

以小钱赚取大钱
用智慧积累财富

● 武文胜 主编

中小企业 如何节省成本



金盾出版社

[创新发展 制胜宝典]

中小企业如何节省成本

主 编 武文胜

编写人员 丁 军 王 圣 袁凤东
黄 玲 王 喆 余民山
张献光 赵爱艳 卢晓雪
苏达钧 粟 仁 黄志平

金 盾 出 版 社

内 容 提 要

本书就中小企业运营流程中的各个环节,即投资、采购、生产、人力资源、营销、物流、决策、日常开支等八个方面如何节省成本进行了深入浅出的论述,通俗易懂,便于操作,是中小企业创业发展的良师益友。

图书在版编目(CIP)数据

中小企业如何节省成本/武文胜主编. —北京:金盾出版社, 2008. 2

ISBN 978-7-5082-4870-7

I. 中… II. 武… III. 中小企业-企业管理:成本管理 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 189766 号

金盾出版社出版、总发行

北京太平路 5 号(地铁万寿路站往南)

邮政编码:100036 电话:68214039 83219215

传真:68276683 网址:www.jdcbs.cn

封面印刷:北京大天乐印刷有限公司

正文印刷:北京天宇星印刷厂

装订:桃园装订厂

各地新华书店经销

开本:787×1092 1/20 印张:10.8 字数:154 千字

2008 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

印数:1—8000 册 定价:17.00 元

(凡购买金盾出版社的图书,如有缺页、
倒页、脱页者,本社发行部负责调换)

前 言

管理学大师彼特·杜拉克曾说过：“企业经营者只要做两件事，第一是销售，第二是控制成本。其他的都不要做。”这句话虽有绝对化和片面性之嫌，但从中不难看出，成本控制在企业经营中处于重要的地位。而对于投资少、规模小的中小企业来说，节省成本更具非同寻常的意义。

在本书中，中小企业的成本主要是指中小企业在运营流程的各个环节中所要支出的各种费用。主要包括投资成本、采购成本、生产成本、人力资源成本、营销成本、物流成本、决策成本和各项日常开支等八个方面。

中小企业的经营者若能对上述八个方面的成本进行深入细致的分析，进而将这些成本细化，并制定出有效的计划和控制方案，就能使企业永葆生机，并有可能在激烈的市场竞争中脱颖而出。

小企业之所以“小”，其基本标志就在于资金不足。因此，只有尽量节省经营中各环节的资金投入，减少对后备资金的需求，才能使小企业得以健康地发展，最终做强做大。

要保证企业健康地发展，就必须最大限度地创造更多的利润，从而获得更多的发展资金。利润是如何产生的？怎样才能达到利润最大化呢？

也许，企业经营者都非常清楚以上两个问题，如果把答案进行概括和简化，它就变成了下面这个公式：

$$\text{利润} = \text{收入} - \text{成本}$$



从这个简单的数学公式中我们可以看出,使利润增加的方法只有两种,即增加收入和减少成本。在市场竞争日益激烈、产品利润日见微小的时代,企业之间的竞争已不再完全是业务能力的竞争,而是成本能力的竞争,尤其在产品日趋同质化的今天,谁拥有成本优势,谁就能获得最大的利润。

有效的成本分析是企业在激烈的市场竞争中能否胜出的关键因素之一。但成本分析绝对不仅仅是单纯的成本压缩,它需要建立起科学合理的成本管理与控制体系,清晰地掌握小企业的成本架构、盈利情况和决策方向,从根本上改善企业成本状况。

在市场经济条件下,追求利润最大化是企业经营者的基本目标,如何以最小的投入获得最大的产出,是企业管理的永恒主题。这就要求企业一定要在生产过程和内部管理上降低成本,减少费用,增强竞争能力。

当前有很多企业竞争力不强,究其原因,最重要的是成本居高不下。诸如冗员过多、技术落后、管理不到位、日常开支过大等。而内部员工的思想观念尚未真正转变,对于市场竞争的认识不足,缺乏成本意识,也许是最根本的原因。

节省成本,要从企业的各个方面、各个细节做起,从身边的小事做起,从节约一张纸、一度电做起。只有积少成多,持之以恒,才能最大限度地节省成本,才能增强产品的竞争力,获得更大的市场份额。

节省成本,要在员工心中牢固树立成本、节约、效益、竞争的经营理念,并以此支配员工的日常行为。只有全体员工都行动起来了,企业才能充满发展的生机。

让我们来做一道数学题:假设某种产品的市场定价为10元,生产这种产品的全部成本为9元,利润是每件1元。



如果现在将成本降低 10%，问：利润增加了多少元？增加的百分比是多少？

也许你会对这道如此简单的数学题嗤之以鼻，认为它只有小学二年级的难度。然而，要提醒各位的是：问题的答案固然简单，但其中包含的意义却并不简单。诸位不妨仔细思考一下：成本降低 10%，即 0.9 元，利润虽然也只是增加了 0.9 元，可利润率却增长了近 100%！

如果你还不能完全理解，可以从下表中更清楚地看到这个变化：

项 目	降低成本前	降低成本后	变化
定价	10 元	10 元	不变
成本	9 元	8.1 元	降低 10%
利润值	1 元	1.9 元	接近原利润 2 倍
利润率	10%	近 20%	增长率近 100%

由此可见，如果利润率不变，要成倍地增加利润，就须扩大一倍以上的销售规模。想想那得增加多少业务员、设备、贷款、广告投入和管理费用？在市场竞争极为激烈的情况下，要扩大 100% 的销售规模太难了。

相反，如果能认真细致地从经营的各个环节中来节省成本，要达到利润的成倍增长就变得容易许多。假如现在的利润是 5%，只要降低 5% 的成本，利润就增加了一倍；即使利润率是 10%，降低 5% 的成本，仍将增加 50% 的利润额。

这就是节省成本的独特而重要的意义。

编 著 者



目 录

第一章 如何节省投资成本

一、怎样节省选址投入	(3)
(一)优化选址成本	(3)
(二)减少选址使用成本	(4)
二、怎样节省办公室投入成本	(6)
(一)缩小办公室面积	(6)
(二)精简办公室设施	(7)
(三)采用游牧式的办公方式	(7)
三、怎样节省融资成本	(8)
(一)向外人借款	(8)
(二)以赊变现	(10)
(三)巧借社会资金	(10)
(四)时刻谨记融资成本	(12)
四、怎样节省贷款成本	(12)
(一)直接降低银行贷款利息	(13)
(二)减少债务	(14)
五、怎样加速资金周转	(15)
(一)薄利多销,缩短商品流通时间	(15)
(二)减少库存,降低固定资本比重	(16)
(三)谨防恶性竞争	(18)
(四)将麻烦的小生意做成简单的大生意	(19)
(五)缩短账款回收期	(20)
(六)延长应付账款的期限	(21)
六、怎样整合利用资源来节省投资成本	(21)



(一)合理利用规模小的优势	(22)
(二)充分整合现有资源	(23)
(三)让各种资源最大化	(24)
(四)取舍适宜,发挥特长	(25)
七、怎样找准投资方向	(26)
(一)从小生意做起	(27)
(二)把握好的创意	(27)
(三)减少设备投资	(28)
(四)从中间获利	(29)

第二章 如何节省采购成本

一、怎样掌握采购技巧	(32)
(一)做好采购计划	(32)
(二)预算产品价格	(33)
(三)制定采购周期	(33)
(四)实施源头采购	(34)
(五)实现批量采购	(34)
二、怎样向供应商要利润	(35)
(一)审慎选择供应商	(35)
(二)了解供应商的成本和利润率	(37)
(三)与供应商合作,实现共赢	(38)
(四)基于产品销售价格与供应商分成	(39)
(五)学会与供应商讨价还价	(40)
三、怎样管好采购员	(42)
(一)选好采购员	(42)
(二)不给采购员最后的定价权	(43)
(三)培养采购员砍价技巧	(43)
(四)为采购员解决后顾之忧	(45)
四、看清商品的隐性成本	(45)

第三章 如何节省生产成本

一、怎样节省市场调查成本	(47)
(一)发动全体员工	(47)
(二)聘用在校大学生	(47)
(三)与顾客交谈	(48)
(四)利用订货单	(48)
(五)设计调查表	(48)
(六)关注相关出版物	(48)
二、怎样节省产品研发成本	(49)
(一)避开和对手拼研发	(50)
(二)找准研发方向	(51)
(三)巧借外部研发资源	(51)
(四)科研外包	(52)
三、怎样降低产品的设计成本	(53)
(一)对产品进行优化设计	(53)
(二)削减产品特色成本	(55)
(三)合理制定产品规格	(56)
(四)减少产品的冗余部分	(57)
(五)缩短产品设计周期	(57)
四、怎样节省产品制造成本	(58)
(一)降低原料成本	(58)
(二)降低人工成本	(62)
(三)节省加工费用	(64)
五、怎样节省包装成本	(67)
(一)改进包装形式	(68)
(二)减少包装破损	(68)
(三)节约包装原料	(69)
(四)重复利用包装品	(69)



六、怎样降低产品质量成本	(69)
(一)从供应商处把好质量关	(70)
(二)端正对待产品质量的态度	(70)
(三)完全剔除次品	(73)
七、生产外包	(74)
(一)爱立信的生产外包	(74)
(二)宝丽来的生产外包	(75)
(三)格兰仕的生产外包	(76)

第四章 如何节省人力资源成本

一、怎样降低薪资成本	(78)
(一)进行战略性工资调整	(78)
(二)削减工资	(79)
(三)剔除冗员	(79)
(四)基于业绩加薪	(80)
(五)基于工作任务发薪	(82)
(六)以佣金代替薪水	(82)
(七)设定自愿工作时间	(83)
(八)缩短工作时间	(83)
(九)设立不带薪水的假期	(83)
(十)适时给员工加薪	(84)
(十一)注重精神奖励	(84)
(十二)聘用兼职人员	(85)
(十三)谋求以其他方式代替人力	(85)
二、怎样节省组织机构成本	(86)
(一)准确核定员工数量	(87)
(二)减少管理人员	(87)
(三)简化组织结构	(88)
(四)减少不必要的报告	(89)



(五)只确定近期的一个目标	(91)
(六)精简不赚钱的部门	(91)
三、怎样减少裁员损失	(92)
(一)谨慎裁员	(92)
(二)将裁员与战略调整联系起来	(93)
四、怎样降低招聘成本	(93)
(一)以愿景吸引人才	(94)
(二)综合利用各种招聘渠道	(95)
(三)坚持自己的标准	(97)
(四)实行内部招聘	(98)
(五)确保一次就招对人	(98)
(六)招聘竞争对手的员工	(99)
五、怎样降低培训成本	(100)
(一)在企业内部培养讲师	(100)
(二)让供货商提供培训服务	(101)
(三)与员工签订培训协议	(101)
(四)培训外包	(102)
六、怎样降低员工的保险成本	(103)
(一)开展健康计划	(103)
(二)以合理的规划来降低保费	(104)
七、怎样降低员工离职成本	(105)
(一)降低员工辞职比率	(105)
(二)依法辞退员工	(107)
(三)做好商业秘密保护	(109)

第五章 如何节省营销成本

一、怎样降低促销成本	(111)
(一)降低企业形象宣传费用	(112)
(二)降低人员推销费用	(115)



(三)降低营业推广费用	(121)
(四)降低广告费用	(121)
二、怎样降低营销渠道成本	(126)
(一)建立高效的营销组织及网络	(126)
(二)实行产品分销	(127)
(三)减少自营渠道的成本风险	(128)
三、怎样降低折扣成本	(130)
(一)使用折扣的原则	(131)
(二)克服折扣惯性	(131)
四、怎样减少坏账成本	(132)
(一)正确评估坏账	(132)
(二)坏账的催讨方式	(132)
五、销售外包	(133)
(一)五粮液的品牌总经销	(133)
(二)生命核能的经销权拍卖	(135)
(三)杉杉的特许经营	(137)

第六章 如何节省物流成本

一、怎样降低运输成本	(139)
(一)选择最好的运输方式	(139)
(二)让车辆满载	(140)
(三)合并运输	(141)
(四)减少不必要的装卸	(141)
二、怎样降低配送成本	(142)
(一)建立高效运转的配送中心	(142)
(二)差异化配送	(143)
(三)延迟配送	(143)
(四)标准化配送	(144)
(五)混合配送	(145)



三、怎样降低库存成本	(145)
(一)租赁仓库	(145)
(二)保持低库存	(147)
(三)以信息代替库存	(147)
(四)追求零库存最优状态	(148)
(五)准时生产	(149)
四、物流外包	(150)
(一)怡敏信公司的物流外包	(150)
(二)惠尔浦的物流外包	(151)

第七章 如何节省决策成本

一、怎样减少决策失误	(154)
(一)改变配方,失去市场	(155)
(二)盲目并购,被迫破产	(156)
(三)多次失误,损失惨重	(156)
(四)独断专行,走向毁灭	(157)
(五)疯狂扩张,由盛及衰	(158)
(六)研发失当,因小失大	(159)
(七)改变方向,一败涂地	(159)
二、降低决策成本的原则	(160)
(一)调查研究原则	(160)
(二)民主化原则	(161)
(三)科学化原则	(162)
(四)市场化原则	(163)
(五)目标性原则	(164)
(六)从贤不从众原则	(164)
(七)责权相结合原则	(164)
(八)法治化原则	(165)
三、怎样运用决策机制遏制危机	(165)



- (一)找出陷入危机的原因 (165)
- (二)发现陷入危机的征兆 (166)
- (三)坦然面对危机 (168)
- (四)努力化解危机 (168)
- (五)降低危机损失 (169)

第八章 如何节省日常开支成本

- 一、怎样从整体着手节省日常开支 (172)
 - (一)制定严格的节俭制度 (172)
 - (二)以身作则节约每一分钱 (174)
 - (三)杀鸡儆猴增强员工节俭观念 (175)
 - (四)先把成本砍下来再说 (176)
 - (五)把支出程序复杂化 (176)
- 二、怎样节省用电成本 (178)
 - (一)减少对用电设备的使用 (179)
 - (二)节省照明用电 (180)
- 三、怎样降低通信成本 (181)
 - (一)选择最好的通信公司 (181)
 - (二)充分利用话费减价时段 (181)
 - (三)杜绝员工用公司电话打私人电话 (182)
 - (四)利用网络电话 (182)
- 四、怎样节省使用电脑成本 (182)
 - (一)合理配备电脑 (183)
 - (二)削减电脑功能 (183)
 - (三)利用共享器 (184)
- 五、怎样节省打印成本 (184)
 - (一)养成良好的打印习惯 (185)
 - (二)实现无纸化办公 (185)
 - (三)减少不必要的打印 (186)



(四)停止无谓的文件流动	(186)
六、怎样节省文具用品成本	(187)
(一)只求实用	(187)
(二)配额发放文具	(188)
(三)管好手中的笔	(188)
(四)节省报刊杂志订阅费	(189)
七、怎样节省卫生成本	(189)
(一)让每位员工都来做清洁工作	(189)
(二)自己带头做清洁工作	(190)
(三)“罚”员工打扫卫生	(190)
(四)准备足够多的垃圾桶	(190)
八、怎样节省邮寄成本	(190)
(一)选择合适的邮寄方式	(191)
(二)将信件统一寄送	(192)
(三)设计经济的邮件规格	(192)
(四)使用带窗口的信封	(193)
九、怎样节省差旅费用	(193)
(一)以其他方式代替出差	(193)
(二)途中不要奢华	(194)
(三)经济的人员搭配	(194)
(四)高效的差旅时间	(195)
十、怎样节省服务成本	(196)
(一)免除多余服务	(196)
(二)改变服务方式	(196)
(三)削减服务人员	(197)
(四)减少服务浪费	(197)



第一章 如何节省投资成本

小企业的资金都相对不足,无力从各方面投入充足的资金,这就要求小企业在投资时必须学会对投资成本进行分析,学会运用各种方法减少对必需资金的投入。

比如,某个项目要投入 10000 元的资金,投入后估计每年可以创造 3000 元的利润,这个利润值得企业投资吗?解决这个问题有如下几种方法。

一是回收期分析法。回收期是指投入后所获得的收入足以收回初始成本所需要的年数。用回收期分析法计算该项目的回收期为:

$$\text{回收期} = \frac{\text{初始投资}}{\text{每年收益}} = \frac{10000 \text{ 元}}{3000 \text{ 元}} \approx 3.3 \text{ 年}$$

如果该项目的使用寿命不够 3.3 年,那么这项投资显然是不值得的。但是,如果 3.3 年之后还能继续使用,那么就能获得一定的利润。

二是现值分析法。运用现值分析法可以得出如下的结论,即以后获得同样数量的收入相对于现在获得的相同收入值要小得多。如有人准备向某人借 1000 元,一年后返还,某人应借多少钱最合适呢?

这就涉及一个收益率问题,假如收益率为 10%,那么某人只用借 909 元,换句话说,在 10% 的利率下,1000 元 1 年期的现值是 909 元。

再比如有人愿意在 2 年后还款 1000 元,现在借多少钱给他最合适?



要解决该问题,就必须引入“复利”概念,复利是指利息还可以再生利息。假设利率仍为 10%,借给他 826 元最合适,计算过程如下:

第一年的利息: $826 \times 10\% = 82.60$ (元)

第二年的利息: $(826 + 82.60) \times 10\% = 90.86$ (元)

第二年末总收益: $826 + 82.60 + 90.86 = 999.46 \approx 1000$ (元)

三是净现值分析法。净现值是指某个项目在未来所有预计的收益现值与投资成本之间的差值。这些收益被称为该项目的“现金流”。该方法可分为以下几个步骤:

(一)确定项目的所有预计现金流。这些现金流可能是该项目为企业增加的收入,也可能是该项目为企业减少的成本。但是必须保证这些现金流都是来自这个项目本身而不是其他活动。

(二)确定投资的时间期限。它不一定是投资的物理寿命,而是指现金流持续的时间。投资的经济寿命可能比物理寿命要短,这是由于时间价值或需求改变等造成的。

(三)确定投资总额。包括购买新资产的实际价值,加上安装费用,以及其他处置费用,再减去旧资产报废后的剩余价值。

(四)确定适当的折现率,也就是期望达到的收益率,并和投资的经济寿命相结合。

投资是有风险的,因为所有的资本投入项目都涉及未来的现金流,而我们对未来总是有着某些无法预见的可能性。而风险因素则是投资分析中必须考虑的重要方面。如果风险没有被很好地考虑,那么一个风险很大的项目可能就会和一个高利润的好项目获得相同的评价。因此,出于对风险的考虑,很多企业更看重以减少投资成本来获取普遍利润而非投入大资金来追求高利润。

