

全价值链成本管理策略研究

刘冬

(东方电气集团东方电机有限公司, 四川 德阳 618000)

摘要: 现代化经济发展背景下, 市场竞争形势加剧, 企业面临较大生存压力。在此背景下, 需要提高企业成本管理能力, 有效节约企业经营管理成本, 增加企业利润率, 为企业长远规划发展创造良好条件。新时期, 以往的成本管理模式已经不适用, 需要结合实际情况, 引进全价值链成本管理策略, 强化成本管理水平, 促进企业竞争力的提升。文章主要对全价值链视角下的成本管理策略进行分析, 旨在进一步提高全价值链成本管理水平, 节约企业在各个环节的成本, 增加企业经济收益, 强化企业市场竞争实力, 保障企业长远发展。

关键词: 全价值链; 成本管理; 企业管理

DOI: 10.12317/j.issn.1673-3169.2024.08.003

0 引言

全价值链就是以制造生产线为基础, 形成新的、现代化的企业管理模式, 促进企业经济实力的提升。在全价值链视角下, 可以对企业成本管理模式进行优化和创新, 进一步强化企业成本管控能力, 提高成本控制效率, 增加企业经济收益, 促进企业长远发展。在全价值链成本管理模式下, 需要对企业产品研发、材料采购、产品生产、销售、售后服务等环节进行全过程的成本管理, 并对价值链各个环节的信息资源进行优化整合, 从而节约成本, 增加企业竞争实力, 为企业成本管理指引新的方向。

1 全价值链概述

企业内部价值链包括外部价值链和内部价值链。外部价值链以企业生产线为中心, 一端连接着供应商, 另一端连接着销售商、客户等, 使企业、供应商、销售商、顾客等形成统一整体。企业内部价值链主要包含企业生产经营管理的各个环节, 其中涉及生产、市场、销售等基本活动, 同时还包含技术开发、采购等辅助活动^[1]。在全价值链视角下开展的成本管理活动, 需要渗透到企业内外部价值链系统的各个环节中, 尤其要参与企业价值创造、价值转移的全过程, 实现成本控制的全面化、全员化, 以便对成本管控活动进行进一步优化, 保障成本管理效率的有效提升。

2 全价值链分类分析

2.1 纵向

2.1.1 目的

核心企业在对供应商开展分类管理时, 需要将其在价值链中的竞争力、增值作用等作为衡量指标, 从而保障分类管理的高效性与精准性。其中, 涉及普通、有影响力、有战略性、有竞争性等类型的供应商。完成分类工作后, 需要结合企业不同发展阶段的实际需求, 选

择合适的供应商, 从而为企业各类战略发展目标的实现创造良好的条件。例如, 针对企业长期发展需求, 需要选择竞争力较强、增值率较高的供应商; 针对企业中期发展需求, 需要选择竞争性且影响力较强的供应商; 针对企业短期发展需求, 企业可以选择普通供应商, 以最大限度减少企业成本, 增加利润率^[2]。顾客是制造型企业价值创造的主要来源, 因此, 在设计和规划企业经营生产活动时, 需要围绕顾客的实际需求进行针对性组织, 并且要与顾客形成长期、稳定的合作关系, 这样才能最大限度挖掘顾客的价值增值作用。最后, 要选择合适的销售商, 对销售商的市场能力、管理能力进行全面评估, 并调查其市场口碑, 保障销售商与企业市场发展需求保持契合性。同时, 要与销售商保持良好的关系, 定期交流, 了解双方需求, 确保发展方向的一致性。

2.1.2 方法

在具体操作中, 需要对顾客档案进行完善和优化, 并定期跟踪调查和访问客商相关情况, 掌握其动态信息, 与客商保持互动交流, 及时了解客商实际需求, 以便为其提供针对性、互动性的服务, 这样可以对核心企业长期成本进行有效性控制。同时, 要对客商进行定期调查分析, 着重收集客商对产品、服务评价信息反馈, 对顾客动态需求进行实时了解和掌握, 并以此为依据针对性地改进、完善产品和服务质量, 这样可以对企业售后成本进行有效性控制。此外, 要优化服务体系, 提升服务质量, 并强化品牌附加值, 最大程度上满足顾客对产品、服务的需求, 并增加顾客满意度, 这样可以减少对新顾客的开发成本, 并控制老顾客维护费用。不仅如此, 还要做好销售商维护工作, 要确保与销售商之间畅通的联系渠道, 并做好业务衔接流程的指导, 方便经销商能够与企业进行有效性联络。并且,

要强化对销售商的服务意识,定期对销售商进行电话回访,对销售商的服务满意度进行调查,从而优化服务方式,增加销售商满意度。

2.2 横向

2.2.1 目的

企业横向价值链分析目的体现在以下方面:第一,可以帮助核心企业对竞争对手的价值链进行全方位了解和掌握,并对竞争对手价值与自身核心价值展开比较分析,这样可以对竞争对手与核心企业之间的差异进行掌握和了解,尤其要研究彼此的优势与不足之处。在此基础上,为企业成本管理模式的制定和选择提供详细的数据依据,并助力企业形成更加可行、有效的竞争战术,促进企业市场竞争实力的提升。第二,结合以上步骤,可以通过分析对比结果,明确引起企业缺陷问题的原因,并进行针对性整改和分析。同时,要对企业价值链进行优化改善,从而减少成本,增加企业经济收入,最大程度上提高企业的核心竞争力^[3]。

2.2.2 方法

为了对横向价值链成本进行有效控制,需要采取合理的措施进行优化。第一,开展标杆管理。在实际工作中,核心企业需要对自身的服务、产品等情况进行详细了解,并收集竞争对手的服务、产品信息,对两类信息进行对比分析,从而查找竞争对手在生产经营等方面的优势,同时要对竞争对手的成功经验、做法进行分析研究,提炼先进的技巧和方法,并结合自身企业的生产经营特点,对这些先进的技巧和方法进行借鉴应用,并融入自身企业流程管理中,实现自身企业成本管理工作的创新与优化。该管理方法的应用,能够对企业自身的缺陷问题进行全面性、清晰化分析和呈现,确保企业能够对自身实际情况进行详细、客观了解,并对缺陷问题和不足之处进行持续性完善,促进企业管理水平的提升,并最大限度增加企业竞争实力^[4]。第二,为了提升自身的竞争实力,拓展更多的市场生存空间,需要与竞争对手进行深度合作,形成战略伙伴关系,实现良性的合作,对各自的信息资源、优势等进行优化整合,协同创造价值,形成“1+1>2”的共赢模式,保障企业竞争力的全面提升。

3 全价值链成本管理中存在的问题

3.1 难以掌控作业增值

在内部价值链的管理过程中,企业需要结合实际情况,采取作业成本法。但是目前,企业作业环节存在很多不确定性,且容易出现作业重复、作业遗漏等现象,严重影响企业生产管理工作的效率和质量。此外,

一些企业在内部价值链管理工作中,缺乏定量研究措施,仅仅开展了定性分析,影响分析结果的准确性,不利于作业分析工作的可靠开展,严重降低了作业成本管理方法的应用效果。

3.2 标杆管理中难以获取同行信息

在标杆管理中,企业需要对竞争对手内部资料信息进行详细了解和掌握,然而这些都是竞争对手的商业机密,尤其在内部管理、成本信息安全管理等方面,同行信息收集过程难度较大。而且即使获得了竞争对手的相关信息,也可能与自身企业的战略发展需求不相符,难以充分利用竞争对手信息,一定程度上降低了企业标杆管理效果^[5]。

3.3 数据收集难度较大

随着社会经济发展,企业发展规模日益扩大,日常生产经营数据信息逐渐增多,加大了内部数据收集难度,也不利于企业价值链成本管理工作的顺利开展。此外,部分企业的信息化建设进程较为滞后,与企业价值链成本管理需求不符,也加大了数据收集难度,降低了成本管理效果。

4 全价值链成本管理的具体策略

4.1 实现全过程管控

4.1.1 营销

在标杆管理方法导向下,企业需要对潜在客户进行调查分析,收集用户的反馈意见,同时对竞争对手的产品方案进行分析,从而结合市场动态、顾客需求等,对企业产品生产方案进行优化改进,保障为顾客提供更加优质的产品和服务,增加顾客满意度。此外,企业要拓展销售渠道,保障销售渠道的稳定性,从而防止出现较大波动,保障企业均衡生产,还可以利用网络信息技术,构建专业销售网站,进行现代化营销。同时,要缩减产品流通销售时间和数量,有效减少企业生产经营成本,增加经济效益。在实际工作中,需要与客户保持稳定的沟通关系,以便对消费倾向、产品要求等进行及时了解,从而探索降低成本的途径,并缩短产品生命周期成本,最大程度上提升客户满意度,实现企业利润最大化^[6]。不仅如此,在客户满意度提升的过程中,应与客户积极沟通,争取良好的回款条件,通过及时回款降低坏账风险增加资金收益。

4.1.2 设计

在产品设计研发阶段,需要结合营销阶段收集的用户需求信息,对产品进行针对性设计和研发,确保产品和服务的针对性和精准性,以满足客户实际需求。同时,需要在标杆管理方法导向下,对竞争对手在产品

研发阶段的相关材料进行汇集和分析,为价值链成本管理工作开展提供依据。基于此,企业需要结合实际情况,引进现代化的信息技术,并对成本管理体系进行完善,从而促进企业核心竞争实力的提升。同时,在企业内部要充分发挥设计环节在成本管控中的重要作用,通过强化设计经济性评审,在满足客户需求的前提下,从源头上最大限度地深挖降本潜力。

4.1.3 采购

采购环节的成本消耗较大,且企业需要购置的材料较为多元化,为了提升成本管控效率,需要对重点材料成本进行针对性把控,最大限度减少管理成本,实现材料采购成本的最小化,真正实现价值链成本管理目标^[7]。实际业务中,应围绕供应链体系建设,从以下几个方面开展工作:一是强化供应商的引入,使采购环节形成充分竞争,为采购物美价廉的材料提供保障;二是强化关键类物料管理,细化供应商报价,通过战略合作谈判,在保障供应商享有合理利润的前提下,控制采购成本;三是推进供应链金融业务,依托企业自身资源为战略供应商寻求低成本的融资渠道,从而实现产业链协同降本的目的。

4.1.4 生产

生产环节直接关系产品质量和服务效果,与企业价值链成本管理成效息息相关。因此,标杆管理方法下,通过对竞争对手的生产线、生产技术等进行详细了解,结合市场发展需求,需要建立针对性、现代化的生产线,并对生产设备进行定期检修维护、技术更新,保障生产设备始终处于良好的运行状态,持续性优化设备产能效率,并对生产工序进行优化和完善,最大限度提高生产效率,有效控制价值链成本。

4.1.5 交付

在产品交付过程中,需要对产品包装、运输等成本进行有效性控制,引进先进技术,提高包装效率和质量;同时,需要采取科学合理的运输方式,对产品运输过程进行科学保护,避免产品受到损伤,最大限度减少产品损耗率,有效控制价值链成本。在该过程中,需要结合竞争对手的相关信息,对产品包装、运输等环节进行优化改进,充分发挥自身优势,提升市场竞争实力。

4.2 掌握同行信息获取方法

获取同行信息是企业开展标杆管理工作的重要基础和前提,但是同行信息属于商业机密,获取难度较大,因此可以通过间接估算分析方法进行获取^[8]。在实际工作中,可以从企业往来客户、供应商处,对竞争对手的信息进行收集,并提炼有用信息,做好信息分析工

作,通过与自身企业相关信息进行对比分析,为标杆管理工作开展创造良好条件。

4.3 依据企业情况分析

不同的企业经营状况存在很大差异性,经济实力也有很大不同。企业需要对自身经营发展情况进行详细分析和研究,并以此为依据,制定针对性、可行性的价值链成本管理方案^[9]。此外,还需要结合企业发展需求,加大各方面的资源投入,形成更加系统的价值链成本管理机制,在条件允许的情况下,需要制定完善的内外部价值链成本管理机制,从而有效提升企业成本控制力度,减少成本投入。在实际工作中,需要结合企业具体情况,完善价值链管理战略,并提升企业员工的综合素质,在企业内部形成完善的价值链文化氛围,积极拓展和创新信息来源渠道。结合企业经营现状,按照问题的重要性,制定针对性的价值链成本管理策略,逐步完成成本管理目标,确保价值链成本管理机制的贯彻执行。

5 结语

综上所述,随着市场经济的发展,企业内外部发展环境发生了很大变化,市场竞争压力不断增加,传统的成本管理模式已经不能满足企业新时期的发展需求。基于此,要树立全价值链成本管理理念,对企业价值链流程进行优化,才能进一步提升企业市场竞争实力,保障企业成本管理水平的全面提升,有效减少企业经营管理成本,促进企业经济效益的增加,为企业长远发展创造良好的条件。

参考文献

- [1] 张驰.强化价值链质量成本管理提升企业竞争力的有效策略探究[J].营销界,2022(12):80-82.
- [2] 李成文.全球价值链视角下中小饲料企业财务成本管理策略[J].中国饲料,2021(21):100-103.
- [3] 高春.价值链理论下建筑施工企业成本管理优化策略[J].北方经贸,2021(7):145-147.
- [4] 纪红.价值链视角下的公立医院成本管理策略[J].环渤海经济瞭望,2021(7):34-35.
- [5] 胡金平.基于价值链理论视角的建筑施工企业项目成本管理策略研究[J].企业改革与管理,2021(3):162-164.
- [6] 曾猛.基于价值链视角的建筑施工企业低成本管理策略研究[J].企业改革与管理,2020(14):140-141.
- [7] 马忠民,刘宇.贸易战下先进制造业成本管理创新策略研究:基于价值链视角[J].商业会计,2018(12):16-18.
- [8] 张志勇.价值链视角下房地产企业成本管理策略研究[J].价值工程,2015,34(25):39-40.
- [9] 时伟.基于价值链和成本动因分析的战略成本管理策略探析[J].现代经济信息,2010(17):35-36.