

〔日〕 伊桥俊彦 著

降低成本要诀

科学技术文献出版社

74

内 容 简 介

本书是一本结合生产经营管理,论述降低成本途径的通俗读物。它以投入产出的观点,从研究净产值开发和盈亏分歧点入手,概括了提高收益、降低成本的具体方案和实施对策。特别强调通过内部挖潜,即使开工率仅达70%仍可增加盈利。可供工矿企业干部、公司经理和经济管理干部、财务会计人员以及财经院校的师生阅读参考。

实践コストダウン入门 —操业度7割でも利益が上 げられる—

伊橋俊彦 著
マネジメント社
昭和53年8月28日

降 低 成 本 要 诀

〔日〕伊橋俊彦 著
赵国璧 译 张汝浚 校
科学技术文献出版社出版
北京印刷二厂印刷
新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

*
787×1092毫米 32开本 5.75印张 120千字

1987年5月北京第一版第一次印刷

印数: 1—15,000册

社科新书目: 169—257

统一书号: 4176.25 定价: 1.20元

译 者 的 话

在我国社会主义有计划的商品经济条件下，降低成本问题越来越显示出它的重要性。因为成本的高低，不仅直接影响盈利的多少，而且是提高经济效益和加快四化建设的基本环节。所以，降低成本具有微观和宏观的双重经济意义。

伊桥俊彦所著《降低成本要诀》一书，虽然是根据日本企业的生产经营实践，阐述了降低成本的具体措施，但对我国工矿企业研究降低成本问题，有一定参考价值。特别是它立论于挖掘内部潜力，对提高附加价值率和降低盈亏分歧点的方向对策等，都有其独到见解，很值得借鉴。

本书作者毕业于日本早稻田大学工学部经营学科，现任日本生产性本部主任经营顾问，从事企业经营诊断、指导工作多年，积累了丰富的实践经验。著有《电子计算机应用基础知识》、《电子计算机教室图解》和《仓库管理实践》等书。

本书曾在中国建筑材料工业会计学会主编的《建材财会通讯》一九四八年期刊上摘译连载，引起读者欲窥全貌的兴趣。现特全文译出，以满足大家的需要。

本书译稿由中国成本研究会常务理事、兼职副教授张汝浚同志作了审阅校订，并得到科学技术文献出版社几位编辑同志的大力支持，在此谨致谢意。

由于本人外文和业务水平所限，译文会有不少缺点和错误，敬希读者批评、指示。

前 言

在企业的经营环境里，迷离不清的程度愈来愈甚。为了适应形势，需要对企业经营环境的各个方面进行研讨，以求改善企业素质。

本人作为经营顾问，从事企业的诊断和指导。而企业内部需要改善之点很多，必须善于利用此种条件，对迄今所做之事，不断进行思考。因为现在经营环境困难，如果不及早采取对策，则将危及企业的生存。今后，在整个经济不得降低增长速度的情况下，期待外部因素好转，以提高经济效益，是不可能的。只有通过企业内部的改革，才能提高经济收益。除此别无他途。从这种含义来讲，可说“宝藏之山”在企业内部。

本书虽然是对降低成本问题的初探，但不是只停留在这点上，而对高净产值商品的开发，变动费的降低，提高效率，以及包括一般管理费、金融费在内的固定费用节约等方面，亦有广泛的涉及。

笔者在担任顾问期间，虽然对企业扭转低收益的经验较多。但为了改善收益，只研究一方面的问题不行，还应对企业的所有策略，进行多方面研究，灵活运用。

成本虽有所降低，但产品不能出售，也毫无意义。降低成本不只限于降低制造费用，还必须进行全面核算。在一般管理费，销售费中，也蕴藏着较大潜力。因此，本书不是从

狭窄面着眼，而是综合研究提高经济效益的具体对策。

由于篇幅所限，不可能详尽论述。只能凭自己的经验，抓住要点，尽可能作简明具体、通俗易懂的阐述。

本书可供企业经营人员、管理人员、监督人员以及从事计划工作的人员，在谋求提高收益、制定计划、确定方案时参考。

第一部分是有关提高生产率和降低盈亏分歧点的考虑方法；第二部分是將各自的具体办法进行系统的概述。

本书对考虑改善企业内部的管理方法，有其参考价值，可以起到明确方向的作用，对提高企业的生产率，也将有所贡献。

最后，对在完成本书过程中，曾提供各种机会和诊断企业经验的诸位先生；给予多方指导和鼓励的日本生产性本部的先辈和诸位顾问同仁；以及早稻田大学的诸位先生，致以真诚谢意。

还有，对本书在执笔过程中，曾不断进行指导鼓励的东京理科大学田中雅康先生和经营管理社的家道仕之助社长以及小岛鸿一编辑长，表示衷心感谢。

伊桥俊彦

目 录

第一部分 在经济低速增长下搞活企业经营的要点	(1)
一、胖人在陡坡上挣扎——人事费负担过重的企业素质	(2)
二、提高生产率的对策	(4)
(一) 生产率的含义.....	(5)
(二) 生产率的测量方法.....	(6)
(三) 关于附加价值生产率.....	(9)
1. 附加价值的含义.....	(9)
2. 附加价值额的计算.....	(10)
3. 附加价值的分配.....	(14)
4. 附加价值生产率和劳动分配率.....	(15)
(四) 提高附加价值生产率的对策.....	(17)
1. 向高附加价值商品转移.....	(17)
2. 降低外部购入价值.....	(19)
3. 提高生产效率.....	(20)
4. 推行少而精主义.....	(21)
三、在开工率百分之七十的情况下提高效益——降低盈亏分歧点的方向	(23)
(一) 关于盈亏分歧点.....	(24)
1. 先将企业的生产费用划分为变	

动费用和固定费用.....	(24)
2. 求出盈亏分歧点销售额.....	(26)
3. 生产额和销售额出现差异时的 修正方法.....	(28)
4. 考虑计划利润的方法.....	(29)
(二) 界限利润和产品的收益分析.....	(32)
1. 界限利润率的含义.....	(32)
2. 产品的收益分析.....	(37)
3. 关于必要工数的限制.....	(39)
(三) 降低盈亏分歧点比率的方法.....	(42)
1. 提高售价.....	(42)
2. 降低变动费用.....	(45)
3. 依靠提高生产效率, 增加产量.....	(46)
4. 削减固定费用.....	(48)
补充: 关于附加价值和界限利润.....	(50)

第二部分 降低盈亏分歧点、提高收益的

具体对策.....	(51)
一、出售高附加价值商品.....	(51)
(一) 高附加价值经营方向.....	(52)
1. 从上游向下游 (从原材料产业 中摆脱出来)	(52)
2. 从硬件产业向软件产业 (不卖 材料而出售知识)	(54)
3. 从单一产品向系统商品发展.....	(56)
(二) 新产品开发的方向.....	(57)
1. 新产品开发的重要性.....	(57)

2. 新产品开发的要点·····	(59)
3. 对现有产品的重新估价·····	(62)
(三) 重视产品质量管理·····	(70)
1. 顾客要求的产品质量·····	(70)
2. 重视产品质量是形象战略·····	(73)
二、变动成本的降低·····	(75)
(一) 运用 VA·VE 降低成本 (价值 分析·价值工程) ·····	(76)
1. VA 进行方法·····	(77)
2. 运用 VA 应注意的问题·····	(80)
3. 运用 VA 取得效果·····	(81)
(二) 零部件、原材料的标准化·····	(84)
(三) 降低外部加工费·····	(86)
(四) 提高利用率·····	(90)
(五) 降低次品率·····	(93)
1. 质量管理·····	(93)
2. 降低次品赔偿损失的具体办法·····	(96)
3. 推行全面质量管理·····	(103)
(六) 降低商品流通成本·····	(104)
三、讲求效率, 提高生产率·····	(109)
(一) 提高劳动效率·····	(109)
1. 劳动率的测定和提高·····	(109)
2. 取样研究法·····	(110)
(二) 防止生产不平衡和产品积压·····	(115)
(三) 排除管理损失·····	(121)
(四) 排除设备事故的办法·····	(124)

(五) 减少程序时间.....	(124)
(六) 排除无效劳动.....	(127)
(七) 制定标准时间和加强完工效率 的管理.....	(128)
(八) 提高设备利用率.....	(133)
(九) 增加作业时间.....	(134)
四、降低成本中的固定费用.....	(139)
(一) 发扬少而精的精神.....	(139)
1. 找出人员上的浪费.....	(139)
2. 提高间接部门的生产率.....	(144)
3. 能力主义组织和智力开发.....	(151)
4. 采用分开、独立的办法, 发挥 积极性.....	(153)
5. 外部条件的利用.....	(154)
6. 有效利用计算机.....	(155)
(二) 加速资金运用效率.....	(156)
1. 设备投资效率化.....	(157)
2. 减少库存 (压缩库存资产)	(159)
3. 加速赊销贷款的回收率.....	(164)
4. 自有资金经营的方向.....	(165)
结束语.....	(168)

第一部 在经济低速 增长下搞活企业经营的要点

第一部分要点

在当前的经营环境下，企业亟待解决的课题很多。即使认识到这点，但是从何处入手才能找出良策，并非易事。第一部分就是在经济低速增长的情况下，对改善企业收益，强化企业素质，必须思考哪些方面的问题，进行研究和整理。

为此，首先有必要正确理解生产率和盈亏分歧点的含义，再就是对如何提高生产率，降低盈亏分歧点的方向，进行系统的整理。

VA、QC*、PAC等方法，各有用处，但是，如果不能在全面的综合性的改善经营管理程序中，把各种方法有效的配合运用，就不易收到更好的效果。

为了适应目前的困难经营环境，不能搞应付场面式的改善，而必须将企业内部的各个方面，进行总动员，制定综合性的改善方案，否则是打不开局面的。

希望充分考虑第一部分论述中提到的方法和方向。

* 译者注：VA (Value analysis 价值分析)，QC (质量管理)，VE (Value engineering 价值工程)

一、胖人在陡坡上挣扎

——人事费负担过重的企业素质——

笔者，现在体重八十三公斤，处于生长的旺盛时期。曾经历过食品不足的时代，但是，随着食品供应的好转，则贪吃过度，形成胖体。当登上车站的台阶时，就感到呼吸困难，身体负担过重。这种胖人爬坡气喘挣扎的现象，就像目前日本企业的情况。

随着经济高速增长的形势，大多数企业规模将不断扩大。然而，这种成长并不是依靠积累企业内部因素，而取得的成果，只不过是伴随着日本经济的扩大，而依赖外部的良好条件，仅仅是水涨船高式的扩大而已。

从这个意义上讲，日本的所有企业，与笔者相同，成了肥胖体质，迫切需要加以改善。在所谓萧条一年景气三年的困难时期，只是目不转睛的瞧着“其中有何所得”，求救于景气和好转。一旦有些好转，则追求把以前增长的利润，再予提高，随意把企业规模扩大起来。虽然不是“只要有利可图一切都好”，但在追求利润时往往不把企业内部存在的问题放在眼里。然而，同美元冲击、石油冲击、日元升值冲击一样，日本经济长期出现不景气，特别是今后仍在不得不低速增长的情况下，水涨船高式的企业，无疑会面临能否继续生存的危险。

最近，叫喊着缩减经营，各处实行减员。很多企业的人事费确实负担过重。从图(1.1)即可看出，人事费用的比重越来越高，如何压缩人事费用就成了企业经营中的一大课

题。

但是，单纯从裁员入手，也不能消除经营危机，并且对认真服务的工作人员，让他们承担经营失败的责任，实属欠妥。当然，任何企业都有不够干练的工作人员，他们对应付这种困难局面是无能为力的。

正当的处理方法，应该不是单纯依靠减员，轻易去缩减

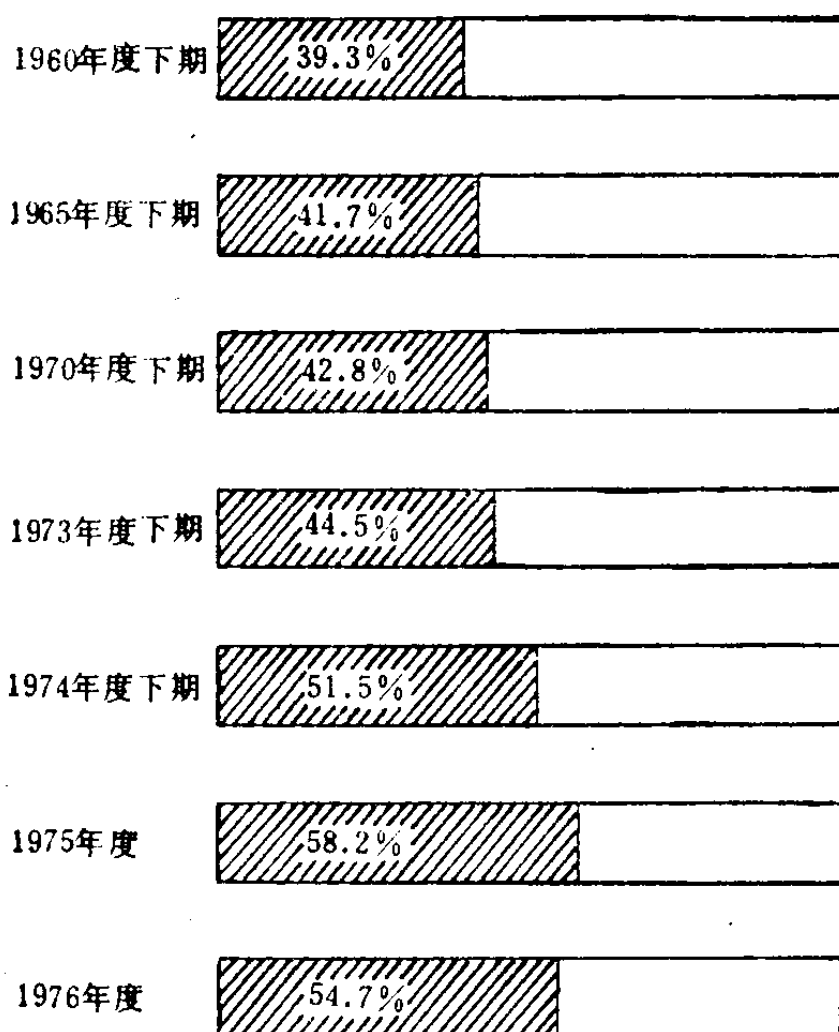


图1.1 重点企业的人事费占附加价值的比例

资料来源：活用劳动统计（财）日本生产性本部

1974年日银统计局《主要企业经营分析》，1975~1976年大藏省《法人企业统计年报》。

经营，而是集中企业内部的才智，将经营管理中已经取得的一切有效办法，加以灵活运用，以提高企业素质，增强企业活力。

由于行业不同，有景气行业和萧条行业之别。同一行业，近年来各企业之间的收益差别，也比较大。这是因为在不景气时期，如何对待强化和改善企业素质方面，重视程度不同的缘故。

迄今为止对改善经营方面，流行着各种各样的作法，不少单位采用应付场面的办法。这样，即使一时奏效，也不能从根本上解决问题。

现在，哪种办法最好，还不能下结论。围绕企业的经营环境越来越坏，更不能采取片面的措施，否则达不到改善企业经营的目的。在追求新式流行的经济学之前，应该回到原来的地点，从企业经营的观点出发，进行综合性的经营改善，实有研究学习的必要。

虽说是综合性的经营改善方案，但在付诸实施和提高效果的道路上，并不乐观。不过，如果经营管理人员和企业干部，在考虑综合性经营改进方案和实施程序的基础上，能够发挥强有力的领导作用，并挖掘企业内部的所有潜力，向问题挑战，相信是会打开局面的。

这个部分，先是就综合改善经营对策的理想方法，进行研究。然后，在第二部分，准备对具体措施进行探讨。

二、提高生产率的对策

倡导提高生产率以来，已经二十多年了，但这仍然是困

难的新课题。在经济低速增长的情况下,将增加的人事费用,予以压缩,使其重新回到原有基点上,对如何研究提高综合生产率,实属重要。

(一) 生产率的含义

生产率这一提法,最近已经完全成为常识。但是,对正确理解其含义,为提高生产率采取哪些做法,则通晓的人并不多。

笔者,虽属于生产率本部的人员。虽然说是生产率本部的,但在参与改善企业经营的同行之间,仅仅列个名字,在诸位同事里面,可以说没有什么名气。

在生产率这个词句中,为什么要加入个“率”字,请不要误认为它是来历不明的集合体。

读者中,一般知道生产这个词,一加入率字,就有很多人弄不清楚它的含义。因此,有必要说明生产率这个词义。

搞企业经营,需要投入劳动、资本、设备、材料等诸种要素,如何将各种要素,有效的统一起来,有效的加以运用,为生产出高价值的产品服务。

(在经营管理过程中,“尽可能用较少的投入量,取得较高的效果,即较高的产出量”,这种想法,就是生产

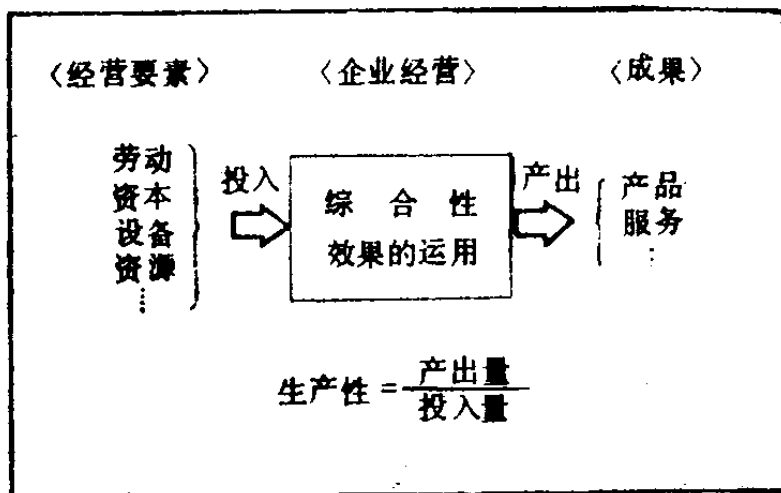


图1.2 生产率的概念

率的基本观点。

“所谓生产率，是综合表示各种经营要素和各种资源有效运用的尺度，用投入量对产出量的比率来表示。”

生产率是表示企业投入的各种要素，衡量哪项得到了有效的运用，在企业经营结构和经营过程中，哪个方面运营效率好的尺度。

投入相同的资源，如果效果很差，不仅满足不了维持企业发展的必要条件，而且造成资源的浪费，给国民经济带来重大损失。

只有较高的生产率，才是企业存在和发展必不可少的前提。当然，提高生产率，不单是一个企业的课题，而是多数企业，甚至是国民经济整体的课题。将投入的各种资源，加以有效运用，尽量取得较大的成果，才能发展经济，才有增加福利的可能性。为此，必需集中所有人员的聪明才智，进行不懈的努力，为实现提高生产率这个目的而奋斗。

（二）生产率的测量方法

生产率的概念，已经明确，但是在具体测定生产率问题上，仍然存在着难点。企业投入的经营要素，前面已经讲过，由于劳动、资本、设备、材料等性质不同，不能一样看待。因此，在实际测定生产率时，应该“根据投入的每个经营要素计算出产出量的比率，然后，取其商数作为各自要素的生产率”。

用投入劳动量（一般用工作人员数、总劳动日数、总劳动时间等）除产出量时，叫做劳动生产率。可作为衡量劳动力有效利用的尺度。同样，用投入资本除产出量时，叫做资

本生产率，是测量资本效率的尺度。另外，还有用具体投入要素，如土地，机械台数，投入原材料等，从而得出各自的土地生产率，设备生产率，原材料生产率的指标。

产出量可分为两种形态，一种是采用个数、重量、长度等数量单位计算。另一种是采用销售额、生产额、利润额等货币单位计算。前者称为实物生产率，后者称为价值生产率。

实物生产率，便于了解企业内部技术水平的变化和作业效率。由于通货膨胀，价格上升，即便是销售额有所扩大，如果实物生产率没有提高，也不能说成生产率已经提高了。

实物生产率，在生产单一产品时，个数和重量是能够测定的。可是在生产多种产品时，则有必要换算成标准产品。例如，捕鲸船队，捕到多品种鲸鱼时，要把捕获量换算成白长须鲸多少头。用这种方法，需要将各种产品分别乘以等价系数，以换算成标准产量。

关于等价系数规定的方法，一般是用每项产品的标准工时（标准直接作业时间）与标准产品的比率求得。

在实物生产率中，劳动生产率是非常重要的。一个企业，在时间系列上若能看见劳动生产率的变化，则企业提高生产率的程度就会一目了然。

当工资上升，而实物劳动生产率的增长低下时，由于工资上升部分不能转化为产品价值，使劳动分配率升高，则成为劳动破产型企业。

因此，提高实物劳动生产率就成为经营企业极重要的课题。现将我国劳动生产率的增长和各自工资的增长情况，列表如下，作为参考。

表1.1 劳动生产率和名义工资的年度增长率（制造业）

	1955年度~ 1960年度 年平均 增长率	1960年度~ 1965年度 年平均 增长率	1965年度~ 1970年度 年平均 增长率	1970年度~ 1975年度 年平均 增长率	
劳动生产率 (制造业)	8.2	7.4	13.4	6.2	
名义工资 (同上)	6.0	10.2	15.0	17.9	
	近年间年度增长率				
	1972年度	1973年度	1974年度	1975年度	1976年度
劳动生产率 (制造业)	14.6	17.8	5.2	0.8	13.3
名义工资 (同上)	16.2	23.5	27.4	9.8	12.1

资料来源：日本生产性本部活用劳动统计

实物生产率的概念，已经清楚，不过等价系数方面比较复杂，一般普遍采用的方法，是和市场价格挂钩的价值生产率。

在价值生产率中，由于将销售额、生产额、利润额、附加价值额等用于产出量，因此，可以求出各种指标。

如上所述，生产率的测定，基本上能够按投入要素别或产出量形态别作为计算标准。整理后列成表1.2。

目前，企业经营的最大课题，是将增大的人事费用，如何加以压缩。前面虽然已经讲过，但要解决这个问题，首先需要各种生产率的标准中，有必要着眼于包括劳动生产率