

基于价值链的企业成本管理研究

——以M集团股份有限公司为例

王可心

河北地质大学管理学院, 河北 石家庄

收稿日期: 2025年2月10日; 录用日期: 2025年3月19日; 发布日期: 2025年3月27日

摘要

在企业陷入利润不足、效率低下等发展困境时, 管理会计作为企业降本增效的重要工具, 可以为企业提供不同阶段的成本核算、预算管理、成本控制、绩效评价, 以帮助企业提高经济效益与运营效率, 实现企业不同阶段的战略目标。本文聚焦基于价值链的企业成本管理, 以制造业企业M集团股份有限公司为主要研究对象。通过对M集团成本管理的特点进行研究分析, 从内部价值链(研发设计、生产制造、市场营销、售后服务环节)与外部价值链(供应商、客户及行业价值链等层面)角度展开, 明确M集团在价值链成本管理的优势和存在的问题。研究发现, M集团在成本管理上虽取得一定成效, 但仍存在诸如部门间协同效率低、物流优化瓶颈、供应商依赖风险等问题。基于存在的成本管理问题, 从精准研发投入、深化精益生产、强化供应商合作、优化客户服务等多维度提出具有针对性的成本管理优化策略, 旨在助力M集团进一步降低成本、提升竞争力, 同时也为其他企业基于价值链开展成本管理提供有益的借鉴与参考。

关键词

价值链, 成本管理, 企业成本优势

Research on Enterprise Cost Management from the Perspective of the Value Chain

—A Case Analysis of M Group Co., Ltd.

Kexin Wang

School of Management, Hebei GEO University, Shijiazhuang Hebei

Received: Feb. 10th, 2025; accepted: Mar. 19th, 2025; published: Mar. 27th, 2025

文章引用: 王可心. 基于价值链的企业成本管理研究[J]. 国际会计前沿, 2025, 14(2): 181-191.
DOI: 10.12677/fia.2025.142023

Abstract

When enterprises encounter development difficulties such as insufficient profits and low efficiency, management accounting, as an important tool for reducing costs and increasing efficiency, can provide different stages of cost accounting, budget management, cost control, and performance evaluation to help enterprises improve economic and operational efficiency, and achieve strategic goals at different stages. This article focuses on enterprise cost management based on the value chain, with M Group Co., Ltd., a manufacturing enterprise, as the main research object. By studying and analyzing the characteristics of cost management in M Group, this study aims to clarify the advantages and existing problems of M Group in value chain cost management from the perspectives of internal value chain (R&D design, production and manufacturing, marketing, after-sales service) and external value chain (supplier, customer, industry value chain, etc.). Research has found that although M Group has achieved certain results in cost management, there are still problems such as low inter departmental collaboration efficiency, logistics optimization bottlenecks, and supplier dependence risks. Based on the existing cost management issues, targeted cost management optimization strategies are proposed from multiple dimensions such as precise R&D investment, deepening lean production, strengthening supplier cooperation, and optimizing customer service. The aim is to help M Group further reduce costs and enhance competitiveness, while also providing useful reference and guidance for other enterprises to carry out cost management based on the value chain.

Keywords

Value Chain, Cost Management, Enterprise Cost Advantage

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 绪论

1.1. 研究背景

管理会计的应用,是企业在经营过程中实现降本增效的重要工具与方式。管理会计的职能包括预测、决策、组织、规划、控制和评价等[1]。在企业为适应内外部环境变化、进行战略目标调整和优化升级时,管理会计通过为企业提供成本核算、预算管理、成本控制、绩效评价等精确的数据支撑,以帮助企业提高经济效益与运营效率,实现企业不同阶段的战略目标。价值链成本管理以价值链管理和战略成本管理理念为先导,以价值链分析和成本动因分析为手段,全面收集、分析和利用价值链上各环节的成本信息。通过推行和实施价值链成本管理优化企业的成本管理,降低企业价值链上各环节成本,实现总成本最优[2]。

在企业竞争越发激烈的今天,企业需要从更宏观、更全面的视角来审视成本管理。成本管理作为企业管理的核心环节之一,直接关乎企业的盈利能力与市场竞争力。为应对复杂多变的市场环境,企业要从价格和差异化等方面取得优势。价值链成本管理聚焦于全方位降低成本、精准优化资源配置、对业务各环节流程深度把控,紧密围绕企业战略目标,促进跨部门协作,为企业长期战略规划的实现提供有力支撑,帮助企业保持稳定健康发展。

1.2. 研究目的与意义

1.2.1. 研究目的

针对 M 集团现行基于价值链的成本管理体系, 针对内部价值链中采购环节、生产环节和销售与服务环节进行核算评估, 提高各环节间的协同效应, 进一步提升运营效率、直接降低成本; 针对外部价值链中供应商价值链、客户价值链和竞争对手价值链进行数据分析, 降低供求变化带来的风险、提高企业竞争力。

通过内部价值链与外部价值链的研究分析, 提出企业如何通过优化内部流程、加强供应链协同、提升客户服务价值等方式, 实现全链条成本降低与价值增值, 助力企业在市场竞争中, 依据成本优势制定差异化或成本领先战略等, 提升生产效率, 增强市场竞争力。

1.2.2. 研究意义

本文将通过对 M 集团基于供应链视角的成本管理进行研究, 了解该企业在成本控制方面的成功经验与面临的挑战, 为 M 集团提供切实可行的成本管理优化方案, 降低运营成本, 提高生产效率与资源利用效率。并希望通过研究分析对其他企业提供借鉴, 推动整个行业成本管理水平的提升, 助力企业健康发展。

1.3. 相关理论背景

Porter(1985)最早提出了价值链理论的基本模型[3], 以制造业为基础, 阐述了价值链的构成。价值链理论将企业活动分解为战略相关活动, 有助于帮助企业根据成本性质与差异成因, 制定竞争策略。价值链成本管理是基于价值链的成本管理方法[4], 基于价值链理论、作业成本管理等理论基础, 将作业成本法运用到价值链上。在进行成本管理的过程中, 对企业日常生产经营环节中的作业活动及成本动因进行深入分析, 通过企业价值链来归集和分摊成本, 有助于更精准地把控成本。

1.4. 国内外研究现状

在国内外互联网技术的迭代更新下, 价值链成本管理理论不断演变。徐华亮(2021)提出, 企业的成本管理升级可以从不同角度入手, 解决企业发展过程中的适应性问题[5]。AmbosBjom 等(2021)认为, 全球价值链的演变颠覆了传统的生产流程, 为降低成本, 许多企业打破了生产边界, 导致价值链分割, 并增加了更多的价值链参与者[6]。李硕(2022)认为, 价值链涵盖了企业从研发设计到售后的所有环节, 因此, 企业成本管理的对象应该包括企业的所有环节[7]。郭智碧(2022)提出, 企业成本管理可以从内部价值链和外部价值链出发: 前者主要是指企业内部包括供产销、发运与服务等各个环节的价值创造活动及关联关系; 后者主要是指企业与产业链上下游、竞争对手之间的关系[8]。这些研究为企业实现成本管理提供重要指导与理论依据。

2. 价值链下的企业成本管理

2.1. 内部价值链

2.1.1. 研发设计环节

第一, 通过精准定位成本需求, 深入分析市场需求和消费者偏好, 结合成本考量, 确定出既满足市场需求又具有成本竞争力的产品, 避免过度设计或功能冗余导致的成本增加; 第二, 促进跨部门间的交流与协作, 研发、设计、采购、生产等部门协同合作, 提前考虑生产工艺、原材料供应等因素, 优化产品设计, 降低后续生产过程中的变更成本和制造成本。

2.1.2. 生产制造环节

降低物料以及能源消耗，加强对生产过程中的物料消耗、能源消耗的监控和管理，通过制定合理的物料定额和能源消耗标准，严格控制成本，减少浪费。运用价值链分析，提高生产效率，对生产流程进行优化，减少多余环节、减少生产过程中的等待时间、搬运距离等，提高生产设备的利用率和生产效率，降低单位产品的人工成本和制造费用。

2.1.3. 市场营销环节

为实现企业降本增效，借助价值链分析，营销环节会做到精准营销，深入了解消费群体及市场需求，明确产品定位和消费群体，制定精准的市场营销策略，提升市场推广的效果，避免盲目投入广告和促销费用，降低营销成本。优化渠道控制成本，对销售渠道进行评估和优化，选择合适的销售渠道，合理分配销售资源，降低渠道成本。同时，与渠道合作伙伴建立良好合作关系，实现信息共享和资源优化配置，提高销售效率。

2.1.4. 售后服务环节

通过提高产品质量和可靠性，减少售后问题的发生，降低售后维修、退换货等成本。建立完善的售后服务体系，优化售后服务流程，提高服务效率。同时，对售后数据进行分析，将问题反馈到研发和生产环节，持续改进产品质量，形成良性循环。

2.2. 外部价值链

2.2.1. 供应商环节

对供应商进行全面评估评级，通过集中采购、战略采购等方式，提高采购谈判的议价能力，降低原材料和零部件的采购成本。确保供应商的稳定性，充分了解供应商的生产能力、财务状况和供应风险等，提前制定应对策略，避免因供应商问题导致的生产中断，保障企业生产的连续性，降低缺货成本和紧急采购成本。

2.2.2. 客户环节

与客户保持沟通交流，及时了解市场需求的变化和竞争对手的信息，为企业的产品研发、生产计划和市场营销提供决策依据，使企业能够更精准地捕捉市场需求，降低经营风险与成本。长期稳定的客户群体可以为企业带来更多的业务机会和收入，建立企业与客户间的密切交流，提升客户满意度与忠诚度，减少客户流失。

2.2.3. 行业价值链环节

通过分析行业价值链，了解行业发展趋势、竞争态势和成本结构，帮助企业制定正确的战略决策，提前布局新兴技术和市场领域，避免因行业变革而导致的成本增加和竞争力下降。同时，积极与行业内的企业、科研机构开展合作，共同进行技术研发，实现资源共享、优势互补，提升企业在行业中的地位和竞争力。

3. M 集团基于价值链的成本管理分析

3.1. M 集团概况

M 集团股份有限公司，是一家以从事通用设备制造业为主的企业，主营业务涵盖了消费电器、暖通空调、机器人与自动化系统等多个领域。M 集团拥有完善的组织架构(见图 1)，包括多个事业部和职能部门，在全球范围内拥有数万名员工。

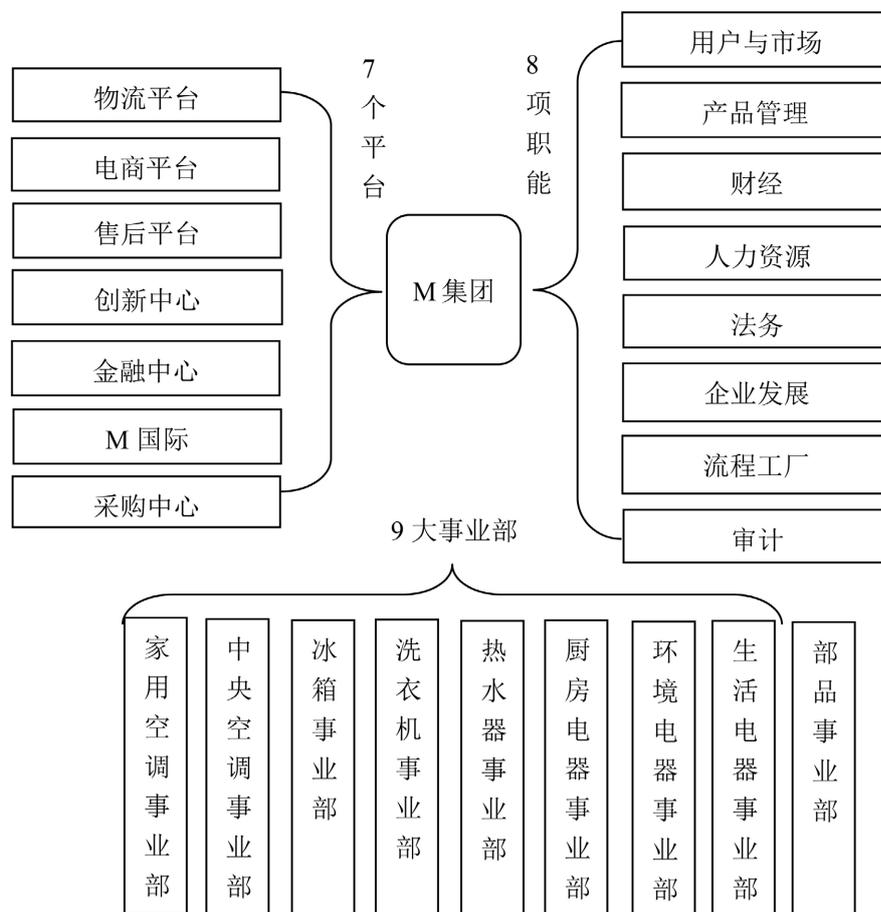


Figure 1. Organizational structure chart of M Group
图 1. M 集团架构图

3.2. M 集团成本管理体系

M 集团的成本主要由原材料成本、人工成本、制造成本、销售费用、管理费用等构成。其中，原材料成本在总成本中占比最大，随着市场行情的波动而有所变化。人工成本和制造成本也在总成本中占据重要比例，且随着企业规模的扩大和生产技术的提升，呈现出不同的变化趋势。销售费用和管理费用则与企业的市场推广策略、管理水平等密切相关。M 集团的成本管理方式不断调整(见图 2)，企业的价值链成本管理模式逐步形成(见图 3)。

3.2.1. 内部价值链成本管理

在研发设计环节，2018 年至 2023 年 M 集团研发费用从 83.77 亿元增长至 145.8 亿元，年化增长率为 11.72%，营业收入从 2018 年的 2597 亿元增长至 2023 年的 3720 亿元，年化增长率为 7.45 亿元，净利润年化增长率为 9.29%。研发投入的增长带动了营业收入和净利润的增长，且净利润增长幅度高于营业收入增长幅度，体现了研发投入对利润提升的积极作用。除此之外，截止 2023 年 M 集团专利数量达 64,930 件，位于国内第三名，专利成果产出率高。

在生产环节，积极引入先进的生产技术和设备，提高生产效率。企业通过培训和激励计划，提升员工的技能水平和工作积极性，提高了工作效率，降低了单位产品的人工成本。通过优化生产计划，使设备的运行时间得到充分利用，提高设备的利用率，摊薄设备的单位生产成本。

在市场营销环节，进行详细的市场细分，精准定位目标客户，针对不同客户的需求和消费习惯制定了差异化的销售策略。在渠道成本管理上，与主要渠道商建立长期稳定的合作关系，通过签订长期合作协议等方式，减少渠道谈判等交易成本；同时利用互联网和信息技术，发展线上销售渠道，降低库存成本和物流成本。

在售后服务环节，M集团建立了完善的售后服务网络，合理布局网点、注重人员管理、合理配置人力，降低了运输与人力成本。此外，M集团通过建立完善的成本核算与分析体系，定期分析以找出薄弱环节，制定改进措施。

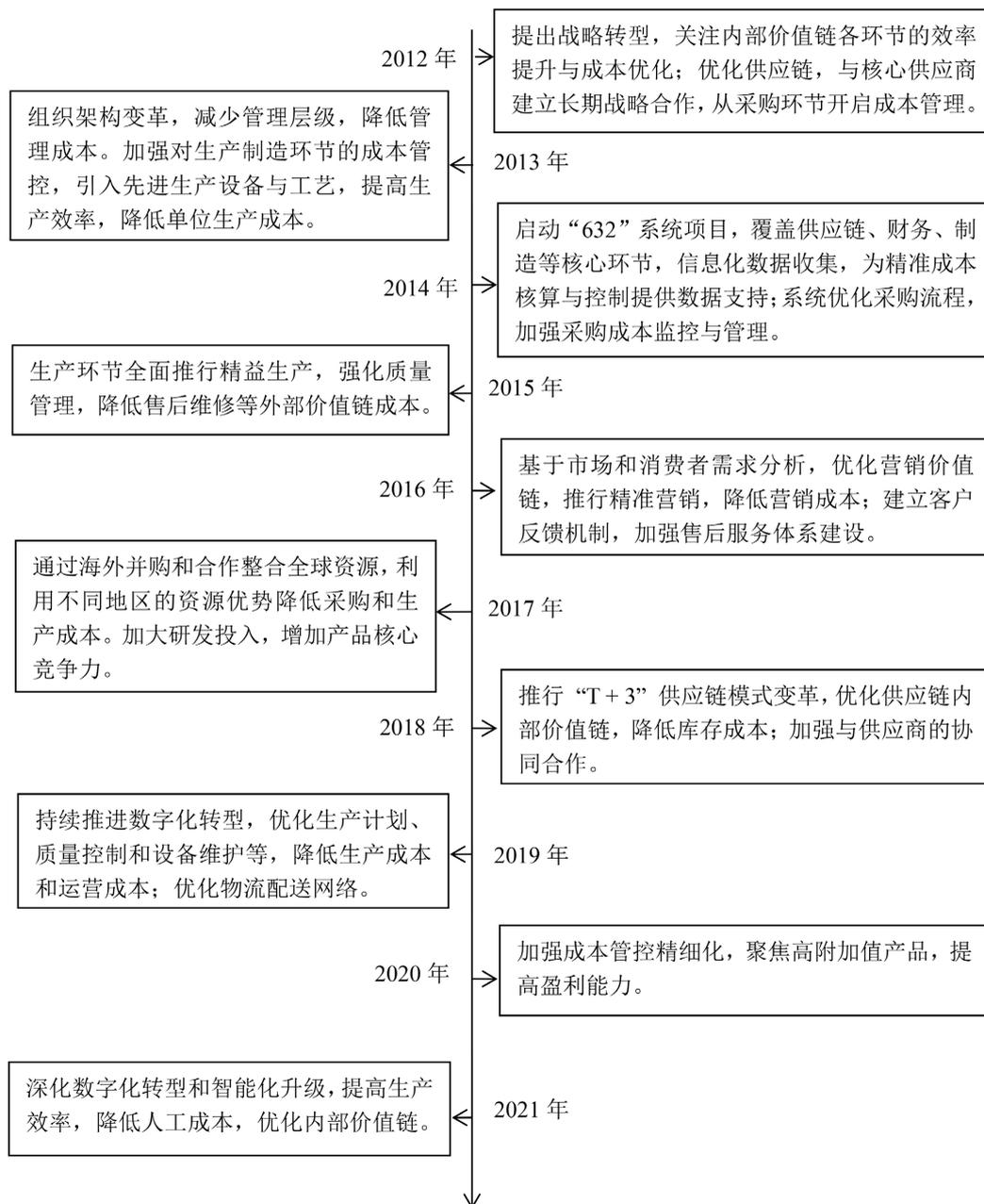


Figure 2. The development process of cost management in M Group
图 2. M 集团成本管理发展过程

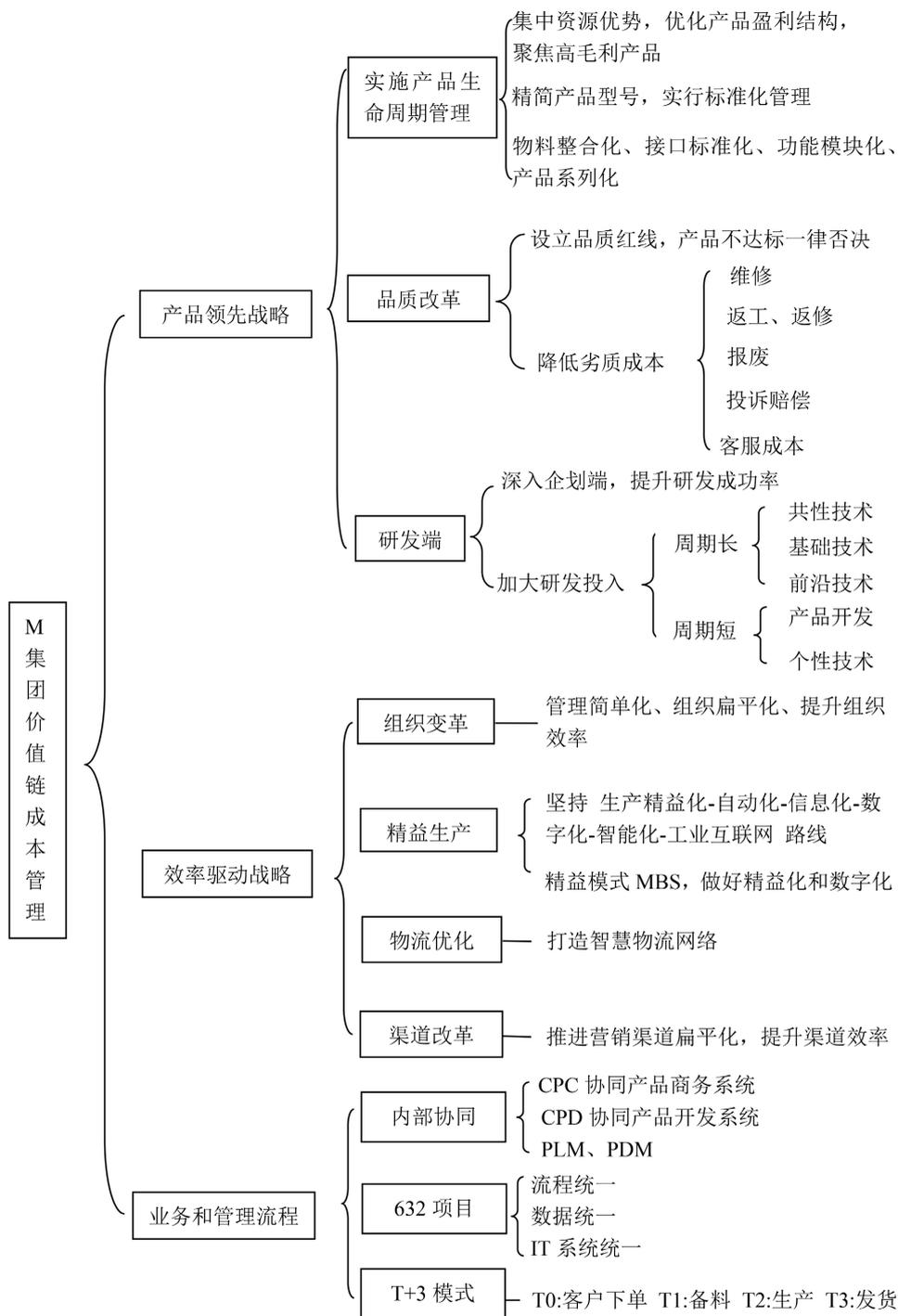


Figure 3. The current value chain cost management of M Group

图 3. M 集团现行价值链成本管理

3.2.2. 外部价值链成本管理

在与供应商的合作方面，M 集团通过建立供应商评估体系，与优质供应商建立长期合作关系，以确保原材料的质量和价格优势。集团内的采购中心统一负责全球采购业务，集中采购钢材、塑料、铜材等大宗原材料。通过整合采购资源，扩大采购规模，增强对供应商的议价能力，降低单位采购成本，提高

采购效率；规范采购流程，明确各环节的职责和权限，防止浪费和腐败；与其他企业或部门开展协同采购，共享资源和信息，共同争取更有利的采购条件，实现采购成本的整体优化。

在客户管理方面，建立客户关系管理系统(CRM)，收集、分析客户数据，实现精准营销和个性化服务，提高客户满意度和忠诚度；加强售后服务体系建设，建立客户反馈机制，根据客户需求优化产品设计和生产流程，降低成本。

行业价值链环节，M集团与合作伙伴开展协同创新，共同研发新产品、新技术、新工艺，降低研发和生产成本。同时，M集团密切关注行业技术发展趋势和政策变化，提前布局新技术研发和应用，调整产品结构和业务布局，降低因行业变革带来的成本风险。

4. M集团基于价值链进行成本管理存在的问题

4.1. 内部价值链成本管理

成本动因管控不全面：对一些隐性成本动因重视不足。例如，M集团并未发现员工的积极性和企业文化对生产经营效率的影响。在成本管理过程中，M集团过于关注生产过程中的直接成本动因，如原材料用量、工时等，而忽略了这些隐性因素对成本的长期、潜在影响，导致无法更好地实现成本的有效控制和优化。

部门间协同效率低：各部门可能存在本位主义，多个部门往往KPI为核心，缺乏整体的成本管理意识。在成本管理中，采购部门可能为了降低采购成本而忽视原材料质量，影响生产部门的生产效率和产品质量；营销部门可能为了追求销售业绩，过度投入营销费用，而不考虑与生产、采购等部门的成本协同，导致成本整体上升。

物流成本优化瓶颈：在物流环节，尽管M集团有智能物流管理系统，但随着业务规模的扩大和市场覆盖范围的增加，物流网络的复杂性也在提高，可能会存在物流配送路线不合理、物流设施利用率不高、库存管理不够精准等问题，导致物流成本难以进一步降低。

4.2. 外部价值链成本管理

对供应商依赖风险：虽然M集团与供应商间达成长期合作，但对部分关键原材料供应商的依赖程度较高，导致在原材料价格波动时，无法更好地实现成本控制，难以通过有效的供应商管理来稳定采购成本。若供应商出现供应中断、质量问题或提价等情况，可能会对M集团的生产和成本产生较大影响。

客户环节存在漏洞：从市场定位来看，M集团对新兴趋势和小众需求捕捉不及时，且受外部因素影响，预测容易存在偏差，导致库存积压。客户服务方面，偏远地区网点覆盖不足，服务人员技能滞后，投诉处理流程繁琐，影响客户满意度并增加成本。客户关系管理上，对客户数据整合分析不深，存在安全隐患，互动渠道也不够丰富，降低客户资源价值，增加获取和维护成本。

行业竞争压力下成本优势削弱：近几年来，家电行业竞争愈发激烈，原材料价格波动频繁，M集团的成本优势逐渐削弱。竞争对手通过不断优化成本管理，推出更具性价比的产品，对M集团的市场份额构成威胁。随着消费者对品质和服务需求的提高，M集团在满足消费者需求时也同样面临着成本上升的压力。

5. M集团成本管理优化策略

5.1. 内部价值链优化策略

5.1.1. 研发环节强化创新与协同

精准扩大研发投入：企业可以通过深入市场调研，全面了解消费者需求，明确行业趋势，确保研发

投入更精准地注入具有市场潜力和竞争力的产品与技术上。企业加强与高校、科研机构的合作，构建良好的合作关系，通过深入合作控制研发成本，加快技术创新进程，提升研发效率。

5.1.2. 生产环节精益化改进

精益生产深化：企业可以通过优化生产流程，实现精益化生产，减少库存积压、生产资料浪费等现象，从而降低生产成本。

生产智能化升级：加大对生产设备的智能化改造投入，引入先进的自动化生产设备和工业互联网技术。

5.1.3. 销售与售后服务环节整合提升

线上、线下营销渠道整合：对线上和线下营销渠道进行深度整合。结合不同渠道的特点和优势，实现各渠道间资源共享和协同运作，线上、线下协助下单，盘活线上、线下库存，提高库存周转率。

加强与客户关系的管理：M集团可以通过利用大数据等新信息系统的应用，帮助企业实现精准营销，提升客户满意度和忠诚度，降低客户流失率，减少客户维护成本。

5.2. 外部价值链优化策略

5.2.1. 深化供应商战略合作

与供应商建立深度合作：通过建立战略合作关系，与核心供应商共同规划成本降低策略；积极优化原材料选择和产品结构，降低原材料采购成本和生产成本。

建立供应链风险预警：完善供应链风险预警机制，实时监控供应商的生产经营状况、原材料市场价格波动等信息。对原材料供应风险，提前制定应对策略，降低因供应商问题导致的供应中断风险和其他风险。

5.2.2. 强化经销商网络管控

升级客户需求收集：利用物联网、大数据等新信息系统，实时收集不同客户对产品的使用反馈，洞察客户的潜在需求。根据客户需求及时优化产品和服务，提高客户满意度，降低因客户不满导致的售后成本和客户流失。

服务网络优化拓展：在现有服务网络基础上，根据客户分布和市场发展趋势，优化服务网点布局，合理增加或减少服务网点数量。通过优化服务网点布局，优化资源配置，提升服务效率，降低网点维护成本。

5.2.3. 应对行业竞争的成本优势重塑

行业标准参与制定：积极参与行业标准的制定和修订工作，引导行业朝着有利于企业成本管理的方向发展。

建立深度合作关系或并购：M集团应积极寻找与自身业务互补的企业，建立深度合作关系或进行并购。通过资源整合和协同效应，实现成本的降低和竞争力的提升。

6. 优化策略实施保障措施

6.1. 内部进行组织架构调整

M集团应基于价值链成本管理的要求，对企业内的组织架构进行调整。建立跨部门的成本管理团队，负责统筹协调企业内部各部门的成本管理工作。明确各部门在成本管理中的职责和权限，加强部门之间的沟通与协作。管理会计占据公司价值管理工作的核心地位，公司管理人员应当增强对管理会计的关注

程度, 准确理解其职责[9]。积极优化企业的决策流程, 提高决策效率和科学性。

6.2. 加强信息技术支持

加大对信息技术的投入, 建立完善的企业信息化管理系统。利用大数据、人工智能等新兴技术, 对企业的成本数据进行实时采集、分析和处理, 为成本管理决策提供数据支持。通过信息化手段, 实现企业内部各部门之间、企业与供应商和经销商之间的信息共享和协同工作。

6.3. 企业文化塑造

培育全员参与的成本管理文化, 提高员工的成本意识和责任感。通过培训、宣传等方式, 让员工了解企业的成本管理目标和策略, 鼓励员工积极参与成本管理工作。营造创新、协作的企业文化氛围, 促进企业内部各部门之间的协同合作, 提高企业的整体竞争力。

6.4. 加强人才队伍建设

增加成本管理人才的引进, 建立高素质的成本管理队伍。通过多种渠道与方式, 为企业引进高素质人才。同时, 提高成本管理人员的专业素养和业务能力, 注重培养员工的创新能力和团队协作精神, 为企业的成本管理创新提供保障。

7. 结论

本文通过对 M 集团基于价值链的成本管理进行研究, 发现 M 集团在成本管理方面取得显著成效。价值链成本管理不仅可以在短期内降低成本, 提高利润, 而且能支撑企业的战略决策, 帮助企业建立长期竞争优势。运用价值链成本管理可以提高企业乃至整个价值链战略联盟的运营效率和价值创造能力[10]。

同时, M 集团在进行价值链成本管理的过程中, 为解决 M 集团存在的成本管理问题帮助 M 集团及相关企业持续发展。本文提出了一系列基于价值链的成本管理优化策略。在内部价值链上, 强化研发环节的精准投入与生产环节的精益化、智能化升级, 提高资源利用效率, 降低生产成本; 销售环节要加强渠道整合与客户关系管理强化, 能提升营销效果, 减少不必要的营销支出。在外部价值链中, 供应商的深度合作与供应链风险预警机制的建立, 保障了供应的稳定性并降低采购成本; 对客户需求的深入洞察与服务网络的优化拓展, 增强客户满意度, 降低售后成本。成本管理带来的总成本的变动和基于成本优化措施带来的销售数额增加也是成本管理的目标之一[11]。因此, 各企业在实施优化策略时, 需充分考虑自身实际情况和市场动态变化, 持续调整和完善成本管理体系。

参考文献

- [1] 李学蕊. 价值链下的高新技术企业管理会计应用研究[J]. 活力, 2024, 42(24): 172-174.
- [2] 刘莉, 韦吉利, 陈卫星, 等. 价值链成本管理在企业降本增效的应用[J]. 财务与会计, 2020(20): 79-80.
- [3] 孙文清. 格力电器数字化转型对价值链成本管理的影响研究[D]: [硕士学位论文]. 济南: 济南大学, 2024.
- [4] 韩锐. 客户价值创造视角下的格力电器成本管理研究[D]: [硕士学位论文]. 武汉: 中南财经政法大学, 2023.
- [5] 徐华亮. 中国制造业高质量发展研究: 理论逻辑、变化态势、政策导向——基于价值链升级视角[J]. 经济学家, 2021(11): 52-61.
- [6] Ambos, B., Brandl, K., Perri, A., et al. (2017) The Nature of Innovation in Global Value Chains. *Journal of World Business*, 56, Article ID: 101221.
- [7] 李硕, 刘珊珊. 基于价值链的成本管理模式在高新技术制造业中的应用研究[J]. 海峡科技与产业, 2022, 35(9): 58-60.
- [8] 郭志碧. 价值链理论在企业成本管理中的应用研究[J]. 企业科技与发展, 2022(8): 173-175.

- [9] 卢洁. 浅谈管理会计对企业可持续发展的重要性[J]. 中国总会计师, 2023(5): 120-121.
- [10] 温素彬, 朱夏, 李慧. 价值链成本管理的解读与应用案例——价值链成本管理在 PZ 公司的应用[J]. 会计之友, 2023(2): 147-152.
- [11] 宋露. A 公司价值链成本管理研究[D]: [硕士学位论文]. 西安: 西安石油大学, 2018.