

成 本 企 划 综 述

青海大学财经学院 姚维玲

【摘要】 成本企划是一种全新的成本控制模式。本文通过介绍成本企划的实施流程,阐述了目标成本是成本企划的关键。

【关键词】 成本控制 成本企划 目标成本

成本企划起源于日本,其核心是目标成本,它通过对目标成本进行有效管理和控制来建立企业的成本优势。

一、成本企划的实质

成本企划的实质是成本的前馈控制,它针对未来的必达目标,对目前的方法和步骤进行适时的调整,因而它是一种先导性和预防性的控制方法。

成本企划体现了成本控制的两种新思维:①“源流成本管理”思想。它要求将降低产品成本的“重心”由传统的生产阶段追溯至开发、设计阶段,对成本对象的起始点进行充分透彻的分析,避免后续制造过程的大量无效作业耗费成本,从而大幅度削减成本。②“成本筑入”思想。它认为完成了的产品设计在某种意义上是在图纸上对制造过程进行预演,预

演时赋予的各种条件就是实际生产过程中各项具体要求的体现。直观地说,设计就是在图纸上制造产品。“成本筑入”意味着在将材料、部件等汇集在一起加工、装配成产品的同时,也将成本一并“装配”进去。倘若在图纸的“预演”中排除了各种无效或低效因素,图纸上有限的筑入成本可能就等同于制造现场的实际成本,这就等同于在前期确保了成本降低的可能性。“源流成本管理”和“成本筑入”思想表明,成本企划着眼于成本的发生源泉,立足于成本源泉做事前的周密、全盘的分析考察,把产品的装配成型视为成本的装配成型。这是现代成本管理思想的巨大飞跃。

二、成本企划的实施流程

一般而言,成本企划的实施流程是:产品企划→目标成

过阅读仅能保持信息的5%,基于计算机的培训信息保持率为20%)。实践表明,员工身体力行置身于角色中进行学习和培训的效果较好,尤其是涉及复杂技能的问题,在组织培训时采用这种方法效果更明显。

2.在执行阶段,员工必须学会运用知识和技能。这要求员工能够正确运用各类工具、资源和相关知识,以辅助日常工作,使业务得以快速正确地开展。通过电子学习,可以更专业、更直接地执行日常工作,员工可通过点击鼠标查看他们现有的任何任务。以仓库管理员为例,当其库存容量进行改善时,或应采用主管要求快速确定库存产品的位置时,可从高质量的、相关的知识和经验中获益。有很多基于Web(超文本信息系统的执行支持工具来帮助供应链工作者,它们能够提供一系列帮助,从简单的组织和排序到与领域专家进行直接交流。例如,个性化的基于Web的员工门户,可以帮助员工实现点击查询,通过将知识管理和Web内容管理相集成,门户能够提供企业内外部的内容和关系;高级搜索引擎,不仅能够定位信息,而且能够按照某种需求将这些资源进行排序;虚拟教练和智能教练,能提供个性化的指导,可帮助改善绩效或者为日常活动提供支持;在线实验室和合作车间,使得员工在团队环境中在教师和其他专家的指导下提高工作技能。

3.在创新阶段,很多具有世界级供应链的企业都创建了鼓励和培养创新的环境。在这一环境中,不仅建立了创新、操作、转化、共享、利用知识的正规机制,而且开发了一些复杂的

工作方法,以便对来自组织之外的顾客、供应商、专业企业、业务伙伴等的知识进行优化。例如,通过企业门户提供共享的组织桌面,传递个性化的相关知识,连接业务实体、顾客、供应商、员工,加强他们之间的联系。

需要注意的是,在企业将电子学习作为一种战略实施的过程中,可能达到以下三个不同的层次:①建立电子学习的基础设施。目的是对学习开发、交付框架、设计方法、内容管理系统、虚拟教师、工具等加以实现。②通过电子学习提高学习效率。这是通过高质量的内容设计、开发和交付方法加以实现的。③通过电子学习实现学习的有效性。当组织从一次性的学习转换为能力开发时,就实现了学习的有效性。

企业必须建立适当的基础设施,因为这是成功实现电子学习的基础。在此基础上,可通过确定实施构成和交付标准、内容电子化、使用第三方对学习平台进行管理等方式,实现学习效率的提高。然后,通过学习方法的转换,帮助员工在更短的时间内获得更高层次的技能,增强企业的敏捷性和提高企业的应变能力。虽然很少有企业能够通过电子学习实现学习的有效性,但这是未来努力的方向。

主要参考文献

①Hall B.Web-based training cookbook.New York;Wiley, 1997
②Hall,B.New study seeks to benchmark enterprises with world-class e-learning in place.E-learning,2000;1

本设定→目标成本分解→目标成本达成→实施生产准备→初期流动管理。

产品企划是实施的起点,它是指从市场的角度来明确成本企划的对象。从目标成本设定到目标成本达成是成本企划过程中围绕目标成本展开的核心阶段,成本降低是在这一阶段真正得以落实的,而这一过程包括了“设定→分解→达成等”的多重循环,每一次循环都是对成本的一次挤压,只有在最后工序设计阶段的成本降低额达到目标后,挤压暂告一段落,才能转向实施生产。在生产开始阶段必须进行初期流动管理活动,这是针对前阶段成本企划活动的分析和评价,致力于解决可能存在的潜在问题。直观而言,成本企划是通过逐层次不断地挤压来达到降低成本的目的。

三、目标成本的设定

1.目标成本的特性。目标成本也称作成本目标,是成本企划模式的核心。从实质上来看,目标成本是指在新产品开发设计过程中,为实现目标利润所必须达到的成本目标值。目标成本有以下两个特性:

(1)必达目标特性。成本企划的目标成本概念是以“必须实现”为前提而设定的要降低的成本值,也即“必达目标”。它要求目标成本必须保证目标利润的实现。目标成本必须保证企业在市场竞争中具有能够取胜的产品价格。目标成本是在确定目标利润前提下提出的,是对该产品允许的最大成本额,故目标成本具有必达目标的特性。

(2)全生命周期成本特性。目前对生命周期成本有两种理解:①认为产品生命周期成本是指企业内部及相关方发生的由生产者负担的成本,包括产品企划、研发、设计、生产、营销和物流过程中的成本;②认为产品生命周期成本还包括消费者购买后的使用成本、维护保养成本和废弃成本等,即所谓的全生命周期成本。成本企划中的目标成本范围是指全生命周期条件下的多项必达目标成本。

2.目标成本的设定方式。目标成本的设定主要是针对目标产品的特性确定一个在目标售价前提下能达到目标利润的目标成本额。设定目标成本的主要方法包括:

(1)扣除法。扣除法是参照竞争对手或行业类似产品的销售价格预测产品可能的价格从中扣除企业要求的利润水平,进而得到产品的目标成本,即:目标成本=预期价格-预期目标利润;或目标利润=预期价格×(1-产品目标利润率)。

(2)加算法。加算法是基于一定历史或现实基准设定目标成本的一种方法。它以基准成本为基础,加上为追加产品新功能而需增加的各种成本,减去可除去功能及可消除作业涉及的成本,从而得到产品可能达到的目标成本。

(3)综合法。综合法是综合了扣除法和加算法的优点的一种目标成本设定方法,它可使目标成本的设定同时具备技术上的可行性和占领市场的可行性。

四、目标成本的分解

在成本企划活动中,根据成本企划过程中产品的特性兼顾方便的因素,将目标成本分解成更小的单位,使“成本筑入”对象更明确。目标成本的分解主要包括以下几种方法:

1.按功能分解。它是指将产品的制造成本分解为各项功能的成本。一般情况下,在产品的设计阶段只能做到向大功能

区域分解,进入详细设计阶段后逐步向小功能区域分解。

2.按构造分解。它是在产品结构分割的基础上,根据经验评估各个构造的重要性程度或历史上类似产品的成本构成比,以其为分解基础,再结合企业的发展战略将其进行合理调整并将目标成本分解。

3.按成本要素分解。它一般是在按功能或构造分解后,再按直接材料费和加工费等成本要素所做的进一步分解。按成本要素分解目标成本之后,制造过程中工序方法的采用便有了明确的依据。

4.按研发人员分解。针对具有主观能动性的“人”来分解目标成本的方法则有利于将责任目标划分到人,通过人的主观意识来带动行为,从而更有效地管理和控制成本。

五、目标成本的达成

对设定的目标成本进行分解后,下一步就进入了成本企划的实质阶段,即采用某种有效的手段来达成目标成本。成本企划范畴中的成本降低方法主要是以价值工程方法为代表的管理工程学方法体系。

1.核心方法——价值工程。价值工程又称价值分析。价值工程的基本思想是功能、成本分析。功能是价值工程的核心概念,是指价值工程分析对象能够满足顾客某种需求的特定属性。价值工程是要设法使产品的价值比率不断提高。它主要包括以下三种应用形态:

(1)制造 VE。在产品生产阶段运用价值工程进行分析称为“制造 VE”。制造 VE 是在产品投入生产后开始实施的,它以产品的规格设计图为基础,对产品各部分进行具体检测分析并从中发现可以改善价值比率的方法和途径。

(2)设计 VE。在产品开发设计阶段使用价值工程方法称为“设计 VE”。设计 VE 以产品的企划书为基础,通过对产品的外观形状、结构、材质、生产方式等方面进行分析,使设计产品的式样、参数等符合目标成本的要求,以此作为产品规格设计图供制造价值工程使用,使生产的相关问题明朗化。

(3)市场 VE。它以市场需求为基础,对产品所需要的具体功能进行分析,同时考虑技术、法规与资金投入对产品功能实现的限制,还要考察市场上同类产品的情况,通过分析评估得出产品企划书。

2.辅助方法。它包括:①权衡法。从属性上确定产品是成本主导型还是功能主导型,从数量上确定功能成本允许的范围和各项参数指标,并在各自允许的范围内进行权衡,得出最佳组合。②设计评价法。在产品的研发设计阶段,基于市场的需求信息对产品可能出现的问题做出分析,并采取措施进行控制。③成本保留法。在目标成本进行分解时,预先保留一部分在研发过程中难以预测的成本。④种类减少法。将产品成本分为种类成本、功能成本与管理成本三大类,着眼于这三类成本的成本单元分析,力求减少成本单元的种类和数量,以便从根源上消除不必要的成本。

主要参考文献

- ①陈胜群,王克方.现代成本管理论.北京:中国人民大学出版社,1998
- ②林万祥.成本论.北京:中国财政经济出版社,2001
- ③刘运国等.管理会计前沿.北京:清华大学出版社,2003