

课里播优秀企业管理实务丛书

日本式的企业成本管理

(日) 樱井通温 著

(加) D. 保罗·斯加布罗

邹青 董伟 译

Japanese Cost Management



课里播
(RIS) www.crispching.com
Learning Solutions China



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

课里播优秀企业管理实务丛书

日本式的企业成本管理

Japanese Cost Management

(日) 樱井通温 著
(加) D. 保罗·斯加布罗
邹 青 董 伟 译



机械工业出版社

Japanese Cost Management

All right reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means now known or to be invented, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage or retrieval system without written permission from the author or publisher, except for the brief inclusion of quotation in a review.

Copyright © 1997 by Crisp Publications, Inc.

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2002-1858

图书在版编目(CIP)数据

日本式的企业成本管理/(日)樱井通温等著; 邹青等译.
—北京: 机械工业出版社, 2003.2
(课里播优秀企业管理实务丛书)

ISBN 7-111-11121-4

I. 日... II. ①樱... ②邹... III. 企业管理: 成本管理—日本 IV. F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 084381 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)
责任编辑: 刘秀云 版式设计: 霍永明 责任校对: 樊钟英
封面设计: 张 静 责任印制: 付方敏

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

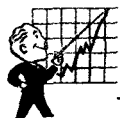
2003 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

890mm × 1240mm A5·2.75 印张·61 千字

0 001—5 000 册

定价: 12.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换
本社购书热线电话(010)68993821、88379646
封面无防伪标均为盗版



丛书中文版出版前言

在当今世界经济竞技舞台上，国民生产总值最高的是美国(8万亿美元)，其次是日本(4万亿美元)，德国排第三位(2.5万亿美元)。单单美国与日本两个国家就占了全球国民生产总值的四成。

自20世纪70年代开始，美国在国际经济竞赛中节节失利，日本却节节领先。美国企业在过去30年间不断改进企业营运及管理的方法，同时学习日本企业的成功之道。

“课里播优秀企业管理实务丛书”介绍了美国及日本企业的管理经验，展示了21世纪企业成功之道，深入探讨了企业管理的实务性问题，并以与读者分享成功的管理技术为宗旨，是中国成长中的企业家及管理者必读之书籍。同时也是MBA或EMBA课堂座谈的最佳参考书。

这套丛书由12本薄薄的小书组成，覆盖企业实务管理的多个范畴，每本书都以简洁明快的节奏，深入浅出地剖析了成功企业的管理战略与管理技术。

21世纪是中国企业崛起的年代，也是中国人走向世界市场的年代，我们将这套丛书献给中国企业，盼望中国企业能够从美国及日本企业的成功之道中体会企业管





理之道，并企望能够引发新世纪的企业家及管理者一起参与到讨论并改进中国企业管理方法的浪潮中，最终创建具有中国优秀特质的世界级企业。

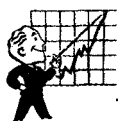
我们在课里播网站设立了一个企业分享论坛，欢迎读者将具有中国特质的宝贵经验与其他企业分享。敬请访问课里播的网站：www.crispchina.com

李秀英

业务拓展总监

课里播学习方案(中国)公司





译者序

随着我国加入世界贸易组织，企业面临的竞争越来越激烈，在提高生产效率的同时，如何降低企业的生产和运作成本，成为提高企业竞争力的关键步骤。

如今，世界上几乎所有企业都认识到了降低成本与增加盈利和增强企业竞争力的内在联系。要降低成本除了从技术方面着手外，还必须加强成本管理。因此，世界各国的企业都把加强成本管理放到非常重要的位置上。本书主要介绍了日本企业目前的成本管理的方法，通过比较日美企业成本管理策略之间的差异，深入分析了各种成本管理手段的特点。另外，本书还从文化传统的角度剖析了日本各种成本管理方式产生的背景，使读者能够对日本成本管理的特点有全面而深刻的了解。

希望本书的出版能对中国企业的成本管理提供可资借鉴的方法。

由于译者本人能力所限，原版图书的精妙之处也许有未尽之处，恳请广大读者提出宝贵的意见和建议。

译者

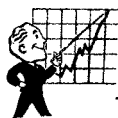
2002.10





名 词 术 语

ABC (Activity-Based Costing)	作业基础成本制
ABM (Activity-Based Management)	作业基础管理
AMT (Advanced Manufacturing Technology)	先进制造技术
CAD (Computer-Aided Design)	计算机辅助设计
CAE (Computer-Aided Engineering)	计算机辅助工程
CAM (Computer-Aided Manufacturing)	计算机辅助制造
CIM (Computer-Integrated Manufacturing)	计算机集成制造
DCOPLS (Direct Charge of Overhead to Product Line System)	把开支直接划归 生产线制度
FA (Factory Automation)	工厂自动化
FMS (Flexible Manufacturing System)	灵活制造系统
IKM (Innovation-Kaizen-Maintenance)	创新-改良和稳定
IRR (Internal Rate of Return)	内部收益率
JIT (Just-In-Time)	及时管理
NC ((Numerical Control (Machine)))	数控(机器)
NPV (Net Present Value)	净现值
OA (Office Automation)	办公自动化
POS (Point of Sale)	销售点
R&D (Research and Development)	研发
ROI (Return on Investment)	投资盈利
ROS (Return on Sales)	销售盈利



名词术语

TPM (Total Productivity Maintenance)

全面生产管理

TQC (Total Quality Control)

全面质量管理

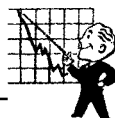
VA (Value Analysis)

价值分析

VE (Value Engineering)

价值工程





目 录

丛书中文版出版前言

译者序

名词术语

第 1 章 日本的成本管理策略 1

日本的财务管理现状 2

常用商业手段和运作原则 4

第 2 章 工厂自动化和计算机集成制造及其对商业管理
之影响 11

实行工厂自动化的背景 12

计算机集成制造的出现 16

计算机集成制造对商业管理的影响 18

第 3 章 计算机集成制造时代成本管理系统的变化 ...

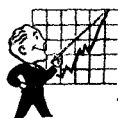
..... 21

预算作用的增加 23

成本管理的新方法 24

结论 28

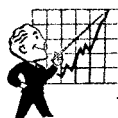




目 录

第 4 章 战略管理中的目标成本管理	31
制造企业的目标成本管理	35
目标成本管理案例分析	40
结论	44
第 5 章 计算机集成制造的投资评价	45
传统设备与自动化设备的差异	46
自动化生产成本和利润的预测	47
计算机集成制造的投资收益	49
投资评价方法的选择	52
投资评价的例证说明	53
结论	56
第 6 章 软件成本管理	59
日本软件开发环境	60
软件成本财务管理的特征	62
结论	67
第 7 章 投资盈利和销售盈利：高科技公司业绩评估	69
投资盈利和销售盈利	71
结论	74
深入阅读材料	77





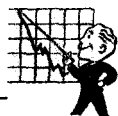
第 1 章

日本的成本管理策略

自 20 世纪 80 年代以来，日本不断地向西方国家学习，也不断地向其提出挑战。它为世界经济提供了各种创新的经验。在本书中，我们将介绍日本成本管理中的四种最新的财务管理方法和五种商业改革措施以及在财务管理中发挥作用的四种成本管理手段。我们讨论的成本管理具有深厚的文化底蕴。因此，本章将介绍 20 世纪 60 年代以来日本经济所经历的一些重要变化。对新的日本管理策略的文化根源不甚了解是这些策略在西方运用不成功的主要原因之一。

西方国家在研究日本企业时，他们所犯的一个主要错误是仅仅注重商业技巧的研究而忽视了它们与文



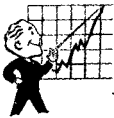


化之间不可分割的联系。为了弥补这方面的不足，本书将把文化背景这一因素当作管理研究的一个重要组成部分。我们将先聚焦于日本的经济环境所发生的变化。

日本的财务管理现状

在 20 世纪 60 年代实现了加工自动化之后，日本开始积极推广工厂自动化。其动力源自不断下降的人口出生率以及由此导致的就业工人数量的减少。由于这一变化，日本的许多公司对自动化改造进行了大量的投资。这一举措并非出于经济上的考虑，而是为了生存和立足的需要。如果不实行自动化，日本工厂的生产可能无法继续。因此，与西方企业相比，日本企业在传统成本管理方面所遭遇和需要克服的障碍要严重得多，而且在时间上也要早一些。这种从传统的生产模式到灵活的生产制度再过渡到工厂自动化以及后来的计算机集成制造的转变要求迅速地完善财务管理制度。为了应对这一挑战，日本人创立了一些独特的财务管理方法，如目标成本管理，以及成本工程方法，如及时管理。

日本财务管理协会在一本非常有影响力的书《联合成本管理》中提到了许多成本管理方面的最新进展。联合成本管理中的关键理念是实现产品、软件和服务方面的战略成本管理，即“综合价值链”方法。其中包括了整个产品的生产和使用周期，从产品的研发到产品的计划、设计、生产、宣传、销售、使用、维护以及回收处理。据估计，如果在产品的生产和使用周期以及其价值链过程中降低成本并提高产品的质量，商家便能获得最高的利润。这也是从战略角度考虑的最为有效的成本管理方法。表 1-1 表明了 20 世纪 60 年代和 90 年代最典型



第 1 章 日本的成本管理策略

的成本管理原则和方法。

表 1-1 20 世纪 60 年代和 90 年代的财务管理

特征描述	20 世纪 60 年代	20 世纪 90 年代
商业环境	出 口	全球化
	批量生产(种类少、产量高)	灵活生产(种类多、产量低)
	工 业 化	计算机化
公司使命	盈 利	生存、成长和发展
公司目标	盈 利 性	效 率
运作方案	计划和控制	1KM + 计划和控制
组织结构	职 能 型	交叉职能 + 职能型
采用财务管理的职能部门	生产和营销部门	研发、计划 and 设计、营销、 运作、维护及处理部门
采用财务管理的行业	制造业	制造业、服务业和软件业
采用的主要手段	标准成本管理 预 算 可变成本管理 操作研究(OR) 工业工程(IE)及其他	60 年代的所有管理手段 + 目标成本管理, ABC 和 ABM, 质量成本管理, 寿命周期管理, TQC, TPM, JIT, VE 及其他

摘自: Sakurai, Michiharu, and Paul Scarbrough, Integrated Cost Management, Productivity Press 1995.

除了人口数量发生变化外, 日本的自然资源也十分短缺。20 世纪 70 年代早期, 日本爆发了石油危机, 并且因此承受了一系列剧烈的经济震荡。由于日本在除了劳动力以外的其他一切生产要素方面都依赖于进口, 因此日本公司的成本结构受国际市场上商品价格的制约, 而国际市场又恰恰是一个很不稳定的体系。所以, 日本公司往往能比大多数的西方公司更清楚实施成本管理战略的重要性。

基于以上的各种因素, 日本的管理模式逐渐与它曾





经接受的美国式的管理模式相背离，并且形成了自己的一套独特的日本管理模式。这种变化对日本的经济管理产生了深远的影响，涉及到一般商业手段、组织结构、财务活动以及财务管理技巧等各个领域。日本的管理策略十分独特，而且是其文化母体不可分割的组成部分。我们能够从中获益颇多。下面将介绍五种商业创新措施、四种新的财务管理手段和四种成本管理方法。

常用商业手段和运作原则

IKM 运作原则

创新一，雇主与员工之间的内在契约关系发生转变。

计划和控制体系在一个以命令和控制为主导的社会里是不可或缺的，美国正是这样一个社会。然而，日本

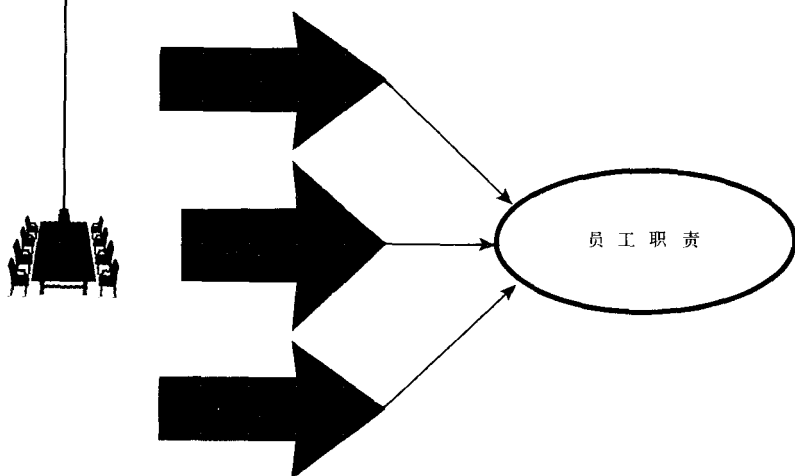
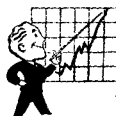


图 1-1 20 世纪 90 年代日本员工的职责



第1章 日本的成本管理策略

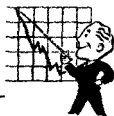
公司却对员工的义务进行了重新定义，主要包括 Sakurai 和 Scarbrough (1995) 所说的创新、改良和稳定三个方面 (IKM)，见图 1-1。这种体系改变了公司的职位结构和组织形式，而且进一步转变了公司与员工之间的内在契约关系。IKM 不仅仅是一种手段上的转变，而且是一种企业文化上的革新。

在这种情况下，“创新”是指工厂在引进新技术或对工厂设备进行投资后，员工的基本责任之一即是对产品和生产过程进行创新变革。它是一种非连续性的创新发现，并且能够引发一些根本性的变化。“改良”也是员工的责任之一。它要求员工不断地改善目前的生产状况，不仅包括日常的小规模的持续改良，也包括一些管理结构上的调整。“稳定”意味着有责任维持目前的技术水平及商业和经营状况。关于员工责任的传统观点则仅仅局限于“稳定”一个方面。

从传统的“计划与控制”向 IKM 管理的转变将令一些试图采用日本管理策略的美国公司迷惑不解。其实很多人并不了解 IKM 的管理态度正是日本成本管理策略，如及时管理(JIT)、全面生产管理(TPM)、全面质量管理(TQC)以及价值工程(VE)，背后不可缺少的驱动因素。

IKM 是一种十分独特的管理方法。从其三个构成要素的名称到内容表述，它都具有明确的目的性。而计划控制管理则并非如此。传统的计划控制管理手段认为组织目标是从上级管理层开始自上而下地传达的，并且这些管理手段的运用者都只是孤立地提供专业服务。美国的许多管理手段，如标准成本管理、收益预算管理、可变成本管理和资金支出预算等各种手段，除了实施计划和控制以外都不具备改善商业运作状况的功能。事实上，即使最终采用这些技术建立起了一套完善的功能系统，也可能会出现不能取得特别突出的改善效果，甚至





不会出现任何改善迹象的结果。

IKM 管理比传统的计划控制管理形式更适合于那些实行全面质量管理、及时管理、全面生产管理和目标成本管理的日本企业。因为 IKM 管理具有明确的目的性。每一种管理手段的目的并不在于控制管理对象，而是在于改善其性质。全面质量管理的目的是提高产品质量。及时管理是为了减少库存，全面生产管理的目的是提高机器的利用率，而目标成本管理则是为了降低产品的成本。IKM 的运作原则与日本的管理手段或许是同时建立起来的。即使不是这样，它们也是相互依存的。实际上，许多北美公司在运用日本的成本管理策略时遭遇失败就是由于缺乏对 IKM 运作原则的强化和缺少对 IKM 指导作用的理解。

组织结构

创新二，普遍实施跨职能部门的团队合作。

跨职能部门的团队合作改变了日本企业的运作方式。在过去，企业的组织结构是根据各个不同的职能而创建的，如生产、销售、采购、研发、管理、人事以及财务等各个职能部门。由于各部门可以提供各自领域的专业信息，因此这种以不同功能为单位的组织结构在今天仍然发挥着非常重要的作用。这些职能部门为企业的成功提供了必不可少的专业知识储备。对于新产品的研究和开发来说，这种交叉的职能部门组织形式是不可缺少的。因为它们在具体操作方面发挥着战略推动作用。这种交叉的职能部门组织形式之所以重要还在于它们促成了不同领域之间的相互合作和相互影响，并且使不同部门的成本达到平衡状态。

在很多情况下，这种交叉结构会自然而然地相互产生影响。然而，由于每个部门所拥有的信息量越来越



第1章 日本的成本管理策略

多,同时各组织部门之间的距离也在扩大,这使得部门之间的交流变得越来越困难。为了确保各职能部门之间的交流,即使面临重重困难,大多数的日本公司仍然设法组建交叉职能部门形式的正式合作团体,并使其与传统的以功能为单位组建的结构组织并存。

创新三,日本公司实行职能部门之间的职位调动制度。

一些著名的日本公司经常将各部门的管理人员进行相互调动。这种情况在员工的整个职业生涯中时有发生。等到进入职业生涯的中期,大多数员工在财务、金融、营销和生产等各个领域都具备了广泛的经验。这些经验使他们能够更清楚地对各个价值环节做出预估,并采取一些与公司目标保持一致的平衡措施。同时实行跨部门的团队合作与职位调动这两种管理方法,必将促进计算机集成制造与价值链管理方法的发展。

财务管理的主要领域

创新四,财务管理在新型职能部门与各种不同产业中的运用。

财务管理在过去主要用于生产和销售领域,在某些情况下也用于一些金融部门。如今,它已经在许多其他领域得到了应用。例如,目前的研发领域、产品规划与设计以及产品的寿命周期的规划(包括运转、维护和回收处理等各个环节)等诸多领域。由于日本经济受诸多因素的影响,日本的财务人员并未像美国那样增多。而与此相反,财务管理已成为所有管理人员的责任。在过去,财务管理主要在制造行业中应用。如今,在计算机软件、电信、商业广告以及其他服务性行业也被广泛应用。

创新五,将销售盈利(ROS)作为一个战略目标。

