

目标成本管理在企业经济管理中的应用探究

池卿华

(航天恒星科技有限公司,北京 100095)

摘要:在企业经济管理中,目标成本管理模式的出现可以为企业创造更多的经济效益,具有深远影响。本文通过对目标成本管理的概念以及工作原则等问题展开分析后,阐述了目标成本管理工作的实施流程,包括确定目标成本、分解目标成本以及目标成本的考评等,最后构建目标成本管理体系,并对相关措施加以说明,包括产品的研发设计、生产管理、原材料采购等,希望为改善效益提供支持。

关键词:目标成本管理;企业经济管理;目标成本

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.30.131

1 前言

现阶段我国航空航天已经进入到发展的新阶段,在这一社会背景下,卫星应用高新技术企业快速发展,而在社会主义市场经济环境下,企业所面临的竞争更加激烈,为了能够在市场竞争中获得优势,则必须要对企业的经济管理模式进行创新。目标成本管理是基于成本控制而采取的一种管理理念,可以达到降低生产成本的目的,可以为企业经济管理提供新的思路,值得关注。

2 目标成本管理分析

2.1 目标成本管理的概念

所谓目标成本管理,是指在坚持产品市场化的基础上,按照部门职能划分情况将成本进行分类,并对成本执行情况展开评价,再开展事前成本控制、事中管理、事后反馈等方法来有效降低成本。与传统的成本管理相比,目标成本管理更加依赖于对市场要素以及生产要素的控制,不仅要减少生产环节的浪费,也要生产出适销对路的高质量商品,最终提高资金利用率,降低成本^[1]。

2.2 目标成本管理的原则

2.2.1 效益优先原则

对于企业而言,在经济管理中落实目标成本管理模式下,企业所获得经济效益是管理人员必须要考虑的内容,为实现这一目标,则要求在制定目标成本管理期间能够综合各部门的实际情况,在了解生产能力、质量控制规范的基础上,实现效益最大化,任何部门或者个人的生产、经营管理行为必须以提高企业的收入为目标。

2.2.2 客户至上原则

在目标成本管理中,市场的诉求是相关人员重点考虑的内容,所以为实现该目标必须要做到客户至上,在了解客户对产品(或服务)需求的同时,也要掌握竞争者的相关信息,坚持为消费者提供针对性的产品或服务来控制成本。

2.2.3 跨职能协作的原则

目标成本管理是一项复杂的工作,为有效控制目标则应确保全员参与,能够针对各职能部分的岗位划分以及生产能力要求进行改进。在这一背景下,目标成本管理应关注财务管理、销售、生产以及其他部门之间的协调,将成本控制的理念体现在整个企业生产与经营的各个环节,保障成本控制目标实现。

3 目标成本管理的实施步骤

3.1 确定目标成本

根据目标成本管理要求,整个管理工作是围绕目标成本所

确定的,相关人员根据企业的各项指标进行预算后,结合调研结果以及对企业生产能力的预测,确定最终的目标成本。具体包括:(1)销量预测。要求工作人员在把握市场整体变化的基础上,从市场需求量入手以及产品的优劣势等几方面展开评估。根据相关学者的经验,在销量预测中常见的数学预测模型为回归分析法,能够对未来的产品市场情况做出判断^[2]。(2)销售单价预测。销售单价是影响销售情况的重要因素,这就要求相关人员能够清晰了解本产品的市场定位情况,并根据企业的生产成本、技术优势等情况作出综合评价。一般认为,销售产品的单价预测结果受产品品质与特性的影响,要求能够正确把握市场并对产品进行判断。(3)预测利润目标。在销量预测以及单价预测的基础上,以时间为单位判断企业的年度目标利润,要求能够在财务预算过程中,在假设各类收入基本稳定的情况下,将成本系数分配到材料、人工、技术投入等多个环节。同时在生产预测中,重点包括产品存货量预测、制造费用预测以及其他间接费用预测等。

3.2 目标成本的分解

一般认为,目标成本管理的核心内容是分解目标成本,根据当前相关企业的经验,在分解目标成本过程中应遵照“自上而下,分级编制”的原则进行全过程的成本分解,即将目标分解至基层后,再根据各级的反馈进行修正,最终形成目标成本方案,确保全体人员均能自觉遵守该目标并保证目标管理方案的实现。按照成功经验,在目标分解期间应采用弹性调整的方法,各类目标成本的分解是在海量数据分析基础上完成的,通过大数据技术对以往项目的开展情况进行分析并形成弹性指标,保障目标成本科学合理。

3.3 目标成本的考评

实施目标成本的主要目的是有效控制企业的生产管理行为,但是在当前市场经济条件下,企业自身的生产经营条件一直处于动态变化过程中,所以目标成本考核应针对企业内外部的实际情况作出调整。为实现这一目标,在目标成本考核期间需要认真总结整个目标成本的实施情况,包括生产周期内成本控制目标的完成情况、所取得的成绩等。同时也要对目标成本管理在实施过程中遇到的问题展开反思,提出针对性的解决对策,最终将解决方法反馈至目标成本的对应职能目标,实现与整个目标成本计划进行整合。

4 目标成本管理在企业经济管理中的应用策略分析

4.1 目标成本管理体系的构建

因为卫星应用高新技术企业的任务批次较多,所以在运用目

标成本管理方法中应针对具体的情况制定目标成本管理模式。

4.1.1 目标成本的确定

在下达任务之后,企业应与客户一起对生产任务的可行性展开分析,期间结合客户对航天器材的特殊要求,按照生产交付时间、工艺要求等诸多细节展开讨论,若最终讨论结果显示企业的生产能力以及质量控制措施等满足客户的生产要求,则认为该项目可行。

在确定该项目可行之后,由研发部设计产品型号,此阶段设计可以围绕以往的产品进行改进,或者根据客户的特殊要求做全新自主研发,最终将客户的诉求转变为实物,形成设计方案。按照设计方案,生产技术部门以及后勤部门等对该产品所需要的材料、人工投入等进行分析,计算原材料采购、制造费用、人工费用、期间费用等,判断本次的报价是否符合客户的预期。

同时利用大数据技术对同类产品的历史成本进行分析,假设该产品的预期报价为800万元,而企业年平均的盈利利润指标为18%,再结合销售费用、财务费用的预测,扣除各类成本后,计算出目标成本约为670万元。此时需要注意的是,计算出的670万元是指该项目的成本上限而非最终目标,而需要成本分解的方法做进一步处置。

4.1.2 目标成本的分解

按照上文的研究,在确定了670万是整个生产项目的目标成本后,则需要对产品的目标成本做进一步控制,此时需要组织各个职能部门展开商议,针对产品的工艺难度、材料消耗等进行分析,若产品是卫星应用高新技术企业较为成熟的产品,则企业在选材、生产工艺的制定等几方面都能给出准确的评价,常见的分解内容包括:(1)零部件的成本。一般在产品生产中,卫星应用高新技术企业的产品大部分为常见的金属材料,价格相对稳定,再加之企业的生产工艺成熟,在加工过程中只需要对原有的原材料做简单工即可。(2)人工费用。生产该产品的周期以及员工投入情况。(3)燃料动力费用,包括水费、电费、燃气费等。(4)其他费用,包括咨询费、试验费、评审费、会议费、差旅费、招待费等,上述费用都需要计入到产品的总成本中。

4.1.3 目标成本的考核

根据上文所介绍的项目,为了进一步降低成本,则需要对各部门的生产过程进行控制,例如在原材料的选择上,需要生产部门与研发部门进行沟通来选择最佳的原材料;在原材料投入生产过程中需要严格控制原材料的使用,避免因为用料过多而造成浪费等。

最后在考核阶段,应按照各部门的实际完成情况进行评估,当确定各部门完成既定目标后即可获得相应的奖励;若该目标超额完成了工作,则可以将节约的部分成本纳入到绩效奖励中。除此之外,针对考核过程中发现的问题进行总结,并将改进结果反馈至最初的设计方案上,为目标成本控制提供新的思路^[1]。

4.2 目标成本管理的改进

4.2.1 研发设计的改进

针对企业经济管理要求,在研发设计改进中需要关注产品本身性能,也要尽可能的从技术环节进行创新,措施包括:(1)论证设计方案的合理性,研发人员主动采集生产人员的建议,对产品进行优化,减少产品中的不必要开支,但是要保证设备性能,常见措施是选择经济效益更高的原材料来取代价格昂贵的材料。(2)在产品设计中遵照“三化”原则进行设计,并尽可能选择技术成熟、经济效益好的工艺。例如在某航空航天项目中,

某配件中存在一个结构,该结构的功能是隔离内外层钢管,全身由特殊金属打造而成,并且其中设置电子芯片实现电起爆。而卫星应用高新技术企业在对其进行“三化”后,选择了成熟的结构,根据型号使用要求调整钢管尺寸,达到了降低成本的目的。在新项目研发中,相关人员也应该提供材料价格目录供设计人员参考,尽可能的选择性价比最高的设计方案。

4.2.2 原材料采购

按照目标成本管理的要求,在原材料采购中要充分调控成本,并且考虑到卫星应用高新技术企业各类产品的特殊性,一般很少做大批量采购,所以相关人员要重点关注以下问题:(1)采购人员应强化与设计人员的交流,掌握整个产品的特殊参数及其性能要求,并针对原材料问题交换经验,多采购通用性较强的材料,并预留替换材料采购量,争取能够进一步降低采购门槛,使企业在采购成本上占据优势。(2)采购人员在掌握各类零部件以及原材料的性能要求后,了解大宗原材料的供应情况,其中针对无法替代但是在各类项目中广泛使用的材料可提高采购量,如螺钉等;若使用范围小或者可替换的材料,不宜囤积。

4.2.3 生产定型

目标成本管理要求在工艺定型阶段能够对生产过程中的各类瓶颈进行优化,所以在工艺定型期间,相关人员需要重点考虑订单中的特殊零部件及其工艺要求。例如若企业自主研发的部件所产生的效益低,且不通用,则可以考虑外协加工的方法;若该配件的通用性高,并且能够创造较高的经济效益,虽然首次研发的成本较高,但是可降低未来生产成本,则可以选择自主研发。也有研究认为,在生产工艺定型过程中相关人员要对工艺改进做出经济性判断,若改进后的工艺确实可以为企业创造更多的经济效益,则可以支持;若是单纯的以“创新”为目标,则可以停止^[4]。在生产工艺调整中,为进一步提高生产效率,可以考虑将三维CAD、CAM、CAPP等先进工艺应用到产品的生产与设计,通过3D打印技术来模拟特殊零部件的加工制作过程,确保能够及时发现现有生产工艺中的不足,避免企业在生产环节遭受损失,最终为实现生产工艺的优化升级奠定基础。

5 结束语

目标成本管理模式对企业经济管理产生直接影响,在这种情况下,相关人员必须要在目标成本管理理念的基础上对目标进行分解,再依照成本控制等现代化经济理念优化经济管理过程,确保企业的设计、生产以及采购管理等环节的工作都能满足目标成本管理要求,使目标成本管理目标实现,最终更好的维护企业经济效益。

参考文献

- [1]翟吉红.XY公司目标成本管理的实践[J].财务与会计,2021(12):38-41.
- [2]魏春海.目标成本管理及其应用[J].合作经济与科技,2021(9):106-108.
- [3]王彤.论企业经济管理中的目标成本管理[J].财讯,2021(15):86-87.
- [4]谢微红.目标成本管理初探[J].广船科技,2020,40(2):54-56.