

## 实施战略成本管理提高中小企业竞争力

文/张伟 李彤 张立军

近年来,我国政府逐步加大对中小企业的扶持力度,中小企业成为当今经济生活中最活跃的因素,截止到2006年10月底,我国中小企业数已达到4200多万户,占全国企业总数的99.8%,中小企业创造的最终产品和服务的价值占国内生产总值的58%,生产的商品占社会销售总额的59%,上缴税收占50.2%。从以上数字可以看出,中小企业在我国国民经济中占有重要的地位。然而,中小企业由于其规模小,资本和技术构成较低,在市场竞争中常常处于劣势,如何降低成本,提高竞争优势不仅是中小企业目前急需解决的首要问题,而且是保持国民经济强劲活力的重要内容。

### 一、中小企业成本管理现状

目前,虽然目前中小企业的管理者们逐步认识到了成本的重要性,也加强了成本规划和成本控制,但是仍有很多企业不能充分理解它们的成本行为,成本管理还存有很多缺陷,还处于传统的成本管理模式,具体表现为:

1. 重投产后的成本管理而轻产品设计成本管理。受传统管理模式的影响,中小企业的管理者只注重对生产过程中各种耗费进行控制,而忽视对生产前的研究开发成本的控制,现代的管理者已经认识到知识的重要性,往往也重视企业的产品的开发,但遗憾的是,却少有人能对产品的设计和开发的成本进行控制,结果,企业花大价钱的投入,却得不到相应的回报。

2. 降低产品成本没有从战略层面考虑,忽视对企业价值链的分析。中小企业的管理者已经注意到通过降低成本来增加利润,因而加强了对成本的控制,但降低成本并不一定会增加利润,例如,成本虽降低了,生产出的产品却卖不出去,产品滞销,就不会产生利润。

3. 重成本降低轻成本效益分析。成本降低了,企业就有效率了,许多管理者有着这样的观点。其实不然,企业如果能及时地进行成本效益分析,通过成本效率比,找出成本低,效益高的产品,对其增加投入;减少成本高,效益低的产品。

4. 短期成本和长期成本结合不够。中小企业多考虑的短期成本而长期成本考虑不够。主要表现为关键技术设备落后、更新速度慢,技术引进与接纳的能力十分欠缺且意愿严重不足,尚未在人才、投入、合作研究等方面形成有效的创新机制。

总之,现阶段大多数中小企业的成本管理还处于一种传统的注重短期利益的模式中,在新的制造环境、企业战略联盟等经营环境下,已无法支持它们在越来越注重战略管理的市场中稳步、健康地成长了。

### 二、在中小企业中实施战略成本管理

“战略”一词原是军事用语,是对战争全局的筹划和指导,泛指重大的、带全局性的或者决定全局的谋划。1962年美国管理学家钱德勒出版的《战略与结构》一书,首先将“战略”这一军事用语引入管理学领域。在迈克尔·波特的竞争优势理论基础上,美国教授Shank于1993年出版了

《战略成本管理》一书,提出战略成本管理包括三方面的内容,即战略定位分析、价值链分析、成本动因分析。将成本贯穿于战略管理整个循环过程之中。战略成本管理(Strategic Cost Management)是指从战略的高度根据企业内外部环境的变化对更广泛的成本实施管理,管理人员运用专门方法提供企业本身及竞争对手的分析资料,提供从材料的采购、产品生产及销售、顾客服务等一系列作业活动有关的准确的、与决策有关的成本信息,并进行分析与考核,帮助管理者形成和评价企业战略,以有利于企业建立和保持长久的竞争优势。

#### (一) 中小企业战略定位分析

战略定位是中小企业进行战略成本管理的首要步骤。战略定位是指企业在赖以生存的市场上选择何种竞争策略以对抗竞争者。企业竞争战略分为成本领先战略、差异化战略、目标集聚战略三种。企业可以SWOT分析法(Strengths Weaknesses Opportunities Threats)将外部环境分析和内部条件分析结合起来形成企业成本控制战略,采用成本优势分析与标杆分析(Benchmarking)对竞争态势和竞争对手的情况进行综合分析来进行战略定位。通过了解企业所处的社会政治、法律环境,宏观经济政策以及技术经济情况等对企业所处的行业的特征及变化趋势进行分析。对战略定位进行分析可以使企业明确自身在竞争市场中的地位,找出竞争优势,抓住竞争中的机会、避开竞争中的威胁。中小企业按照专业化分工的原则,依靠自身有限的资金实力,采取攻其一点的“聚焦”策略,达到规模经济的境界,在国内甚至在世界市场上占据一席之地,如德国的和来公司生产的口琴、手风琴占世界市场85%,耶格尔公司生产的香柱、香棒占世界市场的70%。

#### (二) 中小企业的价值链分析

首先，对企业所处的外部价值链分析。具体包括横向分析和纵向分析。横向分析指对竞争对手的分析；纵向分析指对企业上下游环节的分析。对竞争对手的分析可以了解竞争对手的优势和劣势，从而确定企业的相对竞争地位。中小企业最善于仿制别人的产品，通过对竞争对手的分析发现对手的弱点与不足，改进产品性能和营销方式，从而取得突破，后来者居上。由于中小企业的规模小，很难形成规模经济，考虑到交易成本，通过对企业上下游环节的分析，关注企业与供应商和销售商或客户的垂直联系，考虑是否实施纵向整合战略。中小企业与大企业相比，企业规模、人力、物力、资金都远远不及大企业，但他们可以借助市场，通过与其他科研机构、高等院校合作来进行产品创新，这样既避免科研机构建构的巨大投入，降低了成本，又可以不断地进行产品创新。

其次，对企业内部价值链分析。由于生产自动化程度的不断提高，人工成本在成本中的比重越来越小，传统成本计算方法分配方法已经不适应现代企业的成本核算。传统的以交易和数量为基础的成本计算已发展为作业为基础的成本计算，即ABC方法，其基本理论为“作业消耗资源，产出消耗作业”。对企业的资源动因和作业动因进行分析，并与内外部的相似作业进行比较，发现管理上的差距，从而促进企业更有效的配置资源。

### （三）中小企业成本动因分析

成本动因（Cost Driver）指成本驱动因素。分析成本动因可以知道引发成本发生的原因，便于成本控制。具体分为战略性成本动因和战术性成本动因。战术性成本动因也称为作业性成本动因，是指与企业的具体作业相关的成本动因，如物耗、作业量等。而战略性成本动因是指从战略上对企业的成本产生影响的因素。在成本比重中往往占到85%，战略成本动因又分为结构性成本动因和执行性成本动因。

1. 结构性成本动因。结构性成本动因形成时间长，一旦形成很难改变，中小企业尤其应加强对结构性成本动因的分析和控制。主要包括：

①规模经济。中小企业可以生产大企业尚未涉及、或不屑涉及的产品以形成规模经济。

②学习。学习包括内部积累和外部积累。职工通过工作中积累的经验和各种培训来提高技术水平，同时也会大大降低成本，有些中小企业采取招收有经验的人员为企业工作，一方节约培训成本，另一方面可以获得这些经验为自己所用，但应看到这些经验也可能会溢出，中小企业应采取必要的手段（如提高企业文化，激励措施）来留住人才。

③整合。整合是指企业为了让自己的业务领域更广泛、更直接，将企业的业务流向向两端延伸，即前向整合和后向整合。如生产商直接销售、零部件内制和与原材料供应商联营等。加强整合能够带来竞争优势。例如，TCL集团2001年成立了“金钻伙伴俱乐部”，与经销商联盟，使其抗风险的能力得到加强，销售额、市场占有率进一步提高，最终实现了和经销商的双赢，同时TCL集团与供应商建立联盟，发展与供应商的合作关系，可以获得高质量的零部件和原材料的及时供应，以及对方技术上的支持等，为其发展提供了竞争优势。四川峨铁从规模经济和整合等无形成本动因着手，通过与嘉阳电厂和嘉阳煤矿等几家企业重组，从而发挥出整体效应。重组后的峨铁，占生产成本60%的电价将大幅度降低，单位固定成本也大为降低，同时铁合金产量可以显著增长。四川峨铁重组价值链给企业带来的竞争优势在我国资产量组中具有典型意义。

④厂址。由于地理位置几乎对所有价值活动的成本均有影响，而且确定后的厂址将在很长时期难以改变，所以，厂址的选择非常重要。例如，伊利选择在定州建立分厂，就是看中了定州的畜牧业发达，奶源丰富，生产的奶制品可就地销售，减少了采购和销售两方面的成本。还有许多发达国家选择在我国建立大规模人工作业的加工工厂也是考虑到我国劳动力成本低。中小企业在确定厂址时更要慎重，俗话说，“一招错，满盘皆输”，一旦厂址选错，对中小企业将是致命打击。

2. 执行性成本动因。执行性成本动因是指与企业执行作业程序相关的成本驱动因素。企业要在企业选择的经济结构中成功的经营，执行性成本动因就是企业的成本驱动因素。主要包括：员工参与、员工对企业的向心力、全面质量管理、生产效率、价值链中上下游的联系等。摩托罗拉的成本改进是他们生产集成电路板的废品率降低百万分之三。其质量技术为他们提供了竞争优势，使之成功地进入了荧光灯座的生产行列。

战略定位为战略成本管理指明了方向，价值链分析为战略成本管理奠定了基础，成本动因构成了战略成本管理的核心。经过一系列分析之后，中小企业对各项结构性成本动因作出合理选择，并对各项执行性成本动因加以强化，最终提高中小企业的竞争力（作者单位：张伟、李彤/河北农业大学 张立军/农业发展银行）

#### 相关链接

循环经济理念在战略环境评价中的应用研究  
实施战略成本管理提高中小企业竞争力  
基于CI战略的区域旅游形象设计  
中小企业成长过程中的战略转换  
战略导向的职位评价方法研究  
中国标准化战略研究

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