

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2006157109

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

Z 公司基于价值链分析的战略成本管理研究

The Study of Strategic Cost Management of Z Company
Based on Value Chain Analysis

叶 振 海

指导教师姓名: 张 佳 林 教授

专业名称: 会 计 硕 士

(M P A c c)

论文提交日期: 2012 年 10 月

论文答辩日期: 2012 年 月

学位授予日期: 2012 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2012 年 10 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

面对新的国际经济和市场竞争态势，我国企业以往的成本管理方式表现出一定的滞后性，不利于企业核心竞争力的发展和竞争优势的获得。我们面临着严峻的挑战，同时也面临着多样化的机遇。在这样一个竞争激烈的时代，企业应如何把握竞争优势，达到可持续发展的目标，是值得现代学者研究的永恒课题。

本文通过对价值链的内部、外部的分析确定价值链的战略成本管理的两个基本点。对内部价值链分析主要集中在生产环节，采用结构性成本动因和执行性成本动因分析企业和产品作业链，消除不增值的作业活动，实现价值链的不断优化。对外部价值链分析主要集中于供应和分销阶段，通过对供应商和分销商的选择，建立起价值链战略联盟，实现不断增强企业竞争力的目的。在综合分析的基础上，应用复杂性科学的思想分析价值链的战略成本管理体系，实现对战略成本管理的总体把握。

基于价值链的战略成本管理在 Z 公司实施的 analysis，笔者着重对 Z 公司进行全方位的剖析，对公司的 SWOT 分析进一步地全方位地阐述了 Z 公司所具有的优势、机会，也同时罗列了公司面临的劣势与挑战。这样，对公司进行基于价值链的战略成本管理有了一个明晰的认识，然后通过对公司具体问题的排查和分析，找到症结所在，最后对 Z 公司实施基于价值链分析的战略成本管理提出自己的建议和对策。整篇文章从管理学的角度进行分析，为战略成本管理和控制提供了另外一种研究视角，从部分到整体、再从整体到部分，为企业从宏观层和微观层对战略成本管理信息的整体把握和实施控制提供了一种途径。

关键词：价值链分析；战略成本管理；Z 公司

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

Facing new international economic and market competition situation, our enterprise which followed previous cost management mode with certain hysteresis, will hamper the improvement of enterprise's core competitiveness and achievement of competitive edge. We faced with a serious challenge, meanwhile, the diversity opportunity. In such a competitive era, enterprise should grasp the competitive advantage, to achieve the goals of sustainable development, what worth the modern scholars study the eternal subject.

This article through to the value chain of the internal and external analysis to determine the value chain of strategic cost management of the two basic points. The value chain analysis of internal mainly concentrated in production link, using structural cost drivers and execution cost drivers analysis enterprise and products homework chain, remove the value-added activities, and realize the continuous optimization of the value chain. The value chain analysis mainly focus on supply and distribution stage, through the choice of suppliers and distributors, set up the value chain strategic alliances, and realize the aim of increasing the competitive power of enterprise. On the basis of, the application of the science of complexity thoughts of the value chain analysis of strategic cost management system, and realize the strategic cost management of overall study.

Based on the value chain of strategic cost management in the implementation of 555 the company in the Z analysis, this paper focuses on the analysis of the company for all-round Z, SWOT analysis to the company further expounds the Z in all company's superiority, opportunity, meanwhile list the companies face disadvantages and challenges. As such, the company based on value chain of strategic cost management have a clear understanding of, and then the company specific problems spent and analysis, find sticking point, finally to Z company is carried out based on the analysis of the value chain, the strategic cost management put forward its own proposals and countermeasures. The whole thesis analysis from the perspective of management, from part to the overall, so up to the whole to the part , provide anohter research angle of strategic cost management and control, and another way to grasp or control strategic cost management from the macro-economic and micro-economic situation.

Key Words: Value Chain Analysis; Strategic Cost Management; Z Company

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目录

第一章 导论	1
第一节 选题背景及意义	1
第二节 国内外研究动态	3
一、国外研究动态	3
二、国内研究动态	5
第三节 研究结构	7
第四节 论文主要创新点及不足	7
第二章 战略成本管理与价值链理论概述	9
第一节 战略成本管理的基本理论	9
一、战略成本管理的内涵	9
二、战略成本管理的特点	9
第二节 价值链的基本理论	11
一、价值链概念	11
二、不同制造方式下的价值链分析	12
第三节 价值链成本管理的基本内容	13
一、价值链成本管理的两个基本方面	13
二、外部价值链的成本管理	14
三、内部价值链的成本管理	15
第四节 价值链成本管理的基本方法	16
一、战略定位分析法	16
二、成本动因分析法	17
三、作业成本控制法	18
四、建立 ERP 系统	19
第三章 Z 公司战略成本管理的现状	21
第一节 Z 公司简介	21
第二节 Z 公司战略成本管理的现状分析	23
一、SWOT 分析	23
二、Z 公司战略成本管理中存在的问题	27
三、Z 公司战略成本管理存在问题的原因分析	29
第四章 Z 公司基于价值链分析的战略成本管理对策	31

第一节 Z 公司的战略目标	31
第二节 Z 公司价值链分析	32
一、公司外部价值链——行业价值链分析.....	32
二、公司内部价值链分析.....	34
第三节 Z 公司基于外部价值链的战略成本管理对策	37
一、巩固与下游国内分销商的关系.....	39
二、拓展与下游国外分销商的关系.....	40
三、稳固、发展与上游供应商的合作关系.....	41
第四节 Z 公司基于内部价值链的战略成本管理对策	41
一、在战略成本管理中运用作业成本法.....	41
二、运用信息技术发挥价值链在战略成本管理中的最大作用.....	44
三、重视战略外包在战略成本管理中的作用.....	45
结论	47
参考文献	49
致谢	51

Contents

1	Introduction	1
1.1	Background and significance of topics	1
1.2	The domestic and foreign research dynamic	3
1.2.1	Foreign research dynamic	3
1.2.2	Domestic study of dynamic	5
1.3	The structure	7
1.4	Innovations and inadequate	7
2	The strategic cost management and introduction to the theory of value chain	9
2.1	The basic theory of strategic cost management	9
2.1.1	The strategic cost management connotation	9
2.1.2	The characteristics of strategic cost management	9
2.2	The basic theory of value chain	11
2.2.1	Value chain concept	11
2.2.2	Different manufacturing under the way of the value chain analysis	12
2.3	Value chain cost management of the basic content	13
2.3.1	Value chain cost management of two basic aspects	13
2.3.2	The cost of external value chain management	14
2.3.3	Internal value chain of the cost management	15
2.4	Value chain cost management of the basic method	16
2.4.1	The strategic positioning analysis method	16
2.4.2	Cost drivers analysis method	17
2.4.3	ABC costing	18
2.4.4	ERP system	19
3	The status of Z company strategic cost management	21
3.1	Introduction of Z company	21

3.2 Z company strategic cost management present situation	23
3.2.1 SWOT analysis	23
3.2.2 Z company strategic cost management problems	27
3.2.3 Z company cost management in the cause of the problem analysis	29
4 Z company strategic cost management countermeasures based on analysis of the value chain	31
4.1 Z company strategic goals	31
4.2 Z company the value chain analysis	32
4.2.1 The company external value chain analysis	32
4.2.2 The company internal value chain analysis	34
4.3 Z company strategic cost based on external value chain management strategies	37
4.3.1 Consolidate between downstream domestic distributors relationship	39
4.3.2 Expand between downstream foreign distributors relationship	40
4.3.3 Solid, development between upstream suppliers cooperation relationship	41
4.4 Z company based on internal value chain of strategic cost management countermeasures	41
4.4.1 In the strategic cost management, the use of homework cost method	41
4.4.2 Using information technology play value chain in the strategic cost management, the greatest effect	44
4.4.3 Pay attention to the strategic outsourcing in the strategic cost management in the role	45
Conclusion	47
References	49
Thanks	51

第一章 导论

第一节 选题背景及意义

伴随着工业经济的产生，成本管理的概念也因此应运而生。而随着社会化大生产的发展，具有相当规模的现代化企业纷纷出现，也使得成本管理的地位不断地上升。从二十世纪上半叶的泰罗制推行^①，发展到现如今全面综合的科学系统，管理科学所走过的道路是非常漫长的。然而，尽管管理科学从出现到被各大企业广泛接受用时良久，但是在管理科学的发展过程中我们不难发现一条必然的趋势，即成本管理越来越被重视。^②

改革开放以来，我国的企业从自身实际出发，通过不断地积累，也探索出了一条符合中国市场经济特征的成本管理的研究道路。然而由于缺乏实战经验，这些研究也仅仅局限于理论上的探讨，而很少涉及实际的操作和应用的范畴。因此，在以往的研究基础上，我们只有开拓创新，大胆地从实战的角度来探讨成本管理的发展，才有可能突破以往的研究壁垒，在实际的研究领域开创出新的成就。

20 世纪 60 年代兴起的战略管理理论已经成为企业配置资源、协调各种经营活动、完善管理体制和运行机制、形成竞争优势的强有力工具。着眼于未来发展的企业都应该有自己的战略，并围绕战略进行经营管理。

20 世纪 80 年代以后，随着高级制造技术 (AMT)、电脑辅助设计与制造 (CAD/CAM)、弹性制造系统 (FMS)、计算机集成制造系统 (CZMS) 的使用，企业的自动化程度迅速提高，企业的间接费用在产品总成本中的比重日益增大。于是，管理会计原来所采用的方法和假设暴露出很大局限性，提供的成本信息以及得出的分析结论失真，不能为企业成功地制定和实施战略提供支持，甚至产生误导影响，已经不能适应战略管理的要求。在这种背景下，人们提出对传统成本管理的方法进行拓展，构建战略成本管理系统。

^①泰罗在 20 世纪初创建了科学管理理论体系，他这套体系被人称为“泰罗制”，泰罗认为企业管理的根本目的在于提高劳动生产率，而提高劳动生产率的目的是为了增加企业的利润或实现利润最大化的目标。

^②迟晓英，宣国良．价值链研究发展综述[J]．外国经济与管理，2009，(1)：25-30.

在我国传统的成本管理的模式中，往往是以目标利润为导向，以事后核算为重点，并以完全成本法为内容。这种模式是有很多明显的弊端的，例如：没有从长远的角度对公司的未来进行规划；过分重视企业生产经营活动中的生产环节而疏忽了对于销售链的管理；不能够充分地分析市场上的竞争对手的发展前景，无法了解到市场的基本走向；和企业的发展战略的联系不紧密，因为过分依赖对于现有的成本会计系统的分析，因而格外重视财务信息而对于非财务方面的信息重视不足。而纵观我国当前企业的成本管理的现状，显然已经无法满足来自各个利益相关方的需求，既不能满足市场的现有需要，更不能满足企业长远发展的目标。所以，我们只有从实战的角度出发，在以往对于成本管理研究成果的基础上，更应该立足于当前出现的新情况，理论联系实际，才能促进成本管理领域研究的进一步发展。

与之相适应的，我国企业管理模式也发生了巨大的变化。以前企业的竞争往往是个别企业的竞争，成本管理的对象也多是针对企业内部的。而如今我国企业管理模式正在由单个企业的管理模式向价值链体系内多个企业管理模式转变。经济的发展产生了对成本管理在多个相关企业中应用的需要。虽然企业界已经普遍认识到了成本管理的重要性，但如何进行价值链成本管理则缺乏系统的理论与方法支持。近年来，价值链中存在的成本管理问题已经引起工业界和研究人员越来越多的关注。在价值链环境下，产品的设计、开发、生产、运输、分销和服务是由价值链成员企业共同完成的，产品成本是由分布在整个价值链范围内的全体成员共同保证和实现的。但传统的成本控制方法在新的经济环境下具有明显的缺陷：^①

第一，从观念上分析，它保持着传统的成本观念，认为成本管理就是控制产品的生产成本，企业的成本控制范围只限于生产耗费的活动，没有用战略的观念来指导成本管理。成本管理活动具有层次性和整体性，价值链的整体性体现在企业自身流通环节的整合和企业与上下游企业间的整合两个方面。

第二，从范围上分析，传统的成本管理方法局限于本企业内部，没有结合上游供应商与下游销售商的情况进行成本管理，也就是没有站在一个更高的层次来进行成本管理。不少企业仍停留在单体成本管理思想上，即只愿按本企业

^①张继焦. 价值链管理[M]. 北京: 中国物价出版社, 2008: 109-120.

的工作制度安排成本计划，而不愿与外部环境协同运作，因此，应在价值链合作伙伴之间树立大成本管理观念。

第三，在研究方法上，目前成本管理在理论上受会计的影响比较大，虽然战略成本管理、作业成本管理的理论的产生，为价值链成本提供了良好的理论基础，但还应该从多学科交叉角度、全方位地对价值链战略成本管理方法进行研究，完善和发展价值链环境下的成本管理的理论必须重视成本管理过程中的管理科学理论与方法的应用。

第四，研究手段比较落后，价值链是随着网络技术的发展而产生的管理模式，价值链成本管理应该与网络技术相适应，充分利用现代信息技术的成果，不断完善成本管理支持系统。

传统成本管理理论和方法主要关注企业边界内部的成本管理活动，对于价值链环境中企业之间的成本管理、协同与合作则表现出明显的不足。这给企业实践者和成本领域研究人员带来了一个重要的研究课题——对价值链环境下战略成本管理模式的研究。由此，本文运用价值链分析战略成本管理，从提高企业竞争力角度出发，以全局为对象，把企业内部结构和外部环境综合起来，有的放矢地进行战略成本管理，扩大企业成本下降的空间，提高企业总体管理水平，创造企业竞争优势，增强企业的竞争力。

第二节 国内外研究动态

一、国外研究动态

战略成本管理最早于 20 世纪 80 年代由英国学者肯尼斯西蒙兹 (Kenlleth Simmonds) 提出，他从企业在市场中的竞争地位这一视角对战略成本管理理论进行了探讨，认为战略成本管理就是“通过对企业自身以及竞争对手的有关成本资料进行分析，为管理者提供战略决策所需的信息”。

美国管理会计学者 Jack Shallk 和 V.Govindarajan 在 Michael E.Porter 研究成果的基础上，于 1993 年出版了《战略成本管理》一书，通过对成本信息在战略管理的四个阶段，即战略的简单表述阶段、战略的交流阶段、战略的推行阶段及战略的控制阶段所起的作用进行研究，将战略成本管理定义

为“在战略管理的一个或多个阶段对成本信息的管理性运用，利用一系列分析工具，为企业成本管理提供战略透视。”^①他们建立的战略成本管理模式包括：第一，战略价值链分析。指出价值链是对增加一个企业的产品或服务的实用性或价值的一系列作业活动的描述，通过对行业、上下游、自身及竞争对手的价值链分析确定成本管理的方式和方法；第二，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，包括行业定位、市场定位和产品定位；第三，战略成本动因分析。包括宏观的结构性成本动因分析、中观的执行性成本动因分析和微观的作业性成本动因分析等。

欧洲 Cranfield 工商管理学院于 1995 年提出了一种战略成本管理模式，其特点是把战略成本管理的工具运用于问题的诊断以及提出战略定位的选择方案，并根据成本效益分析，对方案进行评估和规划，然后予以执行，通过对执行结果进行评价以及不断学习，开始新的循环过程。该模式认为战略成本管理工具应包括：竞争战略的制定、竞争对手分析和目标瞄准、行业态势分析、成本动因分析、评估组织面临的挑战以及确定自身的目标等，特点是将战略成本管理作为一种工具分析企业的竞争地位。这一模式的开创者 Tony Grundy (1995) 认为，战略成本管理应包括：第一，竞争战略的制定，即企业采用差异化战略或者成本领先战略；第二，竞争者分析和标杆瞄准，即分析竞争对手并评估其地位，由差距中发现问题；第三，进行行业分析，了解行业状况；第四，进行成本动因分析；第五，评估组织面临的挑战，确定战略目标等。^②

1998 年，英国学者 Robin Cooper 和 Regine Slagmulder 提出了以作业成本制度为核心的战略成本管理模式。这种模式的实质是在传统的成本管理体系中全面引入作业成本法，关注企业竞争地位和竞争对手动向的变化。Robin Cooper 认为作业成本法的重点应是战略上的运用，是协助企业形成最优的战略成本管理，并为实施这一战略提供全方位的服务。他建议从企业内部各部门、企业外部和竞争对手等方面进行作业成本分析，向不同部门的人员提供准确的成本核算资料，使企业管理者和全体员工将自身的工作与企业的战略地位联系起来，以达到在降低成本的同时提高企业竞争力的目的。

^① Shank, J.K., V. Govindarajan. Strategic Cost Management [M]. New York, 1994 NY: Free Press.

^② Shannon W. Anderson, Henri C. Dekker. Strategic Cost Management in Supply Chains, Part 2: Executional Cost Management [J]. Accounting Horizons, 2009, (23): 289-305.

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库