

竞争战略中的组织间成本管理 PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E7_AB_9E_E4_BA_89_E6_88_98_E7_c41_65748.htm 随着企业面临的竞争环境日益加剧，很多企业都把成本削减作为增加企业经济效益的有效手段。就目前企业的实践来看，不少企业选择了压低上游供应商的采购价格，选择低成本的供应商，认为原材料成本的降低可以达到很大的成本削减，这种观点在企业实践中广为应用。但是这种原材料成本的降低大都并且只能通过和供应商谈判，利用规模采购方可实现，并且成本降低空间有限，而实际上，企业还可以通过和供应商合作，通过改变产品设计或在产品的功能、价格和质量之间选择一个有效的均衡点来达到降低成本的优势，这就是组织间的成本管理。迈克尔波特认为企业可以采取的战略可以有三种：低成本战略、差异化战略和目标集聚战略，且企业选取的战略不同，其成本管理的侧重点也便有所不同。20世纪90年代，我国企业中邯钢可称为是执行低成本战略的典范，其提出的“模拟市场核算，实行成本否决”曾经对我国很多企业产生了非常深远的影响。但是随着经济的发展，人们对企业、组织等经济效率问题研究的日趋深入，当我们再次提到企业战略的时候，思考的角度应该是不仅局限于迈克尔波特所提到的三种战略，因其只是侧重于单个企业所实施的战略，而没有考虑到企业与企业之间的关系问题，而在日益重视供应链和价值链的今天，企业的战略也应该突破单个企业的界限，而实现供应链上下游企业的整合，追求企业联合经济效益最大化，我们将这种追求企业之间联合经济效益最大化的企业战略称

为竞合战略。组织间成本管理就是伴随着竞合战略的出现而产生和发展的。在实施竞合战略过程中，组织间通过相互间的共同努力来减少信息不对称和契约不完备所引发的成本，以达到降低成本的目的。因而竞合战略的出现和推广必然使得企业更加关注和推行组织间的成本管理。那么，在竞合战略下，企业如何实行成本管理来达到战略目标呢？可以很明确的说，竞合战略既然已经跨越了组织，达到了组织间的联合，那么，与之配合的企业成本管理技术，也应该突破组织界限，通过合作达到企业与企业之间的联合成本削减。以丰田公司的目标成本管理为特色的日本已经有众多企业进行组织间成本管理，并且取得很大经济效益的成功案例，管理会计学家库珀就曾对日本企业的这种实践做过调查研究，并且将这种跨越企业边界的成本管理技术称为组织间成本管理。我国企业现在已经开始意识到供应链的重要性，并且想借助企业间的联合达到成本削减的目的，而非单纯是从压低供应商的价格来降低成本。那么，企业在实践中，究竟可以采用哪几种组织间成本管理技术呢？这些技术给企业带来的成本削减是否相同？我们借助库珀的案例研究来说明组织间成本管理的具体操作模式，库珀在对日本企业进行调查研究中发现，根据关联企业产品设计变化程度的大小不同，企业在实践中可以采用以下三种组织间成本管理模式：第一种模式是对产品的功能、价格和质量做出权衡，选择性价质的最优契合点，即是尽量以较低的成本来达到产品所必需的功能和质量。这种技术的核心和关键就是进行价值工程分析，即供应商和卖方之间进行协商，双方对产品必需的性能和质量、双方能够接受的价格进行商讨，做出权衡，力图以较低的成本

来达到合理的功能和质量。举例来说，当供应商确定一个项目的制造成本将要超过目标成本时，为了达到目标成本，就必须放宽对项目的功能和质量要求。一旦确认了有放宽产品功能和质量的必要性，供应商就会和卖方召开会议，或者是双方的设计团队共同讨论如何降低产品的功能和质量，以达到目标成本。在这种方式下，组织间的成本管理通常发生在产品设计阶段，可以分几个阶段进行：第一个阶段，公司首先确认其目标成本和产品的基本功能，然后逐一分解成本并将其与目标成本进行对比，当分解后的成本可以接受时，便将信息传递给客户以得到支持。第二个阶段，在得到客户支持或同意后，公司开始设计产品并且重新测算产品的成本。如果测算的产品成本超过目标成本，即需要进行价值工程分析，寻找可以改变产品设计的方式如改变产品的规格和外观等，以达到目标成本。第三个阶段，工程师进行下一轮的成本估计，如果设计可以被接受，就进行产品分析以确认其是否达到质量要求。当三个阶段的设计均完成后，公司就可以进入大规模的产品试制阶段。有时，公司大规模投入生产前还有必要进行第四次设计。上述这种组织间成本管理方式需要明确的一点是：性价比之间的权衡是价值工程的产物，但是它可以在设计阶段的任何时间进行。因为这种方法是发生在大规模试制之前，是在性价比之间进行权衡，通常只涉及适当的规格变化，只可以解决相对较小的成本超支问题，如果成本需要削减很大的数额，就需要选用其他的方法。第二种模式是企业 and 供应商共同进行组织间的成本调查，并重新设计供应链。即企业和供应商共同派出设计团队对供应链上的各个环节展开调查，寻找可以降低成本管理的可能渠道，

对供应链进行重新设计以削减成本。这种方法指的是无论公司处于供应链中的哪一个环节，当其产品成本达不到目标成本的要求时，且第一种技术（即上述的性能 - 价格 - 质量之间权衡）不能有效地解决成本削减的目的时，就可以使用组织间成本调查，根据调查结果决定对供应链上的各个环节进行重新设计，如改变厂区布局或作业位置等，以使得从原材料到最终产成品之间的所有工序均属有效工序，剔除那些无效并且对成本产生不利影响的工序。这种技术可以将成本削减扩大到整个供应链的各个环节，充分利用供应链上所有制造技能的优势，避免了重新设计产品及其设计工艺等，也可以通过改变供应链中作业的位置以使得作业能够通畅地衔接。同第一种方法相比，这种方法显然会导致更多的设计工程师之间的互动，以及供应链设计的改变，偶尔还要改变终端产品规格。但是同第一种方法一样，最终产成品的的基本设计仍然相对固定，没有发生较大改变

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