

# 茅台质量管理迈入“高质量时期”

## 茅台集团 2022 年度生产·质量大会召开

■ 本报记者 樊瑛 张建忠

茅台酒酿造一年一个生产周期，在新一轮生产周期即将来临之际，重阳节前夕，一场持续了9年，高规格、大规模的特别会议——茅台集团2022年度生产·质量大会于10月10日举行。

“质量是生命之魂”，会场外的大屏幕上，七个醒目的蓝色大字让人印象深刻。以1951年国营化为起点，在茅台辉煌70周年纪念临近之时，茅台对其70年来的质量管理工作进行了系统梳理，并宣布，这项事关企业生死的重要工作，在经历了经验管理、理性管理、主动管理等三个时期后，业已进入第四个时期——高质量时期。

站在七十年背景下，茅台集团党委书记、董事长丁雄军在总结茅台质量管理工作历史经验时，展示了更多维度和视野。他强调，在高质量时期，必须有更高要求和更高标准。要树立新时代五匠质量观，构建实施茅台“365”质量管理体系，永葆质量匠心、铸牢质量匠魂、练就质量匠术、精制质量匠器、锻造质量匠人，呵护茅台生命之魂，推动茅台实现高质量发展。

茅台将持续推进质量管理现代化，巩固提升茅台品质的最强核心竞争力，让“质量是生命之魂”成为新时代引领茅台高质量发展的精神信仰和价值追求。茅台表示，“生产质量大会作为茅台人特别的盛会，体现的是一种继承和传承，更是一种信念和信仰，我们要以之为新的起点，携手再创造一个新的未来。”

此次会议，由茅台集团党委副书记、总经理李静仁主持，茅台集团党委副书记、纪委书记、省监委驻茅台集团监察专员卓玛才让，总法律顾问段建桦，总工程师、首席质量官王莉，副总经理万波，总会计师刘刚，副总经理吴浩军出席会议。会议还邀请了茅台老领导季克良出席。

### 从作坊到现代企业 茅台质量管理递进演变

从“经验管理”起步，到“理性管理”与“主动管理”，丁雄军的质量管理“阶段论”，分别对应了过去七十年中，茅台从农业色彩浓厚的作坊起步，经历了早期工业化改造，并逐步走向现代，并成为全球市值最高、单品销售收入第一、营收规模过千亿元的知名企业的演进过程。三个时期，各有特色，也作出了内涵不同的重要贡献。

回顾70年的生产质量工作，可以总结为经验管理、理性管理、主动管理三个阶段，在不同时期，不仅体现了茅台人在质量追求上的继承传承，更是一种信念和信仰。

对这些阶段所承担的角色与作用，丁雄军均给予了充分肯定：

——经验管理时期。即1951年到1963年，这段时间质量管理主要为“口传心授”“师徒带”等经验式管理，代表性的有郑义兴先生归纳的茅台酒十四点生产操作法，王绍彬先生提出的“以酒养糟”酿酒经验，邹国启先生提出的“疏松上甑法”，这些经验沿用至今，但总体上属于感性的经验管理。

——理性管理时期。1963年至1980年，茅台质量管理进入“理性管理时期”，轻工部指派周恒刚到茅台开展两期试点。这期间，李兴发先生提出茅台酒酱香、窖底、醇甜三种典型体划分，邹开良先生提出处理好质量和产量、酱香酒和其他香型酒、增产和节约、增加设备和挖潜革新的“四个关系”，季克良先生在1974年撰写了《提高茅台酒质量的点滴经验》。这阶段茅台质量管理更加注重科学引领，走上了从经验管理到理性管理的关键一步。

——主动管理时期。即1980年至今，茅台质量管理进入“主动管理”阶段。在此期间，茅台主动顺应时代发展，引入全面质量管理理念，深入贯彻ISO9000、ISO14000等标准体系，并在2003年和2011年两获“全国质量奖”。此间，有代表性的是季克良先生提出的质量“四个服从原则”和“以质



丁雄军讲话



李静仁主持会议

量为中心”等理念。李保芳先生提出了茅台的“大质量观”，践行“视质量为生命”质量理念。这些重要理念推动茅台质量管理逐步走向规范化、标准化，质量也真正成为茅台的核心竞争力。

“回顾三个历史时期，茅台的质量管理在艰辛探索和曲折前行中发展，取得今天的成就实属不易。”丁雄军评价说，70年的奋斗历程，不仅奠定了茅台的质量基石，凝聚了茅台的质量文化，也雄辩地告诉我们：质量高于一切，只有始终不忘质量初心，坚守传统工艺，严格质量控制，才能永葆茅台酒品质稳定，才能推进茅台永续发展。”

### 树立新时代五匠质量观 让“质量是生命之魂”成为信仰

“进入新时代，茅台迈上了高质量发展的新征程，茅台的生产质量管理也随之进入第四个时期——高质量时期。”丁雄军指出，生产质量作为茅台发展质量最重要的一环，在高质量时期必须要有更高要求和更高标准。

“总体方针，要树立新时代的五匠质量观，呵护茅台生命之魂。”所谓“五匠”，系指质量的匠心、匠魂、匠术、匠器、匠人。其中，匠心是初心，匠魂是理念，匠术是方法，匠器是支撑，匠人是根本。

具体来讲：

匠心就是茅台人始终坚持精益求精、品质为先的初心，要始终坚持这一初心；

匠魂就是一切生产质量工作都要贯彻“质量是生命之魂”的理念，一切生产质量工作都要贯彻这一理念；

匠术就是生产质量管理的方法论，要落实全过程、全场景、全员三大控制论；

匠器就是生产质量管理的标准支撑和技术支持，是提升质量管理现代化水平，持续赢得未来竞争的关键一环；

匠人就是茅台的工匠，要着力培育打造一流的工匠队伍、一流的科研团队和一流的管理精英，合力撑起茅台质量的天。

从丁雄军的这“五匠质量观”所涵盖的内容来看，这包括了茅台酒生产从人到原料、从工艺到技术的全链。树立并做好“五匠质量观”也将成为护航茅台高质量发展的重要要素。

守匠心才能酿好酒。众所周知，茅台酒酿



“70”字样的拱门展示了茅台70年来的生产质量大事记

造周期长，环境、微生物、海拔高度、气候变化等很多因素都会影响基酒的产量和质量。

“从投料到出厂要历经30道工序，165个工艺环节，时间长达5年。”丁雄军说，质量高于一切，只有始终不忘质量初心，坚守传统工艺，严格质量控制，才能永葆茅台酒品质稳定，才能推进茅台永续发展。

有了五匠质量观，以什么路径呵护茅台生命之魂？丁雄军提出要构建实施茅台“365”质量管理体系。

“3”即实现质量管理体系更加完善、全域质量均衡发展、质量水平整体跃升三个目标；

“6”即抓好全员质量共治、全域质量协同、全生命周期质量管控、全员全面全过程质量监督、质量生态协同发展共同体构建和质量治理能力现代化等六项任务；

“5”即做好组织领导、人才支撑、经费支持、督查考核、舆论宣传等五大保障，持续推进茅台质量管理现代化，巩固提升茅台品质的最强核心竞争力。

如何理解和落实“铸牢质量匠魂”，丁雄军会上分享了三句话：

“质量是生命，呵护则存，放任则亡。”

“质量是生命之魂，魂在中心，得之得根本，失之失魂魄。”

“新时代新征程，我们落实‘质量是生命之魂’理念，就必须让品质成为信仰。”

讲话中，丁雄军希望茅台同事要把“质量是生命之魂”，作为全体茅台人的共同价值观。他在讲话中透露，从“以质量求生存”的文化根源，到“视质量为生命”的文化提升，再到“质量是生命之魂”的文化升华，茅台正在做好质量文化的顶层设计，让“质量是生命之魂”成为新时代引领茅台高质量发展的精神信仰和价值追求。

整个大会，“质量是茅台生命之魂”作为贯穿全场、最为亮眼的中心概念，不断被提及。

“质量是生命之魂”被以信仰来定义，这是迄今为止，茅台对此定义站位最高、力度最强的表述。

会议透露，茅台将成立质量委员会，实现质量管理全过程、全场景、全员工的覆盖。

丁雄军在讲话中表示，茅台正在强化原料管理，加快培育新一代原料品种，同时将聚焦重要战略资源，建立战略供应商培

育制度，实施供应商“白名单、黑名单”管理机制，严控采购管理、强化制曲管控、稳定制酒生产、做精勾兑贮存，提升包装水平，增强质量服务能力。

据悉，茅台将在“第一车间”原料基地建设风土数据库，收集基地气候、地形地貌、生态等基本数据，有效指导基地科学种植，提升基地现代化管理水平。

### 打造一流人才队伍 不遗余力加大科研投入

生产质量大会上，茅台授予刘学军等12名员工第二届第一批“茅台工匠”称号，同时还表彰了9对优秀师徒。在茅台集团党委委员、副总经理万波领誓下，全体参会人员于2022年度生产作出了庄严承诺。

开讲前，丁雄军现场提议大家以最热烈的掌声向以季克良为代表的老一辈质量人致敬；向以受表彰的茅台工匠和优秀师徒为代表的新一代质量人致敬。

丁雄军明确提出，365管理体系中的五大保障，人才是根本。“我们要始终把工匠作为茅台高质量发展的第一资源，着力培育打造一流的工匠队伍、一流的科研团队和一流的管理精英，合力撑起茅台质量的天。”

丁雄军提出，茅台要分类建立核心人才库和后备人才库，加快打造一批年龄、岗位分布结构优化的核心技能型人才。

“人是我们的根本。什么是茅台最宝贵的财富？不是基酒，而是我们4.3万名职工。”丁雄军说，下一步茅台将制定“揭榜挂帅和赛马制度”，用丰厚的奖励激励专业技术人员科研攻关，同时还要完善技术职务晋升通道，让技术人员有机会、有平台、有待遇。

“茅台工匠”获奖代表，制酒27车间18班酒师张映超在发言时回忆道，十年前刚从业时，自己就下定决心，一定要干一行爱一行，把传统酿酒工艺学通学精。

正是因为有众多像他一样怀着极强责任感，不断刻苦钻研的生产一线职工，才奠定了茅台成为中国白酒头部领军企业和世界蒸馏酒第一品牌的地位。

匠人易得，匠心难修。进入新时代，茅台工匠们在专注与坚守中勤勤恳恳地工作，默默无闻地奉献，用匠心成就经典，以万千锤而铸一器的执着酿造大国佳酿。他

们执着与努力、热爱与付出、追求与卓越，在平凡的岗位上，演绎了丰富多彩的人生，书写了激励人心的匠心传奇。在追求极致中实现了茅台人的人生价值。

据了解，茅台目前建成了以院士工作站、大师工作室、茅台学院等平台为核心载体，正以“工匠八步”为主要手段，“送出去”和“引进来”有机结合的技能人才培养体系，不断壮大人才队伍。

在“五匠质量观”中，匠人是根本，匠器是支撑。

丁雄军的讲话稿中，第一次提到“匠器”这个概念。所谓“匠器”，就是生产质量管理的标准支撑和技术支持——这是茅台提升生产质量管理现代化水平，持续赢得未来竞争的关键一环。

谈到这个话题，丁雄军说，茅台的质量管理水平实质上代表了茅台的最高管理水平，茅台的质量标准也必须是最高标准。“要对标国际、国内、行业的最高标准，对现行标准进行全面梳理和升级。”

丁雄军认为，标准要创新突破。茅台的“神秘”尚未完全解读，诸如口感、观感、闻感等标准很难量化，要在“口传心授”的基础上，充分利用最新的科研成果和技术手段，建立茅台特有的“知识库”，将隐性标准具象化，指导生产工作开展。

技术进步与创新，占了丁雄军讲话较大篇幅。他说，经过多年发展，茅台的技术创新已有较好基础，但距离世界和国内一流还有一定差距，在新时代，技术创新能力必须成为茅台的核心竞争力，“这是确保茅台行稳致远和基业长青的关键。”

“我们现有科研场地和科研设备远远不能满足，要不遗余力加大科研投入。”丁雄军表示，“把钱花在刀刃上，对茅台来说，这就是刀刃。”

丁雄军强调，迈向新时代，我们要坚定对质量的信心、信念和信仰，不断凝聚起在新征程上劈波斩浪、奋勇前进的磅礴力量，不断书写高质量发展的崭新篇章；要秉持五匠质量观，酿成一瓶让人一见倾心、一闻赏心、一品沁心、一念醉心、一生生心的茅台酒。

发言结束时，丁雄军与他的同事们分享了三句话：“欲与天公试比高，对质量有信心”，“任尔东西南北风，对质量有信念”，“直挂云帆济沧海，对质量有信仰”。



与会领导为第二届第一批“茅台工匠”颁奖



与会领导为2020届优秀师徒颁奖



全体参会人员作承诺宣誓



全体参会人员作承诺宣誓