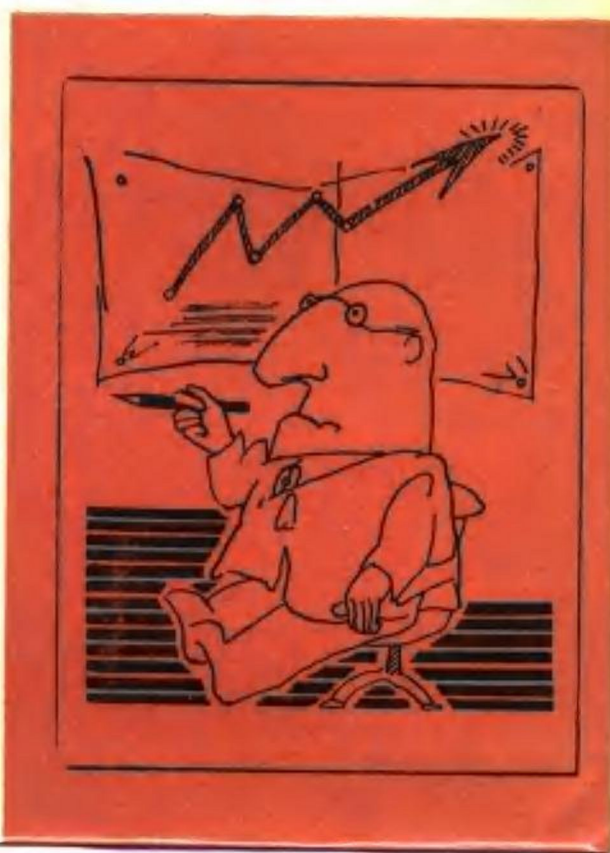


# 扭亏增盈之道

降低固定费用  
提高生产效率  
降低变动费成本  
经营高附加价



责任编辑：罗 溟

封面设计：安振家

### 扭亏增盈之道

〔日〕伊桥俊彦 著

天津市政协编译委员会 译

---

黑 龙 江 人 民 出 版 社 出 版

(哈尔滨市道里森林街 42 号)

黑龙江新华印刷厂印刷 黑龙江省新华书店发行

开本 787×1092 毫米 1/32·印张 6 8/16·字数 117,000

1983 年 2 月第 1 版 1983 年 2 月第 1 次印刷

印数 1—9,800

---

统一书号：4093·67

定价：0.65 元

## 作者序

企业经营环境愈来愈不可捉摸。为了适应形势的变化，企业已被迫处于全面检查本身的经营活动情况，积极改善企业体质的处境。

我作为企业经营顾问，在从事企业经营“诊断”及指导工作中，深感企业内部需要改革的问题极多，在这一状况下真难为这些企业是怎样支撑过来的。

现在的环境更加严峻、艰难。如不及早采取对策，势将危及企业的生存。今后，只要经济处于全面低成长时期，企业的兴旺不可能期待来自经济繁荣的外部因素。增加企业盈利，只能依靠企业本身内部的努力。除此之外，别无其它道路。

从这一意义上说，财富就在企业的内部。

本书虽作为降低成本的入门读物，但并不仅限于降低制造成本的范围，而是向读者广泛提供有关降低变动费、提高工作效率以及降低包括一般管理费、金融费用等固定费用的一系列具体措施。

本人在从事企业“诊断”中，有过多次使企业扭亏增盈的经验。从而充分体会到提高企业收益必须全面采取一切可能利用的措施，多方面灵活运用。单从某一方面下手，是很难获得预期效果的。

尽管降低了成本，但商品卖不出去，仍然毫无意义。因

此，降低成本也不能单纯依靠降低制造成本，应当从所有的各个方面下手。在一般管理费、销货费用中也大有潜力可挖。

从这一意义出发，增加企业利润不应从狭隘的观点而应从全面综合利用一切可能提高收益的具体措施着手。本书的目的即在于此。

由于篇幅有限，不能一一尽言，根据我多年从事经营顾问的经验，对认为确属重要之点，尽量具体、明确、浅显易懂的加以说明。

为便于企业领导干部、管理人员、计划部门，在探讨如何增加盈利以及编制计划、设计方案时之参考，本书按顺序系统整理。第一部主要说明提高生产效率，降低盈亏分歧点的思想方法及方向性问题。第二部是各个具体措施的技术方法及其验证。

本书如对明确企业经营方向，改善管理体制有某些作用或有助于提高生产效率之参考，作者之愿已足。

(对本书在编著出版过程中给以赞助的团体和个人表示谢意，从略。)

伊桥俊彦

## 译者序

本书于1978年8月由日本企管出版社出版发行,受到日本经济界广泛好评,是改善企业经营管理的新书之一。

本书重点阐明了在经济调整或经济增长缓慢及衰退时期,如何适应形势变化,从企业内、外,特别是从企业内部采取综合性改善措施,提高企业本身经营活力,以利生存与发展的各种对策。

作者以具有说服力的理论及实践证明,在百分之七十开工率的条件下,根据作者所提供的措施,企业亦可取得利润。作者对改善经营管理、扭亏增盈,提出了一系列先进技术措施,并且具体提供了降低产品成本;开发高附加价值产品(包括其方法);降低变动费成本;提高有效劳动率以及降低管理费、资金费、固定费等一切费用的广范围启示性的先进技术手法。作者从理论研究、经济统计、经济预测以及面向市场、加强调查研究、增加预见性减少盲目性等方面,有针对性地提供了切实可行的方法。

本书对有关企业管理方面的新技术方法,新图表、新名词及其应用方法,均通过具体事例详细加以说明。题材新颖,深入浅出,引人入胜,一目了然。

本书作者伊桥俊彦,作为“日本生产性本部”经营技术主任顾问,根据其长年指导日本及东南亚各国各类企业,改善经营管理,扭亏增盈提高市场竞争力等丰富经验,得出如下

两条结论。

其一，单纯从某一方面下手，不可能取得企业的全面提高。必须采取多方面的综合性对策。

其二，从来企业期待经济繁荣并根据外部因素取得利润。然而，在今天经济调整或经济增长缓慢以及衰退时期，则必须努力从企业内部，厉行改革提高收益。在这一意义上，作者提出：“宝山正在您的企业本身”的口号。作者以此作为指导方针，在从事企业指导工作中，获得了丰硕成果。

作者根据多年经验，结合当前世界经济形势特别是日本经济形势的特点写成的这本书，对于改善经营管理，提高经济效益，特别是在我国经济调整时期，彻底搞清并克服“吃大锅饭”的弊害，以及已经试点的“以税代利、独立核算、自负盈亏”等方面，颇有启示及借鉴价值。是从事工商业工作的领导干部、研究人员、一般工作人员以及经济学科学生值得一读的最新经济知识读物。

作者伊桥俊彦，毕业于日本早稻田大学理工学部工业经营学科，一直担任企业管理指导工作。现任（财）日本生产性本部主任经营咨询顾问及（生产管理）工程师。有着对多数公司经营诊断、指导的丰富经验并取得显著效果，被誉为优秀的企业经营顾问。著有《电算机活用的基础知识》、《图解电算机教室》、《库存管理之实际》以及生产性本部顾问养成讲座教科书等多种。

作者曾应我国国家经济委员会邀请，作为“日本生产性本部企业管理讲座讲师团”主要讲师，两次来我国讲学，深受欢迎。

本书蒙作者伊桥俊彦先生所赠并同意翻译出版，于此，  
深表谢意。

本书由天津市政协编译委员会日文编译组孙雷门、何宏  
泉译、校。因水平有限，难免有误差之处，请读者多予指正。

天津市政协编译委员会

1981年7月31日

# 目 录

## 第 一 部

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 经济缓慢发展时期搞活企业的要点 .....     | 1  |
| 第一部之要点 .....              | 1  |
| 一 在严峻的经济形势面前              |    |
| ——难以开销人事费用增长的企业软弱体质 ..... | 2  |
| 二 如何提高生产效率 .....          | 5  |
| 1. 生产效率 .....             | 5  |
| 2. 测定生产效率的方法 .....        | 7  |
| 3. 附加价值生产率 .....          | 10 |
| (1) 何谓附加价值 .....          | 10 |
| (2) 附加价值额的计算方法 .....      | 11 |
| (3) 附加价值的分配 .....         | 13 |
| (4) 附加价值生产率及劳动分配率 .....   | 15 |
| 4. 提高附加价值生产率的方法 .....     | 17 |
| (1) 转向高附加价值商品生产 .....     | 18 |
| (2) 削减外部购入价值 .....        | 20 |
| (3) 提高生产效率 .....          | 21 |
| (4) 向少而精进军 .....          | 23 |



### 三 在70%的开工率下盈利

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| ——降低盈亏分歧点的方向 .....                 | 25 |
| 1. 何谓盈亏分歧点 .....                   | 26 |
| (1) 先将费用科目区分为变动费(比例费)和固定费<br>..... | 26 |
| (2) 按下式求出盈亏分歧点销售额 .....            | 28 |
| (3) 生产额与销售额不相等时的修正方法 .....         | 30 |
| (4) 如何考虑利润计划 .....                 | 32 |
| 2. 限界利润率与产品利润率的分析 .....            | 35 |
| (1) 限界利润率的意义 .....                 | 35 |
| (2) 产品的利润率分析 .....                 | 40 |
| (3) 当工时受到限制时 .....                 | 42 |
| 3. 降低盈亏分歧点比率的关键 .....              | 46 |
| (1) 提高销售价格 .....                   | 46 |
| (2) 降低变动费 .....                    | 50 |
| (3) 提高生产效率增加产量 .....               | 50 |
| (4) 削减固定费 .....                    | 52 |
| 补充资料: 关于附加价值与限界利润 .....            | 54 |

## 第 二 部

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 降低盈亏分歧点提高盈利的具体措施 .....         | 57 |
| 一 经营高附加价值的产品 .....             | 57 |
| 1. 高附加价值的经营方向 .....            | 58 |
| (1) 脱离原料工业 .....               | 58 |
| (2) 由硬件转向软件(由出售物资转向出售知识) ..... | 60 |

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| (3) 由单一产品转向成套设备产品 .....    | 63  |
| 2. 开发新产品的方向 .....          | 64  |
| (1) 开发新产品的重要性 .....        | 64  |
| (2) 开发新产品的要点 .....         | 65  |
| (3) 重新估价现有产品 .....         | 69  |
| 3. 重视产品质量 .....            | 77  |
| (1) 顾客要求什么样的产品质量 .....     | 77  |
| (2) 重视产品质量是一种印象战略 .....    | 80  |
| 二 降低变动费成本 .....            | 83  |
| 1. 通过 VA、VE 降低成本 .....     | 84  |
| (1) 如何进行 VA 活动 .....       | 85  |
| (2) 推行 VA 的要点 .....        | 89  |
| (3) 为了有效开展 VA 活动 .....     | 90  |
| 2. 彻底实行零件、原材料的标准化 .....    | 93  |
| 3. 削减外加工费 .....            | 95  |
| 4. 提高成品(出材)率 .....         | 100 |
| 5. 降低次、废品率 .....           | 104 |
| (1) 什么叫质量管理 .....          | 104 |
| (2) 降低次、废品及减少索赔的具体措施 ..... | 107 |
| (3) 全面推行质量管理 .....         | 116 |
| 6. 降低物流成本 .....            | 117 |
| 三 提高生产效率 .....             | 122 |
| 1. 提高实际劳动工作(作业)率 .....     | 122 |
| (1) 作业率的测定与提高 .....        | 122 |
| (2) 作业抽样法 .....            | 125 |

|                              |            |
|------------------------------|------------|
| 2. 防止生产中的不均衡及窝工现象 .....      | 129        |
| 3. 排除管理上的漏洞 .....            | 135        |
| 4. 防止机器设备事故的措施 .....         | 138        |
| 5. 减少“布置工作地”(换活)时间 .....     | 139        |
| 6. 排除生产中的浪费 .....            | 141        |
| 7. 标准(定额)时间的制定及完成率的管理 .....  | 143        |
| 8. 提高机器设备的速度 .....           | 148        |
| 9. 增加作业时间 .....              | 149        |
| <b>四 降低固定费用 .....</b>        | <b>154</b> |
| 1. 向少而精进军 .....              | 155        |
| (1) 找出人力的浪费 .....            | 155        |
| (2) 提高间接部门的生产率 .....         | 160        |
| (3) 强调能力主义及培养、启发能力 .....     | 167        |
| (4) 通过独立核算搞活企业 .....         | 170        |
| (5) 充分利用外加工订货 .....          | 171        |
| (6) 电子计算机的有效利用 .....         | 172        |
| 2. 提高资金利用率、加速资金周转 .....      | 173        |
| (1) 提高设备投资的效率 .....          | 174        |
| (2) 压低库存(削减库存资产) .....       | 176        |
| (3) 提高赊销债权的周转率(及时回收欠款) ..... | 182        |
| (4) 自有资金的经营方向 .....          | 183        |
| <b>结束语 .....</b>             | <b>186</b> |

# 图、表目录

## 图之目录

|        |                                 |    |
|--------|---------------------------------|----|
| 图 1.1  | 主要企业附加价值中人事费的比例.....            | 3  |
| 图 1.2  | 生产率的概念.....                     | 6  |
| 图 1.3  | 附加价值的概念.....                    | 11 |
| 图 1.4  | 附加价值分配之概念.....                  | 15 |
| 图 1.5  | 主要企业（制造业）附加价值生产率与劳动分配率的相关图..... | 16 |
| 图 1.6  | 提高附加价值率的方向.....                 | 19 |
| 图 1.7  | 劳动设备率与附加价值生产率相关图.....           | 22 |
| 图 1.8  | 盈亏分歧点的计算.....                   | 29 |
| 图 1.9  | C 公司盈亏分歧点图（1）.....              | 37 |
| 图 1.10 | C 公司盈亏分歧点图（2）.....              | 37 |
| 图 1.11 | 阶梯式盈亏分歧点图.....                  | 41 |
| 图 1.12 | 每工时的限界利润额.....                  | 45 |
| 图 1.13 | 提高售价降低盈亏分歧点.....                | 47 |
| 图 1.14 | 削减变动费降低盈亏分歧点.....               | 50 |
| 图 1.15 | 通过提高生产率降低盈亏分歧点比率.....           | 51 |
| 图 1.16 | 通过削减固定费降低盈亏分歧点.....             | 53 |
| 图 2.1  | 新产品的生命周期与利润的关系.....             | 64 |
| 图 2.2  | 新产品对企业发展的贡献.....                | 65 |
| 图 2.3  | 销售趋势分析图.....                    | 69 |

|        |                       |     |
|--------|-----------------------|-----|
| 图 2·4  | 销售额 ABC 分析图 .....     | 72  |
| 图 2·5  | 销售额与限界利润率相关图 .....    | 73  |
| 图 2·6  | 市场强度分析图 .....         | 74  |
| 图 2·7  | 产品强度分析图 .....         | 75  |
| 图 2·8  | 事业平面与标准战略之例 .....     | 76  |
| 图 2·9  | 四个水平的质量 .....         | 78  |
| 图 2·10 | 质量与价格、成本的关系 .....     | 80  |
| 图 2·11 | 销售高附加价值商品的方法 .....    | 82  |
| 图 2·12 | 成本图(例) .....          | 92  |
| 图 2·13 | 散热器胶管损耗 .....         | 101 |
| 图 2·14 | 下料方法之优劣 .....         | 103 |
| 图 2·15 | 管理环 .....             | 105 |
| 图 2·16 | 调查表例(计数值用) .....      | 108 |
| 图 2·17 | 排列图 .....             | 109 |
| 图 2·18 | 直方图 .....             | 111 |
| 图 2·19 | 频数分布图 .....           | 112 |
| 图 2·20 | 理想的散差状态 .....         | 112 |
| 图 2·21 | 特性要因图(装瓶不足) .....     | 114 |
| 图 2·22 | 降低变动费成本图 .....        | 120 |
| 图 2·23 | 一日出勤时间构成图 .....       | 123 |
| 图 2·24 | 作业抽样法观测图 .....        | 126 |
| 图 2·25 | 普通织机非作业因素排列图 .....    | 128 |
| 图 2·26 | 标准工艺图(例) .....        | 133 |
| 图 2·27 | 生产管理系统流程图(造船工厂) ..... | 134 |
| 图 2·28 | 熟练曲线图 .....           | 145 |

|        |                                     |     |
|--------|-------------------------------------|-----|
| 图 2.29 | 作业效率及完成率 .....                      | 147 |
| 图 2.30 | 通过提高效率增加生产率 (1) .....               | 150 |
| 图 2.31 | 通过提高效率增加生产率 (2) .....               | 152 |
| 图 2.32 | 合理看机台数图解法 .....                     | 158 |
| 图 2.33 | 主要企业(制造业)附加价值生产率与<br>劳动设备率相关图 ..... | 175 |
| 图 2.34 | 降低固定费成本 .....                       | 184 |

## 表之目录

|        |                               |    |
|--------|-------------------------------|----|
| 表 1.1  | 劳动生产率与名义工资年度增长率(制造业)<br>..... | 9  |
| 表 1.2  | 生产率测定的标准 .....                | 10 |
| 表 1.3  | 主要资料的附加价值. 外部购入科目 .....       | 12 |
| 表 1.4  | 附加价值计算表(日本银行方式) .....         | 14 |
| 表 1.5  | A 公司的数据 .....                 | 28 |
| 表 1.6  | B 公司的数据 .....                 | 32 |
| 表 1.7  | B 公司盈亏分歧点的计算 .....            | 33 |
| 表 1.8  | D 公司的数据 .....                 | 39 |
| 表 1.9  | E 公司的数据 .....                 | 40 |
| 表 1.10 | F 公司的数据 .....                 | 44 |
| 表 2.1  | 成套商品之例(暖房机) .....             | 63 |
| 表 2.2  | VA 的推行方法(例) .....             | 87 |
| 表 2.3  | VA 的价值 .....                  | 87 |
| 表 2.4  | GE 公司的调查表 .....               | 88 |
| 表 2.5  | 定额时间资料 (例) .....              | 98 |
| 表 2.6  | 加工费率计算 (例) .....              | 99 |

|        |                   |     |
|--------|-------------------|-----|
| 表 2·7  | 作业之分类 .....       | 127 |
| 表 2·8  | 关于定额时间之定义 .....   | 144 |
| 表 2·9  | 关于制定定额时间之目的 ..... | 144 |
| 表 2·10 | 业务调查表 .....       | 162 |
| 表 2·11 | 必要生产量的求法 .....    | 180 |

# 第一部

## 经济缓慢发展时期 搞活企业的要点

|            |
|------------|
| 第一部<br>之要点 |
|------------|

在目前的经济形势下，企业急待解决的课题很多。企业内部对这些问题已经有所认识并已提上急待解决的议事日程。但是常常苦于不知从何处着手。

本书的第一部主要讲述在经济缓慢发展时期，企业为了改善收益状况，加强经营管理，应该从哪些方面着手整顿的问题。

为此，首先使读者理解何谓生产效率、何谓盈亏分歧点。再进一步理解如何沿着提高生产效率，降低盈亏分歧点的方向，对企业进行系统的整顿。

关于改善经营管理的技术手段，如：价值分析 (value analysis 简称 VA)、质量管理 (quality control 简称 QC)、主要成分分析 (principal component analysis 简称 PCA) 等，各有其不同作用。但只有在综合改善企业经营管理的过程中，把这些技术手段妥善地结合起来，进行灵活运用，才能产生效果。

为了适应目前艰难的经营环境，只进行局部的改革是



不能解决问题的。必须动员企业内部一切可能动员的力量，综合地进行企业管理的整顿。否则是没有出路的。

以上是第一部的思路及方向，深望读者充分理解之。

## 一 在严峻的经济形势面前

### ——难以开销人事费用增长的企业软弱体质

笔者本人现在体重 83 公斤，发胖的原因是在粮食不足的困难时代后，随着生活条件的好转，吃的有些过多。每逢上台阶时，多少要喘一会，行动不太方便。胖人爬坡当然就要吃力的。

现在日本的企业，实际上正处于胖人爬坡的情况之中。

在经济高速发展时期，许多企业飞跃地扩展了起来。但是这种发展不完全是企业本身努力的结果，而是随着日本整个经济发展的这一外部良好环境臃肿庞大起来的。

从这个意义来看，大部分的日本企业和笔者一样肥胖，迫切需要改善“体质”。

迄今为止，经常听到有人说：“经济形势时好时坏，一年萧条三年兴旺”。因此，有些企业在经济萧条时，只想到“不久就会好起来”而观望等待，不去主动改善。在这种情况下，随着经济好转的到来，有些企业得救了，有些企业反而比以前增加了营利，企业规模也有所扩大。

“结果好，不等于一切都好”。当企业赚钱的时候，常常容易忽略企业内部存在的问题。