

中航工业导弹院 A型产品目标成本管理实践

杨萍 刘浩敏

摘要：受我国国防宏观形势的影响，在传统的成本管理模式下，中航工业导弹院主营业务盈利能力逐步下滑，行业竞争优势日趋下降。鉴于此，该院以某产品研制项目为试点，综合运用目标成本管理、预算管理、绩效管理 etc 管理会计工具，从建立管理组织、制定目标成本、实现目标成本、绩效评估与考核四个维度对该产品开展目标成本管理实践，以提升企业盈利能力。

关键词：目标成本管理；预算管理；KPI；绩效责任书

近年来，随着业务量的增加，中航工业导弹院（以下简称导弹院）各类资源占用规模稳步上升，导弹院科研费超支严重，存货规模巨大，主营业务成本占营业收入比例居高不下，盈利能力逐步下降，在一定程度上影响了企业的经济运行质量和效益。为了改进传统、落后的成本管理方式，规范成本管理过程，导弹院综合运用管理会计工具，以预算管理为抓手，将目标成本管理的相关理论和方法引入到武器装备类研制项目的成本管理过程中，并进行应用实践。

一、目标成本管理概述和 A 型产品基本情况

目标成本管理是指企业从市场需求出发，在产品开发与设计时制定出满足顾客需求的产品功能、质量和价格等指标，并根据目标售价及目标利润倒推目标成本，利用价值工程管理等手段，达成企业各部门、各环节乃至与供应商的通力合作，共同实现倒推

目标成本的一种成本管理方法。目标成本法主要适用于成熟制造企业产品改造以及产品设计开发过程中的成本管理，其应用需要经过目标成本的设定、分解、达成到再设定、再分解、再达成的多重循环过程，使产品方案反复、持续地改进。目标成本管理一般分为两个阶段，即确定目标成本阶段和实现目标成本阶段，其应用一般包括确定应用对象、收集相关信息、成立跨部门团队、计算市场驱动产品成本、设定可实现目标成本、分解可实现目标成本、落实目标成本责任、成本绩效考核等几个环节。

A 型产品是 A 型防空武器系统的分系统，主要用于满足国际市场需求，以军贸公司为主投资方，导弹院负责该分系统的研制。对于该型产品研制项目，其性能、质量、产品售价及研制经费等指标均已由委托方在对国际市场环境进行充分调研、分析后进行了明确，导弹院根据这些明确的指标开展产品研制和生产。从 A 型产品研制

项目的基本条件和导弹院的科研生产环境来看，具备对该项目运用目标成本管理相关理论和方法进行成本管控的条件。

二、A 型产品目标成本管理的具体实践

根据 A 型产品研制项目的特点，导弹院将 A 型导弹研制项目实施目标成本管理的过程分为建立项目目标成本管理组织架构、明确项目目标成本、分解落实目标成本、成本绩效评估与考核四个阶段。

1. 建立项目目标成本管理组织架构

导弹院建立了某型产品研制项目目标成本管理组织架构。架构共分为三个层级：第一级以项目管理委员会办公室为顶层管理、决策机构，第二级以项目办为具体管理机构，第三级以各责任单位为具体实施部门。其中，项目管理委员会办公室是项目管理委员会的办事机构，设在经营计划部，主要行使目标成本确定与下达、目标

成本绩效评估与考核、顶层组织与协调等职能；项目办是项目负责人的办事机构，设在科技部，由项目管理、市场、工程、质量、人力、生产、财务、物资采购等职能部门的相关专业管理人员组成，负责目标成本的具体实现管理，主要职能包括目标成本分解、编制目标成本实施计划并组织实施，定期监控目标成本执行情况与总结，目标成本绩效评估与考核等；各责任单位为目标成本的具体实现部门，包括产品各分组件的承研承制单位，主要负责导弹各分系统目标成本的设计与实现。

2. 明确目标成本

项目管理委员会办公室按投资方明确的销售价格，在满足预期毛利率条件下，采用倒算法对产品的目标成本进行了明确；在确定科研经费目标时，按照“以收定支、略有结余”的原则，以投资方拨付的科研费总额为目标对项目研发阶段的科研成本进行约束。

基于以上目标成本确定方法和原则，导弹院确定A型产品的目标成本为1个当量，科研费收、支目标均为1个当量，并与项目负责人签订项目绩效责任书，对项目的各项目标及项目团队的责权利进行了明确。

3. 以预算管理为抓手，分解、落实目标成本

(1) 预算管理体系

目前导弹院建立了完整的预算管理体系，从预算的编制、审核、评审、执行、核算、监督与控制、检查与考核全过程对项目成本进行管控。根据组织机构设置和各部门的职能分工，导弹院科研预算管理体系共划分为以下四个层级：管理决策层、管理监督层、业务管理层和业务执行层。其中，管理决策层主要指全面预算管理委员会，负责年度预算的审定与批准；管

理监督层主要由经营计划部、财务部和审计法律部三个部门组成，负责年度预算管理的顶层策划、指标下达、审核、核算、监督与考核；业务管理层主要包括项目管理部和科技部，负责成本目标分解，组织项目预算编制，并对预算执行情况进行监督与考核；业务执行层主要由各任务承制单位组成。

(2) A型产品研制项目目标成本实现

基于项目绩效责任书明确的目标成本，以预算管理为抓手，以自然年度为管理周期，按照预算编制、预算审核与评审、预算下达与执行、财务核算、监督与控制、总结与考核六个过程对A型产品的目标成本进行管理。

一是预算编制。经营计划部依据项目绩效责任书和全面预算大纲明确的年度预算指标，提出项目年度预算编制要求，下发预算编制通知；项目办根据通知要求，对照项目绩效责任书明确的科研费目标和产品成本目标，将指标分解至各承研承制单位，并组织各承研承制单位按照指标要求编制完成项目年度预算。

二是预算审核与评审。项目办组织编报项目年度预算并完成审核与评审后提交经营计划部，经营计划部组织相关部门对预算编制的合理性进行院级审核与确认。最后提交全面预算管理委员会审批。

三是预算下达与执行。全面预算管理委员会对项目年度预算进行审批，经营计划部负责将批复预算下达至项目办，最终由项目办负责下达至各任务承研承制单位，各任务承研单位按照批复预算执行。

四是财务核算。财务部按照财会相关制度对项目成本进行核算，定期向各相关单位反馈项目预算执行信息。

五是监督与控制。一方面，项目办定期收集项目预算执行信息，对预算执

行偏差进行分析，总结预算执行过程中存在的问题，提出纠偏措施，识别预算执行过程中存在的风险，并采取应对措施；另一方面，经营计划部根据项目财务报表和项目办提交的项目预算执行情况总结报告，确认项目目标成本实现情况，提出存在的问题和风险，督促项目办整改和制定应对措施。

六是总结与考核。经营计划部依据项目财务年度会计报表，对项目预算执行情况进行确认，评估项目目标成本达成情况，并据此对项目办提出考核意见；项目办以经营计划部给出的考核意见为基础，根据任务实际完成情况对各任务承研承制单位提出考核意见。

4. 成本绩效评估与考核

导弹院建立了一套系统、完整的绩效评价指标体系，用于对项目团队的各项指标完成情况进行综合评价与考核。如A型产品研制项目的关键业绩指标(KPI)体系，包括成果与质量目标、进度目标、科研费目标和产品成本目标四大类，并按照各类关键业绩指标对单位价值贡献度及客户的关注度设定权重。

经营计划部负责收集各项关键业绩指标的相关信息，对照目标值，系统、全面、客观、公正地对每项指标进行评价，给出评价结果，并征求项目办意见，最终提交项目管理委员会审议通过最终考核结果。

中航工业导弹院通过目标成本管理实践，探索出了一套与导弹院当前管理水平相适应的成本管理思路和方法，提升了企业的成本管理水平，为后续武器装备类项目实施成本管理积累了有效经验，并对其在后续国防武器装备类项目成本管理中推广应用具有一定的指导意义。

(作者单位：中航工业导弹院)

责任编辑 王雅涵