

<b>OBSAH</b>	<b>3</b>
<b>1.0 HODNOTOVÝ MANAGEMENT (Value Management)</b>	<b>9</b>
<b>1.1 CHARAKTERISTIKA HODNOTOVÉHO MANAGEMENTU</b>	<b>10</b>
<b>1.2 KLÍČOVÉ PRINCIPY HODNOTOVÉHO MANAGEMENTU</b>	<b>10</b>
1.2.1 Styl managementu (Management Style)	10
1.2.2 Pozitivní lidská dynamika (Positive Human Dynamics)	11
1.2.3 Ohledy na podmínky prostředí (Environmental Considerations)	13
1.2.4 Efektivní používání metod a nástrojů	14
<b>1.3 ZÁKLADNÍ OSNOVA HODNOTOVÉHO MANAGEMENTU</b>	<b>14</b>
1.3.1 Přístup Hodnotového managementu	15
1.3.2 Názorové postoje a znalosti	16
1.3.3 Politika Hodnotového managementu	17
1.3.4 Program a organizování Hodnotového managementu	17
1.3.5 Výcvik v Hodnotovém managementu	18
1.3.6 Projekt Hodnotového managementu	19
<b>1.4 HODNOTOVÁ KULTURA (Value Culture)</b>	<b>20</b>
<b>1.5 HODNOTOVÝ MANAGEMENT JAKO SAMOSTATNÝ OBOR</b>	<b>21</b>
<b>1.6 HODNOTOVÉ INOVACE</b>	<b>22</b>
<b>2.0 APLIKAČNÍ DISCIPLINY HODNOTOVÉHO MANAGEMENTU</b>	<b>23</b>
<b>2.1 HODNOTOVÁ ANALÝZA (Value Analysis; VA)</b>	<b>26</b>
2.1.1 Základní otázky Hodnotové analýzy	27
2.1.2 Pracovní plán Hodnotové analýzy (Value Analysis Job Plan)	28
2.1.3 Specifické aplikace Hodnotové analýzy	32
2.1.4 Historie rozšíření Hodnotové analýzy ve světě	34
<b>2.2 INVERSNÍ HODNOTOVÁ ANALÝZA</b>	<b>36</b>
<b>2.3 HODNOTOVÉ INŽENÝRSTVÍ (Value Engineering; VE)</b>	<b>38</b>
<b>2.4 HODNOTOVÉ PROJEKTOVÁNÍ (Value Control; VC)</b>	<b>42</b>
<b>2.5 HODNOTOVÁ VÝROBKOVÁ STRATEGIE</b>	<b>44</b>
<b>2.6 MANAGEMENT HODNOTOVÝCH INOVACÍ</b>	<b>46</b>
<b>3.0 OBECNÁ TEORIE HODNOTOVÉHO MANAGEMENTU</b>	<b>47</b>
<b>3.1 FUNKCE A FUNKČNÍ PŘÍSTUP</b>	<b>47</b>
3.1.1 Funkce (Function)	47
3.1.2 Funkční přístup	50
3.1.3 Funkční analýza (Functional Analysis; FA)	52
3.1.4 Funkční syntéza	55
<b>3.2 HODNOTA A HODNOTOVÝ PŘÍSTUP</b>	<b>57</b>
3.2.1 Hodnota a vývoj jejího pojetí	57
3.2.2 Univerzální pojetí hodnoty pro zákazníka	67
3.2.3 Hodnotový přístup	69
<b>4.0 KLÍČOVÉ TECHNIKY HODNOTOVÉ ANALÝZY</b>	<b>71</b>
<b>I.) Klíčové techniky metodického charakteru</b>	<b>72</b>
4.01 Použijte "Pracovního plánu" a organizovaného postupu	72
4.02 Vyhodnocujte <i>funkci</i>	73

4.03	Vyhodnocujte porovnáváním .....	74
4.04	Zlepšujte "stupeň plnění" hlavní funkce .....	75
4.05	Hodnoťte jednotlivé "funkční oblasti" .....	76
II.)	<b>Klíčové techniky technicko-informačního charakteru</b> .....	77
4.06	Získejte "všechna" fakta .....	77
4.07	Používejte přesných propočtů nákladů a cenových podkladů .....	77
4.08	Pro získání informací používejte vždy jen nejlepších, směrodatných a přímých pramenů .....	78
4.09	Vneste nové informace do každé "funkční oblasti" .....	78
4.10	Znejte "své" náklady .....	79
4.11	Ověřujte předpoklady .....	80
III.)	<b>Klíčové techniky technicko-organizačního charakteru</b> .....	80
4.12	Využívejte zkušeností pracovníků obchodních útvarů .....	80
4.13	Využívejte služeb specializovaných útvarů organizace .....	81
4.14	Nebud'te "poustevníky" .....	82
4.15	Hledejte možnosti použití <i>speciálních</i> řešení, materiálů, polotovarů, technologií, strojů a náradí .....	82
4.16	Používejte služeb dodavatelů "speciálních" výrobků, materiálů, polotovarů a technologií .....	83
4.17	Používejte normalizovaných, standardizovaných a unifikovaných výrobků, součástí, polotovarů, postupů a procesů .....	85
4.18	Používejte prodávaných výrobků zajišťujících <i>funkci</i> .....	86
IV.)	<b>Klíčové techniky psychologického charakteru</b> .....	88
4.19	Identifikujte a překonávejte překážky .....	88
4.20	Vyhýbejte se zjednodušenému zevšeobecňování a paušálním tvrzením .....	89
4.21	Využívejte "dobrých" <i>lidských vztahů</i> .....	90
4.22	Zavrhněte, tvořte, zdokonalujte .....	91
4.23	Používejte skutečné tvořivosti .....	92
4.24	Motivujte pozitivní činy .....	93
4.25	Specifikace nikoliv obecností .....	96
V.)	<b>Klíčové techniky technicko-ekonomického charakteru</b> .....	97
4.26	Zvažte korunou všechny specifikace a požadavky .....	97
4.27	Zvažte korunou každý návrh, předpis, toleranci i pracovní operaci .....	98
4.28	Šetřete penězi firmy jako svými vlastními .....	100
5.0	<b>METODIKA FUNKČNÍ ANALÝZY</b> .....	101
5.1	<b>ANALÝZA FUNKCÍ</b> .....	101
5.1.1	Nejčastější techniky analýzy funkcí .....	101
5.1.2	Jiné techniky analýzy funkcí .....	103
5.1.3	Technika „černé skříňky“ .....	103
5.2	<b>ROZLIŠOVÁNÍ A TŘÍDĚNÍ FUNKCÍ</b> .....	104
5.2.1	Rozlišování uživatelských a výrobových funkcí .....	104
5.2.2	Hlavní funkce (Head Function; <b>HF</b> ) .....	104
5.2.3	Třídění "výrobových $\equiv$ vnitřních" funkcí .....	105
5.3	<b>POSTUP SAFE</b> .....	109
5.4	<b>NÁKLADY FUNKCÍ (Function Cost)</b> .....	111
5.4.1	Základní funkční hodnota ( <b>Basic Function Value; BFV</b> ) .....	114

5.4.2	Náklady uživatelských funkcí .....	115
5.4.3	Náklady vnitřních (výrobních) funkcí .....	116
5.5	<b>PROFIL NÁKLADŮ FUNKCÍ – GRAF FUNKCÍ A NÁKLADŮ</b> .....	117
5.6	<b>KRITICKÉ FUNKCE</b> .....	119
5.7	<b>LIMITY CEN A NÁKLADŮ</b> .....	121
5.8	<b>MODELOVÁNÍ FUNKCÍ VÝROBKU</b> .....	123
5.8.1	Obecné zásady funkčního modelování .....	123
5.8.2	Princip uplatnění funkčního přístupu v modelování systémů .....	124
5.8.3	Základní druhy modelů funkcí .....	125
5.8.4	Zásady tvorby modelů funkcí .....	129
5.8.5	<i>FAST</i> -diagram .....	131
5.8.6	Funkční strom .....	141
5.8.7	Strukturně-funkční model .....	144
5.9	<b>TEORETICKÉ VYHODNOCOVÁNÍ FUNKCÍ</b> .....	148
5.9.1	Vědecký základ <b>TEF</b> .....	148
5.9.2	Popis postupu použití <b>TEF</b> .....	149
5.9.3	Příklad 1: Nosník namáhaný na průhyb .....	150
5.9.4	Příklad 2: Podmořský kabel pro rozvod elektrického proudu .....	152
5.9.5	Příklad 3: Grafický způsob volby optimální kompletační subdodávky .....	153
6.0	<b>KOMPLEXNÍ HODNOCENÍ ÚROVNĚ VÝROBKŮ</b> .....	155
6.1	<b>AXIOMY A PODMÍNKY KVANTIFIKACE HODNOTY VÝZNAMU</b> .....	156
6.1.1	Axiomy preferenční relace .....	156
6.1.2	Podmínky statistického a logického charakteru .....	156
6.2	<b>STANOVOVÁNÍ POŘADÍ PODLE VÝZNAMŮ FUNKCÍ</b> .....	157
6.2.1	Postupy stanovování pořadí kvalitativních charakteristik .....	157
6.2.2	Některé problémy týmového stanovování preferencí .....	163
6.3	<b>POSTUPY KVANTIFIKACE HODNOT RELATIVNÍCH VÝZNAMŮ</b> .....	166
6.3.1	Odchylková stupnice kvantifikovaných hodnot významů .....	166
6.3.2	Pořadová stupnice kvantifikovaných hodnot relativních významů .....	167
6.3.3	Využití porovnávací matice pro výpočet normalizovaných hodnot významů pořadovou stupnicí .....	169
6.3.4	Určení kvantifikovaných hodnot významů pomocí “normovací“ funkce .....	169
6.4	<b>ZPŘESŇOVÁNÍ INTERVALŮ KVANTIFIKOVANÝCH HODNOT RELATIVNÍCH VÝZNAMŮ</b> .....	171
6.4.1	Zpřesňování intervalů pomocí pravděpodobnosti .....	172
6.4.2	Zpřesňování intervalů kvantifikovaných hodnot relativních významů pomocí srovnávání hodnot významu funkce s hodnotou významu logické konjunkce funkcí .....	173
6.4.3	Zpřesňování intervalů kvantifikovaných hodnot relativních významů pomocí “kvantifikované“ porovnávací matice .....	175
6.4.4	<i>SAATY</i> -ho matice – postup přímého stanovení zpřesněných hodnot významů .....	176
6.4.5	Matematicko-statistické metody stanovování hodnot významů .....	180
6.5	<b>KVANTIFIKACE STUPNĚ PLNĚNÍ FUNKCÍ</b> .....	181
6.5.1	Hodnocení stupně plnění funkce bodováním pomocí stupnic .....	182
6.5.2	Hodnocení stupně plnění funkce pomocí parametrů ukazatelů .....	184
6.5.3	Funkční přístup při výběru ukazatelů pro hodnocení .....	189
6.5.4	Normalizace parametrů .....	191

<b>6.6 METODY VÝPOČTU KOMPLEXNÍHO HODNOCENÍ</b>	<b>195</b>
6.6.1 Hodnocení přímým porovnáváním parametrů	195
6.6.2 Technicko-ekonomické hodnocení souboru výrobků	197
6.6.3 Princip bážických ( indexových ) metod hodnocení	199
6.6.4 Metoda “nejlepších hodnot“	201
6.6.5 Metoda “kvadrátů podílů“	204
6.6.6 Metoda “systému PATTERN“	204
6.6.7 Metoda “virtuálního výrobku“	211
6.6.8 Hodnocení pomocí “ukazatele průměrné světové úrovně“	214
6.6.9 Analýza a využití výsledků komplexního hodnocení pro zpřesňování zadání úkolů rozvoje výrobků	218
<b>7.0 DALŠÍ METODY HODNOTOVÉHO MANAGEMENTU</b>	<b>219</b>
<b>7.1 FPS – SPECIFIKACE FUNKČNÍ VÝKONNOSTI</b>	<b>219</b>
7.1.1 Vztahy výrobců a zákazníků	220
7.1.2 Charakteristika FPS – Specifikace funkční výkonnosti	221
7.1.3 Základní prvky FPS	222
7.1.4 Pracovní plán FPS ( FPS work plan )	224
7.1.5 Organizování a řízení FPS ve firmě	225
<b>7.2 DTC – NÁVRH ZAMĚŘENÝ NA NÁKLADY</b>	<b>227</b>
7.2.1 Charakteristika DTC – Návrhu zaměřeného na náklady	227
7.2.2 Základní prvky DTC	228
7.2.3 Pracovní plán DTC	230
7.2.4 Charakteristika DTLCC	231
7.2.5 Organizování a řízení DTC ve firmě	234
<b>7.3 DTO – NÁVRH ZAMĚŘENÝ NA CÍLE</b>	<b>235</b>
<b>7.4 VYUŽITÍ TĚCHTO METOD PRO ROZVOJ SPOLUPRÁCE</b>	<b>236</b>