

供应链



成本管理

SUPPLY CHAIN COST MANAGEMENT

THE AIM & DRIVE® PROCESS FOR ACHIEVING EXTRAORDINARY RESULTS

利用AIM & DRIVE® 流程获得卓越成果



[美] 吉米·安克莱萨里亚 (Jimmy Anklesaria) [著]

任建标 [译]



中国财政经济出版社

供应链成本管理

(美) 吉米·安克莱萨里亚 著

任建标 译

Supply Chain Cost
Management

图书在版编目 (CIP) 数据

供应链成本管理: 利用 AIM & DRIVE 流程获得卓越成果/ (美) 安克萊萨里亚 (Anklesaria, J.) 著; 任建标译. —北京: 中国财政经济出版社, 2011. 1

书名原文: Supply Chain Cost Management

ISBN 978 - 7 - 5095 - 2646 - 0

I. ①供… II. ①安… ②任… III. ①物资供应—物资管理: 成本管理
IV. ①F253. 7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 237986 号

著作权合同登记号: 图字 01 - 2009 - 2651 号

责任编辑: 刘占彬 封面设计: 华乐功
版式设计: 孙志云 责任校对: 孙志敏

Jimmy Anklesaria

Supply Chain Cost Management: The AIM & DRIVE Process for Achieving Extraordinary Results
ISBN 978 - 0 - 8144 - 7475 - 4

Copyright © 2008 Jimmy Anklesaria

Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York. All rights reserved.

No part of this book may be reproduced in any form or by any electronic or mechanical means including information storage and retrieval systems without permission in writing from its publisher.

本书中文简体字版由中国财政经济出版社出版。未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: win@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

发行电话: 010 - 88190406

三河市祥达印装厂印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 13.5 印张 170 千字

2011 年 8 月第 1 版 2011 年 8 月北京第 1 次印刷

定价: 35.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 2646 - 0/F · 2248

(图书出现印装问题, 本社负责调换)



财经易文

www.ewinbook.com

供应链成本管理

本书献给我的妻子詹妮弗 (Jennifer)、
我的儿子祖宾 (Zubin)、
女儿贾丝明 (Jasmine) 和艾维·琳恩 (Avi Lynn)
以及我的导师和朋友
吉恩·里克特 (Gene Richter, 1937 ~ 2003)

序 言

在 IBM 和摩托罗拉工作期间（1995 ~ 2005 年），有一个目标始终推动着我们：显著降低成本。挂在较低树枝上的果实已经被采摘完，但距离我们的目标仍然有很大的差距。我们需要一些新的想法，以便更上一层楼，使我们的品类团队能够形成突破性观念，从而为公司带来可持续的竞争优势。答案就是 AIM & DRIVE。我们在这两家公司都成功地实施了这一战略，并使供应链的成本降低了上亿美元。仅凭这一点，我就应该花些时间写这一序言。然而，AIM & DRIVE 流程的魔力在于：在降低成本的同时，我们还可以改善同关键供应商和内部客户之间的关系。

我记得有一次我们正在寻找降低营销手册和宣传单成本的方法。我们邀请了关键供应商和内部客户参加一个 AIM & DRIVE 研讨会。随着他们越来越理解利用 AIM & DRIVE 可以不必尔虞我诈或进行激烈的争论就可以降低成本，最初持怀疑态度的人不见了。我们一起提高流程的效率，节省了上千万美元。不仅供应商对效率更高的流程感到吃惊，连我们的内部客户也对这些纯粹来自流程改善的节约感到高兴，因为它不会降低创新流程的效率。

在本书中，吉米·安克莱萨里亚（Jimmy Anklesaria）将带领我们踏上 AIM & DRIVE 的奇妙之旅。不管你是总裁级的领导，还是高层管理者、中层管理者或是职能专家，你都面临着降低成本的压力。本书将为你提供一种经实践检验的方法，以推广扩展企业（你的客户和客户的客户、你的供应商和供应商的供应商）的集体智慧，并产生显著的成果。各章中的例子和故事读起来很有意思，它们为所有概念和步骤赋予了生命。我相信这些内容对你会非常有价值。

前两章讲解了这一流程的基础，概述了当前成本管理面临的一些

问题，说明了为什么协作非常重要，并列出了成功实施这一流程的检查清单。本书的其他部分详细介绍了 AIM & DRIVE 流程。你将学到如何选择“恰当的”团队来制定战略，并对目标达成一致，如何找出关键成本，如何列出一份全面的成本驱动因素列表，如何制定战略以降低、改变或消除产生成本的活动，等等。

这一切似乎非常复杂，但 AIM & DRIVE 流程的优势就在于其简洁性。它不涉及复杂、耗时的数字和统计运算。它有助于推动快速、有效地形成突破性观念，企业中的任何人都能够加以利用。在学习完这一流程的 8 个步骤后，你会更加理解这一点。

我亲自见证过这一流程带来的显著成果。它使我们远离传统的成本会计、成本建模以及价格谈判。它更加强大，而且的确有效。看一看我的团队，真的令人兴奋。一个接一个的团队认识到了 AIM & DRIVE 流程的真正优势。看到他们与我们的关键供应商和内部客户进行密切合作以实现非常显著的成本削减，同时改善了各方的关系，真的太让人兴奋了。你一定会从本书中获得很多教益。

特里萨·麦蒂 (Theresa Metty)

供应管理研究院董事会主席 (2005 ~ 2007 年)

摩托罗拉公司前首席采购官

IBM 公司前采购副总裁

前 言

你曾经有多少次想要使你的公司成本降低 5%、10% 甚至 50%？成本管理是赢利能力的关键，同时也是成功的供应网络的关键。利用省下的钱，你可以建立一座新工厂，或开发一种新产品，或者令你的股东更加富有！要点在于，即使你不知道自己的公司在采购原材料、劳动力和物流方面花了多少钱——你信不信，大多数公司（包括一些优秀的公司）都不知道这笔支出有多少——你也可以通过管理运营的真实成本来实现显著的节约，就像本田、TRW、Delphi 和 John Deere 公司所做的一样。

成本管理的真正威力是在新部件、产品或服务的设计时即可了解真正的采购成本是什么——而不是事后根据市场确定的价格或不同供应商的报价确定的成本。这些“成本”很有可能并不代表甚至远高于利用本书提供的成本管理概念形成的最优生产成本。

这一成本管理理念是当今最强大的供应链管理理念。AIM & DRIVE 流程使你不必就价格进行谈判以实现节约，并有利于推广突破性成本解决方案。真正的成本管理与成本削减不同。任何人都可以削减成本。但是，业内最好的公司与其供应商进行艰苦的谈判、设立激进的目标，并利用一个明确的流程来管理供应链的成本。这类成本管理是使得丰田、本田、日产汽车公司比美国三大汽车巨头更具竞争力的主要原因。尽管大多数人将丰田、本田和日产汽车公司的成功归功于在生产装配运作中采用的“精益生产技术”，而实际上并非如此，因为在一辆汽车的成本中，有 75% ~ 80% 是采购成本，只有 20% 是内部成本。这三家日本汽车公司经常说：“有什么样的采购，就有什么样的公司。”（How goes Purchasing is how goes the company.）

由于汽车中 75% ~ 80% 的成本受采购控制，因而我们很容易理

解为什么本书提供的成本管理技术可以为企业带来巨大的竞争优势。采购成本总是有很大的改善机会。实际上,只有进行全面的支出分析,并对成本管理的实施进行追踪,才能使自己的公司具有真正的竞争力。你可能会真的感到惊讶!

例如,一些汽车产业的分析师认为,一般来说,对于同类汽车,丰田、本田和日产汽车公司的采购成本平均比其美国竞争对手低1600美元。根据我在本田汽车公司美国制造厂采购部十多年的工作经验,这每辆车平均1600美元的优势是真实的。后来我为两家重要的汽车供应商工作了很多年,使我们得以从供应商的立场上看到完整的图景,从两个方面证明了这一事实。你的公司也可以获得同样的采购成本优势。谁不想享受这一成本优势呢?

遵循成本管理的概念,吉米·安克莱萨里亚讲述了公司如何获得并维持显著的成本优势。约翰迪尔(John Deere)等公司已经采用了这种方法。明智的公司每天都在应用这些概念——它们并非只是理论——使自己更具竞争力。我想你的公司一定也想具有这种战略竞争力吧。

戴夫·尼尔森 (Dave Nelson)

本田、TRW、John Deere 公司前供应管理经理

Powered by Honda、The Purchasing Machine、The Incredible Payback

等书籍的合著者

供应管理研究院名誉主席

新乡奖研究院和新乡奖理事会理事

2006 年供应管理研究院 J. Shipman 奖获得者

致 谢

1983年9月，当我第一次从印度来到美国的时候，如果有人告诉我应该写一些供应链管理方面的书籍并在全球范围内讲授课程，我一定会笑得从椅子上掉下来。我是一名特许会计师（Chartered Accountant），相当于英国的注册会计师（Certified Public Accountant），并获得了法律学位，来到美国是为了在圣地亚哥大学攻读 MBA 学位。我希望多学一些国际商务、金融和营销方面的知识，然后回家继续经营家族企业。1984年，在一堂营销课上，我遇到了大卫·伯特教授，一切都开始改变了。伯特教授刚刚出版了一本书，书名为《积极的采购》（*Proactive Procurement*），他告诉我，尽管采购能够为企业带来增加值，但高层管理者并没有认识到这一点。显然，他对这一学科充满热情，并坚信这一学科在未来会前途无量。这深深地打动了我，一个拥有商务背景的人，一位管理和成本会计领域的专家，获得了法学学位，能够以不同的视角来看待采购与供应链管理。我开始更深入地学习采购这门专业，并与伯特博士和沃伦·诺奎斯特（Warren Norquist，当时担任宝丽来公司的采购副总裁）分享关于采购者如何利用成本会计和财务概念更好地进行谈判的观点。他们邀请我共同写作一本名为《零基定价》（*Zero Base PricingTM: Achieving World Class Competitiveness through Reduced All-in-Cost*）的书，该书于1990年由 Probus Publishing 公司出版。

在这本书出版以前，我就开始周游世界，向洛克希德（Lockheed）、哈里斯（Harris）、赫曼米勒（Herman Miller）、壳牌石油（Shell Oil）、泰克（Tektronix）、苹果计算机（Apple Computers）等公司传播这一观念。来自参加课程的学员的反馈非常积极，参加我的课程的人员都感到在谈判时比以前拥有了更多的成本知识。到20世纪90年代初，

惠普 (Hewlett Packard)、柯达 (Kodak)、迪尔 (Deere)、杜邦 (DuPont)、伊莱克斯 (Electrolux) 等许多公司都接受了这一观念。越来越多的采购者利用零基定价进行谈判获得了更好的产品或服务的价格, 为公司做出了贡献, 并得到了认可。

然而, 有些事情被忽视了。在理解了供应商的成本结构并利用价格和成本分析来谈判公平、合理的价格后, 采购者似乎遇上了难以克服的问题。1991 年秋天的某一天, 我同惠普公司全球采购经理吉恩·里克特 (Gene Richter) 一起吃早餐, 他鼓励我思考一下采购和工程部门如何与供应商协作以找出降低供应链成本的办法。这触动了我的一根神经, 因为差不多在 5 年前, 我和伯特博士一起写了一篇文章, 发表于《采购与物料管理月刊》(*Journal of Purchasing and Materials Management*) 上, 讲的就是采购—工程部门的相互协作。来自工业领域的支持最令我振奋。当时, 我决定提出一个新的流程, 并准备再写一本书。我打算令这本书尽可能简单明了, 以便使供应链的各个环节都能理解。在 AIM & DRIVE 流程成型之前, 有一些反复, 我在惠普、约翰迪尔和柯达公司进行了试点。来自采购方、工程师、客户公司的其他利益相关者甚至供应商的反馈都令人兴奋。是的, 一项全新的供应链计划正在实施, 协作正在代替对抗而获得令人难以置信的结果。1993 年 2 月, 我开始写作一本书, 以记录下 AIM & DRIVE 流程的 8 个步骤。

现在, 时间已经是 2007 年了。周期时间的管理发生了什么变化? 随着越来越多的企业利用这一流程来降低供应链的成本, AIM & DRIVE 的推广速度越来越快。我马不停蹄地在世界各地飞来飞去, 还要养家糊口, 为圣地亚哥大学的研究生讲课, 几乎没有时间写书。随着时间的推移, 美国、欧洲、亚洲、拉丁美洲、澳大利亚和南非的公司都开始采用这一流程。我的夫人詹妮弗提醒我, 那本书还没有写出来。因此, 1997 年, 我再次拿起了笔, 但又一次放弃了。我的一天只有 24 个小时, 而我需要 24 小时之外的时间来完成其他事情。

一系列不幸使我无法继续前进。2003 年, 我失去了对我的生活

影响很大的两个人。5 月份，我的父亲卡利 (Kali) 去世了。他教会了我解决复杂问题并用简明易懂的语言来解释事物的方法。他没有能够等到这本书的出版。后来，在那一年的 7 月份，我的导师和朋友吉恩·里克特也离开了这个世界，他是供应链管理领域真正的传奇人物之一。在于密歇根举行的吉恩的追悼会上，我遇到了帕特里西亚·穆迪 (Patricia Moody)。她正在同吉恩、戴夫·尼尔森 (Dave Nelson, Delphi 公司供应链副总裁) 和特里萨·麦蒂 (Theresa Metty, 当时担任摩托罗拉公司的供应链经理) 一起写一本书。我向她表示希望完成我的著作，并作为对吉恩·里克特的纪念，她答应帮助我。经过 3 年多全力以赴的努力，这本书终于出版了。能够在 AMACOM 出版这本书并由你作为本书的评论者是我的荣幸。我尝试着说出我的心里话，分享我的经验和世界各地应用这一流程的企业的经验。并不是只有精密、复杂的流程才能获得成功。我曾经尝试利用基于公式的成本法 (Formula Based Costing) 来以一种完全不同的方式看待成本的度量，以打破成本会计的束缚。利用基本的代数公式，世界各地的用户就能够在成本和成本驱动因素之间建立起一种因果关系。事实证明，AIM & DRIVE 流程可以用于任何产业，适用于任何类型的成本管理工作。你可以将它应用于价值数十亿美元的公司，也可以把它用在夫妻小店之中。常识是不受货币规模限制的。

在传播 AIM & DRIVE 的思想以及出版本书的过程中，许多人为我提供了帮助。我最好的朋友也是结婚 18 年的妻子詹尼弗一直是我的灵感来源、坚定的支持者、编辑和批评家，没有她的帮助，我无法完成这一任务。我的孩子祖宾、贾丝明、艾维一直保持着耐心和理解。我一直忙于在世界各地举办研讨会，然后又花了几个月的时间潜心完成本书，我希望能够对这一切做出补偿。

我还要感谢我的朋友和《零基定价》一书的合著者大卫·伯特博士，是他为我照亮了前进的道路，并为我提供了在一个对我来说全新的领域中脱颖而出的机会。

加州大学 Rady 管理学院的院长罗伯特·苏利文博士 (Robert Sullivan) 和副院长乔安妮·斯达 (JoAnne Starr) 使我有机会在

FlexMBA 项目中同研究生们分享我的热情和经验。现在,许多未来的 CEO、顶级保健专家、工程师、生物技术科学家、新兴企业的创办者等通过这一供应链流程获得了动力,他们将成为这一流程未来的传播大使。

在世界各地不同的公司中实施 AIM & DRIVE 的过程中,我的团队提供了巨大的帮助,他们使这一理论获得了生命。特别要提到的是,在这一流程建立的早期,桑吉特·门耐兹(Sanjit Menezes)是这一流程的宣传者。他帮助我提炼概念、提供有价值的反馈,并为我的研讨班编写案例。奥利弗·罗西(Oliver Rossi)开发了本书中的许多工作表,并在开发这一流程的电子学习课程中发挥了巨大的作用。丹尼斯·科沃克(Dennis Kwok)花费了无数的时间将图形、数字和工作表组织在一起。

我要特别感谢读者,感谢你们拿起这本书来阅读。我希望你能从这些信息、流程、工作表、检查清单中获益。如果拥有一个共同的、易于理解的、公平的流程,协作就会取得成功。这一点需要由你来证明,祝愿你付出的努力能够获得最大的回报。

目 录

序言 / 001

前言 / 001

致谢 / 001

第 1 章 引言 / 001

第 2 章 成本管理的 AIM & DRIVE 流程 / 007

2.1 在获得突破性方案之前 012

2.2 历史回顾与展望 014

2.3 什么是成本管理? 018

2.4 八步流程概述 018

2.5 AIM & DRIVE 流程的准备工作 022

AIM & DRIVE 流程准备工作检查清单 026

第 3 章 就管理成本的必要性达成共识 / 027

3.1 什么是战略? 029

3.2 我们真的需要战略吗? 030

3.3 没有最好, 只有更好 031

3.4 在供应链中体现领导力 032

3.5 促进正确的决策流程 033

3.6 建立信任和尊重 034

3.7 成本管理战略的目标 034

3.8 为成本管理战略制定会议做准备 040

3.9 确定团队的目标 043

3.10 主工作表 044

第一步检查清单：就管理成本的必要性达成共识 049

第4章 找出供应链中的关键成本 / 051

4.1 绘制流程图 056

4.2 选择关键成本进行管理 058

第二步检查清单：找出供应链中的关键成本 069

第5章 衡量处于第二位和第三位的成本 / 071

5.1 计算成本的方法 073

5.2 在基于公式的成本系统中反映成本驱动因素 078

5.3 为每一个第二级或第三级成本写出公式 080

5.4 案例分析 083

第三步检查清单：衡量处于第二位和第三位的成本 089

第6章 确定关键成本驱动因素并制定战略选择 / 091

6.1 重新评估当前成本驱动因素 093

6.2 通过观察来选取关键成本驱动因素 094

6.3 建立选择关键成本驱动因素的模型 095

6.4 成本驱动因素的权重 099

6.5 改进的空间 099

6.6 为选定的成本驱动因素建立战略选择 100

第四步检查清单：定义关键成本驱动因素并建立战略选择 108

第7章 减少、消除或改变引发成本的活动 / 109

7.1 风险—收益模型 111

7.2 找出约束 122

7.3 制定战略声明 124

7.4 从不同的角度评估风险与收益 125

7.5 定量因素与定性因素 128

7.6 推广降低成本的做法 129

7.7 为战略的执行设定优先级 130

第五步检查清单：减少、改变或消除产生成本的活动 139

第8章 执行计划 / 141

8.1 优秀执行计划的组成要素 143

第六步检查清单：执行行动计划 160

第9章 利用成本监控指标来审核实施计划 / 161

9.1 指定一名项目协调人 163

9.2 周会、双周会或电话会议 164

9.3 参加所有的面对面会议和电话会议——每次都要准时 165

9.4 避免陷入谈判之中 165

9.5 监控绩效 166

9.6 记录下节约的金额 171

9.7 记录定性的收益 173

9.8 重新评价目标说明表 173

9.9 修改行动计划 174

9.10 对团队进行评级 175

9.11 共享学习流程 176

第七步检查清单：利用成本监控指标来审核实施计划 177

第10章 持续改善和优化流程 / 179

10.1 战略的延伸 181

10.2 将一种想法应用于其他产品 183

10.3 关键成功要素 189

10.4 成功的衡量 192

10.5 对成功的奖励 192

第八步检查清单：持续改善和优化流程 194