

研发项目的财务管控

(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
- 如何在研发项目研发阶段构建产品的成本优势
- 如何通过预算控制研发费用
- 研发项目降成本的策略有哪些
- 研发项目降成本的具体方法有哪些
- 研发项目风险是如何识别与管控的
- 范围、成本（费用）、进度是项目的三角约束，如何平衡和调和

课程收益

- 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 研发成本管控三大误区

【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研发项目利润表？

【讨论互动】从利润表看利润产生的过程

【课堂 PK】如何做出研发项目产品的利润表

- 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】恒基伟业的研发问题出在哪里

【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】研发项目财务分析的流程

【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 管控利润 基于利润的全流程目标成本管控

- 研发项目成本项目

- 影响研发项目成本的因素

- 研发项目管控五个阶段及成本管控要点

- 产品规划阶段

【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 降低研发项目成本的 4 个策略

- Tear-Down (“拆解分析”或“反向工程”)

【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控对产品成本的影响
 - 【案例】丰田的供应商管控模式
 - 【思考】研发项目 SQCT（范围、质量、成本、进度）的约束关系
 - 【讨论】研发进度与研发质量的平衡

第四模块 降低研发项目成本的具体方法

- 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

第五模块 研发项目预算管理

- 全面预算管理流程
 - 预算编制
 - 预算控制
 - 预算分析
 - 预算反馈
 - 预算调整
 - 预算考核
 - 费用的主要预算方法
 - 成本费用预算编制基本方法
 - 组织各部门提交部门费用预算的 2 种方式
- 【案例】费用预算申报的江湖套路
- 【讨论】当预算费用不够分时，如何解决

第六模块 研发项目风险管控

- 研发项目风险识别
 - 供应商及时供货风险
 - 客户需求变更风险
 - 决策风险
 - 超能力承诺风险
 - 开发进度风险
 - 研发费用超支风险
 - 产品目标成本过高风险
 - 产品原材料非标比过高风险

- 人员流失风险
- 技术难度风险

■ 研发项目风险管控

【工具分享】研发项目决策的工具：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

【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 25 个因素

【工具分享】研发成本管控五步法

【案例分析】测算 W II 型目标设计成本

【课堂答疑】