

企业首席质量官任职培训系列丛书

企业首席质量官制度

探索与实践

国家质检总局质量管理司 编



中国质检出版社
中国标准出版社

企业首席质量官任职培训系列丛书

企业首席质量官制度 探索与实践

国家质检总局质量管理司 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

企业首席质量官制度探索与实践/国家质检总局质量管理司编.
—北京: 中国质检出版社, 2015. 4

ISBN 978 - 7 - 5026 - 4128 - 3

I. ①企… II. ①国… III. ①企业管理—质量管理 IV. ①F273. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 065047 号

中国质检出版社
中国标准出版社 出版发行

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

总编室: (010)68533533 发行中心: (010)51780238

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 700 × 1000 B5 印张 11.25 字数 143 千字

2015 年 4 月第一版 2015 年 4 月第一次印刷

*

定价 38.00 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 陈 钢 田世宏 刘平均
执行主编 黄国梁
副 主 编 马思宇 高 阳
编审委员 李宣庆 胡品洁 蒋家东 周宏宁
商广娟 刘召军 钟 盈 鲁春燕

前 言

企业首席质量官制度是现代企业管理制度的重要内容，发源于20世纪90年代欧美国家的现代企业中。这项制度，有利于强化企业质量管理，提升质量水平，增强企业竞争力；有利于明确企业内部关键岗位质量责任，督促企业落实质量安全主体责任，有效保障质量安全；有利于企业质量工作者履行职责，发挥专长，为企业发展做出更大贡献。因此，这项制度不仅在国外企业得到快速传播，也在国内企业中得到广泛重视和应用。特别是一些地方政府，针对本地质量状况和产业发展的需要，研究出台了鼓励企业设立首席质量官的政策措施，进一步丰富了这项制度的理论体系和实践经验。

2012年，国家质检总局在总结国内外经验的基础上，印发《国家质量监督检验检疫总局办公厅关于开展企业首席质量官制度试点工作的通知》，正式在全国推行这项制度，鼓励大中型企业积极设立首席质量官。在各有关部门的大力支持下，国务院办公厅在2012年、2013年、2014年印发的贯彻实施质量发展纲要年度行动计划中均作出鼓励性规定。目前，全国已有26个省（区、市）推进这项制度，共培养企业首席质量官近2万名。这些首席质量官活跃在基层生产经营管理一线，为企业质量发展作出了重要贡献，也为质量强省、强市建设奠定了较好基础。

为使广大企业尽快熟悉和了解首席质量官制度的相关内容，国家质检总局质量管理司组织编写了本书。本书详细描述了企业



首席质量官制度的起源和主要内容，汇总了国内外企业建立首席质量官制度的经验，介绍了我国推行首席质量官制度的整体思路，同时摘录了质检总局和部分地方出台的相关政策制度及有关媒体评论，有助于读者对企业首席质量官制度形成系统、全面的认识。本书可作为首席质量官任职培训的指导用书，也可作为企业高级质量管理人员、政府工作人员研究学习企业首席质量官制度的参考书。

在本书编写过程中，中国航空综合技术研究所，江苏、安徽、四川、南通、台州等省（市）质量技术监督局，以及海尔集团公司、联想集团有限公司、华晨汽车集团控股有限公司、南通醋酸纤维有限公司等单位提供了大量素材。在此，表示衷心感谢！

首席质量官制度在我国仍处于探索阶段，尽管我们在编写过程中作了很大努力，但受编者知识、水平的局限，难免存在错误和遗漏，恳请读者批评、指正，使之不断完善。我们也将组织有关单位和专家，继续编写企业首席质量官任职培训系列丛书，以飨读者。

国家质检总局质量管理司

2015年4月2日

中国企业首席质量官誓言

我郑重宣誓：遵守质量法律法规，恪守诚信道德准则，严把质量安全底线，对本企业质量工作认真履职、严格把关，为保障质量安全、提升企业质量水平努力工作，为实现质量强企、建设质量强国贡献力量！

目 录

第一章 企业质量管理职能的演变	1
第一节 质量管理的发展历程	1
第二节 美国企业质量职位设置现状	5
第三节 我国企业质量职位设置现状	13
第二章 企业首席质量官制度的产生与实践	19
第一节 企业首席质量官制度的起源	19
第二节 国外企业首席质量官制度实施情况	24
第三节 我国企业首席质量官制度的探索	33
第三章 我国企业首席质量官制度的推行	57
第一节 我国推行企业首席质量官制度的目的和依据	57
第二节 我国企业首席质量官制度的主要内容	60
第三节 企业首席质量官任职培训及管理	74
第四节 推行首席质量官制度的主要措施	78
附 录	82
一、国家政策文件	
附录 1 国务院关于印发质量发展纲要 (2011—2020 年) 的通知	82



附录 2	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	103
附录 3	国务院办公厅关于印发贯彻实施质量发展纲要 2013 年行动计划的通知	109
附录 4	国务院办公厅关于印发贯彻实施质量发展纲要 2014 年行动计划的通知	113
附录 5	国家质量监督检验检疫总局办公厅关于开展企业首席质量官制度试点工作的通知	119
附录 6	质检总局办公厅关于做好企业首席质量官培训教育工作有关事宜的通知	123
附录 7	质检总局办公厅关于印发企业首席质量官任职培训大纲的通知	128
附录 8	质检总局质量管理司关于公布第一批企业首席质量官任职培训师资名单的通知	133
附录 9	质检总局质量管理司关于公布第二批企业首席质量官任职培训师资名单的通知	134
二、地方政策文件		
附录 10	安徽省企业首席质量官管理暂行办法	135
附录 11	厦门市人民政府办公厅关于印发推行企业首席质量官制度实施意见的通知	140
三、媒体聚焦		
附录 12	他们的权力有多大? ——逾 900 家大中企业设立首席质量官	143
附录 13	全国人大代表、江苏省南通市副市长杨展里建议我国应推行“首席质量官”制度	145
附录 14	遵循企业自愿政府推动的原则 我国启动企业首席质量官制度试点工作	147

附录 15	把质量放在更高位置上——我国企业质量管理岗位 10 年变迁采访记	151
附录 16	“一票否决权”真正用起来 ——国家质检总局今年将进一步推广 企业首席质量官制度	158
附录 17	国家质检总局下发文件加强企业首席质量官 培训教育工作 企业首席质量官制度 迈入全面实施阶段	160
四、调研报告		
附录 18	关于南通首席质量官工作情况的调研报告	162

第一章 企业质量管理职能的演变

质量管理的历史源远流长，随着质量在经济社会发展中地位的不断提升，企业质量管理的职能逐渐充实。本章简要介绍了质量管理的发展历程、美国企业质量职位现状以及我国企业质量职位现状。

第一节 质量管理的发展历程

按照质量管理所依据的手段和方式，可以将质量管理发展历程大致划分为以下三个阶段，相应的质量职能也在不断扩充和细分。

一、质量检验阶段（1940 年以前）

20 世纪以前，生产方式以小生产经营或手工作坊方式为主，产品质量主要靠工人的操作经验来保证，通过手摸、眼看、耳听等感官估计和简单的度量衡器具测量而定，工人既是操作者又是质量把关者。这一阶段，经验就是“标准”，质量控制和保证依靠经验判断，称为“操作者的质量管理”。

工业革命后，工业化的机器生产方式取代了手工作坊式生产，劳动者集中到工厂进行批量生产，于是产生了企业管理，质量检验是企业管理的重要组成部分。企业通过严格检验来控制、保证转入下道工序或出厂的产品质量。质量检验所使用的手段是各式各样的检测设备和仪表，管理方式是严格把关、百分之百检验。检验是这一阶段质量职能的主要内容。但是，谁执行这一职能却在不断变化。

1918 年前后，在美国兴起以泰勒为代表的“科学管理运动”，此时



强调工长在保证质量方面的作用，质量管理责任由操作者转移给工长，称为“工长的质量管理”。随着企业规模的扩大，这一职能由工长转移给专职的检验人员，企业开始设置专职检验部门并直属厂长领导，负责全厂的产品检验工作，称为“检验员的质量管理”。专职检验的特点是“三权分立”，即：有人专职制定标准，有人专职生产制造，有人专职按照标准去检验产品质量。

质量检验阶段逐渐暴露出以下缺点：一是出现质量问题容易扯皮、推诿，缺乏系统优化的观念；二是属于“事后检验”，无法在生产中起到预防、控制作用，一旦发现废品，已是“既成事实”，很难补救；三是要求对成品进行百分之百的检验，从经济上并不合理（增加检验费用，延误出厂交货期限），从技术上也不一定完全可行（如破坏性检验等）。

在此阶段，质量管理的主要方式是对产品进行逐一检验；质量管理人员从“操作者兼任”，演进到“工长兼任”，最后发展到专职的检验员和检验部门的专职管理人员。

二、统计质量控制阶段（1940~1960年）

1931年，美国贝尔电话实验室工程师休哈特将数理统计的原理运用到质量管理中，出版了《工业产品质量的经济控制》，提出了统计过程控制理论——应用统计技术对生产过程进行监控，以减少对检验的依赖。同时，他的同事道奇和罗米格提出了利用从产品批中抽取样本判断整批产品质量的理论，设计出了实用的抽样检验表格，解决了百分之百检验和破坏性检验在应用中的实际问题。20世纪40年代，美国贝尔电话公司应用统计质量控制技术取得成效。第二次世界大战时，美国军方以休哈特、道奇、罗米格的理论为基础推行统计质量控制技术，较好地解决了军需物资质量水平较差的问题。

战后，很多国家都开始积极开展统计质量控制活动，利用数理统计原理，将质量管理从注重事后把关改变为对生产过程的控制。质量职能除了专职检验人员承担外，出现了专业的质量控制工程师，负责质量数

据的采集、统计、分析和质量决策。

由于这个阶段过分强调质量控制的统计方法，使得人们误认为“质量管理就是统计方法”，而此时计算机刚刚诞生，数理统计技术也没有软件支撑，其方法理论比较深奥，计算量大，使人们对质量管理产生了一种“高不可攀、望而生畏”的感觉，认为质量控制是“质量管理专家的事情”，在一定程度上限制了质量管理统计方法的普及推广。

三、全面质量管理阶段（1960 年至今）

20 世纪 50 年代末，社会生产力迅速发展，人们对产品质量提出更高要求，耐用性、美观性、安全性等要求逐渐增多，消费者权益运动日益兴起，产品责任和质量保证问题提到企业议事层面。与此同时，管理科学理论有了新进展，诞生了系统分析方法和员工参与管理的理论。人们逐步认识到，仅仅依赖质量检验和运用统计方法难以保证与改进产品质量，需要建立专门的部门系统推进质量管理工作。基于这种认识，许多企业开始了全面质量管理的实践。

在休哈特之后，美国质量管理专家戴明提出了系统和科学地应用统计学方法持续改进质量的理论，强调最高管理层应当对质量管理负责，并将其理论称为“戴明十四点”。1958 年，美国军方制定了 MIL - Q - 8958A 系列军用标准，提出了质量保证的概念。1961 年，美国通用电气公司质量经理费根堡姆在其著作《全面质量管理》中，首次提出全面质量管理的概念，指出：“全面质量管理是为了能够在最经济的水平上并考虑到充分满足用户要求的条件下进行市场研究、设计、生产和服务，把企业各部门的研制质量、保证质量和提高质量活动构成为一体的有效体系”。全面质量管理强调“三全”：全员，执行质量职能是公司全体人员的责任；全面，既包括产品质量，又包括研制、维持、改进等工作质量；全过程，贯穿于质量产生、形成和实现的全过程。为此，需要建立专门的部门来策划和推进质量职能的分解和质量目标的实现，专职的质量管理部门由此诞生。



60年代以后，费根堡姆的全面质量管理概念逐步被世界各国所接受，并在运用时各有所长。在日本被称为全公司的质量控制（CWQC）或一贯质量管理，在加拿大被总结为四级质量大纲标准（即CSAZ299），在英国被制定成三级质量保证体系标准（即BS5750）等。

80年代后，国际贸易飞速发展，国际市场竞争日益激烈。为了进一步发展国际贸易和加强技术合作，1987年，国际标准化组织（ISO）在总结各国全面质量管理经验的基础上，制定并发布了ISO 9000《质量管理和质量保证》系列标准，对全面质量管理的内容和要求进行了标准化，使各国的质量概念和质量管埋原则统一到ISO 9000框架之内。此后，随着质量管理科学的实践和发展，9000系列标准在1994年、2000年、2008年进行了三次改版，为全球企业提供了科学的、系统的、基础的，用于保证和提高质量的有效体系。与此同时，一些优秀企业也在不断探索适合于自身的、更优的质量管理系统，比较典型的有六西格玛管理模式和卓越绩效模式。

此时，质量职能已超越传统质量管理的范畴，其职责已不限于对产品质量形成全过程进行有效的策划、控制和管理，而进一步延伸到质量经营。目前，企业的质量管理职能主要包括：建立质量与企业经营的关系模式，制定质量发展战略和目标，明确实现质量目标所必须进行的各项活动，将这些活动委派给相应部门；为各部门提供完成目标所需的技术、管理工具与设施；监控、评价这些活动的实施；协调各部门之间的活动，综合系统地解决质量问题。

小 结

伴随着质量管理的演变，目前企业质量管理职能可分为4个层次：第一层次为针对最终产品的质量检验，其目的是满足顾客的要求，关注对象主要为产品。第二层次为基于统计技术的控制、预防和保证，且强调持续改进，其关注对象为产品的实现过程。第三层次是全面的改进和创新，开展从过程到结果的自我评价，巩固优势，改进劣势，寻求改进

和创新机会，排出优先顺序，配置资源予以实施，其关注对象为产品的实现过程和支持过程。第四层次为追求卓越，建立标杆、超越标杆，为顾客和相关方创造最大价值，其关注对象为经营过程。

第二节 美国企业质量职位设置现状

美国是统计质量控制和现代质量管理思想的发源地，美国政府一直重视引导企业促进质量发展，注重质量人才的培养以及人员的质量素质教育，各企业基本都建立了分工明确、职能健全的质量职位体系。美国质量协会（American Society of Quality, ASQ）每年对美国质量人员开展薪酬调查。2011年使用的调查问卷共涉及23种质量职位。这些质量职位大致可以分为以下五类：

一、专职质量管理职位

专职的质量管理职位有决策层的质量副总裁、质量总监；执行层的有质量经理以及负责具体领域的质量专家和质量主管；操作层的有质量协调员。其具体职责见表1-1。

表1-1 ASQ定义的专职质量管理职位

序号	职位	定义
1	副总裁/执行人 (Vice president /executive)	<p>为组织质量提升努力的发展和建立方向；在整个组织内与同事们研讨质量实践和质量意识，在组织产品和服务的各个方面建立持续改进的环境。作为质量领航员开展行动。</p> <p>Establishes the direction for the development and administration of the organization's quality improvement efforts. Consults with peers on the attitudes and practices of quality throughout the organization to develop an environment of continual improvement in every aspect of the organization's products and services. Acts as a champion for quality.</p>



表 1-1 (续)

序号	职位	定义
2	总监 (Director)	<p>监管组织质量或者业务改进的所有方面, 包括项目开发和管理、员工教育和培训、实施变革等。负责建立各个层级的战略计划、政策和程序, 以保证质量改进努力可以达到或者超出内外部顾客的需求与期望。</p> <p>Oversees all aspects of an organization's quality or business improvement efforts, such as developing and administrating the program, training and coaching employees, and facilitating change throughout the organization. Responsible for establishing strategic plans, policies and procedures at all levels so quality improvement efforts will meet or exceed internal and external customers' needs and expectations.</p>
3	经理 (Manager)	<p>在组织定义的范围内, 确保对组织的质量、流程或者业务改进努力的管理。也可以负责处理顾客和供方的质量或绩效问题。一般都有直接的报告人。</p> <p>Ensures the administration of the organization's quality, process or business improvement efforts within a defined segment of the organization. Might be responsible for dealing with customers and suppliers on quality or performance issues. Typically has direct reports.</p>
4	专家 (Specialist)	<p>在组织质量项目中承担特定的质量相关职能, 包括管理者代表、统计专家和测试专家等。是接受过直接培训或在相关活动中工作多年的人, 具有执行特定活动的高度专业技能。</p> <p>As the primary assignment, performs a specific quality related function within the organization's quality program. Examples include management representative, statistician and testing expert. Has received direct training or has been performing the activity for a number of years. Shows a high degree of skill performing that specific activity.</p>

表 1-1 (续)

序号	职 位	定 义
5	主管 (Supervisor)	<p>在指定部门管理组织的质量改进活动,有具体实施质量职能某一政策和程序的直接报告人。</p> <p>Administers the organization's quality improvement efforts within a defined department. Has direct reports who implement some aspect of the policies and procedures of the quality functions.</p>
6	协调员 (Coordinator)	<p>收集、组织、监控并分发与质量和流程改进职能有关的信息,包括但不限于符合诸如 ISO 9001 质量管理标准的文件。通常使用计算机技能生成和分发报告给组织不同层次的用户或在顾客和供方之间分发。</p> <p>Collects, organizes, monitors and distributes information related to quality and process improvement functions, possibly including but not limited to compliance to and documentation of quality management standards, such as ISO 9001. Typically generates reports using computer skills and distributes those reports to various users in the organization or among customers and suppliers.</p>

二、专职质量技术职位

专职的质量技术职位有执行层的质量工程师、审核员,以及特殊领域的可靠性/安全性工程师、软件质量工程师、供应商质量工程师;操作层的质量分析员、校准技术员、检验员和质量技术员。其具体职责见表 1-2。