

A公司目标成本法的应用探讨

胡之源

A公司主要从事系统集成和软件产品的开发,仪表类产品的研发与制造,智能化装备的研发等。由于涉及的业务多且繁杂,做好成本管理成为不可避免的首要任务。为此,A公司构建了目标成本法管理体系,但也存在一些问题需要探讨。

(一) A公司目标成本管理做法

1. 制定目标成本。A公司专门成立项目成本控制工作组,由项目负责人组织,每个参与项目的部门都需要从部门内部挑选出主要负责的员工加入到项目成本控制工作组中,包括研发部、生产部、采购部、市场部和财务部等。项目成本控制工作组通过分析外部市场状况、竞争对手成本情况以及企业自身经营状况,制定适应行业特点和自身现状的目标成本管理制度,确定目标成本数值,编制项目预算申请表。

2. 目标成本的分解。目标成本的分解是指将制定好的目标成本从上而下,一层一层地分配到各个部门、各个员工身上,从而根据部门职能以及员工特长进行资源配置。每个目标成本的制定都需要确保当事人清楚了解自己的职责、时间限制与奖惩措施,使得员工积极参与目标成本控制过程,同时也需要防止绩效考核不一而影响员工工作的积极性。

3. 目标成本的考核与实施。A公司建立了一套成本管理系统,员工可以实时更新数据,并对可能产生的问题找出原因并提出解决办法,更新的数据汇总上报至项目管理者,公司管理

层和各个责任部门都能随时掌握项目实施每个阶段实际成本的变化。最后根据目标成本的完成情况对部门、个人的工作情况评价和考核,并以此为基础进行奖惩。

(二) A公司目标成本控制的问题

1. 目标成本设置不合理。当产品或者服务的目标成本制定不合理时,落实到每个员工的目标成本也是不合理的,有时甚至难以完成,这不仅不能使员工清晰地认识到产品或服务的真实状况,还容易挫伤员工的积极性,影响成本控制的实际效果。

2. 目标成本控制缺乏系统性分析。目标成本法在实施过程中需要实时监控,全面、系统分析,才可以找到问题所在和有效解决。A公司对成本的分析主要建立在以前工作经验上,相对片面、传统,无法识别新的风险点。

3. 目标成本的实时管理基础薄弱。员工是目标成本实时管理的基础,但A公司员工对目标成本实时管理这一概念的认识不够充分,主动作为的意识不够,造成成本实时管理的执行力度不够,管理层没法及时、充分了解成本管理中遇到的问题,乃至无法及时处理。

(三) 对策

1. 合理设置目标成本。A公司在提供服务和产品前,各相关部门的管理人应该对产品和服务所处的行业情况进行深入研究,根据自身技术及企业的战略方针确定客户人群,然后参考同类型企业的成本,对自身成本进行估算,制定出具有竞争力且合理的目

标成本。

2. 加强目标成本的实时管理。首先需要将成本实时管理的理念传播、深入到每位员工的内心深处。其次在项目监督过程中,不仅要关注成本,也需要重点关注项目的完成进度情况,结合项目的完成进度估算出预计成本,然后将实际发生成本与之相比较,将实际成本控制在目标成本范围内,如超过目标成本,分析问题所在;如控制在目标成本内,则总结经验规律。

3. 明确个人职责,强化绩效考核机制。A公司一直以来以收入、利润为主要绩效考核目标,在新市场形势下,A公司将降低成本作为内部绩效考核的重要指标,落实全员绩效考核与成本控制挂钩制度,引导员工自觉承担成本控制的责任。但由于A公司各项工作较为复杂,各个部门的工作任务和内容也不尽相同,因此只制定一套绩效评价指标并不现实。A公司在控制成本中需要关注三个方面:一是降低成本,包括从仪器设备购进的价格、质量的选定考虑入手;二是节约成本,主要是提高效率、使用先进的技术等方面;三是新产品、新工艺开发,主要是研发的新产品或新工艺有成果,可以投入生产使用。A公司应按照以上三个内容,设定成本控制指标及系数,以及设定与之相匹配的个人绩效考核指标。

(作者单位:国家无线电监测中心检测中心)

责任编辑 陈利花