

企业首席质量官工作指南

乌海市市场监督管理局

引 言

企业首席质量官 (CQO) 是国际公认的全面负责企业质量安全和质量发展工作的企业高层管理人员。实施企业首席质量官制度，是现代企业管理制度的重要组成部分，是不断优化质量人才队伍建设的有力抓手，更是推动社会主义市场经济高质量发展的制度安排。深化企业首席质量官制度，有利于完善企业质量治理体系、加强全面质量管理、落实质量主体责任、培育先进企业质量文化，有利于不断增强企业核心竞争力。

本指南适用于指导企业实施首席质量官制度，重点关注企业首席质量官如何有效地开展质量工作，是相关方对企业首席质量官管理办法的必要补充。

通过制定并实施首席质量官制度，能够加强企业质量领军人才队伍建设，提高企业的质量意识，推广传播先进的质量管理理念、方法和经验，更好地落实企业质量主体责任，在更高层面上推动高质量发展。

企业首席质量官工作指南

首席质量官是由企业董事长或最高管理者聘任授权，并下达任命文件或颁发聘任授权证书，对企业质量安全和质量发展工作全面负责的，可直接向董事长或最高管理者报告工作的高层管理者。可影响决策或活动、受决策或活动所影响、或自认为受决策或活动影响的个人或组织。一般包括内部相关方和外部相关方。其中，内部相关方包括所有者和股东、管理者、员工等，外部相关方包括政府、社区、顾客、供应商、合作伙伴等。

一、任职要求

1. 具有大专及以上学历或相关专业中级及以上职称，熟练掌握相关法律法规。具有3年以上的质量工作经验，有相应的质量管理知识和实践经验。
2. 爱岗敬业、遵纪守法，具有良好的职业操守和专业素养。保守企业和合作伙伴的商业秘密，保护企业和合作伙伴的合法权益。
3. 能力要求能力要求包括但不限于：统筹能力，能够站在全局角度进行系统分析，制定科学合理的政策方案；领导能力，能够有效地组织和激励团队成员共同实现质量目标；协调能力，能够与内、外部相关方进行有效沟通和协作；应变能力，能够快速准确地判断质量问题并制定针对性解决方案。

二、岗位职责

1. 质量法规执行：组织企业贯彻执行国家有关质量、标准化、计量、认证认可和检验检测等方面的法律法规及政策规定，确保满足相关方的要求。

2. 质量文化建设：培育质量价值理念，打造优秀质量文化，推动企业实现高质量发展。

3. 质量战略制定：组织制定并实施企业质量发展战略和品牌发展规划；定期评估质量战略的执行情况，并根据实际情况进行调整优化。

4. 质量管理体系建设：建立符合法律法规要求的质量管理体系，进行贯彻实施；行和应用先进质量管理模式和管理方法，持续优化改进。

5. 质量控制、保证、改进：对生产过程的各个环节进行监测、检验、纠正，确保产品或服务符合标准要求；对质量管理体系的各项要求进行落实，确保产品或服务稳定供应；分析质量问题原因，制定改进措施，确保产品或服务质量水平持续提升。

6. 质量成本管理：制定契合企业发展战略和质量目标的质量成本管理目标，规划长、短期策略；建立科学的质量成本核算体系，加强质量统计分析，优化质量成本结构。

7. 质量团队建设：织质量人才的培训教育和考核奖惩，打造高水平质量团队。

8. 质量合作交流：与外部相关方建立良好关系；组织实施、积极参与各种质量活动。

三、岗位权限

（一）内部事务决策权。对涉及质量的企业战略规划和经营管理有决策权。

（二）质量安全否决权。对影响企业质量安全的所有事项可独立行使一票否决权。

（三）质量资源调配权。有权调配和审批与质量相关的人力、物力和财力资源进行工作安排。

（四）质量人事考核权。对企业质量管理部门和人员的工作情况有监督权和考核权。

（五）质量生产监督权。可全程监督企业生产或服务过程，对所有质量问题有调查权和处置权。

（六）质量信息获取权。有权获取企业内外与质量工作相关的信息。

（七）外部事务代表权。有权代表企业与外部相关方开展质量合作与交流。

四、工作流程

（一）质量法规执行流程：收集、整理、研究质量相关法律法规、政策文件、标准规范等；组织内部培训及考核来进行法规宣贯，做好员工的学习效果的评估；定期开展制度审查与执行监督，及时发现不合规问题并予以整改；与政府部门加强交流，积极参与质量法规征求意见活动，提出合理建议。

（二）质量文化建设流程：培育质量价值理念，并贯彻落实到相关管理制度；组织开展质量文化宣传活动，营

造良好的质量氛围；建立质量文化评价机制，定期评估质量文化建设效果；持续改进质量文化建设，不断提升员工质量意识。

（三）质量战略制定流程：利用科学的方法分析企业内外部环境和实际情况；制定适合的质量发展战略，确定战略目标和发展方向；制定质量战略实施计划，确定具体的行动方案及责任方；定期评估质量战略的执行情况，进行调整和优化。

（四）质量管理体系建设流程：确定质量管理体系的范围和边界；制定符合法律法规和相关标准的质量管理体系文件；组织开展质量管理体系培训，确保员工理解和掌握体系要求；稳步实施质量管理体系，定期进行内部审核和管理评审；持续改进质量管理体系，提高体系的充分性、有效性和适应性。

（五）质量控制、保证、改进流程：充分考虑生产“六要素”，制定质量管理计划；确定质量控制关键点，明确质量控制标准和检验方法并贯彻实施；对生产过程进行全面质量检验和监测，及时发现并纠正质量问题；运用质量工具和方法，分析质量问题的产生原因，制定相应的改进措施；跟踪改进措施的实施效果，分析成效和不足，进一步调整优化。

（六）质量成本管理流程：明确质量成本管理定位，制定目标体系及控制标准；建立涵盖四类成本的数据收集渠道，规范收集方法流程；运用统计方法分析数据，计算

关键指标评估绩效，识别关键问题；根据分析结果制定改进方案并进行成本效益分析；建立监控机制跟踪评估效果，依结果调整优化策略；

（七）质量团队建设流程：分析企业战略要求和质量发展趋势，确定人才缺口；制定招聘计划，组织面试和选拔，确定录用人员；组织常态化培训和交流活动，提升团队专业水平；组织团队建设活动，关注员工需求，提高归属感；制定绩效目标和考核标准，定期进行绩效评估和奖惩激励；制定完善合理的发展计划，为员工发展和晋升提供渠道。

（八）外部质量合作交流流程：确定外部质量合作对象和合作方式；建立合作关系，签订合作协议；制定交流计划，开展合作活动；定期评估合作效果，进行调整和优化。

五、工作指标

（一）质量法规执行指标

1. 法规培训覆盖率：衡量企业内部接受质量法规培训的人员比例。

2. 制度合规率：评估企业质量管理体系与质量法规的符合程度。

3. 标准执行率：衡量企业内部质量标准 and 规范的执行情况。

4. 外部沟通反馈率：与政府质量监管部门沟通反馈的及时性和有效性。

（二）质量文化建设指标

1. 质量培训参与率：了解员工参加质量培训的比例，评估培训对员工质量技能提升的效果。
2. 质量意识提升度：通过问卷调查、访谈等方式评估员工对质量文化的认知和理解程度。
3. 质量文化宣传覆盖率：评估质量文化宣传活动的覆盖范围和影响力。

（三）质量战略制定指标

1. 质量项目完成率：考核质量项目的实施进度和效果。
2. 质量目标达成率：衡量企业质量管理战略目标的实现程度。

（四）质量管理体系建设指标

1. 体系文件完善度：衡量质量管理体系文件的完整性、适宜性和有效性。
2. 体系执行符合率：评估企业各部门对质量管理体系文件的执行情况。
3. 内部审核覆盖率：反映内部审核对质量管理体系的覆盖程度。
4. 外部审核通过率：评估企业质量管理体系在外部审核中的表现。
5. 不符合项整改及时率：考核不符合项整改的及时性和有效性。

6. 管理评审改进措施完成率：衡量管理评审提出的改进措施的落实情况。

（五）质量控制、保证、改进指标

1. 产品质量合格率：衡量产品符合质量标准的程度。

2. 内外部质量损失率：体现企业内外部因质量问题造成的损失情况。

3. 质量事故发生率：反映企业质量控制的水平。

4. 质量改进项目完成率：评估质量改进计划的实施效果。

5. 客户满意度：反映客户对产品和服务质量的满意度。

（六）质量成本管理指标

1. 质量成本总额占比：反映质量成本在企业经营的相对规模。

2. 质量成本降低率：反映质量成本管理的具体成效。

3. 质量成本利润率：反映质量成本投入带来的经济效益。

4. 质量成本核算准确率：反映质量成本数据准确核算的程度。

5. 质量目标贡献度：衡量质量成本管理对企业质量目标实现的贡献大小。

（七）质量团队建设指标

1. 培训计划完成率：评估质量团队培训计划的执行情况。

2. 绩效目标达成率：考核质量团队成员的工作绩效是否达到预期目标。

3. 团队凝聚力：通过团队活动参与度、员工流失率等指标来衡量团队的凝聚力。

4. 员工满意度：反映质量团队成员对工作环境、职业发展和团队氛围的满意度。

（八）质量合作交流指标

1. 合作伙伴数量和质量：衡量企业外部质量合作的广度。

2. 合作项目数量和质量：评估企业外部质量合作的深度。

3. 信息共享频率：反映企业与外部伙伴之间质量信息交流的活跃度和价值。

4. 人员培训参与度：考核企业内部人员参加外部质量培训和交流活动的情况和收获。

5. 企业影响力提升度：通过行业排名、媒体报道、客户评价等指标，评估企业在行业内的影响力变化。

六、工作优化

（一）质量法规执行优化

1. 拔高内控标准。制定出台严于法律的更高质量的内控标准，确保产品和服务保持行业领先。

2. 加强培训力度。对关键质量岗位人员进行重点培训，并将质量法规要求纳入员工绩效考核体系。

3. 强化监督检查。增加监督检查的频次和力度，及时发现和纠正违规行为。

4. 持续完善制度。定期对质量管理制度进行审查和修订，确保其始终符合质量法规要求。

5. 提升沟通效果。建立定期沟通机制，及时了解政府质量监管部门的最新要求和动态。

6. 提高政策参与能力。加强对质量法规政策的研究，提高企业参与政策制修订中的能力。

（二）质量文化建设优化

1. 加强沟通宣传。拓展质量文化宣传渠道，提高宣传频率和质量，强化优秀文化对内对外的印象。

2. 优化激励机制。建立多元化的激励方式，加大对质量创新的奖励力度。

3. 推动全员参与。组织开展企业内部和不同企业间的质量文化交流活动，鼓励员工主动参与。

（三）质量战略制定优化

1. 持续学习创新。关注行业质量管理的最新动态和发展趋势，学习引进先进理念和方法，探索制定适合企业实际情况的质量规划。

2. 强化数据分析。建立完善的质量数据收集和分析体系，运用数据分析工具和方法，深入挖掘质量数据中的潜在问题和改进机会，为质量战略决策提供科学依据。

3. 加强风险管理。建立风险机遇机制，及早识别风险问题、及时把握市场机遇，制定完善的应对策略，持续监控、定期评估、不断改进。

4. 激励全员参与。建立激励机制，鼓励中层管理者和基层员工提出意见和建议，进一步完善整体战略。

（四）质量管理体系建设优化

1. 加强培训宣贯。定期组织质量管理体系培训，利用多种渠道进行质量管理体系宣贯，提高员工对体系文件的理解和执行能力。

2. 优化监督机制。建立健全质量管理体系监督机制，采用信息化手段对各部门执行情况的日常监督和检查。

3. 强化内部审核。加强对审核组成员的培训和管理，提高内部审核的频次和深度，提高审核质量。

4. 注重增值审核。根据企业质量战略和市场定位确定增值目标，并制定严格的审核方案 and 标准，运用先进的审核技术和工具，做出高价值的审核服务，提供决策依据。

5. 加强外部沟通。积极与外部相关方进行沟通和交流，及时了解外部要求和市场动态，根据反馈对质量管理体系进行调整和完善。

（五）质量控制、保证、改进优化

1. 引入先进工具。学习和应用诸如六西格玛、精益生产等先进的质量工具和方法，并结合企业实际情况，创新质量控制方法和手段。

2. 优化整体流程。对生产流程进行全面评估，找出存在的问题和瓶颈，简化流程、提高效率，减少质量风险。

3. 持续监测评估。建立质量监测和评估体系，定期对质量控制、保证、改进的效果进行评估，根据评估结果，及时调整策略并制定优化措施。

（六）质量成本管理优化

1. 完善核算体系。探索科学、准确的质量成本核算方法，确保各项数据的完整性和准确性。

2. 制定针对措施。优化培训、教育等预防成本，提高员工质量意识和工作技能；优化检验流程、提高检验效率，降低鉴定成本；加强生产过程控制和售后服务管理，减少内部及外部故障成本。

3. 加强沟通协作。内部建立紧密高效的沟通机制，共同落实质量成本管理措施。

4. 增加激励力度。设立激励基金，奖励质量成本管理工作中有优异表现的部门和员工，激发全员参与积极性。

（七）质量团队建设优化

1. 强化培训教育。根据员工需求和业务发展，采用多样化的培训方式，提高培训有效性。

2. 完善绩效评估。建立科学合理的绩效评估指标，加强绩效反馈和沟通，注重员工的工作成果和贡献，提升团队信任度。

3. 加强团队交流。组织丰富多彩的团队活动，鼓励员工提出创新想法和建议，增强员工之间的沟通和交流，提升团队凝聚力。

（八）外部交流合作优化

1. 加强需求分析。定期进行市场调研，准确把握企业外部质量合作的需求，建立需求反馈机制，及时调整合作策略和重点领域。

2. 优化信息共享。建立信息共享平台，制定信息共享规范，方便企业与外部相关方的质量信息交流。

3. 强化供应商管理。建立供应商评估和选择机制，共同开展质量改进活动，确保供应商的产品和服务整体质量水平。

4. 拓展合作渠道。积极参加行业活动，充分利用媒体平台，寻找更多的优质合作伙伴。

战略目标制定示例(资料性)

A.1 意义

为有效推动企业质量管理水平的不断提升，增强企业的核心竞争力，企业首席质量官有必要与企业各层级进行全面沟通，详细了解企业定位、行业需求和市场趋势，设定合理的短期、中期、长期战略目标，并推动实施。本附录旨在为企业首席质量官提供战略目标制定参考。

A.2 短期战略目标(1~2年)

A.2.1 优化质量体系。

全面评估企业当下的质量管理体系，针对漏洞不足制定短期的质量改进计划和实施措施。

A.2.2 建设质量团队

招聘和选拔具备质量专业知识和技能的人员，组织内部质量培训，提升团队成员的质量意识和技能水平。

A.2.3 制定监测机制

建立数据收集和分析系统，定期进行质量数据报告，及时发现质量问题的趋势和异常。

A.2.4 管理供应商

建立供应商质量档案，帮助供应商解决质量难题，保证原材料和零部件的质量。

A.3 中期战略目标(3~5年)

A.3.1 培育质量文化

建立质量奖励制度，制定并推行质量文化宣传方案，使质量意识深入人心。

A. 3. 2 再造质量流程

引入如六西格玛、精益生产等先进的质量管理工具和方法，对核心业务流程进行质量审查和优化。

A. 3. 3 协同发展供应链

与供应商建立长期的战略合作伙伴关系，协助供应商提升质量管理水平，实现供应链整体质量的优化。

A. 3. 4 完善人才体系

与高校和专业机构合作，建立定制化的质量人才培养通道，并提供丰富的职业发展机会和晋升渠道，做好“引人、用人、留人、育人”。

A. 4 长期战略目标(5年以上)

A. 4. 1 质量战略引领

制定与企业相匹配的长期质量战略，明确质量在企业竞争中的核心地位。定期评估质量战略的执行情况，根据市场变化和企业发展进行调整和优化。

A. 4. 2 行业标准引领

积极参与行业质量标准的制定和修订，使企业在行业中掌握质量话语权。建立企业内部的质量标准体系，高于行业平均水平，树立质量标杆形象。

A. 4. 3 质量改进引领

关注行业技术发展趋势，建立持续质量改进的长效机制。探索新的质量管理理念和方法，保持企业在质量领域的领先地位。

日常工作安排示例(资料性)

B.1 意义

为有效推动企业质量管理水平的不断提升，增强企业的核心竞争力，企业首席质量官有必要对日常工作进行统筹安排，持续监控和评估企业日常，保证产品和服务质量的稳定输出。本附录旨在为企业首席质量官提供日常工作安排参考。

B.2 每日工作

B.2.1 每日巡查，检查重要生产环节的质量状况，确保符合要求。

B.2.2 查看质量数据报表，包括产品的废品率、客户投诉等关键指标。

B.2.3 与质量控制团队沟通，了解当天的质量监控情况和遇到的问题。

B.3 每周工作

B.3.1 组织召开质量工作周会，总结本周质量工作，讨论解决突出问题。

B.3.2 审核本周的质量检验报告，对不合格产品的原因进行分析。

B.3.3 与相关部门负责人沟通，协调解决跨部门的质量相关事务。

B.4 每月工作

B. 4. 1 汇总和分析月度质量数据，形成详细的质量报告，向高层汇报。

B. 4. 2 对质量管理人员进行月度绩效考核，评估其工作表现。

B. 4. 3 组织内部质量审核，检查质量管理体系的执行情况。

B. 5 每季度工作

B. 5. 1 与供应商进行季度质量评估会议，讨论供应商品质改进措施。

B. 5. 2 策划并开展质量改进项目，跟踪项目进度和效果。

B. 5. 3 对季度质量工作进行全面总结，制定下一季度的质量工作计划。

B. 6 每年度工作

B. 6. 1 组织年度管理评审，评估质量管理体系的有效性和适应性，提出改进意见。

B. 6. 2 对全年质量工作进行总结和评估，表彰优秀质量团队和个人。

B. 6. 3 制定来年质量目标和质量工作计划，并分解到各个部门和岗位。