

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)	3
在成本的海洋中,利润只是一座孤岛	4
消除复杂性的案例分析	6
公司为什么会在这场战斗中失败,或者说完全避开这场战斗	7
复杂性战争的艺术	8
机会来临:短时间内获得极大的收益	15
深入了解 1 怎么样才表示获胜(现金流、利润和绩效)	17
正式决议	20
第 2 章 复杂性的本质(以及对您业务的重要意义)	23
三种类型的复杂性	23
复杂性的三维视图	27
复杂性成本的几何本质	29
对发动战争的提示	31
预览:消除复杂性成本	34
进行更深入透彻的了解,才能向前发展	35
第 3 章 流程和组织复杂性的逐渐增加	36
流程架构的三轮潮流趋势	37
结论	46
深入了解 2 评估您公司的成本削减 IQ	49
成本削减中易犯的错误	49
评估您公司的成本削减重心	55
第 4 章 评估收益,第一部分:提出财务理由的基本原则	57
提出财务理由以获得企业关注	57

公司为什么会采取各种措施来评估收益	58
量化成本的基本原则	59
从基本原则到方法:以三角测量法来评估收益的内容简介	63
结论	67
第 5 章 评估收益,第二部分:量化复杂性成本的方法	68
步骤 1:确定下限	70
步骤 2:确定上限	72
步骤 3:选取一个延展目标	73
“评估收益”示例	75
下一步:重新设想您的业务	78
首席执行官 (CEO) 需要了解的事项	78

第二部分 了解您的敌人:复杂性的多个面 以及对于战斗的提示

第二部分简介	83
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)	85
莫利农场的背景	85
当机会来临	87
深入分析	87
对莫利农场的影响	90
从莫利农场得到的更深入的理解	91
结论	93
第 6 章 复杂性产生的地方(产品/流程面)	94
产品/流程复杂性的常见征兆	95
产品/流程面的主要相互作用	96
对于战斗的关键提示	106
建议使用的高价值战斗策略	108
结论	108
第 7 章 复杂性隐藏的地方(流程/组织面)	110
流程/组织复杂性的常见征兆	111
流程/组织面的主要相互作用	112
对于战斗的关键提示	118
建议使用的高价值战斗策略	121

结论	121
第 8 章 复杂性扎根的地方(组织/产品面)	123
组织/产品复杂性的常见征兆	126
组织/产品面上的主要相互作用	128
进行战斗的关键提示	131
建议使用的高价值战斗策略	132
结论	133
第二部分概要	134

第三部分 消除复杂性成本的战斗策略

第三部分简介 占领阵地	139
制定战斗计划	140
打退强大的敌人,占领阵地	141
结论	142
第 9 章 组合优化(A)(关键之所在)	143
为什么传统的合理化努力常常会遭遇失败	145
三大重要因素	147
结论	150
第 10 章 组合优化(B)(SKU 的分析与选择)	151
理解增量收入	151
理解增量成本	154
提示:“SKU 删减”的分类	160
制定组合优化计划	164
提升收入	165
第 11 章 网络和规模的整合	168
超出所需的复杂程度	170
达成未来的一半	172
Cadbury 公司:更清晰的选择可使精力更加集中	175
结论	176
第 12 章 组件合理化以及供货商整合	178
组件合理化的定义	179
140 种电池与 25 000 次预测:组件复杂性的一项案例研究	180

组件合理化的好处	181
通过组件合理化节省大笔成本	182
艰难的成功之路:案例分析	184
重大的问题:广泛实施与集中实施	186
结论	188
第 13 章 通过精益流程来实现多样性	190
精益的基本原理	190
充分利用精益来实现逐步变化的改善:六条重要经验	192
精益如何实现多样性	200
结论	202
第 14 章 流程分割(最小化多样性的影响)	204
诊断流程分割	205
进行流程分割的方法	208
结论	210
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)	212
我们的方法:都是从更少的项目开始入手的	213
完成得更多、更快,耗用资源的更少	216
结论	222
第 16 章 动态运营(复杂性权衡最优化)	223
RME Pharma 公司案例	224
第一步:认清形势	225
第二步:量化关系	230
第三步:针对目前的状况优化系统	232
RME Pharma 公司的经验总结	234
踏步向前	235
疑难问题:为什么很多公司都难于管理复杂的系统?	235

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	241
深入探索四 公司复杂性衡量指标(在宏观层级上跟踪进度)	245
结论	246

第 17 章 抑制产品和服务的复杂性	247
复杂性总监的职责	247
CCO 职责 1:管理业务的复杂性水平	248
CCO 职责 2:建立管理复杂性所需的组织能力	254
结论	255
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)	257
开发精益运营模型的七个步骤	259
美国海军的运作模式	264
为何推行 ERP 会出现问题,而需要精益运营模型?	266
案例研究:采取 Tesco 运营模型赢得零售业大战	267
追求完美永无止境	269
附录 A 最佳批量大小方程	271
附录 B 产品和流程的相互作用详解	273
附录 C 第 10 章表格的计算	279
索 引	284