

# 战略成本管理与公司价值创造

## ——来自武钢集团的案例

■ 何威风 陈 静

战略成本管理是指企业利用成本信息进行战略性选择以及在不同战略下组织成本管理。战略成本管理将成本信息贯穿于战略管理循环之中,突破了“正确地做事”这种传统管理思维范式,立足于“做正确的事”。通过战略成本管理,企业管理层可以站在战略的高度对企业成本结构和成本行为进行全方位多角度的分析、控制和改善,以建立和保持长期竞争优势,实现公司价值创造的目标。本文以武钢集团为例,剖析其实施战略成本管理的价值创造过程及给我们的启示。

### 案例介绍与分析

武钢是新中国成立后由国家投资建设的第一个特大型钢铁联合企业,与国内外其他大型钢铁企业相比,成本竞争优势并不明显:近四分之三的原材料和燃料需要外购,特别是金属矿、燃油等大宗货物都需要进口;主要销售市场集中在华中、华东和华南,销售区域狭窄;地处内陆,与沿海企业相比,运输成本明显偏高。这些不利条件加大了武钢的生产和销售成本,降低了产品利润空间,影响了企业的市场竞争力。

1995年,武钢开始大力开展质量效益型成本管理,实施以“实际成本核算、目标成本控制、附加成本运作、责任成本考核”为主要内容,全员参与、全面管理、全过程调节、全方位反馈的动态成本控制模式。这一模式从战略的高度,分析武钢所面临的内外环境,以市场为导向,以建立核心竞争力为目标,对武钢传统成本管理做出根本性的变革。其具体做法是:

1、建立以市场价格为基础的实际成本核算体系。改变以内部计划价格加成本差异为基准的传统核算制度,引入市场价格进行成本核算。具体实施方法是:对于外购大宗原燃材料、动力、备件按市场价格核算成本;从独立核算的子公司取得的劳务、检修、机加工等参照市场价格以合同定价方式确定成本;零星消耗材料由采购部门归集、加价后核算出实际成本。在引入市场价格的同时,武钢积极利用计算机网络技术进行成本预测、核算与分析,运用大型计算机系统进行生产过程自动化管理,实现了二级单位和工序间按当期实际成本进行财务结算。通过建立以市场价格为基础的实际成本核算体系,武钢不仅可以进行成本控制,而且还实现了价值在不同产品形态之间的转移,有利于确定产品的实际成本。

2、建立适应市场经济的目标成本控制体系。武钢将成本管理的目标由过去的利润最大化转变为整体效益最优化,确定“大成本”的理念,将成本管理扩大到与顾客需求及利益直接相关的范围,包括产品设计和生产环节。在目标成本控制过程中,武钢立足于市场,实施全面成本控制,逐级落实指标,实现成本控制目标动态管理,将战略成本管理的动因定位在更具广度和深度的“用户满足”层面上,包括价值型定量目标、非价值型定量目标和其他定性目标,最终形成了纵横协调、相互制约的目标成本控制体系。

3、建立附加成本指标运作体系。附加成本是指本工序成本扣除上工序转来的一个单位原料成本的成本,实际上是本工序为深加工产品增加的成本费用支出。武钢在划清各工序间的成本控制责任基础上,以工序成本可控为原则,对不同

特点的生产经营单位设置不同的指标体系:主体工序采取附加成本控制,辅助工序采取变动成本控制,费用单位实施可控费用控制,采购部门实行单位采购量成本控制,技改基建系统实行工程成本控制。在实施过程中,武钢将控制范围扩大到全资子公司和事业单位,运用多种精密计量方法作为附加成本的测算方法,尽量做到附加成本计算准确无误。

4、建立全员、全方位、全过程的责任成本核算体系。武钢坚持以人为本,把目标成本指标层层分解落实,并纳入经济责任制进行考核,实现责、权、利有机结合。在实践中,武钢以同行业先进水平和国际先进水平来确定技术经济指标和成本指标,对指标进行横向到边、纵向到底的分解,形成一套较为完整、系统的成本控制体系。同时,树立全员成本控制理念,建立全员、全方位、全过程的责任成本管理体系,上至总经理,下至普通职工都是降低成本的主体。

在实施战略成本管理过程中,武钢还强化预算管理控制,坚持资金集中管理,推行差异化成本管理理念,加强作业链成本管理,寻求持续的成本降低途径。主要措施包括:

第一,以战略成本管理为契机,加强预算管理。武钢在1999年开始实行全面预算管理,成立了以总经理为主任的预算管理委员会,负责编制预算大纲、审定年度经营预算目标等,保证预算有效执行。2005年,武钢又提出了“发挥规模效益,增产创效、品种优化、对标挖掘、节能降耗、降本增效”的预算措施,为保持经济效益的高速增长提供了有力保证。

第二,转变资金管理模式,提高资金使用效率。以财务公司为载体,建立资金结算中心制度,借助现代信息技术,使资金信息化管理与业务流程再造相结合。

第三,坚持“精品名牌”战略,力推差异化成本管理理念。武钢以市场和企业发展为起点,以降成本、增效益为重点,坚持实施“精品名牌”战略,积极推动技术创新,不断开发技术含量高、附加值高的产品,使钢材品质向高档优质化、多功能化、高技术含量化、高附加值化方向发展。高科技含量和高附加值产品所占比重迅速提高,2005年达到57.26%。同时,90%以上的主要生产设备达到国内或国际先进水平。

第四,打破厂际界限,以作业链为纽带,以作业增值为绩效衡量标准,上下游共同控制成本,改变了过去以厂、车间为成本控制主体的做法,明确了作业链上的成本控制责任,使各生产线能够用市场价格制定产线利润指标,考核同一产线上的各厂。同时,在这一体系中,上下工序主动补位,能够对出现的产品质量问题采取积极补救措施,减少损失,使整个作业链的成本持续降低。

通过积极推行各种战略成本管理措施,武钢的企业基础

管理得到强化,建立和保持了自己的核心竞争力,在新一轮钢铁行业的整合中处优势地位。武钢实施战略成本管理带来的效益主要有:成本费用连年降低,仅在2005年前三个季度就降低成本费用5.24亿元,十年来累计降低成本费用70.89亿元。在降低成本的同时,科技水平也得到大幅度提高,高附加值、高科技含量的产品已占其产品的一半以上。建立、健全了一系列规章制度,规范了企业行为,职工的主人翁责任感、市场竞争意识都有很大提高。保持了同上下游企业的良好合作关系,与澳大利亚的BHP、巴西的CVRD等企业加强沟通,密切关注其发展和增产计划,争取足够多的增量资源,确保高炉生产,降低购矿成本。

## 几点启示

1、战略成本管理深刻地影响着企业的持续发展和竞争优势。战略成本管理给企业带来的不仅仅是成本的降低,更重要的促进了企业技术进步和管理创新,从而提高了企业的核心竞争力。战略成本管理以企业与环境相互关系为视角,着眼于企业的长远发展,将成本管理重心转向企业整体战略层面。这不仅需要企业转变传统的成本管理理念,更需要管理层深刻地理解环境变化所带来的压力与机会。只有适应这一变化,并且坚定不移地推行战略成本管理,才能取得长期的竞争优势。

2、实施战略成本管理必须内外环境相结合。只有以正确的企业战略为导向、以企业技术和管理创新为依托,并实现彼此之间的良性互动,战略成本管理才能真正为企业长期的竞争优势;同时,战略成本管理应密切关注企业的外部环境,只有对外部环境进行详细、周密的调查分析之后,才能在赖以生存的市场上找到适合其自身的位置,进而找到控制成本动因或重构价值链的最佳途径。

3、战略成本管理符合企业治理的发展趋势。战略成本管理是全员、全过程、全环节和全方位管理,它要求企业不仅要关注自身利益,还要考虑上游供应商、下游购买商的利益,谋求企业全方位的、长期的竞争优势。这与利益相关者理论是一致的。利益相关者理论认为企业的竞争力和最终成功是集体力量的结果,体现了各类资源所做出的贡献,包括投资者、雇员、债权人和供应商等。因此,实施战略成本管理不仅有助于形成有效的企业内部制衡机制,降低代理成本,也有助于激励各利益相关者为企业持续发展做长期投入,创造良好的外部环境,从而实现建立和保持长期竞争优势的目标。

(作者单位:华中科技大学管理学院)

责任编辑 刘莹