

卓越绩效经典书丛

[決定版]在庫が減る！
利益が上がる！会社が変わる！

让你的公司 奔跑起来： TOC简明操作手册

(日) 村上悟 (Satoru Murakami)

著

朱彦泽

译

唐茂雄 审校

TOC

增加利润！减少库存！



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

How to reduce inventory,
increase profit and transform your company

[決定版]在庫が減る！
利益が上がる！会社が変わる！

让你的公司 奔跑起来： TOC简明操作手册

(日)村上悟 (Satoru Murakami) 著

朱彦泽 译
唐茂雄 审校



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

[KETTEIBAN] ZAIKO GA HERU! RIEKI GA AGARU! KAISHA GA KAWARU!
BY SATORU MURAKAMI and GOAL SYSTEM CONSULTING

Copyright © 2012 by SATORU MURAKAMI and GOAL SYSTEM CONSULTING

Edited by CHUKEI PUBLISHING

Original Japanese edition published by KADOKAWA CORPORATION, Tokyo.

All rights reserved

Chinese (in Simplified character only) translation copyright © 2015 by Publishing House of Electronics Industry

Chinese (in Simplified character only) translation rights arranged with

KADOKAWA CORPORATION, Tokyo. through Bardon-Chinese Media Agency, Taipei.

本书中文简体字版由 KADOKAWA CORPORATION 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: 01-2014-5779

图书在版编目(CIP)数据

让你的公司奔跑起来: TOC 简明操作手册 / (日) 村上悟著; 朱彦泽译. —北京: 电子工业出版社, 2015.3

(卓越绩效经典书丛)

ISBN 978-7-121-25486-4

I. ①让… II. ①村… ②朱… III. ①公司—企业管理—手册 IV. ①F276.6-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 024843 号

策划编辑: 晋 晶

责任编辑: 杨洪军 文字编辑: 杨振英

印 刷: 北京中新伟业印刷有限公司

装 订: 北京中新伟业印刷有限公司

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: 880×1230 1/32 印张: 6.625 字数: 98 千字

版 次: 2015 年 3 月第 1 版

印 次: 2015 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 32.00 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 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

译者序

瓶颈理论（Theory of Constraints, TOC）是犹太企业管理大师艾利·高德拉特博士提出的一整套管理方法，通常可以让企业在极短时间内，且无需大量额外投资的情况下，使业绩产生突破性增长。

从爱因斯坦、波普尔、奥本海默到耶稣、马克思，犹太人聪明的脑袋似乎总是为人类文明不断地贡献科学家和思想家，但是事实上，犹太民族最伟大的成就还是来自商业的成功。在全球不超过1500万的犹太人，不仅有诸多知名企业家，如安迪·格罗夫（英特尔）、拉里·埃里森（甲骨文）、迈克·戴尔（DELL公司）等，而且掌控全球经济命脉的犹太人也不在少数，如罗斯柴尔德家族、洛克菲勒家族、索罗斯、格林斯潘等。

这些商业成功的背后是犹太人的经营思维，高德拉

特博士这位犹太物理学家在 80 年代用 TOC 解密犹太人的商业逻辑，震动了整个企业管理界。TOC 用近乎常识的逻辑推理，解决复杂的管理问题，它颠覆了很多传统管理的金科玉律，让企业管理者看到了仅仅通过改变管理方法，就能让企业奔跑起来（突破性增长）的可能性。在美国，TOC 被誉为“自从微积分发明以来人类最重要的知识成就”；在德国，TOC 是德国国家级“工业 4.0”战略的核心秘密武器；在日本，高德拉特博士的管理小说《目标》销售量超过了《哈利·波特》……

独具慧眼的电子工业出版社，一口气引进了高德拉特博士的 6 本著作（包括《目标》、《关键链》、《醒悟》、《仍然不够》、《绝不是靠运气》、《抉择》），自然这 6 本书也成为了企业管理界极为畅销的图书。

作为一个 TOC 的实践者，在多年为企业提供 TOC 咨询的过程中，我发现，尽管大部分企业管理者对于 TOC 十分认可，但是只有极少数中国企业实践了这个方法。正如高德拉特博士所说：“我期待的是一个浪潮，而不是一涓细流。”

高德拉特博士书中蕴含的真理是革命性的，只要

阅读过这些书的人都十分认同，也看到了企业业绩突破性改善的可能性，但他们并没有去应用。他们继续无视企业中的瓶颈因素，继续只追求局部效率，继续使用旧的衡量手段，甚至在那些总裁强制员工阅读《目标》的企业里，也是这样。这太奇怪了，这是为什么呢？

我想，大概是因为高德拉特博士 TOC 方面的著作都是采取的小说文体，大部分读者并没有办法把书中蕴含的管理方法转化为具体可操作的步骤。

在我阅读过的众多 TOC 图书中，TOCICO（TOC 国际认证组织）的日本 TOC 执行人、日本 TOC 推进协会理事长村上悟先生的这本《让你的公司奔跑起来：TOC 简明操作手册》是最清晰、有力的，所以极力推荐，引入国内。这里最需要感谢的是电子工业出版社的晋晶女士。

《让你的公司奔跑起来：TOC 简明操作手册》不仅把 TOC 的生产管理——鼓—缓冲—绳子（Drum-Buffer-Rope, DBR）和 TOC 项目管理——关键链项目管理（Critical Chain Project Management, CCPM）的实战操作步骤写得简单明确，更把 TOC 背后的思考逻

辑写得十分清楚。

村上悟先生的这本书虽然浅显易懂，却是日本 TOC 推进的大成之作，是企业成功实施 TOC 的必看书目。阅读此书您不仅能学习到 TOC 在企业落地的具体方法，更能清楚认识到为什么在发明过“丰田精益生产”、制造业水平一流的日本，大多数企业对于 TOC 的青睐远胜精益。

如果您的企业库存高企不下，准时交货率难以保障，项目进度总是延迟，业绩难以突破……无论您如何改善，这些现象还是在企业中反复出现，那么这表示您有一门功课需要学习了！这本书正是您所需要的，希望您不要浪费这个让公司奔跑起来的机会。愿中国企业也可以拥有世界级的表现！

另外，如果阅读此书让您意犹未尽，如果您在企业推进 TOC 理论时还有一些困惑，如果您想成为 TOC 更高级别的专家，那么您也许会考虑参加我们的“TOC 瓶颈突破工作坊”，请联系我们！

Jerry 朱彦泽

微信：jerry19177

前 言

瓶颈理论（Theory of Constraints, TOC）是讲述公司如何实现经营最优化的方法论，大家对它应该并不陌生。TOC 的倡导者，同时也是创造者的艾利·高德拉特博士所著的小说《目标》，在全球已累计发行超过 450 万册，其日文版在日本也非常畅销。

虽然很遗憾高德拉特博士在 2011 年 6 月与世长辞，但是他的 TOC 和思想，将由众多忠实的 TOC 执行者继续进行实践、完善，这一理论必将长久地对现代经营理念产生影响。在《目标》的日文版出版时，市场上出现了很多解说 TOC 的书籍，其中也包括笔者

在 2002 年所著的《让你的公司奔跑起来：TOC 管理法操作手册》，这本书也吸引了超过 5 万多读者。现在《目标》一书仍在继续发行，但 TOC 仍在不断进化。我们很难在书店找到能够对进化后的理论进行简单易懂讲解的说明书。

这正是本书的写作目的。本书不仅以简单易懂的方式讲解了《目标》中的基本知识，并且对 TOC 在这 10 年中的进化和发展也进行了简单的梳理。本书虽然以 2002 年出版的《目标》为写作基础，但是在对本书的结构和内容进行全面的修改后，相信它已经是一本超越上一版的新书了。

信贷危机、金融危机、泰国洪灾、超通货膨胀、东日本大地震，导致日本企业所处的环境异常严酷。过去，全世界都认可日本制造（Made in Japan）体现了产品的高品质和高性能。但如今，品质的差距已经越来越小了，而生产成本却由于日元通货膨胀变得越来越高了。在这种情况下，仅靠毅力去生产是无法让公司存活下来的。面对这样严酷的环境，企业究竟该如何应对呢？

高德拉特博士用 TOC 的精华“聚焦”(focus)教导我们：想要在这场瞬息万变的市场竞争中存活下来，最关键的是，能够冷静、清晰地学会做该做的事情，不做不该做的事情。

在《目标》中也有“我们该做的是什么，不该做的是什么”这样的表述。现在我们正好可以在这一教导下克服严酷生存环境带来的困难。

不管是库存积压、交货期延迟，还是无法获得利润，都一定有它们出现的理由。即使不用复杂的数学公式表示，我们也能简单地说明这个理由。

笛卡儿曾经说过这样一句话：“我只会做两件事，一件是简单的事，一件是把复杂的事情变简单。”TOC 正是将那些一眼看去复杂的内容简单地表述出来的理论。不是将每个现象都分割开来，而是着眼于现象之间的联系。这样，只要改变其中几个点，很多情况下您所面对的问题就会发生很大的变化。

本书尽可能运用简单易懂的语言和方法将高德拉特博士的思考方法和理论介绍给大家，并且这一理

论不只限于在改善工厂生产状况时使用，这正是 TOC 在这 10 年里不断进化的成果。本书不仅可以使《目标》的读者有所深思，同时也能引起那些还未读过《目标》的读者的思考和兴趣。本书在高德拉特博士所著的《目标》的世界中，加入了笔者 15 年来从事咨询行业的经验。第 1 章以囊括了 TOC 主要要素的一个故事开篇，第 2 章以后则是对每个要素进行的解说。

本书介绍的 TOC 活动按以下两个阶段展开。

第一阶段：

- ① 削减库存，缩短生产周期；
- ② 提高工厂生产力；
- ③ 构建 DBR 结构，通过改善的 5 个步骤提高生产计划的可实施性。

第二阶段：

- ① 和销售部联合行动；
- ② 向顾客提出新的解决方案，增加订单量；
- ③ 以成为持续盈利的公司为目标不断改善内部结构。

为什么库存会积压下来？为什么赚不到钱？为什么公司难以改变？让我们在本书中一起来思考一下这些“为什么”吧！

作者

目 录

第 1 章	成功实现经营改革的故事	1
	厂长的烦恼	2
	生产现场改革爆发前	18
	川崎带来的男人	28
	TOC 改革开始	35
	明显的效果和新的课题	44
	无法拒绝的解决方案	54
	胜利宣言	68
第 2 章	TOC 根本中的根本是什么	71
	TOC 是怎样的思考方式	72

短期提高效益的机制	76
TOC 之父高德拉特博士	79
第 3 章 为什么要重视资金周转	83
赚不到钱是因为制度问题	84
企业浪费的生产力就是未与有效产出 相连的部分	89
带来利润的“有效产出”计算	95
第 4 章 如何提高生产力?	105
日程安排必将延迟	106
DBR (鼓-缓冲-绳子) 的进化 版——S-DBR	109
使用 S-DBR 管理法制定生产计划	116
运用 S-DBR 管理法彻底管理交货期	118
如何应对预测生产	133
第 5 章 如何开展项目	137
项目延迟的真正原因	138
关键链思考方式	144

多重项目管理	151
第 6 章 改善成果如何与利润挂钩	155
无法拒绝的解决方案是什么	156
制定无法拒绝的解决方案的 3 个视点 ...	158
第 7 章 如何解决问题	165
引出问题答案的 3 个提问	166
Cloud 的制作方法.....	169
利用现状树剖析问题的因果关系.....	178
专栏：确认因果关系的正确提问方式 ...	180
引导双赢出现的解决方案	182
利用未来树预演变化.....	187
利用中间目的树克服障碍	189
利用行动树建立行动计划	192
后记	195

第 1 章

成功实现经营 改革的故事

TOC 如何改变公司

本章讲述了一个运用瓶颈理论（Theory of Constraints, TOC）实现公司经营改革的故事。TOC 中包含了各种改善企业经营状况的方法。与其突然就介绍实际理论，不如用这样一个故事开场，之后再慢慢说明，这样应该更能快速掌握。

在下文中介绍的城东技术研究所的改革并不是实际中存在的案例，而是笔者根据自己多年的理论经验设计的一个故事，并将 TOC 元素融入了其中。

城东技术研究所树脂、塑料、金属等材料的打磨、分削、穿孔为主业。公司创立至今已有三十年，目前大概有 300 名员工。最初成立时专门致力于塑料制品加工，后来公司进行了技术革新，增添了树脂加工业务。之后慢慢扩大加工范畴，现在已可以加工各种材质的部件。

厂长的烦恼

城东技术研究所拥有以阿尔法电器为首的百十