

推行目标成本管理提高勘察经济效益

机械电子工业部北方勘察研究院 张国语

目标管理是美国经济学家杜拉克于五十年代提出来的，它是把行为科学理论应用于企业管理而提出的一种科学理论方法。而目标成本管理则是把目标管理的理论和方法应用于成本管理，把成本划分为固定成本、变动成本和半变动成本，经过反复测算，在有足够措施的保证下，成本降低到所要达到的目标。在现代商品生产社会里，企业为了提高产品的竞争力，不再根据产品成本来决定销售价格，而是倒过来，即由市场竞争决定最有利于推销产品的最低价格，用这个最低价格减去企业必须确保的利润，求出产品的成本，这就是目标成本的含义。

目前，国家治理经济环境、整顿经济秩序、调整产品结构、压缩固定资产投资，基本建设是首当其冲。勘察任务严重不足，勘察力量严重过剩的局面估计在二三年内不会有所转机。为了各自的生存，竞争的势头势必越来越激烈。要适应激烈竞争的形势，就需要深化改革，完善勘察行业内部的管理机制。其中推行目标成本管理即是行之有效的方法之一。

我院于1987、1988连续两年在工程地质专业进行目标成本管理的试点工作。1987年根据当时的市场情况和我院的经济情况，将工程地质专业的产值定为95万元，上缴利润25万元，两者之差70万元即为目标成本值。该专业将目标成本值分解为两部分：一部分为不变成本，如管理费、折旧费、大修理费、工资副补、劳动防护；另一部分为可变成本，如材料、燃料、运输、临时工、差

旅、小修理等费用。对不变成本因受国家政策、单位制度的制约，一般情况下是必须支付的成本。对于可变成本，则可以利用内部制度的制定、标准的限制、物质和精神的激励等保证措施进行有效的控制。具体做法是：1. 划小核算单位，将原来野外钻探施工的队划分为6个机台。全专业由6个机台、1个测试队、1个试验室和1个技术组共9个核算单位组成。由此增强了职工降低成本的自我控制力和约束力，也适应了生产的需要。因为基建投资压缩，大规模建设项目日渐减少，而技术项目、单项工程项目增多。1987~1988年，每年完成勘察项目七、八十项，这些项目绝大多数不需要多台钻机“大兵团”作战。以机台为核算单位是适应新形势下生产和管理的需要。2. 根据各单位所处的生产环节、国家劳动定额、设备状况等条件决定其产值定额、成本消耗定额。然后再将产值、成本消耗指标分解落实到各单位。3. 建立健全内部各种制度，以保证产值、成本、质量、安全等目标的实现。如制订了《成本消耗与分配规定》、《技术管理制度》、《安全事故奖罚规定》、《劳动纪律暂行规定》等。这些制度将产值、成本消耗、个人分配、技术质量、安全生产紧密地联系在一起。将管理者、生产者的责权利联系在一起。用“个人分配”这条职工“敏感线”牵动成本、质量、安全。成本消耗大、质量不合格或发生事故均影响个人分配。除用制度约束外，还用物质、精神激励生产者。同时还将前三年的成本消耗值做排列

图,根据排列图将十几项成本消耗值按A、B、C分类法进行分类,如燃料、材料(钻具)、临时工费为A类,养路费、修理费为B类,其余为C类。对AB类成本消耗进行重点控制。

将成本指标分解到各核算单位后,各单位都知道自己生产多少、应该消耗多少。消耗多、成本高、分配数额小,个人所得就少。成本控制不好,不仅没有奖金,就是野外出差补助费也得不到。这样,形成了人人肩上有担子,个个心里装着成本帐。成本消耗与个人分配挂钩,用分配这根主线牵动产值、成本指标。对生产岗位的职工来说,利害关系直接,激励作用强。同时也容易激发职工的荣誉感、成就感。过去用劈石钻冲击钻进,遇到坚硬土层,打一钻土就采用敲打劈石钻管使岩芯振动脱出,有时半个班就敲坏一个劈石钻。推行目标成本后,改变了过去取岩芯的办法,结果干几个工程也不会损坏一个劈石钻。有的机台组织用QC小组专攻减少钻具损耗的钻探新工艺、新方法,使成本消耗不断下降。若以推行目标成本管理的前一年1986年为基数,该专业连续两年产值平均递增率为12.5%,成本消耗平均递减率为13.0%,人均纯利润平均递增率为19.7%,经济效益十分显著。

工程地质专业是我院推行目标成本管理的试点,通过连续两年的实施结果,说明推行目标成本管理能够较快地提高勘察经济效益。为了摆脱目前的经济困境,渡过勘察难关,我院正在准备全面推行目标成本管理。因为从1986年推行全面质量管理以来,各项工作标准、工序管理、各种规章制度等质量保证体系均已建立、健全和趋于完善。在此基础上,进一步深化全面质量管理,推行目标成本管理,提高勘察经济效益,具有一定可行性和重要的现实意义。

笔者认为:目标成本管理是提高勘察经

济效益的科学管理方法。在勘察行业推行目标成本管理有如下好处:1.使管理者、生产者更快理解、熟习目标管理的理论和办法,有助于巩固全面质量管理的成果。2.使生产者在生产过程中知道本单位挣多少、应该花多少。变单纯由财务部门控制成本为人人管理控制成本。3.通过目标成本的制订—分解—实施—评价的过程,改变勘察行业“有活就干、给钱就花、无钱就要”的习惯,促进人员素质的提高。4.推行目标成本管理可以较快地提高经济效益,增强单位的社会竞争能力。

但是,目前在勘察行业全面推行目标成本管理还有不少困难和障碍。其一,勘察行业收费标准不合理(指“黄本”),使勘察成果作为商品,在市场上进行着不等价交换,即勘察成果按“黄本”收费标准的价格远远低于创造勘察成果时的消耗。这样,勘察行业实际上是做着赔本的买卖。所以勘察收回的费用仅能维持简单的再生产,提不出固定资产折旧和大修理基金;其二,勘察市场混乱,大量无证和假证经营,权力经营(掌握勘察任务的机构、团体、个人将任务本身作为商品先行流通)的存在,使真正的勘察单位不能按正常渠道接受任务,使管理者不能按勘察成果这一商品固有的成本进行管理和核算;其三,勘察成果作为商品与一般商品相比,具有其突出的特性。用户(建设单位)不能直观地、短期内识别它的优劣。同时,多数用户对其特性了解甚少或完全无知,用通俗的话说即不识“货”。这样即使国家给勘察成果这一商品标上合理的价格(即制定出合理的勘察收费标准),也会有相当一部分建设单位不按合理的价格与勘察行业进行平等交换;其四,是勘察行业传统思想的障碍。几十年靠吃事业费,习惯于指令性计划组织生产,不善于依据市场变化进行经营决策。要适应市场的需要,管理