

价值链分析法与企业成本管理一级建造师考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/538/2021_2022__E4_BB_B7_E5_80_BC_E9_93_BE_E5_c54_538929.htm

世界著名的管理学者波特认为企业所创造的价值应以顾客所认定并愿意支付的货币数量来衡量。企业创造价值产生于一系列的活动之中，这些活动称为价值活动。价值链是指企业为客户创造有价值的产品或劳务的一连串相互联系的“价值活动”。通过分析价值链与企业成本的关系，能给企业的战略决策与日常管理提供有力的依据。以企业价值链来归集和分摊成本 企业每项价值活动的成本包括：（1）外购经营投入成本：为生产而投入的原材料、储备物资、低值易耗品；（2）人力资源成本：企业为获得或重置人力资源而发生的支出，如人力资源取得的成本（招聘、录用、安置等），人力资源发展成本（在职教育、岗位培训、脱产培训、进修等），人力资源保持成本（工资、奖金、福利、医疗、住房、社会保险等），人力资源离职成本（退休人员工资福利、职位空缺损失、职位交替前后效率损失；（3）资本化费用：指受益期在一年或超过一年的一个营业周期以上的支出。如固定资产（建筑物、机器设备、劳动工具、运输工具等），无形资产（专利、商标等），递延资产（企业开办注册费等前期费用、装潢费、租借设备的改良支出等）。在成本管理中，企业必须将以上成本分摊到价值链的各项价值活动中去。如何分摊成本？通常采用三种方法：（1）当成本与企业价值活动的因果关系可以直接认定时，可直接分摊，如生产成本；（2）虽不能认定直接关系，但可确认会产生未来收益时，可以根据资产特性分摊，如

固定资产按受益期计提折旧，无形资产计提摊销金额等；（3）既无因果关系，又不能预计其效益，则成本在当期立即确认为费用，如利息、业务招待费、诉讼费等立即计算为当期费用。通过成本归集和分摊，可以发现过去未被重视的间接活动成本和质量保证活动成本之和占总成本的比例，远远超过管理者原先的估计，而且随着现代企业面临知识经济的挑战，在信息技术方面的投入会加大，网络系统、自动化系统和决策支持系统的建立，使得非直接成本在总成本中的比重有越来越大的趋势。将企业自身价值链扩展为产业价值链 识别企业自身价值链主要内容是划分企业的主要价值活动。而在对企业自身价值链作出识别后，接下来应该根据企业经营的具体情况，再将企业自身价值链进行适当的延伸，将其扩展成产业价值链。这是因为价值链不是相互独立的价值活动的集合体。企业价值链中的各项价值活动需要进行有效的协调。各价值之间的相互联系也是竞争优势的重要来源。价值链中包括多方面的相互联系，例如：原材料供应过程中与供应商之间的关系；企业经营过程中内部各单位或部门之间的关系；产品销售过程中与供应商之间的关系；产品销售过程中与顾客的关系等等。由于影响企业产品成本因素不限制与企业内部，更重要是企业与供应商、客户，以及供应商的供应商、客户的客户之间的关系都会直接影响到企业的成本。为寻求竞争优势，企业必须从更广泛的系统中，该系统既包括供应商的价值链，同时也包括客户价值链。企业不仅应该理解自身的价值链，而且还要理解自身的价值活动对供应商和客户价值链的适应程度，只有这样才能增强自身的获利的能力。 识别影响企业成本的结构因素 企业是环境的产物

，企业外部和内部环境中的诸多因素在对企业的价值行为发生着影响，并进而影响着企业的成本。这些因素之间的相互作用，决定了企业的价值行为。但也应看到没有哪一种因素能成为企业成本水平的唯一因素，即企业成本是一个多元函数。分析企业价值活动的影响因素，有助于企业从来源上判断其成本行为，并对如何改变其成本行为有一个深层次的认识。结合《管理学》、《财务管理学》、《生产管理学》、《市场营销学》等学科的基本理论，以及众多企业成本管理实践，可以发现以下影响成本的结构因素：第一、企业规模选择。规模的扩张导致了专业化协作、技术管理水平等诸生产要素达到一种新的配置比例平衡，激发出新的生产力，显著降低了成本。但是，当规模超过一定程度，会导致协调的复杂性和管理效率的降低，生产的自然条件趋于恶化，即规模经济超出临界点，转化为规模不经济。企业要把规模调整到恰当的程度，以取得尽可能低的成本。第二、级差地租效应。地理位置显然是影响企业成本的一个独立性因素。地理位置优越的企业有可能取得超过社会平均利润的超额利润。企业的地理位置有其历史、产业规模、国家政策等的外部原因，但这不等于说企业在这方面无所作为。企业可以重新设计其开展价值活动的地点，甚至可以用搬迁基础设施，盘活、置换地产等|百考试题|方法来降低成本。因此，选择地理位置要考虑：靠近原料产地；能源供应充足；水源有保证；气候适宜；运输成本相对低；人力资源分布；接近消费市场；社会文化习俗影响；教学科研机构的分布等。第三、学习知识效应。企业进入某一产业后，随着时间的推移，企业会在生产的决策计划、组织调度、提高劳动效率、改进运作流

程、资产利用效率等方面，发现和学习到众多降低成本的机理和经验，这种学习活动所带来的直接结果是企业产品的单位成本下降。这就是学习知识效应，或称知识溢出效应。这种效应既可以使企业通过学习获得降低成本的经验，也同时因其自身知识在整个产业内的溢出，又使企业丧失成本优势的持久性。企业应结合竞争战略制定学习战略目标，对战略知识进行评估以确定知识技术换代周期，确定支持学习战略的组织结构，把学习纳入评聘合同并作为人事评价依据，审定内部培训计划和 Learning Network 效率和质量，确定赶超竞争对手的切入点和基准点。对于知识溢出要保持必要的戒备心理和防范措施，运用法律手段保护知识产权。企业应充分利用国际互联网 INTERNET，熟悉世界金融市场、资本市场、人才市场、同行业市场的运作、发展趋势，对各种机会和危机要具有一定前瞻性。深圳华为高科技公司由于善于分析世界市场变化情况，并采取一定防范措施，在几年前的金融风波中受损甚微。

第四、生产能力的利用程度。这不仅取决于环境条件和竞争对手的投资行为，也可以通过企业生产和营销策略的选择而置于企业自身控制之下。企业在每一生产周期的不同阶段，其生产能力利用率更多地受到季节性、周期性和其他导致需求波动因素的影响，对这种利用率的变化进行调控水平，决定企业成本削减或增加的合理程度。企业可从生产和销售两个环节予以控制。生产过程控制的目的是预防和制止生产中脱离目标的偏差，保证生产的均衡和稳定。在销售上，通过策划在一定程度上调节需求波动，如把产品拓展到周期性、季节性不明显的产品中去，研究需求量稳定的客户，把竞争者挤到需求波动大的细分市场。

100Test 下载频道开

通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com