

企業成本降低策略



環球經濟社
策略印書館

企業成本降低策略

占部都美 原著 趙歸林 編譯

林建山 審校

環境研究報告

企業成本降低策略

實價新台幣500元

版權所有・翻印必究

策劃編輯

環球經濟社

發行人 / 陶子厚

社長兼總經理 / 林建山

行政院新聞局登記證局版臺誌字第2218號

台北市信義路四段1~128號

電話：7075908 (總機)

郵政劃撥帳戶第0152669-4號

印製發行

香略印書館

發行人 / 林建山

行政院新聞局登記證局版臺業字第1597號

台北市郵政第39-618號信箱

郵政劃撥帳戶第0111091-5號

中華民國七十四年七月

超越經理人的關心盲點

林序

在一九七五年第一次能源危機發生後不久，英國金融時報（Financial Times）的經濟學家們便預測未來全球企業在經營上將面臨的一個共通的挑戰——利潤擠縮（profit squeezed）。

當時，這些專家們的預言，並未受到正當而嚴肅的重視，甚至有些企業家祇當它是一種危言聳聽而不以為意。

未料到此一預言，越到晚近越發貼切而真實，尤其是第二次能源危機發生之後，已呈全球性惡化之勢，不但妨礙了企業的正常經營，甚至妨礙到企業家乃至一般性的生產投資意願。

在所謂的「利潤擠縮」衝擊之下，我們發覺：

- 生產利潤（production profit）發生的擠縮現象最為嚴重，甚至有者已達負數利潤之窘境。
- 行銷利潤（marketing profit）在此一期間似乎未受太大影響，而且可以明顯看到的是，凡是商業或服務業越發達的國家，其受不景氣衝擊亦越為有限。
- 財務金融利潤（financial profit）則呈持續成長局面，歐美國家的財務金融機構則在此一期間大肆擴充人力設備，全球的金融性選擇權（options）交易總額在最近五年當中更以一千倍的速度作驚人式的擴充成長。日本財務金融業也正配合作等速度的擴充。這是財務金融主導時代（financial oriented period）到臨的具體徵兆。

很不幸的是，我國企業仍以生產製造佔居絕對多數，在

生產利潤發生嚴重擠縮的大環境變局中，根本是無以倖免的羔羊。

面對這種變局，我們除了呼籲要藉由提振行銷利潤改變利潤來源結構以事「開源」之外，唯有從降低成本方面謀求更有效之「節流」以期減輕負荷，乃有可能突破困窘，再臻新境。

日本知名的企業經營實務問題專家占部都美教授在出版過「危險公司」一書之後，又以其實務體驗和睿智寫成「企業成本降低策略」，以具體的例證與種種可行的作法，希望能帶給企業家，經理人及各級主管：

- 如何打破無知與慣性
- 如何改善散漫經營
- 如何變更企業體質
- 如何面對危機
- 如何可以起死回生

在這部書中，占部都美明確地列敘說明一企業應採行何種必要作法，以防堵漏失的利潤，以發掘潛藏的隱形利潤，並防制「損失過度症」的發生。

而在實踐策略方面則提出六大防阻危機原則及19項重要的實踐方略，希望能真正作到：

- 排除人的損失
- 排除物的損失
- 排除管理的損失
- 排除空間的損失
- 排除時間的損失
- 實踐新經營理念

在我的學術研究與實務解析的經驗中，我深深感覺人性

的弱點很多，最起碼有三點盲點是如蛆附骨，影響到我們每個人眼界視野，乃至獨立判斷之能力：

- 關心的盲點 (the blind spot of concerns)
- 知識的盲點 (the blind spot of knowledge)
- 經驗的盲點 (the blind spot of experiences)

我認爲，占部都美這部書中的許多觀點、例證或策略建議很能夠幫助我突破這幾種盲點。所以很樂意將這部書很虔敬地推荐給大家。

林建山

企業成本降低策略

要目

第一篇 現實問題

第一章	太平洋經濟時代的轉局	3
第二章	短視的經濟行爲	9
第三章	企業的致命癥結	15
第四章	切除企業贅肉	27
第五章	小氣哲學	37
第六章	面對危機	47
第七章	起死回生	55
第八章	防阻危機六原則	67

第二篇 實踐方略

第九章	排除人的損失	77
第十章	排除物的損失	109
第十一章	排除管理的損失	125
第十二章	排除空間的損失	151
第十三章	排除時間的損失	163
第十四章	實踐新經營理念	173
第十五章	目標與責任	185

詳目

第一篇 現實問題

第一章 太平洋經濟時代的轉局·····	3
第二章 短視的經濟行爲·····	9
第三章 企業的致命癥結·····	15
第一節 第一號致命傷·····	17
第二節 痴肥症·····	18
第三節 負債利潤·····	19
第四節 資本週轉率·····	22
第五節 利息負擔占營收比率·····	24
第四章 切除企業贅肉·····	27
第一節 不景氣的辭退策略·····	29
第二節 終身雇用制·····	30
第三節 年功序列型的反淘汰作用·····	33
第四節 高齡化的退休金負擔·····	35
第五章 小氣哲學·····	37
第一節 虛浮的濶綽·····	39
第二節 見小不見大的小氣作風·····	41
第三節 偉大的小氣·····	43
第六章 面對危機·····	47
第一節 惰性的危機·····	49
第二節 無能爲力？·····	51
第三節 三菱行動·····	53
第七章 起死回生·····	55
第一節 企業內部的金礦·····	57
第二節 固定成本之效度·····	60
第三節 變動成本之效度·····	64

第八章 防阻危機六原則.....	67
第一節 漏失的利潤.....	69
第二節 損失過度症.....	71
第三節 排除損失哲學.....	73

第二篇 實踐方略

第九章 排除人的損失.....	77
策略 1 發掘過剩人力.....	79
一、不合理的「過剩人力損失合理化」.....	79
二、冗員的效率問題.....	80
策略 2 勿增殖擴充間接人力.....	82
一、隱匿過剩人力的方式.....	82
二、間接幕僚的優越意識.....	83
三、直接間接人力比率.....	86
策略 3 省略不必要的工作.....	88
一、不為無效作業而忙碌.....	88
二、排除部門間的本位主義.....	90
策略 4 進行事務性工作分析改善.....	92
一、業務分析.....	92
二、業務改善.....	93
策略 5 進行工作擴大化.....	95
一、排除「分工之損失」.....	95
二、改正組織缺陷.....	97
策略 6 採行成果主義.....	99
一、揚棄沒有成果的作業.....	99
二、盲動與行動.....	100
三、成果分派方法.....	101
(一)利益三分制.....	102

(二)調節裕綫的賴克計畫·····	102
(三)Scanlon 計畫·····	106
第十章 排除物的損失·····	109
策略 7 充實採購部門之分析能力·····	111
一、採購成本盲點·····	111
二、切除成本怪物·····	112
三、標準化·····	115
四、消除無用機能·····	116
五、替代性之追求·····	116
六、奇異 V A 檢核表·····	117
七、實施價值分析五步驟·····	118
策略 8 全員推展價值分析 (V A) ·····	120
一、蒐集情報·····	120
二、建立 V A 幕僚·····	121
三、V A 之應用·····	121
四、一種經營思想·····	122
第十一章 排除管理的損失·····	125
策略 9 貫徹精銳產品政策·····	127
一、清除赤字產品·····	127
二、少數精銳主義·····	130
三、壯士斷腕·····	131
策略 10 力行重點銷售與利潤主義 ·····	134
一、致命的倒帳損失·····	134
二、信用管理要點·····	135
三、貨款遲延回收損失·····	136
四、選擇性重點銷售法·····	136
五、利潤主義經營·····	138
策略 11 實施零事故與低不良率管理·····	141

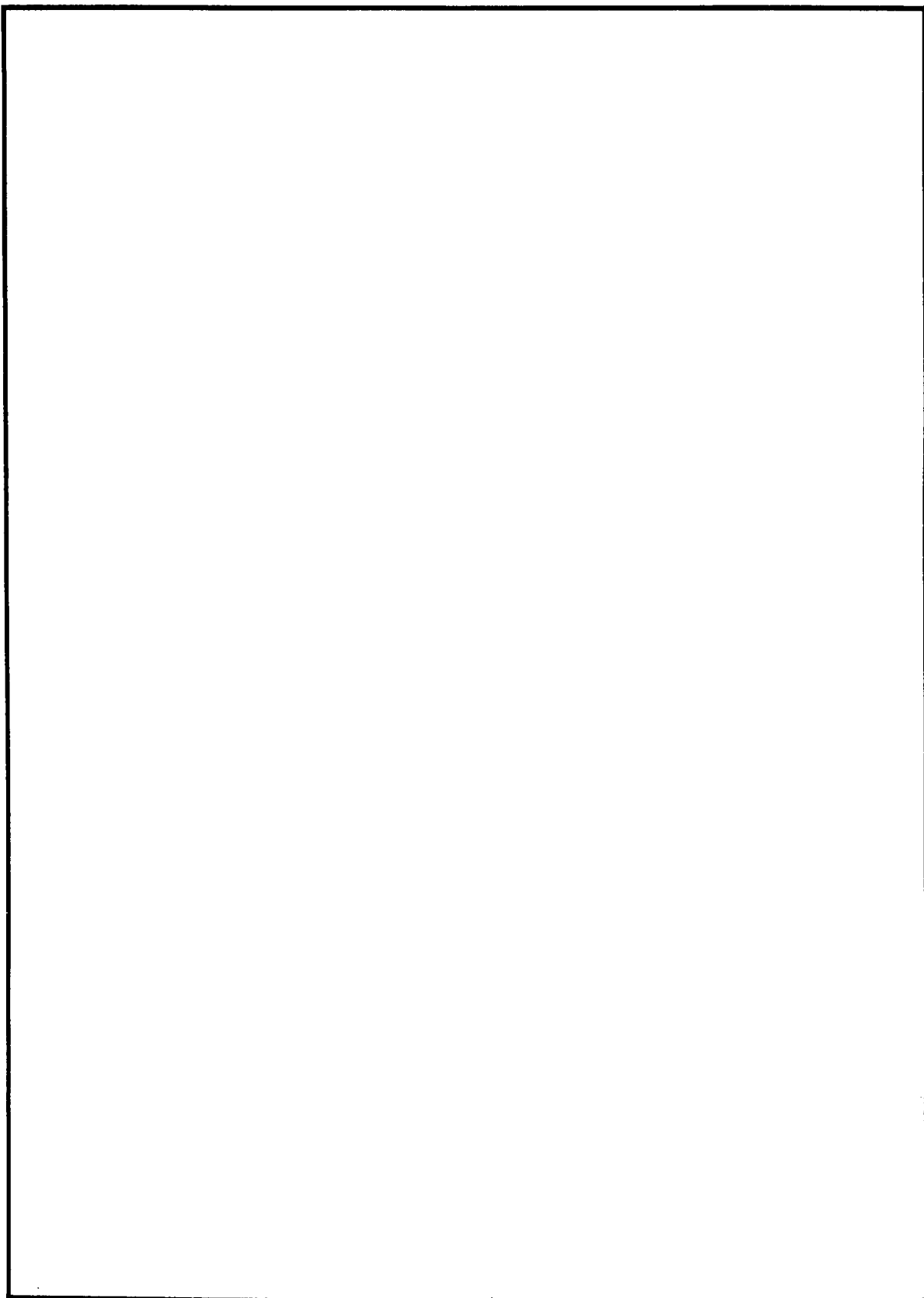
一、零事故·····	141
二、不良率對策·····	142
三、消除「重作」工作·····	143
四、避免材料損失·····	143
策略 12 削減庫存與在製品·····	145
一、庫存損失·····	145
二、最小庫存損失方法·····	147
三、發掘隱形利潤·····	148
第十二章 排除空間的損失·····	151
策略 13 計算土地之機會成本·····	153
一、總公司搬家·····	153
二、機會成本觀念·····	155
策略 14 慎防搬運空氣、囤積空氣損失·····	157
一、運費節省法·····	157
二、囤積空氣損失·····	158
策略 15 削減配銷成本·····	159
一、策略性要因·····	159
二、系統方法·····	160
第十三章 排除時間的損失·····	163
策略 16 計算每一單元時間之貨幣價值·····	165
一、每一單元時間的作業價值解析·····	165
策略 17 縮短產銷週期·····	168
一、產銷步調放緩原因·····	168
二、以時間換取現金——福特對策·····	169
第十四章 實踐新經營理念·····	173
策略 18 採行集中突破主義·····	175
一、凡事不能散漫妥協·····	175
二、追二兔不得一兔·····	177

三、把握到戰略性要因·····	178
策略 19 不斷追尋「灰姑娘」·····	180
一、企業內的灰姑娘·····	180
二、灰姑娘才智——人盡其才·物盡其用·····	181
三、灰姑娘材料——力惡其不出於身也·····	182
四、灰姑娘產品——貨惡其棄於地也·····	183
第十五章 目標與責任·····	185
一、革絕姑息態度·····	187
二、公開公平原則·····	187
三、明確決定具體行動目標·····	188
四、成立突破危機組織·····	189
五、確立責任體制·····	189
六、採行信賞主義·····	190

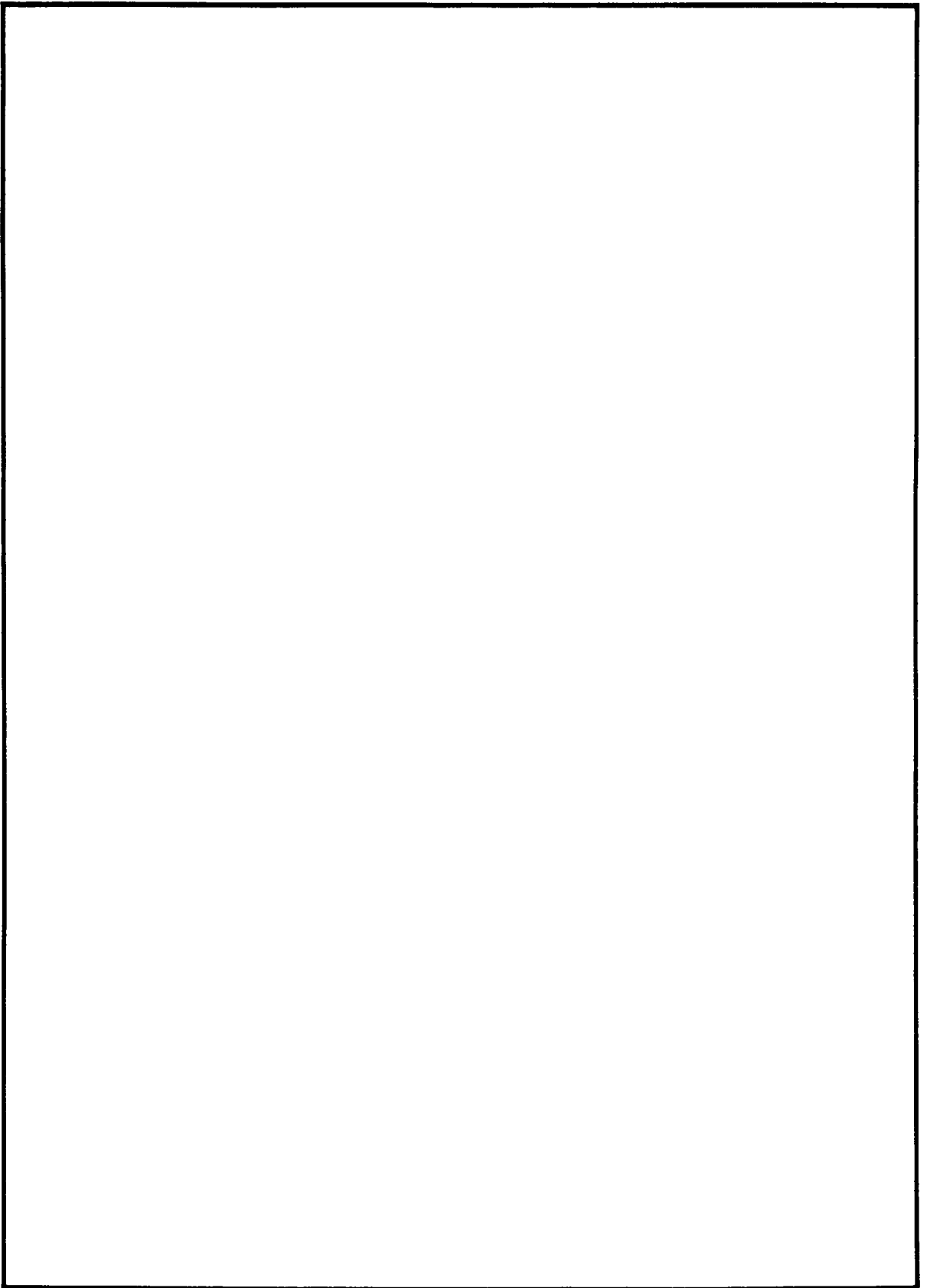
第一篇 現實問題



- 第一章 太平洋經濟時代的轉局
- 第二章 短視的經濟行為
- 第三章 企業的致命癥結
- 第四章 切除企業贅肉
- 第五章 小氣哲學
- 第六章 面對危機
- 第七章 起死回生
- 第八章 防阻危機六原則



第一章 太平洋經濟時代的轉局



日本經濟從戰後以至最近，創下了連外國人都投以欽羨眼光的高度成長。可是，一九七四年日本的經濟實質成長率，首開戰後負數記錄。

這是日本經濟的大變化。我們所處的經濟世界「氣溫」突然驟降：以前彷彿是生活在攝氏二十五度的和暖氣候環境裏，然而由於世界經濟氣溫突然間驟降，使氣溫低達零下三十度。

在這樣的經濟大變化中，企業倒閉相繼發生，股票上市公司之中竟有四分之一是赤字公司。目前，可謂正面臨前所未有的經濟危機。

發生如此經濟大變的原因，究竟是什麼呢？

二十世紀前半期，即一九五〇年以前，是大西洋經濟的