

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2021.32.003

基于价值链视角提高企业成本管理的路径研究

丁水娟

(杭州广宇安诺实业有限公司,浙江 杭州 310000)

摘要:随着商业环境的不断变化,信息全球化进程越来越快,在高速发展的时代经济背景下,企业要想在激烈的竞争中获得长期的竞争优势,简单地从内部压缩成本已无法实现。目前企业采取的成本管控方法相对落后,缺乏现代成本管理观念,没有战略性成本管理途径。本文通过对企业内外部价值链进行分析,寻找适合企业发展战略的成本管理方法。论文在对企业成本管理中存在的问题和形成的原因进行分析的基础上,提出了解决问题的对策,以帮助企业实现降低成本、增加效益的目标,从而实现企业的长远发展。

关键词:价值链;成本管理;路径

为适应日益激烈的竞争环境,在竞争中占有一席之地,企业必须认清形势,不断优化组织结构,合理配置有限的资源,通过开源节流,提高成本管理的效率和效果以确保自己的竞争优势。这就需要企业分析成本构造,找到节约成本的切入点,减少不必要的资源浪费。而目前大多数企业在控制成本方面缺乏有效的手段,成本控制流于形式,成本分析还存在诸多缺陷。为此,本文通过探索价值链各环节对成本的影响,对成本发生各阶段进行分析,了解成本动因,寻求降低成本的有效措施。

一、价值链分析的内涵

价值链理论最早是由波特教授在1985年提出的,它是企业在创造价值过程中的一系列不相同但互相联系的价值活动的总和。企业从产品的研发、设计、生产、销售以及售后服务等一连串价值运动过程中,实现价值增值。

价值链分析的内容一般从三个方面进行:

(一)内部价值链分析

内部价值链分析关注企业内部各项作业活动,通过对企业内部价值运动进行解剖,分析从产品研发设计到材料采购、生产销售以及售后服务各个环节成本与效益的关系,从中找出哪些是增值作业,哪些是非增值作业,提升增值作业的效率和效果,减少或消除不必要的非增值作业,以使企业资源得到最优配置,提高企业的核心竞争力和市场占有率,以实现企业长远的可持续发展。^[1]

内部价值链分析主要包括基本性活动和支持性活动两个方面。基本性活动是企业价值创造的主线,是企业赖以存在的基础,也是企业价值最终实现的基本路径。它主要包括:产品研发与设计、原材料采购入库、产品生产制造、产品销售和出库四大作业。每个环节都影响着企业价值创造的整个过程,如何实现价值增值最大化,需要各个环节的紧密配合。

辅助活动包括:人力资源开发与管理、财务核算和分析、质量管理、售后保障等相关部门,这些部门虽然不直接形成价值增值,但为增值活动提供必要的支持和服务,是价值链循环中不可或缺的组成部分。

(二)纵向价值链分析

纵向价值链分析也称为行业价值链分析,从上游供应商到下游客户,分析主要供应商与主要客户的成本和利润结构,做出合理的战略部署,寻求投资回报率比较高的环节为企业发展谋求新的出路。波特教授在20世纪80年代初提出了五力模型,波特认为一个行业中的竞争,不仅仅只有竞争对手,还同时存在五种基本的竞争力,这五种基本竞争力的状态和综合强度,决定着行业竞争的激烈程度,并最终决定着企业保持长期竞争优势的能力。这五种基本竞争力是:供应商讨价还价的能力、购买者讨价还价的能力、潜在竞争者的进入、替代品的威胁、行业内竞争者的竞争力。通过分析五力模型,制定企业发展的战略。^[2]

(三)横向价值链分析

横向价值链分析也称为竞争对手价值链分析,是指一个产业内生产和销售相同或功能相近的产品的不同企业之间的竞争所形成的价值链。通过横向价值链分析,对企业自身价值链和竞争对手的价值链进行比较分析,运用SWOT分析方法,将企业自身的优势(S)和劣势(W)与竞争对手的优势(S)和劣势(W)进行比较,结合目前外部环境存在的机会(O)和威胁(T),确定自身的战略选择。横向价值链分析是企业认识自我,了解局势的一个重要手段,企业要想在激烈竞争中立于不败之地,必需要知己知彼。

二、价值链成本管理的内涵和方法

(一)价值链成本管理的内涵

成本管理是指在经营过程中实施的一系列成本管理活动的总称,包括事前的成本预测、决策、计划,

事中的成本控制与监督,事后的成本分析与考核。由于价值链上企业各项经营活动在创造价值的同时也在消耗资源,这些消耗的资源就是价值链成本,对其进行的事前、事中、事后管理就是价值链成本管理。

1. 事前的成本预测、规划、决策

所谓预测立,不预测则废。企业在经营过程中必须明确目标,将目标层层分解落实。具体到成本管理,企业需要首先对各项成本费用在发生前做出预测,为成本管理提供战略思路,并对预测结果进行合理规划和布局,作为后续成本管理工作的总体要求和指引。以成本预测提供的相关数据为基准,通过定性和定量分析方法,对各个备选方案进行比较,选择最优成本方案,实现企业降低成本,提高效率的目的。^[1]

2. 事中的成本控制与监督

对价值创造过程中发生的成本进行归集、计量,并对成本发生的情况进行监督,对偏离成本预算的超支情况进行监控和分析,及时制止不合理的成本支出。防止因生产过程中的管理不善造成成本扭曲,掌握成本形成动因的第一手资料,以便为后续降低成本提供可靠的数据支持。

3. 事后的成本分析与考核

利润等于收入减去成本这一会计恒等式,揭示了股东财富在很大程度上取决于成本的高低,所以要实现股东财富最大化的经营目标,降本增效是唯一的有效途径,而面对日益激烈的竞争环境,大幅扩张销售渠道面临的风险较大,而且很难实现,内部成本控制就显得尤为重要。对生产过程中的成本进行科学分析,找出关键成本动因,区分增值作业和非增值作业,减少不必需要的资本支出和资源浪费,提高生产的效率,是成本管理的关键环节。同时要加强对成本管理的考核,将各个成本、费用指标层层分解,落实到部门、个人,并制定明确的奖惩制度,调动全体员工的积极性和增强全员参与节约成本的认识。使成本管理真正落实,不再流于形式。^[4]

(二) 成本管理的方法

成本管理的方法主要有作业成本法、目标成本法、标准成本法和变动成本法。企业应根据所处的经营环境和自身的成本管理目标,选择适合企业的成本管理方法,以实现成本管理的目标。

三、基于价值链视角目前企业成本管理存在的问题

(一) 成本管理过于局限,缺乏成本动因分析

一些企业对成本管理的认知还停留在传统的管理方法之上,通过成本核算,将成本率较高的产品作为成本控制的目标,然后一刀切的方法要求各部门进行成本压缩,提出成本降低目标,以实现将成本率降低至企业的目标成本率以下。但这种成本管理方法

过于简单粗暴,容易造成成本失真,而且将控制成本的着眼点放在企业内部也难以实现目标成本,容易导致企业一味追求低成本而忽视品质的短期行为。

(二) 没有形成降本增效的企业文化

企业要求员工开源节流,降低消耗,但缺乏对员工战略成本知识的灌输和培训,没有在员工中形成节流的意识和习惯,缺乏相关企业文化的引导,对于成本管理绩效没有制定相应的政策和措施进行奖惩,使企业开源节流的的目标流于形式,没有得到真正的落实和执行,降低成本也只是一个口号而非目标。同时,有的企业将人力看作成本而非资源,一味地追求降低人力成本以达到降低成本的效果,造成人才的流失,从而增加招聘和培训的成本支出,使成本不降反增。

(三) 缺乏全面的成本管理观念

目前大多数企业成本管理领域比较狭隘,成本管理仅限于对产品生产过程的成本进行计量和分析,没有考虑外部环境的变化,技术创新对产品成本的影响。而且片面地强调节约成本而忽略了投入产出之间的关系,甚至以降低品质为代价来追求降低成本。

(四) 组织结构不合理,管理制度无法贯彻执行

公司组织架构设置不合理,人浮于事,工作效率低下,办事相互推诿,造成人力成本的浪费。多头领导,各自为政,无法形成凝聚力和向心力,造成工作延后脱节,甚至造成为了个人利益而损害公司集体利益的行为,决策无法得到贯彻执行。人员的责、权、利不平衡,致使员工的主人翁意识淡薄,责任感欠缺。

(五) 缺乏从价值链的视角进行成本研究

企业成本管理注重内部成本控制,通过对企业内部各环节成本动因进行分析,寻找降低成本的有效路径,但往往忽略了外部环境对企业成本的影响。有的企业一味追求摊低成本而提高产量,从而降低单位产品的成本,实现利润的增长。而外部需求的稳定或转变,不仅仅会造成存货积压,将生产成本转移到存货中,增加储存成本和存货管理的压力,甚至引起存货管理不善造成的损毁和灭失的风险。同时因产品供大于求,由卖方市场进入买方市场,企业为减少库存压力而降低价格,从而减少收入,得不偿失。^[5]

四、从价值链视角提高企业成本管理的路径

(一) 寻找关键成本动因,提高成本管理水

企业要充分了解生产过程中哪些是增值作业,哪些是非增值作业。非增值作业中哪些是必不可少的,哪些是可以被取代或丢弃的。通过内部价值链分析,可以帮助企业挖掘出那些不必要的非增值作业,减少非必要的资源消耗,精确定义关键成本动因,通过对成本动因进行剖析,从根本上降低成本。

(二) 加强对员工引领,形成企业文化向导

企业需要设定明确的成本管理目标,制定严格

的约束激励机制和奖惩制度,形成一种自上而下的凝聚力和向心力,将全体员工拧成一股绳,用强有力的文化号召力引导员工为企业降本增效努力,实现全员目标一致、方向一致、行动一致的文化氛围。

(三)树立全面成本管理理念,丰富成本管理方法

1.加强内部价值链分析,完善成本管理方法

企业要加强成本的事前预测、事中控制,将事前成本预测、事中成本监控、事后成本核算有机结合起来。首先,加强对供应商的审核和筛选,尽量寻找物美价廉的原材料,从采购环节开始成本控制。通过对原材料在入库前的检验和挑选,减少不合格材料流入生产过程,避免不必要的工时浪费和残次品。加强对作业人员的指导培训,通过政策激励和奖惩措施,减少人才流失,提高员工的熟练程度。通过技术人员的不断研发,改进工艺流程,完善产品的BOM架构,在不改变产品性能要求的前提下,用最少的材料和最短的工时制造出性能最好的产品。其次,对生产过程进行严格把控,出现问题及时解决,出现不合格产品及时制止以防流入下一生产环节,将损失控制在最小范围内。再次,通过事后成本核算,了解成本状况,并对现状进行分析,找出差距及需要改进的地方。最后,通过对事前、事中、事后三个阶段成本分析,把握企业关键成本动因,可以有针对性地改进,从而实现降低成本、提高效率的目的。

2.利用纵向价值链分析应对外部环境变化

通过纵向价值链分析,利用波特五力模型,对企业外部的五种竞争力进行分析,通过分析五种竞争力之间的相互作用关系,了解市场环境。首先,企业之间的竞争主要来源于抢占市场份额和争取竞争优势,当企业产品深入渗透到市场中,占据绝对市场份额时,可以充分利用消费者的从众心理,企业在面对购买者时讨价还价的能力就占据优势,市面上企业产品占绝大多数时,购买者的选择倾向也会发生变化,企业在定价时就能拥有主动权。其次,企业的产品市场份额越大,对原材料的需求也就越大,必然对供应商的影响力也就越大,在选择供应商时就拥有主导权,而供应商面对大客户时也会在价格和条件方面做出让步,以争取合作机会。企业可以利用这一优势与供应商达到合作,实现零库存,减轻库存压力和资金需求压力。最后,企业在规模经济带来的成本效益也有效抵御了潜在竞争者的进入,当潜在进入者无法以相等甚至更低的成本提供相同或者更高的产品时,就会放弃对该产业的进攻。而且企业提供足够吸引顾客的价格和产品,也将减少顾客转向购买替代品的情形发生。

3.通过横向价值链分析明确自身定位

横向价值链分析,运用战略管理的方法,通过对

竞争对手进行分析,选择合适的成本战略。首先,对于成本较高的竞争对手,企业可以采取低成本战略,努力降低自身成本,将目标客户锁定为对价格敏感的消费者,扩大市场占有率,利用成本优势实现发展。其次,如果是面对相对成本较低的竞争对手,一味地打价格战只会两败俱伤,此时企业应采取差异化成本战略,通过技术创新,提供差异化服务,努力提升企业产品的性能,增强不同用户对产品的满意度。企业应将目标客户定义为对价格不敏感但对产品的性能要求高的消费群体。他们具备一定的购买力,而且愿意为自己的个性化需求买单。横向价值链分析可以让企业时刻保持警觉,在残酷的竞争中寻找生存和发展的空间。

(四)精减组织架构,加强制度管理

企业要有清晰的组织架构图,明确每个层级的人员配备需求,尽量做到人尽其责,物尽其用,减少人员冗余,避免人浮于事。加强员工的培训和学习,提升员工的工作积极性和业务的熟练程度,提高工作的效率和效果,同时加强制度的宣导,并定期对制度执行情况组织巡检。

五、结语

企业要想在竞争中取得长远发展,成本管理是不容忽视的重点领域。通过内部价值链分析,不断提高企业的经营管理水平,整合企业内部作业流程,挖掘降低成本的有效途径,提升产品的品质和性能,树立企业良好的品牌形象和社会声誉。通过纵向价值链分析,形成与上游供应商和下游客户的紧密合作,实现共赢的局面。同时通过对纵向价值链的分析,为企业扩张寻找途径,实现新的利润增长点来维持企业的长期发展。通过横向价值链分析,帮助企业了解竞争对手的状况,为企业制定发展战略提供决策依据,做到知己知彼,百战百胜。价值链分析作为企业了解内外部环境的一个视角,通过价值链分析,找到企业生存和发展的“捷径”,是进行价值链分析的意义所在。

参考文献

- [1]黄明勇.价值链视角下的战略成本管理——以ZT公司为例[J].现代营销(经营版),2021(06):133-134.
- [2]孙红云.价值链理论视角下的企业成本管控[J].财会学习,2021(15):120-121.
- [3]刘俊鹏.基于价值链的企业战略成本管理研究[J].经济师,2021(05):64-65.
- [4]伍素萍.价值链视角下企业成本管控研究[J].今日财富,2021(09):177-178.
- [5]郭凌军,谭文玉.价值创造视角下企业环境成本管控模式研究[J].会计之友,2016(21):48-51.