

降低成本入门

〔日本〕 伊桥俊彦 著

张 树 滋 译



河北省技术经济与管理现代化研究会

降低成本入门

日本 伊桥俊彦 著

张树滋 译

译 者 的 话

这本小书虽然以“降低成本入门”命名，但其内容却广泛地涉及到了一个企业为提高收益所可能进行的各方面的工作。当然，其中若干概念是资本主义企业所独有的，但不少概念却是同时也适用于社会主义企业的。

本书中重点讲述的“损益分歧点”、“限界利润”、“附加价值生产率”等概念，对我国某些搞计划和财务工作的同志（特别是新参加工作的同志）来说，可能还是比较陌生的。至于能够将这些概念运用到生产、成本、利润等计划的编制工作上去的人可能就更少一些。往往有些初搞编制成本计划的财务工作人员，在怎样利用单位成本和总成本资料方面不能得心应手，关键也在于对划分变动费和固定费的重要意义还认识不足。

我国现行的工业成本计算一般都采用全部成本算法，对在制品和产成品都分摊车间经费和企业管理费。这样就使得销路不好的产品，虽然库存积压不少，而仍然能表现为有当期利润。直至某一天积压的库存削价处理时才表现为亏损。这对于及时发现问题是不利的。从这一点来看，本书中所介绍的直接成本算法也颇有值得研究之处。

此外，关于质量管理、价值分析等项工作，虽在我国已经展开，但也还不是所有的管理人员都已熟习了这方面的方法。在这方面，本书也做了一般的讲述。

本书的著者伊桥俊彦曾长期担任经营顾问工作，有丰富

的实践经验。因此书中实例很多，有助于读者对概念的理解。1980年我国派出第一批经营顾问研修团赴日学习，本书著者也担任了讲师之一，对我国研修团的学习给予了一定的帮助。

本书在编写上深入浅出，比较易懂，适宜于新参加计划和财务工作的同志们用做业务学习参考之用。

此外，本书中处处谈到了日本企业当前的处境问题，这对于我们了解日本的情况也会有所帮助。

总之，我国目前正在致力于加强管理工作。虽然中日两国社会制度截然不同，但是做为工作方法和技法，本书的内容还是很有供借鉴的价值的。如果由于本书的出版能对于我国的加强管理工作多少起到一些作用，那将是译者感到十分快慰的。

1981年3月

译者 张树滋于北京

著 者 的 话

“宝库”存在于企业内部

历来，提高收益是可以寄希望于经济繁荣这一外部因素的。但在低速发展的今天，可以说除了依靠企业内部的努力而外，别无提高收益的途径。

在这种意义之下，可以说“宝库”存在于企业内部。

本书的研究范围不仅限于生产成本的降低，还广泛地研究了高附加价值商品的开发、变动费成本的降低、效率的提高，包含一般管理费、金融费用在内的固定费用的削减等。

本人从众多的顾问工作经验中，进行了低收益企业的革新工作。做为其教训痛感到只从一方面进行研究是不行的。必须将企业所可能采用的全部对策活用于多方面来谋求综合的提高收益对策。

从上述意义出发，本书也可以说是以提高收益为目的的总检查书，确信它可以对读者有所帮助。

前 言

围绕着企业的经营环境正在日益加深其混乱的程度。为了应付这样一种环境，企业被迫不得不对经营活动进行全面的检查以谋求体质的改善。

我做为一个经营顾问，从事于企业的诊断和指导，感到企业内极需改善的问题点非常之多，因而常常这样地想：在问题这样多的状况下，这些企业居然能混到了今天！处在当前这样困难的环境下，如不及早采取对策，将会危及企业的存续。展望未来，只要全体经济继续被迫处于低速发展的状态下，那就不可能把提高收益寄托在经济繁荣这样一个外部因素上。因而要想提高收益，惟有依靠企业内部的努力。此外别无其他途径。

因此，在这一点上也可以说“宝库”就存在于企业的内部。

本书虽是降低成本的入门书，但其内容并不仅限于探讨生产成本的降低而已，其研究范围广泛地涉及到高附加价值商品的开发、变动费成本的降低、效率的提高、以及包括一般管理费和金融费用在内的固定费用削减对策。

我在进行顾问业务的活动过程中，曾有过很多例的对低收入企业进行改造的经验。我感到要想改善企业的收益，只从一个方面着手进行研究是难于做到的，只有将企业所能够采用的一切策略进行多方面的灵活运用，才有可能收到效

果。

而且，即使生产成本降低了，如果生产出来的产品销售不出去，还是没有意义的。因此，降低成本不能仅限于降低直接生产成本，而是应该从产销总体进行考虑，在一般管理费、销售费里面，也正有宝库可供发掘。

在上述含义之下，本书的内容不是从局部的细小的着眼点出发，而是将综合的提高收益的具体对策进行归纳而成的。

因为篇幅有限，不可能将一切都写进去，但凡是在我的顾问工作经验中认为是重点之处，都尽可能具体地通俗易懂地努力写下了。

本书是为了供企业经营者、管理者、监督者以及计划部门成员在考虑如何提高企业收益这个问题上，进行计划和设计时做参考而系统地整理汇编的。在本书的第一部分中编入了提高生产率的对策和降低损益分歧点的对策。在第二部分中，将各个具体的方案以检验单的形式进行了归纳。

我确信本书对于读者各位，在从企业内部考虑改善对策时，可供多方面的参考，并对诸位在明确改善对策的方向性这方面能起到作用。

深切祝愿本书能多少供读者诸位的参考并对企业的提高生产率起到协助作用。

当兹本书完篇之际，谨对惠赐给本人以积累众多经验的机会的经本人诊断过的企业和山武事务所的各位，谨对惠赐给本人以多方面的指导和激励的日本生产性本部的诸前辈和担任顾问的各位同事。谨对早稻田大学的各位先生致以衷心的感谢。

此外，在本书执笔过程中，承蒙东京理科大学田中雅康先生不断赐与鞭策激励，当本书原稿迟误时又承蒙经营出版社的家边壮之助和小岛鸿一编辑长赐与多方面的关怀，均在此谨致衷心的谢忱。

昭和五十三年八月一日 伊桥俊彦

目 录

第一部分 低速发展下企业活性化要点

..... (1)

第一章 胖人在陡坡上喘息

——连人事费都担负不起的企业体质——..... (2)

第二章 提高生产率的对策..... (5)

第一节 什么是生产率..... (6)

第二节 生产率的测算方法..... (8)

第三节 什么是附加价值生产率..... (13)

(1) 什么是附加价值..... (13)

(2) 附加价值额的计算..... (14)

(3) 附加价值的分配..... (16)

(4) 附加价值生产率和劳动分配率..... (21)

第四节 提高附加价值生产率的对策..... (22)

(1) 转向高附加价值商品..... (22)

(2) 削减外部购入价值..... (24)

(3) 生产效率的提高..... (26)

(4) 推行少数精锐主义..... (28)

第三章 开工率70%的情况下获取收益

——降低损益分歧点的方向——..... (30)

第一节 什么是损益分歧点..... (31)

(1) 首先将公司的费用科目划分为变动费 (比例费)和固定费·····	(31)
(2) 由下列公式求损益分歧点销售额·····	(33)
(3) 生产额与销售额不同时的修正方法·····	(36)
(4) 利润计划的想法·····	(39)
第二节 边际利润和产品的收益性分析·····	(40)
(1) 边际利润率的含义·····	(40)
(2) 产品的收益性分析·····	(46)
(3) 在受到工时数的制约的情况下·····	(48)
第三节 降低损益分歧点比率的要点·····	(52)
(1) 提高售价·····	(52)
(2) 降低变动费·····	(56)
(3) 通过提高生产效率使产量提高·····	(57)
(4) 削减固定费·····	(59)
补充: 关于附加价值和边际利润·····	(62)
第一部分 参考文献·····	(63)

第二部分 降低损益分歧点、提高收益 的具体对策····· (65)

第一章 销售高附加价值商品····· (66)

第一节 高附加价值经营的方向····· (66)

 (1) 从上游转向下游(脱离原材料产业)····· (66)

 (2) 从硬件转向软件(不是出售物资而是出售知识)····· (69)

 (3) 从单一商品转向配套商品····· (71)

第二节 开发新产品的方向····· (73)

(1) 开发新产品的必要性·····	(73)
(2) 开发新产品的要点·····	(75)
(3) 重新估价现有的产品·····	(79)
第三节 重视质量的经营·····	(88)
(1) 什么是顾客要求的质量·····	(89)
(2) 重视质量是提高形象的战略·····	(91)
本章的参考文献·····	(95)
第二章 降低变动费成本 ·····	(95)
第一节 通过VA、VE进行的降低成本·····	(96)
(1) VA的进行方法·····	(98)
(2) 推行VA上的注意点·····	(100)
(3) 为了有效地推进VA·····	(103)
第二节 零件和原材料的彻底标准化·····	(106)
第三节 降低外部加工费·····	(109)
第四节 提高原材料实用率·····	(113)
第五节 降低不良率·····	(118)
(1) 什么是质量管理·····	(118)
(2) 减少用户对不良品意见的具体对策·····	(121)
(3) 公司全面地推进质量管理·····	(130)
第六节 降低物资流通费用·····	(131)
第三章 提高效率以提高生产率 ·····	(137)
第一节 提高开动率·····	(138)
(1) 开动率的测定与提高·····	(138)
(2) 什么是工作抽样·····	(142)
第二节 防止工作的不均衡和窝工·····	(144)
第三节 排除管理上的损失·····	(154)

第四节	设备机械故障的对策·····	(156)
第五节	减少准备工作时间·····	(157)
第六节	排除工作中的无效劳动·····	(160)
第七节	设定标准时间和对完成率进行管理·····	(162)
第八节	提高设备机械的速度·····	(168)
第九节	增加工作时间·····	(169)
	本章的参考文献·····	(170)
第四章	降低固定费成本 ·····	(175)
第一节	推行少数精锐主义·····	(175)
	(1) 发现人的损失·····	(175)
	(2) 提高间接部门的生产率·····	(181)
	(3) 能力主义组织和能力开发·····	(190)
	(4) 由分离、独立而带来的活性化·····	(192)
	(5) 利用外部加工·····	(193)
	(6) 有效地利用电子计算机·····	(194)
第二节	资金的效率化·····	(196)
	(1) 设备投资的效率化·····	(197)
	(2) 减少库存(削减库存资产)·····	(198)
	(3) 提高应收销货款的周转率·····	(205)
	(4) 自己资本经营的方向·····	(207)
结束语	·····	(207)
	本章的参考文献·····	(212)

图、表目录

图 1·1 主要企业的人事费对附加价值额的比率···(3)

图 1 · 2	生产率的概念·····	(7)
图 1 · 3	附加价值的概念·····	(14)
图 1 · 4	附加价值分配的概念·····	(19)
图 1 · 5	主要企业(制造业)附加价值生产率与劳 动分配率的相关关系·····	(20)
图 1 · 6	提高附加价值率的方向·····	(23)
图 1 · 7	劳动装备率与附加价值生产率的相关关系 ·····	(27)
图 1 · 8	损益分歧点的计算·····	(35)
图 1 · 9	C公司的损益分歧点图表(1)·····	(41)
图 1 · 10	C公司的损益分歧点图表(2)·····	(42)
图 1 · 11	阶梯式损益分歧点图表·····	(46)
图 1 · 12	每一工时的限界利润额·····	(51)
图 1 · 13	由于提高售价而得到的损益分歧点下降 ·····	(51)
图 1 · 14	由于削减变动费而得到的损益分歧点下降 ·····	(54)
图 1 · 15	由于提高生产效率而得到的损益分歧点比 率的下降·····	(58)
图 1 · 16	由于削减固定费用而得到的损益分歧点下 降·····	(60)
图 2 · 1	新产品的寿命周期与利润的关系·····	(74)
图 2 · 2	新产品对于企业发展的贡献·····	(75)
图 2 · 3	销售倾向分析图表·····	(80)
图 2 · 4	产品销售额ABC分析图表·····	(81)
图 2 · 5	销售额、限界利润率相关图表·····	(83)

图 2 · 6	市场强度分析图表	(84)
图 2 · 7	产品强度分析图表	(85)
图 2 · 8	事业平面和标准战略之例	(87)
图 2 · 9	4 项质量标准	(90)
图 2 · 10	质量与价格、成本之关系	(92)
图 2 · 11	销售高附加价值商品的方策	(94)
图 2 · 12	成本图表之例	(104)
图 2 · 13	散热器管的损失	(114)
图 2 · 14	下料的好坏	(117)
图 2 · 15	管理的循环	(119)
图 2 · 16	检验单例 (计数值用)	(122)
图 2 · 17	排列图	(123)
图 2 · 18	直方图 (柱状图)	(124)
图 2 · 19	度数分布表	(126)
图 2 · 20	理想的偏差形态	(126)
图 2 · 21	特性要因图例 (充填不足)	(128)
图 2 · 22	降低变动费成本	(134)
图 2 · 23	一天的实际劳动时间的构成	(139)
图 2 · 24	工作抽样观测用纸	(141)
图 2 · 25	普通织机非开动要因排列图	(145)
图 2 · 26	顺序表示例	(150)
图 2 · 27	工序管理的系统流程 (造船内部作业工场 之例)	(152)
图 2 · 28	习熟曲线	(165)
图 2 · 29	开动效率和达成率	(167)
图 2 · 30	提高效率以提高生产率 (1)	(172)

图 2 · 31	提高效率以提高生产率 (2)	(174)
图 2 · 32	适当的看管 (机器) 台数的图式解法	(180)
图 2 · 33	主要企业 (制造业) 附加价值生产率和劳动装备率相关图表	(199)
图 2 · 34	降低固定费成本	(208)
表 1 · 1	劳动生产率和名目工资的年度增长率 (制造业)	(11)
表 1 · 2	测定生产率的标准	(12)
表 1 · 3	主要资料中的附加价值及外部购入价值科目	(15)
表 1 · 4	附加价值计算表 (日银方式)	(18)
表 1 · 5	A公司的资料	(37)
表 1 · 6	B公司的资料	(38)
表 1 · 7	B公司损益分歧点的计算	(44)
表 1 · 8	D公司的资料	(45)
表 1 · 9	E公司的资料	(50)
表 1 · 10	F公司的资料	(50)
表 2 · 1	配套商品之例 (暖房机)	(72)
表 2 · 2	VA的进行方法之例	(99)
表 2 · 3	VA的价值	(100)
表 2 · 4	奇异 (GE) 公司的检验单	(101)
表 2 · 5	标准时间资料之例 (焊接作业)	(111)
表 2 · 6	加工费率的计算例 (100吨曲柄式压力机)	(112)
表 2 · 7	作业的分类	(143)
表 2 · 8	标准时间的定义	(163)

表 2 · 9	设定标准时间的目的·····	(164)
表 2 · 10	业务调查表·····	(186)
表 2 · 11	生产必要数的求法·····	(204)

第一部分 低速发展下企业活性化 (应变能力)的要点

第一部分的要点

在当前的经营环境下，企业必须解决的课题极多。在企业内部也已认识到这些问题。急迫地想要搞些对策。可是在多数的情况下，还不知道从何入手。

本书的第一部分，将以在低速发展下，企业为实行改善收益、强化体质所必须考虑的各项问题做为主要内容。

为此，首先要正确地理解生产率的意义和损益分歧点的意义，并有必要将提高生产率和降低损益分歧点的正确方向加以系统地整理。

被称为价值分析（VA）、质量管理（QC）等等的经营管理技法，各有各的用途。但是如果不把各种技法很好地配合、活用到全体的经营改善的总目标中去，就不会产生效果。

为了适应当前的困难的经营环境，不能只是做应急的改善，而是必须把企业内部一切的可能性总动员起来施行综合的经营改善方案。不如此，就不能开拓出道路来。

在本书第一部分中，希望读者充分理解这个想法和方向。