

工商管理学术文库

价值链成本控制研究

JIAZHILIAN CHENGBEN

KONGZHI YANJIU

罗红雨◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

价值链成本控制研究

罗红雨 著



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京



图书在版编目 (CIP) 数据

价值链成本控制研究/罗红雨著.

北京: 中国经济出版社, 2013. 5

ISBN 978 - 7 - 5136 - 1789 - 5

I. ①价… II. ①罗… III. ①成本管理—研究 IV. ①F275. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 192392 号

责任编辑 严 莉

责任审读 霍宏涛

责任印制 常 毅

封面设计 华子图文

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京市媛明印刷厂

经 销 者 各地新华书店

开 本 880mm × 1230mm 1/32

印 张 10.25

字 数 249 千字

版 次 2013 年 5 月第 1 版

印 次 2013 年 5 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 1789 - 5/F · 9441

定 价 40.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010-68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010-68359418 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010-68344225 88386794

序

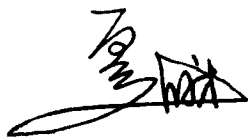
在高新技术蓬勃发展、企业竞争日趋激烈、生产组织形式发生重大变革的今天,为了适应企业经济环境的巨大变化,西方企业管理思想也发生了重大变革,形成了新的企业观和企业管理思想。新的企业观认为,企业本身是一个由此及彼、由内到外的作业链。从价值的形成过程来看,企业作业链又表现为企业价值链,企业整个价值链的形成与运行过程,既是成本的耗费过程,又是价值的形成过程。为了适应新的市场环境,价值链成本控制已成为成本控制理论与实践的新趋势,是对传统成本控制理论与方法的继承与发展。为了满足企业管理当局的需要,应从不同层面进行价值链成本控制的研究。本书作者罗红雨博士从企业组织的视角,围绕如何发掘价值链中的成本降低和价值提高问题,进行了系统而深入的探索与研究。

罗红雨博士的《价值链成本控制研究》一书,是一部探讨新的市场环境下价值链成本控制的理论、方法及保障体系的力作。该书是在作者博士学位论文的基础上修订而成的。该书采用规范分析与案例研究、逻辑分析与历史分析相结合的研究方法,从分析价值链成本控制的理论基础入手,深入地研究了价值链成本控制的理论框架及集成方法,提出了产品研发、采购、生产、销售等价值链环节成本控制策略与方法,构建了价值链成本控制理论有效

实践的保障体系,剖析了格兰士公司实施价值链成本控制的典型案例。

纵观成本会计的发展历史,我们发现,成本控制理论与方法的演化总是与经济社会的发展、科学技术的进步、组织形态的变革和企业思想管理的变迁等共生互动的。及时探索与总结它们共生互动的规律,并创新成本控制的理论与方法,是每一个会计理论工作者应担当的学术责任。罗红雨博士作为一名青年学者,正是结合上述时代特征和经济社会发展趋势,进行了深入的研究与有益的探索。该著作立足战略背景,放眼国际视野,注重学科交融,落脚中国实际。在研究中引入微观经济学、信息经济学、企业组织理论、协同管理理论、价值链理论等相关理论,系统阐述了价值链各环节的成本控制策略及跨企业成本控制理念与方法,具有鲜明的跨学科研究特征。作者在研究中不仅提出了有实践价值的对策建议,而且提出了颇有创新的见解。作者提出的关于价值链相关企业整体成本优化的理念、价值链成本控制方法体系必须是多种成本控制方法集成的建议、引入协同管理强调沟通协作的成本控制理念以及价值链企业间信息共享和协同成本控制是继物流成本控制之后作为“第四利润源”的观点等,都是使人耳目一新的创新之处。

《价值链成本控制研究》作为罗红雨博士的第一本专著,所表现出的探索精神和创新意识令人欣慰,因此我乐于为其作序,并希望罗红雨博士继续坚持自己的研究方向,孜孜不倦地深入研究,不断有新的成果与大家分享。



2012年8月于武汉

前 言

在人类社会发展历程中,面对稀缺的资源 and 适者生存的竞争法则,成本控制是人类永恒的话题。成本控制实践与理论的产生和发展,同经济活动的演进、竞争层级的上升、科学技术的发展、生产方式的变革、顾客需求的个性化等经济社会环境密切相关。

随着全球经济一体化步伐的加快和信息技术的飞速发展,企业间的竞争已转向价值链之间的竞争。价值链企业为了生存和发展,对消费需求的快速反应,不仅要合理配置企业内部的资源,更要借助于产业价值链,利用价值链相关企业的资源和能力,因此价值链构建、协同与优化等方面成为现代经济管理的前沿课题。虽然传统成本控制理论和方法曾经在经济管理活动中发挥了巨大作用,但已不能完全适应飞速发展的市场现状,因此,为了适应新的市场环境,笔者认为价值链成本控制必将成为成本控制理论和实践的新趋势。价值链成本控制是在战略合作理念指导下,对生态环境变化所作的一种适应性变革。价值链成本控制是对传统成本控制的继承和发展,它是一种跨企业的成本控制理论,将着眼于企业内部的传统成本管理理论和方法拓展到整体价值链中,既注重企业内部价值链,同时强调企业外部价值链。基于产品全生命周期理论,价值链企业间运用协同产品研发、协同制造及协同销售的基本思想,通过对价值链中物资流、信息流和资金流的成本控

制活动,从而实现价值链企业的共赢。

目前国内外的学者,对价值链成本控制理论与实践的探索比较零碎,缺乏全面深入的系统研究。笔者认为,研究价值链成本控制的理论基础,构建价值链成本控制的方法体系、运行体系和保障体系,对价值链成本控制的理论体系完善和成本控制实践具有重大价值。同时,该研究对于欠发达的中国市场经济而言,更具有重大的现实意义。

该研究主题主要采用规范研究与实证研究(案例研究)相结合、逻辑分析与历史分析相结合的研究方法,从分析价值链成本控制的理论基础入手,研究价值链成本控制的方法体系,协同产品研发、采购、生产、销售等价值链环节的运营体系和价值链成本控制理论有效实践的保障体系。该专题研究的主要问题与研究结论如下:

第1章是价值链成本控制的理论基础。价值链成本控制是以价值链企业整体成本优化为目标,由价值链联盟企业共同参与的涉及产品全生命周期的成本控制活动。它的理论基础主要有价值链理论、协同管理理论和现代组织理论(包括组织形式、组织学习与创新、组织变革与再造理论)等,它们分别从不同角度对价值链成本控制理论的构建提供相应的理论支撑,奠定必要的学科基础。

第2章是价值链成本控制的框架体系。该章以价值链成本控制目标为逻辑起点,全面论述了价值链成本控制的原则、特征和主要内容,以及目标成本、产品全生命周期成本、作业成本、价值工程与并行工程等技术方法的集成综合运用,构建了价值链成本控制的框架体系。

第3章至第6章根据价值链的结构与运行特点论述了价值链各环节的成本控制策略、方法和关键点。以产品全生命周期为时间维度,价值链为空间维度,分别从产品研发、采购、生产和销售等

方面研究了价值链各环节的成本控制策略与方法。

第3章详述研发环节价值链成本控制。研发环节成本控制体现事前成本控制的基本思想,是价值链成本控制的首要环节。该环节对产品全生命周期后续环节的成本控制具有重要约束作用。基于顾客价值最大化理念,通过供应商、顾客早期参与产品研发活动,对产品功能认知、市场定位和成本控制均具有重大影响,跨职能及跨组织团队的协同研发是该环节重要的成本控制策略,价值工程和并行工程、目标成本等是该环节成本控制的主要方法。

第4章详述采购环节价值链成本控制。本章在剖析传统采购思想缺陷的基础上,论述了当代战略采购思想在采购环节成本控制中的优势。基于总体拥有成本最小化理念的战略采购思想是适应价值链成本控制的战略创新,它克服了传统采购中过于强调采购价格的缺陷,关注采购活动中采购物资价格、质量、交货期和服务等维度的平衡,达到采购商总体拥有成本最优化目标。对采购商来说,与供应商的实时沟通、对供应商的选择与评价、和供应商战略合作关系的构建与维护等措施是采购环节价值链成本控制的主要途径。

第5章详述生产环节价值链成本控制。随着精益生产、敏捷生产、柔性生产等生产方式的出现,生产环节成本控制的环境发生了变化。生产环节价值链成本控制要提高原料、机器设备等生产资料利用率和人力资源效率,必须引入现场成本控制、目视成本控制等新的成本控制手段,同时利用并行工程和价值分析等技术方法进行工艺优化及内部价值链分析。另外,要运用精益思想中的5S管理理念,挖掘并消除不增值环节,实现成本控制精细化。

第6章详述销售环节价值链成本控制。随着现代经营管理活动中对市场营销日益重视,从销售方定义的传统4Ps营销理论已被从顾客视角界定的4Cs营销理论所替代。重点研究了价值链中与

分销商和顾客密切相关的分销渠道成本控制和顾客成本控制策略和方法,以及销售环节成本控制的新理念——协同营销思想。

第7章从组织形式、信任与信息共享、激励与收益分配机制、企业文化等方面构建了理论有效指导实践的价值链成本控制保障体系。具体分为以下四个方面:(1)融合组织网络化、扁平化、虚拟化思想的价值链战略联盟是价值链成本控制保障体系的组织基础。构建价值链企业间的战略联盟组织形式可减少价值链企业间的交易成本。(2)价值链企业间以信任为基础的信息共享机制是价值链成本控制保障体系的关键。价值链相关企业的成本信息适度透明将成为成本控制的新趋势。(3)价值链企业间的激励和收益分配机制是价值链成本控制保障体系的核心。设计并实施公平、有效的激励机制和成本分摊与收益分配机制是价值链企业间维持诚信合作的基石。(4)价值链企业中以人为本的文化氛围和鼓励创新的管理制度设计是价值链成本控制保障体系的支柱。价值链企业人本文化构建、技术和管理制度创新是价值链企业打造并保持成本优势的战略举措,也是价值链企业追求卓越业绩和竞争优势的路径。

第8章是价值链成本控制的案例分析。有三十余年辉煌业绩的格兰仕公司,是实施低成本战略的成功典范之一,已引起理论界和实业界的高度重视,被称为“格兰仕现象”或“格兰仕模式”,本部分以格兰仕公司为价值链中的核心企业,在实地调研和广泛搜集文献资料的基础上,对其价值链成本控制理念进行系统剖析和理论总结。

本项研究的创新之处主要体现在以下方面:(1)基于价值链相关企业整体成本优化的理念,构建了包含方法体系、运作体系和保障体系的价值链成本控制框架体系,拓展并完善了价值链会计中成本控制子课题的研究。(2)构建了由产品全生命周期成本法、目

标成本法、作业成本法、价值工程与并行工程、总体拥有成本、跨组织成本等集成的价值链成本控制方法体系。(3)提出基于信任的成本信息透明度概念,认为价值链企业间信息共享和协同成本控制是继物流成本控制之后的“第四利润源”。

本书进一步研究的方向:低碳经济下绿色价值链环境成本控制的理论与方法、价值链财务流成本控制等问题。

| CONTENTS | 目 录

第1章 导论 | 001

1.1 研究背景和意义 / 001

1.1.1 当代成本控制环境 001

1.1.2 成本控制演进与价值链成本控制命题 002

1.1.3 研究意义 003

1.2 国内外相关文献述评 / 004

1.2.1 价值链文献述评 004

1.2.2 价值链成本控制文献述评 009

1.3 研究内容和概念界定 / 030

1.4 研究方法和研究思路 / 035

第2章 价值链成本控制理论基础 | 037

2.1 价值链理论 / 037

2.1.1 价值链理论的演进 038

2.1.2 价值链理论与成本控制的关系 046

2.2 现代协同管理理论 / 047

2.2.1 协同学引论 047

2.2.2 协同管理理论 049

2.2.3 协同管理理论与价值链成本控制的关系 ... 052

2.3 现代企业组织理论 / 053

2.3.1 企业组织形态理论	053
2.3.2 组织再造理论	059
2.3.3 组织学习与组织创新理论	061
2.3.4 现代组织理论与价值链成本控制的关系 ...	067

本章小结 / 068

第3章 价值链成本控制的框架体系 | 071

3.1 价值链成本控制的环境 / 072	
3.1.1 市场环境的变化	072
3.1.2 制造环境的变化	073
3.1.3 管理环境的变化	073
3.2 价值链成本控制的目标 / 074	
3.3 价值链成本控制的原则 / 076	
3.3.1 一般原则	077
3.3.2 信息质量原则	080
3.4 价值链成本控制的任務 / 081	
3.5 价值链成本控制的特点 / 082	
3.5.1 成本概念的拓展	083
3.5.2 成本避免	083
3.5.3 质量、时间、成本之间的平衡	084
3.5.4 流程导向	084
3.6 价值链成本控制的内容 / 085	
3.6.1 企业内部价值链成本控制	085
3.6.2 企业外部价值链成本控制	086
3.7 价值链成本控制方法集成 / 087	
3.7.1 产品生命周期成本法	087

3.7.2 组织间成本控制方法	093
3.7.3 目标成本法	101
3.7.4 作业成本法	103
3.7.5 价值工程	109
3.7.6 价值链成本控制方法集成	114

本章小结 / 116

第4章 研发环节价值链成本控制 | 117

4.1 产品研发前沿理论——集成产品开发(IPD) / 117	
4.1.1 IPD 的核心思想和基本框架	118
4.1.2 IPD 中的流程重组	120
4.1.3 IPD 中的产品重组	121
4.2 价值链企业的合作研发效应分析 / 122	
4.3 产品研发理念与研发设计成本分析 / 124	
4.3.1 产品研发设计的要求	125
4.3.2 产品设计的方法	126
4.3.3 产品研发设计成本控制	127
4.4 研发环节成本控制策略 / 128	
4.4.1 重视科技创新	128
4.4.2 运用并行工程	129
4.4.3 优化工艺流程	130
4.4.4 降低理论工时	132
4.4.5 降低材料需求量	133
4.4.6 运用 ECSR 原则优化产品结构设计	133
4.4.7 供应商早期参与	135
4.5 研发环节价值链成本控制方法 / 138	

4.5.1 产品目标成本的制定与分解	138
--------------------------	-----

4.5.2 设计阶段降低成本的方法	142
-------------------------	-----

本章小结 / 143

第5章 采购环节价值链成本控制 | 145

5.1 采购管理演进与价值链战略采购 / 146

5.1.1 采购发展历程	146
--------------------	-----

5.1.2 传统采购缺陷	147
--------------------	-----

5.1.3 战略采购的基本思想	149
-----------------------	-----

5.2 采购成本及其分析 / 154

5.3 采购环节价值链成本控制策略 / 157

5.3.1 运用战略采购思想	157
----------------------	-----

5.3.2 优化采购流程	160
--------------------	-----

5.3.3 合理有效的组织控制	160
-----------------------	-----

5.3.4 高素质的采购团队成员和采购业务的 制度化 管理	161
--	-----

5.3.5 采购价格管理	162
--------------------	-----

5.4 降低采购成本的具体措施 / 162

5.4.1 确定合理的采购批量和制定严格的 质量标准	162
-------------------------------------	-----

5.4.2 选择通用物料或替代材料	163
-------------------------	-----

5.4.3 实行阳光采购	163
--------------------	-----

5.4.4 严格货款支付流程	164
----------------------	-----

5.4.5 灵活采用多种采购形式	164
------------------------	-----

5.5 采购环节价值链成本控制的关键控制点 / 165

5.5.1 实施供应商管理	165
---------------------	-----

5.5.2 供应商关系管理..... 169

本章小结 / 171

第6章 生产环节价值链成本控制 | 173

6.1 现代企业生产环境及其对成本控制的影响 / 173

6.1.1 生产环境分析..... 173

6.1.2 现代企业生产环境分析..... 174

6.1.3 面向21世纪的先进制造与管理模式 177

6.2 生产环节价值链成本控制策略 / 183

6.2.1 现场成本控制..... 183

6.2.2 目视管理..... 189

6.2.3 生产流程再造和生产工艺优化..... 191

6.3 精益生产中的成本控制理念 / 194

本章小结 / 196

第7章 销售环节价值链成本控制 | 199

7.1 价值链销售管理的基本思想 / 200

7.1.1 价值链销售管理的主要内容..... 201

7.1.2 价值链销售模式分析..... 203

7.1.3 价值链销售渠道..... 204

7.1.4 价值链销售战略的目标..... 205

7.2 分销渠道成本控制策略 / 206

7.2.1 渠道设计决策..... 207

7.2.2 销售商控制决策..... 208

7.3 顾客关系管理与顾客成本分析 / 209

7.3.1 顾客关系管理..... 210

7.3.2 顾客成本分析..... 212

7.4	顾客成本控制策略 / 213	
7.4.1	顾客货币成本的控制策略	213
7.4.2	顾客非货币成本控制策略	214
7.5	销售环节价值链成本控制新理念——协同营销 / 217	
7.5.1	协同营销的概念及其运用的前提条件	217
7.5.2	协同营销方式	219
7.5.3	协同营销对成本控制的影响	221

本章小结 / 222

第8章 价值链成本控制保障体系构建 / 225

8.1	价值链企业的组织平台 / 225	
8.1.1	战略联盟	226
8.1.2	跨职能团队	230
8.2	价值链企业的信任和信息共享机制 / 234	
8.2.1	价值链企业间的信任机制 / 234	
8.2.2	价值链企业间信息共享	237
8.3	价值链企业的激励与收益分配机制 / 242	
8.3.1	价值链企业的激励机制	242
8.3.2	价值链企业收益分配机制	244

8.4 价值链企业文化 / 248

本章小结 / 251

第9章 案例分析:格兰仕公司价值链成本控制实践 | 253

9.1	格兰仕公司背景资料与发展战略 / 253	
9.1.1	低成本战略	255
9.1.2	竞合战略	257

9.2	格兰仕价值链各环节成本控制 / 258	
9.2.1	研发环节成本控制	258
9.2.2	采购环节成本控制	264
9.2.3	生产环节成本控制	267
9.2.4	销售环节成本控制	271
9.2.5	其他环节成本控制	274
9.3	格兰仕成本控制保障体系 / 278	
9.3.1	组织扁平化	278
9.3.2	信息共享	279
9.3.3	企业文化	281
9.4	格兰仕案例评价与启示 / 286	

第10章 研究结论 | 289

10.1	主要研究结论 / 289
10.2	研究创新 / 290
10.3	研究不足 / 291
10.4	未来研究方向 / 291

主要参考文献 | 293

后记 | 303

索引 | 305