

分析+案例+专家点评+解决方法

16个漏洞68个真实案例

你不知道的浪费真相

减浪费 降成本 提效益

不该产生的费用如潮水

员工随心所欲，公司不得不支付「漏洞」费用

一刀切，流出的是自己的血

招聘无方，既不能吸引人才也不能辨别人才

广告无效，舍了孩子却没套到狼

促销无力，支出越来越大成效越来越小

只见培训费不见培训效果 备货不科学，造成严重的浪费

没有创意，不具备核心卖点的新产品开发过多 职场争斗，华丽的舞台是被自己人拆倒的

风气不正，大家带着情绪「玩」工作 独断专行，浪费员工的智慧 错失市场机会，习惯于等水凉了以后再烧

以权谋私，「三缘人员」玩你没商量 各类报表不精确，看不到「漏水口」在哪

因小失大，捡了芝麻丢了西瓜



中华工商联合出版社

刘孝明◎著

公司的浪费 是如何产生的

分析+案例+专家点评+解决方法

16个漏洞68个真实案例

你不知道的浪费真相

减浪费

降成本

提效益

不该产生的费用如潮水

员工随心所欲，公司不得不支付「漏洞」费用

一刀切，流出的是自己的血 招聘无方，既不能吸引人才也不能辨别人才

广告无效，舍了孩子却没套到狼 促销无力，支出越来越大成效越来越小

只见培训费不见培训效果 备货不科学，造成严重的浪费

没有创意，不具备核心卖点的新产品开发过多 职场争斗，华丽的舞台是被自己人拆倒的

风气不正，大家带着情绪「玩」工作 独断专行，浪费员工的智慧 错失市场机会，习惯于等水凉了以后再烧

以权谋私，「三缘人员」玩你没商量 各类报表不精确，看不到「漏水口」在哪

因小失大，捡了芝麻丢了西瓜



中华工商联合出版社

刘孝明◎著

公司的浪费 是如何产生的

图书在版编目 (CIP) 数据

公司的浪费是如何产生的/刘孝明著. —北京:
中华工商联合出版社, 2012. 7
ISBN 978-7-5158-0196-4

I. ①公… II. ①刘… III. ①企业管理—销售管理—
资源浪费—研究 IV. ①F270—49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 099684 号

公司的浪费是如何产生的

作 者: 刘孝明
特约策划: 刘 瑜 张吕清
责任编辑: 于建廷 臧赞杰
责任审读: 郭敬梅
封面设计: 久品轩设计
责任印制: 迈致红
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司
印 刷: 三河市文阁印刷厂
版 次: 2012 年 7 月第 1 版
印 次: 2012 年 7 月第 1 次印刷
开 本: 787mm × 1092 mm 1/16
字 数: 200 千字
印 张: 14.5
书 号: ISBN 978-7-5158-0196-4
定 价: 48.60 元

服务热线: 010-58301130
团购热线: 010-58302813
地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19-20 层, 100044

http://www.chgslcbs.cn
E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)
E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书
版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。
联系电话: 010-58302915



以前培训学习经常逃课，但今天我第一次用心地坐了7个小时——福建欧普经销商



刘孝明老师在郑州国际会展中心进行实效营销培训



刘孝明老师为天源阳光太阳能培训



走进商户的世界，实效互动式培训，让商户信心倍增



高峰论坛，指点市场，激昂营销



为好太太太阳能做实效营销培训



刘孝明老师为世纪阳光太阳能做演讲——经销商利润增长的九项修炼



经销商财富论坛上，刘孝明老师激情演讲



刘孝明老师为无敌金刚地板培训



实用！实战！——来自澳克士照明三百强核心经销商会议的评价



刘孝明老师与学员激情互动



刘孝明老师为富源太阳能培训



成交技巧走进终端，让经销商富裕生活源源不断

微利时代：减少浪费 = 增加利润

微利时代到了，你的公司该如何应对？

寻找蓝海，研发新产品？

网络营销，去网上拿订单？

培训团队，挖掘每个人的潜力？

.....

有一点是你千万不能忽视的——公司里的浪费。

在与众多中小企业的经营管理者交流的过程中，我们听到很多朋友大吐苦水：

“产品的利润不小，但就是挣不到钱！”

显然，公司的利润正在被浪费吞噬！不知你是否算过账：

长期积压的库存让你损失了多少？

原材料边角料是否被利用起来？

你的管理费用支出是否合理？

部门设置及人员配备是否合理？

.....

中小企业若想在微利时代存活并取得发展，就必须不断减少公司里的浪费！

关于本书

作者刘孝明从事营销及管理咨询、培训多年，长期观察中小企业的经营管理，本书一针见血直指中小企业管理软肋。以下为本书的几个特点：

- 案例真实生动，包含很多企业日常真实发生的场景；
- 论述全面，总体结构上分为“看得见的浪费”和“看不见的浪费”

两部分；

- 批评与建议结合：针对中小企业具体的浪费漏洞，给出了简明的解决思路。

对于制度、流程有待健全的中小企业，这是一本不可多得的好书！

减少浪费，高效才有发展力！

堵住漏洞，不失血才更具生命力！

特别感谢

本书在出版过程中，很多中小企业管理一线的热心读者给出了中肯的建议，使本书在内容和编排上更适合中小企业管理者阅读。在此特别感谢以下读者为本书提出宝贵建议！

石家庄金色阳光美容顾问有限公司

孙建华总经理

哈尔滨动力科贸公司

王晓宏经理

佛山市南海科日超声电子有限公司

周志英主任

昆山市众兴家庭用品有限公司

王伟部长

什么样的书适合中小企业

在一次中国中小企业协会组织的关于中小企业转型升级的研讨会上，一位从事食品经销的老板提到自己和公司团队希望通过阅读这种灵活、便捷的方式提升经营、管理能力，但目前市场上的图书良莠不齐，即便一些被媒体炒得火热的名家或国际流行的引进版图书的内容，也和目前国内中小企业的管理实践有着一定距离。虽然市场上也有一些专为中小企业读者策划出版的图书，但很容易淹没在茫茫书海中，不易寻找。

这位老板的问题很有代表性。这里，我们为中小企业读者提供几点辨识图书的建议：

1. 辨作者：没有实践经验的作者不是好作者

管理专家、企业家黄铁鹰教授有这样一个观点：看戏与唱戏是不同的，如果你想学唱戏，当然是要找唱戏的学，而不是去向看戏的观众求教。中小企业读者当然要读“管理者”所写的书。

在我国，中小企业发展时间很短，管理知识的系统程度低、经验化程度高，因而目前中小企业经营管理的专家并不是来自院校、科研单位、媒体等，而是来自企业。一些具备丰富企业经验的经营管理者、咨询培训师，边实践边总结，为中小企业量身设计出贴近实践的建议和方案，这样的作者才是值得信赖的作者。

2. 辨内容：不能指导企业实战的书不是好书

适合中小企业的图书，一般有这样几个特点：

- 宏观环境讲的少，微观操作讲的多；
- 普遍性理论讲的少，具体性案例讲的多；
- 国外情况讲的少，国内实际讲的多；
- 专业概念用的少，通俗语言用的多；
- 泛泛而谈少，深入实务多；
- 批判性抱怨少，建设性方案多。

当然，这些特点不能绝对化：中小企业也应关注宏观环境、学习理论知识、了解国外经验、总结一般规律等。但在一定阶段内，通过学习别人的成熟经验、结合自身情况，设计出简单、实用、有效的管理方案才是更重要的。

3. 辨定价：优质优价符合读者长期利益

对很多作者而言，写作是个出力不讨好的工作，他们大多每日忙于企业管理、咨询项目或在各地授课，能够用于写作的时间很有限（我们很多作者都是利用假日、深夜或机场候机的零散时间写作的），如果不是读者的不断追问、图书编辑的软磨硬泡，一本好书不知要等多久才能与读者见面。而作者们得到的版税，有时连自己一天的授课费、咨询费都比不上。

原创经管类图书价格一般在 35 元 ~ 60 元，有的甚至更高。这是因为优质、高价符合读者长期利益。出版者挖掘好作者，并给予作者恰当的回报，作者才能加倍努力地写出好的内容，这样的良性循环才能让作者乐于传播、分享自己的管理经验，让读者得到内行的帮助。而一些低质低价图书，它浪费的不仅是读者的金钱，更是读者宝贵的时间，甚至会误导读者的决策。

“博瑞森中小企业管理丛书”就是我们专门为帮助中小企业读者提升经营管理能力而策划的。博瑞森图书愿与广大中小企业经营管理者及专家学者一起，用阅读助力明日冠军，为中小企业发展作出贡献！

送给老板的“摇钱树”

当老板真的很辛苦吗？能不能做一个有钱又轻闲的老板呢？我想答案一定是能。成功一定有方法，失败一定有理由。

孝明这本书采用理论 + 案例 + 点评感悟（孝明感言） + 解决方法的叙述方式，用中小企业在企业管理、企业用人、企业营销等经营管理中经常出现的问题为题引，用形象生动直观的方式点出了企业的漏洞，让管理者能够引以为戒，避免企业陷入同样的困境。

更难能可贵的是，本书在直击中小企业的经营管理问题时，不是空泛地谈理念，而是循循善诱地引导企业经营者去思考，并提出了切实有效的解决方案，是一本实用性极强的思维工具书，既有思想启迪性，又有可操作性。无论是研究企业的人，还是经营企业的人，或是想了解企业的人，要探讨企业问题，都应该来看看这本书。

这本书是从众多咨询实践案例中总结出来的，其精彩之处还体现在书中融入了作者对中国历史的钻研，并且将其心得运用于管理咨询的实践中，这一点，从书中大量真知灼见中可以看出。在经历多年管理变革、积累大量案例的基础上，作者对历史的借鉴，往往能起到点石成金的作用，从而促成对管理的最终领悟。这样的一个逻辑链条，不但很有深意，也暗合管理规律。因此，本书实际上已经超越了现代企业营销管理咨询的境界，它已经把东方文化与现代企业管理文化的精髓融合在了一起。

读着书稿，我整理自己的思绪，感觉有种身临其境的体验！因为孝明写的，是我和我身边的众多朋友在经营企业过程中，都曾经碰到或正在经历的事情。

《公司的浪费是如何产生的》即将付梓出版，蒙孝明信任，嘱我作序。在这里，我想对读者朋友们说，和国外相比，我们需要学习，需要改进的地方很多，因此我们更应该静下心来潜心去做企业，只有这样，我们才能成就百年企业，成就百年品牌，才能够实现中华民族真正意义上的复兴，我们一森正隆的目标也是帮助企业成长，为建设富强的祖国贡献一份力量。

抱着相同的目的，我们和孝明一起做了一些事情，希望能够为这个社会的进步贡献自己的力量。在为全国各地商业地产开发商服务的过程中，我和孝明为众多商场、专业市场举行的实战营销咨询培训课程深受合作伙伴的赞誉，针对经营者面临的困境制定策略、指导实践，为项目经营管理提升发挥了重要作用。

企业的“沉没成本”是很多中小企业都必须直接应对的问题，很多企业虽然在一定时期内活力是很充足的，但是没过几年就消亡了，原因就在于它的企业成本管理存在弊端和缺陷，而经营者或后知后觉，或任其发展，最终使企业走向末路。

坦率地讲，我很欣赏孝明为改变我国中小企业营销管理面临的危机和混乱现状，实现科学管理所做的可贵努力。对于中小企业的各种生存之难，孝明提出的解决应对之道，犹如一剂强心针，正当其时。

朋友，如果，你买到了这本书，我建议你一定要静下心来，认真地看三遍，不要太不关心自己的企业，不要浪费你的血汗钱。第一遍浏览；第二遍，带着问题边看边思考；第三遍，获取自己想要的，然后去应用。所谓学到、悟到、做到。

一森正隆商业地产全程运营管理有限公司总裁 杨森然

自序

睁开眼睛看到的是管理的漏洞，闭上眼睛听到的是公司费用流失的声音。

多年来在各类企业中穿梭，我看得最多的是不同的老板们对同一个问题的纠结——各种费用浪费的问题。也许是“当局者迷，旁观者清”吧，随着找我咨询的企业越来越多，我不经意间发现，不管是生产企业还是流通企业，不管是大公司还是小公司，那些吞噬着企业利润与效率的黑色漏洞，竟越查越多，越看越明显，也越来越让人感到害怕。“打黑堵漏”已成了相当一部分企业的必要之举。

有些企业扩招业务员，销量一直在增长，盈利却一直止步不前；有的企业促销有了，广告也做了，但产品认可度还是不高！……该花的钱都花了，但该来的盈利却没有来。

我写这本书的目的就是：

让基层人员不再利用企业的漏洞谋取私利；

让高层防微杜渐，控制成本，增加利润；

让老板知道自己有哪些费用在无声无息地流失。

千里之堤，溃于蚁穴。导致费用浪费的各种漏洞就是企业的蚁穴，如果不及时控制就会出大问题。在公司业务良好的时候，小小的漏洞在大量的回款面前，很容易被掩盖。但是，当行业不景气、公司业绩不佳的时候，那些正在将公司现有积蓄一点点吸干的小漏洞，就会成为拖垮公司的



元凶。

于是，寻找企业费用浪费的根源，破解企业因管理不当或做无用功而造成的浪费之谜，就成了我这几年来做企业咨询时特别关注的一个问题。

跟许多老板接触的过程中，老板们也提出了这样的疑惑：你说的这些漏洞我也看到了，但是没办法下手清理啊！“水至清则无鱼，人至察则无徒。”“卡得太紧，员工没了，卡得太松，公司没了！”

其实，根本就不是这么回事，员工的高收入、高福利与员工离职、公司费用的浪费是两码事。让员工减少浪费、提高效率、提高资源的利用率，然后再给员工高收入高福利，同样的花费，却是截然不同的效果。

一次偶然的机会，我受中国营销传播网的编辑之约，在专栏里写了几篇关于如何减少企业浪费问题的文章。没想到第一篇发表之后就成了网上的热点文章，并且受到了几个出版社的关注。在连载了几篇之后，我决定接受编辑的建议把这几年来在减少企业费用浪费方面的经验和教训写出来供大家做一个比照，有则改之，无则加勉。

刘孝明

2012年03月07日

目录 Contents

上篇 看得见的浪费

第一章 管理不善

——不该产生的费用如潮水

1. 业务员出差费用的浪费 / 004
2. 生产管理不周密，废料成本增加 / 009
3. 员工无所事事，工作时效性差 / 011
4. 高层管理者素质不高而造成浪费 / 012
5. 销售管理不到位 / 015

第二章 制度不完善

——员工随心所欲，公司不得不支付“漏洞”费用

1. 虚报差旅费 / 018
2. 招待随心所欲造成浪费 / 019
3. 车油费管理不严产生的浪费 / 019
4. 会议太多造成的浪费 / 020
5. 话费补贴不当造成的浪费 / 021

6. 电费管理不当造成的浪费 / 021

第三章 机构设置盲目

——一刀切，流出的是自己的血

1. 盲目设置职能机构，特别是驻外办事处 / 026
2. 盲目砍掉驻外办事处造成更大的浪费 / 029
3. 盲目转变部门职能，因小失大 / 031
4. 盲目合并部门职能，造成更大的浪费 / 032

第四章 浪费招聘费用

——招聘无方，既不能吸引人才也不能辨别人才

1. 企业前景不明，求职者缺少安全感 / 037
2. 个人待遇、发展前景一般，求职者缺少向往感 / 039
3. 不懂如何辨别人才，高薪请来了学徒工 / 040
4. 没有把好招聘关，错招“精英” / 047

第五章 浪费培训费用

——只见培训费不见培训效果

1. 管理新人陷入“蘑菇管理”的误区 / 052
2. 营销模式没建好，人越多越浪费 / 057
3. 培训课程与需求脱节 / 060
4. 把忽悠当真理 / 065
5. 把游戏娱乐当“主菜” / 066
6. “九阳神功”太多，“独孤九剑”太少 / 069
7. 培而不训 / 072

8. 从培训到强化的时效成本 / 074

第六章 浪费广告费用

——广告无效，舍了孩子却没套到狼

1. 迷信大媒体，掉入“以小搏大”的陷阱 / 078
2. 广告“假、大、空” / 079
3. 广告找不到消费利益切入点，穿透力不强 / 080
4. 习惯于单一模式，缺少广告组合 / 082
5. 习惯于吹嘘，缺少可信度材料的支撑 / 083
6. 传播习惯僵化，缺少借力传播 / 085
7. 广告投放小气，却不知“伤敌十指不如断其一指” / 086
8. 广告资源的抢占意识不强 / 087
9. 舍不得广告推广，形成恶性循环 / 088

第七章 浪费促销费用

——促销无力，支出越来越大成效越来越小

1. 策划无力，吸引点的组合不强大 / 093
2. 赠品：只选对的，不选贵的 / 097
3. 只顾渠道不管终端，产生过多的泡沫销售 / 099
4. 失败的“促销路演” / 100

第八章 研发无路

——没有创意，不具备核心卖点的新产品开发过多

1. 研发缺乏战略性的指导，针对性不强，滞后性严重 / 105
2. 研发与市场需求脱节 / 107

3. 盲目研发导致新品滞销、库存积压 / 109
4. 技术侵权，新产品惹祸上身 / 111
5. 研发周期过长 / 112

第九章 库存不合理

——备货不科学，造成严重的浪费

1. 原材料库存造成的浪费 / 119
2. 滞销品、半成品库存造成的浪费 / 121
3. 促广物库存造成的浪费 / 122

第十章 看不见浪费

第十章 工作风气不正

——风气不正，大家带着情绪“玩”工作

1. 抱怨风，让团队不战而败 / 129
2. 闲扯风，谈完后“涛声依旧” / 132
3. 搞怪风，内耗消耗时间和金钱 / 134
4. 无耻风，让无耻和推卸成为一种习惯 / 135
5. 官僚风，降低工作效率、加速员工流失 / 136
6. 叫骂风，让下属养成不吼不动的毛病 / 139

第十一章 忽视员工智慧

——独断专行，浪费员工的智慧

1. 领导者在思想意识上不重视员工的智慧 / 145
2. 没有激活员工智慧的激励机制与文化 / 145