

省下的都是赚下的，节约的就是利润。

节约 = 创造利润

节约是什么？对企业而言，就是勤俭的精神，就是获取利润的保障；对员工而言，就是敬业的表现，就是对企业创造利润的贡献。

Saving Equals Making Profits



节约应当成为企业的一种精神，一种文化。节约意识应当深入到每个员工的心田，成为员工的一种意识，一种责任，一种自觉的行动。

侯书森 马露霞 著

中国商业出版社

省下的都是赚下的，节约的就是利润。

节约 二 创造利润

侯书森 马露霞 著

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

节约 = 创造利润/侯书森, 马露霞著. —北京:
中国商业出版社, 2007. 4

ISBN 978 - 7 - 5044 - 5866 - 7

I. 节… II. ①侯…②马… 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 041009 号

责任编辑: 孙启泰

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京柯蓝博泰印务有限公司印刷

720 × 990 毫米 16 开 14 印张 230 千字

2007 年 4 月第 1 版 2007 年 4 月第 1 次印刷

定价: 26.00 元

※※※※

(如有印装质量问题可更换)

前言

Preface

前言

谁能想像，像沃尔玛、丰田这样的跨国公司，却是精打细算，处处抠门的“小气”鬼！

谁能想像，像国美电器、中石油大连石化分公司这样的利润丰厚的公司，却要求员工节约每一张纸、每一度电、每一分钟的电话费！

它们都是财大气粗的企业，但却都奉行着厉行节约的准则，决不让一分钱、一点资源白白浪费。

节约是什么？对企业而言，就是勤俭的精神，就是获取利润的保障。对员工而言，节约就是敬业的表现，是对企业创造利润的贡献。对企业与员工共同的利益而言，节约就是生存的保障，节约就是双赢。

节约从来都是优秀企业的传家宝。历数百年常青企业的历史，没有哪个企业不是倡导勤俭节约、精打细算的。企业赚得的财富就是对俭朴与节约的奖励。

总结现代企业兴衰的经验，也没有哪个企业不是在花钱无度、浪费惊人中而惨遭市场淘汰的。企业亏损与失败，就是对奢侈与浪费的报复。

西方有句著名的谚语：节俭让你拥抱上帝，挥霍让你接近魔鬼。在今天激烈竞争的时代，每个企业都不得不在分厘必争中小心生存。今天的市场，也让每个企业不得不在寸利

必得中艰难地发展。“小气”就是节省，会“抠门”就会赚钱。只有那些视节约为利润之源的企业，才有可能获得更多的效益，取得更大的成功，而一个浪费成习、挥霍成性的企业，绝不可能是赚钱的成功企业。

谁都知道，开源与节流如同企业的两条腿。任何一位立志与企业同舟共济的员工，其使命和义务永远是只要做好两件事：卖出更多的产品，省下更多的成本。

然而，在很多企业里，惊人的浪费却随处可见：决策失误，盲目投资，使企业的巨资打了水漂，这是决策浪费；技术不精，粗心大意，耗材增加，让企业的生产效率大大降低，这是生产浪费；空耗资源，跑冒滴漏，增加开支，让企业的投入屡屡增加，这是资源浪费；市场开发，舍大求小，让企业的投入得不到正常的产出，这是营销浪费；贪图小利，损公肥私，让企业花钱买次品，这是采购浪费；会议不断，废话连篇，议而不决，这是会议浪费；等等。此种状况如不彻底改善和解决，企业的发展就没有什么出路，员工的利益就得不到保障。当创造节约型社会、建设节约型企业已成为时代发展的大势所趋和必由之路时，凡是愿意与企业同乘一条船，实现共同愿景的企业成员，都应当懂得并身体力行这个法则：厉行节约是每一位员工的责任和义务。省下的都是赚下的，节约的就是利润。

在已进入微利时代的今天，厉行节约和精细化管理是企业的生存之道。细微之处见精神，点滴之间见利润。为了适应企业精细化管理的需要，我们通过总结中外众多优秀企业的经验，写作了这本《节约 = 创造利润》。本书篇幅不长，但内容却比较丰富，不但深入全面地分析了节约对企业创造利润

的意义与作用，阐述了企业铸造节约精神、培育节约文化的重要性，而且深刻剖析了企业存在种种浪费现象的原因之所在，从中指出了通过节约创造利润的实现途径和细节要求。本书既是一本建设节约型企业的知识读物，又是一本教育员工与企业同舟共济、共同节约创造利润的培训教材。

节约应当成为企业的一种精神、一种文化，节约意识应当深入到每个员工的心田，成为员工的一种意识，一种责任，一种自觉的行动。每个员工都应当认识到，勤俭节约是企业提升竞争力的途径，甚至是决定企业兴衰成败的关键。让我们共同来铭记这样的两句话：节约等于为企业创造利润，节约即是为企业赢得生存空间。

侯书森 马露霞

2007年5月1日

目 录

CONTENTS

上篇 厉行节约 = 创造利润

——让节约成为企业的一种精神、一种文化

一、让节约成为企业的一种精神

- ☐ 企业不赢利就等于死亡，经营不赚钱就等于破产。
- ☐ 在当今微利时代，高耗浪费的企业将无法生存。
- ☐ 一个优秀的企业必然会倡导节约精神，培育节约文化。

- 1. 利润 = 收入 - 成本 (4)
 - ⊗ 节约，还是浪费，直接关系到企业的兴衰成败。
- 2. 厉行节约：企业生存与发展的法宝 (5)
 - ⊗ 开源是增加利润的途径，节流是留住利润的措施。
- 3. 让节约成为企业的一种文化 (7)
 - ⊗ 在一个优秀企业，节约必然成为企业的一种文化。
- 4. 倡导节约观念，建立节约型企业 (12)
 - ⊗ 节约是企业兴旺之本，浪费是企业衰败之源。
- 5. 节俭办企业：斤斤计较，毫厘必争 (14)
 - ⊗ 从小事做起，尽一切可能去减少成本支出。
- 6. 从战略定位开始就关注经营成本 (15)
 - ⊗ 成本领先才能市场领先，低成本是企业最大的优势。
- 7. 把降低成本当作管理的头等大事来抓 (17)
 - ⊗ 降低成本是企业管理一书永恒的主题。

8. 学习日本企业精打细算的“小气”精神…………… (19)
- ※ 没有精明的“小气”，就没有强盛的日本企业。
9. “抠门”降成本，“抠门”出利润…………… (21)
- ※ “抠”下来的是成本包袱，“抠”出来的是企业效益。

二、让节约意识深入每个员工的心田

- 节约是一种美德，是一种品质，更是一种责任。
- 企业生存如同居家过日子，若不会精打细算，效益就无法实现。
- 一个称职的员工必然会以节约为己任，培养良好的节约习惯。
1. 精打细算，“抠门”的员工很优秀…………… (24)
- ※ 做“当家”的员工，为企业节约每一个“铜板”。
2. 洛克菲勒：从“小气”员工成为大老板…………… (26)
- ※ 没有精打细算，就没有今天的“石油巨头”。
3. 从我做起，视节约为自己的责任…………… (27)
- ※ 和企业共赢，像关心自己一样关心企业。
4. 节俭美德：保障个人职业之树常青…………… (29)
- ※ 只有企业赢利，个人的利益才能保证。
5. 走出浪费与己无关的认识误区…………… (31)
- ※ 浪费企业的资源，就等于损害自己的利益。
6. 从点滴做起，节约不论多少…………… (33)
- ※ 节约在点滴之间，利润在毫厘之中
7. 做好小事也可以创造大利润…………… (35)
- ※ 事小利大，勿以善小而不为。

三、抓住决策龙头，避免全局性的浪费

- ☐ 决策节约是影响全局的节约，建立节约型企业首先应从科学决策开始。
- ☐ 抓住决策龙头，以最小投入获得最大产出，这是对企业最大的节约。
- ☐ 错误的、盲目的决策，就会对企业造成无法弥补的损失和浪费。

1. 决策失误是企业经营中最大的浪费 (40)

※ 决策上失之毫厘，经营上就会耗费千万。

2. 企业最大的节约来自科学的决策 (42)

※ 运筹帷幄，才能决胜千里。

3. 决策节约的关键是遵循正确的原则 (43)

※ 盲目的决策往往导致惊人的浪费。

4. 决策要充分估计市场的不确定性 (46)

※ 成功的决策必然要为“变数”留有余地。

5. 投资决策要慎之又慎，避免失败 (49)

※ 错误的决策必然会带来经营的失败

四、从细节入手，节约要体现在点滴之中

- ☐ 细节决定成败，节约可以一点一滴做起。
- ☐ 节约的潜力就在企业经营的每一个细节和每一个点滴之中。
- ☐ 不浪费企业的每一分钱，这样的员工才是负责任的员工。

1. 节约需要抓住小事、抓住细节 (52)

※ 节约无小事，利润无细微。

2. 珍惜公司里的每一张办公用纸 (54)
 * 一张纸也有价值，节省下来就是财富。
3. 节约公司里的每一分钱的电话费 (56)
 * 每个人每天节约一分钟，一年就是可观的利润
4. 减少办公用品的开支与浪费 (58)
 * 任何随意的浪费，都是企业效益的流失
5. 尽量避免使用一次性用品 (60)
 * 拒绝一次性用品，就是为企业节约资源。
6. 巧妙地降低出差的差旅费用 (61)
 * 能否控制差旅费用，直接影响到管理成本。
7. 有效地控制对有关人员的招待费 (63)
 * 把精力花在饭桌上的企业，是没有前途的企业。
8. 招待客人不可奢侈浪费、讲究排场 (66)
 * 节俭待客应成为每个企业的首倡。

五、节约企业的每一度电、每一滴水

☐ 我国已进入了能源和水资源短缺的时代，必须大力提倡节约能源和节约用水。

☐ 节约能源与水，不仅是企业重要的社会责任，也是降低经营成本的重要措施。

1. 节约能源：企业重要的社会职责 (70)
 * 面对能源危机，每个企业都不能无动于衷。
2. 工业企业生产电能的节约 (71)
 * 节约一度电，就是使企业节省了一分成本。
3. 时刻注意照明中的用电节约 (75)
 * 照明用电的节约，最需要的是大家的自觉。

4. 办公室电脑节电不可忽视 (77)
 * 没有能源作动力，任何电脑都会“死机”
5. 使用手机也应当采取节电措施 (80)
 * 节约手机用电，不应视为小题大作。
6. 夏天空调节电的 15 条措施 (83)
 * 空调是“耗电大王”，节约用电是关键。
7. 办公室其他电器的节电也不可小视 (88)
 * 从小电器入手，把节约当做自己的职责。
8. 像重视节电那样节约用水 (90)
 * 廉价的水资源，并非“取之不尽，用之不竭”。
9. 企业节约水资源的根本性措施 (92)
 * 节约的不仅是水，而且也是企业的效益。
10. 员工节约用水，从关注水龙头开始 (94)
 * 莫让效益从“水龙头”悄悄流走。

六、精细化管理，用制度把利润挤出来

- ☐ 在微利时代，企业必须从粗放式经营转变为精细化管理。
- ☐ 精细化管理是一种经营模式，也是一种行为规范。
- ☐ 用制度把创节约型企业落实到一点一滴的实际行动中去。

1. 精细化管理是微利时代的要求 (98)
 * 效益是管出来的，利润是挤出来的
2. 粗放式管理葬送了企业的竞争力 (100)
 * 粗放式管理，等于为企业自掘坟墓。
3. 大连石化：精细化管理挤出利润 (103)
 * 企业处处都有潜在的利润可挖。

4. 粗放式管理导致企业的崩溃 (106)
- ❁ 管理中的漏洞多了，亏损就成为必然。
5. 精细化管理的科学理念和原则 (109)
- ❁ 科学管理出效益，精打细算见利润。
6. 科学预算，对每一笔开支逐项控制 (111)
- ❁ 堵住管理漏洞，要从科学预算开始。
7. 以精细的财务管理落实成本控制 (112)
- ❁ 管好财务账就是为企业当好家。
8. 财务核算要做到精、细、准 (113)
- ❁ 没有财务核算的精细，就没有企业利润的增加。
9. 关注隐性支出，消除隐形杀手 (115)
- ❁ 隐形开支的增加，就是对企业的谋杀。

[下篇 千方百计，实现节约]

——让节约行为落实在企业经营的每个环节上

七、采购节约：建立企业的第二利润中心

- ☐ 采购是企业最大的支出和成本投入之一，它对企业收益和成本支出影响极大。
- ☐ 采购节约是建立节约型企业的重头戏之一，企业需要向采购节约索要利润。

1. 采购部门是企业的利润中心之一 (122)
- ❁ 企业节约必须从采购的源头抓起。

2. 采购需要建立规范的控制制度 (124)
- ❁ 只有严格的制度把关，浪费才有可能避免。
3. 实现采购节约应当采取的措施 (126)
- ❁ 只有采取有效的措施，才能实现有效的节约。
4. 至少应将供货价格砍掉 15% (128)
- ❁ “善心”要不得，别对供货商心疼手软。
5. “砍价专家”可以助你一臂之力 (130)
- ❁ 建立节约型企业，买的需要比卖的精。
6. 减少矛盾，与供货商实现共赢 (132)
- ❁ 双赢是获取最大利润的基础。
7. 堵住采购中的“回扣”漏洞 (134)
- ❁ “回扣”漏洞，漏掉的都是企业的财富。
8. 公开招标：实现“阳光采购” (137)
- ❁ “阳光”招标，能有效杜绝采购虚耗。
9. 尽量减少原材料的库存 (138)
- ❁ 库存积压过多，是企业经营中无形的耗费。

八、生产节约：控制企业最核心的成本支出

- 很多企业出现利润负增长，往往是生产成本过高，生产浪费过大的恶果所致。
- 降低企业生产成本，要求全体员工高度重视，共同参与。

1. 降低生产成本是确立竞争优势的根本 (142)
- ❁ 严格控制生产成本就是对企业最有效的节约。
2. 学习日本企业的生产成本控制法 (145)
- ❁ 他山之石，可以攻玉。师夷之长技以制夷。

9. 中国企业降低生产成本的独特经验 (147)
- ✿ 取长补短, 学习典型企业好榜样。
4. 有效地控制生产成本的具体措施 (152)
- ✿ 控制生产成本, 最需要的是措施得力。
5. 追求质量也是一种节约艺术 (155)
- ✿ 没有质量保证的生产, 不如不去生产。
6. 外包: 实现生产节约的一种有效方式 (158)
- ✿ 借助外力, 是一种降低成本的有效方式。
7. 企业的研究与开发成本也需要控制 (162)
- ✿ 没有控制的产品开发, 无异于自杀行为。

九、营销节约: 规范花钱大户的花钱行为

- ☐ 做好营销成本的预算、分析与决策是营销节约的关键。
- ☐ 以尽少的支出做好营销宣传, 让每一分钱的广告都发挥效应。
- ☐ 合理控制营销人员的各种花费, 是营销节约的重要措施。

1. 营销费用是一块可以削减的“肥肉” (166)
- ✿ 在挣钱中花钱, 是一种高水平的营销艺术。
2. 营销成本的预算、分析与决策 (168)
- ✿ 对客户进行分析, 控制不必要的营销成本支出。
3. 让广告投入的每一分钱都发挥效益 (171)
- ✿ 产品宣传广告的投入, 并不是越多越好。
4. 合理地控制营销人员的各项费用 (174)
- ✿ 营销费用节约和每个营销人员息息相关。

十、会议节约: 把节约精神落实到每一个会议中

- ☐ 耗时长、效率低、对企业发展没有多少实际意义的会议, 是企

业中的巨大浪费。

□ 建设节约型企业，应当重视节约会议成本，提高会议效率。

□ 把节约精神落实到每一个会议中，从而为企业节省更多的资源和经费。

1. 节约会议成本：企业节流的有效手段 (178)

※ 企业要把节约精神落实到每一次会议中。

2. 会议经费预算：明明白白开好会 (180)

※ 开会之前，一定要列出会议成本清单。

3. 控制会议费用，少花钱开好会 (182)

※ 会议组织者要在预算范围内行事。

4. 节约会议时间，提高会议效率 (184)

※ 无效或低效会议，是企业时间浪费的最大因素。

5. 利用现代技术，变个方式开会 (186)

※ 采用新形式开会，能有效降低会议成本。

十一、时间节约：别把时间不当作财富

□ 时间是一种不可替代、不能再生资源，是创造价值的天使，浪费时间，就等于消耗企业的宝贵资源，减少企业的有效收益。

□ 对时间善加利用，就是在为企业创造价值，就是在为企业发展做贡献。

1. 时间也是企业极其重要的财富 (188)

※ 浪费时间就是损企业的“财”，害企业的“命”。

2. 为企业节约时间就是为企业赚钱 (190)

※ 分秒必争是敬业的所为，虚度光阴就是无能的表现。

7. 强烈的时间观念是优秀员工的一种素质 (191)
 ✿ 具有节俭意识的员工必然珍惜时间的一分一秒。
8. 学会管理时间才能节省更多时间 (193)
 ✿ 管理不好工作时间，就是浪费企业的财富。
9. 盘点你的时间都用到哪里了 (195)
 ✿ 别把时间虚掷在那些无效的工作上。
10. 清点“时间仓库”，改变浪费恶习 (197)
 ✿ 时间一定要用在和目标相关的事务上。
11. 善于让你有限的时间增加效益 (199)
 ✿ 高效率地工作，能把时间价值转化为企业效益。
12. 掌握化繁为简的时间管理艺术 (202)
 ✿ 管理时间的关键在于善于化繁为简。

上 篇

厉行节约 = 创造利润

——让节约成为企业的
一种精神、一种文化