

# 砍掉浪费

企业员工人手一册的节约读本

100个行之有效的案例，精选自  
26,000条节约提案，帮助企业  
每年节省**2亿!**

*Cut  
the Waste*

强力  
推荐

方正科技总裁祁东风  
清华大学教授刘丽文  
北京大学教授萧国亮等

[日] 佐伯弘文◎著

薛锦展 / 译 彭广陆 / 译校

清华大学出版社  
TSINGHUA UNIVERSITY PRESS

# 砍掉浪费

企业员工人手一册的节约读本

[日] 佐伯弘文◎著  
薛锦展 / 译 彭广陆 / 译校

*Cut  
the Waste*



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

北京市版权局著作权合同登记号图字：01-2006-7322号

KAISHA WA MUDA NO KATAMARI DA © Hirobumi Saeki. 2006. All rights reserved

Originally published in Japan in 2006 by Gentsha Media Consulting Inc.

Chinese language edition published by PEKING UNIVERSITY PRESS, Copyright © 2006

This edition is authorized for sale only in the People's Republic of China.

### 图书在版编目 (CIP) 数据

砍掉浪费：企业员工人手一册的节约读本 / (日) 佐伯弘文著；薛锦展译.

—北京：北京大学出版社，2007.5

ISBN 978-7-301-11608-1

I. 砍… II. ①佐… ②薛… III. 企业管理：成本管理 IV. F275.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2007) 第015789号

书 名：砍掉浪费：企业员工人手一册的节约读本

---

著作责任者：[日] 佐伯弘文著 薛锦展译

责任编辑：施洪泉

标准书号：ISBN 978-7-301-11608-1/F·1547

出版发行：北京大学出版社

地 址：北京市海淀区中关村成府路205号 100871

网 址：<http://www.pup.cn>

电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱：[tbcbooks@vip.163.com](mailto:tbcbooks@vip.163.com)

印 刷 者：三河市欣欣印刷有限公司

经 销 者：新华书店

787毫米×1092毫米 32开本 5.5印张 96千字

2007年5月第1版第1次印刷

定 价：18.00元

---

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有·侵权必究

举报电话：010-62752024，电子邮箱：[fd@pup.pku.edu.cn](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)

序

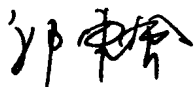


节约一词古来就有，且中外皆然，历久弥新，其重要性不言而喻。然而，在这个市场开放、产品及价格日益趋同的年代，企业似乎都挣扎于激烈的竞争中，脱身乏术。时下的节约已不仅是人类文明的承载，而是企业生存与发展的资本，是一种核心竞争力。

当然，节约不是口号，不能如蜻蜓点水般浅尝辄止，更不是简单的锱铢必较。系统地推进节约是企业精细化管理能力的重要体现。在这方面，日本企业拥有超前的理念和丰富的经验，是我们学习的绝佳典范。

佐伯弘文先生凭借其超然的专业能力和职业精神，近乎完美地追求“节约型公司”的经营之道。让我们共同分

享佐伯弘文先生的智慧和思考，相信这精心甄选的100个案例会让你受益匪浅。

A handwritten signature in black ink, appearing to be '方正' (Fang Zheng), written in a cursive style.

方正科技集团股份有限公司总裁

2007年3月

## 序二



在当今市场竞争日益激烈的环境下，企业要想提高效率、获取利润，必须降低成本。这一理念几乎每个企业都认同，但是降低成本的方法却各不相同。佐伯弘文先生的这本书，向我们展示的是：要想降低成本，应该从消除企业内部的浪费入手。而企业内部的浪费比比皆是，只要你肯动脑，在企业内部的任何一个部门、任何一个小组、任何一个业务环节，都有可能发现浪费的现象。只要不断地发现浪费、消除浪费，日积月累，就有可能给企业带来很大的成效。佐伯弘文先生用他亲身经历的100个小案例，生动地说明了这一点。

如果一个企业能够像日本神钢电机那样发动每个部门、每个员工不断地发现浪费、消除浪费、衡量绩效并嘉奖取得绩效的员工，久而久之，员工就会形成自觉地寻找问题、

解决问题的思维方式和行为方式，即形成一种持续学习、持续改进的企业文化。而这种追求持续改进的企业文化，正是企业长久的竞争力所在。

绝大多数的中国企业管理者们都知道，二次世界大战之后，在日本经济崛起的过程中，以丰田、索尼、松下等为代表的一大批追求精益管理、实现卓越运营的日本制造企业作出了很大的贡献。从这本书里，我们又一次看到了日本企业在这方面的能力。今天的中国企业已经登上了世界经济舞台，为了能在更加激烈的全球竞争中赢得一席之地，一方面需要提高自己的创新能力，另一方面也需要提升内部管理水平，提高成本和质量控制能力。本书在这些方面给了我们一些很好的启示，值得我国广大的读者学习和借鉴。

**刻丽文**

清华大学经济管理学院教授

2007年3月



## 经营管理漏洞多

2000年6月，我辞去神户制钢所机械股份有限公司总裁的职务，赴神钢电机股份有限公司出任总裁。那时，神钢电机股份有限公司由于经营不善，连年亏损，已濒临破产。究其原因，绝大部分的责任在于管理层。在我上任之初，公司的风气是：员工工作懈怠，做事墨守成规且缺乏责任心，对总公司的依赖性很强，官僚气息浓厚。这种风气导致公司里出现了各种各样的浪费现象。我认为，追根究底，业绩不佳的企业都有其通病，而且其原因在于内部，不在于外部。

换句话说，在经营管理方面，公司内部存在很多漏洞，员工该做的工作不做，而不该做的工作又做了很多。原本属于经营管理层的某一问题，蔓延到基层以后，就变成了各种各样的问题。管理中的那些不利因素会成倍地膨胀并扩散出去——这正是公司经营的恐怖之处。



要重建像神钢电机股份有限公司这样濒临死亡的企业，当务之急就是在公司内部建立一个井然有序的组织。因此，我对公司进行了改革，制定并实施了一系列的制度，其中特别值得一提的是“工厂改革运动”和“杜绝浪费运动”，我们在其中投入了很多的精力，最终取得了丰硕的成果。

### 工厂改革运动和杜绝浪费运动

“工厂改革运动”始于2000年。为此，我特地设立了专业部门，并借助于外部的专业咨询机构，对杂乱无章的工厂运营管理模式进行了彻底改革。同样，“杜绝浪费运动”也始于2000年，其目的是根绝公司各个部门表面的或是潜在的浪费现象。

这两项运动减少了浪费现象的发生，提高了经营效益，它们相辅相成地影响着公司的日常运营工作，从而带来了比预期还要好的效果：工厂旧貌换新颜，公司里出现了有史以来最好的局面。另外，这两项运动不但使员工消极怠工的现象销声匿迹了，而且直接改善了公司的业绩。其后，在各个部门，员工们自发地组织起来，以改善日常业务为目的，成立了专业的研究小组。

### 杜绝浪费运动的两个起因

我是个“现场主义者”，我的理念是：公司存在的所有问题都表现在工作现场上，熟悉工作现场比什么都重要。

因此，我上任以后做的第一件事就是考察公司内部的各个部门，并亲自确认现场的情况。当时，公司的卫生状况和管理状况极差，存在于公司的浪费现象屡见不鲜。我对此不禁感到吃惊、愤慨，力图通过杜绝浪费而降低成本。这成为我在公司开展杜绝浪费运动的起因之一。

其实，浪费现象是多种多样的。除了纯粹的浪费以外，还有采购成本的浪费、低效的组织运营或者做没有意义的工作，等等。在这个世界上，有些事看上去好像是浪费，但具有潜在的意义，例如：在人生中走过的弯路，开发工作的失败，这些都有可能和将来的成功密切相关。有些事则是完全没有意义的浪费，如把钱白白地扔到大海里面。本书提及的浪费指的是后者，即无意义的、可耻的浪费。

通过杜绝浪费可以降低成本，这对于公司是很重要的，但是，更严重的问题是低效的劳动。工厂的很多员工总是不分昼夜地加班，甚至连双休日也到单位上班。像这样的工作方法，不但会降低工作效率，而且会影响到员工的健康。对于这种精力和时间方面的浪费，我绝对不能放任自流。所以，改变工作效率低下或无效劳动的状况是我实施杜绝浪费运动的另一个起因。

共征集26,000条建议，平均每年节约30亿日元

“杜绝浪费运动”是为了“消除无意义的浪费”而成

立的专业小组为核心展开的。小组的成员会搜寻全公司的浪费现象，动员全体员工提出改进的建议，并督促全公司员工实施运动。那么，到底什么是真正的浪费呢？“仁者见仁，智者见智”，我认为，可以先问自己这样几个问题：“如果你本人就是老板，会不会这样做工作呢？”“要是自己的钱，会不会这样花呢？”“现在自己做事的意义何在？”这样，什么是浪费的答案自然就有了！我就是经常这样教育员工的。

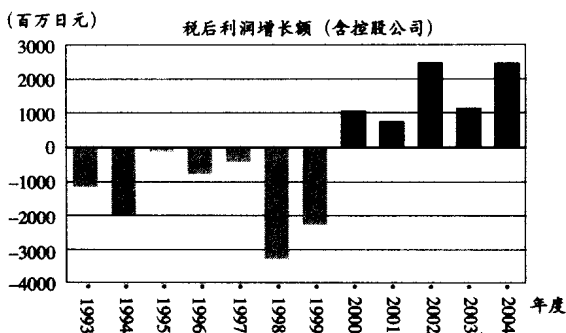
“杜绝浪费运动”的发展过程是这样的：公司每隔三个月向员工募集杜绝浪费的建议，起初，规定员工自发提交，后来规定所有的员工都有义务提交。这样使员工养成了主动发现浪费的习惯，并且形成了由基层向上面反映意见的良好风气。

在运动过程中，征集到的建议的数量成倍增长。从2000年9月到现在为止共征集了22次，建议的总数达到26,000条，其中被采用的数目达到了14,000条。由此产生的效果是不言而喻的。从2000年到2005年，平均每年节约的资金竟然达到30亿日元。倘若公司没有进行“杜绝浪费运动”，每年仍会产生很多的浪费。今后如果我们继续提倡这样的改革运动，节约的额度应该还会不断地增加。

### 杜绝浪费创造盈余

“杜绝浪费运动”并不是一个一次性的运动，它需要通过不断地推进并完善，从而形成一种习惯，并在公司中生根发芽，这样才能取得长远的效果。改革运动的成功对增加公司的利润

作出了很大的贡献，如下图所示，本公司从连续7年的亏损跃升为盈余。这一切虽说不能全部归功于改革运动，但是毋庸置疑，这种运动的确给我们的业绩提升作出了很大贡献。



在“杜绝浪费运动”中，我们还针对员工所提建议的内容，由公司设置了“特别奖”（20万日元）、“金奖”（10万日元）、“银奖”（7万日元）、“铜奖”（5万日元）、“铁奖”（3万日元），以奖励其建议被采纳的员工。尽管有人反映某些员工是为了得奖金而提交建议，但不管提交建议的动机如何，员工们养成了发现浪费的习惯，只要他们提出建议，对于公司来说都是有好处的。

### 脑袋是用于思考的

在长达5年的时间里，我所征集的大部分建议，都是针对本公司的。本书精选了其中100个较具普遍性的案例，谨供各位读者参考。

在写作过程中，当我重新翻阅过去已被采用的建议时，

再次深深地感到，公司确实是浪费的温床。从这些建议中可以看出，总公司和工厂行政部人员的成本意识极低。我不能不感到，“这些人的脑袋生来是为了枕头，而不是为了用于思考”。他们不去考虑事物的本质，其工作方式与政府官员有点相似，只考虑该如何花掉年度预算，而不计较如何降低成本。（感兴趣的读者朋友可以调查一下自己公司经费的使用情况，看看是否有这样的现象。）在经过改革之后，目前，我们公司的现状是：财务部、行政部等部门的员工认识到节约经费的重要性，不再做像以前那样无谓浪费的事了。这使我再次亲身体会到，节约的关键还是在于思想改革。

本书提到的各种建议，直接来源于我们公司一线员工的实践经验，是有实效性的经验总结，我只是对此进行了提炼和总结。

本书得以出版，实属难得的缘分。我曾踌躇不定，是否把一位在任的上市公司总裁的作品公之于众，但考虑到本书的实用价值，我最终还是决定同意出版此书。谨希望，此书能为提高中日两国的制造业在世界上的竞争力尽一份绵薄之力。

**佐伯弘文**

日本神钢电机股份有限公司总裁

2006年春

# 目 录

---



序一 / 祁东风 / 1

序二 / 刘丽文 / 3

前言 / 佐伯弘文 / 5

## 上编

总公司、行政部——静以修身，俭以养德

第一章 这样留住优秀的人才 / 2

01 不放过有才能的候补新人，迅速判断人才的秘诀是什么 / 2

02 应聘者也有选择的权力！因为等待而错失良才太可惜 / 4

第二章 重新探讨销售政策 / 6

03 用季末的强行推销来完成定额，真可谓荒谬绝顶 / 6

04 与其卖牛不如卖牛奶，应该开拓新的业务领域 / 8

### 第三章 对司空见惯的做法提意见/10

- 05 为什么明明在下雨天，还开着喷水器/10
- 06 工厂的停车场可不是灯火通明的棒球场/11
- 07 为什么关闭的疗养院还要除草、配备警卫人员呢/12
- 08 为了只有两个小时的会议，成批的人员络绎不绝地到工厂出差/14
- 09 有“取暖津贴”，还要再支付“寒冷地区津贴”吗/16
- 10 低利息时代，工会的资金运用水平太差了/18

### 第四章 不要囫囵吞枣地接受以前的合约价格/20

- 11 公司发行刊物的价格，竟是市场报价的两倍/20
- 12 工作服、手套、安全帽等劳保用品的价格竟是市场价的两倍/21
- 13 证券代理手续费也应该引入价格竞争机制/22
- 14 在东京、大阪、名古屋的三个证券交易所同时上市，有必要吗/23
- 15 不要断言价格无法下降！月票的价格也要再审核/24

### 第五章 统一、集中有这样的好处/26

- 16 为什么使用不同手机供应商供应的不同种类的手机呢/26
- 17 调动工作所需的搬家费，当事人说了算，这怎么行/28
- 18 如果个人单独租赁职工宿舍，谈判和手续既麻烦又昂贵/29

### 第六章 用钱之处正是用脑之处/30

- 19 用持股会的股票进行时价交易，这简直是把鲸鱼放到池塘里/30
- 20 对公司的车进行无限制保险?! 不动脑筋的行政部门负责人在逃避责任/32

- 21 出现次品的原因竟然是视力欠佳，马上检查车间工人的  
视力/34
- 22 加入各种团体的费用真的有必要吗/36
- 第七章 减少维护费用是节约的好方法/38
- 23 我来清扫吧！每年总公司的清洁费竟高达1,200万日元/38
- 24 自动饮水机的清洁费等每年竟达60万日元/40
- 25 没有必要请生产厂家负责电梯维修/41
- 第八章 废除、终止就可以节约这么多/42
- 26 公司的手册和挂历即使领了也不用/42
- 27 真的有必要在报纸上刊登业绩结算公告吗/43
- 28 原则上废除“女员工必须穿工作服上班”的制度/44
- 29 没有海外业务却印英文名片，有必要吗/45
- 30 一次性茶杯、筷子积少成多，由此产生的费用不可小觑/46
- 第九章 改革的意义/48
- 31 更有效地利用各个部门的“岛”状布局空间/48
- 32 旧报纸、旧杂志、碎纸也要再利用/50
- 33 股东大会的纪念品，好看不如实用/52
- 34 奖状的制作费高得出人意料，应改为自制奖状/53
- 35 您知道“E&M公司”的广告是什么意思吗/54
- 36 大量印刷昂贵的产品目录？自己做速度更快/56
- 第十章 节约邮寄费取决于方法/58
- 37 整理邮寄地址，从而减少费用/58
- 38 如今利用民营邮件是理所当然的事/60
- 39 邮票改从折扣票券店买进/61



## 第十一章 运用窍门巧妙杜绝浪费/62

- 40 有自动饮水机，却还要用电热壶/62
- 41 应该降低唁函、贺信的购买价格/63
- 42 统一租借是原则，但有时也可以视情况采取个别租借的办法/64
- 43 利用分棵移植，增加观赏用植物的数量/65
- 44 请讲师上门，则不需要支付差旅费/66

## 第十二章 消除客户投诉的根本办法/68

- 45 录用OB来检查最常成为投诉原因的设计图错误/68
  - 46 既当裁判，又当教练员，令人无法准确地把握客观真实的情况/70
  - 47 治标不治本是浪费现象层出不穷的根源/71
- 专栏1：杜绝没有意义的工作/73**

# 下编

## 工厂——半丝半缕，恒念物力维艰

### 第一章 局部合适，整体不合适/76

- 48 每次对订单进行局部合理化，是造成复杂工艺和设计图浪费的原因/76
- 49 产品的零件应该使用通用零件/78
- 50 订单也要实施单元化管理/80
- 51 买便宜货是得不偿失，放弃厂家推荐的廉价打印机/82