

刍谈供应链成本管理

熊彬 张川娜

(武汉软件工程职业学院 武汉 430205 中南财经政法大学 武汉 430060)

【摘要】 企业成本管理环境的变化,迫切要求将供应链理念引入企业成本管理之中。本文在阐述供应链成本管理的发展过程及成本构成、管理理念和原则的基础上,提出了我国企业实施供应链成本管理的策略。

【关键词】 供应链成本管理 理念 原则 实施

在市场经济中,企业的竞争既是产品之间的竞争,也是围绕产品的整个供应链之间的竞争。因此,企业内部的成本管理必须转到产品整个供应链成本管理模式上来。本文就供应链成本管理问题谈些看法。

一、供应链成本管理发展过程及供应链成本构成

1. 供应链成本管理发展过程。早在20世纪30年代,国外学者就已经开始关注供应链成本管理问题,至今,对它的研究大体上经历了三个发展阶段:

第一阶段,在供应链成本管理的早期,国外学者对供应链成本的研究主要关注材料与存货成本。该阶段的成本管理体现了节约资源的思想,以资源管理为其主要特征,具体方法有标准成本法和按部门为基础的预算管理。

第二阶段,供应链成本管理进入了作业成本管理阶段。这个阶段的成本管理从资源深入到作业,通过不同作业环节和作业链的有效配置和调整,剔除不增值作业,改善增值作业,提高作业效率。该阶段的成本管理从作业的动因控制成本,成本动因和结果在空间上的分离也使得跨组织的作业改善成为成本管理的必需。这个阶段的成本管理以作业和流程为中心,体现的是以能力管理为主的现代管理。

第三阶段,供应链成本管理体现的是跨组织成本管理和交易成本管理。这个阶段的成本管理是供应链成本管理的崭新阶段,即供应链成本均衡和优化管理阶段。它以组织之间的交易成本为重点,围绕企业目标,注重业务流程构建和执行企业供应链策略,引导企业整合主要的内部职能组织,使得产品能快速地到达客户手中。这与作业成本管理后阶段提出的战略作业成本是一脉相承的。

2. 供应链及供应链成本的构成。供应链是围绕核心企业,通过对物流、信息流和资金流的控制,从采购原材料开始,到制成中间产品以及最终产品,最后由销售网络将产品送到消费者手中,从而将供应商、制造商、分销商、零售商和最终客户连成一个整体的功能网络结构模式。供应链管理的作用在于通过系统地设计与各供应链环节,使企业达到两个目的:一是更能满足客户需要。二是使供应链的总成本最小。

供应链涉及从原材料到产品再到客户的所有活动,包括

原材料的采购及产品的制造、装配、存储、订货记录、管理、销售、按期交货等等,因而供应链成本比通常的后勤供应成本所涉及的范围要广得多。因为供应链成本包括“链”上的所有企业及其与生产产品和提供劳务相关的供应链活动所有环节所发生的费用。

3. 供应链成本管理的内容。供应链活动主要是以满足客户需要的产品或服务为主线,经过采购、制造、分销和零售等环节,形成持续不断的物流、信息流和资金流,同时发生相应的成本,它们构成供应链的总成本。根据苏沃林(Seuring)在其所著的《供应链成本管理》一书中的观点,供应链成本包括三个部分:①直接成本,是指单个企业在生产产品过程中发生的构成产品实体的费用,主要包括原材料、人工成本和机器成本;②间接成本(作业成本),是指与产品生产不直接相关的、在制造和配送产品到客户的管理活动中发生的费用;③交易成本,包括与供应商和客户在处理信息和通讯活动中旨在协调、控制和适应彼此交易关系而发生的费用。

二、供应链成本管理的理念和原则

1. 供应链成本管理的理念。

(1)让客户满意。让最终客户更满意是供应链全体成员的共同目标,也是拉动供应链流程运转的起点,客户满意的实质是尽可能让客户多获得消费者剩余。供应链完全可以通过加强企业之间的协作降低成本,以更低的价格向客户提供优质产品,从而提高客户的满意度。

(2)追求合作。企业在供应链中不是孤立存在的,每个参与生产的厂商只是整体供应链体系中的一部分、一个环节。要力图从整条供应链上的企业与企业、企业与供应商、企业与客户之间的关系,从整个供应链的组成中找出降低成本、提高产品差异、增强竞争力的方法。

(3)集成优化。集成优化是指为适应企业商业环境的变迁,强化以核心企业为主的价值链联盟整体利益最大化。其目的不只是降低成本,更重要的是建立企业的长期竞争优势。

(4)追求成本效益。在新的经营环境下,企业要想赢得客户,获得竞争优势,必须能够在整个供应链和整个产品生命周期内始终同时做到更好、更快和更廉价,只有这样,才能真正

实现供应链全面成本管理。因此,企业应将成本与作业的质量、效率以至企业的最终效益结合起来,不应单纯追求成本绝对额的降低,而应追求成本效益的不断提高。

2. 供应链成本管理的原则。

(1)客户需求导向原则。供应链上的各项活动的最终目的都是满足客户的需求,而客户的需求拉动了整个供应链的运行和发展。因此,供应链成本管理要针对客户价值的提高而展开,它应是以发现和探索客户的需要、确定最佳的购买效用为逻辑起点而展开的。

(2)系统性原则。供应链成本管理要从系统的观点出发,正确处理作业与作业之间、业务流程与业务流程之间、本企业与上下游企业之间的关系,通过优化整个系统的管理来提高整个供应链的效益。

(3)战略性原则。供应链成本管理要注重战略和战术的结合,并以战略为导向,在既定的战略定位下,寻求持续的成本降低、价值链优化和企业竞争优势的增强。

(4)相对性原则。成本的降低有绝对成本的降低和相对成本的降低。相对成本降低是将成本与作业的质量、效率以至企业最终的效益结合起来,它不单纯追求成本绝对额的降低,而是追求成本效益的不断提高。

(5)合作原则。强调企业之间的合作是供应链管理的基本要求。核心企业及整个供应链联盟通过密切合作来优化供应链,以实现供应链整体成本持续降低的目的。

三、实施供应链成本管理的策略

1. 慎重选择合作伙伴。选择合适的对象作为供应链中的合作伙伴,是加强供应链成本管理的重要基础。对于供应链中合作伙伴的选择,可以遵循以下原则:

(1)合作伙伴必须拥有各自的核心竞争力。惟有合作企业拥有各自的核心竞争力,并使各自的核心竞争力相结合,才能提高整条供应链的运作效率,从而为企业带来可观的效益。这些效益包括及时、准确的市场信息,高效的物流,快速的新产品研制,高质量的消费者服务,成本的降低等等。

(2)拥有相同的企业价值观及战略思想。企业价值观的差异表现在,是否存在官僚作风,是否强调投资的快速回收,是否具有长远的发展观等。战略思想的差异表现在,市场策略是否一致,注重质量还是注重价格等。可见,若价值观及战略思想差距过大,合作必定难以成功。

(3)合作伙伴必须少而精。选择合作伙伴要有统一的目标,若选择合作伙伴的目的性和针对性不强,过于泛滥的合作可能导致过多的机会丧失、资源浪费和成本增加。

2. 强化竞争合作观念。在传统的买卖关系中,企业都是从自己的角度和利益出发,尽量将责任、风险、成本等转嫁给其他与其有商业往来的企业,竭尽全力地将利益收归自己的囊中。实施供应链管理时,企业要改变传统的买卖观念和思维方式,要与合作企业共担责任、风险与成本,同时共享成果与收益,这是企业间建立长久信任关系的惟一有效途径。企业间只有建立了良性的竞争合作关系,供应链的运作效率才能得到保证和提高,企业才能赢得长久的竞争优势。

3. 树立全员管理成本意识。

(1)将成本控制理念作为企业文化的一部分。要克服认为成本仅仅是个别部门、个别的事情的错误观念,对企业全体员工进行培训、教育,要求企业各级管理人员及全体员工充分认识到企业成本降低的潜力是无穷无尽的,人人都应对成本管理和控制有足够的重视。

(2)培养职工的民主和自主管理意识。在日常成本管理中,要积极运用心理学、社会学、社会心理学、组织行为学的研究成果,努力培育员工内在的约束与激励功能,这种功能有利于实现其自我成长、自我发展。这种功能体现了人性的自我约束与激励,不会被动地依赖外来因素的约束。这就告诉我们,要尊重人的自主意识,改变单纯靠惩罚、奖励实施外在约束与激励的做法。实现自主管理,这既是一种代价最低的成本管理方式,也是降低成本最有效的管理方式。

4. 注重成本效益观念。一些企业成本管理的指导思想还停留在单纯考虑成本节约的基础上,即只想最大限度地减少支出,降低成本。这种片面追求成本降低而忽略提高产品质量、改变产品款式与包装的做法,虽然也可以节省部分成本,但却忽视了产品质量,从而降低了成本效益,从长远的角度看更可能失去客户的忠诚。其实真正懂得做企业的人都知道,企业生存的关键是自己生产的产品能够被市场所接受,因此,企业在进行成本控制时必须兼顾产品的不断创新,特别是要保证和提高产品的质量,绝不能片面地为了降低成本而忽视产品的品种和质量,更不能为了追求眼前利益,采取偷工减料、冒牌顶替或粗制滥造等不法手段来降低成本。所以任何的成本管理改进,不管是持续的还是突破的,都不能只顾成本而不考虑质量和相应的时间要求。供应链管理下的企业成本管理在谋求成本节约的同时,还应追求成本效益的提高。

5. 建立考核激励机制。企业应建立以客户满意度为衡量标准的服务管理体系,建立整个供应链绩效的考核标准,具体应做好以下两项工作:

(1)建立科学、合理的供应链成本管理系统。建立健全一个有经营、财会、供应、销售、生产、技术等部门负责人参加的成本管理小组;各相关部门也要配备兼职人员,开展如统计、考勤、质检、保管、核算、分析等工作。要对成本管理人员定期进行专业培训、知识更新再教育,借以提高成本管理方面的专业知识,开辟降低成本的广阔途径。

(2)完善成本管理的经济责任制。一是制定成本管理规章制度,如各项基础管理、成本约束制度等;二是明确各项成本的经济责任,将责任落实到部门或个人;三是加强监督管理,严格检查、考核,实行奖惩兑现。

主要参考文献

1. 桂良军,薛恒新.供需链成本及其均衡和优化.财会月刊(综合),2006;1
2. 刘刚.供应链管理.北京:化学工业出版社,2005
3. 周驾华.基于价值链的企业成本管理模式研究.财会月刊(会计),2006;10
4. 郝云宏,孙小丽.供应链中的成本管理.经济师,2003;2