

成本管理与企业战略“无缝对接”的十种策略 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/66/2021_2022__E6_88_90_E6_9C_AC_E7_AE_A1_E7_c41_66118.htm 成本战略是迈克尔·波特提出的缔造企业竞争优势的战略选择之一，选择成本优势战略，意味着企业必须高效运作，在满足消费者需求的前提下，以最低的成本占领市场，获得利益。成本战略的实质是“低成本战略”，它为企业提升竞争优势提供了一种可能。

而战略成本管理指的是在既定的企业战略方针下，在成本管理方面进行的战略性选择与设计，它将导致企业最终交付的产品和服务成本的降低，而不是在每一个环节上都追求成本最低。从战略角度考虑，降低成本有两种途径，一个是通过提高运作效率和控制成本的技术与技巧；另一个是通过降低产品和服务的品质到可以接受的程度而达到降低成本的目的。第一个途径是成本管理和成本控制层面的目标和职责，体现在具体执行环节；第二个途径是成本战略的事情，是公司整体战略课题要考虑的。而战略成本管理的终极目标是提高收益水平，提高成本效率，而非降低成本。“取舍”为战略，对不同环节的成本管理设定不同的目标、进行适当的取舍是战略成本管理的思想，它是一个决策过程，而非一个执行和作业过程。下面给大家展示了诺基亚公司在有关成本管理方面的几个情景，这些情景将为我们描述战略成本管理中最典型的做法和策略，从中可以领悟成本管理与战略紧密结合后，企业所获得的实质性的收益：

策略一：产业链集群降低物流成本

情景一：2000年，北京经济技术开发区（BDA）为星网工业园（诺基亚工业园区）划出了150万平方米的土

地免费使用。而这 150 万平方米中诺基亚公司占地只有 10 万平米，其他的面积，全部分给了将要与诺基亚一同搬家到星网的上游供应商，这些供应商有远道而来的日本、美国和欧洲的企业，也有身处国内的合资公司和本土企业，有的供应商甚至是初次进入中国。到 2001 年，工业园基本就绪，初具规模的星网工业园当年的销售额就到超过了 300 亿。至此，历时两年，经过艰苦谈判和沟通，一个现代集群产业链结构完成了。诺基亚公司此举是为提高对消费者的反应速度、降低总体成本而进行的一次战略调整，调整的主旨是降低最终产品成本，提高市场竞争能力。在这个固定成本耗资庞大的产业链构成的工业园中，诺基亚真的获益了吗？过去，诺基亚安排生产工厂进货间隔是 6 个小时，但是经常出现断货的情况。比如：从机场运货到公司的汽车半路抛锚，或者飞机晚点没有即时清关出港等等不可抗因素导致的问题。为了减少断货的情况发生，诺基亚专门在工厂内部开辟出 3000 平米的临时周转库，造成成本的上升。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