



帕金森通俗管理丛书

精打细算

诺斯克特·帕金森 拉斯托姆吉 著 夏世璋 译



国际文化出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

精打细算/(英)帕金森(Parkinson, N.)著;夏世璋译·—北京:
国际文化出版公司, 1998.3

(帕金森通俗管理丛书)

书名原文: Watch your figures

ISBN 7-80049-120-X

I. 精… II. ①帕…②夏… III. 企业管理: 成本管理
IV. F275.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 04573 号

帕金森通俗管理丛书

精打细算

著 者: [英] 帕金森

译 者: 夏世璋

责任编辑: 白昆荣

封面设计: 王 斌

出 版: 国际文化出版公司

发 行: 国际文化出版公司

经 销: 全国新华书店

排 版: 北京市今日视点文化事务发展中心

印 刷: 海淀求实印刷厂

开 本: 850×1168 32 开

5 印张 90 千字

版 次: 1998 年 6 月第 2 版

1998 年 8 月第 2 次印刷

印 数: 5001—10000 册

书 号: ISBN 7-80049-120-X/C·16

定 价: 10.00 元

国际文化出版公司地址

北京安定门内大街 40 号 邮编 100009

电话: 64010831 64010840

出版说明

我们奉献给读者的是帕金森与拉斯托姆吉合著的一套颇具吸引力的小书。这是供企业管理部门的各级领导或曰“头头”阅读的一套小书，一般读者读了也会感到饶有兴味的。

作者之一帕金森氏对我国广大读者来说并不陌生，他的杂文小品《帕金森定律》在我国广为流传，给读者留下了极为深刻的印象。帕金森是英国著名的政治家、历史学家、英国皇家历史学会会员。他经历不凡，当过教师、士兵、公司经理，曾在皇家海军学院、利物浦大学、美国哈佛大学等多所著名的高等学校任教，著述甚丰，已经发表的涉及政治、军事、历史、经济等各个方面，达20多部，尤以尖刻辛辣的笔触讽刺官僚主义的管理制度的作品而著称。1958年他那本“让全世界人捧腹并且深思”的《帕金森定律》一书问世之后，他便跻身于当代知名作家之列。另一位作者拉斯托姆吉也是当代知名的作家、学者、管理专家，年轻时曾就学于欧洲，曾任森塔工程公司的总经理，著有一系列关于管理方面的作品，80年代初曾两次荣获最佳管理学图书的埃斯科特图书一等奖。近年来他们合写的许多新

著,和《帕金森定律》一样,仍不乏令人捧腹的趣味和令读者深思的引力。其中不少被译为多种文字,在世界各国备受读者欢迎。

这一套小书,择取了日常生活和工作中众多的事例,从各个角度深刻地阐明了世界著名管理学家如孔茨、德鲁克等人管理思想和方法的精粹。本书立论新颖,风格独特,妙语连珠,每页自成一节,并配有精美的漫画,深入浅出,辛辣风趣,寓深刻的道理于家长里短平凡之中,使人读来妙趣横生,甚至忍俊不禁。而且篇幅不长,部头不大,携带方便,随时随地都可阅读,确确实实这是一套适合所有管理者(包括大大小小的头头)阅读的优秀通俗读物。不论是大企业的经理、医院院长、学校校长,还是工厂的班、组长,甚至书店的经理和管理人员,读读这套小书都将会从中获取一些管理的基本知识,诸如怎样当家,如何理财以及如何待人处世等等。为此我们特选取了其中五种以飨读者:

- 1.《管理诀窍》,你的机构怎样设置才算合理?领导班子应如何配备?采用什么样的管理方法才能达到最理想的管理效果等等。看了此书,你不一定会成为一个最优秀的管理专家,但肯定会提高你几分领导水平。

- 2.《知人善任》,这本图文并茂的小书,教你

——各行各业的基层领导，如何做人的道理。你会看到图中人物是怎样同下属搞好关系，既调动了大家的积极性，又得到了大家的拥戴而得到晋升的。

3.《精打细算》，不管你是拥有着一个巨型企业的总经理，还是只有几个人的小店主，都必须掌握持家的技艺。你要懂得什么是成本，如何控制成本，以及用什么方法才能最有效地降低成本。它向您提供了各种非常简便、实用的建议。

4.《心中有数》，数的概念，对财会人员来说是理财的基本常识，可谓不屑一提。但对不懂财务的门外汉来讲，略知一二也并非易事。可作为当家理财的领导者，只知道点“皮毛”便远远不够了。本书图文并茂地把极为难懂的资产平衡问题解释得十分明了，它教你怎样掌握本单位的财务状况，随时制定出适合长远发展的规划。

5.《待人接物》，这是日常工作和生活中随时都会遇到的实际问题。看看书中的人物是怎样结合具体事例处理问题的，你会从中获得些裨益，从而提高你待人处世、和周围人士友好相处的能力。

也许这几本小书提到的某些情况，并不一定是你周围常发生的；论及的某些原则，也并不

一定适合你的要求,但我们相信它会使所有的读者开阔眼界,增长知识,获取一些有用的东西的。我们衷心希望这些小书会给读者以丰富的知识和无穷的乐趣。

英文版序言

本书或许是《帕金森定律》的著名作者和拉斯托姆吉所写的所有书籍中最具有建设性的一本。

每页都有各种建议，它们涉及降低成本，多得利润，建立预算和简化程序。不管是对巨型的多国公司，还是对雇用几个人的小店，这些建议对于各种类型的组织都是非常实际、非常有用的。由于全面地配有极具幽默感的漫画，本书对于理解有关成本的数字在何种程度上和在何种活动中使用颇有帮助。它体现了两位作者在这些问题上毕生的经验和思想成果之精华。

目 录

1. 控制是什么意思(1)
2. 什么是成本.....(21)
 - ☐力量要用在最有效的地方☐对整个工作组织要做为
一体来考查
3. 成本必须降低.....(27)
4. 未利用的时间或“无所事事”的成本.....(36)
 - ☐运输成本☐机器的利用率☐他又缺勤了
5. 如何减少浪费和降低开销.....(39)
 - ☐把一项活动整个地减掉☐只是拨一下电话号码盘就
行了☐你的旅行是真正必要的吗?
6. 金钱成本.....(42)
7. 隐蔽的成本.....(45)
 - ☐拖延造成的成本☐用分摊固定开销的办法来降低成
本☐隐蔽的其他成本
8. 用花钱的办法省钱.....(57)
 - ☐最便宜的往往是花费最大的☐优质能得益
9. 成本与工长的责任.....(63)
 - ☐绝大多数人都可以完成特定的一项工作……但代价
如何?
10. 你怎样降低成本(74)

☐生产和销售都空前繁荣……但是你仍然亏损

11. 通过制定预算和标准来控制成本……(79)

☐预算控制归根结蒂是什么 ☐预算必须经常与实际开销作比较 ☐预算控制和分派责任 ☐标准是成本控制的基础 ☐直接劳动 ☐直接材料 ☐间接材料 ☐工具 ☐使人们感觉他们花的是自己的钱 ☐程序应能进行自我检查

12. 共同成本和盈利性 ……(98)

13. 我们最大的漏洞 ……(102)

14. 控制的哲学 ……(104)

☐按“甲”、“乙”、“丙”分类 ☐检查的开销 ☐如何降低库存 ☐关于材料的一些有趣的事实 ☐一步一步地控制材料 ☐某些作法

15. 什么是盈利性 ……(121)

16. 预计与成本 ……(125)

17. 帕金森定律 ……(126)

18. 人的因素是问题的核心 ……(131)

☐材料的申请表 ☐劳动的申请表 ☐资金的要求

19. 马克一斯宾塞公司的成就 ……(136)

20. 计算机能帮些什么忙 ……(139)

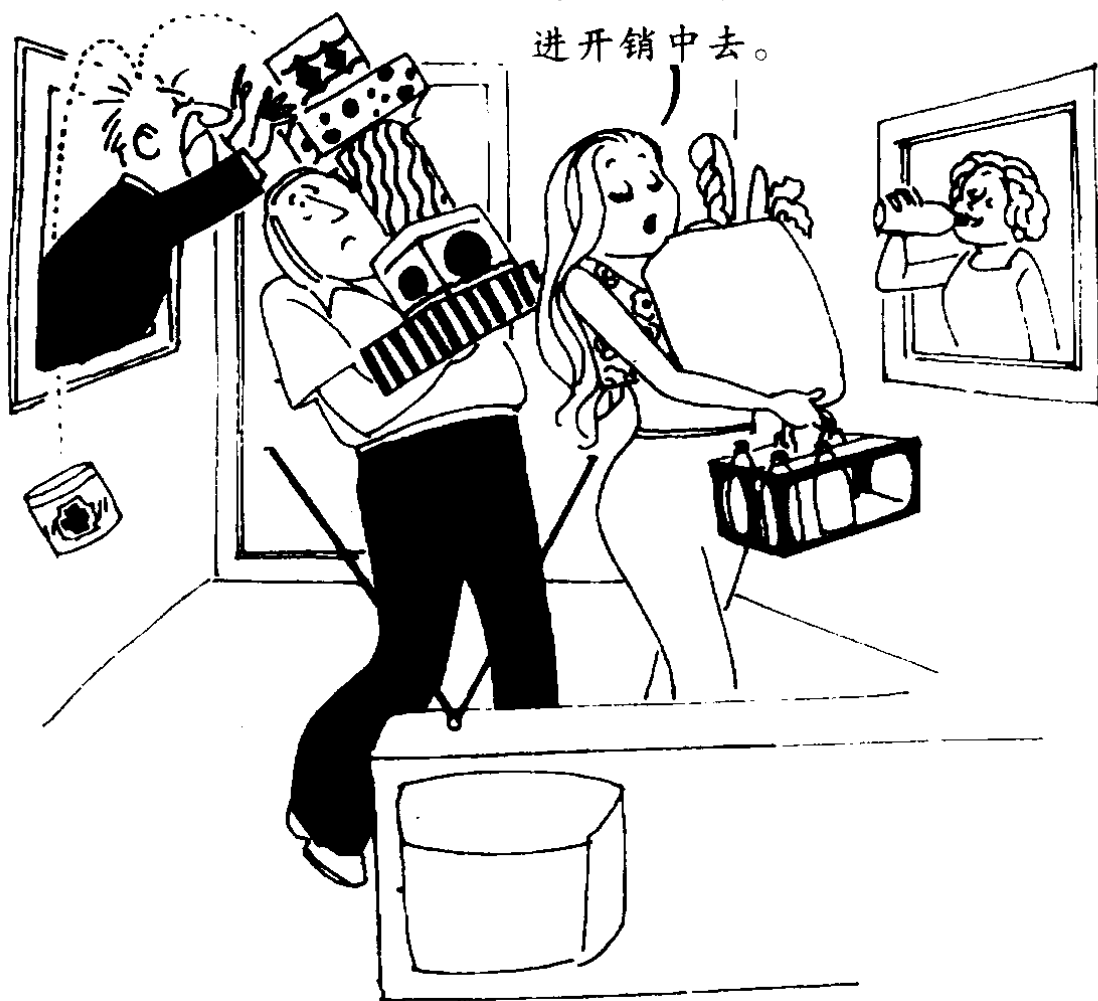
21. 运筹学如何帮助决策 ……(146)

22. 降低成本的最有效办法是生产更多东西 ……(149)

1 控制是什么意思

本书是关于经济学(或关于节约)的书。经济学原先的意思是持家的技艺。在家庭主妇的地位上考虑和处理问题,节约是不难达到的。而任何一位有头脑的已婚妇女,其节约感是很强的,她还力求使其丈夫和子女与她具

是的,有些东西在超级市场里确实是便宜些,但是公共汽车费也应加进开销中去。



有同感。她不时会说：“别把它们扔掉，留给猫吃好了。”“把灯关掉——没有灯我们也看得见。”“我用甲牌子的东西，它比乙牌子的东西稍贵一点，但耐用，所以值得。”“我们无需全开热水，开一半就够用了；电是要付钱的。”“你们两个人不需要都呆在水槽那里，有一个人就能把事干完，抽一个人去整理床铺吧。”“如果我得去换掉那个有点破的罐子。那么买冰淇淋的钱就得少掉一些了。”“把牛皮纸和钱都收起来吧，以后我们会用到它们的。”“归根到底，买辆自行车还是省些。”“注意小开支，那么大开支就不会发生问题。”等等。

减少开销肯定要好得多。



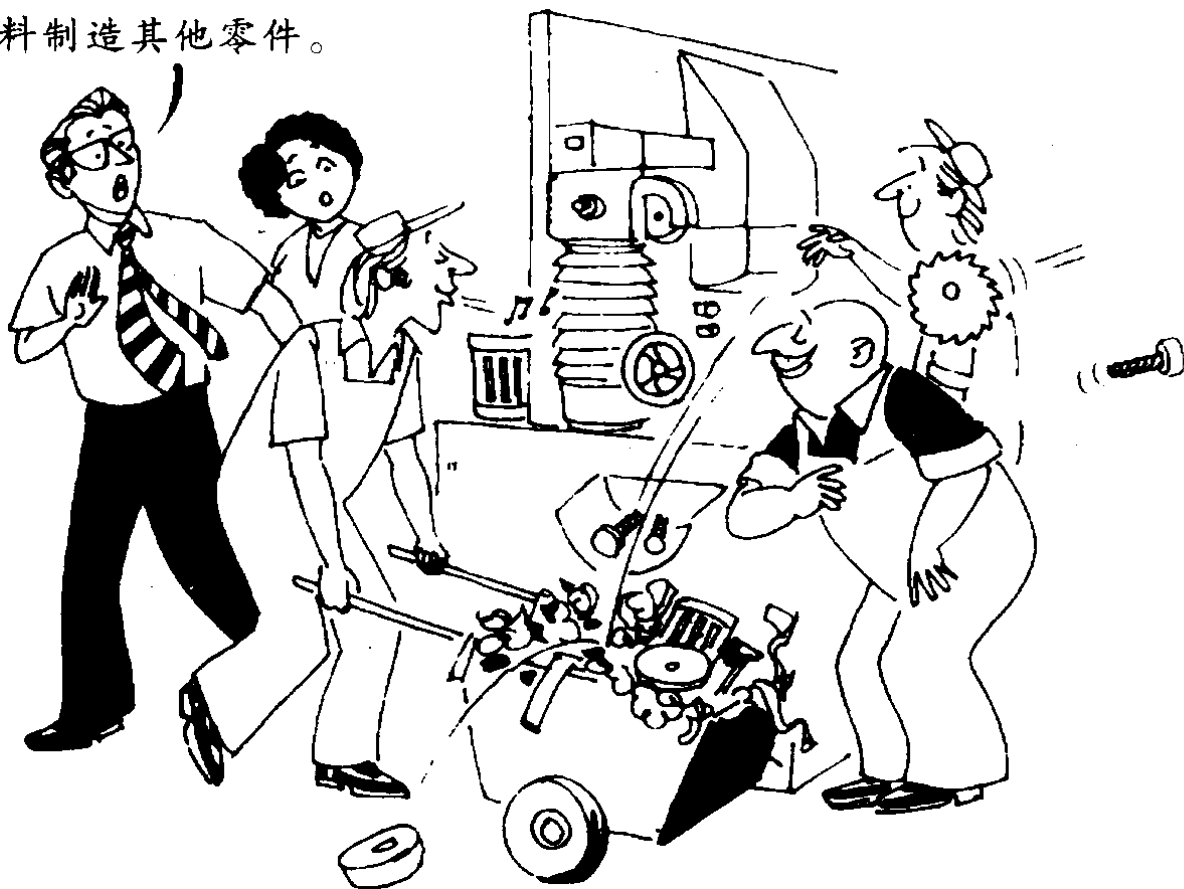
可是我宁愿通过多赚钱的办法来缩小收支的差额。

由此可见，家庭主妇懂得所有节约的基本原则并将它们应用在持家上。可是，在某些问题上，她会遭到她丈夫、儿子的反对。她对开支的态度并不总能得到她丈夫或儿子的赞成。对有些事他们先是同意，而后却又有异议。“省下这些食物残渣真有什么经济意义吗？它们难道不会把冰箱塞满吗？”“为修这个破茶托花那么多时间值得吗？”“把电灯关了会对视力造成伤害，那我们还得配眼镜呢！”当收入和支出有可能出现逆差时，妇女的直觉就是要减少开支，而男人的直觉就是要增加收入。

妇女们表现出了更多的天才，因为她们能关心到花钱的上百种渠道，而男人只关心赚钱这一个渠道，显然比妇女远为简单。当两方面在政策上发生意见分歧时，通常是难于区分谁对谁错的。在到某一程度之前要求节约是明智的，但超过这个程度肯定要起相反的作用。有时一件事在一方面是经济的，在另一方面则是糟糕的。以大拍卖的价格买来的衣服可能无法穿。廉价的沙发可能在使用时垮塌。省了几张公共汽车票，鞋子则可能磨掉一大层皮。节约的好处一超过合理的程度，就成为傻事、坏事。我们可以归结起来说，挥霍和吝啬不但都是错误的，而且都是由同样的错误造成的——这就是不清楚到何处为适度。

当我们从家庭来到工厂或办公室的时候，我们就进入了一个由男性占绝大多数的世界。在家里就存在着两种倾向的对立：浪费与节约的矛盾和眼光狭窄与眼光远

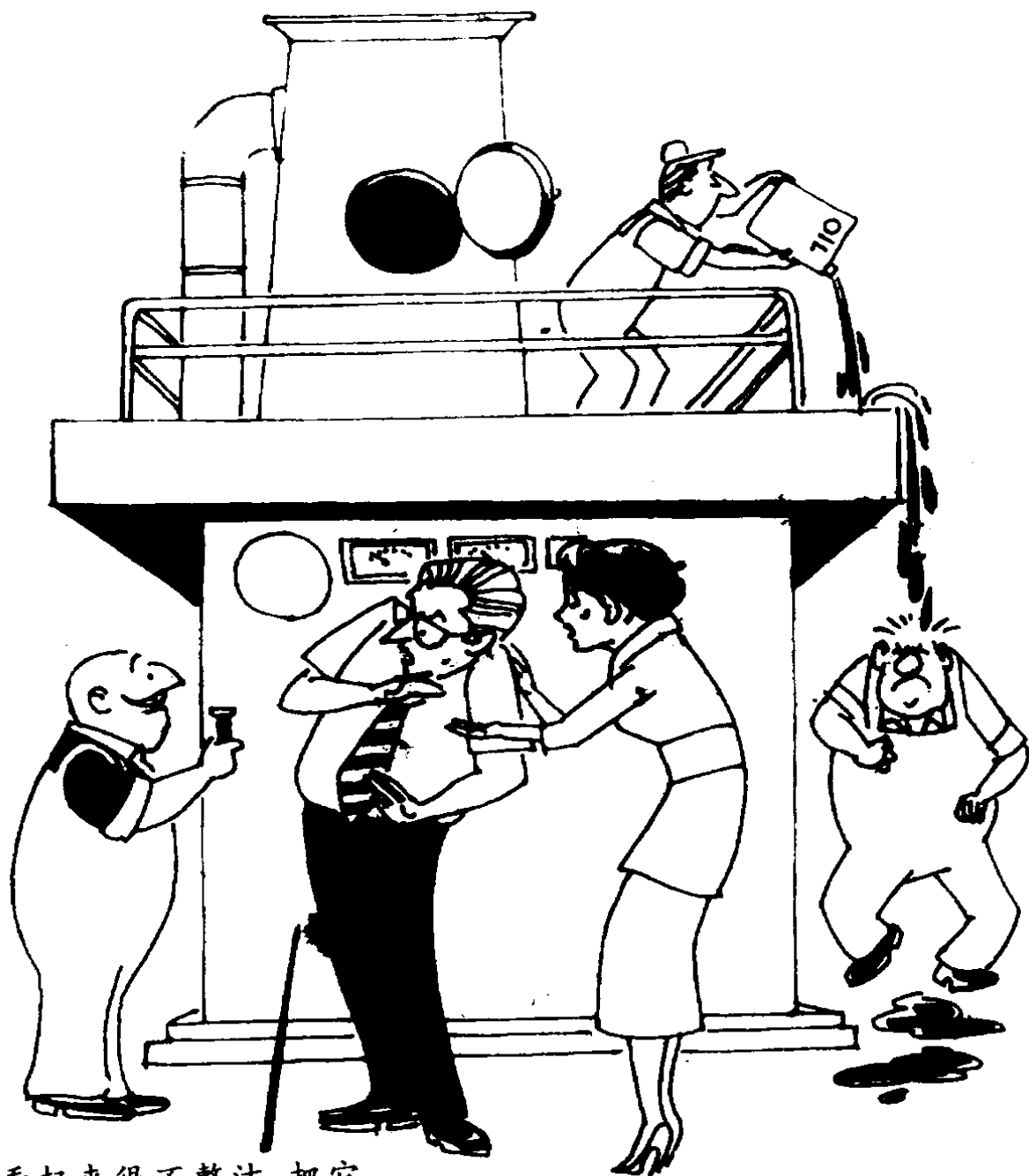
我们将用这些废旧材料制造其他零件。



大的矛盾。但是在这些男性占统治地位的世界里，流行并占上风的是浪费的倾向。首先是男性的直觉起作用，同时我们称之为尺度效应的心理也起着作用。

在一个只有12~15个工人工作的小车间里，因为这个单位差不多只是一个家庭大小，节约的观念可能保持。

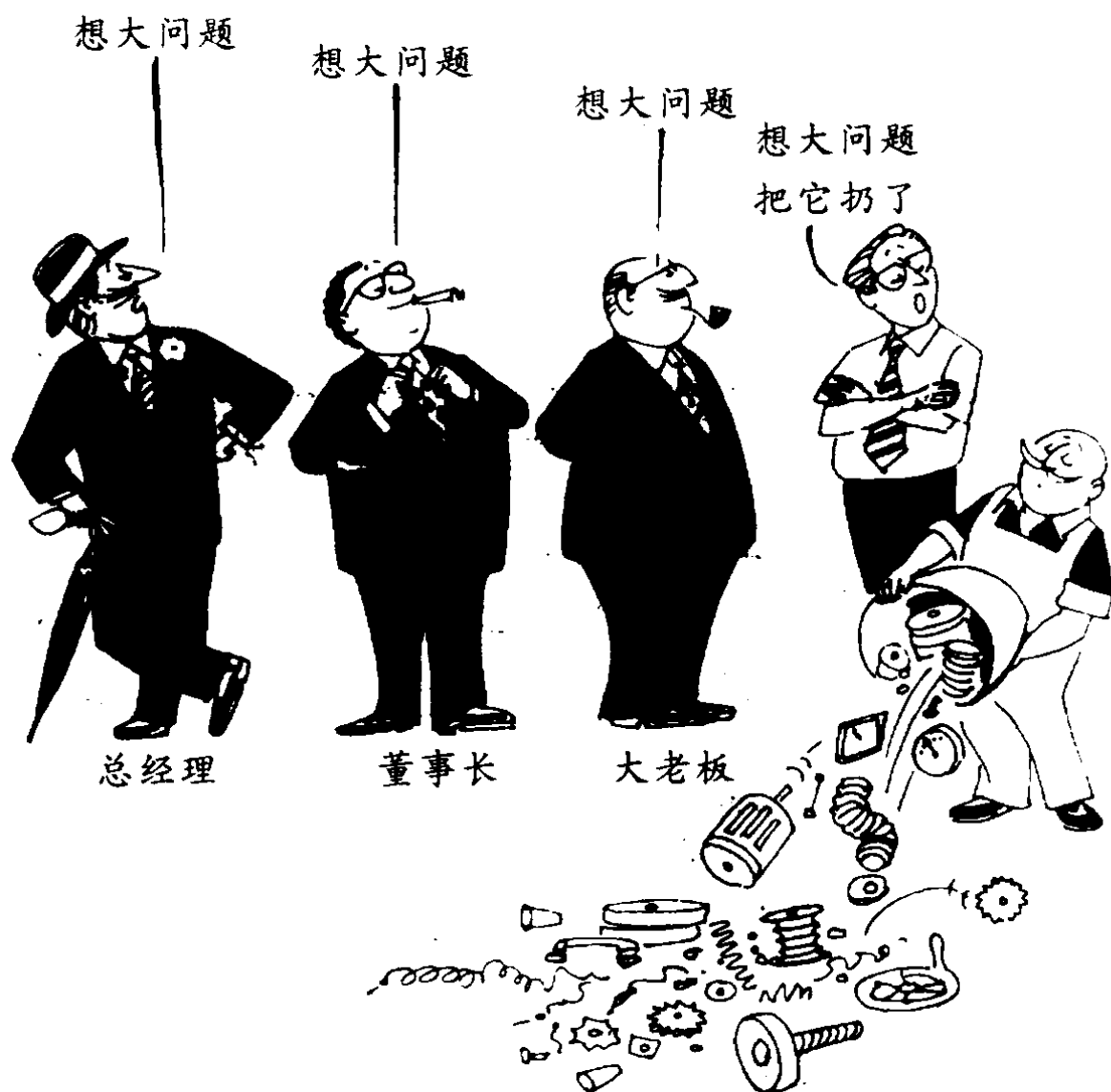
但当企业扩大——一个成功的企业必然总是扩大——公司扩大到不再只是像一个家庭时，对于公司里的大多数雇佣人员来讲，公司就成了一个抽象的东西：是由“他们”控制的、对“我们”不太关心的某个东西。规模增大和复杂性的提高使得公司的管理似乎远远脱离了基层。省下5角钱对老是考虑上百万元问题的经理们能算个什



看起来很不整洁,把它
扔了吧!

么事?或许经理们更乐意于工厂清洁整齐些。于是工头们说:“扔了吧!”“烧了吧!”“倒到河里去!”

这些零零碎碎的东西所能有的价值对管理人员来说是不屑一顾的。他们对空气和水可能遭到污染也无动于



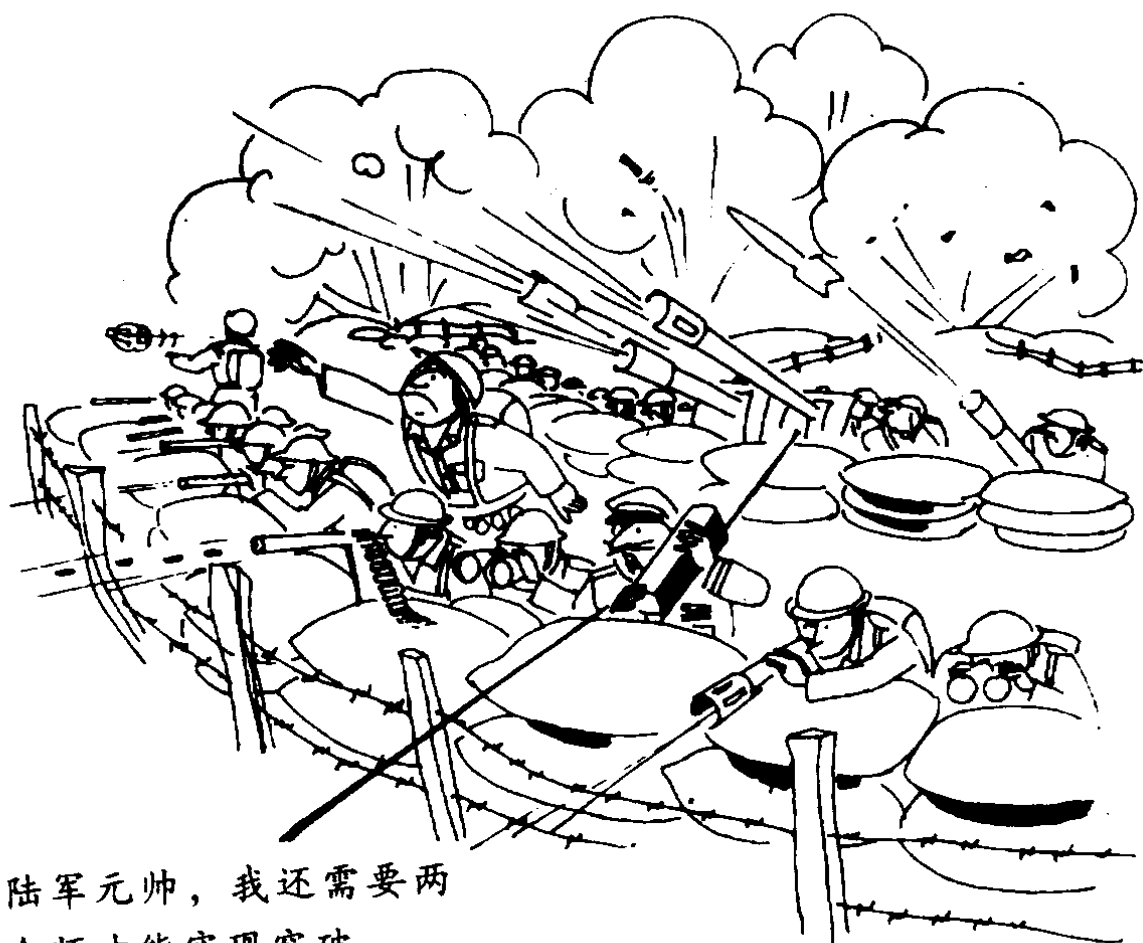
衷,污染仅为工会所关心。

如果这种情况对大工业企业是属实的,那么对于国有化工业和政府部门更是十倍的真实。如果说5角钱对柯罗沙尔公司的经理不算什么,那对国家的总理就更不算什么了。政府可能对节约100万元的想法作出反应,但对节省1万元的计划不会有多大兴趣。纳税的人也不会对压缩公共开支表示热情,他不懂得这些数字,并且他还会认为,从某一个无用项目上省下来的钱,肯定会浪费在其他无用项目上,后果是开支和公共债务加起来大得吓人。

还有一个后果很少受到人们的注意，这就是财政部文官们的态度如何向外传播并影响柯罗沙尔公司。大工业公司必然与政府有密切的联系（这与国防项目的订货合同有关，也和在一些失业率高的行业执行发展计划有关）。而就雇佣人员的规模而论，大公司和政府是近乎一样的。

这个后果就是“想大问题”的习惯，它是从首脑们的大房间里建立起来的，但对整个组织起着影响。“想大问题”到了对所有节约计划都简单地抛在一边的程度。

当我们考察任何一个花钱不受限制的组织时，我们



陆军元帅，我还需要两个师才能实现突破。



我缺钱用,要把这部电影拍下来,还需要另外100万元。

的第一个直觉就是为钱的浪费而惋惜。他们的总开销太大,生产成本荒谬地膨胀,生产的货物价格过高,竞争地位虚弱。这种情况真是令人感叹,而直接的浪费在各种坏处中只是最小的一点点!某些其他方面的大浪费虽远不如这样明显,但其祸害却大大过之。

在这些其他方面的浪费中有三点特别值得注意,这不是说它们必然是最重要的,而是因为它们涉及原则而且容易被忽略。当我们研究一个浪费很多的组织的产生原因时,我们可以列出其所犯的错误,该注意的事项被忽略了,缺少预测,以及帐目有虚假等。我们还可以指出这些错处如何会导致灾难。我们可以有把握地断定,所有