

▲经济低增长时期企业对策书库

节约盈利  
实用妙招

李尚隆◎编著

# 削减成本

# 36招

削减成本，杜绝浪费的利器！  
削减成本，创造利润的要诀！



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS



# 削減成本 36 招

李尚隆

机械工业出版社

# 目 录

前言.....	4
第一章 人力资源成本大“瘦身” .....	6
1.先拿冗员开刀 .....	6
2.危机裁员减薪，关键要降低其负面影响 .....	9
3.机构臃肿必须“减肥” .....	12
4.将复杂的管理简单化 .....	14
第二章 高效组织创造高利润.....	17
1.把所有经理人的椅背锯掉 .....	17
2.如何提高会议效率 .....	19
3.只做自己该做的，别去抢着干士兵的活 .....	22
4.速度制胜——21 世纪的竞争法则 .....	25
第三章 给人才加油，利润就会翻番.....	28
1.有奖有惩鼓舞士气 .....	28
2.不奖金钱，奖荣誉 .....	30
3.“甜言蜜语”，不用花钱的有效激励 .....	32
4.引“狼”入室，让员工热血沸腾 .....	34
第四章 最大化客户价值.....	37
1.要把 80%的精力花在 20%的大客户身上.....	37
2.关注现有客户，节约开发新客户的成本 .....	39
3.整合资源，与客户构建双赢的合作模式 .....	43
4.帮助客户成功，同时成功自己 .....	45
第五章 节约采购成本的策略.....	47
1.直接与生产厂商合作 .....	47

2.千方百计压低采购商品价格 .....	49
3.如何预防采购中的诈骗事件 .....	52
4.控制采购成本的五大策略 .....	54
第六章 千方百计降低生产制造成本.....	59
1.技术提上去，成本降下来 .....	59
2.实行精益成本管理 .....	60
3.加快运转，减轻库存压力 .....	64
4.降低价格≠降低质量 .....	66
第七章 资源节约绝不忽略一个细节.....	69
1.树立全员节俭观念 .....	69
2.控制经费，从源头上节约成本 .....	72
3.物尽其用，就是废料也不浪费 .....	75
4.把支出的程序复杂化 .....	77
第八章 实现低成本营销.....	80
1.花最少的钱赚最好的宣传效果 .....	80
2.口碑营销，帮助企业降低营销成本 .....	82
3.联合促销是省钱的一大方法 .....	86
4.互联网营销是降低成本的最佳途径 .....	88
第九章 避免突发事件造成的损失.....	93
1.未雨绸缪，避免危机袭来造成的损失 .....	93
2.谨防大客户叛离 .....	96
3.减少损失，也是节省成本 .....	99
4.控制危机，将损失降到最低 .....	102

# 前言

利润是企业生存的根本，实现利润最大化，是企业管理的永恒目的。尤其是金融危机席卷全球的非常时期，现金流就是企业过冬的棉衣，这一点就显得更为突出。那么，企业如何才能获得更多的利润呢？

我们知道，企业利润=收入—成本。要想获得更多利润，只有从两个方面入手，一方面是提高收入总额，另一方面是缩减成本。

首先，要提高收入总额，最直接的方法就是，通过提高管理者的工作效率，向时间要利润。时间就是成本，速度就是效率，在这个高度竞争的时代，谁能赢得时间，谁就能在第一时间占领市场，获取利润。另外，就是通过鼓舞士气，向工作效率要利润。现代企业的竞争，实质就是人才的竞争，经常给人才加油，就能从他们身上获得更多利润。再就是通过引进先进的科学技术，向生产效率要利润。

其次，21世纪，微利时代不可遏止的来了，企业若要在激烈的逐鹿群雄中立足于不败之地，节约才是硬道理。古人云“勿以恶小而为之，勿以善小而不为”，节省一元钱就等于净赚一元钱。在微利时代，节约不仅是道德理念和价值观，更是一种核心竞争力。

在以往，由于企业的利润丰厚，或者没有意识到，管理者对企业经营成本的支出不太在意，更没有刻意去控制。比如，企业人浮于事的现象比较严重，明明是两个人就可以干好的事情，非要安排三个甚至四个；明明是两个环节就能搞定的事情，非要复杂到五六个环节；采购的时候，明明可以找到更便宜的商家合作，但采购员却偏偏要与那家价格贵的商家合作；一张纸只用了一面就理所当然的进了废纸篓，下班忘记关电脑、电灯更常事……结果不仅仅造成了企业资源的浪费，同时也使放任了企业员工的浪费习惯，将大手大脚视为当然，最终不利于整个团队的工作作风的改进和工作效率的提高。

通过提高质量，少出废品、次品，少返工来也是一种节约，废品次品造成的浪费是昂贵的，返工再加工一个次品与生产一个新的产品是一样昂贵的，很可能质量不如新产品。如果次品被送到用户手里，保修等成本将迅速增加，无形的损失就会更大。

此外，处理好突发事件也是控制损失的重要一步，它考验的是领导者前瞻性的眼光以及应变的能力。那么如何控制损失呢？英明的领导者会及早防范，以期把损失降到最低。其实说白了，企业少受损失，也就相当于降低了成本。

向管理要利润，不仅仅是通过提高工作效率，打造高效组织，以创造更多的利润，同时更重要的是通过管理达到节约资源、人力、时间等成本的目的，避免不必要的浪费。

本书从九个方面阐述了企业如何获得更多利润的方法，并且针对企业中一些长期存在的浪费现象，给出了 36 个切实可行的方法，相信能在这个众行业渐趋微利的时代，帮助企业管理者们控制成本，实现利润最大化。

# 第一章 人力资源成本大“瘦身”

## 1.先拿冗员开刀

所谓冗员，并非指不工作光领薪水的人，还包括未来无法创造价值的员工。基于“三个和尚没水喝”的古训，冗员存在还会造成企业的效率低下，这件事本该张三做，他推给李四，李四又推给王五，像这样推来推去，效率又如何会高呢？如此算来，冗员不只白白占用企业资源，不创造价值，而且还会影响其它人创造价值。企业要节约成本，理所当然要先拿冗员开刀。

在管理界，“不拉马的士兵”这个故事流传已久——

一位年轻有为的炮兵军官上任伊始，到下属部队视察操练情况，发现了这样一种情况：在部队操练中，总有一名士兵自始至终站在大炮的炮管下面，纹丝不动。军官不解，究其原因，得到的答案是：操练条例就是这样要求的。

军官回去后反复查阅军事文献，终于发现了其中的原因，原来长期以来，炮兵部队仍然把非机械化时代的旧规则作为炮兵的操练条例。以前，站在炮管下面的士兵的任务是负责拉马的缰绳（在那个时代，大炮是由马车运载到前线的），以便在大炮发射后调整由于后坐力产生的距离偏差，减少再次瞄准所需的时间。虽然现在大炮的自动化和机械化程度很高，已经不再需要这样的一个角色了，但是由于没有及时对操练条例进行调整，因此出现了“不拉马的士兵”。军官的这一发现使他获得了本国国防部的嘉奖。

然而解决冗员却是一个类似拆除炸弹引信的危险工作，一不小心，就会玉石俱焚。俗话说“冗员促浪费，瘦身赢发展”。飞利浦也曾经历过“臃肿”之苦，它是如何“瘦身”并赢取巨额利润的呢？

飞利浦，欧洲最大消费电子制造商，拥有的员工超过 16 万，在全球 60 多个国家开展业务。和业界的其他“巨无霸”相似，飞利浦也曾在不断扩大规模的同

时形成了组织架构的重复建设，企业内部有许多功能相似的机构在各个分部中无效劳动。其各区域部门之间一直保持着彼此独立、分而治之的“诸侯”关系。随着市场竞争的加剧，对企业成本控制和服务水平改进的压力不断增加，使得企业越来越重视对后台功能进行优化整合。

比如，飞利浦在亚洲的 5 个分部——中国、韩国、日本、印度和东盟，彼此间互不干涉，从前期预算、工作计划、资源配置到生产销售的实施，都是各自独立完成。类似飞利浦（上海）这类区域性分公司，都同时下辖消费电子产品、家用电器、照明、医疗系统和半导体五大业务部门，每个业务部门又都各设一套相似的职能机构——市场部、公关部、人力资源部等。如此一来，便形成了一个高度重复建设的“树状”业务单元，管理费用也居高不下。

为降低内部运作成本，提高服务水平，2004 年飞利浦宣布进行强力“瘦身”：将其 150 家工厂中的 1/3 关闭或出售，使公司的工厂数量减少到 100 家左右。同时调整内部臃肿的组织结构，降低费用开支。

在整个“瘦身”运动中，其核心是建立“服务共享中心”。企业内部的各个业务单元从此不再分别设立自己的后台部门，所有后台支持功能统一改由“服务共享中心”提供，实现服务共享。压缩各区域部门彼此独立、重复建设的部分，在维持公司规模不变的情况下，保证发展速度不减。

以前飞利浦在管理费用方面的支出比其他跨国公司高 27%~38%。建立“服务共享中心”后，飞利浦每年可以节约近 3 亿欧元的相关运营成本，为公司赢得了“额外”的巨额利润。

冗员必然造成高成本，高成本导致高价格。一件产品失去了价格优势在微利时代还有什么竞争力呢？所以，企业管理者应及时、果断、果敢地向冗员下手，把人力资本降至最低，这是成本战争中制胜的很重要的一步。

即便是冗员，也不能因为不用人家了就恶语相向。有位哲人说，即使现在是敌人，也有成为朋友的那一天。为避免裁员成本过高，比如造成企业员工的人心涣散，忠诚度降低，甚至引来报复等，一定要让冗员有尊严地离开，而不是开除。

宏棋在 1990 年元月 11 日因为海外投资严重亏损以及市场的竞争失利，必须裁员。

被裁者都拿到了三封信和一张支票。其中两封是宏棋董事长施振荣亲笔签名

写给员工和员工家属的，另外一封则是为员工出具的介绍信，说明他们并不是因为表现不佳被开除的，而是公司遭遇困境不得不请员工离开。

裁员，终归不是一件喜事，讲明情况，温语解散是最好的。正如商界大师罗伯特·莱克（Robert Reich）谈到裁员时所说：“采取什么样的裁员措施，比是否裁员更重要。采取人道的手段裁员的能更好地保持住留职员工的信任与忠诚。而信任是企业最有价值但也是非常容易消失的资产。”解决冗员需要一些技巧：

首先，要对执行裁员工作的管理人员的背景和工作经验作相应的了解，确认他们已具备了做好裁员工作的相关知识和能力。

其次，要对裁员工作中可能出现的员工心理或行为上的问题与风险加以评估，避免被裁员工因不能接受突如其来的消息，不能承受巨大的职业变迁而产生极端想法及行为。例如，美国一位华裔工程师就因被裁员而一时冲动杀害了公司的几名上司。

第三，通知裁员的时候，考虑到被裁者会遭受很大的心理打击，产生强烈的震惊、无助、愤怒及被遗弃感等。所以，在沟通时，要尽量做到不伤害被裁人员自尊心，要肯定员工任职期内对公司的付出，并承诺员工如有需要，企业可为这些被裁人员提供一份公司名义的推荐信，以让这些人员感受到公司的诚意。

管理者一定要记住，即使你的招聘方法合适，训练得法，激励有方，你还是要不时地解雇一两个人。零解雇是个错误，这将导致你的企业出现退化。解雇的人不一定很多，但每一次都要公平，这样会对企业产生长远的影响。每一次解雇不合格的雇员，你都会切实感到，所有员工会在工作上迈上更高的台阶，那些表现平庸者会担心失去工作，表现优秀的人会更加努力，因为他们知道劣质的表现会受到惩罚。他们会兢兢业业地履行自己的职责、达成企业的使命，他们清楚企业是公平的。如果你从不解雇员工，你的企业不可能达到卓越的水平，不可能取得最大的利润。

## 2.危机裁员减薪，关键要降低其负面影响

当很多人都在怀疑“过冬论”的时候，世界各地知名企业，雅虎、福特、思科、百事可乐、NBA、谷歌等已经悄悄拉开了裁员大幕，以便抵御寒气逼人的经济隆冬。国内的纺织、钢铁、造船业，以及玩具业、小商品业、乃至互联网等多个行业也都难独善其身。

的确，业务少了，效益降了，能少发一份工资就少发一份吧，何况现在的用人成本日益攀升。但裁员是一把双刃剑，运用得好，可以帮助企业度过寒冬，如果处理不好，就会给企业带来很大的负面影响。

一家拥有 5000 名员工的国家大型机床企业，由于经营不善而资金困难，为了度过难关，企业无奈裁掉了 1000 名员工。其中只有一少部分的人是因为业绩太差而被裁掉的，多数都是基于企业的业务调整，机构重组、分立、撤消而被裁掉。其中，不乏有经验有技术的熟练工人和技术管理人员。

裁员初期，由于工资、福利等各方面的支出都减少了，企业的财务状况得到明显改善。由于裁员增加了员工的危机意识，使得企业人浮于事的现象有所扭转，管理工作也变得轻松了不少。

然而，好景只持续了两年，裁员后的负面效应就逐渐显现出来。先是一部分人对自己被裁的合法性和公平性提出质疑，要求公司补偿他们的损失，并且采取了一些极端的措施，迫于舆论的压力，企业不得不再次支付被裁人员相应的经济补偿。而如此一来，刨掉这些赔偿费用，再加上对那些替代被裁人员的工作培训、招聘等成本，裁员节省的开支极其有限。而且裁员还大大降低了留任员工的职业安全感和忠诚度，他们的不满情绪蔓延，士气低迷。

到了第三年，企业的形势越来越好，过去销路不畅的高技术机床产品尤其受到市场追捧。董事会立即决定，增加对高科技机床产品的投资，以占领市场。但是，训练有素的生产技术人员尤其是高级技工严重缺乏。而临时招聘难度又较大，就决定从被裁的人员中召回技工等人才，但是没有几个人愿意吃回头草。

与此同时，有几家企业很快在市场上推出了性价比较高的高技术机床产品，他们的技术骨干就是当初被企业裁掉的人员。自己辛苦培养的员工如今成了强大

的竞争对手，这让企业后悔莫及。

当企业遭遇困难，最先考虑的总是通过裁员来改善。裁员的优势也是明显的，可以减轻人员开支压力缓解企业的经济压力，帮助其摆脱困境；可以降低企业运营成本和人工成本，改进绩效；可以适应企业业务和组织机构的重组、分立、撤消等结构性调整，优化人力资源结构；可以使得企业的岗位配置实现优化，淘汰不理想的人才，补充更加优秀的人才，提高企业人力资源质量；对企业员工造成一种从业压力，促使人们自我提高，努力争先，提高工作负荷与效率。

但是，裁员的负面效应也是显而易见的——

第一，短期增效，却为企业的长期发展埋下隐患。

一般情况下，裁员都会带来短期的效益，对企业摆脱困境起到积极的作用，但同时也给企业留下一些隐患。时间越长，当初的积极效应就越弱，甚至开始走向反面。因此，裁员策略往往潜藏着短期脱困与长期发展相冲突的风险，上面的机电厂裁员就是典型的案例。

第二，企业机密外泄，造成经济损失。

有调查显示，65%的信息失窃是由内部人员所为。虽然所有的企业都在裁员的时候规定员工不得携带公司资料离开办公室，但仍有很多员工承认可以轻易下载公司的商业竞争数据，然后带到下一份工作中，为自己求职加薪。而据业内人士分析，随着金融危机的蔓延，离职员工泄露企业资料的案例将呈上升趋势。

第三，优秀人才的流失，损失难以估量。

很多企业在裁员的时候都只看到了企业所花费的人工成本上，而没有注意到对员工能为企业创造的价值，结果裁员中丧失了一些对企业的发展富有价值的人才。当在未来的发展中，需要此类人才的时候，就不得再付招聘、培训等各种费用，而有些技术性人才临时招聘的效果并不好。没有人才，企业核心竞争力也将受重创，发展也将受限制。

第四，最坏的情况是，留任员工自危、焦虑、意志消沉、对企业不信任而士气低迷。

由于一些企业仅仅为减少支出不管三七二十一就大肆裁员，并没有考虑其长期效应，也不注重方式方法，比如合同到期不续约，在试用期内举起裁员的斧头，或者倍增压力促使其自行离职等，员工不知道下一个被裁的将是谁，企业内自然

是恐慌蔓延。这种以牺牲员工利益来换取短期的利润，将会引起企业中长期绩效的滑坡。

有调查显示，面对经济不景气职场裁员消息频传的状况，仅有 13%的企业采取了一定的安抚人心的措施，高达 70%的企业没有对员工进行任何安抚或动员工作。再加上很多企业并不会按照法律规定的那样去裁员，而是会悄无声息的进行，还有一些企业出现了“一边裁一边招”的现象，或者是因为裁掉的员工都是可替代性较强的，要招的则是核心员工，或者是因为取消了招聘计划但招聘广告合同期未到，就把它当作宣传广告用。员工不了解真相，就会因此降低对企业的忠诚度，甚至会损伤自尊。

此外，企业在遭遇景气低潮冲击时采取裁员，会让员工产生被抛弃的感觉，进而降低他们对企业的忠诚度。而一些被裁撤的人员可能因对企业不满，以暗中破坏或串联抗议的方式，泄露企业秘密，影响企业的正常运作。裁员对企业的形象也会造成损害，将影响未来优质人才决定其就职企业的决策。

第五，经济损失风险。由于裁员必须依法支付被裁人员的相应经济补偿和替代其工作的各种成本，从而丧失了已在被裁员工身上发生的招聘成本、培训成本等投资，若再考虑到员工抵制、法律诉讼、外部制裁、内部冲突等可能对企业造成直接或间接经济损失的可能性，裁员可能带给企业的经济损失风险还是相当大的。

因此，企业在不得已挥起裁员这一“利器”时，必须对其带来的上述风险加以防范，比如，企业在裁员的同时一定要做好企业员工的安抚工作。越是在非常时期，越是要体现出企业的人文关怀，降低负面效应。召开员工会议，坦陈危机和解决方案；邀请职业心理顾问，帮助员工进行职业发展规划等方式都可以创造出企业和员工共度难关的氛围。即便是没有实行裁员的企业，也要考虑到外部环境的变化也会对企业员工的心理产生冲击，及早打预防针，稳定情绪，建立对企业未来的信心。

对裁员的成本不能只算经济账，需要统筹兼顾经济成本和社会成本，才能算清企业的真实损益，才能收获实际“增效”。

相对于裁员，减薪的负面效应也不小，因为减薪后，会对员工的心理造成冲击，影响到他们的工作热情。

就像《财富》在几年前做“最佳雇主”项目时所提出的那个问题：“如何在削减工资并裁员 8000 人的情况下，仍然使员工热情不减？”最有效也是最核心的方法就是找到企业与员工共同的利益点进行说服，让员工清楚认识到，如果不减薪将会对企业和员工的前途有怎样的危险后果，使他们相信企业不仅是老板的，与员工的切身利益也息息相关。更重要的是，要给他们明确的希望，让他们树立起一种与企业“共渡难关”的意识。即使在减薪的时期，对员工的激励依然不可或缺。

巴西有一家家族企业，曾经遭遇通货膨胀，在不少同行企业破产的情况下，这家企业的 CEO 与员工们达成了一项协议，员工降薪，但提高员工对未来公司利润的分成比例。员工们开始积极参与公司的营运，库存减低了，质量提升了。经济环境一好转，公司也走上了高速发展轨道。

危机来临，对企业来说，裁员实属无奈之举，只是在无奈的同时，不能只看到裁员减薪的短期利益，更要看到它潜在的负面影响。在最小化负面影响的同时，节约成本才是可行的，才是对企业有利的。

### 3.机构臃肿必须“减肥”

据相关研究机构的统计，企业越是庞大，组织机构就越为复杂。而且有的企业喜欢把一些相关职能分解、设置一些程序，这虽然能够有效地履行监督管理职能，但也会使企业管理变得更复杂，增加了管理成本。

很多企业，无论是大还是小，在法律、人事、财务、研究、信息管理和技术组织等部门，都存在严重的浮于事的现象。各种各样的管理人员占去公司总人数的 1/3 甚至更多。企业管理者常常将注意力集中在市场上（当然这点没有错），但他们却看不到自家后院的巨大成本影响着利润的增长。

为了有效节约成功，改变机构臃肿，相互扯皮，人浮于事，特别是机关庞大的现状，必须简化运作流程，精简机构。

在杰克·韦尔奇就任通用电气总裁之际，似乎通用电器公司的每一个人都或多或少有个头衔：经理大约有 25000 位，高级经理有 500 位，副总裁以上职位的人员有 130 位。这些经理们的主要工作就是监督其下一级经理的工作行为。备忘录等各种公司文件在他们之间层层上报又层层下达。如事业部主管必须向资深副

总裁汇报工作，资深副总裁按规定向执行副总裁汇报，而所有这些资深副总裁和执行副总裁都拥有自己的下属员工和职责范围。

当时，按照等级管理层次层层监督的体制被视为管理一家企业的经典方法。而在市场变化日新月异的今天，这种组织就如一头“笨重的大象”，很难适应企业高速发展的需要。韦尔奇废除了这个体制，要求业务主管们直接对 CEO 办公室即韦尔奇和他的两位副董事长汇报工作。通过废除横亘于 CEO 和各事业部主管们之间的管理层次，韦尔奇可以直接与其业务主管们交流，不再有管理层次的阻碍。管理等级从原有的 9~11 个层次降至 4~6 个层次，消除了管理体系中的控制部分，保留其命令部分。通过减少管理层次，韦尔奇将落实公司经营策略的职能从高级经理转移到事业部主管身上，从而使整个程序变得精简而又迅捷。简单来说，就是把一切累赘都撤掉，让企业的分工更加明确！

单是精简管理层和某些单位，每年通用电气就可节约支出 4000 多万美元，而且随着抑郁因素、价值观壁垒的去除，员工所有的才干与精力在刹那间倾流而出。在韦尔奇领导下，通用电气进入飞速发展时期，跨入了有千亿级资产企业的行列。通用电气的管理经验也被诸多世界级企业奉为经典。

进行精简机构，首先要进行具体岗位的设置，完成组织架构的设计。组织架构设计应遵循以下原则：

#### 1.因事设岗原则

从“理清该做的事”开始，以事定岗、以岗定人。设置岗位既要着眼于企业现实，又要着眼于企业发展。按照企业各部门职责范围划定岗位，而不应因人设岗；岗位和人员应是设置和配置的关系，而不能颠倒。

#### 2.整分合原则

在企业组织整体规划下应实现岗位的明确分工，在分工基础上有效地综合，使各岗位既职责明确，又能上下左右之间同步协调，以发挥最大的企业效能。

#### 3.最少岗位数原则

既考虑到最大限度地节约人力成本，又要尽可能地缩短岗位之间信息传递的时间，减少“滤波”效应，提高组织的战斗力。

#### 4.规范化原则

岗位名称及职责范围均应规范。对脑力劳动的岗位规范不宜过细，应强调留

有创新的余地。

#### 5.一般性原则

应基于正常情况的考虑，而不是基于例外。如应考虑 90%的情况下这个岗位需有多少工作量，多大的工作强度。

#### 6.当前与长远结合原则

虽然当前的项目建设任务还很重，但从长远考虑，大量的项目建设不会是企业长期的工作，所以在岗位设置的时候必须考虑项目建设人员的未来安置问题以及生产人员当前的配备问题。

结合以上原则，可以设计公司部门的设置、部门职责的确定、部门内部相对应于职责的岗位设置以及定员。

一个齿轮是无法带动整部机器运转的。规模大的公司部门机构也多，如果各个部门心不往一处想、劲不往一处使，“只扫自家门前雪，不管他人瓦上霜”，那么各个环节便无法协调，步调也就不会一致，想要实现目标就会很难。让各个部门协调起来同步行走，是组织结构建设的基本要求。

企业的运作不简单等同于机械的运作，因此必须设立一套完整的企业管理制度来协调内部各组织的运作，使其责任明确到“手递手”。

## 4.将复杂的管理简单化

造成企业人力资源成本浪费的原因不只是冗员过多，机构臃肿，还有一个重要的原因那就是管理复杂。“世界太复杂了！”这样的抱怨总是不绝于耳，就拿不断升级换代的手机来说吧，手机上的一些功能，我们可能一辈子也用不上，甚至自始至终都没弄明白那些功能到底是用来干什么的，但是，却又心甘情愿为那些功能多付一些钞票。

一个企业要运转，其管理也像电脑一样，运行时间越长速度越慢，流程容易被复杂化。再加上人们总是倾向于复杂化，管理就变得愈加复杂难见真面目，当然是费时费力又费钱。尤其是一些大企业或者国有企业的管理崇尚规范化，办一件简单的事情，常常要经过很多部门的审核签字，结果五分钟就能办好的一件事，过了一周的时间，文件还在某个部门那里等着签字。其实，签字多了就成了一种形式，而且签字的人越多，责任就越分散，容易造成扯皮和越位，本来简单的工

作变得越来越复杂。管理程序繁琐导致效率大大降低，而成本却大大升高。

被誉为全球第一 CEO 的杰克·韦尔奇认为管理是最简单的事情，他说：“人们总是容易高估商业运行的复杂程度。要知道，经商并非研究火箭技术，我们选择的是世界上较为简单的职业之一。”简单是一种智慧，把简单的原则运用到企业管理中却不是件容易的事。

英国历史学家、政治学家诺斯科特·帕金森拟出了一个定律：“事情增加是为了填满完成工作所剩的多余时间。”这就是著名的帕金森定理，定律解释了为什么一个机构的组织常会超过实际需要，以及个人效率降低的原因，即他们给了一个计划太多的时间。帕金森描述了一位老太太给她的侄女寄明信片的情景：

老太太先花一个小时找到那张要寄的明信片，又花一个小时找眼镜，半小时查地址，一个半小时写明信片。终于可以寄了，她又犹豫出去要不要带把伞，这又花了她 20 分钟。等到最后她寄出明信片，整整一天过去了。

明明只需要 3 分钟时间就能干完的事情，老太太却花了一整天，而且为此弄得自己疲累不堪。

帕金森由此得出结论：“一份工作所需要的资源与工作本身并没有太大的关系，一件事情被膨胀出来的重要性和复杂性，与完成这件事怕花的时间成正比。”我们总是以为自己花很长时间完成的事情质量一定是好的，但实际情况并非如此。时间太多反而使你懒散、缺乏原动力、效率低，可能还会大幅度降低效力。

管理也是一样，越复杂效果不见得越好，管理的本质是简单。曾有一本畅销书是《管理，就是这么简单》（作者：迈克尔·B.波特），里面讲述了这样一个故事：

美国国家银行发展部的主管吉姆·沙利和约翰·哈里斯，在 1994 年 2 月的一天，召集下属开会，会议的议题是改善领导层、员工和客户之间的沟通与联系，使美国国家银行成为世界上最大的银行之一。

会议进行了两天，即将结束的时候，墙壁上挂满了各种草案和图解，以及大家想到的新点子。会议通常都要做最后总结，约翰站了起来，他举着手中的记录本说：“我要说的就是这些。”只见上面写着六个红色大字：简单就是力量！约翰就用这几个字结束了自己的总结。

简单就是力量，但什么是简单？简单是一种行之有效的思维方式，要求我们

改变游戏规则，其任务是使复杂的事情简单明了，创造适当的指令。管理简单化要彰显以下几个特点：

1、组织机构简单，能合并的只能尽量合并，能精简的部门尽量精简；

2、人员简单，这考虑的是人力成本，一个人能干的活就不要安排三个人，提倡“一人多能”和“一人多职”；

3、管理方法要简单，要懂得授权给下属，不能事必躬亲，大包大揽，围着鸡毛蒜皮的琐事大跳踢踏舞。结果是属于“将军”的事干了，属于“士兵”的事也干了，吃苦受累，最后却是吃力不讨好。

4、制度要简单，所有的职能部门都需要讲求运作质量，讲求“执行力”，所有的评价都要量化，简而不浮，简而高质。

管理工作简单化就是要遵从经济原则，一定要融入成本概念。管理的目的就是提高效率、增加效益，任何一名管理者在管理的同时不能不计成本，甚至增加成本。