

第 1 章 努力降低经济成本

如何提高经济效益

经营小公司抓什么？抓效益。没有经济效益，小公司就无法维持生存，无法扩大再生产。今天，管理的现代化把效益问题放在十分重要的地位，那种粗放经营的方式早已过时，没有效益，或者很少效益的小公司只能被淘汰。老板要取得成功，必须时时关心小公司的经济效益，牢固地树立起效益观念。

1. 事事进行成果与消耗的比较

经济效益是产出与投入之比，或者说是成果与消耗之比。比值越高，经济效益越好；反之，则很差。长期以来，我们的小公司只重视生产资料和劳动力的投入，投入越多越好，对于成果，却不太计较，更不重视成果与消耗的比较。树立效益观念，就是要时时、事事把成果与消耗加以比较，力求用最小的消耗创造出最多的成果来。

2. 重视节约，杜绝浪费

降低成本，就是提高效益。而降低成本的首要之点就是杜绝浪费。一分钱、一滴水、一度电、一颗螺丝钉，能够节约就必须节约。武汉柴油机厂的德国专家格里希应聘担任厂长后，

发现厂里到处都有些钉子、螺丝掉在地上，他要员工捡起来，并说，在德国如果发现这种情况第一次不捡，要受警告，第二次再不捡就会被解雇。

3. 不追求虚假的高产量和高速度

速度快、产量高，只能反映生产的一个方面，而不能代表经济效益也好，不顾成本，一味强调高速度、高产值，其结果只能使小公司遭受重大损失。虚假的高产量和高速度是小公司生产的毒瘤，一旦爆发，就会象“蝼蚁之穴，溃千里之堤”一样，不可收拾。

4. 提高劳动生产率

提高劳动生产率，在任何时候，在任何情况下，都是增加效益的重要途径。在同样的时间内，生产出更多的产品，既节约了劳动力的投入，又加快了资金的周转，产品成本也随着下降，盈利自然会增加。

5. 向管理要效益

提高小公司经济效益，渠道很多，但却不及管理这条渠道。改进管理一般不需要多少投资，而效益却可以大大提高，可以说是“无本万利”的有效措施。国外曾作过这样的测定：小公司增加一个劳动力，可以取得一比一点五的经济效益；而增加一个有效的管理者，却可以取得一比六的经济效益。在管理上，是大有文章可做的。

对成本精打细算

对许多小公司来说，最薄弱的环节也许就是成本核算。因为大部分的精力已集中于产品的设计、生产与销售。然而，在

激烈的市场竞争中，准确地计算出每件产品的成本以决定产品的价格比依靠感觉来定价更有获胜的把握。除此以外，不断发生的通货膨胀也要求经常核算成本，不少破产小公司的倒闭就是因为他们没有根据新的费用计算产品成本。当天的产品必须根据当天的费用来计算其成本。

首先，在计算生产部门的成本时，要将之细分为原料成本、人工成本、间接成本。

在产品的制造过程中，所有派上用场的员工、原料及管理人员的工资都应算作生产部门的成本。但是生产部门主管则不同，因为他也隶属于最高管理阶层，所以他的工资应算作管理的成本。

所有原料用品、燃料、能源动力，以及维护、保养机器设备等费用（但这些机器设备必须和生产或加工处理有关），都应算作生产成本。并且，生产部门所有不直接参与生产过程的人员，譬如秘书或文书职员等，也必须包括在内。

生产部门的这些成本分成三大类，这是因为：第一，可以比较方便会计记账和计算生产部门的成本；第二，把成本分类成员工、原料、管理各部分以后，管理阶层可以在不同的情况下以不同的方法调整总生产成本。简单地说，所有直接参与生产过程的员工（组合、生产、包装等等）都归作生产员工成本。在生产过程中用到的所有原料和中间产品，都应该算作生产部门的原料成本。

没有参与生产过程，但却由生产部门聘用的员工或专门职业人士，他们的成本算作“间接成本”。间接成本还包括所有在生产部门中使用的办公用品、设备、水电、燃料、电话费，还有生产过程中所有的交通工具、或作业工具折旧费用等。

其次，把固定成本和可变成本区分开，以便确定出在生产

某种产品时花了多少费用，这就是所谓的边际成本计算法。

确定成本来源能使老板做到：

1. 确定成本中心；
2. 监督这类成本，并运用它们进而监督整个预算；
3. 控制它们，以减少或避免那些不必要的费用；
4. 把责任分解于小公司的若干领域。

成本核算的好处很多，主要包括：

1. 认识最有可能获利的产品或服务是哪些；
2. 暴露出浪费或损失在何处；
3. 提供节约的基础；
4. 对定价（尽管从长远来看，是市场决定价格）提供有用的信息；
5. 能使小公司用一种系统的方法计算出预算的“费用”部分。

从一开始就要压缩成本

当资金没有问题时就可以开始创业了，但为了有效的经营下去，必须要针对每项成本加以管制，这样你才可以找出你财务问题的症结，进而解决你们营运上的问题。

每一项成本的支出都必须清清楚楚。千万不可含糊不清，即使是一个小型的公司，其投资起码也要几万元以上，许多老板因为没有寻求更低成本的代替品，所以捉襟见肘，实际成本往往较最初的预估高了很多。

首先，我们必须把开始所需要的资产列出来，并且作好详细的计划。譬如，我们要开个杂货店或小型平价商店时，我们

必须把商品分别排在不同的货架上，而且存货数量不能太多或太少，最好控制在多出实际量的百分之五以内，另外像货架上的设备与工具等也用同样的方法加以列出，项目必须巨细无遗，甚至连日常文具用品的支出也不可忽视。

做这项工作的目的有二，首先你仔细查核你当初所预计的每项成本，然后可以想想是否可以节省一些，说不定因此可以减少你不少成本的支出呢！本来小公司资本小，经不起任何风吹草动，所以刚开始时一定要采取斯巴达式的严厉作风，非到必要绝不乱花一毛钱。

第二个目的就是经过有系统的方法去设法减少每个项目的成本支出，以期使总成本能在合理的范围内达到最低的要求。特别是像货架及其设备，还有租赁的其他东西等等，往往稍微做一些改善就可以节省巨额的成本。

有一位成功的小公司老板总结其经验说：“了解你的成本结构是良好的财务管理及规划的关键所在。”他的第一个事业是在一个热闹的城镇上开了一家冰淇淋店，他说：“我当初计划要花一万元来装潢这个店面，另外二万二千元用来装设备及租一些生产器具，还有八千元用来购买招牌及家具，总共四万元。但是我真正开始购买这些东西时我发现起码还可以再节省约一万二千元。怎么说呢？我用了一些旧的设备，约节省七千元，另外我只要再多付一点点钱，就将那家店面的水电、煤气等管路给顶了过来，结果比当初的预计要少了一万二千元。”

事先有周密详细的调查是防止任何无法预料成本的不二法则，这里有个令人警惕的故事：有个小型工厂的老板，投资了巨额的成本正准备大展鸿图生产有机肥料时，政府环保官员勒令他增设一万五千元的垃圾回收设备来防止环境污染，结果他因为无法筹措出这笔钱，只有贱卖机器后关门大吉，这是多么

令人扼腕的事。所以有很多隐藏的成本必须要有专门的技术人员才可以预估出来，因此小公司多多咨询这些专门人员可以省掉很多日后不必要的麻烦。

市场上的行销成本也是如此，如果没有正确地预估出产品需求时，产品积压无法销售出去，就等于资金积压在那里一样，还不如不生产好，所以促销及配货的各项成本尤其不可忽视。

贷款人及投资人如果没有正确地评估及检核，往往就将企划案匆忙地推出，一点也不考虑一下，这样常会导致很多预料之外的成本发生，这都是怠慢、急促及没有谨慎评估的代价，不可不慎。凡是财务调度良好的大公司可以应付一些无法预估的花费而毫无影响，但是小公司就不会如此了，他们的财务结构都很紧，经不起如此的大风大浪，因此千万别靠臆测，要确实明了你的成本结构。

有效控制成本的方法

1. 吸收员工参与

成本控制从来不是单枪匹马能够完成的，不管此人多么尽心尽力，因为成本不是由单个人造成的。要让全体员工意识到成本控制计划的必要性和合理性，并在日常工作中时刻牢记成本控制的准则。

与各部门主管一起制定成本控制目标，让各个管理阶层都行动起来。小公司经营必须提供具体的目标参数，应该使员工感到是他们自己在协助确定具体目标。通过员工告示、公司内部刊物和员工会议公布目标、行动准则和项目进展情况。必须

通过正面的激励引导员工以新的方式思考。对成本目标的认同会减少成本控制具体工作中的阻力。

2. 事先多做预算

不论年景好坏，预算报告仍是成本控制的最好工具。至关重要的是，预算必须令人信服，要明确小公司预算资金会影响到哪些预算项目。并设法从会计部门获得详细的成本资料，以便了解为什么预算或成本会超支。要逐项检查，而不是仅仅从总额上管理预算。

3. 权责相当

让他们对所控制的具体预算负责。如果他们属于不单独出具报告的成本中心，则需要另想他法，让他们以预算为工具实施成本控制。

4. 控制人员费用

这仍是大部分预算中最大的可控要素，同时也是最敏感的领域，必须既降低成本，又不损伤士气和小公司复原的潜力。问题的解决，有赖于一些准则的建立。

首先，冻结人员编制，包括停止补缺。立即削减与人员相关的成本，这可能包括控制差旅费和培训费。这样做不仅能降低成本，还能加强员工的成本控制意识。

然后，评估现有员工的绩效，并趁此机会解聘一些业绩不理想的员工。也许在平时，他们的业绩还不至于遭到解雇，但现在是非常时期，每个人都会意识到这一点。这样做同时也是提高效率的有效手段。

接下来，再研究员工日常耗时较多的工作。应该想法确定如果某项工作停止四到六个月，对小公司业绩的影响程度。如果其停止后小公司也能维持，就不要再枉费钱财。由此剩余的员工可以加以必要的评估并重新分配，如有必要，还需重新设

计组织结构。员工应该提高工作效率，工作任务也应更有相关性。如果成本控制目标已经下达，员工也深知这一点，那末，员工应该乐于从命。

最后，要精心选择提职人选和加薪方案，以适应职责范围的扩展。

5. 考察后勤

经营低迷正好给人以改善后勤服务质量的机会。各种后勤服务的供应商急于争取业务，往往愿意在等同甚至低于现在价格的水平上，提供质量更优的服务，原因就是因为他们面临更加激烈的竞争。

在这种情况下，服务质量有望改善的行业有保安服务和监视报警系统。某家小公司曾稀里糊涂地支付多年未开通的防盗报警系统的维护费用。这种服务常常受到忽视，因为它们被看成是不可或缺的。

在评估后勤服务的需要时，要学会区分“必不可少”和“锦上添花”的项目。大多数限制奢侈花费的公司政策成文于好的年景，还没有制定条文来杜绝浪费，现在正好趁机下手，果断予以削减。

6. 认真研究采购

不管是否有正式采购制度的规范，采购活动都是节省大笔费用的关键。负责采购部门的人员应该考虑制定激励方案，将其与降低可控成本相联系。这样做往往能事半功倍。

如果某个采购领域可以被界定，其数量需求也相当确定，价格不受不可控制因素的影响，那么小公司就应考虑把奖金和绩效挂钩，制定降低成本的目标。尝试这种做法的小公司老板务必要确定一些参数，以防止采购员为了获取价格折扣而疯狂购进足够用上好几年的物品。

一举一动都要开源节流

为了减少浪费和降低开销，不仅在资源利用方面，而且在操作制度方面，都可能要求作些基本的改变，有时整个公司也得重新设计一番。许多小公司中存在的“一些”条条框框，可能使某个能够产生巨大新机会的思想被扼杀掉，因而是一种很大的浪费。

通常降低成本的办法是对所有开销都砍下同一个百分比。但这种武断作法使早已降低了成本的环节处于困境，而对真正浪费金钱的地方则毫无作用。

由于涉及威信的问题，把一项活动整个地减掉是很困难的。可是试图把完全不应该做的事情搞得符合节约的要求，也几乎是不可能的。有时候低成本的最好的办法就是把一个公司整个地关掉，即使这个公司运作得很有秩序也在所不惜，因为事实上这个公司已不再合适了。对于不可能产生真正结果的一些活动所应采取的明智的行动，是把它停掉，这当然不是容易的事，但却可以避免时间和金钱的浪费。

1. 充分利用电话的好处

考虑一下拨一个电话会给你带来无穷的受益。

人们必须接打来的电话。因此，打通电话后，你的事就可以被优先讨论。

利用电话比写信或留个备忘录快得多。

打电话时你能当场提问题并马上得到回答和澄清，因此可以避免误解。

打电话可以节省速记员的时候，拟稿员的时间，送信人的

时间，拆信人和读信人的时间。

利用长途电话，你可以节省相当数量的旅行费用。

当一个员工为小公司的业务而旅行时，便意味着给他的产品增加了相应的成本。他旅行时工资变化、他的交通费用、还有他在旅行中的花费等等都会使最终产品成本上升。

为什么不用长途电话呢？写封信再跟一个电话，不也同样能完成该项任务吗？

人们说旅行开阔思维，这是完全正确的。有些时候面对面地接触是完成一项任务所必需的，但是旅行只应该在必需时才进行，否则徒然增加你的成本负担。

2. 废品是放错地方的资源

报废或丢弃的材料每年要值成千上万元。而不幸的是，似乎没有人完全明白这个问题的重要性。

废品所带来的不仅是材料损失本身，而且还有更大的实际损失：在材料报废前我们做的许多工作；昂贵的机器和劳动工时已经用掉了，而它们的价值可能比报废的材料高许多倍。

为了减少废品损失，我们必需做到：

(1) 搬运工具和材料时必须小心行事。

(2) 老板必须检查产品报废的原因以避免以后再发生类似的事件。

现代管理降低公司成本

现代小公司的经营实践证明，创造财富不能单靠劳动、资本、土地等老一套陈旧的管理运营方法，而应当设法减少单位产品的劳动和物质消耗，建立杜绝浪费和富有效率的现代管理

体系，以有效地节约时间和降低成本。

1. 产品和市场分散化

一个公司所经营的产品及其市场越分散，其所遭受的经营风险越小，而其所开发的经营潜力就越大。例如著名的国外公司爱默生电器公司曾生产数百种电器、电子元件和有关产品。它的多种经营和广泛的消费者，一直被认为是该公司实力强大的原因之一。例如，机具是该公司销售最大的产品，但仅占该公司全部销售额的 15%，该公司的业务还包括住宅和非住宅建筑、工具、工业生产线设备及其配件、工业机械和零件、通用机械和农用水利管理机械等领域。同时，该公司产品在国际市场上的销售量均占其全部销售量的 20% 左右。产品和市场的分散化，使公司在某一种商品上所遇到的风险缩小到最大的程度。

2. 各事业部独立决策

一个公司应按不同的经营项目来成立各自的事业部，而各事业部应采取独立决策的经营方式，以避免在经营方面出现的一刀切的情况，从而在整体上影响经营项目的发展。例如爱默生电器公司共设立了 35 个事业部，每个事业部都自行决定自己的政策，像一个独立的小公司那样进行经营管理。各事业部自行决策的好处是：它们能够迅速地对市场上的变化做出反应，并根据变化了的情况用最低的成本、最高的效率来生产高质量的产品。

3. 周密的计划和管理

周密的计划和管理可以充分提高公司效益，避免不必要的失误。爱默生公司的计划包括内部和外部两个方面。这种计划不但力求提高公司的销售额和利润额，而且，还促使公司的生产水平每年都有所提高。该公司还建立了一套内部管理制度，这种管理制度能使该公司在竞争中用降低价格的办法来增加销

售额，并同时维持良好的质量和较高的利润率。

4. 高层管理共同决策

通过高层管理人员的各自开发，共同研讨，可创造性地提出各种开发方案并在集体讨论的基础上使之完善可行。例如国外某知名公司的计划从事业部开始做起，每一个事业部的经理都必须为本事业部的每条生产线制订出 1 年至 5 年的增长计划，其内容包括：利润额；国内市场销售量的增加额；新产品的开发；国外市场和政府部门业务的开拓等。至于全公司各项工作的先后次序和下一条战略，则在总公司老板和各事业部经理参加的公司高层管理会议上确定，每次高级管理会议都对全公司的工作进行周密的策划和深入的讨论。一旦在会议上制订出某些产品和制造方案，该方案就成为各事业部共同遵守的准则。这种产品制造方案的主要内容是如何降低产品的成本。

5. 逐层科学预算控制成本制度

当小公司经营的销售额出现变化时，应采取逐层科学预算的方法，保证小公司获得同样的利润。这种制度的最大特点是富有弹性。假如某公司将经过老板和各生产部门集体讨论后制订的利润目标，称作预算 A；当销售额降低 10% 时，为获取同样多的利润所制订的应变计划，称作预算 B；当销售额降低 20% 时，为获取同样多的利润而制订的应变计划，称作预算 C。ABC 三项预算虽然销售额的大小不同，但利润是相同的。有了同一的利润，公司的效益并没有受到影响。

培养对数字的敏感

不论如何，现在的小公司竞争以成本决胜负已变得非常浓

厚，从这个意义上来说，成本感觉是老板最为重要的经营感觉，毫不夸张。

经营的基本原则是以最小的牺牲获得最大的成果，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，成本花费过大，得不到丝毫利润的经营毫无意义。相反，只关心降低成本，疏忽了增大销售额也会让人伤脑筋。

那么，老板对有关成本的那些数字怎样看才行呢？

1. 相对于销售额花费的直接成本

老板不应该看直接成本多少，而应该看相对于销售额的比率。在其意义上，把附加价值比率作为指标最合适。附加价值即公司活动所产生的新价值。一般来说，包括零售和批发业的商业是指销售额总利润（销售额减去销售成本），制造业等工业是指加工额（生产额或销售额减去材料费、外协费），建筑业是指完成加工额（完成工程额减去材料费、劳务费、外协费），这些数字相当于附加价值。附加价值与销售额之比为附加价值比率。

2. 直接成本以外的成本花费

指标为销售管理费。销售管理费是指销售员工资、包装运输、广告宣传、接待交际等销售费加上有关人员工资、福利保健、办公用品、差旅、通讯、房租等管理费。销售管理费与销售额之比即销售管理费比率。

3. 人事费的大小

人事费简而言之，是指关系到人的经费，合计为工资、奖金、福利保健费等。人事费与销售额之比，即人事费比率。

以上三个数字是老板应该看的最为重要的数字。另外，更细的是支付利息比率（金融成本）和广告宣传费比率、福利保健费比率等。通过各种成本，可以看到各种指标。

老板的培养成本感觉掌握成本技能，还有一个不可缺少的视点，即单位小时成本和成果，即小公司每小时花费多少成本，获得多少成果。时间是人平等拥有的资产，要从这个资料如何有效地利用的视点去看待成本和成果。

具体来说，就是将销售额和毛利润及有关成本的数字除以实际工作时间。重要的是从其视点上经常检查整个公司和每个员工的动向。以这样的感觉环视小公司内部的情况，会意外地发现浪费时间的现象。例如，五点钟为下班时间，经常在四点半左右工作效率就已经开始下降。其实毫不夸张地说几乎所有小公司的实际情况都是如此。

加班时又怎么样呢？当然，也有人在继续全力以赴，但也有些人一到加班便拖拖拉拉。这种人一般是没有必要加班却在加班，即不外乎为了挣加班费的“生活加班”。仔细检查的话，会发现成果只有白天的 $1/2$ 或 $1/3$ 左右的情况不少。这样一来，加班费使人事费猛涨，大大压制利润，导致所谓的人事费破产。

比起表面上出现的数字，严格地关注单位小时成本和成果比目前的现实更为重要。

办公室里“勤俭持家”

作为一名小公司老板，任何时候都要对开支精打细算，怎么样去降低成本，减少费用。精明的老板，总是把一块钱当两块钱用，该用的时候，就把钱用在刀刃上；不该用的，一块钱也不多花。如何去控制不必要的花销？常有的办法是：

1. 区别“可买可不买”与“非买不可”

分析人们的消费心理，一般的人总是存在着“可买可不买”与“非买不可”两种心理活动。很简单的一个例子是，某小公司为了业务需要，将添制 10 台计算机，这对一个正在发展阶段的小公司来说，算不了什么，老板会很干脆地签下支票，让采购部门去办的。但是正是有了这种应该买或者是可买可不买的心态，使人产生“非买不可”的压力。在某种情况下，反而会造成一种错觉，仿佛是别人都有了，那么我也应买的群体攀比心理，导致小公司购买更大数量的同类物品。这种做法是“我也要”综合症的必然的结果。

2. “一碗水端平”

在办公用品的购买上，这种症状的表现是十分突出的。公司人事部的主管对老板说，办公室需要购买 1 张桌子、6 把椅子和 1 个茶几，尤其对人事部来说，这些办公用品的添制有助于小公司形象的完美。如果你批准了，那就惹下麻烦了。没过几天，其他部门的主管会不约而同地前来，向你报告，他们也需要改善一下办公条件了。如果同意了，可能各部门的员工也会说，我们的桌子也早该换了……依此互相攀比下去，那样老板就惨了，你不得不去派人购回这些东西，否则将无法将各部门的怒气抚平。这种购买活动，真是牵一发而动全身。

3. 控制开销要瞻前顾后

如果小公司的某项费用如滚雪球一样难以控制，必然会影响到小公司的其他开支。办公室秘书部门与电脑配套，购置了 3 台打印机；财务部门则购买了新式的财务软件，其价格远远超过了整机价格；为老板和两位主管购买了 3 个隔音罩。结果，到了两个月以后，财务部门发现，为电脑的配套开支已远远超过购买设备主机的费用。

所以在购买新设备的时候，深思熟虑的老板总是亲自审定报告，决定买与否，以防止这种滚雪球似的开支出现，避免那种互相攀比的风气发生。

省下的就是赚来的

小公司利润的源头在哪里，毫无疑问生产是利润产生的起始点。这是无须置疑的，想想看，没有产，哪有销，没有销，又从哪里赚钱呢？从这个意义上来讲，生产管理是管理的第一步，“产”出效益、“产”出效益，效益首先是来自于生产的。

当然并不是每个小公司都涉及生产领域，拥有自己的产品，但每个公司都有“产”出效益的问题——只是这个“产”的具体含义不同。有的小公司开设了自己的工厂，它的“产”很好理解，主要是指它生产的产品（当然也有服务）。另外还有许多小公司并没有自己的工厂，那么它们的“产”主要就是指它们的服务。不管是开工厂卖产品也好，还是开公司卖服务也好，抓管理从抓“生产”人手，“产”好才能效益好都是不变的真理。

如何“产”出效益，从节省入手总是最先想到的，其实这也是最容易付诸行动的管理。在进行生产时，时时想到节省：想办法节省原材料、节省能源、节省空间……这些都是降低成本的必要考虑。节省原材料，就要从设计的刹那间开始，从模具开发开始，就要了解购买哪一种原料，怎样的厚薄、尺寸最为有利。

节省能源就是节省水、油、电等等。举一个最容易想到的例子，工厂有很多灯，通常很多工厂是一个开关管一大片。但

是在生产线上，有时这个部门要加班，而那个部门不需要加。结果，一个开关一拉起来，亮一大片，造成无谓的浪费。所以应该是，一个开关控制一盏灯，千万不要为了省事，一个开关控制全部的灯。

节省空间就是注意空间的再利用。在台湾，现在很多的厂商，为了省空间，生产线尽量立体化，而香港的工厂，因为都是建在楼房里面的，所以它的生产线、输送带都立体化。台湾的宏基电脑，为了省租金，把办公室由豪华的台北市地产中心迁到桃源县。这样省下的租金就可以作为奖金，起到鼓励员工士气的作用。当然，有些产业必须在豪华地段，有面子，有形象，无论多贵的地段也必须进去。

做好节省工作，争取以最小的投入获得最大的收益，这当然是“产”出效益的第一步，但绝不是全部。要想让“产”带来更多更大的效益，还要开动脑筋，从各方面入手想办法，以期用综合管理让同一生产过程产出更大利益。

生产成本环环扣

对生产部门来说，不但要考虑到和生产直接有关的成本，还要加上购货、存货、运输、记账和品质管理的成本。这些环节都必须适当的控制性，使小公司能以最低的成本达到生产目标，而又不损及生产效能和品质。

1. 生产部门主管必须把生产部门的机能区分清楚，预估原料、厂房、机器设备、燃料、能源、员工等成本，在生产过程中实地核查。

举例来说，假设生产中需要切割金属片的工作，那就需要