



• 仁达方略企业管理实务现查现用丛书 •

金融危机之下，企业赢利能力受到空前挑战。  
谁能最大限度地削减成本，谁就能获得更大的利润空间！

# 砍掉成本 的 2000 个细节

北京仁达方略◎编著

权威专家结合企业经营实际，提供立竿见影的解决办法，  
一看就明白，一用就见效，  
助你迅速砍掉成本，利润倍增！



化学工业出版社



• 仁达方略企业管理实务现查现用丛书 •

# 砍掉成本<sup>的</sup>

# 2000个细节

北京仁达方略◎编著



化学工业出版社

· 北京 ·

定价：22.00元

## 图书在版编目 (CIP) 数据

砍掉成本的 200 个细节/北京仁达方略编著. —北京: 化学工业出版社, 2009. 10

(仁达方略企业管理实务现查现用丛书)

ISBN 978-7-122-06405-9

I. 砍… II. 北… III. 企业管理: 成本管理 IV. F275.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 131371 号

---

责任编辑: 曾清燕 张焕强

文字编辑: 朱健桦

责任校对: 洪雅姝

装帧设计: 尹琳琳

---

出版发行: 化学工业出版社 (北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)

印 装: 北京云浩印刷有限责任公司

720mm×1000mm 1/16 印张 13 字数 215 千字

2009 年 10 月北京第 1 版第 1 次印刷

---

购书咨询: 010-64518888 (传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

---

定 价: 32.00 元

版权所有 违者必究

## 细节决定成败 方法比理论更重要

做企业是为了什么？基业长青？成为明星企业？进世界 500 强？如果抱着那样的想法，你毫无疑问偏离了做企业的本来目的。做企业的目的，是为了赢利，赢利是企业的使命。首先是赢利，这样才能生存，然后才能谈到社会责任，谈到企业公民。一家不能赢利的企业，显然是不道德的。

在 2008 年绵延至今的全球经济危机的背景之下，基业长青已经成为奢侈的字眼，生存下去成了最现实的选择，可以说是“剩者为王”。在外部订单减少的情况下，如何修炼好内功，对企业显得尤其重要。我们组织编写的这套丛书，目前包括《管好现金流的 200 个高招》和《砍掉成本的 200 个细节》两本，可以作为企业修炼内功的指引。

这套丛书的内容，都是一些非常实用的方法。它们不是空洞的战略，也不是大而全的解决方案，而是一个个拿来就用、立竿见影的解决方法和技巧。每个方法各有特色，读者可以根据自己企业的特点和具体环境灵活应用。

有用性、实用性与可操作性是这套丛书所追求的目标，更是本套丛书的使命。

读者随便翻开一页，就可以看到一种独特的方法，将这个方法运用在自己企业的实际中，就可以节省一大笔成本，优化现金流管理，或者达到更好的沟通效果，从而获得可观的收益。在每本书 200 个方法中，只要有一个对你有用，那么，就可以说得上书有所值。

《管好现金流的 200 个高招》一书，告诉你 200 个保证充裕现金流的方法，让你有更多手段保证自己现金流的顺畅，维系住企业的命脉，避免企业因现金流的断裂而陷入困境。



《砍掉成本的200个细节》一书，告诉你200个节流的方法，让你每一分钱都花得其所。花得少了就是赚得多了，节省一分钱比赚取一分钱对利润的贡献更大，而节省，是你可以自主控制的。通过节流，你的现金流会更加充裕，利润也更加丰厚。

基业长青，曾经是风靡全国的论调，很多企业和企业主，不论是否具备条件，都一拥而上，要做一家基业长青的企业。那时候，优秀、卓越、伟大、愿景等，在一帮咨询顾问和学术专家的“鼓捣”下，成为热门词汇。但是，当浪潮过去，企业家们发现，自己的企业并没有从中得到什么改进，不过是在一个又一个的管理热词中，一次又一次为“专家们”买单。回过头来，自己还是必须老老实实做企业，勤勤恳恳解决问题，其中的心酸和艰难，其中的细节和繁复，不是专家们所能体会，也不是专家们所愿意关注的。

基业长青，作为一个梦想当然是很美好的，但是，世界上又有多少企业做到了真正意义上的基业长青？企业的平均寿命，还不如企业家的平均寿命长。企业的生命周期这道坎，能突破的已然不多，更遑论长青了。因此，更现实的做法，是回到泥土中，踏踏实实地做好自己的企业，这就需要有很多能够解决问题的方法和技巧来帮助。

这，正是我们编写这套丛书的初衷。

我们摒弃了任何与“时髦的管理概念”有关的内容，只关注企业日常经营中的实际问题，只为切实解决这些问题而努力。如果这套丛书能够让一些企业因此而生存得更加长久、经营得更加顺利，那我们的期望就已经达到了。

北京仁达方略



## 第一章 砍掉人力资源成本的 43 个细节 1

### 一、薪水是人力资源成本的“重头戏” /2

1. 适时“翻身”，调整工资 /2
2. 谨防冗员的侵蚀 /3
3. 做了多少事，就分多少食 /3
4. 采用“量体裁衣”法发放薪水 /4
5. 工作绩效才是薪水的指挥棒 /5
6. 适时赋予员工选择上班时间的权利 /6
7. 防止“一张报纸、一杯茶”的现象 /6
8. 不带薪假期，该批准 /7
9. 适时加减薪，加强激动 /8
10. 发挥“精神杠杆”的作用 /8
11. 兼职能完成的事情，绝不用专职做 /9
12. 寻找人力的替代方式 /10
13. 管理为节约之本 /11
14. 直接采取降薪手段 /11

### 二、优化企业组织结构 /13

15. 树立成本的系统管理观念 /13
16. 激励和约束机制并重 /13
17. 忙时增员，闲时减员 /14
18. 摒弃低业绩部门 /15
19. 减少不必要的机构 /15
20. 减少不必要的管理 /16
21. 减少不必要的报告 /17



22. 做到脚踏实地 /18

### 三、实施高效的招聘活动 /19

23. 选择合适的招聘地点 /19

24. 首选内部招聘 /20

25. 选择适合的人才 /20

26. 用情感感染人才 /21

27. 争取较高录用率 /22

28. 录用同行优秀人才 /23

29. 扩大招聘渠道 /23

### 四、把握裁员原则 /25

30. 慎重裁员 /25

31. 实行战略裁员 /26

32. 减少裁员的负面影响 /26

### 五、巧用培训方式 /28

33. 尽量采用内部讲师 /28

34. 争取供货商的培训服务 /29

35. 完善培训手续 /29

36. 寻求专业培训 /30

### 六、有效控制保险成本 /32

37. 开展健康计划 /32

38. 降低保费 /33

39. 减少多余的保险 /33

### 七、避免员工离职影响 /35

40. 降低员工辞职率 /35

41. 合法辞退 /36

42. 保护商业秘密 /36

43. 做好人力资源储备 /37



## 第二章 砍掉生产成本的 32 个细节 39

### 一、开拓多种低成本市场调查方法 40

44. 动员员工参与市场调查 /40

45. 聘用在校大学生 /40

46. 多与顾客交谈 /41

47. 合理制定调查表 /42

48. 从报刊中获取信息 /42

49. 了解消费者，找准市场 /43

### 二、严格控制产品研发成本 /44

50. 掌握好研发方向 /44

51. 做独一无二的研发 /45

52. 利用外部研发资源 /46

53. 重点研发擅长的项目 /46

54. 科研外包 /47

### 三、对产品进行合理设计 /48

55. 优化产品设计 /48

56. 合理确定产品规格 /49

57. 缩短设计期限 /49

58. 减少产品冗余 /50

59. 控制好产品特色功能的成本比重 /51

### 四、削减产品制造成本 /53

60. 降低产品原料成本 /53

61. 避免材料浪费 /53

62. 寻找替代材料 /54

63. 优化生产流程 /55

64. 提高设备性能 /56





- 65. 创新生产技术 /57
- 五、保证产品的产出质量 /58
  - 66. 把好原材料质量关 /58
  - 67. 严肃对待产品质量问题 /59
  - 68. 完善工序，剔除次品 /59
  - 69. 提高产品成功率 /60
- 六、改进产品包装 /62
  - 70. 合理设计包装 /62
  - 71. 特制包装 /63
  - 72. 合理利用包装原料 /63
  - 73. 谨防破损包装的影响 /64
  - 74. 包装的多次利用 /64
  - 75. 工艺改进 /65

### 第三章 砍掉投入成本的 21 个细节 67

- 一、减少前期场所投入 /68
  - 76. 优先考虑地段 /68
  - 77. 提高设备的利用程度 /69
  - 78. 缩小办公面积 /69
  - 79. 减少办公用品的购买 /70
  - 80. 租金与业绩挂钩 /71
  - 81. 灵活的办公方式 /71
  - 82. 利用科技优化办公模式 /72
- 二、实现资金顺畅周转 /74
  - 83. 薄利多销 /74
  - 84. 减少库存 /75
  - 85. 缩短收款期限 /75



- 86. 延长支付期限 /76
- 87. 抵制不正当竞争 /77
- 88. 采取易货方式, 避免占用资金 /78

### 三、优化资源配置 /80

- 89. 充分整合现有资源 /80
- 90. 挖掘资源的内在潜力 /81
- 91. 巧借外部资源 /81
- 92. 充分挖掘自身资源优势 /82
- 93. 小规模也是一种优势 /83

### 四、学会理性投资 /85

- 94. 控制投入比例, 防止盲目投入 /85
- 95. 选择良好的投资环境 /85
- 96. 建立竞争对手调研制度 /86

## 第四章 砍掉采购成本的 21 个细节 89

### 一、熟练掌握采购技巧 /90

- 97. 做有计划的采购 /90
- 98. 对产品进行估价 /91
- 99. 核算采购周期 /91
- 100. 争取实施上游采购 /92
- 101. 努力实现批量采购 /93
- 102. 同时进行多家采购 /94

### 二、从供货商入手降成本 /95

- 103. 严格考核供应商 /95
- 104. 对供应商要做到知根知底 /96
- 105. 争取与供应商实现共赢 /96
- 106. 从产品价格保障供应商的利益 /97



- 107. 坚持与供应商讨价还价 /98
- 108. 降低整条供应链的成本 /99
- 109. 学会“多管齐下” /100
- 三、做好公司采购员的管理工作 /101
  - 110. 选好采购员，杜绝“拿回扣” /101
  - 111. 采购员不能最终确定价格 /102
  - 112. 在采购过程中培养砍价技巧 /103
  - 113. 对采购员实施人性化管理 /104
  - 114. 提高采购员的素质 /105
- 四、看清商品的隐性成本 /106
  - 115. 注意产品的后期投入 /106
  - 116. 警惕信息失真 /107
  - 117. 降低隐性成本的潜在性和爆发性 /108

## 第五章 砍掉营销成本的 19 个细节 109

- 一、运用促销手段 110
  - 118. 巧妙宣传，少花钱 /110
  - 119. 巧借偶发事件宣传，不花钱 /111
  - 120. 压缩人员推销费用 /112
  - 121. 控制营业推广费用 /113
  - 122. 减少广告投入 /114
  - 123. 提倡经济的推销方式 /115
- 二、采取多种营销渠道 /117
  - 124. 高效的营销模式 /117
  - 125. 降低自营渠道的风险 /117
  - 126. 借助自身品牌，避免营销重叠 /119
  - 127. 实行产品分销 /119



128. 实行品牌总经销 /120

129. 实行特许经营 /121

130. 实现网络营销 /122

### 三、正确使用销售折扣 /123

131. 以折扣提高销售业绩 /123

132. 把握折扣的时机 /124

133. 把握折扣的“度” /125

### 四、从容应对坏账 /126

134. 避免坏账产生 /126

135. 准确预估坏账 /127

136. 催讨坏账，减少损失 /127

## 第六章 砍掉物流成本的 16 个细节 129

### 一、规划运输细节 130

137. 优化运输方式 /130

138. 保证车辆装满 /130

139. 多种货物合并运输 /131

140. 减少装卸次数 /132

141. 优化运输路线，减少事故 /133

### 二、优化配送的方式 134

142. 发挥配送中心的作用 /134

143. 配送讲求特殊化 /134

144. 找准配送时间点 /135

145. 标准化配送 /136

146. 混合配送的同时实现配送外包 /137

147. 第三方作业 /138

### 三、时刻掌握库存信息 /139



- 148. 追求“零库存” /139
- 149. 保持库存合理状态 /140
- 150. 把握生产时间，避免生产过量 /140
- 151. 以信息代替库存 /141
- 152. 改变获得仓库的方式 /142

## 第七章 砍掉资金成本的 9 个细节 145

- 一、降低银行贷款成本 /146
  - 153. 选择适合自己的贷款方式 /146
  - 154. 利用银行的优惠政策 /147
  - 155. 降低债务，减少风险 /147
- 二、增加融资方式 /149
  - 156. 上市融资 /149
  - 157. 利用政府政策合理融资 /150
  - 158. 增强融资成本意识 /150
- 三、巧妙集资 /152
  - 159. 巧用他人借款 /152
  - 160. 以赊变现，增加铺货 /152
  - 161. 吸纳社会闲散资金 /153

## 第八章 砍掉日常开支的 39 个细节 155

- 一、着眼全局，降低开支 /156
  - 162. 制定节约制度 /156
  - 163. 领导以身作则，率先节约 /157
  - 164. 增强员工节约观念 /157
  - 165. 设置多道支出控制程序 /158
  - 166. 抛开顾忌，先砍成本 /159



## 二、加强用电管理 /161

- 167. 合理使用用电设备 /161
- 168. 从照明做起 /162
- 169. 杜绝办公室用电浪费现象 /162

## 三、加强通信管理 /164

- 170. 选择线路较好的通信公司 /164
- 171. 发挥话费减价时段的优势 /164
- 172. 严禁在公司打私人电话 /165
- 173. 建议利用网络电话 /166
- 174. 采用先进的通信技术 /166

## 四、合理利用电脑资源 /168

- 175. 购买合适的电脑 /168
- 176. 防止电脑“高配置低利用” /169
- 177. 发挥共享器的优势 /169

## 五、规划打印用途 /171

- 178. 培养良好的打印习惯 /171
- 179. 减少办公室用纸 /171
- 180. 省去不必要的打印 /172
- 181. 减少文件流动 /173

## 六、节省文具支出 /174

- 182. 不要奢华，只求实用 /174
- 183. 控制发放文具 /174
- 184. 节省从“笔”做起 /175
- 185. 减少订阅不必要的报纸杂志 /176

## 七、改善工作环境的卫生状况 /177

- 186. 排值日表 /177
- 187. 以身作则做清洁 /177



- 188. 保持室内环境 /178
- 八、注意邮寄的细节问题 /179
  - 189. 采用经济型邮寄方式 /179
  - 190. 统一寄送信件 /179
  - 191. 注重邮件规格的合理化 /180
  - 192. 其他省钱方式 /180
- 九、减少差旅浪费 /182
  - 193. 寻求代替出差的方法 /182
  - 194. 避免差途奢华 /182
  - 195. 做好人员搭配 /183
  - 196. 提高出差效率 /184
- 十、合理服务，减少支出 /185
  - 197. 免去不必要的服务 /185
  - 198. 寻求经济的服务方式 /185
  - 199. 削减服务冗员 /186
  - 200. 避免多方面的服务浪费 /187



## 第一章

# 砍掉人力资源成本的 43个细节

人力资源成本即人力成本，是为取得、开发和利用人力资源而产生的费用支出，它包括人力资源取得成本、使用成本、开发成本和离职成本等。由于人力资源是企业不可缺少的，人力成本的产生便也不可避免。有很多中小企业过多关注薪酬设计，有的认为薪酬总成本控制好了就行，有的认为高薪酬就可以促使员工发挥更大的潜能，但往往适得其反。

人力成本的控制，不是单纯的数字上的控制。人力成本涉及的项目多、范围广而又不均匀，也难以单纯从一个数字总量上去平均。

谈人力成本，不应只将目光盯在员工工资之上，更不应该将一些合法的福利项目的增加当做是人力成本的增加。

人力成本管理的工作核心是绩效管理，所有的工作都应该围绕提升员工工作绩效来进行。因此，不能只顾虑人力资源管理的工作给企业带来了多少成本，而应该用更有说服力的预期效果和模型来衡量成本的增加是否值得。

然而很多企业只注重直接创造利益的部门，疏忽了人力成本合理控制的重要性。人力成本控制应遵循这样一个原则，要把钱花在该花的地方，而那些可以节省的成本应该通过合理的流程控制下来。

人力资源在企业中有着不可小视的地位，它涉及人才的搜寻、安排、管理、服务、协调等多个方面。任何企业，不论其规模大小，要想发展壮大，都要做到“以人为本，人尽其才”。但是，作为整体实力还不强的企业，在谨遵“以人为本，人尽其才”的同时，一定要把人力资源成本降到最低，让企业变成一个低成本、高效率的组织，让每个员工都变成高素质的人才。人力资源成本在企业经营成本中占有很大的比重，直接关系到企业生产、经营和管理的效益，是每个企业经营者都必须高度重视的问题。



## 一、薪水是人力资源成本的“重头戏”

一个运转良好的企业，需要设定合理的员工薪资制度，这样才可以控制好企业的人力资源成本。值得注意的是，削减雇员的薪资成本并不是要剥削雇员，而是通过一定的激励方式来提高效率。如果企业既要员工专注于创造利润，又不想付出相应的薪酬，那企业是很难发展起来的。在具体的实施过程中应遵循公平性、竞争性、激励性、经济性、合法性、开放性的原则，让每个员工都能尽情发挥自身的长处，最终实现个人和企业的双赢。

### 1.

### 适时“翻身”，调整工资

当人睡觉的时候，免不了会翻身，如果保持同一个睡姿到天亮，醒后或许会出现身体酸痛的不适状况。这里，活动筋骨就显得很有必要。

同样，企业在给员工发放工资的时候，也不宜总是“保持同一个姿势”，应该适时帮助员工“翻个身”，寻找到最佳的方式，让薪水的价值完全体现。当然这是有技巧的，如果每次只是发给员工固定的工资，即使这份固定工资再高，也无法激发员工更多的工作热情，还会导致员工以一种应付的心态来对待工作。

在某电子数据系统公司，有不到40%的员工得到了年度的奖金，只有75%的员工会增加工资。在Gateway公司，一些员工的薪水会增加15%。沃尔玛在向商店经理支付奖金时唯一的根据就是商店的绩效。在最近由Towers Perrin组织的对北美721家公司的调查中，人们发现最成功的公司愿意给予其最好的员工比其他公司高2倍的薪水。

由此可见，通过对员工的工作进行综合考核，让员工的工资有增有减、有多有少是一项节省成本、调动员工积极性的好方法。



#### 现·查·现·用

- ▶ 建立“基本工资+绩效工资+奖励工资”的工资体制。
- ▶ 加工资的时候，采取小步多加的方式。
- ▶ 将成本节省和年终奖挂钩。