

## 应用价值工程促进企业管理

—●梁仁荣 黄 棘

价值工程，是一门现代化的管理技术。它通过选定对象、确定功能、核算成本、分析价值、提出方案、方案评价和试验改进，进行有组织的综合性工作，促使企业以最低的成本保证产品和劳务达到必要的功能。

九十年代在改善企业管理工作中，如何应用价值工程这一先进的管理技术，结合我国企业的具体情况，使之发挥出应有的作用和效果，是一项值得研究的课题。

由于价值工程的原理具有普遍性，只要涉及到功能和费用的问题都可以应用价值工程来提高经济效益。企业在以下12个方面都可以组织价值工程活动：

①工程价值分析；②技措价值分析；③技改价值分析；④设备投资价值分析；⑤作业价值分析；⑥产品价值分析；⑦原材料价值分析；⑧其它材料价值分析；⑨工序价值分析；⑩工艺价值分析；⑪管理方法价值分析；⑫指标水平的价值分析。

具体作法有如下几点：

1. 提出企业提高盈利的总目标。

提出企业盈利的总目标有以下几个步骤。

第一，通过调查，摸清市场需要。企业在制定总目标之前，应从产品品种、性能和消费者的心理等各方面摸清情况，做到胸中有数，为组织好适销对路产品的生产确定方向。

第二，做好成本的比价分析。通过国内同类产品之间、企业内部的同类产品之间、

生产不同品种的各种产品之间、盈利率（或者亏损率）之间，进行总趋势和组成成本各个项目之间的对比分析，从中找出差别原因，然后根据主客观条件，提出改进意见。

第三，从提高经济效果出发，妥善安排生产产量和品种。在市场调查和产品成本比价的基础上，按照国家计划要求、市场需要以及企业内部生产能力，综合平衡提出企业生产的品种和数量要求。

第四，从增加盈利的角度，提出企业提高经济效果的总目标。根据生产提出的总方案和成本比价，找出实现利润可能的最优值，按照目标成本 = 预期销货收入 × (1 - 税率) - 预期利润这个公式，计算出计划期预期的成本目标值，然后以预期成本目标值为基础，开展价值分析活动。

2. 开展价值分析，找出提高质量和降低成本的目标。

按照价值工程的计算公式  $V = F/C$ ，F是功能系数，C是成本系数。因此，制定产品的功能系数和成本系数是开展价值工程必不可少的一项工作。

要作好这项工作，就应当做好以下几项工作：①对产品进行零件分解，确定分析的零件数量；②用一定方法评定主要零件的重要性能使功能定量化；③确定零件的现实成本；④计算零部件的价值系数，衡量它们的功能、重要性和成本的高低，确定价值分析的对象；⑤根据零部件的重要程度计算出它们的目标成本，并且和实际成本比较，确定降低成本的期待值。

在我国现有的条件下，同类产品的功能

系数，可以按照国家规定的具体部颁标准作为基础，在保证产品质量提高的前提下，参考历史的发展趋势、同行业的质量对比以及产品的各个组成的性能重要程度，经过技术鉴定和技术分析，确定其功能系数。这些功能系数可以按新老产品分别制定。

上面提到的价值工程，是通过生产、技术、经济的结合，经过科学分析计算和对比，找出可行的最优目标值。但在目标确定以后，关键是如何使这些目标付诸实施，按期实现并取得具体效果。而加强企业的过程管理是落实各项既定目标的有力保证，也是价值工程的继续。过程管理，就是企业内部的生产、技术、经济、行政各个方面在执行目标过程的管理。做好企业内部的过程管理，必须从以下几项工作入手：

(一) 建立健全各级经济责任制。经济责任制是目标管理的基础，推行经济责任制的具体要求是：

1. 各种目标要规定明确的经济责任；
2. 各个部门和个人执行目标的经济责任，应当根据它本身所控制的权力范围为限，超出这个权限，就应当建立有关责任的转移制度，以便保证责任落实到人；
3. 为了明确责任和便于考核工作成绩，应当尽量做到工作标准化、标准数据化；
4. 建立正常的考核目标的具体方法；
5. 建立以厂长和总工程师、总经济师、总会计师、总统计师为首的严密的经济责任的组织系统，负责经济责任的考核、奖惩和仲裁；
6. 从加强政治思想工作入手，贯彻按劳分配的原则。在兼顾国家、企业、个人三者利益的基础上，建立适合于企业实际情况的各种奖惩制度。

(二) 在健全基础工作上，加强过程分

析。

加强过程管理的目的，就是在健全有关的原始记录、统计、计量等各种基础工作的同时，有组织、有计划地组织每个部门、每个职工按照各自的目标去执行工作。最有效的办法就是在集中统一领导下，有目的、有重点地发挥质量管理小组和班组经济核算的积极作用，在每个职工各自的岗位，针对现场发生的问题及偏差，进行分析研究，及时采取改正和补救措施，以保证按时、按质、按量地完成所提出的目标。因此，过程管理的中心，是分析过程的工作，而它的基础，就是日常管理的记录。包括以下三项内容：

1. 工作进度的作业网分析。是在工作标准化的基础上，为了按时查明各种工作执行的进度。在开始工作以前，首先要查明完成总目标应当进行的各种工作的先后顺序，通过每种工作时间的探讨，对执行目标所应做的工作，进行合理的安排。例如，用图表把时间标度出来，按照图表去检查分析工作的进度，通过分析检查工作完成和未完成的原因。这种作业网的管理，是在目标管理的基础上建立起来的，在工作进度标准化的基础上，保证具体数据指标的按期完成。

2. 比率分析。比率分析对于落实价值分析中提出的各种目标非常重要。在使用比率分析时，用实际发生的比率( $V = F/C$ )和预期的比率进行对比，当出现差别时，就要找出差别的原因。可以根据目标制定的层次来逐项分解，找出主要原因。例如，在对比价值系数出现差别以后，可根据组成产品的部件，然后再按成本项目逐项去追查原因。

3. 差异分析。在执行过程中的功能与成本脱离了目标的程度就是差异。过程管理的目的，不是单纯为了计算差异的数额，而主要是通过专业管理与群众管理的结合，及时找出差异的地点，分清原因，明确责任，以便防止浪费继续扩大。造成质量差异的原

因，有报废退修过多，生产不合标准的等外品，增加检验的复查时间，使用不合格的材料、工装、设备，加工工艺改变，使用的工人等级不合理，设计改变，不遵守工艺，等等；成本出现的差异，可以根据成本项目划分为：直接材料，包括价格差异、消耗差异、配方比差异等，直接人工，包括工资差异、效率差异、工组工人组成的差异等，车间经费和企业管理差异，可概括为预算差异和效率差异，等等。

出现差异，就意味着两个可能，一是在执行目标中出现了好的效果，也就是性能提高，成本降低，这是“正”差异；二是出现了损失，也就是性能降低，成本上升，这是“负”差异。出现“正”差异，就要总结经验，巩固成绩。出现了“负”差异，就要找出原因，寻求补救的措施，防止浪费的扩大，以保证目标的完成。差异分析具有以上作用，因此必须做到及时、正确。

组织差异分析的最有效的办法，就是在目标管理的基础上，充分调动广大职工当家

作主的积极性，做到专群结合，开展全面质量管理和全面经济核算，广泛开展车间、班组的质量管理小组和班组核算小组的活动。正确运用：

(1)想(计划)：也就是下达目标，按目标执行管理；

(2)干(执行)：在执行过程中，严格地进行过程的班组核算和正确地进行质量统计；

(3)查(检查)：进行差异对比分析，查出造成差异的原因和查明经济责任；

(4)改(提措施)：在查明差异原因的基础上，找出改进工作的措施，并付诸实施，不断地改进工作。

按照这个工作步骤来组织好过程的差异分析工作，就能使价值工程和全面质量管理、全面经济核算和经济责任制紧紧地结合起来。通过全体人员的共同努力，使企业的产、质、效的各项目标，在生产、技术、经济有机地统一的基础上，取得更大的经济效果。

---

(上接第18页)能的扩大，消费水平的不可降低性，以及生产性支出的必要性，都使得大幅度减支不太可能。再次，增收也有一定的困难。尽管随着经济增长，财政收入也会有一定程度的增长，但要提高增收幅度，加快收入步伐，却困难重重。一方面不能在增收过程中影响资源的有效配置，损伤增加供给的积极性，另一方面又要相应提高人民本来并不很高的消费水平。此外，提高收入比例，增设新税种或提高税率，还要受到立法机构的制约。

总之，从我国现实经济的情况，以及今后一个阶段的发展要求来看，我国宏观经济应当在更好地协调财政政策与货币政策的同时，将紧货币和松财政的配合，作为宏观经济政策的基本选择。

紧货币、松财政政策的配合，其目的是：松财政可以为调整产业结构，改善供给情况，提供财力帮助，而紧货币则以严格控制货币供应量，促使供需总量不断趋于平衡为目标。但是，要使二者配合协调完善，既能控制需求总量，又能解决供求的结构矛盾，关键在于必须赋予银行在政策制定和实施中以相对独立性。银行没有相对独立性，在政策制定和执行中往往受到各级政府的不合理干预，不能坚持信贷计划的严肃性，不能保证信贷规模的合理限度，当然就不可能发挥紧货币政策的作用，更谈不上实现二者配合协调的预期目标。