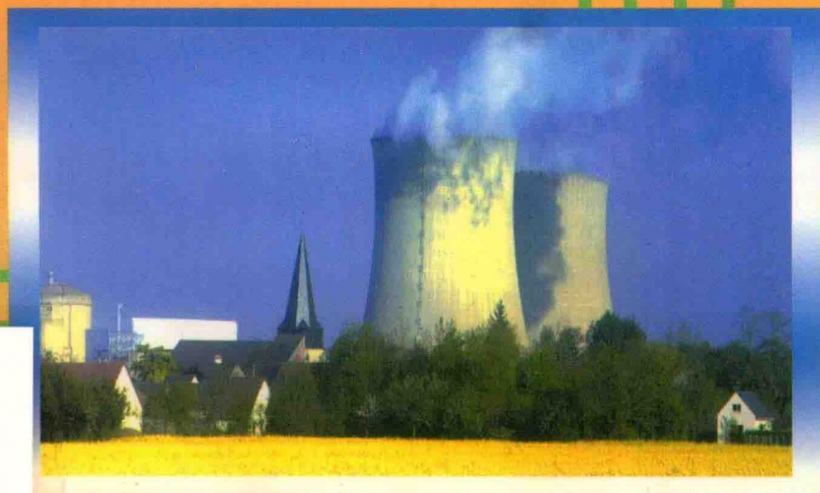


火电企业价值链 战略成本管理

牛东晓 刘崇明 著



辽宁大学出版社

火电企业价值链 战略成本管理

牛东晓 刘崇明 著

辽宁大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

火电企业价值链战略成本管理 / 牛东晓, 刘崇明著.
—沈阳: 辽宁大学出版社, 2010. 9
ISBN 978-7-5610-6174-9

I. ①火… II. ①牛…②刘… III. ①火电厂—工业
企业管理: 成本管理 IV. ①F407.616.72

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 187130 号

出 版 者: 辽宁大学出版社有限责任公司

地址: 沈阳市皇姑区崇山中路 66 号

邮政编码: 110036

印 刷 者: 北京广达印刷有限公司

发 行 者: 辽宁大学出版社有限责任公司

幅面尺寸: 145mm×209mm

印 张: 7.25

字 数: 188 千字

出版时间: 2010 年 9 月第 1 版

印刷时间: 2010 年 9 月第 1 次印刷

责任编辑: 马 静

封面设计: 水木时代(北京)图书中心

责任校对: 李素梅

书 号: ISBN 978-7-5610-6174-9

定 价: 18.00 元

联系电话: 024-86864613

邮购热线: 024-86830665

网址: <http://www.lunpshop.com>

电子邮件: lnupress@vip.163.com

作者简介



牛东晓,男,1962年10月出生,博士,教授,博士生导师。现任华北电力大学经济与管理学院院长兼MBA教育中心主任、工商管理博士后科研流动站负责人。兼任国际能源经济学会中国委员会常务理事、管理科学与工程学会常务理事、《IGJEI》、《华东电力》、《科学与科学技术管理》等期刊的编委或理事。2007年获得“新世纪百千万人才工程国家级人选”,曾获得“国务院政府特殊津贴”,以及“教育部新世纪优秀人才”、“河北省第三届高等学校教学名师奖”、“首届北京市教学先锋”等荣誉。

先后负责国家自然科学基金项目4项,省部级重大项目3项,负责企业科研项目共34项,其中获得7项省部级成果奖,在国内外发表论文144篇。其中,SCI检索15篇,EI检索46篇,国际发表31篇,中文核心期刊87篇,著作4部。



刘崇明,男,1966年10日出生。技术经济及管理专业博士,华北电力大学经济与管理学院财务管理学副教授,现任财务管理教研室主任、财经研究所所长。

多年从事财务管理、资本运营、证券投资、项目投融资与管理等领域的教学与科研工作。在企业财务管理、资本运营、证券投资理论与实务、工程经济与项目投资等方面均有大量研究成果,多次获得教学优秀奖和先进工作者称号。在核心期刊上公开发表论文40篇,其中EI检索10篇,ISTP检索5篇,出版著作2部,主持科研项目6项。

前 言

在电力市场机制下,火力发电企业的竞争,关键是成本的竞争,长远的、全局的、系统的、科学的成本管理是火电企业核心竞争力的基础。本书将价值链理论、成本战略管理和作业成本法联系起来,试图建立一个完整的火电企业价值链战略成本管理体系。

企业是由一个有机结构的价值链联结构成的。按照所包含的范围大小及联结关系的不同,价值链可分为企业内部价值链和企业外部价值链。企业内部价值链可按照组织层次分为企业价值链、各业务单元的价值链和各业务单元内部的价值链。企业外部价值链是指与企业具有紧密联系的外部行为主体的价值活动,根据企业所处的行业位置又可以分为纵向价值链和横向价值链。纵向价值链又可以分为供应商价值链和购买商价值链。因此,企业内部价值链和企业外部价值链分别是从价值创造角度理解的企业内部作业链和企业外部活动链。

将财务战略内容与价值链的分类相结合,我们认为基于价值链的财务战略活动,可以分为基于内部价值链的财务战略和基于外部价值链的财务战略。外部价值链财务战略又可以分为纵向价值链财务战略和横向价值链财务战略。纵向价值链财务战略进一步细分为上游供应商价值链财务战略和下游销售商价值链财务战略。横向

价值链财务战略包括企业水平联系的竞争者、协作单位、建设者、检修者等战略。内部价值链的财务战略主要研究资金、成本在企业内部的流动相结合的一种成本管理过程。本书的研究思路就是首先尝试从内、外部价值链的两条主线索,横、纵两条次线索来对火电企业财务战略进行研究。

战略管理是企业的高层领导为了保证企业持续经营和不断发展,根据对企业内部条件和外部环境的分析,对企业的全部生产经营活动所进行的根本性和长远性的谋划和指导。战略成本管理是战略思想在成本管理中的具体运用,即企业如何利用成本信息进行战略选择,在不同战略选择的情况下如何组织成本管理。它要求企业从战略的高度根据企业内外部环境的变化对成本实施管理,管理人员要运用专门方法提供企业本身及其竞争对手的分析资料,提供材料采购、产品生产及销售、客户服务等一系列与作业活动有关的决策成本信息,并进行分析与考核,以促进企业保持长久的竞争优势。

作业成本管理是以提高客户价值,增加企业利润为目的,是基于作业成本法的新型集中化管理方法。它是以“成本驱动因素”理论为基本依据,根据产品生产或经营过程中发生和形成的产品与作业,对成本发生的动因加以正确分析,选择“作业”为成本计算的对象,归集和分配生产经营费用,进而形成控制和节约成本的一种成本核算与成本管理控制相结合的全面成本管理制度。同时也是为了实现组织竞争战略,增加顾客价值,在对作业及价值链全面分析的基础上,利用作业成本核算或作业成

本法提供的信息,面向企业经营管理全过程,包括市场需求分析、研制开发、产品设计、材料采购、生产、质量检验、销售、售后服务等所有环节的系统化、动态化和前瞻性的成本控制方法。

本书第1~6章是对火电企业财务战略和具体策略的研究。把战略管理和价值链管理进行有机结合,将财务战略管理目标锁定在价值链的每个环节上,创建了基于价值链分析的火电企业财务战略框架,提出了内、外价值链财务战略和纵、横价值链财务战略的概念,并对每一个具体的价值链财务战略进行了研究。内容包括价值链财务战略体系、上游供应商的选择战略、内部价值链成本企划、下游竞价上网策略、横向检修等外包战略。

本书第7~10章是火电企业的战略成本管理研究。以战略成本管理理论思想为指导,从战略定位、价值链分析、绩效评价三个部分分析和构建了火电企业战略成本管理系统,指出了战略成本管理在火电企业运用的意义,从SWOT维度和竞争维度进行火电企业成本管理的战略定位分析,确定成本管理的总体竞争战略。根据价值链理论,以火电企业内、外部价值链为导向,实施价值链分析、成本动因的识别、价值链成本的计算,制定相应的成本控制战略和措施。最后,采用BSC灰色关联度绩效评价模型对火电企业的战略成本管理绩效进行评价。

本书第11~14章是基于价值链分析的火电企业作业成本管理应用研究。重点对火电企业价值链进行了深入分析,结合作业成本管理理论方法,设计出火电企业作业成本管理模型。运用作业成本核算方法对火电企业的

重点成本系统进行全面的管理,提出了案例研究。从价值链的优化入手,提出对其成本进行持续性的控制措施,这些措施对火电企业作业成本进行有效管理和控制具有现实意义。

本书参考了大量的国内国外的相关文献研究成果,在此一并表示感谢。限于作者水平,书中疏漏错误之处,敬请有关专家和广大读者批评指正。

作 者

2010年9月

目 录

第 1 章 企业价值链与财务战略	(1)
1.1 价值链理论	(1)
1.2 企业财务战略	(4)
1.3 基于价值链的企业财务战略	(7)
1.4 价值链财务战略的制订	(11)
第 2 章 基于价值链分析的火电企业财务战略	(13)
2.1 火电企业财务战略环境分析	(13)
2.2 火电企业财务战略目标	(17)
2.3 基于价值链分析的火电企业财务战略框架	(20)
第 3 章 基于价值链的火电企业上游供应商的 选择战略	(26)
3.1 火电企业上游供应商选择的重要性	(26)
3.2 影响火电企业上游供应商选择的主要因素	(26)
3.3 火电企业煤炭供应商的评价指标体系	(27)
第 4 章 基于价值链的火电企业成本战略管理	(33)
4.1 价值链成本战略的基本思想	(34)
4.2 作业成本法、成本企划与价值链分析的融合	(35)
4.3 火力发电企业价值链成本战略分析	(38)
4.4 火电企业成本战略企划案例	(44)

第 5 章 基于价值链的火电企业上网电价制定及	
竞价策略	(48)
5.1 发电企业竞价策略研究方法	(48)
5.2 基于价值链的发电竞价策略模型	(48)
5.3 基于价值链的火电企业竞价策略模型结论	(53)
第 6 章 基于价值链的火电企业横向财务战略	(54)
6.1 基于价值链的外包战略概述	(55)
6.2 火电检修市场化的必然性	(56)
6.3 火电厂发电机组检修策略模型	(57)
6.4 检修策略模型算例	(60)
6.5 火电检修市场化策略的实施	(61)
第 7 章 战略成本管理理论与系统构建	(64)
7.1 战略成本管理概述	(64)
7.2 战略成本管理在火电企业的应用	(69)
7.3 火电企业战略成本管理系统的构建	(72)
第 8 章 火电企业成本管理的战略定位	(77)
8.1 火电企业成本管理的战略定位分析	(77)
8.2 火电企业成本管理的战略定位	(80)
8.3 竞争博弈模型对火电企业成本管理	
战略决策的影响	(81)
第 9 章 火电企业战略成本管理的价值链分析与	
成本控制	(85)
9.1 价值链分析概述	(85)
9.2 火电企业的价值链分析	(86)
9.3 火电企业成本动因的识别	(97)

9.4 火电企业成本管理的竞争战略和控制措施	(99)
------------------------------	------

第 10 章 火电企业战略成本管理的 BSC 灰色关联度

绩效评价	(104)
10.1 BSC 绩效评价概述	(104)
10.2 BSC 灰色关联度绩效评价模型的建立	(106)
10.3 算例应用	(117)

第 11 章 基于价值链的作业成本管理理论

11.1 作业成本管理	(122)
11.2 价值链及其分析方法	(129)
11.3 价值链与作业成本管理的有机结合	(132)

第 12 章 基于价值链分析的火电企业作业成本

管理模型	(136)
12.1 火电企业运用价值链分析进行作业成本管理的必要性	(136)
12.2 火电企业价值链的分析	(139)
12.3 火电企业作业成本管理模型	(147)
12.4 作业合并的动机与方法	(159)
12.5 基本作业成本核算矩阵	(160)
12.6 作业合并后成本核算矩阵	(162)
12.7 合并作业后的成本核算模型	(166)
12.8 运用价值链优化进行成本控制实例分析	(167)

第 13 章 P 公司作业成本法应用案例

13.1 作业成本法管理策划	(169)
13.2 P 公司作业成本模型设计	(171)
13.3 作业成本分析	(189)

第 14 章 基于作业成本管理的火电企业价值链

优化措施 (207)

14.1 改进煤炭作业链 (207)

14.2 提高设备检修作业链 (209)

14.3 降低各项作业中的人力资源消耗 (212)

14.4 改进物资采购作业 (213)

参考文献 (216)

第1章 企业价值链与财务战略

1.1 价值链理论

1.1.1 价值链的定义

研究企业价值链和财务战略,是促进企业价值增值的基础,也是研究成本管理的基本出发点。价值链理论是由美国哈佛商学院著名战略学家迈克尔·波特提出的。企业价值链是企业用来进行设计、生产、营销、交货及对产品起辅助作用的各种流程活动的集合。通常把企业内价值增加的活动划分为基本活动和支持性活动两种,基本活动包括企业生产、销售、进料、发货、售后服务等。支持性活动涉及人事、财务、计划、研究与开发、采购等,基本活动和支持性活动共同构成了企业的价值链,如图 1-1 所示。

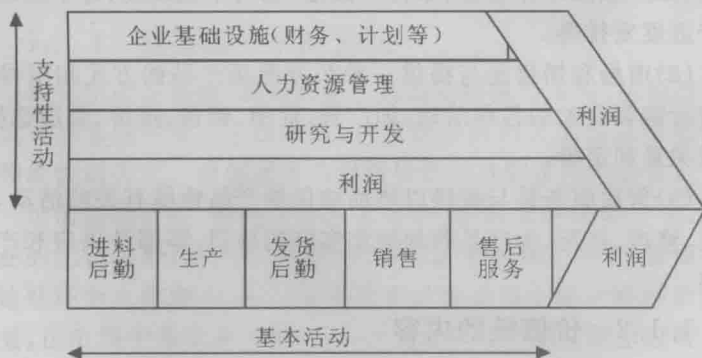


图 1-1 波特价值链

从图 1-1 可以看出,两类活动都与企业利润有关。下面是对这九种活动具体内容的分别解释。

(1)企业基础设施在这里不是指一般的固定资产等设施,而是指企业的一般管理活动,包括总体管理、计划、财务、会计、法律和质量管理等。

(2)人力资源管理包括涉及所有类型人员的招聘、雇佣、培训、开发和报酬等各种活动。

(3)研究与开发是改善产品和工艺的各项努力,它不只限于研究开发,还包括价值链过程中的各种创造及改良活动。

(4)采购是购买用于企业价值链的各种投入活动,而不是外购投入本身。投入要素除原材料外,还包括机械设备、办公设备及建筑物等。

(5)内部物流是与接收、存储和分配相关联的各种活动,如原材料搬运、仓储、库存系统、车辆调度及向供应商退货等。

(6)生产经营是生产过程中与最终产品相关的各种活动,如机械加工、包装、组装、设备维护等。

(7)外部物流是与集中、存储和将产品发送给买方有关的各种活动,如产成品库存管理、原材料搬运、送货车辆调度、订单处理和生产进度安排等。

(8)市场和销售是与提供一种买方购买产品的方式和引导他们进行购买有关的各种活动,如广告、促销、销售、报价、渠道选择、渠道关系和定价。

(9)售后服务是与提供以增加或保持产品价值有关的活动,如安装、修理、修配、为产品顺利操作实施的培训、零部件供应和产品调整。

1.1.2 价值链的内容

现实企业的职能并非完全包括设计、生产、营销、服务等一系列价值创造活动,因而具体到某一企业,也许只占据价值活动的一个或几个环节。企业具体活动不相同,基本活动和辅助活动的划

分也要因企业性质而异。因此,企业价值链通常是行业价值链的一个子系统。企业必须在与上下游合作伙伴和竞争对手的共同努力下,完成整个行业的价值创造过程。行业价值链也是一个有机整体,每个环节都由大量的同类企业构成,相互制约、相互依存,之间存在着大量物质的、资金的、信息的双向交换关系,是一个价值传递和创造的过程,具体如图 1-2 所示。

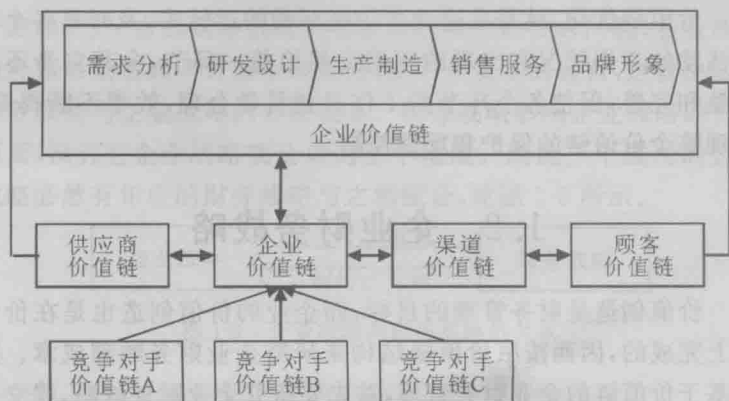


图 1-2 企业价值链

1.1.3 价值链分析的方法

研究企业价值链,就是要分析其链条特性与架构,从而进行优化或寻找管理对策。一般来说,价值链分析的方法包括价值链再造和价值链优化。价值链再造包括价值链分解法和整合法。

价值链的分解,是指企业从大而全、小而全的价值链中,研究企业的比较优势,发现价值链中哪些是重要的核心环节,保留并增强这些环节上的能力,把不具有优势的或非核心的一些环节分离出去,在市场中寻求合作伙伴,共同完成整个价值链的全过程。因此,企业价值链分解的原则体现为将企业做强、做精。

价值链的整合,是将几家或多家企业整合在一个完整的价值链中,各自选取能发展的最大比较优势的环节,携手合作共同完成

价值链的全过程。整合的目的是可以最大限度地降低最终产品的成本,实现更高的增值效益。在整合中还可以同时扩张企业的价值链活动。竞争对手的整合,常可以拓展企业的业务范围;行业的整合,则往往可以扩大企业业务规模或沿行业价值链方面向前或向后延伸。运用整合战略的调整(增加或删除),可以重构企业价值链,提高企业整体盈利水平。

价值链优化,就是在企业价值链活动的运转中,及时将各个环节活动的工作状况和出现的问题反馈给前一环节,令其自身不断调整和完善,促使各个环节的工作日益科学合理,效率不断提高,实现整个价值链的保护和反馈控制。

1.2 企业财务战略

价值创造是财务管理的目标,而企业的价值创造也是在价值链上完成的,因而按照价值链结构来研究企业财务顺理成章。建立基于价值链的企业财务管理,首先要研究企业财务战略,建立基于战略框架下的、系统的、长远的财务运作。

按照价值创造理念作用于企业财务管理的逻辑顺序,也可以将基于价值链的财务管理区分为财务战略层次和日常财务管理层次,日常财务管理层次受制于财务战略层次。这两个层次统一于企业价值最大化的财务目标,形成一个以“愿景—战略—财务战略—财务管理”为主线的价值模型。打造基于价值链的财务管理模式是以构建基于价值链的企业财务战略体系为先导的。

1.2.1 企业战略与财务战略

从财务战略理论的研究发展来看,财务战略是企业的职能战略,是企业全局性、长期性、重要性的资金运用战略战术的组合。综合学者们的几种观点,本书认为,财务战略是指在特定企业的内外部环境条件下,根据制订的企业愿景目标与整体战略,在分析企业长期发展中内外环境因素变化对财务活动影响的基础上,以实