

控制采购流程

(发表日期：2000年05月01日)

第1页 共3页

如果你知道你供应商的成本，就能在谈判中压低其商品和服务的价格。如果你知道竞争对手的成本，就能建立并保持明确的竞争优势。

Dale Brethauer

编者按：积极进取的公司使用战略成本法来评估和指导其竞争努力，实现持续改进以及达致最优绩效。战略成本核算体系有助于规划未来目标，控制成本和投资，以及衡量企业的绩效。

对于中国的经理人来说，有效的采购管理是一个比较紧迫的管理话题。如何用管理流程的观点来贯穿采购的各个环节，并和竞争对手的成本结构进行比较，从而改善成本结构，使企业在市场上保持竞争优势。只有这样去管理采购，企业的采购职能才能成为管理中的增值环节。从这一点上来说，你怎么花钱采购，往往能够决定你最终在市场竞争中，怎样赚取利润。

如果企业能够估算供应商的产品和服务成本，就可以有力地洞察并控制采购流程。这样，他们就能够采取下一步行动：在谈判中压低采购价格，以尽量减少材料成本。材料和劳务成本占产品直接总成本的比重最大。因此，降低材料成本能对减少总成本，提高企业利润产生重大影响。

另外，企业在估算竞争对手的成本之后，可以根据竞争情况，将其与自己处于优势或劣势的成本领域相比较。通过确定竞争对手和你公司在产品或服务成本上的差异，你能利用标的成本建立成本目标。这就是战略成本核算的力量，即战略性地管理自己的成本，以尽可能地实现利润最大化。

战略成本核算流程由四个步骤组成：估计供应商的产品或服务成本；估计竞争对手的产品或服务成本；设定你公司的标的成本并发现

产品和流程需要改进的领域；确定作出这些流程和产品改变并持续改进对你公司的价值。

使用这四步骤有助于回答下面的问题：我的企业应该扩大生产能力吗？竞争对手的长处和弱点是什么？什么样的战略会让我的企业在竞争中先发制人？这个流程会对你公司的底线收益和现金流产生什么影响？

1.估计供应商的产品或服务成本。可以通过参观供应商的设施，观察并适当提问获得许多有用的数据，以估计供应商的成本。记住，要估计供应商的成本，你必须了解产品的用料，制造该产品的操作人员数量，以及所有直接用于生产过程的设备的总投资额。

组队参观供应商的设施。该团队应至少有一人，其中包括来自工程部、采购部和生产部等三个关键部门各一人。参观前，小组成员应先碰头，确定每人承担的角色以及参观重点。每个人分配一个成本动因，即物料、总投资和人工之一，并就该动因收集尽可能多的信息。总投资和人工之一，并就该动因收集尽可能多的信息。

由于工程部人员可能对设备最为熟悉，通常指派他/她了解所用到的全部生产设备以及这些设备的供货商。采购人员的任务是深入了解用于制造的材料。而生产部人员则通常去“数人头”，他必须了解生产流程以及人员配置。

估计供应商成本并了解哪些地方最占成本之后，你就可以规划一个使自己在价格上获利的谈判。怎么做？跟供应商一起降低比重最大的成本，从而降低本企业的材料成本，提高底线收益。

要始终争取双赢的局面。这就是说，要尽量从谈判中获得对双方都有利的最佳结果。如果你试图与供应商建立长期的关系，就不能够在谈判中把供应商逼到赔钱的地步。与此同时，你也不能让自己过多地让步。

2.计算竞争对手的产品和服务成本。对竞争对手的估测能提供必要的信息，使你的公司在市场中采取主动。这种先发制人的姿态使企业保持业界的领先地位，并最终使其保持盈利性，长久地生存下来。

竞争力评估不仅仅是指瞄准业界同行的标杆。它指的是对竞争对手的业务、投资、成本、现金流作出细致的研究，并且预测它们的长处和弱点。这些信息可能不容易获得，但它们能使你作出可靠的商业决策，保持企业的竞争力，成为“群雄之首”。

专利中包含有丰富的信息。从专利资料中，你通常可以获得两条主要信息：所用的材料和制造流程。有了来自专利的信息，加上对制造流程的了解，你公司的工程人员就能编写流程图，并对制造设备重置投资作出估计。

细分市场概述、公司财务资料、管理人员简介以及企业历史也能向你提供有关竞争对手的丰富信息。通过查阅含有主要销售数据和市场等信息的商务杂志（尤其是其年刊），你能对获得对市场有所了解。一旦你确信这些资料，就可以计算竞争对手产品和服务的成本。

3.设定你公司的标的成本并发现产品和流程中可改进的领域。在你着手发现需要注意的领域，并实施改善成本面貌前，你须先估计竞争对手的成本，将其与你公司的实际成本相比较。

比如说，竞争对手的长处在于材料、劳务以及管理成本。在材料方面成本能够做到每磅 70 美分，在劳务方面做到每磅 40 美分，管理成本方面做到每磅 30 美分。你公司的最佳策略是制定计划来改善上述领域的状况。如果你的计划难以奏效，或者你不相信企业能大大降低这些成本，那么最佳策略也许是不在研究和发展上作任何投资。

如果竞争对手的弱点在于水电、维修、折旧、财产税和保险费方面，这对你又意味着什么？这些领域跟总投资直接相关。竞争对手肯定拥有比你更高的自动化程度或更流水线化的流程。

战略成本核算要求你发现需要改进的领域，分析实现这些目标(投资和时间)所需付出的努力，并计算实现这些改进给企业带来的价值。

4.确定作出这些流程和产品改变并持续改进对公司的价值。公司考虑作出的任何改变都可从短期和长期效果两方面来看待。要发现你提议的改变对财务状况的长期影响，可以看现金流。现金流比单单的净利润更能让你看到全局。

现金对企业，就像血液对人体那样重要。如果现金流出量大于流入量，企业就不会健康，甚至可能死亡。现金“缺血”在小企业当中尤为常见，它们一般没有大量的现金储备。可以运用现金流分析来确定一个企业的健康程度，并制定财务计划。

现金流是企业资金流入量减去流出量后的金额。现金流入的主要来源是销售收入。现金流出是指企业运营、购买新的固定设施或设备以及支付税款等一切必要的现金开支。现金开支也包括劳务、水电和维修费用。

通过计算年度实际或预测的现金流入和流出，你就可制订一个计划以保证你公司的财务顺利运行。而且通过预测本企业和竞争对手的现金流，你可以了解到战略规划效果在财务上的反映。

这些规则适用于当今市场上的所有企业。企业只有在战略上走在成本控制的前列，降低成本，了解竞争对手情况，并在扩大乃至缩小规模方面作出明智的决策，才能赢得持久的繁荣。

原文经许可摘自 The Power of Strategic Costing: A Proactive Approach for Setting Future Strategic Plans 一文。作者 Dale Brethauer 是标的成本核算、投资回报分析、谈判和竞争力分析方面的顾问、讲师和论坛领导人。连青松译。