

普
华
经
管

正略钧策
管理丛书

节/俭/管/理/系/列

节俭

Thrift

王益/编著

节俭是构建和谐社会的需要
节俭是实现可持续发展的需要
节俭是企业与员工共同的需要



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



正略钧策管理丛书·节俭管理系列

节俭

——王益/编著——

Thrift



人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

节俭 / 王益编著. — 北京: 人民邮电出版社, 2006.4 (节俭管理系列)

ISBN 7-115-14386-2

I. 节... II. 王... III. 节俭—企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 023098 号

内容提要

在资源日益匮乏的今天, 节俭已成为人类社会必须面对的课题。没有节俭精神, 人类社会就不可能持续发展。企业作为社会经济发展主要力量, 对此更有着不可推卸的责任。本书诠释了节俭在现阶段企业管理中的全新含义。本书从员工职业发展的角度, 将节俭与务实认真、敬业负责等基本职业道德联系起来, 指出节俭不仅仅是节约一张纸、一滴水, 而是员工工作精神和职业素养的体现, 是员工职业竞争力的重要组成部分。同样, 对于企业而言, 节俭也不仅仅是指降低成本, 而是提倡精益化管理, 通过理性经营、做细做精来获得竞争力。本书可以作为员工培训教材, 也可作为一般管理者自学读物。

正略钧策管理丛书·节俭管理系列

节 俭

◆ 编 著 王 益

责任编辑 吴大伟

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印制

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 880 × 1230 1/32

印张: 6 2006 年 4 月第 1 版

字数: 150 千字 2006 年 4 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-115-14386-2/F · 766

定价: 16.00

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

前 言

任什么时候，我们都不能脱离自然、不能脱离社会独自生存。在人类发展的过程中，我们曾把大自然当作取之不尽、用之不竭的宝库，不停地、近乎疯狂地向大自然索取，现在，当资源匮乏的警报响起时，人们不得不反思自己过去的行为。

在追求可持续发展的今天，节俭已成为了时代的主旋律。节俭不再是积累财富的方式，而演变成了人们必须选择的生活方式和工作态度，成为了一种社会大趋势。

作为一个企业，我们同样也要面对节俭这一社会大课题。不能适应这种趋势的企业，其企业形象、生产方式必将为社会所不容，而最终被淘汰出局。

当然，我们所说的节俭，并不是单纯的节省、节约，而是具有更深一层的新含义：最大限度地利用最少的资源，创造出最多的价值。这其中包括提高效率、提高资源利用率等内容。具体到企业的经营活动中，就是把一切不能直接或间接创造出利润的活动，减少到最低程度，从而最大限度地降低成本。

对于企业来说，所有的节俭活动都离不开员工的参与。因为员工是在生产中提高资源利用率和生产效率、降低损耗

的具体实施者。员工只有具备了认真、负责、敬业的工作态度，才能帮助企业达到这一目的。从这方面来说，员工认真、负责、敬业的工作态度，就是对企业节俭最大的贡献。

本书从宏观角度诠释了微利时代节俭的意义，深入剖析了节俭的深层次内涵，不再仅仅把它当做一种美德来研究，而是把它当做一种生存能力来阐述。书中指出，在市场竞争越来越激烈的今天，员工的节俭意识和行为决定了企业的发展。因为具备节俭观念的员工，必然更加负责、更加敬业、更加认真，而不具备这一观念的员工，往往不负责任，对待工作马虎敷衍。员工这两种不同的观念，将会给企业带来截然不同的结果。

为了帮助员工提升自己的节俭意识，在提高个人竞争力的同时促进企业的发展，本书从纠正员工的错误观念入手，帮助员工把节俭当做一种工作态度和工作能力来学习和掌握。在论述的过程中，书中还列举了很多富有启示的案例和故事，在给员工以启迪的同时，能帮助他们进一步树立新观念，并促使其采用以节俭为原则的工作方式。

最后再一次强调：节俭不仅仅是节约那么简单，而是一种工作观念、一种行为准则，是理性、负责、认真和敬业的体现。它可以激发员工的进取精神，激励他们主动承担责任、提高效率，杜绝一切浪费，从而使企业在激烈的竞争中生存和发展壮大。

目 录

第一章 高成本时代，节俭才能生存

1. 微利经营，拼的就是节俭 2
2. 消灭 10% 的浪费，利润就可增长 100% 8
3. 严重匮乏的资源不允许任何一点浪费 13
4. 淡季不淡的关键在节俭 18

第二章 节俭决定效率

1. 提高效率就是省时省钱 26
2. 日立的“8 万分钟”原则 31
3. 做事做到位 35

第三章 树立责任意识，坚决贯彻节俭

1. 尽职尽责等于节俭 42
2. 积极补位，避免无谓的损失 46
3. 花公司的钱就像花自己的钱 51
4. 工作中没有“不关我的事” 57

第四章 敬业是节俭的最佳途径

1. 做好小事就是为企业省钱 62
2. 借口是浪费的“黑洞” 68
3. 充分沟通，从源头上杜绝浪费 77
4. 立即行动 86

第五章 节俭需要认真的态度

1. 半途而废是严重的浪费 94
2. 把工作一次做好 101
3. 为工作制订更高的标准 106
4. 每个环节都要尽善尽美 112
5. 杜绝工作中的一切失误 117
6. 每天提高1% 124

第六章 精益化管理，节俭的正途

1. 杜绝生产中的一切浪费 132
2. 像丰田公司一样细化费用 139
3. “日本制造”赢在哪里 145
4. 在各个环节提高资源利用率 150
5. 把资源投入到最具生产力的地方 156

第七章 节俭才能成为永远的赢家

1. 成由勤俭败由奢——豪宴吓走外商 166
2. 让节俭成为自己的生活方式 170
3. 沃尔玛：节俭的大赢家 177

第一章

高成本时代，节俭才能生存

高成本加上激烈的市场竞争，让企业过早地进入了微利时代。如何应对这些难题呢？除了经营思路和观念需要及时进行调整、转变、更新外，更重要的是用节俭的方法降低成本、增加利润空间。

1. 微利经营，拼的就是节俭

进入21世纪，几乎所有的企业都感到了生存的压力。尽管经济还在高速增长，老百姓的“口袋”也比过去更殷实了，但企业的利润率越来越低了，一些企业面临着倒闭或被收购的危险，市场上刮起了一阵阵“寒风”。中国市场已经从暴利的黄金时代进入微利经营时代，如何在微利时代占领市场、求得生存，并与对手进行竞争，是摆在所有企业经营者面前的一道难题。戴尔公司CEO凯文·罗林斯认为，判断一家企业是否成功有两个因素：一是看客户是否持续不断地从该企业购买产品或服务；二是企业在此过程中能否保持盈利。

对一个企业来说，战略、规模实力、核心能力和品牌都是必不可少的，但这些都不是企业经营的目的。企业经营最终目的就是盈利，利润是企业生存的关键，而企业的利润和成本密切相关。

企业家们都非常熟悉这个公式：利润=收入-成本。这

个看似简单的公式中，其实蕴藏着企业赖以生存和创造财富的秘密。它告诉我们，当收入不变时，成本越大则企业的利润就越少。可见，在微利时代，降低成本是企业获得利润的根本途径之一。

微利时代的高成本让企业“雪上加霜”

在美国，如果有哪一位企业家说他所经营的企业的利润率能够达到5%，那么听到这个消息的所有企业家都会跳起来问：这是什么行业？为什么有这么高的利润率？接下来他们就会考虑自己是否可以介入该行业？自己有哪些优势？如果自己没有优势，是否可以通过收购的方式得到这样的企业？

资料表明，2002年世界500强的平均利润率为2.16%，2003年世界500强的平均利润率下降了0.16个百分点，为2%。目前经济全球化的进程越来越快，市场竞争也越来越激烈。竞争对手纷至沓来，拥挤在一个狭小的市场空间里，为分食“一块蛋糕”而大打“价格战”；利润空间越来越小，产品的利润率无一例外都在下降，企业进入了微利时代。生意越来越难做，这是所有行业所有企业的共同感受。

如今，市场越来越规范，企业竞争越来越激烈，“一夜暴富”的神话已难再有。而且，任何一个行业，只要利润空间稍大，就必然会导致大量资本迅速进入。企业要想在激烈的竞争中立于不败之地，就只能千方百计地降低成本。

但是，降低成本并非易事。由于我国经济的迅速发展和国外企业的迅速进入，国内资源已经呈现短缺的势头，价格不断上涨，企业支付的相应成本大幅度上升。资源短缺主要体现在以下几方面。

1. 能源短缺。工业化的发展，必然导致能源需求增加和能源价格上涨。随着人民生活水平的不断提高，房子、汽车和现代通信设施的消费，都会消耗大量能源。

2. 原材料短缺，直接导致企业成本的提高。以钢铁为例，据对50家钢铁企业的原材料成本统计，与2003年相比，2004年每吨生铁平均成本增加了523元，每吨铸钢坯成本增加了770元，每吨钢筋成本增加了801元，每吨中板成本增加了660元，每吨热轧宽钢带成本增加了587元，每吨冷轧薄板宽钢带增加了483元。而2005年，原材料价格又大幅上涨，由于铁矿石价格狂升71.5%，钢材成本上涨24%，部分钢铁企业已不堪成本的压力。

3. 生产条件价格上涨。这主要是指土地价格和环保费用。土地价格上涨，企业必然要支付更高的成本；环保要求越来越严格，企业所支付的相应费用也越来越高。

4. 交通运输费用上涨。交通运输紧张和交通运输费用的增加，导致企业支付成本上涨。

5. 人力资源价格上涨。从2003年开始，“民工荒”席卷全国，以“长三角”和“珠三角”最为严重。2005年的一份调查表明，70%的企业给工人涨了工资，幅度在80~150元。

由于石油、煤炭、电力、水资源和人力资源等基础性资源价格的上涨，几乎所有行业的企业都陷入高成本经营的困境。

清华大学经济管理学院教授、经济学家魏杰认为，中国企业的高成本时代已经到来。

节俭是战胜对手的“杀手锏”

有人说，品牌、核心技术和成本是中国企业必然面对的三大困境。在加入世界贸易组织的四年中，我国许多企业在前两个困境中日趋成熟，但是面对高成本的袭击，却有一大批企业手足无措。

某杂志对800多位国内企业家进行了问卷调查，调查结果显示，有46%的企业家认为目前经营最大的压力来自于成

本，其中，直接成本和管理成本是关键；95%的企业家承认自己有七成以上的时间都在进行降低成本的尝试；75%的企业家表示，他们明明知道自己的企业存在着浪费，却不知道浪费究竟发生在哪里。

高成本加上激烈的市场竞争，让企业过早地进入了微利时代。经营者如何应对这些难题呢？除了经营的思路和观念需要及时进行调整、转变、更新外，更重要的是用节俭的方法来降低成本、增加利润空间。谁可以用最低的成本，在最适当的时机满足市场，谁就可以占尽先机。

每个经营者都懂得“木桶定律”：一只边沿不齐的木桶的容量的大小，不取决于最长的那块木板，而取决于最短的那块木板。对于控制成本来说，这个定律并不是说哪块木板长短的问题，而是木板与木板之间的缝隙问题。木板之间有了缝隙，水就会漏出来，漏出来的就是成本的浪费，如果不能发现并将其堵上，成本就不能降下来，企业在竞争中就很难获胜。

来自英国的百安居家居装饰建材连锁店，其规模在同行业中居世界第三、欧洲第一，目前在全球拥有700余家专业装饰建材零售连锁店。自1999年在上海开设第一家商店开始，短短的几年内它就完成了在中国的迅速扩张，以上海和北京为中心，店铺向各大中城市辐射，并计划到2008年在中国拥有80家连锁店。百安居何以能在竞争如此激烈的市场中做大称雄呢？原因在于它们深知节俭管理的奥妙，时刻注意用节约成本来提高自己的效益。百安居总经理用的签字笔价格仅为1.5元，很多人都不相信这是事实，但只要到过百安居的人都会知道，百安居从领导者到普通员工是多么节俭。

百安居有着非常详细、严密的制度，它们正是通过这些制度，从费用细化、财务预算、操作规范等各个方面来控制

自己的成本。对于各项开支，百安居都有一套成型的操作流程和控制手册。该手册从电、水、印刷品、劳保用品、电话、办公用品、设备和商店易耗品八个方面提出控制成本的方法。

在这项制度中，它们将许多项目的开支都精确到最小的单位值。以用电为例，百安居将用电的节俭程度规定到了以分钟为单位。用电时间控制点从7:00到23:30，依据营业时间、配送时间、季节和当地的日照情况划分为18个时间段，相隔最长的7个小时，相隔最短的仅有2分钟。

预算与计划建立了节俭的标准，很好地控制了企业的成本。在百安居的运营报表上记录着137类费用单项。其中，可控费用（人事、水电、包装、耗材等）84项，不可控费用（固定资产折旧、店租金、利息、开办费摊销）53项。尽管某些单店日销售额曾突破千万元，但是其运营费用仍被细化到几乎不能再细的地步，有的费用项目甚至单月预算不到100元。

百安居每一项费用都有年度预算和月度计划。财务预算是一项制度，每一笔支出都要有据可依，执行情况会与考核挂钩。每月、每季度、每年都会由财务汇总后发到管理者的手中，超支和异常的数据会做出特别的标示。在公司的会议上，相关部门需要对超支的部分做出解释。

由于有了这种严格控制成本的制度，当百安居的总经理要将自己所买笔的价格控制在预算内时，他也就只好买1.5元一支的普通签字笔了。

节约每一分成本的经营策略，使得百安居能够严格控制成本，并最终获得较高的利润。正是这种强烈的节约意识，使百安居的运营费用占销售额的百分比远低于同行。和百安居同样规模的企业，销售额只有百安居的1/2，运营成本却比百安居多出一倍。成本相差了如此之多，利润差异自然就在不言中了。

所以，企业只有在成本上把住关，把每一分钱的浪费都当成“魔鬼”来对待，才能够赚到更多的利润，才能在微利时代生存并发展壮大。要记住，企业的利润其实就隐藏在成本中。

2. 消灭 10% 的浪费， 利润就可增长 100%

利润指标是衡量企业是否优秀的重要标准之一。如果一个大型企业和一个中型企业的利润相同，那么相对于这个中型企业来说，这个大型企业就是逊色的。

成本管理上的不到位导致巨大浪费

尽管已经进入了微利时代，但同国外相比，国内企业的利润空间仍然较大。我国人力成本仅相当于美国的 2.2%，相应的采购成本、服务成本也低得多。这是国内企业与国际企业竞争的有利条件。

但实际上，即使是在经济高速增长的年份，我国也有许多企业只是微利经营，甚至是无利经营。以 IT 行业为例，国外 IT 业的人力成本是我国的几倍，甚至十几倍，然而低人力成本的中国 IT 企业平均利润率只有 5%~10%，而高人力成本的戴尔、英特尔的利润率却高达 70%~80%！再比如金融业，我国所有银行的全部利润加在一起，才略高于汇丰银行

一家；我国啤酒销售量世界第一，但整个行业的利润只相当于一家美国中型啤酒厂的利润。对此，麦肯锡公司一针见血地道破了天机：中国企业是成本优势的“巨人”，也是成本管理上的“侏儒”。生产中的巨大浪费，是许多中国企业的症结所在。

邯钢是我国钢铁企业改革和发展的一面旗帜，20世纪90年代，在钢铁企业普遍亏损的情况下，邯钢却脱颖而出，在利润率方面成为同行业的佼佼者。

很多人不知道，在盈利之前，邯钢曾连续17年亏损。为了扭转亏损局面，邯钢把目光盯在消除企业的浪费上。钢铁行业是多流程、大批量生产的行业，邯钢的决策者在调研中发现企业内部浪费惊人，而这些浪费无疑加大了企业的成本。于是，邯钢决定从成本入手甩掉亏损的帽子。

他们在企业内部建立以“市场、倒推、否决、全员”为特点的“模拟市场核算，实行成本否决”的经营机制。即用模拟的办法，抓住成本这个关键，依据客观价值规律，用倒推的方式，从产品在市场上被消费者接受的价格开始，从后向前，参照国内先进水平，测算出每道工序的目标成本，然后层层分解落实，直到每一位员工身上。

对于邯钢这样庞大的企业而言，要想挤出利润，就需要确定一个最佳的单位产品目标成本。他们根据当时市场上原材料、产品、能源及辅助材等的平均价格，来编制企业内部成本，并根据市场价格的波动及时调整和修改。邯钢从原料采购到炼钢、轧钢开坯和成材，将各道工序的经济指标全部进行优化，争取在每一道工序上都不出现浪费。

邯钢生产的线材，在20世纪90年代初，每吨成本高达1649元，而市场价只能卖到1600元，也就是说每销售一吨线材企业要亏损49元。49元的亏损，就意味着企业内部存在

49元的浪费。必须从各个工序里把它找出来！在查找浪费的过程中发现，仅在产品的包装上，每个月就会产生上百吨废料，由此造成的损失超过6万元。在对包装设备进行了全面的技术改造后，每吨钢材的成本就下降了8元。经过认真分析，采取相应措施后，开坯工序每吨钢坯成本降低了5元，钢锭生产工序每吨成本降低了24.12元，原料外购每吨成本降低了30元……

采用新成本“倒推”的办法，经过层层分解，邯钢将每吨钢的成本最高限额压到了最低。大到几千万、几亿元的工程项目，小到一张纸、一张邮票、一根螺丝钉，他们都精打细算。

为了促使这种机制高效运转，提高每位员工的节俭意识，邯钢在给分公司下达成本目标的同时，采取了非常严格的奖惩制度以保证目标的完成——对于实际成本超出目标成本的分公司实行重罚，对于实际成本低于目标成本的公司实行重奖；同时加大了奖金发放的力度，奖金额约占工资的40%~50%。另外，还设立模拟市场核算效益奖，按年度成本降低总额的5%~10%和超创目标利润的3%~5%提取，仅1994年效益奖就发放了3800万元。

2002年，钢材市场竞争异常激烈，钢材价格一降再降，而原材料价格不断上涨，在这样的情况下，邯钢仍实现了销售收入115.24亿元、利润5.3亿元的佳绩，令同行业惊叹不已。

把成本当做投资

我们可以算一笔简单账，假如一件产品的售价是100元，成本是90元，那么利润是10元；如果把成本降低10元，利润就变成20元了。这说明了一个问题，成本降低10%，利润就增加100%。在企业的实际运作中，经常是削减一分的成本，