

“质量否决权” 理论·方法·实践

金良超等 著

·2

新 华 出 版 社

京新登字 110 号

“质量否决权”理论 · 方法 · 实践

金良超等 著

※

新华出版社出版发行

新华书店经销

廊坊人民印刷厂印刷

※

787×1092 毫米 32 开 5.75 印张 130.49 千字

1993 年 4 月 第一版 1993 年 4 月 第一次印刷

印数 1—10,000 册

ISBN7-5011-1959-7/F·226

定价： 3.80 元

内容简介

实施“质量否决权”是我国一项重要的经济政策。1986年至1990年，中国质协组织了四次全国性的专题学术研讨会。本书是对历年来理论研究和实践经验的全面总结，较系统地阐述了“质量否决权”的基本理论，分宏观与微观两个层次阐述了实施“质量否决权”的基本思路与方法，对实施效果进行了调查与分析，并遴选了一部分典型案例。书末还附有《“质量否决权”实施指导意见》。

本书可作为企业落实“质量否决权”制度的工具书和培训班的教材，也可供理论工作者参考。

序

质量是经济效益的基础，是核心。为了提高我国的产品质量，国务院在1986年7月发布的《工业企业管理若干问题的决定》（国发〔1986〕71号）中明确提出：“要把产品质量与职工的政治荣誉和物质利益结合起来，使质量指标在职工工资、奖金分配上具有否决权。”这里的否决权是指产品质量对企业职工劳动效果评价和利益分配上具有最终的决定作用。其目的是促使企业解决长期以来在分配制度上干好干坏一个样的问题，以调动职工提高质量的积极性。根据国务院的这一要求，中国质量管理协会进一步组织全国各省市及有关部门和企业对“质量否决权”的含义、理论、方法进行专题研究，对试点行业、企业的试行效果及存在问题进行了深入的分析与广泛的探索。1987年12月，原国家经委发出了《关于在工业企业中推行“质量否决权”的通知》，并将中国质协上报的《全国第二次“质量否决权”专题研讨会的情况报告》一并印发，望各地区、各部门认真参照执行。这就使我国的“质量否决权”活动从少数行业、企业的探索、实践转入在全国有组织、有要求、有指导地开展起来。

经过几年的研讨和实践来看，“质量否决权”这一质量政策和制度是可行的，凡是领导重视、敢动真格的地区、行业和企业，从分配观念、强化质量意识、保证和提高质量、降低物耗、增加经济效益等方面都收到了很好的效果，有的成效非常突出。

为此，1992年国务院在《关于进一步加强质量工作的决定》中再一次指出：“企业要落实“质量否决权”制度。各级劳动部门在指导企业进行岗位技能工资制度的改革试点工作中，要根据生产经营特点采取适当的分配形式，把职工的工资、奖金分配与产品质量、工程质量和服务质量直接挂钩。”

当前，我国正根据党的十四大决定，建立社会主义市场经济体制，这是一场大的变革，对国家，对各行业、各企业来说，都面临许多新问题、新情况和新的较量。国家对经济工作要从过去高度集中、指令性计划、过多行政干预转向按市场导向，加强规划、制定政策、强化法制、按经济规律等来办事。从企业来说，其经营战略、经营目标、经营方式，都必须遵循市场经济规律，即供求规律、价值规律和竞争规律。而市场竞争的表现形式是质量。特别是我国又面临恢复关贸总协定缔约国地位的前夜，质量竞争的形势比以往任何时候都更为严峻，优胜劣汰，严酷无情。实行社会主义市场经济无疑对促进我国质量水平的提高是非常有利的。但是我们还应当看到，我国的市场发育还很不完善，还需要经过一个相当长的培育和发展过程。就是有了较完善的市场，市场经济也不是万能的。要把质量水平真正搞上去，企业还需要下大功夫，做大量艰苦细致的工作；国家、各地区、各行业还需要加强扶植，进行政策导向和做大量的组织调控工作。这也是世界经济发达国家和企业实践所证明了的经验。但是，令人遗憾的是，从1992年看产品质量又出现了滑坡现象。国家监督抽查的产品合格率只有73%左右，降到1988年以来最低水平。

出现这种情况的主要原因是一些地区的企业，误认为实行市场经济，质量就会好了，放松了管理。有的地区三分之一的企业把质量管理机构撤销了，三分之一的企业把质量管理机构

减并了。这说明，这些企业的领导对社会主义市场经济的现状、发展和竞争的激烈程度还缺乏体会和认识；对全面质量管理是以质量为核心的一种经营管理，在市场经济体制下，会更有效地为企业服务，为企业赚钱的功能理解不深；对国外质量好的企业都设有质量保证机构的必要性了解不多；对贯彻 ISO9000《质量管理和质量保证》系列标准，建立有效质量体系，加快与国际接轨，以适应国内外大市场竞争，还缺乏紧迫感等。可见大力提高企业领导层的质量意识仍很迫切。

最近，朱镕基副总理指出：“质量问题令人担忧，质量管理松弛，假冒伪劣产品泛滥、有效手段不足”。总结过去经验，结合我国现状，我们认为，在我国大力推行“质量否决权”是保证和提高质量的一种有效手段。在以计划经济为主，市场调节为辅以及在计划经济和市场经济相结合的经济体制下，实行“质量否决权”已取得了成效，在实行社会主义市场经济体制下，实行“质量否决权”的作用、效果会更为明显。这也就是决定出版《“质量否决权”理论·方法·实践》一书的依据。

我国的质量问题需要综合治理，首先需要提高全民的质量意识，强化对质量的技术、资金投入的力度和加强全面质量管理。在加强质量工作中，认真实行“质量否决权”，必将使企业活力大增，效益大上。原因是：

一、实行“质量否决权”有利于增强企业群体质量意识。企业产品、工程、服务质量的好坏，主要取决于职工的质量行为。从行为科学的观点来说，职工的质量行为是受质量意识支配的，质量意识又是受动机支配的，动机是由需要产生的。而实行“质量否决权”则具有政策导向作用，它能把职工个人生产、工作质量的好坏直接和分配、政治荣誉挂起钩来，从而引发出职工搞好质量的行为，直至达到提高质量的某一目标。当然，实

行“质量否决权”绝不能忽视对职工的思想政治工作，通过思想政治工作使职工认识到质量与个人，质量与企业，质量与国家的生存与发展的关系，进一步提高质量意识，把职工的质量行为引入到更高层次的良性循环，不断激励职工为提高我国的质量水平而献身。

二、有利于完善企业内部分配机制。长期以来，企业内部分配制度存在着干多干少一个样，干好干坏一个样的问题，严重挫伤了广大职工的生产积极性。企业实行经济责任制后，对干多干少一个样问题有所解决，但干好干坏一个样的问题仍然或多或少地存在着。分配制度上重数量不重质量，重产值不重使用价值，是造成企业质量差、消耗高、效益低、产成品资金占用久高不下的一个重要原因。实行社会主义市场经济，必须讲求价值规律，对按劳分配也必须要重新认识。按劳分配的劳，必须是有效的劳动，有价值的劳动，如果劳动的结果是产出大量废次品，或产出来而卖不出去的滞销产品，这种劳动不仅无价值，反而会给企业、给国家造成更大的浪费。实行“质量否决权”就是要让质量在分配中起决定作用，劳动产出的产品质量好，使用价值高而产量又多的职工，就应多得工资和奖金，否则就要受到经济处罚。这就提高了分配效果，进而完善了企业的分配机制。

三、实行“质量否决权”有利于企业面向市场，迎接挑战。企业要提高质量，就必须了解市场需求，把握住进入市场的通行证——产品的适用性。但领取进入市场的通行证并非易事，没有广大职工的质量意识和对质量的追求，再好的装备也难以发挥其效能。深圳石化（集团）股份有限总公司（由 33 个企业组成）在市场经济的大潮中拼搏了十多年，实践使他们深深意识到，质量是企业永恒的主题，质量意识是企业之魂。他们近几

年来，从强化领导层的质量意识入手，紧紧围绕“以质量求生存，以品种求发展”开展活动，转换内部分配机制，实施“质量否决权”，把企业50%（1993年将提到100%）的总收入纳入质量否决范围，并严格考核，奖惩兑现，动了真格的，集团公司上下质量意识大提高，质量效益大增长，一跃为全国质量效益型先进企业。因此，强化分配向质量倾斜的激励机制，促使职工把对自己的质量负责、对企业质量负责、对用户质量负责统一起来，从而增强了企业开拓市场，占领市场的实力。

四、有利于使企业由速度效益型向质量效益型发展。这是企业立于不败之地的根本选择，也是世界经济发达、竞争力强的国家和成功企业的发展模式。在市场经济的汪洋大海中，企业或沉或浮主要取决于工作质量、产品质量、工程质量和服务质量。企业求生存、求发展，只能走质量效益之路，而实行“质量否决权”则是其有力的一个经济杠杆。

五、有利于加强宏观调控。我国是以公有制为主的社会主义国家。企业的质量行为如何，特别是国有企业的质量行为如何，已不仅仅是企业本身的问题，它直接关系到国家的经济素质、人民生活的质量、改革开放的成败和国家的实力。过去如此、实行社会主义市场经济体制也是如此。国家、地区和部门为提高我国的质量水平，从质量立法、质量规划、质量投入、质量管理与监督、舆论推动以及开展打击假冒伪劣活动等已做了大量的工作。但从目前实际情况看，有效手段仍显不足，特别是经济的、法律的手段还很薄弱。如果国家（主管部门）对重点企业实行“质量否决权”，通过经济手段（包括对工资、奖金、银行贷款等），对企业进行质量奖惩，必将对提高产品抽查合格率，减少企业产成品资金过多占用，提高企业经济效益和社会效益起到促进作用，不失为宏观调控质量的一大有效手段。而

要做到这一点，必须各有关综合经济部门联合起来，协同动作，也要动真格的才行。

随着改革开放的深入发展，从宏观到微观实行“质量否决权”问题，还有不少课题需要深入研究、探索。以航空航天部708研究所为组长单位的“质量否决权”课题组的同志，多年来边研讨、边推行、边总结、边指导，为推行“质量否决权”做了大量的工作。这本书对理论研究、实践效果和经验作了较系统的总结，希望通过这本书的出版，对我国“质量否决权”的深入研究有个新推动，对实行“质量否决权”有个新突破。

中国质协专职副理事长 玄锐

1993年1月29日

前 言

“质量否决权”作为一个研究课题，是在原国家经委领导的重视与支持下，由中国质量管理协会于1986年6月委托航空航天部708研究所为组长单位开展研究的。在中国质协的组织、协调下，分别在北京、上海、天津等地又组织了分课题组。参加该课题研究的主要成员有金良超、余美芬、何悌、潘明勇、张士荣、孙本智等同志。

自1986年至1990年先后召开了四次全国性的专题研讨会。根据前两次研讨会的研讨成果以及实践中提出的问题，课题组长单位于1987年底提出了初步的系统的研究报告，次年提交第三次全国性专题研讨会研讨。在第二次研讨会之后，中国质协根据会议纪要精神向原国家经委的领导提交了会议情况报告，得到有关领导的肯定与重视。原国家经委以经质[1987]765号文向全国发出了《关于在工业企业中推行“质量否决权”的通知》，同时转发了第二次会议情况报告。从而使“质量否决权”的推行由点到面展开。

1990年，课题组根据两年多来实践经验的进一步总结和理论研究的深化，将修改、充实后的研究报告又提交第四次全国性专题研讨会研讨。会议代表分组逐章逐节进行了认真、热烈的讨论，再次提出许多宝贵意见。同时认为，出版《“质量否决权”理论·方法·实践》这样一本书的条件已经成熟，也很有必要，它将对进一步推动和指导实践具有现实的意义。因而，会议责成课题组负责人金良超进行修改、定稿。在这本书的写

作与修改过程中，课题组其他几位主要成员又提供了许多有价值的素材和修改意见。第六章由何悌教授撰写。因此，可以说，这本书的形成与出版，是实践的产物，也是集体劳动的成果和智慧的结晶。

“质量否决权”的提出与推行，是我国质量管理领域的新事物，有些问题尚在探讨之中，加之笔者的水平所限，这本书的不足与不尽人意之处定是难免的。恳望广大读者批评指正。

借此机会，向支持和关心“质量否决权”课题研究工作的各部门的有关领导及积极参与研究活动或在推行实践中作出贡献的所有质量管理工作者致以最崇高的敬意和感谢！特别是，中国质协副理事长、原秘书长玄锐同志，始终支持和关心该课题的研究工作，同时还对研究报告的第二次修改稿进行了详细、认真的审阅，并提出许多宝贵的书面意见，谨此深表谢意！

笔 者

1992. 11

目 录

第一章 一项重要的质量对策	(1)
第二章 “质量否决权”的基本理论	(5)
第一节 “质量否决权”的基本概念.....	(5)
第二节 “质量否决权”的理论依据.....	(7)
第三节 “质量否决权”方法的基本形式.....	(9)
第四节 实行“质量否决权”的系统层次	(12)
第五节 “质量否决权”的基本原理	(15)
第六节 否决范围与否决的效价原则	(18)
第七节 微观层次“质量否决权”中出现的“株连” 问题	(22)
第三章 质量评价指标体系	(27)
第一节 质量的定义与属性	(27)
第二节 建立质量评价指标体系的原则	(31)
第三节 建立宏观质量评价指标体系的因素分析	(32)
第四节 指标的设计与定义	(35)
第五节 关于质量指标体系的进一步探讨	(40)
第四章 宏观层次的“质量否决权”	(48)
第一节 对象研究	(48)
第二节 内容及组织	(52)
第三节 质量系数——Q值的确定	(53)
第四节 否决范围	(56)
第五节 几个原则性问题的探讨	(58)
第六节 如何对承包（租赁、资产经营）经营等形	

式企业实施“质量否决权”	(60)
第五章 微观层次的“质量否决权”	(63)
第一节 内容及组织	(63)
第二节 Q 值中应包含的质量指标	(66)
第三节 Q 值的计算方法	(73)
第四节 否决范围	(76)
第五节 质量与分配的其它方法	(78)
第六节 微观层次中的几个认识问题探讨	(83)
第六章 “质量否决权”的实践与效果分析	(87)
第七章 推行“质量否决权”的实例.....	(100)
例一 以改革质量指标体系为突破口，深入推行 质量责任制.....	(100)
例二 改革分配机制完善质量责任制.....	(116)
例三 完善产品质量考核指标体系更好地发挥 “质量否决权”的作用.....	(122)
例四 实施“质量否决权”强化质量管理.....	(127)
例五 认真落实质量责任制努力减少废品损失	(135)
例六 全方位“质量否决权”实施规定（管理标准）	(139)
例七 增强实施“质量否决权”有效性.....	(142)
例八 宏观层次的“质量否决权”	(147)
附录一 关于在工业企业中推行“质量否决权”的通知 	(150)
附录二 “质量否决权”实施指导意见.....	(160)

第一章 一项重要的质量对策

在一些企业中，曾经流传这样一首民谣：

每天进厂报个到，
每月按时拿钞票，
每人不多也不少，
勤者埋怨懒者笑。

这是对分配平均主义的写照。在这种分配制度下，差别被抹煞了，优胜劣汰不存在了，竞争意识消失了，人们的心态扭曲了，责任心淡化了。

改革开放以来，我国推行以承包为主的多种形式的经济责任制，实行定额包干，超产有奖，这在一定程度上解决了“干多干少一个样”的大锅饭问题。但是，在我国长期的经济建设中，用什么样的准则才能全面、系统、科学地衡量和评价国民经济发展状况与水平，并依此进行宏观调控？用什么样的准则才能全面、系统、科学地评价企业、职工的劳动成果，并真正体现按劳分配的原则？这些问题一直未能很好地解决。多年以来，经济工作中的指导思想是重价值而不重视使用价值，其表现就是习惯于突出单项指标，片面追求高速度。就是实行经营承包责任制的企业，在承包合同中往往只有利润、产量、产值等硬指标，质量指标只是软指标。根据调查统计，有44.3%的企业承包合同中没有质量指标。这样就助长了企业片面追求产量、产值和利润，产生忽视质量，以包代管的行为。虽然“质量第一”的方针强调了多年，推行全面质量管理也已十多年，但

由于习惯思想的惯性，加上体制、机制、以及社会、文化方面的种种因素，在实际工作中并没有把“质量第一”的方针真正落到实处，其实际情况是，质量“说起来重要，干起来次要，忙起来不要”，因而未能解决好“干好干坏一个样”的大锅饭问题。这是我国的质量问题严重干扰经济健康发展的重要原因之一。

改革不合理的分配制度，势在必行。改革需要千百万人民群众的首创精神。自改革开放以来，在质量与分配的问题上，我国有的企业进行了大胆的探索 and 改革实践。质量指标在工资、奖金分配上具有否决作用的萌芽思想，最初是在上海变压器厂的PQC考核法中体现的。其方法包括两个内容：一是用产量、质量、管理系数相乘积的形式代替以往相加的形式，对车间或职工进行全面的考核，即PQC法或 $Q(P+C)$ 法，从而比以往用 $P+Q+C$ 的考核方法更突出了质量考核的地位；二是以PQC的考核结果为依据，对部门或职工以经济为主要手段进行奖惩。从相乘的计算公式看出，即使其它指标得分很高，当质量指标系数 Q 值很小时，能得到的奖金也很小；当 Q 值为零时，全部被否决。这样，就可使职工从关心自己切身利益上去关心质量、重视质量，从而增强职工的质量意识。这种思想和办法在企业初步形成并在一些企业取得明显的成效后，就得到中国质协与原国家经委有关领导的重视，倡导质量要具有否决权。1986年7月，国务院在《关于加强工业企业管理若干问题的决定》（国发[1986]71号）中指出：“要把产品质量与职工荣誉和物质利益结合起来，使质量指标在工资、奖金分配上具有否决权”。从而使“质量否决权”成为我国特定历史条件下质量管理中的专用名词。

如何正确认识和健康、有效地实行“质量否决权”？在提出和推行“质量否决权”的初期，实践中也提出一些问题，需要

理论上的回答。1986年6月，在原国家经委领导的支持下，由中国质协委托航空航天部708研究所为组长单位开展调查和研究。在中国质协的组织和协调下，又组织了上海、北京等分课题组。1987年下半年，在“第二次全国‘质量否决权’研讨会”后，中国质协根据会议纪要精神，向原国家经委领导提出了一份情况报告，得到国家经委的肯定。国家经委以经质(87)765号文件《关于在工业企业中推行“质量否决权”的通知》发到全国各地区和部门，对推动和指导企业实施“质量否决权”起到积极的作用，使“质量否决权”的实行由点到面地推开。

实践的效果如何？由于认真实行了“质量否决权”而获益匪浅的企业是很多的。大庆石油化工总厂，1987年中高档润滑油只占成品润滑油的0.06%。1988年，实施“质量否决权”后，炼油厂提高了基础油质量，改进工艺和配方，使1988年和1989年的中高档润滑油分别上升到34.17%和54.84%，两年累计多生产130161吨。按每吨中高档润滑油平均多增400元，就此一项两年增效5203万元。广州味精食品厂，全国一级企业，是广东省走质量效益型道路的典型之一，取得这些成绩，是与严格实行“质量否决权”提高工作质量密切不可分的。1988年8月该厂综合车间因工作质量及管理不善，造成大面积染菌，不能生产出合格产品，因而奖金被全部否决。通过9月份停产整顿，10月份取得明显的成效，产酿率从8月份的3.51%提高到8.48%，利润从8月份亏损11.7万元到盈利5.5万元，成本从8月份的1039元/公斤减少到383元/公斤，质量系数从0提高到0.94。到11月份，各项指标有明显的改善。上海机电工业局，1988年开始全面实施“质量否决权”后，国家监督抽查合格率从1987年的84.6%提高到1988年的94.4%。这些事例可以说

明，认真地实施“质量否决权”，是我国当前治理质量的一项重要对策。

党的十四大提出了建立社会主义市场经济新体制的目标。可以相信，随着市场机制的建立与完善，优胜劣汰的竞争规律将会进一步体现质量的否决作用，从而促使企业生产重视质量的动力。因此，也许有人会认为，现在再提实施“质量否决权”已没有必要了。这种认识是不全面的。首先，从国外的经验看，即使是在市场发育比较成熟、市场机制比较健全的情况下，运用经济手段，使质量与利益分配挂钩，仍然是质量管理的一种有效手段。比如，美国国际商用机器公司对于一个部门的导线供应商，规定当次品率在 0.1%~0.2% 时，便按奖励价付款；当次品率在 0.21%~0.3% 时，每根导线减价 2 美元；出现 0.31% 以上次品时，每根减价 4 美元。借助这种制度，使多年来平均达 0.11% 的次品率降低到 0.04%。在福特公司，将质量指标列为薪金计划的主要变量，已成为公司上层管理者观念转变的重要体现。不久前，美国质量基金会提出一份《国际质量研究报告》。这个报告对四个国家的 500 家公司进行了调查，一半以上的美国公司报告说，经理人员的工资不久将部分的同质量挂钩。其次，目前我国市场机制还不完善、法制还不健全、质量行为不很规范的情况下，运用经济的、行政的、法律和舆论等手段，实行“质量否决权”，对于增强职工、企业以及全社会的质量意识，有其特殊的重要意义。

综上所述，认真地实行“质量否决权”和质量与分配挂钩，结合经营机制转变，是当前企业抓质量的重要而有效的途径。