

HZ BOOKS
华章经管

Mc
Graw
Hill Education

超级
实用

成本管控训练书系

181招

你想都想不到 降成本法

[美] 大卫 W. 杨 (David W. Young) 著



A MANAGER'S GUIDE TO CREATIVE COST CUTTING

经理人
必读

向 世 界 最 好 企 业 学 习 降 成 本

本书揭示了**181种节省成本**的好方法，并提供了**世界知名企业**实际案例。

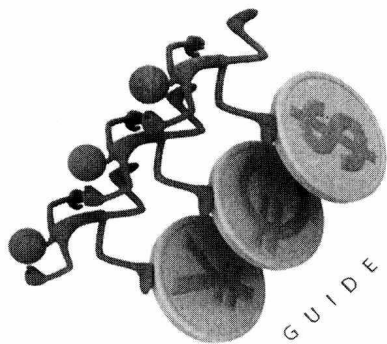
透过策略性的变动、巧妙的时间差控制、管理制度的调整与科技的适当应用，做全面性且长期性的成本结构修整。



机械工业出版社
China Machine Press

超级
实用

成本管控训练书系



A MANAGER'S GUIDE TO CREATIVE COST CUTTING

181招

你想都想不到的 降成本法

[美] 大卫 W. 杨 (David W. Young) 著

李霞◎译



机械工业出版社
China Machine Press

David W. Young. A Manager's Guide to Creative Cost Cutting: 181 Ways to Build the Bottom Line.
ISBN 0-07-1139697-7

Copyright © 2003 by The McGraw-Hill Companies.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2011 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw-Hill Companies, Inc. and China Machine Press.

No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和麦格劳-希尔教育（亚洲）出版公司合作出版。

版权©2011 由麦格劳-希尔教育（亚洲）出版公司与机械工业出版社所有。

此版本经授权仅限在中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区）销售。未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签，无标签者不得销售。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2010-8046

图书在版编目（CIP）数据

181 招你想都意想不到的降成本法/（美）杨（Young, D. W.）著；李霞译. —北京：机械工业出版社，2011.7

（超级实用成本管控训练书系）

书名原文：A Manager's Guide to Creative Cost Cutting: 181 Ways to Build the Bottom Line

ISBN 978-7-111-35340-9

I. 1… II. ①杨… ②李… III. 企业管理：成本管理—研究 IV. F275.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 139736 号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：王振杰 版式设计：刘永青

北京市荣盛彩色印刷有限公司印刷

2011 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 14.25 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-35340-9

定价：38.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261；88361066

购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

致中国读者

本书英文版最早由 McGraw-Hill 公司于 2003 年出版，此后，它先后被译成韩文、阿拉伯文和中文。很高兴它能被译成中文简体字出版发行。

McGraw-Hill 公司最初希望我能找出 1 000 种成本削减方法，但那似乎太多了，所以我建议列出 100 种，这个数字也是他们可以接受的。

在公司如何实现成本削减的研究接近尾声时，我最终确定了 185 种方法，但 McGraw-Hill 公司认为这本书需要一个更有趣的数字，他们要求我去掉几种方法，把数目保持在 181 个。我不知道为什么 181 相比 185 来说是个更好的数字，但它就是这样来的。

我总觉得，在始于 2008 年的全球金融危机中，去做更多关于公司成本削减的研究是非常有意义的。我相信很多公司都在致力于寻找新的和有用的成本削减方法。

然而，我相信即使没有更多的研究，至少本书所提供的一部分方法对于大多数读者也是有帮助的。当然，本书所讲的“基础策略”对于迅速采取行动肯定是有利的。不过，正如本书所讲的，最好的成本削减方案是与改善管理控制系统相关联的。所以，在读完最后一部分内容前，请不要放弃。

希望你从本书中受益。

大卫 W. 杨

于美国马萨诸塞州列克星敦

2011 年 7 月

谨以此书纪念 Guy Lundberg

Preface 译者序

中国过去一直处于世界工厂的地位，源源不断地输出价格低廉的原材料和劳动力，企业参与国际竞争的优势就是成本低，这也使得中国企业很长一段时间都只注重创收而忽略成本，公司的销售部门说得最多的就是销售今年要完成多少业绩（强调的是收入），而很少提到要实现多少利润。造成高收入却无利润，甚至低收入高成本的现象时有发生，企业的成本管理意识非常薄弱。

本书由美国波士顿大学 MBA 教授大卫 W. 杨和他的同事通过搜集大量的商业案例，总结汇编而成。当然，本书虽然名为成本削减，但并不意味着就是一味地降低成本，它强调成本管理不能单纯地从减少支出角度考虑，而应该是为了建立和保持企业的长期竞争优势采取的一种措施。它是从成本削减的方式方法出发，先后从具体削减成本的实务操作，到从战略角度思考成本削减问题，强调在考虑员工士气不受影响、产品质量不会降低、企业目标确保实现的前提下，积极寻求成功的成本管理模式，包括建立成本控制系统和控制网络。最后介绍了成本管理的具体数据分析模式，全方位地引领我们对成本管理有一个全面的认识，并提供实务指导，对于如何从实质上降低成本、获得竞争对手不能效仿的成本优势（包括成本本身以及运营模式）以及实务操作等方面介绍得非常详细，尤其在重点方面会从不同角度多次论述（比如战略思维、固定资产等）。

开源和节流是创业成功的两个必备要素。只有两方面都做到位，企业才能取得真正的成功。企业要想维持生存，同时谋求发展和创新，就必须站在战略的角度，结合自己的市场定位和战略目标，充分认识所处的竞争环境，努力开拓市场，获取收入，这就是开源。但与此同时，也必须要充分认识到成本管理的重要性。对企业的成本从内部的人员、原材料、固定资产、业务性质、投资方面以及公司外部的竞争环境、产供销的链条等多方面进行细节操作；从会计角度、战略角度、运营角度、现金流角度等，进行全方位的整

体思考：实务与理论结合，最终做到有效的成本控制。这个看起来头绪如此繁杂，不知从何入手。其实这也正是本书的价值所在，它条理清晰，疏而不漏，带领我们由浅入深，由易到难，逐渐建立起适合企业自身的成本管理体系，以便企业在日常运营过程中做出正确的决策，为企业在竞争市场中创造持久的竞争力。

本书的实务性操作理念很强，加以大量的成功案例辅助，是我们日常生活中非常便捷的指导手册，值得一读！

Acknowledgements 致谢

我非常想说这本书的创意来自我自己，很可惜它不是，这些想法来自艾拉·阿科特。她以前曾经在 McGraw-Hill 教育出版集团工作过。艾拉在这本书的创作过程中一直给我以鼓励，有些成本削减的方法甚至都是她想出来的。

这本书完成速度很快，主要得力于马克斯·别索诺夫的大力帮助。他以前还是个学生和助教，现在马上就要成为管理学博士了，如果说世上真有天才的话，他实在可以算得上是个计算机天才。马克斯在网上为我搜集了关于成本削减方法的有趣案例。我真的不知道他是怎么发现像《空调、制热和制冷新闻》这样的杂志的，但是他仅仅用了几周时间就搜集到了超过 100 种的成本削减方法。

在整个过程中我还非常依赖《商业周刊》这本杂志，我从这本杂志中获得了许多很好的方法，所以我在这里郑重地对它表示感谢。我觉得《商业周刊》的编辑可能都想象不到他们这本杂志上有多么丰富的关于成本削减方面的观点。有些观点隐藏在一个个有着完全不同主题的小故事中，但是它们确实存在，只是大部分没有得到延伸而已。

本书的最后两章比起前 7 章来讲，概念性更强一些。我的另一本书的合作者，哈佛大学商学院名誉教授罗伯特·安东尼，在本书第 8 章的内容中给了我很多提示。还有阿妮塔·麦加恩——我在波士顿大学的同事，也是我二年级 MBA 课程“竞争、创新和战略”的教学搭档，在我最近几年学习关于第 9 章中相关概念的时候给了我非常耐心的帮助。但愿我没有对这些概念进行错误的阐述。

目 录 Contents

致中国读者

译者序

致 谢

第一部分 基本策略

- 第1章 解雇通知书和红桃皇后：快乐地缩小规模 VS. 缩减您的薪资规模 2
- 第2章 不裁员的成本削减：一些亲近雇员的成本削减方法 22
- 第3章 削减管理费用：红桃皇后的反击 41
- 第4章 固定资产也可以产生收益：战略性投资可以防患于未然 54

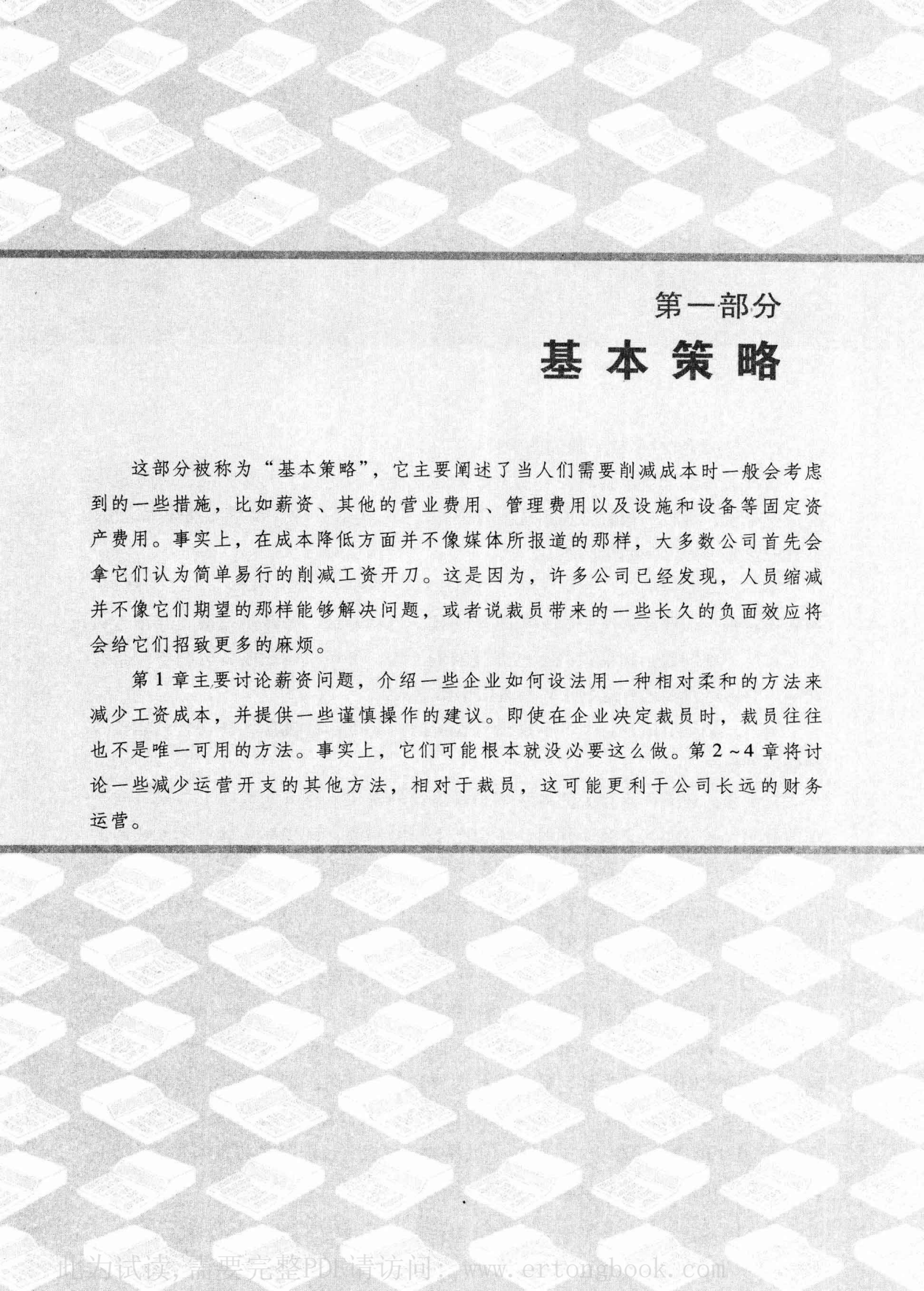
第二部分 基础项目之外

- 第5章 给我看看你的钱：这些利息比较贵 70
- 第6章 不再是路德派时代了：技术应用的乐趣及其带来的收益 85
- 第7章 路还很长：获取回报的投资方式还有很多 99

第三部分 构建成本控制系统和控制网络

- 第8章 简单的记账之外：设计适合自己的管理控制系统 116

第9章 战略定位不仅仅是辅助活动：让成本控制成为一种生活方式	134
附录 A 资本投资基本分析	162
附录 B 基本的成本分析	173
注释	196
参考文献	213



第一部分 基本策略

这部分被称为“基本策略”，它主要阐述了当人们需要削减成本时一般会考虑到的一些措施，比如薪资、其他的营业费用、管理费用以及设施和设备等固定资产费用。事实上，在成本降低方面并不像媒体所报道的那样，大多数公司首先会拿它们认为简单易行的削减工资开刀。这是因为，许多公司已经发现，人员缩减并不像它们期望的那样能够解决问题，或者说裁员带来的一些长久的负面效应将会给它们招致更多的麻烦。

第1章主要讨论薪资问题，介绍一些企业如何设法用一种相对柔和的方法来减少工资成本，并提供一些谨慎操作的建议。即使在企业决定裁员时，裁员往往也不是唯一可用的方法。事实上，它们可能根本就没必要这么做。第2~4章将讨论一些减少运营开支的其他方法，相对于裁员，这可能更利于公司长远的财务运营。

第 1 章

解雇通知书和红桃皇后

快乐地缩小规模 VS. 缩减您的薪资规模

红桃皇后宣布：“砍下他们的头！”

薪资通常都是企业利润表上支出最大的一项，因此对于大部分准备降低成本的企业来说，很自然地就会想到从削减薪资入手。但是在你发出解雇通知书之前，请首先慎重考虑以下两个问题：

第一，除非你的人员非常充裕，否则裁员会导致有一些工作缺少人手。所以，如果决定裁员，那么这些工作必须重新安排。也就是说，在裁员之前，经理人员必须自问一些问题：如果我们不再继续那些工作，可不可以？或者哪些事情是我们不需要再继续做的？这些工作一直由谁负责的？

第二，必须要清楚，裁员不是没有代价的。裁员后紧接着就要支付离职费或者辞退补偿金。

接下来，还会产生相关的再雇用和再培训的费用，这可能会超出早期节省下来的费用，或者在与工会谈判时，还会产生新的问题，这些都会导致未来成本的增加。以上这些都是必须在裁员之前先行仔细考虑的问题。

鉴于第二点考虑，有些公司无论在公司运营景气与否的情况下，均执行严格的不裁员政策。这其实并非因为它们具有高尚的情操或者悲悯的性格，而是缘于它们有一个好的经济成本策略。举个例子，当其他航空公司纷纷宣布裁员 20% 甚至更多时，西南航空公司采取了一个独特的办法。其 CEO 詹姆斯·帕克（James Parker），发表了一份甚至可能让其他公司的 CEO 战栗的声明：我们愿意承担风险，来保障我们员工的工作，哪怕因此而导致股票下跌。毫无疑问，这家公司也要采取降低成本的措施，但显然不是裁员。实际上，自西南航空公司成立以来，在它近 30 年的成长历程中，它经历了世界能源危机、经济萧条和海湾战争，但是西南航空公司从未采取裁员的方式来降低成本。

西南航空公司并非是唯一主张此信念的公司。其他公司，诸如联邦快递、林肯电气公司（Lincoln Electric），甚或包括诸如布罗贝克·弗莱格-哈里森律师事务所这样的小公司，都在寻求裁员以外的方法来降低成本。这类公司大部分都采取保留较多的现金和低负债率的财务政策，这使得它们相比财务状况较差的竞争对手来说，更容易抵抗风险。¹

这种做法其实也不尽是为他人考虑。很多公司声称裁员背后隐含的成本是它们采取这种不裁员政策所欲避免的。这些隐含成本包括离职补偿金和再雇用成本；激进员工可能提起的诉讼；管理上缺乏制度性的连续和信任；当经济反弹时，缺乏足够的人手；经济不景气时继续留任的幸存员工开始偏向风险规避、偏执和政治倾向浓厚等。相反，这些公司认为，不裁员政策会使得员工更加忠诚、更加有工作效率、带来更高的客户满意度、经济好转时更有冲劲、招聘人才更有优势、核心员工不惧怕改革，因为员工知道他们的工作是有保障的。² 曾发表在《哈佛商业评论》上的一篇文章《裁员之前请三思》（*Look before You Lay Off*）更加强调支持裁员不是缩减成本最佳方案的观点。³ 文中数据显示，那些坚持不裁员的企业，表现要好于那些经常裁员的企业。此外，如果裁员是在基于策略性调整而重新定位企业的情况下进行的，其股价表现也要优于那些纯粹为了降低成本而裁员的企业。

一件有趣的轶事印证了这个结论。掌中宝公司（Palm Pilot）看到业绩下滑，于是裁减了其15%的员工。华尔街对此也做出了相同的反应，其公司股票价格下跌了一半。普罗威登金融公司，在2001年11月裁掉了550名员工以后，它的股价在4个月内下降了90%。

为什么会出现这样的结果呢？大家普遍认为，裁员必须是其整体策略计划的一部分，而不能是其短期需求下降的应急措施。不同于前面所说的掌中宝公司和普罗威登金融公司两家公司，西尔斯公司（Sears）把裁员作为其重整计划的一部分，它裁掉了2400名员工，其中包括关掉89家零售门店。但是，它的股价在6个月内却上扬了30%。普莱克斯公司（Praxair）在2001年9月因为看到经济下滑的趋势，裁掉了900个工作岗位，但它仍投资新的工厂。它的股价在3个月内上扬了30%。由此我们可以得出结论：有些裁员是可行的，有些裁员是不可行的。如果企业经营遭遇困境，华尔街想看到的是它解决问题的措施，而不是一摞解雇通知书。⁴



好了，如果你不管这些警告，依然决定要进行裁员，那么，裁员真的就要开始了。接下来便开始谈谈裁员的问题。有些裁员方式比较容易执行，也更容易为员工所接受。如果收入持续下滑，而业绩回升似乎又遥遥无期的话，而你也确实不再需要一些员工，那么裁员似乎是不可避免的事情。但是实施裁员计划还是有許多不同的方式可行，那么就让我们来看看在降低人力资源成本的时候各个企业所采取的各式各样的方法吧。不一定非要辞退员工才可以降低人力成本的。这些方法非常有意思，让人耳目一新，甚至拍案叫绝。

方法1 和策略转变相关的裁员

有时候，一家公司的战略（甚至战术）经常会发生转型，这种情况下，某些职位或者某些职位的员工数量可能（与新的战略战术）就显得不太合适了。当问题越来越突出时，裁员就显得举足轻重了。实际上，这是为了配合战略重新定位的人员动态调整。这种方法的运用在2002年年初通用汽车公司的案例中得到了很好的阐释。罗伯特·鲁茨接任产品研发部门副总之后不久，就把一些产品经理安排到其他岗位，或者让部分产品经理直接提前退休。产品经理的数量从1996年顶峰时期的39人，到2002年年初被缩减到只有26人，同时还伴随其他的缩减措施。这次调整的原因并非一般意义上的裁减，而是源于鲁茨的战略调整。而淘汰通用汽车所谓的“品牌经营系统”（brand management system）是其战略调整的一部分措施。这个品牌经营系统是在20世纪90年代开始实施的，主要是确定目标客户群体和定制广告（有时是汽车本身），以满足目标群体的需求。

方法2 和执行有关的裁员

传达坏消息并不是一件容易的事情。无论是谁，一旦要让他来宣布裁员消息的话，毫无疑问，他一定会有几个夜晚甚至更长时间难以入眠。有一个方法既可以使这份工作变得简单，还可以让裁员可能成为战略化的操作，这就是把裁员和一些事件联系起来，而这些事件又和某些失业群体相关联。通用电气公司的航空引擎部门提供了这样一个有意思的案例。这个部门本来已经预计到一个产品在2002年的销量将会下滑，但是随着“9·11”恐怖袭击事件的发生，部门经理意识到事情已经远远不是“下滑”这样简单了。根据

公司的发言人称，袭击事件发生以后，立即出现了大量取消订单的情况，“速度之快远远超出了我们的想象”。航空引擎部门宣布在俄亥俄州的辛辛那提工厂和马萨诸塞州的林恩工厂共计约有4 000名工人被辞退。⁵对于这场裁员当然不会有人感到高兴，但是，每个人，包括工会，都觉得他们的失业是由订单数量的下滑直接导致的。

清楚成本作业法（activity-based costing，以下简称 ABC 作业法）的概念在这里会有助于我们找到裁员的原因。ABC 作业法主要用于制造业企业管理费用的分配。它试图把管理费用和驱动管理费用发生的作业联系起来。ABC 作业法从根本上讲是一种将管理费用和产品联系起来的方法。它还能帮助经理人员更多地从战略角度思考哪里才是需要裁员的真正目标。比如，一个工厂的产量呈下滑趋势，而它的生产管理费用又是通过机器的工时来分配到产品成本中的，这种情况下，这套会计系统就会提示高层管理人员管理费用需要削减了。另一方面，如果说这项管理费用发生的驱动因素是原材料的采购，那么就可以用较少的人员来完成这项工作，包括管理和处理订单、接受运单、完成相关的纸面工作。由此可以看出，或许这些行政办公室就是真正需要裁减人员的部门，因为处理订单和根据订单来安排付款之类的事项只需要较少的人就能完成。

方法3 尽可能减少裁员的痛苦

在美国，通用公司的航空引擎部门过去一直推行尽可能减少裁员带来的摩擦。实际上，这家公司近10年来一直在提供一个比较委婉的裁员方式——“提前退休的机会”。

说真的，这个主意真的很不错。不管委婉与否，通过把裁员范围局限在那些要退休的人，或者有了其他的发展机会准备不久就要离开公司的人中，这样就可以使得一系列裁员引发的痛苦得到缓解。有时候工会可以帮助确定这些人，并帮助做工作，这样可以在很大程度上缓解管理层的压力。

减少裁员痛苦的另一个办法是给员工传递一个明显的信号，表明高层管理人员也在做出牺牲。有些时候这些“牺牲”简直微不足道，但是他们却能起到一个非常重要的信号传递作用。事实上，一位薪酬顾问表示，在公司大幅削减劳动力时，股东希望看到高层管理者也在“分担痛苦”。



有个例子能够很好地说明这种方法是如何操作的。我们以美国航空公司的案例为例。据《商业周刊》报道：美国航空公司的首席执行官唐纳德·卡蒂（Donald Carty）在裁减两万名员工几天之后，他宣布将放弃他当年余下的工资。⁶现在想一下，卡蒂在2000年已经挣得450万美元，假设（已经是很保守的假设了）他在2001年得到相同的薪水，他宣布薪水的缩减正好是在第四季度之前，总共相当于减少了100万，这样他当年的年薪是350万。简单来说吧，即使卡蒂的年薪在CEO中算少的，大部分美国航空公司的雇员也会把这个象征性的削减看成比两万名被裁减的员工付出的牺牲还要多。毋庸置疑，卡蒂在某种程度上做到了“分担痛苦”。

注 意

在某些情况下，员工的不满可能导致士气下降，这样，全盘考虑裁员后会导致的一系列后果就变得非常非常重要，即使裁员和某些事件有关联也不例外。例如，在20世纪80年代，当台式机革命和新企业进入行业导致了IBM的收入和市场份额的大幅度下滑时，IBM也在面临和通用电气公司相似的局面。IBM被迫违背了自己不裁员的政策，而这导致了继续留任员工的强烈不满。⁷从这种不满和其他的负面影响中恢复过来着实让IBM花费了一些时间。

思 考

经济衰退之后一般都会紧跟着出现经济的增长，接下来该怎么办？你能为满足经济增长的需求而重新招募到人才吗？优秀的人才在和公司签约时，意识到经济回升趋势不会长久并有可能面临再次被裁掉时会有些许的犹豫吗？你能承担额外的培训成本吗？因为不进行相关的培训，有可能会妨碍你完成订单，导致你失去一些潜在业务。这就是最近的研究表明的波音公司将可能面对的窘境。根据这份研究，波音公司“如果在接下来的几年中订单数量大大回升的话，很遗憾，它将缺少相应的熟练工人（来完成订单）”，当公司产量再次回升时，不仅大家一致追求的没有培训便实现产品效益是个难题，而且工会也会因为他们所谓的“为了利益牺牲员工”而抗议。⁸

方法4 在经济下滑时重建工作岗位

公司在遭遇生产性下滑的时候，需要寻求新的产品线、新的商业机会，或者新的市场空间，当然，这些努力需要资产状况强有力的支持。但是，一些公司确实着力于集中精力开发新的业务、重新创造就业机会而不是裁员。当业务回升的时候，那些企业能够迅速地调整、应对业务的发展，并获得快速的增长。实际上，一些公司甚至趁着经济下滑的“机会”来搜集人才，为日后的稳固发展做好充分的准备。⁹

方法5 创造性的裁员管理

如果波音公司能够把裁员和重新雇用及再培训的成本相分离，一旦经济复苏，则上述那些令其困窘的局面也许不会发生。举个例子，在嘉信理财公司（Charles Schwab）的一揽子遣散计划中有一项7 500美元的面向雇员“返雇用”奖金，条件是他们在18个月内重新被公司雇用。嘉信理财公司认为这笔奖金相对于重新雇用和再培训新员工的成本来说，只能算是一个小数目。¹⁰从雇员的角度来看，经济不景气的时候，先到其他地方找一份临时的工作，然后等待机会再返回到嘉信理财公司继续从事原来的工作的想法，会因为有可能得到7 500美元的报酬而备受激励。

在了解了上述方法之后，让我们再来看看在没有裁员的情况下，减少人力成本的一些可行的办法。当然，总括起来看，总有一些“输家”——那些不能再像以前一样把相同数目的工资领回家的人。但我们又可以进一步说，几乎在每一种情况下，他们的损失又总是能通过某些方法得到缓解。

方法6 提供自愿的无薪休假

相对于被迫减少工作量，如果将这种“被迫”变为一种可选择的方式，可能更容易为雇员所接受。令人惊讶的是，一些员工会自己选择实施减少工作量，甚至某些时候他们根本就不需要工作。例如，在嘉信理财公司，管理层宣布每个月有3个周五作为自愿无薪休假日，如果雇员没有客户需要接待的话，可以自己决定是否来上班。公司同样鼓励雇员去把未休完的假期补上，或者享用无薪