

学校编码: 10384

学号: 17520131151170

分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

UDC \_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

企业价值链成本管理

——L 集团聚焦于协同管理的案例研究

Corporate Value Chain Cost Management

——Case Study of L Group which focuses on Synergy  
Management

尹 兰

指导教师姓名: 傅元略教授

专业名称: 会计学

论文提交日期: 2016 年 月

论文答辩时间: 2016 年 月

学位授予日期: 2016 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2016 年 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,该学位论文为傅元略教授主持的自然基金项目(批准号(71372073)课题(组)的研究成果,获得(批准号(71372073)自然科学基金项目经费对本研究的实地调研的支持。

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

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 摘 要

在企业竞争日益激烈的今天，企业能否从战略和整体的高度进行有效的成本管理俨然成为了企业拥有持续竞争优势的关键。价值链成本管理以价值链管理和战略成本管理等理论为先导，对于企业竞争优势提升有明显的促进作用；案例企业为应对激烈的市场竞争，实质上应用价值链成本管理理念进行管理，其应用现状展现了一定的先进性以及可进一步改进的缺陷，而制约其管理成效的最大困境来自于应用过程的不协同，本文立意即来自上述两方面的启发。

本文的分析思路为：首先是理论阐述，包括相关概念界定、理论基础和价值链成本管理研究现状；其次是顺应最新研究现状，运用已有理论，针对其不足，并从企业实际问题出发，创建价值链成本管理框架，框架明确了协同管理在价值链成本管理中的重要地位；最后将框架的逻辑与其他理论应用于案例企业，肯定其当前价值链成本管理应用中的先进经验，对不足之处提出改进建议，最核心的是针对其首要困境提出方向上的解决对策。

本文主要的贡献：一是系统整理了领域内的研究现状，明确发展趋势，为进一步研究价值链成本管理提供了基础支撑；二是将价值链成本管理与协同管理融合建立了兼具理论与实践意义的价值链成本管理框架，丰富了这一领域的研究成果；三是调查分析了案例企业价值链成本应用的先进经验与不足，并利用本文理论提出了一定改进建议；四是突出了价值链成本管理中管理的作用，展现了它的一定应用价值。

**关键词：**价值链成本；协同管理；竞争优势

## ABSTRACT

With the increasing competition in enterprises today, the key to a sustainable advantage is whether the enterprise has an effective cost management at a strategic and overall level. The cost management of value chain guided by the theories like value chain management, strategic cost management could promote the competition obviously. To cope with the fierce market, the case enterprise apply the management and it shows the advanced and the further improvement. Synergy is the greatest difficulty for the effectiveness. The conception of this paper is derived from the inspiration.

The following is the analysis methods: the first is the theoretical explanation, including the definition of related concepts, theoretical basis and the research of the value chain cost management; the second is according to the latest research and the existing theory to create the framework based on the actual problem; the last is the application of the framework logic and other theories. It's definite that the experience is advanced and the disadvantages are put forward to be improved. The core is the solutions to the first dilemma.

The main contributions are as follows: Firstly, the current situation is reviewed systematically and the research development trend is disclosed in a in value chain cost management ; secondly, as the fusion of value chain and synergy, the establishment of the framework of value chain cost management with theoretical and practical significance enriches the research; thirdly, the investigation analyses the advanced and the lack in the application and the improvement is put forward; finally, it highlights the significance of synergy in value chain cost management and shows its application value.

**Key Words:** Value Chain Cost; Synergy Management; Competitive Advantage

## 目 录

<b>第 1 章 引言</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 研究背景</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 研究的理论意义及应用价值</b> .....	<b>2</b>
1.2.1 理论意义 .....	2
1.2.2 应用价值 .....	2
<b>1.3 本文主要研究问题</b> .....	<b>3</b>
<b>1.4 基本研究思路、方法和基本框架</b> .....	<b>4</b>
1.4.1 研究思路 .....	4
1.4.2 研究方法 .....	4
1.4.3 研究基本框架 .....	5
<b>1.5 本文的贡献点</b> .....	<b>5</b>
<b>第 2 章 价值链成本管理的相关理论述评</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1 相关概念界定</b> .....	<b>7</b>
2.1.1 价值链 .....	7
2.1.2 价值链分析 .....	8
2.1.3 价值链管理 .....	8
2.1.4 价值链成本 .....	9
2.1.5 价值链成本管理 .....	9
<b>2.2 相关理论基础</b> .....	<b>10</b>
2.2.1 战略成本管理 .....	10
2.2.2 约束理论 .....	13
2.2.3 协同理论 .....	14
<b>2.3 价值链成本管理研究现状</b> .....	<b>14</b>
2.3.1 价值链概念的演进 .....	14
2.3.2 价值链成本管理产生的原因 .....	16

2.3.3 价值链成本管理方法构成 .....	18
2.3.4 国内价值链成本管理研究现状 .....	21
2.3.5 国内价值链成本管理研究新发展 .....	23
2.4 本章小结 .....	24
<b>第 3 章 价值链成本管理应用机理 .....</b>	<b>25</b>
3.1 价值链成本管理框架构建 .....	25
3.2.1 理论基础 .....	25
3.2.2 框架提出 .....	27
3.2 框架要点评述 .....	29
3.3 相关配套机制 .....	31
3.4 本章小结 .....	32
<b>第 4 章 案例企业 L 集团现状与困境 .....</b>	<b>34</b>
4.1 公司简介 .....	34
4.2 竞争力现状 .....	35
4.3 价值链成本管理应用现状 .....	37
4.4 现状评述与当前管理困境 .....	39
4.5 变革之关键 .....	43
4.6 本章小结 .....	45
<b>第 5 章 案例企业价值链成本管理——聚焦协同管理实例 .....</b>	<b>46</b>
5.1 案例目的 .....	46
5.2 价值链成本管理应用 .....	46
5.2.1 成本竞争战略确定 .....	46
5.2.2 价值链分析 .....	48
5.2.3 成本动因分析 .....	50
5.2.4 实施与成果评价 .....	52
5.3 聚焦协同管理 .....	53
5.3.1 聚焦协同管理的必要性 .....	53



5.3.2 协同管理应用 .....	53
5.4 本章小结 .....	56
<b>第 6 章 研究结论及启示 .....</b>	<b>57</b>
6.1 研究结论 .....	57
6.2 启示 .....	58
6.3 研究局限及展望 .....	59
<b>参考文献.....</b>	<b>60</b>
<b>致谢.....</b>	<b>64</b>

厦门大学博硕士论文摘要库

## Contents

<b>Chapter 1 Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 The research background .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 The theoretical significance and the value of application .....</b>	<b>2</b>
1.2.1 The theoretical significance.....	2
1.2.2 The value of application .....	2
<b>1.3 The main questions in reseach.....</b>	<b>3</b>
<b>1.4 The basic ideas, methods and the basic framework in reseach .....</b>	<b>4</b>
1.4.1 The basic ideas .....	4
1.4.2 The methods .....	4
1.4.3 The basic framework .....	5
<b>1.5 The contribution .....</b>	<b>5</b>
<b>Chapter 2 The theory comments about value chain cost management7</b>	
<b>2.1 The definition of the related concepts.....</b>	<b>7</b>
2.1.1 The value chain.....	7
2.1.2 The analysis of value chain .....	8
2.1.3 The management of value chain.....	8
2.1.4 The cost of value chain.....	9
2.1.5 The cost management of value chain .....	9
<b>2.2 The related theoretical basis .....</b>	<b>10</b>
2.2.1 The strategic cost management .....	10
2.2.2 The theory of restriction .....	13
2.2.3 The theory of synergy .....	14
<b>2.3 The research status of value chain cost management .....</b>	<b>14</b>
2.3.1 The concept evolution of value chain.....	14
2.3.2 The produce reason of value chain cost management .....	16
2.3.3 The methods of value chain cost management.....	18

2.3.4 The domestic research status of value chain cost management .....	21
2.3.5 The new development on the domestic reseach .....	23
<b>2.4 The summary of this chapter.....</b>	<b>24</b>
<b>Chapter 3 The application mechanismlue of value chain cost management.....</b>	<b>25</b>
<b>3.1 The framework establishment of value chain cost management .....</b>	<b>25</b>
3.2.1 The theory basis.....	25
3.2.2 The framework of value chain cost management.....	27
<b>3.2 The comments of the main points in framework .....</b>	<b>29</b>
<b>3.3The ralated complementary mechanism .....</b>	<b>31</b>
<b>3.4 The summary of this chapter.....</b>	<b>32</b>
<b>Chapter 4 The current situation and dilemma of case company .....</b>	<b>34</b>
4.1 The company profile.....	34
4.2 The current competitiveness.....	35
4.3 The application status of value chain cost management .....	37
4.4 Comments and current dilemma .....	39
4.5 The key of reformation.....	43
4.6 The summary of this chapter.....	45
<b>Chapter 5 The value chain cost management of case company—— pratice of focusing on synergy management .....</b>	<b>46</b>
5.1 The purpose of this case .....	46
5.2 The application of value chain cost management.....	46
5.2.1 The setting of cost competitive strategy .....	46
5.2.2 The analysis of value chain .....	48
5.2.3 The analysis of cost drive .....	50
5.2.4 The practice and evaluation of achievement .....	52
<b>5.3 The focuse on synergy management .....</b>	<b>53</b>
5.3.1The necessity of focusing on synergy management .....	53

5.3.2 The application of focusing on synergy management .....	53
<b>5.4 The summary of this chapter.....</b>	<b>56</b>
<b>Chapter 6 Conclusion and Enlightenment .....</b>	<b>57</b>
6.1 Research Conclusions.....	57
6.2 Enlightenment.....	58
6.3 Study Limitations and Prospects .....	59
<b>References .....</b>	<b>60</b>
<b>Acknowledgements .....</b>	<b>64</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要

## 第 1 章 引言

### 1.1 研究背景

迈克尔·波特认为企业可选择的战略包括集中化、成本领先、差异化三种，而从竞争力的本质上说，不论企业采取何种竞争战略，成本优势始终是获得核心竞争力的最为关键的因素之一，始终被看作是企业发展的重要保证。在竞争激烈，企业盈利空间愈发狭小的今天，这种观点更是得到了印证。傅元略（2015）<sup>[1]</sup>提到，我国企业当前面临的一个热点和难点问题便是其能否继续保持低成本的竞争优势。由此，企业能否确定适宜的成本竞争战略并在经营中运用有效的成本管理方法俨然成为其在竞争中获取持续有利地位的关键所在。

传统成本管理关注企业经营性成本，从成本节约和费用控制的角度来进行成本管理，其影响和效果相当有限；价值链成本管理将企业的经营活动看成一个个价值活动，并由一条价值链串联在一起，这一价值链涉及到企业的方方面面，甚至外延至供应商、客户乃至竞争对手；这一管理方法的优越性使得理论研究和实践应用普遍认识到了其对于企业竞争优势提升的重要意义。由此，本文选择研究企业价值链成本管理，探究其运作的机理。

协同管理或者说协调机制对于价值链成本管理的重要性笔者是在对案例企业的实际调研中发现的，案例企业管理中的一个很大的问题就是普遍存在的不同步现象；价值链成本管理过程不注重对协同的管理，成本管理的成效会大打折扣甚至产生负向效应，傅元略（2010）<sup>[2]</sup>提出中国管理会计理论研究的发展和亟待解决的几个问题，其中就包含跨企业边界的成本协同管理和控制。案例企业的实际情况也证明了这一点，所以本文在对案例企业的价值链成本管理提出修正建议时，重点聚焦其协同管理困境，并试图提出方向性的解决对策。

## 1.2 研究的理论意义及应用价值

### 1.2.1 理论意义

管理会计的诞生不仅使得企业关注到更多的非财务效应，同时也为企业提供了数不胜数的管控工具，有关理论也已经演变了近一个世纪<sup>①</sup>。众多成本管理理论的诞生是管理会计的重大贡献，其中的翘楚价值链成本管理从诞生之后就成为了学术界竞相研究的热点话题。

本文回顾了价值链成本管理现有研究，突出强调价值链概念的演进、价值链成本管理对传统成本管理方法的修正作用以及其方法构成；价值链成本管理最新发展包括对网络价值链协调机制（傅元略，2013<sup>[3]</sup>）和交易成本视角下的价值链成本管理（唐艳和唐国平，2016<sup>[4]</sup>）的研究，二者的研究成果无疑都强调了协同管理的重要意义，包括企业间的协同和企业内的协同。

本文顺应价值链成本管理研究的新趋势，创新性地结合战略成本管理领域的两个框架提出了适用于价值链成本管理的应用框架，在一定程度上改善了已有框架理论依据不足、忽视运行机理的弊端，这是本文最重要的理论价值；再者，本文充分考虑了所提出理论的应用性，弥补了现有大多数研究浮于理论探讨的缺陷。本文也提出了实施价值链成本管理所需的相应配套机制，对后续的拓展研究也有一定的指引性意义。

同时，本文再一次将价值链成本管理与企业竞争优势提升的关系、协同管理的重要性提到一个重要的理论地位，希望借此可以引发更多相关的研究。

### 1.2.2 应用价值

将理论基础夯实之后最终的目的便是指导并作用于企业实践，这也是本文希望可以兼具理论和应用价值的目的所在。本文基于当前理论研究对于价值链成本管理框架研究以及对协调机制研究的不足、企业实践中对成本管理及协同管理不重视的现状立意，同时也致力于通过本文改善这两方面的缺陷。

---

<sup>①</sup> 我国会计界一般认为，管理会计是在泰罗倡导的科学管理的影响下诞生的，或者说是以泰罗的科学管理学说为基础而形成的会计信息系统，形成于本世纪初至 50 年代。

本文研究立足于价值链成本管理相关理论研究，在第三部分笔者借鉴战略成本管理领域的框架提出适用于价值链成本管理的框架，并利用这一框架对案例企业价值链成本管理的先进经验进行评述，也对其尚且存在的不足提出一定的改进建议；案例的最后突出体现了如何聚焦协同管理的解决思路。

本文的应用价值主要体现在三点：第一，提出了更具理论性与实用性的价值链成本管理框架，在框架内创新性地强调协调的作用，并提出了其应用所需的配套机制，对于企业实际应用有一定的参考价值；第二，在对案例企业现行管理状况和困境较充分调查的情况下，应用提出的框架对其施行价值链成本管理的现状进行正反两方面的评述，并提出相应的改进建议，对案例企业具有一定的适用意义；第三，针对当前众多企业（包括案例企业）对协同管理的忽视，重点强调了价值链成本管理过程协调机制的重要性，对于与案例企业存在类似情况的其他企业具有较大的应用价值。

### 1.3 本文主要研究问题

本文的立意在一定程度上是来自于对案例企业 L 集团的实地调研，而陷入类似困境的企业也并非 L 集团这一个例。

基于本文的立意基础，本文主要研究理论和应用上的三个问题：一是如何克服传统成本管理的缺陷，应用价值链成本管理提升企业的竞争优势，也即是解决价值链成本管理的框架的理论构建性问题，同时，如何令协同管理有效融合于应用过程以令其事半功倍；二是针对案例企业当前亟待解决的竞争困境，如何利用现有理论确定合理的成本竞争战略并运用科学的成本管理方法践行该战略以提升竞争优势；三是案例企业应用价值链成本管理时如何更进一步提升应用效益，同时如何解决造成当前局限性的最大困境。

## 1.4 基本研究思路、方法和基本框架

### 1.4.1 研究思路

本文研究的最终目的是希望通过对理论的研究解决实际问题，所以本文的研究思路为：

首先是理论研究，从中把握三点：现有理论成果、最新研究趋势以及研究中的不足，并由此得出本文研究重点；

其次是理论创新，即根据前文对理论的研究针对其最新研究趋势和不足，创新性地提出更具理论性和实用性、同时更完整的管理框架；

最后是案例研究，由对案例企业当前价值链成本管理的应用现状入手，针对其现存的不足应用理论框架提出改进建议，针对最突出困境确定方向性解决对策。

### 1.4.2 研究方法

本文综合运用规范研究法和案例研究法，深入研究了企业价值链成本管理问题，并将基于现有理论结合实际提出的价值链成本管理框架应用于对案例企业当前成本管理现状进行评述和提出改进建议，希望由此为案例企业的应用成效提升起到一点作用，也希望通过案例研究的形式更深入地强调这一方法对于企业提高竞争优势的重要意义以及实践过程中协同管理的重要性，给予其他企业以一定的参考价值。

本文首先运用规范研究的方法夯实本文的理论基础，不断发展着的理论研究代表了先前研究者对于解决实际问题的集体智慧，这是后来者进行研究的必要参考物。通过各种途径获取已有理论成果，包括报刊、期刊、论文以及网络资料；运用演绎法提炼对价值链成本管理的理解要义，包括其概念演进及方法构成等；运用归纳法总结现有的研究成果以及当前研究的不足；最后，推理法得出本文所要研究的重点及要解决的难点，并据此构建新的价值链成本管理框架。

其次，运用案例分析法从对案例当前应用价值链成本管理的现状评述出发，肯定其先进经验，同时尝试性针对现存缺陷提出改进建议，并突出其最大困境的解决方向。对案例企业进行现场调研、深入研究至关重要，这有利于理论研究者对现行企业实际运作的问题实行针对性研究，推动理论和实务的融合和双重进步。本文结合案例



Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts 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](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.