

质量人 职场生存与发展调研报告

Research on the Living Status of Quality Man in the Workplace



研究实现方法

定量问卷**2000+**

线上质量人部落**19000+**质量人

国际注册质量总监研修班**8**场

克劳士比顾问访谈**80+**人次

覆盖全国**125+**城市

15+行业

全线质量工作者

克劳士比研究小组

策划组长 雷 崇

设计组长 钟莞青

问卷设计 王金硕 路云杰

数据分析 钟莞青 王金硕

技术支持 邹 涛 李 莉

平台支持

质量人部落 银燕师途

联合出品

克劳士比中国

中国机械工业质量管理协会

中国航天工业质量协会

中国电子质量管理协会

中国计量大学

高质量发展时代下 质量人的新使命

The New Mission of Quality Man in the Era of High Quality Development

本报告为“中国品质绿皮书计划”系列之一，是克劳士比中国继与《中国质量报》和中国人民大学商学院合作在中国首次发布“中国质量人生存状况报告”之后，再次与中国机械工业质量管理协会、中国航天工业质量协会、中国电子质量管理协会、中国计量大学合作发布本报告，以期引发全社会对于这个庞大而默默奉献的专业群体的关注、支持、激励与期待，从而激发出他们潜伏着的巨大潜能，为客户与企业创造更大的价值。

质量人（Quality man）概念由世界质量宗师克劳士比先生提出并创造（BBC曾以《质量人》为题为克劳士比拍摄纪录片），在当下的中国，更赋予其新的内涵。恰逢“两个百年”奋斗目标历史交汇之时，习近平总书记接连强调以“高质量发展”推动经济发展实现量的合理增长和质的稳步提升。当世界经济增长放缓，企业面对全球巨变的外部环境及内部变革压力，如何有效推动组织从量到质的变革，已经迫在眉睫。

20多年来，克劳士比中国坚持立业初心，推动中国品质新文化运动，致力于打造企业品质竞争力。在零缺陷中国化的探索过程中，不断总结提炼中国特色管理模式：用基于品质价值而非数量的设计思维，去重新设计企业的经营方式——包括客户的体验模式、员工的工作方式、企业的转型升级与品质文化的变革路径等。

当今的中国企业无论出身与发展，正在经受疾风暴雨的洗礼。而中国企业要打赢品质之战，正需要质量人的有力推动。因此，克劳士比中国发起本次质量人职场生存与发展调研项目，借此机会重新认识有血有肉的质量人，走进他们，读懂他们，寻找一班有志之士，为中国品质而战。

质量人的核心价值何在？如何能够在职业发展中掌握主动？报告从质量人目前的整体状况、薪酬收入、职位晋升等方面都进行了全面解读，描绘出完整的质量人能力模型，希望能够对广大的质量人提供客观发展建议。

质量人，以质量为使命，创造品质人生。

目录

CONTENTS

1

整体状况

- 基本情况
- 实现职位晋升的关键
- 哪些领域获得高薪

2

工作瓶颈

- 是什么困扰了质量工作
- 哪个行业加班最多
- 听听质量人的心声

3

自我提升

- 如何实现自我提升
- 能力模型及进阶画像

4

未来发展

- 变革时代下质量人何去何从
- 质量人的角色定位

EcoSystem

质量人整体状况

- 基本情况、实现职位晋升的关键？
- 哪些领域获得高薪？

1

群体特征：男多女少学历高



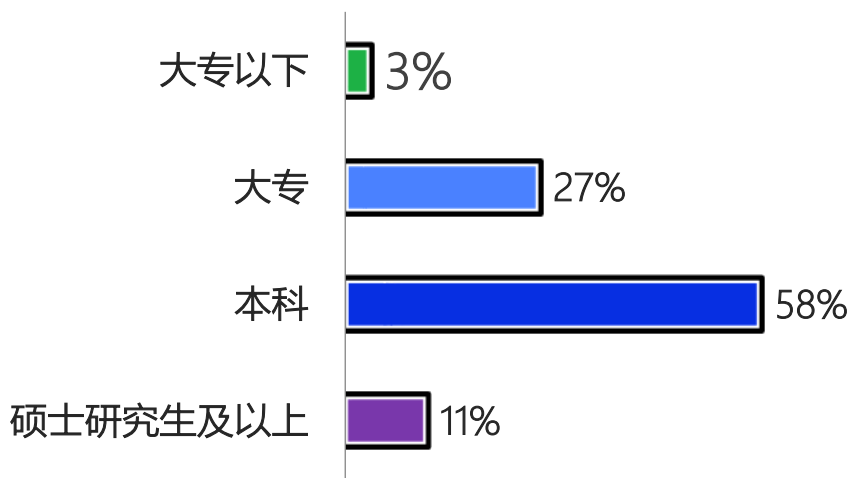
性别

男性依旧是质量人的主力军



学历

七成左右为本科及以上学历



质量人的专业：一半是**工程**，一半是**管理**

统计显示，质量人普遍来自**工程技术类**及**管理类**专业

质量人在大学时代就读的专业



半路出家，方兴未艾

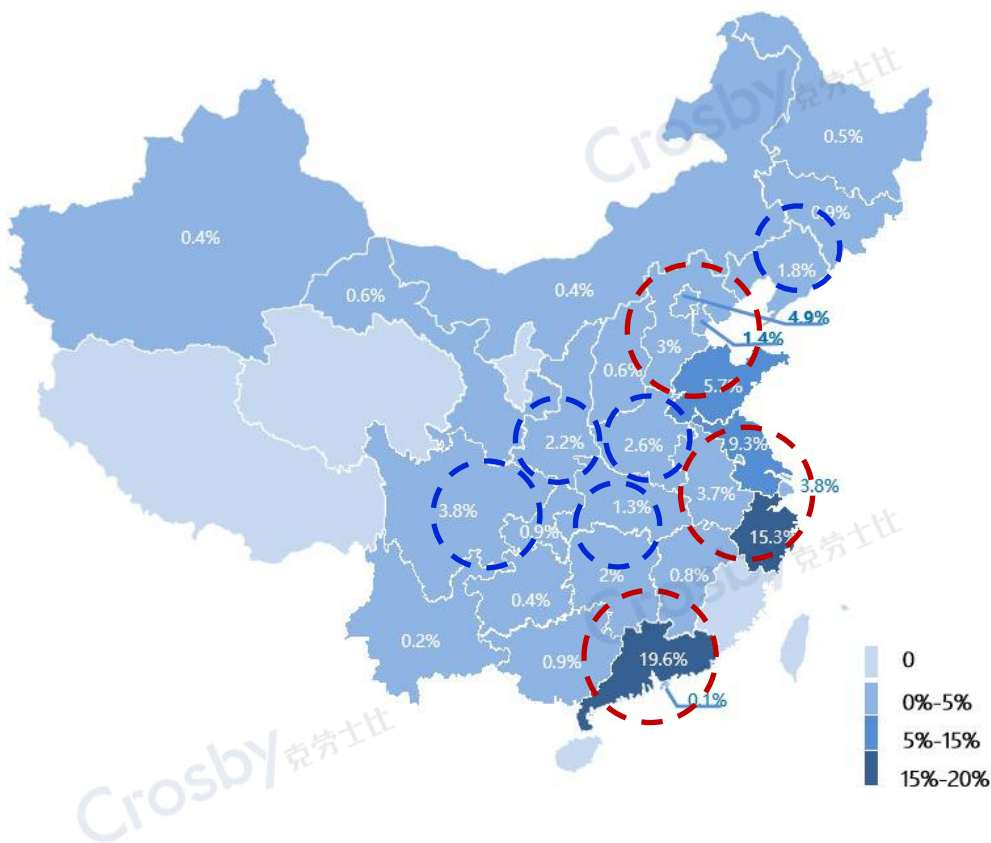
绝大多数质量人并非“科班出身”，而是由企业内部选拔培养或者外聘上岗，因此**普遍缺乏系统性的理论指导**，往往是自学成才。他们或来自管理、工商管理、人力资源等**管理类学科**；或是来自机械设计与制造、电子与自动化、计算机等**工程技术类学科**；或者来自于工业工程、物流、质量等**管科交叉类学科**；少部分来自于**经济类**，**教育类**等学科。由此大致可以将质量人分为两类：一类是走专业技术路线，一类则是走管理路线。

质量人：主要分布于中国 “八大经济圈”



地域

本次参与调研的质量人排名前五的地区分别是：
广东 20%、浙江15%、江苏9%、山东6%、北京5%。



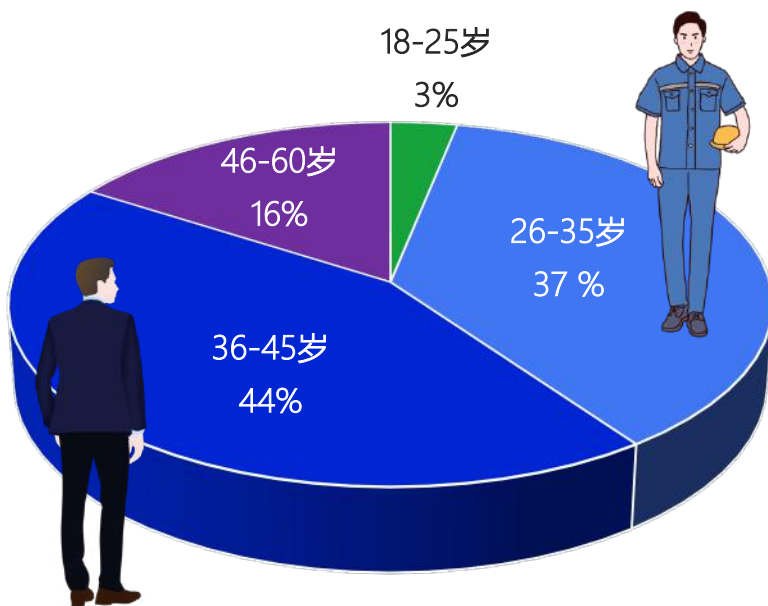
质量人：人生正当年



年龄

质量人年龄分布以中青年（26-45岁）居多

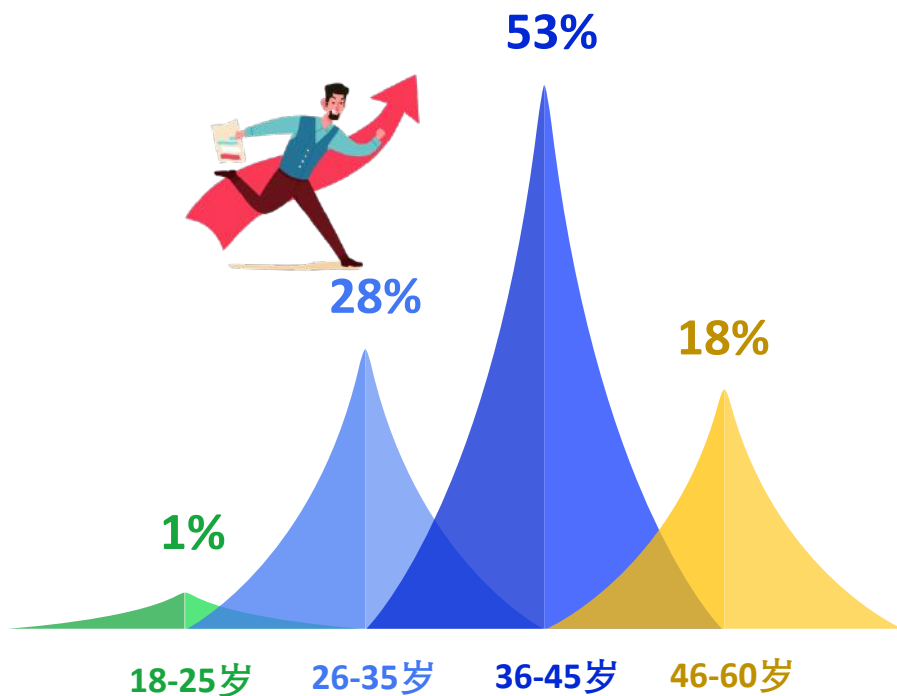
参与本次调研的质量人以中青年居多，26-45岁年龄段占据了81%以上；也不乏老将出马（46-60岁），占比16%；职场新秀（18-25岁）则较少，仅3%。



论资排辈仍主导质量人晋升之路

质量人实现**晋升**之路，靠熬“**资历**”？

中高层质量人的年龄占比

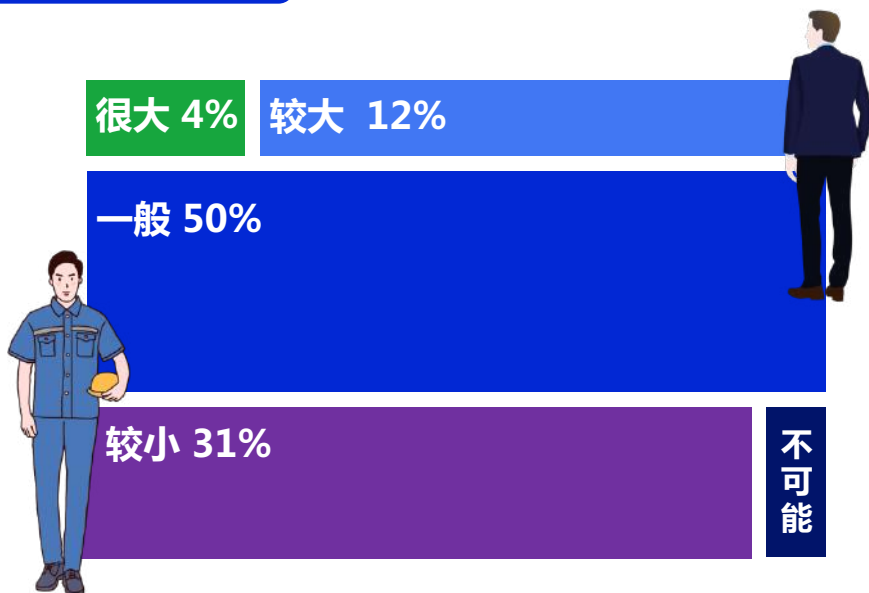


本次参与调研的**中高层质量人**中，**36岁以上**质量人占比达**71%**，可见资历对于质量从业者的**晋升之路**还是非常重要的。

质量人：晋升**不易**，但并非不可能



晋升机会



半数质量人认为**晋升机会一般**，而认为**晋升机会较少**（31%）甚至“**不可能**”（3%）的远远多过认为**晋升机会较大**（12%）或**很大**（4%）的，侧面反应出质量人在多数企业中仍是**不受重视**的群体。

事实上，质量人的晋升机会与**企业管理层对质量的认知程度**以及质量人本身是否有“**两把刷子**”密切相关。

晋升关键：左手**实操**，右手**关系**

54%

注重实战凭借经验取胜



42%

管理上下左右关系

35%

疯狂学习提升专业知识



24%

把握正确时机跳槽

18%

名企名校资历背书

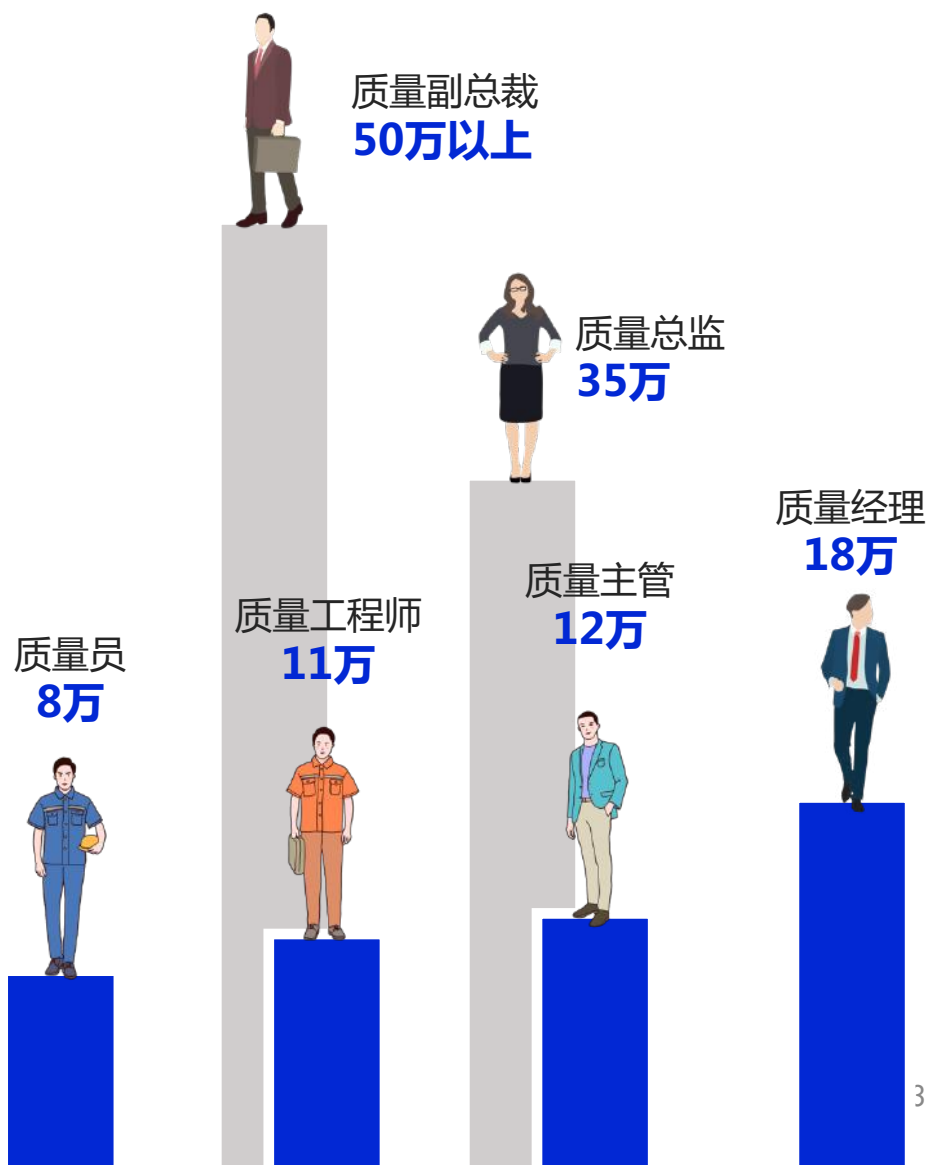


质量工作紧扣**核心价值**

质量人要实现职场跃迁，需要跳脱出传统的质量智慧，基于新的**价值定位**（参照第四章节），推动组织进行**转型升级**，选择有效的**变革策略**让人们正确对待“质量”，并成为公司总经理和员工的“**业务伙伴**”，质量才有可能在那里产生。这就需要质量人一边提升认识水平，一边通过实践提升业务能力。

晋升之路与薪资水平

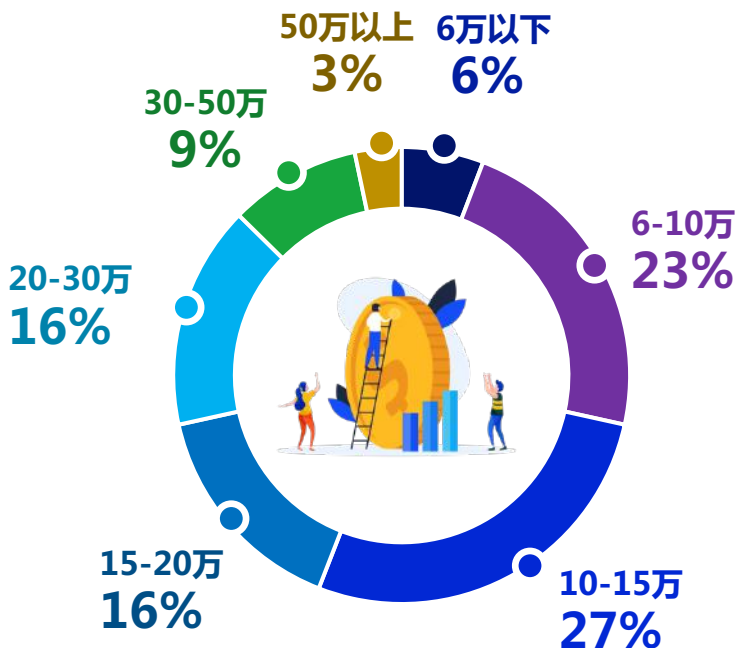
各层级质量人平均年薪



关于高薪，选择和努力都很重要



薪资

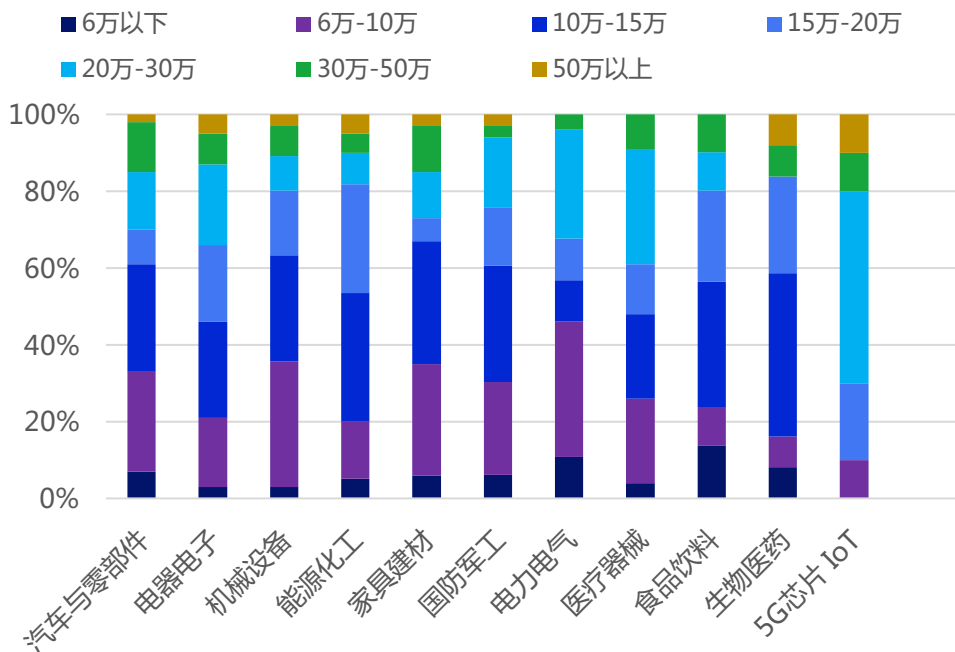


绝大多数质量人年收入在6万-30万之间

半数质量人的年收入在6万-15万之间，约1/3的质量人年收入能达到15万-30万。仅少数质量人能获取30万以上高薪（12%），另有极少数质量人年收入不足6万（6%）。

高精尖产业质量人薪资普遍高于传统行业

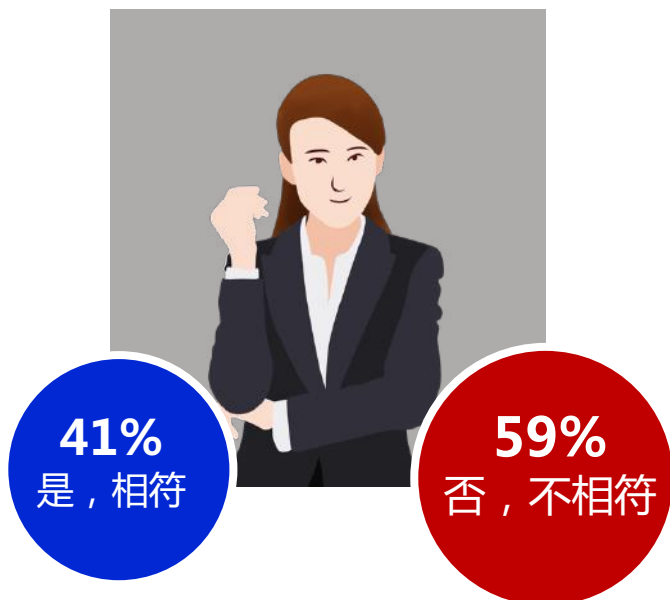
各行业薪资水平对比



从所在行业来看，高精尖产业质量人薪资高于传统行业，其中**5G芯片、IoT质量人呈现高薪资状态**，年薪50万以上占比最多（9%）；**电器电子、医疗器械、生物医药、能源化工、国防军工行业质量人平均年薪较高**，年薪逾10万者占比超过70%；**电力电气行业两极分化明显**（46%年薪低于10万，32%年薪高于20万），**食品饮料行业的低薪资**比例要高于其他行业（14%年薪6W以下）。

肩负重任，薪资却不见涨？

薪资是否与贡献相符？



多数质量人认为自己的付出没有得到应有的回报

不同层级质量人均有**半数以上**认为**薪资与贡献不相符**。其中质量总监 (51%) < 质量总师 (53%) < 质量经理 (56%) < 质量工程师 (59%) < 检验员 (64%) < 质量主管 (65%) < 质量员 (71%)。

可以看出整体而言，职级和薪资水平越高的质量人，对薪酬的不满相对越低。值得注意的是**质量主管**，作为平均薪资水平最低的管理岗，他们认为自己付出的是血汗，收获的却是毛利。

现实很**骨感**，但他们仍然**坚守岗位**



归属感

仅33%

对目前工作
感到满意



但65%

仍然会选择
留在质量部门

且69%

对所在企业
有归属感

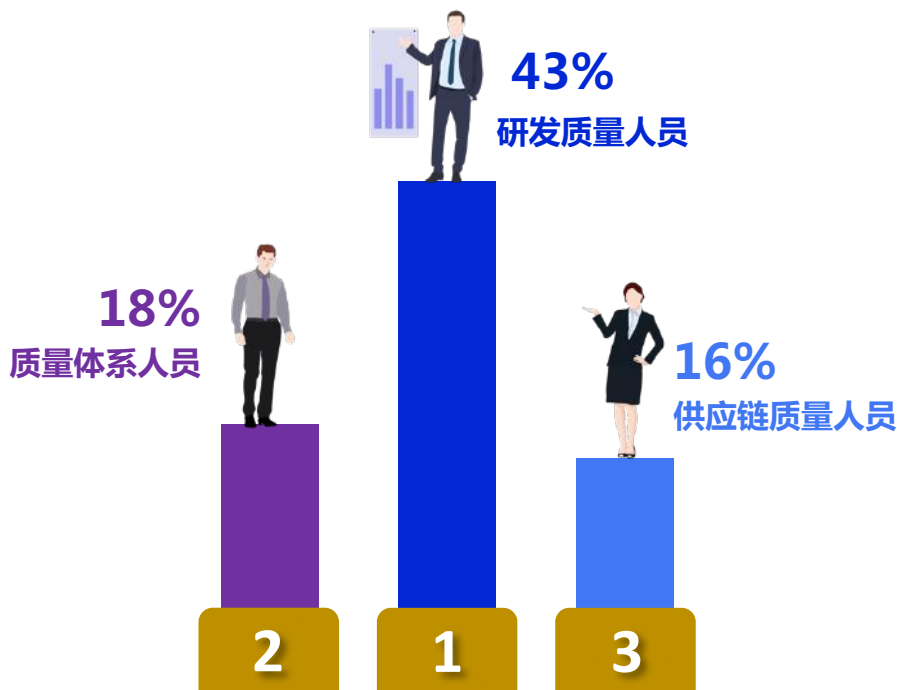


质量人正在努力获得集体的**尊重认可**

国家在提倡**高质量发展**，然而质量人在职场的生存发展仍然如此**艰难**。如果**企业高层管理者**对质量的**理解**存在偏差，质量人的**价值**就很难得到体现。许多经验丰富的老质量人靠**使命，情怀**支撑自己走到今天。企业需要培养适合**品质文化**生长的环境，质量人群体也需要获得真正的**尊重和认可**，这是实现高质量发展的前提。

研发质量岗成最大人才缺口

企业亟需的质量人员排行榜TOP3



质量人或将大有作为的新领域：研发质量岗

43%受访者认为所在企业最缺乏研发质量人员，其次是质量体系人员（**18%**），供应链质量人员（**16%**），培训师（**13%**）。侧面反映出企业质量管理方式的转变：由**制造质量为主**转变为**构建业务运营管理的质量链条**。“抓预防就是抓源头，”研发质量管理作为链条的**上游端口**，将成为重中之重，然而相应人才却相对匮乏，这或将成为质量人的重要发展方向之一。

夹缝中生存，没有话语权

围着产品转，黑锅不断，掉进惩罚泥潭

只有苦劳没有功劳，一不小心就阵亡

半路出家，未经专业培训，整体素质不高

质量人的工作瓶颈

- 是什么困扰了日常工作？
- 哪个行业加班最多？

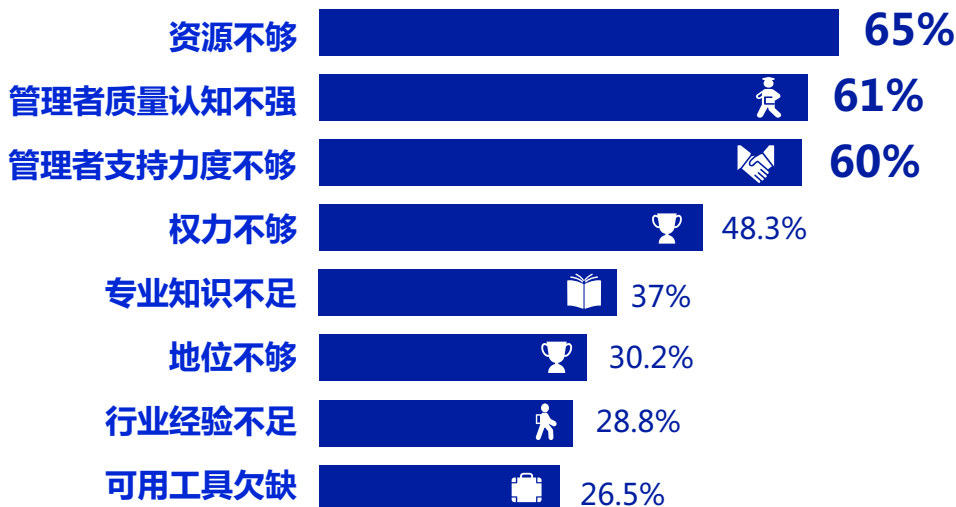
2

质量人头顶的“三座大山”

资源问题 | 管理者的认知 | 管理者的支持力度



工作困扰

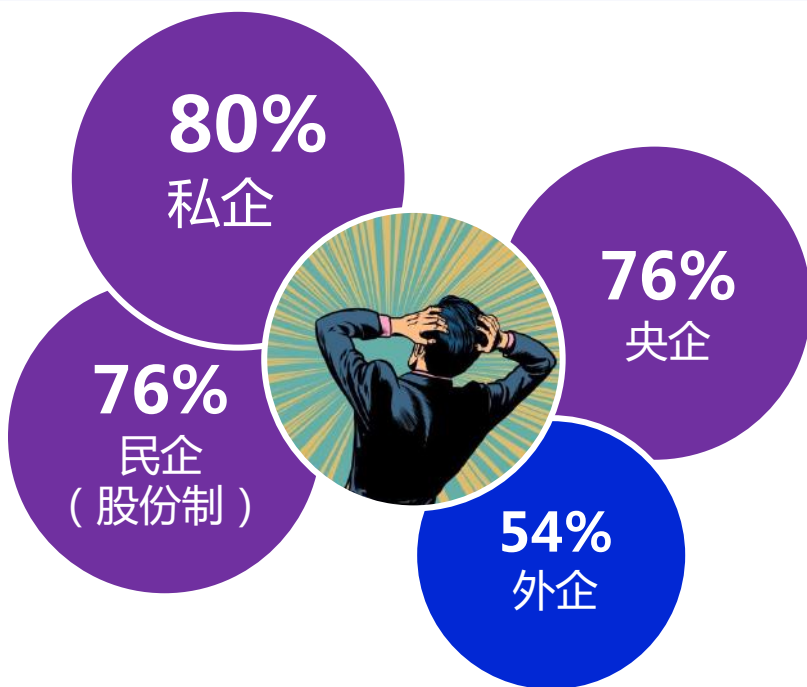


将近六成的质量人认为自己在开展工作时遭遇到最大的问题是资源不够，管理者认知不强和管理者支持力度不够。这从侧面显示了，如果管理者对质量缺乏正确的认知，资源和权利很少或不会向质量部门倾斜。

质量人普遍为**管理者态度**所困

私企、民企、央企形势尤为严峻

不同企业质量人受“管理者的认知或支持力度”困扰占比



高达**80%**的**私企质量人**受到“管理者的质量认知不强”或“管理者支持力度不够”困扰，而**民企和央企同为76%**，形势严峻不容乐观。

相对而言，**外资企业**中仅**54%**的质量人为“管理者的质量认知或支持力度”所困，较其他类型的企业低10-20个百分点。这反映出**外资企业的管理者**对于质量的认知仍高于其他类型的企业。

管理层的“三个必须”

“改变心智是最难的管理工作，
但却是金钱和机会的藏身之所”

想要打破质量工作的阻力，
管理者必须正确认识质量，
意识到质量问题的根源在“我”。



1

必须要把所有的**语言**统一到质量上面

2

必须用**品质文化**改造各种职能文化

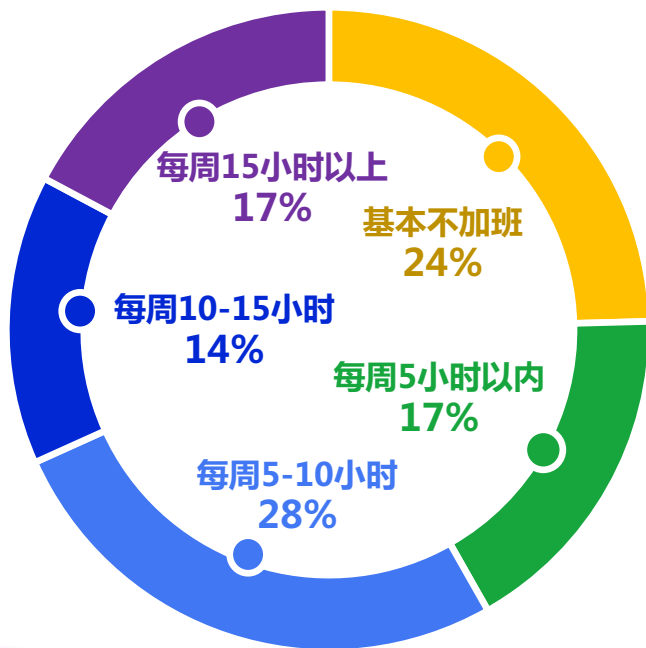
3

必须用**品质战略**统御以客户为中心的业务运营管理工作

加班已成质量人的工作常态



加班时长



“基本不加班”的质量人占比为仅24%，近八成的质量人存在日常加班的现象。据统计，质量人平均日加班时长为日1-2小时，平均周加班时长为7-9小时，更有17%的质量人每周加班超过15小时。

“加班冠军” 行业排行榜

据“每周超过15小时”的行业加班情况统计显示：

电器电子——“冠军” 加班行业



每周超过15小时”的**电器电子行业**的质量人占比最多，达到**27%**，为“冠军”加班行业，平均日工作时长在**11个小时**以上。

机械设备——“亚军” 加班行业



“每周超过15小时”的**机械设备**的质量人占比其次（**24%**），为“亚军”加班行业。

汽车零部件——“季军” 加班行业



排名第三的“每周超过15小时”的行业为**汽车零部件**（**18%**），为“季军”加班行业。



听听质量人代表的心声

所在企业推行
质量管理方法

TQM

精益
管理

ISO
9000族

卓越
绩效

财务自由
年收入>50万

学以致用
关注专业质量
期刊与文章

战略视野
站在企业视角
总览全局

质量优先
面临抉择时
质量为先

质量副总

代表人物 王卫华
男 52岁
机械设备行业
10年质量工作经验
地方国企



“

发展建议

充满机遇，但要做好准备有能力承担相应的责任。

质量人要有与公司一致的价值观、战略视野，保持忠诚度，有很强的学习能力，干实事。

”

思路明确

制定质量战略，创建品质文化，引入质量管理体系解决方案，加大高管的质量认知教育，设置质量目标，完善质量激励机制，让内行管质量。



质量总师

代表人物 李长英
女 49岁
国防军工行业
17年质量工作经验
央企

收入中上

年收入
20-30万

所在企业推行
质量管理方法

精益
管理

零缺陷
管理

ISO
9000族

TQM

偶尔加班

每周加班
5小时以内

不太满意

质量部门
处境尴尬

短期改进

不断尝试短期
改进活动

发展感言

“

质量应融入流程业务，质量部门又是与许多部门平行的一个部门，这也是质量人处境尴尬的一个主要原因。但如果消灭质量部门，让质量人在各个业务流程中发挥作用，在当下又不是成熟的时机。

”

主要瓶颈

管理者支持力度不够，资源不够，专业知识不足，每个人都站在自己的立场上谈质量，没有把质量当专业技术看待，资源配置不足形成恶性循环，质量人晋升难。

所在企业推行
质量管理方法

TQM

零缺陷
管理

六西
格玛

卓越
绩效

收入不菲
年入 30-50万

认证有用
认可质量职业
资格认证作用

一路高升
相信质量人晋
升机会很大

活动大咖
常常参加行业
展会、论坛

质量总监

代表人物 江文岚
女 45岁
汽车零部件行业
21年质量工作经验
民营企业



“

发展建议

质量人的发展定位很关键。

- 1.如定位**专才发展**，必须要专精自己的领域；
- 2.如果是往**通才发展**，必须要从思维逻辑、看事情高度宽度深度上修炼。多学习管理战略方面的课程，必须要把通才的气场打造好。这样质量人的生存发展就有价值了。

”

成果显著

建立了通畅的改进活动沟通渠道，公开面对问题并
有计划地加以解决。

主要瓶颈

招人才难！各部门管理水平参差不齐影响工作开展。



质量经理

代表人物 叶荣添
男 38岁
电子电器行业
9年质量工作经验
民营企业

收入中上

年收入
20-30万

所在企业推行
质量管理方法

精益
管理

六西
格玛

ISO
9000族

GJB
9001

QCC

加班达人

每周加班
10-15小时

无可奈何

出问题没有
一票否决权

意见领袖

活跃于质量
微信交流群

发展感言

“

可以再选择，不做质量人。
但既来之、则安之；
做一行，爱一行，专一行！

”

主要瓶颈

资源不够，权利不足

管理者口头上非常重视质量，但在一些决策、支持、行动上的做法，有时却完全相反。

所在企业推行
质量管理方法

精益
管理

六西
格玛

ISO
9000族

TQM

待遇尚可
年入 10-15万

自学成才

既懂产品
又懂质量
又懂体系

晋升太难

也许会一直
原地踏步

可能换岗

有机会就转
去技术岗

质量工程师

代表人物 莫和声

男 40岁

机械设备行业

13年质量工作经验

外资企业



“

发展感言

质量理念最早起源于欧美，由于工业化程度早，已经深入人心，质量理念已经**化于无形**，质量管理比较规范。而国内工业起步晚，企业受老板和管理层个人认知影响比较大，质量文化和理念没有像欧美企业经过100多年的工业发展沉淀下来，都比较浮躁。总体来说国内质量人的生存难度相对其他岗位难度相对大。

”

小有成就

虽然有时会得罪人，但能获得大多数人的认同，认同你的理念、方法。

主要瓶颈

人际关系比较复杂；缺乏整个运营层面的质量管理人才。

质检员

代表人物 刘晓宇

男 28岁

汽车零部件行业

3年质量工作经验

私企



收入微薄

年收入
6万以下

所在企业推行
质量管理方法

极限挑战

每周加班
15小时以上

IATF
16949

忍无可忍

对所在企业极度
没有认同感

ISO
9000族

质量老幺

妥协让步牺牲
习以为常

发展感言

“ 一出现质量问题就是检验员没做好。

感觉快被淘汰了，毫无地位可言。

”

主要瓶颈

地位、权利、资源不够
管理者支持力度不够
可用工具欠缺

交期与产能与质量的冲突
始终得不到认可

面对不断变化的外部环境和愈发激烈的市场竞争，“学习”一词成了热词，小到个人，再到企业、大到国家都在强调学习的必要性和紧迫性，学习是我们个人、团队和组织保持竞争力和持续发展的重要手段，对于个人和组织的重要性不言而喻。

构建学习型组织绝非一朝一夕之功，而需要一个组织自上而下的持久努力，从而实现个体潜能与组织潜能的相互促进。

质量人的自我提升

- 如何实现自我提升
- 质量人的必备素质与核心能力

3

质量人爱学习，也想帮助组织提升

 持续学习

94%的质量人短期内有学习计划

有学习提升计划的质量人
所在企业举办质量学习会频次

44%
一月一次

15%
从未召开



无学习提升计划的质量人
所在企业举办质量学习会频次

24%
一月一次

41%
从未召开

有学习计划的大多数质量人，
其所在的企业相对重视质量教育。

组织是否具有学习文化
与个人学习意愿是否强烈息息相关。

质量人爱看书，也常常参加培训

学习途径

76% 专业书籍



71% 专业培训



66% 向专业人士学习



55% 行业杂志、报刊、软文



32% 咨询服务



各层级质量人其他偏好信息渠道

质量总师：专业质量期刊

质量总监：与客户交流/加入学术交流群

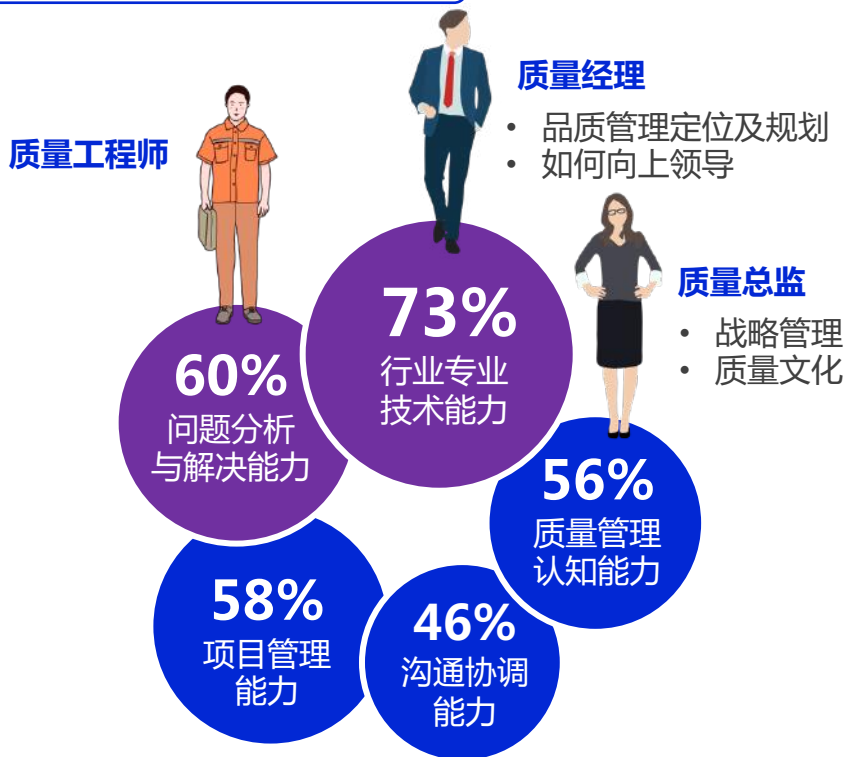
质量经理：集团内信息分享会/业内同事相互学习

质量主管：经理传授/网上百度/自学/自费报网课

质量工程师：网络检索/资料包/微信公众号

质量人普遍**重技术**，**轻管理与沟通**

质量人心目中亟需提升的能力



当下的质量人仍然普遍缺乏对**质量本质**的认知：质量的本质是**管理**，而不是**技术活动**

当下质量人关注焦点仍主要集中在产品技术的具体问题（73%）和分析解决问题（60%），尤其是质量经理、主管群体，他们的自我提升意愿最为强烈，但在重技术、轻管理的指导思想下，缺乏对相关方的心理预判和有效的沟通，往往陷入灭火补救的事务性工作中难以自拔。

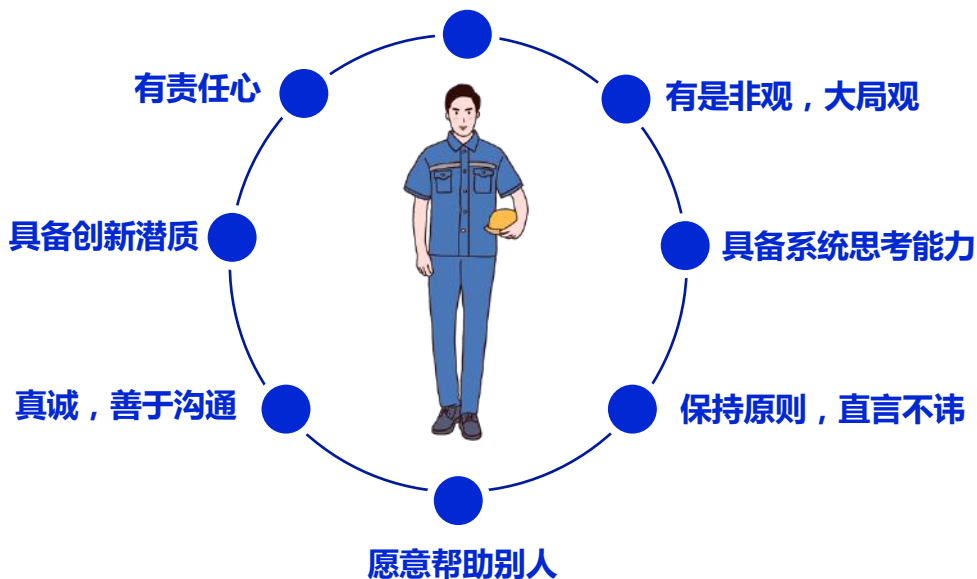
心态好，是质量人的必备素质

什么样的人适合选择质量作为职业目标？



必备素质

心态好，愈挫愈勇型



同时你能接受

- 职责定位不明确
- 质量价值难以量化
- 部门地位不够高
- 来自上下左右的质疑和挑战
-

四大类质量岗位的核心价值及能力

从一线岗位到质量高层管理者的能力进阶

个人价值

=我能帮助别人做些什么

质量检验岗·核心价值

成为大家的“眼睛”，用“精准”检验为大家提供有价值的质量情报。

核心能力

- 精准检验能力。
- 关键质量信息提取能力。



质量改进岗·核心价值

对质量情报进行系统分析，识别质量风险和质量改进机会，引导并帮助大家实施质量改进活动。

核心能力

- 质量情报的分析能力。
- 质量风险和改进机会的捕捉能力。
- 质量改进活动的组织能力。
- 质量改进技能的教育能力。



质量体系岗·核心价值

通过质量体系策划，帮助大家铺设一条通往成功的道路。

核心能力

- 跨团队的沟通能力。
- 体系标准与实际业务的融合能力。
- 体系标准的落地能力。



质量经营岗·核心价值

通过创建品质文化，帮助公司实施品质变革，以打造有用和可信赖的组织。

核心能力

- 品质变革的推动能力。
- 品质文化的教育能力。
- 质量链的打造能力。
- 客户价值的整合能力。

“质量人的核心价值何在？未来在哪里？如果依然是控制者、审核者、问题的解决者以及救火者肯定价值不大，即使努力成为培训者和教练，也是不会有未来的。因为如果不能抛弃传统的质量智慧与习惯，则无疑是玻璃器皿中的跳蚤，温水里的青蛙。”

——杨钢《质与量的战争》

质量人未来发展建议

- 变革时代下质量人何去何从？
- 质量人的角色定位？

4

当下，外部环境的**不确定性激增**

质量人正在面临的内外部环境变化

黑天鹅事件层出不穷
带来的行业**不确定性**大变局



变革时代下，质量人该何去何从？

是消防员？是警察？是法官？还是教练？



角色定位



警察



法官



消防员



教练



质量人如何才能有未来？

在变革时代下，质量人必须先**改变自己**
然后再推进质量**组织的变革**



转变角色



客户价值整合者

管理系统构建者与优化者

业务风险控制者

品质文化变革领导者

如何成为**客户价值整合者**？



转变理念

以物为本(物理)



以人为本(人理)

客户价值 整合者

Tips



质量人要**站在客户角度**
积极思考与自省

围着**客户需求**转
而不是仅仅围着**客诉**转

帮助“**端到端**”的运作
对准客户需求

帮助他人接受**正确的质量观念**，
并以此指导自己的工作

如何成为**管理系统构建者与优化者**？

 **转变焦点**

产品质量



工作品质

**管理系统
构建者与
优化者**

Tips



质量人要**掌握管理的语言**

能理解**企业**和**一把手**的诉求，
有效沟通，而非就质量谈质量

能走进**业务圈子**，和大家**打成一片**

能**协同**其他部门，确保他们的**方向正确**，并识别出**有益增值环节**

如何成为业务风险控制者？



转变方式

产品
(点)



质量链
(线)



运营管理系统
(面)

业务风险 控制者

Tips



质量人要**把控业务风险**

善于**实际观察**并作出**趋势分析**

及早**预见**到缺陷并提出**防治**的办法

适时给出建议，**提醒**、**纠正**工作中不符合要求的行为

如何成为品质文化变革领导者？



转变重心

组织质量
改进活动



推动品质
文化变革

品质文化 变革 领导者

Tips



质量人要**学会审“美”**
进而**充满自信**

学会**认同、欣赏、赞美**组织中
有用的、可信赖的部分

而非**质疑、对抗、处罚**，然后
让步、妥协、挫败

积极应对，主动出击，领导推
动整个公司**品质文化**的变革

如何帮助质量人踏上转型升级的征途，
用什么方式和工具去完成长征，
正是20多年来**克劳士比中国**所做的。

目的就在帮助企业发现并构建
大变局中组织品质文化变革的引擎，
致力于打造能够赢得全球尊重的
“中国品质” 的名片。



克劳士比中国

中国质量界的“黄埔军校”，全球品质竞争力管理实践专家

克劳士比中国创立于1999年，一贯秉承“全球思维、本土行动”的纲领，通过重新定义品质与质量竞争力，致力于把 Crosbyism与中国文化及本土企业实践进行融合和创新，有效地帮助成千上万家中国各行各业的领军企业，包括军方领导部门及航天、航空、中电等十大军工集团、一汽、上汽等各整车厂及零部件公司，华为、中兴等 IT 及软件公司，以及“大国重器”企业大飞机、高铁、特高压、核电、船舶和全球 500 强在华企业推行“第一次就把事情做对”等，赢得了高度评价与广泛赞誉，享有中国“质量智库”和“黄埔军校”的美誉，客户名单加起来“就像一本成功企业名录”。

累计举办公开课

586期

累计培训首席质量官/质量总监/经理

10000+人次

企业内训及咨询累计覆盖

1000000+人次

帮助客户创造有形和无形价值

600+亿元

举办电视讲座、北大讲坛、论坛及大型国际峰会

72场

书籍、内部杂志及影像制品

500万册+



零缺陷公众号

关于我们

克劳士比的独特价值？

世界质量宗师

Philip Crosby
菲利浦·克劳士比

完整性

基于完整性的产品体系架构

一站式生态链价值整合

助力企业突破两大端到端难题

绝对的克劳士比经典理论体系

原创性

由中国零缺陷奠基人杨钢院长领衔，20余年专注于零缺陷中国模式创新与实践

杨钢

中国零缺陷奠基人
克劳士比中国创始人兼院长

始终关心客户的核心诉求

质量界的“黄埔军校”

持续与优质客户深度合作

根本性

关于我们

品质领导者升级计划

克劳士比精品公开课与大师班



QUALITY LEADER

谁是企业的品质领导者？

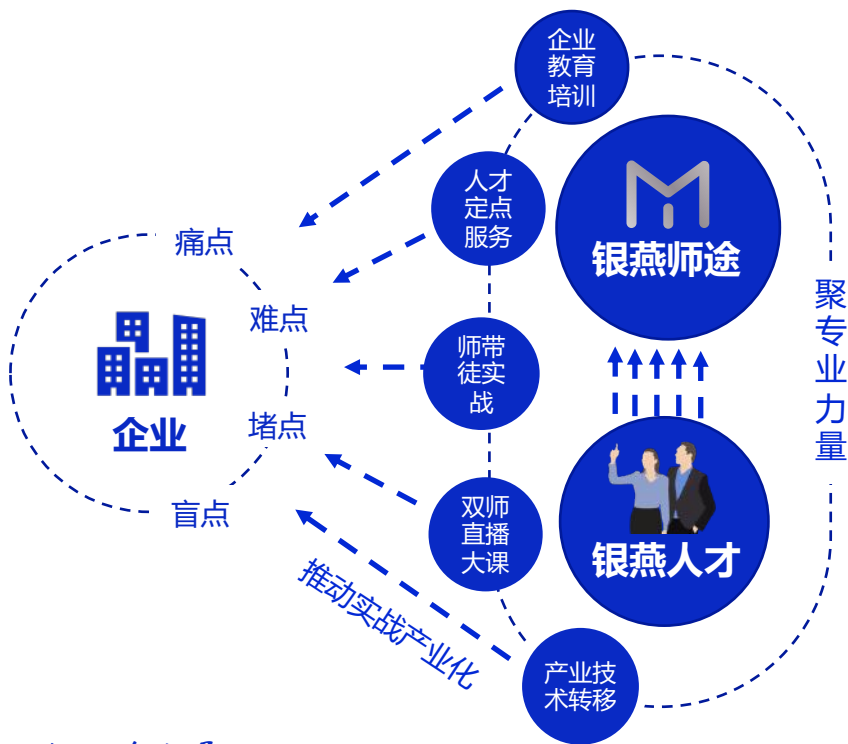
所有热爱品质并愿意推动品质提升的人都是品质领导者
在他们看来，品质就是组织的绩效
是驱动盈利的战略方法



参与升级计划

银燕师途：提供系统级解决方案的专业平台

克劳士比银燕师途平台是针对企业在“高质量发展”过程中产生的痛点、难点、堵点和盲点问题，聚焦全社会各行各业之银发专家、行业匠人，为客户提供解决方案及人才定点服务。



如果你也是：

“干一行终一生”的行业匠人

“偏毫厘而不敢安”的银发专家

以传授技艺、传承匠心为宗旨



银燕师途平台