

【扭轉錢坤】◎文／葉益成

搞懂價值所在就不會花很大

以顧客立場為出發，透過價值工程法來提高產品和服務的價值。

林老闆公司要購置2輛德系進口車，當高階主管和接待來訪貴賓的座車，在走進汽車經銷商前，他計劃以每輛150萬元的預算買車，可是在汽車銷售業務再三介紹下，他加購了5年保證的烤漆和會發出嗶嗶聲響的倒車雷達等選配項目後，最後總價變成175萬元。

林老闆平常若是要買5萬元的東西，總會考慮再三，然而這種時候卻覺得：「反正都要花大錢了，150萬元和175萬元並沒有太大差別吧？」結果只考慮短短10分鐘，就做了決定。



人們面對平時不常接觸的金額，容易變得馬虎起來。其實，越大金額越能達到節省效果，因此對於花大錢這檔事絕不能掉以輕心。

企業成本費用由原物料、人事費和其他費用所構成，就一般製造業而言，原物料費用占比往往是最高（服務業則以人事費最高）。是故，降低原物料費用對於降低公司整體成本的影響程度最高。

雖是如此，很多製造業者在產品生產過程中，往往卻只專注於公司內加工費的改善。實際上，就降低製造成本效益和影響力來看，70%的成本在材料品類、規格時決定，20%則是如何採購，在如何處理原物料（即加工）上僅占1成影響力。由此看，企業常把最大心力放在占成本影響力最小的加工改善上，既不符合比例原則，效果也有限。因此，為了達成減低製造成本的目的，成立以設計、採購和製造為主的專案小組就顯得重要。

要降低製造成本可以透過在公司內部提高用料效率和取得企業外的合作廠商和客戶需求分析，採用替代用品和品質等級降低等方法。但判斷依據是什麼？

價值工程法（Value Engineering, VE）將產品和服務所需的功能和目的等做明確定義，而以最低成本來實現，取得成本和所需功能的平衡，然後，綜合相關部門的能力，有組織、系統地持久進行整體性改善工程，從設計、材料和樣式的變更，一直到製造方法或供應商的變更，以及間接部門的配合和改善等。在在都以顧客立場為出發，來提高產品和服務的價值，呈現下列關係公式： V （價值）=Function（功能）/Cost（成本）

企業選定價值工程的進行對象，應以生產量多者、會繼續生產者、價格較高者和競爭落後者等為主。選擇產品功能多和總成本高的產品，取得所投入努力與可得效果間的平衡，之後透過資訊的收集和分析，將符合客戶需求的必要功能和設計精準列出，最後做成改善方案，尋求成本評價和具體化行動，找出最經濟的方式實現產品功能並依可訂步驟實現之，像是降低同一種機能者的成本，但維持產品功能不變；以同一成本來提高功能；提高機能，降低成本；提高成本，但更提高機能等活動來提高價值。

企業常抱怨不知客戶在想什麼？答案常在於你沒看透、沒看清在客戶眼中你的價值所在，如此自然無法應對和實踐客戶主觀的物超所值。（作者為中華穀業總裁暨ERA穀業國際顧問組織台灣區負責人、中華成本管控學會理事長）