



让昨天的成本成为明天的利润
A Manager's Guide to Creative Cost Cutting

成本改进

181法

[美] 大卫·W·杨 (David W. Young) 著
林小驰 译



中国财经出版社

F275.3
24

成本改进 181 法

让昨天的成本成为明天的利润

大卫·W·杨 著
林小驰 译

A Manager's
Guide to Creative
Cost Cutting

中国财政经济出版社

SIBC-30/09

图书在版编目(CIP)数据

成本改进 181 法:让昨天的成本成为明天的利润/(美)大卫·W·杨(Young, D. W.)著,林小驰译. —北京:中国财政经济出版社,2005.5

书名原文:A Manager's Guide to Creative Cost Cutting

ISBN 7-5005-7980-2

I. 成… II. ①大… ②林… III. 企业管理:成本管理—手册

IV. F275.3-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 013185 号

著作权合同登记号:图字 01-2004-0645 号

David W. Young

A Manager's Guide to Creative Cost Cutting

ISBN 0-07-139697-7

Copyright © 2003 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by McGraw-Hill, a division of The McGraw-Hill Companies, Inc. All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher. Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by China Financial & Economic Publishing House under the authorization by McGraw-Hill Education (Asia) Co., within the territory of the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书中文简体字翻译版由美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司授权中国财政经济出版社在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾)独家出版发行。未经许可之出口,视为违反著作权法,将受法律之制裁。

未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码:100036

发行电话:010-88191017

北京中租胶印厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 14.25 印张 170 千字

2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月北京第 1 次印刷

定价:29.80 元

ISBN 7-5005-7980-2 / F·6995

(图书出现印装问题,本社负责调换)

译者序

如何才能让自己的公司赚更多的钱？这可能是本书的每一个读者甚至每一个人都曾考虑过不止一次的问题。当然，每个人肯定也都能提出很多办法，林林总总，不一而足。但是，在这些纷繁复杂的方法中，我们怎么才能梳理出一点头绪呢？其实，从简单的会计学知识出发，我们就可以把这个看似很棘手的问题分成两部分：一是提高收入；二是削减成本。利润等于收入减去成本。因此从收入和成本两个角度来考虑这个问题，大家应该都赞同。

现在我们再回过头看我们想出的各种办法，可能会蓦然发现，我们的眼光都盯在了提高收入上而忽视了如何削减成本。开发新产品、促销、开拓新的市场、提高产品价格……当大家都在为如何提高收入绞尽脑汁的时候，当公司提高收入的潜力已经被挖掘殆尽的时候，为什么不研究一下成本控制的问题呢？

在今天的中国研究成本控制到底有没有必要？如果在几年前问这个问题，可能超过一半的经理、董事们会告诉我，没有必要。那时候，一方面，市场还是卖方市场，产品生产了就有人要；另一方面，中国的各种成本本身就相当低廉，同国际对比一下，不论是人工成本还是土地、资本等要素成本，都是我们的优势。利用好了就可以，不用刻意再去追求降低成本。但最近几年，低要素成本的事实发生了一些变化：宏观调控使得资金、土地成本飙升，“民工荒”又提高了我们的人工成本。而在利润空间越来越狭窄的今天，成本的上升已经逼迫我们不得不开始悉心钻研削减成本的方法。

本书正是从这样一个视角来研究公司的经营。你不用担心书中的方法过于理论化，它给你的指导，有些其实是具体而微的，甚至

都有些琐碎的感觉，比如它会告诉你，写电子邮件时一定要加上标题，可以考虑取消你的度假等等。你不用担心书中的方法太过细节，在本书的最后两章，作者又将组织文化、公司战略等宏观问题同成本削减联系在了一起，如果你是一名高层管理者，那么你就可以好好阅读一下这些章节。你也不用担心书中的方法是不是真的奏效，书中几乎每一个方法下都讲述了具体的实例，当然，有正面的也有反面的，其中不乏一些大名鼎鼎的公司，比如沃尔玛、IBM、英特尔、西南航空等，作者以这些公司为实例具体阐述了每一种方法运用的要点。你也不用担心书中的方法对你负责的业务、组织、公司不适用，本书既涉及了营利性组织也涉及了非营利性组织，如医院、学校甚至政府部门都曾多次作为案例出现。

国内讨论成本削减的专业书籍还不多见，本书作为一本实务性很强的工具书，希望能够为读者开启削减成本、提高利润的大门，使你领先于竞争对手而进入这一广阔而大有为的天地。

1

PART

基 础

本部分叫做“基础”是因为它关注的是那些当需要削减成本时大多数人都会想到的领域：工资单、营业费用、管理费用以及设施与设备。事实上，如果我们把新闻报道作为成本削减指针的话，我们会发现大多数公司都把工资费用作为快捷而简便的成本削减措施。

但是，许多公司已经发现，削减人员并不会带来他们预想的效果，换句话说，它会产生一些负面的长期后果，使公司在日后隐隐作痛。本书的第1章就将讨论工资费用的问题，阐述一些公司是如何成功地削减工资费用又不产生负面后果的，并且还提供了一些谨慎的建议。

即使公司裁减了员工，我们也应当明白这并不是惟一可以使用的技术。事实上，公司根本不必做出这种决策。第2章到第4章讨论了一些削减其他运营费用的方法，包括管理费用。对于公司长期的生存能力而言，这些方法要比裁减员工有益得多。

目 录

致谢	(1)
----------	-----

第一部分 基础

第1章 人工成本的削减	(3)
第2章 不必裁员的成本削减	(23)
第3章 削减管理费用	(43)
第4章 削减固定资产投资成本	(56)

第二部分 超越一般项目

第5章 管理好你的营运资本	(73)
第6章 技术进步对成本削减的影响	(89)
第7章 着眼于长期	(103)

第三部分 构建成本控制系统和网络

第8章 建设管理控制系统	(119)
第9章 从战略定位开始关注成本	(141)
附录 A 资本投资分析初步	(173)
附录 B 成本分析初步	(186)

致 谢

我很希望能够宣称这本书的思想是出自我的想法，但事实上并非如此。写作这本书的想法是前麦格劳—希尔公司的爱拉·阿科特对我讲的。在写作本书的过程中，爱拉一直是我灵感的来源。她甚至提出了一些她自己削减成本的方法。

本书完成的速度非常之快，这主要是因为我得到了马克思·博苏诺的帮助。他曾经是我的学生和助教，即将攻读管理学的博士学位；此外，他还是一位真正的电脑天才——如果世界上有一位的话，他在因特网上帮我搜集了很多的关于成本削减技术的有趣的案例。我永远也不会知道他是如何找到诸如《空调、制冷与制热》杂志等专业杂志的，但他确实在几个星期之内就找到了 100 多种成本削减技术。

我在写作中还十分依赖《商业周刊》，它是我很多好的想法的来源，因此，我觉得在这里我有必要对这本杂志表示郑重的感谢。我想，就是《商业周刊》的编辑们也想像不到，这本杂志为我提供了多么丰富的、有趣的成本削减技术的想法来源。有一些想法深埋在与主题极不相关的故事中，但不管怎么样它们依然在那里——大部分只是缺乏发掘和延伸。

本书的最后两章相比前面的 7 章而言非常概念化。我另一本书的合作者，哈佛商学院的终身教授罗伯特·安东尼对我第 8 章的写作影响甚深。而我在波士顿大学的同事，也是我讲授二年级 MBA 课程“竞争、创新与战略”的搭档安妮塔·麦克佳汉，在过去 20 年间

我学习第 9 章所提出的那些概念时，对我非常耐心。我希望阐述这些概念不会误导大家。

当然，尽管在本书的写作中我得到了很多的帮助和鼓励，但对于本书的错误和缺点我个人承担全部责任。

大卫·W·杨

马萨诸塞州阿灵顿

2002 年 9 月

第1章

人工成本的削减

“薪 水与工资”通常是公司的损益表中数额最大的一个项目。因此，对很多公司而言，从它开始进行成本削减的工作就是合乎逻辑的选择了。但是，在你发出解雇通知书之前，请考虑两个重要的因素。第一，除非确实有员工处于闲置的状态，否则当一名员工被解雇的时候，一些工作必定会没有人来做。

第二，记住裁员并不是免费的，即刻发生的成本包括解雇费或失业补偿。后续的成本还有与此有关的重新雇用和培训的成本，它很可能超过早先节约的数额，或者这种解雇可能会导致同工会谈判时产生新问题，从而在未来增加成本。这些事情在做出解雇的决策时都需要详加考虑。

正是出于这些考虑，一些公司无论在景气时还是不景气时都奉行严格的不裁员政策，这并不是因为他们多么高尚或慈善，只是因为这样做对其在经济上是有好处的。举例来说，在其他航空公司纷纷宣布裁减 20% 或更多的员工时，西南航空公司采取了另一种解决问题的方法。在一份令许多 CEO 都会惊讶不已的声明中，西南航空公司的 CEO 詹姆斯·帕克宣称：“我们愿意承受某些损害，甚至是对我们股价的损害，来保住我们员工的工作。”公司当然也在削减成本，但并不是采取解雇员工的办法。事实上，在其存续的 30 年间，包括燃料涨价、经济衰退以及海湾战争期间，西南航空公司从来都没有通过裁员来削减成本。

西南航空公司并非是秉持这种理念的惟一一家公司。包括像联邦快递、林肯电气，甚至一些较小的公司（如一家在旧金山的律师

事务所 Brobeck, Phleger & Harrison) 同样寻求裁员以外的削减成本的方法。这些公司中, 许多公司的财务政策都使得他们在资产负债表上有大量的现金和极少的债务, 相对那些资产负债表质量较差的竞争对手而言, 这些公司可以更为容易地经受住风暴的考验。

这种方法并不是利他主义。许多公司都认为, 裁员会带来许多隐蔽成本, 而这正是他们的财务政策所要避免的。这些隐蔽成本包括解雇与重新雇用员工的成本、受侵害员工的潜在诉讼、管理层丧失了工会的信任、经济反弹时员工的短缺, 以及留下的员工变得更为谨慎或勾心斗角。而与此不同, 对于不解雇员工的政策, 这些公司认为, 这样做有助于打造更为忠诚、更富有生产力的员工队伍, 提高客户的满意度, 在经济复苏的时候可以更快地东山再起, 在招募员工时拥有优势, 并且各级员工都不会畏惧创新, 因为他们知道他们的工作是稳定的。《哈佛商业评论》上登载了一篇最近的研究, 这篇很短的 (两页) 文章题为《裁员之前请三思》, 给出了一个很有说服力的案例, 说明裁员可能并不是最好的方法。文章包含的数据表明, 那些不减少员工规模的公司总是会比那些裁员的公司表现要好。而且, 那些裁员的公司如果将裁员作为战略重新定位的一部分而非单纯为了削减成本, 那么其股价表现会相对较好。

一些有趣的数据证明了这一点。Palm Pilot 公司看到销售额下降, 于是解雇了 15% 的员工。华尔街的股价做出了类似的反应, 下跌了一半。Providian 金融公司在 2001 年 11 月为降低工资费用削减了 550 个工作岗位, 而它的股票价格则在 4 个月内下跌了 90%。

为什么会发生这种情况? 从商业惯例来看, 裁员应当是战略计划的一部分, 而不只是对短期需求下降的一种应对措施。在 Sears 公司, 与 Palm 公司和 Providian 公司不同, 当公司作为重组计划的一部分关闭了 89 家商店、削减了 2400 个工作岗位的时候, 股价在 6 个月内却上涨了 30%。Praxair 公司为了应对经济衰退在 2001 年 9 月削减了 900 个工作岗位, 但它同时也投资新的工厂。它的股价在 3 个多月内也上扬了 30%。“如果经营是一场战斗, 那么华尔街愿意看到的是解决某个问题的一贯的战略举措——而不仅仅是一堆解雇通知书。”

好的，尽管我们做出了这些警告，你仍然决定必须要解雇一批员工。是的，这里在裁员，那里也在裁员。有一些方法相对其他方法而言更容易实施——对员工来说也更容易处理。如果收入一路下降，复苏似乎遥遥无期，裁员似乎已经不可避免。但是裁员也有很多种方法。让我们来看看公司在削减——或没有削减——人工成本方面所使用的各种技术。这里，会有一些令人吃惊但使人满意的方法。

方法1：将裁员与战略变革联系起来

有时，公司的战略（甚至是战术）会发生转变。当这种变化发生的时候，很可能某些位置上的员工就不合适继续留在公司里了。当出现这种情况的时候，裁员是非常有必要的。从效果上讲，这是将人员削减与战略重新定位引起的调整联系在了一起。通用汽车公司2002年初就采用了这种方法。在收购后短时间内，通用汽车负责产品开发的副总裁罗伯特·鲁茨就给许多品牌经理安排了新的任务或让他们提早退休。品牌经理的数目从1996年高峰时期的39名降到了2002年初的26名，而且还在继续下降。做出这种调整的原因并非是一般意义上的裁员，而是鲁茨战略调整的一部分，以消除通用汽车的“品牌经理制度”。

方法2：将裁员同作业联系起来

坏消息是永远不好说出口的，不论是谁宣布裁员的消息，他都至少会有几宿甚至是更长时间睡不好。使这项工作变容易的一种方法，也是使得裁员看起来尽可能像战略决策的方法，就是将裁员同某个员工团队作业下降联系在一起。通用电气航空发动机部提供了一个有趣的案例。该部预计2002年将会出现销量下降，但是，“9·11”恐怖袭击后，部门经理发现事情不只是订单的下降那么简单。根据公司发言人的说法，袭击发生后，立即出现了大量的订单取消的情况，而这些情况“我们从未想到会出现的如此之快”。分布

在辛辛那提、俄亥俄、里昂以及马萨诸塞的通用汽车航空发动机工厂总计大约 4000 名员工被裁。对于裁员，没有人感到高兴，但是每一个人，包括工会在内，都意识到这次裁员是同订单的下降直接联系在一起的。

作业成本法（activity-based costing，简称 ABC）在这里可能会有所帮助。ABC 通常用于费用的分配，它试图将费用与驱动它们发生的作业联系起来。ABC 从根本上讲是一种将制造费用同产品联系起来的方法，但它也可以帮助管理者更多地从战略的角度考虑在哪里实施裁员。一方面，如果一个工厂的产量下降，并且如果制造费用分配到产品上的依据比如说是机器小时，那么这种会计制度对于哪里的管理人员应该削减，就无法为管理者提供决策指导。另一方面，如果说管理费用的驱动因素是原材料订购单，那么可能较少的人员就可以完成原材料的订购、处理订单及收货，并完成相关的书面工作。员工削减可能发生在行政管理办公室内，因为只需较少的员工就可以完成订单的处理与支付工作。

方法 3：尽量减少裁员的痛苦

在通用电气航空发动机部，工会努力使得裁员绝大部分都是通过提前退休完成的。事实上，公司提供的是裁员的一种委婉的说法：“提早退休机会。”

实事求是地讲，这并不是一个坏主意。不管是不是委婉语，通过让某些群体，比如年岁接近退休的员工，或计划寻找机会离开公司的员工，成为被裁掉的员工，可以减轻裁员的痛苦程度。工会有时在确定这些人群并开展工作时是大有帮助的，这样就可以减轻管理层的压力。

另一种减轻裁员痛苦的方法是传递明显的信号，表明高层管理者也做出了牺牲。有时这些“牺牲”是很微小的，但他们有很强的象征意义。事实上，根据一位员工工资咨询师的说法，在大量裁减员工队伍的时候，股东希望看到高层管理者也要“有难同当”。

我们以美国航空公司为例来说明这一处理方式的作用。根据

《商业周刊》的报道，在裁减了2万名员工后，美国航空的总裁唐纳德·卡蒂宣布他将放弃本年度剩余时间的薪酬。在2000年卡蒂总共挣得4500万美元，假设（保守地）他2001年的薪酬不变，他的薪酬削减声明发布在第四季度前，大约放弃了1000万美元，那么他在当年还总共挣得了3500万美元。简而言之，尽管卡蒂的薪酬相比CEO的标准下降了，但大多数美国航空的员工只会把它看成是一种象征性的削减，而非同被解雇的2万名员工一样的牺牲。但不管怎样，卡蒂在某种程度上做到了“有难同当”。

- **但是注意！**在某些情况下，员工的不快会导致士气的下降。即使将裁员与作业联系起来，也会将被裁员工的后果作为最重要的考虑因素。举例来说，在20世纪80年代，当视窗操作系统的革命以及新电脑公司的进入使得IBM的收入与市场份额直线下降时，公司面对的是同通用电气相似的环境。IBM不得不放弃其不解雇员工的政策，但这导致了剩余员工的强烈不满。使员工从这种不满中解脱、重新恢复士气用了不少时间。
- **还要考虑一点……**经济中的低谷通常会伴随着高峰，到那时怎么办？当增长出现的时候你还能重新雇到你需要的人才吗？优秀的人才是否愿意同一家当经济稍有不景气就把他们裁掉的公司重新签约？培训成本会不会影响你完成订单的能力，导致你失去某些潜在的生意？近期一项研究表明，波音公司正在面临这种困境。根据这一研究，“如果未来几年间订单增加，波音公司将严重缺乏熟练的技术工人”。当公司下一次面临复苏时，不仅高效的生产有赖于避免由于培训问题造成的生产困难，而且工会也已经被公司“牺牲员工换取利润”的做法激怒了。

方法4：在低谷时对工作岗位进行重组

需要新的产品线、进入新业务或新市场的公司可以好好地利用

经济的低谷期。当然，对于这种行为需要公司在财务上给予强力的支持，但一些公司面对新的业务，并没有选择裁员而是对现有的工作岗位进行重组。当低谷期结束的时候，这些公司会快速地增长。事实上，一些公司甚至利用低谷期这个“机会”来招募专业人才，以为日后的增产提供坚实的基础。

方法 5：创造性地管理被裁减的员工

如果公司将裁员同经济复苏时的重新招募和重新培训的成本分开的话，那么上文我们谈到的波音公司的糟糕局面其实是完全可以避免的。以嘉信（Charles Schwab）公司为例，该公司的一揽子遣散费中包括 7500 美元的“回雇”奖金，即如果雇员在 18 个月内重新被公司雇用，那么就可得到该奖。嘉信公司认为，这一奖金同重新雇用以及培训新员工的成本相比，实在是一个很小的数额。而从员工的角度来看，这 7500 美元的奖金也增强了先找一份暂时性的工作日后再回到嘉信公司的老工作上来的动力。

在了解了上述方法之后，我们再来看看一些不裁减员工也可以削减人工成本的选择。在所有的情况中都有“输家”——那些无法拿到像以前一样多报酬的员工——但几乎在每一种情况下，他们的损失通过某些方法都得到了减轻。

方法 6：设定不支付报酬的自愿工作时间

同被强迫减少工作时间相比，一些员工希望能有选择。而令人吃惊的是，一些员工会接受这种安排。而更令人吃惊的是，公司会发现他们在那段时间根本就不必要工作。以嘉信公司为例，管理层宣布，每月有 3 个星期五对那些不需要和客户打交道的员工为不支付报酬的自愿上班时间。公司同样还鼓励员工休那些还没有休的假或请不带薪的假，最多可以有 20 天的假期。这一方法的运用使得嘉信公司在那段时期避免了裁员。

方法7：建立带薪假期银行

通过建立带薪假期银行，公司可以增加或削减员工的假期。带薪假期银行中的储蓄可以用于病假、休假或私人事假。员工可以清楚地了解哪些是可以获得的假期，从而消除了博弈的行为；而雇主也可以明确地控制假期所带来的成本。

方法8：向关键员工提供支付部分报酬的假期

对于提供专业服务的机构，如律师事务所、咨询公司以及智库等来说，重新雇用和培训员工的成本非常高。而解决办法之一就是提供支付部分报酬的假期，这样做可以削减而非彻底消除某些薪酬。埃森哲使用过这一方法，在经济衰退期，由于对公司服务需求的减少，因此它向咨询顾问们提供了这种假期。大约有100名员工接受了这种安排。他们有6~12个月可以自由安排自己的生活。一名员工在假期内只得到20%的薪水，她决定在全国性的志愿者组织AmeriCorps工作一年。而埃森哲继续向她支付各种福利，保留其工作电话号码、笔记本电脑以及电子邮箱。而可能最重要的一点就是，这种安排给了她和其他员工一种安全感，使他们知道假期结束后他们还可以回到岗位上。

方法9：休暑假

回忆一下上学时拥有整个暑期是多么美好的感觉。如果愿意以放弃一部分薪酬为代价的话，可能现在你又有机会回到过去那段时光，或者是暑假，或者是其他一段时间。以加利福尼亚州圣琼斯的Adobe系统公司为例，当公司在7月的第一个星期关闭的时候，3000名员工中大部分都去钓鱼了。而在新墨西哥州的一家英特尔的工厂，一些部门的员工可以在暑期选择休两个星期不带薪的假。在密尔沃基的Brady公司是一家条形码及其他标签系统制造商，在4月份，公

司宣布的“暑期工时计划”，要求员工在8月底之前休9天不带薪的假。该公司980名员工在暑期休了9天未预期的、不带薪的假，这一休假对于一部分员工来说是非自愿的。

这一做法顺理成章。对许多公司来说，业务活动会在暑期下降，而且通常很多员工也希望在暑期多花些时间在家里陪陪孩子。这种情况在冬季以及学校的其他假期中也是一样。

方法 10：缩短工作周的长度

在一些公司，当削减薪酬时，公司会通过缩短工作周的长度来维持员工的士气。例如，面对“9·11”悲剧后收入下降的局面，Nucor 公司依旧维持了其长期坚持的不裁员的政策，只是将工作安排表削减到了每周4天。尽管 Nucor 公司维持了其不裁员的政策，它仍然是在要求其员工牺牲 20% 的薪水。

方法 11：改变公司的服务时间

4 天制的工作安排在制造业可以适用，但对于其他行业的公司怎么办？一些零售商为避免裁员使用的办法是改变服务的时间。你真的有必要在周日也开张营业吗？你是否可以晚上 8 点打烊而不是 9 点？你是否可以晚一个小时开门？如果你的业务是季节性的，甚至你可以考虑改变你的营业日期。比如，以“9·11”后科罗拉多的滑雪圣地 Crested Butte 为例，大部分预订客户都要乘飞机过来，因此它将开业日期推迟了数个星期以节省工资费用。

DiamandCluster 国际公司是一家商业战略与方法咨询公司，他让其 150 名新聘用的 MBA 和大学毕业生推迟 3~4 个月上班。作为交换条件，公司提前给他们签约费每月 2000 美元以及安家费。这一方法的运用使得公司避免了新聘人员拒绝公司聘用合同的情况发生。波士顿咨询公司也使用了类似的方法，它对新招入的人员提供了 3 个可能开始工作的时间，以推迟其领薪水的时间。它还向新招入的人员提供选择，可以在开始上班前接受 3 个月的强化语言培训。