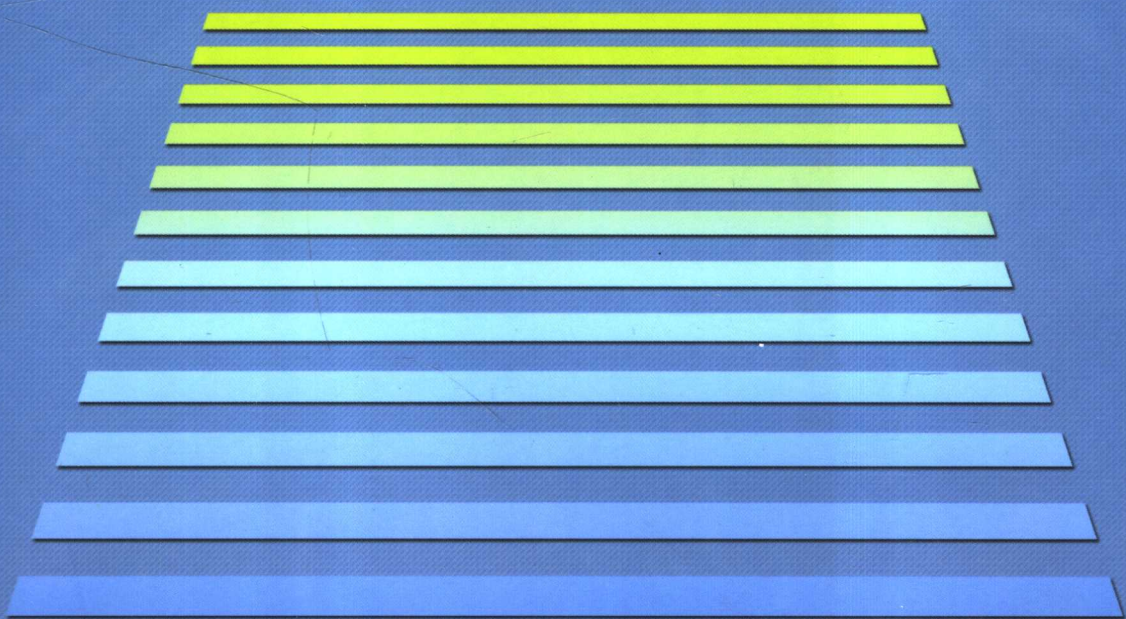


企业质量成本管理系列读物

黄维明 主编

企业质量成本管理方法38例



 中国标准出版社

企业质量成本管理系列读物

企业质量成本
管理方法 38 例

编著 黄维明
主审 梁国明

中国标准出版社

内 容 简 介

本书是《企业质量成本管理 220 问》一书内容的具体应用,列举了 38 个示例,说明质量成本管理、预测、决策、计划、核算、分析、评价、考核、质量改进与降损等方法的应用过程。

本书的特点是以示例方式重点介绍质量成本管理方法的应用过程,具有较强的可操作性和参考价值,可供企业质量成本管理人员和财务会计人员学习参考。

图书在版编目(CIP)数据

企业质量成本管理方法 38 例/黄维明编著. —北京:
中国标准出版社, 2006
ISBN 7-5066-4281-6

I. 企… II. 黄… III. 企业管理:质量管理:成本
管理—方法 IV. F275.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 119646 号

中国标准出版社出版发行
北京复兴门外三里河北街 16 号
邮政编码:100045

网址 www.spc.net.cn

电话:68523946 68517548

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷
各地新华书店经销

*

开本 787×1092 1/16 印张 14 字数 310 千字
2006 年 12 月第一版 2006 年 12 月第一次印刷

*

定价 30.00 元

如有印装差错 由本社发行中心调换

版权专有 侵权必究

举报电话:(010)68533533

前 言

本书是《企业质量成本管理 220 问》一书内容的
具体应用,是企业质量成本管理系列读物之一。

在《企业质量成本管理 220 问》中,我们对质量
成本管理、预测、决策、计划、核算、分析、评价、考核、
质量改进与降损等方法,应用这些方法的原则、注意
事项及其有关问题,以问答形式从理论上进行了详
细阐述。为了帮助读者更好地应用这些方法,解决
质量成本管理中的问题,我们编写了本书,用实际示
例来说明这些方法的应用过程。

质量成本管理是一种方法,方法贵在应用,只有
应用了,才能体现出它的价值。质量成本管理是质
量管理与成本管理的结合点,只有企业的质量管理
人员和财务人员齐抓共管,才能把质量成本管理工作
做好。

本书不过多阐述理论,重点讲企业质量成本管
理的方法及应用,介绍质量成本管理科目及指标体
系,质量成本的预测、决策、计划、核算、分析、控制、
考核,质量成本管理办法、程序、评价以及质量改进
与降损的 38 个典型示例,提供了大量数据。由于企
业的产品不同,企业类型不同,组织结构和规模大小

不同,财务核算制度不同,所以,在质量成本管理中的具体做法也不同。考虑到这些,本书以中型企业开展质量成本管理为例进行阐述,对于大型企业和小型企业,可在本书介绍的示例的基础上进行补充和剪裁,提出适合于本企业的具体方法,使之具有本企业的特色,这样能收到更大实效,使质量成本管理工作作为降低和控制质量成本,提高企业经济效益作出更大贡献。

本书具有内容新颖、材料丰富、讲解通俗易懂、可操作性强等特点,适于企业从事质量成本管理的管理人员、财务核算人员阅读和参考。

质量成本管理涉及企业内的方方面面,是一项系统性的工作。由于笔者实践所限,书中有遗漏和错误处,敬请读者批评指正,便于再版时修正。

编 者

2006 年 7 月

目 录

第 1 章 概述	1
1.1 质量成本的概念	1
1.2 质量成本的分类	2
1.3 质量成本管理与产品成本管理的联系和区别	4
第 2 章 质量成本管理及有关文件示例	6
2.1 概述	6
2.2 示例	7
示例 A 质量成本管理办法	7
示例 B 质量成本核算办法	10
示例 C 质量成本管理实施程序	14
第 3 章 质量成本科目及示例	22
3.1 概述	22
3.2 示例	26
示例 A 质量成本明细科目与成本费用明细科目	26
示例 B 质量成本明细科目与会计核算明细科目	27
第 4 章 质量成本指标体系及示例	29
4.1 概述	29

4.2 示例	33
示例 A ××机械设备厂下达的 2006 年质量成本指标	33
第 5 章 质量成本预测及示例	35
5.1 概述	35
5.2 示例	37
示例 A 收集和准备预测所需信息、基础数据	37
示例 B 用时间序列分析法预测质量成本	40
示例 C 用平均值预测法预测质量成本	53
示例 D 用变动趋势分析法预测质量成本	54
示例 E 用特尔菲法预测质量成本	55
示例 F 用群体讨论法对预测结果的分析和调整	60
示例 G 质量成本预测结果报告	64
第 6 章 质量成本决策及示例	73
6.1 概述	73
6.2 示例	75
示例 A 风险决策示例一	75
示例 B 风险决策示例二	75
示例 C 投资方案的增量决策法	76
示例 D 投资风险增量决策法	77
示例 E 对决策方案的批示	79
第 7 章 质量成本计划及示例	83
7.1 概述	83
7.2 示例	85
示例 A 下达质量成本计划	85
示例 B 根据质量成本决策制定的有关文件	92
第 8 章 质量成本核算及示例	96
8.1 概述	96

8.2 示例	101
示例 A 各核算点的统计报表	101
示例 B 质量成本核算报告	129
第 9 章 质量成本分析及示例	136
9.1 概述	136
9.2 示例	139
示例 A 质量成本综合分析报告示例一	139
示例 B 质量成本综合分析报告示例二	152
示例 C 质量成本综合分析报告示例三	155
第 10 章 质量成本控制及示例	160
10.1 概述	160
10.2 示例	166
示例 A 质量成本费用控制文件	166
示例 B 质量成本费用控制计划	168
第 11 章 质量成本管理评价及示例	172
11.1 概述	172
11.2 示例	179
示例 A 质量成本管理评价报告	179
示例 B 对各部门质量成本管理定性评价	180
示例 C 质量成本结构定量评价	187
示例 D 质量成本相对指标评价	188
第 12 章 质量成本考核及示例	190
12.1 概述	190
12.2 示例	192
示例 A 经济责任制考核规范	192
示例 B 质量成本管理工作考核	198

示例 C 质量奖惩考核	199
第 13 章 质量改进与降损及示例	200
13.1 概述	200
13.2 示例	202
示例 A 质量改进计划	202
示例 B 质量改进项目完成总结示例一	204
示例 C 质量改进项目完成总结示例二	207
示例 D 开展降损活动	208
参考文献	216

第 1 章

概 述

1.1 质量成本的概念

对质量成本的概念,有许多不同的解释。

质量成本概念是由美国质量管理专家费根堡姆在 20 世纪 50 年代最早提出的。50 年代初期费根堡姆在美国通用电气企业工作,第一次将企业中质量预防和鉴定活动的费用与产品质量不合要求所引起的损失综合考虑,用“美元”作为计算单位,用货币语言和数字说话,向企业老板写了一份报告,引起了企业老板的充分重视。费根堡姆首先把产品质量和成本联系在一起,离开成本谈质量,这样的质量毫无意义。在其编写的《全面质量管理》专著中,进一步指出,质量成本管理是衡量和优化全面质量管理活动的一种手段。

同时期,美国质量管理专家朱兰提出“矿中黄金”的比喻。朱兰博士在其主编的《质量管理手册》中有关质量成本的论述中提出:销售、生产发生的成本加以分类计算的概念,在工业界早已广为应用,质量职能的成本,非常清楚地记入了企业账簿的各类账户之中。这些成本,有些是明确列出的,标明了它的数量;有些则没有明确列出。需要有一种以管理语言——金钱——为基础的新方法。需要的这种新方法,首先由“矿中黄金”这一概念提出来了。所谓“矿中黄金”,指的是质量上可免成本的总额。它的内在含义是,生产过程产生的废次品成本等于一座金矿,可以对它进行有利的开采。就是凡与质量职能有关的成本,均应单独加以归集,以便对这些成本进行计算并实施控制。

质量成本的概念由美国质量管理专家费根堡姆提出以后,经过了许多质量管理专家的深入研究和发 展,提出了许多新观点。

20 世纪 60 年代,费根堡姆提出把质量成本划分为预防成本、鉴定成本、内部损失成本、外部故障成本,为质量成本的实用打下了基础。

70 年代,美国质量管理专家哈灵顿在其编纂的《质量不良成本》一书中,称“质量成本应称为质量不良成本”,“它是指使企业全体雇员每次都把工作做好的成本,鉴定产品是否可以接受的成本和产品不合企业和(或)用户期望所引起的成本之和”。

80 年代,费根堡姆、哈灵顿和日本质量专家水野磁都把质量成本的概念发展到涉及产品全寿命周期,包括信誉损失、用户和社会损失等间接质量不良成本。

国际标准化组织 ISO/TC 176 对质量成本的定义是:质量成本“是质量经济学的一部分,指生产方、使用方在确保和保证满意的质量时所发生的费用以及当不能获得满意的质量时所遭受的损失”。

我国国家标准对质量成本的定义是:“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”。

美国、英国等国家和国际标准化组织都对质量成本进行了深入的研究和阐释,使质量成本的概念在世界范围内得到了应用和发展。

1.2 质量成本的分类

为了便于对质量成本进行研究、应用和管理,可将质量成本按用途、存在形式、与产品质量和产量的关系等方式分类。

1.2.1 按用途分类

质量成本按用途可分为五类。

1. 预防成本

用于预防不合格品与故障等的发生所支付的费用称为预防成本。这种成本是用于保证和稳定产品质量,防止不合格品与故障发生的各种费用。例如,提高全体员工的劳动技能和质量管理水平以及质量意识进行的教育培训所支付的费用;宣传和其他预防性的日常活动费用;设计、工艺、生产、销售服务部门发生的质量改进措施费用等。

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,称为鉴定成本。它主要用于质量检验活动过程中所发生的费用。例如,对进厂原材料和外购物品的检验、生产过程零部件和成品的检验所发生的费用及质量检验人员的工资、福利等费用。

产品质量检验是对实体的一个或多个特性进行的诸如测量、检查、试验或度量,并将结果与规定要求进行比较,以确定每项特性合格情况所进行的活动。由此可见,检验不仅仅指质量检验部门,还应包括计量室、理化实验室、试验室等从事测量、检查、试验、度量等部门,这些部门所发生的有关质量鉴定的费用,均应列入鉴定成本。

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,称为内部损失成本。换言之,产品出厂之前(含入库之后)因产品质量未达到标准规定要求而发生的损失费用,如返修、返工、废品、因产品质量问题而造成的停工损失和产量减少的损失以及产品质量事故的分析处理等费用。

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,称为外部损失成本。在外部损失中,信誉损失是最重要的,有时甚至是致命的,它无法用货币多少来计算。例如,产品被质量技术监督部门质量监督抽查时因质量不合格而

被通报批评或被媒体曝光,造成产品的滞销,失去市场,有些企业因此而陷入困境,甚至破产。

5. 外部质量保证成本

为用户提供符合要求的客观证据所支付的费用,包括特殊的和附加的质量保证措施、程序、数据、证实试验和评定的费用,称为外部质量保证成本。例如,由经过国家认可的独立的第三方检验检测机构对产品的特殊安全性能进行试验的费用,由认证机构对质量管理体系进行认证和认证后的监督检查所支付的费用等。

1.2.2 按存在形式分类

质量成本按其存在的形式可分为两类。

1. 显见质量成本

根据国家现行成本核算制度规定列入成本开支范围的质量费用,以及由专用基金开支的质量费用,称为显见质量成本。这种质量成本主要包括预防成本、鉴定成本和内部损失成本及外部损失成本中的一部分。显见质量成本是实际发生的并记在账面上的费用,这种成本一般应计入产品成本,从经营收入中予以补偿。

2. 隐含质量成本

未列入国家现行成本核算制度规定的成本开支范围,也未列入专用基金,通常不是实际支出的费用,而是反映收益的减少。如产品降级、降价,因产品质量问题造成停工所产生的损失等称为隐含质量成本。这种成本因为未实际发生,所以不记在账面上,是一种无形成本,是一种损失性成本,使收益减少,它不能计入产品成本,不能从经营收入中予以补偿。

在质量成本的管理和控制中,如何区分内部损失成本和外部损失成本中哪些属于显见质量成本,哪些属于隐含质量成本是管理的重点和难点之一。

由于显见质量成本属于成本开支范围,隐含质量成本不属于成本开支范围,所以,在质量成本的管理中,使用的手段不同,对这两种质量成本核算的方法不同。显见质量成本是根据原始记录、报表、数据,通过会计成本核算系统进行核算;隐含质量成本是根据需要,按发生的客观实际情况进行统计、汇总和核算。通过这两种质量成本的核算,可以使企业对质量与经济效益的关系看得更清楚,展示质量管理体系的运行情况,揭示质量管理工作中的薄弱环节,找出质量改进的方向。

1.2.3 按与产品质量关系密切程度分类

所有的质量成本均与产品质量有关,但是有的与产品质量关系密切,有的与产品质量关系不很密切。按与产品质量关系密切程度,可将质量成本分为以下两类:

1. 直接质量成本

因产品质量的直接原因而引起的各种损失和费用,称为直接质量成本。例如,预防成本、鉴定成本、内部损失成本和外部损失成本,均属于直接质量成本。直接质量成本也叫做工作质量成本,其原因是因为工作没有做好而发生的成本。

2. 间接质量成本

与产品质量没有直接关系的损失和费用,称为间接质量成本。例如,因产品质量达不到标准要求,用户不满意而失去市场,退货、换货、三包服务使费用的增加,效益的降低;销售工作组织不力而使产品销售不出去而导致管理费用增加,也可能广告宣传做得不好,产品知名度低而销售不出去,等等。

1.2.4 按质量成本与产量的关系分类

按质量成本与产量的关系可分为两类。

1. 固定质量成本

质量成本在一定范围内不随产品产量、销售量的增减而发生变动的质量成本,称为固定质量成本。

2. 变动质量成本

凡是质量成本随着产品产量、销售量的增减而成正比例变动的质量成本,称为变动质量成本。

1.2.5 按形成过程的不同分类

质量成本按其形成过程,可分为设计过程质量成本、试制过程质量成本、制造过程质量成本、采购过程质量成本、售后技术服务过程质量成本五类。

1.3 质量成本管理与产品成本管理的联系和区别

1.3.1 质量成本管理与产品成本管理的联系

质量成本管理与产品成本管理的联系如下:

- ① 两者都采用统一的“语言”,统一的核算量值标准——以货币为单位;
- ② 尽管质量成本与企业的产品成本管理是两个不同的管理范畴,但它们的目的是是一致的,都是为了提高企业的经济效益;
- ③ 质量成本在进行核算时,相当一部分的数据来源于会计核算资料;
- ④ 质量成本与企业的产品成本作为企业基础管理工作的一部分,它们的管理贯穿于企业经营管理的全过程,在管理过程中存在很多相同的环节,如预测、决策、核算、分析、报告、考核、评价等;
- ⑤ 两者在管理过程都需要领导的重视和相关部门的密切联系和合作,都需要通过建立规章制度和程序,把组织管理、人员培训、数据收集和核算程序,工程技术和一定的市场调研等工作结合起来,才能取得管理的成效;
- ⑥ 要搞好企业的质量成本管理工作,必须做好很多基础管理工作,如工时定额、工时价格、产品价格、各类消耗定额、生产记录、人员工资标准等。

1.3.2 质量成本管理与产品成本管理的区别

质量成本管理与产品成本管理的主要区别在于:

- ① 管理的出发点不同。质量成本管理与企业的产品成本管理的最终目的一致,但在

出发点上有区别。质量成本管理是为了发现质量管理方面的缺陷和薄弱环节,找到改进产品质量、过程质量和质量管理体系质量的机会,而产品成本管理是为了考核产品生产过程的投入,通过对生产成本的考核降低生产成本。

② 管理的内容和范围不同。质量成本只涉及产品成本中与质量有关的成本,与质量有关的损失,它只涉及产品成本中很小一部分内容。同时产品成本也无法反映生产过程的间接损失,如时间的损失、信誉的损失、失去市场的损失等。

③ 管理的方法不同。两者采用的核算、分析方法有区别,考虑的因素也不同。产品成本核算采用会计核算方法,主要考虑影响产品成本的因素;质量成本的核算方法是以会计核算为主、统计核算为辅的数据收集方法,主要考虑影响产品质量方面的因素。

④ 管理的组织者不同。产品成本管理是以财会部门为主,而质量成本管理则是以质量管理部门为主。

第 2 章

质量成本管理及有关文件示例

2.1 概述

企业内的各部门和生产单位,由于管理的业务不同,管理上所赋予的职责不同,因而在质量成本管理工作中的分工也不同。企业内各部门和单位在质量成本管理上的业务分工见表 2-1。

表 2-1 各部门质量成本管理分工表

序号	费用项目	分管部门
一	预防成本	
1	质量管理实施费	质量管理部门
2	质量管理培训教育费	质量管理部门、教育部门
3	质量信息费	质量管理部门
4	新产品评审费	质量管理部门、技术部门
5	工序控制费	质量管理部门、各产品车间
6	其他费用	各有关部门
二	鉴定成本	
1	外购器材入厂检测费	质量检验部门
2	工序检验费	质量检验部门
3	成品检验费	质量检验部门
4	产品试验费	质量检验部门、试制车间
5	在库物品复验费	质量检验部门
6	检测设备、仪器评价费	计量、理化部门、质量检验部门、试验室
7	质量评审费	质量管理部门
8	其他费用	各有关部门

续表 2-1

序 号	费 用 项 目	分 管 部 门
三	内部损失成本	
1	废品损失费	各产品生产车间
2	返修费	各产品生产车间
3	复验费	质量检验部门
4	质量问题停工损失费	各产品车间
5	质量事故分析处理费	各产品车间
6	其他费用	各有关车间、部门
四	外部损失成本	
1	保修费	销售服务部门
2	索赔费	销售服务部门
3	诉讼费	销售服务部门
4	退货费	销售服务部门
5	降价费	销售服务部门
6	缺陷产品召回费	销售服务部门
7	其他费用	销售服务部门、有关单位
五	外部质量保证成本	
1	质量管理体系认证费	质量管理部门
2	产品质量认证费	质量管理部门
3	其他费用	质量管理部门

企业应根据内部各部门和单位在质量成本管理的业务分工,制定一套企业质量成本的管理办法和程序。

2.2 示例

➤ 示例 A 质量成本管理办法

质量成本管理办法

1 范围

本办法规定了质量成本统计、核算、分析和报告程序。
本办法适用于质量成本管理。

2 职责

- 2.1 质量部每年初根据企业生产经营状况,组织开展质量成本预测,提供领导层进行质量成本决策,根据决策结果,拟定质量成本计划草案,与财务部共同编制质量成本计划。
- 2.2 财务部组织编制质量成本计划,收集、核算、汇总质量成本数据,并定期向质量部提

供质量成本数据和分析报告。

2.3 质量部负责质量成本管理,组织实施质量成本计划,并对计划的执行情况进行监督和考核。定期向主管领导和各有关部门提供质量成本综合分析报告。

2.4 各职能部门、生产单位具体负责实施质量成本计划,组织本部门质量成本统计核算与分析,定期向财务部、质量部提交质量报表和分析报告。

3 质量成本的统计、核算程序

3.1 按质量成本管理办法设置成本项目,实行工厂、生产单位两级核算。

3.2 质量成本项目分预防成本、鉴定成本、内部故障损失成本、外部故障损失成本、外部质量保证成本五项。

3.2.1 预防成本包括:

- ① 完成质量工作计划的办公费;
- ② 文件资料费;
- ③ 会议费;
- ④ 差旅费;
- ⑤ 质量评审和审核费;
- ⑥ 质量改进措施费;
- ⑦ 质量奖励基金;
- ⑧ 质量教育培训费;
- ⑨ 质量管理活动费;
- ⑩ 质量管理人员的工资、奖金、福利费等。

3.2.2 鉴定成本包括:

- ① 检验、试验费;
- ② 检测设备折旧费、维修费;
- ③ 计量、检验、试验办公费;
- ④ 从事计量、检测、试验工作人员工资、奖金及福利费。

3.2.3 内部故障损失成本包括:

- ① 废品、返工、返修品损失;
- ② 采购产品损失;
- ③ 质量事故处理费;
- ④ 复验费;
- ⑤ 产品降级损失、折价损失等。

3.2.4 外部故障损失成本包括:

- ① 索赔费;
- ② 诉讼费;
- ③ 退货损失;
- ④ 售后技术服务费、保修费;
- ⑤ 维修人员工资、奖金;