

“3E+3P” 全生命周期质量管理模式

——伽蓝（集团）股份有限公司

一、企业简介

伽蓝（集团）股份有限公司（以下简称“伽蓝”）创立于 2001 年，是一家集研发、生产、销售、服务于一体，聚焦于化妆品及个人清洁与护理品业务，规模和实力领先的中国化妆品集团企业。先后创立了美素、自然堂、植物智慧、春夏、珀芙研、COMO、莎辛那等针对不同类型消费者不同使用需求的品牌和产品。

目前，伽蓝拥有 3D 皮肤模型、外太空护肤科研、表观遗传学应用等多项尖端科技，拥有专利 179 项，发明专利 69 项。伽蓝成为中国航天事业合作伙伴，凭借优异的科研和质量实力，秉承“天为地用、地为天用”理念开发太空生活可用的护肤、清洁及彩妆产品。

二、落实情况

伽蓝于 2020 年任命集团副总经理为首席质量官，作为伽蓝质量安全第一负责人实施质量决策，并对质量问题有一票否决权。首席质量官建立首席质量官管理程序，并推动伽蓝子公司聘用两名质量官，形成首席质量官、质量官责任体系，层层落实质量安全主体责任。

伽蓝明确了首席质量官的职责与职权、任职要求、培养与选拔、任命与考核等内容，不但赋予首席质量官相应的权利，同时每年对首席质量官的履职情况进行考核，根据考核结果进行任免。为了确保首席质量官落实企业质量主体责任，伽蓝同时提出了为首席质量官制定质量战略、建立质量团队、



推行质量文化、开展质量改进、推进法规落地、进行质量决策提供必要资源等要求，确保首席质量官更好地履职，充分发挥首席质量官的带头引领作用，更好地提升企业质量管理水平。

以上述制度为保障，首席质量官推进质量责任制等一系列关系企业经营决策流程、制度的完善，并参与董事长办公会议，协助进行关键项目的决策。在企业内部，伽蓝首席质量官在新产品设计输出、新品首批上市、供应商遴选等全链路拥有一票否决权；对外部供应商，伽蓝首席质量官推动对供应商进行质量分级管理，通过供应商赋能、分级质检管理以及对不同供应商设置不同的账期，提升供应商质量改进积极性，有效提升供应商质量。

伽蓝首席质量官的职责与职权见图1。



图1 伽蓝首席质量官的职责与职权

三、案例背景



2021年，上海市发布了《上海市先进制造业发展“十四五”规划》（以下简称《规划》），《规划》将时尚消费品产业作为构建“3+6”新型产业体系的发展重点之一，着力打造高端产业集群。化妆品行业作为时尚消费品产业的一部分，也将发挥对上海市经济发展的支撑作用。为与外资品牌竞争中高端市场，并保持对国产品牌的竞争优势，伽蓝急需提升自身的核心竞争力，除了科技研发等资源投入外，打造覆盖产品全生命周期的质量管理模式也成为突破口。



首席质量官以其多年的质量创新实践经验，以分步走的方式，分别在2016年建立“六觉六性”质量标准体系、2019年建立全过程整合管理体系、2021年建立“全过程质量管理模式”，最终形成了“3E+3P”全生命周期质量管理模式。该模式紧扣“3E”[不同类型消费者（Everyone）、不同年龄段/使用时间（Everytime）、不同应用场景（Everywhere）]消费者需求原则，贯穿“3P”[数字化赋能的研发平台（DP）、供应链协同平台（SP）、消费者平台（CP）]价值创造全过程，实现消费需求的全生命周期质量管理。

在首席质量官的带领下，近年来伽蓝陆续获评全国产品和服务质量诚信示范企业、上海市企业质量管理领域数字化转型优秀案例、上海市企业首席质量官创新实践案例、上海市奉贤区区长质量奖“首席质量官”奖、上海民营制造业企业100强（第28名）、上海制造业企业100强（第49名）。2022年，首席质量官带头起草的《化妆品生产企业 质量安全控制数字化转型评价指南》团体标准由上海日化协会发布实施，弥补行业空白，有效指引化妆品行业企业开展质量管理数字化转型及自我评价。

四、主要做法



首席质量官结合伽蓝为了“帮助消费者实现更加美好快乐的生活”的使命，独创具有行业特色的，以“六觉六性”质量标准体系为基础的“3E+3P”全生命周期质量管理模式（见图2）。该模式以“针对不同类型消费者（Everyone）、不同年龄段/使用时间（Everytime）、不同应用场景（Everywhere）”为导向，结合“六觉六性”质量标准体系，明确产品设计开发、生产制造标准；又以“1+4”研发平台（DP）、“1+3”消费者平台（CP）、“1+6”供应链协同平台（SP）的“3P”平台，落实相应的标准并对结果进行跟踪反馈，从而实现产品的全生命周期质量管理。

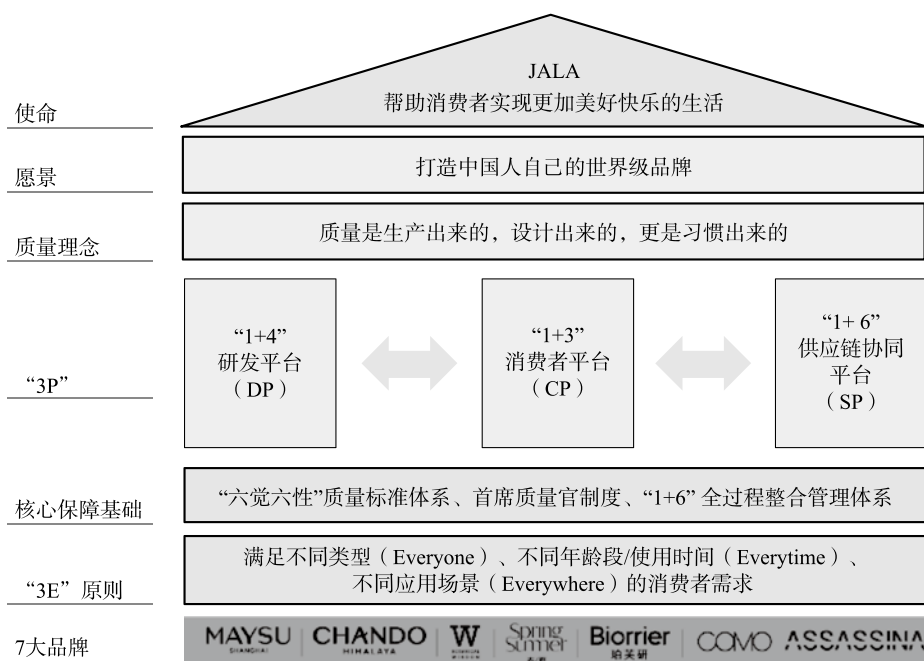


图2 “3E+3P”全生命周期质量管理模式图

（一）“3E”定原则

首席质量官针对各品牌不同的消费者画像，力争满足消费者对于产品的各种需求，将其定义为“3E”：

Everyone：不同类型消费者（性别、体质、消费层次）；

Everytime：不同年龄段/使用时间（年龄、季节、使用时间）；

Everywhere：不同应用场景（居家、旅行、社交）。

同时，为使产品定位更加准确、更加具有针对性，帮助消费者实现更加美好快乐的生活，建立了“六觉六性”质量标准体系，用“上品”和“高质”两个层面12个维度来定义“六觉六性”（见图3）：

“六觉”代表了“上品”，依靠的是艺术，包括：视觉、听觉、嗅觉、触觉、味觉和综合感觉。

“六性”代表了“高质”，依靠的是科技，包括：稳定性、合规性、安全性、相容性、功能性和温和性。



图3 “六觉六性”定义

为了从产品设计之初就贯彻产品设计“3E”原则，满足品质“六觉”“六性”的要求，首席质量官在研发中心设立研发质保部，建立并完善研发质保体系，覆盖了从“原料开发”“配方、包材开发”“模拟生产”直至“生产、运输”整个设计开发过程，确保产品体现“3E”定位的同时，保证上品高质。

同时，首席质量官组织建立了“质量标准管理系统”，将“3E”原则和上品高质的“六觉六性”要求体现在原材料、中间产品、产成品的标准中。

（二）“3P”抓落实

为保障“3E”原则在消费者需求管理、产品开发、生产、储运、销售与售后反馈等过程的质量管理，首席质量官对伽蓝原有质量保证体系、质量管理方式进行整合，同时通过推动信息化系统应用、数字化赋能，搭建以“1+3”消费者平台为中心，结合“1+4”研发平台、“1+6”供应链协同平台的“3P”平台：

1. “1+3”消费者平台（CP）

将消费者作为从研发到生产到销售整个价值链条上最重要的目标，努力践行“帮助消费者实现更加美好快乐的生活”的使命，首席质量官推动“1+3”消费者平台的建立，包括数据中台系统、消费者信息收集分析系统、改进与创新系统、CRM的建立。通过系统进行信息收集，加强与消费者之间的沟通，对投诉及顾客需求进行及时分析，推进改进和创新项目，形成产品



和服务改进闭环，并通过客户关系管理，及时解决消费者及客户需求，提升顾客满意度。该平台还可为品牌方与合作伙伴提供数据协同和互通，提高整个产业链的效率和竞争力。

2. “1+4”研发平台（DP）

在首席质量官带领下，建立了以项目管理系统为主，产品开发系统、原料管理系统、质量标准管理系统（QSS）及开发检测管理系统为辅的研发平台。其中，项目管理系统是贯穿产品设计概念立项、上市、下市的产品全生命周期管理系统，是产品设计开发的主干项目系统。

独创的研发平台结合化妆品行业特点，充分体现“质量是设计出来的”的理念，将法律法规要求、设计开发要求融入系统设计，做到系统“防呆”，规避设计缺陷。设计开发的输出，以质量标准管理系统与SAP的对接作为桥梁，实现“标准编制”标准化，“标准运用”智能化的搭建，将产品设计开发的结果充分运用到生产制造过程中，同时避免因供应商问题导致的产品质量安全风险。

3. “1+6”供应链协同平台（SP）

首席质量官将公司原有的SAP、称量管理系统、条码管理系统进行整合，同时推动战略采购部门建立SRM，物流部门建立“一盘货”的WMS，生产部门建立MES、质量部建立留样管理系统，各系统以SAP为主干，对产品实现涉及的采购、生产、检验、储存、发运、交付进行信息流、物流、资金流的全面管理。

全链路多方协同，真正开展产品全生命周期管理及追溯，突破企业边界，推动上游供应商、下游客户全链路质量管理提升。

五、经验启示



“鸡蛋从内部打破是生命”，首席质量官面对化妆品行业新兴势力的挑战以及企业发展的需要，不断推进管理模式变革。“3E+3P”全生命周期质量管理模式经过不断迭代，是首席质量官制度的重点实践成果。该模式已通过质量开放日、化妆品检查员教学基地、编制数字化转型团体标准、发布企业可



持续发展报告、帮助上下游合作伙伴搭建数字化系统等方式，向员工、顾客、供应商、政府监管部门、社会做分享推广。

首席质量官还将以首席质量官为核心的质量管理创新模式推广至行业 and 上游供应商，推动主要供应商建立或参照首席质量官制度，任命首席质量官，压实质量主体责任，使其质量管理水平及合格率逐年上升，为行业整体质量提升做出贡献。该模式有益于更多的企业从提升产品质量、服务质量、生产经营质量的角度开展质量管理变革创新，向建设质量强国的目标前进。