

李文勇◎编著

降低成本 出利润

别让看不见的手拿走企业利润！
如何**降低成本**，让企业变成“聚宝盆”？
细节就在本书！

清华大学出版社





降低成本 出利润

李文勇 编著

清华大学出版社

北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

降低成本出利润/李文勇 编著. —北京：清华大学出版社，2010.1

ISBN 978-7-302-21385-7

I. 降… 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 195533 号

责任编辑：荣春献 高 岫

封面设计：颜 森

版式设计：孔祥丰

责任校对：胡雁翎

责任印制：杨 艳

出版发行：清华大学出版社

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编：100084

社 总 机：010-62770175

邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：清华大学印刷厂

经 销：全国新华书店

开 本：170×240 印 张：17.25 字 数：228 千字

版 次：2010 年 1 月第 1 版 印 次：2010 年 1 月第 1 次印刷

印 数：1~5000

定 价：32.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题，请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话：(010)62770177 转 3103 产品编号：033598-01

序

降一分成本，出二分利润

伴随经济危机的发生，企业的竞争更加激烈，利润出现萎缩，在财富创造和市场积累的目标下，开源节流、控制成本成为所有企业的共识。雅虎、谷歌、丰田、百事可乐、中石油等一系列全球知名企业，为了应对经济寒冬，纷纷出台减少开支、取消项目、关闭工厂、裁减员工等成本控制措施，以求最大限度地挖掘利润增长的空间。

不可否认，不管是在一般的市场经济条件下，还是面对突如其来的经济危机，企业的最终目的是实现利润最大化，以最小的成本开支，创造更大的收益。这要求每一个企业牢固树立成本效益观念，强化成本控制意识，降低成本，提高利润。

降低成本，增加利润，首先就要树立真正的节约意识，而且是全员节约。降低成本不能单靠一个口号或者企业的几个领导，成本控制其实是每位员工的事情，我们必须大力宣传降低成本、实现利润最大化的意义，介绍降低成本的措施和办法，提高培育全员“盈利”意识，从点滴做起，从自我做起，切实降低成本，获取更大的效益，实现更多的利润。

降低成本，增加利润，必须从制度上规范一切节约行为，实现开源节流，不能只是在面对经济危机，或者利润出现萎缩的时候才想到节约，平时则花钱如流水，毫无节制。应该让节约成为一种制度、一种习惯，只有这样，才能真正减少企业的运作成本。企业要建立、健全各项降低成本的制度，完善经营管理的体制和机制，落实责任，加大监督力度，杜绝责任不明、管理不到位、有章不循的现象。

降低成本，增加利润，必须对经营管理进行优化。企业各部门都要把降低成本、调整产品结构、减少往来占用作为管理的重点，正确处理“节支”与“开源”的关系，转变观念，从投入与产出的角度，分析投入的必要性和合理性，尽量以最少的成本付出，创造最大的利润回报。不仅要关注原材料、人工、生产费用等有形成本，更要注意企业形象、产品研发、市场开拓、规模运作、员工素质等无形成本对企业利润提升的影响，从有形和无形、客观和主观等方面全面分析成本的构成与发生，确保企业成本管理的科学性、客观性和准确性。同时加强预算管理，强化资金调控功能，尽量避免预算外支出和超预算支出，以提升企业成本管控能力，避免成本无序增加。

降低成本，增加利润，必须严格控制各项非生产性开支。企业必须坚持“节流”与“开源”并重，在确保生产质量、重点项目建设的前提下，最大限度地压缩非生产支出，使经营管理合理运行，实现节约的效益化。

本书在编写时得到了石娟、俞慧霞、刘丹、伍振、马连萍、杨慧艳、吴华、李银玲、张超、王海涛、谢荣湘、张玉梅、李星野、黄皇华、王媛媛、梁小明、王天宝、石国桥、何凤娣等人的帮助，在此表示感谢。

目 录

第一章 懂财务，控成本	1
从财务数据中及时发现问题.....	2
与财务总监保持高效沟通.....	12
建立严密的财务监控制度.....	16
对中高层主管进行必要的财务审核.....	20
认真审核每一笔支出.....	23
具体支出要做到“斤斤计较”.....	29
力求财务预算成本最小化.....	35
在控制成本的基础上解决问题.....	40
第二章 全面降低市场调研成本	47
高效的前期调研是降低成本的基础.....	48
市场调研途径力求多、快、好、省.....	52
最大化利用调查问卷.....	57
借助专业公司进行市场调研.....	61
善于整合和利用相关信息与数据.....	65
第三章 狠抓采购成本	71
采购是降低成本的重要环节.....	72
不可忽视的“回扣”问题.....	75

确立完善的采购制度	78
采购人员必须严格筛选	84
全方位寻找最合适的供应商	88
寻求一切压低商品价格的方式	94
必要时借助“砍价专家”	98
合理预防采购风险	100
第四章 生产过程中杜绝一切浪费	107
杜绝生产中的种种浪费	108
将低成本运作落实到每个环节	114
将 6S 计划贯彻到实处	119
按订单生产	124
尽量减少残次品的出现	129
降低库存很重要	134
避免一切生产安全事故	139
防盗措施要长期坚持	144
第五章 控制营销成本并不像想象中那么困难	149
营销战略的低成本运作	150
营销计划要关注长远的成本	155
广告宣传——小钱也有大效应	160
谨慎扩张企业规模	165
全方位控制开发和维护客户的成本	170
将精力投放于能创造更多利润的客户	176
砍掉不能创造客户价值的成本	182
充分挖掘老客户的资源	185



优质服务是企业利润链上的重要一环·····	188
第六章 人员成本能降到令你吃惊的程度·····	193
对人员成本进行科学核算与控制·····	194
薪酬设定要重视绩效·····	199
用最少的人做最多的事·····	204
合适的位置用合适的人·····	208
让员工养成核算成本的习惯·····	213
培养员工节约意识·····	217
厉行全员节约理念·····	221
裁员也要讲究成本·····	224
尽可能地避免团队内耗·····	229
第七章 时刻关注时间成本的管理·····	235
把时间纳入成本核算当中·····	236
效能出利润·····	238
时间管理中的二八法则·····	241
从计划到执行一律高效展开·····	246
不能产生实效的事情就别去做·····	251
避免会议浪费·····	254
开展及时有效的现场管理·····	258
让专业人员和机构去做事·····	263
参考文献·····	267

第一章 懂财务，控成本

从财务数据中及时发现问题

在企业管理过程中，不论是为了把握企业整体经营管理现状，还是出于发展决策的需要，企业都应该及时了解自身的财务状况。了解财务状况最直接有效的方式就是查看财务报表，通过财务数据分析，发现经营管理中的问题。比如是否存在预算超支，季度、月份同比销售情况，企业整体成本与费用控制情况等，根据问题及时提出解决方案和改进措施。

可以说，财务报表分析是很多企业最常用的财务数据审计和成本核算方法。

通过三张表，了解企业经营管理现状

某公司近两年的有关财务数据指标如表 1-1 所示。

表 1-1 某公司近两年财务数据指标

项 目	上 年	本 年	增 减 数
税前利润率(%)	9.4	8.5	-0.9
运用资本报酬率(%)	8.3	7.5	-0.8
流动比率(倍)	3.1	1.5	-1.6
财务杠杆比率(倍)	1.02	1.08	0.06
债务人天数(天)	96.4	135.6	39.2
净资产周转率(倍)	0.97	1.11	0.04
存货期(天)	100.2	119.2	19
营业额(万元)	9482	11365	1883
税前利润(万元)	892	961	69
速动比率(倍)	1.63	0.83	-0.8
存货(万元)	2386	3420	1034
应收账款(万元)	2540	4280	1740
银行透支(万元)	0	2424	2424



(续表)

项 目	上 年	本 年	增 减 数
应付账款(万元)	1157	2245	1088
长期借款(万元)	1220	3674	2454
净资产(万元)	9813	10269	456

根据表中数据，对该公司经营状况作如下分析：与上年相比，本年税前利润增长了 7.7%，而获利能力却略有下降，体现在税前利润率的下降。尽管本年营业额较上年增加了 1883 万元，上升了 19.8%，但税前利润率却下降了 0.9%。营业额增加导致公司净资产较上年扩张了 4.6%。由于营业额的增长率高于净资产的增长率，从而提高了净资产周转率。净资产的增长部分，其资金主要来源于长期借款，表现为本年的长期借款较上年增长了 201%，但本年的财务杠杆比率仍维持在可接受的水平上。

公司的清偿能力大为下降，流动比率由上年的 3.1 下降为 1.5，下降幅度达 51.6%，速动比率也由上年的 1.63 下降至 0.83，降幅达 49%。究其原因，可能是银行透支、应付账款等流动负债较上年的增长速度快于应收账款等流动资产较上年的增长速度所造成的。这种变化应引起管理层和财务部的注意。

在新订单带来营业额增长的同时，应收账款、存货也以更高的比例增加，存货期从上年的 100.2 天增加到本年的 119.2 天。为了改善这种情况，公司需寻求更多的长期资金，来确保获得所需的资金，以维持更高水平的销售。

实际上，对该公司进行财务分析的所有数据都来自于财务管理上的三张表，即资产负债表、损益表和现金流量表。这三张表就像军队行军打仗的地图，没有这三张“地图”，企业就会失控。

资产负债表，是三表之首，主要反映企业某一时刻的财务状况，分资产、负债、所有者权益三大块。资产负债表内各项目的数据应分别填写“年初数”



降低成本出利润

和“期末数”。“年初数”栏内各项数字，应根据上年末资产负债表“期末数”栏内所列数字填制。“期末数”主要根据总分类账和明细分类账户余额填制。如表 1-2 所示。

表 1-2 资产负债表

单位：千元

资 产	行次	期末 余额	年初 余额	负债和所有者权益 (股东权益)	行次	期末 余额	年初 余额
流动资产：				流动负债：			
货币资金				短期借款			
交易性金融资产				交易性金融负债			
应收票据				应付票据			
应收帐款				应付账款			
预付款项				预收款项			
应收利息				应付职工薪酬			
应收股利				应缴税费			
其他应收款				应付利息			
存货				应付股利			
其中：消耗性 生物资产				其他应付款			
一年内到期的 非流动性资产				一年内到期的 非流动负债			
其他流动资产				其他流动负债			
流动资产合计				流动负债合计			
非流动性资产：				非流动负债：			
可供出售金融资产				长期借款			
持有至到期投资				应付债券			
长期应收款				长期应付款			
长期股权投资				专项应付款			
投资性房地产				预计负债			
固定资产				递延所得税负债			



(续表)

资 产	行 次	期末 余额	年初 余额	负债和所有者权益 (股东权益)	行 次	期末 余额	年初 余额
在建工程				其他非流动负债			
工程物资				非流动负债合计			
固定资产清理				负债合计			
生产性生物资产				所有者权益 (股东权益)			
油气资产				实收资本(股本)			
无形资产				资本公积			
开发支出				减: 库存股			
商誉				盈余公积			
长期待摊费用				未分配利润			
递延所得税资产				所有者权益 (股东权益)合计			
其他非流动性资产							
非流动资产合计							
资产总计				负债和所有者权益 (股东权益)合计			

损益表，主要反映某一时期的利润分配情况，一是反映企业的收入及费用，说明公司在一定时期内的利润或亏损数额，据以分析企业的经济效益及盈利能力，评价公司的管理业绩；二是反映企业财务成果的来源，说明各种利润来源在利润总额中占的比例，以及这些来源之间的关系。如表 1-3 所示。



表 1-3 利润表

项 目	本期金额	上期金额
一、营业收入		
减：营业成本		
营业税金及附加		
销售费用		
管理费用		
财务费用		
资产减值损失		
加：公允价值变动收益(损失以“—”号填列)		
投资收益(损失以“—”号填列)		
其中：对联营企业和合营企业的投资收益		
二、营业利润(亏损以“—”号填列)		
加：营业外收入		
减：营业外支出		
其中：非流动资产处置损失		
三、利润总额(亏损以“—”号填列)		
减：所得税费用		
四、净利润(净亏损以“—”号填列)		
五、每股收益		
(一)基本每股收益		
(二)稀释每股收益		

现金流量表，反映净收益与现金余额的关系，报告过去一年中的现金流量，通过分析现金流量状况，可以预测未来的现金流量，评价企业取得和运用现金的能力，确定企业支付利息、股利和到期债务的能力，表明企业生产性资产组合的变化情况。如表 1-4 所示。



表 1-4 现金流量表

编制单位：

时间：

单位：元

项 目	本期金额	上期金额
一、经营活动产生的现金流量		
销售商品、提供劳务收到的现金		
收到的税费返还		
收到其他与经营活动有关的现金		
经营活动现金流入小计		
购买商品、接受劳务支付的现金		
支付给职工以及为职工支付的现金		
支付的各项税费		
支付其他与经营活动有关的现金		
经营活动现金流出小计		
经营活动产生的现金流量净额		
二、投资活动产生的现金流量		
收回投资收到的现金		
取得投资收益收到的现金		
处置固定资产、无形资产和其他长期资产收回的现金净额		
处置子公司及其他营业单位收到的现金净额		
收到其他与投资活动有关的现金		
投资活动现金流入小计		
购建固定资产、无形资产和其他长期资产支付的现金		
投资支付的现金		
取得子公司及其他营业单位支付的现金净额		
支付其他与投资活动有关的现金		
投资活动现金流出小计		
投资活动产生的现金流量		



(续表)

项 目	本期金额	上期金额
三、筹资活动产生的现金流量		
吸收投资收到的现金		
取得借款收到的现金		
收到其他与筹资活动有关的现金		
筹资活动现金流入小计		
偿还债务支付的现金		
分配股利、利润或偿付利息支付的现金		
支付其他与筹资活动有关的现金		
筹资活动现金流出小计		
筹资活动产生的现金流量净额		
四、汇率变动对现金及现金等价物的影响		
五、现金及现金等价物净增加额		
加：期初现金及现金等价物余额		
六、期末现金及现金等价物余额		

企业需要注意的财务数据指标

如果把三个表看作行军地图，财务数据指标就是武器辎重和粮草弹药，只有把握住这些重要的财务数据指标，才能够保证财务分析的准确性和目的性，有效了解企业在一定期间内的经营成果和财务变动状况。

利润。对比今年收入与去年收入的增长是否在合理的范围内，如果仅仅看利润表上今年的同期收入比去年增加了百分之几百，往往是不能取信的，应分析其是否隐藏着某些严重的问题。

坏账准备。如果企业的某些产品销售出去，账款收不回来，在账面上却不计提或提取不足，说明收入和利润不实，必须了解其真正的原因，及时追回货款。



长期投资。有些企业在主营业务之外会有一些其他投资，需要了解这种投资是否与主营业务相关，如果完全不相关，这种投资的风险往往很大。

应收账款。主要查看企业的应收账款是否清晰，不要把一些陈年老账都放在新的财务报表中。

现金流量。看现金流量表是否能正常地反映资金的流向，注意现金注入和流出的原因和事项。

损益平衡点。了解产品一个月要销售多少才能平衡，以判断企业这段时间究竟是赚钱还是赔钱。

产品销售量。定期追踪销售量，清楚企业的业务状况。

库存。合理库存是多少应有一个严格的计算标准，需要财务部详细计算，通过报表可以清楚企业的库存是否适当。

积压订单。很多时候企业会有一些订单不能及时处理，这样就会耽误交货期，了解了企业有多少积压订单，就可以知道公司是否有问题，问题有多严重。

分析财务报表，了解财务现状

财务报表反映了企业财务状况、经营成果及现金流量。企业需要通过一定的财务分析方法，对资产负债表、损益表、现金流量表进行分析，从而了解企业的赢利能力、偿债能力及资产管理能力，同时对在报表中发现的问题，做出正确的决策，使财务工作融合到企业管理之中。

资产负债表的分析

企业可以通过对资产负债表的分析，从中得出很多有用的数据，比如了解企业所掌握的经济资源及这些资源的分布与结构，了解企业资金的来源构成、资金结构及其所面临的财务风险，了解企业的财务实力、短期偿债能力