



财经新概念

Strategic Value Analysis

Organize your company for strategic success

战略价值分析

让你的公司实现战略成功

吉川武南 约翰·英尼斯 法尔科纳·米切尔 著

李莹 姚兵 刘丽娟 李旭玉 译



中国金融出版社



财经新概念

Strategic Value Analysis

Organize your company for strategic success

战略价值分析

让你的公司实现战略成功

吉川武南 约翰·英尼斯 法尔科纳·米切尔 著
李莹 姚兵 刘丽娟 李旭玉 译



中国金融出版社

责任编辑：赵天朗
责任校对：张志文
责任印制：裴 刚

©Pearson Education Limited 2002

This translation of *Strategic Value Analysis: Organize Your Company for Strategic Success*, First Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

北京著作权合同登记·图字：01-2003-8038 号

《战略价值分析——让你的公司实现战略成功》中文简体字版专有出版权属中国金融出版社所有，不得翻印。

图书在版编目 (CIP) 数据

战略价值分析 / (日) 吉川武南、约翰·英尼斯、法尔科纳·米切尔著；李莹等译. —北京：中国金融出版社，2004.1

ISBN 7-5049-3292-2

I. 战… II. ①吉…②李… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 004242 号

出版 中国金融出版社
发行

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

发行部：66024766 读者服务部：66070833 82672183

<http://www.chinafph.com>

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 瑞丰印刷有限公司

尺寸 185 毫米 × 230 毫米

印张 6

字数 102 千

版次 2004 年 3 月第 1 版

印次 2004 年 3 月第 1 次印刷

印数 1—3000

定价 14.00 元

如出现印装错误本社负责调换

关于作者

吉川武南 (Takeo Yoshikawa) 是日本约克哈玛国立大学 (Yokohama National University) 管理会计学教授, 他还担任爱丁堡大学客座教授的职务。

约翰·莫尼斯 (John Innes) 是邓迪大学 (University of Dundee) 管理会计学名誉退休教授。

法尔科纳·米切尔 (Falconer Mitchell) 是爱丁堡大学 (University of Edinburgh) 管理会计学教授。

从 20 世纪 80 年代后期开始, 这三位教授就一同致力于战略价值分析 (SVA) 的研究。他们的一部分研究得到了佳能基金的资助, 其中大部分是公司的案例分析, 或是与日本和苏格兰企业实际运行的战略价值分析项目有关的行为研究。

致 谢

作者希望向“佳能”基金表示谢意。在此基金的帮助下，20 世纪 90 年代，吉川武南（Takeo Yoshikawa）得到了客座教授的机会，约翰·莫尼斯（John Innes）和法尔科纳·米切尔（Falconer Mitchell）也获得了客座研究人员的资格，这使完成这本书所需要的国际合作成为可能。吉川武南希望向提供科研补助金的教育、文化、体育和技术部门表示感谢。

我们还要感谢玛莎·开普兰（Marsha Caplan）女士，她以熟练的技能完成了原稿输入工作，劳瑞·多那尔德森（Laurie Donaldson）先生也曾给予我们鼓励并提供了编辑方面的建议。最后，我们还要感谢在过去 15 年中，所有在我们的研究项目中与我们合作过的会计和经理们，是他们让三位学术界人物与“真实”世界保持联系。

执行总结

战略价值分析是一种多学科小组分析方法，它可以支持：

1. 新产品和服务的设计和开发；
2. 现存产品和服务的重新设计；
3. 日常开支的管理；
4. 战略和相关绩效衡量方法的发展；
5. 决策。

决策阶段对于许多企业来说都至关重要，因为产品或服务的 80% 以上的成本的投入决定是在这一阶段做出的（而不是发生）。

战略价值分析关注产品的各个功能而不是每个部件。比如，钢笔的功能包括：

1. 做记号；
2. 加颜色；
3. 用墨水；
4. 存墨水；
5. 支撑笔；
6. 防止墨迹。

基本的方法是不仅要考虑现存的成本，还要考虑顾客对这些功能的看法，这样有问题的功能才能被辨别出来，从而在随后的战略价值分析（SVA）智囊小组会议上做出决策。

本书讨论了有助于完成战略价值分析的技术，比如目标成本法、成本列表和成本要素消耗比率（Kousuu）。在有关不同的产品和服务的案例研究中，本书也提供了战略价值分析的具体例子。战略价值分析工作表的例子说明了一种结构化的分析方法如何大大减小成本，以及为何具有竞争优势。战略分析方法是一种不仅考虑成本而且考虑对顾客的价值的方法。它有助于发展和贯彻企业的战略。

目 录

致谢

执行总结

1 前言	1
战略价值分析的基础	2
概览	6
2 产品的战略价值分析	7
设计和开发产品	7
目标——增加利润	8
战略价值分析的步骤	8
案例研究	12
3 战略价值分析工作表	16
简介	16
案例研究	17
十个工作表	17
4 目标成本法	26
定义	26
示例	28
生产者、用户和社会的成本	29
目标	30
目标成本管理	30
问题	33

优势	34
结论	35
5 成本列表	36
定义	36
粗略成本列表	37
详尽成本列表	38
零部件或功能	40
成本管理	40
管理费用的作业基准方法	41
各类问题	43
结论	44
6 成本要素消耗比率	46
成本要素消耗比率的性质	46
结论	49
7 战略价值分析个案研究	50
引言	50
战略价值分析活动的历史	50
降低成本的方法	53
8 管理费用和服务的战略价值分析	57
管理企业的日常管理费用	57
管理费用的战略价值分析——采购	60
服务的战略价值分析	66
9 绩效评估与决策	68
绩效评估	68
决策	75

10 结论	83
-------------	----

图形列表

1.1 关键的功能分析信息	3
1.2 管理会计的贡献的表格分析	5
2.1 战略价值分析的信息	13
2.2 除钉器功能的家族树	14
2.3 每项功能的真实成本	14
2.4 功能的估价	14
2.5 建议的除钉器	15
4.1 设定目标成本	27
4.2 分配目标成本	32
5.1 粗略成本列表的例子	38
5.2 详尽成本列表的例子	39
5.3 有关管理费用核算的传统方法与作业基准方法的比较	42
6.1 成本要素消费比率的工时	48
7.1 战略价值分析团队活动时数	51
7.2 通过上岗培训学习战略价值分析的新员工的数量	52
7.3 参加过高级战略价值分析培训的高级管理人员的累计人数	53
7.4 公司改进建议的累计数量	54
7.5 由个人提交的改进建议的累计数量	54
7.6 销售率(成本节约额/销售额)和成本节约额	55
8.1 采购部门经常管理费用的传统分析	59
8.2 采购部门经常管理费用的作业基础分析	59
8.3 采购的功能家族树	61
8.4 采购中的各项作业活动	62
8.5 采购功能的当前成本	63
8.6 顾客对采购中各项功能所占比例的看法	63
8.7 采购功能的当前成本和目标成本	64

8.8 新的简化的采购功能家族树·····	65
8.9 在新的简化的采购功能家族树中的各项作业活动·····	65
8.10 运用战略价值分析后修订的采购服务成本 ·····	66
8.11 饭店服务活动列表（不包括厨房活动） ·····	67
8.12 运用战略价值分析后修订的饭店服务活动 ·····	67
9.1 平衡计分卡结构·····	70
9.2 西南航空公司的平衡计分卡·····	71
9.3 财务面的战略目标·····	72
9.4 顾客面的战略目标（收入） ·····	73
9.5 顾客面的战略目标（成本） ·····	74
9.6 内部企业程序面的战略目标（价格） ·····	74
9.7 内部企业程序面的战略目标（准时） ·····	75
9.8 学习与成长面的战略目标·····	76
9.9 战略地图·····	77
9.10 战略地图、战略目标和绩效评估 ·····	78
9.11 最终决策树 ·····	80
9.12 成本决定：功能关系树 ·····	82

1 前 言

● 战略价值分析的基础

● 概览

寻求提高绩效的方法一直都是公司经理面临的一项重大挑战。一种叫做战略价值分析的技术是本书的基础。这种技术起源于在西方发展起来的价值工程和价值分析，(Creasy, 1973) 并后来被许多领先的公司所应用。当西方人还把这种技术归于工程学的范畴之时，在 1960 年以后，日本人就已经把这种技术发展为包括许多其他学科的技术以迎接挑战。在这一时期，随着公司绩效的大幅度提高，日本公司由相对默默无闻的小商行变成了国际领袖企业。这是在自然资源贫乏和显著的货币升值的背景下取得，而货币升值自然对该国由出口带动的经济繁荣构成了挑战，但最终并没有否定它。

在这个成功的故事里，战略价值分析扮演了重要角色。它不仅提供了结构化方法，以迎接提高绩效的挑战，而且培养了形成必要的观点和做出必要的行动的工程人员，他们是成功的、富有竞争力的战略的创造基础。战略价值分析已经被证明无所不在，因为它由重视产品与顾客之间的界面发展而来，已经扩展到大多数关键的企业，计划和决策领域。它用系统的程序把人员、信息和明确的目标组合到一起，致力于带来有创新性、建设性，并且有丰厚回报的变化。

本书包括了对战略价值分析的解释，这样设计的目的是为采用此项技术提供方便。它说明了实际中如何应用此项技术，也提供了一些例子，并对于各种各样的应用领域提供了程序化的指导。本章以介绍的方式，概述了战略价值分析的主要方面以及支持它的成功实行和应用的关键属性。

战略价值分析的基础

战略价值分析之所以得到发展，是因为它被当作一种改善产品功能和提高成本有效性的工具。它起源于价值工程技术和价值分析技术，这两种技术以专家工程学为基础，目标是提高产品提供的价值。然而，在日本这种技术得到了发展和提高，成为一种更广泛，更盛行的促进公司发展的方法。

从本质上讲，战略价值分析的基础是把产品看作它提供给顾客的、结构化的服务和功能组，而不是仅仅关注产品存在的物质形式。这样，一把椅子就不会被简单地看作木头和织物的组合，而是它提供给用户的舒适感，支座和经过装饰的外表。这一更抽象的概念化侧重于给予产品，最终给予企业，自身价值的属性。它是产品以市场或产量为导向的反映。辨认这些服务功能是对产品吸引顾客的特征进行保留、修改、发展和挖掘的第一步。它既体现了对市场的关注，同时也强调了顾客需求（功能和价格）的重要性。用这种观点，（对客观存在的产品的）现存的约束并不能过多限制我们关于如何服务顾客的思考。一条管道可以被看作是一只船队，穿过的一束激光，和钉胶的另一种选择。这样的观点有利于提出更根本的设计方案，也有助于改善和增加产品提供的服务，从而增强产品竞争力。实施产品的战略价值分析最终归结于对产品进行描述，这种描述建立在对该产品所提供的潜在服务的抽象结构进行分解的基础之上。这使我们更容易看清楚企业提供给顾客的到底是什么。反过来，这条信息也可以被用作一种方法，来回答顾客为什么会买这种产品，他们看上了产品的哪一点，产品的价值所在，为了增大产品对顾客的吸引力，可以对产品作怎样的改动，以及顾客不喜欢什么等问题。实际上，通过获得顾客对产品提供的所有功能的估价，这些答案可以用数字表达。这样做可以帮我们列出支持产品的市场成功（或导致市场失败）的关键因素。

然而，提供给顾客的价值和服务必须以一定的成本为代价，如果不结合，不评价厂商行为的这一方面，战略价值分析就不完善。因此，功能分析为战略价值分析提供基础的同时，还应该有同样适合这一方法的成本分析作为补充。产品成本分析应该从功能和服务的角度入手，而不是按投入的类型（原材料，劳动和管理费用）进行常规的成本会计处理。所有这些特征生成了企业营销的产品的剖面图。图 1.1 对这些信息做了总结。

图 1.1 中的信息表明了战略价值分析如何将企业的内部运营和它的市场环境联系在一起。相对成本栏表明了产品供给过程中, 公司资源如何被产品提供的各种功能所消耗, 而顾客估价栏则展现了顾客如何评价各个功能组成部分。这种方法使得作为需求之基础的产品提供的效用和产品供给的能力及特征一同显示出来。因此, 通过对比这两栏信息, 不仅可以为成本管理方案, 还能为产品(再)设计提供重要的指导。两栏间出现不一致时, 比如相对成本高于顾客估价(如图 1.1 中功能 2 所示), 表明此时可以为企业设立以市场意见为基础的指标。类似地, 当顾客估价表明一种功能的相对重要性超过了它的资源投入时(如图 1.1 中上方的功能 1 所示), 图 1.1 也会给出改进产品和增加投资的建议。这样, 战略价值分析方法便提供了一套信号体系, 它能在第一时刻指导管理者把注意力放在产品特定的属性上。然而, 战略价值分析的长处不仅仅在于发现问题和机会, 它还提供了一套可以遵循的步骤, 作为表现出的问题的可能的解决办法, 这才是它巨大的优势所在。它是一种能够辨认并促进对企业有利的改进的建设性方法。这些最终结果的实现可以归功于战略价值分析方法的五个强有力的方面。

产品 xxx:			
	成本(英镑)	相对成本(%)	顾客估价(%)
功能剖面:			
功能 1	x	10	15
功能 2	y	27	12
功能 3	z	16	16
	⋮	⋮	⋮
功能 n	<u>n</u>	<u>n</u>	<u>n</u>
总 计	<u>a</u>	<u>100</u>	<u>100</u>

图 1.1 关键的功能分析信息

1. 智力资本的有效利用

技术、知识和员工的专业知识代表了许多企业最有价值的资产。战略价值分析提供了一种确保这种资产的潜在价值能被充分利用的方法。它通过论坛的方式得以实现。员工中的重要人物可以在论坛上相互交流, 这有助于对企业及其提供的产品或服务(内部和外部)的各个方面进行改进。所有功能性的学科(比如, 研究、生产、购买、

分销、销售和管理)都可以对产品或服务的设计改造提供建议,实际上,这些建议常常提出了涉及到新发展的根本性的变化。而且,他们也都能够评价如何调整自己的贡献,才能节约成本和/或改善服务。然而,正是把不同领域的员工聚集到一起,开智囊小组讨论会议的方法,才鼓励了创造性的发挥,而这种创造性可以释放公司智力资本的真正力量。

2. 清晰的目标导向

战略价值分析有如此强大的力量,是因为它在进行此项活动的过程中有明确的重点。不仅活动有明确的目标(比如,特定的产品或服务),根据成本节约水平和/或产品改进情况(比如重量减轻,尺寸减小或专利申请),我们还可以为跨学科小组设定明确的指标。这样,战略价值分析小组成员就能确切地知道他们需要做什么。一种高度程序化的方法也提供了追求目标的过程中可以遵循的一套步骤。虽然这些都为活动提供了结构性的框架,但框架之内,仍然有足够的创造性思考的空间。战略价值分析方法为各种新想法的形成提供了方便。它并没有限制或约束,而是鼓励了为了特定目标做出的变化和改进。

3. 价值创造

战略价值分析可以支持竞争性战略的两个方面,即产品价格和产品差异,他们能够对未来价值产生影响。通过分析成本,辨别降低成本的可能性,战略价值分析可以为成本优势(从而价格优势)提供基础。比如,它可以在厂商为了成为部门中低成本生产者,而开展的活动中发挥作用。也可以根据市场行情提出战略,以确保资源消耗变化对顾客服务造成的影响不会降低需求。通过关注产品属性,战略价值分析保证了企业对现在和未来的顾客需要的功能保持敏锐。这样,它便促进和指导厂商进行改变,从而保持成功的差异政策所需要的灵活性。

4. 整理后的结构化问题

战略价值分析提供了一种以结构化的方式陈述问题和挑战的办法。它为分析和解决问题的过程提供了一种系统的方法。建立一套与目标(产品、服务、决策、计划等等)有关的手段/目的关系是这种“情况”整理工作的关键所在。而关系的建立要采用

图表的形式，因为这样做可以使问题的描述和分析都非常方便。

比如，这项技术可能被用来折中和统一关于一种服务功能的目的的不同观点。当询问一组经理管理会计功能有何目的时，我们可能收集到许多迥然不同的意见，正如下文列示的那样：

1. 为决策者提供财务信息。
2. 制定和证实投资决策。
3. 帮助达到公司目标。
4. 跟踪记录绩效。
5. 控制财务表现，使之与计划一致。
6. 帮助运营经理选择最合适的工作计划。
7. 评价人们和部分企业的绩效。
8. 辨别计划中没有实现的部分。
9. 用财务术语表述计划。
10. 分析成本行为。
11. 使绩效与财务账目一致。
12. 生成每月的会计包。

当这些观点以手段/目的的结构被重新表达时，这个多目标的，令人困惑的列表就转化成为一个清晰许多的，关于管理会计的本质及其贡献的描述（见图 1.2）。这种表

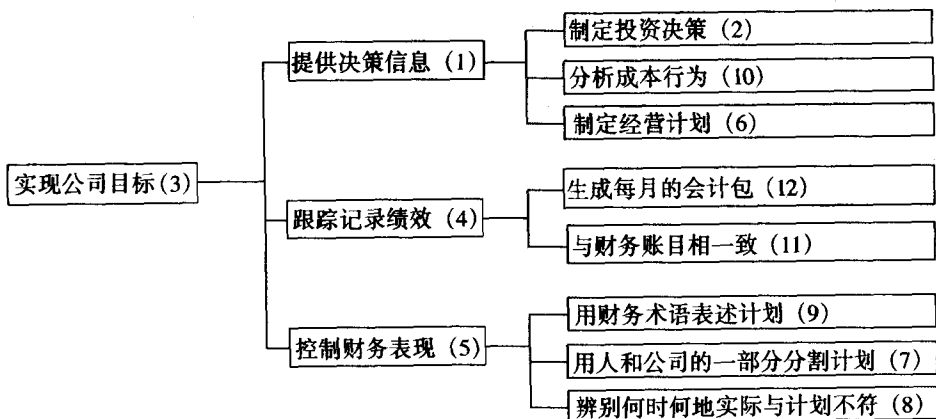


图 1.2 管理会计的贡献的表格分析

述说明了管理会计的多重贡献如何得以实现，以及他们之间存在怎样的关系。这样，它为系统的评价和可能的重新设计，提供了恰当的出发点。

5. 多种应用

虽然战略价值分析最初作为一种以产品为导向的技术发展而来，现在它的应用范围已经被扩展到许多领域。

本书不仅概括了战略价值分析在设计或重新设计产品（第2章）方面的用途，而且介绍了它在改善构成企业管理费用的内部服务和销售给顾客的外部服务（第8章）、分析决策、设计战略绩效衡量体系（第9章）时起到的作用。第3章提供了帮助产品或服务企业执行战略价值分析的详细信息，十个战略价值分析工作表单提供了逐步的指导。第4章，第5章和第6章详述了有助于实现战略价值分析过程的三种技术，即目标成本法，成本表和成本要素消耗比率（Kousuu）。第7章是一个战略价值分析的案例研究，它说明了一个企业实施战略价值分析的过程。战略价值分析的多用性是它潜在的优势之一，经验丰富的战略价值分析使用者可以进一步挖掘。

概览

鉴于上述所有原因，战略价值分析技术可以对企业绩效产生强有力的、持久的和非常积极的影响。这种技术在很大程度上可以被程序化为一系列容易解释的、必须遵守的步骤。然而，它的成功与负责战略价值分析实施工作的员工有关，而且随着员工对此项技术的经验积累，他们取得有用结果的能力就会提高。实际上，员工时间是运用战略价值分析所要求的最大投资。但是，如果恰当采纳，合理运作，它所产生的回报将会是投资的许多倍。

2 产品的战略价值分析

- 设计和开发产品
- 目标——增加利润
- 战略价值分析的步骤
- 案例研究

设计和开发产品

战略价值分析无论在设计开发新产品，还是在现存产品的重新设计方面，都是非常有用的方法。设计阶段至关重要，因为对许多企业来说，产品或服务的 80% 以上的总成本的投入决定都是在设计阶段做出。通常，大多数成本直到生产阶段才发生，但设计决策决定了该企业将会发生这些成本。根据我们的经验，设计工程师对直接原材料和直接劳动力成本有较好的理解，但他们常常不明白是什么引发了间接制造费用。如果管理会计没有被包括在设计小组当中，你应该问问你的设计者们为什么会是这样。同样，如果管理会计没有被包括在计划过程之中，你也应该问问如果在设计阶段要定下来 80% 的成本，他们为什么没有在设计过程中花费 80% 的时间。

战略价值分析着眼于产品的各个功能，而不是各个部件。比如，钢笔的部件包括：笔管，墨水管，笔尖和笔头。可是，钢笔的功能包括：

1. 做记号；
2. 增加颜色；
3. 使用墨水；
4. 储存墨水；
5. 支撑笔；