

# 生产企业供应链关系与跨组织成本管理方法选择

宿 晓

(河海大学商学院 江苏常州 213022)

**【摘要】** 供应链成本管理是一种基于供销合约的跨组织成本管理,与传统的企业内部成本管理存在较大的差别,其成功运作的前提是建立良好的供应链关系。本文分析了生产企业供应链关系的类别、影响因素及管理策略,建立了较完整的供应链跨组织成本管理方法体系,可作为供应链企业进行成本控制的参考。

**【关键词】** 供应链 关系 成本管理

随着经济全球一体化和市场竞争的加剧,传统的企业与企业之间的竞争已转变为企业所在的供应链与其他供应链之间的竞争。越来越多的现代企业通过非核心业务外包提升自身的核心竞争力,企业与企业之间的合作关系比以往任何时候都更加密切。这样,以整个供应链为对象,通过建立良好的供应链关系及对供应商与客户网络进行协调、管理,使整个供应链成本得以降低的跨组织成本管理就变得日益重要。

## 一、生产企业良好的供应链关系的建立

### (一)供应链关系的类型

在供应商与制造商的关系中,一般认为存在两种典型的关系模式:一是价格驱动的竞争关系模式;二是基于长期信任的双赢的合作关系模式。美国经济学家 David Pyke 把供应商关系进一步划分为五种类型,即市场交易关系、连续性关系、伙伴关系、战略联盟关系及后向一体化关系。笔者根据企业实际运用较多的划分模式,依照供应链企业间相互依赖的程度将供应链关系划分为四种类型:

**1. 市场交易型。**企业通过对价格与质量等方面进行比较,采购所需要的原材料或零部件。在供应商数量众多,市场货源充足的情况下,制造商往往通过公开竞价选择供应商的产品,这时供需双方依赖性小,双方接触仅仅为了特定的交易。市场交易型关系的供需双方的交易费用极低。不过,这通常仅限于规格确定的商品采购。

**2. 批量订制型。**制造商基于产品生产的特别需要向供应商批量订制产品零部件,往往对零部件的规格、质量、交货期等做了详细的规定,双方关系基于合同约定,是典型的发包承包关系,制造商对供应商产品成本的影响较小。

**3. 合作伙伴型。**制造商与供应商签订长期合同,并大批量订制其产品,但要求供应商完成一定的成本缩减目标。马罗尼·本顿对供应链合作伙伴关系的定义是:在供应链内部两个或两个以上独立的成员之间形成的一种协调关系,以保证实现某个特定的目标或效益。

**4. 战略联盟型。**供需双方建立稳定的战略合作伙伴关系后,在改善成本管理、增加顾客价值的目标下共同研发新产

品。建立战略联盟就意味着数据和信息的充分共享、新产品和技术的共同开发、研究与开发的共同投资等。

### (二)影响供应链关系的因素

**1. 建立良好供应链关系的驱动因素。**主要包括增强企业核心竞争力、满足不断变化的顾客需求、降低产品成本等。

**①推行非核心业务外包战略,增强企业核心竞争力。**企业通过非核心业务外包,将主要精力专注于自身有竞争优势的核心业务上,将企业产品零部件生产和技术研究与开发的风险扩展到大量的供应商身上,这对于改善产品质量、降低成本、增强专业技能和提升企业核心竞争力有很强的推动作用。**②增强生产企业的市场反应能力,满足不断变化的顾客需求。**传统的供应链各节点企业间信息不畅通,合作与沟通较少,以致整个供应链对变化的需求反应迟钝。通过构建良好的供应链关系,制造商可以充分利用供应商的专长,将大量自己不擅长的零配件设计与生产任务外包出去,专注于自身的核心竞争优势,迅速开展新产品的设计和制造,从而使新产品响应市场的时间大大缩短。**③减少交易费用,降低产品成本。**Williamson 认为决定交易费用的因素有两类:一是与交易主体有关的两个特征要素——有限理性和机会主义;二是与交易特性有关的三个要素——资产的专用性、交易的不确定性和交易频率。依据这一理论,良好的供应链关系有助于降低交易费用,道理在于与供应商的长期合作和沟通可避免交易的盲目性,可降低搜寻交易对象的信息费用;能有效地节约交易中的监督执行成本,并能减少机会主义行为,从而有利于提高双方对不确定性环境的应变能力,降低由此带来的交易风险。

**2. 建立良好供应链关系的阻碍因素。****①企业管理层对供应商关系管理不够重视,管理方法落后。**有访谈调查结果显示:绝大多数生产企业的供应商关系限于市场交易型和批量订制型,企业组织零配件外协加工很常见,但真正建立起长期合作伙伴关系并进行跨组织成本管理的较少。基于长期的买方市场,企业更重视客户关系管理,与顾客的沟通比与供应商的沟通多,即使与供应商沟通也仅涉及有限的范围,如供应商就新产品研发问题向顾客征求意见较为常见,而认为在新产

品开发方面向供应商咨询的就很少。大多数企业由采购部负责供应商管理,他们受自身职责、权力的限制,难以从战略发展的角度与供应商建立起长期合作伙伴关系,更谈不上进行跨组织的协调管理。②信息共享与跨组织管理成本较高。随着与供应商关系的密切,制造商与供应商进行信息共享、业务流程重组与组织间协调管理的成本增加,共同投资和开发新产品、新技术的支出加大,双方的依赖性极强,使得供应链转换成本高昂。而我国企业对基于委托代理的供应链企业间的激励与约束机制的构建与管理普遍缺乏经验,因此很多企业在发展供应商合作伙伴关系时顾虑重重。

### (三)建立良好的供应链关系的策略

良好的供应链关系的建立和维持是有成本的,供应链关系的构建应考虑企业的战略需求与市场的供给情况,考虑供应链关系成本与效益的对比分析。

1. 针对采购物资的不同类别进行需求与供给分析,确定应构建的供应商关系的类型。运用ABC分类法,加强对占采购物资价值70%左右而往往种类只占10%~15%的A类物资的管理。对A类物资中涉及企业战略优势的技术含量较高的关键零部件供应商或市场货源不稳定的紧缺零部件供应商建立合作伙伴关系,并与其中技术优势明显,有较强研究开发能力的供应商建立战略联盟关系。对市场货源充足的A类物资及单位价值中等的B类物资的供应商保持批量订制的承包发包关系,对种类繁多而价值相对较小的C类物资的供应商保持基于价格竞争的市场交易关系。

2. 从企业核心竞争力的战略高度重视和加强供应商的开发和管理。供应链合作伙伴关系的构建和协调需要企业最高管理层精心筹划运作和全体员工的积极参与。企业应充分利用现代网络与信息技术,建立与供应商共享信息资源的平台,及时反馈市场价格信息,从而有效地进行跨组织的协调与管理。随着供应链关系的加深,制造商与供应商之间的依赖性增强,供应商转换成本增加,因此,制造商应建立一个完善的供应商资信评估体系,通过双方长期的评价与合作,逐步建立起良好的供应链关系。

### 二、供应链跨组织成本管理方法的选择

供应链跨组织成本管理是一种用于协调供应链企业活动的广义的全面成本管理,是高度组织化的成本管理。其目标是获得更低的成本,缩减整个供应链的总成本。库珀和斯拉莫特认为,如果某一组织在同一时间同时发生下列情况,表明该组织正在进行跨组织成本管理:组织为供应商设置了特定的成本降低目标;组织帮助其客户或供应商寻找实现成本降低目标的方法;组织在与供应商对组件的价格进行谈判时,考虑了供应商的盈利;组织不断地使其供应商和客户关系更有效率。本文将跨组织成本管理方法分为三类:跨组织成本管理基本方法、产品生产过程中的跨组织成本管理方法和产品开发设计过程中的跨组织成本管理方法。

#### (一)跨组织成本管理的基本方法

1. 交流协作法。指供需双方通过相互及时的信息沟通与传递和行动上的密切配合,促进供应链节点企业间顺畅运作,

降低供应链总成本的方法。交流协作提高供应链运作效率的一个重要方面就是降低不确定性,例如通过及时地联系沟通,实现一定程度的信息共享和缩短供货周期,采购商与供应商就可以保留较少的缓冲库存,从而节约库存成本;另外一方面就是供需双方通过改变自身行为促进供应链成本的降低,如供应商通过提高产品质量和缩短交货期等措施来降低需方的采购成本,而采购方也可以通过将大量小订单集中交给企业、降低标准产品的订制化要求、延长销售订单的提前期等措施来降低企业的客户服务成本。提高供需双方交流协作效率的最高层次就是采购商或供应商反过来要求对方企业改变自己的行为以降低他们的成本,如双方可以通过采用电子数据交换系统实现信息共享,推行全面质量管理来减少进货检验,降低退货成本,共同寻找降低生产及物流成本的办法来提高供应链效率等,由此实现供需双赢。

2. 目标成本法。依据客户可接受的市场价格和适当的获利水平对产品的生命周期成本进行确定和分解的方法,是成本控制和目标管理的产物。供应链管理的目的是用系统优化的管理方法最大限度地降低企业产品进入市场的成本,并同时实现产品的价值增值和用户满意,因此以顾客需求为导向的目标成本法就成为比较理想的供应链成本控制方法。在产品的设计阶段,企业需要采用价值工程来确定产品层次上的目标成本,使企业在实现目标成本的同时实现产品的功能,在此基础上分解确定零部件的目标成本。这样通过为产品及其包含的零部件设定成本缩减目标,目标成本法就成为跨组织成本管理的约束机制。在产品的生产组织过程中,目标成本通过各供应链节点企业的逆向递推控制,连接着制造商与供应商的目标成本系统,其作用就会从单一企业扩展到整个供应链中的企业。

3. 作业成本法。作业成本法是计量成本对象、作业、资源成本的业绩的工具,其理论基础是产品消耗作业,作业消耗资源并导致成本的发生。作业成本法将成本计算延伸到作业层次,以作业为单位归集成本,并将作业或作业成本池的成本按作业动因分配到产品,其不仅强调成本的合理分配,解释什么应计入成本,而且强调确定引起作业成本发生的因素,即成本动因,解释为什么应计入成本,什么导致了成本的发生。基于供应链的作业成本法跨越单个企业的边界,延伸到整个供应链,沿着价值增值的作业环节,将多个企业的成本分配到整个供应链的作业上,从而不断消除不增值的作业,降低供应链总成本。

#### (二)产品生产过程中的跨组织成本管理方法

生产过程中的跨组织成本管理通过协调供应链企业的生产活动来实现产品或零部件成本的降低,是企业内部的技术、质量及流程等管理活动在企业间的延伸,主要方法有:

1. 知识技能共享。指在相互信任和信息交流的基础上,供应链企业分享其他企业拥有的知识、经验与专业技能等。基于产品的供求关系,供应链节点企业之间有着提高产品质量、降低产品成本及确保按期交货等共同目标,也有着共享知识、经验与技能的利益基础,实践中经常看到采购商向供应商的

技术人员提供培训,传授自己先进的制造工艺或生产经验,协助供应商降低零部件生产成本等。供应链企业间在相互信任的基础上建立长期合作的战略联盟关系后,这种知识技能共享程度进一步提高,可真正实现节点企业的双赢,从而能提高供应链整体的竞争力。

**2. 持续成本改善。**又称 Kaissen 法,起源于日本,含义是持续改善成本,其改善值等于本期实际成本减去前期实际成本。在产品制造过程中,供应链节点企业的生产技术人员相互交流、协作,推行全面质量管理,促进产品技术革新以改善成本状况,如改变产品局部设计,协助供应商开发新的集成电路或其他功能模块以降低零部件成本等。在访谈中我们发现,Kaissen 法在日资企业仍应用广泛,供应链主要采购商在提供一定研发技术支持的前提下,要求供应商逐年降低零部件成本,以低于或接近目标成本,从而分阶段、有计划地实现预定的利润水平。

**3. 业务流程再造。**美国 Michael Hammer 于 1990 年提出业务流程再造,其基本内涵是重新思考和重新设计、再造企业的业务流程,以求在速度、质量、成本、服务等各项当代绩效考核的关键指标上取得显著的改善。将组织内的业务流程再造扩展到整个供应链,就是对供应链上的企业进行整合,转换或“合理化”供应链上的各业务流程,使这些流程执行得更快、成本更低、效果更好。供应链业务流程再造具体可分为两种类型:一是为优化供应链流程而进行的组织内业务流程再造,如采购商同意供应商在不改变产品功能的前提下改变生产流程,整合现有工序,其实施难度相对较低。二是组织间业务流程再造,如在强化供应商产品质量管理和出厂检验的基础上,采购商对供应商的产品实行免检,其推行需要双方较高的信任和一定的合作基础。

### (三) 产品开发设计过程中的跨组织成本管理方法

按照 Cooper 和 Slagmulder(1999)的观点,产品设计阶段主要解决的成本管理问题是目标成本的设计与分解。制造商依照市场调研和需求预测确定产品的目标成本,并通过商定零部件采购价格将压力传递给供应商,当供应商发现自身无法实现按采购商的零部件目标成本核算流程所确定的目标成本时,就需要进行跨组织的成本管理来共同降低成本,其主要方法有功能—价格—质量权衡法、跨组织成本调查以及并行成本管理。

**1. 功能—价格—质量权衡法。**即供应商和采购商之间相互协商合作,通过价值工程分析而实现性能、价格与质量三者之间的平衡,在能够满足客户对产品功能需求的前提下,帮助供应商降低成本。功能—价格—质量权衡法实施的可行性取决于采购商是否愿意放松对零部件质量和功能方面的要求,而供应商必须熟悉相关零部件在实现最终产品功能中的作用,这样才能提出合理的改进建议。一般情况下,功能—价格—质量之间的权衡对最终产品的规格没有影响,因而只能解决相对较小的成本超出问题。

**2. 组织间成本调查。**即制造商与供应商共同派出设计团队对产品成本展开调查,通过对供应链流程或产品零部件重

新设计以削减成本。组织间成本调查降低成本的方法通常有两种:其一是重新设计产品及其部件,采用流程优化方法,剔除非增值作业;其二是重新调整作业的排列顺序或地点,如改变生产区布局或作业位置,从而使各项作业能够前后紧密衔接以提高效率。与功能—价格—质量权衡法相比,组织间成本调查扩大了产品重新设计的范围,不过最终产品的基本设计依然相对固定,其重点是重新设计外包项目。

**3. 并行成本管理。**也称协同成本管理,是通过赋予供应商对产品(包括最终产品)更大的重新设计权限而实现成本削减,其中最具互动性的是将产品主要功能及生产流程的设计都外包给供应商。协同成本管理下的成本节约主要是通过两个方面来实现的:其一是通过供应商在产品开发阶段的早期参与,增加了供应商设计团队为客户提出创新性解决方案的机会;其二是将资源集中于独立的供应商以实现零部件生产的显著改善。在具体操作中,协同成本管理的组织方式包括平行策略和同步策略,两者的区别在于:平行策略下的供应商和买方的技术团队独立工作,制造商仅对供应商制定大致的规格要求如大小、容量和功率等;同步策略下的供应商和制造商的技术团队密切合作,频繁交流,共同寻找机会提高最终产品的质量与功能或降低成本。两种策略的选择不仅取决于供应商的研发设计能力,还取决于供应商和制造商设计团队紧密合作所带来的预期收益。

### 三、供应链关系与跨组织成本管理的关系

供应链跨组织成本管理的有效实施依赖于节点企业之间的关系密切程度及信息共享程度,也依赖于一定的供应链环境。在具体实践中,制造商和供应商之间的依赖性、资源共享程度、参与程度、双方承诺、激励机制和保护机制等因素都会影响组织间成本管理具体方法的选择,也会影响组织间成本管理技术的使用程度。

市场交易型供应链关系的供需双方主要依靠价格竞争,基本上不存在跨组织成本管理,批量定制型供需双方较多采用最基本的跨组织成本管理方法如沟通协作等,合作伙伴型供应链关系的供需双方跨组织成本管理延伸到产品生产过程中,采购商在要求供应商按一定比例逐年降低零部件成本的同时,往往提供技术培训与支持,共享生产经验与专业技能,并能对涉及双方合作的业务流程进行改进以进一步降低成本,提高合作效率。战略联盟型供应链关系的供需双方建立了密切的信任、依赖、信息共享与长期合作的关系,进行跨组织管理的形式也更加多样化,除了在产品生产过程中的协同管理外,着重在新产品研究开发中相互合作,实现双方的优势互补,增强供应链整体的核心竞争力。

**【注】**本文系江苏省教育厅高校哲学社会科学研究基金项目(编号为:06SJD630028)的阶段性成果。

### 主要参考文献

1. 北京大学联泰供应链研究与发展中心. 中国供应链现状:理论与实践.北京:北京大学出版社,2006
2. 黄速建,黄群慧.现代企业管理—变革的观点.北京:经济管理出版社,2002