

## <<向复杂性成本宣战>>

### 图书基本信息

书名：<<向复杂性成本宣战>>

13位ISBN编号：9787302268017

10位ISBN编号：7302268010

出版时间：2011-11

出版时间：清华大学出版社

作者：（美）斯蒂芬·A·威尔逊（Wilson.S.A.）,安德烈·佩鲁马尔（Perumal.A.）

页数：285

译者：黄震亚

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>

## <<向复杂性成本宣战>>

### 内容概要

复杂性成本是一个公司的成本竞争力开支的决定性因素。在过去二十年里，追求效益的增长同时，在生产流程、产品组合、规模扩建中的巨大的复杂性，使得企业的运营成本上升，企业最终无法承受。学习如何消除这种复杂性，可以使企业创造巨大的成本优势，从而在竞争中取胜。

《向复杂性成本宣战》专注于讨论组织化的复杂性对企业成本的影响，对于控制不必要的支出，以更少的成本创造更大的价值，提升自己在相关产业的竞争力具有重要的借鉴意义，并在一定程度上填补了学术界该领域的空白。

## <<向复杂性成本宣战>>

### 作者简介

斯蒂芬·A.威尔逊(Stephen A. Wilson)，现任WilsonPerumal战略运营管理咨询公司常务董事，美国宾夕法尼亚大学沃顿商学院MBA。他是《征服业务的复杂性》一书的合著者以及《快速创新》一书的作者。他为美国和欧洲的高级客户提供有关运营和战略问题的建议长达十年时间，担任过乔治咨询集团的首席顾问。曾在马拉肯业务战略咨询公司任职。

## <<向复杂性成本宣战>>

### 书籍目录

#### 第一部分 战斗的号令：行动的紧迫性

##### 第1章 进行这场“战斗”的紧迫性(以及对更好的战斗策略的需求)

在成本的海洋中，利润只是一座孤岛

消除复杂性的案例分析

公司为什么会在这场战斗中失败

复杂性战争的艺术

机会来临：短时间内获得极大的收益

深入了解1 怎么样才是获胜：现金流、利润和绩效

正式决议

##### 第2章 复杂性的本质

三种类型的复杂性

复杂性的三维视图

复杂性成本的几何本质

对发动战争的提示

预览：消除复杂性成本

进行更深入透彻的了解，才能向前发展

##### 第3章 流程和组织复杂性的逐渐增加

流程架构的三轮潮流趋势

结论

深入了解2 评估公司的成本削减iq

成本削减中易犯的错误

评估公司成本,削减重心

##### 第4章 评估收益

提出财务理由的基本原则

提出财务理由以获得企业关注

公司为什么会采取各种措施来评估收益

量化成本的基本原则

从基本原则到方法：以三角测量法评估收益

结论

##### 第5章 评估收益

步骤1：确定下限

步骤2：确定上限

步骤3：选取一个延展目标

“评估收益”示例

下一步：重新设想业务

首席执行官(ceo)需要了解的事项

向复杂性成本宣战目录

深入了解3 果汁窘境：有关产品种类增多却导致利润减少的案例分析

莫利农场的背景

当机会来临

深入分析

对莫利农场的影晌

从莫利农场得到的更深入的理解

结论

##### 第6章 复杂性产生的地方：产品/流程面

## <<向复杂性成本宣战>>

产品/流程复杂性的常见征兆

产品/流程面的主要相互作用

对于战斗的关键提示

建议使用的高价值战斗策略

结论

第7章 复杂性隐藏的地方：流程/组织面

流程/组织复杂性的常见征兆

流程/组织面的主要相互作用

对于战斗的关键提示

建议使用的高价值战斗策略

结论

第8章 复杂性扎根的地方：组织/产品面

组织/产品复杂性的常见征兆

组织/产品面上的主要相互作用

进行战斗的关键提示

建议使用的高价值战斗策略

结论

第三部分 消除复杂性成本的战斗策略

占领阵地

制定战斗计划

打退强大的敌人，占领阵地

结论

第9章 组合优化(a)：关键之所在

为什么传统的合理化努力常常遭遇失败

三大重要因素

结论

第10章 组合优化(b)：sku的分析与选择

理解增量收入

理解增量成本

提示：“sku删减”的分类

制定组合优化计划

提升收入

第11章 网络和规模的整合

超出所需的复杂程度

达成未来的一半

吉百利公司：更清晰的选择使精力更集中

结论

第12章 组件合理化以及供货商整合

组件合理化的定义

140种电池与25 000次预测：组件复杂性的一项案例研究

组件合理化的好处

通过组件合理化节省大笔成本

艰难的成功之路：案例分析

重大的问题：广泛实施与集中实施

结论

第13章 通过精益流程来实现多样性

精益的基本原理

## <<向复杂性成本宣战>>

充分利用精益来实现逐步变化的改善：六条重要经验

精益如何实现多样性

结论

第14章 流程分割：最小化多样性的影响

诊断流程分割

进行流程分割的方法

结论

第15章 项目合理化以及资源利用：完成得更多、更快，耗用的资源更少

我们的方法：从更少的项目入手

完成得更多、更快，耗用的资源更少

结论

第16章 动态运营：复杂性权衡最优化

rme pharma公司案例

第一步：认清形势

第二步：量化关系

第三步：针对目前的状况优化系统

rme pharma公司的经验总结

迈步向前

疑难问题：为什么很多公司都难以管理复杂系统

第四部分将复杂性成本保持在最低限度的防守策略

第四部分 简介培养抵御不良成本的能力

深入了解4 公司复杂性衡量指标：在宏观层级上跟踪进度

结论

第17章 抑制产品和服务的复杂性

复杂性总监的职责

cco职责1：管理业务的复杂性水平

cco职责2：建立管理复杂性所需的组织能力

结论

第18章 精益运营模型：针对流程和组织复杂性创建结构性壁垒

开发精益运营模型的七个步骤

美国海军的运作模式

为何推行erp会出现问题，而需要精益运营模型

案例研究：采取乐购运营模型赢得零售业大战

追求完美永无止境

附录a 最佳批量大小方程

附录b 详解产品和流程的相互作用

附录c 关于第10章表格的计算

## <<向复杂性成本宣战>>

### 章节摘录

对于降低成本，流程分割好处多多。

除了是一项有力战斗策略之外，以我们的经验看，不管您是否需要处理复杂性，这都是值得关注的领域。

其好处包括以下五点。

#### 1) 降低成本和资金。

如前所述，通过对流程族进行分割，您可以获得SKU合理化（就低销量产品对高销量产品的影响而言）的收益而不会牺牲收入或这些产品和服务所代表的战略布局。

流程分割还将对需求变化关联较少的业务分离出来，通过降低所需的库存量来改善资产负债表。

#### 2) 降低风险。

流程随着时间不断“延伸”，以处理不断增加并加载于流程上的需求变化，但通常需要付出成本。同样，风险状况也是随时间变化的。

让我们看一个实例：某公司希望处理其委托付款流程中的复杂性问题。

随着公司的发展，供应商的数量激增，供应商和第三方参与的业务范围也在增加。

并且随着发展，某些供应商成为可信赖合作伙伴：80%的发票仅与30家公司有关。

但所有发票都经过相同的流程处理，这造成了大量排队等待，同时隐藏了少数具有较高风险的发票。流程分割后，根据供应商（前30位或之后）、发票数量和风险状况对发票进行分级，结果是：可信赖合作伙伴的发票处理更快，并通过真正需要注意的隔离区域来改善风险管理。

#### 3) 改善服务。

在上例中，前30位供应商经常抱怨发票迟迟得不到支付。

当您将变化加入低变化流程中时，这一情况是典型的且可预测的，排队等待的情况不断堆积并造成全面拥堵。

确定那些造成影响的因素并将其剥离，可以对交付周期和关键服务指标带来显著影响。

同时实现更好的计划和安排，并能更好地控制交付周期表现和服务水平。

.....

## <<向复杂性成本宣战>>

### 媒体关注与评论

本书内容广泛、信息新颖，见解独到。  
为众多企业解决复杂性成本难题指引方向。

——迈克·B，麦克里斯特，哈门那医疗保健公司董事长、CEO      本书诠释了众多企业容易忽视的重要内容，监管机构和政府部门更应阅读本书，并予以重视。  
复杂性会导致成本和失败风险的增长，正如癌症，它会慢慢吞噬效率和利润。

——安迪·单尔，毕尔银行主席、CEO      在解决企业复杂性问题上，本书是迄今为止最为全面、最为实用的一部作品。

——阿罕默德·R，夏蒂拉，MEMC电子材料公司CEO      本书是第一本以让人信服的方式直击企业复杂性问题的书，是众多企业的必读佳作。

多年节约成本之后，许多企业意识到，他们并未取得真正的成本优势。

本书犹如一场及时雨，为企业提供了一个向复杂性成本开战并将它们击退的战场。

——汤姆·迪多纳透，美国鹰牌服饰公司人力资源执行副总裁      本书中文版来得正是时候。

。现在的中国，无论是政府还是企业都空前地强调转变增长方式，即所谓的转型升级，从粗放式增长到精益化增长，中国的各类企业恐怕都绕不开解决复杂性成本的老大难问题。

——杨青，中国工业报总编

## <<向复杂性成本宣战>>

### 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>