

DOI: 10.12361/2661-3263-06-12-164906

以质量成本为抓手，全面提升质量管理水平

杜守志

沈阳机床股份有限公司，中国·辽宁 沈阳 110142

【摘要】随着市场竞争加剧，提升利润成为企业生存与发展的关键，而成本管理控制对于提高利润具有直接影响。本文聚焦于质量成本，探讨其对全面质量管理提升的促进作用。文章首先概述了传统质量成本理念及PONC值在衡量质量方面的应用，并指出质量成本合理区间的设置原则。随后，文章提出了以质量成本为切入点，全面提升质量管理水平的策略，包括转变管理理念、优化质量成本结构、聚焦典型问题开展攻关、完善质量管理体系以及实现精细化管理等。这些措施旨在提升产品质量、减少内外部损失成本，实现质量成本均衡，从而推动企业的持续健康发展。

【关键词】质量成本 质量管理 质量体系

Take quality cost as the starting point, and comprehensively improve the quality management level

Shouzhi Du

Shenyang Machine Tool Co., Ltd., Shenyang, Liaoning, 110142

[Abstract] With the intensification of market competition, improving profits has become the key to the survival and development of enterprises, and cost management control has a direct impact on improving profits. This paper focuses on the cost of quality and discusses its role in promoting the improvement of total quality management. This paper first summarizes the traditional concept of quality cost and the application of PONC value in measuring quality, and points out the principle of setting a reasonable range of quality cost. Subsequently, this paper puts forward the strategy of taking quality cost as the starting point to comprehensively improve the quality management level, including changing the management concept, optimizing the quality cost structure, focusing on typical problems, improving the quality management system, and realizing refined management. These measures aim to improve product quality, reduce internal and external loss costs, and achieve a balance between quality and cost, so as to promote the sustainable and healthy development of enterprises.

[Keywords] quality cost, quality management, quality system

当前，随着市场竞争的不断加剧，企业的盈利能力关乎生存，制造业尤为明显，从利润（利润=收入-成本）最直观的定义可看出，增加利润的有效方式：一个是增加收入，一个是压降成本。有效的成本管理控制会直接影响到企业的生产质量、生产效率以及经济效益。但由于先入为主的观念，很多经营者一想到质量马上就想到问题，想到缺陷，想到种种救火和惩戒的尴尬情景，而一想到成本，马上想到的是禁令，是“砍刀”，是削减，所以造成质量

非增值的错误理念，对此我将以质量成本为切入点，浅谈质量成本对全面质量管理提升的促进作用。

一、质量成本概述

（一）传统质量成本理念

五十年代初期，朱兰、费根堡姆等质量管理专家开始提出了质量成本的概念。后来，ISO组织对全面质量管理进行了标准化，同时为质量成本作出了如下的定义：“质量成本是总成本的一部分，它包括确保满意质量所发生的费

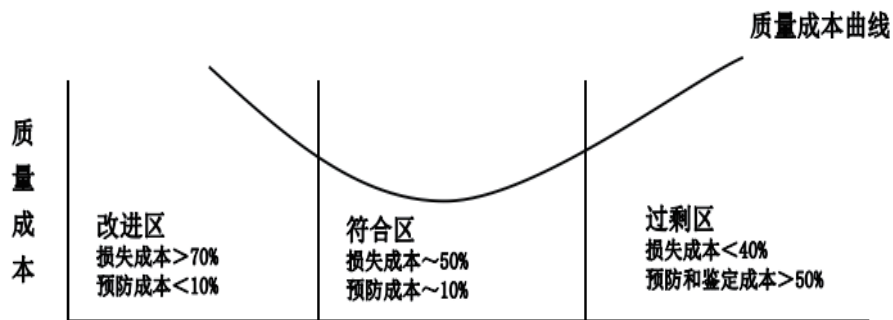


图1 质量成分分布曲线

用，以及未达到满意质量的有形与无形损失”。确定质量成本包括预防成本、鉴定成本、内部损失成本和外部损失成本四部分，具体如下：

1. 预防成本：用于预防不合格品与故障等所支付的费用。
2. 鉴定成本：评定产品是否满足规定的质量要求所支付的费用。
3. 内部损失成本：产品交货前因不满足规定的质量要求所损失的费用。
4. 外部损失成本：产品交货后因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。

以上预防和鉴定成本又称有益成本，是为了保证质量的投入，而内外部损失是有害成本，是损失企业利润的罪魁祸首。四者之间看是独立，实际却是相互依存、相互影响、相互关联的，例如如果降低鉴定成本，不合格品出厂的几率会增加，导致外部故障损失成本增加；如果加强前期检查和控制，预防成本和鉴定成本会提高，但产品内部故障成本和外部故障成本却会降低。由此可见优化质量成本结构，能够对质量成本控制和提升起到良好的驱动作用。

（二）用PONC值更精准衡量质量

随着质量管理理论的发展，透过传统意义的质量成本看本质，质量管理大师克劳士比提出了与传统的质量专业人员所持的“质量成本”不同的概念，即“不符合要求的代价”（Price of Nonconformance, PONC）。用金钱的价值来表示所有因缺少质量管理而造成的浪费最直观，它有利于企业认识到问题所在，以采取措施减少不符合要求的代价，而这些代价本是可以避免的。PONC值的提出，在一

定程度上杜绝了“成本”麻痹现象，缓解了对质量成本“下指标”努力削减，最终造成基础数据“弄虚作假”的情况，反而加深了对质量管理的负面影响。

（三）质量成本合理区间设置

根据瑞典质量管理专家L·桑德霍姆的理论，当预防成本占质量成本的10%左右，鉴定成本占40%，故障成本（内外部损失成本之和）占50%的时候，质量成本为最佳值。为了评价质量成本比例构成不同阶段的质量水平，把质量成本划分为改进区、符合区和过剩区，用于指导质量改善，如图1所示。其主要含义是高品质不一定对应高成本，质量与价值之间追求的不是极致，而是最佳平衡。（见图1）

确认企业质量成本所在区域，并“优化质量成本结构”是提升管理水平切实可行的出发点。究竟如何确定质量成本的最佳值呢？根据不同企业的不同情况，最佳值也各不相同，它是一个动态的指标，企业必须根据自己的实际情况来确定，总的原则是所增加的预防成本费用要小于减少的故障成本费用。

2021年沈机股份质量成本结构：内、外部损失成本占总成本74%，预防成本占总成本10%，鉴定成本占总成本16%，质量成本水平依然处于改进区域，在质量成本管理优化上任重道远，但质量成本和其他类型财务报表一样，依然是结果的体现，如何以质量成本为切入点，全面提升质量管理水平才是关键。

二、以质量成本为切入点，全面提升质量管理水平

（一）转变管理理念，走质量成本均衡路线

成本控制是企业发展的主旋律，质量是企业的生命同样是发展的价值导向，习近平总书记在党的十九大报告中强调，“必须坚持质量第一、效益优先，以供给侧结构性

改革为主线，推动经济发展质量变革、效率变革、动力变革”，应该是对质量与效益协同发展的最好诠释，质量成本均衡发展是企业经久不衰的不二之选。可以从以下几个方面着手：

一是强化质量成本管理知识培训，灌输成本管理理念，增强成本管理意识。培训的重点应集中到产品成本和质量成本的内在关系，产品质量和质量成本的外在表现以及质量成本在公司各项作业成本中所占比例，以此促进各层级管理者提升对产品质量的重视程度。

二是以目标为导向，加强质量成本监管水平，让质量成本落到具体的实处。建立质量成本监督管理制度，完善质量成本管理流程，规范质量成本归集科目，进一步提高质量成本的管理水平。

（二）持续优化质量成本结构，实现质量管理由控到防

从2021年统计结果看，沈机股份质量成本结构处于改进区，预防鉴定成本和内外部损失成本不均衡，其中内外部损失成本占质量成本74%，可见由于质量管理投入不足造成了较大的损失，进而对产品品牌、客户满意度及产品价格等造成隐形伤害。实践证明，在一定范围内，企业为质量管理活动支付预防成本和鉴定成本越多，质量管理活动开展得越好，则产品质量越有保障。随着产品质量水平的提高，可以减少因质量故障造成内外部损失；相反，企业为质量管理活动支付的费用越小，则产品质量越没有保障，潜在损失越大。质量管理的最高境界是预防，不是检验和救火。建议在预防和鉴定成本背后的业务环节排查薄弱点，开展补短板行动，如在人员技能、量检器具、和管理风险控制上开展改进提升工作。总结过去做错的事例，从中吸取教训，找到预防措施，防止不良事件再次发生，进而持续进行预防性质量改善，实现由事后处理向事前管理转变。管理是事前行为，具有预防性质，付出的代价往往最小，而处理是事后行为，通常以纠正错误为主，还要消除造成的各种影响，付出的代价可能是管理行为的好几倍。

（三）聚焦典型产品质量问题，持续开展销号攻关行动

系统分析内外反馈数据，针对内、外反馈问题逐项开展攻关销号行动，对攻关项目严格按照“原因分析、改进方案制定、改进方案验证、改进措施落实、效果跟踪验证”5个

节点进行闭环管理推进，确保改进有效，销号不复发，在方式方法上，推广应用先进质量管理工具，如5WHY、8D和QC等质量工具，提升问题分析能力，攻关销号能力。

（四）以质量管理体系为根本，发挥质量管理体系自我完善作用

质量体系是指为实施质量管理所需的组织结构程序、过程和资源。企业为实现其所规定的质量方针和质量目标，就需要分解其产品质量形成过程，设置必要的组织机构，明确责任制度，配备必要的设备和人员。建立质量体系是全面质量管理的核心任务，是实现全面质量管理的根本保证。质量管理的中心任务就是以质量为中心，以标准化建设为重点，建立和实施质量保证体系。

1. 加快完善质量管理组织体系

质量管理委员会制定公司质量管理组织框架和总体思路，为实现公司质量目标协调、配置适宜的资源，加强质量管理队伍建设，配齐配强与企业规模和管理需求相适应的质量管理人员，实现检验人员责权利平衡，产品实现全过程受控，促使质量从业人员技能水平和薪资待遇随着高质量发展而不断提升，确保质量管理队伍薪火相传、基业长青。

（1）根据目前公司质量人员配置不足，检验把关不能很好发挥作用等质量管理现状，以及公司高质量发展的目标要求和公司质量一体化管理的需求，重新确定公司及各事业部质量管理机构和工作职能。

（2）根据确定的质量工作职能，重新评估并确定各级质量部门岗位配置、质量人员上岗条件、职责权限、需求数量以及薪酬待遇。

（3）针对检验人员数量缺口方面，从公司及各事业部双向考量，重新确定检验人员需求，对现有检验人员进行筛选，调配补充检验人员，以达到检验人员数量满足产品质量控制需求。

（4）对选定的检验人员开展岗位能力培训、考核、评估，达到岗位技能要求者，由党群人力资源部颁发上岗证，实行持证上岗，并不定期开展相关培训与考核，确保检验人员能力满足岗位要求。

（5）明确各岗位检验人员责任和权力，包括错、漏检责任及放行权等，以达到责权明确、控制有力。改变质量检

验人员工资结构,由基本工资+绩效工资构成,采取总部考核与事业部发放协同管理模式,激发检验人员工作的积极性与强化对其监管。

2. 建立健全质量管理体系

(1) 按通用技术集团质量管理要求,编制质量应急预案、质量事故责任追究管理细则等规章制度。

(2) 持续完善、修订、评审、优化公司质量管理标准、规章制度、各事业部质量管理实施细则以及质量检验规范等文件,确保符合质量管理体系标准的要求。

(3) 持续完善、修订、评审、优化、分级管理公司采用的国家标准、行业标准、团体标准以及内部企业管理标准,认真组织宣贯监督,确保标准落实落地,真正起到服务现场生产的作用。

3. 落实质量管理责任体系

(1) 组织各级单位与公司签订质量管理工作目标责任书,并将质量目标进行详细分解和落实,监督检查质量目标责任书中相关项目完成情况,对未完成目标或发现有未完成目标趋势,组织开展持续改进活动。

(2) 在车间现场公开展示质量奖罚榜,严格执行《质量奖惩管理办法》、《质量损失索赔管理办法》、《质量事故责任追究指导意见》及各项制度实施细则,形成公司、事业部两级质量奖惩机制,通过奖优罚劣、考核激

励,有效促进质量责任落实。

(五) 精打细算,存量挖潜提升管理效能,实现提质降本两不误

以“细”为起点,延伸管理触角,优化整合质量管理、安全管理、环境管理三体系运行,在组织机构统一的基础上,在思想理念、内容形式上实现“一体化”管理,以提升管理效率。以“关注细节 点亮品牌”活动为契机,视每个细节都是精细管理的空间,在过程质量控制中提升细节管控,持续巩固“漏水漏油”整治成果,杜绝因低级质量问题造成质量损失。树立“一切成本皆可控”管理理念,通过实施严格落实质量责任,实施质量损失买回,将质量损失转嫁给责任者,降低质量成本。

参考文献:

[1] 李开鹏. 浅谈企业如何改善质量成本管理的水平[J]. 电子质量, 2006(10): 4. DOI: 10.3969/j.issn.1003-0107.2006.10.016.

[2] 白玉, 李文库. 我国企业全面质量管理提升策略研究[J]. 中国水运(学术版), 2006(10): 166-167. DOI: CNKI: SUN: SY ZB. 0.2006-10-072.

[3] 郭进, 刘阳, 俞冬军. 以质量成本管理为抓手 助力振华重工高质量发展[J]. 上海质量, 2022(7): 61-64.