

價 值 分 析

日本資材專家
我國翻譯名家
我國採購專家

水戶誠一
王伯鈴
吳影華

原著
精譯
校訂



前程企業管理公司

價 值 分 析

日本資材專家	水戶誠一	原著
我國翻譯名家	王伯鈴	精譯
我國採購專家	吳影華	校訂

前 程 企 業 管 理 公 司

價 值 分 析

版權所有
翻印必究

中華民國七十三年四月初版
中華民國七十四年十二月二版

特價：每本特價新台幣**320**元

原著者：水 戶 誠 一

精譯者：王 伯 鈴

校訂者：吳 影 華

發行兼
出版者：前程企業管理公司

台北市林森南路12號濟南大樓七樓
電話總機：(02)3929511 • (02)3211887
郵政劃撥：01128958號前程企業管理公司帳戶

經銷處：全省各大書局

印刷廠：盈昌印刷有限公司
板橋市仁化街42巷1號

局版台業字第一七九三號

價 值 分 析

校訂者吳影華先生簡介

現 任：(1)台灣通用器材公司 採購處長

曾 任：(1)亞洲航空公司 高級採購專員

(2)美商艾倫木業公司 採購主任

(3)台灣通用器材公司 採購主任、採購經理、採購副處長、採購處長

吳影華先生為我國第一流的採購專家，從事採購工作二十三年未曾間斷，採購技巧造詣精深，無與倫比。

吳先生近十七年來負責並領導台灣通用器材公司採購業務，從採購主任榮升至採購經理、採購處長，穩定了該公司之物料供應。吳先生對台灣通用器材公司之採購業務改善、革新與採購成本之降低不遺餘力，建樹至深。獲有「最佳採購」之美譽。

價 值 分 析

精譯者王伯齡先生簡介

現 任：(1)恒昇國際公司課長
(2)前程企管編輯委員會委員

著 作：(1)目標管理實施方法
(2)韓國的挑戰
(3)價值分析
(4)能力主義

(以上均由前程企業管理公司出版)

王伯齡先生自幼同時學習中、日文，造詣精深。淡江大學國際貿易學系畢業後，即長期從事翻譯工作，故譯筆極為流暢，是罕見的翻譯高手。

價 值 分 析

み と せい い ち
原著者水戸誠一簡介

現任：(1)愛知工業大學教授

(2)日本經營學士協會理事

(3)JIS 專門委員

經歷：(1)1913年生於宮城縣，現年73歲。

(2)曾任日本能率協會總編輯、理事

(3)曾任日本資材管理者協會常務理事

著作：(1)「價值分析」

(2)「購買管理入門」

(3)「外注管理の知識」

水戸誠一先生長年從事「價值分析」「資材管理」之顧問工作，在日本工商界甚富盛名。

校訂者序

「追求利潤，降低成本」係企業永續繁榮的不二法門。在低成長經濟時代的今日，「降低成本」更是工商企業，為求不斷持續繁榮，應全力以赴的重要課題。

然而，「降低成本」不只是喊喊口號，就一蹴可幾的，任何企業必須經年累月、有計劃喚起全體員工，持續不斷地身體力行才行。在各種降低成本方法之中，最有效的方法，莫過於價值分析 (Value Analysis) 之推行了。

價值分析是第二次世界大戰後的產物。戰後，美國通用電器公司工程師麥魯士 (Lawrence D. Miles) 致力於「成品成本」與「成品價值」之研究，終於發展了價值分析整套體系。由於效果奇佳，引起美國國防部之全面採用，而採取下列兩大步驟：

- (1) 凡沒推行價值分析之廠商，一律不與之締結商約。
- (2) 鼓勵各企業推行採用價值分析。

1955 年代，價值分析傳入了日本工商企業。由於日本企

業人士熱中於企業體質之改善與追求成本降低之決心，十餘年間，價值分析 (Value Analysis) 即已在日本之汽車工業、電機工業、電器工業、造船工業生根並蔚為風尚。時至今日，連價值分析較難推行的化學工業與建築業，早已相繼導入價值分析而頗有成效，更遑論其他價值分析容易導入之各行業了。

隨著時代與社會的進步，價值分析之推行從採購部門逐漸地擴及製造部門、產品開發設計部門。易言之，不僅採購人員要應用價值分析的技巧來降低購料成本，製造部部門人員與開發設計部門人員，在產品之開發設計或製造階段，就要設法引用價值分析之技巧來降低成本了。尤有甚者，最近數年來，美國、日本等先進國家，已有不少企業將價值分析推展至事務部門，而有間接部門價值分析 (Overhead Value Analysis; OVA) 之出現。也就是說，事務部門也引用價值分析之技巧，從事成本降低活動了。

反觀我國，「價值分析」出現在我國的文獻裡，恐怕已有近二十年的歷史了吧！近二十年來，除了極少數極為優秀的企業，價值分析之推行極為深入且具有顯著成效之外，絕大部份的企業有的價值分析推行得一暴十寒，毫無成效可言，有的僅聽過「價值分析」四個字而已，對「何謂價值分析？」「價值分析的功能如何？」「如何推行價值分析」可能還摸不清楚。無可諱言的，在價值分析領域裡，我國工商企業仍必須作更深

、更廣的耕耘，才能使價值分析之花朵在本島芬芳的土地上盛開著。

前程企業管理公司總經理傅和彥兄以往曾多次與我談及價值分析推廣的問題。由於本人平常工作極為繁忙，難以撥冗而作罷。此次復蒙和彥兄之囑託為「價值分析」乙書之出版仔細校訂，使本人有幸得以抽空先閱讀本書之各章節。

本書原著者水戶誠一先生是日本「價值分析」、「資材管理」方面著名的專家。本書（價值分析）內容完整，再輔以豐富的實例，真可說是一本開卷有益，實用性極高的好書。翻譯者王伯崧先生譯筆傳神流暢，造詣極高，更增益本書之可讀性。總而言之，這本「價值分析」頗適合我國工商企業參考與借鏡，是從降低成本之工商企業人士不可或缺的中文參考資料。

本人校訂此書，乃希冀「價值分析」之推行能夠在我國工商企業界普遍受到重視，並蔚為風尚，進而促進我國工商企業大幅降低成本，強化企業體質，增強企業之競爭力。讓我們大家共同努力，並拭目以待吧！

吳 影 華 謹誌

民國七十四年十二月

精 譯 者 序

中國人有一句話，說「鎔銖必較」。又說「斤斤計較」。這都說明了中國人是節儉成性的民族。

在大量生產、大量消費被視為理所當然的經濟繁榮時代，中國人這種節儉成性的作法，實在貽人笑話，為許多人所不齒。

可是現在是時來運轉了。從一九七三年的石油危機以來，「節省××」「節省××」成為世人的口號，成為世人競相實施的政策。不祇是歐美先進國家，就連開發中國家，也不得不「節省××」了。

加之，近年來工人權益的日益受到重視，工資的日益漲升，使得許多生產廠商更是汲汲於生產成本之降低，藉以維持日趨減少的企業利潤。

這種時刻，中國人傳統的「鎔銖必較」「斤斤計較」的習性，實在派上了用場。可是如何在生產方面「鎔銖必較」「斤斤計較」呢？

「錙銖必較」「斤斤計較」做甚麼呢？

「錙銖必較」「斤斤計較」就是降低成本，提高利潤的最佳良方，也是中國人最拿手的。

這一本「價值分析」(Value Analysis) 提供給諸位，如何才能生產方面、管理方面做到「錙銖必較」「斤斤計較」。其結果，不但令諸位驚奇，同時也一定令諸位大感滿意。

身為中國人，不懂如何去「錙銖必較」「斤斤計較」不是很可惜又令人汗顏的嗎？

咸信讀者諸子，必定會發現這本書大有用處，而生「相見恨晚」之感。

盼望諸位善加利用本書推介的方法，如能因而降低成本，增加利潤，則廠商幸甚，國家亦幸甚。

精 譯 者 王伯鈴 謹識

一九八五年十二月於永和市

原 著 者 序

自第二次世界大戰結束至今三十多年之間，世界經濟由高度成長趨向低度成長。

在高度成長期，企業組織儘量擴大規模，添加生產設備，期以大量生產方式來降低成本，但是在經濟變遷，需求結構開始變化的最近數年，原物料費、加工費、代工費年有增加，而人事費用更是大幅提高，使固定支出增加，收益減少，企業的週轉，因而陷入困難。

無資源國家的企業要在今後嚴酷的經濟戰爭中獲勝而生存下去，應該在經營各方面活用價值分析方法，提高生產力，降低生產成本。因此被認為降低成本的新技術，且具有輝煌效果的「價值分析」(Value Analysis; VA)，是值得各企業加以採用的。

日本企業引進「價值分析」已有十五年以上的歷史。首先由汽車業加以引進，次第擴及到電機業、造船業、化學業……且都有相當不錯的成果。

最近連比較難於引進的化學工業、建築業都開始引進這種「價值分析」的技術。

價值分析的基本思想都是相同的。不過因業務種類、組織規模、人員多寡之不同，其引進之方向與引進之方法各有不同。

最近的趨勢是設立一個價值分析推展部（各企業所定名稱互異），整理出整套降低生產成本的策略與制度，並尋求有關部門的衛星工廠及商業往來客戶的協助，以整個企業全體的努力，配合員工的智慧與創意，積極地從事成本之降低。

價值分析的對象是以成本為檢討之主要對象，藉設計變更、材料更換、加工方法之標準化等手段，來降低成本，提高生產力。根據已往經驗，價值分析具有極顯著的降低成本之效果，因此各行各業對「價值分析」之導入，趨之若鶩。

在低成長時代，要降低成本、提高利潤，需要由變動成本，進一步檢討到固定成本，檢討範圍日益擴大。

美國最近又開發一種新的「間接價值分析」(Overhead Value Analysis; OVA)，對以前未曾注意的間接費用（一般管理費用）開始加以分析，庶幾減少開支。結果減少了15～35%的間接費用。

在日本企業裡，間接費用有日益增多趨勢，所以也需要這

種新方法的引進，來加以改善。

此外，在企業經營中，最未被注意到的貨品流通成本，今後也需要以 VA 的方法來加以降低。

在低成長時期，各企業需要盡可能地節省開支，降低成本，本書為適應此需要，從 VA 的基礎開始着手，就引進 VA 的方法、順序、具體的進行方式、組織的適應方向、VA 人才教育、VA 人員之人際關係，VA 實施上不可或缺的資料之收集及整理方法、成本資料之整理方法，引進 VA 及 VE 時可能遭遇的問題，依業務類別之不同 VA 之實例等等，幾乎網羅殆盡，並予以深入淺出的解說。

企望這種解說，對希望引進 VA 的企業、已經引進 VA 而遭遇困難的企業、希望重估各種費用以資大幅降低成本的企業都會產生預期的效果。

日本有專門暢導推行價值工程(Value Engineering; VE)的日本價值工程協會，並與美國價值工程協會合作，做交流研究，會員之間有共同研究之舉，並常舉辦研究成果發表會。

本書引用了許多價值分析專家及 VA 實施者的研究資料。日本資材管理學會 VA 研究會（當時筆者擔任總幹事）的研究改進資料及筆者協助引進 VA 的各企業的資料，本書中多次加

以引用。在此向有關人士致謝。

最後，對於企業經營協會常務理事古賀久雄先生，中央經濟社常務董事山本時男先生及主席關博之先生等多方協助與鞭策，本人在此謹致十二萬分之謝意。

み と せい いち
水 戸 誠 一

價 值 分 析

目 錄

校訂者序.....	1
精譯者序.....	5
原著者序.....	7
第一章 低成長時期成本降低之道.....	19
1. 變遷極大的經濟環境.....	21
2. 重估物料採購之重要性.....	22
3. 採購觀念的轉變.....	25
4. 以價值分析降低成本.....	26
5. 從另一個角度來看產品的成本.....	27
6. 由量到質消費行為之變遷.....	28
7. 低價格不如高價值.....	30
8. 物料成本.....	31
9. 降低售後服務之成本.....	32
10. 調查行情以低價採購好產品.....	33
11. 調查每一種商品的市場價格.....	34
12. 今後企業之成本降低策略.....	35