

一、战略成本管理的特征

进入20世纪90年代以后,客观环境要求企业站在战略的高度,培育长期竞争优势,以适应激烈的市场竞争。战略成本管理就是在战略管理的多个阶段对成本信息进行管理性运用和拓展。实施战略成本管理就是将成本管理置于战略管理的广阔空间,从战略的角度对企业及其关联企业的成本行为和成本结构进行分析,解决如何利用成本信息进行战略选择,以及不同战略选择下如何组织成本管理的问题。尽管对于战略成本管理,国内研究的资料已经不少,但是目前国内研究大部分集中在对战略成本管理内容的介绍和分析上,缺乏其应用领域的研究。

从宏观上看,我国战略成本管理的应用现状表现为以下的特征,第一,战略主体不明确。很多企业发展的主线不清楚,由此而引出的主导产品、主导产业、主体市场的问题。不少企业在多元化的影响下,盲目扩张收购,使公司的核心竞争力被削弱。第二,战略规划不足。在战略上自己如何发展,怎样发展,主体架构,基本思想,目标与阶段等方面很模糊,基本上是跟着感觉走。这直接影响了企业对远期也就是战略上对成本的规划,也一定程度上影响了企业持久竞争能力的提升。第三,实践中,伴随着企业战略的实施,企业在对成本管理进行改进的时候,并不只是由战略成本的实施而得来的,同时也伴随着企业整体战略的改进。

二、从价值链看战略成本管理的具体应用领域主要表现在以下几方面:

1、研发成本的管理。研发成本是指企业研究开发新产品、新技术、新工艺所发生的新产品设计费、工艺规程制定费、设备调试费、原材料和半成品试验费等。有资料表明,在产品研究、开发阶段,成本的60%左右已被决定即无法在后续阶段更改了。因此,为维持竞争优势,企业就必须在研究开发、产品设计上下功夫。随着技术的日益复杂化,开发的成本也越来越高。如何有效地控制研发成本呢?笔者认为,在新产品研发阶段,应注意技术与经济的结合,强调设计的产品功能以满足顾客需要为度,尽量消除过剩功能和过剩设计。同时,可通过与一些科研机构建立合作伙伴关系,避免企业在研究开发中的盲目性和因孤军作战引起的重复劳动和资源浪费。

2、采购成本的管理。传统的成本管理往往将采购看成一种次要职能,在管理方面几乎不予重视,购买部门的内部分析也仅仅集中于采购价格,采购成本也是以主观确定的标准分摊给产品。战略成本管理认为采购成本应是一个广义成本,不仅包括一般意义上的采购成本,而且包括与低质量、低可靠性和不理想的运输条件相联系的成本。

3、生产成本的管理。这里所说的生产成本是指企业在制造过程中发生的料、工、费等成本。成本领先战略与产品差异化战略在生产成本管理的途径上略有不同。

4、营销成本的管理。销售过程的成本管理主要应做好如下工作:开拓销售渠道,控制销售费用,控制产成品资金占用,减少货运损失,及时回收应收账款。通过对销售环节的成本管理,能够降低产品销售成本,保证企业最佳成本的实现。另外,企业还应与销售商共同合作进行成本管理,从而使战略成本管理向后延伸至销售商。

5、售后服务成本的管理。在现代市场营销观念中,服务已成为产品的一个重要组成部分。售后服务具有如上所述的双刃效应,如何发挥其正面效应、规避其负面效应已成为企业的一个战略和策略问题。笔者认为,可从以下两方面入手对此问题加以考虑:(1)加强质量管理,降低因质量问题而发生的成本。因为售后服务的大部分原因在于产品质量不过关,产品使用过程中质量问题倍出。(2)将顾客作为企业的一项战略资源加以对待。在产品的设计和开发阶段,充分利用消费需求信息优势设计和开发产品;在产品的使用阶段,对顾客进行培训,以便于顾客更好地使用企业的产品,降低产品的使用成本。

三、为促进战略成本管理的应用,笔者有以下几点建议

1、完善市场经济体系,建立健全成本法规体系。要实行高质量战略成本管理,应当建立一套有针对性的成本核算及管理规范体系,力求制度化,使成本管理得到规范实施,从而形成通畅的成本信息沟通渠道,提高各种战略成本管理方法运用的可行性和可靠性。

2、加强会计师事务所的社会会计服务职能
战略成本管理对人员的业务水平要求很高,运用初期会计人员难于把握,但注册会计师可以弥补这一缺陷。所以应充分发挥他们为企业的战略成本管理出谋划策的作用,以暂时弥补企业战略成本管理专业人才的不足。

3、改进传统成本意识树立战略成本观念

要在整个企业从上到下改进传统成本意识,重视经营成本管理,摆脱成本只是事后核算的狭

隘意识。在此基础上将企业经营成本管理与企业发展战略有机的结合起来，实现“制造导向型成本管理”向“战略导向型成本管理转变”。

4、引进先进的成本信息管理系统

随着战略成本管理的实施，必然会带来更多的工作量，先进的成本信息管理系统可以起到事半功倍的效果。企业在成本信息收集、分析以及处理技术上独占鳌头，就有可能在战略成本管理领域领先于其他企业，占据相对的竞争优势（作者单位：西南财经大学）

相关链接

企业社会责任与企业可持续发展的战略关系
浅谈企业如何实施知识产权战略
战略管理会计的应用领域研究
工业园的战略选择：产业集群
关于“沈阳港”建设的战略构想
蓝海战略助推企业实现可持续发展
国家地质公园建设与经济开发的策略
刍议企业实施多元化战略应注意的问题
实施顾客关系战略，提升河北零售企业的竞争力

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