

摘 要

本文以天马公司为研究对象，就供应链成本控制优化问题进行了深入探讨。首先，通过对公司现有供应链成本控制体系的分析，发现了问题所在，并结合相关理论和实践，提出了一系列优化方案，包括材料采购方式的调整、库存控制方式的改进、物流配送成本的降低等。然后，依据实际情况，对每种方案进行了具体分析和评估，并从成本、效益、风险等多个角度对其进行了综合考虑，最终确定了最优方案并给出了具体实施措施。最后，通过对实施后的效果进行分析，证明了优化方案的可行性和有效性，为公司提高供应链成本控制水平提供了参考和借鉴价值。

关键词:供应链成本控制;库存管理;物流配送

ABSTRACT

This paper deeply explores the optimization of supply chain cost control in Tianma Microelectronics Co., Ltd. Firstly, through the analysis of the company's existing supply chain cost control system, the problems are found, and a series of optimization solutions are proposed, including the adjustment of material procurement methods, the improvement of inventory control methods, and the reduction of logistics distribution costs based on relevant theories and practices. Then, according to the actual situation, each solution is analyzed and evaluated, and comprehensively considered from multiple perspectives such as cost, benefit, and risk. The optimal solution is finally determined and specific implementation measures are given. Finally, through the analysis of the effects after implementation, the feasibility and effectiveness of the optimization plan are proved, which provides reference and reference value for the company to improve the level of supply chain cost control.

KEYWORDS:supply chain cost control;inventory management;logistics distribution

目 录

1 引言	1
1.1 研究背景	1
1.1.1 市场竞争的激烈与成本控制的重要性	1
1.1.2 供应链成本控制在企业经营中的作用	1
1.2 研究意义	1
1.2.1 对天马公司的具体意义	1
1.2.2 对供应链成本控制理论和实践的贡献	2
1.3 研究目标和研究问题	2
1.3.1 明确优化天马公司供应链成本控制的目标	2
1.3.2 提出待解决的关键问题	2
2 文献综述	3
2.1 供应链管理理论基础	3
2.1.1 供应链管理的定义与发展	3
2.1.2 供应链成本控制的理论框架	3
2.2 成本控制理论	5
2.2.1 成本控制的基本概念	5
2.2.2 成本控制方法和策略	5
2.3 国内外研究现状	6
2.3.1 国外的研究进展和案例	6
2.3.2 国内的研究状况和不足	6
3 研究方法	7
3.1 理论分析法	7
3.2 案例研究法	8
3.3 数据分析法	8
4 天马公司供应链成本控制现状分析	8
4.1 公司概况	8
4.2 成本控制现状	9
4.2.1 采购成本	9
4.2.2 生产成本	9
4.2.3 物流成本	10
4.2.4 库存成本的分析	11
4.2.5 天马公司与行业对比分析	11
4.3 存在的问题与挑战	13

4.3.1 采购成本波动大且供应商依赖度高	13
4.3.2 营业成本结构不合理	13
4.3.3 物流成本控制乏力	13
4.3.4 销售与生产增长放缓，库存积压风险增加	13
4.3.5 企业规模与盈利能力不匹配	13
5 供应链成本控制优化策略	13
5.1 供应链网络结构优化	13
5.2 网络设计与合作伙伴选择	14
5.3 库存管理优化	14
5.4 JIT 库存管理和库存共享	14
5.5 物流与配送成本优化	15
5.6 物流路径优化和第三方物流合作	15
5.7 信息化技术的应用	15
5.8 ERP 系统和供应链信息平台	15
5.9 风险评估与应对策略	16
5.10 风险因素识别和应对措施	16
六、实施方案与效果评估	16
6.1 实施方案的制定	16
6.2 优化措施的具体实施步骤	17
6.3 效果评估方法	17
6.4 实施效果分析	17
七、结论与建议	18
7.1 研究总结	18
7.2 研究局限与未来展望	18
参考文献	20
致谢	21

1 引言

1.1 研究背景

1.1.1 市场竞争的激烈与成本控制的重要性

随着全球化进程的加速和市场竞争的日益激烈，企业面临着前所未有的挑战和机遇。在这样的背景下，成本控制成为企业生存和发展的重要因素之一。特别是对于像天马公司这样的企业，如何在激烈的市场竞争中保持成本优势，提升竞争力，成为了其必须面对的问题。在当今的市场环境中，随着技术的不断进步和消费者需求的多样化，市场竞争愈发激烈。企业为了争夺市场份额，往往需要投入大量的资源，包括资金、人力、物力等。这种竞争态势使得企业的利润空间受到严重压缩，成本控制成为了企业保持盈利能力的关键。成本控制不仅关系到企业的利润水平，还直接影响到企业的市场竞争力。通过有效的成本控制，企业可以降低生产成本，提高产品质量，从而在市场上获得价格优势或品质优势。这种优势有助于企业吸引更多的消费者，扩大市场份额，增强品牌影响力。

1.1.2 供应链成本控制在企业经营中的作用

供应链成本控制是企业成本控制的重要组成部分。供应链涉及到企业的采购、生产、销售等多个环节，这些环节的成本控制直接影响到企业的整体成本水平。供应链成本控制有助于企业降低采购成本。通过优化供应商选择、谈判采购价格、提高采购效率等方式，企业可以降低原材料的采购成本，从而为后续的生产 and 销售环节打下良好的基础。供应链成本控制有助于企业提高生产效率。通过优化生产流程、降低库存成本、提高设备利用率等方式，企业可以降低生产成本，提高产品质量和交货速度，从而满足客户的需求。供应链成本控制有助于企业提升市场竞争力。通过降低整体成本，企业可以在市场上提供更具竞争力的价格或更高品质的产品，从而吸引更多的消费者。同时，优化供应链管理还可以提高企业的运营效率和服务水平，增强客户满意度和忠诚度。

综上所述，天马公司要想在激烈的市场竞争中立于不败之地，就必须重视供应链成本控制优化研究。通过深入分析供应链成本的构成和影响因素，制定有效的成本控制措施，降低整体成本，提高经营效率和市场竞争力。这将为天马公司的长远发展奠定坚实的基础。

1.2 研究意义

1.2.1 对天马公司的具体意义

优化供应链成本控制能够提升天马公司的运营效率。通过改进供应链管理流程，减少不必要的浪费和冗余环节，公司能够更快地响应市场需求，提高客户满意度。这将有助于增强公司的市场竞争力，巩固和扩大市场份额。天马公司通过对供应链成本控制的深入研究，能够发现潜在的成本节约点和效率提升空间，为公司的战略决策提供有力支持。这种研究还有助于培养公司的成本控制意识和能力，为公司的长远发展奠定坚实的基础。

1.2.2 对供应链成本控制理论和实践的贡献

在理论层面，通过对天马公司的供应链成本控制进行深入研究，可以进一步丰富和完善供应链成本控制的理论体系。研究将揭示供应链成本控制的关键因素、作用机制和优化路径，为相关理论的发展提供新的思路和视角。在实践层面，天马公司的研究成果可以为其他企业提供有益的借鉴和参考。通过分享成功的成本控制经验和策略，有助于推动整个行业在供应链成本控制方面的进步。同时，研究还可以揭示当前供应链成本控制中存在的问题和不足，为相关企业和行业提供改进的方向和建议。

天马公司的供应链成本控制优化研究不仅对公司自身具有深远意义，还对供应链成本控制的理论和实践做出了积极贡献。这一研究不仅有助于提升公司的竞争力和运营效率，还为整个行业的供应链成本控制提供了有益的参考和借鉴。

1.3 研究目标和研究问题

1.3.1 明确优化天马公司供应链成本控制的目标

天马公司供应链成本控制优化的研究目标是构建一套高效、科学、合理的成本控制体系，以显著提升公司的成本控制能力和市场竞争力。具体来说，这一研究目标包含以下几个层面：要降低天马公司的整体运营成本。通过深入分析供应链各环节的成本构成和影响因素，找出成本控制的关键点和潜力所在，制定相应的成本控制策略，实现成本的显著降低。提升公司的运营效率和服务水平。优化供应链管理流程，减少不必要的浪费和冗余环节，提高供应链的响应速度和灵活性，以满足客户日益多样化的需求。增强公司的市场竞争力和盈利能力。通过成本控制优化，提升公司的产品质量和价格优势，增强客户满意度和忠诚度，从而扩大市场份额，提高公司的盈利能力和长期发展潜力。

1.3.2 提出待解决的关键问题

在天马公司供应链成本控制优化的研究过程中，需要解决以下关键问题：如何全面准确地识别和分析供应链成本构成和影响因素？这需要深入研究供应链各环节的成本来源、结构特点以及影响因素，为后续的成本控制策略制定提供科学依据。如何制定有效的成本控制策略？这需要根据成本分析的结果，结合公司的实际情况和市场环境，制定具有针对性和可操作性的成本控制措施，确保成本控制目标的实现。如何确保成本控制策略的有效实施？这涉及到组织、制度、技术等多个方面的保障措施，需要建立完善的成本控制体系，包括成本控制流程、责任分工、考核机制等，确保成本控制策略的顺利推进和有效执行。如何评估成本控制优化的效果？这需要建立一套科学合理的评估体系，对成本控制优化的成果进行量化分析和评价，以便及时发现问题和不足，为后续的持续改进提供指导。

2 文献综述

2.1 供应链管理理论基础

2.1.1 供应链管理的定义与发展

供应链这一概念最早可以追溯到 Peter Drucker 在《管理的艺术和科学》所提出的“经济链”理论，在此基础上由 Michael Porter 改良的“价值链”发展而来。美国学者 Stevens 于 1989 年首次正式提出“供应链”这一概念，他认为供应链从供应源开始，在消费结束时结束，通过增值流程和分销渠道控制，从供应商流向用户。随着企业管理的进一步发展，现代供应链的概念更加关注核心企业的网络链接关系。目前学界对供应链的定义有多种不同的解释，还没有形成统一的定义。但普遍观点认为，供应链是指一系列从原材料采购、生产制造、物流配送到销售终端的活动和流程。供应链涵盖了一个企业从开发原材料到生产和销售产品所有的活动。供应链管理是一个系统的、整合的过程，旨在通过合理地设计、运营和控制供应链的各个环节，以实现更高的效率和效益。

2.1.2 供应链成本控制的理论框架

供应链成本，从广义来说是指由各个组织、机构、个人、信息、资金等资源组成的，跨越多个企业的综合性网络。它包括所有从原材料采购到产品销售的活动，以及相关的信息流、资金流和物流，其目标是实现产品和服务的全面管理和优化，以提高效率、降低成本、增加收益和改善客户满意度。从狭义来说是指从原材料采购到最终产品销售的物流和供应过程。它通常涉及一个公司或组织的内部运作，包括采购、生产、仓储、物流和销售等活动，其目标是通过优化这些活动来提高生产效率和质量，以及降低成本。供应链成本控制对企业的盈利能力和竞争力至关重要，通过有效地控制供应链成本，企业可以在降低成本的同时提高产品质量和客户满意度，从而增加销售额和市场份额。本文是从狭义的角度来讨论供应链成本控制的问题，包括供应链采购环节成本、生产环节、物流环节和销

售环节，狭义角度下供应链成本的构成如表 2-1 所示。

表 2-1 狭义角度下供应链成本构成

成本类型	内容
供应链采购环节成本	1.原材料和零部件采购成本：包括采购成本、运输成本、仓储成本、关税和税费等； 2.采购管理成本：包括寻找、筛选、评估和管理供应商所需的成本； 3.采购协议和合同成本：包括起草、谈判、审批和执行采购协议和合同所需的成本； 4.采购流程管理成本：包括采购订单管理、供应商评估、付款管理、供应商关系管理以及资金的占用等所需的成本； 5.招标和拍卖成本：企业为了降低采购成本，可能会进行招标或拍卖，这些活动的成本也应计算在采购成本中。
供应链生产环节成本	1.原材料成本：生产产品所需原材料的成本，包括采购、运输、仓储和管理成本等； 2.生产设备和人力资源成本：购买和维护生产设备、雇佣和管理生产工人和技术人员所需的成本等；
	3.生产过程中的环境成本，包括能源、水、气等公共设施使用成本；生产过程中的水、电、气等能源的消耗成本； 4.生产过程中的设施租赁成本：生产过程中所使用的设施、车间、厂房、仓库等租赁成本； 5.质量检测成本：生产产品的过程中进行的质量检测的成本。
供应链物流环节成本	1.运输成本：将产品从供应商到客户的运输成本，包括运输方式、运输时间、运输距离和货物保险费用等； 2.仓储成本：存储、维护、租赁和折旧成本等，包括仓库租赁、设备维护、库存管理和安全成本等； 3.包装成本：保护和标识产品所需的包装成本，包括包装材料、包装工具和包装设计等； 4.订单处理成本：订单处理和管理所需的成本，包括订单处理、跟踪、更新和异常处理等； 5.货物装卸成本：货物装卸的成本，包括装卸设备和人力资源成本等； 6.信息技术成本：物流管理和跟踪所需的 IT 系统和软件的成本，包括硬件和软件的费用和维护成本。
供应链销售环节成本	1.销售人员薪资和津贴：企业为销售人员支付的薪资、佣金、奖金、津贴等费用； 2.广告和促销费用：企业为推广产品或服务而支付的费用，包括广告、促销、赞助和展览等费用； 3.销售支持成本：为销售活动提供支持的的成本，包括销售培训、客户服务、销售文档和销售工具等； 4.售后支持成本：为维护和保护客户关系而支付的费用，包括保修、维修、售后服务和技术支持等费用； 5.销售款项回收成本：为收回应收账款所需支付的成本，包括坏账成本、销售款项资金占用成本和信用减值成本等成本。

Stephan Seuring(1999)提出了供应链成本三层次模型,这一模型将供应链成本管理分为三个层次。从理论模型中我们可以看到三层次模型分别为操作层、绩效层和战略层,本文将对理论模型的三个层次分别进行描述,本文聚焦于供应链成本的操作层来进行供应链成本控制的优化。(1)操作层:操作层是三层次中的底层,这一层次的供应链成本可以由企业自身控制,包括生产计划、物流计划、库存管理等与企业自身生产经营活动息息相关的计划,在这一层次,企业可以通过制定合理地生产计划,从而降低生产所需的原材料和劳动力价格,这一层次的供应链成本主要包括原材料成本、劳动力成本和机器制造成本等直接成本。(2)绩效层:绩效层是三层次中的中层,在这一层次,企业需要评估供应链成本管理的绩效,包括成本效益、客户满意度、生产效率等。(3)战略层:战略层是三层次中的顶层,在这一层次,企业需要制定供应链成本管理的战略,包括与供应商和客户的关系管理等。

Seuring 供应链成本三层次模型提醒企业应该在供应链成本管理的各个层次都进行评估,以保证供应链成本管理的整体效益。如果某一层次出现问题,可能会影响供应链整体的绩效,因此企业应该关注所有层次的管理问题

2.2 成本控制理论

2.2.1 成本控制的基本概念

成本控制是企业经营管理中至关重要的一个环节。它是指企业在一定时期内,预先建立成本管理目标,由成本控制主体在其职权范围内,对生产耗费发生以前和成本控制过程中各种影响成本的因素和条件采取的一系列预防和调节措施,以保证成本管理目标实现的管理行为。这个过程涉及到对企业在生产经营过程中发生的各种耗费进行计算、调节和监督,同时也包括寻找降低成本的可能途径,发现管理薄弱环节,挖掘内部潜力。成本控制的主要目标是降低成本支出的绝对额,因此也被称为绝对成本控制。此外,它还包括统筹安排成本、数量和收入的相互关系,以实现成本的相对节约,即相对成本控制。这有助于企业在市场竞争中保持优势,提高经济效益。

2.2.2 成本控制方法和策略

预算控制: 企业应根据历史数据和市场需求制定预算,并将其细分为不同部门和项目。预算控制要求关注支出并合理分配资金,确保每个项目都获得足够的资金支持。同时,及时追踪和分析预算执行情况,以便做出必要的调整,确保预算的有效执行。

资源共享与合作: 通过与其他企业或供应商建立合作关系,共享设备、劳动力和技术资源,可以有效降低成本。这种策略有助于减少不必要的重复投资,提高资源利用效率。

供应链优化: 与供应商建立紧密的合作关系, 共同寻求降低采购成本和提高供应链效率的方法。通过优化采购流程、降低库存成本以及提高供应的及时性和灵活性, 企业可以显著降低成本。

过程改进与效率提升: 企业应持续优化管理流程, 挖掘潜在的效率提升点。通过简化流程、提高员工技能以及采用先进的生产技术, 企业可以降低运营成本并提高生产效率。

成本分析与核算: 通过准确核算和分析成本数据, 企业可以找出成本构成中的不合理部分, 进而采取针对性的成本控制措施。这有助于企业更精确地把握成本状况, 为制定有效的成本控制策略提供依据。

2.3 国内外研究现状

2.3.1 国外的研究进展和案例

在供应链研究领域, 国外的研究起步相对较早, 从 20 世纪 80 年代就已经起步。有学者指出无论企业规模、产品类型或制造过程如何, 控制从供应商到制造分销再到客户的材料流是所有制造公司都需要关注的共通点(Stevens, 1989)。在此基础上学者们对供应链的定义不断深化, 有学者认为供应链是一种全新的商业模式, 其基于对市场的透彻理解, 对如何有效满足不同客户的需求进行管理(UtaJittner, MartinChristopher, 2005), 也有学者认为供应链是由大量制造商和服务提供商通过物流信息流和资金流相互联系形成的共同合作的网络, 其功能是把原材料转变成商品并传递给最终消费终端(Ceci • C • Bozarth , Robert • B • Handfield, 2007)。

有学者撰文指出在电子商务时代传统供应链管理仍然有发展契机, 并认为电子商务技术和供应链理论相结合有助于促进企业供应链管理(Charles • Bolier, 2013)。此后有学者研究了供应链质量管理、供应链敏捷性和创新如何对供应链绩效产生影响结果发现供应链质量管理在整个供应链网络中在促进和发展供应链敏捷性和创新能力方面发挥着关键作用(Ayman、Nour, Salah, 2021)。也有学者对供应链管理方法做出了一定的贡献, 有学者以沃尔玛和戴尔为例, 在对供应链的研究上引入了“业务流”和“工作流”, 与“实物流”、“资金流”、“信息流”共同构成 5F 模型。

2.3.2 国内的研究状况和不足

通过发挥企业间协同效应为消费者提供更加价廉物美的商品,从而提高客户满意度(殷俊明,王平心,王晨佳,2006),此后也有学者认为供应链管理方法有总拥有成本法、协同价值链分析、跨组织成本管理法、改善成本法四个维度(殷俊明,杨政,雷丁华,2014)并认为制造成本,管理费用,仓储成本,分销成本,资本成本和安装成本的总和构成了供应链的总成本(陈长彬,盛鑫,2014)对于供应链成本分配(SCCA)的研究有学者将其划分为市场驱动目标成本、产品层次目标成本以及零部件层次目标成本,并认为影响供应链成本的三个维度是商业的趋利性,管理的多目标性和政治的多维性(陈良华,祖雅菲,韩静,2016)。

冯立新在 2017 年提出企业在经营中所耗费的成本多少直接关系到企业最终的经济收益,当下,不少企业在经营中受到众多社会餐馆低价竞争的挑战。周清在同年提出在激烈竞争的企业行业,有效地控制自身的经营成本不仅不可以增加企业最终的经济收益,也可以提高其自身的竞争力,对于企业的长久发展都是有利的。王博认为在企业经营中进行成本控制需要定制出有效完善的成本控制策略,同时将成本控制的责任细分到每个人,同时需要将自我成本控制与企业创新经营同时进行,才能利于企业拥有更强的竞争力。减少多余功能,实现定位匹配以及从加强供应链间的沟通实现合理报价从而降低定制部件的采购价,从而有效降低整个供应链的成本(王一军,张军华,李静萍,2017)。在大数据快速发展的当下,也有学者对大数梁晓燕在 2018 年发布自己的观点,认为企业需要不断增强自身的财务管控能力,对于企业经营中涉及到的各个业务都需要加强管理,特别是经营灵活性更高的餐饮成本,对于企业的减支增收拥有重要的作用。认为大数据使信息流能使供应链更好地发挥作用,使企业能更加科学的进行采购活动,降低存货库存成本,也使企业更好地了解客户的需求,节省运输成本,提高客户满意度(许雅玺,2019),认为信息共享可以在供应链中发挥作用,信息共享可以有效提高企业及供应链的绩效及有效缓解“牛鞭效应”,从而降低运营成本(冯华,聂蕾,施雨玲,2020)。

梳理有关供应链成本控制的文献可以发现,尽管国内外学者在供应链管理和成本控制的理论研究方面已经取得了较为成熟的成果,促进了以供应链为核心的成本控制体系的发展,但在实践应用方面仍存在一定的不足。特别是在我国,由于对于供应链成本控制的研究起步较晚,现有的学术成果尚不够完善,尚未形成完整的理论体系。

此外,国内外关于供应链成本控制的研究多集中在理论层面,对于如何在实际操作中实施有效的供应链成本控制策略则鲜有涉及。目前的研究成果主要聚焦于物流行业和制造企业等领域,而针对供应链与价值链相结合的成本控制研究相对较少。同时,现有文献大多从宏观角度对供应链成本控制问题进行分析,缺乏对企业实际操作指导。本研究旨在借鉴前人现有研究成果的基础上,以天马公

司供应链成本控制为研究对象，深入探讨其成本控制问题，并提出有效的成本控制策略。通过深入研究天马公司的供应链成本控制问题，我们可以为其他类似企业提供有益的参考和借鉴，推动整个行业在供应链成本控制方面的进步。

3 研究方法

3.1 理论分析法

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/828033034133006106>