



管理会计应用指引第301号 ——目标成本法(Target Costing)

主讲人：赵世君

教师简介

赵世君

- 博士、教授
- 中国注册会计师、资产评估师
- 上市公司独立董事
- 浙商证券独立内核
- E-MAIL sjjohnpass@163.com



目录CONTENTS

- 1, 目标成本法的起源和应用
- 2, 总则。目标成本法的相关概念
- 3, 目标成本法应用环境
- 4, 目标成本法应用程序
 - 目标成本的确定
 - 目标成本的分解
 - 目标成本的实施
 - 目标成本控制的方法
 - 目标成本控制方法—价值工程分析法
- 5, 目标成本法的评价





引言

起源和应用



引言：起源和应用

1, 目标成本法起源于日本的丰田公司, 这一管理会计制度是运用科学管理原理和工业工程技术开创的具有日本文化（改善文化）内涵的成本管理模式。

2, 应用: 广泛用于日本国内和欧美国家。如波音公司、本田汽车公司、奔驰汽车公司、宝杰公司、卡特彼勒柴油机及ITT汽车配件公司等。

3, “目标成本管理法” 是日本企业最富潜力的竞争武器: 是为预测、监控和解释成本的完整体系。尽管其理论与技术似乎缺乏精密性和严密的逻辑性, 但它相当“简单”而且“有效”。它引导和促使设计人员以尽可能低的成本设计产品, 设计人员导入新产品（因其物美价廉）能快速占据市场。

载美国《幸福》杂志1991年8月



第一章 总则



总则

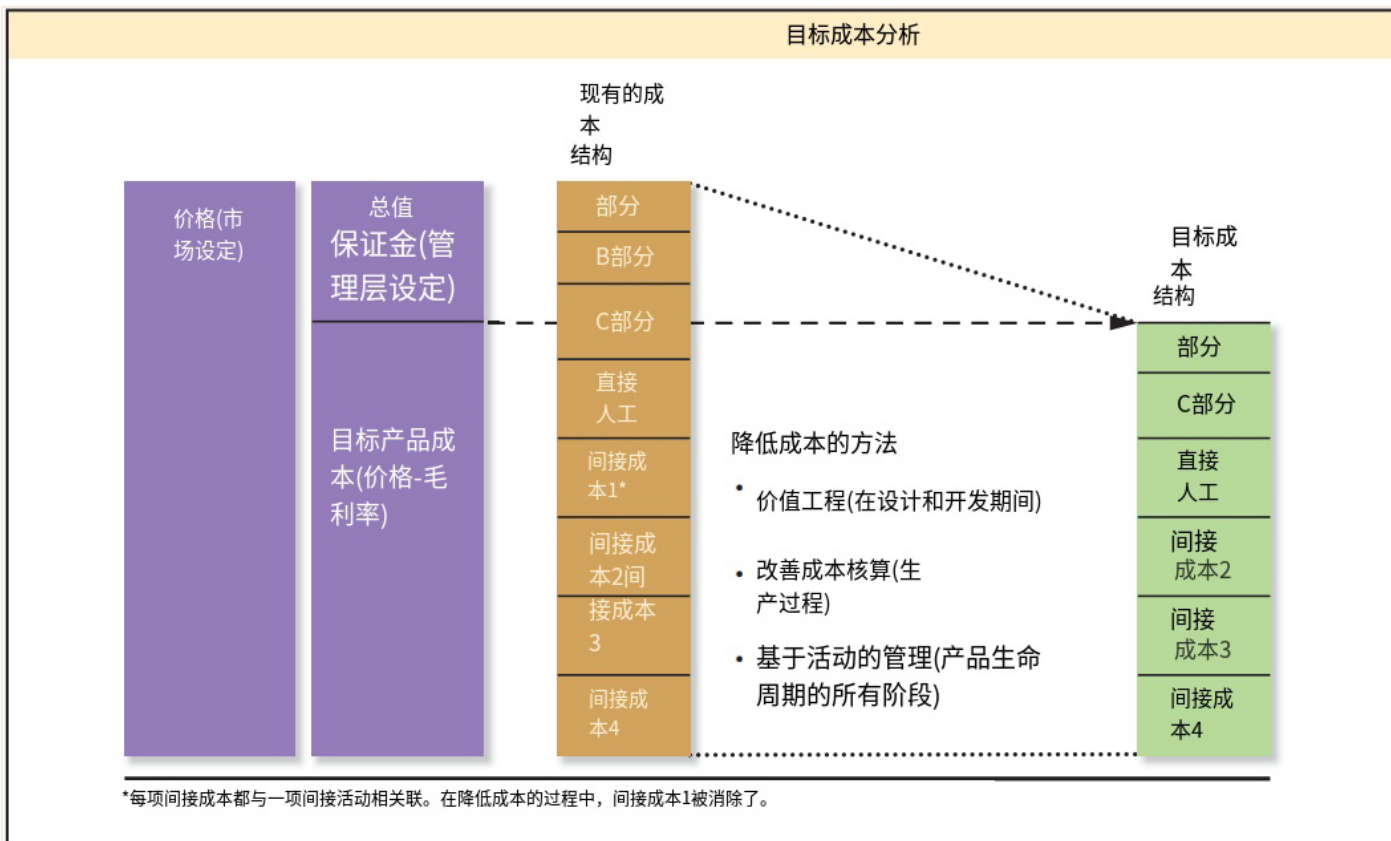
第一条 目标成本法，是指企业以市场为导向，以目标售价和目标利润为基础确定产品的目标成本，从产品设计阶段开始，通过各部门、各环节乃至与供应商的通力合作，共同实现目标成本的成本管理方法。

“源流”是指源头及过程，设计（70%）+生产（30%）=客户初始获得成本。

第二条 目标成本法一般适用于制造业企业成本管理，也可在物流、建筑、服务等行业应用。



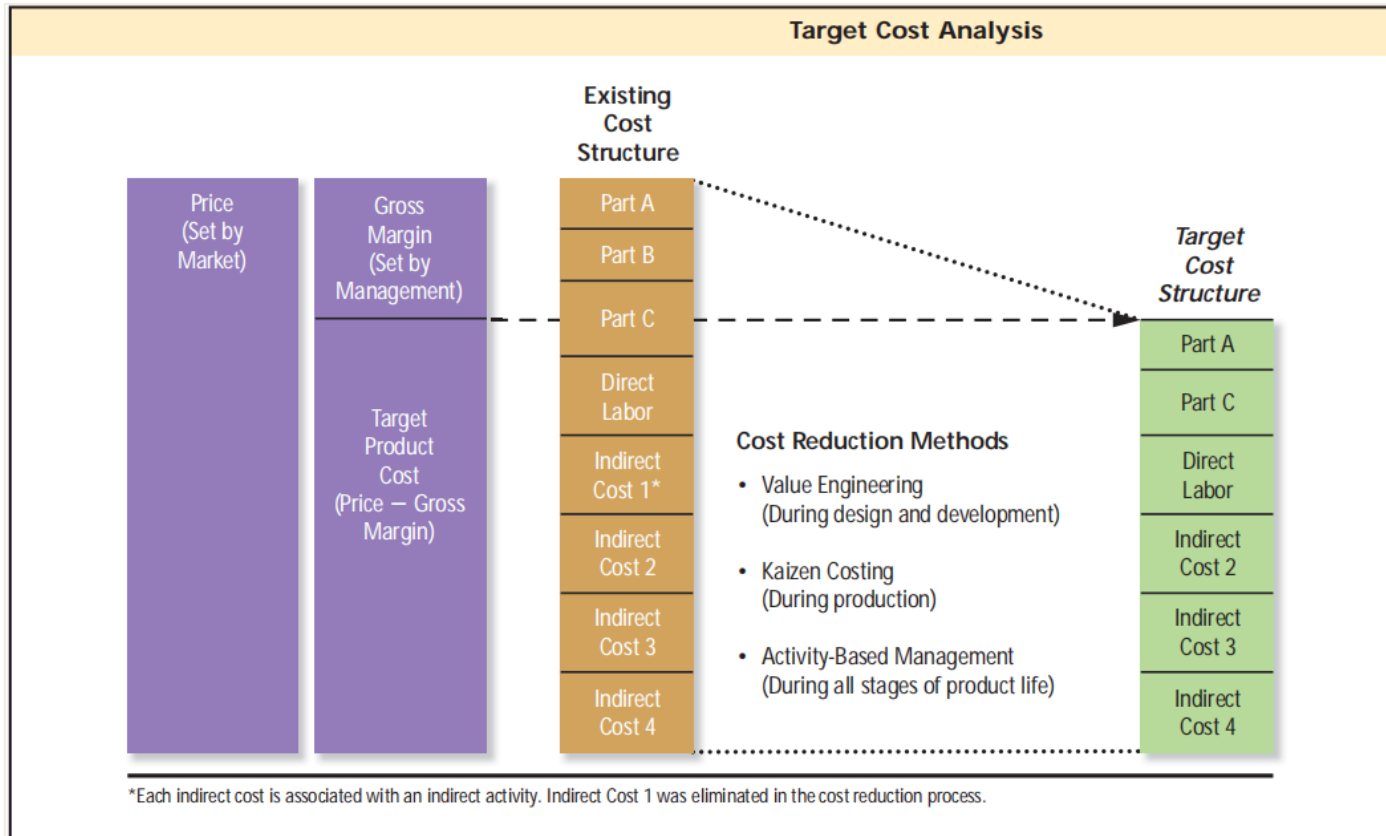
目标成本核算图解



- 这张图展示了一个真实的公司对一个新产品的目标成本计算过程。
- 目标成本核算过程的第一步是确定市场设定的市场价格。
- 管理层还要为新产品设定一个期望的毛利率。市场价格减去毛利率就是新产品的目标成本。
- 现有的产品成本结构有三部分，材料、直接人工，有四种间接成本。
- 通过使用三种成本控制方法，实现企业目标成本。

例如，公司通过改变产品的设计来降低零件的成本，以便可以使用C零件代替B零件。公司还要求A零件和C零件的供应商降低成本。设计和工艺工程师也能够消除产生一种间接成本(间接成本1)的活动。

Illustration of Target Costing



- This picture shows a real company's **target costing process** for a new product.
- The first step in the target-costing process is to determine **the market price** set by the market .
- Management also sets a desired **gross margin** for the new product. The market price less the gross margin is **the target cost** for the new product.
- **The existing cost structure** for the product has **three parts**, requires **direct labor**, and has **four types of indirect costs**.
- Using **three cost-reduction methods**, the planned cost reductions were adequate to reduce costs to the target.

For example, Company reduced the cost of parts by changing the design of the product so that it could use part C in place of part B. The company also asked suppliers of parts A and C to reduce their costs. Design and process engineers were also able to eliminate the activity that generated one type of indirect cost (Indirect Cost 1).



第二章 应用环境



应用环境（外部）

- 哲思：自然环境改变人的行为与习惯，企业竞争环境也能改变企业经营理念及管理手段

应用目标成本法所需要的主要外部条件：

（第四条）一般应处于比较成熟的**买方市场环境**，且产品的设计、性能、质量、价值等呈现出较为明显的多样化特征

（第七条）企业能及时、准确取得产品售价、**成本、利润**以及性能、质量、**工艺、流程、技术**等方面的信息。

（竞争对手的**成本、利润以及工艺、流程、技术并非轻而易举的得到的**）

买方市场，商品供过于求，买方掌握市场主动权。其特点：

1. 商品丰富、货源充沛、消费者任意选。
2. 卖者间在产品功能、种类、服务、价格等方面激烈竞争。
3. 顾客需求是生产与经营的轴心。（通过保证产品质量与功能的前提下，控制成本，降低售价，提高企业市场竞争力）。
4. 顾客能获得满意的售前、售中、售后服务。
5. 生产销售者积极促销，削价竞销，市场价格呈下降趋势。

应用环境（内部）

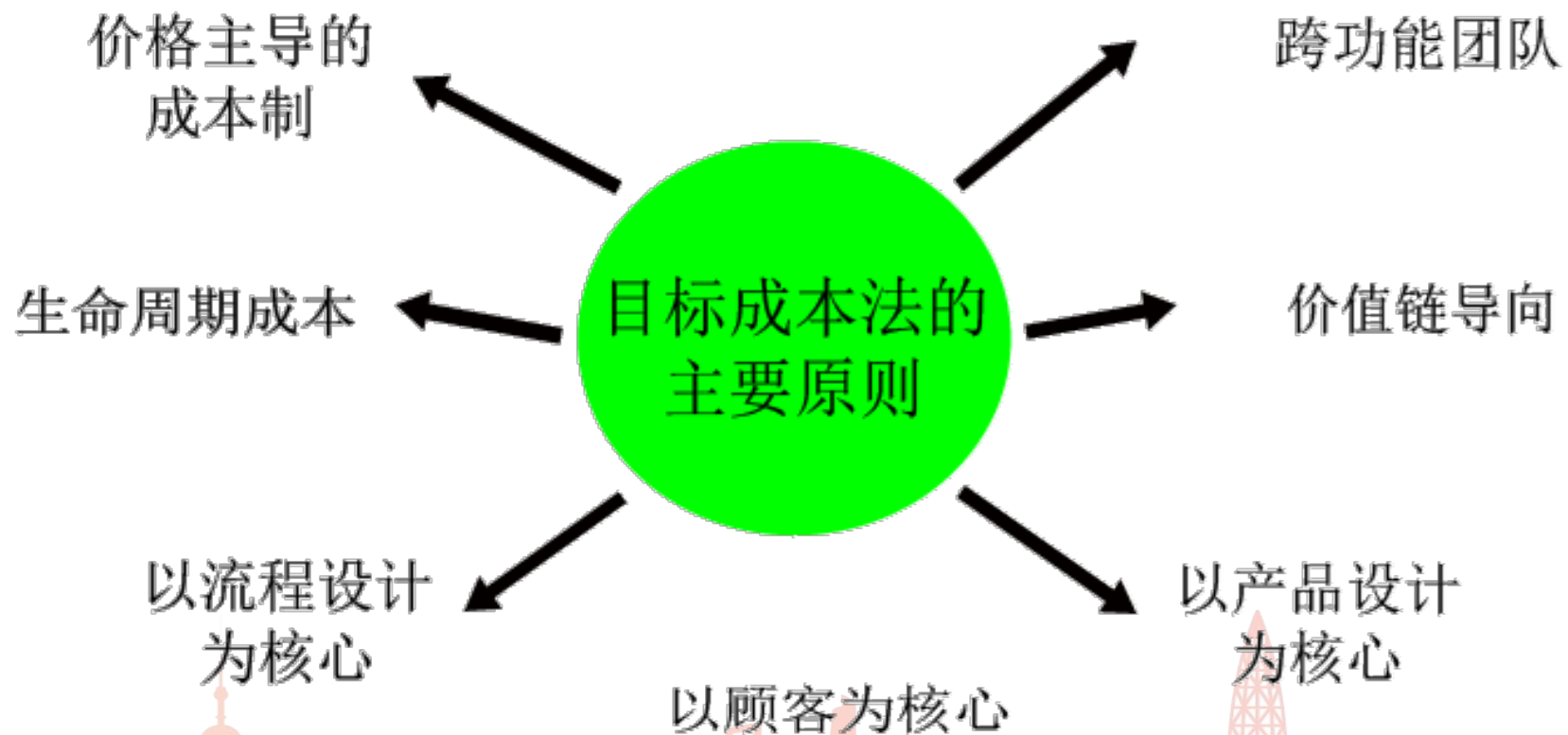
应用目标成本法所需要的主要内部条件：

- （第五条）企业应以创造和提升顾客价值为前提，以成本降低或成本优化为主要手段，谋求竞争中的成本优势，保证目标利润的实现。
- （第六条）企业应成立由研究与开发、工程、供应、生产、营销、财务、信息等有关部门（负责人）组成的跨部门团队，负责目标成本的制定、计划、分解、下达与考核，并建立相应的工作机制，有效协调有关部门之间的分工与合作。
- （第七条）企业能及时、准确取得目标成本计算所需的各类财务和非财务信息。（根据料、工、费；产销量等估算当前成本）。



目标成本法原则

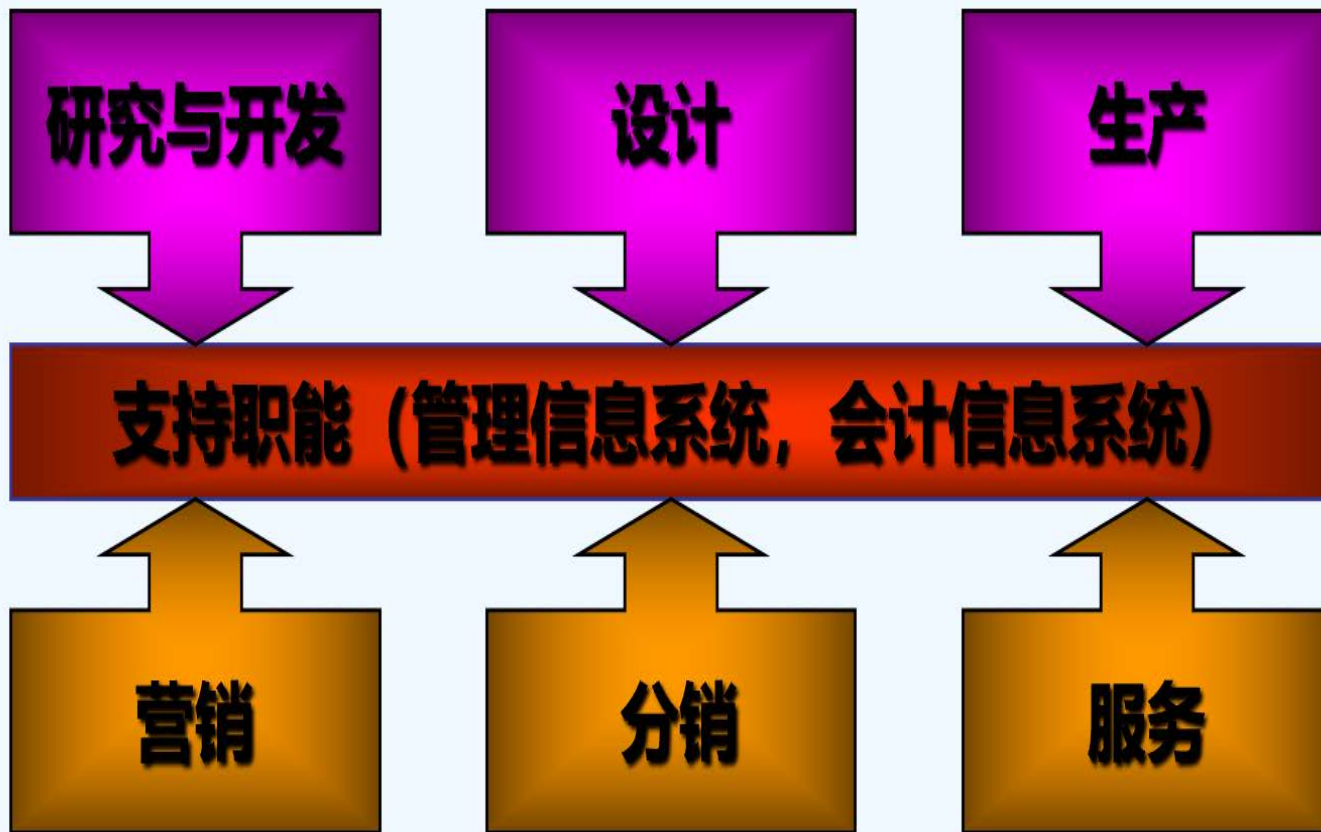
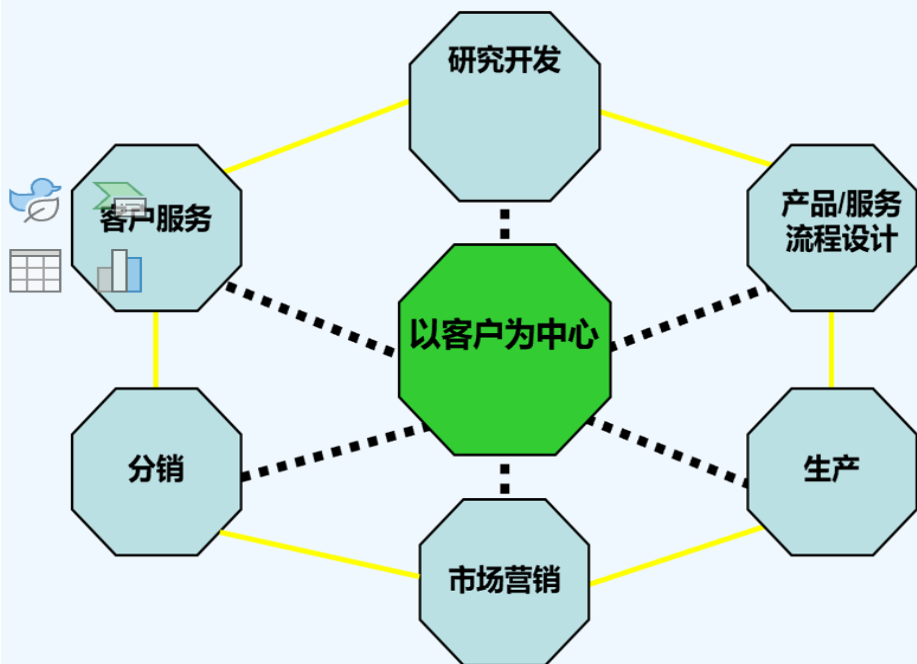
- 六大原则



如何创造和提升顾客价值？

价值链（1.0版）

价值链是指一个组织通过一系列业务功能（商业活动）为其产品或服务增加价值的过程



目标成本法与成本加成法的比较

目标成本法	成本加成法
市场竞争因素驱动成本计划	市场因素与成本计划无关
价格决定成本	成本决定价格
设计是降低成本的关键	浪费和低效率是降低成本工作的重心
顾客需求指引降低成本	降低成本不是顾客驱动的
用涉及多种技能的工作组管理成本	成本会计师负责降低成本
在很早的阶段考虑就供应商	在产品设计完后才考虑供应商
使顾客所有权成本最低	使顾客所付的最初价格最低
在成本计划中涉及价值链	价值链在成本计划中很少或根本不涉及



第三章 应用程序



应用程序

第八条 应用目标成本法一般需经过目标成本的设定、分解、达成到再设定、再分解、再达成多重循环，以持续改进产品方案。

企业应用目标成本法，一般按照确定应用对象、成立跨部门团队、收集相关信息、计算市场容许成本、设定目标成本、分解可实现目标成本、落实目标成本责任、考核成本管理业绩以及持续改善等程序进行。

01
确定应用对象

02
成立跨部门
团队

03
收集相关信息

04
计算市场驱
动产品成本

05
设定可实现
目标成本

06
分解可实现
目标成本

07
落实目标成
本责任

08
考核成本管
理业绩

09
持续改善

应用程序(实施目标成本法的组织结构与功能)

第六条 企业应成立由研究与开发、工程、供应、生产、营销、财务、信息等有关部门负责人组成的跨部门团队，负责目标成本的制定、计划、分解、下达与考核，并建立相应的工作机制，有效协调有关部门之间的分工与合作。

第十条 企业负责目标成本管理的跨部门团队之下，可以建立成本规划、成本设计、成本确认、成本实施等小组，各小组根据管理层授权协同合作完成相关工作。（预测、决策、规划、设计、确认、实施、控制、分析、评价、考核、奖惩等过程）。

高管层---跨部门团队（成本中心）---行动小组

1，成本规划小组由业务（主管）及财务（负责）人员组成，负责设定目标利润，制定新产品开发或老产品改进方针，考虑目标成本等。该小组的职责主要是收集相关信息、计算市场驱动产品成本等。。

2，成本设计小组由技术及财务人员组成，负责确定产品的技术性能、规格，负责对比各种成本因素，考虑价值工程，进行设计图上成本降低或成本优化的预演等。该小组的职责主要是可实现目标成本的设定和分解等。

应用程序(续)

3, 成本确认小组由有关部门 (经营管理部门) 负责人、技术及财务人员组成, 负责分析设计方案或试制品评价的结果, 确认目标成本, 进行生产准备、设备投资等。该小组的职责主要是可实现目标成本的设定与分解的评价和确认等。

4, 成本实施小组由有关部门 (生产部门) 负责人及财务人员组成, 负责确认实现成本策划的各种措施, 分析成本控制中出现的差异, 并提出对策, 对整个生产过程进行分析、评价等。该小组的职责主要是落实目标成本责任、考核成本管理业绩等。



应用程序（目标成本对象确定）

- **第九条** 企业应根据目标成本法的应用目标及其应用环境和条件，综合考虑产品的产销量和盈利能力等因素，**确定应用对象。**
- 企业一般应将拟开发的新产品作为目标成本法的应用对象，或选择那些功能与设计存在较大的弹性空间、**产销量**较大且处于**亏损状态或盈利水平较低**、对企业经营业绩具有重大影响的老产品作为目标成本法的应用对象。
- 从技术、生产、财务、综合特征等多方面，**考量开展目标成本法的可行性、必要性。**



应用程序（目标成本确定）

- **第十一条** 目标成本法的应用需要企业的研究与开发、工程、供应、生产、营销、财务和信息等部门**收集与应用对象相关的信息**。这些信息一般包括：**（供、产、销）VS（销、供、产过程中的成本控制）**

（一）产品成本构成及料、工、费等方面的财务和非财务信息；

（二）产品功能及其设计、生产流程与工艺等技术信息；

（三）材料的主要供应商、供求状况、市场价格及其变动趋势等信息；

（四）产品的主要消费者群体、分销方式和渠道、市场价格及其变动趋势等信息；

（五）本企业及同行业标杆企业产品盈利水平等信息；

（六）其他相关信息。



应用程序（目标成本确定）

- 第十二条 容许成本，是指目标售价减去目标利润之后的余额。

目标售价的设定应综合考虑客户顾客感知的产品价值、竞争产品的预期相对功能和售价，以及企业针对该产品的战略目标等因素。

目标利润的设定应综合考虑利润预期、历史数据、竞争地位分析等因素。



目标成本的实施程序之目标成本确定讲解

第一阶段，目标成本的制定

目标成本的制定包括制定目标售价，目标利润及目标成本三个步骤。

第一步，确定目标售价

1. 传统定价方法 (不适用日益激烈的竞争环境)

成本加成法 边际成本定价法

产量定价法 溢价定价法

2. 目标成本环境下确定产品价格

影响竞争环境下确定产品价格是的4个关键因素：

顾客需要/要求和品味

可接受价格

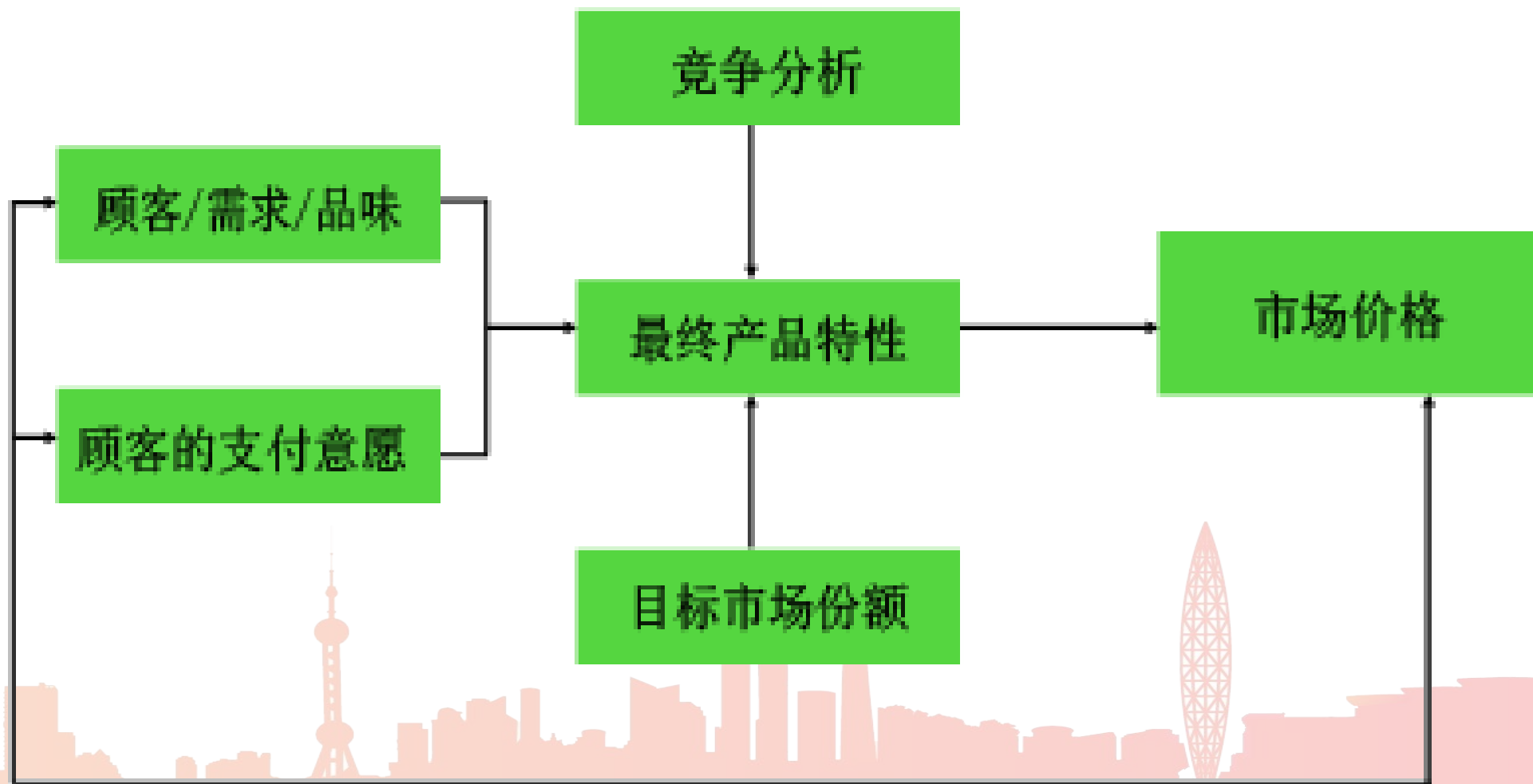
竞争分析

目标市场份额



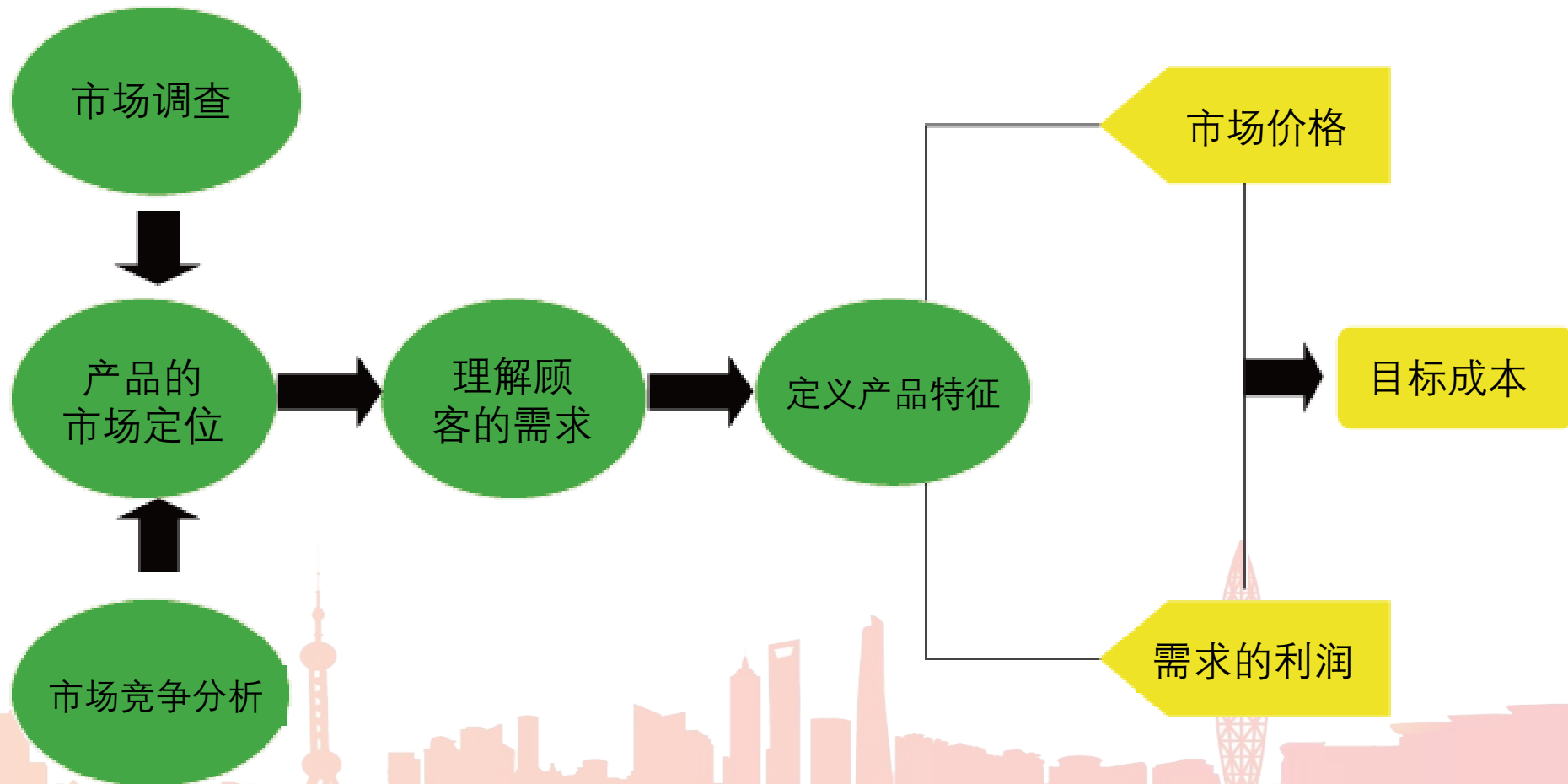
目标成本的实施程序（第一阶段讲解）

目标成本环境下确定产品价格



目标成本的实施程序（第一阶段讲解）

- 目标成本是一种产品在赚取必须的利润的基础上所允许发生的成本数额。
- 目标成本 = **市场价格 - 要求的利润**



目标成本的实施程序

- 为新产品确定价格分配到4个要素（顾客要求，可接受价格，竞争分析以及目标市场份额）的权重会随着产品“新”的程度而有所变化。
 1. 对于已有一定的市场历史而对公司来说确是新产品的产品，明确顾客要求，确定可接受的价格，以及进行竞争分析相对简单。在这种情况下，确定顾客的要求与找到合适公司进行市场竞争分析是同步进行的。
 2. 对于市场也是全新的产品，其定价难度通常较大，因为这时不存在可比基础，来从中发现顾客需求或评价竞争者所提供的产品。



目标成本的实施程序

- 为现有产品确定价格

1, 基于产品功能的调整方法

根据现有产品新增或删减的功能, 在产品价格上相应的加上或减去该功能价值。

2, 基于产品物理特性的调整方法

参考产品的物理特性来定价, 如产品重量, 扭矩抗力, 马力等。

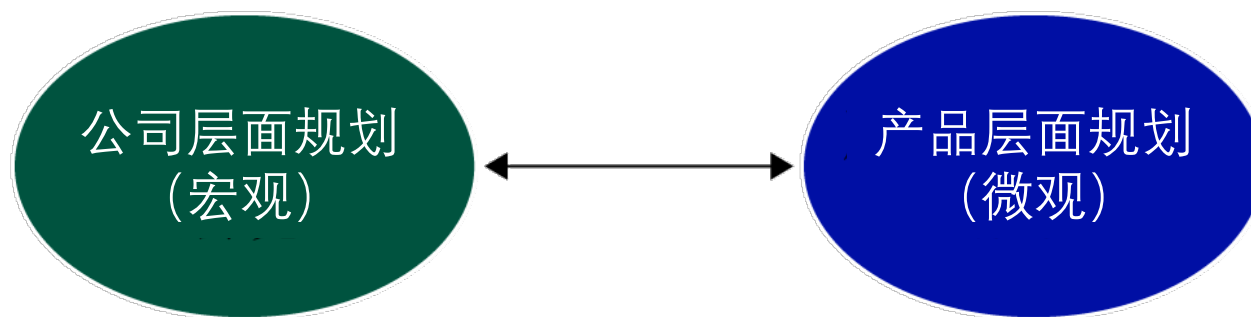
3, 基于竞争者的调整方法

根据竞争者的产品来确定价格。定价公式的基础是估计市场对竞争者提供的产品功能, 特性的价值认定。
(思路是设法提高本企业的性价比, 价值=功能/成本)



目标成本的实施程序

- 第二步，目标利润的制定



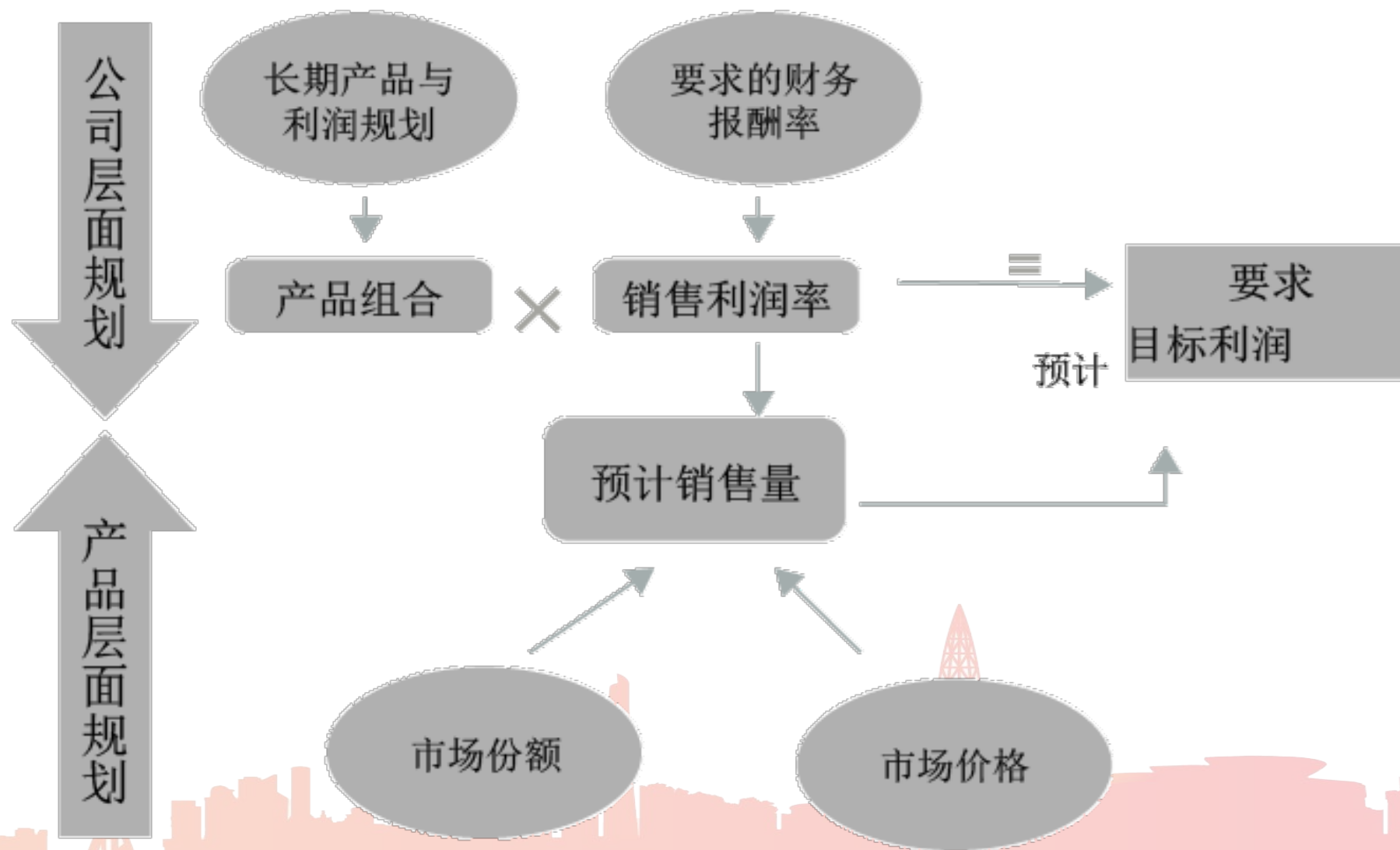
产品组合
长期产品规划
目标销售利润率
资产报酬率
权益报酬率
经济附加值

预计市场容量
目标市场份额
竞争者的市场价格
预计销售量
经理对其产品的预期



目标成本的实施程序

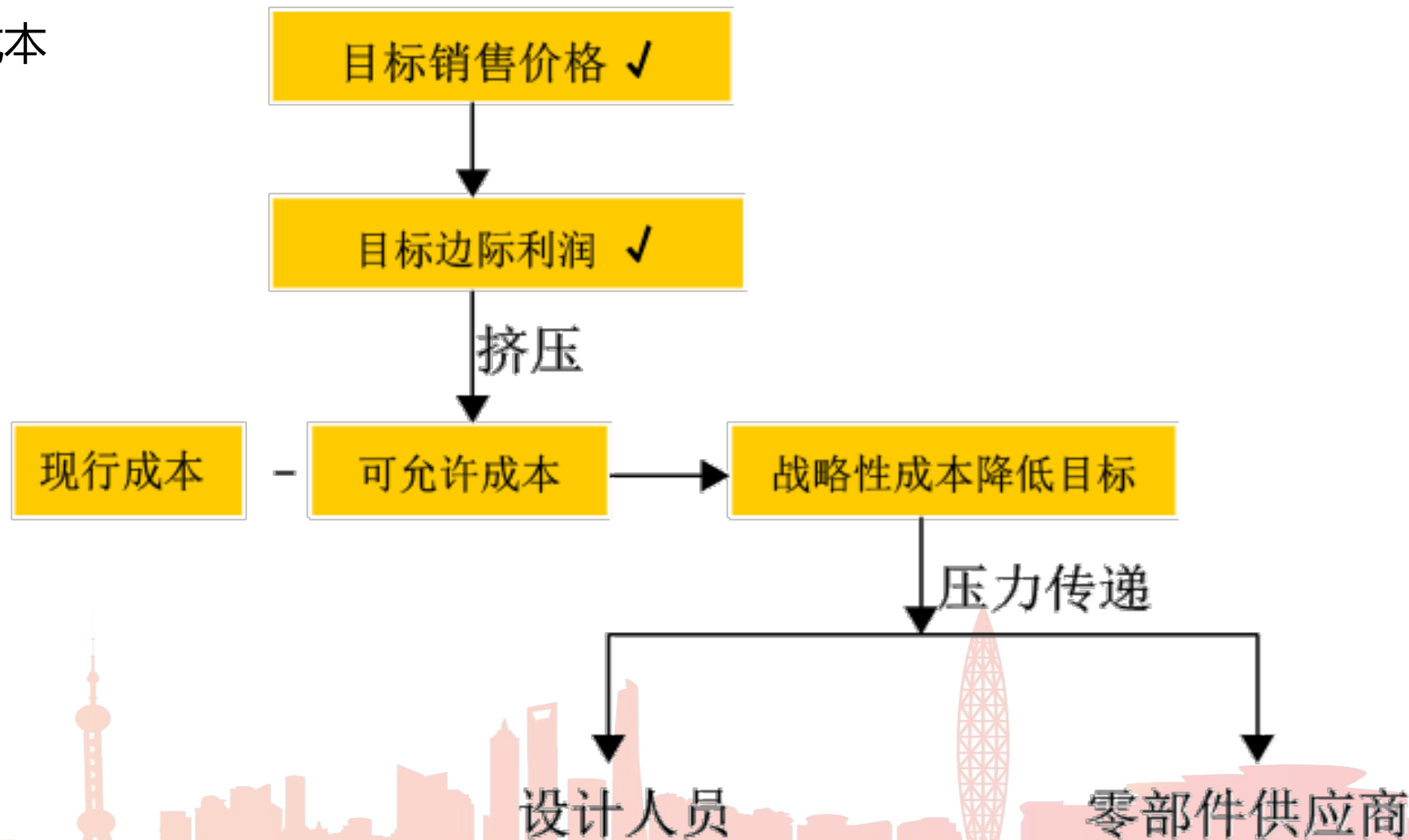
- 确定目标利润



目标成本的实施程序

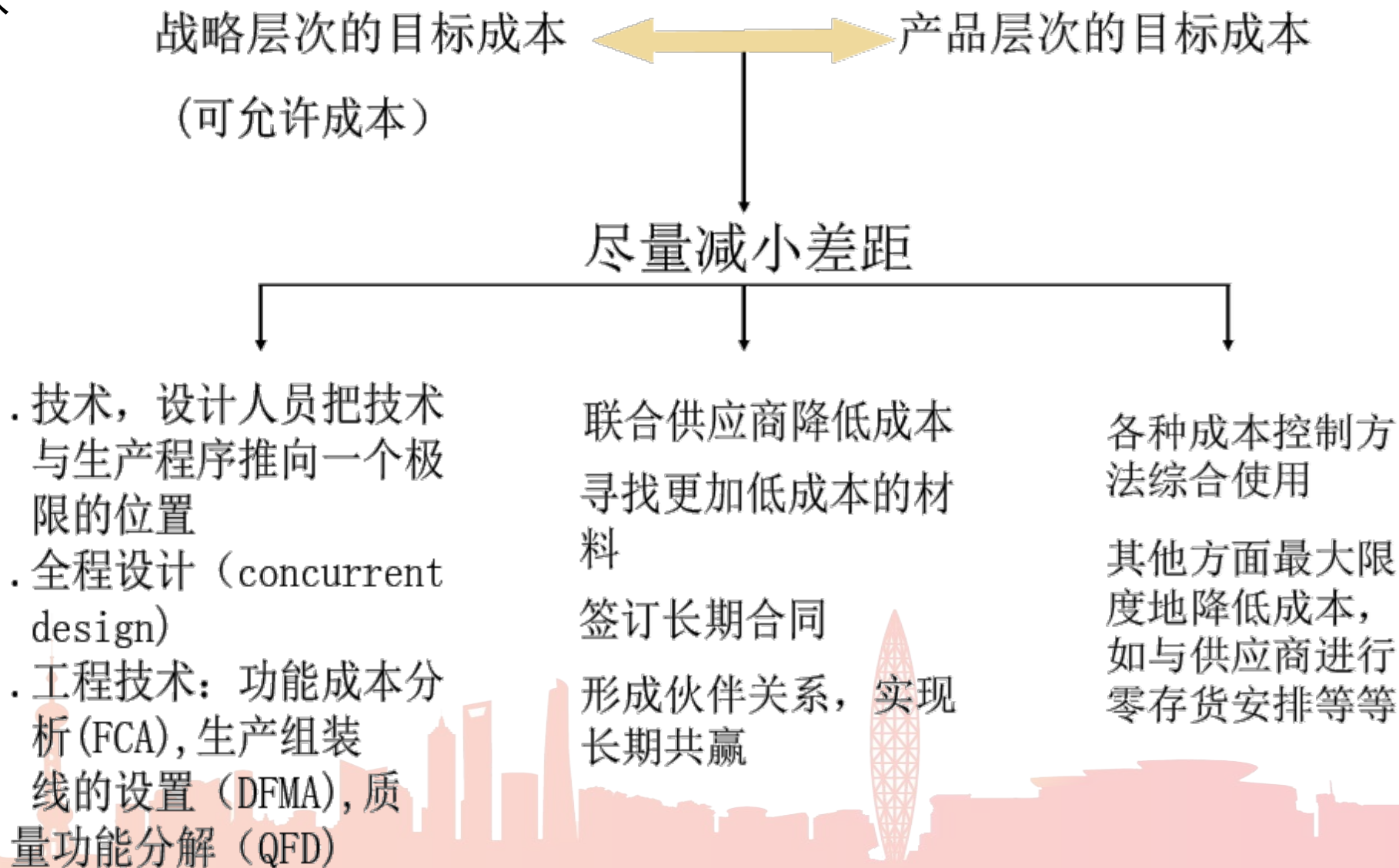
第三步，目标成本的制定

- 战略层次的目标成本



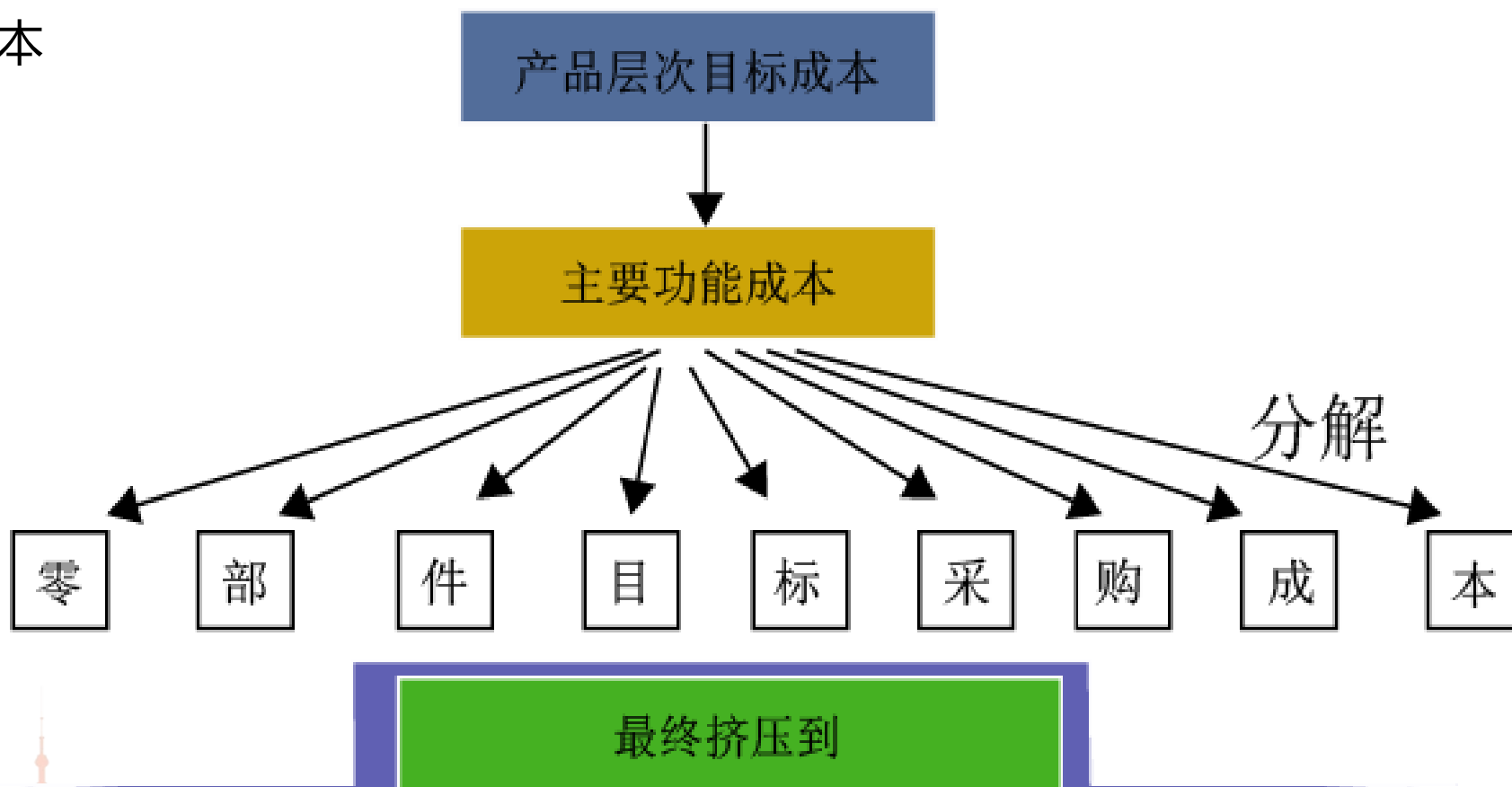
目标成本的实施程序

- 产品层次的目标成本



目标成本的实施程序

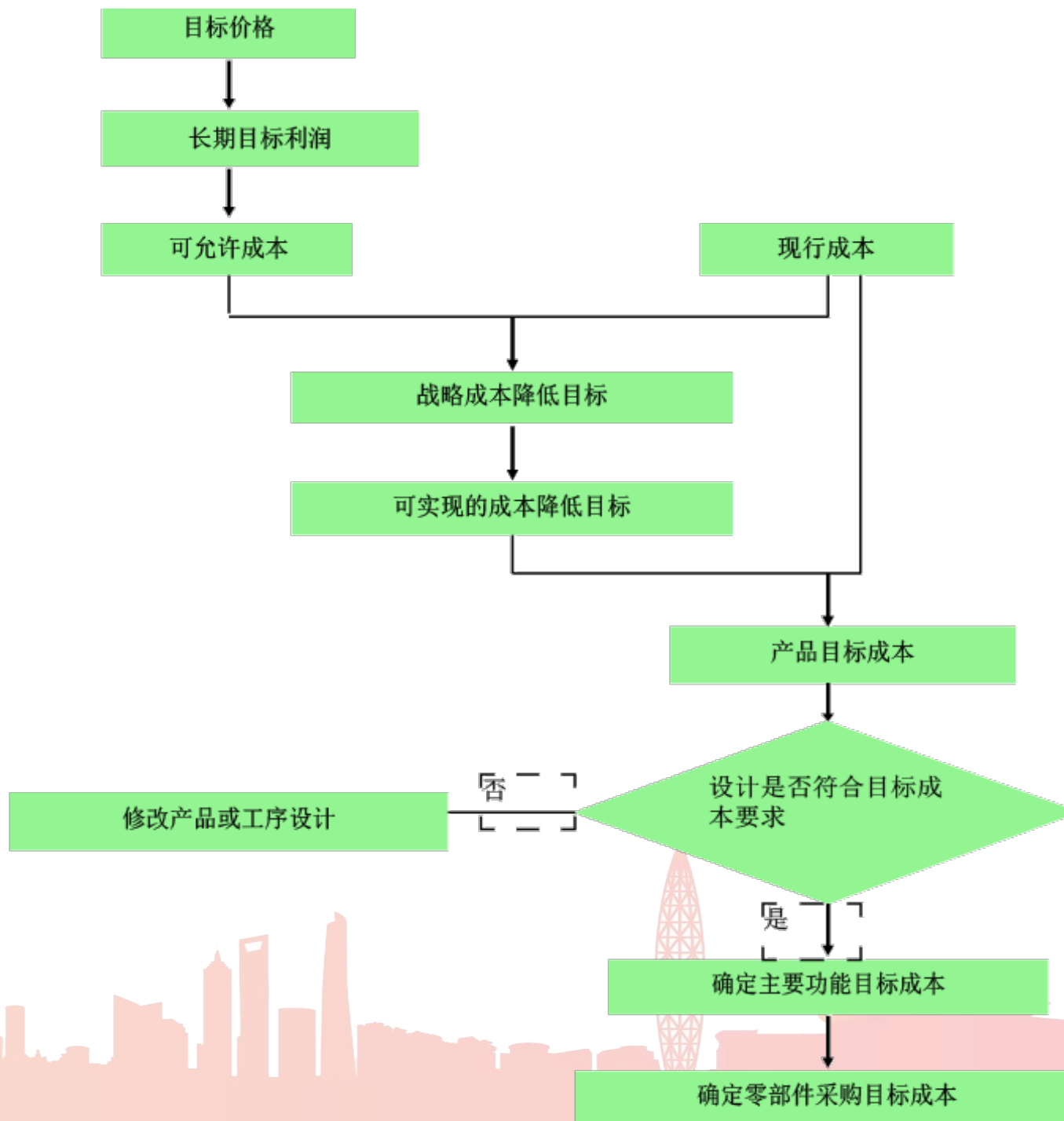
- 零部件层次的目标成本



零部件供应商

目标成本的实施程序

- 实施流程图



应用程序（目标成本分解）

- 第十四条 企业应按主要功能对可实现的目标成本进行分解，确定产品所包含的每一零部件的目标成本。在分解时，首先应确定主要功能的目标成本，然后寻求实现这种方法，并把主要功能分解到零件，将主要功能级的目标成本分配给零件，形成零件级目标成本。同时，企业应将零件级目标成本转化为供应商的目标售价。（将企业所面临的竞争压力传递给供应商的设计者。）

解释1，用目标成本总额 \times 功能评价系数（功能指数），得到单个项目的目标成本，然后用预算成本（目前成本）-单个项目目标成本，即可得到每个项目的成本降低额。

解释2，价值工程中以产品或零部件的各功能为对象所计算的成本。它有两种形式名词解释：一是功能的实际成本或目前成本；二是功能的目标成本或最低成本。后者又称为“功能评价价值”。



应用程序（目标成本分解）

- 第二阶段，目标成本的分解

目标成本的分解是指将企业总体的目标成本值进行分解，将其落实到企业内部各单位各部门的过程。通常可以将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。

目标成本分解有以下几种方法：

- 1 根据功能评价系数分解产品目标成本
- 2 根据历史成本构成百分比(占比法)分解
- 3 按产品成本项目构成分解
- 4 按开发设计人员分解

功能成本法

- 所谓功能成本法是用实现某**功能的可能最低成本**(目标成本)与实际成本相比较, 来评价功能的价值, 以确定应改进的对象之方法。
- 功能成本法是价值工程中进行功能评价的主要方法之一。通过对功能的**现实成本**与**目标成本**的比较, 发现薄弱环节, 挖掘提高功能或降低成本的潜力。其基本步骤为: (1) 计算功能的现实成本。(2) 计算功能目标成本。**比较流行的做法是将能达到相同功能的各种方案进行比较, 选择其中成本最低的作为标准**, 或通过经验估算和实际调查确定。(3) 计算功能价值。(4) 功能价值分析, 因为目标成本为实现功能的最低费用, 所以计算出的功能价值只有等于1和小于1两种情况。



功能成本法（续）

- 1, 功能成本法特征：以购买者为获得某项功能所愿意支付的最低费用作为评价值，并以此作为功能量化的标准。
- 2, 计算，价值工程的基本方程式就转化为下式：价值系数(V_i)=功能最低成本(F_i)/功能现实成本(C_i)
- 3, 分析，根据上式，有下述评判标准：当 $V_i=1$ 时，表明功能与成本匹配，功能价值较为理想。当 $V_i<1$ 时，表明成本超过功能，功能价值偏低，应采取有效措施降低产品成本。当 $V_i>1$ 时，表明功能高于现实成本，功能价值偏高，可能存在功能不足问题（实务中这种情况不多见）。



新老款式自行车功能成本比较分析



应用程序（目标成本落实）

- 第十五条 企业应（按照**可控性**原则、**责权利**统一原则和**可行性**原则）将设定的可实现目标成本、功能级目标成本、零件级目标成本和供应商目标售价进一步量化为可控制的财务和非财务指标，**落实到各责任中心**，形成各责任中心的**责任成本**和**成本控制标准**，并辅之以相应的权限，将达成的可实现目标成本落到实处。
- **目标必须落实到位，落到到实处：解释目标成本法实施过程中的风险控制与绩效管理**
- **开展作业活动—消耗资源（三种资源，权力、人力、经济）—达成目标的程度**



美军那把横扫太平洋的战刀

本期导视

“万岁军”奇袭武陵桥

「万岁军」奇袭武陵桥

应用程序（目标成本对比及差异分析）

第十七条 企业应定期将产品实际成本与设定的可实现目标成本进行对比，确定二者的差异及其性质，分析差异的成因，探求消除各种重要不利差异的可行途径和措施，进行可实现目标成本的重新设定、再达成，推动成本管理的持续优化。



应用程序（成本业绩考核、评价、奖惩）

- 第十六条 企业应（遵循目标一致性原则、全面性原则、层次性原则、差异性原则和动态性原则），依据各责任中心的责任成本和成本控制标准，**按照业绩考核制度和办法，定期进行成本管理业绩的考核与评价，**为各责任中心和人员的激励奠定基础。



解释：目标成本的实施与实现

- 第三阶段，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。

分为3个步骤：

1. 计算成本差距

2. 基于成本的设计

2.1 同步工程活动

2.2 成本分析活动

2.3 价值工程活动

2.4 成本估计活动

1. 定义

同步工程(SE, Simultaneous Engineering), 又称工艺同步工程或并行工程。定义如下：“对整个产品开发过程实施同步、一体化设计, 促使开发者始终考虑从概念形成直到用后处置的整个产品生命周期内的所有因素(包括质量、成本、进度和用户要求)的一种系统方法。它把目前大多按阶段进行的跨部门(包括供应商和协作单位)的工作尽可能进行同步作业”。

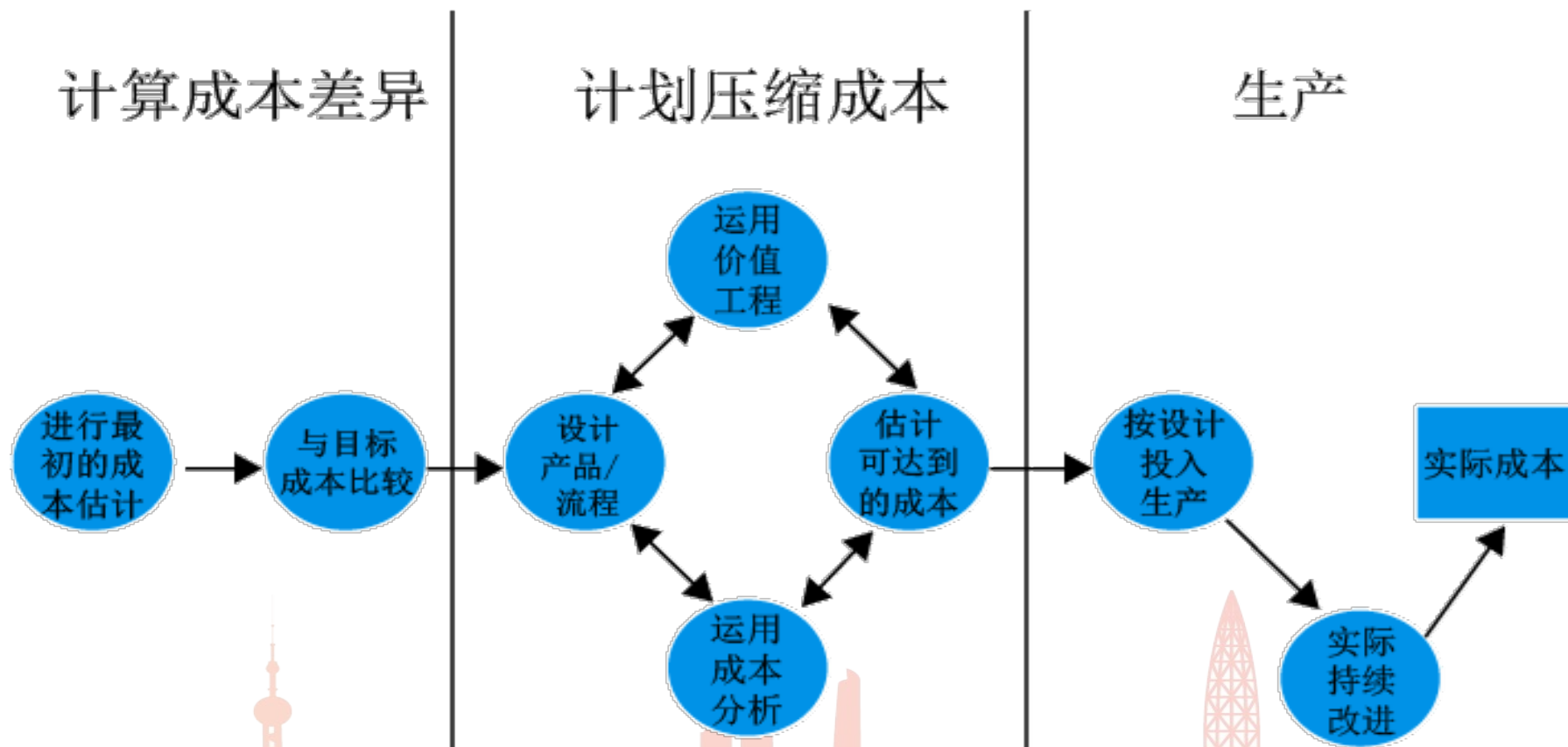
成本分析(活动)是利用核算及其它有关资料, 对成本水平与构成的变动情况, 系统研究影响成本升降的各因素及其变动的原因, 寻找降低成本的途径的分析。它是成本管理工作的重要环节。通过成本分析, 有利于正确认识、掌握和运用成本变动的规律, 实现降低成本的目标; 有助于进行成本控制, 正确评价成本计划完成情况, 还可为制订成本计划、经营决策提供重要依据, 指明成本管理工作的努力方向。

3. 产品投产后目标成本的持续优化改进



目标成本的实施程序

实现目标成本



应用程序（目标成本分析与控制工具）

第十三条 企业应将容许成本与新产品设计成本或老产品当前成本进行比较，确定差异及成因，设定可实现的目标成本。

- 1，企业一般应（在保证产品的功能和质量的前提下）采取价值工程、拆装分析、流程再造、全面质量管理、供应链全程成本管理等各种可能的措施和手段，寻求消除当前成本或设计成本脱离容许成本差异的措施，使容许成本转化为可实现的目标成本。
- 2，下面重点分析目标成本分析与控制工具。



目标成本分析与控制工具（续）

1, 目标成本管理的两大管理（哲学）理念

供应链成本管理（Cost Management in Supply Chain）

作业成本管理（Activity Based Management）

2, 两种技术经济手段

同步工程(Simultaneous Engineering)

价值工程(Value Engineering)

3, 两种成本分析与控方法

成本分析(Cost Analysis)或者称作成本差异分析

改善成本法（Kaizen Costing）



理念一、 供应链成本管理 (Cost Management in Supply Chain)

1, 理念: 供应链成本管理是一种跨企业的成本管理, 其视野超越了企业内部, 而是将成本的含义延伸到了整个供应链上企业的**作业成本**和企业之间的交易成本, **其目标是优化、降低整个供应链上的总成本**。

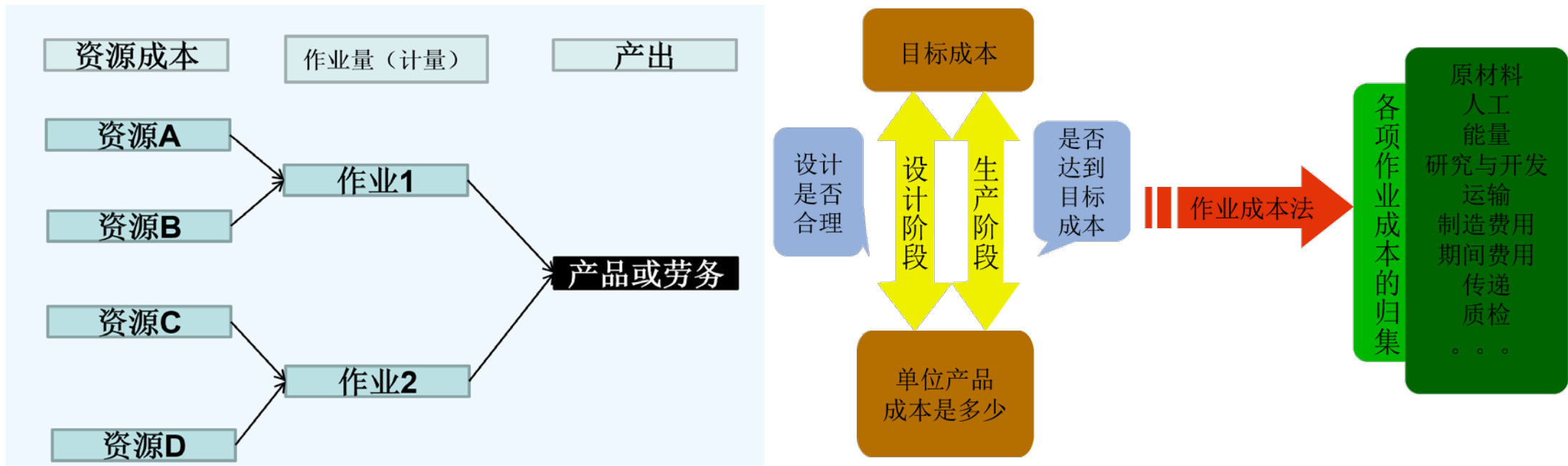
2, 全面质量管理 (TQC) 是一种综合的、全面的经营管理方式和理念。以产品质量为核心, 以“**全员**”参与为基础, 其根本目的是通过顾客满意来实现组织的长期成功, **增进组织全体成员及全社会的利益**。TQC是目标成本管理的前提与工具。

3, 方法: 供应链成本管理 (Cost Management in Supply Chain) 包括企业在采购、生产、销售过程中为支撑供应链运转所发生的一切物料成本、劳动成本、运输成本、设备成本等。



理念二、 作业成本管理 (ABM)

- 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。
- ABM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，作业分析及价值分析等，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。



技术经济方法一、同步工程(Simultaneous Engineering)

1. 定义

同步工程(SE, Simultaneous Engineering), 又称工艺同步工程或并行工程。定义如下: “对整个产品开发过程实施同步、一体化设计, 促使开发者始终考虑从概念形成直到用后处置的整个产品生命周期内的所有因素(包括质量、成本、进度和用户要求)的一种系统方法。它把目前大多按阶段进行的跨部门(包括供应商和协作单位)的工作尽可能进行同步作业”。



技术经济方法二、价值工程(Value Engineering)

- 价值工程:

也被称为价值分析,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功能,这种方法是将财务学与工程学融合而形成的全新的成本控制理念与方法。

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

分析方法：成本分析(Cost Analysis) ， 改善成本法Kaizen Cost

1, 成本分析是利用核算及其它有关资料, 对成本水平与构成的变动情况, 系统研究影响成本升降的各因素及其变动的原因, 寻找降低成本的途径的分析。它是成本管理工作的一个重要环节。通过成本分析, 有利于正确认识、掌握和运用成本变动的规律, 实现降低成本的目标; 有助于进行成本控制, 正确评价成本计划完成情况, 还可为制订成本计划、经营决策提供重要依据, 指明成本管理工作的努力方向。

2. KAIZEN 成本法

Kaizen是个日本词汇, 具有“持续不断改进” (Continuous Improvement) 之意。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。

成本分析举例：产品原材料成本弹性预算差异分析举例

- 大华公司对生产经营采用预算控制，并采用标准法进行成本核算，本月预计生产产品10000件，材料单耗标准为2公斤每 / 件，预计采购单价为5元 / 每公斤。由于企业产品市场需求上升，企业根据市场需求本月调整生产计划，本月实际生产12000件。因为企业采用新的生产工艺及工人生产技术水平提高，节约了原材料，实际单耗为1.8公斤 / 每件，但是由于疫情影响，物流成本上升，材料实际采购单价为6元/每公斤。

- 根据上述信息，采用因素分析法分析，**计算预算差异分析结果如下：**

企业实际材料成本 = $12000 \times 1.8 \times 6 = 129.6$ 千元 (0)

1, 企业计划标准成本 = $10000 \times 2 \times 5 = 100$ 千元 (1)

2, 实际产量标准成本 = $12000 \times 2 \times 5 = 120$ 千元 (2)

3, 实际产量实际单耗 = $12000 \times 1.8 \times 5 = 108$ 千元 (3)

4, 企业实际材料成本 = $12000 \times 1.8 \times 6 = 129.6$ 千元 (4)

因素分析：产量增加使材料成本超支 (2) - (1) = +20

材料单耗下降使成本节约 (3) - (2) = -12

价格上涨使材料成本增加 (4) - (3) = +21.6

三因素合计影响材料成本共超支 29.6千元

分析、评价与奖惩！

成本控制技术经济融合专题 — 价值工程 (VE)

什么是VE范畴的价值? 价值就是指功能与成本之比, 俗称性价比。

价值 (企业) = 功能供给/生产成本

价值 (客户) = 功能需求/支付成本 (价格)

$$Value = \frac{\textit{Function (worth to you)}}{\textit{Cost (price you pay)}}$$

价值可以定义为以尽可能低的成本可靠地执行一个功能。

价值可以以多种形式被感知。经济价值、社会价值、心里价值

功能/价格/; 功能必须满足客户需求。

关注客户需要的功能, 而不是产品本身。



如何提升价值?

可以通过改进功能或降低成本来增加价值。

$$Value = \frac{Function}{Cost}$$



$$V \uparrow = \frac{F \rightarrow}{C \downarrow}$$

方法1

$$V \uparrow = \frac{F \uparrow}{C \rightarrow}$$

方法2

$$V \uparrow = \frac{F \uparrow}{C \downarrow}$$

方法03

$$V \uparrow = \frac{F \uparrow \uparrow}{C \uparrow}$$

方法04



如何提升价值?

提高价值的基本途径有五种:

- 一、是功能不变, 成本降低, 价值提高;
- 二、是成本不变, 功能提高, 价值提高;
- 三、是功能提高的幅度高于成本增加的幅度;
- 四、是功能降低的幅度小于成本降低的幅度;
- 五、是功能提高, 成本降低, 价值大大提高。



什么是价值工程?



- 价值工程(VE)是一种主要在设计阶段使用的系统方法,通过对功能的检查来提高产品和服务的“价值”。
- 今天,价值分析和价值工程(VAVE)和价值管理具有相同的含义。

目标

用最低的生命周期成本,
让产品配备最必要的功能。

核心: 功能分析

使用与尊重
基本&支持
必要的和不必要的
不足和过剩

宗旨

- **基本功能得以保留**
- 不会因为追求价值提升而减少必要的功能

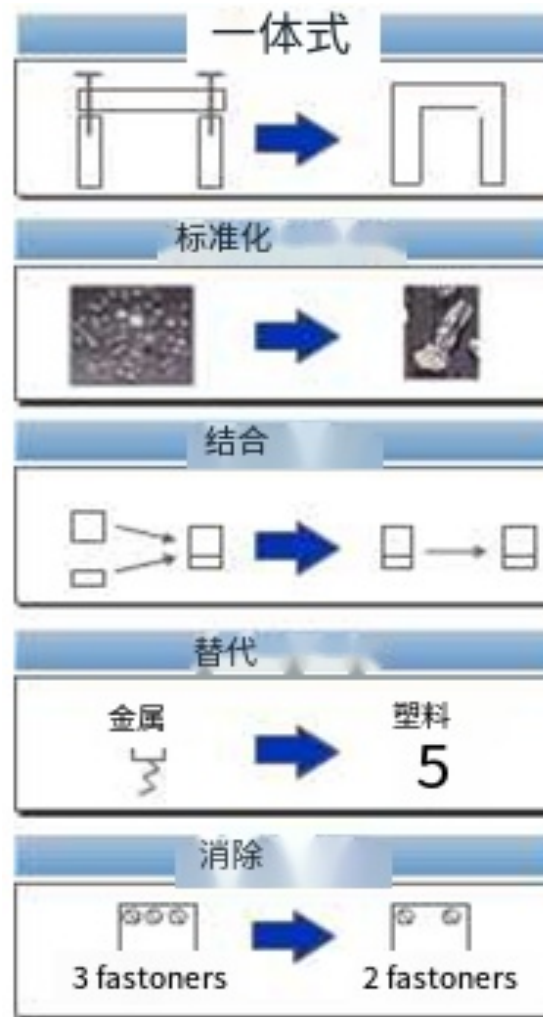
什么时候应用VA/VE?

- 价值工程在应用于新发展的产品和成熟的产品时同样有效。
- 在产品开发的概念阶段，节约潜力最高，变更成本最低。
- 一些商品从价值工程方法中提供了更高的节省潜力，但即使是纯粹的商品（所有商品）也都可以从该方法论中受益。
- 一些产品可通过平衡成本和功能之间的动态变化来节省成本，而另一些产品通过利用标准化来节省成本。



VE和产品开发

- 可以有不同的方法来提取节省，使用VA/VE。
- 主要的方法可以分为：
 - 简化
 - 标准化
 - 结合
 - 替换
 - 消除
- 由管理者决定上述哪种方法最适合提取储蓄的商品，
以及哪些活动目前正在进行中以发现储蓄。



价值工程

- 价值工程技术是在不牺牲客户感知价值的情况下降低产品成本。
- 这一技术削减了产品设计中客户不愿意支付的多余的功能（可参考本页中的原文）。

工具	描述
功能分析	用于为所有产品特性分配成本和价值的教科书式方法
基准测试	比较解决相同功能需求的替代方法
部分标准化	在产品族内部和不同产品族之间共享共同的设计、组件和零件 BOM重用就属于这一类
流程标准化	使用通用制造方法和设备设计零件，以提高生产灵活性和效率
模块化设计	明确定义的断点，促进平行产品开发路径和易于组件替换

价值工程可分为以下五种工具:

- ✓ 功能分析
- ✓ 基准测试
- ✓ 部分标准化
- ✓ 流程标准化
- ✓ 模块化设计

The VE techniques reduce product costs without sacrificing perceived customer value. These techniques trim the fat from product designs that customers are not willing to subsidize.

VE是如何工作的?

VE遵循结构化的整个过程来评估选项。

每个VE会话都要经过以下几个步骤:



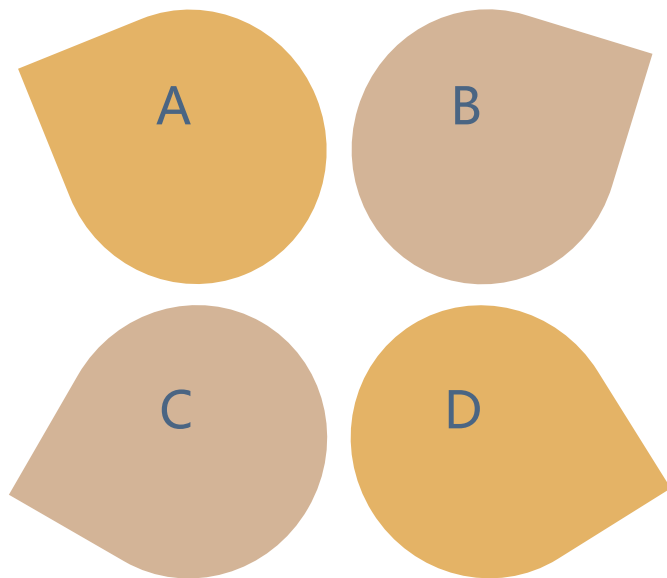
VA/VE是一个连续的过程
VA/VE的整个过程可以用一个循环来表示

VE的好处

提高企业下列能力

- ✓ 管理项目
- ✓ 解决问题
- ✓ 创新
- ✓ 沟通

组织中的VE计划将为您的员工提供一个明确的工具，以提高任何产品，项目或流程的价值



一个典型的VE研究涉及一个多学科团队在一个研讨会上持续三到五天的研讨（发挥集体智慧）

VE投资的回报率通常超过10:1

一些跨国运营商的VE研究的结果

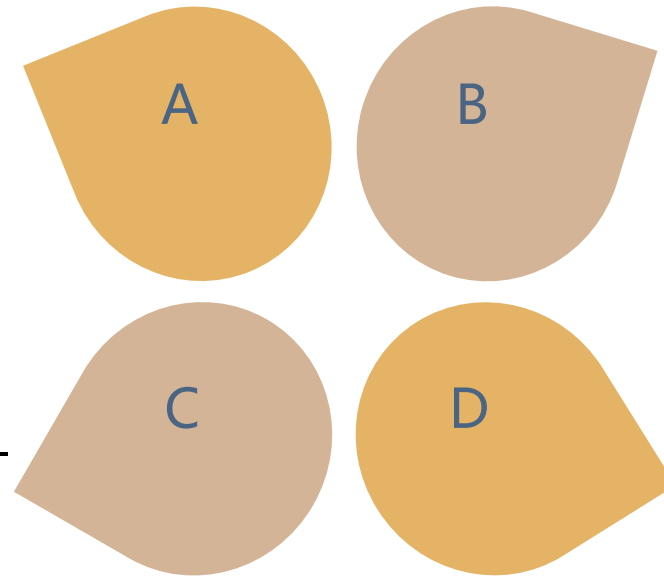
- ✓ 节约成本
- ✓ 减少风险
- ✓ 改进流程
- ✓ 改进设计

原文: Benefits of VE

improve ability to

- ✓ manage projects
- ✓ solve problems
- ✓ innovate
- ✓ communicate

A VE program in your organization will **provide** your staffs with **a definitive tool** to **improve value** in any product, project or process.



A typical VE study involves a multi-disciplinary team at a workshop lasting three to five days.

The **payback** from the investment in VE normally **exceeds 10:1**.

outcomes of some of MTO's VE studies

- ✓ cost savings
- ✓ risk reduction
- ✓ schedule improvement
- ✓ improved designs



第四章

目标成本法应用评价



目标成本法应用评价

第十八条目标成本法的主要优点是：一是突出从原材料到产品出货全过程成本管理，（以市场为导向，突出成本的“源流”管理），有助于提高成本管理的效率和效果，“源流”就是指源头与过程。7+3；二是目标成本法强调产品生命周期成本的全过程和全员管理，有助于提高顾客价值和产品市场竞争力；三是谋求成本规划与利润规划活动的有机统一，有助于提升产品的综合竞争力。“价格—目标利润=目标成本”。

第十九条 目标成本法的主要缺点是：其应用不仅要求企业具有各类所需要的人才，更需要各有关部门和人员的通力合作，管理水平要求较高。

总评价：该法助于提高企业员工的技术水平、管理能力，加强企业内部的团队协作精神，共同实现控制成本、提高企业市场竞争力的目的。



目标成本法应用评价

- 第四阶段，目标成本的跟踪评价

目标成本跟踪评价包括对产品的财务目标和非财务性目标达成状况的跟踪评价。

例如：

- 1， 产品市场目标售价是否已经改变？
- 2， 消费者的需求配置是否得到满足？
- 3， 企业竞争标杆是否已经改变？
- 4， 上述因素的改变对目标成本有何影响？
- 5， 预期采用何种方法予以应对？



目标成本法应用评价（续）

第五阶段，目标成本的持续优化

当产品开始生产后，还需对产品的成本进行持续优化，以降低产品成本，适应日趋激烈的市场竞争。成本持续优化的方法有：

- 1， 竞争标杆产品对标分析法
- 2， 产品成本复核法
- 3， 供应商VA/VE分析法
- 4， 低成本供应商寻源法



目标成本法结论

通过对目标成本法的应用现状、目标成本法的实施程序、目标成本的分解方法等研究和分析，得到以下结论：

1) 目标成本法的应用重点应在产品开发设计阶段，这将有利于企业寻求更大的成本降低空间。

2) 目标成本法的实施程序就具体企业而言可能有不尽相同的实施程序。理论上，目标成本法之实施包括目标成本的制定、分解、实现、跟踪评价和持续优化五个阶段，实际操作中，有些企业只包括前面三个阶段。

3) 在目标成本法中，对于目标成本的分解，企业可根据自身情况采用不同的分解方法，以提高目标成本法的实施效果。

4) 为深入有序地推进目标成本法，企业应逐步建立和完善成本管理体系，并建立和运用目标成本管理系统。

改善成本核算 Kaizen costing

改善成本法是一种在制造周期中使用的成本计划方法，其重点是将一个期间的可变成本降低到基期成本以下。

日语术语“改善”指的是通过小的增量而不是通过大的创新来改进过程，降低成本。

