

学校编码: 10384

分类号 _____ 密级 _____

学号: X200515181

UDC _____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

战略成本管理在高科技电子产品企业
的应用研究

——以 FJY 公司的实践为例

Strategy Cost Management Study in Hi-Tech Electronic Industry

——Based on FJY Company Practice

刘 明 哲

指导教师姓名: 林 涛 副教授

专 业 名 称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2007 年 10 月

论文答辩日期: 2007 年 11 月

学位授予日期: 2007 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2007 年 10 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

- 1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。
- 2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

内 容 摘 要

在高速发展瞬息万变的高科技电子产品市场，企业的战略与成本管理伴随着产品的同质化现象和激烈的价格竞争，正变得越来越重要。

本论文将公司战略与成本管理相融合，从战略性角度来研究具体的高科技电子产品企业 FJY 公司的战略成本管理，以战略性成本管理理论知识为基础，结合 FJY 公司成本管理的特点和实践，探讨如何在现存条件下通过有效、实用、可操作的战略性成本管理模式，借助公司成本管理 ERP 系统来引导企业逐步认识和引入现代成本管理理念和方法，全文共分六部分：(1) 介绍了高科技电子产品企业的行业特点，实施战略成本管理的可行性和必要性，概括了全文的研究思路与结构；(2) 从战略成本管理的理论框架及它与传统成本管理的差别，阐述了战略成本的内涵、方法和分析工具；(3) 描述了 FJY 公司组织结构及其对战略成本管理的影响，FJY 公司现行成本管理制度及其局限性以及公司的产品与经营战略；(4) 针对 FJY 公司经营特点，对其价值链、成本动因、竞争的优劣势进行了分析，并提出战略成本管理的必要性；(5) 探讨了 FJY 公司战略成本管理的实际操作与应用，从战略成本管理的预期目标，规划到实施方法，进一步总结提出了 FJY 公司实施战略成本管理的现实意义。

最后结论部分论述了高科技电子产品企业实施战略成本管理的核心要素，全文围绕成本与企业竞争力的关系作了一系列理论与实证分析，结合具体的企业组织结构和成本管理模式的运用，运用价值链分析等方法阐述了一些战略成本管理的模型，具有较强的实际应用意义。然而每个企业的具体产品与经营战略千差万别，本文以高科技电子产品企业作为研究对象，在实证分析中大量的信息主要来源于 FJY 一家公司，得出的部分结论可能不具有充分的代表性，是本论文不足的部分。

关键词：高科技电子产品企业，战略成本管理，应用分析。

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

The high-tech electronic product market is being developing very fast and changing every day with more and more extreme competition, all market players of Hi-tech electronic products have put their top priority on how to keep up a long term and stable growth and core competence, the facts and truths are showing us that the strategy cost management (SCM) is getting more and more important in the high-tech electronic product market.

Based on the principle of the strategy cost management (SCM) integrating with the practice of the cost control in high-tech electronic industry – FJY company, the paper is trying to explore an effective, practicable, and workable model of SCM, introducing step by step the ways and concepts of modern cost management in virtue of organization plan and ERP system, etc.

The thesis includes six parts: (1) General introduction on the background of high-tech industry and the importance of strategy cost management, and the brief of the paper structure and logic; (2) Strategy cost management theory and the correlative theory frame, clearly stated the SCM definition and distinctness between traditional cost management and SCM, and how to use the analysis tools to identify company SCM; (3) Analyzed the current status of costing policy & organization in FJY company, what are the influence on SCM and FJY company business and product strategy; (4) Feasibility study to launch SCM in FJY company and analyzed the company value chain and cost drivers, also its inner strength & weakness and outer opportunity & threat, further discussed the necessity of SCM in FJY company; (5) FJY company SCM planning and execution, in this chapter, mainly discussed the SCM application and practice in FJY company, and company goal setting and expectation through implementing SCM with the meaningful changes in terms of those flow-process reforming and SCM matrix chart, etc.

In the last part, the writer reiterated the key success factors of SCM in Hi-tech industry, and also highlighted the limitation due to most of supporting information in the thesis were derived from FJY one company only, perhaps it could not fully represent the whole Hi-tech electronic products industry.

Key words: Hi-Tech electronic products industry, Strategy cost management, Application and practice.

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

绪 论.....	1
一、高科技电子产品行业竞争的特点.....	1
二、高科技电子产品企业变革成本核算与管理模式的必要性.....	2
三、论文的研究思路与结构.....	3
第一章 战略性成本管理的相关理论	6
第一节 战略成本管理与传统成本管理的区别	6
一、什么是战略性成本管理.....	6
二、战略性成本管理与传统成本管理的差别.....	7
第二节 战略性成本管理的基本理论框架与分析工具	8
一、战略成本管理的理论框架.....	8
二、战略成本管理的方法与分析工具.....	11
第二章 FJY 公司概况及其现行成本管理制度分析.....	13
第一节 FJY 公司的管理组织结构	13
一、公司组织结构对战略成本管理的影响.....	13
二、FJY 公司组织结构的演变与现状	15
三、FJY 公司产品与经营战略	16
第二节 FJY 公司现行成本核算模式及其局限性分析	17
一、FJY 公司成本核算的基本程序和核算方法	17
二、FJY 公司成本核算中的局限性	19
第三章 FJY 公司实施战略成本管理的可行性与必要性分析	21
第一节 FJY 公司战略性成本管理的分析	21
一、FJY 公司的价值链和成本动因分析	22
二、FJY 公司的优势——弱点——机会——威胁分析	23
第二节 FJY 公司战略性成本管理的提出	23
一、战略成本管理的思想和意识形成.....	23
二、FJY 公司的实施战略成本管理的可行性与必要性	27
第四章 FJY 公司战略成本管理的规划与实施.....	29

第一节 实施战略成本管理的预期目标与原则	29
一、规范化的管理执行流程与团队建设.....	29
二、FJY 公司战略成本管理的预期目标与原则.....	29
第二节 FJY 公司战略成本的矩阵式管理	30
一、核心产品定位与目标成本设置.....	30
二、核心产品与项目交集点成本可行性分析.....	30
三、成本控制项目的确立与实施.....	31
第三节 FJY 公司战略成本管理中流程的持续改善	33
一、FJY 公司当前业务流程导致的隐性成本分析.....	33
二、拟采用的业务流程优化改善方案.....	33
结束语.....	37
主要参考文献	39

厦门大学博硕士论文摘要库

绪 论

现代企业面对日趋激烈的市场竞争，为了争夺生存和发展的空间，引入了战略管理新理念。顺应于战略管理这一企业管理革命，将成本管理会计导入企业战略管理并与之融合，无疑是传统成本管理会计顺应潮流的重大突破，尤其是高科技行业产品复杂、价值高、更新速度快，用传统的成本管理方法已经不能满足企业战略性发展的要求。

一、高科技电子产品行业竞争的特点

在我们工作和生活中，我们每天都能感觉到高新技术的日新月异，它推动了电子科技正在向超微化、片式化、模块化、数字化、多功能化、智能化、绿色化、高频、高速、高可靠和低能耗方向发展，高科技电子产品的行业特点主要体现在：

(1) 企业竞争要素多样化

战略层的竞争主要集中在客户、市场份额和新产品、新技术；战术层的竞争主要集中在价格、市场渠道、生产效率、订单交货期、产品质量等。

(2) 产业发展规模化

由于电子元器件行业工业标准是已经比较成熟，技术的商业化速度比较快，所以产品生产转换较快，生产效率较高，市场产品呈现低成本、大众化。

(3) 在线生产多批次、少批量

电子元器件企业生产管理过程多数采用混合制造模式，产品加工过程以批量生产为主，生产过程以批为流动单位，在线生产的批次繁多，在线控制成为生产管理的主要功能。

(4) 计划管理难度大

电子元器件行业企业的客户，多为大客户（整机厂家），保持良好的客户关系是企业客户管理的主要工作；订货量计划性较差，主要体现在客户下单的时间急、数量不等、要求高。

(5) 研发投入比例高

电子元器件行业是技术性行业，产品的技术含量决定了企业产品的竞争力，技术创新成为企业发展的重要基础。

(6) 产品质量控制严

表现在对供应商的质量监控，对供应商的生产能力、设计能力、信息技术能力、企业战略和文化等做出整体评价，保证供应商伙伴的质量。一个电子元器件的实效将影响整个电子设备的实效，并且要求电子元器件可以在各种恶劣工作环境下工作，因此对电子元器件的质量和可靠性要求很高。客户通常要求电子元器件企业能够对原材料、半成品和产品进行质量跟踪追溯。电子元器件企业通常非常注重质量控制流程，通过对物流和生产过程进行批号管理，对产品质量的每一个节点都进行严格的控制，可以实现质量的过程可追溯，确保产品质量。此外，还特别注重外包生产的制造与交付，制定严格质量检验标准体系。

近年来高科技电子产品行业持续高速增长，带动电子元器件产业的强劲发展。除了技术上的快速更新换代，成本竞争也越来越成为了竞争的首选，中国虽已经成为电子元器件的世界性生产基地，但由于中国企业走技术竞争难度大，成本竞争对中国企业具有更为现实的意义。

二、高科技电子产品企业变革成本核算与管理模式的必要性

高科技电子产品企业的竞争多样化，生产规模和制程的复杂性等特点，使得高科技电子产品企业的价值链长，各环节相关影响大，电子产品企业生产对成本的构成影响特点表现在：

1. 原材料成本构成比例高，多数由贵重金属材料 and 塑料胶元件组成，其生产技术和精密度要求高，导致产品在生产中报废率高，而且报废后的材料基本上不能循环使用。

2. 产品更新换代快，未及时用完的材料或半成品淘汰率高，一般寿命期为六个月左右，超过六个月的材料基本上会贬值 50% 以上，所以对生产的计划性要求很高，FJY 公司运用 MRP 系统来管理这些库存。

3. 技术和精密度的要求，对设备的专用性及精密度较高，这样的设备成本都较昂贵，而且专用性强，导致一般有新产品生产都需要投入新的设备，这也是为什么电子产品成本中折旧费用远远高于那些传统工业产品企业的原因。

4. 从产品的设计到市场的速度快和从制造商到客户手中的速度要快，也是导致成本较高的原因，比如大部分产品需要通过空运，一些特殊材料要冷藏运输等。

5. 开发成本是高科技电子产品的主要特征，80%的产品的成本在开发阶段已经确定了，只有 20%左右的成本在具体的制程中依赖于效率的提升来改善。

每条价值链和成本动因需从全局性、长远性来分析企业的费用和综合成本，并在此基础上对市场营销、物流技术、资源配置及作业流程管理等一系列具体业务，制定成本目标，以及达到这一目标的实施方案，以保证企业长远的竞争优势。这就是高科技企业实施战略成本管理的意义所在。简而言之，战略成本管理是企业围绕资源耗费而开展的长期全面谋划，从运作层面上来讲，战略成本管理的规划是在全面预算管理基础上的提升。

而 FJY 公司作为高科技电子产品行业的一个典型企业，同样面对着市场的竞争，外部环境的制约，如何通过绝战略成本管理来提升 FJY 公司的竞争力，是本论文将讨论的核心要点。

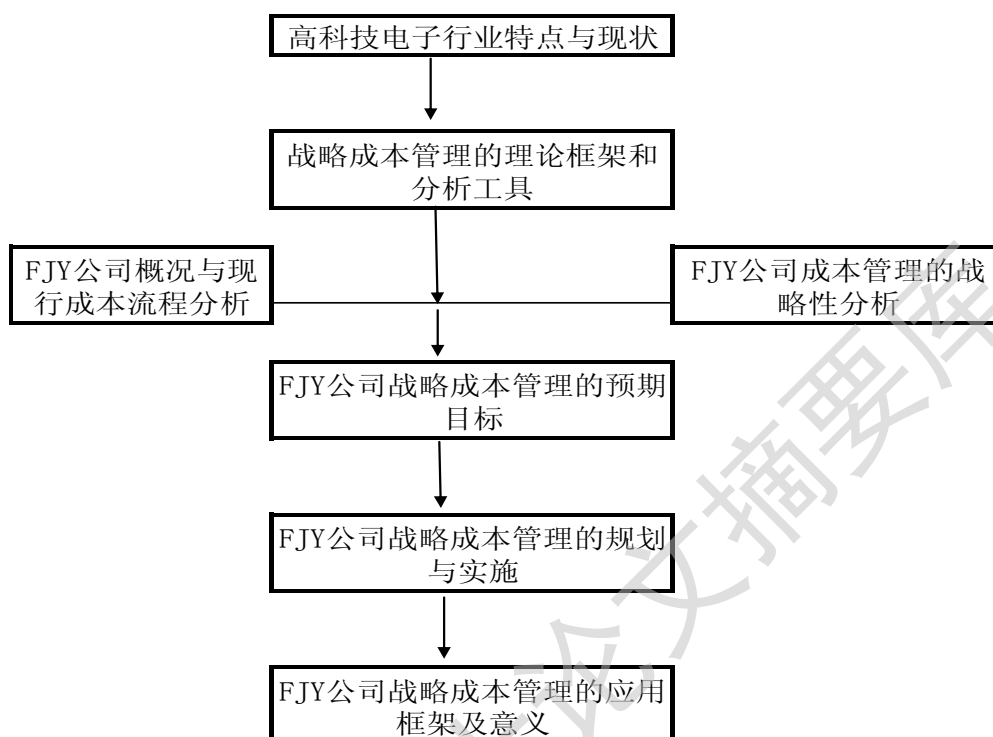
三、论文的研究思路与结构

本论文的研究对象是高科技电子产品企业并以 FJY 公司作为一个典型的代表性公司来研究战略成本管理的应用价值，全文从高科技行业的特点及其实施战略成本管理的必要性出发，运用战略成本管理理论框架和分析方法，对 FJY 公司成本管理进行了全面的分析，探讨了 FJY 公司战略成本管理的预期目标，以及具体的规划与实施方案，进一步阐述了高科技电子行业实施战略成本管理的深远意义。

全文研究思路如图所是^①：

^① 结构图由作者根据本论文思路整理。

图 1：本论文研究思路



全文共分六部分：

第一部分：绪论部分，介绍了高科技电子产品企业的行业特点，实施战略成本管理的可行性和必要性，概括了全文的研究思路与结构。

第二部分：战略性成本管理的相关理论，从战略成本管理的理论框架及它与传统成本管理的差别，阐述了战略成本的内涵、方法和分析工具。

第三部分：FJY 公司的具体概况和现行成本管理制度分析，描述了 FJY 公司组织结构及其对战略成本管理的影响，FJY 公司现行成本管理制度及其局限性以及公司的产品与经营战略。

第四部分：FJY 公司实施战略成本管可行性与必要性，针对 FJY 公司经营特点，对其价值链、成本动因、竞争的优劣势进行了分析，并提出战略成本管理的必要性。

第五部分：FJY 公司战略成本管理的规划与实施，探讨了 FJY 公司战略成本管理的实际操作与应用，从战略成本管理的预期目标，规划到实施方法，进一步总结提出了 FJY 公司实施战略成本管理的现实意义。

最后结论部分回到了高科技电子产品企业实施战略成本管理的核心要素，全

文围绕成本与企业竞争力的关系作了一系列理论与实证分析,结合具体的企业组织结构和成本管理模式,运用价值链等分析工具对战略成本管理的应用作了较为深入的研究。

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 战略性成本管理的相关理论

第一节 战略成本管理与传统成本管理的区别

一、什么是战略性成本管理

为了持续适应环境的变化，维持企业的生存和发展，取得竞争中的主动地位和优势，使企业立于不败之地，迫切要求企业进行战略管理。实际上，在 20 世纪 80 年代以前，尚无明确的战略成本管理的概念或战略管理会计的概念，更没有一个完整的体系。一般认为，是英国学者西蒙德在 1981 年首先提出战略管理会计的概念，并对战略管理会计进行了理论性的研究。自此开始，一个进行战略成本管理或战略管理会计的研究活动全面兴起，近年来的研究有了较大的进展。但战略成本管理的全面研究还是在 20 世纪 80 年代以后。1981 年，英国学者西蒙德发表了《战略管理会计》一文，首次提出了“战略管理会计（Strategy Management Accounting，简称 SMA）”的概念，在这之后，他又对战略管理会计与战略管理相结合的问题进行了一系列的研究。1985 年，美国的迈克尔·波特在其《竞争优势》和《竞争战略》的书中对价值链战略成本分析法作了研究。1988 年，Bron mwich 在《管理会计的定义与范围：从管理角度的认识》一文中阐述了 SMA 的观点，认为 SMA 是管理会计的发展（而不是分支），是未来处在高级岗位的管理人员所必须掌握的。Bron mwich 认为，SMA 不仅是收集企业竞争对手的信息，而更注重研究企业与竞争对手相比较的竞争优势和创造价值的过程，以及企业产品或劳务在其生命周期中所能实现的、客户所需求的“价值”，以及从企业长期决策周期看，对这些产品及劳务的营销能给企业带来的总收益。1992 年 Govindarajan 和 Shank 研究了企业战略与管理会计之间的关系，提出了战略成本管理的框架。美国管理会计学者杰克·桑克等人在 1993 年出版了《战略成本管理》一书。美国的林文雄概括说明了美国管理会计学者在 1992~1997 年间研究策略（战略）成本管理的内容，主要有策略成本分析、目标成本法、产品生命周期法、平衡财务与非财务绩效表。1998 年，罗宾·库珀提出了以作业成本制度为

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库