

实战派总经理精华课程

总经理 掌控成本 的 199个方法

张尚国◎编著

- 成本不控制不行，不会控制更不行
- 别让金钱流走，把好利润的关口

企业成本控制经典必读

剑指成本

不懂成本控制就当不好总经理

让今天的成本成为明日的利润，

现用现查，拿来即用，立竿见影的砍成本、省费用的实操手册！

ZONGJINGLI ZHANGKONG CHENGBEN DE 199 GE FANGFA

北京工业大学出版社

实战派总经理精华课程

总经理 掌控成本 的 199个方法

张尚国◎编著

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

总经理掌控成本的 199 个方法/ 张尚国编著. —北京: 北京工业大学出版社, 2013. 1
ISBN 978-7-5639-3336-5

I. ①总… II. ①张… III. ①企业管理—成本控制
IV. ①F275.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 278378 号

总经理掌控成本的 199 个方法

编 著: 张尚国

责任编辑: 陶丽萍

封面设计: 北京盛文林文化中心

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 北京高岭印刷有限公司

开 本: 787 mm×1092 mm 1/16

印 张: 20

字 数: 278 千字

版 次: 2013 年 1 月第 1 版

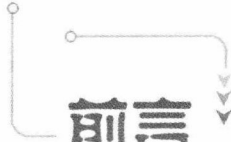
印 次: 2013 年 1 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-3336-5

定 价: 35.00 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010-67391106)



前言

对于企业来说,成功的标准不是声名鹊起,也不是标新立异,而是通过各种努力赚取到更多的利润。利润一般是判断企业成功与否的硬性标准。

从理论上讲,企业只要销售产品或是提供服务就能获得相应的利润回报。但是反观今天的市场,在企业激烈的争夺战中,经济环境不断地变化和调整,企业随时面临危机,成本消耗越来越大,利润空间越来越小。企业的领导者不得不承认,这就是一个微利时代,获取利润的根本前提是严格地控制成本。商场上有这样一句名言:“赚钱不是一件容易的事,但是把钱花出去却再简单不过了。”尤其是在如今寒冬般的经营环境中,原材料、生产、销售、人力……哪一样涉及企业经营发展的要素其成本不是越来越高?但是,产品或服务的价格却没有与之成比例地增长,这就是说,哪怕是一分钱的利润对于企业来说都是极为重要的。面对这样残酷的现实,企业应该如何运作?

沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿曾经不止一次地强调过,节约对于控制企业成本的重要意义,他说:“生产的过程中不要浪费一分钱,如果我们浪费了一分钱,为了弥补它就要从顾客的口袋中多掏一分钱;如果我们从顾客的口袋中多掏出了一分钱,那么我们会失去一部分市场。但是,如果最开始我们能够节省下这一分钱的话,就等于在市场上多增加

了一份竞争力。”可见，节约成本是提高企业竞争力的重要路径。

总经理作为企业高瞻远瞩的掌舵者，唯有身体力行地奉行节约之道，不在生产、经营中挥霍浪费，才能更好地把握住公司发展的方向，带领企业走向更为宽广、顺遂的道路。一旦忽视了眼前咫尺之间的细微利润，任其像流水一般在经理人的指缝中流走，就等于把企业明天的发展也一点一滴地耗费掉了。控制成本是经营者增强自己的竞争力、守住市场的最重要武器，懂得掌控成本的法则就等于是掌控了企业利润增值的砝码。

为了帮助总经理更好地明白控制成本能够为企业带来的巨大效益，并精准地掌握企业每一个环节的节约之道，从源头切断公司发展过程中不该有的浪费，我们特别制作了这样一本从细小环节着手，能帮助总经理轻松踏上控制成本之路的图书。本书的内容丰富、细致，从经理人调整自身的工作习惯开始，囊括了企业文化、员工素质培养、人力资源安排以及生产、销售、采购等方方面面，涉及企业发展的每一个环节。本书所提供給总经理的 199 个方法来源于成功企业卓有成效的节约法则以及管理、经营专家们的专业意见，这些方法简单、易于操作，并且行之有效。

第一章

微利时代,拼的就是控制成本

- 001 ■ 控制成本要从找规律开始 / 2
- 002 ■ 降低成本的前期准备 / 3
- 003 ■ 成本分析的方法 / 4
- 004 ■ 节约也需要制定目标 / 6
- 005 ■ 如何让成本领先成为企业的优势 / 7
- 006 ■ 掌控成本的观念层面 / 9
- 007 ■ 节约意识长盛不衰的秘诀 / 10
- 008 ■ 怎样避免节约计划半途而废 / 11
- 009 ■ 省下来的怎样变成赚到的 / 13
- 010 ■ 如何让管理从“粗放”变为“节约” / 14
- 011 ■ 细微之处见利润 / 16
- 012 ■ 积少成多才是大智慧 / 17
- 013 ■ 张扬是浪费的源头 / 19
- 014 ■ 别人讲排场,我怎么办 / 20
- 015 ■ 交际应酬一定要大手笔吗 / 21
- 016 ■ 汪洋不择细流,想发大财要从小钱算起 / 23
- 017 ■ 所住的酒店多一星,成本多一成 / 24

第二章

节约不是总经理一个人的事

- 018 ■ 如何让节约成为企业的一种文化 / 28
- 019 ■ 树立节约意识从精细管理开始 / 29
- 020 ■ 企业的节约意识并不等于少花钱 / 31
- 021 ■ 不会引起员工反感的节约法则 / 32
- 022 ■ 上有所好,下必甚焉 / 34
- 023 ■ 谨记“上足下安”的名训 / 35
- 024 ■ 如何让节约成为人人遵守的习惯 / 36
- 025 ■ 福利是员工节约的动力 / 38
- 026 ■ 将节约与员工晋升相挂钩 / 39
- 027 ■ 让员工有危机意识 / 41
- 028 ■ 培养员工的主人翁意识 / 42
- 029 ■ 纠正员工“与我无关”的态度 / 44
- 030 ■ 敬业的员工必然懂节约之道 / 45
- 031 ■ 正确的价值观帮助员工建立节约意识 / 47

第三章

时间管理,提高效率 = 降低成本

- 032 ■ 科学地规划时间 / 50
- 033 ■ 学会计算自己的时间浪费在了何处 / 51
- 034 ■ 市场瞬息万变,效率就是金钱 / 53
- 035 ■ 把每一天都当成危机日 / 54

- 036 ■ 要提高效率就要管理时间 / 55
- 037 ■ 培养高效的办事风格 / 57
- 038 ■ 别把时间用在无效的工作上 / 58
- 039 ■ 简单化是提高效率的捷径 / 60
- 040 ■ 充分沟通,把高效贯穿始终 / 61
- 041 ■ 树立高效率员工的典型 / 63
- 042 ■ 高效地利用时间的十五条建议 / 64
- 043 ■ 精力有限如何择优使用 / 66
- 044 ■ 尽可能地投入一分精力带来一分回报 / 67
- 045 ■ 分权可以集中精力 / 68
- 046 ■ 寻找帮助你节约精力的人 / 70
- 047 ■ “少管理”也是一种节约 / 71
- 048 ■ 懈怠是对精力最大的浪费 / 72
- 049 ■ 创新是高效的必由之路 / 74
- 050 ■ 改变工作方式也可提高效率 / 75

第四章

细节节约,宏观获利

- 051 ■ 如何发现办公室里的浪费现象 / 78
- 052 ■ 一丝一毫的浪费都是耗费企业的根源 / 79
- 053 ■ 转换思维方式可以降低成本 / 80
- 054 ■ 随时随地的节约方案 / 82
- 055 ■ 如何更好地管理办公用品 / 83
- 056 ■ 尽量不使用一次性用品 / 85
- 057 ■ 哪些人是不需要名片的 / 86

- 058 ■ 巧用纸张 / 87
- 059 ■ 高效打印也是节约 / 89
- 060 ■ “无纸化”办公 / 90
- 061 ■ 怎样使用空调最省电 / 92
- 062 ■ 办公室电脑的省电之法 / 93
- 063 ■ 请珍惜每一滴水 / 95
- 064 ■ 节约电话费的妙招 / 96
- 065 ■ 令人头疼的差旅费 / 98
- 066 ■ 如何避免招待费超支 / 99
- 067 ■ 单间办公室也是对资源的浪费 / 100
- 068 ■ 严把车辆使用关 / 102
- 069 ■ 企业处处都有潜在的利润可挖 / 104
- 070 ■ 提高闲置资产的使用效率 / 105

第五章

人尽其才,达到成本最大优化

- 071 ■ 优化人力资源的前提是优化组织机构 / 110
- 072 ■ 如何实现人力资源的有效开发 / 111
- 073 ■ 有哪些少花钱、不花钱的招聘方法 / 112
- 074 ■ 如何提高面试效率 / 114
- 075 ■ 如何避免招聘过程中的浪费 / 115
- 076 ■ 用人不当必然造成浪费 / 117
- 077 ■ 切掉“滥竽充数”的尾巴 / 118
- 078 ■ 如何通过裁员达到增效 / 120
- 079 ■ 培养“多面手”是节省人力资源的好方法 / 121

- 080 ■ “补位意识”的自觉性 / 123
- 081 ■ 个人效益与团队合作哪个更能控制成本 / 124
- 082 ■ 任人唯亲是最大的浪费 / 126
- 083 ■ 实力远远比学历重要 / 127
- 084 ■ 引用竞争机制挖掘员工潜能 / 129
- 085 ■ 可以替代的人力资源 / 130
- 086 ■ 科学的工资制度可以降低成本 / 132
- 087 ■ 奖励员工也有省钱的方式 / 133
- 088 ■ 员工离职造成的成本要降到最低 / 134

第六章

企业需发展,传统旧习要改革

- 089 ■ 哪些会议弊病会导致浪费 / 138
- 090 ■ 会议经费要提前计算 / 139
- 091 ■ 不开没有必要的会议 / 141
- 092 ■ 会议时间能短就要短 / 142
- 093 ■ 会议发言要精简 / 143
- 094 ■ 降低会议成本要找对方法 / 145
- 095 ■ 控制成本要注意物流浪费 / 146
- 096 ■ 巧妙消除运输环节的附加成本 / 148
- 097 ■ 物流外包是节约的有效手段 / 149
- 098 ■ 库存要遵循适度原则 / 151
- 099 ■ 库存管理要合理化 / 152
- 100 ■ 处理库存要及时 / 154
- 101 ■ 代理商的作用 / 155

第七章

合理的制度有助于避免浪费

- 102 ■ 企业管理要精耕细作 / 158
- 103 ■ 合理的制度建设需要四步走 / 159
- 104 ■ 如何避免制度流于形式 / 161
- 105 ■ “锱铢必较”的管理理念 / 162
- 106 ■ 通过行政手段加强制度执行力 / 163
- 107 ■ 严惩绝不是最佳的处罚方式 / 165
- 108 ■ 激励员工有“法”可依 / 166
- 109 ■ 控制成本从财务管理开始 / 168
- 110 ■ 精细的财务管理以预算为基础 / 169
- 111 ■ 完善财务制度要尽力提高回款率 / 170
- 112 ■ 如何加强企业的资金管理 / 172
- 113 ■ 严防财务漏洞增加管理成本 / 173
- 114 ■ 降低财务风险的有效方法 / 175
- 115 ■ 找问题,问五次“为什么” / 176
- 116 ■ 培训要算“性价比” / 178

第八章

要想降低成本,采购就要“抠门”

- 117 ■ 降低采购成本有诀窍 / 182
- 118 ■ 节约成本可以先制定标准 / 183

- 119 ■ 建立一个值得信赖的采购部门 / 184
- 120 ■ 采购部门如何一手抓 / 186
- 121 ■ 如何避免采购员吃回扣 / 187
- 122 ■ 培养优秀的砍价高手 / 188
- 123 ■ 从细节处着手规范采购程序 / 190
- 124 ■ 出奇制胜的采购绝招 / 191
- 125 ■ 供应商挑选法则 / 193
- 126 ■ 高效合作需要方法 / 194
- 127 ■ 如何从供应商处“获利” / 196
- 128 ■ 与供应商的价格迂回战 / 197
- 129 ■ 如何实现双赢 / 199
- 130 ■ 时刻留心产品的隐性成本 / 200
- 131 ■ 预防采购失误增加成本 / 202

第九章

生产浪费就是在制造恶性事故

- 132 ■ 降低生产成本需要科学的方法 / 206
- 133 ■ 严把质量关,降低生产成本 / 207
- 134 ■ 如何控制产品的质量成本 / 208
- 135 ■ 千方百计降低间接成本消耗 / 210
- 136 ■ 合理设计更节省成本 / 211
- 137 ■ 如何控制设计成本 / 212
- 138 ■ 生产研发同样要有节约观 / 213
- 139 ■ 改革杂乱无章的生产流程 / 215
- 140 ■ 制造成本如何一降再降 / 216

- 141 ■ 生产原料要定额定量 / 217
- 142 ■ 谨防盲目扩大生产带来的浪费 / 219
- 143 ■ 寻找产品的“第二次生命” / 220
- 144 ■ 产品定位是控制成本的基础 / 222
- 145 ■ 如何借用科学技术节约成本投入 / 223
- 146 ■ 别让产品包装造成间接浪费 / 224
- 147 ■ 需留意生产安全避免意外成本 / 226
- 148 ■ 工业生产不可小觑省电环节 / 227
- 149 ■ 减少设备投资,控制生产成本 / 228
- 150 ■ 通过外包降低成本 / 230

第十章

营销要“减肥”,利润才能“增肥”

- 151 ■ 营销要先定位再执行 / 234
- 152 ■ 营销必须先做预算 / 235
- 153 ■ 如何分析销售成本 / 237
- 154 ■ 别让销售人员“吞掉”利润 / 238
- 155 ■ 走出销售管理误区 / 240
- 156 ■ 营销“造势”节约方案 / 241
- 157 ■ 如何减少营销环节的隐形成本 / 243
- 158 ■ 巧妙搭配降低营销成本 / 244
- 159 ■ 节约成本的促销手段 / 245
- 160 ■ 打折是最好的促销方法吗 / 247
- 161 ■ 如何避免广告浪费 / 248
- 162 ■ 树立品牌形象不能盲目依赖广告 / 249

- 163 ■ 如何通过企业声誉降低推广成本 / 251
- 164 ■ 换个角度打开市场 / 252
- 165 ■ 定价策略决定获利多寡 / 253
- 166 ■ 渠道做得好,成本才会降 / 255
- 167 ■ 如何寻找更节省的销售渠道 / 256
- 168 ■ 不要忽略售后成本 / 258
- 169 ■ 控制坏账才能避免效益流失 / 259

第十一章

增加成本的隐形环节——决策与执行

- 170 ■ 身为领导决策要客观 / 262
- 171 ■ 避免决策失误要有发展的眼光 / 263
- 172 ■ 事前控制是隐形节约的体现 / 265
- 173 ■ 减少决策成本的重要措施 / 266
- 174 ■ 如何避免盲目决策 / 268
- 175 ■ 面对危机如何决策最省成本 / 269
- 176 ■ 避免执行不力造成决策浪费 / 270
- 177 ■ 改善执行力分三步走 / 272
- 178 ■ 想要节约资金就别打无把握之仗 / 273
- 179 ■ 事先制订投资计划,避免决策浪费 / 274
- 180 ■ 项目好坏关系到成本高低 / 276
- 181 ■ 投资规模决定了成本高低 / 277
- 182 ■ 避免投资浪费要量力而行 / 279
- 183 ■ 控制成本需要保证资金稳定 / 280
- 184 ■ 四个投资窍门帮助企业规避风险 / 281

- 185 ■ 前期投资也能“抠出”利润 / 283
- 186 ■ 如何节约流动资金,控制投资风险 / 284
- 187 ■ 降低资金成本,增加获利空间 / 285
- 188 ■ 利用外部资源降低投资费用 / 287

第十二章

走出节约的误区,踏上掌控成本之路

- 189 ■ 逃税绝不会降低成本 / 290
- 190 ■ 如何留住对企业发展有用的人才 / 291
- 191 ■ 裁员需谨慎,节约要算“性价比” / 292
- 192 ■ 强强联合也要保护好商业秘密 / 294
- 193 ■ 该追加投资的要追加 / 295
- 194 ■ 产品宣传不能不做 / 297
- 195 ■ 科技投入可以带来长期利润回报 / 298
- 196 ■ 注意流动资金的使用 / 299
- 197 ■ 如何防范反倾销的暗算 / 301
- 198 ■ 为节约而偷工减料是自取灭亡 / 302
- 199 ■ 控制成本需以顾客满意为标准 / 303

第一章

微利时代，拼的就是控制成本

001 ■ 控制成本要从找规律开始

“聪明的人未必能够成功，这的确是一件耐人寻味的事情。”这句话是麦当劳公司创始人所说的，他曾总结：“高智商和成功并不能够画等号，我经常能够遇到无所作为的高智商者和大有作为的智商平庸者。”这就说明，是否能够成为一个成功的总经理靠得并不完全是智力因素。

晚清著名“红顶商人”胡雪岩在总结自己一生的经商成功之道时曾顿悟般地表示“商道即人道”。这句话说明了一个什么道理呢？身为一名总经理，既是一个团队的领导者同样也是一个团队理念的倡导者，其经商之路、管理之道实际都离不开与人打交道，最后能够胜出的并不是智商最高的人，而是懂得“道”的人。作为一名总经理，你能够带领企业和社会上占据什么样的位置，取决于企业所获得的利润，而在这个“微利时代”，控制好成本，尽可能地节约每一分钱，实际上就是在赚钱——这就是成功之“道”。

所谓的控制成本说得通俗点儿就是要节约，对于全球任何一家成功的企业来说都有一个相同的规则，那就是提倡节约，杜绝浪费。我们可以仔细地研究一下，目前全球范围内的无论哪一家大企业，即便是对于那些在世界上很多国家都有分公司的，其创造的利润每一年都占据“金字塔”顶端的跨国企业来说，也都依然严格遵守节约的生存之道，这一点可以说是所有公司发展壮大的普遍规律。

而这些企业的节约观念也是有章法可循的，我们以日本著名的铃木汽车为例，介绍一下日本成功企业的节约观。据铃木株式会社的社长铃木修所说，他之前并没有注意到浪费的严重性，在公司中也从未提倡过此事。后来，受到身边人的启发，2008年，他曾经做过这样一件事：铃木修命工作人员统计了一下公司这一年来所消耗的复印纸的数量，然后将其换算，发现这些纸张堆起来居然比3776米还要高，而