



SHINGO
PRIZE
for OPERATIONAL
EXCELLENCE

Productivity Press



财经易文

The Complete Lean Enterprise

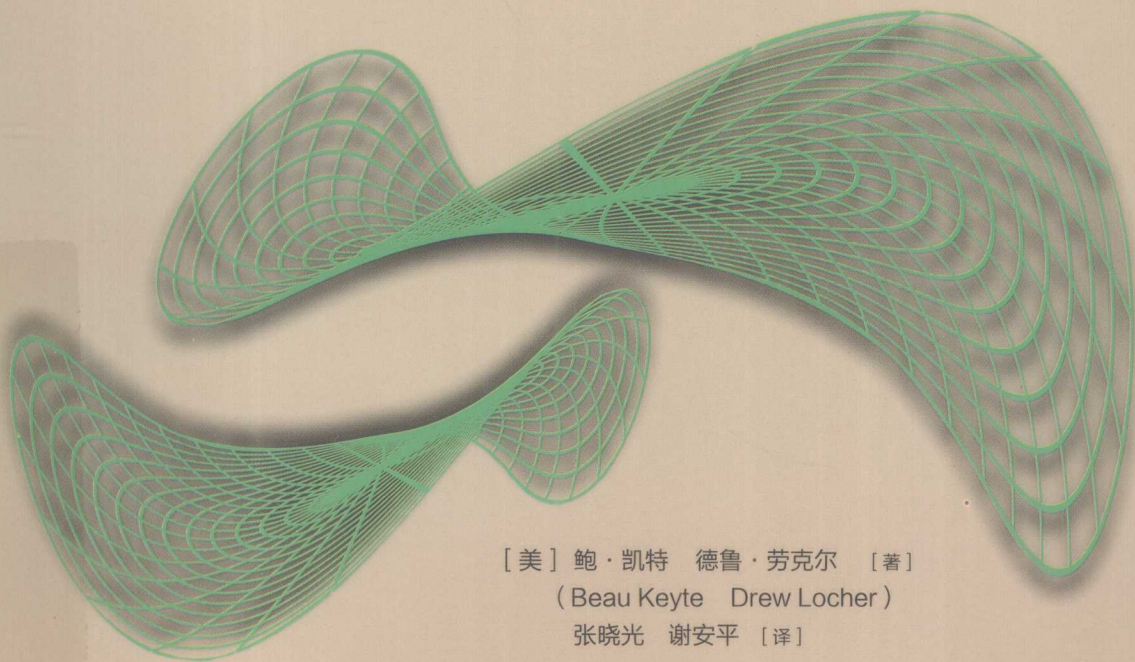
Value Stream Mapping for Administrative and Office Processes

约翰·舒克(John Shook), 《价值流图析》作者
丹·琼斯(Dan Jones), 精益创始人、《精益思想》作者
作序并推荐

精益办公价值流

管理和办公过程价值流图析

第一本关于非生产过程价值流图析的工具书



[美] 鲍·凯特 德鲁·劳克尔 [著]
(Beau Keyte Drew Locher)
张晓光 谢安平 [译]



中国财政经济出版社

精益办公价值流

[美] 鲍·凯特 (Beau Keyte) / 德鲁·劳克尔 (Drew Locher) 著

张晓光 谢安平 译

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

精益办公价值流:管理和办公过程价值流图析/(美)凯特(Keyte, B.), (美)劳
克尔(Locher, D.)著;张晓光,谢安平译. —北京:中国财政经济出版社,2009. 10

书名原文:The Complete Lean Enterprise

ISBN 978 - 7 - 5095 - 1855 - 7

I. 精… II. ①凯… ②劳… ③张… ④谢… III. 办公室—管理 IV. C931.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 187181 号

著作权合同登记号:图字 01 - 2008 - 5034 号

责任编辑:刘 静 责任校对:孙志敏

封面设计:华乐功 版式设计:孙志云

Beau Keyte, Drew Locher

The Complete Lean Enterprise

ISBN 1 - 56327 - 301 - 2

Copyright © 2004 by Productivity Press, an imprint of Taylor & Francis, an Informa business.

Translation rights arranged through Productivity Press.

Copies of this book sold without a Taylor & Francis sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字翻译版由美国 Productivity Press 公司授权中国财政经济出版社在中华人民共和国境内独家出版发行。

未经出版者预先书面许可,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: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码:100036

发行电话:010 - 88191017

三河市祥达印装厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 12.5 印张 110 千字

2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月北京第 1 次印刷

定价:35.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 1855 - 7/F · 1554

(图书出现印装问题,本社负责调换)

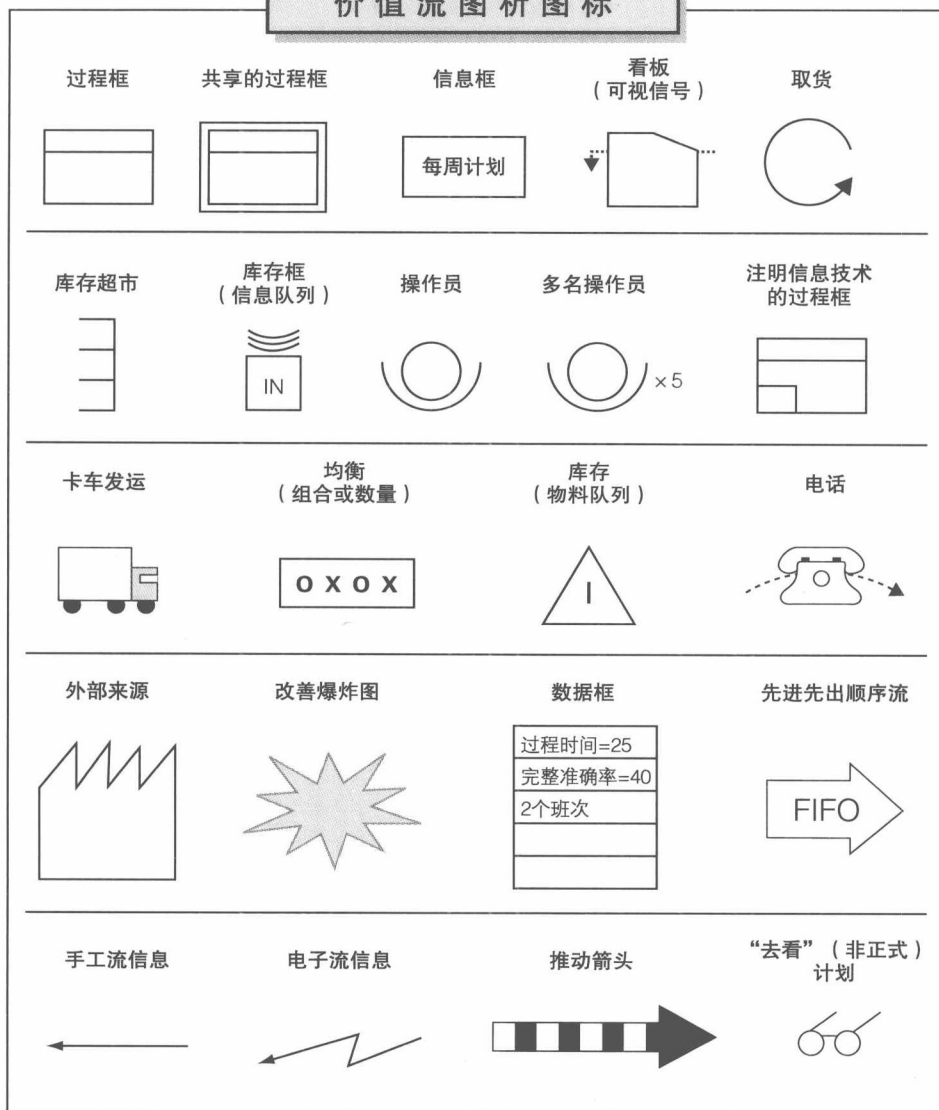
向我的父亲以及黛比表示感谢，他们这些年来对我的爱和支持，让我能大胆地去追求自己的梦想。同时，我也要感谢那些与我们一起奋战的朋友们，在大家的共同努力下，他们的公司实现了根本的改变。

——鲍·凯特

向艾琳表示感谢，没有她的爱和支持就没有我的成功。感谢所有与我合作的公司，你们才是真正的革新者。

——德鲁·劳克尔

价值流图析图标

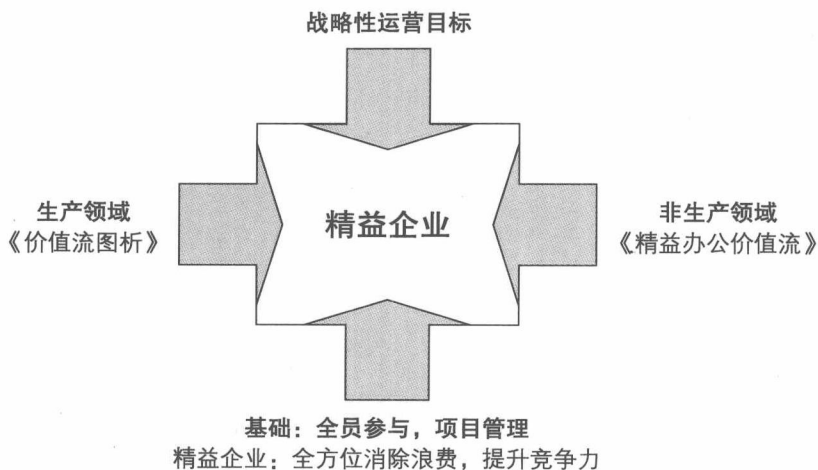


译者序

本书英文版自 2004 年问世以来，迅速成为众多世界 500 强公司指定的精益参考书之一。为什么呢？因为本书的方法对企业具有巨大的商业价值。不同公司推行精益的方式、方法、侧重点和具体步骤可能千差万别，但终极目标却是一致的，即通过消除浪费来实现过程业绩卓越、部门业绩卓越和公司财务业绩卓越。这本书的着眼点、切入点、出发点和归宿都在于此。

许多公司的精益之旅都是从“生产车间”开始的，并取得了很好的精益成果。这是值得庆祝的，但还远远不够。面对日益激烈的市场竞争和逐步提高的客户要求，一家公司要想持续保持其行业竞争力，就必须在大力推行“精益生产”的同时，把订单管理、供应链、销售、物流发运等非生产部门纳入到精益领域中来，实施“精益企业”（如下图所示）。

已经有一本非常好的中文参考书讲解了如何在生产领域实施精益，那就是《价值流图析》（另译为《学习观察》），但在非生产领域中至今还没有一本比较好的中文参考书。因



此，我们很荣幸地把这本书翻译成中文介绍给国内精益同行，以及对精益感兴趣的读者。本书首先深入浅出地介绍了绘制价值流图的基本步骤和方法，然后带领大家对于一个从事家具设计及制造的公司（简称 ABC 公司）进行了全面的价值流分析和改善：从生产过程到办公过程，从当前状态图到未来状态图，再到最后的实施计划，每一步讲得都非常详细具体。读者完全可以参照书中介绍的步骤对自己公司的价值流进行描述、分析和改善。

作者以讲故事的方式，一步一步地向读者阐述了如何在“非生产领域”中实行精益，进而达到消除浪费、优化过程、满足客户需求并提高效率的目的。本书是一本实实在在的、可操作性很强的工具书，书中的内容都是作者多年实战经验的提炼和升华。值得一提的是，本书中有很多极具启发性的问题，对这些问题的深入思考将有助于读者开阔思路、明确

方向，在实际的改善过程中是非常有用的。

在翻译过程中我们竭力追求忠于原文，力求达意，以便于读者阅读、领会和应用。多年的经验告诉我们，实施任何一个“办公过程”的精益改善，都会遇到一些这样或那样的特殊困难。因此，我们非常欢迎各位读者能把阅读本书过程中发现的疑问，以及在应用本书的工具方法实施改善的过程中遇到的困难和心得体会、成功经验通过电子邮件告诉我们。（邮件地址：Taylor_Zhang@126.com, xieanping2008@126.com）

我们愿意和广大读者及精益同行一道，共同努力推动精益在中国的发展，为中国企业的发展尽微薄之力。

谢安平 张晓光

2009年8月于上海

作者简介

鲍·凯特

鲍·凯特（James “Beau” Keyte）是 Branson 管理咨询公司的创始人，公司主要提供精益战略与技术应用方面的咨询服务。鲍·凯特的精益咨询生涯始于 20 世纪 80 年代中期，当时他在福特汽车公司工作。他的客户遍及多个行业，包括汽车、制药、化工、保健、金融服务、消费品、工业品和运输业。他专注于在生产车间内外实施精益，1992 年以来，他成功地对精益技术进行了改造并将其应用到办公环境中。同时，他还通过应用精益成本管理技术，成功地把精益活动和财务联系起来。

除了协助一些公司实施精益战略之外，他还在各种场合为许多制造商进行了培训。目前他在精益企业研究所（LEI）、福特汽车公司、密歇根大学、俄亥俄州立大学兼任教员和讲师，负责讲授精益制造的课程。同时，他还在美国标准与技术研究院（NIST）协助开发了许多面向中小型制造商的培训

教材，并对它们进行长期的培训。他毕业于密歇根大学，先后获得了工程学理学学士和工商管理硕士学位。

更详细的情况请登录 www.bransoninc.com。

德鲁·劳克尔

德鲁·劳克尔（Drew A. Locher）目前是变革管理顾问公司（Change Management Associates, CMA）的总监。CMA 为工业和服务业公司提供精益企业咨询和组织发展咨询服务。该公司的客户遍及多个行业，包括保健、运输、配销、教育、金融服务和制造业。20 世纪 80 年代，德鲁最早在通用电气公司（GE）从事创新业务发展项目的开发与实施。从那以后，他充分利用自己的工作经验，为 CMA 公司提供了许多很有创意的解决方案，为公司业绩的提高立下了汗马功劳。他先后就读于特拉华州大学（University of Delaware）和德雷塞尔大学（Drexel University），并获得了机械工程理学学士和电气电脑工程理学硕士学位。同时他还获得了康奈尔大学的工商管理硕士学位。他是美国生产与库存管理协会（APICS）、美国质量学会（ASQ）和卓越制造协会（AME）的成员。目前他还在精益企业研究所（LEI）和美国国家标准技术研究院（NIST）任教。

更详细的情况请登录 www.cma4results.com。

序 言

本书的另一个备选标题可以是《办公室中的浪费——精益最后的决战前线》。鲍·凯特和德鲁·劳克尔已经完成了一项雄心勃勃的任务——完成了这本能给读者带来实惠的书：用最少的浪费为客户创造最大的价值。

一家企业中存在着多少浪费呢？换句话说，我们每个人每天所做的事，有多大比例是确实能为客户创造价值的呢？如果想以这样的衡量方法来量化浪费的话，这种努力本身无疑就是一种浪费，而且是一种巨大的浪费。我敢肯定，如果问我们的工作有多少是能直接为客户提供价值的，得到的必定是响亮而明确的回答：少得可怜！

自从1989年《改变世界的机器》和1997年《精益思想》两本书出版问世以来，全世界成百上千家的公司已经主动开始在其运营中消除浪费。一些公司取得了巨大的成功，但另外一些则备感挫折，进展缓慢，甚至感觉根本没有任何效果。不论成功与否，这些公司都把大量的精力花在了生产车间和其他直接的运营部门里。然而，随着生产车间改善活动的推

进，企业都不得不面对这样一个事实：要想取得根本性的改变——即便是在生产车间——最终都需要整个企业所有部门的参与和支持。

鲍和德鲁告诉我们，在一家制造型企业，90% 消除浪费的机会存在于直接的制造运营部门之外，而不是在生产车间中。而且麻烦的是，这些“办公室过程的浪费”不光数量多，而且很难消除，原因很简单，因为这些浪费很难被发现。

这就是为什么鲍和德鲁要写这本书的原因。《价值流图析》（*Learning to See*，也被译为《学习观察》——译者注）为我们提供了一个全新的视角去审视所有制造过程，鲍和德鲁则把价值流图析这一已得到大众认同的工具应用到了那些间接的、支持性的、产生大量浪费的办公室部门中。就像鲍和德鲁强调的那样，价值流图析可以有效地帮助其使用者发现管理过程中的浪费，并找出浪费的根源，然后创建一个没有浪费或浪费大幅减少的未来状态，从而使我们把企业有限的资源投入到真正能创造价值的活动中去。

你可能很难再找到比鲍和德鲁更有经验的办公过程价值流图析导师了。他们两位有多年的实践本书相关主题的第一手经验，同时他们还在精益企业研究所（LEI）、美国国家标准技术研究院（NIST MEP）、大学以及大大小小的公司开展过培训和咨询工作。他们的经验涉及众多的行业，如汽车、航空、电子、快速消费品、信息技术、卫生保健等。

所以，赶快拿起笔和纸，利用这个工具去发掘隐藏在办公过程中的浪费，你会发现，消除浪费的机会无处不在。现在就开始行动吧！

丹·琼斯

于英格兰 Ross-on-Wye 镇

约翰·舒克

于美国密歇根大学安娜堡分校

导 言

最近，有一位非常令人敬重的前丰田咨询师评论说，大多数制造型企业都以在3~5年内能取得30%~40%的生产率提升作为评价公司成功实施精益的衡量标准。他接着说，企业应该以10年取得400%生产率的提升作为标准进而踏上精益之路。为何衡量精益成功的标准会有这么大的差异呢？

要了解这360%的差异来源，就要认识到大多数公司实施精益都是从仅仅关注生产现场开始，而生产现场提高生产率的改善机会可能的确有限，几年时间最多也只能提高35%~40%而已。我们发现，提高企业生产率的绝大多数改善机会都存在于生产车间外部的非生产领域，而这些领域的人仍不理解或不愿接受精益的思想和方法。

当我们向企业指出这一事实时，他们都欣然接受，并承认在把精益思想纳入企业时，他们往往都忽视了非生产领域。要把精益的方法应用到非生产部门，最大难点之一是无法应用一个系统的思维方法去识别办公室中的价值、浪费和（信息、物料）流。企业很容易把《价值流图析》（Mike Rother

and John Shook, 1999) 中介绍的图析工具应用到生产车间中, 把“从原料到客户”(raw material to the customer) 的价值流图画出来, 但要把这些图析工具和精益方法转换成可用在“订单到现金”(order-to-cash) 的非生产过程中似乎就不是那么容易了。

从 1992 年开始, 我们就已经成功地把精益的工具和方法应用到了办公室和服务行业, 并在《价值流图析》这本书几年前刚出版的时候, 就马上把它当成了进行价值流图分析的标准方法。显然, 要用这个工具来解决办公室精益变革中发现的问题, 就需要对它进行一些适应性调整。对于绝大多数公司来说, 办公室的状况和生产车间的状况是不同的。当许多新的想法和精益的理念纷纷在生产车间得到实施时, 办公过程中的新想法却由于信息系统和组织重组的费用高昂而得不到实施; 不管是在生产车间还是在办公室, 这些解决方案都没有能对企业的竞争力带来大幅度的提升。因此, 我们编写这本工具书的目的, 就是为了唤起那些负责非生产过程的人的精益意识, 并去挑战自己, 看看自己的工作是如何为企业提供支持的。此外, 我们还显示了如何从一个系统的角度来审视企业。为了做到这一点, 我们还通过下面的章节对价值流图析的方法和技巧进行了一些补充:

- 对办公过程浪费的探讨 (第 3 章)。
- 对办公过程的指标进行定义和探讨 (第 5 章)。

- 从各职能部门的角度看待精益（第7章）。
- 案例分析分别代表了图析的两个层次（高度）。（第一个通篇讨论的主案例讲的是第一个层次的图析。附录中的案例讨论的则是第二个层次的图析。）
- 全书出现了多个在办公室应用精益的公司案例。

我们希望这本工具书能给公司带来自信和能力，去理解公司是如何创造价值的，并把精益的理念应用到生产和非生产领域，从而满足公司的业务目标，并去追求精益企业的终极目标——理想的精益状态。

目 录

序言	(1)
导言	(1)
第1章 将价值流图析应用到整个企业	(1)
1.1 将价值流图析应用到非生产领域	(3)
1.2 案例分析的目的	(5)
第2章 开始:分析办公过程价值流	(7)
2.1 了解价值流图析的基本要点	(9)
2.2 研究选定的价值流并确定图析小组	(12)
第3章 识别办公过程浪费	(21)
3.1 区分管理活动的价值与浪费	(22)
第4章 ABC 公司在生产领域的精益变革	(27)
4.1 客户信息	(29)
4.2 信息流	(29)
4.3 物料流	(30)
4.4 供应商信息	(31)