

# 格兰达视界

Grand  
OUTLOOK

2013年1月1日  
总第76期  
格兰达科技集团主办

粤内准字第0274号 电话: 86(755)8835 1077 传真: 86(755)8835 0123 http://www.grand-tec.com E-mail: pinpai004@grand-tech.net.cn

做大市场 做强技术 做细管理 做精团队

## 集团召开干部会议部署今年度重点工作

本报讯 2013新年伊始,集团召开了干部会议,部署2013年度重点工作。林宜龙董事长在会上对2013年度重点工作进行了详细说明,并提出“做大市场、做强技术、做细管理、做精团队”的新年目标。

林董说,过去的2012年是市场萎缩,极为不平凡的一年,但是,我们格兰达在全体员工的共同努力下,对外积

极开拓市场,对内加强管理,推行全面绩效考核,最终取得了较好的业绩,保持了15%的业绩增长,这是来自不易的。接下来的2013年,也将是极不容易的一年,市场普遍不容乐观,各种成本上升的压力继续加大,我们面对这双重压力,唯一的出路是“做大市场、做强技术、做细管理、做精团队”,这是我们2013年度工作的重中之重。做大市场,

一方面要加大市场投入,加强网络渠道建设,壮大营销队伍;另一方面要聚焦金蛋客户,加大业务合作力度,大力进行垂直整合,向金蛋客户提供一站式服务。因此,我们今年在欧洲和北京分别设立业务处,在江门设立数控机床展销中心,壮大设备业务、机床业务和加工业务三支营销团队。同时,将扭转各业务各工厂各自为政的经营局面,加强向

金蛋客户的聚焦,促成业务整合,向客户提供一篮子解决方案。做强技术,就是要进一步加大研发投入,加强设备研发设计力量;要加强各工厂工程能力;要加强生产效率化和自动化能力;要加强技术人才队伍建设和技术培训。做细管理,就是要全面推行精益生产,ERP进车间,考核到工序,推行iHub模式,优化供应资源,进一步节能降耗,推动

管理问责。做精团队,就是要通过绩效考核和下放权力,精简岗位和人员编制,提升人员素质,提高人均产出,提高员工收益。“做大市场、做强技术、做细管理、做精团队”的有效实施,需要发挥财务中心的主导作用。对此,林董向财务中心也提出了要求,要求财务中心主动服务,引导在前,规范化、程序化,促进业务发展。(总裁办)

## 董事长率五邑商会代表团参加江门招商会

本报讯 2012年12月7日,林宜龙董事长作为会长率深圳市五邑商会代表团参加“2012江门市招商推介会”。2012江门市招商推介会是江门市近年来举办的规模最大、到会客商最具针对性、规格最高的一次主题招商推介活动,来自央企、知名民企、港澳台企业、跨国公司和世界500强公司在内的重量级嘉宾

500余人出席了推介会。

江门市委书记刘海在会上广发邀约,表示江门的“门”要打开,要让全省乃至全世界最优秀的企业都能进来。市委常委、常务副市长黄悦胜表示,此次招商方式的创新背后,体现的是改革的思想,开放的市场,蕴含着城市发展的战略走向,孕育着城市升级、

产业转型升级内在驱动力,不仅仅是产业招商,也是城市经营、城市招商,“这是永不落幕的招商会”。江门市市委常委、常务副市长黄悦胜,副市长钟军等领导在会议前后分别会见和宴请了深圳五邑商会代表团主要成员。

(廖绍创)

## 新会人大领导考察我产业园

本报讯 2012年12月13日,江门市新会区人大常委会副主任叶剑敏一行专程前来格兰达深圳装备产业园考察访问,林宜龙董事长热情欢迎来自家乡的领导,向叶主任一行详细介绍了格兰达在深圳的发展情况以及目前落户在新会的格兰达精密数控装备产业项目进展情况。

叶主任一行在林董的陪同下饶有兴趣地参观考察了园区各厂各车间,对

格兰达园区的建筑设计、先进的生产设备、自主品牌的设备技术及比较完善的管理留下了深刻印象。来访的客人还有新会区人大常委会副主任李健驰、谢惠雯、聂加伟,新会区人大办公室主任梁京伟,新会区外侨工委主任戴健松、财经城建环保工委副主任梁文彬。我公司郭松威董事、胡治刚副总裁参加了接待。

(胡治刚)

有效推进设备业务快速发展

## 技术公司整合设备业务壮大设计团队

本报讯 日前,技术公司发布了《关于重新整合设备业务调整部件设备厂职能与设置的通知》(格技字〔2013〕1号),决定把半导体设备业务、硬盘设备业务、机械手业务、部件设备厂等部门和业务进行整合优化,从而壮大设备设计团队。

整合后的设备业务一分为二,分别是研发设备业务和客制设备业务。研发设备是格兰达自己品牌的设备,客制设备是根据客户要求专门定制的个性化设备。原部件设备厂的设计人员相应调整到研发设备和客制设备,从而壮大设备设计团队。设备业务是

集团的优势和机会所在,也是今后集团业务发展的重点所在,整合后的设备业务团队立足研发中心的平台,将得到进一步壮大和加强,从而推进设备业务的迅猛发展。(总裁办)

## 燕子岭派出所领导一行来公司调研

本报讯 燕子岭派出所为落实“公安爱民”行动,深入开展向企业、群众问计、问需、问策、问安活动,该所所长麦庆培、副所长周海山一行于2012年11月29日下午,到我公司产业园走访调研。

麦所长一行与公司副总裁李瑶音、胡志刚等进行了座谈,对我公司的规模、职工成分和产品生产销售及企业效

益等情况作了详细了解,征求了我公司对社会治安总体状况和公安机关服务企业等方面意见和建议。我公司高管对社会治安状况的不断好转以及公安警官很强的服务意识和各方面工作的不断提升,给予了高度评价,对公安机关服务企业发展作出的努力表示诚挚的感谢。(王伟)

## 综合制造厂敦促各职能部门查找差距改进服务

本报讯 为快速响应客户需求,使职能部门更好地服务生产,解决生产部门后顾之忧,确保2013年各项工作顺利开展,12月26日上午,综合制造厂与各职能部门召开了交流沟通会,针对物料采

购及周转管理、人力资源管理等问题进行了深入沟通,敦促各职能部门能及时解决相关问题,更好地服务于生产,顺利推进2013年各项工作的开展。

参加会议的有综合制造厂厂长和采

购中心、人力资源中心、物业服务中心、财务中心、企管中心等各相关部门负责人。

(涂秀丽)

## 我产业园内举办冬季消防演习

两千多人演练了现场灭火和逃生

本报讯 11月28日下午,我坪山装备产业园内全体员工及来自江门职业技术学院、新会机电职业技术学院的“格兰达班”实习生等2000多人,参加了由公司安全管理委员会组织的冬季消防演习。

此次消防演习的内容有现场逃生、现场灭火、现场急救以及生产经营过程中对突发事件的应急控制等演练。演习结束后,总指挥和副总指挥分别对此次

消防演习作了点评,一致认为整个演习过程紧张真实,让员工掌握了基本消防常识、消防设施器材的使用方法,学会了逃生自救技能,增强了员工的紧急应变能力和组织协调能力。

此外,安委会还对明年的消防安全工作进行了部署,公司将根据《中华人民共和国消防法》及公司制定的《消防安全管理规定》,认真落实好消防安全工作;努力确保员工掌握四

个方面的能力,即有检查消除火灾隐患的能力、有组织扑救初起火灾的能力、有组织人员疏散逃生的能力、有消防宣传教育培训的能力;继续落实消防安全责任制,加强消防自主管理,有效地防止火灾事故发生,实现火灾事故为零的目标,共同创造安全的工作环境,保障公司正常的生产秩序和员工的身体健康和生命安全。(王伟)

## 格兰达在比利时开设欧洲业务代表处

本报讯 做大市场是集团公司今年重点之重。根据战略部署,格兰达欧洲业务代表处近日在比利时首都布鲁塞尔正式设立并开始运作,这是格兰达继新加坡、以色列、美

国之后,又一个重要的海外机构。

格兰达欧洲业务代表处的正式设立,标志着格兰达“走出去”战略的深入,必将为格兰达开拓欧洲市场、加强对欧洲客户

及其项目的支持与服务发挥积极的作用。布鲁塞尔是比利时最大的城市,欧盟的主要行政机构和众多国际组织总部所在地。(胡治刚)

### 图片新闻



本报讯 12月18日,林宜龙董事长应全国政协委员、香港中华总商会会长、新华集团主席蔡冠深博士及夫人蔡关颖女士邀请,出席了

在其香港山顶大宅举行的香港新华集团周年酒会。图为林宜龙董事长与蔡冠深主席合影。(总裁办)

# 我员工参加第二届新区职技大赛喜获佳绩 发放移动套卡给优秀员工报平安

**本报讯** 2012年12月13日，我公司参加坪山新区第二届职工技能大赛获奖人员参加了该竞赛活动颁奖典礼，其中8名员工获得由市人力资源和社会保障局核发的相应工种的中级职业资格证书，1人获得数控机床竞赛工种三等奖，公司获优秀组织奖。

据悉，公司有40名数控技术人员于11月23—25日参加了此次竞赛。竞赛由坪山新区政府组织，分初赛和复赛，初赛内容为理论考试，复赛内容为实际操作。我公司人员参加了数控铣床操作工、数控车床工、钳工等3个工种的竞赛，经理论和实操两轮紧张激烈的角逐，我公司蓝含生、张文意、庄宋鑫、张文平、汤汉阳等8人在理论和实操方面均取得优异成绩，获得数控铣中级证书。其中部件设备厂蓝含生还获得数控机床床工竞赛三等奖，格兰达、比亚迪等5个单位获得了优秀组织奖。（王明）

**本报讯** 春节将至，为了方便员工和远方家人联系，向家人报个平安，公司向中国移动申请了500张神州行套卡（套卡内含55元话费）免费赠送给员工。此次移动套卡赠送活动由公司物业服务中心负责。由于数量有限，因此按照各部门人数比例分配，优先发放的员工为本年度遵守公司安全规章制度、无违规违纪的优秀人员。确认获卡的员工需提交身份证和厂牌复印件，由物业服务中心统一发放。（梁静）

## 精密部件厂员工素养和专技大比武落幕

生产效率由92%提升到96%

**本报讯** 精密部件厂举行的首届“机械技能”和“员工素养”大赛于2012年12月11日圆满落幕，此次活动从筹备到结束历时两个半月，自开展活动以来，该厂团队凝聚力倍增，生产效率由原来的92%提升到96%。

据悉，为了办好这两项比赛，精密部件厂从2012年9月就开始进行活动准备事项，在比赛前，对参赛人员进行了一个月的理论培训。此次“员工素养”比赛的主要内容为公司规章制度、部门作业流程以及生活常识等，经过初试、复试两个阶段的角逐，CNC科聂维维、品质科刘佳群、向兆虎获前三名，而“专业技能”比赛在经过理论与实操两轮激烈的比拼后，最终，CNC

科付明宇、王文斌、刘鹏成为三甲霸主，另有蒋桂清等25人因成绩优良而获得上述两项比赛的纪念奖。通过此次比赛，该厂各员工提高了品质意识、成本意识，技能水平也有了较大提升，产品不良率直线下降，生产效率由原来的92%提升到96%，团队凝聚力倍增。（周旭）

## 综合制造厂众志成城赶年关出品

**本报讯** 时至年关，在人员不足的情况下，综合制造厂为了响应客户需求、完成2012年的生产交付任务，从2012年12月5日开始，组织该厂职能部门员工到表处外部协助生产，突击完成生产任

务。据了解，为了解决生产瓶颈、降低成本，实现效率最大化。综合制造厂各职能部门人员在做好本职工作的同时，由部门负责人带队，到表处外部生产线帮

忙，协助生产。协助人员被分配在上下保护、检外观、补油漆、去毛刺等工序段。经过一段时间的共同努力，已取得显著效果，该厂已经能满足正常的交付要求。（涂秀丽）

## 新餐饮公司进驻产业园食堂

**本报讯** 为了向员工提供更好的就餐服务，经公司工会考察，物业中心核定，自2012年12月1日起，深圳市大工业区食品配送服务有限公司进驻我公司，成为我产业园食堂新的运营商。

新餐饮公司进驻食堂后，保持原有就餐价格不变，在菜式搭配上略有改动。让员工感到欣喜的是，新来的餐饮公司服务力度加大，如做好早餐的保温工作、服务人员帮员工盛汤等。公司员工来自

五湖四海，众口难调，公司希望新的餐饮公司在保证合理利润的同时，能够真正用心服务好广大员工，实现双赢。（刘学伍）

## 一员工患病公司上下伸援手

爱心捐款送到该员工手上

**本报讯** 日前，综合制造厂CNC部一名员工患恶性淋巴瘤住院治疗，部门和公司工会组织了募捐活动，并将筹集到的爱心款7000余元给其住院治疗。

该员工叫彭泽翔，于2012年8月24日进入公司，是综合制造厂CNC部一名操作工。11月20日在龙岗中心医院做胸腔肿瘤切除手术，于12月13日转院至深圳北大医院。截止到12月24日，除去医保部分已经自费医疗费用40000多元。据了解，由于彭泽翔的病理比较特殊，化疗方案会随时根据他的身体情况进行调整，每一次化

疗至少需要自费医疗费用5000元，并且最少需要化疗10次，后期还会进行移植手术。而彭泽翔的老人在农村，父母都是农民，身体状况也不好，目前彭泽翔的治疗费用主要是由在外打工的姐姐、妹妹负担。彭泽翔所在部门得知情况后，第一时间发起了募捐活动，并且迅速募得4000余元爱心款，公司工会也及时给予援手，捐献3000元，同时公司已将彭泽翔的劳务工医疗保险改为综合医疗保险，希望他坚定信心，尽快战胜病魔，早日回到格兰达这个大家庭。（梁静）

员工风采

## 今日事今日毕

——记品牌与客户发展中心客户经理何麦维

袁琴/文

今年2月底，成立不久的品牌与客户发展中心迎来了一位新成员——何麦维，一个东北小伙子，他在爱尔兰完成工商管理学业，现担任该中心客户经理一职。

虽然在爱尔兰生活了11年，但他始终怀着对祖国的思念。回国后，他便来到了格兰达。热情开朗、风趣幽默的他，很快融入到集体的氛围中。

他的主要工作是寻找客户资源、与客户进行前期的合作意愿沟通；收集客户信息后整理汇总；接待客户访问，向国内外客户用中英文介绍公司情况、公司产品及发展计划等；对客户发来的项目及时报价并沟通、洽谈。客户认可报价后，将收到的客户打样订单第一时间发给各个分厂打样，并及时与客户进一步沟通，协助分厂业务部门解决在打样过程中出现的各种问题，配合各分厂按时交付样品。对待每项工作，他从不拖拉，总是及时高效的完成。

他不因为自己是领导就把工作都分派给别人去做，而是部门中加班最多的反而是他。刚进格兰达时，为了尽快熟悉工作，他经常加班到很晚。有时需要完成许多重要文件的翻译，加班到深夜是司空见惯的事。有时为了配合欧美客户，他就不得不顾时差，常常半夜与客户开电话会议进行沟通，推进项目进展。有同事笑他：“加班到那么晚，又没加班费，何苦呢？”但他一笑置之又埋头苦干起来。有时客户来访时间，较长，需



图为何麦维 邱泽虹/摄

要连续陪同几天，中间遇到节假日，他也毫无怨言地陪客户。有一次，公司放假三天，我们都计划着怎么享受三天小长假，而他却要陪客户每天在公司与供应商处来回奔波，跟客户一起解决问题，直到客户满意为止。

他有一句格言经常与同事共勉：“今朝有事今朝做，明朝可能阻碍多。”也正是他这种积极的做事风格，影响了办公室的其他同事，每当他收到客户需要报价的信息，便会立即行动起来，提醒相关人员查看邮件等，大家都很信任他，会很快投入到工作中，工作效率在他的带动下有了不小的提高。

为了发展更多的客户，现在他除了在做好自己的本职工作，还在不断地学习机械专业知识，向前辈虚心请教工作经验。他希望在格兰达这个舞台上发出他这个“海龟”最大的光和热。

## 公司球队与华为采购球队进行年度友谊赛获胜

**本报讯** 2012年12月7日下午，公司篮球队与华为采购供应链篮球队共20余人，在东莞大朗一球场，举行了“争夺篮球2012年度冠军”友谊赛，我球队获胜。



图为比赛现场篮球队员合影

赵将将/摄

此次格兰达篮球队由机电集成业务综合制造厂副厂长刘友敏带队，凡是双方公司的员工均可持厂牌免费入场观看。比赛从18:30分开始，持续了两个小时，双方球员较之上次比赛技艺都有了较大的提升。最终比分为101:88，我公司球队赢得了此次比赛。（刘学伍）



邀您进入“太空梭”，把自己的经验、切身的感受、刹那的感悟作为“心灵鸡汤”捧出与人分享，和朋友们一起在浩瀚的思想领空得到升华……

经典故事

### 今天只有一名顾客

商场经理检查新来的售货员一天的业务情况。“今天你向多少名顾客提供了服务？”经理问。“1名。”这名售货员答道。“仅仅1名顾客？”经理又问，“卖了多少钱？”售货员回答：“58334美元。”经理大吃一惊，他请这位店员解释一下怎么卖了那么多钱。“首先我卖给了那个男人一只钓鱼竿。”售货员说，“接着我卖给他一根钓鱼竿和一只卷轴。然后我问他打算到什么地方钓鱼，他说去海里。所以我建议

他应该拥有一条船——他就买了一艘20英尺长的小型汽艇。运走时，我带他到咱们商场的汽车销售部，卖给了他一辆微型货车。”经理惊愕不已地问道：“你真的卖了那么多东西给一个仅仅来买一只鱼钩的顾客？”

“不！”新来的售货员回答，“他本来是到旁边柜台为他患偏头疼的夫人买一瓶阿斯匹林。我对他说，‘先生，你的夫人身体欠佳，周末如果有空，你不妨带着她去试试钓鱼，那真是太有意思了！’——事情就是这样。”

点燃思考

有的人每一天都做很多事，可是没有一件事做得出类拔萃；有的人一生做很多事，却没有一件足以让他功成名就。做事的多少是一回事，做事的质量和成效又是另一回事。如果我们十件事都做不好，就专心做一件事吧！

我的故事

### “50分”的教训

□赵美霞

读小学时期，有次下午放学时，数学老师给我们每人发了一张模拟考试试卷作为当天的家庭作业，要求我们第二天早上提交。当时，看到作业量挺大的，心理暗想，回到家后要赶紧写作业，不然肯定完不成。

回家后，我发现家里买了一台新的彩色电视机，欣喜不已，迫不及待地打开了电视，发现有不少我喜欢的电视节目正在播放。但想到老师布置那张试卷的试卷没做，同时又不想错过精彩的电视节目，我就边看电视，边做卷子，一直到晚上九点半才做完，当时，我还洋洋得意地在哥哥、姐姐面前夸赞自己很“聪明”，电

视、作业两不误。

第二天下午，在公布试卷成绩之前，数学老师突然让同学托信给我，让我去教导区找一下她，我忐忑不安地来到老师的办公室。她二话没说，板着脸把我的试卷拿了出来，试卷上用红笔写的大大的“50分”，十分刺眼。看到这个分数，我顿时傻了眼，因为在老师眼中我从来都是成绩优异的好学生，而这次竟然没有及格！我把试卷从头到尾浏览了一下，发现并不是自己不会解答，而是一心二用，很多题目的答案我都写错了位置，把应用题1的答案写到了题2的位置，题2的答案写在了题3的位置……，最后，只得了可怜的50分，在

老师的责问下，我告知了原因，老师就罚我擦两个星期的黑板，并要求我把这份试卷抄在作业本上，重做五遍，第二天早上交给她。

放学回家后，我就把自己关在房间里，专心致志地写作业，没想到老师说的五遍，虽说简单，但也写了两个半小时，写完后，我手都发软了。虽说老师的处罚不是很重，但也给了我一个深刻的教训。

从那以后，我再也不敢一心二用了，遇到事多的时候，我会分为轻重缓慢来处理它，一件一件的解决，因为只有认真做好每一件小事才能成就大事。

点燃思考

在我们的一生中，总会遇到一连串的事情，不管当前的事情是否重要，我们总是希望自己能够像“孙悟空”一样会七十二变，同一时间，两边都能兼顾到，但往往后果是得不偿失。其实，唯一一心一意地做好每一件事，才能有更大的收获。

**编者按：**质量成本，是指企业为保证产品质量而支出的一切费用以及由于产品质量未达到既定的标准而造成的一切损失。加强企业质量成本管理，一方面有利于企业提高产品质量，降低经营成本；另一方面也有利于增强企业产品价格竞争力，提高企业盈利能力和盈利水平。前不久，综合制造厂各部门负责人在学习和解析《质量损耗冰山图》后，撰写了学习心得，本期专版摘录部分部门负责人的学习笔记予以刊登，供大家学习与交流。

## 质量成本控制是重中之重

黄禹岳/综合制造厂

好的质量成本控制可以减少生产成本，以较少的消耗，取得高质量，提高企业的经济效益，为公司创造最大的利益。

质量成本支出大体分为三方面：预防性支出、检测性支出和补救性支出。其中，补救可能很紧急，但预防、评估却更重要。打一个通俗的比方，救火很紧急，但防火也很重要，因为如果

不注意防火，就要常常救火。我们经常出现补救性支出，往往就是因为我们在前面两个方面做得不完善。

从成本上分析，补救性支出是大于预防性支出和检测性支出的。这样我们就得出一个结论：好的质量控制就是做好预防性管控和检测性管控，而差的质量管控就是不注重预防和检测，出了

问题才不停地补救。

针对质量成本支出，如何做好控制呢？我想可以从以下几个方面来进行突破：一、严格控制产品的设计试制关；二、做好产品制程过程中的质量控制，包括组织好技术检验、不断提高生产操作人员的素质；三、建立健全的质量成本控制体系。

对于我们这样的生产型企业来说，要想企业得到稳健的发展，质量成本的控制是重中之重。我们只有真正做到精益生产，做好质量成本控制及品质管理工作，才能很好地保证产品的合格率，使企业在市场竞争中具有较强大的生命力和竞争力，获得更好的口碑，留住、吸引更多的优质客户。

业来说，要想企业得到稳健的发展，质量成本的控制是重中之重。我们只有真正做到精益生产，做好质量成本控制及品质管理工作，才能很好地保证产品的合格率，使企业在市场竞争中具有较强大的生命力和竞争力，获得更好的口碑，留住、吸引更多的优质客户。



图为质量冰山损耗图

## 要把隐藏成本降到最低

吕建宏/生产管理部

在《质量损耗冰山图》中，看到隐性质量成本远远高于显性质量成本，作为一个生产现场管理者，不禁陷入了深思。

在市场竞争日趋激烈的今天，厂家利润逐渐减少，直观的质量成本就占到销售总额的4%-10%，隐形的质量成本更是占到了20%-35%。为了减少质量成本，工厂加强了检验工作。在原材料进货时，首先就要经过仓库的IQC(来料品质检验)。检验合格后，再按照流程，把原材料送到生产车间，然后进入校正、CNC加工、机加、表处、点胶、包装等工序。在这些工序中，自检、互检、QC检验贯穿始终，可以说是层层把关。然而即便是这样，还是会存在很多额外的隐性成本，如报废、返工返修、重新检验、降级使用、顾客退货、保修、未准时交货等产生

的费用。这些成本如同隐藏在海里的冰山，我们怎样才能降低这些成本呢？

要把隐藏成本降低到最少，生产出令客户满意的合格产品，我们需要在以下几个方面进行努力：一、加强各岗位员工专业品质知识的培训——只有知道标准是什么，才能知道如何去。只有知道品质的重要性，才会更加重视；二、一个好的产品后面是一支优秀的团队，品质是做出来的，不是靠检出来的，因此，在工作中要充分发扬认真、尽责、精益求精的精神；三、不断总结经验，形成一套健全的品质管理体系和售后服务体系，做到责任明确、奖罚分明、快速出击。总之，我们要用最简单的工艺，高效率一次性合格完成生产，减少质量成本，有效降低生产成本。

## 人工成本中的损耗

许昌/点胶部

从我们点胶部门来看，目前质量成本的管理还处于一个发展探索的阶段，质量成本损耗还很严重，主要体现在以下三个方面：一、生产原材料质量问题直接影响公司的质量成本损耗。如在2009年，就有一批产品由于原材料的工艺缺陷，导致此批产品批量电阻率超标，被客户投诉并批量隔离，最后整批重新返修，造成了人力、物力的大量浪费；二、生产部门的人为因素将直接影响产品质量的好坏。员工在生产操作过程中由于操作不当或生产信息传递不当将直接影响产品质量，造成辅材浪费，同时返工也造成了人力成

本的浪费，这也可以归结为质量成本的损耗；三、为了提高产品质量而增加一些生产辅助人员，如质检、技术员、工程师等。在生产效率没有提升的情况下，这些人成本就是一笔不小的损耗，这也就是质量成本的无形损耗。

归根结底，质量管理是过程，目的是成本控制。客观地讲，所有影响产品质量的因素都是质量成本隐患。为了防止在激烈的质量和价格竞争中被淘汰，企业的质量提升、改善成本环境，需要我们从全方位的新视角审视现有工序和管理是否科学合理，是否为公司整体竞争力的提升注入了活力。

## 质量管控应从点点滴滴着手

蒋志刚/普加部

从《质量损耗冰山图》可以看出，隐性的质量成本占总销售额的比例远远大于显性性的质量成本所占比例，这让我认识到，在激烈的市场竞争下，要使企业立于不败之地，不仅要追求高效率，而且必须做好质量管控。

前些日子，品质部质检员发现在七楼螺纹检验区域里有50多件图号为8.004.0383的产品出

现了大量质量问题，向我部门投诉，最后我部门进行了返修。事后，我针对这一问题，来到现场进行了解与监督，发现许多员工每天在参加完例行的早会后，就立即投入到生产中，根本没有搞清楚在做的时候要注意些什么，甚至没有弄清图纸要求的尺寸就动手了。显然，这非常缺乏品质管控意识。随后，我与同部门品质部负责人协商，对生产一线的

员工进行培训宣导，提高员工的质量意识，并采取一系列措施，保证品质质量。首先，根据当天出货产品的要求制定制程加工标准，对每道工序的人员进行上岗培训，让员工明确自己当天的任务和职责；其次，采取定位定岗，设定工序专人操作，每一道工序都必须严格按作业指导书作业，且每位员工必须牢记自己工序的加工标准，认真做好自检互

检工作。此外，一线管理人员要随时对现场的每位员工监督到位，对每件产品负责到位。这一系列措施的实施，不仅使此款产品的质量不良率由原来的10%降低到1%，还使本部门的生产效率有了极大的提高。

由此，我认为，质量管控应从点点滴滴着手，只有踏踏实实做好每一步，才能获得最好的质量，取得最大的效益。

## 看冰山图认识质量成本

骆利珍/品质管理部

质量成本（quality cost）的概念我们并不陌生，它是企业质量预防和鉴定活动的费用与产品质量不符合要求所引起损失的总和，早在20世纪50年代初，美国质量管理专家A.V.菲根堡姆提出后，得到了企业界的广泛重视和采用，并在实践中得到了不断的发展和改善。

质量成本可分为“显见性质量成本”和“隐性质量成本”。冰山图中暴露在水面上的是“显见性质量成本”，比例

并不大，占了经营收入的4%—10%。它是企业正常经营活动中必然产生的一些费用，包括了预防成本中的质量事故预防措施、管理培训、评审鉴定等费用，鉴定成本中的检测试验、检测管理等费用，以及内部损失成本中的废品损失费、内部不合格品返修费、返修复检费，和外部损失成本中的售服管理费等。这些基本上属于可控质量成本，是可以通过质量管理活动进行量化和调控的。

大部分潜在水面下的属于“隐性质量成本”，它主要体现在质量事故处理费、降级损失费、质量保修费、质量索赔费，这部分属于不可控制质量成本。它存在于产品的设计、制造、销售、使用直至报废的全过程中，占据了经营收入的20%—35%，而其导致的间接质量成本则表现为用户不满质量、用户质量损失成本，间接质量成本虽然不发生于企业，但对企业的生产经营活动、企业信誉和市场占有份

额，产生不可忽视的影响。

“显见性质量成本”是可以通过会计核算反映出来，而“隐性质量成本”是不能通过会计核算反映出来，需要通过一定方法进行估算。它可能是现实发生的损失，也可能是机会损失或信誉损失。当“显见性质量成本”控制不利时，就会导致“隐性质量成本”损失的扩大和加深，我们要做好质量成本管控这项工作，还需要进行系统学习，掌握一些管理手段，才能在实践中实施。

## 必须算好质量成本这笔账

齐文/工程部

因为正常情况下，制造型企业的净利润只有5%—20%，而“隐性的质量成本要占总销售收入的20%—35%”，问题如此重大，我们必须算好质量成本这笔账。目前，我公司质量成本主要由NPI投入成本、品质体系投入成本、品质检验投入成本和品质损失组成。

首先，从公司的NPI（NPI：NEW PRODUCT INPUT 新产品导入）投入看，NPI作为最前端的工作，主要是验证某主要客户设计方案的可行性，流程要求是试制验证、小批量验证、

量产供货，所以，我们有充分的时间发现各个项目的品质隐患。但是，限于我们的工作不足和其它因素，还是有一些问题没有及时反应出来，流到了下个环节。因为NPI与品质是息息相关的，所以我们必须加大NPI的投入，提升NPI能力，将问题发现在NPI阶段，以此降低质量成本。

其次，从品质体系投入看，我们虽然通过了很多第三方的体系认证，但最重要的是，我们必须对某主要客户的认证进行系统研究。某主要客户有自己的一

套体系，认证过程包括QSA(品质系统稽核)、QPA(品质制程稽核)、三防稽查、量产成熟度认证等。在现阶段，我们必须加大品质体系投入，针对某主要客户的体系我们急需多个专家来进行培训，要求关键岗位的人员必须持证上岗，品保专员要加大稽查力度和实用性，提升全员的素质，只有这样才有可能提前发现品质隐患，进而降低质量成本。再次，从各环节品质检验的投入看，岗位设置基本正常，但是品质检验还停留在为了检验而检验的阶段，质检

人员仍对客户的图纸和标准掌握不足，急需加强对问题的分析判断能力。实际上，在生产过程中就需做好品质管理，比如，了解新产品生产线的品质标准，生产辅料是否有问题，加工首样的检验问题等。

最后，品质损失也是不容忽视的，重大品质事故，会对公司带来负面的评价和影响，不利于公司的稳健发展。

综上所述，做好质量成本管控是系统长期的工作，需要公司从上到下的落实各项措施。



图为质量中心员工正在进行产品检测

邱泽虹/摄

## 看清“冰山”的外显和内隐

杨长伟\CNC部

“冰山理论”用于制造部，可以从质量成本和质量控制两个方面来说。

首先，从质量成本方面来看，质量成本是指“不符合要求的代价”。产品质量未达到既定的标准而造成的一切损失，也称为质量失败成本。传统的质量损失成本统计的是部门内部和外部的直接损失，包括报废材料费、返修费用、停工损失费用、退货损失费等，这些都属于显见性质量成本。但进一步把“不符合要

求的代价”引伸开，我们看到了“冰山”的内隐部分——大量的隐性成本，比如由直接损失可能连续导致产品库存积压、订单减少、公司信誉损失、客户损失索赔和内部人才流失等，这些隐性损失的代价是极其沉重的。要防止质量问题，特别是重大质量事故的发生，就必须下大力气从质量隐患防范抓起，要善于发现和识别质量隐患并及时采取有效措施，坚持按工艺、流程、作业文件操作，以减少各项质量失败

成本。

其二，从质量控制方面来看，产品在生产过程中出现质量问题，就必须要在生产过程中加以控制，即从来料检验、作业方式、工艺方式、检验方法等方面查找原因。但这实际上只能控制“冰山”的外显部分，其内隐部分则涉及到生产现场管理、制度执行、质量标准、员工的品质意识等。内隐部分的质量控制需要采用各种方法和手段，通过培

地应用于生产一线。树立“一次做对、缺陷为零”的质量行为准则。我们必须懂得，如果不了解如何把质量代价降到最低，就不可能进行持续的质量改进，从而不可能使企业得到稳健发展。

由此可见，要使公司取得良好的经济效益，必须对质量成本有充分的认识，要明明白白看清“冰山”的外显和内隐部分，扎扎实实做好质量管控中的每一项工作。

