



砍掉成本

目
录

一、什么是成本？

二、为什么要砍成本？

三、如何砍掉成本？

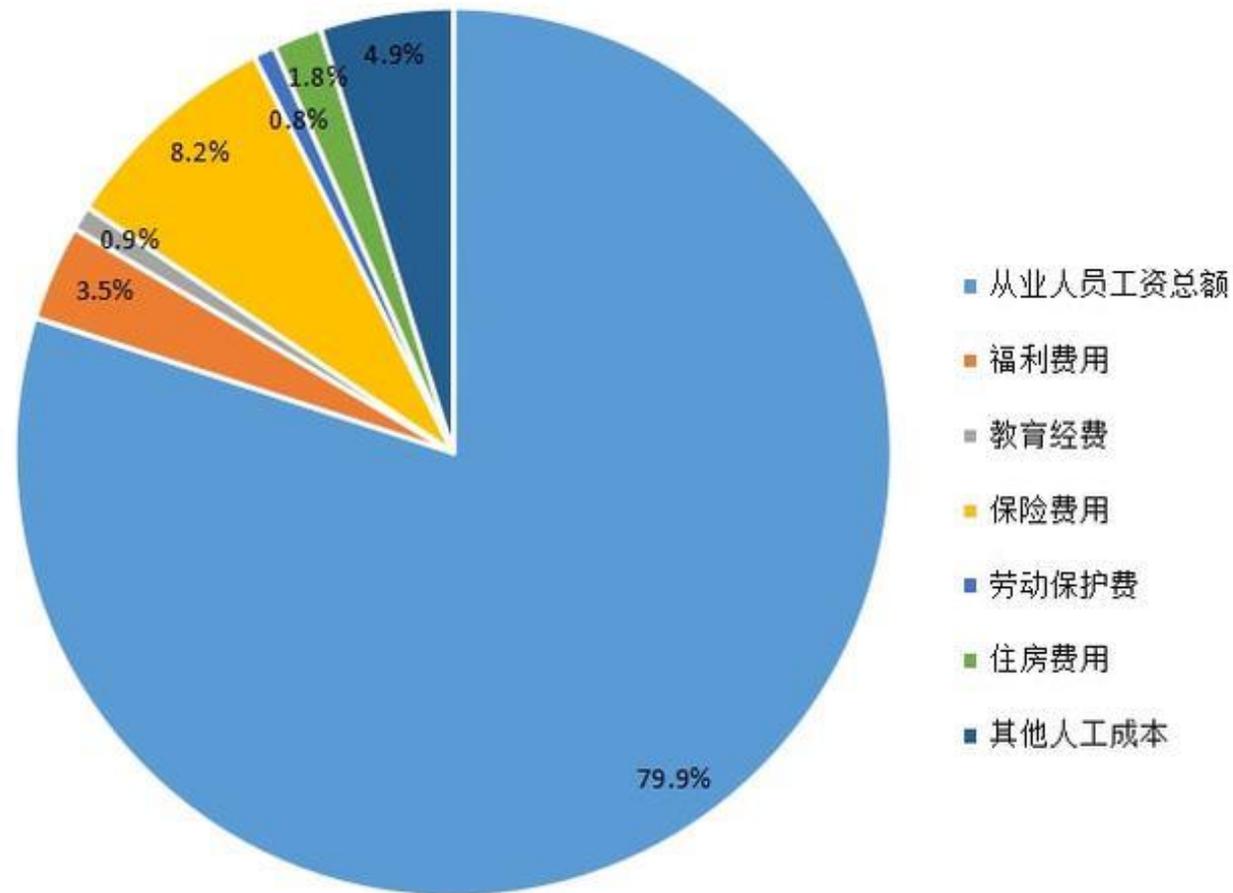
四、注意事项

一、什么是成本？

一、什么是成本？

成本是企业生产经营活动各环节中所发生的各项**支出**。

资金投入→原料购进→检验入库→
组织生产→产品质检→物流配送→
销售→回款→纳税



二、为什么要砍成本？

二、为什么要砍成本？

A、收入-成本=利润

企业的责任--效益最大化

企业家的责任--利润最大化

B、企业的两条命脉：收入、成本

每天做的第一件事就是提升收入，或削减成本

C、每降低10%成本，就能创造100%利润

D、企业获取利润的最快的方式：控制成本



三、如何砍掉成本？

三、如何砍掉成本？

利润是要求出来的！

- 向领导干部要利润
- 向员工要利润
- 向采购、供应商要利润
- 向产量、质量要利润
- 向客户要利润
- 向所有花钱的人要利润
- 向管理要利润



三、如何砍掉成本？

A、人力成本

- 显性成本：工资、奖金、福利
- 隐性成本：培训、提升、管理成本、失误（风险成本）以及其他不可预见成本

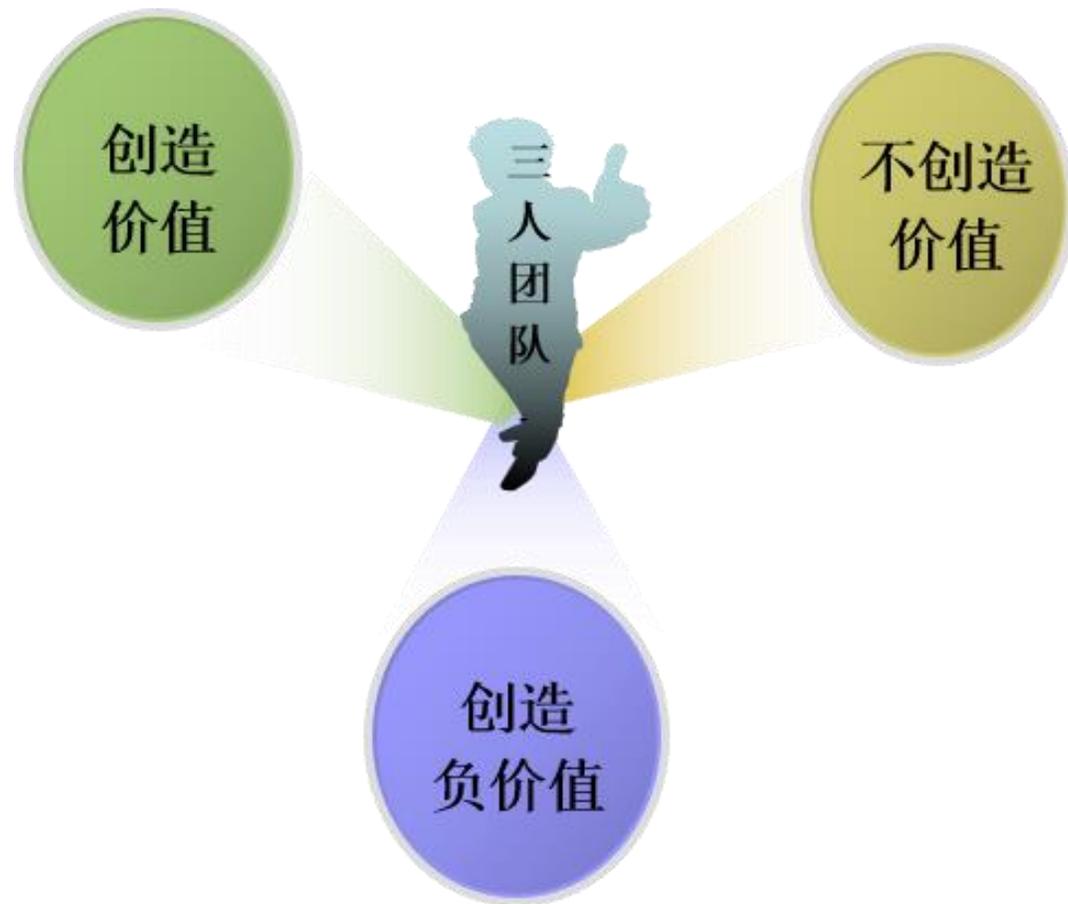
序号	企业人工成本构成(甲)	金额(乙)	列支渠道(科目)(丙)
(1)	产品生产人员工资、奖金、津贴和补贴	720	制造费用
(2)	产品生产人员的员工福利费	31.6	制造费用
(3)	生产单位管理人员工资	26.4	制造费用
(4)	生产单位管理人员的员工福利费	3	制造费用
(5)	工厂管理人员工资	130	管理费用
(6)	工厂管理人员的员工福利费	12	管理费用
(7)	销售部门人员工资	200	销售费用
(8)	销售部门人员的员工福利费	18	销售费用
(9)	员工教育经费	38	管理费用
(10)	养老、医疗、失业、工伤和生育保险费	160	管理费用
(11)	劳动保护费	19	制造费用
(12)	工会经费	33	管理费用
(13)	员工集体福利设施费	39	利润分配(公益金)
	合计	1430	

三、如何砍掉成本？

A、人力成本

培养精兵强将

- 将不创造价值的人提升为创造价值的人
- 将创造负价值的人提升为不创造价值的人



三、如何砍掉成本？

A、人力成本

- ◆人人头上有指标，绩效量化
- ◆以利润导向，每个人都应作为利润中心

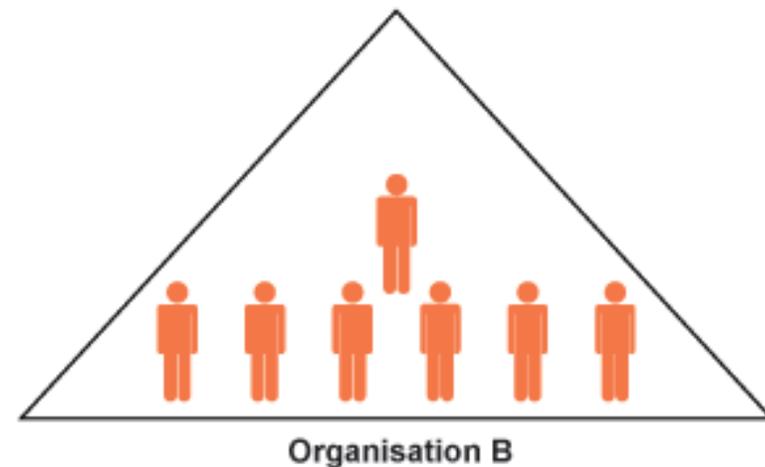
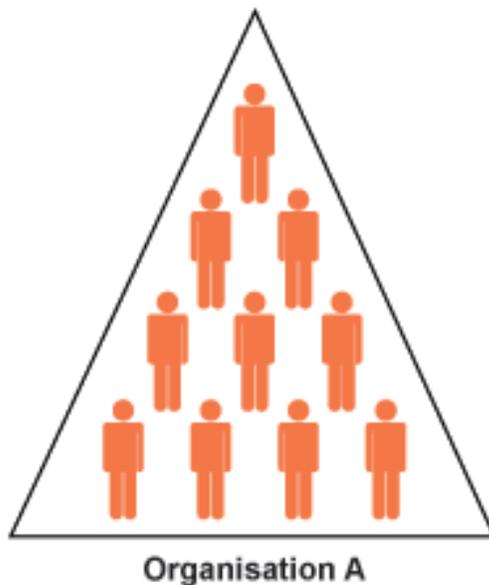


振东制药复方苦参车间春节期间加班生产

三、如何砍掉成本？

A、人力成本

- ◆ 机构设置扁平化，一专多职
——职责明确、独挡一面
- ◆ 数字量化，每个团队设置
利润中心、成本中心、价值中心



三、如何砍掉成本？

B、采购成本

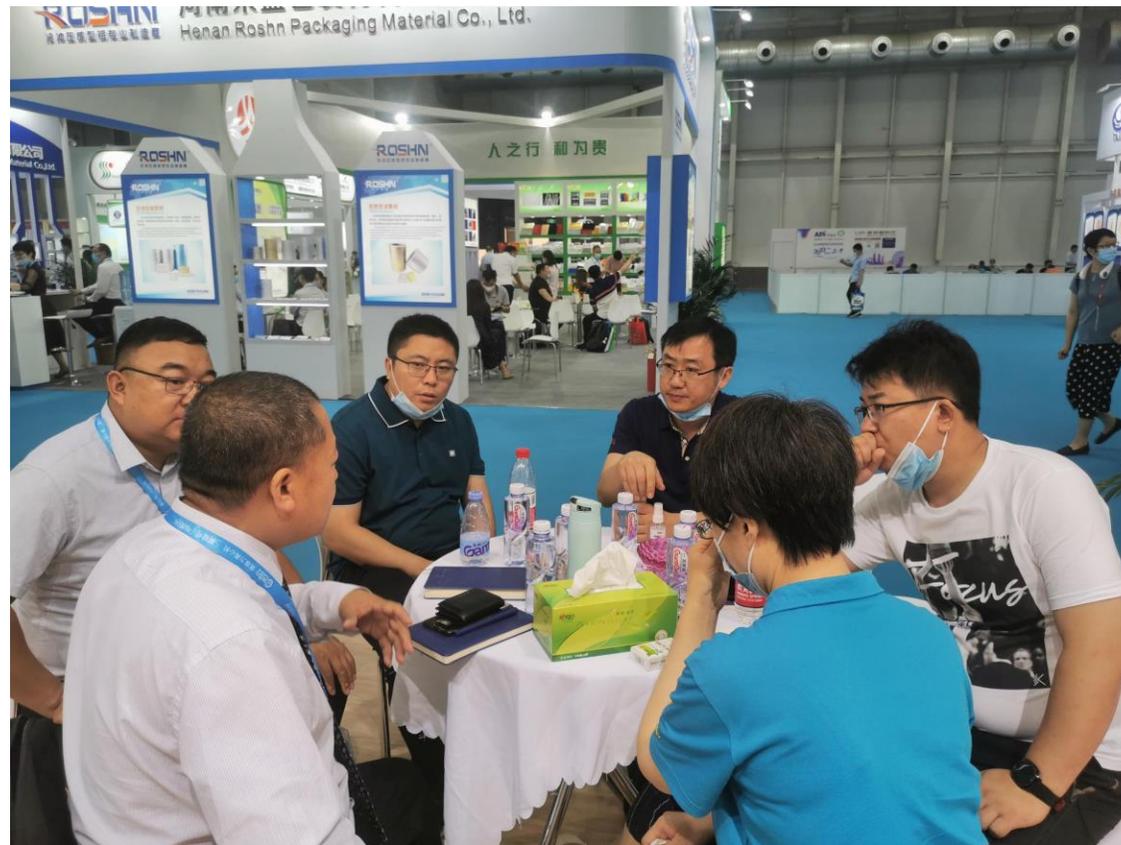
- ◆ 竞标砍价，借刀杀人
 - 不断开发供应商
 - 主要商品、材料最少要有5家供应商，每年新增 2 家
 - 建立供应商评价体系



三、如何砍掉成本？

B、采购成本

- ◆过关斩将，高层领导亲自出马进行讨价
- ◆直捣黄龙，直接到供货源头进行采购
- ◆借力打力，挖竞争对手的供应商为我所用
- ◆数据管理，建立各类物料采购数据库，总结规律，低点储备



三、如何砍掉成本？

C、固定资产成本

- ★固定资产=负债
- ★固定资产=削减利润



三、如何砍掉成本？

C、固定资产成本

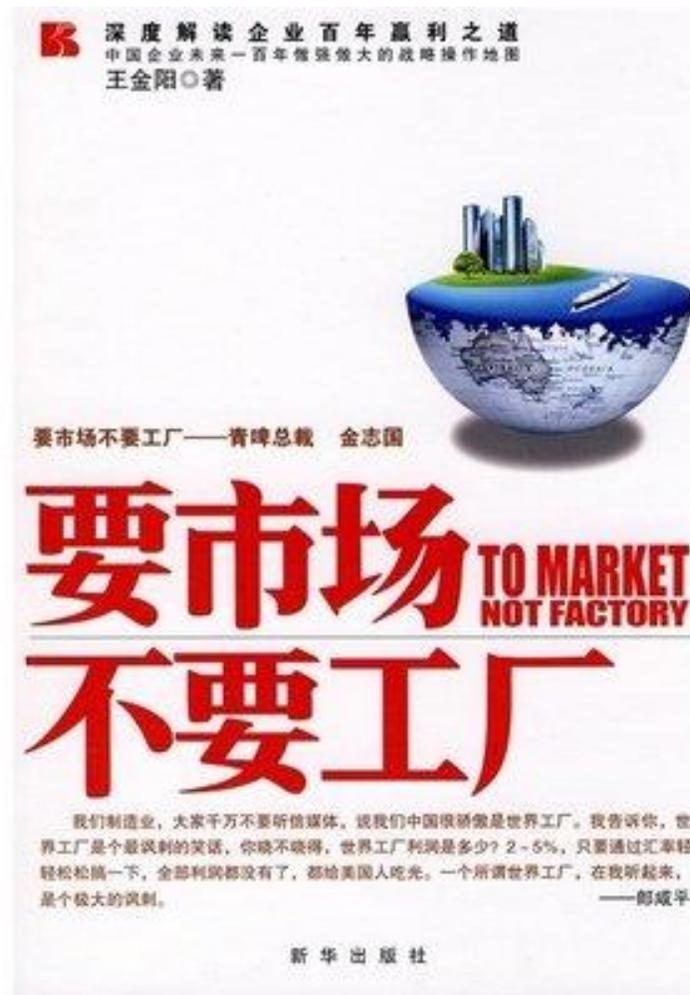
- ◆每笔固定资产都必须产生预计的投资回报率
- ◆建立严格的流程和审核标准
- ◆细致分析，慎之又慎
- ◆追索每一分钱的回报，责任到人
- ◆谁花这部分钱？什么时间花？怎么花？
- ◆回收的周期是多久？
- ◆合理规划资产入账时间



三、如何砍掉成本？

D、库存成本

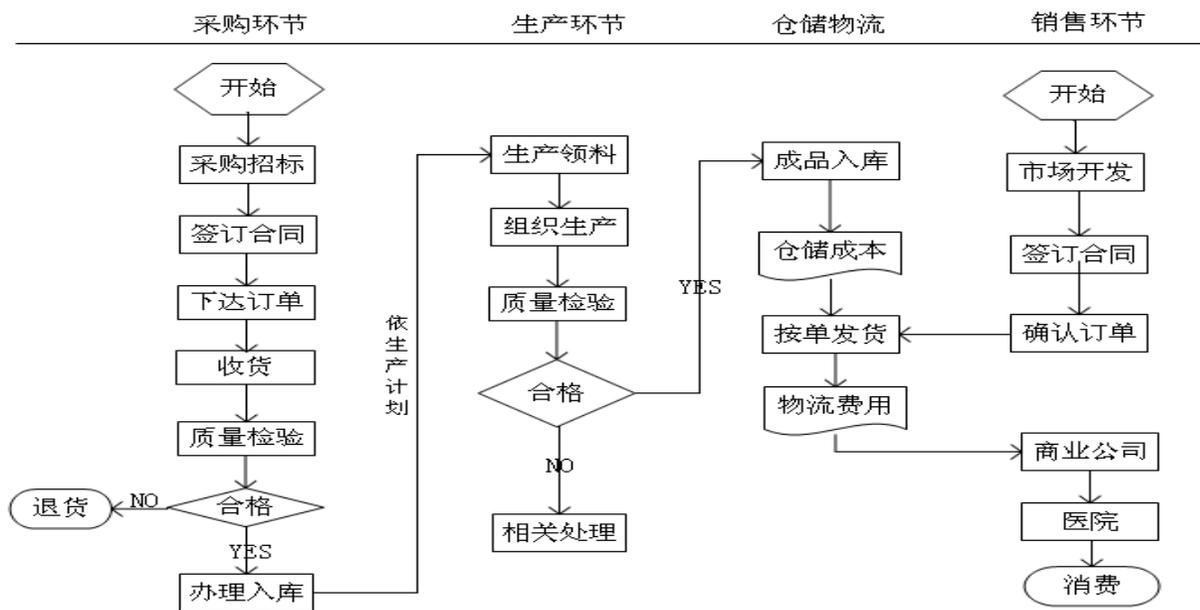
- ★库存是利润的杀手
- ★要拥有市场，不要拥有工厂



三、如何砍掉成本？

D、库存成本

- ◆完善各物料库存管理数据库
- ◆定期上报各物料库存分析：环比、同比
- ◆合理调整原辅料与成品风险库存比例
- ◆销售、生产及仓储建立良好的沟通机制
- ◆库存指标与管理者绩效挂钩：
 - 营销负责人、生产负责人、仓储负责人
- ◆坚决执行“先进先出”原则



物料流转流程图

三、如何砍掉成本？

每个人的时间都是有价值的

E、时间成本

年收入 (万元)	年平均 工作时间 (天)	日工作 时间 (时)	每天价 值 (元)	每小时价值 (元)	每分钟价 值 (元)
3	264	8	113.64	14.20	0.24
6	264	8	227.27	28.41	0.47
10	264	8	378.79	47.35	0.79
20	264	8	757.58	94.70	1.58
50	264	8	1,893.9	236.74	3.95

三、如何砍掉成本？

E、时间成本

- ◆多开会、开小会、开短会
- ◆提升工作效率
 - 早计划要科学、晚总结要精练
- ◆提升执行力
 - 日事日毕、日清日高
 - 善于总结，找出差距
 - 及时沟通



三、如何砍掉成本？

E、时间成本

浪费别人的时间等于图财害命
浪费自己的时间是慢性自杀



三、如何砍掉成本？

F、客户成本

- ◆建立并完善客户评价体系
 - 客户分级，诚信分类，授信管理
- ◆亏损客户
 - 提升服务，有效沟通
 - 压缩发货数量
 - 政策灵活



知乎 @飞飞

三、如何砍掉成本？

F、客户成本

◆欠款客户

- 建立一整套应收帐款管理办法
- 最大限度压缩账期
- 专人进行账期前提示性催收



三、如何砍掉成本？

F、客户成本

◆无诚信客户

——充分利用“十大战术”
车轮战、群体战、包围战
阵地战、恐吓战、曲线战
麻雀战、声援战
游击战、舆论战



三、如何砍掉成本？

F、客户成本

◆ 砍小客户

- 企业只为一部分客户服务
- 无限的满足消费者就会破产



三、如何砍掉成本？

G、日常开支

- ★固定开支：水电费、办公费、班车费、
通讯费、财产保险费等
- ★非固定开支：差旅费、会议费、车辆费、
招待费、礼品费等



三、如何砍掉成本？

G、日常开支

- ◆建立各类开支数据库
- ◆定期上报各类开支比对性、分析性报表
- ◆充分应用“阳光费用”模式
 - 必须撕发票
- ◆加强素质类、觉悟类培训
 - 从点滴做起、从我做起、从现在做起

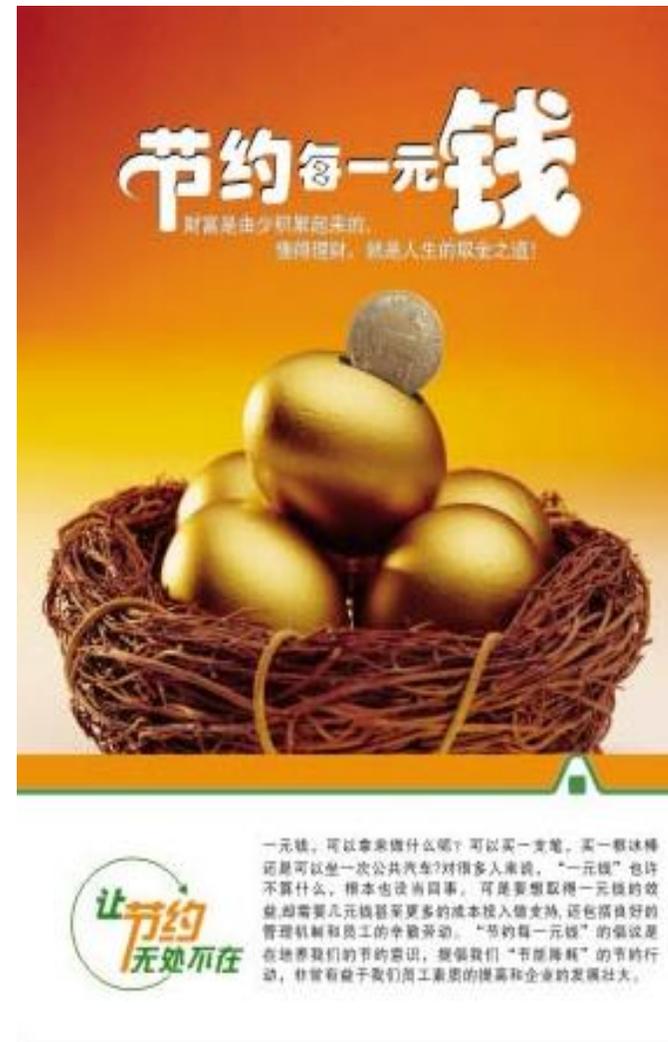


三、如何砍掉成本？

G、日常开支

◆业务招待费：

- 可接待可不接待，不接待
- 可参与可不参与接待人员，不参与
- 可发生可不发生费用，不发生
- 态度热情，费用从简



三、如何砍掉成本？

G、日常开支

砍掉1分成本就增加1分利润
赚钱如针挑土，花钱如水推沙



四、注意事项

四、注意事项？

A、强化数字管理，严格执行阳光费用模式

★显性成本尚可估量：

振东每个普通员工节约10元/天：

$5000人 \times 10元 = 50000元/天 \times 300天 = 1500万元/年$

振东每个经理（中管）节约50元/天：

$400人 \times 50元 = 20000元/天 \times 300天 = 600万元/年$

振东每个老总（高管）节约200元/天：

$90人 \times 200元 = 18000元/天 \times 300天 = 540万元/年$

合计：8.8万元/天，2640万元/年



阳光费用

四、注意事项？

★隐性成本更可怕

- 隐蔽性，容易被忽视
- 动态性，不易被掌控
- 难以计量，如质量问题给企业声誉造成的损失



四、注意事项？

B、紧盯3张报表

—资产负债表、利润表、现金流量表

看好3个数字

—收入、成本、利润

项 目	行次	本期金额	本年
一、营业收入	1	332830.18	1
减：营业成本	2	192134.44	1
营业税金及附加	3	1397.00	
销售费用	4	41216.16	
管理费用	5	65320.65	
财务费用	6	31.11	
资产减值损失	7	0.00	
加：公允价值变动收益(损失以“-”号填列)	8	0.00	
投资收益(损失以“-”号填列)	9	0.00	
其中：对联营企业和合营企业的投资收益	10	0.00	
二、营业利润(亏损以“-”号填列)	11	32730.82	
加：营业外收入	12	0.00	
减：营业外支出	13	0.00	
其中：非流动资产处置损失	14	0.00	
三、利润总额(亏损总额以“-”号填列)	15	32730.82	
减：所得税	16	1249.81	
四、净利润(净亏损)	A		

资 产	行次	年初数	期末数	资 产	行次	年初数	期末数
流动资产				流动负债			
货币资金	1			短期借款	46		
预付款项	2			应付票据	47		
其他货币资金	3			应付账款	48		
应收账款	4			预收账款	49		
应收票据	5			其他应付款	50		
应收账款	6			应付工资	51		
坏账准备	7			应付福利费	52		
应收账款净额	8	0.00	0.00	应交税金	53		
预付账款	9			应付利息	54		
其他应收款	10			其他应付款	55		
材料采购	11			应付股利	56		
自制半成品	12			待转税金	57		
分期收款发出商品	13			一年内到期的长期负债	58		
存货	14			其他流动负债	59		
待摊费用	15						
待处理流动资产净损失	16						
一年内到期的长期债券投资	17						
其他流动资产	18						
流动资产合计	20	0.00	0.00	流动负债合计	45	0.00	0.00
长期投资				长期负债：			
长期股权投资	21			长期借款	60		
长期债权投资	22			应付债券	61		
固定资产原价	24			长期应付款	68		
减：累计折旧	25			递延税款	75		
固定资产净值	26	0.00	0.00	专项应付款	76		
固定资产减值准备	27			住房周转金	77		
在建工程	28			长期应付款合计	78	0.00	0.00

项 目	行次	本年累计金额	本月金额
一、经营活动产生的现金流量：			
销售产品、商品、提供劳务收到的现金	1.00	23808.00	23808.00
收到其他与经营活动有关的现金	2.00		
购买原材料、商品、接受劳务支付的现金	3.00	202335.52	202335.52
支付的职工薪酬	4.00	275144.77	275144.77
支付的税费	5.00	2491.00	2491.00
支付其他与经营活动有关的现金	6.00	55206.88	55206.88
经营活动产生的现金流量净额	7.00	-511370.17	-511370.17
二、投资活动产生的现金流量：			
收回短期投资、长期债券投资和长期股权投资收到的现金	8.00		

四、注意事项？

C、财务先行，凡事核算优先

--客户签单前核算成本与利润

--合同签订前核算成本与利润

--招聘员工前核算成本与利润

--决策前核算成本与利润

--加盖公章签字前核算成本与利润



四、注意事项？

D、花钱多思而后行

- ◆花这一分钱，得到什么结果？
- ◆不要这个结果，会造成什么损失？
- ◆能不花或少花钱得到这个结果吗？
- ◆花了钱能绝对保证结果吗？

E、培养结果导向思维



附：如何做好“成本月”

- A. 全员制、全部门制、全团队制
- B. 从基层代表做起，逐级上报。利用好三级管理模式
(上报两级、下辖两级、做好本级)
- C. 实行每月报表制（前三后六），做好费用预、决算。
- D. 建立客户历史数据档案，强化数字管理
- E. 细化费用，合理分类，简化科目



附：如何做好“成本月”

- F. 注重隐性成本控制
(决策成本、信息成本、库存成本等)
- G. 加强培训，提升全员成本意识
- H. 树立典型，做好奖罚
(降成本的效果、方法创新、
组织活动效果)



成本理念：

**担责任转型抠成本，
求创新跨越争利润。**



企业家爱国 就是做好产品

为中国人设计 让中国人健康

我是这样想的 也是这样做的

