

企业经营就好比 $10-8=2$ ，收入-成本=利润。企业家只要做两件事，第一增加收入，第二控制成本。每砍掉一分钱，企业就增加一分利；每消除一个成本浪费，企业就增加一分利润！

私营企业 降本增效

的

217条妙计

SIYING QIYE
JIANGBEN ZENGXIAO
DE 217 TIAO MIAOJI

宇文智/编著



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

中国民营企业在激烈的市场竞争中，如何降低成本、提高效率、增强竞争力，是企业生存和发展的关键。本书汇集了217条妙计，为企业提供了实用的操作指南。

民营企业 降本增效

①

217条妙计

王长庚 著
《民营企业降本增效217条妙计》
中国民营企业在激烈的市场竞争中，如何降低成本、提高效率、增强竞争力，是企业生存和发展的关键。本书汇集了217条妙计，为企业提供了实用的操作指南。

2017年10月

中国民营企业在激烈的市场竞争中，如何降低成本、提高效率、增强竞争力，是企业生存和发展的关键。本书汇集了217条妙计，为企业提供了实用的操作指南。

民营企业 降本增效

的

217条妙计

宇文智/编著



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

私营企业降本增效的 217 条妙计/宇文智编著. —北京:
企业管理出版社, 2009.7

ISBN 978-7-80255-197-8

I. 私… II. 宇… III. 私营企业—企业管理 IV. F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 094813 号

书 名: 私营企业降本增效的 217 条妙计

作 者: 宇文智

责任编辑: 洁 静

书 号: ISBN 978-7-80255-197-8

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部: 68414643 发行部: 68414644 编辑部: 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 河北固安保利达印务有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 787 毫米×1092 毫米 16 开 23.25 印张 559 千字

印 次: 2009 年 7 月第 1 版 2009 年 7 月第 1 次印刷

印 数: 1-5000 册

定 价: 39.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前言

QIAN YAN

2008年,被指为“非常艰难的一年”,这种艰难不光来自宏观经济形势,更来自这种形势下企业的生存与发展。连续5年的两位数增长后,各种积累的问题和矛盾,在内外双重因素刺激下开始反噬中国经济,横亘而起有五大高槛:通货膨胀、信贷紧缩、劳动力成本上升、出口受阻和环保风险。

寒意袭人,如何过冬?

黄宏生说:“民营公司是野生的,要生存下来很辛苦。”私营企业从无到有,从小到大,由大到强,这是每一位企业主、老板或经理人共同的愿望,创业者靠着无比的勇气和耐心、敏锐的头脑和旺盛的斗志带领企业走过创业的艰辛之路,但所有人都会面对着一个共同的难题:如何在大环境无法改变的条件下,使自己的企业能够生存与发展。

答案其实很简单:降本增效。

降本就是砍掉成本、消除浪费。天才战略家迈克尔·波特提醒我们,尽管我们有360行生意,但不管哪行,都遵循一个基本的赚钱模式:收入-成本=利润。因此,波特也从这个最简单的公式中,推导出了差异化和总成本领先这两条最为普遍的竞争战略,成本领先就是要全力以赴降低成本。企业经营就好比 $10-8=2$,收入-成本=利润。企业家只要做两件事,第一增加收入,第二控制成本。每砍掉一分钱,企业就增加一分利;每杀死一个成本,企业就增加一倍利润!

增效就是提高效率、增加效益。打个比方说,一个人在单位时间内的贡献是 1,通过管理与学习,增加个人工作效率,让这个人在单位时间内的贡献大于 1;一个部门在单位时间内的贡献是 1,通过管理与整合,增加团队工作效率,让这个部门在单位时间内的贡献大于 1。增加效率的结果就是增加效益,同时也是增加收入、增加利润。

从另一个侧面来说,降本和增效是可以统一的。本书从私营企业实际出发,为读者提供了 217 条实用的建议。没有长篇深奥的理论,没有华而不实的空谈,有的只是切实有效的方法。本书也是非常实用的,同时,很多新鲜的、可操作的实例也都被加入其中。我们所要做的,只是拿来即用就可以了。

目 录

MBB LBB

一、抓观念——管理就是管数字,经营就是抓利润

- | | |
|-------------------------|-----|
| 1. 企业管理者必须懂财务,懂账目 | 002 |
| 2. 成本降一成,利润翻一番 | 003 |
| 3. 事前控制比事后算账更重要 | 004 |
| 4. 凡事要量化,少用形容词 | 005 |
| 5. 管理者必须看懂的三张表 | 006 |
| 6. 管理者必须抓住的几个重要指标 | 009 |
| 7. 养成正确的思维方式 | 010 |
| 8. 任何项目,财务先行 | 011 |
| 9. 企业家要有的现代财务观念 | 012 |
| 10. 实施全员成本控制 | 014 |
| 11. 步步为营,抓住每一项成本 | 015 |
| 12. 小处做精细,大处不糊涂 | 016 |
| 13. 杜绝浪费企业资金 | 018 |

二、抓作风——强大的公司总有高效的工作作风

- | | |
|----------------------|-----|
| 14. 力戒家长式的管理模式 | 021 |
| 15. 力戒凭经验办事 | 021 |

16. 建立有效的监督机制	022
17. 无条件执行	024
18. 建立合理的组织体系	025
19. 改组重复的部门	026
20. 大力强化员工效率意识	027
21. 杜绝拖延、懈怠的风气	028
22. 压一压逃避责任的风气	029

三、抓决策——别因一着不慎,满盘皆输

23. 决策三思而后行	032
24. 成本估算	034
25. 科学决策避免浪费	035
26. 减少“面子”工程	038
27. 避免决策失误	041
28. 危机中正确决策,败中求胜	042

四、抓绩效——让每一个员工产生价值

29. 精兵简政	046
30. 让每个员工确立工作指标	047
31. 对员工进行绩效评价	049
32. 制定科学的绩效考核制度	052
33. 降低差旅成本	054
34. 用合理的人才消费来降低成本	056
35. 设置监督“电子眼”	057
36. 防止出现“不拉马的士兵”现象	057
37. 裁掉绩效低劣的员工	059

五、抓队伍——保证团队强大才能保证效益

38. 留住人才,防止财富外溢	062
39. 严把招聘关	064
40. 用浮动的员工薪酬来降低成本	067
41. 运用人力资源外包来降低成本	068
42. 降低员工流动成本	069
43. 以最低人力成本取得最大效益	070
44. 员工健康就是节约成本	072
45. 员工缺勤代价高	074
46. 保持人手紧张,保证工作业绩	075
47. 多聘用兼职人员	076
48. 培养员工忠诚度,降低企业成本	077
49. 打造协作团队,提高经济效益	079

六、抓沟通——很多时候浪费存在于相互的配合之中

50. 顺畅沟通	082
51. 通过专案化管理来降本增效	083
52. 避免分派垃圾任务	085
53. 做好企业内部部门的沟通	086
54. 高效沟通	087
55. 降低组织沟通成本	089
56. 及时反馈沟通信息	090

七、抓信息——保证信息的处理得当和传递准确

57. 避免企业内部信息传递失真	093
------------------------	-----

58. 避免企业外部信息传递失真	094
59. 理顺信息传递机制和渠道	095
60. 用现代信息技术打理事务	096
61. 控制信息传递的数量	097
62. 建立避免信息失真的“防火墙”	098

八、抓采购——采购成本最直接

63. 建立采购员绩效考核体系	101
64. 完善采购基础管理	102
65. 建立采购监督机制	104
66. 加大采购工作的监督力度	105
67. 规范采购程序	106
68. 明确采购谈判流程	109
69. 用技巧性的采购谈判降低企业成本	110
70. 用延迟付款法降低成本	112
71. 让“砍价专家”与对方谈价格	113
72. 评估采购绩效	114
73. 用科学的采购预算控制采购成本	117
74. 确定最经济的采购批量	119
75. 选择最佳供应商去节省成本	121
76. 做好供应商的评审和监控	123
77. 用集中采购法来降低采购成本	126
78. 用联合采购法降低采购成本	128
79. 用招标法降低采购成本	129
80. 用买断采购法降低采购成本	132
81. 用准时化采购法降低采购成本	133
82. 用定点采购法降低采购成本	135
83. 用计划采购法降低采购成本	136
84. 用互联网采购法降低采购成本	138
85. 用第三方采购法降低采购成本	140

86. 建立供应商管理体系,降低采购成本	141
87. 用材料标准化采购法降低采购成本	143
88. 用加强战略成本核算法降低采购成本	144

九、抓物流——明晰物流成本

89. 消除不合理运输中隐藏成本	147
90. 尽量避免运力选择不当与“空驶”	148
91. 提高运输决策的科学性	149
92. 发展社会化的运输体系	151
93. 通过物流外包降低物流成本	152
94. 运用过站式物流	154
95. 进行综合式物流管理	155
96. 通过供应链控制成本	157
97. 采取物流一体化降低成本	158

十、抓库存——不要让库存成为浪费之源

98. 合理库存提高利润	161
99. 利用“牛奶取货”方式,降低库存成本	163
100. 消除恶性库存	164
101. 用减少呆料来降低成本	166
102. 用提高库存周转率来增效	169
103. 逼近零库存	170
104. 做好仓库管理	172

十一、抓生产——生产制造节省窍门多

105. 控制现场浪费	176
106. 消除等待的浪费	177
107. 消除搬运的浪费	178
108. 消除失职的浪费	179
109. 消除次品、废品的浪费	180
110. 消除动作的浪费	182
111. 消除制造过多的浪费	183
112. 消除不当库存的浪费	185
113. 消除员工创造力的浪费	186
114. 消除不必要加班的浪费	188
115. 消除生产要素过剩的浪费	189
116. 消除大批量生产的浪费	190
117. 生产适销对路的产品来降低成本	191
118. 消除管理成本的浪费	193
119. 简化生产流程	194
120. 确保生产计划的准确性	195
121. 生产过程中严把质量关	197
122. 改变单一产品	197
123. 用更新设备精简人员来减少浪费	199
124. 用消除无附加价值作业法来降低成本	200
125. 创建环保节支企业	202
126. 用流程再造来降本增效	204
127. 用建立良好的质量管理保障体系来减少浪费	205
128. 用优化的人员配置来增效	206
129. 用建立有效的组织体系来降低成本	208
130. 用完善企业制度法来降低成本	209
131. 用降低资金成本的方法降低成本	210
132. 用提高设备有效利用率的方法来增效	211
133. 用控制产品不良率的方法来增效	213

134. 用看板管理推动紧急生产过程	214
135. 消除重叠停滞,提高经济效益	215
136. 控制原材料发放和利用中的成本	216
137. 控制原材料利用中的成本	217
138. 实施六西格玛管理	219
139. 品质保证的目视管理	220
140. 遵守安全标语,防止意外	223
141. 注意安全图画与标示,保证安全	224
142. 用画上老虎线的方法保证安全	224
143. 用限高标示法保证安全	225
144. 用设置急救箱法来保证安全	226
145. 用准确定位和标识消防器材的方法来保证安全	227
146. 用应急联络电话来保证安全	229
147. 用明晰急难抢救顺序法来保证安全	230
148. 缩短批量生产时间	231
149. 擅用作业成本法	233
150. 缩短作业切换时间	234
151. 采用“一个流”模式来增效	236
152. 设备布置 U 型化实现生产同步化	238
153. 确定生产节拍实现生产同步化	240
154. 控制废品损失	241
155. 最大限度地降低产品成本中的质量成本	243
156. 彻底排除浪费	245

十二、抓销售——渠道费用是个无底洞

157. 营销成本费用预算	248
158. 用 80/20 法则降低营销成本	250
159. 用观察法来控制营销成本	251
160. 用调查法来控制营销成本	252
161. 去除侵蚀你利润的劣质客户	253

162. 减少客户流失,减少损失	255
163. 减少销售渠道	257
164. 用分公司的方法来降低成本	259
165. 用专卖店的方法来降低成本	261
166. 用特许经营店的方法来降低成本	262
167. 用直复营销的方法来降低成本	263
168. 选择合适的自营渠道模式	265
169. 建立自营渠道成本风险的防范系统	266
170. 控制销售管理费用之销售人员费用控制	271
171. 按毛利给销售人员提成,消除“黑洞”	272
172. 控制销售管理费用之日常管理费用控制	274
173. 有效降低营销成本	276
174. 管理好应收账款	279
175. 阶段性的广告宣传计划	280
176. 选择适合自己企业的广告媒体	281
177. 通过分析消费群体选择广告媒体	283
178. 让对手为自己支付广告费用	284
179. 避免广告浪费	285
180. 做好广告预算	287
181. 通过合理的折扣节约成本	291
182. 推销费里有得省	295
183. 营销推广费不能白费	296
184. 公开宣传花小钱办大事	298
185. 细算售后服务费用	299
186. 掌控好终端各项费用	301
187. 塑造利润品牌	303
188. 电子邮件销售	305
189. 控制新客户开发与维持费用	307

十三、抓技术——技术进步,扼杀成本

190. 提高生产率	310
------------------	-----

191. 大众客户化定制	311
192. 建设电子市场	312
193. 改进物流系统	314
194. 提升产品检验系统的效率	316
195. 缩短设计周期	318
196. 降低原材料成本	319
197. 细分你的顾客	321
198. 完善客户管理	322

十四、抓财务——财务管理,拦截成本

199. 慧眼识别融资里的隐形成本	327
200. 外来合同带来的财务漏洞	328
201. 加快资金周转,减少隐形成本	329
202. 缩短应收账款回收期	330
203. 掌控企业现金流	332
204. 精益成本管理	334

十五、抓细节——日常管理要节省

205. 精细管理,改变日常习惯	338
206. 办公面积可以省出多少钱	340
207. 采用游牧式办公室	342
208. 租赁比购买省钱	343
209. 买好办公设备也可以省一笔	345
210. 注重细节降低成本	347
211. 有效降低食堂成本	348
212. 开高效的会议	349
213. 降低产品研发成本	352

214. 话费节省有妙招	353
215. 控制汽车使用中的消费	355
216. 差旅费能省就省	356
217. 邮费节省有妙招	358



抓观念——管理就是管
数字,经营就是抓利润