

卓越绩效经典书丛

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

全体最適の問題解決入門

「木を見て森も見る」
最強の思考プロセス

图解TOC 问题解决法

(修订本)

[日] 岸良裕司 (Yuji Kishira) 著
朱彦泽 陈计顺 译

探索人类思考的折扇小门，
可以改变世界吗？



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

全体最適の問題解決入門

「木を見て森も見る」
最強の思考プロセス

图解TOC 问题解决法

(修订本)

[日] 岸良裕司 (Yuji Kishira) 著
朱彦泽 陈计顺 译
夏 敏 审校

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

ZENTAI SAITEKI NO MONDAI KAIKETSU NYUMON

by Yuji Kishira

Copyright © 2008 Yuji Kishira

Chinese (in simplified character only) translation copyright © 2018 by Publishing House of Electronics Industry

All rights reserved.

Original Japanese language edition published by Diamond, Inc.

Chinese (in simplified character only) translation rights arranged with Diamond, Inc.

through BARDON-CHINESE MEDIA AGENCY.

版权贸易合同登记号 图字：01-2014-7113

图书在版编目（CIP）数据

图解TOC问题解决法 / (日) 岸良裕司 (Yuji Kishira) 著；朱彦泽，陈计顺译. 一修订本. 一北京：电子工业出版社，2018.5

（卓越绩效经典书丛）

ISBN 978-7-121-34156-4

I. ①图… II. ①岸… ②朱… ③陈… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第088272号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：杨洪军

印 刷：中国电影出版社印刷厂

装 订：中国电影出版社印刷厂

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：125千字

版 次：2015年7月第1版

2018年5月第2版

印 次：2018年5月第1次印刷

定 价：58.00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）88254888，88258888。

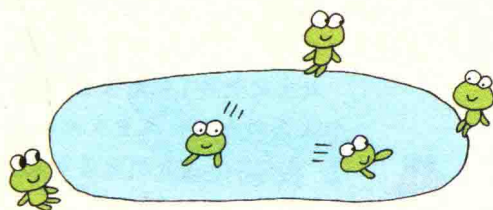
质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）88254199，sjb@phei.com.cn。

青蛙池塘的故事

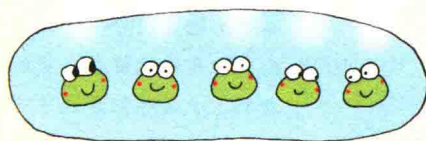


1



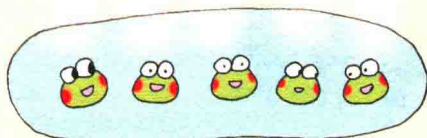
很久很久以前，有个住满青蛙的小池塘，蛙吉和它的小伙伴们都住在这个小池塘里。

2



地球逐渐变暖，池塘的水也一点点、一点点地升温。水温正适合泡温泉，池塘的小伙伴们都浸在水里享受温泉。

3

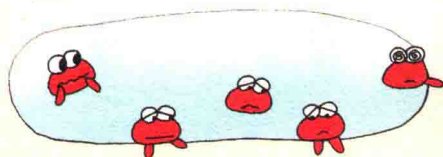


♪ 温泉好舒服 ♪ ~啊啊啊~ ♪

环境变化越来越剧烈，池水的温度也变得越来越高，但是池塘里的青蛙们却完全没发觉这件事。

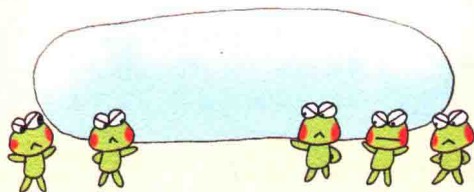
4

必须做点什么才行!



就这样，直到有一天，青蛙们变得很奇怪，每只都满脸通红。是的，再这样下去大家就要被煮熟了！蛙吉它们终于注意到池水的温度不正常了。“再这样下去我们就要变成煮青蛙了！”蛙吉跟大家说。

5



为了活下去，是应该离开池塘，还是继续留在池塘？离开池塘会因为水分太少而干死，但是继续留在池塘也会被煮熟。小伙伴们分成了“离开池塘”和“留在池塘”两个对立的队伍吵了起来。

6

大家的怒气让池水更热了，池塘周围布满了水蒸气。



7

就在此时，从模糊的水蒸气中突然出现了解决问题的青蛙战队！

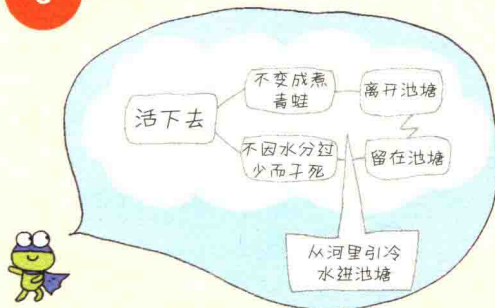
啊，

是青蛙战队！！



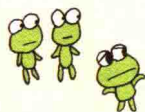
8

青蛙蓝战士说：“消除对立就交给我吧！出来吧！对立消除Cloud！”然后空中突然就出现了青蛙池塘的小伙伴的对立现状图。仔细想想，不管是“不变成煮青蛙”还是“不因水分过少而干死”，大家的最终目的都是活下去，这么一想双方的对立就一下消除了。之后在大家的合作下，它们从各种点子里选择了“从河里引冷水进池塘”这个方案。



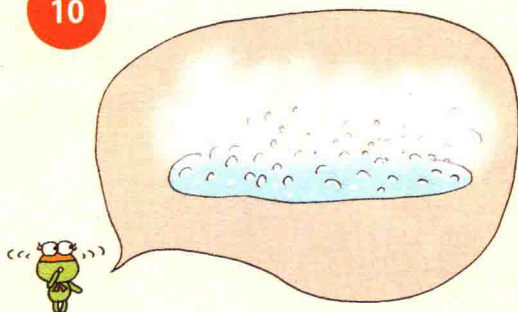


9



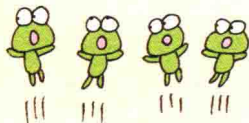
但是，还有一部分青蛙不愿意接受这个方案。它们说：“至今为止都这样过来的，不是也挺好的嘛，不想做什么改变啊，多麻烦。”蛙吉受够了这些小伙伴无危机感的心态。

10



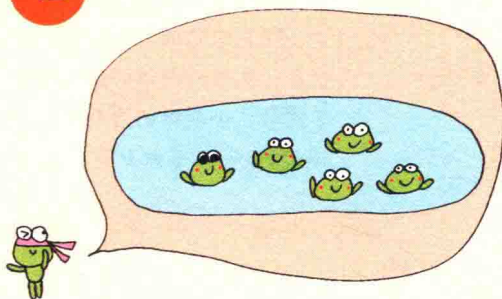
“该我登场了！”青蛙橙战士叫了起来，“现状把握！C-R-T！”刚一说完，现状的问题结构就展现在大家面前。实际上，池塘底下一直在生成让池塘增温的瓦斯。正是这些气体让池水的温度比其他地方更高。如果就这样不管它，池塘会比大家想象得更快地提升温度，直到沸腾。

11



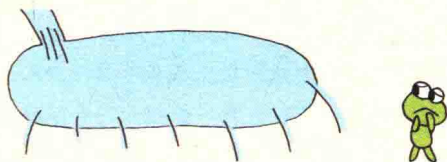
看到现状图，大家都吓得跳了起来。“这下不改变不行了！”但是从河里引来冷水真的就管用吗？蛙吉还是有些不安。

12



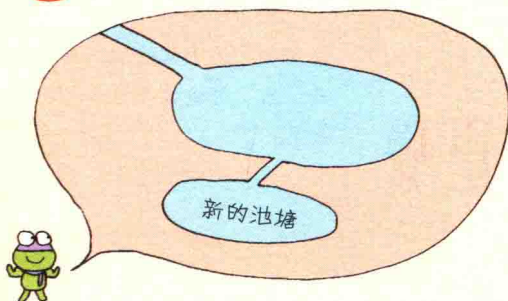
“交给我吧！到我出场的时候了！”青蛙粉战士突然出现了，“未来现实！F-R-T！”然后发生了什么呢？在青蛙们的眼前突然出现了未来的场景。引入河中的冷水后，“池水温度上升，青蛙们被煮熟、干死”这种不被期待的未来变成了“池水温度下降，青蛙们不被煮熟、不会干死”这种好的未来。大家看到了美好的未来，便都又充满了勇气。

13



但是蛙吉还是感到不安，引来河中的水会不会让池塘里的水太多，然后全溢出来呢？

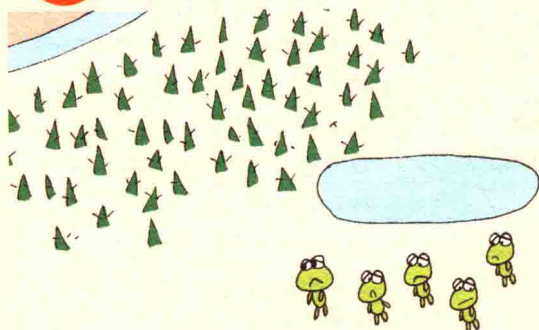
14



“没关系的！交给我吧！”青蛙紫战士登场了，“切断！消极分支！”之后怎样了呢？小伙伴们突然想到了一个点子，在青蛙池塘旁边新挖一个池塘储存多出来的水。

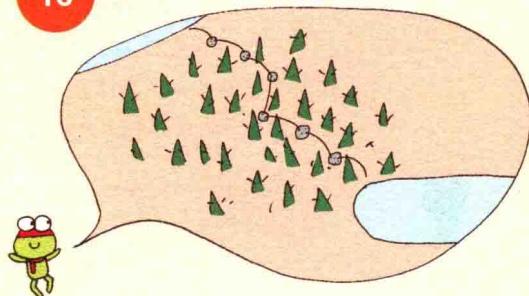


15



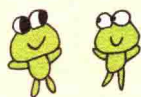
但是它们面对的问题还是很多，池塘到河边的路上布满了荆棘，小伙伴们看到路上障碍重重，一下子失去了干劲儿。

16



青蛙红战士突然出现，说：“这个问题就交给我吧！中间目标！P-R-T！”在荆棘丛中突然出现了很多可以借力的石头！大家用最擅长的青蛙跳踩着这些中间目标跳了过去。

17



觉得“就快成功了”的蛙吉和它的小伙伴们兴奋地想着，到了河边该怎样开始挖引水渠。

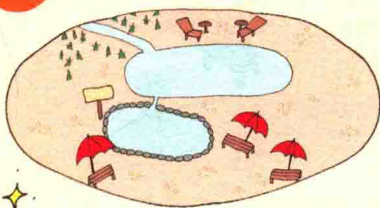
18

- 1 建立立足点
- 2 挖掘
- 3 连接
- 4



“看我的！”青蛙黄战士出现，并喊道，“顺序确认！T-r-T！”工程实施的顺序就突然出现在大家眼前了。

19



就在要开始挖的时候，蛙吉突然提议：“反正也要施工，不如我们把池塘改造一下，变成一个更理想的家吧！”“你又开始空想了吗？别做白日梦了！”其他小伙伴都反对蛙吉的意见。

20



实现理想！

可行愿景！

战略战术！S&T！



不知道从哪里传来了声音：“实现理想！可行愿景！”啊，原来是青蛙之神的声音，青蛙红战士、橙战士、蓝战士、黄战士、紫战士、粉战士，全员集合在一起，一起大喊：“战略战术！S&T！”

21

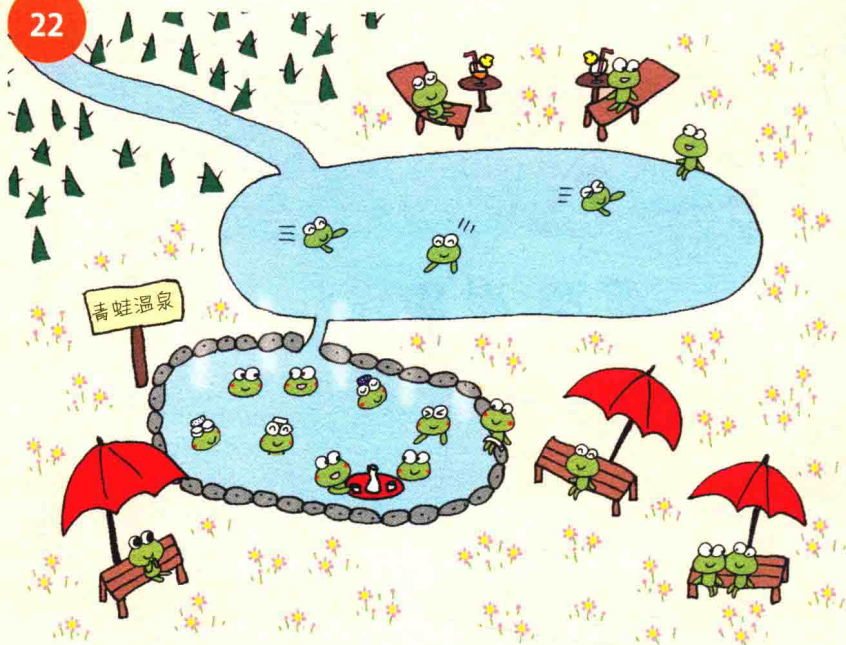


青蛙机器人!



大家的力量聚集在一起，变成了无法想象的巨大能量，召唤来了传说中的青蛙机器人。

22



这里是青蛙池塘。在引入了河流中的活水后，蛙吉和它的小伙伴们快乐地生活在这里。而新挖出来的池塘被改造成青蛙温泉，这就是改变现状的能力。就这样，大家在青蛙池塘永远幸福地生活下去了。可喜可贺，可喜可贺。

译者序

从苏格拉底到柏拉图，从孔子到孟子，从牛顿到爱因斯坦，这些不同人类文明的导师留下的经典当中，有一条教诲是历久不变的，虽然他们的用词不同。这条教诲融入了每一种哲学、每一个科学定律和每一个自我成长的过程。

这个教诲就是：搞清楚你的思考！

日本高德拉特咨询机构总裁岸良裕司先生的这本书，让你开启探索自己思维的旅程！这是讲述瓶颈理论（Theory of Constraints, TOC）思考程序的大成之作，尽管这本书如故事书一般通俗易懂。

通常，事情只要符合你的思考框架，它就是合理的。有些人看到一个想法后说：“这很合理哦！”因为这符合他的思考框架。另一些人看到这个想法后说：“这简直是疯了！”因为这不符合他的思考框架，但其实这是同一个想法。



思考框架是由你所做的假设、你所相信的想法和你所做的决定组成的。这个框架像一个滤镜，从广阔的信息中滤取出一小部分进入人的头脑，让人相信这就是事实，并坚称自己就是对的。这样，观点就产生了，行动也开始了，矛盾和冲突也伴随而来了。然而在过去的大部分管理书籍中，对思维方式的探究都是盲点。

这本书用“TOC 问题解决方法”这套工具把复杂多元性的思考框架，归纳到一个可以掌握的层面。现状树 CRT，对立消除 Cloud，未来树 FRT，战略战术树 S&T……无一不举足轻重。这套工具不仅可以用来解决个人问题、企业问题和社会问题，还能帮助我们自己突破思考的限制，让思考框架更有弹性。从不同角度思考，远比灌输一个人死板的观点要好。最后，我们将获得一个充满宽容、能够完整思考的头脑。

“TOC 问题解决方法”是一个工具，它不仅可以让我们更快地看清事实，找到问题的解决思路，更能让我们真诚地看待自己。要知道，一个人如果无法看清事实，他就会用“合理化”的借口来取代有效思考。这样，他也就关闭了找到解决方案的大门，开始了刺激—反应的循环，丧失了对自己的掌控和对事物的感知。

当你开始阅读本书，开始学着如何有效思考的时候，那些被外界刺激所操控的注意力，开始流转起来，变成探索的能量。你开始了解事情的起因，做出正确的决定，规避风险，这时你会有所领悟。领悟让我们从某个固定的、缺乏弹性的观点，转移到更宽广、更明了的观点。你的困扰解除了，一个令人愉悦的震撼、一束射透黑暗的光、一个发现、一个新的解决方案也将浮现。“原来是我在做梦”“原来不是那样的”。你的每一个领悟都是朝向更大的智慧迈进了一步。

某些事件在生命中反复出现，表示有一门功课需要我们来学习！你怎么成为今天的你？你怎么陷入这个处境的？你要怎样逃脱？你怎样才能了解生命真正的意义？也许宇宙中某个地方，有一个存储着这一切的磁盘。TOC 也许就是开启这个磁盘的钥匙。

相信神奇的 TOC 问题解决方法，会为你创造和它本身一样神奇的经验。面对绞成一团的思考，找到关键点轻轻一拉，你顿时豁然开朗，问题迎刃而解。还有比这更奇妙的吗？

由犹太物理学家高德拉特博士创造的这套 TOC 问题解决方法，打开了探索人类思考的一扇小门，然后就涌入了一小群狂热者，他们窥到光明，毫不吝啬地将自己看到的撰写成文字，



大力传播，岸良裕司先生就是其中之一，相信他的这本书会帮助更多的人找到这个入口。你相信这一扇小门可以改变世界吗？

同时，也感谢电子工业出版社引进这本经典之作，这也许会改变所有中国人的思维方式。王荣、王星、王晶、王鹏飞、王雨、程焱、程焕菊等人也协助参与了本书的翻译，在此一并感谢。

如果阅读这本书让你体验到解决问题的快感和认识自己的美妙，如果你还想更进一步了解 TOC，学习 TOC，甚至想和更大的机会结盟——成为 TOC 的导师，你也许会考虑来参加“TOC 中国”举办的 TOC 课程，请与我们联系吧！

朱彦泽 陈计顺 夏敏

微信：jerry19177

前言

“发挥才智，则锋芒毕露；依附感情，则流于世俗；坚持己见，则多方掣肘。总之，人世难居。”

夏目漱石在《草枕》中的这段话写出了身为社会人的我们不得不面对的矛盾。俗话说得好，“鱼与熊掌不可兼得”。在做之前觉得“这么做不错”，但实际去做了却又不得不面对无数困境，这就是人生。在做事的时候即使再怎么倡导“成为坚强的一环”，在这遍布束缚的人世中，顾此失彼也仍是一种常态。我经常在想，如果能消除这种对立和矛盾就好了，如果能更灵活地畅游在对立之间就好了。

其实，我们应该保持一种“该这样做”的姿态，这样就能看清事物的根本问题。然后，大家就能理解什么事情是必须去做的。但是，每当实际着手后，我们还是会被“大致同意，个别部分反对”的夹板牢牢禁锢住。虽然大家都明白该如何去做，但是实行起来就是这么困难。如果可以消除对立，如果可以让



大家和谐地进行团队合作，那将是多好的事情啊。

每个人都向往幸福，并且需要保证自己处在安全的环境中。因此，人都会抵抗变化。但是为了获得幸福，我们必须挑战新生事物。而挑战会自然而然地带来变化。“改变”与“保持现状”的心之蔓藤遍布在我们日常的生活、工作和抉择中。那么，有没有什么方法既能确保安全，又能带来挑战，从而为我们带来充实而有意义的幸福人生呢？

在现实生活中，挑战越大，陷阱越多，这经常让我们得不偿失。正因为害怕失败，所以我们渐渐地抗拒变化、抗拒挑战，只追求平淡而无过的生活了。

本书的写作以瓶颈理论（Theory of Constraints, TOC）的思考程序（Thinking Process, TP）为基础。思考程序是一个非常锻炼思考能力的工具。一般的问题解决方法都是在经营现场使用的，而 TOC 思考程序却可以简单地应用在日常生活中。它能自然而然地锻炼你的思考能力。

创造出 TOC 的艾利·高德拉特博士将自己的人生总结为“教授他人如何思考”。他有两个信念：