

# 目标作业成本管理在企业管理中的运用

王娜娜

(山西田森集团有限公司,山西 晋中 030600)

**摘要:**目标作业成本管理模式其来源是作业成本管理和目标成本管理,对二者的优点进行了深度的融合。总的来说,就是基于微观和宏观两个视角对成本管理进行实施。宏观层面,就是制定企业的目标成本,而微观则对作业成本核算进行采用。融合两者将能够对成本进行降低的有效途径查找出来,最后融入相应的反馈机制,进而形成闭环,保障企业成本管控工作的良性展开。这一模式能够使得现今我国企业在成本管控方面的不足及问题得到有效解决,比如说成本分析和控制重视程度不高,只关注核算成本等等。本研究首先对目标作业成本管理的内涵特点以及作用进行了探讨。其次,对企业实施目标作业成本管理的原则及思路进行了探析,以期能够为我国企业更好地运用这一成本管控模式提供理论的帮助和实践指引。

**关键词:**目标成本管理;作业成本管理;目标作业成本管理

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2022.12.091

以往企业在实施成本管控过程中选用的都是基于成本核算为中心的传统模式。但是这一成本管控模式对于产品成本重视程度不高,也并没有针对产品成本的问题展开分析和总结。当有问题出现于成本管控时,企业不能够快速地将问题及成因查找出来,相应的形成的对策也缺乏针对性。新时期背景下,各领域行业市场竞争日趋激烈。成本管控已然成为企业在市场中获利的前提和基础。假如说企业仍然沿用传统的成本管控模式,势必会影响企业在市场中的良性稳定发展。也正是在此背景下,目标作业成本管理模式出现在各企业视野中,这一成本管理模式能够基于宏观和微观两个视角有效把控成本。通过双重把控以及之后的反馈分析和考核评价所形成的成本管控模式更具动态性,效果更为突出。

## 1 目标作业成本管理的内涵与作用

### 1.1 目标作业成本管理的内涵

目标作业成本管理是由作业成本管理和目标成本管理两者融合而衍生的,其内容包括以下几个方面:首先需要对企业所处的市场环境有全面的考虑,并基于企业发展实际和战略发展目标的基础上,对合理的目标成本进行确定。其次通过作业法进行相应的核算,获取数据。通过目标成本法的数据作业层面展开改进和分析。在具体分析成本信息过程中也需要对企业的运营实际有全面的考虑,合理的修改和调整目标成本,以此保障能够形成更为精准的成本核算结果。

### 1.2 目标作业成本管理的特点

现今很多企业都对作业成本管理以及目标成本管理进行了运用,而两者的融合所衍生出的目标作业成本管理使得两者的优势更加突出,劣势得到弥补。这一成本管控模式包括了对目标成本进行制定,并形成对目标成本进行有效实施的相应计划。对目标成本的各方面指标进行分解。在具

体对目标进行实施过程中,对作业成本管理手段进行了重点运用,包括了改进和分析成本、成本的计算和控制以及最终的评价考核等等。改进和分析成本主要是在不同作业中心,有效地落实和分解目标成本计划所形成的目标成本,并基于作业中心对成本控制的执行效果进行分析和控制,并展开有效的评价和考核。有效结合作业成本管理和目标成本管理。在具体操作目标成本法过程中,需要企业基于战略视角对目标成本法进行运用,同时充分考虑自身的运营实际,对宏观目标进行制定,确定目标成本。其次,基于成本管控视角,对目标整体的成本进行相应的分解为相应的作业层面,有机结合作业成本法和目标成本法。这样就能够之后的业务活动中有效的执行总体目标、在上述步骤的前提下,以作业成本法对成本进行合理的分摊,这样管理者就能够获取更为精准有效的数据。对成本差异进行有效分析,才能够帮助企业更好的缩减成本。现今相较于传统的核算成本方法,目标成本管理的核算手段并没有较大的差异,都是先对成本目标进行分解,然后估算成本。而这样的方式缺乏精准性,不能向作业层次延伸目标,无法切实发挥出目标成本的优势。同时又因为管理层在对成本信息进行获取过程中不够精准,相应的就很容易导致企业产生错误的决策,难以在市场中获利。作业成本法通过对成本进行相应的分解为不同的作业,能够形成更为精准的成本核算结果。但这一方法过于关注成本核算,并未对市场大环境和企业宏观战略有所考虑。通过深度结合目标成本法和作业成本法,同时分解目标成本为相应的计算作业节点,一方面使得企业的宏观目标得以快速实现,同时也能够保证形成更为精准的核算结果,促进企业成本管控工作的良性实施。

### 1.3 目标作业成本管理的作用

一是确定竞争性价格。目标作业成本管理的运用能够使得企业更全面地了解客户承受价格的能力,进而掌握客

户想要获取服务和产品时愿意支付的价格。继而帮助企业更合理的定位竞争性价格。

二是有效展开市场调查。企业想要有效地实施目标作业成本管理,需要展开市场调查,对客户在服务和产品的功能、质量、外观方面的需求以及可接受价格有所了解。同时也能够形成更为全面的企业竞争优势分析,帮助企业生产运营效率的提升。

三是基于目标成本的作业流程设计。企业通过实施目标作业成本管理,以目标成本为硬约束,对业务流程的部门和环节进行有效整合。在权衡运作效率以及成本关系,这样就能够极大程度的满足客户的需求。同时也能够更好的设计和优化作业效率提升和成本有效控制的业务流程。

四是持续改善基于目标成本的业务流程。基于目标成本的监控、约束等各个环节,来压缩成本,这对于业务效率的提升有着积极影响。同时也能够让企业在竞争日趋激烈的市场大环境下基于竞争需求对目标成本进行优化调整,保障运作业务流程的持续改善,更快的达成目标成本,促进企业在市场中竞争力的提升。

## 2 目标作业成本管理在企业管理运用的原则

目标成本管理可以看作是,目标作业成本管理模式的支撑理念作业是企业对象,针对成本展开核算。企业在对这一成本管理进行运用过程中,应当遵循以下几方面,如此才能够将这一成本管控模式的效能发挥出来,保障企业更好的运用这一模式。

一是生产流程全过程成本控制原则。这一原则的核心理念就是企业在具体展开各方面经济活动过程中,应当以整体宏观的视角来看待各方面业务工作,可以划分项目为关键层次、次要层次以及最低层次三部分。企业管理者就能够基于项目的需求有效分解整体项目为各个分项目。通过针对这些分项目展开有效的成本管控,以此达成整体成本管控目标。二是及时动态控制成本原则。实际上企业在运营管理过程中的各方面成本并非一成不变的,始终处于一个动态变化之中。在企业运营生产过程中,经常会出现相较于成本预算目标实际成本偏差较大这样的问题产生。这一问题的因素是多方面的,所以管理者应当以积极主动的态度来实施成本管控。针对多余资源消耗的风险进行有效预测。但是也需要对相应的预防措施进行拟定,这样才能够达成资源消耗处于合理范围之内这样的目标。使得管理适应需求得以满足。另外,也需要对实际成本监测点进行设计,有效分析和反馈实际成本,并针对成本过高问题作出相应的应对措施,达成成本动态管控的目标。三是管理的循环原则。作为企业管理者,应当清晰地认识到,成本管控这一环节是多项因素,成本的控制体系是一个循环密闭的空间。通过对全流程的运营管理模式进行运用,遵循作业成本管理原则,使得成本的处理、分析、实施和计划得到了有机结合。实际上从展开的各个流程的成本控制都是为了达成最终的整体控制目标。每次的循环实际上都是对成本过高问题进行解决。另

外循环也能够进一步优化管理的理念和思想,这样才能够使得企业在使用这项模式过程中能够充分将其优势和效能发挥出来,操作更为成熟。

## 3 目标作业成本管理在企业管理的实施

### 3.1 确定目标成本

目标作业成本管理并非是以标准成本法来确定目标成本,对作业成本法进行了选择。对于目标作业成本管理来说,目标成本管理是关键性的支撑基础和理念,只是以改革创新的具体方法来确定预期成本。这一模式在对预期成本进行计算时,对作业成本法进行了选用。在具体实施预算工作时,对企业的生产环境以及具体的运营管理状况有全面的考量,比如说材料运用状况、供应商具备怎样的供货效能、生产工艺的先进性等等,所以比较匹配企业的运营管理现状。传统的成本管理方式来计算目标成本过程中都是基于材料或者是单一分配成本,通过人工方式展开。而目标作业成本管理是通过作业的方式对预期成本进行计算。所以在精确度和合理性方面较为突出。一般情况下,预期成本和目标成本势必不可能完全对等。假如说预期成本低于目标成本,那么反映出企业的成本管控工作效率较高。另外也证明企业所形成的方案具备可操作性和可行性。假如说预期成本在目标成本以上,则表明企业需要对成本管控进行深度的分析和再次优化。识别作业过程中的不增值或低效作业是判断导致成本管控效率不高成因的有效手段。需要再次设计优化工艺流程,保障成本管控效率的全面提升。

### 3.2 目标成本计划

企业在对目标成本进行确定后,需要对目标成本计划进行系统化完备的编制。实际上就是对各项目的目标成本做进一步的细化。具体编制时需要合理的编制方法进行选用,参考多样化的资料,这样才能够保障计划和预测更加准确、可行。同时需要注意的是,要细致地分析项目成本目标是否可行。应当基于市场大环境的基础上预测成本项目的目标成本,对同领域行业的企业实际和以往的价格进行参考。并基于当前实际作出调整。在确定各项目目标成本之后,需要观察是否能够保障成本目标计划的有效落实;观察是否能够切实提升企业的管理与生产能力。因为不同项目其成本都存在差异。因此,选用的预测方法也应当保障针对性,应当灵活地运用方法,如此才能够展开有效、合理的预测。

#### 3.2.1 直接成本费用

##### (1)直接材料成本的降低

直接材料成本降低率=直接材料成本占产品成本比重× $[1-(1-\text{消耗定额降低率})(1-\text{平均单价降低率})]$ 。

##### (2)计时工资下直接人工成本:

直接人工成本降低率=直接薪酬占产品成本比重× $1-(1+\text{平均工资增长率})(1-\text{工时定额降低率})$ 。

#### 3.2.2 间接成本费用

变动成本费用的降低率=变动成本费用占产品成本比重× $[1-(1+\text{变动成本费用增长率})/(1+\text{产量增长率})]$ 。

对缩减成本的情况进行预测关键就是通过量化的形式来对成本有怎样的缩减水平进行确定。同时对成本目标和当前成本管控的效果进行比对。如果当前成本在预期成本以下,反映出成本目标计划较为合理。反之,就需要对缩减成本的计划进行调整。如此,才能够保障成本指标分解的合理性。

### 3.3 分解和落实目标成本

企业在具体分解和执行目标成本过程中,需要完全按照编制的目标成本计划。基于目标成本管理视角,对目标成本进行落实和分解,包括两方面重点工作:首先需要对企业整体目标成本进行分解,目的是确定企业在运营过程中各项目的目标成本。同时,也要形成与之相对应的项目成本指标。其次是分解成本计划环节。分解所确定的指标制二级单位,由二级单位价值作业量的方式来分解项目成本指标于作业之中。其中关键的一方面工作是选取成本动因,应当将价值量的关键控制点查找出来,明确成本管控的核心要素。所以这一过程一方面要通过目标成本管理的方式,对目标成本进行分解。同时,也应当基于多样化的成本管理手段来有效识别企业价值链和成本动因,以此来对不同作业中心的成本目标进行合理的确定。

### 3.4 成本分析与改进

#### 3.4.1 价值链分析

对于目标作业成本来说,价值链分析是至关重要的一个环节。在对其运用过程中一方面应当基于供应商、企业和客户等等,全面描绘企业的普通价值链。企业应当认识到,价值链体系中会存在无价值和低效率作业。将其查找出来并排除在外,这样才能够使得价值链作业成本得到有效缩减。

#### 3.4.2 成本动因分析

对低效率以及不增值作业进行合理的辨别是分析价值链的核心原理。另外,企业也需要剔除每一项无价值作业。但是企业应当意识到,低效率作业带价值链体系中是必然存在的。这就要求企业能够深入的查找成本产生的动因,以此来保障作业效率的提升。一般情况下,都是通过成本战略和战术层次来分析成本。各方面作业的活动是其决定要素。可以通过调整作业或者是取消作业进行提升或者消除。企业对成本中心展开分析能够对不增值作业进行消除;对革新作业进行控制;优化和选择作业的效果。如此就能够使得企业的业务效率得到增强。

#### 3.4.3 作业分析

企业在系统化的分析成本动因之后,就需要分析作业流程。有两部分,一是分析目标作业的增值,对于企业运营生产来说,目标作业是不可忽视的部分。但是企业也应当认识到,并非所有的目标作业都会增加客户价值。因此,在分析各个作业时,其作用也存在差异性。应当基于目标成本管理原则,企业核心作业就是能够使得顾客的需求得到切实满足,促进企业自身发展的作业。确定重点作业要充分考虑价值增值状况。而成本管控的核心就是对作业实施过程中的各方面成本进行缩减。

### 3.5 目标作业成本的业绩考核

在考核成本管控效率时,目标作业成本是通过作业的方式达成。其内容包括多方面,比如说对作业的质量、时效性、效率进行计量、检测、检查。我们在阐述作业效率时,不能以时间来进行解释,应当对作业资源利用效率进行全面的衡量,关键是要对投入资源量以及产出自然量进行核算。总的来说,就是要观察企业在投入相应的资金、资源后,是否能够产生预期的作业量。公式为:作业效率=作业产出价值/资源耗费价值。作业时效性体现的是 just in time 理念。假如说在某项作业耗时间较多。那么,势必会影响价值链运行的整体速度,同样也会对价值增值产生负面影响。企业应当清晰的认识到,作业质量这一衡量指标是复杂、综合性的,也需要衡量非财务指标,比如说顾客评分卡、顾客投诉率等等。对差异进行及时的查找可以看作是目标作业成本实施绩效考核最为关键的一方面工作,能够使得员工的工作主观能动性得到切实调动。相应的也能够对目标成本计划进行完善,更快达成成本目标,这也是目标作业成本事后控制至关重要的一方面。

### 4 结束语

通过分析能够得出结论,目标作业成本管理模式的各部分的界限较为模糊。各步骤和环节之间都有着紧密的联系。所以在对目标作业成本管理方法进行运用过程中,也应当遵循统筹全局的原则,以整体视角紧密联系不同步骤并实施成本管理。另外也应当遵循重点控制原则,将成本管控的要点查找出来,保障成本管控工作有的放矢的展开。

### 参考文献

- [1]王思.制造企业成本管理创新研究——基于战略成本管理视角[J].商场现代化,2021(23):110-112.
- [2]张慧平.浅谈园林景观工程施工中的成本管理[J].四川水泥,2021(12):273-274.
- [3]陈海春.目标作业成本管理模式在船舶制造业的运用[J].船舶物资与市场,2021,29(11):51-52.
- [4]刘晓萍.目标作业成本模式在建筑施工企业中的整合应用[J].行政事业资产与财务,2021(21):119-120.
- [5]冯兆龙.造船企业成本管理存在的问题及应对举措[J].中国集体经济,2021(33):59-60.
- [6]黄鹂.目标作业成本管理模式在制造业的应用——以 F 电力设备股份有限公司为例[J].营销界,2021(37):150-151+186.
- [7]郑毅.作业成本法在煤矿的应用研究[J].煤炭经济研究,2021,41(07):83-87.
- [8]李玲.农业企业成本管理研究[J].中国市场,2021(21):47-48.

**作者简介:**王娜娜(1977-),女,民族:汉族,籍贯:河北省保定市,硕士研究生,职称:中级会计师,研究方向:成本管理、业财融合、预算管理。