

成本 精细化管理

砍掉浪费、利润倍增十大攻略

张灿松◎编著

汪中求：如果一个企业能够杜绝10%的浪费，
那么这个企业将会增加100%的利润。

+ 美国石油大王约翰·洛克菲勒

省钱就是挣钱

+ 沃尔玛创始人萨姆·沃尔顿

为顾客节省每一分钱

+ 克莱斯勒汽车公司前总裁李·艾柯卡

多挣钱的方法只有两个：不是多卖，就是降低管理费

+ 美国第35任总统约翰·肯尼迪

帝国的兴旺，源于不断的侵略和扩张；帝国的削弱，源于无休止的侵略和扩张



科学出版社

成本 精细化管理

砍掉浪费、利润倍增十大攻略

张灿松 编著

科学出版社

北京

内 容 简 介

本书从谈判、采购、培养节约习惯和成本意识、产品结构设计和人力资源管理、流程再造、提高员工工作效率、突破生产瓶颈、提升产品合格率、减少库存十个方面入手，精选了上百个成本管理的案例和故事，通过对案例和管理问题的准确分析，总结并提出了可供操作的成本管理原则、流程改进的建议和步骤。

本书语言简练，内容翔实，包含丰富的企业案例和管理故事，给管理者提供了一种全新的思维方式。

本书的最大特点和卖点就是可操作性很强，书中介绍的所有成本管理原则和方法都可以让管理者在企业实践中马上运用，效果立竿见影，帮助管理者削减掉不必要的成本和各种浪费。

图书在版编目(CIP)数据

成本精细化管理：砍掉浪费、利润倍增十大攻略/张灿松编著. —北京：科学出版社，2011

ISBN 978-7-03-031850-3

I. ①成… II. ①张… 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(2011)第137951号

责任编辑：石胜利 / 责任校对：马英菊

责任印制：吕春珉 / 封面设计：东方人华平面设计部

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码：100717

<http://www.sciencep.com>

双青印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2011年9月第一版 开本：B5(720×1000)

2011年9月第一次印刷 印张：18

印数：1—7 000 字数：194 000

定价：36.00元

(如有印装质量问题，我社负责调换〈双青〉)

销售部电话 010-62136131 编辑部电话 010-62135517-8307

版权所有，侵权必究

举报电话：010-64030229；010-64034315；13501151303

题记



物价快速飞涨
成本轻舞上扬
利润黯淡无光
本书为你吹响
微利时代削减浪费的集结号
让消失的利润
重新回到你身边

自序

砍掉浪费，让利润倍增，是每一个企业所追求的目标和日常谈论的主题。当今的市场竞争是人才的竞争，是产品质量和服务质量的竞争，更是成本的竞争。你的企业浪费越少，制造成本越低，你获得的利润也就越多。企业只有以最小的投入获得最大的产出，才能持续经营下去，才能变成真正的“百年老店”。

从世界范围来看，自第二次世界大战后到 20 世纪 70 年代末，制造型企业竞争的主题是“产量”；20 世纪 70 年代末到 90 年代前后，企业竞争的主题是“质量”；自 1990 年到现在，企业竞争的主题是“成本”。

从我国国内来看，改革开放前到 1990 年，中国市场一直处于“求大于供”的状况。企业只要生产出产品，无论质量好坏，客户都会去争抢，不愁卖不出去。1990 年到 2000 年这十年，全球化和知识经济席卷全球，技术进步和顾客需求多样化使得产品生命周期不断缩短，每一个企业都要在提高产品质量、降低生产成本、满足顾客需求等方面不断努力，才能取得丰厚的利润。大约从 2000 年开始，中国经济真正步入成本竞争时期。如今，许多企业都已经认识到，质量越好，成本越低，产品就越有市场，也就越容易销售出去，同时也宣告中国制造业已经进入了微利竞争时代。微利时代的到来是迫不得已，但又是经济发展规律的必然选择。

在目前这样一个竞争相对饱和的社会里，在这个“供过于求”

的商业世界，我们还能奢望自己的销售利润每年都高速增长吗？一个企业或者一个产业，从高利润阶段步入平均利润阶段，再进入微利阶段，这本是产业与企业发展的基本规律。利润走低是行业走向成熟的表现，每个企业都有可能迎来利润逐渐下滑的阶段。

中国企业已经开始反思，生产经营中不仅要考虑产量和质量，还要考虑原材料成本大幅上涨、成本控制和精细化管理等问题。企业竞争越来越激烈，为了抢占市场拼得你死我活，一个又一个曾经辉煌的企业倒在微利竞争的大环境中。在这种情况下，中国企业必须马上吹响砍掉浪费、削减成本、降低消耗的集结号，必须突破微利时代的成本瓶颈，让消失的利润重新回归。

本书语言简练，内容翔实，包含大量生动有趣的案例和故事，可操作性很强，可以在企业中马上运用，帮助企业管理者砍掉不必要的成本和各种浪费，使企业利润倍增。

目 录

第一章 注重细节，谈赢天下——在谈判中创造利润	1
一、谈赢天下：报价有理有据，让自己有利润，让对方有面子.....	4
二、让步有节：让出海阔天空.....	8
三、五种实用的谈判战术和策略.....	12
四、打破谈判僵局的十大技巧.....	16
第二章 向采购要效益——强化制度，去除采购的水分	25
一、建立管理制度完善、流程合理高效的采购部.....	27
二、对采购品进行价值分析，寻找廉价替代品.....	33
三、对采购人员设定权责范围.....	34
四、实行阳光采购，增强采购的公开性和透明度.....	36
五、让采购规模优势最大化，成本最小化.....	38
六、降低采购成本的技巧.....	40
第三章 浪费的都是利润——培养节约习惯与成本意识	41
一、居安思危，思则有备，有备则无患.....	43
二、节约从小处开始.....	46
三、充分利用废旧品.....	53
四、使投入和产出比最大化.....	56
五、领导要做节约的典范.....	59
第四章 合理设计产品结构，从源头控制成本	63
一、改变尺寸形状.....	66
二、寻找替代材料.....	69
三、统一标准.....	72



四、减少产品功能或服务	75
五、降低包装成本	81
六、降低运输和储存成本	85
第五章 建立精干高效团队，砍掉人力资源浪费	87
一、建立合理的考核与激励机制	89
二、善于利用员工的智慧	98
三、减少过剩人员	102
四、打造高效的一流团队	112
第六章 流程再造，减少无用功，让利润倍增	117
一、制定流程的三个作用	119
二、中国的企业流程存在的六个主要问题	120
三、流程再造设计中的四个原则	126
四、企业流程再造的实施方法	140
五、流程再造的典型案例分析	143
第七章 持续改进，提高企业工作效率	147
一、提高员工工作效率的六项要求	149
二、提高会议效率，减少时间浪费	164
三、提高生产现场效率	171
四、提高工作现场换模效率	180
第八章 克服生产瓶颈，减少生产浪费	187
一、什么是生产瓶颈	190
二、改善生产瓶颈的意义	191
三、生产瓶颈的表现形式	192
四、生产瓶颈的特点	194
五、如何发现生产瓶颈	195



六、提高产能的九个有效方法.....	196
七、三种生产线工艺平衡的改善方法.....	203
第九章 提升产品合格率，减少不良品浪费	213
一、导致不良品产生的原因.....	215
二、减少不良品的方法.....	216
第十章 实现零库存——削减库存造成的浪费	245
一、库存形成的主要原因.....	248
二、库存造成的七种浪费.....	252
三、降低库存的十种技巧.....	255
四、实现零库存的七种方式.....	263
参考文献	278

第一章



注重细节，谈赢天下
——在谈判中创造利润

世界谈判大师、曾任美国前总统克林顿首席谈判顾问的演说家罗杰·道森来中国时说过：“谈判是企业赢得利润的最佳方式，行销增加营业额，管理提升效率，财务控制风险，但只有谈判才能让企业直接赢得利润。”

我们相信，谈笑风生间可以日进斗金，弹指间可以金银满钵，谈判节省下来的都是纯利润，所以企业管理者不可不学。

国内东星航空的掌门人兰世立，是一位航空业界尽人皆知的谈判专家。他和民航总局谈，和空客谈，和通用谈，和汉莎谈，所向披靡。引用通用公司一位高层的评价：“跟兰世立谈判，我们的自信都没有了。他带有摧毁性的力量，他更像是一个斤斤计较的小商贩。”

如果说他以 8000 万元的注册资金，连买带租拿下 20 架全新空客，还不能使你对他的口才心悦诚服的话，他向通用提出“买 40 送 1”的不合理要求，竟能让对方答应，总该让你十分惊讶了吧——这似乎有点像老太太买菜，可他出乎意料地成功了。实际上，像兰世立这样的谈判高手，常常能在适当的场所、适当的时间，通过适当的谈判技巧来获取最大的利益。

谈判到底是谈什么呢？

谈判是两个人或者多人对现有资源进行分配的一个过程，目的是达到双赢，但是可能一方赢得多点，另一方赢得少点。

著名经济学家亚当·斯密发现，人类有爱谈判的天性，喜欢去讨论、协商，这样就可以创造和分配更多的劳动果实。世界上每时每刻都在进行着无数的谈判和物质交换，涉及很多你以前从未见过的人，不管你爱他们还是恨他们，谈判总要发生。如果想



成为一名优秀的谈判专家，流利的口才和对语言的驾驭能力固然必不可少，掌握一些重要的谈判技巧将使你如虎添翼，占尽先机，最重要的是为公司或个人节省大量成本。

一、谈赢天下：报价有理有据，让自己有利润，让对方有面子

任何谈判都要有报价这个环节，你的期望值和目标都要通过报价来体现，到底如何报价才能让自己的利益最大化呢？

1. 报价要合理可信

在谈判中，要用你的报价镇住对手。简单讲，作为买方，报价要很低；作为卖方，报价要很高，这样就给自己留下足够的回旋余地。注意，自己报出的价格要有理有据，必须是可信的，听起来是合理的。当然这里面还有更深层次的原因：

1) 报价虽高，有时也可能获得意外收获，对方有可能同意以该价格成交，不要忘了世界上有些人财大气粗，有些人又不懂讨价还价。

2) 高价意味着高品质，俗语说：“一分价钱一分货。”如果报价很低，对方一定会对产品质量产生质疑。报出高价有利于抬高产品的价值，人们普遍认为“高价意味着高品质”。

3) 可以创造一种对方取胜的气氛，让买家有赢了的感觉，如果直接给出最优惠价格，那双方还谈什么呢？

2. 两种实用的报价方法

(1) 除法报价法

这是一种价格分解方法，以商品的数量或使用时间等概念为除数，以商品价格为被除数，得出一种数字很小的价格商，使买



主对本来不低的价格产生一种便宜的感觉。

某大型停车场的销售员去推销停车位。他对客户讲，每天只需交停车费 5 元，你就不用担心自己的爱车受到损坏或偷窃，你可以踏踏实实睡你的安心觉，绝对超值！

如果销售员对客户说每年交停车费 1825 元，效果就差得多了，因为人们觉得 1825 元是个不小的数字。而用“除法报价法”说成每天交 5 元，人们在心理上就更容易接受了，觉得自己为了爱车可以负担得起，没有什么心理压力，交易容易达成，这就是除法报价法的魅力。

某公司销售一种高品质进口复印机，其价格为 12 000 元，而目标客户的预期价格是 9000 元，价格差异是 3000 元。于是销售员和顾客开始了谈判。

销售员说：“先生，照这样看来，我们双方之间的价格差距应该是 3000 元，对吧？我们这台高效复印机的使用年限是 6 年，这点您已经确定了，对吧？”

顾客点头：“是，没错。”

销售员说：“很好，现在我们把 3000 元除以 6 年，那么贵公司每年的投资是 500 元，对吧？贵公司一年使用复印机的时间应该有 50 周，对吧？”

顾客点头：“是，没错。”

销售员说：“如果您把 500 元除以 50 周，那么贵公司每周的投资应该是 10 元，对吧？”

销售员说：“先生，我知道贵公司的工作时间很长，经常加班，所以我假定这台高效复印机每星期要使用 6 天应该是很合理



的，对吧？请用 10 元钱除以 6，答案是 1.6 元。”

顾客笑笑，没说话。

销售员说：“先生，您觉得我们要让这每天 1.6 元来阻碍贵公司获得利润、增加产量吗？来阻碍这种高效复印机所带来的公司发展和扩张吗？”

顾客还是笑。

销售员：“先生，我还要问您一个问题，这台高效复印机的功能齐全，而且还具有省时、省电的优点，我们已经谈过它的优点了，这部机器在一天之内为贵公司创造的利润，应该比一个最低薪水的员工在一小时里创造的利润多，对吧？”

顾客：“对，我想是这样的，我买了，因为我找不到任何拒绝你的理由，公司老板也会这么想的。”

（2）限制选择范围报价法

让对方在你设定的范围选择，同时又给对方留有选择余地。

在报价时，应该设定一个范围，例如这样说：“我这个产品价格 在 1 万元到 1.4 万元之间，有多种配置和增值服务，根据不同的选择有不同的价格。”这样你就不会因为报高了价格而失去顾客。

有一个面包房，除了卖面包外，还经营咖啡和牛奶，以达到增加营业收入的目的。刚开始服务员总是问顾客：“请问您是要喝咖啡吗？”或者问：“请问您是要喝牛奶吗？”顾客有的点头，有的摇头，其销售额平平。后来，老板经过他人指点，要求服务员换一种问法：“先生，喝咖啡还是牛奶？”结果其销售额大增。原因在于，第一种问法有时会得到否定回答，而后一种是选择式，



大多数情况下顾客会选择其中一种。又如，顾客要了一碗面条，有的服务员问：“您要加一个鸡蛋还是两个鸡蛋？”有的则问：“您要加鸡蛋吗？”前者比后者的销售效果要好很多。

假如你想到一家公司担任某一职务，你希望年薪4万元，而老板最多只能给你3万元。老板如果说“来不来随便你”这句话，就有攻击的意味，你可能扭头就走。而老板这样跟你说：“给你的薪水，那是非常合理的。不管怎么说，在这个等级里，我只能付给你2万元到3万元，你想要多少？”很明显你会说“3万元”，而老板又好像不同意，说：“2.5万元如何。”你继续坚持3万元。其结果是老板投降。表面上，你好像占了上风，沾沾自喜，实际上老板运用了选择式提问技巧，你自己却放弃了争取4万元年薪的机会。

条条大路通罗马，不要只拘泥于一个解决方案，多准备两个备选方案。不要把自己逼到死胡同，否则只能选择和解或谈判破裂。通常还要准备其他备用条件或者方案，给你的对手也留些余地。设想你来到上司面前说：“如果你不给我加薪，我就辞职。”你给自己留了多少余地呢？如果你在同时提出不同的解决方案，如奖金、额外假期、升职等就等于赢得了获胜的机会。



二、让步有节：让出海阔天空

有谈判就有讨价还价，迫于各方的压力，做出让步也是不得已而为之。但是记住让步一定要非常谨慎，要表现得不情愿，一点点地做出让步，要让对方感觉你已经让步很多，对方已经得到了很多利益，营造这种气氛是谈判获胜的关键。

1. 无条件的让步是谈判的大忌

单方面做出善意的让步不但不能软化对方的立场，相反会让对方态度更加强硬。不要以为你善意的让步会感动对方，使谈判变得更加简单而有效，这只是一厢情愿的想法。事实上恰恰相反，在你没有任何要求的让步下，对方会更加有恃无恐、寸土不让，并且还会迫使你做出更大的让步。想以让步来换取对方的让步是决不可能的。要记住，谈判桌前并不是交朋友的场所。

以肉喂狼，永无满足之时，它一旦尝到甜头，只会频繁索取。假设有两只狼在背后追你，你害怕狼追上你，就把车里的肉扔给狼一块，本以为狼会停止追赶，结果引来狼更猛烈的追赶。同时，树林里其他的狼也看到你从车里向外抛肉，从而招引来更多的狼。你害怕被追赶上，又继续喂肉，最终结果是你的肉喂完时，你自己也就葬身狼口了。假设最初你没有用肉喂狼，狼凶残的食肉欲望并没有被勾引起来，狼怎么会知道你车里有肉呢？当狼追赶时，你用铁器或石块砸向狼群，它们也许就不再追赶了。因为它们没有得到美味，得到的只是打击和疼痛。