

# 管理层基于风险的 思维对质量成本的影响

## ——质量之路上隐藏的宝石

### 编者按

当公司管理层开始重视质量成本，并将基于风险的思维应用于质量成本时，质量成本才能得到真正有效的运用。本文译自2019年8月《质量杂志》，作者罗德里克·A·芒罗拥有罗格斯大学生物学硕士学位，是劳氏集团有限公司的区域现场评估经理。他从自己多年的工作经验出发，浅述了质量成本管理工作不完善的现状、成因以及如何推进该工作。

**作** 为一名大型审核机构的全职注册审核员，在过去六年进行的每次审核，不管是面对CEO还是一线人员，我都会问他们一个问题：“鉴于你在这家公司的所有工作职责，‘质量’在你的工作中意味着什么？”大多数时候我得到的都是“让客户（包括内部和外部）感到满意”，或者与之大意相同的答案。对于主管或经理，我会指出他们并没有做什么直接与客户满意度相关的工作。随后，他们大多会改口说，他们的职责是确保工作圆满完成，以达到满足客

户需求的结果。在研究这些管理层使用的绩效指标后，我发现几乎每家企业的平衡记分卡上都有一个质量成本指标，但它仅仅是分配给质量部门的！

在过去的六年里，我每年要审查超过六十五项管理制度，也一直对公司如何管理整体业务感兴趣。有一些公司使用了不同的质量功能展开（QFD）方法来获得关键绩效指标（KPI），他们中的大多数会使用类似Excel电子表格等工具来跟踪相关指标的月度趋势，但我认为一些传统形式

的质量成本（COQ，也称为劣质成本、当前质量成本）指标是有所缺失的。他们往往只跟踪了报废和纠正措施费用，也就是COQ内部和/或外部故障的一部分，而没有涵盖企业所有的真实的质量成本。

在费根鲍姆博士发现“隐藏的工厂”近70年后，我们面对的现状就是这样——许多企业仍然不知道他们的质量相关成本（除了质量部门）是什么，或者有一些管理者仍未真正理解管理不善会带来某些隐藏成本，客户却不得不为此买单。

造成这种缺失的原因是什么呢？是对质量成本的研究或报道不足吗？如果你在《质量杂志》的网站上搜寻，你会发现2500多个有关质量成本的文献。是商学院（包括会计系）没有很好地讲授这个问题

吗? 任何人要通过注册会计师考试, 起码得对质量成本的概念有所了解并进行钻研。那么真实的原因究竟是什么? 一个专项研究小组得出的结论: 缺乏管理层支持是企业没能系统跟踪质量成本的最常见原因。我在文末附了一个小案例可以很好地说明这一情况。

如果你在的企业中看到同样的情况, 你将如何利用质量成本的方法来影响企业的底线思维? 底线风险能否成为与管理团队讨论的新视角?

ISO 9001中没有“成本”、“质量成本”或其他类似的术语, 但是在第9节“绩效评估”中, 要求企业记录“基于风险的思维”的应用情况。可见, 某种程度的质量成本是一个可以被记录的明显输出。许多管理者会反驳说, 他们已经在记分卡上跟踪了质量成本。然而, 这些成本往往是质量部门的成本, 而不是整个企业的成本。会计

部门应该跟踪企业的所有质量成本, 预防、评估内部故障和外部故障。例如, 大多数操作人员使用的作业指导书要求在制造零件时检查零件, 这也应被作为评估成本的一部分进行跟踪。但很少有企业关注这一点!

我采访过的许多管理者都承认, 企业的大部分风险可以被定义, 但是很少有人质量成本机会中使用“基于风险的思维”。在考虑关键绩效指标以及如何降低总体运营成本时, 这一情形尤为明显。太多的人看到“质量”这个词, 仍然只想到质量部门, 而不能转化为整体概念。

我们经常面临的其他隐形质量成本的例子包括:

- 医疗保健行业给患者开出错误的账单 (你听说过患者被少开账单吗);
- 华盛顿特区的政治进程 (我曾在华盛顿特区工作, 亲眼目睹了两

党的工作) 如同一场政治足球赛, 仅仅为了让政治观点显得有价值而忽视了总成本;

- 当地验光师无法告知客户眼镜已到货的消息, 因为他们标错了客户的联系方式;

- 系统管理员没能为基本的客户沟通设置正确的访问权限和IP地址。

ASQ指出: “质量成本可以定义为一种方法, 企业据此确定将资源用于防止质量缺陷、评估产品或服务的质量以及解决内部和外部故障造成的问题。”

技术或个人的错误和返工 (意外、系统问题、缺乏培训或有意为之) 的隐形成本通常不会被企业的管理团队所察觉, 甚至会成为全社会的损失。事实上, 没有任何国际标准或政府法规要求企业使用“质量成本”这一方法 (甚至萨班斯-奥克斯利法案也没有)。

到目前为止, 国际标准化组织还没能围绕质量成本建立起一个整合自治的体系:

- 对于已注册或想注册ISO 9001:2015的审核人员, 审核要求中并没有“成本”一词, 但管理人员被要求了解业务风险并确保资源得到有效利用;

- ISO 14001:2015 - A6.1.4——在考虑技术取舍时, 企业应考虑其经济可行性、成本效益和适合的情况, 来选择最佳可用技术;

- ISO 31000:2018风险管理——在两个条款中确实有“成本”一词, 但它们指的是一般成本,



与“质量成本”不是特别相关：

•ISO 45001:2018——公司需要提供员工个人防护用品和培训的费用（这些费用可算作预防性质量成本）。

如果你想在企业中逐渐推动质量成本管理工作，你需要向管理团队展示如何运用基于风险的思维来节约成本，它涉及企业的产品和服务成本，也关乎企业的纯利。

向管理团队展示一些推进质量成本管理工作所带来的点滴成功，然后让他们围绕节约成本的其他预防性方法来展开讨论。你需要事先说服你的会计团队帮助收集数据，以便向管理层展示：

•预防成本是为预防问题发生或将下列其他成本保持在最低限度而产生的成本：

•评估成本是为确定产品符合质量规范（内部或外部）要求的程度而产生的成本：

•内部故障成本是指由于产品和服务不符合规格或顾客的要求而发生的成本：

•外部故障成本是指顾客收到产品或服务后发现的不良成本。

在推进的每一步流程中，请始终考虑这样一个问题：流程中有哪些风险可能导致计划外的问题，从而增加整个产品或服务的成本？

将基于风险的思想应用于质量成本是成熟企业寻求优势的自然之举。真正开始运用质量成本管理方法的企业将达成增加底线收益的结果。■

（赖可歆 编译）

## 案例：

### 从质量的角度来看，基于风险的思考通常不被考虑在成本中



我在20世纪80年代末和90年代初合作过的一家财富500强公司进行了一次为期6年的实验。为此他们为一个供应商质量改进（SQI）团队雇佣了120名专业人员。研究重点是在新车工况设计和开发阶段将基于风险的思维应用于组成零部件的日式流程。在此之前，美国汽车制造公司在产品发布时会让供应商质量保证（SQA）人员与供应商进行合作。在这次实验中，新的SQI团队从产品概念阶段到发布阶段，都会与供应商合作，然后再将项目移交给SQA团队。6年实验结束时发现，借助SQI的外部提供组件在发布时缺陷量减少了一半，而公司内部没有使用SQI的制造商缺陷量保持不变，前者节约的成本达数百万美元。然而，整车厂的会计人员对这120名专业人员和每个项目每年要举办两次年度会议产生的相关费用有所怨言，最终导致了这些人员被转移到SQA并重新命名为供应商技术支持（STA），它的任务变成了仅仅在产品概念、推出阶段到整个产品生产过程中与供应商保持合作。

该实验的另一个结果是，汽车工业行动小组（AIAG）制定了产品质量先期策划（APQP）手册。我获准在一家大型一级汽车集团的某工厂进行测试，该工厂需要在18个月内推出18种新的汽车产品。在开发过程失效模式分析（PFMEA）的过程中，我们最终在已发布的客户设计的一个关键方面得到了800的风险顺序数（RPN）。虽然我在公司内部和客户中都受到了批评，但是我替公司规避了承担成本的风险。客户负责设计并拥有该工具，更换工具的潜在成本超过100万美元，最终客户决定不更换工具。如果我没测试出该风险，当问题发生时，客户会将问题归咎于公司（或供应商），那我们就不得不花这笔钱来解决这个问题了。