

卓越绩效经典书丛

Viable Vision:

TRANSFORMING TOTAL SALES INTO NET PROFITS

4年后的利润=今年的销售额

可行愿景

(修订本)

(美) 吉罗德·肯德尔 (Gerald I. Kendall) 著
张浪 潘超平 张奇 译



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

卓越绩效经典书丛

Viabile Vision:

TRANSFORMING TOTAL SALES INTO NET PROFITS

4年后的利润=今年的销售额

可行愿景

(修订本)

(美) 吉罗德·肯德尔 (Gerald I. Kendall) 著
张浪 潘超平 张奇 译



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Gerald I. Kendall: Viable Vision: Transforming Total Sales into Net Profits

Copyright © 2004 J. Ross Publishing, Inc.

This translation is published by arrangement with J. Ross Publishing, Inc.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 J. Ross Publishing, Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2006-4901

图书在版编目(CIP)数据

可行愿景 / (美) 肯德尔 (Kendall, G.I.) 著; 张浪, 潘超平, 张奇译. —修订本. —北京: 电子工业出版社, 2015.10

(卓越绩效经典书丛)

书名原文: Viable Vision: Transforming Total Sales into Net Profits

ISBN 978-7-121-27343-8

I. ①可… II. ①肯… ②张… ③潘… ④张… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 233954 号

责任编辑: 晋 晶

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 15 字数: 148 千字

版 次: 2013 年 9 月第 1 版

2015 年 10 月第 2 版

印 次: 2015 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 39.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

读者评论摘录

《可行愿景》是专为那些以提高公司利润为己任的人而写的。作者将 TOC 瓶颈理论与现实案例结合，展示了 TOC 化纷繁复杂为清晰简明的强大威力。由此可见，常识的应用就可以提升企业的获利能力。如果你认为现实中困难的复杂性限制了你未来事业的成功，本书将给您带来启发。

——科卫通讯公司执行副总裁

派屈克·本纳特

作为高层管理者，我们一直在苦苦寻求能够使公司的效率实现爆炸式增长的“银弹”。在《可行愿景》一书中，作者就为我们提供了一组经过实践证明的有效工具。这些工具可帮助我们认识到是哪些固有的错误假设让我们错过了重要的发展契机。

——威廉姆森-迪基制造公司高级经理

保罗·沃林

过去十年,TOC 瓶颈理论的成功应用帮助诸多企业实现了持续有效的改善。《可行愿景》展现了 TOC 管理工具是如何在企业的战略层面运用推广的,它可以帮助我们更好的理解并精简企业战略。

——加拿大铝业公司原生金属集团魁北克及美国区总裁

伊冯·帝安久

在《可行愿景》一书中,作者吉罗德·肯德尔帮助我们理解这一点:问题越复杂,解决方案就要越简单,否则根本不起作用。作为 CEO,应用 TOC 的基本原则使我受益匪浅,不但帮助我的公司成功转型为服务性的集团公司,而且其中的一家通讯子公司还成功上市。

——加拿大安大略职业工程师注册机构总裁

吉姆·阿伦

作者简介

吉罗德·肯德尔

美国项目管理协会（PMI）认证的项目管理专家，TOC 国际著名管理顾问，公众演说家。自 1968 年从事咨询业务起，客户遍布全球。他拥有广泛的背景和丰富的经验，涵盖的领域从战略规划到市场营销、生产运营；从小公司到大型跨国企业；从政府部门到非营利机构。

作为战略规划与项目管理专家，吉罗德服务过的客户包括澳洲电信、英美烟草、雷神飞机、巴布柯克及威尔科克斯、加拿大铝业、科卫通讯、德士高分销、洛克希德·马丁等著名公司。

吉罗德毕业于麦吉尔大学，并获得该校银质奖章，目前拥有 TOC 国际认证组织（TOCICO）六大领域的认证，同时，也是美国项目管理协会（PMI）会员。

吉罗德著有《可行愿景》、《高级项目统筹管理与 PMO》和《锁定未来：用 TOC 实现飞跃性增长》等书。此外，他也是哈罗

德·科兹纳 (Harold Kerzner) 博士所著《项目管理：计划、进度和控制的系统方法》(第 8 版) 书中“关键链”一章的作者，目前还在为美国项目管理协会撰写项目统筹管理方面的教科书。

吉罗德住在美国佛罗里达州的那瓦尔。有兴趣的读者可以通过电子邮件 (Gerryikendall@cs.com) 与他联系。

译者简介

张浪

——TOC 发明人高德拉特嫡传弟子，国内权威的 TOC 专家；

——TOC 应用专家班，高德拉特学院 AEP21 毕业生；

——心理学博士，经济学、计算机双硕士；

——北京大学、清华大学、浙江大学客座教授、江南大学 MBA 中心教授，凤凰卫视《中国品牌在欧洲》策划总监制；

——巴玛咨询集团董事长；

——“按效果付费”咨询模式倡导者。

研究成果：工厂化销售程序设计（863），大幅提升销售效率；4 层瓶颈分析法，企业系统分析法；激发原始脑（5 感营销），大幅提升门店销售效率；全景图，精密的企业系统分析法；企业发展三定律，管理的基础定律；“五效”管理，5 年 10 倍发展战略与战术。



潘超平

——金融学博士、管理学硕士；

——TOC 资深顾问；

——巴玛咨询集团总裁；

——巴玛咨询家具事业部首席专家；

——曾辅导过顾家工艺、东风汽车变速箱、华日家具、苹乐面粉机集团、明达线缆集团、中国四达、华飞股份、东和电子、凯翔科技、美格登等几十家知名企业。



张奇

——TOC 资深顾问；

——巴玛咨询集团首席顾问；

——巴玛咨询服装事业部首席专家；

——曾经或正在服务的客户：海南快克药业、西班牙国贸城集团、济南华天新光商贸、富视医疗教育集团、杭州秋水伊人服饰、杭州贝因美集团、深圳歌力思服饰等几十家企业。



译者序

从“盲人摸象”到系统改善

我们都听说过盲人摸象的故事，每个盲人都把大象的局部作为整体来认知。所以，不是盲人的我们觉得很好笑。

令人深思的是，在企业管理中，盲人摸象的现象却比比皆是。君可见，搞销售的不懂生产、不懂技术，在客户面前却敢乱承诺；而搞生产的不了解销售，并且也不会主动去配合销售；搞财务的对生产、销售都不了解，却试图从财务方面实现对公司的控制，要做老板的参谋；最厉害的大概是 HR 部门，什么业务都不懂，居然会搞绩效。公司管理的这种现状，不正是“盲人摸象”的企业版吗！

我们都知道，有什么样的观念，就有什么样的政策；有什么样的政策，就有什么样的行为。那么，为什么企业管理中会有如此之多的“盲人摸象”的现象呢？

企业都存在这样的观点：认为分工才能专业，专业才能干好

事，是导致目前经理人“盲人摸象”、只了解局部的一个主因；认为小就简单、小就容易管，是导致经营者把公司切成一个个局部（部门）的主因；认为竞争更能激发潜能而不是合作，认为要把绩效明确到具体的部门甚至是具体的个人头上才能进行有效考评，这些都是导致公司内部山头主义盛行、公司病不断的主因。

更糟糕的是，市场上广泛流传的管理理论更加助推了这些错误观念的流传。讲战略的，通常不讲执行；讲执行的，却不讲战略；讲生产的，不谈如何配合销售；讲销售的，不讲如何确保供应（研发、采购、生产、物流）；讲方法的，不讲人；讲人的，不讲方法。诸如此般，不一而足。

市面上广泛流传的管理理论，大多是基于某个企业的成功实践经验总结出来的。我们都知道，个案不等于真理，一个企业的卓越成绩也不代表真理，即便这个企业叫丰田。而管理者学习管理时，无论是作者还是教授，都有意无意地把案例当成真理来教，管理者也就有意或无意间把一个孤立的案例当成真理来学。所以，以案例教学而闻名的哈佛商学院培养的 CEO 还没有西点军校多，这并不是偶然的。

TOC 就完全不同。

TOC 与大量市面上的管理理论的最大差异，就是来源于自然科学。类似于先有了相对论和量子力学，才有了原子弹。TOC 是典型的先有理论，后有实践。所以，从一般规律的指导性来讲要好很多。执行时，我们只需要将一般规律运用到企业中，结合实



际，采用属于自身的个性化方案即可。而不是学个案，然后在那里死板地硬套。我们要学会先从案例中总结出一般规律，再从一般规律中找到企业的特殊性。

TOC 强调整体性，不搞板块。TOC 一上来就从整体看待管理，把企业看成一条产生利润的链条（为简便起见，直接称之为价值链吧），而决定整个链条强度的是这个链条上最薄弱的环节。TOC 的发明人高德拉特博士称这个最薄弱的环节叫瓶颈（Constraints）。瓶颈这概念类似于中国人耳熟能详的木桶原理。有意思的是，越是系统，越是要求聚焦。TOC 认为，企业经营的目标是持续超额完成利润，而决定一个企业产出的因素常常只有很少的几个，这些决定企业产出的因素就是瓶颈因素。要想持续超额完成目标，就必须聚焦于挖尽瓶颈，并且提升瓶颈。

对一个企业而言，有哪些因素会成为瓶颈因素呢？在巴玛 8 年的 TOC 咨询实践中，我总结出成为一个企业瓶颈的因素有且只有 5 个，分别是“资金”、“产品或服务”、“管理系统与环境”、“人”、“客户”。企业在一个静态的时刻只有一个因素，那就是瓶颈因素，一般不会有多个。每个因素都会在不同的阶段成为瓶颈。而且，“瓶颈”又是一个动态的概念，会在企业产生利润的关键要素间跳动。每一次瓶颈因素的转移，恰恰意味着企业一次巨大的提升。

为解决不同的瓶颈，高德拉特博士利用 TOC 的三大基础工具聚焦 5 步骤（F5）、有效产出会计（TA）、思考程序（TP）开

发了针对不同瓶颈状态的解决方案。

1. 运营 (Operation): 解决的是产能不足的问题, 还解决不能准时交货和快速交货的问题。

2. 财务与绩效衡量 (Decision): 教导人们如何才能做对决策的问题。

3. 分销 (Disitribution): 解决的是需求端高缺货 (高缺料) 和高库存的问题。

4. 项目 (CCPM): 解决的是项目型公司或者一个项目 (如研发新产品) 如何达到设定目标的问题。

5. 营销 (Marketing): 解决的是客户不足的问题。

6. 销售 (Sales): 解决的是有客户但销售不足的问题。

7. 人员管理 (HR): 教导人们如何激励人去做正确的事的问题。

8. 战略与战术 (S&T): 教导人们如何确保良好的变革愿望成为现实, 如何执行从战略转化为战术上需要的一个个步骤, 并确保组织的合作与协同。

巴玛在 8 年的 TOC 咨询实战中, 也总结出 TOC 的品质解决方案和 TOC 的资金解决方案, 对高德拉特博士的知识体系做了有益的补充。

这与今天看到的大多数只有某一板块解决方案的管理理论极不一样, TOC 的解决方案基本上覆盖了企业管理的方方面面。



2000 年时，一个问题极大地启发了高德拉特博士。有人问高德拉特博士：“如果一个企业全面导入 TOC，在企业的各个方面都应用 TOC 的话，那么这个企业会怎样呢？”

高德拉特博士在反复思考后给出了答案，那就是“可行愿景”（Viable Vision），一个企业如果全面导入 TOC，并且持续推进 TOC 的改善，那么这个企业就会实现巨大的提升，大到大部分企业可以用四年的时间把现有的销售额变成净利润。

12 年过去，“可行愿景”的概念多少有些改变，不是那么死板，而是认为在较短时间里，实现利润的极大提升的都是“可行愿景”。

巴玛作为国内权威的 TOC 咨询公司之一，在 8 年的咨询实践中，有着数百个成功的改善案例，这都证明了高德拉特博士的“可行愿景”对大多数中国企业而言，是完全可以实现的。

巴玛咨询集团 张浪

序

职业经理人的解聘纪录又创新高，主要原因是业绩达不到董事会与股东的要求^①。仔细观察不难发现，当今大多数公司都没有达成符合其愿景的正确思路 and 规划，因此它们的愿景其实是难以实现的，而所投入的大量宝贵资源和努力也将付诸东流。令人费解的是，这些企业拥有大量的高学历管理人才，掌握着最先进的管理理念，为什么仍然会和自己的可行愿景渐行渐远呢？

这本书表明，执行主管和经理们在处理复杂的管理问题时采用了错误的方法。然而，在接受另一种方法之前，任何人都想先了解，到底目前公认的做法错在哪里？人们惯常采用的方式已被当做高居神坛、亵渎不得的“圣牛”，很难被人们的直觉或经验所“屠杀”。为什么这些被人崇拜的方法还是常常会失败？因为这些方法是有违直觉的。本书详细阐述了当今常见的做法所存在的问题，并且会再提出一种不同的、极为简化的改善方法。

① 根据《今日美国》（1997年4月，B1版报道），在1992—1996年，财富500强中163名CEO被解聘。

常言道：“聪明人从自己的教训中学习，有智慧的人从他人的教训中学习。”依我个人拙见，基于下列三个令人信服的理由，我相信这本书将使你获益匪浅：

1. 本书的理论基于 20 多年的应用科学的研究，是我所知道的极少数经过彻底的实践检验的理论之一。

2. 本书提供给执行主管们一种人类一直在探索却难以寻得的方法：利用复杂事物中固有的简单性来解决问题。目前，我所知道的每位执行主管都备受挑战，想要以某种可靠的改善方法来重振员工的士气。简单明了就是这种方法的关键。

3. 本书提供正确的、历经检验的思想体系。它促使公司员工愉快地凝聚在一起，为共同的目标而奋斗。那么职业经理人和高层管理团队将再也不必为部门之间的冲突而烦恼。

无论你的公司规模是大是小，属于何种产业，我相信你都会发现本书中的理念十分受用且具有实践意义。附录 D 列举了 200 家公司，它们应用这些理念，并公开发布了所取得的成果。这些公司的资产规模从 500 万到 500 亿美元不等，包含制造业、公用事业、保险、银行、医院、软件开发、政府机构和其他许多类型的组织及代表。当然，书中的理论对于这些大公司有如此成果，并不意味着一定对你也有效。

本书的理论之所以具有很好的效用和实践指导意义，是因为它所有的内容和原理都可以归结于简单的常识。然而，正如马克·吐温所言：“常识并不平常。”20 多年来关于这种改善方法的

实践，一次又一次证明了常识往往与直觉相违背。有些公司费尽心力想推动发展，但是往往却停滞不前，无法改善。

本书的内容，可以通过其他书籍、音像资料 and 自修教材得到充实与延伸，这些书籍与资料可以提供更加详尽的解决方案、思考方式和人类行为方面的改善方法。多年以来，我们一直缺乏的只是让这些内容联系在一起的理论。现在，这一缺憾得到了解决：执行主管们与经理人可沿着一张经过证实的路线图，迈向“可行愿景”（Viable Vision）——一种在几年内将企业的目前销售额变成纯利润的方法。

谢谢你阅读本书，恭喜你的明智之举。

吉罗德·肯德尔