

新思潮叢書21

帕金森看圖學企管系列之五

圖解 贏的成本戰略

——如何善用成本管理

Watch Your Figures

文：帕金森、魯斯特莫吉 圖：霍弼

喬正龍 譯



新思潮叢書21

帕金森看圖學企管系列之五

圖解 贏的成本戰略

——如何善用成本管理

Watch Your Figures

文：帕金森、魯斯特莫吉 圖：霍弼

喬正龍 譯



10058611

新思潮叢書21

圖解 **贏的成本戰略**

原著者 文：帕金森·魯斯特莫吉

圖：霍爾

譯者 喬正龍

初版 75年3月

定價100元

發行人 張清吉

出版者 志文出版社

地址 台北市中山北路7段82巷10弄2號

郵政劃撥 0006163-8 號

電話 8719141・8719151

法律顧問 林金發律師

行政院新聞局登記證局版臺業字第0950號

缺頁或裝訂錯誤隨時可調換

譯序

俗諺說：「戲法人人會變，巧妙各有不同。」二十世紀八〇年代，隨着科技全盤的翻新，人類置身其間的客觀環境，無論就結構、速度、生活方式和內容都有了重大的改變，即以人類活動中的一環——商場而言，也真個是千變萬化，因此在經營策略和全盤運作上，不能有一點兒差誤，只要策劃不夠詳密，就不免會差之毫釐、繆以千里了。

帕金森 (C. Northcote Parkinson) 是當代把這種企管經營學通過高超的想像力、妙語如珠的「圖文並茂」結構方式傳達出來的高手之一。他那種句句敲入核心的文字，配上生動的漫畫插圖，不但傳達出旁敲側擊，一語道破的洞察，而且充滿足堪玩味的智慧，能够把原本枯燥、高深的經營企管學，採用老嫗能解的淺白方式寫出來，這真是非凡的手筆，這些特色正是帕金森這套「看圖學企管學」叢書風行全球、享譽的主要原因！

企管經營學本來便是環環相扣，可以靈活運用的戰略，可是用兵之妙成乎一心，在整個運作過程中只要稍有失算，不但不能攻城略地，而且其結果是灰頭灰臉，滿盤皆輸，帕金森的看家本領就是告訴我們這種只准贏不准輸的戰略。

日本豐田汽車企業是戰後最受矚目、最有成就的企業之一，這家公司之所以能締造這種令人刮目相看的業績，主要就是它徹底貫徹執行有名的六項經營原則：「分工合作，層層節制，準時交貨，適量生產，節減成本，精益求精」，建立其嚴密健全的生產與品質管理制度，以致豐田的小汽車橫行全球各地！

帕金森在這套叢書裏，便高度發揮了他的經營哲學的玄機，把經營企管中容易遭遇的問題及化解危機的方法與妙訣，都一一親切道出，他從不賣弄理論，但指出的都是經營者最棘手、最關鍵的問題。

高明的企管經營學儘管它追求的最後目標是創造利潤和業績——可是這種賭注不同於純粹的賭博，要靠使詐、使狠、使人破人亡。然而經營得法的企業，不但使業者本身獲利，而且促進社會、國家的繁榮，使人類蒙受無比的福澤。

企業機構本身是一個冰冷、無生命的結構，可是帶動它運作、發揮功能的却是有機體的「人」——因此控馭是否得法，運用是否精確，攻守是否得當，在在決定一家公司成敗的命運，帕金森定律提示了紙上作業無窮的奧秘和玄機，讀者可以從作者雋趣橫生的行文，水乳交融的插圖，獲得許多寶貴的啓示。

譯者謹誌

一九八六年二月五日

目錄

譯序	一
第一章 控制之妙	三
第二章 親切的成本數字	二七
第三章 考驗的時刻	三三
第四章 呆人呆時呆料	四五
第五章 浪費的高度模仿性	四九
第六章 沉重的利息包袱	五五
第七章 隱藏的成本	五九
第八章 放長線釣大魚——為省錢而花錢的藝術	七三
第九章 成本與管理人員	八一

第十章	銀貨兩訖歡迎惠顧·····	九三
第十一章	為何不善用預算管制·····	九九
第十二章	合理的分攤·····	一二三
第十三章	惡魔的由來·····	一二九
第十四章	滴水不漏——控制的至高境界·····	一三三
第十五章	真有利可圖？·····	一五五
第十六章	預測明日商場競決·····	一六一
第十七章	帕金森定律——紙上作業玄機處處·····	一六三
第十八章	有好人才會有好事·····	一六九
第十九章	假如你是這樣經營的·····	一七五
第二十章	電腦——買回來要會用它·····	一七九
第二十一章	作業研究果能有助決策·····	一八七
第二十二章	生產！再生產！·····	一九一

譯序

俗諺說：「戲法人人會變，巧妙各有不同。」二十世紀八〇年代，隨着科技全盤的翻新，人類置身其間的客觀環境，無論就結構、速度、生活方式和內容都有了重大的改變，即以前人類活動中的一環——商場而言，也真個是千變萬化，因此在經營策略和全盤運作上，不能有一點兒差誤，只要策劃不夠詳密，就不免會差之毫釐、繆以千里了。

帕金森 (C. Northcote Parkinson) 是當代把這種企管經營學通過高超的想像力、妙語如珠的「圖文並茂」結構方式傳達出來的高手之一。他那種句句敲入核心的文字，配上生動的漫畫插圖，不但傳達出旁敲側擊，一語道破的洞察，而且充滿足堪玩味的智慧，能够把原本枯燥、高深的經營企管學，採用老嫗能解的淺白方式寫出來，這真是非凡的手筆，這些特色正是帕金森這套「看圖學企管學」叢書風行全球、享譽的主要原因！

企管經營學本來便是環環相扣，可以靈活運用的戰略，可是用兵之妙成乎一心，在整個運作過程中只要稍有失算，不但不能攻城略地，而且其結果是灰頭灰臉，滿盤皆輸，帕金森的看家本領就是告訴我們這種只准贏不准輸的戰略。

日本豐田汽車企業是戰後最受矚目、最有成就的企業之一，這家公司之所以能締造這種令人刮目相看的業績，主要就是它徹底貫徹執行有名的六項經營原則：「分工合作，層層節制，準時交貨，適量生產，節減成本，精益求精」，建立其嚴密健全的生產與品管制度，以致豐田的小汽車橫行全球各地！

帕金森在這套叢書裏，便高度發揮了他的經營哲學的玄機，把經營企管中容易遭遇的問題及化解危機的方法與妙訣，都一一親切道出，他從不賣弄理論，但指出的都是經營者最棘手、最關鍵的問題。

高明的企管經營學儘管它追求的最後目標是創造利潤和業績——可是這種賭注不同於純粹的賭博，要靠使詐、使狠、使人破人亡。然而經營得法的企業，不但使業者本身獲利，而且促進社會、國家的繁榮，使人類蒙受無比的福澤。

企業機構本身是一個冰冷、無生命的結構，可是帶動它運作、發揮功能的却是有機體的「人」——因此控馭是否得法，運用是否精確，攻守是否得當，在在決定一家公司成敗的命運，帕金森定律提示了紙上作業無窮的奧秘和玄機，讀者可以從作者雋趣橫生的行文，水乳交融的插圖，獲得許多寶貴的啓示。

第一章

控制之妙

觀

微可以知著，本書探討的就是如何控制收支平衡，進而迭有盈餘的經濟行爲。

經濟——它最原始的意義就是家計管理。家計的經濟平衡，並不難達成，只要是「巧婦」，對此都會有一種敏銳的感覺，而且推己及人，連帶她的丈夫和孩子們都必須在巧婦

不錯，有些東西在市區的超級市場賣得很便宜，但是來回兩趟的車資也够瞧的了。



這一雙「看得見的手」下，整體遂行家庭經濟行爲。

巧婦常嘮叨：

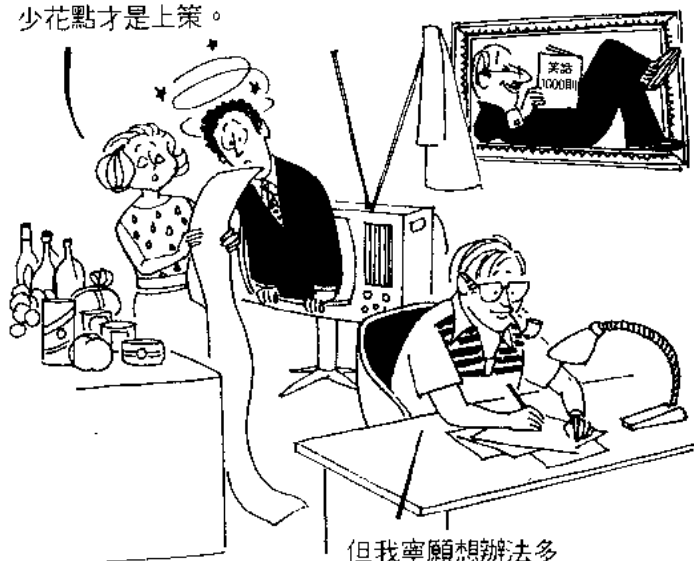
「別丟！別丟！那個可以拿來餵貓。」

「這燈該關了，反正看得清楚就好。」

「我買的這一廠牌的東西，雖然比其他牌子貴一點，但是同樣的包裝容量，它的份量却多一點，反而划算。」

「熱水水龍頭一開就不知道停止，你看！滿得都要溢出來了，現在電費這麼貴，快快關上，以後用一半的水量就够了。」

當然，當然，能够少花點才是上策。



但我寧願想辦法多賺點以彌補開銷。

這點小事，還用得着你們兩個一齊動手，簡直浪費時間，我不管你們中的那一個，要有一個人現在就去鋪床！」

「這陶器壞了，你們若能少吃一客冰淇淋，省下的錢，就够換個新的了。」

「這包裝紙和線繩，丟了可惜，留下它，日後總用得着。」

「騎腳踏車去就可以了，這麼近，省點油錢吧！」

「那百元大鈔，白花花的不易，你們都知道謹慎使用，但是別以爲一塊兩塊錢少，就可以隨意亂花，節省就是省在這裏。」

巧婦的嘮叨，事實上，暗合所有基本的經濟原則，且實地強制應用到她的「企業」——家庭之內。雖然，男主人可能會反對她的某些觀點。

這牽涉到了一項經濟學上有關開支的心態，她的認知並沒有完全被她的丈夫和孩子們所認同，在某些重點上，他們不能不同意她，但是處於「花費者」立場的丈夫和孩子們却議論紛紛：

「節省那吃剩的食物，真是一種經濟行爲嗎？它不過使得冰箱被塞得亂七八糟。」

「那破盤墊值幾個錢，買個新的也比修補它便宜。」

「多關一盞燈，豈不影響視力，要是配付眼鏡可就划不來了。」

很明顯的，收入和支出之間是存在着不易化解的歧見，在一個家庭組織中，對經濟的理
解，女性的行為本能是縮減開支，男性的本能則是增加收入即可。

女性關心的是上百個花錢的管道，而男性關心的就較為簡化，只是一個賺錢的管道而已。雙方在支配金錢政策上的不同觀點，誰是誰非常很難遽下結論。原因在於：過與不及皆不符經濟理則。凡事皆有其效率的極限，對經濟的控制如果嚴格精明到某一頂點，再超過此點時，就會招致反效果。簡單來說，經濟上所謂的節儉與吝嗇，完全是兩回事。

例如，不問品質，只求價廉買來的衣物，可能穿一次就壞了，便宜的傢俱可能一經使用就不免破損，甚至省下搭公共汽車的車資，却導致皮鞋的加速磨損，反而得不償失。

看來，一味追求經濟上節儉的美德，不但是一種苦行式的愚蠢，甚或養成此種惡習。現在，結論已經很明顯了，揮霍無度與吝嗇，都犯了同樣的錯誤，兩皆不可取，而且一旦養成習慣尚且不自知與不知何所止。

進一步來說，我們現在不妨將上述家庭經濟理則加以擴大，推移到工廠、企業辦公室，這裏却是一個由男性支配的世界。如果不健忘的話，當在家庭經濟內，總有兩個相反的意見衝突：浪費的經濟相對於節儉的經濟觀，吝嗇對濶氣的行為。但現在掌權者已經換為男性，浪費的趨勢自然佔了上風。男性大而化之的本能助長了此一事實，這種浪費心態的形成，會

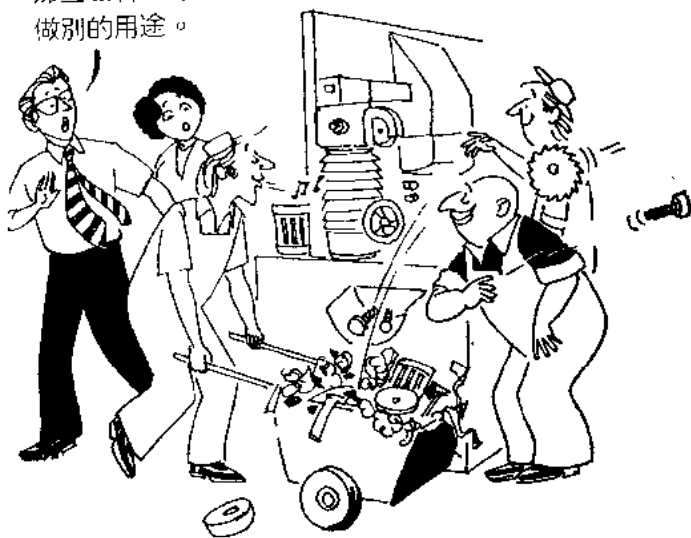
由微而著，逐漸蔓延。

首先，在一個小型工廠——企業創業之初總是由小而始，員額不過十幾，至多不超過五十，朝夕聚首一堂工作，組織上不脫家庭色彩，於是，家計經濟的理念仍然有形無形地維持着。

但是，經營卓越的企業會日漸茁壯，組織員額日趨龐大，部門林立，分工精細，各自獨立，至此，企業不復存有當初的家庭經濟心態，對大多數的員工而言，企業，或者稱爲「公司」較爲恰當，甚至成了一個抽象的名詞，員工認爲：事不關己，則不關心，這些事是「他們」在管理，與「我」何干！

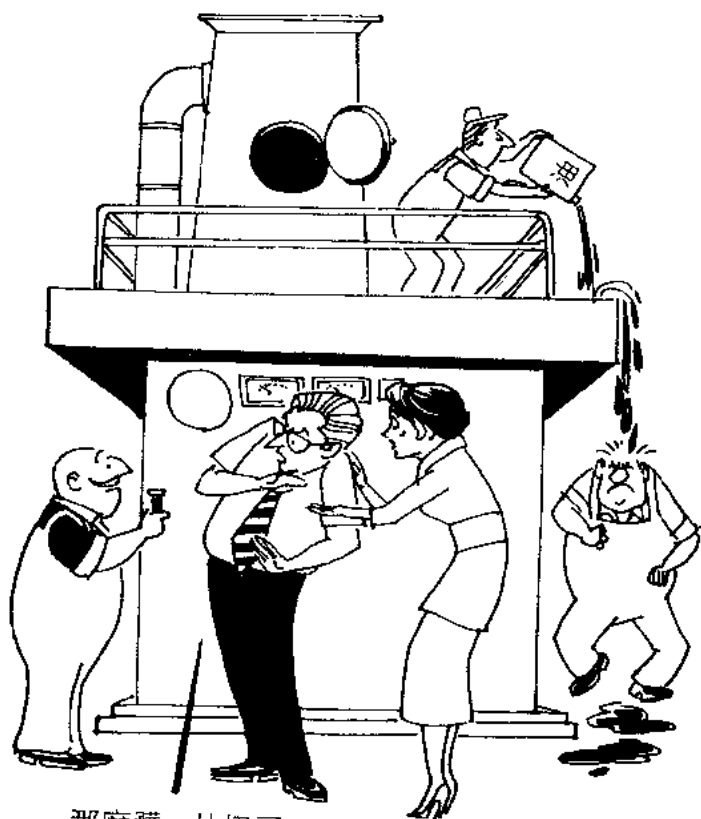
企業大型化與複雜化後，使得管理的

那些廢料還可以
做別的用途。



工作似乎也遠離了工廠基層面，員工會想：節省這五毛錢對於滿腦子只想賺上百萬元的老闆能有什麼意義？太微不足道了，不省也罷，何必太操心。再加上人總是喜歡做些表面功夫，工頭爲了使工廠現場看來「整齊清潔」，也不管東西是否仍可用，只要礙眼，就馬馬虎虎丟掉算了。

管理者怎麼會花心思去注意工廠內零碎雜



那麼髒，快扔了。

物的潛在性價值呢？隨意拋棄造成的水資源與空氣污染問題，當然更不在他們關心的範圍內了。

大型私人企業尙復如是，可以推論國營企業的浪費當不止十倍於此。實言之，不管多大的公司，它都是一個組織，政府機構也是一種組織，兩者同樣追求效率與成長，假如大公司的老闆對於公司內一、二十塊錢的浪費覺得無所謂，不去檢討，那麼政府機構的主持者，就更覺得無所謂了，政府機構對於一個能節省百萬元公帑的計畫總會大吹大擂，但它絕不會有興趣注意及一個能省下數千元的改善措施。納稅者對此類公共支出的節省也欠缺熱心，納稅者是不了解小數目的浪費，累積起來是非常驚人的，他們只是單純的認為：反正這邊省下一點，也是挪在另一邊浪費掉了，還不是一樣，殊不知，浪費的結果，還有算總帳的一天，那就是年年巨增的政府開支與公債數額上。

另一個很少引起評論的結果是：政府財經部門的此一心態會影響及於對納稅者的服務品質，而大企業亦會受此流風影響。通常大企業，尤其大型製造業，其與政府的關係密切，政府訂單是他們的大生意，例如，國防採購契約。而公共投資計畫的擴大與當期失業率有很大關係，政府為減少失業率，這類支出即會增加，政府增加的投資為企業所吸收，而大企業與政府機構關係密切，訂單大而穩固。

其結果間接養成企業與政府機構一樣有一種「慮大不慮小」的習慣，此種習慣本應形成於董事級的決策會議中，但却漸及於企業全體，當這個觀念普遍定型時，所有節省金錢的計畫案都將被輕易的疏忽。

事實上，任何組織如果其開支不受節制，我們第一個本能的反應是對於因而浪費掉的金錢感到可惜：開支浮濫，虛報製造成本，不正當地去抬高售價。對大多數上述的大企業而言，這些都是千真萬確的事實，對於造成這種結果的主要

