



# 第 1 章

## 日本的成本管理策略

自 20 世纪 80 年代以来，日本不断地向西方国家学习，也不断地向其提出挑战。它为世界经济提供了各种创新的经验。在本书中，我们将介绍日本成本管理中的四种最新的财务管理方法和五种商业改革措施以及在财务管理中发挥作用的四种成本管理手段。我们讨论的成本管理具有深厚的文化底蕴。因此，本章将介绍 20 世纪 80 年代以来日本经济所经历的一些重要变化。对新的日本管理策略的文化根源不甚了解是这些策略在西方运用不成功的主要原因之一。

西方国家在研究日本企业时，他们所犯的一个主要错误是仅仅注重商业技巧的研究而忽视了它们与文





化之间不可分割的联系。为了弥补这方面的不足，本书将把文化背景这一因素当作管理研究的一个重要组成部分。我们将先聚焦于日本的经济环境所发生的变化。

### 日本的财务管理现状

在 20 世纪 70 年代实现了加工自动化之后，日本开始积极推广工厂自动化。其动力源自不断下降的人口出生率以及由此导致的就业工人数量的减少。由于这一变化，日本的许多公司对自动化改造进行了大量的投资。这一举措并非出于经济上的考虑，而是为了生存和立足的需要。如果不实行自动化，日本工厂的生产可能无法继续。因此，与西方企业相比，日本企业在传统成本管理方面所遭遇和需要克服的障碍要严重得多，而且在时间上也要早一些。这种从传统的生产模式到灵活的生产制度再过渡到工厂自动化以及后来的计算机集成制造的转变要求迅速地完善财务管理制度。为了应对这一挑战，日本人创立了一些独特的财务管理方法，如目标成本管理，以及成本工程方法，如及时管理。

日本财务管理协会在一本非常有影响力的书《联合成本管理》中提到了许多成本管理方面的最新进展。联合成本管理中的关键理念是实现产品、软件和服务方面的战略成本管理，即“综合价值链”方法。其中包括了整个产品的生产和使用周期，从产品的研发到产品的计划、设计、生产、宣传、销售、使用、维护以及回收处理。据估计，如果在产品的生产和使用周期以及其价值链过程中降低成本并提高产品的质量，商家便能获得最高的利润。这也是从战略角度考虑的最为有效的成本管理方法。表 1 表明了 20 世纪 70 年代和 80 年代最典型







经接受的美式的管理模式相背离，并且形成了自己的一套独特的日本管理模式。这种变化对日本的经济管理产生了深远的影响，涉及到一般商业手段、组织结构、财务活动以及财务管理技巧等各个领域。日本的管理策略十分独特，而且是其文化母体不可分割的组成部分。我们能够从中获益颇多。下面将介绍五种商业创新措施、四种新的财务管理手段和四种成本管理方法。

## 常用商业手段和运作原则

### 创新 运作原则

创新一，雇主与员工之间的内在契约关系发生转变。

计划和控制体系在一个以命令和控制为主导的社会里是不可或缺的，美国正是这样一个社会。然而，日本

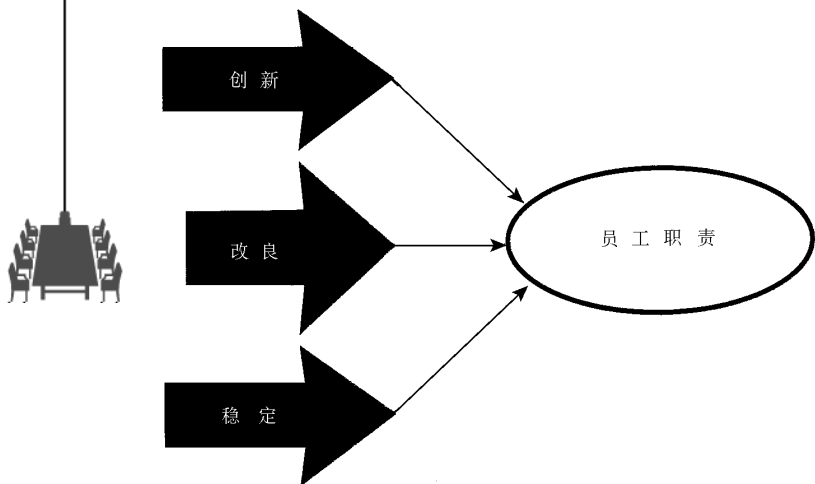


图 员 责 任 20 世纪 80 年代日本员工的职责



公司却对员工的义务进行了重新定义，主要包括 **持续改善** 和 **杂项改善**（**员改**）所说的创新、改良和稳定三个方面（**三稳**），见图 **员改**。这种体系改变了公司的职位结构和组织形式，而且进一步转变了公司与员工之间的内在契约关系。**三稳**不仅仅是一种手段上的转变，而且是一种企业文化上的革新。

在这种情况下，“创新”是指工厂在引进新技术或对工厂设备进行投资后，员工的基本责任之一即是对产品和生产过程进行创新变革。它是一种非连续性的创新发现，并且能够引发一些根本性的变化。“改良”也是员工的责任之一。它要求员工不断地改善目前的生产状况，不仅包括日常的小规模的持续改良，也包括一些管理结构上的调整。“稳定”意味着有责任维持目前的技术水平及商业和经营状况。关于员工责任的传统观点则仅仅局限于“稳定”一个方面。

从传统的“计划与控制”向 **三稳**管理的转变将令一些试图采用日本管理策略的美国公司迷惑不解。其实很多人并不了解 **三稳**的管理态度正是日本成本管理策略，如及时管理（**准时**）、全面生产管理（**精益**）、全面质量管理（**精益**）以及价值工程（**价值**），背后不可缺少的驱动因素。

**三稳**是一种十分独特的管理方法。从其三个构成要素的名称到内容表述，它都具有明确的目的性。而计划控制管理则并非如此。传统的计划控制管理手段认为组织目标是从上级管理层开始自上而下地传达的，并且这些管理手段的运用者都只是孤立地提供专业服务。美国的许多管理手段，如标准成本管理、收益预算管理、可变成本管理和资金支出预算等各种手段，除了实施计划和控制以外都不具备改善商业运作状况的功能。事实上，即使最终采用这些技术建立起了一套完善的功能系统，也可能会出现不能取得特别突出的改善效果，甚至





不会出现任何改善迹象的结果。

随运管理比传统的计划控制管理形式更适合于那些实行全面质量管理、及时管理、全面生产管理和目标成本管理的日本企业。因为随运管理具有明确的目的性。每一种管理手段的目的并不在于控制管理对象，而在于改善其性质。全面质量管理的目的是提高产品质量。及时管理是为了减少库存，全面生产管理的目的是提高机器的利用率，而目标成本管理则是为了降低产品的成本。随运的运作原则与日本的管理手段或许是同时建立起来的。即使不是这样，它们也是相互依存的。实际上，许多北美公司在运用日本的成本管理策略时遭遇失败就是由于缺乏对随运运作原则的强化和缺少对随运指导作用的理解。

### 组织结构

创新二，普遍实施跨职能部门的团队合作。

跨职能部门的团队合作改变了日本企业的运作方式。在过去，企业的组织结构是根据各个不同的职能而创建的，如生产、销售、采购、研发、管理、人事以及财务等各个职能部门。由于各部门可以提供各自领域的专业信息，因此这种以不同功能为单位的组织结构在今天仍然发挥着非常重要的作用。这些职能部门为企业的成功提供了必不可少的专业知识储备。对于新产品的研究和开发来说，这种交叉的职能部门组织形式是不可缺少的。因为它们在具体操作方面发挥着战略推动作用。这种交叉的职能部门组织形式之所以重要还在于它们促成了不同领域之间的相互合作和相互影响，并且使不同部门的成本达到平衡状态。

在很多情况下，这种交叉结构会自然而然地相互产生影响。然而，由于每个部门所拥有的信息量越来越





多，同时各组织部门之间的距离也在扩大，这使得部门之间的交流变得越来越困难。为了确保各职能部门之间的交流，即使面临重重困难，大多数的日本公司仍然设法组建交叉职能部门形式的正式合作团体，并使其与传统的以功能为单位组建的结构组织并存。

创新三，日本公司实行职能部门之间的职位调动制度。

一些著名的日本公司经常将各部门的管理人员进行相互调动。这种情况在员工的整个职业生涯中时有发生。等到进入职业生涯的中期，大多数员工在财务、金融、营销和生产等各个领域都具备了广泛的经验。这些经验使他们能够更清楚地对各个价值环节做出预估，并采取一些与公司目标保持一致的平衡措施。同时实行跨部门的团队合作与职位调动这两种管理方法，必将促进计算机集成制造与价值链管理方法的发展。

### 财务管理的主要领域

创新四，财务管理在新型职能部门与各种不同产业中的运用。

财务管理在过去主要用于生产和销售领域，在某些情况下也用于一些金融部门。如今，它已经在许多其他领域得到了应用。例如，目前的研发领域、产品规划与设计以及产品的寿命周期的规划(包括运转、维护和回收处理等各个环节)等诸多领域。由于日本经济受诸多因素的影响，日本的财务人员并未像美国那样增多。而与此相反，财务管理已成为所有管理人员的责任。在过去，财务管理主要在制造行业中应用。如今，在计算机软件、电信、商业广告以及其他服务性行业也被广泛应用。

创新五，将销售盈利( ~~成本~~ )作为一个战略目标。





在一些高科技公司，销售盈利已取代投资盈利（**確**）逐渐成为公司的利润目标。销售盈利模式如果与及时管理和目标成本管理等一些能有效减少库存的管理手段并用，将具有极大的战略意义。如今日本的一些顶尖企业已经逐步放弃了投资盈利的模式。

这五种创新方法中的每一种都十分重要。如果能加以综合运用，必将会促使日本企业蓬勃发展并且带来难以估量的影响。稍后我们将看到，单独采用某一种日本管理手段而缺少这五种创新方法的支持，成功的机会将大大降低。下一节将介绍一些日本商业环境中发展起来的财务和成本管理方法。

### 主要的财务管理手段

20世纪 50年代，日本公司采用的是一些传统的财务管理手段，如标准成本管理、预算管理、可变成本管理和资金支出预算。这与一些美国企业的做法几乎完全相同。这些管理手段的运用是二战后日本积极引入美国的财务管理制度的结果。

如今，日本的公司为这种财务管理体系增添了一些新的内容，主要包括：

- （**员**）目标成本管理。
- （**圆**）成本改良。
- （**猿**）成本表格。
- （**源**）中期计划。

到目前为止，虽然这些新的管理方法很快得到推广，但是它们主要还是集中应用于一些装配生产行业。下面一些较为熟悉的成本管理手段也同时被采用：

- （**员**）全面质量管理（**裁**）。
- （**圆**）及时管理（**允**）。
- （**猿**）全面生产维护（**裁**）。





## 第1章 日本的成本管理策略

(源) 价值工程( 价值工程 )。

成本管理不同于财务管理，但是两者又具有内在联系。后四种成本管理手段在本书中不加赘述，因为许多商业人士对它们都已十分熟悉，而且许多商业刊物也对此作了详尽的介绍。

在向工厂自动化急剧转变的过程中，五种创新措施、财务管理和成本管理结合成为一个相互影响不可分割的系统。在具体了解财务管理策略之前，我们必须更多地了解向工厂自动化和计算机集成制造转变的过程。因此，在下一章我们将讨论工厂自动化和计算机集成制造对日本商业管理和财务管理策略的影响。

