

TCL：项目研发的成本控制经验 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022_TCL_EF_BC_9A_E9_A1_B9_E7_c41_65212.htm TCL成功的关键之一就是对项目研发成本的控制。TCL集团有限公司创于1981年，在2000年中国电子信息百强企业中名列第五。2001年TCL集团销售收入211亿元，利润7.15亿元，上缴税金10.84亿元，出口7.16亿美元，品牌价值145亿元，是广东省最大的工业制造企业之一和最有价值品牌之一。TCL的发展不仅有赖于敏锐的观察力、强劲的研发力、生产力、销售力，还得益于对项目研发成本的有效控制与管理，使产品一进入市场便以优越的性能价格比迅速占领市场，实现经济效益的稳步提高。很多产品在设计阶段就注定其未来制造成本会高过市场价格只要提到成本控制，很多人便产生加强生产的现场管理、降低物耗、提高生产效率的联想，人们往往忽略了一个问题：成本在广义上包含了设计（研发）成本、制造成本、销售成本三大部分，也就是说，很多人在成本控制方面往往只关注制造成本、销售成本等方面的控制。如果我们将目光放得更前一点，以研发过程的成本控制作为整个项目成本控制的起点，这才是产品控制成本的关键。我们知道，一个产品的生命周期包含了产品成长期、成熟期、衰退期三个阶段，这三个阶段的成本控制管理重点是不同的，即设计成本、生产成本、销售服务成本。实际上，产品研发和设计是我们生产、销售的源头之所在，一个产品的目标成本其实在设计成功后就已经基本成型，作为后期的产品生产等制造工序（实际制造成本）来说，其最大的可控度只能是降低生产过程中的损耗

以及提高装配加工效率（降低制造费用）。有一个观点是被普遍认同的，就是产品成本的80%是约束性成本，并且在产品的设计阶段就已经确定。也就是说，一个产品一旦完成研发，其目标材料成本、目标人工成本便已基本定性，制造中心很难改变设计留下的先天不足。有很多产品在设计阶段，就注定其未来的制造成本会高过市场价格。目标价格-目标利润=目标成本,研发成本必须 至于如何保证我们设计的产品在给定的市场价格、销售量、功能的条件下取得可以接受的利润水平，我们在产品设计开发阶段引进了目标成本和研发成本的控制。目标成本的计算又称为“由价格引导的成本计算”，它与传统的“由成本引导的价格计算”（即由成本加成计算价格）相对应。产品价格通常需要综合考虑多种因素的影响，包括产品的功能、性质及市场竞争力。一旦确定了产品的目标，包括价格、功能、质量等，设计人员将以目标价格扣除目标利润得出目标成本。目标成本就是我们在设计、生产阶段关注的中心，也是设计工作的动因，同时也为产品及工序的设计指明了方向和提供了衡量的标准。在产品和工序的设计阶段，设计人员应该使用目标成本的计算来推动设计方案的改进工作，以降低产品未来的制造成本。开发（设计）过程中的三大误区 一、过于关注产品性能，忽略了产品的经济性（成本）。设计工程师有一个通病：他们往往容易仅仅是为了产品的性能而设计产品。也许是由于职业上的习惯，设计师经常容易将其所负责的产品项目作为一件艺术品或者科技品来进行开发，这就容易陷入对产品的性能、外观追求尽善尽美，却忽略了许多部件在生产过程中的成本，没有充分考虑到产品在市场上的价格性能比和受欢迎的程度。

实践证明，在市场上功能最齐全、性能最好的产品往往并不一定就是最畅销的产品，因为它必然也会受到价格及顾客认知水平等因素的制约。

二、关注表面成本，忽略隐含（沉没）成本。我们公司有一个下属企业曾经推出一款新品，该新品总共用了12枚螺钉进行外壳固定，而同行的竞争对手仅仅用了3枚螺钉就达到了相同的外壳固定的目的！当然，单从单位产品9枚螺钉的价值来说，最多也只不过是几毛钱的差异，但是一旦进行批量生产后就会发现，由于多了这9枚螺钉而相应增加的采购成本、材料成本、仓储成本、装配（人工）成本、装运成本和资金成本等相关的成本支出便不期而至，虽然仅仅是比竞争对手多了9枚螺钉，但是其所带来的隐含（沉没）成本将是十分巨大的。

三、急于新品开发，忽略了原产品替代功能的再设计。一些产品之所以昂贵，往往是由于设计的不合理，在没有作业成本引导的产品设计中，工程师们往往忽略了许多部件及产品的多样性和复杂的生产过程的成本。而这往往可以通过对产品的再设计来达到进一步削减成本的目的，但是很多时候，研发部门开发完一款新品后，往往都会急于将精力投放到其他正在开发的新品上，以求加快新品的推出速度。在研发（设计）过程中，成本控制的原则

一、以目标成本作为衡量的原则。目标成本一直是我们的关注的中心，通过目标成本的计算有利于我们在研发设计中关注同一个目标：将符合目标功能、目标品质和目标价格的产品投放到特定的市场。因此，在产品及工艺的设计过程中，当设计方案的取舍会对产品成本产生巨大的影响时，我们就采用目标成本作为衡量标准。在目标成本计算的问题上，没有任何协商的可能。如果没有达到目标成本的产品是不会

也不应该被投入生产的。目标成本最终反映了顾客的需求，以及资金供给者对投资合理收益的期望。因此，客观上存在的设计开发压力，迫使设计开发人员必须去寻求和使用有助于他们达到目标成本的方法。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com