

价值链分析在战略成本管理中的应用研究

赵 云

(江苏省有色金属华东地质勘查局八一〇队,江苏 南京 210001)

摘要:现阶段,在我国社会经济发展的过程中,企业所面临的竞争环境在不断变化,基于此,要求企业的成本管理应从传统成本管理向着战略成本管理转型,相对于传统管理模式而言,战略成本管理中主要是以顾客为导向、以提升企业竞争优势为目标而开展的成本管理工作,也是企业目前顺应新竞争环境的一种重要的成本管理改革策略。价值链分析作为战略成本管理中的重要组成部分,加强价值链分析的有效应用对提高战略成本管理质量有着重要作用,基于此,文章围绕价值链分析在战略成本管理中的具体应用策略展开了分析与探究。

关键词:价值链分析;战略成本管理;内部价值;外部价值;应用

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.05.055

1 引言

我国商业环境正在经历巨大的变化,企业的经营及管理模式也要做出相应的改革与创新,成本管理是企业管理工作的一项重要内容,通过开展成本管理工作对企业各项经营活动进行分析与监管,减少成本以及资源的浪费,是实现企业经济效益最大化的重要途径之一。战略成本管理是新商业环境下企业应该采取的主要成本管理模式,在战略成本管理中价值链分析作为重要的分析工具,相关工作人员应掌握其在战略成本管理工作中的具体应用策略,这样才能保障战略成本管理在价值链分析的应用下提高管理质量。

2 战略成本管理及价值链分析的概述

2.1 战略成本管理

战略成本管理是新时期经济环境背景下产生的一种新型企业成本管理模式,是一种建立在企业战略发展需求基础上的成本管理方法,能够从企业战略发展的角度对成本进行全面、细致的分析,并结合企业各个经营环节的情况及企业健康发展的需求,对企业的成本实施战略性管理。简而言之,战略成本管理是对企业的生产、销售以及管理等各个环节进行全面的监督与控制,减少企业这些经营活动中成本的浪费,同时对一些不增值的业务活动进行优化改进,既实现了企业成本管控目标,也实现了企业优化改革目标,是新时期推动企业战略发展的重要举措。战略成本管理作为一种新经济环境下的高效成本管理模式,适应我国大中小型企业的现实发展需求,因此,企业领导及工作人员应该加大对战略成本管理应用的重视,能够对战略成本管理的相关内容以及特点有所掌握。从企业经营管理的现实情况来看,我国企业在实施战略成本管理的过程中主要按照以下几个步骤执行。

其一,进行战略定位。战略定位是企业战略成本管理中的首要工作内容,也是重要的基础性工作,因战略成本管理与传统成本管理存在的最大区别就是战略成本管理

中多了“战略”二字,其代表的含义是指企业应站在战略发展的高度来进行成本管理工作的优化与调整,另一方面也是通过成本管理工作的创新与改进为企业战略发展目标的实现助力。因此,在企业实施与开展战略成本管理工作的过程中,应首先做好企业的战略定位,也就是结合市场经济发展情况,对企业在行业中的价值定位进行明确,从中挖掘企业自身所具备的行业竞争优势,这些基础准备工作是实现企业战略成本管理目标的重要基础。

其二,进行价值链分析。价值链分析是战略成本管理中的重要环节,也是提高战略成本管理工作质量的关键手段,战略成本管理中的价值链分析主要是指将企业的生产、销售、运输以及产品设计等环节结合企业战略发展目标形成科学完整的价值链,并针对各个环节的各项经营活动做好价值流动的有效分析,为战略成本管理提供科学可靠的数据支持。

其三,进行成本动因分析。这个步骤主要是针对企业战略成本管理中能够引发与推动成本变动的因素进行综合性分析,进而制订科学完善的成本控制方案,实现最大限度地降低企业成本。

2.2 价值链分析

有关价值链的相关理论是在20世纪80年代左右产生的,所谓价值链主要是指在企业的经营发展过程中,由一个不互相关但彼此之间存在着千丝万缕的联系的价值活动串联起来的一个价值集合,通常情况下企业中的研发活动、设计活动、生产活动以及营销活动和售后服务活动等都是构成价值集合中的基础价值单元。从企业的实际生产、经营及管理形式就可以看到,部分企业均是由多个作业单元连接起来的作业链,而在这一作业链中存在着价值转换,因此基于这一作业链的基础上也形成一条完整的价值链。从价值链分析的角度来看企业的经营活动,从产品设计到产品生产,再到产品销售到顾客手中,中间需要经过很多个作业环节,这就形成了企业的作业

链,而这一过程实际上也是企业产品价值形成的过程,同时也能够看到产品价值上升或者下降,这就形成了企业的价值链。从我国整体的经济环境来看,不同的作业链所形成的价值链也会有所不同,通常情况下会根据行业的不同而划分成不同的价值链,部分行业之间也会形成一定的交叉价值链,在行业价值链中也是由多个企业价值链构成,每个企业根据其自身的经营属性在该行业价值链中占有一定的位置,发挥着一定的作用,每一个价值单元在整个价值链上是否能够创造价值,主要就看该价值单元是否能够满足后续价值单元的相关需求,是否可以在一定程度上为后续价值单元降低成本以及有效地提高后续价值单元的质量等¹¹。

在战略成本管理中,通过应用价值链分析能够对企业的经营与发展创造更大的价值,并且对企业经营管理的优化和改进也可以提供有价值帮助,具体体现在以下几方面:其一,在价值链分析的应用下,可以对企业内部价值链进行充分分析,从而能够对企业内部一些不增值作业进行改进或者消除,这样一来能够有效降低企业的经营成本。其二,有效的应用价值链分析能够帮助企业准确地了解竞争对手的情况,在竞争对手价值链分析中可以发现自身存在的薄弱处,对企业进行自我价值链的完善以及自身管理模式的创新等提供帮助。其三,在价值链分析的应用下,还能够让企业从整个行业价值链分析的角度上来分析自身经营战略发展中存在的问题,进而进行优化战略成本管理,探索降低成本的有效策略。

3 价值链分析在战略成本管理中的具体应用策略

3.1 企业内部价值链分析

战略成本管理是在传统成本管理工作的基础上,结合新时期行业竞争环境的变化,企业做出的成本管理上的调整与创新,因此,战略成本管理中需要包括传统成本管理中的相关内容,也就是对企业内部的各项经营活动进行全面的成本分析与管控,将企业内部经营活动以及管理活动开展中的成本降到最低。而价值链分析也应该建立在企业内部成本管理的基础上,先对企业内部的生产、销售、售后服务等经营环节的成本组成、成本影响因素等进行全面分析,通过对企业内部价值链进行分析可以发现企业价值链中存在的非增值业务,进而可对其进行调整,简单来讲,就是在企业内部价值链分析的过程中可以发现直接提升企业价值以及降低企业成本的机会。企业内部价值链分析中主要包括以下内容:其一,进行企业内部价值链中各项作业的识别。通多对价值链的内涵的了解,可以发现价值链是建立在作业链的基础上的,因此,了解企业的内部作业链是进行企业内部价值链分析的重要基础。从企业内部价值链分析中可以看到,其包括的作业项目主要是与企业产品生产相关的活动,如产品的设计、研发及产品的生产、销售和流转,以及相关的售后服务等。除了这些基础的企业内部作业项目外,还包括

一些辅助性的作业项目,比如,企业的会计工作、广告推广工作以及物资采购工作等。其二,进行企业内部价值活动的成本动因分析。在完成了企业内部价值链中相关价值活动的明确与识别后,就需要相关工作人员能够结合企业内部价值链的实际情况,对各项作业活动中所需要消耗的成本以及影响成本大幅度波动的因素进行全面而深入的分析,通过这项内容的分析,不仅能够给企业相关工作人员提供战略成本管理的可靠信息依据,也能够帮助企业顺利完成对非增值业务的改进与优化,使企业能够掌握自身在哪些具体的作业或者价值活动中存在成本优势,进而为提高企业经营效益提供参考。其三,进行企业内部价值活动之间关联性的分析。企业应该对价值活动之间关联性分析给予高度重视,并将该项工作落实到企业的战略成本管理中。从现实情况来看,企业价值活动之间的关联存在多个层面,比如,存在企业内部自身价值活动中,存在企业与供应商之间的价值活动中,存在企业与分销商之间的价值活动中,还存在企业与竞争对手之间的价值活动中,企业应该具体从各个层面加以分析,从而理清价值活动之间的关系,实现优化企业结构。

3.2 企业外部价值链分析

战略成本管理中要求企业能够从战略发展的视角上设计与实施成本管理工作,而企业的战略发展属于一种全局性的发展策略,不仅考虑企业自身的发展情况和需求,还要结合企业外部的市场经济环境、行业竞争环境等,因此,在价值链分析应用下的企业战略成本管理中,还要做好企业外部价值链的分析,这就要求企业成本管理工作人员能够做到纵观全局,以长远发展的角度为企业制订相应的成本管控方案,不仅要了解企业内部实际的经营发展情况,还要了解企业外部经济环境的变化以及发展趋势。因此,相关工作人员需要加大对外部价值链分析的重视度,了解外部价值链分析中具体包括哪些分析内容,涉及哪些分析对象,并结合战略成本管理工作的开展需求制定科学合理的外部价值链分析策略,使企业的战略成本管理工作能够在科学有效的外部价值链分析基础上提升工作效果。从目前我国经济市场发展环境来看,关于企业外部价值链分析具体可从以下两方面来落实:其一,分析行业价值链。所谓行业价值链主要是指在与企业相关的行业中都涉及哪些价值链单元,整体的价值链中最重要的价值链环节包括哪些,企业在行业价值链中的具体位置以及作用是什么等,这样可以保障企业在价值链分析下能够更加清楚自身在行业中的定位,对优化目前发展模式以及未来拓展发展规模等都有重要的作用。在分析行业价值链的过程中,也应从企业战略发展以及战略成本控制的角度,对企业的上下游价值链单元进行深入分析,从而能够挖掘出借助于上下游价值链单元来提升企业自身经济效益以及降低成本的方法,这些都是能够实现提高企业战略成本管理质量的有

效举措。与此同时,企业应与上下游价值链单元形成一定的合作关系,比如,可以签订长期合作合同,达成科学合理的战略联盟以及实施与开展合营等方式来构建企业之间的健康协同发展关系,从而实现对企业结构的优化以及对企业经营规模的扩充,提高企业的经济效益。而针对竞争对手的价值链分析,主要是指在行业竞争中,具有相同或者相似内部价值链的企业之间存在着一定的竞争关系,通过对存在竞争关系的企业进行价值链分析,可以发现自身企业存在的不足和问题,也能够使其充分借鉴其他企业的战略成本管理经验不断提升自身的战略成本管理质量^[2]。

4 基于价值链分析的战略成本管理优化路径

4.1 优化业务流程提高管理效率

为保障价值链分析的准确性与可靠性,企业需要对业务流程进行优化和改进,通过引进先进的技术手段以及管理理念,使企业内部的组织结构、工作流程不断完善,为战略成本管理工作的有效开展提供帮助。一方面,企业引进先进技术手段实现对业务流程的优化与改进。比如,可以引进大数据技术构建健全的价值链分析数据库以及健全的信息共享与分析平台,保障在价值链分析中能够实现数据和信息的深度分析、全面分析;另一方面,企业要引进科学的管理理念。传统的成本管理是以企业自身的经营和发展需求为核心,缺少对客户需求的考虑以及市场经济环境发展需求的分析,在价值链分析应用的基础上开展战略成本管理需要企业的相关工作人员能够加强对管理理念的更新,能够以客户需求为导向,并加大对市场经济环境发展趋势的分析。

4.2 优化绩效考核体系实现全员参与

为了进一步促进战略成本管理在企业中的深度落实,保障企业各个价值活动中都能够按照战略成本管理的相关要求落实,提高战略成本管理工作的效率和质量,需要企业采取有效的措施来强化企业员工对战略成本管理的重视度,并能在具体的工作中积极落实好战略成本管理的相关内容。企业具体可通过以下几方面来落实:其一,做好战略成本管理的宣传以及文化建设工作。通过有效的宣传和教育途径,使企业的全体员工对战略成本管理工作的内涵及价值意义有准确认知,这也是战略成本管理工作在企业各个价值链单元中得以充分落实的重要基础,同时加强企业文化建设,将战略成本管理融入到企业文化中,在企业文化的渗透下提高企业员工对战略成本管理工作的配合积极性。其二,加强对企业员工绩效考核体系的建设与完善。为了保障员工在工作中能够深入落实战略成本管理的相关要求,也为了能够有效提高战略成本控制质量,可通过构建健全的员工绩效考核制度以及奖惩制度等,将战略成本控制的相关责任落实到各个岗位作业中,明确员工在战略成本控制工作中应该承担的责任,进而推动战略成本管理工作的高效进展。

4.3 构建健全的监督机制

基于价值链分析的企业战略成本管理不仅是企业内部的管理工作,也涉及行业的发展以及我国整体经济的发展,因此,有关部门应该加大对战略成本管理的监督和管控,在监督和管控方面也可以通过构建价值链的方式来进行。与此同时,相关部门还应构建社会价值链,从整体社会发展情况以及发展需求的角度上对各个行业产品生产质量进行规范,对各项经营活动进行全面监督,并制定科学监督管理机制,与此同时,也要健全相应的法律体系,对一些恶意扰乱行业市场经济秩序的行为要进行严厉打击,在保障良性竞争的背景下指导与监督企业战略成本管理工作的有效开展,借助价值链分析实现对企业内部各项经营活动的全面监督,并结合外部经济环境及时做好企业内部战略发展的调整。

5 结束语

综上所述,战略成本管理是将成本管理上升到企业经营战略管理的高度,从企业战略发展的角度对成本进行全面、细致的分析,并结合企业各个经营环节的情况及企业健康发展的需求,对企业的成本实施战略性管理。在战略成本管理中,通过应用价值链分析能够为企业的经营与发展创造更大的价值,并对企业经营管理进行优化和改进,提供有价值的帮助,因此,企业应加大对战略成本管理中价值链分析应用策略的研究力度。

参考文献

- [1]石梦帆.基于价值链分析法的企业战略成本管理分析——以K租赁有限公司为例[J].现代商业,2022(05):122-124.
- [2]李勤.基于价值链分析的中小企业战略成本管理——以QC公司为例[J].市场论坛,2020(04):37-39.
- [3]梁艳.信息化时代企业加强成本控制研究[J].中国管理信息化,2021,24(13):30-31.
- [4]王文辉.企业加强成本控制研究[J].纳税,2019(01):294-294+296.
- [5]薄运强.加强企业成本控制与管理研究[J].中国民商,2021(08):147+149.

作者简介:赵云(1985-),男,汉族,安徽亳州人,本科,会计师,注册会计师,研究方向:企事业单位财务管理与内部控制。