

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 N 石化公司战略成本管理研究

研究生姓名: 赵启非

指导教师姓名、职称: 马建威 教授

学科、专业名称: 会计硕士

研究方向: 注册会计师

提交日期: 2024 年 6 月 1 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： 赵启非 签字日期： 2024年5月31日

导师签名： 马建威 签字日期： 2024年5月31日

导师(校外)签名： 陈燕 签字日期： 2024年5月31日

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：

- 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；
- 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内容。

学位论文作者签名： 赵启非 签字日期： 2024年5月31日

导师签名： 马建威 签字日期： 2024年5月31日

导师(校外)签名： 陈燕 签字日期： 2024年5月31日

Research on strategic cost management of N Petrochemical Company

Candidate :Zhao Qifei

Supervisor:Ma Jianwei

Chen Jun

摘 要

2023年12月1日，国家发展改革委正式发布《产业结构调整指导目录》，提出对石油化工企业的鼓励、限制与淘汰类项目共42条，明确了石油化工产业发展的方向与重心。因此，N石化公司作为中国石油天然气集团有限公司的全资子公司须尽快提高先进产能比例，有效扩大优质供给，转型升级为“绿色、创新、高效”的生产企业。而当前公司存在战略成本管理与公司战略脱节、成本动因的分析不够全面等问题，需要改进自身战略成本管理体系来适配自身的发展战略。

本文以N石化公司为研究对象，通过分析四大主流战略成本管理模式的优劣势，选择适用性广泛、实用性强的桑克战略成本管理作为研究框架。采用权重SWOT工具对公司进行战略定位分析，选择符合其总体发展战略的竞争战略。以竞争战略的需求优化、重组企业内外部价值链，之后利用作业成本价值系数法测算出各公司环节的非增值作业，结果显示：在产品检测、设计研究等环节的价值系数较低，需要结合涉及到战略成本动因，提出包括积极改进ERP管理模式等改进措施，配合塑造战略成本管理文化、设置战略目标责任管控机制等保障措施解决企业战略成本管理存在的问题，获取成本优势，助力其成长为国内一流石化企业。

关键词：N石化公司 桑克战略成本管理 作业成本价值系数法

Abstract

On December 1, 2023, the National Development and Reform Commission officially issued the Guiding Catalogue for Industrial Structure Adjustment, proposing a total of 42 projects to encourage, restrict and eliminate petrochemical enterprises, and clarifying the direction and focus of the development of petrochemical industry. Therefore, N Petrochemical Company, as a wholly-owned subsidiary of China National Petroleum Corporation Limited, should increase the proportion of advanced production capacity as soon as possible, effectively expand high-quality supply, and transform and upgrade into a "green, innovative and efficient" production enterprise. At present, the company has problems such as the disconnection between strategic cost management and the company's strategy, and the analysis of cost motivation is not comprehensive enough, so it is necessary to improve its own strategic cost management system to adapt its own development strategy.

This paper takes N petrochemical company as the research object, and analyzes the advantages and disadvantages of the four mainstream strategic cost management modes, and selects the mulberry strategic cost management mode with wide applicability and strong practicability as the research framework. The weight SWOT tool is used to analyze the strategic positioning of the company and select the competitive strategy in line with its overall development strategy. To competitive strategy of demand

optimization, restructuring enterprise internal and external value chain, after the operation cost value coefficient method to calculate the link of the value-added operations, the results show that in the product testing, design research value coefficient is low, need to involve the strategic cost motivation, including improvement measures such as actively improve ERP management mode, with shape strategic cost management culture, set the strategic target responsibility control mechanism and other safeguard measures to solve the problems existing in the enterprise strategic cost management, obtain cost advantage, help it grow into a domestic first-class petrochemical enterprises.

Key words:N petrochemical company; Sank strategic; Cost management mode operation cost value coefficient method

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景及意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 文献综述.....	2
1.2.1 战略成本管理的内涵.....	2
1.2.2 战略成本管理的模式.....	4
1.2.3 战略成本管理的方法.....	6
1.2.4 战略成本管理的应用.....	6
1.2.5 文献述评.....	7
1.3 研究内容与方法.....	8
1.3.1 研究内容.....	8
1.3.2 研究方法.....	9
2 相关概念与理论基础	10
2.1 相关概念.....	11
2.1.1 成本管理.....	11
2.1.2 战略管理.....	11
2.1.3 战略成本管理.....	11
2.2 理论基础.....	12
2.2.1 桑克战略成本管理理论.....	12
2.2.2 竞争战略理论.....	13
2.2.3 价值链理论.....	13
3 N石化公司战略成本管理现状及问题	15
3.1 公司概况.....	15
3.1.1 公司简介.....	15
3.1.2 公司组织架构.....	15
3.1.3 主营业务.....	16
3.2 战略成本管理现状.....	16

3.2.1 公司战略目标	18
3.2.2 公司战略成本管理模式	18
3.2.3 成本构成分析	19
3.3 战略成本管理存在的问题	21
3.3.1 战略成本管理与公司战略脱节	22
3.3.2 成本动因分析不够全面	22
3.3.3 全员参与程度不够	22
4 N 石化公司基于桑克模式战略成本管理分析	23
4.1 战略定位分析	23
4.1.1 权重 SWOT 分析法概述	24
4.1.2 N 石化公司权重 SWOT 分析	24
4.1.3 N 石化公司竞争战略的选择	28
4.2 价值链分析	28
4.2.1 上下游供应商价值链分析	28
4.2.2 内部价值链分析	30
4.2.3 N 石化公司竞争对手价值链分析	37
4.3 战略成本动因分析	38
4.3.1 结构性成本动因分析	38
4.3.2 执行性成本动因分析	39
5 N 石化公司战略成本管理改进与保障措施	41
5.1 N 石化公司战略成本管理的改进措施	41
5.1.1 设置战略目标责任管控机制	41
5.1.2 加强战略成本动因的管控	42
5.1.3 积极推行 ERP 管理模式	42
5.2 N 石化公司战略成本管理的保障措施	42
5.2.1 塑造战略成本管理文化	42
5.2.3 完善信息披露与监管机制	43
6 研究结论	43

参考文献	45
致谢	45

1 绪论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

石油化工业简称石化产业，指以石油和天然气为原料，主要生产汽燃油等油品与沥青、肥料等石油化工产品的产业。作为全球经济的重要支柱，石化产业近年来正经历着前所未有的变革与挑战。首先，从市场需求来看，石化产品正面临着增速放缓的局面。据统计，近年来全球石化产品的需求增长率已呈现下降趋势，特别是经历了新冠疫情与新能源汽车的冲击下，市场需求进一步萎缩。其次，产能过剩是石化行业长期以来的问题。据中国石油和化学工业联合会发文，2023年2月我国千万吨及以上炼厂已增加到32家，炼油总产能达到9.2亿吨/年，首次跃居世界第一，但实际成品油消费量为3.99亿吨远低于此，供应出现阶段性过剩。在技术方面，我国石化公司与国际先进企业相比仍存在一定差距。装置规模、技术水平、资源利用效率等方面的不足，不仅影响了产品的质量和附加值，也限制了石化公司的利润空间。此外，国际化经营程度低也是我国石化公司面临的一大挑战。随着全球经济一体化的深入发展，石化行业的国际竞争日益激烈。然而，我国石化公司在国际化经营方面仍处于初级阶段，缺乏与国际市场接轨的经营理念和管理模式。最后，资源和环境约束也为石化公司的成本管理带来了新的挑战。随着全球环保意识的提高和碳排放标准的日益严格，国家能源局印发《2024年能源工作指导意见》中指出大力推进非化石能源高质量发展，目标旨在促进非化石能源占能源消费总量比重提高到18.9%左右，石化公司须更加注重环保和可持续发展，这意味着其不仅要在生产过程中降低能耗和排放，还要在产品开发和使用过程中考虑环保因素，这无疑增加了石化公司的生产成本与经营管理的难度。

综上所述，当下石化企业最重要的战略目标是在严峻的外部条件下生存和长期高质量发展，为实现这一目标的关键就是保障企业在发展中获得竞争优势。而战略成本管理是融合了成本管理、战略管理的新方法，该方法的应用使企业能够站在更高的战略视角，找到成本节约与利润创造的新趋势，是石化企业在成本管

理方向破局的关键。目前，国内学者对于将战略成本管理理论在石油化工领域的应用研究还相对薄弱，多数石化企业的战略成本管理体系还未达到成熟和完备，需要以降本增效为着重点，同时为管理者提供整个公司运营供应链的相关信息，参考结合这些信息，借此为企业取得竞争优势提供有效信息和智力支持持续的改进与优化。

1.1.2 研究意义

为了满足我国石化企业高质量可持续发展的需求，我们必须对成本管理进行革新。借助桑克战略成本管理理论与方法，我国石化企业可以在发展过程中有效控制成本，实现有计划和有针对性的支出。这种创新方法不仅有助于提高石化企业的经济效益，为其进一步发展提供资金保障，还能增加产量和提升产出效率。此外，实施战略成本管理还有助于推动我国石化企业管理理论、制度和机制的创新。它克服了传统成本管理单纯追求成本降低的局限性，将成本管理目标定位于提升竞争优势。这种方法既关注短期成本控制，又强调前期有效的长期投资，旨在培育和维持成本竞争优势，进而全面推动石化企业内部管理的创新与发展。战略成本管理的实施还有利于实现石化企业产业价值链的整合效应，进而提升整体竞争能力。石化行业中各产业环节的整合、便利性和透明度对石化企业的竞争力产生深远影响。同时，这些环节竞争力的充分发挥依赖于整体功能的有效协调。最后，通过实施战略成本管理，石化企业可以拓宽成本管理的视野，从行业价值链和内部价值链的角度审视各生产环节之间的整合。这有助于培养企业的核心竞争力，进而促进石化企业自身的持续发展。这种创新性的成本管理方法将为石化企业带来更加广阔的发展空间和更加光明的未来。

1.2 文献综述

1.2.1 战略成本管理的内涵

战略成本管理理论起源于20世纪80年代，由英国学者肯尼斯·西蒙兹率先提出。该理论从宏观角度审视企业在市场中的竞争地位，并为战略管理会计提供方法论指导。其核心在于，通过对企业自身及竞争对手的成本资料进行深入分析，

为管理层制定战略决策提供关键信息。随后，在1985年，美国的迈克尔·波特发表《竞争战略》和《竞争优势》两本著作，同时提出了价值链的概念，因此他也被称为“竞争战略之父”。著作详细阐述如何运用价值链分析进行战略成本管理，认为企业是由一系列相互关联的活动组成，这些活动在价值链上得以体现。在此基础上，桑克等人在1993年出版了《战略成本管理》一书，从信息及战略的视角将战略成本管理定义为“在战略管理的一个或多个阶段中对成本信息进行的管理性运用”。桑克认为战略在表述、交流、实施和控制过程中成本信息与分析所扮演的角色十分重要，并得出结论：战略成本管理是成本信息在企业战略管理中有效应用的重要手段。此外，他还进一步提炼了战略成本管理理论创立了桑克模式：由战略定位分析、价值链分析及战略成本动因分析三要素勾稽而成。

相较于国外，国内学者对战略成本管理的研究虽然起步较晚，但却汲取了国外研究的精髓。王学军（1992）正式发表了《论战略成本管理》一文，这打响了国内战略成本管理研究的第一枪。他强调战略成本管理的核心在于战略，要服务于企业的长期发展战略，其分析的起点并非成本而是战略，分析的范围也从企业内部扩展到了外部价值链。他将从成本会计的角度将战略成本管理理解为“为了获得和保持企业持久竞争优势而进行的成本分析和成本管理”，并提出了战略成本管理的组成要素为价值链分析、战略地位分析和影响成本因素分析，但并未明确三者之间的关系。随后在1998年，夏宽云从会计的角度重新定义了战略成本管理，即“管理会计人员提供企业本身及其竞争对手的分析资料，帮助管理者形成和评价企业战略从而创造竞争优势，以达到企业有效地适应外部持续变化的环境的目的”。这一定义与会计信息论的观点相契合，强调了战略成本管理的核心在于为企业提供内外部信息。此外，夏宽云还补充提出战略成本管理应包含与桑克模式相同的三个实施程序要素，这使得战略成本管理具备了外向性、竞争性、长期性和全面性的特点，与国外学者的观点不谋而合，也为后续的研究奠定了坚实基础。提出战略成本管理的实质是将成本管理会计导入企业战略管理之中。同年，王兴、李平凡在《财经科学》上发表重要文章《试论战略成本管理的基本框架》，提出战略成本管理的实质是将成本管理会计导入企业战略管理，认为成本管理会计信息成本管理会计信息在企业战略管理的各个阶段都发挥着关键作用，他们将战略成本管理定义为：“成本管理在企业战略的开发与实施中发挥着至关重要的

作用。通过将成本分析与成本信息融入战略管理的宏观框架中，并与影响战略的关键因素紧密结合，企业可以全面深入地了解自身的成本结构和成本行为。以此，企业可以进一步控制并改善成本管理，从而追求长期的竞争优势。”几位学者的研究成果引发了国内学者对战略成本管理的研究热潮，从1999年到2007年间发表了数百篇论文。其中，西南财经大学《战略成本管理研究》课题组的研究成果颇具代表性。他们认同战略成本管理的核心在于帮助企业寻求长期的竞争优势，并强调“成本优势”而非“降低成本”是战略成本管理的核心目标。他们以四川峨眉为例说明了战略成本管理的实用性，通过帮助企业选择重组并购打通了内外部价值链，实现了大规模的成本节约和产出效益提升。焦跃华和袁天荣（2001）则进一步拓展了战略成本管理的内涵。他们提出需要重点考虑成本的源流管理思想，即打破在既定条件下减少劳动工资、用工人数等传统观念束缚，转而从改变成本发生的基础条件（如劳动资料技术性能、职能分工、企业文化等）来实现成本优势。这与战略成本动因的思想颇为相似。同时他们还强调了所用的方法要与企业的基本战略、发展阶段相适应，并且各项措施之间要协调配合。后续的学者们在此基础上不断深化和完善战略成本管理的理论体系。李海舰和孙凤娥（2017）认为战略成本管理是成本管理与战略管理的有机结合体，它更加注重整体环节、高位成本、消费者成本以及商业模式等方面的考虑。认为战略成本管理具备成本与资本相融合的特点，即成本环节成为融资环节、成本环节成为资本环节以及成本环节成为利润环节等观点，并补充了战略成本管理的实践特征：以市场为导向制定产品价格；偏向利用外部价值链来获取成本优势；注重虚拟运作（如金融化投资）；价值网络成本最低的优先级高于单一企业；通过复制体系实现降本的可持续性。最后，许馨月和刘启亮（2023）结合当前企业数字化转型的背景提出有效的战略成本管理能够有力提升企业数字化发展能力并带动企业高质量发展。这一观点为战略成本管理在新时代背景下的应用提供了新的思路和方向。

1.2.2 战略成本管理的模式

桑克模式在前人研究的基础上，Shank（1993）构建了一种新颖且广受认可的战略成本管理模式。该模式由战略价值链分析、战略定位分析及战略成本动因分析三项分析方法组成，使战略成本管理的理论与实践更紧密结合，更具操作性。

Kenneth Simmons (2005) 在综合评估大量研究后指出, 桑克模式在实际应用中具有较高的需求度和实用性, 被学术界广泛认可。Mike (2010) 对桑克模式进行了进一步的拓展, 他从制定竞争策略、深入行业剖析、全面评估企业风险等多个维度出发, 丰富了该模式的内涵。他着重指出, 为在激烈的市场竞争中脱颖而出, 企业必须善用战略成本管理分析工具。

克兰菲尔德模式 (1995) 由同名学院总结提出。该模式着重于策略性地运用多样化的成本管理工具, 旨在辨识和剖析企业运营中的症结, 并筛选出恰当的战略方向。在这一流程中, 成本效益分析构成了评估、规划、实施及评价方案的基础。克兰菲尔德模式涵盖了广泛的战略成本管理要素, 如竞争策略的拟定、对竞争对手的评估与目标设定、行业动态的监测、成本动因的挖掘、企业面临挑战的识别以及自身发展目标的明确。尽管如此, 该模式在重视财务指标的同时, 可能会忽略非财务指标如客户满意度、品牌形象及创新能力等对企业战略的影响。因此, 企业在采纳克兰菲尔德模式时, 应全面权衡各类要素, 以确保所制定战略的完整性和实效性。

1998年出现了一种新颖的战略成本管理新模式--即以作业成本法为核心的罗宾·库珀模式。该模式的核心在于深度剖析企业的成本作业数据, 从而清晰识别企业的竞争优势, 并紧密结合市场环境的动态变化, 从整个价值链的角度进行全面的成本管理。在实施作业成本法时, 该模式在合理分配费用后, 计算出成本分配率, 并根据已得出的成本分配率, 精确地将费用分摊到各个相关产品上。这种模式的明显优势在于能够更准确地计算产品成本。企业可以借此更有效地辨别出增值作业和非增值作业, 然而, 该模式也存在一定的局限性, 主要表现在实施过程中的工作量大和所需成本较高, 这可能会对企业的资源分配和运营效率造成一定的压力。

成本企划 (Target costing) 模式日本学者叶恒二等 (2012) 强调了成本企划在战略规划中的重要地位, 并提出应采用提前规划统筹的方式来动态监控并适时调整企业的成本企划, 同时利用产品在市场的价格与自身追求的利润率来倒推成本。他们认为, 通过预先规划和统筹安排, 企业可以更好地控制成本并实现战略目标。该模式是基于大量企业内外部的数据信息, 尤其是市场的各项机会成本与风险进行分析与预测的, 但市场的不确定性会导致信息成本的效应欠佳。

1.2.3 战略成本管理的方法

Michael Gill (2005) 创新地构建了一种结合风险与成本的战略成本管理应用模式, 该模式综合运用了生命周期成本法、蒙特卡洛模拟及成本法等多种方法, 展现了战略成本管理在实际应用中的重要价值。同样, Robert Kaplan 等人 (2010) 进一步拓宽了战略成本管理的应用领域, 将全面质量管理、平衡记分卡等视为其具体实践方法, 为战略成本管理在企业中的具体实施提供了明确的方向和坚实的理论基础。在国内研究方面, 阎达五 (2004) 强调外部价值链与内部价值链具有同等重要性, 并将其纳入战略成本管理研究体系, 丰富了价值链分析的内容。戴立新和刘颖 (2007) 则借鉴价值工程理论, 创新性地提出了作业成本价值系数分析法, 通过分析作业成本价值系数来区分高效作业与低效作业, 为企业制定有效的成本控制措施和提高作业效率提供了有力的理论指导。然而, 高建立、高素玲等人 (2009) 发现我国企业实施过程中普遍存在意识薄弱和分析方法运用不到位的问题, 他们建议从提升全员意识、深化内外部环境分析等方面来完善战略成本管理体系。近年来, 随着研究的深入, 王满和王越 (2015) 从价值链的视角深入探讨了战略成本管理的优势, 并提出了相应的实施保障策略, 揭示了其能有效控制成本并提升市场竞争力的潜力, 为行业内的其他企业提供了宝贵的参考。此后, 石浩 (2021) 用桑克模式的分析思路应用到餐饮企业中, 从战略定位、成本动因和价值链三个维度, 系统地提出了成本控制的优化路径。但目前, 针对石化企业的战略成本管理应用研究仍相对较少。过去的研究主要集中在石化企业的上下游行业如油田油气开发和石油销售等。例如, 何绍恩 (2011) 基于油藏经营的视角对油气田企业的价值链进行了分析并构建了数量模型; 李仲等人 (2018) 则借鉴国内外经验以中国石油西南油气田公司为例提出了加强战略成本管理的创新措施。然而对于石化企业本身的战略成本管理研究仍显不足, 仅有蒋尚军等人在 2005 年和鲁成岗在 2008 年对全国石化企业进行了总体分析。此外陈朝晖 (2009) 以兰州石化为案例通过深入分析认为作业成本和战略性绩效管理是公司实施战略成本管理的必然选择但相关研究仍然较少。

1.2.4 战略成本管理的应用

孟小欣（2019）则以啤酒公司为案例，通过深入分析发现，战略成本管理的实施能够帮助啤酒公司高效地控制成本，进而提升其盈利能力和市场竞争力。该研究不仅为啤酒公司提供了实用的操作指南，同时也为同行业其他企业在应用战略成本管理方面提供了有价值的参考。此后，石浩（2021）以桑克模式为研究思路，对全聚德集团进行了全面的分析，并基于这些分析结果为全聚德集团的成本控制设计了针对性的优化策略。

但根据资料的搜集来看，更多的研究集中在石化企业的上下游行业：油田油气开发、石油销售等，何绍恩（2011）基于油藏经营的油气田企业的价值链进行了分析，并构建了数量模型进行了分析：油气田企业油藏经营各价值活动之间确实存在着优化空间。李仲（2018）等人借鉴国内外油气成本管理的经验与启示，以中国石油西南油气田公司为例，基于油气企业可持续发展的思路，对现有的战略成本管理提出了加强战略管理的组织领导，强化天然气战略发展定位等创新措施。而针对石化企业的战略成本管理应用研究还是属于极少数，蒋尚军等人与鲁成岗分别在2005年与2008年对全国的石化企业做了总体的研究分析。陈朝晖

（2009）选择兰州石化为研究对象，通过借助战略成本管理体系对其深入分析，认为作业成本和战略性绩效管理是公司实施战略成本管理的必然选择。

1.2.5 文献述评

国外学者对与战略成本管理的研究更早，诸多核心概念包括波特的价值链理论，为后人打开了新思路，企业与企业之间的关系、企业内部间的连接方式、企业与竞争对手都是存在关联作用的。桑克提到的战略成本管理是为战略管理中提供成本信息的有效方法，这种信息论与其他学者将会计的理念融入战略管理一致，同时其创立的桑克模式是帮助战略成本管理走向实际应用的关键点，为企业为获取竞争力、成本优势了提供指导和参考。国内的学者则是充分吸收了其中的精华部分，将战略成本管理的思想、框架及用法基本确立，并在此基础上尝试利用相对成熟的战略成本管理的模式融入到企业的实践中去，包含了大量关键性行业：能源、地产、铁路、医疗、餐饮、航天等。或是基于战略成本管理的视角去审视创新思想、当下技术变革、企业困境，帮助不少企业解决了成本管理的问题，提升了核心竞争力。但在多数中小企业还没有正式使用或了解战略成本管理理

论，在实际应用的领域上还是需要进一步深入、下沉，完善实施方法的使用性与便利性，未来仍属道阻且长。

1.3 研究内容与方法

1.3.1 研究内容

本文旨在探讨战略成本管理在当下石化企业发展中的重要性及如何实践。首先，通过石化企业研究背景的阐述和国内外研究现状的梳理，揭示了成本管理逐步向战略成本管理演进的趋势。战略成本管理更好地满足了企业发展的需求，成为当今的管理焦点。

第一部分。本文选择N石化公司为案例，基于桑克战略成本管理理论进行分析。首先，概述了公司的基本情况、经营状况及现行战略。针对石化企业的特殊性，本文还介绍了其成本管理的特点和现行方法，并指出了存在的问题，从而突出了实施新战略成本管理模式的迫切性。

第二部分。在桑克模式的指导下，本文对N公司进行了战略成本定位分析，确立了适合其的竞争战略。通过深入分析公司的价值链和作业活动，识别出了增值与非增值、无效作业，并对各方面的资源进行了评价。此外，从战略成本动因的角度对各作业涉及的动因进行了细化和分类。

第三部分。针对分析出的不足，本文提出了改进措施，包括塑造战略成本管理文化、设置战略目标责任管控机制、完善信息披露与监督机制等。最后，总结结论。

本文具体的技术路线图如下图1.1所示：

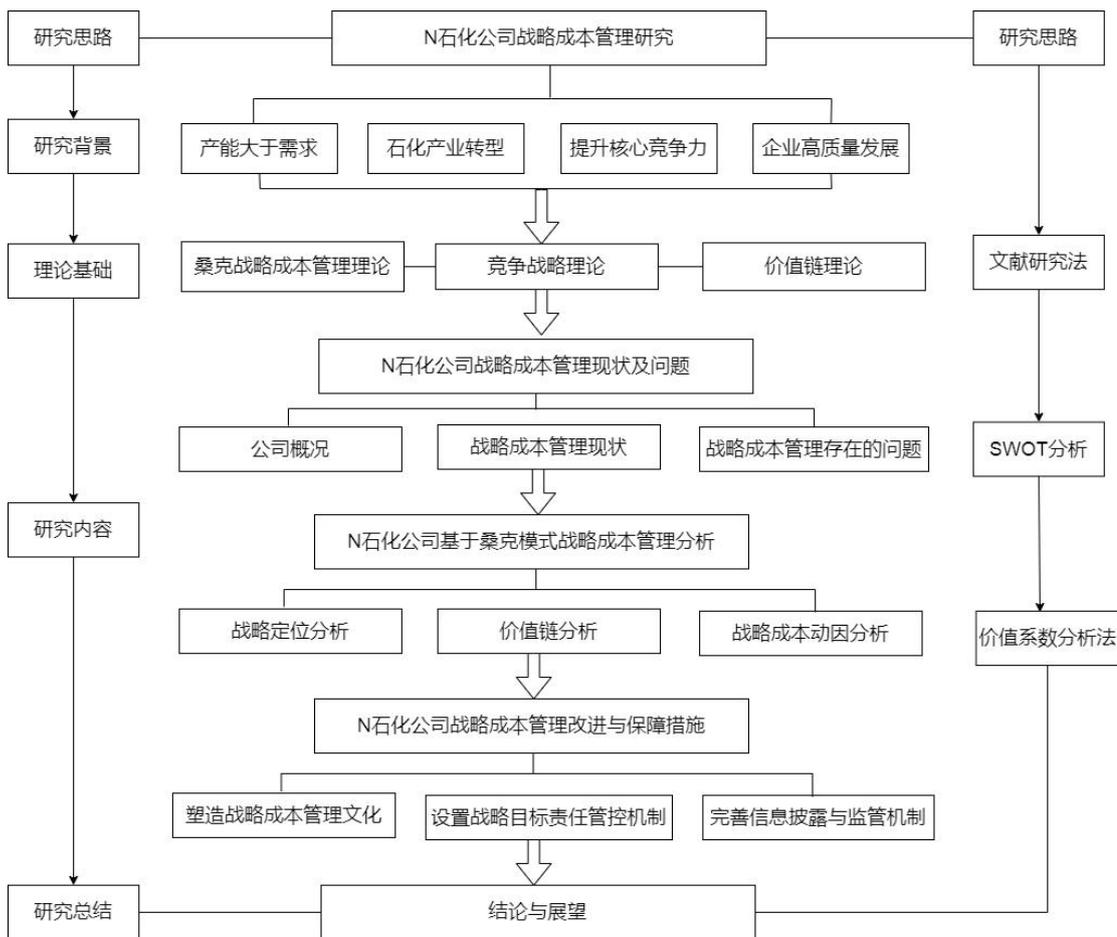


图1.1 技术路线图

1.3.2研究方法

(1) 文献研究法

本文通过查阅大量与成本管理、战略成本管理、价值链相关的国内外学术文献，并对战略管理的发展历程、内涵及应用相关的国内外学术文献进行了整体上的梳理、分析与总结，为本文理论框架的搭建做准备。

(2) 案例研究法

本文以我国具有代表性的中石油集团公司下属的N石油炼化公司为主要研究对象，通过构建并实施战略成本管理体系来系统、科学地帮助N石化公司获取竞争优势，以此更好地发展。

(3) 实地调查法

实地调查法。因N石化公司的保密限制，在网络上无法查阅到其相应的年报数据，作者在经公司允许的情况下采用实地调查法，实地访问各环节员工、领导

梳理并总结出其对公司成本管理存在的缺陷与问题,并在厂内进行了为期一周的实地观察,记录、确认公司各生产流程、生产设备、生产工艺以此来保障论文写作的真实性与有效性,本文所著图表多数是通过调查数据整理得出,因此不在后文一一列出数据来源。

1.4文章创新点

研究的案例企业属性新。通过前文文献综述可知,目前将石化企业做研究对象做战略成本管理案例研究的文献很少,原因在于石化企业的数据一般难以获取,石化企业包含的作业繁杂且技术壁垒较高。因此,很少有学者愿意谈论战略成本管理在石化企业的可行性与实用性。

在战略成本管理的案例研究中,本研究在战略定位分析中采用了权重SWOT方法从企业内部管理层的视角能更深入地了解企业的内外部优势;在价值链分析中,不同于多数人选用定性的方法,本研究选用作业成本价值系数法,定量结合定性找出案例企业的各作业环节存在的非增值作业,与传统研究方法相比具有更高的效率和精度,希望能够为该领域的研究带来新的思路。

2 相关概念与理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 成本管理

成本管理的起源最早可以追溯到19世纪，在《相关性的遗失》记载着当时的成本管理就已经出具模型包含：成本记录、控制及评价等内容，根据成本管理的发展史，我们可以发现成本管理的发展与企业的外部环境（技术进步、市场演进）、组织方式、（员工、管理者）个人特征、管理思想的演变（行为、管理科学）等息息相关。侧重点从企业成本管理涉及到的事后管理、事中及事前控制转变为从前到后的全面管理控制的战略成本管理阶段，这也直接反应出战略成本管理是成本管理根据现代市场需要（应对间接费用的大幅提升、产品的多样性、繁杂的工艺、产品的生命周期持续缩短及以消费者为导向）进化而来的重要方法。因此，相对于成本管理，战略成本管理是一个更为细小而深入的概念，二者的关系是累进的。

2.1.2 战略管理

自1979年安索夫提出战略管理概念后，其在企业经营管理中渐显核心地位。安索夫认为战略管理是结合企业日常运营与长远规划，以战略视角全面指导企业。斯坦纳则强调其动态性，从使命出发，根据环境与资源设定并实现企业目标。本文定义战略管理为运用战略思维指导企业整体运营，优化外部环境、内部资源与目标，以在有限资源下最大化绩效，确保持续竞争优势。战略管理非抽象概念，需融入日常运营，完善治理、改进组织行为，推动绩效提升，实现战略目标。因此，战略管理既是宏观指导，也是微观实践，要求企业不断调整、优化、创新，确保长期可持续发展。简言之，战略管理是连接企业日常运营与长远目标，确保竞争优势与持续发展的关键。

2.1.3 战略成本管理

本文所阐述的战略成本管理,是一种将战略管理思想融入企业成本管理中的先进方法。它从战略的高度出发,对企业成本结构和成本行为进行深入洞察、有效控制及持续优化,旨在追求长期的竞争优势,以有效应对外部快速且不易预测的环境。综合前人的研究,长期性、外向性、竞争性及权变性等是战略成本管理的显著特征。其核心目标在于,通过提供并分析利用战略性的成本信息,推动企业形成并巩固其竞争优势,同时构建一个有利于成本持续降低的企业环境。这种管理方法不仅关注当前的成本控制,更着眼于企业未来的战略发展,为企业在激烈的市场竞争中保持领先地位提供了有力的支持。

2.2 理论基础

2.2.1 桑克战略成本管理理论

桑克模式是桑克提出的高度概括了战略成本管理理论的方法论,为企业实际的应用作为参考与指导。主要使用的方法是:公司战略定位分析、价值链内外部分析以及战略成本动因分析,通过综合运用这些分析工具,协助公司解决相关的成本管理难题,并进而获取市场竞争优势。价值链分析作为其中的关键环节,主要从企业的内部和外部(包括上下游及竞争价值链)两个维度进行深入的经营成本剖析。这一分析过程有助于企业清晰地识别自身的优劣势,以及外部环境中的潜在机遇与威胁。在企业明确其战略方向后,必须对所有影响成本的因素进行全面的审视和分析。通过细致入微的考察,企业能够锁定那些对成本变化起主导作用的因素。基于这些关键因素,企业可以有针对性地探索降低生产成本的有效途径,从而进一步提升自身的市场竞争力,并为企业带来更为可观的经济效益。从更宏观的角度来看,行业和竞争对手的价值链构成了企业的外部价值链。这些外部价值链与企业的内部价值链相互交织、相互依存,共同形成了公司完整的价值链体系。只有当这三个层面的价值链实现紧密配合和无缝对接时,企业才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。具体流程见下图。

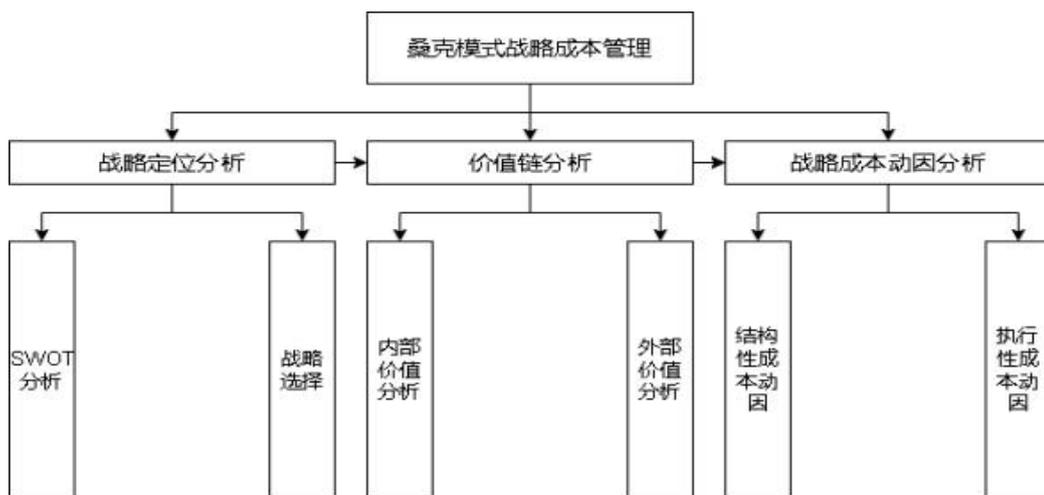


图2-1桑克模式战略成本管理图

2.2.2 竞争战略理论

竞争战略理论，作为战略管理领域的一个核心理论，主要目标是协助企业在复杂多变的市场环境中制定并执行有力的竞争策略。这一理论框架最初由著名学者迈克尔·波特在其里程碑式的著作《竞争战略》中系统阐述。它主要涵盖了三种基础战略：成本领先、差异化和集中化。

(1) 成本领先战略

在当前市场环境下，由于国际油价的不断波动和激烈的市场竞争，民营石化企业普遍将成本领先战略作为发展的重中之重。该战略侧重于通过制定并执行一系列成本控制措施，如优化供应链管理、改进生产流程等，以实现规模经济效应。企业致力于在行业内保持最低的生产和运营成本，从而能够提供价格相对更低的产品或服务，吸引更多客户，并实现生产和运营效率的最大化。然而，实施成本领先战略并非易事，企业需要精确把握质量与成本之间的平衡，避免过度削减成本而损害产品质量。同时，企业还需持续监控市场价格，确保自身产品或服务的价格始终具有竞争力。对于当前的大多数民营石化企业而言，成本领先战略已成为应对市场挑战、提升竞争力的重要手段。

(2) 差异化战略

差异化战略的核心在于使企业的产品或服务在行业内与竞争对手形成鲜明对比，为客户提供独特的价值体验。为实现这一目标，企业需要创造独特的价值主张，使自身产品或服务在市场上独树一帜。同时，强化品牌形象、突出产品特

性以及持续进行创新也是差异化战略的重要组成部分。然而，实施差异化战略同样面临挑战，如需要投入大量的研发和市场推广资源，并必须保持较快的创新速度，以防止竞争对手迅速模仿或超越。对于石化企业而言，要特别关注主要客户的需求是否关注产品的特殊性，而不仅仅是油价的高低。

(3) 集中化战略

集中化战略要求企业将主要资源集中于特定的市场细分或客户群体，以满足他们的特定需求，并在这些细分市场中提供具有竞争优势的产品或服务。企业需要确保所选市场细分的稳定性和持续性，并在其中获得可观的市场份额。对于生产高精尖化工产品的石化企业来说，集中化战略尤为适用。而规模较小或缺乏先进装备、技术与人才的石化公司，则可以考虑采用成本聚焦战略，为对价格敏感的客户更具竞争力的产品。通过集中化战略的实施，企业可以更加精准地满足特定客户的需求，提升市场份额和竞争力。

2.2.3 价值链理论

战略成本管理的最终目标是为了帮助企业获得竞争力，而核心竞争力的表现可以归结为两种表现形式：竞争对手相比在同等成本下为顾客提供更多的价值或是在较低成本下为顾客提供同等的价值。可见企业的竞争力取决于对比竞争对手价值创造的管理方式，如果企业使用很少关注外部成本管理环境的传统成本管理方法，就会容易陷入自我怀疑与内耗中。由此，桑克在波特的价值链理论的基础上增加了竞争对手价值链与行业价值链。理论提出从上游供应商到下游销售商直至客户及竞争对手都应是企业重点关注的外部价值链，下图是具体价值链分析过程图。

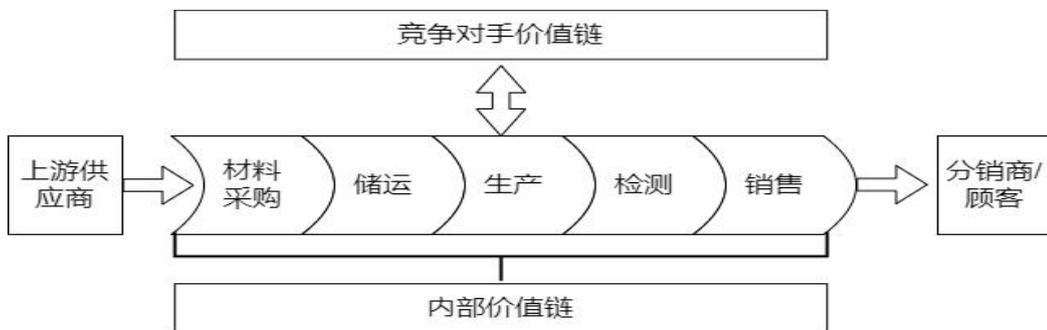


图2-2桑克价值链理论分析过程图

3 N石化公司战略成本管理现状及问题

3.1 公司概况

3.1.1 公司简介

N石化公司始建于1985年，经历了两次重组与改制后，于2008年12月正式重组建成了现在的N石化公司。主要收入来源为炼化石油生产汽燃油、乙烯等化工产品，及下属化肥厂生产的化肥，多年来占据当地（省级）大部分的油气市场、化肥市场的份额。目前，中石油下属有近20个炼厂，N石化公司的特点是量级较小、产品较为单一，自从2022年起，公司两年产量、效益创新高，实现销售收入230亿，上缴税费近100亿元，是当地最大的税收企业。

3.1.2 公司组织架构

N石化公司共有机关管理部门12个，直属部门6个，二级单位16个，下属的二级单位13个。公司的运营主要由机关管理部门负责，直属部门负责对外采购等对外的业务，而二级单位（炼厂、化肥厂）是主要的生产单位，具体如下图3-1：

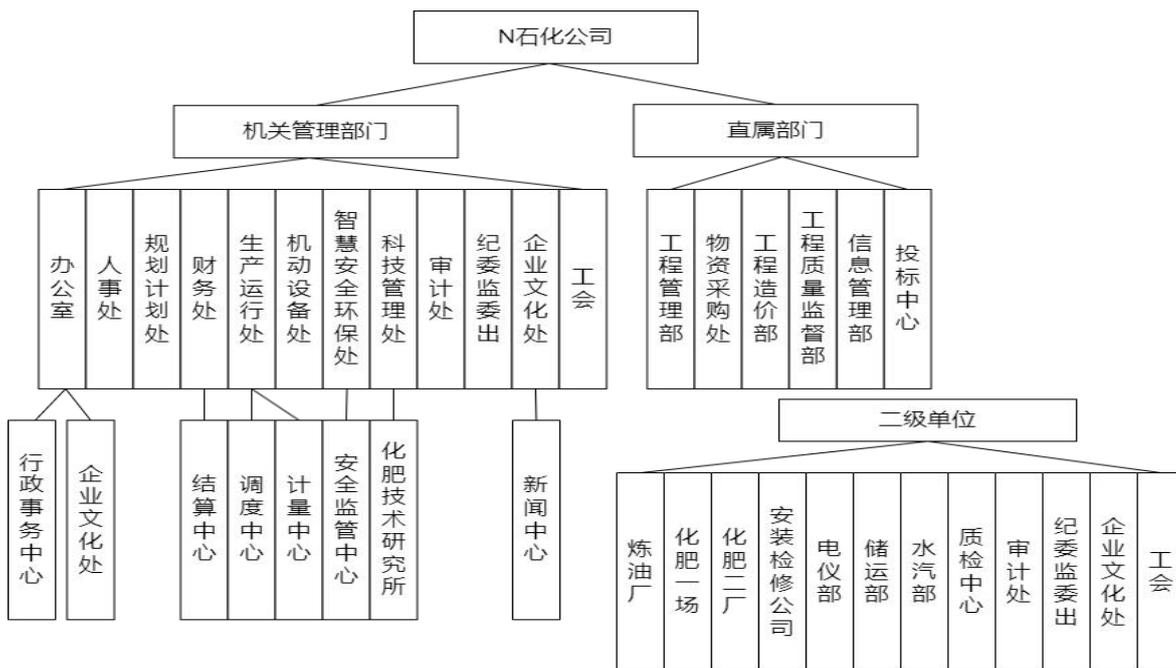


图3-1 N石化公司组织结构图

3.1.3公司主营业务

N石化公司的产品特点是比较少种类、大批次，共有14种主要品种，可分为炼油、化工两大类。主要的炼油产品有：市面上常见的92号(VIA、VIB)汽油、95号(VIA、VIB)汽油、石脑油、0号轻柴油、-10号轻柴油、-20号轻柴油、商品液化气、航空煤油。主要的化工产品有：尿素、甲基叔丁基醚(高辛烷值汽油添加剂)、聚丙烯、丙烷、苯、硫磺、氢气、干气。

公司主导产品是：92号汽油、95号汽油、柴油、航空煤油、尿素。目前，公司拥有500万吨/年常压蒸馏、260万吨/年重油催化、60万吨/年连续重整装置、200万吨/年柴油加氢精制装置、万吨/年聚丙烯装置等12套炼油生产装置，公司年可加工原油500万吨。公司供应汽燃油的实力可满足全年全区及周围的部分省市的需求。同时，拥有三套大型化肥生产装置，可生产尿素200万吨。

具体的生产流程主要是公司根据上一年制定的目标生产计划，将份额分配到每个季度再到每个月，内部的ERP系统会制定出相应的生产计划，通过输油管道运输及火车运输两种方式来获取原油、氮气、催化剂等原材料，再根据原料的属性分类装入原料罐和特殊的容器中。依照实时的生产进度分批送入各个车间，多套设备依次对原材料生产加工；利用系统对炼油及化工生产进行远程控制，实现自动化生产。之后，检测设备对加工好的产品进行质量检测。最后，通过输送管道分别流入相对应的储罐中，其中每个生产部分都有数控监控设备链接到控制部全天24小时监测，同时需要一线员工每半个小时进入生产厂区近距离来监控是否有安全隐患。

3.2战略成本管理现状

目前N石化公司战略成本管理方式的具体程序：

(1) 明确公司的战略目标。根据战略目标提供后续步骤提供标准，同时以长远战略目标划分成小的目标来实行。

(2) 制定成本计划（成本预算）。将战略转化为短期的、更为明确的、可操作的日常成本预算指标（比如每日产量），同时注意将（总产量、盈利）目标压力下放至各层级各人员。

(3) 实施成本管控。成本管理控制包括结果控制和过程控制，需要注意的是结果控制时应关注财务指标与非财务指标，而过程控制需要注意业务流程的优化。同时在实施的过程中，要做好成本差异分析、处理与反馈。

3.2.1 公司战略目标

根据N石化公司2023年职代会上党委书记讲话可知，目前N石化公司总体战略目标是：聚焦推进建设一流石化企业。具体战略安排是“22345”战略举措，强化“两个引领”：党建引领、规划引领；突出“两个重点”：安全环保稳定、效益持续增长；着力“三个突破”：转型发展实现快突破、企业管理实现强突破、改革创新实现硬突破打好“四大战役”：安全管理翻身战、企业年度考核提级战、提质增效保卫战、党建提升攻坚战；完成“五项重点目标”：加工原油445万吨，商品总量413万吨，化工产品总量99万吨；实现营业收入299亿元、利润总额21亿元，其中炼油业务17.47亿元，化工业务3.53亿元；净利润17.85亿元、经济增加值（EVA）14.35亿元，自由现金流14.7亿元，“两金”压控完成率100%；炼油装置非计划停工为零，化肥装置实现一个300天长周期目标；安全、环保、质量、合规、廉洁、稳定、意识形态七条底线平稳受控，企业年度考核A级，努力建成健康企业、绿色企业。

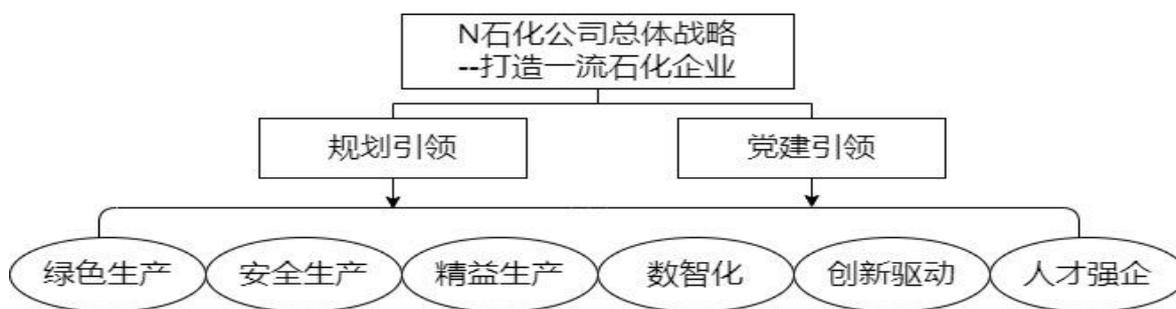


图3-2 N石化公司2024年度战略安排

由图3-2所示，N石化公司的总体长远战略目标已经明确是打造一流的石化企业，党建负责管理公司人员的意识形态，规划负责公司管理生产及运营。通过提炼，可将公司的具体战略安排分为主要六个方面：绿色生产、安全生产、精益生产、企业数智化、创新驱动、人才强企。而具体的五项目标则没有跟上述的六个方面一一对应，强调的是加工量、生产产量、利润总额的目标量及非计划不停工，反推过来假如这些目标量达标了，说明就达成上述六个方面的要求？这还存在不

确定性，战略目标中的绿色、安全等仍需要更多的指标来体现。

需要补充的是，根据其过去2022年的工作总结可知，为了实现党建引领，主要包括以公司中高层加部分核心工人，开会学习、传达精神为主共计开会超过三百场的相关专题宣讲与专题学习会，而会议的时长也从一小时到五小时不等，平均下来在一个半小时左右，会后也需要做下一级单位的汇报会议和会议总结，这也直接导致了部分领导层、管理岗成员容易脱离实际的生产工作，也失去了与基层员工交流的机会，也在无形中耗费了部分管理者、车间组长等中坚力量不少的工作时间与精力。但具体对这部分劳动的成效统计并没有一个准确的计量方式。由此，对公司的战略部署是否合理，是否有能生效存在一定疑惑，需要进一步分析其战略成本管理的模式与具体实施情况。

3.2.2公司战略成本管理模式

目前，N石化公司的是以预算管理为核心的战略成本管理模式。根据调查，公司现行的战略成本管理的理念是实行差异化战略，具体的方向为未来实行绿色项目与新型产品的研发。

具体的实施部门主要有：财务部门、审计部门、项目部、统计部、贸易部。

各部门具体负责的事项及战略成本管理流程：在企业的战略成本核算管理体系中，总会计师以及项目、统计、财务等各部门承担着核心的管理职责。内部审计部门则在战略成本管理的过程中起到监督作用，多部门联合办公，但其到首要作用的还是财务部门与领头的总会计师。为了实施精细化的战略成本管理，财务部门特别设立了成本科，主要负责核算、编制并全过程管理成本预算。同时，在各一线生产车间，均配备了专业的统计人员，他们的职责是精确统计每月的车间生产数据，涵盖产品产量及各类资源的实际消耗量，如原材料、水电、辅助材料等。在完成这些基础数据的收集后，财务与统计部门会进行细致的核对与汇总，确保数据的准确无误。在生产的过程按计划执行按月度、季度季度差异分析，并由财务部门负责汇总资料形成财务报表上报管理层，召开分析大会，对于损耗高、丢失材料、用料超标等问题进行点评，车间管理者须按期整改。

N石化公司实施差异化的具体规划项目有：

- (1) 大力推进绿色、高效能项目

推动重整氢能综合利用项目、催化裂化装置MIP技术改造项目、异构化装置建设项目、催化烟气CO₂捕集项目、分布式光伏发电项目加快立项，加快推动碳达峰实施方案和绿色行动方案全面铺开，争创地方绿色企业的同时落实绿色、节能、高效的特殊性战略。

（2）加强高端技术的研发投入

以“分子炼油”技术应用研究为方向，提速“减油增化”“减油增特”“减碳增绿”。从更微观的分子视角来分解石油加工过程、准确判断产品性质，再以此为根据优化工艺和加工流程，提升每个分子的价值，实现“宜烯则烯、宜芳则芳、宜油则油”的生产理念。

（3）强化物力人力资源联动

在国家实施双碳战略和支持地方高质量发展先行区和新能源综合示范区重大机遇和政策利好，积极融入集团风、光、电能和氢能试点项目，加快与新能源接轨。加大与科研院所第三方机构的交流合作，发挥资源、技术、服务各方面优势，实现共享共赢。

总体来看N石化公司的需要投入较大的人力、物力等成本，尤其是人力方面需要足够多的相应项目专家、技术员，根据统计信息，公司内部研发部分具备高级职称与研究生学历的技术性人才不到50人，较难支撑如此多的改进项目与还不成熟的“分子炼油”技术的研发工作，如果仅依靠第三方机构开发未来的核心产品存在一定的风险。且报告中没有注明明确各项目推进的时间规划，说明公司内部有没有足够的决心立刻转型。需要重新思考多目标中部分战略部署的优先级，从而逐一带动企业走向转型的道路。且实施战略成本管理的部门人员多为财务部与审计部的人员，研发部门与项目的情况在ERP系统上并不能完全显示，缺少多部门间的相互交流，导致公司计划项目的落实可能存在不小的困难。综上所述，N石化公司的战略成本管理存在与战略脱节的问题。

3.2.2 战略成本构成分析

目前N石化公司的战略成本结构主要包含三个核心组成部分：炼化加工及化工加工成本、管理运营成本及其他必要费用。炼化加工及化工加工成本，重点包括原油与辅料的采购与运输、炼厂及化肥厂车间人员的薪酬及福利，以及固定资

产的检修、维护和折旧费用。管理运营成本主要包括：各单位办公用品的购置、企业文化的发展与宣传、行政职员的薪资与福利，以及员工岗前及持续培训的成本等。此外，企业的资本成本等其他关键支出也被视为其他必要费用的一部分。通过这种分类方式，可以更全面、系统地理解企业的成本结构。对于N石化公司来说，生产过程中的成本控制直接关系到企业的盈利能力和市场竞争力。因此，公司在成本管理中应重点关注生产成本的核算，以确保原材料采购、生产流程、设备维护等各个环节的成本都得到有效控制和优化。

由表3.1可知，一季度加工原油105.5万吨，欠均衡加工量5.7万吨（说明生产量未达标），加工化工品16.65万吨，实现营业收入74.45亿元，利润5.50亿元，其中：炼油盈利6.03亿元，化工亏损0.53亿元。可以看出，公司的炼油部分是主要的赢利点，而化工部分很难完成经营目标的同时，还处于大幅度亏损的状态，直接拉低了公司整体的净资产收益率。

表3.1 N石化公司2023年第一季度经营状况表

主要指标	单位	年度目标	季度目标	季度实际	与均衡目标对比	
利润	合并	亿元	21.05	5.25	5.5	+0.25
总额	炼油	亿元	18.19	4.55	6.03	+1.48
	化工	亿元	2.86	0.72	-0.53	-1.25
资产负债率	%	16	13.98	13.98	-2.02	
净资产收益率	%	23.5	2.93	6.14	+0.26	
营业现金比率	%	9	5.24	16.67	7.67	

由表3.2可知，公司不光在化工加工方面增加325.15元/吨，在炼油业务上也增加了51.79元/吨。首先，炼化加工与化工加工的费用构成基本相似包括：辅助材料费、能耗费（购买原材料的费用）、工资及附加费、折旧费、修理费、其他制造费、管理费用、财务费用、销售费用。结合图3-3，可以看出其主要原因在于公司的主要原料（石油）会受到国际油价的变动，自三月中旬的均价71美元上涨至三月底的77美元左右，原油价格的上升带动能耗费乃至原油加工的成本直接上升。说明N石化公司目前处于一个跟随油价变动而决定是否获利的被动情况，无法依靠自身战略实现总收入的稳定。而根据N石化公司出具的财务分析报告的说明，是由于化工商品量不足增加加工费277元/吨，人工成本上涨影响112元/吨，动力价格上涨影响15元/吨，其中商品量不足时指由原油加工得到的乙烯量不足，

需进一步外购的获取原料，而人工成本主要是一线员工的工资上升，由此导致巨额亏损。

表3.2 N石化公司2023年第一季度成本核算表

	年度目标	季度目标	季度实际	与均衡目标差额
炼化销售+管理费用 (亿元)	5.57	1.39	1.40	+0.1
炼油完全加工成本 (元/吨)	247.7	232.5	284.29	+51.79
化工完全加工成本 (元/吨)	857	850	1175.16	+325.16

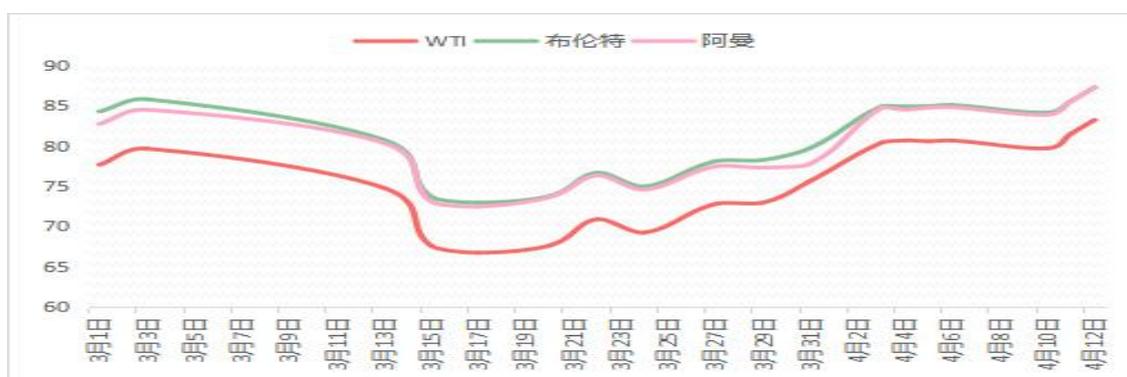


图3-3 2023年三月国际油价变动表

数据来源：国家发展改革委网站

综上所述，因人工、原料与生产量未达标导致了公司在第一季度在两项加工成本上激增，也直接说明了公司内部的成本管控仍存在不小的问题，本文将综合实地调查问卷，总结上述问题。

3.3 战略成本管理存在的问题

近年来石油化工行业环境日趋复杂多变，各类竞争对手不断涌现，导致原有的成本管理体系逐渐显得力不从心，存在诸多不足之处。若不及时对其进行调整和优化，企业恐将丧失原有的市场竞争优势。因此，N石化公司迫切需要审视并改进其现有的战略成本管理模式，以适应不断变化的行业形势和保持较强的竞争优势。通过对N石化公司的炼油厂的财务处与一线厂区的实地调研与上述分析，文本提炼出关于公司现行战略成本管理存在的三个主要的问题：

3.3.1 战略成本管理与公司战略脱节

目前N石化公司的总体战略是未来成为国内一流的石化公司，但仅对比同属中石油下属的二十多家公司来看，其中有近半数具备炼化上千万吨级的大型一体化石化公司且不乏有能生产高端化工原料的吉林石化与广东石化等公司，总体规模、装置、及技术都处于落后地位。为朝向绿色、安全、高效生产的方向转型，公司制定了“22345”战略举措，存在战略目标分解不合理：即给定的五项重点目标中并不能完全实现全部的战略意图，同时也说明公司目前的资源无法同时推进，需要有侧重点完成战略目标。

3.3.2成本动因分析不够全面

实施战略成本管理的过程中，N石化公司虽然会进行成本差异分析，但其关注的成本项目仍主要集中于传统领域，如生产环节和经营中的人力、原料、能源及辅助材料消耗等成本动因。这种局限性使得在分析成本差异时，难以全面把握诸如机会成本、文化成本等更为战略性的因素。从战略成本管理的视角出发，应更为深入地考虑企业的产品是否符合国家标准、是否有效降低碳排放，产品的隐形价值、固定资产的机会成本等多个层面。尽管显性成本动因的重要性不言而喻，但要实现真正有效的战略成本管理，还需兼顾各种隐性成本动因。这意味着N石化公司在未来的成本管理中，需要拓宽视野，深入挖掘那些不太明显但对成本有深远影响的因素，以确保成本管理的全面性和战略性。

3.3.3全员参与程度不够

经过深入调查，发现当前的管理体制下，公司内部大部分员工仍然存在一种错误的观念：他们认为成本控制和执行仅仅是财务人员和审计人员的职责。仅有极少数的员工能够正确理解成本管理实际上是企业整体的任务。这种认识的偏差导致了在进行战略成本管理工作时，其他部门的参与度不高，积极性明显不足。从战略管理的层面看，公司无疑是在成本预算的过程中没有很好地分配相应的绩效任务，使全体员工并没有认识到战略成本管理的重要性，也缺乏具体的战略成本管理部门来集中组织实施，最终导致全员参与程度不高。

因此本文认为N石化公司需要针对上述三个关键问题，利用战略成本管理理论进一步地改进，并提出相应的保障措施。

4 N石化公司基于桑克模式战略成本管理分析

根据上一章N石化公司成本管理存在的五项问题, 本文认为现行的成本管理体系很难帮助N石化公司在当下严峻的外部情况下进一步提升自身的核心竞争力与优化生产力效率, 想要打破僵局, 本意图借助战略成本管理理论中受众多企业实践认可的桑克战略成本管理模式, 利用模式包含的战略定位分析、价值链分析及战略成本分析三种核心工具将上述存在的成本管理问题进一步分解, 给予合理的对策与保障措施。

4.1 战略定位分析

4.1.1 权重SWOT分析法概述

为保障内外部分析的结果相对的真实、可行, 本文选用了权重SWOT法, 基于传统SWOT分析工具进行了改进和优化, 通过引入评分和权重机制, 使得分析结果更为直观和易于理解。在进行实际分析时, 我们首先需要明确企业内部和外部的各类环境因素, 并为每个因素赋予相应的权重。随后, 由公司内部和外部的负责人(至少四人)根据既定标准对各因素进行评分。最后, 依据各因素的加权得分, 计算出相应的代数和, 进而协助企业全面分析外部环境信息及内部优劣势。权重的大小直接反映了各因素对战略选择影响程度的高低。其具体的实施步骤如下:

a)详细的按照SWOT矩阵中优势, 劣势, 机会和威胁四项列出多个企业内外部对战略选择有重大影响的因素。

b)确定上述所列各项因素的权重。权重值的设置为 $0.0 < X < 1.0$, 各因素权重的总和为1.0, 权重越高代表该因素对战略选择的影响度越高, 权重越低, 代表对战略选择的影响程度越低。

c)对上述所列各因素进行打分。分数值的设置为 $1 < Y < 5$ 。在对内部因素的评分上, 高评分代表着该因素对企业的发展战略制定越重要。在对外部因素的评分上, 高评分代表着企业可以有效利用或应对该因素, 反之则不能很好的应对和利用该因素。

d)在完成权重确定和打分之后,就要将上述的打分与权重相乘, $X*Y$, 求出各因素的加权得分。

e)所列因素的加权分数的代数和则为公司的总加权分数。总加权平均分的分数为1.0分至5.0分,取平均值2.5分作为一个基准分数。在公司内部的优势与劣势评价中,如果得分大于2.5分,则表明公司处于优势,若小于2.5则公司处于劣势。在外部机会与威胁、的评价中,总加权分数越高,表明企业对各种机会可以有效利用,各类威胁的影响也较小,若分数越低则相反。

4.1.1 N石化公司权重SWOT分析

首先,我们需根据N石化公司的实际状况进行深入分析,包括其内部环境的优势与劣势,以及外部环境的机会与威胁。这样的分析将为后续权重的确定和评分提供坚实的基础和准确的依据。具体内容如下所述。。

(1)内部优势:

a)信息化优势。N石化公司拥有成熟的ERP管理系统,实时帮助监测、统计、管理生产制造等各方面的信息,实现各部门数据信息互联互通;汽油、柴油罐车计量跨入数字计量时代,门户2.0系统全面上线运行;固定式反无人机主动防御系统全方位、全天候守护公司公共安全。

b) 该企业产品在质量和价格方面均具备显著优势。其产品质量水平高,使得企业在市场中具有较强的议价能力,从而在激烈的市场竞争中脱颖而出。

c) 企业已奠定多元化发展的坚实基础。目前,企业的主营业务是生产汽燃油和尿素等产品。通过与管理层的深入交流,我们了解到企业正积极与当地机场建立稳定的合作关系,并成功开拓了航空煤油项目,以进一步拓展业务领域。

d) 管理层展现出灵活的管理思维。将一、二级领导的平均年龄水平降低了1.41岁,干部逐步走向年轻化这种开放和前瞻性的管理态度为公司的未来发展注入了强大动力。

e)融资能力较强。企业长期为当地的纳税大户,被评价机构评为AAA信用客户,为与金融机构融资打下了良好的基础。

f)区位优势。企业处于偏远省市,并无其他强力的石化公司与其竞争,导致其可以占有省内大部分的市场份额。

g)勇于直面解决难题。强力推进直线领导安全环保责任15项正面清单、岗位员工安全行为77项负面清单,通过内部自查和外部审核迎检,一批重大安全环保隐患整改清除,安全生产滑坡态势初步得到控制。

(2)内部劣势:

a)该企业的研发能力相对薄弱,相对集团内部同级别石化公司,N石化公司的高级技术人员较少,存在部分拥有博士因研究方向与公司预定的项目不一致而无法出力的情况,需要与第三方机构合作来推进设计研究。

b)企业的产业链延伸能力差。自身处于集团公司内部,限制了上游原油的供应商与下游汽燃油的销售商,仅剩下部分化工产品有自主销售权,制约了公司的产业纵向延展。

c)营销理念和市场反应机制滞后,全业务链营销意识不强。

d)企业的固定资产摊销高。企业的12套装置中的几套主力装置的购置费用非常昂贵,全年除了检修与除了安全事故都需要高负荷运转来保生产量以此来降低固定成本,导致设备的维护、检修的成本很大,但相应产生的折旧等固定成本仍然较高。

e)员工总量大和结构性缺员矛盾突出。目前企业加工的加工量勉强达到400万吨,全员有5000多的员工,对比排名靠前的兄弟企业,其员工数量仅是N石化公司的1/5,满负荷加工量达到了公司的2倍。

f)相关联业务归核不清。企业的交叉业务较多,各油品部与辅助部门的业务需要配合进行,相关的管理核算制度不能满足现状的要求,导致全员劳动生产率不高。

(3)外部机会:

a)信息技术的发展迅猛。企业可以通过引进、培养相关人才,同时升级现有的信息系统或购入更具效率的系统,使得企业自动化、数值化生产更进一步。

b).国内经济环境复苏。疫情的影响追歼消退,我国经济的逐步复苏,老百姓的消费欲望被激发,这无疑为企业的发展提供了宝贵的机会和更广阔的空间。

c)毕业的高材生数量增长迅猛。目前我国的大学生、研究生的毕业人数达到新高,而类似于N石化的国家所有的公司更受高材生的青睐,企业也更易找到相应的人才。

d)销售渠道升级。有料网凭借物联网、大数据、云计算以及SaaS化服务能力的坚实支撑，全面整合了化工行业的各类生态资源。该平台致力于为化工企业提供一系列数字化综合服务，包括交易促进、智能履约支持、自动化报价系统、技术咨询解决方案以及供应链金融服务等。通过这些服务，可以帮助企业降低交易成本，提高运营效率，还协助企业精准地控制交易风险，从而有力地推动化工企业数字化转型升级的进程。

e)乡村振兴提升需求。目前，企业周边地区的乡镇正处于乡村振兴的发展阶段，大多以农业为主，增强了对化肥的需求量。

(4)外部威胁:

a)原油与成品油的价格波动剧烈。难以预测价格的波动走势，导致对企业的库存、生产、加工方向、产品结构管理提出了更高的要求，同时对公司的存货管理、成本管理提出了更高的要求。

b)人工成本增加。由于目前公司的岗位处于饱和状态，招人更需要高层次人才地进驻，因此需要提供更好地待遇来招聘。这一变化给企业带来了显著的生产压力，迫使其寻求新的应对策略以适应当前的经济环境。

c)多方面转型成本压力大。国家陆续出台政策加快推动绿色低碳转型，节能减排、减污降碳、国产化率、电气化率、数字化转型智能化发展等行业指标达到了前所未有的高度，导致多方都急需花销来改进、优化、升级。

d)行业竞争愈演愈烈。国内炼化新增产能全面释放，新建新投的多个2000万吨以上炼化项目形成产业、产品“巨无霸”，这些项目都具备全产业链发展格局，多元竞争将更加残酷。

e)新能源替代压力大。新领域、新业态引导新型石化产品消费，同质化竞争持续加剧。新能源车企不断突破新技术，替代燃料快速增长，成品油消费空间被进一步压缩。

表4.1 N石化公司权重SWOT战略分析表

	内部环境					内部环境			
	内部环境	评分	权重	加权分数		内部环境	评分	权重	加权分数
优势 (S)	信息化优势	4	0.14	0.56	劣势 (W)	研发能力较弱	5	0.2	1
	产品具有质量和价格的优势	4	0.12	0.48		企业的产业链延伸能力差	5	0.18	0.9
	具有多元化发展基础	5	0.22	1.1		营销理念和市场反应机制滞后	5	0.16	0.8
	管理层管理思路灵活	4	0.15	0.6		供应商选择不稳定	3	0.05	0.15
	融资能力较强	4	0.12	0.48		企业经营固定成本高	4	0.15	0.6
	区位优势	5	0.1	0.5		员工总量大和结构性缺员矛盾突出	5	0.16	0.8
	勇于直面解决难题	4	0.15	0.6		相关联业务归核不清	4	0.1	0.4
机会 (O)	外部环境	评分	权重	加权分数	威胁 (T)	外部环境	评分	权重	加权分数
	信息技术的发展迅猛	5	0.26	1.3		原油与成品油的价格波动剧烈	5	0.22	1.1
	国内经济环境复苏	4	0.28	1.12		人工成本增加	3	0.2	0.6
	毕业的高材生数量增长迅猛	5	0.24	1.2		多方面转型成本压力大	4	0.15	0.6
	销售渠道升级	3	0.1	0.3		行业竞争愈演愈烈	4	0.25	1

	乡村振兴 提升需求	4	0.12	0.48		新能源替 代压力大	4	0.18	0.72
--	--------------	---	------	------	--	--------------	---	------	------

4.1.2N石化公司竞争战略的选择

在完成权重SWOT分析后，需要根据前文中的竞争战略理论部分进一步选择竞争战略的方向。其中内部优势得分4.32分，内部劣势得分为负4.65分，表明内部劣势相对明显；外部机会得分4.4分，而外部威胁得分为负4.02分，揭示出外部机会占有一定优势。结合这些评分，我们确定N石化公司适宜采纳扭转型即差异性战略。在此战略导向下，N石化公司必须正视N石化企业要认识自身的不足包括：研发能力弱、企业的产业链延伸能力差、营销理念和市场反应机制滞后等需有针对性地利用战略成本管理的模式去拓展自身价值链的横向与纵向延伸，同时，引进更多精于营销与市场调查的专业人才到市场部，来弥补不足。同时，更需正视外在环境的剧烈变化，改进战略成本管理及时应对人工成本增加、转型压力大、行业竞争激烈的现状。为此，需进一步通过价值链的分析为企业指明内外部需要改进的关键环节。

4.2价值链分析

4.2.1上下游价值链分析

上游价值链的分析对于N石化公司减少资源浪费、提升成本效率至关重要。它主要基于降低交易成本和内部管理成本的角度，针对企业所需原材料进行详尽的信息整理和分类。这一分析同时涵盖了各原材料供应商的经营水平、供货质量及速度等核心要素的深入探索，旨在为上游供应商价值链管理确立明确的方向和坚实基础。在进行上游供应商价值链分析时，应着重关注两个核心方面。其一是须研究目标公司的主要成本动因（炼化加工、化工加工等涉及到的动因），其二是对分析目标企业供应商的选择。

对于N石化公司来说，其炼油生产的产品——油品，主要原料为原油，辅以各种催化剂和动力资源（如水、电、蒸汽）。而生产化工产品时，所需的主原料则因产品不同而异，如生产尿素可能需要天然气或煤作为主要原料。包括汽燃油、

化肥、聚丙烯等主要产品生产重点、设备配置和生产工艺各有差异，这导致了对原材料种类和数量的多样化需求，但可以确定是N石化公司最主要的原料还是原油，可以说原油价格的波动会直接影响到公司的整体收益，而公司的原油供给将近95%主要是来自于集团公司内部的上游油田公司，两公司对接相应的输油管道，一直为N石化公司稳定供给，这也是为什么自2020年起面对外界政治局势的变化、世界油价的大幅波动、新冠疫情导致的需求下降，内部的供给往往帮助公司减少了一定的交易成本与交易时间，但原油的质量问题会直接影响油品的质量，相对好的轻质原油比内部供给的原油更易炼制，且产量会高，导致汽燃油的收率会更高，中间的损耗也会降低，但N石化公司没有多余的选择，因此需要转向更新、更先进的技术、制造装备来提升产量与利用率，但由于石化企业属于重资产企业购置新的设备比如公司在2016年引进的新型日本产的催化装置都需要花费上千万的经费，因此公司对于设备采购招标的审批异常严格，且必须符合市场发展。剩余的主要原料包括：水、电等基本与当地的水厂与供电所都签署了长期合作的协议，压低了相应的费用，剩下能够操作的就是额外需要购买的催化剂等辅料，由于这部分信息本文并没涉及就只能在后文提出一些的对应的建议来帮助N公司。

不同于其他石化公司，N石化公司的上游原油供应商是来自于中石油集团内部的油田，通过管道运输直接链接公司供应，仅有部分辅材供应商需要与外界“沟通”。而下游的销售端也对接着集团内部分配的销售公司，一个汽燃油销售公司，一个化工销售公司，将公司绝大部分产能直接转接。这样的价值链形态也直接将N石化公司变成了一个被集团公司“保护”的石油中间加工厂，与传统制造业中的富士康承担的角色高度相似。虽然公司的纵向价值链很难通过自身延展开，但通过价值链的分析，仍有长远发展的要点。一是N石化公司从上游的原油供应端出发，供应的原油基本为同一油田供应，原油的品质基本固定，因此，大多需要考虑从革新管理制度及引进或创新炼化技术，以此来提升自身的加工效率来得到产能与产成品质量的突破。二是N石化公司从销售端出发，从市场顾客的需求出发，去寻找当下及未来能耗品的发展趋势，以此来改变自身的产品结构，而并非是单纯追求更高的产能。尤其是未来新能源的使用的普及，社会的制造业会相应向这个方面转型，更加考验公司内部是否具备提供充足、有竞争力的产品，这也

更需要将战略成本管理的思想融入到公司内部每个员工的思想与工作任务中。因此,本文认为公司想要通过实行战略成本管理来改善自身发展,提升核心竞争力,需重点优化内部价值链。

4.2.2内部价值链分析

在对进行N石化公司内部价值链分析时,应重点关注以下三个方面:首先,要确认目标企业的价值链构成,即明确企业内部各项关键的作业环节。尽管有桑克模式价值链作为参考,但仍须根据企业的属性与具体情况进行分析。其次,需要对这些关键作业环节的成本进行归集,按照不同的作业类型进行分类和汇总,以便更清晰地了解成本分布。最后,要对内部价值链管理中的作业项目进行效率评估,识别出低效和无效的作业,进而实现价值链的优化。

(1)目标企业价值链构成的确认

N石化公司的内部价值链分为两部分,如图4-1所示。在基本活动中,价值的转移过程始于原材料,经过一系列生产环节,最终延伸至产成品的营销阶段。而辅助活动则是指那些为企业日常经营管理提供重要支撑的价值活动,它们并不直接参与产品的生产过程,但对于维持企业的正常运作和提升整体效益同样具有不可或缺的作用。

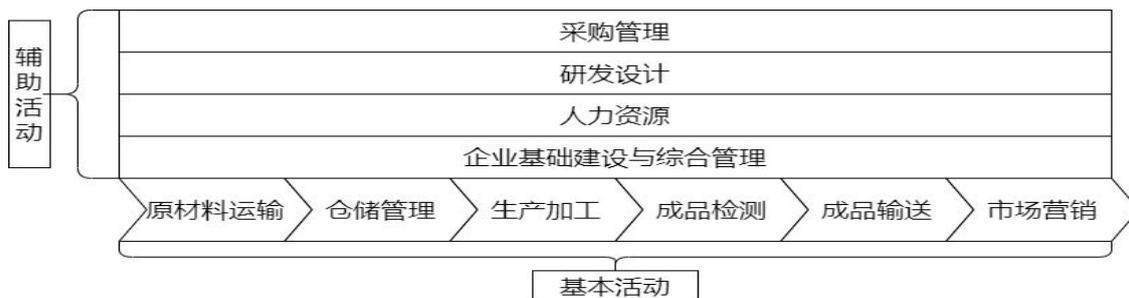


图4-1 N石化公司内部价值链图

(2)重要作业的成本归集

N石化公司的内部价值链中主要环节作业分析内容如表4-2所示。

表4.2 N石化公司主要环节作业分析表

价值链环节	作业内容
原材料运输	N石化企业的原材料运输环节主要包括原材料的管道运输、火车运输、货车运输，其中原料大部分是依靠输油管道的来运输的原油，部分配合进行催化裂化反应的催化剂是由火车或货车运输，通常用管输、运杂费来计量，平均成本达100元/每吨，占比虽小但仍有下降的空间。
仓储管理	仓储环节对于N石化公司等类似的石化企业都十分重要，不仅包括对进厂原油、催化剂等原材料的储藏，更多的是需要对石油炼化产生阶段产生的各种中间产物的储藏，比如：常压油渣、丙烯、石脑油等，以及最终不同产成品包括不同型号的柴油、汽油的储存，需要的储存装置各有不同的要求，会涉及到储存损耗、储存费用等项目。
生产加工环节	N石化企业生产环节的成本包括领用原材料的成本和劳动力以及燃料动力等各项与生产有关的成本。其中对原油的加工主要包括，蒸馏、催化、裂化、重油催化、加氢裂化等多种具体环节，其中生产加工的流程主要靠自动化系统来完成对各种装置的操控，人员主要负责实施监控、统计、报送数据。但根据成本结构来看，生产加工原油的成本占比的前三位分别是人员费用、设备折旧、动力费用，三者相加已占超过总成本的90%，可以从人员费用以及在生产过程中的耗费的角度去切入。
成品检测	N石化公司的竞争力主要来源于较优质的产品，成品检测是产品质量的重要保障，公司目前的油品均以最新的国家五级标准标准，燃烧效率更高，污染更小，从而占领市场。
成品输送	N石化公司的成品输送环节中火车、火车的运输主要包括对产成品装车、发送货管理、人员管理及驾驶费用、运输损耗，而管理管道运输中主要考虑运输的损耗。其中对人员的管理、人员装卸经验等会提升成品运输的效率、降低对成品的消耗。
市场营销	市场营销环节主要由营销调运部负责，由于公司的主要的汽燃油会直接按计划转运给集团安排对接的销售公司，所以N石化公司目前能够掌控的是计划之外的汽燃油、航空煤油及化工产品，而生产的尿素、聚丙烯等产品急需拓展销路来逆转化工的巨额亏损。
采购管理	企业采购内容主要包括原料供应，设备、辅材和生产部门的办公用品等，其中主要是对于生产用原材料的采购，企业的原材料成本在经营成本中所占比例较高，所以对原材料的采购环节十分重要。尤其是什么时点去采购石油非常重要，会直接影响效益。
基础建设及综合管理	N石化公司内部基本生产及办公设备齐全，公司内部各项管理活动支持着整个公司运营，如财务、行政、规划、工会等。主要是以预算及考核分析的方式保证活动中的各项成本费用得到管理。同时基础建设也是保障员工幸福工作的关键，包括：建造厂区、办公楼、直属学校、幼儿园、食堂等
人力资源管理	公司的人力资源管理由人力资源部负责，包括员工招聘与选拔，岗位变动，组织培训，人事考核，薪酬及劳务关系管理等内容，同样是非常重要的环节，是直接关系到员工是否愿意为企业一直效力的核心部门，好的晋升通道才是吸引人才的关键。
研发设计	N石化公司的生产工艺大多来自研发设计部门对引进技术的改进，生产经验大多来车间中工人、组长的实践操作的得到的，可以说目前的研发设计部门急需联合其他部门，针对不同的生产困难逐个立项，研究，实践来攻破。更先进的生产工艺无疑是可以帮助企业进行绿色、安全、稳定的生产加工提升效率，也是急需改进的部分。

(3)重要作业效率测算

石化企业价值链分析的核心在于精确评估内部价值链各环节的运行效率，并针对低效环节进行优化。基于已确定的内部价值链作业环节及其成本归集结果，我们采用作业成本价值系数法来计算各环节的成本价值系数，进而帮助石化公司区分增值与非增值环节。在运用此方法后，对于高效环节，企业应继续维持其良好状态；而对于低效环节，则需进一步探索优化策略。具体实施步骤如下：

首先，通过计算确定低效甚至无效的作业。我们利用作业成本价值系数分析法，通过比较价值系数与成本系数得出各作业的成本价值系数，并结合最适合区域法来识别作业链中的高效与低效作业。这种方法有助于我们发现并减少不必要的成本支出。所需公式如下：

a)作业成本系数=某项作业成本/企业所有作业总成本

b)作业价值系数=某项作业价值/企业所有作业总价值

c)作业成本价值系数=作业价值系数/作业成本系数

在上述公式中,作业成本数据和企业总作业成本均来源于内部价值链分析的结果,这有助于我们更详细地了解各作业在成本构成中的地位。作业价值则通过参考表4-3中的价值系数打分表来确定,该表根据作业在内部价值链中的贡献和重要性进行评分,得分越高表示作业价值越大。

此外,我们引入最适合区域法作为辅助分析工具。在此方法中,以作业成本系数为横轴、作业价值系数为纵轴构建坐标系,并根据企业具体情况设定一个由函数 $Y1=VXi-2S$ 和 $Y2=VXi+2S$ 定义的最合适区域。S值的选择反映了企业对作业效率的要求:要求越高,S值越小,最合适区域越狭窄;反之则越宽松。通过这种方法,我们可以直观地识别出位于最合适区域内的作业(通常效率较高)和区域外的作业(可能存在效率问题),从而为企业优化作业流程、提升整体运营效率提供有力支持。

表4-3 价值系数打分表

作业名称	一对一比较结果	得分小计	价值系数
作业1			
作业2			
...			
作业N			
合计			

第二步:优化低效率作业环节对于提升企业内部价值链的整体效能至关重要。在采用作业成本价值系数分析法精确区分出高效作业与低效作业之后,企业必须针对低效作业环节实施相应的改进和优化措施,以显著提升其作业效率。这一过程不仅有助于减少资源浪费,还能增强企业的整体竞争力。对于石化企业而言,由于不同作业环节具有独特的性质和特点,因此需要采用多样化的改进方式和方法。然而,无论采用何种具体的优化措施,都应遵循几个核心原则。首先是顾客价值原则,即所有优化措施都应以提升顾客价值为出发点和落脚点,确保改进后的作业环节能够更好地满足顾客需求。其次是优化协同原则,即在优化低效作业环节的同时,也要关注作业环节之间的协同效应,确保整个价值链的顺畅运

行。最后是成本效益原则，即优化措施的实施应确保成本投入与效益产出的平衡，避免盲目投入导致的资源浪费。

运用成本价值系数法旨在准确识别出高效与低效环节，以便对低效环节进行有针对性的改善，同时保持高效环节的良好状态。在实施过程中，利用企业各环节的成本信息，通过上文中给出的公式a与b算出各环节的成本系数与价值系数；通过对比二者的比值，比较出低效率的作业环节，并以此作为企业判定是否属于增值作业。整个判定流程清晰明了，为企业的效率提升和成本优化提供了有力的支持。具体流程如下图所示。：

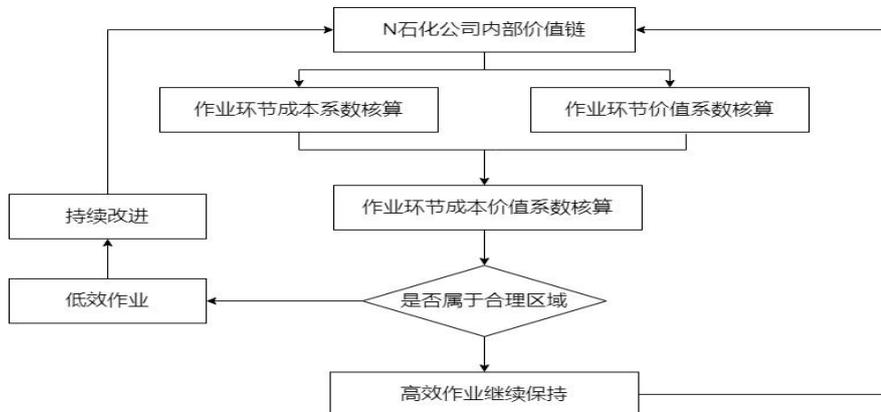


图4-2 N石化公司内部价值链管理图

a)N石化公司内部价值链成本系数核算

N石化公司内部价值链的作业内容主要有:采购管理、研发设计、人力资源、企业基础建设和综合管理、原材料运输、仓储管理、生产管理、成品检测、成品运输。这部分分析使用的数据仍是N石化公司的2023年第一季度的数据，如表4-4所示。

表4-4 N石化公司成本系数核算表

作业环节	实际成本	成本系数
原料运输	37344000	2.0533%
仓储管理	4430710	0.2436%
生产加工	110588810	6.0806%
成品检测	500000	0.0275%
成品输送	1273300	0.0700%
市场营销	9866600	0.5425%
采购管理	1557600000	85.6431%
基础建设及综合管理	9133300	0.5022%
人力资源管理	87000000	4.7836%
研发设计	973000	0.0535%
合计	1818709720	100.0000%

b)N石化企业内部价值链价值系数核算

N石化企业管理层以自身在公司生产管理20多年的经验对各作业环节打分，在五人互不知情的情况下，收集结果比较并确定了相应的打分结果。在比较过程中，两项作业间的总得分为4分，且作业的价值越高，其所得分数也相应越高。具体的打分情况详见表4.5，而内部价值链价值系数的核算结果则展示在表4.6中。这一评估过程充分考虑了各环节对企业整体价值链的贡献程度，为后续的优化和改进提供了有力的参考依据。

表4.5 企业内部价值链成本价值打分表

	原料运输	仓储管理	生产加工	成品检测	成品输送	市场营销	采购管理	基础建设及 综合管理	人力资源管理	研发设计	功能得分	价值系数
原料运输		2	1	2	2	3	1	2	1	3	17	9.44%
仓储管理	2		1	2	2	3	1	2	1	2	16	8.89%
生产加工	3	3		3	3	3	2	3	2	3	25	13.89%
成品检测	2	2	1		2	3	1	2	2	3	18	10.00%
成品输送	2	2	1	2		2	1	2	1	2	15	8.33%
市场营销	1	1	1	1	2		1	2	1	2	12	6.67%
采购管理	3	3	2	3	3	3		3	2	3	25	13.89%
基础建设及 综合管理	2	2	1	2	2	2	1		2	2	16	8.89%
人力资源管理	3	3	2	2	3	3	2	2		3	23	12.78%
研发设计	1	2	1	1	2	2	1	2	1		13	7.22%
合计											180	100%

表4.6 企业内部价值链成本价值系数表

作业环节	功能得分	价值系数
原料运输	17	9.44%
仓储管理	16	8.89%
生产加工	25	13.89%
成品检测	18	10.00%
成品输送	15	8.33%
市场营销	12	6.67%
采购管理	25	13.89%
基础建设及 综合管理	16	8.89%
人力资源管理	23	12.78%
研发设计	13	7.22%
合计	180	100%

C)N石化企业内部价值链成本价值系数分析和低效环节优化

根据以上所计算出的N石化企业内部价值链各作业环节的价值系数和成本系数，根据公式，作业成本价值系数=价值系数/成本系数，可以计算出各环节的成本价值系数，如表4.7所示。

表4.7 企业内部价值链作业成本价值系数表

作业环节	成本系数	价值系数	成本价值系数
原料运输	2.0533%	9.44%	4.60
仓储管理	0.2436%	8.89%	36.49
生产加工	6.0806%	13.89%	2.28
成品检测	0.0275%	10.00%	363.74
成品输送	0.0700%	8.33%	119.03
市场营销	0.5425%	6.67%	12.29
采购管理	85.6431%	13.89%	0.16
基础建设及 综合管理	0.5022%	8.89%	17.70
人力资源管理	4.7836%	12.78%	2.67
研发设计	0.0535%	7.22%	135.00

判定方式：将计算出成本价值系数大于1且不处于合适区间内的作业认定为非高效作业。有表4.7中的成本价值系数可知，N石化企业内部价值链中包含的多数作业环节的成本价值系数值经分析都是比较高效的，成品检测、成品输送和研发设计是非高效的，其中以成品检测环节最为明显，所以应当采取相应的措施提高这三个环节的作业效率。

针对成品检测，N石化企业在成品检测环节，拥有与整个石油炼化过程相适配的检测装置，可以在短时间内检测出众多关键指标，例如：常压脱后半成品含盐小于2mg/L、催化烟脱废水COD、氨氮两项指标合格率、重整汽油辛烷值桶以及烷基化油辛烷值 ≥ 96 等。检测的准确度会直接降低汽燃油半成品、产成品的损耗率，提升生产出厂的线路，但公司仍需要配备相应的外接摄像头、人工一线厂

区巡逻来保障检测设备是否出现问题,相应出现的管理费用与人工费可以通过合理地规划来降低。

针对成品输送, N石化公司的成品输送环节对接产成品的储存以及出厂, 不同与普通工业制品, 石油的半成品与产成品具有挥发性, 如何保障其在输送的过程中合理地存储与装车都很关键。同时, 因为企业的月原油加工量在30万吨以上, 在有限的厂区内合理、高效分配运送产品, 除了需要更大的储存装置与运输工具(专用火车)以外, 更取决于人员调度是否合理, N石化公司的管理部分是由炼油1到3部来根据自身产量, 从调度领导到班组对接, 按生产计划及具体情况, 提前规划次日的任务, 落实至每一时段运输任务的完成。

针对研发设计环节, N石化企业近年来开始重视本身的研发设计能力的提升, 无论是前文中提到的分子炼油技术、绿色项目都是其重点的发展方向, 从2022年起已经投入1500余万元, 但是设计研发给企业带来的价值却没有体现出来, 并没有产生实际的新产品、提升产量或是能够提升收油率。目前, 企业的主要竞争力还是在于自身设备优势, 产量大能够形成规模优势, 多年能够占据当地大部分汽燃油市场与化肥市场。加上自身集团公司的原油供给减少了部分的能耗费用, 以及当地政府的减税项目等才能屹立不倒。但公司需要坚持继续加大投入研发, 研发创新才是企业未来发展的希望, 暂时的失利不能够将其放弃。

4.2.3 N石化公司竞争对手价值链分析

竞争对手价值链管理的精髓在于, 通过对比N石化企业与其竞争对手的优劣势, 揭示出企业自身的长处和短板。这种对比不仅可以针对当前的直接竞争对手, 以便在后续的经营中巩固并发挥自身优势, 展开更有效的市场竞争; 同时也可以选择行业中的领军企业作为标杆, 发现自身的差距并学习其先进的管理经验和操作方法。在分析时, 选择恰当的比较对象至关重要本文挑选了两家规模相当且在市场上存在实际竞争关系的公司作为对比参照。通过这样的对比分析, N石化企业能够更准确地定位自身在市场中的位置, 明确需要改进和提升的方向, 从而制定更有效的市场竞争策略, 总结除了两点关键方向:

(1) 减少人工成本和组织结构扁平化。

国外石油企业降本增效的主要做法就是精简机构人员同时组织结构扁平化,

目前N石化公司的主要产能仅为每年500万吨以及200万吨化肥，相对比同隶属于中石油的其他石油炼化公司，公司的产能排于尾部，但相应承担的社会责任更多，提供了5000多个岗位。因此，公司的人员薪酬部分占据了成本的很大比重。

(2)技术创新，降本增效

在降低成本、提高效率的过程中，技术创新发挥着关键作用。国外石油企业通过不断推动技术进步和创新，实现了成本的有效控制。相比之下，N石化公司在技术方面还存在明显不足，科研人员占比偏低。因此，公司需要积极提升自身技术实力，尤其是在当前高学历年轻人对中石油兴趣增加、竞聘人员素质普遍提升的背景下，更应抓住机遇，吸引更多优秀人才加入各个岗位。

4.3战略成本动因分析

从公司视角出发，成本动因被视为导致公司成本产生的根本因素。然而，战略成本动因的分析路径则有所区别，它不再局限于传统的以产品产量为核心的分析模式，而是基于公司的发展战略进行深入探讨。这种分析方法从宏观的视角切入，主要聚焦于执行性成本动因和结构性成本动因两大方面，以期实现更全面、更精准的成本动因分析。

4.3.1结构性成本动因分析

结构性成本动因是指决走企业基础经济结构的成本动因，包括地理位置、整合程度、学习效应、技术。

①地理位置。公司的地理位置即自然条件，N石化公司位于省内首府的技术开发区中，地理位置开阔，人员相对稀少，符合化工厂区的建设规范。但由于公司所在的省市人员较少，教育相对落后，相对比其他大型石化厂更难招收人才。但在本地市场仍具备垄断优势，负责供应全省及周边地市的汽燃油、化工产品，相对本地的石化公司更具备竞争力。

②整合程度。目前，N石化公司已实现炼油化工一体化，对原油的加工效率得到了较大的提升，已经达到了平均炼化效率，1吨原油能提炼汽油0.215吨左右，柴油0.394吨左右。但在生产过程中的原油损耗依旧占比不小。

③学习效应。N石化公司深知让无论是否是技术性员工保持学习相关的技术、知识能够在关键时提出别出心裁的建议从而提升生产运营效率，因此在员工作业技术、效率提升以及成本控制等方面的培训和技术交流上投入了大量精力。公司定期举办生产经验交流会及专家汇报，以促进员工知识共享和技能提升。目前，学习效应已经初步显现，但大部分员工由于工作疲劳等因素没有想要学习的心情，其增长速度正在逐渐放缓。

④技术。科技进步是石化企业持续发展的核心驱动力。尽管N石化公司在本省市内技术领先，拥有多套先进的石油炼化设备，但在技术人员配置、人员结构和素质方面仍有待提升。技术的创新永不止步，因此，公司需从低成本技术和信息技术等领域着手，选择那些能够为企业带来长期成本优势的先进技术，以推动企业的持续发展和竞争力提升。

4.3.2 执行性成本动因分析

执行性成本动因是指与企业执行作业程序紧密相关的成本驱动因素，属于难以量化的成本动因，其对企业成本的影响因企业而异，但较结构性动因更易改变，且改善后同样能帮助企业大幅提升管理效率。

(1) 生产能力利用率

它主要通过固定成本来影响企业的整体成本水平。对于那些固定成本占比较高的企业而言，随着产量的提升，单位成本会显著下降。以长庆油田公司为例，其各项作业活动的顺畅运行依赖于大量设备，这些设备构成了较大的固定成本。因此，通过优化生产能力利用率，长庆油田公司可以有效地降低其成本。

(2) 全面质量管理

全面质量管理的目标是以最低的质量成本实现最优的产品质量，从而为企业带来显著的成本降低机会。N石化公司对质量管理给予了高度重视，通过在生产全过程中实施整体控制，成功降低了作业事故的发生率。这不仅减少了部分能耗，还降低了事故处理、环境污染、废物处理以及职业病预防等环节的费用。然而，同时也暴露出一些问题，如设备故障率的逐年上升和存货处理不当等，这需要N石化公司进一步加强监管和管理工作。

(3) 员工对企业的向心力。

向心力是企业成功的关键因素之一，它影响着企业的整体行动和成本控制。企业的每一项行动都是由具体的员工来执行的，因此，员工的态度和行为对成本具有直接影响。当前，N石化公司面临着员工年龄结构失衡的问题，一方面，领导干部和中坚力量逐渐老龄化；另一方面，新员工入职时间短，经验相对不足。这种分化现象导致年轻员工更加关注薪酬待遇，而非企业文化和价值观，从而削弱了企业内部的凝聚力和员工对企业成长的贡献意愿。

5 N石化公司战略成本管理改进与保障措施

5.1 N石化公司战略成本管理的改进措施

基于上一章的桑克模式的分析，结果显示：N石化公司的竞争战略选择非常正确，与分析结论一致选择了差异性战略，导致近年来的业绩利润与产量屡创新高。但根据价值链与战略成本动因分析的结果，提出以下三个重点改进措施：

5.1.1 设置战略目标责任管控机制

为高效推进战略成本管理，N石化公司应采用以项目预算管理为核心的标准成本与定额成本双管控模式，并确立起生产经营管理的分级责任控制机制。使生产经营管理分级责任控制制度得以落实。N石化公司须以市场价格为导向，按照价格决定成本的原则，逆向推导成本目标，并将目标成本逐层分解至全员，形成共同承担的成本控制网络。在这个网络中，成本责任被分配到各个责任单位，目标成本被纵向分解为企业总部、二级机构及作业区等不同层级，同时横向按归口管理原则与各职能部门紧密联系，明确权责划分。通过这种纵横交织的分解方式，从而确保N石化公司的战略目标可以科学、合理地分解，并由此整体成本目标细化到各个具体环节和责任单位，达到了战略成本计划与实施中的压力传导，让员工明确自身的目标与需要承担的责任。

5.1.1 加强战略成本动因的管控

通过上一章的战略成本动因分析可知，我们发现学习效应和技术动因均存在进一步优化的空间。对于N石化公司而言，要深化学习效应，不仅需要继续加强员工的生产作业培训，更应注重提升员工，尤其是技术员工的文化知识水平，但要注意方式方法，学习的积极性是从兴趣、使命感等方面产生的。此外，生产经验交流的范围也应得到拓展，不仅局限于石油炼化生产领域，还应涵盖后勤服务、财务、人力资源等各个部门，通过跨部门的经验分享，共同提升工作效率。

同时，为了形成长期的成本优势，N石化公司应加强对执行性成本动因的控制。具体而言，通过提高设备利用率、增加油气产量来提升生产能力利用率，进

而实现产出增加和效率提升。同时，产量的提升有助于降低单位原油炼化产量的折旧和其他固定费用，从而显著降低单位成本。此外，全面质量管理的实施需要全员参与和强烈的质量意识，从生产源头抓起，确保整个生产过程的成本控制和质量提升。为了增强员工的向心力，N石化公司应积极发扬优秀的石油文化，激发员工的归属感和创造力，共同为企业的持续发展贡献力量。

5.1.3 积极推行 ERP 管理模式

通过价值链分析，我们发现N石化公司在成品油检测、运输及设计研发三个非增值作业环节存在优化空间。目前，成品油的检测和运输已实现半自动化，工作环节人员依靠信息系统记录和传递信息，以确保检测的合规性和运输装罐的精确性。然而，研发设计环节的项目与企业内部财务数据紧密相关，这突显了信息管理的重要性。因此，需要N石化公司着力推进ERP（企业资源规划）系统的实施，从整体上(包括未上市企业)提高中国石油在国内、国际上的竞争力。其次通过 ERP 管理可以整合分散在炼油企业内部的所有资源(如资源优化、资产质量、人力资源，管理方法、工艺创新等),降低管理成本，形成合力，真正做到眼睛向内，不断超越管理极限。

5.2 N石化公司战略成本管理的保障措施

5.2.1 塑造战略成本管理文化

低成本并非简单地削减开支，而是要通过精细化管理、优化投资与成本结构、剔除无效支出等手段，确保每一分投入都能产生最大的经济效益。为实现这一目标，单靠财务部门、审计部门及管理者积极实行战略成本管理是无法直接实现的，需要公司上下员工形成合力。因此，N石化公司应提倡绩效、名誉等与战略目标挂钩的战略成本管理文化，任何为公司在生产、运营等各个方面，无论是发现检修的新方法、提前发现安全隐患还是及时为公司在恶劣天气下保证生产，都应该提出相应的绩效奖励以及在本单位积极宣传，让各级员工都认识到战略成本管理的重要性，且也愿意用心为公司付出，依靠自身工作经验结合学习能力创造新“点

子”会直接帮助公司提高生产运营效率，激发员工的创新潜能与向心力，这也是所有企业实行战略成本管理所应具备的先决条件。

5.2.2完善信息披露与监管机制

为保障战略成本管理模式的积极改进，N石化公司应积极战略成本管理信息披露方面的行为。同时，建立一套系统完备的准则及配套制度，这套制度应清晰、统一地规定石化企业在进行战略成本管理信息披露时所必须遵循的核心要点、操作流程、展现形式，以及相关的会计处理方法。同时，还应专门设立与成本管理密切相关的会计科目，并针对石化企业战略成本管理的确认、计量和披露等关键环节，制定相应的具体会计制度。同时，公司还应发布详尽的操作指南，着重强调部门间沟通与交流的重要性，并通过设置合理的绩效考核机制，有效激发员工的积极性和参与度。在N石化公司内部，完善监管制度也同样重要。应充分发挥内部审计部门的监督职能，构建健全的内部审计机构，以加大对石化企业日常内部审计与监督的实施力度。这将有助于为监管石化企业战略成本管理信息的质量提供坚实保障。此外，为提升社会公众对N石化公司的可持续发展信息和环境保护信息的了解和认识，应采用多样化的宣传方式，如借助电视、广播、公益广告、访谈等渠道进行广泛传播和普及。通过激发社会公众的关注度和需求，可以进一步推动石化企业采用更为合理、科学的标准来收集和披露成本管理信息，从而实现信息的透明化、规范化和易理解性。

6 研究结论

本文运用SWOT分析工具，为N石化公司精准地揭示了其市场定位。公司不仅应作为中石油内部价值链的重要环节，更应抓住生产环保、安全化工产品的宝贵机遇，以差异性战略为核心，提升自身在竞争中的独特优势。

采用价值系数法，精准识别出生产加工、采购管理以及人力资源管理三个效率较低的环节。为了优化这些环节，N石化公司必须加强对成本管理战略环境的认识，深入分析非财务成本动因。同时，通过构建战略成本管理文化、设立明确的战略成本目标责任管控机制，以及完善生产和采购等环节的信息披露与监管机制，公司可以激发员工参与成本管理的热情，将原本低效的作业转化为增值活动。

参考文献

- [1]Economics.2007,(5):43~46.Management Accounting[J].1998.
- [2]Freedman, Mike. Strategic cost management[J]. Strategic Change.2010,(5):261~265.
- [3]Jack Shank,Vijay Gavin Darian.Strategic cost management and the value chain[J].Handbooks Of Cost Management,1993:71-84.
- [4]Jack Shank. Strategic cost management and the value chain[M]. New York:the Free Press,1993:71~84.
- [5]Jack Shank. Strategic cost management: tailoring controls to strategies [J]. Journal of Cost Management.1992,(7):93~96.
- [6]John K.Shank,V. Gov indarajan. Strategic Cost Management:The New Tool for competitive advantage[M]. New York:Free Press,1993:147~169.
- [7]Kenneth Simmons.Strategic Management Accounting[J].Management Accounting,1981
- [8]Michael Gill. Effective Long term Cost Reduction:A Strategic Perspective[J]. Journal of Cost Management.2005,(33):83~86.
- [9]Peter Hines, Value stream management[J]. International Journal of Logistics
- [10]Robert.Kaplan,David P.Norton.The Balance scorecard: Translating strategy into Action.Harvard Business School Press[J].2010,(13):103-107.
- [11]Porter M.E. Competitive Strategy[M]. New York:the Free Press,1980:45~48.
- [12]Rajasekhar,Upadhyaya N. Low-cost Supply Chain Management and Value Chain
- [13]Robin Cooper.Design Of Cost Management System[J]. New Jersey:Pearson Education.1998,(5):47~49.
- [14]Simmons. Strategic Management Accounting,Management Accounting[J].1998,(4):26~29.
- [15]Tony Grundy. Strategic Financial Management[M]. London:Prentice Hall,1998:54~57.
- [16]陈朝晖. 兰州石化战略成本管理研究[D].西安理工大学,2009.

- [17]陈海艺,马靖春.价值链成本管理方法在房地产企业的应用[J].建筑经济,2022,43(06):77-82.DOI:10.14181/j.cnki.1002-851x.202206077.
- [18]陈轲.关于战略成本管理内涵的理论分析[J].四川会计,2002,(03):20-23.
- [19]戴立新,刘颖.作业成本价值系数法在企业作业链分析中的应用[J].财会月刊,2007,(23):28-29.DOI:10.19641/j.cnki.42-1290/f.2007.23.012.
- [20]单红燕.战略导向视角下公立医院成本管理体系路径研究[J].中国医院,2022,26(05):20-22.DOI:10.19660/j.issn.1671-0592.2022.5.06.
- [21]傅代国,田小刚.基于价值星系的战略成本管理研究——一个企业间的战略视角[J].中国工业经济,2008,(10):119-128.DOI:10.19581/j.cnki.ciejournal.2008.10.012.
- [22]高建立,刘浩,李苗苗.基于价值链的企业成本控制浅探[J].财会通讯(综合版),2007,(05):28-29.
- [23]何绍恩.油气田企业油藏经营价值链分析及模型构建[J].北京交通大学学报(社会科学版),2011,10(01):63-68.DOI:10.16797/j.cnki.11-5224/c.2011.01.011.
- [24]何瑛.战略成本管理研究综述[J].北京工商大学学报(社会科学版),2004,(01):37-40.DOI:10.16299/j.1009-6116.2004.01.009.
- [25]焦跃华,袁天荣.论战略成本管理的基本思想与方法[J].会计研究,2001,(02):40-43.
- [26]李海舰,孙凤娥.战略成本管理的思想突破与实践特征——基于比较分析的视角[J].中国工业经济,2013,(02):91-103.DOI:10.19581/j.cnki.ciejournal.2013.02.008.
- [27]李仲,任丽梅,邹晓琴等.中国油气企业天然气战略成本管理创新[J].天然气工业,2018,38(05):140-147.
- [28]论战略成本管理产生的社会经济背景和现实意义[J].四川会计,1999,(05):3-5+7+6.
- [29]孟小欣.桑克模式在公司战略成本管理中的应用——以青岛啤酒股份有限公司为例[J].财会通讯,2019,(05):109-112.DOI:10.16144/j.cnki.issn1002-8072.2019.05.025.
- [30]潘飞,赵艺博.平台经济生态成本研究——基于海尔的理论创新与实践[J].会计

- 之友,2022,(24):156-161.
- [31]蒲炳男.基于价值链的家电制造企业战略成本管理体系研究[D].山东工商学院,2019.
- [32]冉秋红.战略成本管理的思想与方法[J].经济管理,2001,(02):34-38.DOI:10.19616/j.cnki.bmj.2001.02.005.
- [33]沈辉.炼油企业加工成本控制的难点[J].中国石化,2002,(08):12-14.
- [34]石浩.桑克模式下的集团公司战略成本管理研究[J].会计之友,2021,(13):49-55.
- [35]谭勇,毛成杰.浅析战略成本管理的主要方法[J].财会月刊,2000,(08):45.DOI:10.19641/j.cnki.42-1290/f.2000.08.028.
- [36]王耕,王志庆,成进等.战略成本管理在国有制造业企业中应用的探索——兼论作业成本法[J].会计研究,2000,(09):49-53.
- [37]王满,王越.价值链战略成本管理[J].财务与会计,2015,(07):16-18.
- [38]王兴,李平凡.试论战略成本管理的基本框架[J].财经科学,1998,(S1):117-122.
- [39]王学军.论战略成本管理[J].财会通讯,1992,(09):3-5.DOI:10.16144/j.cnki.issn1002-8072.1992.09.002.
- [40]吴润霞.浅析控制炼油加工成本的主要难点[J].知识经济,2012,(09):128-129.D
OI:10.15880/j.cnki.zsjj.2012.09.005.
- [41]夏宽云.战略成本管理及其模式与方法[J].外国经济与管理,2000,(02):43-48.D
OI:10.16538/j.cnki.fem.2000.02.009.
- [42]夏宽云.战略成本管理——取得竞争优势的新工具[J].财会通讯,1998,(04):6-8.
DOI:10.16144/j.cnki.issn1002-8072.1998.04.002.
- [43]熊瑛.基于桑克模式的战略成本管理分析——以昆明佳晓股份为例[J].会计之
友,2019,(15):17-22.
- [44]许馨月,刘启亮.数字化转型背景下战略成本管理研究[J].财会通讯,2023,(14):1
29-134.DOI:10.16144/j.cnki.issn1002-8072.2023.14.022.
- [45]杨雪梅,唐艺.战略成本动因分析在战略成本管理中的应用[J].财会月刊,2003,
(08):19-20.DOI:10.19641/j.cnki.42-1290/f.2003.08.013.
- [46]战略成本管理基本框架[J].四川会计,1999,(06):3-7.
- [47]张继德,赵亚楠.企业战略成本管理在我国应用的现状、问题和对策[J].会计之

友,2014,(26):122-125.

[48]赵团结.加强成本管控促进企业降本增效——读《管理会计公告：战略成本管理》的启发[J].财务与会计,2022,(08):87-88.

[49]王竞达,于增彪,瞿卫菁.成本管理系统解析:实务发展、制度变迁和学术研究[J].南开管理评论,2007,(02):90-99.

[50][2]杜勇,郑弘恂,杜军.成本管理理论的发展与研究趋势[J].武汉科技大学学报(社会科学版),2003,(03):28-32.

致谢

距2019年大学毕业时隔5年，我的研究生生涯也即将落幕。此时，暮然提笔致谢不禁感叹时光荏苒，岁月如梭。碎念至此，感激遂生：一谢双亲后方各方面鼎力支持让我没有后顾之忧，二谢马老师孜孜不倦的教导与贴心关注，让我心志、办事更加成熟，三谢路上各位朋友的关怀与同行，带来了动力与目标，四谢女友的扶持与交心，前行时反馈纠正，为我带来温暖和活力，五谢自己，感谢你没有彻底放弃我，你还是可以的。