



三喜战略成本管理专题讲座

——战略成本管理工具方法选择与应用



- 国家财政部管理会计咨询专家
- 国家审计署审计准则咨询专家
- 国家财政部内部控制咨询专家
- 中国式内部控制（“3C”框架）创建者

曾在国家审计署从事政府审计工作，现任中天恒管理咨询公司董事长、中天恒会计师事务所及中天恒达工程咨询公司总经理、中再保集团独立董事，高级审计师，国际注册管理咨询师；著有《3C框架：中国式内部控制》、《基于风险管理的内部控制丛书》、《现代内部审计实务操作丛书》等专著；主持了中国国机、京能集团等单位课题及咨询项目120多个；已为中石化集团、北京烟草局等单位培训业务人员超过30万人次，以理论联系实际见长，能够承担内部控制、风险管理、管理会计、内部审计等方面的教学和咨询。电话:010-88579517 邮箱:lsx3c@163.com



李云喜

议题之一：
战略成本管理应用环境变化趋势分析

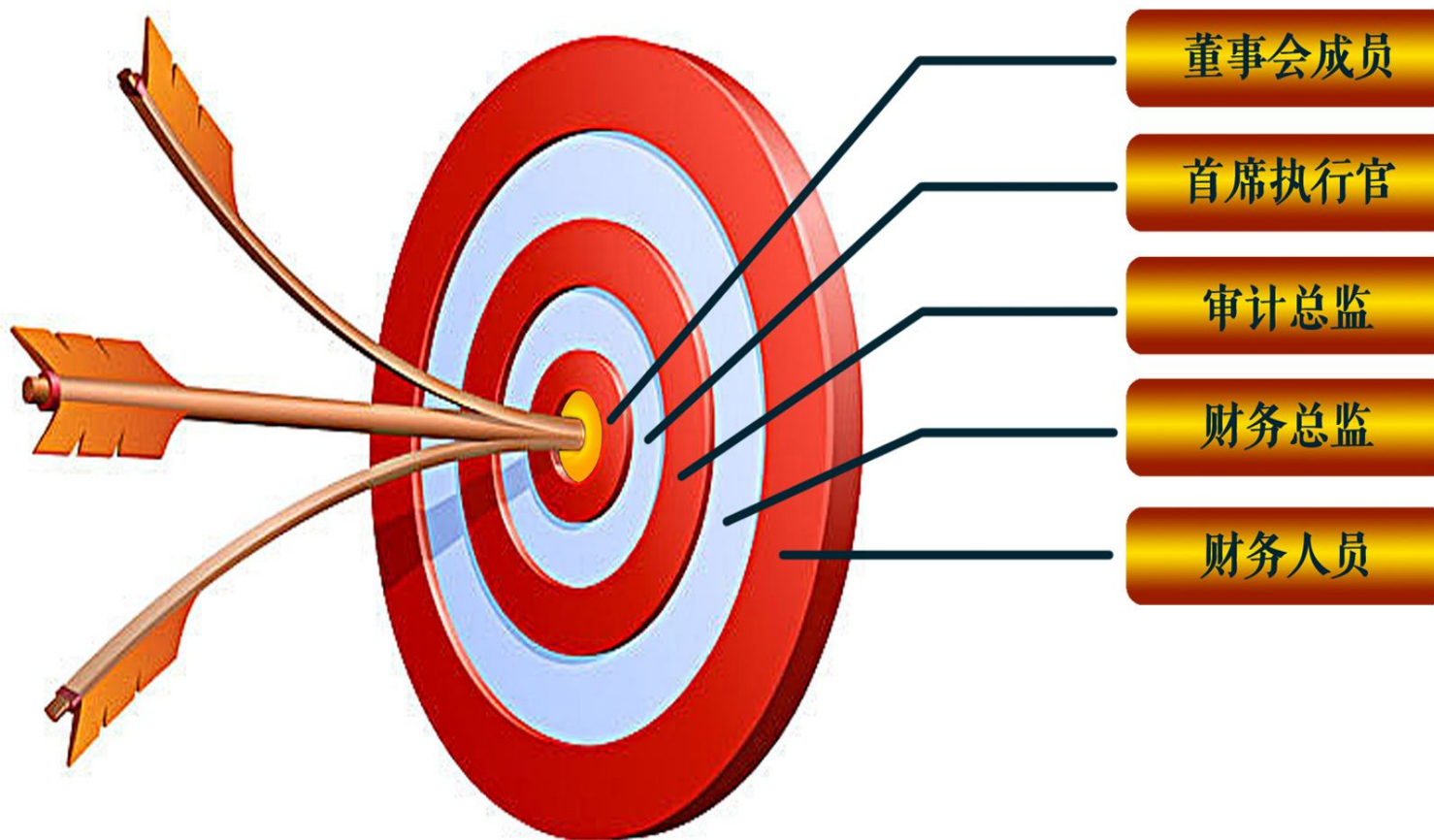
技术革命：从IT时代到DT时代
生产方式：从流水线生产到柔性化生产
商业模式：从以生产为中心到以客户为中心
管理思想：从刚性管理向柔性管理转变
分工体系：从链条式分工体系向网状式分工体系
组织模式：从“泰勒制”到“福特制”再到“云端制”

议题之二：
战略成本管理分层概念框架

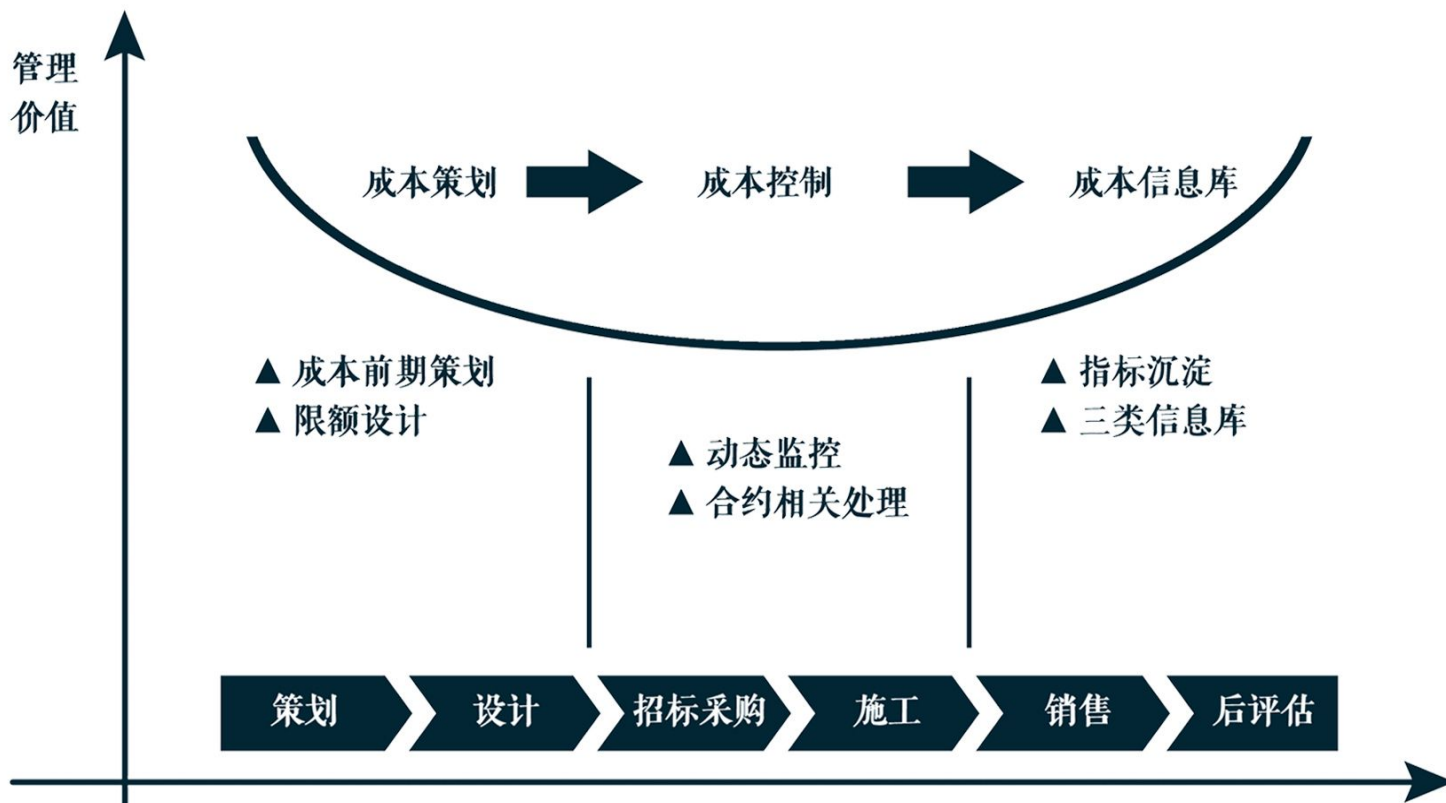
● 战略成本管理分层概念框架图



● 成本管理人员结构图



● 成本职能转变的“微笑曲线”图



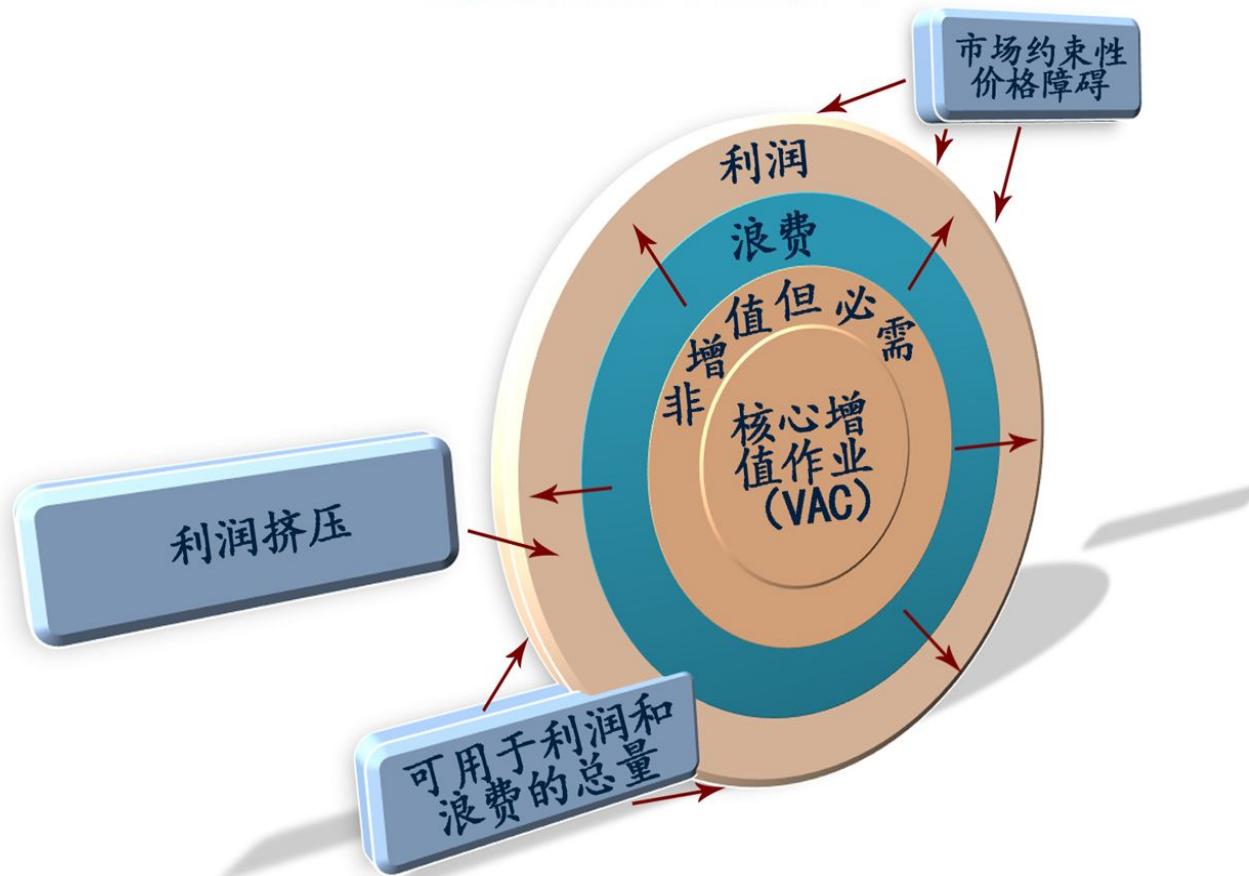
(明源地产研究院编著. 2013. 成本制胜：微利时代再造房企核心竞争力. 北京：中信出版社, 254)

议题之三：
战略成本管理模型选择与应用

● 战略成本管理模型汇总表

流程编号	基本模型	简要解释
3C01	成本性态模型	成本性态，是指成本与业务量之间的依存关系，是管理会计中最基本、最重要的概念之一，为管理会计中各种分析方法的实际应用奠定了基础。
3C02	本量利分析模型 (CVP)	本量利分析模型 (CVP)，是在成本性态模式基础上建立的成本、业务量、利润的数量关系模型，为进行预测、决策分析提供了一个较好工具。
3C03	价值工程分析模型	价值工程，是一种价值管理工具，是技术工作和经济核算工作有机地结合的产物。价值工程是现代管理会计中的一项重要内容，其核心是要进行产品的功能成本分析。
3C04	生产能力成本计量模型	以理论生产能力为中心的模型，包括资源效益模型、生产能力利用模型、生产能力差异模型、CAM-I 生产能力模型、CUBES 模型、成本控制模型等。 以实际生产能力为中心的模型，包括甘特闲置图、补充费用标准法、约束理论生产能力模型等。 以标准生产能力为中心的模型，包括标准化成本核算法、作业成本核算和生产能力成本计量、约束理论-作业成本核算整合模型等。

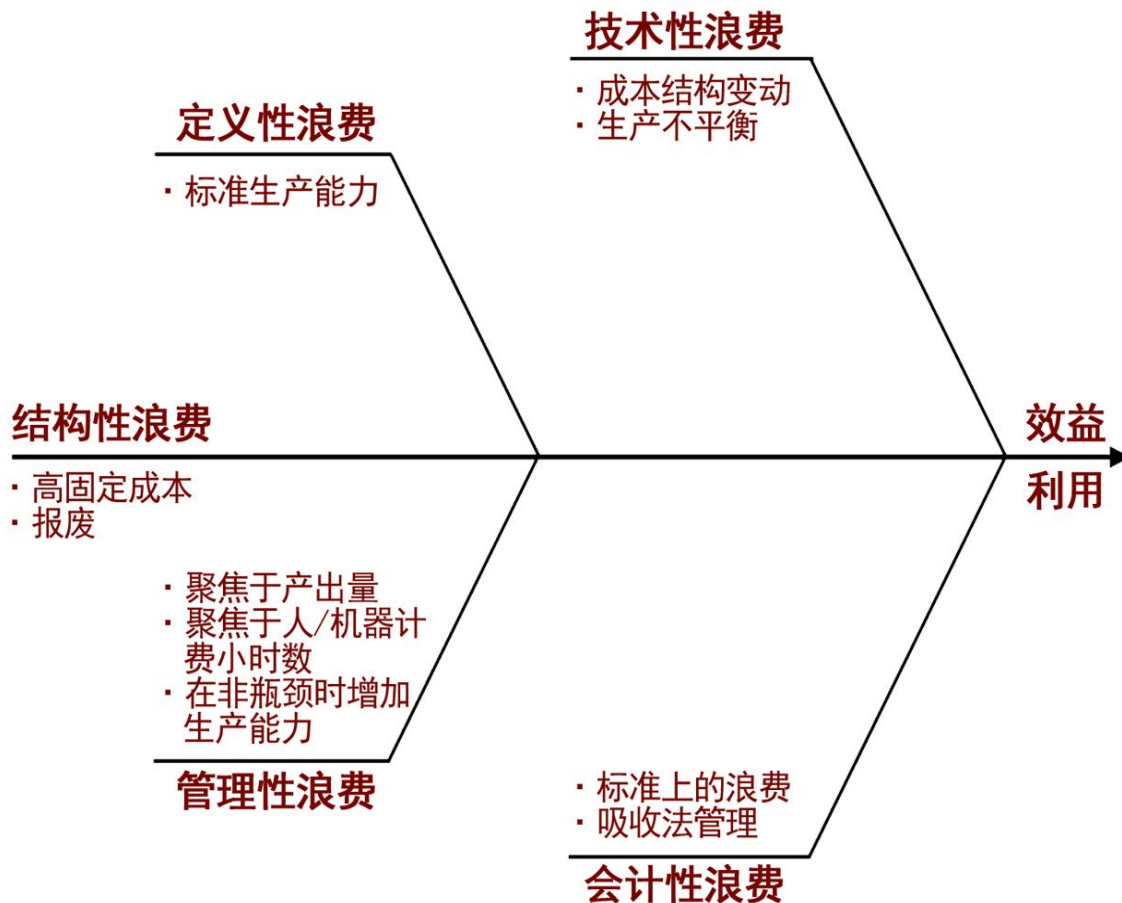
● 企业的基本经济学



((美) 美国管理会计师协会著; 刘霄仑主译. 2012. 管理会计公告 (第2辑). 北京: 人民邮电出版社, 47)

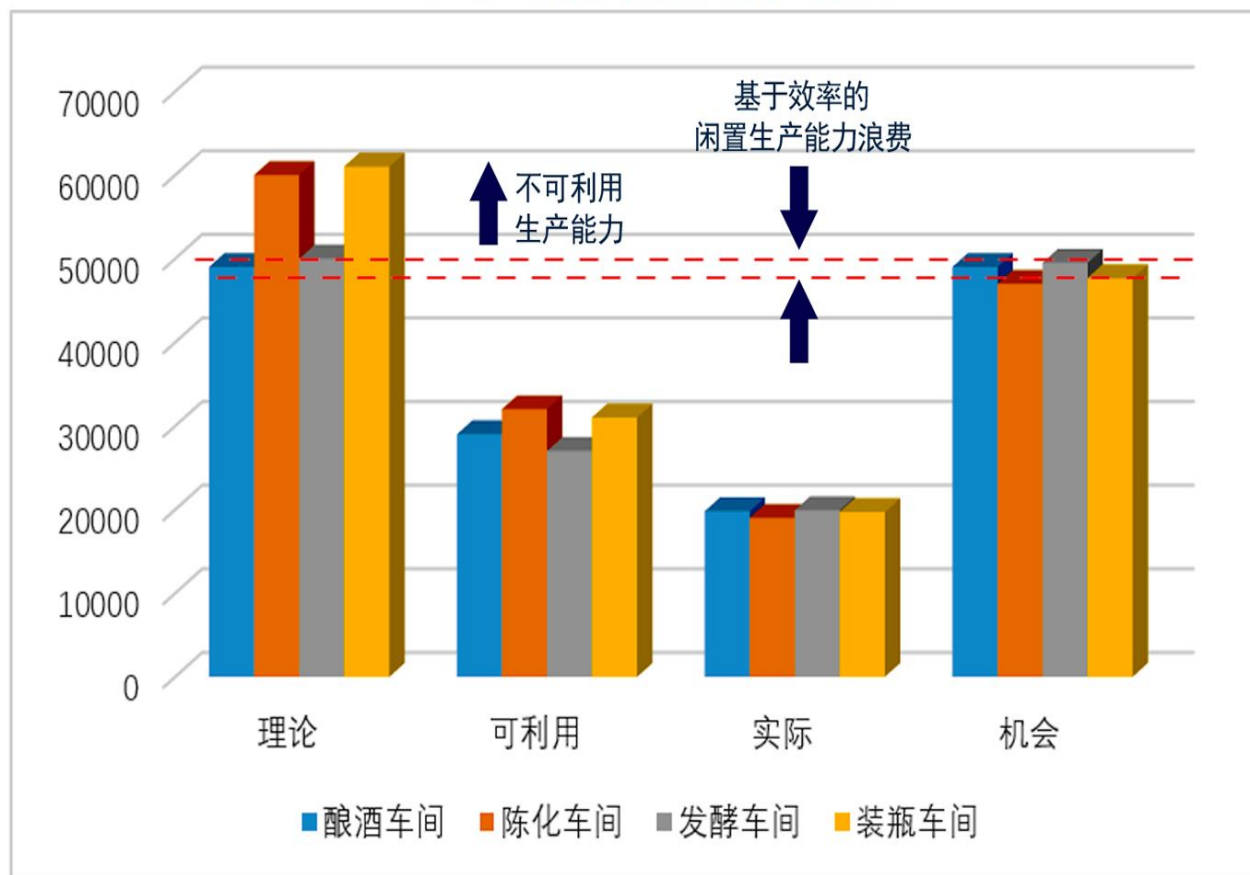
北京中天恒会计师事务所

● 诊断生产能力利用图



（（美）美国管理会计师协会著；刘霄仑主译. 2012. 管理会计公告（第2辑）. 北京：人民邮电出版社，58）

● 生产能力差异分析图



（（美）美国管理会计师协会著；刘霄仑主译. 2012. 管理会计公告（第2辑）. 北京：人民邮电出版社，60）



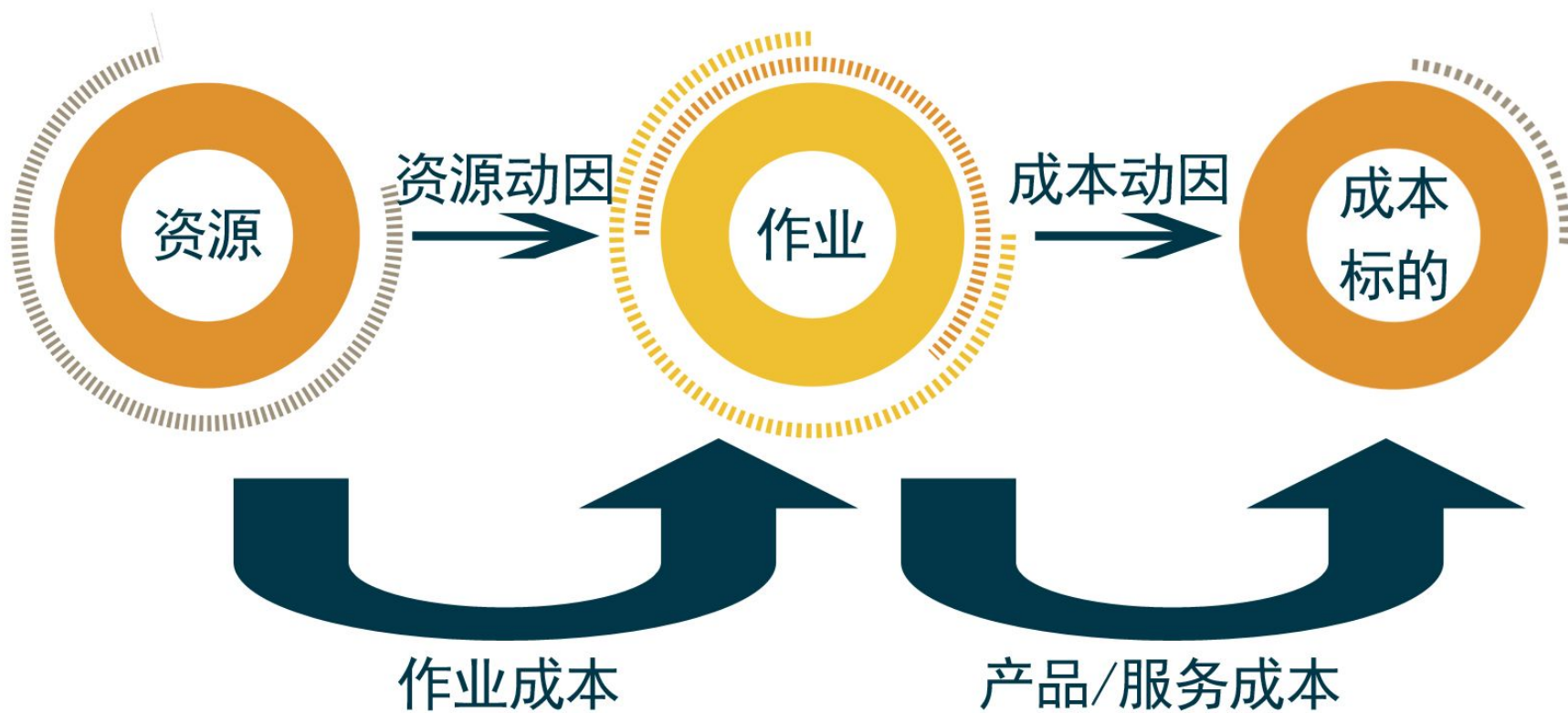
议题之四：

战略成本管理方法选择与应用

● 战略成本管理工具汇总表

流程编号	技术工具	简要解释
3C01	全部成本法	全部成本法，也称吸收成本法、归纳成本法(Absorption Costing)或传统成本法(Conventional Costing)，是把生产制造过程的全部成本都计入产品成本的成本计算方法。
3C02	变动成本法	变动成本法，是指在计算产品成本时，按照成本性态，将成本划分为变动成本和固定成本的基础上，只计算产品生产过程中的变动制造成本，包括直接材料、直接人工和变动制造费用，而将全部固定成本包括固定制造费用在发生当期直接计入当期损益的一种成本计算方法。
3C03	作业成本法	作业成本法，是制造技术水平发展到一定阶段的产物，是伴随技术变革、竞争加剧、资本密集、组织规模扩大和先进制造模式的运用以及企业精细化管理的需要而产生的，是应对传统成本核算和成本管理实践的失效而发展起来的。
3C04	标准成本法	标准成本法，也称标准成本制度、标准成本会计等，是以预先制定的标准成本为基础，把标准成本与实际成本进行比较，核算和分析成本差异的一种产品成本计算方法，也是集成本核算与控制为一体的一种成本制度。它的核心是按标准成本分析和反映产品成本的形成过程和结果，并借以实现对成本的控制。
3C05	成本企划法	成本企划，又称“成本企画”，是在市场决定的销售价格的基础上设定目标成本，为达到此目标成本，由全员参加共同努力的活动。作为战略成本管理，这种活动在全世界都受到了很高的评价。
3C06	目标成本法	目标成本法肇始于20世纪五六十年代丰田公司等日本汽车制造企业的成功实践，并在全球得以成功推广和复制，现已成为现代企业成本管理的重要管理机制，是代表全球成本管理新思潮的一种全新的成本管理模式。
3C07	价值链成本分析法	价值链成本分析法(value-chain costing)，以价值链管理和战略成本管理等理念为先导，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工具和方法，优化企业价值链，降低企业价值链上各环节成本，实现总成本最优，提升企业长期竞争优势。通过价值链分析成本和差异化是寻找竞争优势的一个基本组成部分。
3C08	价值流成本法	价值流成本法，又称价值流成本管理、价值流会计等，是以价值流为核心，服务与精益企业成本信息需要的一种新型成本管理方法。在价值流成本法下，不需要计算产品成本、不需要比较实际成本和标准成本、不需要建立复杂的控制系统、不需要审计交易等等。价值流成本法具有颠覆性，仅适应于实施精益生产(管理)或正在向精益生产(管理)转型的企业或其他组织。
3C09	生命周期成本法	生命周期成本法用于识别显示一项产品整个生命周期成本的一种管理技术。产品生命周期，指特定产品从其创意设计开始，直到最后被淘汰退出市场的全过程所经历的时间，包括产品设计周期、生产周期、产品市场周期和使用周期。生命周期成本，包括所有能够归结到一个产品中去的，从概念开始到顾客的参与使用，贯穿整个产品生命期所发生的所有费用。它包括设计、研究与开发、生产、营销、安装、控制、配送、使用、维修保养和处置。这就是广义的成本概念。

● 资源、作业、成本标的的三者关系图



● 价值链成本分析法基本流程表

流程编号	一级流程	简要解释
3C01	确立成本竞争战略	立企业竞争战略是价值链成本分析法的首要环节和起点，企业的成本管理不应以追求成本降低为唯一目标，而要围绕企业的竞争战略来开展。只有明确了目标市场，选择了竞争战略，才能有针对性地进行成本管理，使企业成本管理方法、管理重点与企业的战略管理相配合，以获得和保持企业的竞争优势和战略地位。企业应在分析企业所处行业竞争环境和自身优劣势的基础上，选择和确立企业成本竞争战略，指导开展成本管理工作。
3C02	分析成本管理现状	成本管理现状分析是实施价值链成本分析法的一项基础性和前提工作，目的是分析企业成本管理水平，找出成本管理的差距和问题，提出努力的方向和措施。可以通过调研访谈、对比对标、评价评估等方法，摸清企业成本管理现状、员工素质、企业基础管理水平等，成本管理现状分析一般以企业自我评价分析为主，如有必要，可以请一些专业人士或机构来帮助分析和诊断。
3C03	确立价值链成本观念	企业要推行好价值链成本管理，必须进行观念转变，包括企业管理者和各层级员工都应转变和更新观念，至少应树立以成本效益观念、战略导向观念、成本动因控制观念、全价值链成本管理观念、产品优生观念等。
3C04	识别企业成本价值链	由于每个企业所从事的行业、开展的业务不同，各企业的成本价值链有所不同。因此，各企业应对自身的成本价值链进行识别与分析，找出对企业成本产生重大影响的价值链环节，绘制本企业成本价值链图。
3C05	分析成本动因	成本动因分析是控制成本的前提和关键，企业要控制成本、实现降本增效目标，首先必须找到成本发生和影响成本高低的原因，即识别成本动因；然后通过成本动因分析，识别成本动因与成本的联系，找到

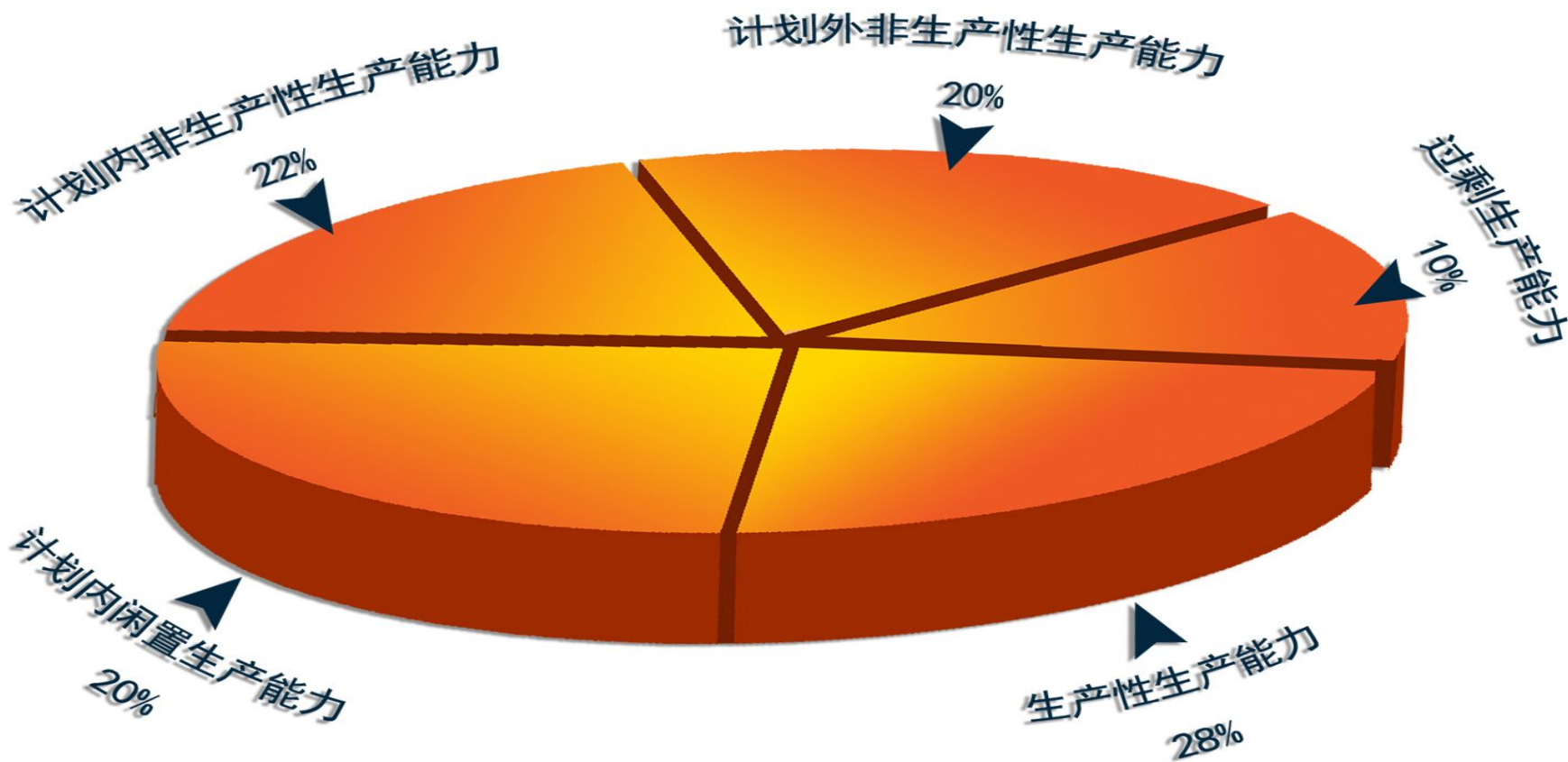
议题之五：

战略成本管理系统整合与应用

● 战略成本管理系统汇总表

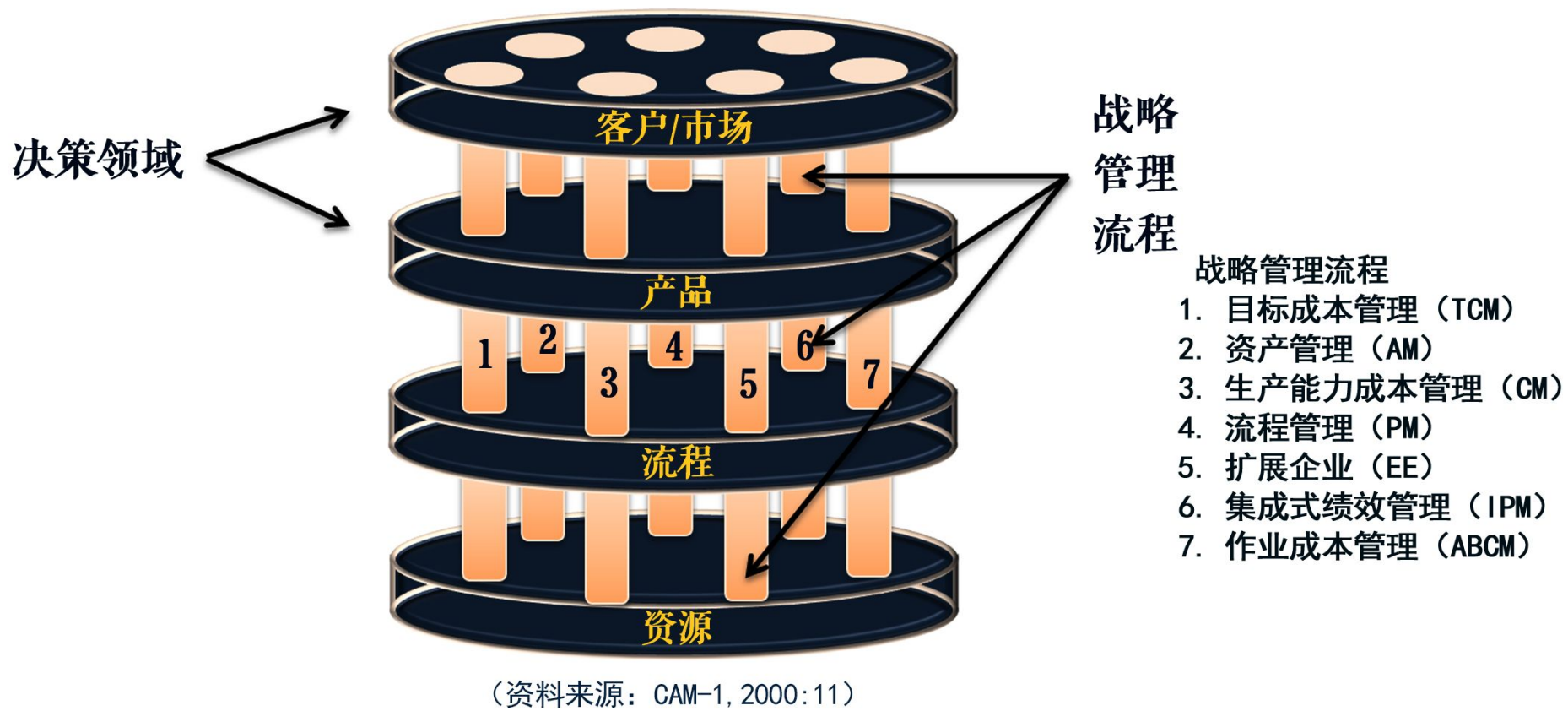
流程编号	管理系统	简要解释
3C01	作业成本管理系统	作业成本管理(Activity-Based Cost Management, 缩写 ABCM), 又称作业成本管理会计, 是指企业利用作业成本计算所获得的信息进行作业管理, 以达到不断消除浪费、实现持续改善、提高客户价值, 并最终实现企业战略目标的一系列活动。
3C02	生产能力成本管理系统	生产能力成本管理(capacity cost management, CCM)是组织实现利润潜力所需要的基本信息来源, 是一种报告与沟通工具, 也是一个绩效考核工具。生产能力成本管理的核心是了解需要对哪些资源进行组合以提供最优有效产出、衡量这些资源组合或系统创造价值的能力限制, 以及追踪资源组合或系统的利用模式和成本。
3C03	质量成本管理系统	质量成本是企业开展全面质量管理而逐步形成的一种新的成本概念, 是与产品质量管理活动有关的劳动耗费, 是为了保证和提高产品质量的目的而支出的一切费用, 以及未达到目的而造成的一切损失之和。随着经济的全球化, 各国企业质量管理水平不断提高, 质量成本的概念也不断地被赋予新的内容。
		约束理论(theory of constraints, TOC)是一种系统管理理念, 是帮助企业有效改进“生产周期”这一关键成功因素的一种战略技术。约束理论的关键概念是产出效率或它于效率(output effectiveness), 即企业通过

● 生产能力利用图



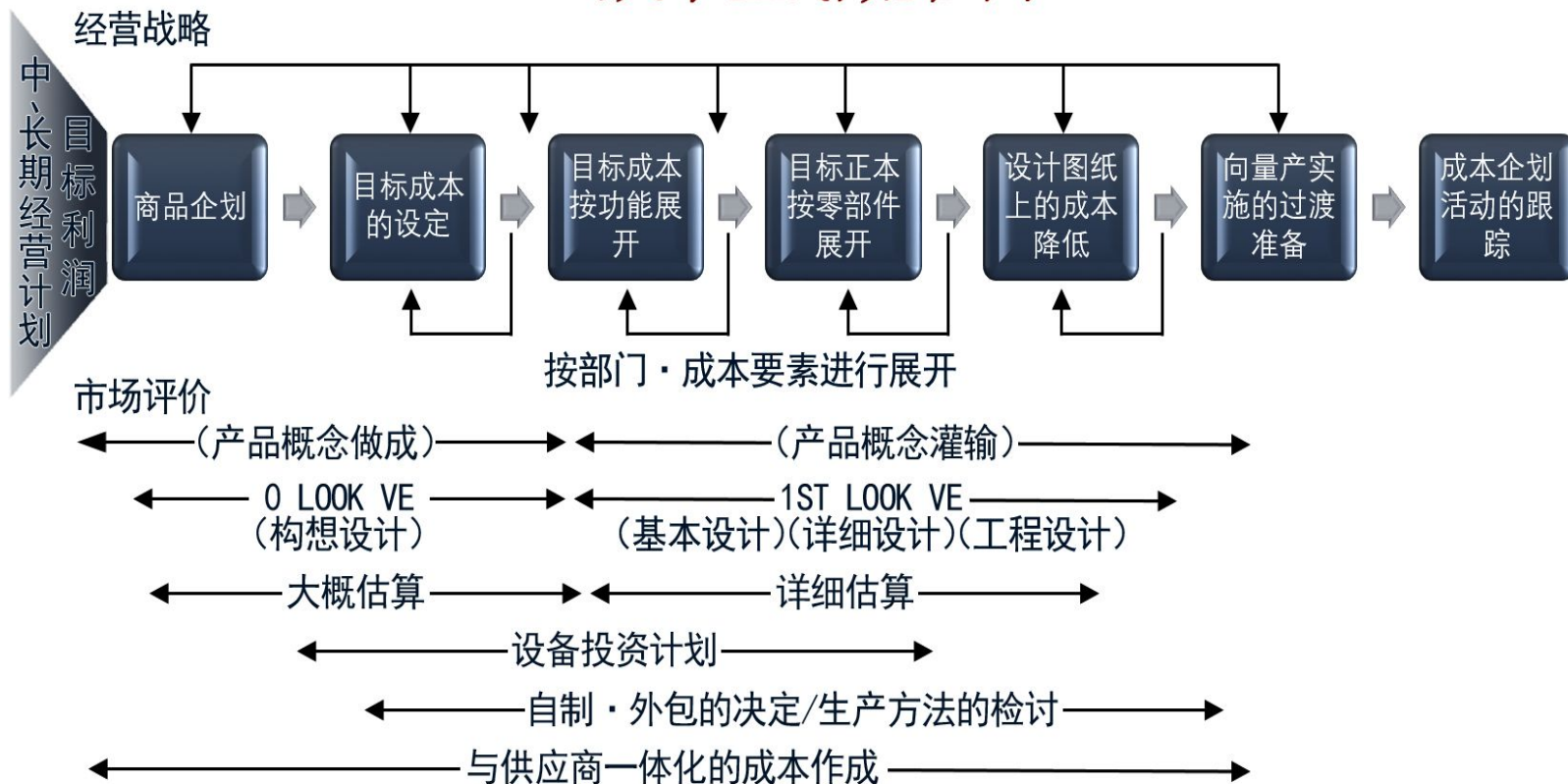
(资料来源: McNair and Vangermeersch, 1998:31)

● CAM-1战略管理流程模型图



议题之六：
战略成本管理经典案例精选与分析

● 成本企划流程图



((日) 河田信等编著. 2012. 回归原点：丰田方式的管理会计. 北京：机械工业出版社, 144~158)



中化石油：管理会计作业成本法应用案例分析

集团介绍

实施背景

实施思路

实施工具：运用三大模型工具

实施重点：抓住三项重要成本



中国中化集团公司
SINOCHEM GROUP

实施步骤：在四步骤中开展模型分析

实施效果：模型分析制胜

实施创新

实施感悟

谢谢大家

北京中天恒会计师事务所有限责任公司

地址：北京市海淀区中关村南大街17号韦伯时代中心C座23层

联系电话：010-88579517

网址：www.zhongtianheng.com.cn

邮箱：lsx3c@163.com

博客：<http://sanxi0305.blog.sohu.com/>

