

战略成本管理的实施及其改进策略

■ 陶东明

战略成本管理是指管理会计人员提供企业本身及竞争对手的分析资料,帮助管理者形成和评价企业战略,从而创造竞争优势,以达到企业有效地适应外部持续变化的环境的目的。

战略成本管理是在传统成本管理的基础上按照战略管理的要求发展起来的新的成本管理方法,企业要在激烈的市场竞争中取胜,必须实施战略成本管理。

一、战略成本管理与传统成本管理的比较

与传统成本管理比较,战略成本管理至少具有以下几个特征:

1. 成本管理目的不同

战略成本管理与传统成本管理目的实质都是使企业取得竞争优势。传统成本管理中,企业主要通过降低产品成本或增加产品产量实现低成本,围绕企业利润最大化,以最大限度地降低产品成本为目标。战略成本管理是从企业所处的竞争环境出发,通过战略的制定与实施,形成企业的竞争优势,创造出企业的核心竞争力。在战略成本管理中,企业也要降低产品成本,但企业更注重避免生产过程中无效成本的耗费,在一定条件下,为了取得长期的竞

争优势,企业可能也会适当增加某些产品的成本。

2. 成本管理观念不同

传统的成本管理是一种追求短期利益的战术成本管理,它局限于简单狭窄的成本管理观念,以事后成本分析为主,是一种静态成本管理,具有很大的被动性。战略成本管理注重时间价值与空间价值的获取,以确立最佳的竞争成本,取得最佳的经济效益。战略成本管理在注重短期利益的同时,更关注企业的长期竞争优势,采用多种方式,保持企业成本领先。战略成本管理还全面考虑各种潜在的机会,分析各种机会成本,以增加企业价值,提高企业盈利。

3. 成本管理对象不同

传统的成本管理主要以人工工时、人工工资以及原材料消耗定额等为成本管理对象,缺乏对环境的应变性,没有考虑风险对成本管理的重要影响等。战略成本管理则注重开放型、竞争型的市场环境,注重行业价值链、企业本身价值链和竞争对手价值链分析,结合市场环境从成本动因出发考察成本管理。从战略成本动因来考虑成本管理,要求企业从掌握适度的投资规模、开展市场调研、制定合理的研究开发

政策以及合理的人力资源配置等方面着手降低产品成本,控制各种今后可能出现的潜在成本,并且通过对所处环境的分析和判断,预测和控制已经出现和将会出现的各种风险。

4. 成本管理的重点不同

战略成本管理把成本管理的重点放在发展企业可持续性竞争优势上,管理的目的是帮助企业确立竞争战略,并采取与企业竞争战略相配合的成本管理制度,使企业能在激烈的市场竞争中站稳脚跟,战胜对手。而传统成本管理系统把目光过多的集中于降低成本上,没有很好地将成本管理与竞争优势联系起来,就可能使企业丧失良好的发展战略,更谈不上竞争优势的形成。

5. 成本管理的时效性不同

战略成本管理超越了一个会计期间的界限,分析较长时期竞争地位的变化,争取较长时期的竞争优势,立足于长远的战略目标,从本质上讲是一种前瞻性管理。而传统成本管理系统所采用的管理手段是对现实生产经营活动的指导,是基于实时实地控制的管理思想。

二、战略成本管理的框架

根据西方发达国家长期的实践,

用战略管理思想指导成本管理工作已形成了多种方法。战略成本管理的基本框架主要由战略定位分析、价值链分析和成本动因分析三部分构成。

1. 战略定位分析

战略定位就是企业在赖以生存的市场上如何选择竞争战略以对抗竞争对手。企业可以采取的竞争战略包括成本领先战略、产品差异化战略和集中战略。成本领先战略是通过有效途径,使企业的全部成本低于竞争对手成本,以获得同行业平均水平以上的利润;差异化战略是为使企业产品与竞争对手产品有明显区别、形成与众不同的特点以获得特殊溢价报酬而采取的战略;集中战略是企业把经营的重点目标放在某一特定购买者集团,或某种特殊用途的产品,或某一特定地区上,来建立企业的竞争优势及其市场地位。集中战略往往采取成本领先和差异化两种变化形式,围绕一个特定目标服务建立起来。

2. 价值链分析

价值链分析方法由美国哈佛商学院教授麦可·波特首先提出。价值链分析主要描述如何增强企业产品或服务的实用性,控制从原材料供应商开始一直到产品消费为止这一全过程的相关成本。通过价值链分析,可以获得价值链的整体运行情况及各环节之间的联结情况,从而在价值链系统中寻找降低成本的信息和创造利润的新增长点,同时也可以对出现问题的环节加以改进。价值链分析不仅可以应用于企业内部,还可以应用于整个行业。如果将企业所处的行业看成是一条价值链,

那么该企业就位于这条价值链中的一段。在行业的价值链中,上下游企业的生产特点和服务类型就直接影响到本企业的生产成本。如在与上下游企业业务往来中,供应商原料的包装方式会影响企业的原料处理成本,供应商供料的及时性会影响企业库存,如果与相关企业达成协议后,就可以为企业节约相当一部分成本,同时也可以增强相关企业的整体竞争优势。

3. 成本动因分析

成本动因可以分为两个层次:一是微观层次与企业具体生产作业相关的成本动因,如物耗、作业量等;二是战略层次的成本动因,如规模、技术多样性、质量管理等。成本动因分析超出了传统成本分析的狭隘范围,代之以更宽广、与战略相结合的方式来分析成本。战略成本动因对成本的影响比重较大,可塑性也大,从战略成本动因来考虑成本管理,可以控制企业日常经营中的大量潜在的成本问题。战略成本动因又分为结构性成本动因与执行性成本动因两大类。结构性成本动因是与组织企业基础经济结构和影响战略成本相关的成本驱动因素。结构性成本动因分析可以归纳为一个“选择”问题:企业采用何种规模和范围,如何设定目标和总结学习经验,如何选择技术和多样性等,这种选择能决定企业的“成本地位”。执行性成本动因是与企业执行作业程序相关的成本驱动因素,通常包括劳动力对企业投入的向心力、全面质量管理和能力利用等。执行成本动因与结构性成本动因有不同的性质。在企业基础经济结构既定的条

件下,通过执行性成本动因分析,可以提高各种生产执行性因素的能动性及其组合,从而使价值链活动达到最优化而降低价值链总成本。

上述三种分析方法常常要结合运用。三者都要从战略管理的角度进行企业定位分析,从而确定企业应采取产品差异化竞争战略还是成本领先战略,以确定成本管理方向。竞争战略一旦确定,企业就要利用价值链等工具对关键性的成本进行动因分析,以战略视野找出引起这些成本的因素,然后寻求降低成本的战略途径,以配合企业的竞争战略,三种分析方法构成了一个相互联系,密不可分的体系。

三、战略成本管理的改进

战略成本管理在我国虽然有不少成功的范例,如邯钢、小天鹅等,但存在的问题也很突出,如成本管理缺乏市场观念、成本管理手段老化、忽视供应过程和销售及售后过程的成本管理等。根据我国企业战略成本管理实施的现状,需要在以下方面做出改进:

1. 使成本管理服从于本企业竞争战略

企业在应用战略成本管理时要特别注意与本企业的实际情况相结合。由于各企业所处行业不同、面临的竞争形势不同,制定的竞争战略自然也不同,因此,实施战略成本管理不能完全套用成功企业的模式,而应使成本管理服从于本企业的竞争战略。

2. 注重管理的连续性与整体性

战略成本管理必须扩展到从立项、设计至销售、使用整个过程。因

为一旦某一项目确定后,各种技术条件即基本确定,该企业的成本费用发生也就相对确定。通常情况表明,在产品策划、构想设计阶段形成的成本在后续阶段则很难更改。因此,这一阶段的成本管理较之后续阶段就显得更为重要。同样,产品销售之后,使用过程还会出现返修退货现象,这也会使企业成本费用升高。因此,在战略成本管理过程中要注重连续性与整体性。

3. 注重价值链开发与利用

首先,要了解企业内部价值链,尽量消除不增值作业;其次,在供应过程中加强与上游价值链联系,完善供应过程成本管理,搞好供应过

程成本核算与控制;再次,在销售过程中还要加强与下游价值链联系,完善销售过程成本管理,以最少的劳动消耗销售更多的产品;最后,还要对本企业竞争对手的价值链和成本进行分析,做到“知己知彼”。

4. 重视过程控制,达到生产经营标准化

重视过程控制,根据企业工艺流程制定各种作业文件,使企业生产经营标准化。虽然在设计及规划中有较好的作业组合,但是如果执行这些作业的人或组织工作不规范,无标准可寻,同样难以实现设计和规划时的设想。因此,制造出各种工作或作业的标准并依据这些标准加

以控制和考核,才能使成本管理战略取得实效。

5. 注意非生产环节的成本动因分析

实施战略成本管理要对各方面的成本动因加以分析,尤其是非生产环节中的成本动因,这与传统的成本管理仅注重生产环节的成本动因有很大区别。另外,对于结构性成本动因要了解其一经形成就很难改变的特点,对此在企业建立之初就充分加以考虑,使成本管理工作由注重事后转为注重事前及事中管理。

[作者单位]江苏油田农工商公司

[责任编辑]刘曙光

理财别踏入个人误区

在物价上涨的环境中,省钱尽管不是抵御通胀的唯一招数,但绝对是非常管用的一招。在省钱的技巧之外,更重要的是,它也是一种生活的智慧。但如果步入省钱的误区,有时候,省钱就变得得不偿失了。

误区一:太省和不省走极端。对于省钱的态度,两个极端的例子在我们的生活中并不鲜见。一个极端是,无视省钱的作用。他们最常说的一句话是:“钱是赚出来的,不是省出来的。”但如果消费的速度大于收入的速度,就如巴金森定律所描述的那样——赚越多、花越多,最后财富还是

无法增加,更谈不上理财了。另一个极端则是过于节省,不舍得吃、不舍得穿、不舍得玩。理财的根本要义是平衡现在与未来的财富,保障我们一生的幸福生活,这是一个动态平衡的概念。如果我们适当地节制消费,将它转化为储蓄,可以保障明天更无忧的生活;但是如果要以牺牲今天的正常生活作为代价的话,这样的一生即便财富满盈又怎么称得上圆满?

误区二:为了省钱而花钱。为了省钱而省钱,甚至不惜犯下买楼还珠的错误。一位朋友,近期就为一家信用卡中心所推出的积分换礼活动心

动不已。按照信用卡中心所规定的活动办法,只要这个月的消费比上个月高出2000元,就可以获赠一套精美的床上用品。这样的如意算盘,看起来的确合算,购买产品的平均成本下降了,可是总支出却增加了不少。所以,在省钱消费之前,还是需要盘算这笔消费的用途。

误区三:小钱肯省大钱乱花。很多人小事精明,大事糊涂,在对于“小钱”的态度上往往显得异常地谨慎,可是对于那些投入较大的花费上,却显得不那么谨慎,这也是省钱主义者最需要忌讳的误区。