

博士德经管

汪中求经典图书掌中宝



浪费的

汪中求◎著

The being wasted is profit

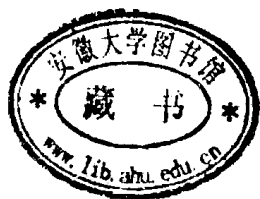
都是利润

 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

汪中求经典

浪费的都是利润

汪中求◎著



版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

浪费的都是利润 / 汪中求著. —北京: 北京理工大学出版社, 2013.4

ISBN 978-7-5640-7402-9

I. ①浪… II. ①汪… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第023314号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街5号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (办公室) 68944990 (批销中心)
68911084 (读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

排 版 / 博士德

印 刷 / 北京力扬印刷有限公司

开 本 / 720 毫米 × 920 毫米 1/32

印 张 / 10

字 数 / 200 千字

版 次 / 2013 年 4 月第 1 版

2013 年 4 月第 1 次印刷

责任校对 / 陈玉梅

定 价 / 19.80 元

责任印制 / 边心超

图书出现印装质量问题, 本社负责调换

总序

扫盲者，汪中求们

出版人朱新月打算出一套我的小开本的书，他说叫“掌中宝”，我私下叫“地铁书”。如今在地铁中、候机楼、公共场所排队的人群，多数在看手机。整个时代，严重依赖手机，是很危险的，还是应该多读书。

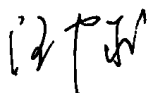
当然，我还不至于猖狂到让年轻人放下手机都看我的书，我的书没那么好；但是，如果你在职场中，在企业，或者在做管理，翻翻汪中求的书，倒也不坏。

这一系列的书当中，被人们熟知的当然是《细节决定成败》，所谓成名作；后来觉得没有说完，补了一本《细节决定成败Ⅱ》，应该不算狗尾续貂吧；其实，处女作是《营销人的自我营销》，有半自传性，在那年非典肆虐的时间就多年的笔记和讲义整理而成；我和我的团队花力气

更多的是“精细化管理”课题，《精细化管理》（第2版）一直没拿出来，就是因为太在乎，担心进步不大；后来的《零缺陷工作》和《浪费的都是利润》大概算精细化管理之方法论的补充。

所有这些，都是不断思考与成熟的作品，价值也都有限，甚至错误也不少，读者中争议颇多。但是，我们一直在思考。中国企业因为进入工业化晚，管理还是很薄弱的，出现的错误往往都是常识性的，而西方的管理学书，并不是所有一线管理者都能看懂，加上文化的差异，也未必有立竿见影之效，于是需要有人做普及的工作，于是汪中求们就成了扫盲者。

当然，管理的落后首先是规则问题，表现为方法，但最终是文化问题，表现为理念。于是，我更加不怕见笑地写了另外两本书：《契约精神》和《1750—1950的中国》。前者是更长远意义上的呐喊，后者是更久远的因素分析：中国近200年为什么落后了？



2013年1月18日

前言

消除浪费：都在强调，都没到位

一、消除浪费是常识，却并不一定已经成为常人皆知的知识

“浪费”一词，在百度搜索一下，就可以找到约690万条结果；搜索“消除浪费”和“克服浪费”，分别可以搜索到382万条和303万条结果。

辞书上对浪费的解释是：无益地耗费人力、物力、财力和时间。有人还列出了浪费公式： $W = A - S$ （浪费=实际使用的资源-应该使用的资源）。大概是为了增强对浪费问题讨论的理论性。

毛泽东关于浪费的名言几乎人人皆知，“贪污和浪费是极大的犯罪”。中国政府在1951年开展了包括反对浪费在内的“三反”运动（“反贪

污、反浪费、反官僚主义运动”），首先在国家工作人员中展开，专门出台了以中央人民政府政务院（即现今的国务院）名义公布的文件《关于处理贪污、浪费及克服官僚主义错误的若干规定》。

近期，因为哥本哈根大会的促进，中国科学技术部推出了《全民节能减排手册》，其前言文章是《36项日常生活行为的节能减排潜力》，文章从衣食住行用及其他等六个方面提出了36个细节，可以视为国家带头提倡克服浪费的具体措施，包括减少住宿宾馆时的床单换洗次数、饮酒适量、合理使用空调、每月少开一天车、用布袋取代塑料袋、减少一次性筷子使用、用太阳能烧水和减少使用过度包装物等非常具体细微的内容。

但是，就此认为人们对浪费问题已经完全认识到位并真正理解如何去克服和消除，则不尽然。人们对浪费的理解常常是表浅和很不系统的。

比如，丰田从精益生产的角度就提出了浪费的七种可能性，企业管理者几乎人人皆知：等待的浪费、搬运的浪费、不良品的浪费、动作的浪

费、加工的浪费、库存的浪费、制造过多或过早的浪费。然而，多数人对此却不尽知，丰田非常关注库存的浪费，但为何如此关注，我们就可能不尽理解。

我们对于库存损害的表现一般能理解，因为库存产生不必要的搬运、堆积、放置、防护处理、找寻等浪费，占用厂房空间，造成多余的工场、仓库建设投资的浪费，损失利息及管理费用，物品的价值会减低可能造成呆滞品。但是，我们却不太容易真正理解，库存会使先进先出的作业发生困难，使管理的紧张感丧失因而阻碍改进，还将对设备能力及人员需求产生误判。

丰田还提出了精益生产的“第八浪费”，即人员积极性未调动起来是极大的浪费。人的积极性未能调动起来，太多的劳动成为无效劳动，最终造成劳动时间的无谓消耗。

二、消除浪费在口头，时刻浪费在手头

既然浪费主要是指“无谓的消耗”，那我们完全可以分析出浪费的可能性在哪些方面，当然，我这里的分析显然是“不完全”分析。

第一，使用不当。企业活动中的材料、工具和设备的使用不当太多了，因为使用不当损坏或降低了企业产品或服务的质量特性，增大了物料等的消耗。

我曾在一家化工企业出任总经理，接管工厂时，工厂的计量器具一年不校订一次，原料和辅料的加注很不准确，有的工人竟至于只凭经验不用量具。

在一家家具企业考察，车间主任面对车床上的用胶带纸缠绕的夹具视而不见，夹具根本固定不了加工材料，怎么保证加工精度。半成品仓库的板材堆放，大块的板材压在小块的上面，天长日久就变形得厉害，怎么保证品质。

我曾服务的一家钢材裁切加工的上市公司，钢板外表有划痕，理论上说应该算次品，但他们把客户的类别作了细分，有划痕的材料用于后期要做喷涂的需求。这样本来将形成“使用不当”的材料克服了“不当使用”，因为质量的概念包括“品质”，还存在“适应性”，同样的品质指标对客户甲重要对客户乙却不重要，有些品质指

标对客户丙是缺陷对客户丁就没有任何问题。这是正面克服“使用不当”的例子。

第二，非预期使用。没有达到预期使用要求很容易被发现，也会引起足够的重视，我前面提到的出任总经理的企业，当初工人用大半桶香蕉水洗手，洗了4~5个人就倒掉；但对于没有预期使用要求的部分就很少关注，如机械厂用买来的棉纱擦拭机器，从来没有规定使用量，一台机器一个月的保养要用多少棉纱没人知道。

企业账面现金远远超过周期需求量却不做任何理财的努力，对于很多民营企业便是司空见惯了。

前不久走访一家建材生产企业，板料和方料加工过程中，未加工材料和已加工材料应该怎么摆放，企业管理者根本没有提出要求，工人堆放或远或近，乱丢乱放也很常见，进入下一道工序时又需要重新整理或再一次转运，白白浪费人工，我很是为之惋惜。

国内的酒店，很少有服务员能一手端起2个盘子，而欧、美、日、韩的饭店员工一手端起3个盘子很正常，在法国一家酒店吃大餐看见服务

员左手托5个装有食物的盘子右手还端1个。中国酒店如何能够不用工过多，员工又如何能改变偏低的收入。

第三，失控或控制不充分。我们在企业管理培训活动中，常常被问到外地分支机构的管理问题，因为这些分公司、办事处的控制力很弱。在同一间公司，营销系统的费用控制又较之于其他系统困难，很多公司明知不合理也只能采取费用包干模式。这样一来，就费用浪费便难以评估。

“把钱用在刀口上”，成了一个口号和无法实现的追求。

第四，丧失或缺少约束机制。中国各级政府的权力过大而且不能有效接受监督，颇为公众诟病。很多市、区的政府大楼盖得比美国的国务院大楼要奢华得多，甚至县一级政府的办公楼都在模拟美国的白宫。各级政府仅招待费一项，一年的总支出不下于4 000亿元，其中浪费一半是不用论证的，原因就在于缺少制约。德国总理默克尔4年前招待美国总统吃烧烤超标了，竟然被检察机关起诉，中国的官员怎么会理解。

第五，系统缺陷。浪费与系统的成熟度紧密相关，而且系统缺陷产生的浪费往往不便于评估。比如，我经营的工厂每个月的透明胶带纸都得花费20多万元，因为车间推车进出货物的容易侧翻和倾倒，需要用胶带纸缠绕，我们多次研究替换胶带纸的弹力绳或固定套圈，没有更好的办法。其实车间为了保持干爽有意把地面抬高了几公分，但推车进出车间就会有一个坡度，把这个坡度延长就不需要用胶带纸缠绕。

中国中、小企业的多数，组装车间常常95%的材料和配套件到位了，而另外的5%的辅料或外协件却总是因为各种因素迟迟不到，催促、等待、耗损，浪费就这样一分一秒地产生，不从系统角度研究解决方案，这样的浪费就很难避免。

我们多数企业都会定期召开产供销协调会以及我们的团队正在研究的“波动订单下的均衡生产”就主要从系统性的角度去思考，都是试图通过系统的平衡达到减少浪费的目的。

第六，时间白白流逝。因为是“不完全”分析，所以最后说说很重要也很容易原谅的浪

费——时间浪费。时间管理是个一本书也说不透的大题目，我觉得首先是时间浪费的认识问题，马克思就说过“任何节约归根到底是时间的节约”，恩格斯则说“利用时间是一个极其高级的规律”，著名管理学家德鲁克从管理学的角度提出“不能管理时间的人就不能够管理一切”。

以当今时代的平均寿命75岁计，一个人的生命长度实际只有3 900个礼拜。我就曾撰文提议，我们不妨买来一个特制的精美的储罐，里面装上3 900个彩色的玻璃珠子，每周的周末扔掉一个，我们每天会增加一份紧张，因为我们眼见着“日子”迅速减少。

日前，北京师范大学金融研究中心主任钟伟先生在博鳌论坛发表题为《中国的好日子到头了》的演讲，其中有分析说，中国以全球20%的人口消耗了全球30%的能源，只创造了占全球总额10%的财富。总之，我们每天都在呼喊“消除浪费”，但我们无时无刻不在“继续浪费”中。有些地方的浪费可以说触目惊心，有些地方的浪费可以说极其荒诞。遗憾的是很多浪费人们习以

为常，更遗憾的是我们很少有人努力于浪费问题的深入思考和潜心研究。

三、浪费问题不仅是管理问题，也表现为人生态度

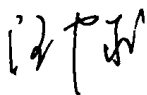
浪费随处可见，存在于企业、社会和政府管理当中，而人们对浪费的深切关注还非常有限。我们应该认识到，浪费问题首先是国民素质问题，表现为每一个公民的人生态度。人力和时间的浪费就首先基于对生命的错误认识，物力和财力的浪费首先是对大自然赐予的错误对待。

“暴殄天物”一词出自《尚书·武成》：“今商王受（纣）无道，暴殄天物，害虐民。”“暴”为糟蹋之意，“殄”有灭绝之义。不爱惜上天所赐而任意挥霍浪费是完全没有修养的表现。

曾经在中国远洋运输广州公司的洗手间看到一张提示条：“一张纸正好，两张纸多余，三张纸浪费，四张纸犯罪。”我非常认同，认同他们对浪费的认识高度。在皇明太阳能的电梯口看到的提示条：“上一层下两层，步行和乘电梯是一

样的。”我非常欣赏，欣赏他们对抵制浪费的细节意识。欧美人有一个“6秒钟原则”，食物掉在地上，6秒钟内拾起来可以吃，不会不卫生。我坚持这样做，这是对上天尊重。

我的个人生活一直比较朴素，花钱也几近于吝啬。一点菜汤用一勺饭蘸了吃下去，一份作废的文件反面一定得用作稿纸，用完的牙膏交给太太她再也不可能挤得出一丁点，洗发水用光了就用清水灌进去涮涮再用两回。但是，酒店交洗的衣服，买一件新的才100元，洗衣费却需要30元，我并不认为不值；身边的一些人治病、上学需要费用2万、3万，拿给他们一点不犹豫，我并不觉得可惜。因为，我舍不得的不是金钱本身，我珍惜的是造物主对人类之所赐。



2010年9月12日

北京·豪柏大厦

中国精细化管理培训第一品牌



博士德培训
BO SHI DE TAI XUN

员工
培训课程



中层
学习课程



高层
修炼课程

精细化管理培训系列课程

细节决定成败

精细化管理

精细化管理持续改善

精细化领导能力持续改善

精益思想与精益管理

银行精细化管理

医院精细化管理

车间精细化管理

班组精细化管理

安全精细化管理

精细化管理及其他类别培训课程，详情请登录：

中国精细化管理网（www.jxhgl.com）

中国执行力培训网（www.Chinazxl.com）

咨询热线：

赵 敏 15901445052

陈旂光 13521352981

赵宝媛 15711052341

王 思 13466691261

张 霞 13911741711

刘 畅 13552615659

博士德知识传播机构



010-6848 7630

企业内训课程

高层修炼课程

细节决定成败	精细化管理持续改善
经济转型 产业升级	向解放军学管理
培育强势的企业文化	教练型领导力
企业创新思维与创新管理	

中高层学习课程

精细化管理
精益思想与精益管理
安全精细化管理
银行精细化管理
医院精细化管理
核心价值观
情商领导力
经理人系列课程

员工培训课程

班组精细化管理
车间精细化管理
正能量
生命第一（员工安全）
契约精神
细节决定成败（基层）
执行力

管理组合课程

银行精细化管理+银行关键客户管理+银行大客户心理营销解码
精细化管理+中高层管理者技能提升+中高层执行力
精细化管理+精益思想+工厂（车间）精细化管理
精益思想+工厂（车间）精细化管理+班组精细化管理
创新思维与创新管理+经理人系列课程
教练型领导技术+员工心理管理及员工激励+激发动能的团队管理
时间管理+有效沟通与倾听+问题分析解决