

我国企业质量成本管理的四大误区

长沙中南大学商学院 李红梅

[摘要] 本文根据我国企业的现状,总结出了企业质量成本管理中忽视了产品设计阶段的质量成本管理、忽视企业全员质量成本管理、忽视工作质量以及传统质量成本分析观念的误区共四大误区。

[关键词] 质量成本管理,工作质量,质量成本分析

产品质量是企业竞争力的基础,预防和克服质量缺陷、加强质量成本管理,能提高企业产品竞争力、降低产品成本、提高企业经济效益和社会效益,拓宽企业成本管理思路,保证企业经济责任制的贯彻实施。综观我国企业,从 20 世纪 70 年代末引进质量成本管理理论以来,质量成本管理理论有了很大的发展,但是在质量成本管理的实行上,尚存在以下误区。

误区一:单纯注重产品生产中的质量成本管理而忽视了产品设计阶段的质量成本管理。国际质量标准 ISO8402 定义产品质量“是产品或服务反映实体满足明确和隐含需要能力的特性总和”,这种“满足”又可以分为两类,其一是产品设计所做到的满足消费者的需求程度,称为“设计质量”,其二是产品与其设计要求一致程度,称为“符合质量”。当前流行的观念是“质量成本的对象是产品的符合质量”,而忽视了产品的设计质量对产品质量成本的影响,实际上,企业向顾客交付优质的产品或服务的过程分为五个步骤,如图 1 所示,企业根据顾客期望形成产品或服务的功能性规格,并通过设计把功能性规格转化为设计规格。因此全面了解顾客期望是设计出顾客满意产品的关键,而顾客期望一般是通过市场调研所获得的,在对“全面质量管理”的调研中,人们发现“设立了专门市场调研部门的企业远低于设立了产品开发计划部门的企业比例,差距达 20 个百分点”。市场调研工作的疏忽,导致了产品设计质量低下,具体表现为产品性能不能达到顾客的期望即“产品设计质量不足”及产品的质量远远超出了顾客的期望即“产品设计质量过剩”,两种情况都会导致产品离开了企业之后,顾客维持“过剩质量”或因“质量不足”而额外支付成本,从而导致企业产品信誉损失,增加隐性成本。因此在产品设计阶段,既要全面满足顾客的需要,又不能盲目增加功能,应当寻求产品质量与顾客满意之间平衡点。

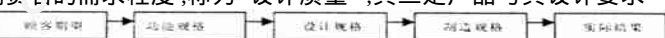


图 1 企业向顾客交付优质产品过程图

量成本的影响,实际上,企业向顾客交付优质的产品或服务的过程分为五个步骤,如图 1 所示,企业根据顾客期望形成产品或服务的功能性规格,并通过设计把功能性规格转化为设计规格。因此全面了解顾客期望是设计出顾客满意产品的关键,而顾客期望一般是通过市场调研所获得的,在对“全面质量管理”的调研中,人们发现“设立了专门市场调研部门的企业远低于设立了产品开发计划部门的企业比例,差距达 20 个百分点”。市场调研工作的疏忽,导致了产品设计质量低下,具体表现为产品性能不能达到顾客的期望即“产品设计质量不足”及产品的质量远远超出了顾客的期望即“产品设计质量过剩”,两种情况都会导致产品离开了企业之后,顾客维持“过剩质量”或因“质量不足”而额外支付成本,从而导致企业产品信誉损失,增加隐性成本。因此在产品设计阶段,既要全面满足顾客的需要,又不能盲目增加功能,应当寻求产品质量与顾客满意之间平衡点。

误区二:忽视企业全员质量成本管理。为了加强质量管理,企业都设立了质检部门,对出厂产品质量把

企业的核心产品,以 ISO9000 为纽带,为大企业提供零部件及半成品。如上海大众汽车公司所形成的民营企业群体。“营销联接型”是指以某大型贸易公司为核心,民营企业为其提供产品,而该大企业专门负责营销的合作模式。专营农副产品的贸易公司周围的乡镇民营企业群体即属该类型。“供应联接型”是指某一大原材料生产企业为民营企业群体提供原材料的一种合作模式,一般是先有大型原材料生产企业,后按照经济原则和比较优势逐渐形成民营企业群体。科技化模式。即民营企业通过以制造业为载体和基础的高新技术,由传统产业的民营企业发展成为具有一定科技含量的民营科技企业。专业化发展模式能使民营企业避免与强势企业的恶性竞争,发挥其“船小好掉头”、应变能力强的优势;网络化发展模式在最初往往采用“原地膨胀”的方式,待其扩张受到市场规模、经营环境和基础设施状况等外部客观条件限制时,可以采用“异地孵化”的方式;具有一定规模和实力的民营企业纷纷瞄准国际市场实施跨国经营,自觉融入国际技术交流与合作之中,而中小型民营企业多以合资经营、特许经营、虚拟经营等国际化的发展模式逐步成长。在加入 WTO 的新经济环境下,我国民营企业需要结合自身的特点和优势,选择适当的发展模式,以实现企业的持续成长。

3. 以客户为中心选择产品。市场直接决定企业的兴衰成败,做好市场,关键在产品。选择产品有不同标准,有的以技术为中心,有的以利润为中心,有的以市场为中心。民营企业要持续稳健发展,在产品选择上必须在以市场为中心的基础上更进一步,通过经常与客户沟通,充分调研,科学论证,了解客户所需,从而准确把握产品方向,在竞争中占领市场。

4. 强化人才意识,建立新型的现代管理模式。民营企业要在吸取家长式管理模式之长的同时,结合自身情况,大胆借鉴国内外先进管理经验,建立起适应自身发展的新型的现代企业管理模式。特别是在人才方面,要逐步转变观念,树立“以人为本”的现代管理思想,注重对人才的尊重、培养和激励,使企业不仅能够吸引人才,留住人才,而且能够不断创造人才。

[参考文献]

- [1]薛频:民营企业如何持续稳健发展. 北京科技报. 1998. 999. 28
- [2]赵秦军:民营企业迁移的经济学. 发展导报. 2003. 6. 3
- [3]中共北京市委研究室:北京市个体私营经济发展情况调查. 改革. 2003. 3
- [4]李梨:民营企业发展中的障碍分析. 农业部信息中心. 2003. 3. 26
- [5]周永亮:中国民营企业六大成长模式. 企业管理. 2003. 09

企业隐性知识的共享方法与组织文化研究

浙江大学管理学院 宋建元 陈 劲

[摘要] 隐性知识是意会的和难以模仿的,不易被复制或窃取,是企业形成核心竞争力的基础和源泉。为了充分发挥企业隐性知识的价值,需要将个体和群体拥有的诀窍和经验在全公司范围内共享。企业隐性知识的共享存在很多摩擦和障碍,需要良好、开放的组织文化来加以保障。

[关键词] 隐性知识,知识共享,组织文化

21 世纪是知识主导的时代,知识的创造、共享和应用已成为经济发展的核心动力,知识在为企业带来竞争力的同时,也使整个社会经济获得长期增长的能力。正如彼得·德鲁克所言:知识已成为真正的资本和首要财富。按照知识属性和获取的难易程度,可以将知识大致区分为两种类型。一种是显性的明晰知识(explicit knowledge),它能够被形式化,可以用正式的语言、符号、数字、形象等明确表达,这类知识可以通过符号系统正式而方便地在个体和组织之间共享。然而,明晰知识仅占知识海洋之“冰山一角”,更为重要的是隐性知识(tacit knowledge),隐性知识很难或不能以符号系统直接在个人和组织之间共享,它涉及到知识共享的情景条件和文化背景等复杂因素。

一、企业隐性知识的内涵与特征

对于隐性知识的探讨,始于迈克尔·波兰尼的研究。波兰尼认为,隐性知识是技巧性的、由情景限定的,

关,同时,由质检部门或会计部门对企业质量成本进行核算。基于这样一种管理格局,许多人认为质量成本管理是质检及会计部门的职责,实际上企业质量成本的形成是企业许多部门共同作的结果。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,使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失败成本。

误区三:认为产品质量是检验出来从而忽视了员工工作质量。传统理论认为,产品质量是严格检验的结果。检验越严格,淘汰的产品越多,由此而产生的质量检验费用越高,提高了企业的质量成本。事实上,产品是由人制造的,高质量的产品是高素质的人制造出来的,因此,产品质量取决于工作质量,如果在产品设计质量确定的情况下,产品合格率将主要由工作质量决定,即工作的准确率将是产品合格率的保证,而工作由多个工作过程构成,每个过程又由多项工作活动和工作构成,人所做的每一个动作,他的完成往往是由人的意识控制,员工质量意识强、素质高,工作动作完成的质量

就高,因此,产品质量最终是由员工素质决定的,检验只是事后保证,再严格的检验,也检验不出高质量的产品,当前很多企业要求员工做到自我控制,开展无缺陷活动,也印证了这一点。

误区四:传统质量成本分析观念的误区。传统质量成本最优观认为企业的预防鉴定成本与企业的内外部质量损失成本之间存在此涨彼消的关系,即预防鉴定成本的投入增加,可以降低企业的内外质量损失成本,当预防鉴定成本投入与内外质量损失成本相等时,总质量成本最低,即为企业的最低质量成本点,此点相对应的废次品率即为企业应当保持的废次品率,降低或提高这个比率都会导致企业质量成本的上升。这与当前的一种重要的战略管理思想——准时生产系(JIT)是相悖的,JIT 要求企业全无存货,只有当顾客需要时才进行生产,是一个客户“拉动式”的生产系统。要在无存货的前提下及时交货,必须保证生产过程无任何差错,没有生产中断,生产出来的产品都应符合客户要求,一旦有产品不合格,必然会发生由于返工而造成的内部失败成本以及由于推迟交货而造成的外部失败成本——信誉损失。因此,顺应 JIT 的要求,企业的废次品率只有达到零时才是最完美的。摩托罗拉在其 1996 年质量通报会计总结过去 9 年提高质量的成绩,从 4 西格玛水平提高为 6 西格玛水平,即意味着每百万次只有 3.4 次缺陷,摩托罗拉仍不满足,决定把缺陷测定的基数由每百万记改为每十亿计,以更大程度的提高其质量水平。因此,我国企业在当前的整体质量成本目标制定时,应当充分认识到企业质量成本控制是一个不断改进的过程,其最终目标是“零缺陷”,即企业内外部失败成本为零,平常制定的质量水平及质量成本目标只是一种短期目标,企业最终通过短期目标的不断实现、不断改进,达到最终目标。

“21 世纪是质量的世纪”,在 21 世纪的经济大战中,质量将成为企业占领市场的最有力的武器,为此,我国企业必须加倍努力,走出质量成本管理的误区,加强质量成本管理,以提高产品质量水平,适应新形势的挑战。

[参考文献]

- [1] 肖明、段一鸿、王小生:企业离全面质量管理有多远,经济日报,2003.1.24。
- [2] [美]阿曼德·V. 菲根堡姆:质量成本——质量体系的经济基础,北京:企业管理出版社,1985。
- [3] GB/T13339-91 质量成本管理导则[S],国家标准出版社,1991。

图 2 产品质量形成图

