

MUBIAO CHENGBEN GUANLI

目标成本管理

周朝琦 侯龙文 孙学军等 编著

经济管理出版社

JINGJI GUANLI CHUBANSHE

目标成本管理

周朝琦 侯龙文 孙学军等 编著

经济管理出版社

责任编辑：苏全义

版式设计：徐乃雅

责任校对：全志云

图书在版编目 (CIP) 数据

目标成本管理/周朝琦等编著. —北京：经济管理出版社，
2000.10

ISBN 7-80162-049-6

I. 目… II. 周… III. 目标管理：成本管理 IV. F275.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 47509 号

目标成本管理

周朝琦 侯龙文 孙学军等 编著

出 版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035)

发 行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印 刷：国防工业出版社印刷厂

850×1168 毫米 1/32 17.75 印张 441 千字

2000 年 10 月第 1 版 2000 年 10 月北京第 1 次印刷

印数：1—5000 册

ISBN 7-80162-049-6/F·46

定价：28.50 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974

前 言

实施成本降低战略，全面降低成本，提高资本增值效益，是企业经营管理的永恒主题，是企业生产经营及资本运营追求的根本目标。在市场经济条件下，追求成本耗费最小化和资本增值利润最大化是企业生产经营、资本运营和各项管理的直接动机和首要目的。因为，企业没有效益，不仅国家不能发展，企业不能发展，而且企业员工的就业、收入和生活也得不到保障，即使是不完全以营利为目的的组织，如果耗费过高，不断亏损，其生存也将受到威胁，发展也就更无从谈起。

在我国，成本管理水平低，成本耗费高，经济效益差，一直是制约企业特别是国有企业生存、获利、发展的重要因素。这里，既有成本意识淡化，成本控制力弱化的原因，更多地是成本管理理论、内容、方法、模式、体系过于僵化、老化，缺乏系统化，不适应市场经济条件下成本管理的要求，迫切需要进行成本管理方法的改革与创新，以实现成本管理理论、内容、方法的系统化，以实现企业成本耗费最小化，资本增值盈利最大化或企业价值最大化的目标。

那么，一个企业怎样才能在保证产品质量、功能的前提下，

以较少的投入、最低的成本耗费，获得更多的利润呢？应当说，实行目标成本管理是最有效的途径和方法。

目标成本管理法起源于日本，是在引进美国目标管理的基础上创新扩展而成的。它以具有竞争性的市场可以接受的价格和企业预期实现的利润目标倒逼出产品的目标成本，并加以有效地控制与管理。目标成本管理是将企业经营战略、发展战略与市场竞争有机结合起来的全面成本经营系统，现在已被世界上许多企业广泛采用并取得巨大成效。这从邯钢实行的“模拟市场核算，成本否决”，以市场可以接受的价格倒推成本目标并加以控制；郑州卷烟厂实施的以目标成本管理为中心的成本控制、利润扩张工程所取得的巨大效益得到了有力的证明——目标成本管理法可谓是挖掘矿中黄金的工作，是提高资本增值效益的魔方。

本书就目标、目标设置与目标管理理论，我国成本管理改革与创新，目标成本的预测与决策，目标成本的企划、计划、分解与落实，产品的设计成本、功能成本、质量成本、营销成本、材料采购与存货成本、物流成本、作业成本、行为成本等的目标管理与控制，目标成本的核算、分析与考核，目标成本管理绩效的激励等方面进行了系统探讨与论述。体现了理论性、科学性、前瞻性、系统性、实用性和可操作性的特点。可对企业实施目标成本管理，提高成本经营管理水平有所裨益和帮助，可为企业降低成本，提高利润助一臂之力。

本书是在郑州卷烟厂开展目标成本管理、利润扩张工程实践的基础上编写而成的。可以说，该书的编著出版是目标成本管理理论和目标成本管理实践结合的结晶。但正象一切成功的实践离不开理论指导一样，在郑州卷烟厂实施目标成本管理工程和本书编著过程中，参考引用了大量中外管理、会计文献和其他企业成功的经验，并得到经济管理出版社的大力支持。在此向支持本书出版的经济管理出版社及为本书出版付出大量心血和辛勤劳动的

苏全义教授表示感谢，向被引用书目和文献的各位专家、学者、同仁及有关报刊杂志社表示感谢。

编 著 者

2000 年 7 月 30 日

目 录

前言	1
第一章 目标与目标管理	1
第一节 目标	1
一、目标的基本概念	1
二、目标的基本属性	4
三、目标的基本功能	6
第二节 目标设置	8
一、目标设置理论的产生及内容	8
二、目标设置理论的发展	10
三、目标设置的基本原则	14
第三节 目标管理	17
一、目标管理的起源	17
二、目标管理的涵义	18
三、目标管理的基本形式与特点	19
四、目标管理运行中目标的基本特征	21
五、目标管理中的目标整合	24
第二章 中国成本管理改革与创新	27
第一节 成本管理改革与创新的基本原则	27
一、在指导思想上必须树立全局观念	27
二、在管理方法上必须树立适应市场经济发展的新 观念	28
三、在对待国外成本管理模式下，要博采众长，结合我国	

国情有选择地采用，并加以创新	29
四、将“利益激励机制”与“思想政治工作”结合起来，充分调动职工降低成本、提高效益的积极性	29
五、成本管理改革必须与企业生产经营特点、管理水平相适应	30
第二节 提高成本意识，树立系统成本经营观念	30
一、提高成本管理意识	30
二、树立成本主体观念	32
三、树立市场成本观念	32
四、树立成本效益观念	32
五、树立成本经营观念	33
第三节 坚持以人为本，建设现代成本管理文化	33
第四节 完善组织体系、建立现代成本管理体制	36
一、由粗放型经验式成本管理向集约型科学式目标成本管理转变，建立新的、严谨的成本管理体制	37
二、由单一层次专业成本管理向多个层次全员成本管理转变，建立多元化的目标成本管理体制	37
三、由核算型被动式成本管理向管理型主动式目标成本管理转变，建立经营式的目标成本管理体制	37
四、由成本耗费型管理向增值盈利型管理转变，建立成本最小化和资本增值利润最大化的目标成本经营体制	38
五、由执行型服从式成本管理向反映型开拓式成本管理转变，建立适应现代企业制度要求的目标成本管理体制	38
六、由框框型旧思想的成本管理向调整型新观念的成本经营转变，建立以人为本的成本经营体制	39
第五节 轻变经营方式，建立目标成本管理机制	39

一、引进竞争机制，推动成本管理机制向目标管理	
要效益	39
二、运用激励机制，推动成本管理机制向行为管理	
要效益	40
三、强化决策机制，推动成本管理机制向决策管理	
要效益	40
四、建立约束机制，推动成本管理机制向监督管理	
要效益	40
五、开发人才机制，推动成本管理机制向全员管理	
要效益	41
第三章 目标成本管理	42
第一节 目标成本	43
一、目标成本的含义和特点	43
二、目标成本与其他成本概念的关系	44
三、目标成本与企业其他目标的关系	46
四、目标成本与目标成本管理的关系	46
第二节 目标成本控制	47
一、目标成本控制的作用	47
二、目标成本控制的特点	49
三、目标成本控制的原则	51
第三节 目标成本管理	56
一、目标成本管理的涵义和特点	56
二、目标成本管理的基本内容	62
三、目标成本管理的意义和作用	66
第四章 目标成本预测与决策	71
第一节 目标成本预测的意义与作用	71
第二节 目标成本预测的步骤与系统结构	72
一、目标成本预测的一般程序	72

二、成本预测的系统结构	75
第三节 目标成本预测的方法	78
一、根据企业目标利润预测目标成本	79
二、以市场能接受的价格预测目标成本	79
三、以企业先进成本水平预测目标成本	82
四、以理想的成本水平预测目标成本	83
五、利用数学模型预测目标成本	83
六、以成本降低目标保证程度预测目标成本	88
第四节 目标成本决策	90
一、目标成本决策系统	90
二、目标成本决策的作用	94
三、目标成本决策的程序	95
四、目标成本决策的原则	95
五、目标成本的确定	96
第五章 目标成本企划、计划、分解与落实	106
第一节 目标成本企划	106
一、成本企划：建立低成本战略优势的锐利武器	106
二、成本企划的形成与发展	108
三、成本企划流程及其中心实施循环	109
四、成本企划是邯钢“模拟市场核算、成本否决”机制 实施成功的基础	112
第二节 目标成本计划	119
一、目标成本计划的意义和作用	119
二、制订目标成本计划的原则	120
三、目标成本计划的基本内容	122
四、目标成本计划的编制程序和方法	123
第三节 目标成本分解	125
一、目标成本分解的要求	126

二、目标成本分解的基本内容和方法·····	127
三、目标成本分解的步骤·····	134
第四节 目标成本落实·····	134
一、目标成本的落实·····	134
二、目标成本的责任落实·····	135
三、目标成本落实中的授权·····	137
第六章 产品设计成本目标管理·····	147
第一节 推行设计成本目标管理的意义·····	148
第二节 产品设计成本目标管理的原则、内容、程序与 体系·····	150
一、产品设计成本效益的系统原则·····	150
二、产品设计成本目标管理的内容·····	157
三、产品设计成本目标管理的程序·····	158
四、产品设计成本目标管理组织与方法体系·····	164
第三节 产品设计费用与设计方案的管理·····	170
一、设计费用的概念及构成·····	170
二、产品制造成本方程式·····	175
三、产品设计方案目标成本的估算·····	180
第四节 产品寿命周期目标成本设计·····	185
一、产品寿命周期和寿命周期目标成本决策·····	185
二、设计工作的寿命周期·····	188
三、产品寿命周期成本评价·····	189
第五节 产品设计经济效益评价·····	190
一、产品设计经济效果·····	190
二、衡量产品设计经济效益的标准·····	193
三、产品设计经济效益的衡量标准·····	194
第七章 功能成本目标管理·····	196
第一节 功能成本的概念、内涵和作用·····	196

一、灵活理解和运用成本概念是实施功能成本目标管理的基础	196
二、功能成本的含义	201
三、功能成本目标管理的作用	203
第二节 功能与成本的关系	204
一、功能与成本的个案关系	204
二、功能与成本的总体关系	209
三、商品比值上升的表现形式	213
四、功能与成本关系的数学表达式	215
第三节 功能评价与功能成本目标管理	217
一、功能评价	217
二、功能评价的方法	220
三、功能成本目标的确定与管理	225
第四节 界定产品功能目标成本的方法	228
一、界定现有产品目标成本的方法	228
二、界定新产品目标成本的方法	229
三、界定产品子系统目标成本的方法	229
四、系列产品功能目标成本的制定方法：多参数幂函数法	237
第八章 质量成本目标管理	242
第一节 质量成本概念	242
一、质量成本概念的产生与发展	242
二、传统质量成本观念：质量成本的最优分布	246
三、现代质量成本观念：质量成本函数	246
四、现代质量成本概念的基本特征	249
五、质量成本的内涵和主要内容	251
第二节 树立质量成本效益导向	254
一、质量成本导向	254

二、质量与成本、利润的关系·····	258
三、消费者需求质量与质量成本、效益的最佳匹配·····	265
四、质量成本目标的确定·····	272
第三节 质量成本目标管理·····	277
一、产品策划设计阶段的质量成本目标管理·····	277
二、生产制造过程中的质量成本目标管理·····	281
三、销售与售后服务阶段的质量成本目标管理·····	289
第九章 营销交易成本(费用)目标管理·····	292
第一节 营销费用与效益优化·····	293
一、销售费用预算是销售成本目标管理的基础·····	293
二、销售反应函数与销售费用目标管理·····	295
三、营销费用的优化组合·····	299
第二节 广告费投入目标管理·····	301
一、正确认识广告投资的作用·····	301
二、制定广告预算时应考虑的几个问题·····	303
三、销售目标与广告费支出·····	306
第三节 销售费用目标管理·····	307
一、公关费用目标管理·····	307
二、业务费用目标管理·····	311
三、售后服务费用目标管理·····	318
第四节 营销成本绩效审计与管理·····	326
一、营销成本收益审计分析·····	326
二、营销绩效系统审计分析·····	331
三、销售费用绩效审查·····	333
四、营销成本收益目标管理·····	334
第十章 材料采购与库存成本目标管理·····	339
第一节 材料成本目标管理·····	340
一、材料用量标准的管理·····	340

二、材料价格的管理·····	341
三、材料损耗的管理·····	341
四、材料采购的管理·····	342
第二节 库存成本目标管理·····	347
一、现代库存理论·····	347
二、存货成本与费用分析·····	349
三、降低库存成本的管理方法·····	350
第三节 库存成本目标管理模型·····	359
一、经济订货批量库存控制模型·····	359
二、经济订货批量模型的敏感性分析·····	367
第十一章 物流成本目标管理·····	377
第一节 物流成本管理的含义和作用·····	377
一、物流成本管理的含义·····	377
二、为什么要进行物流成本管理·····	378
三、物流成本管理的作用：降低成本，提高利润第三源泉·····	379
第二节 物流成本的确定、分类与计算·····	381
一、以作业为基础确定物流成本·····	382
二、物流成本的分类·····	383
三、物流成本计算·····	387
第三节 物流系统化管理与物流成本效益分析·····	399
一、确定降低物流成本的责任，开展物流成本系统化管理·····	399
二、“二律背反”规律与平衡点确定：物流成本与客户服务博弈·····	401
三、物流配送系统设计与物流成本目标管理·····	408
四、运输距离和库存成本最小化系统设计·····	418

第十二章 作业成本目标管理	428
第一节 作业成本管理的意义与作用	429
一、股东财富最大化经营目标的建立必须以作业成本 计算为基础.....	429
二、作业管理是提高企业管理水平，促进企业经营目标 实现的科学手段.....	430
三、作业成本可以提供“相对准确”的成本信息.....	433
四、作业成本可以改进企业的成本经营战略决策.....	435
五、作业成本信息可以改进预算控制和目标成本管理 ...	435
六、作业成本信息可以改善业绩评价.....	436
第二节 作业成本目标管理的基础	436
一、作业基础管理与价值链分析.....	436
二、作业成本的理论基础：作业成本驱动.....	449
三、作业观念下的成本观.....	458
第三节 作业成本计算与作业成本目标管理	460
一、作业成本计算与传统成本计算的比较.....	460
二、作业成本计算系统.....	462
三、作业成本计算系统的决策成本分析.....	465
四、作业成本的目标管理.....	471
第十三章 目标成本核算、分析与考核	477
第一节 目标成本核算	477
一、传统成本核算的缺陷.....	477
二、建立以目标成本管理为中心的责任成本核算体系 是取得目标成本管理绩效的基础.....	480
三、建立以目标成本管理为中心的新型成本核算模式 ...	483
四、建立以目标成本管理为中心的责任成本核算体系 的意义和作用.....	487
第二节 责任成本分析	488

一、责任成本分析的特点·····	488
二、责任成本的定量分析·····	489
三、责任成本的定性分析·····	492
四、责任成本的因果分析·····	494
第三节 成本效益分析·····	499
一、成本效益分析原理·····	499
二、成本效益分析与方案择优·····	500
三、成本效益分析与机会成本·····	502
第四节 目标成本审计与考核·····	504
一、目标成本审计·····	504
二、目标成本考核·····	506
第十四章 目标成本管理绩效激励·····	510
第一节 目标成本管理激励机制与理论模式·····	511
一、激励的系统要素·····	511
二、目标成本管理绩效激励机制的建立与运行·····	512
三、激励的基本理论与模式·····	516
第二节 用于目标成本管理的激励理论及模式·····	520
一、期望理论·····	520
二、公平理论·····	522
三、波特—劳勒的综合激励模式及过程分析·····	525
四、修正的综合激励模式·····	529
五、综合激励模式在目标成本管理中的运用·····	531
第三节 目标成本管理绩效激励的有效方式·····	535
一、分权制：责任成本目标的激励·····	535
二、正强化：精神激励、利润（收益）分享和按附加值分配·····	538
三、负强化：成本否决·····	543
四、从重奖重罚到人性激发：激励的最高层次·····	547

第一章

目标与目标管理

任何企业或组织都是为了达到特定的目标而建立的社会系统。企业是由人、财、物、信息和其他资本资源所构成的经济实体，从事商品的生产和经营，企业的各项生产经营活动，都是围绕企业目标的实现而进行的。目标管理则是运用系统论、控制论、信息论的科学思想，以一定时期内预定的目标为前提进行管理，使各项工作都围绕目标的实现而努力，保证目标的顺利完成。目标管理之所以能够迅速成为一种影响深远、颇受欢迎的先进的经营管理方法，是因为它十分注重在经营管理工作中充分发挥目标的功能，把目标作为一切经营管理工作的出发点和归宿，强调充分利用目标的性质来指导企业的经营管理活动，从而大幅度地降低成本，提高资本增值的效率和效益。

第一节 目 标

一、目标的基本概念

“目标”一词的含义比较丰富，在社会生活中所指也比较广泛。它的基本意义为：军事上射击、攻击或搜寻的对象，后来引申为人们想要达到的境地或标准。人们通常也把行动所要实现的目的以及要使事物发展所要达到的水平叫作目标。

目标的具体表现形式很多，但不外乎在于客观外界的客观外在目标和存在于人的意识中的主观内在目标两大类。