



西财

财务锦囊书系·财务老鬼
做精明老鬼 管高效企业



问道财务

28个

降低成本的高招



杨晶晶 王正好 彭韬 编著

问道财务 决胜千里

降低成本的“狠招”，招招见效
挥刀斩乱麻，卸下企业“成本包袱”



西南财经大学出版社

SOUTHWESTERN UNIVERSITY OF FINANCE & ECONOMICS PRESS

问道财务

28个

降低成本的高招

杨晶晶 王正好 彭韬 编著



西南财经大学出版社

SOUTHWESTERN UNIVERSITY OF FINANCE & ECONOMICS PRESS

图书在版编目(CIP)数据

问道财务:28个降低成本的高招/杨晶晶,王正好,彭韬编著. —成都:西南财经大学出版社,2013. 1

(财务老鬼)

ISBN 978 - 7 - 5504 - 0897 - 5

I. ①问… II. ①杨…②王…③彭… 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(2012)第291931号

问道财务:28个降低成本的高招

杨晶晶 王正好 彭 韬 编著

策 划:谢廖斌

责任编辑:张明星

助理编辑:谭炜麟

封面设计:袁 海

版式设计:台湾崧博文化

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街55号)
网 址	http://www.bookcj.com
电子邮件	bookcj@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028 - 87353785 87352368
照 排	四川胜翔数码印务设计有限公司
印 刷	四川新财印务有限公司
成品尺寸	170mm × 230mm
印 张	7.5
字 数	110千字
版 次	2013年1月第1版
印 次	2013年1月第1次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 5504 - 0897 - 5
定 价	28.00元

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。

前言

在编写这本书的时候，一直想和读者朋友们讨论三个问题。

问题一：你会选择健康地生活吗？

生命在于运动，世界万物生灵，周而复始，循环往复，千变万化，都是在运动和发展中进行的。同样，企业的诞生也是生命的孕育和产业文化发展的产物，是人类文明的发展及创造的结果，就像人从胞胎中成长并出生一样，人类的成长需要亲人的呵护，企业的成长离不开长久的积淀、离不开辛勤汗水的浇灌和培养。

在这个快节奏时代，拥有一个好身体是人人向往的。也许食品安全、环境污染以及各种突发事件考验着我们的生活态度，也许现代社会的快节奏生活让竞争变得更加残酷，但是有了健康的身体和强健的体魄，我们才能更加坦然地面对挑战和挫折。

问题二：企业属于谁？

在你下定决心要创建一个企业的时候，这个公司就成为了你的身体，它就是在经济社会世界中的另一个你。没有人比你更需要热爱你的企业，也没有人能比你更了解你的企业。

当企业的所有资产剥离了债务，剩下的就是股东权益——你的资本。企业之间

的竞争就如同战场，我们都不会指望一个漏洞百出、管理失控的企业在市场竞争中能赢得一席之地，正如一个病怏怏的人无论怎样也拼不过一个身体素质过硬的竞争对手一样。因此，运营好你的资本、管理好你的企业，是你最重要的任务。企业的健康就是你在经济生活中的健康，精力充沛的企业需要你的呵护和调节。对于企业的健康管理有了一个清醒的认识，未来的企业发展才有保障。

问题三：你知道企业的一般寿命期吗？

根据美国《财富》杂志的统计，美国的中小企业平均寿命不到7年，大企业平均寿命不足40年。而中国，中小企业的平均寿命仅2.5年，集团企业的平均寿命仅7~8年。美国每年倒闭的企业约10万家，而中国有100万家，是美国的10倍。不仅企业的生命周期短，而且能够做强做大的企业也并不多。因此，这些暴毙衰亡企业的数量有千千万，但是它们的死亡原因却并不是万万千。大多数企业的消亡都是源自于支出大于收入，长期的负收入导致了企业无以为继，最后只有宣告破产。

这本书将从树立正确的成本意识、构建成本管理框架、控制日常成本管理、建立高效的低成本机制四个方面去解读降低成本的28个高招，希望读者看完本书后，也可以找到上面三个问题的答案。

本书的编写分工如下：第一、二部分由杨晶晶负责编写；第三部分由王正好负责编写；第四部分由彭韬负责编写。

编写过程中，西南财经大学出版社数字出版部给予了热忱的帮助，提供了宝贵的意见和建议，特此表示感谢。


编者

目录

第一部分 树立成本管理意识

 ● 修正成本控制的意识	1
高招一：识别必要成本	1
高招二：形成控制的意识	4
高招三：揪出危害企业成本健康的人、财、物	7

第二部分 构建成本管理框架

 ● 找出适合自己企业的最佳方案	13
高招四：减少开会的人数，增加决策的效率	13
高招五：根据行业特征确定控制重点	16

高招六：针对企业的发展阶段进行成本规划	18
---------------------------	----

第三部分 控制日常成本管理

 ● 运营方式中的成本管理	25
高招七：不加工资提效率，就是降成本	26
高招八：领导多“走动”，传令成本砍下去	29
高招九：区别管理客户	32
高招十：除掉生产链上的“寄生虫”	35
高招十一：不花钱也可以讨好客户	39
 ● 资产管理中的成本管理	41
高招十二：别让库存占用资金	41
高招十三：巧妙确定最低的库存量	46
高招十四：指标化管理存货	49
高招十五：充分利用固定成本也是降成本	53
 ● 目标控制中的成本管理	56
高招十六：全面的规划可让企业少走弯路	57
高招十七：制定恰当的短期预算，勒紧企业的钱袋	61
高招十八：为成本管理订立目标	65
 ● 将成本控制“文化”化	69
高招十九：将成本控制融入企业文化	69
高招二十：质量至上还是成本领先，通过保证质量控制成本	72
高招二十一：避免差错就是降低成本	77

第四部分 建立高效的低成本机制

● 实时监控的财务资料	80
高招二十二：精确计算成本	81
高招二十三：解读影响企业生命力的财务指标	86
● 识别成本管理的陷阱	93
高招二十四：会骗人的数字，财务数据操纵后的“业绩增长”	94
高招二十五：盲目的信息化项目投资不是成本控制的救命药	97
● 依据成本进行决策	99
高招二十六：时刻让成本控制为企业的终极目标服务	100
高招二十七：吃透“本量利”	103
高招二十八：业绩如何评价	108

第一部分

树立成本管理意识

●修正成本控制的意识

控制成本为什么如此重要？究竟要降低哪些成本？砍掉哪些费用？哪些成本是绝对不能“节省”的？这样的问题困扰着许多企业。这些问题的答案皆与成本控制的意识有关。同时，需要企业家注意的是，发现漏洞、杜绝浪费，是一个长期的过程。

这部分重点讲述：区分必要和不必要的成本，防止管理中的自满情绪，找出冗余的问题所在。修正成本控制的意识，可以对下一步制定具体成本控制措施奠定基础。一个优秀的成本管理方式，必须以一个正确的成本管理思想为先导。

高招一：识别必要成本

必要的成本是代价，不必要的成本是杀手。

首先需要树立这样几个观念：

观念一：成本并不是越少越好。

成本是生产必须付出的代价。

观念二：以小博大的成本不可省。请看这样一个故事。

有一个建筑老板，手下有几个工人。老板刚接到一个活，要求一天内做完。但是根据工人的进度，他估计可能没法完成。开工前一天晚上吃饭，老板照例给大家盛饭。工人小张接过老板盛好的饭，用筷子扒开饭，一股香喷喷的红烧肉味迎面扑来。原来在盛饭的时候，老板乘大家不注意，给自己夹了几块红烧肉，塞在米饭下面。小张顿时感动万分，他赶紧找个冷清的角落，默默地坐下吃饭。他想：老板平时对自己也不错，虽然有时候也小气一点，但是对于自己还是这么舍得下本钱，看来老板还是很看重我的，他一定是想着以后多培养我，好，明天一定要好好努力。

第二天，小张念着老板特意给自己红烧肉的情分，默默地干活。一天下来，居然把任务都完成了。休息的时候，工人们都觉得奇怪，为什么今天大家都这么勤快？居然没有人偷懒？在大家互相询问的时候，工人们终于发觉，原来前一天晚上的米饭里都夹着红烧肉。所有的工人都觉得老板是只看中了自己，所以才特别优待自己，于是才产生了今天努力干活的效果。

一碗红烧肉就能带来员工的信任和勤奋，这就是用最小的成本办最大的事。故而，要做精明的老板，而不是“吝啬”的老板。

在故事中，每一个隐藏在饭碗里的红烧肉都鼓励了员工，达到了理想的员工管理效果。但是，同样是红烧肉，同样是那么多人吃，如果放在一个盘子里，让大家都夹来吃，就不会产生这样的效果，不得不说，这样的老板就是精明。

观念三：揪出那些不必要的成本，在必要和不必要之间划清界限。

不必要的成本是隐藏在公司身体里的杀手。

企业的浪费，正如人们的贪欲。古时候有一个农夫，某天去田里锄地，在路上发现有个人在河里快淹死了，于是农夫救了这个人。获救的人非常感激，为了表达谢意，临别时送给农夫一个金碗。农夫欣喜万分，但是当他使用金碗的时候，却发现粗茶淡饭根本配不上这个金碗，于是他勒令妻子耗尽千钱购买珍贵的食物来做饭。当饭菜已经做好，他低头发现自己衣衫褴褛，于是他变卖家里的牲畜，买了一套真丝的华美袍子。但是，当他终于坐下时，又发现自己的桌椅破旧不堪，于是他

出卖了自己的田地，购置了一套红木家具。当然，故事的结局是可想而知的。农夫变得一无所有，只剩下那个金碗。农夫既没有田地谋生，又不愿意卖掉金碗，最后只有端着金碗去要饭。

我们知道，浪费是可以“传染”的。人的贪欲是不断扩大的，企业也是一样。当企业养成了大手大脚的消费习惯，就很难再浪子回头了。这也是为什么我们需要对企业的成本进行规划和控制。另外，一个企业一旦增加了成本，在后期遇到需要缩减成本的时候，必然会阻力重重。割肉的疼痛会使得成本控制的决策流于形式，甚至无疾而终。所以，对于浪费的警惕和预防需要从现在开始。也许你的企业才刚刚出生，还没有养成挥霍的习惯；也许你的企业已经经过了长期的发展，对于繁杂冗余的成本项目无处下手。但是都请你注意：必须从现在开始，形成成本控制的意识。

流传于 20 世纪 60 年代美国的一个小故事：

杰克是一个高中生。有一天，他获得了一个打工的机会——在大名鼎鼎的萨姆·沃顿的家里修剪草坪。萨姆·沃顿，沃尔玛的创始人，于 1962 年白手起家建立了沃尔玛，使得沃尔玛家族在 2001 年和 2002 年超越比尔·盖茨，成为美国福布斯的首富。

到达之前，杰克在心中勾画出了一个百万富翁的家：一栋美轮美奂的豪华别墅，琳琅满目的顶级跑车，仆人们装饰着精美的袖扣优雅地端着盘子，穿梭于夜夜笙歌的 Party，名贵的牧羊犬欢快地在草坪上奔跑。

等到杰克好不容易找到了联系簿上的地址时，他简直不敢相信自己的眼睛：一栋简朴得有些破旧的小房子，一辆旧旧的福特牌小皮卡，一只不知名的脏兮兮的小狗在泥泞里嬉戏，这就是位于阿肯色州本特威尔镇的萨姆·沃顿的家。

阿肯色州本特威尔镇街角的一间平民理发店，门口的牌子写着：理发一元五美分。这样的理发店在美国的贫民区随处可见，但是，萨姆·沃顿已经是这家理发店的常客了。自从萨姆·沃顿创立第一间沃尔玛超市以来，萨姆·沃顿已经和理发店老板成了老熟人。理发店老板把沃顿形容成是“平凡的萨姆”。有时候，萨姆·沃

顿甚至会忘带钱包，但是第二天萨姆·沃顿一定会把钱带给理发店老板。这样的普通、节俭和平凡，很难让我们相信这就是创立了沃尔玛这样的超市巨头。

沃尔玛让节俭变成了千千万万的美国家庭选择沃尔玛的理由，杜绝浪费已经形成了沃尔玛的标志性文化，也使得萨姆·沃顿成为美国福布斯榜上的名人。我们很崇拜沃尔玛的节俭，但是沃尔玛也有自己“挥霍”的一面：萨姆·沃顿建立了员工福利基金，专门用于补助遇到突发困难的员工家庭。同时，他还发起了面向员工子女的奖学金制度，以此鼓励员工家庭的子女接受高等教育。

因此，请你做一个精明的老板，而不是一个吝啬的老板。

关键小语

成本控制的关键在于砍掉不必要的成本、接受必要的成本。

高招二：形成控制的意识

必要的成本就像人们的身体健康必需的基本营养一样，要有一定的比例和膳食均衡，但好吃的食物在面前，要节食很难，企业成本控制也是很难做到的，好的习惯要保持，不好的生活习惯要改变，这就要在生活中不断地摸索和总结，以便找出必要与其的差别。

控制意味着公司需要改变它目前的生活状态。因此，企业需要偏离它早已习惯的生活方式的时候，控制是一个很痛苦的过程。初次接触到这个概念的时候，很多企业不喜欢被控制：缩减员工，简化办公设备，以减少不必要的开支。然而，这些增量开支正是我们所习惯已久的甜点——好吃，但是却徒然变成你的脂肪；这些冗余成本正是已经融入我们生活的香烟——享受，但是却有害你的健康。

当你意识到这一点的时候，就是踏出了成本控制的第一步：

公司上下必须形成控制的意识，时刻维护公司的健康发展。

控制成本第一步：形成控制的意识。

诚然，很多公司已经在持续减少办公成本：珠三角的很多制造企业已经实施节约型办公管理，打印纸双面利用，节约用电用水，按级别和工作量报销费用。如果企业连这一点都没做到，只能说公司成本的健康状况已经到了非常严重的境地。如果企业已经满足了以上的办公费用节约化控制，那就可以进行下一步的举措，勇于发掘成本中的冗余，善于发现成本管理中的漏洞。

对于初创期的公司，成本控制是最容易在摇篮时期贯彻实施的。节俭的公司运营方式不仅不会被员工所诟病（前提是允许必要的开支——精明但不吝啬），员工们还会折服于这样的节约意识，由此觉得你是一个有远见的老板。因此，年轻的老板们，可以大方地告诉你的员工和下属，通常情况下，公司的工作聚餐在街边的小吃店进行。对于年轻人来说，聚在一起吃露天的街边烧烤比某星级酒店的海鲜大餐更能够增加上下级的感情。

对于成熟期的企业，机构业已基本构建完毕，员工们可能早已形成了大手大脚的观念。贯彻控制的意识可能会得罪享福已久的某些人。但是你愿意成为这样的老板吗？

控制成本第二步：采取举措，贯彻成本控制。

成本控制不需要锋芒毕露。柔性的成本控制更容易使公司成为一个简洁、高效同时又富有人情味的组织。这就是为什么成本管理是一种健康管理。因为健康管理是一个循序渐进的过程，任何一个激进的成本削减，可能会带来暂时的收效。

但是请记住，只有持续的成本管理才是企业培养健康习惯的必然之道。就像一个从未参加任何运动大腹便便的人突然开始马拉松长跑，结果是可想而知的——跑到中途，他一定会停下来，结果不是骨折就是缺氧的状况，使他根本没法再继续运动。健康问题不是一蹴而就，需要长期的促进和维持。

但是，健康的意识是需要长期培养和贯彻的，这却并不意味着成本管理的收效是微乎其微的。当看不到成本管理的好处，老板们可能就开始焦虑。但是请相信，

这种柔性的成本管理对于公司的健康状况的提高绝非只是一星半点，而是“随风潜入夜，润物细无声”。

简单做一个表格就知道成本控制的重要性（见表 1-1）。

表 1-1 不同市场环境下的成本管理 单位：元

	稳定的市场环境			不利的市场环境		
	变化前	变化后	变化度	危机前	危机后	变化度
收入	100	100	不变	100	95	下降 5%
成本	80	70	降低 12.5%	80	65	降低 18.75%
利润	20	30	上升 50%	20	30	上升 50%

先观察一下左边的“稳定的市场环境”。很多企业要提高利润，总是习惯性地寄希望于收入的提高。当然，“开源”是企业源源不断利润流入的终极原因，之所谓“问渠那得清如许，为有源头活水来”。但是更多的情况是，增加收入是需要外部环境予以配合的，比如大幅度提高消费者的满意程度，开发出一鸣惊人的新产品，或者是迅速占领大部分市场。以上的这些情况，在当今很多企业看来，无非就是“南柯一梦”。由于外部的因素过于复杂，也就决定了收入这个外在变量是企业无法通过自身的努力予以控制的。所以，最重要的是，对于有些身处于已经基本定型的市场的大多数中小企业来说，企业面临的是一个稳定的市场环境。在一个成熟的产业中，企业的竞争地位基本稳定，消费者的数量和特征也基本定型，决定了企业的收入是稳定的。这就是企业家需要知道的一般常识：收入稳定的情况下，小幅度降低成本，大幅度增加利润。这个杠杆作用是需要牢记的。

接下来，我们来看右边的“不利的市场环境”。这种情况是很多企业家不愿意面对的、但是却又不得不面对的市场状况。微利时代的到来，削减了很多企业的利润。这就促使成本管理更加重要。但是在一定的成本控制下，企业同样可以达到利润上升 50% 的目标。这是为什么？这是因为，比起在稳定的环境下，企业的经营杠杆稍微倾斜得大了些，成本控制增加了 6.25%，因此，在下降了 5% 的收入的前提

下，企业的利润甚至上升了50%。通过成本管理，企业以成本下降的微弱优势不仅跑赢了恶化的收入，也获得了更高的利润。

因此，企业成本控制的依据是“中西医结合”：西医治标，中医治本。企业成本的健康管理不需要伤筋动骨，每天锻炼一小时，健康生活一辈子。微小的改进就可以带来丰厚的回报，持续的成本健康管理就可以带来持续的利润。

关键小语

了解控制成本的关键是形成控制的意识。

高招三：揪出危害企业成本健康的人、财、物

企业的健康是可以被慢慢腐蚀的。冗余的人员、长期的应收和预付账款、滞销的存货、庞杂的各项费用，这都是企业成长过程中成本健康管理的隐患。稍不留神，企业的利润就会被这些增长的成本慢慢蚕食掉。具体来说，企业的健康隐患可能存在于人、财、物这三个“器官”中。在这三个“器官”的检查中，需要回答以下这些问题：

1. 人

客户、供货商、员工，你如何看待与企业有关的这些人？

搜集了一下企业家们的回答，大致可以分为以下几种：

(1) 对立型

有很多老板面对从自己口袋里掏钱的人总是具有先天的反感和警觉：“对于供货商和员工来说，他们在我们企业中的角色定位一直是占用资金的主角，他们的戏份永远是增加成本。客户虽然为企业创造了收入，但是和控制成本没什么关系，所以不需要关注。所以企业只需要好好压榨员工，压低进价，就可以实现成本管理了。”

以上的观点绝非少数，甚至对于大多数企业家来说，上述观点就是所谓的“成本管理”。但是，这样的成本管理会导致什么结果呢？

蛮横地压低工资水平加上无休止地强制加班，员工的工作热情和积极性受挫，资深员工外流，顺便带走了他的关系客户，优秀员工吸引不来，直接降低企业未来永续的发展。苛刻的进价政策、无休止地压低供货商的进价、不考虑货物的质量而仅仅挑选报价最低的进货单位，导致企业与供货商的关系紧张。一旦进货环节的衔接出现错位，会造成材料的供应跟不上生产进度，引发停工待料等更大的浪费。更重要的是，价廉质次的原材料不仅不会节省企业的成本，反而会影响本企业的产成品质量，进而导致更高的废品率和更大的质量承诺保证费用，更有甚者，企业的声誉也会受损，顾客流失，市场缩小，这无疑是对企业的毁灭性打击。

（2）亲近型

有的企业家奉行的是三不管战略：“市场营销的理念就是顾客是上帝，所以客户是衣食父母。只要有顾客愿意购买我们的产品，不管他采用什么样的付款方式，只要价格在成本之上，我们就应该积极生产；这个供货商已经相处这么多年了，虽然他的产品价格有点高、质量也不怎么样，但是都是老伙伴了，下一批的原材料还是买他家的吧；这几个员工是我的老手下，虽然思维有点落伍，开会的时候提不出什么像样的建议，但是总是迎合我的想法，我听着也舒服。”

这种三不管战略是老企业容易犯的毛病。一切随缘，与人为善，也是一些老同志的特点。其实这种问题产生的主要原因是缺乏明确的企业目标，管理层较少甚至从未考虑过企业的市场定位和最优的管理方式，平时疏于管理或者过于“以和为贵”。但是，这正是成本控制的大忌。当今，在激烈的市场竞争中，大多数老企业都是由于“不忍心”或者“不想管”而惨遭被淘汰的命运。

2. 财

企业的资金是短缺的还是闲置的？

首先，需要区别现金和利润的概念。

老板：下周我要去 X 地出差，你带上几万块钱和我一起去吧。

出纳：但是老板，我们的企业没钱了。

老板：怎么可能？昨天财务经理才把报表给我看，上个月刚赚了很多钱的呀！是不是你们在骗我啊？把财务经理给我叫来！

以上的对话是不是有些熟悉？企业家们通常只对利润感兴趣，因此常常会和他的财务经理或者会计人员产生以上的冲突。这样的冲突实际是源于企业家对“现金”和“利润”的划分不清导致的，因为企业的“财”是有两种表述的：现金和利润。在上面的对话里，虽然老板和出纳都说到了“钱”，但是这两个“钱”却可能分别指向不同的概念。

利润：这是企业家们最关注的，所以在他们和财务经理交流的时候说得最多的就是：“这个月的利润是多少啊？”利润也就是企业的收入减去公司的总支出——净利润，有时候也指销售收入减去生产或进货成本——毛利。净利润和毛利的差别主要体现在净利润考虑了扣除企业日常的各种费用，因此反映了企业最终获得的利润。而毛利则主要用于考核生产企业的生产业绩。因此，老板们在评价生产部经理工作业绩的时候，最好使用净利润的概念：因为生产经理和公司的管理、财务以及销售费用虽然没有必然联系但对成本却有直接联系。良好的生产管控及进料管理，对于公司的财务有绝对的帮助。

现金：主要是企业的现金、活期银行存款以及易于变现的其他资产。现金的用途一般都是用于企业的日常开销，包括差旅费、日常交际的费用和小额办公用品的购买等。现金一般掌握在出纳的手里，与财务经理或会计必须相互隔离，否则会产生舞弊或者侵吞资产的日常控制漏洞。

从概念上很容易区分利润和现金，但是二者的区别不仅仅在概念上。有些不了解财务知识的企业家总是容易把利润等同于现金，这是因为他们总是以为利润就是现金的流入。当然，从某种程度上来说，这是没错的，利润是现金在某时刻的流入，但是要注意的是，这个时刻不一定就是当前。

现代的市场环境下，使用赊销方式的销售越来越多，除非公司处于的是零售行业，否则不会有那么多的销售都使用现金。尤其对于产品是生产资料的大多数工业企业来