



普通高等教育“十三五”规划教材

价值管理理论与实践

*Theory and Practice of
Value Management*

沈宏平 著



中山大学出版社
SUN YAT-SEN UNIVERSITY PRESS

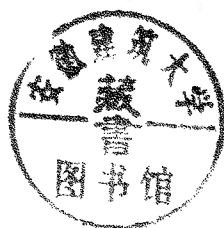


普通高等教育“十三五”规划教材

价值管理理论与实践

*Theory and Practice of
Value Management*

沈宏平 著



中山大學出版社
SUN YAT-SEN UNIVERSITY PRESS

· 广州 ·

版权所有 翻印必究

图书在版编目 (CIP) 数据

价值管理理论与实践/沈宏平著. —广州: 中山大学出版社, 2017. 10
ISBN 978 - 7 - 306 - 06172 - 0

I. ①价… II. ①沈… III. ①企业管理—研究 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 219624 号

出 版 人: 徐 劲

策划编辑: 金继伟

责任编辑: 王 璞

封面设计: 曾 斌

责任校对: 杨文泉

责任技编: 何雅涛

出版发行: 中山大学出版社

电 话: 编辑部 020 - 84110771, 84113349, 84111997, 84110779

发行部 020 - 84111998, 84111981, 84111160

地 址: 广州市新港西路 135 号

邮 编: 510275 传 真: 020 - 84036565

网 址: <http://www.zsup.com.cn> E-mail: zdcbs@mail.sysu.edu.cn

印 刷 者: 佛山市浩文彩色印刷有限公司

规 格: 787mm × 1092mm 1/16 19 印张 343 千字

版次印次: 2017 年 10 月第 1 版 2017 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 45.00 元

如发现本书因印装质量影响阅读, 请与出版社发行部联系调换

序

一本从全价值链、全要素和全场景视角深度 研究价值管理的优秀著作

1947年，迈尔斯发表了《价值分析》；1985年，波特提出了价值链概念；1994年，詹姆斯发表了《价值命令》；2010年中华人民共和国国务院国有资产监督管理委员会开始在中央企业全面推行经济增加值（EVA）即价值管理考核。

孔登和沟斯坦认为价值管理是一种管理思想，迈尔斯认为价值管理是一种管理结构，奈特和西姆斯认为价值管理是一个管理工具，科普兰认为价值管理是一种综合管理模式。如果我们把视角转移到管理实践，可以发现价值管理是一种方法论，也是一个系统。

建立一种方法论，一般有两种途径，一是理性演绎，一是经验归纳。在《价值管理理论与实践》一书中，作者沈宏平从价值管理理论产生与发展的角度演绎出价值管理的一般方法，从央企实践的角度归纳出价值管理的实操工具和模式。

建立一个系统，需要平衡好要素与整体、静态与动态之间的关系，并兼顾结构性和时序性。作者沈宏平将此原则一以贯之地落实到了该书始终。

该书首先用精练而通俗的语言介绍了科学管理、精益管理、价值管理的历史沿革。紧接着，围绕价值管理目标、框架、机制、驱动因素、流程五个方面，提出了具体的设计方法，并以案例的形式提供了实践模板。然后以收入增长、存量资源利用、增量资源配置、客户感知、风险防控五大驱动因素为主线，从第五章到

第十八章，依次阐述各驱动因素下各要素的管理理论、方法、工具和模式。全书结构完整、层次分明、逻辑缜密、行文流畅。

该书在价值管理理论上的贡献是显而易见的：一是设计了价值管理核心层、结构层、操作层、保障层，形成了价值管理的四维框架。二是设计了价值管理驱动因素、影响要素，以及价值评价方法和价值提升举措，归纳了卓越企业的成功案例，形成了价值管理全景式逻辑图。三是设计了以“4K”为核心的价值管理指标体系，包括 KPI、KMI、KAI 和 KRI。KPI 即关键业绩指标，基于战略导向设计并聚焦企业的经营策略而确立；KMI 即关键管理指标，基于动因导向设计并聚焦影响价值创造的关键驱动要素而确立；KAI 即关键行动指标，基于问题导向设计并聚焦导致 KPI 或 KMI 不良的短板问题、活动和事件而确立；KRI 即关键风险指标，基于风险导向设计并聚焦廉洁建设和经营底线与红线而确立。

该书中翔实而宝贵的案例有助于企业管理人员在效益管理上跳出单边思维，立足于价值创造而不是硬抠成本，开源节流并举变模式；立足于体系化推动而不是单点突进，点线面相结合提效益；立足于组织协同而不是单兵作战，平台化运作提效率。

实事求是地讲，自价值管理理论引入国内至今，能将其阐述得如此简明、系统和实用的，该书是第一部。该书定会促进价值管理理论在外延上的扩展和内涵上的升华，也定会促进管理会计在理论上的丰富和实践中的应用。

是为序。

中国管理会计研究与发展中心执行主任

中央财经大学会计学院党委书记、教授、博士生导师



二〇一七年七月十六日于北京

目 录

第一章 价值管理概述.....	1
第一节 企业管理发展历程.....	1
一、科学管理阶段.....	1
二、精益管理阶段.....	4
三、价值管理阶段.....	6
第二节 价值管理基本框架设计	12
一、企业价值管理的框架设计	12
二、以“4K”为核心的价值管理基本框架	16
第二章 基于价值管理的驱动因素设定	25
第一节 基于价值管理的战略管理	25
一、战略管理内涵	25
二、战略管理分析工具	26
第二节 基于价值管理的目标设定	28
一、基于价值管理的目标设定方法	28
二、ABC 公司价值管理目标设定	30
第三节 通信企业价值管理驱动因素研究	33
一、企业价值管理驱动因素分析	33
二、ABC 公司价值管理驱动因素选择	34
第三章 基于价值管理的机制构建	38
第一节 传统的价值管理组织形式	38
第二节 新型价值管理组织设计	39
一、价值管理组织形式变革的必要性	39

二、新型价值管理组织设计	40
第三节 财务转型	41
一、财务转型的必要性	41
二、财务转型的内容	42
三、ABC 公司基于价值管理的财务转型	45
第四章 基于价值管理的流程重组	54
第一节 基于价值管理的授权体系重组	54
一、授权体系概述	54
二、授权体系重组的实施路径	57
三、ABC 公司基于价值管理的授权体系重组	58
第二节 基于价值管理的业务流程重组	62
一、业务流程重组理论的产生与发展	62
二、通信企业基于价值管理的业务流程重组	65
第五章 基于价值管理的收入管理	70
第一节 收入管理理论的产生与发展	70
第二节 通信企业收入管理体系构建	71
一、通信企业收入管理的范围	71
二、基于价值管理的通信企业收入管理	71
三、ABC 公司基于价值管理的收入管理体系构建	80
第六章 基于价值管理的产品创新	82
第一节 产品创新概述	82
一、产品创新理论的产生与发展	82
二、产品创新创造的价值	83
三、产品创新的关键实施步骤	84
第二节 通信企业基于价值管理的产品创新	85
一、通信企业产品创新	85
二、ABC 公司产品创新实践	88

第七章 基于价值管理的资源配置	93
第一节 基于价值管理的企业资源配置理论	93
一、企业资源的含义和类别	93
二、基于价值管理的资源配置理论	94
第二节 通信企业基于价值管理的资源配置体系变革	96
一、传统资源配置体系面临的挑战	96
二、资源配置体系变革的方向	98
三、资源价值评价与定位方法	98
四、ABC 公司基于价值管理的资源配置体系搭建	108
第八章 基于价值管理的投资管理	117
第一节 通信企业投资管理概述	117
一、通信企业投资的特征	117
二、通信企业投资管理的含义和原则	118
第二节 通信企业的投资管理方法	119
一、基于价值管理的投资管理驱动要素	119
二、基于价值管理的投资管理关键举措	119
第三节 通信企业投资价值前测后评方法应用	125
一、通信企业投资价值评价的意义	125
二、政企客户固网投资价值评价方法	125
三、公众固网投资价值评价方法	128
四、移动网络投资价值评价方法	131
五、ABC 公司基于价值管理的精准投资实践	134
第九章 基于价值管理的供应链管理	138
第一节 供应链管理概述	138
一、供应链管理	138
二、物流管理与供应链管理	140
第二节 基于价值管理的供应链管理	141
一、供应链管理的价值	141
二、基于价值管理的供应链管理目标	141

三、供应链管理驱动要素·····	143
第三节 通信企业基于价值管理的供应链管理·····	146
一、通信企业供应链管理状况·····	146
二、通信企业供应链管理价值提升的基本路径·····	147
三、ABC 公司基于价值管理的供应链管理实践 ·····	148
第十章 基于价值管理的固定资产管理·····	153
第一节 固定资产管理概述·····	153
一、固定资产管理基本理论·····	153
二、固定资产管理基本原则·····	154
三、固定资产管理基本方法·····	154
第二节 通信企业基于价值管理的固定资产管理·····	157
一、通信企业固定资产管理概述·····	157
二、通信企业基于价值管理的固定资产管理·····	158
第三节 通信企业基于价值管理的沉没资产例外管理·····	162
一、沉没资产的含义·····	162
二、沉没资产管理方法·····	163
第四节 ABC 公司基于价值管理的固定资产全生命周期管理 ·····	166
一、背景·····	166
二、举措·····	167
第十一章 基于价值管理的人力资本管理·····	174
第一节 人力资本管理概述·····	174
一、人力资本·····	174
二、人力资本管理·····	174
三、人力资本管理、人力资源管理及人事管理·····	175
第二节 基于价值管理的人力资本管理·····	175
一、人力资本价值·····	175
二、人力资本价值评估·····	176
第三节 通信企业基于价值管理的人力资本管理研究·····	178
一、通信企业人力资本管理状况·····	178

二、通信企业人力资本管理的关键举措·····	179
三、ABC 公司基于价值管理的人力资本管理实践 ·····	180
第十二章 基于价值管理的税务筹划 ·····	185
第一节 税务筹划概述·····	185
一、税务筹划的定义·····	185
二、税务筹划的起源·····	185
三、相关概念·····	186
第二节 基于价值管理的税务筹划·····	187
一、税务筹划的价值目标·····	187
二、税务筹划的原则·····	188
三、税务筹划的方法·····	188
第三节 通信企业基于价值管理的税务筹划·····	190
一、重点领域·····	190
二、关键举措·····	192
三、ABC 公司基于价值管理的税务筹划 ·····	192
四、税务筹划工作流程·····	196
第十三章 基于价值管理的现金流管理 ·····	198
第一节 现金流管理概述·····	198
一、现金流管理的基本理论·····	198
二、全过程现金流管理·····	202
第二节 通信企业基于价值管理的现金流管理体系构建·····	209
一、通信企业全过程现金流管理驱动要素·····	209
二、ABC 公司基于价值管理的现金流“6+1”管理模式构建 ·····	211
第十四章 基于价值管理的客户感知提升 ·····	220
第一节 客户感知价值概述·····	220
一、客户感知价值的含义·····	220
二、客户感知价值的驱动要素·····	221

三、客户感知价值模型·····	222
第二节 通信企业客户感知价值提升·····	223
一、通信企业客户感知价值的驱动因素·····	223
二、通信企业客户感知价值提升方法·····	225
三、ABC 公司基于价值管理的 NPS 提升体系构建 ·····	234
第十五章 基于价值管理的风险管理·····	238
第一节 企业风险管理概述·····	238
一、企业风险管理的含义·····	238
二、企业风险管理框架·····	238
第二节 通信企业基于价值管理的风险管理方法·····	241
一、通信企业风险管理基本方法·····	241
二、ABC 公司基于价值管理的风险防控体系构建 ·····	245
第十六章 价值管理 + 互联网·····	251
第一节 价值管理平台的演进路径·····	251
一、ERP 的刚性 ·····	251
二、协同平台的柔性性与开放性·····	252
第二节 ABC 公司价值管理平台构建与应用 ·····	254
一、价值管理平台框架·····	254
二、价值管理平台应用·····	256
第十七章 基于价值管理的绩效评价·····	265
第一节 绩效评价概述·····	265
一、绩效评价理论的产生与发展·····	265
二、绩效评价的意义·····	266
三、绩效评价的基本方法·····	266
第二节 基于价值管理的绩效评价·····	268
一、基本原则·····	268
二、实施步骤·····	269
三、驱动要素·····	269

第三节 通信企业基于价值管理的绩效评价.....	271
一、基本原则.....	271
二、ABC 公司基于价值管理的绩效评价体系构建	272
第十八章 基于价值管理的市值管理.....	277
第一节 市值管理概述.....	277
一、市值管理理论的产生与发展.....	277
二、市值管理的模式.....	279
三、市值管理的风险.....	279
第二节 基于价值管理的市值管理.....	280
一、市值管理的驱动要素.....	280
二、市值管理指标体系.....	281
三、通信及相关企业的市值分析.....	283
参考文献.....	286

第一章 价值管理概述

第一节 企业管理发展历程

企业管理的发展大致可以分为三个阶段：一是 19 世纪末 20 世纪初，古典管理理论产生，并很快发展出古典组织理论、一般管理理论和科学管理理论的科学管理阶段。二是 20 世纪 80 年代从丰田汽车发源，以客户需求为导向、着重减少浪费的精益管理阶段。三是哈佛大学商学院教授迈克尔·波特于 1985 年提出以价值链为核心的管理思想，标志着企业管理进入价值管理阶段。

一、科学管理阶段

（一）科学管理

工业革命时期，机器大生产取代了手工作坊，工厂这种新的组织形式问世，传统的经验管理方法遇到了前所未有的挑战。管理成本成为产品成本的很大一部分，管理问题也成为制约企业规模和发展的最大瓶颈，急需有新的管理理论指导，针对管理理论的系统性研究渐渐多了起来。最先是亚当·斯密在《国富论》中提到关于劳动分工问题的研究，接着是大卫·李嘉图在《政治经济学及赋税原理》中进一步阐述了关于劳动价值等问题的研究，这些研究为管理学的发展奠定了坚实的基础。

古典组织理论盛行于 20 世纪初公共行政学的早期研究时期，特点在于把人看作是机器的附属物，强调的是等级、命令和服从，并且用一种封闭模式的观点来对待组织，忽视了人的因素和环境的作用，代表人物是韦伯。一般管理理论的代表人物是法约尔，其被称为管理过程之父。他主要研究管理

活动过程，提出管理活动的五种职能：计划、组织、协调、指挥、控制。与管理活动过程管理相适应的是报酬原则和公平原则。

但是，直到泰勒的科学管理理论出现，管理学才正式成为一门独立的学科。

1903年和1911年泰勒出版了《车间管理》和《科学管理原理》两部著作，标志着科学管理的诞生。科学管理理论认为，工人是“经济人”，该理论重视物质技术因素，忽视人及社会因素，认为人们只看重经济利益，没有责任心和进取心，只是提高劳动生产效率的工具，因此在生产过程中强调严格的服从，忽视了工人的主观能动性、社会因素等在生产中的作用。泰勒对科学管理下了这样的定义，他说：“诸种要素——不是个别要素的结合，构成了科学管理，它可以概括如下：科学，不是单凭经验的方法。协调，不是不和别人合作，不是个人主义。最高的产量，取代有限的产量。发挥每个人最高的效率，实现最大的富裕。”这个定义，既阐明了科学管理的真正内涵，又综合反映了泰勒的科学管理思想。效率问题是任何时代的管理都必须解决的重要问题，低效率没有任何藏身之处。科学管理理论在提高效率方面所做出的贡献是其他任何一种管理理论都无法比拟的。

（二）科学管理思想

泰勒的《车间管理》和《科学管理原理》的核心思想体现为以下八个方面。

1. 标准化原理

泰勒认为，实行工具标准化、操作标准化、劳动动作标准化和劳动环境标准化、工人每天工作量的标准化等是实现科学管理的必要手段。通过动作分解与作业分析可以达到劳动动作标准，也可以通过观察和分析工人完成每项动作所需要的时间，兼顾一些生理需要的时间和因不可避免的情况而耽误的时间，从而为标准作业的方法制定标准的作业时间。

2. 工作定额原理

在制定工作定额时，泰勒是以“第一流的工人在不损害其健康的情况下，维持较长年限的速度”为标准，确定工人的劳动定额，即一天合理的工作量。这种速度不是以突击活动或持续紧张为基础，而是以工人能长期维持的正常速度为基础。

3. 挑选头等工人

对于第一流的工人，泰勒是这样说的：“我认为那些能够工作而不想工作的人不能成为我所说的‘第一流的工人’。我曾试图阐明每一种类型的工人都能找到某些工作，使他成为第一流的工人，除了那些完全能做这些工作而不愿做的人。”第一流的工人其实就是在人尽其才的基础上工作的工人。

4. 计件工资制

计件工资制是按照工人生产的合格品的数量（或作业量）和预先规定的计件单价来计算报酬的一种工资计算发放制度。它不是直接用劳动时间来计量，而是用一定时间内的劳动成果——产品数量或作业量来计算报酬的一种方式。计件工资制在泰勒之前就已经有人提出，但是有一些缺陷。而泰勒的贡献在于提出了“差别计件工资制”，即按照工人完成定额的不同程度而采用不同的工资率。如果工人能够保质保量地完成定额，就按高的工资率付酬，以资鼓励；如果工人的生产没有达到定额就将全部工作量按低的工资率付酬，并给予警告，如不改进，就要被解雇，从而有效地提高了工人的效率。

5. 劳资合作

在科学管理中，泰勒强调劳资双方要达成思想上的共识，把注意力集中在盈余增加上而不是如何分配盈余上。他认为，只有企业主和雇佣者通力合作、友好共处、注重生产效率的提高，盈余增加了，企业主和雇佣者所得才会增加，才能双赢。泰勒进一步宣称，“科学管理在实质上包含着要求在任何一个具体机构或工厂中工作的工人进行一场全面心理革命”。

6. 建立专门计划层

泰勒认为：一个工人“同时在机器和写字台上工作，实际是不可能的”。因此，管理职能与执行职能应该分开，应该设立专门的计划管理层。

7. 职能工长制

泰勒主张废除当时企业中“军队式”的组织而代之以“职能式”的组织，实行“职能式的管理”。职能工长制是指一个工厂可以有 multiple 厂长，每一名厂长根据自己的能力胜任一种职能，称之为职能厂长，工人每天从不同的职能厂长那里获得不同指令并实施。由于这种制度容易产生多头领导，因而在管理中并未得到有效实施。

8. 例外原则

所谓例外原则，就是指企业的高级管理人员把一般日常事务授权给下属

管理人员，而自己保留对例外事项一般也是重要事项的决策权和控制权，这种例外原则至今仍然是管理中极为重要的原则之一。泰勒在《车间管理》一书中曾指出：“经理只接受有关超常规或标准的所有例外情况的、特别好和特别坏的例外情况的、概括性的、压缩的报告，以便使他有时间考虑大政方针并研究他手下重要人员的性格和合适性等问题。”泰勒提出的这种以例外原则为依据的管理控制方式，后来发展为管理上授权原则、分权化原则和事业部制等管理体制。

二、精益管理阶段

（一）精益生产

“二战”之后，生产力过剩，同时市场竞争越来越激烈，仅仅通过规模经济的做法来降低成本已经行不通了，企业需要一种新的管理模式来提高企业的价值。在此背景下，1985年，“国际汽车研究计划 IMVP”组织了一支国际性研究队伍，耗资500万美元，历时5年，对全世界17个国家和地区（北美、西欧、日本以及韩国、墨西哥和中国台湾等）90多个汽车制造厂进行了调查和对比分析。参与此项研究的美国麻省理工学院教授沃麦克等专家发现日本丰田公司新的生产方式最为有效，于是在1990年出版了经典著作《改变世界的机器》，首次提出了精益生产（lean production）的概念。精益生产是以“准时化 JIT（just in time）”和“自动化（automatization）”为支柱，以“标准化（standardization）”“平顺化（streamline）”和“改善（kaizen）”为依托，借助“5S（Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke）”“看板（board）”等工具形成的一套生产管理模式。

它改变了以往以大量投入驱动生产力的方式，一切投入都变得更为精简，更少量。工厂中的劳动力、生产占用场地和生产线投资都比之前减半，只用一半时间就能开发出新产品，其所用的工程设计工时也只是传统的一半。同时，现场所需库存还可以减少一半，只产生极少量的废品，且能生产出更多的、可变化的产品。精益生产在全球加工制造业中被广泛应用和传播，并获得了较大的成功。

（二）精益管理

随着精益生产模式的演进和完善，精益管理体系逐步得以形成。“精”就是少投入资本、少消耗资源、少花费时间，尤其是要减少不可再生资源的投入和耗费。“益”就是多产出经济效益。精益管理就是要求企业用最小资源投入（包括人力设备、资金材料、时间和空间），创造出尽可能大的价值，为顾客提供高质量的产品和及时的服务，提升顾客满意度。精益管理有助于企业节约化生产，降低资源消耗，提高资源综合利用率，它能够通过提高顾客满意度、降低成本、提高质量和加快流程速度、改善资本投入，使企业价值实现最大化。

精益管理的目标可以概括为：企业在为顾客提供满意的产品与服务的同时，把浪费降到最低程度。企业生产活动中的浪费现象很多，常见的有七种：不良品浪费，即提供有缺陷的产品或不满意的服务；库存浪费，即因无需求造成的积压和多余的库存；过度加工浪费，即从用户的观点看，对产品或服务没有增加价值的加工；搬运浪费，即不必要的物品移动；等候浪费，即因生产活动的上游不能按时交货或提供服务而等候；多余运动浪费，即人员在工作中不必要的动作；过量生产浪费，即提供顾客并不需要的服务和产品。努力消除这些浪费现象是精益管理最重要的内容。

实践证明，精益管理在以下方面是较有成效的：库存大幅降低、生产周期减短、质量稳定提高、各种资源的使用效率提高、各种浪费减少、生产成本下降、企业利润增加。同时，员工士气、企业文化、领导力和生产技术都在实施中得到提升，最终增强了企业的竞争力。

（三）精益思想

1996年，詹姆斯与丹尼尔出版了《精益思想》一书，进一步把精益管理的思想系统化、理论化。《精益思想》中指出，所谓精益思想就是根据用户需求定义企业生产价值，按照价值流组织全部生产活动，使要保留下来的、创造价值的各个活动流动起来，让用户的需求拉动产品生产，而不是把产品硬推给用户，暴露出价值流中所隐藏的损失（即 muda），不断完善，达到尽善尽美。

精益思想包括五项基本原则：一是定义价值。企业提供的每一个产品都应明确产品带给顾客的利益种类、数量、价格以及性价比。企业由于经济性