

汉 · 译 · 管 · 理 · 学 · 世 · 界 · 名 · 著 · 丛 · 书



Value Stream Management
Strategy and Excellence in the Supply Chain

Peter Hines, Richard Lamming, Daniel Jones,
Paul Cousins, Nick Rich

价值流管理

供应链战略与优化

[英] 彼得·海因斯 理查德·拉明 丹尼尔·琼斯 保罗·科辛斯 尼克·里奇 著

施昌奎 凌 宁 译



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

汉 · 译 · 管 · 理 · 学 · 世 · 界 · 名 · 著 · 丛 · 书



Value Stream Management Strategy and Excellence in the Supply Chain

Peter Hines, Richard Lamming, Daniel Jones,
Paul Cousins, Nick Rich

网址: www.E-mp.com.cn

ISBN 978-7-5096-1471-6



9 787509 614716 >

定价: 68.00元

责任编辑: 杨永龙
装帧设计: 杨丰瑜

汉 · 译 · 管 · 理 · 学 · 世 · 界 · 名 · 著 · 丛 · 书

Value Stream Management
Strategy and Excellence in the Supply Chain

Peter Hines, Richard Lamming, Daniel Jones,
Paul Cousins, Nick Rich

价值流管理
供应链战略与优化

[英] 彼得·海因斯 理查德·拉明 丹尼尔·琼斯 保罗·科辛斯 尼克·里奇 著

施昌奎 凌 宁 译



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

北京市版权局著作权合同登记：图字：01—2001—1846号

Value Stream Management by Peter Hines, Richard Lamming, Daniel Jones, Paul Cousins, Nick Rich.

First Published in Great Britain in 2000.

Copyright © Peter Hines, Richard Lamming, Daniel Jones, Paul Cousins, Nick Rich 2000.

This Translation of Value Stream Management, First Edition is Published by arrangement with Pearson Education Limited.

Chinese translation(Simplified Characters) copyright © 2008 by Economy & Management Publishing House.

All rights reserved.

图书在版编目(CIP)数据

价值流管理：供应链战略与优化/(英)海因斯等著；施昌奎，凌宁译.—北京：经济管理出版社，2011.5
ISBN 978-7-5096-1471-6

I. ①价… II. ①海… ②施… ③凌… III. ①企业管理—供销管理 IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第099218号

出版发行：经济管理出版社
北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层
电话：(010)51915602 邮编：100038

印刷：三河市海波印务有限公司

经销：新华书店

责任编辑：杨永龙
责任校对：超凡

技术编辑：晓成

720mm × 1000mm/16
2011年8月第2版

24.25印张 487千字
2011年8月第1次印刷

定价：68.00元

书号：ISBN 978-7-5096-1471-6

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部
负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街2号
电话：(010)68022974 邮编：100836

作者简介

彼得·海因斯教授

彼得·海因斯 (Peter Hines) 教授是卡的夫商学院的供应链管理教授，同时为该校“剔除零价值”企业研究中心负责人之一。他获得剑桥大学地理学学士 (文学硕士)，以及卡的夫大学工商管理学硕士和博士学位。彼得·海因斯于1992年加盟卡的夫商学院，在此之前，他在销售领域和制造业中有着成功的职业经历。到卡的夫商学院之后，他最初领导着一个物资管理小组。现在，与丹尼尔·琼斯教授一起领导着一个由20位精英人物所组成的“剔除零价值”企业研究中心。

彼得·海因斯教授在汽车领域及其他行业中，对供应链进行了广泛而深入的研究，在英国首创出许多关键性的概念、方法和应用程序，其中包括供应商联合会 (目前包括500多家英国企业)、价值流映射图表、网络资源、三级管理系统以及价值流分析工具等。他写过几本著作，其中《打造世界顶级供应商》一书于1994年由皮特曼 (Pitman) 出版社出版；《剔除零价值》 (与丹·德蒙瑟斯库和尼克·里奇合著) 一书于1997年由阿玛康 (Amacom) 出版社出版。他担任着《国际物流研究与应用》的主编，同时还担任着物流管理研究协会的主席。

理查德·拉明教授

理查德·拉明 (Richard Lamming) 教授是英国巴斯 (Bath) 大学管理学院采购与供应管理学 CIPS (英国皇家采购与供应学会) 主席，在该校任战略采购与供应研究中心 (CRiSPS) 主任，同时担任学校公司开发部主任。

他的职业生涯始于汽车行业，拥有几个不同的岗位，其中包括做了5年的管理顾问。其学术生涯始于1982年。世界上有一个名为国际机动车辆计划协会的组织，其基地位于麻省理工学院 (美国) 和布赖顿商学院 (英国)，1986~1990年，理查德·拉明教授是该协会中的一位资深成员。随后，他参与了畅销书——《改变了世界的机动车》 (1990年出版) 编写小组。正是这本书首次提出了产品上的“剔除零价值”概念。

目前，理查德·拉明教授集研究、教学、咨询和普及工作于一身，除了在巴斯大学工作外，他遵照国际通用的基本原理，在几个工业和商业部门中，专门从概念上和实践上进行“剔除零价值”供应的开发工作。他是合作资源有限公司指导组的成员，同时还是英国贸易与工业部的顾问。

丹尼尔·琼斯教授

丹尼尔·琼斯 (Daniel T Jones) 教授致力于了解企业之间业绩存在差别的原因, 专门在“剔除零价值”思想和“剔除零价值”产品方面从事概念性的研究。

他与麻省理工学院的詹姆斯·P. 沃马克 (Dr. James P. Womack) 博士合作, 指导着汽车行业中两项重要的国际性研究课题, 并且与他人合作出版了《汽车的未来》(1984年出版) 和《改变了世界的机动车》(1990年出版) 等著作。1996年, 出版了畅销书《“剔除零价值”的思想》。

1989年, 丹尼尔·琼斯被聘为管理学教授; 1993年, 他在卡的夫大学商学院创建了“剔除零价值”企业研究中心。目前, 他与彼得·海因斯教授共同领导着这个研究中心。

他在世界范围内广泛地进行学术演讲, 并且担任了数家企业的顾问, 尝试着在发生根本转变的“剔除零价值”管理学方面推行一些创新性的方法。

保罗·科辛斯博士

刚参加工作时, 保罗在西部直升飞机有限公司工作, 曾担任过试飞员、主管试飞员、采购员, 最终成为主管采购员。他的学术生涯是在获得了谢菲尔德大学信息科学方面的学位之后开始的。继这个学位之后, 他又在巴斯大学学习, 相继获得了工商管理学硕士和博士学位。

1993年, 科辛斯博士和拉明教授一起, 开始从事RAP方案的研究工作。这项课题属于方法学范畴, 要为评估和完善供应商与采购员之间的关系而发展出一些方法来。目前, 他所承担的研究课题是ESSCMO——环境健全的供应链管理。

科辛斯博士还在一些公司包括A. T. 卡尼公司中担任资深顾问。现在, 他奔波于巴斯大学、A. T. 卡尼公司和其他一些一流的大企业之间, 在学术与实业这两个截然不同的岗位上, 努力实现着自身的价值。

另外, 保罗在广泛的范围内发表过一系列学术论文, 同时于1999年和2000年出版过两本专著。

尼克·里奇学士 (卡的夫大学)、工商管理学硕士 (卡的夫商学院)

尼克·里奇 (Nick Rich) 是一位资深的研究员。他在国际产业管理与咨询领域内有着数年的工作经历, 积累了丰富的经验。其后, 他回到母校, 加盟卡的夫大学, 成为“剔除零价值”企业研究中心的元老之一, 指导过该中心内许多“世界著名”的研究课题。这些课题有: 安德森咨询公司的“剔除零价值”基准研究、供应链发展计划和“剔除零价值”处理过程 (LEAP)。尼克已经发表过许多论文和专著, 这其中有与彼得·海因斯教授合写的著作《剔除零价值》(1997年出版)。1998年, 他荣获“国际基准奖”。尼克·里奇还曾经在日本生活、学习过

很长一段时间，在那里专门研究供应链管理的社会实践。他的研究兴趣包括方针政策的展开、产品上的“剔除零价值”、质量管理以及整个生产能力的维持等几个方面。

序

供应链发展计划是一项以零为起点的独特试验。这里收录的是一组具有一整套独创思想的学术论文，这些思想是从对丰田汽车以及日本的汽车行业所进行的研究中抽象出来的理论。在运用这些理论的过程中，专家们寻找到一些感兴趣的企业，将它们加入到了探究活动中来，目的是观察这些始于汽车行业中的理论是否适用于其他行业。当然，研究人员邀请这些企业参加供应链发展计划的试验，不仅是为了获得一些财政支持和出于某种兴趣，而且是为了使理论上的试验能够寻求到活生生的实际范例。事实上，这些企业与医院里供解剖用的物体别无他样。我认为，许多行业的领军人物都被本书中的学术观点和积极向上的精神所感动，激发出了前所未有的兴趣，进而纷纷染指、投身到试验的队伍中来——但是，对结果都持有同样的怀疑态度！

当过程始于“剔除零价值”的时候，研究成果中的思想、方法确实只局限在工厂的环境中展开应用。专家们尝试着通过整个供应链而将成果推广到汽车以外的行业中去，这还是头一次。当我们开始探讨那些“剔除零价值”的观点、方法的时候，该过程为改进供应链的性能开辟了新的可能性，从而使我们的思路豁然开朗。实践证明，在食品杂货店的销售和零售业中，供应链发展规划同样适用。的确，在特思科（Tesco）及其供应链中，实行了供应链发展计划的一些工作已经收到了非常显著的成效。这些供应链发展计划我们一直在使用，直至今今天。

就自己而言，这项研究留给我的永久印象是，它使我睁大了眼睛，看清了浪费——丰田人称之为“Muda”。在经历了整个供应链的各个阶段之后，有一天，同几位资深的经理一起走在路上，我们手里拿着研究小组编制的价值流映射图表，突然，我翻然醒悟，认识到了这一点。刹那间，我们看到了处处蕴藏着的浪费——供应链发展计划确实使我们睁开了双眼！后来，研究小组立即同公司一起，评价了供应链的整个过程，指出了这些浪费，收到了极好的效果。从此，供应链发展计划开始显示出其实实在在的指导价值，在改进供应链业绩上，取得了引人瞩目的成就。

供应链发展计划针对提出的问题一一做出了解答，然而，从书中列举的指导性成功案例到切实贯彻于自己的整个供应链之中，这期间还有很长的路要走。实现“剔除零价值”思想不是一件容易的事，执行起来，很快就会遇到许多意想不到的

2 价值流管理

障碍。但是我坚信，这些思想、方法在 21 世纪一定会成为供应链管理的基石，代表着供应链管理的发展方向。

柴郡特思科百货有限公司供应链开发与计划部经理

格雷厄姆·布思

目 录

第一章 引 言 / 1

彼得·海因斯、丹尼尔·琼斯、理查德·拉明、保罗·科辛斯、尼克·里奇

第一部分

什么是价值流

第二章 价值流改善范围 / 13

彼得·海因斯、尼克·里奇

第三章 物流映射图表 / 31

彼得·海因斯、尼克·里奇

第四章 信息流映射图表 / 48

马克·弗朗西斯

第五章 价值流改进计划 / 62

尼克·里奇、彼得·海因斯

第二部分

环境变化的战略思考

第六章 价值流战略管理 / 87

尼克·里奇、彼得·海因斯

第七章 关键过程管理 / 113

尼克·里奇、彼得·海因斯

第八章 制定工厂标准操作规程 / 130

尼克·里奇

第三部分

供应领域的战略思考

- 第九章 供应管理:一个战略过程 / 155**
保罗·科辛斯、唐纳·马歇尔
- 第十章 复杂环境中的采购:多点采购 / 166**
尼克·里奇、欧文·琼斯
- 第十一章 战略绩效评价系统 / 183**
保罗·科辛斯、乔恩·汉普森

第四部分

供应管理的变化

- 第十二章 价值流透明:从谈判公开到成本透明 / 223**
理查德·拉明、欧文·琼斯、大卫·尼克
- 第十三章 供应商发展 / 250**
彼得·海因斯、理查德·詹姆斯、欧文·琼斯
- 第十四章 卖主存货管理(VMI):一个系统的方法 / 278**
理查德·詹姆斯、马克·弗朗西斯、尼克·里奇
- 第十五章 供应链的环境管理:供应和来源的环境战略 / 297**
理查德·拉明、乔恩·汉普森

第五部分

相关过程的变化

- 第十六章 价值流内部的促销管理 / 323**
彼得·海因斯、尼克·里奇、理查德·詹姆斯、丹尼尔·琼斯
- 第十七章 新产品导入及其发展管理 / 339**
彼得·海因斯、安·艾森、马克·弗朗西斯、欧文·琼斯
- 第十八章 价值流内部的配送管理 / 355**
大卫·西蒙斯
- 第十九章 总 结 / 372**
彼得·海因斯、保罗·科辛斯、尼克·里奇、丹尼尔·琼斯、理查德·拉明

第一章 引言

彼得·海因斯、丹尼尔·琼斯、理查德·拉明、
保罗·科辛斯、尼克·里奇

供应链迅速与可持续发展的要求，
是当今商务环境中最重要而又必不可少的一环。

供应链迅速与可持续发展的要求，是当今商务环境中最重要而又必不可少的一环。的确，随着社会的发展，竞争的焦点逐渐从单一的企业转移到了供应链上，供应链毫无疑问地成了竞争优势的主要根源。

然而，这样一来便出现了一些亟待解决的问题，这些问题的中心议题是：应该如何使有知识的管理者开始对他们自身所处的商务环境进行必要的了解；对于日新月异的变化，应该如何使管理者开始从战略的高度去思考；应该如何使管理者着手去实现供应链的优化工作。为了寻求这些问题的答案，专家们于1993年中期开始着手进行一个计划的研究开发，这项研究历时4年，耗资100万英镑，计划由一群创新的企业形成的规范化模板所组成，解决了上面提出的问题。这个研究计划被命名为“供应链发展计划”（简称为SCDP），其中涉及近二十家英国一流的企业，这些企业行业各异，有制造业、零售业和服务业，它们都怀着一个共同的目标，那就是要在供应链中开发出最大的价值，从而使自己和其他企业在顾客与供应商这一链性环节上建立起持续的优势根源，在激烈的竞争中永远立于不败之地。

通过本书的各个章节，读者将会对供应链发展计划中涉及的企业越来越熟悉，因为这些企业成了变革的实践者。最初，按照供应链发展计划中的概念，参与研究的企业都划归到汽车业、电子业和顾客货物速递业（即FMCG）三个主导行业中。当时，之所以选择这三种行业作为代表，是因为在1993年初它们被公认为是英国最具创新精神的行业。在随后的一年零三个月中，参与的群体在范围上逐渐扩大，所涉及的企业既有来自服务业的，也有来自加工制造业的。

这项研究本身是由卡的夫大学商学院“剔除零价值”企业研究中心（LERC）和巴斯大学管理学院战略采购与供应研究中心（CRiSPS）的工作人员来进行的。参加供应链发展计划研究开发工作的全体同人将近二十人，他们分别来自两个研究中心，或属于研究小组，或属于行政管理小组，都为此项研究倾注了大量的心血，

立下了汗马功劳，所以，在计划的概述中必须一一记载下这些成员的姓名。他们是：黛比·博尔顿（Debbie Bolton）、萨拉·布拉格（Sara Bragg）、保罗·科辛斯（Paul Cousins）博士、安·艾森（Ann Esain）、马克·弗朗西斯（Mark Francis）、罗宾·弗伦沃（Robin Frewer）、乔恩·汉普森（Jon Hampson）、彼得·海因斯（Peter Hines）教授、理查德·詹姆斯（Richard James）、大卫·杰瑟波（David Jessop）教授、丹尼尔·琼斯（Daniel Jones）教授、欧文·琼斯（Owen Jones）、理查德·拉明（Richard Lamming）教授、鲍勃·洛森（Bob Lowson）、唐娜·马歇尔（Donna Marshall）、大卫·尼克（David Nicol）、尼克·里奇（Nick Rich）、唐娜·萨缪尔（Donna Samuel）和大卫·西蒙斯（David Simons）。

从许多方面来讲，投入如此庞大的经营者和研究者群体来进行一项研究是不常见的。在研究供应链发展计划的整个过程中，不仅涉及了许许多多的行业，而且还涉及了各种各样的职能部门和不同的专业。的确，充分利用核心管理者和大学员工所具备的学科知识，同时又从采购、物流管理、制造、信息技术和销售等领域汲取专业知识，这样便可以涵盖供应链管理中的所有内在因素与外界因素了。

供应链发展计划

供应链发展计划是专为出资参与研究的企业而设计的，为企业存在的某些重点战略上的问题、实际运作中遇到的问题以及在 21 世纪里将要面临的问题，提供一些切实可行的解决办法。为此，在这项研究工作中，研究人员有意避开了传统的、不切实际的、“象牙塔”式的学术研究模式，他们将关注焦点对准了参加研究的企业和世界上其他一些样板企业。本书在提供实际的可执行路线和理解及推断最佳实践经验这两方面，给予了同样多的关注。

整个研究工作由 4 个并行阶段组成，如图 1.1 所示。下面我们分别对各个阶段做一个概述性的描述。

第一阶段：确定需求

在设计第一阶段的时候，我们力求达到以下目的：使读者弄清一些关键性的问题以及企业能够获得帮助的范围，尤其注重中长期时间段内的获益问题。这里，我们开始针对具体企业的具体效益展开讨论。讨论以未来世界级企业的要求与需求为基本出发点，这样就为研究小组制订规划提供了明确的关注焦点。这些需求与研究小组的观点相结合，便产生了第一阶段这样一个研究议程。这一阶段最初于 1993 年秋着手进行。

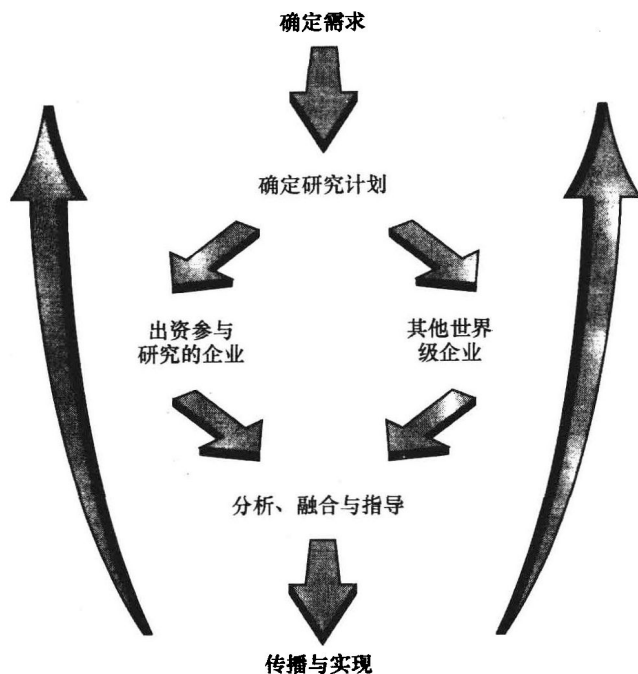


图 1.1 供应链发展规划：研究方法论

第二阶段：确定研究计划

在确定需求阶段，着重需要确定下来的是出资参与计划研究的企业认为需要进行研究的大致范围。此时，所有出资参与计划研究的企业，其负责人都集结在了一起，共同确定出 5 个这样的范围，这便是整个过程中最初的关注焦点。结果是，开发出了具体的研究方案，大家都认为这个方案将有助于弥补出资参与计划研究的企业所认定的差距。每一个方案在设计的时候，都计划运行 6 个月到两年的时间，但是，最终究竟需要多长时间，还要根据具体企业的复杂程度以及工作是否转入贯彻落实阶段而确定。事实上，由于出资参与计划研究的企业，其要求与需求之间有着紧密的协同作用，所以，最后就达成了“方案在任何时候都应该运行”这样一个秘而不宣的协议。

第三阶段：分析、融合与指导

一旦与出资参与计划研究的企业（在某些情况下可能还有其他一些世界级企业）一起进行了初步的研究工作，那么就要对产生出来的结果数据进行分析，并且将它们融合到每一个参与者在通往成功的路上所使用的工作方法中去。有时，为了提供一个明确的、切实可行的执行路线，就要制订一个计划。当我们认为所做出的计划对一个或多个出资参与计划研究的企业的工作具有积极的指导意义的时候，

就说明这个计划成功了。如此一来，就有一些企业优先使用了那些作为结果的模型，与此同时，也给其他参与者提供了一个临摹实际实施研究计划的机会。随后，所有企业都将参照执行，这将使它们获得许多有益的帮助，使它们在贯彻落实自己的方针战略、实现自己的工作方法的道路上，大大地缩短了学习路线，少走许多弯路。

第四阶段：传播与实现

与前三个阶段同时进行的第四阶段是一系列正规的专题讨论会，参会人士一般是出资参与计划研究的企业中的代表和与之相结合的研究小组的成员。在这些会议上，与会代表讨论的主题是：如何对相关企业的一系列方针战略、工作方法和技术积极地进行传播与实现。随后，将在这些企业内进一步扩大听众范围，使这一信息得以更广泛地传播。专题讨论会通常报告一些最新的研究动向，颁布一些指导性的实施计划，同时也将研究小组之外的大学、学术团体或企业所开发出来的相关研究成果、重大进展及时报告给大家。另外，这些专题活动已经成为一种重要的网络资源，它们在起带头作用的实践者与学者之间架起了研讨、辩论和互换信息的桥梁，为“人人获益”这一根本目标的实现提供了机会。这种网络资源的优点之一是，即便各个企业分属于完全不同的行业，其工作性质完全不同，它们也能在其中找到许多带有共性的问题、争议和机遇。这一网络资源使大家有了共同语言，找到了共同的发展目标，进而在开发工作中有了共同的想象力。

以“剔除零价值”哲学体系为基础

“剔除零价值”这一方法的出发点是：

在具有决定权的顾客眼中，价值一定要体现出来。

在供应链发展计划的研究开发过程中，参与的企业和学者范围之广令人叹服。这么多的企业和方方面面的研究者群体之所以能够聚集在一起，并且如此紧密地合作，其中的原因之一是：在每个研究计划里，研究小组都以“剔除零价值”哲学体系作为基础，所有研究成果始终贯穿着一条主线——“剔除零价值”哲学体系的拓展。在卡的夫大学和巴斯大学以往的研究工作中，专家们一直将探讨这种带有共性的“剔除零价值”哲学体系放在首位，研究小组撰写了许多这方面的著作，对“剔除零价值”哲学体系进行了深刻的阐述〔研究小组以前撰写的著作有：安德鲁·考克斯与彼得·海因斯合著的《先进的供应管理：事实胜于雄辩》，1997年波士顿埃尔斯盖特出版社出版；丹·德蒙瑟斯库（Dan Dimancescu）、彼得·海因

斯与尼克·里奇合著的《打造世界顶级供应商》，1994年皮特曼出版社出版；詹姆斯·沃马克与丹尼尔·琼斯合著的《“剔除零价值”思想：消除浪费、创造财富》，1996年纽约西蒙出版社出版；詹姆斯·沃马克、丹尼尔·琼斯与丹尼尔·罗斯合著的《改变了世界的机动车》，1990年纽约罗森联合出版社出版；等等]。

如果希望详尽地了解“剔除零价值”哲学体系，读者应该认真地去阅读参考书目中罗列的著作，我们这里只对这一哲学体系的重要基本点加以总结，目的是加深读者对本书的理解。表1.1列出了“剔除零价值”思想的十个核心要素。

表 1.1 “剔除零价值”价值流的十个核心要素

1. 根据顾客的看法、观点来确定什么创造价值，什么不创造价值，这要优于根据某个企业、某些职能部门而做出的判断。
2. 鉴别出贯穿着整个价值流始末的设计、安排和生产中的所有成功举措，着眼于无增值的浪费。
3. 开展那些能够创建价值流程的活动，在价值流程中，不要中断、迂回、逆流、停顿或者废弃。
4. 及时开展顾客感兴趣的活动的。
5. 使价值流中的战略、成本和信息具有动态的透明度。
6. 致力于在价值流关系网上获得竞争优势，对于过去那种单一的采购员与供应商之间的关系，即简单地从修辞上描述为伙伴关系，应该彻底摒弃掉。
7. 使用一个叫做“价值流映射图表”的新工具包，通过它来对变化进行分析、诊断和实现。
8. 将关注焦点集中在关键性的过程上，不要一味地只是将商业部门分离出来了事。
9. 要从长远的角度致力于提高全行业的整体水平，不要去追求短期内对某些企业进行的某种改进。
10. 通过不断地消除相继暴露出来的浪费来努力达到完善的境地。

“剔除零价值”的出发点是：在具有决定权的顾客眼中，价值一定要体现出来，因为顾客毕竟要为他们所消费的产品和服务付钱。由此可见，价值成了人们关注的焦点，此时，根据顾客的看法、观点来确定什么创造价值，什么不创造价值显得格外重要，于是超越职能部门和企业的范畴，转而对产品—服务这种恰当的捆绑式结构从设计与交付两方面进行关注势在必行。为了做到这一点，“剔除零价值”的要旨提示我们，注意力不应该集中在企业或者职能部门上，取而代之的应该是完整的价值流。价值流由一系列的任务和活动组成，它们依需求而设计，由一些相互关联着的职能部门或企业群体着手实施，最终形成一系列的产品或服务，这些过程从顾客给出的规格说明书开始一直回溯到原材料资源，处处如此。任何企业都可以将注意力集中在多种价值流上，但要根据对自己经营有利的市场份额或种类来确定。

要想使产品和服务在交付过程中实现整个价值流的最大化，那就必须将注意力集中在一种迅速且不中断的、受最终需求牵制的流程上。这就要求我们必须将无价

值的浪费活动降低到最小的程度，如储存、等待、多余的运输及质量问题，等等。于是，为了确保在这种流程中避免浪费，就必须在企业的上游与下游之间的流程中建立起一种动态的透明度。这种透明度保证了价值流成员之间的流程在战略、成本和信息等方面的公正与合理。

为了确保所有相关的职能部门和企业都参与到这种公正合理的过程中来，并且最大限度地获得竞争优势，就必须将注意力引导到完整的企业关系网中来。一般来说，以往的理论模型都是单一采购员对单一供应商的关系，甚至供应链中只涉及一位顾客、一家企业和单个供应商。现在，这里讨论的价值流思想超越了这种过分单纯化的理论模型，取而代之的是采纳了一种更加逼真的方法。这种方法涉及的是一个完整的企业关系网，网中的每一列都由供应职能所充斥着。另外，“剔除零价值”在对待采购员与供应商之间的关系时，努力超越原有的那种修辞意义上的伙伴关系，着重在价值流层次上去寻求解决问题的方法，旨在使所有涉及的企业都能获利。

为了弄清在价值流中要做什么、注意力的优先次序是什么，就需要一种新的诊断方法——利用多种实用背景搭建而成的工具和方法。这样一个工具包，我们称之为“价值流映射图表”，它已经在供应链发展计划中被开发研制出来。不过，简单地讲，这种方法就是要设法在过度耗费的时间（交付周期或者存储周期）、过度耗费的成本以及所提供的低劣的质量、产品或者服务等方面确定出浪费的范围。本书的稍后部分，我们还将对该方法做详尽的举例说明。

要想从这类映射图表中获取最大的效应，必须将注意力直接指向价值流中的关键过程。至于哪些属于关键过程需要做出决定，而且做这个决定的时候，最好是一个价值流接一个价值流、以一种因事而变的方式来做出。不过，在许多情况下，关键过程都可能包括订单的完成、供应商的集中、促销管理，还有新产品的设计与导入等。对上述这些过程，我们要在本书中逐一加以描述和讨论。

为了获得真正意义上的“剔除零价值”方法，还必须打破习惯性的思维方式，不要将自己封闭在很小的范围里，一定要面对全行业的整体水平，并且意识到主动改进的重要性。这方面很突出的一个例子是，在汽车配件部门的装配工序的上游，主要注意力指向了及时交付这一过程。这里衡量成功的标志是，是否将存储周期或者交付周期缩短了。然而，如果放眼全行业，通盘地观察其整体水平，不难发现，在汽车装配工序的成品上游的许多地方，能够节省几周甚至几个月的时间。因此，注意力必须集中在全行业的整体水平上，关注的目光要对准获利最大的地方。

“剔除零价值”中最后一条要旨告诉我们，一旦消除浪费的计划开始实施了，就必须建立起一个维护过程，以确保所得的收益不会即刻丢失。一般来说，在下一轮改进（也许这种改进就在同样的范围内进行）开始之前，维护阶段会成功地使原有的过程发生根本性的改变，从而使我们距离完善的终极目标越来越近。