

世纪畅优 发“25558”到
106900292251
成为世纪畅优会员，可免费阅读
更多图书前三章。

睿智的对话，引导企业与个人明智地抉择。

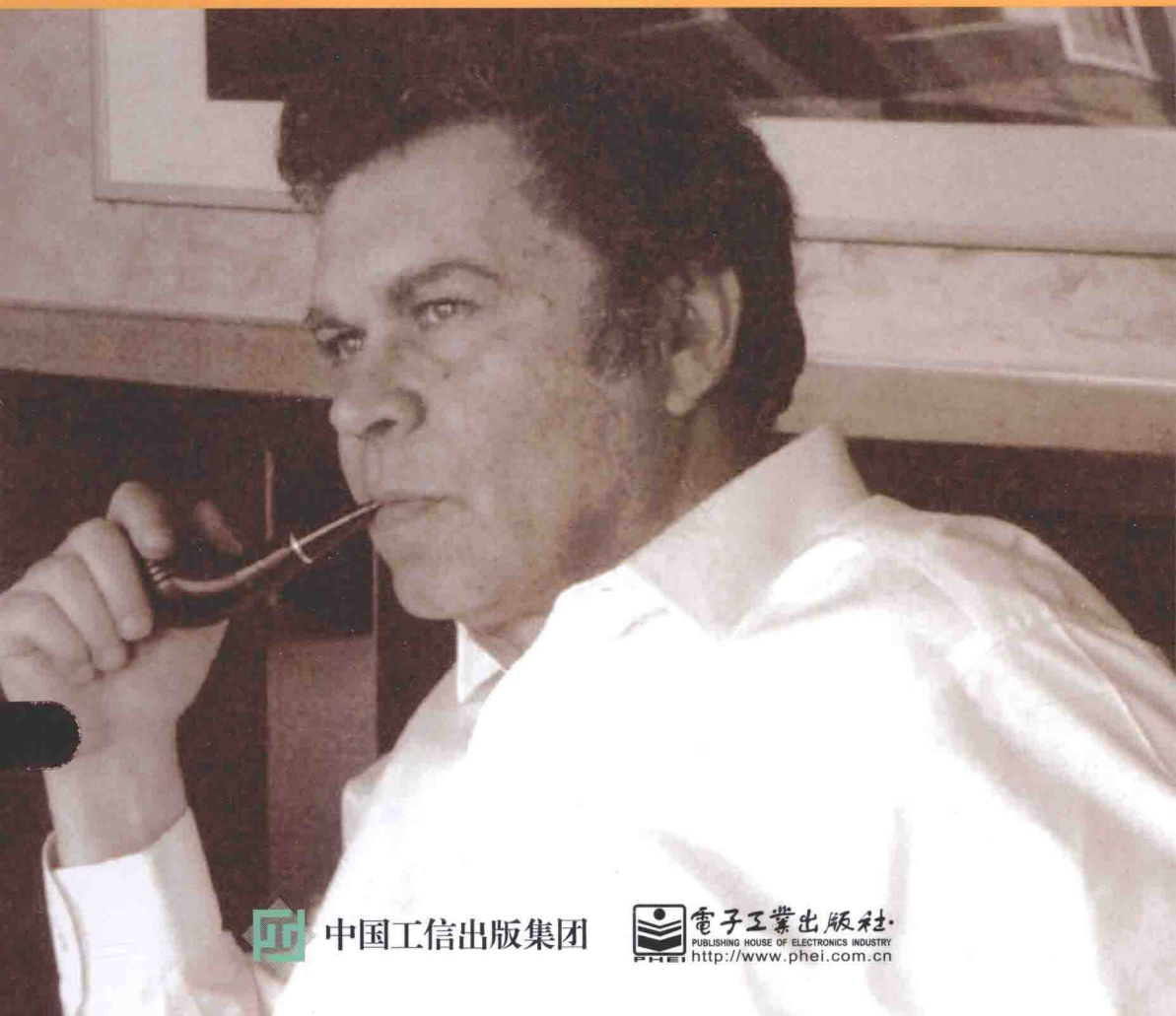
THE CHOICE

Revised Edition


抉择

(修订本)

(以) 艾利·高德拉特 (Eliyahu Goldratt) 著
伊芙拉·高德拉特-亚殊乐 (Efrat Goldratt-Ashlag) 著
罗镇坤 TOC团队 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>

睿智的对话，引导企业与个人明智

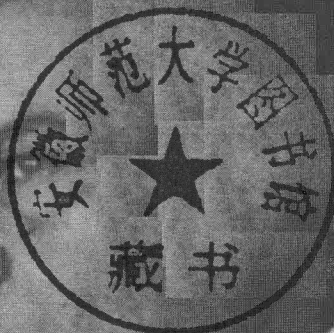
THE CHOICE

Revised Edition

抉择

(修订本)

(以) 艾利·高德拉特(Eliyahu Goldratt) 著
伊芙拉·高德拉特-亚殊乐(Efrat Goldratt-Ashlag) 著
罗镇坤 TOC团队 译



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Eliyahu M. Goldratt and Efrat Goldratt-Ashlag: The Choice

Copyright © 2008 Eliyahu M. Goldratt

Revised Edition © 2010 Eliyahu M. Goldratt

© 2013 Goldratt I Ltd.

In memory of the author, the late Eliyahu M. Goldratt. Words cannot describe our esteem and respect for his lifeworks.

怀念已逝去的作者艾利·高德拉特，我们对他毕生著作及贡献的崇敬，非笔墨所能形容

ISBN: 978-0-88427-193-2

Simplified Chinese edition published by Publishing House of Electronics Industry by arrangement with Uniteam Hong Kong Limited, Hong Kong, China. Translated by William C K Law. All rights reserved.

Printed in the People's Republic of China.

全球中文版版权拥有者：力天香港有限公司（地址：香港九龙湾宏开道 16 号德福大厦 1208 室
电话：852-26954929 传真：852-27952660 电子邮件：wlaw@tocnet.com）

本书中文简体字版由力天香港有限公司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：01-2011-5698

图书在版编目（CIP）数据

抉择 /（以）高德拉特（Goldratt,E.M.），（以）高德拉特-亚殊乐（Goldratt-Ashlag,E.）著；罗镇坤，TOC 团队译. —修订本. —北京：电子工业出版社，2015.9

书名原文：The choice, revised edition

ISBN 978-7-121-25558-8

I. ①抉… II. ①高… ②高… ③罗… ④T… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 033584 号

策划编辑：晋 晶

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：15.75 字数：224 千字

版 次：2011 年 10 月第 1 版

2015 年 9 月第 2 版

印 次：2015 年 9 月第 1 次印刷

定 价：49.00 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 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。



作者简介

艾利·高德拉特 (Eliyahu M. Goldratt)

高德拉特博士是以色列物理学家、企管大师、哲学家、教育家、国际性机构高德拉特机构 (Goldratt Group) 创办人。他曾被《财富》(Fortune) 杂志称为“工业界大师”，《商业周刊》(Business Week) 形容他为天才。他发明的 TOC 制约法 (Theory of Constraints) 为无数大小企业带来营运业绩上的大幅改善，包括国际商业机器 (IBM)、通用汽车 (GM)、宝洁 (Procter & Gamble)、AT&T、飞利浦 (Philips)、ABB、波音 (Boeing) 等。

高德拉特博士被业界尊称为“手刃圣牛的武士” (Slayer of Sacred Cows)，勇于挑战企业管理的旧思维，打破“金科玉律”，以崭新的角度看问题。

高德拉特博士所著的第一本书《目标》(The Goal) 畅销全球，被众多企业视为至宝。《目标》大胆地借着小说的手法，以一家工厂作为背景，说明如何以近乎常识的逻辑推演，解决复杂的管理问题，结果一炮而红。《目标》迄今已翻译成 20 余种文字，被

英国《*经济学人*》杂志誉为最成功的一本企管小说。经高德拉特博士多年的努力，TOC 现已涵盖的领域包括：生产、供应链及配销、项目管理、财务及衡量、营销、销售、人事管理、企业战略战术。

他所创立的高德拉特机构在全球推动“可行愿景”（Viable Vision）项目，将 TOC 在企业界的全面实践提升至新的高度，“可行愿景”的战略战术可以大幅提升企业的盈利及所有部门的协同互动能力。

高德拉特博士创立了非营利机构 TOCFE（TOC for Education），将 TOC 带入教育界，让儿童及青少年学习 TOC，提高思维能力。

高德拉特博士的著作，以出版的先后为序列示如下，从中可见他发明的 TOC 涵盖面的广度。

- **《目标》** 本书阐述了 TOC 在生产中的运用。故事以工厂为背景，描述 TOC 如何带领一家工厂从危机四伏到逐步化险为夷，进而否极泰来的历程，讲述了许多突破性的管理新思维，引导企业持续改善经营业绩。
- **The Race** 本书以大量图解剖视了《目标》一书所引发的生产管理突破性新概念，著名的“鼓-缓冲-绳子”（Drum-Buffer-Rope）生产管理方法在书中亦有详细论述。
- **The Haystack Syndrome** 本书以计算机资讯系统角度看 TOC 生产，寻找及建立对企业真正有用的资料，即推行

TOC 时所需要的极重要资料。分析 TOC 生产排程、衡量、“成本世界”、“有效产出世界”等，对著名的 TOC 练习“P&Q”亦有深入分析。

- **Theory of Constraints** 本书解释了如何寻找瓶颈和管理瓶颈，著名的 TOC 聚焦于五步骤如何令企业持续改善，以及 TOC 思维方法的要义，都有论述。
- 《绝不是靠运气》(*It's Not Luck*) 本书是《目标》的续篇，讲述了营销、销售、配销及 TOC 思维方法。书中三家企业的故事，都是高德拉特博士的亲身经历，运用 TOC 达至突破性的解决方案。作者强调，企业的成败，并不归结于运气。
- 《关键链》(*Critical Chain*) 本书讲述了如何运用 TOC 解决项目管理的三大难题(延误、超支、交货内容不符合要求)，所描述的“关键链”项目管理方式比传统的“关键路线”(Critical Path)更有效，是项目管理技术上的一大突破。小说描述了一群来自不同行业的管理人员怎样在项目中一步步地寻求新出路，趣味性很大，实用性也很强。
- 《仍然不够》(*Necessary But Not Sufficient*) 本书讲述了高科技的有效运用，如电子商贸、ERP、MRP 等，这些高科技都被认为能解决企业的大难题，但都十分复杂，投入了大量金钱和时间，却往往收效甚微。作者指出，高新资讯科技对企业来说是有需要的，但仍然不够，还需

要有一些极重要的因素配合，才能令科技真正提高企业的运作效益。本书内容的时代感很强。

- **Production the TOC way** 本书附有光盘，内载 5 个著名的“TOC 生产”模拟器 310、312、350、360 和 390，模拟各种形态的工厂如何有效运用 TOC 达至营运上的大突破，这批模拟器都由高德拉特博士设计，书中有详细的使用说明及逻辑分析，这是最活泼的学习 TOC 生产的方式。
- **《抉择》(The Choice)** 本书风格独特，以高德拉特博士跟他的女儿对话的方式，来揭示 TOC 的深层次内涵，包括逻辑思维、双赢、冲突的化解、所有系统固有的简单性、如何以科学家的思维为企业的难题找出解决方案、人与人之间的关系等。作者指出，我们是否有完美人生，纯粹是我们自己的决定，自己的抉择。由于本书内容形式为充满智慧的对话，使本书的可读性很高，可大大提升及扩展读者在 TOC 轨道上的思维能力。
- **《醒悟》(Isn't It Obvious)** 业界认为，这本小说比脍炙人口的《目标》更具启发性及震撼力。本书讲述了 TOC 在供应链上的应用，特别是零售业，亦涉及零售和生产的互动，这是 TOC 的一大突破。

译者简介

罗镇坤

罗镇坤是国际性组织高德拉特机构的区域总裁，负责在中国大陆、香港、澳门、台湾地区推广本书作者高德拉特博士所发明的 TOC 制约法。

罗镇坤曾在美国、以色列及英国接受严格的 TOC 高阶培训，获得了“钟纳的钟纳”（Jonah's Jonah）称号，他具超过 16 年的 TOC 经验，提供本地区企业界所需的 TOC 顾问服务，为客户实施 TOC，显著提升企业的运作及盈利表现。目前参加过他在各地举行的 TOC 公开及内训课程的学员数以千计。

罗镇坤毕业于美国纽约州立大学，他是一位特许工程师（Chartered Engineer），香港工程师学会及英国计算机学会资深会员、欧洲工业工程师学会会员、英国管理服务学会会员、美国电机及电子工程师学会（IEEE）会员、香港管理专业协会会员。

在投身 TOC 之前，他已有二十多年的管理经验，曾在许多大机构中担任高级管理职位，包括香港国际货柜码头、中华煤气、



森那美、中华电力。他曾为各专业及工商团体作 TOC 专题演讲。

罗镇坤于 1995 年成立力天香港有限公司，并担任董事长总经理，负责在 TOC 发明人高德拉特博士的授权下制作及出版其著作的中文版。他是 TOC 系列图书《目标》、《绝不是靠运气》、《关键链》和《仍然不够》的审校者，《抉择》和《醒悟》的译者。

导 读

TOC 与完美人生

高德拉特机构 区域总裁 罗镇坤

《抉择》是高德拉特博士继《目标》、《绝不是靠运气》、《关键链》和《仍然不够》后第 5 本著作，但不是小说，广大读者期待已久。跟前 4 本书一样，请让我在这里提供一些背景资料，令大家阅读时得益更多。

作者高德拉特博士是以色列物理学家、“制约法”（Theory of Constraints, TOC）的发明者。《抉择》一书风格独特，以高德拉特博士与他的女儿对话的方式，来揭示 TOC 的深层次内涵，包括逻辑思维、双赢、冲突的化解、所有系统固有的简单性、如何以科学家的思维为企业的难题找出解决方案、人与人之间的关系等。由于本书形式是一系列风趣、充满智慧的对话，因此可读性很高，可大大提升及扩展读者在 TOC 轨道上的思维能力。

本书所说的“抉择”，究竟是指什么呢？是指我们选择怎样的人生：是平庸的人生，还是完美的人生？绝大多数人会选择后者，但怎样的人生才算是完美呢？财富、运气、权力、长寿、地位，是否就足以代表完美人生呢？这本书不谈这些表面的东西，而是在更深层次探索完美人生之路——一条大家都希望踏上

的金光大道。

在完美人生之路上前进，需要在家庭、朋友和工作上都不断取得有意义的成就，但真正做到的人不多，一旦人们在途中遇到障碍（如无法有效面对复杂的环境，无法化解冲突，人际关系不和谐，自满，即以为自己已经懂了，不需要争取更大的突破了），就失去了方向感，在迟疑和混乱中，他们无法清晰地思考，机会就擦身而过（这里不仅是指赚钱的机会），当然也就无法实现更高、更有意义的成就，完美人生也就变得遥不可及了。

物理学——TOC 智慧的源头

高德拉特博士是一位物理学家，他的所有论述，都是基于一个信念，那就是，硬科学的概念和方法，都是可以用于社会科学的，这包括企业管理。他发明的 TOC 坚持探究事物的因果逻辑关系，追寻事物背后的假设，就像科学家做科学那样；TOC 不搞抽象的、虚无缥缈的东西，这些特点，正是很多读者所欣赏的，也是令他们对 TOC 产生兴趣的原因之一。

高德拉特博士秉持的一个理念，是三百多年前英国物理学大

师牛顿首先提出的，牛顿说：“自然界是极其简单的，内部极其和谐。”这里最关键的两个概念是“简单性”和“和谐”。在这本书中，高德拉特博士创造性地将牛顿的简单性和和谐概念引申至企业及个人层面，引申至他们面对的矛盾和冲突。

简单性

在“简单性”这一部分，高德拉特博士引申出“固有简单性”（Inherent Simplicity）这个概念，在本书的第4章中，他以逻辑推演证明：如果人们懂得思考及深入分析，懂得挑战深层假设，所有看起来极为复杂的环境或问题其实都是极为简单的，这样，相应的解决方案也可以是极为简单的了。心中有了“现实是极为简单的”这个信念，当我们面对周遭乱哄哄的环境时，就有了截然不同的看法，再也不需要彷徨、退缩，或者掩饰问题、将其长期放在一旁了，而是将之彻底解决。

TOC 式的和谐

中国文化很重视和珍惜和谐，那么，对牛顿所说的“和谐”，TOC 又有何新的演绎呢？从最广义及现实层面来说，和谐是指我们能否跟别人和睦地合作。而在 TOC 中，高德拉特博士为各个应用专题（Applications）构建的解决方案，都有一个共同的本质——各方案都为相对应的运作环境（如生产线、供应链）移除了所有导致人们互相猜疑、不和谐的因素。结果是，环境出现了戏剧性的变化：和谐在最不可能出现的地方出现了，不止在宏观层面，和谐在所有员工之间出现。高德拉特博士认为，承认一个

环境的固有和谐的确存在，并致力于移除妨碍和谐的冲突，就是达至更重要的和谐（人与人之间的和谐）的钥匙。

高德拉特博士告诫人们，在重视及珍惜和谐的同时，千万不要让自己对和谐的追求极端化，演变为千方百计避免任何对峙的局面。对峙局面不出现当然好，但不能以不化解现有冲突作为代价，当冲突得不到解决，就会被遮掩起来，它们其实仍然存在，而且会进一步滋长，制造更多的问题。因此，一定要懂得及勇于破解冲突，达至双赢，而不是以维护和谐之名逃避冲突。

这本书提供的最重要的信息之一是：如何正确处理冲突——没有对抗，也不将冲突视而不见。

书中列举的案例

读者们可能会问：既然和谐及简单性都是固有的，为什么几乎所有人一直都没有在周遭的环境中发现这两现象呢？企业家们也可能会带点尴尬地问：TOC 循着这些思路在各个领域开发出来的威力强大的方案，为什么他们做梦也没有想过呢？不要忘记，他们在行业内的见识及经验，肯定比高德拉特博士及任何 TOC 专家都要多很多，为什么他们偏偏看不见简单而有效的方法呢？

是旧思维在作祟！！

高德拉特博士在这本书中加入了多份他亲自撰写的 TOC 实施项目或活动的报告，包括零售业、服装业、一家服务品牌公司

的承包商、食品业，以及印度的一家快速销售产品制造商，该公司通过 2000 家分销商服务于 250 万家商店。这些报告描述的都是非常庞大及复杂的案子，都以 TOC 配销及供应链方案作为最主要的改革方案。

高德拉特博士挑选这批案子，目的不是为了介绍它们在 TOC 技术层面的配置，而是记述及分析这些企业的管理者为什么总是坚决地认为要令他们的利润跳升很多很多倍是不可能的、不切实际的，然后他们怎样在 TOC 的指引下一步一步挑战及推翻旧思维，最终得出突破性的方案，达到所有人都一致认为不可能达到的利润水平，当然，这一过程是不可能一帆风顺的，各种障碍、阻力、犹豫及抗拒都会出现，必须逐一克服。

为什么这些企业的管理层不在很久以前就懂得这样做呢？一定是有某种东西，一个错误的假设——一些被他们视做理所当然的、不争的现实——正阻挡着他们，令他们看不见最明显、简单的事物和道理，更不要说迈开脚步去尝试了。找出那个错误的假设，是最关键的一步，是 TOC 最核心、最基本的动作和要求。一旦做到这一点，复杂的环境就顿时变得非常简单了，绩效实现了，各单位之间的关系和谐了，双赢、多赢的局面也随之出现了。这几点，也是高德拉特博士所指的完美人生的重要内涵。

伊芙拉·高德拉特-亚殊乐

作者高德拉特博士是何许人，相信读者们都不需要我在这里

多做介绍了。这本书的第二作者是伊芙拉，高德拉特博士的女儿。我首次跟她见面是在 1995 年夏天，地点在以色列，当时我正出席一个准备在全球推出的 TOC 管理技巧课程的最后演练和讨论会，伊芙拉也在场，跟其他出席者不同，她不在她父亲创立的机构中占任何席位，她是组织心理学博士，拥有自己的事业，为客户提供组织心理学专业服务。

在 5 天的活动中，我有多次机会跟伊芙拉交谈。我的感觉是，她的思路非常清晰，说话不多，但逻辑极分明，可能是由于自小就受到父亲熏陶的缘故吧。她缕述了高德拉特博士 20 世纪 80 年代初首次尝试写书，及其后捧着《目标》一书的稿子四出恳求出版商高抬贵手给予出版机会但屡屡失望而回的漫长及痛苦经历，她使用的“痛苦”一词及她当时的神情，至今仍令我印象非常深刻。我当时就想，她不讲父亲的辉煌，只谦卑地讲他的痛苦和失意，真有意思。

高德拉特博士的人生哲学是什么

作为高德拉特机构全球架构的一员，我几年前已看过高德拉特博士在不同时段传阅的上述这批报告，但只是每份报告独立地看，而现在这本书把所有报告有系统地编排开来，并附加解释，TOC 最高层次哲理的脉络，跃然纸上，我再翻阅，感受就深刻得多了。

多年来，高德拉特博士不断开发 TOC 新的内容，出版著作，

并亲自到世界各地为众多企业带来突破。他的任务艰辛庞杂，因此一定有一股推动力在不断地激励着他勇往直前。其实，很多TOC界的人，包括我，一直都在猜测，高德拉特博士心中一定秉持着一套明确的、独特的人生哲学，来驱动并贯通他的所有论述及行动。他可以发表这套哲学吗？我们一直在问他、等他。看到这本书，我不禁惊叹：就在这里！

这特别值得珍惜，因为这本书在全球面世后不久，2011年6月11日，高德拉特博士就与世长辞了。《抉择》一书，再加上他以前的著作，大概还未能完全盛载他的思想和人生哲学，要让TOC发扬光大，需要我们这些后人不断努力探索、发掘、推敲，要做到他在书中一再强调的“清晰思考”，这4个字正是他在自己传奇的一生中一直坚持的。

“清晰思考”，本书的读者们也可以做到。

不断探索、实践和学习

按照高德拉特博士在书中详细表达的逻辑，所有冲突都是可以破解的；所有环境，不论最初看来有多复杂，其实都极其简单；所有情况都可以大大改善；双赢总是可以找到的。这听上去会令你感到很乐观，但别误以为人人都一定会因此很容易达到完美人生，因为这好消息深层的意思是，您再也不能够靠责怪环境太复杂，或者抱怨说事情超出你的控制范围甚至非你的能力所及，来给自己找借口了，你必须对自己的人生承担全部责任，这样才会