

以双重预防为保障的质量螺旋管理模式

——中山榄菊日化实业有限公司

一、企业简介

1982年，中山榄菊日化实业有限公司（以下简称“榄菊”）诞生于百年“菊城”中山市小榄镇，四十一年风雨兼程，伴随着国家改革开放的进程，历经创家业、立品牌、上规模、迈向卓越四个历史阶段，榄菊先后在全国新建五大工厂，成为拥有自主知识产权的、生产全系列消杀产品的集团企业，产品覆盖驱蚊、除螨、杀蟑、灭鼠、杀蝇、除菌、消毒等领域，形成100多个产品族群，行业综合市场占有率稳居全国第一，用户遍布全国及世界30多个国家和地区，赢得海内外消费者的青睐。榄菊风貌见图1。



图1 榄菊风貌

二、落实情况

榄菊积极响应国家号召，自2020年起探索尝试首席质量官制度并在2021年完成建立，任命集团总裁为首席质量官，将质量管理与创新提升到企业战略



高度，在首席质量官的主导下，明确围绕以顾客为中心开展全面质量管理，预防、降低产品质量安全风险，组织开展产品和过程的质量策划、审核、分析和改进等关键活动，通过建立质量考核机制，落实质量安全社会责任，不断探索与尝试质量管理新理念、新模式与新方法，在坚定捍卫产品质量的同时，全面推动企业高质量发展。

三、案例背景

自成立以来，榄菊先后经历了基础质量管理、体系化质量管理、全面质量管理三个阶段。2019年，遵循“体系化、流程化、规范化、信息化”的工作系统原则，实行质量、环境、职业健康安全、能源、知识产权等多体系创新模式，形成榄菊质量管理体系一体化模型（见图2），建立以工作标准、技术标准、管理标准、企业标准为核心的标准化体系，编制完成融合一体化管理手册、程序文件、管理制度182项，梳理992项技术标准、128项企业标准，覆盖了榄菊全部经营活动。

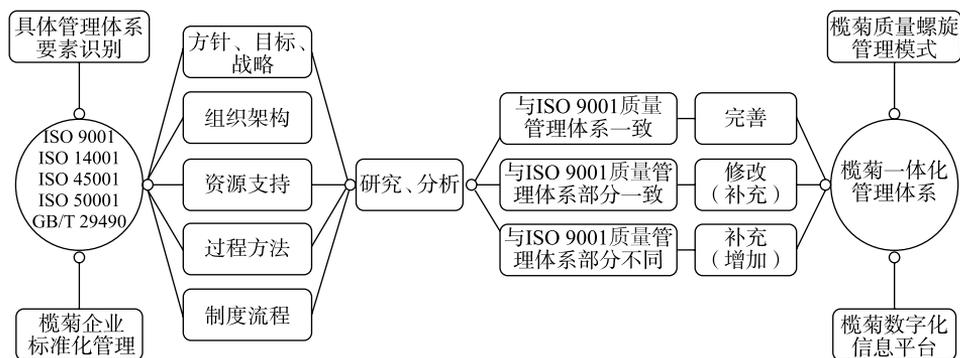


图2 榄菊质量管理体系一体化模型

2020年，结合新冠疫情所带来的内外环境转变，以及榄菊在高速发展中的现状，首席质量官敏锐地意识到当下为保持质量竞争优势，对质量战略进行重塑，对质量权责进行再次梳理显得尤为重要，质量文化也需要进一步改革，同时在内部自我审视中，分析确认建立全新的质量管理模式的时机已经成熟，质量建设整体高度的提升已刻不容缓。



四、主要做法

首席质量官作为榄菊质量管理第一责任人，在工作中身先士卒，以身作则，带领质量团队披荆斩棘，攻坚克难，主要在以下几个方面做出了卓越贡献，在榄菊质量发展历史上留下了浓墨重彩的一笔。

（一）制定 3310 质量战略

2021 年，在榄菊“聚焦消杀，做大主业”战略方针的引领下，首席质量官运用 PEST、SWOT 等工具，对榄菊进行全方位的战略分析，制定了 3310 质量战略，即打造三个质量基础，建设三个质量一流，践行质量一票否决，零质量安全事故。同步制订三年实施规划，每年定期复盘优化，有效地推动了质量战略的执行与落地。

（二）重塑质量职责

以大质量观深度梳理和优化产品全生命周期内与质量相关的 20 余个岗位设置，明确质量管理与执行的职责与权限，充分运用质量最终裁决权与一票否决权，保证产品质量安全。将质量管理的理念与要求渗透到日常管理细微处。不是过度强调质量管理工作的重要性，而是将质量管理工作碎片化融入全流程，做到职责明确、责任清楚、流程通畅，全面支持公司的快速发展。

（三）改革质量文化

秉承“质量立企”的质量理念，首席质量官高瞻远瞩地提出了以“科技护卫健康，提升生活品质”为榄菊全新的质量方针，以客户为中心，臻于至善，优化形成了“一次做对、一票否决、质量红线、杜绝重复”的质量文化核心内涵，并要求贯穿于各项工作中，同步运用 PDCA 循环，主导实施“四自”措施（见图 3），增强全员质量自驱力，形成完善的质量文化体系，为榄菊高质量发展奠定了坚实的基础。



图3 榄菊“四自”措施

(四) 推动质量变革

首席质量官全面推动榄菊实施严谨而有效的质量变革，如在产品改进方面，以管理水平改进、基层改进、KPI 绩效改进等为抓手，运用对标、采标、市场调查、投诉反馈、考察交流、认证评定、外部测试、检测分析、试验验证、内外部评审、员工提案等手段，查找差距，持续改进，补齐短板，全面提升榄菊核心竞争力。在技术创新与工艺改进方面，充分发挥技术领先优势，构建了高品质产品精准模型，运用新材料、新工艺、新技术，着力创新升级，持续保持产品领先优势。首席质量官于 2021 年提出“价值重构、思维重构、优势重构，全面提升企业成长能力”的工作指导思想。建立和完善了榄菊 GCS（目标 Goal、链条 Chain、保障 Safe）创新管理体系（见图 4），以管理创新、技术创新、质量创新等要素为抓手，通过生产流程再造与技术升级，推动榄菊加速向数字化、智能化发展。通过“一人多技、一岗多能”的培养模

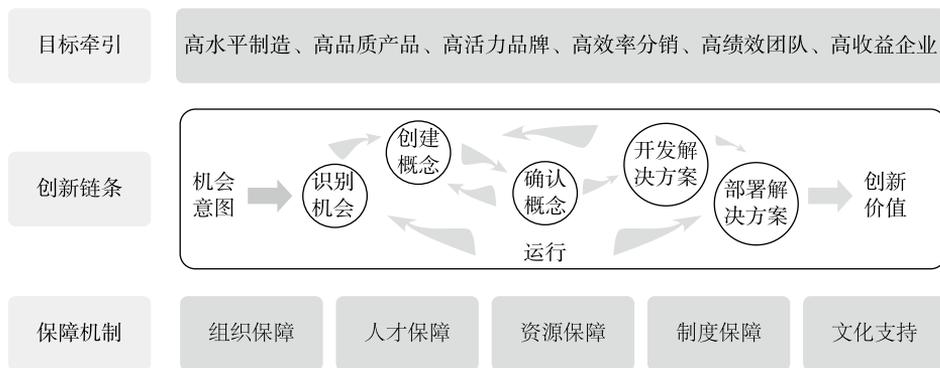


图4 榄菊GCS创新管理体系图

式，榄菊强化一线班组建设，以 QCC 活动、提案改善项目小组、6S 管理、TPM 管理形式工作，营造人人参与决策、协商解决问题的氛围，使工作效率大幅提高。质量变革贯穿于现状改进、研发创新、效率提升中，全面巩固了榄菊的组织效益与竞争优势，引领行业发展。

（五）建立质量模式

2020 年，榄菊正式启动卓越绩效管理的导入与质量管理模式的建立工作。由首席质量官亲自担任专项小组组长，主持制定详实的工作计划，分五个阶段开展相关工作，既是每个阶段的策划者，也是主要工作业务的培训与指导者，更是工作结果检查与验收的确认者，全面推动和保证了卓越绩效管理体系的成功导入，并在此基础上，结合榄菊自身质量管理特色，建立了“以双重预防为保障的质量螺旋管理模式”，并成功运行。

榄菊质量螺旋管理模式吸收借鉴朱兰质量螺旋、PDCA 循环、ISO 9001 质量管理体系、卓越绩效管理等现代质量管理理论和方法，体现了行业特性，契合了质量战略要求，特色鲜明，与时俱进。模式运行的关键为“12356”质量建设，具体见图 5。

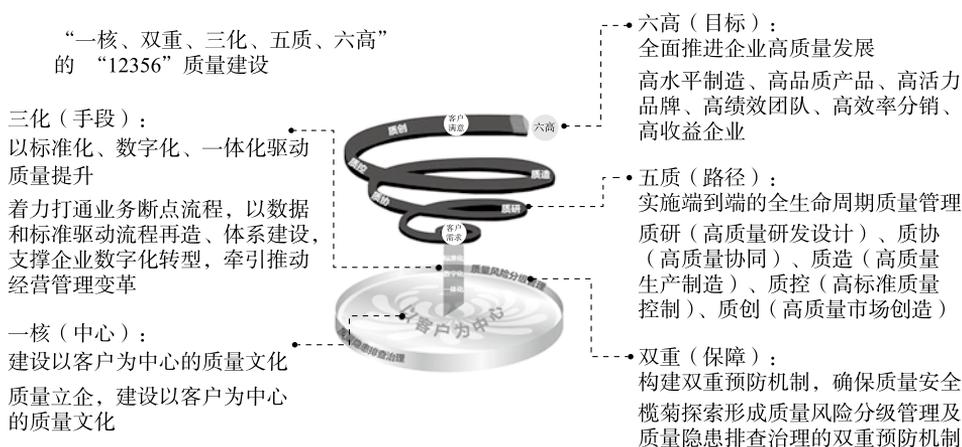


图5 以双重预防为保障的质量螺旋管理模式

（六）实施成效

首席质量官制度在榄菊建立并运用以来，成效明显，首席质量官以严谨



的管理方法、专业的技术水平，独特的领导魅力，助力榄菊先后获得国家高新技术企业、国家绿色工厂、广东省专精特新企业、广东省单项冠军企业，荣获 13 项国家及省级科学技术进步奖，获得专利授权 111 项，主导或参与 32 项国家及行业标准制修订，连续 12 年获得全国质量稳定合格产品与质量诚信标杆，荣获 2020 年中山市政府质量奖，2022 年广东省政府质量奖提名奖等百余项荣誉，榄菊产品质量在市场持续保持稳定，各级质量监督抽查合格率始终保持 100%，行业综合市场占有率稳居全国第一。

近年来，榄菊实现主营业务收入与利润总额稳定增长，2021 年销售额达 26.99 亿元，同比增长 4.6%，利润总额突破 3 亿元，同比增长 4.5%，利润率持续保持在 10.5%，人均利润保持在 14 万元以上，年上缴利税在 1.33 亿元以上，确保了经营结果稳中有升，同时在节能降耗、减碳排放等方面也取得显著成效。

五、经验启示

首席质量官制度作为一种科学的质量管理制度，目前已在各行各业广泛应用，榄菊通过近四年的探索和实践，从萌芽、成形到深化，深感该制度在提高企业竞争力、增强企业品牌形象、保持质量竞争优势方面的巨大作用。首席质量官作为榄菊的质量第一责任人，在推动质量管理升级，提高员工的质量意识和素质，激发全员工作积极性和创造力等方面，为企业高质量发展注入了源源不断的内生动力。

作为中山市质量标杆企业，首席质量官多次代表公司将其质量管理理念、质量创新、质量提升、品牌建设、标准引领企业发展等相关经验方法分享推广，并积极参加政府部门组织的质量标杆示范现场教学等活动，被聘为全国日用杂品标准化技术委员会副主任委员，为榄菊和行业发展做出了贡献。

展望未来，榄菊仍将坚守匠心品质，以追求卓越为驱动，保持创新、协调、绿色、开放、共享的高质量发展活力，在建设“全球领先的有害病媒生物防制科技集团”的道路上奋勇前行。