

# 基于价值链视角的企业成本管理优化研究

尚婧婧

西安邮电大学, 陕西 西安 710061

**摘要:** 价值链理论将企业一系列创造价值的活动过程均纳入到管理范围, 通过价值分析识别企业在生产经营中的优势节点、分析劣势环节, 通过价值链中各项活动之间的协同效应优化企业的经营管理。基于价值链视角的企业成本管理不仅仅关注企业内部的成本控制, 同时还关注企业价值链条中其他联盟企业的成本管理, 保证整个价值链条能够维持长期、稳定的协作关系, 实现多方共赢。文章就基于价值链理论的视角, 分析企业成本管理的优化策略。

**关键词:** 价值链; 企业管理; 成本控制

## Research on enterprise cost management optimization based on the value chain perspective

Shang Jingjing

Xi'an University of Posts & Telecommunications, Xi'an, Shaanxi 710061

**Abstract:** The value chain theory brings a series of value-creating activities into the scope of management, identifies the advantages and disadvantages of the enterprise in production and operation through value analysis, and optimizes the operation and management of the enterprise through the synergistic effect among various activities in the value chain. Enterprise cost management based on the perspective of value chain not only focuses on the internal cost control of the enterprise, but also focuses on the cost management of other alliance enterprises in the enterprise value chain, so as to ensure that the whole value chain can maintain a long-term and stable cooperative relationship and achieve a multi-win-win situation. Based on the perspective of value chain theory, this paper analyzes the optimization strategy of enterprise cost management.

**Keywords:** value chain; enterprise management; cost control

随着市场竞争的不断加剧, 企业之间的竞争已经并非单一的利益竞争, 而是包括了成本、质量、形象、客户满意度等多方因素的综合性竞争, 这种情况下, 传统的成本管理已经无法满足企业的发展需求。价值链成本管理就通过扩大管理范围、优化成本核算方法、加强价值链上下游的关系价值分析, 提高成本管理的科学性、合理性。

### 一、价值链理论的内涵

价值链是指企业经营管理中原料采购、生产加工、产品销售、售后服务等一系列创造价值的活动过程, 价值链的组成要素包括两个方面, 一是主要活动, 即企业经营生产的核心环节, 包括原料采购、生产加工、产品销售、市场开发、售后服务; 二是支持活动, 即服务于上述主要活动的辅助活动, 包括基础设施管理、人力资源管理、技术开发等。在支持活动的辅助下, 企业通过主要活动创造更大价值, 提升企业的整体运营效率及效益, 从而提升企业的核心竞争力。价值链理论主要通过价值分析识别企业生产经营中的优势节点, 并分析存在改进空间的劣势节点, 整合价值链中各个环节的成本信息, 对价值链进行整体优化, 通过价值链中各项活动之间的协同效应优化企业的经营管理<sup>[1]</sup>。价值链成本管理不仅仅关注企业内部的成本控制, 同时还关注企业价

值链条中其他联盟企业的成本管理, 保证整个价值链条能够维持长期、稳定的协作关系, 实现多方共赢。

### 二、传统企业成本管理存在的不足

传统企业成本管理的更侧重企业内部的成本控制, 缺乏整体性、全局性, 导致传统成本管理存在以下几个不足: 首先, 无法体现企业的战略规划。企业基于战略角度实施成本管理控制, 能够覆盖企业内部的各个环节, 采用科学、合理的方式分析影响成本管理质量的因素。然而传统的成本管理模式多以管理者经验主导成本控制, 且以生产成本管理为重点, 无法全方位覆盖企业的经营管理活动, 导致企业管理者获取的成本管理数据不够全面, 时效性差, 影响到企业整体的成本控制效果。其次, 无法准确识别影响成本的要素。传统的成本管理关注点在于生产阶

段的费用支出，降低原料采购成本固然可以减少生产支出，但却忽略了产品质量，这就是典型的成本控制未覆盖到销售、售后等环节，并且原料供应商让渡部分利益，反而不利于二者的长期合作，因此单一的成本管理模式无法实现精细化的管理目标。最后，无法识别隐性成本。传统的成本管理主要依赖管理人员的主观经验，但实际发生的成本中包含诸多隐性成本，比如时间成本、机器加工损耗、复杂产品的多次加工等，这些隐性成本经过长期积累会直接影响企业的经营效益，因此隐性成本的识别至关重要<sup>[2]</sup>。

### 三、基于价值链视角的企业成本管理特点

价值链视角下，企业成本管理进一步扩大了控制范围，优化成本核算方法，并通过综合分析价值链上下游的关系价值识别成本管理中的重要影响因素以及隐性成本。首先，价值链成本管理扩大了控制范围，其涉及到原料采购、产品研发、生产加工、产品销售以及售后服务等各个环节，并对企业上下游的供应商、客户与企业的关联性进行考察、分析，无论是从空间领域还是时间领域，均能够充分发挥价值链成本管理的扩展功能。其次，优化成本核算方法，相比传统成本核算中按照一定比例或默认的规则分摊成本的计算方法，基于价值链视角的成本核算方法更加科学，其根据资源动因追溯、分配各生产环节的资源成本，计算出作业成本，再根据作业动因分配作业成本，这个方法即为作业成本法。该方法强调每个工序均要独立核算成本，并按照各工序间的因素关系分摊成本，不仅可以提高成本核算的精准度，而且可以对各个环节、工序的成本进行合理控制，保证成本管理的质量<sup>[3]</sup>。最后，通过综合分析价值链上下游的关系价值，识别成本管理中的影响因素，发现其中的隐性成本。价值链分析涉及到企业生产经营的全过程，能够帮助企业管理者、财务管理人员、决策者充分了解企业的业务流程及运行情况，将企业发展战略目标层层分解至业务流程中的各个节点，成本管理覆盖至每个环节，充分关注价值链中易被忽略的隐性成本、影响成本控制的关键因素，提高成本管控、管理优化的针对性。

### 四、基于价值链视角的企业成本管理优化策略

#### （一）基于价值链视角优化成本管理理念

价值链理论强调整个价值链条上各个节点的共赢，观念决策态度，态度决定行为，企业管理者要充分认识到价值链成本管理与传统成本管理的差别，基于价值链理论重塑成本管理理念<sup>[4]</sup>。首先，坚持客户价值导向。企业生产产品、提供服务的主要目的是为了满足不同客户需求，并从中获取利润。客户对于产品及服务的价值更敏感，因此企业的成本管理要坚持客户价值导向，即任何生产加工、服务均是为了产生客户价值，与之对应的，只有产生客户价值的成本才是有效成本。企业管理者、财务人员、业务部门要协同合作，重新梳理客户价值点，追求客户价值最大化。其次，企业决策者要充分重视价值链成本管理。企业成本管理是一

项系统性工程，是企业综合管理能力的直接体现，企业决策者、管理者需要做好顶层设计，在实际工作中合理统筹协调，充分调动各部门的资源，加强对价值链成本管理理念的认知，并要求价值链条上的企业内部各个部门全面落实成本责任制，从根本上提升企业成本管理的有效性。最后，在企业内部构建价值链成本管理文化。在企业内部构建全员、全生命周期的成本控制意识，鼓励企业每个员工节约成本，减少无效成本；综合考虑企业产品从研发到销售、售后全生命周期产生的成本，提倡成本管理，人人有责，提高成本控制在企业管理中的重要性<sup>[5]</sup>。

#### （二）完善价值链内部节点的成本控制

首先，要对现有的业务流程进行优化、完善，针对生产加工活动的效能充分发挥出来，加深企业决策者、成本管理人员对各业务流程的了解程度。实际工作中，生产部门要联合业务部门、财务部门对现有生产流程、业务流程进行优化，实时分析生产流程的科学性、合理性，基于价值链分析对现有流程做出调整。

其次，加强采购环节的成本控制。制定科学的采购计划，根据业务部门的销售合同、生产部门的生产能力制定采购计划，明确各项原材料的采购范围、交货时间以及采购价格，尤其是交货时间会对采购成本产生一定影响，但是影响因素相对隐性，因此要注意控制；对现有供应商进行动态性的、全面性的评估，除了基本的资质、信誉外，还要到供应商的生产现场了解其生产规模，保证原料供应的稳定性；物料采购做到货比三家，以保证采购价格的合理性；建立供应商“黑名单”，及时剔除资质差、交货不稳定、质量不符合要求的供应商。与供应商建立战略联盟，比如可以让供应商参与企业产品的研发设计，供应商可以基于对原材料市场的了解，给予更优化的建议，从源头上把控材料质量，降低研发成本；或者结合产品特性制定年度原料采购计划，在采购价格上占据优势，供应商也能够提前做好供货准备，既降低了企业的原料成本，又能够为供应商创造更大价值<sup>[6]</sup>。此外原料采购入库后，库存流转率越高，库存成本越低，因此要合理控制库存成本。采购人员要实时了解库存的实际情况，在保证安全库存的基础上，提高原料的流转率，做好库存的精准调控，比如可以采用多种采购策略相结合的采购方案，针对需求量大的关键性物资，可以进行集中采购，以降低采购价格；针对需求量大但对生产过程影响较小的物资，比如包装材料，可以采用即时性采购，以减少库存成本。

再次，加强生产环节的成本控制。生产部门要根据订单科学制定生产计划，明确所需材料种类、材料使用时间，采用流程再造法、自动化生产技术等先进的生产管理方法提高生产效率，降低生产成本；坚持客户价值导向，充分了解客户需求，制定个性化的生产方案，减少由于生产过剩产生的无效成本。根据产品的生产流程布局生产设备，提高生产过程中的物资流转速度，降低时间成本；分析生产环节各成本要素，加强对产品质量的控制，保证产品质量满足客户要求，在提高客户价值的同时，减少企业由于质量不合格而产生的无效成本。优化产量分配机制，对实际的物资消耗进行测试，提前了解各种材料的消耗情况，提高生产过程中材料成本控制的精准性；严格控制关键生产节点的成本，

比如设备设施、产品质量、换线成本等，排除生产过程中产生的无效成本因素<sup>[7]</sup>。

最后，加强销售环节的成本控制。针对销售环节的成本控制，业务部门要提前明确产品的销售渠道、客户定位以及推广策略，构建完善的产品销售流程；合理评估产品的销售成本，分析销售成本的具体构成及影响因素，梳理其中存在的隐性成本，根据市场变化调整销售策略，以降低产品销售环节的成本支出。针对不同的产品经销商制定不同的销售策略，如果经销商规模较大，可以采用定制策略，既能够降低营销成本、推广成本，又能够做到产品的精准投入，在提高经销商价值的同时，降低销售成本<sup>[8]</sup>。此外，加强售后成本控制，在保证产品质量的前提下，提升售后质量，减少由于客户退货而产生的无效成本。

### （三）完善价值链外部节点的成本控制

前文中提到，价值链管理理念不仅关注企业内部价值链条，还注重价值链条中企业外部的其他环节，比如供应商、客户等，以保证整个价值链维持长期、稳定的协作关系，实现价值链中其他节点企业的多方共赢，因此价值链成本管理也要完善企业外部节点的成本控制。

首先，构建行业联盟。与同行业其他企业建立行业联盟，可以实现行业内的信息共享、优势互补。企业要提高自身的资源配

置与整合能力、生产加工能力、服务能力，可以通过行业联盟了解业内的前沿信息，综合分析自身的优势资源，并对企业的综合实力做出准确定位，借鉴同行在成本控制方面的先进经验，取长补短，优化自身的成本管理<sup>[9]</sup>。并且行业联盟也有助于在行业内部构建良性的竞争环境，促进整个行业的可持续发展。其次，构建供应商战略联盟。供应商是企业重要的合作伙伴，优质的供应商能够降低企业的采购成本，维持稳定的生产能力，提升供应商、企业以及客户的价值。企业要建立供应商管理制度，注重优质供应商的培育，帮助供应商进行价值链再造，促进供应商内部成本管理的优化。再次，挖掘客户价值需求。只有匹配客户需求的成本才是有效成本，才有利于扩大市场份额，提升产品的市场竞争力<sup>[10]</sup>。因此企业要深入挖掘客户的价值需求，以客户价值需求为导向创新、改进产品及服务，针对不同的客户需求设计个性化的服务策略，并持续关注，以适应客户需求的变化。

总之，在越来越激烈的市场竞争环境中，高效的成本管理是提升企业综合竞争力、提高经济效益的重要手段。基于价值链的企业成本管理涵盖企业物料采购、生产加工、销售、售后等全过程，能够真正实现成本管理与企业价值创造活动的有机融合，减少无效成本，提高企业成本核算精度。

## 参考文献

- [1] 何赛英. 基于价值链视角的纺织企业成本控制优化研究——以兰溪市纺织企业为例 [J]. 企业改革与管理, 2020(12):69-70.
- [2] 张永胜. 价值链视角下企业成本控制与内部管理——评《成本控制与管理》(第二版) [J]. 商业经济研究, 2022(15):193.
- [3] 杨梅. 基于大数据技术的饲料企业物流信息化升级——评《大数据与智慧物流》 [J]. 中国饲料, 2022, 16:153-154.
- [4] 杨国超, 邝玉珍, 梁上坤. 基础设施建设与企业成本管理决策: 基于高铁通车的证据 [J]. 世界经济, 2021, 44(9):207-232.
- [5] 康俊. 新形势下如何有效开展企业成本管理与控制——评《成本管理与控制》 [J]. 统计与决策, 2022, 34(22):2+189.
- [6] 马述忠, 张洪胜, 王笑笑. 融资约束与全球价值链地位提升——来自中国加工贸易企业的理论与证据 [J]. 中国社会科学, 2023(17):83-107+206.
- [7] 吴丽丽. 基于价值链视角的企业采购成本管理优化研究 [J]. 企业改革与管理, 2023(4):96-98.
- [8] 操晓岚. 基于价值链视角的企业采购成本管理优化研究 [J]. 企业改革与管理, 2020(15):2.
- [9] 赵伟. 价值链视角下建筑施工企业成本管理优化策略研究 [J]. 今商圈, 2023(6):129-132.
- [10] 王贤杰. 基于价值链视角制造业企业成本管理优化对策 [J]. 大众投资指南, 2022(32):171-173.