

<<精益办公价值流>>

图书基本信息

书名：<<精益办公价值流>>

13位ISBN编号：9787509518557

10位ISBN编号：7509518555

出版时间：2010-1

出版时间：鲍·凯特(Beau Keyte)、德鲁·劳克尔(Drew Locher)、张晓光、谢安平 中国财政经济出版社  
(2010-01出版)

作者：(美)凯特 (美)劳克尔 著

页数：171

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<精益办公价值流>>

### 前言

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。

## <<精益办公价值流>>

### 内容概要

长期以来，“精益思想”(lean thinking)一直局限于生产车间中。但是，在制造型企业中，90%消除浪费的机会都存在于制造运营部门之外，也就是管理与办公过程中，如订单输入、客户服务、产品设计、采购、收款与付款等，这些过程中的浪费不仅数量多，而且很难消除，原因很简单，就是这些浪费很难被发现。

价值流图析(value stream mapping)是一种获得广泛认同的工具，它能够帮助我们有效地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，从而使我们能将企业有限的资源投入到真正能创造价值的活动中去。

《精益办公价值流：管理和办公过程价值流图析》通过一家公司实施精益管理的完整案例，一步步地向读者详细讲解了如何绘制当前状态图和未来状态图、如何发现当前管理过程中的浪费，并利用价值流图这一工具来提高管理与办公过程的效率，用最少的浪费为客户创造最大的价值。

## <<精益办公价值流>>

### 作者简介

作者：(美国)鲍·凯特(Beau Keyte) (美国)德鲁·劳克(Drew Locher) 译者：张晓光 谢安平 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。

张晓光 (精益倡导者，六西格玛黑带)：现任毕威特管理咨询有限公司高级咨询顾问。

1998年开始学习精益，10多年来一直专注于对精益六西格玛的学习、实战和总结。

他是艾默生电气认证的精益企业倡导者 (Lean Champion)，美国质量协会认证的六西格玛黑带，在压缩交付周期、减少库存、提高生产效率、改善质量等方面有较为丰富的实战经验。

谢安平，2003年毕业于华东师大电子系，目前在上海交大攻读工业工程硕士学位。

有多年世界500强外企的工作经验，先后就职于艾默生电气、3M和罗克韦尔自动化。

接受过全面系统的精益企业倡导者和六西格玛绿带培训。

2003年底在艾默生公司开始精益之旅。

在价值流图析、拉动生产、看板管理等方面有较丰富的实践经验。

担任过制造工程师、精益企业专员、精益工程师、车间主管等职务。

目前在罗克韦尔自动化上海工厂负责工艺和精益六西格玛持续改善工作。

## &lt;&lt;精益办公价值流&gt;&gt;

## 书籍目录

序言 导言 第1章 将价值流图析应用到整个企业 1.1 将价值流图析应用到非生产领域 1.2 案例分析的目的

第2章 开始：分析办公过程价值流 2.1 了解价值流图析的基本要点 2.2 研究选定的价值流并确定图析小组

第3章 识别办公过程浪费 3.1 区分管理活动的价值与浪费 第4章 ABC公司在生产领域的精益变革 4.1 客户信息 4.2 信息流 4.3 物料流 4.4 供应商信息 第5章 了解办公过程的当前状态 5.1 步骤一：了解客户信息和需求 5.2 步骤二：按顺序界定主要过程 5.3 步骤三：选择过程指标 5.4 步骤四：巡视价值流 5.5 步骤五：了解每个岗位如何安排工作优先序 5.6 步骤六：确定主要指标及其当前表现 第6章 绘制ABC公司的当前状态图 6.1 步骤一：了解客户信息和需求 6.2 步骤二：按顺序界定主要过程 6.3 步骤三和步骤四：选择过程指标并填写数据框 6.4 步骤五：了解每个岗位如何安排工作的优先序 6.5 步骤六：计算系统的主要指标 6.6 对当前状态图的思考 第7章 在职能层面思考精益 7.1 销售、营销和运营 7.2 订单处理 7.3 新产品设计 7.4 库存控制 7.5 采购和库存管理 7.6 计划和生产控制 7.7 质量管理 7.8 成本核算 7.9 财务总账 7.10 人力资源 第8章 设计办公过程的未来状态 8.1 问题一：顾客的真正需要是什么？ 8.2 问题二：多长时间检查一次工作表现？ 8.3 问题三：哪些步骤是增值的，哪些步骤是浪费？ 8.4 问题四：如何使工作保持“流动”，使中断较少？ 8.5 问题五：在两次中断之间如何对工作进行控制？ 8.6 问题六：如何平衡工作量？ 8.7 问题七：哪些过程改善是实现未来状态所必须的？ 第9章 设计ABC公司的未来状态 9.1 评估客户要求 9.2 确定管理间隔 9.3 消除浪费 9.4 流动式工作 9.5 拉动式工作 9.6 均衡化工作 9.7 实现ABC公司的未来状态 9.8 总结——ABC公司初次未来状态设计的成果 第10章 实现未来状态 10.1 价值流管理与公司业务目标挂钩 10.2 把工作计划分解成几个环 10.3 确定各改善环的实施优先序 10.4 创建工作计划和组建跨职能实施小组 10.5 强化价值流管理 附录A.1 ABC公司订单处理/制图过程案例分析——跨职能层次的图析 A.2 订单处理和制图过程的当前状态图 A.3 对未来状态图的讨论

## &lt;&lt;精益办公价值流&gt;&gt;

## 章节摘录

插图：第2章 开始：分析办公过程价值流价值流图析在办公过程中的使用方式可以和在生产车间的使用方式一样。

图析工具可以用来发现工作的组织安排方式和过程流经整个组织（或者一系列组织）的方式，从而使管理达到以下目标：

- 目视化过程。

- 指出问题点。

- 专注于组织的精益变革方向。

然而，办公室和生产车间毕竟是有明显区别的。

在办公过程里面，物料流指的是为了完成一项服务而发生的书面的或者电子化的实际数据流，信息流指的是发生在生产和办公系统中用来启动下一个工作任务的时序触发机制。

和生产系统不同，办公系统的信息流结构比较松散，时序安排没有规律，这使得我们很难去界定和分析这种价值流。

而且，通常管理部门要支持多个价值流，这使得把每个价值流单独区分并记录下来变得更加困难。

比如，客户服务可能会包括报价、订单处理、发票处理、电话营销等。

另外，这些办公过程的价值流也从来不会只出现在一个部门之中。

事实上，公司通常都会把成功归功于各部门的单独贡献，比如人力资源部、财务部、工程部、采购部的贡献，而没有看到各部门之间工作的互动与整合的作用。

毫无疑问，在办公室实施价值流分析和改善这一精益概念，对于绝大多数公司而言都是比较困难的。

精益提示：信息管理（information management）这个精益术语指的是对文件处理（如订单处理等）之类的辅助性工作进行管理的一种关键性管理任务。

不要把它与信息流（information flow）这一概念混淆，信息流从技术上讲指的是给一个过程（或人）发出一个实际工作信号的触发机制。

对办公过程进行价值流管理无疑会面临种种挑战。

公司可以采取一种比较温和的方式，先从一个价值流开始，然后再随着精益变革的推进，循序渐进地进行重新设计。

当我们在绘制生产车间价值流图时，跨职能的图析小组会沿着产品的生产路径走一遍，然后把观察到的内容全部在图纸上描绘出来。

对于一个办公过程来说，通常服务过程是我们进行图析观察的对象，这些服务过程可以与具体的产品相关，也可以不相关。

图析小组把每个工作任务、信息流和工作表现都画在图纸上，然后提出引导式的问题去挑战现有的过程，最后画出一个新的、有更多增值、流动更通畅、浪费更少的价值流。

随着公司对价值流的逐步重视，我们就能更容易地看到价值和浪费，从而设计出更加有效的价值流。

随着价值流工作的持续推进，我们将看到公司在精益变革的过程中如何利用办公过程价值流图析来应对战略性的商业问题和组织挑战，如改善文件操作和信息的传递，为支持一个新的产品策略重新定义角色和权责，改善各办事处之间的协调工作，搬迁或者合并一家企业。

公司也可以利用价值流图析把办公室的价值流扩展到客户和供应商，从而了解客户对新产品需求的变化趋势，取得供应商对新产品开发的支持。

2.1 了解价值流图析的基本要点价值流图析的目的是为了协助管理小组对当前和未来状态进行目视化管理与沟通，从而明白我们应该如何做才能提高产品和服务的成本优势、服务水准与质量水平。

实际上，价值流图析不仅是加强和促进价值流管理的基本工具，也是一个持续实施和管理新价值流的重要工具。

这就是为什么在确立精益转型的方向和重点时价值流图析是最重要的工具的原因所在。

下面几个章节将为大家概述图析工具的应用。

服务族：我们在进行图析时会对一个特定的过程或者一套过程进行重新设计和定义，我们称这些过程为服务族（service family）。

服务族代表了图析小组利用价值流图析工具所要改变的所有工作和业务（如图2.1所示）。

## <<精益办公价值流>>

图析的第一步就是要确认服务族。

当前状态：一旦确定了产品 / 服务族，就可以开始绘制当前状态图（current state map）了。

当前状态图是企业变革的起点：它描绘了当前公司的组织和程序是如何运行的——这是改进的基本前堤。

当前状态图本身是不会解决任何问题的，它只是用来快速收集并显示公司过程的信息，并指出过程中存在的问题。

要完成当前状态的绘制，至少需要花一整天的时间。

## <<精益办公价值流>>

### 媒体关注与评论

两位作者为我们在办公环境中释放价值流图析和精益思想的强大威力提供了一个快捷、清晰的指南。对于那些试图在办公和管理流程中减少浪费、缩短交付期、提高响应速度的领导者而言，这是一本必读书。

我希望在办公室中看到有很多被翻旧的《精益办公价值流》——在掌握了精益的基本思想后，应该读一读这本书。

——彼得·沃德(Peter Ward)，俄亥俄州立大学Fisher管理学院运营管理教授应



<<精益办公价值流>>

编辑推荐

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>