

众行 企业管理培训课程

出色主管学习方案

刘永中 金才兵◎主编

主管如何控制成本

How to Control Cost

众行管理咨询研发中心 编著

微利时代，利润难求，控制成本，何处着手？
为什么员工成本意识如此淡薄？在企业内存在多少浪费黑洞？

本方案让你从晦涩乏味的成本理论里解脱出来，
形成符合时代精神的成本理念，清晰地分析并解决问题。

从正、负面因素来控制成本，
并将这些成本意识有效地渗透给员工，
全面提高企业成本管理水平。

广东经济出版社



GEC Program
www.gecprogram.com

众行 企业管理培训课程
出色主管学习方案

刘永中 金才兵◎主编

主管如何控制成本

众行管理咨询研发中心 编著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

主管如何控制成本/众行管理咨询研发中心编著. —广州: 广东经济出版社, 2004.1

(出色主管学习方案/刘永中, 金才兵主编)

ISBN 7-80677-582-X

I. 主… II. 众… III. 企业管理-成本管理
IV. F275.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 094293 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东邮电南方彩色印务有限公司 (广州市天河高新技术产业开发区工业园建工路 17 号)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	5
字数	101 000 字
版次	2004 年 1 月第 1 版
印次	2004 年 1 月第 1 次
印数	1~8 000 册
书号	ISBN 7-80677-582-X / F·944
定价	(全套 1—4 册) 48.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

• 版权所有 翻印必究 •

序

有个大家也许都耳熟能详的故事，说的是一个极度饥饿的人，买了一大摞饼子，然后就狼吞虎咽一个接一个地吃了起来。他一口气吃了六个，还是觉得饿，于是又拿起第七个开始大口大口地咬起来，可是刚吃到一半，他就感觉自己已经饱了。这个人非常后悔，心想既然只吃最后半个就能吃饱，为什么不一开始就先吃这半个呢？自己现在等于是白白浪费了六个！

这当然只是个笑话，因为我们都不会笨到居然以为光靠后面半个大饼就可以填饱肚子，除非你的胃小到真的只能吃半个。碰到有人提起，我们也都能一针见血地马上指出：那是因为他前面吃的那六个起到了垫底作用啊！

可是，笑过之后，你是否仔细琢磨过这个故事的意义所在呢？在半个大饼的背后，实际上隐藏的就是我们对于事物的关键部分的重视和把握程度！在那个饥饿的人看来，最后的半个大饼是让他吃饱的关键，姑且不说他的看法是否正确，至少他想到了要去抓住问题的关键这个层面。那么，作为带领一个团队的主管，在你看来，什么又是你工作中的关键呢？

一般来说，作为一种综合性的能力，我们可以把管理能力大致概括为技术、行政和人际沟通三大类。这三种能力是相互紧密

出色主管学习方案

主管如何控制成本

联系的，它们是决定管理是否成功的重要因素。然而，经验表明，这些技能的相对重要性与管理者所处的管理级别及其承担的责任类型的不同而有所差异。

不同管理层所需要的相关管理技能

	技术技能	人际沟通技能	行政技能
高层管理			
中层管理			
基层管理			

如上图所示，技术能力与管理级别是成反比的，它们在低级管理层中最为重要，但是随着在公司职位的上升其重要性逐渐下降。主管人员作为一级管理者，其实除了技术能力——即运用方法、技巧和设备的能力外，最重要的是**处理人际关系的能力**，也就是和你的员工一起工作时处理其中所发生的各种实际问题的能力，比如对突发事件的处理、对员工表现不佳的处理、对各种冲突现象和事件的处理、对日常成本开支的控制、对员工团队的规范提升等，也就是通常被人认为是“救火”的问题。

这种能力在一个主管刚刚上任或是刚接手或组建一个新的团队时，体现得尤为迫切和重要。也就是说，这几个方面的能力正是一个基层主管的“**管理立足之本**”。缺少了这几项关键能力，计划做得再科学，决策做得再正确都是空的，因为它们缺乏一个

坚实的基础。

正是基于对中层主管这一特殊职位的深刻理解和高度关注，经过众行资讯开发中心全体专家和团队成员的共同努力，我们郑重推出了这套《出色主管学习方案》。它一共包括四个精心挑选的学习主题——

冲突管理；

员工不佳表现管理；

主管如何控制成本；

如何创建学习型团队。

诚然，这四个主题并不能囊括你主管工作中的全部内容，但我们可以绝对肯定地告诉你，如果你想在你的主管位置上坐稳并且谋求更高的发展，那么这四个方面的能力将是你的安身之本，没有前面这四个“大饼”垫底，你再吃任何一个“半个饼子”都将是于事无补的！

作为学习方案这样一种特别的编排形式，这套主管系列学习方案继承了众行资讯开发中心一贯强调和追求的优良传统——**轻松活泼，通俗易懂，精巧实用**。与此同时，针对主管这一特定对象的需求实际，我们在知识的深度与广度、结构的严密和紧凑以及语言的锤炼等方面，都进行了大量的调整和更新，确保这套学习方案真正成为一桌为基层主管量身订做的营养丰富的“知识盛宴”。

出色主管学习方案

主管如何控制成本

特别需要指出的是，针对主管这一层次的特殊需求，我们在本套学习方案中安排了大量的案例分析内容，它们全部来自一线主管们的实际工作，你会发现，其中的很多现象都与你的管理实际是那样的相近甚至完全相同！不要惊讶，这正是我们苦心探索和追求的效果——通过对这些案例的深入浅出的分析，它们将直接转化为你的实际管理经验的一部分，从而让你的管理能力和水平在短时间内得到大幅度的提升！

作为国内第一套对主管管理实际工作中的问题和需求进行专业探讨和分析的学习方案，一方面，我们查阅和整理了大量的参考书籍和资料，走访了大量在企业中从事基层管理工作的各级各类主管，获得了大量真实可靠的一手资料，以确保这套学习方案的科学性和实用性；但另一方面，我们也深深地知道，对于这个全新课题的探讨，将是一个不断发展和不断创新的过程，我们的尝试，只是一个良好的开端。我们很高兴能率先走出这艰难的第一步，但与此同时我们更真诚地希望能有更多的有识之士参与到这个课题的研究和探讨中来，共同为所有辛勤奋战在一线的主管朋友们奉献更多更好的精神大餐！如有任何成果与我们分享，请致函 info@gecprogram.com，或登陆网站 www.gecprogram.com。

学 习 目 标

您在《主管如何控制成本》一书中将可达到以下的学习目标：

☐ 剖析并纠正一些要不得的成本意识。

☐ 从正面因素来控制成本——在您的成本意识里应加入这些因素。

☐ 从负面因素来控制成本——在您的成本意识里应减去这些因素。

您在这本书中，除了可以达到上述目标外，您还可以从这本书中精选的案例、自测题、练习中受到独特的启迪，从而将您从晦涩乏味的成本理论里解脱出来，形成符合时代精神的成本理念，清晰地分析并解决问题，同时将这些成本意识有效地渗透给你的员工，从而全面地提高企业成本管理水平。

为了进步，来学习吧！

为了进步，来学习吧！

目 录

第一章 要不得的成本意识

1.1 我不是老板，成本与我无关	7
1.2 公家的东西，不用白不用	15
1.3 节约了成本，我有什么好处	19

第二章 成本意识加法区

2.1 作业链	25
2.2 创新	42
2.3 零缺陷	64
2.4 共享	79
2.5 勤俭	94

第三章 成本意识减法区

3.1 模糊目标	111
3.2 垃圾任务	122
3.3 低效沟通	127
3.4 浪费时间	137

第一章

要不得的成本意识

- ◆ 我不是老板，成本与我无关
- ◆ 公家的东西，不用白不用
- ◆ 节约了成本，我有什么好处

测一测

成本意识知多少？

请在以下有关正确的成本意识前打“√”。

- ☐ 1 用一面已打印的纸张作办公时要用的稿纸。
- ☐ 2 经常举行会议，而且对其所花的时间不加以控制。
- ☐ 3 部门之间、员工之间不用心沟通，只是埋头工作。
- ☐ 4 在闲暇时间煲电话粥。
- ☐ 5 经常对办公区域加以清扫和整理。
- ☐ 6 工作从来没有计划，高兴做什么就做什么。
- ☐ 7 办公室晚上经常灯火通明地加班。
- ☐ 8 在工作中遇到困难求助同事或上司。
- ☐ 9 有较强的时间管理技能，快速高效地完成工作任务。
- ☐ 10 有意识地在工作中培养自己的创新能力。
- ☐ 11 与同事和客户保持融洽的关系。
- ☐ 12 将公司的用品带回家，据为己有。
- ☐ 13 一次电话能在3分钟内说完绝不会花5分钟。
- ☐ 14 发现上司工作有误时立即指出并说出纠正的意见。
- ☐ 15 外出办公时，多开差旅发票。
- ☐ 16 公司的机器坏了，立即请人来修理。
- ☐ 17 团队协作能力差，英雄主义至上。

- ☐ 18 不断地学习充电，以提高自己的职业素质。
- ☐ 19 积极地参与公司管理，为公司的发展献计献策。
- ☐ 20 有不良的工作习惯，比如拖延。

参考答案

1	是。这是一种节约行为，当然为公司降低了成本。
2	不是。这是会议病的典型特征，浪费了时间，也就浪费了宝贵的资源。
3	不是。部门之间、员工之间缺少必要的沟通，也就增大了产生摩擦的可能性，这显然是一种降低工作效率的行为，提高了成本。
4	不是。对个人的私生活来说也许降低了生活成本，但显然这在企业内是不受欢迎的。
5	是。这也是 5S 的精神之一，提高了工作效率也就相当于降低了成本。
6	不是。工作没有计划、不分轻重缓急，只会增加成本而不是降低成本。
7	不是。正常情况下，企业是不赞成加班行为的，当然也是出于对成本的考虑。
8	是。这是正确面对困难的做法，快速有效地解决了问题，也就降低了成本。
9	是。好的时间管理技能是实现高效的前提。
10	是。创新是降低成本的捷径之一。
11	是。融洽的人际关系利于开展工作，也就间接地降低了成本。
12	不是。这是种损公肥私的行为，显然是不对的。
13	是。时间是衡量效率的标准之一。高效率就意味着低成本。
14	是。这是机会成本的问题。错误的方向，即使是低成本也是无意义的。
15	不是。花公家的钱不心痛，是种恶劣的意识。
16	是。立即解决问题也就节省了时间。
17	不是。团队协作差会直接影响团队的业绩，只会提高成本，而不是降低成本。
18	是。没有优秀的员工，也就没有优秀的业绩，成本也成了空谈。
19	是。群策群力才能有效地解决问题，包括成本问题。
20	不是。影响了工作效率，这是成本意识所不提倡的。

出色主管学习方案

主管如何控制成本

做完这些自测题，你是不是对成本意识有了一定的感性认识？

其实一说到成本让我想起一次和一个朋友的趣谈。我问他成本到底是什么时，他回答我说：这个问题你去问乡下养猪的老太婆，因为她能用人们废弃的食物养出又肥又壮的猪，这就是成本！

当然如果我这样来回答什么是成本，显然你是不会满意的。在目前的市场经济条件下，企业的目标是追求利润，同时将成本降低到最低点，而利润的实现就要求有相当高的生产率，把效率放在第一位。一个组织结构，如果能使人们（指有效能的人）以最小的失误或代价（它超出了人们通常以货币或小时等计量的指标来衡量费用的含义）来实现目标，就是有效的。或者说以最小的投入获得最大的产出，或在投入一定的情况下使产出最大，或在产出一定的情况下使投入最小。

小链接

成本的经济内涵

成本就是企业在生产过程中生产各种工业产品（包括产成品、自制半成品、工业性劳务等）、自制材料、自制工具、自制设备以及供应非工业性劳务要发生各种耗费，这些耗费称为生产费用。成本由以下三个方面组成：

①产品生产中所耗用的物化劳动的价值（即已耗费的生资料转移价值）；②劳动者为自己劳动所创造的价值（即归个人支配的部分，主要是以工资形式支付给劳动者的劳动报酬）；③劳动者剩余劳动所创造的价值（即归社会支配的部分，包括税金和利润）。

产品价值的前两部分是形成产品成本的基础，是成本包括内容的客观依据。所以，产品成本就其实质来说，是产品价值中的物化劳动的转移价值和劳动者为自己劳动所创造的价值。

传统的经济学理论认为，企业只有劳动成本和物化劳动成本，或者要素投入成本，实际上企业还存在着另一种成本，即体制成本，这种成本是指企业组织结构及其运行所发生的成本，是指投入生产要素成本以外的成本。企业的体制成本包括企业内部体制成本和企业外部体制成本。

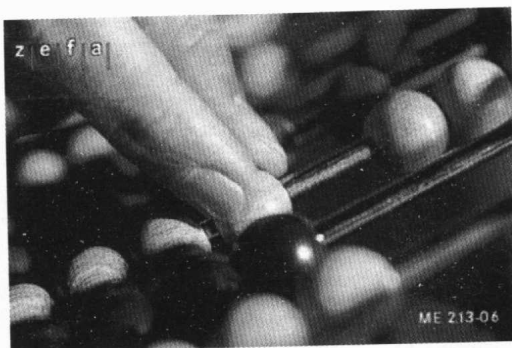
而企业的种种成本构想最终要落实到企业中人和物的对象上才是有意义的。曾经看到过这样的一则招聘广告，其中就明确要求该职位上的员工有一定成本意识，可见成本意识的重要性已在现实生活中彰显出来。

那么究竟什么是成本呢，有人说：“我不是老板，成本与我无关；公家的东西嘛，不用白不用；节约了成本，我有什么好处？”事实真是如此吗？

别以为成本与你无关。拿一个简单例子来说，上司给你 50 元现金让你去买打印纸，有人买回了两份，而有人买回了三份，若你是上司你会喜欢哪一个人呢？这就是一个人的成本意识最直接的体现。在此我们有必要对以下三个典型的不可取的成本意识给予特别指出：

- ▶ 我不是老板，成本与我无关；
- ▶ 公家的东西，不用白不用；
- ▶ 节约了成本，我有什么好处。

1.1 我不是老板，成本与我无关



实话说：“当一份家，理一份财，不当家不知柴米油盐贵。”在企业中有不少的人会认为我不是老板，成本与我何干？每天我只要完成了上司所交给我的工作任务就行了，成本嘛是老板的事，是会计的事，是管理人员的事！

(1) 成本，也有你的份

很多人认为，成本管理是专设的成本管理机构及成本管理人员的职责，但事实上他们只是企业成本日常控制的组织者，只靠他们单方面的努力，难以孤立地实施好成本控制。成本控制的主体应该包括对企业成本的形成和发生负有责任的影响者与参与者，也就是说成本控制也有你的份。

以下这些人与成本控制有关：

- ◆ 企业的决策阶层——他们决定和影响着企业成本形成的

出色主管学习方案

主管如何控制成本

基础条件。

◆ 企业的工程技术人员和生产员工——他们影响着产品设计和生产成本的耗费水平。

◆ 企业的供应或销售部门的员工——他们的业务活动影响着材料物资的采购成本及产品销售费用水平。

总之，企业成本的发生与各阶层、各部门、各员工的活动密切相关，他们都应对职责范围内的成本负有管理与控制的责任。

小链接

成本管理与控制不单是一个专门成本管理机构的工作，企业内部每一部门和每一员工都是成本形成的影响者和成本控制的参与者和实施者。企业在进行成本管理时，应将全体员工，特别是对成本发生负有责任的管理者，诸如决策阶层、部门负责人、工程技术人员、专设成本机构人员视为成本控制的主体，并将成本控制意识作为企业文化的一个部分，自上而下树立成本和效益意识，消除认为成本无法再降低的错误思想。