

茅台集团质量绩效量化管理体系

——中国贵州茅台酒厂（集团）有限责任公司

一、企业简介

中国贵州茅台酒厂（集团）有限责任公司（以下称“公司”）成立于1998年，总部位于贵州省北部赤水河畔茅台镇。占地约1.6万亩，员工人数近3.7万人，拥有36家全资、控股和参股公司，其中贵州茅台酒股份有限公司曾获中国质量奖提名奖、贵州省省长质量奖，两获全国质量奖。公司主营贵州茅台酒及茅台酱香系列酒，主导产品贵州茅台酒是我国大曲酱香型白酒的典型代表，属国家地理标志产品、中欧互认地理标志产品、有机食品和国家级非物质文化遗产，是香飘世界的中国名片。

公司以“酿造高品质生活”为使命，以“打造国际一流企业，塑造世界一流品牌”为愿景，坚持“质量是生命之魂”，坚守“五匠”质量观，积极落实首席质量官制度，实施质量绩效量化管理，实现从“良种”到“美产品”的质量严格管控。2022年，茅台集团国内白酒市场占有率为19.7%，总资产为3354亿元，营业收入为1364亿元，利润总额为912亿元，均列行业首位。

二、落实情况

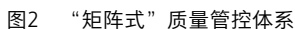
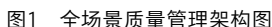
2017年，公司首次开展首席质量官聘任工作，由集团副总经理、总工程师担任首席质量官，从制度、人才、责任三个维度保障了首席质量官制度的有效实施。一是建立制度体系，规范首席质量官职责权限。2017年，公司发布《首席质量官管理办法》，明确首席质量官负责全面统筹质量管理工作，列席公司党委会，出席总经理办公会，参与公司重要管理决策，对于违反有关



质量规定的决策具有一票否决权。2021年，优化《首席质量官管理办法》，实行首席质量官“派驻制”。2022年，《首席质量官、质量专员、质量督导员任职履职细则》等配套制度相继出台，制度体系构建完善；二是建立人才体系，支撑首席质量官履职。公司成立质量领导小组和质量委员会，在生产经营关键环节配置质量专员、质量督导员，由首席质量官直接负责，形成职责清晰的多层级质量责任体系（见表1），构建完善基于首席质量官制度的全场景质量管理架构（见图1）。目前设置集团首席质量官1人、子公司首席质量官6人、质量专员及质量督导员共计超120人，扁平化的质量管理转化为纵向垂直管理，有力支撑首席质量官高效履职；三是推进责任落地，实现质量闭环管理。首席质量官推进实施“矩阵式”质量管控体系（见图2），以质量绩效量化管理体系为抓手，统筹开展质量绩效评价。质量绩效结果应用于子公司负责人绩效考核；对子公司首席质量官实施综合考评，构建完善季度述职、年度考核的常态化履职管理机制。实施集团级、公司级、部门级三级质量例会机制和“5+2”质量监督考核机制，适时行使一票否决权，首席质量官实时掌握质量绩效情况，实现质量闭环管理。

表1 各层级质量管理职责

责任主体	主要职责权限
董事长、总经理	对公司质量安全负首要责任，决定质量工作方向和目标
质量领导小组	研究、审议质量战略、重大质量政策和项目等
质量委员会	对重大质量事项进行前置审议把关
首席质量官	全面统筹质量管理工作，领导和监督质量文化建设、质量管理体系建设、能力建设等，具有一票否决权
质量专员	协助首席质量官履职，推进各项质量管理工作有效实施，在履职单位具有一票否决权
质量督导员	对关键生产经营单位的质量运行情况实施督导和指导，提供技术支持和服务
质量检验员	负责质量管理“第一现场”质量监测，落实质量管理要求





三、案例背景

针对茅台酒生产过程繁复，质量管控需从种植覆盖到产品全产业链、全场景，定性评价方式难以精准量化质量绩效的难点问题，2021年起，在首席质量官的统筹下，公司开展质量诊断、质量评审，梳理全产业链质量管控环节，构建完善以“质量管理成熟度、产品质量保障指数、产品品质评分”三大综合指标为核心的质量绩效量化管理体系，并积极推动数字化赋能，通过质量绩效优化促进传统酿造过程焕发新机，确保了茅台质量竞争力、经营业绩持续加速增长。

2022年，各酒类子公司质量管理水平显著提升，下属企业贵州茅台酒股份有限公司质量管理成熟度828.5分，达到优秀水平，顾客满意度93.2分，产品质量保障指数95.9分，贵州茅台酒、茅台1935、茅台王子酒产品品质评分分别提升到98.5分、95.1、94.0分，所有指标均达到卓越水平；数字化综合实力显著提升，获软件著作权12项，i茅台项目获国务院国资委创新创意奖。2022年，公司实现营收同比增长16.6%，利润总额同比增长17.4%，税收同比增长18.4%。

四、主要做法

2021年，首席质量官统筹组建专班，开展质量管理现状诊断分析，先后主持20余次评审讨论，梳理出全产业链588个末端质量管控环节并进行评价，识别盲点和弱项，推动构建完善以质量管理成熟度、产品质量保障指数、产品品质评分三大综合指标为核心的质量绩效量化管理体系。依托数字化平台，以“日监测+周总结+月分析+季汇报+年考评”等方式，实现质量绩效显现化、量化、常态化评价。

（一）量化质量管理水平，促进全场景质量管理提升

首席质量官全面推进质量管理水平量化评价研究工作，对标中粮集团实施改进提升。公司围绕质量策划、质量控制、质量基础、质量改进四个维度，以及文化培育、战略规划、生产过程、营销服务、环境要素等19个方面，分

级分类识别质量管理链条全场景末端环节，导入优化成熟度评价模型并完善分级评价标准，构建形成包含 64 类 122 项评价条款、384 个评分项目的质量管理成熟度评价体系。每年组建跨部门评价小组，通过现场调查、资料审查等方式，全面量化评价各酒类相关子公司全场景质量管理水平，提出改进机会，并为下一年度质量目标规划提供参考。

（二）量化质量保障能力，推进全产业链质量严管控

首席质量官基于对质量控制研究的系统思考和总结，聚焦全产业链质量管控过程和技术标准体系，建立产品质量保障指数。公司从供应商质量管理、采购质量、过程质量等六大方面构建 300 项全产业链质量管控指标，综合评价形成质量指标运行指数；以创新驱动标准先进性，建成 160 项技术标准，1000 余项指标远高于国家标准要求的技术标准体系，实时评价形成技术标准运行指数。公司通过数字化赋能，建成原料、集采、供应、生产、物流等系统 20 余套，形成质量核心业务系统（见图 3），实现原料基地和包材供应商产线远程监管、原料收购调运过程监管、采供业务实时协同、生产过程数字化管控、销售渠道协同、为消费者提供购酒和溯源服务等，支撑管理要求自上而下贯彻执行，质量信息自下而上及时反馈，质量保障能力实现实时监控。

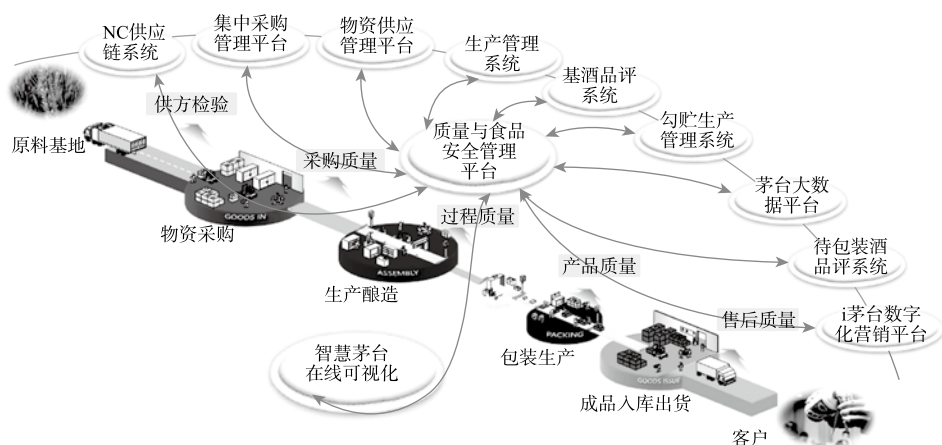


图3 质量核心业务系统



（三）量化产品品质表达，增强全生命周期产品服务水平

聚焦消费者对“好”产品的感知，首席质量官从产区、工法、基酒多样性、感官特征与典型风格、饮用舒适度五个维度推进构建共 630 项评价指标的“多维”品质表达体系。首席质量官应用 101 项技术手段解析茅台核心生产区生态的独特性，176 项技术解析茅台酒工法科学性，72 项技术解析基酒多样性，72 项技术解析茅台酒感官特征与典型风格，13 项技术解析茅台酒饮用舒适度。首席质量官基于“多维”品质表达体系，通过专家感官评价、风味轮廓判别、消费者饮后舒适度评价等，构建产品品质评分指标，有效监控并保障产品质量水平。首席质量官基于茅台“一码通管”平台建设，赋予重要实体数字身份，汇聚 7.2 亿条溯源数据，通过流通溯源系统对外提供 3190 万次溯源查询服务，支撑全链条质量数据及时反馈，全链路产品流通可信溯源。公司应用区块链、大数据、云原生、数字孪生等先进技术，建成 i 茅台数字营销平台和巽风数字世界，增强全生命周期产品服务水平的同时，实现近 300 亿元营收。

五、经验启示

基于传统酿造行业的特点，公司创新性地以首席质量官制度为基础，构建多层级质量责任体系，由高层担任首席质量官，并匹配质量专员和质量督导员协助履职，充分确保了质量管控要求能够有效落地实施。行业首创的质量绩效量化管理体系充分激发全体员工强化质量工作积极性，并通过常态化的质量绩效分析，确保了质量管理规范运行。公司充分结合传统酿造行业特点的数字化建设，保障了传统酿造产业从原料种植到产品出厂和服务的高效质量管理，并为公司带来显著的业绩增长。