

# Interpretation and Application of Value Chain Cost Management—The Application of Value Chain Cost Management in Company A

Cha Li

Hunan Wenchang New Materials Technology Co., Ltd., Loudi, Hunan, 417000, China

## Abstract

In the face of complex and ever-changing domestic and international economic environments, enterprises cannot create and maintain advantages in fierce market competition without scientific and effective cost management methods. Value chain cost management introduces value chain analysis into cost management. By identifying the costs of internal and external value chain links, it reveals cost information related to the competitiveness of the enterprise from multiple aspects, thereby targeted elimination of non value-added links, optimization of low value-added links, and helping enterprises reduce costs and increase efficiency. This paper first interprets the connotation, management principles, and application environment of value chain cost management. Then, taking A company in the manufacturing industry as an example, it discusses the problems and improvement process in A company's value chain cost management, in order to provide effective reference for enterprises to better apply value chain cost management.

## Keywords

value chain cost management; internal value chain; external value chain

## 价值链成本管理的解读与应用——价值链成本管理在 A 公司的应用

李姹

湖南文昌新材科技股份有限公司，中国·湖南 娄底 417000

## 摘要

面对复杂多变的国内外经济环境，企业要想在激烈的市场竞争中创造并保持优势，离不开科学有效的成本管理方法。价值链成本管理在成本管理中引入价值链分析，通过识别内外部价值链环节成本，多方面揭示有关企业竞争力的成本信息，从而有针对性地消除非增值环节，优化低增值环节，帮助企业降本增效。论文先解读价值链成本管理内涵、管理原则和应用环境，后以制造业A公司为例，论述了A公司价值链成本管理中存在的问题及改进过程，以期为企业更好地应用价值链成本管理提供有效借鉴。

## 关键词

价值链成本管理；内部价值链；外部价值链

## 1 引言

随着新一轮科技革命和产业变革对全球创新版图、经济格局、价值链等方面的重塑，企业所处的内外部环境处于持续变化中，无论企业采取何种竞争战略，创新并保持成本竞争优势，已成为每个企业生存和发展必须攻克的难题。在此情境下，价值链成本管理作为一种科学高效的成本管理模式，精准落地后可实现企业成本降低与价值增长的双赢，实现可持续发展。

【作者简介】李姹（1988—），女，中国湖南娄底人，注册会计师、税务师、中级会计师，从事管理会计和企业IPO研究。

## 2 价值链成本管理内涵

迈克尔·波特于1985年在其所著的《竞争优势》中提出：企业创造价值产生于一系列活动之中，采购、生产、销售、服务以及产品开发等，这些活动有机的联系，就形成了企业的价值链<sup>[1]</sup>。企业价值链可以分为内部价值链和外部价值链两部分，内部价值链包括从研发、采购、生产、销售到物流的一连串环节；外部价值链包括横向价值链和纵向价值链，其中，横向价值链通过分析竞争对手来客观评价自身的优劣势；纵向价值链包括供应商价值链和客户价值链<sup>[2]</sup>。

价值链成本管理将价值链分析与成本管理相融合，通过收集和分析价值链各环节的成本信息，准确识别价值链中非增值环节和低增值环节，从而进行高效的成本管理，有的放矢地降

低企业价值链上各环节成本,进而为企业创造并保持竞争优势。

### 3 价值链成本管理原则

#### 3.1 全员参与原则

价值链覆盖企业经营管理的各个环节,每个员工均是环节中的参与者,全员参与成本管理是企业进行价值链成本管理的重要策略之一。建立成本管理标准、完善成本管理流程是保障全员参与成本管理的关键步骤,同时,企业应压实每个员工在其所处环节的责任,通过培训和建立绩效考核机制加强员工的成本管控意识。

#### 3.2 投入产出角度优化成本管理原则

成本管理并非总成本最低,理念上应从投入产出的高度进行降本增效,寻求总体效益最优,摒弃资源消耗“无价值”部分(非增值环节),改善资源使用“低效率”部分(低增值环节)。资源消耗“无价值”体现在:不符合客户需求的设计、质量或者功能等;资源使用“低效率”是指人、钱、物和事的效率低下,主要体现在:库存或者应收账款过多,资金、资产、人员闲置,流程过多或者烦琐,销售结构不合理等。

#### 3.3 重要性原则

企业价值链可细化分割成如下环节:战略规划、项目投资、研发设计、工艺制定、生产运营、采购、销售、物流、质量管理、安全管理、财务管理、人力资源管理、日常管理等,环节众多。在中国众多企业中,仅大规模企业的职能配备较为齐全,其他中小型企业普遍面临管理资源匮乏的问题,这就需要企业在进行价值链成本管理时,秉承重要性原则,对价值链各环节按金额进行倒序排列,紧扣重要性较高的环节进行强化管理,避免出现管理投入大于价值产出的情况。

### 4 价值链成本管理应用环境

#### 4.1 依靠企业文化和管理思维变革,改善管理环境

企业文化是企业的价值观、经营理念等意识观念的集合,是企业在长期的经营过程中形成的一种文化氛围,它可以为企业提供一种共同的价值观和行为准则,使员工能够自觉地维护企业的形象和利益。价值链成本管理要求管理层应充分意识到实行价值链成本管理的必要性和重要意义,自上而下主导企业文化和管理思维的变革,打破部门间壁垒,尤其是业务部门与财务部门的鸿沟,运用业财融合的手段进行价值链成本管理,建立通畅的管理通道。

#### 4.2 信息系统支撑

价值链成本管理离不开信息系统的支撑,企业需配备业财一体化软件收集供应链、生产管理、固定资产等信息,有条件的企业可启用MES生产管理系统、费用报销系统等。信息系统可帮助企业收集零碎的成本数据,通过建立模型快速分析不断变化的成本数据,从而提炼出价值链成本管理的重点并进行有效控制。

#### 4.3 制度保障

制度方面,健全涵盖价值链全过程的管理制度并及时

更新迭代,落实制度执行与考核,有助于企业高效地计划和执行价值链成本管理<sup>[3]</sup>。

### 5 价值链成本管理应用过程—以A公司为例

A公司是一家中型汽车零部件制造公司,在经历两年的高速增长后,受汽车主机厂价格战的影响,出现市场拓展困难、增收不增利的情况。为提升不断下降的毛利率,A公司决定引入价值链成本管理,A公司先对内外部价值链成本管理中存在的问题进行归纳总结,提炼重点,进而直达病灶,精准解决。

#### 5.1 公司内部价值链成本管理存在的问题

秉承“重要性”原则对A公司的内部价值链环节进行成本分析,A公司内部价值链中研发设计、原材料采购、生产制造、营销服务、质量管理五个环节占总成本比重较大,下文对这五个核心业务环节进行问题剖析。

##### 5.1.1 研发设计阶段未设立目标成本

随着汽车零部件行业内卷加速,国内市场已从国产化初期的卖方市场转变为买方市场,A公司所处的细分行业不乏资金及技术实力雄厚的竞争者,A公司几乎没有定价权。观察A公司的新品报价流程如图1所示。

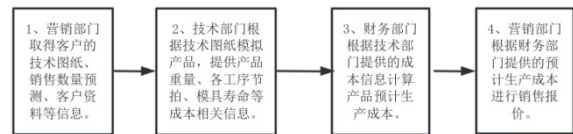


图1 A公司的新品报价流程

图1流程中并未对研发设计阶段设定目标成本,导致极易出现报价后项目流产,或者被动接受客户要求的低售价而被压缩毛利空间。

##### 5.1.2 原材料采购成本偏高

从A公司的年报中可以看出,A公司近两年原材料占主营业务成本的比例为72%左右,占比较大;A公司前五大供应商采购成本占年采购成本总额的75%以上,供应商集中度较高。A公司原材料选择有实力的供应商发展合作关系,但通常有实力供应商的讨价还价能力强、报价高,A公司的议价能力相对较弱,导致A公司的采购价格难以与销售价格保持同步下降,且供应商对支付方式中的现款比例要求较高,原材料综合采购成本偏高。

##### 5.1.3 生产环节存在低效和浪费

A公司产能利用率不高,究其原因因为设备故障率较高,另外,A公司现场空间有限,未进行合理规划,造成现场等料现象时有发生,最终体现在生产效率低下、加工成本居高不下。

##### 5.1.4 销售订单未经梳理,导致销售结构不合理、生产计划性较差

查看A公司年报,可以看出各类产品的毛利率差别明显,不同年份之间销售结构变动对平均毛利率影响较大。A公司同一客户不同产品的交付难易程度、毛利率均不同,接到的

订单有时会超过理论产能,但A公司并未对销售订单进行有效梳理和分析,仅依据客户的催促紧急度来判断销售订单生产的优先级,可能错失毛利率较高的产品订单。在生产管理方面,A公司缺乏科学的生产计划,A公司不同类型产品共用大部分设备,共用设备在切换生产不同类型产品时空置时间较长,A公司因同一时间段生产计划规划性较差,在不同产品类型间频繁切换,造成人员、设备、电力低效浪费。

### 5.1.5 质量体系不健全

质量好对对产品成本的影响主要体现在内部不良报废损失、外部退换货和索赔损失,A公司每年均制定产品合格率指标,但一直未有较大提升,质量管理部门对质量问题分析原因并制定改进措施,但未对质量问题进行严肃追责,对改进措施落实不到位,导致员工对产品质量不重视,产品合格率难以有效提升。另外,汽车零部件企业经常面临客户的质量体系审核,A公司个别部门因重视度不够而问题频出,甚至出现整改后仍未过审而丢失新品开发资格的情况。

## 5.2 公司外部价值链成本管理存在的主要问题

与下游客户之间联动关系较弱。制造企业需要以顾客为中心,生产符合客户需求的产品<sup>[2]</sup>。A公司没有深入挖掘客户潜在的需求,与下游客户之间的联动关系较弱,未有效利用联动关系进行以提高客户价值为目标的成本控制。

## 5.3 A公司内部价值链成本管理优化过程

### 5.3.1 研发阶段导入目标成本设计法

A公司在研发阶段导入面向成本的设计,以市场为导向,将目标成本设置为“竞争性市场价格-目标利润”,对成本控制直接从业务的下游前推至业务的上游。在目标成本设计法下,A公司技术部通过同业学习、研发标准化、材料替代等方法不断修订设计方案,使产品设计成本控制在目标成本以内。另外,A公司通过后续的研发试制和生产活动,不断进行比较分析,优化工艺设计方案,控制实际生产成本不高于产品设计成本。

### 5.3.2 优化采购策略降低采购成本

A公司为有效化解原材料供应商集中带来的问题,集中精力开发原材料二供,重要原材料开发三供,通过同行比价、价格谈判等方式降低采购价格;不同供应商对应的定价机制不同,A公司每月根据铝价变动情况灵活选择供应商集中采购,不断降低采购成本。A公司虽压低供应商价格,始终坚持诚信合作,按时支付货款,与供应商形成了战略合作伙伴关系,随着供应关系的稳定,供应商逐步放低了付款方式中对现款的比例要求。

### 5.3.3 改善生产环节的低效和浪费

A公司提高设备产能利用率,主要从以下几点着手:一是同类设备尽量选购同种经济合理、生产适用、运行有效、维修便捷的设备;二是落实生产设备的“三级保养制”,一级保养即日常维护保养由操作工负责,利用交接班的时间,二级保养以操作工为主,维修工辅导,利用月末盘点时间,三级保养以维修工为主,根据主要零配件的寿命台账,列明设备的检修计划,按计划更换主要零部件;三是制定设备安

全使用的规章制度,加强事故易发点的检查控制,从源头杜绝故障的发生。另外,A公司对呆滞物料和设备进行清理,果断“断舍离”,腾挪更多现场车间,按生产流程的最短路径重新规划生产现场,减少在制品流转时间,提高工作效率。

### 5.3.4 梳理销售订单,改善销售结构不合理,提高生产计划性

为制定科学的生产计划,A公司在销售订单下达生产前增加销售订单整理环节,在销售订单超过生产产能的情况下,对销售订单进行筛选,优先满足高毛利率的销售订单和战略性客户的销售订单,低毛利率的销售订单在产能紧张的情况下不接单或者延迟接单;然后对已接销售订单按交货期进行分类合并,交货期在一个星期内的同类型产品同批量生产,减少共用设备的切换时间,提高生产效率,降低单位固定成本。

### 5.3.5 实施全面质量管理

实施全面质量管理,一是质量检验标准要合理并控制到位;二是应对质量问题进行ABC分类法,A类代表发生频率较高且金额较大的质量问题,B类代表发生频率较高但金额不大的质量问题,C类代表发生频率较低但金额较大的质量问题,D类代表频率较低且金额不大的质量问题。A公司对A类问题集中精力尽快改进和严肃追责,B类问题和C类问题重要性次之,D类问题在企业有余力时处理;三是将客户的质量体系审核列入公司级KPI,对影响客户审核结果的部门进行绩效扣分或者否决制,加强对质量体系的日常培训、考核与检查跟踪。

## 5.4 A公司外部价值链成本管理优化过程

加强与下游客户之间的联动,双向控制成本。A公司技术部门通过分析客户下游生产方案,发现公司生产流程中个别工序虽为客户要求,但实际为非增值环节或低增值环节,通过与客户协商,A公司取消非增值环节和部分低增值环节,同时将低增值环节的成本适当让利至客户,有利于A公司和客户同时降低成本。

## 6 结语

价值链成本管理将价值链分析和成本管理相结合,在帮助企业降本增效、形成成本领先优势方面作用显著。论文从价值链成本管理内涵、管理原则、应用环境三个方面对价值链成本管理法进行解读,并结合A公司的案例详细阐述了价值链成本管理的应用过程。每个企业因所处行业、企业发展阶段不同,其进行价值链成本管理的着重点及思路亦有差异,企业在使用价值链成本管理法时需因地制宜,消除企业非增值环节,改善低增值环节,优化企业价值链,建立长期竞争优势。

## 参考文献

- [1] 冷继波.价值链视角下成本管理问题研究[J].财会通讯,2011(8).
- [2] 李芳菲.基于价值链的G汽车制造企业成本管理研究[D].重庆:重庆理工大学,2022.
- [3] 温素彬,朱夏,李慧.价值链成本管理的解读与应用案例——价值链成本管理在PZ公司的应用[J].会计之友,2023(2).