

第三产业丛书

司马雨 编译



怎样节约资金

鹭江出版社

——经济紧缩下的犹太奇招

目 录

第一章	泰山之高，撮土之积	
	——立竿见影的犹太术·····	(1)
第二章	用好人材亦省财	
	——发挥极限的用人术·····	(32)
第三章	时间就是金钱	
	——挤出钱币的管理术·····	(50)
第四章	去粗取精，节约不难	
	——杜绝浪费的排除术·····	(62)
第五章	1加1等于3	
	——效率倍增的统合术·····	(80)
第六章	化整为零 分工致胜	
	——个别管理的分散术·····	(98)
第七章	修枝剪叶，果实累累	
	——化繁为简的简化术·····	(110)
尾 声	经费节约术的具体行动	
	——节约资金的推展方法·····	(131)

第一章 泰山之高，撮土之积

——立竿见影的犹太术

“每1台汽车的成本降低1分钱的话，1年即可节省美金1万元！”这是美国福特汽车公司所提出的口号。不错，节约1分钱，对谁来说均可不费吹灰之力。在生产1台汽车的成本中，1分钱算不了什么，可是，当生产1万台乃至10万台时，对降低成本就有莫大的裨益。此亦即“泰山之高，撮土之积”的道理。

通常一提到降低成本，多数人会马上认为必需改变企业的组织，改善生产设备，因之最高决策人员非大刀阔斧下手便不见其功。其实这想法值得商榷，就像福特汽车公司的口号一般，降低成本不一定要从大处着手，即使小小的动作亦可增进可观的效果。

本章就是阐述如何去发觉、处理有关这些能积少成多的小节，譬如说，一张复印纸、一支铅笔、一只橡皮擦、一件邮函乃至一通电话等等，表面看来，实在是小得不能再小的金额，然而有效使用或无谓的浪费，其影响经费的开支则不能视若无睹。

因此，经费节约的秘诀不外是从那些细微的小地方着手，也许有的公司或职员会觉得那简直是小题大作，不胜其烦

而不足以采行，然而，那是他们尚不知这些“小题”积少成多的威力！

本来，降低成本的目标不论如何，皆非一朝一夕即可达成，更非少数企业主管的意愿即可成全，它毕竟有赖于占多数的大小员工每日力行。并不局限于福特汽车公司，其实每一家公司都可行，每一名员工一天如能替公司节省1元，1万个员工的通力合作，一日即可节省1万元，10天下来当可降低10万元的成本。

基于这个道理，任何再小的费用，应尽量紧缩，不可浪费。正因为小节约，对谁都即刻可行，这种“犹太术”可说就是降低成本的第一招，同时将成为最终的胜负关键。

日本有句谚语：“笑1元者有时哭1元也！”公司员工是要节省那一块钱或漠视那一块钱，将影响企业未来的命运。

1. 分发铅笔、橡皮时一次以一支为限

日本某一家公司，鉴于职员的抽屉里经常存放着过多的铅笔或橡皮擦，未免浪费可惜，于是以后分发时，改为每次以一支为限。当然职员领用新品时，务必拿出旧品来换领。据说实施结果，不但文具费用大幅减少，而且备用的文具纸张经费亦减少得惊人。

该公司的例子说明积少成多，即使一支铅笔、一块橡皮擦也不能任其滥用无拘。

2. 把用过的信封背面当作便条纸使用

有一家公司的经理，率先带领，将使用过的信封或不用的印刷品之背面，当作便条纸来使用，果然达到节约经费的愿望。

他曾半开玩笑地说：“48开的纸，若能使用背面的话，将有双倍的使用价值”，这位先生就是连这小地方都如此精打细算的犹太型人物。

物尽其用，这精神不单运用在纸张方面，应该扩及其他方面去，尤其便条纸的这种用法，它又是用来传达公司内部的事项，无形中，仿佛给员工传达“节约作战”的无言讯息，妙哉！

3. 毫无认识的东西就是不必要的东西

美国富豪贾森在“如何把握及增加财富”一书里，开宗明义就教人们：“只买您所认识的东西吧！”这说是说，凭着一知半解的商品知识，购买自己不认识的东西，则这些东西大多是不必要的。

事实也是如此，凡经人考虑之后，认为真正必要的东西，大都应该了若指掌的。认识不够深，表示购买时机尚未成熟，如能牢记这一点，捏紧钱包口，那么您就不会花这种冤枉钱了。

4. 事先编妥标准单价表， 以免买到高价材料

购买材料前，一定要当场计算合不合算才决定采购与否，为了防止当场估算错误，事先编妥一份标准单价表是一个好方法。

因为在购买现场，有时买的比市价便宜，可是在成本上却不合算，有时情况刚相反。基于这利害关系，标准单价表可供采购人员随时对照比较，以利采购。

5. 分析使用的目的， 在于找到便宜的代用品

美国最大的电器公司通用电气公司，在各种有计划性的降低成本上所获得的成功，可令举世震惊。

过去，通用电气公司每在油漆工场作业时，地板上总是要铺着石棉，这是传统的做法。然而，何以一定要用石棉？其使用的目的何在？经这样思考之后，发觉两个事实，一、因为怕地板被油漆沾污而铺盖。二、使用易燃性的漆料或漆剂时，非用不燃性的物品不可。于是针对第一条件，用纸代替即可；至于第二条件，只要纸张是不燃性即可。据此考虑之后，终于采用不燃性的纸张，它的价钱比石棉不知便宜几倍，成本因而大大地降低了。

6. 物品是否浪费， 折算为金钱即可大白

您如果亲临贵公司的仓库会发现不必要的物品堆积如山。这些物品若折算为现金，常达数十万之巨。

要是会计部门，将那数十万元现金摆在货架一角，任其悄然消失，您有什么感想？因此，对物品而言，您或许毫无感觉，但如果一换算为金钱的话，您就可明白其重要性。

7. 设置私事电话，私人电话反而减少

打私人电话，不但违反节约电话费的原则，而且影响办公室的气氛。可是，什么才算是私事？什么才算是公事？公私实难明确划分。因此，不管那一家公司都为了要减少私人电话而头痛。

在此，我们将介绍一种办法。这方法是先将受话电话和外线电话分开，能打外线的电话机，放在主管如科长、股长附近地点。

有的公司干脆拆除最会被私人利用的会议室电话。有的则花少许钱，安装长途电话器或特定客户仅能通话的电话，以杜绝私人打长途电话。

另一种令人心服的方法即可在办公室的一角设置私事专用电话。

乍看之下，似有意鼓励私人打电话的意味，其实不然，

这样一来私人电话反而逐渐减少。这例子颇值得参考。

8. 私事电话，费用照收不误

为了防止额外电话费的支出，减少私人电话当是一针见血的好法宝，但说来容易，做来难。纵然设置红色的公用电话，要求员工有私事时使用它，可是毕竟还是很难彻底见效。

虽然无法达到彻底功效，但采取放任政策的话，更无法根治无谓的浪费。因此比较现实的对策，不妨准备一个钱盒，只要打私人电话，则要员工投入电话费。

有一家公司，在醒目的地点摆设一个收费箱，对外人也照收不误。由于较不受拘束，使用起来反而轻松，颇获好评。

9. 减轻邮电费之道在于控制长途电话

一般来讲，长途电话费占整个公司的邮电费的比率相当大。根据日本一家纺织公司调查的结果，其长途电话费几占邮电费的70%左右。为此，如何控制长途电话，确是减轻邮电费负担的主要解决之道。

因此，目前各大公司大多在主管的电话机里装设控制器，让使用该电话的员工心理有所顾忌，促其长话短说。

有的公司，在总公司与分公司或营业所之间的通话，采用特定专用电话，如此长途电话费可节省不少。

10. 出差期间，非有急事勿打电话

有的上司出差到外地，总是不放心似的，经常打电话回到公司，问长问短。

公司里的属下，心理大都有所准备，即使有了不如意的事，也不愿让在外的上司操心，总是报喜不报忧。这种不考虑事情的缓急及其成本的联络，仅是虚掷经费罢了。身为上司，应早日训练部属出差时能担当起交付的工作，这样上司外出才能安心而无后顾之忧。

11. 防止冗长电话，装设定时器

又臭又长的电话，不论打出或接听，均是时间和金钱上的一大损失。电话线路较少的公司，这种冗长的电话是造成公司全盘业务呆滞的原因。

如贵公司正因长电话问题而苦恼时，最好在电话上附设“限3分钟”的定时器。时间一到电话即自动切断，这样可使那些长舌员工，逐渐养成珍惜时间、扼要答对的好习惯。

有一家公司因安装了限时器，而节省了40%的电话费。可见电话若能处理得当，省下的电话费为数就相当可观了。

12. 电话中先谈正题，免去客套

在电话时寒暄、开玩笑，不得要领，拖长通话时间的人

大有人在。要知道，现在的直拨电话，电话费是以秒计算的。

当然对方的长话癖也是原因之一，如果是这样的话，除了让他自我警觉外，最好能主动地封上那张多话嘴。这时最有效的办法是，一开始通话时，即暗示地说：“时间有限，客套免了，让我们先谈正题……”。

就凭这么一句话，通话的时间可能因之缩短了不少。

13. 电话设法要对方打过来

有一家化学公司，以“通话时间减半运动”作为经营合理化的一环，大力推动。其目的是想将15%的电话费年增加率降低下来。

为配合这运动，该公司在每支电话的听筒上皆贴着“请将通话时间减半”字样，并经常在公司内，广播着：“打市外电话时，请先记上要联络的重点。”这些小运动展开之后，据说效果不差。

在该公司的各种对策中，最令人佩服的一招，就是提倡“等电话时，应该挂断重打”的运动。这一点也是我们平时常有的经验，只是不大去理会罢了。

当对方说：“让我查一查，请等一下”，这时对方到底什么时候才回到电话机前来，我们不得而知。碰到这种场面，索性告诉对方“那么，几分钟后我再打过来好了”。电话经这样一挂断，不知将节省多少长途电话费呢！

此种作法可更进一步推展下去，例如：每当要等候一段时

间，或是打了几次电话对方都不在，这时，在可能范围内，要求对方方便时打过来，这也是节省电话费的一招。

14. 开会时，不必一一分发资料

谈到会议，大都要在全体出席者面前分发资料，这些资料需要纸张、印刷及分发等费用，何况大型会议的场所，参加的人员众多，就更非花大钱不可了。然而，花了这些钱，难道真的能更具效果吗？事实上并不尽然。

目前，已有些公司在开会时，全然不发给会议资料，他们只将开会的内容写在纸上，并张贴出来通知全体人员，这样非但不会妨碍会议的进行，而且也可以收到与个别发送资料相同的预期成效。

听说这家公司自停止分送会议资料后，会议的效率反而提高。因为过去分发资料时，为了阅读该资料，大家的目光总是朝下看，因此，即使是议程中特别重要的说明，也被当作耳边风般地飘过去。可是使用模造纸或放映机的话，出席者即使不耐烦，亦不得不抬头对着说明者的方向，因此注意力比较能够集中，于是会议的效果反而更加良好。如此一方面可节省经费，一方面又可提高会议效率，岂不是一举两得的事？

15. 复印机使用得当，费用亦可节省

复印机的进步是有目共睹的，它对处理事务的贡献是众

所公认的。但近年来，每每被用得毫无节制。有一家公司调查过一个月的复印费，发现相当于3年前的全年金额，贵公司是否也有这种滥用的情形？

当然复印费的增加，公司的事务日渐增多是一大原因，但复印机的使用方法不当，也是费用增大的原因。譬如说，干式复印机的成本约为湿式复印机的9倍，当复印照片或图片时用干式的确较清晰，不过，连续印了5张以上时，则可改换较便宜的湿式影印，这样费用即可减半。

16. 陆陆续续复印，实非经济之道

明明可以收集起来一次复印的文件，许多人却一张、二张像下梅雨似的分次复印。于是女职员，往往就不得不放下自己的工作，去复印文件。有时一整天就只为这些事忙得团团转，如此一来，女职员无法做好自己份内的事，自然而然发起牢骚来了。

这种弊端的解决方法，就是将复印之事规则化。例如将文件分为特急、急件、普通三种，在委托复印时交代清楚。特急件用当场复印，急件限当天完成，普通件则次日完成即可。这样除特急文件以外，其他均可统筹一次处理。但为了避免特急件泛滥，每复印特急件时必须记录下来，必要时得在业务检讨会中提出检讨。

17. 一份多余的文件多占一席空间

我们常会发现，勉勉强强够用的办公室里，却又被文书柜或其他柜子占去大半空间。在这寸土寸金的大都会里，那样宝贵的地方被文书柜夺去，委实太可惜了。也许，有人会说那些文件大都还有用途，不得不予以保存。然而，事情果真如此吗？

日本的新日本制铁公司乔迁办公室时，便将这些占地之柜除去了1/3。其实不管哪里的办公室，只要肯将无关紧要的文书整理一番，势必能够腾出更多的空间。

如果能以每一年为一期或每半年为一期，定期整理文柜，清除不用的文件，不但能节省场所的租金，同时还能减少一些不必要的报表。

18. 各部门的书信应汇总寄送

贵公司与客户间书信的往来，是否有让各部门、各科乱无秩序地各自发送？若有这种情形，那就浪费太多的邮费了。说得具体一点，各部门欲寄给同一客户的书信可汇总为一，那么，就只要付一次限时邮费。若是20个单位各自付邮的话，邮费可能增加20倍。

“统合”是降低成本的原则之一，这原则并非仅适用于工厂的操作现场。涓涓之泉汇成江河，就连分公司之间的书信若能汇总付邮的话，1个月、1年累积下来，该可能节省

一笔惊人的金额哩！

19. 收发簿慎防丢失

公司内各单位之间，彼此为了文件往来，大都设有收文簿和发文簿，将所有收受的文件记入该簿子里，有很多公司还规定收文者应在上面盖上私章或签字。不过，除了现金或支票另当别论外，一般的公文是否必须如此费事？

要收件人盖章或签字，这手续无非是想在文件不慎遗失时候，可以追究责任，但是，一旦收发簿遗失了，查究责任已失去意义，故公司的每一个人员，应多留意收发簿的保管，以免遗失而徒增困扰。

20. 自动饮水机并非装饰品

让女职员泡茶、倒茶，非但令其工作情绪低落，若再将事后的收拾时间算进去，对公司来说实在是一种损失。

因此，近来办公室已可看到自动饮水机或自动贩卖机的装置了。可是，令人费解的是，这些公司还是让女职员倒茶服务，本以为仅限于外客来访才有这种情形，谁知这却是公司平素的现象。

难道在男职员的眼光中，女孩子端来的茶比饮水机的水更甜美？若是如此，便没有买自动饮水机的必要。但是，若为了节省费用而特地买来的，贵公司似乎必须再次检讨看看，将之用来装饰办公室，是否嫌太浪费点？

21. 业务员可不设办公桌

某一家制药公司的营业处，几个员工正在商讨，由于目前的办公地方太窄，拟搬到较大的大厦里去。然而，公司的财务经理对此意见却坚决地反对。他认为目前的办公室已够宽敞。

财务经理指出问题就在于业务员的桌椅占去太多空间。因为制药公司的业务员，大体来讲，1个月中有两三个礼拜都出差在外头，故他们到办公室来上班的时间充其量只有1星期罢了，而这1星期当中他们不是整理出差期间的各种资料，就是开开业务检讨会。换句话说，仅仅为了这1星期的需要，业务员便在办公室中拥有个人的桌椅，这未免有点浪费。

后来该公司终于依照财务经理的主张，将业务员的桌椅取消，结果办公室豁然开朗。

当然，也不能让业务员无容身之地，因此，该公司就在办公室的另一角，安排一间休息室，摆放会议桌，这样一来，不仅有耳目清爽之感，而且，要是业务员想整理文件资料，这张公用大桌子已绰绰有余了。

由此可知，凡是在办公室工作时间较短的职员，个人桌椅确实可以免除。必要的话，另开一处商讨业务的场所即可。

22. 挪走没有主人的桌椅

环顾周围的坐位，您是否常发现一两张办公桌，不是没有

主人，便是短时间内将无人使用？这种现象通常是职员离职的缘故。有的办公桌，像兼差董监事的便是一例，上面只放着名牌，一任灰尘飞蒙其上。

像上述那些桌子应尽量挪走才是。

23. 干部的大桌子是公司的赘物

美国的经营者协会会长亚普雷曾主张公司干部的桌子最好省掉。因为干部的工作，不外是检讨属下的报告书、签署文件、会见客人、打电话及指示工作要点等等，这些工作，严格说来是不必用大桌子的，简单型的像咖啡几般的桌子就已够用，而且这样相比笨拙的大桌子，办起事来可能更见轻快。

可是一般办公室的通病是，愈是大人物所用的办公桌愈见巨大笨拙，要是这毛病一直不改，则节约运动便不能在职员间彻底推行。

24. 公用车一减少，可防乱用

公司拥有轿车，表面上看来，所花的费用好像微不足道，其实仔细分析一下，其耗费之大不能不令人惊讶。不说汽车折旧的速度快得惊人，若将其他费用诸如牌照税、车检、修理费、燃料费、零件修换费、司机的薪水及加班费等一并计算的话，一辆车子确实吃掉了公司不少的金钱。不仅如此，大多数员工，正因为公司有了车子，就尽情享受，公

私不分，造成无谓的浪费。

像这样的公司，首先应将车子减少，让员工以搭巴士、摩托车或其他交通工具为主，如真为事实所需，令其搭计程车，或采用“单程用车制度”，如此公用车子虽减少，就可望灵活调用，不影响公司业务。

25. 计程车已非交通工具的天之骄子

最近大都市的交通，愈来愈显得混乱而不安全，尤其计程车等交通工具，随时随地都会碰到交通阻塞的情形，因此，过去认为计程车可应急赶时间的观念现已大打折扣。在日本的大都市里，现在倒是交通网密布的地铁和私营电车让人信赖。

计程车费用既高，效果又大不如从前，少搭计程车，可替公司节省不少的交通费和时间，何乐而不为？今后大都市里的计程车，或许会慢慢变成“养神”的工具，而不再是“急用”的飞车。

26. 留意公司董监事 的车子是否假公济私

大多数公司的高级主管（如董事长、总经理、常务董监事等），都拥有公司的轿车，同时还雇有专用司机。其实，若为了工作得更有效率，这种“特权”原无可厚非。可是事实上，这些高级主管大部分均无法自爱，不是驾着车子出外游山玩水、打高尔夫球，就是开车兜风、私人应酬等等。连这