

附：單雙頁對照100表

柴野直一 著
柯三元 譯

提高生產力 100個訣竅

生產力是什麼
附加價值之求取
生產力大小之查看
附加價值之構成狀態
爲用人費之多少倍
經營狀態與生產力
以圖表瞭解生產力
生產力計劃之訂定

現代企業經營管理公司

附：單雙頁對照100表

提高生產力 100 個訣竅

柴野直一 著

柯三元 譯

現代企業經營管理實務選書 38

提高生產力 100 個訣竅

附：單雙頁對照 100 表

每冊實價新台幣 200 元

著 者 柴野直一
譯 者 柯三元
發行人 紀經紹
發行所 現代企業經營管理公司
台北市永康街十七巷二十號
現代大樓
電話總機 3215646
郵政劃撥帳戶第 00058691 號

版權所有 翻印必究

行政院新聞局出版事業登記證 局版台業字第 0638 號

中華民國 75 年 4 月初版

中華民國 75 年 5 月再版

前言

日本企業生產力之高，已引起世界各國之注目。“由低工資所支撐之競爭力”，對日本企業持此種看法，早已成為明日黃花。這件事情，由最近許多國家正努力探索日本式經營奧密，可獲得佐證。

又，我們對於照相機、電視、汽車、電子計算機等工業產品，確實能以比從前更低的價格得到更高品質的物品。無疑地，透過日常生活，我們正享受著生產力提升之成果。

但是對企業來說，在低成長時代，欲持續提高生產力並不容易。然而，這件事情倘無法做到，別說成長，恐連生存都會成為問題。

企業的從業人員，或多或少應具有企業能夠持續發展對每人都有好處之意識。說不定此種意識演變成爲支持日本企業發展之心情，惟，最好不要僅止於心情。來自勞資雙方，同心協力以提高生產力方爲當務之急。

“提高生產力”一詞，已成為日常生活用語，隨處可聞、可見。但是並非人人都很清楚生產力之真正內涵，也未必知道其衡量方法，至於如何提高則更非人人所悉。本書將對這些加以深入淺出地分析闡述。本書做到『一看就知道的生產力分析之訣竅』，剛好提出了100個項目，每一項目做到一頁完成之外，左邊爲文字說明，右邊爲圖表並摘錄要點，此爲本書之特色。透過“讀”與“看”，不僅容易瞭解，

且能發揮相乘效果。但願讀者能以很愉快的心情看完此書。

並且，除了閱讀之外務請在實務上多加運用。假如能獲得資料，不妨據此試加計算生產力。如果根據自己公司的資料，則請用於問題所在之檢討與計劃之訂定上。如此一來對生產力的問題之興趣與關心必定會因而倍增。

柴 野 直 一

1983年4月

目 錄

1 生產力是什麼..... 11

1. 想自己更好時 12
2. 勞資雙方想要更好時 14
3. 什麼是生產力 16
4. 生產力爲投入與產出之比例 18
5. 想衡量生產力時 20
6. 什麼是勞動生產力 22
7. 什麼是資本生產力 24

2 附加價值之求取..... 27

1. 什麼是附加價值 28
2. 附加價值來自國民所得之想法 30
3. 附加價值計算方式之由來 32
4. 各調查機構之附加價值計算方式 34
5. 依據各種計算方式之附加價值 36
6. 由損益表來求取附加價值 38
7. 製造業之附加價值 40
8. 商業之附加價值 42
9. 自我方式之附加價值——其一例 44

10. 附加價值與附加價值率之不同 46

3 查看生產力之大小 49

(1) 生產力指標與分析方法 50

1. 理解生產力之各種關聯 50
2. 想要增強用人費之支付能力時 52
3. 物的勞動生產力之表示方法 54
4. 提高物的勞動生產力之方策 56
5. 價值的生產力之主要指標 58
6. 生產力指標以行、列表示時 60
7. 勞動生產力之形形色色 (1) 62
8. 勞動生產力之形形色色 (2) 64
9. 判斷生產力良窳之尺度 66
10. 予以分解檢討 68

(2) 與同業他公司比較 70

1. 想查看勞動生產力之良窳時 (1) 70
2. 想查看勞動生產力之良窳時 (2) 72
3. 想查看勞動生產力之良窳時 (3) 74
4. 想查看勞動生產力之良窳時 (4) 76
5. 各項因素之聯結 78

(3) 加以期間的比較..... 80

1. 查看各期的生產力 80
 2. 查看趨勢 82
 3. 每員平均附加價值變化之原因 84
 4. 每員平均銷貨額變化之原因 86
 5. 銷貨對用人費率變化之原因 88
- 《休息室》 遲到的男人——日本 90
- 《休息室》 價值觀之不同 90

4 附加價值之構成狀態..... 93

(1) 與同業他公司比較..... 94

1. 查看附加價值之構成狀態 94
2. 想求取生產力指標時 96
3. 以每員平均表示時 98
4. 以構成率與每員多少表示時 100
5. 勞動分配率之含意 102
6. 勞動生產力與勞動分配率之關係 104
7. 勞動分配率與每員平均用人費 106
8. 勞動分配率與用人費率、附加價值率 108

(2) 加以期間的比較..... 110

1. 查看附加價值構成之推移 110
2. 勞動分配率變化之原因 (1) 112
3. 勞動分配率變化之原因 (2) 114
4. 利潤分配率變化之原因 (1) 116
5. 利潤分配率變化之原因 (2) 118
6. 生產力分析表 (1) 120
7. 生產力分析表 (2) 122

5 爲用人費之幾倍..... 125

1. 物價會上漲 126
2. 以每員平均多少來看時 128
3. 以用人費倍數來看時 130
4. 查看附加價值之構成狀態時 132
5. 以每員平均與用人費倍數來看時 134
6. 各種用途之用人費倍數 136
7. 用人費倍數與用人費率 (1) 138
8. 用人費倍數與用人費率 (2) 140
- 《休息室》 勤勉 142
- 《休息室》 經濟成長與勤勉 143

6 經營狀態與生產力..... 145

1. 想查看經營狀態時 146
2. 各項經營指標之聯結 148
3. 收益力與財務狀況 (1)—業績與資產負債表 150
4. 收益力與財務狀況 (2)—損益表與資產負債表 152
5. 生產力與收益力 (1)—要提高資本獲利率時 154
6. 生產力與收益力 (2)—要提高銷貨獲利率時 156
7. 生產力與收益力 (3)—要提高銷貨獲利率時 158
8. 生產力與收益力 (4)—要提高資本獲利率時 160
9. 生產力與收益力 (5)—要提高資本投資效率時 162
10. 生產力與收益力摘要 164

7 以圖表瞭解生產力..... 167

1. “讀”與“看”之併用 168
2. 勞動分配率變化之原因 170
3. 查看用人費倍數 172
4. 用人費率與用人費倍數 174
5. 查看營業所別之生產力 176
6. 查看部門別之勞動分配率 178

7. 以雷達圖看 180
8. 以三角圖看 182
9. 以五角圖看 184
10. 全體之彙總 186
 - 《休息室》 善於消化的日本人 188
 - 《休息室》 手本、手藝 188

8 **訂定生產力之計劃** 191

- (1) 吸收用人費之銷貨額 192
 1. 訂定計劃時 192
 2. 將什麼、多少、如何 194
 3. 什麼是用人費 196
 4. 計劃用人費 198
 5. 為吸收用人費所必要的銷貨額 (1) 200
 6. 為吸收用人費所必要的銷貨額 (2) 202
 7. 需要用人費幾倍的銷貨額 204
 8. 從用人費編製預估損益表 206
 9. 想求取必要的銷貨額時 208
 10. 以相關表檢討 210
- (2) 所必要的勞動生產力 212

1. 想提高勞動生產力時	212
2. 計劃附加價值	214
3. 想求取必要的勞動生產力時 (1)	216
4. 想求取必要的勞動生產力時 (2)	218
5. 想求取必要的勞動生產力時 (3)	220
(3) 訂定其他的計劃	222
1. 要爲用人費的幾倍	222
2. 想降低勞動分配率時	224
3. 由預估銷貨額到容許用人費、人員	226
4. 生產力之計劃表	228
5. 流動力、收益力之計劃表	230



生產力是什麼

1. 想自己更好時

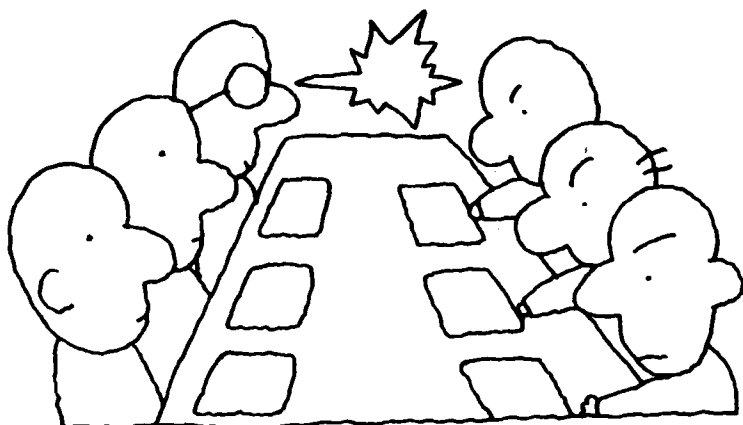
在過去高度成長的時代，由於許多企業的業績很好，年年以比照上年實績加上某一百分比之方式調整薪資為常情。但是，以1975年為分界，上述之做法已不適用。今後仍將是強者生存，弱者淘汰之時代，重點則轉移到企業之業績上，而調薪端視經營績效之高低，而非每年加上某一百分比。

企業之業績既然會影響到薪資水準，倘若員工不顧公司之業績而強求調薪，恐無法長久保護自己的生活。如何使薪資之調升與勞動條件之改善均能兼顧，此種企業體質之形成為今後之重要課題。為此，依據勞資雙方共通的資料，儘速建立足使勞資雙方同心協力於經營改善的體制成為當務之急。

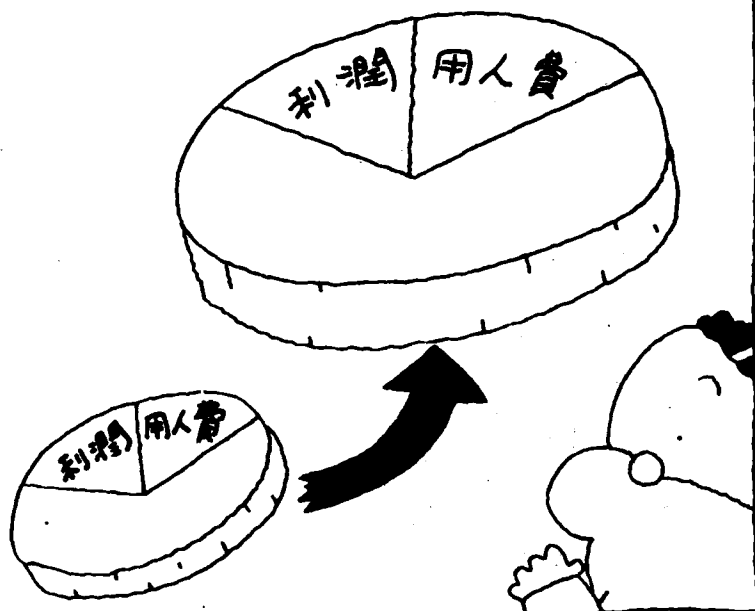
一方面，企業為了吸收用人費並謀求成長而必需提高利潤時，務必訂定紮實的經營計劃並予以徹底執行。然而，經營者或企劃負責人並不直接執行計劃。想要有效執行，非得到部門的各級主管與一般員工之理解與協力不可。員工的參與經營，不可流於口號，務必實實在在。

每位員工想要自己更好，首先要使公司更好，此種意識，員工多多少少都有。此亦為支持日本式經營之大眾的心情，但不要僅止於心情，更重要的是加以具體化。

以往——每個人都多分一些



今後——要謀求整個餅更大



2. 勞資雙方想要更好時

薪資並非僅取決於生產力之大小，生計費用、勞力市場、勞資關係等諸多因素湊在一起而影響到薪資水準。但從生產力的關聯來看薪資時，其關係則如次頁所示。

由(1)式知，薪資水準受到勞動生產力與勞動分配率之影響。薪資水準之提升涉及勞動生產力之向上與勞動分配率之提高。但是，倘生產力未提高而薪資水準升高時，勢必迫使勞動分配率加大而壓迫到企業利潤。反之，生產力一提高，儘管勞動分配率低，薪資可望維持高水準。勞動分配率乃提高而薪資水準升高佔之比例。

提高生產力的左邊的勞動生產力一提高，以調薪為原因，用於刺激提高生產力意願而於是勞動分配率變大充分吸收調薪額，但不保證必定如此。惟基本左邊的勞動生產力一提高調薪與獲利可同時實現應無異議。

按照(2)式，左邊的勞動生產力一提高，右邊的比率即加大。儘管，分子之薪資水準升高，勞動分配率仍低，而利潤可增加。反之，生產力低時，右邊的分子小，分母大。但是以現況言，生產力雖低，分子的薪資水準還會高，於是勞動分配率變大，而業績將惡化。可見如何透過勞資雙方之同心協力，使生產力提高才是基本的企業經營法。