

分类号 F23/1120  
UDC 0006105

密级 公开  
编号 10741



硕士学位论文  
(专业学位)

论文题目 供给侧改革背景下潞安环能  
战略成本管理研究

研究生姓名: 肖瑶

指导教师姓名、职称: 郭恒泰 教授

学科、专业名称: 会计硕士

研究方向: 成本与管理会计

提交日期: 2024年6月2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： 肖瑶 签字日期： 2024.6.1

导师签名： 邵峰 签字日期： 2024.6.1

导师(校外)签名： 李雪峰 签字日期： 2024.6.1

## 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： 肖瑶 签字日期： 2024.6.1

导师签名： 邵峰 签字日期： 2024.6.1

导师(校外)签名： 李雪峰 签字日期： 2024.6.1

**Study on Strategic Cost Management under  
the Background of Supply Side Reform of  
Lu'an EED.**

**Candidate : XIAO YAO**

**Supervisor: GUO HENG TAI**

## 摘要

战略成本管理是在传统成本管理的基础上融入战略思想，它从战略角度出发，注重企业的长期发展需求，提升企业经济管理活动的统筹性及前瞻性。近年来，我国煤炭行业面临着产能无序扩张、成本过高等问题，制约了煤炭企业的长期健康发展，为此国家提出供给侧改革作为解决方案。中央在“十三五”时期明确了以供给侧改革为主线，并在“十四五”期间继续深化推进，供给侧改革已成为促进煤炭行业经济发展的重要引擎。在这样的背景下，战略成本管理对煤炭企业而言尤为重要，通过实施战略成本管理，企业可以更加精准地控制成本，提高资源利用效率，优化产业结构，从而实现可持续发展。

潞安环能作为大型煤炭企业，积极响应供给侧改革，实施战略成本管理，以提升企业的核心竞争力。本文在大量阅读相关文献的基础上，以潞安环能为研究对象，结合供给侧改革，基于桑克模式从战略定位、成本动因和价值链三个维度分析其战略成本管理。并根据潞安环能的战略成本动因构建效果评价体系，运用层次分析法和模糊综合评价法，评价其战略成本管理的实施效果。通过分析和评价指出潞安环能战略成本管理存在的问题并提出相应的优化建议。

研究发现潞安环能战略成本管理存在缺乏成本预警系统、忽略战略成本动因、价值链衔接不够紧密等问题，并针对问题提出建立成本预警系统、全面洞悉战略成本动因、引进先进信息化平台等建议。以期帮助潞安环能改进其战略成本管理，实现成本优化和价值提升，为我国煤炭企业在成本管理方面提供参考。

**关键词：**供给侧改革 战略成本管理 模糊综合评价 潞安环能

## Abstract

Strategic cost management is the integration of strategic thinking on the basis of traditional cost management models. It starting from a strategic perspective, focuses on the long-term development needs of enterprises, and enhancing the overall planning and foresight of enterprise economic management activities. In recent years, China's coal industry has faced problems of disorderly expansion of production capacity and high costs, which have constrained the long-term healthy development of coal enterprises. Therefore, the country has proposed supply side reform as a solution. During the 13th Five Year Plan period, the central government clearly defined supply side reform as the main line, and continued to deepen and promote it during the 14th Five Year Plan period. Supply side reform has become an important engine for promoting the economic development of the coal industry. In this context, strategic cost management is particularly important for coal enterprises. By implementing strategic cost management, enterprises can more accurately control costs, improve resource utilization efficiency, optimize industrial structure, and achieve sustainable development.

As a large coal enterprise, Lu'an EED actively responds to supply side reforms, implements strategic cost management, and enhances the core competitiveness of the enterprise. Based on extensive reading of relevant literature, this article takes Lu'an EED as the research object,

combined with supply side reform, and analyzes its strategic cost management from three dimensions: strategic positioning, cost drivers, and value chain based on the Sanke model. And based on the strategic cost drivers of Lu'an EED, a effectiveness evaluation system is constructed, and the Analytic Hierarchy Process and Fuzzy Comprehensive Evaluation Method are used to evaluate the implementation effect of its strategic cost management. By analyzing and evaluating, it is pointed out that there are problems in the strategic cost management of Lu'an EED, and corresponding optimization suggestions are proposed.

Research has found that there are problems in the strategic cost management of Lu'an EED, such as the lack of a cost warning system, neglect of strategic cost drivers, and insufficient connection of the value chain. In response to these problems, suggestions have been proposed to establish a cost warning system, comprehensively understand strategic cost drivers, and introduce advanced information platforms. In order to help Lu'an EED improve its strategic cost management, achieve cost optimization and value enhancement, and provide reference for Chinese coal enterprises in cost management.

**Keywords:** Supply-side reform; Strategic cost management; Fuzzy comprehensive evaluation; Lu'an EED;

# 目 录

<b>1 绪 论</b> .....	<b>1</b>
1.1 研究背景及研究意义 .....	1
1.1.1 研究背景 .....	1
1.1.2 研究意义 .....	2
1.2 文献综述 .....	3
1.2.1 战略成本管理相关研究 .....	3
1.2.2 供给侧改革相关研究 .....	6
1.2.3 供给侧改革与战略成本管理相关研究 .....	7
1.2.4 文献述评 .....	8
1.3 研究内容及研究方法 .....	9
1.3.1 研究内容 .....	9
1.3.2 研究方法 .....	12
<b>2 相关概念及理论基础</b> .....	<b>13</b>
2.1 相关概念 .....	13
2.1.1 供给侧改革 .....	13
2.1.2 成本管理 .....	13
2.1.3 战略成本管理 .....	14
2.2 理论基础 .....	14
2.2.1 有效供给理论 .....	14
2.2.2 有效需求理论 .....	15
2.2.3 战略成本管理理论 .....	15
2.2.4 价值链理论 .....	16
<b>3 案例介绍</b> .....	<b>17</b>
3.1 煤炭行业发展现状 .....	17
3.2 潞安环能简介 .....	17
3.3 潞安环能成本管理现状 .....	18
3.3.1 潞安环能战略成本管理方法 .....	18
3.3.2 潞安环能成本结构 .....	19

3.3.3 供给侧改革对潞安环能成本管理的影响 .....	22
<b>4 供给侧改革背景下潞安环能战略成本管理分析 .....</b>	<b>23</b>
4.1 潞安环能战略定位分析 .....	23
4.1.1 SWOT 分析 .....	23
4.1.2 潞安环能总体战略定位 .....	25
4.2 潞安环能成本动因分析 .....	25
4.2.1 结构性成本动因分析 .....	26
4.2.2 执行性成本动因分析 .....	28
4.3 潞安环能价值链分析 .....	29
4.3.1 内部价值链分析 .....	30
4.3.2 外部价值链分析 .....	32
<b>5 潞安环能战略成本管理效果评价 .....</b>	<b>34</b>
5.1 潞安环能战略成本管理效果评价指标 .....	34
5.2 基于层次分析法的潞安环能战略成本管理效果评价指标权重确定 .....	34
5.2.1 建立层次结构 .....	34
5.2.2 构建判断矩阵 .....	35
5.2.3 确定指标权重 .....	36
5.3 基于模糊综合评价法计算潞安环能战略成本管理效果评价得分 .....	40
5.3.1 建立综合评价的评价集 .....	40
5.3.2 建立模糊评价矩阵 .....	40
5.3.3 计算综合评价得分 .....	42
5.4 潞安环能战略成本管理评价结果 .....	42
<b>6 潞安环能战略成本管理存在的问题及优化建议 .....</b>	<b>43</b>
6.1 潞安环能战略成本管理存在的问题 .....	43
6.1.1 缺乏成本预警系统, 战略选择灵敏度弱 .....	43
6.1.2 忽略战略成本动因, 隐性成本难控制 .....	44
6.1.3 价值链衔接不够紧密, 信息流通不畅 .....	44
6.2 潞安环能战略成本管理的优化建议 .....	45
6.2.1 建立成本预警系统, 动态调整战略定位 .....	45



6.2.2 全面洞悉成本动因，改进成本控制方法 .....	45
6.2.3 引进先进信息化平台，提高价值链整合程度 .....	46
<b>7 结论与展望 .....</b>	<b>47</b>
7.1 结论 .....	47
7.2 展望 .....	48
<b>参考文献 .....</b>	<b>49</b>
<b>后 记 .....</b>	<b>53</b>

# 1 绪 论

## 1.1 研究背景及研究意义

### 1.1.1 研究背景

2015年11月10日，在中央财经领导小组第十一次会议上，习近平总书记首次提出“供给侧改革”这一概念，并在会议中明确指出要加强供给侧改革，提高国内供给体系的质量与效率，加强可持续发展的动能，推动全社会生产力水平的全面提高。这次会议把“降成本”作为供给侧改革上的重点内容。党的二十大报告指出“要坚持以推动高质量发展为主题，将实施扩大内需战略与深化供给侧改革相结合”，为未来五年甚至更长时间做好经济工作奠定基础。要想保持长期的稳定性，就不能过度依赖短期刺激政策，要在中长期保持供给侧改革及高质量发展，要让长期的经济增长动能以内部供应和需求基本平衡为基础，贯彻落实扩大内需战略，并与供给侧改革有机地结合起来，逐步形成以需求拉动供给，供给创造需求的高水平动态平衡。“十三五”规划提出了以“供给侧改革”为主线的发展战略，但五年内并未实现，当前在“十四五”规划中仍进行深入推进。随着供给侧改革的推行，加之进口煤炭的不断增长，我国煤炭行业面临着更加严峻的经济形势，这就要求煤炭企业加强成本管理。在供给侧改革的背景下，如何以崭新的管理角度，结合新的管理思想，运用先进的成本管理方法，对企业进行成本控制，是煤炭企业目前非常重要的一项工作。

从2012年起，我国煤炭行业的发展开始进入艰难阶段。如今国家对环境保护的要求越来越高，新能源行业的发展也在逐步取代传统能源，给煤炭行业带来了越来越大的压力。在煤炭企业的经营过程中，存在着许多亟待解决的问题，如：煤炭生产成本低，内部交易成本高，这些问题使煤炭行业的竞争更加激烈，对其自身的生存提出了挑战。在国家“供给侧改革”的背景下，“降成本”问题已经被各级政府及企业所重视。

煤炭企业要想在这个行业中获得长久的竞争优势，就必须强化企业管理，强化成本控制。实施成本管理，是有效降低成本、提高企业竞争优势的重要途径之

一。但是，传统的成本管理仅仅是对局部成本的降低，而忽略了整个环节之间的相互作用。一味地追求低成本，不能高效的向管理人员进行有效决策提供合理信息，那么就会使公司不能很好的适应外部环境。所以，企业应该从战略高度来思考，怎样才能更好地进行成本管理。

潞安环能作为我国煤化工领域的喷吹煤细分市场的领先者，于 2010 年成为全国煤化工系统唯一的国家高科技企业，并于 2023 年 1 月再次通过山西省科技管理部门的“高新技术企业”认证。该公司是少数在 2015 年整个行业都出现亏损的情况下，归属于母公司净利润为正的公司。供给侧改革后，煤炭市场供需结构发生了变化，煤炭价格在较高水平上的盘整，使得煤炭行业的生产成本也大幅上升。潞安环能的成本费用率虽自推行供给侧改革以来有所下降，但仍然过高。在现代市场经济的背景下，煤炭企业正面对着发展转型的机会与挑战，要想突破发展的困局，实现高质量发展，需要根据自身情况结合战略目标进行成本管理，让煤炭企业走向一条科学的、具有战略意义的经营发展道路。本文旨在以潞安环能为例，基于供给侧改革的背景，深入剖析潞安环能的战略成本管理，同时，根据所遇到的问题，给出一些有针对性的改进意见，希望能为同行们在激烈的外部市场竞争中，利用成本优势提升自己的竞争能力，为企业实现可持续发展提供参考。

### 1.1.2 研究意义

作为国家能源行业中的中流砥柱，煤炭行业的发展前景受到广泛的关注。煤炭企业对资源的依赖程度很高，要实现高产，就需要对其进行深度开发，这就需要对技术、安全等方面的投入，对煤炭企业造成更大的成本压力，造成企业的收益降低，很难在产业中立足。随着我国能源供给侧改革的深入，以及企业核心技术的不断提升，我国煤炭行业的市场环境得到了改善，但同时也带来了严重的市场竞争问题。面对日益激烈的市场竞争，煤炭企业只有通过对其进行有效的成本管理，才能在市场上占有优势，实现长远、稳定的发展。传统成本管理面对各种竞争危机，已无法适应企业的发展需要，如果想合理的利用信息，并通过对信息的分析来提高公司的经营策略，降低公司的成本，就必须进行战略成本分析。但是，战略成本管理是多种多样的，它并不是只有一种固定的模式，也并非所有企

业都可以使用一种固定的战略成本管理模式,它需要根据公司所在的行业和公司的基本情况,来进行相应的调整,并制定出相应的解决方案。对煤炭企业进行战略成本管理的应用,是提升其核心竞争力的关键。

我国学者很少将成本管理与供给侧改革背景相结合进行研究。本文将供给侧改革相关政策和战略成本管理思想有机地结合起来,对潞安环能在供给侧改革过程中的成本管理问题进行细致地剖析,找出一条切实可行的、适用于企业发展的路径,对潞安环能在供给侧改革背景下战略成本管理存在的问题提出相应的优化建议,实现对成本的有效控制,提高企业的效率和竞争力。在供给侧改革的背景下,如何科学有效地实施战略成本管理,具有重要的研究意义。

## 1.2 文献综述

### 1.2.1 战略成本管理相关研究

#### (1) 战略成本管理内涵研究

战略成本管理,这一概念是由 Kenneth Simmonds (1981) 在《战略管理会计》一文中最早提出的,但它只对战略成本进行了基本的理论研究,“战略”一开始只是被视作企业广义上的目标,随后才逐渐被认为是一种与竞争对手进行竞争的手段。Michael Porter (1985) 在《竞争战略》中正式提出,企业可以有效地运用价值链信息,精确地分析这家公司的成本与利润的来源,以及如何整合、收集自身及竞争者的信息,进而有效地运用战略,在市场上取得有利的地位。Shank (1993) 基于波特教授的成本战略理论撰写了《战略成本管理》,阐述了在战略管理的各个环节中,成本信息的重要性和必要性,主要分为四个层面:战略表达、战略交流、战略实施、战略控制。并指出战略成本管理就是在战略管理的各个阶段、各个环节中,有效地运用成本信息。Shannon W.Anderson (2006) 提出了战略成本管理体系应该由战略管理、战略成本管理和战略绩效评估三个方面组成。

在借鉴国外学者的研究基础上,我国也逐渐摸索出一套适合中国国情的战略成本管理体系。王学军(1992)提出战略成本管理包括成本控制、成本降低及成本避免和成本转移,在国内首次引入战略成本管理的理论框架,逐渐成为学术界

关注热点。西南财大会计研究所（1999）对战略成本管理进行了早期研究，阐述企业内部到外部的价值链构成，提出要将成本分析作为基本单位，结合战略定位进行价值链分析。夏宽云（2000）在其研究中深入探讨了战略成本管理的相关理论与模型，结合实证研究对桑克模式的有效性进行了验证，为应用桑克模式提供有力支持。焦跃华，袁天荣（2001）认为，战略成本管理应遵循配合企业战略、树立主公成本意识、成本源流管理和融合成本管理方法四大基本原则。

### （2）战略成本管理模式研究

桑克模式是 Shank 和 Govindarajan（1992）提出的，它从战略定位、成本动因和价值链三方面，战略性透析企业成本，从而使企业能够针对自己的实际状况，制定相应的成本管理计划。

克兰菲尔德模式由知名学者 Tony Grundy（1995）提出，该模式不仅将战略成本管理视作是一种有效的分析工具，更强调了其在提升企业竞争力、解决问题和制定战略方面的重要性。

罗宾·库珀模式，由知名管理学者 Robin Gooperand 于 1998 年提出，主张将作业成本法应用到战略成本管理的各个环节，将成本管理从传统的以产品为中心转变为以作业为中心，从而更全面地掌握和控制企业的成本。

### （3）战略成本管理应用研究

国内学者研究了制造业、房地产、大型医院等行业战略成本管理的应用，为不同行业的实践运用提供参考。张继德和赵亚楠（2014）指出，战略成本管理从企业全局出发，比传统成本管理更具优势，有助于企业更好的应对市场变化，提升竞争力。基于此，结合实际工作经验，分析我国的企业在实行战略成本管理中存在的问题，并对其共性问题提出了相应的对策建议。许坦（2021）等，从战略目标、环境分析、成本预算、成本决策和成本考核等角度出发，为医院构建了一套战略成本管理体系。任蓓蓓和李元栋（2021）从价值链的角度，以高校团队建设为切入点，系统研究高校团队的战略成本动因，分析其成本核算并提出相关的管控措施。在餐饮业中，战略成本管理也发挥了作用。何瑛（2022）等学者，从价值链角度深入分析了海底捞的成本管理，发现战略成本管理实现了对原材料的采购、加工、配送等增值环节的优化，有效降低了海底捞的成本。

一些学者把煤炭企业的成本管理和战略管理有机结合，为构建煤炭企业的战

略成本管理体系做出贡献。其中,李鹏翔(2005)认为,在当前的内外部环境下,煤炭企业处于不利地位,但在外部环境下,机遇多于威胁,因而可采用劣势-机会成本战略组合。该成本战略组合的要义在于运用外部机遇,以弥补自身的劣势,从而改变自身的劣势,取得优势。李俊(2008)提出,煤炭企业在实施战略成本管理时,应从煤炭行业的可持续发展角度出发,综合考量煤炭的成本,并且认为煤炭的战略成本管理实际上是寻找成本优势、进而将成本优势转化为企业竞争优势、最后形成企业核心竞争力的一种有效的手段。李生(2013)认为,战略成本管理作为现代成本管理的一个新领域,它可以让公司在竞争中真切地认识自己,从而更好地制定公司的竞争战略,是公司生存和发展的必然要求,在煤炭企业的成本管理中发挥着巨大作用。解娇娜(2013)指出,当煤炭企业面临着一个难以预测、动态变化的复杂环境时,需要对其所处的竞争环境进行有效的调研和分析,从而找到突破的方法,并实施新的管理模式,从而促进煤炭企业的长期生存与发展,这就需要强化企业的战略成本管理。

#### (4) 战略成本管理效果评价研究

焦跃华,袁天荣(2001)指出,战略成本管理核心内容之一就是建立成本管理的效果评价体系。企业要想突出企业的成本竞争优势,就需要采用各种方法、手段,强化各种战略的整合与衔接,以明确的战略目标为导向,推动企业的成本管理。张士强等(2005)构建了一套能够反映影响战略成本管理效果的主要因素,以及反映企业当前战略成本管理状况的动态综合评价方法,从而为进一步强化战略成本管理提供可供参考的决策方法。王丹(2008)阐述了企业的战略成本管理概念,并对其效果评价要点、方法、特点等作了详细的说明,并明确了实施的程序、要求及标准。同时,借鉴国内外学者的研究成果,对企业战略成本管理的评价指标体系进行了补充与改进,并增加了评估主体与客体的划分。王韬等(2010)构建了一种基于结构方程的高阶因素分析模型,对公司的战略绩效进行了评价,并利用平衡计分卡构建了一套用于衡量公司战略绩效的指标体系,从而有效地避免了由于人为评分而带来的主观错误。武艳(2011)通过对企业战略成本管理效果评价的基本内涵、基本原理和流程的分析,结合经济增加值与平衡计分卡的理念,构建了基于EVA与BSC的企业效果评价指标体系,并以煤炭企业为案例,开展实证研究。牛彦秀和潘月(2015)运用平衡计分卡、战略定位、价值链分析

等方法,对平安银行战略成本管理进行了实证分析,为平安银行构建战略成本管理绩效评估系统提供了思路。

## 1.2.2 供给侧改革相关研究

### (1) 供给侧改革内涵研究

里根总统在位时,推行了一系列以供给为中心的经济政策,这一举措对美国经济发展起到了促进作用(Roberts, 1988)。20世纪80年代,撒切尔夫人主张采取私有化、税收减免、放松管制激励竞争、削弱工会势力等一系列有关供给方面的措施,使得英国经济得以快速发展(戴险峰, 2012)。20年代中后期, Jude Wanniski 提出,通过税收减免和各种解除管制的措施,可以提高劳动者的热情,促进投资,提高商品供给,使商品价格下降, Jude Wanniski 把这个新的方法称为供给侧管理或改革(秦大磊, 2016)。

在我国,丁任重(2016)将劳动力、土地和资本视为供给侧改革的基本因素,这三个因素能否有效地发挥作用,是经济稳定、健康发展的重要保证。认为我国推行供给侧改革的主要原因是生产要素的不合理运用,提出目前我国要实现经济健康发展,应当把重点放在供给侧改革上。黄静秋,周银(2017)阐述了供给侧改革的基本内容与内涵,阐述了开展供给侧改革的实践意义,详细剖析了供给侧改革的迫切性。史敏(2019)认为,从供给端的角度出发,结合市场变化、产业趋势研究和消费升级,是国家推进供给侧改革的基本目的。

### (2) 供给侧改革路径研究

对于如何开展企业的供给侧改革,有关学者们通过大量的案例分析,归纳出了企业的供给侧改革路径。云小红等(2016)将供给侧改革这一战略与凯恩斯有效需求理论相结合,从国情、制度、人力和科技条件四个方面分析了我国煤炭行业在当期经济变革中面临的困境,并指出了以制度建设为主、加强政府扶持、注重人才和技术支撑等对策。白彦锋,郝晓婧(2016)借鉴国际油价波动的应对策略,基于供给侧改革的视角,提出从政府补贴、劣质煤的生产使用、企业兼并重组、亚洲市场拓展以及强制减产计划等五个角度,对煤炭市场进行调控。郑宇花,李百吉(2017)在对我国当前存在的产能过剩、生产效率低下、产业分布趋同性等问题进行深入剖析的基础上,阐述了我国煤炭行业实施供给侧改革的必要

性，并在此基础上提出了改革的具体路径，包括化解过剩产能、减少过剩供给、培育新兴产业、强化技术创新四个方面。崔刚，李雅楠（2018）认为，在供给侧改革的背景下，企业通过调整采购库存、精简人员、改善生产流程、改变融资模式和强化税务筹划等方式来达到降本增效的目的。何晓敏（2019）以供给侧的核心理念及核心要义、主次矛盾及基本要素为视角，提出了供给侧改革的实施路径，为当前受困于供给侧改革着力点的企业提供了重要的理论支撑。施蔚（2021）认为，在未来的发展中，知识产权将会成为促进我国经济发展的一个重要因素。并进行了知识产权对供给侧改革产生作用的理论分析，而后对其实现途径进行了系统的论述。丁志国等（2022）利用 TVP-VAR 模型，对我国供给侧改革带来的经济效应，尤其是对产业优化和产品结构调整的影响进行了实证研究。研究发现，供给侧改革对产业优化和产品结构调整具有积极的作用。

### 1.2.3 供给侧改革与战略成本管理相关研究

#### （1）基于供给侧改革的战略成本管理内容研究

史大亮（2016）提出，随着我国供给侧改革的深入，建设单位要把成本管理提高到战略水平，以达到有效的成本控制，提高对社会的有效供应，才能把危机转化为机遇，从而实现可持续发展。石雯静（2017）基于供给侧改革，从去库存角度出发，提出房地产企业需要根据自己的实际情况，对自己的成本进行准确的定位，才能构建出一种与自己相适应的战略成本管理体系。同时，也要注意产品的开发周期和全生命周期的成本管理，这样可以使公司更好地实现可持续发展。仪秀琴，姚强强（2018）认为，供给能否与利益相关者的需求相匹配，与成本管理实施效果密切相关。在外部环境的不确定性、企业的成本和利益诉求的基础上，有必要对战略成本管理实施过程中的考核问题进行研究，并以平衡计分卡的理论和应用为基础，通过对企业战略维度成本控制效果的关键性因素的分析，来选择成本运营绩效考核指标，从而在企业的实际需要与战略成本效果评价系统的供给上达到一个平衡点。杨景海（2019）从供给侧改革的背景出发，对供给侧改革下企业面临的问题进行了深度剖析，并从理论上探讨了其对企业降低成本的指导作用。在此基础上，为促进我国实体经济的高质量发展，对实体企业提出了降成本的相关建议。冯圆（2021）提出，成本管理中所包含的执行性成本动因管理是制



造企业转型升级的主导因素，而供给端改革则是需求侧管理得以完成的必要前提，而要达到减少交易费用、交易风险、营造一个好的制度环境，就必须要在供给侧起到积极的作用。侯鹏（2023）提出，在进行供给侧改革的过程中要做好调研和分析。首先，要从多个角度进行调研，对企业的成本管理现状进行深入的分析，并从企业自身的有利条件、不利因素以及外部环境等方面寻找适合企业管理的战略方针和可持续发展的途径。其次，要充分利用价值链、产业链工具，通过对企业战略目标的明确，在整个行业建立企业的竞争优势。

## （2）基于供给侧改革的战略成本管理应用研究

刘本建（2015）认为我国煤炭物流成本在未来相当长一段时间内将持续维持在较高水平。煤炭企业若要在激烈的市场竞争中保持竞争力，就必须对物流成本进行严格控制，利用“互联网+”，优化供应链管理、提高物流效率，从战略高度来控制在交易过程中产生的不必要的物流成本，从而提升自身的市场响应速度，更快更好的适应市场变化。刘虹（2016）进一步论述了实施战略管理的重要性，尤其是以标准为先导，推动煤炭行业技术创新与转型升级。指出淘汰过剩产能是降低煤炭行业整体成本的关键一环。并提出涉及到企业内部管理、外部合作以及政策环境等多个层面的对策建议。刘良军，周春（2016）指出，在供给侧改革进程中，改善税收政策和对策是不能忽视的。他们认为，税收政策的合理调整和有效运用对于企业战略成本的控制至关重要。只有当税收制度能够促进产业结构的优化升级，促进新动能的发展，才能确保供给侧改革在稳定而持续的轨道上稳步推进。他们呼吁政府和相关部门在制定政策和实施改革时，应充分考虑税收调节功能，为煤炭企业提供更为有利的经营环境，使之能够在追求经济效益的同时承担起社会责任，共同推动经济的可持续发展。

### 1.2.4 文献述评

综上所述，对于战略成本管理，学术界有桑克模式、克兰菲尔德模式和罗宾·库珀模式，其中桑克模式应用最广。我国学者认为煤炭行业在实施战略成本管理时，应从可持续发展角度出发，综合考量煤炭成本，寻找成本优势。针对战略成本管理效果评价，一些学者基于经济增加值与平衡计分卡构建了效果评价指标体系，另一些学者基于结构方程的高阶因素分析模型与平衡计分卡构建了效果

评价指标体系,开展实证研究。在供给侧改革方面,国外学者研究相对较少,我国学者结合煤炭行业迫切的改革环境,在对国内煤炭行业供给侧改革现状进行研究的基础上,确定了改进煤炭企业的供给结构,提高煤炭供给质量的改革目标,并提出了加强政府支持、注重培养相关人才等改革对策。通过对相关文献的梳理可以发现,我国不断引进国外先进的战略成本管理思想,我国学者基于国外学者的研究成果结合中国国情,对战略成本管理理论进行调整创新后应用于我国特定的企业,以应对市场环境的日益复杂及竞争环境的日益激烈。

然而,当前学者对我国煤炭企业的战略成本管理体系研究还不够完善,所涉及的研究主要停留在理论层面,缺乏深入实践和案例研究,尤其是在供给侧改革背景下,针对煤炭企业战略成本管理的案例研究更是有待扩充。另外,在对战略成本管理的效果评价方面,我国学者主要依赖于平衡计分卡来构建评价指标体系,虽然平衡计分卡是一种综合性的绩效评价工具,但不能充分展现战略成本管理的独特性。因此本文以供给侧改革为背景,选择具有代表性的煤炭企业潞安环能作为案例企业进行研究,并尝试基于战略成本动因来构建评价指标体系,对其实施过程中存在的问题进行分析并提出相应的建议,以期对现有研究做出拓展和补充,为煤炭企业应用战略成本管理提供新思路。

## 1.3 研究内容及研究方法

### 1.3.1 研究内容

本文以潞安环能为研究对象,以供给侧改革为背景,阐述当前的成本管理现状,对其战略成本管理进行深入剖析,指出其存在的问题,并提出对应优化建议。本文从以下几个部分来展开:

第一部分:绪论。首先阐述本文的研究背景并说明本文的案例研究所具有的价值与意义,其次对供给侧改革以及战略成本管理的国内外文献进行梳理与评述。最后提出本文研究的主要内容和研究方法;

第二部分:相关概念及理论基础。这部分首先介绍战略成本管理与供给侧的相关概念,其次是理论基础,包括有效供给理论、有效需求理论和战略成本管理理论。

第三部分：案例介绍。首先介绍案例公司所在行业发展现状及案例公司基本情况，其次对潞安环能的成本管理现状进行阐述。

第四部分：供给侧改革背景下潞安环能战略成本管理分析。本章将运用战略定位分析、成本动因分析和价值链分析三种分析工具，以供给侧改革为背景对潞安环能战略成本管理进行分析。

第五部分：潞安环能战略成本管理效果评价。本章将对潞安环能现行战略成本管理进行效果评价，首先，选取潞安环能战略成本管理的效果评价指标，其次，确定各效果评价指标的权重，然后计算评价得分，最后得出对潞安环能战略成本管理评价的结果。

第六部分：供给侧改革背景下潞安环能战略成本管理存在的问题及优化建议。指出在供给侧改革背景下，潞安环能实施战略成本管理的过程中存在的问题，并提出优化建议。

第七部分：结论与展望。通过前文分析，对全文进行总结，并对研究的局限性以及今后尚待进一步研究的方向进行分析。论文整体的框架如图 1.1 所示：

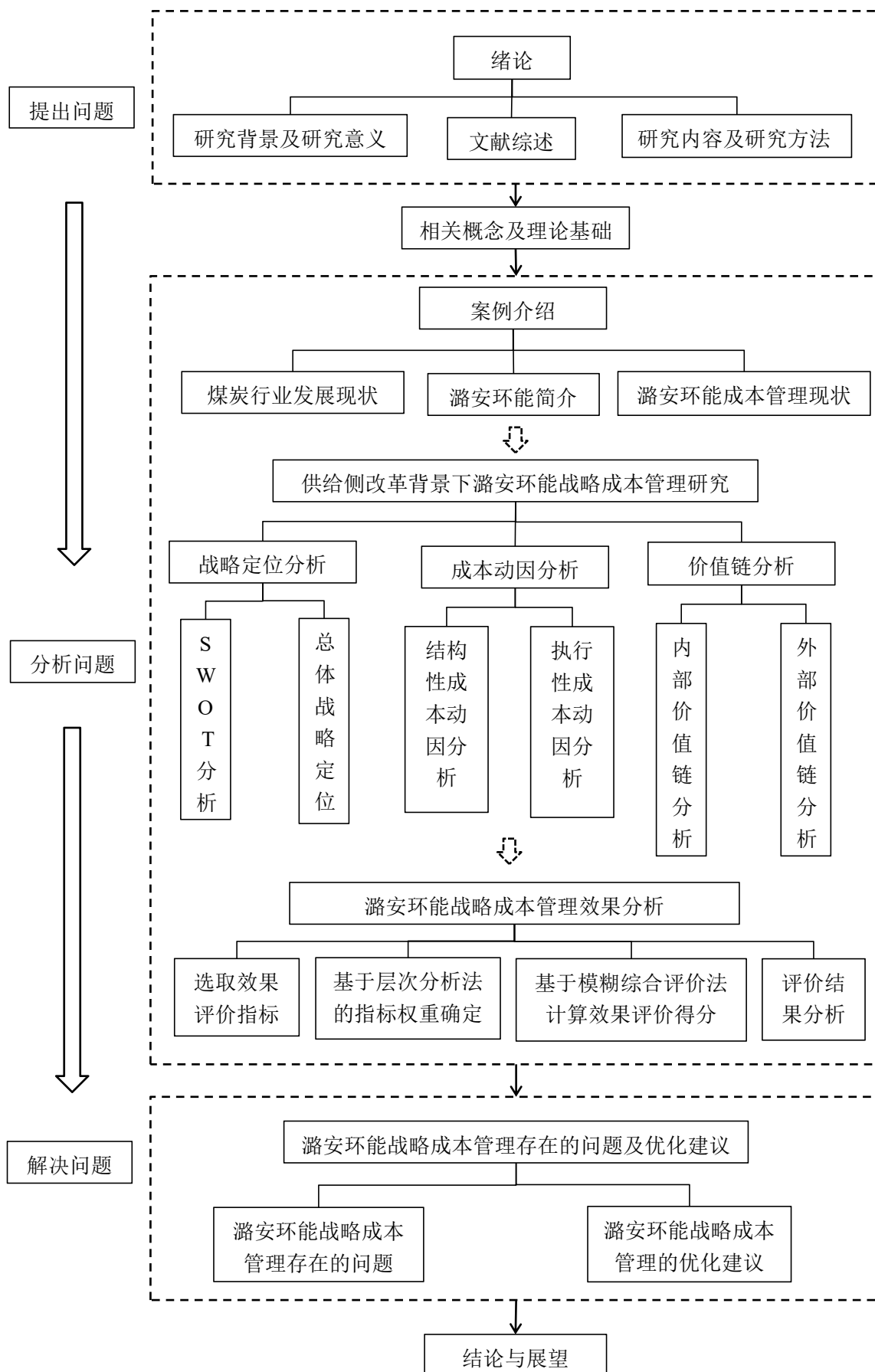


图1.1 文章框架

### 1.3.2 研究方法

本文主要运用了如下两种方法进行研究：

#### （1）文献研究法

本文对国内外与供给侧改革和战略成本管理有关的理论进行了梳理和总结，收集和阅读了大量关于供给侧改革、战略成本管理以及供给侧改革背景下战略成本管理的相关文献和煤炭行业研究报告，为本文的研究奠定坚实的理论基础。基于对现有理论和实践研究成果的总结，进一步提升本文的研究效率，为本文理论框架的搭建做准备。

#### （2）案例分析法

案例分析法和其他研究方法相比，具有更大的说服力，通过对案例企业的深入研究，具有较强的实践指导意义和借鉴价值。本文以我国煤炭企业潞安环能为主要研究对象，通过对潞安环能基于供给侧改革背景的战略成本管理进行具体分析，以潞安环能战略成本管理中存在的问题为研究导向，对其问题提出针对性的优化建议。同时，通过对潞安环能的战略成本管理研究，为我国煤炭企业的成本管理提供经验借鉴。

## 2 相关概念及理论基础

### 2.1 相关概念

#### 2.1.1 供给侧改革

供给侧改革是一种与需求侧改革相应的推动经济增长的方法，它是通过改革生产供给，调整产业结构，降低或淘汰落后产能，降低无效供给，增加新兴高技术产业，提高有效供应，达到供需均衡，这是目前我国经济发展状况下的一种必然选择。供给侧改革是通过改革的方式来推动结构调整，降低无效和低端的供给，增加有效和中端的供给，让供给结构能够适应不断变化的需求。提高全要素生产率，让供给系统能够更好地适应不断变化的需求结构。具体来说，主要包括：完善人口政策、土地制度、金融制度、创新驱动战略、简政放权、社会服务系统六大领域。习主席指出：“在适度扩大总需求的同时，着力加强供给侧改革，着力提高供给体系质量和效率”。二十大报告指出，要持续推进供给结构调整，要以提升供给体系的品质为主攻方向，提升我国经济的质量和竞争力。由此可见，在当前的经济形势下，供给侧的改革扮演着极其重要的角色。

#### 2.1.2 成本管理

成本管理是运用管理学中的各种方法、原理，对企业资源的利用与消耗进行测算，是一种对企业进行成本分析、成本核算、成本决策和成本控制的科学管理活动。成本管理是在特定的经济、社会环境中形成的，并且在一定程度上取决于社会生产力发展情况。其目的在于协助企业进行有效的控制和降低成本，进而提升企业的经济效益、提升市场竞争与抵御风险的能力。成本管理不仅仅是核算分析已发生的成本费用，还对将来的成本水平以及今后的发展趋势进行预测与决策。要使企业的成本目标得以达成，就必须对企业的生产经营活动进行全面、深入的研究。

### 2.1.3 战略成本管理

战略成本管理就是把成本管理与企业的战略思想有机地结合起来,公司必须站在战略高度,搜集利用公司内外部信息,通过战略分析工具及成本管理方法,为制定公司的战略策略提供有效的成本资料,从战略管理的视角,分析公司的成本行为和成本结构,从而实现对公司的战略决策和组织成本管理,获取公司的竞争优势,维持公司的战略地位。它打破了传统成本管理的内部控制,全面理解、控制及改进企业所有的成本行为与成本结构,以此来创建企业核心竞争力,提升企业的竞争优势。战略成本管理有两方面的内容:一是企业如何在不同的战略环境下进行成本管理,;二是企业在选择策略时,应充分考虑企业的成本信息。随着市场环境的变化和技术的进步,企业需要及时调整其成本管理策略和方法,以适应新的竞争态势和客户需求。这就要求企业在实施战略成本管理的过程中,不仅要关注内部资源的配置和利用,还要密切关注外部环境的变化和发展趋势。

## 2.2 理论基础

### 2.2.1 有效供给理论

有效供给理论是一种以有效供给为手段,而非简单地以财政和货币扩张为手段来刺激需求的观点。与凯因斯的需求管理相比,这是一种更加先进、更加重要、更加难以实现的方法。中国转变经济发展模式,体现了这一有效供给的理念。有效供给是指企业在需求量大于供给量时,根据市场需求按照一定的比例生产出与之相适应的产品,以减轻市场需求的压力。有效供应包括优质的产品 and 低廉的价格,也就是大家常说的“性价比”。如果一个经济体的有效供给能力很强,可以生产出很多高质量的商品,而且价格还很有竞争力,这样的经济体才会有很大的发展潜力和竞争力。将低端、低效和无效供给尽量减少,同时增加中高端、高效和有效的供给,以此达到对资源进行合理分配,提升资源要素的流通效率,进而达到供求双方的更高层次均衡。

## 2.2.2 有效需求理论

有效需求理论由英国经济学家 John Maynard Keynes 提出，认为经济活动的增长和繁荣取决于有效需求的水平，即消费者愿意且有能力的商品和服务总量，经济增长和繁荣不仅仅取决于生产能力的提升，还需要关注消费者的需求和信心。有效需求强调总需求与总供给的均衡，即有效供给实现时的需求和社会达到平衡状态时的需求。因此，要进一步深化供给侧改革，也要充分理解有效需求。尤其是对于煤炭行业来说，要想更好地进行成本控制，就需要对需求有一个全面的了解。对有效需求的准确理解有利于深化煤炭行业的供给侧改革，有助于成本削减措施的具体实施。要实现有效供给，就不能忽视有效需求。

## 2.2.3 战略成本管理理论

战略成本管理理论是当前成本管理理论趋于成熟的重要标志。传统的成本管理方法往往侧重于事中控制，即在生产或服务提供过程中对成本进行监控和调整。然而，随着市场环境的不断变化和竞争的加剧，这种事后诸葛式的成本管理方式已经无法满足企业的需求。企业需要一种更加前瞻性和系统性的成本管理方法，以便在事前就对成本进行合理规划和控制，战略成本管理理论正是在这样的背景下应运而生。

战略成本管理强调企业应根据自身的战略目标来制定成本控制方案，将成本管理与企业的整体战略紧密结合。这种新型的成本管理方式不仅关注事中控制，更重视事前规划和事后评估，从而形成了完整的成本管理体系。企业在实施战略成本管理的时候，需要深入分析自身的价值链，识别出成本驱动因素，并采取相应的措施进行管理和控制。战略成本管理不仅能够帮助企业更好地应对市场挑战和竞争压力，还能够提高企业的整体运营效率和盈利能力。因此，越来越多的企业开始重视并实践战略成本管理，将其作为提升核心竞争力的关键手段之一。在未来的发展中，战略成本管理理论将继续发挥其重要作用，引领企业走向更加成功和繁荣的未来。



## 2.2.4 价值链理论

20 世纪 80 年代，波特教授提出了以战略实施为基础的成本管理思想，首次提出了“价值链”这一概念，为企业进行成本分析奠定了基础。价值链是指构成企业为了创造有价值的产品或服务而从事的一系列价值活动形成的有机链条。价值活动包含两个方面，一是产品的制造、销售、运输及售后，二是财务、人事管理和技术开发等辅助活动，这些活动互相协作，共同支撑着主要活动，正是这种既有区别又有联系的生产经营活动，形成了一个动态的价值链。

在经济活动中，价值链各环节之间相互联系、相互影响。企业既要考虑与自己有关的价值活动，又要考虑自己的价值活动对其它外部对象的影响，即从行业的视角来进行价值链分析。企业应当通过分析价值链，准确地分析每个价值环节，正确审视自身的竞争优势，找到核心竞争力在市场中建立绝对的优势地位。

## 3 案例介绍

### 3.1 煤炭行业发展现状

能源供给的安全与稳定对国家经济可持续发展至关重要。我国能源资源的特点是多煤、少油、少气，煤炭在能源中占重要地位。改革开放以来，煤炭产业经历了体制改革、产业结构调整 and 绿色发展等阶段，引入企业自主决策和经营机制，在一定程度上推动了煤炭企业的发展。到了 1998 年原煤产量高达 12.5 亿吨，并逐渐呈现出稳定增长的态势。

进入 21 世纪后，经过十余年的发展，煤炭总产量实现了近 2 倍的增长。但是自 2013 年起，我国煤炭企业的发展进入了下滑时期，煤炭总产量连续三年下降，下降数量高达 4.65 亿吨，市场上对于煤炭的需求也不断减少。面对产能过剩、需求疲软等问题，我国煤炭企业积极响应供给侧改革的号召，推动产能调整和结构优化。2021 年，煤炭的生产结构持续进行优化升级，全国的煤矿总数已降到 4500 处以下，年生产能力高于 120 万吨的大型煤矿的产量约占 85%。2022 年，我国煤炭行业在增产方面取得了显著的成就。从规模上看，中小企业在原煤角度上增长速度更快，而大型企业在商品煤角度上的增长率更高，产量占总产量的 62%，煤炭开采产能利用率持平于 74.9%，增产主要通过扩大产能来实现。

在供给侧改革的持续推动下，煤炭产业的结构调整和转型升级取得明显成效，供需关系改善，市场价格基本稳定。煤炭行业要以供给侧改革为导向，加强技术创新和环保措施，提高产业质量和效益，以应对新的挑战和机遇。

### 3.2 潞安环能简介

2001 年，山西潞安环保能源开发股份有限公司（简称“潞安环能”），位于山西省长治市，上市于 2006 年（股票代码 601699），主营业务有原煤开采、煤炭洗选、煤焦冶炼等。2022 年，潞安环能原煤产量达 5690 万吨，营业收入 542.97 亿元，净利润 156.44 亿元，市值 600 亿。在贫煤、贫瘦煤高炉喷吹技术方面，拥有自主知识产权，是国家高新技术和世界一流专精特新示范企业。现有生产矿井 18 座，煤炭总储量为 23.31 亿吨，可采储量为 9.03 亿吨。其生产矿井的先

进产能所占比重已达到 98%，持续保持全国领先水平。

近年来潞安环能的营业收入和营业成本同步增长，但从该企业 2021 年和 2022 年财报数据发现，在营业收入和毛利率高速增长的同时，营业成本变化相对较小，出现这种情况一方面是受政策影响，国内煤炭需求量大幅增长，企业营业收入大幅度增长，另一方面与企业的成本管理联系紧密，营业收入增长率及毛利率均高于营业成本增长率，展现出较好的市场应变和成本控制能力。

潞安环能发展战略为建立“一核两翼四驱动”战略体系，积极推进供给侧改革，优化产业结构，发展新兴产业，打造现代卓越环保能源公司。随着环保政策的日益严格，潞安环能积极推进绿色发展，加大环保方面的投入力度，提升环保设备及设施的运行效率，减少环保费用。并推广清洁能源和循环经济，为可持续发展做出贡献。同时，继续加大市场拓展力度，提供优质的能源服务，以满足客户需求，提高市场占有率。

### 3.3 潞安环能成本管理现状

#### 3.3.1 潞安环能战略成本管理方法

当前，潞安环能采用的成本管理方法虽然注入了战略理念，但实施中更偏向于传统成本管理，对其生产经营进行全过程成本预算管理，把各个部门和班组作为独立的个体来核算他们的成本，再把各个独立核算个体之间的成本资料汇总给管理者，为管理者作出准确决策提供合理依据。潞安环能以成本预算与核算、成本分析与控制、成本考核与监督三个主要环节来进行战略成本管理：

##### （1）成本预算与核算

预算是对成本的事前管控，核算是对成本的精确掌控。当分期编制的年度预算和季度预算遭遇一些突发状况时，会导致原来的预算与实际情况相差较大。因此，潞安环能在分期预算编制上结合了滚动预算方法，能及时获取准确信息，为成本管控提供保障。潞安环能在对成本进行核算时，不仅将产品在生产过程中所发生的费用计入成本，还将对资源和环境的消耗也计入了成本。通过对资源成本和环境成本的核算，可以有效的避免企业侵占社会资源造成环境污染。

##### （2）成本分析与控制

潞安环能的成本控制措施实施力度不够,尽管有一些针对性的管理指标和限制制度,但因忽视各个部门之间相互配合的协同作用,导致具体规划和原有预算指标之间存在差异,限制了生产经营中进一步降低成本、节约资源的现实可能。另外,潞安环能生产系统复杂,固定费用相对过高,严重影响对生产成本的有效控制,且其只重视生产过程的成本节约,忽视对外部影响因素的控制,缺乏成本与技术的有效结合,对成本的控制成效不佳。

### (3) 成本考核与监督

潞安环能根据成本管控的工作内容设置了考核指标,明确指标权重,通过量化打分的方式,科学的评价企业的成本管理水平。尽管有合理的成本绩效考核制度,但范围不够,仅局限在每个矿区内,无法营造全员、全部门进行成本管控的良好环境。

## 3.3.2 潞安环能成本结构

煤炭企业成本费用的主要影响因素有资源环境、技术工艺、经营管理和政策法律等。其中,资源环境因素涉及煤炭资源、区位和环境条件;技术工艺因素涉及采煤、巷道掘进和矿井生产水平;经营管理因素涉及企业运营、成本控制和会计核算;政策法律因素涉及国家煤炭政策和生产资料价格变动。煤炭企业成本费用影响因素众多且关系复杂,因而本文根据潞安环能的生产经营流程,将其成本划分成前期准备、生产和运输成本,来反映潞安环能从煤矿的勘探、设计、建设,到煤炭开采、生产、销售的全过程。如表 3.1:

表 3.1 潞安环能成本结构

总成本构成	具体内容
前期准备成本	资源成本: 资源税、行政性收费 开采成本: 地质勘探成本、矿区设计成本、矿区建设成本
生产成本	制造成本: 材料费、动力费、折旧费、人工费等 其他成本: 环境成本、安全成本、转产发展成本
运输成本	主要为煤炭生产出厂至销售交割前产生的运费、装卸费、港杂费等

资料来源: 公司年报整理所得

### （1）前期准备成本

前期准备成本主要是指煤炭开采前，国家及企业对煤矿进行勘探、设计、建设等产生的费用，可进一步分为资源成本、开采成本两类。

资源成本主要包括资源税和行政性收费。煤炭资源从量征收改为从价征收后，各省级人民政府根据实际情况制定相应的税率。如表 3.2，潞安环能近三年的资源税占税金及附加的比重均值为 79.02%，可见资源税是税金及附加的主要构成。行政性收费中需摊销计入当期管理费用的包括探矿权使用费及价款、采矿权使用费及价款，从潞安环能管理费用科目来看，摊销类费用规模不大。

**表 3.2 潞安环能 2020 年-2022 年资源税情况**

	2020 年	2021 年	2022 年
资源税（万元）	164,255	279,801	337,220
税金及附加（万元）	213,241	349,566	421,641
资源税占税金及附加比重（%）	77.03	80.04	79.98

数据来源：公司年报整理所得

煤炭开采是企业生产销售的起点，煤炭资源则是开采的前提。获取煤炭资源首先要了解某一区域地下的煤炭贮备量，再进行地质勘探和设计规划，以避免不必要的支出。煤炭企业在此过程中产生的成本，构成煤炭的开采成本。我国煤炭资源储量丰富但地质环境恶劣，灾害频发，导致开采难度和成本上升。煤炭资源禀赋影响矿井开发集中度、采煤方法、回采工艺等，这些是影响煤炭成本的重要因素。潞安环能作为在建矿井，地质勘查和矿区设计已完成，不再详细介绍开采成本。

### （2）生产成本

煤炭生产过程中所产生的成本支出，可进一步分为制造成本及其他成本。

制造成本是煤炭开采阶段产生的直接费用支出，是潞安环能生产经营中承担的主要成本，包括材料成本、人工成本、维简费等，通常被用来衡量企业的生产能力。人工成本是煤炭制造成本中最主要的构成，指生产人员的职工薪酬，如表 3.3，潞安环能人工成本占制造成本的比重从 2020 年的 29.96%逐年递增到 2022 年的 40.64%，主要是受开采难易程度和生产效率等因素的影响。

表 3.3 潞安环能 2020 年-2022 年制造成本情况

	2020 年		2021 年		2022 年	
	金额 (万元)	占制造成 本的比重	金额 (万元)	占制造成 本的比重	金额 (万元)	占制造成 本的比重
材料成本	38,015	20.63%	24,731	9.53%	51,904	16.55%
人工成本	55,211	29.96%	102,469	39.50%	127,446	40.64%
动力成本	8,776	4.76%	12,352	4.76%	14,934	4.76%
维检费	52,953	28.73%	55,883	21.54%	57,686	18.39%
折旧摊销费	12,416	6.74%	42,467	16.37%	42,095	13.42%
修理费	11,152	6.05%	19,696	7.59%	18,171	5.79%
其他支出	5,771	3.13%	1,785	0.69%	1,368	0.44%
制造成本合计	184,294	100.00%	259,382	100.00%	313,604	100.00%

数据来源：公司年报整理所得

潞安环能的安全成本、环境成本及转产发展成本被归类为生产成本的其他成本。由于煤炭行业的危险性，潞安环能需投入大量安全成本以预防事故。同时，煤炭生产产生的废物需投入环境成本进行处理。随着煤炭资源的减少，煤矿面临转产发展，涉及遣散安置和设备处理等退出成本，以及新矿井建设或产业转型的转产成本。潞安环能作为资源开采企业，其成本构成具有行业特殊性，包括开采、生产、技术和设备安全等方面的安全成本。随着公司对安全的重视，安全成本逐年递增。由 2020 年的 25.35 亿元增加到 2022 年的 52.25 亿元，可见公司对安全方面愈加重视。同时，环保法规的加强使环保成本也成为公司成本管理的重点，包括环保设备投入、环保税费和环保处罚款等。2022 年，潞安环能投入 0.52 亿元用于环保，使环境成本成为成本管理的重要组成部分。

### (3) 运输成本

不同煤炭企业之间运输费用有些许差异，见表 3.4 和表 3.5，2022 年中煤能源和山西焦煤的吨煤运输成本分别为 0.0895 元/吨、0.0863 元/吨，均高于潞安环能的 0.06 元/吨。单看潞安环能，其 2022 年的吨煤运输成本与前两年相比有所降低。运输费用是指从生产出煤到销售交割之前所发生的运费、装卸费、港杂费等。这与煤炭产地、销售交割地点以及运输方法等相关，都会反映在煤炭的销售价格中，最后由买家来承受。

表 3.4 潞安环能 2020 年-2022 年运输成本情况

项目	2020 年	2021 年	2022 年
运输成本（万元）	317.39	384.25	327.95
自产煤销量（万吨）	5042.55	5225.39	5464.35
吨煤运输成本（元/吨）	0.0629	0.0735	0.0600

数据来源：公司年报整理所得

表 3.5 2022 年中煤能源、潞安环能、山西焦煤运输成本行业对比情况

项目	2022 年		
	中煤能源	潞安环能	山西焦煤
运输成本（万元）	1077	328	314
自产煤销量（万吨）	12034	5464	3636
吨煤运输成本（元/吨）	0.0895	0.0600	0.0863

数据来源：国泰安数据库整理所得

### 3.3.3 供给侧改革对潞安环能成本管理的影响

供给侧改革积极影响着潞安环能的成本管理，帮助其优化成本结构、提高管理效率、推动技术创新以及加强成本控制，加强企业的市场竞争力。

（1）优化成本结构：供给侧改革促进煤炭行业的去产能、调结构、提煤质等改革措施，这有助于潞安环能优化其成本结构。通过淘汰落后产能，提高煤炭质量和效率，潞安环能可以降低单位产品的成本，提高盈利能力。

（2）提高管理效率：供给侧改革要求企业加强内部管理，提高管理效率。潞安环能需要优化生产流程，降低生产成本，提高资源利用效率。同时，加强成本控制和预算管理，减少不必要的浪费，提高管理效率。

（3）推动技术创新：供给侧改革促进企业的技术创新，提高产品质量和附加值。潞安环能可以通过引进新技术、新工艺、新设备等方式，改善煤炭开采与加工的效率，减少生产成本，增强市场竞争力。

（4）加强成本控制：供给侧改革要求企业加强成本控制，提高成本控制能力。潞安环能需要建立完善的成本控制体系，从原材料采购、生产制造、销售等环节全面控制成本，提高成本控制水平。

## 4 供给侧改革背景下潞安环能战略成本管理分析

本文以供给侧改革为背景,根据桑克模式的基本框架,从战略定位、成本动因和价值链三个方面分析潞安环能战略成本管理的实施情况,剖析企业实施战略成本管理的成效和不足,以期为我国煤炭企业在成本管理方面提供参考,帮助企业提高核心竞争力,促进企业高质量发展。

### 4.1 潞安环能战略定位分析

#### 4.1.1 SWOT 分析

SWOT 分析法的重点是如何利用企业的优势,抓住市场机遇,转变企业的劣势,应对外部威胁,有效整合公司内外部的资源,制订有利于企业自身发展的战略,取得最大的效益。

##### (1) 优势 (S) 分析

潞安环能是煤炭行业中首个将贫煤、贫瘦煤应用到高炉喷吹中,且被首家认定的高新技术企业,其生产的喷吹煤品质好,其稀缺性和高质量响应了供给侧改革减少产能过剩的政策。2022年,公司的喷吹煤业务实现了 275.5 亿元的营业收入和 171.3 亿元的毛利润。2021 年以来,由于焦煤价格的大幅度上涨,公司喷吹煤价格也出现了大涨,在成本增加不多的情况下,盈利能力得到了大幅度的提升。

供给侧改革强调绿色发展,潞安环能通过结构调整和技术创新,向清洁、高效、智能化方向发展,主采“潞安矿区”的开采条件良好,洗选一体化程度较高,其核心产品包括喷吹煤、优质动力煤等,具备“特低硫、低磷、低中灰、高发热量”的优质环保特征,具有较强的市场竞争力和突出的市场占有率,大型客户群体稳定,成长性较好。潞安环能在供给侧改革提出后不断转型升级,提高企业环境保护水平,加快实现产品绿色发展,从而减少污染物排放、进一步改善环境质量,拓展新的增长点,以实现从传统煤炭企业向现代能源综合服务提供商的转变。

##### (2) 劣势 (W) 分析

煤炭企业是我国的基础行业,潞安环能在全中国喷吹煤领域处于领先地位,在快速发展的过程中,组织机构也变得臃肿,部门划分变得更细,出现了组织机构



功能相似的现象，导致人员配置过多、工作效率低下、岗位职责不明确等问题，让企业的收益大幅减少。在当今市场竞争环境下，企业的组织结构已经步入了扁平化阶段，也在不断地进行着整合，如果将各个部门分割过细，将会难以满足市场的竞争要求。

企业的生产规模扩大到某一水平，生产成本达到最低，即为最优规模效益点。企业的规模超过这一定点，其边际成本便会上升，企业的经济效益下降导致规模不经济。潞安环能在近几年高速发展的同时，产能也在迅速提高，就会发生规模不经济现象，规模经济性受到很多管理和技术的影响，在某些情况下，如果企业的资源能够合理地分配，就会带来更好的经济效益，当企业规模扩大到一定程度，企业资源难以进行最优的分配，从而会出现规模不经济的情况。

### （3）机会（O）分析

供给侧改革不仅能够推动煤炭行业的转型升级和绿色发展，还能够改善能源结构、减少产能过剩问题，并提高供给质量。公司现有 18 座生产矿井，除去新良友煤矿，剩余均为标准化矿井，总生产能力达到 4730 万吨。其先进产能比重及规模目前都处于行业前列，单井规模都提升到了 60 万吨/年以上，具备持续享有供给侧改革政策的优势。潞安环能应该积极转变发展思路，根据能源市场上的需求变化积极开发清洁能源技术和新能源替代品。与此同时，在自身主营业务方面，还可通过绿色发展和技术创新来提高煤炭的清洁利用水平，减少对环境的影响，以适应市场需求结构的变化。

### （4）威胁（T）分析

公司产业结构布局单一，重资产高投入的煤炭行业固定成本占比较大，资源禀赋和开采条件不仅对矿井产量成本影响巨大，对产品品质影响也较为突出，企业自主可控吨煤成本空间较为有限，营收利润率、产品毛利率等经营指标严重依赖于煤炭价格，市场周期性的大幅波动，会给公司带来较大的经营风险。公司短期内受益于能源保供形势，产能产量持续新高，客观上缩减矿井服务年限。

传统的煤炭开采和利用方式对环境产生了较大的影响，在我国经济不断向高质量发展转变的背景下，经济的可持续发展便成为了我国经济增长的重点方向，由此也对环境保护和绿色发展提出了更高的要求。各区域的节能环保标准和国企要求不断提高，环保成本约束给企业经营带来较大风险，潞安环能需要承担更多

的环境责任，面对日益严峻的环保压力。

#### 4.1.2 潞安环能总体战略定位

企业要想长期生存，需要正确的战略方向。近年来，潞安环能立足自身的人力和物力，细致分析内外市场，形成自己的主攻方向和主攻市场，并对新兴行业进行积极培育。在 SWOT 分析的基础上，结合公司整体战略目标和公司实际情况，可以确定潞安环能采用以成本领先策略为主，集中化策略为辅的集中成本领先的发展战略。

潞安环能采用成本领先的竞争战略，可以有效的减少生产成本，提高产品的竞争能力，进而在行业内形成竞争优势。对于采购、生产和销售环节，潞安环能可分别对各个环节进行优化和提升，通过降低单个环节的成本支出，减少价值链的成本消耗，施以价格优势，提升市场占有率。同时，潞安环能还要采取集中化战略。潞安环能的销售客户比较固定，且其产能有限，因此能够与其目标客户群体形成长久的合作关系，根据顾客的需要，不断地优化和提升生产工艺，以此减少单位产品的生产成本。另外，潞安环能在对生产技术进行升级后，既能提升原煤和精煤的品质，也能提升洗煤和精煤的综合回收率。也就是说，改善产品质量，减少资源浪费，对产品体系进行了优化，从而进一步的降低成本，实现集中成本领先战略。

潞安环能的战略定位决定其战略成本管理的目标，成本领先战略并非以降低成本为目的，集中化战略也不仅仅是针对目标客户，而是要在开源与节流之间进行平衡，先改善生产工艺来减少成本，以低成本构建成本优势，再完善销售渠道拓展市场，最终通过集中化来提升产品与服务的增加值，从而实现公司的总体战略，提升企业可持续竞争能力。

#### 4.2 潞安环能成本动因分析

成本动因是使成本产生的根本原因，通过对它实施有效的控制，可以实现企业综合成本的降低。

## 4.2.1 结构性成本动因分析

结构性成本动因是指可以判定和确定企业内部的基本经济结构和产品主要价值的成本动因。这种成本动因不但直接影响到产品的生产成本和品质，还会对企业的生产活动、日常管理、经营组织等产生重大影响。

### (1) 企业规模

当公司的规模达到一定程度，因产量的增加，公司的边际成本也会随之降低，导致边际收益的减少。潞安环能最能反映其规模情况的指标是产销量和资产总额。由表 4.1 可以看出，潞安环能的总资产从 2020 年的 777.04 亿元，到 2022 年的 947.89 亿元，资产规模在逐渐增加。但规模越大，资产周转率却越来越低。而就其产销量来说，不论是原煤产量还是煤炭销量，都在逐年递增。可见潞安环能根据行业形势变化，适时适度调整公司规模，实现规模的增长大于产量的增长，获得良好的社会经济效益。

表 4.1 潞安环能 2020 年-2022 年规模变化情况

	2020 年	2021 年	2022 年
原煤产量（万吨）	5162	5436	5690
煤炭销量（万吨）	4847	5035	5464
资产总额（亿元）	774.04	948.67	947.89
总资产周转率（次）	0.67	0.53	0.57

数据来源：公司年报整理所得

### (2) 技术手段

供给侧改革要求煤炭企业进行技术升级以提高资源利用效率，而技术升级需要大量的研发支持。潞安环能具有较为先进的生产设备和优秀的研发团队，全年开展实施科技项目 179 项，获得省部级科技奖励共 6 项，申报国家专利 113 项，申报山西省能源与节能环保领域科技项目 2 项。本文选取煤炭行业中总市值前八的企业，对其研发投入做对比分析，分析发现潞安环能相比于行业中的其他煤炭企业，研发投入这方面还需加强。由表 4.2 和表 4.3 可以看出，潞安环能近三年，研发人员占比从 2020 年的 6.58% 上升到 2021 年的 12.79%，但到了 2022 年又有所降低，尽管公司持续增加研发投入金额，但 2022 年研发投入占比较 2021 年有所下降，总体来看潞安环能在逐年扩张研发规模。

表 4.2 煤炭企业 2021 年-2022 年研发投入 单位：亿元

	2021 年研发投入	2022 年研发投入
中国神华	33.47	54.04
陕西煤业	5.44	10.69
兖矿能源	11.40	21.17
中煤能源	45.33	44.78
潞安环能	14.12	15.90
山西焦煤	6.09	12.23
淮北矿业	16.60	20.18
苏能股份	1.86	1.93

数据来源：国泰安数据库整理所得

表 4.3 潞安环能 2020 年-2022 年研发规模

	2020 年	2021 年	2022 年
研发人员	2385	4538	3813
研发人员占比	6.58%	12.79%	10.30%
研发投入（亿元）	6.20	14.12	15.90
研发投入占比	2.38%	3.12%	2.93%

数据来源：公司年报整理所得

### （3）经验水平

煤炭行业未来的发展势必会朝着高质量方向转型，因此加强企业员工的学习与培养有助于促使正面效应。潞安环能为提高企业整体管理水平，加强员工的岗前培训和定岗后的定期学习，精准实施专业岗位培训，全面提升员工素质。针对不同部门和岗位制定个性化的培训计划，设立了内部培训师团队，由经验丰富的员工分享他们的经验和知识，持续充实自己的经验，提升自己的学习层次，在某种程度上避免弱点，弥补缺陷，将重点放在发展优势上，以此来获取企业的竞争力。但潞安环能研发人员整体学历水平较低，拥有专科及以下学历的员工最多，占比高达 79.99%，应优化招聘流程，确保能够吸引一些具备相关技能、相关经验的优秀人才。

### （4）地理位置

煤炭作为一种主要的能源来源，对于满足工业、电力和居民生活等各方面的能源需求至关重要。目前我国煤炭产量达到亿吨以上的有 11 个省份，其中，山西是最大的产煤省。潞安环能的王庄、五阳、漳村等主要矿区都位于山西省。地

理位置上接近煤炭资源丰富的地区，往往能够在经济发展中占据优势地位。这些地区可以通过开采和销售煤炭，推动经济的发展，从而改善周边居民的生活水平。资源型企业的潞安环能，其地理位置一旦选定就不易再有所变动，对其可持续发展影响深远。煤炭资源的开采和利用需要高效的运输系统来支持，运输条件也是影响地理位置重要性的关键因素。良好的运输条件可以确保煤炭从产地顺利运往需求地，满足各地的能源需求，改善运输条件可以降低运输成本，提高煤炭资源的经济价值。考虑到开采成本和运输成本，潞安环能应对煤炭资源、交通运输等因素进行综合分析后，再选定地理位置。

#### 4.2.2 执行性成本动因分析

执行性成本动因保障着潞安环能成本领先和集中化战略目标的实现，主要从生产能力运用、全面质量管理、联结关系和员工参与 4 个维度出发，对潞安环能进行分析：

##### （1）生产能力运用

当企业规模一定时，产能利用率是影响企业成本产生的重要动因之一。煤炭作为我国的重要能源资源，煤矿的生产量指标是评估煤矿生产能力和效率的关键指标之一。2022 年，潞安环能的原煤产量为 5690 万吨，比 2020 年多生产 528 万吨，其生产能力创历史新高。随着煤炭行业的管理与监督力度的加大，对于产能过剩与淘汰落后产能的政策逐渐落地，潞安环能在享有供给侧改革政策红利的同时，及时调整自身的产能结构，当前它的先进产能占比达到了 98%，继续保持在国内的领先地位。

##### （2）全面质量管理

煤炭质量是保证煤炭企业能在激烈的市场竞争中生存的必要条件。但受井下自然条件的制约，一些煤炭水分含量超标、煤层中硫、灰含量较大，对于这类情况的出现，企业要加强对煤炭产品质量的保障。首先，潞安环能在电视和网络上对煤炭质量工作的重要意义进行了广泛的宣传，运用多种媒体手段来增强煤炭企业的质量意识。其次，潞安环能根据煤炭的不同品种采取不同的加工技术，在原煤的选材、加工等环节对筛子大小、选洗方式和水洗流量做好选择，在加工环节这一关键环节控制煤炭质量。除此之外，潞安环能也重视仪器设备的维修保养，

建立仪器设备档案，并设专人维护、定期检修，以保障煤炭产品的质量。

### （3）联结关系

在当前市场竞争环境下，煤炭企业需要通过各种方式来提高自身竞争，其中企业合作是非常重要的方向。在与煤炭企业合作中，联合开采，共同运营煤矿可以有效降低固定资产投资和运营成本，从而控制采煤成本；联合运输，共同运输煤炭可以降低运输成本，提高运输效率。在与非煤炭企业合作中，联合销售，共同策划销售战略可以优化销售渠道，提高服务水平；联合研发，共同开发新技术可以提高产品竞争力和品牌价值。为深入推进供给侧改革，电力企业清洁高效就近用煤，潞安环能积极与电力企业签订长期供需合作协议，建立互利共赢的战略伙伴关系，实现共赢发展。

### （4）员工参与

员工是企业的价值创造主体，减少成本取决于人为因素，可以通过集思广益和团队协作来发现和实施节约成本的措施，间接影响公司的竞争优势。潞安环能在借鉴国内外成功的企业文化基础上，密切地与公司的改革发展实践相结合，开展了一次全方位、深度的企业文化建设，以市场经济的新文化取代计划经济的老文化，改进职工的思维方式，提高企业的管理水平。鼓励员工积极参与战略成本管理的规划和实施过程。员工可以提供关于他们所在部门或工作领域的宝贵见解和建议，从而帮助改进成本管理。员工的参与可以增强他们对成本管理的认同感和责任感，员工为企业创造了价值，才能使企业的发展成为有源之水，从而获得最为持久的生机和活力。潞安环能搭建成长成才平台，让每个员工都尽情发挥自身的才能和智慧，以个人价值的充分释放，实现企业整体价值的最大化目标，推动企业战略成本管理的顺利实施。

## 4.3 潞安环能价值链分析

潞安环能分别从企业内部价值链和外部价值链两个方面对其价值链进行分析，探讨潞安环能在生产过程中所产生的价值增值活动，以及对其产生影响的主要因素，从而达到改善企业成本管理效益，获取长期竞争优势的目的。

### 4.3.1 内部价值链分析

潞安环能作为具有代表性的大型煤炭企业，其内部价值链非常复杂，包括基本增值和辅助增值环节。基本增值环节主要是煤炭的生产、销售、运输及售后服务；辅助增值环节有人力资源管理、技术开发与创新、企业文化建设等活动。

(1) 生产环节。煤炭企业的核心环节是煤炭生产，是价值增值的重要环节。主要包括工作面生产、原煤开采、辅助生产和煤炭洗选加工四方面。

工作面生产环节的工作环境恶劣，危险系数很高，要尽可能的避免无价值工作面的开采，这一步是减少成本的核心。因此，开采前要分析和权衡工作面的开采，并且在开采价值不高的工作面时要尽可能地减少投资。而在煤矿生产中，挖掘作业是一个附加值很高的环节，在费用投入中所占的比例也很大，因此要尽可能地确保挖掘作业的效率，防止出现费用的浪费。

原煤开采环节是煤炭生产中的基础环节，涉及到煤炭资源的直接获取，是潞安环能价值生成的重要环节。需要根据地质条件、煤层厚度、煤炭质量等因素，选择合适、先进的开采方法和技术，提高开采效率，减少人力投入，同时降低事故率，从而减少维修和更换设备的成本。

辅助生产是煤炭生产中不可或缺的环节，包括供电、供水、通风、排水等工作。这些工作的稳定性，直接影响潞安环能煤炭生产的安全运转和工作效率。

洗选加工环节是煤炭生产的最后环节，也是提高煤炭质量和附加值的关键环节，主要是对原煤进行筛选、洗块，并将成品传送到产品仓。通过洗选加工，可以去除煤炭中的杂质和水分，提高煤炭的热值和燃烧效率。同时，还可以根据市场需求分选原煤，生产出不同规格和品质的煤炭产品，满足用户的多样化需求。

(2) 销售运输环节。由于煤炭的运输成本较高，且销售渠道相对单一，主要依赖于传统的销售渠道，这使得潞安环能在销售和运输方面面临较大的压力。潞安环能主要依赖传统销售渠道，尽管已经开始尝试拓展线上销售，但因缺乏专业人才和经验匮乏，线上业务发展缓慢。煤炭的运输需要依赖铁路、公路、水路等交通方式，在长距离运输中会因煤炭的损耗和运输时间的延长而增加运输成本。可通过建立煤炭物流园区、推广多式联运等方式来减少运输环节的成本。此外，市场的波动也会对潞安环能的销售和运输成本造成影响，当市场环境不利时，煤炭的销售和运输将面临更大的挑战。供给侧改革可以推动煤炭企业加强与其他行

业的合作，这将有助于煤炭企业拓展销售渠道和运输网络，提高销售效率和运输能力。因此，潞安环能需要积极探索新的销售渠道和运输方式，以降低运输和销售成本。

(3) 人力资源管理。供给侧改革要求企业优化产业结构，影响企业的人力资源管理。企业需要根据自身的发展需求和市场需求，合理调整人员配置。企业还需要加强对人才的引进和选拔，吸引更多优秀人才加入企业。本文选取了人工成本利润率作为评价指标，对其人力资源的成本管理效果进行评价。根据公司总利润与总人工费用之比，得出员工薪酬与企业效益之间的关系。从表 4.4 可以看出，潞安环能在 2020-2022 年的人工成本利润率呈现出不断增加的态势，表明其单位人工成本带来的经济效益在不断提高。然而，潞安环能的人工成本利润率与同行业的陕西煤业、中国神华等代表性企业相比，远低于行业平均水平，说明潞安环能在同行业中，其人工成本管理水平的不具备竞争优势。

**表 4.4 潞安环能 2020 年-2022 年人工成本利润率**

	2020 年	2021 年	2022 年
利润总额 (亿元)	26.79	92.56	199.11
人工成本总额 (亿元)	21.48	29.60	37.12
人工成本利润率	1.25	3.13	5.36

数据来源：公司年报整理所得

**表 4.5 煤炭企业 2022 年人工成本利润率**

	利润总额 (亿元)	人工成本总额 (亿元)	人工成本利润率
中国神华	962.47	87.50	11.00
陕西煤业	640.63	22.10	28.99
兖矿能源	541.59	27.87	19.43
中煤能源	328.97	50.88	8.86
潞安环能	199.11	37.12	5.36
山西焦煤	180.04	13.62	13.22
淮北矿业	82.57	20.78	3.97
苏能股份	38.70	3.29	11.76

数据来源：国泰安数据库整理所得

(4) 技术开发创新。供给侧改革强调优化供给结构，提高供给质量，这要求企业更加注重技术研发和创新，以提供更高质量、更具竞争力的产品和服务。潞安环能的研发贯穿于生产准备前和生产过程中。进行矿井生产前的前期工作有



地质勘查、勘测、采矿设计、采矿计划等。

生产过程负责技术方面的研究，前期研发是常见的成本支出，尽管潞安环能的研发成果较为丰富，但是企业的成本费用却偏高。为了提高企业的研究开发效率，降低成本，可以考虑将其系统化和模式化发展。除此之外，供给侧改革鼓励企业加强与高校、科研机构的合作，推动产学研深度融合。通过这样的协作方式，可以帮助企业快速地获得最新的科技成果，加快技术的转化与应用，提升技术创新的能力。

### 4.3.2 外部价值链分析

外部价值链可分为行业价值链与竞争对手价值链。行业价值链是在本行业内，从原材料的采购到最终产品或服务，交付给最终消费者的所有活动，分析的目的在于理解企业在整个行业中的位置和作用，以及它与上下游环节之间的关系和互动；竞争对手价值链分析主要是关注企业目前实际的竞争对手以及潜在的竞争对手，旨在了解他们的成本结构、竞争优势和劣势，以及他们在行业价值链中的定位。

#### （1）行业价值链分析。

如图 4.1 所示，潞安环能的上游供应商主要向公司供应机械设备和煤化工产品等，潞安环能的前五名供应商皆是企业的关联方，采购额是 34.86 亿元，在年度采购总额中占 13.95%，意味着这些供应商在价格、质量、交货时间等方面有某种优势或保障。公司的供应链中供应商数量众多，在这种供应商相对分散的情况下，供应商有关管理成本也较高。供给侧改革可能会推动煤炭产业链的整合和优化，这可能导致煤炭企业供应商之间的合作关系发生变化。潞安环能需要积极适应这种变化，与供应商建立更加紧密、稳定的合作关系，共同应对市场挑战。

其下游大多是大规模的国有大型发电厂和化工厂，有稳定的销售渠道，但潞安环能不能就此满足。潞安环能可以通过拓展新的销售渠道和开发新的产品来增加市场份额。例如，可以考虑与中小型企业合作，为其提供定制化的解决方案，以满足其特定的需求。此外，企业还可以加大研发投入，推出更具创新性和竞争力的产品，以吸引更多的客户。

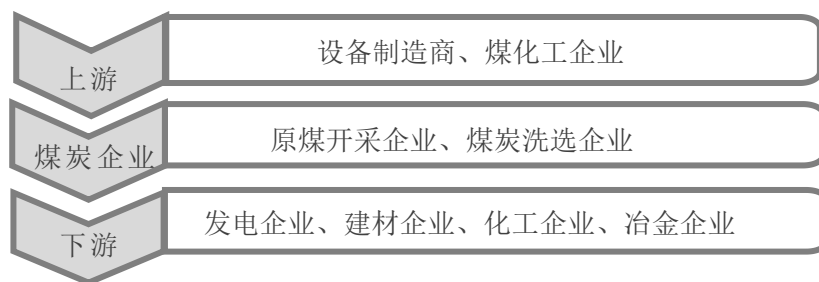


图4.1 煤炭行业价值链

## (2) 竞争对手价值链分析。

企业在关注内部价值链和行业价值链的同时，也应关注竞争企业的动态，了解竞争对手如何创造价值，以及他们的成本构成，可以制定有效的竞争策略。供给侧改革使煤炭行业产能大幅减少，市场竞争变得更加激烈。企业想在市场中获得更大的份额，应重视成本控制、提升产品质量及服务水平。如表 4.6 所示，2022 年潞安环能营业利润率为 37.68%，远超 26.58% 的均值，但管理费用和研发费用占营业收入比重都比行业均值高，说明潞安环能无论是对管理费用还是研发费用的管控力度都不够，应加强对这两方面费用的控制。

表 4.6 煤炭企业 2022 年损益项目对比表

	营业利润率 (%)	管理费用占营收比重 (%)	销售费用占营收比重 (%)	研发费用占营收比重 (%)
中国神华	28.48	2.88	0.12	1.08
陕西煤业	38.71	4.26	0.50	0.35
兖矿能源	26.94	3.28	-	1.05
中煤能源	15.04	2.38	0.42	0.35
潞安环能	37.68	5.96	0.34	2.93
山西焦煤	27.63	5.44	0.64	1.88
淮北矿业	12.5	6.35	0.27	2.35
苏能股份	25.68	6.01	0.52	1.27
均值	26.58	4.57	0.40	1.41

数据来源：国泰安数据库整理所得

## 5 潞安环能战略成本管理效果评价

### 5.1 潞安环能战略成本管理效果评价指标

基于供给侧改革，煤炭企业能否实现“三去一降一补”、积极采取措施进行战略调整，其指标的选取是构建战略成本管理效果评价体系的关键。结合供给侧改革背景，以及上文对潞安环能战略成本动因的具体分析，在潞安环能的结构成本动因中，选取企业规模、技术手段、经验水平及地理位置四个要素，执行性成本动因中选取生产能力运用、全面质量管理、联结关系、员工参与四个要素。通过阅读相关文献，在前人的研究基础上结合潞安环能的实际情况，遵循科学性、合理性、全面性等指标选取原则，基于战略成本动因的八个要素，选取了影响潞安环能战略成本管理的 16 个关键评价指标，构建了效果评价体系。

构建潞安环能战略成本管理效果评价体系，一是有助于潞安环能的管理者从战略的角度，对当前的战略成本管理能否产生期望的经济效益和获得长期的成本竞争优势做出科学判断；二是潞安环能在效果评价的基础上，能够明确战略成本管理的优化方向，确定战略实施的重点，为公司的决策提供依据。

### 5.2 基于层次分析法的潞安环能战略成本管理效果评价指标权重确定

为评价潞安环能实施战略成本管理的效果，基于战略成本动因，构建一套指标体系，而评估战略成本动因的重要程度，需要借助公司内部员工的评价，采用层次分析法来计算指标体系的权重。

#### 5.2.1 建立层次结构

根据战略成本管理理论及潞安环能的实际情况，将潞安环能战略成本动因的指标体系分为目标层、准则层、准则子层和指标层四个层级。本文将要研究的目标即为目标层 U，准则层是根据战略成本动因理论体系进行的划分，准则子层是针对潞安环能的实际特点筛选出的因素，指标层是各战略成本动因在细分领域中

的指标。本文战略成本动因的层次结构，如表 5.1 所示。

**表 5.1 潞安环能战略成本动因层次结构**

目标层	准则层	准则子层	指标层
战略成本管理 评价指标 U	结构性成本动因 U <sub>1</sub>	企业规模 U <sub>11</sub>	产销规模 U <sub>111</sub> 资产规模 U <sub>112</sub>
		技术手段 U <sub>12</sub>	研发人员占比 U <sub>121</sub> 研发投入占比 U <sub>122</sub>
		经验水平 U <sub>13</sub>	员工素质 U <sub>131</sub> 员工培训 U <sub>132</sub>
		地理位置 U <sub>14</sub>	资源条件 U <sub>141</sub> 运输条件 U <sub>142</sub>
	执行性成本动因 U <sub>2</sub>	生产能力运用 U <sub>21</sub>	总产量 U <sub>211</sub> 产能利用率 U <sub>212</sub>
		全面质量管理 U <sub>22</sub>	洗选加工环节 U <sub>221</sub> 仪器设备维修保养 U <sub>222</sub>
		联结关系 U <sub>23</sub>	本行业企业合作 U <sub>231</sub> 跨行业企业合作 U <sub>232</sub>
		员工参与 U <sub>24</sub>	企业文化建设 U <sub>241</sub> 员工个人价值 U <sub>242</sub>

资料来源：公司年报整理所得

### 5.2.2 构建判断矩阵

在上述指标体系建立后，构建一个判断矩阵，以进行各指标之间的两两比较。这一过程需要潞安环能相关部门的主管人员，根据自己的专业知识和丰富经验，对各个指标间的相对重要性进行权衡和评估，如表 5.2，在确定重要性之后对数字进行矩阵化建立判断矩阵 A。

**表 5.2 判断矩阵九级标度法**

标度	指标 i 相对于 j 的重要程度
1	同样重要
3	稍微重要
5	明显重要
7	强烈重要
9	极其重要
2、4、6、8	介于上述相邻标准中间值

数据来源：根据一致矩阵整理所得

### 5.2.3 确定指标权重

(1) 计算各层要素的组内权重

先计算判断矩阵各列之和,再用各得分除以所在列之和得到按列归一化矩阵,最后计算各行的算术平均值即得到各层要素权重  $\omega$ 。

(2) 进行一致性检验

$\lambda \max$ , 即最大特征值,它是判断矩阵 A 的一个重要参数,与一致性指标 CI、随机一致性指标 RI 以及一致性比率 CR 紧密相关。 $n$  为判断矩阵的阶数,一致性检验 RI 值可通过查表获得。

CR 用于综合评估判断矩阵 A 的一致性,当它小于 0.1 时,我们认为判断矩阵 A 通过了一致性检验,即将判断矩阵 A 的归一化特征向量当作权向量,用于后续的决策分析或层次分析法中。反之  $CR \geq 0.1$ ,则需要重新构建判断矩阵 A,并对  $a_{ij}$  加以调整,这一过程可能需要多次迭代,直到得到满足一致性检验的判断矩阵为止。

$$\lambda \max = \sum_{i=1}^n \frac{[A\omega]_i}{n\omega_i}$$

$$CI = \frac{\lambda \max - n}{n - 1}$$

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

表 5.3 目标层判断矩阵及权重

U	U <sub>1</sub>	U <sub>2</sub>	$\omega$
U <sub>1</sub>	1	1/2	0.333
U <sub>2</sub>	2	1	0.667

$\lambda \max = 2; CI = 0; CR = 0$

数据来源: 计算整理所得

**表 5.4 结构性成本动因判断矩阵及权重**

U <sub>1</sub>	U <sub>11</sub>	U <sub>12</sub>	U <sub>13</sub>	U <sub>14</sub>	ω
U <sub>11</sub>	1	1/3	3	1/5	0.122
U <sub>12</sub>	3	1	5	1/3	0.263
U <sub>13</sub>	1/3	1/5	1	1/7	0.057
U <sub>14</sub>	5	3	7	1	0.558

$\lambda_{\max}=4.1185$ ;  $CI=0.0395$ ;  $CR=0.0444$

数据来源：计算整理所得

**表 5.5 执行性成本动因判断矩阵及权重**

U <sub>2</sub>	U <sub>21</sub>	U <sub>22</sub>	U <sub>23</sub>	U <sub>24</sub>	ω
U <sub>21</sub>	1	2	2	4	0.433
U <sub>22</sub>	1/2	1	1	3	0.239
U <sub>23</sub>	1/2	1	1	3	0.239
U <sub>24</sub>	1/4	1/3	1/3	1	0.089

$\lambda_{\max}=4.0206$ ;  $CI=0.0069$ ;  $CR=0.0077$

数据来源：计算整理所得

**表 5.6 企业规模判断矩阵及权重**

U <sub>11</sub>	U <sub>111</sub>	U <sub>112</sub>	ω
U <sub>111</sub>	1	5	0.833
U <sub>112</sub>	1/5	1	0.167

$\lambda_{\max}=2$ ;  $CI=0$ ;  $CR=0$

数据来源：计算整理所得

**表 5.7 技术手段判断矩阵及权重**

U <sub>12</sub>	U <sub>121</sub>	U <sub>122</sub>	ω
U <sub>121</sub>	1	1/4	0.2
U <sub>122</sub>	4	1	0.8

$\lambda_{\max}=2$ ;  $CI=0$ ;  $CR=0$

数据来源：计算整理所得

**表 5.8 经验水平判断矩阵及权重**

U <sub>13</sub>	U <sub>131</sub>	U <sub>132</sub>	ω
U <sub>131</sub>	1	2	0.667
U <sub>132</sub>	1/2	1	0.333

λ max=2; CI=0; CR=0

数据来源：计算整理所得

**表 5.9 地理位置判断矩阵及权重**

U <sub>14</sub>	U <sub>141</sub>	U <sub>142</sub>	ω
U <sub>141</sub>	1	5	0.833
U <sub>142</sub>	1/5	1	0.167

λ max=2; CI=0; CR=0

数据来源：计算整理所得

**表 5.10 生产能力判断矩阵及权重**

U <sub>21</sub>	U <sub>211</sub>	U <sub>212</sub>	ω
U <sub>211</sub>	1	1/3	0.25
U <sub>212</sub>	3	1	0.75

λ max=2; CI=0; CR=0

数据来源：计算整理所得

**表 5.11 质量管理判断矩阵及权重**

U <sub>22</sub>	U <sub>221</sub>	U <sub>222</sub>	ω
U <sub>221</sub>	1	1/3	0.25
U <sub>222</sub>	3	1	0.75

λ max=2; CI=0; CR=0

数据来源：计算整理所得

**表 5.12 联结关系判断矩阵及权重**

U <sub>23</sub>	U <sub>231</sub>	U <sub>232</sub>	ω
U <sub>231</sub>	1	1	0.5
U <sub>232</sub>	1	1	0.5

λ max=2; CI=0; CR=0

数据来源：计算整理所得

表 5.13 员工参与判断矩阵及权重

U <sub>24</sub>	U <sub>241</sub>	U <sub>242</sub>	ω
U <sub>241</sub>	1	3	0.75
U <sub>242</sub>	1/3	1	0.25

λ max=2; CI=0; CR=0

数据来源：计算整理所得

如表 5.3~5.13 所示，通过计算和分析各层指标之间的相对权重，所有层级的 CR 均小于 0.1，即各层指标间的相对权重具有良好的一致性。

(3) 确定各指标的综合权重。

如表 5.14，在潞安环能的这些战略成本动因指标中，产能利用率、总产量、资源条件、仪器设备维修保养、企业合作、研发投入占比等指标的权重相对较高，说明以上指标对潞安环能战略成本管理的实施相比之下影响较大。因此，在实施战略成本管理时，应当重点关注这些成本动因，以优化成本控制和提升竞争力。

表 5.14 总指标综合权重

准则层	权重	准则子层	权重	指标层	组内权重	综合权重
结构性 成本动 因 U <sub>1</sub>	0.333	企业规模	0.122	产销规模 U <sub>111</sub>	0.833	0.034
		U <sub>11</sub>		资产规模 U <sub>112</sub>	0.167	0.007
		技术手段	0.263	研发人员占比 U <sub>121</sub>	0.2	0.018
		U <sub>12</sub>		研发投入占比 U <sub>122</sub>	0.8	0.07
		经验水平	0.057	员工素质 U <sub>131</sub>	0.667	0.013
		U <sub>13</sub>		员工培训 U <sub>132</sub>	0.333	0.006
		地理位置	0.558	资源条件 U <sub>141</sub>	0.833	0.155
U <sub>14</sub>	运输条件 U <sub>142</sub>	0.167		0.031		
执行性 成本动 因 U <sub>2</sub>	0.667	生产能力运	0.433	总产量 U <sub>211</sub>	0.25	0.072
		用 U <sub>21</sub>		产能利用率 U <sub>212</sub>	0.75	0.216
		全面质量管	0.239	洗选加工环节 U <sub>221</sub>	0.25	0.04
		理 U <sub>22</sub>		仪器设备维修保养 U <sub>222</sub>	0.75	0.12
		联结关系	0.239	本行业企业合作 U <sub>231</sub>	0.5	0.08
		U <sub>23</sub>		跨行业企业合作 U <sub>232</sub>	0.5	0.08
		员工参与	0.089	企业文化建设 U <sub>241</sub>	0.75	0.044
		U <sub>24</sub>		员工个人价值 U <sub>242</sub>	0.25	0.015

数据来源：计算整理所得



## 5.3 基于模糊综合评价法计算潞安环能战略成本管理效果评价得分

### 5.3.1 建立综合评价的评价集

在确定各个指标的权重之后,采取模糊综合评价法,对潞安环能的各项指标水平进行评价,采用问卷调查的形式,向企业内部员工分发战略成本动因指标体系,由员工根据他们对潞安环能成本管理的理解,对问卷中的项目作出评价。潞安环能战略成本管理的等级评价集为  $V=(v_1,v_2,v_3,v_4)$ ,分别表示很好、较好、一般和不好,这四个等级分别对应 95、65、35、和 5 分。向潞安环能管理人员发放 10 份问卷,向财务人员发放 10 份问卷,向普通职工发放 30 份问卷,问卷共计发放 50 份,收回 40 份有效问卷。具体结果如表 5.15 所示:

表 5.15 原始数据

指标	很好	较好	一般	不好
产销规模 $U_{111}$	5	27	8	0
资产规模 $U_{112}$	3	24	12	1
研发人员占比 $U_{121}$	2	20	14	4
研发投入占比 $U_{122}$	3	22	11	4
员工素质 $U_{131}$	29	9	2	0
员工培训 $U_{132}$	27	10	3	0
资源条件 $U_{141}$	12	23	4	1
运输条件 $U_{142}$	3	26	9	2
总产量 $U_{211}$	14	21	5	0
产能利用率 $U_{212}$	7	23	9	1
洗选加工环节 $U_{221}$	10	20	8	2
仪器设备维修保养 $U_{222}$	9	22	6	3
本行业企业合作 $U_{231}$	6	18	14	2
跨行业企业合作 $U_{232}$	4	16	14	6
企业文化建设 $U_{241}$	13	18	7	2
员工个人价值 $U_{242}$	10	22	7	1

数据来源: 计算整理所得

### 5.3.2 建立模糊评价矩阵

单因素评价矩阵如表 5.16 所示:

表 5.16 单因素评价矩阵

指标	很好	较好	一般	不好	得分
产销规模 U <sub>111</sub>	0.125	0.675	0.2	0	62.75
资产规模 U <sub>112</sub>	0.075	0.6	0.3	0.025	56.75
研发人员占比 U <sub>121</sub>	0.05	0.5	0.35	0.1	50
研发投入占比 U <sub>122</sub>	0.075	0.55	0.275	0.1	53
员工素质 U <sub>131</sub>	0.725	0.225	0.05	0	85.25
员工培训 U <sub>132</sub>	0.675	0.25	0.075	0	83
资源条件 U <sub>141</sub>	0.3	0.575	0.1	0.025	69.5
运输条件 U <sub>142</sub>	0.075	0.65	0.225	0.05	57.5
总产量 U <sub>211</sub>	0.35	0.525	0.125	0	71.75
产能利用率 U <sub>212</sub>	0.175	0.575	0.225	0.025	62
洗选加工环节 U <sub>221</sub>	0.25	0.5	0.2	0.05	63.5
仪器设备维修保养 U <sub>222</sub>	0.225	0.55	0.15	0.075	62.75
本行业企业合作 U <sub>231</sub>	0.15	0.45	0.35	0.05	56
跨行业企业合作 U <sub>232</sub>	0.1	0.4	0.35	0.15	48.5
企业文化建设 U <sub>241</sub>	0.325	0.45	0.175	0.05	66.5
员工个人价值 U <sub>242</sub>	0.25	0.55	0.175	0.025	65.75

数据来源：计算整理所得

依据表 5.14 中得出的各个指标的等级隶属度，以及各个指标相对于准则层的权重，计算出准则层中各层的模糊综合评价。由表 5.14 得到：U<sub>11</sub>={U<sub>111</sub>, U<sub>112</sub>}，权重 A<sub>11</sub>={0.833, 0.167}。建立产销规模 U<sub>11</sub> 指标因素所构成的模糊关系矩阵 R<sub>11</sub>：

$$R_{11} = \begin{bmatrix} 0.125 & 0.675 & 0.2 & 0 \\ 0.075 & 0.6 & 0.3 & 0.025 \end{bmatrix}$$

在 U<sub>11</sub> 子系统内，根据已确定的权重 A<sub>11</sub> 及模糊关系矩阵 R<sub>11</sub>，进行三级指标模糊计算：

$$B_{11} = A_{11} \cdot R_{11} = \{0.833, 0.167\} \cdot \begin{bmatrix} 0.125 & 0.675 & 0.2 & 0 \\ 0.075 & 0.6 & 0.3 & 0.025 \end{bmatrix} \\ = (0.117, 0.663, 0.217, 0.004)$$

按照最大隶属度原则，U<sub>11</sub> 的评估结果为较好，根据企业规模层面的隶属度和各等级分数进一步去模糊化，计算企业规模的得分 S<sub>11</sub>：

$$S_{11} = (0.117, 0.663, 0.217, 0.004) \cdot \begin{bmatrix} 95 \\ 65 \\ 35 \\ 5 \end{bmatrix} = 61.75$$

利用相同的计算方式可已算出：B<sub>12</sub>=(0.07, 0.54, 0.29, 0.1)，S<sub>12</sub>=52.4；B<sub>13</sub>=(0.708, 0.233, 0.058, 0)，S<sub>13</sub>=84.5；B<sub>14</sub>=(0.263, 0.588, 0.121, 0.029)，

$S_{14}=67.5$ 。同理，计算得出其他指标层中指标的模糊评价结果与分值，如表 5.17:

表 5.17 分值及评价结果

指标	很好	较好	一般	不好	得分	评价结果
企业规模 $U_{11}$	0.117	0.663	0.217	0.004	61.75	较好
技术手段 $U_{12}$	0.07	0.54	0.29	0.1	52.4	较好
经验水平 $U_{13}$	0.708	0.233	0.058	0	84.5	很好
地理位置 $U_{14}$	0.263	0.588	0.121	0.029	67.5	较好
生产能力运用 $U_{21}$	0.219	0.563	0.2	0.019	64.438	较好
全面质量管理 $U_{22}$	0.231	0.538	0.163	0.069	62.938	较好
联结关系 $U_{23}$	0.125	0.425	0.35	0.1	52.25	较好
员工参与 $U_{24}$	0.306	0.475	0.175	0.044	66.313	较好

数据来源：计算整理所得

### 5.3.3 计算综合评价得分

根据  $B_{11}$ 、 $B_{12}$ 、 $B_{13}$ 、 $B_{14}$  所构建的模糊关系矩阵，进行  $B_1$  二级指标模糊计算：

$$B_1 = A_1 \cdot R_1 = \{0.122, 0.263, 0.057, 0.558\} \cdot \begin{bmatrix} 0.117 & 0.663 & 0.217 & 0.004 \\ 0.07 & 0.54 & 0.29 & 0.1 \\ 0.708 & 0.233 & 0.058 & 0 \\ 0.263 & 0.588 & 0.121 & 0.029 \end{bmatrix}$$

$$= (0.219, 0.564, 0.174, 0.043)$$

利用上述同样的模糊综合计算方法，可得  $B_2=(0.207, 0.516, 0.225, 0.052)$ 。将单层次计算结果作为目标层  $U$  的相对隶属度矩阵，再次利用单层次模糊计算模型进行计算，得到整体战略成本管理指标体系下的隶属度次序：

$$C = A \cdot B = \{0.333, 0.667\} \cdot \begin{bmatrix} 0.219 & 0.564 & 0.174 & 0.043 \\ 0.207 & 0.516 & 0.225 & 0.052 \end{bmatrix}$$

$$= (0.211, 0.532, 0.208, 0.049)$$

进一步去模糊化以计算目标层评价得分：

$$S = (0.211, 0.532, 0.208, 0.049) \cdot \begin{bmatrix} 95 \\ 65 \\ 35 \\ 5 \end{bmatrix} = 62.151$$

## 5.4 潞安环能战略成本管理评价结果

根据模糊综合评价法的最大隶属度原则，在确定各个层级的权重时，尤其要

重视战略成本动因指标中各项指标的权重设定,尽量让评估结果的隶属度最大化,从而使得最后的评价结果更加科学合理。基于潞安环能战略成本动因的评价指标体系,计算得出实施战略成本管理的总分为 62.151,其所属评价等级为“较好”。上述分析结果表明,潞安环能实施的战略成本管理是相对合理的,其战略成本管理的运用不仅符合企业的战略目标,还能够有效地管理和控制成本,从而实现了战略目标与成本管理的有效结合。

尽管潞安环能在战略成本管理的实施上取得了“较好”级别的评价,但仍需保持警惕,不断寻求改进和创新。随着市场环境的变化和企业自身的发展,战略成本管理也需要与时俱进,适应新的形势和挑战。例如,可以考虑引入更多的量化指标和数据分析方法,以提高评价的精度和准确性;同时,也可以探索与其他管理工具的结合,如绩效管理、风险管理等,以实现更全面、更高效的成本控制和管理。

## 6 潞安环能战略成本管理存在的问题及优化建议

### 6.1 潞安环能战略成本管理存在的问题

通过对潞安环能战略定位、成本动因和价值链三个角度进行分析,得出企业在实施战略成本管理中也存在了一些问题。

#### 6.1.1 缺乏成本预警系统, 战略选择灵敏度弱

首先,煤炭行业是一个高度依赖原材料和资源的行业,成本波动较大。潞安环能作为一家煤炭企业,面临着复杂多变的市场环境和成本因素。原材料价格、运输成本、人工成本等因素的变化都可能对潞安环能的成本产生影响。潞安环能尚未建立成本预警系统,在面对成本波动时,可能无法及时发现并做出相应调整,导致在战略选择时缺乏足够的依据,使得战略选择不够灵敏,在面对突发情况时反应迟缓,不能及时采取措施来有效应对,从而可能面临成本失控的风险,进而影响到整个企业的运营和盈利。

其次,煤炭行业还面临着政策变化和市场波动的风险。在过去的几年中,由于政府对环保要求的提高,煤炭行业经历了一系列的政策调整。这些政策调整不

仅影响了煤炭的产量,还导致了煤炭价格的波动。政府对于煤炭行业的政策调整、市场需求的变化等都可能对潞安环能的经营产生深远影响。潞安环能缺乏成本预警系统,可能无法及时感知这些变化,应对政策波动或市场变化时反应迟钝,从而错失调整战略方向、抓住市场机遇的最佳时机。

### 6.1.2 忽略战略成本动因,隐性成本难控制

目前潞安环能在成本管理中,忽视了隐形成本的影响。企业的成本动因不仅是可见的成本,隐形成本不易察觉,如市场拓展、公司规模和整合程度等,都对企业的成本管理和战略决策有着深远影响。市场拓展的成本可能包括品牌建设、市场研究、客户关系维护等,这些成本虽然不直接体现在财务报表上,但对企业的市场份额和盈利能力有着直接的影响。随着公司规模的扩大,管理成本、协调成本等都会相应增加。如果企业不能有效地管理这些成本,就可能导致效率下降,甚至引发一系列的成本管理问题。如果企业内部各部门之间的整合程度不高,就会导致资源浪费、效率低下等问题,从而增加企业的运营成本。因此,潞安环能需要在未来的成本管理中充分考虑隐形成本的影响,加强内部协作,提高工作效率,从而降低隐形成本,提高企业竞争力。

### 6.1.3 价值链衔接不够紧密,信息流通不畅

在潞安环能的不同业务中涉及多个环节,如煤炭开采、洗选加工、运输、销售等,各环节之间的信息沟通和协调受到技术和管理水平的限制。其对新兴的信息化技术和管理理念接受度不高,缺乏统一的成本管理平台,信息化水平相对较低,导致信息流通不畅,这意味着公司在处理日常业务和数据管理方面存在着一定的效率瓶颈,影响对企业整体的运营效率。企业内部管理问题也是导致价值链衔接不紧密的重要原因。这种落后的管理模式会阻碍信息的流通和共享,使得价值链各环节的衔接变得困难,企业内部的各部门之间也难以有效的形成协同合作。

## 6.2 潞安环能战略成本管理的优化建议

### 6.2.1 建立成本预警系统，动态调整战略定位

企业的战略定位和目标虽然具有长期性，但在持续变动的内外部环境下并不可一劳永逸。建立成本预警系统是企业运营中不可或缺的一环，它能够帮助企业及时捕捉成本异常，为管理者提供决策支撑，以实现战略定位的动态调整。

首先，要收集和分析大量的数据。潞安环能可以通过内部管理系统、财务报表、市场调查等途径获取相关数据，并运用数据分析工具进行挖掘和分析。通过对历史数据的分析，了解成本变化的趋势和规律，为预警系统的建立提供有力支持。其次，要明确预警指标和阈值。这些指标可能包括原材料价格、劳动力成本、运输成本、生产设备维护费用等。潞安环能应根据自身的经营特点和行业特性，选择合适的预警指标，并设定合理的阈值。当实际成本超过或低于这些阈值时，预警系统应能够自动触发警报，提醒管理层关注成本变化，从而考虑对战略定位的调整。

### 6.2.2 全面洞悉成本动因，改进成本控制方法

潞安环能应站在更高的角度，注重长远规划和持续改进，全面考虑战略成本动因，不断提高成本控制水平和能力，将隐形成本纳入成本控制体系，将企业的成本管理与战略有机结合。

首先，明确自身的市场定位和发展目标，从而制定出符合自身特点的市场拓展策略。在品牌建设、市场研究、客户关系维护等方面，公司需要投入适量的资源，并注重提高这些投入的效率和效果。其次，随着公司规模扩大，要不断优化管理体系，提高管理效率，降低管理成本。同时，注重协调成本的控制，加强部门之间的沟通和协作，实现资源共享，降低协调成本。此外，整合程度的高低直接关系到企业的运营效率和成本控制能力。因此，潞安环能应加强内部整合，打破部门之间的壁垒，促进信息流通和知识共享，提高企业的整体运营效率和成本控制水平。最后，注重长期成本控制，从源头上控制成本。这包括加强研发创新，提高产品和服务的附加值，降低单位成本；优化生产流程，降低生产成本；

加强供应链管理，降低采购成本等。

### 6.2.3 引进先进信息化平台，提高价值链整合程度

在信息化高速发展的时代，先进的信息化平台已经成为企业发展的重要支撑。对于潞安环能而言，引进先进信息化平台，不仅是对生产、销售、采购等各个环节的全面监控和管理，更是提高生产率、改善产品质量的关键。

首先，信息化平台通过集成先进的生产管理系统，实现了对生产流程的精确控制。通过实时监控生产数据，企业可以及时调整生产计划，优化生产流程，从而确保产品质量的稳定和生产效率的提升。不仅能减少成本开支和资源浪费，还能在市场竞争的日益激烈中，为企业赢来珍贵的时间并抢占市场份额。其次，信息化平台在销售和采购环节也发挥了重要作用。通过数据分析和市场预测，企业可以更加精准地把握市场需求，制定出更加合理的销售策略。同时，采购部门也可以依托信息化平台，实现对供应商资源的全面整合和优化，确保采购过程的高效性和透明度。这不仅能降低采购成本，更能使企业整体运营效率有所提升。此外，信息化平台的建设还促进了潞安环能与其他相关企业的合作和协同。通过数据共享和协同工作，企业可以更加便捷的获取到客户需求、供应商资源及市场信息等，实现资源的优化配置和共享。不仅使企业能够更加深入地了解市场需求和客户需求，开发出符合需求的产品，还提高了整个价值链的整合程度。

## 7 结论与展望

### 7.1 结论

本文在国内外学者研究的基础上，运用文献研究法和案例分析法，以供给侧改革为背景，从战略定位、成本动因、价值链三个方面对潞安环能的战略成本管理进行全面分析，得出以下结论：

(1) 通过对潞安环能的战略定位进行分析，确定潞安环能选择集中成本领先战略是其战略成本管理的最佳模式，潞安环能聚焦喷吹煤、动力煤等细分市场，通过深入分析喷吹煤和动力煤等细分市场的特点，更加精确的了解市场需求，从而调整生产策略，精准地定位自己的产品和服务，满足客户的特定需求，提高市场竞争力。为了实现成本领先，潞安环能优化生产流程、提高生产效率及减少能耗。通过引入先进的生产技术和设备，保证产品质量，以及实施严格的成本控制措施，减少生产成本，增强盈利能力。但也发现潞安环能目前缺乏成本预警系统，不能及时应对复杂多变的市场环境，企业的战略定位不能紧跟市场变化进行动态调整，因此潞安环能应建立成本预警系统，保障战略选择的灵敏度。

(2) 通过成本动因分析了解潞安环能的企业规模、技术手段、经验水平和地理位置以及生产能力运用、全面质量管理、联结关系和员工参与情况，从源头上发现问题、解决问题。企业规模：潞安环能扩大规模需加强内部管理和协调，也带来了管理、协调成本的增加。技术手段：潞安环能引进和应用先进技术，提高生产效率和产品质量。但技术更新需投入资金和资源，需制定合理的技术发展战略。经验水平：潞安环能研发人员学历较低，需优化招聘程序，不断更新管理模式，以适应市场变化。地理位置：潞安环能位于能源资源丰富地区，有稳定原料来源。但需关注政策、环境等变化，制定合理经营策略。生产能力运用：潞安环能要继续保持目前先进产能水平。全面质量管理：潞安环能需建立完善的质量管理体系，确保产品质量稳定可靠。加强员工质量意识和技能培训，提高质量管理水平。联结关系：潞安环能通过与客户、供应商的紧密协作，确保了稳定可靠的供应链；加强与政府机构、行业协会的交流与沟通，创造有利的外部环境。员工参与：潞安环能需激发员工参与热情和创造力，提供良好工作环境和福利待遇。加强员工培训和职业规划，提高员工的职业技能和综合素质，为企业提供人才保



障。但目前潞安环能对其战略成本动因重视程度不够，成本控制局限于可直接观察和量化的成本，忽视隐性成本。公司必须加强对隐性成本的重视和管理，通过建立隐性成本评估体系、潞安环能可以更好地控制成本，提高盈利能力，实现可持续发展。

(3) 通过价值链分析，确定加强价值链要从内外两方面同时发力，识别出哪些环节对整体业务增值贡献最大，哪些环节存在效率瓶颈或成本浪费。在内部价值链方面，生产流程：通过引入先进的生产技术和设备，使生产效率得到进一步提升，降低不必要的损耗。销售运输：通过优化物流网络，减少运输时间和成本，进一步提高客户满意度，增强市场竞争力。人力资源管理：要重视员工的培训和发展，提升员工的专业技能和综合素质。一个高效、团结的团队是企业持续发展的重要保障。技术开发创新：创新是实现企业可持续发展的关键所在，要想紧跟时代脚步，赢得竞争优势就需要不断创新。在外部价值链方面，上游与煤炭供应商保持长期稳定的合作关系，确保原材料的稳定供应和质量可控，通过长期合作获取更优惠的价格，从而降低采购成本；下游拓展新的销售渠道，加强与渠道商的合作，共同开展市场推广活动，提高品牌影响力，同时加强与竞争企业的动态对比，发现自身的优势和不足，及时调整策略，以此获得更多成本优势。

## 7.2 展望

煤炭企业的战略成本管理需要每一环节共同努力，不同环节配合协作有可能直接影响到企业的工作效率，有些关联甚至能决定企业的发展，需要部门的不断磨合与协作。由于受限于调研时间、研究条件等因素，加之成本数据属于保密信息，不易从公开资源中大量获取，本文仅选取了企业的部分数据进行分析，不能全面反映潞安环能战略成本管理的实施情况。且我国煤炭企业数量较多，企业特点及管理水平各有不同，本文以潞安环能作为研究对象，仅具有地区代表性，导致研究结论存在一定局限性。因此，其他煤炭企业在具体实施的过程中，还需结合自身的具体情况灵活应用。

## 参考文献

- [1] Berger A.N.,Demsetz R.S.,Strahan P.E. The consolidation of the financial services industry: causes,consequences, and implications for the future[J].Journal of Banking & Finance,1999,23(4):135-194.
- [2] Brinson James. The strategic cost management system project[J].Journal of Public Economics,2007(5):43-46.
- [3] Jack Shank,V.Govindarajan. Strategic Cost Management and The Value Chain[J].Handbooks of Cost Management,1993(1):71-84
- [4] Jack Shank,V.Govindarajan. Strategic Cost Management: Tailoring Controls to Strategic [J].Journal of Cost Management,1992:93-96.
- [5] Jack Shank. Strategic cost management: New wine, or just new bottles?[J]. Journal of Management Accounting Research,1989,11(fall):47-65.
- [6] Kenneth Simmonds. Strategic Management Accounting[J].Management Accounting,1981(12):26-29.
- [7] Michael Porter.Competitive Advantage[M].New York:Free Press,1985.
- [8] Roberts P.C.Industrial policy and economic performance[J].Public Interest, 1988(93):16-17.
- [9] Robin Cooper,Regine Slagmulder. Strategic Cost Management[J].Management Accounting, January,1998(1):137-141.
- [10]Robin Cooper,Robert S. Kaplan.Design of Cost Management System[M].New Yourk: Pearson Education,1998.
- [11]Shannon W.Anderson.Managing Costs and Cost Structure throughout the Value Chain: Research on Strategic Cost Management[J].Handbooks of Management Accounting Research,2006(2):47-49.
- [12]Tony Grundy. Beyond The Number Game[J].Management Accounting,1995, (1)113-116.
- [13]白彦锋,郝晓婧.基于“供给侧改革”视角的煤炭市场治理研究[J].会计之友,2016,(09):14-19.
- [14]崔刚,李雅楠.供给侧改革背景下钢铁企业成本控制探讨[J].当代会计,2018,(07):46-47.

- [15]戴险峰.重读撒切尔主义[J].中国经贸,2012,(08):18-21.
- [16]丁任重.关于供给侧改革的政治经济学分析[J].经济学家,2016,(03):13-15.
- [17]丁志国,黄禹喆,张宇晴.供给侧改革、货币政策传导与产业结构优化[J].西安交通大学学报(社会科学版),2022,42(01):58-67.
- [18]冯圆.需求侧管理下成本管理的变迁与发展[J].财会通讯,2021,(08):3-10.
- [19]韩悦.资源税改革对企业矿产资源开采行为的影响研究[D].内蒙古大学,2019.
- [20]何瑛,赵映寒,杨琳.海底捞价值链成本管控分析[J].会计之友,2022,(04):25-31.
- [21]侯鹏.供给侧改革背景下饲料企业战略成本管理研究[J].中国饲料,2023,(02):129-132.
- [22]黄静秋,周银.从《〈政治经济学批判〉导言》中生产与消费关系论供给侧改革[J].党政干部学刊,2017,(02):50-56.
- [23]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.
- [24]刘本建.利用“互联网+”打造困难时期企业新商业模式——以煤炭企业为例[J].现代商业,2015,(21):191-192.
- [25]刘虹.用标准引导煤炭行业供给侧改革[J].煤炭经济研究,2016,36(04):17-21.
- [26]李俊.浅谈煤炭战略成本管理[J].会计之友(下旬刊),2008,(10):69-70.
- [27]刘良军,周春.供给侧改革的税收应对与完善[J].海南金融,2016,(09):35-38.
- [28]李鹏翔.战略成本管理系统设计中的SWOT分析[J].中国煤炭,2005,(09):24-25.
- [29]李生.煤炭企业战略成本管理的探析[J].煤炭技术,2013,32(01):261-262.
- [30]刘丽敏,袁振兴,刘畅.供给侧改革中邢矿集团的降本举措[J].财务与会计,2018,(20):67.
- [31]牛彦秀,潘月.平安银行战略管理会计的成功运用及启示[J].财务与会计,2015,(17):29-31.
- [32]裴广一,黄光于.高质量发展视野下供给侧改革:问题与对策[J].宁夏社会科学,2018,(04):38-45.
- [33]秦大磊.供给侧改革模式与财税政策实施效应的国际借鉴[J].税务研究,2016,(09):56-62.
- [34]任蓓蓓,李元栋.基于价值链理论的高校师资队伍建设战略成本控制策略研究[J].黑龙江高教研究,2021,39(12):26-31.
- [35]施蔚.聚焦知识产权 助力供给侧改革——《知识产权支撑供给侧改革:理论基

- 础与实践路径》书评[J].经济问题,2021,(12):2.
- [36]石雯静.供给侧改革下房地产行业的战略成本管理运用[J].财会学习,2017,(09):21-22.
- [37]史大亮.基于供给侧改革的企业战略成本管理研究[J].商场现代化,2016,(30):181-182.
- [38]史敏.关于供给侧改革背景下产业结构转型升级路径的思考[J].改革与开放,2019,(04):39-40.
- [39]孙雪梅.煤炭企业业绩智能评价系统构建研究:基本框架与实现路径[J].中国矿业,2020,29(11):38-42.
- [40]王丹.战略成本管理业绩评价的内涵浅析[J].会计之友(中旬刊),2008,(01):24-25.
- [41]王韬,丁杰,张进华.企业战略效果评价系统实证研究——基于结构方程模型[J].经济问题,2010,(04):65-67.
- [42]王学军.论战略成本管理[J].财会通讯,1992,(09):3-5.
- [43]武艳.战略成本管理业绩评价体系构建浅析[J].煤炭经济研究,2011,31(07):74-75.
- [44]西南财经大学会计研究所.战略成本管理的出发点与应用[J].四川会计,1999,(09):14-17.
- [45]解娇娜.议我国煤炭企业战略成本管理[J].煤炭技术,2013,32(06):1-2.
- [46]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.
- [47]徐朝阳.供给侧改革视角下农业企业财务管理运行机制——评《农业企业财务管理与分析》[J].热带作物学报,2020,41(12):2613.
- [48]徐充,郑朝霞.高质量发展视域下供给侧改革推进路径研究[J].广西社会科学,2021,(10):72-78.
- [49]许坦,操乐勤,操礼庆.新形势下城市公立医院战略成本管理体系构建[J].中国卫生经济,2021,40(01):81-83.
- [50]杨嘉懿.高质量发展阶段深化供给侧改革的挑战与突破[J].长白学刊,2020,(04):97-103.
- [51]杨景海,吴继焄.“降成本”目标下的企业成本管理创新研究——基于供给侧改革视角[J].商业会计,2019,(05):31-32.
- [52]杨西栋.供给侧改革背景下煤炭企业转型升级的战略选择[J].煤炭经济研究,

- 2016,36(04):50-52.
- [53]仪秀琴,姚强强.“双驱动”下战略成本管理研究综述[J].财会通讯,2018,(01):27-31.
- [54]余子牛,刘艺璇.促进经济高质量发展的要素供给机制研究[J].学习与实践,2019,(11):57-64.
- [55]云小红,张金锁,邹绍辉,金浩.煤炭行业供给侧改革探索[J].改革与战略,2016,32(10):60-63.
- [56]张晨,于斯齐,肖文娟.基于BSC和哈佛框架的效果评价体系创新——以科大讯飞为例[J].会计之友,2022,(22):55-61.
- [57]张晨晨.煤炭上市企业供给侧结构性改革绩效评价研究[D].内蒙古工业大学,2021.
- [58]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.
- [59]张佳,张士强,张金泉.煤炭企业集团战略成本管理研究综述[J].煤炭工程,2017,49(06):146-148.
- [60]张丽华,罗智仁,张轩溧.供给侧改革背景下煤炭企业科技创新的金融支持效率研究[J].华东经济管理,2019,33(07):149-157.
- [61]张茜.基于价值链分析的成本管理体系研究[D].山西财经大学,2016.
- [62]张士强,潘德惠,耿殿明.企业战略成本管理业绩的动态综合评价方法及应用[J].煤炭学报,2005,(04):539-544.
- [63]赵军,刘微,董方敏.双服务 四发展 五共同——高质量应用型人才培养供给侧改革探索与实践[J].中国大学教学,2022,(06):8-13.
- [64]郑宇花,李百吉.我国煤炭行业供给侧改革的必要性及路径选择[J].煤炭技术,2017,36(01):320-323.

## 后 记

当我在文档上敲下“后记”二字时，才发现读研的三年时光已悄然流逝。蓦然回首，我何其幸运，这些年来所到之处皆是温暖！从开始备考到成功上岸，是家人和好友给了我最大的支持；从开始选题到论文完成，是师长和同学们给了我无数的帮助，此刻，请接受我最诚挚的谢意！

有幸，生来有父母的宠爱，婚后有公婆和丈夫的疼爱，时时有好友的偏爱。父母是我的避风港，是我成长道路上最坚实的支撑，他们用自己的方式教会我如何成长，让我能够自信、独立地面对生活的挑战。这份爱，如同春天的阳光般明媚，让我有足够的勇气去经历风雨。公婆和丈夫的疼爱、理解与包容，让我在新的家庭里感受到了家的温暖和归属感。他们尊重我的选择，支持我的梦想，给予我足够的自由去实现自己的价值。这份爱，如同夏日的海风般舒心，让我在忙碌且嘈杂的生活中拥有一片宁静的港湾。而好友的偏爱，是我生活中的调味品，与我分享喜怒哀乐，这份爱，如同冬日的雪花般纯净，无声的融入心田。我会珍惜这些不可多得的幸福，用我全部的热情和努力去回报他们的爱，感恩。

万幸，我遇到了一位学识渊博、治学严谨的导师，您是我的学术引路人，更是我的人生楷模。尽管我不是您最出色的学生，但您却是我最为尊敬的老师。数年来，是您放弃自己的休息时间，每周坚持召开组会，为我们提供学术交流的平台，我们感受到了您对教育事业的热爱和执着。您的辛勤付出和无私奉献让我深受感动，也让我更加珍惜这段宝贵的师生情谊。每当我在学术上遇到难题，您总是耐心地为我解答，让我茅塞顿开。是您的耐心指导让我能够顺利完成论文，是您的谆谆教诲让我可以顺利完成学业。在即将告别校园之际，我想衷心的对您道一声感谢。感谢您在我人生道路上给予的无私帮助和支持，感谢您为我点燃的学术之光，让我在未来的道路上更加坚定和自信，我会永远铭记您的教诲和关爱！

欣幸，我的同门皆乐于助人。当我遇到学术难题时，他们总是毫不吝啬地分享他们的知识和经验；当我在生活中需要帮助时，他们总是热心的伸出援手，让我心安。在此我要特别感谢杉杉和莉莉，是你们用专业知识和敏锐的洞察力帮助我度过了许多难关。我不会忘记那些因学习压力而心情低落的时刻，是你们及时出现，用关心和温暖驱散我心头的阴霾，是你们的积极向上让我在面对挫折时重

新振作。愿你们未来之路光明照人，前程似锦！

庆幸，与我朝夕相处的是这三位独具魅力的徐姓女孩。女孩们热情真诚，乐观善良，美丽可爱，为我的生活增添了无尽的色彩。早晨，我们匆忙赶课，肩并肩地穿梭在校园的林荫小道上，那清脆的笑声和匆忙的脚步，都是我们共同的回忆。午后，我们悠闲小憩，在宿舍里互道午安，享受着那份宁静与舒适。深夜，我们无话不谈，分享彼此的喜怒哀乐，倾诉心中的烦恼与困惑，成为彼此的精神支柱。如今，研究生三年已经接近尾声，我们即将各奔东西，开始新的生活。感谢你们陪我度过这段美好的时光，感谢你们带给我无尽的欢笑和快乐，愿我们的友谊如同“娜朵瑶艳的婷婷花”永不凋零，愿我们的人生之路一帆风顺，充满阳光和希望！

最后，我想对自己说声谢谢，感谢自己的坚持和努力，让我在这段时光中不断成长和进步。再次感谢这三年中陪伴我成长的每一个人，感谢这段难忘的经历，我会珍惜这段回忆，永远铭记在心。