

无形成本动因分析在企业战略选择中的应用

许梅英 胡雯丽

(广东工业大学管理学院 广州 510520)

【摘要】 无形成本动因分析对企业发展战略的选择至关重要,而传统的成本管理恰恰忽视了这一点。本文立足于企业的整体高度,充分利用无形的战略成本动因分析,寻求降低成本的有效途径。

【关键词】 无形成本 结构性成本 执行性成本 战略选择

传统的成本管理只重视微观的、有形的生产经营性成本动因分析,却忽视了许多无形的战略性的成本动因分析,而国外的研究表明,前者对产品成本的影响仅占15%,后者却占85%,因此在传统成本管理中失去了很多降低成本的机会。本文将试图立足于企业的整体高度,充分利用无形的战略成本动因分析,寻求降低成本更加有效的途径,从而为企业进行战略选择提供更全面合理、深远持久的依据。

一、无形成本动因的含义及其分类

所谓无形成本动因,是战略成本动因的一个组成部分,相对于传统管理会计中由产量等因素构成的有形成本动因而言,它主要指规模经济、技术能力、质量管理、地理位置等对成本“无形”的影响因素,并具有以下特点:与企业的战略密切相关;对产品成本的影响更长远、持久;形成所耗时间较长,且一经形成就很难改变;对成本的影响比重较大,可塑性也大。

一般来说,无形的战略成本动因分为结构性成本动因和执行性成本动因两大类:

1. 结构性成本动因。结构性成本动因,是指决定企业基础经济结构的成本动因,通常包括:

(1)规模经济。一般是指在价值链活动规模较大时,活动的效率可提高,或者因为成本分摊于较大规模的业务量而使单位成本降低,主要通过规模效应来对企业成本产生影响。

(2)整合程度。整合,是指企业为了让自己的业务领域更直接、广泛,将企业的业务流向两端延伸至直接销售、零部件内控及原材料提供等领域。整合程度的提高很可能带来效率的提高或成本的降低,但不是绝对的,并不意味着整合程度越高成本就越低。

(3)学习与溢出。企业价值链活动可通过学习来提高效率、降低成本。学习的作用因不同情况而异,所以,学习策略也会有所不同。企业刚建立时,学习的效应可能会相对突出,然而,在企业发展成熟阶段则可能并不明显了。学习的成果能通过咨询顾问、新闻媒体及供应商等渠道从一个企业流入另一企业,这就是学习的溢出。学习的溢出程度也可能影响企业在行业中的竞争地位。

(4)技术。任何企业的发展都要依赖技术的发展与创新,

先进的技术必将给企业带来竞争优势。技术可通过引入、购买或自身研发等获得。

(5)地理位置。由于企业所处的地理位置几乎对所有活动的成本均有影响,地理位置的转移可能会降低成本,但也常涉及权衡取舍的问题,所以,企业在进行厂址选择、工业布局等活动时需慎重行事。

2. 执行性成本动因。执行性成本动因,是指决定企业作业程序的成本动因,它主要反映企业的业务和管理决策如何有效运用资源来实现企业的战略目标。这些动因具有如下特点:①在结构性成本动因决定后才成立;②其多属于非量化的成本动因,较难进行定量分析;③不同企业有不同的执行性成本动因;④执行性成本动因的形成与改变均需较长时间。执行性成本动因一般包括:

(1)生产能力运用模式。是指在既定工厂建设规模的前提下,为提高生产效率而采取的措施,主要通过固定成本影响企业的成本水平。当企业生产能力提高产量上升时,由于企业的固定成本在相关范围内不随产量的增加而改变,就会使得单位固定成本降低。所以对于固定成本所占比重较大的企业而言,生产能力运用模式将对企业产生很大影响。

(2)联系。是指各种价值活动之间彼此的相互关联,可分为两类:企业内部的联系和企业与供应商、客户之间的垂直联系。一项价值活动的成本常受到与之相联系的其他活动的影响,改善联系可能会降低相互联系的活动的总成本。

(3)时机选择。其反映的是企业掌握时机的能力。并非率先行动者就会获得更多利益,而是应根据实际情况,审时度势,选择最恰当的时机行动。

(4)全面质量管理。其要求从企业内部价值链形成的全过程进行质量管理,宗旨是以最少的质量成本获得最优的产品质量。

二、无形成本动因分析与企业战略选择的关系

只要协调成本动因各因素,成本动因之间的相互加强作用便能极大地改善企业的成本水平,有时只需改善其中一个成本动因即可同时改善另一个甚至多个成本动因,从而达到降低成本的目的,实现企业战略选择的“最优”和“最佳”效应。

1. 结构性成本动因分析与企业战略选择的关系。分析结构性成本动因主要是为了解决决策层问题,强调的是战略选择的“最优”效应,通过分析结构性成本动因来了解价值链活动对企业成本的影响,以便作出战略选择。这些分析能指导我们去认识企业需要采用什么样的规模与范围,企业设在哪儿比较合适,应设定怎样的目标,该如何对员工进行培训引导及选择什么层次的技术支持等现实问题。

例如,2008年世界金融危机中,全球汽车工业发生了重大变化,克莱斯勒和通用破产、福特全部出售手下的其他品牌、新的联盟和合作出现,美国三大汽车公司中只有福特在危机爆发前就意识到活动规模的不断扩大可能会导致作业复杂性提高及协调成本大幅度上升等,于是它及时采用适度缩减模型数量等大规模整改方式来降低成本,从而使它能够在危机中平安度过。而克莱斯勒和通用没有对成本动因进行正确分析,未能及时进行自我革新,于是“被破产”。由此可见,正确认识与分析无形成本动因对企业进行最优的战略选择甚至对企业的发展存亡都起到举足轻重的作用。

2. 执行性成本动因分析与企业战略选择的关系。执行性成本动因分析是在结构性成本动因决定后才成立的,是在企业基础经济结构既定的情况下,通过提高各种生产执行性因素的能动性以及优化它们之间的组合,来降低价值链总成本的。因而,它所要求的战略性强调的是“最佳”的效果,是对结构性成本动因分析的延续,主要解决提高绩效等问题。对执行性成本动因而言,一般认为程度越高越好,因为加强全员参与、进行全面质量管理和全面成本管理都对持续降低成本有利;提高生产能力利用效率、协调整个价值链等都会增加产出、提高效率。这些成本动因若能执行成功,企业成本就可以降低。如奔驰汽车公司以全面质量管理这一执行性成本动因为突破口,采用差别化战略,以提供高品质的汽车在激烈的市场竞争中取胜。又如Chrysler公司在20世纪80年代中期以员工对企业的向心力这一执行性无形成本动因为突破口,要求员工降薪以降低成本,采用成本领先战略,取得竞争优势。可见,有效地进行执行性成本动因分析有助于提高企业战略选择的科学合理性。

总之,企业进行三种类型战略选择的情况大致如下:①当企业建立起大规模高效生产设施,且选择的市场对某产品有持久、稳定和大量的需求,产品设计便于生产,广泛推行标准化、系列化时,一般采取总成本领先战略。②若企业在行业中独具一格,且利用有意识形成的差别化,建立起差别竞争优势,那么适宜选择差别化战略。③若业务的专一化能以高效率、好效果为某一狭窄的战略对象服务,从而在某一方面或某一点上超过那些有较宽业务范围的竞争对手,那么就可选择专一化战略。可见对不同的战略选择应采取相应的成本动因分析作为突破口。

三、几点建议

企业在分析无形成本动因时应注意以下几个方面:

1. 立足企业全局,将战略价值链分析及战略定位分析综

合运用,重视动态发展战略目标。从全局来考虑,无形的战略成本动因分析应与企业价值链分析及战略定位分析结合运用,从企业内、外部探索、创造成本动因的优势地位,进而有助于企业进行合理的战略选择,获得成本优势和竞争优势。对这三种战略分析工具我们通常是先进行企业内部的价值链分析,了解企业的成本构成;再进行行业价值链分析,确定企业在同行业中的竞争地位;然后再来分析影响企业的成本动因,主要是分析结构性成本动因和执行性成本动因;最后结合它们的分析结果构建企业的竞争战略。另外,战略成本管理着眼于企业长期发展和整体利益的最大化,又具动态性,它着重从长期竞争地位的变化中来把握企业未来的发展方向,所以战略成本动因的分析和应用应以企业长期的发展战略为基础,制定合理的战略目标。同时,要求企业生产管理各环节齐心协力、紧密合作,以保证战略目标的实现。

2. 企业应注重培养专业的成本管理人才,塑造良好的成本文化氛围。我国企业中中高级专业人才偏少,且知识结构趋于老化,很难将现代管理知识应用于实践。所以,培养能掌握和运用现代战略成本管理知识的专业人员对战略成本动因分析在我国的应用起着非常重要的作用。而且,当专业人员对战略成本控制等知识熟悉了以后,自然就能把握好战略成本,也会加强对企业长期成本和战略目标的重视程度,进而使得“降低成本”、“进行最优战略成本选择”、“获得长期竞争优势”等成为企业重要的成本文化。

3. 控制无形成本动因。对无形战略成本动因的正确选择和严格控制,可以降低企业成本,获得竞争优势。结构性成本动因是企业在其基础经济结构层面的战略性选择,在企业现有情况下对其所采取的控制手段一般都涉及公司战略的变化;对执行性成本动因的控制则主要涉及到企业许多软性制度方面和执行层面的动因控制。我国企业应结合自身实际,识别不同的无形成本动因的重要性,选择适合自身发展的核心成本动因进行分析,以便为企业获得良好的成本优势奠定基础,并为企业战略目标的实现提供可靠依据。

4. 注重战略成本动因的量化问题。我国现阶段对成本动因的分析主要停留在定性分析阶段,很少对其进行定量研究,即使有少量学者通过数学模型的建立来分析成本动因,也是建立在国外研究资料的基础上,还没有形成真正适用于我国企业发展的模型。这种定性分析的说服力不强,且无法揭示成本动因优化理论的本质。所以,要使成本动因分析这个工具真正为企业所运用,只进行定性分析是远远不够的。企业应尽可能地把成本动因与价值链活动之间的关系量化,从而能对影响企业成本的各因素进行更加精确的定量分析。

主要参考文献

1. 夏宽云.战略成本管理.上海:复旦大学出版社,2007
2. 万寿义,王政力.战略成本动因分析的应用模式研究.上海立信会计学院学报,2006,5
3. 万寿义.现代企业成本管理研究.大连:东北财经大学出版社,2004