

DOI:10.12361/2661-3263-05-11-120738

基于价值链视角的企业成本管控策略

包俐仙

重庆长安新能源汽车科技有限公司, 中国·重庆 400010

【摘要】现代企业发展中,呈现出跨专业和跨领域合作的特征,致使产业链和价值链均发生新的变化,在企业经济合作逐渐深入的形势下,产业链和价值链的构建也更为完善。在此种发展环境下,为企业成本管控工作带来了新的挑战,传统单一的成本管控方式已经不再适用,这主要是由于从业务层面和生产环节进行成本管控已经难以达成全面管控企业成本的目标。鉴于此,则要求相关的企业管理者能够正确认清新形势的变化,对成本管控策略进行及时调整,从价值链的视角入手,针对企业在市场中的主体经营地位加以明确,在此基础上梳理影响企业成本管控的相关因素,并有针对性地分别从内部价值链和外部价值链两个层面提出成本管控策略,以期实现对企业生产经营全过程的成本管控,提高企业经济效益。

【关键词】价值链; 企业成本管控; 生产成本; 采购成本

Enterprise Cost Control Strategy Based on Value Chain Perspective

Lixian Bao

Chongqing Changan New Energy Vehicle Technology Co., LTD, Chongqing, China 400010

[Abstract] In the development of modern enterprises, the characteristics of cross-professional and cross-field cooperation appear, resulting in new changes in the industrial chain and value chain. In the situation of enterprise economic cooperation deepening gradually, the construction of industrial chain and value chain is also more perfect. In this development environment, it brings new challenges to enterprise cost control. The traditional single cost control method is no longer applicable, mainly because it is difficult to achieve the goal of comprehensive cost control from the business level and production link. In view of this, relevant enterprise managers are required to correctly understand the changes in the new situation, adjust the cost control strategy in time, start from the perspective of value chain, make clear the main operating position of enterprises in the market, and on this basis sort out the relevant factors affecting the cost control of enterprises. And put forward the cost control strategy from the internal value chain and the external value chain, in order to achieve the cost control of the whole process of production and operation of enterprises, improve the economic benefits of enterprises.

[Keywords] Value chain; Enterprise cost control; Production cost; Procurement cost

在市场经济体系逐步完善和竞争环境日趋复杂的形势下,企业成本管控的重要性也越来越突出,成为企业战略发展中重点关注的内容之一,目的是通过对成本的合理控制,提高企业经营效益,使其在市场竞争中更具竞争优势。从当前的企业发展形势来看,已经构成了较为完整的价值链和生产链,这在提高企业生产效益的同时也加大了成本管控的难度。要想提高成本管控的实效性,则需将价值链管理渗透到企业成本管控的过程中,通过二者的有效整合达成降本增效的管理目标。因此,从价值链的视角来研究企业成本管控策略具有重要的意义。

1 价值链视角下影响企业成本管控的主要因素

1.1 采购因素

采购成本在企业成本中的占比较大,其主要包括直接成本

和间接成本两个方面,其中的直接成本指的是产品生产原料和相关生产设备的购进成本,间接成本则是指,与供应商建立合作关系过程中产生的成本消耗以及退换货成本、违约成本等潜在成本。这其中的产品购进成本占据主体地位,其余成本也是在与供应商合作过程中产生的。为此,供应商的商品定价决定了采购成本的投入,如能与供应商建立起长期关系则能在一定程度上降低采购成本。但同时,市场价格变动对采购成本的影响也不可忽视,企业方面需要根据市场价格的变动趋势对采购模式和采购计划进行及时调整,以达成成本控制目标。

1.2 物流因素

在B2B和B2C电商模式快速发展的基础上,打破了企业经营的地域限制,但同时也产生了大量的物流成本,根据商品价值和

属性的不同, 运输成本也会呈现出显著的差异。物流成本主要涉及包装、搬运、运输、保存和配送几个方面的成本投入, 企业在进行物流成本管控时, 要结合企业选用的物流配送服务方法来构建对应的物流成本管理体系。部分大型电商企业选择自建物流服务体系, 虽然前期投入较大, 但在物流体系建设完成后, 不仅能够保障物流服务水平, 增强市场竞争力, 还能承接部分物流运输业务, 实现企业创收目标。另一种为一些小型企业选择与第三方物流合作的方式进行商品配送, 期间除了要投入物流服务的承包费用以外, 还需承担部分退货成本。

1.3 技术因素

企业生产过程中为了提高产品生产效率和品质, 使其在同类型的产品中具备更大的竞争优势, 则需加强生产技术研发方面的投入, 一些大型企业具有专门的技术研发部门, 能够实现对生产技术的升级与完善, 在技术升级过程中则会投入大量成本。而一些不具备技术研发能力的企业则会通过引入新技术或者与第三方技术研发机构建立合作关系来获得技术支撑, 同样会产生部分技术成本。此类成本投入对于企业长效发展来说十分重要, 因此是不可避免的成本投入内容, 只能通过有效的管控手段尽量降低成本投入量。

2 企业成本管控现状

企业现行的成本管理中, 存在各部门参与度不强, 主动性不高的问题, 一般是由企业管理者下达成本管控的指令, 指导各个部门做好各自的成本管控工作, 因其只注重对指令的下达, 未能监督各个部门的成本管控工作落实状况, 致使很难达成全面管控成本的目标。这主要是由于没有在企业内部形成具体的成本管控体系, 导致相关部门人员对自身的管理职责认识不清, 缺乏对成本管控工作的重视。此外, 企业方面还是沿用传统的成本管控方法, 即从企业生产和业务发展的两个层面进行成本控制, 没有关注整个价值链中的其他影响因素, 也会影响成本管控的质量。因没有系统性的管理制度作为支持, 企业的成本管控工作呈现出碎片化的特点, 看似各个部门均在进行成本控制, 实则上成本管控工作没有渗透到企业生产经营的整个过程中, 出现管理缺失的问题, 这无疑会增加企业生产经营成本, 影响企业的经济效益。

3 基于价值链视角企业成本管控的优化策略

3.1 基于内部价值链的成本管控策略

3.1.1 采购环节的成本管控

在商品采购环节的成本管控要点为对供应商的科学选择, 且为能同时保障产品生产效率和生产质量, 要从多个方面入手做好

供应商质量和资质的综合评价工作。具体而言, 要针对供应商的供货效率、生产能力、商品质量、信用等级和售后服务能力等因素进行全面考核和评价的基础上, 从众多有合作意愿的供应商中选择综合评分较高且与企业战略发展需求相适宜的供应商进行长期合作。此外, 还需在企业采购管理环节中积极引入 ERP 系统, 借助该系统实现对整个采购业务流程中各类数据的全面收集与整理, 通过对数据的整合与分析从中发现采购业务流程中不合理的部分, 并对采购业务流程进行重新调整, 使采购业务流程更为完善, 以免产生不必要的成本投入。此外, 可以借助作业成本法针对采购业务环节中的作业成本进行有效划分, 使其生成多个成本库, 最后将作业量作为主要核算依据, 提高成本计算的准确性, 为成本管控工作提供可靠的数据支持。

3.1.2 生产环节的成本管控

基于生产环节的成本管控特点和成本管控要求, 可以优先选择目标成本控制法, 主要指的是, 先获取消费价格, 再依次减去整个价值链中的预期利润, 最终确定成本控制目标, 之后围绕这一成本控制目标制定成本管控计划方案。但部分企业的生产链和价值链较为复杂, 很容易出现成本目标控制失效的问题, 具体表现为实际成本远超目标成本, 此类问题的产生无疑会影响企业的利润。前期的管理实践显示, 产生此类成本管控问题的主要原因是企业生产工序较为复杂, 涉及的成本控制因素众多, 且产品服务周期偏长, 这也在一定程度上加大了成本控制的难度。鉴于此, 可以采取削减生产规模的方式分别控制生产成本。除此之外, 也可从生产质量管理的角度上入手, 对产品生产的全过程进行质量监管, 通过降低生产环节中的质量问题来控制生产成本。

3.1.3 运输环节的成本管控

运输环节的成本主要与企业选择的物流运输方式相关, 以具有自建物流体系的企业为例, 要想达成运输成本控制的目标, 则需选择多式联运的运输方式, 即结合实际运输需求对于运输方式进行优化配置, 尽可能降低物流运输成本。多式联运模式需要有具体的运输合同来维持合作关系, 其与常规运输方式的差异在于有两个或者两个以上的运输方式参与和可供选择, 此种运输体系可使物流运输的有效覆盖范围得到进一步扩大, 可使企业打破区域的限制, 为更多省市地区的消费者提供服务。具体而言, 当产品运输过程中的运输条件较为特殊, 存在海、路、空等运输需求时, 为了降低在运输过程中产生的变动成本, 需要对第三方运输成本进行计算, 如第三方运输成本远超自建物流体系的运输成本, 则由企业的物流体系完成整个运输过程。反之, 则与第三方物流合作共同完成产品运输任务。

3.1.4 销售环节的成本管控

为能提高企业销售环节成本管控工作的整体水平,则要求企业方面根据自身的销售特点和企业战略发展要求先制定出标准化的销售审核和报销流程,依据此落实好销售预算工作,确保销售管理工作更为规范,为成本管理工作的开展创造良好的条件。企业进行销售管理时,要严格参照销售报销的标准要求做好费用报销管理工作,同时,还需主动与客户建立起长期合作关系,减少营销费用的支出。此外,也需认识到,产品销售后的售后服务成本对企业成本管控工作的重要影响,并采取售后服务成本百分比控制法达成控制售后成本的目标。主要需要参照近几年企业的销售和售后服务状况确定好二者的比例,之后制定销售服务成本控制目标,在实际工作中,可通过提高产品生产和服务质量的方式来降低售后服务比例。针对那些售后服务成本偏大的项目需进行重点关注,分析造成售后服务成本增大的原因,一般与产品质量和服务质量相关,需要结合实际状况对产品生产活动进行有效调整,尽可能增强产品质量和品质,此举不仅能够控制售后服务成本,还能提高产品在市场中的影响力。企业也可从售后服务的过程中,通过主动拓宽售后服务通道的方式,增强售后服务的沟通效率,确保售后处理工作的高效高质量完成。

3.2 基于外部价值链的成本管控策略

从当前的企业外部环境来看,存在竞争趋于复杂化和市场需求减弱的现象,这两方面因素均会对企业成本带来一定影响。在此种发展背景下,如果企业采取大部分企业所实行的低成本战略,则会使其自身的产品和服务与同行业趋同,失去市场竞争力,而如果通过加大成本投入来提高产品性能和服务质量,增强其市场竞争力则与成本控制的初衷不符。因此,企业需要转变发展战略,采取差异化竞争的措施来提高产品的市场竞争力。具体方法为,企业方面首先明确自身的市场定位,积极挖掘自身的发展优势进行技术研发,并加强价值链管理,将提高企业竞争力作为主要管理目标,与企业价值链上的供应

商、客户等建立战略联盟合作关系,致力于为企业的技术研发创造良好的条件。此外,还需做好竞争对手的价值链分析工作,优先将经营规模差异较小的企业作为分析目标,目的是了解该部分企业的经营战略和发展方向,通过对比分析明确自身在经营发展中存在的不足,并及时做好经营策略调整,采取有效的措施补足短板,确保在不增大成本投入的前提下,强化企业竞争实力。

结语

从价值链的视角上分析影响企业成本管控的相关因素是明确成本管控要点的重要途径,基于价值链做好企业采购成本、生产成本、运输成本和销售成本的控制工作有助于从根源上降低成本浪费现象,达成降本增效的目标。此外,从外部价值链的视角对企业竞争对手进行分析,也有助于找出企业发展的不足和问题,促使企业实现经营战略整改和生产技术更新,可以为企业长效发展奠定良好的基础。尤其是能够在不大量投入成本的前提下,进行差异化生产,发挥企业产品服务优势,可有效应对复杂的市场竞争形势,保障企业的健康稳定发展。

参考文献:

- [1] 谢富贵. 价值链视角下企业成本管理的优化路径分析[J]. 财经界, 2023 (02): 45-47.
- [2] 孙红云. 价值链理论视角下的企业成本管控[J]. 财会学习, 2021 (15): 120-121.
- [3] 许沐乾. 价值链视角下建筑施工企业成本控制研究[J]. 投资与合作, 2021 (04): 129-130.
- [4] 许诗敏. 内部价值链视角下企业成本管理分析——以H公司为例[J]. 北方经贸, 2021 (04): 132-134.

作者简介:

包俐仙 (1982.10.23 —), 男, 汉族, 硕士, 中级会计师, 注册会计师, 研究方向: 管理会计, 预算管理, 研发费用, 三包费用。