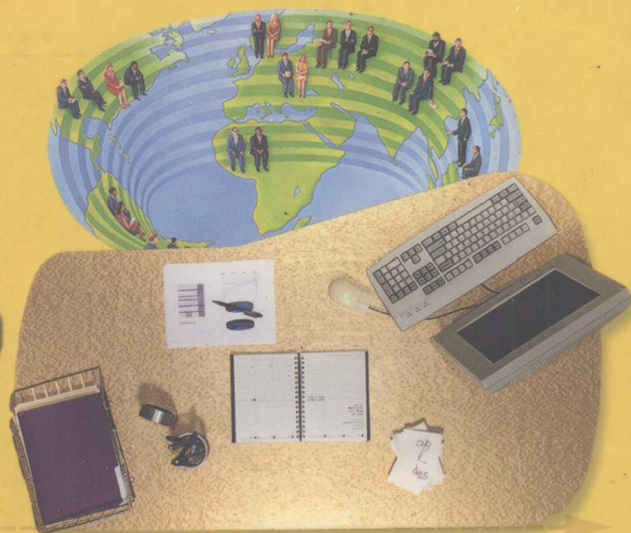


谁来计算?

[美] 杰罗德·所罗门 (Jerrold M. Solomon) 著
胡 懿 译



自精益改革推行之后，
通过对生产过程中浪费现象的削减，
美国制造业在全球竞争中的地位得以大大提高和改进。
随着一些公司不断地对自己的
生产操作程序进行改进、不断向“精益”方向靠拢，
许多企业意识到妨碍自己发展的最根本的障碍是
他们掩盖了财务工作的真实情况……

一本关于精益财务
的商业小说

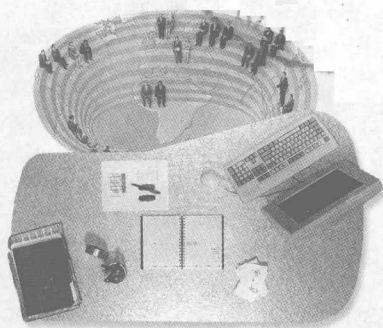


中国财政经济出版社

一本关于精益财务的商业小说

谁来计算?

[美] 杰罗德·所罗门 (Jerrold M. Solomon) 著
胡 懿 译



WHO'S COUNTING

A LEAN ACCOUNTING BUSINESS NOVEL



中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

谁来计算? / (美) 杰罗德·所罗门著; 胡懿译. —北京: 中国财政经济出版社, 2005.4

书名原文: Who's Counting?

ISBN 7-5005-8071-1

I. 谁… II. ①杰…②胡… III. 长篇小说—美国—现代 IV. I712.45

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 024052 号

著作权合同登记号: 图字 01-2004-5235

Who's Counting?

Copyright © 2003 by WCM Associates

Simplified Chinese translation copyright © 2005 year by China Financial
and Economic Publishing House

Published by arrangement with WCM Associates

ALL RIGHTS RESERVED

本书中文简体字版由中国财政经济出版社出版。未经出版者书面许可,
不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

850×1168 毫米 32 开 9.5 印张 189 000 字

2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月北京第 1 次印刷

定价: 26.00 元

ISBN 7-5005-8071-1/F·7057

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

谨以此书献给我亲爱的妻子希拉，她
是我 24 年来的精神支柱！

谨以此书献给我可爱的孩子斯科特、
艾米和惠特尼！

他们让我生命中的每一天都过得无比
精彩！



致谢

致
谢

如果没有我的同事的帮助和他们长期的鼓励，这本书或许就不会跟大家见面。首先，我要感谢布鲁克斯电气公司线模生产部的精益冠军库博·玛丽帕特。多年来，玛丽帕特不遗余力地从事精益工作，而且对于我一次又一次的咨询没有丝毫厌烦。在她那，我总是能够得到尽可能多的信息。在我对此书无数次的修改过程中，她的洞察力、她给予我的鼓励和坚持不断的指导是无价的。

我还要感谢马里兰世界制造协会的朋友们！这家制造协会的确是马里兰商业经济发展中心组建的一个很特别的组织。马里兰世界制造协会作为一个世界级的组织，从它成立之日起就一直致力于帮助马里兰州的制造公司解决精益改革的问题。在此，我想向该协会的主任撒丁·罗格先生和协会

咨询顾问约翰表示感谢。一直以来，他们对我的指导从未停止过，他们告诉我该怎样走上世界级公司之路，使我成为精益改革的实践者。

如果没有信息技术主管马丁·克里斯蒂、生产主管华特·约翰、财经分析师林·霍华德和佩斯有限公司的调度汉普顿·汤姆，我也不可能由一个传统意义上的财务人员成长为一名精益财务的推行者。佩斯公司是第一家被独立授予“世界级公司”称号的公会公司。克里斯蒂曾经安稳地使用了 ERP 系统多年，但在推行精益改革的过程中，她毫不犹豫地対 MRP 系统进行实践，从真正意义上为 MRP 系统的推广扫清了道路。同时，她还推行了“在线拉动”，即对供货链的直接连接。克里斯蒂能够不断地以批判的眼光审时度势。华特·约翰非常渴望投身于生产一线的财务系统之中，而且确实为这项工作做出了不少技术上的贡献。汤姆和克里斯蒂以及我们的稽查员在一起工作，他们的工作不仅要保证一个被大大简化了的财务系统的运行，还要能够提供更多及时可行的信息，同时还要能够交出符合要求的财务报告。

如果没有赛拉库斯大学哈维·特里斯老师的帮助，这本书的形式也不会如此生动。我认为，对于一个教授金融财务课程的教师来说，写一本书比教大学一年级的孩子们困难得多，但是，他让我的这项工作变得趣味无穷，并且时时督促我的写作。

还要感谢我的妹妹们，她们是列维·朱迪和普莱斯·爱雷斯。感谢我的伙伴伊里斯和鲍勃，他们在许多问题上是我的智囊团，在我的写作陷入困境时给我灵感。

当然，特别要感谢我耐心可爱的妻子希拉，她所了解的东西远远超出我书中所描述的精益技术的范围。只有让她看完我新写的内容之后，我才有信心继续写下去，因为她总是很有洞察力。她不断鼓励我，没有她的帮助就没有这本书的诞生。



作者的话

作者的话

你是否已经厌倦了糟糕的客户服务、日益膨胀的库存、让人头疼的质量问题、缺乏准确性的决策依据、复杂庞大的管理系统和无休止的资金需求？其实你的公司不必非得经历这些。这本书虽然主要在财务精益改革和如何建立一个世界级的公司方面着重以重彩，但我们要达到成功所需要的决不仅仅是一个生产的典范。我们需要许多关键性领域的改革，其中就包括财务部门的改革，也只有如此，才能创建出一个世界一流的公司。近些年来，我听说了太多的精益改革的故事，这些故事大多是关于精益过程如何因为管理层不懂财务问题而搁浅的。我们需要在生产 and 财务部门之间架起一座桥梁；我们需要教会会计师们如何在实质上实现财务数据的精确；我们还需要在庞大的办公体系几乎让我们窒息之前实现

对它们的简化。

我是一所顶级 MBA 学院毕业的金融分析师，在学校的培养下，我具备了很强的计算能力。在这个故事中，我尽量用数字来说话，至少我是这么想的。

1986 年，我当时是佛蒙特铸造公司的财务总监，我被委以重任：担任这家重工业企业的副总裁，主要负责生产业务。时间一个月一个月地过去，自己部门的财务工作让我愁眉不展。财务报告对现实的生产几乎起不到任何指导作用；相反，还经常导致一些不良后果。于是，在接下来的 15 年中，作为多家公司的财务总监和生产副总裁，我在财务报告方面进行了坚持不懈的简化，直到这些报告可以对生产起到指导作用。相信我，后来车间的业绩总是超乎我的想象。

我最大的梦想就是能够写一部小说，特别是关于财务方面的。在北美制造公司度过了我的全部职业生涯之后，我一直在考虑我们在没有实质性的转变，特别是在财务方面没有实质性转变的情况下，应该如何面对全球的激烈竞争。直到几年前我还没有想到该如何全面地描述出整个改革的过程。像许多生意人一样，我从教科书、各种文章、培训课程以及在职培训当中找答案，向许多优秀的顾问请教，然后，我终于意识到真正的改变并非只是数字和分析的改变，而是思维和想法的转变，这才是更重要的。于是，我的脑子里有了这本小说的蓝图。这本小说把提问、描述、管理层内部曲折做出决策的过程都统一到一起，向读者展现了教科书上不可能出现的典型画面。

《谁来计算？》是一本商业小说。它第一次解释了为什么

企业想达到世界级水平必须凭借财务和生产部门的协调配合。《谁来计算?》揭示了整个精益改革过程中可能会出现的问题，并且向读者展示了 21 世纪应该如何实现精益改革的路径。

只要我们的管理组织是世界级的，那么做世界级公司这个目标就可以在世界上任何一个大洲得以实现。在今天这个市场全球化的时代，我们还是不沿用老的生产套路为好。

瑞克公司管理组织一览表

雷诺斯·乔
瑞克公司的董事会成员

华盛顿·彼得
总裁 总执行官

查普曼·弗莱德
财务总监

希尔顿·汤姆
总调度

辛普森·玛丽
成本会计经理

法克纳·斯科特
总会计师

李·霍华德
金融分析经理

金布尔·克里斯蒂
信息技术部主任

罗格斯·麦克
生产副总裁

洛顿·吉姆

生产经理

吉尔伯特·查尔斯

生产工程师主任

约翰逊·黛比

采购部经理

马克思·提姆

材料部经理

文特斯·约翰

薄金属车间总监

拉尔森·兰迪

研发部主任

泰勒·史蒂夫

销售市场副总裁

罗伯特·乔治纳

客户服务部经理

崔西

费城世界级公司精益冠军

目录

目
录

- 1 董事会的谈话 / 1
- 2 麦克, 你好! / 7
- 3 销售和行动计划 / 14
- 4 瑞克公司 / 28
- 5 战争 / 33
- 6 初组团队 / 41
- 7 和解 / 49
- 8 中国餐馆和精益改
革 / 53
- 9 精益之旅 / 66

- 10 通往世界水平的艰难之旅 / 72
- 11 哀曲 / 77
- 12 在路上 / 94
- 13 预备会议 / 98
- 14 削减库存 / 108
- 15 日常支出 / 113
- 16 会议之后 / 137
- 17 董事会的要求 / 144
- 18 库存记录 / 148
- 19 祸不单行 / 161
- 20 感谢乔 / 170
- 21 验明正身 / 172
- 22 第三回合 / 176
- 23 过渡计划 / 202
- 24 弗莱德的决定 / 217
- 25 SOP 会议——三个月之后 / 222
- 26 弗莱德的魅力 / 236
- 27 收益风波 / 239
- 28 彼得的回应 / 250

- 29 储备削减 / 257
- 30 信息技术 / 259
- 31 精益会计——彻底革命 / 265
- 32 SOP——九个月之后 / 277



董事会的谈话

“真讨厌在这儿工作!”弗莱德边调整座位边说。

“是啊!”彼得回应着,“真见鬼,我的蜜月就这么让他们给毁了。这是6年来我们的销售额第一次上升,可董事会还拿我泄愤。既然如此,他们还雇佣我干什么!”

“是啊。”

“没错,我告诉过他们,让公司真正运转起来要花两到三年时间,可赶上这段经济萧条时期,大家都一样倒霉。”

雨水冲刷着汽车的挡风玻璃,彼得寻着前面那辆车的尾灯,拼命想追上它。他那辆 S500 型的 Mercedes 汽车配有一切能够想到的安全设施,但刮水器还是来不及把狂泻在挡风玻璃上的雨水及时冲刷干净。从波士顿执行董事会到瑞克电器公司的路程本来只需 1 小时,现在要比往常多用半个小时才能走完。对于彼得来说,这半个小时足够他和公司的财务总监改写这次会议。

“两年前,董事会聘用我的时候我们就讲好,由我负责

把销售搞上去。”彼得继续说。

“这个他们早就明白。”弗莱德附和到，“我们会不断有收入进账，损益表上的情况显示，我们有时间再进行一些策划，重新开始计划。这也是最吸引我来这个公司的原因，我不必替别人受过。”

“乔从来就没有实施过那种计划，他觉得你比计划要落后一大截呢。”

“乔这个蠢货！”

“他才不在乎销售额增长不增长呢，他只对自己的收入感兴趣。”

雷诺斯·乔是董事会里生产方面的专家。彼得来应聘时，他并不支持彼得进入董事会，还千方百计地给他出难题。

“我受够了乔的把戏。”彼得说，“那个傻瓜在整个会上都沉着脸，就等着我说错点儿什么，然后他好跳出来挑毛病。”

弗莱德笑着说：“是啊，他是在挑毛病，问题是现在其他的董事们也开始接受他的想法了。”

“我知道。”彼得边说边用力抓住方向盘，此时，他正集中注意力超过一辆18轮的货车。

“你要是听了他的就好了。”

“什么？”

弗莱德重复着：“至少如果你听了他的话就能让他闭嘴了。”

“谁也不能让他闭嘴，听他的话只是让他晚点开口罢了。况且我聘请麦克也不是为了讨好乔，我不会那么做的。”