

# CQO

## 首席质量官教程

广东省质量检验协会 编



中国质检出版社  
中国标准出版社

# 首席质量官教程

广东省质量检验协会 编

中国质检出版社

中国标准出版社

北京

图书在版编目(CIP)数据

首席质量官教程 / 广东省质量检验协会编. —北京: 中国标准出版社, 2015. 3  
ISBN 978-7-5066-7847-6

I. ①首… II. ①广… III. ①企业管理—质量管理—教材 IV. ①F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 034772 号

中国质检出版社 出版发行  
中国标准出版社

北京市朝阳区和平里西街甲 2 号 (100029)  
北京市西城区三里河北街 16 号 (100045)

网址: [www.spc.net.cn](http://www.spc.net.cn)

总编室: (010) 64275323 发行中心: (010) 51780235

读者服务部: (010) 68523946

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷  
各地新华书店经销

\*

开本 880×1230 1/16 印张 13.75 字数 381 千字  
2015 年 3 月第一版 2015 年 3 月第一次印刷

\*

定价 45.00 元

如有印装差错 由本社发行中心调换  
版权专有 侵权必究  
举报电话: (010) 68510107

# 编委会

主 编：黄锡檀

副主编：刘 杰 李荣超

编 委：（按姓氏笔画排序）

叶 晖 刘海青 吴伟强 邱晓红 沈 斌  
林常裕 姚勇芳 鲍华珍 熊 伟 熊飞彪

# 秋的收获

(代序)

秋天是收获的季节。今年秋天，首届中国质量（北京）大会在京召开，大会提出要紧紧抓住提高质量这个关键，推动中国发展迈向中高端水平。这次质量盛会的累累硕果，必将把我国经济社会发展推向“质量时代”。在这个大背景下，由广东省质量技术监督局委托广东省质量检验协会组织编写的《首席质量官教程》，在编委会和各参加编写工作的专家、学者的共同努力下，近日完成了文稿终审，即将付梓。这对广东省按照国家的部署和省政府的决定，加快推进全省首席质量官的相关工作，建设质量强省具有积极意义。

质量是民族素质的体现，代表着国家的形象，体现了生产力水平，是一个国家综合国力的重要标志。党的十八大以来，党中央、国务院把质量放到了更加突出的位置。习近平总书记指出，要推动中国制造向中国创造转变、中国速度向中国质量转变、中国产品向中国品牌转变。在中国质量（北京）大会上，李克强总理强调，要坚持走质量强国之路，不断提升质量水平，让质量成为国家核心竞争力，推动中国经济社会发展迈上一个新台阶。

广东省作为全国的经济大省，省委、省政府历来高度重视质量工作，坚持把质量工作摆在经济社会发展的重要位置来抓。2010年在全国率先出台政策意见，部署开展质量强省活动。省第十一次党代会报告，首次明确“要深入实施质量强省战略”，将质量强省上升到战略的高度。2013年10月，省政府印发《广东省人民政府关于建设质量强省的决定》，提出到2020年在全国率先建成质量强省的目标任务。今年2月，朱小丹省长在全省质量工作会议上强调，加快质量强省建设是推进产业转型升级、促进广东省经济持续健康发展的战略选择，是保障民生、为民造福的迫切需要，是发挥质量牵引作用、提升产业和区域竞争力的重要途径。目前，全省所有市县（区）都已开展质量强市、强县活动，形成了百舸争流、千帆竞发的良好态势。

建设质量强省的实质是提升经济发展质量，促进经济发展方式转变，推动经济发展提质增效；落脚点是广大企业产品、服务、工程质量水平的提升。2012年，国家质

检总局在全国部署开展了企业首席质量官制度试点工作。广东省质监局按照有关要求，积极推行首席质量官试点工作并取得初步成效，首席质量官工作呈现蓬勃发展的态势。在我看来，推行企业首席质量官制度就是站在国家质量发展的高度推进质量人才的培养，以首席质量官制度来推动企业落实质量管理和安全主体责任，完善质量管理体系，促进质量文化建设，增强企业核心竞争力，使质量强省建设成为“有水之源、有本之木”。

开展试点工作实践证明，做好企业首席质量官任职培训教育，是确保企业首席质量官制度有效实施的关键环节。按规定，首席质量官培训内容需符合国家质检总局统一制定的培训大纲要求，但具体的培训理论教材目前却尚未配套。鉴于此，广东省质监局委托广东省质量检验协会编写首席质量官教程，作为与培训大纲相配套的教材，使首席质量官更有质量。教程的正式出版，也象征着广东省首席质量官培训工作的全面启动。在此，我希望这部教程不仅作为首席质量官培训的系统化教材，更希望其成为传播质量基本理论和质量科学知识的普及化载体，成为各级质量管理者和广大质量工作者在实际工作中可供参考借鉴的应用性书籍，在建设培养大批高素质质量人才队伍中发挥重要作用。

本教程编写原则是既严格按照国家质检总局发布的《企业首席质量官任职培训大纲》的要求，又紧密结合广东省开展质量强省活动的实践以及经济社会发展和质量工作实际，希望体现广东特色。但由于组织编写时间仓促，教程肯定存在尚需继续完善提高之处。我相信，播下了种子，就会有收获，这部教程既然是在这个金秋季节收获的种子，就将会在全省加快推进质量强省的春天气候里广泛育苗培植，并茁壮成长。我们可以充满信心地看到，通过全社会共同努力，质量之树必将深深扎根于南粤大地，形成茂密森林，处处枝繁叶茂，满眼青翠葱郁，呈现出来的将是更加充满生机活力的喜人景象。

程学源

2014年9月

（程学源：时任广东省质量技术监督局副局长、党组成员）

# 目 录

<b>第一章 企业首席质量官制度</b> .....	1
第一节 国外企业首席质量官制度的产生和发展 .....	1
第二节 我国企业首席质量官制度的探索 .....	8
第三节 广东省首席质量官制度试点工作及取得成效 .....	13
<b>第二章 质量发展概况</b> .....	18
第一节 国家质量发展概述 .....	18
第二节 《质量发展纲要（2011—2020年）》解读 .....	20
第三节 广东省质量发展概述 .....	25
第四节 《广东省人民政府关于建设质量强省的决定》解读 .....	28
<b>第三章 质量法律制度</b> .....	37
第一节 产品质量法律制度 .....	37
第二节 标准化法律制度 .....	49
第三节 计量法律制度 .....	53
第四节 其他相关法律法规制度 .....	56
<b>第四章 企业质量战略管理</b> .....	67
第一节 质量战略概述 .....	67
第二节 质量战略的发展趋势 .....	68
第三节 企业质量战略管理 .....	79
第四节 质量规划的实施 .....	82
<b>第五章 企业质量文化建设</b> .....	87
第一节 企业文化建设概述 .....	87
第二节 企业质量文化的内容及作用 .....	93
第三节 企业质量文化的建设与评价 .....	97
<b>第六章 企业质量管理体系建设</b> .....	106
第一节 企业质量管理体系概述 .....	106
第二节 质量管理体系的基本模式及构建 .....	118

第三节 质量管理体系的其他模式及构建 .....	123
<b>第七章 品牌管理 .....</b>	<b>127</b>
第一节 品牌管理概述 .....	127
第二节 品牌战略策划、培育与评价 .....	131
第三节 卓越绩效管理模式 .....	149
<b>第八章 质量经济性分析 .....</b>	<b>156</b>
第一节 质量经济性分析基础知识 .....	156
第二节 质量形成过程的质量经济性分析 .....	161
第三节 质量成本和经济效益分析 .....	168
<b>第九章 生产现场质量管理 .....</b>	<b>185</b>
第一节 生产现场质量管理概述 .....	185
第二节 生产现场质量管理常用方法 .....	189
第三节 生产现场质量管理的实施 .....	196
<b>参考文献 .....</b>	<b>209</b>
<b>编后记 .....</b>	<b>211</b>



# 第一章 企业首席质量官制度

## 第一节 国外企业首席质量官制度的产生和发展

### 一、质量职能的沿革

随着经济社会的不断发展和人们对质量重视程度的日益提高，质量概念经历了由对规范的“符合性”到满足顾客要求的“适用性”，从狭义的“产品质量”到“过程质量”，再到“系统质量”的演变发展。现在，我们认为质量是一个组织“第一次就把正确的事情做正确”的能力，以及“说到做到”的结果。

质量管理发展轨迹可概括为“点→线→面→体→网”，其中：

- 点：质量检验阶段；
- 线：SPC——向前端的延伸/发展；
- 面：TQC/CWQC——向所有职能领域的扩展；
- 体：TQM——基于大质量的系统化管理；
- 网：面向利益相关方的质量网络链/价值链。

质量管理的境界演变可分为四个阶段：检验→控制、预防和保证→改进和创新→卓越。

当前以卓越绩效准则为代表的质量管理模式更强调追求企业整个运营系统质量的卓越以实现五个利益相关方（股东、顾客、员工、供应商和合作伙伴、社会）的和谐共赢。

质量职能在组织中的演化过程可参见图 1-1-1，即：质量包括在生产过程中→质量作为一项地位均等的职能→质量作为更重要的职能→质量作为主要职能→顾客具有控制职能→顾客具有控制职能的同时质量具有整合职能。与质量职能的演变相适应，质量负责人在企业中的地位也相应发生了重大变化（可参见图 1-1-2）。具体可分为以下几个阶段：

- (1) 质量检验阶段：检验部门管理人员、检验员、技术人员等；
- (2) 统计质量管理阶段：质量专业技术人员、质量工程师等；
- (3) 全面质量管理阶段：全质办主任、质量部长、质量经理、质量工程师等；
- (4) 后全面质量管理阶段：质量总监、首席质量官等。

注：自我国 2001 年加入 WTO 后，随着 ISO 9000 族国际标准的广泛应用，质量管理领域出现了不少新理念、新方法、新工具，如卓越绩效模式、质量文化管理、品牌管理、宏观质量管理等，这些新理论、新方法、新工具是在全面质量管理的基础上，经过多年实践过程中发展起来的，并已获得了成功，本教程称之为后全面质量管理阶段。

质量管理成熟度方格中描述的质量管理职能在组织管理中的地位：

不确定期	觉醒期	启蒙期	智慧期	确定期
质量是制造部门或工程部门的事；组织内可能没有检验部门，比较注重产品的评估和分类	任命强有力的质量负责人，但其基本任务是使生产顺畅，是生产或其他部门的一部分而已	质量部门向管理层负责，所有评估结果纳入正式报告，质量经理在公司管理层有一定的地位	质量经理成为公司重要的一员，报告有效的工作情况，采取预防措施，参加顾客有关的及指派的特别活动	质量经理列席董事会，预防成为基本重点，质量被认为是公司的先导

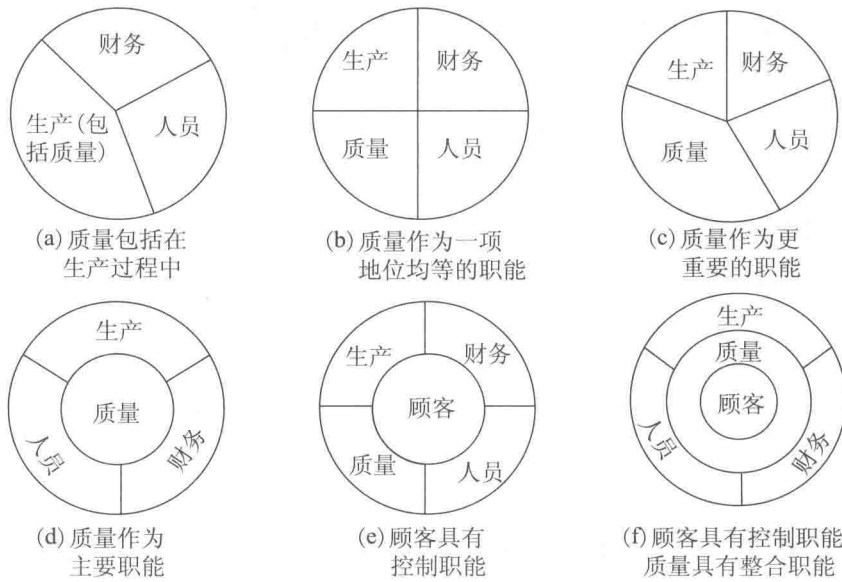


图 1-1-1 质量职能在组织中的演化过程

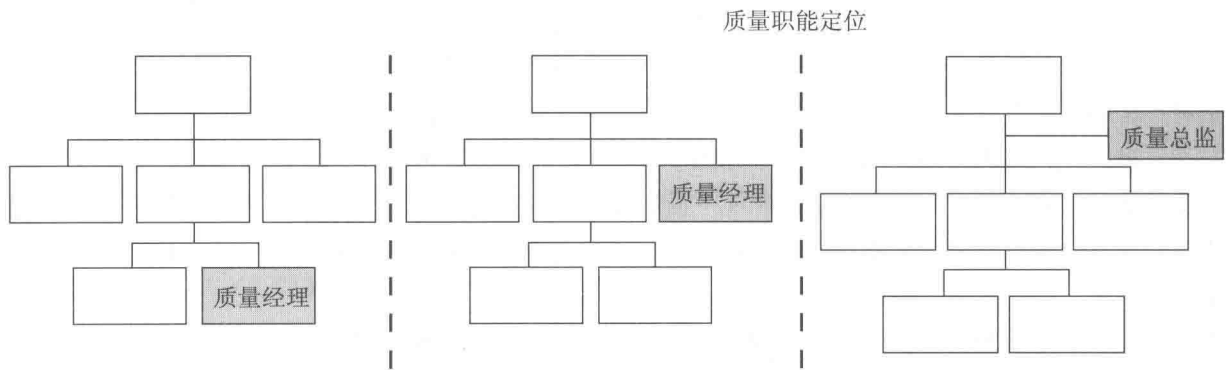


图 1-1-2 质量管理职能定位的演变

## 二、国外企业首席质量官制度的产生及运行情况

20 世纪 90 年代国外大型企业为了适应企业的快速发展、提高决策和执行的效率、增强专业化管理水平，开始借鉴首席执行官（CEO）和首席财务官（CFO）的成功模式设置首席质量官，如今已成为国际通行做法，并取得了较好的成效。

CEO 制度体现企业所有权和经营权的分离。CEO 这个职位拥有很大的权力，在执行职务的时

候并不需要凡事先请示老板或者最高管理层。

董事长的英文是 Chairman（准确地说是 Chairman of the Board），总裁是 President，首席执行官是 Chief Executive Officer。但媒体经常把 President 译成董事长或首席执行官，CEO 有时候又被译成总裁，十分混乱。Chairman 这个职务可能是现代公司管理层最早确定的职务之一，因为它是股东利益的最高代表，理论上讲是公司管理层所有权力的来源。CFO 首席财务官，是 CEO 制度的成功推广。

20 世纪 90 年代后，首席质量官（Chief Quality Officer，简称 CQO）开始在国外兴起。美国亨氏，日本东芝、丰田，英国电信等公司均设置首席质量官职位；21 世纪初，医疗机构积极应用企业首席质量官制度，并提出首席质量官能力要求：一是技术技能，二是变革管理，三是营销技能。首席质量官的关注点：顾客、合作、价值观。首席质量官职责：建立降低质量成本的文化，优先考虑供应商管理，发挥企业质量管理软件作用，成为内部质量整合的先锋。

朱兰学院董事长兼首席执行官布兰顿·戈弗雷 1997 年提出：在过去几年中，质量负责人的角色发生了显著变化，在这几年，这一职位演变为首席质量官。美国质量协会主席詹姆斯·哈林顿在 2002 年认为最高的质量职位已被提升为首席质量官。美国波兰特市基础设施防务公司首席质量工程师格雷格·哈钦斯在 2009 年指出：质量职能在 1980—2000 年经历了爆炸式增长，越来越重要，已成为关键的首席级职能。质量从一、二级部门经理的技术位置演变到总监级别。许多公司设置了质量副总裁，甚至开发出职业的顶端——首席质量官。

传统企业与现代企业公司治理结构比较如图 1-1-3 所示，首席质量官在公司内部设置如图 1-1-4 所示。

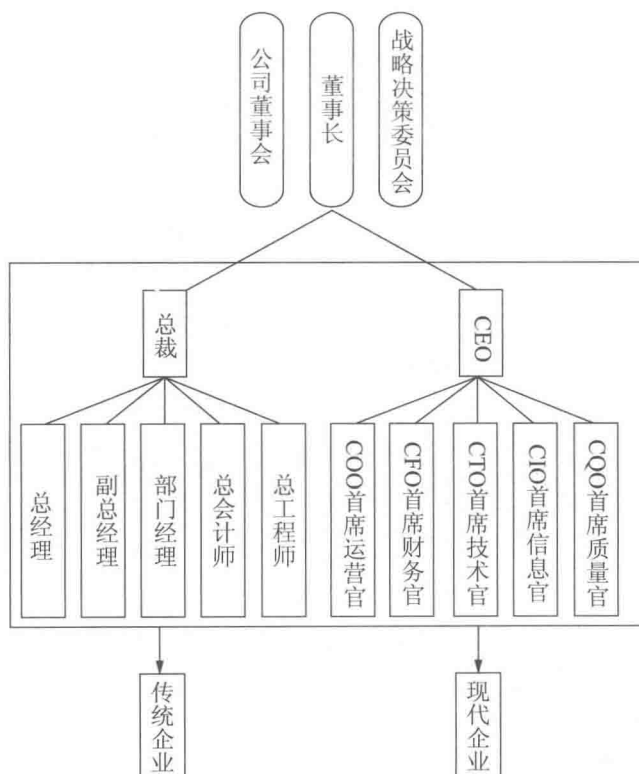


图 1-1-3 传统企业与现代企业“公司治理结构”图

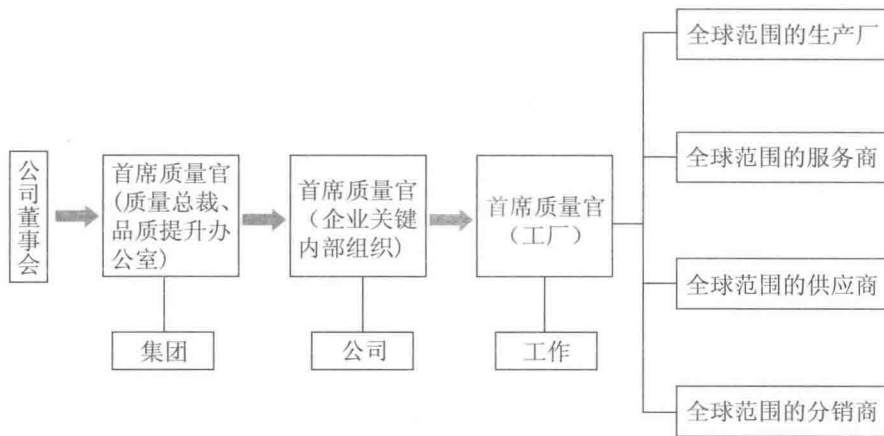


图 1-1-4 首席质量官在公司内部设置图

### 三、国外企业对首席质量官的一些共识

综合国外企业首席质量官制度的运行情况，对于企业首席质量官达成了以下一些共识：

首席质量官（CQO）作为企业中的直接质量责任人，应是企业战略小组的关键一员，负责创建以品质为核心的企业文化，塑造企业质量竞争力。

首席质量官不仅懂业务、有方法，而且必须脚踏实地、思想鲜活。因为这份工作早已不再是那种传统的具有很强的技术技能型的质量经理所能够胜任的了。它已经从三个方面得到了扩展：一是所需要的技术技能在持续地增长，特别是掌握全球质量领域的最新理念和动态；二是必须成为质量文化、组织动力学和变革管理的运营专家；三是必须成为商业技能方面的策划专家。

事实上，由质量经理向首席质量官进化的过程中，无论是名称、角色，还是技能要求和“知识体系”都是在不断地扩展的。“质量领导”“变革督导师”“质量文化执行官”以及“百夫长”等称谓，不仅透露出对未来的首席质量官的期望，更是一览无遗地表露出对首席质量官在创建“可信赖的组织”中担当重要角色的心迹。由于员工、客户和供应商们越来越不能容忍不完整及其传统的管理者，他们在热切地期待着一种“完整的”质量人及其专业的、忘我的领导精神的出现。

当前，质量已成为管理的主题，纳入管理层的重要工作议程，甚至进入了董事会。这必然从各个方面影响着管理的要素，如战略、计划等，甚至整个组织结构也都因质量而变得日益“客户化”了，因为人们越来越把质量与需要相系、把质量与竞争力相联。如果说日本戴明奖的起伏可以清楚地描绘出从“质量控制”到“质量经营”的发展轨迹，那么，欧洲质量奖尤其是美国质量奖更是由总统亲自把奖杯颁给 3~5 家“表现卓越”的组织。把卓越的表现用“质量”来认可，已经非常清楚地表明：质量是一个组织“说到做到”的能力和结果，更是一个组织经营管理的整体表现与展示。

首席质量官的角色是为了通过领导和组织文化变革，创建一种预防的文化。本质上说，首席质量官就是一个组织的“质量文化执行官”，他们创造航程、选择船只、挑选水手，并设定目标。正像健康长寿的人那样，健康的公司同样会持续地繁荣。但问题的关键就在于，质量文化要求一个健全的哲学，并一以贯之地展示其价值；而创建这种文化，需要领悟真正的质量管理哲学，坚持不懈，并具有同所有阶层的人沟通的能力。这就要求首席质量官必须卓有成效地工作并精通人际沟通的艺术，方可担负起决定组织生死存亡的历史使命——创建质量文化，成为质量文化积极的领导者、推动者和督导者。首席质量官的基本任务，就是要审慎地把“第一次就把事情做对”的工作伦

理嵌入并融化到整个组织中去，使其成为一种能力和习惯。为此，他们必须做到：理解 and 实践质量管理的基本概念，实施质量改进过程管理，计划、扩展文化变革过程，创建和维持一种可信赖的质量文化，让质量管理帮助组织成功，实现组织的卓越表现。

首席质量官就是组织质量战略的灵魂。未来对企业的挑战是：它需要创新地满足各种利益相关者相矛盾的要求，如股东、员工、客户、供应商、社会等。而这一切的实现都需要首席质量官在组织内创建卓越的质量文化和共同的商业哲学。他需要进行组织与督导；他需要从事计划与管理；他需要擅长沟通与协调；他需要领导质量教育；他需要从事外部资源管理；他需要迅速行动和坚忍不拔！

#### 四、企业首席质量官的定义

根据上述国外企业的探索和达成的共识，我们认为企业首席质量官的定义如下：

首席质量官是企业质量文化和质量战略的领导者 and 推动者，是第一次就把正确的事情做正确的组织者和督导者。

##### （一）企业质量工作的领导和推动者

1. 首席质量官（CQO），又称质量总监，是企业的直接质量责任人；
2. 首席质量官领悟企业质量管理哲学，领导创建以质量为核心的企业文化，塑造企业质量竞争力，是组织的“质量文化执行官”；
3. 首席质量官推动质量成为管理的主题，将质量与顾客需要相联，质量与企业竞争力相系。

##### （二）企业质量管理的组织和督导者

1. 首席质量官理解掌握质量管理基本的概念和先进理念，组织制定企业质量发展战略、年度质量工作计划与管理措施，不断实施质量战略，改进和优化过程管理，用先进的质量管理方法帮助企业实现成功并走向卓越；
2. 首席质量官擅长沟通与协调，督导质量教育培训，指导资源和信息管理，行动迅速、坚忍不拔，具有第一次就把正确的事情做正确的能力；
3. 首席质量官组织建立企业质量安全控制关键岗位责任制，推动重点产品质量安全监管，落实企业质量安全主体责任。

#### 五、企业首席质量官制度的主要内容

设立企业首席质量官是企业寻求自身发展的必然要求，是市场化条件下企业减少风险的重要制度。企业应建立首席质量官的任职条件、职责权限、目标管理、考核奖惩等制度，明确责权利关系。一般首席质量官制度的内容包括：

##### （一）岗位设置

1. 作为对企业质量安全工作全面负责的质量主管人员，一般应设在企业决策层，由企业法定代表人或主要负责人选拔任命，并授权其开展工作，有承担关键质量工作的经费及人力资源配置的调配权，对企业质量安全工作全面负责；
2. 直接领导企业的质量管理、质量检验、质量安全及质量风险等相关业务工作部门。

##### （二）任职条件

1. 具有良好的职业道德和敬业精神，诚实守信、敢于负责；

2. 熟悉国家有关质量法律法规、质量政策及相关的法律法规与政策；
3. 取得中级以上质量专业技术人员职业资格，或者具有大学本科以上学历和5年以上质量工作经历；
4. 经过质检部门组织的首席质量官任职培训经考核合格并接受年度继续教育。

### （三）工作职责

1. 负责组织制定企业质量发展战略、年度质量工作计划和质量安全保障措施；
2. 建立并实施先进质量管理体系和管理方法；
3. 组织实施质量改进、质量攻关等群众性质量活动；
4. 实施质量成本管理，加强质量统计分析；
5. 开展质量教育培训；
6. 组织质量风险评估、实施质量风险控制与改进；
7. 培养专业化的质量领域人才；
8. 建设企业质量文化等。

### （四）履职权责

#### 1. 权限

- 决策权：在授权下，对影响关键环节的质量工作有经费使用和人才资源调配权；
- 建议权：向企业决策层提出全面加强质量工作的措施建议；
- 监督权：组织监督检查本企业各岗位质量工作责任制的贯彻落实；
- 把关权：部署对原料进厂、生产过程、出厂检验、售后服务等环节质量标准的检查把关；
- 否决权：主持本企业内质量考核，行使质量安全“一票否决”。

#### 2. 责任

企业发生重特大质量安全事故或者造成严重社会影响，首席质量官依法承担相应管理责任。

责任首先是应尽的义务；其次是应承担的过失，二者相互关联。企业法人是企业质量第一责任人，首席质量官是企业的直接质量责任人，首席质量官制度的核心是全面落实企业主体质量责任。一是企业要有高度的责任心，自觉落实企业质量责任；二是消费者推动，逐步建立企业首负责任。三是政府引导，推动企业落实质量责任。落实企业质量责任的关键是建立健全企业质量责任制，这也是建立首席质量官制度的基本要求。

克劳士比认为质量管理职能应当存在于每一个制造和服务部门之中。质量部门的人员必须是专业合格的人。其责任包括：制定各个层级的产品接受标准；确保供应商的质量；负责质量工程；资料分析和状态报告；改正行动；计划；核定产品制造过程以及处理程序的合格标准；审核；开展质量教育；质量改进；消费者事务处理；产品安全。质量部门的级别应当永远跟其所必须评估的部门平行，而不能矮人一截。

朱兰认为最高管理层掌管质量管理，要认识到某些职责是不可下授的，必须由最高主管亲自实施：参加质量委员会；设定质量目标；提供必需的资源；提供质量导向的培训；促进质量改进；考察进展情况；修改奖励制度。

众所周知，国际上航空公司一旦出现事故，由航空公司承担对消费者的首负责任。与该航空公司相关联的包括：保险公司、飞机提供公司及关键运营商等，而首负责任就是航空公司本身。明确首负质量责任（从保护消费者驱动），通过市场化手段解决首负责任，是建立首席质量官制度的核心。

根据《产品质量法》第三章：生产者、销售者的产品质量责任和义务规定产品质量责任是指产品的生产者、销售者以及对产品质量负有直接责任的人违反产品质量法规定的产品质量义务应承担的法律后果。生产者、销售者违反产品质量义务的行为表现为：生产者、销售者违反法律、法规对产品质量所作的强制性要求；生产者、销售者违反就产品质量向消费者所作的说明或者陈述；产品存在缺陷等。

生产者对提供的产品及其质量保证都负有责任，包括采用质量控制体系来控制质量和提供能够证明体系得到有效运行的数据。

企业质量责任不仅是按标准和规范生产出合格的产品、提供服务，在生产经营过程中遵纪守法。至少还应包括：诚实守信（标识的真实）、履行社会责任（增加职工收入、环保节能等）、建立健全质量责任制等。

企业是质量责任的主体。落实企业质量责任的举措之一是进一步提高质量管理水平，建立健全企业质量责任制，建立首席质量官制度就是一项有益的探索。因此，首席质量官应有的精神包括：敬业，忠于职守，持之以恒；创新，技术进步，质量改进；协调，和谐一致，配合得当；担当，承担责任，勇于负责；合作，水涨船高，柴多火旺。

#### 案例：广东省某知名通讯有限公司的首席质量官

##### (1) 定位

首席质量官：责任+权力

确保按标准要求建立、实施和保持体系；

确保向最高管理者报告体系业绩和改进绩效的需求；

确保在整个组织内提高满足法律法规、顾客、相关方要求的意识；

负责体系有关事宜的外部联络。

##### (2) 职责

企业质量的首负责任直接责任人。

质量目标制定

质量责任分解

质量资源分配

质量绩效监控和考核

质量改进策划和推进

.....

##### (3) 权力

处于经营核心圈

目标分解

责任分配

考核奖惩

追溯问责

干部任免

.....

## 第二节 我国企业首席质量官制度的探索

### 一、我国企业首席质量官制度的起源

我国建立企业首席质量官制度还要从 2008 年的“三聚氰胺毒奶粉”事件说起。2008 年 9 月，三鹿集团生产的婴幼儿奶粉，被发现导致多位食用婴儿出现肾结石症状，“三聚氰胺”事件爆发。

在国务院新闻办 9 月 13 日就三鹿婴幼儿配方奶粉安全事故情况举行新闻发布会，原卫生部党组书记高强指出，“三鹿牌婴幼儿配方奶粉”事故是一起重大的食品安全事故。

据原卫生部通报，截至 2008 年 12 月底，全国累计报告因食用三鹿牌奶粉和其他个别问题奶粉导致泌尿系统出现异常的患儿共 29.6 万人。

2009 年 1 月 22 日，河北石家庄中级人民法院就三鹿毒奶粉系列刑事案件作出一审宣判。三鹿集团原董事长田文华被判处无期徒刑，三鹿集团其他三名高级管理人员王玉良、杭志奇、吴聚生则被分别判处有期徒刑十五年、有期徒刑八年和有期徒刑五年。三鹿集团同时被判罚金 4937 万元人民币。

### 案例的反思

“三聚氰胺毒奶粉”事件给我们的启示很多，主要包括法律层面、消费层面和制度层面。

#### （一）法律层面

反思“三聚氰胺毒奶粉”事件，我们认为法律的处罚力度和赔偿力度严重不足是主要原因。无论是《产品质量法》、当时的《食品卫生法》还是《消费者权益保护法》处罚的力度及发生危害后的对消费者的赔偿力度都严重不够，没有达到让违法者倾家荡产的目的，有的还逃脱法律的制裁，从根本上难以发挥法律的威慑作用。所以加大对违法行为的处罚，推动消费者成为促进质量提升的主力军，已成为未来法制思维的必然选择。

高水平的产品质量既是生产制造出来的，但同时也是严格监管出来的。政府监管虽不能直接提高产品质量水平，但是可以对企业保持高压态势，促使企业提高质量管理水平，进而提升产品质量水平。《产品质量法》要求各级人民政府应当把提高产品质量纳入国民经济和社会发展规划，加强对产品质量工作的统筹规划和组织领导，引导、督促生产者、销售者加强产品质量管理，提高产品质量，组织有关部门依法采取措施，制止产品生产、销售中违反本法规定的行为，保障本法的施行。

#### （二）消费层面

如何保护消费者值得我们认真反思，质量安全本身就是生产者和消费者之间相互影响的结果。消费者的自我保护意识促使消费者选择国外的产品。通过提高生产者对消费者的赔偿性条款，运用市场化手段，推动企业提升质量，将是永恒的主题。

新的《消费者权益保护法》对由于企业造成的消费者权益侵害也加强了赔偿力度。通过市场化手段，提高对消费者权益的保护力度，这将是我国法律修订的一大趋势。

#### （三）企业制度层面

反思这一事件，企业责任不清、制度不健全是一个重要原因。相关企业不仅没有把好原料关，



也没把好生产关、出厂关，使得混有三聚氰胺的原料奶长期流入生产环节、消费环节，最终酿成重大食品安全事故。

我们认为作为市场主体的企业，应从单纯的经济增长需求转为经济增长和制度完善转变，减少企业运行中的各种风险，全面履行企业社会责任、落实到质量责任上来。

### 1. 要建立健全企业管理制度

主要包括：

- (1) 保持同国家法律的一致性，甚至包括严于国家法律性原则性条款进行设计；
- (2) 保持制度的权威性、合理性和可操作性；
- (3) 关键是制度的执行。

### 2. 企业管理制度建设的注意事项

(1) 制度起草小组的成员应包括：决策者领导者、相关的法律专家，行业的专业人员以及管理专家，文字高手。

(2) 制度应该具有普遍性。所有员工经过努力都可以做到的，不能制定过高的只有圣人才可能做到的道德准则。

(3) 制度建立的过程中要考虑同行为模式相匹配的后果模式，两个模式完整性很重要。

(4) 落实制度的人很重要。

### 3. 首席质量官制度的探索和推进

在全面反思企业制度建设，总结落实企业质量责任制的过程中，部分省市开始借鉴国外的先进经验，鼓励企业设立首席质量官岗位，来全面落实企业质量责任。

## 二、我国企业首席质量官制度的探索

在落实企业责任的反思中，借鉴国外先进经验建立首席质量官制度被提上议事日程。2009年南通市开始探索企业首席质量官制度并取得明显效果，随后得到推广。

### (一) 南通市探索企业首席质量官制度

江苏省南通市2009年开始探索首席质量官制度。主要基于四个方面的原因：一是推进质量强市战略的要求；二是推进质量强企的要求；三是落实企业质量主体责任的要求；四是培养质量人才队伍的要求。南通市执行企业首席质量官制度的经验和存在的问题包括：

**1. 经验：**首席质量官是企业质量战略小组的首席成员，是企业的第一质量人，负责企业长期质量战略规划制定，短期质量计划的实施。

**2. 主要问题：**首席质量官中质量工程师的比例不高；首席质量官在企业中担任高层行政职务的比例不高，85%为质管部长、15%为副总；首席质量官的工作职责和权限还不够明晰。

### (二) 企业首席质量官制度在全国的试点和推广

为进一步落实企业质量主体责任，提升质量管理水平，增强企业质量竞争力，《国务院办公厅关于印发贯彻实施质量发展纲要2012年行动计划的通知》明确提出，2012年起要在部分大中型企业率先试行首席质量官制度，首批试点地区及企业由各地质检部门结合本地重点产业、食品安全、产品质量安全、特种设备安全等工作需要自行确定。下一步，国家质检总局把企业设立首席质量官作为质量强市示范城市、全国知名品牌示范区、中国质量奖评审等工作的激励性措施。根据上述要求，国家质检总局于2012年7月印发了《关于开展企业首席质量官制度试点工作的通知》（质检办质〔2012〕749号），决定在全国开展企业首席质量官制度的试点。