

成本控制的几点经验投资项目管理者考试 PDF转换可能丢失
图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/583/2021_2022__E6_88_90_E6_9C_AC_E6_8E_A7_E5_c41_583325.htm

1. 该花的钱一定要花，不该花的钱一分钱都不能花。 2. 省钱不是不花钱，不花钱可能造成更大的浪费。 3. 省钱就是赚钱，每省一块钱至少相当于赚三块钱。 4. (引用) “应付款是一定要付的，应收款是一定收不到的” 5. (引用) “在最贵的地方点最便宜的菜，在便宜的地方点最贵的菜” 第4条、第5条不是本人发明的，但我觉得讲得非常实在。 企业过冬的生存技能 步入2009年后，几乎所有人都领略到这次冬天的寒意。不少人问我，创业公司如何过冬。我的回答没有任何新意：现金为王，持有足够的现金量是生存的关键。我曾在1997年9月管理北京金山的时候差点发不出工资，后来无论压力有多大，我坚持企业安全第一，保持充足的现金量。把投资建设项目管理者站点加入收藏夹 一、建立全员成本意识 每个企业家都知道勤俭治家的重要性，企业任何时候都需要控制成本。华人世界的首富李嘉诚，一块普通的电子表一戴就是二十多年，我相信李嘉诚旗下的企业成本控制一定会非常出色。控制成本是任何企业都需要的基本技能。在冬天的时候，股权融资、银行贷款都非常困难，企业的资金压力陡然增加，很多人束手无策，控制成本的问题立刻凸显出现。 互联网泡沫时期，资金成本比较低，创业公司比较容易融到了钱，开始“豪华型”创业。这些创业者没有过苦日子的经验，以为未来一帆风顺，就开始大把烧钱，租用奢侈的办公室、举办铺张的会议、乱砸市场费用等等。一旦遇到困难，或者市场环境发生剧烈变化，

企业很容易倒闭。控制成本的重要性在于建立全员成本意识。遇到现金短缺的危机时刻，所有人的方案都是增收节支。我也非常赞同增收和节支两手都要抓，但增收谈何容易，市场竞争如此激烈，短期见效可能性不是太大。而只要自己努力，强化管理控制，成本很容易就降下来了。这里，比较难的是建立全员的成本意识，告诉所有人：“省钱就是赚钱，每省一块钱至少相当于赚三块钱”。原因很简单，一般企业赚来的钱需要支付销售成本、生产成本等，还需要交销售税等，还剩下三分之一非常不错了。控制成本的要领就是：该花的钱一定要花，不该花的钱一分钱都不能花。省钱不是不花钱，不花钱可能造成更大的浪费，所以，该花的钱一定要花，这是不能打折的事情。比如，办公室我们可以租用便宜的办公室，但不意味着我们不在办公室非常拥挤混乱，如果办公室非常不舒服，员工的工作可能没有效率，这是更大的浪费。不该花的钱一分钱不能花，要从每件小事做起，很多创业者觉得一起创业的员工很辛苦，在报销电话费、出租车费和请客吃饭费等非常大方，甚至基本不管。这些钱，创业的时候的确不多，但这种风气一旦养成，很难改善，人一多，再遇到个别不自觉的人，这几项成本就是天文数字了。其实，回报员工的方式很多，比如给与更好的报酬或者更多的股票等，不应该在管理上放松。

二、把费用分成固定费用和变动费用两块企业的费用大致分两类，一类是固定费用，每月都必须支付的，比如人员费用、房租、水电费用、带宽、办公设备及服务器折旧等；另外一类是变动费用，比如差旅费、电话费、招待费、市场费用等。预算会上重点控制固定费用，主管一定要明白，这些费用一旦开始，很难终止或者

终止的成本非常高，一定要慎之又慎，比如找人、租用新办公室等。每个月财务分析会重点分析变动费用，这些费用单月看并不多，比如对于一两百人的公司来说，每个月多三万电话费，看起来并不多，一年就是三十六万！！！还有很难管理的打车费、招待费等。这样分类的好处在于，固定费用是主管高度关注的费用，这样企业必须花的钱相对可控。一旦遇到危机，很容易有效控制整个公司费用。在2003年，非典前金山费用大约在450万/月，我们发布控制费用的紧急要求后，成本迅速控制在250万/月以内。

三、严管应收款和库存两个基本点 小企业头等大事是关心现金存量可以发几个月的工资；大企业，帐上的现金比较多，首要关心的是现金流，如果当月赚钱但是现金流是负的，一定要认真核定，如果有问题，要及早解决。差距一般在应收、库存、固定资产采购上。固定资产采购一定比较慎重，这里我们就不讨论采购管理的问题。所以，管理现金流就是管理应收款和库存问题。有个老大非常形象说，“应付款是一定要付的，应收款是一定收不回来的”。一定要严格管理应收款：修改销售政策，尽量现款销售；成立专门小组负责催收应收款，控制应收款的增长。同时注意好库存管理，所有业务主管定期到库房现场办公，解决库存相关问题，加大库存处理的力度和速度，保持库存的周转效率。

四、省钱有技巧，要靠群策群力 智冠老总王俊博年过半百，是台湾游戏业泰斗级的人物。我向他请教成本控制的问题，他说很简单，比如请客，要让客人满意还要控制成本，怎么办？“在最贵的地方点最便宜的菜，在便宜的地方点最贵的菜”。一句话把控制成本同时要做好事情的精髓说出来了。互联网创业企业都要买服务器。很

多人第一反应就是要买名牌服务器，稳定，服务品质好，可是这样的服务器一台就是两万多。但创业企业没钱怎么办呢？一个创业者告诉我，他们买的全部是破产网游企业的服务器，几乎全新的服务器，只要两三千块钱。另外一个创业者告诉我，他的服务器全部是电脑城里组装的PC机，用软件办法解决稳定性问题。省钱的招数很多，只要大家愿意琢磨交流，有很多办法。我再举一个例子就是做广告。1999年我们启动了金山词霸“红色正版风暴”的大型市场活动，但我们总共只有四十万的预算，怎么办呢？为了给市场足够的震动，我们想了很多办法。比如投《电脑报》广告，正常情况下应该一期报纸投几个整版，我们在一期中只投了连续四个1/4页广告，再在其他每一页都投了一个栏花广告，这样，给读者的感觉是几乎每页都有我们的广告，铺天盖地的，实际上只花了一个整版再加几个栏花的钱。最后，我总结一下如何过冬的主要观点：现金充沛的企业，在冬天要大胆。别人恐惧的时候，各种运作成本都很低，比如市场费用、员工的雇佣成本等，要大胆扩张，可以用较低成本建立较高的竞争门槛。现金严重不足的企业，严格控制成本。认真检查固定成本，每项固定成本都要问一下是否可以节约，如每月支出的办公室、带宽等；变动成本尽量取消。还有，尽量只做六个月以内能产生收益的项目。活下去才是硬道理，这就是创业的生存法则。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com