

▲经济低增长时期企业对策书库

李尚隆◎编著

削减成本

36招

削减成本，杜绝浪费的利器！
削减成本，创造利润的要诀！

节约盈利
实用妙招



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



▲经济低增长时期企业对策书库

削減成本

李尚隆◎编著

36招



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

在经济不景气时期,企业开源困难,节流就成为企业生存和发展的关键所在。

本书从9个方面阐述了企业削减成本的方法,并针对企业中长期存在的一些浪费现象,给出了36个切实可行的妙招,帮助企业管理者们控制成本,实现利润最大化。

本书适合决心砍掉成本的企业管理者阅读,将帮助他们的企业通过削减成本赢得生存和发展。

图书在版编目(CIP)数据

削减成本 36 招/李尚隆编著. —北京:机械工业出版社, 2009. 9
(经济低增长时期企业对策书库)

ISBN 978-7-111-28050-7

I. 削... II. 李... III. 企业管理: 成本管理 IV. F275.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 144848 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 曹雅君 责任编辑: 曹雅君 侯振锋

责任印制: 杨 曦

保定市中华美凯印刷有限公司印刷

2009 年 8 月第 1 版 · 第 1 次印刷

170mm × 242mm · 13 印张 · 1 插页 · 124 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-28050-7

定价: 35.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

销售服务热线: (010) 68326294

购书热线: (010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线: (010) 88379706

封面无防伪标均为盗版

利润是企业生存的根本，实现利润最大化是企业管理的永恒目标；尤其是在金融危机席卷全球的非常时期，能否获得利润更是企业能否生存下来的关键所在。那么，企业如何才能获得更多的利润呢？

我们知道，企业利润 = 收入 - 成本。要想获得更多利润，只能从两方面入手：一方面是提高收入总额，另一方面是缩减成本。

要提高收入总额，有几个最直接的方法：一是通过提高管理者的工作效率，向时间要利润。时间就是成本，速度就是效率。在这个高度竞争的时代，谁能赢得时间，谁就能在第一时间占领市场，获取更多利润。二是通过鼓舞士气，向工作效率要利润。现代企业的竞争，实质上就是人才的竞争，经常给人才加油，就能使他们创造更多利润。三是通过引进先进的科学技术，向生产效率要利润。

21 世纪，微利时代已经来临，企业要想在激烈的竞争中立于不败之地，就要厉行节约，节约 1 元钱就等于赚了 1 元钱。在微利时代，节约不仅是一种道德理念和价值观，更是一种核心竞争力。

过去，由于企业利润丰厚或者没有意识到，管理者对企业经营成本的支出不太在意，更没有刻意去控制。比如，明明是两个人就可以干好的事情，非要安排三四个人；明明是两个环节就能搞定的事情，非要复杂到五六个环节；采购的时候，明明可以找到更便宜的商家合作，采购



员却偏偏要与价格贵的商家合作；打印纸只用了一面就理所当然地进了废纸篓；下班忘记关电脑、电灯更是常事……这不仅造成了企业资源的浪费，也放任了企业员工的浪费习惯，使他们将大手大脚视为理所应当，最终不利于整个团队工作作风的改进和工作效率的提高。

通过提高质量、少出废品和次品、少返工也是一种节约。废品、次品造成的浪费是很昂贵的，返工再加工一个次品与生产一个新品成本是一样的，并且质量还很可能不如新品。如果次品被送到用户手中，保修等成本也会迅速增加，无形的损失就会更大。

此外，处理好突发事件也是控制损失的重要一步，它考验的是领导者的前瞻性眼光以及应变能力。那么如何控制损失呢？英明的领导者会及早防范，把损失降到最低。其实说白了，企业少受损失也就等于降低了成本。

向管理要利润，不仅仅是通过提高工作效率、打造高效组织来创造更多利润，同时更重要的是通过管理达到节约资源成本、人力成本、时间成本等目的，避免不必要的浪费。

本书从9个方面阐述了企业如何获得更多利润，并针对企业中一些长期存在的浪费现象，给出了36个切实可行的方法，帮助企业管理者控制成本，实现利润最大化。

前 言

第 1 章 人力资源成本大“瘦身” / 1

- 第 1 招 先拿冗员开刀 / 3
- 第 2 招 裁员减薪，关键是要降低负面影响 / 8
- 第 3 招 机构臃肿必须“减肥” / 14
- 第 4 招 将复杂的管理简单化 / 18

第 2 章 高效组织创造高利润 / 23

- 第 5 招 把所有经理人的椅背锯掉 / 25
- 第 6 招 如何提高会议效率 / 29
- 第 7 招 只做自己该做的事，不做部属该做的事 / 34
- 第 8 招 速度制胜——21 世纪的竞争法则 / 39



第**3**章 给人才加油，利润就会翻番/ 43

第9招 有奖有罚，鼓舞士气/ 45

第10招 不奖金钱，奖荣誉/ 49

第11招 “甜言蜜语”——不用花钱的有效激励/ 53

第12招 引“狼”入室，让员工热血沸腾/ 57

第**4**章 最大化客户价值/ 61

第13招 把80%的精力花在20%的大客户身上/ 63

第14招 关注现有客户，节约开发新客户的成本/ 67

第15招 整合资源，与客户构建双赢的合作模式/ 73

第16招 帮助客户成功，同时成功自己/ 77

第**5**章 节约采购成本的策略/ 81

第17招 直接与生产厂商合作/ 83

第18招 千方百计压低采购商品的价格/ 88

第19招 如何预防采购中的诈骗事件/ 93

第20招 控制采购成本的五大策略/ 97

第**6**章 千方百计降低生产制造成本/ 103

第21招 技术提上去，成本降下来/ 105

第22招 实行精益成本管理/ 108

第23招 加快运转，减轻库存压力/ 113

第 24 招 降低价格 $\neq$ 降低质量/ 117

第 7 章 资源节约的几个要点/ 123

第 25 招 树立全员节俭观念/ 125

第 26 招 控制经费, 从源头上节约成本/ 130

第 27 招 物尽其用, 就是废料也不浪费/ 136

第 28 招 把支出的程序复杂化/ 139

第 8 章 实现低成本营销/ 145

第 29 招 花最少的钱, 取得最好的宣传效果/ 147

第 30 招 口碑营销, 帮助企业降低营销成本/ 151

第 31 招 联合促销是省钱的一大方法/ 158

第 32 招 互联网营销是降低成本的最佳途径/ 162

第 9 章 避免突发事件造成的损失 / 169

第 33 招 未雨绸缪, 避免危机袭来造成的损失/ 171

第 34 招 谨防大客户叛离/ 177

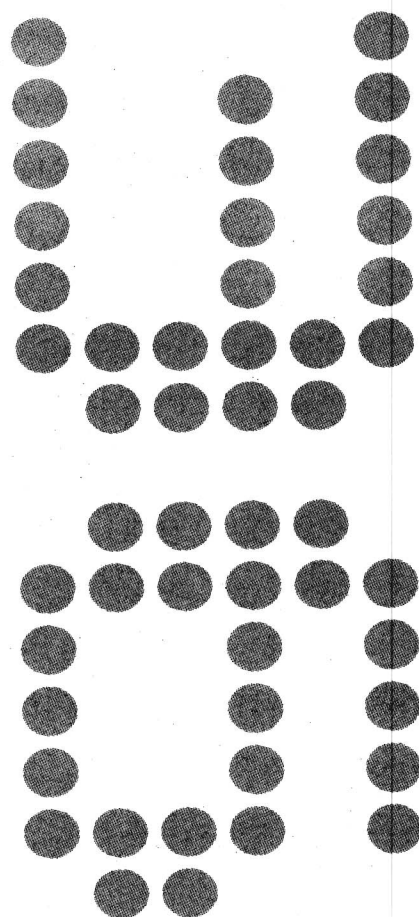
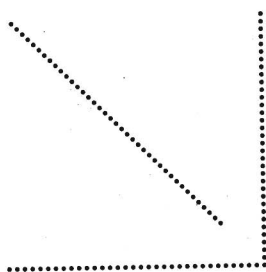
第 35 招 减少损失, 也是节省成本/ 181

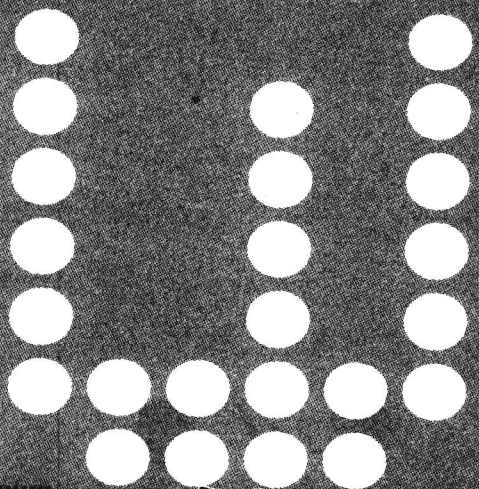
第 36 招 控制危机, 将损失降到最低/ 187



第 1 章

人力资源成本大“瘦身”





削減成本

招

第 1 招

先拿冗员开刀

36

人力资源成本大「瘦身」

所谓冗员，不仅指不工作光领薪水的人，还包括未来无法创造价值的员工。基于“三个和尚没水喝”的古训，冗员存在还会造成企业效率的低下，一件事本该张三做，他推给李四，李四又推给王五，推来推去，效率又如何会高呢？如此看来，冗员不只白白占用企业资源，不创造价值，而且还会影响其他人创造价值。企业要节约成本，理所当然要先拿冗员开刀。

在管理界，“不拉马的士兵”这个故事流传已久。

一位年轻有为的炮兵军官上任伊始，到下属部队视察操练情况，发现了这样一种情况：在部队操练中，总有一名士兵自始至终站在大炮的炮管下面，纹丝不动。军官不解，究其原因，得到的答案是：操练条例就是这样要求的。

军官回去后反复查阅军事文献，终于发现了其中的原

因：原来长期以来，炮兵部队仍然把非机械化时代的旧规则作为炮兵的操练条例。以前，站在炮管下面的士兵的任务是负责拉马的缰绳（在那个时代，大炮是由马车运载到前线的），以便在大炮发射后调整由于后坐力产生的距离偏差，减少再次瞄准所需的时间。虽然现在大炮的自动化和机械化程度很高，已经不再需要这样的一个角色了，但是由于没有及时对操练条例进行调整，因此出现了“不拉马的士兵”。军官的这一发现使他获得了本国国防部的嘉奖。[⊖]

然而，解决冗员却是一个类似拆除炸弹引信的危险工作，一不小心，就会玉石俱焚。俗话说，“冗员促浪费，瘦身赢发展”。飞利浦也曾经历过“臃肿”之苦，它是如何“瘦身”并赢取巨额利润的呢？

飞利浦，欧洲最大消费电子制造商，拥有员工人数超过 16 万，在全球 60 多个国家开展业务。与业界的其他“巨无霸”相似，飞利浦也曾在不断扩大规模的同时造成了组织架构的重复建设，企业内部有许多功能相似的机构在各个分部中无效劳动。其各区域部门之间一直保持着彼此独立、分而治之的“诸侯”关系。随着市场竞争的加剧，对企业成本控制和服务水平改进的压力不断增加，使得企业越来越重视对后台功能进行优化整合。

比如，飞利浦在亚洲的五个分部——中国、韩国、日

⊖ 袁群宝，找出“不拉马的士兵”[N]，学习时报。

本、印度和东盟，彼此间互不干涉，从前期预算、工作计划、资源配置到生产销售的实施，都是各自独立完成。类似飞利浦（上海）这类区域性分公司，都同时下辖消费电子产品、家庭电器、照明、医疗系统和半导体五大业务部门，每个业务部门又都各设一套相似的职能机构——市场部、公关部、人力资源部等。如此一来，便形成一个高度重复建设的“树状”业务单元，管理费用也居高不下。

为了降低内部运作成本，提高服务水平，2004 年飞利浦宣布进行强力“瘦身”：将其 150 家工厂中的 1/3 关闭或出售，使公司的工厂数量减少到 100 家左右。同时，调整内部臃肿的组织结构，降低费用开支。

整个“瘦身”运动的核心是建立“服务共享中心”。企业内部的各个业务单元从此不再分别设立自己的后台部门，所有后台支持功能统一改由“服务共享中心”提供，实现服务共享。压缩各区域部门彼此独立、重复建设的部分，在维持公司规模不变的情况下，保证发展速度不减。

以前飞利浦在管理费用方面的支出比其他跨国公司高 27%~38%。建立“服务共享中心”后，飞利浦每年可以节约近 3 亿欧元的相关运营成本，为公司赢得了“额外”的巨额利润。^①

冗员必然造成高成本，高成本导致高价格。一件产品如果失去了价格优势，在微利时代还有什么竞争力呢？因此，企业管理者应

① 出自阿里巴巴博客文章：全球 500 强人力资源之道——6 飞利浦公司。





及时、果断、果敢地向冗员下手，把人力资本降至最低，这是在成本战争中制胜的很重要的一步。

即使是冗员，也不能因为不用人家了就恶语相向。有位哲人说过，即使现在是敌人，也有成为朋友的那一天。为避免裁员成本过高，比如造成企业员工人心涣散、忠诚度降低，甚至引来报复等，一定要让冗员有尊严地离开，而不是开除。

宏棋在1990年1月11日因为海外投资严重亏损以及市场竞争失利，必须裁员。

被裁者都拿到了三封信和一张支票。其中两封是宏棋董事长施振荣亲笔签名写给员工和员工家属的，另外一封则是为员工出具的介绍信，说明他们并不是因为表现不佳被开除的，而是公司遭遇困境不得不请员工离开。

裁员，终归不是一件喜事，讲明情况、温语解散是最好的。商界大师罗伯特·莱克（Robert Reich）谈到裁员时说：“采取什么样的裁员措施，比是否裁员更重要。采取人道的手段裁员的公司能更好地保持住留职员工的信任与忠诚，而信任是企业最有价值但也是非常容易消失的资产。”解决冗员需要一些技巧：

第一，要对执行裁员工作的管理人员的背景和工作经验做相应的了解，确认他们已具备做好裁员工作的相关知识和能力。

第二，要对裁员工作中可能出现的员工心理或行为上的问题与风险加以评估，避免被裁员工因不能接受突如其来的消息，不能承受巨大的职业变迁而产生极端想法及行为。

第三，通知裁员的时候，考虑到被裁者会因很大的心理打击，而产生强烈的震惊、无助、愤怒及被遗弃感等。因此，在沟通时，

要尽量做到不伤害被裁人员的自尊心，要肯定员工任职期内对公司的付出，并承诺员工如有需要，企业可为这些被裁人员提供一份公司名义的推荐信，以让这些人员感受到公司的诚意。

管理者一定要记住，即使你的招聘方法合适，训练得法，激励有方，你还是要不时地解雇一两个人。零解雇是个错误，这会导致你的企业出现退化。解雇的人不一定很多，但每一次都要公平，这会对企业产生长远的影响。每一次解雇不合格的雇员，你都会切实感到，所有员工都会在工作上迈上更高的台阶，那些表现平庸者会担心失去工作，表现优秀的人会更加努力，因为他们知道劣质的表现会受到惩罚。他们会兢兢业业地履行自己的职责、达成企业的使命，因为他们清楚企业是公平的。如果你从不解雇员工，你的企业就不可能达到卓越的水平，就不可能获得最大的利润。





第 2 招

裁员减薪，关键是要降低负面影响

金融危机袭来，企业遭遇困境。世界知名企业，如雅虎、福特、思科、百事可乐、谷歌等已经悄悄拉开了裁员大幕。国内的纺织业、钢铁业、造船业以及玩具业、小商品业，乃至互联网等多个行业也都难以独善其身。

的确，业务少了，效益降了，能少发一份工资就少发一份吧，何况现在的用人成本也在日益上升。但裁员是一把双刃剑，运用得好，可以帮助企业渡过危机；运用不好，就会给企业带来很大的负面影响。

一家拥有 5 000 名员工的国家大型机床企业，由于经营不善而资金困难，为了渡过难关，企业无奈裁掉了 1 000 名员工。其中只有一少部分的人是因为业绩太差而被裁掉的，多数都是基于企业的业务调整以及机构重组、分立、撤销

而被裁掉。其中，不乏有经验、有技术的熟练工人和技术管理人员。

裁员初期，由于工资、福利等各方面的支出都减少了，企业的财务状况得到明显改善。由于裁员增加了员工的危机意识，使得企业人浮于事的现象有所扭转，管理工作也变得轻松了不少。

然而，好景只持续了两年，裁员后的负面效应就逐渐显现出来。先是一部分人对自己被裁的合法性和公平性提出质疑，要求公司补偿他们的损失，并且采取了一些极端的措施。迫于舆论的压力，企业不得不再次支付被裁人员相应的经济补偿。而如此一来，这些赔偿费用再加上对那些替代被裁人员的工作培训、招聘等成本，裁员节省的开支极其有限。而且裁员还大大降低了留任员工的职业安全感和忠诚度，他们的不满情绪蔓延，士气低迷。

到了第三年，企业的形势越来越好，过去销路不畅的高技术机床产品尤其受到市场追捧。董事会立即决定，增加对高科技机床产品的投资，以占领市场。但是，训练有素的生产技术人员尤其是高级技工严重缺乏。而临时招聘难度又较大，于是就决定从被裁的人员中召回技工等人才，但是没有几个人愿意吃回头草。

与此同时，有几家企业很快在市场上推出了性价比较高的高技术机床产品，他们的技术骨干就是当初被企业裁掉的人员。自己辛苦培养的员工如今成了强大的竞争对手，这让企业后悔莫及。

