

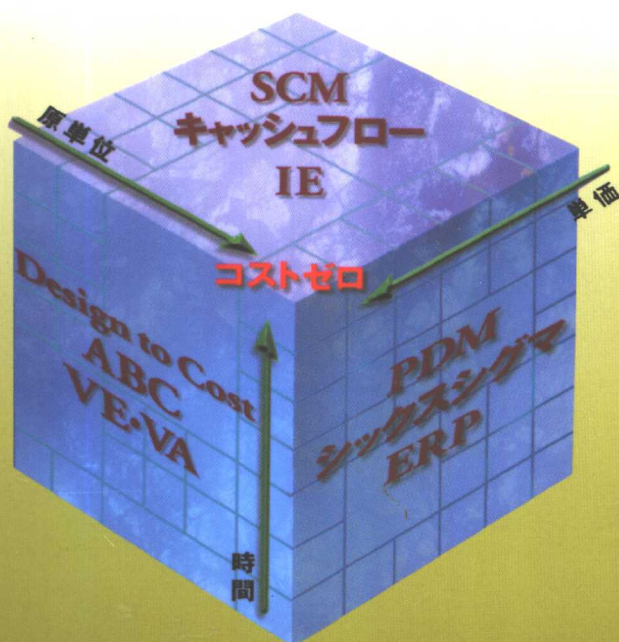
WTO

操作平台

【图解】

全面成本管理

[日本] 田中一成 著 俞纯麟 译



文匯出版社

WTO 操作平台

【图解】

全面成本管理

[日本] 田中一成 著 俞纯麟 译 强永昌 校

文匯出版社

图书在版编目(CIP)数据

图解全面成本管理/[日]田中一成著;俞纯麟译.
上海:文汇出版社,2002.1
ISBN 7-80676-089-X

I. 图... II. ①田... ②俞... III. 企业管理:
成本管理-图解 IV. F275.3-64

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 078978 号

图字:09-2001-484 号

ZUKAI TOTAL COST MANAGEMENT by Kazunari Tanaka

Copyright ©2000 by Kazunari Tanaka

All rights reserved

Original Japanese edition published by Nippon Jitsugyo Publishing Co., Ltd.

Chinese translation rights arranged with Kazunari Tanaka
through Japan Foreign-Rights Centre

书 名 / 图解全面成本管理

著 者 / [日本]田中一成

译 者 / 俞纯麟

责任编辑 / 陈今夫

封面装帧 / 夏 萍

出版发行 / 文匯出版社

上海市虎丘路 50 号

(邮政编码 200002)

经 销 / 全国新华书店

照 排 / 南京理工排版校对有限公司

印刷装订 / 上海浦东东北联印刷厂

版 次 / 2002 年 1 月第 1 版

印 次 / 2002 年 1 月第 1 次印刷

开 本 / 850×1168 1/32

字 数 / 130 千

印 张 / 6

印 数 / 1--6000

ISBN7-80676-089-X/F·023

定 价 / 15.00 元

前 言

随着泡沫经济的崩溃,日本的产业结构严重倾衰,其余震至今犹在。金融业和建筑业自不待言,制造业和流通业等所有行业也都在为了生存而谋求变革。

但是,我们了解到的仅是一些束手无策的破产事例。而最终以怎样的方式重新构筑,以及能明确其战略和理想的企业少之又少。

经营管理的理想都是相同的。曾经捧为金科玉律的全球标准的想法在最近也声绝于耳。全球标准其语言本身原本在其本家的美国也未必很普及,而在日本却被无限地加以扩大解释了。

但是,无论在什么时代,企业经营活动要得到持续发展,这是绝对不可忽略的铁的原则。这就是说,如果不产出利益就要破产。只要恪守这单纯明了的原则,即使经营前途黯淡以及战略和目标不明确,但只要一时间仍能得以残存。然后,赢得时间,积蓄力量,就像黑豹瞅准猎物,严阵以待机会的到来就行了。

所有的一切,都是从切实提高利益开始。而且,其手段当然是降低成本。最近的管理方法特别倾向于 EVA(经济附加价值)和 MVA(市场附加价值)以及(企业一定时期)资金流动等财务管理。由于这些财务指标,企业经营实绩可以逐步地被严密地加以评价。

但是,经营分析和评价无论如何精密,其自身只不过是结论。在此之前,重要的是拿出值得评价的实绩;然后再追溯开发提高收益的方法,并加以实践。

对于企业来说,成本控制是从古至今的永恒的话题。因此,其方法从古至今也开发了无数,即使是现在也不断地有新的方法出现,有些企业果敢地进行了实践,在其有效性得到确认之后,其他的企业也积极地加以采用。正是这种努力,成本控制的方法正迎来了鼎盛时代。

但这些成本控制方法有着共同的特点,那就是成本控制的对象不是真正

◇ 图解全面成本管理 ◇

意义上的全面成本,而仅限于部分成本。

部分成本充分积累而成为全面成本之事,在理论上是可以理解的。但是在成本管理实践中,把部分成本控制与全面成本控制联系起来加以管理还从未有过。其结果,在现场特意进行的成本控制活动与作为经营整体的利益毫无关系。

本书的目的在于提出将部分成本的降低与全面成本的降低直接联系起来的管理手法,即全面成本管理(Total Cost Management=MCT)。以此,企业通过开展名副其实的全面成本管理,确实获得赖以生存的必要的收益。

最后在本书发行之际,要特别感谢提供宝贵资料的日本电气株式会社的中村慎二和竹居佐枝子。

田中一成
2000年1月

目 录

第一章 全面成本管理的效果是什么	(1)
1. 迅速提高经常性收益率	(2)
2. 现金流动与成本控制	(3)
(1) 削减库存	(3)
(2) 代价券的发行	(4)
(3) 设备投资的抑制	(5)
3. 从成本控制到全面成本管理	(7)
【专栏】管理与控制	(9)
第二章 成本控制方法的多样化	(11)
1. 工程型成本控制	(12)
(1) 产业工程(IE)	(12)
① IE 的展开方法	(12)
② 现场观察与发现问题	(13)
③ 现状分析	(15)
④ 研究与改善方案	(17)
(2) VE(价值工程)	(20)
① VE 的展开方法	(22)
② 确定对象	(23)
③ 功能定义	(23)
④ 价值评估	(24)
⑤ 其他步骤	(27)
(3) 重视成本的设计	(27)
① 重视成本的设计步骤	(28)
② 重视成本的设计方法	(32)
2. 系统型成本控制	(37)

(1) ERP(企业资源管理)	37
① ERP 期望的效果	37
② ERP 的基本概念	38
③ ERP 与业务系统	39
(2) ABC(Activity Based Costing)管理	41
① 按历史成本计算的问题	41
② ABC 的思考方法	42
③ ABC 与按历史成本计算的比较	45
④ 经营过程分析	48
⑤ ABC 的适用范围	49
(3) 6 锡格码	51
3. 战略性成本控制	54
(1) 外部委托	54
(2) SCM(供应链管理)	56
① SCM 的前提条件	56
② SCM 与传统后勤的差异	57
③ IT 的应用与强化	59
(3) 开放式采购	59
(4) 运动型成本控制	61
【专栏】成本的恩格尔系数	62
第三章 全面成本管理的基础	63
1. 成本核算与成本管理	64
(1) 成本核算顺序	64
① 把握发生的费用	65
② 成本数据的分类与合计	65
③ 配比计算	65
④ 半成品成本的核算	67
(2) 成本管理结构	67
① 成本管理与成本核算的差异	67
② 成本管理的管理周期	69
③ 依靠成本管理降低成本	70
2. 成本数据库	72

(1) 产品成本数据库	(73)
① 数据库的内容	(73)
② 数据库的建立和编辑加工	(73)
③ 全面成本管理的应用	(77)
(2) 流程成本数据库	(82)
① 流程成本的思路	(83)
② 数据库的创建	(83)
③ 全面成本管理的应用	(88)
3. 全面成本管理的范围	(91)
【专栏】卡内基成本管理	(92)
第四章 全面成本管理的条件	(93)
1. 全面掌握成本	(94)
2. 成本控制方法与管理会计方法的统一	(96)
3. 建立新的管理模式	(98)
4. 开发新的管理方法	(100)
5. 成本控制的本身不花费成本	(101)
第五章 成本控制技术的革新	(103)
1. 成本概念的转换	(104)
(1) 什么是全面成本	(104)
(2) 全面成本的分解	(105)
① 成本形态	(105)
② 成本的发生源	(107)
(3) 全面成本的构造	(109)
① 全面成本的再构成	(109)
② 成本单位	(112)
③ 成本集聚	(112)
2. 成本三元分析法	(114)
(1) 成本是损耗的集聚体	(114)
(2) 成本三元分析法的效果	(115)
① 巨大的乘数效果	(115)
② 通过成本指标控制的效果	(116)
(3) 三种分析方法	(118)

◇ 图解全面成本管理 ◇

① 基本单位方法	(119)
② 单价方法	(126)
③ 时间分析法	(129)
(4) 成本控制效果的测定	(137)
① 成本控制计划	(137)
② 成本控制实绩	(140)
③ 成本控制评价	(141)
④ 指标名称	(141)
【专栏】时间的生产率	(143)
第六章 成本管理的革新	(145)
1. 统率力	(146)
(1) 生产	(146)
(2) 人际关系技能	(147)
(3) 协调	(148)
2. 沟通	(149)
(1) 理论型沟通技巧	(149)
(2) 提问技巧	(150)
3. 信息技术(IT)	(151)
4. 组织的柔性化	(153)
5. 小团队活动的再造	(155)
(1) 日产汽车英国工厂和 GE 的事例	(155)
(2) 如何进行再构造	(157)
6. 新的创造方法	(159)
(1) 以团队形式进行思考	(161)
(2) 系统地开发思维	(161)
第七章 成本控制工程的展开方法	(165)
1. 成本控制工程的开端	(166)
2. 准备阶段	(167)
(1) 准备团队的组成	(167)
(2) 准备阶段的工作	(167)
3. 正式团队的启动	(173)
(1) 正式团队的组建	(173)

(2) 各团队的课题设定	(173)
(3) 各团队的目标设定	(174)
4. 正式团队的活动	(176)
(1) 问题的输入	(177)
(2) 概念的形成	(178)
(3) 库存管理系统的设计	(178)
5. 成本控制的效果测定	(180)

第一章

全面成本管理的 效果是什么

随着 21 世纪帷幕的拉开,日本企业开始了在所有经营领域的革新努力。成本控制活动也毫不例外。仅靠墨守传统的做法,要实现持续生存所需的低成本经营,是绝对不可能的。降低成本对企业生存具有积极的意义,而成本控制的第一个条件是实现其效果与经常性收益增加的联系。

但是,以前的成本管理对降低局部成本是有效的,而对经常性收益这一最终目标的贡献究竟有多大还不甚明了。要弄清此事,全面成本管理就成了必要的条件。在本章中,将对全面成本管理所着眼的新的成本控制方法及其效果加以说明。

1. 迅速提高经常性收益率

如果真正实现了全面成本管理,其对企业经营产生的影响将超乎想像。下表显示了总费用仅下降了3%,经常性收益竟增加了两倍半。此表中的总费用是指制造成本、销售费和管理费的总和。

单位(%)

时 期 \ 项 目	总 销 售	总 费 用	经 常 性 收 益
现 在	100	98	2
全面成本控制后	100	<u>95</u>	5

在此表中,成本控制前的经常性收益是以2%来计算的。在1998年第3季度的法人企业统计中,平均经常性收益率为1.8%,就使用了与此相近的值。依据此值,将总销售额定为100时的总费用的比例可依照下列算式加以逆推算出。

$$\text{总费用} = \text{总销售额} - \text{经常利益}$$

即 $100 - 2$, 总费用就是 98。

以此为前提,如总费用降低了3%的话,相对于总销售额的总费用比例,依照以下的算式就变为95。

$$98(\text{上式算定的总费用}) \times 0.97 = 95$$

照这样算,总费用能降低到95,总销售额因条件不变仍将为100。因此,经常性收益率为 $[100 - 95]$,即提高了5%。现在的经常性收益率是2%,与该数相比,实际上增长了2.5倍。

如上所述,全面降低成本的效果是很大的,即使只要下降一丁点,经常性收益就会大幅度地提高。

2. 现金流动与成本控制

企业制作的借贷对照表和损益表等财务报表,被认为是股东和第三者分析评价企业经营业绩不可缺少的信息。

但是,最近大家开始明白,仅以这些报表是不能充分反映企业实际状况的。其契机是泡沫经济崩溃所暴露出的不良资产,即包括有效资产在内的经营出现问题,而对设备和土地过剩投资的挂账则是其沉重的开端,也被视为多数企业业绩滑坡的原因之一。这可以明确地说是其反作用吧。

作为一种补偿,泡沫经济崩溃的冲击给企业经营方面带来了诸多的教训。其一是现金流量会计的引入。意同其文,现金流动是钱款的流动,即进款和出款。现金流动的盈余与资金周转余额直接相联,不论是谁一看都会明白。

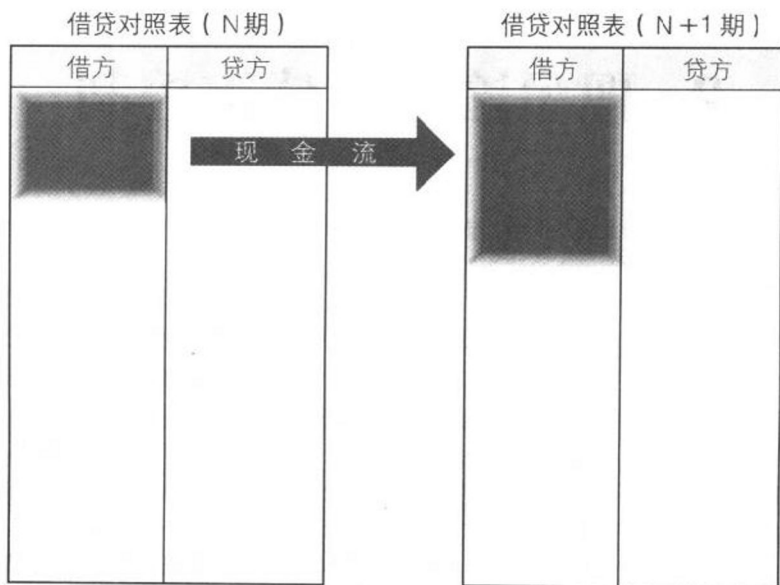
另一方面,在以前的财务会计中,根据固定资产和盘货资产的评价,其结果变化多端,也成了虚假决算的温床。但在现金流动中,从其特征来看没有做假的余地。在经营透明度高这点上,可以说具有以往财务会计所没有的长处。图1展示了以往财务会计与现金流动会计的差异。如上所述,现金流成了向股东披露企业财务信息的重要手段。从经营合理化角度来看,这一想法也有很大的作用。特别是,对本书所提到的全面成本管理,现金流的思路极其有效。让我们介绍几个相关的例子。

(1) 削减库存

在财务会计上库存是钱款改变形式成为暂时性的物品状态。因此,保有现金 200 万日元和库存 800 万日元的 A 公司,与保有现金 800 万日元和库存 200 万日元的 B 公司在财务上是等价的。但是,从现金流来看的话,B 公司明白无误地占有优势,所以 A 公司必须削减库存。

削减库存的方法多种多样。某大型移动电话制造商,由于把从零部件供应到装配的天数(订货至交货的周期)从约 12 天短缩至 1.4 天,从而把以前的零部件库存从 20 天的时间压缩至 2.5 天。这样一来,必要的营运资本将急剧

【图 1】 借贷对照表与现金流



地降低至以前的三分之一。

削减库存的效果不仅是现金流的改善,即使在成本方面也会带来良好的效果。其一是废弃损失的减少。像移动电话那样的高技术产品,技术革新是瞬息万变的,其生命周期也是极其短暂的。因此,如果保有大量的库存,将无法应对需求变化的转换,陈旧的产品堆砌如山,不得不废弃。其损失当然提高了产品的成本。

另外,削减库存还有节约原材料、半成品和成品等堆放空间的效果,以及搬运的次数和数量也随之减少。这样的效果都是与成本控制相关联的。最近,各企业都很热衷于削减库存,也许就是因为充分理解了这种做法对成本控制所具有的巨大效果的缘故吧。

(2) 代价券的发行

一部分有进取心的企业为了把现金流的想法贯彻到基层而大胆地采取了对策。其例子就是发行代价券。

在制造电子零部件的某个工厂,把几道工序拆开,当作一个一个的假想公司。各工序的人数在 20 名左右,其责任人可以说就是公司老板。各个工序为了生产,每次都要从前一工序购入原料,作为兑价将付给代价券。然后,加工完了送往下道工序,但此时与以前相反,接受代价券。

通过这种假想的买卖交易,代价券将会不时地增减。作为结果,增加代价券的工序提高了现金流。不管增加了多少生产量,如后道工序不买的话,库存就增加了,而代价券就减少了。因此,各工序的公司老板只能生产真正必需的数量。

也有不习惯的原因,最初的时候工序之间的平衡和流程相当不畅。但是,现在涵盖整个企业的 JIT(适时管理)系统得以构筑,用无法与以前相比的少量库存,就能够使生产得以顺利地进行。

(3) 设备投资的抑制

企业为了持续发展,不能疏忽对设备的投资。但是,由此产生的巨额资本固定化将不可避免地恶化现金流。对于经营者来说,如何解决该矛盾成了一个重大的课题。

以前进行大型设备投资时,自然会认为其投资回收需花 10 年左右时间,而且时间长也不会成为担心的因素。因为,经济成长的神话已深入人心,人们坚信这些投资迟早都能收回。但是,现今的情况完全变了。

第一,产品的生命周期极其短暂。第二,经济成长完全停顿,可以说到了经济负增长乃至停滞成长的时代。在这种环境下,如没有相当的勇气和前瞻能力就无法进行设备投资。但是,如果什么也不做的话,企业就将被时代所淘汰。

在如此进退两难的窘境中,看来是束手无策了。然而,各企业正在采取各种手段来加以克服。现介绍一个有关这方面的例子。

整车制造商决不能放松新产品开发的速度。其替代性做法是,彻底的抑制生产设备的投资。

以前,在新产品的大规模生产中,新的专用生产线的引进是离不开的。然而,现在却转用旧设备尽可能地延长其使用期。此种技艺的惊人之处就在于将设备的设计方针从专用化转换为泛用化。发挥专用生产线威力的条件是能够长期、持续地进行大规模生产。

但是,在顾客需求急剧变化的今天,完全不能期待那种良好的条件。因

◇ 图解全面成本管理 ◇

此,通过细微变化就能够很好地适应需要的泛用化设备更加有效。当然,由于资金不再被投入到设备中去,现金流自然会随之提高。但是,这种美妙的设想也不会简单地转变为现实。但作为最高指导思想,该公司已开始了对制造技术人员进行彻底的观念转变和再教育。

如在以上例子中所明确的那样,现金流的思考方法确实具有促进成本降低的效果。但是,现金流归根结底是结果,而不是成本控制方法本身。这也就是说在现金流中,成本控制效果得以明确体现,这当然会成为上述公司调整的主要因素。

因此,企业必须进行与此不同的具体的成本控制手段的开发。如果仅仅像念佛一样,唠唠叨叨地念诵现金流,成本当然不会自动地下降。最主要的工作是要进行成本控制的过程实践。本书的主题就在于此。

3. 从成本控制到全面成本管理

成本控制对日本企业来说,就如家传的拿手演技娴熟无比。因此,就如下一章中详细说明的那样,使用的手法中有很多种类,且每一种都取得了巨大的成就。

尽管如此,本书再次以成本控制为题是有理由的。这是因为随着最近企业环境的变化,必需有与以前降低成本不同的探索方法。其要点就是从局部成本的降低向全面成本管理的转换。换句话说,就是从改善型向革新型的转换。

1999年3月27日,使产业界震惊的报道充塞了报纸的版面,这就是日产汽车与法国雷诺进行的业务合作。有关其动机和意义被议论纷纷。然而,作为日产汽车,除引进资本外,还想得到以下3点技术信息。

即第一是成本控制,第二是产品设计,第三是全面管理。

特别是在成本控制方面,为此目的,特地封雷诺的高级副经理卡洛斯·高恩为最高执行官(COO)。此人由于非常精通成本控制,具有成功重建雷诺实绩的卓越才能。

在竞争日益激烈的汽车行业里,日产至今也不敢懈怠成本控制。尽管如此,要想得到成本控制的技术信息恐怕只能寄希望于与以前不同的方法和手段。

如今,企业的经营在所有方面都必须以全球化为前提。成本的降低也不例外。不仅要寻求日本独特的传统方法和手段,而且还要开发与世界相通的方法。

如先前所述,日本型的成本控制是以现场管理为中心的改善做法。换言之,也可以说是部分改善的积累方式。对此,日产想采用的是,把成本控制作为经营战略支柱的全面手段。

今后,以这种思考方法向成本控制提出挑战的企业肯定会不断增加。

这一挑战业已呈现出来了。比如,近年许多企业热情地专注于SCM(供