

工商時報 經營知識

<扭轉錢坤> 97.09.10

E4版 ERA Taiwan 剪報資料

【扭轉錢坤】◎文／葉益成

管好產品研發成本

產品成本的80%在設計階段就注定未來的製造成本高低。因此，要全面降低產品成本，必須特別注意在產品設計研究階段就導入成本概念。

A集團異軍突起，在3年不到的時間名列其所屬產業的前三強，A集團的發展不僅有賴於敏銳的觀察力、強勁的研發力、生產力、銷售力，還歸功於對產品研發成本的有效控制與管理，使產品一進入市場便以競爭的價位迅速佔領市場，實現經濟效益、穩定成長。



很多產品在設計階段就注定其未來製造成本會高過市場價格，未戰即敗。只要想到成本控制，很多企業便聯想到如何加強生產的現場管理、降低物耗、提高生產效率，但往往忽略一個要題：成本在廣義上包括了設計研發成本、製造成本和銷售成本3大部分，也就是說，很多企業在成本控制方面往往只關注製造和銷售兩項成本。如果我們把目光放得更前一點，以研發過程的成本控制做為整個成本控制起點，這才是產品控制成本的關鍵。

很多人都知道產品的生命週期包含了產品成長期、成熟期、衰退期三階段，這三個階段的成本控制管理的重點是不同的，即設計成本、生產成本、銷售成本。實際上，產品研發和設計是我們生產、銷售的源頭之所在，一件產品的目標成本其實在設計完成後就已經某種程度定調了，作為後期的產品生產等製造工序（實際製造成本）來說，其最大的可控制程度只是在降低生產過程中的損耗以及提高效率。因此，產品成本的80%在設計階段就已經確定，也就是說，產品一旦完成研發，其目標材料成本、目標人工成本便已經定調，製造中心是很難改變設計所留下的先天不足。如此，很多產品在設計階段，就注定其未來的製造成本高於市場價格。

至於如何保證我們設計的產品在市場價格、銷售量、功能等條件下取得可以接受的利潤，便須在產品設計研究階段引進目標成本和研發成本的控制：「目標價格－目標利潤＝目標成本」，而「研發成本更必須小於目標成本（研發成本<目標成本）」。

上述目標成本的計算又稱為「由價格引導的成本計算」，它和傳統的「由成本引導的市場價格計算（成本加成定價）」不同。產品的價格通常需要綜合考慮多種因素的影響，包括產品的功能、性質及市場競爭力。一旦確定了產品有關價格、功能、質量等目標，設計人員將以目標價格扣除目標利潤算出目標成本。接下來，目標成本便是在設計、生產階段的重心，也為產品和工序指明了方向和提供了衡量標準和成本降低動力，以提升產品的最終競爭力。

產品研發成本對有些企業常是花費極高的一環。我們毫不置疑的是，研發人員確實懂研究開發，但他們不見得懂成本和利潤，這就是企業要能管好產品研發成本，進而提升獲利的重點所在。（作者為中華製業總裁暨ERA製業國際顧問組織台灣區負責人、中華成本管控學會理事長）