

实用经营管理技术特辑

The lower half of the cover features a stylized, abstract illustration. A dark, textured mountain range is depicted at the bottom. Above the mountains, there are horizontal bands of color: a bright yellow band, followed by a red band, and then a dark brown band. To the left of the mountains, there are some abstract shapes, including a blue rectangular shape with horizontal lines and a red, rounded shape.

企业管理出版社

实用经营管理技术特辑

日 本 能 率 协 会 编
吉林师范大学外国研究所 译
北京外国语学院 吴之荣 校订

企 业 管 理 出 版 社

实用经营管理技术特辑

日 本 能 率 协 会 编
吉林师范大学外国研究所 译
北京外国语学院 吴之荣 校订

企业管理出版社出版
石家庄地区印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本7·5印张 150,000字

1980年12月第1版 1980年12月第1次印刷

统一书号：4207·007

定价：0.70元

前 言

最近一个时期，我国企业面临着未曾有过的严重事态，倒闭之风仍在继续。虽然结构性萧条是其原因，但是经营上的不善却是其远因。在这种情况下，许多人对加强企业素质的“经营管理技术”的关心也就有所提高。例如，对产品责任管理（PPM）、在零基础上的预算、应付意外事态的计划等的关心就是证明。

本书严格选择了现在实用的经营管理技术四十四篇（我们节译了三十六篇——译者），并从其历史、梗概和适用范围的观点来介绍和评述其技术，而且附有参考文献，以供进一步研究（本书有几篇转自《经营管理》杂志，并作了修订）。

关于用语的解释，请参照小委员会发行的《管理技术用语词典（新订版）》（日本能率协会编）、《教育训练手册》（美国启发训练协会编、日本能率协会东京分会译）、《最新综合市场便览》（宇野政雄监修、日本能率协会现代市场开发团体编）。

日本能率协会经营
管理临时增刊编辑部

I 经营和经营战略

目 录

前 言

I 经营和经营战略

ABC预算体制	(1)
通货膨胀会计	(8)
在零基础上的预算	(14)
应付意外事态计划	(22)
政策科学	(27)
产品责任管理 (PPM)	(36)
经营演习	(43)
经济工程学	(50)
目标管理	(55)
无缺点运动(ZD)	(62)
提高非生产部门效率的计划(MIC计划)	(67)
经营战略的制定方法	(74)
恢复形象的战略	(80)
解决问题的方法	(88)
后勤学	(94)
销售计划评价及控制系统(SPECS)	(99)
地区销售学	(107)

II 教育、组织、人事

组织(工作场所)开发(OD)	(113)
对人的评定	(118)

经历开发计划(CDP)	(125)
演习训练	(131)
网状经营计划	(136)
生活教育计划(AIA)	(141)

Ⅲ 生产

依据设计研究制定作业方法(ORDLIX)	(147)
物资供应计划管理体系(MRP体系)	(153)
组合工艺学	(159)
编集设计	(166)
技能管理	(172)
传票卡方式(丰田式生产管理方式)	(180)
价值工程(VE)	(186)
设备综合工程学	(192)
能量节省程序(ERP—20)	(197)
直观预测法(特尔斐法)	(203)
相互影响预测法	(209)
“脚本”法	(215)
目视反省动机形成法(VM法)	(221)

A B C 预 算 体 制

——采用多种对策,把收益计划编进预算制度之中,即使出现销售额下降的环境变化,收益也不致降低

何谓 A B C 预算

在企业经营中,存在着许许多多的、对未来预测不到的不稳定因素。例如,每年原油不断涨价,能在多大程度上影响收益?另外,日元汇率的变动,也是不可忽视的。在消费者权利意识提高的今天,当商品的缺陷一旦出现时,那就不只限于该商品,甚至连整个公司的形象都会受到损害。

因此,在今后的企业经营中,对于影响未来成绩的种种事件和环境变化,有计划地采取应付措施,并且把这种计划编进年度预算之中,果断地继续加强经营基础是很重要的。

具有这种目的的预算制度,就是ABC预算体制。也就是说,不论出现什么样的销售额下降的环境变化,也要把不致降低收益的几种对策编进收益计划,纳入预算技术之中。

石油冲击后的一九七四、一九七五年,世界上不论哪一个国家,都设有实现销售预测的估计。在这种环境下,美国的经营者认识到制定年度计划是不可缺少的,因此,想出了

一套A B C预算体制。

简单说来，在编制年度预算时，设想几种销售预算，并分别建立与其成本相适应的预算，使它在实际运用中，不论情况怎样，都可以达到经营上的收益目标。

A B C预算的结构

譬如把表1的年度预算，编成A、B、C三套预算，按照不同的销售规模决定经费的支出，使销售额纯收益率、每股应得的收益或资本利润率不致过于下降。

这就是说，如果把预算销售额计划为一百亿日元，销售费九亿日元，一般管理费八亿日元，以及研究开发费六亿日元，那么营业收益则为十亿日元。再预定支付利息等营业以外的费用为二亿日元，纳税前的收益就是八亿日元。这个纳税前的纯利八亿日元，相当于每股——平均收益五十日元，比上一年度增加三亿日元。另外，使用总资本利润率是百分之七，则同上一年相比，处于停滞状态。

但是，由于这个公司出口环境以及最近日元汇率的变动，A预算或许降低百分之十，降到九十亿日元，严重时降低百分之二十，降到八十亿日元。

因而要把这些当作B预算、C预算看待，在他们各自销售规模的情况下，为了不致大大降低每股的平均收益和资本利润来制定调整一般管理费、研究费或营业以外的费用等的预算。这里设定一个事例，首先拿B预算来说，由于销售费是重要的，假如A预算是一亿日元，一般管理费削减一亿日元，研究费削减一亿日元，营业以外的支出削减五千万日元，经营成本削减二点五亿日元，但与上述经营成本削减二

表 1

	A 预 算		B 预 算		C 预 算	
	100亿日元	100%	90亿日元	100%	80亿日元	100%
销售额						
（毛利）	<u>30</u>	30	<u>27</u>	30	<u>22</u>	28
销售费	<u>9</u>		<u>9</u>		<u>7</u>	
一般管理费	<u>8</u>		<u>7</u>		<u>6</u>	
研究费	<u>3</u>		<u>2</u>		<u>1</u>	
（营业收益）	10	10	9	10	8	10
支付利息等	<u>2</u>		<u>1.5</u>		<u>1.5</u>	
（纳税前纯收益）	<u>8</u>	8	<u>7.5</u>	7.5	<u>6.5</u>	8
每股平均收益	50日元		48日元		42日元	
资本利润率	7%		6.9%		6.6%	

点五亿日元相抵，纳税前的纯收益实际下降五千万日元。

因此，每股平均收益从A预算的五十日元下降为四十八日元，资本利润率也只能有一些减少。在销售额比估计的大幅度减低，成为A预算的百分之八十即八十亿日元时，毛利比A预算实际减少八亿日元，比B预算也还减少五亿日元。C预算的目的就是为了使这种毛利下降尽量不影响纯利而维持住经营业绩。

为了达到这一目的，可把销售费从九亿日元减为七亿日元，一般管理费也把B预算的七亿日元减为六亿日元。并且，研究开发费也大幅度削减为B预算二亿日元的一半，即一亿日元。由于采取了这些对策，就可确保八亿日元的营业收益，这样每股平均收益达到四十二日元，资本利润率也稳定在百分之六点六上。

ABC预算与过去预算的不同

一般预算制度中的预算，是以销售预算为基础的单一预算，这和A B C预算所表示的复数预算相比，可以说根本缺乏适应变化的灵活性。

在单一预算的情况下，实现销售预算的概率最成问题，因为以人事费为中心的固定费是既定的事实，那末，期望达到某种销售额而成为最高经营者主观愿望的预算，那将会产生严重的问题。

所以离开目标越远，达到目标的热情就越淡薄。而且，只预算经费一项就百分之百地花掉了。其结果，业绩会每况愈下。表2说明了这种情况。

表 2

	年度预算		实际 B		实际 C	
	100亿日元	100%	90亿日元	100%	80亿日元	100%
销售额						
(毛利)	<u>80</u>	30	<u>27</u>	30	<u>22</u>	28
销售费	<u>9</u>		<u>9</u>		<u>9</u>	
一般管理费	<u>8</u>		<u>8</u>		<u>8</u>	
研究费	<u>3</u>		<u>3</u>		<u>3</u>	
(营业收益)	10	10	7	7.7	2	2.5
支付利息等	<u>2</u>		<u>2</u>		<u>2</u>	
(纳税前纯收益)	<u>8</u>	8	<u>5</u>	5.5	<u>0</u>	0
每股平均收益	50日元		32日元		0日元	
资本利润率	7%		5%		0%	

最初的年度预算，就和上面列举的A B C预算与表1的A相同。即使如实际B那样，由于预算支出没有停止，销售费、一般管理费和研究费都将按最初预算那样支出。结果，纳税前的纯收益下降三亿日元，资本利润率降为百分之五，

销售额的纯利率下降到百分之五点五，每股的平均收益一下子降到三十二日元。

如果销售下降如实际C那样，销售额为八十亿日元，只要不相应地迅速采取削减经营费用的措施，纯利就将跌到零。

这样的实际变化，仅在三个月或六个月的时间里就会迅速发生，这是当前经济形势下的通常模式，因为单一预算对这种企业环境的变化，完全无能为力。如果预先把灵活的对策编入预算之中，即使在销售下降的情况下也能确保收益。这就是A B C预算的目的。

华尔特·奇第公司甚至搞了D预算

这里介绍一下美国的重要复合企业、跨国经营的华尔特·奇第公司的A B C预算。

奇第公司年销售额近四千亿日元，在我国也有若干分公司，这个公司有三个大事业部门，总共有六十个分公司（或称业务组）。

该公司从一九七三年以来，一直采用A B C预算，但是该公司的预算，从一九七六年起已经不单是A B C三套，而是考虑到最坏的事态，把D预算也编进去而成为四套。这A、B、C、D各预算的内容，虽然各业务组或分公司独立决定自己的标准，但一般来说，搞C、D预算时，就要削减销售费、人事费，或者中止和削减各种项目和事业计划。比如，在一九七五年预算中，C预算就曾预定临时解雇和削减临时工，在一九七六年度的D预算中想更多地解雇或削减人事费。

如果要详细介绍A、B、C、D各预算的内容，请看表3。

表 3

A 预算：是奇第公司对当前达到的目标，经过周密讨论的预算，相当于一般的固定预算。
B 预算：是超过 A 预算销售目标百分之十左右时的预算，与此相适应增加经营预算、研究开发预算、资本支出预算等。
C 预算：是降低 A 预算销售目标百分之十时的预算，为了确保最终的目标收益，采取终止项目和种种削减经营措施，来修订或减少预算经费，同时，研究开发预算和设备投资预算也按照重要性的顺序，进行削减。
D 预算：适用于 A 预算销售目标下降百分之二十以上的情况下，进行削减人员，停止大的项目和削减研究开发、设备投资计划。

那么，ABC 预算各自转换的时宜是怎样的呢？

首先，从 A 预算开始，每三个月对实际执行情况研究评价一次，就在这时评价销售额实际的变动。

假如销售预算完成百分之九十左右时，预算就从翌日起转换到 C 预算。在转换成 C 预算时，开始解雇临时工，每个经费科目的支出下降到 A 预算的百分之七十至八十。

奇第公司在日本的分公司，也与进入 C 预算时采取相同的态势，但在日本，对人的问题和人事费的处理方法则不同。

在日本，由于人事费包括奖金，所以转入 C 预算时，夏季、冬季的奖金就被削减^①。在 A 预算里一年有六个月的奖金，但在 C 预算里就被削减了两个月。如果在 B 预算时，一

^①日本一般每年在年中和年末，对职工发放奖金。——译者

年的奖金就从六个月上升到八个月。在这个意义上说，在日本的 A B C 预算，根据成绩分配成果的差别比较明显。

如果成绩进一步下降，销售额下降为 A 预算的百分之八十时，就过渡到 D 预算。但在美国的分公司或业务组（包括工厂管理部门）进行大幅度的临时解雇，工厂与销售相平衡降低开工率。管理经费压缩到最低限度，生产项目和研究投资暂停，其规模大幅度缩小。

那么，日本的各分公司怎样实行 D 预算呢？日本分公司执行 D 预算时，首先把奖金降到零，然后再削减人员。

中山 諭（公认会计师经营顾问）

（董璠舆译）

通货膨胀会计

——是认识一般物价水平的变动，并把它反映到会计情报中去的一种会计方法，这种研究在欧美已迅速向实践化、制度化前进

对必要性的认识和制度化的趋向

历来的会计，是在作为衡量尺度的货币价值不变的基础上建立起来的。货币的价值虽然常常变化，或升或降，但在同一会计期间彼此相抵，它所提供的情报是能够充分利用的。

因此，在支出或收入时，用衡量尺度的货币价值来记录、总计的所谓收回成本理论，一向就是支撑会计的大前提。

这个收回成本理论，重视以计算该期间成果为主体的利润计算书，认为借贷对照表不说明企业拥有财产的现实价值，只不过是支出时收回成本的尚未支出的部分而已。那时所表示的资产、负债，由于是以与货币价值不同时的各自价格依次记录、积累起来的，所以还可以称之为上期成本。

这种收回成本理论，引进于现行的会计制度。我国会计制度规定以资产评价为原则，以收回成本为基础，商法上也是采取收回成本理论，只有在时价低于收回成本时，才承

认按时价估价。

但是，根据上期成本会计情报，利用收回成本理论未必能正确说明财政状态和经营活动的实际情况。这种认识，在确立现行会计制度时就已存在，在理论会计的领域中也可以看到各位学者的意见。

通货膨胀会计所以特别成为问题，是由于德国在第一次世界大战后马克暴跌到一万亿分之一，因而丧失了会计机能；由于第二次世界大战以后，经过三十年货币价值跌到无法恢复的地步，尤其是石油危机以后世界性的通货膨胀。

在此期间，美国、英国、荷兰等各政府机关和会计团体，曾建议采用通货膨胀会计。而将其列为制度的则是，美国在一九四七年十二月美国财务会计标准审议会(FASB)，他们公布了由于国民生产总值下跌，而进行修改的通货膨胀会计标准(一般物价变动会计)草案，并在一九七五年八月由美国证券交易委员会(SEC)提出，与美国财务会计标准审议会的方式完全不同的，个别物价变动形态之一的变更成本会计提案。这些草案与提案在一九七六年三月《会计连续通报》第一九〇号上更具体化了。

在英国，一九四七年五月英格兰、威尔士特许会计师协会r，在《标准会计业务暂行报告第七号》(SSAP 7)上提出基于一般物价水平修正会计案，一九七五年九月作为大藏、通产省的审议机关桑第兰士委员会与《标准会计业务暂行报告第七号》的货币价值变动会计相反，建议实行现存的价值会计。

这样，随着各国通货膨胀会计的研究、建议和制度化，国际会计标准委员会(一九七三年六月成立)，在一九七六年

一月公布了公开草案第六号《关于物价变动会计上的措施》，征求世界各国的意见，并于一九七七年三月通过了国际会计标准第六号《关于物价变动在会计上的措施》。

在我国，虽有日本会计研究学会和日本公认会计师协会等的学者和实际工作者的研究，但尚未达到在制度上采用通货膨胀会计的阶段，仅在一九七七年五月，大藏大臣向企业会计审议会提出了咨询，却未整理成正式提案。

以国际会计标准第六号为中心，通货膨胀会计的梗概

通货膨胀意味着物价持续上涨，与此成反比的是货币价值的下跌，因而认识一般物价水平的变化，并将这些反映在会计情报中的方式就是通货膨胀会计。企业拥有的各个财物的个别价格的变动，即使对间接的通货膨胀有影响，但把它反映在会计情报中去的这种方式与本来意义的通货膨胀会计是两码事。

但是，国际会计标准第六号把这个作为物价变动来看待，并提出与过去历史上的收回成本相对应的新的会计方式，由于它包括这种物价变动的会计方式并称作通货膨胀会计，所以本文把这一切也都归并在通货膨胀会计的范畴中来解释。

该标准，把物价变动同企业拥有的财物及其他资产的个别价格变动，以及货币本身的一般购买力的变动分开来认识，作为与这种物价变动问题相对应的会计方式，有以个别价格为标准的个别价格变动会计和以一般物价为标准的一般物价水平变动会计，以及把个别价格变动会计同一般物价水平变动会计统一起来的并用会计。结论是，任凭采取上述三个