

最強のコスト削減

14%

成本削減

来自科尔尼的成本管理实践

(日) 栗谷仁 (科尔尼公司合伙人) ◎编著
科尔尼公司 (A.T.KEARNEY) ◎审校
陈昭◎译

间接成本的削减方法和经营理论
短期内为企业带来明显的收益改善



.....
仅仅四个月到半年的时间，便可降低企业中12%~14%的间接成本
企业战略咨询公司科尔尼为您公开世界数百家公司的实践经验

14%

成本削减

THE 14% COST SLASH

来自科尔尼的成本管理实践

(日) 栗谷仁 (A.T. 科尔尼公司合伙人) ○ 编著
科尔尼公司 (A.T. KEARNEY) ○ 审校
陈昭 ○ 译

 **机械工业出版社**
CHINA MACHINE PRESS

在经济日益全球化的今天，如何强化企业的收益能力显得尤为重要。企业战略咨询公司科尔尼通过大量的实践经历积累了丰富的实战经验。本书将通过科尔尼公司的研究成果和专业知识，从“成本分析”、“成本结构”、“削减方法”和“企业经营理论”的角度，为您解读企业如何持续创造经营价值。

SAIKYO NO COST SAKUGEN

by A. T. Kearney, Hitoshi Kuriya

Copyright ©2009 A. T. Kearney

All rights reserved.

Originally published in Japan by TOYO KEIZAI INC.

Chinese (in simplified character only) translation rights arranged with

TOYO KEIZAI INC., Japan

through THE SAKAI AGENCY and BARDON-CHINESE MEDIA AGENCY

A. T. Kearney (Shanghai) Management Consulting Co., Ltd.

35/FL, OneLujiazui 68 Yin Cheng Middle Road Pudong New Area Shanghai 200120,
PR China

Beijing Liaison Office

26/F Tower 2 China Central Place No. 79 Jianguo Road Chaoyang District Beijing 100025,
PR China

A. T. Kearney (Hong Kong) Limited

13/F MassMutual Tower 38 Gloucester Road Wanchai, Hong Kong

本书版权登记号：图字：01-2010-1664

图书在版编目 (CIP) 数据

14% 成本削减：来自科尔尼的成本管理实践/（日）栗谷仁编著；陈昭译. —北京：机械工业出版社，2010.7

ISBN 978-7-111-31154-6

I. ①1... II. ①栗... ②陈... III. ①企业管理：成本管理 IV. ①F275.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 126397 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：李新妞 责任编辑：李 浩

责任校对：侯 灵 责任印制：杨 曦

保定市中华美凯印刷有限公司印刷

2010 年 8 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm × 242mm · 12.25 印张 · 1 插页 · 167 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-31154-6

定价：36.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销售一部：(010) 68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售二部：(010) 88379649

读者服务部：(010) 68323821

封面无防伪标均为盗版



／ 前言 ／

Introduction

经济的高速发展带动了商品销售业的蓬勃发展。如何凭借微薄的利润提高销售额成为现今许多企业极为关注的热点问题。“低买高卖”固然能够创造企业的利润，但建立一个“能够稳定供给物品”的经营模式则更为重要。因此，企业需要与外部供应商之间形成“相互信赖、长期稳定”的合作关系。

由于当今市场上顾客需求、商品信息量以及购买渠道的多样化，使得企业无法单纯依靠销售量来创造利润。一个企业要想在市场经济的大潮中永立潮头，必须凭借创新谋求发展，通过提高产品附加值，着力打造其核心竞争力。经营、竞争环境的变化，促进了日本企业的转型，也大大改善了日本企业效率低下的经营模式。

然而，从科尔尼公司以往的经验来看，日本的多数企业还存在着很多效率低下的现象。企业自身也深知如此，但由于种种原因，很多企业从未开展过相关的改革活动。本书以大多数企业成本管理中存在的薄弱环节——“间接成本”作为关注的焦点，解读降低成本的方法和要点。

间接成本是企业的经营过程中购买与产品生产没有直接关系的物品、服务时所产生的费用，在企业总成本中占有很高的比重。降低间接成本与提高企业收益息息相关，它是建立持续成本改革体制的重要组成部分。本书将以科尔尼公司的研究成果和专业知识为基础，通过大量的项目案例，来为大家具体说明降低间接成本的方法。



世界性经济危机的到来使商品销售业遭受重创。如何改善企业内在效率低下的问题已经成为强化日本企业竞争力不可或缺的一部分。本书将针对降低成本的方法和要点进行一一说明,旨在通过降低被浪费的成本,将这部分成本再次投入到附加值创造以及企业的成长领域中,从而提高企业的生产效率和生产能力,强化企业的竞争力。

目前,世界经济形势回暖,但日本企业仍要面对少子化所导致的市场紧缩。此外,在经济全球化背景下,企业竞争日趋白热化,想要在此环境中得以生存,必须不断提高生产效率,从根本上发展成为生产能力强大的企业。在此方面,本书若能助您一臂之力我将深感荣幸。

科尔尼公司的项目小组针对强化企业收益能力的课题,特别是本书关注的“降低间接成本”方面,做了充分的研究,并在170多家不同类型的企业中得以实践。本书将通过这些实践项目为您说明具体的解决方案。由此可见,本书并不是纸上谈兵,而是通过以往大量的成功经验为您提供切实可行的操作方法。

本书开篇将阐述降低间接成本为何能够对企业发展产生显著效果,并说明实际操作中所必需的“要点和方法”。

从中篇开始,我们选出印刷费用、杂项费用、物流费用、基础设施管理费用、IT费用、媒体广告费用等具有代表性的间接成本,详细阐述不同种类费用的成本削减方法的要点。这些成本并不是单纯靠与供应商的价格谈判来降低的,而是通过对供应商行业结构和成本结构的分析,以结构性、理论性的视角捕捉削减成本的方法。此外,本书对当前企业活动中各个范畴所涉及的庞大费用开支都予以了详细解说。

企业在降低成本的实际操作过程中,“采购自分公司”所产生的费用削减很容易遭遇瓶颈。本书的尾声阶段,将对这一部分的成本削减方法进行分析,并将范围扩大到设备投资等方面,从削减成本和加强经营管理的角度,阐述其关键所在。

虽然我们始终强调必须降低成本,但绝非胡乱要求供应商降低价格来



达到目的。供应商作为企业在市场中建立信赖性关系的基础，要让其在享受必要利润的基础上，通过改善企业自身高额采购的模式，达到以市场合理价格采购的最终目的。此外，企业不只对供应商一方，客户的有效管理对企业来说也非常重要。通过构建与供应商双赢的供应链模式以及采购模式的彻底改革，才能更好地让企业持续进行成本管理。

由于间接成本是原材料以外企业所购入的全部物品和服务的成本，所以，其涉及企业内的各个部门和人员。因此，我相信本书不仅局限于个别部门的个别人员。基于降低间接成本所产生的显著效果和重要性，相信本书对参与企业经营的相关人员将具有非常大的参考价值。

通过对本书的阅读，如果能够使您的企业成功转变为不断创造利润的经营实体或能帮助您的企业提高收益，我将感到万分荣幸。

栗谷仁

2009年3月



目录 Contents

前 言

第一章 企业成本管理中效果显著的领域——“间接成本”	1
1 企业成本管理中的薄弱环节——间接成本管理	2
2 短期内实现成本大幅降低的原因	8
第二章 企业降低间接成本的概要与方法	14
1 步骤1 整理成本数据	15
2 步骤2 明确成本降低空间，制定成本削减方法	17
3 步骤3 与供应商进行价格谈判实施成本削减	27
4 步骤4 巩固成本削减效果	29
5 方法总结	30
第三章 不同费用种类的成本削减方法——印刷费用	33
1 企业在印刷费用管理中容易产生的问题	34
2 行业分析	36
3 成本结构与成本驱动因素的分析	38
4 降低印刷成本的途径	40



5 实际操作中的要点	41
第四章 不同费用种类的成本削减方法——杂项费用	43
1 企业在杂项费用管理中容易产生的问题	44
2 行业分析	45
3 成本结构与成本驱动因素的分析	48
4 降低杂项费用成本的途径	50
5 实际操作中的要点	51
第五章 不同费用种类的成本削减方法——物流费用	53
1 企业在物流费用管理中容易产生的问题	55
2 行业分析	57
3 成本结构与成本驱动因素的分析	60
4 降低物流成本的途径	62
第六章 不同费用种类的成本削减方法——基础设施 管理费用	64
1 基础设施管理费用概述	65
2 企业对清洁成本费用的管理与控制	70
3 企业对安保成本的管理与控制	76
4 企业对设备管理费用的管理与控制	80
第七章 不同费用种类的成本削减方法——IT 费用	85
1 企业在 IT 成本管理中容易产生的问题	87
2 IT 费用的成本结构	88

3 降低 IT 成本的途径	90
4 降低 IT 成本的案例	95
5 持续降低 IT 成本的要点	101
第八章 不同费用种类的成本削减方法——媒体广告费用	104
1 企业在媒体广告费用管理中容易产生的问题	105
2 行业分析	107
3 成本结构与成本驱动因素的分析	111
4 降低媒体广告成本的途径	114
5 实际操作中的要点	117
第九章 企业经营者应有的成本管理技能及成本改善项目 运作模式	119
1 建立成本改善项目运作模式	120
2 指定成本削减空间	123
3 价格谈判	126
第十章 有效管理分公司	129
1 灵活运用成本中心分公司的优缺点	130
2 客观评价分公司、积极应对高成本机制	132
3 根本转变分公司的高成本机制	136
4 有效管理分公司	141
第十一章 设备投资成本的优化与控制	146
1 有效控制设备投资成本	148



2 设备投资各环节中的成本控制方法	149
-------------------------	-----

第十二章 供应商的自我管理	163
----------------------------	------------

1 采购的高度和专业化和供应商的自我管理	164
2 供应商实现自我管理的三个方法	166
3 采购材料的特征及供应商自我管理的基本方法	168
4 供应商的自我管理：被动的方法（短期防范方法）	170
5 供应商的自我管理：强化的方法（中期机制强化方法）	174
6 供应商的自我管理：预见性方法（构筑战略对策方法）	177
7 总结	180

尾声	181
-----------------	------------

协助撰稿	183
-------------------	------------

第一章

企业成本管理中效果显著的领域

——“间接成本”



许多企业都存在着效率低下的现象。企业自身恐怕也深知如此，但由于种种原因，导致很多企业从未开展过相关改革活动。本书以大多数企业成本管理中存在的薄弱环节——“间接成本”作为关注的焦点，解读降低成本的方法和要点。

和采购原材料所产生的直接成本不同，间接成本是指企业在经营过程中购买与产品生产没有直接关系的物品、服务时所产生的费用，其成本削减效果非常显著。由于成本类型的多样化，使得企业中缺乏对成本进行专门管理的部门。此外，企业管理者主观断定供应商无可替代、成本费用开支的不透明化、个别供应商难以取代等原因，都造成了企业从未进行过降低成本的活动。如果加强改革的意识，导入切实可行的方法，就可以通过降低间接成本，强化企业成本管理。

首先，本书从间接成本的内容、特性以及降低间接成本所带来的显著效果开始说明。





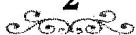
企业成本管理中的薄弱环节——间接成本管理

● 什么是间接成本

间接成本是指企业在经营过程中购买与产品生产没有直接关系的物品、服务时所产生的费用。一般来说，一提到“采购成本”，人们首先会想到原材料的采购费用。但除此之外，企业将运营过程中所有从外部购入的物品、服务等各种采购成本累计起来的话，会产生一笔庞大的费用支出。本书将这类成本总称为间接成本，间接成本管理是大多数企业成本管理中的薄弱环节。

任何企业都会产生间接成本。例如办公费、租赁费、交通费、物流费等；此外，用于企业办公设施的清洁、安保、物业管理、各种设备保养、废弃物处理的费用；用于促销活动的商品目录、宣传单、宣传广告制作的费用；用于 IT、网络维护的费用，以及其他各种业务的委托费等，这些费用通常都属于间接成本。而上述间接成本作为企业运营的基础性支出，大部分都是从外部购入的，该费用属于企业经费开支项目中的销售管理费用。此外，与产品生产相关的直接成本中也包含着许多间接成本，例如，产品包装费、车间维护费（除清扫、设备维护之外）、外部业务委托费等，这些都属于间接成本的范畴。如果企业将此类成本进行累计的话，也将会是一笔巨额的支出。

毫不夸张地说，降低间接成本直接关系到企业的收益能力和成本竞争力（见图 1-1）。实际上，降低间接成本成效显著的企业和毫不关心间接成本管理的企业，在成本竞争力上会产生巨大的差异。一些企业只重视降低原材料的成本和提高业务效率，却忽视了对间接成本的管理。从强化企业竞争力的角度来看，关键是企业如何控制间接成本。



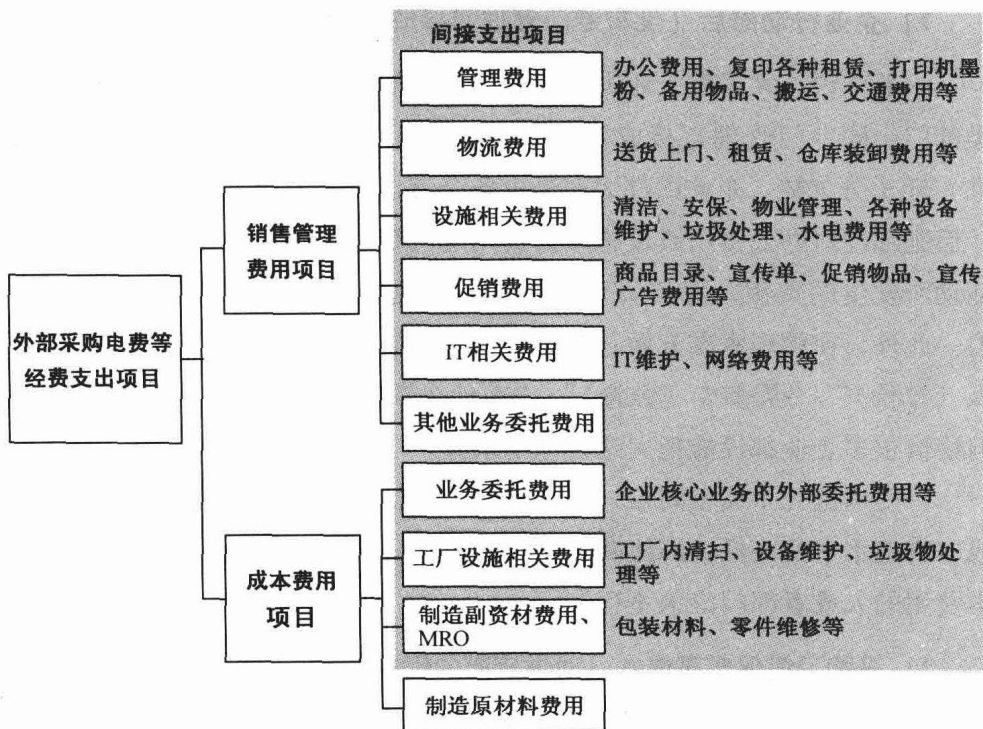


图 1-1 间接成本支出项目

● 间接成本为何成为管理薄弱环节

说起企业对采购费用的削减，人们首先会想到削减与产品生产直接相关的原材料，即降低直接成本。

而与产品生产直接相关的原材料是由专门的采购部门进行购买的，他们一直致力于降低直接成本，并经过长期的实践积累了丰富的经验。而与之相比，间接成本的削减工作则一直处于被动地位。久而久之，间接成本也逐渐成为企业成本管理中的薄弱环节。实际上，如果企业能够实施降低间接成本的举措，就能使成本削减取得“快速、显著”的惊人效果。

降低间接成本有很大的操作空间，主要有以下几点原因。



1) 企业行动滞后（没有专门管理间接成本的部门）

一般来说，大多数企业中没有专门管理间接成本的部门。即使存在此类部门，同专门管理直接成本的采购部门相比，其管理能力（范围和水准）还十分欠缺。企业内部大多是由各个部门分别发出采购订单，即便是让后勤部门对办公费用或设施维护费用进行统一管理，对于促销、市场性活动所发生的费用，因其属于营业费用的范畴，恐怕后勤部门也无能为力。此外，在管理水准方面，企业管理者要明确“从何处买”、“多少钱买入（单价）”、“买多少（数量）”、“在什么样的条件下买入”等基本情况，但恰恰很多企业都没能把握这些基本条件。

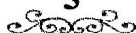
只要明确几个关于间接材料采购的基本情况，我们就能得知企业间接成本管理水平的高低。即使有人能够掌握部分情况，但通晓全公司间接成本费用的人或者部门应该不存在。

2) 采购习惯促成高成本（对供应商的使用偏好、难以替代现有供应商）

正是由于缺乏上述严格的管理体制，企业定期从某供应商处购入物品或服务，久而久之彼此的感情便加深了，这就会对其产生偏好。很多公司就经常以用得习惯为理由，不再寻求新的供应商。因此，如果市场失去了竞争机制后，企业便会产生高成本。此时，如果建议企业的采购负责人给供应商提供一个竞争性的环境，他们的回答肯定是“基于质量方面考虑，不想改变现在的供应商”。但是采购负责人是否对成本和质量两方面作了充分的研究，这很令人怀疑。

此外，多数企业认为，给他们提供间接材料的供应商是无法被取代的。但具体分析后不难发现，此类供应商多为该企业的客户，企业在要求供应商降低成本的时候，唯恐导致销售价格下降，只能继续以高价格购入间接材料。这种情况下，企业不要主观断定供应商无可替代，而要从经营的角度思考一下“从经济合理化角度来看怎么样？”“客观地分析销售金额是否真的会降低？”等问题。





成本的增长会使企业获利减少，企业应该将这一部分减少的利益与销售获利作一下比较。此外，企业管理者要冷静分析一下，其他公司应该也会强烈要求该供应商降低价格，却未必真会导致销售价格降低。当然，采取不与供应商交涉的策略，会使营销部门的工作轻松许多，但是对于这样庞大的费用支出，企业管理者千万不可放任自流，必须要在经营层面上果断地作出决定。

另外，在促销或市场性活动中，企业也容易形成其供应商无可替代的观念。因为直接关系到销售额，降低成本就意味着销售金额的下降，所以很多企业都非常重视这个问题。而在市场性活动中产生的费用是与销售额密切相关的，一般由营销部门掌控，所以很多管理部门根本无法接触。

但是，这样难免会给市场性活动提供低效率的温床。在缺乏市场竞争的环境下，很多企业经常会出现高额购入的情况，从而产生不必要的过剩支出。所以，费用支出透明化也很有可能降低巨额成本。

3) 专业性问题（不了解降低成本的方法）

由于间接成本的种类涉及许多方面，容易导致大多数企业无法切实掌握降低间接成本的方法。

在这样的企业里，采购方面的数据不足以及效率低下的采购行为，导致其从未进行过降低间接成本的工作。即使曾经进行过降低成本的工作，也只是随便下达一个降低 10% 的指标而已。如此就会导致成本即使得到一时的控制，也会马上恢复到原来的高价格。但是，如果企业能有效重复相同的做法，了解正确的方法，就会使成本持续降低，从而蜕变为持续成长型企业。

接着，我们来讨论一下企业应如何降低间接成本。

首先从改善效果明显的成本开支项目做起，通过比较市场价格（市场最佳价格）把握成本可降低空间，进而研究与供应商的交涉策略，以期实现降低成本的目的。此外，对于一些能够充分发挥市场竞争性的成本开支，企业需要引入竞争机制。企业对于一些价格高、无法替代的特殊商品

的成本开支，则需要通过分解和积累（成本推算）成本要素，计算出理论上的“合理价格”（模拟的市场价格），进而进行价格比较，找出降低成本的空间。

关于降低成本的具体方法，本书会在后面根据各种费用项目进行详细说明，通过学习适当的方法，企业可以达到预期成本削减的成效。

4) 缺乏对成本削减的鼓励机制

一般来说，人们对降低间接成本的认知度较低。“即使员工在工作中降低了企业的间接成本也不会得到褒奖，但是间接材料不够的话就要被批评”的观念极为常见，这也导致员工们付诸降低间接成本的努力不足。员工们都会认识到降低制造原材料费用对创造公司利益至关重要，而对于削减间接成本的认识却远远不够。

经营者应该首先认识到：降低间接成本是强化企业成本竞争力不可或缺的一部分，再将其引入到员工绩效评价等项目中，以增强员工降低间接成本的意识。

即使不用现金作为奖励，经营者通过组织一些优秀员工的表彰活动，也可以改变员工对于降低间接成本的认识。很多企业正是在降低间接成本活动中缺乏对员工的循循善诱，从而导致企业成本增加。不要让降低成本变成一时的活动，而从根本上改变员工降低成本的意识和习惯，是非常必要的。

5) 经营认识的错误

在日本企业集团化经营中，很多公司旗下都持有承包分公司。一些对分公司经营认识的错误，也导致了企业间接成本的增加。我们经常听到这样的言论：“纵观全局，即使从分公司购入的产品价格高，但是分公司如果能创造出它应有的价值已足矣”。如果允许分公司对内交易时抬高价格，分公司就再无须努力提高成本竞争力，极易出现对内哄抬价格谋利、对外持续亏损的情况，整体来看就会导致集团总成本的竞争力下降。因此，企

业如果存在这种现象是非常大的错误。

● 按费用种类分析间接成本过高的原因

在此，我们将探讨不同费用种类间接成本过高的原因（见图1-2）。在产品促销、市场性活动中，由于企业担心产品成本降低会导致销售额下降，经营者主观断定供应商无可替代而导致成本居高不下。此外，很多企业没有切实掌握降低成本的方法，或是没有专门的成本管理部门，这也是造成成本过高的原因。对于物流费用来说，主要是企业缺少降低成本的方法致使产品价格持续过高。而IT及相关设施成本的增高，主要是由于供应商可替代性低，加之降低成本的方法也比较复杂，使企业降低成本的行动滞后。除此之外，很多企业里的管理部门对供应商的管理不足、总公司与分公司密切的人际关系导致供应商单一化、集团经营模式下默许分公司高价格交易等经营认识上的错误，都是导致企业成本过高的原因。

		● 非常强	○ 强	△ 稍微有	供应商单一化、 对供应商的偏好	缺少降低间接 成本的方法	没有专门的 成本管理部门	经营认识 的错误
 管理部门 顾客	促销、宣传费用	●	○	△	对销售额下降的担忧	●	●	—
	物流费用	△	○	△	△	△	△	—
	IT相关费用	○	○	△	同行业内无法取代	●	●	—
	设施相关费用	○	○	△	同行业内无法取代	○	○	—
	管理费用（工作相关）	△	○	△	△	△	△	—
	从分公司购入的商品、服务	●	○	△	总公司与分公司之间的人际关系	●	●	●

图1-2 按费用种类分析间接成本过高的原因

注：资料来源为科尔尼公司。

通过分析不同费用项目产生高成本的根本原因，进而按部就班地进行成本控制，这样，企业在降低成本上可以获得显著的效果。比如，在难以