

基于价值链的汽车制造企业成本管理研究

陈怡佳

西安邮电大学 陕西西安 710061

摘要: 成本是企业的基础,是评价企业经营管理水平的重要指标,更是企业进行生产决策的重要数据,因此研究企业的成本管理具有重要的现实意义。本研究以某汽车制造企业为例分析基于价值链的企业成本管理策略,首先阐述基于价值链成本管理的内涵及作用,总结构建价值链成本管理体系的原则,从内部价值链、外部价值链两方面分析某汽车制造企业成本管理存在的问题,并提出优化策略。

关键词: 价值链; 汽车制造企业; 成本管理; 问题分析

Research on Cost Management of Automobile Manufacturing Enterprises Based on Value Chain

Yijia Chen

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

Abstract: Cost is the basis of enterprise management, is an important index to evaluate the level of enterprise operation and management, but also an important data for enterprises to make production decisions, so it is of great practical significance to study the cost management of enterprises. This study takes an automobile manufacturing enterprise as an example analysis of enterprise cost management strategy based on the value chain, first based on the connotation of the value chain cost management, summarizes the principle of building value chain cost management system, from the internal value chain and external value chain analysis of the automobile manufacturing enterprise cost management problems, and put forward the optimization strategy.

Keywords: Value chain; Automobile manufacturing enterprise; Cost management; Problem analysis

1 基于价值链成本管理的内涵及作用

价值链成本管理的主要作用就是利用各种形式的成本资料建立构造价值链,再根据成本信息对价值链进行优化,通过搜集、分析、应用价值链中各个环节的成本信息优化企业内、外部价值链,从而达到降低企业价值链中各个环节成本的目的。成本信息具有广泛性、深度性、多层次性,其涉及到的对象包括原材料、人员、产品、供应商、客户等,这些对象之间有着密切的关联性,通过这些信息可以分析一个企业内部的运营情况以及上下游合作伙伴对其运作成本的影响,从而建立更高效益及效率的价值联盟。基于价值链的成本管理还需要对价值链中无法增值的作业活动进行分析、识别,不断优化,以提升每个环节的产品价值,优化整个价值链。价值链成本管理主要包括事前、事中、事后三个阶段,其中事前需要根据企业的实际情况、以往的管理经验、市场变化情况等企业未来

预计投入的成本做出预测及决策,评估其中的风险因素;事中管理则需要对具体的成本管理细节进行规划、计量,并做好成本管理中的风险控制;事后成本管理则需要根据相关报表对成本管理的效果做出评估,并针对不足予以改进。事前、事中、事后三个阶段每个环节均是不可或缺的整体。

2 基于价值链的成本管理体系构建原则

构建基于价值链的成本管理体系需要遵循以下几个原则:首先,基于战略的角度。企业成本管理的效果会对企业的市场竞争能力产生直接影响,企业管理者、决策者要基于发展的眼光分析企业的内外部价值链,成本管理的主要目的除了降低企业的经营成本外,还要不断探索企业更适用的成本管理方法。其次,向关键价值链倾斜资源。企业内部的任何资源都是十分有限的,要发挥资源的最大价值就需要具有目标性与导向性,成本管理就需要将有限的

资源应用于价值链中最关键的环节，以保持其市场优势，提高资源的使用率。再次，扩大成本管理的范围。对于汽车制造企业而言，随着信息技术的不断发展，人们环保意识的不断强化，汽车制造企业的成本管理范围也不再仅限于传统的内容，需要企业进一步向科研环节、废物处理环节、废弃资源再利用环节等扩展，将成本管理延长至产品的整个生命周期。最后，关注客户需求，企业的成本管理要发掘客户的真实需求，将客户的真实需求融入到价值链的每个环节。

3 基于价值链的A汽车制造企业成本管理存在的问题

A公司是一家综合型汽车制造企业，其主要业务内容及到汽车零部件的研发、制造、销售及服务，产品类型包括乘用车、商用车、动力总成等，其旗下有多家品牌，并于2016年于A股上市。本研究以该公司为例分析价值链成本管理的相关问题。

3.1 企业内部价值链成本管理存在的问题

企业内部价值链成本管理存在的问题主要体现在以下几个方面：

1、研发环节。A公司比较注重研发投入，因此企业的核心竞争力相对较强，研发阶段的成本会对整个汽车的生产成本产生决定性作用，A公司研发成本相对较高，却未针对产品研发设定目标产品成本，导致对产品成本的前馈控制效果不佳，未进行源头式成本管理。2、采购环节。企业之间的竞争除了核心技术的竞争外，就是成本的竞争，尤其是对于汽车制造企业这类综合型生产企业，控制原材料的采购成本是降低企业上游价值链成本的重要内容。A公司目前有644家供应商，采购部门会针对供应商的信誉、规模、产品质量将其分为甲类、乙类、丙类三类，甲类为优秀，乙类为普通，丙类为较差，为降低产品质量风险，A企业通常会选择甲类供应商，然而甲类供应商向A公司报价时并不会因为自身生产成本的下降而降低报价，因此A公司并未获得更优惠的原材料价值。此外，针对供应商的考核还存在考核主体单一的问题，很多供应商采用的是“人情考核”，这些因素均不利于采购成本的控制。3、A公司的仓储物资中，杠杆物资、战略物资所占比例最大，瓶颈物资则存货较少，而瓶颈物资恰恰是我国汽车产业部分关键环节尚未彻底掌握核心技术的物资，一旦断货会直接影响A公司的正常生产；而杠杆物资、战略物资市场充足，反而会增加A公司的仓储成本，因此A公司存在存货结构不合理的问题。

4、生产环节。生产环节的成本管理问题主要表现在生产成本核算不科学，一是成本管理方法不当，未建立目标成本指标体系，生产成本管理缺乏系统性思维；二是成本核算方法不当，A企业仍然参考直接人工的小时数、产量等指标分配生产过程中的间接成本，这种模式会导致成本数据不具参考性。

3.2 企业外部价值链成本管理存在的问题

A公司外部价值链成本管理存在的问题主要表现在两个方面：1、供应商集中采购比例低。供应商企业同样需要进行成本管理，基于价值链成本管理而言，采购规模、交货时间是影响供应商外部价值链成本的重要因素，即采购规模越大，供应商的供货价值越低，交货时间越短，供应商所付出的成本也就越高，因此对于供应商而言，集中采购是降低其成本的重要措施。然而A公司的供应商能够实现集中采购的很少，导致其采购成本相对较高。2、经销商销售压力过大。A公司对各级经营销都有着严格的销售业绩考核，不仅增加了经销商的库存成本，还导致经销商销售压力大，不利于A公司与经销商建立合作共赢的战略关系。

4 基于价值链的A汽车制造企业成本管理优化措施

针对A汽车制造企业价值链成本管理存在的问题，建议从以下几个方面进行优化：

4.1 企业内部价值链成本管理优化措施

1、优化研发环节成本管理。研发活动的收益大于风险才能保证其研发价值，才值得企业投入研发资源，因此要通过功能系数、成本系数、评价系数、价值系数等评价汽车企业的研发价值。研发周期也会对汽车制造企业的研发成本产生直接影响，研发周期越长成本越高，且影响新品上市，针对这种情况可以有用倒排工期法进行研发周期管理，针对每个研发阶段制定明确的研发目标，控制研发风险，控制研发成本。

2、优化采购环节成本管理。一方面要优化供应商的评价指标体系，除了传统的产品质量、价格、供应商规模等指标外，A企业还有必要对其供应商的协同能力做出评价，协同能力评价包括战略协同、供应协同、服务协同及信息协同，以与供应商建立更可靠的战略合作关系，加强信息沟通，减少因沟通不畅导致的成本上升。另一方面要加强供应商的绩效考核，丰富绩效考核的主体，避免“人情考核”的问题，增加业务部门的话语权，或者聘请第三方考

核机构参与考核,改变现有相关领导及采购部门主要负责供应商考核的现状。

3、优化仓储环节成本管理。采用供应细分矩阵方法,A公司电子电器等瓶颈物资主要依赖进口,风险大于其他物资,因此有必要加大瓶颈物资的库存。此外还要基于价值链的理论准确评估库存的真实成本,A公司仓储存货量大,一方面出于抵御价格上涨的战略需求,另一方面能够满足紧急订单的处理,因此仓储物资成本的核算要将存货增值及无形收益计算进去。

4、优化生产环节成本管理。一方面要建立目标成本指标体系,在研发阶段即通过科学的设计弥合目标成本与预计成本的差距,再进一步分析实际成本与目标成本之间的差异,确定原因及责任归属,并做出及时调整。实施作业成本法进行成本核算,提高成本核算的准确性,将成本管理深入到作业层次。另一方面要提高设备的产能利用率,采购经济适用的设备,制定规范的设备使用手册,科学布局、调配设施,并做好定期保养及检查,提高设备管理的有效性,延长设备使用寿命。

4.2 企业外部价值链成本管理优化措施

1、加强与供应商的信息沟通,提高集中采购比例。国外汽车生产龙头企业已经将汽车分为多个系统模块,按照不同的系统模块进行集中采购,不仅加强了与供应商的联系,而且降低了采购成本,提高了生产效率,A企业也可以借鉴国外先进的系统采购模式,按照系统进行集中采购,以降低供应商成本。A公司需要与供应商及时沟通自身的采购需求、技术标准等,便于供应商提前进行工艺研发、设备调试及安排生产计划,再通过供应商了解上游原材料的价格及技术发展趋势,在研发中融入新技术、新材料,降低研发成本,提高研发价值。2、及时淘汰不合格经营商,适时下

调销售任务。强化经营商的评价,将不合格的经营商及时淘汰;加强与经营商的信息沟通,通过经营商收集市场信息,提高产品研发的针对性。根据汽车市场大环境适度下调经营商的销售任务,减少经营商的销售压力及库存压力,进一步巩固与各经营商的战略合作关系。

结语

总之,基于价值链的成本管理需要考虑企业经营的内部环境与外部环境,在企业内部价值链中,成本管理涉及到企业产品生产过程中消耗资源的每个环节,从研究设计到生产销售,只是存在资源消耗均为价值链成本管理的内容;在企业外部价值链中,上游供应商、下游客户是价值链成本管理的主要对象,主要管理内容涉及到供应商与企业、企业与客户关系中衍生的各种业务活动,由此可见,基于不同的角度价值链成本管理的对象也有所不同。

参考文献:

- [1] 廖联凯,郭艺威,王月媚.基于价值链理论的汽车制造业成本管理分析——以东风汽车有限公司为例[J].经营管理者,2020(04):78-79.
- [2] 穆林娟,贾琦.价值链的成本管理为基础的跨组织资源整合:一个实地研究[J].会计研究,2022(7):67-71.
- [3] 曲英,刘雅坤.基于价值链分析的装配制造型企业采购成本管理研究——以星玛电梯为例[J].管理案例研究与评论,2022(2):118-130.
- [4] 李德仁,关旭,饶佳悦.创新成本管理体系助推企业快速发展——北汽战略导向型卓越成本管理体系应用实践[J].中国管理会计,2019(02):87-99.
- [5] 程志刚.我国新能源汽车企业战略成本管理分析[J].重庆文理学院学报(社会科学版),2020,39(01):49-55.