

第十章

目标成本计算



对外经贸
大学国际
商学院会
计系制作



对外经济贸易大学

本章目录

- 第一节 成本与企业竞争力
- 第二节 目标成本的确定
- 第三节 生命周期成本计算与决策



第一节

成本与企业竞争力



一、企业成本的战略地位

企业成本战略的地位，主要表现在两个方面。

(一) 现代企业之间的竞争是成本的较量

(二) 新的竞争环境要求企业从战略高度进行成本管理



二、成本领先战略在企业竞争中的优势

(一) 成本领先战略

(二) 成本领先战略在企业竞争中的优势

1、超额利润

2、降价空间



三、实施成本领先战略的方法和手段

(一) 战略定位

(二) 价值链分析

(三) 成本动因分析



第二节

目标成本的确定



一、目标成本法的基本概念

- 单件小批量生产方式、大批量生产制造模式、丰田生产方式
- 目标成本法是指企业以市价和顾客为导向的一种有助于同时达到高品质、多功能、低成本的成本管理方法，从新产品的基本构想立案至生产开始阶段，设定符合顾客需求的品质、价格、信赖性及交货期等目标，并透过从上流到下流的所有过程，试图同时达到为降低成本及确保综合利润为目标而实行的各种管理活动。



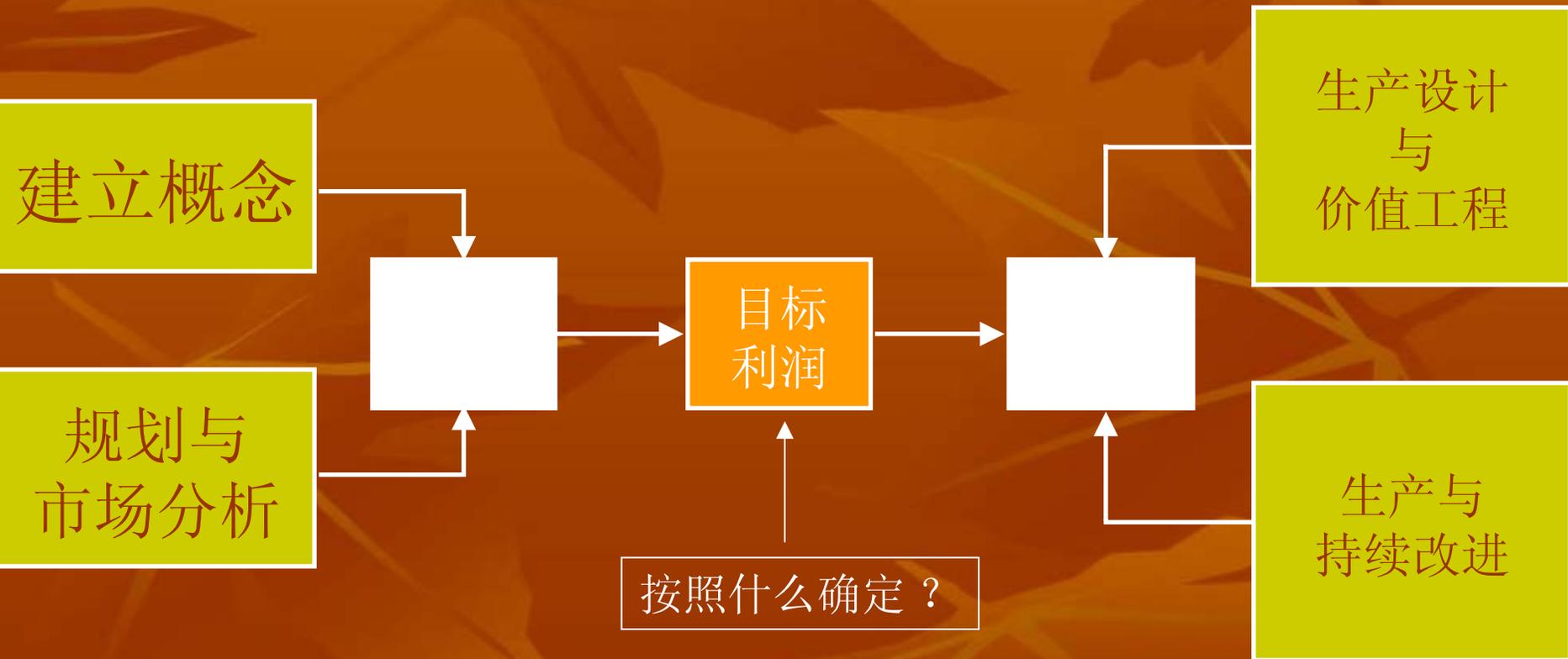
从本质上看，目标成本法是企业¹在市场激烈竞争环境下所采用的一种对企业的未来利润进行战略性管理的成本技术，是战略成本管理所用的新工具之一。正是由于目标成本法以顾客为导向，以顾客认可的价格、功能、需求量等因素为出发点，因此目标成本法又称为“由价格引导的成本计算”（**price-led costing**），它与传统的“由成本引导的价格计算”（**cost-led pricing**），既由成本加成计算价格相对应。



目标成本制度

制定目标价格

实现目标成本



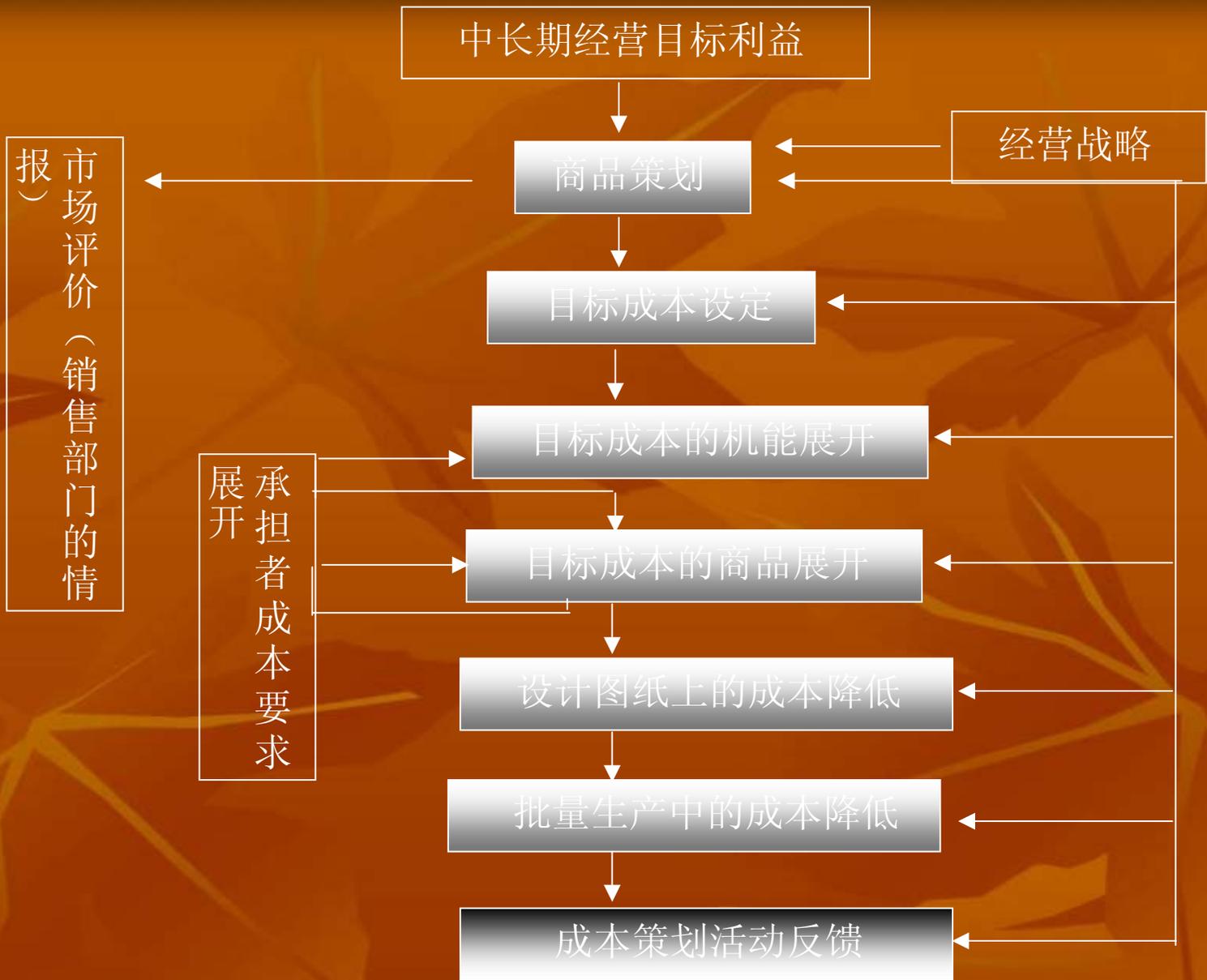


图1 成本策划活动程序图

以上图示表明，目标成本的计算过程

体现了从销售价格 $\xrightarrow{\text{倒推}}$ 目标利

润 $\xrightarrow{\text{倒推}}$ 目标成本



二、目标成本法的基本程序

- 第一阶段，以市场为导向设定目标成本
- 第二阶段，实现目标成本
- 第三阶段，运用持续改善成本法以达到设定的目标成本



第一阶段，以市场为导向设定目标成本

- 第一步，制定目标售价
- 消费者需求研究方法、竞争者市价分析方法
- 质量职能有效运用、拆卸分析
- 第二步，制定目标利润
- 第三步，制定目标成本
 - (1) 总目标成本的制定——产品层次的目标成本规划
 - (2) 目标成本的分解——零部件层次的目标成本规划



第二阶段，实现目标成本

- 第一步，计算成本差距
估计成本-目标成本=成本差距（成本规划目标）
- 第二步，采用超部门团队方式寻求最佳产品设计组合
- 同步工程方法、拆卸重装工程方法、会议讨论法、标杆法、竞争对手成本解析、价值工程方法、



案例分析

某公司计划开发生产一种新产品——A型涂料，公司设计人员经过几个月的攻关，终于设计出一个生产A型涂料的配方。生产A型涂料需要用清铅粉、黑铅粉、粘土和糖浆等原材料，它们所占的比重分别为：35%、45%、14%和6%。企业通过市场调查，发现A型涂料具有竞争性的市场价格为0.50元/公斤，公司设计阶段的目标利润为0.25元/公斤。如此，A型涂料的目标成本为0.25元/公斤（0.5-0.25）。同时，公司通过市场调查得知，清铅粉、黑铅粉、粘土和糖浆的成本分别为0.45元/公斤、0.18元/公斤、0.05元/公斤和1.00元/公斤。据此，A型涂料的成本为：

$$0.45 \times 35\% + 0.18 \times 45\% + 0.05 \times 14\% + 1 \times 6\% = 0.3055 \text{ (元/公斤)}$$

可见，这个设计方案虽然在技术上可行，但是其成本却达不到目标成本的要求。



这个信息反馈给设计部门。设计人员对A型涂料现有的配方进行认真研究，结合开展价值工程，发现现有的配方使A型涂料耐高温性能过剩，而悬浮稳定性却略显不足。设计人员在保证A型涂料必要功能的前提下，改进配方。新配方只用清铅粉、黑铅粉、和膨润土等三种原料，它们所占比重分别为15%、80%和5%。膨润土的成本为0.09元/公斤。根据新配方，A型涂料的成本为：

$$0.45 \times 15\% + 0.18 \times 80\% + 0.09 \times 5\% = 0.2160 \text{ (元/公斤)}$$

新配方的成本达到目标成本的要求，可以正式投产。



第三阶段，运用持续改善成本法 以达到设定的目标成本

- 设计过程中确定的产品各功能和企业各部门的目标成本，是产品制造及销售过程的成本控制依据。进入生产阶段，企业可利用持续改善成本法来逐步降低成本，以达到或超过这一目标，并分阶段、有计划地达到预定的利润水平。与目标成本法的第一、二阶段不同，持续改善式成本法立足现有的产品或服务设计，集中精力设法降低制造和传递成本。



三、目标成本法的特色

- 1、拓宽了企业成本管理的范围
- 2、明确了企业成本管理必须着眼于未来市场以求取竞争优势
- 3、调整了企业成本管理的重点
- 4、深化了企业成本管理的目标
- 形象的说，传统的成本管理重在治病，目标成本法重在防病。



目标成本法的特色

- 5、丰富了成本管理的手段
- 它注重从技术层面去把握成本信息，将价值工程方法引入成本管理，是把价值工程、组织措施和会计方法有机结合、融为一体贯彻实施的。采用超部门团队方式（包括会计师、供应商）帮助各部门管理者在未开始生产产品前就衡量产品的功能、消费者需要、产品的成本和利润，是成本管理手段的一种创新
- 6、独特的差额估计与差额管理



第三节

生命周期成本计算与决策



产品生命周期成本计算

- 从生产经营者的角度来看，产品生命周期意指产品从“孕育”到“消亡”的全过程，这一过程包括如下5个阶段：（1）产品研究和初始设计；（2）产品开发和测试；（3）生产；（4）销售；（5）顾客使用。对于机动车，这一期间可能要5-10年，对某些药品，这一周期大概为3-5年，而对时装来说，它可能不足1年。有些产品，如计算机软件包，开发阶段很长，但销售寿命相对较短。其他如波音727飞机，市场寿命则是开发阶段的许多倍。在每个阶段，管理人员都要面对不同的成本和回报问题。



生命周期产品成本与定价

④ 生产与 客户
支持目的

① 研究、设计
与开发

**Pricing must
generate revenue
to cover costs
of all phases
of product
life cycle.**

③ 营销、分销

② 生产制造



鉴于整个产品成本的生命周期可以区分为与生产者相关和与消费者使用相关两个主要阶段，因此，产品全生命周期成本的构成相应的也可以区分为两个主要部分，不妨称之为“生产成本”与“消费成本”。其中，“生产成本”包括设计成本、供应成本、制造成本、销售成本；而“消费成本”则包括顾客的维修成本、使用成本和回收报废成本。



产品生命周期成本计算已经超越传统意义上的只从产品的生产企业角度看成本问题，即所谓生产者成本（**Producer's Cost**），而进一步拓展到同时从产品的使用者视野看成本问题，即所谓使用者成本（**User's Cost**）。也就是说，成本的观念发生了变化：从成本的企业观发展到成本的社会观。这种成本观念的转变与企业价值链观念有关。计算产品生命周期成本，旨在促进社会价值链的持续改进与优化，推进社会整体经济效益的提高。



目的（对产品生命周期成本的全面计量与分析，目的有三：

第一，帮助企业更好地计算产品的全部成本，

第二，帮助企业根据产品生命周期成本各阶段的分布状况来确后进行成本控制的主要阶段。产品的研究开发与设计阶段现已成为所关注的焦点。

第三，由于扩大了对成本的理解范围，有利于在产品设计阶段便考虑顾客使用与产品废置成本，以更有效地管理这些成本。



本章完

对外经贸大学国际商学院会计学系制作

欢迎您提出宝贵建议

Thanks

Copyright 2006-05



對外經濟貿易大學