

美国管理协会·斯米克管理丛书

主编·汪 熙 李慈雄

降低成本指南

企业经理提高利润之道

上海工商学院主持翻译

[美]小哈里·菲吉 著

姜云龙 译 罗茂生 校

a m a c o m



5.3

人民出版社

(沪)新登字 101 号

责任编辑	曹培雷
封面装帧	甘晓培
编辑、出版总策划	朱金元

美国管理协会·斯米克管理丛书

主编 汪 熙 李慈雄

降低成本指南

——企业经理提高利润之道

[美] 小哈里·菲吉 著

姜云龙 译

罗茂生 校

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路 54 号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销 常熟新华印刷厂印刷

开本 850×1092 1/32 印张 8 插页 2 字数 160,000

1995 年 11 月第 1 版 1995 年 11 月第 1 次印刷

印数 1—5,000

ISBN7-208-02088-4/F·453

定价 12.00 元

CUTTING COSTS

by Harry E. Figgie, Jr.

Copyright (c) 1988 Harry E. Figgie, Jr.

Original English—language edition published by AMACOM, a division of the American Management Association, New York. All rights reserved.

本书由美国管理协会出版部授权翻译出版。版权所有，未经授权，不得翻印、转载。

主 编 前 言

这一套丛书是在美国管理学会(American Management Association)出版的一系列自学丛书的基础上,加以挑选,翻译而成的。美国管理学会简称“AMA”,是美国也是世界最大的一个企业管理的教育、培训和出版机构。它在世界各地拥有7万多会员(大多是全球著名企业的高层负责人),在美国各大城市设有9个分支机构,在欧洲、加拿大和墨西哥都有海外培训中心。近年来,又将活动延伸到东南亚、日本和中国。它经常在世界各地举办高层次的管理科学研讨会。AMA的一项重要活动是组织有成就的企业家和学有专长的学者编写各种类型的企业管理书籍加以出版。它有自己的出版机构——“阿玛康姆”(AMACOM)。近年来已出版这类书籍200余种,这些出版物的特点是:第一,各书的作者都是企业家或学者,或是二者兼而有之,他们本身就是实践和理论的结合体,因此都能言之有物,切中要害。第二,这些书的选题和内容都反映和介绍了当代管理科学的最新发展和成就,因此深受企业界的欢迎,有的书被奉为圭臬,再版多次,历久不衰。第三,因为是自学丛书性质,内容深入浅出并附有图表、统计、问答和测

试题,便于读者理解和吸收。

在我国经济改革方兴未艾,市场经济城乡崛起之际,我们觉得,当前一个最迫切的任务是,让投身于这一崭新事业的公私企业家们能接触和掌握世界上最新的和行之有效的管理知识。通过思想更新,把他们自己装备起来,在激烈的市场竞争中取胜。当然,我们也想到那些正在学习或即将从事企业经营的年轻人。AMA 提供的知识,具有很大的启迪性和规范性,可以作为人们别具一格的自学教材。

正是出于这样的愿望,我们在与 AMA 总裁和他们的负责人接触之际,有机会阅览了他们大部分的出版物并在此基础上,组织了专家认真评选,从中选出了当前我国最需要的,值得参考的 10 本书。接着,我们就组织了一批学者进行翻译和校订并为每一本书写了内容简介。经过集体的努力,终于完成了这一套覆盖面比较广的管理丛书。由于每本原著写作的风格不同,所涉及的内容各异,我们虽尽量保证翻译质量,但疏漏之处在所难免,我们诚恳地欢迎读者的批评与建议,以便再版时得以改正。

在本书出版之际,我们要感谢美国 AMA 和 AMACOM 的合作,按法律程序顺利地解决了版权转移问题。我们还要感谢上海工商学院孙丕晋副院长以及复旦大学、上海财经学院、上海大学商学院和上海工商学院的李葆坤、王明初、章汝荣、舒子唐、罗茂生、夏善晨教授及斯米克集团的丘宝华先生等所组成的专家组从大批原著中认真挑选了应该译为中文的好书。参与翻译和校订的学者们都在规定的期限内交稿,他们严肃的工作态度和不辞辛劳的投入,对本丛书倾注了不少心血,支撑了它的成长。最后,我们要特别感谢上海人民出版社的朱

金元先生,他的卓识远见和高效率的编辑组织能力,保证了这本书的及时出版。

成套地介绍西方企业管理的理论和实际经验,对我们来说还是一个尝试,我们相信这样做,对经济改革是一件有意义的实事。我们谨以此奉献给那些敢于投入经济改革,开拓跨世纪伟业的人们,祝他们成功!

汪 熙

复旦大学教授,博士生导师

上海工商学院院长

李慈雄

斯坦福大学管理学博士

斯米克集团总裁

1995年8月.上海

序 言

我和哈里·菲吉是 40 年代后期哈佛商业学院的同学,从此我就熟悉了他。有时在近处,有时从远处,我都注意到他在制造、销售、咨询和企业管理方面所取得的非凡的成就。我曾看到他将一个濒于破产的小公司建设成为一个处于国内主导地位的生产防火设备的综合性的制造公司。该厂产品从喷水装置、黄铜部件到灭火器,一应俱全。这仅仅是菲吉国际公司当前几个成功领域中的一个。

哈里曾经被人称为美国最佳的成本降低专家,成本降低是企业管理中的一个重要方面。在这方面,据我所知,没有谁的学识深度和取得的成绩能和他相比。

哈里·菲吉以毕生精力致力于管理技术的发展。他对与他人一起分享他的经过验证的知识有一种强烈的责任感。所以,他无私地奉献了本书的成果。

本书叙述他的独特的易懂的成本降低法。你会发现这是一本饶有兴趣、资料翔实、发人深省的佳作。本书对企业管理的现状和水平是一个十分重要的贡献。

约翰 S. R. 沙德 前证券交易委员会主席

前言

我很幸运地在过去 40 年间有各种各样的工作经历。在我工作生涯的最初阶段,我从事制造和销售两个方面的企业管理。在以后的 9 年中,我在一家重要的咨询公司专门研究公司改组和成本降低。在这阶段,我仔细观察了 500 多家公司。我清楚地看到成本降低有一些基本的方法,在企业全部经营管理中,成本降低实际上是超越一切的。

后来,我成为一家大型公司的副总裁。随后我担任一家拥有 2000 万美元的中型公司的负责人(这家公司在几年中已发展成为一个拥有 40 个部门、10 亿美元的大公司),和一家小型个体公司的负责人(这家公司的销售量从 25 万美元增加到 2500 万美元左右)。因此,我得以能够有效地应用我的成本降低法。由于理论和实际的良好结合,我提出了一套在大多数中小型公司中能成功地降低成本从而能提高利润的方法。据我所知,其中一些方法从未书面发表过,这些方法也从未搜集进某种综合性实用手册中。因此,我决定撰写本书。

致 谢

正如献辞所示,本书是我毕生工作经历总结的成果。不过,有了许多人士的帮助,本书才得以付梓。

谨向审阅本书各个章节的菲吉国际公司的管理人员表示感谢,他们是: the Kersey and American LaFrance divisions 总裁 Richard G. Bezjak; 培训经理 Richard H. DeLisle; 公众事务副总裁 Donald E. Eagon; 退休生产经理 Maynard R. Shope; 副总裁和审计师 Joseph J. Skadra; 退休营销和产品计划主任 Lane W. Thorson 以及集团副总裁 Mike Trbovich。谨向退休 General Electric 采购经理 C. Willard Bryant 表示感谢。我的儿子 Harry E. Figgie III 在本书草稿完成之初对全部文献进行了全面审阅,是十分宝贵的。

谨向 Adam Snyder 表示特别的感谢。他以极大的耐心在我准备和撰写书稿中给予了巨大的援助。

目 录

主编前言

序 言

前 言

致 谢

引 言 (1)

第一部分 第一个月

第一章 第一个周末——组织机构分析 (6)

三个重要的规则 (7)

实例分析: 生产组织机构 (9)

实例分析: 销售组织机构 (16)

小结 (21)

第二章 第一周——比率分析 (23)

宏观分析 (24)

把你的公司和其他公司比较 (27)

微观分析 (28)

分析所有的部门	(33)
每个雇员的恒值美元数	(35)
小结	(38)

第三章 第一个月——工作抽样	(39)
程序	(42)
概率理论	(42)
一种用于各种类型车间的方法	(44)
出勤记录	(45)
生产性和非生产性的工厂和公司工作	(46)
调整准备时间	(46)
节奏率	(47)
机器利用率	(48)
总结结果	(49)
效率	(51)
小结	(52)

第二部分 定 向

第四章 确定优先考虑事项	(54)
成本降低中优先考虑的事项	(55)
成本降低和销售量增加的关系	(59)
最后的清算人: 在通货膨胀和高利息率经济中	
对营运资金的需求	(60)
小结	(74)
第五章 工作活动的排列	(76)

排列部门工作项目	(76)
六种成本降低方法	(82)

第三部分 集中力量的领域

第六章 采购之道

关键性的采购原则	(88)
管理职能的直接联系	(89)
不要加速采购	(91)
ABC 层次系统.....	(93)
竞争是关键	(95)
避免货源单一的项目	(97)
材料的标准化	(98)
和供应商谈判	(100)
包装和运送	(106)
采购人员的廉正	(107)
长期目标	(107)
预测	(108)
小结	(109)

第七章 ABC 库存管理.....

第一步	(112)
执行 ABC 系统	(114)
ABC 分类方法中的变化	(118)
减少短缺	(119)
ABC 管理的三个步骤	(123)
节省	(126)

经济订购量和备用量	(130)
车间周期的长短	(135)
第八章 产品重新设计	(137)
产品的选定	(137)
产品重新设计委员会	(140)
“非本处发明”综合症	(141)
价值分析	(143)
“自制还是外购”的决定	(145)
产品的淘汰	(148)
产品的增加	(149)
小结	(152)
第九章 精确的销售预测	(153)
预测中过分依赖销售人员	(154)
实例分析	(156)
历史趋势轮廓线	(159)
销售预测中的四个基本要素	(160)
压力曲线图	(163)
月末综合症	(167)
小结	(169)
第十章 定价错误	(170)
通货膨胀的潜在危险性	(170)
经济萧条的潜在危险性	(171)
负面差异	(172)

标准成本的危险性	(173)
隐伏的让与	(174)
解决办法	(179)
实例分析	(181)
第十一章 劳务成本和新的工业革命	(183)
劳务标准	(184)
精心管理标准	(186)
实行奖金制度的车间	(188)
新的工厂和设备	(190)
投资回收期计算	(192)
新的工业革命	(194)
第十二章 结论	(198)
全公司范围的努力	(200)
附 录	(210)
一 工作抽样	(214)
二 为提高利润而重新设计产品	(222)
三 参加成本降低小组的要点	(229)

引 言

对于成本降低这个概念,必须记住的是它和“利润增加”这个术语是可以换用的。如果利润增加是杯中已倒入的半杯水,那末成本降低是未倒入的另半杯水。

然而,在公司总裁或公司总经理采取其他一切办法以提高利润时,却常常忽视全面的成本降低计划。公司总经理忙于日常经营管理,认为他们简直没有时间来进行实际上很重要的成本降低工作。但是,具有讽刺意味的是,没有一种有成本效益的办法是不需要高层领导花时间的。不管经济周期中流动情况如何,在力求提高利润或稳定利润时,成本降低应该是管理层最重要的求助对象之一。公司总经理不能等到经济紧张时期才意识到成本降低能既快又有效地提高公司最终成果。延误成本降低是一种自杀行为。

成本降低作为提高利润的一种策略往往被忽视有许多原因。首先,成本降低常常被认为是一种吃力不讨好的事。没有一个经理想成为裁减冗员的人,也很少有经理愿意将部门里的所有人员召集到他的办公室里,对他们讲他们在过去5年、10年或20年中一直工作效率低下。

另外,即使降低成本对公司最终成果十分有益,通过成本降低来提高利润也不会像销售量大幅度增加那么令人注目:公司销售量能有 30% 的增加是可以登在报纸中商业栏目的头版,类似的成本降低肯定不可能受到同样好的待遇。但降低成本能使公司使用较少的现金和资产,并对公司的最终成果或公司的竞争地位产生非常好的影响。

公司经理们不愿意采取全面的成本降低计划的另一个原因是,他们之中极少有人知道从何着手。虽然大多数经理在他们原有的专门知识范围内都有相当的技能,但他们之中很少有人会在综合性的成本降低分析和改正方法方面受过培训或具有经验。

不管高层管理部门——销售,生产,法律,会计,采购或行政管理部门——中的男男女女的背景如何,他们很少受到怎样裁减冗员、消灭浪费、紧缩开支和协调经营管理等方面的教育。尽管成本降低分析十分重要,是公司管理达到良好的基础,然而在商业学校中,甚至是在大学里也很少讲授成本降低法。在商业会议或研讨会中也很少讨论成本降低的具体问题和巨大效益。如果高层领导不强调成本降低的重要性,管理部门就不能指望较低层次的经理们创造、实施或坚持提高利润的成本降低法。因此,在菲吉国际公司的年度总裁会议上,每次都应将成本降低摆在议事日程中。

换句话说,公司经理缺少这方面的知识,加上缺少时间和日常工作的压力,使成本管理成为管理部门最被忽视的一个领域,是管理部门比较困难的一个敏感领域。这是公司经理不能成为优秀经理的一个领域,也是大多数公司经理趋向于回避的一个领域。

本书旨在弥补大多数公司经理在教育 and 职业经历方面的缺陷。这种缺陷尚不被人们承认而且十分有害。本书以中小型企业公司及其各部门负责人为对象。在某种意义上,本书中所述的许多方法也适用于大型公司和中央总部。请记住,以一个年销售量譬如说为 500 万美元的公司为原型来说明某一成本降低原理时,同样的原理实际上也适用于年销售量为 5000 万美元、1 亿美元、2 亿美元甚至更多的公司。

不管公司的规模如何,采用本书中所述方法,综合节省可达 10%。事实上,在多数情况中,综合节省能达到 20% ~ 30%。正如后文所示,成本降低 10%,利润可增加 25% ~ 50%。如综合节省能保持下去的话,利润增加更多。然而,综合节省涉及方方面面,常常成为一个问题。因为许多公司经理常常不充分认识到成本降低多方面的效益,所以本书详细说明各种不同的成本降低法以及能够实现的成本节省和利润增加。

读者在开始阅读本书之前,应该明白本书是一本成本降低入门书,虽然本书详尽而又深入地论述成本降低综合计划的各个方面,但它不能使一个未受这方面培训的公司经理马上变成一个专家。但是,本书把最重要的成本降低法的原理以及它们对公司利润率的影响讲得清清楚楚。例如,仅仅阅读本书第三章有关工作抽样的论述,不能使公司经理马上就可以亲自指导复杂的工作抽样管理。但本书向公司经理举例说明了工作抽样的目标、指导原则、好处以及具体程序。只有在那个时候,公司经理才能够指导企业管理员或外边的咨询专家编制一个有效的、不断发展的计划。

按照同样的思路,本书着重说明了几个关键性的成本降