

傅浙铭 主编

A20

8 培训八段

冯建民 著

金典培训宝库 成本削减策略

TRAINING MAESTROS

市场中越来越惊心动魄的价格战让人深刻体会到成本优势的关键性。削减成本是企业面临的永恒主题，企业必须在危机到来之前及早地考虑这一问题

广东经济出版社

8 培训八段

傅浙铭 主编

金典培训宝库
TRAINING MAESTROS
成本削减策略

冯建民 著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

成本削减策略/冯建民著. —广州: 广东经济出版社,
2002.4

(金典培训宝库丛书/傅浙铭主编)

ISBN 7-80677-159-X

I. 成… II. 冯… III. 企业管理 - 成本管理
IV. F275.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 017961 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团公司
印刷	东莞新丰印刷有限公司 (东莞市凤岗镇天堂围乡)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/24
印张	5.25
字数	64 000 字
版次	2002 年 4 月第 1 版
印次	2002 年 4 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-159-X / F·661
定价	全套 (1-10 册) 定价 120.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: www.sun-book.com

• 版权所有 翻印必究 •

● (代总序)

培训经理

梦寐以求的教材来啦!

- 专为中国企业内部培训设计
- 发给受训学员的标准培训手册
- 资深培训讲师，具丰富实践经验
- 实用导向，理论为辅
- 重点突出，一目了然
- 版面清新，生动活泼
- 大量的进修指南，方便学员不断深造
- 现成“讨论测验题”
- 配套自助培训软件（SST）
- 全功能配套网站（**金典培训网**）
- 培训策划指导
- 十年免费答疑
- 免费下载大量增值信息



成本削减策略

- “留言板”特别个人服务
- 特设“批量订购”服务
- 选题丰富，涵盖全部管理内容
-

是不是该有的全有了？以仅仅 12 元的代价，不该有的都有了！当然，这仅仅是我的看法，最后还得由您来定。请按照目录中的项目随便翻翻，您会感到满意的。

顺便提请《培训金典》的读者朋友注意，《培训金典修订版：培训经理手册》、《培训金典修订版：学员手册》即将出版啦，我正在琢磨如何给老读者一些特别的关照，请帮忙给出个好主意哦！（fzm@trainingsoft.com.cn）

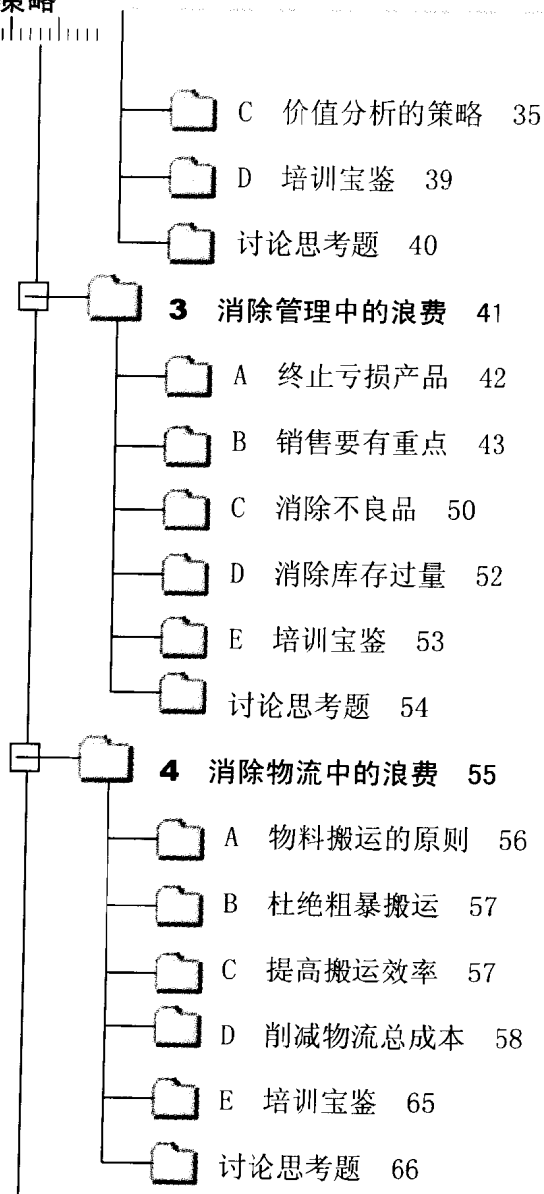
傅浙铭

于 2001 年 7 月 18 日

目 录

	(总代序)培训经理梦寐以求的教材来啦! 1
	开场白 1
□	1 如何消除人员浪费 3
	A 发掘潜在的过剩人员 4
	B 如何评价间接人员的多少 7
	C 消除无益的工作 15
	D 消除过剩人员 18
	E 消除过分专业化的作业 23
	F 培训宝鉴 30
	讨论思考题 30
□	2 应用价值分析 31
	A 价值分析的概念 32
	B 价值分析的步骤 33

成本削减策略



		5 消除时间上的浪费 67
		A 销售周期的构成 68
		B 缩短销售周期的手段 70
		C 消除时间浪费的新理念 72
		D 供应链管理的效率 78
		E 培训宝鉴 84
		讨论思考题 84
		6 削减成本要目标明确 85
		A 持续成本削减的步骤 86
		B 业务流程重组保持成本优势 88
		C 培训宝鉴 94
		讨论思考题 94
		结束语 95
		讨论测验题 97
		好书推荐 99
		优秀网站 105
		培训后尚有疑问怎么办? 109



成本削减策略

-  如何联系作者 111
-  如何免费获得大量增值信息 112
-  配套自助培训软件（SST） 113
-  《金典培训宝库》丛书简介 115

开 场 白

在许多公司中，您经常会听到以下的对白。



案例分析

营销经理说：“别人的产品都降价了，我们怎么办？我们也跟着降价吧！”产品经理则说：“如果降价，我们就亏本了！”

往往在这时，企业老总会严厉地对产品经理说：“你们怎么搞的？同样的产品别人能降价，我们就不能？赶快想办法降低成本！”

在激烈的市场竞争中，您经常会碰到类似这样令您十分头痛的问题，问题是这时候才想起降低成本，是不是太晚了？难道我们一定要做这和“临渴掘井”的游戏？

其实，削减成本是一个企业面临的永恒主题，企业应该在

危机到来之前就及早地考虑这些问题,以便能以别人所不具备的竞争优势赢得有利地位,不能等到危机到来时才临时抱佛脚!

然而,中国很多企业的管理人员,很少接受削减成本方面的训练。在他们所接受的正规教育中,很少有这方面的课程设置;而在工作岗位的培训中,人事主管也很少设置这样的课程。在各种学术研讨会中,也很少有将削减成本作为会议的重要主题,好像削减成本根本就不是企业的重要工作。因此,很多企业的领导也常常将削减成本这项企业最基础的工作忽略掉。



教你一招

如果高层领导不强调削减成本的重要性,管理部门就不能期望基层的管理人员去学习、创造、实施削减成本的方法。

那么,企业应该怎样在日常管理中削减成本?从哪些方面入手削减成本?在降低成本过程中持有何种理念?信息技术的发展又给我们提供了哪些降低成本的技术?都是需要企业管理者急需掌握的技能,本课程正是向您传授这方面的知识的。

Chapter 1

如何消除人员浪费



你将掌握

- 如何发掘潜在的过剩人员
- 如何祛除无益的工作
- 如何消除过剩人员
- 如何扩大职责范围，减少浪费

在企业经营中，人是最有创造力、最活跃的因素。良好的人力资源管理会为企业创造巨大的财富；相反，如果人力资源管理不当，就会给企业带来损失。我们正是从企业如何发掘过剩人员开始，消除人力资源管理中的巨大浪费。

A 发掘潜在的过剩人员



必须记住

如果企业内存在过剩人员，就会造成人事费用的浪费。

a. 由印度旅行想到的

到印度旅行时，最令人感到吃惊的是看到许多小孩靠近车子，手伸过窗户，向人要钱。一到旅馆，就会看到光着大脚、半裸着身体、污秽不堪的侍应生来帮您搬运行李。在柜台办妥住宿手续后，会由另一位打扮稍微整齐的侍应生引领您到所住的房间。紧接着，另一位专职送茶的侍应生会进来询问您明早是否要早茶。逐渐您会发现，他们都不识字，换床单有专职换

床单的侍应生，他们决不会做打扫床铺的工作。而打扫床铺的侍应生，也决不会替您整理床铺。

驻印度加尔格达的日本商社的年轻职员，每人至少拥有三位仆人：

一位是负责清洗的；

一位是负责伙食的；

另一位是负责打扫卫生的。

兼做其他工作是不允许的，因为如此一来，会剥夺其他两人的工作。



要点罗列

(1) 两个人的工作由三个人做，则会产生 $1/3$ 的过剩人员。

(2) 如果一个人的能力用 100 来表示，当他仅发挥 50 的能力时，我们认为该员工就浪费了 50 的能力。

b. 等级制产生浪费

印度自古以来就存在这种社会等级制度，从印度新宪法的

角度来说，这种等级制度是违法的，但是印度至今还是保留了这种社会制度，这种社会等级制度使少数人享受多数人的劳动，同时因为人口过剩、失业人口众多的原因，每个人承担的工作只能是很少的一部分，人的能力与潜能根本没有机会充分地发挥。长此以往，整个社会的人力浪费是何等的巨大，而工作效率又是何等的低下。

从印度的社会等级制度可以推断出，等级制森严的公司，由于分工过细，使人的能力难以充分发挥，会造成巨大的人员浪费，所以全球许多公司越来越倾向于采用扁平化的组织结构，这种组织结构能充分发挥人的潜能，摒弃人员浪费。



结论

- (1) 社会等级制度会降低社会效率；
- (2) 公司层级制度会降低公司效率；
- (3) 扁平化的组织结构能够充分利用人的潜能。

传统的等级制组织会隐藏过剩人员。保护过剩人员，将人员过剩的浪费加以合理化这种现象，在中国的企业中不也比皆是吗？

B 如何评价间接人员的多少



名词解释：间接人员

所谓间接人员，就是文员、技术员、销售人员或管理人员等，也就是使用制造费用、管理费用或销售费用等间接费用的员工。

在各种费用之中，间接部门的人事费用、福利费用、电话费用、交通费、差旅费等，都是“人的费用”。据统计，间接费用的 70% 是人的费用。所以间接费用增加的主要原因，是由间接人员的增加造成的。

既然如此，为什么许多企业还会不断增加间接人员？是什么原因趋使企业不断膨胀自己的间接人员呢？

a. 间接人员增加的原因

随着 IT 技术的迅速发展，虽然直接作业员会减少，而间接人员却会快速增加。全部自动化的无人工厂，虽然没有直接作业人员，但间接人员却少不了。



特别提醒

- (1) 办公自动化会增加间接人员;
- (2) 工厂自动化会增加间接人员;
- (3) 经济环境的变化会增加间接人员;
- (4) 管理者有增加员工的冲动;
- (5) 间接职员地位高于现场员工的地位。

公司常常受经济循环变动以及季节性变化的影响。在经济繁荣时,工作量增加,不得不进行人员补充。而经济低迷时,工作量则大大减少,由于没有采取人员重新安排或调整措施,大量人员的过剩使作业人员的工作步调迟缓下来,造成生产效率下降。



特别提醒

间接部门里人事费用增加的另一个原因是,管理者始终都有增加部属的冲动。

因为部属仅有四五人的间接部门主管比部属有四五百人