

 精细化思想学习丛书

浪费的 都是利润

汪中求◎著

Generated margin is wasted.

企业从来没有多余的钱可供浪费，只有让钱存进了企业的账户，那才算是企业的利润。

——比尔·盖茨

《细节决定成败》《精细化管理》
作者汪中求先生最新作品

 新世界出版社
NEW WORLD PRESS

浪费的 都是利润

Generated margin is wasted.

企业从来没有多余的钱可供浪费，只有让钱存进了企业的账户，那才算是企业的利润。

——比尔·盖茨

★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★

《细节决定成败》《精细化管理》
作者汪中求先生最新作品

图书在版编目 (CIP) 数据

浪费的都是利润 / 汪中求著. —北京:

新世界出版社, 2010. 10

ISBN 978 - 7 - 5104 - 1296 - 7

I. ①浪… II. ①汪… III. ①企业管理

IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 189945 号

浪费的都是利润

作 者: 汪中求

责任编辑: 闫 红

责任印制: 李一鸣 黄厚清

出版发行: 新世界出版社

社址: 北京西城区百万庄大街 24 号 (100037)

发行部: (010) 6899 5968 (010) 6899 8733 (传真)

总编室: (010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

网址: <http://www.nwp.cn>

<http://www.newworld-press.com>

版权部: +8610 6899 6306

版权部电子信箱: frank@nwp.com.cn

印刷: 北京市世纪雨田印刷有限公司

经销: 新华书店

开本: 170mm × 240mm 1/16

字数: 200 千字 印张: 13.5

版次: 2010 年 10 月第 1 版 2010 年 10 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5104 - 1296 - 7

定价: 26.80 元

版权所有, 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页等印装错误, 可随时退换。

客服电话: (010) 6899 8638

前 言

消除浪费：都在强调，都没到位

一、消除浪费是常识，却并不一定已经成为常人皆知的知识

“浪费”一词，在百度搜索一下，就可以找到约 690 万条结果；搜索“消除浪费”和“克服浪费”，分别可以搜索到 382 万条和 303 万条结果。

辞书上对浪费的解释是：无益地耗费人力、物力、财力和时间。有人还列出了浪费公式： $W = A - S$ （浪费 = 实际使用的资源 - 应该使用的资源 S ）。大概是为了增强对浪费问题讨论的理论性。

毛泽东关于浪费的名言几乎人人皆知，“贪污和浪费是极大的犯罪”。中国政府在 1951 年开展了包括反对浪费在内的“三反”运动（“反贪污、反浪费、反官僚主义运动”），首先在国家工作人员中展开，专门出台了以中央人民政府政务院（即现今的国务院）名义公布的文件《关于处理贪污、浪费及克服官僚主义错误的若干规定》。

近期，因为哥本哈根大会的促进，中国科学技术部推出了《全民节能减排手册》，其前言文章是《36 项日常生活行为的节能减排潜力》，文章从衣食住行用及其他等六个方面提出了 36 个细节，可以视为国家带头提倡克服浪费的具体措施，包括减少住宿宾馆时的床单换洗次数、饮酒

适量、合理使用空调、每月少开一天车、用布袋取代塑料袋、减少一次性筷子使用、用太阳能烧水和减少使用过度包装物等非常具体细微的内容。

但是，就此认为人们对浪费问题已经完全认识到位并真正理解如何去克服和消除，则不尽然。人们对浪费的理解常常是表浅和很不系统的。

比如，丰田从精益生产的角度就提出了浪费的七种可能性，企业管理者几乎人人皆知：等待的浪费、搬运的浪费、不良品的浪费、动作的浪费、加工的浪费、库存的浪费、制造过多或过早的浪费。然而，多数人对这七种浪费却不尽知，丰田非常关注库存的浪费，但为何如此关注，我们就可能不尽理解。

我们对于库存损害的表现一般能理解，因为库存产生不必要的搬运、堆积、放置、防护处理、找寻等浪费，占用厂房空间，造成多余的工场、仓库建设投资的浪费，损失利息及管理费用，物品的价值会减低可能造成呆滞品。但是，我们却不太容易真正理解，库存会使先进先出的作业发生困难，使管理的紧张感丧失因而阻碍改进，还将对设备能力及人员需求产生误判。

丰田还提出了精益生产的“第八浪费”，即人员积极性未调动起来是极大的浪费。人的积极性未能调动起来，太多的劳动成为无效劳动，最终造成劳动时间的无谓消耗。

二、消除浪费在口头，时刻浪费在手头

既然浪费主要是指“无谓的消耗”，那我们完全可以分析出浪费的可能性在哪些方面，当然，我这里的分析显然是“不完全”分析。

第一，使用不当。企业活动中的材料、工具和设备的使用不当太多了，因为使用不当损坏或降低了企业产品或服务的质量特性，增大了物料等的消耗。

我曾在一家化工企业出任总经理，接管工厂时，工厂的计量器具一年不校订一次，原料和辅料的加注很不准确，有的工人竟至于只凭经验不用量具。

在一家家具企业考察，车间主任面对车床上的用胶带纸缠绕的夹具视而不见，夹具根本固定不了加工材料，怎么保证加工精度。半成品仓库的板材堆放，大块的板材压在小块的上面，天长日久就变型得厉害，怎么保证品质。

我曾服务的一家钢材裁切加工的上市公司，钢板外表有划痕，理论上说应该算次品，但他们把客户的类别作了细分，有划痕的材料用于后期要做喷涂的需求。这样本来将形成“使用不当”的材料克服了“不当使用”，因为质量的概念包括“品质”，还存在“适应性”，同样的品质指标对客户甲重要对客户乙却不重要，有些品质指标对客户丙是缺陷对客户丁就没有任何问题。这是正面克服“使用不当”的例子。

第二，非预期使用。没有达到预期使用要求很容易被发现，也会引起足够的重视，我前面提到的出任总经理的企业，当初工人用大半桶香蕉水洗手，洗了4-5个人就倒掉；但对于没有预期使用要求的部分就很少关注，如机械厂用买来的棉纱擦拭机器，从来没有规定使用量，一台机器一个月的保养要用多少棉纱没人知道。

企业账面现金远远超过周期需求量却不做任何理财的努力，对于很多民营企业便是司空见惯了。

前不久走访一家建材生产企业，板料和方料加工过程中，未加工材料和已加工材料应该怎么摆放，企业管理者根本没有提出要求，工人堆放或远或近，乱丢乱放也很常见，进入下一道工序时又需要重新整理或再一次转运，白白浪费人工，我很是为之惋惜。

国内的酒店，很少有服务员能一手端起2块盘子，而欧美日韩的饭店员工一手端起3块盘子很正常，在法国一家酒店吃大餐看见服务员左

手托5块装有食物的盘子右手还端1块。中国酒店如何能够不用工过多，员工又如何能改变偏低的收入。

第三，失控或控制不充分。我们在企业管理培训活动中，常常被问到外地分支机构的管理问题，因为这些分公司、办事处的控制力很弱。在同一间公司，营销系统的费用控制又较之于其他系统困难，很多公司明知不合理也只能采取费用包干模式。这样一来，就费用浪费便难以评估。“把钱用在刀口上”，成了一个口号和无法实现的追求。

第四，丧失或缺少约束机制。中国各级政府的权利过大而且不能有效接受监督，颇为公众诟病。很多市、区的政府大楼盖得比美国的国务院大楼要奢华得多，甚至县一级政府的办公楼都在模拟美国的白宫。各级政府仅招待费一项，一年的总支出不下于4000亿元，其中浪费一半是不用论证的，原因就在于缺少制约。德国总理默克尔4年前招待美国总统吃烧烤超标了，竟然被检察机关起诉，中国的官员怎么会理解。

第五，系统缺陷。浪费与系统的成熟度紧密相关，而且系统缺陷产生的浪费往往不便于评估。比如，我经营的工厂每个月的透明胶带纸都得花费20多万元，因为车间推车进出货物容易侧翻和倾倒，需要用胶带纸缠绕，我们多次研究替换胶带纸的弹力绳或固定套圈，没有更好的办法。其实车间为了保持干爽有意把地面抬高了几公分，但推车进出车间就会有一个坡度，把这个坡度延长就不需要用胶带纸缠绕。

中国中小企业的多数，组装车间常常95%的材料和配套件到位了，而另外的5%的辅料或外协件却总是因为各种因素迟迟不到，催促、等待、耗损，浪费就这样一分一秒地产生，不从系统角度研究解决方案，这样的浪费就很难避免。

我们多数企业都会定期召开产供销协调会以及我们的团队正在研究的“波动订单下的均衡生产”就主要从系统性的角度去思考，都是试图通过系统的平衡达到减少浪费的目的。

第六，时间白白流逝。因为是“不完全”分析，所以最后说说很重要也很容易原谅的浪费——时间浪费。时间管理是个一本书也说不透的大题目，我觉得首先是时间浪费的认识问题，马克思就说过“任何节约归根到底是时间的节约”，恩格斯则说“利用时间是一个极其高级的规律”，著名管理学家德鲁克从管理学的角度提出“不能管理时间的人就不能够管理一切”。

龚其国著《做事的科学》一书列举的2006年的数据，中国消耗了全球资源总消耗的12%，仅实现了全球GDP总额的4.5%。以具体的时间数据分析，中国人一年平均工作2200小时，按8小时工作制折算为275天，每小时平均创造财富5.75美元；美国人一年人均工作1610小时，按8小时工作制折算为201天，每小时平均创造财富35.6美元。当然，这和太多因素相关，但时间管理的困惑绝对是其中的一个核心因素。

以当今时代的平均寿命75岁计，一个人的生命长度实际只有3900个礼拜。我就曾撰文提议，我们不妨买来一个特制的精美的储罐，里面装上3900个彩色的玻璃珠子，每周的周末扔掉一个，我们每天会增加一份紧张，因为我们眼见着“日子”迅速减少。

日前，北京师范大学金融研究中心主任钟伟先生在博鳌论坛发表题为《中国的好日子到头了》的演讲，其中有分析说，中国以全球20%的人口消耗了全球30%的能源，只创造了占全球总额10%的财富。总之，我们每天都在呼喊“消除浪费”，但我们无时无刻不在“继续浪费”中。有些地方的浪费可以说触目惊心，有些地方的浪费可以说极其荒诞。遗憾的是很多浪费人们习以为常，更遗憾的是我们很少有人努力于浪费问题的深入思考和潜心研究。

三、浪费问题不仅是管理问题，也表现为人生态度

浪费随处可见，存在于企业、社会和政府管理当中，而人们对浪费

的深切关注还非常有限。我们应该认识到，浪费问题首先是国民素质问题，表现为每一个公民的人生态度。人力和时间的浪费就首先基于对生命的错误认识，物力和财力的浪费首先是对大自然赐予的错误对待。

“暴殄天物”一词出自《尚书·武成》：“今商王受（纣）无道，暴殄天物，害虐蒸民。”“暴”为糟蹋之意，“殄”有灭绝之义。不爱惜上天所赐而任意挥霍浪费是完全没有修养的表现。

曾经在中国远洋运输广州公司的洗手间看到一张提示条：“一张纸正好，两张纸多余，三张纸浪费，四张纸犯罪。”我非常认同，认同他们对浪费的认识高度。在皇明太阳能的电梯口看到的提示条：“上一层下两层，步行和乘电梯是一样的。”我非常欣赏，欣赏他们对抵制浪费的细节意识。欧美人有一个“6秒钟原则”，食物掉在地上，6秒钟内拾起来可以吃，不会不卫生。我坚持这样做，这是对上天的尊重。

我的个人生活一直比较朴素，花钱也几近于吝啬。一点菜汤用一勺饭蘸了吃下去，一份作废的文件反面一定得用作稿纸，用完的牙膏交给太太她再也不可能挤得出一丁点，洗发水用光了就用清水灌进去涮涮再用两回。但是，酒店交洗的衣服，买一件新的才100元，洗衣费却需要30元，我并不认为不值；身边的一些人治病、上学需要费用2万、3万，拿给他们一点不犹豫，我并不觉得可惜。因为，我舍不得的不是金钱本身，我珍惜的是造物主对人类之所赐。



2010年9月12日

北京·豪柏大厦

目录

DIRECTORY

第一章 关键在于意识：浪费是最大的“犯罪”

1. 日本人能做到的，难道美国人做不到吗？ 003
2. 日本人能做到的，难道中国人做不到吗？ 010
3. 追求零缺陷，品质即生命 013
4. 企业内部的浪费让一个企业失去活力 018
5. 引发企业浪费的真正原因 024
6. 在七种资源上减少浪费 028

第二章 决胜微利时代：精打细算出利润

1. 木桶原理与浪费的短板 037
2. 利润是抠出来的 042
3. 拧毛巾的故事：节约无止境 048
4. 行业利润整体下滑是时代性的难题 056
5. 从“粗放时代”进入“集约时代” 062

第三章 永远效率第一：最大的浪费是时间的浪费

1. 人一生有效的工作时间 069
2. 敬业精神是提高工作效率的引擎 076
3. 高效益的员工使企业一飞冲天 083
4. 如何掌控自己的时间与生活 091

第四章 产业转型升级：从粗放走向精细化

1. 很多企业不是饿死的，而是撑死的 099
2. 精细化管理的三大特征 104
3. 迈向精细化管理之路 108
4. 把小事做细，把细事做透 113
5. 精细化管理的本质是抓好产品质量问题 121
6. 掌握精益生产管理方式才能进入高端市场 126

第五章 能挣还要会省：浪费的都是利润

1. 钱是挣出来的，也是省出来的 133
2. 杜绝 10% 的浪费，等于增加 100% 的利润 139
3. 用成本费用率监督和控制浪费 145
4. 微利时代比的就是成本 153
5. 精细化是中国企业实现高利润所必须跨过的一道坎 159

第六章 杜绝一切浪费：关键在于落实

1. 落实要到位，干部是关键 165
2. 成立专门的督导组 173
3. 用科学合理的奖罚制度调动员工的积极性 180
4. 减少浪费是自己分内的事 187
5. 一切浪费都要立即杜绝 192

第一章

关键在于意识：浪费是最大的“犯罪”



有一种“犯罪”叫浪费，有一个“灵丹”叫节约。上至国家，下至家庭，浪费一直像一个幽灵一样肆意掏空着所有人的财富。所以，不论是资本主义萌芽刚刚诞生之时的小作坊，还是身处现代激烈竞争环境中的大企业，浪费从来都是企业最大的蛀虫——哪个企业能够杜绝浪费，哪个企业就能够焕发活力，拥有强大的竞争力。而让企业杜绝浪费现象，最好的方法是从培养企业的节约意识开始。

1. 日本人能做到的，难道美国人做不到吗？

1980年6月24日，美国广播公司（NBC）播放了对戴明博士的访谈专题片：“日本能，为什么我们不能？（If Japan can, why can't we?）”这使戴明在美国一举成名，成为上千的美国各类机构，包括军事部门和政府，纷纷向戴明讨教，寻找日本经济崛起的原因，探究美国企业纷纷被日本企业赶超的原因。戴明博士是谁？他就是世界著名的质量管理专家，他对世界质量管理的发展做出了卓越贡献，并借此享誉全球，以他命名的“戴明品质奖”，至今还是日本品质管理的最高荣誉。戴明的理论帮助日本从二战后一片废墟，经过三十年奋斗，一跃成为世界经济强国。

而稍有点讽刺意味的是，戴明在美国成名时已是八十高龄，而且是“出口转内销”。

威廉·爱德华兹·戴明（William Edwards Deming）是美国爱荷华州人，1928年获得耶鲁大学物理学博士学位，对统计学的应用有深入的研究，将统计的质量管理应用到工业上、军事上、政府工作中、农业中……但当时，戴明博士在美国并没有受到太多的重视。1950年，由麦克阿瑟将军介绍，戴明来到日本，与日本科学家与工程师联盟合作，向日本产业界传授他的“质量管理”，他告诉日本企业要紧盯质量，生产出耐久可靠的产品，他说：“质

质量是一种以最经济的手段，制造出市场上最有用的产品。一旦改进了产品质量，生产率就会自动提高。



量是一种以最经济的手段，制造出市场上最有用的产品。一旦改进了产品质量，生产率就会自动提高。”戴明博士的名言是：“质量无须惊人之举。”

善于学习的日本实业界全盘接受了戴明博士的理论，把他奉若神明，迅速行动起来，把他的教导贯彻到实践中，奇迹迅速出现了——企业的能耗降低了，浪费减少了，质量提高了，日本的经济实力迅速提升了。

质量无须惊人之举。

戴明博士学说的核心是什么呢？

- ◆ 管理层对质量改进的决心和亲自参与
- ◆ 群策群力的团队精神
- ◆ 对员工不断的质量意识教育
- ◆ 对员工不断的技术训练
- ◆ 制定严格的质量标准
- ◆ 不断对质量成本进行分析
- ◆ 持续不断的改进活动
- ◆ 全体员工的积极参与

日本人把戴明的学说踏踏实实地实践了几十年，对质量的不懈追求，成了日本国家的一种文化。

80年代，大名鼎鼎的摩托罗拉公司面临倒闭，一个电视机厂被日本人收购了，日本人并没有什么大动作，只是换了一个总经理，运用质量管理的手段，降低成本，减少浪费，厂子的效率提高了20倍。

美国人问戴明博士：“你究竟教给了日本人什么‘秘诀’？”

戴明博士说：“也没有什么，我只是告诉日本人，每天进步1%。”

2003年，在系统地研究了西方的科学管理，戴明的质量管理，日本人的精细化管理之后，我和博士德公司伙伴朱新月、张明帅，针对中国的管理现状，提出了“精细化管理”的理论，系统提出了“细节决定成败”的思想，在国内掀起了研究“细节”，实施“精细化”的热潮。

但我们深知一种新观念、新理念的传播任重而道远，还需要不断总结，尤其是总结国际上的先进经验，就再让我们仔细分析一下日本、美国企业的成败得失。

日本企业最为全世界企业家所称道的不是他们卓越的研发能力，而是他们从不浪费的节约精神。从第二次世界大战之后日本崛起以来，很多的日本企业开始击败美国企业，冲出亚洲走向世界。日本企业的迅速崛起，引来了全世界的关注，很多企业家和专家学者纷纷开始研究日本企业崛起的秘诀。研究结果显示，日本企业超越美国企业的真正原因并不是技术，而是日本企业的成本控制——从不浪费的节约精神让日本企业的利润更丰厚、竞争力更强大。

东芝（TOSHIBA）是日本最大的半导体制造商，也是拥有一百多年发展历史的顶级企业。东芝最为世人称道的除了卓越的研发技术和追求效能的管理模式外，还有这个企业的“两面纸”精神。

东芝的“两面纸”精神就是从不浪费一张纸，任何一张纸都要正反面都使用——从不浪费的勤俭节约精神从一张薄薄的纸片开始，只有不浪费一张纸的员工才能在工作中时刻为减少企业成本而思考。说起东芝的“两面纸”精神，不得不提到东芝的创始人田中久重。

1875年，已经76岁高龄的田中久重在东京创立了田中制造所（东芝集团的前身）。作为明治时代的著名发明家，他被看作是让日本进入现代化国家的巨人之一。当已届耄耋之年的田中久重创立田中制造所之后，就引起了社会各界的关注。



田中久重希望他所创立的田中制造所能够为日本社会做出更多的贡献，因此理当安享晚年的他却依然每天忙碌在工作台前——研发新的电信设备。作为一名推进社会进程的伟大发明家，田中久重有着非常强的研发能力，田中制造所在创立不久就研发出了新的产品，而且市场销售情况非常火爆。

当田中制造所的业绩开始节节高升的时候，令人意想不到的是田中久重不但不满意，反而非常气愤。原因是，田中制造所的业绩并没有达到他的要求，对自己和企业要求非常严格的田中久重根本无法忍受业绩不能达标的企业经营状况。

对企业业绩非常不满的田中久重开始停下手头的研发工作，仔细调研其公司的实际运营状况，从销售到生产线，他都做了非常仔细的调研。经过一番仔细的调研之后，田中久重发现，企业的销售额非常不错，生产线也非常流畅，但是企业却有一个非常明显的短板——成本过高。田中久重认为，造成企业成本过高的真正原因并不是原材料购进的价格过高，而是企业缺乏一种节约精神。比如说，本来可以生产十个产品的原材料只生产了九个，剩下的原材料就成为了废料。为了让企业焕发更大的活力，获得更高的利润，田中久重决定从培养企业的节约精神开始。

田中久重认为，要培养企业的节约精神，必须先从他自己开始做起——只有作为最高领导的田中久重为员工们树立了节约的榜样，员工们才能够养成不浪费的好习惯。田中久重带头做的第一件事情就是，作为企业负责人的他在以后的工作中绝对不会让一张纸的背面出现空白，每一张纸都要完全利用，这就是著名的“两面纸”精神。同时，田中久重制定了一系列制度，以培养员工的节约精神。正是在田中久重的带领下，员工