

管理会计应用指引第301号 – 目标成本法

01

目标成本法的概念和原则

02

目标成本法的实施程序

03

目标成本法的分析工具

04

目标成本法应用案例分享

01

目标成本法的概念和原则

02

目标成本法的实施程序

03

目标成本法的分析工具

04

目标成本法应用案例分享

目标成本法的概念

概念：对产品进行利润计划和成本管理的方法

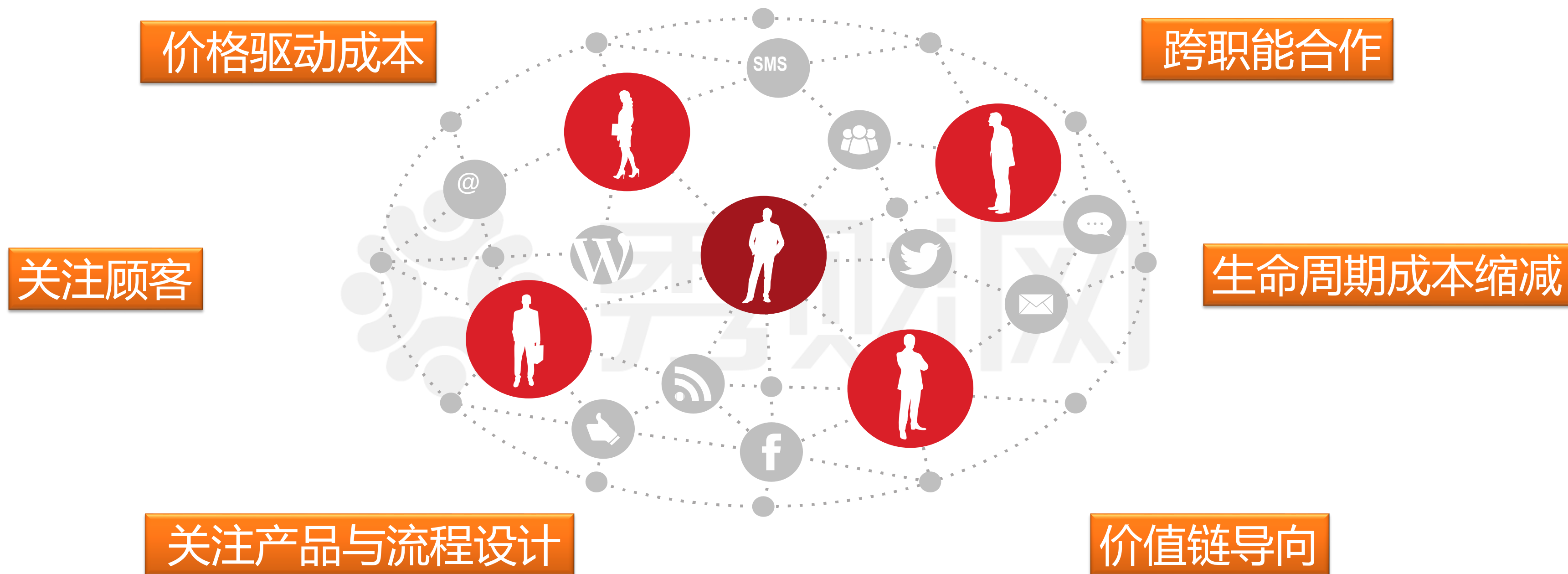
在研发及设计阶段，设计好产品的成本，而不是试图在制造过程降低成本

核心：目标成本的制定和目标成本的分解, 产品各零件、部件的目标成本按价值分析方法获取

目标成本 = 预计销售收入 - 应缴税金 - 目标利润

目标利润 = 预计销售收入 × 目标销售利润率

目标成本法 - 六大原则



价格驱动成本

- 市场价格决定产品和利润计划
- 目标成本管理过程由竞争者情报和分析活动驱动

关注顾客

- 顾客对质量、成本、时间的要求在产品及流程设计决策中应同时考虑，并以此引导成本分析
- 只有当某项产品特性或功能满足了消费者预期，顾客愿意为其支付更高的价格，并且能够带来销售额以及市场份额的提高时，这项产品特性或功能才有意义

关注产品与流程设计

- 产品与流程设计是进行成本管理的关键
- 要求在成本发生前而不是成本发生后进行控制
- 要求工程人员考虑到产品、技术以及流程设计对产品成本的影响
- 鼓励所有参与部门共同评价产品设计

跨职能合作

- 跨职能的团队包括内部各职能部门的成员：设计与制造部门、生产部门、销售部门、原材料采购部门、成本会计部门，以及客户服务与支持部门
- 跨职能的团队还包括了公司外部参与者：供应商、顾客、批发商、零售商和服务提供商等

生命周期成本缩减

- 生命周期的成本包括购买价格、使用成本、维护与修理成本以及处置成本。
- 从顾客的角度考虑，最小化生命周期成本表示最小化拥有该产品的成本
- 从生产者的角度考虑，意味着最小化产品开发、生产、推广、销售等

价值链参与

- 价值链上全部成员包括供应商、批发商、零售商以及服务提供商全体参与。
- 所有成员之间建立合作关系，构成“扩展的企业”，共同为成本削减做出努力
- 目标成本管理体系建立在价值链各成员长期的互惠关系基础之上

目录/Contents

01

目标成本法的概念和原则

02

目标成本法的实施程序

03

目标成本法的分析工具

04

目标成本法应用案例分享

特点和适用范围

第一，以消费者需求和市场行为为导向。作为企业成本管理的一种新模式，目标成本法在企业产品成本管理的整个流程中，一直将市场需求作为决定性的基础并以此确定企业的产品设计、价格水平和成本目标。

第二，目标成本法是一个全过程、全方位、全人员的成本管理方法。全过程是指从提出产品方案到产品最终报废的整个流程；全方位是指目标成本管理涉及企业内部各个职能部门；而全人员则意味着在实施目标成本方法时，通过层层分解，企业的全体员工都负有保障目标成本实现的责任。

第三，目标成本法是基于未来的成本管理。目标成本并不对企业当前的成本水平有必然性的代表，其是一种基于事先预期的成本模式。

在具体应用这种方法时，需要对企业所处的经营环境进行深入分析，充分考虑企业的发展规划和实际管理水平

实施企业的要求

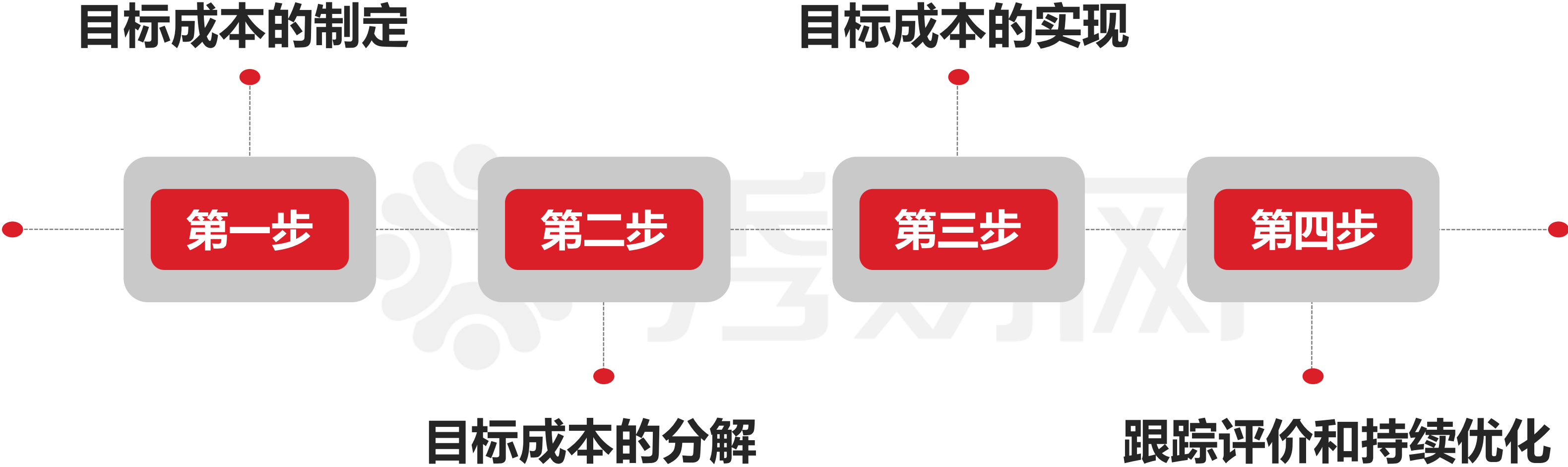
高超的战略规划，
市场洞察力的公
司

在价值链中占主
导能力或者沟通
能力 强的公司

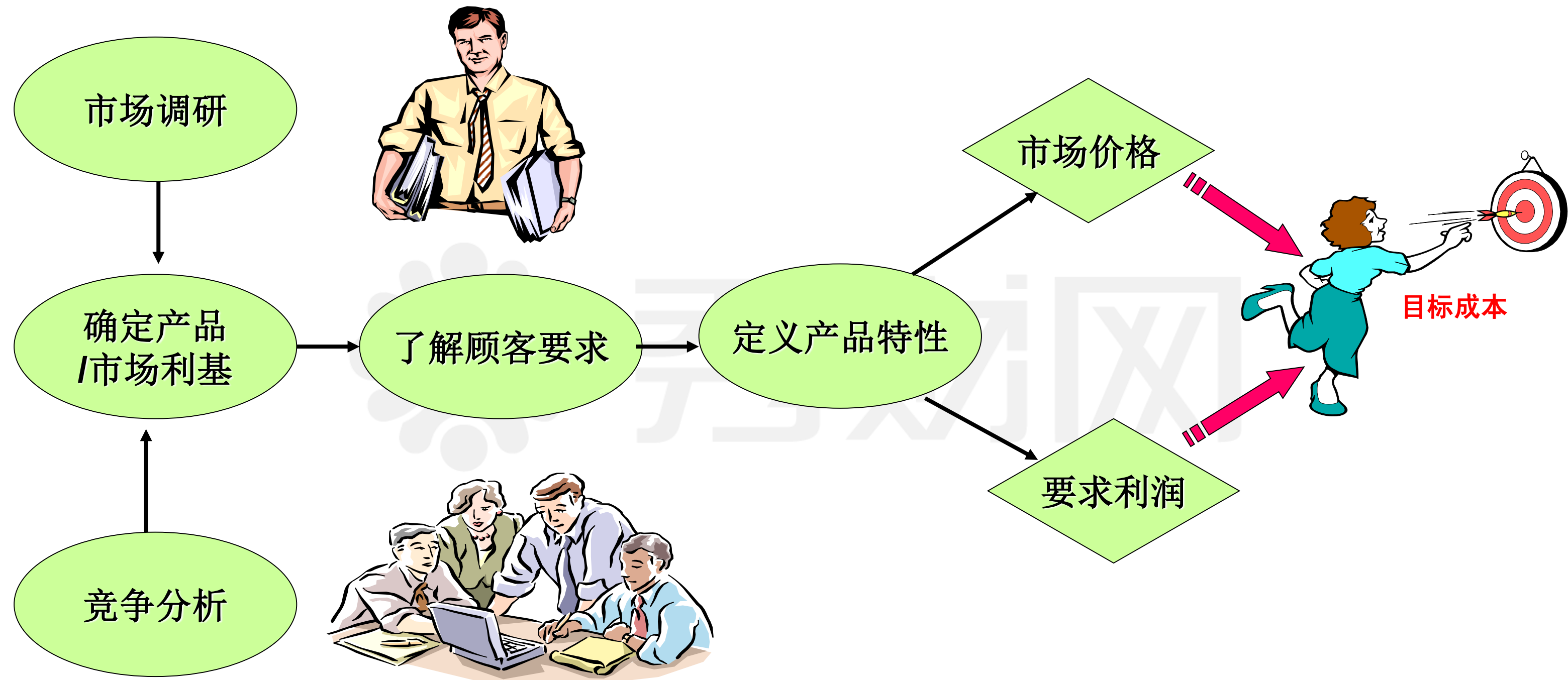
高素质和抗压能
力强的员工

时间控制能力强的公司

目标成本实施程序



确立目标成本



确定可允许的目标成本



目标成本分解

总体目标成本分解到各种产品，然后再将各产品的目标成本分解到各车间，各工序或各零件。方法有2种：

- (1) 与企业现有盈利水平**非直接**挂钩分解法。
- (2) 与企业现有盈利水平**直接**挂钩分解法。

目标成本的实现

重点关注如何将可允许的目标成本转化为可实现的目标成本。

1. 计算成本差距

2. 基于成本的设计

- ① 同步工程活动
- ② 成本分析活动
- ③ 价值工程活动
- ④ 成本估计活动

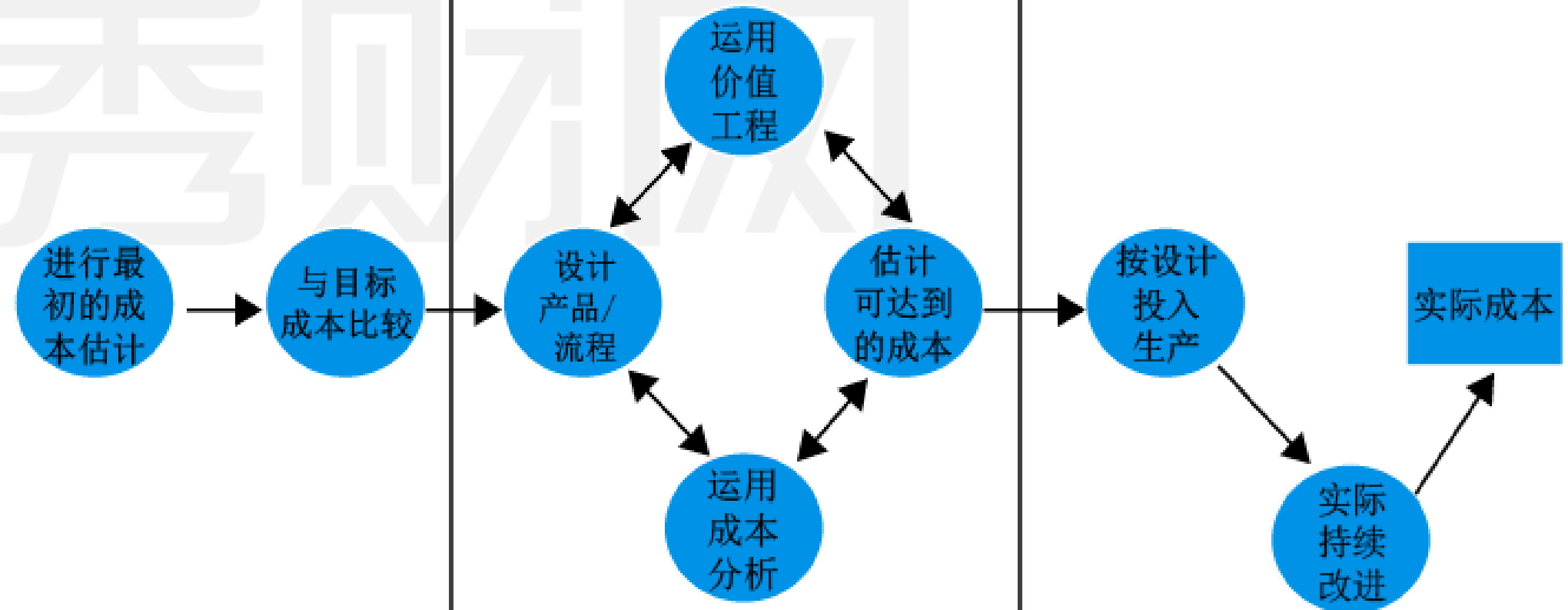
3. 产品投产后目标成本的持续优化改进

实现目标成本

计算成本差异

计划压缩成本

生产



目标成本法的优缺点

优点

- 事前控制且容易将考核落实到位，在一开始就界定了成本的责任方，而标准成本法和定额法都是在成本发生以后才追诉责任。
- 目标成本法是一种全过程、全方位、全人员的成本管理方法。
- 目标成本法可以对成本形成的全过程进行监控，保证供应链成员企业的产品以特定的功能、成本及质量生产，然后以特定的价格销售，并获得令人满意的利润。

缺点

- 目标成本分解比较困难，一旦分解不清就容易造成系统内部的混乱
- 目标成本法在也会出现一些值得我们注意的问题
 1. 涉及目标成本过程的各个部分之间起冲突。通常为了保证时间进度和降低成本，公司给转包商和供应商施加过大的压力，这样将导致转包商的疏远和破裂。当组织的其他成员没有成本意识时，设计工程师会变得烦躁不安，他们认为为了压低产品成本自己付出了太多的努力，而组织的其他部分（行政、营销、分销）则在浪费。
 2. 虽然目标成本可以达到，但为降低成本的价值工程反复循环可能使开发时间增加，最终导致产品上市时间晚了。对某些类型的产品，六个月的晚上市可能比少许的产品成本超限代价大得多。

目录/Contents

01

目标成本法的概念和原则

02

目标成本法的实施程序

03

目标成本法的分析工具

04

目标成本法应用案例分享

目标成本法的分析工具

1. 价值工程（价值分析）

是评价设计方案的一种系统性、基础性的方法。它是指通过对产品或服务功能的系统研究达到用最小成本实现必要的目的。

通过确认改善的产品设计，在不牺牲功能的前提下，削减产品部件和制造成本

产品功能的报告，允许该设计小组比较形成产品功能的成本与顾客愿为某一功能而支付金额的差距

目标成本

功能分析统计技术
(function analysis
system technique,
FAST)

通过削减增加产品成本及复杂程度的不必要功能来降低成本

目标成本法的分析工具

2. KAIZEN （持续改进）

目标成本计算主要致力于在新产品的开发，设计阶段降低成本，而Kaizen成本计算是指通过持续不断的改进致力于在现有产品的制造阶段逐步降低成本。

Kaizen 成本计算主要通过寻求改进现有生产程序，进一步提高其效率，来达到不断降低生产现有产品成本的目的。

目标成本法的分析工具

3. 作业成本管理

是以提高客户价值、增加企业利润为目的，基于作业成本法的新型集中化管理方法。它通过对作业及作业成本的确认、计量，最终计算产品成本，同时将成本计算深入到作业层次，对企业所有作业活动追踪并动态反映，进行成本链分析，包括动因分析，作业分析等，为企业决策提供准确信息；指导企业有效地执行必要的作业，消除和精简不能创造价值的作业，从而达到降低成本，提高效率的目的。



目录/Contents

01

目标成本法的概念和原则

02

目标成本法的实施程序

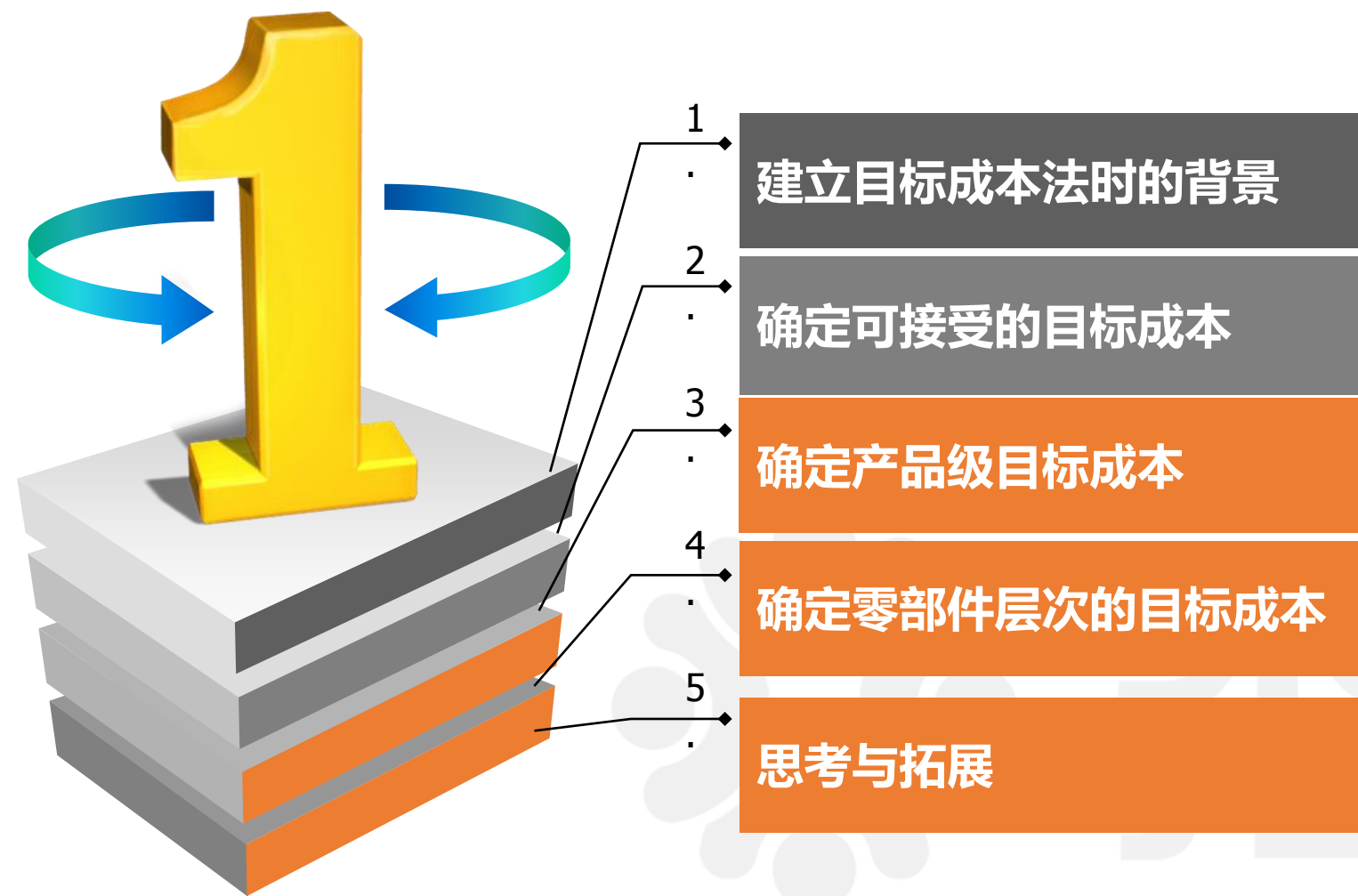
03

目标成本法的分析工具

04

目标成本法应用案例分享

案例



1. 建立目标成本法时的背景

- 地处资源丰富的地区
- 管理和技术落后，产品研发能力较弱
- 其生产成本比同行业领头企业高58%-135%
- 公司有开发新产品并建立目标成本管理系统的条件和意愿

2. 确定一个有市场竞争力的可接受成本

可接受成本=预计售价* (1-利润率) =1.22* (1-16%) =1.025 (元)

3. 确定产品级目标成本

使用当前设计和生产技术制造的成本1.225要高出可接受成本0.2元 (1.225元-1.025元=0.2元) 必须降低0.2元的成本.

公司通过创新工艺来降低成本，实际减少0.13元. $1.225-0.13=1.095$

4. 零部件层次目标成本的确定

确定零部件层次目标成本主要是为了对外购的零部件设置一个合理的购买价。

把公司的成本压力转移到供应商身上。

可实现的目标成本=产品层次目标成本-可实现的成本降低量
=1.095-0.08=1.015 (元)

5. 思考与拓展

在确定产品层次和零部件层次的目标成本功能时，都需要一些技术分析工具，基于价值工程的功能成本分析就是这样的分析技术。

这个案例是按产品成本的构成来分解目标成本的，还可以按生产流程的功能分解目标成本

总结

- 目标成本管理就是以产品成本形成的全过程为对象（ 主要集中于产品的设计和开发阶段 ），为保证实现目标利润而规定的成本控制目标。
- 许多公司总是先设计好产品，再计算被设计产品的代价，然后看看能否以这个价格水平卖出该产品，而目标成本法却将这种程序完全颠倒过来，即 “先将某种新产品的成本或售价确定为X，然后回过头去努力实现这一目标”

使成本成为产品开发过程中积极的因素，而不是事后消极的结果



谢谢观看