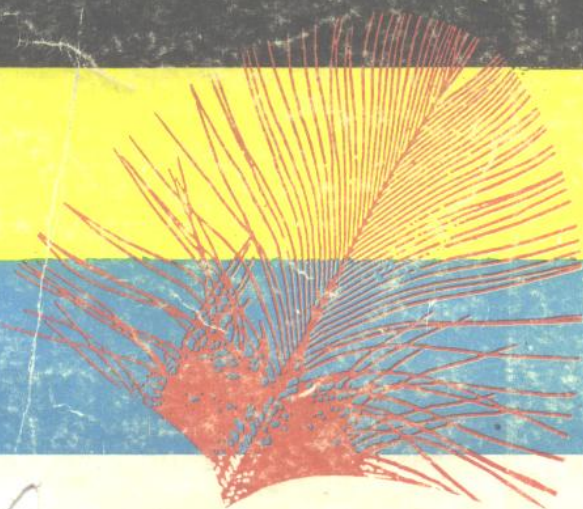


QI YE MU BIAO CHENG BEN

企 业 目 标 成 本 管 理

李建国 冯春明 主编



河北科学技术出版社

企业目标成本管理

李建国 冯春明 主编

河北科学技术出版社

编写人员名单

主 编 李建国 冯春明
副主编 纪良纲 葛日彬 孔祥珠
编写人员 (按姓氏笔划为序)
孔祥珠 冯春明 纪良纲
李建国 李炳智 张放鸣
杨春阁 胡吉祥 尉晓燕
葛日彬

企业目标成本管理

李建国 冯春明 主编

河北科学技术出版社出版 (石家庄市北马路45号)
河北新华印刷三厂印刷 河北省新华书店发行

787 × 1092毫米 1/32 8.75印张 179000字 1989年12月第1版
1989年12月第1次印刷 印数: 000001-3600 定价: 3.45元

ISBN 7-5375-0281-1/F · 24

前 言

目标成本管理是目标管理原理在企业成本管理上的具体应用。目标管理是当代资本主义国家普遍采用的一种现代管理理论和方法。它抓住人类组织和管理活动的目的性这一突出特点，将目的升华为目标，强调围绕目标开展各项管理活动，从而大大提高了管理的水平和绩效。这一理论和方法在80年代初被介绍传入我国，目前已在一些企事业单位得到了应用，并取得了显著的成效。其中，企业在成本管理方面应用得最多，效果也最显著。但是，这种理论和方法必须同我国的具体实际相结合，才能收到较好的效果，同时在应用中也必然会形成我国的特点或特色。总的来看，目标管理在我国还处于理论上引鉴、实践上加以推广和应用的阶段。仅就目标成本管理来说，在我国也正处于探索、完善、提高的过程中。可见，具有我国特点的目标管理和目标成本管理理论还没有完全建立起来，其方法还待于不断创新和总结。

随着我国商品经济的发展和经济体制改革的深入，目标管理和目标成本管理的理论和方法越来越受到企业界的关注和重视。企业作为独立的商品生产经营者，特别是公有制的企业在实行各种经营责任制后，如何实现其经营目标，这已成为企业经营者和职工十分关心的问题。而目标管理则为确保经营目标的实现，提供了一种先进、科学、有效的管理方法。实际上，我国许多企业也许并没有目标管理理论的指导，

就已经开始了这种管理的实践，并在实践中进行了大胆的创作和发挥。现在不少企业实行的“经营目标责任制”、“目标责任管理”、“目标管理责任制”、“厂长任期目标责任制”等，就是很好的例证。将目标管理和经营责任制或经济责任制相结合，这是我国经济体制改革的产物，是企业实行经营责任制后提出的必然要求，也是我国经济管理工作者在实践中的一个创造。

在企业的经营目标中，利润目标是一项中心目标，而成本目标则是实现利润目标的一个基础性、关键性和保证性目标。因此，我国企业在所进行的目标管理实践中，都把成本目标放在了重要地位，并作为一项主要内容进行了管理。甚至有许多企业为了实现利润目标，直接把成本目标突出出来，开展了目标成本管理。这不仅是因为产品成本直接决定着企业的盈利水平，决定着企业经济效益的大小，而且还因为它关系到企业的竞争能力，关系到企业的生存与发展。商品经济越发达，成本和成本管理的地位和作用就越重要。由于目标成本管理是一种预防性、民主性、积极主动性和全面系统性的成本管理，是一种行之有效的降低成本、增加盈利和提高经济效益的手段，因而就使得它成为我国许多企业所重视和积极推广、应用的一种管理方法。从应用的结果看，它适用面广（适用于大、中、小和城乡各类企业），见效快，收效大。可在短时间内大大降低产品成本；增加盈利和提高企业的经济效益。有的企业在一年之内就能实现成本的大幅度降低和利润的大幅度增长，有的企业在不长时间内就能扭亏为盈，甚至有的企业在一个月之内就能见效。

鉴于上述情况，为了从理论上系统地总结我国企业在目

标成本管理实践方面的成功经验，探讨和完善适合我国实际情况的目标成本管理理论和方法，推动我国目标管理和目标成本管理理论与实践的发展，使目标成本管理在更多的企业中得到广泛的应用，促进企业管理水平和经济效益的提高，我们编写了此书。

本书以企业目标成本管理为对象，全面系统地研究、探讨和阐述了企业目标成本管理的过程、内容、方法和规律。在研究、阐述时，一是采用了科学的分析与综合的方法，通过对我国企业的大量实例和具体做法的分析与综合、研究与归纳，对目标成本管理过程中一些带有普遍性和规律性的东西做了概括和总结，并将其上升为科学系统的理论体系进行了阐述；二是坚持了一般和个别、普遍和特殊相统一的原则，即把国外目标管理的一般原理同我国的具体实际紧密结合起来，使阐述的目标成本管理理论和方法既能体现出目标管理的一般性，又能体现出我国的特点或特殊性，能够适合我国的实际情况并在实践中得到很好的应用；三是贯彻了理论与应用相结合的方针，既从理论上对目标成本管理进行了较深入的探讨和论述，又从实际应用上给予了较为详细、具体的解释和说明。

本书的内容和体系做了如下的安排：全书共分为七章，第一章概述目标管理的一般原理和企业目标成本管理的基本理论；第二章简明地介绍和叙述了企业进行目标成本管理所依据的一些主要成本理论；第三章至第六章，详细具体地阐述目标成本管理的全部过程、环节、内容和做法，其中，第三章阐述目标成本的测定，第四章阐述目标成本的分解与落实，第五章阐述目标成本的实施与控制，第六章阐述目标成本的

分析、考评和总结；第七章阐述企业进行目标成本管理所不可缺少的一些基础性工作。以上内容构成了一个有机完整的逻辑体系，体现着理论阐述与实际工作过程的有机统一。读者学完此书，既可全面系统地了解 and 掌握目标成本管理的基本理论和方法，又能以它为指导在实践中加以实际应用。

还需指出，本书虽然讲的是成本管理，但它不只是限于成本管理的范围，就成本管理而谈成本管理，而是站在企业总的经营管理的高度，把目标成本管理作为一种带有全局性、综合性、关键性的现代管理方法加以阐述；作为企业提高经济效益、实现振兴与腾飞的一种有效管理手段来研究。它既不同于阐述目标管理一般原理的著作，又区别于其它论述成本管理的著作。此外，本书在编写上力求做到深入浅出、通俗易懂，融理论性、指导性、实用性和通俗性为一体。

本书首先是众多企业厂长（经理）和其他经营管理人员的重要指导书，当然也是成本管理专业工作者的必读书。其次，还是经济管理部门和理论研究部门工作人员、中等专业学校经济与管理专业师生以及其他有兴趣学习管理知识的各类人员的有用参考书。

作 者

1988年5月15日

目 录

第一章 目标成本管理概述	(1)
第一节 目标管理及企业目标管理	(1)
一、目标与管理目标.....	(1)
二、目标管理的涵义和特点.....	(7)
三、目标管理的过程.....	(12)
四、企业目标与企业目标管理.....	(14)
第二节 目标成本	(17)
一、目标成本的涵义和特点.....	(17)
二、目标成本与企业其它目标的关系.....	(18)
三、目标成本与其它成本概念的关系.....	(19)
第三节 目标成本管理	(21)
一、目标成本管理的涵义和特点.....	(21)
二、目标成本管理的内容.....	(24)
三、目标成本管理的意义.....	(27)
第二章 目标成本管理的成本依据	(31)
第一节 成本的概念及内容	(31)
一、成本的一般概念.....	(31)
二、成本的内容.....	(32)
第二节 成本的分类	(35)
一、从成本控制角度来划分.....	(35)
二、从成本用途角度来划分.....	(36)

三、从成本层次角度来划分·····	(36)
四、按计入产品成本的方法来划分·····	(37)
五、从产品成本可否比较来划分·····	(37)
六、从企业各部门成本控制的可能性来划分·····	(38)
七、从成本与产量的关系来划分·····	(38)
八、从企业经营决策角度来划分·····	(39)
第三节 成本的性态 ·····	(41)
一、固定成本的性态·····	(42)
二、变动成本的性态·····	(44)
三、半变动成本的性态·····	(45)
第四节 成本的作用 ·····	(48)
一、产品成本是企业进行决策的主要依据·····	(49)
二、产品成本是一个综合性的经济指标, 它能比 较正确和全面地反映企业的经营效果·····	(49)
三、产品成本是监督产销费用支出, 加强财务管理 的工具·····	(50)
四、产品成本是补偿产品资金耗费的尺度·····	(50)
五、产品成本是制定产品价格和各种产品合理比 价的主要依据·····	(50)
六、产品成本可以为合理地安排和调整产业结构 提供经济依据·····	(51)
第五节 降低成本的途径 ·····	(51)
一、节约原材料、燃料和动力消耗·····	(52)
二、提高劳动生产率·····	(52)
三、提高设备利用率·····	(53)
四、提高产品质量, 减少废品损失·····	(54)

五、节约管理费用·····	(54)
六、努力把企业资金用活、用好,减少资金的占用·····	(55)
第三章 目标成本的测定 ·····	(56)
第一节 目标成本测定的原则、依据和程序 ·····	(56)
一、目标成本测定的原则·····	(56)
二、目标成本测定的依据·····	(58)
三、目标成本测定的程序·····	(59)
第二节 目标成本测定的资料准备 ·····	(61)
一、目标成本测定所需信息资料的要求·····	(61)
二、目标成本测定所需信息资料的收集方法·····	(62)
三、目标成本测定所需信息资料的分类及内容·····	(63)
第三节 目标成本预测 ·····	(66)
一、目标成本预测的特点·····	(66)
二、目标成本预测的目的·····	(67)
三、目标成本预测的内容·····	(67)
四、目标成本预测的步骤和方法·····	(68)
第四节 目标总成本的预测及方法 ·····	(70)
一、费用要素(或成本项目)预测汇总法·····	(70)
二、变动趋势预测分析法·····	(72)
三、量、本、利预测分析法·····	(80)
四、其它方法·····	(83)
第五节 单位产品目标成本预测及方法 ·····	(86)
一、可比单位产品目标成本的预测方法·····	(86)
二、不可比单位产品目标成本的预测方法·····	(88)
第六节 成本降低目标的预测 ·····	(95)
一、用目标总成本和单位产品目标成本计算的方法·····	(95)

二、直接对成本降低目标进行预测的方法·····	(96)
第七节 目标成本的确定·····	(100)
一、目标成本的试算平衡·····	(100)
二、目标成本的最后确定·····	(102)
三、目标成本测定的几种简便方法·····	(104)
第四章 目标成本的分解与落实·····	(106)
第一节 目标成本分解与落实的意义和方式·····	(106)
一、目标成本分解与落实的关系·····	(106)
二、目标成本分解与落实的意义·····	(107)
三、目标成本分解与落实的方式·····	(110)
第二节 目标成本分解·····	(111)
一、目标成本分解的要求·····	(111)
二、目标成本分解的基本内容和方法·····	(112)
三、目标成本分解的步骤·····	(114)
第三节 目标成本的三维分解·····	(115)
一、目标成本按本体维进行分解·····	(115)
二、目标成本按主体维和时间维进行分解·····	(121)
三、目标成本各分、子目标值的测算·····	(124)
第四节 目标成本分解中的协商和协商后的平衡·····	(125)
一、目标成本分解中的协商·····	(126)
二、目标成本分解、协商后的平衡·····	(130)
第五节 目标成本落实·····	(130)
一、目标成本落实的原则·····	(131)
二、目标成本的目标落实·····	(132)
三、目标成本的责任落实·····	(133)
四、目标成本落实中的授权·····	(136)
五、目标成本奖惩办法的制定·····	(139)

第五章 目标成本的实施与控制	(141)
第一节 目标成本的科学决策	(141)
一、目标成本决策的概念、意义、要求和原则.....	(141)
二、目标成本决策的一般程序.....	(146)
三、目标成本决策的主要方法.....	(149)
第二节 目标成本计划	(155)
一、目标成本计划的意义.....	(155)
二、编制目标成本计划的作用.....	(157)
三、编制目标成本计划的原则.....	(158)
四、目标成本计划的基本内容.....	(162)
五、目标成本计划的考核指标.....	(164)
六、目标成本计划的编制程序和方法.....	(167)
第三节 目标成本的控制	(176)
一、目标成本控制及其作用.....	(176)
二、目标成本控制的原则.....	(178)
三、目标成本控制的内容.....	(180)
四、目标成本控制的一般程序.....	(181)
第四节 预算控制	(182)
一、成本预算控制的意义.....	(182)
二、成本预算控制的内容和作法.....	(183)
三、弹性预算和零基预算.....	(185)
第六章 目标成本的考核与总结	(189)
第一节 目标成本的核算	(189)
一、目标成本核算的涵义.....	(189)
二、目标成本核算的原则.....	(192)
三、目标成本核算的基本方法.....	(194)
四、目标成本核算方法的应用.....	(197)

第二节 目标成本的分析·····	(200)
一、目标成本分析的意义·····	(200)
二、目标成本分析的方法·····	(200)
三、目标成本效果分析·····	(208)
四、目标成本价值分析·····	(210)
第三节 标准成本系统·····	(211)
一、标准成本系统的概念·····	(211)
二、标准成本的制订·····	(212)
三、差异分析·····	(213)
第四节 目标成本的考核·····	(216)
一、目标成本的审计·····	(216)
二、目标成本的考核·····	(221)
第七章 目标成本管理的基础·····	(232)
第一节 目标成本信息系统·····	(232)
一、目标成本信息的意义·····	(232)
二、目标成本信息的作用·····	(233)
三、目标成本信息的分类·····	(234)
四、建立目标成本信息系统必须坚持的基本原则·····	(235)
五、目标成本信息的收集、加工和运用·····	(237)
六、建立完整的目标成本信息系统·····	(239)
第二节 目标成本管理咨询·····	(240)
一、目标成本管理咨询的概念·····	(240)
二、目标成本管理咨询的范围和内容·····	(240)
三、目标成本管理咨询的程序·····	(241)
四、目标成本管理咨询的方法·····	(242)
五、目标成本管理咨询的方案实施指导·····	(244)

第三节 目标成本管理的组织机构·····	(244)
一、建立目标成本管理组织机构的原则·····	(244)
二、目标成本管理的领导机构·····	(246)
三、目标成本管理的职能机构·····	(247)
四、目标成本管理的群众组织·····	(247)
第四节 目标成本管理的基础工作·····	(248)
一、目标成本管理的基础工作·····	(248)
二、目标成本管理的基本制度·····	(252)
后记·····	(261)

第一章 目标成本管理概述

目标成本是目标的一种具体形式，是企业经营管理的重要目标之一。目标成本管理是应用目标管理的理论和方法，针对企业产品成本而进行的一种目标管理，属于企业目标管理的范围。因此，本章先要对目标管理和企业目标管理的一般原理做一扼要叙述。此外，为使读者能够事先对目标成本管理有一个总体上的大致了解，还要对目标成本管理的基本内容进行概括性阐述。

第一节 目标管理及企业目标管理

一、目标与管理目标

（一）目标的涵义及一般属性

目标是一个使用广泛的日常用语。它最初用于军事上，表示射击或攻击的对象。如把士兵射击的“靶子”、“敌人”叫作“目标”。后引伸为人们追求的理想，企图实现的目的，或想要使事物发展达到的水平、标志等。如我们以实现共产主义远大理想为目标，某人以当一个科学家为目标，某企业以实现年利润1000万元的水平为目标等。

目标从主观上说，体现人们的主观意志和意念，是人的主观能动性的反映。但从客观上来看，它反映人们实践活动的客观要求，是人类社会实践的产物。它直接由人们社会实

践的目的性所决定，其建立与实现体现着认识与实践、主观与客观的辩证统一。一般说来，一个人或一个社会组织的实践活动都是有目标的，只不过是有的明确，有的不明确，有的自觉，有的不自觉，有的专一稳定，有的变动不定。马克思曾形象地比喻说：“蜘蛛的活动与织工的活动相似，蜜蜂建筑蜂房的本领使人间的许多建筑师感到惭愧。但是最蹩脚的建筑师从一开始就比最灵巧的蜜蜂高明的地方，是他在用蜂蜡建筑蜂房以前，已经在自己的头脑中把它建成了。……他不仅使自然物发生形式变化，同时他还在自然物中实现自己的目的，这个目的是他所知道的，是作为规律决定着他的活动方式和方法的，他必须使他的意志服从这个目的。”（《马克思恩格斯全集》第23卷，第202页）这里讲得很清楚，人们的实践活动是有目的或目标的。人们实践活动的这一特点，正是目标管理的基础，决定着它成为一种最有效的管理方法。

目标作为社会实践的产物，一般具有以下属性：

1. 方向性。即目标代表或表示着人们实践活动的方向。如射击的目标代表着射击的方向，个人的奋斗目标代表着个人努力的方向，组织的目标代表着组织活动的方向。倘若目标不能表示出方向，也就不称其为目标。

2. 对象性。即目标是作为一种和实践主体及其实践活动相区别的对象而存在的。它代表着一定的客观事物，或事物发展的未来状况，是人们把事物或事物发展未来状况作为一种追求的对象在心目中加以意念化的结果。它是人们有目的的实践所依托的对象或想要实现的对象。

3. 预先性（或超前性）。即目标存在于人们的实践活动之前，是人们预先确定或树立的。它或者为人们在实践活动

开始前提供一个客观对象，或者预先为人们的实践活动展示出一个结果。无论何种情况，它都先于人们的实践活动。如射击的目标、企业未来的利润目标就是这样。

4. 相对性。即目标具有空间和时间上的相对意义。就空间上来说，作为目标的事物，一方面是相对于非目标的事物来说的，是在与非目标事物的相对关系中被确定的。这一点决定着目标与非目标的区别。另一方面是相对于作为实践主体的人或组织来说的，任何目标都是相对于一定主体的目标，无主体的目标是不存在的。这一点决定着目标客体与主体的区别。就时间上来说，它是相对于人们目前的实践活动或事物目前的状况来说的。这一点决定着它与目前实践和事物目前状况在时间上的差别性。

5. 确定性。即作为目标的东西必须是具体的，而不是抽象的；是明确的，而不是含糊的；是肯定的，而不是模棱两可的。可见，目标是一种在性质、规模甚至有时在数量上都要加以限定的事物。如果不是这样，也就等于无目标存在。

6. 引导性或指导性。即目标对人们的实践活动具有引导、指导的作用。目标代表实践的方向，能为人们的实践预先指示出一条确定的路线，它把人们的目前实践和未来的实践结果直接联系起来，指导着人们按着既定的方向、路线去行动。可见，目标的正确与否是至关重要的，直接关系到实践的成功与失败以及成效大小。目标错误，就会把人们的实践引导到错误道路上，造成实践的失败或人、财、物的浪费。

7. 激励性。即目标对人们的实践活动具有吸引、刺激和激励的作用。目标是人们追求或想要实现的东西，导源于