

B 企業人動腦系列
BUSINESS 111

創造性地 降低成本

1457
236

楊燦煌 編譯



書泉出版社

出版者的話

企業經營大方針的決策，靠學識與智慧；而經營管理實務的推動，則需能力與經驗。

學識可以從書籍閱讀中吸收，但經驗却是長年累月，嘗試錯誤的成果，唯有在不斷的實際工作歷練中，才能獲取。然而，一個人終其一生不能花太多寶貴的時間去嘗試錯誤，否則那將是一種無謂的浪費。吸取別人的工作經驗，才是企業經營成功的捷徑。

自身經驗的累積，靠時間；而他人經驗的吸取，賴口傳。時間，一個人擁有的有限；口傳，有其空間上、人際上的限制。如何將專家的寶貴經驗匯聚，供人所用，是本公司努力的目標，亦是本系列叢書出版的宗旨。我們實無意在已經是汗牛充棟的學理性書籍上再插一脚。那是學院派學者的職責。

本系列叢書，以實務為主導，以經驗為內容，企圖在理論的基礎上，融入實務的經驗；不空談學理，而著重實際作法。本叢書的作者，都是各該行業、各該職務擔當者中的佼佼者，他們憑其經年累月的工作歷練，提供了寶貴的經驗以及可行的具體方法。

在範圍上，遍及經營管理的各個層面，包括行銷、生產、研究發展、人事、財務等。在選材上，除了國人的精心創作外，大部分選自美、日的這類佳作。在敘述上，盡量口語化、通俗化，

避免學院派的艱深用語。我們希望藉著本系列叢書的出版，提升工商界經營管理的品質——「計劃」周詳、「組織」合理、「用人」適切、「指導」有方、「控制」得宜。

~~~~~推介本書~~~~~

本書有助於你對有關降低成本方法的了解，並可協助你提高使用這些方法的技巧。本書略述了典型製造廠和服務業的功能和營運過程，並且還將告訴你：

——能夠識別成本問題，並按其重要程度排出先後次序，並找出產生的原因。

——在降低成本過程中，瞭解人的因素的重要性。

——熟悉一些降低成本的方法，如預算差異分析，用於工作簡化的 Pareto 分析、價值工程、流程圖等。

——能夠在降低成本方面發揮創造性。

——建立和實施內部降低成本的正式方案，並能取得成功。

總之，本書會有效地幫助你的企業組織降低成本、增加收益、改善產品的品質及提高產量、增加服務的效率。

因本書是一本自學用書，為了便於瞭解，應採取有計劃的學習形式。每章經由多重選擇、是非選擇、判斷填空等問答形式，檢查你自己對所闡述的原理和方法的理解程度，且在大部分問題之後均附有答案。對於所提的問題，你回頭複習前面的內容，找到正確的答案。如果你不能確定正確的答案，或者你的答案錯了，應回頭重讀這一部分。為了便於自學，大部分章節後面皆有結論和應用題，本書如此安排相信

會有助於你在企業實際工作中應用書中介紹的有關降低成本的理論與方法。

最後，你會從閱讀中注意到，在大部分情況下，本書使用「降低成本」一詞，而不用「減少成本」一詞。這兩個詞雖然完全是同義的，但是前者帶有積極的、有生氣的含義，後者則帶有消極的、被動的含義。本書強調積極性，因此使用「降低成本」一詞。

譯者的話

「創造性地降低成本」一書，是美國有名的 John Wiley & Sons 股份有限公司出版供自學者參考用的一本書。本書作者是美國康涅狄州奧瑞及市資源管理中心的主席。

本書中心內容是以企業怎樣創造性的降低成本，提高經濟效益為編寫的重心。作者認為，一個製造工廠、保險公司、銀行、政府機構和軍隊等，都有降低成本問題，而且降低成本所採用的原則和方法基本上是相同的，所不同的是具體成本的目標。所以以上所列舉的這些單位都可以採用本書中所介紹的方法。我認為本書的核心集中在三個方面。一是在降低成本所用的方法技巧上，本書系統地介紹「八步 C P S 降低成本法」在「八步 C P S 法」中，綜合地運用了一系列現代管理方法，找出因成本而發生的問題，排列出解決問題的先後次序，提出解決方案，從而系統的提供了降低企業成本的方法。二是在企業內部怎樣調適企業組織機構和組織方法以適應降低成本的需要。為此本書介紹了「職工參與」方案、降低成本小組等方法，並且指出了這些方法的優缺點、發展趨勢，並指導讀者在企業中如何運用這些方法。三是介紹企業怎樣具體地建立和實施一個正式的降低成本方案，以及為什麼要建立這麼一個方案。本書作者經由這三個方面的努力，使讀者學會具體地在本企業中運用這些原理和方法，

以達成創造性的降低成本為最終目的。

本書具有系統性、新穎性和實用性等特點。為了便於自學，本書每一段內容後都準備了幾個短小的問答題，以便使讀者隨時瞭解自己是否掌握了書中的內容，並在每章之後還附有應用題。

目前世界各國正大力普及管理知識，本書作為專題介紹降低成本方法的自學叢書，可適合社會上各階層的需要，除了適合企業於廣大在職幹部自學外，還可供大專院校企業管理師生學習的參考。

由於譯者能力所限，書中錯誤之處在所難免，懇請讀者批評指正。

目 錄

第1章	降低成本概述	1
第2章	生產過程及其管理	17
第3章	成本對象的識別及排序	45
第4章	降低成本的有關技巧	81
第5章	降低成本的其他技巧	117
第6章	降低成本與人的因素	141
第7章	降低成本中的創造性	163
第8章	八步CPS降低成本法	191
第9章	降低成本活動小組	221
第10章	降低成本方案的制定和執行	243
附錄A	工作改進總結表	261
附錄B	管理能力評估表	265
附錄C	缺勤率計算、離職率計算	270
附錄D	工人離職損失計算法	271
附錄E	缺勤損失計算	272
附錄F	本書非法定計量單位與法定計量單位的換算	273

第1章

降低成本概述

讀完本章之後，你將能夠：

- 瞭解短期降低成本的有效方法和長期降低成本的有效之間的不同，並了解在不同情況下宜於採用那一種方法。
- 瞭解一些可以長期降低成本的有效方法。
- 指出在進行降低成本工作時，採用活動小組方法的優點。
- 列出至少10種常見的成本問題。
- 明白在一個公司或一個部門內，誰對降低成本應負有責任。

大多數企業的經理把獲取利潤作為企業的基本目標。可是對於許多部門來說，能夠增加利潤的方法却是有限的，無非是增加銷售額，提高價格，改變固定費用和變動費用，改變產品種類的組合和服務組合，或者是降低成本，對於今天經濟領域內變化莫測的競爭形勢來說，經由降低成本而達到提高利潤的途徑，是最實際可行的。

短期降低成本的有效方法

1.從傳統上來看，許多經理不注意降低成本工作，他們僅僅在上級壓力下，才「做一些成本方面的工作」。下面的例子說明了許多經理這種對成本問題的態度。

在某公司的一個分公司裏，高級管理人員的星期一早晨例行性的業務會報上。一般來說，各部門的負責人首先將該部門的工作活動作出簡單的匯報，然後分公司的經理傳達總

公司的新指示，會議通常都穿插着相互之間打趣和對總公司指示事項的議論。

可是這次業務會報的氣氛却有些不同。分公司的經理根據第二季度的經營報表，扼要地告訴大家，近三個月來成本一直在上升，而利潤在下降。他還告訴與會人員，總公司不斷施加壓力，責成他把成本降下來，他現在打算按照總公司的意見辦理，直到這種狀況獲得改善為止。

參加會議的各部門的主管們改變了正常的會議程序，他們用了幾小時，制訂了一分降低成本的綜合計劃。其要點如下：

- 減少第一線工人。
- 從非第一線的僱員中裁掉那些冗員的人。
- 減少加班加點時間。
- 合同中未曾明確確定的加薪，一律延緩進行。
- 削減預防性的設備檢修預算。
- 停止一些「非必要」的社交活動（多數是與人際關係有關的安排）。
- 提高生產指標。
- 減少庫存。
- 暫時降低質量標準。
- 尋找一些降低成本的其他方法。

在該計劃執行後的2～3個月裏，分公司經理和他手下有關部門的負責人，看到利潤回已告升後，而舒了一口氣，他們的努力顯然奏效了。

但是經由許多方面的研究顯示，這種急救型的降低成本計劃，一般只能在短時期內有效，很少能長期獲得成功。

已退休的密西安大學社會研究所所長R.里克特博士（Rensis Liket）曾經對某一生產線的工廠進行了研究。該工廠擁有 600 名職工，採用了一種強制性的成本降低方案。據估計，方案實施後，每年可為公司節約25萬美元。然而，對於管理部門採用的各種提高效率的措施，像機構改革、人員定編和預算、改變工作流程、加強管理等，由於職工進行抵制，結果反而使生產率下降、產量減少、不能及時交貨、品質降低、與顧客發生的衝突增加以及出現停工現象，最後使企業在競爭中失去了很多生意。由於採取強制性的方法，出現了如此之多的副作用，每年不但不能節約25萬美元，反而增加20萬美元的成本。

下面是個專用線材製造廠制訂的降低成本方案，試判斷該方案是否有可能長期有效。

面對成本的持續上升和利潤不斷地下降，該廠上層管理部門實施了上面列舉的一些降低成本的措施，其中一個措施是削減公司的設備維修預算，其中包括減少維修人員，讓機器操作人員負責維修他們自己使用的設備。該公司的拉線機比較陳舊，需要經常認真維修才能正常運轉。

用這種方法來降低成本，其結果會怎樣呢？

讀者或許認為這也算是一種短期應急辦法，但是實際上由於機器操作人員不願意承擔這種額外加給他們的維修任務，不認真維修機器，不久機器的停工時間開始增加。甚至更糟的是，有些機器加工出來的全是次等品。由於廢品率飛快上升，返工成本增加，品質下降，並且遲遲不能交貨，最終使企業失去競爭力。

這裏這種事與願違的短期應急降低成本方法不只局限於製造部門，其它部門也有。在一個搬運家用器材的大公司裏，負責處理賠償顧客損失的部門工作效率極低，而且費用極高。為了解決此問題，上層管理部門任命了一名經理來進行降低成本和改進該部門職能的工作。由於這位經理不會處理人際關係，他迅速改組了該部門，單方面提高了標準，裁減了一些人員，並停止了一些人的工作。三個月之後，該部門職工聯名寫了一份請願書，要求撤換該經理，並威脅說如果上層管理部門拒絕職工的請求，他們將集體辭職。上層管理部門只得讓步，調動了該經理的工作，但是成本問題仍未能得到解決。

2.

長期降低成本的有效方法和短期的降低成本的有效方法之間的區別不在於所採用的具體行動和方法有什麼不同，而在於對降低成本的態度和承擔的責任不同。

上文提及的許多為降低成本而採取的行動，在一定的情

況下是可以接受的，或者是必要的。例如：如果銷售量下降而必須減產的話，臨時裁減一線生產工人可能就是唯一可行的辦法。如果發現加班太多，當然應該把它降到必要的水準。如果生產指標太鬆的話，就應該提高一些。管理部門絕不能因為節省一些費用而自滿，問題出在管理部門常常只依靠一些孤立的措施來降低成本，一旦成本超出一定限度才開始把它作為一個專題來處理。而當收支平衡表上表明該問題已得到充分解決後，就把它置之不理了。

問題：除了顯而易見的時間因素外，短期降低成本的有效方法和長期降低成本的有效方法之間基本區別是什麼？

~~~~~

**答案：**短期降低成本的有效方法是一種應急的方法，通常作為一個具體問題的「補救」措施，而未把降低成本看作是一種經常性的、必須進行的工作。

## 長期降低成本的有效方法

3. 並非所有單位都錯誤地採用短期降低成本的應急方法，相反很多單位依靠一些長期的，已證明行之有效的科學管理方法來解決成本問題。

|                                              |
|----------------------------------------------|
| 長期有效的降低成本方法包括；成本核算、盈虧平衡分析、方法工程、流程圖、價值分析、統計分析 |
|----------------------------------------------|

以及設計工程和自動化等一些技術性很強的方法。

雖然這些方法行之有效，但並未得到廣泛的採用，尤其在中小型企業內。

問題：請回答為什麼上述長期降低成本的有效方法往往未被採用？

~~~~~

答案：在許多企業中只有少數專家擅長使用這些方法，有些企業甚至根本無人會用。此外，使用這些方法不僅要付出額外的費用，而且由於這些方法只能依靠少數職工來進行降低成本，企業為此還要承擔額外的風險。

降低成本活動小組

4. 建立降低成本活動小組是另一種降低成本的方法。這種方法通過建立一些半自主權的降低成本活動小組，經由管理上的協作體系和計劃周密的激勵措施，經由用傳統的科學方法和創造性的方法對小組成員進行訓練，以便對成本問題進行識別、分析和解決。許多企業都發現，降低成本小組是長期有效的解決成本問題的最有效方法。

降低成本小組把科學方法中嚴謹的結構和那些革新創造的技術結合起來，它鼓勵職工關心成本問題，並互通信息。

因此，降低成本小組既能充分利用那些行之有效的降低成本方法，又能充分考慮組織中人的因素。

下面是一個降低成本小組如何進行工作的具體例子：

史尼卡儀器儀表公司是一家用電器製造廠家生產機電和電器控制產品。該公司坐落在紐約北部地區，它是位於加拿大多倫多市的北美控制器有限公司的子公司。史尼卡儀器儀表公司有職工 900 人，其中 755 人是計時工人，125 人拿免稅或非免稅固定工資。

1978 年，史尼卡公司的銷售總額為二億一千萬美元，稅前利潤為 1.9%，企業增長率大約為 10%。

由於史尼卡公司的工作效率低、經營成本高，生產經理豪得決定制定一套有效的降低成本方案。豪得過去曾任北美控制器公司在多倫多市某一經營部門的製造經理，於 1978 年 9 月調到史尼卡公司。他在北美控制器公司中曾成功地參與職工計劃，因此很希望在史尼卡公司也建立一套相似的計劃，他聘請了一些管理專家作他的助手。

豪得和他的高級助手舉行了一個預備會議後，顧問們建議，進行一次形勢分析，以搜集保證方案成功所需要的信息，並確定這一創造性的成本降低計劃在史尼卡內是否實際可行。然後成立一個高級方案委員會配合顧問們的工作，以後這個委員會就變成降低成本指導小組。這個委員會與顧問們一齊，決定那些資料有必要收集，使用那些方法來收集這些資料。上層管理部門特別擔心職工和管理部門之間的關係是否融洽，是否足以保證職工參與計劃的成功。