

学校编码: 10384

分类号 _____ 密级 _____

学号: 15120051301145

UDC _____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

基于委托代理理论的供应链成本管理研究

Research on Supply Chain Cost Management Based on
Principal-Agent Theory

李 颖

指导教师姓名: 傅元略 教授

专业名称: 会 计 学

论文提交日期: 2008 年 4 月

论文答辩时间: 2008 年 月

学位授予日期: 2008 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2008 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

- 1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。
- 2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名： 日期： 年 月 日

导师签名： 日期： 年 月 日

摘 要

在经济全球化和顾客需求多元化背景下，市场竞争日益激烈，企业仅依靠自身资源进行自我调整已不能满足市场变化的需要，企业管理思想出现“纵向一体化”向“横向一体化”的转变，市场竞争由单个企业之间的竞争转变为供应链之间的竞争，扩展至整条供应链的跨组织成本管理开始成为争夺成本优势的焦点。

由于供应链合作企业间存在着广泛、多层次的委托代理关系，利益的不一致和信息不对称导致委托代理问题的产生，引起供应链成本上升。基于此，本文将委托代理理论引入供应链成本管理，采用规范研究和案例分析相结合的方法，在介绍供应链成本管理理论基础、内容及基本方法的基础上，研究供应链中委托代理关系下的供应链成本管理问题。分析供应链节点企业间存在的利益冲突，提出解决利益冲突的基本方法和模型，在此基础上指出供应链委托代理问题的解决还需要结合成本管理和相关的运作保障机制。进而分析委托代理关系下供应链成本管理的具体措施，并结合宝钢集团供应链成本管理实践的案例进行具体分析。

本文的主要贡献包括以下两个方面：首先，在生产成本、作业成本和交易成本三个层次划分的基础上，界定供应链中由物流、现金流、资金流所引起各项具体成本，认为供应链成本管理应融合战略成本管理、精益成本管理、委托代理理论、跨组织成本管理等作为其理论基础，结合价值链分析、目标成本法和作业成本法等进行管理；第二，通过分析供应链企业间的利益冲突和由此引起的成本损失，将委托代理关系的管理同供应链成本管理相结合，提出在解决委托代理问题的同时实现成本的控制，以相互信任和信息共享为基础，从产品生命周期成本角度结合作业成本法和目标成本法建立起委托代理关系下供应链成本管理的框架体系。

关键词： 供应链成本管理； 价值链分析； 委托代理理论

ABSTRACT

Under the background of economy globalization and market competition increasingly fierce, the enterprises have been unable to meet the changes in the market only by self-adjustment relied on their resources. The vertical management model has gradually substituted by the horizontal management model. Marketing competition has changed from single enterprise to the whole supply chain. Cost management extended to the whole supply chain has become the breakthrough point of corporation obtaining the competition and cost advantages.

However, existing inconsistency of interest and information asymmetry in principal-agent relationships leads to principal-agent problem in supply chain, which causes supply chain cost increased. Based on this, this article applies principal-agent theory to supply chain management, uses normal research and case analysis as main research methods. On the basis of introduction about basic theoretical foundation and basic methods of supply chain cost management, the article researches on supply chain cost management under principal-agent relationships. Through analyzing conflict of interest between enterprises in supply chain, the article provides the basic methods and model to solve the problem. It also discusses the necessity of using cost management and relevant safeguard mechanism together in solving problem, and further discusses the solutions of supply chain cost management under principal-agent relationships. Finally, the article further discusses with a case analysis about supply chain cost management in Baoshan Iron and Steel Group.

The main contributions of this article include the following: First, on the basis of production cost, activity-based cost and transaction cost, the paper defines the specific cost composition caused by logistics, cash flow and capital flow in supply chain. It shows that supply chain cost management should integrate strategic cost management, lean cost management, principal-agent theory, inter-organizational cost management as its theoretical foundation, and uses value chain analysis, target costing and activity-based costing in cost management. Second, through analyzing the conflict of interest and the resulting cost lost in supply chain, the paper applies the

principal-agent theory to supply chain management, which realizing cost control during resolving the principal-agent problems at the same time. Based on mutual trust and information sharing between enterprises in supply chain, through integrating target costing and activity-based costing from the perspective of product life-cycle cost, the paper provides the framework of supply chain management under principal-agent relationships.

Key Words: Supply Chain Cost Management; Value Chain Analysis;
Principal-Agent Theory

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

第一章 引言	1
一、研究背景和意义	1
二、供应链成本管理的文献综述	3
三、研究的主要问题	5
四、本文的主要研究内容和主要贡献点	6
第二章 供应链成本管理的基础理论和方法	8
一、相关概念及其发展	8
二、供应链成本管理理论基础	14
三、供应链成本管理的内容与基本方法	18
四、本章小结	22
第三章 供应链成本管理中的委托代理问题	24
一、供应链中的委托代理关系	24
二、不同节点的利益冲突	27
三、解决利益冲突的基本方法和模型	31
四、供应链下需要进一步研究的代理理论问题	35
五、本章小结	36
第四章 基于委托代理理论的供应链成本管理的具体措施	38
一、委托代理关系下供应链成本管理的框架	38
二、成本核算和控制体系的建立	40
三、运作保障机制的建立	46
四、案例分析——宝钢集团	54
五、本章小结	60
第五章 结论	62
一、研究的主要结论	62
二、研究的不足之处	63
参考文献	64
后记	69

Contents

Chapter1 Introduction	1
1.1 Topic Background and Significance	1
1.2 Literature Review of Supply Chain Cost Management	3
1.3 Main Issues of the Research.....	5
1.4 Main Content and Contributions of the Research.....	6
Chapter2 Basic Theory and Methods of Supply Chain Cost Management	8
2.1 Definition and Development.....	8
2.2 Theoretical foundation of Supply Chain Cost Management	14
2.3 Contents and Basic Methods of Supply Chain Cost Management.....	18
2.4 Summary.....	22
Chapter3 Principle-Agent Problem in Supply Chain Cost Management	24
3.1 Principal-Agent Relationships in Supply Chain	24
3.2 Conflict of Interest between enterprises in Supply Chain	27
3.3 Basic Methods and Model Used in Resolving the Conflict.....	31
3.4 Principal-Agent Problem Needed to Be Further Studied under Supply Chain System.....	35
3.5 Summary.....	36
Chapter4 Solutions of Supply Chain Cost Management Based on Principal-Agent Theory	38
4.1 Framework of Supply Chain Cost Management under Principal-Agent Relationships	38
4.2 Establishment of Cost Accounting and Control System.....	40
4.3 Establishment of Safeguard Mechanism	46
4.4 Case Analysis——Baoshan Iron and Steel Group	54
4.5 Summary.....	60

Chapter5	Conclulsion	62
5.1	Main Conclusion of the Research	62
5.2	Limitation of the Research	63
References		64
Postscript		69

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 引言

成本管理是一个古老的话题，而供应链成本管理则是一个年轻的话题。在市场全球化和外包策略被广泛用来提升核心竞争能力的今天，许多企业都选择以供应链作为获取竞争优势所必需采取的战略步骤。在竞争日益加速的今天，市场竞争已从企业之间的竞争上升到供应链之间的竞争，如何在供应链上整合供应链管理和成本管理，如何管理控制供应链上供需双方之间的物流、信息流和资金流，如何降低物料库存、加速物流与相关资金流的周转等已成为备受关注的问题，人们对成本控制的关注也日益转向对供应链成本的管理上。

一、研究背景和意义

(一) 研究背景

1. 企业间竞争环境的变化

随着知识经济时代的到来，社会分工细化，产品和商品交换的渠道、方式日趋复杂多样，供应商、制造商和消费者的外部环境越来越难以预测，全球化竞争日益激烈，用户需求的多样性和不确定性增加，对产品和服务的期望越来越高。现代信息技术和管理思想的整合出现了企业资源管理、供应链管理、客户关系管理、商业智能等集成管理信息系统，信息技术的迅速发展缩短了对用户需求的响应时间，企业面临着缩短交货期、提高产品质量、降低成本和改进服务的压力，需要对市场变化快速反应，开发满足用户个性化需求的产品以赢得竞争。

2. 供应链管理思想的提出：从“纵向一体化”到“横向一体化”

以自建、投资控股或兼并为主要方式的“纵向一体化”管理模式，在经济全球化、顾客需求多元化和市场竞争日益激烈化的背景下，无法快速敏捷地响应市场机会、还可能承受过重的投资负担和过长的建设周期带来的风险。面对多变的市场竞争环境，越来越多的企业开始向“横向一体化”的模式转变，作为其中典型代表的供应链管理模式由于其具有快速反应市场需求、全局性战略管理、高度柔性等优势，日益受到重视，逐步取代了传统的单个企业的管理模式。供应链管理思想强调通过供应链各个节点企业间的合作与协调，建立战略伙伴关系，将资

源集中利用在核心业务上，从而提高整条供应链的核心竞争力。供应链管理最直观的效果是有效降低供应链上的物流成本，据有关资料统计，供应链管理的实施可以使供应链企业订货到生产的周期时间缩短 25%-35%，供应链上节点的按时交货率提高 15% 以上，生产率提高 10% 以上^[1]。随着企业内部制造成本管理方法的日渐完善与成熟，通过内部成本节约和控制来增加利润的空间逐步缩小，成本的降低更多依赖供应链上其他企业的合作，一起削减和降低非必要的供应链成本，当整体供应链成本降低以后，企业必然会从“做大的蛋糕”中获得利润^[2]。

3. 成本控制的新视角：供应链成本管理

供应链管理活动必然会导致费用的发生，产生相应的成本，需要对其成本进行管理，同时，由于企业内部成本缩减空间有限，也需要将成本管理延伸到整体供应链的视角。在现代市场环境背景下，生产成本在企业中的比重相对呈下降趋势，而与产品相关的设计、供应、服务、销售等引起的成本不断上升，引起人们对其中由物流引起的成本的关注，提出物流管理，进一步发展到供应链及供应链成本管理。根据国际著名咨询公司 Mercer 管理顾问公司的报告，有近一半接受调查的公司经理将供应链成本管理作为公司的十项大事之首；美国 Kearney 咨询公司同时指出，供应链可以耗费整个公司高达 25% 的运营成本，而对于一个利润率仅为 3%-4% 的企业而言，哪怕降低 5% 的供应链成本，也足以使企业的利润翻番^[3]。尽管早期的供应链成本管理主要侧重对物流成本的管理，对供应链成本的理解并不全面，但仅从物流成本的管理就可以看出供应链成本有着巨大的优化潜力。从更深层次来看，通过供应链核心企业将非核心业务外包，同供应链上其他企业合作能够通过优势互补建立竞争优势，共同参与成本缩减以实现成本优化。

（二）研究意义

环境的变化对企业竞争优势的建立提出了新的要求，在市场需求信息瞬息万变的情况下，管理模式逐渐由“纵向一体化”向“横向一体化”转变，供应链管理应运而生。而随着成本计量、管理技术的日益成熟，企业内部制造成本降低的空间和潜力日渐缩小，扩展至整条供应链的成本管理开始成为争夺成本优势的焦点，而供应链管理活动本身会导致费用和支出，也需要对其成本进行管理。相关统计数据也表明，即使是小幅的供应链成本的降低也能为企业带来大幅的利润提升，供应链成本管理将成为企业获得竞争优势的重要突破点，对供应链成本管理

的研究因此具有重要的理论和现实意义。

二、供应链成本管理的文献综述

在企业之间的竞争日益为供应链之间的竞争取代的 21 世纪，供应链成本管理成为企业获取竞争优势的新突破点，通过对供应链成本进行有效的管理控制日益受到重视，许多研究供应链管理的学者如 Ellram (1993)、Bowerson & CLOSS (1996)、Lalond & Pohlen (1996)、Christopher (1998)、Manunen (2000) 一致认为成本是供应链最重要的性能，需要不断的分析和改进，以满足消费者需求；Beaman (1999)、Sohultz (2000)、Sclvang, Deng & olstand (2000) 等认为改进供应链成本性能需要对成本进行计量^[4]。

国外学者对供应链成本的认识是逐步发展的，早期文献中，很少直接提到供应链成本，大多简单地将其等同于物流成本，如 Scully & Fawcett (1993)^[5]、Carter & Ferrin (1995)^[6]、Manunen (2000)^[7]、Lin, Coilins & Su (2001)^[8] 都对物流成本所包括的内容进行了具体的描述。随着研究的深入，对供应链成本的认识不再局限于物流成本范围内，Hobbs (1996)^[9] 认为在供应链这一协调组织中，交易成本是非常重要的成本。Kulmala 等 (2002)^[10] 从交易费用经济学的角度考虑供应链企业间的成本和管理问题。Seuring (1999)^[11] 在直接成本和间接成本的传统划分及作业成本法的基础上从三个层次将供应链成本划分为：直接成本、作业成本和交易成本。Tim, Milena & Yuan (2002)^[12] 从合作供应链管理的角度将供应链成本分为两大类：系统所有者的总成本和合作的机会成本，强调信息系统支持对供应链整合和管理的重要作用。

从对供应链成本管理概念认识的发展来看，学者们试图超越传统的成本管理，在成本管理和供应链管理中整合了诸如战略成本管理、跨组织成本管理、精益成本管理、委托代理理论、产品全生命周期等概念。Seuring (2001)^[11] 对供应链成本管理进行了定义，认为供应链成本管理是分析和控制供应链成本的方法和概念。Kajuter (2000)^[11] 提出前瞻式供应链成本管理的概念框架，用于把握如何为满足特定任务和协调各种活动而构建成本管理系统，认为具有市场导向性、整体性、预见性、连续性、共享、跨职能等特征的成本管理方式属于前瞻式的供应链成本管理。Hines, Silvi, Bartolini & Raschi (2002)^[11] 结合战略和经验两个

层次来理解客户和流程,以增加客户价值,整合了精益管理和战略成本管理,提出精益管理会计。Cooper & Slagmulder (2004)^[13]提出跨组织的成本管理概念,认为跨组织成本管理是研究供应链成本管理的结构性方法,着眼于采购者和供应商的紧密合作来缩减整个供应网络的成本。Goldbach (2002)^[11]提出组织设置的概念,认为成本管理包括职能和制度两个角度,供应链的组织与运作状况会影响成本,委托代理关系在供应链成本管理中具有重要作用。在供应链成本管理方法的运用上,Cavinato (1992)^[14]采用作业成本法来研究整体供应链上发生的成本,通过整合物流过程来全面降低成本。Seuring (2001)^[11]运用目标成本法整合供应链成本核算的三个层次来分析和缩减供应链总成本。Rebitzer (2002)^[11]引入生命周期成本法的概念来评估供应链成本,结合案例证明生命周期成本法对生产规划设计中成本估计的适用性。Mehafdi 分析了内部供应链在跨国公司中的重要作用以及同外部供应链的关系,提出转移定价法应成为跨国公司供应链管理分析的焦点^[11]。

我国学者对供应链成本概念的认识,大多是在 Seuring (1999)^[11]和 Tim, Milena & Yuan (2002)^[12]的基础上进行了一定的整合和提升。在 Seuring (1999) 三个层次成本划分的基础上,罗文兵、邓明君 (2005)^[15]将供应链成本核算范围划分为直接成本、作业成本、交易成本和社会成本四个层次;苏涛永 (2007)^[16]根据供应链成本的性质,将其划分为直接成本、作业成本、交易成本、关系成本四个层次。索晨霞、邓子琼 (2004)^[17]利用流程环节法,较深入地分析与探讨了供应链成本构成,并定义了供应链成本概念:供应链成本是指在供应链运转过程中由物流、信息流和资金流动所引起的成本以及供应链整合过程的机会成本和整合成本,这和 Tim, Milena & Yuan (2002) 的定义有相似之处。在阐述供应链成本管理概念时,国内学者一般采用 Seuring (2001)^[11]的定义,同时也有不少学者将这一概念同其他管理思想和成本管理方法相结合。林勇、马士华 (2000)^[18]建立了和供应链企业合作机制与委托代理实现的理论模型框架。杨丽斌、储雪俭 (2008)^[19]在委托代理关系下探讨降低供应链企业间交易成本的路径和措施。汪家常 (2003)^[20]认为精益成本管理思想是指对供应链成本的精益化管理,在对企业供应链成本分析的基础上,以客户价值增加为导向,追求最小的供应链成本,提高供应链效率和竞争力。桂良军 (2004)^[21]以及桂良军、薛恒新、黄作明 (2004)

^[22]指出在合作方式下供需链目标成本是合适的供需链成本管理方法,提出了在信任、合作、信息共享基础上,将供应链成本内容和供应链管理方法集成到产品生命周期成本中去。雷星晖、王佳、任国栋(2005)^[23]应用作业成本法探讨了供应链成本的核算步骤,重新构建供应链成本的核算体系。翁君、张余华(2005)^[24]将供应链成本管理按其目的和方法分为供应链成本控制和供应链成本降低,并分别引入供应链成本预算管理与供应链无形成本动因管理模式对供应链成本管理进行分析。谢福泉(2007)^[25]认为供应链成本管理是一种跨组织成本管理,提出了供应链的两种属性成本(交易属性成本和作业属性成本)和四个类别成本(交易成本、作业成本、质量成本和时间成本),并提出供应链成本管理需要运作基础和保障机制的支持。

三、研究的主要问题

从文献综述可以看出,当前理论界对供应链成本管理的研究已较为成熟,对供应链成本概念的认识逐渐深入,出现了物流成本、交易成本、作业成本、机会成本等一系列概念。在对供应链成本管理概念的认识上普遍认可 Seuring (2001)提出的概念,同时,跨组织成本管理、精益成本管理、作业成本和目标成本管理、生命周期成本管理等概念被整合进供应链成本管理。

从理论上讲,供应链成本管理因其基于战略的视角,融合了先进的管理方法和理念,在当前竞争背景下日益受到青睐,旨在通过资源的优化配置实现供应链的协调,在提供优质服务的同时实现低成本。然而,在具体的操作过程中,供应链成本管理的优势可能由于供应链企业间关系的不协调而难以实现。供应链具有动态性、虚拟性的特征,合作伙伴之间的关系较为复杂,可能存在利益不一致、信息沟通不足、文化和价值观差异等问题,导致节点企业之间的信任关系难以建立,可能从自身利益出发而作出不利于合作伙伴的决策。供应链企业间不协调因素的存在必然影响供应链合作的效果,最直观的反应即是供应链成本的显著上升。

基于上述分析,本文采用规范研究和定性分析为主,结合案例分析,立足于成本管理的角度,在分析供应链成本管理理论基础和基本方法的基础上,结合委托代理理论,从会计学和经济学的视角分析委托代理关系下的供应链成本管理。

通过对供应链节点企业间委托代理关系的分析,探讨供应链合作过程中存在的利益冲突和由此引起的成本损失,并提出解决利益冲突的基本方法和模型,结合成本管理方法和运作保障机制的构建,旨在建立委托代理关系下供应链成本管理框架体系,实现供应链的协调,在提供优质服务的同时实现成本的降低。

四、本文的主要研究内容和主要贡献点

(一) 本文的主要研究内容

第一章:引言。首先介绍了供应链成本管理的研究背景和意义,进而在供应链成本管理文献综述的基础上阐述本文研究的主要问题、研究内容及贡献点。

第二章:供应链成本管理的基础理论和方法。概述供应链、供应链管理、供应链成本、供应链成本管理的概念及其发展,对供应链成本的内涵进行界定,介绍供应链成本管理的理论基础,分供应链构建和运作两个阶段分别介绍供应链成本管理的内容和基本方法,在理论和方法综述的基础上引出后文将要研究的问题。

第三章:供应链成本管理中的委托代理问题。首先提出供应链合作企业间存在的委托代理问题及其对供应链成本的影响,进而分析供应链节点企业之间存在的利益冲突,并从解决委托代理问题的角度提出利益冲突的解决方法和模型,在构建方法模型的基础上进一步提出委托代理问题的解决可以同成本控制相联系,同时还需要建立起相应的运作保障机制。

第四章:基于委托代理理论的供应链成本管理的具体措施。以供应链企业间的相互信任和信息共享为基础,建立起委托代理关系下供应链成本核算的框架体系。分析供应链上产品成本的生命周期成本特征,融合作业成本法和目标成本法,针对作业成本和交易成本的不同特征,分别进行成本核算和控制;介绍供应链合作伙伴间相互信任的概念、维度、形成过程以及相应的信任机制的建立;分析供应链合作伙伴间信息共享的价值、信息共享的内容,提出具体信息共享激励措施消除信息共享存在的障碍。在阐述上述理论方法的同时,结合宝钢供应链成本管理实践的案例,将所构建的框架体系结合实际情况加以分析。

第五章:结论。对本文的研究进行总结,提出研究的主要贡献和结论,并指出研究存在的不足。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库