

# 质量成本

A scenic autumn path lined with trees with golden leaves, serving as a background for the text '质量成本'. The path is covered in fallen yellow leaves, and the trees on either side are in full autumn foliage, creating a warm, golden atmosphere. The text '质量成本' is centered in the image in a light blue, sans-serif font.

## 通过本次课程您可以了解：

- 质量成本的概念及其发展
- 质量成本的内容
- 质量成本的计算、控制等
- 公司质量成本管理程序
- TS16949 对质量成本有哪些要求

# 为什么要讲质量成本？

◆ 一： 在市场竞争日益复杂的情况下，企业要生存，只有两手抓：一手抓顾客，提高客户的满意度，培养忠诚的顾客群；另一手抓产品成本，即降低合格成本和不合格成本，使自己的产品的价格竞争中有较大的空间和较大的利润。降低不合格成本主要是降低质量成本，因此就必须进行质量成本管理。

◆ 二、 现在已经由“成本决定售价”的旧观念，转成了“售价决定成本”的新意识，按照这样的观念，势必要降低成本，才能获得利润。最终还是讲质量成本。

# 为什么要讲质量成本？

◆ 三、目前，我国许多产品已进入微利时代。例如机械产品在计划经济时期的利润可达 15% 至 20%，有的产品甚至更高，而目前只有 3% 至 5%，有的甚至更低。我们向谁要效益？ --- 降低质量成本！

◆ 四、质量成本是一个还未发现的“矿中黄金”



# 质量成本的误区：

选用便宜的原材料就是  
降低质量成本



顾客的要求已经很严格  
，质量成本无法降



要降低质量成本，我们要  
花很多人力去做，这样不  
就是提高了质量成本吗？



# 开展质量成本的意义

- 促使质量管理体系的有效运行。

我们企业建立了质量管理体系，如何来衡量这个体系运行得是否正常？质量成本就是一个从经济的角度进行评价的手段。

- 落实质量责任制

产品质量是一个企业各方面工作质量的一个综合反应，特别是对于参与质量活动的员工（操作工、检验员……）只有把质量成本计划指标通过分解至每个部门、每个人，让员工都有一种责任感，一旦出了质量问题可以马上找到责任人。

- 控制和降低产品成本

质量成本是产品成本的一部分，在产品生产过程中只有降低质量成本才是一条可行的方法。比如降低废品率、减少返工返修……

# 开展质量成本的意义

## ■ 质量意识的提高

把质量目标分解到每一个人后与其经济利益挂钩，直接的作用就是作业者不会再去说质量与自己无关。因为不良质量成本直接体现在他的工资中了。

## ■ 为决策者进行质量决策提供依据

质量成本把质量和经营结合起来，为公司高阶提供可参考之依据：内部：进行废品率低减活动、持续改善活动；外部：树立企业的质量形象、赢取更多客户。从而达到提升企业业绩的效果。

- 
- 
- 
-

# 何谓质量成本：

## ■ 讲质量成本先讲产品成本：

产品成本：生产一种产品所消耗的费用。

人：工资、福利、办公费

机：机器损耗、折旧、保养、维修

料：原材料、外购品、办公用品、电、水

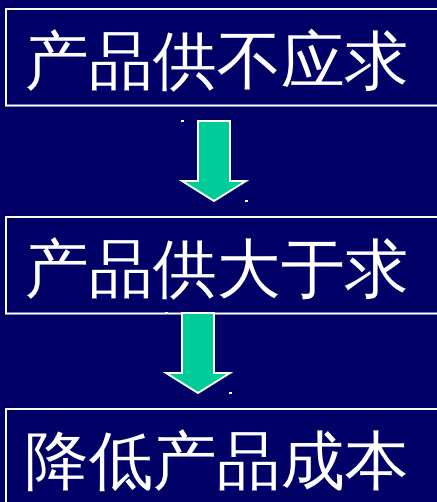
法：方法不当造成废品、方法不当造成工序时间加长

其它：管理费、运输费……

质量成本是产品成本的一部分。它的定义：将产品质量保持在规定的水平上所需的费用。它包括预防成本、鉴定成本、内部损失成本和外部损失成本，特殊情况下还需增加外部质量保证成本。（GB/T1333 9-91《质量成本管理导则》）

# 质量成本产生背景

产生的背景：



1950

戴明给石川馨为首的日本科工联合会讲质量管理

1951

次品像“矿中黄金”（朱兰）

1960

《全面质量管理》

1978

《不良成本报告》

1986

《质量成本管理》



# 质量成本产生背景

我国：

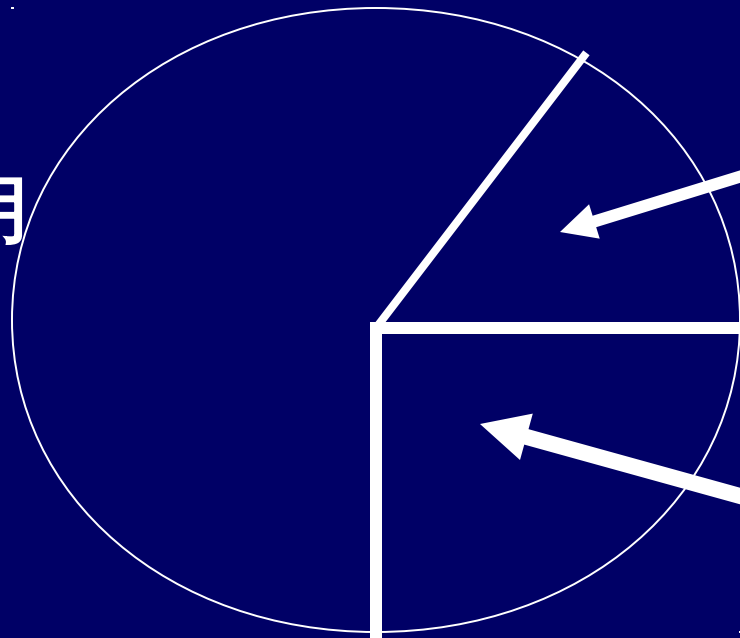
- 1978 年引进日本全面质量管理时，引进了质量成本理论
- 1984 年中国质协成立了“质量经济成本分析研究会”
- 1991 年发布《质量成本管理导则》 GB/T 13339-1991

# 质量成本的分类：

- 1、预防成本
- 2、鉴定成本
- 3、内部损失成本
- 4、外部损失成本
- 5、外部质量保证成本

# 质量成本分类

其它费用



第一次就做  
对的成本

质量损失成本  
-- 做错事的成  
本

# 质量成本分类

质量损失成本：是浪费的人、才、物以及时间的成本。这些项目反映出可以避免和可以防止的成本。例如：

- 重新加工
- 赶工
- 监时修理服务
- 库存过多
- 处理顾客投诉
- 停机时间
- 返工
- 退货

# 质量成本分类

符合要求的代价：是第一次就把事情做对所必须支付的成本

- 验证
- 产品测试
- 程序校准
- 预防性的维修保养

# 质量成本的管理内容

- 1、建立健全质量管理体系
- 2、制定质量成本责任制
- 3、设定本企业的质量成本科目
- 4、对同行业进行比对，关注质量成本变化
- 5、成本核算
- 6、质量成本分析报告
- 7、定期对质量成本管理工作进行评价

# 质量成本的管理内容

- 质量成本科目设置：
  - 一级：质量成本
  - 二级：预防成本、鉴定成本、内部损失成本、外部损失成本、外部质量保证成本
  - 三级：在二级科目下可以进行若干项设置

比如：内部损失成本的三级科目设置

- 1、报费损失费
- 2、返修费
- 3、降级损失费
- 4、因质量问题停工损失费
- 5、质量事故处理费

# 质量成本的计算

◆ 预防费用率 = 预防费用 / 质量成本总 × 100%

◆ 百元销售收入质量成本率 = 总质量成本 / 销售总收入 × 100%

◆ 百元利润质量成本率 = 总质量成本 / 产品销售总利润 × 100%

◆ 百元销售故障损失率 = 内外损失总额 / 销售总收入 × 100%

◆ 质量损失率 = 内部损失 + 外部损失费用 / 工业总产值 × 100%

◆ 人均质量成本率 = 总质量成本 / 企业总人数 × 100%

# 质量成本计算实例

## 实例

莎娜在一家生产男女鞋的胶鞋垫公司工作，鞋垫的零售价是 9.99 美元/双。莎娜的这份工作起源于生产上老出问题：她经常收到顾客退回的产品，要么鞋垫有破洞，要么干脆爆裂开来。有的时候，莎娜会寄一双价值 3 美元的鞋垫给一位顾客。另付 2 美元的邮资。而有的时候，顾客会寄回一双被胶鞋垫磨坏的鞋子，要求赔偿一双新鞋并且同时退还购买鞋垫的钱；莎娜处理了 89 双鞋垫的退款，赔偿损坏顾客的鞋垫 3115 元。所有这些均花费了公司的钱。另外，莎娜每周的工资是 350 元。

# 质量成本计算实例

## 實例

### 討論：

- 指出造成錯誤結果的主要原因：
  - 1、 退換鞋墊，外加郵費
  - 2、 鞋墊存貨過多
  - 3、 賠償顧客的成本及退還購買鞋墊的錢
  - 4、 庫房員工超時工作
  - 5、 雇一名員工負責處理退貨
- 計算：
  - 1、 每周的總成本：

---
  - 2、 每年的 PONC 總值：

---

# 质量成本的分析报告

## ■ 质量成本报告的形式：

图表式、表格式、叙述式、综合式

## ■ 质量成本报告的内容：

- ◆ 成本统计核算结果、影响质量成本的关键因素及改善措施、对典型事件的具体分析

## 提交质量成本的注意事项：

- ◆ 报告的频率：要用定期的报告，不定期的尽量少用
- ◆ 报告的对象：决策层、管理层、执行层  
三种对象的报告最好是分开写。便于不同的人从中找出自己的所求。
- ◆ 报告的内容：主次分明，一目了然。必须进行对比、必要时加相关的附件、不要有漏洞。

# 质量成本的分析报告

质量成本分析的内容：

- 1、质量成本计划指标完成情况
- 2、质量成本的构成
- 3、质量成本相关指标
- 4、质量成本变化趋势
- 5、现有质量成本水平
- 6、质量成本的重点原因分析（80/20法则）

# 质量成本的分析报告

- 分析方法：
  - 图表法
  - 比较分析法
  - 调查分析法
  - 趋势分析法
  - 排列因果图分析法

# 实例分析

Xxx 公司

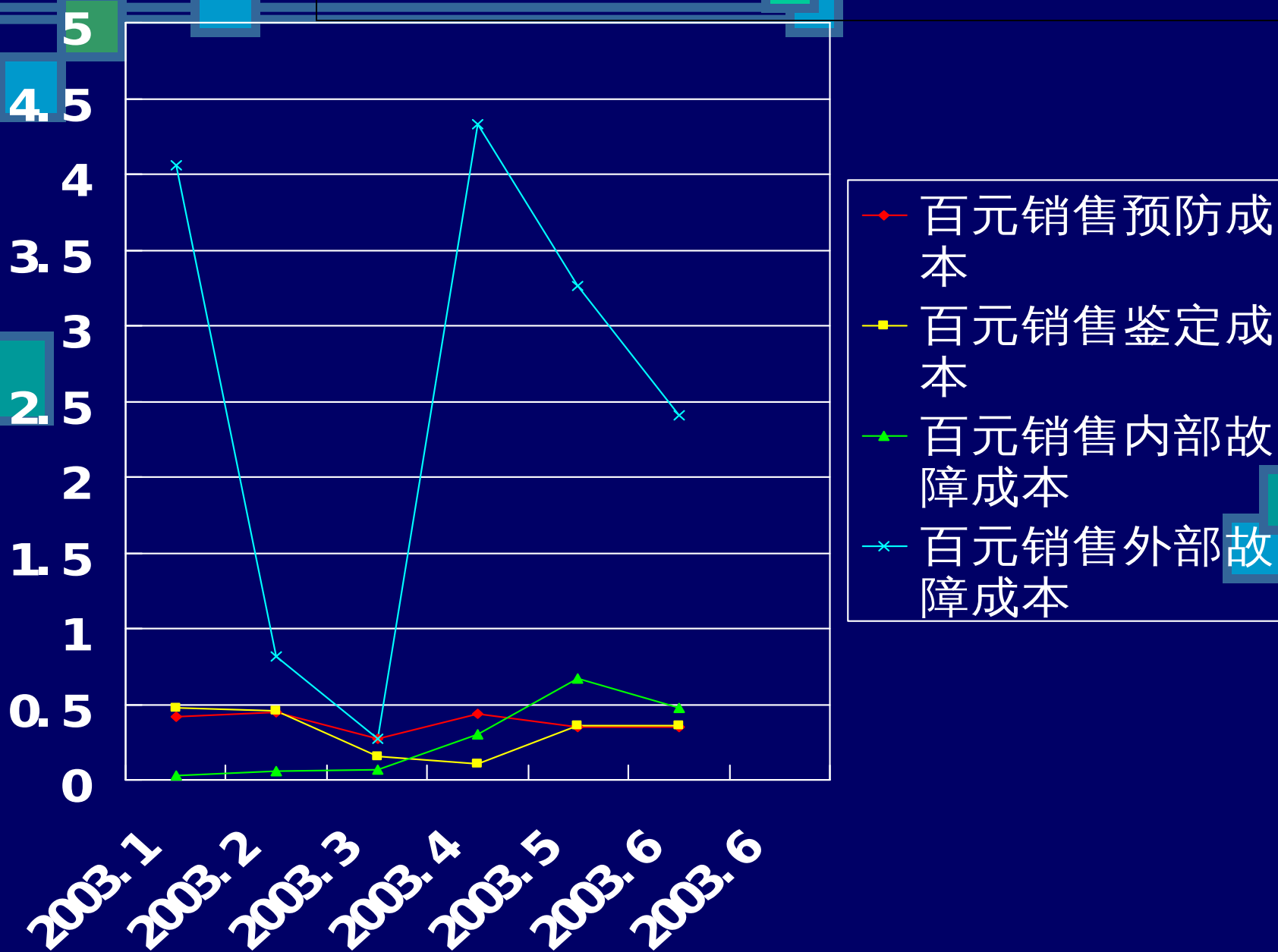
质量成本报告

本月质量成本百元销售比值为 3.54%，比上月质量成本一降了 1.13 个百分点，低于全年质量目标值 0.50 个百分点。

其原因：

- 1、本月预防成本比上月有所下降，减少 0.03 个百分点
- 2、本月鉴定成本比上月有所下降，减少 0.05 个百分点
- 3、本月内部故障成本比上月有所下降，减少 0.21 个百分点
- 4、本月外部故障成本比上月有所下降，减少 0.85 个百分点

# 实例分析



# 实例分析

- 分析：（让阅览者明白：我要如何做）
- 有没有一目了然？
- 有没有具体原因？
- 有没有重点分析？
- 有没有指明对策、确定改进措施？
- 有没有提出相关要求？目标值多少？

# 质量成本的控制

■ 质量成本控制的依据 ----- 质量成本计划指标

- 从源头抓
- 事事关注：关注质量成本形成的整个过程
- 人人关注：上至最高管理者，下至部门员工。
- 建立成本控制体系

质量成本控制的原则：

质量第一原则、效益原则、闭环原则

# 本公司质量成本管理

流程：

责任单位

质量成本策划

质管部

质量成本科目设置

质管部

收集质量成本资料

各分公司  
、营销部

质量成本报告

质管部

订定改进计划

质管部

# TS16949 中的质量成本相关

## 5.6 管理评审 ---5.6.1.1 质量管理体系绩效

- 管理评审**必须**包括质量目标监视和不良质量成本的定期报告和评估

## 7.3 设计和开发 -----7.3.2.1 产品设计输入

组织必须对产品设计输入要求进行识别，形成文件并进行评审，包括：..... 产品质量、寿命、可靠性、耐久性、可维护性、时间计划和**成本的目标**。

### 7.3.4.1 监测

- 在设计和开发特殊阶段的衡量准则必须被定义、分析，并以概要结果的形式报告，作为管理评审的输入。  
注：适当时，这些衡量准则包括**质量风险、成本、准备时间、关键路径**和其他事项。

这只是以具体文字体现出来的，其实整个体系，都是围绕着降低成本展开的。

# 质量成本损失的现状

- 人：人是影响产品质量的关键因素。“差不多、没关系”心理；
- 机：处于中等水平，两极分化；
- 料：原材料，上游产品直接影响到下游产品质量；
- 法：工艺方法 ----”品质看得见，过程是关键“；
- 测：检测方法与手段；
- 环：生产环境。

# 所以，质量成本：


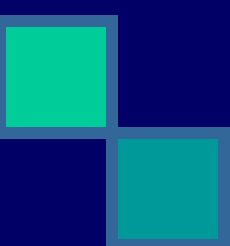
- 我们仍可有大的作为；
- 可以为企业不断改善提供动力；
- 是未被发掘的“矿中黄金”；
- 没有最低的质量成本，只有更少的质量成本。

仔细找一找，肯定还有可以改善的地方





请多赐教！



谢谢！