



质量强国  
大系

全民质量教育系列

# 首席质量官必修

## Mandatory CQO Guidelines

主编：黄小路 副主编：刘刚 刘放鸣

主审：钱仲裘 副主审：吴庭笙



中国质检出版社  
中国标准出版社



全民质量教育系列

# 首席质量官必修

## Mandatory CQO Guidelines

主编：黄小路 副主编：刘刚 刘放鸣

主审：钱仲裘 副主审：吴庭笙



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

首席质量官必修/黄小路主编. —北京: 中国质检出版社, 2014. 8  
(全民质量教育系列图书)

ISBN 978 - 7 - 5026 - 4022 - 4

I. ①首… II. ①黄… 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 (2014) 第 151284 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 700 × 1000 B5 印张 12.75 字数 215 千字

2014 年 8 月第一版 2014 年 8 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 黄小路

副主编 刘 刚 刘放鸣

编 委 史燕君 苗忠保 曹 洪 范林根

须永元 谢小龙

主 审 钱仲裘

副主审 吴庭笙

## 序

进入新世纪，经济全球化不断深入，科技变革日新月异，企业质量职能的重要性显著提升。作为企业最高质量职位的代表，首席质量官由西方国家企业首先创立，而后逐渐遍及世界各地和各个行业。首席质量官制度的兴起，标志着企业对质量工作重要性的充分认识，也是对质量职能地位的充分肯定。将高级质量管理人员纳入企业战略核心，参与重大经营决策，也成为企业完善经营管理制度、获得质量竞争新优势的重要举措。

2009年，我国开始探索建立首席质量官制度。为贯彻落实国务院《质量发展纲要（2011—2020年）》，严格企业质量主体责任，打造质量领军人物，2012年国务院办公厅发布的《关于印发贯彻实施质量发展纲要2012年行动计划的通知》明确要求：选择部分大中型企业率先试行首席质量官制度。自此，首席质量官制度在我国正式实施。

当前，我国主要产业人员质量意识和质量水平有较大幅度提高。但是，我们还缺乏质量管理的高级人才，企业质量管理制度仍需进一步完善，总体质量竞争力仍有待进一步提升，质量在经济转型发展中的促进作用还要进一步加强。推行首席质量官制度，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；有利于强化企业质量管理，增强企业竞争力；进一步发挥质量工作者的能动性。需要指出的是，实施首席质量官制度，并不意味着企业质量管理不需要全员、全过程、全方位的参与，也不意味着企业本身和企业主要负责人或法定代表人等相关人员质量法律责任的减轻，更不意味着监管部门就将放松监管。作为一项企业内部制度，企业首席质量官制度是企业强化质量管理的重要举措，同时将与质量法律法规互相支撑，并和政府依法实施的外部监管形成有机互补。

自2012年以来，上海市质量技术监督局就着力探索、积极策划建立首席质量官制度。根据国家质检总局的《企业首席质量官任职培训大纲》，设计了首席质量官制度、质量战略视野、质量管理体系、品牌管理和培育、产品质量责任、质量文化、质量经济分析等培训课件，并举办首席质量官培训近20期，培训上海企业中高层管理人员1200余名。

《首席质量官必修》一书，是近些年上海实施首席质量官制度的实践总结，它凝聚了上海各方面质量专家的经验智慧。此书的出版，一方面是为全国首席质量官培训师提供参考和借鉴，另一方面是大力传播现代企业质量管理知识，推广先进质量管理方法，最终通过实施“首席质量官”这项制度，不断提高我国质量管理人员的素质和能力，促进提升我国总体质量竞争力水平，为实现质量强国梦做出贡献！

黄国梁

2014年8月28日

(黄国梁：现任国家质检总局质量管理司司长，曾任河北省人民政府副秘书长、中共河北省国防科技工业委员会副书记、国务院参事室办公室主任、中国质检出版社社长)

## 前 言

2013年上海市政府颁布了《上海市质量发展规划（2011—2020年）》，规划提出到2020年“把上海打造成具有国际竞争力质量高地”的奋斗目标，并提出实施“质量教育工程”，进一步加强企业职工质量素质和能力教育。为了适应新的形势和经济社会发展要求，上海市质量技术监督局在总结了30多年来开展的企业质量管理工作的经验的基础上，组织一批优秀的质量专家编写了《全民质量教育系列图书》。

本书为系列图书之一，共九章，由上海市质量技术监督局、上海市质量技术监督应用统计学会、上海质量技术监督培训中心等单位的专家参加编写和编审工作。本书由黄小路任主编，刘刚、刘放鸣任副主编，钱仲裘任主审，吴庭笙任副主审。各章的编写人员为：刘刚、史燕君（第一章）、钱仲裘（第二章）、刘放鸣（第三章）、吴庭笙（第四章）、苗忠保（第五章）、曹洪（第六章）、范林根（第七章）、须永元（第八章）、谢小龙（第九章）。全书由黄小路、刘刚、刘放鸣编纂定稿。

特别感谢林修齐先生、李宣庆先生、商广娟女士在本书筹划编写过程中给予的指导和支持。

欢迎广大读者在教材使用过程中遇到的问题提出宝贵意见，以便今后教材修订时进一步完善。作者联系邮箱：[tyf@sbqttc.com](mailto:tyf@sbqttc.com)。

编 者

2014年5月

## **第一章 首席质量官制度**

- 第一节 “三聚氰胺毒奶粉”事件的启示 / 1
- 第二节 首席质量官制度的探索 / 4
- 第三节 如何理解企业质量责任 / 10

## **第二章 首席质量官的质量战略视野**

- 第一节 概述 / 17
- 第二节 质量与数量 / 17
- 第三节 微观质量与宏观质量 / 21
- 第四节 微观质量管理与宏观质量管理 / 24
- 第五节 质量管理与全球化、信息化、市场化 / 27
- 第六节 质量监管、政府职能转变、企业互动 / 29

## **第三章 质量管理基础理论和常用技术**

- 第一节 质量管理的基础理论 / 33
- 第二节 质量管理的常用技术 / 40

## **第四章 质量管理体系的管理**

- 第一节 质量管理体系的概述 / 55
- 第二节 质量管理体系的基本模式 / 66
- 第三节 质量管理体系的扩展模式 / 71

## **第五章 产品质量责任**

- 第一节 概述 / 81
- 第二节 产品质量责任 / 84



## **第六章 企业质量文化**

第一节 基本概念 / 91

第二节 企业质量文化的内容、特点和作用 / 93

第三节 企业质量文化的构建 / 100

## **第七章 品牌培育与管理**

第一节 概述 / 107

第二节 品牌的培育 / 110

第三节 品牌管理 / 126

## **第八章 质量经济分析**

第一节 概述 / 131

第二节 质量经济分析的一般方法 / 134

第三节 质量经济分析的实施 / 138

## **第九章 现场质量管理**

第一节 概述 / 161

第二节 现场管理内容与要求 / 164

第三节 现场管理的原则与方法 / 167

第四节 现场管理的实施 / 172

**参考文献** / 192

首席质量官制度早在 20 世纪 90 年代国外的企业就开始建立并取得成效。我国建立这项制度还要从 2008 年的“三聚氰胺毒奶粉”事件说起。

## 第一节 “三聚氰胺毒奶粉”事件的启示

### 一、“三聚氰胺毒奶粉”事件回顾

2008 年 6 月 28 日，位于兰州市的解放军第一医院收治了首例患“肾结石”病症的婴幼儿，据家长们反映，孩子从出生起就一直食用河北石家庄三鹿集团所产的三鹿婴幼儿奶粉。7 月中旬，甘肃省卫生厅接到医院婴儿泌尿结石病例报告后，随即展开了调查，并报告卫生部。随后短短两个多月，该医院收治的患婴人数就迅速扩大到 14 名。9 月 11 日晚卫生部指出，近期甘肃等地报告多例婴幼儿泌尿系统结石病例，调查发现患儿多有食用三鹿牌婴幼儿配方奶粉的既往史。经相关部门调查，高度怀疑石家庄三鹿集团股份有限公司生产的三鹿牌婴幼儿配方奶粉受到三聚氰胺污染。卫生部专家指出，三聚氰胺是一种化工原料，可导致人体泌尿系统产生结石。

9 月 13 日，卫生部党组书记高强在“三鹿牌婴幼儿配方奶粉”重大安全事故情况发布会上指出，“三鹿牌婴幼儿配方奶粉”事故是一起重大的食品安全事故。三鹿牌部分批次奶粉中含有的三聚氰胺，是不法分子为增加原料奶或奶粉的蛋白含量而人为加入的。

12 月 19 日，三鹿集团又借款 9.02 亿元付给全国奶协，用于支付患病婴幼儿的治疗和赔偿费用。12 月下旬，债权人石家庄商业银行和平西路支行向石家庄市中级人民法院提出了对债务人石家庄三鹿集团股份有限公司进行破产清算的申请。

2009年1月22日，三鹿系列刑事案件，分别在河北省石家庄市中级人民法院和无极县人民法院等4个基层法院一审宣判。田文华被判生产、销售伪劣产品罪，判处无期徒刑，剥夺政治权利终身，并处罚金人民币2468.7411万元。另外，这批宣判的三鹿系列刑事案件中，生产、销售含有三聚氰胺的“蛋白粉”的被告人高俊杰犯以危险方法危害公共安全罪被判处死缓，被告人张彦章、薛建忠以同样罪名被判处无期徒刑。其他15名被告人各获二年至十五年不等的有期徒刑。

## 二、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。

### 1. 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不够是主要原因。无论是《产品质量法》还是当时的《食品卫生法》处罚的力度都不够，没有让违法者倾家荡产，有的还逃脱法律的制裁，从根本上讲难以起到法律的威慑作用。所以加大对违法行为的处罚成为政府监管的必然选择。

《产品质量法》第五十条：在产品中掺杂、掺假，以假充真，以次充好，或者以不合格产品冒充合格产品的，责令停止生产、销售，没收违法生产、销售的产品，并处违法生产、销售产品货值金额百分之五十以上三倍以下的罚款；有违法所得的，并处没收违法所得；情节严重的，吊销营业执照；构成犯罪的，依法追究刑事责任。

《食品卫生法》第四十三条：违反本法规定，生产经营不符合营养、卫生标准的专供婴幼儿的主、辅食品的，责令停止生产经营，立即公告收回已售出的食品，并销毁该食品，没收违法所得，并处违法所得一倍以上五倍以下的罚款；没有违法所得的，处一千元以上五万元以下的罚款。情节严重的，吊销卫生许可证。

2009年2月28日，十一届全国人大常委会第七次会议通过了《中华人民共和国食品安全法》。其中：第三条规定“食品生产经营者应当依照法律、法规和食品安全标准从事生产经营活动，对社会和公众负责，保证食品安全，接受社会监督，承担社会责任。”第五条规定：县级以上地方人民政府统一负责、领导、组织、协调本行政区域的食品安全监督管理工作，建立健全食品安全全程监督管理的工作机制；统一领导、指挥食品安

全突发事件应对工作；完善、落实食品安全监督管理责任制，对食品安全监督管理部门进行评议、考核。县级以上地方人民政府依照本法和国务院的规定确定本级卫生行政、农业行政、质量监督、工商行政管理、食品药品监督管理部门的食品安全监督管理职责。有关部门在各自职责范围内负责本行政区域的食品安全监督管理工作。

2011年2月25日，十一届全国人大常委会第十九次会议以139票赞成、7票反对、11票弃权表决通过了《中华人民共和国刑法修正案（八）》，其中关于对民生的保护，增加一些新的犯罪规定，加大惩处力度。

- 最低刑提高，罚金无上限。修改前的刑法规定：在生产、销售的食品中掺入有毒、有害的非食品原料的，或者销售明知掺有有毒、有害的非食品原料的食品的，处五年以下有期徒刑或者拘役，并处或者单处销售金额50%以上二倍以下罚金。修正后的刑法，删除了“五年以下有期徒刑或者拘役”中的“拘役”，这意味着食品安全犯罪最低刑罚将变为有期徒刑；对于罚金，只提出“并处罚金”，没有规定具体数额，这也为从经济上加大处罚力度提供了操作空间。

- 最高可判死刑。《刑法修正案（八）》还规定：对人体健康造成严重危害或者有其他严重情节的，处五年以上十年以下有期徒刑，并处罚金；致人死亡或者有其他特别严重情节的，处十年以上有期徒刑、无期徒刑或者死刑。

## 2. 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。这是另外的话题，这里不详细介绍了。

## 3. 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。

作为经济主体的企业，应从单纯的经济增长需求转为经济增长和制度完善，全面履行企业社会责任、落实质量责任上来。

### （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。
- 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。

## 第二节 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年南通市开始探索首席质量官制度并取得明显效果，随后得到推广。

### 一、从首席执行官（CEO）、首席财务官（CFO）到首席质量官（CQO）制度发展的历程

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，CQO开始在国外兴起。美国亨氏，日本东芝等公司均设置CQO职位；21世纪初，医疗机构积极应用企业首席质量制度，

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。CQO 关注点：顾客、合作、价值观。CQO 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。

对首席质量官制度有关媒体专家的评价：

### (1) 《人民日报》专门发表了评论

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和首席财务官的成功模式设置首席质量官，如今这已成为国际通行做法。美、日、英等国的知名企业多数都设立了首席质量官，一些小型企业尽管没有明确首席质量官岗位，但也要求质量总监来履行首席质量官的职责。我国的企业，质量岗位设置也随着国际质量管理的发展趋势而不断变化完善。从产品检验部到质量管理部再到质量控制中心，从质检员到质量工程师再到首席质量官，岗位设置从生产一线到决策层，岗位要求越来越高，话语权越来越大。

### (2) 国外专家评价

#### ①朱兰学院董事长兼首席执行官布兰顿·戈弗雷（1997）：

在过去几年中，质量负责人的角色发生了显著变化，就在这几年，这一职位演变为首席质量官。

#### ②美国质量协会前主席詹姆斯·哈林顿（2002）：

最高的质量职位被提升为首席质量官，很多人可能不同意，认为首席质量官应该是首席执行官，但如果这一说法正确，那么首席执行官也应该是首席财务官。

#### ③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（2009）：

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。

## 二、公司治理结构

传统企业与现代企业公司治理结构比较见图 1-1 所示，首席质量官在公司内部设置见图 1-2 所示。

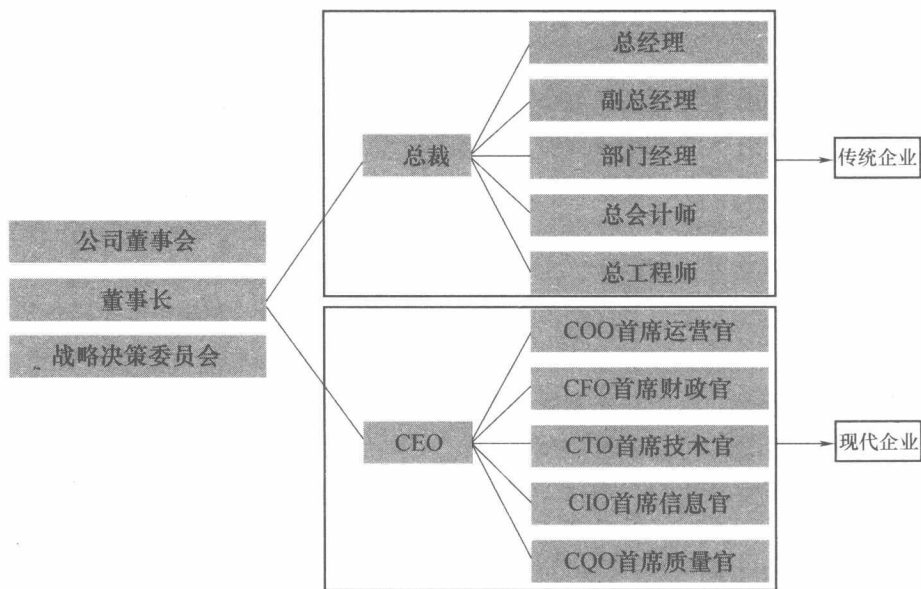


图 1-1 传统企业与现代企业“公司治理结构”图

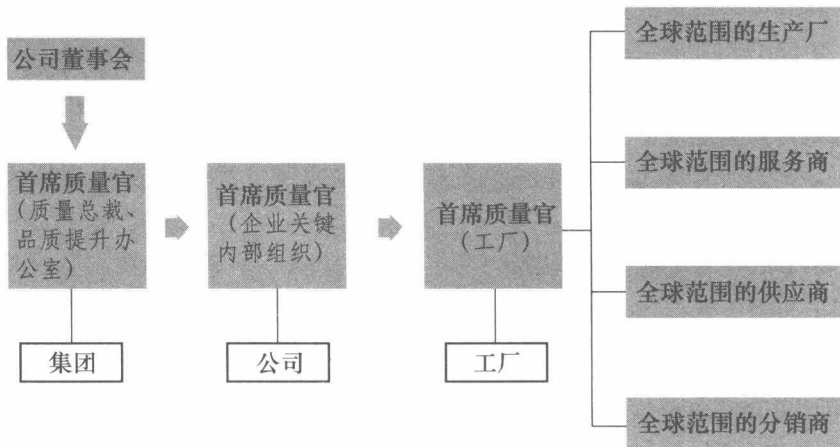


图 1-2 首席质量官在公司内部设置图

### 三、从质量发展历程看质量职能的变化

- (1) 质量检验阶段：检验部门管理人员、检验员、技术人员等；
- (2) 统计质量控制阶段：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) 进入 21 世纪后：首席质量官获得全面推广。

### 四、首席质量官制度在中国的发展

2013 年 2 月中央政府门户网站刊登国家质检总局质量管理司相关负责人解读首席质量官制度时表示：国家质检总局从 2012 年起开始在全国大中型企业中推行企业首席质量官制度，已有超过 900 家企业设立了首席质量官，首席质量官制度也因此得到社会广泛关注……值得指出的是，这并不意味着企业本身和企业主要负责人或法定代表人、其他直接责任人就可以借此逃避质量法律责任，也不意味着监管部门就将放松监管。

作为一项企业内部制度，企业首席质量官制度是企业强化内部质量管理的重要举措，将与质量法律法规形成有机互补，政府仍将严格依法实施外部监管，落实企业相关人员责任。

#### 1. 南通市探索首席质量官制度

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。

首席质量官是落实企业质量安全工作的第一人，负责以产品（服务）为核心的经营管理，塑造质量竞争力。

首席质量官承担五项职责：一是负责企业质量战略和年度计划制定实施；二是参与企业质量有关的经营决策；三是负责质量安全“一票否决”和绩效考核；四是负责质量体系建设、方法推广和持续改进；五是负责企业品牌和质量文化建设。

##### (1) 首席质量官岗位权限

- ①提出企业质量战略和年度计划方案的建议与实施权；
- ②参加企业总经理例会，参与企业质量相关的经营决策权；
- ③对企业原材料、在制品、产成品质量监督检查把关、审核批准的质



量否决权；

④对企业体系建设、质量改进、方法推行、人才培养等“大质量”的绩效考核权；

⑤推进企业品牌和质量文化的组织创建权。

(2) 聘用首席质量官的基本条件

①热爱质量工作，熟悉国家有关质量法律、法规及方针、政策；

②从事质量管理工作三年以上，具有较好的沟通、协调、组织管理能力，并有一定的实践经验；

③具有大专以上学历或质量工程师等相关专业技术职称；

④坚持原则、秉公办事，具有良好的政治思想和职业道德素养；

⑤通过相关的培训考核。

(3) 南通市执行企业首席质量官制度的经验和存在的问题

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“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，仅占20%；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。

## 2. 全国推广企业首席质量官制度

2012年7月27日，质检总局发文“关于开展企业首席质量官制度试点工作的通知”，决定在全国开展企业首席质量官制度的试点并对首席质量官的基本条件、工作职责及权限和责任做出了如下具体规定。

(1) 基本条件

质量工程师或大学本科毕业五年以上等。

(2) 工作职责

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；建立并实施先进质量管理体系和管理方法；组织实施质量改进、质量攻关等；实施质量成本管理；开展质量培训；建设企业质量文化等。

企业首席质量官制度是现代企业管理制度的重要内容。

首席质量官受董事会或企业主要负责人的聘用和委托，协助首席执行官（企业主要负责人）管理企业（公司）的质量工作，主管质量管理、质量检验、质量安全等质量职能部门，代表董事会或企业主要负责人行使质量管理权。

我国推行的企业首席质量官，在实际工作中具有建议权、监督权、把