

战略成本管理新的成本管理 PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E6_88_98_E7_95_A5_E6_88_90_E6_c41_65342.htm

近年来，在英、美、日等国家的企业管理实践中，战略成本管理已经成为企业加强成本管理，取得竞争优势的有力武器。我国企业在长期的企业管理实践中，对成本管理方法的科学性和有效性也进行了有益的探索，积累了很多成本管理经验，但这些成本管理经
验基本上局限于传统的战术成本管理的范畴，很少涉及战略意义上的成本管理。要改变这一状况，就需要加强战略成本管理方面的理论研究和实践探索。

一、战略管理的发展对传统成本管理提出了挑战

成本管理的基本功能定位就是要为管理者提供成本信息，并帮助管理者利用成本信息进行各种各样的决策。战略管理理论与方法的广泛应用，使得人们越来越发现，传统的强调以企业内部价值耗费为基础的成本管理系统，没有能够及时适应这一管理环境的变化，不能够为企业战略管理提供决策有用的成本信息。在战略管理的大背景下，传统成本管理的缺陷表现得越来越明显。

第一，传统成本管理关注的是企业内部生产经营活动的价值耗费，而对企业外部环境的分析则很少考虑，从而表现出与战略管理极强的不适应性。战略管理强调的是知己知彼，也就是说要在开放型、竞争型的市场环境中既关注自己，又要去了解别人。既要知道上游供应商的情况，又要清楚下游客户与经销商的情况，并协调好与他们的关系，同时更需要对竞争对手的基本状况进行分析与研究。由于传统成本管理的范围开始于材料的采购，结束于产品的销售，而且将重点放在产品制造环

节，它实质上采用了“增加价值”这一观念，而不是“竞争优势”观念。如果从战略管理的角度看，“增加价值”观至少存在四个方面的不足：一是在采购之后开始成本管理，失去了同上游供应商开展战略合作的机会，而这对于企业的低成本供应商优势的形成是至关重要的；二是以产品售出作为成本管理的终端，失去了同下游购买商进行战略合作的机会，无疑会影响购买商的价值链，增加最终消费者的购买成本；三是不考虑竞争对手的成本情况，没有揭示出本企业同竞争对手相比的相对成本地位；四是没有从行业价值链的角度出发，分析供应商、本企业和购买商之间的战略合作关系，寻求降低成本的途径。第二，传统成本管理的目标是通过最大限度地避免企业各种经营活动的成本，来谋取成本的最小化和利润的最大化，这是难以同战略管理的目标相协调的。战略管理的目标就是要通过战略的制定与实施来形成企业的竞争优势，创造出企业的核心竞争力。客观地说，传统成本管理的目标是由成本管理的初始动机和直接动因所决定的。尽管降低成本对于企业来说在任何时候都是不可忽视的，但如果从战略管理的角度来看，企业依靠新产品的开发与完善的售后服务，能够取得竞争优势，即使成本有所提高，这种战略仍然是可以接受的。传统成本管理把目光过多地集中于为降低成本而降低成本上，没有很好地将成本管理与竞争优势联系起来，就可能使企业丧失良好的发展战略，影响了竞争力的形成。第三，传统成本管理所采用的管理手段是对现实生产经营活动的指导、规范和约束，是基于实时实地控制的管理思想，而战略管理从本质上来讲是一种前瞻性管理，即我们通常所说的“站的高，看的远”，战略管理的重点不

在于战略的实施，而在于战略的决策。因此，无论是早期的标准成本控制，还是后来的成本性态分析及相应的本量利分析，乃至现在的全面质量管理和责任会计等，它们都是以日常的经营管理活动为基础而进行的约束性管理，所产生的成本信息也是为日常的经营决策服务的，并没有考虑战略管理的信息需要。因此，依靠传统成本管理系统的管理方法和手段是不能提供出战略决策所需要的成本信息的。第四，传统成本管理对决定成本高低的因素的分析不全面，它有形无形地阻碍了管理者的视野，约束着各种潜在的、可能的成本管理模型的创新和运用。战略管理要求对企业进行全面的分析，进而产生供战略决策的各种方案，作为提供成本信息的成本管理系统也应该把对企业成本产生影响的一些关键因素挖掘出来，并通过对关键因素的分析、加工和处理、为战略决策的正确性提供信息支持。但是传统成本管理只重视明显的成本因素，如材料费、人工费、财务费用和管理费用等，而忽视了隐含的成本因素，如市场开拓、内部结构的调整、企业规模、管理文化等，所以没有能够全面地揭示出企业成本的真正构成，这样的成本信息不但不能够帮助管理者有效地进行战略决策，反而会影响战略决策的正确性。由此不难得出这样的结论：战略管理理论与方法在企业管理实践中的广泛应用对传统成本管理提出了挑战，需要按照战略管理的要求对传统成本管理进行适应性变革，这种变革的基本出发点至少包括这样三个方面：第一，拓宽成本管理的空间范围，将成本管理的对象从单纯地关注企业内部活动，延伸到企业外部；第二，拓宽成本管理的时间范围，将成本管理的时间跨度从日常经营管理的层次提升到战略管理层次；第三，创

新成本管理的方法和手段，使其更好地满足战略管理对成本信息的需求。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