



告诉你砍去成本“魔鬼”细节的“刀法”，  
不仅实用，而且立竿见影、绝不落空！

# 砍掉成本中的 魔鬼细节

KANDIAO CHENGBEN ZHONGDE  
MOGUI XIJIE



宋鲁禹◎主编

**不断降低成本是企业管理创新的永恒主题**

企业要想经得住考验，就必须左手开源，  
右手节流。综观全球，几乎所有的知名企业都在降低成本，  
“成本”再次成为一个风口浪尖上的话题。

 中国纺织出版社

企业  
成本管理  
必读

# 砍掉成本中的 魔鬼细节

KANDIAO CHENGBEN ZHONGDE  
MOGUI XIJIE

中国纺织出版社

中国纺织出版社

中国纺织出版社

中国纺织出版社

中国纺织出版社

中国纺织出版社

中国纺织出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

砍掉成本中的魔鬼细节/宋鲁禹主编.

—北京:中国纺织出版社,2010.12

ISBN 978-7-5064-6912-8

I. ①砍… II. ①宋… 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(2010)第196976号

---

策划编辑:苏广贵 责任编辑:陈琦  
责任印制:刘强

---

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail:faxing@c-textilep.com

北京振兴源印务有限公司印刷 各地新华书店经销

2010年12月第1版第1次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:16.5

字数:195千字 定价:32.00元

---

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换



# 前言

外需不振,原材料涨价,劳动力价格大幅上扬……近年来,一个又一个的巨浪向我国的企业袭来。企业家们就像风口浪尖上的弄潮儿,接二连三地面临着生与死、成与败的考验。

企业要想经得住这场考验,说穿了必须左手开源,右手节流。综观全球,几乎所有的知名企业都在降低成本,“成本”再次成为一个风口浪尖上的话题。



省钱就是赚钱,这是一个很简单的道理:在市场价格既定的前提下,产品成本越低,企业的利润就越高。除此以外,通过降低成本,可以让你手里的现金流更为宽裕,让企业在运营时不至于“一分钱逼死英雄汉”。因此,美国管理大师彼得·德鲁克在《新现实》一书中有一句非常精辟的话,“在企业内部,只有成本。”管理大师戴明也指出“不断降低成本是企业管理创新的永恒主题。”

无数只眼睛紧盯着成本磨刀霍霍。但是,且慢!该从哪里下刀?力道多少?……才不会在砍去成本的同时伤害了自己?

《砍掉成本中的魔鬼细节》一书,将和你一起探讨砍去成本“魔鬼”细节的“刀法”。这套“刀法”或许不美观,但是很实用、很实在,可谓立竿见影、绝不落空。

自改革开放以来,中国的企业经历了太多的风风雨雨,有宏观经济政策的影响,有行业景气程度冷热交替,有外资企业的挑战。而最后的成功者,一





## 砍掉**成本**中的 **魔鬼细节**

定是最善于把握机会、最擅长趋利避害、最擅长控制分寸的那批人。今天，面临严峻的大环境，对弱者来说是一场谢幕的悲剧，对强者来说却是一个异军突起的良机。

每一波潮汐，都是大自然有形的呼吸。可是，在这潮起潮落之间，或许就孕育了一场生命的大躁动，完成一次历史的大跨越。紧紧握住砍去成本的“刀”，抛弃花哨的“武功”，你就是那个傲立潮头的健儿！

编者 向新日  
2010年10月



## 第一章 从战略成本下手

- 1 / 战略成本控制是企业可持续发展的根本
- 4 / 树立新的战略成本管理思想
- 9 / 建立节约型企业从科学决策开始
- 15 / 盲目投资,马上叫停
- 20 / 不要预支企业未来发展的成本



## 第二章 精细化管理降成本

- 23 / 粗放式管理是浪费的元凶
- 26 / 精细才有竞争力
- 30 / 数字精准,管理才有力度
- 33 / 精细化管理要有精品意识
- 36 / 精打细算才能成就企业巨人



## 第三章 严格控制生产成本

- 41 / 控制生产成本也是增强竞争力
- 44 / 建立全面质量管理体系
- 47 / 控制产品的质量成本
- 51 / 降低原材料成本
- 56 / 提高设备利用率
- 59 / 设计创新,降低成本



- 63 / 控制研发规模
- 65 / 流程再造
- 69 / 标准化作业
- 72 / 安全生产,预防意外成本



## 第四章 砍掉不必要的采购成本

- 77 / 采购漏洞是吞噬利润的黑洞
- 82 / 点点滴滴规范采购程序
- 85 / 至少砍掉供应价的 15%
- 90 / 培养砍价“冷面杀手”
- 95 / 多家选择供应商
- 98 / 防止采购不当增加成本
- 102 / 集中采购议价能力更大
- 105 / 与供应商双赢



## 第五章 削减不必要的营销成本

- 110 / 营销成本不控制就是洪水猛兽
- 113 / 做好营销成本预算管理
- 116 / 营销费用肥了谁
- 121 / 关注营销中的隐形成本
- 125 / 低成本营业推广
- 128 / 低成本公关扬声誉
- 132 / 资源整合降成本





## 第六章 财务管理一丝不苟

- 137 / 成本管理,财务先行
- 140 / 预算是管理成本的利器
- 143 / 推行全面预算管理
- 148 / 加快应收账款回收率
- 151 / 加强资金管理,保障资金供给
- 156 / 严防财务人员挖墙脚
- 161 / 剥离不良资产,让无形资产升值
- 164 / 做好财务参谋,规避财务风险



## 第七章 砍掉不必要的人力资源成本

- 169 / 让企业苗条起来
- 173 / 裁掉不拉马的士兵
- 176 / 降低员工流失成本
- 179 / 薪酬浮动,留住人才
- 182 / 寻找人力的替代方式
- 185 / 减少裁员影响的成本
- 188 / 让员工用业绩降低成本



## 第八章 减少库存与物流成本

- 191 / 降低库存浪费
- 195 / 加强仓库合理化管理







- 197 / 提高库存周转率
- 201 / 从物流角度降低库存成本
- 204 / 消除运输隐藏成本
- 209 / 发挥物流配送中心的作用
- 212 / 物流外包降成本



## 第九章

### 不可忽视的日常支出成本

- 215 / 真的有必要开那么多会议吗
- 219 / 控制车辆使用成本
- 222 / 谁为千万办公费用买单
- 227 / 招待费也能吃垮企业
- 231 / 食堂管理不可忽视



## 第十章

### 让节约成为每个员工的习惯

- 236 / 让节约的观念深入人心
- 239 / 打造节约型企业
- 243 / 为企业省钱就是为自己省钱
- 247 / 让节约内化为行为习惯
- 250 / 让人人成为节约创新的能手
- 253 / 依靠节约打天下





# 第一章 从战略成本下手

KANDIAO CHENGBEN ZHONGDE  
MOGUI XIJIE



一提到成本控制,许多管理者第一反应就是从员工下手。因为员工为数众多,一个人节约一分钱对企业来说也是一笔可观的利润。但是,员工作为执行者,如果管理者的战略失误,企业的发展方向错误,这样的成本是最大的,远不是员工节约就可以弥补的。战略不到位对企业造成的浪费才是最大的成本。



## 战略成本控制是企业可持续发展的根本

在中国酒业,黄酒是否能走向全国引起了许多人的关注。

众所周知,黄酒作为江浙沪的地方传统酒种,具有悠久的历史 and 独特的文化。许多人知道黄酒是从著名的神话传奇《白蛇转》中流传而来,白蛇因为喝了法海为她设下的雄黄酒而原形毕露。但是,对于黄酒在生活中的功用人们知之甚少,至于在宴席场合的公开使用更是没有得到普及。

2003年,黄酒在当地龙头企业及地方政府的带领下,开始集体走出“江浙沪”,行销全中国的路程。之后,黄酒龙头企业——古越龙山开始在中央电视台投放近亿元的电视广告费,于是乎,众多黄酒企业迅速群起跟之。观望中的代理商,在权威的央视、政府和龙头企业号召下,纷纷加入黄酒销售大潮。

殊不知,黄酒文化走出江浙沪等少数南方沿海省份就失去了土壤。短期



的广告式文化恶补,并无法改变大多数非黄酒产区人民的消费习惯。最终只是实现了仓库的转移,把货卖给了经销商而已。而经销商也是“消化不良”,直到2007年还在卖2005年的货或者退2005年的货。

黄酒走向外埠市场就是明显的战略失误。首先是战略定位的失误。因为在江浙沪,黄酒是寻常百姓喝的酒,这个事实早成定局。但是,黄酒在开拓市场中宣称自己是“琼浆玉液”,谁能相信?尽管传说中或者历史上也确有皇帝之类的人物喝黄酒的典故,但是目前黄酒已进入寻常百姓家,却突然间升级换代定位为奢侈品,人们没有任何心理转变,显然行不通。因此,尽管黄酒的策划方投入了大量的资金,但是战略的失误导致赔钱赚吆喝,支出与收入不成比例。

作为管理者,降低成本是他的头等大事。管理者作为战略的制定者,如果失误带给企业的将是无法估量的损失。所以,制定正确的战略,不论在任何年代都是管理层最需要关注的。

战略可以决定企业的生死和发展进步。战略就是企业发展的方向,是企业根据环境的变化,本身的经营状况和实力选择适合的经营领域和产品,形成自己的核心竞争力,并通过差异化为企业创造更多的经济效益。战略成本控制是企业可持续发展的根本。



1992年美国零售业的巨头西尔斯已经到了岌岌可危的境地,公司亏损累计高达39亿美元。然而,仅仅5年的时间,公司在首席执行官马丁·艾兹的变革决策指导下,跻身于最新全球500家大公司的前列。

马丁的做法就是,把西尔斯的顾客定位于美国中年母亲。他对公司形象的广告要求是强调“西尔斯更为柔和的一面”,其商店陈列也与公司形象推销相辅相成,到处摆放着与美国中年母亲相关的产品。

马丁的决策大获成功,营业收入和利润直线上升。1996年,公司的收入为382亿美元,利润达到213亿美元。

战略成本管理是通过战略性成本信息的提供与分析利用,以促进企业竞争优势的形成和成本持续降低环境的建立,是当代成本管理发展的必然趋势。



因为战略的成功,海尔在国内市场成功的同时率先迈出了开拓国外市场的第一步。联想在成功收购IBM个人电脑的PC业务后的第一季度,营业额高达196亿元。同样是因为战略的失败,一些成功的企业固步自封,只满足于在自己的家门口丰衣足食。

战略成本管理是将企业战略与成本管理结合起来,从战略高度对企业成本结果与成本行为进行全面了解、控制和改善,进而寻求企业长期竞争优势的一种成本管理手段。

近些年来,一些企业之所以能够从企业密布的丛林中异军突起,其重要原因就是这些企业制定了适合自己发展的战略。这些高层管理者既没有盲目跟风也没有凭大肆炒作只赚“眼球”不赚利润,也没有只玩空手道,凭融资套汇想一夜暴富,而是在了解自身优势,了解哪些项目最具市场竞争力的情况下稳扎稳打,做强做大。相比那些拆东墙补西墙的企业来说,他们发展得顺风顺水。这些无疑最低限度地降低了运营成本。因此,战略成本控制是企业可持续发展的根本。





## 树立新的战略成本管理思想

目前,多数企业已越来越重视成本的控制,不少企业采用经济责任制,把成本指标分解落实到车间、科室、班组和个人;有些企业还设立了厂内银行,加强各部门、各环节的经济核算,促进成本的降低及费用的节约;批量的生产和销售,提高质量,实时管理和信息化,降低工资等,这些都是降低甚至压缩成本的一种方法。但是,这些都是传统的成本管理思想,无法适应现代企业的发展。

传统的成本管理通常是通过控制企业成本的技术与技巧来实现,那样只是体现在具体执行环节,必定会降低产品和服务的品质。

传统成本管理的缺陷主要表现在以下四方面。

### 1. 只关注生产消耗

传统成本管理只关注企业内部生产经营活动的价值耗费,通常是从材料采购开始控制,重点放在产品的制造环节,随着产品销售的完成,成本控制也就告一段落。这是计划经济时期坐等客户上门的成本控制方式。

在市场经济年代,任何公司都需要开拓市场,其中的市场调研费、广告费、宣传公关费等都是一笔不小的开支。因此,原先传统的成本控制方式明显不适应时代的发展。

### 2. 只关注企业内部消耗

传统成本管理只是在企业内部进行,很少关注或分析、研究企业外部的环境。比如供应商和代理商、销售商之间的变化,引起企业的市场开拓费用增加或者降低等。这种封闭的成本管理模式没有从行业价值链的角度出发,



寻求降低成本的途径,结果失去了同上游供应商开展战略合作的机会;以产品售出作为成本管理的终端,失去了同下游购买商进行战略合作的机会。结果只会增加自己下次生产过程中成本的投入。

### 3. 没有发现企业的竞争优势

传统成本管理目光过多地集中于为降低成本而降低成本,没有很好地将成本管理与产品的竞争优势、与企业的竞争优势联系起来,到处都是声嘶力竭地在低价格上较劲,甚至不惜血本地“跳楼甩卖”,就是没有揭示自己的产品同竞争对手的相比有什么竞争优势,自己的企业吸引人的价值点在哪里?结果很可能使企业丧失良好的发展战略,影响竞争力的形成。

在中国企业大败局中,我们都可以看到企业和企业家沉重的背影,甚至听到他们在面对恶性的价格战时发出的那一声无奈的叹息。

20世纪80年代,当苏联的易货贸易热席卷中国大地时,华北某市的金属公司从前苏联运来了5个车皮的钢坯。可是没想到,一些神通广大的人居然运来了废刚轨,轧钢厂自然倾向于购买钢轨。因为钢轨的含铁量及坚韧度都是非钢坯莫比,而且价格还合算。本想通过钢坯大发一笔的金属公司只得挥泪甩卖。不但价格低而且还需要给轧钢厂供应科说了一箩筐好话,求人家看在多年打交道的份上收下这批货。总之,那一场交易,“连面子带里子”全都输尽了。

### 4. 没有全面地揭示出企业成本的真正构成

传统的成本管理只重视明显的成本因素,如材料费、人工费、制造费用和管理费用等,没有全面地揭示出企业成本的真正构成。而且就企业的软实力方面来说,人员的内部结构的调整、企业文化的建设、员工培训等也是一些成本。因此,依靠传统成本管理系统提供的成本信息已经不能帮助管理者有效



地进行战略决策。

### 5. 不能调动员工的生产积极性

传统成本管理只是站在省钱、节俭的角度控制成本或者缩减成本,表现在管理手段就是少用材料,其结果只能是生产劣质产品。这种对生产经营活动的规范和约束,不能充分调动员工的生产积极性。

总体而言,我国企业基本上还停留在传统成本管理阶段,这种基于单一会计信息,只着眼于企业内部,特别是生产过程片面追求成本节约的成本管理模式,基本上局限于战术成本管理的范畴,很少涉及战略意义上的成本管理,已经越来越不适应急剧变化着的新环境。为此,我们必须对企业现行的成本管理方法进行改革,树立新的成本管理理念,建立新的成本管理模式。

战略成本管理就是一种适应时代发展的全新的成本管理模式。在企业生存发展变得越来越困难的形势下,为了应对险恶复杂的竞争局势,20世纪90年代以来企业掀起了“战略管理热”,企业战略管理客观上要求企业成本管理应在战略的基础上展开。据研究,企业在生产开始之前,产品中就已有85%的成本因战略性动因而成为约束成本,而传统成本管理能产生影响的部分,仅占总成本的15%。

战略成本是迈克尔·波特提出的缔造企业竞争优势的战略选择之一。战略成本管理的终极目标是提高收益水平,提高成本效率,而非降低成本,它为企业提升竞争优势提供了一种可能。选择成本优势战略,意味着企业必须高效运作,在满足消费者需求的前提下,以最低的成本占领市场,获得利益。

战略成本管理是在开放型、竞争型的市场环境中,从战略高度对企业及其关联单位的成本行为和成本结构进行分析,为战略管理提供适用的成本信息,促进成本持续降低和成本效益提高。战略成本管理是适应战略管理需要而产生的。近年来,在美、英、日等国家的企业管理实践中,战略成本管理已



经成为企业加强成本管理,取得竞争优势的有力武器。我国企业在长期的企业管理实践中,对成本管理方法的科学性和有效性进行了有益的探索。

战略成本管理从本质上讲是一种前瞻性管理,突出表现在以下几个方面。

### 1. 立足于战略目标,关注战略规划

现代企业成本管理的宗旨,是为了取得长期持久的竞争优势,以使企业长期生产和发展,因此,战略成本管理的高度从日常生产经营管理的层次跨越到战略管理层次,超越了一个会计期间的界限,立足于长远的战略目标。一方面帮助企业确立竞争战略,另一方面设计与企业竞争战略相配合的战略规划和成本管理制度。比如,规定企业在不同阶段实现成本目标的手段、投入资源、进程阶段、实施组织、预期效果等项目的具体规划,为获取最佳经济效益奠定基础。

### 2. 关注决策成本

传统的成本控制过多关注员工,而战略成本管理的重点不在于战略的实施,而在于战略的决策。与传统成本管理事后核算管理相比,它更面向于未来发展的全局性谋划和决策,特别是重视和加强对管理决策成本范畴的研究,保证企业做出最优决策,防止管理者个人单纯的“拍脑袋”决策失误给企业带来的巨大损失。

另外,战略成本管理也注重信息的应用,充分发挥成本信息的作用使其满足决策者对成本信息的需求。

### 3. 关注企业外部

传统成本管理忽视对企业成本外部环境的分析,而对处在激烈竞争环境





中的企业来讲,要保持持久的竞争优势和取得竞争中的有利地位,必须了解影响企业发展的外部环境的变化。

战略成本管理不只是单纯地关注企业的内部耗费活动而是延伸到企业外部,特别重视对影响企业的政治与法律环境、经济环境、社会文化环境、技术环境的分析以及竞争对手和合作伙伴的成本情况。既要知道上游供应商情况,又要清楚下游客户与经销商的情况,并协调好与他们的关系;既关注企业内部的价值链,也研究整个行业的价值链,从价值链上共赢分解成本等。

#### 4. 凸显企业的价值

战略成本管理不但对竞争对手的基本状况进行分析与研究,清楚企业的竞争优势,而且从产品的生产制造向资本转移,通过兼并重组、剥离不良资产等,挖掘企业价值,追求规模效应,进而上市融资让资本在经济舞台上唱重头戏。

#### 5. 关注全部成本

战略成本管理不再局限于产品的生产(制造)过程中产生的成本,而是以企业的全局为对象,向前延伸到产品的市场需求分析成本、相关技术的发展态势分析成本,以及产品设计成本,向后延伸到库存成本、销售成本、顾客的使用、维修及投诉处理等成本,按照成本全过程管理。并且对所有这些成本内容都利用严格、细致的科学手段进行管理。全面考虑各种潜在机会,分析各种机会成本,实施综合统筹管理。

#### 6. 战略成本管理着眼于调动员工积极性

战略成本管理的方法和手段都在不断创新,相比传统成本管理方式,充分调动员工的积极性,更加注重创新生产替代品等降低成本。