

分类号 F203.9/994
U D C _____

密级 公开
编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 价值链视角下的海默科技成本控制优化研究

研究生姓名: 张慧婷

指导教师姓名、职称: 方文彬教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 公司理财

提交日期: 2022年3月18日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 张慧娟 签字日期： 2022. 6. 16

导师签名： 刘文科 签字日期： 2022. 6. 16

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意（选择“同意” / “不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名： 张慧娟 签字日期： 2022. 6. 16

导师签名： 刘文科 签字日期： 2022. 6. 16

Research on cost control optimization of Haimo Technology from the perspective of value chain

Candidate : Zhang Huiting

Supervisor: Fang Wenbin

摘 要

在 2020 年新冠疫情爆发后，全球经济受到了强烈的冲击。在经历了全民抗疫后，目前中国经济已经逐渐复苏，开始稳定的发展。作为经济发展状态的“反光镜”，石油天然气行业从 2020 年初新冠疫情蔓延以来，由于油气需求的抑制，国际油价出现大幅跳水。当前，新冠疫情趋于稳定，我国石油和天然气工业逐步摆脱了低迷状态，并有了较好的发展势头。随着新一波的市场红利，我国油气工业进入数字化、智能化的时代，对上游油服企业的产品和服务质量提出了更高的要求。海默公司是我国非国有石油天然气服务公司的代表，在相关行业中具有举足轻重的地位。随着产业数字化转型，下游石油公司对智能产品的新要求，海默公司需要进行战略转型，以巩固现有的市场优势，增强核心竞争能力。然而，海默公司现有的成本管理系统与公司的新战略目标不相适应，难以有效地实现公司的战略转变。因此，对海默公司现有的成本控制状况进行了分析，发现了问题所在，并提出了一套新的成本控制制度，以促进公司的战略转变。

在文献研究中，笔者首先梳理了各种理论的发展和国内外学者的理论成果，对这些理论进行了总结和比较，并从科学性、全面性和实效性的角度选择了价值链视角作为本文成本控制优化的基础框架。然后通过查阅相关资料，结合我国实际情况，选取了具有代表性的案例公司——海默科技有限公司进行分析研究，从其现有的成本控制系统来看，发现其成本控制系统与企业战略目标不匹配，控制流程不全面，注重内部成本控制，忽视外部成本控制等等。

在此基础上，本文对海默科技股份有限公司的新一轮战略目标进行了进一步的划分，以达到更具有可操作性和指导意义的目的，并对各个目标进行了相应的成本控制，将“上层建筑”落实到了“经济实处”，并运用价值链分析方法对其进行了扩展分析，建立了较为完善、科学的成本控制系统。在建立了新的系统之后，将其应用到海默科技股份有限公司 2020 年的运营中，目前海默公司的成本管理在内部价值链中表现得较好，但在招标、研发等过程中还是存在的问题，在上下游企业及竞争对手相关的外部价值链的成本的控制上，海默科技仍然存在着一一些问题，没有关注到竞争对手及上下游企业与自身成本控制之间的关系。通过这样更客观、更精确分析结论，可以更好的找出海默科技在成本控制方面的不足之处，并对这些不足进行了优化改进意见，以便以后企业进行改进。最后，本

文对这些优化意见的实施提出了一些保障建议确保该方案的执行,同时也希望能够对类似的企业具有借鉴意义。

关键词: 价值链 成本控制 控制权 企业治理 竞争力

Abstract

After the outbreak of the new crown epidemic in 2020, the global economy has been severely impacted. After the whole people's fight against the epidemic, China's economy has gradually recovered and started to develop steadily. As a "reflector" of the state of economic development, since the spread of the new crown epidemic in the oil and gas industry in early 2020, due to the suppression of oil and gas demand, international oil prices have plunged sharply. At present, the new crown epidemic has stabilized, and my country's oil and natural gas industry has gradually gotten out of the downturn and has a good momentum of development. With the new wave of market dividends, my country's oil and gas industry has entered an era of digitalization and intelligence, which has put forward higher requirements for the quality of products and services of upstream oil service enterprises. Haimo is a representative of my country's non-state-owned oil and gas service companies and plays a pivotal role in related industries. With the digital transformation of the industry and the new requirements of downstream oil companies for intelligent products, Haimo needs to carry out strategic transformation to consolidate the existing market advantages and enhance core competitiveness. However, Haimo's existing cost management system is not compatible with the company's new strategic goals, and it is difficult to effectively realize the company's strategic transformation. Therefore,

the existing cost control status of Haimo Company is analyzed, the problem is found, and a new set of cost control system is proposed to promote the company's strategic transformation.

In the literature research, the author firstly sorts out the development process of various theories and the theoretical achievements of domestic and foreign scholars, and summarizes and compares these theories. The value chain perspective is used as the basic framework of cost control optimization in this paper. This article is mainly a case study article. The research object of this article is Haimo Technology Co., Ltd. From its existing cost control system, it is found that its cost control system does not match the strategic goals of the enterprise, and the control process is not comprehensive. , focusing on internal cost control, ignoring issues such as external cost control.

On this basis, this paper further divides the new round of strategic goals of Haimo Technology Co., Ltd. to achieve more operability and guiding significance, and controls the cost of each goal accordingly. The "superstructure" has been implemented into the "economic reality", and the value chain analysis method has been used to expand and analyze it, and a relatively complete and scientific cost control system has been established. After the new system was established, it was applied to the operation of Haimo Technology Co., Ltd. in 2020. At present, the cost management of Haimo Company performed well in the internal value

chain, but in the process of bidding, research and development, etc. There are certain problems. Haimo Technology still has some problems in the cost control of the external value chain related to upstream and downstream enterprises and competitors, and has not paid attention to the relationship between competitors and upstream and downstream enterprises and its own cost control. Through this more objective and accurate analysis conclusion, we can better find out the deficiencies of Haimo Technology in cost control, and optimize and improve these deficiencies, so that the company can make improvements in the future. Finally, this paper puts forward some guarantee suggestions for the implementation of these optimization opinions to ensure the implementation of the scheme, and also hopes to have reference significance for similar enterprises.

Keywords: The value chain; The cost control; Control; Corporate governance; Competitiveness

目 录

1 绪 论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的及意义	2
1.2.1 研究目的.....	2
1.2.2 研究意义.....	2
1.3 国内外研究现状及发展趋势	3
1.3.1 国外研究现状.....	3
1.3.2 国内研究现状.....	6
1.3.3 研究现状评述.....	8
1.4 研究内容与研究方法	9
1.4.1 研究内容.....	9
1.4.2 研究内容框架图.....	9
1.4.3 研究方法.....	11
2 理论基础及相关概念	12
2.1 价值链理论	12
2.1.1 价值链的含义.....	12
2.1.2 价值链的基本内容.....	12
2.2 成本控制理论	14
2.2.1 成本控制的含义.....	14
2.2.2 成本控制的基本内容.....	15
2.3 价值链成本控制理论	16
2.3.1 价值链成本控制的含义.....	16
2.3.2 价值链成本控制的基本内容.....	16
2.3.3 价值链成本控制与传统成本控制的区别.....	17
2.4 本章小结	17
3 海默科技股份有限公司概况及成本控制现状	19
3.1 海默科技股份有限公司概况	19

3.1.1 海默科技股份有限公司介绍.....	19
3.1.2 海默科技股份有限公司组织架构.....	19
3.1.3 海默科技股份有限公司经营状况.....	20
3.2 海默科技股份有限公司成本构成	22
3.3 海默科技股份有限公司成本控制现状	23
3.3.1 海默科技成本控制内容.....	23
3.3.2 海默科技成本控制结果.....	25
3.4 本章小结	25
4 价值链视角下的海默科技成本控制存在的问题.....	27
4.1 基于内部价值链的成本控制存在的问题	27
4.1.1 投标组织结构单一及投标报价不合理.....	27
4.1.2 研发项目过多及制造阶段成本控制不到位.....	28
4.1.3 销售阶段间接成本及售后环节成本过高.....	31
4.2 基于外部价值链的成本控制存在的问题	32
4.2.1 上游供应商方面采购成本高.....	32
4.2.2 对下游企业的成本控制较弱.....	33
4.2.3 忽视竞争对手对于企业自身的影响.....	33
4.3 本章小结	34
5 价值链视角下的海默科技成本控制的优化改进意见.....	35
5.1 基于内部价值链的成本控制优化改进意见	35
5.1.1 优化投标管理阶段的成本控制.....	35
5.1.2 优化设备研发制造阶段的成本控制.....	36
5.1.3 优化销售阶段的成本控制.....	39
5.2 基于外部价值链的成本控制优化改进意见	40
5.2.1 优化对上游供应商的采购管理.....	40
5.2.2 优化对下游公司的成本控制.....	41
5.2.3 加强对竞争对手的关注优化企业自身竞争力.....	42
6 优化建议的保障措施	44

6.1 实行全员成本控制参与制度	44
6.2 完善成本控制激励制度	45
7 结论与不足	46
参考文献	48
后记	52

1 绪 论

1.1 研究背景

1994 年，海默科技（集团）股份有限公司正式成立，该公司是一家致力于深水、深层和非常规油气勘探开发技术创新及提供产品和服务的跨国企业。海默科技股份有限公司于 2010 年 5 月在深圳证券交易所创业板挂牌上市。目前，海默科技股份有限公司主要从事油田高端装备制造、油田技术服务、油田数字化等业务。在 20 余年的发展和发展中，海默科技股份有限公司已经成为多相计量领域的一个行业标杆，并在世界范围内提供多相计量产品和服务。海默科技是甘肃省一家快速成长的上市公司，从上市到现在，海默科技已经通过在国外建立子公司、并购等方式扩大了企业在海外的市场占有率。并且海默科技在美国取得了巨大的成功，成为中国首个涉足美国非传统石油天然气勘探和开发的非国营企业。

随着当前社会的发展，经济全球化成为当今世界经济发展的一个重大潮流，在这种趋势的发展下，企业的组织形式以及生产方式都发生了巨大的变化。同时随着管理理论不断发展，企业也在不断引入新的发展理念和管理技术，实现了企业高质量发展。然而当前面临的竞争正在进一步加剧，行业竞争更加激烈，使得产品的利润显著减少。如果一家公司想要得到生存和发展，就必须考虑优化其成本控制。作为一家油气设备制造、服务公司，海默科技股份有限公司的利润受季节性影响较大，并且公司所处的油气服务业的周期性很强，投资回报受国际油价走势影响大，所以海默科技有限公司有必要不断优化自身的成本控制，通过降低企业的成本增加企业的效益，从而不断提高企业自身的竞争力。

本文基于价值链的分析框架，对海默科技有限公司的成本控制进行深入研究，针对其目前存在的一些问题提出相对应的优化措施，解决公司现存的成本控制问题，降低公司的各项成本，帮助公司突破发展的瓶颈，将成本控制落实到位，从而巩固海默科技有限公司的行业地位，实现其在行业内的可持续发展。

1.2 研究目的及意义

1.2.1 研究目的

对于海默科技股份有限公司而言，成本控制是其在行业内部获得核心竞争力实现长期战略目标的关键因素，从价值链的角度对海默科技股份有限公司的成本控制进行优化研究的目的在于以下两点：

(1) 通过对海默科技股份有限公司当前的成本控制状况进行总结和梳理并结合海默科技股份有限公司当前的实际运营情况，对其内部价值链和外部价值链两方面对成本控制的影响进行分析。

(2) 基于价值链的分析框架，通过分析得出海默科技股份有限公司当前在成本控制中存在的问题，并针对这些问题提出优化和改进意见，帮助公司实现进一步的优化和提升，从而提高公司的核心竞争力。

1.2.2 研究意义

(1) 理论意义

现阶段国内外学者关于价值链理论的研究或是关于企业成本控制的研究相对较多，而综合了这两方面的价值链视角下的成本控制理论研究相较而言非常少，形成的理论成果也很少，对目前企业的实践无法起到有效的指导作用，因此本文结合价值链和成本控制等方面的理论，对海默科技股份有限公司的成本控制进行深入的研究，分析出企业价值链对于成本控制的积极作用，并且针对企业内部各经营环节分别对其进行成本控制以及优化完善。从而为价值链成本控制理论在设备制造企业中的运用提供有力的参考依据，也为其他行业对于价值链成本控制理论的研究和应用提供一定的可借鉴的思路。

(2) 现实意义

当前，国内大多数设备制造企业仍然采用传统的成本控制方法，这些理论和方法已经无法满足现阶段企业的生产经营需要，不能够将企业的成本控制贯穿到生产经营活动的各个环节中，使得企业无法进行有效的成本控制，从而影响企业的可持续发展。基于此，对于海默科技股份有限公司价值链成本控制的研究具有

以下三方面的现实意义：

1) 优化海默科技股份有限公司的成本控制。摆脱传统成本控制思想的束缚，结合海默科技股份有限公司的实际运营情况，运用价值链的分析方法，对其内部价值链和外部价值链分别进行全方位的分析，从而找出海默科技股份有限公司在成本控制中存在的问题，并对其进行改进及优化，降低企业的成本，提升企业的竞争力。

2) 实现海默科技股份有限公司的效益最大化。在价值链成本控制方法下，海默科技股份有限公司将成本控制贯穿于整个价值链中，在优化其内部价值链成本控制的同时还需要考虑与外部价值链之间的联系，从而将公司的各个资源有效合理地进行配置，使公司的竞争力得到增强，实现公司的效益最大化。

3) 对行业内存在的共性问题的解决起到重要作用。在价值链的理论视角下通过对海默科技股份有限公司成本控制的研究，在一定程度上也对行业内部一些关于成本控制的共性问题进行了研究，并提出了具体的解决对策，可以为行业内部其他企业存在的成本控制问题提供一些解决思路。

1.3 国内外研究现状及发展趋势

1.3.1 国外研究现状

关于价值链理论下的成本控制研究，国外起步较早，这些研究为企业在各生产经营活动环节中的成本控制提供了理论基础。在查阅大量文献之后，可以总结出国外学者主要在以下几个方向进行了研究：

(1) 价值链研究现状：

价值链管理理论是由哈佛大学商学院教授 Michael E. Porter (1985) 最先提出，企业经过生产和经营创造了企业价值，价值链就是企业创造价值的动态整个动态过程，企业的生产的方式、经营方式及其价值链反映了其过去及未来的组织战略、推行战略的重要途径还有这些经营活动本身的经济效益。企业的核心竞争力在于价值链的内在联系，在寻找、创造和保持竞争优势方面，价值链是必不可少的手段，一个具有价值链要求的组织结构可以提高公司的竞争力并维持这种能力。社会经济不断发展，从而引起了企业的发展，其生产经营范围也随之不断

的发展扩大。企业价值链主要分为内部价值链、竞争对手价值链及行业价值链三部分，其中竞争对手价值链和行业价值链统称为外部价值链。在企业管理中通过对企业的内部价值链及外部价值链进行分析及应用，可以使得企业的发展迅速壮大。John J. Sviokla (1995) 等人以价值链为理论基础，共同提出虚拟价值链理论，该理论重点强调的是信息，就是借助信息的方式，把实物价值链反在虚拟的信息世界。企业利用虚拟价值链集合的信息更高效地实现企业价值增值。他们认为，实物价值链和虚拟价值链对于企业的竞争优势有着同等重要的作用，虚拟价值链作为实物价值链的一面镜子，让企业在生产经营活动中更有效的识别出存在的问题，从而提升企业的竞争优势。Humphrey J. 和 Schmitz H. (2002) 认为在全球价值链条件下，集群以不同的方式嵌入到全球价值链中，这对地方层面的升级工作起到了促进或阻碍作用，影响着发展中国家的企业向全球大型买家销售产品的地位。

近几年，国外学者对价值链的研究更趋向于全局化的战略研究方面，Singer M. 和 Donoso P. (2008) 认为企业应当关注在价值链的上游活动还是下游活动的问题，在市场和互联网的全球化影响下，企业的最大竞争优势为是生产率最大化。由于不同企业的实力不同，所以上下游价值链的选择直接影响到了其竞争战略的布局。Fold N. (2014) 提出将全球生产网络(GPN)的概念引入对全球价值链(GVC)的分析，通过对居住区的生计多样化进行分析，理解价值链动态与区域发展之间的关系，从而提高我们对价值链动态如何塑造地区的理解，打破小农生产者在全球价值链发展的限制。

(2) 成本控制研究现状：

成本控制的研究随着管理学研究的发展，从传统的责任化思想逐渐转变至现代全局化、战略化的思想。Taylor F. W. (1911) 在其《科学管理原理》一书中提出了定额管理、差别计件工资制，从而对工人进行标准化的管理，这一思想首次将成本控制引入到企业管理中。Horngren C. T (1965) 在其《管理会计教程》一书归纳总结了五大企业成本控制目标，并将其应用到企业价值链当中。Robin Cooper 和 Robert S. Kaplan (1988) 提出了作业成本法这一概念，列举了企业的一系列作业，并从中识别出各种成本动因，然后根据作业方式的不同，把各作业成本进行梳理归集，统一在成本池中。再根据各个产品和各种服务消耗的作业

成本进行分配。该方法既能比较准确的评估产品的成本，还能更好地指出在哪些方面可以节约成本，开创了现代成本控制的先河。

近年来，国外学者对成本控制的研究已经不局限于传统的标准化研究方面。Kont Kate-Riin(2013)在对图书馆的成本控制及标准化作业进行研究时发现，在图书馆这类具有灵活性的工作中，无法通过标准化控制来达到成本控制，而是应该关注于“人”本身，考虑人类的潜能。Trond Tjerbo 和 Terje P. Hagen (2017)通过对挪威医疗卫生系统改革的研究，了解全民医疗系统的建立对于政策制定者而言具有两难的问题，追求公民的公平待遇会导致高昂的经济成本而控制成本后又会导致公民的不满情绪，从而形成成本控制和活动增长之间摇摆的钟摆。Nuchira Khongja 等人 (2018)通过设计出一种状态反馈控制器的非线性系统，使用数学建模的方式对成本控制进行了定性定量的研究，得出精确的数值，从而使成本控制的效果更加直观的展示在我们面前。

(3) 价值链视角下的成本控制研究现状：

随着价值链在管理学中的广泛应用，诸多学者开始将价值链理论引入成本控制当中，进而对企业各经营环节中产生的成本进行全面的控制。John K. Shank 和 Vijay Govindarajan(1993)是最早进行这方面研究的学者，他对企业的价值链等三个方面进行了分析研究，精准、科学地对企业进行战略定位，从而帮助企业制定出合理有效的战略决策。Murugan Anandarajan(1998)通过对案例的研究分析出如何利用外联网的概念来降低企业在各自的“价值链”中产生的重大成本，从而增强企业的竞争优势。从价值链的角度对公司进行分析，说明如何使用外联网使企业的信息与价值链组成部分之间关系进行重新配置，从而进行有效的成本控制。

Jennifer Pellet(2004)认为应该从产品的采购阶段到交付至客户的每一个阶段的成本分别进行分析并对其进行优化，从而降低企业的成本。Elizabeth A. Cudney 和 Ruwen Qin (2016)通过对英国企业 J. Sainsbury 的价值链进行建模，从而对其战略决策进行假设分析，使其认识到与供应商等外部价值链之间的关系不再是过去的敌对关系，而是一种合作及互相依赖的关系，这种合作关系的重点是通过企业之间的相互依赖来提高价值链的绩效。Barbara Häsler 等人 (2019)通过对乳制品行业下游价值链进行研究，从客户的需求出发，通过改良乳制品储

存和加工方式，从而进行成本控制并保证食品安全的政策。

1.3.2 国内研究现状

相较于国外，针对价值链成本控制的研究，国内起步很晚，但是，到目前为止，国内对于这一课题的研究也取得了诸多有价值的研究成果。国内学者的主要研究方向是由以下几个方面构成的：

（1）价值链研究现状：

张旭波（1997）是国内第一位将波特的价值链理论引入到国内的学者，通过对波特的价值链理论进行总结和延伸，使得价值链理论在国内进入深入的研究及发展。阎达五（2003）在国内首次提出了“价值链会计”这一概念，并为“价值链会计”提供了理论框架，通过扩展会计管理的时间和空间维度，使价值链与会计相融合，从而适应社会经济环境的变化。方正生（2012）从财务软件转型的新动向出发，指出了价值链理论以及经济附加值对于会计活动的积极作用。在企业完整的经营活动中要想取得核心竞争力，价值链和经济附加值与会计活动是相辅相成缺一不可的。

价值链理论对于我国企业的实践应用还需要结合我国的经济现状。王岚

（2014）通过对我国制造业目前国际分工的研究，发现我国制造业分工的国际地位呈现先下降后上升的发展轨迹，如要保持稳定的竞争力水平就需要引入价值链思想，企业管理者需要从全球视角考虑企业的发展，而不是单纯的扩大再生产。金哲（2020）认为市场需求的变化推动了生产方式的变化，目前对生产方式的要求变为了精益与柔性生产的模块化生产方式。从模块化的条件入手，价值链也被分解为一个个价值模块，从而降低了资源传动成本，提升了流动速度与效率，为企业竞争力水平的提高奠定了基础。

（2）成本控制研究现状：

国内关于成本控制的研究，余绪缨（1995）进行的最早，他最先引入的理论是作业成本理论，在他看来，在将来的高科技发展的条件下，生产自动化逐步完善，作业管理也更加高效，从而使企业成本得到很好的控制，为企业取得巨大竞争优势提供源源不断的力量。焦跃华和袁天荣（2000）认为成本控制不是单一的降低成本，而是通过企业战略的选择与实施，整合资源、成本、数量、质量和价

格因素,降低企业的成本,使企业尽可能的获取更多的利润。成本控制是一个长期的宽广的目标,对成本控制的考察不应局限于成本本身,而更应考虑其他影响因素。冯巧根(2005)详细考察研究了中小企业企业集群,他认为针对这一集群而言,企业的成本管理在实现企业的区位优势过程中发挥着重大作用,在这其中,既要科学分析成本效用机制,还需要认真分析其风险成本,并对其积极应对。

近几年国内的成本控制研究随着经济大环境的变化也在不断地改变,聂建平(2016)基于低碳经济的背景下,对低碳经济原理和成本控制理论进行了研究,结合国内外的成功经验,阐述了企业如何对碳排放成本进行有效控制,为低碳经济下的成本控制理论研究提供了有力的参考价值。来文琴(2018)针对建筑业由于市场竞争激烈导致成本管控难度大等问题进行了研究,为建筑业实际成本管控提出了许多的要求,从而按照确定的经营目标以最佳的成本指标完成预期的利润指标。

(3) 价值链视角下的成本控制研究现状:

在经济全球化的背景下,过去单一的成本控制理论已无法满足现代企业的发展要求,蓝伯雄等人(2011)对价值链进行了分析研究,在这其中他首次运用了线性规划对偶理论,创新了分析方法,分析了成本价值在企业各个环节中的平衡关系,从而对企业价值链进行详细分析,提高企业生产决策的准确性。岑磊(2012)认为在竞争激烈的全球经济一体化背景下,传统的成本控制方法难以适应当前市场的需求,在研究价值链理论中,他引入了成本控制理论,并优化了企业内部、横向、纵向的价值链,从而实现企业的成本控制,实现整个价值链价值创造最大化。张天蔚(2014)等人,通过研究共同提出控制企业的外部环境成本,从而树立自己的形象并准确计量环境成本的支出,从而提升自己的竞争力水平。韩兵(2017)对经济新常态下企业的成本控制和管理活动存在的问题进行分析,提出加入价值链理论,实现企业成本的全方位管理,提升企业核心竞争力,扩大企业竞争优势。

随着价值链理论不断完善,在这方面的成本管理研究,逐渐转向案例研究。何瑛等人(2016)通过对亚马逊的价值链成本控制进行分析和探讨,得出价值链理论对互联网企业的重要性,为我国互联网企业价值链成本控制提供了新思路。吕薇(2017)在价值链的基础上,研究了经济型酒店的成本控制,他提出要统筹

酒店内部和外部的价值链，成本控制目标应该对准长久的利益和竞争力，在保证服务质量的前提下，降低其基础设施、材料购入以及人力资源等方面的成本，保证其在激烈的竞争中，取得不败的优势。王芸和习羽（2018）以 HLT 公司为研究对象，通过降低材料成本、紧盯市场变化改善产品、以客户为中心精准营销等方式对其内、外部价值链进行优化，实施成本控制，达到降低成本、提升企业竞争力的目的。王慧佳（2020）通过对苏宁易购的价值链进行分析，用创新理念使企业转型升级，从物流、资金流、信息流以及个性化服务等方面进行成本控制，为其他电商企业提供一定的新思路、新方法。

1.3.3 研究现状评述

针对价值链、成本控制、价值链成本控制，本文对国内外这方面的研究进行了全面梳理，明确了当前研究现状。国内外此方面的研究相对比较全面，国外学者研究起步比较早，形成了大量的研究成果，国外学者研究倾向于将价值链理论与成本管理理论相结合，没有引入会计管理的思想。国内学者对于价值链成本控制的研究相对较晚，但是国内提出了价值链会计这一概念，填补了国内外这一领域研究的空白，但遗憾的是直到目前仍然没有形成完整的价值链会计理论体系。目前国内外对于价值链理论下的成本控制研究还处于一个初级阶段，存在一定的局限：

（1）对价值链成本控制的研究内容不够深入。目前没有形成完整的价值链成本控制理论体系，国外主要是将价值链理论引入成本管理理论进行分析，而国内学者对这一理论并没有非常深入的研究，研究内容比较零散，不能直接用于企业的指导实践当中。

（2）对于内部价值链视角研究价值链成本控制的研究较少。目前国内外大多数对于价值链成本控制的研究都是基于产业链或供应链视角，但很少有文献提到如何从内部价值链的角度进行企业的成本控制，从而帮助企业价值增值。

（3）价值链成本控制研究的对象范围较小。截至目前，国内外学者对于价值链成本控制研究的对象大多数为制造业企业，对于其他行业的价值链成本控制研究相对较少，所以无法为大部分企业价值链成本控制提供帮助。

1.4 研究内容与研究方法

1.4.1 研究内容

本文选取了海默科技股份有限公司作为具体研究对象,运用多种方法对该公司成本控制现状进行分析,明确其中存在的问题及原因,然后从价值链的视角提出了具体的解决对策,希望能够进一步增强该公司成本控制能力,也能够为其他企业成本优化提供一定程度的参考。本文可以分为:

第一章:绪论。简单的介绍了本地人研究的背景、目的和意义、国内外文献、内容和方法、思路框架。

第二章:理论概述,为价值链、成本控制等方面的概念和理论进行了阐述。

第三章:海默科技股份有限公司概况及成本控制现状分析。介绍海默科技股份有限公司的概况、成本构成内容及成本控制现状。

第四章:价值链视角下的海默科技股份有限公司成本控制存在的问题及动因分析。

第五章:价值链视角下的海默科技股份有限公司成本控制的优化改进建议。基于内部价值链的成本控制优化改进建议、基于外部价值链的成本控制优化改进建议。

第六章:价值链视角下海默科技股份有限公司成本控制优化建议的保障措施。针对优化建议,从思想观念、组织结构、人力资源、资金投入等方面对其进行保障,使得优化方案顺利实施。

第七章:研究结论及不足。通过对上述案例企业的分析,得出研究结论,提出不足之处,并通过此研究为其他企业提供一些启示。

1.4.2 研究内容框架图

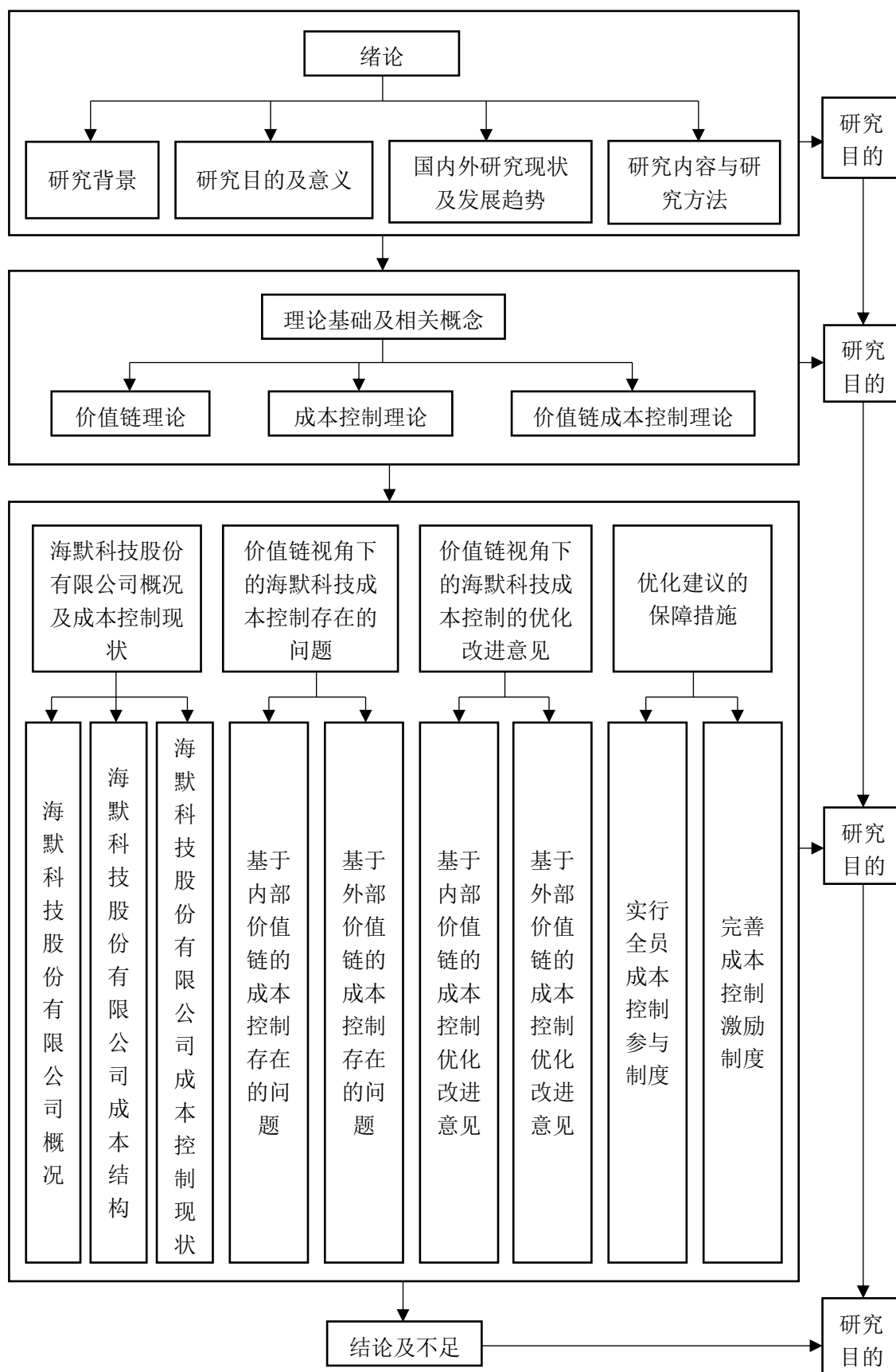


图 1.1 论文框架图

1.4.3 研究方法

（1）文献研究法。通过阅读大量的国内外文献，借鉴国内外学者有关价值链和成本控制等方面的理论研究成果，确定本文的研究思路，选择适合的研究方案，从价值链的角度分析海默科技股份有限公司的成本控制。

（2）实地调研法。通过深入海默科技股份有限公司进行实践和学习，调查企业在成本控制中的相关问题，掌握海默科技股份有限公司的整个价值链的运作及各个价值链模块的成本控制现状，找出目前企业成本控制存在的问题并对其进行分析，从而对海默科技股份有限公司的成本控制模式进行优化。

2 理论基础及相关概念

2.1 价值链理论

2.1.1 价值链的含义

迈克尔·波特（1985）通过多年的研究，提出了价值链的概念，他指出：企业的经营活动应该分为“基本活动”以及“辅助活动”，基本活动主要包括生产、销售、物流配送以及售后服务等，辅助活动则包含了人力资源、财务管理、研发活动以及采购活动等。这一系列为企业创造价值的活动集合起来，构成了价值链。在整个价值链体系中，不仅只包括了企业的内部价值活动，约翰·沙恩克和菲·哥芬达两位学者在波特教授的基础上将企业的上下游关系和消费者引入价值链体系，指出企业从采购到销售的各个环节都是企业为自身创造价值的过程，这些过程中涉及的外部关系也应包括在企业的价值链当中。1996年，学者蒂莫西·鲍威尔在《情报分析的艺术和科学》一书中提出了竞争情报价值链，企业可以通过获取和分析竞争对手的相关信息从而使企业获得长久的竞争优势。至此，形成了从内部到外部的相对完善的价值链理论体系。

然而，在企业的这一系列的经济活动中，并不是每一个环节都能够实现价值创造，大多数环节都属于辅助环节，只有特定的环节才能实现价值创造。企业通过从价值链上的这些特定活动中获取战略优势，密切关注企业自身的资源和状态，以及通过关注在价值链上的关键活动环节来确定企业的核心竞争力，从而使企业形成长久稳固的竞争优势。

2.1.2 价值链的基本内容

迈克尔·波特对企业各项活动进行了深入分析，探讨了企业价值创造方面的相关问题，并在此基础上提出了价值链理论，该理论认为，只有对价值链进行不断的优化，才能够不断的创造出价值，从而获得竞争优势，实现企业的有效发展。

（1）企业的内部价值链

企业的日常经营活动从整体看，可以分为基本活动和辅助活动，共同构成了

企业内部价值活动，对于前者来说，包括企业生产、销售、物流和售后服务等等，这些活动能够推动企业的正常运行，实现企业的有效流转。辅助活动是指为企业经营活动提供支持的一系列活动，包括采购活动、人力资源、财务活动等。企业通过对内部价值链的这些活动环节进行分析，找到可以为企业创造价值的关键活动，对企业的资源进行优化配置，从而提升企业创造价值的能力，如图 2.1 所示：

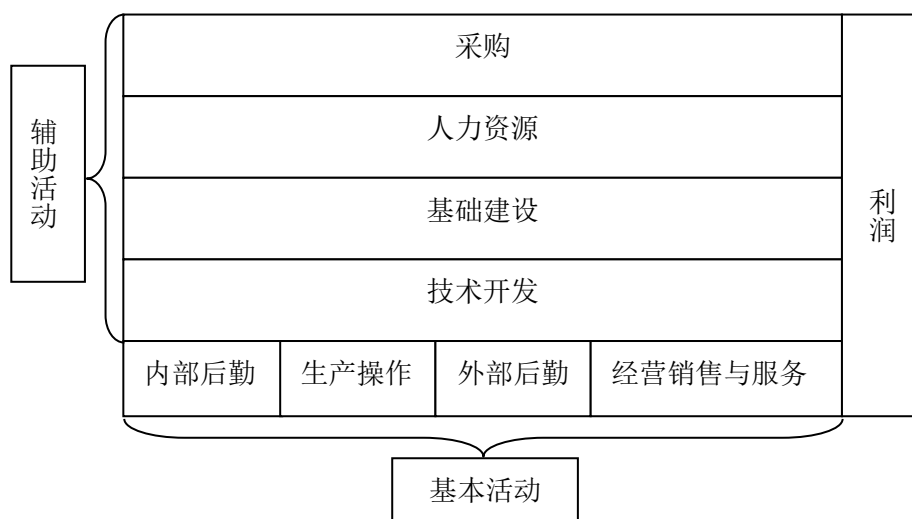


图 2.1 企业的内部价值链

(2) 企业的外部价值链

企业与产业链上下游企业间所进行的活动，共同构成了外部价值链，我们整体上看可以分为纵向和横向两个类型。

纵向价值链，是指企业与其产业链上下游的供应商、购销商以及消费者之间的各项活动形成的价值链，包含了从采购活动到零售环节的所有外部活动。企业通过分析纵向价值链，从而找到在行业内的战略定位，经过整合资源，与更适合自身的上下游企业合作，提高自身的核心竞争力达到互利共赢的目的。

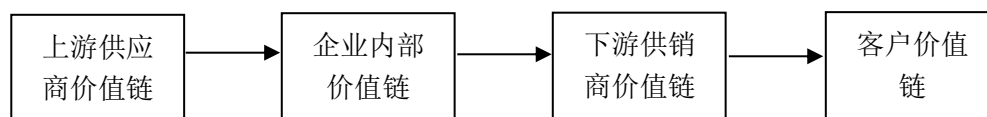


图 2.2 纵向价值链

横向价值链是指竞争对手价值链，是企业通过对行业的发展进行分析，结合自身的实际情况，与外部竞争对手相比较，从而找出自身在行业内部的竞争优势，以获得立足于行业经久不衰的核心竞争力。

企业价值链的研究使得企业管理深度与广度得以延伸，帮助企业从自身到行业内部分别分析，从而找到适合企业发展的道路。立足于内部价值链，企业通过对内部各项活动进行管理，是自身效率得以提升；立足于外部价值链，使企业对行业内各项资源进行整合，从而形成有效的竞争优势，从而帮助企业实现价值增值的目的。

2.2 成本控制理论

2.2.1 成本控制的含义

成本控制是企业利用各种管控工具、借助于各种控制手段对生产经营成本进行全面管控的过程，目的是为了降低成本，实现预先设定的成本管控目标。成本控制有广义和狭义之分，从广义上看包括对生产经营的每一个环节进行控制，作为一种全过程控制，成本控制一是事前控制，是指在生产经营开始之前进行了控制活动，比如编制成本预算、制定成本管控计划等等。二是事中控制，主要指的是在经营活动开始的过程中，对整个过程进行控制，实现成本最优化。三是事后控制，在企业经营活动结束之后，继续对成本进行控制，确定成本最优，从而实现企业利润的最大化。狭义的成本控制主要在生产经营过程中对成本所进行的控制，或者说主要指的是事中控制，不包括事前和事后的控制。

成本控制经历了一个不断发展完善的过程，最初为传统成本控制，这个阶段控制的重点在于生产成本，对生产成本进行核算和计算，然后结合成本标准进行判断，两者之间是否存在差异？如果存在差异，那么就要纠正差异，从而控制成本。现代成本控制主要倾向于事中控制，对生产经营的过程进行控制，从而达到控制企业生产经营成本的目的。作业成本控制，倾向于对成本进行科学的预测，然后结合成本管控的目标，作出有效决策，这一过程中不仅对成本进行科学预算，而且还对整个控制过程进行有效预算。价值链成本控制倾向于对整个价值链的成本控制，以生产环节作为控制的核心，对价值链的上下环节实施全面控制。

2.2.2 成本控制的基本内容

根据图 2.3 可以看出，成本控制要贯穿于生产经营的每一个过程，从事前到事中再到事后，任何一个环节都必须得纳入到控制当中，实现成本最优化，达到实现企业利润的最大化。成本控制包含事前控制，该环节控制的重点在于对成本预算、决策和计划，分别是成本控制的基础、目标和标准与依据。事中控制的重点在于对生产经营过程进行控制。事后控制包括成本核算、考核和分析，能够对成本信息和行为人为进行全方面分析，并且对成本控制信息进行有效处理。只有实现全过程成本控制，才能够对生产经营的各个活动进行全面监控，确保生产经营沿着正确的方向进行，从而实现成本最优，把成本控制在可控范围之内、计划范围之内。

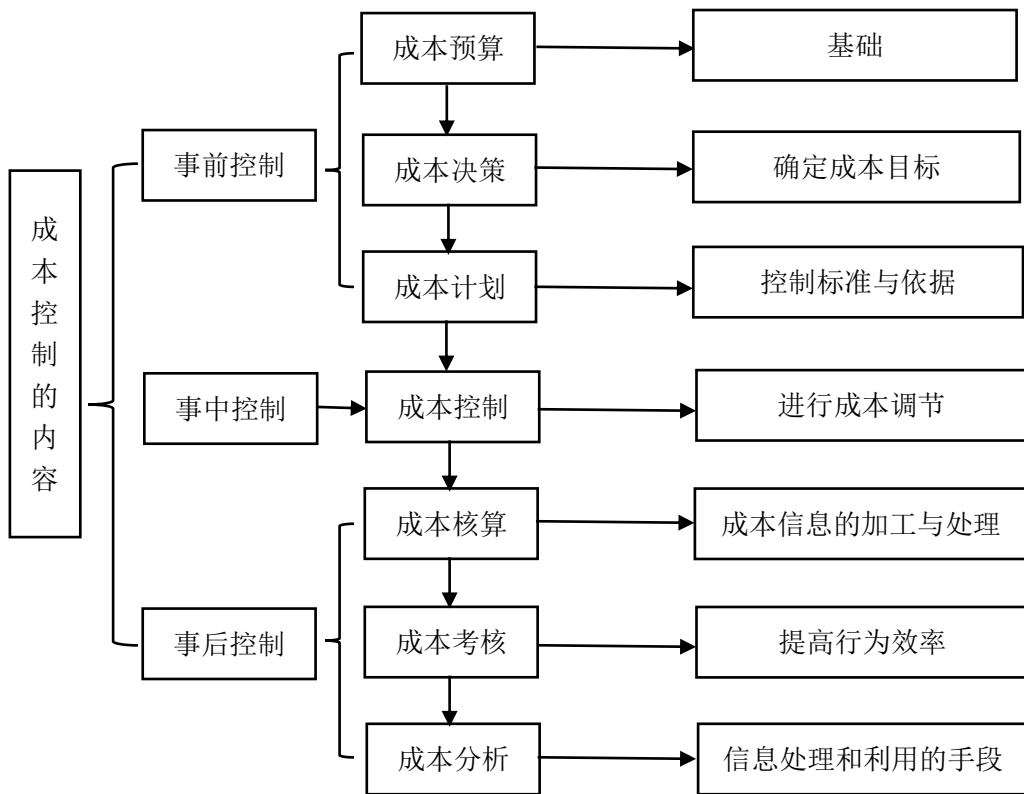


图 2.3 成本控制的内容

2.3 价值链成本控制理论

2.3.1 价值链成本控制的含义

价值链成本控制是通过对整个价值链的成本控制、实现价值链成本最优化，从而实现股东利润的最大化，确保生产经营活动的有效的进行。通过对价值链的上中下游企业资源的整合，将企业的成本控制由单一平面式转向三维立体式，实现价值链整体增值，控制产品成本，获取长期的竞争优势。

2.3.2 价值链成本控制的基本内容

价值链成本控制的关键就是在于对价值链进行科学合理分析，明确增值与非增值环节，通过对非增值环节的优化、对增值环节的增强来降低成本，提高自身的竞争优势，从整个价值链的视角，对企业的经营状况进行分析，更能够明确企业优劣势，整个价值链成本控制可以从以下两部分进行：

（1）针对内部价值链实施成本控制

内部价值链方面的成本控制主要是从基础活动和辅助活动两个方面开展成本控制工作，首先要对企业的成本控制状况进行深入分析，然后对业务各个环节进行整理和明确，明确每一个环节的成本构成，然后实施切实可行的成本控制措施，在实施措施的过程中，还要对经营状况等进行了解，尽可能的控制不增值的环节，实现这些环节的优化，提高各业务活动的有效性和针对性，在控制成本的过程中推动业务活动的有序进行。

（2）针对外部价值链实施成本控制

1) 对上游供应商成本控制。一般情况下企业和供应商之间会形成相对比较稳定的合作关系，企业在选择供应商的过程中要进行深入的市场调查，了解供应商的供应能力和原材料情况，判断原材料的价格是否最优，从此角度上来加大对该环节的成本控制。在和供应商进行沟通交流的过程中，能够判断供应商的能力和价格，也可以通过规模采购来获得超额利益，双方在达成共识的基础之上，加大合作力度，能够最大程度上控制原材料成本。

2) 对下游各类客户成本的控制。客户是企业进行销售的关键，也是企业盈

利的基础，维护客户关系，使价值链成本控制的关键环节，要和客户进行深度沟通交流，建立起良好的合作关系，对客户进行全方位管理，赢得客户的忠诚与认同。

3) 对竞争对手企业的相关成本控制。要清楚的知道企业自身在市场上的地位，对竞争对手的情况进行深入分析，通过对比分析来明确企业自身的优势，探讨企业自身所存在的问题，然后制定出合适的策略来提升企业自身竞争优势。价值链成本控制就是要转变传统的这种观念，分析目前企业所处价值链的位置，区分增值和不增值环节，然后制定出切实可行的优化措施，对成本进行全方位管控，从而达到成本最优、利润最大化的目的。实施外部价值链成本控制，能够推动整个价值链成本的最优化，确保自身和合作伙伴的利益，双方将相互合作，共同控制成本的管理能够实现利益共享。

2.3.3 价值链成本控制与传统成本控制的区别

在传统模式之下，成本控制的重点在于事后控制，在价值链模式之下，控制的重点在于对成本形成的整个过程进行控制，根据表 2.1 可以看出传统成本控制与价值链成本控制的异同：

表 2.1 价值链成本控制与传统成本控制的差别

项目	价值链成本控制	传统成本控制
目标	获取长期的竞争优势	追求成本的降低
对象	整个价值链	产品的制造成本
范围	跨组织的经济活动	企业内部经济活动
动因	结构性与执行性多动因成本分析	以数量为主，比较单一

2.4 本章小结

本章节对价值链、成本控制、价值链成本控制的概念、内涵和相关理论进行了全面阐述，明确了其基本概念，分析了相关理论，能够让我们对成本控制有了

更清晰的认识，为下文选择具体案例进行研究，能够提供理论方面的依据。

3 海默科技股份有限公司概况及成本控制现状

本文选取了海默科技股份有限公司作为具体的研究对象，深入分析该公司这样价值链成本控制方面的现状、存在的问题及原因。

3.1 海默科技股份有限公司概况

3.1.1 海默科技股份有限公司介绍

海默科技（集团）股份有限公司成立于 1994 年，原为兰州海默仪器制造有限公司，于 2010 年 12 月 18 日变更为股份有限公司，是一家致力于深水、深层和非常规油气勘探开发技术创新及提供产品和服务的跨国企业。该公司主要从事油田高端装备制造、油田技术服务、油田数字化等业务。在 20 余年的发展和发展中，海默科技股份有限公司已经成为多相计量领域的一个行业标杆，并在世界范围内提供多相计量产品和服务。海默科技是甘肃省一家快速成长的上市公司，从上市到现在，海默科技已经通过在国外建立子公司、并购等方式扩大了企业在海外的市场占有率。并且海默科技在美国取得了巨大的成功，成为中国首个涉足美国非传统石油天然气勘探和开发的非国营企业。

3.1.2 海默科技股份有限公司组织架构

海默科技股份有限公司的组织架构包括五大后台职能部门：审计部、投资者关系部、投资关系及法务部、财务部、行政人力资源部，以及四大产品研发与生产相关的部门，包括海默研究院、创新业务开发部、数据技术与产品部、营销部。

海默研究院（HRI）是该公司和多家研究机构共同合作，设立的一个企业研究院，研究院的主要职责就是负责原创技术的研发、高端人才培养等等，从性质上看具有科技研发和管理的“孵化器”“科研处”职能，能够为该公司的发展提供全方位的技术支持，还能输送大量的优质人才。审计部负责企业经济监督与经济鉴证职责，以监督好公司财务部门的工作，保证公司财务状况不出问题；其他各部门主要职责就是负责企业的账务问题、后勤问题和人力资源管理等方面的问题。具体见图 3.1。

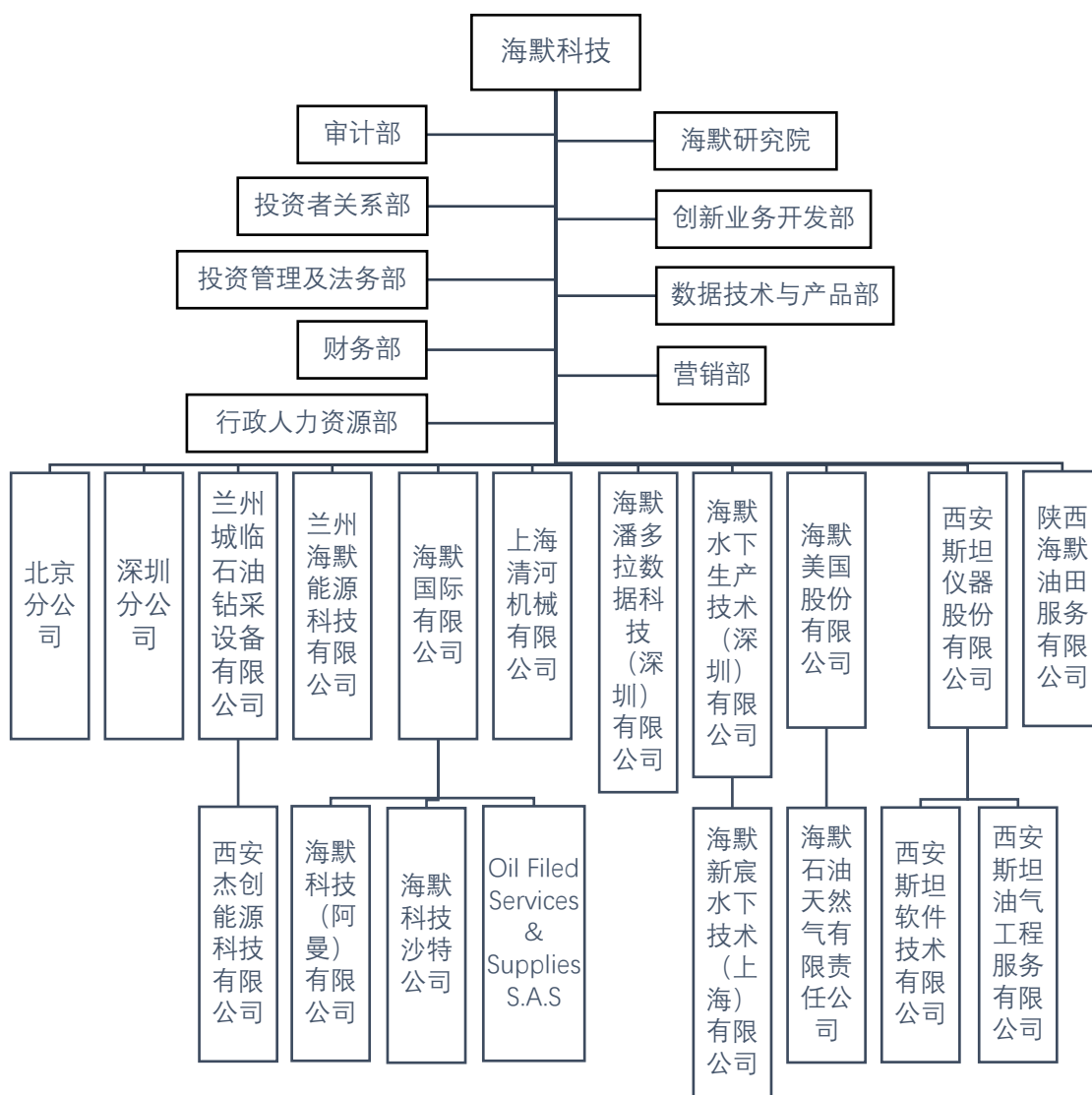


图 3.1 海默科技组织架构图

3.1.3 海默科技股份有限公司经营状况

受疫情的影响国际油价暴跌，石油公司压缩资本支出，油气项目建设放缓、设备采购延期，部分油田设备产品交付延迟、油田服务业务作业时间缩短，导致海默科技股份有限公司油田设备及相关服务实现的业务收入和利润同比减少。根据表 3.1 可以看出，2020 年，该公司的营业收入、营业成本两个指标分别同比

下降了 27.25%、10.24%。两个指标具体数值分别为 50,366.01 万元、36,995.04 万元。毛利润是衡量企业盈利能力的主要指标，该公司的这一指标同比减少了 8.82%。说明 2020 年海默科技股份有限公司总体经营情况不容乐观，和企业所制定的预算相比，实际发展过程中成本相对偏高，普遍存在着超过预算的现象，说明了该公司在成本管控方面还存在着不足。虽然该公司在成本管控方面制定了一些措施，并未取得预期的效果。为促进集团经营状况的进一步提升，需要对集团的成本进行合理的控制。

表 3.1 海默科技股份有限公司 2018-2020 经营状况表

	2018 年	2019 年	2020 年
营业收入/万元	70,181.48	69,230.82	50,366.01
营业成本/万元	40,027.50	41,216.17	36,995.04
营业利润/万元	30,153.98	28,014.65	13,370.97
毛利率/%	42.97	40.47	26.55

数据来源：海默科技 2018-2020 年年度报告

根据表 3.1 的计算结果，绘制成趋势图，如图 3.2 所示。

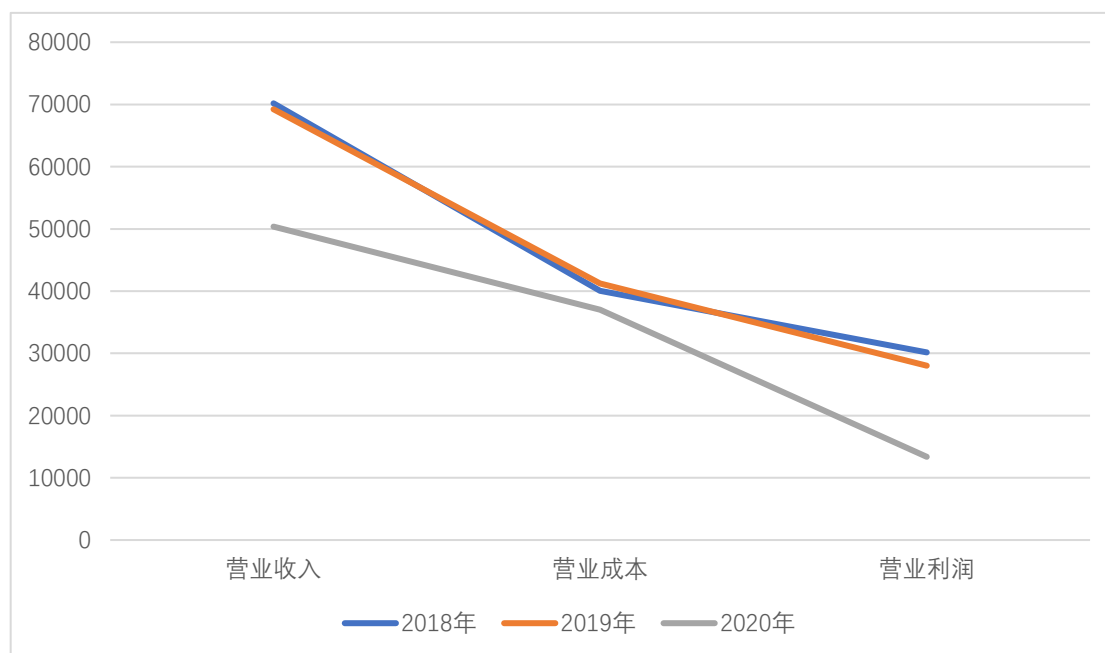


图 3.2 海默科技经营状况趋势图

3.2 海默科技股份有限公司成本构成

海默科技股份有限公司主要从事油田高端装备制造及相关服务和油田数字化业务。影响其成本的业务主要有以下几类：多相计量产品及相关服务；井下测/试井及增产仪器、工具及相关服务；压裂设备及相关服务；油田环保设备及相关服务；油气销售。海默科技股份有限公司的成本包含了直接材料费、人员工资、固定资产折旧费、折耗费用以及管理费用、研发费用、销售费用等间接费用。海默科技股份有限公司的成本构成如图 3.3 所示。

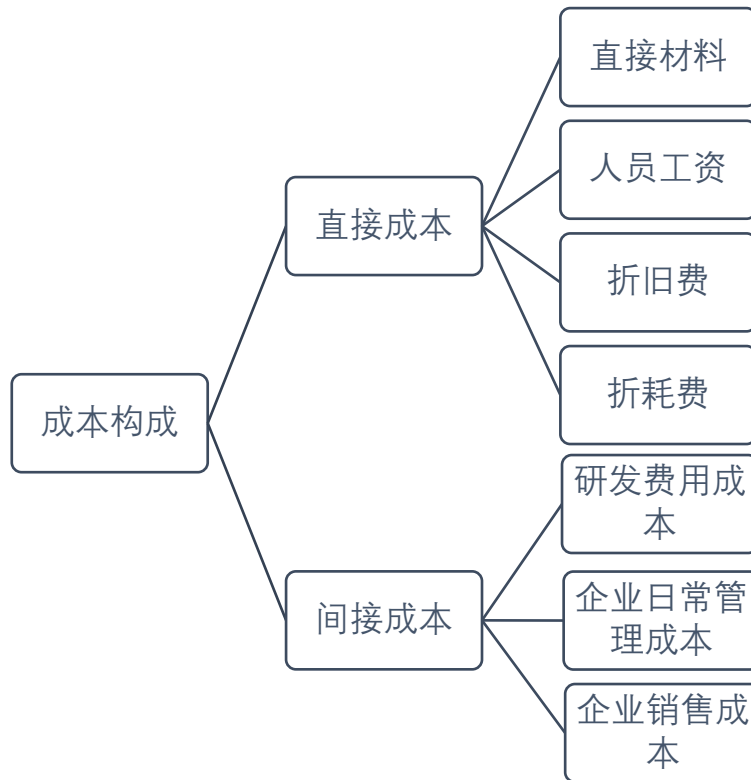


图 3.3 海默科技股份有限公司成本构成图

海默科技股份有限公司的成本可分为两个部分，一是各项业务成本，此方面的成本通常用于企业内部基本活动和辅助活动的直接投入方面，比如各项活动的材料费等等。另一部分成本是企业日常管理成本，主要用于辅助活动所投入的成本，比如公司的组织体系等等。任何一个公司在运作过程中都不可避免的，需要建立基本组织体系，而体系的有效运行、公司的顺利运转、项目的有效实施都需要成本的投入，有的属于直接成本投入，有的属于间接成本投入，是公司发展中不可缺少的。通过对该公司费用发生情况进行调查，能够了解到该公司价值链中

各种活动的关系。该公司内部成本管控的主要环节就是业务和管理等环节，只有投入一定的成本，才能促进公司的有效运作，但也需要对这些成本进行有效管控。

3.3 海默科技股份有限公司成本控制现状

海默科技股份有限公司目前并没有将外部价值链环节所产生的成本纳入成本管理的范围，企业管理者普遍认为由于行业的特殊性以及该企业成本构成的特点，应将成本的控制集中于企业内部价值链的业务活动，并未考虑投标、竣工验收、竞争对手等外部价值链环节所带来的成本影响。针对此种状况，将从以下几个方面对海默科技股份有限公司的成本控制现状进行描述。

3.3.1 海默科技成本控制内容

目前，海默科技股份有限公司的成本控制主要集中于内部业务活动的控制，对于成本控制的方法还是基于传统的成本控制方法进行，并未通过价值链分析对其成本进行控制。海默科技股份有限公司的成本控制工作主要是由财务部门对此进行管控，具体实施控制的部门包括数据技术和产品部门，管控的具体流程如下：

（1）成本预测与决策

在承揽业务之前，海默科技股份有限公司根据业务的总价表测算各项成本费用，然后在此基础上编制预算说明书，编制过程中，技术人员、财务人员和预算管理人员都会进行有效的沟通交流，对各环节的成本情况进行有效计算和全面预测，尽可能的提高预算说明书的科学性和合理性，说明书中包含人工费用、材料费用；生产过程中所用的固定资产折旧根据企业相关制度确定；其他直接费则是根据相应的比例估算出来的。在产品生产过程中，根据实际发生的成本对其成本水平及变化趋势进行预测与决策。

（2）成本计划的制定

为明确反映海默科技股份有限公司的成本计划，数据技术与产品部需要根据成本预测的结果，编制成本计划表。成本计划表的编制是以投标总价表的价格为依据，结合海默科技股份有限公司关于成本计划编制制度的要求，按照成本构成对成本计划表的内容进行划分，并上报海默科技股份有限公司数据技术与产品部与财务部门审核批准。为确保成本计划的合理性，在每月末，数据技术与产品部

需要将本月实际发生的成本和所制定的成本计划进行比较,并对超出的成本进行分析。

(3) 成本控制

数据技术和产品部会针对成本控制制定成本计划表,该公司就严格的按照计划表对生产过程的成本进行控制。一般情况下会把生产过程划分为若干个阶段,每一阶段成本使用都有一定的标准额度,在业务开展过程中,会结合每一个阶段的特点判断是否成本是否超过计划。并且在每一个阶段都会对人工、材料和各项成本支出进行计算,确保实际支出成本在计划范围之内,并且把计划表设定的额度作为上限。如果哪一环节出现了超出计划成本的情况,负责人要对此负责,比如超出 10%就要说明情况,或者责任人需要承担这方面的责任,另外在后续工作环节可以进一步优化,在控制成本的过程中弥补上一环节所超出的部分,确保整个过程中实际发生成本的额度在可控范围之内。

(4) 成本核算与分析

海默科技股份有限公司的成本核算主要是针对于料、工、费的核算,根据各部门的实际需求和实际成本发生量,对成本的管控过程进行合作,首先是财务部门会根据签订的劳务合同,对各部门的人工成本进行核算,核算过程还要结合当月的实际工作量。其次,是材料成本核算员,每月底都要对原材料的成本进行核算,根据采购单据和进出库单据,把相关信息录入到系统当中;三是固定资产管理员需要按照标准,对生产过程中所耗用的固定资产进行折旧计算;四是相关部门需要汇集油气开采过程中的折耗费,根据相关规定进行核算。五是对于其他直接费用的核算,成本核算员根据发票实报实销后报海默科技股份有限公司财务部审核。研发费用、销售费用以及管理费用等按照相应的比例计提。每月在完成各项成本核算之后,数据技术与产品部需要做出成本对比分析表,分析哪些环节存在着成本浪费现象,哪些环节需要进行成本优化。

(5) 成本考核

通过项目整体绩效考核,能够判断出项目成本管控效果,该公司借助一个办法对业务各部门的成本管控状况进行了全面考核,目的是为了对成本进行全面管控。针对业务成本考核,一般情况下只有财务部门进行,结合考核结果来判断业务人工和材料等方面的耗费状况,并在此基础上编制成本考核表。项目管理部门

会对其他责任人进行考核，考核结果和责任人的奖惩等挂钩。

3.3.2 海默科技成本控制结果

本文选取海默科技股份有限公司 2018-2020 年的 5 个主要业务进行分析，截止 2020 年年底，将各业务的营业成本进行列示。从表 3.2 中可以看出，这 5 个业务从 2018 年至 2020 年整体上的营业成本处于下降的状态，但是 2019 年井下测/试井及增产仪器、工具及相关服务的营业成本较上年较高，增加额为 1,814,128.97 元，其原因为 2019 年井下测/试井及增产仪器、工具及相关服务的销售额较高。根据表 3.1 可以看出，从 2018-2020 年，该集团的营业利润这一指标呈现出持续下滑的态势，原因是多方面的，其中一个关键因素就是因为疫情的影响。

表 3.2 海默科技股份有限公司 2018-2020 年各业务营业成本情况表

业务分类	2018 年	2019 年	2020 年
多相计量产品及相关服务	38,783,970.08	36,935,241.99	29,264,259.57
井下测/试井及增产仪器、工具及相关服务	83,282,050.61	85,096,179.58	80,619,163.87
压裂设备及相关服务	122,210,902.44	117,747,222.23	103,319,679.76
油田环保设备及相关服务	13,457,537.40	9,651,905.26	5,744,502.75
油气销售	16,680,328.10	12,248,724.34	10,254,420.33

数据来源：海默科技 2020 年报

3.4 本章小结

本章先概述了海默科技股份有限公司的概况，包括公司简介、组织结构以及经营状况，接着对该企业成本的主要构成内容进行了分析。针对海默科技股份有限公司的成本控制现状，深入分析了该公司成本控制内容和结果，分析的结果表明，该公司的成本控制当前主要倾向于生产阶段的控制，没有从整个价值链流程上进行控制，因此成本控制的效果并不理想，就要从价值链的角度制定出切实可

行的成本控制策略，能取得预期效果。

4 价值链视角下的海默科技成本控制存在的问题

根据上文分析可以看出,海默科技股份有限公司在成本管控方面状况并不理想,该公司的成本控制倾向于生产阶段,只对生产环节的成本进行了控制,没有把其他环节成本控制纳入其中,难以取得预期的效果。本文结合该公司历年来的财务数据,再加上实地调研所获得的数据和资料,从内外部价值链角度对该公司成本控制存在问题进行详细探讨,具体如下:

4.1 基于内部价值链的成本控制存在的问题

针对该公司内部价值链,基本活动主要有多相计量产品、井下测/试井及增产仪器及工具、压裂设备、油田环保设备等产品的生产及服务以及油气勘探及销售;辅助活动主要包括采购、人力资源管理、研究开发,这些活动都是企业实现价值增值不可或缺的。对海默科技股份有限公司而言,影响该公司生存和发展的就是基本价值活动,辅助价值活动也对该公司起到一定的影响,会直接影响到公司的价值创造,只不过这种影响是辅助的,间接的,对海默科技股份有限公司内部价值链成本控制存在的问题进行分析。

4.1.1 投标组织结构单一及投标报价不合理

投标工作是海默科技股份有限公司承揽业务基本方法,在这一环节工作做得是否到位,会直接影响到招投标的成功与否,影响到后续项目的盈利,所以要重视对于多环节的管理。通过实地了解海默科技股份有限公司目前投标阶段的管理仍然存在一定的问题,在这一方面的成本控制需进行进一步优化。

经过实地调研了解到,海默科技股份有限公司承揽阶段的投标工作主要由营销部进行负责。对于投标管理,有专门的投标管理小组负责跟进。

针对招投标阶段的成本控制,海默科技股份有限公司存在的问题主要体现在:

(1) 投标组织结构单一

海默科技股份有限公司目前设置的投标管理组织机构,仍然是直线型组织机构,这是一种比较传统的结构,也比较单一,注重的是公司上层总经理的控制权,对于下层工作人员而言,就是一种接收并执行模式。改种类型的结构在参与投标

活动时，进行决策必须先向上级汇报，这样就导致了决策时间过长，工作效率大大降低。投标工作讲究的就是效率，时间过长容易发生变化，从而导致集团在投标工作中失去了主动权。另外，投标活动开展过程中，并不是公司某一个部门的事情，是公司的很多部门共同的事情，需要的是各部门的协调配合，如果仅仅局限于公司的项目管理部门，其他部门不进行配合，那么投标成功的概率就会降低。比如，投标时需要财务审计报告就需要财务部门、商务组共同配合完成；投标时，关于价格要向上申报，上层管理部门要核查批准，需要一些相关数据，就需要技术组配合。总之，海默科技股份有限公司实行了这种传统投标组织结构，对目前的投标工作来讲已经不时时宜。

（2）投标报价的确定不合理

海默科技股份有限公司实施“低价中标”的报价手段，在投标报价时，重点放在能否中标上面，不断降低报价，因为公司报价过低，导致了成本预算打困难，从而在承揽阶段，项目就会出现亏损。投标报价必须要符合市场价格，要对经济技术进行科学的分析，要有非常精确的各种相关数据做支撑，如果缺乏这些，那么，就会严重的影响预算的准确性。实现企业的成本控制的前提条件就是科学的预算，如果某一项预算滞后，那么就会严重的影响企业的施工情况，既影响施工进度，又影响施工成本，从而影响项目能否顺利实施。该公司在投标方面管理比较混乱，为了中标降低标报价，不计成本。虽然承揽了一些项目，但是，几乎没有利润或者是亏损

4.1.2 研发项目过多及制造阶段成本控制不到位

对于海默科技股份有限公司这种以油田高端装备制造及相关服务业务和页岩油气勘探开发业务盈利的企业，设备的研发与制造对于其发展起着至关重要的作用。企业需要不断的进行科技创新，加大研发投入力度，开发出新产品，提高企业产品换代升级速度，同时，企业要对生产经营管理的各种资源整合优化，合理配置，充分发挥其效率，最大限在保证质量情况下降低产品成本，提升价格和质量优势，这样才能不断满足人们日益变化的需求，才能在日益激烈的市场竞争中占据优势，才能健康稳定的生存下来并不断的发展壮大。所以，海默科技需要严格控制设备研发过程中的各项成本，确保自身的核心竞争力。

（一）研发阶段

目前海默科技股份有限公司的重点研发项目有这些：水下两相湿气流量装置研制、水下多相流量计样机研制、500 米级可回收式水下湿气流量计原理样机研制、国家工信部创新专项“水下油气生产系统工程化示范应用”项目“水下流量计工程化应用”专题、海洋工程装备结构检测与深水计量装置研发项目（3000 米水深级别）、水下 500 米温压表已国产化研制、水下沉箱漏油监测仪研制、水下化学药剂计量注入阀（CIMV）研制、低成本豁免源多相流量计研制及产业化推广、低成本豁免源含水仪研发及产业化推广、油气生产测试优化系统（WTO）、海默数据潘多拉智能油井生产优化系统、海默数据潘多拉移动式智能修井作业监控系统、Slimes、高温 150℃长时有缆智能分注系统、油田智能分层注水技术、油田智能分层采油技术、波码通讯数字式分层注水系统、高温双向有线传输项目、存储式裸眼井测井系统、高温测调验封一体测试仪、基于地震波原理的海洋目标探测系统、不锈钢材料压裂泵液力端、01CY-2 新材料阀箱、长寿命柱塞、长寿命阀体阀座、智能阀箱、量子点水平井产液剖面测试技术、水平井多簇动态暂堵技术、页岩气采出水外排处理技术、水平井量子点找水技术、第三代多功能测井车、多功能试井车、侧插式清障车。

2018 年至 2020 年，海默科技股份有限公司在研发过程中投入的资金如表 4.1 所示。

表 4.1 海默科技股份有限公司 2018-2020 年研发投入金额及占营业收入的比例

	2018 年	2019 年	2020 年
研发人员数量（人）	179	193	219
研发人员数量占比	19.25%	18.45%	21.10%
研发投入金额（元）	55,150,767.98	62,958,248.82	52,212,255.76
研发投入占营业收入比例	10.95%	9.09%	7.44%
研发支出资本化的金额（元）	22,708,696.40	33,692,860.58	24,905,657.56
资本化研发支出占研	41.18%	53.52%	47.70%

	2018 年	2019 年	2020 年
发投入的比例			

续表 4.1

	2018 年	2019 年	2020 年
资本化研发支出占当期净利润的比重	-3.80%	96.31%	37.77%

数据来源：海默科技内部资料

通过对公司进行调研，发现研发阶段成本控制不到位主要表现在研发项目过多方面。由于海默科技股份有限公司目前拥有 34 项研发项目，导致其每年的研发支出金额巨大，虽然海默科技股份有限公司目前十分需要新产品、服务的研发，但是目前的研发活动盲目追求量的提高，致使企业负担进一步加重。针对这一问题，海默科技股份有限公司在今后的研发项目中，应当做到非必要不研发的要求，争取不让企业付出太多不必要的成本支出。

（二）制造阶段

制造阶段成本控制不到位主要表现在以下几个方面：

（1）制造材料控制不佳

由于海默科技股份有限公司属于大型设备制造企业，其产品制造活动具有不可重复性。通过在企业实地对相关人员的了解可知，由于生产部门在制造过程中，没有采取具体的方法对材料使用进行有效管控，材料的采购和出入库等环节，没有明确的流程和章程，导致部分材料在这些环节存在着浪费现象，影响了原材料成本的有效管控。物资采购部门肩负着原材料的采购重任，也是该环节成本管控的主要责任主体。但是因为该部门没有进行深入的市场调查，导致采购价格超过了市场价，原材料成本较高。有时采购的原材料质量差，达不到生产要求，甚至会导致项目或者产品二次返工，由此会增加生活经验的成本，采购环节成本得不到有效控制，会直接影响到后续的产品成本。原材料入库之后，虽然填写了入库单，但是在存放的时候并没有按照规定顺序、仓库管理制度进行合理堆放，导致部分原材料面临着二次搬运，或者原材料存在着损失等现象，会影响到仓储管理成本。

（2）人工成本预算差异大

生产型企业最大的成本之一来自于人工成本，据相关数据显示，2020 年，营业的人工成本就高达 10.16%，因为影响企业成本的第二大因素。所以集团成本管控的重要环节之一就是人工费用。生产过程中的人工成本体现在人力资源市场价格、用工数量、用工时间等等，如果这些环节都没有有效控制，都会进一步加大人工成本。另外工作效率越低、企业付出的人工成本越高。特别是在项目施工的过程中，如果施工人员不注意质量的管控，或者技术落后，会导致项目不达标，需要二次返工，我需要付出更多的人工成本。所以在施工过程中要重视对人工成本的管控，尽可能的一次到位，降低此方面成本。

4.1.3 销售阶段间接成本及售后环节成本过高

销售阶段作为海默科技股份有限公司内部价值链中的最后一个环节，对企业的成本同样有着重要的影响。通过实地调研，我们了解到海默科技股份有限公司目前销售阶段成本控制存在以下问题：

（一）销售间接成本居高不下

根据上述调查可以看出，从 2018-2020 年，该公司的销售额这一指标持续增长，但是销售直接和间接成本也随之迅速增长，特别是广告支出、驻外销售办事处费用、办公费用等等，每年都存在着严重超出预算的现象。另外，海默科技股份有限公司长期以来只重视新客户开发轻视老客户维护的做法也导致一系列相关成本上升。

（二）售后服务环节成本上升

目前，海默科技股份有限公司的售后服务成本逐年增加，这一方面是由于质量管理不到位，导致产品维修率上升，另一方面也是由于售后服务管理体制落后。海默科技股份有限公司一直沿用的是总公司为每个销售区域提供一到两名全职的售后服务人员，定期到市场巡检，处理积压的产品，并对经销商进行质量问题处理的售后服务管理模式。这种模式不仅加工速度慢（通常需要至少一个月的时间来解决客户体验到的质量问题），而且直接的人工也很高。近年来，随着海默科技股份有限公司产品销量的增长，这一售后服务模式存在的弊端也逐渐暴露出来。这种方式虽然能够保证产品质量和及时交货，但是由于售后服务人员缺乏专

业知识以及对客户需求了解不够等原因,造成了售后服务效率低下、服务质量差。另外,随着销售量不断增大,售后服务费用逐年上涨。为应对销售快速增长导致的售后服务人员短缺,海默科技股份有限公司销售部综合服务部采取了从内部招聘技术工人担任售后服务人员的战略。从实施效果来看,该战略不仅不能解决售后服务滞后的问题,反而使公司的售后服务成本不断上升(主要是直接人工成本)。如果将导致最终客户损失的售后服务成本包括在内,那么目前的模式的总成本甚至更高。

4.2 基于外部价值链的成本控制存在的问题

通过对海默科技股份有限公司外部价值链分析的分析,可以发现,海默科技股份有限公司外部价值链的成本控制过程是非常明显的。一是由于上游供应商的采购成本逐年增加,供货不及时,最终采购价格居高不下;二是下游客户集中度高,严重依赖大客户,应收账款占比高于行业平均水平;三是由于不重视竞争对手,忽视竞争对手价值链的分析,增加了企业的隐形成本。因此,海默为提高企业竞争力必须加强外部价值链管理,提出了以下基于外部价值链的成本优化控制方案。

4.2.1 上游供应商方面采购成本高

由于原材料成本由于受国际油价市场的影响,近几年国际油价的震荡导致海默科技股份有限公司的成本受到影响,导致原材料价格持续上涨,直接影响了产品的成本。

该公司面对快速上涨的原材料成本,导致采购成本也随之而提高。所以该公司应该对供应商进行深度调查,了解更多的信息,和供应商之间建立起良好合作关系,以便更好的应对原材料市场的变化,控制此方面的成本投入。例如供应商如果实力不雄厚,规模有限,那么市场一旦波动,就有可能影响到供应商的供给能力,供应商不能及时的为企业提供原材料,也会影响到企业项目进度和工期,企业不得不为此增加成本,甚至要为此付出违约成本。所以企业应该选择多个供应商,和多个供应商建立起合作关系,既能够获得最优成本,又能够应对市场冲击,一旦供应商供应能力的不足,就可以让其他供应商供应,避免原材料不足而

延误工期，也避免在原材料采购环节付出更多的成本。

4.2.2 对下游企业的成本控制较弱

海默科技股份有限公司比较重视客户关系管理，为此设置了专门的管理制度和模式。通过客户分类，海默科技股份有限公司指出，下游客户主要分为油气勘探企业、油气提炼企业以及油气交易企业。一般来说，油气勘探企业对上游客户的资质、产品与后期服务等重视程度比较高，该公司在这些方面有着强大优势，不仅拥有完全资质，而且服务质量好，在行业内具有一定的知名度，但是该公司的产品结构并不完善，有时难以满足客户的多元化需求。

该公司在日常经营过程中，存在着对客户依赖度高的现象，这种现象不利于公司业绩的持续增长，所以该公司要结合自身的实际情况，发挥自身的优势，树立起品牌形象，然后提高自身在价值链中的影响，增进自身的发展能力。据相关数据显示，在公司前五大客户销售比例基本上保持在 50%以上，如表 4.2 所示，说明了客户的议价能力也比较高，公司销售议价能力相对比较薄弱，该公司过度依赖于前五大客户，会影响到公司资金的有效流动，该公司的应收账款所占比例相对比较高。

表 4.2 海默科技主要客户销售比例及应收账款比例

海默科技主要客户	占销售比例	应收账款比例
中国石油天然气集团有限公司	23.24%	32.13%
中国石油化工集团有限公司	18.47%	22.71%
中国海洋石油集团有限公司	9.76%	15.33%

数据来源：海默科技内部资料

4.2.3 忽视竞争对手对于企业自身的影响

对于海默科技股份有限公司而言，其是甘肃省的唯一的大型油气设备制造及勘探企业，在一定程度上具有天然的优势。该公司在省内招投标环节往往具有一定的优势，大多数企事业单位都愿意和该公司合作，这就导致该公司对竞争对手的认识不足，重视程度不高，在招投标过程中没有制定出针对性的应对策略，导

致某些项目的招投标面临失败，增加了该公司此方面的成本，也造成了资源浪费。海默科技股份有限公司的主要竞争对手是行业内大型的油气设备生产企业以及大型油气勘探企业，应该对竞争对手进行深入分析，明确自身的优劣势，然后在招投标等环节制定一个有效的应对措施，确保自身能够在竞争中胜出。

独善其身注定会被市场淘汰，任何一个经济体都离不开开放的市场，不管是哪个行业，与同行业企业的业务摩擦都是不可避免的。竞争对手分析能够帮助海默科技股份有限公司保持领先，在强大的竞争对手面前不退缩。好的竞争策略，可以起到四两拨千斤的作用，在与对手的碰撞中，不会盲目竞争。竞争策略选择正确与否，直接影响到整个组织的运行效率和未来的发展潜力。如果公司的竞争策略不到位，海默科技股份有限公司内部资源无法协调，资金的投资方向出现偏差，就会出现投资损失，公司的成本就会增加，所以，必须制定完善的竞争策略。

4.3 本章小结

本章通过实地调研等方法搜集更多资料，然后结合海默科技股份有限公司的财务数据，深入分析该公司在成本管控方面所存在的问题，其中内部问题主要集中在招投标管理、施工管理、竣工验收等方面存在着成本管控不足。外部问题主要集中在上下游企业和竞争对手方面。

5 价值链视角下的海默科技成本控制的优化改进意见

5.1 基于内部价值链的成本控制优化改进意见

5.1.1 优化投标管理阶段的成本控制

为减少招标过程中造成的损失，海默科技股份有限公司采取“低中标”策略，该策略会造成中标成本提升，不利于成本管控，该集团应该对招投标过程进行专业化分析，搜集更多数据，确保投标报价合理科学。

（1）对投标组织结构进行优化

在投标组织结构方面，该公司应该对组织结构进一步优化，实施扁平化的组织结构，提高领导和员工之间的协同力度，加强信息在小组成员之间的有效流动，提高了投标工作效率。例如，公司财务部的增加将及时向商务组提供审计报告等文件资料，并节省商务文件的编制时间。项目管理部的技术组可以与技术研发部直接工作对接，同时还能加强投标管理工作中的团队合作能力和团队精神，从而更好地实现企业目标。招标前，投标管理小组要集合各部门要召开投标会议，对照投标对象和相关内容进行深入调查，并且结合市场和经济技术等因素对项目进行综合性分析，在科学讨论和分析基础上确定招标标的、价格等，然后项目管理部也要对此进行全面审核，审核通过之后编制投标说明书，提高说明书内容的科学性。

（2）确定合理的投标价格

在公司投标之前，还要进行深度市场调研，了解和招标项目类似的项目的市场报价，分析其行业报价情况；通过调研可以明确各竞争对手在技术力量、设备配置及施工水平、管理经验、经营状况等多方面存在着较大差异，从而确定自己的目标客户群体；同时，也为制定投标价格奠定了坚实基础。在了解其他招标建筑企业的基础上，有必要对有竞争力的企业的市场地位、建设能力和竞标实力进行全面研究。

在确定投标报价时，海默科技股份有限公司项目管理部根据预算定额和施工定额重新计算和确定集团投标的适用定额。海默科技有限公司的定额包括：材料采购定额（含原材料）；工程预结算；设备材料价格；人工和机械台班单价等内

容。在参照其他有关专业定额的基础上，如实反映项目人员、材料和费用的实际定额消耗情况。海默科技股份有限公司可以通过量化完成项目所需的计划成本、利润和其他费用来最终确定投标报价。

在招标最终确定后，海默科技股份有限公司财务部需要进行全面的成本分析。根据本集团自身实力和中标项目所处的特殊环境，确定中标项目的实际定额，并核算人员、材料、费用等各项必要费用。在此基础上，公司财务部还需制定合理的预算方案。项目管理部编制招标文件后，需要对投标总价进行审查，并报主管领导批准。

5.1.2 优化设备研发制造阶段的成本控制

（一）研发阶段

海默科技股份有限公司目前研发项目过多、每年的研发支出金额巨大，针对这一问题，海默科技股份有限公司在今后的研发项目中，应当做到非必要不研发的要求，争取不让企业付出太多不必要的成本支出。使得研发费用逐渐减少，让企业形成良好的竞争力水平。

（二）制造阶段

海默科技股份有限公司的制造阶段是成本管控的核心部分，重点对原材料和人工成本进行全面管控，具体可以做到：

（1）现场材料成本的控制

施工阶段，该公司最大的成本支出就是原材料，为了控制现场成本，项目部需要加强对原材料用量的监督。同时也要注意对施工现场各工序的监督与检查。本文将某工程项目为例，分析其材料使用情况，探讨如何有效地进行项目材料采购管理工作，并提出一些合理化建议和对策。为严格控制现场材料成本，防止因材料不合格或浪费造成后续损失。

1) 控制材料采购量

海默科技股份有限公司物资采购部门需要对所需材料量进行计算，确定用于现场材料的用料清单及数量。为了使材料管理更加合理，可以将采购部门的材料用量进行分解，分为消耗量较大、用量较小以及无消耗量 3 种类型。有消耗定额的，以消耗定额为计算依据；没有消耗定额的，以最低采购额为计算依据。

2) 对材料出入库进行管理

材料验收合格后方可入库。材料入库后,首先要对材料的种类及数量进行登记和记录。对于不同类型的材料,应当采用对应的方法进行整理分类,以便于后续工作人员查阅。采购材料质量验收应当由材料人员、仓管员和技术员进行,并对验收报告和材料入库单说明书的合格性进行检查。入库单应包括以下内容:材料单价、规格、采购数量、型号及相关供应商信息。填好入库单后,需要每位直接人员签字备案。物料储存完毕后,应注意物料的保存。要避免来回移动造成的二次损失,做好存放地点、使用顺序等管理,提高材料保管人员的责任心。

材料出库时,需经领料人、仓管员、项目负责人共同签字。出库材料应填写完整,并按照项目的要求和质量的要求收集材料的数量。对于一些特殊的产品,如特殊用途材料,必须由专门人员负责保管。在施工中,由于各种原因造成原材料短缺或不符合质量标准等现象时有发生。因此,加强材料管理显得尤为重要。为准确核算物料的使用情况,公司应按照“先进先出”的原则,及时对物料进行现场盘点,合理安排原材料的储存。

3) 及时反馈材料成本变动

在海默科技股份有限公司制造材料现场管理过程中,财务部门应及时汇总、整理材料成本数据,保证数据分析的正确性。财务相关人员进行原始材料录入时,应严格按照实际情况对原始凭证的真实性和可靠性进行审核,并对原始资料进行记录。同时还需将材料费用支出的实际金额与其预计金额相比较,以确定是否存在不合理之处。此外,还必须保证核算的正确性以及合理性,这样才能提高成本核算效率,为后续工作提供可靠依据。在记录原材料成本后,还有完整的记录原材料的使用和损耗情况,随后才能够对原材料成本进行准确分析,在登记和录入相关原材料信息的过程中,财务部门要和其他部门进行沟通交流,因为原材料不可能没有任何损耗,但通过有效的管控,能够最大程度上减少损耗,降低此方面的成本。

(2) 对人工成本进行控制

从上文我们可以知道,在海默科技股份有限公司的成本中人工成本占比较大,人工成本与集团的效益密切相关,为了解决人工成本与预算差异的问题,海默科技股份有限公司应按照下列做法对人工成本进行控制:

1) 合理安排用工

首先,在项目开始之前,该集团的集团项目管理部必须在施工阶段为各个流程配备工作人员,结合各个流程的长度,计算所需人员数目和所需求时间。二是项目开工后,项目负责人要严格控制人员用工数量、劳动定额、出勤率和加班时间,避免因工种协调不当造成停工。同时还必须制定合理的工资分配方案,以保证每个员工都能够获得较高的收入,为企业创造更大的经济效益。再次,加强安全管理,做好现场安全监控工作,确保施工人员人身安全。提高工作效率。最后,为了提高人工成本的成本分析能力,财务部门需要在每个月底将实际人工成本与计划成本进行比较,以便及时进行调整。

2) 推进并落实责任成本制度

为了控制制造过程中的人工成本,首先,集团在施工过程中所产生的成本需要根据原因和责任进行分类,并根据各部门的职责对其所负责成本进行划分,编制各部门责任成本预算,逐级分解项目成本计划和成本目标,落实到每个相关部门、每个施工团队、每个员工。其次,要制定出一套科学有效的责任成本核算方法,并根据实际情况不断调整完善。然后要建立一个科学合理的责任成本核算体系,使其能够满足企业内部管理要求。同时还应该建立健全责任成本考核制度。最后,在成本预算执行的过程中,也要进行全面监督,加大成本管控宣传,让每一个员工都有成本管控意识,并自觉的参与到成本控制当中,另外还要制定完善的激励机制,鼓励员工增强自身的成本控制能力。

(3) 实行动态成本控制

由于海默科技股份有限公司的项目生产周期长、不可移动、体量大,在项目实施过程中,各项成本都存在较大的浮动性,增加了企业制造阶段成本管控的难度。因此,为了提高公司的竞争力,必须要强化企业的内部管理和控制,从而达到降低企业生产成本的目的。为了实现既定的经营目标,海默科技股份有限公司在项目实施过程中,投入了大量人力、物力和资金。为了加强制造过程中的成本控制,可以运用动态成本控制原理,通过动态成本控制原理来保证成本管理工作能够有效展开。对业务进展生产过程中收集到的实际成本数据进行检查,需要分析产生偏差的原因,并采取相应的控制措施。

5.1.3 优化销售阶段的成本控制

（一）严格履行经费审批程序

当前，海默科技股份有限公司在经费审批中的例外问题很严重，以至于负责经费审批的高管对他所支持的地区业务员做出了例外规定。另外，该公司的业务员在执行业务时也经常出现违规报销费用。这些问题已经影响到了正常的经营活动。但是，这不仅会导致资金不受控制的使用，还会破坏公司原有的市场开发战略，必须加以禁止。

（二）权衡客户价值与客户开发维护成本。

海默科技股份有限公司在维护与老客户的关系方面一直很随意，通常情况下，当一个业务员与该地区经销商的关系恶化时，他会试图重新发掘新的客户，而不是试图与老客户解决冲突，之前公司一直对这种现象持容忍的态度。因此，公司的客户管理成本较高。要加强客户开发审批制度建设，限制销售人员在客户开发中的盲目性、随意性。此外，要运用“以客户价值为基础的作业成本法”，专门测算现有客户成本和待开发客户成本，坚决杜绝“高维护成本、低回报”的客户。最后，要建立有效的绩效考核机制。绩效考核是对每个人工作绩效进行量化考核的一种方法，它能够全面、客观、公正地评价员工的工作业绩，并将结果反馈到企业内部。这就要求销售统计部门和财务部门一起对客户的收益贡献和相关的维护成本进行详细的核算，只有这样，我们才能清楚地了解每个客户为公司带来的利润和成本，从而成功地降低成本，提高盈利能力。

（三）改革售后管理

与当地经销商开展战略合作，搭建区域服务平台：海默科技股份有限公司可以采取与世界各地强大的经销商签署战略合作协议，建立地区服务平台等方式，通过这些战略合作伙伴负责及时解决市场第一线的产品质量问题。在这种模式中，双方都要承担相应责任：一是对战略合作伙伴的产品质量实施监控；二是对战略合作伙伴提供技术服务和技术支持。如果双方均不参与其中，就无法保证产品质量。另一方面，海默科技股份有限公司只是定期派出技术人员，对战略合作伙伴的售后服务工人进行培训，并监督遵守公司的售后政策。在这种模式下，售后服务费用应根据合作经销商的销售量按比例分摊，以防止索赔数量膨胀。

5.2 基于外部价值链的成本控制优化改进意见

5.2.1 优化对上游供应商的采购管理

为了降低采购过程的各种成本,海默科技股份有限公司应规范化供应方的管理,这是采购过程中成本控制的一项基本措施,可以有效防止采购风险引发的各种成本问题。在实际工作中发现,在原材料采购方面存在着很多问题:供应商数量较少,供应周期过长;原材料质量不高,库存积压严重等。针对原料价格高、供货不及时、成本增高问题,加强供应商采购管理,具体对策可分为以下几个方面:

(1) 挑选合适的供应商

在采购的时候,海默科技股份有限公司应该考虑如何选择合适的供应商,供应商的选择是否科学,直接关系到能否有效完成采购。很多制造企业对供应商的选择重视不够,成本控制能力薄弱。海默科技股份有限公司要想提高材料供应效率,降低制造成本,远离竞争对手,就必须加强供应商的选择,将其作为成本控制的关键一环。供应商评价是供应商选择的重要环节。对供应商的评价一般分为两个步骤,第一个步骤是在进行采购之前检查和挑选拥有一批潜在合作伙伴的供应商,第二个步骤是对选定的供应商进行比较评价。这两个步骤的许多内容和方法是相互关联的,旨在确保评价的有效性。

(2) 与供应商战略合作

由于海默科技股份有限公司的原材料受季节性影响,国际市场上原材料质量和价格波动所造成的成本高、损失大,因此与供应商建立战略合作关系可以直接降低海默科技股份有限公司的交易成本。交易成本产生是因为交易处理效率无法得到保障,而改善供应商关系可以简化复杂的程序,公司建立诚信档案,根据信任程度对所有的供应商进行分类,并通过信息技术对供应商进行管理,从而建立标准化的操作规程,最大限度地减少重复和冗余。在合作时,应以节约合作双方成本为根本目标,并根据双方合作的实际情况,设计缩减成本,增加利润的途径和对策。

5.2.2 优化对下游公司的成本控制

海默科技股份有限公司应建立先进的客户管理系统，实施最新的管理理念，在发展新客户的同时，加强老客户的维护工作，通过客户的特点和需求对客户进行细分，从而为每个客户制定出适合的营销方案。通过这样的方法吸引更多的新客户，并且留住老顾客，从而提高企业竞争力。那么，如何做好客户管理工作呢？我们需要从以下几方面入手。具体的流程如下：

(1) 建立全新的市场营销团队

海默科技股份有限公司应建立新的市场经营开发体系，建立一支由营销部门经理、区域销售经理、目标市场调研员、合同管理员经理、造价工程师组成的营销开发团队。在新的组织结构内，人员分工明确，相互配合，扩大了公司的公司业务规模。海默科技股份有限公司根据不同的业务类型将市场划分为不同的部分，并配备了一名胜任的销售经理，负责该地区的业务拓展。在重点区域设立专业分支机构，提高效率。在市场开拓过程中，销售经理要与业务部成员一起研究制定适合本区域的市场策略，并根据市场需求及时调整营销组合方案和产品定价方式。在日常的工作中，销售经理还负责收集区域市场信息，并整合区域市场资源。海默科技股份有限公司定期组织召开公司销售经验交流会，加强区域联系，实现公司内部资源共享。

在建立市场团队时，海默科技股份有限公司优先考虑综合素质的员工。营销经理作为公司的重要职能部门之一，其作用不可忽视。销售人员代表了公司的形象，是公司的名片。有谈判经验、专业技能强、人际关系处理能力突出，能迅速获得客户认可的销售人员能够留住优质的客户。所以海默科技股份有限公司应在每季度定期对公司销售人员进行销售方面的内训，由公司高级项目经理讲解专业知识，提高人员的综合素质。海默科技股份有限公司建立市场营销开发体系，提高团队人员素质目的，就是为了扩大客户群。在这一过程中，公司品牌形象也得到了改善。通过扩大客户群，海默科技股份有限公司将在行业内树立良好的品牌形象，提高品牌溢价，提升盈利空间。

(2) 维护大客户，提高回款周期

海默科技股份有限公司在市场部的领导下，成立了由市场部经理牵头的大客户管理委员会，从项目招标到项目竣工，与其他部门保持着良好的沟通。海默科

科技股份有限公司将合理保障公司与客户之间的合作。在履约方面，公司应当及时了解客户需求情况，并根据实际需要制定出相应的应对方案；在成本控制上，公司应尽量采用先进的管理手段。公司由市场部牵头，项目管理部部门承担组织任务，商务部、人力、法务部、财务部、市场部、物资部等部门积极配合，对同一大客户每年检查 1 次以上。同时，要关注客户的要求和安排，承担管理责任，保证公司更好的业绩。同时，对于一些有争议或者需要多次解决的事项，可以邀请第三方专业机构帮助解决问题。当履约与成本发生冲突时，应遵循“性能优先于成本”的原则，维护小组必须无条件地执行。由于自身原因，大客户维护出现重大问题，相关责任人应受到严厉处罚。客户需求的最大化是制造企业获得长期市场竞争力的一个关键因素。因此，为了真正实现以客户为中心的服务服务目标海默科技股份有限公司除了及时为客户提供技术服务支持外，还应定期开展满意度调查。如果客户在调查过程中有任何工程方面问题，调查者应尽快与项目管理部和项目技术人员沟通，以解决客户问题，确保客户满意。

在回款方面，海默科技股份有限公司通过与客户的持续沟通，及时了解客户的业务状况、财务状况、信用状况等信用信息。通过对应收账款进行跟踪监测可以及时发现应收账款风险并采取有效措施加以解决，以确保应收账款的安全性、完整性和效益性。良好的客户关系能够提高该公司的产品销量，也能够及时的回收应收账款，降低该环节的成本，对海默科技股份有限公司的成本控制起到重要的作用。

5.2.3 加强对竞争对手的关注优化企业自身竞争力

在海默科技股份有限公司的成本控制活动中，忽略了对竞争对手的价值链分析。但是，通过对竞争对手的分析和比较，可以帮助海默科技股份有限公司迅速找到差距，制定出有效的措施，节约竞争成本。同时，在企业发展过程中，竞争对手也会为公司带来各种挑战和风险，如何利用这些机遇是一个值得思考的问题。因此，有必要将竞争对手的分析融入到海默科技的成本管理之中。要做到这一点海默科技股份有限公司需要从以下几点入手：

(1) 树立标杆企业，取长补短

通过对标杆公司业务发展状况及成本竞争对策的客观研究，积极借鉴标杆公

公司的先进管理经验，设计企业的业绩发展目标，最终制定出一种适合自身实际发展情况的成本战略和成本控制对策。

海默科技股份有限公司应全面收集竞争对手的信息，如在公开市场进行购买活动时，包括原材料、型号和投标供应商的数量。这些数据可以为其制定竞争策略提供参考依据。报纸、新闻和离职雇员是关于竞争对手的其他信息来源。在竞争日益激烈的市场环境中市场环境科技股份有限公司和研究同业竞争对手的竞争价值链，对企业的运营模式、人才情况、项目质量等进行比较分析，找出公司的优势和劣势，弥补自身不足。通过不断反思和改进，海默科技股份有限公司将能够降低营业成本，提高毛利率。

（2）做精做专核心业务

海默科技股份有限公司在多相计量仪的研发和制造方面已经处于国内和国际市场领先地位，拥有丰富的经验和行业领先的技术能力。目前，我国在石油天然气行业中还没有一个完整的油气管道输送计量系统，而多相计量仪则可以很好地解决这一问题。因此，多相计量仪必将成为未来油气输送计量的发展方向之一。海默科技股份有限公司应专业化经营于这一领域，打造知名的品牌。通过抢占市场，创造专业优势，提高自身效率，从而降低成本，将行业竞争对手甩在身后。另外，“专业化、精细化”的发展战略也是培育和提升海默科技股份有限公司核心竞争力的根本战略选择。海默科技股份有限公司应追求差异化竞争，跳出思维定式，避免与行业垄断企业的直接竞争。在激烈的市场竞争下，只有坚持走差异化道路，才能取得竞争优势。海默科技公司不应该盲目追求规模经济，一味地扩大生产规模。在业务开始之前，应该认真分析市场环境，寻找机会，突破市场空隙，弯道超车。海默科技股份有限公司有限公司要以精细化、专业化的发展方向，集中优势资源，让多相计量仪等特色业务足够专业，把产品的细节做到极致，以此来震慑竞争对手。这种差异化的差异性经营理念可以帮助海默科技股份有限公司赢得利润，提升公司的核心竞争力。

6 优化建议的保障设施

6.1 实行全员成本控制参与制度

海默科技股份有限公司是一家以管理层、员工、企业体系等为主体的实体经济公司。在实施成本成本控制方案，海默科技股份有限公司首先确保管理层对计划有一个全面的了解，然后进行层层沟通，以确保计划在公司内部的成功运行。海默科技股份有限公司管理层要在推进价值链控制体系过程中发挥积极作用，全方位吸收价值链理念的管理理念，逐步将价值链成本控制方法传递给员工。通过建立完善的价值链管理与成本管理体系，才能有效降低产品成本。海默科技公司在推行价值链成本控制系统时必须坚持全员覆盖原则和全员参与性原则，以实现企业战略实施效果最大化为目标。价值链的价值链成本控制需要员工具体操作。全面落实企业全员参与成本控制制度，调动了员工参与公司建设、树立主人翁意识积极性。如果所有的雇员都知道自己在成本管理中的作用，并且充分认识到自己的重要性，那么他们就可以在日常工作中提高自己的成本控制能力。合理地培训公司管理层和员工的成本控制意识，营造一个和谐的成本控制氛围，保证全体员工参与到降低成本、提高效率的工作中来。海默科技在实施价值链成本管理方面的具体举措是：海默科技股份有限公司把总价值进行分摊，分摊给每一个公司员工一定的成本控制任务。公司的员工要把任务完成情况定期进行汇报，公司利用这种方式培养了员工成本控制意识，使他们担当责任，对于公司来讲，员工是各项活动的主体，同时也成了成本控制的主体。在公司内部，会组织一些跨部门的小组会议，不同部门的员工共同参加。在会议上，总结自己的任务完成情况进行总结，分享工作实际中积累到的经验。公司还会定期召开小组长会议，然后整理各个组员的成本控制报告。

公司的员工成本控制任务是由部门主管负责管理。在管理过程中，首先要把本部门的任务进行分解，处理任务内容，然后按照该部门的各个员工的工作能力制定相应的工作任务；在实施过程中，部门领导负责监督工作人员的工作进度，定期组织召开工作人员小组会议，根据工作人员的反馈意见，调整分配方案，稳步推进各项工作。公司每年都会对各个部门成本控制指标进行考核并公布结果；同时建立起相应的奖惩机制，鼓励优秀人员努力工作，充分调动他们的积极主动

性，激发他们的创新热情，从而提高公司经济效益。部门领导也应按时编制本部门的成本控制工作报告，并向总经理汇报。

6.2 完善成本控制激励制度

新的成本控制计划能否快速推进，能否迅速见效，是对海默科技股份有限公司的一次大考。成本控制措施的实施直接影响到方案的最终效果。如果不能实施成本措施，实施成本控制改良方案的成本就有一定的可能性增加，反映出相反的效果。海默科技股份有限公司应建立成本激励制度。海默科技股份有限公司有限公司会根据成本考核指标和最终考核分数，对员工进行季度绩效考核，以表彰员工。当部门的部门成本考核指标达到要求时，会根据需要增加员工的奖励，而不是减少奖励，以提高成本成本控制企业员工切身利益的重要性。激励手段运用得当，可以促进公司降低成本，提升效益。海默会定期召开成本分析会，及时掌握公司各职能部门成本情况并提出合理化建议。海默科技股份有限公司要落实激励措施，认真了解不同员工的需求，从最真实的员工诉求出发，分门别类给予不同的奖励。海默科技股份有限公司制定的激励机制，设定一个贡献评分标准，以分数的形式量化工作人员成本贡献，根据分数的不同给予不同的奖励。总经理在年会上向全体员工颁奖。

7 结论与不足

随着我国社会的发展进入新阶段, 各行各业面临新的挑战。对于像海默科技股份有限公司这样的油气设备制造企业来说, 目前的发展模式已经不能满足新时代的需求, 只有随着时代的进步, 海默科技股份有限公司才能更好的发展。在这个大背景下, 企业必须转变原有的生产经营理念和管理思想。只有不断提高自身管理水平才能够更好地促进企业的进步。因此, 加强成本控制成为了海默人亟待解决的问题之一。海默科技股份有限公司必须用新的管理模式引领企业的发展, 履行好赋予全行业的新使命。在传统成本控制方式下, 企业的注意力完全集中在企业内部, 这是一种“充耳不闻”的状态。而在价值链的成本控制方法下, 企业分解整个业务模块, 对价值链中的位置进行综合分析。在这种背景下, 本文首先介绍了价值链管理的概念以及特征, 然后探讨了价值链理论与油气设备制造业的关系, 最后提出基于价值链分析的油气设备制造业成本控制选择方法。我们要深入分析企业内外部因素, 明确企业内外部资源, 然后对于资源进行有效整合, 从价值链的角度对此进行分析, 明确企业发展中的优势和不足, 然后提出针对性的解决对策, 提升企业的发展和竞争能力。

本文在文献和理论的研究基础上, 分析了海默科技海默科技股份有限公司成本控制有限公司现状, 从外部价值链和内部价值链两个角度分析了公司成本控制的现状, 找出了成本控制的不足, 并为公司提供了相应的改进方案。同时运用价值链思想设计了新的企业成本控制体系, 并提出了一系列具体的对策建议。最后结合海默所处行业特点, 对海默未来发展方向做出预测。从研究中可以得出以下结论:

(1) 近年来, 海默科技股份有限公司虽然已经意识到成本控制的重要性, 但为了适应市场的发展, 需要不断开发成本控制制度。通过对企业内部环境和外部环境的深入分析, 找出存在的不足。通过采取一系列措施加强企业内部管理, 降低企业运营过程中的各项费用支出。最终达到降低成本的目的。使企业获得最大经济效益。然而, 海默科技股份有限公司的成本控制水平较低, 根本得不到有效控制, 影响了该公司的有效发展, 虽然该公司实施了一些成本控制策略, 并不能解决公司的高成本问题。因此, 海默科技股份有限公司必须引入价值链的概念, 对公司进行深入的分析, 真正找出成本高的具体原因。只有找准价值链中成本控

制的死角，才能找到降低公司成本的正确解决方案。

(2) 在对海默科技股份有限公司现状调研分析的基础上，分析了影响公司成本的内外因素，发现了海默科技股份有限公司在成本控制方面存在的突出问题；由于公司长期致力于内部发展，其内部价值链的成本控制在内部活动中的表现较好，但在投标、研发和制造及销售阶段的控制仍然存在可以提升的空间，通过优化投标报价的确定、减少不必要的研发、提高售后效率等方式可以使海默科技股份有限公司的内部价值链成本控制得到进一步的优化。目前海默科技股份有限公司更加需要注重基于外部价值链的成本控制问题，一是多年的采购成本较高，上游供应商供货不及时，导致最终采购价格较高；二是下游客户高度集中，对大客户的依赖程度较高，导致应收账款占比高于平均水平；三是对竞争对手重视不够，忽视价值链分析，增加了公司的隐形成本。并且在下游客户生产经营过程中，由于原材料质量差或采购渠道单一等原因而导致产品成本不断上涨。

本文以海默科技股份有限公司为研究对象，在价值链分析的基础上，找出公司的不足，提出了海默科技股份有限公司的成本优化方案。但是，我的学术功力还不足以支撑更深入的研究，使得论文的某些方面过于浅薄，无法深入挖掘问题背后的根源，分析不到位。因此，本文只是从企业自身的特点出发，结合理论与实践相结合的方式进行研究，希望能起到抛砖引玉的作用。由于作者学识和能力所限，文中可能存在一些不足之处，敬请批评指正。此外，国内外关于价值链成本控制的研究较少，参考范围有限。但这些不足也是我今后努力的方向。在学力时间足够多的情况下，将进一步研究和探索，争取将价值链成本控制理念的理念研究到更深层次。

参考文献

- [1]Barbara Häsler, George Msalya, Kristina Roesel, Kimberly Fornace, Mahmoud Eltholth, Anna Sikira, Lusato Kurwijila, Jonathan Rushton, Delia Grace. Using participatory rural appraisal to investigate food production, nutrition and safety in the Tanzanian dairy value chain[J]. *Global Food Security*, 2019(20): 122-131.
- [2]Elizabeth A. Cudney, Ruwen Qin. Value chain analysis in interfirm relationships: a field study[J]. *Management Accounting Research*, 2016, 14(1): 1-23.
- [3]Fold N. Value Chain Dynamics, Settlement Trajectories and Regional Development[J]. *Regional Studies*, 2014, 48(5): 778-790.
- [4]Horngren C. T. Introduction to Management Accounting[M]. The Free Press, 1965.
- [5]Humphrey J, Schmitz H. How Does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters? [J]. *Regional Studies*, 2002, 36(9): 1017-1027.
- [6]Jeffrey F. Rayport, John J. Sviokla. Exploiting the Virtual Value Chain[J]. *Harvard Business Review*, 1995(9): 75-99.
- [7]Jennifer Pellet. Finding gold in the value chain: how CEOs are exploiting the latest ideas to link themselves to suppliers and customers-round table[J]. *Chief Executive*, 2003(8): 61-64.
- [8]John K. Shank, Vijay Govindarajan. Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage[M]. The Free Press, 1993.
- [9]Kont Kate-Riin. Cost accounting and scientific management in libraries: a historical overview[J]. *Journal of Management History*, 2013, 19(2): 225-240.
- [10]Michael E. Porter. Competitive Advantage[M]. The Free Press, 1985.
- [11]Murugan Anandarajan, Extranets: a tool for cost control in a value chain framework[J]. *Industrial Management & Data Systems*, 1998, 98(3): 120-128.
- [12]Nuchira Khongja, Thongchai Botmart, Piyapong Niamsup, Wajaree Weera. Guaranteed cost control for exponential stability of a nonlinear system with mixed time-varying delays in states and controls[J]. *Advances in Difference Equations*, 2018(3): 435-450.

- [13]Robin Cooper,Robert S. Kaplan.Design of Cost Management Systems[M]. The Free Press, 1988.
- [14]Singer M, Donoso P. Upstream or downstream in the value chain? [J]. Journal of Business Research, 2008, 61(6): 669-677.
- [15]Taylor F.W. The Principles of Scientific Management [M]. The Free Press, 1911.
- [16]Trond Tjerbo, Terje P. Hagen. The health policy pendulum: Cost control vs activity growth[J]. Int J Health Plann Mgmt, 2017, 9(1): 1-9.
- [17]陈泊丞. 基于价值链的多项目施工成本控制[J]. 科技经济导刊, 2018(31): 88.
- [18]陈恒珍. 基于价值链的企业财务成本管理与控制研究[J]. 中外企业家, 2018(29): 12-13.
- [19]方正生. 会计的开拓带——价值链经济增加值与会计[J]. 会计之友, 2012(10): 4-9.
- [20]冯巧根. 中小企业集群成本管理:一种新的探索[J]. 科学学与科学技术管理, 2005(11): 122-124.
- [21]高隘. 基于价值链的制造企业成本控制分析[J]. 财经界(学术版), 2018(24): 61.
- [22]韩兵. 新常态下企业成本控制研究[J]. 中国总会计师, 2017(05): 98-100.
- [23]何瑛,袁筱月,于文蕾. 亚马逊价值链成本管控分析[J]. 财务与会计, 2016(17): 23-25.
- [24]金哲. 基于模块化的价值链会计研究[J]. 中国管理信息化, 2020, 12(23): 70-71.
- [25]康霞,赵晶. 价值链、价值创造与管理会计关系研究[J]. 财会通讯, 2007(6): 104-106.
- [26]来文琴. 浅谈建筑业成本控制[J]. 中国国际财经, 2018(03): 206.
- [27]蓝伯雄,王亚明,王威. 企业资源优化与企业价值链分析[J]. 中国管理科学, 2011(19): 69-76.
- [28]劳富顺. 价值链会计在企业成本管理中的运用[J]. 财会通讯, 2017(1): 48-51.
- [29]吕薇. 经济型酒店战略成本控制探究——基于价值链视角[J]. 经贸实践, 2017(24): 83-84.

- [30]李百兴. 价值链会计研究的几个理论问题[J]. 财会通讯, 2003, 7(279): 8-10.
- [31]李贻莹. 成本中心中的质量成本管理[J]. 立信会计高等专科学校学报, 2002, 1(16): 9-10.
- [32]李昀飞. 城市燃气企业施工全过程成本控制体系设计[J]. 会计之友, 2016(23): 77-80.
- [33]刘广玺. 价值链成本控制在焦化企业中的应用[J]. 现代商业, 2019(02): 115-116.
- [34]聂建平. 从低碳经济角度看企业成本控制——以华能水泥股份有限公司为例[J]. 财会月刊, 2016(18): 90-93.
- [35]师卫君. 基于价值链的企业战略成本管理探究[J]. 金融财税, 2021, 2(290): 157-158.
- [36]王岚. 融入全球价值链对中国制造业国际分工地位的影响[J]. 统计研究, 2014, 31(05): 17-23.
- [37]王芸, 习羽. 价值链视角下 HLT 公司成本控制的举措[J]. 财务与会计, 2018(07): 43-45.
- [38]王慧佳. 苏宁易购价值链成本管理分析[J]. 财务管理研究, 2020, 2(5): 60-64.
- [39]王文. 价值链会计的定位问题研究预测[J]. 市场论坛, 2008, 7(52): 69-71.
- [40]汪丽. 基于价值工程的项目成本控制研究[J]. 建筑经济, 2018, 39(09): 48-51.
- [41]王国良. 基于价值链的企业成本控制优化路径[J]. 财经界, 2018(07): 91-92.
- [42]徐慧. 价值链视角下旅游高级酒店成本控制问题探讨[J]. 财会通讯, 2017(08): 87-89.
- [43]徐向天. 基于价值链理论的医院耗材管理探析[J]. 卫生经济研究, 2019, 36(03): 56-58.
- [44]阎达五. 价值链会计研究:回顾与展望[J]. 会计研究, 2004(02): 3-8.
- [45]杨周南. 价值链会计管理信息化的变革[J]. 会计研究, 2005(11): 36-40.
- [46]余绪缨. 在当代高科技蓬勃发展的新形势下会计取得的新进展[J]. 当代财经, 1992(01): 13-37.
- [47]岳殿民, 吴晓丹. 基于价值链理论的成本管理体系研究[J]. 商业研究, 2008, 7(375): 70-74.

- [48]张旭波. 公司行为与竞争优势—迈克尔·波特的价值链理论[J]. 国际经贸探索, 1997(3): 34-37.
- [49]甄国红,张天蔚. 基于价值链的企业环境成本控制[J]. 税务与经济, 2014, 2(193): 57-62.
- [50]郑秀芳. 基于价值链的成本管理模式[J]. 价值工程, 2009(8): 72-74.

后记

经过近一年的时间，毕业论文终于完成了。这既是对我研究生三年学习的总结，也是对导师、家长一路悉心栽培的回报。在财大生活和学习的期间，不管是在学业上还是在思想上，我都获益匪浅，而这离不开导师、同学的指导与帮助。

首先，我要感谢我的导师，从论文选题、写作思路、整体框架到具体内容的确定，他都给予了严谨详细的建议和修正。老师用他严谨的治学态度和豪爽的人生态度不断影响着我，使我受益终身。师恩深重，我无以为报，唯有时刻铭记。在此，献上最真挚的感谢和最崇高的敬意。

其次，感谢我的任课教师们，你们无私地传授知识，兢兢业业、诲人不倦的精神让我深受感动。我还想感谢和我一起并肩作战的同学和朋友们。在生活上我们相互关爱，彼此陪伴；在学习上友好合作，共同进步。在此次论文写作过程中，更是给了我很大的鼓励，让我有动力有信心一直向前。

最后，我要由衷地感谢我的父母。是你们一路支持我陪伴我，在思想上给我加油打气，指引方向；在生活上给我无微不至的照顾，让我没有后顾之忧。研究生阶段的顺利毕业算是我感恩的最好方式，再一次，谢谢你们！。

作者：张慧婷

2022年3月18日