



# Expense Reduction Analysts

2011.07.26-工商時報

D4版 經營知識 <守成為盈>

守成為盈

◎文/葉益成

## 降低品質成本 管理者扮要角



品質成本 (Quality Costs) 是指企業為了保證和提高產品品質所支出的一切費用，以及由於產品品質未達到規定所造成一切損失的總和。

品質成本並不只是發生於製造業，任何企業用於防止錯誤以及產生錯誤而引起的一切費用，都算是品質成本。假若你要提供一種優質的產品或服務給顧客，品質成本就是因為不能在第一次便做好而產生的所有相關成本。

據歐美學術統計和研究，品質成本占企業營業額比率約為10%到40%不等，主要發生在設計、客戶要求、社會形象和責任，產品生命週期及作業等方面上。

一般將品質成本分類為一

- 預防成本：指與防止出現質量問題有關的費用。

- 鑑定成本：為發現不合格產品或服務，或確保產品或服務沒有問題而進行的檢查、試驗和其他活動有關的費用。

- 損失成本：是指由於產品或零部件的缺陷，或者錯

誤的服務所造成的損失，包括內部損失成本，泛指產品在生產過程被發現不合格而造成的損失，以及外部損失成本，指產品售出後發現不合格所造成的損失。

一般而言，內部失敗成本為品質成本的25%至35%；外部失敗成本為品質成本的20%至35%；鑑定失敗成本為品質成本的10%至20%；預防失敗成本為品質成本的5%至15%。

若企業能將品質成本占總成本比率控制在10%以下為正常，15%左右則處於待改善狀態，達20%則為不佳。

增加有限的預防成本，能大幅度減少鑑定成本與損失成本。從經濟效益觀點來看，推行全面品質管理 (Total Quality Management, TQM) 的目的是要適當增加預防成本，使失敗成本和鑑定成本下降，最終導致質量總成本降低，節省、降下來的品質成本便是公司的利潤。

企業要能有效降低品質成本，步驟為：

1. 首先應向管理人員介紹品質成本概念。
2. 要求主要部門主管領導一

個小組，評估現存品質成本各構成部分的價值及比例。

3. 分析目前的預防成本，決定要增加哪些措施及費用和預期效果，分析目前的鑑定成本，決定哪些方面要加強或改變，所費若干，及有何預期效果。

4. 最後分析目前的損失成本，盡可能評估其對整體生意的影響，並以過去6個月為基礎，定期檢查改善後的成效。

品質成本是企業銷售成本的一部分，也是企業的策略性成本，如何降低品質成本，增加企業收益，是每個管理者的重要課題，85%的成敗也在這些人的身上。

從加強品質管理著手，減少不良率，提高合格率，提升整體企業品質，以期最終達到六標準差（百萬中只有3.4的錯誤率）的品質管控能力，成本自然降低，利潤隨之提升。

（本文作者為ERA英國毅業企業成本國際顧問集團大中華區總裁）