

## 首席质量官制度

### 1. 目的

为有效贯彻《质量发展纲要》，落实企业质量安全社会责任，创建以质量为核心的企业质量文化，提升企业质量管理水平和竞争力。

### 2. 范围

适用于公司首席质量官、质量官、安全员的管理。

### 3. 定义

3.1 首席质量官（Chief Quality Officer, CQO），又称质量总监，作为企业中的第一质量人，CQO 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。

3.2 质量官是企业质量管理策划和实施的技术性管理人员，在企业质量管理活动中，负责质量过程的生产及管理有关活动。

3.3 安全员是企业质量管理活动中负责具体某一区域或某一过程质量安全的人员。

### 4. 工作程序

#### 4.1 质量安全管理机构设置

4.1.1 成立以总经理为主导的质量安全管理机构。

4.1.2 质量安全管理机构贯彻落实企业总体质量发展纲要、方针、政策，营造以质量为核心的企业质量文化。

#### 4.2 质量安全管理机构人员组成

4.2.1 首席质量官由公司高层管理者中主管质量的人员担任。

4.2.2 质量官由品控部的负责人担任。

4.2.3 安全员由生产部的负责人担任。

#### 4.3 职责

##### 4.3.1 质量安全管理机构职责

a. 负责质量安全日常管理整体工作，制定质量安全责任目标，组织质量安全日常检查，及时纠正违法违规行为，实施目标考核。

b. 建立健全质量管理制度，明确质量安全责任，督促落实岗位责任。

c. 建立并组织实施企业质量安全管理运行体系。

- 
- d. 建立健全企业质量安全管理档案，保存各项质量安全工作记录。
  - e. 制定从业人员质量安全知识培训计划并组织实施，组织学习有关质量安全法律法规、规章制度、规范标准、生产加工操作规程等知识。
  - f. 组织制定质量安全事故处置方案，定期检查质量安全防范措施的落实情况，及时消除质量安全事故隐患。
  - g. 落实首席质量官及质量安全信息报告制度，向监督管理部门报告本单位的质量安全状况，日常发现的食品安全问题和整改情况。
  - h. 承担法律、法规、规章、规范规定的其他职责。
- 4.3.2 公司在质量管理工作中实施首席质量官制度，各部门涉及食品安全问题的最高判定决策者为首席质量官，首席质量官直接由公司总经理领导。
- 4.3.3 首席质量官由企业在质量管理岗位人员中选拔，实行聘任制管理。首席质量官的任期为一年，到期后，公司总经理对首席质量官的工作进行评定，确定是否续聘或重新选拔。
- 4.3.4 企业建立首席质量官岗位津贴，并与绩效考核挂钩。
- 4.3.4 首席质量官每年需进行继续学习，其中外部培训不少于 20 学时，对内部培训不少于 40 学时。
- 4.3.5 提任首席质量官应具备的基本条件：
- a. 热爱质量工作，熟悉国家有关法律、法规及方针、政策；
  - b. 从事质量管理工作 4 年以上，担任质量部门主管 2 年以上，具有较好的沟通、协调、组织管理和解决问题能力；经过质监部门组织的首席质量官任职培训并接受年度继续教育。
  - c. 具有大专以上学历或取得中级以上质量专业技术人员职业资格技术职称，特别优秀人员可放宽学历、职称要求；
  - d. 能坚持原则、秉公办事，具有良好的政治思想和职业道德素养。
- 有下列情形之一的，不得担任首席质量官：
- ① 违反法律法规，在质量岗位工作中造成重大失误或谋取不正当利益的或受刑事处罚的；
  - ② 利用职务之便谋取不正当利益的；
  - ③ 向与履职无关的第三方泄露企业秘密或者合格伙伴信息，损害企业或者

合格伙伴合法权益的；

④ 其他损害企业合格权益行为的 ‘

⑤ 曾在被吊销食品生产、流通或餐饮服务许可证的单位中担任质量管理主管人员。

4.3.6 首席质量官应承担的质量职责：

- a. 严格执行国家相关法律、法规及政策文件；
- b. 负责组织企业质量战略和计划的制定与实施；
- c. 负责企业产品及服务质量检控和质量考核奖惩的实施；
- d. 负责企业质量管理体系的建立、实施与持续改进；
- e. 负责企业质量创新，推行和应用先进质量管理方法；
- f. 负责企业质量人才的培训教育和顾客满意度的测量；
- g. 负责企业质量文化创建与推进。

首席质量官的岗位权限：

- a. 企业质量战略和计划的建议与实施权；
  - b. 企业质量相关的经营决策权和质量活动相关经费的管理权；
  - c. 企业内部质量安全“一票否决”权；
  - d. 企业质量建设的绩效考核权；
  - e. 企业品牌和质量文化的组织创建权。
- h. 负责组织企业中长期质量战略规划制定，短期质量计划的实施，先进质量理念和方法的应用与推广；
- i. 根据企业质量管理状况，负责组织编制质量改进计划，查找质量管理薄弱环节，分析和制定质量改进措施，确定质量改进目标；
  - j. 负责加强企业质量监督管理，夯实标准计量、产品检验和认证等质量管理基础，开展企业群众性质量管理工作，不断提升产品质量；
  - k. 负责组织创建企业质量文化，提出质量承诺，形成质量愿景，加强沟通协调，教育培训，管理外部资源，策划和提升企业质量核心竞争力；
  - l. 负责对部门间的质量冲突进行协调和仲裁，在食品安全方面实施“一票否决”制，负责与外部进行质量方面的联络。

## 5 工作职责内容及程序

### 5.1 制定企业质量发展战略、年度质量工作计划及质量安全保障措施

5.1.1 企业质量发展战略：把质量提到战略的地位，提出适合公司自身实际的“质量发展战略”，旨在通过质量管理能力的不断细化和提升来持续满足顾客不断变化的需求，增强顾客满意。企业质量发展战略应以公司“中长期经营发展规划”为蓝本，着重考虑公司中长期市场规划和产品定位、新产品和新工艺开发、人力资源策划和顾客满意提升规划等方面因素，以3至5年为一个循环期，由公司首席质量官主持编制。公司质量发展战略制定应考虑方面有：企业质量文化发展规划、质量管理体系发展规划、实物质量控制规划、质量控制方法规划、人员素质提升规划、质量管理机构和控制点、面规划、质量成本规划、顾客满意提升规划等。每年底，首席质量官应对质量发展战略工作的实施情况和结果进行总结，并在管理评审会议上或通过其他适当方式向最高管理者报告，根据总结结果和报告情况适时对公司质量发展战略规划进行修订。

#### 5.1.2 年度质量工作计划：

每年初，首席质量官应组织依据公司的年度综合工作计划、年度绩效目标计划和上一年度的年度质量工作计划实施情况编制本年度质量工作计划，详列本年度主要开展质量工作的工作项目/内容、工作要求、资源需求、工作目标、时间要求和责任人等，并确定每项工作完成情况的监视和确认方法。每年底，首席质量官应对本年度的质量工作计划进行总结和建议，并在管理评审会议上或通过其他适当方式向最高管理者报告结果。

5.1.3 质量安全保障措施：从人、机、料、法、环、测等方面，首席质量官应主持逐步建立和组织实施质量安全方面的保障措施，包括确定检查和考核项目、目标，建立和完善基础数据收集，实施考核和改进等。

### 5.2 建立并实施先进质量管理体系和管理方法

在已通过ISO9001质量管理体系认证后，首席质量官的工作重点应逐步调整到体系实施的适宜性、充分性和有效性上来。拓宽质量管理的思路，从人、机、料、法、环、测等全方位分析现有体系与标准、顾客要求和市场发展趋势的差距，打破传统的质量管理理念和方法，延伸质量管理的广度和深度，将质量管理体系的建立维护纳入公司中长期质量发展战略规划和年度质量工作计划，在不断完善

公司内部生产过程产品实物质量控制的同时，组织做好两个策划：质量管理体系改进策划和产品实现开发策划；组织做好两个监控：顾客满意度监控和供方绩效监控；组织做好两个把关：过程质量把关和产品放行把关。通过对 ISO9001 质量管理体系所需过程的持续监控和过程绩效目标数据的趋势分析，来寻求改进的机会，实施质量管理体系和质量方法的持续改进。

### 5.3 组织实施质量改进、质量攻关等基础质量活动

5.3.1 质量改进：为向本组织及其顾客提供增值效益，在整个组织范围内所采取的提高活动和过程的效果与效率的措施。质量改进是消除系统性的问题，对现有的质量水平在控制的基础上加以提高，使质量达到一个新水平、新高度。质量攻关：是有针对性地对存在的重要且顽固且非个人或单一部门力量能解决的质量问题，集中公司优势资源进行处理和解决的活动。质量攻关是消除局部性的问题，是对现有不符合标准要求的纠正和改进，使质量达到既定标准要求。

5.3.2 质量改进或质量攻关的基本步骤、方法：质量改进或质量攻关遵循 PDCA 循环，即：计划，实施，检查，处置四个阶段，并可划分为以下七个基本步骤：

1、明确问题，如：（1）明确所要解决的问题为什么比其他问题重要。（2）问题的背景是什么，现状如何。（3）具体描述问题的后果，如产生了什么损失，并指出希望改进到什么程度。（4）确定改进课题和目标值。（5）确定改进任务负责人。（6）预算改进活动所需费用。（7）拟订改进活动时间表。

2、掌握现状，调查问题的四个方面以明确问题的特征：时间，地点，种类，特征。

解决问题的突破口就在问题内部。如：质量特性值的波动太大，必然存在上述四个因素的影响值。如：时间：早晨，中午，晚上，不合格品率有何差异，或一周内，每天的合格品率都相同吗？当然还可以以星期，月，季节，年等不同时间段观察结果。

地点：包括产品缺陷产生的不同生产位置和缺陷在产品的不同部位等。

种类：不同系列规格产品的缺陷类型等。

特征：即产品缺陷类型的特点。

3、分析问题产生的原因：充分运用检查表、排列图、因果图、直方图、散布图等品管手法和 5W1H 工具，即 What（为什么），Why（为什么），Who（谁），

Where（哪里），When（何时做），How（如何做）寻求问题产生的原因，并找出和确定主要影响原因作为质量改进项目。

4、拟订对策并实施，在该阶段应特别注意以下几点：

（1）必须将现象的排除（应急措施）与原因的排除（防止再发生措施）严格区分开。

（2）采取对策后，尽量不要引起其它质量问题（副作用），如果产生了副作用，应考虑更换对策或消除副作用。

（3）应有备选对策方案，并调查各自利弊，以在紧急情况下应急使用。

5、确认效果，优先采用的方法：

（1）使用同一种图表将对策实施前后的改进项目变化效果进行比较。

（2）将效果换算成金额，并与目标值比较。

6、防止问题再发生并标准化：对确认结果有效的措施应及时标准化，如更新作业文件或改变操作要素，实施教育培训，建立严格遵守标准的质量责任制。

7、总结：找出遗留问题，思考下一步的操作思路，为启动下一个质量改进的PDCA循环作准备。

#### 5.4 实施质量成本管理，加强质量统计分析

5.4.1 质量成本：是指公司为了保证满意的质量而支出的一切费用，和因质量未达到满意而产生的一切损失的总和，是公司生产总成本的一个组成部分。质量成本分为保证成本和损失成本两大类。

5.4.2 保证成本：用于预防不合格品和故障及评定产品是否满足规定的质量要求所需的各项费用，分为预防成本、鉴定成本和外部质量保证成本。损失成本：产品出厂前因不满足规定的质量要求支付的费用及出厂后因不满足规定的要求导致索赔、修理、更换或信誉损失等而支付的费用，分为内部损失成本和外部损失成本。

5.4.3 预防成本：用于预防不合格品与故障发生等所支付费用，如：用于提高质量管理水平及意识的教育培训费、质量改进措施费用等；鉴定成本：评定产品是否满足规定的质量要求所支付的费用，如检验费用及检验人员的工资福利，测量设备的委外检定费用等。鉴定成本是指第一次检验产品质量时所发生的费用，返

工返修或其他处理后再次提交检验所发生的费用不属于鉴定成本，应纳入内部损失成本。

5.4.4 内部损失成本：产品交货前因不满足质量要求所损失的费用，如报废损失费、返工返修损失费、停工损失费、产品质量事故处理费、降级损失费等。外部损失成本：产品交货后因未满足规定的要求，导致索赔、修理、更换或信誉损失等所损失的费用，如索赔费、退换货损失费、保修费、诉讼费等。外部质量保证成本：为客户提供要求的客观证据所支付的费用，包括特殊的和附加的质量保证措施、程序、数据、证实试验和评定费用，如经认可的独立的第三方试验机构试验的费用、由认证机构对质量管理体系进行认证的费用。

5.4.5 实施质量成本管理的程序和步骤

5.4.6 在最高管理者的支持下，公司首席质量官负责主持质量成本管理的日常工作，即组织制定质量成本管理制度和程序，组织制定质量成本目标和质量成本计划并落实，组织建立质量成本指标体系、科目建立，组织质量成本基础数据的收集、成本核算分析和考核，组织进行质量成本优化目标和改进、更新，组织进行质量成本责任的仲裁。应在 ISO/TS16949 质量管理体系的框架范围内不断完善公司质量成本管理，使质量成本管理活动成为推动公司质量安全工作不断进步的强劲动力。

5.5 开展质量教育培训；建设企业质量文化

5.5.1 质量文化：是以质量为中心，以实现企业经济效益提升为目标，致力于企业质量绩效建设活动中，是一个企业在长期的质量管理过程和企业的经营过程中形成的具有自我特色的质量管理理念、规范、行为准则的总和。

5.5.2 质量文化的三个层次：

1、质量文化的物质层：通过企业的经营环境、职工的精神面貌、产品、服务的质量形象所表现，是质量文化的表层。

2、质量文化的制度层：通过企业的质量组织、质量标准、质量法规、质量体系所表现，是质量文化的中间层。

3、质量文化的精神层：通过企业职工的质量意识、质量观念、质量精神所表现，是质量文化的核心层。

5.5.3 质量文化建设的作用：

1、导向作用。即把员工的自我目标逐步引导到公司所确定的共同目标上来。良好的企业文化环境，能使员工在潜移默化中接受共同的价值观念，而形成共同力量向既定方向努力。

2、约束作用。与标准和规章制度的有形约束不同，企业文化则是以一种无形的约束力量自然地规范全体员工的行为，并形成共同作用的力量。3、凝聚作用。质量文化是一种粘合剂，能把各方面、各个层次的人员凝聚在企业文化的周围，使员工的个人思想感情和命运与企业的命运紧密联系起来，与企业同甘苦、共命运。

4、激励作用。质量文化的核心是要创造出共同的价值观念，使人人受尊重，由此激励员工为自我价值和企业发展勇于贡献。

5、辐射作用。质量文化塑造了企业的质量形象，内部可以激发员工对本公司的自豪感、责任感和崇尚心理；外部能够更反映和带动本区域质量理念和管理提升。

#### 5.5.4 公司的质量文化建设

首席质量官应在最高管理者的支持下，在 ISO/TS16949 质量管理体系的框架内主持公司质量文化的建设工作，调研目前质量文化的现状和特点，确定公司核心的质量价值观和质量文化建设的目标，找出现状和目标的差距，拟定质量文化建设的途径和方法，提出开展质量文化建设培训的需求，负责组织开展质量文化建设所需的培训和效果确认，总结质量文化建设工作的成效，准备下一个质量文化建设的循环。

### 6 工作权责内容及程序

#### 6.1 向公司提出加强质量工作的措施建议

应从人、机、料、法、环和测等方面，结合 ISO/TS16949 质量管理体系所需过程的绩效测量情况，从以下方面寻求加强质量工作措施的机会：产品从材料入库到成品出货的检验、供方供货绩效管理、顾客满意度测量和员工满意度测量、市场信息反馈和退货产品分析、顾客审核、质量管理体系审核、年度过程审核和产品审核、质量方针的贯彻和质量目标的实现情况。首席质量官负责向公司最高管理者提出需要加强质量工作措施的方面、原因、现状、效果预期、目标、方法、计划和资源需求，并寻求建议措施得以实施的支持。

5.2.2 组织监督检查质量管理各岗位质量工作责任制的贯彻落实 产品质量的好坏，顾客的满意程度、质量方针和质量目标的实现情况都取决于公司各个部门、岗位人员的质量工作的贯彻落实程度。为保障 ISO/TS16949 质量管理体系的有效运行，实现体系所策划的目标，公司人力资源管理编制了每个岗位的职务说明书，明确了每个岗位应具备的任职条件、工作内容和要求。首席质量官作为公司质量安全工作的第一责任人，应努力建立确保公司各个岗位质量安全工作被认真贯彻实施的保障机制，包括例行的质量安全工作周期检查，组织实施人员任职资格和能力的周期评定，通过对各过程绩效指标的完成情况来分析各岗位质量安全工作贯彻的程度，或者借助各种审核来发现质量安全工作在落实中存在的问题。辅以质量安全工作贯彻落实与否与程度相配套的经济利益考核，是保障质量安全工作开展的重要途径，此外，首席质量官还应结合公司质量文化的建设展开，努力逐步建立更高层次的员工激励和授权机制，不断提高员工对实现质量方针和质量目标、进行持续改进，实施创新、增加对质量、安全和技术认知的能动性。

5.2.3 部署对原料进厂、生产过程、出厂检验的把关，主持公司质量管理工作考核，行使质量安全“一票否决” 产品实物质量是顾客要求与满意的一个极其重要的方面，也是首席质量官工作的重心。应按策划的结果部署产品从原料进厂、过程生产和成品出厂的检验，严格依据产品和过程策划输出的文件要求和技术部的相关指令实施原材料、半成品、成品和出货检验，对关键控制点和重要的检验放行，应严格落实放行责任人的工作程序和考核制度，做到公司内每道工序不接受、不生产、不流转预期之外的不符合要求的产品，不让顾客接受预期之外的不合格产品。对与顾客要求和顾客满意直接或密切有关的产品和服务质量的控制和把关，如原材料进货检验、成品入库和出货检验、产品发货、或过程重要工序的控制和检验，首席质量官应组织做好这些控制和检验放行的“一票否决”，坚决杜绝程序之外的不合格品生产和流转行为，对上述控制和检验把关的情况应密切跟踪，实时考核、实时公布、实时反馈处理结果，并每月总结和改进。

5.2.4 重特大质量安全事故或者造成严重社会影响的质量安全事件，首席质量官的依法责任

具有中级专业职业资格或本科学历和 5 年以上质量管理工作经历，说明首席质量官的工作非一般普通员工能胜任。首席质量官除了必需的硬性条件外还应具

备卓远的质量管理发展理念、期望和意志，并有勇于承担质量安全事故责任和重要质量安全社会事件责任的勇气和毅力，而非仅仅体现在有关制度或法律责任的范围内。

具有中级专业职业资格或本科学历和 5 年以上质量管理工作经历，说明首席质量官的工作非一般普通员工能胜任。首席质量官除了必需的硬性条件外还应具备卓远的质量

管理发展理念、期望和意志，并有勇于承担质量安全事故责任和重要质量安全社会事件责任的勇气和毅力，而非仅仅体现在有关制度或法律责任的范围内。





