

473890

最新降低成本實務

Modern Cost Reduction Practices

葛蘭堂 編著



信文圖書有限公司

最新降低成本實務

Modern Cost Reduction Practices

葛蘭堂 編著



信文圖書公司 出版



信文圖書公司
SHIN WEN BOOK CO., LTD.

地址：台北市南京東路5段179號2樓
電話：(02) 760-4065 · 762-1012
郵撥：110820

最新降低成本實務

經營實務系列⑥

編著者	葛蘭堂
發行人	詹儀正
出版者	信文圖書有限公司
印刷者	凱翎企業公司
定價	新臺幣 元 \$180
初版	中華民國70年11月
有版權	內政部局版台字第1516號

版權所有 · 翻印必究

總 序

在今天瞬息萬變競爭激烈、的企業環境下，個別企業單位要能屹立不搖與持續成長，必須要有卓越的績效，而欲求產生卓越績效，則必須重視管理。管理並不是一句口號，也不是一套抽象的理論和原則。管理是一種實務，關鍵不在於知，而在於行；管理也是一種腳踏實地的工作，因此它要有專門的技能、工具與技術。

誠然，承擔管理工作的人們，必須要求他們的操作能產生良好效果。縱然是最健康、最富業績的企業，如果其經營效率低落，不免淪於衰亡的命運。因此如何提高企業的經營效率，實為目前工商界的一個極其重要的課題。本套叢書的作者葛蘭堂等諸位先生有鑑於此，窮多年之力，針對此一課題，撰寫成這一套「經營實務系列」叢書，以供實際從事管理工作人士的參考。它的特色是內容新穎資料充實，行文因淺顯易解，說理尤脈絡分明。作者諸君分別服務於教育及工商界多年，具有豐富的管理實務經驗，故能融理論與實務於一爐。因此，無論是學術、工商、軍政各界，對於有志於研習管理知識與實務操作的人士而言，本套叢書確屬開卷有益而宜速研讀的寶典。茲值付梓前夕，謹綴數語，以為之序。

魯傳鼎於國立政治大學商學院

自序

提高生產力和降低成本一向是管理上的主要目標，所有的企業都不斷地在力求減少人工成本、材料成本以及製造成本，但是這種降低成本以及提高生產力的壓力，尤以目前的時代為最。通貨膨脹、能源短缺、工資上漲等因素同時發生，使得成本大幅度上揚，而由於競爭的壓力和政府法規的限制，價格又不能等比例地上升，所以幾乎全世界的企業都飽受成本——價格問題的侵擾。

企業家以及管理者目前都非常瞭解成本的重要性，但是他們對於降低和控制成本的能力却無法配合得恰到好處，有很多企業現在仍舊沿用過時的方法來降低成本，它們的努力常常換來失望的結果。

本書在使管理者瞭解如何建立降低成本、增加利潤的方案，它不但提供嶄新的降低成本的實務，對於那些需要知道節省成本方案各種細節的管理者而言，是一本極佳的參考資料。

理論上來說，降低成本是經營企業每一份子的責任，上至總經理，下至工友；因為直接影響銷售金額的人並不多，而幾乎每一個人對於成本都會產生有利或不利的影響。所以，成本降低方案的實行，必須遍及整個公司內部的每一成員。

不幸的是，上述的論點往往很難行得通，因為省錢

是每個人的事，而降低成本却被認為是少數人的責任，沒有人願意插手，藉着許多大公司和成本控制顧問的經驗，本書將告訴讀者，如何避免這種現象，及如何避免任意降低所有的成本，以及如何發展出一套有效可行的成本降低方案。

葛蘭堂 謹識

目錄

第1章 設立公司成本降低方案

- 1-1 組織和用人..... 3
- 1-2 設定目標..... 3
- 1-3 報告和控制..... 5

第2章 如何降低產品成本

- 2-1 價值分析簡介..... 13
- 2-2 價值分析的運用..... 14
- 2-3 所得的金三角..... 16
- 2-4 功能評估..... 19
- 2-5 個案研究..... 21

第3章 控制與降低製造成本

- 3-1 減少產品品質成本..... 29
- 3-2 減少維護保養成本..... 39
- 3-3 維護工作通知單系統..... 40
- 3-4 維護計劃週報表..... 42
- 3-5 藉存貨控制以降低成本..... 45
- 3-6 決定經濟訂購量..... 46

3-7	決定經濟訂購量 (EOQ) 的公式	49
3-8	重購水準	51
3-9	重購水準的計算	51
3-10	如何計算安全存量	53

第4章 如何降低行銷成本

4-1	控制行銷成本的五項指導原則	57
4-2	改進銷售績效以降低銷售成本	57
4-3	銷售上的系統績效	58
4-4	要求具體的行動以改進銷售效果	60
4-5	訓練經銷商可以降低成本及 增加銷售量	60
4-6	固特異如何達成其訓練目的	62
4-7	利用電視訓練經銷商	65
4-8	增加效果可以降低成本	66
4-9	減少處理小額訂單的成本	66
4-10	改進銷售利潤	67
4-11	降低廣告成本	69
4-12	利用廣告的動能	70
4-13	壓力的測驗	71
4-14	廣告的創造面	72
4-15	深度集體討論	73

4-16	廣告預試	73
4-17	促銷成本的效果	74
4-18	其他可以節省行銷成本	75
4-19	付款條件影響行銷成本	77

第5章 減少文書成本的方法—— 查核短期日程安排制度

5-1	短期日程安排中的工作 標準：衡量單位	81
5-2	短期日程安排(SIS)的工作 標準：合理的預期	83
5-3	工作報告	85
5-4	計算工作負荷	86
5-5	分派工作	89
5-6	進度控制	90
5-7	短期日程安排的好處	93

附 錄

1.	降低成本的理論及方法	97
2.	最新降低成本實務	129

1

設立公司
成本降低方案

本章說明成功的成本降低方案必須是全面性的、有計劃的，它必須先決定目標、負責人員，然後要有報告和控制的體制。目標的決定是由各級管理者共同參與，決定之後就要讓全體員工都曉得，有關報告和控制的體制，本章以成本改進提案為例加以說明。

多年來，一直有許多公司企圖以不同的方式來降低成本，其中大部份都亂無章法，毫無方案可言，有些則只注意製造成本，而忽視了工程、行銷以及其他行政部門的成本。有些降低成本方案是依據直線部門組織建立的，它只注意降低成本的技巧，而忽視了組織功能的重要性，結果自然無法做全面性的應用。

以上這些方式充其量也不過是不健全的降低成本方法，它們都有很多的缺點，顯而易見的，其成效必定很低。它們常無法找出降低成本的最佳途徑，往往在實施後的一年內，因欠缺有利機會和興趣，無疾而終。

有效的降低成本方案需要計劃以確保其成功，它必須涵蓋公司每一部門的作業，使用所有有意義的技術與實務，以及運用公司所有員工的智力方可。

1-1 組織和用人

一家製造塑膠和紡織機器設備的美國多國性公司發展出一套降低成本方案。這套降低成本方案在 1974 年正式成立。

正如公司裡的管理者所說的：「這不需要再另外設立一個部門，根據我們的目的，我們決定只要有一個人擔任協調者就夠了。執行本方案的責任由製造部門承擔，因為我們預期它對本方案的貢獻最大，同時，在大部份的公司裡，製造部門通常是最積極的，有了降低和控制成本的責任，它必定會努力達成這個目標。到今天為止，我們這個方案仍和當初剛成立時一樣的有效力。」

1-2 設定目標

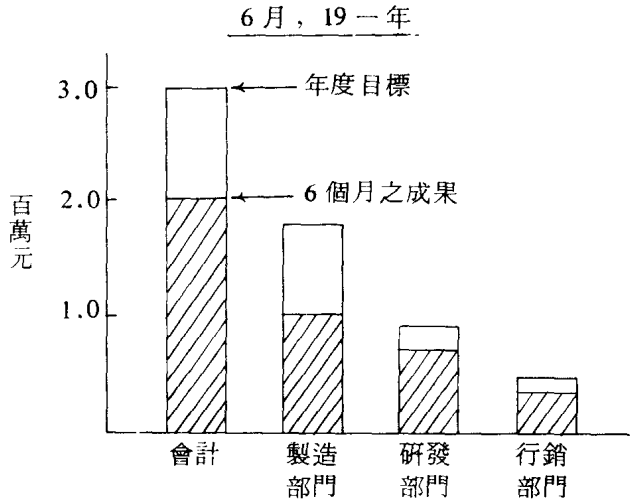
該公司在每年的十二月就擬定下一年度的目標。生產、行銷、產品工程等作業部門都直接和目標的設定有關。

各部門的經理首先和他們的監督者、工頭等基層主管開會，討論他們對“可行的”成本改進能有什麼貢獻。討論的項目包括：人工的節省、不必要零件的剔除、使用比較便宜的材料、以及減少材料的消耗等等。有關降低成本增加效益的問題，經過這樣的會議，每一部門

的成本改進目標於是確定。基於個人在會議上所提出的構想和建議，每一個經理、監督者、工頭等都有特定的降低成本目標。

上級管理者不會隨意設定目標，所有的管理成員都被要求參與目標的設定。促使他們參與的誘因有二：第一，一個人愈能達到降低成本的目標，他愈能得到高薪。第二，愈積極的參與降低成本方案，愈能享有來自同僚們的尊敬。當其他同僚都在為一個共同目標而努力唯獨你不然時，你將何以自處？這種誘因比金錢誘因微妙的多，但是也具有同樣的效果。

目標確定之後，每月固定報告記載每個人和每個部門實際進展的情形，除此之外，這家機器設備製造商認為有必要把成果公告給公司所有員工知道，所以在工廠自助餐廳入口處附近的牆上，設置一玻璃櫥窗，陳列一幅 6×10 呎的大海報。圖一顯示出到六月止，公司成本降低方案的成果，同時也將製造部門、行銷部門以及研究發展部門的年度目標和到六月為止的成果加以比較。



圖一：降低成本宣傳海報。

1-3 報告和控制

所有有關降低成本的構想均可以圖二的格式提交給公司改良成本的協調者，這格式包含所有必須詳細加以評估的資料。第一面的最上端描述被評估的零件（在這個例子裡是零件架以及提案者，第二部份說明和這次成本節省有關的部門或活動（在這個例子裡是採購部，隸屬於製造部門）、本零件的年產量、回收年限以及每年節省的金額。

當提案必須花錢才能完成時，就必需計算回收年限。例如，因為零件架的質料由鑄鐵材料改為鋁製材料，不得不花 1,000 元買新的工具，這個費用可以完全由第一年內負擔，因為有效節省金額是 5,000 元，扣除 1,000 元的工具費，淨餘金額還有 4,000 元。在這個例子裡，沒有執行成本 (Implementation Cost)，因此回收年限為零，成本的節省是立即可以看出來的。

每年節省金額和有效節省金額的差別在第二面節省金額之計算欄下會加以說明。

第一面第三部份是方案經理 (Project Manager) 的姓名以及預計完成日期，只有在相當複雜或必須花很多錢以達節省目的或方案時，方案經理才有存在的必要。

最後，提案必須經過第一頁下端所示各機能性管理者的同意，這個程序保證降低成本的提案能符合品質的要求以及設計的規格，同時也確實能如提案所說的節省成本。

第二面是說明目前所使用的方法、提議使用之方法以及成本節省之計算。

方案的進展情形每月都製成圖表和報告，較預定目標落後的部門將會被高階管理當局約談，根據公司主管

人員的說法，從該方案實行之始，節省成本的目標一向能夠達成，這些年來，所節省的金額已相當龐大。

他們說：「或許這個方案最佳的特點在於它是自動延續不斷的。節省成本目標每年都自動納入各部門的年度目標，管理者一旦承諾要降低某一數額的成本，他就要達成目標，每次調整薪資的時候，達成目標的經理和工頭將得到加薪的獎勵。」

<p>成本改進提案</p> <p><u>第一面</u></p>	
1. 零件名稱：	零件架
2. 零件號碼：	644-100-2X
3. 提案人：	保羅·瓊斯
4. 有關活動：	購料
5. 年產量（或年購量）：	10,000 件，分兩次購買。
6. 回收年限：	當年回收。
7. 執行成本：	無
資本性：	
費用性：	
8. 每年節省金額：	
每年金額：	\$ 20,000
有效金額：	\$ 10,000
9. 方案經理：	無
10. 方案完成日期：	6 月 1 日
11. 同意意見：	
品質確認	_____（簽章）日期 4/15
產品工程	_____（簽章）日期 4/7
會計稽核	_____（簽章）日期 4/7
成本改進	_____（簽章）日期 4/6

圖二 成本改進提案（第一面）