

目标成本管理：企业守住利润的利器 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/450/2021\\_2022\\_\\_E7\\_9B\\_AE\\_E6\\_A0\\_87\\_E6\\_88\\_90\\_E6\\_c41\\_450736.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/450/2021_2022__E7_9B_AE_E6_A0_87_E6_88_90_E6_c41_450736.htm) 日元在升值，然而日本汽车制造商在美国市场的份额却并未受到影响。克莱斯勒公司的现金流在缩减，盈利在下降，股票价格一度低至每股10美元。面临这种严酷的现状，克莱斯勒怎样翻身？”这是上海国家会计学院副院长管一民教授在“郑州宇通集团有限公司高级财务主管培训班”授课开始时提出的问题，管教授指出：“一项关键的举措就是引进目标成本管理，并运用于产品开发的全过程。目标成本管理有效控制成本的最好证明是：克莱斯勒的股票价格由1990年的每股10美元上升到1995年的每股54美元。收入增长了70%，汽车与卡车的市场份额也增加了2.1个百分点。更为重要的是，克莱斯勒的利润与现金流几乎增加了400%。但这并不是全部，目标成本管理还帮助克莱斯勒实现了组织转型，通过有效的跨职能团队，采用简单的产品/流程设计规则，基于成本影响的设计决策，提高生产率的生产过程，消除耗时耗费的产品改变，在产品设计中尽早考虑顾客、供应商以及分销商因素等措施建立了一种新的公司文化。”其实，许多全球汽车制造商使用目标成本法，在控制成本的同时，加快新产品开发设计，提高产品性能与质量。如本田汽车公司在重新设计新款畅销车“思域”时，力图在降低成本的同时增加顾客满意程度。改进的地方有：将仪表盘的时钟刻在收音机显示器上，简化车身铰链，重新设计保险杆、挡泥板和其他部件，以减少组件，降低生产成本；再如福特汽车公司的新产品设计项目“福特产品研

发系统”可以加快新车研发、改善设计质量并节约设计成本。该系统以网络为基础，集中全球范围内福特工程师的研发能力，使之竭诚合作。最近，在美国、英国和德国的4500名工程师使用了该网络工具。福特还使用结构动态研究公司的计算机辅助设计软件来加快设计进度，降低设计成本并减少汽车样品生产成本。

### 目标成本管理出现的背景、实施原则及与传统成本管理的比较

#### 1. 目标成本管理出现的背景

目标成本管理在今天之所以如此重要，是由当今的产业环境性质所决定的。如今，企业必须面对全球性的竞争环境，适应快速变化的特点。作为传统的竞争战略，通过技术领先达到产品高质量，已经不能为公司提供持久的竞争优势。另外，竞争者之间的产品质量差异正在逐渐缩小，使得依靠质量差异化的竞争战略很难奏效。产品质量需要提高的同时，成本也必须降低。除了质量和成本外，时间也构成新战略三角上的重要一点。公司应对商业竞争环境，需要做到在环境变化影响到公司经营之前做出回应；持续地改进经营，而不仅仅是寻找暂时的均衡；向外关注顾客的要求以及竞争者的威胁；将公司内部和外部各因素有机结合，将问题作为一个整体来看待并解决。传统的成本管理体系是为温和的竞争环境设计的，那时产品生命周期相对较长；传统方法无法适应现今的商业环境，因为它是在事后控制成本与质量，试图寻找暂时的均衡，向内关注效率，暂时性而非彻底地解决问题。

#### 2. 目标成本管理的实施原则

(1) 价格引导的成本管理。目标成本管理体系通过竞争性的市场价格减去期望利润来确定成本目标，价格通常由市场上的竞争情况决定，而目标利润则由公司及其所在行业的财务状况决定。

(2) 关注顾客。目标成

本管理体系由市场驱动。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。

（3）关注产品与流程设计。在设计阶段投入更多的时间，消除那些昂贵而又费时的暂时不必要的改动，可以缩短产品投放市场的时间。

（4）跨职能合作。目标成本管理体系下，产品与流程团队由来自各个职能部门的成员组成，包括设计与制造部门、生产部门、销售部门、原材料采购部门、成本会计部门等。跨职能团队要对整个产品负责，而不是各职能各司其职。

（5）生命周期成本削减。目标成本管理关注产品整个生命周期的成本，包括购买价格、使用成本、维护与修理成本以及处置成本。它的目标是生产者和联合双方的产品生命周期成本最小化。

（6）价值链参与。目标成本管理过程有赖于价值链上全部成员的参与，包括供应商、批发商、零售商以及服务提供商。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)