

作业成本管理与战略成本管理的比较及互补关系研究

吕爱霞^{1,2}, 卫民堂¹

(1. 西安交通大学管理学院, 西安 710049; 2. 中国石油股份有限公司长庆油田分公司第二采油厂, 甘肃庆阳 745100)

[摘要] 作业成本管理是战略成本管理向作业层面的渗透, 战略成本管理是将作业成本法拓展到战略层面的一种运用, 特别是延伸到生产上游的采购和下游的销售, 成为一个系统; 两者呈一种互补关系, 相辅相成、互相促进、互为依托, 两者的结合能有效降低企业的成本, 建立和保持企业的长期竞争优势。

[关键词] 作业成本管理, 战略成本管理, 比较, 互补关系

[中图分类号] C931

[文献标识码] A

[文章编号] 1000-7857(2005)06-0048-03

Study on Comparison between Activity Based Cost Management and Strategic Cost Management and Their Complementary Relations

Lü Ai-xia^{1,2}, WEI Min-tang¹

(1. School of Management, Xi'an Jiaotong University, Xi'an 710049, China;

2. Second Oil Production Factory, Changqing Oilfield Branch, China Petrol Ltd., Qingyang 745100, Gansu Province, China)

Abstract: The activity based cost management is that the strategic cost management infiltrates into the activity lay. The strategic cost management is that the method of the activity cost analysis expands into the strategic lay, even reaching the stock and the distribution, forming a system. Both of them supplement each other, and their combination can reduce the enterprise's cost efficiently, build and sustain the enterprise's long compete advantage.

Key Words: Activity-Based Cost Management (ABCM), Strategic Cost Management (SCM), comparison, complementary relation

CLC Number: C931

Document Code: A

Article ID: 1000-7857(2005)06-0048-03

1 引言

一个企业所具有的优势或劣势的显著性最终取决于企业在多大程度上能够对相对成本有所作为, 低成本成为衡量企业是否具有竞争优势的重要标准之一。加强成本管理能更有效地降低成本, 在企业经营战略中已处于极其重要的核心地位, 它从根本上决定着企业竞争力的强弱。

随着全球经济的一体化和我国进入 WTO, 来自国内外日益激烈的竞争致使企业的盈利空间越来越小。在如此激烈的竞争环境中, 了解每个产品或服务的成本, 识别哪些是盈利的, 或至少哪些对间接费用和最终盈利能力是有贡献的十分重要, 因为基于这些成本信息的管理决策和行为将影响到企业的盈利能力和生存。因此, 企业要想保持并增强竞争优势, 必须拥有一个有效的成本系统, 支持帮助管理者寻求途径以改善企业经营效率, 提高竞争力。而作业成本管理 (Activity-Based Cost Management, ABCM) 是为我们有效地进行生产决策、成本控制决策等提供准确信息的成本系统^[1]。从战略角度加强成本管理 (Strategic Cost Management,

SCM), 即是从更高的层面来控制成本, 它重在成本避免 (Cost Avoidance), 立足于预防; 可同时达到降低成本和加强战略位置的目的, 建立和保持企业的长期竞争优势。作业成本管理 (ABCM) 与战略成本管理 (SCM) 两者相辅相承, 两者的结合可以更有效地降低成本。

本文将首先研究作业成本管理和战略成本管理的核心价值, 然后对两者进行比较, 并研究其互补关系。

2 作业成本管理和战略成本管理的核心价值

2.1 作业成本管理的核心价值

作业成本管理是以提高客户价值、增加企业利润为目的、基于作业成本法的新型集中化管理方法。它通过对作业及作业成本的确认、计量, 最终计算产品成本, 同时将成本计算深入到作业层次, 对企业所有作业活动进行追踪并作出动态反应, 进行成本链分析, 包括动因分析、作业分析等, 为企业决策提供准确信息; 指导企业有效地执行必要的作业, 消除和精简不能创造价值的作业, 从而达到降低成本、

收稿日期: 2005-04-18

作者简介: 吕爱霞, 西安市咸宁西路 28 号西安交通大学管理学院, 硕士生, 研究方向为成本管理、成本控制; E-mail:

lax1_cq@petrochina.com.cn

卫民堂, 西安市咸宁西路 28 号西安交通大学, 教授, 研究方向为企业管理、组织管理; E-mail: mtwei@xjtu.edu.cn

提高效率的目的。许多国际性的大型制造和 IT 企业,如惠普公司,都已实施了作业成本管理,我国的一些领先型制造企业,如许继电气集团等,也在尝试开展作业成本管理,作业精简和效能提高的作用十分明显。

作业成本管理的本质就是以作业作为确定分配间接费用的基础,引导管理人员将注意力集中在成本发生的原因及成本动因上,而不仅仅是关注成本计算结果本身。通过对作业成本的计算和有效控制,就可以较好地克服传统制造成本法中间接费用责任不清的缺点,并且使以往一些不可控的间接费用在作业成本管理系统中变为可控。所以,作业成本管理不仅仅是一种成本计算方法,更是一种成本控制和企业管理手段。

2.2 战略成本管理的核心价值

战略成本管理是 20 世纪 80 年代以来新兴的一门科学,是企业战略与成本管理相结合的一种产物,是战略管理会计的主要内容。战略成本管理是全员、全面、全过程的统一,是技术与经济的统一。每一位员工都是成本产生的能动因子,企业的每一个环节、每一个方面都在形成成本,企业的整个生产经营过程都是成本的载体。在战略成本管理中,从成本规划到产品设计一体化,可以从根本上降低成本,使企业获得长期成本竞争优势。

战略成本管理探求提高(或不损坏)其竞争地位的成本降低途径。如果某项成本降低途径削弱了企业的战略地位,则弃之不用;另一方面,如果某项成本的增加有助于增加企业的竞争实力,从长远来看利大于弊,则这种成本的增加是值得鼓励的。战略成本管理深入到企业的研发、供应、生产、营销及售后服务部门,可以全面、细致地分析和控制各部门内部及部门之间(Inter-organizational)相互联系的成本。而且,战略成本管理范围不局限于企业内部,还超越企业边界进行跨组织(Intra-organizational)的成本管理,诸如与企业价值链相关的上游与下游企业相互协调,进行成本改进;甚至,还对企业外部(Extra-organizational)竞争对手的成本信息进行推测与分析,在相互比较中找出本企业的成本差距,重塑企业的成本与竞争优势。作业成本管理重在成本避免(Cost Avoidance),立足于预防。在进行企业策划时就对企业的地理位置、市场定位、经营规模等一系列具有源流特质的成本动因进行全面综合的考虑,以从源头上控制成本的发生。此外,在产品的设计与开发阶段,为避免成本的发生,尽力设计满足目标成本要求且具有竞争力的产品。

3 作业成本管理与战略成本管理的比较

3.1 二者的着重点不一

作业成本管理与战略成本管理的着重点不一。作业成本管理关注的重点在生产阶段,深入到作业的细微之处;而战略成本管理关注的重点在前期阶段(即开发、设计、投入阶段)和后期的售后服务阶段,主要是从大处、高处着眼。

作业成本管理是深入到作业的一种精细的成本分析管理方法,它以作业为中心,而作业的划分是从产品设计到物料供应,即从生产工艺流程的各个环节——质量检验、总装到发运销售的全过程。通过对作业及作业成本的确认、计量,最终计算出相对真实的产品成本。同时,通过对所有与产品相关联作业活动的追踪分析,为尽可能消除不增值作业、改进增值作业、优化作业链、增加顾客价值提供有用信

息,使损失、浪费降少到最低程度。作业成本法着眼于成本发生的原因,即成本动因,依据资源耗费的因果关系进行成本分析,进而进行成本控制^[2]。

战略成本管理的立足点是寿命周期成本,其重点是在设计开发阶段进行科学成本规划,在成长期迅速将创新成果转换为生产力,并利用知识产品降低成本的优势快速占领市场,赚取利润,收回投资,再用于新一轮的战略开发。同时,就一般而言,越是处于寿命周期成本的前期阶段,能确定的成本额就越大,其功能、结构变更的容易程度也就越高,将使前期阶段降低成本的潜力大增^[3]。

3.2 两者的分析方法相同

两者都是采用价值链分析法。战略成本管理采用价值链分析方法对企业的上下游环节进行分解和分析,从而发现企业可以改进的环节,同时对企业实施战略成本管理,以提高整个企业的持续竞争优势。价值链与作业链相关性很大,作业成本管理实际上是价值链分析在企业内部成本管理中的运用。因为每个企业内部都存在着许多业务单元之间及这些业务单元内部的价值链,每个价值链上又存在着若干作业,按照作业管理的原理——产品消耗作业、作业消耗资源,每完成一项作业就要消耗一定的资源,同时又有一定的价值链和产出转移到下一个作业,照此逐步接转下去,直至最后一个步骤将产品提供给顾客。作业的转移同时伴随着价值的转移,最终产品是全部价值的集合。因此,可以说,作业链的形成过程,也就是价值链的形成过程^[2]。作业成本管理协调、组织企业内部的各种作业,使各种作业之间环环相扣,形成较为理想的“作业链”,以保证每项必要作业都以最高效率完成,保证企业的竞争优势,进而为扬长避短、改善成本构成和提高作业的质量及效率指明方向。

两者都实施动因分析,但分析的角度不同。作业成本管理是实施作业成本动因分析,即执行成本动因的分析。战略成本管理是实施结构成本动因分析。战略成本动因分析与作业成本动因分析的源流管理思想是一致的。成本控制内容的重点是在成本发生的源流上。从业务流程看,由于既定的条件限制了成本降低的最低限度,因此,成本进一步降低只能靠改变成本发生的基础条件。从空间即外部环境看,成本控制焦点应转向企业战略目标的实现,转向企业内部资源与外部机会的最大限度利用。从时间上看,成本控制重点是事前成本控制,特别是利用先进技术降低成本。使成本不断降低的源泉来自于对成本所依托的基础条件进行不断的改进;技术装备水平、工艺过程的改进,产品结构性能的变化,新技术、新材料的开发和应用是成本降低的前提^[3]。

4 作业成本管理与战略成本管理的互补关系研究

4.1 作业成本管理与战略成本管理的渗透关系

作业成本管理体现战略成本管理思想,而战略成本管理也使用成本动因分析的方法。作业成本管理突破了传统管理会计的局限性,体现了先进的战略成本管理思想,能有效地改善企业的战略决策。基于作业成本的管理会计分析,不把成本简单划分为变动成本和固定成本,而是以作业这一流量作为划分成本习性的依据,进行动态的价值链分析,根据这种比较准确的成本信息所进行的动态分析和管理活动,从战略经营的角度看,具有更大的相关性。而且,作业成本管理为基础的战略管理,是立足于经营全程的作业链和

中国 IS/IT 项目关键成功因素实证分析

翟 丽, 胡日新, 徐 建

(复旦大学管理学院, 上海 200433)

〔摘要〕 首先回顾了关键成功因素的有关研究,在此基础上建立了针对 IS/IT 项目关键成功因素的理论模型,然后采用因子分析方法对问卷调查的数据进行了实证分析,总结出我国 IS/IT 项目的 14 个关键成功因素,并对理论模型进行了修正,得到了一系列有意义的结论。

〔关键词〕 IS/IT 项目, 关键成功因素, 项目管理

〔中图分类号〕 TP302.7

〔文献标识码〕 A

〔文章编号〕 1000-7857(2005)06-0050-05

Empirical Analysis of Critical Success Factors in Chinese IS/IT Projects

ZHAI Li, HU Ri-xin, XU Jian

(School of Management, Fudan University, Shanghai 200433, China)

Abstract: Based on the literature review, the theoretical model of critical success factors in IS/IT projects is established, and by analyzing the data from questionnaires through factor analysis, 14 critical success factors in Chinese IS/IT projects are summarized, the original theoretical model amended and some significant conclusions made.

Key Words: IS/IT project, critical success factor, project management

CLC Number: TP302.7

Document Code: A

Article ID: 1000-7857(2005)06-0050-05

1 引言

所谓信息系统(IS)是指企业为了迎接挑战而实施的基

于信息技术的组织和管理上的解决方案^[1],是一个以人为主导,利用计算机硬件、软件、网络通信设备以及其它办公设

收稿日期: 2005-03-31

作者简介: 翟丽,上海市邯郸路 220 号复旦大学管理学院,副教授,主要从事项目管理的研究;E-mail: lizhai@fudan.edu.cn

价值链管理,把握了市场需求动向、企业生产过程和售后服务等经营的全部过程,能够使企业经营战略更及时地应对市场风险、适应环境的变化。

战略成本管理致力于寻求并创造企业长期的竞争优势,从战略高度对成本结果与成本行为进行全面了解、控制和改善,目标是获取成本的增值,因而它具有前瞻性。作业成本法寻求的是获取相对真实的产品成本,提供相对准确的产品成本信息,提高决策、计划和控制的科学性和有效性,最终增加企业的价值。

4.2 优化资源配置的趋同性分析

战略成本管理与作业成本管理都具有优化资源配置的功能,战略成本管理是在进行企业策划时就对企业的地理位置、市场定位、经营规模等一系列具有源流特质的成本动因进行全面综合的考虑,旨在从源头上控制成本的发生。另外,在产品的设计与开发阶段,为避免成本的发生,尽力设计满足目标成本要求且具有竞争力的产品^[4]。

作业成本管理是在过程中对资源进行优化配置,通过对资源逐步消耗过程的细致而具体的分析和控制,来优化作业链、价值链和产品种类与生产数量的组合,从而优化资源配置,发挥企业内部各部门之间、各工艺和生产环节之间的协同作用,充分利用资源,实现“1+1>2”的规模效益目标。具体来说,就是将成本管理的着眼点与重点从传统的“商

品”转移到了“作业”,以作业为成本分配对象。这样不仅能够合理地分配各种制造费用,提供较为客观的成本信息,而且能够通过作业分析、追根溯源,不断改进作业方式,合理地进行资源配置,实现持续降低成本的目标。

5 结论

作业成本管理能消除和精简非增值作业,优化作业链;战略成本管理可从根本上降低成本,同时提高企业的竞争地位。作业成本管理是战略成本管理向作业层面的渗透,战略成本管理是将作业成本法拓展到战略层面的一种运用。两者呈一种互补关系,相辅相成、互相促进、互为依托;两者的结合可达到事前、事中、事后的成本控制,能有效降低企业的成本,建立和保持企业的长期竞争优势。

参考文献(References)

- [1] 傅桂林. 论作业成本管理的核心价值[J]. 商业时代, 2003, (23)
- [2] 梁建国. 从“过程观”的角度看作业成本管理[J]. 企业管理, 2003, (3)
- [3] 舒静. 战略成本管理与作业成本法的比较[J]. 浙江统计, 2002, (5)
- [4] 杨雪梅, 唐艺. 战略成本动因分析在战略成本管理中的应用[J]. 财务月刊, 2003, (4)

(责任编辑 肖庆山)