



第十一章 战略管理会计

本章主要讲述：经营战略与战略管理基本内容；战略管理会计理论知识；战略成本分析、战略业绩评价等内容。

了解：经营战略的框架、经营单位竞争优势战略；战略管理基本原则、基本步骤；战略管理会计产生的意义、战略管理会计的概念和特点。

重点掌握：战略管理会计的基本内容和基本方法、战略定位分析、价值链分析、战略成本动因分析、战略业绩评价。

难点：是目标成本管理法、产品生命周期成本法、SWOT分析法、价值链分析、成本动因分析、战略业绩评价的方法和指标设置。





第十一章 战略成本会计

主要内容

- 第一节 经营战略与战略管理
- 第二节 战略管理会计
- 第三节 战略成本分析
- 第四节 战略业绩评价

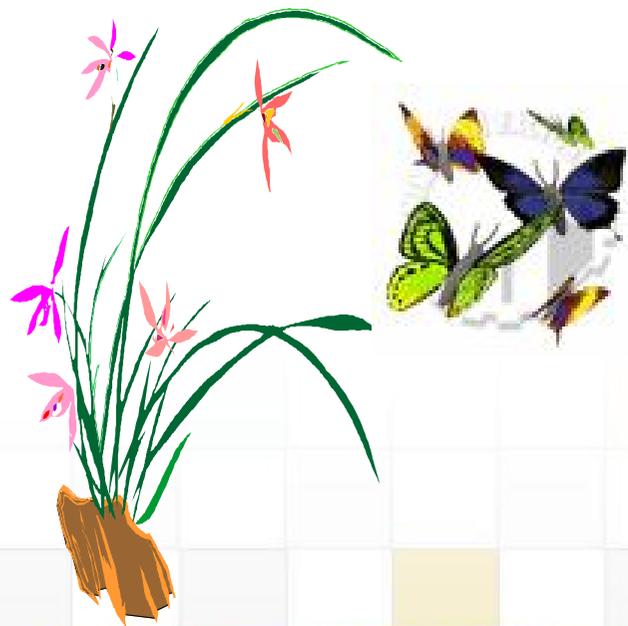




第一节 经营战略与战略管理

主要内容:

- 经营战略概述
- 战略管理概述





一、经营战略概述

1、战略与经营战略的概念

(1) 战略

(2) 经营战略：把战略引入企业经营，称为“经营战略”。

2、经营战略的框架

(1) 企业总体战略 (corporate strategy)

(2) 经营单位战略 (business strategy)

(3) 职能部门战略 (functional strategy)

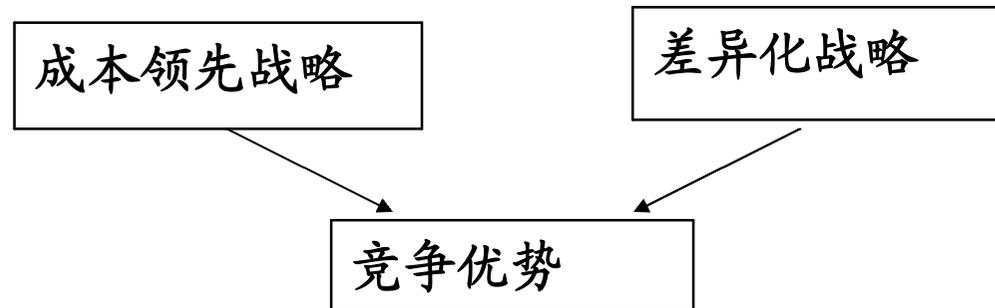
3、经营单位竞争优势的战略





竞争战略（competitive strategy）

- 如图11—1所示



1. 成本领先战略。
2. 差异化战略。





二、战略管理概述

1、战略管理的概念

(1) “战略管理”首先提出：1976年美国学者安索夫《从战略计划走向战略管理》

(2) 战略管理的特点：

指导企业全部活动的是企业战略，全部管理活动的重点是制定战略和实施战略

(3) 战略管理的任务：

通过战略制定、战略实施和日常管理，实现企业的战略目标。





二、战略管理概述

现代理论及实务界对战略管理的主要描述：

- (1) 战略管理追求的核心目标是建立企业的核心竞争力
- (2) 战略管理需要根据外部环境的变化、企业内部条件的改变，以及战略执行结果的反馈信息等，重复进行新一轮战略管理的过程，是不间断的管理。





二、战略管理概述

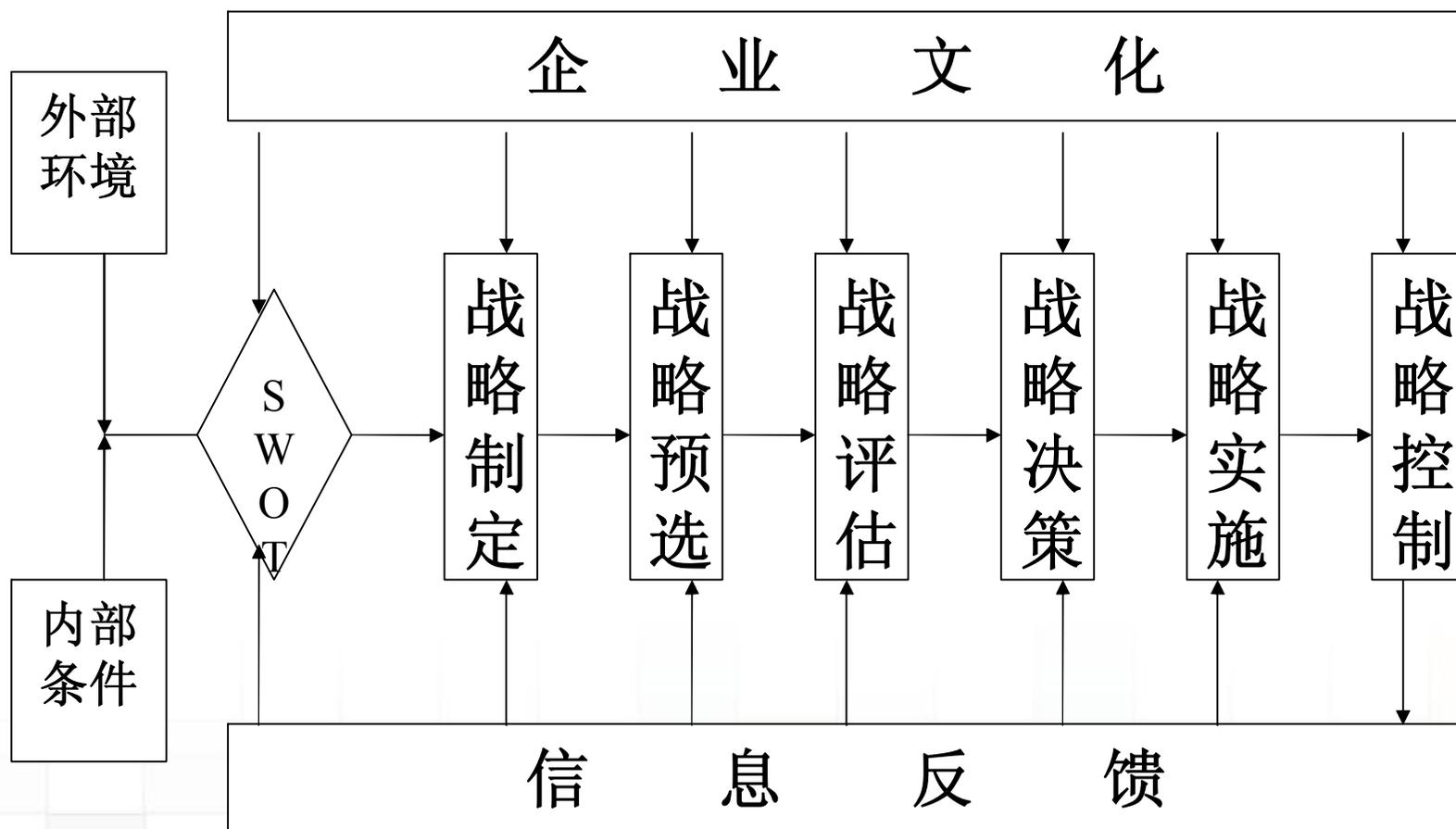
2、战略管理的基本原则

- (1) 适应环境原则。
- (2) 全过程管理原则。
- (3) 整体最优原则。
- (4) 全员参与原则。
- (5) 反馈修正原则。



二、战略管理概述

3、战略管理基本步骤





二、战略管理概述

- 上图内容可以分为四个相互关联的环节：
 1. 环境分析
 2. 战略制定
 3. 战略实施。
 4. 战略评价和监控。





第二节 战略管理会计

主要内容:

- 战略管理会计概述
- 战略管理会计的现实意义
- 战略管理会计的内容
- 战略管理会计的方法





一、战略管理会计概述

(一) 战略管理会计的形成与发展

(二) 战略管理会计的概念和特点

1、概念：

“战略管理会计”一词的首次提出：

西蒙斯（**Simmonds**）1981年

他将“战略管理会计”定义为：

“对企业及其竞争对手的管理会计数据进行搜集和分析，由此来发展和控制企业战略的会计。”





(二) 战略管理会计的概念和特点

要点:

- (1) 战略管理会计应该侧重于本企业与竞争对手的对比，收集竞争对手关于市场份额、定价、成本、产量等方面的信息。
- (2) “战略管理会计”就是未来管理会计发展的方向。





(二) 战略管理会计的概念和特点

• 伦敦经济学院 布罗姆威奇 (Bromwich) 教授

1988年, 在《管理会计的定义与范围: 从管理角度的认识》一文中, 提出了更深层次的内涵, 与西蒙斯相比, 他进一步认为: 战略管理会计不仅仅是收集企业竞争对手的信息, 更应该:

- (1) 研究与竞争对手相比, 企业自身的竞争优势和创造价值的过程。
- (2) 研究企业产品或劳务在其生命周期中所能实现的、客户所需求的“价值”, 以及从企业长期决策周期看, 对这些产品及劳务的营销能给企业带来的总收益。





(二) 战略管理会计的概念和特点

2. 特点

与传统管理会计相比，战略管理会计具有以下特点：

(1) 长期性

(2) 全局性

(3) 外向性

(4) 提供了更多的非财务信息

(5) 运用了新的业绩评价方法

(6) 运用的方法更灵活多样





二、战略管理会计的现实意义

1. 战略管理会计的形成和发展是现代市场经济和竞争的必然结果。
2. 战略管理会计的研究和实施，有利于改善和加强企业经营管理。
3. 战略管理会计是建立和完善现代成本管理体系、加强企业成本管理的必然要求。
4. 有利于更新企业管理的观念，培育企业管理者的理性思维观。
5. 战略管理会计的研究与应用可以使企业管理能动地适应和处理它与环境之间的相互促进、相互制约的辩证关系。





三、战略管理会计的内容

- (一) 战略管理目标的制定
- (二) 战略管理会计信息系统的建立
- (三) 战略成本分析
- (四) 市场战略对利润的影响 (简称**PIMS**)
- (五) 长期经营投资决策
- (六) 战略性绩效评价





四、战略管理会计的方法

- (一) 预警分析法
- (二) 目标成本管理法
- (三) 产品生命周期成本法





（一）预警分析法

1. 预警分析法的基本含义

是一种事先预测可能影响企业竞争地位和财务状况的潜在因素并提醒管理当局注意的分析方法。

（1）外部分析

（2）内部分析

2. 预警分析的实施步骤





预警分析法

- (1) 确定解决问题的范围。
- (2) 确定企业或其内部业务部门所处的行业，把握与企业或其业务部门密切相关的行业变化趋势，并为不同的行业或同一行业的不同阶段单独设置关键性预警计量指标体系。
- (3) 选择关键性因素。
- (4) 选择合适的计量指标。
- (5) 收集数据资料。
- (6) 进行趋势分析。
- (7) 定期评价。

实施步骤





(二) 目标成本管理法

1. 一般原理与特点

目标成本 = 产品预计售价 × (1 - 税率) - 目标利润

2. 目标成本管理的创新与应用

竞争性目标成本管理的基本程序为：

- (1) 确定竞争对手
- (2) 收集信息资料
- (3) 处理信息
- (4) 计算净成本劣势
- (5) 分析目标成本的主要影响因素
- (6) 编制竞争性目标成本报告。（如下表11-1所示）





目标成本管理法

表11-1

××竞争性目标成本报告

(市场决定的)	价格
- (竞争者确定的)	利润
	<u>目标利润</u>
(竞争者成本清单)	目标成本调整
- (预测的)	竞争对手成本的改善值
+ (详列的本企业)	价值优势
	竞争性目标成本
- (目前的或计划的)	<u>本企业实际成本</u>
	净成本劣势或优势





(三) 产品生命周期成本法

1. 产品生命周期成本法的涵义

- 生命周期
- 产品生命周期
- 产品生命周期成本法

2. 产品生命周期成本法的特点：

3. 产品生命周期法的应用

- (1) 定价决策
- (2) 新产品开发决策
- (3) 战略成本管理
- (4) 业绩评价





第三节 战略成本分析

- 主要内容：
 - 一、战略定位分析
 - 二、价值链分析
 - 三、战略成本动因分析





一、战略定位分析

(一) SWOT分析法

是一种对企业外部环境中存在的机会、威胁和企业内部条件的优势、劣势进行综合分析,据此对备选的战略方案做出系统的评价,最终选择出最佳的竞争战略的方法。

S: 是指企业内部的优势 (Strengths)

W: 是指企业内部的劣势 (Weaknesses)

O: 是指企业外环境中的机会 (Opportunities)

T: 是指企业外部环境的威胁 (Threats)





(一) SWOT分析法

- SWOT分析法将企业面临的外部机会和威胁，与企业内部具有的强势和弱势进行对比，得出四种组合方式，如图11-3所示：

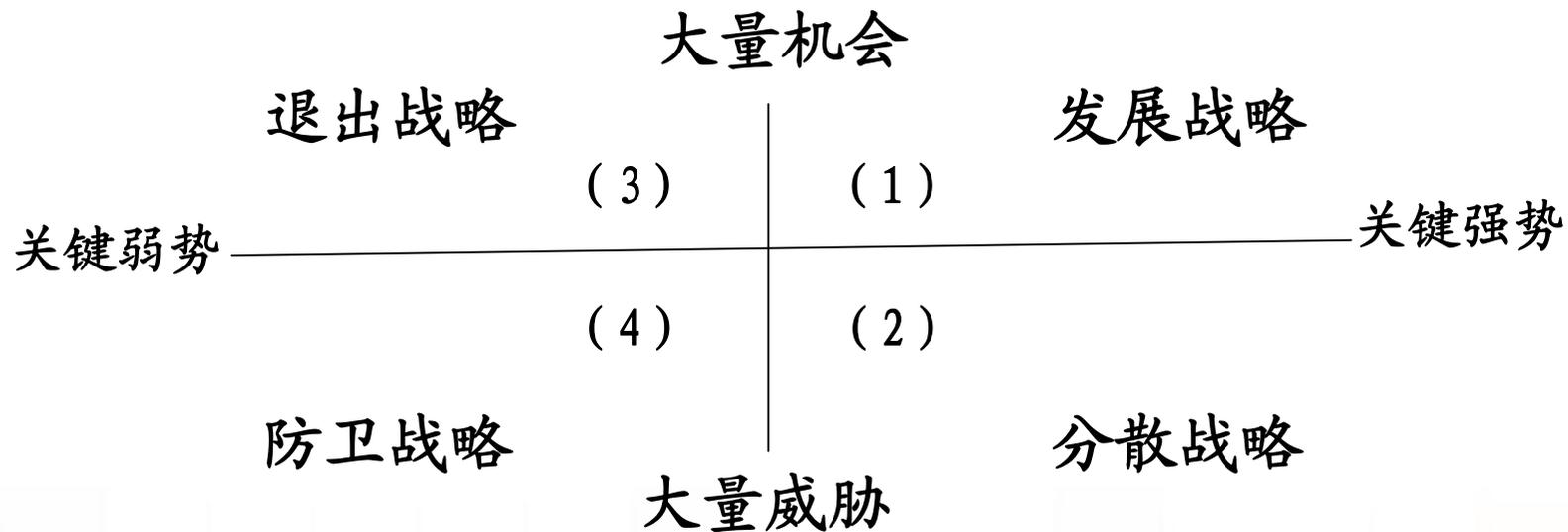


图11-3





SWOT分析法

上图中，

区域(1)是最理想的组合，企业面临较多的机会和优势，应采取发展战略；

区域(2)的业务以主要强势面对不利环境，这时企业要么利用现有强势在其它产品或市场上建立长期机会，要么以其优势克服环境设立的障碍；

区域(3)的业务具有较大的市场机会，同时内部弱势也较明显，这是企业应有效的利用市场机会，并努力减少内部弱势；

区域(4)是最不理想的情形，企业应采取减少产品或市场，或者改变产品或市场战略。





(二) 战略成本分析与企业竞争优势

1. 低成本竞争优势

- (1) 成本领先者的低成本具有的优势
- (2) 企业获取成本优势有两种主要方法：
其一，控制成本动因；其二，重构价值链
- (3) 采用低成本战略时应注意的问题

2. 差异化战略

- (1) 实行差异化战略给企业带来的优势
- (2) 实行差异化的途径
- (3) 实行差异化领先战略应注意的问题

3. 目标集聚战略

- (1) 实施目标集聚战略的厂商其竞争战略的基础
- (2) 采用目标集聚战略应注意的问题





二、价值链分析

价值链 (Value Chain) 这一名词最早提出

- 美国学者波特在《竞争优势》

(Competitive Advantage) 一书中提出的:

价值链:是指从供应商开始,经供产销环节,直到顾客价值实现的一系列价值增值活动和相应的流程。价值链分析是企业战略管理创造、提高和评价企业竞争优势的一种新工具。

- 企业价值链活动如图11-4所示





价值链分析

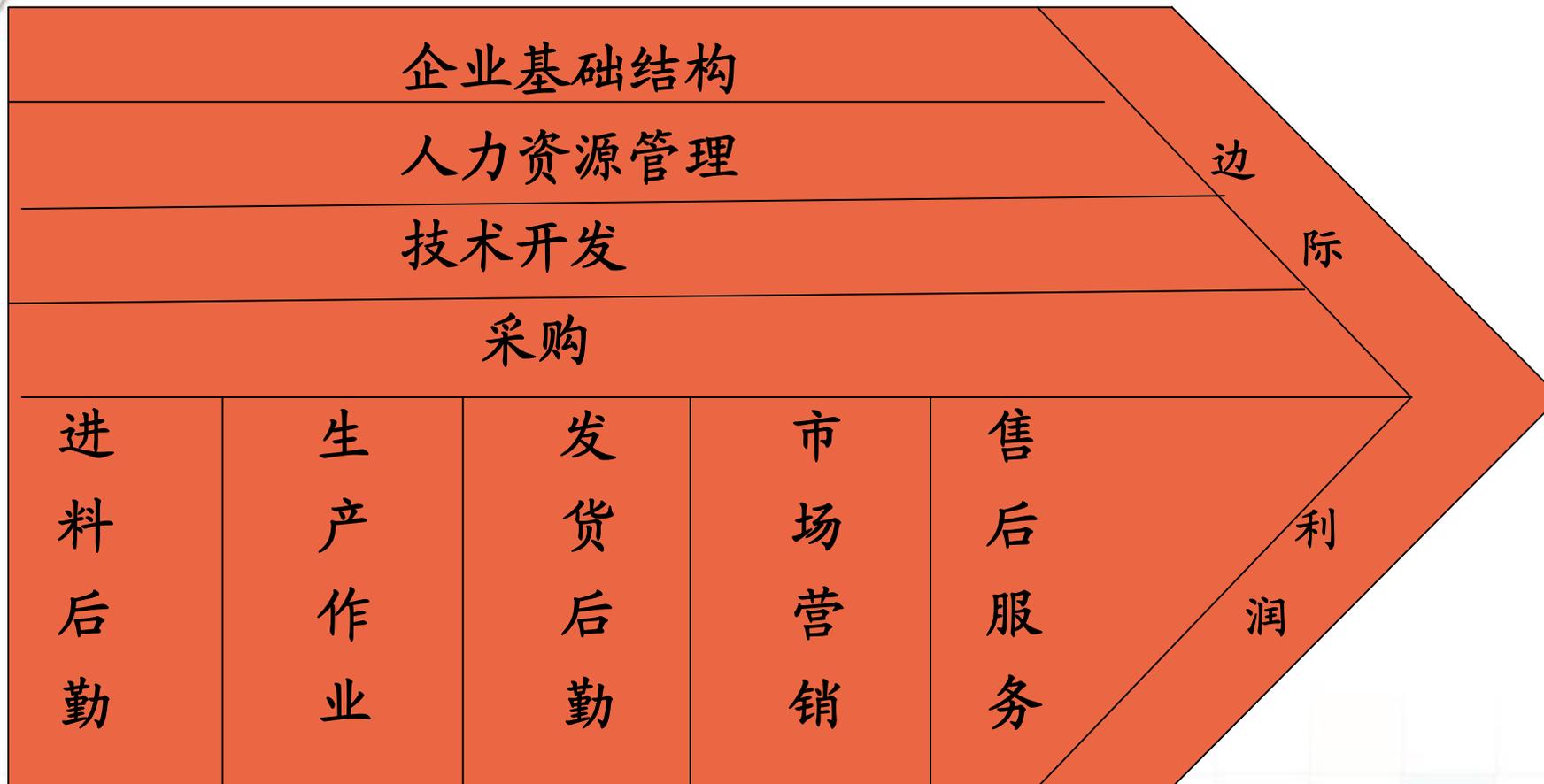


图11-3 企业价值链活动





(一) 价值链分析与竞争优势

价值链分析步骤：

1. 确认企业价值链。确认和识别企业价值链的主要内容是划分企业的主要价值活动。
2. 把成本、收入和资产分配给价值作业。
3. 找出统驭每个价值链作业的成本动因。
4. 分析主要竞争对手的价值链及成本动因。
5. 确定是通过比竞争对手更好地控制成本动因还是通过重新配置价值链来创造可持续性竞争战略。





价值链分析

(二) 价值链分析的方法和内容

1. 企业内部价值链分析

(1) 价值链成本分析

(2) 内部差异价值分析

2. 行业价值链分析

3. 竞争对手分析

(三) 价值链分析与传统成本分析的区别





三、战略成本动因分析

成本动因 (Cost Driver) 是引发成本的一种推动力 (Force) 或成本的驱动因素, 也就是引起成本发生和变动的原因为。

也称“成本发生因子” (Cost Initiator)

或称“成本驱动因子” (Cost Promoter)

战略成本动因是与战略管理有关的成本动因, 它是成本动因的一种。

(一) 结构性成本动因分析

(二) 执行性成本动因分析





战略成本动因分析

(三) 成本动因分析的战略应用

1、成本动因分析与企业规模扩张的战略选择

企业规模是一个重要的结构性成本动因。企业规模的扩张程度将引起结构成本变动,从而影响企业效益。

(1) 正面影响

(2) 负面影响

2、企业扩张方式的战略选择与成本动因分析

(1) 集中扩张战略的成本动因分析

(2) 多角化扩张战略的成本动因分析





第四节 战略业绩评价

- 主要内容:

- 一、我国传统业绩评价指标体系的评价
- 二、战略业绩评价的程序
- 三、战略业绩评价的方法
- 四、战略业绩评价指标设置





战略业绩评价的程序

(一) 实施战略业绩评价的前提

- 1、明确企业发展战略也就是要明确企业进入哪一行业。
- 2、明确企业战略目标
- 3、明确企业的竞争优势

(二) 决定战略业绩评价的目标

(三) 战略业绩评价的步骤

- 1、辨认企业采取的战略
- 2、确定关键获胜因素
- 3、设计适当的指标体系
- 4、选择评价标准
- 5、反馈与提高





战略业绩评价的方法

(一) 功效系数法

是根据多目标规划原理,把所要评价的各项指标分别对照各自的标准,并根据各项指标的权数,通过功效函数转化为可以度量的评价分数,再对各项指标的单项评价分数进行加总,求得综合评价分数。

它是经济评价中常用的一种定量评价方法。

这种方法实际上是一种单一的财务指标评价法。





战略业绩评价的方法

(二) 标杆法

1、标杆法的含义

是指从企业个体的外部寻找绩优企业作为标准,评价本企业的产品、服务或工艺的质量,以便发现差距,并持续地加以改进的方法。

2、标杆种类

(1) 内部标杆

(2) 行业或竞争对手标杆

(3) 工艺标杆





战略业绩评价的方法

3、标杆法实施的步骤

(1) 确定标杆对象

(2) 选取标杆伙伴公司

(3) 收集和分析数据

(4) 建立业绩目标

(5) 实施计划

罗伯特·坎普
Robert Camp
提出





战略业绩评价指标设置

一) 战略业绩评价应考虑的因素

- 1、评价主体
- 2、评价客体
- 3、评价目标
- 4、评价原则

(二) 战略业绩评价指标设置

- 1、和股东价值相关的指标。
- 2、和质量相关的指标。
- 3、和市场竞争态势相联系的指标。
- 4、和灵活性相关的指标。
- 5、和生产率相关的指标。





本章重点问题

- 战略管理会计的内容
- 预警分析法
- 目标成本分析法
- 产品生命周期成本法
- 战略定位分析
- 价值链分析
- 战略成本动因分析
- 战略业绩评价

