

管理会计案例

组织报送地区（或单位）： 中车南京浦镇车辆有限公司

案例名称： 轨道交通装备制造业价值链成本管理应用实践 ——以 PZ 公司为例

案例类型： 企业案例 行政事业案例

案例单位具体名称： 中车南京浦镇车辆有限公司

通讯地址： 南京市浦口区浦珠中路 208 号

邮政编码： 210031

联系人： 孙李静

联系电话： 13814026160

电子邮箱： 14939455@ qq. com

案例作者信息（可另附页）：

姓名	单位	职务职称	联系电话	电子邮箱	邮编
孙李静	中车南京浦镇车辆有限公司	高级会计师/委派财务总监	13814026160	14939455@ qq. com	210031
刘志虹	南京中车浦镇工业物流有限公司	正高级会计师/财务总监	13813931990	Liuzhihong. nj@ crrcgc. cc	210031
倪宝成	中车南京浦镇车辆有限公司	资产管理部部长/教授级高工	025-85848358	823616598@ qq. com	210031

第一部分 目录

一、背景描述.....	1
(一) PZ 公司基本情况.....	1
(二) PZ 公司目前存在的问题及主要原因.....	2
(三) PZ 公司应用价值链成本管理的主要原因.....	5
二、总体设计.....	6
(一) PZ 公司价值链成本管理的目标.....	7
(二) PZ 公司价值链成本管理的总体思路.....	8
(三) PZ 公司价值链成本管理的内容.....	9
(四) 创新之处.....	11
三、应用过程.....	11
(一) PZ 公司组织架构基本情况.....	11
(二) PZ 公司应用价值链成本管理组织架构图.....	12
(三) PZ 公司应用价值链成本管理的基础.....	13
(四) PZ 公司价值链成本管理应用模式和应用流程.....	14
1. 价值链成本管理的构建.....	14
2. 价值链成本作业划分.....	15
3. 价值链成本识别与动因分析.....	16
4. 价值链成本管理程序.....	17
5. 设置价值链成本管理绩效指标.....	18
(五) 推行价值链成本管理过程遇到的主要问题及解决方法.....	26
四、取得成效.....	27
(一) PZ 公司推行价值链成本管理取得的成效.....	27
(二) 对解决单位管理问题情况的评价.....	32
(三) 对支持单位制定和落实战略的评价.....	33
(四) 对提升单位管理决策有用性的评价.....	33
(五) 对提高单位绩效管理水平的的评价.....	34
五、经验总结.....	34
(一) 价值链成本管理的基本应用条件.....	34
(二) 价值链成本管理成功应用的关键因素.....	35
(三) 对改进价值链成本管理应用效果的思考.....	36
(四) 价值链成本管理在应用中的优缺点.....	37
(五) 对发展和完善价值链成本管理的建议.....	37
(六) 对推广价值链成本管理的建议.....	37

第二部分 内容摘要

中车南京浦镇车辆有限公司是中国中车旗下一级子公司，是我国主要从事铁路客车生产、城轨地铁制造的国有大型制造企业。受经济转型及新冠疫情的影响，PZ 公司国外市场拓展变得困难，收入增长放缓；内部面临着长期营业利润不高的尴尬局面；作为国家金名片代表的中车集团，对其子公司也提出了要跟上国家高质量发展的要求。

PZ 公司通过分析企业目前在经营管理方面存在的不足以及成本管理方面的问题，结合价值链成本管理理论，提出了应用价值链成本管理这一管理要求。

PZ 公司多年精益管理应用基础，完善的 ERP 系统，以及 ERP 与 MES 系统、质量信息管理系统及人力资源管理系统等完备的信息化应用为价值链成本管理奠定了良好的环境基础。

在实施过程中，PZ 公司通过对内部价值链基本活动与辅助活动的分析，识别出公司在市场营销、生产制造、研发及基础管理方面的主要活动并对主要价值活动的成本动因进行分析，针对价值链相应环节，分别提出了利用精益生产、制造 MES 以及精益研发及精细化成本管理等具体实施措施，并应用作业成本管理、目标成本管理、项目管理等工具做好成本管理工作；在外部价值链活动中，注重与供应商之间的价值活动分析与改善，通过 VMI 库以及循环配送等工具使供

应链管理过程得到优化，促进企业物流各环节直接与间接成本以及库存得到降低；在推行过程中还注重与目标成本法、关键绩效指标法以及平衡计分卡等工具相结合，以促进价值链成本管理目标的实现。

总体来看，价值链成本管理可以解决影响企业效率和效益的一些管理问题，有助于提高单位绩效管理水平和促进公司管理决策的制定，优化资源配置，对公司制定和落实战略起到了一定的支撑作用；此外，价值链成本管理的应用还提高了公司生产制造效率，提升了物流管理水平，强化了质量过程管控，压降了可控期间费用，在实现公司降本增效、提升经济效益、增强企业竞争力的同时，也取得了良好的社会效益。

PZ 公司作为轨道交通装备制造企业，其推行价值链成本管理的应用，可以丰富管理会计应用领域，形成管理会计工具应用案例，为其他企业应用管理会计工具提供借鉴和参考。

关键词：价值链；成本管理；管理会计；制造业

第三部分 案例正文

一、背景描述

（一）PZ 公司基本情况

中车南京浦镇车辆有限公司（以下简称“PZ 公司”）始建于 1908 年，坐落于历史文化名城南京，是国务院国资委管理的中国中车旗下一级子公司，主要从事城市轨道车辆、城际动车组、现代有轨电车以及铁路客车、重大核心部件等产品制造，是专业从事铁路客车、城市轨道交通车辆及动车组等轨道交通装备研发与制造的国家大型骨干企业，是中国铁路空调双层客车研制基地、中国城市轨道交通车辆生产定点企业，是我国铁路客车、动车组和城市轨道交通装备专业化研制企业、系统集成供应商及城市轨道交通运行方案解决者。

国内市场方面，PZ 公司生产的城市轨道车辆遍布上海、南京、苏州、杭州、无锡、深圳、东莞、香港等地区；国外先后获得印度、香港、新加坡、阿根廷、尼日利亚、肯尼亚等 16 个国家和地区的市场订单，实现了产品和技术、服务的海外输出。

技术方面，PZ 公司拥有强大的研发平台和雄厚的制造实力，掌握动车组、城市轨道车辆、现代有轨电车、跨座式单轨、APM、空铁列车制造和无人驾驶、智能制造、智能物流等核心技术。公司具有完整的产业链，包括不锈钢、铝合金以及碳钢结构的 A 型和 B 型地铁列车、现代有轨电车、140km/h 至 200km/h 的 CRH6

型城际动车组、160km/h 动力集中电动车组、250km/h“复兴号”标准动车组、空铁列车、25 型铁路客车、特种车辆以及各种类型转向架、各个速度等级制动机等。

管理方面，PZ 公司不断追求卓越，应用了以节拍式拉动、看板式管理、流水化作业和标准化工位为核心的精益生产模式，全面改善了管理，大幅提升生产效率和产品品质，获得了全国精益管理大奖。

信息技术方面，PZ 公司应用了 ERP、办公自动化（OA）、生产管理信息系统以及 PDM 产品信息系统，在业内处于领先水平。近年来，通过核心技术不断开放式创新，企业制造实力全面提升，成为中国轨道交通装备制造业的骨干企业和现代城市轨道交通装备的龙头企业。

PZ 公司本部行政机构现设有一个本部，三个中心（技术中心，营销中心和制造中心），一个事业部（隶属制造中心），拥有位于南京、江门、杭州、合肥、芜湖、苏州、常州等地 11 家控股子公司、7 大产业基地，现有注册资本 425563 万元，员工 7000 余人，其中工程技术人员 1600 余人，财务人员 100 余人。

（二）PZ 公司目前存在的问题及主要原因

1. PZ 公司经营及成本管理现状

作为一家百年企业，PZ 公司在成本管理方法上有着一些和其他企业类似的管理方法，如目标成本管理法，项目成本管理法等；在成本管理方面设有《成本费用管理办法》、《项目成本

管理办法》等相关办法；

在成本管理机构上形成了以财务部成本组为主，其他车间成本管理员为补充的成本管理模式，并针对重要、重点项目设有跨部门的项目成本管理组；

在管控过程中，公司按产品对象类别下达成本管控目标至各部门及车间（对于由项目组负责的先下达至项目组，再由项目组分解下达至各指标具体部门及车间），再由各部门及车间对指标再次分解到班组或个人，形成成本管控指标、过程的全覆盖；

在成本分析与考评上，除月度成本分析外，还专门设立了公司级成本点检例会，由财务部牵头对公司成本管理情况及存在问题向公司所有中层及以上领导通报，并提出成本管控建议；对于成本管控过程中发现的问题财务部可提交至公司考评会进行经济责任考核。

2. PZ 公司经营及成本管理存在的问题

(1) 公司营业利润率不高。近年来，PZ 公司业务不断增长，于 2014 年迈上了百亿台阶。作为一家百年老企，PZ 公司在收入不断增长的同时，虽然积极按国资委提出的降本增效、降低资产负债率等管理要求来抓好各项工作，却始终面临着营业利润在低位徘徊的尴尬局面。从财务数据来看，PZ 公司 2016-2018 年公司营业利润率均不到 4%，管理费用、销售费用和财务费用总额不断增长，与中车其他兄弟企业相比，存在一定的差距。

(4) 生产管理水平需要提升。从生产管理方面来看，PZ 公司在之前一段时间存在着作业现场管理混乱、生产效率低，存在一些生产环节问题无法追溯等弊端；此外，作为生产管理过程中重要的物流管理环节，在传统的物流体系中，也在面临仓储管理基本靠“喊”，生产计划制定基本靠“想”，生产任务指令传达基本靠“纸”，生产过程监控基本靠“自觉”，生产准时化基本靠“运气”的局面。

(3) 经营指标需要优化。从 PZ 公司经营现状及“十四五”规划期间经营预测看，未来几年公司收入呈不断上升趋势，经营规模扩大也带来了资产的不断增长，与资产相关的经营指标尤其是资产负债率指标持续居高不下，而 PZ 公司目前净资产总额有限，远不能支撑 PZ 公司“十四五”持续、健康、高质量地发展。

3. PZ 公司经营及成本管理存在问题的原因分析

(1) 成本管理理念需要更新。目前 PZ 公司仍局限于传统成本管理理念，过于将成本管理的重点集中在生产制造环节的制造成本，忽视了前端产品设计以及生产要素合理的组织；过于强调各个独立的成本要素成本，没有兼顾各成本要素之间的联动关系，没有形成“产品总成本”管控理念；

(2) 成本管控方式不够多样化。目前公司在成本管控中侧重关注成本核算，对成本控制重视不够；在成本分析管控上，没有充分剖析影响企业成本的深层次原因及结构性成本动因分

析，没有深入到战略层面对成本进行分析、管理和控制；在管控方法上也存在成本控制手段多样性不够、成本控制效果不明显现象，没有形成成本管控优势。

此外，PZ 公司目前外部市场增长空间有限，单靠营业收入增长来弥补成本管理不足也非长远之策。而作为有利于企业总成本最低，能够增强企业竞争力的价值链管理模式在新的商业环境下成为了企业必然选择。

（三）PZ 公司应用价值链成本管理的主要原因

1. 经济转型及疫情环境影响使企业成本管理变得益发重要。当前我国经济处于转型期，企业收入增长放缓，竞争变得激烈；另受新冠疫情的影响，企业外部市场拓展变得困难，不得不努力内部挖潜，强化成本费用管理，切实降低疫情对生产经营的影响，提升企业发展能力；国家发改委、工信部、财政部及人民银行四部门为此联合下发了《关于做好 2020 年降成本重点工作的通知》，鼓励企业内部挖潜，主动适应市场变化。

2. 价值链成本管理有助于企业获得核心竞争力，提升企业经营品质和经营效益。当前，企业在市场竞争中获得竞争优势的途径很多，但最基本的战略途径有三种，即成本领先战略，差异化战略和集中化战略。成本领先战略要求企业要成为所在行业中的低成本生产商，以低于竞争对手的产品价格获得市场占有率、实现盈利并最终获得竞争优势。成本领先战略中的成本并非单指“产品生产成本”，而是指基于价值链的“产品总成

本”。企业成本管理终极目标就是要提高企业竞争优势，低成本则是使企业获得竞争优势的一种重要途径。

3. 价值链管理有助于企业加强管理会计应用，形成管理会计案例。价值链管理是管理会计战略管理的重要工具之一；价值链成本管理通过将价值链和成本管理相结合，从日常控制转向战略层面的管理，拓展了成本管理的概念和范围，重视对公司整体业务进行价值及动因分析，延伸了企业成本管理的空间及对象，有助于企业战略目标的实现，是企业应用管理会计的一个重要方法和工具。PZ 公司作为轨道交通装备制造企业，推行价值链成本管理的应用，可以丰富管理会计应用领域，形成管理会计工具应用案例，为其他企业应用管理会计工具提供借鉴和参考。

4. 价值链成本管理是现代企业成本管理的一种必然选择。成本管理是企业管理能力与核心竞争力的体现，现代成本管理的本质是“基于价值链的总成本管理”。当今企业为了提升企业经营品质和经营效益，将成本管理的重心转到重视价值及其载体上，把管理的重心放在价值链各个环节的上；数字化时代的管理也对成本管理也提出了精细化、实时化、动态化的要求，企业需要破除传统成本管理的束缚，适应复杂环境的变化，而作为反映企业价值创造过程的价值链成本管理恰好满足了这种需求。

二、总体设计

（一）PZ 公司价值链成本管理的目标

在价值链成本管理构建中，PZ 公司总体目标确定为：提升企业价值创造能力。

具体目标分为三点：一是通过价值链成本管理来提升企业营业收入利润率；二是通过价值链成本管理来提升企业的运营效率；三是通过价值链成本管理为企业经营决策提供有效支撑。

1. 提升企业营业收入利润率。PZ 公司在价值链成本管理理念引导下，积极转变成本管理观念，拓宽成本管理内容，改进成本管理方法，重构成本管理模式，结合自身实际，主动眼睛向内，着重内部挖潜，打造成本领先的长效机制，实现企业总成本（包括营业成本及期间费用）最低，使企业营业收入利润率得到提升。

2. 提升企业的运营效率。在价值链成本管理过程中，通过各部门协同管理，打造各部门、各生产作业单位及外部供应商等单位协同作战的“同心圆”管理模式，使公司管理部室服务生产现场的意识得到加强，横向沟通效率不断提升，各环节间问题的处理响应更加及时，进而促进企业核心竞争能力的提升。

3. 为企业经营决策提供有效支撑。通过价值链成本管理的应用，在市场营销，生产制造，设计工艺，经营管理等方面制定科学的业务流程，建立起制度保障；突破企业传统成本管理的局限性，统筹考虑企业产品生命周期中各个环节的成本和价

值，兼顾对供应商和客户的供应链成本，建立起有效的管理模式，及时获得有效的数据，对企业管理决策起到了积极的支持作用。

（二）PZ 公司价值链成本管理的总体思路

1. PZ 公司价值链成本管理的应用原则

（1）全面成本管理原则。PZ 公司价值链成本管理应用时，坚持全员工参与、全流程管理、全要素管控的原则，将事后管理转变到事前成本管理，从而做到事前成本预测、事中成要控制和事后监督分析，符合全面成本管理思想。

（2）总成本最低原则。价值链成本管理的最终目的增强企业的价值创造能力，提升企业的竞争力，而不是单纯的某项降低成本。在价值链管理过程中，PZ 公司积极拓展成本管理的空间和范围，将成本管理决策和控制向上提升到企业战略层面，向下深入到作业流程环节，向外延伸到供应商和客户，向内渗透到产品设计、工艺设计和制造过程等，努力找出成本管理的薄弱环节和不增值环节，对其进行优化改善，努力实现设计、工艺、采购、物流及生产等总成本最低，使价值链上各员均能从中受益。

（3）全生命周期成本管控原则。产品生命周期成本包括成本策划、开发、设计、制造、营销、物流等过程中的成本，与价值链成本管理过程要统筹考虑企业各价值链环节成本的思想

相吻合。全生命周期成本管理将成本管理的范畴从生产环节转向价值链各环节成本管理，要求不仅要关注产品生产制造过程中的成本，还要兼顾价值链其他环节的成本，要分析成本动因，挖掘价值潜力，以实现产品全生命周期总成本的最低。

2. PZ 公司价值链成本管理的思路和方法

在公司十四五规划目标指引下，以提升企业价值为指引，合理利用全生命周期成本管理理念，统筹分析公司在产品研发、生产制造、采购管理、市场营销及售后服务等各价值链环节存在的问题，采取如基于工位制模块化精益设计、工位制节拍式生产及智能物流等管理方法提升企业生产效率和制造管理能力；利用 ERP 系统、精益制造 MES 系统、质量管理体系及人力资源管理系统等信息化手段做到信息实时监控和共享；利用提质增效、两金压降等专项管理要求，在全员、全过程、全成本要素的管理下，努力实现企业总成本最低，提升营业收入利润率及其他经营指标，增强企业竞争力。

（三）PZ 公司价值链成本管理的内容

1. 构建价值链成本三维管理模式。在波特价值链理论指引下，PZ 公司构建了战略战术维、时间维和空间维的三维价值链成本管理模式。

在战略战术维上，积极应用战略管理思想，采用作业成本管理工具，从战略层面对价值链成本管理进行规划。

在时间维上，PZ 公司价值链成本与全生命周期成本管理相结合，通过对价值链各环节的分析，将成本管理工作向前延伸到市场营销、研发设计阶段，向后延伸到售后服务及维保阶段，努力抓好（开发设计目标成本规划、生产经营过程成本管理、配送营销售后成本管理）等成本管理；

在空间维上，统筹做好供应商、企业内部、购买商等之间的利益平衡，努力实现企业的价值链上总成本最低。

2. 打造三维价值链。在价值链理论与成本管理的相融合下，努力做好企业内部研发设计、生产制造等内部价值链管理工作；做好企业与供应商及客户等纵向价值链管理；做好企业与同行企业及和中车兄弟单位之间的横向价值链成本管理工作。

3. 综合应用多种管理会计工具。一是在价值链环节利用作业成本法、价值链分析、全生命周期成本管理、业务流程管理及清单管理等管理工具；二是在在成本管理中应用目标成本管理、项目管理、精益管理等工具；三是绩效评价方面应用关键绩效指标法（KPI）以及平衡计分卡等工具做好价值链成本管理过程中的绩效评价工作。

4. 配套相应激励机制。为了将公司价值链成本管理落到实处，PZ 公司除建立了相应的组织架构提供组织保障外，还配套了相应的激励机制。一是设置改善提案奖励办法，鼓励员工发现生产及经营管理过程中存在的不增值问题并提出改善建议，对达到改善预期并给公司带来一定效益的提案给予一定的物质

和精神奖励；二是在降本增效方面，根据各单位降本增效所申报项目的完成情况，结合取得的成效给予相应的物质奖励；三是鼓励员工进行管理创新，制定下发了管理创新成果奖励办法，在对创新成果进行等级评定后，根据成果等级给予相应的奖励；四是根据项目进展及完成情况给予一定的项目奖励；五是在人才培养方面将参与项目管理，做好降本增效等工作的作为各等级人才评定的重要因素，鼓励员工积极为企业创造更大的价值。

（四）创新之处

一是丰富完善了管理会计工具应用领域，为研究轨道交通车辆制造行业价值链成本管理方面提供了有力的参考，有助于完善价值链成本管理应用领用领域；

二是根据各价值链成本动因，提出价值链成本三维管理模式，并针对轨道交通车辆制造业价值链成本管理的特点制一定要了专项优化措施（如基于工位制模块化的精益研发，工位制节拍式精益生产，智能物流管理，VMI 库管理等），可以为其他企业应用和推行提供借鉴与参考。

三、应用过程

（一）PZ 公司组织架构基本情况

PZ 公司管理本部按职能下设总经办、财务部、人力资源部等职能部门；其中技术中心设有技术信息部、设计开发部等信息及研发部门；营销中心主要是市场部门及采购部门；制造中

心设有生产部、技术工程部、项目部、客修事业部以及和生产车间等，具体架构如下：PZ 公司管理本部按职能划分，下设总经理办公室、规划发展部、运营管理部、财务部、人力资源部等职能部门；其中技术中心设有科技管理部、总体研发部等部门；营销中心主要是城轨事业部、国铁事业部、国际事业部及服务事业部；制造中心设有技术工程部、制造管理部等 5 个与生产联系较多的部门，以及客修事业部及各生产车间等，具体架构见图 1。

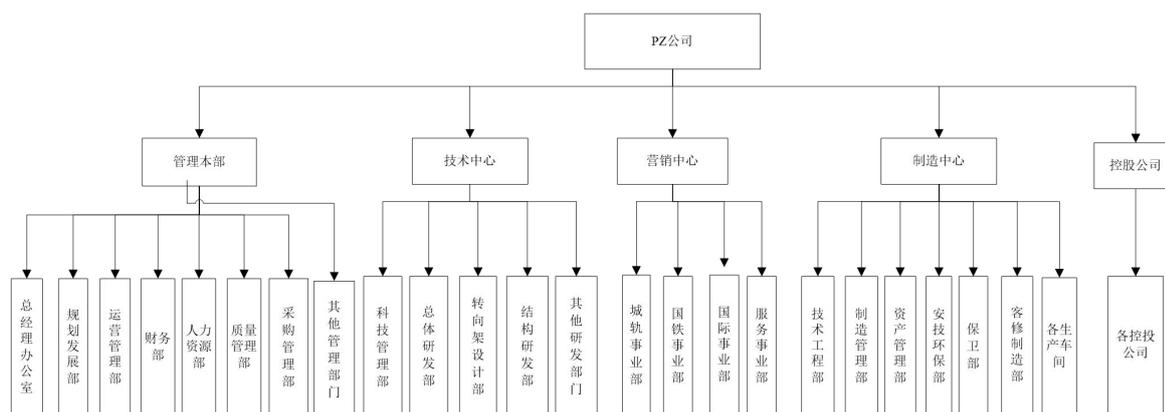


图 1 PZ 公司行政组织结构图

（二）PZ 公司应用价值链成本管理组织架构图

内部形成了由分管领导负责，财务部门牵头，市场、生产、研发、质量及人力等业务部门及车间跨职能参与的组织体系；外部吸收了物流公司，城轨公司等子公司以及主要外部供应商及客户参与；使价值链成本管理从组织架构及日常参与人员上相对固定，方便沟通与反馈。具体见图 2。

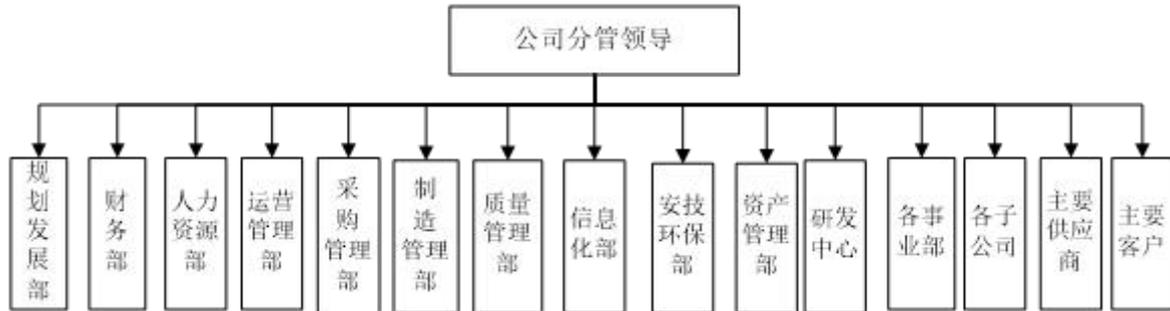


图2 价值链成本管理组织架构图

(三) PZ 公司应用价值链成本管理的基础

1. 精益管理理念的推行奠定了价值链成本管理的文化基础

PZ 公司十分重视精益理念的应用，在生产环节积极推行了精益生产，并逐步实现了生产现场物料自动化、准时化配化；注重发挥精益生产中七大任务的相互支撑作用，在确保生产任务兑现、经营指标完成以及产品质量提升的同时，使得企业逐步转向重视生产和管理环节的成本。

2. 人员设置及制度建设奠定了价值链成本管理的基础

价值链成本管理要推行下去需要公司财务系统和业务人员的共同参与。PZ 公司财务部作为价值链成本管理的关键部门之一，其本部财务人员划分为财务会计人员及管理会计人员，与价值链成本管理相关的岗位主要有成本管理（项目成本管理）及全面预算管理等，各业务单位根据不同的成本管理要求设有成本管理员或综合管理人员进行成本管理。

在制度设置方面，PZ 公司作为一家百年企业，各项管理制度比较健全，已建立了涵盖规划、运营、人力、财务、设计、工艺、市场、生产、质量、安全等各个方面的管理制度，并根

据国资委要求不断做好制度的“废改立”，以使制度约束和执行更加有效。如《成本费用管理制度》、《项目管理制度》、《全面预算管理制度》、《经济责任制考核管理制度》等制度为价值链成本管理的推行提供了制度保障。

3. 完善的 ERP 系统为价值链成本管理提供了信息技术保障

PZ 公司于 2003 年实施应用了用友 ERP 系统。该系统涵盖了客户化、供应链、人力资源、财务会计、资金管理、资产管理等模块以及 UFO 报表系统，通过业务部门工艺路线维护、制定备料计划 BOM (bill of materials) 以及存货收发存管理，再加上对人力工时和动力费等基础信息的维护，实现了成本数字化和报表自动化。此外，随着工业化与信息化的推进，ERP 系统还与生产制造 MES (Manufacturing Execution System) 进行互通，实现了生产过程、进度的实时监控以及物流与信息流的同步，为价值链成本管理的提供了信息技术支撑。

（四）PZ 公司价值链成本管理应用模式和应用流程

1. 价值链成本管理的构建

PZ 公司价值链的构建向上承接公司战略，在公司战略指引下合理确定成本控制思路，围绕生产经营过程进行产品全生命周期管理；向下重点做好成本规划、决策、控制及评价，向外做好供应商及客户的协同，建立起战略联盟，从而达到全流程、全要素的价值链成本管理。具体见图 3；

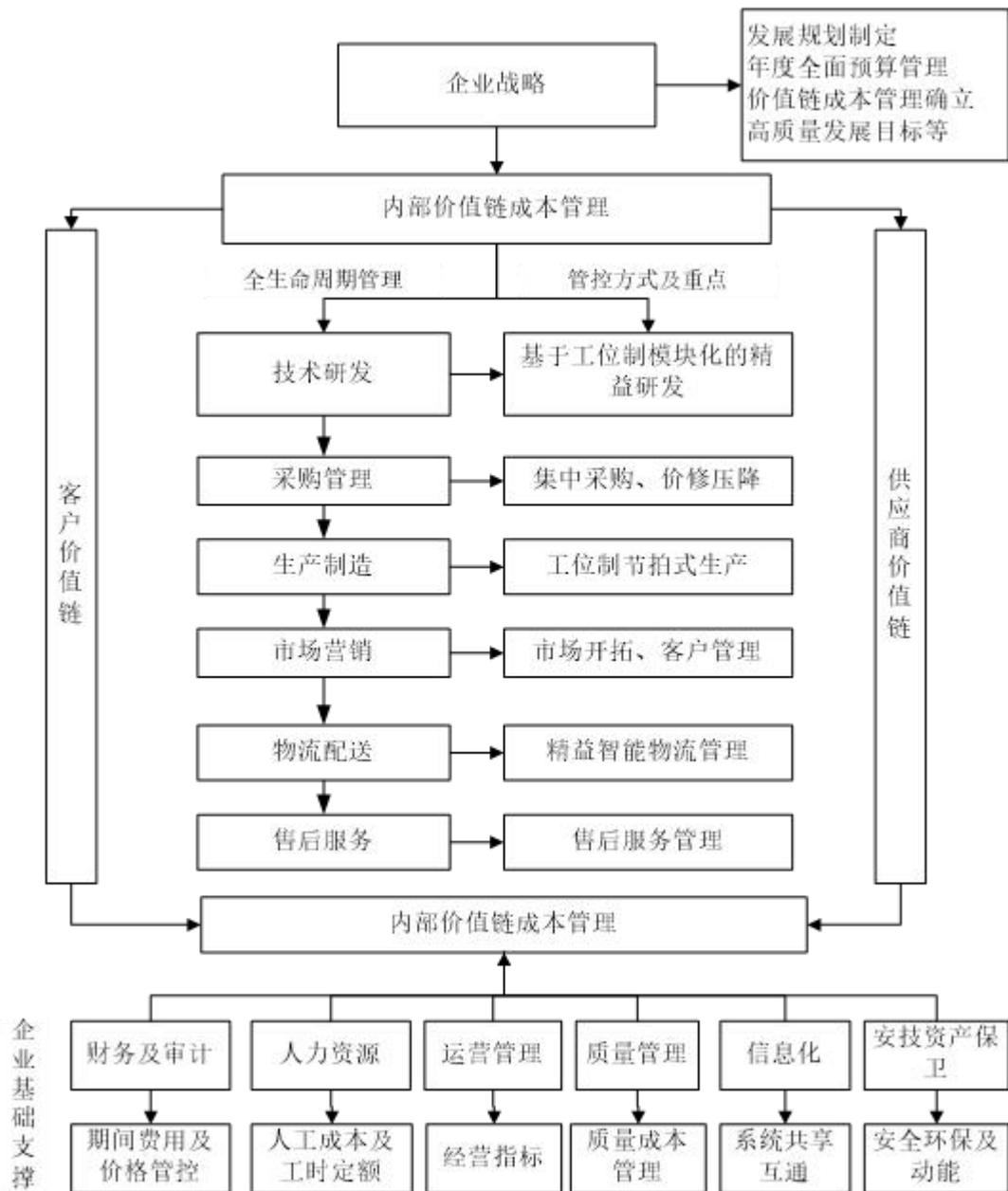


图3 PZ公司价值链成本管理结构图

2. 价值链成本作业划分

在对公司内外部价值链进行梳理分析的基础上，形成PZ公司价值链成本构成表，见表1：

表1 PZ公司价值链成本构成表

价值活动	价值链成本作业内容
------	-----------

基本活动	进货作业	厂外物料配送管理，厂内物料配送管理，物料库存管理等；
	生产作业	车辆生产计划安排，产品生产方式，生产过程管理等；
	出货作业	车辆完工计划安排，完工车出厂调度安排，车辆至客户所在地运输方式及时间安排等；
	市场营销	市场开拓，投标，合同签订等；
	售后服务	售后服务点布置，售后服务人员构成及安排等；
辅助活动	企业基础设施	1. 财务管理（产品成本管理，可控期间费用控制）； 2. 质量管理（产品不良成本管理，质量损失率控制等）； 3. 安全管理（生产安全的保障，作业环境的安全管理，环保控制等）； 4. 信息化管理（MES, ERP, OA, HCM 等各信息平台的资源共享，数据互通）； 5. 资产管理（工装设备的 TPM 管理，不良资产的管理等）；
	人力资源管理	员工定员安排，产品工时定额，薪酬管理等；
	技术开发	产品设计方案，用料选择等； 生产工艺布局，车辆工艺路线等；
	采购管理	采购方式选择，采购数量控制，集中采购管理，采购平台建设及使用等。

3. 价值链成本识别与动因分析

不同价值链环节有不同的作业内容，不同的作业其成本动因也不同，分析不同成本动因，有助于加强对各个环节成本的认识，从而判断其是否具有增值性。增值环节是能给企业带来价值增加、能给客户带来价值也是与产品形成直接相关的环节，而不增值环节则是不具备上述特征，是我们重点需要关注和控制的。基于 PZ 公司价值链成本内容和公司战略导向，对 PZ 公

司的价值链成本进行定位分析，如表 2 所示：

表 2 PZ 公司价值链成本动因分析

价值链环节	作业成本动因
进货作业	物料配送及时率，物料库存量；
生产作业	产品生产产量，生产工时，生产人员数量，材料使用费，返工次数；物料配送及时率，物料库存等；
出货作业	出厂车计划兑现率，出库零活数量；
市场营销	市场开拓，营销费用，营销人员数量，订单签约率；
售后服务	售后服务费用，售后满意度等；
技术开发	方案更改次数，技术难度，试验次数， 工艺图纸，作业指导书，工艺 BOM；
采购管理	采购方式，采购数量，采购价格，采购质量等；
人力资源管理	员工定员，产品工时定额，员工薪酬等；
企业基础设施	1. 财务管理（差旅费、业务招待费、出国人员经费等可控期间费用）； 2. 质量管理（产品不良成本，质量损失率等）； 3. 安全管理（劳动保护费、环保费、排污绿化费等）； 4. 信息化管理（系统维护费，系统间的融合等）； 5. 资产管理（大修费，维修费，资产购置费等）。

4. 价值链成本管理程序

通过对 PZ 公司价值链环节梳理，以及对价值链和价值链成本的动因分析，本着提升企业营业利润率及提升公司整体价值的目的，PZ 公司价值链成本包涵这几个方面：一是识别企业价值链的主要活动；二是对价值活动的成本动因进行分析；三是分析价值活动之间的关联性；四是增加价值或降低成本以建立

竞争优势。结和 PZ 公司的实际情况，构建 PZ 公司价值链成本管理实施流程，如图 3-4：

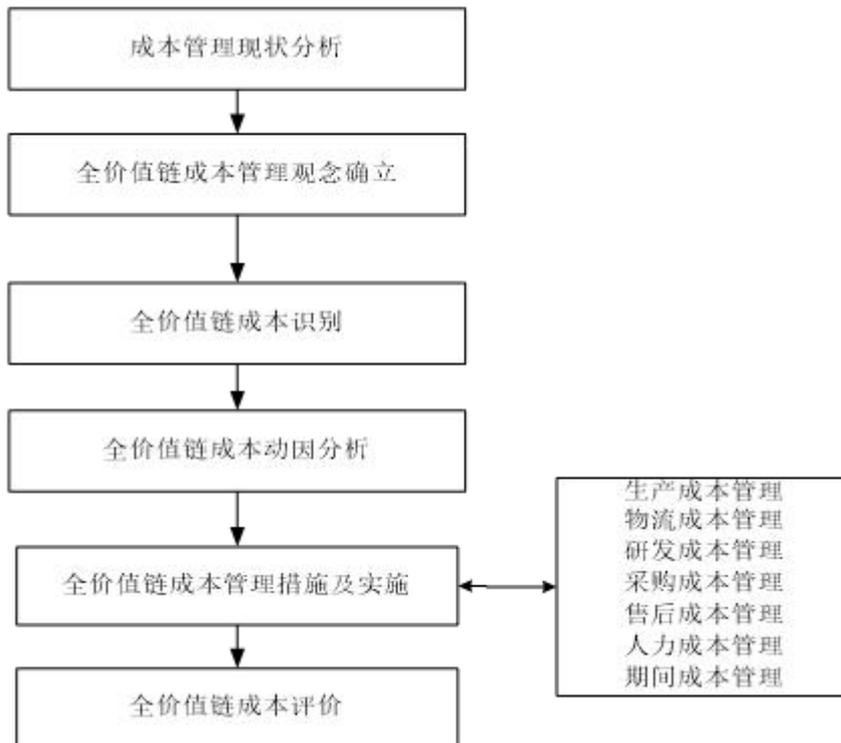


图 4 PZ 公司价值链成本管理结构图

价值链成本管理过程中也逐步建立起互信互信机制，其中对于公司内部单位通过绩效指标方式进行考评，对于外部供应商则建立起了供应商入库办法及供应商评价管理办法等，对于客户方面也建有客户信用管理办法等。

5. 设置价值链成本管理绩效指标

价值链成本管理最终目标的实现需要一定的绩效指标作支撑。前期 PZ 公司在公司战略目标的指引下，将价值创造活动与战略目标相联系，识别出价值创造关键驱动因素，针对对价值链各环节具体情况及部门重点工作，提炼出了有效驱动企业价值创造的关键有效指标（KPI）。但该方法在短期目标与长期

目标的平衡、财务与非财务指标的平衡、结果性指标与动因性指标的平衡以及企业内部利益与外部利益的平衡方面还存在一定的不足。因此 PZ 公司优化绩效评价指标评价办法，将关键绩效指标与平衡计分卡相结合，从财务、客户、内部业务流程、学习与成长四个维度，建立起了绩效评价指标体系表，如表 3:

表 3 PZ 公司价值链成本管理绩效指标表

指标维度	指标名称	价值链环节	责任部门
财务维度	1. 产品（技术服务）销售收入（亿元） 2. 产品销售成本占销售收入比（%） 3. 应收账款回款率（%） 4. 销售费用（万元） 5. 项目贡献率（%）	市场营销	国际事业部、国铁事业部、城轨事业部、服务事业部、客修事业部
	1. 总资产周转率（%） 2. 资本回报率 ROIC(%) 3. EVA 回报率（%） 4. 归母净利润（万元） 5. 期间费用（万元） 6. 成本费用占收入比（%） 7. 资产负债率（%）	企业基础设施	运营管理部、规划发展部、财务部等
客户层面	1. 市场新签订单（亿元）	市场营销	国际事业部、国铁事业部、城轨事业部、服务事业部、客修事业部
	1. 产品及服务顾客满意度（%） 2. 项目产品顾客投诉（次/年） 3. 顾客反映的不符合项响应时间（h） 4. 售后服务计划完成率（%）	售后服务	国际事业部、国铁事业部、城轨事业部、服务事业部、客修制造部
内部业务流程	1. 生产计划（节拍）兑现率（%） 2. 生产工序外包配套及时率（%） 3. 生产异常管理及时处置率（%） 4. 订单准时交付率（%）	生产作业	国际业务部、国内业务部、城轨事业部、服务事业部、客修制造部

	1. 设计变更造成的物料损失率 (%)	质量管理	总体研发部、结构研发部、设备研发部、电气研发部、转向架研发部
	2. 产品质量考核综合指标完成率 (%) 3. 产品合格率 (%)		质量管理部
	1. 科研项目总量 (项) 2. 研发经费投入占比 (%) 3. 研发项目节点计划兑现率 (%) 4. 科研项目费用预算兑现率 (%) 5. 工艺创新和优化完成率 (%) 6. 定额控制降本率 (%)	技术开发	科技管理部、总体研发部、结构研发部、设备研发部、电气研发部、转向架研发部、技术工程部
	1. 采购降本指标 (万元) 2. 外部提供的产品质量合格率 (%) 3. 供方整改及关闭延迟次数 (次) 4. 库存管理与控制 (万元)	采购管理	采购管理部
	1. 安全生产费总额 (万元) 2. 安全考核综合指标兑现率 (%) 3. 设备综合指标完成率 (%) 4. 总动力费 (万元)	企业基础设施	安技环保部 资产管理部
学习与成长	1. 百元收入人工成本 (元) 2. 人均营业收入 (万元/每人) 3. 员工满意度 (%) 4. 员工及干部培训人次 (次)	人力资源管理	人力资源部

6. 价值链成本管理具体做法

价值链成本管理策略对 PZ 公司进行价值链成本管理指明了方向和原则，在具体价值链成本管理过程中，PZ 公司重点做好以下几个方面的工作：

(1) 深化精益理念应用，抓好基本活动中的生产过程管理
作为生产制造型企业，生产作业是 PZ 公司推行价值链成本管理过程十分重要的环节。PZ 公司为了实现生产环节的价值增

值，必须对业务进行流程再造及优化管理。精益生产是国内外应用较为成熟广泛的管理方式，也是中车集团一直奉行的经营理念，因此，PZ 公司在生产现场积极推行应用了精益生产方式。在推行精益生产应用过程中，PZ 公司依据公司现有生产状况，从现场整理整顿开始，不断发现、暴露和解决生产现场存在的问题，不断改善现场现物的管理方式，优化生产流程，减少七大浪费，强化现场基础管理。采取了以工位为作业组织单元，通过划定工位，实行节拍化均衡生产的方式，以流水线作业组织生产，拉动生产计划、工艺准备、物资采购、物料配送、质量检验、劳动力平衡。并在此基础上形成了“基于精益流水线工位制节拍式生产模式”，使得生产任务能够按时兑现，生产现场各种浪费大大降低，实现了生产过程中成本管控的目的。

(2) 应用精益智能物流管理，强化基本活动中的进货及出库作业管理

在 PZ 公司生产与作业活动中，进货及出货作业贯穿始终，节拍式生产的成功推行离不开准时化的物流配套。为满足 PZ 公司产品工位制节拍化流水线生产组织需要，以及实现全面业务流程透明化和智能化管控的目的，PZ 公司以现场精益生产需求为中心，秉承配合性、准时性、准确性、经济性原则，推行了项目制管理、工位制存储、节拍化套餐式配送的物流管理模式。综合运用多级条形码、定制配送工装、智能微库等先进技术手

段和智能产品，不断夯实精益智能化物流管理实施基础，尤其其中自主开发的 WMS 系统嵌入智能货柜，将 WMS 系统、ERP 系统、MES 系统的无缝对接，实现了多系统的信息共享；运用 RFID 技术，构建基于条形码技术的内部物流管控，逐步优化物流管理主流程，实现了内部物流配送工位制节拍化动态管控，在保障生产任务兑现的同时，减少了公司库存积压，促进了资金周转，提升资产运营效率。

(3) 利用精益制造 MES 系统管控手段，提升信息化管控水平

结合轨道车辆产品多品种、小批量、离散制造等特征，兼顾 PZ 公司现有工位制节拍式生产组织模式，在既有 ERP、PDM 系统的基础上，PZ 公司探索出以结构化工艺设计为驱动，以信息物理技术为手段的精益制造 MES 系统。该系统以作业者关键动作为抓手，将工艺信息碎片化后提取工艺动作，形成动作编码库，通过设定动作、物料和资源间的三维立体关系驱动现场执行，有效进行制造过程控制。并设置了生产计划、任务管理、质量管理、异常反馈等业务模块，配置了工艺指导、质量控制、生产调度、生产管理统计、产品跟踪、设备故障分析及数据追溯等功能，实现了生产过程全面管控、生产信息透明化，大幅提高了生产效率，提升了产品质量，取得了良好的经济效益和管理效益。

(4) 应用质量管理体系，抓好质量成本管理

产品质量的好坏对企业产品成本有一定的影响，质量成本管理也是价值链成本管理过程中重要的一环。在当前智能运营环境下，PZ 公司利用智能化的手段，推出智能质量解决方案，研发出了智能质量管理平台。该平台覆盖了供应商质量、设计研发质量、设备质量、运营质量等全业务流程的各场景。包括质量策划、质量检验、异常管理、质量改进、质量管理驾驶舱五个维度，全面、系统、准确、及时的揭示企业当前所面临的以及今后可能面临的全部的、需要进行管理的各种风险，为质量管理提供决策及操作依据，进行合理降低质量成本。

（5）注重研发工作，推行基于工位制模块化的精益研发

精益研发是运用精益理念，将知识、工具与研发流程深度融合以提升研发价值和产品品质。即在模块化的产品功能结构树下，以流程为抓手，以现场工位为落脚点，以管理工位化为手段，实现研发流水线作业的一种研发管理模式，主要包括研发流程、产品信息及研发队伍管理三方面的内容。一是在研发流程上构建以图纸流和实物流为主的 V 字型研发流程，实行流水线作业方式，确保各职能部门可以并行开展工作，消除等待时间；二是在产品信息上利用模块化技术，对图纸进行逐层划分，对应工序，实现研发流程及图纸与工位的紧密结合；三是在研发队伍上将研发人员切分为不同管理工位，每个管理工位负责特定的任务/作业内容，实现设计工作的流水作业。通过基于工位制模块化精益研发模式的推行，实现了以设计为中心向以工

位为中心转变，以图纸数据无规律输出向有规律输出转变，以个人能力输出向团队水平输出转变，并通过产品结构树平台和信息化管理平台两个平台的搭建，促进两化的高度融合，逐步向智能制造迈进，大幅缩短了研发流程周期，降低了人力成本。

(6) 强化外部价值链成本管理，应用循环配送及 VMI 库

价值链成本管理要求成本管理的空间范围要从企业内部价值链向企业外部价值链延伸，因此，PZ 公司在内部物流形成工位制节拍化配送的基础上，将价值链管理模式向上游延伸，强化外部价值链的成本管理。

第一，对物料、库区、货位、单据、工装、设备、地址及人员等信息实行数字化，表单条码化，以及利用智能终端进行扫描识别。通过数据衔接，实现配送协同，促进企业 JIT 生产与配送，打通主机厂与供应商之间的物流信息链条，加快运作效率；

第二，应用 VMI 仓库，实现供需双方端到端协同，减少存货占用。通过 VMI 仓库与双方企业 SRM, ERP 等系统进行数据对接，实现双方在生产计划、库存数量等数据的互联互通，实时高效协同，减少超前超量生产造成的库存积压，降低仓库使用面积和管理费用；

第三，推行通用性柔性化循环包装，促进供应链上不同环节的材料和人工成本降低。在共享理念指引下，通过在供应链各环节推行通用性强、柔性度高，可循环使用材质的包装物，按

照使用次数进行付费，降低了一次性木质包装的直接成本以及拆箱、二次搬运等环节人工成本；

第四，应用智慧物流信息化管理服务工具，构建智慧物流管理平台，促进各方共赢。随着生产制造越来越柔性化、自动化，物流管理也需要更加敏捷化、智慧化。PZ 公司及其子公司利用大数据和云计算技术手段，科学规划网络运输路线，有效整合运输资源，实现多家循环协同配载，降低运输成本；应用现代工具，在包装上安装二维码、GPS 接受器等措施，将循环包装与物料数据进行绑定，利用物流平台进行全程管控，实现包装的智慧运营。

第五，将智慧物流向“智慧供应链”延伸，通过信息技术，实施内部物流和外部供应链的一体化运作，实现物流、商流、资金流、信息流的一体化运作。

(7) 切实利用提质增效专项工作，做好全价值链成本管控

精益生产是兼顾生产经营和管理水平双重提高的手段和平台，在精益现场应用取得成效后，PZ 公司也将精益管理理念应用到管理上来。

一是牢固树立“过紧日子”思想，眼睛向内，强化基础管理，通过精细化管控思想，全力以赴对各个成本项目进行压缩压降，做到“四个层层”，即层层分解任务，层层明确目标，层层压实责任，切实做到“降本节支增效”工作；重点抓好抓好差旅费，业务招待费，会议费及出国费等可控期间费用的管控，

实现期间费用总额下降；

二是强化安全生产，做好作业环境的安全管理和环保控制，减少安全事故，注重环境保护，避免发生停工、罚款等意外支出；

三是抓好 MES, ERP, OA, HCM 等信息化管理，加强各信息系统之间的资源共享，数据互通，提升管理效率，降低管理成本；

四是做好工装、设备等资产的 TPM 管理，推行资产信息化管理，提高资产创效能力；

五是强化对不良资产及低效无效资产的管理，提升公司资产运营质量；

六是努力降低动能费用，全年实现节约电费等能耗持续降低；

七是充分利用社保降费、医保降费、疫情期间的政策优惠及其他减税降费政策实现降本增利。

（五）推行价值链成本管理过程遇到的主要问题及解决方法

推行价值链成本管理过程中面临的主要问题是生产组织进度、产品质量与成本管控的之间矛盾。一方面不能为了满足生产进度及产品质量要求而不顾成本，另一方面也不能为了单纯的成本降低而造成生产停工或质量不满足要求。在这个过程中需要找到合适的管理方法和工具，PZ 公司针对生产、质量及成本管控要求，引入了精益管理理念及项目管理方法，在绩效评价方面将关键绩效指标（KPI）与平衡计分卡相结合，综合促进

企业在价值链成本理念指引下合理降低总成本。

四、取得成效

（一）PZ 公司推行价值链成本管理取得的成效

1. 形成了全员、全流程价值链成本管理意识。

通过价值链成本管理的实施，公司上下逐步形成了以企业价值最大化为指导，全员进行成本管控意识，从要我控成本，变成我要控成本。随着价值链成本管理理念和管控措施的不断深入，各员成本管控意识不断增强，管控措施逐步细化，从材料采购到生产制造，从作业现场到管理部室，各成本环节都能积极减少各环节的不增值作业，降低浪费，降本增效，增收挖潜，营造了良好的成本管控的氛围。

2. 提升了公司管理水平和效率。

（1）提高了生产制造效率。通过在生产环节应用价值链成本管理理念，推行精益管理模式，以节拍式拉动、看板式管理、流水化作业和标准化工位为核心的精益生产模式，在人员、厂地基本不变情况下，通过采用工位制节拍化生产方式，实现了生产过程有效管控，使生产效率明显提升，产能得到了持续的释放，形成了 25G 碳钢车 12 辆/天，25T 碳钢车 6 辆/天，城轨铝合金 A/B 型车 2 辆/天的生产能力，促进了企业生产管理基础管理水平的提升；围绕工位制管理，开展系统化建设，实现了生产过程全面管控、生产信息透明化。老厂区铁路客车

日产量已经从过去的 4 辆提升到 12 辆，新厂区城轨列车日产量已经从过去的 2 辆提升到 6 辆，月度计划兑现率 100%。

(2) 提升了物流管理水平。物流 MES 系统与智能微库、SLP 的联合应用，实现了由生产拉动式的 JIT 物流配送模式，提高了对生产现场的物料保证，物流现场整洁有序，提升仓储空间 60%，降低作业人员 40%，减少异常发生达 90%。

(3) 强化了质量过程管控。产品质量过程得到控制，售后成本得到降低。通过抓好不良成本管理，控制质量损失率等，全面提升质量管控能力，使产品质量得到保障，2019 年公司产品质量合格率达 98%，源头质量信息数量持续降低，未发生 C 类及以上事故和批量质量事故，提高了用户的满意度。

3. 公司主要经营指标得到改善。

(1) 压降了可控期间费用。经过对各项可控费用进行进一步梳理和压缩，明确了 2020 年各项费用压降目标较年初预算压降 7%，促进企业营业收入利润率的提升。2020 年通过压降可控期间费用（如维修、差旅等），使期间费用总额有所下降，促进了公司营业利润稳步增加，企业价值也不断提升，实现营业收入超过 154 亿元，净利润 7.5 亿元，公司营业收入利润率超过 5%。

(2) 提升了公司营业收入和营业利润。在价值链成本管理的应用下，公司关注各环节的价值创造因素，外拓收入，内控成本，使公司营业收入和营业利润近年来逐步提升，近几年公司营业收入和利润情况见下表 4、图 5 和图 6。

表 4 2017-2019 年公司主要指标

单位：亿元

指标名称	2017 年	2018 年	2019 年
营业收入	82.8	74.4	154.8
营业利润	1.04	1.6	7.58



图 5 2017-2019 年营业收入情况



图 6 2017-2019 年营业利润情况

5. 提升了服务效能。

企业各部门协同管理，打造了围绕提升企业价值各部门、各生产作业单位及外部供应商等单位协同作战的“同心圆”模式。公司管理部室服务生产现场的意识得到加强，横向沟通效率不断提升，促进了各环节间问题的处理速度，服务效能得到提升。

6. 建立和形成了一套管理办法和管理报告。

在价值链成本管理过程中，公司逐步建立和形成了相应的管理制度和管理办法，夯实了管理基础。制度及办法名称（部分）见表 5：

表 5 PZ 公司制度及办法名称（摘选）

价值链环节	名称
生产制造	物流管理办法、生产管理办法、项目管理办法、退料管理办法、项目收尾剩余物料管理办法等
市场营销	销售管理办法、城轨市场营销工作管理办法、海外项目投标管理办法、国铁市场产品成本与利润管理办法等
售后服务	售后服务信息管理办法、赴段服务管理规定等
技术研发	科研项目及费用管理办法、材料定额管理办法、供应商技术变更管理办法、工艺路线管理办法等
采购管理	物资供应链建设管理办法、供应商业绩评价管理办法、物资采购（非招标类）过程控制管理办法、招标过程管理办法等
人力资源	定员管理办法、薪酬管理办法、工资总额同经济效益挂钩办法等
质量管理	质量损失管理办法、质量考核管理办法、质量分析会管理办法等
财务管理	全面预算管理办法、项目成本管理办法、不良资产处置管理办法、成本费用管理办法

管理基础及经营管理	信息化建设管理办法、信息系统运维管理办法、固定资产管理办法等
-----------	--------------------------------

管理会计报告名称如下（部分），见表 6：

表 6 管理会计报告名称如下（摘选）

序号	管理会计报告名称	报告频次	类别
1	可控费用执行情况分析	月度	专项
2	财务管理工作报告	月度	综合
3	项目成本分析报告	月度	专项
4	应收账款情况报告	月度	专项
5	预算完成情况报告	月度	专项
6	资金管理情况报告	月度	专项
7	销售收入报告	月度	专项
8	人力资源报告	月度	专项
9	生产完成情况报告	月度	专项
10	财务分析报告	季度	综合
11	费用执行情况分析	季度	专项
12	两金分析报告	季度	专项
13	存货（库龄）分析报告	季度	专项
14	库龄分析报告	季度	专项
15	经营分析报告	季度	综合
16	年度财务报告	年度	综合
17	全面预算报告	年度	综合
18	重大事项报告	根据需要	专项
19	融资分析报告	根据需要	专项
20	项目收尾情况分析	项目结束	专项

7. 促进了对业财融合的人才培养。

通过价值链成本管理的实施，公司各员对成本管理有了一

定的认同，公司上下能够积极发挥各自潜质，朝着为了实现公司价值最大化的目标而相互配合，相互扶持。财务人员也熟悉和了解了生产、质量、采购等各方面的信息及问题，增强了业务辨别能力；业务人员也能在财务人员的参与及建议下熟悉了财务规定，能够及时发现和规避项目中一些风险，员工的综合能力也得到了锻炼与提升，促进了业财融合人才的培养。

（二）对解决单位管理问题情况的评价

1. 生产环节是价值链管理环节的重点，通过价值链成本管理，促使企业关注生产环节成本，促进企业生产效率得到不断提升，通过工时优化，合理控制人员数量及做好人员薪酬筹划，现场人工有所减少，人工成本得到合理有效控制。

2. 通过信息化手段实时进行物料配送管理，建立了从供应链到仓储配送、制造、质量、工艺等高效的信息化体系，形成了精益物流的整体解决方案，使物流运输及包装成本等控制得到控制，厂内外物料配送也可实时显示，物流配送更加精准，提升了公司生产计划兑现率；仓储成本得到降低，生产现场浪费大幅减少，物流总体成本得以降低；满足了产品交付需求，提高了顾客满意度；目前物流解决方案也已经输出到西安飞机工业集团公司及昆明铁路局“配件超市”等项目。

3. 在采购成本方面，通过注重集中采购，关注供应商产品质量，控制采购与配送进度，合理控制好库存数量，使公司库存成本有所改善，2019年公司存货总额较2018年下降了8.95

亿元，降幅 20.99%。

（三）对支持单位制定和落实战略的评价

作为现代重要管理工具的价值链成本管理，充分考虑了企业价值链各个环节成本增值情况，将企业的内部决策和对成本的把控都要上升到战略的高度，促使企业保持成本领先，提升企业的价值。对于 PZ 公司而言，价值链成本管理工具的应用，全面改善了公司现场和经营管理，大幅提升生产效率和品质，使公司的制造能力和生产效率得到显著提高，项目贡献率不断提升，逐步取得成本领先优势，获得核心竞争力，不断提升公司的效率和效益，对公司由规模速度发展转向高质量发展起到了促进作用。

（四）对提升单位管理决策有用性的评价

PZ 公司通过价值链成本管理的应用，突出以提升企业营业利润率为导向，对于市场营销，生产制造，设计工艺，经营管理等各方面都植入成本管理理念，努力制定科学的业务流程，建立制度保障，并用好价值链成本管理绩效指标体系，对于对企业利润提升没有价值的事项或活动从严从紧控制，统筹考虑企业产品生命周期中各个环节的成本和价值，从整体上去降低企业成本，向外还兼顾对供应商和客户的供应链成本，尽可能使整个价值链环节上的成员都取得最大的经济效益，突破企业传统成本管理的局限性，对企业管理决策起到了积极的支持作用。

（五）对提高单位绩效管理水平的评价

在价值链成本管理思路引导下，PZ 公司从价值链各环节入手，围绕提高营业利润率目标，PZ 公司设置了一系列配套的指标，这些指标有效率指标也有效益指标，有财务指标也有非财务指标，有近期目标也有远期指标，有确保当年经营计划实现的指标，也有利于战略落地的指标，从而丰富和完善了 PZ 公司的绩效指标体系，兼顾了财务方面、顾客方面、内部业务流程方面以及学习与成长方面，有利于 PZ 公司绩效管理逐步向平衡计分卡方向转变。

五、经验总结

（一）价值链成本管理的基本应用条件

1. 要有推行价值链管理的环境基础。价值链成本管理的有效推行离不开公司领导的大力支持和各业务部门及人员的积极参与。PZ 公司经过多年的成本管理，在公司内部奠定了一定的管理基础和成本管理氛围。公司上下能够统一认识，认识到成本管理的重要意义，并且全力推进降本节支增效工作，进而有利于价值链成本管理的实施。

2. 要有一定的信息化手段作支撑。价值链成本管理需要离不开信息系统的支撑。一是要建立能够系统完整进行成本数据收集的系统，全面、准确的归集各环节的成本数据；二是要有

精益生产 MES 系统、质量管理体系、智能物流系统等作为财务数据的主要支撑，做到数据源头共享。

（二）价值链成本管理成功应用的关键因素

1. 思想意识统一和目标明确是前提。价值链成本管理的推进要以明确的目标和统一的思想意识为前提。思想意识不统一，目标不明确，价值链成本管理很难或很难有效推行。推行价值链成本管理，公司高管首先要高度重视，形成共识，对实行价值链成本管理的意愿与内在需求达成统一。

2. 公司上下各部门的积极参与是动力。公司上下要认识到价值链成本管理的必要性及重要性，营造价值链成本管理的氛围，积极围绕提高营业利润率目标开展各项目工作，工作中积极行动，顾全大局，减少推诿，提升工作效率。

3. 价值链流程和环节分析是关键。价值链成本管理的目的是找出价值链中不具备竞争优势的作业或活动，通过成本动因控制或价值链重构来消除这些活动，进而降低企业的总成本。因此，对价值链的流程和环节的分析显得尤其重要，要通过分析判断企业内部各项作业是否有价值，明确有利于企业成功的关键因素。

4. 实施计划和推行步骤是依据。一种新的管理方法和工具的推行离不开实施计划和推行步骤作支撑，在推行价值链成本管理推行过程中，通过制定计划和步骤明确价值链成本管理推行的时间节点和各部门的职责及要求，有利于价值链成本管理思

想的确立和行动的明确。

5. 绩效考核指标是支撑。PZ 公司围绕提高营业利润率目标，设置了一系列配套的指标，这些指标有效率指标也有效益指标，有财务指标也有非财务指标，有近期目标也有远期指标，有确保当年经营计划实现的指标，也有利于战略落地的指标，从而丰富和完善了 PZ 公司的绩效指标体系，进而从各个角度促进价值链成本管理的推进。

6. 相关制度体系及信息化技术是保障。要对公司信息系统建设进行整体系统策划，以 ERP、MES 系统为信息化主线，与质量信息管理系统、人力资源管理系统等系统进行互联互通，综合应用，逐步消除信息孤岛，形成财务管理、质量管理、人力资源管理等各方面全面覆盖的信息管理平台，使公司的业务、信息和管理融为一体。

7. 其他管理措施应用为补充。在价值链成本管理过程中，不局限于这一单一工具的应用，而是应因地制宜，辅以其他多种管理手段的综合应用，针对不同的环节应用不同的方法。如利用目标成本管理确定价值链成本管理的目标值，利用预算进行过程管理，利用平衡计分卡维度设置考核指标等等。

（三）对改进价值链成本管理应用效果的思考

当前 PZ 公司价值链管理虽然在生产制造、物流管理、研发工艺及质量管理方面应用了一些管理系统和方法，但是在管理环节的成本管理方面做的还不够细化，精细化成本管理还需要

深入推进，价值链上的一些不增值环节还需要进一步识别与改进，价值链成本管理的推行还需要不断改进完善。

（四）价值链成本管理在应用中的优缺点

价值链成本管理从梳理企业价值链环节出发，重点关注、降低、减轻不增值的环节，有利于企业优化业务流程，明确业务部门及管理环节的成本责任；价值链成本管理关注企业的总成本降低，关注产品生命周期成本，是一种全流程、全口径的成本费用管理，有利于增长企业的成本竞争力。但价值链成本的成功应用，需要企业有良好的管理制度及管理流程作保障，需要有一定信息系统作支撑，如果缺少一定的硬件环境，则价值链成本管理很难取得实效。

（五）对发展和完善价值链成本管理的建议

当前一些理论与实务界中对价值链成本管理的研究一般都集中在企业内部，对于外部价值链成本管理还要加强；在价值链成本管理应用行业上，要不断丰富价值链管理工具的应用领域，尤其对轨道交通车辆制造行业的价值链成本管理研究还要不断加强；此外，价值链成本管理的应用和优化也不是一蹴而就的，需要不断在实践中强化落实与深入推进。

（六）对推广价值链成本管理的建议

价值链成本管理作为一种行之有效的管理工具正逐步得到越来越多的企业的认可。通过座谈分享成功经验、实地参观学习以及案例集的推广会有更多的行业和企业选择这一管理工具。

PZ 公司将价值链成本管理与轨道交通行业的深度结合，正逐步将企业在价值链成本管理过程中形成的一些经验及做法推广到机械制造、航空航天、物流、军工等领域。

需要提醒的是，企业应用从价值链成本管理要在确定的目标引领下，以信息化为依托，找到合适自己企业特点载体及路径，坚持不懈的推行下去。

第四部分 附 录

案例作者信息：

姓名	单位	职务职称	联系电话	电子邮箱	邮编
孙李静	中车南京浦镇 车辆有限公司	高级会计师/委 派财务总监	13814026160	14939455@ qq.com	210031
刘志虹	南京中车浦镇 工业物流有限 公司	正高级会计师/ 财务总监	13813931990	Liuzhihong.nj @crrcgc.cc	210031
倪宝成	中车南京浦镇 车辆有限公司	资产管理部部 长/教授级高工	025-85848358	823616598@ qq.com	210031
傅昕刚	中车南京浦镇 车辆有限公司	成本组组长	025-85847164	103739333@ qq.com	210031
赵 珉	南京中车浦镇 城轨车辆有限 公司	决算主管	025-85847512	2278240098@qq .com	210031

第五部分 声 明

本单位（本人）声明如下：

	是	否
1.案例内容真实	<input checked="" type="radio"/>	
2.案例单位授权：		
同意公开且署本单位名称	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
同意公开但隐去本单位名称	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
3.案例作者授权：		
同意公开且注明作者姓名	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
同意公开但无需注明作者姓名	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.其他需要说明的事项：		
案例单位公章 2020 年 月 日	案例作者签字：	
<p>注：</p> <p>1.请对对应项目打钩。</p> <p>2.本声明中的“公开”包括纳入江苏省管理会计案例库等江苏省财政厅认为有助于推进管理会计体系建设的形式。</p>		

