

## 浅析高新技术企业的战略成本管理

文/何玉萍

### 一、高新技术企业与传统企业成本管理不同

传统企业推行的是标准成本制度和责任成本，其成本管理观念的中心是控制，即根据企业实际经营情况和目标利润要求，对各项成本费用进行事前科学预测，确定可控制的标准成本，然后进行核算，对实际成本与标准成本的差异，进行分析、评价、考核，找出原因，并采取相应措施减少差异，保证企业目标利润实现。

高新技术企业成本管理观念的中心则是创新，即通过不断地投入各种资源，尤其是对有可能取得突破的专项技术加大投入力度，使其能形成领先于竞争对手的优势，并利用这种优势来谋取具有高附加值的经济回报，其高利润产生于其高附加值，而高附加值的取得需要不断创新。可见，二者的区别在于传统企业成本管理侧重于通过成本控制而使企业目标利润顺利实现；高新技术企业则侧重于通过创新和成本投入谋取高附加值，获得高额利润。

### 二、在高新技术企业中推行战略成本管理

#### 1、通过价值链分析可以有效控制成本，提高差异，有助于企业突出竞争优势

企业是通过完成一系列作业，提供满足顾客需求的产品或服务而产生价值的。企业的供应、生产、储运、营销、服务等主要作业活动和采购、技术开发、人力资源管理以及管理职能这些辅助作业活动共同组成了使企业产生价值的企业内部价值链。在企业从事价值链的活动中会发生成本，亦会从顾客手中取得收益，收益大于成本，企业就会获利。

高新技术企业有必要通过对价值链的分析来认识企业特点，构造具有自身特色的价值链，明确每项作业活动对降低成本和实施竞争战略做出的贡献，消除不增值作业，更为全面积极地进行成本管理。这样能够避免传统成本管理仅注重生产环节的局限性和成本管理的呆板性，做到积极费用多用、用好（如设计环节实验费，甚至实验失败费），消极费用少用、杜绝（如生产环节产品次品损失）。

在企业进行价值链分析时，除了分析企业价值链，还需要关注行业价值链和价值链之间的联接关系。行业价值链分析，可使企业明了自己在行业的地位及竞争对手的成本情况和市场份额，有助于管理者更客观地评价企业竞争优势和劣势，制定取得竞争优势的战略。对企业与供应商价值链分析，能帮助企业寻求降低供货成本的途径，如通过洽谈降低供货成本；企业与顾客链接的分析，可使企业提高产品性能，更好的实施顾客化生产，提高市场竞争力。

#### 2、产品生命周期成本把成本管理同企业战略紧密联系起来

产品生命周期成本，指的是以产品生命周期为会计期间，计算产品生命周期内所有的成本。它包括研究和开发成本、设计成本、制造成本、营销成本、分销成本、顾客服务成本。高科技企业研究开发费用、销售费用高而制造成本占的比重小的特点，使得产品生命周期成本变得具有重要意义。研发费用、推销费用通过一定方法被计入产品生命周期成本而得以体现，避免了完全成本法和变动成本法在高新技术企业中呆板运用的缺陷。按每种产品分类计算的产品生命周期成本报告，使管理者能够全面掌握每种产品相关的收入和费用，为决策者提供真实信息。

产品生命周期成本包括的内容多，其影响因素也多，它既受企业营销策略的影响，又受市场经营周期的影响。我们知道，在产品的投入期、成长期、成熟期和衰退期其营销策略不同，定价策略亦随之变化，高科技产品更新换代快，管理层在确定竞争策略、制定产品定价策略时，需要获得准确、及时的产品成本信息，力求产品在不同阶段的总收入能弥补整个生命周期成本，使企业获利，此时生命周期成本联系战略，更有效服务决策的价值便体现出来。

3、战略成本动因分析可找出对企业的成本产生持续而深远的影响因素，并予以控制，在提高竞争力的同时，降低成本

适时生产系统与自动化生产在高科技企业中的运用，冲击着标准成本法，产生了成本动因分析（即ABC法）。此法以成本为决策服务的“决策相关性”为理论基点，以“作业消耗资源，产品消耗作业”为其思想，对生产环节的成本进行分析，利于查明真实的执行性成本动因，有效地进行成本控制，从微观层次上解决标准成本法无法解决的问题。把ABC法运用到战略层中，即为战略成本动因分析，它有助于从宏观上查出导致成本发生的另一类动因结构性成本动因。结构性成本动因涉及企业规模、企业纵向整合深度、价值链每一环节的技术含量、产品复杂程度、经营同类产品的经验这五方面。它们与企业战略定位和经济结构密切相关，其发生与数量取决于企业的战略选择，会对企业产生深远影响。高科技企业先期投入大，要求企业要采用降低成本、提高差异的竞争

策略。为达到这一目的，企业也应从宏观层次上来寻求降低成本，影响、改变上述五方面的成本，以突出竞争优势。

### 三、结论

综上所述，战略成本管理具有注重外部环境的外向性、注重竞争优势、成本管理长期、全面的优点，适合高科技技术企业特点，克服了传统成本管理法的局限，更利于企业突出竞争优势，实施顾客化生产（作者单位：浙江浙大网新科技股份有限公司）

#### 相关链接

我国商业银行中间业务发展现状及其策略选择  
推行战略管理会计提高电信运营企业竞争力  
浅析高新技术企业的战略成本管理  
提升国企团队行为意识探析  
企业竞争策略新思考  
完善竞争法制推动企业改革  
推进武汉市循环经济发展战略研究  
中国对外直接投资区域的战略选择  
企业战略规划与投资分析理论：冲突、根源和桥梁

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心