

‘可行愿景’ (Viable Vision)

高德拉特

© Eliyahu M. Goldratt, 2005

什么是‘可行愿景’呢？看来，2002年11月我给朋友信中的定义是最为恰当的了，我当时说：“当我为一家公司做分析，只有在我能清晰地看到，它如何在四年内做到年纯利就等同今天的年营业额，我才算满意。”

我预料到一般人对这个定义会作出怎样的反应，所以下一句我是这样写的：“而我也不笨，我不会把这个目标向公司最高管理层透露，因为他们会视之为一个有力的证据，证明我的方案是不切实际的。”

在2003年，我却作了一项新的尝试，看看企业老总们对‘可行愿景’的反应。我还说出为什么我确信这个不可思议的愿景是可行的，首先，我与众人分享我的分析：是什么阻挡着公司，令业绩不能更进一步？继而以严谨的因果逻辑，找出具体的步骤，令该障碍的移除成为必然，然后我详细说明怎样利用这项突破，把公司的年纯利在四年内增加至今天的年营业额，道理说清楚了，最高管理层的第一个反应就是：“这只是常识而已，为甚么我们从来没有想过这样做呢？”

为甚么他们从来没有想过这样做呢？为甚么一般人总是认为，除非公司拥有独特的产品，或者公司非常小，要它的纯利增长那么多，是不切实际的呢？为甚么虽然超过一半的公司都可以建构出‘可行愿景’，但一般人还是认为不可能呢？

答案是：很多人都不知道，任何复杂的系统(complex system)，都是建基于固有的简单性(inherent simplicity)，利用这固有的简单性，就可以在很短的时间内，达致不可思议的改善。

什么是“固有的简单性”？

要解释这个概念，我们要首先弄清楚，我们所说的“复杂的系统”，是指系统需要越多资料来描述，它就越复杂，如果人们以四句句子，就能充份描述一个系统，它便是一个简单的系统，但如果需要用上一千页纸才成，那便是个复杂的系统。

您管理的系统有多复杂？需要多少页才能描述每个部分的每个流程、和跟每个客户的关系等？

其实，不用我指出，我们都知道，即使是很小的公司，都是极为复杂的；也不用我指出，要管理好一个复杂的系统，是很难的。

那么，我们一贯是怎样管理一个复杂的系统的呢？我们把它分割成多个次系统，从定义上，每个次系统当然都比整个系统简单，如果您不敢肯定我们真的把系统分割，那就看看您公司的组织架构图吧。

把系统分割成多个次系统，是要付出代价的，它导致各部分不协调，导致各自追求局部效益，危害整体，甚至导致极具杀伤力的山头主义，而我们的系统又是如此复杂，似乎唯一可以做的，就是尽力减轻付出的代价，尽力改善协调，及促进次系统之间的合作性。

但如果这行动是我们可以考虑的唯一选择，我们便会察觉到，纯利能够在短期内大幅上升，是极为罕见的了，我们便会认为：“令公司在四年内做到年纯利就等于今天的年营业额”，是不切实际的。

想了解公司的真正潜力，便要深究清楚公司的复杂性，我们深受困扰的是，描述系统当中一个组成部分的资料，往往不仅关乎该部分，还关乎两个或以上部分之间的关系，换言之，系统很难管理，问题就出于，在一个部分所采取的行动，往往影响其他部分，它们之间错综复杂的因果关系，令整个系统变得像迷宫一样，但是，这个事实，却恰好提供了解决方案之钥匙！！

让我们朝以下方向考虑这问题，拿一个系统，然后问自己：最少要抓住这个系统的多少个点，才能影响整个系统？如果答案是“十个点”，那么这就是一个难管理的系统，因为它有太多个自由度(too many degrees of freedom)，就像要您去管理一群野猫一样，但如果答案是“一个点”，那么这个系统就只有一个自由度，很容易管理。

系统中各部分的依存度愈高，系统的自由度就愈少，这个您现在同意了吗？您的系统是那么复杂，那么，当中必然只有极少数因素支配着整个系统，换言之，系统愈复杂，它固有的简单性就愈强烈。

要利用系统固有的简单性，我们必须找出那些支配系统的少数因素，如果我们明了这些因素和所有其它因素之间的因果关系，那么我们就能够有效地管理系统，大幅提高系统的绩效。



这些决定系统绩效的少数因素，就是系统的制约因素，这意味着制约因素也是系统的杠杆点，所以我称这方法为“制约法”简称 TOC (Theory Of Constraints)。

利用二十年前我写的《目标》一书，我在生产系统（工厂）中演示了这概念，然后，在《关键链》中，我演示了如何在项目中发挥这概念，《绝不是靠运气》则针对营销及策略，如果您看过这些书，大概会同意，当中的结论只是常识而已，

虽然人们的普遍做法却往往违背常识。如果您曾实施书中的 TOC 概念，您就会对所取得的亮丽成绩印象深刻，见效是那么快速，您会惊叹不已。

问题仍然是，‘可行愿景’对您的公司来说，是可能的吗？在四年内，令公司的年纯利等同今天的年营业额，真的是切实可行的吗？

要面对的障碍似乎都是难以跨越的，例如：很明显，销售要有非常庞大的增长，否则盈利跳升就成为空想，要销售有非常庞大的增长，公司必须提出一个市场无法抗拒的方案才成，有可能建构出这非凡的方案吗？公司有履行方案的承诺吗？需要作什么投资？纵使方案可行，公司的管理团队能推动这变革吗？

在这短短几分钟的谈话中，我不可能解答这些问题，您大概还有不少其他问题，如果阁下接受我的邀请出席为期一天的‘可行愿景大会’，我相信我能够在大会中给您有力的答案，足以令您明白、进而考虑我的献议。