

浅议质量成本管理策略

马建美

(晋城大酒店有限责任公司,山西 晋城 048000)

[摘要]文章阐述了开展质量成本管理的现实意义,提出了强化质量成本管理的策略,认为质量成本是全面质量管理活动的经济性体现,对质量成本进行分析和计量,不仅有利于降低生产成本,而且有利于企业的长远发展。

[关键词]企业;质量;成本;管理;策略

在市场经济日益发达的今天,质量对于一个企业的重要性越来越强,产品质量的高低是企业有没有核心竞争力的体现之一,提高产品质量是保证企业占有市场,从而能够持续经营的重要手段,一个企业想做大做强,在增强创新能力的提高基础上,努力提高产品和服务的质量水平是重要的辅助手段。质量成本管理的重要目的正是为评定质量体系的有效性提供手段,并为企业制定内部质量改进计划、降低成本提供重要依据。目前,为了迎接全面质量管理的挑战,质量成本管理在世界上的许多企业都得到了实际运用,大部分都取得了良好的效益。

质量成本被定义为由于质量可能或者确实低劣而存在的成本。它一般可以分为以下四类:(1)预防成本,指在产品或服务提供过程中为防止出现劣质产品或服务而发生的成本。(2)鉴定成本,指为了确定产品或服务是否符合顾客的要求或顾客的需要所发生的成本。(3)内部失败成本,是由于产品和服务不符合规格或顾客的需要而发生的,不合格产品发送到顾客之前就被发现。(4)外部失败成本,指产品和服务发送到顾客以后,由于不符合要求或不能满足顾客需要而发生的。质量成本是企业的主要内容,是衡量质量体系有效性的一个重要因素。对质量成本进行统计、核算、分析、报告和控制,不但可以找到降低生产成本的途径,促进经济效益的提高,同时还可以监督和引导质量管理活动的正常进行。

一、开展质量成本管理的现实意义

客观地讲,所有对利润产生影响的因素都应计划在质量成本中,为了防止随时在激烈的质量和价格竞争中被淘汰,企业必须积极、持续地改进产品质量和成本控制环境,全方位审视现有的工作质量并加以改善,对改进产品质量、降低成本、提高企业素质具有重要的现实意义。

(一)有利于进一步深化质量成本管理

质量成本管理的研究就是为了向管理层提供一个工具,用来加强质量规划和质量改进,明确地告诉我们在开展质量管理的过程中,哪些投入是多余的,哪些投入是必要的,应该增加哪些投入,应该削减哪些投入。因此形成的质量成本分析报告可以指明质量体系中的强项和弱项,从经济效益的角度,促进和推动质量管理工作的

的进一步发展。

(二)有利于质量与效益相统一

企业管理层可以在提供降低生产成本方向的同时,具体了解产品质量和质量管理中存在的问题以及对企业经济效益带来的影响,以成本效益观念看待成本及其控制问题,从投入与产出的对比分析来看待投入的必要性、合理性,达到质量与效益的统一。

(三)有利于控制和降低成本

通过对一段时期质量成本中四类成本比例关系的分析,找到本企业质量成本构成的最佳比例,进而确定满足顾客要求的最佳质量水平,就能最大限度地降低企业总成本,增加企业利润。

(四)有利于质量成本的全过程管理

质量会计理论认为,仅仅从成本自身的角度考虑成本问题是远远不够的,企业管理当局必须站在战略的高度上考虑问题,开展质量成本管理,全面地掌握质量成本。不仅要考虑有形的成本支出,还要考虑无形的成本损失;既要考虑货币因素的影响,也要考虑非货币因素的影响;不仅要考虑企业自身的成本费用,更要考虑不同的成本方案对企业内部各部门、客户、供应商和社会的影响,通过质量成本的核算和分

析,使企业领导人和各级质量管理人员,对发生在产品质量上的费用有一个全面地掌握。

二、强化质量成本管理的策略

(一)强化成本效益观念,树立全员质量成本控制意识

专业化的分工固然能够使各个部门各司其职,但成本控制是企业管理的一个综合体现,它涉及了决策机构、执行机构、监督机构等几乎所有的部门和责任单位,企业质量成本的形成是企业许多部门共同合作的结果。因此,在质量成本控制中,应将企业全体员工,特别是与产品质量成本相关的设计部门、生产部门及销售部门、售后服务部门成员作为成本控制的主体,在对员工进行优质奖励、劣质惩罚的同时,充分发挥员工的主观能动性和创造性,在保证质量的同时将努力降低质量成本成为职工的自觉自愿的行动,从而降低企业内、外部故障成本,实现全员、全过程、“零缺陷”的质量保证体系。

(二)加强质量成本的信息沟通,建立有效的管理信息系统

一个良好的信息和沟通系统,可以使企业管理层及时掌握营运状况和组织中发生的各种情况,及时为企业员工提供履行职责所需的各种信息,使企业的经营和管理流畅进行。同样良好的质量成本信息系统,可以全面地将组织内、外部的与质量成本有关数据进行收集、处理、存储、输出,以控制企业的行为。会计信息系统是企业管理信息系统中的一个最重要的子系统,质量成本控制制度又是会计控制系统不可分割的部分,它可以为企业提供财务质量成本信息,定向信息和决策信息并辅助企业管理控制的有机整体。质量管理体系及企业其它管理系统相辅相成,相互协调、相互补充,构成了企业管理系统,质量成本控制制度的实施与企业运行机制是分不开的,相互间信息的传递纷繁复杂,构成了企业的信息系统。有效的管理信息系统可以及时提供管理层所需要的会计信息,这是传统会计核算体系的补充和完善,提供企业各部门客观的经营管理、生产控制、考核工作成果,以及提供企业高层决策人员制定经营方针、制定规划,进行决策所需的会计和管理信息。只有企业的员工通过管理信息系统了解了企业目前的状况,才能对可能发生异常状况做出反应,从而及时报告,以防止重大损失的发生。

(三)设立统计核算项目,进行明细核算

企业应设立“内部缺陷成本、外部缺陷成本、预防成本、鉴定成本”四个统计核算项目,并以统计辅助账册的形式进行明细核算。首先,质量成本核算要按月进行,对发生的质量成本进行审核,以确定归属。其次,依据原始凭证以及相关质量成本报表,逐步归集、汇总,编制质量成本统计报表。其三,根据质量成本统计报表对于分属于不同产品的质量成本进行分配,其分配方法可采用数量比例、小时工资率、机器工时等,并在产品与产成品间进行分配,计算出产品的质量成本。其四,根据产品质量成本统计报表为基础每月进行质量成本效率趋势分析对比,进行控制影响成本的多因素分析,提出改进计划,寻求最佳质量成本点。其五,提供产品质量成本分析报告,报告应包括以下内容:(1)报告期内质量成本总额及质量成本构成情况及报告期内质量损失率情况;(2)提出影响质量成本中的相关问题及关键因素,确定相应改进措施;(3)对各项质量损失率进行对比分析,做出分析结论;(4)预测下一报告期的质量成本控制目标;同时对质量成本控制执行情况发表意见,提出修改建议,以便持续改进。

(四)合理界定质量标准,努力降低质量成本

对企业而言,产品质量也并非越高越好,超过合理水平时,属于质量过剩。无论是质量不足或过剩,都会造成质量成本的增加,都要通过质量成本管理加以调整。质量成本管理的目标是使四类质量成本的综合达到最低值,有的放矢,采用科学合理、先进实用的技术措施,在支出与效益相匹配中实现最佳的组合,做到既不因投入不足而影响生产经营活动,也不能支出过量造成浪费。

(五)推行价值链质量成本管理

价值链质量成本管理是一种从产品设计和投产开始,就以“零缺陷”为最终目标的管理观念。在实施价值链质量成本管理过程中,质量标准的设定因时因地而异,要不断改进。产品设计、生产与售后服务质量并重,实施产品生命周期全过程的质量控制。在企业实施全面质量成本管理即发动全体员工积极参加,从供应商的选择开始,到产品的设计、生产流程的确定,产品的生产、销售各阶段都要加强质量管理,通过相关人员的自我控制实现故障的实时消失。运用战略管理原理,管理质量成本,提高本企业竞争优势。

[责任编辑:李志清]