

<<削减成本36招>>

图书基本信息

书名：<<削减成本36招>>

13位ISBN编号：9787111280507

10位ISBN编号：7111280504

出版时间：2009-8

出版时间：机械工业出版社

作者：李尚隆

页数：195

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<削减成本36招>>

前言

利润是企业生存的根本，实现利润最大化是企业管理的永恒目标；尤其是在金融危机席卷全球的非常时期，能否获得利润更是企业能否生存下来的关键所在。

那么，企业如何才能获得更多的利润呢？

我们知道，企业利润=收入-成本。

要想获得更多利润，只能从两方面入手：一方面是提高收入总额，另一方面是缩减成本。

要提高收入总额，有几个最直接的方法：一是通过提高管理者的工作效率，向时间要利润。时间就是成本，速度就是效率。

在这个高度竞争的时代，谁能赢得时间，谁就能在第一时间占领市场，获取更多利润。

二是通过鼓舞士气，向工作效率要利润。

现代企业的竞争，实质上就是人才的竞争，经常给人才加油，就能使他们创造更多利润。

三是通过引进先进的科学技术，向生产效率要利润。

21世纪。

微利时代已经来临，企业要想在激烈的竞争中立于不败之地，就要厉行节约，节约1元钱就等于赚了1元钱。

在微利时代，节约不仅是一种道德理念和价值观，更是一种核心竞争力。

<<削减成本36招>>

内容概要

在经济不景气时期，企业开源困难，节流就成为企业生存和发展的关键所在。

本书从9个方面阐述了企业削减成本的方法，并针对企业中长期存在的一些浪费现象，给出了36个切实可行的妙招，帮助企业管理者们控制成本，实现利润最大化。

本书适合决心砍掉成本的企业管理者阅读，将帮助他们的企业通过削减成本赢得生存和发展。

<<削减成本36招>>

作者简介

李尚隆，现任实践家教育集团北京公司总经理，代表作《乐在工作》、《问题就是机会》。

实践家八大讲师之一
其品牌课程“管理模式”以实战、实用、实效著称。

实战专家
十年的职业经理人生涯，曾创造一年内业绩增长十倍的培训业界奇迹。

系统

<<削减成本36招>>

书籍目录

前言第1章 人力资源成本大“瘦身” 第1招 先拿冗员开刀 第2招 裁员减薪，关键是要降低负面影响
第3招 机构臃肿必须“减肥” 第4招 将复杂的管理简单化第2章 高效组织创造高利润 第5招 把所有经理人的椅背锯掉 第6招 如何提高会议效率 第7招 只做自己该做的事，不做部属该做的事 第8招 速度制胜——21世纪的竞争法则第3章 给人才加油，利润就会翻番 第9招 有奖有罚，鼓舞士气
第10招 不奖金钱，奖荣誉 第11招 “甜言蜜语”——不用花钱的有效激励 第12招 引“狼”入室，让员工热血沸腾第4章 最大化客户价值 第13招 把80%的精力花在20%的大客户身上 第14招 关注现有客户，节约开发新客户的成本 第15招 整合资源，与客户构建双赢的合作模式 第16招 帮助客户成功，同时成功自己第5章 节约采购成本的策略 第17招 直接与生产厂商合作 第18招 千方百计压低采购商品的价格 第19招 如何预防采购中的诈骗事件 第20招 控制采购成本的五大策略第6章 千方百计降低生产制造成本 第21招 技术提上去，成本降下来 第22招 实行精益成本管理 第23招 加快运转，减轻库存压力 第24招 降低价格 降低质量第7章 资源节约的几个要点 第25招 树立全员节俭观念 第26招 控制经费，从源头上节约成本 第27招 物尽其用，就是废料也不浪费 第28招 把支出的程序复杂化第8章 实现低成本营销 第29招 花最少的钱，取得最好的宣传效果 第30招 口碑营销，帮助企业降低营销成本 第31招 联合促销是省钱的一大方法 第32招 互联网营销是降低成本的最佳途径第9章 避免突发事件造成的损失 第33招 未雨绸缪，避免危机袭来造成的损失 第34招 谨防大客户叛离 第35招 减少损失，也是节省成本 第36招 控制危机，将损失降到最低

<<削减成本36招>>

章节摘录

第1章 人力资源成本大“瘦身” 第1招 先拿冗员开刀 所谓冗员，不仅指不工作光领薪水的人，还包括未来无法创造价值的员工。

基于“三个和尚没水喝”的古训，冗员存在还会造成企业效率的低下，一件事本该张三做，他推给李四，李四又推给王五，推来推去，效率又如何会高呢？

如此看来，冗员不只白白占用企业资源，不创造价值，而且还会影响其他人创造价值。

企业要节约成本，理所当然要先拿冗员开刀。

在管理界，“不拉马的士兵”这个故事流传已久。

一位年轻有为的炮兵军官上任伊始，到下属部队视察操练情况，发现了这样一种情况：在部队操练中，总有一名士兵自始至终站在大炮的炮管下面，纹丝不动。

军官不解，究其原因，得到的答案是：操练条例就是这样要求的。

军官回去后反复查阅军事文献，终于发现了其中的原因：原来长期以来，炮兵部队仍然把非机械化时代的旧规则作为炮兵的操练条例。

以前，站在炮管下面的士兵的任务是负责拉马的缰绳（在那个时代，大炮是由马车运载到前线的），以便在大炮发射后调整由于后坐力产生的距离偏差，减少再次瞄准所需的时间。

虽然现在大炮的自动化和机械化程度很高，已经不再需要这样的一个角色了，但是由于没有及时对操练条例进行调整，因此出现了“不拉马的士兵”。

军官的这一发现使他获得了本国国防部的嘉奖。

然而，解决冗员却是一个类似拆除炸弹引信的危险工作，一不小心，就会玉石俱焚。

俗话说，“冗员促浪费，瘦身赢发展”。

飞利浦也曾经历过“臃肿”之苦，它是如何“瘦身”并赢取巨额利润的呢？

飞利浦，欧洲最大消费电子制造商，拥有员工人数超过16万，在全球60多个国家开展业务。

与业界的其他“巨无霸”相似，飞利浦也曾在不断扩大规模的同时造成了组织架构的重复建设，企业内部有许多功能相似的机构在各个分部中无效劳动。

其各区域部门之间一直保持着彼此独立、分而治之的“诸侯”关系。

随着市场竞争的加剧，对企业成本控制和服务水平改进的压力不断增加，使得企业越来越重视对后台功能进行优化整合。

比如，飞利浦在亚洲的五个分部--中国、韩国、日本、印度和东盟，彼此间互不干涉，从前期预算、工作计划、资源配置到生产销售的实施，都是各自独立完成。

类似飞利浦（上海）这类区域性分公司，都同时下辖消费电子产品、家庭电器、照明、医疗系统和半导体五大业务部门，每个业务部门又都各设一套相似的职能机构--市场部、公关部、人力资源部等。

如此一来，便形成一个高度重复建设的“树状”业务单元，管理费用也居高不下。

为了降低内部运作成本，提高服务水平，2004年飞利浦宣布进行强力“瘦身”：将其150家工厂中的1/3关闭或出售，使公司的工厂数量减少到100家左右。

同时，调整内部臃肿的组织结构，降低费用开支。

整个“瘦身”运动的核心是建立“服务共享中心”。

企业内部的各个业务单元从此不再分别设立自己的后台部门，所有后台支持功能统一改由“服务共享中心”提供，实现服务共享。

压缩各区域部门彼此独立、重复建设的部分，在维持公司规模不变的情况下，保证发展速度不减。

以前飞利浦在管理费用方面的支出比其他跨国公司高27%~38%。

建立“服务共享中心”后，飞利浦每年可以节约近3亿欧元的相关运营成本，为公司赢得了“额外”的巨额利润。

? ?出自阿里巴巴博客文章：全球500强人力资源之道--6飞利浦公司。

冗员必然造成高成本，高成本导致高价格。

一件产品如果失去了价格优势，在微利时代还有什么竞争力呢？

因此，企业管理者应及时、果断、果敢地向冗员下手，把人力资本降至最低，这是在成本战争中制胜

<<削减成本36招>>

的很重要的一步。

即使是冗员，也不能因为不用人家了就恶语相向。

有位哲人说过，即使现在是敌人，也有成为朋友的那一天。

为避免裁员成本过高，比如造成企业员工人心涣散、忠诚度降低，甚至引来报复等，一定要让冗员有尊严地离开，而不是开除。

宏棋在1990年1月11日因为海外投资严重亏损以及市场竞争失利，必须裁员。

被裁者都拿到了三封信和一张支票。

其中两封是宏棋董事长施振荣亲笔签名写给员工和员工家属的，另外一封则是为员工出具的介绍信，说明他们并不是因为表现不佳被开除的，而是公司遭遇困境不得不请员工离开。

裁员，终归不是一件喜事，讲明情况、温语解散是最好的。

商界大师罗伯特·莱克（Robert Reich）谈到裁员时说：“采取什么样的裁员措施，比是否裁员更重要

。采取人道的手段裁员的公司能更好地保持住留职员工的信任与忠诚，而信任是企业最有价值但也是非常容易消失的资产。

”解决冗员需要一些技巧：第一，要对执行裁员工作的管理人员的背景和工作经验做相应的了解，确认他们已具备做好裁员工作的相关知识和能力。

第二，要对裁员工作中可能出现的员工心理或行为上的问题与风险加以评估，避免被裁员工因不能接受突如其来的消息，不能承受巨大的职业变迁而产生极端想法及行为。

第三，通知裁员的时候，考虑到被裁者会因很大的心理打击，而产生强烈的震惊、无助、愤怒及被遗弃感等。

因此，在沟通时，要尽量做到不伤害被裁人员的自尊心，要肯定员工任职期内对公司的付出，并承诺员工如有需要，企业可为这些被裁人员提供一份公司名义的推荐信，以让这些人员感受到公司的诚意

。管理者一定要记住，即使你的招聘方法合适，训练得法，激励有方，你还是要不时地解雇一两个人。

零解雇是个错误，这会导致你的企业出现退化。

解雇的人不一定很多，但每一次都要公平，这会对企业产生长远的影响。

每一次解雇不合格的雇员，你都会切实感到，所有员工都会在工作上迈上更高的台阶，那些表现平庸者会担心失去工作，表现优秀的人会更加努力，因为他们知道劣质的表现会受到惩罚。

他们会兢兢业业地履行自己的职责、达成企业的使命，因为他们清楚企业是公平的。

如果你从不解雇员工，你的企业就不可能达到卓越的水平，就不可能获得最大的利润。

第2招裁员减薪，关键是要降低负面影响 金融危机袭来，企业遭遇困境。

世界知名企业，如雅虎、福特、思科、百事可乐、谷歌等已经悄悄拉开了裁员大幕。

国内的纺织业、钢铁业、造船业以及玩具业、小商品业，乃至互联网等多个行业也都难以独善其身。

的确，业务少了，效益降了，能少发一份工资就少发一份吧，何况现在的用人成本也在日益上升

。但裁员是一把双刃剑，运用得好，可以帮助企业渡过危机；运用不好，就会给企业带来很大的负面影响。

一家拥有5000名员工的国家大型机床企业，由于经营不善而资金困难，为了渡过难关，企业无奈裁掉了1000名员工。

其中只有一少部分的人是因为业绩太差而被裁掉的，多数都是基于企业的业务调整以及机构重组、分立、撤销而被裁掉。

其中，不乏有经验、有技术的熟练工人和技术管理人员。

裁员初期，由于工资、福利等各方面的支出都减少了，企业的财务状况得到明显改善。

由于裁员增加了员工的危机意识，使得企业人浮于事的现象有所扭转，管理工作也变得轻松了不少。

然而，好景只持续了两年，裁员后的负面效应就逐渐显现出来。

先是一部分人对自己被裁的合法性和公平性提出质疑，要求公司补偿他们的损失，并且采取了一些极

<<削减成本36招>>

端的措施。

迫于舆论的压力，企业不得不再次支付被裁人员相应的经济补偿。

而如此一来，这些赔偿费用再加上对那些替代被裁人员的工作培训、招聘等成本，裁员节省的开支极其有限。

而且裁员还大大降低了留任员工的职业安全感和忠诚度，他们的不满情绪蔓延，士气低迷。

到了第三年，企业的形势越来越好，过去销路不畅的高技术机床产品尤其受到市场追捧。

董事会立即决定，增加对高科技机床产品的投资，以占领市场。

但是，训练有素的生产技术人员尤其是高级技工严重缺乏。

而临时招聘难度又较大，于是就决定从被裁的人员中召回技工等人才，但是没有几个人愿意吃回头草。

与此同时，有几家企业很快在市场上推出了性价比较高的高技术机床产品，他们的技术骨干就是当初被企业裁掉的人员。

自己辛苦培养的员工如今成了强大的竞争对手，这让企业后悔莫及。

当企业遭遇困难，最先考虑的总是通过裁员来改善。

裁员的正面效应是很明显的：可以减轻人员开支压力，缓解企业的经济压力，帮助其摆脱困境；可以降低企业运营成本和人工成本，改进绩效；可以适应企业业务和组织机构的重组、分立、撤销等结构性调整，优化人力资源结构；可以使企业的岗位配置实现优化，淘汰不理想的人才，补充更加优秀的人才，提高企业人力资源质量；对企业员工造成一种从业压力，促使人们自我提高，努力争先，提高工作负荷与效率。

但是，裁员的负面效应也是显而易见的。

第一，短期增效，但却为企业的长期发展埋下了隐患。

一般情况下，裁员都会带来短期的效益，能对企业摆脱困境起到积极的作用，但同时也会给企业留下一些隐患。

时间越长，当初的积极效应就越弱，甚至会走向反面。

因此，裁员策略往往潜藏着短期脱困与长期发展相冲突的风险，上面的裁员就是典型的案例。

第二，企业机密外泄，造成经济损失。

有调查显示，65%的信息失窃是由内部人员所为。

虽然所有企业都在裁员的时候规定“员工不得携带公司资料离开办公室”，但仍有很多员工承认可以轻易下载公司的商业竞争数据，然后带到下一份工作中，为自己求职成功加分。

而据业内人士分析，随着金融危机的蔓延，离职员工泄露企业资料的案例将呈上升趋势。

第三，优秀人才流失，损失难以估量。

很多企业在裁员的时候都只看到了企业所花费的人工成本，而没有注意到员工能为企业创造的价值，结果裁员中损失了一些对企业发展很有价值的人才。

当在未来的发展中需要此类人才的时候，就不得不再付招聘、培训等各种费用，而有些技术性人才临时招聘的效果并不好。

没有人才，企业核心竞争力也将受到重创，发展也将受到限制。

第四，留任员工自危、焦虑、意志消沉，对企业不信任，士气低迷。

一些企业仅仅为减少支出，不管三七二十一就大肆裁员，并没有考虑其长期效应，也不注重方式和方法，比如合同到期不续约、在试用期内进行裁员、倍增压力促使其自行离职等，员工不知道下一个被裁的将是谁，企业内自然是恐慌蔓延。

这种以牺牲员工利益来换取短期利润的做法，势必会引起企业中长期绩效的滑坡。

有调查显示，面对经济不景气、职场裁员消息频传的状况，仅有13%的企业采取了一定的安抚人心的措施，高达70%的企业并没有对员工进行任何安抚或动员工作。

很多企业并不按照法律规定去裁员，而是悄无声息地进行。

还有些企业出现了“一边裁一边招”的现象，或者是因为裁掉的都是可替代性较强的员工，而招的则是核心员工，或者是因为取消了招聘计划但招聘广告合同期未到，就把它当作宣传广告用。

员工不了解真相，就会因此降低对企业的忠诚度，甚至会损伤自尊。

<<削减成本36招>>

此外，企业在遭遇不景气时采取裁员，会让员工产生被抛弃的感觉，进而降低他们对企业的忠诚度。

而一些被裁的人员可能因此对企业不满，以暗中破坏或串联抗议的方式，泄露企业秘密，影响企业的正常运作。

裁员对企业的形象也会造成损害，将影响企业未来优质人才的招聘和去留。

第五，经济损失风险。

由于裁员必须依法支付被裁人员的相应经济补偿和替代其工作的各种成本，从而丧失了已在被裁员工身上发生的招聘成本、培训成本等投资，如果再考虑到员工抵制、法律诉讼、外部制裁、内部冲突等可能对企业造成直接或间接经济损失的可能性，裁员给企业带来的经济损失风险还是相当大的。

因此，企业在不得不挥起裁员这一“利器”时，必须对其带来的上述风险加以防范，比如企业在裁员的同时一定要做好企业员工的安抚工作。

越是在非常时期，越要体现出企业的人文关怀，降低负面效应。

召开员工会议，坦陈危机和解决方案；邀请职业心理顾问，帮助员工进行职业发展规划等方式都可以创造出企业和员工共渡难关的氛围。

即使是没有实行裁员的企业，也要考虑到外部环境的变化会对企业员工的心理产生冲击，及早打预防针，稳定情绪，建立对企业未来的信心。

对裁员的成本不能只算经济账，需要统筹经济成本和社会成本，才能算清企业的真实损益，才能真正增效。

相对于裁员，减薪的负面效应也不小。

减薪会对员工的心理造成冲击，影响到他们的工作热情。

就像《财富》在几年前做“最佳雇主”项目时所提出的那个问题：“如何在削减工资并裁员8000人的情况下，仍然使员工热情不减？”

最有效也是最核心的方法就是找到企业与员工共同的利益点进行说服，让员工清楚地认识到，如果不减薪将会对企业和员工的前途有怎样的危险后果，使他们相信企业不仅是老板的，与员工的切身利益也息息相关。

更重要的是，要给他们明确的希望，让他们树立起一种与企业“共渡难关”的意识。

即使在减薪时期，对员工的激励也依然不可或缺。

巴西有一家家族企业，曾经遭遇通货膨胀，在不少同行企业破产的情况下，这家企业的CEO与员工们达成了一项协议--员工降薪，但提高员工对未来公司利润的分成比例。

员工们开始积极参与公司的营运，库存降低了，质量提升了。

经济环境一好转，公司也走上了高速发展的轨道。

危机来临，对企业来说，裁员实属无奈之举。

只是在无奈的同时，不能只看到裁员减薪的短期利益，更要看到它潜在的负面影响。

在最小化负面影响的同时，节约成本才是可行的，才是对企业有利的。

.....

<<削减成本36招>>

编辑推荐

节约盈利，削减成本，杜绝浪费的利器！

削减成本，创造利润的要诀！

削减成本不是要裁员！

削减成本不是偷工减料！

削减成本的关键在于关注管理细节，省掉不必要的花费，同时调动员工提高效率，创造利润！

《削减成本36招》教您正确有效的方法，可降低企业管理成本，且激发员工增强干劲！

你的公司不是正创造更多财富，就是正在浪费更多金钱。

老板要读这本书——因为它教你学会挖掘更多收益 让你用最少成本赚取最多利润 员
工要读这本书——因为它教会你节省更多成本 为企业创造资产而不是负债

<<削减成本36招>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>