

战略成本控制 是企业持续发展的生命力

——读《战略成本控制》(第2版)



□邢伯春

成本是每个企业家都非常关注的重要事项,但许多企业家往往重点关注企业的一般的经营成本,即人工、材料、燃料、动力等有形资源成本。传统的成本控制和管理的重点是尽可能地降低这些资源的消耗,以达到获取更多利润的目的。然而,企业的发展特别是企业的可持续发展,不仅仅取决于企业内部资源成本的控制,而是更多地取决于企业外部的竞争环境,一个优秀企业家应更加关注企业如何在大的市场竞争环境中生存发展,更加关注企业的战略成本控制。

战略成本与局限于产品制造过程的一般经营成本不同,它更重要的是为了建立和保持企业的长期竞争优势,即企业为了保持或增强其竞争地位而发生的成本。相对于一般的经营成本而言,战略成本与环境有着更为紧密的联系,也就是说,企业的战略选择必须适应所处的外部环境。企业的成本管理要以企业战略为核心展开,成本的构造要与企业的发展阶段相对应。战略成本控制是融入企业经营战略中的成本控制,即在制定和执行经营战略中,以成本为杠杆来设定经营目标、经营方针,筹划开拓市场和分配资源等。战略成本控制一般

包含两层含义:一是从成本的角度分析与选择优化企业经营战略;二是确定与经营战略相适应的目标成本,进行成本控制,保证经营战略目标的实现。

如何在企业经营中引入战略成本控制的理念并将其付诸实践,从而建立和保持企业的长期优势?法国著名高等学府埃塞克商学院教授戴维·P·道尔(David P. Doyle)为我们提供了一个全新的、极具价值的路径参考。他多年致力于战略成本分析研究,是成本管理、金融服务业法规领域的专家,还是欧盟政策顾问、跨大西洋商业对话组织成员,担任多家欧洲金融机构高级顾问。他的最新力作《战略成本控制》(Cost Control: A Strategic Guide)(第2版)中文版日前由中国人民大学出版社出版。

《战略成本控制》(第2版)一书全面揭示了从战略角度改变企业运营活动对资源成本的需求,进而创造出差异化的成本结构来支持企业的竞争优势。作者通过对8个专题的深入阐释,深刻地分析了企业面临的外部环境变化,如业务全球化使经营状况更加复杂、政府管制放松带来的市场竞争加剧使企业面临价格下行的巨大压力,以及间接费用(如销售费用和管理费用)在总成本中所占比例越来越高等,并基于外部环境的

变化,从多个领域给出了战略成本控制的分析工具和管理会计技术,具体包括预算、外包、绩效管理、作业成本法、间接费用分析和信息技术等领域。此外,作者还分析了战略成本控制中的行为因素,从而更好地帮助管理者顺利地进行组织变革。

作为英国特许管理会计师公会(CIMA)出版物,《战略成本控制》(第2版)一书已是第14个非英文译本,可见它在世界的影响力之大。适应读者群不仅包括企业的中高层管理者,也包括战略管理、财务管理、成本管理的专业人士。作者认为,“改变成本管理和控制的方式将会是中国所有企业在未来几年内面临的关键的战略财务问题,这需要有力的分析工具和管理会计技术”。因此,该书为中国读者提供了全新的解决问题的思路和方法。作者希望中国的企业家能够更好地掌握运用好战略成本控制方法,从而在走向世界的同时保持竞争优势。正如他对中国读者所说:我们应该丢弃那些过时的业务驱动型的流程和不和谐的壁垒,国有和非国有企业都可以抽出更多宝贵的时间、优秀的人才和资产,走出中国,去寻求更强的国际影响力。

(作者单位:中国人民大学出版社)

责任编辑 张小莉