

价值链管理在某市 Y 投资控股集团有限公司的应用

王 珊

德兴市投资控股集团有限公司, 江西 德兴 334200

[摘要] 某市 Y 投资控股集团有限公司为江西地区的本地城建开发商, 主要从事政府投资项目代建、公用基础设施项目投资建设、房地产开发及投资建设、城乡道路投资建设、新农村投资建设等工作, 注册资金为 11 亿元, 是一家名副其实的大型国有企业。文章以某市 Y 投资控股集团有限公司为例, 分析其财务管理现状及管理会计工具方法的使用现状, 从设计目标、思路、内容和创新四个方面总结该公司管理会计工具方法如何应用到财务管理中, 同时通过实际财务数据分析其管理会计取得的成效并进行评价, 最后根据某市 Y 投资控股集团有限公司财务管理对管理会计的应用和成效进行经验总结, 提出管理会计工具方法应用成功的条件、因素、优化方式、优缺点和建议, 希望为其他企业财务管理中管理会计工具方法的应用提供参考。

[关键词] 价值链管理; 财务管理; 规划设计

DOI: 10.33142/mem.v1i3.2560

中图分类号: F272.2

文献标识码: A

Application of Value Chain Management in Y Investment Holding Group Co., Ltd. in a City

WANG Shan

Dexing Investment Holding Group Co., Ltd., Dexing, Jiangxi, 334200, China

Abstract: Y Investment Holding Group Co., Ltd. of a city is a local urban construction developer in Jiangxi Province. It is mainly engaged in government investment project agent construction, public infrastructure project investment and construction, real estate development and investment construction, urban and rural road investment and construction, new rural investment and construction, with a registered capital of 1.1 billion yuan. It is a real large-scale state-owned enterprise. Taking y Investment Holding Group Co., Ltd. in a city as an example, this paper analyzes the current situation of its financial management and the use of management accounting tools and methods. It summarizes how the management accounting tools and methods are applied to financial management from four aspects of design objectives, ideas, contents and innovation. At the same time, it analyzes and evaluates the effectiveness of its management accounting through the actual financial data. This paper summarizes the application and effect of management accounting in financial management of Y Investment Holding Group Co., Ltd. and puts forward the conditions, factors, optimization methods, advantages and disadvantages and suggestions for the successful application of management accounting tools and methods, hoping to provide reference for the application of management accounting tools and methods in financial management of other enterprises.

Keywords: value chain management; financial management; planning and design

1 背景描述

1.1 单位基本情况

某市 Y 投资控股集团有限公司由该市人民政府牵头组建的国有独资公司, 该公司于 2001 年成立, 后续陆续增加注册资本, 最终注册资金达 11 亿元。该公司的类型发生过一次变更, 这是这次变更将其由全民所有制企业变为国有独资公司, 同时也正式从该城市建设经营总公司更名为某市 Y 投资控股集团有限公司。

1.2 单位管理现状分析和存在的主要问题

某市 Y 投资控股集团有限公司当前存在净资产逐渐下降、资产负债率不断提高、营业收入下降、母公司净利润减少以及经营活动产生的现金流量净额下降等问题。

1.3 选择价值链管理工具方法的主要原因

某市 Y 投资控股集团有限公司虽然外部环境良好, 而且能够得到政府政策的支持, 但是其经营情况不够稳定、资产负债率比较高。该市投资控股集团希望通过财务管理降低集团的资产负债率, 让母公司的净利润呈稳定上升的趋势, 所以集团选择使用价值链管理工具方法。

2 总体设计

2.1 价值链管理工具方法的目标

某市 Y 投资控股集团有限公司希望从战略层面改变当前经营现状、解决经营管理当中的问题, 从而提高企业的净利润, 从战略层面让企业的发展变得更加稳定。本文设计价值链管理工具方法结合了迈克尔·波特关于财务管理的一

些观点，又结合了国有企业现状最终设计出符合自身的管理会计工具方法。

2.2 价值链管理工具方法的总体思路

某市 Y 投资控股集团有限公司财务管理现状比较混乱，管理人员根据财务管理报告无法确定哪些链条是盈利的、哪些链条是亏损的。所以管理人员希望财务部门能够从价值层面分析企业的价值链，然后重点发展高效价值链、砍掉低价值链即可提高企业的净利润。

2.3 价值链管理工具方法的内容

某市 Y 投资控股集团有限公司采用的是价值链管理工具方法，价值链管理即对企业的经营全过程进行分析，然后从原材料的加工到成品的销售等过程分析哪些阶段会产生价值，最后通过最终的销售目标对所有产生价值的阶段进行管理和控制即可提供整体管理效率，从而降低企业经营成本、提高自身经济效益。

2.4 价值链管理工具方法的创新

某市 Y 投资控股集团有限公司使用价值链管理的创新方式是将互联网和计算机技术与价值链管理工具方法结合到了一起，利用计算机系统辅助管理会计对产生价值的链条进行分析，最终使管理会计的工作效率和质量获得极大提升。

3 应用过程

3.1 单位组织架构基本情况

某市 Y 投资控股集团有限公司之前的单位组织架构分为组织机构和对外投资机构两个层次，组织机构分为股东和高管，采用的是单一化智能管理模式，各部门联动能力较差，而且不同部门获得信息的时间不同，存在严重的信息不对称情况，该公司由总经理领导市场部、研发部、采购部、生产部、品质部、财务部、行政部七个部门。

3.2 参与部门和人员

某市 Y 投资控股集团有限公司中管理会计价值链管理工具方法的应用参与部门和人员来自公司内部的财务部以及外部专业管理会计。

3.3 价值链管理工具方法的条件

某市 Y 投资控股集团有限公司使用的管理会计工具方法为价值链管理，该种工具方法的使用条件为集团各投资公司中的设计、采购、施工等部门必须与财务部门协作沟通，否则无法降低集团的经营成本，协作沟通的效率越高企业的净利润提升得就越大。

3.4 具体应用模式和应用流程

3.4.1 预测项目的成本

某市 Y 投资控股集团有限公司分为不同行业的多个投资子公司，每个子公司分别对不同类型的项目进行招投标，而价值链管理首先要做的就是招投标阶段对项目的成本做好造价预算，核算企业中标该项目之后预计在多长时间能够完工，并且对预计盈利成本进行计算。在价值链工具方法中成本的预测是第一步，财务部门管理会计必须从预测成本开始对该项目是否能够提高企业净利润进行分析，如果该项目的利润与时间比值不如当前项目的平均值，则不能提高企业的净利润，所以不建议对该项目进行投标。

3.4.2 决策项目的成本管理方式

某市 Y 投资控股集团有限公司价值链管理对招标的成本进行决策必须保证根据大量的项目资料得出的结论进行决策，这样才能提高成本控制效果。决策人员收集到资料越全面，成本控制得就越精准，潜在的成本风险发现得越多，工程成本管理就越容易，最终企业的净利润才会得到提高。

3.4.3 设置项目成本管理计划

某市 Y 投资控股集团有限公司接手的项目大部分是城镇建设行业的，无论是公共设施还是道路交通都可以采用建筑行业的成本管理方式进行控制。所以该种模式下项目的价值链可以分为准备决策阶段、设计阶段、采购阶段、施工阶段、竣工阶段等，管理会计必须对这些阶段进行全面管理，才能保证每个阶段的成本最低，控制各投资子公司的经营成本，从而提高总公司的净利润，最终维持总公司的持续盈利，增加集团经营的稳定性，缓解企业的资金支出压力，降低集团的资产负债率。

3.4.4 采用计算机技术构建信息化成本管理系统

某市 Y 投资控股集团有限公司应该适当为管理会计部门拨款构建集团自身的信息化财务管理系统，从而提高对各个投资子公司成本管理的效率。集团可以根据自身的业务范围分别针对各个投资子公司建立墙体材料、石材、黄金、交通、城建、新能源开发等方面的财务管理系统，并通过该系统对建筑工程的各阶段进行全过程控制，这样既能保证每个阶段的成本最低，又可以为管理会计制定发展决策提供数据参考。因此信息化财务管理系统应该具备成本管理的模块以及财务报告分析的功能，这样才能让集团根据管理分析的财务分析报告为公司发展做出正确决策。对集团成本管理来说，其价值链就是各个投资子公司的项目工程，因此只需要对每种不同类型的工程建立成本管理方式即可提高

集团公司的净利润。

3.4.5 对成本管理方式进行评价

某市 Y 投资控股集团有限公司根据价值链工具方法制定出不同投资子公司的成本管理系统之后，还应该根据工程的实际成本管理效果进行评价，这样才能随着工程数量的增多逐步提高成本管理的效率，从而提高价值链管理会计工具方法的效果。价值链管理会计工具方法并不能一直保证成本管理方式的有效性，该方法必须持续进行优化才能保证价值链成本管理方式的效果，与时俱进才是价值链管理会计工具方法的正确发展方向。

3.5 在实施过程中遇到的主要问题和解决方法

3.5.1 在实施过程中遇到的主要问题

(1) 该市 Y 投资控股集团管理会计的观念落后、缺乏大局观、能力不足，导致价值链管理工具方法不能顺利落实。

(2) 该市 Y 投资控股集团管理会计对投资子公司不够了解，导致管理会计与各部门的沟通效果较差。

(3) 该市 Y 投资控股集团管理会计的制度不健全，管理会计对自身的工作不够尽职尽责，导致管理会计无法为领导人员决策提供重要数据和建议。

3.5.2 针对实施过程中问题的解决方法

(1) 该市 Y 投资控股集团首先通过思想会议的方式转变了领导人员对管理会计的看法，然后将集团的管理会计和财务会计职位彻底区分开。然后又聘请专业的管理会计作为教师培训的方式让老员工迅速完成财务会计向管理会计的转型，提高管理会计对价值链管理工具方法的使用。最后在市场上招聘能力强的管理会计，加速该集团财务管理的转型。

(2) 该市 Y 投资控股集团通过出差和轮岗的方式让管理会计到各个投资子公司中对经营情况进行详细了解，然后再根据公司的经营现状建立价值链管理方式，最后通过价值链管理方式与集团下属子公司进行高效沟通。

(3) 该市 Y 投资控股集团完善管理会计的绩效考核制度，将集团成本控制效果与管理会计的绩效工资联系起来，提高了管理会计的工作效率和质量，让集团通过价值链的方式降低了经营管理成本。

4 取得成效

4.1 使用价值链管理工具方法前后情况对比

某市 Y 投资控股集团有限公司 2015-2018 年的债务核算结果如表 1 所示：

表 1 某市 Y 投资控股集团有限公司 2015-2018 年的债务核算

项目	2015	2016	2017	2018
资产负债率	42.86%	40.88%	38.45%	33.26%
全部债务资本化比率	28.31%	28.64%	30.28%	28.61%
流动比率	466.80%	441.37%	390.81%	370.25%
经营现金流动负债比	-20.58%	-22.05%	-25.36%	-29.78%

如表 1 所示：集团公司的资产负债率逐渐下降，流动比率逐渐下降，经营现金流动负债比也在逐渐下降，企业的净利润不断提高，可以认为企业发展越来越稳定且盈利能力越来越强。

4.2 对解决单位管理问题情况的评价

某市 Y 投资控股集团有限公司利用价值链管理的方式解决了单位管理的问题，使得决策、设计、采购、施工、竣工等阶段的工作人员之间协作配合，集团公司的成本大大降低，集团的净利润实现正向增长。

4.3 对支持单位制定和落实战略的评价

某市 Y 投资控股集团有限公司采用价值链管理工具方法构建了信息化管理平台，各个投资子公司的建筑项目都使用该平台对成本进行控制，可以认为集团的价值链管理工具方法的制定得到了各个分公司的认同，并且各个公司积极落实该战略。

4.4 对提升单位管理决策有用性的评价

某市 Y 投资控股集团有限公司采用管理会计价值链工具方法提高了财务报表的作用，管理会计依据信息化管理系统制作战略方向的财务分析报告，集团领导人员可以根据该报告准确做出发展方向的决策。

4.5 对提高单位绩效管理水平的的评价

某市 Y 投资控股集团有限公司采用价值链管理工具方法降低了成本控制的难度，而且财务人员也可以根据该信息化管理系统直接对工作人员的成本控制效果进行考核，集团绩效管理水乎也得到了提升。

5 经验总结

5.1 价值链管理工具方法的基本应用条件

价值链管理工具方法通过直接看到不具备价值的阶段，从而提高项目整体的价值，成本管理和控制的流程或者阶段划分比较明确是该种工具方法的基本应用条件，管理会计必须能够对价值链进行划分。

5.2 价值链管理工具方法成功应用的关键因素

集团公司领导人员的支持和各个投资子公司的配合协作是价值链管理工具方法成功应用的关键因素，领导人员需要投资建设信息化管理系统，投资子公司需要让管理会计了解成本控制的各个流程。

5.3 对改进价值链管理工具方法应用效果的思考

价值链管理工具方法虽然很近之前就被学者提出，但是该工具方法有效被应用到成本控制中是因为互联网时代的到来和计算机技术的发展，信息化管理系统必须与价值链管理工具方法相互结合才能发挥出最大效果。

5.4 价值链管理工具方法在应用中的优缺点

价值链管理工具方法的优点是：控制成本的方式相对简单。缺点是：工程类型过多导致信息化系统的构建相对复杂，不同的工程类型需要构建与之流程相互对应的成本控制和管理系统，否则发挥不出来价值链管理的优势。

5.5 对完善和推广相关价值链管理工具方法的建议

价值链管理工具方法首先需要对项目或者工程的价值阶段或者流程进行划分，所以管理人员可以根据工程类型建立价值链划分模板，与之相似的其他工程可以直接选择现成的模板或者在现有模板上修改后直接使用，则可以在更大范围内推广价值链管理工具方法的使用。

6 附录

财务报表：

表 1 某市 Y 投资控股集团有限公司 2015-2018 年利润表（万元）

项目	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年
一、销售收入	25984	26249	26291	29335
减：销售成本	16187	16369	16924	17429
营业税金及附加	126	135	189	194
销售费用	8124	8089	7946	8671
管理费用	1864	1948	2131	1897
财务费用	420	430	390	400
减值损失	0	0	0	0
加：投资收益	580	987	450	1840
二、营业利润	-886	-688	648	1864
加：营业外净收入	0	300	-68	44
三、税前利润	-886	-388	580	1820

[参考文献]

- [1]董瑞寿. 管理会计在中小国有企业财务管理中的应用及对策[J]. 财经界(学术版), 2020(21): 120-121.
- [2]王伟. 论管理会计在建筑施工企业财务管理中的应用分析——评《建筑施工企业财务与会计实务》[J]. 电镀与精饰, 2020, 42(05): 53.
- [3]孙飞. 管理会计在建筑施工企业财务管理中应用的分析与思考[J]. 知识经济, 2020(10): 80-82.
- [4]徐妮妮. 探讨管理会计在国有企业财务管理中的应用[J]. 财会学习, 2020(09): 73-74.
- [5]张慧敏. 管理会计在企业财务管理创新中的应用分析[J]. 纳税, 2019, 13(34): 128.

作者简介：王珊（1983.11-），女，毕业院校：华东交通大学，所学专业：计算机网络与多媒体技术，当前工作单位：德兴市投资控股集团有限公司，职务：计划财务部副部长，职称级别：中级会计师。