

AMT 信息动力丛书

瓶颈管理 (TOC)

企业资源管理研究中心(AMT)

◎王玉荣 编著

The Theory of Constraint



机械工业出版社
China Machine Press

AMT 信息动力丛书

瓶颈管理 (TOC)

企业资源管理研究中心(AMT)

王玉荣 编著

The Theory of Constraint



机械工业出版社
China Machine Press

为何业绩依然不振？如何处理亲友同事关系呢？为什么感到处处是瓶颈，处处卡脖子呢？到底怎样才能松口气呢？

工作中、生活中，我们常常因为太多层出不穷的问题的困扰，瓶颈管理（或者说“约束理论”，TOC）恰恰指出了一种冷静、系统解决问题的方法。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

瓶颈管理/王玉荣编著. -北京：机械工业出版社，2002.6
（AMT信息动力丛书）
ISBN 7-111-09987-7

I. 瓶… II. 王… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2002）第013634号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：张晓卿

版式设计：赵俊斌

北京市密云县印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2002年6月第1版第1次印刷

850mm×1168mm 1/32·7.25印张

定价：15.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

丛 书 序

您一直关注管理与IT的国际发展前沿，

您一直参与企业的管理变革，

您一直推进企业的信息化应用提升，

您一直在研究，在实践，孜孜不倦。

带着一种信念、一种尊敬、一种感动，企业资源管理研究中心（AMT）的源源博士将信息动力丛书第一辑送到了您的面前，期待着与您一同游历管理提升与信息化应用的美丽世界。这里，关注现代管理理念、管理工具与信息技术的发展及实践。这里，绚丽多彩，群星璀璨。

这套丛书的出版，是为了这样一种尊敬，对中国的广大企业：

机遇与挑战，竞争与合作，中国的广大企业就置身于这样一个求新求变的时代。

而他们，素有不保守的心态，敢于对话国际一流的行业巨擘，敢于引进国际先进的技术工具，虽潮起潮落，一贯孜孜以求，奋勇争先。

这套丛书的出版，是为了这样一种感动，为行业的精英人才：

碰撞与共识，冲突与和谐，各行业精英人才就置身于这样一个

倡导交流的时代。

而他们，坚持常开放的胸怀，期待业内外举目同瞻，期待同道间畅所欲言，虽人来人往，始终凝结智慧，积淀真言。

源源博士一直在思考，如何能够“信息动力，源源传递”呢？

感谢机械工业出版社的编辑们，他（她）们一直与源源博士在一起，将这套丛书的内容特色定位于好听好记的“四个结合、四个避免”：

国外学说与国内实践相结合

方法工具与实施案例相结合

专家经验与客户体验相结合

历史回顾与趋势前瞻相结合

避免产品推销式的浮夸

避免正襟危坐式的说教

避免事无巨细式的堆砌

避免传统教材式的粗糙

同时，源源博士喜欢这样一种文字风格：活泼亲切地来谈专业复杂的问题。

希望这种风格，也能得到广大具有一定管理和信息化知识背景、

关注管理和信息化发展的企业高层领导、职业经理、企业信息化人员、信息化产品公司从业人员、管理咨询从业人员、信息技术咨询从业人员、管理与信息化相关专业研究生、大学生的认同和喜欢。

一切从务实出发，一切从您出发。无论是第一辑，还是即将出版的第二辑，都希望能为您提供一方真正的净土，无论是在地球的哪一个角落，来到AMT，就来到了这样的一片天地。与您同在的，是漠漠寰宇之中，和您同样懂得珍惜知识、尊重知识的人。

最后，感谢您，——因为，今天，源源博士能够与您更加走近。



注：本书源源博士图标版权归企业资源管理研究中心（AMT）所有。

瓶颈管理 (TOC) 强调识别并消除企业管理甚至个人生活中的“瓶颈”，用一种系统的方法来发现、分析、解决瓶颈所在。本书敏锐地把握了这一国际发展动态，总结了TOC较之其他管理理论/技术的新颖之处，深入研究了TOC的三种重要管理技术，并结合诸多案例对这些技术的使用进行了介绍。

作者简介

王玉荣女士，企业资源管理研究中心 (AMT) 主要创始人之一，广泛深入地参与国内企业信息化工作的开拓、研究与实践，在ERP/CRM研究、高级管理培训教学、流程管理理论与实践发展、大型信息化项目管理、瓶颈管理 (TOC) 研究等方面积累了丰富经验。曾为多家知名企业提供流程管理的咨询建议，如国家开发银行；实达电脑；中国电信；白沙集团；北方重汽；上海市政府等。担任广东美的、浙江正泰等企业的管理信息化特聘专家顾问。曾为300余家企业提供管理提升及信息化应用的高质量培训。出席“首届CRM在中国”（上海）、“首届SCM在中国”（珠海）、“第二届ERP在中国”（北京）、“第二届CRM在中国”（西安）等全国性大型研讨活动以及全国各省市级的管理及信息化专题会议，主题讲演获得热烈反响。作为特约撰稿，有近百篇专题文章在经济管理类及IT信息化类著名报刊与核心期刊（如《IT经理世界》、《环球企业家》、《计算机世界》、《21世纪经济报道》、《中国计算机报》、《管理》等）发表。《AMT信息动力丛书》主编，《流程管理》、《瓶颈管理》主要作者。

凝聚真知 因共享而传播 协同共进 因沟通而成功

企业资源管理研究中心(AMT)是管理提升与信息化应用领域最具权威性和广泛影响力的专业权威组织,定位于“管理+IT”的研究与实践,在业内外有着广泛深入的影响。它创立于1998年,专业会员制组织形式。

AMT通过资源中心、知识出版等多种形式进行知识产品的创造、凝聚与传播:

AMT拥有近200种教育培训品种,系统覆盖“管理与信息化”全程,获得3000余家企业好评;

AMT提供管理提升与信息化应用的规划、选型、监理、评估的中立专家服务;

AMT为多家知名企业聘请,担任管理信息化的长期顾问;

AMT多次成功组织全国性的ERP、CRM、SCM、BPR等专题研讨活动。

迄今为止,AMT已经发展正式个人会员5000余人,企业会员500余家,AMT培训学员10000余人次。与国内外数百家研究机构与企业组织建立了经常联系。

AMT

www.AMTeam.org

目 录

丛书序

场景闪回：经理们陷入了一堆瓶颈难题	1
搜罗书架：听说国外有套“瓶颈问题”的姊妹书	8
八个提问：“瓶颈管理”的学习框架	15

第一个提问 什么是瓶颈管理

解释“瓶颈管理”	19
形成历史与发展现状	23
与其他管理理论比较一下	26
有关于创立者的更多信息吗	27

第二个提问 瓶颈管理的核心理念是什么

如果是一个企业，她的最终目标是什么	33
究竟哪里是“瓶颈”	42
企业不同，“瓶颈”也各异	49
瓶颈管理的基石：九条管理原则	54

第三个提问 瓶颈管理有没有实用的方法	65
“鼓”、“缓冲器”和“绳子”系统是什么	67
瓶颈管理5步法	73
“瓶颈管理”的思维流程：有趣的4棵树	77
“4棵树”应用的例子	91
中途小结：五大核心步骤与4棵树	98
给“4棵树”挑挑虫子	100
 第四个提问 瓶颈管理怎么用	 105
多种“活学活用”的情境	108
多个“活学活用”的案例	117
对于瓶颈管理，听听他们怎么说	123
详细介绍“瓶颈管理在国内某汽车座椅公司应用”的案例	131
布置一个案例题目：美国在线AOL	143
 第五个提问 有没有瓶颈管理的软件	 149
瓶颈管理的软件产品	151
瓶颈管理软件的工作原理	152
介绍一种瓶颈管理软件	158
是否具备应用瓶颈管理软件的条件	163

第六个提问 瓶颈管理、MRP II、JIT,

孰优孰劣	167
运用背景比较	169
运用准则比较	170
管理手段的比较	173
三者能否结合起来	178

第七个提问 为什么他们也都提到了

“瓶颈管理”	181
供应链中的“瓶颈管理”	183
项目管理中的“瓶颈管理”	190

第八个提问 哪里有瓶颈管理的更多资料

书籍	207
研究组织与机构	208
软件厂商	209

参考文献

后记：“名实不符”的尴尬	219
--------------------	-----

场景闪回：

经理们陷入了一堆瓶颈难题

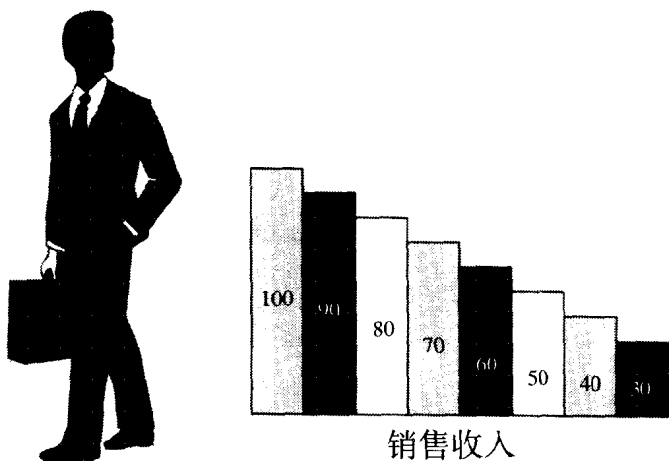


图1 业绩严重衰退，总经理正忧心忡忡

（来源：企业资源管理研究中心AMT）

C公司的刘总经理正忧心忡忡，他着实不知道从哪里下手才好。

市场一直低迷，许多企业都是业绩衰退，库存不断增加，自己管理的企业也不例外。

刘总经理只好召集了各部门主管来开会讨论，想听听各部门有何对策。

市场是公司对外的窗口，首先由市场部经理发言。他说：“最近

订单减少，主要是因为产品的报价太高了，客户纷纷吵着要求杀价，因此啊，应该降价一成以上，这样才有竞争力嘛！”

“对了，”他又接着补充道，“另外，有些客户对产品质量也有些抱怨，有些已经卖出去的产品被客户给退回来了，所以呢，应该提高产品的质量水平。”

“同时，”看来市场部经理意犹未尽，“公司在交货期控制上也有些问题，有些有购买意向的客户对价格还可接受，但一听到交货期是接单30天之后，就把订单转给别人做了。”

市场经理一口气提了“价格”、“质量”、“交货期”三项，说实话，每项或多或少都触及公司的弱点。

刘总经理脸上没露声色，心里却是不由得叹了一口气。他说：“其他相关部门的经理都谈谈自己的看法吧。”

财务部经理接了话茬。她说：“目前的产品价格已经没有太多利润，如果再降一成，就会是亏损了，除非成本可以再降低。”

质保部经理本来没想发表意见，刚才听到市场部经理谈到质量方面的问题，心想自己也得表达表达。他说：“咱们公司的质量虽然不敢自夸是十全十美，但比起同业仍不至于太差，而这几年一直在搞一些质量改善的活动，ISO9000认证不是也通过了吗？所以呢，要

说我的意见，还是趁现在不景气的时候，多多加强人员的教育训练，从这条道儿来提高质量水平。”

制造部主管早就对“交货期”的问题憋了一肚子话了，没等质保部经理的话音落下，他就接着说：“我们这边已经是竭尽所能了，过去的交货期可不是今天的30天，是两个月！叫我说，瓶颈不在我这儿，如果，如果市场预测的准确性可以提高一点，缺料的情况也能有改善的话，交货期才有机会再缩短一点。就是这么回事儿。”

各位下属都报告完了，刘总经理想，没错呀，各部门似乎都在尽力，而且表现比以往还好。但是，为何业绩依然不振呢？究竟怎么样才能刺激客户的需求呢？制造部主管刚才提到的“瓶颈”还挺形象，可自己怎么就觉得处处都是瓶颈、处处都是卡脖子的难题，就想不出办法来松口气呢？

一直没吭声的总经理助理看到刘总经理犯了难，他出了一个主意：“现在因为订单减少，生产及办公室的工作量也都比较少。刘总，我们为什么不借此机会进行企业改造呢？把人力精简下来，多余的人和那些相对不重要的人员另行安置算了。”

制造部经理一听说要裁人，脸色不由得就往下沉。他说：“若非万不得已，最好还是不裁人，否则呀，就会，就会‘劣币驱逐良

币’！”大家一听他这个名词，都感兴趣地想继续听下去。制造部经理赶忙解释说：“我的意思是说，好的人才培养不容易，虽然不在裁员名单里面，但一听到风声，就有可能先跳槽了，这叫‘择良木而栖’，现在流行着呢。结果呢，肯定造成整个公司的士气低落。”



图2 经理纷纷发表意见，时间过了许久，却没谈出什么结果

(来源：企业资源管理研究中心AMT)

提到士气了，市场部经理好像也有同感，“现在因为需求不振，业绩不好，市场人员的士气也很不好，急需打气啊。”

刘总经理看几位经理都谈到这个问题，就转问市场部经理：“那

你说，怎样才能振奋市场人员的士气呢？”

市场部经理一听总经理问自己，想想，豁出去大胆说算了，就回答道：“公司要想提高业绩，最直接的就是鼓励第一线的市场人员。因此呢，我建议给市场人员发放业绩奖金，按照订单金额给市场人员提一个百分比的奖金。”

刘总想打破砂锅问到底，接着问：“奖金给多少算合适呢？”市场部经理其实对这个数字心里一直琢磨好久了，回答几乎是脱口而出：“最少不低于4%，按照订单金额的多少和整个月的业绩来算。”

他这下可好，刘总本来是想打破砂锅，没想到是会议室里炸了锅。一起开会的其他部门经理立刻提出了异议。他们虽然是七嘴八舌，但总体意思都是一样的：市场部能否接到订单，不只是一个部门的努力，而是全体员工努力的结果，不能只厚待一个部门。何况，从前没有奖金的时候，业绩也不坏。奖金不是根本性问题。照刚才制造部的话说，瓶颈根本就不在这儿。

一时间，众人热火朝天地议论开了，“该不该给市场人员奖金”，“如果要给，该给多少算合理”，等等等等。

眼看着会议时间要延长，而且这么久也没谈出一个结果，刘总

经理只好宣布：会议到此暂时打住，由助理整理一下，发给各位到下面去研究，另外找时间再召开会议进行专门讨论。

您如果作为一位旁观者来分析此事就会发现，会议一开始是从客户的角度看如何提高公司业绩，分别从价格、质量、交货期、产品等方面讨论，最后却以如何激励市场人员的士气为对策，而业绩衰退的真正原因，好像并没有触及到，更不要提什么切实有效的解决方案了。现实当中，多少个会议就是这样开了又开，而问题依然存在，时间和机遇也就悄悄地流逝了。



图3 管理者面前一堆问题，每天忙着救火，疲于奔命

(来源：企业资源管理研究中心AMT)