

学校编码: 10384

分类号__密级__

学号: X2007157034

UDC__

厦门大学

硕士学位论文

基于战略成本管理视角的S公司成本管理问题及其改进措施研究

Research on S Company's Cost Management Problems and
Improving Measures Based on the Perspective of Strategic
Cost Management

李文卉

指导教师姓名: 宋培林教授

专业名称: 会计硕士(MPAcc)

论文提交日期: 2014年月

论文答辩时间: 2014年月

学位授予日期: 2014年月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2014年11月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈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其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（ ）课题（组）的研究成果，获得（ ）课题（组）经费或实验室的资助，在（ ）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

() 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

() 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

成本管理是推动企业发展的重要因素，成为了学者们在企业管理研究中的重要课题。随着经济环境的变化，传统的成本管理面临着严峻的挑战，因此，迫切需要从战略视角对成本管理进行研究和总结，这将对推动企业的不断发展有着重大的现实意义。面对助听器行业的激烈竞争，S公司在成本管理方面存在不少值得关注的问题。本文针对S公司成本管理中存在的问题，从战略成本管理视角对其进行审视研究，并提出了相应的改进对策。

本文以战略成本管理理论为基础，对S公司成本管理的现状进行了深入地分析，发现S公司成本管理在战略指导作用的发挥、成本管理的范围、与供应商的战略合作、成本考核的激励机制以及企业信息系统等方面存在不少问题。针对这些问题，基于战略成本管理的桑克模式，本文从战略定位、价值链、成本动因三个方面入手对S公司的成本管理展开分析，提出了以下相应的改进措施：应当匹配企业战略与成本管理，重视全面成本管理，优化增值与非增值作业流程，与供应商建立战略合作伙伴关系，建立有效的绩效评价体系，同时更新信息管理系统。

本文的主要贡献在于，以S公司为例，运用战略成本管理的基本理论、方法和工具，对如何改进传统成本管理模式中存在的问题进行了较为全面的分析，并针对这些问题提出了改进措施。本文的研究成果，既可以为S公司解决成本管理问题的科学化决策提供依据，又能够为其他公司基于战略成本管理视角辨析和解决成本管理实际问题提供借鉴。

关键词：战略成本管理；价值链；绩效评价

Abstract

Cost management is an important factor to promote enterprise development and a significant subject for scholars to study in respect of enterprise management. As the changes of economic environment, traditional cost management was confronted with serious challenges. Therefore, it is essential to research and summarize cost management based on the strategic perspective, which is of practical significance to the enterprise sustainable development. Facing the intense competition of hearing instrument industry, S Company had some remarkable problems on cost management. From the perspective of strategic cost management, the paper made a review and research on the cost management problems of S Company and presented some improving measures accordingly.

Based on the strategic cost management theory, the paper made a deep research on S Company's current cost management, and pointed out its existing problems in these aspects including the strategic guiding role, the scope of cost management, the strategic cooperation with suppliers, the cost assessment incentive system and the ERP system. Arming at these problems, based on the Shank mode of strategic cost management, the paper made an analysis on S company's cost management from three aspects of strategic positioning, value chain and cost driver, and then offered the following improving measures: matching the company's strategy with its cost management, attaching the importance on an overall cost management, optimizing the process of value-added and non-value-added activities, establishing a strategic partnership with suppliers, setting up an efficient performance evaluation system and upgrading the information management system.

By quoting the example of S company, the paper, with the help of strategic cost management fundamental theory, method and tool, makes all round analysis on problems in the traditional cost management and presents some improving measures accordingly. The research results of this article do not only provide a basis of the scientific decision for solving S cost management problems, but also provides reference for other enterprises to the analysis and solution on the cost management practical matters from strategic cost management perspective.

Key Words: Strategic Cost Management; Value Chain; Performance Evaluation

目录

第 1 章 导论	1
1.1 研究背景和研究意义	1
1.2 国内外研究现状	3
1.3 本文内容和研究方法	4
第 2 章 战略成本管理理论简述	6
2.1 战略成本管理的内涵	6
2.2 战略成本管理的分析工具	9
2.3 战略成本业绩评价之平衡计分卡	13
第 3 章 S 公司的基本情况和成本管理现状分析	16
3.1 S 公司的基本情况	16
3.2 S 公司的成本管理现状	19
3.3 S 公司进行战略成本管理的必要性和可行性分析	27
第 4 章 基于战略成本管理视角的 S 公司成本管理问题分析	28
4.1 S 公司的战略定位分析	28
4.2 S 公司的价值链分析	34
4.3 S 公司的成本动因分析	38
4.4 S 公司成本管理中存在的主要问题	42
第 5 章 基于战略成本管理视角的 S 公司成本管理改进措施	46
5.1 匹配企业战略与成本管理方法	46
5.2 重视全面成本管理	47
5.3 优化增值与非增值作业流程	47
5.4 与供应商建立战略合作伙伴关系	48

5.5 构建绩效评价体系.....	49
5.6 推进财务信息化建设.....	53
第 6 章 总结	55
6.1 本文的主要结论和贡献.....	55
6.2 本文的局限性与研究展望.....	56
参考文献	57
致谢	59

厦门大学博硕士学位论文摘要

Contents

Chapter 1 Introduction	1
Section1 Background and significance.....	1
Section2 Domestic and international status.....	3
Section3 Content and method	4
Chapter 2 Brief theory of strategic cost management	6
Section1 Connotation of strategic cost management	6
Section2 Analysis tools of strategic cost management	9
Section3 Balance score card for strategic cost performance	13
Chapter 3 Cost management status analysis	16
Section1 Company introduction	16
Section2 Cost management status	19
Section3Necessity and feasibility of strategy cost management	27
Chapter 4 Cost management issues analysis based on	
strategic cost management perspective.....	28
Section1 Strategic positioning analysis.....	28
Section2 Value chain analysis.....	34
Section3Cost driver Analysis	38
Section4 Problems of cost management	42
Chapter 5 Improving measures for remake issue in company S based	
on strategic cost management perspective	46
Section1 Matching strategy with cost management method.....	46
Section2 Attention to all aspects of cost management	47
Section3Optimize value-added and non-value-added activity.....	47
Section4 Build strategic partnership with suppliers.....	48
Section5 Performance evaluation system establishment	49
Section6 Financial informatization construction	53

Chapter 6 Conclusion	55
Section1 Main conclusion and contribution	55
Section2 Limitation and prospect	56
Reference	57
Thanks	59

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第1章 导论

1.1 研究背景和研究意义

1.1.1 研究背景

随着科技的迅速发展，企业所面临的环境日趋复杂，竞争也愈演愈烈。面对更加强劲的竞争对手，为了争夺有限的资源和市场，获取目标利润，企业要不断提高自身综合竞争力。成本合理有效的管理，是企业取得竞争优势的关键环节，越来越受到经营者的重视。面对外界环境的不断变化，传统的成本管理方法暴露出明显的局限，这些局限主要表现在以下几个方面：第一，传统成本管理的出发点是企业内部运转效率，控制的重点在生产阶段，容易忽视外部环境的变化；第二，传统成本管理往往单方面强调降低成本，忽视成本管理给企业竞争优势带来的影响；第三，传统成本管理关注的信息往往来自于企业内部的财务信息，而非财务的信息与企业战略决策也息息相关；第四，传统成本管理只关注产品制造成本的核算，而忽视了产品在生命周期全过程的经济效益。因此，在现代经济环境中的企业想要立于不败之地，就迫切需要突破传统的成本管理方式。

战略成本管理理论认为，企业应当重视外部环境的影响，注重纵向价值链和横向价值链的分析，把成本管理问题置于整个市场中，才能够更好地适应外部环境的变化，建立长期竞争优势。从战略的角度管理成本，具有以下优点：第一，战略成本管理重视企业受外部环境的影响，能从企业战略角度进行成本管理；第二，战略成本管理超越了传统的成本管理目标，更全面关注战略成本的动因；第三，战略成本管理符合企业发展的长期目标，有利于企业的可持续发展；第四，战略成本管理更具有灵活性，能适应外界环境的变化。^[1]因此，从战略成本管理的视角对成本进行管理，更有利于提高企业竞争力和企业持续发展。

现在随着经济环境的变化，助听器所属的医疗器械行业，所面临的竞争也日趋激烈。S公司是誉满全球的助听器与听力检测设备生产巨头。遵循集团总部的财务制度和管理原则，S公司的成本管理贯彻了现代成本管理的理念，构建了一套成形的成本管理模式。目前，S公司的成本管理归属于财务部门。财务部根据集团总部的财务制度，结合中国的会计制度、税务法规等，对全公司的收入、支

出实行统一核算，分级管理。然而，S 公司的成本管理模式具有一定的局限性，无法满足企业战略发展的需要，不利于企业战略管理目标的实现。本文从战略成本管理视角出发，结合 S 公司的实际情况，对 S 公司成本管理中存在的问题进行全面分析，并针对这些问题提出改进对策，力图帮助 S 公司基于战略成本管理视角改进成本管理并提高核心竞争力。

1.1.2 研究意义

自 20 世纪中期引入战略管理观念以来，企业日渐重视成本会计与战略管理的融合运用，从而激发了成本管理对战略目标的关注，进而促进了成本管理成为实施企业战略的指定工具。在新经济环境下，深入且系统地研究战略成本管理理论与方法，从战略高度对 S 公司的成本进行管理具有重要的现实意义。

(1) 实施战略成本管理是 S 公司实现其战略目标的重要途径

在激烈的市场竞争中，S 公司战略目标的实现程度取决于竞争优势带来的效果，而成本是竞争优势的关键因素。在战略成本管理中，美国哈佛商学院的波特教授提出了战略分析方法（后面章节将做出详细介绍），形成了一套行而有效的成本管理系统。该方法具有全面性、预见性和动态性，通过资源配置使企业战略目标得以实现。

(2) 战略成本管理有利于实现 S 公司的整体目标

较之传统成本管理，战略成本管理的研究与应用可以促使企业统筹兼顾，局部利益服从整体利益，当前利益服从长远利益，以战略性的视野对企业生产经营的全过程实施动态的成本管控，从而更好地实现企业经营发展的战略目标。

(3) 战略成本管理有利于更新 S 成本管理理念

传统的成本管理方式已不适应快速发展的经济环境，从而基于战略视角的成本管理模式受到现代企业的重视。引入战略成本管理有利于 S 公司改变仅以降低成本为主要目标的传统成本管理理念，有利于 S 公司兼顾长期与短期、财务与非财务目标，将企业的战略决策与成本管理相结合，适应企业发展的要求。

从本文研究的背景和意义来看，S 这样的跨国型企业要一直保持助听器行业的领先地位，就必须采用先进的成本管理模式即战略成本管理，增强企业的核心竞争力以获得持续的竞争优势，保持企业持续发展和永续经营。

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.

廈門大學博碩士論文摘要庫