



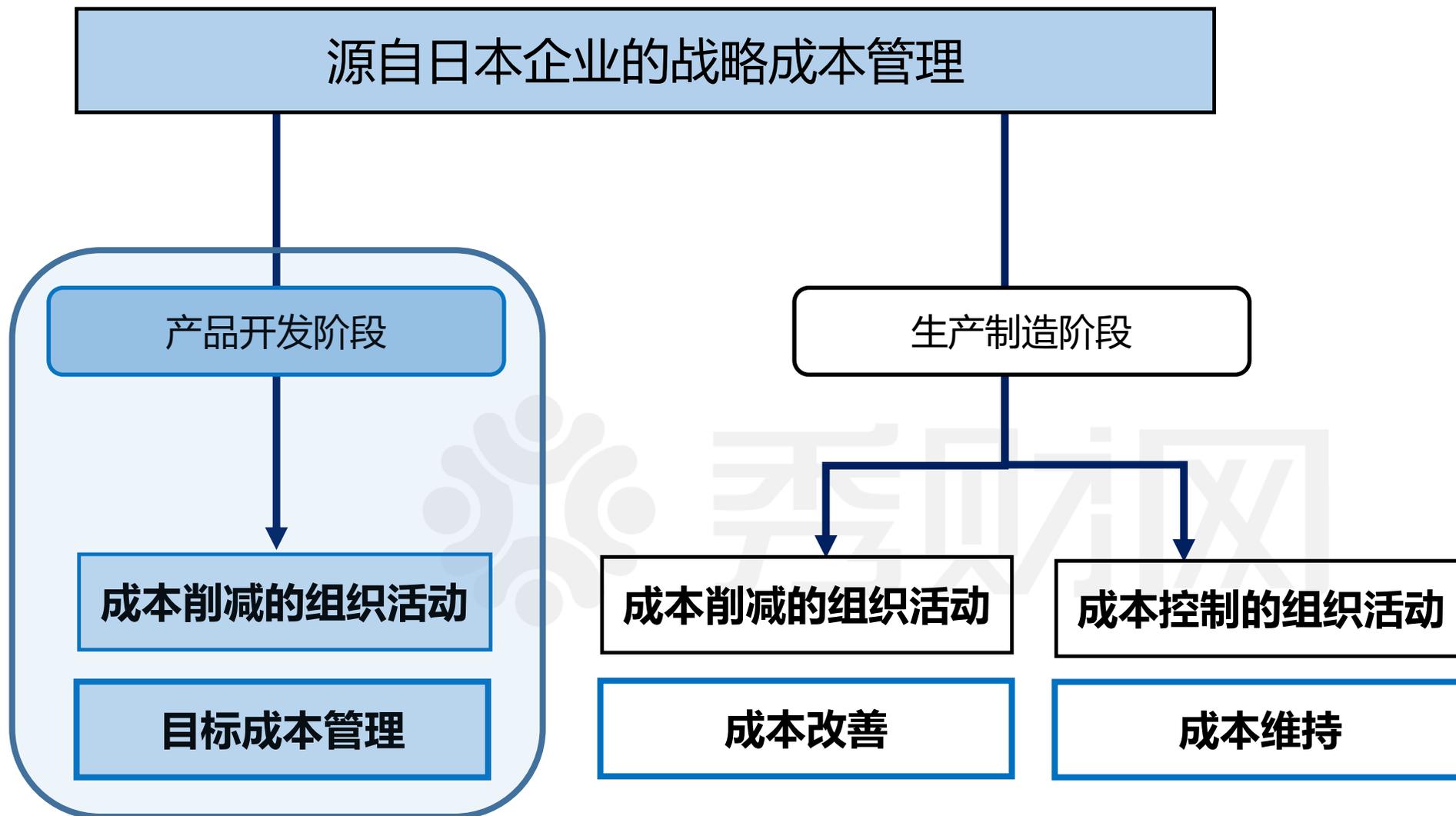
目标成本的进阶入门（1）

从疲劳式的成本削减转型到盈利管理活动

徐老师（管理会计）



Cost Management (成本管理) 的视角

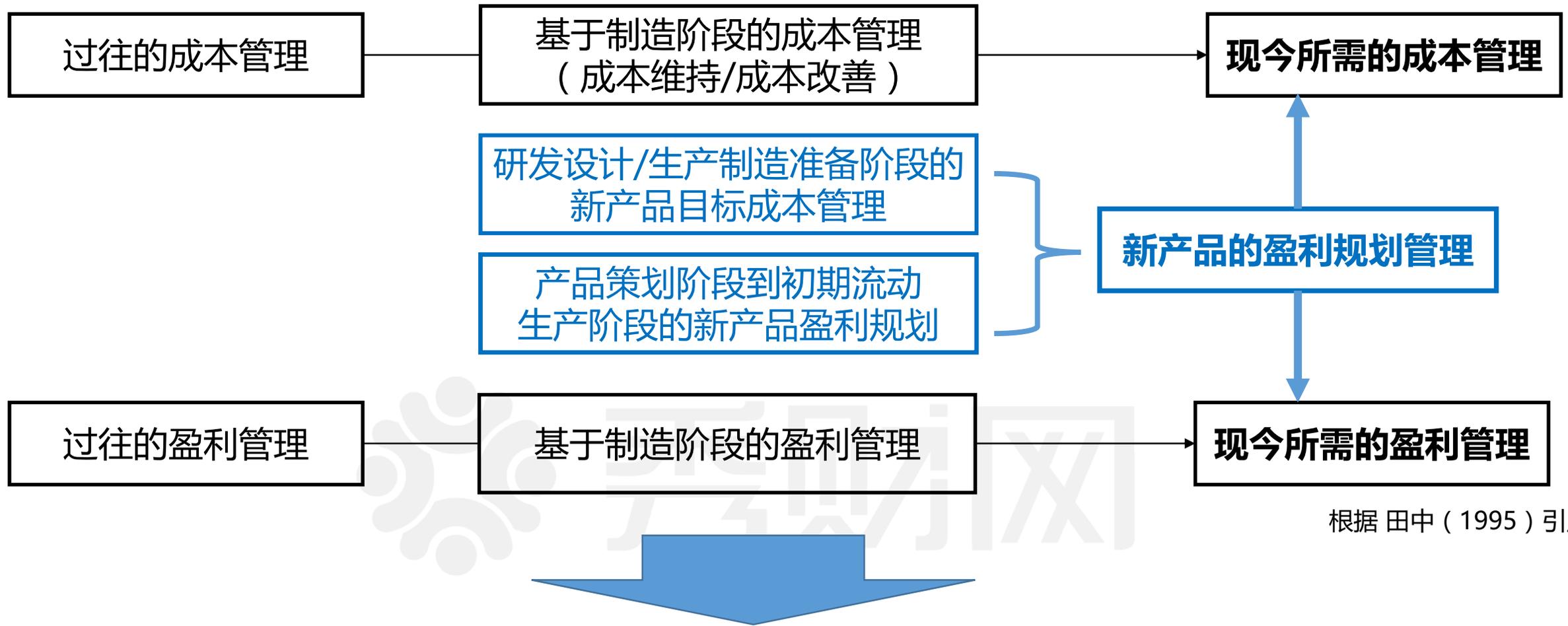


本次目标成本管理系列的关注点

※国内强调“法”而不是管理的原因之一：欧美讲课书作为定价方法来介绍

什么是成本管理？：通过“成本”来把握与洞察组织的盈利体质是否健康。

举例：
发现直接材料和直接人工费用已经压得非常低，而盈利依然毫无起色的时候，a) 逐渐病态的组织：更加压缩削减直接费用，b) 盈利改善型组织：重新分析组织流程，并且通过调节销售激励计划来改善主营业务收入。



何为“进阶”而又“入门”：

- 普及“目标成本管理”的真正思维精髓，而非一次会计核算方法的培训。
- 扭转成本管理的僵化思维，为正在迷路的企业组织带来盈利体质改善的一点思路和创意。
- 为核算/财务会计转型管理会计提供一个新选项（参与/带动/培训研发设计阶段专家）

今日分享概要

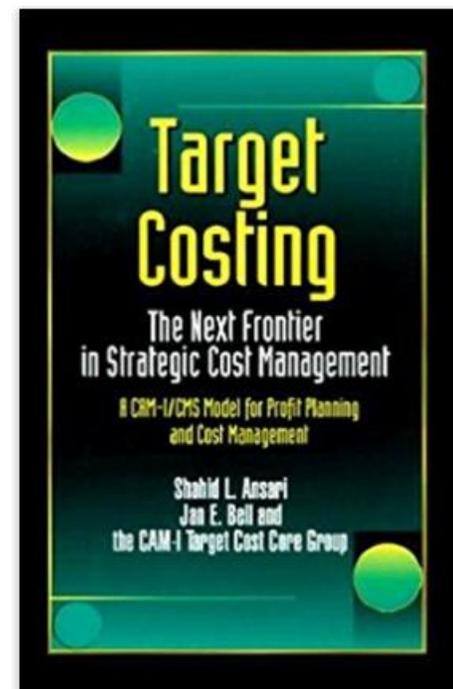
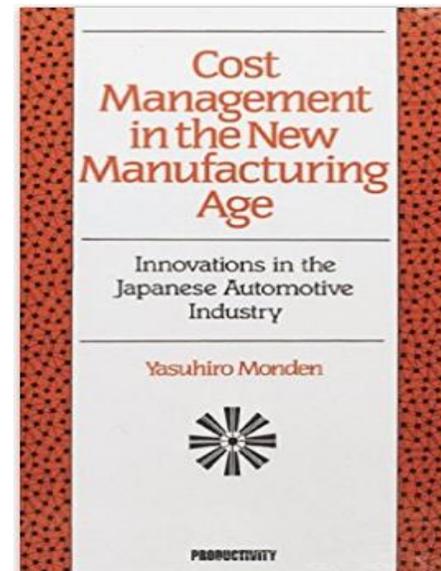
- 目标成本管理的三大特征
- 目标成本管理的主要组织流程
- 实践定位
 - 日本汽车制造企业的经典案例
 - 中国企业的目标成本管理普及现状

□ 下回主要内容

- 目标成本的估算范围和方法

起源与发展

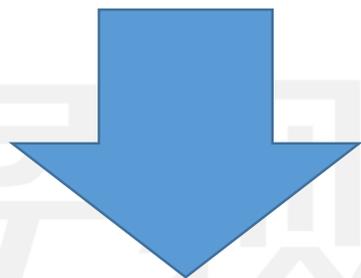
- 1960年代~ 日本从美国引入VE (value engineering)
 - 1962年 丰田汽车引入VE以后，确立了“成本维持”，“成本改善” “成本企划（目标成本管理）” 为成本管理的三大支柱
 - 彼时，目标成本管理只是作为产品开发后期阶段的成本削减概念来使用
- 1970年代~ 目标成本管理的概念，开始向确保目标利润的实现的全公司活动而扩张
- 1980年代~ 广场协议导致日元升值所带来的日本制造业出口竞争压力剧增，以组装加工企业广泛开始采用目标成本管理
- 1980年代后期开始，日本式管理会计研究开始铺开（右边2图）



1. 目标成本管理的三大特征

何为“目标成本管理”：

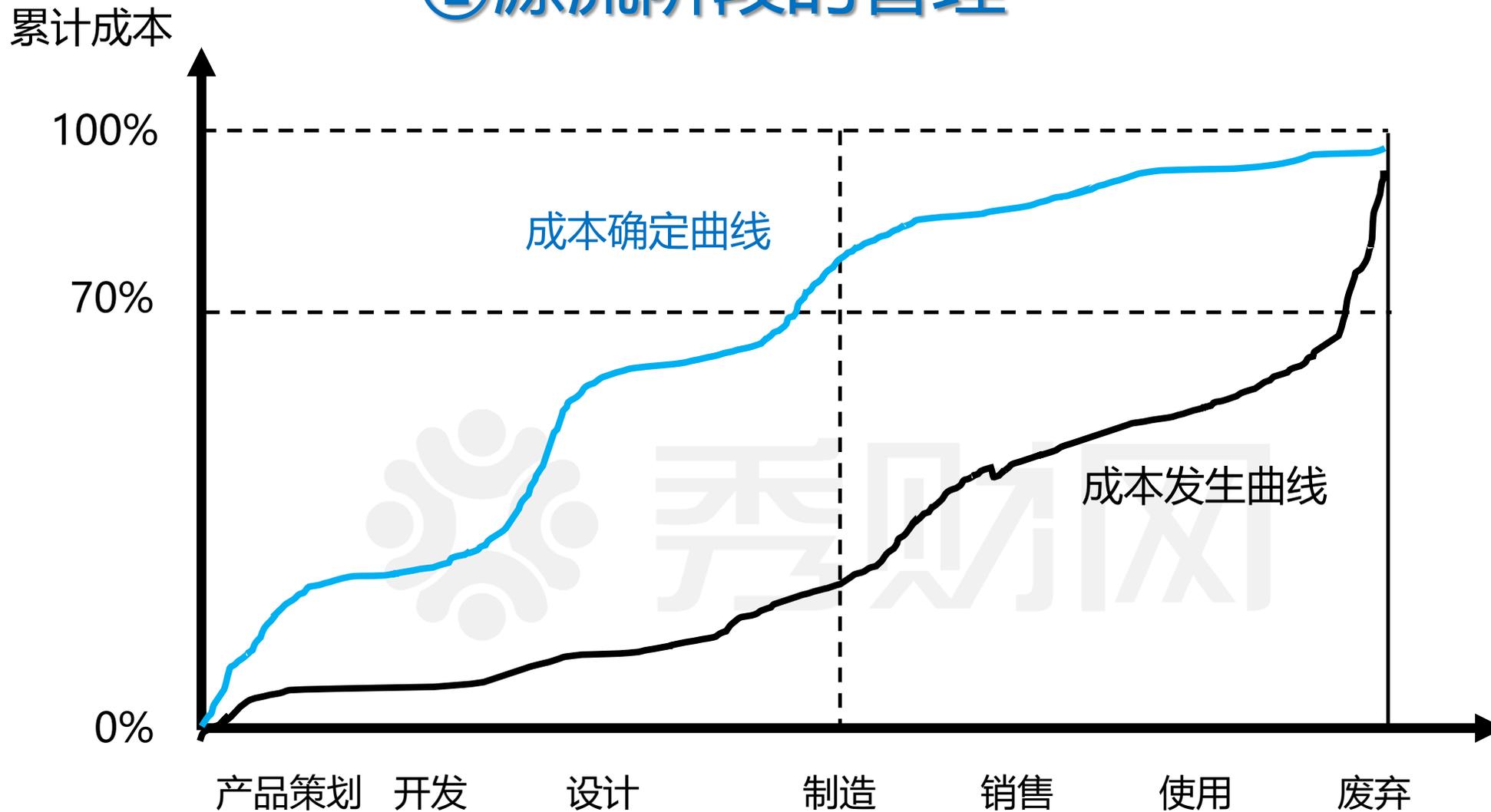
在策划和开发新产品（非制造业则为新商品/新服务）的时间点上，为了实现市场上顾客所能接受的质量、价格、性能等等要素，而进行的**综合的盈利管理活动**。



之所以称之为一个综合的盈利管理活动：

- ① 源流阶段的管理
- ② 成本/利润的“嵌入”
- ③ 顾客志向

①源流阶段的管理



②成本/利润的 “嵌入”

何为成本/利润的 “嵌入” ？：

- ✓ 契合产品概念的产品设计
- ✓ 从研发/设计部门到财务/销售部门等的同时参与

一个例子：

- ✓ 强调 “便携空间” 这个产品概念的新家用车开发
 - 产品概念的解释：车内空间更具创造性地利用，打造一个把自己所喜爱的一切一起可以移动的私人空间.....
 - 把产品概念的解释给具象化：不仅是成本，如何在质量、性能、外观、交货期上满足以上解释？
- ✓ 研发/设计部门所持有的idea是否能够实现成本以外的各种要素，需要与其他部门同时沟通
 - 设置mile stone，在项目的某个时间点进行成本/盈利目标达成度的check

2. 目标成本管理的主要组织流程

- 目标成本的设定
 - ✓ 中长期盈利计划
 - ✓ 商品策划
 - ✓ **产品的目标成本设定**
- 目标成本的达成/实现
 - ✓ **目标成本的细分分配**
 - ✓ 详细设计
 - ✓ 工程设计
 - ✓ 生产/量产初期阶段的跟踪

秀财网

目标成本的设定：主要的3大方法（第二回详细解说）

● 扣除法

- ✓ 产品的基本概念基本已经确定，并且市场销售价格也比较明确
- ✓ 根据 $\text{目标成本} = \text{预期售价（市场售价）} - \text{目标盈利}$ 来算出目标成本
- ✓ 对于研发人员的成本压力比较大，需要的不是渐进性的改善，而是崭新的idea

● 叠加法

- ✓ 考虑设计阶段可增加/削减的性能，以及生产制造阶段的新工艺/改善成果，把每个性能部分，或者是零件的目标成本层层叠加。
- ✓ 比较容易获得研发人员的认同和支持，但是很难诞生出革新性的盈利改善idea

● 折衷法

- ✓ 结合以上两种

解疑：目标成本与标准成本的区别

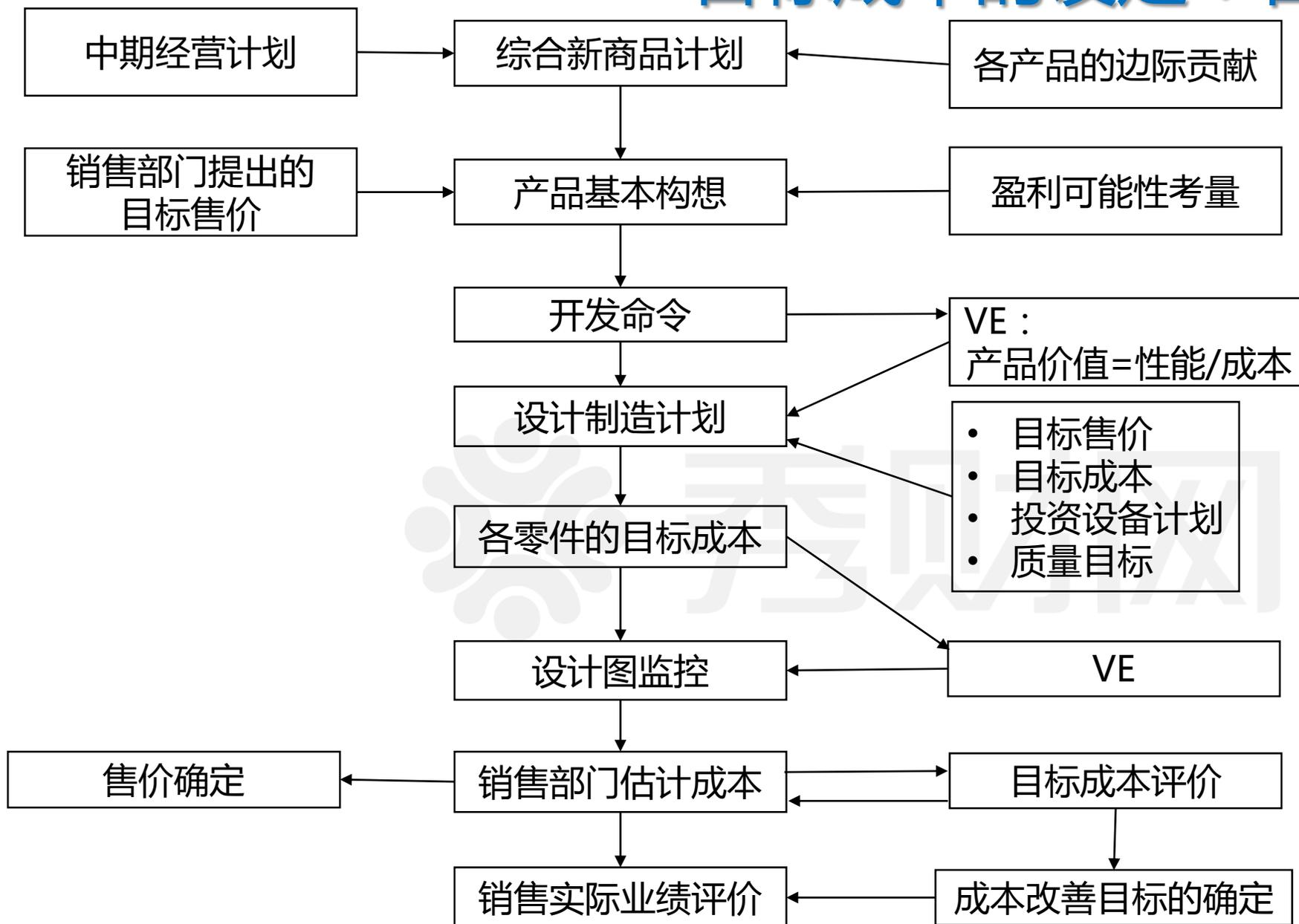
● 标准成本

- 以现有生产技术为前提来计算，被视为“本该做到的成本”
- 标准成本是将现有生产技术和组织能力发挥到最大限度的“Cost Control”

● 目标成本

- 以市场可以接受的售价，以及企业需要确保的盈利金额为核心进行计算，是“不得不达成的成本”“必须要达成的成本”（→不达成就会失去竞争力从而企业走向没落）
- 目标成本不仅把现有技术，还把整个经营管理系统划入视野，是广义的“Cost Management”，也是今后在华企业的趋势。

目标成本的设定：日产汽车的流程



目标成本的细分：分配目标成本分担责任

目标成本的细分分担

以物为对象

- 产品性能/功能细分
- 产品结构/模块进行细分
- 性能/功能与结构/模块结合细分
- 成本要素细分

以人为对象

- 中等规模小组细分
- 小规模小组细分
- 研发设计人员为单位进行细分

□根据产品性能/功能进行细分（实际采用：21%）

□根据产品的结构/模块进行细分（实际采用：34%）

□根据成本要素进行细分（实际采用：40%）

□根据研发设计人员进行细分（中等规模小组细分：15%，小规模小组细分：27%）

目标成本的达成：组织架构上的设计

- 研发设计阶段的流程可视化与正规流程化
- Mile Stone管理的贯彻
- 目标成本管理推进部门的设立
 - ✓ 目标成本达成上的讨论和帮助
 - ✓ 目标成本的设定和细分分担
 - ✓ 会计信息系统的完善化与信息提供
 - ✓ 管理方法上进行教育培训
- 来自生产准备阶段的组织成员的支持和共同推进

目标成本的达成：主要的阻碍原因

主要未达成原因	设计阶段	生产准备阶段	
1. 市况变动（物价，外汇变动）	33%	47%	外部预判
2. 开发设计开始以后的性能/功能追加以及规格提升	30	12	经营判断
3. 目标成本的过于严格，不科学的细分化	24	16	经营判断
4. 准备使用的核心技术未完成	19	12	技术判断
5. 开发时间不够	15	8	经营判断
6. 研发设计人员缺乏达成目标成本的意识	11	6	研发人员素养
7. 性能标准过于严格	9	6	技术判断
8. 各部门同时协调的失败	7	8	目标成本 管理体制
9. Cost review 不够	7	/	
10. 研发设计上的信息量不够（技术，成本等）	7	/	
11. 采购部门的支援/配合不足	6	6	
12. 生产技术/生产部门成员的配合不足	/	8	

目标成本的达成：未达成时的主要对策

			概念构思设计	基本/详细设计	制造准备
继续研发设计	继续执行		80%	92%	90%
	采取对策	变更目标制造成本	21	25	17
		不变更目标制造成本	82	100	73
停止研发设计		中止研发	28	7	5
		产品概念再构思	57	10	2

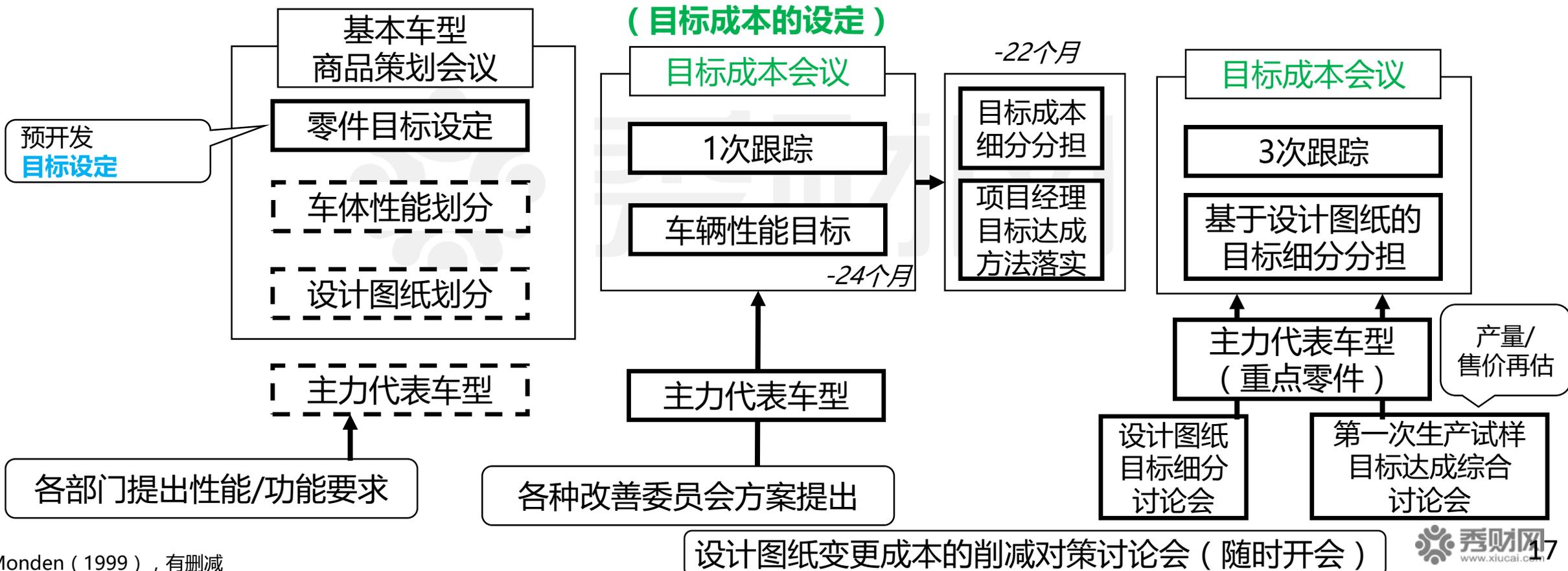
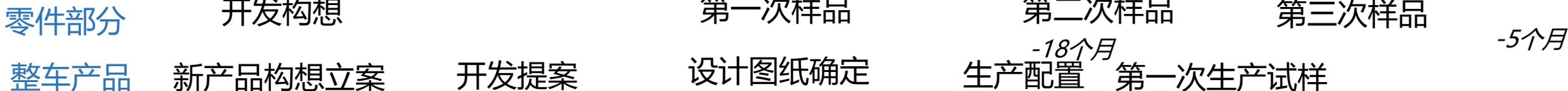
需要考虑竞争对手以及经营战略，
由管理高层综合决策

3. 实践定位：来自日本汽车制造业的经典案例：目标成本管理的日程

开发初期阶段
(-36个月)

目标设定
(-30个月)

测试阶段
(-16个月)



中国企业的目标成本管理普及现状

	Nanjin 2001	Chow et al. 2007	Duh et al. 2009	徐 2016
调查年	2000	2004	2004	2015
调查对象	/	中国7大城市 225家上市公司	中国7大城市 337家上市公司	华东某咨询公司 客户324样本
有效回答	234	138 (含非制造业)	219 (含非制造业)	107制造企业
目标成本管理使用 Target Costing	37%	64.19%	3.361 (S. D. 1.175)	11.2%
新产品的研发/策划阶段 设定目标成本进行管理				21.5%
目标成本用于业绩评价			3.440 (S. D. 1.289), 5点尺度, 下同	
目标成本用于预算编制			3.480 (S. D. 1.283)	
目标成本用于决策 (产品设计, 产品组合, 定价, 生产 流程方法)			3.160 (S. D. 1.298)	

与您探讨

特征1：

目标成本管理在中国管理会计实务中有一定的普及，但是各调查所呈现的普及度的差异较大。

→其原因可能是回答者对于“目标成本管理”的定义范围存在偏差

特征2：

除了制造业，在非制造企业中，目标成本也有一定程度的实践。

→其结果和近10年在日本进行的调研结果呈现相同趋势，制造业中所广为人知的方法也许也渐渐开始被非制造企业所实践

特征3：

中国进行目标成本管理比较侧重盈利计划的结合。

→相比较日本企业中各部门的（特别是研发设计）较高程度的参与，中国企业中研发设计人员对于目标成本的概念，以及对于盈利/成本意识可能仍比较薄弱？

本回小结

什么是目标成本管理？

从一个盈利管理的全公司活动去理解和掌握

如何进行目标成本的设定？

根据市场售价扣除盈利预期，叠加各产品目标成本，折衷法

如何实现目标成本的达成？

对于目标成本进行细分分担（对产品或者对人），进行mile stone管理，从全公司的活动和经营管理能力来理解目标成本法未达成的原因

先进的日本制造企业如何进行目标成本管理？

根据研发时间计划进行成本调查，设置目标成本管理部门会议进行讨论分析，把目标成本正式挂钩组织目标，通过工程技术分析方法（VE）把目标成本进行嵌入

中国企业（含外资在华生产基地/事业部）的目标成本管理普及程度依然并没有呈现出明显的趋势，但是我们可以知道的是（1）使用目标成本管理的公司在使用目的和使用范围上各有不同，（2）非制造业中也有实践。

第2回预告：

详解目标成本的估算范围和方法

版权声明

本网站 (www.xiucai.com) 刊载的所有内容，包括文字、图片、音频、视频、软件、程序、以及网页版式设计等均在网上公开发布。

访问者可将本网站提供的内容或服务用于个人学习、研究或欣赏，以及其他非商业性或非盈利性用途，但同时应遵守著作权法及其他相关法律的规定，不得侵犯本网站及相关权利人的合法权益。除此以外，将本网站任何内容或服务用于其他用途时，须征得本网站及相关权利人的书面许可，否则，将承担侵犯知识产权的法律责任。

感谢您的倾听
欢迎您的交流



秀财网

Zhiming Xu

**a team for practical
management accounting**

二〇一七年五月二十三日