

# 开展目标成本管理 促进企业内部消化

· 辽宁省轻工业厅财会物价处 ·

一九八五年是我省一轻工业困难最大的一年，既有原材料涨价的影响，又有洪涝灾害的袭击。全年影响利润的不利因素达18,431万元，占上年利润总额的64%。年初厅领导就提出了全行业要将客观不利因素内部消化一半的号召，经过全体职工的努力，已超额完成了这项任务。内部消化的途径大致可以概括为五条：硬消化，即降低消耗，克服浪费；巧消化，即改进产品设计，改进原料配方；广消化，即搞多品种、多规格、多花色、多档次、多种经营、多种渠道，在广阔的领域里消化；分消化，即从行业内消化，如原料生产厂困难大，由用户分担一些，分头消化；助消化，即利用价格和财税等多种经济杠杆帮助缓解矛盾，促进企业消化。

为促进企业内部消化，提高经济效益，我省一轻系统企业自1984年以来先后开展了目标成本管理。目前已有半数以上的企业搞得较好，其余的企业尚待完善。其主要做法是：

## 一、目标成本的提出和决策

目标成本是指企业在既定的产品价格和产品税金条件下，为保证实现目标利润所提出的应达成本水平。企业条件优劣、产品适销与否、盈利水平高低、价格与价值的向背程度等都目标成本发生一定的影响。因此不能千篇一律，应区别对待，有一定的灵活性和伸缩性。

1、对盈利较多的企业，产品畅销，价格适当，长期相对稳定的，其目标成本应以要求逐年有所降低为宜；在客观不利因素增多时应能采取措施消化，尽量不使目标成本升高，如短期内无法阻止升高趋势，则必须以其他增利措施补救，不使企业对国家的贡献减少。

2、对有盈利，但产品销路不畅，价格竞争激烈，出现削价或巨幅下浮情况的企业，其目标成本应适应市场变化，提出大幅度下降的要求，以弥补产品降价的影响，同时要求在多品种、多档次、多种经营等方面下功夫，以保持企业的生存能力。

3、对保本和亏损边缘企业，其目标成本应达到保本利润的上限水平，即销售利润率为5%以上。目前，在产品销售利润之外，还有占销售收入2.5%左右的营业外支出和城建税，如果产品保本保零，则企业必然亏损，因此产品保本利润率应为3~5%。由于目前原材料价格变化莫测，一变就高，一高就影响成本、利润，故保本企业的目标成本应在保本利润的上限水平为宜。根据实践体验，微利率应为5~10%，正常利润率应在10%以上。

4、对各个行业主要产品目标成本的提出，应分档进行，即分中等成本水平、较低成本水平和较高成本水平提出不同的要求。如对白酒产品，我们取平均成本提出降低目标，分别制定散白酒和高、中、低档瓶白酒的水平，然后对较低成本水平提出一个适当的幅度，对较高成本水平提出一个较大的幅度。同时根据各企业的经验，整理出白酒行业降低成本、增加盈利的十条途径和十项工作措施，执行的效果良好，两年对比成本降低9.9%，降低额达1,720万元，超额完成了白酒总成本降低1,000万元的总目标。

## 二、目标成本管理的通用形式

目标成本管理是企业为实现目标成本水平，从品种、产量、质量、消耗、效率等各个方面采取相适应的同步措施，对生产经营过程实行全面的综合性管理。只要有利于组织实现目标，可以不拘形式，因地、因时制宜。目前我省一轻系统通用的形式有两种：

1、预测价格倒扣式。这种形式与外国通用的形式基本相同。不同之处是我们的倒扣公式比外国的要复杂些。我们用倒扣法求得目标成本的测算公式是：

$$\frac{\text{预测出厂价格}}{\text{厂价格}} \times (1 - \text{税率}) - \frac{\text{单位产品目标利润}}{\text{单位产品应摊营业外支出份额}}$$

采取这种形式的实质，是让价值适应价格，即以降低价值量的办法解决价格与价值背离过大的矛盾。这种形式，各种类型的企业都可用。

2、标准（定额）成本加减式。这是一种具有中国特色的中外结合的新形式。它首先根据市场价格预测和年度生产计划安排，在上年实际（或预计）成本的基础上，编制一个作为全年平均水平的标准成本（或称“定额成本”），在年中各期计算实际成本时，依它为计算成本的基础，然后根据年中各期季节影响、外部条件变化和生安排情况，编制以标准成本为基础的目标成本。其公式是：

$$\frac{\text{单位产品目标成本}}{\text{年度标准成本}} \pm \frac{\text{年度标准成本}}{\text{本期目标成本}} \times \text{本期目标成本升降率}$$

这种形式，已在我省自行车、手表、搪瓷、陶瓷、味精、啤酒及其他一些行业的企业广泛应用。

除以上两种通用形式外，有些产品不固定的企业，如印刷厂一般采用商品（现价）产值比率式，确定一个综合的或几个分类的产品目标成本率，作为管理的目标。

### 三、目标成本分级承包，与职工利益紧密挂钩

在上述两种形式的基础上，采取目标成本分级承包，与职工利益紧密挂钩，这是促使企业迅速组织实现目标成本的有效办法。

实行目标成本分级承包的工作，一般分三个阶段进行，即：第一阶段，实行厂部、车间、班组三级成本核算；第二阶段，在三级成本核算的基础上，实行“标准成本加减式”的目标管理；第三阶段，实行目标成本承包，并把承包的效益与有关职工的经济利益挂钩。经验证明，管理是基础，承包出效益。只要管理方法得当，承包水平适度，职工得到实惠，就会激发“当家理财”的主人翁责任感，达到或突破既定目标。如鞍山自行车总厂1985年在原材料涨价，平均每台车提高成本5.94元的情况下，采取这个办法，使每台车成本又降低3.84元的好成绩。

### 四、加强财会基础工作

两年来的经验证明，实行目标成本管理必须加强

基础工作。除企业管理通用的基础工作，如原始记录、定额标准、计量检测、收发盘点和内部价格等工作外，财务部门必须注重解决属于财会职能范围内的业务性较强的基础工作。

从企业财会部门来说，主要是设计和采用比较科学的成本计算方法，即能够把国家财政规定的产品成本与目标管理需要的责任成本两者结合起来的方法；其次是做好指标测算及有关准备工作。几年来在成本计算上，我们推行了“平行结转定额差异法”。推行这种新方法，必须制定前后车间（班组）相互衔接的分步成本定额，并以分步成本定额作为内部核算的价格，便于划清各个环节的经济责任，便于开展定额差异的分析，便于加强生产过程的资金管理，也便于解脱成本工作人员的烦琐事务。这种方法由三部分组成，即：①车间（班组）计算成本，采用定额差异法，以经济责任者为主要核算对象；②车间（班组）之间结转成本，采用综合定额结转法，实际脱离定额的成本差异不转嫁，经济责任分明；③车间对厂部结转成本，采用平行结转差异法，只转差异，分项汇列于产成品定额成本上，简捷、清晰、省力。实践证明，产品成本与责任成本的结合部就在两者都用的定额成本上。只要有了科学的定额成本算法，就可以在核算与管理上做到得心应手。

从省厅财务部门来说，除了配合厅的中心任务，适时提出指标要求和在一定会议上提出行业的目标成本建议外，主要抓了以下几项工作：

1、召开目标成本管理理论探讨与经验交流会。通过探讨与交流，把目标成本管理的有关工作梳出个辫子，并编辑成册，印发全系统所有企业。

2、对突出好的目标成本管理形式加以总结并召开现场会议推广。如对鞍山自行车总厂实行目标成本承包的经验，组织了现场学习和参观，请该厂厂长、科长作介绍，到车间、班组查看实务并进行讨论，最后给以概括，加深认识，提出要求。

3、长会短训，组织进行成本计算方法讲习活动。我们结合各行业的特点，对主要行业的成本计算方法进行调查研究和设计，并组织试点，开办成本人员训练班。1985年又搞了啤酒和火柴两个行业的训练班。一般是先讲课，后实习，收效较好。

4、成本价格工作结合。价格工作离不开成本，企业成本工作与价格工作一般是一个人结合去做。价格会议多，把开展成本管理，拟订成本核算规程等工作结合起来做，可一举两得。