

研发成本分析与控制

(2天)

课程背景：

您在研发过程工作中，是否碰到过以下这些问题：

- 如何对研发项目进行取舍
- 如何进行做产品开发项目的预算与管控
- 如何在产品研发阶段构建产品的成本优势
- 如何基于目标成本进行产品设计
- 研发降成本的策略有哪些
- 研发降成本的具体方法有哪些

课程背景：

- 以国内外知名企业为例学习如何控制研发成本的管理技巧
- 学习研发成本管控五步法
- 掌握研发产品目标成本的制订过程
- 掌握三种产品目标成本的应用
- 掌握研发降本的方法
- 掌握对研发人员正激励的可以量化的有效方法

课程亮点

清晰、严谨、幽默、生动，源于实战，追求“落地”文化，运用视频、案例分析、课堂实操、学员讨论、讲师点评等方法深入浅出地授课，咨询式培训，提供落地表格、文档等工具模板，通过分享实战工具，减少学员实际工作量，直接转化为工作成果。

确保课程：听得懂、拿得走、用得上、有实效。

课程内容

第一模块 研发成本管理的核心思路与三大误区

【讨论互动】PDT 经理需要具备怎样的综合性技能

【讨论互动】PDT 经理最大的障碍是什么

【讨论互动】产品生命周期是怎样的

【讨论互动】什么是产品的生命周期成本

【案例分析】降成本引发的一场血案 如何应对互联网时代愈演愈烈的价格战？

- 误区之一：关于波特成本优先的误读

【案例】温州打火机从兴到衰

- 怎样才算是真正看懂利润表？
 - 【讨论互动】从利润表看利润产生的过程
 - 【课堂 PK】如何做出产品的利润表
- 毛利率、净利率、净利总额、盈亏平衡点背后隐藏的产品信息
 - 【案例分析】某公司“毛利率低于 40%，我们是亏钱的”背后隐藏着怎样的信息？
 - 【案例分析】小米为什么放弃追求毛利
 - 【互动】毛利率过低的应对方法
 - 【老师总结】
- 误区二：以战术上的勤奋来掩盖战略上的懒惰
 - 【案例分析】恒基伟业研发问题出在哪里
 - 【案例分析】杨元庆为何炒掉联想手机的老大刘军？
 - 【案例分析】及时决策的必要性
 - 【案例分析】华为公司的研发费用浪费严重是如何解决的
- 研发项目选择
 - 影响企业贴现率的要素
 - 净现值与内部收益率
 - 静态投资分析与动态投资分析
 - 【讨论互动】如何决定研发项目的优先级
 - 【讨论互动】研发项目动态财务指标
 - 【案例分析】华为公司研发项目财务分析的流程
- 产品战略选择
- 确定项目优先级的工具：SPAN（战略定位分析）和 FAN（财务分析）
 - 【案例分析】华为缘何进入 PC 行业
 - 【老师总结】
- 误区三：自嗨式研发
 - 【案例分析】功能丰富的豆浆机项目失败的原因
 - 【案例分析】估值 2 个亿的小面馆
 - 【老师总结】

第二模块 管理利润 基于利润的全流程目标成本管控

- 【案例分享】全球汽车行业标杆公司财务表现与研发投入
- 汽车研发成本项目
- 影响汽车研发成本的因素
- 汽车研发成本管理五个阶段及成本管控要点
 - 产品规划阶段
- 【工具分享】研发成本管控五步法
- 【工具分享】目标成本定价的三个方法
- 【工具分享】产品定价考虑的 19 个因素
- 【案例分析】测算 W II 型目标设计成本
- 【工具分享】价值工程及其核心理念： $V=F/C$
 - 概念设计阶段
 - 产品设计阶段
- 【工具分享】VA/VE 的程序方法

- 产品验证阶段
- 产品量产阶段

【案例分析】因素分析法分析研发实际成本与目标成本的差异

第三模块 降成本的 4 个策略

- Tear-Down (“拆解分析”或“反向工程”)
- Tear Down 分析要点
 - 【案例】华为如何运用 Tear-Down 优化产品设计？
- 通过 DFX 降低产品的制造与维护费用
- 杠杆研发：CBB（共用构件模块）与产品平台用以大幅度降低成本
 - 【案例】长安汽车产品平台降本分享
- 物料选型与供应商管理对产品成本的影响
 - 【案例】丰田的供应商管理模式
- 研发项目 SQCT（范围、质量、成本、进度）的约束关系
- 研发进度与研发质量的平衡

第四模块 降低研发成本的具体方法

- 研发采购降本
- 提高材料产出率
- 减少辅料成本
- 运输费降本
- 库存降本
- 差旅费降本
- 电费降本

【课堂答疑】