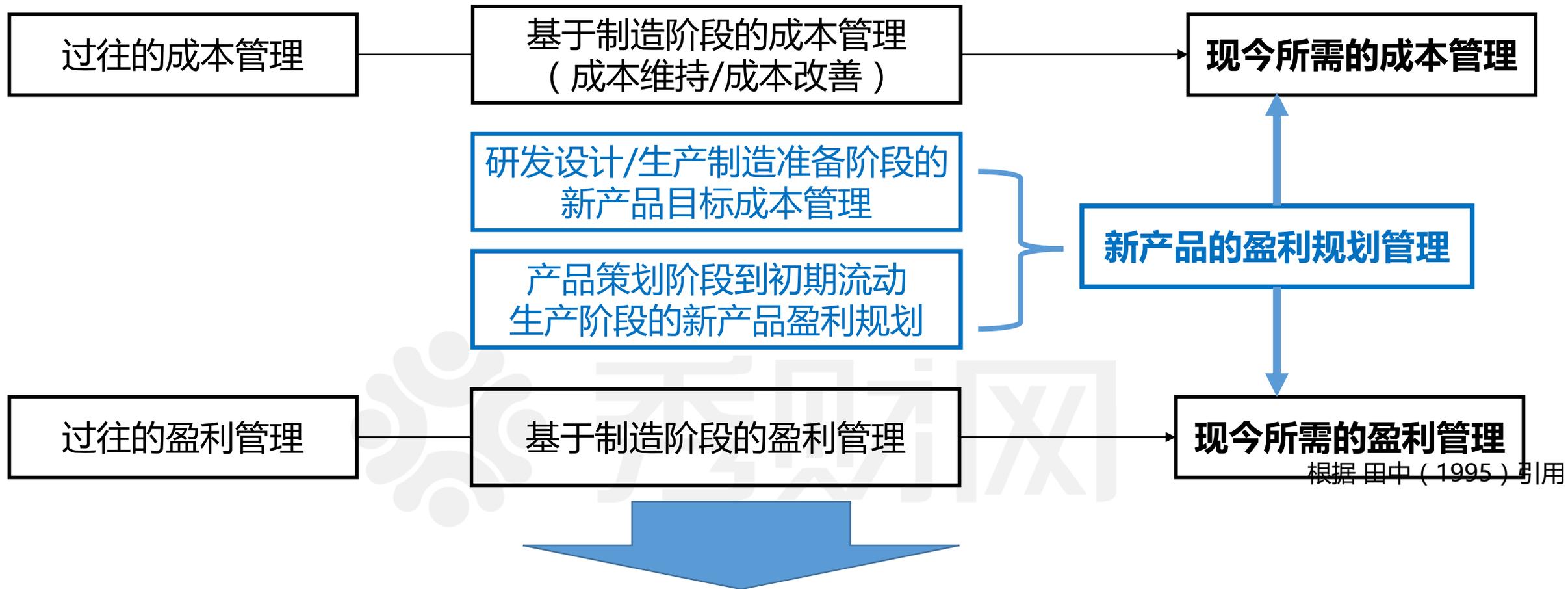


目标成本的进阶入门（2）

走向高段位的目标成本预估

徐老师（管理会计）

上回提要



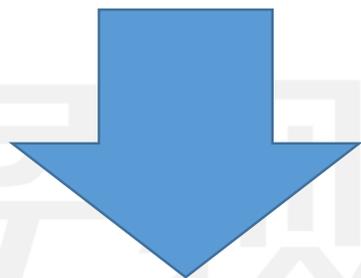
何为“进阶”而又“入门”：

- 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）

上回提要

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：

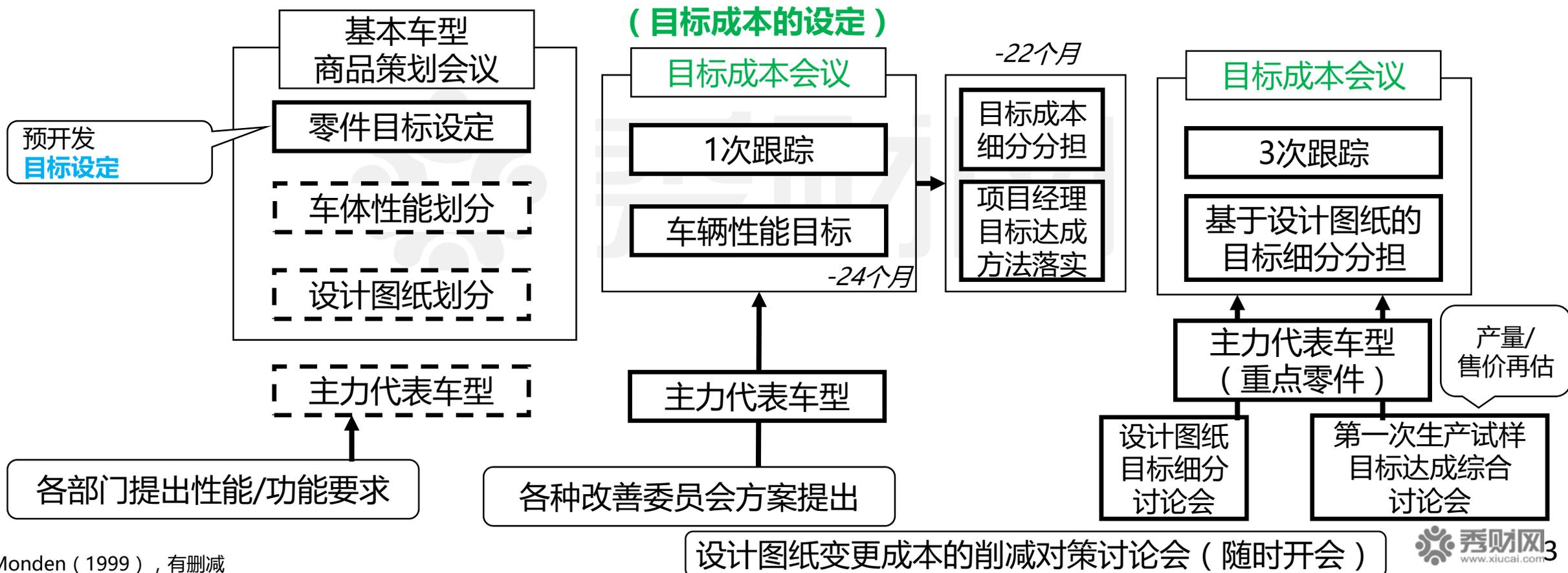
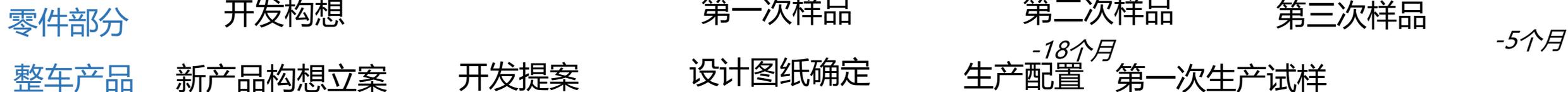
- ① 源流阶段的管理
- ② 成本/利润的“嵌入”
- ③ 顾客志向

上回提要：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)



今日分享概要

- 目标成本的设定范围：包含哪些成本？
- 目标成本的预估方法和流程
- 成本预估的5个成熟阶段



1. 什么是目标成本管理中的 目标成本？

为了确保新产品的盈利能力，由管理负责人（通常为成本责任人/盈利负责人），在开发设计着手之前（决定产品主要性能/质量水准的同时），设定管理对象的成本项目，通过研发设计和生产准备的所有活动，由研发设计人员为中心，与公司内有关职能部门训练有素经验丰富的专家一同协作，需要通过努力而必须达成的科目。

目的
总负责人
目标设定时期
管理对象科目的设定
管理对象的作业/活动内容
实现方法
目标的性质

2. 目标成本的几个需要强调的性质

- 非常严格，无法轻易实现
 - ✓ 比如：研发/生产的固有技术+采购专家的合作
 - ✓ 全球范围内的信息收集整理
- 产品销售以后的所有生命周期内发生成本都可以算入
 - ✓ 制造成本，物流费+维护费+废弃成本
- 需要令研发负责人心服口服
- 考虑初期生产流动期的成本
 - ✓ 不能集中在生产安定期，要考虑初期的制造成本和物流费用
- 是否具备了很完善的成本会计系统以确认目标成本的达成与否
 - ✓ 不仅是ERP这样的IT构架，还有企业的成本管理土壤

3. 目标成本的设定范围和对象

阶段	费用	初期投放产品		成长期/成熟期产品	
		2008/2009年 调研	2012/2013年 调研	2008/2009年 调研	2012/2013年 调研
开发	设计开发费用	80%回答数	71%回答数	65%回答数	70%回答数
制造	直接材料费	97	99	99	97
	直接加工费	96	97	99	96
	工厂间接费	73	77	79	77
物流	制造有关物流	62	60	70	66
	销售有关物流	46	49	53	55
使用	质保/客服	34	38	35	44
	维护费	21	33	24	35
	教育训练费	22	36	29	35
环保	回收处理费	9	14	12	12
	再利用费	13	15	15	16
	废弃费用	11	16	15	14
	环保费用	24	19	20	18
回答企业数		89家	79家	97家	79家

阶段	费用	初期投放产品			成长期/成熟期产品		
		电气机械	运输用机器 (汽车制造)	精密仪器	电气机械	运输用机器 (汽车制造)	精密仪器
开发	设计开发费用	81%回答数	72%回答数	58%回答数	79%回答数	74%回答数	54%回答数
制造	直接材料费	100	100	92	97	100	92
	直接加工费	100	96	92	97	96	92
	工厂间接费	78	68	92	79	70	85
物流	制造有关物流	63	68	58	70	70	69
	销售有关物流	50	60	42	58	67	39
使用	质保/客服	41	48	25	42	56	39
	维护费	38	36	25	42	33	31
	教育训练费	38	36	42	42	37	23
环保	回收处理费	6	24	17	12	19	0
	再利用费	13	24	8	18	22	0
	废弃费用	16	24	8	18	19	0
	环保费用	19	24	17	24	19	8
回答企业数		32家	25家	12家	33家	27家	13家

4. 何为 目标成本预估 ？

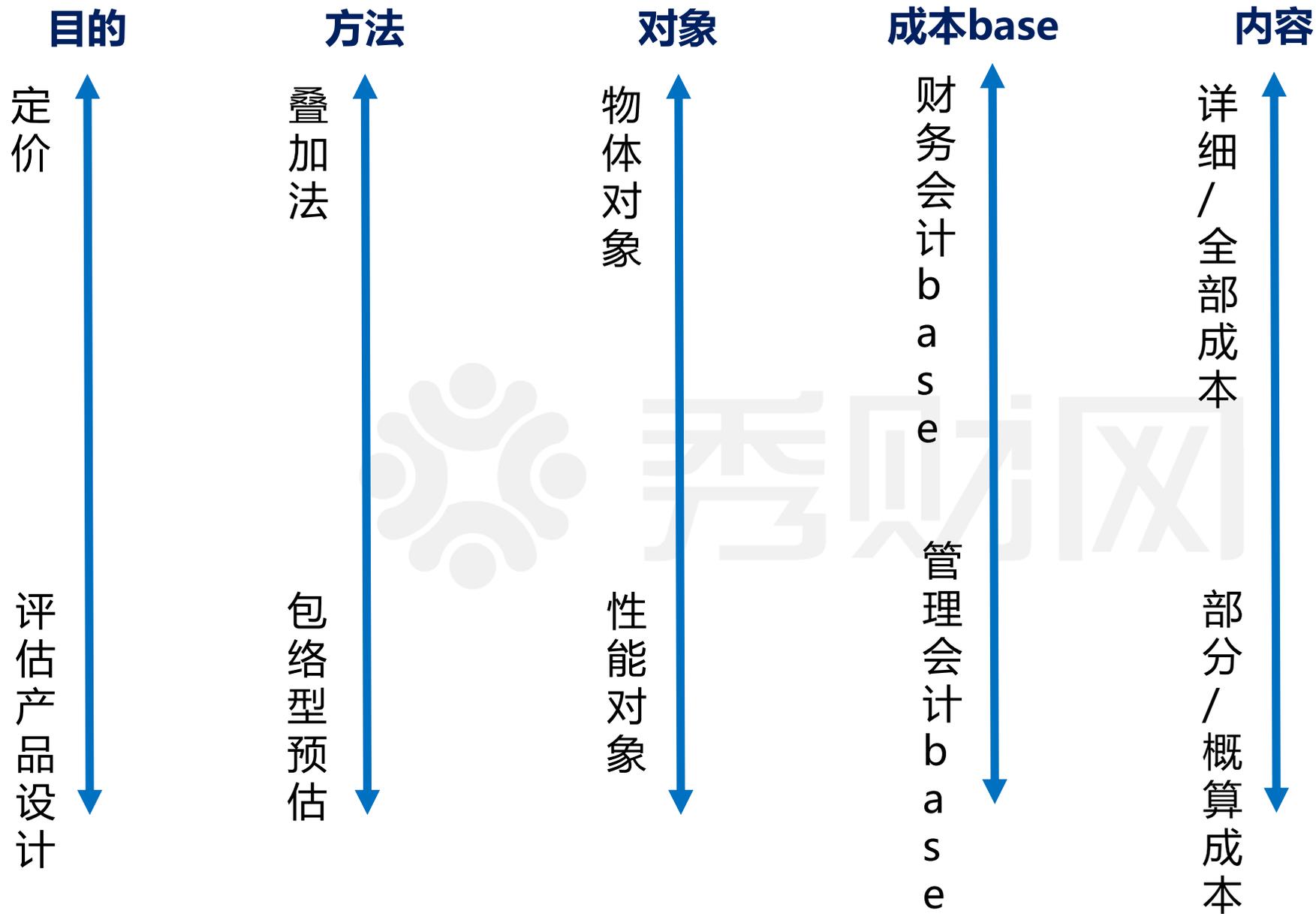
目标成本管理中的所谓的成本预估：

根据过去经验和知识，结合将来影响成本发生的诸多信息，现在对于产品和服务的成本进行计算，以及进行预测。

目标成本的预估有两大功能：

1. 成本评价
2. 成本预测

5. 成本预估的主要分类



6. 研发设计阶段比较推荐的成本预估

- 以产品性能为对象进行预估
 - ✓ 研发设计人员可以积极参与
 - ✓ 步骤1：划分预估的包含内容
 - 对于某个性能数值所需要成本的预估
 - 为了使某个性能发挥作用所带来的其他性能设计/工序所需要成本的预估
 - ✓ 步骤2：划分预估的精度
 - 是构思阶段/基本设计阶段的预估→大体划分
 - 产品特性的数值明确→进入详细设计阶段，可以精细划分

● 使用Cost Table进行预估

- ✓ 为了使目标成本的预估迅速又精确而制作的各种材料
- ✓ 研发人员可以迅速参考，且正确的一个成本区间

日本大制造企业Cost Table制作以后的经过年数

	2000年调研	2012/2013年调研
不制作	6%	14
制作中	5	5
5年以下	6	8
5~10年以下	13	13
10~15年以下	9	11
15~20年以下	12	8
20~25年以下		9
25~30年以下	49	6
30年以上		26
有效回答数	303家	78家

入力/処理/出力回路のコストテーブル

回路規模 (Kゲート)	内部動作速度 (MHz)	信号ピン数	外形サイズ (mm ²)	コスト (円)	
50 ~ 100	50 ~ 100	51 ~ 100	≤ 10	400	
			11 ~ 20	450	
			≥ 21	500	
		101 ~ 150	≤ 15	450	
			16 ~ 25	500	
			≥ 26	550	
	101 ~ 200	151 ~ 200	≤ 10	600	
			11 ~ 20	650	
			≥ 21	700	
		メモリ回路 コストテーブル			
		電源回路 コストテーブル			

外形尺寸 (Callout box pointing to 外形サイズ)

成本 (Callout box pointing to コスト)

7. 谁在进行成本预估？（日本大制造企业为例）

阶段	预估负责	20年以上企业	20年以下企业
企划/构想设计	产品企划负责人	14%	26
	研发设计人	28	37
	成本预估专家	46	25
	多部门的预估负责人	12	12
基本设计	产品企划负责人	0	38
	研发设计人	38	6
	成本预估专家	48	46
	多部门的预估负责人	14	28
详细设计	产品企划负责人	0	0
	研发设计人	17	19
	成本预估专家	44	36
	多部门的预估负责人	39	45
生产准备	产品企划负责人	0	0
	研发设计人	3	10
	成本预估专家	44	35
	多部门的预估负责人	53	55



年轻企业依赖成本专家

较成熟企业打造成本预估体制

8. 成本预估的5个成熟阶段

● 第一阶段

Check栏目 特征

预估工作	集中于个人，预估没有实现标准化和共享化
------	---------------------

预估方法	主要依赖于预估工作人的熟练程度/经验/个人主见，因此导致预估数值会伴随组织内的质疑
------	---

预估精度	疏漏/区间震荡时有发生
------	-------------

● 第二阶段

Check栏目 特征

预估工作 Cost Table成为公司内的话题之一，预估数据逐渐趋于标准化和共享化

预估方法 虽然逐渐标准，但是大部分预估方法依存于预估人员的熟练程度

预估精度 每个部门/负责人预估出来的数据差逐渐缩小

主要课题 非常之消耗时间，简便化/精炼化是这个阶段的主要任务

● 第三阶段

Check栏目

特征

预估工作

Cost Table通过职能部门实现，基本完成成本预估数据的标准化

预估方法和精度

由于成本预估的基准以及标准化达到了相当高度，即便熟练程度较低，也可以进行成本预估，并且预估偏差较小

电算化

固定算法的成本预估由计算机实现

主要课题

但是依然需要专家在计算机上进行预估检查

● 第四阶段

Check栏目	特征
Cost Table	Cost Table的范围大幅度扩张，成本预估数据格式，预估标准，预估方法基本完成标准化。海外进行生产的Cost Table也能够制作
预估方法，电算化和精度	对于大量生产的产品，已经可以推算经验曲线来进行成本削减的测量
	全面使用计算机实现互动预估，定期维护修正数据，预估时间大幅度缩减
	预估不再需要个人熟练程度，个人差基本消失
	不但使用叠加式预估，也能使用包络型预估，各种方法辅助前行
	研发设计人员能够结合CAD自行预估

● 第五阶段

Check栏目

特征

预估范围

整个集团公司范围内灵活利用Cost Table，价格进行国际比较

预估方法和精度

CAD/CAM联动型目标成本预估，可以根据设计图纸上的特性，基于产品性能进行预估

开发体制

成本信息主导型的研发设计逐步增强，数据库的完善可以提供出安定质量水准下的低成本方案

主要课题

网络链接便利，成本信息外流可能性提高
成本管理部门消耗较大

与您探讨

To 准备转型成本管理领域的朋友，以及相关HR和部门负责人：

在担心自己/应聘人员没有成本会计经验？

→ 依存某个员工的个人能力以及经验，是非常危险，也是不成熟的成本管理理念。成本管理土壤不是一气呵成，而是需要长期的土壤培养，从而让员工反哺组织土壤。

To 外企在华的财务/账务处理的朋友：

是否认为研发阶段的成本管理距离自己很远？

→ 高段位的成本预估已经成为盈利管理活动的重要一环，跨国优良企业只要涉及盈利管理以及利润改善任务，多少就会存在成本预估的思路，并且涉及海外业务。

To 接触/负责新产品研发设计的朋友：

是否认为高段位的成本预估是泛泛而谈并且遥不可及？

→ 即便是拿手成本管理的日本大型制造业公司，也有接近3成的企业无法达到预估的成本目标；目标成本管理需要接近长达20年的培育和生根发芽，如果你正在努力进行源流阶段的目标成本设定，请一定抱着自信坚持下去。

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**

二〇一七年七月十二日