

供应链思维下皖北中小企业成本管理实施中存在的问题及对策

任琳, 杨亚柳, 陆桂芝

(宿州学院 经济管理学院, 安徽 宿州 234000)

[摘要]文章首先剖析了皖北中小企业供应链成本管理实施中存在的问题, 然后对供应链成本管理实施中存在的问题的成因进行梳理, 最后提出皖北中小企业供应链成本管理有效实施的对策建议, 以期完善企业供应链成本管理, 增强企业持久竞争力。

[关键词]供应链; 供应链成本; 供应链成本管理; 成本管理

doi: 10.3969/j.issn.1673-9477.2019.02.003

[中图分类号] F27

[文献标识码] A

[文章编号] 1673-9477(2019)02-010-03

随着我国社会经济的快速发展, 企业间竞争的日益升级, 传统的企业内部成本管理模式已经不适应企业的发展, 难以满足企业对利润的需求, 于是企业开始放眼于整个供应链, 基于供应链的成本管理模式成为分析企业运作绩效的最佳突破口。在供应链成本管理过程中, 有关产品的成本控制不仅仅涉及企业自身的运作成本的控制问题, 还是从产品形成的源头开始, 到最终的消费者为止的整个供应链成本控制问题。因此, 如何通过有效的供应链成本管理来优化业务流程、减少不必要的成本是以制造业为主的皖北地区中小企业亟需解决的问题。

一、皖北中小企业供应链成本管理实施中存在问题

皖北地区经济发展起步较晚, 中小企业在相关供应链成本管理的实施上较为狭隘, 大致为: 以材料采购开始到产品售出结束, 制造环节是管理的重点。虽有向设计、开发、物流、销售等各个方面发展的趋势, 但目前主要还是局限于企业内部。

(一) 供应链成本管理的实施缺乏广义性

目前的供应链成本管理实施中忽视了供应链上的相邻关联企业的联系。需要强调的是这种联系不仅是从购入原材料到最终售出的企业内部联系, 更是基于整个供应链出发。从上游企业关联上看, 采购行为发生后才规划节约成本, 丧失与上游关联企业构建横向一体化整合的机会。从下游企业关联上看, 在这种买卖双方都重视服务的年代, 企业在追求成本降低与服务上升双重目标的平衡时未曾想过通过建立战略合作伙伴关系, 将整个市场风险均衡分摊到整个供应链以使两大目标相互兼容。导致的最终结果是该条供应链所产生的产品成本上升, 产品价格上涨, 这对消费者的选择购买是不利的。

(二) 供应链成本管理的实施缺乏前瞻性

目前的供应链成本管理在实施中更多的注重已发生和即将发生的成本, 如在生产过程中减少材料损耗, 在仓储过程中增加空间利用率等等。这种供应链成本管理模式未能将策划纳入其中, 缺乏对未来成本的预测, 只能阶段性地节省成本。如企业成立时就将整个企业的地理坐落、产品定位、企业规模等纳入成本管理进行全面考虑。再如运输企业应选择离工业企业距离较近的区域, 以减少空车运输的成本; 仓储业应选择靠近交通枢纽的地区, 以减少物料在途中的滞留期; 零售商应根据不同的消费群选择位置等等。可见, 前瞻性的缺乏更容易导致源头性、乃至结构性的浪费。

(三) 供应链成本管理的实施缺乏灵活性

目前供应链成本的管理实施过多的注重生产过程的资源耗费控制, 而缺乏对产品研发、供应、销售等其他环节成本的控制。随着市场环境的变化, 额外费用的比重在不断增加, 这种只注重生产成本节省, 不能根据外部经济环境变化和内部企业战略定位制定对应供应链成本管理的模式, 显然不能获得更大的收益。此外, 皖北中小企业在供应链成本管理实施过程中, 很少能根据企业自身供应链成本因素不同而调整成本管理方式, 缺少灵活的成本核算方法, 未能为企业管理者正确决策提供有效的信息支撑, 未将成本管理和企业战略结合, 最终使企业难以保持竞争力。

二、皖北中小企业供应链成本管理实施中存在的问题的原因分析

(一) 管理者缺乏供应链整体化观念

目前大多企业管理者还是沿袭过去的成本管理方法, 对供应链上的相邻企业进行挤压, 如上游节点企业被下游节点企业挤压, 劣势节点企业被强势

[投稿日期] 2019-03-17

[基金项目] 国家社会科学基金项目(编号: 18BGL118); 安徽省教育厅省级质量工程专业综合改革试点项目(编号: 2015zy066); 宿州学院科研平台项目(编号: 2017yfk19); 宿州学院重点科研项目(编号: 2017yzd01)

[作者简介] 任琳(1987-), 女, 安徽宿州人, 助教, 硕士, 研究方向: 企业财务、审计学。

节点企业挤压，同类节点企业进行相互挤压，具体表现在价格、成本以及风险上的挤压，最终表现为对利润和生存空间进行挤压。从个体上看，它打击了弱势企业，从整体上看，对整个供应链也造成了不良影响，如成本的增加等等。供应链的一体化整合不仅仅涉及企业内部流通运转的有效整合，还涉及到以企业为核心节点的上下游节点间的有效整合。供应链各个节点企业间的有机联系，精诚合作，把供应链成本管理的优势最大限度的发挥出来，达到最大程度的节约产品成本的目标。

（二）供应链企业间缺乏信息共享

信息共享是供应链成本管理的必要手段，各节点企业高质量的信息传递和共享促进供应链的协调运行。对很多企业来说，企业间的需求预测、库存情况、生产计划等都是企业的重要数据同时也是供应链成本管理所必不可少的，而这些数据都由各个节点企业自己所掌握，对外严格保密。^[1]要做到迅速有效的达到客户需求，同时降低供应链成本，必须通过信息传递和共享，而目前企业间还尚未实现这种信任合作。此外，目前由于信息技术水平落后，企业建立健全的信息系统来分享资源力不从心。

（三）企业供应链成本管理体制不完善

供应链成本管理需要该供应链上各企业密切合作、相互协调。而在皖北地区，中小企业之间要做到高度配合乃至同盟是很困难的，供应链成员之间存在严重信任危机，体现为欲望不对称、缺乏供应链规范机制。在供应链成本管理过程中，尚未建立系统的、具体的体制规范各节点企业参照什么样的标准来达成义务、完成责任。各企业通常通过签订具有法律效力的合同来约束彼此，但是对于如何选定合作对象，合作内容及合作标准还是没有有效的解决。此外，供应链企业间信任合作可能会创造出额外利润，但是对于额外利润如何分配，风险、责任与成本如何共担，成为企业间矛盾的焦点，从而使各企业降低了共享资源的热情，共同合作的意愿。

（四）供应链成本控制方法的缺乏

供应链成本管理的作用在于通过跟踪供应链中的信息流和资金流来发现供应链中存在的问题，并针对这些问题进行供应链成本控制和优化、组织协调，以最大程度的降低耗费，达成供应链整体效率最优化的目的，以降低企业成本。而由于皖北地区中小企业对供应链成本管理接触晚、层次低，导致对该模式的执行方法缺乏科学化、实践化。目前的供应链企业更多采用的还是传统的成本管理方法，如标准成本控制法等。这种传统的成本管理方

法在成本控制上容易产生误差大、不及时等问题，导致供应链成本管理的思想不能很好的体现出来。

三、完善企业供应链成本管理实施的对策建议

（一）培养企业的供应链整体成本管理意识

整体成本意识的建立不仅需要企业从过去的单打独斗中挣脱出来，还需要管理者的决策能从单个公司放眼到整个供应链中。要求企业对供应链成本管理的知识开展系统化的、整体化的学习，并借鉴有关成功管理经验进行供应链成本管理，通过各合作企业的沟通交流，建立起供应链各节点企业的整体成本观念。供应链中有合作关系的各企业，可以定期的安排中层管理者互换角色，让管理者深入了解合作企业，能够换位思考，进而向企业领导者提出更有效的建议。此外，企业在日常经营中，除了督促员工完成任务，还应适当的进行文化思想教育，让员工的工作不是单纯的机械运动，而是有灵魂的运作。

（二）建立企业供应链信息化交流平台

信息的时效性、资源的共享性是供应链成本管理的前提，供应链的协同化需要构建在供应链各节点企业间高水平的信息交流与共享上，因此供应链信息化交流平台的建立至关重要。供应链信息化交流平台涵盖供应链上各个要素，涉及供应商、制造商、运输商、分销商、零售商、顾客等。供应链上各节点企业在平台上注册账户，账户中包含该企业的类型，注册资金等各种基本资料，各企业通过输入账户、密码的形式进入平台。系统自动将各个企业按照其基本资料归入不同的部分，每个企业可以通过此平台了解其他企业的基本资料包括企业的地址、注册资金、纳税编号等等，以及其他企业的基本运营状况包括企业的年收益、近年来增长减低幅度等等。

（三）建立供应链合作伙伴间的信任合作机制

企业间的合作，信任占据十分重要的地位。供应链中的上下游企业，由于不能够互相信任而导致的利润损失不可小觑。信任机制的建立首先要构建一套完整的企业信誉评价标准，对于达不到标准的企业，自动剔除于合作伙伴行列，然后寻找更能依赖的合作伙伴。在企业进入合作伙伴行列后，各企业之间要时常进行学习和交流，促进各企业更加了解合作伙伴的各方面情况，让彼此的企业文化思想能够逐渐融合^[2]，能够充分意识到自己不是单个的个体，而是处在利益相互牵绊的团体中，必须具备团队整体性意识。在互相了解学习的过程中，相互之间的信任度定会提升，进而减少供应链整体成本。

（下转第17页）

困难同时,提升资助育人成效。

参考文献:

- [1] 赵双,于凌云.关于我国农村反贫困的研究,一个文献回顾[J].农业经济,2018(2),75-77.
[2] 习近平提“精准扶贫”的内涵和意义是什么.中国经济网,2015-08-04.

- [3] 罗媛.精准扶贫视阈下陕西省本专科学生资助工作研究[J].新西部,2018(17):28-29.
[4] 内蒙古自治区中国特色社会主义理论体系研究中心.习近平:对症下药,精准滴灌,靶向治疗,打赢脱贫攻坚攻坚战[N].内蒙古日报,2016-09-05.

[责任编辑 陶爱新]

Research on university student financial aid under the perspective of precision poverty alleviation

——Hebei University of Engineering as an example

LI Xiao-min

(Department of Student Affairs, Hebei University of Engineering, Handan 056038, China)

Abstract: The report of the 18th National Congress of the Communist Party of China clearly puts forward the grand goal of building a well-off society in an all-round way by 2020. The report of the 19th National Congress pointed out that we must adhere to precise poverty alleviation. Precision poverty alleviation is the Strategic Guide to win the battle against poverty under the new situation. As an important part of poverty alleviation through education, the work of student aid in Colleges and Universities should be combined with the precise poverty alleviation thought in the national poverty alleviation and development. Based on the background of precise poverty alleviation, take Hebei University of Engineering as an example, this paper analyses the current situation and existing problems of the development of student financial aid work in Colleges and universities in China, and puts forward the promotion strategies of student financial aid work in Colleges and universities from the perspective of precise poverty alleviation, with a view to provide useful reference for poverty alleviation work in education in China.

Key words: precision poverty alleviation; university student financial aid work; promotion strategy

(上接第11页)

(四) 完善供应链成本控制方法

企业传统的成本控制方法注重降低产品生产成本,进一步挖掘利润的空间有限。因此,应将成本控制与供应链结合起来,突破传统成本思维模式,着眼于供应链管理视角,积极设计新的成本控制方法。^[3]例如,运用供应链作业成本法。作业成本法把作业作为核心,经过确认、计量、分析作业及作业成本,获得高质量的产品成本的信息。它通过成本动因来划分间接成本,而成本动因是成本产生的根本性原因,由于划分依据的本源性,能提供较为可靠和有效的作业成本的计量,有助于企业管理者进行供应链价格、市场以及投资决策。

四、结论

供应链成本管理是现代企业成本管理的必然趋势,是企业为了获取竞争优势,将传统的企业自身

成本管理思想延伸到整个供应链上的跨企业成本管理。供应链成本管理通过从不同的角度、深度出发,完善了传统的成本管理方式,让企业更全面的认识到现代企业的竞争实质为供应链之间的竞争。同一供应链上的企业通过协同合作,降低供应链的总成本,最终可以使供应链上的各企业在激烈的市场竞争中获得核心竞争能力,进而促进皖北中小企业快速发展。

参考文献:

- [1] 林海彬.基于供应链的制造企业成本管理[J].时代金融,2015(35):109-110.
[2] 刘宇航,温璇.供应链管理环境下的物流成本研究[J].山东工业技术,2019(6):232.
[3] 张乐,汪传旭.基于成本分担契约的供应链运输模式比较研究[J].华中师范大学学报(自然科学版),2019,53(1):103-111.

[责任编辑 陶爱新]

Problems existing and countermeasures in implementation of enterprise cost management based on supply chain thinking

REN Lin, YANG Ya-liu, LU Gui-zhi

(School of Economics and Management, Suzhou University, Suzhou 234000, China)

Abstract: Firstly, the paper analyzes the problems existing in the implementation of enterprise supply chain cost management. Then, it combs the causes of the problems in the implementation of supply chain cost management. At last, it puts forward the countermeasures and suggestions for the effective implementation of enterprise supply chain cost management, in order to improve the supply chain cost management, and enhance the sustainable competitiveness of enterprises.

Key words: supply chain; supply chain cost; supply chain cost management; cost management