

图
解

精益制造 033

工厂经营

让资产高速运转 实现高收益经营
从5S法现金流经营 到库存削减
揭示现场管理和经营数据的秘密

ものづくり経営入門

[日] 高桥功吉 著

王思怡 译

人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media



東方出版社
The Oriental Press

图解 精益制造 033

工厂经营

ものづくり経営入門

[日] 高桥功吉 著 王思怡 译

图书在版编目 (CIP) 数据

工厂经营 / (日) 高桥功吉 著; 王思怡 译. —北京: 东方出版社, 2016. 2
(精益制造; 33)

ISBN 978-7-5060-8962-3

I. ①工… II. ①高… ②王… III. ①工业企业管理—研究 IV. ①F406

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 035152 号

MONOZUKURI KEIEI NYUMON written by Koukichi Takahashi.

Copyright © 2013 by Koukichi Takahashi. All rights reserved.

Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Business Publications, Inc.
through Beijing Hanhe Culture Communication Co., Ltd.

中文简体字版专有权属东方出版社

著作权合同登记号 图字: 01-2015-7694 号

精益制造 033: 工厂经营

(JINGYIZHIZAO 033: GONGCHANG JINGYING)

作 者: [日] 高桥功吉

译 者: 王思怡

责任编辑: 吴 婕 高琛倩

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京汇林印务有限公司

版 次: 2016 年 4 月第 1 版

印 次: 2016 年 4 月第 1 次印刷

印 数: 1—6000 册

开 本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张: 11.875

字 数: 205 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-8962-3

定 价: 38.00 元

发行电话: (010) 64258117 64258115 64258112

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 64258029

前 言

工厂在开拓国际市场的过程中，调员工赴海外工作的情况像是家常便饭。突然有一天，某人被任命为海外据点的经营负责人也不足为奇。到了这样的节骨眼上，一定会有很多人懊恼：虽然想赶紧学习一些经营管理知识，却不知道从何入手。也有很多人临时抱佛脚，读一些财务分析类的书籍。但说实话，这些书对实际的经营没有任何帮助，充其量也只能作为交易方信贷管理的一个参考。

与之相比更重要的是，能否理解日常交易是如何与在盈亏表、资产负债表和现金流计算表上所呈现出的经营数字挂钩的。比如：虽然大家都知道5S活动（5S现场管理法）是经营中最基本的管理方法和措施，但自己对其的理解是否还仅停留在它是“生产制造的基础”，或“能让生产车间更干净、整洁”这样的肤浅程度呢？

鲜为人知的现场和经营数据之间的关系

想经营工厂，就必须理解经营的基础知识、在推进经营活动的基础上将需要管理的所有事项体系化，然后明确哪些事项

需要管理。比如：各位读者能否充满自信地回答出以下三个问题呢？

问题 1：谁都知道如果舍弃不良资产会对工厂利润带来一定影响，那么舍弃不良资产会使工厂资金产生何种变化呢？

(1) 因为利润减少，资金也会减少。

(2) 因为资产是工厂已经购买了的资产，所以即使舍弃也不会使工厂资金减少。

(3) 如果舍弃不良资产反而会使工厂资金增加。

回答 1：在工厂产生了利润的情况下，正确的选项为 (3) 如果舍弃不良资产反而会使工厂资金增加。

因为资产是曾经购买进来的资源，所以即使舍弃掉也不会使资金减少，这一点大家应该都能理解。工厂经营处在赤字状态的话，舍弃了不良资产会使赤字进一步扩大，但工厂的资金不会减少。而如果是在工厂有利润产生的前提下，工厂会由于舍弃了一部分不良资产而使利润减少，所以需要缴纳的税金也会相对减少，减少的这部分税金就是工厂增加的资金。

有些工厂由于不想让利润减少而一直对不良资产不予处理，但这并不是积极、正确的态度和做法。如果不理解经营的基础，就容易陷入这种误区。

问题 2：在生产制造中，做到没有滞留和库存积压是非常重要的。没有了库存积压，生产周期就会缩短，单位面积的生产效率也会得到提高。那么，这在经营上的意义体现在哪里呢？

回答 2：在某些生产现场，有一些工程程序需要切换机器种类，而切换机种需要花费很长时间，所以为了提高生产效率，考虑如何减少切换机种的次数才是关键所在。甚至有时候还会通过进行彻底的“批量生产”来减少切换次数。

但是，这是否是在经营上的正确态度呢？减少在切换机种上损失的时间确实能够提高生产效率，但会使每一道工序上的在制品库存堆积如山。虽然也有一种看法认为，只要能使利润最大化，那么即使在制品库存增多也没有关系，但实际上，从资金层面上来看，越是批量生产，越会使工厂资金减少。这种生产制造方法是有问题的。再者，对于库存，不仅需要花费管理成本还需要花费资本成本。如果忽略了这一点，乍一看好像是产生了利润，但实际上可能根本没有产生任何利润。

我们之所以追求没有滞留和库存积压的生产制造模式，既不是因为讲解生产制造的相关书籍中写到了这是生产制造中“应有的姿态和目标”，也不是因为这是与市场形势相应的生产制造模式。真正理解其在经营中到底有何意义，然后采取相应措施才是最重要的。

问题 3：即使滞销也持续生产从而使库存增加，这种情况

下，利润和资金会发生何种变化？

(1) 因为营业额相同，所以无论生产多少，利润都相等。

(2) 在营业额不变的基础上继续生产，会使生产成本增加、利润减少。

(3) 在营业额不变的基础上继续生产虽然会导致库存增加，但销售成本会下降、利润会增加。

回答 3：正确答案是选项 (3) 利润增加。笔者会在第 7 章解释和说明原因，但从经营的基础出发来考虑，这种创造利润的方法是存在问题的。因为即便产生了利润，工厂的资金却在减少，这种方式仅仅是一种透支明天的做法。

只要你充分理解了经营的基础，就能马上对以上讲解的例子心领神会。但是，如果没有理解经营的基础，就会做出错误的判断和决策。稍有不慎，工厂的资金就会不断缩水，甚至可能陷入破产倒闭的危机。而令人倍感意外的是，市面上系统地讲解经营基础的书籍少之又少。

笔者创作本书的初衷正基于此。本书既不是讲解管理会计的书，也不是财务分析类的书，而是为那些想要了解经营基础知识、期待自己能够独自挑起工厂经营的大梁、期待自己在工厂经营中能够独当一面的人们，创作、总结的一些经营工厂时必备的基础知识和具体的实行方法。

本书非常适合负责经营的工厂经营管理干部、即将或已经赴海外工作的人员以及将来有此可能性的人阅读。为此，笔者

在创作时尽可能地将这些知识和内容写得简单易懂。只要理解和掌握了本书的内容，无论何时被委任负责工厂经营，都一定能够充满自信地轻松为工厂经营掌舵。

实际交易的内容会全部体现在经营数据上。但是，如果不理解实际交易和经营数据是如何相关联的，就无法做出最佳的决策。希望大家在读了本书之后，能够学会经营的基础、在实践中学会现场实际交易的相关知识，并做到温故而知新。

2013年6月

高桥功吉

目 录

前 言 / 001

第1章 何谓经营 / 001

1-1 工厂的可持续发展是经营者的责任 / 002

1-2 如何使工厂持续发展 / 003

1-3 是否把握住了经营课题 / 004

1-4 何谓“资金循环” / 006

第2章 如何创造资金? / 011

2-1 错误的创造资金的方式会导致结余破产 / 012

2-2 为了创造利润应该怎么做 / 015

2-3 资产负债表的基本内容 / 020

2-4 现金流量计算表的基本内容 / 031

第3章 用5S法对现金流经营进行实践 / 047

3-1 压缩 B/S 的重要性 / 048

3-2 5S 是现金流经营的根本 / 049

- 3-3 5S 的实践方法 / 053
- 3-4 5S 活动的推进方法 / 059
- 3-5 不需要的物品如何处理 / 081
- 3-6 现金化项目的推进 / 084
- 3-7 避免产生不需要的物品 / 085
- 3-8 在现金流经营的基础上不断进化 / 089
- 3-9 在海外据点发挥出 5S 的威力 / 093

第 4 章 库存是工作质量的晴雨表 / 097

- 4-1 销售预测的精确度与库存量成反比 / 098
- 4-2 不按计划生产会导致库存增加 / 105
- 4-3 削减库存才是提高经营体制的最有效措施 / 107

第 5 章 关于利润 / 111

- 5-1 营业额变动导致利润变动 / 112
- 5-2 灵活利用变动盈亏表 / 121
- 5-3 关于盈亏分叉点 / 124
- 5-4 竟然没被彻底削减的经营损失成本 / 140
- 5-5 决不能采取无视现金流的增加利润的策略 / 143

第 6 章 经营计划的制定 / 149

- 6-1 经营计划的必要性 / 150

- 6-2 制定中期计划的步骤 / 152
- 6-3 关于年度计划的制定 / 184
- 6-4 现金流经营的具体开展 / 204

第7章 日常经营管理 / 207

- 7-1 资金周转是否正常 / 208
- 7-2 应收债权管理 / 213
- 7-3 不良资产管理 / 221
- 7-4 掌握主动权的经营管理 / 225

第8章 培养人才是工厂经营的责任 / 237

- 8-1 海外经营的本地化 / 239
- 8-2 人才培养的方法 / 243
- 8-3 培养专家 / 249

第9章 重建经营的举措

——在泰国的实践案例 / 253

第10章 推进经营的过程中应注意的事项 / 271

- 10-1 现金流 / 272
- 10-2 成长性 / 274
- 10-3 利润 / 275

10-4 健全的 B/S 和资产压缩 / 282

10-5 基本交易合同 / 293

10-6 经营计划 / 294

10-7 依据计划推进经营 / 296

10-8 劳务管理、人才培养 / 300

10-9 风险管理 / 301

第 11 章 赴海外工作时必须注意的事项 / 305

11-1 日本的常识并非世界的常识 / 306

11-2 赴任前应学习和掌握的内容 / 307

11-3 工作交接时应确认的事项 / 310

11-4 交流的重要性 / 315

11-5 不给将来留下祸根 / 317

11-6 防止技术流失 / 318

11-7 在其位谋其职和以心交心 / 319

结 语 / 321

附 录 / 325

专业用语简释 / 357

第 1 章

何谓经营

所谓经营，即“如何使工厂持续发展”。

为此，必须要在确定好工厂蓝图的基础上循环利用资金。

本章将介绍经营的基础和心得体会。

1-1 工厂的可持续发展是经营者的责任

一旦自己成为工厂的经营负责人，就会切实地感受到那份责任的重大。对于工厂的从业人员，经营负责人要保证他们的基本生活，对于股东必须给予适当的分红，并致力于提高股价。对于当地社会，经营负责人必须考虑如何创造和提供更多的雇用机会，当然，纳税也是必不可少的。

为了肩负起这些责任，经营者必须发挥的作用是什么？关于经营的目的，有很多人论述过，但究其根本，可以总结成一句话，即“如何使工厂持续发展”。如果工厂不能持续发展，就无法雇佣从业人员，也无法尽到对股东和当地社会的责任。经营者也将处在一个决不能让工厂毁于自己之手的境地。如接力跑比赛一般，经营者必须让工厂在自己手中得到持续发展，并将工厂经营的接力棒顺利地交接给下一任经营者，这是经营者肩负最大的职责。

1-2 如何使工厂持续发展

那么，为了使工厂能够持续发展，有哪些必要条件呢？工厂所处的环境一直在变化中。无论是市场、还是竞争环境、技术革新等，当今社会的变化都很剧烈。如果不能从容应对这些变化，工厂就无法持续发展。另外，还必须准确把握、应对工厂自身的经营课题。这是因为如果对必须处理的经营课题置之不理，则很难实现工厂的可持续发展。

没有发展蓝图会导致经营混乱

在充分考虑和把握工厂经营环境以及自身经营课题的基础上，从中找出最切合工厂实际的商机和风险、明确工厂的前景和未来发展蓝图，然后为实现这一目标确保并分配好经营资源，朝着最终目标而不断推进工厂发展，这叫作经营。而将工厂发展蓝图明确地展现出来的就是经营计划。

一个工厂如果没有发展蓝图，就会导致经营混乱，在经营环境发生变化时，工厂将无法应对这些变化，而陷入困境。关于经营计划，会在之后的章节中提及。直接对现有经营前景进行的预测，并不能称为真正的经营计划。为使工厂持续发展，要充分考量经营环境的变化和工厂目前面临的经营课题，制定

明确工厂未来发展蓝图的经营计划，并积极推进工厂按照这一计划发展，这一点极为重要。

1-3 是否把握住了经营课题

你能否恰如其分地把握住工厂自身面临的经营课题呢？你是否仅将领导、同事、朋友等提出的众说纷纭的意见汇总在一起，并认为你已找到了正确答案呢？

在推进工厂经营的过程中，要时刻关注工厂自身所处的经营环境的变化，主动、准确地把握并找出应该处理的经营课题，明确对这一经营课题的应对之策。与此同时，还必须对何处才有促进工厂成长的商机、应在哪里重点投入工厂的经营资源等问题作出正确的判断。提出经营课题决不能天马行空、信口开河，被委以重任、肩负现有工厂的经营责任，就必须搞清楚工厂自身的经营课题是什么，为解决这一课题应该采取哪些措施和行动，并合理地进行人员、资源的部署及配置。

特别是海外经营负责人新官上任时，即便向领导或员工们询问该工厂的经营课题，也往往难以得到好的回答和应对之策。这是因为大家都只掌握了有限的信息。所以，在这里我要重申一遍，最重要的是，经营者能否主动、准确地把握并找出工厂

目前面临的经营课题。

那么，为了把握住经营课题，应该从何入手、以何种视角切入呢？最重要的一点是：不只要看经营数据，还要看这个数据背后体现的经营现场的实际情况，做到两头兼顾。因为经营数据的背后，体现的是达成这一数据的人员和工厂经营体制，很多时候我们能够从中发现体制的不健全之处，或人材培养方面的不足之处。

其中，对于经营现场，我们大致可以一目了然地发现和把握经营课题，但对于推进和实施经营现场交易活动的人员、组织等经营资源方面的课题却不那么容易。每位员工的个人能力如何、推进工作时组织上的课题在哪里等，要想把握这些课题需要花一定的时间。对此，最重要的是要与上一任经营负责人认真做好交接工作，但实际上能够客观地获取到第一手信息的情况很少。因此希望大家记住，还是要用自己的眼睛去确认每位员工、每项工作的进展情况，找出问题所在。

关于经营数据，无论什么工厂、什么业种，应该重点关注的地方都基本相同。所以，关于经营数据，必须能够迅速、准确地指出课题所在、从何入手去解决、明确今后改善经营管理的方向（话虽如此，但有时也会出现把握不住数据的情况。遇到这种情况时，就必须从应该着重把握哪类数据开始进行指示）。