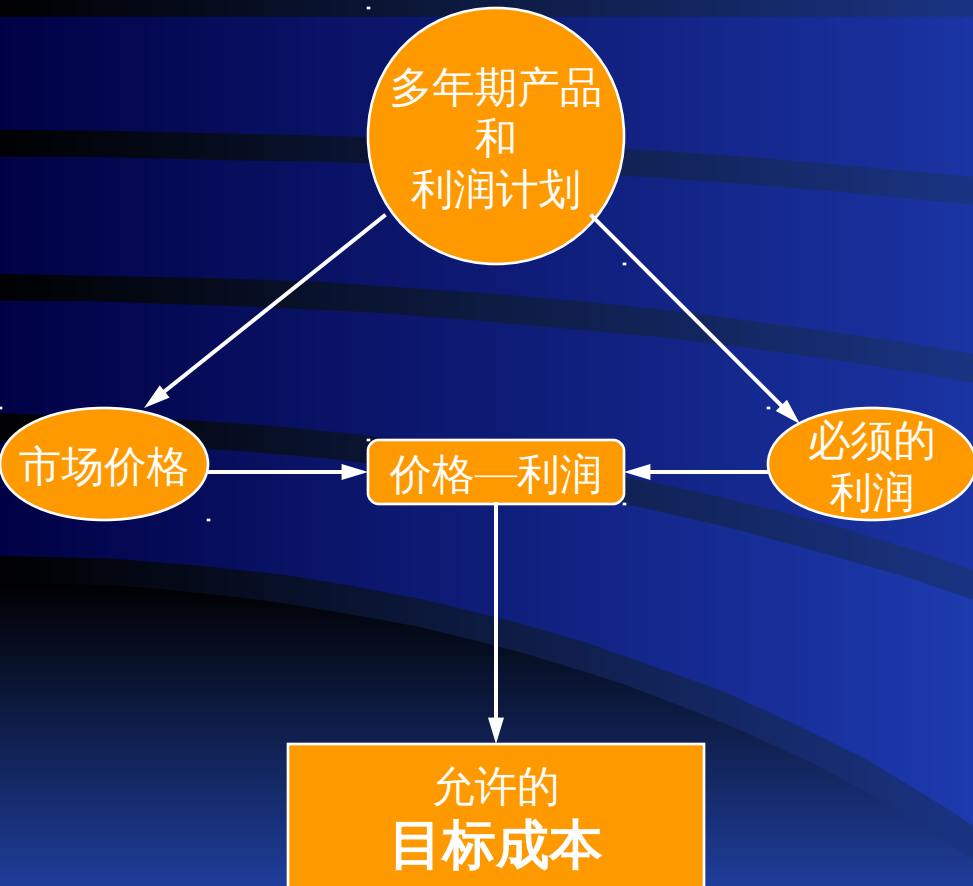


目标成本法… 是什么？

- ❖ 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。
- ❖ 是一种战略性利润和成本管理的过程
 - ◆ 以价格为引导
 - ◆ 以顾客为重心
 - ◆ 以设计为中心
 - ◆ 跨越多个职能部门
 - ◆ 以产品生命周期为导向
 - ◆ 以价值链为基础

目标成本法…

价格和利润边际



- ❖ 价格是不断变化的
 - 同时考虑竞争对手的价格、市场份额目标和顾客能接受的价格
- ❖ 跨越产品生命周期计算利润
 - 成本目标每年都会变化
- ❖ 目标边际贡献必须考虑公司要求的财务收益率

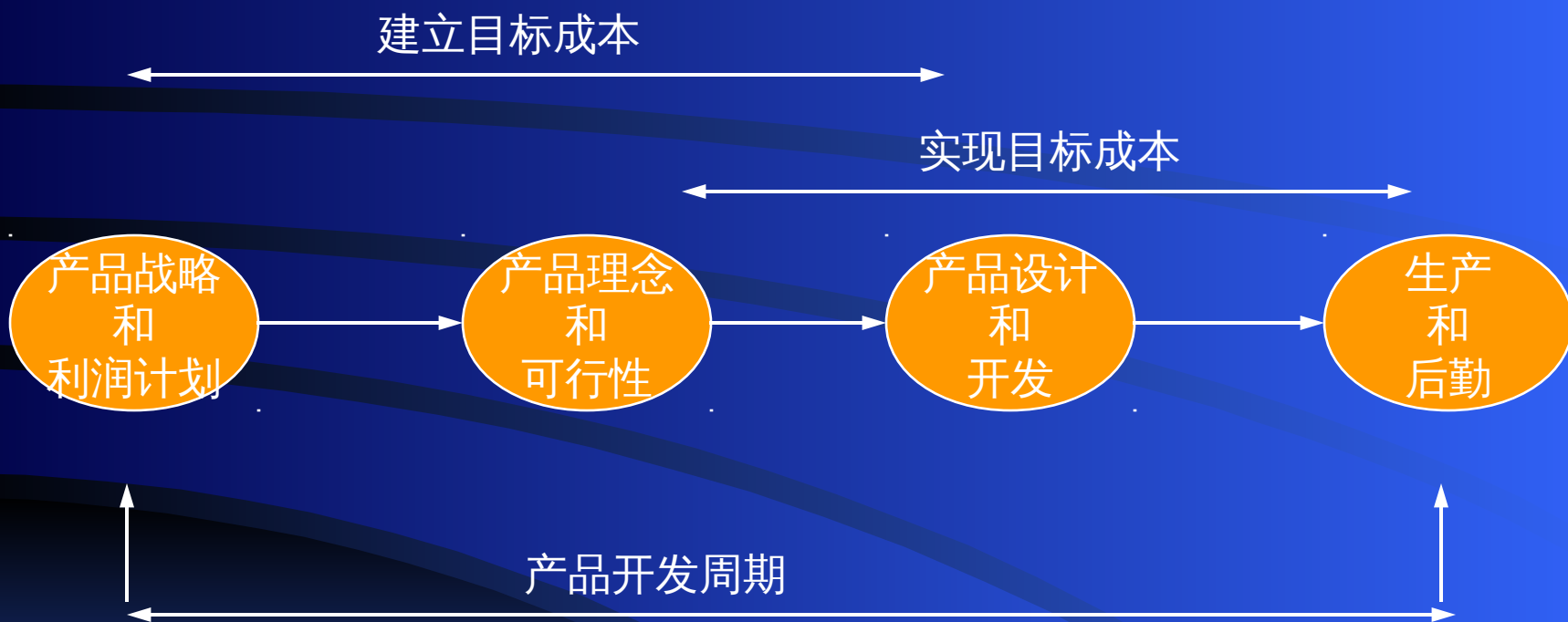
图表 1 典型的产品成本曲线

图表 2

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

图表 3 目标成本法和产品开发周期

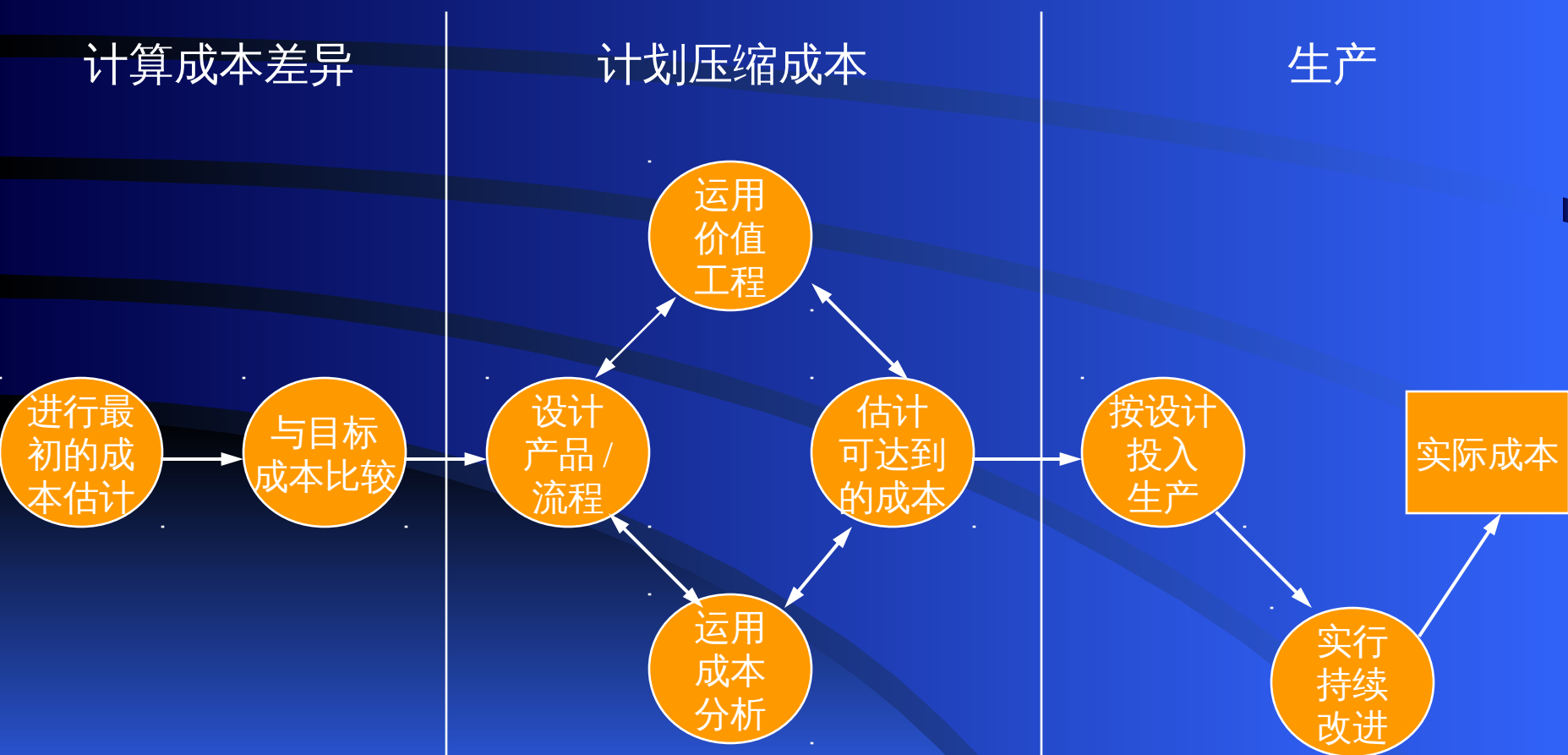


图表 4 目标成本的建立阶段

建立目标成本



图表 5 目标成本的实现阶段



图表 6 允许的和现行的成本生命周期比较 与价值链分析

价值链→ 生命周期↓	内部				外部				总和		
	允许		现在	差异	允许		现在	差异	允许	现在	差异
研究与开发	\$3.6	(4%)	\$5	\$1.4					\$3.6	\$5	\$1.4
制造	15.3	(17%)	20	4.7	\$21.6	(24%)	\$30	\$8.4	36.9	50	13.1
销售	5.4	(6%)	6	0.6	12.6	(14%)	17	4.4	18.0	23	5.0
服务与维护	9.0	(10%)	10	1.0					9.0	10	1.0
一般管理费用	18.0	(20%)	19	1.0					18.0	19	1.0
回收成本	4.5	(5%)	7	2.5					4.5	7	2.5
总和	\$55.8	(62%)	\$67	\$11.2	\$34.2	(38%)	\$47	\$12.8	\$90.0	\$114	\$24

图表 7 Kichenhelp 咖啡壶的主要部件

图表 8

Kitchenhelp 咖啡壶的功能成本分析

部件	功能	成本	
		数额	%
冲泡杯	研磨与过滤咖啡	\$9	18
水壶	盛咖啡、保温	2	4
保温器	保温	3	6
壶形与壶体	盛水与装倒水	9	18
加热装置	烧水并自动停烧	4	8
电子显示板	控制研磨时间和钟表	23	46
总和		\$50	100

图表 9

Kitchenhelp 咖啡壶的顾客需求特点排名

顾客需求	顾客排名		相对排名	
	1 不重要	5 很重要	绝对得分	%
味道像蒸馏咖啡		5	5	20
壶体易清洗		4	4	16
美观	2		2	8
容量在6杯以上		3	3	12
按指定时间开机		4	4	16
适合不同的咖啡豆	1		1	4
保温		3	3	12
自动关机		3	3	12
总和			25	100

图表 10 kitchenhelp 咖啡壶的质量功能开发矩阵

部件→ 顾客需求↓	冲泡杯	水壶	保温器	壶形/壶体	加热器	显示板	比较竞争对手和我们的产品					顾客排 名
							1	2	3	4	5	
味道像蒸馏咖啡	50 ▲				50 ▲			■	□			5
易于清洗	30 ●	10 ●		60 ▲				□	■			4
美观				60 ▲		40 ▲			□		■	2
6杯以上的容量		50 ▲		50 ▲				■	□			3
准时开机						100 ▲			□		■	4
适于不同的咖啡豆	30 ○					95 ▲		■	□			1
保温		20 ●	80 ▲					■		□		3
自动关机						100 ▲				□	■	3

设计参数和顾客需求的相关性

比较研究竞争对手排名

- ▲ = 强相关
- = 中度相关
- = 弱相关

- = 竞争对手排名
- = 我们的排名

图表 11 每一组件对顾客需求的贡献率

部件→ (%)	冲泡杯	水壶	保温器	壶体/壶形	加热器	显示板	特征相对排序 (%)
顾客需求↓							
味道像蒸馏咖啡	$50 \times 20 = 10$				$50 \times 20 = 10$		20
易于清洗	$30 \times 16 = 4.8$	$10 \times 16 = 1.6$		$60 \times 16 = 9.6$			16
美观				$60 \times 8 = 4.8$		$40 \times 8 = 3.2$	8
6杯以上的容量		$50 \times 12 = 6$		$50 \times 12 = 6$			12
准时开机						$100 \times 16 = 16$	16
多种研磨设置	$5 \times 4 = 0.2$					$95 \times 4 = 3.8$	4
保温		$20 \times 12 = 2.4$	$80 \times 12 = 9.6$				12
自动关机						$100 \times 12 = 12$	12
变动后部件排名	15.0	10.0	9.6	20.4	10.0	35.0	100

图表 12
Kichenhelp 咖啡壶的价值指数

部件	部件成本 (图表 8) (%)	相对重要性 (图表 11) (%)	价值指数 (列 3 ÷ 2)	采取行动
冲泡杯	18	15.0	0.83	降低成本
水壶	4	10.0	2.5	增加成本
保温器	6	9.6	1.6	增加成本
机身和水盒	18	20.4	1.13	合适
加热装置	8	10.0	1.25	增加成本
电子显示板	46	35.0	0.76	降低成本
总和	100	100		

图表 13 Kichenhelp 咖啡壶的价值指数图

图表 14
Kichenhelp 电子显示版
价值工程降低成本的方法

显示板附件	降低成本的方法
电源	降低功率—在目前的设计中更需如此
可改动的线路	取消可改动的线路，使用配线装置
印刷线路板	使线路板规格标准化，采用大批量生产
定时钟	与印刷线路板结合
中枢处理集成电路片	用标准8808集成电路片代替按顾客要求定制
加热连接器	重新安排加热连接器板面的布局