
基于客户至上的“一领一驱一推动”的质量管理实践

——比亚迪汽车工业有限公司

一、企业简介

比亚迪汽车工业有限公司（以下简称“比亚迪”）成立于1995年，业务横跨汽车、轨道交通、新能源和电子四大产业。截至2022年底，比亚迪拥有员工57万人（包含7万名研发人员），在全球累计申请专利3.9万项、授权专利2.7万项，成长为以乘用车为龙头、各大产业协同发展的世界500强企业。

比亚迪以“用技术创新，满足人们对美好生活的向往”为使命，在“分享品质发展，共享品质生活”的质量愿景指引下，建立了“顾客百分之百的满意——比亚迪人永恒追求的目标”的质量方针，坚持自主创新，掌握电池、电机、电控等新能源汽车全产业链核心技术。凭借刀片电池、DM-i超级混动、“易四方”、云辇系统等颠覆性技术，比亚迪新能源汽车销量持续刷新行业纪录，2022年，新能源汽车销量186.3万辆，同比增长208.6%，位居全球新能源汽车销量第一。

二、落实情况

比亚迪结合自身多元化发展的质量管理要求，为进一步提高集团质量工作开展有序性、高效性，凸显质量工作的重要性，贯彻落实企业管理者的质量理念，于2013年5月正式建立了首席质量官制度，组建以首席质量官为核心的多层次质量管理架构（见图1），各事业群、事业部、工厂，分别设立质量管理机构。

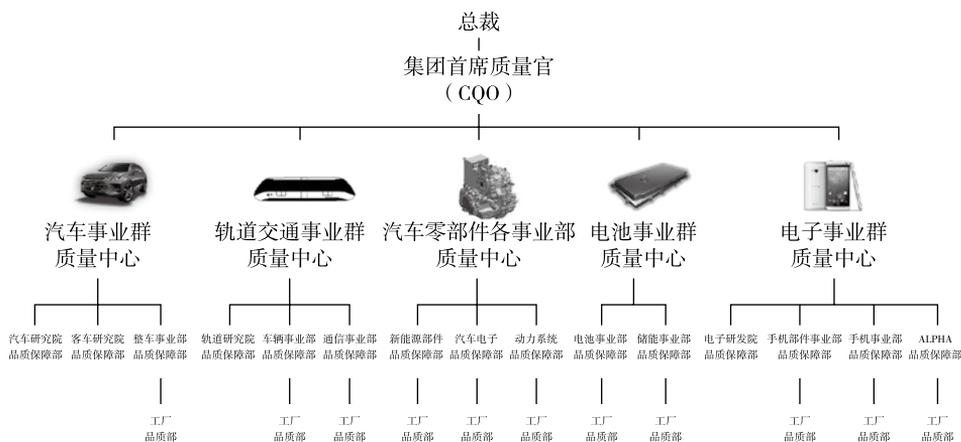


图1 多层次质量管理架构

同时，比亚迪总裁任命集团副总裁为首席质量官，直接向总裁进行汇报。首席质量官负责制定和落实质量战略开发和目标管理、质量文化建设等八大职责（见图2）。

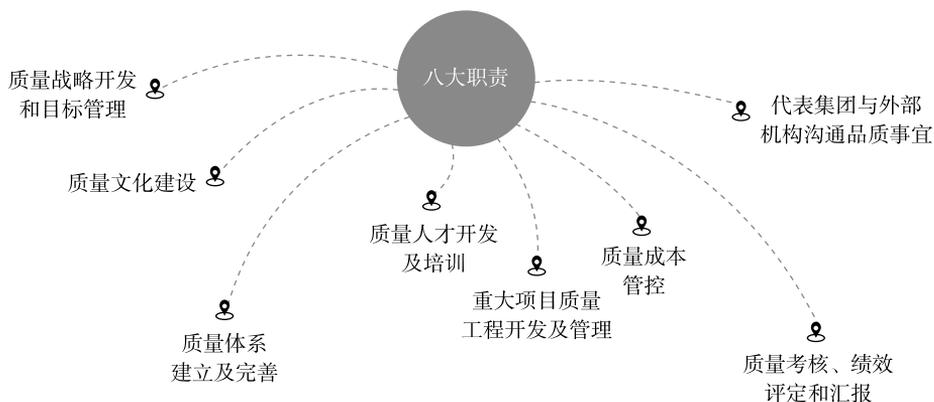


图2 首席质量官八大职责

比亚迪将首席质量官的八大职责融入公司管理流程。主要如下：

- （1）参与公司总裁办公会、业务办公会、业绩经营会等重要会议，向管理层汇报、讨论、决策公司重要事项；
- （2）组织制定和优化对各事业群、事业部、工厂的质量绩效评定和考核制度，并落实评定工作，向公司总裁汇报结果；
- （3）领导团队对公司所有供应商进行审核，审核通过才能进入公司的供

应商体系，并对供应商进行绩效评价和分级管理，绩效表现长期较差的供应商将移出公司供应商体系。

首席质量官在履行以上八大职责的同时，还拥有质量否决权和质量奖励权两大职权（见图3）。

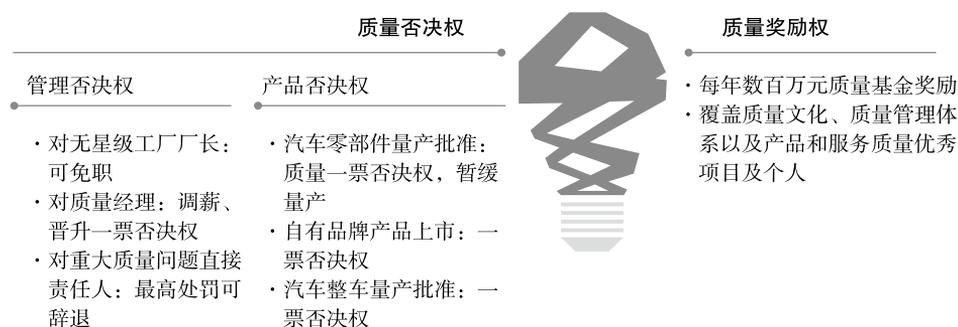


图3 首席质量官两大职权

首席质量官的两大权限体现在：

（1）指导对公司所有工厂每季度进行质量管理体系星级评定，对未在规定时间内获得星级的工厂厂长进行处罚，甚至免职。

（2）对事业群、事业部、工厂的质量部门负责人具有人事任免、晋升和调薪的一票否决权。

（3）每季度对技能大赛、品管圈（QCC）等活动优秀的团队和个人，以及星级评定优秀的工厂进行奖励；每年度对质量优秀的重大项目、表现优秀的质量经理人进行奖励，对获得工匠称号的员工进行津贴奖励等。

通过两大权限的落实，首席质量官在公司内树立了质量权威，促使工厂厂长高度重视工厂质量建设，营造了全员参与质量改善的文化氛围。

三、案例背景

几年前，中国自主品牌汽车的口碑和服务质量一直备受争议。消费者普遍认为自主品牌汽车小毛病多、服务差、认可度偏低，自主品牌汽车市场占有率长期徘徊在 40%。特别是消费者对新能源汽车有着更多的担心和忧虑。

为增强产品竞争力，提高市场占有率，比亚迪意识到，要增量必须先



提质。

要提质首先要提升全员的质量意识，造物先造人。首席质量官提出，通过质量文化建设，引领全员质量意识提升的工作势在必行。

质量提升，目标驱动是关键，管理推动是助力。为此，首席质量官确立了产品质量、服务质量两大维度的目标，并采取一系列管理方法和活动，推动质量提升。

结合以上，比亚迪经过不断实践和探索，在首席质量官的带领下，秉持“客户至上”的理念，总结提炼出基于客户至上的“一领一驱一推动”的质量管理模型。

四、主要做法

在基于客户至上的“一领一驱一推动”的质量管理模型（见图4）中，文化作为精神基石，引领质量意识提升；目标作为动力，驱动质量提升；管理则作为助力，推动目标达成。文化与管理协同共进，三者之间相辅相成，促进产品质量和服务质量的提升，最终达成客户满意，助力企业长久发展。

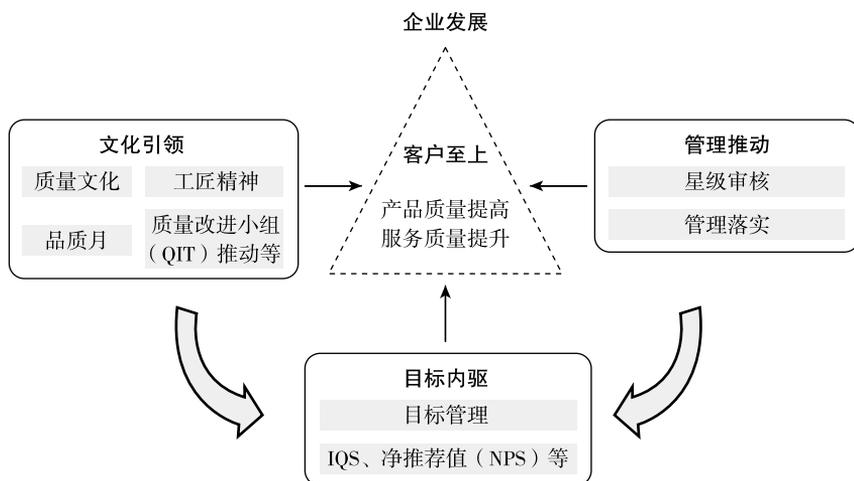


图4 基于客户至上的“一领一驱一推动”的质量管理模型

在基于客户至上“一领一驱一推动”的质量管理模型的指引下，首席质量官带领团队开展以下工作：



（一）提炼质量文化核心，提升全员质量意识

造物先造人，人的品质决定产品品质，公司越来越大，单纯靠制度管理，已经很难跟上公司发展的步伐。为此，首席质量官牵头对公司质量文化核心进行提炼，提出了“客为上、防为先、匠于心、守底线、齐参与、重闭环”的文化核心，通过举办品质月、QCC 评比等各类活动，让质量文化从意识渗透到行动。

其中，工匠精神是比亚迪质量文化建设的一项重要内容，为此，首席质量官指导建立工匠评选制度，以各级技能大赛为抓手组织工匠评选相关活动，强化和推广工匠精神，营造工匠氛围，用“工匠精神”推敲打磨产品的每一个细节，打造高质量产品。

质量文化的建设，引领了全员质量意识提升，加强了员工对质量标准和流程的敬畏之心，促使全员参与质量改善，重视闭环管理，为达成质量目标奠定了坚实的基础。

（二）明确质量目标，驱动质量提升

目标是模型运行的主要内驱力，在制定目标之前，需要先思考什么样的车才是好车。客观来讲，产品指标合格，产品故障率低的是好车；主观来讲，客户满意并且愿意主动推荐给其他人的车才是好车，因此首席质量官从这两方面建立了以 IQS 和净推荐值（NPS）为核心指标的目标管理体系，推动产品质量和服务质量的双提升。

IQS 是指车辆交付车主前三个月以及车主使用车辆三个月内，车辆产生问题的个数，以每 100 辆车发现的问题个数作为指标，即 PP100。

NPS 是指用户将会向其他人推荐该产品和服务可能性的指数。其体现了客户对产品、销售服务、售后服务的满意程度。该指标由比亚迪率先在汽车行业内导入。

首席质量官组织制定 IQS 和 NPS 目标，进行目标分解，把目标落实到个人，每个人都有质量目标，即便是操作工人或者售后服务人员也不例外。同时，制定详细的品质战略策划书，以责任状、技术改进、工艺推进等措施，



驱动目标达成。

（三）制定管理机制，推动目标达成

目标的达成离不开管理的推动，为确保 IQS 和 NPS 目标达成，首席质量官指导制定一系列管理制度并推动落实。

1. 开展星级认证，打牢各项管理基础

首席质量官指导开展质量管理体系、5S 管理、实验室管理等各类管理的星级认证工作，对星级不达标的工厂厂长进行处罚和免职，并对工厂货款进行打折，促进公司各项管理水平的提升。

星级认证不仅仅只是认证，更重要是以“比、学、赶、帮、超”为驱动，搭建竞争平台，通过专项质量巡视、驻厂辅导等帮扶行动，形成互帮互助、你追我赶的氛围，推动各项管理活动向优良级迈进。

2. 运用考核奖惩机制，推动产品质量提升

首席质量官对整车 IQS 总目标负责，并通过制定各层级的 IQS 目标考核机制，每月对各事业部、工厂的 IQS 目标达成绩效进行评定，并将达成结果汇报总裁，同时作为各单位年度绩效考核的一部分。对 IQS 提升优秀的单位进行奖励，对 IQS 不达标的工厂厂长或总经理进行相应的处罚，通过这些管理措施，有力地促进了 IQS 的达成。经过多年努力，比亚迪整车 IQS 大幅下降，超越了大部分主流车企的水平。

3. 建立暗访制度，推动服务质量提升

首席质量官主导建立经销商暗访制度，以神秘客户的方式扮演真实客户，从购车接待到售后维保全过程，对销售和售后服务进行评价考核，并依据考核结果对经销商进行激励，通过以上管理，有效提升了经销商的销售和售后服务水平，NPS 从最初的 40% 提升到 97%，第三方研究报告显示：2022 年比亚迪品牌 NPS 领先主流新能源品牌。

得益于“一领一驱一推动”的质量模型的应用，比亚迪全员质量意识和自我改进速度得到大幅提升，员工积极参与质量改进，2022 年全年 QCC 改善收益约 15 亿元，同时也得到了业界认可。



五、经验启示

发展新能源汽车是我国从汽车大国迈向汽车强国的必由之路，而提振消费者对新能源汽车的信心，是其中重要的一环。

“一领一驱一推动”的质量管理模型紧紧围绕客户满意度开展质量工作，从 IQS 和 NPS 指标的制定，到“客户至上”质量文化的建立，依托首席质量官制度建设，将首席质量官权责融入公司各项质量管理工作和制度中，并充分发挥“比、学、赶、帮、超”竞争文化的作用，激发全体员工的活力，促进质量管理工作快速、有效落地，提升产品和服务质量，提高大众对新能源行业的信心。

站在新时代的潮头，面对历史的新机遇，比亚迪将继续秉持“客户至上”的理念，不断进行质量创新，助力新能源汽车产业的高质量发展。