



热门文章

用多元线性

间借贷利率

何加强会计

国外汇储备

如何处理银行

章

章

品市场竞争

业银行走混

国存款保险

国创业板市

华夏并购案

[2009年10月]浅析价值链分析在我国企业战略成本

【字体 大 中 小】

作者: [鲍建青] 来源: [本站] 浏览:

摘要: 价值链管理是现代成本管理的发展方向, 本文从价值链分析的内涵与内容出发, 通过链分析对传统成本管理的挑战, 提出价值链分析对我国企业战略成本管理的启示。

关键词: 价值链 价值链分析 战略成本管理

一、价值链分析的内涵与内容

价值链最早是在1985年, 哈佛商学院的迈克尔·波特教授在其所著的《竞争优势》一书中首先其含义是: 从价值形成过程来看, 企业从建成到投产所经历的一系列环节中, 既有各项投入显示价值的增加, 从而使这一系列环节连接成一条活动成本链。它将企业的购货、生产、销售、财务、人力资源等各个方面有机的结合起来, 并做好计划、协调、监督和控制等各个环节, 使企业的供、产、销活动形成一条项链——“价值链”。它不仅包括企业内部各项活动重要的是还包括企业外部活动。价值链分析是通过对企业内部、内部与外部之间的相关活动评价来实现整个企业的战略目标以及成本的持续降低。企业每一阶段每一部分的价值活动都产品的价值, 都影响企业的利润, 而价值活动的进行必然伴随成本的发生, 因此从企业整体的成本都可以分摊到每一项价值活动之中, 同时也能够体现出每一项价值活动为企业创造的客户的满足程度。价值链分析包括企业内部价值链分析、竞争对手价值链分析和行业价值链方面的内容:

(一) 企业内部价值链分析

企业内部的价值链由企业内部的产品设计、生产、市场筹划、分配和售后服务等构成。企业价值链分析的目的就是在找出最基本的价值链的基础上, 将其分解为单独的作业, 并考虑作业的比重, 以及竞争对手在进行该作业时的成本差异, 区分增值与非增值作业, 探索提高增值率, 尽量减少或消除非增值作业, 以达到降低成本的目的。同时, 企业应把握这些内部价值联系, 采取协调和优化两种策略来提高效率或降低成本。只有当价值链上的所有作业活动成本小于竞争对手时, 企业才具有战略成本优势。

(二) 行业价值链分析

任何企业都无法超越其所在的行业价值链而单独存在, 每个企业既是供方又是买方, 与其形直链接的上下游之间的关系。在这个垂直的关系链中, 企业的成本、价值不可避免地要受到业活动和效率的影响。为适应战略成本管理的要求, 企业不应局限于其自身的价值链分析, 价值链置于整个行业的价值系统中, 从战略高度分析企业与供应商、顾客等上下游之间的关应加强同上下游之间的联系, 以寻找最佳合作方式, 努力实现双赢。

(三) 竞争对手价值链分析

每个行业中都存在生产同类产品的竞争者, 竞争对手的价值链和本企业价值链在行业价值链行位置。企业应将本企业内部价值链和本企业与供应商、经销商以及用户合作所形成的行业竞争对手相应价值链进行比较分析, 以便了解本企业与竞争对手之间存在的差异, 从而制定成本竞争优势的战略。另外, 企业也可以利用竞争对手价值链分析所得到的信息, 开展成本习, 以发现并尽力消除成本劣势, 创造出具有相对优势的本企业的价值链。

二、价值链分析对传统成本管理的挑战

随着我国企业参与国际竞争的领域不断扩宽, 企业管理者们在逐步认识到成本管理重要性的发现传统成本管理存在着局限性, 其具体可以表现在以下几个方面:

(一) 传统成本管理只关注企业内部价值链的分析

传统成本管理分析的范围以材料的采购为起点, 以产品的销售为终点, 以产品制造环节为实质是上采用了“增加价值”这一观念, 而不是竞争优势的观念。价值链分析的着眼点不仅包部各环节而且包括企业外部有关环节。价值链分析要求将企业的价值链置于整个行业的价值注重企业与供应商和客户之间的关系以及企业内部价值链中各活动间的联系。

(二) 成本管理范围过窄

传统的成本会计系统将成本项目划分为直接人工、直接材料间接费用, 所以传统的成本管理对生产过程中的各种耗费进行控制, 而忽略了对生产前的研究开发成本, 供应成本和生产后营销成本的控制。价值链分析方法认为, 成本绝不仅仅与生产环节相关, 它是一个整体的概念。成本的管理应该是一个对投资立项、研究开发与设计、生产、销售、售后服务进行全方位监控的过程。

(三) 传统成本管理没有与企业战略相结合

传统成本管理只是把目光聚集在成本节省上, 未能根据企业内外部环境的变化和企业所采取的竞争战略制定相应的成本管理策略。传统的成本管理方法侧重于降低消耗、节约费用, 忽视了企业成本发生的过程实际上也是价值的创造过程; 侧重于对已发生的历史成本进行管理, 忽视了尚未发生的未来成本。因此, 传统成本管理没有从源头上进行正确的成本动因分析, 从而控制其发生, 仅仅是依靠成本节省获取利润。在实行战略成本管理的今天, 传统成本管理是难以获得持久竞争优势的, 企业的成本管理应与企业战略相结合。价值链分析是一种战略的分析工具, 它与战略成本管理的目标是相统一的。

(四) 传统成本管理忽视了上下游企业之间的联系

联系是企业削减成本内在的和强有力的来源, 联系不仅存在于企业价值链内部, 而且还存在于企业价值链与供应商和购买商价值链之间。企业内部价值链的起点为从供应商处买入原材料, 终点为企业把产品销售出去; 外部价值链则更长, 从原材料的供应商开始, 到产品的最终用户结束, 从这两条价值链可以看出, 制造企业与供应商、分销商都是密不可分的。如果在采购之后才开始成本管理, 则失去了同上游供应商开展战略合作的机会, 而这对于企业形成低成本供应商优势是至关重要的。以产品售出作为成本管理的终端, 则失去了同下游购买商进行战略合作的机会, 这无疑会影响购买商的价值链, 导致最终消费者的购买成本增加, 进而影响本企业产品的市场竞争力。

三、价值链分析对我国企业战略成本管理的启示

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell. Meet face-to-face with top investment experts. Acquire a global market perspective. Discover profitable investment insights...

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell. Meet face-to-face with top investment experts. Acquire a global market perspective. Discover profitable investment insights...

战略成本管理是在提高企业的竞争优势的同时进行的成本管理,是指管理会计人员从战略的高度,围绕本企业、客户和竞争对手组成的“战略三角”进行成本形成和成本结构分析,既提供与企业具有战略相关性的外向型信息,又对本企业的内部信息进行战略审视,为战略管理提供信息服务。它最大的特点是在进行传统的成本管理的同时关注企业在市场竞争中的地位。战略成本管理关注的是不损害企业竞争地位的前提下的成本降低途径,而削弱企业竞争地位的成本降低是不可取的,反之,有助于增强企业竞争实力、提高产品成本效能的成本增加是值得提倡的。

为获得和保持战略成本的竞争优势,战略成本管理以价值链分析作为企业建立竞争优势的基本工具。价值链优化能够使企业获得重大成本优势,可以重新确认影响价值提升的重大因素,进而形成企业持续协调的竞争优势,最终改变其竞争基础。因此,价值链分析是一种战略性的分析工具,是企业战略成本管理创造和提高竞争优势的基本途径,价值链优化是实现战略成本管理的核心。

(一) 优化企业内部价值链

内部价值链分析应以作业为核心,资源流动为线索,产品设计、适时生产和全面质量管理等基本环节为重点,其牡丹是优化企业的“作业链——价值链”。因此找出企业各项活动之间的内在联系,并协调好它们之间的关系,是降低企业内部管理成本的根本出发点。优化内部价值链活动的核心是在价值活动分解的基础上,消除不增值作业,调整和改进增值作业,以达到缩减整个内部价值链成本、提高收益的目的。

首先,企业应全面分析自身的价值链,了解优势环节和薄弱环节,优选和整合价值链。当企业内部单元价值链不能拥有成本优势时,企业可以取他人之长补己之短,通过资源外包等形式,将企业内的价值链转移到企业外部,以降低成本,提高价值。

其次,在确定核心竞争力之后,为了降低企业的总成本,必须全面降低各个单元价值链的资源消耗。企业可以合理缩短价值链,提高成本效能,注重生产之前和之后的作业,并找出它们之间的内在联系,以合理缩短不必要的价值链,降低产品成本,提高产品效能。

再次,进行业务流程再造。当企业的单元价值链之间衔接不畅时,易导致出现重复劳动和大量的时间浪费,对企业总成本产生很大影响。业务流程再造要求打破企业部门职能的界限,使业务流程的各个步骤按其自然顺序来进行,除去不必要的业务流程,重新组合分工过细的职务、工作,根据业务流程的性质,精简机构以提高效率。

(二) 运用行业价值链分析提高成本效能

战略成本管理要求企业不应局限于自身的价值链分析,而是应把企业置身于整个行业价值链中。行业价值链中企业一般可以分为上游企业(供应商)、经营企业以及主要竞争者、下游企业(购买商)三个主要链接。为寻求竞争优势,企业必须从战略的高度进行分析,考虑是否可以利用上、下游价值链进一步降低成本或调整企业在产业价值链中的位置及范围。

首先,应与供应商合作。战略成本管理主张管理会计人员应在分析企业上游供应商的价值链的基础上,通过影响供应商的价值链结构,或者通过改善和供应商价值链之间的关系,来加强与供应商之间的价值链管理。例如:企业的技术开发人员如能加强同供应商方的技术人员的协同合作,则可以明显地降低开发设计成本,提升企业的成本效能;供应商的频繁发货可降低企业的库存量,减少库存保管成本和原料中断成本;帮助供应商改善工艺和设计,可以提高产品质量,节约产品的生产成本,从而降低企业的采购成本。与供应商建立战略合作伙伴关系,可以为企业确定竞争的战略优势地位,寻求成本持续降低的机会,使企业和供应商双方共同受益。

其次,加强与销售商的联系。销售商直接与顾客打交道,他们最了解顾客的消费需求,因此,加强与销售商的联系有利于获取企业需花费很大代价才能获得的市场需求信息,进而探求降低成本的方法,达到降低产品生命周期成本的目的。另一方面,企业应充分重视销售商的意见和建议,处理好与销售商的关系,这样,不但有利于扩大企业销售量,也有利于处理好企业与顾客的价值链关系。所以,加强与销售商的联系,同样也使企业和销售商实现双赢。

再次,形成战略联盟。战略联盟是指单个企业之间的相互合作,相互之间交换互补性的资源,从而达到各自的目标,最终获得长期的市场优势。因为,不同企业在各自价值链的不同环节上拥有不同的核心专长,所以,战略联盟的形成,使企业既可以通过优化与协调内部活动获得竞争优势,也可以通过与其他企业建立战略联盟来获得竞争优势,减少财务风险,以实现双方利益的最大化。

(三) 分析竞争对手价值链,创造本企业有相对优势的价值链

企业经营行为最直接的影响者和被影响者就是竞争对手,通过对竞争对手情况的深入调查研究,了解每个竞争者的战略环节、价值链以及所在的价值系统,并将此与本企业相关内容一对比,找出差距,采取措施,对企业战略做出相应的调整。具体地说,企业应将竞争对手的各种与价值创造有关的活动,按内外部职能、工艺流程和重要性等进行分类汇总以确定对手的价值链。竞争对手价值链分析的过程也是发现竞争对手的竞争优势在哪里,竞争劣势在哪里的过程。通过对竞争对手竞争优势的准确把握,对比企业自身战略成本管理的优劣势,扬长避短,采取有力的防御策略,阻止竞争对手的进入,及时巩固本企业已取得的优势竞争地位,并以此为基础,相应地采取进攻策略,尽可能从竞争对手中夺取他们已占有的市场阵地,不断改善本企业的价值链和相应的竞争地位。

总之,企业战略成本管理的正确实施,应导入价值链管理的思想和方法。通过价值链分析,可以优化企业的核心业务流程,从整体上降低企业组织和经营成本,提升企业的核心竞争力,以确保有效地实现企业持续战略成本优势和持续竞争优势。

参考文献:

- [1] 许昕 从价值链看成本管理 [J] 冶金会计 2006 5
- [2] 陈燕苹 基于价值链分析的战略成本管理 [J] 中国乡镇企业会计 2005 1
- [3] 陈轲 企业战略成本管理研究 [M] 北京:中国财政经济出版社 2001
- [4] 许辉 毕媛园 价值链分析在战略管理中的地位及其应用 [J] 财会通讯(理财版) 2006 8
- [5] 邢鑫 王建华 试论价值链分析在企业战略成本管理中的应用 [J] 中国经贸导刊 2005 13

(作者单位:江苏财经职业技术学院)

【评论】【推荐】

评一评

正在读取...



笔名:



评论:

【注】发表评论必需遵守以下条例:

- 尊重网上道德,遵守中华人民共和国的各项有关法律法规
- 承担一切因您的行为而直接或间接导致的民事或刑事法律责任
- 本站管理人员有权保留或删除其管辖留

[发表评论](#) [重写评论](#)
[评论将在5分钟内被审核，请耐心等待]

- 言中的任意内容
- 本站有权在网站内转载或引用您的评论
 - 参与本评论即表明您已经阅读并接受上述条款

Copyright ©2007-2008 时代金融 [XML](#) [RSS 2.0](#)



EliteArticle System Version 3.00 Beta2

当前风格: [经典风格](#)

云南省昆明市正义路69号金融大厦