



Study on Cost management in Supply Chains:
Categories and Operation Supports

供应链成本管理

——类别成本与运作支持研究

谢福泉 著



经济科学出版社
Economic Science Press

供应链成本管理

——类别成本与运作支持研究

谢福泉 著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

供应链成本管理：类别成本与运作支持研究 / 谢福泉著.
—北京：经济科学出版社，2008.7
ISBN 978 - 7 - 5058 - 7307 - 0

I. 供… II. 谢… III. 物资供应—物资管理：成本管理
IV. F253.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 094695 号

责任编辑：漆 熠
责任校对：徐领柱
版式设计：代小卫
技术编辑：董永亭

供应链成本管理
——类别成本与运作支持研究

谢福泉 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：[www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件：[esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

欣舒印务有限公司印刷

永胜装订厂装订

787×1092 16 开 15 印张 240000 字

2008 年 7 月第 1 版 2008 年 7 月第 1 次印刷

印数：0001—3000 册

ISBN 978 - 7 - 5058 - 7307 - 0/F · 6558 定价：29.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

序 言

供应链管理在本质上属于组织间关系领域的研究问题。它为企业通过企业之间资源的整合来创造价值最大化提供了一种管理思想、模式和方法，供应链成本管理则是供应链管理的重要组成部分。近年来，供应链成本管理引起了足够的重视，一方面因为企业之间的竞争越来越被供应链之间的竞争所取代，另一方面，随着企业内部制造成本管理方法的日渐完善与成熟，成本优化潜力只能通过管理整个供应链成本来实现。这也意味着供应链成本管理是现代成本管理发展的必然趋势。但现有研究多是散落于各个学科和问题领域，人们难以通过“供应链成本管理”这一窗口，以其为研究主线来探究不断发展、纷繁复杂的供应链世界。

《供应链成本管理——类别成本和运作支持研究》一书，在掌握大量文献资料的基础上，融合了供应链管理和成本管理两个领域的思想，运用现代成本管理理论进行供应链领域的成本管理，实现了两者的有机结合。尽管“成本管理”是一个老生常谈的话题，但将其界定在供应链领域，却使这个话题赋予了全新的意义。

作者在此书中明确提出了供应链成本管理的可操作性理论框架，在已有研究成果的基础上，对相关理论、方法、工具进行进一步的整合和完善，为企业及其供应链获得长期竞争优势、进行价值创造提供了系统化的供应链成本管理理论。作者将供应链成本分成两种“属性别”成本和“四个类别成本”，分别展开阐述；并将供应链成本管理的两大主要“过程方法”整合到全生命周期成本中，给出了一个整合框架；作者进一步明确提出供应链成本管理还必须考虑其运作基础和保障机制两种建设。供应链类别成本管理和其运作支持（动作基础和保障机制）则共同构成了完整的供应链成本管理理论框架。

尽管供应链领域的研究成果众多，《供应链成本管理——类别成本和运作支持研究》一书的出版作用在于：对成本管理领域的研究给予了丰富化；为供应链领域的成本管理提供了理论依据和方法参考；特别是对组织间关系的应用研究作出了贡献。

任 洁

2008 年夏

目 录

第 1 章 导论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的、内容和方法	3
1.3 研究意义和创新点	6
第 2 章 文献综述和理论基础	8
2.1 文献综述	8
2.2 理论基础	23
第 3 章 供应链成本管理框架研究	46
3.1 供应链成本和供应链成本管理的概念界定	46
3.2 供应链成本管理的目标和特点	50
3.3 供应链成本管理观念和内容	53
3.4 供应链成本管理的基本方法	56
3.5 供应链成本管理的实现阶段	62
3.6 供应链成本管理的框架设计	64
第 4 章 交易属性成本管理	74
4.1 供应链中的交易成本	74
4.2 供应链交易成本的影响因素	82
4.3 供应链交易成本的确定：一个信号博弈模型	83
4.4 供应链交易成本的会计管理	86
4.5 供应链交易成本的现实管理路径	89

第5章 作业属性成本管理	108
5.1 面向作业的成本管理——以供应链成员分解	108
5.2 面向质量的成本管理	134
5.3 面向时间的成本管理	151
5.4 供应链作业属性成本绩效评价	161
第6章 供应链成本管理方法整合研究	165
6.1 方法整合思想	165
6.2 方法整合体系的设计	175
6.3 方法整合体系的实施程序	177
第7章 供应链成本管理的运作基础研究	181
7.1 供应链成本管理信息系统的设计	181
7.2 供应链网链和组织结构建设	192
第8章 供应链成本管理的保障机制研究	205
8.1 信任和信息共享机制	205
8.2 激励和收益分配机制	213
第9章 结论与展望	219
9.1 结论	219
9.2 进一步研究的方向	221
参考文献	222
后记	231

第 1 章

导 论

1.1 研究背景

1. 供应链管理是社会经济发展的必然产物

管理学大师德鲁克说过：21 世纪的竞争不再是企业与企业之间的竞争，而是供应链（Supply Chain）与供应链之间的竞争。供应链的出现是市场国际化、需求主导化和信息技术革命化的必然结果。

（1）市场国际化

经济全球化是一种新型的国际关系体制，其直接原因是国际直接投资。通过国际直接投资形成的生产全球化和销售全球化是企业竞争环境的重要特点。19 世纪 50 年代，跨国公司开始形成，到了 20 世纪 90 年代，跨国公司的数量和规模得到充分发展，世界经济活动的组织方式已经成为以跨国公司为主要载体在全球范围内组织产供销，跨国公司成为国际经济交往中的“完全行为能力主体”。随着市场竞争的加剧，跨国公司开始寻求与其他公司的合作，利用其他公司的核心能力和资源弥补自身的不足，开展更高层次的竞争与合作，加强其国际竞争力，这样，“20 世纪 20 年代以来最重要的组织创新”——“战略联盟”开始出现。战略联盟的形成意味着跨国公司开始将自身业务与合作伙伴业务集成在一起，从供应链的基础出发考察企业活动。

（2）需求主导化

19 世纪 80 年代后，产品市场从卖方市场转变为买方市场，客户需求越来越突出个性化，产品品种成倍增长而产品寿命周期越来越短，客户对交货期的要求和服务的期望越来越高，需求主导化使得需求的不确定性不断增加，企业生产管理模式从少品种、大规模生产（Mass Production）转向多品种、大规模定制（Mass Customization），最佳的生产方式是“一对一”（One to One）的定制化服务（Mass Customization），企业的营销模式也从大众营销阶段（Mass Marketing）转向差异化营销阶段（Differential

Marketing)。需求主导化要求企业从“推式”生产走向“拉式”生产,产品的开发和流动都是建立在及时响应消费者需求之上的活动,从而使集成化供应链管理(Supply Chain Management; SCM)体系的建立成为必然。

(3) 信息技术革命化

日益发展的信息技术打破了在时间上和空间上对经济活动的限制,信息技术实现了信息的网络化、全球化,它是企业参与供应链管理的前提条件。供应链上的信息能够准确、及时地共享,信息技术降低了企业之间以及企业与客户之间的信息传递成本。

在上述背景下,企业开始关注外部组织环境,并开始与供应商、销售商、用户之间建立起相互协作的战略伙伴关系。Handfield 和 Nichols (1999)给出了一个具有代表性的供应链定义:“供应链包含产品从原材料阶段到达最终用户的过程中与产品流动和转换相关的所有活动,以及相关的信息流。物质和信息都是沿着供应链自上而下地流动。供应链管理是通过更加完善的供应链关系将这些活动整合起来,从而获得持续的竞争优势。”^① 供应链扩展了企业的概念,企业边界超越了单一企业扩展到供应商、客户和其他关联组织,供应链管理的资源从单一企业的内部资源转变为各节点企业的全部资源,供应链的出现势必要以系统管理思想去处理企业之间的关系,供应链管理是顺应这种潮流的一种新的管理思想。由于供应链成本管理是供应链管理的重要组成部分,从宏观角度看,供应链成本管理的产生也是企业为了适应经营环境的变化和信息技术迅速发展的需要。

2. 供应链成本管理是现代成本管理发展的必然趋势

德鲁克曾在《21 世纪的管理挑战》一书中写道:“商业史上这样的例子屡见不鲜:一家名不见经传的公司不知从何冒出来,不费吹灰之力,就超越行业的龙头老大,而成为新的领导者……真正分析起来,最关键的因素在于,这些公司都拥有可观的成本优势。原因是:新公司知道如何掌握整个经济链的成本结构,而不仅是懂得管理自己的成本……目前企业界已有从‘成本主导价格’逐渐转变为‘价格主导成本’的趋势。此趋势已成为迫使业者朝‘掌握整个经济链成本流程’发展的主要推动力量”。这里“掌握整个经济链成本流程”的方法能将供应链成员企业通过成本管理紧密地联系起来。^②

供应链管理活动必然导致费用的发生,产生相应的成本,需要对其成

^① Handfield R. B., Nichols E. L. Introduction to Supply Chain Management. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey. 1999: P. 2.

^② 张秀萍:《供应链竞争力》,中国人民大学出版社 2005 年版,第 153 ~ 154 页。

本进行管理。供应链成本管理是“对供应链中的所有成本进行分析和控制的方法和概念”(Seuring, 2001)。^① 供应链成本管理近年来引起了足够的重视, 主要原因在于两个方面: 一是企业之间的竞争越来越被供应链间的竞争所取代(Christopher, 1998); 二是成本优化潜力只能通过管理整个供应链成本来实现(Cooper 和 Ellram, 1993)。

供应链成本管理是为了适应企业战略管理的需要。根据国际著名咨询公司 Mercer 管理顾问公司的报告, 有近一半接受调查的公司经理将供应链成本管理作为公司的十项大事之首。美国 Kearney 咨询公司也指出, 供应链可以耗费整个公司高达 25% 的运营成本, 而对于一个利润率仅为 3% ~ 4% 的企业而言, 哪怕降低 5% 的供应链成本, 也足以使企业的利润翻番。可以说, 把握住供应链成本也就是把握了真正的核心竞争能力。

供应链成本管理是传统成本管理系统为了弥补自身缺陷、自身变革的需要。供应链环境下的管理模式已不同于 20 世纪初以来批量生产标准产品的相对稳定的管理方式。在供应链管理环境下, 许多企业发现传统的成本会计方法有碍于新管理技术的应用。例如, 计量每位员工工作效率及机器利用效率的方法与企业改善产品质量、增加生产能力、降低存货水平等目标相冲突, 现行的成本计量模式必须经过更新来协助管理者在新的技术环境下进行有效的过程控制。

20 世纪 90 年代以来, 美国、日本企业相继出现了作业成本会计、成本企画、产品全生命周期成本会计、质量成本会计、资本成本会计和战略成本会计等新型的成本会计方法, 这些新成本会计方法在实际应用中已显成效, 也为供应链组织间成本管理提供了理论和方法基础, 有助于供应链组织间成本管理的系统化和规范化。

由此可见, 供应链成本管理是一种全面性与前瞻性的管理模式, 是供应链管理和成本管理相融合的产物, 是传统成本管理对竞争环境变化所做的一种适应性变革, 是现代成本管理发展的必然趋势。

1.2 研究目的、内容和方法

1.2.1 研究目的

随着企业内部制造成本管理方法的日渐完善与成熟, 通过提高劳动生

^① Seuring, S., Supply Chain Costing with Target Costing and Activity Based Costing. Verlag Franz Vahlen, Munchen, 2001.

产率和节约资源来加强竞争优势的空间将会逐步缩小,成本优化潜力只能通过管理整个供应链成本来实现。许多公司也拓展了成本管理的范畴,例如成本管理从生产转移到产品开发,但成本管理活动仍被局限在企业内部。而且成本管理通常只是面对利润下跌时所做出的暂时反应,公司经常采用成本缩减计划实现短期改善,成本问题很少得到深度分析。导致这种现象的一个重要原因是缺乏系统化和持续进行成本管理的综合性框架,并且跨组织协同管理被忽略了,利用协同方式去关注整个供应链的成本已经变得十分重要。

本书的研究目的就是提出供应链成本管理的可操作性理论框架,在现有研究成果的基础上,对相关理论、方法、工具进行进一步的整合和完善,为企业及其供应链获得可持续发展和长期竞争优势提供系统化的供应链成本管理理论。

1.2.2 研究内容

本书共分9章来论述。

第1章,导论。提出研究背景、研究目的和意义、研究方法、写作框架以及本书的创新点。

第2章,文献综述和理论基础。文献综述从供应链成本管理概念的发展、方法的应用、模型的构建等方面展开,就国内外有关供应链成本管理文献进行梳理,并给出文献述评和结论,引出本书研究的重心问题。理论基础部分重点介绍了价值管理理论、核心竞争力理论、新成本管理理念、网络化组织理论和供应链管理理论,并就这些理论与供应链成本管理的关系给出了阐述。

第3章,供应链成本管理的理论范畴。首先介绍了供应链成本和供应链成本管理概念的界定、目标和特点、观念和内容、成本管理的方法。在上述内容基础上,本书提出了供应链成本管理的框架,认为供应链成本管理应在供应链思想指导下进行供应链中的成本类别管理,运作基础和保障机制则提供了供应链成本管理的运作支持。

第4章,交易属性成本管理(面向交易的成本管理)。该章介绍了供应链中的交易成本及其影响因素,供应链交易成本的确定并阐述了交易成本管理的四个现实路径。

第5章,作业属性成本管理。供应链是作业链,作业的过程也就是成本发生的过程。由于作业具有成本、质量和时间三维属性,本章从这三个方面展开作业属性成本管理论述。

面向作业的成本管理。这里的作业仅指作业活动本身,并将供应链作业按其成员作业分解,分别分析了面向制造商、供应商、分销商和客户的成本管理。

面向质量的成本管理。在质量成本基本理论的基础上,研究了供应链过程质量管理方法和供方质量成本管理两部分内容。

面向时间的成本管理。分析了时间、质量和成本的相容问题,并剖析了供应链周期时间的构成,最后给出供应链周期时间的管理。

第 6 章,供应链成本管理方法整合研究。该章提出供应链成本管理方法整合思想,设计了供应链成本管理方法的整合体系,实现了各种方法的有机结合,并提出了整合体系的实施程序。

第 7 章,供应链成本管理的运作基础研究。从成本管理信息系统(技术要素)、网链和组织结构建设(组织要素)两个角度进行运作基础分析和设计。

第 8 章,供应链成本管理的保障机制研究。本书认为供应链成本管理保障机制包括信任机制、信息共享机制、激励机制和收益分配机制四种保障机制,并分别作出探讨。

第 9 章,结论与展望。提出全书总结。

全书各部分关系见图 1.1:

1.2.3 研究方法

管理理论研究强调以解决企业管理所面临的实际问题为导向,以改进组织管理效率与效益为目标,因此,本书主要以管理学视角来研究供应链成本管理问题。关于成本管理的研究主要有规范研究和实证研究两种方法,这两种方法相辅相成、互相弥补。在理论形成的初期,成本管理理论要在一定的价值判断准则的指导下,通过理性思维构建规范成本管理理论;规范成本管理理论形成之后,实证研究可以为成本管理理论的真理性和精确性提供检验依据。本书主要研究的是供应链成本管理的基础理论问题,所以选择的主要研究方法是规范研究方法。本书还试图做到定性分析和定量分析的有机结合,逻辑演绎与历史归纳的有效结合,借助数理计量模型,借鉴国内外创新性方法,力求使本书的研究成果具有前瞻性,使其对成本管理理论和实践具有一定的指导作用。

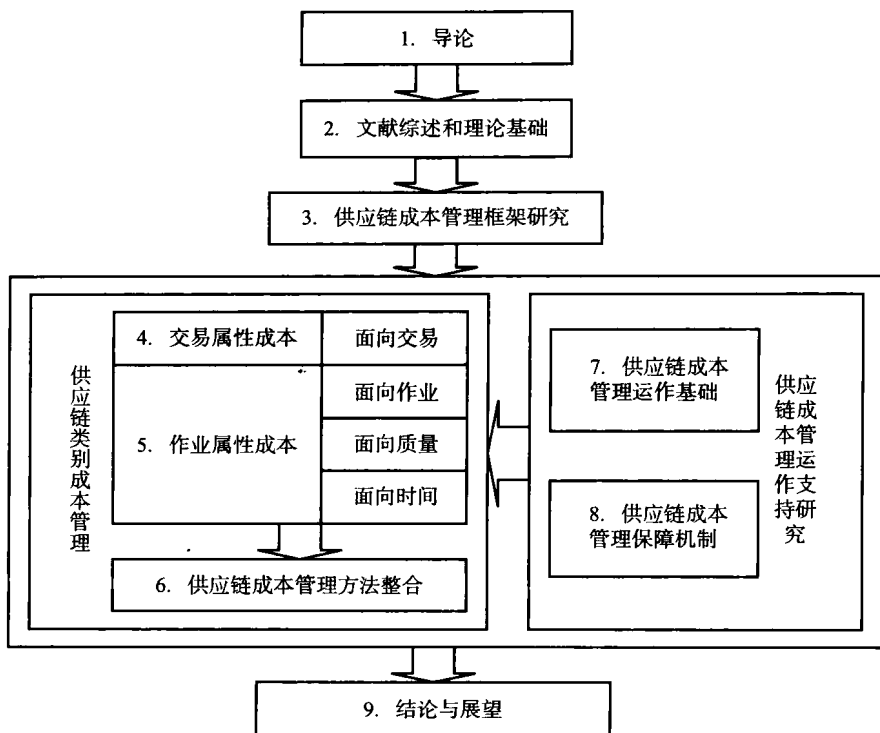


图 1.1 本书编排结构

1.3 研究意义和创新点

1.3.1 研究意义

供应链组织间成本管理是一个非常具体的问题，进行供应链成本管理研究，其理论意义在于构建用于指导供应链成本管理的理论框架，将已经得到广泛发展的成本管理的有关概念和工具转化到供应链管理领域，为供应链成本管理所用。同时，供应链成本管理研究有着必要的、客观的现实意义，这从供应链成本管理的重要作用中得到深刻体现：

1. 供应链成本管理能够实现最终产品价格降低

供应链整体可以看作是一个价值增值链，每个节点企业的产品成本，随着产品的转移，反映到交付给下游企业的产品价格中。进行供应链成本管理可以大幅度地降低物流成本、协调成本等，从而可以大大地降低产品的价格。

2. 供应链成本管理能够实现社会财富的节约

加强供应链组织间成本管理,降低包括物流成本在内的供应链总成本已成为企业提高效益的重要途径。例如被称作“第三利润源”物流成本管理是供应链组织间成本管理的重要组成部分,物流成本管理可以减少财产损失和商品消耗,减少社会财富的浪费;同时可以增加生产领域的投入,来创造更多的物质财富。

3. 供应链成本管理是企业获取竞争优势的新突破点,并实现价值创造

供应链成本的降低意味着供应链最终产品在市场会有很大的竞争优势,可以给客户更好地增值服务,也就提高了生产该产品的供应链的竞争优势;同时,在对供应链“成本链”的管理过程中,成员企业实现资源的价值转化和转移,完成各自的价值创造过程,并最终实现了最终客户的价值。

1.3.2 本书的创新点

①供应链成本管理理论框架的建立。本书设计了一个供应链成本管理的框架,认为供应链成本管理是一种跨组织成本管理,其应该实行供应链中的成本类别管理,提出了供应链的两种属性成本(交易属性成本和作业属性成本)和四个类别成本(交易成本、作业成本、质量成本和时间成本)的分类。并进一步认为供应链成本管理的运作支持应包括运作基础(成本管理信息系统、网链和组织结构)和保障机制(信任机制、信息共享机制、激励机制和收益分配机制)两部分内容。

②提出了“供应链成本管理是战略成本管理的新进展”的思想,并认为供应链成本具有全生命周期成本特征。供应链成本管理应以价值创造为导向,并建立了“供应链成本管理和价值创造”模型。

③供应链成本管理方法集成框架的建立。本书指出供应链目标成本法和供应链作业成本法这两种“过程方法”是供应链成本管理主要方法,而供应链成本的全生命周期成本特征,可以将两种“过程方法”整合到全生命周期成本中。供应链成本管理方法还包括了成本削减工具、Kaizen成本等方法,并给出了一个“供应链全成本”管理方法的集成框架和运作步骤。

④针对性地研究了供应链不同成员对象的面向作业的成本管理,并拓展研究了面向质量的成本管理、面向时间的成本管理。提出了供应商两种反向关系的管理和基于作业成本法的多阶段供应商选择模型。

第2章

文献综述和理论基础

2.1 文献综述

2.1.1 概念的发展

1. 供应链和供应链管理

(1) 供应链概念的发展

自20世纪80年代,在“价值链”概念基础上提出的“供应链”概念出现以来,国内外不同学者对其有不同解释,目前为止也没有统一的定义。一些代表性的概念如下:

Lee 和 Billington (1992) 认为,供应链是一个企业获取原材料、生产半成品或最终产品,并通过销售渠道把产品送到消费者的网络。

Lin F. R. 等认为,供应链是包括供应商、制造商、销售商在内,涉及物流、资金流、信息流的企业网络系统。

Stevens (1992) 认为,供应链是通过价值增值过程和分销渠道控制从供应商的供应商到用户的用户这一整个过程,它始于供应的源点,终于消费的终点。

Christopher 认为,供应链是一个组织网络,所涉及的组织从上游到下游,在不同的过程和活动中对交付给最终用户的产品或服务产生价值。^①

Evens (2004) 认为,企业从原材料和零部件采购、运输、加工制造、分销,直至最终送到顾客手中的这一过程,被看成是一个环环相扣的链条,这就是供应链。

Harrison (1995) 认为,供应链是一种物流分布选择的网络工具,其发挥着获取原料、把原料转化成中间产品或最终产品并把产品分销给消费者的功能。

^① 转引自 Simen Croom. Supply Chain Management: An Analytical Framework for Critical Literature Review. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 2000, (6): pp. 67-83.

美国供应链协会（Supply Chain Council）给出的概念是，供应链包括了涉及生产与交付最终产品和服务的一切努力，从供应商的供应商到客户的客户。

美国 SGSCF（Stanford Global Supply Chain Forum，斯坦福全球供应链论坛）将供应链定义为，为消费者带来有价值的产品、服务以及信息的，从源头供应商到最终消费者的集成业务流程。

Handfield 和 Nichols（1999）的定义得到广泛的认可：供应链包含产品从原材料阶段到到达最终用户的过程中与产品流动和转换相关的所有活动，以及相关的信息流。物资和信息都是沿着供应链自上而下地流动。供应链管理通过更加完善的供应链关系将这些活动整合起来，从而获得持续的竞争优势。

同样我国学者对供应链的认识也不尽相同，典型的说法有：

马士华（2005）认为，供应链是围绕核心企业，通过对信息流、物流、资金流的控制，从采购原材料开始，制成中间商品以及最终产品，最后由销售网络把产品送到消费者手中的供应商、制造商、分销商、零售商，直到最终用户连成一个整体的功能网链结构模式。^①

蓝伯雄（2000）认为，供应链是原材料供应商、零部件供应商、生产商、分销商、零售商、运输商等一系列企业组成的价值增值链。

周伟、罗晨雨（2003）认为，从企业管理实践来讲，更关注的是单个企业的供应链管理，即狭义供应链概念。狭义供应链是指核心企业通过对物流、信息流、资金流的控制，将供应商、制造商、用户连成一个链状结构（见图 2.1），以核心企业为供应链的中心，集成采购、制造、销售等各环节，以最优的成本、最快捷的速度来满足顾客的需求。

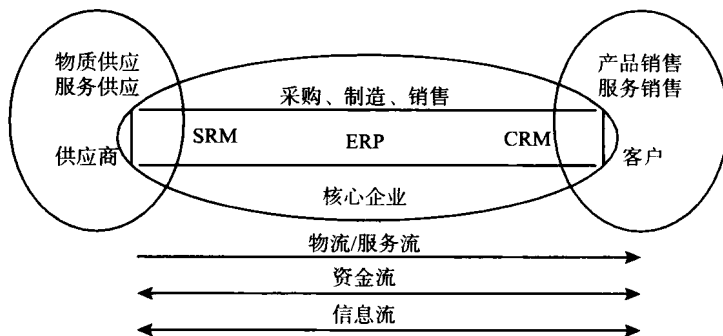


图 2.1 供应链结构模型

^① 马士华、林勇：《供应链管理》，机械工业出版社 2005 年版，第 37 页。

(2) 供应链管理概念的发展

供应链管理是 20 世纪 80 年代早期由咨询业提出的概念, 供应链管理也没有一个统一的概念, 在众多供应链管理的文献中存在大量的对术语过多地交叉使用和概念混淆。在文献中可以发现许多表示供应链管理应用的词汇, 如集成的采购策略、供应商的集成、购买商与供应商的合作、供应基地的管理、供应商的战略联盟、供应链同步、供应链网络、增值链、供应渠道管理、供应网络以及价值流。

根据 Gillniper 和 Brand 的研究, 供应链管理的概念有三类表述: 最早由 Huollihan, Johns 和 Riley 等人提出, 供应链管理就是解决物流问题的方法; 后来由 Cavinato, Langley 和 Holeom 将供应链管理的概念演进为整合的价值增值方法; 而 Cooper, Eilram 和 Towill 则将供应链管理作为解决物流和信息流的方法来看待。

Evans 认为, 供应链管理是通过前馈的信息流和反馈的物流及信息流, 将供应商、制造商、分销商、零售商, 直到最终用户连成一个整体的管理模式。

Tan (1998) 等人认为, 供应链管理就是围绕从基本原料供应开始到产成品 (也可能是回收再利用的物资) 的物资/供应的管理活动。供应链管理就在于如何利用供应商的加工、技术和能力去增强企业的竞争优势。它是一种管理哲学, 它通过将最优化和有效性作为共同目标把贸易合作伙伴联系在一起, 从而将传统的企业内部行为加以扩展。

Berry D.、Towill D. R. 和 Wadsley N. (1994) 认为, 供应链管理其目的就在于确立诚信、对市场需求信息进行交换、开发新产品、将供应商基地减少到一个特殊的 OEM (原始设备制造商), 从而释放管理资源来建立长久的合作关系。

Ellram L. M. (1991) 认为, 供应链管理是将产品或服务送达到最终用户的相互作用的企业网络, 它将从原材料供应到最终产品运送的各环节联系在一起。

Christopher M. (1992) 认为, 供应链管理是一种组织网络, 它通过上下游企业的连接, 采用不同的过程和行为, 为最终用户所用的产品和服务创造价值。

Lee H. L. 和 Billington C. (1992) 认为, 供应链管理是指从获取原材料, 到将其转换成中间件和产成品分销到顾客的众多生产商和分销商的网络结构。

Philip W. Baismeier 和 Wendell J. Voisin (1996) 认为: 供应链管理不