

基于实践的企业成本管理战略联盟探析

邓厚平

(武汉理工大学 管理学院,湖北 武汉 430070)

[摘要] 企业现代成本管理应借鉴战略联盟思维理念,打破成本管理与技术之间、部门之间、企业之间的界限,在不同的价值链范围之内,寻求企业资源的优化配置。具有联盟思维特点的现代成本管理的思路是:灵活运用战略联盟思维理念以外部化企业成本费用,打破协作壁垒以促进成本管理联盟,组建信息共享联盟以降低价值链之运行成本。

[关键词] 战略管理;战略联盟;成本管理

[中图分类号] F275.3 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1673-5595(2008)03-0018-(03)

战略联盟本质上是一种基于优势互补、资源共享思维的经营方式,它已成为现代企业提高国际竞争力的有效形式。战略联盟主要有以下特点:战略联盟必须是两个或两个以上的实体在相对独立的前提下的合作;战略联盟必须是一个或多个活动领域的合作,如研究开发、采购、生产、营销等等;战略联盟并不强调伙伴之间的全面兼容性,主要重视联盟企业间某些经营资源的共同运用;战略联盟着重于对各成员企业技术、管理、资源、信息、市场等资源的重新组合,形成新的更强大的协同优势。战略联盟不仅能够给联盟企业带来规模经济性和范围经济性,有效地降低营运成本,取得成本优势,增强联盟伙伴各方的竞争力,而且可以使联盟企业获取其他公司的专长知识、生产制造技术和管理方法,提高企业产品和服务质量,缩短从发明到产品上市的时间。同时,战略联盟可以降低企业经营各环节的不确定性,减少或分散经营风险。^[1]从竞争到合作,从你死我活到战略联盟,已经有越来越多的企业开始转变其经营理念,探求战略联盟发展之路。

成本是企业竞争优势的重要来源,几乎所有企业都将成本列为管理的重点内容之一。传统成本管理思维狭隘,方法单一,死死盯住生产过程的料、工、费来进行管理,管理效果欠佳。为了克服传统成本

管理的缺陷,建立企业的成本竞争优势,作为管理会计重要组成部分的现代成本管理,应大胆借鉴战略联盟的思维观念,打破行业与行业之间、企业与企业之间,企业内部技术、成本、管理等部门的行政界限,在不同的价值链范围之内,寻求资源的优化组合和动态配置,以协作与共享的联盟观点,创新成本管理方法,具体思路分述如下:

一、借鉴并灵活运用战略联盟思维理念以外部化企业成本费用

管理是继资金、土地和劳动力之后的第四生产力,企业的管理素质、效率以及水平与企业成本和效益密切相关。战略联盟是企业在资源不足的条件下,积极谋求与外部组织或单位的通力合作,以弥补单个企业自身的不足,借助于外力达成各联盟企业的战略目标。在企业成本管理活动中,按照这种战略联盟思维理念来管理企业成本,一个有效的选择就是采用灵活多样的管理策略,使企业成本费用外部化或延缓成本费用的发生时间。

所谓企业成本费用外部化是指采用一定的管理方法或策略,将应由企业自身承担的成本费用转嫁给与本企业业务相关的其他企业负担,从而使本企业的成本费用得以降低的一种成本费用管理方式。例如,国外众多企业推行适时制系统就取得了明显

[收稿日期] 2007-12-11

[作者简介] 邓厚平(1968-),男,湖南沅陵人,武汉理工大学管理学院副教授,管理科学与工程专业博士研究生,研究方向为战略与风险管理。

的成本费用外部化效果。适时制系统是一种先进的生产流程组织方法,它包括适时采购和适时生产两套独立的活动。适时采购的目的是使材料的取得尽可能与材料的使用相配合,这样原材料就可以保持在零存货水平;适时生产使得生产仅在对完工产品的需求拉动下进行,其目的是使连续生产间隔的存货水平最小化,从而减少闲置的设备、仪器和人工来获得低成本、高质量和对定单的及时生产。^[2]采用这一管理系统之所以能够产生成本费用转嫁之功效,是因为在传统管理环境中,即使采用经济订货量法确定最优存货水平,但从长期来看,总体上还是长期占用了一笔存货资金,企业不仅要承担存货资金成本、存储成本、人工管理成本、仓库资金占用成本,而且还要承担存货跌价、变质、毁损、损耗、被盗等损失成本。采用适时制系统后,这些成本则可以直接转嫁给与企业有供应关系的供应商。因此采用这一系统导致成本费用的节约也是非常明显的。从局部来看,采用适时系统,会减少每次的采购量,一方面会丧失供应者可能提供的数量折扣、增加单位采购成本;另一方面,会增加订货次数,由此而增加订货成本。但从全局来看,实施适时系统,整个存货的储存成本就可以完全节省下来,即使所节省的储存成本不足以抵偿取得成本的增加,但从整体看,通过推行作业管理,促进包括存货作业在内的所有不增加价值的作业的消除,使企业整体的经营管理水平达到一个前所未有的新境界,其整体效益是不可估量的。^[3]其他如借脑集智、聘请独立董事、人才租赁等策略,也具有转嫁大笔直接投资和降低成本的作用,企业可以很好地加以利用。在成本费用实在无法避免或减少的情况下,企业也可以通过合理运用相关政策或制度延缓成本费用发生的时间,以节约资金使用成本。例如,采用加速折旧法可以延迟所得税的交纳时间,采用赊购资产或预收部分账款的策略一般也无需支付短期资金的使用成本。

二、打破协作壁垒以促进成本管理联盟

战略联盟的一个重要思想就是主张不同企业应积极在一个或多个领域中展开广泛的合作与协作,以取得新的更强大的协同优势。这种联盟合作思想不仅适用于企业与外部单位之间的协作联盟,同样也适用于企业内部各职能部门之间、各业务活动环节之间的团结与合作。在企业内部推行这种联盟协作管理思想,就现代成本管理而言,一个比较好的选择就是实施成本与技术的结合,重视技术、流程和组织结构对成本的影响,打破各类人员之间、技术与成本之间、部门之间的界限,成立由总经理、工程师、产

品项目经理、车间主任、组长、营销人员、财务经理及技术人员组成的跨部门、超团队成本管理机构,强调团队的合作与协调。实际上,从联盟产生的协同效应来看,技术、设计、流程、组织结构等对成本的影响是根本性的。技术的改进可以减少产品材料消耗,产生新型代用材料;设计的变动直接影响到产品的材料用量和产品耗用材料的结构;流程或工程再造的结果不仅仅是生产流程的简化,还直接导致生产效率的提高、生产过程中人财物投入的减少以及反应迅速和时间节约;企业组织结构复杂、管理层次多、职能重叠、制造单元设计不科学、人浮于事,不仅信息交流不畅、协调困难、反应迟钝和管理效率低下,而且给生产时间、交货速度与可靠性以及组织运行成本带来影响。现在,很多世界级的大公司都非常注重技术、设计、流程、组织结构与成本管理的结合,谋求这种结合产生的现代成本管理效应。由日本丰田汽车公司率先创立并被日本企业广为推行的成本企划就是这种结合的杰出代表。成本企划的思路是:根据顾客需求设计产品,并确定顾客对产品功能的认知价格,以认知价格和目标利润为依据,采用一定方法确定目标成本;根据企业自身的特点、按照产品的功能、构成、要素或相关人员等对目标成本进行分解,采用质量功能分解、价值工程、拆卸分析、工程再造(通过对已设计的或已存在的加工过程进行再设计,以期进一步降低成本)、权衡法、设计评价法、成本保留法等方法使目标成本达成,若未达成则产品不能投入生产,需返回上一步重新设定。经过设定、分解、达成、再设定、再分解、再达成……的多次反复,直至目标成本最终达成,投入生产。凭借这一武器,日本企业在20世纪末期打败了西方的竞争对手,令欧美管理界和企业界刮目相看,具有世界性影响的美国管理会计学家库珀和斯拉莫得(Slagmulder)教授还专程到日本考察成本企划的应用。成本企划因此被誉为“锋利的日本秘密武器”。目前,成本企划已经发展成为一种集会计、工程和组织三重力量于一体的、对企业未来利润进行战略性管理的成本管理方法,广泛应用于装配型企业,在冶金、化工、纺织、食品等行业也有一定程度的推广应用。^[4]

耐克公司是世界著名的鞋业公司,其较低的价格主要源于其有效的现代成本管理方法。耐克公司成本管理特色之一就是非常注重技术与成本管理的有机结合。为了提供工艺先进而又经济实用的最新产品,公司雇佣了近百名研究人员,专门从事运动鞋的开发研究工作,其中许多人有生物力学、实验生理

学、工程技术学、工业设计学、化学和各相关领域的学位和背景。公司还聘请了研究委员会和顾问委员会,其中有教练员、运动员、运动训练员、设备经营人、足病医生和整形大夫,他们定期与公司见面,审核各种设计方案、产品所用材料和改进运动鞋的设计。其具体活动有对运动中的人体进行高速摄影分析、运动员使用臂力板和踏车的情况分析、有计划地让300名运动员进行耐用实验,以及试验和开发新型跑鞋和改进原用跑鞋与材料。^{[5]110-112}推行成本企划的日本企业和耐克公司的做法也都体现了技术、流程与成本管理相结合的现代成本管理新思路,具有成本管理战略联盟的性质。

三、组建信息共享联盟以降低价值链运行成本

战略联盟非常重视合作伙伴之间某些经营资源的共同运用,着重于对各成员企业技术、管理、资源、信息等资源的重新组合,形成新的更强大的协同优势。现代企业是一个复杂系统,在其运作过程中必然受到信息技术因素的影响,从某种程度上说,能否有效借助或充分利用信息技术手段和成果已成为现代企业能否成功并形成竞争优势的关键。在新经济时代,利用信息技术开发管理信息系统,建立信息共享联盟,共享战略性信息资源,不仅体现了战略联盟的思维特点,而且已成为现代企业提升竞争优势的重要途径。信息技术是应用信息科学的原理和方法来研究信息产生、传递和处理的技术,具体包括有关信息的产生、识别、收集、存储、交换、传输、控制、分析和利用等技术。其中最主要的是计算机技术、通信技术和数据库技术。信息技术使联盟成员之间的信息资源共享变成了现实,通过建立计算机信息网络,可以使联盟成员企业共享从外部市场获取的各种信息资源,同时也可以共享联盟内部的各种信息资源,给整个联盟带来网络经济效果。信息资源的共享也能使联盟各成员能及时有效地做出决策,抓住市场机会,从而提升单个企业自身的竞争优势。

企业业务的处理速度和处理成本与企业的管理手段密切相关。有效的管理信息系统不仅能够提高业务的处理速度,而且可以大大降低企业的交易费用,提升其成本优势。首先,信息技术的系统性、智能性、灵活性和标准性等特征能够使企业内的人流、物流、资金流和信息流更容易协调与控制,从而使企业内部的交易费用得到节约。信息共享联盟系统又能有效地缩短企业与消费者以及与其他组织之间的距离,在减少交易与沟通环节的同时,实现高效率的交易与互动的沟通,使企业的外部交易费用更为低廉。其次,企业管理信息系统、各种网络技术和通信

技术连通各价值链间以及价值链内部的各个环节,整合价值链上的信息资源,强化价值链流程管理,提高流程的自动化程度,使企业的管理层与普通员工都能随时共享信息资源,从而提高企业的运转效率,降低管理成本。再次,信息技术的应用,大大减少了企业对信息的获取、处理及做出及时反应时所受的时空限制,降低了企业的信息成本,加强了高层决策与基层执行之间的直接沟通,降低了信息从原始持有者向决策代理者之间传递和交换的成本等。^[6]

国外许多著名的大公司很早就意识到利用管理信息系统降低成本的巨大潜力,努力开发自己的管理信息系统,取得了明显的经济效益。沃尔玛公司是美国乃至全世界最大的零售企业,其成功就是建立在先进的管理手段基础之上的,即花巨资建立了使公司持续低成本、高效率运作的管理信息系统。1974年,公司开始在分销中心和各商店运用计算机进行库存控制。1983年,沃尔玛的整个连锁店系统都装上了条形码扫描系统。1984年,沃尔玛开发了一套市场营销管理软件系统,1985—1987年,公司安装了专用卫星通信系统,该系统的应用使总部、分销中心和各商店之间可以实现双向的声音和数据传输,成为沃尔玛以最低的成本、最优质的服务、最快速的管理反应进行全球运作的坚强后盾。^{[5]154-157}

以上所论的现代成本管理方法,呈现出较强的战略联盟思维特点,企业现代成本管理可资借鉴。当然,现代成本管理工具和方法远不止以上几种,其他很多方法如作业成本管理、价值链成本管理、规模(范围)经济与经验曲线的成本效应、产品生命周期成本管理等都有程度不同的应用,它们都或多或少地带有成本战略联盟的性质,揭示了未来成本管理的创新思路和发展方向。

【参考文献】

- [1] 林青. 战略联盟的发展及其对我国企业的启示[J]. 现代财经, 2003(10): 52-53.
- [2] 布拉米齐, 比姆尼. 管理会计——发展的方向[M]. 徐经长, 等译. 北京: 中国人民大学出版社, 2003: 32.
- [3] 余绪缨, 胡玉明, 等. 管理会计: 会计大典第五卷[M]. 北京: 中国财政经济出版社, 1999: 179-180.
- [4] 余海宗. 战略管理会计论[M]. 成都: 西南财经大学出版社, 2004: 155-164.
- [5] 李剑峰, 王璐之. 战略管理十大误区[M]. 北京: 中国经济出版社, 2004.
- [6] 俞安平, 赵志猛. 信息技术在企业战略联盟中的作用[J]. 现代管理科学, 2003(10): 12-13.

【责任编辑:张岩林】