



帝企鹅管理实务丛书

智慧
增强版

砍掉成本

就靠这几招

张国庆
◎ 著

利润倍增有良方
扩大市场占有率有诀窍
小招数砍掉大成本
再难的日子也能挺过去



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



帝企鹅管理实务丛书

智慧
增强版

砍掉成本 就靠这几招

张国庆◎著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

砍掉成本就靠这几招：智慧增强版 / 张国庆著. —
北京：人民邮电出版社，2014.1
(帝企鹅管理实务丛书)
ISBN 978-7-115-33746-7

I. ①砍… II. ①张… III. ①企业管理—成本管理
IV. ①F275.3-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第273510号

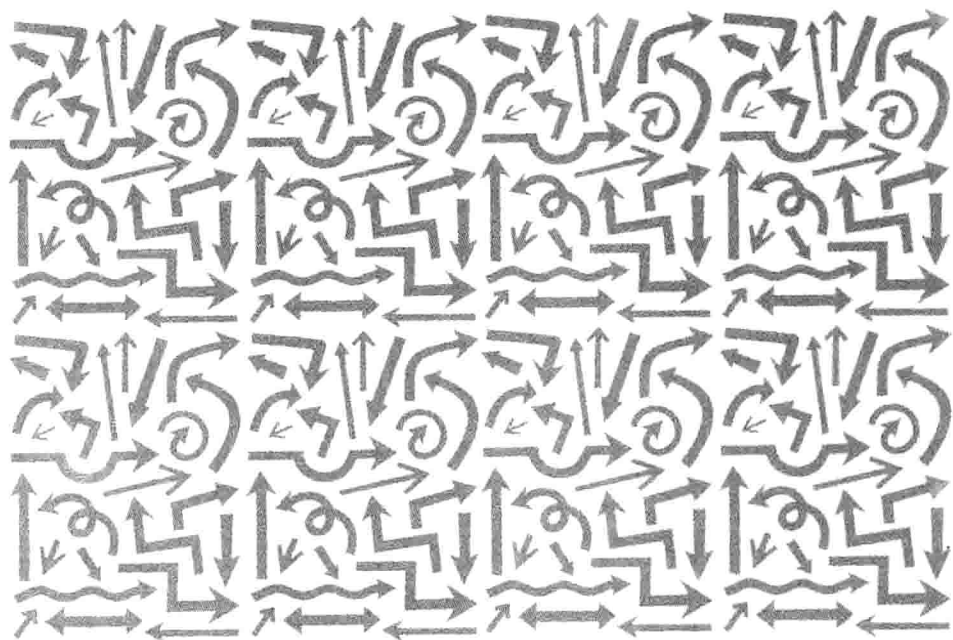
内 容 提 要

企业的经营原则是以最小的代价获取最大的利益。企业获利基本靠两种途径，一是增加收入，二是减少成本。管理学家彼得·德鲁克曾说过一句话：“在企业内部，只有成本。”做好成本控制工作，对任何企业而言，都是一项非常重要的工作。本书从企业管理的实战入手，归纳总结出了86种减少成本、增加效益的途径和技巧，包含了企业削减成本的各个方面。其所书、所写均是企业成本管理中经常遇到的问题，注重实践功效，给读者以全面、细致的指导和参考，我们相信企业管理者、决策者以及广大财务管理人员都能从中受益。

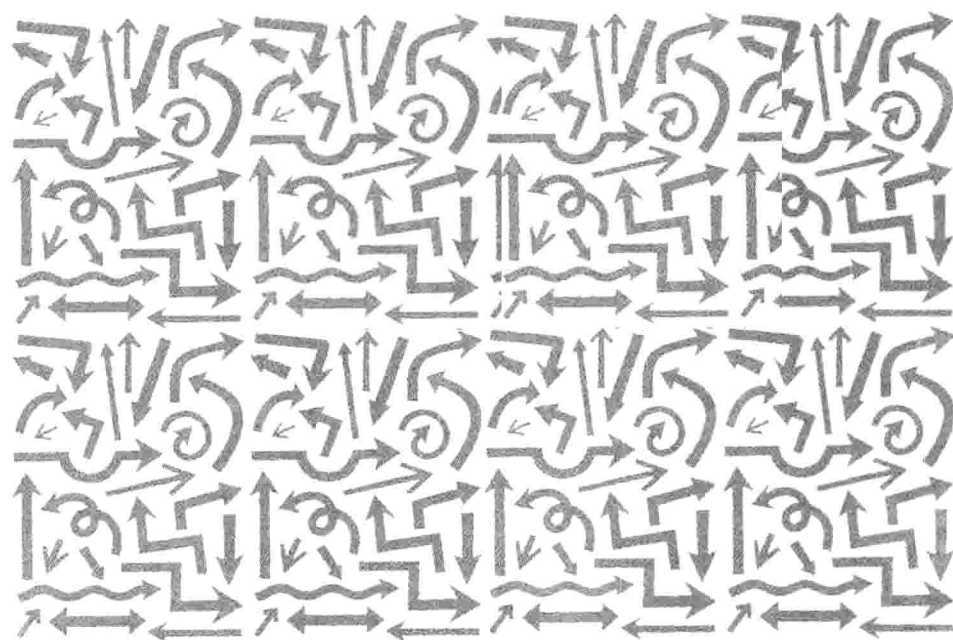
-
- ◆ 著 张国庆
责任编辑 任忠鹏
执行编辑 张婷婷
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：16 2014年1月第1版
字数：220千字 2014年1月北京第1次印刷

定价：39.80元

读者服务热线：(010)8105292 印装质量热线：(010)81055316
反盗版热线：(010)81055315
广告经营许可证：京崇工商广字第0021号



阅读的快乐，不在于读什么书，不在于读书的环境，
而在于阅读之后有什么可与别人分享



Preface 前言 >>>

企业经营的基本原则是以最小的代价获得最大的成果，换言之，即以较少的成本获得较大的销售额。但销售额不论怎么提高，倘若成本花费过大，也不会有丝毫利润，这样的经营毫无意义。

所以，企业在经营管理中，不能仅着眼于规模的扩大、能力的增强、产量的提升。简单地说，不能固执于追求数量的畸形增长。占领市场是重要的，也是必要的，却不能把它视为公司发展的全部。因为，大部分行业的竞争不是品牌竞争，而是成本竞争。只有企业成本足够低，盈利才能更多，生存更久。

拥有强大品牌、专利等独一无二的资源而具有提价能力的企业只是极少数，大多数企业生产的是替代性很强的普通商品，行业竞争激烈，只能接受市场定价。一旦市场需求下滑，企业只能降价促销。当市场价格降到其成本线以下，那些成本高的企业就面临倒闭。在“微利”时代，最后活下来，而且能够长期存活下来的唯一办法就是：砍掉成本，变粗放型经营为集约化经营。

砍掉成本是企业的头等大事，产量和市场份额不是企业追求的终极目标，只有价值和利润才是最真实的。美国管理大师彼得·德鲁克在《新现实》中对成本有一句非常精辟的描述：“在企业内部，只有成本。”做好成本管理工作，对任何企业而言，都是一项重要的工作。因

为有效控制成本是企业提高竞争力的核心所在，是企业市场竞争成败和能否取得经济效益的关键。没有低成本，企业就难以生存和发展。

然而，企业要从哪些方面砍掉成本？如何实现砍掉成本的目的？

为了使广大企业更有效地控制成本，我们特别推出了《砍掉成本就靠这几招》这本书。本书从企业管理实战入手，归纳总结了**86**种砍掉成本的途径和技巧，包含了企业砍掉成本的各个方面，基本涵盖了现代企业经营管理的全部。

本书所写的均是企业成本管理中经常遇到的问题，注重实践功效，给读者以全面、细致的指导和参考，相信企业管理者、决策者以及财务管理人员都能从中受益。

目 录

1. 精简人员, 削减人力成本 / 1
2. 掌握企业裁员的方法和原则 / 3
3. 以非裁员的方式精简人员 / 6
4. 减薪时要把握的原则和策略 / 8
5. 高薪也是砍掉成本的方法之一 / 11
6. 降低招聘成本, 提升招聘效率 / 13
7. 提拔内部人才比招聘要划算 / 16
8. 实现人力资本效益最大化 / 18
9. 员工培训和学习成本的控制 / 21
10. 推动培训成果得以顺利转化 / 24
11. 堵住员工离职成本的漏洞 / 26
12. 完善企业的商业秘密保护制度 / 29
13. 吸引“好马”吃“回头草” / 32
14. 在员工离职前就进行“摸底” / 34
15. 生产成本的削减和控制 / 37
16. 降低生产成本中的隐性成本 / 40
17. 用现代工业方式降低生产成本 / 42
18. 灵活运用外包手段砍掉成本 / 46
19. 控制产品质量, 降低生产成本 / 49
20. 管理质量成本, 提高经济效益 / 51
21. 采用有效的质量成本管理方法 / 53

22. 削减库存成本的基本方法 / 56
23. 与销售部门协调,减少库存 / 60
24. 零库存与“防范体系” / 63
25. 物流成本的控制与管理 / 66
26. 固本清源,把好商品采购关 / 69
27. 针对物品特性选择采购策略 / 72
28. 建立采购成本控制体系 / 74
29. 掌握商品采购的六大技巧 / 76
30. 获得采购差价的五种方法 / 80
31. 通过网上采购降低采购成本 / 83
32. 利用 JIT 采购降低采购成本 / 85
33. 掌握七种采购谈判策略 / 87
34. 减少采购过程中的暗箱操作 / 90
35. 对采购管理过程进行审核 / 92
36. 通过招标采购降低成本 / 94
37. 对营销费用进行必要的控制 / 97
38. 控制营销人员费用的方法 / 100
39. 掌握六种低成本传播方式 / 104
40. 营销的进程成本和说服成本 / 107
41. 建立营销费用控制管理体系 / 109
42. 通过提高效率来砍掉成本 / 112
43. 梳理流程,提高企业的效率 / 115
44. 领导的效率决定团队的效率 / 118
45. 节约时间就等于提高了效率 / 121
46. 把会议压缩到最短的时间 / 124
47. 开会一定要解决实际问题 / 127

48. 经常评定员工的时间消费 / 130
49. 堵住浪费时间的漏洞 / 133
50. 糟糕的工作秩序会增加成本 / 136
51. 营造出高效率的办公环境 / 140
52. 用适度的压力提高员工的效率 / 143
53. 增加工作量,让员工忙起来 / 146
54. 效率与创造力是淘汰出来的 / 148
55. 财务管理是砍掉成本的关键 / 151
56. 一定要选择优秀的财务人员 / 155
57. 财务风险的防范与规避 / 158
58. 对会计账簿进行分析检查 / 162
59. 掌握低成本筹资策略 / 165
60. 盘活资金,削减资金成本 / 168
61. 盘活闲置资产的实用方法 / 171
62. 固定资产成本的控制 / 173
63. 提高固定资产的利用率 / 175
64. 建立现金管理和使用体系 / 178
65. 通过财务预算管控成本 / 182
66. 加大信用与收账的有效管理 / 185
67. 怎样计算应收账款的成本 / 187
68. 建立、健全应收账款管理制度 / 190
69. 催要欠款的 7 个实用步骤 / 194
70. 对付债务人要“看人下菜” / 197
71. 通过税务筹划节省纳税 / 201
72. 选好税务筹划的切入点 / 204
73. 掌握税务筹划的基本方法 / 208

- 74. 税务筹划的 6 个基本步骤 / 211
- 75. 多采用低成本的激励方式 / 215
- 76. 切实把管理成本降下来 / 217
- 77. 招待费的管理及控制 / 219
- 78. 加强内部控制,防止不当支出 / 222
- 79. 严格控制不必要的开支 / 224
- 80. 避免电器使用方面的浪费 / 227
- 81. 提高公司设备的使用性能 / 230
- 82. 小小“回收站”,节约无极限 / 232
- 83. 配备办公用品要有节制 / 234
- 84. 强化全体员工的成本意识 / 237
- 85. 不要为了面子而不惜票子 / 240
- 86. 在节流的同时注意开源 / 244

1. 精简人员，削减人力成本

很多企业，特别是大企业，机构庞大，人浮于事，效率低下的现象相当严重。解决这一问题的根本办法是精简机构，而其本质则是改变人员过剩的状况，以削减人力成本。

如何发现人员过剩？在企业中你也许会经常看到这些现象：职员经常装作很忙的样子，或找一些无关紧要的工作做一做，只要不让双手闲着就行；有的员工在上班时看着报纸，喝着茶。这些现象都表明企业存在人员过剩情况，需要予以精简。

企业开展人力精简工作，必须先考虑以下三个因素。

其一，企业的发展战略。比如一家企业计划明年到欧洲发展，那么该公司是否需要将部分员工移转到国外？需要转移多少人？

其二，产业前景。如该企业部分产品长期销售不佳，那么负责这些产品销售的部门是否需要进行适当的人力缩减？

其三，经济环境。例如，企业所处的整体环境发生改变，企业营收因而下滑，为了维持利润，是否该考虑削减人力成本？

当上述三个因素都考虑过后，就可以采取相应的行动了。总的来说，人员精简需要经过以下几个步骤。

(1) 决定精简人员的名单

企业领导人要依照企业现状，重新规划新的组织图，让各部门的规模适应未来的发展。在新的组织图中，哪些人在或不在其中，都要让部门主管清楚地了解。而人力资源部门在人员精简的过程中，则扮

演着专家角色和辅助角色，协助其他部门一起进行精简。

要按照组织内员工个人的绩效和工作能力与资历，决定谁要被精简。例如，绩效最不好的人，会被最先精简。若公司比较需要资深、有经验的人，那么新进的员工也会被最先精简。

在筛选条件上，必须具有公开、公平的标准。企业可以设立一个审查委员会来决定谁应该留下来，谁应该离开。在审查的过程中，部门主管也参与提供意见。

(2) 公开、诚实地传达政策

在人员精简时，企业应当秉承开诚布公的态度，以明确的信息和书面数据为依据，将公司的政策公开、诚实地向员工传达，让员工有心理准备，并清楚了解公司现状。重点是一定要让员工知道，公司不是一定要裁员，也希望可以保留员工的工作权，要让员工感受到公司的诚意。

(3) 事先进行主管训练

在人员精简的过程中，部门主管扮演着非常重要的沟通协商角色，必须站在公司这一方，与员工沟通。为了让部门主管在与员工沟通时能够顺利，企业应在事前提供训练，让主管了解自己的角色和沟通技巧。比如，按照法律规定的程序，事先商谈，找到让员工能够接受的方案；裁员时应该付出经济补偿金，以避免员工的生活受到冲击；员工如果询问解雇理由时，主管该如何回答等。

【智慧锦囊】

人员精简并非是在企业发生重大危机时才需要做的事，它与人员招聘一样，应该成为企业管理过程中一个标准且长期循环的行为。这种有进有出的人员流动，不仅仅是砍掉成本的需要，更是人力资源结构合理配置的有效途径。淘汰不合格员工，引进高素质人才，可带来

知识和技术的交流，不断为企业带来新的活力。企业可根据员工考核的结果，开展“年度人员盘点”工作，有理有据地推动企业人员的新陈代谢。

当然，过度的人员流动也会使企业的人力资源成本增加，甚至影响企业的正常运行。一般而言，保持适当的员工流动率对企业长远发展才是有好处的。

2. 掌握企业裁员的方法和原则

裁员是精简人员的最直接方式，对于削减企业的人力成本有其独特的作用。企业通过裁员，可以挤去用人泡沫，清退长期离岗人员，削减一些非理性用工，由此可以减少大量显性支出，包括工资、福利、社会保险、办公费用等。通过裁员，企业可以迅速提高企业的劳动生产率，实现企业内部人力资本的重新组合，使人力资本结构更加精干合理。同时，也使员工为防止自己被裁而更加努力地工作，从而提高员工的工作效率。

但是，裁员并不是简单的“一刀切”，企业究竟是否应该裁员，这个问题对企业管理者来讲至关重要。

(1) 裁减人数的标准

法律规定，裁减人员 20 人以上或者裁减不足 20 人但占企业职工总数 10% 以上的，才属于裁员。即便是单位面临必须裁员的经营状况，但如果裁减人员人数不足法定标准，就不能以任何理由成批解除劳动合同，只能按照《劳动合同法》第三十六条、第三十九条、第四

十条的规定单个解除劳动合同。但无论是哪种情况，在具体实施时，都要依法办事。

(2) 裁员标准和依据的制定

让谁走和让谁留，是企业裁员时必须重视的问题，裁员标准必须符合三个要求：一是留住企业核心员工和优秀员工，不能因裁员使企业的重要人才流失；二是裁员标准可以成为裁员执行人员进行裁员沟通时的政策依据，也就是说要公平、公开、公正，不能成为暗箱操作的工具；三是符合标准的人数要和目标人数相符。但要针对企业不同部门的具体情况进行裁员，并尽可能和缓地、逐渐地分步展开。那种“一刀切”的，各部门平均分配裁员名额，大张声势的突发性裁员方式往往具有极大的破坏性。

(3) 合理规避赔偿风险

裁员也是一个很昂贵的行为，如果方法不当，也会引发企业更大的经济困境。我国现行《劳动法》的相关规定着重保护劳动者的利益。往往是企业想要裁员增效，或者对人员结构加以调整，却因高昂的经济补偿只能望而却步。因此，根据目前的大环境，企业在裁员时，一定要谨慎处置。

(4) 安抚员工

有些管理者裁员后便大松一口气，以为那些人的未来再与己无关了。这不但是一种“不够意思”的做法，而且还会动摇在岗员工的信心和工作积极性。作为一个有责任感的管理者、一个真正想以裁员为契机将企业推向新境界的领导，必须将安抚被裁员工，并为其日后发展提供条件作为重要任务来看待。

对被裁员工的安抚主要从三个方面展开。第一是让员工明白公司的困境，裁员实属不得已而为之。第二是关注员工的自信心。一个人受到挫折的时候，往往是其最脆弱的时候，也是其自信度最低的时候。

但坚强的自信是一个人超越逆境，走向顺境的重要法宝。所以有的放矢地进行提高员工自信的沟通是很必要的。第三，为实现其再次就业提供帮助，并尽可能为有困难的员工提供现实的帮助，以多种富有创造性的方式推动下岗员工尽快找到自己的新归宿，并重新建立起自信心和自我价值观。

对留任的员工也不要忘了安抚。例如公司有 1000 人，精简了 200 人，这个状况会让留任的员工担心自己就是下一个被裁的人。对此，企业要安抚他们，请他们不要担心，并说明公司未来的愿景和新组织结构，勉励大家好好努力。

需要注意的是，无论是基于什么样的裁员目的，人才毕竟是企业最大的资本，还是应该充分考虑员工可以为企业带来的价值，不能仅仅看到眼前的损失而盲目地使用裁员来解决表面问题，更应建立完善的人力资源管理机制来规范用人体系，形成良性循环。

【智慧锦囊】

裁员是集中辞退员工的行为，能在短期内迅速砍掉人力成本，但裁员本身也是有成本的，因此需要评估裁员的成本和收益。

裁员成本除了直接付出的遣散费之外，还包括时间成本和其他隐性成本。而其他间接费用的支出将持续不断。裁员是一个困难的决定，企业要花费大量的时间制订详细的裁员计划，各层领导不得不花时间与被裁者沟通，并安抚留下的员工。在这个过程中，不但要花费大量的时间，还可能会导致一些业务的流失。等形势好转之后，重新招聘和培训人员也是需要成本的。

所以，如果一定要裁员的话，务必充分预估裁员成本，确保收益大于成本。否则，最好选择其他方式来精简人员。

3. 以非裁员的方式精简人员

为砍掉成本或解决资金困难而进行的人员精简，并不是只有裁员一种方式，更何况裁员本身也有其固有的副作用。大幅度且不当的裁员，会使企业长期承受负面效果，例如会让留下来的员工产生不安全感，导致员工工作懈怠，忠诚度降低的恶性循环的后果，因此，有必要尝试其他方式。

(1) 向中小企业输送人员

这种方式又可以有两种渠道。

其一，向本集团或相关的中小企业直接输送人员。这种人员精简方式主要以中老年职工为对象。具体做法是由原公司出面与中小企业联系，征得职工本人同意后，将其派遣到新公司工作。由于中小企业工资水平与大企业存在很大差异，作为一种照顾措施，其差额由原公司补齐。这样使中小企业获得了人才，职工本人的收入得到保障，原公司从支付全部工资变为只支付差额，从而减轻了工资支付的压力。

其二，通过人才派遣公司向中小企业输送人员。有时只靠本集团或有直接关系的中小企业，难以消化大量的人员，必须要进一步扩大流动范围，才能满足大企业的需要。在一些地方，有促进人员流动的“人才派遣公司”。派遣公司主要瞄准大企业向中小企业输送人员这一市场，通过“派遣服务”获取利润。企业不妨联系这类公司帮助自己精简人员。

(2) 减少综合人员

对这部分人的精简，大部分企业采取以下三种方法。第一是减少新职员的雇佣。第二是将一部分较有能力的综合事务性人员抽调到第一线，来代替业务部门的自然减员。第三是将事务性人员逐步改为合同制、计时制或从人才派遣公司雇佣临时工。

(3) 自愿提前退休制度

该制度是以 50 ~ 58 岁的职工为对象制定的。它规定凡属该年龄段的职工，可自愿申请提前退休。作为鼓励措施，由企业在向其提供正常退休金之外，再加付一定金额的“提前退休费”。这种精简方式的最大特点是不采取硬性措施，而把主动权交给职工本人，由其根据自己的情况进行选择。由于这种方式带上了一些人情味的色彩，因而被人们称为“优雅的裁员”。

另外，以非裁员的方式精简人员还有冻结人事、遇缺不补等方式，管理者可根据企业的实际情况灵活运用。

【智慧锦囊】

不裁员，往往会产生一种道德感化力，这种无形的力量有可能会给企业的实际经营带来很大益处。除了上面提到的方式外，企业还应考虑不裁员、不裁员情况下的机构精简，改变组织机构臃肿重叠、层次过多、职责不清、缺乏效率的状况，做到结构合理，功能齐全，运转协调，灵活高效。精简掉的机构，其原先的人员可以安排到其他相关部门，也可以考虑安排到企业需要重点强化的部门，比如营销部。