



帝企鹅管理实务丛书

砍掉成本 的86种方法

利润倍增有良方
扩大市场占有率有诀窍
小招数砍掉大成本
再难的日子也能挺过去

张国庆
◎ 编著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



帝企鹅管理实务丛书

砍掉成本 的88种方法

张国庆 ◎ 编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

砍掉成本的86种方法 / 张国庆编著. — 北京: 人民邮电出版社, 2012.8
(帝企鹅管理实务丛书)
ISBN 978-7-115-28801-1

I. ①砍… II. ①张… III. ①企业管理—通俗读物
IV. ①F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第146291号

内 容 提 要

企业的经营原则是以最小的代价获取最大的利益。企业获利基本靠两种途径, 一是增加销售收入, 二是减少成本。管理学家彼得·德鲁克曾说过一句话: “在企业内部, 只有成本”。所以, 做好成本控制工作, 对任何企业而言, 都是一项非常重要的工作。本书从企业管理的实战入手, 归纳总结出了86种减少成本、增加效益的途径和技巧, 包含了企业削减成本的各个方面。其所书、所写均是企业成本管理中经常遇到的问题, 注重实践功效, 给读者以全面、细致的指导和参考, 我们相信企业管理者、决策者以及广大财务管理人員都能从中受益。

帝企鹅管理实务丛书

砍掉成本的86种方法

-
- ◆ 编 著 张国庆
责任编辑 任忠鹏
执行编辑 张婷婷
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京建泰印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 15 2012年8月第1版
字数: 200千字 2012年8月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-28801-1

定价: 36.00元

读者服务热线: (010)67185923 印装质量热线: (010)67129223

反盗版热线: (010)67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第0021号

前言

Preface >>>

企业经营的基本原则是以最小的代价获得最大的成果，换言之，即以较少的成本获得较大的销售额。但销售额不论怎么提高，倘若成本花费过大，也不会有丝毫利润，这样的经营就毫无意义。

所以，企业在经营管理中，不能仅着眼于规模的扩充、能力的增强、产量的提升。明白地说，不能固执于追求数量的畸形增长。占领市场是重要的，也是必要的，却不能把它视为公司发展的全部。因为，大部分行业的竞争不是品牌竞争，而是成本竞争。只有企业成本足够低，才能盈利更多，生存更久。

拥有强大品牌、专利等独一无二的资源而具有提价能力的企业只是极少数，大多数企业生产的是替代性很强的普通商品，行业竞争激烈，只能接受市场定价。一旦市场需求下滑，企业只能降价促销。当市场价格降到其成本线以下，那些成本高的企业就面临倒闭。在“微利”时代，最后活下来，而且能够长期存活下来的唯一办法就是：砍掉成本，变粗放型经营为集约化经营。

砍掉成本是企业的头等大事，产量和市场份额不是目的，只有价值和利润才是最真实的。美国管理大师彼得·德鲁克在《新现实》中对成本有一句非常精辟的描述：“在企业内部，只有成本。”做好成本管理工作，对任何企业而言，都是一项重要的工作。因为成本是企业提高

竞争力的核心所在，是企业市场竞争成败和能否取得经济效益的关键。没有低成本，企业就难以生存和发展。

然而，企业要从哪些方面砍掉成本？如何实现砍掉成本的目的？

为了使广大企业更有效地砍掉成本，我们特别推出了《砍掉成本的86种方法》这本书。本书从企业管理实战入手，归纳总结了86种砍掉成本的途径和技巧，包含了企业砍掉成本的各个方面，基本涵盖了现代企业经营管理的全部。

本书所书、所写的均是企业成本管理中经常遇到的问题，注重实践功效，给读者以全面、细致的指导和参考，相信企业管理者、决策者以及财务管理人员都能从中受益。

目 录

1. 精简人员, 削减人力成本 / 1
2. 掌握企业裁员的方法和原则 / 3
3. 以非裁员的方式精简人员 / 5
4. 减薪时要把握的原则和策略 / 7
5. 高薪也是砍掉成本的方法之一 / 10
6. 降低招聘成本, 提升招聘效率 / 12
7. 提拔内部人才比招聘要划算 / 14
8. 实现人力资本效益最大化 / 17
9. 员工培训和学习成本的控制 / 19
10. 推动培训成果得以顺利转化 / 22
11. 堵住员工离职成本的漏洞 / 24
12. 完善企业的商业秘密保护制度 / 26
13. 吸引“好马”吃“回头草” / 28
14. 在员工离职前就进行“摸底” / 31
15. 生产成本的削减和控制 / 33
16. 降低生产成本中的隐性成本 / 36
17. 用现代工业方式降低生产成本 / 38
18. 灵活运用外包手段砍掉成本 / 41
19. 控制产品质量, 降低生产成本 / 43
20. 管理质量成本, 提高经济效益 / 45
21. 采用有效的质量成本管理方法 / 47

CONTENTS

目录

22. 削减库存成本的基本方法 / 50
23. 与销售部门协调,减少库存 / 54
24. 零库存与“防范体系” / 56
25. 物流成本的控制与管理 / 59
26. 固本清源,把好商品采购关 / 62
27. 针对物品特性选择采购策略 / 65
28. 建立采购成本控制体系 / 67
29. 掌握商品采购的六大技巧 / 69
30. 获得采购差价的五种方法 / 72
31. 通过网上采购降低采购成本 / 75
32. 利用 JIT 采购降低采购成本 / 77
33. 掌握七种采购谈判策略 / 79
34. 减少采购过程中的暗箱操作 / 81
35. 对采购管理过程进行审核 / 83
36. 通过招标采购降低成本 / 85
37. 对营销费用进行必要的控制 / 88
38. 控制营销人员费用的方法 / 91
39. 掌握六种低成本传播方式 / 95
40. 营销的进程成本和说服成本 / 97
41. 建立营销费用控制管理体系 / 99
42. 通过提高效率来砍掉成本 / 102
43. 梳理流程,提高企业的效率 / 105
44. 领导的效率决定团队的效率 / 108
45. 节约时间就等于提高了效率 / 111
46. 把会议压缩到最短的时间 / 113
47. 开会一定要解决实际问题 / 116

48. 经常评定员工的时间消费 / 119
49. 堵住浪费时间的漏洞 / 122
50. 糟糕的工作秩序会增加成本 / 125
51. 营造出高效率的办公环境 / 128
52. 用适度的压力提高员工的效率 / 131
53. 增加工作量,让员工忙起来 / 134
54. 效率与创造力是淘汰出来的 / 136
55. 财务管理是砍掉成本的关键 / 139
56. 一定要选择优秀的财务人员 / 143
57. 财务风险的防范与规避 / 145
58. 对会计账簿进行分析检查 / 149
59. 掌握低成本筹资策略 / 152
60. 盘活资金,削减资金成本 / 155
61. 盘活闲置资产的实用方法 / 157
62. 固定资产成本的控制 / 160
63. 提高固定资产的利用率 / 161
64. 建立现金管理和使用体系 / 163
65. 通过财务预算管控成本 / 168
66. 加大信用与收账的有效管理 / 171
67. 怎样计算应收账款的成本 / 173
68. 建立、健全应收账款管理制度 / 175
69. 催要欠款的 7 个实用步骤 / 179
70. 对付债务人要“看人下菜” / 182
71. 通过税务筹划节省纳税 / 185
72. 选好税务筹划的切入点 / 189
73. 掌握税务筹划的基本方法 / 192

CONTENTS 目 录

- 74. 税务筹划的 6 个基本步骤 / 195
- 75. 多采用低成本的激励方式 / 198
- 76. 切实把管理成本降下来 / 200
- 77. 招待费的管理及控制 / 202
- 78. 加强内部控制,防止不当支出 / 204
- 79. 严格控制不必要的开支 / 207
- 80. 避免电器使用方面的浪费 / 209
- 81. 提高公司设备的使用性能 / 212
- 82. 小小“回收站”,节约无极限 / 213
- 83. 配备办公用品要有节制 / 216
- 84. 强化全体员工的成本意识 / 218
- 85. 不要为了面子而不惜票子 / 222
- 86. 在节流的同时注意开源 / 225

1. 精简人员，削减人力成本

很多企业，特别是大企业，机构庞大，人浮于事，效率低下的现象相当严重。解决这一问题的根本办法是精简机构，而其本质则是改变人员过剩的状况，以削减人力成本。

如何发现人员过剩？在企业中你也许会经常看到这些现象：职员经常装作很忙的样子，或找一些无关紧要的工作做一做，只要不让双手闲着就行；有的员工在上班时看着报纸，喝着茶。这些现象都表明企业存在人员过剩情况，需要予以精简。

企业开展人力精简工作，必须先考虑以下三个因素。

其一，企业的发展战略。比如一家企业计划明年到欧洲发展，那么该公司是否需要将部分员工转移到国外？需要转移多少人？

其二，产业前景。如该企业部分产品长期销售不佳，那么负责这些产品销售的部门是否需要进行适当的人力缩减？

其三，经济环境。例如，企业所处的整体环境发生改变，企业营收因而下滑，为了维持利润，是否该考虑削减人力成本？

当上述三个因素都考虑过后，就可以采取相应的行动了。总的来说，人员精简需要经过以下四个步骤。

(1) 决定精简人员的名单

企业领导人要依照企业现状，重新规划新的组织图，让各部门的规模适应未来的发展。在新的组织图中，哪些人在或不在其中，都要

让部门主管清楚地了解。而人力资源部门在人员精简的过程中，则扮演着专家角色和辅助角色，协助其他部门一起进行精简。

要按照组织内员工个人的绩效和工作能力与资历，决定谁要被精简。例如，绩效最不好的人，会被最先精简。若公司比较需要资深、有经验的人，那么新进的员工也会被最先精简。

在筛选条件上，必须具有公开、公平的标准。企业可以设立一个审查委员会来决定谁应该留下来，谁应该离开。在审查的过程中，部门主管也参与提供意见。

(2) 公开、诚实地传达政策

在人员精简时，企业应当秉承开诚布公的态度，以明确的信息和书面数据为依据，将公司的政策公开、诚实地向员工传达，让员工有心理准备，并清楚了解公司现状。重点是一定要让员工知道，公司不是一定要裁员，也希望可以保留员工的工作权，要让员工感受到公司的诚意。

(3) 事先进行主管训练

在人员精简的过程中，部门主管扮演着非常重要的沟通协商角色，必须站在公司这一方，与员工沟通。为了让部门主管在与员工沟通时能够顺利，企业应在事前提供训练，让主管了解自己的角色和沟通技巧。比如，按照法律规定的程序，事先商谈，找到让员工能够接受的方案；裁员时应该付出经济补偿金，以避免员工的生活受到冲击；员工如果询问解雇理由时，主管该如何回答等。

2. 掌握企业裁员的方法和原则

裁员是精简人员的最直接方式，对于削减企业的人力成本有其独特的作用。企业通过裁员，可以挤去用人泡沫，清退长期离岗人员，削减一些非理性用工，由此可以减少大量显性支出，包括工资、福利、社会保险、办公费用等。通过裁员，企业可以迅速提高企业的劳动生产率，实现企业内部人力资本的重新组合，使人力资本结构更加精干合理。同时，也使员工为防止自己被裁而更加努力地工作，从而提高员工的工作效率。

但是，裁员并不是简单的“一刀切”，企业究竟是否应该裁员，这个问题对企业管理者来讲至关重要。

(1) 裁减人数的标准

法律规定，裁减人员二十人以上或者裁减不足二十人但占企业职工总数百分之十以上的，才属于裁员。即便是单位面临必须裁员的经营状况，但如果裁减人员人数不足法定标准，就不能以任何理由成批解除劳动合同，只能按照《劳动合同法》第三十六条、第三十九条、第四十条的规定单个解除劳动合同。但无论是哪种情况，在具体实施时，都要依法办事。

(2) 裁员标准和依据的制定

让谁走和让谁留，是企业裁员时必须重视的问题，裁员标准必须符合三个要求：一是留住企业核心员工和优秀员工，不能因裁员使企

业的重要人才流失；二是裁员标准可以成为裁员执行人员进行裁员沟通时的政策依据，也就是说要公平、公开、公正，不能成为暗箱操作的工具；三是符合标准的人数要和目标人数相符。但要针对企业不同部门的具体情况进行裁员，并尽可能和缓地、逐渐地分步展开。那种“一刀切”的，各部门平均分配裁员名额，大张声势的突发性裁员方式往往具有极大的破坏性。

（3）合理规避赔偿风险

裁员也是一个很昂贵的行为，如果方法不当，也会引发企业更大的经济困境。我国现行《劳动法》的相关规定着重保护劳动者的利益，却在很大程度上忽视了企业的承受能力。往往是企业想要裁员增效，或者对人员结构加以调整，却因高昂的经济补偿只能望而却步。因此，根据目前的大环境，企业在裁员时，一定要谨慎处置。

（4）安抚员工

有些管理者裁员后便大松一口气，以为那些人的未来再与己无关了。这不只是一种“不够意思”的做法，而且还会动摇在岗员工的信心和工作积极性。作为一个有责任感的管理者、一个真正想以裁员为契机将企业推向新境界的领导，必须将安抚被裁员工，并为其日后发展提供条件作为重要任务来看待。

对被裁员工的安抚主要从三个方面展开。第一是让员工明白公司的困境，裁员实属不得已而为之。第二是关注员工的自信心。一个人受到挫折的时候，往往是其最脆弱的时候，也是其自信度最低的时候。但坚强的自信是一个人超越逆境，走向顺境的重要法宝。所以有的放矢地进行提高员工自信的沟通是很必要的。第三，为实现其再次就业提供帮助，并尽可能为有困难的员工提供现实的帮助，以多种富有创造性的方式推动下岗员工尽快找到自己的新归宿，并重新建立起自信

心和自我价值观。

对留任的员工也不要忘了安抚。例如公司有 1000 人，精简了 200 人，这个状况会让留任的员工担心自己就是下一个被裁的人。对此，企业要安抚他们，请他们不要担心，并说明公司未来的愿景和新组织结构，勉励大家好好努力。

需要注意的是，无论是基于什么样的裁员目的，人才毕竟是企业最大的资本，还是应该充分考虑员工可以为企业带来的价值，不能仅仅看到眼前的损失而盲目地使用裁员来解决表面问题，更应建立完善的人力资源管理机制来规范用人体系，形成良性循环。

3. 以非裁员的方式精简人员

为砍掉成本或解决资金困难而进行的人员精简，并不是只有裁员一种方式，更何况裁员本身也有其固有的副作用。大幅度且不当的裁员，会使企业长期承受负面效果，例如会让留下来的员工产生不安全感，导致员工工作懈怠，忠诚度降低的恶性循环的后果，因此，有必要尝试其他方式。

(1) 向中小企业输送人员

这种方式又可以有两种渠道。

其一，向本集团或相关的中小企业直接输送人员。这种人员精简方式主要以中老年职工为对象。具体做法是由原公司出面与中小企业联系，征得职工本人同意后，将其派遣到新公司工作。由于中小企业

工资水平与大企业存在很大差异，作为一种照顾措施，其差额由原公司补齐。这样使中小企业获得了人才，职工本人的收入得到保障，原公司从支付全部工资变为只支付差额，从而减轻了工资支付的压力。

其二，通过人才派遣公司向中小企业输送人员。有时只靠本集团或有直接关系的中小企业，难以消化大量的人员，必须要进一步扩大流动范围，才能满足大企业的需要。在一些地方，有促进人员流动的“人才派遣公司”。派遣公司主要瞄准大企业向中小企业输送人员这一市场，通过“派遣服务”获取利润。企业不妨联系这类公司帮助自己精简人员。

(2) 减少综合人员

对这部分人的精简，大部分企业采取以下三种方法。第一是减少新职员的雇佣。第二是将一部分较有能力的综合事务性人员抽调到第一线，来代替业务部门的自然减员。第三是将事务性人员逐步改为合同制、计时制或从人才派遣公司雇佣临时工。

(3) 自愿提前退休制度

该制度是以 50~58 岁的职工为对象制定的。它规定凡属该年龄段的职工，可自愿申请提前退休。作为鼓励措施，由企业在向其提供正常退休金之外，再加付一定金额的“提前退休费”。这种精简方式的最大特点是不采取硬性措施，而把主动权交给职工本人，由其根据自己的情况进行选择。由于这种方式带上了一些人情味的色彩，因而被人们称为“优雅的裁员”。

另外，以非裁员的方式精简人员还有冻结人事、遇缺不补等方式，管理者可根据企业的实际情况灵活运用。

4. 减薪时要把握的原则和策略

减薪也就是减少薪水。当企业的经营环境恶化或遭逢重大变故，公司必须设法削减营运成本时，减薪即是公司考虑采取的措施之一。而遭遇短期性景气不佳，但企业主仍看好市场后续发展时，也可能以减薪保留实力，静待景气复苏。此外，当人力市场不虞匮乏，人员流失可迅速补充，不致影响营运时，企业也可能考虑通过减薪调整薪资结构。

与裁员相比，减薪要缓和很多，毕竟“有鞋子穿总比光着脚”要好；减薪还会被员工视为保护伞：“给我减薪了，公司就不会裁我了”。这样，人们相对能够安心工作。

尽管如此，但对于企业来说，往往是加薪容易降薪难。减薪若处理不好，也会对企业和员工造成不好的影响甚至产生“震荡”。如弗吉尼亚联邦大学管理学院教授罗伯特·特朗伯所言，人的天性不喜欢倒退，甚至降低员工的加薪幅度还可能有损公司留住优秀员工的能力。汽车大亨福特就有一句名言：“再没有比工资更重要的问题了。”

所以，如果企业不得不采取减薪措施，在具体实施时一定要把握好原则，不要伤了员工的心，不要毁了企业的士气，更不要在企业正困难时引起纠纷，甚至惹上官司。

(1) 依法行事

公司不能单方面直接跟员工说减薪，这是不合法的。《劳动合同

法》规定：用人单位在制定、修改或者决定直接涉及劳动者切身利益的劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利、职工培训、劳动纪律以及劳动定额管理等规章制度或者重大事项时，应当经职工代表大会或者全体职工讨论，提出方案和意见，与工会或者职工代表平等协商确定。

据此规定，减薪（包括变相减薪）程序分为两个步骤：第一步是经职工代表大会或者全体职工讨论，提出方案和意见；第二步是与工会或者职工代表平等协商确定。一般来说，企业建立了工会的，与企业工会协商确定；没有建立工会的，必须与职工代表协商确定。在整个过程中，一定要有书面记录，表示双方曾做过沟通、协调，并取得共识。

（2）重视沟通

沟通除了可以令劳资双方更快达成共识外，也可令员工感到受尊重。企业要让员工清楚认识到，如果不减薪将会对企业和员工的前途有怎样的危险后果，而通过减薪措施，可以在特殊时期为企业与员工共同、平稳地走过艰难时刻带来怎样的帮助。通过事前的坦诚沟通，减少猜疑和误解，让员工树立一种与企业“共渡难关”的意识。此外，最好是能够有明确的实施规划，不仅告诉员工企业“要做什么”，更要明确地表达出企业会“怎么做”，并要明确地给予员工希望，这样有利于稳定员工的情绪，巩固员工的信心。

（3）公平、公正

减薪要从高级主管开始。如果在实施中，先是从企业内部自认为“不太重要”的基层员工开始减，而管理层却并未同时被减薪，势必影响士气。

公平、公正的另一层含义是要确保明星员工仍然要比表现逊色的员工挣得多。在困难时期，员工只要能保住工作，也许会更愿意接受