

第一章

质量成本概念

第一节 质量成本的历史沿革

朱兰博士的《质量控制手册》（1951年）的第1版是最早阐述质量成本一般性概念的论著之一。该手册第一章“质量经济学”中有朱兰博士提出的著名“矿中黄金”的比喻。当时大多数其他论著和文章只就经济学应用在更窄的领域内进行论述。我们所知道的最早关于质量成本体系的论著有 W. J. 马瑟于 1957 年撰写的“质量经理和质量成本”、哈罗德·弗里曼 1960 年的“如何应用质量成本”以及 A. V. 菲根堡姆博士的经典著作《全面质量控制》（1961年）的第5章。这些论著最早将质量成本划分为我们今天熟知的预防成本、鉴定成本和损失成本三大类。

1963年12月，美国国防部发布了军用规范与标准 Mil-Q-9858A 质量规划要求。该标准规定“质量成本”是对政府承包商和分承包商的一项要求（见本章第七节，国防合同中的质量成本）。该文件促使人们关注质量成本的重要性，但文件仅提供了质量成本实施和应用的通用方法。尽管如此，它确实激发了公众对质量成本这一课题的注意力。

近来，随着标准 ISO 9000 和 QS-9000（见本章第八节和第九节）在全球范围内的不断普及，质量成本继续作为质量改进工具和

质量管理措施充分发挥着其积极有效的作用。

ASQ（美国质量协会）于 1961 年组建了质量成本委员会。委员会的成立有力地说明了制造业通过质量成本测量和产品质量的改进，对于企业经营状况产生了非常深远的重要作用。委员会于 1967 年出版了《质量成本——是什么和如何做》。该书详细阐述了质量成本规划所包括的项目，明确了质量成本类别和要素的定义。该书在其后的《质量成本原理》出版之前一直是 ASQ 销量最大的出版物，而《质量成本原理》第 1 版和第 2 版的发行量和销量更大。

ASQ 质量成本委员会从最初的论著出版逐渐发展为 ASQ 公认的推进和应用质量成本体系的权威机构。除组织专业性培训项目并针对质量成本作年度报告外，该委员会还出版了《降低质量成本指南》、《供方质量成本管理指南》和《质量成本理念和应用（第 1 卷、第 2 卷）》。

1983 年，质量成本委员会加入了 ASQ 质量管理部（后更名为应用管理部），成为该部最活跃、多产的委员会之一。

如今，越来越多的政府和商业合同都明确提出了质量成本要求——从废品和返工成本采集直到最为完善周密的质量成本规划。几乎所有的质量管理咨询师都将质量成本规划作为其全部质量管理策划中不可分割的一个组成部分。消费者和立法组织正在深入研究服务业价格或价格攀升的有效性和合法性。因此，牢固掌握质量经济和质量成本体系的应用，支持质量改进投入和质量改进，就可以实现在竞争中胜出而不是保持现状。

第二节 质量经济学——一种管理哲学

作为一个名词，“质量经济学”被解释为围绕真正的商业经营和质量管理的经济价值，这在一定程度上引发了错位认识。有些人确信无“质量经济学”，即忽视质量就不会有经济。还有一些管理

者则持另一个极端认识，他们认为质量百分百好是不经济的。这些管理者认为他们可以随意做出产品或服务所需质量的任意决定，通常听到的评语是“足够好啦”。上述两种观点均会给管理带来不利影响。真正的问题是当众多管理者一起工作时，他们对质量评价持有不同程度的分歧性观点。这种情况注定了在完成经营目标的过程中，质量永远不能发挥其最佳作用。

由于质量成本与质量经济直接相关，因此无论你对其持何种观点，质量成本都会在你毫不在意中充当着扰乱思维引发困惑的负面角色。美国国家质量代表会议（1982年）的主要论点是永远不应该运用“质量成本”术语，质量只有利润绝无成本可言！有些人如 H. J. 哈林顿和弗兰克 M. 格里那将质量成本标识为“劣质成本”，而国防部称其为“与质量有关的成本”。本文继续称之为“质量成本”（quality cost）或“质量的成本”（cost of quality），该表述是目前最为熟悉并广泛使用的术语。不管名称如何，一定要牢记质量成本涵盖的意义远远超出“质量组织的成本”之外。

追溯源头，让我们先陈述有关质量管理和质量成本的事实。质量规划的真正价值取决于其对顾客满意和经营利润所做贡献的能力。而质量成本技术则是改进质量提高利润的管理工具。

为了建立质量成本的概念，有必要明确界定质量成本和质量组织的成本之间的差异。值得强调的是我们不把质量成本视为质量功能的花费。一般地，每一次返工都要增加质量成本。比较明显的例子有制造件返工、装配件重新测试、工具的再组装或银行账单的核对。其他情况质量成本增加不明显，如重新购买不合格材料、处理顾客投诉或重新设计不合格组件等，服务行业的例子有信贷工作的再处理、餐馆更换菜单等。简而言之，如果质量对质量成本产生的影响是理想状态，经营成本就不会有增加。

几乎公司的所有职能都要对因失职和错误委任而导致完工后返

工承担责任。这便是质量损失成本的核心。

废品和返工是制造业常见的术语。大多数公司都会用到这两个术语。尽管叫法不尽相同，美国服务业也存在类似的现象。如重新填写保险单、服装调换或修补、已上餐桌的食物重返厨房烹制、行李丢失、宾馆客房没有预备就绪等等。换言之，服务业也存在类似制造业的损失成本——由于不符合性能标准要求而发生的操作成本。

服务业如果认识到质量是保持和增加所有主要顾客群的关键因素，就会采取正规的质量管理措施。综合质量管理规划始于管理层的认识和支持。无论是制造业还是服务业，质量管理规划包括制定各运行环节或领域的性能标准、监控产品的实际性能，必要时采取纠正措施，并持续改进质量。

无论是制造业还是服务业，质量成本规划是质量管理项目经营价值的保障，并为必要的纠正措施提供成本调整工具。质量成本测量是质量管理规划的向导，这一点在很大程度上类似于成本会计体制在一般管理中的作用。质量成本测量从性质范围和定量测算上适用于由质量管理策划直接引发的正负成本，因此，通过测量可以更为有效的改进质量管理。

简而言之，质量成本特指与产品或服务合格或不合格相关联的成本，合格与否的测量标准为公司制定的产品或服务的所有符合性要求，以及公司与顾客、公司与社会团体签署的规定和合同中的要求。这些要求包括市场规范、最终产品和加工规范、购买订单、工程制图、公司程序、作业指导书、专业或行业标准、政府法规以及其他影响产品或服务结果的文件或顾客要求。更为确切地说，质量成本是由以下三方面引发的成本的总和，这三个方面为：（a）为预防不符合要求而开展的调查工作；（b）鉴定产品或服务与要求的符合性；（c）未能符合要求而引发的成本（图 1.1）。质量成本表示产品或服务的实际成本与无任何亚标准服务、产品失效或制造缺陷情况下所需成本之间的差值。

<p>预防成本 (Prevention Cost)</p> <p>预防成本指为了防止劣质产品或服务而开展的所有活动的成本。如开展以下活动的成本：新产品评审、质量策划、供方能力调查、加工能力评估、质量改进班组会议、质量改进项目的设立、质量教育和培训。</p>	<p>损失成本 (Failure Cost)</p> <p>由于产品或服务不符合规定要求或顾客/用户需求而引发的成本。损失成本分内部成本和外部成本两个类别。</p>
<p>鉴定成本 (Appraisal Cost)</p> <p>为了确保产品或服务符合质量标准 and 性能要求而开展的测量、评估或审核成本。鉴定成本包括购买材料的引进和检查测试成本、过程检验和最终检验成本；产品、加工或服务的审核成本；测量和检验仪器设备的校准成本；以及和相关供应品或原材料相关的成本。</p>	<p>内部损失成本 (Internal Failure Cost)</p> <p>向顾客交付产品之前，或者向顾客提供服务之前所发生的成本。如废品、返工、重新检查检验、原材料评审以及产品降级而引发的成本。</p> <p>外部损失成本 (External Failure Cost)</p> <p>向顾客交付或装运产品之后，以及向顾客提供服务期间或之后所引发的成本。如顾客投诉处理、顾客退货、保修声明以及产品召回等成本。</p>
<p>总质量成本 (Total Quality Cost)</p> <p>上述成本的总和。总质量成本表示产品或服务的实际成本与无任何亚标准服务、产品失效或制造缺陷情况下所需成本的差值。</p>	

图 1.1 质量成本的一般性描述

虽然，很少有公司识别质量成本细致到计算秘书校正信函错误所带来的质量成本的程度，但每一个公司都有与图 1.1 所描述成本相关的主要要素。遗憾的是仅仅由于大多数核算体制没有识别某些质量成本的功能，使得大部分成本漏计或没有被认识到。鉴于这种现象具有普遍性，就不难理解为什么绝大多数最高管理层更为关注的是整体成本和工作进度而不是质量。如果只强调工作进度和成本，不重视质量、进度和成本之间的内在关系，就会不均衡地认识它们之间的内在联系。只要真正的质量成本隐含于总成本之中，这种失衡认识就会继续存在。事实上，一旦隐含的、真正的质量成本继续增长，增长到严重影响公司竞争力的程度，会加剧这种失衡

认识。

如果质量成本不加限制地增长或纵容高质量成本存在却未揭示出实际情况，最终会表现为整个组织管理失效，然而最高管理层完全有可能对此尚无认识。质量成本策划能够专门为未知的、危险的以及与质量有关的财务状况提出警示。如果泛泛而谈地提出质量改进的要求，是不具备说服力的。如果公司能够突然发现其面临严重的质量成本问题时，改进质量就会成为公司清晰宏亮的强音。

20 世纪 80 年代，来自美国境外特别是日本的竞争非常严酷，使得许多美国公司感到经营状况日益艰难。质量在这场竞争中发挥着重要作用。如果真相大白，极有可能是由于那些经营失败的公司具有数目巨大、深藏不露的质量成本。通常公司在首次测量成本时会对其测量结果目瞪口呆，大吃一惊。

为了防止随时在激烈的质量和价格竞争中被淘汰，积极地持续改进公司的质量和成本环境，必须全方位管理公司的运营质量。要提高公司管理质量的能力，实施质量成本体系，首先要建立质量成本体系。

如果承诺避免任何对利润产生直接的负效应消费，就要明确正确识别质量成本的价值。然而，实现正确无误地识别质量成本，说起来容易做起来难，真正的危险在于仅仅挖掘很小一部分成本并用其代表全部成本。我们可以尽可能想象工业界隐藏成本的方式方法，这确实是所有组织存在的自然现象。而这些组织从来不为其无效能管理承担任何责任——因为有些无效能管理是隐含不露的，也是不可测量的，因此有机会混入有效管理而不被发现。在这类型工业组织中，有些部门在其职责之外的领域也产生了无效能管理，但他们常常是理所当然地不受任何惩罚，这是因为这些部门所造成的问题以及对这些问题所承担的责任从未被正确识别。解决这类问题所需的成本如同其他真正质量成本一样被掩盖，并将其视为可接受的经营成本。如果高层管理掌握所有这类事实，必然会要求对主要质量成本进行测量和控制。

每一项已识别的质量性能问题必然伴随着一项有形的可回收成本，并且可以确定该成本的价值，这便是质量成本测量的实质。在某些情况下，无形成本有可能超越单纯的经济问题，例如，工作表中遗漏一项重要事件，由此产生的成本有多大？与其他问题比较，质量问题经常会让人更为困惑难解。然而，恐怕所有无形成本当中，至为重要的是质量问题和公司工作进度延误对顾客眼中公司印象的影响，这会导致利润状况和公司前景受损。

任何组织不可避免地存在着无形成本，其产生的影响很难使组织投入资本改进管理（见本章第四节，Taguchi 的质量损失函数中关于隐含损失函数的论述）。有些公司已发觉测得的失效成本和“真实的损失成本”之间具有“乘法倍数关系”。如西屋电气公司报告：公司的经验表明与这种隐性质量损失有直接关系的倍数影响至少在 3~4 倍左右。图 1.2 将真实损失成本“冰山”与更为常见的可测量损失成本“冰山之顶部”进行了比较。损失成本的块状主体——隐含损失成本位于海平面之下，而通常正是这一部分是“船舶沉没”的罪魁祸首。

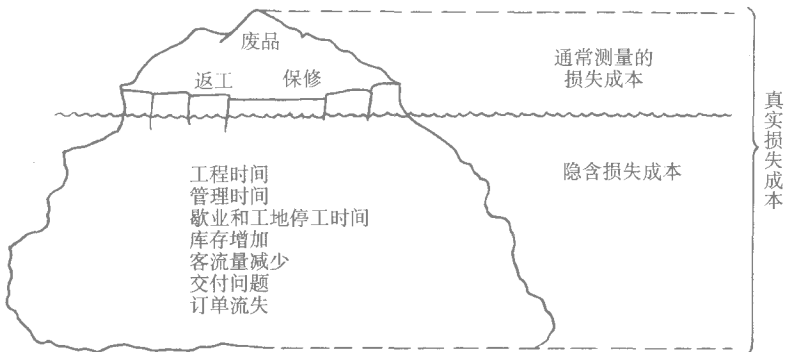


图 1.2 隐含质量成本和倍数效应关系图示

由于产品或服务存在不可接受的质量问题或无效质量管理导致的对利润负面影响始终是动态的。一旦这种负面影响开始，它将以

蘑菇云状不断膨胀，直到公司意识到由于未意识到的质量成本增加和随之而来的公司形象降低的双重影响导致财力严重紧张为止。清楚地意识到这一问题，管理层才会意识到质量经济这一理念。值得庆幸的是现有的规定要求管理层做出决定——有效运用强有力的质量管理 and 改进策划，并要得到质量成本体系的全面支持。

第三节 质量成本体系的目标

如图 1.3 所示，如果缺陷产品是由顾客发现的，那么成本就最高。如果制造商或服务机构通过认真检验、测试和检查自己找到缺陷，那么成本就会有所减少。如果制造商或服务机构的质量规划调

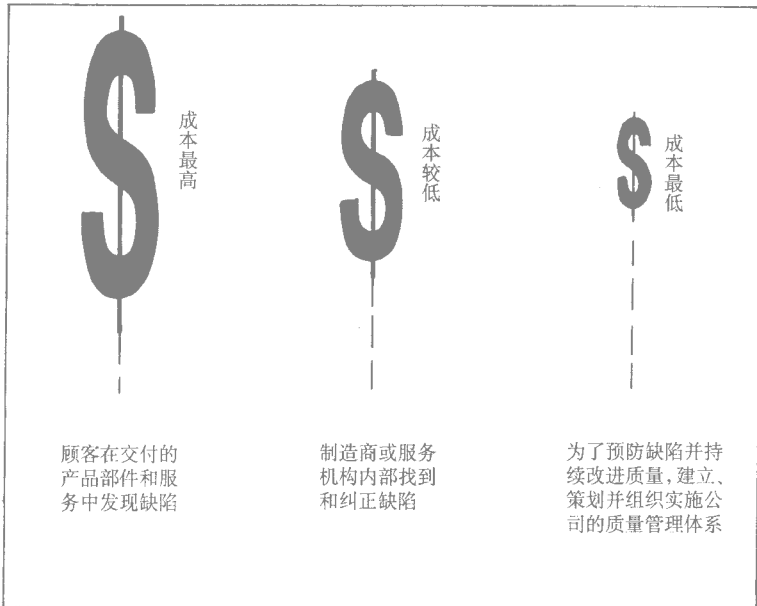


图 1.3 三种情况质量成本比较

整到预防缺陷和持续质量改进，那么缺陷产品量和经营成本就能够最小化——显然这是最理想的情况。

最近，对优化质量成本经典模式的修订取得了成功。以前的模式中预防和鉴定成本随着无缺陷水平的实现以渐进线方式上升(图 1.4)，越来越多的证据表明质量改进和新的损失预防过程本身受制于成本有效性的不断增加。新技术降低了材料和产品的内部损失率，机器人技术和其他自动化技术的运用降低了生产过程中人工失误，而自动检验和测试又降低了人工评估产生的误差。上述发展使得企业有能力使成本降低到理想的范围之内(图 1.5)。

任何质量成本体系的目标都是为了推动组织开展质量改进，最终为组织降低运行成本提供机会。运用质量成本的策略非常简单：(1)直接跟踪损失成本，努力使其降低为零；(2)调查预防活动的“适当性”，确保预防活动能够推动改进；(3)根据现有结果降低鉴定成本；(4)持续评估，调整预防措施，争取进一步改进。

该策略的依据和前提是：

- 每一项损失均有其根本原因；
- 这些原因是可预防的；

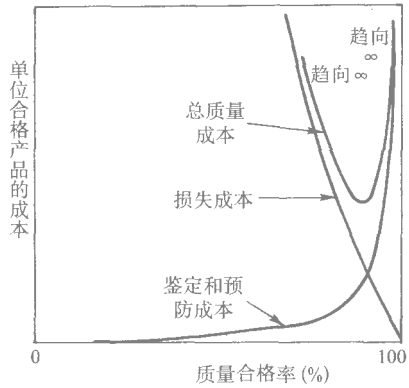


图 1.4 优化质量成本的经典模式

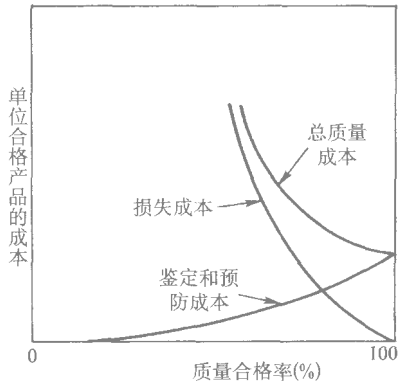


图 1.5 优化质量成本的新模式

- 预防总是更为经济的措施。

现实中，实际质量成本是可测量的，并且可以通过有效的因果分析得以降低。由于损失是经鉴定活动和顾客投诉被揭示出来的，因此要寻找其内在原因，并采取纠正措施予以消除。消除相应根本原因意味着永久性消除了此项损失。发现失效的时间越接近运行和加工尾声，即越接近顾客接受产品和服务，纠正措施所需成本就越高。图 1.6 为制造业中该理念的图示说明。这一理念也适用于服务业。通常随着损失成本的降低，鉴定成本也在统计意义上呈下降趋势。从改进过程中获取的经验和方法又能通过预防活动或有关规定

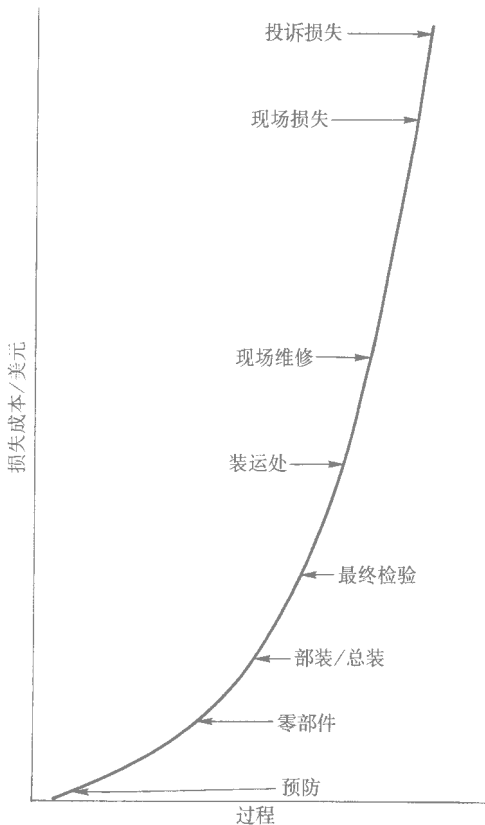


图 1.6 过程中损失成本与探测点之间的函数关系

用于所有新开展的工作中去。

质量成本应用方法日趋简易、直接，但它有效的前提是需要一个测量系统，该系统能够清晰识别最有成本改进潜力的那些损失行为中的可纠正要素。

这种系统能够运用检验、测试、过程控制测量或评估、质量审核以及顾客投诉数据作为公司业绩评估和确立成本降低项目的依据。这个测量系统是质量管理的基础和重要组成部分。通过准确的、可靠的质量成本测试和分析系统，可以确定组织潜在的改进机会。

由于节省下来的每一美元质量成本都能为公司利润带来积极影响，因此正确识别和运用质量成本的重要价值是显而易见的。将质量成本最小化，就能提高质量性能水准。

第四节 Taguchi 质量损失函数 (QLF) 与隐含质量成本

Genichi Taguchi 研究确立了 Taguchi 方法——将工程和统计方法相结合，优化了产品设计和制造过程，实现了快速改进成本和质量的目的是。Taguchi 法既是一种理念，同时也是一组用于推进该理念的工具集合。

Taguchi 理念可以概括为以下几点：

1. 不改进质量，就不可能降低成本；
2. 不增加成本，也能实现质量改进；
3. 改进质量能够降低成本；
4. 减少波动就能够降低成本。如果我们照此行事，性能和质量将自然得到改进。

Taguchi 不赞成“符合规格标准”的质量评定方法。他认为一个产品在规格标准要求界限的内外，其差别并不显著，但在标准要求之内人们就认为是“好”产品，反之则为“坏”产品。 Taguchi

方法力求说明在不增加成本的情况下，使既定目标值的波动最小化。

Taguchi将质量定义为“……产品自装运之日起给社会带来的损失”。他的质量工程方法的基础就是这一损失概念。当我们思考给社会带来损失的时候，我们会想到大气污染和由于汽车配置劣质消声器而造成的超标准噪音。而 Taguchi 社会损失观念涉及的范围远比我们想到的广阔。他把损失与每一件消费者拥有的产品相联系。这些损失包括消费者抱怨、给生产者增加的保修成本以及由于公司不良声誉造成的损失，后者的最终损失是失去市场份额。

对社会的损失最小化是一个非常抽象的概念，很难作为公司的目标予以实现。如果我们将对社会的影响视为公司的远期损失（二者是等同的）的话，这一概念的意义就更为深远。

如前所述，质量成本通常可由废品、返工、保修或其他有形成本量化。但是有形成本只构成了我们已知的“冰山”顶部（参见图 1.2）。

那么与工程 / 管理时间、货物盘存、顾客抱怨以及失去远期经营的市场份额有关的隐含成本或远期损失又是怎么回事呢？我们能将这类损失量化吗？回答是也许，但绝对不能精确量化。实际上，由于这类损失是质量成本损失中最主要的组成部分，我们非常需要一种估算隐含损失和远期损失的方法。为此，Taguchi 应用质量成本函数 (QLF) 计算隐含损失。

建立 QLF法的基础是所涉及的质量指标的类型。质量指标是指可测量并用于评价性能（质量）的任何指标，概括起来有五类质量指标：

1. 额定最好（用最小的波动实现期望的目标值，如尺寸、电压输出）；
2. 越小越好（使收缩和损耗等这类的特征值最小化）；
3. 越大越好（使拉脱力和抗拉强度这类的特征值最大化）；

4. 属性 分类和/或记录的数据 如外观等)；
5. 动态 (随输入而变的响应值，如风扇驱动速度随发动机的温度波动)。

QLF 不会展示额定最好的质量指标。从工程角度而言，损失是由于产品质量指标偏离预期目标值而产生的。例如，交流电和直流电 AC/DC 转换电路中，输入电压是 110V，输出电压是直流 115V。该输出直流电压值为希望的质量指标的目标值。任何与 115V 的偏离就视为功能波动，就会引起损失。

假设有四个工厂生产这类电路，要求输出标准为 $115V \pm 3V$ ，四个工厂的输出电压见图 1.7。再假设所有四个工厂均进行 100% 出厂检验 (假定其产品 100% 有效计数)，因此只有符合标准要求的产品才能装运交付。假设你是消费者，希望从这四个工厂之一购买这类电路，如果价格相同，你会选哪一家的产品呢？

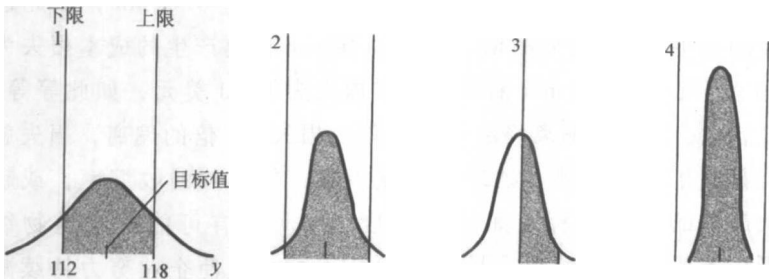


图 1.7 四个工厂的电压输出分布图

当四个工厂将符合工程标准的电路装运交付时，第 4 号工厂产品的电压值比较均一，即该厂生产的产品电压值在 115V 范围内波动较小。

如果这样思考问题，就会看到损失不仅限于未达标的产品，达标产品也会引发损失。并且可以推论，正如图 1.8 所示的抛物线函数 QLF 所示 随着产品偏离目标值的幅度增大 损失随之持续增

大。虽然损失函数可有多种形式，但 Taguchi 探索到了用一种简单的二次函数估算损失行为，而且该函数在很多情况下都适用。

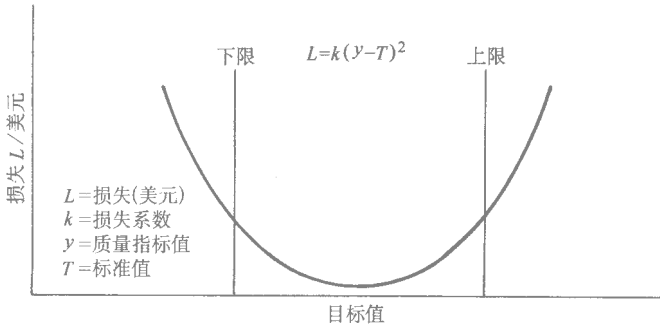


图 1.8 质量损失函数

由于 QLF 曲线具有二次函数的性质，因此损失以偏离目标值距离的平方速度增加。如果与目标值相差 0.02mm，由此造成的损失是 20 美分的话，那么 0.04mm 偏离产生的成本损失为 80 美分，而 0.06mm 偏离其成本损失为 1.80 美元，如此等等。换言之，2 倍的偏离将会造成 4 倍的损失，3 倍的偏离，损失就会是 9 倍。对于越小越好的质量指标，如部件的收缩率，或越大越好的质量指标，如抗拉强度，QLF 很有可能是半抛物线形。不管是何种情形，只要相信 QLF 就会促使企业努力持续减小其产品质量指标的波动。Taguchi 的质量工程方法学是实现持续改进的推动力的载体。

运用 QLF 估算四个工厂的平均质量损失（图 1.9）。我们注意到第 4 号工厂的平均质量损失最小，该厂的质量水平最高。简而言之，QLF 是以货币单位对质量进行量化测量的工具，测量值不仅反映了即时成本，如废品和返工，同时也反映了长远成本。

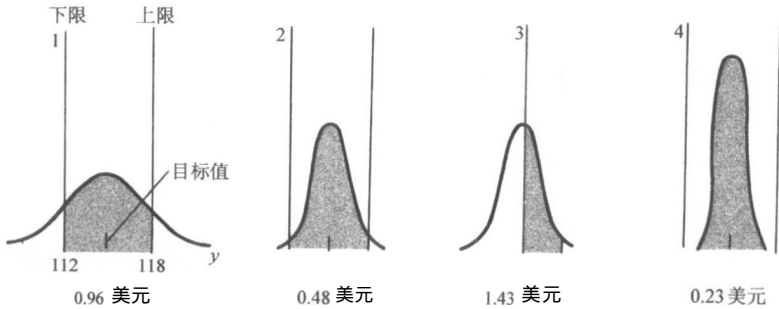


图 1.9 单件产品的平均质量损失

第五节 质量成本核算体系

有些公司认为质量成本规划要求对现行会计制度作大范围的改动，并需要额外增加员工。另外，一些公司则相信其现行的成本会计制度足以识别所有需要关注的管理领域。遗憾的是，从未将会计制度制定得能够展示性能质量对总体运行成本的影响（认为可以主观测量）。这就是许多这类成本至今隐含不露的原因。

要使会计制度确实有效，就必须使其能够全面识别并收集质量成本，而且这种制度还必须具有适用性可操作。质量成本的汇总和报告设计要与公司的基础成本核算体系相结合（见附件 A “财务基础概念”）。如果成本核算体系没有准确识别质量成本要素（如废品、返工或重新设计成本）那么在核算体系调整之前就要估算由此引发的成本。为了合理描述总体成本现状，有效评价质量改进措施，有必要采取这种估算方法。与此同时，如果这些与质量有关的因素已列入成本降低的主要目标，切忌将他们隐含于其他核算之中，应该使他们突显可见。

在上述问题中，其根本点在于内部质量成本描述；管理者办公室应负起收集、整理、报告质量成本职能，为质量管理职能提供服

务。质量成本控制程序对于阐明公司情况或进行公司核算手册中的技术评估和要素分配都是十分必要的。必须采用以上这些方法来准确测算公司的总成本。坚持管理者对质量成本测量负责，能够建立起三项质量成本规划的重要标准：

- 确保项目财务上的有效性；
- 确保成本收集汇总限定在适用范围内；
- 为管理者和质量部门提供有效的团队协作机会，因为二者有共同的寻求成本利润的目标。

实际上，合理的方法是希望我们的管理者不要急于要求已经负重的员工，为了追踪成本而起草附加核算制度。因此，质量成本核算体系的实际价值必须向决策者“兜售”（见第 3 章“质量成本规划实施”）。

内部质量成本程序应将其宗旨定位在得到具体的质量成本数据，这些数据能够支持公司质量改进策略和目标。

制定质量成本核算体系条文时，要遵循两条重要规则：（1）认识到质量成本是调整改进措施并测量其有效性的工具；（2）所涉及的无足轻重的活动并不是质量成本有效应用的实质。

如果能够收集到所有重要的质量成本，并加以运用，那么质量核算的目标——质量成本改进就能够调整到位并得以实现，一致性和整体化就会“开花结果”。与其他公司进行比较毫无意义，真正需关注的是与你自身的过去行为表现进行比较，公司的质量成本持续改进是真正有价值的。

第六节 质量成本管理

只有组织普遍认识到并确信与产品或服务有关的质量性能改进和质量成本改进两种表述是同义的（二者均可用质量经济学表述），才有质量成本管理可言。进而要认识到可测量的质量改进也会对其他经营指标（如销售和市场份额）产生切实的影响。但是附加条件

是质量成本必须是标准的，而且质量成本必须反映公司成本或机会成本。

要进一步深入认识质量成本。质量成本是一个综合系统，并不是一个逐项逐段进行管理的工具。仅仅采用增加内部检验或测试等运行程序，解决顾客提出的问题是一种十分危险的方法。对于服务业而言，这意味着更多的员工参与工作，尽管这样可以立竿见影地解决顾客的问题，而事实上，由此增加的成本有可能损害企业的潜在利润。一项综合性较强的质量管理规划应强制要求分析所有相关质量成本，明确这些附加内部成本均应力求用一步到位的方法予以解决——追根究源预防法。

由此可见，质量成本体系很有潜力成为企业综合管理的杰出工具。它可以为公司很多领域管理性能的有效性提供指示性标记。它能测量出这些领域内由于错误活动而导致的成本。因此，质量成本规划应该是任何质量改进活动中不可分割的一个组成部分。全部质量成本数据能够揭示质量改进的潜力，同时，质量成本为管理层考评改进效果提供依据。

除了作为质量能效的综合指标外，质量成本的计算还是确立改进措施优先顺序的重要依据。有些公司经营水平始终低于理想的性能水平，他们坚持认为，为改进而投资得不偿失。在这方面质量成本体系最大的功效是能够显现开展纠正措施所需付出的代价，能够评估纠正措施的完成情况。例如，投资开发一件造价昂贵的新型工具、机械设备或计算系统，如果对诸如检验、调试、返工、修理、废品以及不合格产品或服务的风 险成本或向顾客发送信息的成本等情况全然不知，那么就不可能明确该项投资的获益能力。

质量成本管理的一个重要组成部分就是降低损失成本。例如，将损失成本按照帕累托方式进行排列，从损失成本最高的项目开始消除，以此类推。如果一个公司的基础质量测量系统不能帮助识别缺陷或与质量成本有关的问题，那么 首项纠正措施就是建立一个具有该功能的质量测量系统。如果没有这样一个类似的系统帮助追根