

现代企业卓越管理方法丛书

JIEYUEHUA GUANLI
QIYE JINGXI KONGZHI CHENGBEN DE FANGFA

节约化管理

企业精细控制 成本的方法

主编◎舒天戈 邱卫东



创新市场韬略，闯出未来之生路
活用经营智慧，再造企业之辉煌

在已进入微利时代的今天，厉行节约是企业的生存之道。细微之处见精神，点滴之间见利润。为了适应企业节约化管理的需要，本书通过总结中外众多优秀企业的经验，深入全面地分析了节约对企业创造利润的意义与作用，阐述了企业铸造节约精神、培育节约文化的重要性，全面介绍了通过节约创造利润的实现途径和细节要求。本书既是一本建设节约型企业的知识读物，又是一本教育员工与企业同舟共济、共同节约创造利润的良好读物。



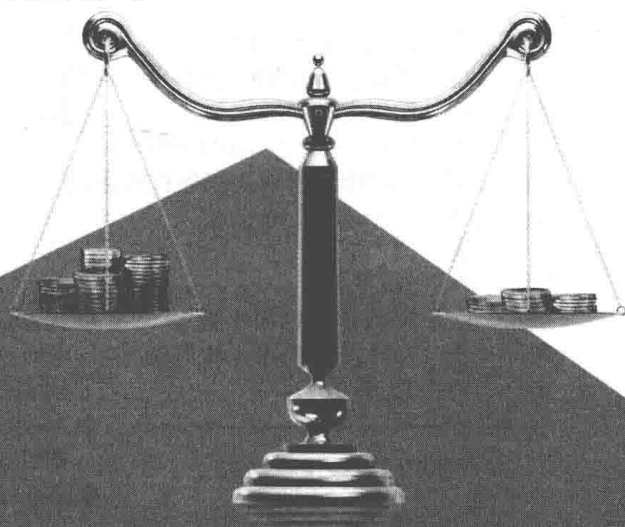
四川大学出版社

JIEYUEHUA GUANLI
JIEYUE JINGXI KONGZHI CHENG BEN DE FANGFA

节约化管理

企业精细控制 成本的方法

主编◎舒天戈 邱卫东
本册主编◎舒 天



四川大学出版社

责任编辑:欧风偃
责任校对:黄蕴婷
封面设计:刘建波
责任印制:王 炜

图书在版编目(CIP)数据

节约化管理:企业精细控制成本的方法 / 舒天戈,
邱卫东主编. —成都:四川大学出版社, 2015. 7
ISBN 978-7-5614-8750-1

I. ①节… II. ①舒… ②邱… III. ①企业管理—成
本管理 IV. ①F275. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 159724 号

书名 节约化管理——企业精细控制成本的方法

主 编	舒天戈 邱卫东
出 版	四川大学出版社
地 址	成都市一环路南一段 24 号 (610065)
发 行	四川大学出版社
书 号	ISBN 978-7-5614-8750-1
印 刷	三河市天润建兴印务有限公司
成品尺寸	170 mm×240 mm
印 张	13
字 数	219 千字
版 次	2016 年 1 月第 1 版
印 次	2016 年 1 月第 1 次印刷
定 价	32.00 元

◆读者邮购本书,请与本社发行科联系。

电话:(028)85408408/(028)85401670/
(028)85408023 邮政编码:610065

◆本社图书如有印装质量问题,请
寄回出版社调换。

◆网址:<http://www.scup.cn>

版权所有◆侵权必究

前言

Preface

党的十八大以来，以习近平为总书记的党中央大兴艰苦奋斗之风，多次强调要厉行节约，狠刹浪费、奢侈之风，建设节约型国家。

历览前贤国与家，成由勤俭败由奢。

中国本是一个具有勤俭节约优良传统的国家，勤俭节约历来就是中华民族的传统美德。中国共产党也具有勤俭节约的光荣传统。在民主革命时期，我们党及其所领导的军队，之所以能克服艰难险阻，最终取得胜利，就在于十分重视勤俭节约，艰苦奋斗。

新中国成立后，在毛泽东、周恩来等老一辈革命家的带领和影响下，全国上下都形成了勤俭节约的风气，开始了热火朝天的社会主义建设。当时，国人都把勤俭节约作为做人 and 干事的行为准则。

在新的历史时期，我们理应弘扬中华民族的传统美德，继承我们党的勤俭节约的优良传统。然而，今天的奢侈浪费现象仍十分严重。一方面是各种资源十分紧张甚至紧缺，而另一方面是奢侈浪费现象触目惊心。

“节约虽有限，万合是十石，细流成江河，冲破东海

岸。”滴水汇成河，粒米攒成筐。可见，节约是强大力量的储蓄！事实证明，任何一个国家一个民族，如果骄奢淫逸成风，享乐主义盛行，就没有希望成功；如果勤俭节约，艰苦奋斗，就一定可以强国富民，繁荣昌盛。

党的十八大提出要大兴艰苦奋斗之风，这不是权宜之计，而是需要永远保持和弘扬的作风。艰苦奋斗不只是为了减少物质财富的浪费，更重要的是要培养一种精神。

对于节约，不仅各级党政机关要带头实施，而且各类企业更应如此，节约应体现在经营管理的全过程。

企业经营是以追求利润为目标的。而获取利润的基本方式就是以最小的投入（成本）获得最大的产出（收入）。而利润就是收入与成本之差，即利润 = 收入 - 成本。对企业而言，节约就是获取利润的保障。

节约从来都是优秀企业的传家宝。历数百年常青企业的历史，没有哪个企业不是倡导勤俭节约、精打细算的。企业赚得的财富就是对简朴与节约的奖励。

总结现代企业兴衰的经验，也没有哪个企业不是在花钱无度、浪费惊人中惨遭市场淘汰的。企业亏损与失败，就是对奢侈与浪费的报复。

然而，在很多企业里，惊人的浪费却随处可见：决策失误，盲目投资，使企业的巨资打了水漂，这是决策浪费；技术不精，粗心大意，耗材增加，让企业的生产效率大大降低，这是生产浪费；空耗资源，跑冒滴漏，增加开支，让企业的投入层层增加，这是资源浪费；市场开发，舍大求小，让企业的投入得不到正常的产出，这是营销浪费；贪图小利，损公肥私，让企业花钱买次品，这是采购浪费；会议不断，废话连篇，议而不决，这是会议浪费；等等。此种状况如不彻底改善和解决，企业的发展就没有什么出路，员工的利益就得不到保障。当创造节约型社会、建设节约型企业已成为时代发展的大势所趋和必由之路时，凡是愿意与企业同乘一条船，实现共同愿景的企业成员，都应当懂得并身体力行这个法则：厉行

目 录

CONTENTS

第一章 勤俭节约是一种美德

一、中华民族具有优秀的节俭传统

- 1. 勤俭节约是中华的传统文化的重要组成部分 (2)
- 2. 崇尚勤俭历来是一种高尚的传统美德 (4)
- 3. 中国历代勤俭戒奢的故事已成千古佳话 (5)

二、中国共产党始终倡导节俭的优良作风

- 1. 中国共产党人始终高举节约的旗帜 (9)
- 2. 老一辈革命家是勤俭节约的楷模 (12)
- 3. 勤俭节约精神永远也不会过时 (15)

第二章 厉行节约 = 创造利润

一、让节约成为企业的一种精神

- 1. 利润 = 收入 - 成本 (18)
- 2. 厉行节约：企业生存与发展的法宝 (19)



3. 让节约成为企业的一种文化	(21)
4. 倡导节约观念, 建设节约型企业	(25)
5. 节俭办企业: 斤斤计较, 毫厘必争	(27)
6. 从战略定位开始就关注经营成本	(28)
7. 把降低成本当作管理的头等大事来抓	(29)
8. “抠门”降成本, “抠门”出利润	(31)

二、让节约意识深入每个员工的心田

1. 精打细算, “抠门”的员工很优秀	(33)
2. 从我做起, 视节约为自己的责任	(35)
3. 节俭美德: 保障个人职业之树常青	(37)
4. 走出浪费与己无关的认识误区	(38)
5. 从点滴做起, 节约不论多少	(39)
6. 做好小事也可以创造大利润	(41)

第三章 让节约体现在企业经营的每个环节上

一、抓住决策龙头, 避免全局性的浪费

1. 决策失误是企业经营中最大的浪费	(46)
2. 企业最大的节约来自科学的决策	(47)
3. 决策节约的关键是遵循正确的原则	(49)
4. 决策需要充分地占有信息	(51)
5. 决策需要充分地利用外脑	(52)

6.	决策要充分估计市场的不确定性	(54)
7.	对决策方案进行可行性评估	(56)
8.	对决策方案进行可靠性评估	(58)
9.	对决策方案展开成本收益分析	(60)
10.	投资决策要慎之又慎，避免失败	(62)

二、采购节约：建立企业的第二利润中心

1.	采购部门是企业的利润中心之一	(63)
2.	采购需要建立规范的控制制度	(65)
3.	实现采购节约应当采取的措施	(66)
4.	至少应将供货价格砍掉 15%	(68)
5.	“砍价专家”可以助你一臂之力	(69)
6.	堵住采购中的“回扣”漏洞	(71)
7.	公开招标：实现“阳光采购”	(73)
8.	尽量减少原材料的库存	(74)

三、生产节约：控制企业最核心的成本支出

1.	降低生产成本是确立竞争优势的根本	(76)
2.	学习日本企业的生产成本控制法	(78)
3.	有效地控制生产成本的具体措施	(80)
4.	追求质量也是一种节约艺术	(82)
5.	外包：实现生产节约的一种有效方式	(85)
6.	企业的研究与开发成本也需要控制	(86)

四、营销节约：规范花钱大户的花钱行为

1. 营销费用是一块可以削减的“肥肉” (89)
2. 营销成本的预算、分析与决策 (90)
3. 让广告投入的每一分钱都发挥效益 (92)
4. 合理地控制营销人员的各项费用 (94)

第四章 注重细节，千方百计地厉行节约

一、从细节入手，节约要体现在点滴之中

1. 节约需要抓住小事、抓住细节 (98)
2. 珍惜公司里的每一张办公用纸 (100)
3. 节约公司里每一分钱的电话费 (102)
4. 减少办公用品的开支与浪费 (104)
5. 尽量避免使用一次性用品 (105)
6. 巧妙地降低出差的差旅费用 (106)
7. 有效地控制对有关人员的招待费 (108)
8. 招待客人不可奢侈浪费、讲究排场 (110)

二、节约企业的每一度电、每一滴水

1. 节约能源：企业重要的社会职责 (112)
2. 工业生产企业生产电能的节约 (113)
3. 时刻注意照明中的用电节约 (115)
4. 办公室电脑节电不可忽视 (117)

5. 使用手机也应当采取节电措施	(120)
6. 夏天空调节电的 15 条措施	(123)
7. 办公室其他电器的节电也不可小视	(127)
8. 像重视节电那样节约用水	(129)
9. 企业节约水资源的根本性措施	(130)
10. 员工节约用水, 从关注水龙头开始	(132)

三、餐饮节约: 坚决制止“舌尖上的浪费”

1. 餐桌上的铺张浪费已令人无法容忍	(134)
2. 公款吃喝是餐饮浪费的根源所在	(135)
3. 公款吃喝为何有令不行、“长盛不衰”	(136)
4. 餐饮上的挥霍浪费也是一种犯罪	(137)
5. 吃多少点多少, 倡导“光盘行动”	(139)
6. 让高档酒从商务餐桌上消失	(139)
7. 嘴下留情, 坚决不食珍贵动物	(140)
8. 严格管制宴请吃喝的餐费报销	(141)

四、接待节约: 强力禁止铺张浪费

1. 商务接待: 逐年攀升的浪费大黑洞	(143)
2. 遏制国企商务接待中的铺张浪费刻不容缓	(144)
3. 加强监督, 堵塞国企商务消费漏洞	(146)
4. 推进国企商务接待规范化管理改革	(148)
5. 明确国企商务接待标准, 严格执行“十不准”	(149)

五、差旅节约：狠刹差旅中的歪风邪气

1. 国企差旅费中隐藏着极大的“黑洞” (150)
2. 严防变相的公款旅游 (151)
3. 不允许参加“旅游会议” (153)
4. 狠刹出国（境）旅游歪风 (153)
5. 节省差旅费的实用方法 (155)

第五章 会议节约：果断地控制会议成本

一、会议节约：把节约精神落实到每一个会议中

1. 节约会议成本：企业节流的有效手段 (158)
2. 制订会议预算的原则 (159)
3. 列出成本清单，明明白白开好会 (160)
4. 控制会议费用，少花钱开好会 (162)

二、控制会议费用，少花钱开好会

1. 精打细算，减少会议各项开支 (164)
2. 开高效率的会议，降低会议支出 (165)
3. 有效地控制会议的进程 (167)
4. 节约会议时间，提高会议效率 (169)
5. 利用现代技术，变个方式开会 (170)

第六章 节约时间：珍惜最宝贵的时间财富

一、时间节约：别把时间不当作财富

- 1. 时间也是企业极其重要的财富 (174)
- 2. 为企业节约时间就是为企业赚钱 (175)
- 3. 强烈的时间观念是优秀员工的一种素质 (176)
- 4. 学会管理时间才能节省更多时间 (178)
- 5. 盘点你的时间都用到哪里了 (179)

二、节约有限的时间，实现效益倍增

- 1. 掌握化繁为简的时间管理艺术 (181)
- 2. 赢得时间的三大技巧 (183)
- 3. 有效地利用零碎时间 (185)
- 4. 尽量避免各种干扰 (187)
- 5. 清点“时间仓库”，改变浪费恶习 (188)

第一章

勤俭节约是一种美德

勤俭节约历来就是中华民族的传统美德，我国自古就提倡勤劳节俭，反对奢侈浪费。

中国共产党也具有勤俭的优良传统，正是依靠勤俭的精神和作风，党领导人民赢得了革命斗争的巨大胜利，取得了社会主义建设的巨大成就。

作为企业，各级管理者和广大员工应在观念上真正树立起节约光荣的思想，让勤俭节约在企业蔚然成风。

一、中华民族具有优秀的节俭传统

勤俭节约，是中华民族始终崇尚和代代相传的传统美德。千百年来，节俭是扬善崇德之根本，奢侈是亡国败家之祸根，这一历史总结，已深入国人之心，成为中国人民的传家之宝。今天，弘扬勤俭美德，大兴节俭正气，应当成为人人有责、自觉躬行的大善之举。

1. 勤俭节约是中华的传统文化的重要组成部分

中华民族有着博大精深的传统文化，勤俭节约就是其中的重要组成部分。

从史料记载来看，勤俭观念早在远古时期就已产生，黄帝和大禹都是传说中的勤俭楷模。据史书记载，黄帝“劳勤心力耳目，节用水火材物”，以勤劳节用作为治理天下的根本。从殷周时代开始，人们开始认识到勤俭不仅关系到个人和家庭的安危，而且关系到国运的兴衰。商初大臣伊尹曾对刚继位的太甲提出建议：“慎乃俭德，惟怀永图。”要他注意节俭，认为只有俭约节用，才能长久地维持王业。

我国古代的勤俭思想十分丰富，并具有一系列突出的特点，学者张元凯在其论文《关于中国古代的勤俭节用思想及其现实价值》中作如下概括。

(1) 民生在勤，量入而出

勤，是对待生产劳动的优秀品质和良好态度。也是中华民族的优良传统。勤是生财之道，致富之途。无勤，便无财富来源。人要消费，必须勤于劳作，致力于创造。所以，古人把勤劳看得非常重要。“民生在勤，勤则不匮。”就是说，民众生活的根本保证在于勤劳，通过勤苦劳作，才有收获，生活消费才不会空乏。古人还强调，注意收入，必须重视计划支出，量入为出，二者不可偏废。严复曾指出：“治家者，勤苦劳作矣。又必节食省衣，量入为出，夫而后仓有余粮之积，门无索逋之呼。”

(2) 俭善侈恶，限欲绝奢

“俭”“侈”不仅仅是消费观念问题，古人还把“俭”和“侈”看成是道德善恶中的重要问题，是产生善恶的根源，认为俭约养善，奢靡生恶。北宋司马光在《训俭示康》中说：“俭，德之共也。侈，恶之大也。”司马光把俭约看成是高尚的品德，认为奢侈是严重的恶行。唐代学者于志宁也说：“克俭节用，实弘道之源；崇侈恣情，乃败德之本。”他也是把节俭朴素看做是弘扬道德的根本，把崇尚奢侈看成是败坏德行的祸根。所以，古代思想家们都主张通过尚俭去促善，利用杜奢以祛恶。

(3) 勤俭养德，玩物丧志

俭约节用，并不仅是原因。古人把节俭与人的道德修养联系在一起，认为俭约节欲有助于正心养性。过分地追求物质消费和感官享受，就会导致失去理智，迷失志向，人格毁损。孟子说：“养心莫善于寡欲。”意思是说，修养心性的最好方法是清心寡欲，其中寡欲就意味着节俭杜侈。他表面没有讲修养与俭约的关系，实际讲的就是节俭有助于良好品德的培养。诸葛亮则进一步提出“俭以养德”。他写信教育他的儿子说：“夫君子之行，静以修身，俭以养德，非淡泊无以明志，非宁静无以致远。”也就是说，道德高尚的人，通过内心宁静涵养其心灵，通过节俭培养其品德。不能够恬淡寡欲，就不能纯洁心灵；若不能排除心中的物欲干扰，就不能坚定远大的志向。

(4) 崇尚俭约，富国裕民

在古代自然经济条件下，生产力水平低下，社会物质财富匮乏。提倡俭约有利于缓解社会消费需求和物资短缺的矛盾，可以保证社会安定和发展。荀子曾提出“强本而节用”。他指出：“足国之道，节用裕民，而善臧其余。”就是说，使国家富强的根本方法是节约费用和开支，使人民宽裕。除荀子之外，还有许多思想家提出类似的意见，把节俭不仅看成是关系一人一家兴衰的事，而且看成影响国家安定存亡的大事情。墨子的“俭节则昌，淫佚则亡”，韩非子的“以俭得之，以奢失之”，都包含着相同的意思：若能节用俭约，可使家国繁荣昌盛；若奢靡挥霍，就会使家国败亡。

传统“尚俭”思想包含着丰富的道德智慧，是中华民族宝贵的精神财富。扬弃和继承尚俭传统，发扬艰苦奋斗的精神，勤俭节约，制欲杜奢，既是建设社会主义精神文明建设的重要内容，又是建设社会主义的必然要求，也是个人事业成功的内在因素，具有重要的现实意义。

2. 崇尚勤俭历来是一种高尚的传统美德

美德是一种大众所推崇的高尚道德行为，大都包含在良好的习惯之中。克勤克俭，是我国人民的传统美德，是我国代代相传的修身齐家治国的美德。

早在 2000 多年前，孔子就提出了“温、良、恭、俭、让”五大德行，其中俭是重要的一项内容。孔子主张俭约而反对奢靡。孟子也提出：“恭者不侮人，俭者不夺人。”意思是说一个人倘若在为人处事方面做到恭恭敬敬、彬彬有礼，就不会去欺侮他人；倘若能在生活上保持俭朴，不贪嗜财货，自然就不会去掳掠他人财物。

《左传》上有这样一个故事：鲁庄公命人在庙堂的柱子上涂红漆，在椽子上雕花纹，这都是奢侈而不合礼法的事情。大夫御孙劝谏他时，说“俭，德之共也；侈，恶之大也”，并指出，这样做实际上是在先人的“大德”中注入了“大恶”，不但不能取悦先人，反而是辱没了他们。可见，古人是从礼的规范和德的大小的角度来看待节俭，而把奢侈浪费看做是一种恶行。

勤俭的美德犹如甘霖，能让贫穷的土地盛开富有的花，能让富有的土地结下智慧的果，勤俭的品德还会感染更多的人。

我国历史上许多具有大智慧的政治家，都十分崇尚勤俭美德，他们有的身居高位，权倾一朝；有的贵为天子，富有天下，都反对奢侈、生活朴素、廉洁自律，他们的美德流传后世。

晏子是我国春秋时期杰出的思想家、政治家和外交家，他是齐国三朝宰相，位极人臣。他始终保持艰苦朴素、勤劳节俭的品德，家居闹市、住房破旧。据说晏子有一件裘皮大衣，居然穿了三十年而没有换过，因此有些官员以此来嘲笑晏子，但晏子却不以为然。

唐太宗李世民开创了“贞观之治”的太平盛世，使中国成为当时世界

上最富强昌盛的国家。唐太宗也是我国历史上少有的既能打天下又能治天下的有道明君。唐太宗深知物力维艰，非常注重节俭。唐太宗常常对臣下说：“人君依靠国家，国家依靠百姓。剥削百姓来奉养人君，就像割自己身上的肉来食用，肚子虽然饱了，但身子也就毁了，人君虽然富了，但国家也就亡了。所以人君的灾祸，不是来自于外面，而是由自己造成的。朕常想这个道理，所以不敢奢侈纵欲。”唐太宗还经常教育太子李治要奉行节俭。比如在吃饭时，太宗告诫说：“你知道了耕种的艰难，就会常常有饭吃。”在骑马时，太宗说：“你体会到马的辛劳，不一次耗尽它的体力，就能经常有马骑。”

朱元璋是一位崛起于布衣的皇帝，曾沿街要饭，当上明朝的开国皇帝后，仍然保持节俭的品德，对贪污腐败严惩不贷。明太祖还带头禁酒，并多次颁布限制酿酒的命令。在他的影响下，后宫的后妃也十分注意节俭，从不盛装打扮，宫内节俭成为风气，并影响到了全国，对明朝国力的强盛产生了积极影响，朱元璋也成为伟人毛泽东最敬佩的皇帝之一。

晏子、唐太宗、朱元璋都是曾在我国历史上产生重要影响的人物，他们的成就与倡导和践行勤俭是分不开的，勤俭是他们的共同美德。

可见，勤俭是传统，勤俭是美德，良好的勤俭美德应永远保持，让勤俭节约之风世代相传。

在物质极其丰富的今天，戒奢以俭，不靡费财物，仍是值得我们崇尚的美德。我们从贫穷迈向小康，比过去富裕了，但是勤俭的美德不能丢，今天的勤俭是为了明天的更加富裕。中央提出加快建设节约型社会的战略方针，不仅是当务之急，更是百年大计，必须增强忧患意识和危机意识，充分认识其重要性和紧迫性，加大对节约能源资源的宣传教育力度。学习和借鉴中华优秀传统文化的节俭思想，仍然是今天建设节约型社会可利用的重要思想资源。

3. 中国历代勤俭戒奢的故事已成千古佳话

在中国数千年的文明史上，许许多多勤俭戒奢的故事被世人世代传诵。那些故事对于今天的人们仍具有极大的警醒作用。