

实行成本领先战略要注意什么? PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E5_AE_9E_E8_A1_8C_E6_88_90_E6_c123_289304.htm 成本领先战略成功的关键在于企业长期坚持实施该策略，以及实施该策略的技能。成本不会自动下降，也不会偶然下降。成本下降是艰苦工作和持之以恒工作的结果。企业降低成本的能力有所不同，甚至具有相似的技术和设备、相似的规模、相似的产能、相似的政策指导时也是如此。企业要在成本方面领先于对手，一方面需要在战略上做出重大转变，另一方面需要企业长期坚持和管理人员更多的重视。企业实施成本领先竞争策略时常见的错误包括：(1)集中于生产活动的成本，忽略营运成本。提起“成本”，大多数管理人员都会自然而然地想到生产。然而，总成本中也有相当大一部分产生于市场营销、推销、服务等活动，这就是企业的营运成本。随着企业对于营销活动的重视，营运成本占企业总成本的比率越来越高，甚至超过产品的生产成本，而在成本分析中却常常很少受到重视。(2)忽视采购 在产品成本中，原材料的成本一般占有较高的比率，直接影响企业的成本。许多企业在降低劳动力成本上斤斤计较，而忽视通过采购降低成本。这些企业往往把采购看成是一种次要的辅助职能，在管理方面几乎不予重视；采购部门也往往过于集中在关键原材料的采购上。采购投入和成本之间的联系又不为企业认识和重视。对于许多企业来说，采购方法稍加改变便会产生成本上的重大效益。(3)忽视间接的或规模小的活动 降低成本的规划通常集中在规模大的成本活动和直接的活动上。占总成本较小部分的活动难以得

到足够的重视。间接活动如维修和日常性费用常常不被企业重视。(4)忽略成本要素之间的联系 企业很少能认识到影响成本的所有联系，尤其是和供应企业的联系以及各种成本因素之间的联系，如质量保证、检查和服务等。无法认识到成本要素之间的联系会导致犯以下一类的错误，如要求每个部门都以同样的比例降低成本，而不理解有些部门提高成本可能会降低总的成本的客观事实，如增加采购部门的投入。(5)成本降低中的相互矛盾 企业常常企图以相互矛盾的方式来降低成本。他们试图增加市场占有率，从规模经济中获益，而又通过产品多样化来抵消规模经济。他们将工厂设在靠近客户的地方以节省运输费用，但又在遥远的地方采购关键原料。影响成本的因素有时是背道而驰的，企业必须认真对待各种因素之间的权衡取舍问题。(6)重视现有状况下的成本管理，忽视创造新的模式 企业往往重视在现有状况下的成本降低，忽略采用全新的模式降低成本。例如，佐丹奴在产品生产时并不染色，而是根据市场销售情况决定服装的颜色。这就是一种全新的模式，可以大幅度地降低总成本。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