

精益管理模式下质量成本管理探讨

王宇珍

J公司是隶属于中国兵器装备集团有限公司的一家特种产品生产企业，采用以过程管理为基础的质量管理模式来加强质量成本管理，取得良好成效。

一、基础质量成本管理工作应用

(一) 推进组织机构和人员建设

J公司成立由总经理和分管质量、财务、生产、采购、销售等方面的公司领导组成的质量成本管理领导机构。公司董事长、总经理充分发挥领导作用，确保质量管理体系要求融入公司的各项业务，并基于风险的思维对公司经营所处的内、外部环境进行分析评价，识别存在的风险和机遇。

(二) 质量成本管理的应用模式和流程

J公司构建了质量成本的闭环管理，其质量成本管理流程见图1。

J公司设置了预防成本、鉴定成本以及内部损失、外部损失等质量成本科目进行核算，对财务部门、质量检验部门、人员培训部门、销售部门等提供的与质量成本相关的数据，进行统计、核算、分析、汇总、报告，并从经济分析角度识别质量管理体系上的薄弱环节及其无效的管理活动，针对问题提出相应的改进措施。

J公司根据国家行业质量管理标准的要求，每年度聘请专业机构对公司质量管理体系运行情况进行全面评审，内容主要包括上年管理所采取

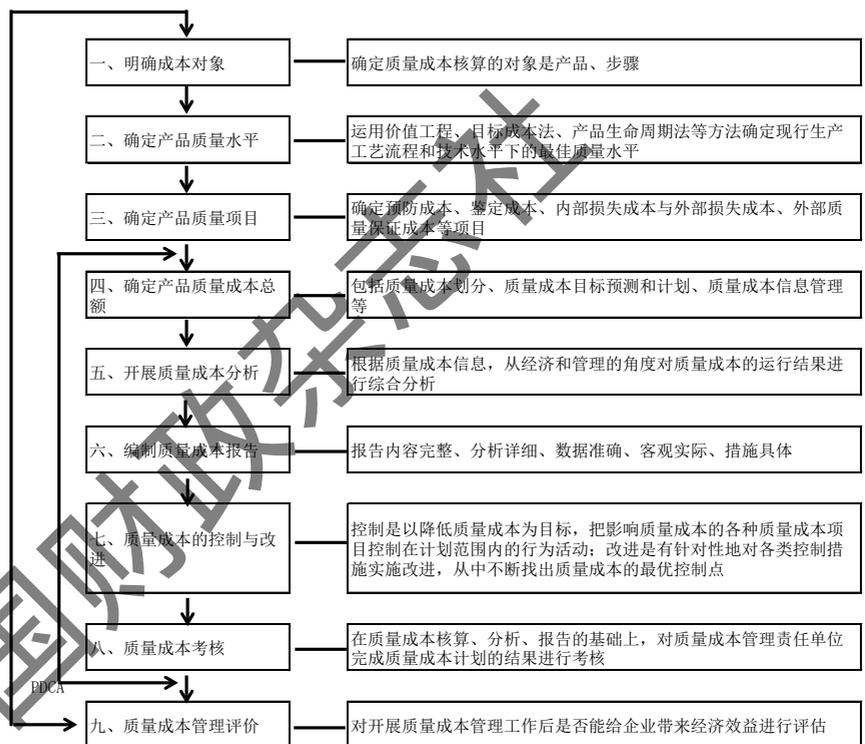


图1 质量成本管理工作步骤

措施的情况、与质量管理体系相关的内外部因素的变化、顾客满意和相关方的反馈、质量目标实现程度、过程绩效机遇所采取措施的有效性、改进的机会、质量经济性分析情况、重大质量问题归零情况等14项。

二、精益生产模式下的质量成本管理应用

(一) 精益质量管理模式的总体思路

建设与业务体系相适应的“制

度、流程、标准、执行、评价、改进”六位一体的管理机制和风险防控机制，实现多维度管理整合、多部门职责统筹、多段式流程贯通、多标准平衡统一，整体提升管理效率与效益。

J公司以抓领导意识和精益行为为首要目标，以精益管理人才队伍建设为支撑，全面优化公司组织结构，理顺管理流程，完善制度标准，改进优化薪酬体系，形成科学完善的考核评价机制，有效发挥其激励作用。

(二) 理论指导实践，寻求精益之路

J公司运用制造管理体系理论,针对特种行业特点和实际,系统性地开展了业务梳理、职能细分、整章建制、优化流程、规范表单,促进了企业管理水平的提升。

(三) 加强基础管理,提升运行质量

一是以战略为牵引,持续推进产业和产品结构调整,保持企业健康可持续发展。二是为促进企业持续向好,抓好班组建设和管理标准化,提高班组自主管理能力。三是抓管理提升,强化战略牵引,结合“四能”改革,优化公司运营管理模式,并在实践中通过运行效果评价不断改进优化,提升企业管理质量和效率。

(四) 注重研发设计,实现技术精益化管理

科研项目精益化,从项目前期开发入手,涵盖项目策划、运作、实施、控制全过程,进行全方位、全流程监控。产品设计精益化,面向工艺、质量、性能、加工方式、生产批量与试验成本、材料、工具工装、包装等低成本设计,以及实现安全、节能、环保要求等。科研试验精益化,试验策划及实施过程精益化,包括方案科学、过程安全可靠、试验低成本、考虑兼容性、数据共享机制等。

(五) 注重现场管理

1. 组织相关管理部门对现场管理规范进行修订和完善,建立了月度公司领导参加的现场管理检查工作机制,对现场管理存在的问题及时反馈,通过下发整改通知单和对检查结果进行通报,加强监督和整改。

2. 聘请精益管理咨询机构和精益管理专家,定期进行辅导和现场指导,加强精益生产管理的规范性。

3. 规范公司张贴、悬挂物管理,加强公司精益文化建设,提升公司整体形象,组织整理并下发了张贴、悬挂物管理流程,组织对各单位进行检

查并清理无用和过期张贴物。

(六) 结合发展战略,构建价值链一体化管理体系

公司结合发展战略,建设一体化精益管理体系,推动包含公司生产经营管理各环节21大方面145项工作任务,通过主体计划引领,按公司层、部门层、生产经营层、班组管理层逐级分解,建立精益管理工作规划网络体系,全方位推进落实。

三、经验总结

(一) 质量成本管理的基本应用条件

内部条件包括管理层高度关注;质量成本管理组织机构完善;企业产品质量管理流程或体系健全,各部门质量管理基础信息记录完整、准确,及时反馈给财务部门进行归集、核算。外部条件包括激烈市场竞争需要;质量管理行业标准完善;质量立法监管有效。

(二) 合理选择适合企业特点的质量成本管理模式

1. 企业应结合自身的产品结构、生产能力、设备条件及人员素质等因素,制定符合集团发展战略和企业经营策略的质量成本管理模式。

2. 企业实施质量成本管理应贯彻全面质量成本管理的原则,充分发挥财务、生产、质检、采购、销售等部门的积极性,制定本企业质量方针和质量政策,发挥各部门的协同作用,开展质量成本管理。

3. 企业需要建立规范的质量成本核算,构建完善的信息管理体系,使企业核算统计出的质量成本数据真实、完整,确保质量成本计划、预测、分析、报告、考核、改进等后续工作顺利推进。

4. 企业应将质量成本的计划任务分解落实到每个部门、分子公司、车

间、班组、员工身上,并配备完善的考核机制,激发全员参与的热情,充分发挥激励作用。

5. 企业定期组织对重点工作过程进行评价监督,逐步培育持续改进的质量成本管理文化。

(三) 开展精益质量管理工作的几点建议

一是理清思路,推进精益管理。优化顶层设计,从上至下进行一体化精益管理,引领企业管理精益化;通过业务管理精益化,优化业务流程,推动企业管理精益化;通过班组管理精益化,发挥基层作用,推动企业管理精益化。

二是加强领导,推动精益管理。实行一把手负责制和主体单位负责制,以领导力带动业务管理精益化;坚持开展部门领导“深入基层推精益”、基层单位领导班子“分片负责抓班组”、公司领导“对口联系推精益”活动,发挥领导的推动作用。通过各级领导的支持、参与、检查、指导,全面纵深推精益,促进精益管理工作落实到位。

三是借助外力,助推精益管理。聘请精益管理专家,重点对推进一体化精益管理体系、班组精益管理和现场精益改善提升三方面开展全面诊断,对诊断的结果进行深入分析,找到问题根源。对存在的共性问题作为管理提升课题进行研讨,定期回顾和评价推进效果,全面推进精益管理。

四是对标先进,促进精益管理。公司总体策划,各模块主管部门根据模块专项管理提升的要求,组织与先进企业开展管理对标,借鉴先进企业的管理经验和先进方法,查找本企业存在的短板和不足,促进管理提升。□

(作者单位:中国财政科学研究院)

责任编辑 李斐然