

情境二



质量成本管理

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】

3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】

全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是职业经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】

13684609885 0451--88723232 88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅



【报名须知】

- 1、报名时请直接邮寄4张2寸免冠近照（要求蓝色背景）和一张身份证复印件
- 2、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com 或者传真至0451—88342620
- 3、交费后及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【报名地址】

哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

颁发双证：通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

1280

元

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费

咨询电话：13684609885 0451- 88723232 88342620 **邮箱：**xchy007@163.com

学校网站：www.mhjj.net **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

在商品经济中，质量管理的目的和作用突出地体现在质量的经济性上。消费者希望购买的商品物美价廉，从而使自己在有限的经济条件下尽量获得较高的生活质量。“生产者的使命是把贵重的生活物资像自来水一样无穷无尽地提供给社会。无论什么样的贵重东西，生产的量多了，就可以达到几乎低到无代价的价格提供给人们，这样，才能逐渐消除贫穷。因贫穷产生的苦恼，也可逐渐消除……经营的真正使命也在于此！”也就是说，质量是消费和生产的基础，没有质量就没有经济。

2.1 情境描述

2.1.1 公司介绍

三洋制冷从 1992 年成立以来，以差异化战略为经营战略，取得了良好的业绩，迅速成长为行业的领先者。然而，在行业进入成熟期后，企业的增长势头受到抑制。2002 年，为进一步提高企业的管理水平，三洋制冷开始引进日本丰田的精益生产方式，特别是对现场中的库存、制造过多（早）、等待、搬运、加工等 7 种浪费的存在有了比较清醒的认识，并且在实际工作中努力加以消除。但是随着活动的深入，他们发现，现场中的浪费许多是由相关的管理工作引起的，而且难以度量，这些浪费会造成多大损失？这些问题不得到有效的解决，将阻碍活动的深入持久地进行。

而随着中国加入 WTO，国际竞争一体化的一个显著特点是国内竞争国际化，跨国集团蜂拥而入使竞争呈现出白热化，在产品过剩、价格大幅下降的价格战局面下，降低成本已成为每个企业的重点工作。三洋制冷在设计工艺、采购、制造、营销等各个环节上采取了通常的降成本措施之后，降成本工作遭遇瓶颈，需要选择新的突破口。

2.1.2 问题确认

三洋制冷早在 1996 年就在中央空调行业率先通过了 ISO9001 质量管理体系认证，在质量管理上取得了非常良好的成绩。但是企业在经营中经常发现，一些质量损失仍然难以度量，比较难以从财务核算的角度上对质量体系的有效性进行测量；而在企业的日常管理活动中存在着许多无效的管理，它们按照通常的管理方法，所造成的损失是难以测量的，因此常常作为正常的管理成本而不被发现，使企业的经营管理难以得到持续改进。为此，在经过反复比较后，三洋制冷选择了质量成本管理来解决这一问题。

同学们分为 2 个小组，对三洋制冷将要实施的质量成本管理进行分析。分别形成了《质量成本统计分析报告》、《质量成本控制程序》两份报告。

2.2 能力目标

1. 掌握质量成本管理方法；

2. 会应用质量成本管理程序和流程;
3. 会做质量成本分析报告
4. 明确职业岗位的重要位置, 不断提高学生的自身职业能力。

2.3 情境实施

2.3.1 模块一 质量成本管理方法

质量与经济的关系是商品经济社会内固有的特性。质量对经济的影响及其结果则不是固有的特性。在短缺经济和卖方市场形势下, 质量对经济的影响较弱; 在社会经济繁荣和买方市场形势下, 质量对经济的影响较强。在不同的社会经济条件下, 人们对质量的要求也表现出巨大差异。因此, 质量经济性不能直接包括在质量特性之中。质量经济效果是指由质量因素(特别是质量改进因素)导致的经济上的有益结果。它表现在以下两个方面:

第一, 由于产品质量和工作质量提高, 使产品合格品率增加, 不良品率降低, 废品率降低, 产品等级提高, 可靠性增强, 寿命延长, 从而可以使产品的生产成本降低, 价值增大, 利润增长; 由于可维修性提高, 维修费用降低, 从而可以使使用成本和维护成本降低, 使消费者在获得高质量享受的同时减少其费用支出。对社会而言, 总体质量水平提高, 总体费用相对降低。

第二, 由于产品质量创新、改善, 功能增加、增强, 可导致市场销售量增加, 企业市场扩大, 销售收入增长, 利润增长; 生产规模扩大, 可获得规模经济效益; 同时可以提高企业的信誉, 增加其无形资产。对社会而言, 市场经济总量增大。

质量经济效果的主要指标有: 新开发产品产值、质量改进产品产值、产品品种结构改善的收益、销售收入增加额、利润增加额、市场占有率、企业信誉、产品品牌价值等。

1. 质量成本管理的含义

任何组织的活动都有其目的。在商品经济社会中, 一个组织在实现其基本目的的同时, 还必须考虑其经济性, 以取得最佳的经济效果。例如: 一个城市的消防队, 其基本目的是保护公众的生命财产免受火灾损失, 但还必须考虑如何使用有限的资源, 在实现其基本目的的同时尽量降低其成本; 一个食品加工厂的基本目的是生产出符合健康安全要求并为大众所喜爱的食品, 但同时还必须使基本目的与商业目的相一致, 即考虑其价格和成本, 使消费者买得起, 使企业有利润; 一个信托投资公司或证券公司则直接以获取利润为基本目的。因此, 任何组织在实现其基本目的的活动中, 都有其经济性, 都需要进行经济性管理。

组织的基本目的集中表现为其产品或服务的质量, 组织的商业目的集中表现为质量的经济性。质量经济性管理有两方面的含义: 一方面是指在一定的经济规模和技术条件下, 为了得到最好的销售收入和利润, 策划其产品和服务的质量; 另一方面是指在一定的质量水平条件下, 策划其价值增值和降低成本的活动。

2. 质量成本管理方法

组织采用图 2.1 所示的质量经济性管理方法，有助于持续改进其业绩，保证其在实现基本目的的同时获得良好的质量经济效益。从识别和评审组织的过程开始，识别过程中的各项活动和影响顾客满意的因素，进而使组织能够确定、监测和报告组织运行过程中的各项活动及成本费用情况，确定、监测和报告顾客的满意程度，获得提高顾客满意的机会；通过管理评审，确定需要改进的过程和活动；通过成本收益分析，确定需要采取的措施；然后付诸实施，并对实施的结果进行监控。

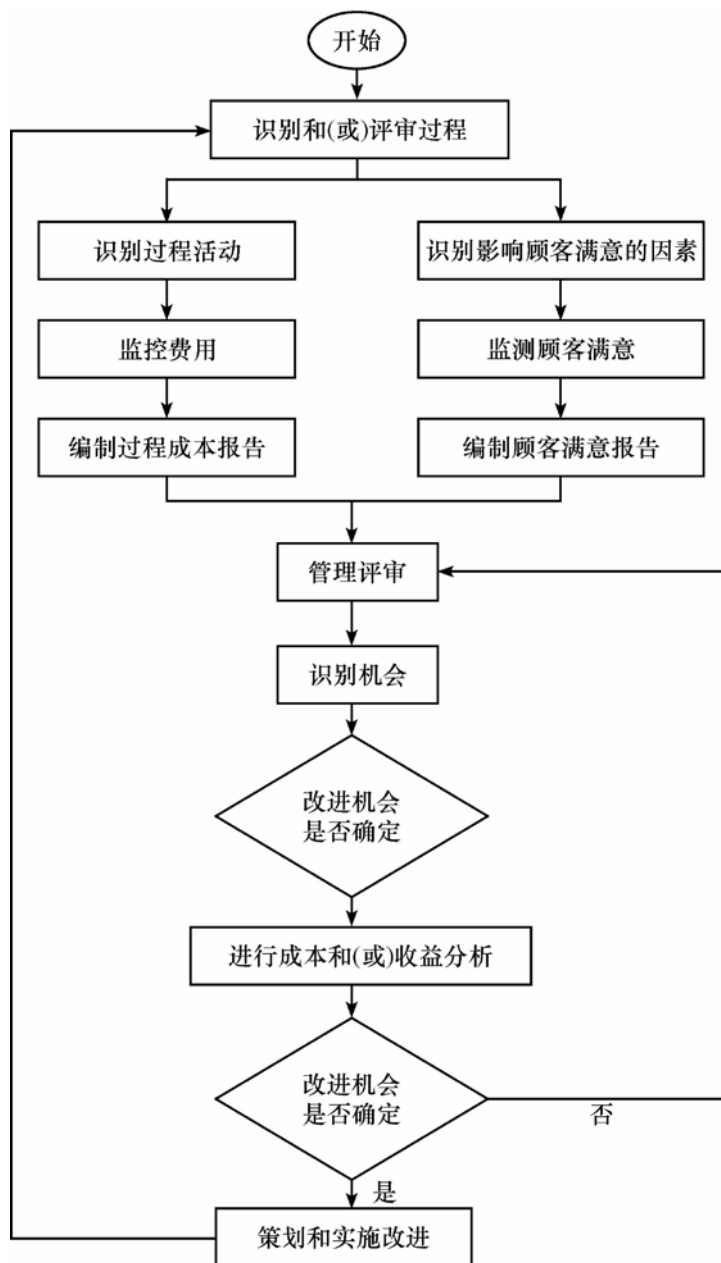


图 2.1 质量成本管理方法

质量成本管理方法的要点如下。

(1) 识别和评审过程

用过程的观点识别组织的所有活动。过程是一组将输入转换为输出的相互关联或相互作用的活动。所有过程的最终目标是满足顾客要求。识别和评审过程的目的是使过程相对完善、优化，以最有效的过程活动确保实现满足顾客要求的目的。

过程的经济效益通过顾客满意和成本这两方面的指标来度量。顾客满意度是用数字指标表示的顾客满意程度,它与市场占有率和营业收入密切相关。组织应特别强调根据过程对顾客满意的影响识别关键过程(原来的传统观念是根据技术复杂性识别关键过程),加强对这些关键过程的管理,从而最有效地使过程控制与市场销售密切结合。成本是指列入规定成本开支范围内的费用,它与资源的占用和消耗密切相关。成本是算出来的,但成本的增加或减少则不是算出来的,而是人在生产过程中产生出来的。要在一定的质量水平下降低成本,只有通过识别、分析和改进等过程才能达到。

(2) 识别和监测影响顾客满意的因素

任何组织能够存在的根本原因都在于它能够满足某些顾客的需求。质量管理的核心和关键就是采取有效措施满足顾客需求并不断提高顾客满意的程度。由于顾客明确的和隐含的需求不断发生变化,因此组织应持续地对顾客满意进行监视和测量,以便分析顾客需求和顾客满意的变化趋势,发现改进的机会。

为了获得有关顾客满意的信息,组织应考虑各种数据的收集办法,包括通过定量或定性调查,确定顾客满意度。在定量调查中,可通过面谈、由顾客填写调查表或通过观察顾客的行为等方式来收集数据;在定性调查中,可深入研究所调查的问题,了解顾客的感受,体验顾客的感觉,对问题作出准确的判断。

1) 顾客满意调查方法。

组织对顾客满意的调查通常采用以下方法:

① 确定影响顾客满意的质量特性。

影响顾客满意的典型的质量特性通常包括以下方面:第一是产品。品种、规格、型号满足广泛适用性的程度;性能、指标、参数满足使用要求的程度。第二是服务。产品说明书、产品安装使用说明书、产品维修说明书的说明情况;产品安装服务的质量和等候时间;产品维修服务的品质和等候时间;与顾客联系、沟通的程度和及时性。第三是交付。产品的完整性;包装的完好性;交付的及时性;运输的安全性。第四是承诺。合同的合法性及法律法规遵守情况;质量承诺的内容及兑现情况;顾客投诉及处理情况。

② 抽样调查。

首先,设计抽样调查方案,包括3个方面:一是确定调查对象,包括现有的顾客和潜在的顾客;二是根据确定的质量特性,设计调查表,确定调查的内容;三是确定调查方式,如问卷调查、电话调查、会晤调查等方式。最后,按确定的抽样调查方案进行调查。

③ 数据处理。

对所有的质量特性打分,换算成0~100之间的数字,0代表极端不满意,100代表极端满意;计算出所有被调查者对每一项质量特性的平均分,用其乘以100%,即为该项质量特性的顾客满意度;对每一项质量特性规定其权数,把每一项质量特性的平均分加权平均,得出综合质量满意数值,再乘以100%,即为综合顾客满意度。

组织应将顾客满意度的监测结果转化为评价报告。顾客满意度评价报告应包

含监测活动的结果、信息来源及其收集方法，以及对影响顾客当前满意程度的因素的评价。其中，最重要的是能使顾客满意的关键特性指标，评价组织当前的业绩状况，提出增强顾客满意的改进措施。如果可能，报告还应包括与以前结果的对比、发展趋势、行业标准或有关竞争方面的信息。

2) 影响顾客满意度的因素。

顾客满意度可以从完全不满意到非常满意这样一个尺度上来监测。顾客满意度受到3组因素的影响：顾客不满意的因素、满意的因素和非常满意的因素。

① 顾客不满意的因素。

引起顾客不满意的因素一般情况下是无效过程或非预期的产品特性。当这些因素存在时，顾客满意度显著下降；如果不存在这些因素，顾客满意度就不会下降（顾客满意度不下降并不意味着顾客满意度上升，顾客满意度能否上升取决于顾客满意因素的增加）。需要特别注意的是，顾客对这些不满意因素往往看得非常严重，而组织对这些不满意因素的严重性则远远低于顾客的认识。

② 顾客满意的因素。

能使顾客满意的因素是所期望的过程或产品特性。一个产品或一项服务能使顾客满意当然是一件好事，但对组织来说，这只是质量管理成功的第一步。这一次顾客满意了，但下一次该顾客不一定仍然购买该组织的产品。获得稳定的质量经济收益的决定因素是顾客忠诚。不断提高经济效益是通过由顾客忠诚所证实的顾客满意度来实现的。

③ 顾客非常满意的因素。

使顾客非常满意的因素是顾客在使用产品或享受服务时获得超出其期望的、令人赞赏的且当初未曾规定的产品特性或过程特性。使顾客非常满意的因素往往能迅速地培养出顾客的忠诚。组织应不断地识别那些能使顾客非常满意的因素，并努力将这些因素包括到内部控制程序之中，使组织能通过规范化的工作不断地给顾客以意外的惊喜。

(3) 识别和监控组织的过程活动及成本

所有费用都是在过程活动中发生的。要控制费用，必须首先识别和控制过程。组织要识别过程中的活动，就要明确过程活动的每一项输入和输出，明确各项活动的对象和最终的顾客，明确所有过程运行所需的资源和控制手段。在明确过程及其活动的基础上，识别和监控那些与过程活动有关的费用，包括直接和间接的人工费、材料费、设备费、管理费等。

各项费用的数据可以从实际统计中获得，也可以通过费用分配计算或根据历史实际发生的情况估算出来。费用数据可以从现有的财务控制系统分离出来，由组织建立专门用于内部质量控制的质量成本账户；也可以不从现有的财务控制系统分离出来，而只给出从现有财务账户中识别质量成本的路径，对那些不易与特定成本项目相联系的费用，应予以估算。在对费用进行汇总的基础上，编制过程成本报告。

3. 质量成本管理的途径

进行质量成本管理的途径包括两个方面：一方面，增强顾客满意。只有顾客

对产品和服务的质量满意，才会掏钱购买，企业才能有营业收入；只有不断地增强顾客满意，企业才能在激烈的市场竞争中不断地吸引顾客，扩大市场，形成源源不断的营业收入。持续增强顾客满意的结果能培养出顾客对企业的忠诚，使顾客长期忠诚地购买认准的品牌，从而给企业带来长期稳定的营业收入。另一方面，降低成本。在保证增强顾客满意的前提下，通过合理配置资源，减少浪费，降低成本，才能提高效率，增加利润。需要强调的是，组织不应仅从眼前利益出发采取降低成本的措施，某些降低成本的临时措施在短期内可能增加利润，但从长期看则可能对产品和服务的信誉、顾客的信心和忠诚产生持久的负面影响。因此，组织对质量成本的考虑必须兼顾当前利益和长远利益，制定长期目标和短期目标，并定期评价其适应性（见图 2.2）。把所有的质量经济性因素按图 2.2 排列后，可

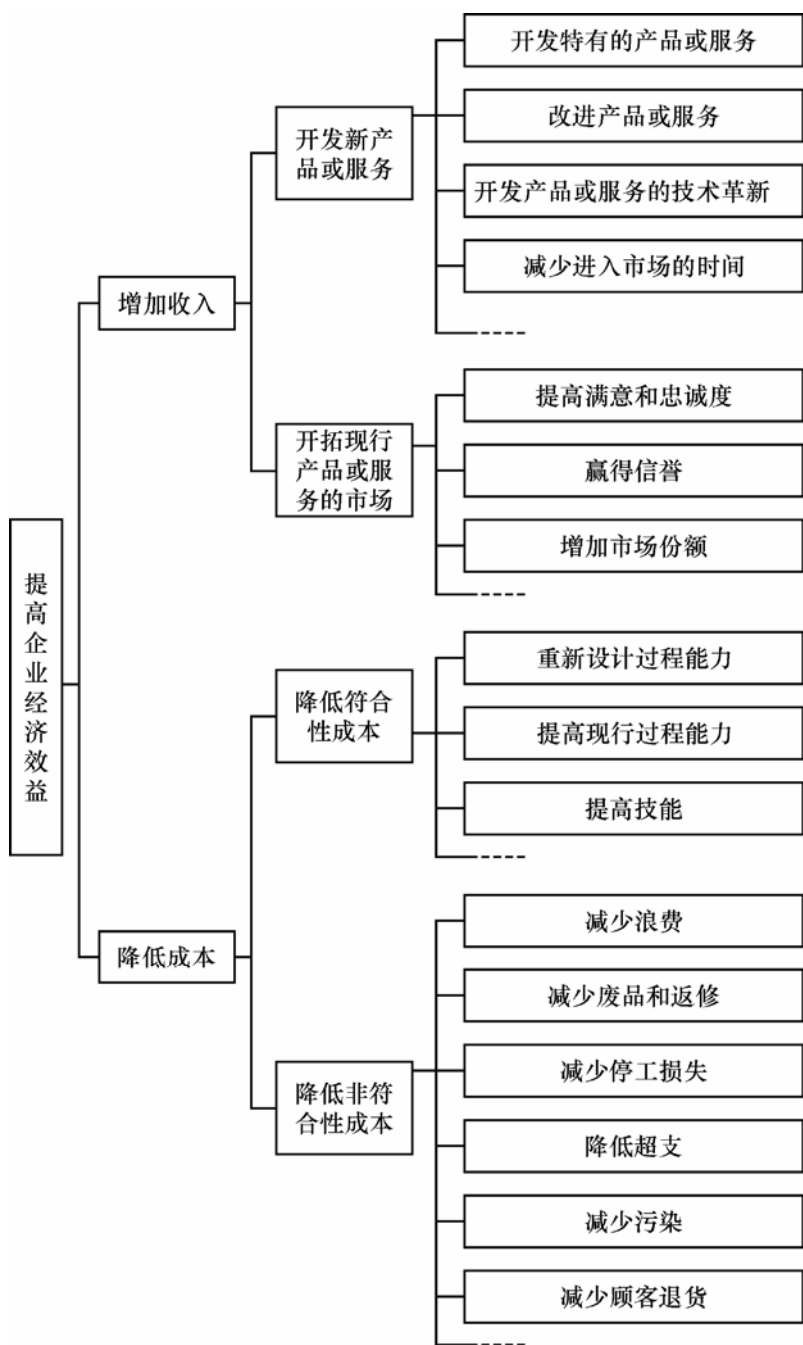


图 2.2 实施质量经济管理，改进经济效益的层次结构

（资料来源：ISO/TR10014《质量经济性指南》）

以有助于组织发现和确定提高质量经济效益的关键因素和优先事项，并在此基础上进一步提出拟采取的质量改进措施。

对所有可能采取的质量改进措施，组织应进行质量成本与收益分析，评价其质量经济效益。进行成本和收益分析时，组织可采取如下步骤：

- 1) 对所建议的改进措施作出明确规定、计划安排和成本估算。
- 2) 通过增加使顾客满意和非常满意的因素，减少引起不满意的因素，预测对顾客满意度的影响。
- 3) 估计因提高顾客满意度而得到的重复订单和新增加业务订单带来的营业收入。
- 4) 估计顾客和其他受益者的隐含利益。
- 5) 估计各项成本的变化。
- 6) 检查所建议的改进措施的整体财务效果。
- 7) 将整体效益与改进措施的投资进行比较，从而决定是否采取改进措施。

对已决定采取并获批准的改进措施，组织应制定实施计划，付诸实施，并对实施结果进行评价，以确保其措施有效。

2.3.2 模块二 质量成本项目归集

1. 质量成本概念

20 世纪 60 年代，美国质量管理专家菲根堡姆（A.V.Feigenbaum）最早提出了质量成本的概念：质量成本是指要把质量预防和鉴定活动的费用同产品不符合要求所造成的损失一起加以考虑。工厂或公司的质量成本包括两个主要方面——控制成本和控制失效成本，这是生产者的经营质量成本。控制成本包括预防成本和鉴定成本；控制失效成本包括内部损失成本和外部损失成本。质量成本在时间上涉及整个产品寿命周期。

国际标准 ISO 8402：1994《质量管理和质量保证术语》中对质量成本的定义是：“为了确保和保证满意的质量而发生的费用以及没有达到满意的质量所造成的损失。”

我国国家标准 GB/T 13339-91《质量成本管理导则》中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。”

上述几种有代表性的质量成本定义虽然在内容及文字表述上有所差异，但对质量成本的性质和内容的规定是相一致的。其实质内容是：质量成本包括为保证满意的质量而发生的费用和没有获得满意的质量而导致的损失。

2. 质量成本管理原理

(1) 质量经济效益与质量成本的关系

质量成本管理的理论基础之一是质量与成本的关系。组织的营业收入从根本上说取决于产品和服务的质量。任何产品和服务的质量都需要投入一定资源才能

达到。由于任何组织的资源都是有限的，因此需要在质量、成本和收益之间进行权衡、比较和设计。也就是说，使质量与成本的关系处于适宜状态，以最恰当的质量成本投入，争取最理想的质量经济效益，获得最好的质量经济效益。

质量经济效益与质量成本之间的关系如图 2.3 所示。

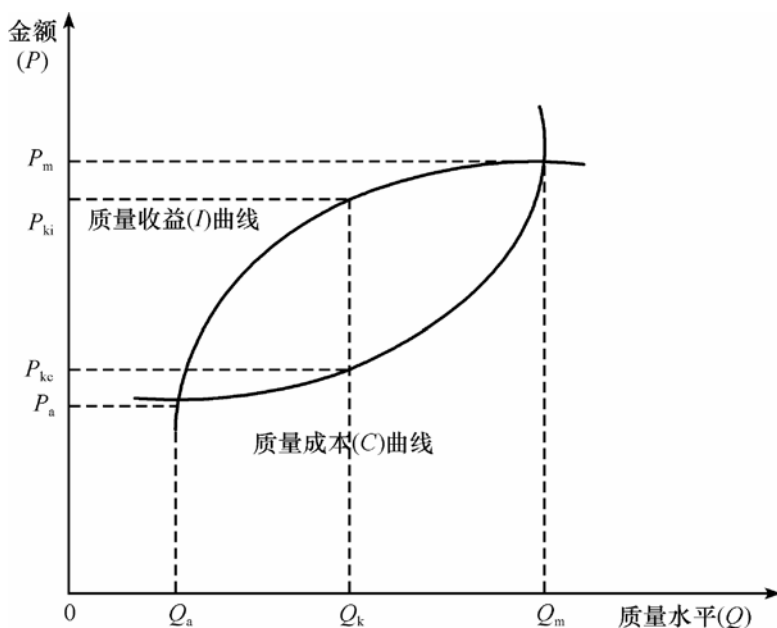


图 2.3 质量经济效益与质量成本之间的关系

图中，横坐标表示质量水平 (Q)；纵坐标表示金额 (P)，既表示质量成本支出的金额，也表示质量收益的金额。

质量成本曲线的含义是：质量成本由 P_a 逐渐增加到 P_{kc} 时，质量水平由 Q_a 提高到 Q_k ，即以较小的质量成本投入使质量水平有较大幅度的提高，这段曲线表示这部分质量成本支出非常必要；随着质量成本的进一步增加，由 P_{kc} 增加到 P_m ，质量水平也进一步提高，但提高的速度逐渐变慢，这段曲线表示这部分质量成本支出仍然有经济价值；当质量成本的增加超过 P_m 后，质量水平的提高微乎其微，这段曲线表示这部分质量成本支出不经济。

质量收益曲线的含义是：随着质量水平从 Q_a 提高到 Q_k ，质量收益明显增加，由 P_a 增加到 P_{ki} ，这段曲线表示这部分质量改进对提高质量收益具有十分重要的意义；随着质量水平由 Q_k 提高到 Q_m ，质量收益也进一步增加，但增加速度逐渐变慢，这段曲线表示这部分质量改进仍然有经济价值；当质量水平的提高超过 Q_m 点后，质量收益的增长微乎其微，而质量成本却大幅度增加，这段曲线表示这部分质量水平的提高在经济上不合算。

质量成本曲线和质量收益曲线共同表明：当质量成本大于 P_a 小于 P_m 时，质量水平保持在 Q_a 和 Q_m 之间，这种条件可以带来质量收益；当质量成本处于最佳点 P_{ki} 时，质量水平也处于最佳点 Q_k ，这时会产生最大的质量收益 $P_{ki} \sim P_{kc}$ 。所谓进行质量经济性管理，就是采取有效措施，使质量成本控制在最合理的范围内 (P_{kc} 附近)，使质量水平保持在最适宜的状态 (Q_k 附近)，从而获得最理想的质量收益 (P_{ki} 附近)。

（2）质量成本模型

质量成本模型如图 2.4 所示。其基本思想是：任何组织在质量方面的投资都是有限的。不同的质量投资对应于不同的质量水平。从质量成本与质量水平之间的关系出发，可以寻求一种适宜的质量成本，使质量水平的提高最为明显，从而使组织在有限的质量成本条件下，最大限度地实现顾客满意。

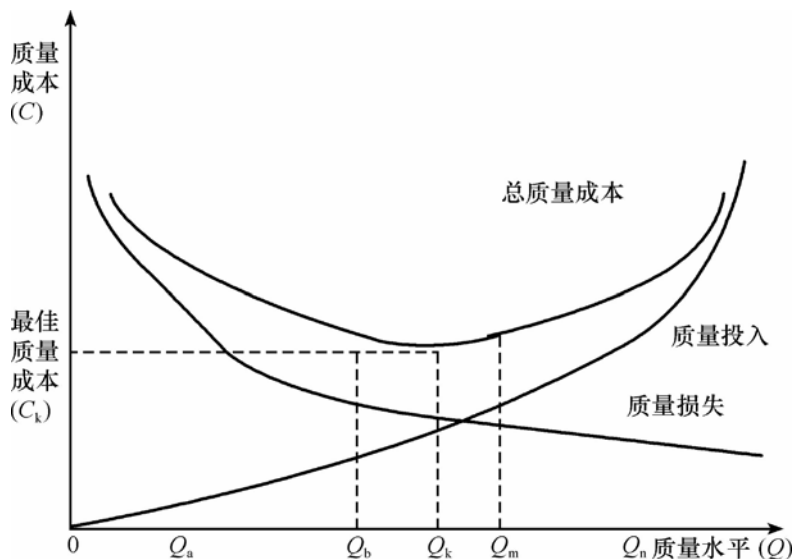


图 2.4 质量成本模型

图中，横坐标表示质量水平 (Q)，纵坐标表示质量成本 (C)。

质量投入曲线的含义是：质量投入（包括为防止不合格所发生的质量预防费用和进行产品检验所发生的质量鉴定费用投入）越多，质量水平就越好。当质量水平很低时 ($Q_a \sim Q_b$)，较少的质量投入就可明显提高质量水平；当质量水平已经相对比较高时 ($Q_m \sim Q_n$)，质量投入大幅度增加，但质量水平的提高逐渐缓慢。

质量损失曲线含义是：当质量水平较低时，质量损失（包括返工损失、废品损失、质量赔偿等）较大；随着质量水平的不断提高，质量损失逐渐减少。

总质量成本曲线的含义是：总质量成本是质量投入与质量损失之和。当质量水平较低时 ($Q_a \sim Q_b$)，质量投入较少，质量损失较大；随着质量投入的增加，总质量成本逐渐下降；当质量投入使质量水平超过 Q_b 点之后，总质量成本的下降趋于平缓；在质量水平达到 Q_k 点时，总质量成本达到最低点 C_k ；然后，随着质量投入的进一步增加，在 $Q_k \sim Q_m$ 范围内，总质量成本开始缓慢上升；当质量投入的增加使质量水平超过 Q_m 以后，尽管质量损失进一步减少，但所需的质量投入金额大幅度上涨，由此导致总质量成本急剧增加，在市场上必然表现为商品价格昂贵，销售量很少。因此， $Q_m \sim Q_n$ 范围内的质量水平表现为大多数顾客在价格上难以接受的质量过剩。在新产品开发投入市场初期，质量成本水平落在 $Q_m \sim Q_n$ 这段曲线内是正常情况。在产品大量生产阶段，质量成本水平则应保持在最佳质量成本 C_k 附近，质量水平相应地保持在 $Q_b \sim Q_m$ 之间，这是质量成本与质量水平比较适宜的状态。

质量成本模型的核心在于寻求质量成本的最佳状态，使总质量成本在结构上合理，质量预防成本、质量鉴定成本和质量损失成本在比例上适当，质量水平保持在适宜状态，以获得良好的质量经济效益。

3. 质量成本标准

(1) 质量成本标准的形成

质量成本用于质量经济性管理，其主要作用是通过质量成本分析和设置，改进和控制产品和服务的质量水平，提高组织运行的质量经济效益。质量成本分析着重成本对质量水平和质量收益的影响，包括分析已经发生的质量活动及其经济影响，预测未来的质量活动及其经济影响，特别是针对某些特定的质量事项，提出可能的选择方案，作为质量管理决策的依据。质量成本分析的这种特点使质量成本在具体核算上既涉及对已经发生的质量活动的经济统计，又涉及对未来质量活动的经济预测；质量成本项目按存在形式分为显见的质量费用（如产品检验费）和现行会计账簿上反映不出来的隐含的价值增值和损失（如产品品牌、服务态度对企业商誉的影响）。因此，质量成本具有不精确性。

由于质量成本有以上特点，各组织在核算质量成本时有很大差异。质量成本内容不同，核算方法不同，质量成本报告的内容不一致，甚至同一项目名称下的数据也可能代表着不同的含义，这就导致了各组织之间的质量成本无法比较。一个行业管理组织或一个大跨国集团公司，如果下属各企业的质量成本项目不同，核算方法不同，那么不但这些企业之间无法进行质量成本比较，而且该行业管理组织或该集团公司也将无法进行统一的质量成本管理，这就在质量经济分析、质量管理决策方面遇到了麻烦。

为了解决上述问题，各国开始研究和制定质量成本标准，以便指导企业正确地核算质量成本和有效地进行质量经济性管理。1959年，美国国防部发布了美国军用标准 MIL-Q-9858A《质量大纲要求》，其中明确提出了质量成本的要求。1981年，英国颁布了国家标准 BS 6143《质量成本的确定和应用导则》。1987年，国际标准化组织发布的国际标准 ISO 9004《质量管理和质量体系要素—指南》中，把质量成本作为质量管理体系的要素，提出了关于质量成本的指南，包括质量成本科目、质量成本类型和质量成本报告等内容。1988年，我国国防科学技术工业委员会发布了我国军用标准 GJB/Z 4-88《质量成本管理指南》。1991年，我国正式颁布了国家标准 GB/T 13339-91《质量成本管理导则》。我国的这两个标准对我国国防工业和各行业企业实施质量成本管理提供了指南。

(2) 质量成本项目

质量成本标准中的核心内容是规定质量成本项目。国家标准 GB/T 13339-91《质量成本管理导则》采用国际上流行的“预防、鉴定和故障”质量成本模式（PAF模式），将质量成本项目分为5大类：

1) 预防成本。

预防质量问题发生的费用。

2) 鉴定成本。

为评定产品、过程是否符合规定的质量要求而进行的检验、试验、检查、审核的费用。

3) 内部故障成本。

交货前因产品未能满足规定的质量要求所造成的损失，如重新提供服务、返工、返修、重新试验、降级、报销等。

4) 外部故障成本。

交货后因产品未能满足规定的质量要求所发生的费用，如产品维修、退货、产品召回和更换的费用，以及产品责任赔偿等。

5) 外部质量保证成本。

为提供顾客所要求的客观证据而支付的费用，如在国家认可实验室进行检验、试验的费用，以及进行质量认证所支付的费用等。

上述各类质量成本项目的质量成本科目和具体费用开支范围见表 2.1。

表 2.1 质量成本费用范围归集明细表

二级科目	三级科目	归集内容	费用开支范围	费用来源
预防成本	质量培训费	为达到质量要求或改进产品质量的目的，提高职工的质量意识和质量管理的业务水平进行培训所支付的费用	授课人员和培训人员的有关书籍费、文具费、资料费及授课补助费	管理费用
	质量管理活动费	为推动质量管理所支付的费用和为制定质量方针、目标、计划，编制质量手册及有关文件等一系列活动所支付的费用，以及质量管理部门的办公费；质量管理体系的研究和管理费用	质量管理协会经费、质量管理咨询诊断费、质量奖励费、QC 小组活动费、质量审核费、质量情报费、印刷费、办公费、差旅费及有关的行政费	制造费用、管理费用
	质量改进措施费	为保证和改进产品质量所支付的费用	有关的购置设备、工艺研究、检测手段改进费，包括产品创优、整顿质量的措施费	制造费用、管理费用
	质量评审费	对本部门、本企业的产品进行质量检验的费用，及新产品鉴定前进行质量评审所支付的费用	资料费、会议费、办公费及有关费用	管理费用
	工资及福利基金	从事质量管理人员工资总额及提取的职工福利基金	工资及提取的职工福利基金	制造费用、管理费用
	顾客调查费	掌握顾客需求的费用		
	质量情报及信息费	供应商评价等费用		
鉴定成本	检验试验费	对外购原材料、零部件、元器件和外协件，以及生产过程中的在制品、半成品、产成品，按质量要求进行检验、试验所支付的费用；实验室或计量服务费用	委托外部检验和鉴定支付的费用、送检人员的差旅费、材料费、能源费、劳保费、破坏性试验费及有关费用	制造费用、管理费用
	办公费	质量检验部门为开展日常检验工作所支付的办公费	办公费	管理费用
	工资及福利基金	从事质量检验、试验工作人员的工资总额及提取的职工福利基金	工资及提取的职工福利基金	制造费用、管理费用
	检测设备维修折旧费	检测设备的维修、校准、修理和折旧费	大修折旧费，中、小修理费，维护费，校准费	制造费用、管理费用
	顾客满意调查费	了解顾客满意程度所支付的费用		

续表

二级科目	三级科目	归集内容	费用开支范围	费用来源
内部损失成本	报废损失费	因产成品、半成品、在制品达不到质量要求且无法修复或在经济上不值得修复造成报废所损失的费用, 以及外购元器件、零部件、原材料在采购、运输、仓储、筛选等过程中因质量问题所损失的费用	在生产过程中以及采购、运输、仓储、筛选等过程中报废的产成品、半成品、在制品、元器件、零部件、原材料费用, 以及人工费用和能源、动力等消耗	材料、工资、制造费用
	返工费、返修费	为修复不合格产品并使之达到质量要求所支付的费用	人工费及所更换零部件、原材料的费用	材料、工资
	降级损失费	因产品质量达不到规定的质量等级而降级所损失的费用	原等级产品价格与降级产品之间的差额损失	制造费用
	停工损失费	因质量问题造成停工所损失的费用	停工期间损失的净产值	制造费用
	产品质量事故处理费	因处理内部产品质量事故所支付的费用	重复检验费用、重新筛选费用等	制造费用、管理费用
	纠正措施费	内、外审等的纠正措施费用		
外部损失成本	索赔费、产品责任费	因产品质量未达到标准, 对用户提出的申诉进行赔偿、处理所支付的费用	支付用户的赔偿金(包括罚金)、索赔处理费及差旅费等	管理费用
	退货损失费	因产品质量未达到标准造成用户退货、换货所损失的费用	产品包装损失费、运输费和退回产品的净损失等	营业费用
	折价损失费	因产品质量未达到标准折价销售所损失的费用	销售价格与折价后的差价损失	营业费用
	保修费	根据保修规定, 为用户提供修理服务所支付的费用, 以及保修服务人员的工资总额和提供的职工福利基金	差旅费, 办公费, 劳保费, 更换零部件成本所需材料、工具、运输费用, 以及工资总额和提取的职工福利基金等	营业费用
	诉讼费			
外部质量保证成本	产品外部检验、试验费	为用户提供产品质量合格依据, 在认可实验室进行检验、试验的费用		制造费用、管理费用
	认证费	进行质量认证所支付的费用, 质量体系审核费用		管理费用
	专项措施费	按合同要求, 向用户提供的、特殊附加的质量保证措施、程序、数据等所支付的专项措施费用及提供证据费用		

在表 2.1 所列的质量成本构成中, 预防成本、鉴定成本和外部质量保证成本是质量方面的投入, 这种投入是减少质量损失、增加质量收益和提高竞争能力的必要前提; 内部故障成本和外部故障成本是不可能完全避免的, 它们的减少取决于技术水平、管理水平的进步, 这种进步又与质量投入密切相关。合理的质量成本构成, 可使质量总成本降低, 使质量效益增加。

2.3.3 模块三 质量成本分析方法

为实施质量管理而建立的企业质量管理体系, 其有效性直接影响着企业的盈利或亏损。因此, 保持和提高企业质量管理体系的有效性是质量管理的一项中心工作; 又因为企业的内、外环境经常会发生变化, 因而它又是一项需要经常予以关心、不断作出修改的、持久的中心工作。质量成本管理正是企业实现上述目的

的一个重要手段。本节侧重阐述企业质量损失成本总额及相关指标的分析、企业质量损失成本的差异分析，为企业开展质量损失成本分析提供有效的工具。

(1) 结构比分析

在进行质量成本分析时经常会使用质量成本的结构比例指标：

$$\text{预防成本率} = \frac{\text{预防成本}}{\text{质量成本}}$$

$$\text{鉴定成本率} = \frac{\text{鉴定成本}}{\text{质量成本}}$$

$$\text{故障(损失)成本率} = \frac{\text{故障(损失)成本(内部+外部)}}{\text{质量成本}}$$

预防成本率：鉴定成本率：故障成本率的最佳构成为 1：4：5，合理的质量成本构成可使质量总成本降低，使质量效益增加。

表 2.2 给出了三洋公司某个阶段的质量成本统计表，请同学们做出结构比分析结论。

表 2.2 质量成本结构比分析

类别	质量成本项目		金额 (万元)	项目内费 用比例%	总质量成 本比例	备注
	三级	四级				
预防 成本	质量培训费用	书籍资料费	0.8			
		外出培训费	2.4			
		质量咨询费	8.1			
		质量奖励费	4.9			
	质量管理费用	办公费	22.8			
		差旅费	13.0			
		印刷费	4.1			
	质量改进费用	质量改进费	6.5			
	工资及福利	工资及福利	37.4			
	合计					
鉴定 成本	检验试验费用	量具消耗费	38.7			
		委外试验费	18.3			
	质量部门办公费用	办公费	2.0			
	量具维护折旧费用	量具检定/校准费	19.5			
	认证与监督费用	认证与监督费	7.2			
	工资及福利	工资及福利	14.3			
	合计					

续表

类别	质量成本项目		金额 (万元)	项目内费 用比例%	总质量成 本比例	备注
	三级	四级				
内部 损失	报废损失	在制品废品损失	53.8			
		成品废品损失	34.3			
	返工费用	返工费	3.1			
	停工损失费用	停工损失费	3.8			
	质量事故处理费	重检费	5.0			
	合计					
外部 损失	顾客索赔费用	赔偿金	52.4			
		处理费	15.4			
	退货损失费用	产品净损失	11.5			
		运费损失	2.9			
	保修费用	服务费	17.8			
	合计					
		总计				
质量成本结构比分析:						
分析结论及改进建议:						
备注:						
编制/日期			审核/日期			

(2) 相关比分析

有时, 也经常用质量成本占销售额的比例来反映质量成本水平。

$$\text{质量成本率} = \frac{\text{质量成本}}{\text{销售额}}$$

表 2.3 所示的是不同工业质量成本标准值, 据一些企业的数据统计, 最优比例为质量成本占销售额的 1%, 理想的为 5%~15%。

表 2.3 不同工业质量成本标准值

工业类别	质量成本占销售额/%
简单工业	0.5~2.0
传统机械	1.0~5.0
精密工业	2.0~10.0
复杂电子、航天	5.0~25.0

(3) 企业质量损失成本分析

在企业生产经营活动中, 由于种种原因, 使实际发生的质量损失成本额与预定的计划指标发生差异, 这就需要进行核算、比较, 找出差异, 并及时分析产生差异的原因。凡企业质量损失成本的计划控制值小于其实际发生值, 称为不利差异; 若企业质量损失成本计划控制值大于其实际发生值, 称为有利差异。很明显,

质量损失成本差异是一项很重要的质量信息，它不仅反映了企业中各部门的工作质量和效果，还揭示了在制品、半成品和成品的质量状况，由于企业的经济活动是极其复杂的，所谓质量损失成本的不利差异与有利差异只是计划控制值与实际值的初步比较后的表面现象，因而必须深入地进行分析研究，找出差异产生的最根本原因，并以此作为企业改进质量管理活动的依据。

由于引起企业质量损失成本的原因是多方面的，涉及企业各个部门和环节，并且质量损失成本各构成项目对企业的收益和成本有着综合的、系统的影响，可采用责任质量损失成本差异分析对企业的质量损失成本展开差异分析。

开展企业责任质量损失成本差异的分析，对于企业质量管理体系的持续改善有重要作用。但是在实际中这项工作却很难开展，因为造成质量损失成本差异的原因往往是多方面的，发生质量损失成本的场所不一定是质量损失成本源。在这种情况下，可采取如下步骤进行分析：

1) 质量损失成本按产品分类进行汇总统计，然后根据计算结果作排列图进行ABC分析，以某企业为例，如图2.5所示。

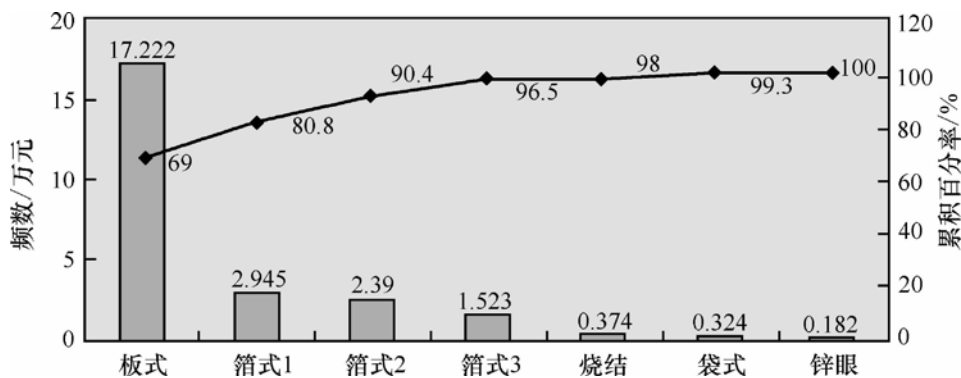


图 2.5 某企业各类产品质量损失成本排列图

从图中得出结论：板式产品占质量损失的69%，要作为A类产品重点分析。并且，如果控制住板式产品损失，质量成本就将减少69%。

2) A类产品进行质量损失成本源分析，目的在于发现和确定质量管理工作的薄弱环节，确定质量损失成本源的方法可采用矩阵数据分析法，以某企业为例，如图2.6所示。

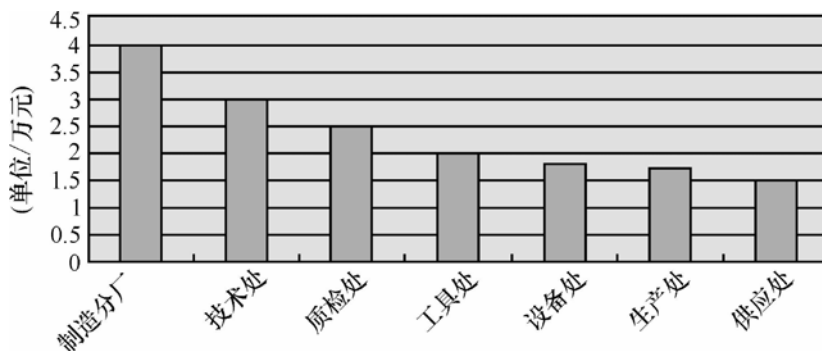


图 2.6 某企业质量损失成本源分布图

从图中得出结论：制造分厂和技术处是主要故障部门，要做为重点调查其产

生故障的原因。如果这些部门的产品损失减少一半，那么公司的质量损失就会大幅下降。

独立的质量成本对于企业来说毫无意义。质量成本只有显示出特定领域方面的财务投入情况，并且要明确成本改进的机会，才有其存在的价值。因此，财务部在对一段时间内发生的质量成本进行了汇总统计后，由品质部组织相关部门共同进行分析，对损失金额较大的项目优先解决，拟定对策并推动实施，并进行检查和考核。如此经过多次循环，使问题逐步得到有效解决，也使降成本工作的困局得到突破。

三洋制冷公司全年销售额 1600 万元。同学们根据下表，归结全年的质量成本数据并做出质量成本分析报告（表 2.4）。

质量成本	费用（万元）	质量成本	费用（万元）
检验员的工资	12	顾客需求调查	3
顾客满意调查	4	重新检验并消除缺陷	6
来料检验	2	最终产品检验	10
不合格品及返工	80	内、外审等纠正措施	20
供应商质量调查费	4	检验费	18
超差的鉴定	6	零缺陷计划	10

表 2.4 质量成本分析报告

部 门		月 份	
质量成本数据来源或涉及部门			
质量成本核算结果			
预防成本			
鉴定成本			
内部损失成本			
外部损失成本			
质量成本			
生产总成本和销售收入：			
质量成本指标核算（质量成本结构指标、质量成本率%等）：			
质量成本分析（质量成本指标与目标比较分析）：			
质量成本分析结论及改进建议：			
备注：			
编制/日期		审核/日期	

2.3.4 模块四 质量成本控制程序

(1) 目的：通过对质量成本统计分析评定质量体系的有效性

(2) 适用范围：适用于公司质量成本的管理

(3) 职责

1) 财务部是质量成本管理的统计部门，负责收集、统计、编制相关数据并分析相互关系。

2) 品质部负责质量成本的管理。

3) 营销部负责外部故障成本反馈。

4) 财务部、ISO9000 办负责质量成本的稽查、复核。

5) 研发部、生产部、物资部负责故障成本的控制。

(4) 工作程序

1) 质量成本的构成由预防成本、鉴定成本、故障成本（分内部故障成本、外部故障成本）3 个科目组成。

① 预防成本：是为实施预防性措施而发生的费用。

● 质量管理工作费用：企业为制定质量方针、目标、计划，编制质量体系文件，开展质量管理所产生的认证、工序能力研究等一系列活动所支付的费用。——品质部经理及文员的工资福利；管理者代表 1/3 的工资。包括质量体系外部审核人员的餐饮费用。由财务部统计。

● 质量培训费：为达到质量要求或改进产品质量的目的，提高职工素质而对有关人员进行质量意识、质量管理、检测技术、操作技术等培训的费用。——品质部通知财务部统计，如 6 月 21~22 号的内审员资格培训费用。

● 质量评审费：新产品设计方案评审（暂不统计）、ISO9001 认证所有费用（证书年费需要平均到各月）。由财务部统计。

● 质量改进措施费：为提高产品质量的工作质量，改变产品设计、调整工艺，开展工序控制，进行技术改进的措施费用。——各部门报财务部，如生产部除铜试验的相关费用。

● 奖励费：为确保和改进产品质量而支付的各种奖励费用。——生产部、品质部、研发部反馈本部门的奖励费。（生产部操作工有质量奖）

② 鉴定成本：为评定产品是否达到具有所规定的质量而进行检验、试验和检查所支付的费用。

● 检测试验费：对进厂的原材料、外协件以及生产过程中的在制品、半成品、产成品按质量要求进行检测和计量校准所发生的费用。——产品质量及安全认证（3C\VDE 等）费用（年费平均到每月，新增加的认证费用统计在报账的月份）；外协测试及计量费用由品质部以报账的形式通知财务部。水电费用（包括品质部及生产部老化房电费）由生产部机电工向财务部提供（在没有安装各部分电表之前由电工评估，并说明理由）；铁路产品的合格证费用。

● 检测设备折旧和修理费：质量检测设备的折旧和维修、修理费用。——财

务部统计费用。设备的折旧费按公司方法进行计算（生产检测所有设备的折旧费中除去波峰焊的折旧费）。

- 工资及福利基金：指专职检验和计量人员的工资及福利。——包括 IQC\FQC 及生产线插件 QC\补焊及 QC\成测 QC 的工资福利。生产部报相关的部分，其余由财务部统计。

- 品质部办公费用：因为检验报告打印复印产生的费用。由财务部统计。

③ 故障损失成本：生产前、制程中、交货前因产品或服务未能满足规定的质量要求所造成的损失。

- 废品损失：因在制品、半成品、成品达不到质量要求且无法修复造成报废所发生的损失费用，及物料因为种种原因报废的费用。——物资部向财务部报设计更改等原因导致无法使用的物料费用及封存一个月未解封的物料金额；生产部报生产报废数据及退货报废的产品数量。

- 返工修理费用：为修复不合格品所发生的费用。——生产部统计返工的人工费用、修理费用，财务部统计修理组领用的物料金额。

- 停工损失：因质量问题而引起停工损失。

- 事故分析和处理费用：对质量问题进行分析和处理所发生的直接损失。——生产部报财务部修理人员工资。财务部统计品质部工程师的工资福利。有客户投诉出差的费用由营销部报财务部。

- 产品降级损失：产品降级处理所造成的损失。——财务部统计生产部入库的 A 品数量及金额（包括生产及退货 A 品），降级损失以物料成本统计。

- 赔偿、降价费用：交货出厂后因达不到质量标准，对用户提出的申诉进行赔偿或降价、处理所支付的费用。——由营销部报财务部。

- 退货损失：因为产品的质量原因导致退、换货产生的运输费用；有证据表明因为客户投诉导致的订单的流失。营销部统计，报财务部。

④ 质量成本的实施。

- 各部门具体负责归口管理的相关资料及原始数据的收集整理，报送财务部。

- 财务部根据有关质量成本统计表进行质量成本汇总及核算，并作出分析，提出初步质量成本分析报告。主要内容为：结合缺陷与缺陷原因报告费用的高低、经过及其分析情况。

- 各相关部门收到财务科初步质量成本分析报告后，要进行深入的技术分析，提出质量改进措施和建议，同时按经济责任制的要求对有关部门归口管理的指标及经济效果进行考核。

⑤ 分析。

质量成本指标体系，主要包括下列指标：

预防成本率，鉴定成本率，故障损失成本率，质量成本率。

⑥ 拟定对策。

- 针对分析出来的各项结果，应予以整理，并提供给总经理及管理者代表，以了解目前质量成本的结构及状况，绘制成趋势图。

- 当有预防和鉴定成本不足而造成产品无法有效把关时，应由品质部提出改善措施报管理者代表批准实施，以便能有效对产品把关，避免不合格品流出。

- 确认：各项改善对策应加以确认，确认方法由财务部执行，执行的方式只须看下个月或未来 3 个月的质量成本的结构即可了解实施的措施是否有效，故障损失成本所占的比例是否下降。

- 记录由财务部保存。

(5) 相关文件

《质量记录控制程序》

(6) 质量记录

1) 《质量成本状况月报表》

2) 《质量成本反馈表》

2.3.5 模块五 质量成本管理流程

三洋制冷为了搞好质量成本工作，成立了以副总经理为组长的推进组，各部门主管和推进人作为组员，成为工作推动的主力军。在对全体员工进行培训后，在财务部和品质部的推动下，以内部和外部损失成本为突破口，进行了许多的工作改善，推动质量成本工作的有序进行，取得了比较突出的成绩。

以生产现场中发生的质量问题为例：根据公司 ISO9001 质量管理体系的要求，当出现质量问题时，由员工填写《工序质量反馈单》，经部长确认后，由品质人员给出处理意见。当员工按处理意见完成后，还需要填写《纠正预防措施表》，由品质人员确认。当确认为报废时，还需要填写《废品报告单》通知财务部和库房后，才能重新下料。在整个过程中，所造成的工时等损失，并没有单独核算，而是计入正常工时中。因此，按照这种方法，虽然质量体系得到维持运行，但是质量成本损失无法计算，更谈不上有的放矢地进行改善了。

在实施质量成本方法后，品质部把上述表格合并为《工序质量反馈处理单》一张表格，并重新规划了流程：

首先由制造人员填写“质量问题”以上的栏目，经部长确认后，交由品保人员填写“产生原因及解决措施”栏目，并进行质量责任判定，提出处理意见，交给责任部门及责任人签字，根据不同的处理意见，进行相应的流程处理：

1) 处理意见为索赔时，生产人员直接持本单据财务联、仓库联到仓库重新换货，无须再开领料单。工时处理分两种情况：①如果没有进行生产，换料后生产按照正常生产填写工时。②如果已进行生产，换料后按照返工的工时处理流程进行。送回仓库的物品按《索赔物品管理规定》执行处理。

2) 处理意见为返工、报废、改为他用时，由品质人员下达派工单号码，制造部根据派工单号码重新开具出库单，把派工单号码作为新的产品编号，到财务部签字后，到库房领料，并在重新生产或者返工作业完成后，由操作者填写处理记录。检查者填写检查结果，经品保确认后，到库房领料，并在重新生产或者返工作业完成后，由操作者填写处理记录，检查者填写检查结果，经品保确认后，由

生产人员将本单据与生产工时记录单、停工工时记录单一同交给品保。品保人员将本单据财务联及相关工时记录单等直接转给财务，同时根据本单据作好日常台账登录，定期发送财务部。

通过上述改善，不仅使丰田精益生产方式的能够更加深入地进行下去，而且使 ISO9001 质量管理体系更加完善，更重要的是，企业的降成本工作得到贯彻实施，使企业在具有原来的差异化战略优势的同时，在成本上接近了主要竞争对手，为企业在竞争天平上投下了一颗重重的砝码，使企业获得了竞争优势。