

《降低成本指南》

图书基本信息

书名：《降低成本指南》

13位ISBN编号：9787208020887

10位ISBN编号：7208020884

出版时间：1995-11

出版社：上海人民出版社

作者：小哈里·菲吉

页数：231 页

译者：姜云龙

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《降低成本指南》

内容概要

《降低成本指南》由上海人民出版社出版。

1、企业经营的直接目的就是利润，从开源节流的角度来讲，无非就是提高销售收入和降低成本，很多企业都是围绕前者做动作，似乎做个广告、跑几个客户甚至动用个关系业绩就能有所变化，这也许是很多人直觉上都会去想和做的，尤其对于老板或部门经理，都愿意直接看到效益，如同马云在《赢在中国》中说的，“今天很残酷，明天更残酷，后天会很美好，但绝大多数人都死在明天晚上，却见不到后天的太阳”，对于创业初期的企业尤其重要，资金是企业的血液。在企业渡过初创期的艰难时刻，如何在市场中站稳脚跟，获得源源不断的利润，这本《降低成本指南》则从另外一个角度阐述了企业如何提高利润之道，我感觉更应是一个企业持续健康发展要做的必备工作，是提升自身抗风险、规范自身流程要遵循的原则。很多管理者“忙”的没有时间去降低成本，也许是降低成本所要花费的时间更多，投入的精力更大，认为是“受累不讨好”的工作，见效了会认为是“理所当然”，没见效则会“做无用功”。这也许是个理解的“误区”，也值得很多老板去思考，不同的企业、不同的阶段企业管理的重心应该抓哪里？书中反复强调：降低成本并不需要花钱（个人理解应是花的相对比较少），节省1元就是直接反应到利润上；而提高销售额1元，会增加公司的一些开支，甚至这些开支会超过1元钱。从以下几个方面，作者给出了有益的建议和指导：1. 组织机构分析：确定公司各个部门怎样合理配置和改编，从而做到不仅降低成本而且又能提高效率和生产率。作为领导者随时随地抽些时间就可以将公司的架构画下来，分析哪里可以做调整，有三个重要规则可参考：（1）控制范围：一个经理主管下属人员不超过10人，但不少于7人。（2）合适的汇报层次：最影响利润的部门经理应该直接向公司负责人汇报。（3）简化管理层次：公司负责人与基层管理部门之间的管理层次数应该保持最少程度。通过调整，希望将原来影响效率协作的部门该合的合，该并的并，更好的为业务提供保障。2. 比率分析：分为宏观分析和微观分析，分析的核心就是经营有关的数字（如制造费用、销售费用、管理费用等），集中这些数字的目的是为每一个营运类别确定相对于销售量百分比的最低成本比率，在哪一年每个类别的开支对毛利收入或净收入造成的流失最小，并通过不同年份最优的比率来考虑问题发生的根源在哪里，与同行业优秀企业的指标进行对比，籍此试图找到解决问题的方法。这个分析可以一步步深入下去，甚至对每一个部门都可以再细分，前提是数据，所以企业的核算体系很重要，当需要数据分析的时候领导者能拿到什么样的经营数据，能拿到几个维度的数据很重要，决策没有依据，很可能就会产生偏差。从这个意义上，企业信息化是必走之路，是企业经营的影子和基础。3. 工作抽样：通过深入某个部门、车间去观察某个操作人员的工作情况、设备的运行情况来发现需要改善的地方，三个方面分别是：（1）雇员工作时间百分比。（2）雇员工作速度。（3）机器利用率。我的理解就是发现公司产能的瓶颈或是资源不能有效利用的地方，有效配置公司的人员、设备以及生产任务，随机的抽样则是从万千看似无规律的数据中查找一定的规律，为有效的改善提供数据的支撑。4. 确定优先考虑事项：按照二八原则，从公司利润和亏损分解分析的事项中寻找，最简单的逻辑就是抓住涉及钱最多的部门。很多管理者会犯两个基本的错误：过分重视大力降低直接劳务成本；并认为为了保持竞争力，购买新的装置和设备。成本降低和销售量增加的关系可从以下数字比较中看出优劣：一个1000万的公司，成本降低10%，增加税前利润290%；而要通过增加销售量获得相同效果，则需要提高销售额到2900万。5. 工作活动的排列：（1）材料；（2）制造费用；（3）推销；（4）一般和行政管理；（5）直接劳务。6种成本降低方法：（1）方法改进；（2）价值分析；（3）方案重新设计（4）工作抽样（5）比率分析（6）时间和动作研究。书中说比率分析应该列为第一位，但很多人却选成别的，我感觉因为是缺少必要的数据所致，信息化也可辅助达到这个目的，数据为中心提供领导决策。6. 采购之道：采购部门能控制40%~50%的销售金额，减少材料成本对一个公司的经营管理状况有最大的效益。三个关键性的采购原则：（1）不要害怕采购部门；（2）把力量集中在“一号”部件上；（3）不要加速完成采购。对于采购人员应该采取责任轮换，保证采购人员不会变的僵化，保证他们具有理解各种成本降低技术以及所作决定的影响作用所必需的广泛经历，让他们感到自己是公司中有价值和不可分割的一部分。六个特别的采购技术：（1）采用ABC层次系统；（2）鼓励卖主之间的竞争；（3）避免货源单一的项目；（4）材料标准化；（5）和供应商谈判；（6）坚持采购人员的高度廉洁。在低通货膨胀下，一种部件库存一年的费用一般测算为采购价格的17%，这包括因过时而废弃造成的损失，因为通货膨胀率的提高和价格的波动，这个费用会接近35%~40%，在某些情况下视实付利息费用而定还会更多一些。7. 销售预测的不准确性大部分是过多依赖于第一线销售人员意见的结果。除了销售人员的估计之外，销售预测还必须包括公司经营所在行业预测的数字，对整个经济的

《降低成本指南》

预测；互相关联的指数，要对这些指数的趋势和预测进行咨询；研究根据自己销售记录制定的历史趋势轮廓线；考虑季节性格局和调整；绘制具有个性特征的压力曲线。8. 最普通和最有害的方式是定价依赖于标准成本，这些标准常常被错误地应用于制定要销售产品的价格，标准成本只能用于内部控制。这样做的后果很可能使努力降低的成本被消耗殆尽，不能增加销售的利润。有些公司根本不把他们的成本降低效果通报给审计人员，迫使要确定的定价脱离错误的标准。当然，是否“让利于”顾客取决于综合因素，产品的定价原则不能简单的用成本+费用+一定比例的利润来定义，那样降低成本的意义就大大降低了，从这个角度定价更取决于市场定位、竞争对手的价格水平、产品规划等，成本只是参考因素之一。如同每个阿米巴独立经营、独立核算自己的销售价格，从而保证自己的利润。公司能够期望做得最好的是把生产成本和标准成本与定价完全分开，他们是两个完全不同的领域，必须照此办理。9. 直接劳务成本只占总成本的10%或更少些，而材料能占40%~50%或更多些。以上只是完成成本改善的一个循环，但是改善没有止境，持续的成本改善行动也是符合PDCA的规律，这也是企业提升内功的过程，意义更大于单纯的提高销售收入。如果不继续保持成本降低计划，诸如人员过多、浪费行为以及其他无数的缺乏效率的现象将在很短的时间里回潮。如同TQC一样，企业也应该进行全员的进行降低成本的活动，让每个人都提交经过研究的、认可的和实施的降低成本建议书，让降低成本成为贯穿企业经营的主旋律，保证公司良性地发展，即使在金融危机来临之际，也有能力渡过难关；在市场形势好的时候，能成为引领行业的标杆。

《降低成本指南》

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:www.tushu000.com