

企业成本管理

招招制漏洞，步步立竿见影

多赚钱的方法只有两个：
不是多赚，就是降低管理费用



QUANMIAN JIANGDI CHENGBEN DE

SANSHISI GE XIJIE

全面降低成本的 34个细节

于天鹏◎编著

企业只有一个终极目标，那就是——利润！

降低10%的成本，等于增加100%的利润

企业总成本领先的地位非常吸引人。因为一旦企业赢得了这样的地位，就可以获得更强的竞争力，更大的获利空间，以及那些对价格敏感顾客的忠诚。在微利竞争时代，成本领先战略已经成了企业获得竞争优势的杀手锏。

企 业 成 本 管 理



QUANMIAN JIANGDI CHENGBEN DE
SANSISHI GE XIJIE
全面降低成本的
34个细节

于天鹏◎编著

企业只有一个终极目标，那就是——利润！

图书在版编目(CIP)数据

全面降低成本的34个细节/于天鹏编著. —2版

—北京:中国纺织出版社,2010.9

ISBN 978-7-5064-6583-0

I. ①全… II. ①于… 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119480号

策划编辑:苏广贵 责任编辑:王学军
特约编辑:郭岩蕾 责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010—64168110 传真:010—64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

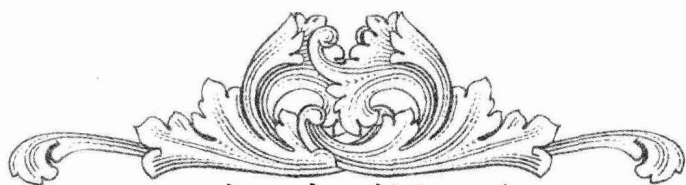
北京世纪雨田印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2010年9月第2版第3次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:16

字数:145千字 定价:32.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换



内 容 提 要

.....

随着市场经济的不断发展和完善,产品的差异化程度不断降低,企业之间的竞争也渐趋白热化。在这种情况下,企业得到的利润大幅降低。那么,在收入渐小的情况下,要想使利润最大化,就只有降低成本。降低成本就是增加利润,成本越小,利润就越大。本书从降低成本的细节入手,为企业提供了降低成本的行之有效的方法。本书行文简练,重点突出,易读易用,希望本书能够帮助企业家们最大限度地降低成本,从而为企业争取最大的利润。



目录

CONTENTS



第一章 就这样做好成本分析

3 / 细节 1: 如何理解降低成本的意义

12 / 细节 2: 如何做好企业成本分析

第二章 就这样降低采购成本

21 / 细节 3: 如何建立一个好的采购部门

27 / 细节 4: 如何制定采购计划

31 / 细节 5: 如何砍价更有效

34 / 细节 6: 如何与供应商打交道

44 / 细节 7: 如何降低材料单价

49 / 细节 8: 如何预防采购中的诈骗事件

第三章 就这样降低生产制造成本

55 / 细节 9: 如何降低加工成本

62 / 细节 10: 如何做好生产成本控制

72 / 细节 11: 如何降低质量成本

81 / 细节 12: 如何降低产品开发成本

第四章 就这样降低营销成本

89 / 细节 13: 如何做好营销成本的分析与预算

93 / 细节 14: 如何降低营销渠道成本

98 / 细节 15: 如何降低市场信息收集成本

102 / 细节 16: 如何降低促销成本

107 / 细节 17: 如何降低自营销售渠道成本

118 / 细节 18:如何做好应收账款控制

131 / 细节 19:如何运用 80/20 法则降低营销成本

第五章 就这样降低人力资源成本

137 / 细节 20:如何做好人力资源成本的管理

143 / 细节 21:如何消除人员浪费

157 / 细节 22:如何打造一个高效团队

163 / 细节 23:如何将薪酬与业绩挂钩

171 / 细节 24:如何保持企业的高效率运营

第六章 就这样降低库存成本

181 / 细节 25:如何认识企业库存

185 / 细节 26:如何理解与库存有关的业务

190 / 细节 27:如何做好库存管理

195 / 细节 28:如何形成零库存

第七章 就这样降低决策成本

201 / 细节 29:如何理解决策的重要性

205 / 细节 30:如何削减企业决策成本

213 / 细节 31:如何洞察危机,败中取胜

第八章 就这样降低日常管理成本

225 / 细节 32:如何抓住每一项成本

230 / 细节 33:如何通过改变不良习惯降低成本

236 / 细节 34:如何从细节入手降低成本

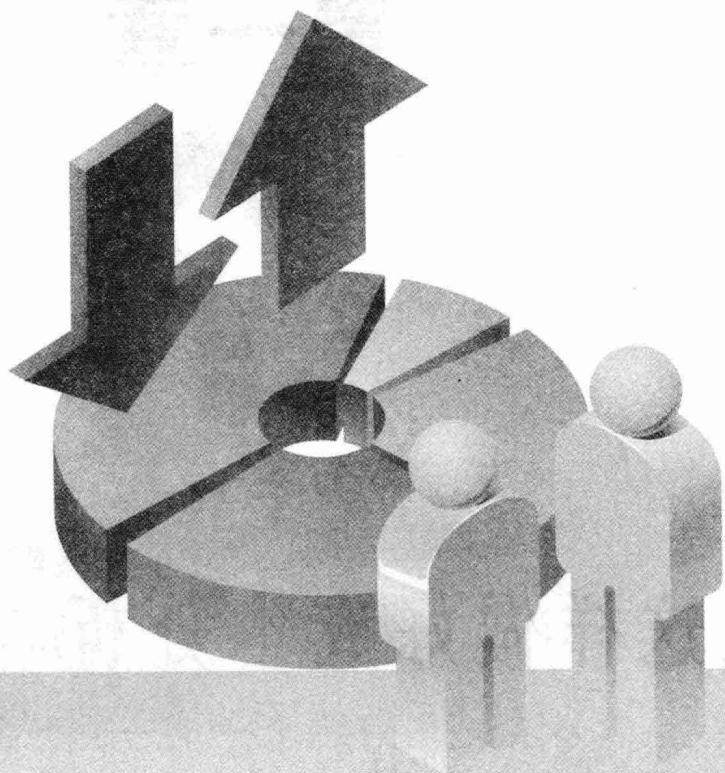
第一章



就这样做好成本分析

成本分析是降低成本的前提条件，没有完善的成本分析就无法揭示成本升降的原因。有效地对成本进行分析，有助于企业在知己的基础上，更好地对降低成本和取得更大的利润做出相应的策划与决策。

QUANMIAN JIANGDI CHENGBEN DE
SANSI GE XIJIE



细节 1

如何理解降低成本的意义

- 成本及成本管理
- 降低成本 = 增加利润
- 低成本创造竞争优势
- 让降低成本深入人心
- 降低成本的准备工作



在讨论降低成本的意义之前,让我们来看看企业经营的终极目标是什么。说到企业经营的终极目标,不同的人有不同的理解。有人说是为了企业不断发展壮大,有人说是促进社会经济发展等等,可说来说去,所有的一切都必须建立在企业盈利的基础上。企业的利润越大,可以实现的目标就越多。没有盈利,企业只有死路一条,根本谈不到发展和壮大,更谈不到促进社会经济的发展。所以说,企业只有一个终极目标,那就是——利润!

那么降低成本到底在企业获取利润上扮演一个什么角色呢?为什么我们要提倡增加利润从降低成本开始呢?

一、成本及成本管理

1. 成本

所谓成本就是企业在生产过程中生产的各种工业产品(包括产成品、自制半成品、工业性劳务等)、自制材料、自制工具、自制设备以及供应非工业性劳务要发生的各种耗费,这些耗费称为生产费用,即成本。

成本主要由以下三个方面组成:

- 产品生产中所耗用的物化劳动的价值(也就是以耗费生产资料转移的价值);
- 劳动者为自己劳动所创造的价值(也就是归个人支配的部分,主要是以工资形式支付给劳动者的劳动报酬);
- 劳动者剩余劳动所创造的价值(也就是归社会支配的部分,包括税金和利润)。

产品价值的前两个部分是形成产品成本的基础,是成本内容的客观依据。所以,产品成本就其实质来说,是产品价值中物化劳动的转移价值和劳动者为自己劳动所创造的价值。

2. 成本管理

- 成本管理的内容主要包括:成本预测、成本决策、成本计划、成本控制、成本核算、成本分析以及成本考核等。

现代成本管理需要一个能协调计划、监控和管理企业各种各样成本发生的全面集成化系统,从而协助企业的各项活动都面向市场来进行运转。

- 成本管理可以分为三个阶段:

第一,事前计划。是指在成本发生前,预先通过对历史资料的分析研究和依据技术方法测算,制定出未来某个时期内各种生产条件处于正常状态



下的标准成本,并作为员工努力的目标以及衡量实际成本节约或超支的尺度,从而起着成本的事前控制作用。

第二,事中控制。在生产过程中将成本的实际消耗与标准消耗进行对比,及时地揭示和分析实际成本脱离成本标准的差异,并迅速采取措施加以改进,使成本的事中控制得以加强。

第三,事后分析。在每月或季度结束后,计算出实际成本与标准成本之间的差异,分析差异的原因,查明责任归属,评估业绩,从而制定有效措施,以避免不合理的支出和损失的再次发生,为未来的成本管理工作和降低成本的途径指出努力方向,从而使成本的事后控制得以实现。

二、降低成本 = 增加利润

企业的生存之本是利润,企业的大小和兴衰并不能只看成本的多少、规模的大小和员工人数的多少,也不能看拥有多少先进设备、有多少先进管理人才、拥有多大的市场占有率、产品有多大的需求量等,唯一的衡量标准只有利润。有利润,企业才得以生存发展,没有利润,企业只有死路一条。

所有企业都应该清楚这样一个公式:

利润 = 收入 - 成本

这个公式蕴藏着企业生存和创造财富的秘密。企业之所以称为企业,关键在于其极为明确的目标——赚取利润,并实现利润最大化,这也是企业家最大的使命。利润是所有企业真实的、可支配的最终结果。只有利润才能让企业生存、发展和壮大,其他的一切目标都只是企业实现利润最大化以后取得的附加值。

从上面的公式中,我们可以看出增加利润的方法只有两个:增加收入和降低成本。

随着市场竞争的不断加剧,企业产品差异化程度不断降低,再加上企业与企业之间大打价格战,企业增加收入的空间越来越有限,当企业无法再从收入上增加利润时,自然而然就想到了降低成本这条路。所以,要想取得成功,企业必须时时关心利润问题,牢固地树立起降低成本就是增加利润的观念。

利润是产出与投入之比,或者说是收益与成本之比。比值越高,利润越大;反之,则越小。长期以来,很多企业只重视生产资料和劳动力的投入,投入越多越好,对于收益却不太计较,更不重视收益与成本的比较。树立效益观念,就是要时时事事把收益与成本加以比较,力求用最小的成本创造出最多的收益来。

我们举个简单的例子:假设一种产品的市场定价为 100 元,生产这种产品的全部成本为 90 元,利润是每件 10 元。现将成本降低 10%,现在来看一下,利润增加了多少?增加了多少百分比?(如下表所示)

成本降低对利润的影响

	原产品	降低成本后	变化
定价	100 元	100 元	不变
成本	90 元	81 元	降低 10%
利润	10 元	19 元	增加近两倍
利润率	10%	近 20%	增长率近 100%

从上表中我们清楚地看到:成本降低 10%,也就是 9 元钱,利润虽然也是增加了 9 元钱,但利润率却是增长了近 100%!在资本市场上,利润增长 100% 将带来股价的飙升、市值的巨幅增长、股民得到高回报、股东将有巨大收益……

我们可以这样设想,如果利润率不变,企业要增加成倍利润,就需要扩

大一倍以上的销售规模。但在市场竞争极为激烈的情况下,扩大100%的销售谈何容易?企业需要增加多少业务员、多少设备、多少贷款、多少广告投入、多少管理费用?但是如果企业认真做好降低成本的工作,在企业内部削减了成本——例如现在的利润率是5%,只要降低5%的成本,利润就将增加一倍;即使利润率是10%,降低5%的成本,仍将增加50%的利润额。

由此可见,降低成本给企业带来的是巨大的利润。

三、低成本创造竞争优势

企业总成本领先的地位非常吸引人。因为一旦企业赢得了这样的地位,就可以获得更强的竞争力,更大的获利空间,以及那些对价格敏感顾客的忠诚。在微利竞争时代,成本领先战略已经成了企业获得竞争优势的杀手锏。

所谓成本领先战略是指通过有效途径,使企业的全部成本低于竞争对手的成本,以获得同行业平均水平以上的利润。成本领先战略要求企业建立起高效运作的生产设施,最大限度地降低研究、开发、生产、销售、广告、服务等各方面的成本或费用。为了达到这些目标,就要在管理方面对成本给予高度的重视。



特别提醒

获得成本优势通常有两种主要方法:

- 在价值创造的每一个环节上实行有力的成本控制;
- 重新构建价值链,也就是用新的、效率更高的方式来设计、制造、分销其产品,以获得更低的成本。



在某些行业中,通过扩大规模来实现经济效益的增加,是最为有效的成本控制措施。

如何通过控制规模来达到成本领先呢?

(1)适当地扩大规模。可以扩大的规模有:

- 扩大采购规模以降低采购成本;
- 扩大生产规模以充分利用生产能力,降低单位固定成本;
- 扩大销售规模以减少销售费用等。

(2)通过对规模比较敏感的活动制定专门的政策来加强规模经济。比如,钢铁制造行业可通过精简产品线而实现某种主要产品的规模经济最大化。

(3)企业应根据其战略方向来利用规模经济的形式。比如,地方性企业在开拓全国市场时,就应考虑到南北差异,在设计上应重视全国性的特点而不只是符合某个地区的需求,也就是强调产品的全国性规模。



特别提醒

需要注意的是,“规模经济”和“经济规模”是两个不同的概念。

• “规模经济”是质的概念,是指生产成本随产品产量增加而降低的现象,又称递增的规模效益;

• “经济规模”是量的概念,如汽车厂商的年生产量。

小的经济规模也可能产生规模经济,而大的经济规模也可能产生规模不经济。

尽管企业生产规模的扩大会给企业带来成本优势,但是它却要受到一系列条件制约,首当其冲的就是市场规模。如果没有一定的市场规模,一次性投入所形成的规模生产能力,就得不到充分发挥,投入的资金就会沉淀下来,变成了“沉淀成本”。这时候,一次性投入不仅不能降低成本,反而会增大成本。

所以,在追求规模经济的时候一定要避免“规模陷阱”,只有这样,才能真正享有规模经济带来的好处。

四、让降低成本深入人心

追求成本领先的企业应着力塑造一种以降低成本为中心的企业文化,注重细节,精打细算,讲究节俭,严格管理。不但要抓外部成本,也要抓内部成本;不但要把握好战略性成本,也要控制好作业成本;不但要注重短期成本,更要注重长期成本。要使“降低成本”成为企业文化的核心,一切行动和措施都应体现这个核心;一切矛盾和冲突的解决都应服从于这个核心。企业有了这种以降低成本为中心的企业文化,降低成本的思想自然而然地就会深入人心,人人都以降低成本为首要任务。

在市场经济条件下,追求利润最大化是企业的主要经营目标,如何以最小的投入获得最大的产出,是企业管理永恒的主题。一些企业提出大营销的观念,就是要通过加强企业内部管理,降低成本、降低费用,支援市场建设,增强竞争能力。降低成本,关系到企业经济效益的提高,关系到企业产品竞争力的增强,关系到企业的生存发展,关系到企业员工的根本利益。企业的方方面面、上上下下都要围绕成本的降低下工夫,从身边的小事做起。降低成本的首要一点就是杜绝浪费,一分钱、一滴水、一度电、一颗螺丝钉,能够节约就节约。成本就在每一位员工的手中。武汉柴油机厂的德国专家



格里希应聘担任厂长后,发现厂里到处都有钉子、螺丝掉在地上,他要员工捡起来,并说,在德国如果发现这种情况第一次不捡,要被警告,第二次再不捡就会被解雇。如今企业都在紧紧抓住降低成本这个目标,加强各项管理,增强市场竞争力。抓住部分装置老化、物耗能耗高等问题,不断强化员工的成本意识,完善了以“降本增效”为中心的管理体系,并采取岗位盘算、班组核算、过程倒算、装置结算等措施,把成本指标细化,分解到人,逐级签订业绩合同。

此外,要降低成本,还要不断提高劳动者的素质,在员工心中树立成本、节约、效益、竞争的市场观念,并以此支配员工的日常行为。从节约一张纸、一分钱做起,全方位降低消耗,降低成本,全员面向市场,增强竞争力,这是争取更多利润,促进企业发展,保持企业长盛不衰所需要的一种精神。

五、降低成本的准备工作

企业决心要降低成本,要做好以下准备工作:

1. 列出详细的成本清单

要求各部门主管详细列出各自主管部门的成本清单,上交并分类汇总,使企业领导能够清楚地看到本企业的成本现状。

2. 了解每一项成本的全部

把成本清单放在办公桌上,逐项地、细细地看上几遍,然后针对每一项成本向自己发问:我了解这一项成本吗?它为什么存在?它和其他成本以及利润有什么关联等等。这样你会更真实地了解每一项成本,只有了解它才能知道怎么削减它。

**特别提醒**

在了解每一项成本时,不妨使用逆向思维方式,假设所有的成本都是不合理的支出,然后假设如果削减掉它会怎么样?会影响收入或者利润吗?如果不会,就可以毫不犹豫地删掉它。

3. 找出不知道的成本

摆在企业领导面前的成本清单不一定是该企业所有的成本支出,还有很多你看不见的成本。比如你看得见购买一台打印机的钱,但是你却看不见碳粉、纸张、硒鼓以及电力等难以控制的耗费。当然,还有一项是不可以忽略的,那就是时间,因为时间就是金钱,所以时间当然也就是企业重要成本之一。找出这些看不见的成本,并且想尽办法消灭它们,那么企业又将增加很多利润。

**特别提醒**

确定成本来源能使管理者做到:

- 确定成本中心;
- 监督这类成本,并运用它们监督整个预算;
- 控制它们,以减少或避免那些不必要的费用;
- 把责任分解到企业的若干领域。