



# 一字之差的质量观： 质量是“不得不”， 而不是“不得”

谢滨 | 文

如何终结频发的公共安全事件，实现高质量发展的目标？无论是质量监管者，还是企业管理者，都需保持一颗“敬畏之心”，相信在质量的基本认知上，持“不得不”或“不得”之念，虽是一字之差，却是天壤之别。

## 2018

年7月15日国家药监局发布长春长生生物科技有限责任公司违法违规生产疫苗行为的公告，引起有关地方和部门高度重视，习近平总书记和李克强总理为此专门做出批示，2018年8月16日中共中央总书记习近平主持中共中央政治局常委会会议并发表重要讲话，会议做出一系列的问责决定，包括前国家食药总局局长毕井泉引咎辞职。这是继2008年“三聚氰胺”事件后，又一次公共

健康安全危机。时隔十年后，再次出现长春长生生物疫苗事件，说明我国在质量控制体系上还没有出现根本性的改变。基于二十五年的观察，笔者认为，其根本原因在于中国对质量的基本概念存在的错误认识，而正是这一错误认识与中国企业重大质量问题的频发，乃至重大公共安全事件的频发，都有着密切的关系。本文将就此进行分析。

1993年颁布的《中华人民共和国产品质量法》（简称：《质量法》）对质量定义

体现在其第十二条规定：“产品质量应当检验合格，不得以不合格产品冒充合格产品。”该定义中“不得”的用词带有主观性含义，不符合质量的客观性，质量是客观的“不得不”，而不是主观的“不得”。因为任何企业一定会产生不合格产品，即客观上会“不得不”把不合格品以合格品的形式在市场上销售，最终卖给消费者。对比而言，美国《消费产品安全法-Consumer Product Safety Act》相关规定及定义就有不同：“保护公众远离消费产品带来的不合理的伤害危险（protect the public against unreasonable risks of injury associated with consumer products）”（CPSC, 1972）。可以看出这样的法律目标不否认不合格产品是客观存在的，目标是把不合格产品的伤害控制在一个合理的水平。这一表述承认产品质量“不得不”存在缺陷和安全隐患的客观性。由此可见，“不得不”和“不得”二者这一字之差反映出质量基本概念本质上的不同。下面从产品伤害的客观性、质量系统性责任的客观性、质量损失成本存在的客观性三方面进行分析。

### 产品伤害的客观性：伤害越低，质量越高

人们对质量的认识通常来自朱兰（Juren）产品的有用性（Fitness for Use）。田口玄一（Taguchi）则是从有害性角度来定义质量，他认为产品会对社会造成伤害（losses to society），伤害越低，质量越高。

《质量法》第十六条还指出“产品质量应当符合下列要求：（一）不存在危及人身、财产安全的不合理的危险”，其中“不存在”的表述也是不符合客观事实的。事实

上，产品自始至终都存在着危及人身、财产安全的不合理的危险。以中国的交通事故为例，图1显示了2007年中、美、日、英四国的每百万汽车保有量的交通事故死亡人数的对比情况，由此可见，美国、日本、英国这些发达国家都会有交通事故死亡人数的，这是会“不得不”发生的，体现了质量伤害的客观性。《质量法》第七条要求：“各级人民政府应当……制止产品生产、销售中违反本法规定的行为。”其中的表述“制止”这一用词也不是“客观”的表述，“制止”是不可能，应该是“减少与控制”。对比而言，美国国家公路与交通安全管理局（National Highway and Traffic Safety Administration（以下简称NHTSA）宗旨是挽救生命、防止伤害、降低经济成本(save lives, prevent injuries, and reduce economic costs)。

由图1中中国与发达国家从每百万辆车死亡率对比可见，我国的交通事故死亡率明显高于其它三个发达国家，分别是美国9倍、日本20倍、英国17倍，这反映我国交通事故的控制水平远远落后于这三个发达国家。如果按照中共十九大设定的2050年中国将成为世界“强国”的目标，中国就应该在2050年达到日本的控制水平，届时中国每年因交通事故造成的死亡人数应该比现在减少7万7千多人，以此数字为目标，按30年的时间计算，从现在开始平均每年交通事故死亡人数应该减少的数量为2567人。这样的“强国”目标既具体又现实，也任重而道远。

### 质量系统性责任的客观性：应该关注系统，而不是个人

有了质量伤害的客观性的概念，就不难理解戴明（Deming）85/15原则，即戴明认为

图1 2007年中日美英四国百万辆汽车交通事故死亡率对比



(来源: 谢滨, 吕春燕, 日美英交通事故信息搜集、汽车召回制度及对中国的启示. 中国软科学. 2010年第4期, P10-18, 105.)

生产中出质量问题, 管理系统应该承担85%的责任, 而一线操作员工最多承担15%的责任。因为质量问题是企业创立者带来, 无论谁来干都会“不得不”出现质量问题。一般的企业领导往往不能认识到这一点, 会在出现质量问题时把责任全部让一线工作人员承担, 这一现象目前在中国企业尤其快递和送餐服务企业仍然普遍存在。

海尔公司过去也曾存在这样的错误做法, 海尔公司在其生产线旁边就有一双脚印, 每天生产结束时会要求出现质量问题的工人站在那双脚印上, 向同班次其他工人反思自己“出错”的原因, 这种做法显然是把错误责任推给一线工人。后来, 海尔在美国建厂生产, 把包括脚印的做法带到了美国, 在那里才认识到这种做法是侵犯人权的, 从而改变了做法, 不再让出现错误的员工站在脚印上, 而是改成做得

好的员工站在脚印上。这个案例说明, 目前还在维持由一线员工承担所有责任的企业, 应该改变认识和做法, 把改善质量的注意力集中在管理系统上。

国家层面的质量监督也应该如此, 应该建立面向全过程的产品质量伤害控制体系, 有条件的建立面向全过程的全权负责的政府机构, 对分段式管理的可以落实责任主体并由责任主体归集全过程的信息。在质量与安全监管方面, 中国只有民航安全和煤炭安全能够有面向全过程的有全权负责的政府部门管理, 中国民用航空总局专门管理民航安全, 其成效也十分明显, 二等或重大以上运输飞行事故万时率逐年下降, 2004年至2008年为零, 已达到国际最先进的水平。2003年专门负责煤矿安全的国家机构——国家煤矿安全监察局成立, 自2003年到2008年的6年时间内煤矿安全事故死

图2 中外汽车召回主管部门与交通事故信息搜集部门对比

分类	国家	中国	日本	美国	英国
召回主管部门		国家质检总局	国土交通省	运输部	运输部
				国家公路与交通安全管理局	汽车监察局
事故信息收集职责是否明确		无明确职责	警察厅搜集后上报	法律规定需进行事故信息搜集	职责中包括事故信息搜集
交通事故信息搜集部门		公安部交管局	警察厅	警察局	警察局
是否通报给召回主管部门		否	是	是	是
交通事故统计信息发布机构		公安部交管局	警察厅	国家公路与交通安全管理局	运输部

(来源：谢滨，吕春燕，日美英交通事故信息搜集、汽车召回制度及对中国的启示.中国软科学. 2010年第4期, P10-18, 105.)

亡人数大幅下降50%，事故件数下降52.8%。成效也很显著。

对于分段式管理的产品监管而言，落实责任主体及其信息归集的责任至关重要。以交通事故死亡人数控制为例，如前面的图1所示，日本在这方面处在世界领先水平，日本的汽车召回监管就是采取分段管理方式实现的，涉及的政府机构包括警察厅和国土交通省，警察厅负责交通事故处理，汽车召回的主管部门为国土交通省。在这两个部门中，国土交通省是汽车召回责任主体部门，有相关流程规定：警察如果发现交通事故原因可能涉及汽车缺陷，警察必须遵守相关流程将交通事故信息通报，最终归集到国土交通省。有了这一规定，日本主管汽车召回的国土交通省就能够全面及时掌握交通事故信息，获取汽车召回所需的汽车安全信息，为

召回决策提供客观依据。对比而言（见图2），中国就没有这样的流程把负责交通事故处理的公安部门信息汇总到负责召回的国家质检总局。由此可见，中国汽车产品的伤害信息割裂在公安和质检总局等不同部门中，而没有像日本一样有一个信息汇总制度。这应该是我国交通事故死亡人数居高不下的原因之一。所以对于采用分段式管理与监管的产品必须设立负责伤害性控制的责任主体，责任主体应该从其它所有相关部门单位汇总相关信息，为控制和改善系统伤害提供依据。

### 质量损失成本的客观性：质量越好，成本越低

质量成本理论由美国质量管理专家菲根堡姆（Feigenbaum）于1986年提出的。他

图3 2008年的“三聚氰胺”事件的显性损失成本分析

	显性损失成本描述
受害者损失	截至2009年1月12日，全国累计筛查2240.1万人，累计报告患儿29.6万人，住院治疗52898人，患儿死亡6人。
企业损失	以三鹿为例，三鹿作为一个固定资产超过15亿元，年销售额过百亿元的大型企业，由于三聚氰胺事件，资产15.61亿元，负债26.64亿元，净资产为-11.03亿元，于是三鹿集团轰然倒塌。倒塌的还有三鹿价值149.07亿元的品牌。法律责任包括：民事赔偿部分是三鹿为30余万结石患儿支付的9.02亿治疗和赔偿的费用。行政处罚是：2008年10月三鹿集团被吊销婴幼儿乳粉生产许可证。此外，其它涉案企业蒙牛、伊利和光明等企业的信誉严重受损，股价暴跌，其中蒙牛最终卖给了中粮集团。
涉案人员损失	2009年3月26日，三鹿总经理田文华因生产、销售伪劣产品罪被判处无期徒刑，剥夺政治权利终身，并处罚金二千四百六十八万七千四百一十一元人民币。原副总经理王玉良、原副总经理杭志奇、原奶事业部经理吴聚生等其他三位高管，因生产、销售伪劣产品罪分别被判处15年到5年不等的有期徒刑。根据最高人民法院执行死刑的命令，石家庄市中级人民法院于2009年11月24日对“三鹿”刑事犯罪中涉及三聚氰胺的生产、销售案犯张玉军、耿金平执行死刑。
国家损失	国家总理温家宝表示：“普查了受到奶粉影响的儿童达到3000万，国家花了20亿。同时，给受到奶粉影响的儿童上了保险，为期20年”。

来源：谢滨 吕春燕；从质量成本理论看“三聚氰胺”事件的显性损失；中国社会科学报；2010年11月25日，第10版。

认为，质量成本包括预防成本（prevention costs）、鉴定成本（appraisal costs）、内部损失成本（internal failure costs）、外部损失成本（external failure costs）。质量成本理论的相关定义如下：

◎ 预防成本：指用于预防不合格品与故障等所支付的费用，如质量培训、质量管理活动、评审费用、相关工资等。

◎ 鉴定成本：指评定产品是否满足规定的质量要求所支付的费用，如实验检验费、质量检验部门的费用等。

◎ 内部损失成本：指产品交货之前不满足规定的质量要求所损失的费用，如报废、返修、降级、停工、事故等发生的费用。

◎ 外部损失成本：指产品交货之后不满足规定的质量要求，导致索赔、修理、更换、或信誉损失等所损失的费用。

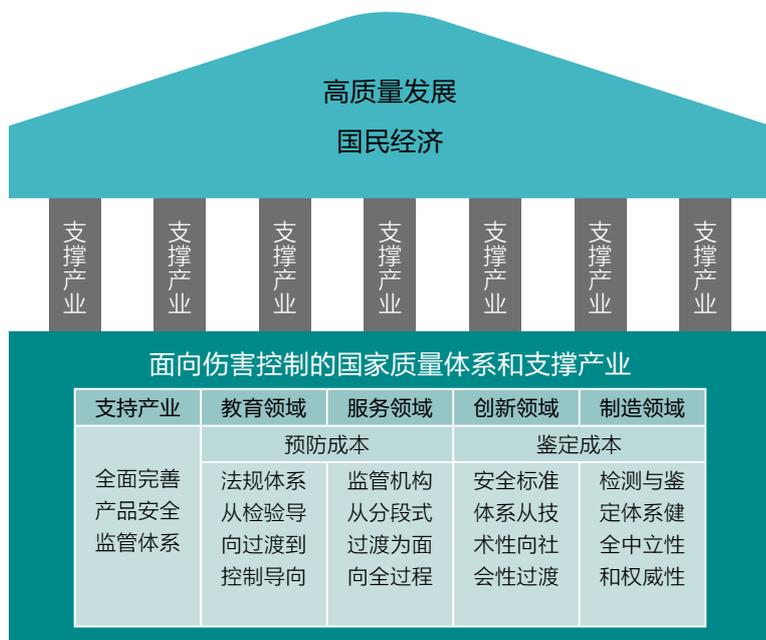
质量成本理论认为，可控成本即预防和鉴定成本的提高能够更大幅度地降低损失成本，从而降低总成本。质量越好，成本越低。现运用质量成本理论来分析2008年的“三聚氰胺”事件的显性损失成本，可见图3：

从图3可以看出，质量损失成本的失控对于政府、企业、股东、经营者和消费者其实都没有好处，如果各方都能正视质量损失成本的客观存在，考虑到质量损失成本失控的代价，积极主动有计划地投入质量预防和鉴定成本，就可以降低质量损失成本，也不难达成“质量越好，成本越低”的共识，若有这样的心态，我们社会应该会更加积极、安全、和谐、健康。

### 结语：从高速增长到高质量发展

无论是从2018年8月16日政治局常委会对相关领导的问责力度，还是国务院对长春长生的处罚力度来看，都远远大于十年前即2008年的三聚氰胺事件，这样的做法与党的十九大已经确立实现我国经济由高速增长转向高质量发展目标是一脉相承的。首先应该正视质量伤害的客观性，根据中华人民共和国国家统计局的统计数据，2017年中国国内生产总值（GDP）现价总量达到了827122亿元（2018），国内生产总值（GDP）中的“P”就是“product”，即产品，巨量GDP也同时隐藏着巨量的伤害性。对于这些伤害，必须采取有效的控制方法，把产品带

图4 面向伤害控制的国家质量体系 and 支撑产业



来的“不得不”伤害危险控制在更加合理的范围，只有这样我国经济才能由高速增长转向高质量发展。

在此背景下，中国应该基于质量成本的原理，尽快建立面向预防和鉴定成本的新型支撑产业（见图4），这一产业的发展可以增强公众对中国产品和服务的信心，增加产品和服务的消费量，进而拉动内需，成为其它所有产业的支撑产业，缓解中美贸易战的外部冲击。维持面向预防和保证产品与服务安全相关体系的运转，保证产品与服务安全处在受控状态，可以促进面向安全的科研开发，提升创新能力，创造对检测设备等高附加值产品的需要，带动高附加值产业发展，创造高等教育人才的就业，提升国民经济的运行水平，促进社会良性发展，这一方向完全符合国家实现发展方式的转变战略。

总而言之，质量是“不得不”而不是“不

得”，就是指质量是“客观”不是“主观”的，产品和服务的伤害是客观存在的。无论是政府监管者还是企业经营者都不应该做旁观者，或者坐在办公室等着上门送审或举报，或者把质量责任推卸给一线工作人员，而应该作为参与者承担起“系统性”责任，应该主动去发现质量问题、参与控制和改善质量，进而控制质量损失成本，降低质量总成本。

正当本文撰写完成之时，2018年8月24日发生了滴滴顺风司机致使女乘客遇害事件，这是时隔三个月再次发生的滴滴顺风车司机致使女乘客遇害事件，2018年8月28日滴滴创始人程维和总裁柳青发布了道歉信，从这封道歉信我们可以看到，他们开始意识到伤害会“不得不”发生，应该产生“敬畏之心”；宣布核心的考核指标用“安全”取代“规模和增长”；明确三方连线拨打110的方式，确保第一时间将相关信息给警方的流程。这就是质量是“不得不”在行动上的表现。如果企业和质量监管机构都对质量“不得不”有“敬畏之心”，把控好这质量的命脉，中国就能实现高质量发展。

管理者的质量辞典与语言

公共监管者也好，企业管理者也好，都需要一部“质量辞典”。在这部辞典之中，只有“不得不”，没有“不得”，只有“客观”，没有“主观”，并使之成为一种日常的管理语言、一种共享的组织语言，只说“不得不”，不说“不得”。

本文责任编辑：刘永涛 liuyx6@sem.tsinghua.edu.cn