

尤登弘◎著



从一线员工开始的成本缩减总动员
要有效地控制成本，就要从成本发生的源头——一线员工那里下工夫，来一场自下而上的成本缩减运动！

调动员工

减成本



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

调动员工 减成本

尤登弘◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

调动员工减成本/尤登弘著. —北京:北京大学出版社,2008. 1

ISBN 978-7-301-13296-8

I. 调… II. 尤… III. 企业管理:财务管理 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 198718 号

书 名: 调动员工减成本

著作责任者: 尤登弘 著

责任编辑: 张 可

标准书号: ISBN 978-7-301-13296-8 /F · 1826

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

印刷者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 10 印张 120 千字

2008 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 28.00 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

前言 Foreword

有人认为企业文化是对企业长久经营最具有核心影响力的因素，有人认为品牌将会是未来企业生存的关键，有人认为人作为企业最重要的资本，将是企业制胜的主要因素，这些对于企业竞争力都有一定的影响，但尚有不足。我要提倡的是从企业财务管理的角度出发，利用数字的理念，让组织中的每一个人都具备一种现代成本管理的意识，将成本管控与人结合，通过调动员工来缩减成本。这里所讲的调动包括三个层次的内容，即告知、考核和激励。这同时也是解决员工在成本管理中容易出现的“不懂不做”“不考核不做”和“不激励不做”三个问题的方法。

市面上讲财务管理的书相当多，涉及砍减成本的也不少，可是如何将财务管理与成本控制很好地结合？如何能在人力资源管控的同时完成成本管控，并使企业保持成本优势？如何通过成本的管理来营造企业的竞争优势？财务管理能否“人性化”？要解决这些问题，不但需要具备专业的财务管理知识，还需要具有实际的企业经营管理经验，并且要结合现代人力资源管理理念，将三者整合成为一套调动员工减成本的成本缩减方案。这似乎是一个较为困难的组合，而这本书把财务、管理的专业知识与我数十年企业财务解决方案的经验相结合，将管理会计的应用理念和人力资源绩效考核、激励方面的内容结合起来，告诉大家一个通过人力资源的管控来创造企业成本优势的方法。书中案例大都是我多年从事财务、管理工作所亲见亲历的，对关键性的概念还配有逻辑图表帮助阐释。

我主张用财务管理的思想，从企业成本出发，围绕企业成本与人



的关系，来解决目前企业员工普遍存在的不激励不做、不考核不做、不懂不做的问题。在此基础上营造企业的成本优势，进而使企业的竞争力提高。

“以人为本”是本书的主要思想，而将以人为本的理念与财务管理相结合势必成为企业管理的潮流，这样的观点是先进而且行之有效的。我的管理理念是从财务的角度来看待管理，财务管理的关键是成本管理，而成本管理的原则是划小核算单位，落实到人。一个有效的成本管理模式应该首先建立一个由绩效指标控制的衡量机制，量化目标并且不断优化所有指标，通过分析数字得到比率来进一步改善过程、核定结果。

企业要推行这种结合人力资源管理的新型成本管控方法，就首先要从观念上改变。企业应该改变原本通过挖掘、分享员工的资源获得收益的方式，从为员工创造价值出发，有选择有目的地来经营管理，以员工为最小的核算单位，以现代成本管理的意识结合有效的绩效量化管理指标来帮助员工创造个人价值，同时也创造企业自身的经营价值。

尤登弘

2007年12月

目录

Contents

前言

第一章 成本管理也是“人本管理”

要点一：“人本化”撑起更大利润空间 /3

- 企业利润与六大关系人 /4
- 人是利润的“发动机” /6
- 危害利润的三种情绪 /9

要点二：成本管控关乎人心 /13

- “成本递减心理建设” /13
- 数字与人的良性循环 /16
- 让员工做成本管控的主角 /19

第二章 指导员工,让成本缩减有的放矢

目标一：发现成本 /25

- 价值链中“找”成本 /26
- 财务报表“秀”成本 /30

目标二：“四大转化”控制成本 /32

- 固定成本转化为变动成本 /32
- 间接成本转化为直接成本 /39
- 必要成本转化为不必要成本 /41
- 不可控成本转化为可控成本 /44

目标三：减成本才能降风险 /45

- 营运风险 /46
- 财务风险 /48
- 策略风险与行为风险 /57

Contents

第三章 考核员工,让成本缩减事半功倍

方法一:划小核算单位 /64

- 截断价值链 /64
- 拆分责任中心 /75

方法二:优化绩效指标 /90

- 逐层细分财务指标 /92
- 逐级细分职务指标 /94

方法三:明确成本分摊 /95

- 科学分摊间接成本 /98
- 引入经济附加值指标 /99

第四章 激励员工,让成本缩减一本万利

收益一:人力资源成本降低 /108

- 人力有价人心无价 /112
- “一本万利”的 18 条定律 /114

收益二:策略性成本的激励奇迹 /119

- 策略性成本提升绩效 /119
- “松下”的策略性激励体系 /121

收益三:单向激励,双向受益 /126

- 填满员工的“两个口袋” /126
- 企业价值的两种表达方式 /132
- 组织实现推动自我实现 /142

结束语 如何成功实施低成本战略 /147

第一章 成本管理也是“人本管理”



企业的核心是财务管理，财务管理的作用就是分析企业的“投入”与“产出”的关系，在此基础上决定企业是否继续进行某项经营活动。可以说，财务管理的核心就是成本管理，成本管理的基本功能就是为管理者提供成本信息，并帮助企业管理者利用成本信息做出各种各样的决策。成本归根结底是由人产生的，“人”是成本管理中最重要的因素，现代企业的成本管理也越来越依赖于人的力量。

要点一：“人本化”撑起更大利润空间

“人本化”的管理模式是现代企业必不可少的一种管理方法。所谓“人本管理”就是把员工作为企业最重要的资源，根据员工的能力、特长、兴趣、心理状况等综合情况来科学地安排员工从事最合适的工作，并充分考虑员工的个人成长和价值实现。企业使用科学的管理方法，通过全面的人力资源开发计划和企业文化建设，可以充分调动员工对工作的积极性、主动性和创造性，从而提高工作效率、增加工作业绩，为达成企业发展目标作出更大的贡献。这种管理模式从“以人为本”的角度出发，兼顾员工的利益和企业的目标，能够使企业与员工达到“双赢”。

企业总是在不断地改善作业流程，而企业的运作依靠的是各个部门的人，也就是各个部门的员工，所以说人的作业活动驱动了成本。从“以人为本”的角度来看待企业的人、财、物这三项基本要



素，它们之间应该是这样的关系：人利用企业已经设置的设备，消耗“财”和“物”这两种资源去完成企业安排的工作，达成企业的目标。所以，如果企业能将每一个人的产出和每一个人所耗费的成本（包括聘用成本、时间成本、管理成本、设备成本和办公成本等）一步一步细致核算的话，企业必将能找到更多压缩成本，提升利润的空间。

◎企业利润与六大关系人

企业是由人创办的，是由人推动发展的，是受人管理的，是为人服务的，因此企业是因人而存在的。

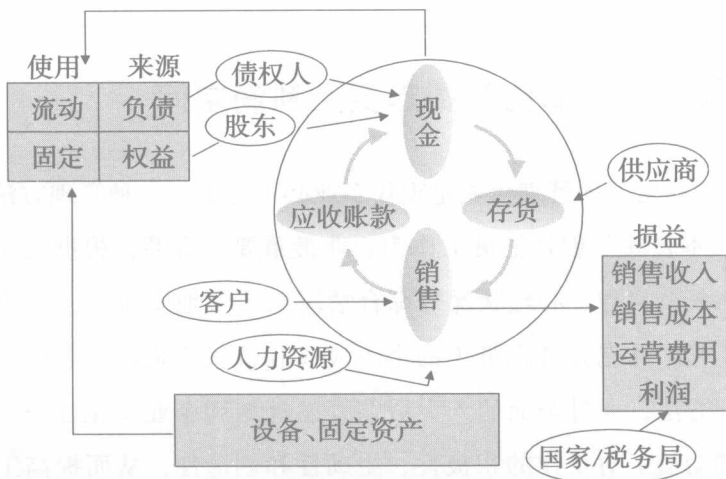


图 1-1 企业运行机理图

上图表示的是企业运行的机理，如图 1-1 所示，企业运作有三大基本要素：人、财、物。企业要经营首先要有资金，也就是“财”。企业资金基本上有两大来源：一是股东，二是银行。获得资金之后，企业必须先设计好自己的价值链，定位自己的经营内容和

范围。之后根据设计好的价值链布建生产设备，根据各个部门和岗位的设置招聘员工。只有价值链设计得合理，企业才会有良好的经营状况，才能吸引到优秀的人才，从而进一步推动企业的发展。

企业的经营目的是为了获得利润，从图 1-1 中可以看出，企业的运作与六类人产生关联，也就是说企业的利润与这六类人有关。我们暂且把他们叫做企业的关系人。这六类关系人分别是：债权人、股东、客户、员工（人力资源）、国家税务人员以及供应商。可以说这六类关系人是企业存在和发展的理由与动力，企业围绕这六大关系人进行资本营运活动，其中，企业中的人，也就是股东和员工在资本营运过程中发挥的作用最为重要，他们决定着企业的营运状况和竞争实力，尤其是员工，他们是企业利润的直接创造者。

企业在运作过程中要耗费人、财、物这些资源，以人为本的成本管理就是把人、财、物这三者中的人作为成本管理的主体。以人作为企业成本管理的主体包括两方面内容：一个是不断寻找更优化的指标来考核员工，另一个是以人为出发点创造企业的成本优势。

每一个企业都在寻找成本缩减的空间，因此在不断地做着降低采购成本、改善流程等一系列的相关努力。但是我们谈得比较少的是人的成本。企业是由人来运作的，企业最有效的降低成本的方法就是降低人的成本。所以，企业应该多应用管理会计中划小核算单位的方法，让企业中更多的人都各有一张财务报表，把个人的财务表现在一张财务报表上体现出来，以此来衡量这个员工给企业带来了多少效益，又产生了多少成本，根据他所创造的净价值来决定对他的奖惩。如果我们能够核算得非常清楚，这种每人一张财务报表的形式可以作为人力资源管理中一种很好的薪酬结构方式。



◎人是利润的“发动机”

美国某跨国公司的总裁曾经说过：“如果我一夜之间失去了所有的财产，而只要我的员工们还在，我同样可以重新开始。”从这话中我们不难看出员工对于企业的重要性。员工是管理者的手足，是企业的核心，是利润的“发动机”。管理者只有重视员工的力量，尊重员工，才能提高工作效率，保全自己的职位，促进企业的发展。管理大师彼得·德鲁克说：“管理人员必须把一起工作的人员看成是他自己的资源。他必须从这些人员中寻找有关他自己职务的指导。他必须要求这些人员能更好地更有效地做好自己的工作。”

企业在经营过程中，首先应该为员工创造价值，之后才能获得价值。企业既然是为了六大关系人而存在的，那么就要为了这六大关系人的共同利益而努力。而这六大关系人的共同利益是什么呢？概括起来是两个字：赚钱！也就是利润最大化。

◆企业目标靠人来实现

人是组织的主体，企业的目标要靠人来实现。现代企业应该把员工当作主要的资产，培养员工对企业的满意度和忠诚度，积累并使用好员工这一无形资产。企业应该为员工创造实现自我价值的机会，使员工对企业心怀感激，在具体的工作中不遗余力地把自己的才智和热情发挥出来。员工积极工作，在实现自我价值，追求个人利益的同时，他们自然也能够完成企业交给的任务，达成企业的目标，为企业创造更大的价值。

人是企业最宝贵的资源，在为企业创造价值的过程中，他们会消耗企业相当多的“财”“物”资源。同时，员工的表现又直接影响企业的财务表现。所以，要让员工对自己如何创造价值和对自己如

何影响企业的财务表现这个过程有所理解，并在实际的工作中有所改进，那么首先就应该让员工对自己所负责的工作和企业运作流程有更全面的认识，让他们更了解自己上层主管的目的，这样才能使企业各部门、各层级之间配合良好，协调运作，才能达成企业的整体目标。

◆人是成本的基本驱动元素

企业有多少员工就会相应的产生多少成本，这是很简单的道理。人是最基本的成本驱动元素，一个企业的员工越多，产生的成本也就越多，但同时创造的价值也应该越多。同理，虽然员工越少人力资源的成本越低，但同时，企业增加利润的机会也就越少。那么，对于企业来说，到底员工多一些好，还是少一些好呢？这就涉及企业价值链设计的问题。如果产品生产阶段的每一个流程都由企业自己来完成的话，那么这个企业肯定需要很多员工，人力资源成本也自然会更高，但利润并不一定会因此而提升。反之，如果企业将一部分耗费人力的工作外包出去，自己只做某些环节的工作，比如某些大公司把生产零件的工作外包出去，自己只做组装的工作，这样就可以节约许多人力成本，那么企业的生产成本也会相应的减少。

正因为成本的基本驱动力是人，所以一个成功的企业，要有效控制成本，肯定要先在员工身上下工夫。企业管理者必须充分挖掘员工的潜力，让员工以企业为重，对工作充满热情，而不是在八小时的工作时间里混日子。这才是实现企业目标的最根本方法。那么员工为什么要为企业发挥他的潜力呢？因为在这里企业管理者为他提供了一个良好的发展平台，在可预见的将来他能够获得更好的待遇和提升空间，所以他才肯在这个岗位上努力工作，积累经验。相反，如果一个员工在自己的前方看不到更高的职位、更多的财富和



更广阔的发展空间，他也就失去了工作的动力，更谈不上完成企业的目标了。

◆ 人是企业内部最稳定的因素

很多时候，对于那些获得成功的企业来说，人们关注更多的往往是它的经营机制、品牌形象、知名度等，因为这些是衡量一个企业成功与否的显而易见的指标。但是人们常常会忽略这些“硬”指标背后的“软”指标。所谓“软”指标是指组织内部的稳定因素，也就是企业中的人。在组织中，人的行为是可以通过自我控制或者外界管理来规范的。所以，企业除了为员工提供自我实现的平台，使他们在工作中充分发挥潜力之外，还应该设立相应的指标对员工进行考核，通过外界管理的手段来规范员工的行为。这样，员工就会在指标考核体系下不断地学习，提升自己的技能水平，规范自己的行为，慢慢地完成职业化的过程，渐渐变成该领域的专业人士，进而提高企业的整体实力和竞争力。

企业必须不断在员工的身上做工作，调动他们的积极性，激发他们自我实现的热情，这个过程也是推动企业的目标更快、更好、更准确地完成的过程。从另一个角度讲，这也是企业作业成本不断降低的过程，同时也是以人为本来创造成本优势的过程。

现代社会发展迅速，虽然有越来越多的仪器设备可以取代人的劳动，可是这些自动化产品的研发、操作和维护等工作对人的要求反而更高了，这也就使人成为企业中更为稳定和重要的内部因素。据统计，在机械化水平较低的情况下，体力劳动和脑力劳动的耗费比例为9:1；在中等机械化水平下是6:4；在全自动化水平下则是1:9。可见科技越发达，对人的智力劳动的要求就越高，而具备这种能力的人就越稀缺，因此在企业管理中人的因素就越重要，就越

应该为管理者所重视。

◎危害利润的三种情绪

前面提到，人是成本最基本的驱动因素，所以，在企业中，几乎所有的成本上升而利润下降的情况都是由人造成的。从基层员工作业的角度来分析，企业出现这种情况的原因不外乎三种，也就是员工的“三不”，即“不懂不做”“不考核不做”“不激励不做”。

◆ 第一“不”——不懂不做

有这样一种情况：员工不去做上级安排的工作，并不是因为他们不想做，而是因为不懂得如何去做。在这种情况下，员工为了避免犯错，采取了“不作为”的消极态度，导致不能够按时完成工作任务，这就是所谓的“不懂不做”。有些企业管理者常常抱怨员工的执行能力差，总是不能按照自己的预期完成工作。其实，深究其根源，员工的执行能力差往往是因为他们找不到执行任务的正确方法，不知道应该如何解决问题，或者是缺乏解决同类问题的经验，所以工作一拖再拖，工期一延再延。

在成本管理中，员工“不懂不做”的含义是指员工对自己所消耗的成本毫无意识，对成本的概念、产生机理和控制手段更是一无所知。企业一线员工在成本管控中的“不动不做”会直接导致生产成本过高，企业利润下降。如果企业的中层管理者在成本管理中也不“懂不做”，那么这对企业造成的危害就更为致命。如何让企业的中层管理者了解成本概念，掌握成本控制的方法，进而对成本负责呢？这是企业在解决员工对成本“不懂不做”的问题时应该考虑的首要问题。

解决员工对成本管理“不懂不做”的问题，第一步就应该让各



级员工都对成本概念有一个正确的认识。这种认识的内容包括：具备基本的成本知识，掌握如固定成本、变动成本、直接成本、间接成本等一些基本的成本概念等。第二，要使员工了解与自身工作相关的成本，解决一些具体工作中成本控制的具体问题，比如成本到底是怎么发生的？哪些成本是必要的？哪些成本可以尽量减少？最后，要使员工真正理解成本的内涵。要理解成本内涵就要读懂财务报表中的数据所反映的问题。说到财务报表，应该强调的是，在企业内部不应只有一张给管理者看的财务报表，财务人员应该做出更多样、更有针对性的财务报表，发给各相关部门的员工，让他们能够了解企业中与自己工作相关的财务状况，以便能够在实际的工作中找到控制成本的有效方法。

员工是企业最宝贵的资源，他们的知识水平、执行能力、工作态度等都关系到企业的利润。所以企业应该培养员工、引导员工，使他们具备应有的成本知识，掌握控制成本的技能，树立成本控制观念，并以良好的心态投入工作，这是解决员工“不懂不做”的根本方法，也是企业控制成本，提升绩效的有效途径之一。

◆第二“不”——不考核不做

如果一个员工努力工作，帮助公司控制成本，但是公司对他没有任何考核，那么无论他怎样努力也都得不到认可。这样慢慢地，他就会觉得没有必要比其他的员工更努力，更为公司着想，更注意控制成本了。这就是企业成本管理所谓的“不考核不做”。

每一个企业都很重视成本管理，我们常常会看见厂房或办公室的墙上贴满了“节约资源，降低成本”之类的标语，可是结果如何呢？浪费依然很严重！标语起不到作用的原因是它对员工并没有实际的约束力。标语的约束力仅限于道德范畴，但并不是所有人都有