

<<仍然不够>>

图书基本信息

书名：<<仍然不够>>

13位ISBN编号：9787121161438

10位ISBN编号：7121161435

出版时间：2012-4

出版时间：电子工业出版社

作者：（以）高德拉特，（以）斯拉根海默，（美）柏德克 著，罗嘉颖 译

译者：罗嘉颖

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<仍然不够>>

前言

保罗·贝恩是我的老朋友，有一次，他来找我，保罗和他的哥哥杨在20世纪70年代末期成立了一家电脑软件公司。

凭借他俩的才智和不懈的努力，贝恩公司(Baan)发展为全球电脑系统公司中的翘楚。

保罗对我说，虽然公司的业绩是前所未有的理想，但对于下一步该做什么，他们有些迷惘。

于是保罗请我分析一下他们的公司，并提出可采取的策略。

当时我的工作已排得密密麻麻，但既然是老朋友，我当然不会推辞。

如我所料，分析没多久便完成了，令我意外的倒是分析得出的惊人结论。

这份分析明确地指出，整个电脑系统产业正像一列高速火车，冲向一道石墙。

这个产业早已习惯了每年40%的增长速度，他们唯一关心的是如何甩开竞争对手，即如何令增长大于40%。

我的分析指出，部分公司很快就会无以为继，谁都有可能很快垮掉。

倒闭的公司会令其他公司多支撑几个月，但谁也维持不了原先的增长率，而且，几年之内，所有公司也会几经挣扎才会获利。

我怀疑这个产业中没有几个人会相信我的预测，当时市场特别景气，利润又如此丰厚，而我的解决方案又需要这些公司大刀阔斧地改革经营方式。

然而，保罗和杨却听取了我的建议，并开始在他们庞大而多元化的公司中努力争取经理们的认同。

不过，在那一年年底，他们还未取得全面的认同时，我的分析预测便已开始成真。

不幸的是，贝恩公司是头一批受挫的公司之一，而且是重重的受挫。

如今，距离我跟保罗初次讨论时已过了4年，每年40%的增长率仿佛已是遥远的梦，产业中所有公司都要几番挣扎才能盈利。

我的分析已由事实验证了，但我稍后会解释，为什么软件公司光采纳那份分析的解决方案是不够的。

不采纳该方案不仅令软件公司受损，更令他们的客户受损。

过去几年，差不多所有企业都投资大量金钱在电脑系统上，数目以千万甚至上亿美元计。

虽然投资庞大，但我至今还未听到有任何一个机构宣称，电脑系统的投资大大提高了他们的盈利。

事实上，大多数机构认为电脑系统的投资是不得不进行的厌恶之举而已，这种想法造成的损害何其巨大，其实，电脑系统的确可以令企业生气勃勃，令业绩攀上高峰，只要我们能够回答以下的问题。

问题一、电脑系统科技的真正威力在哪里？我认为电脑系统科技的威力，在于它处理资料的能力。

电脑在资料储存、各部门之间的资料传送及资料检索方面有惊人的威力，电脑系统在这三方面的表现远比我们以前采用的科技——纸张科技——优秀很多倍。

为证实这一点，大家不妨想象：你用旧科技储存公司所有资料，换言之，把公司的电脑资料全都列印在纸张上，然后，在这些堆积如山的纸张中寻找某个资料，这会需要多长时间呢？再比较用电脑检索该资料所需的时间，一般人如果要等待多过数秒钟，便会投诉电脑系统运作过慢了。

毫无疑问。

电脑系统的威力惊人。

但别忘记，公司中并非所有的管理人员都是科技狂，他们大多数都只关心一件事，那就是科技能带来什么效益，科技对公司的业绩有何实质性的影响。

科技如何带来效益呢？方法只有一个：科技必须能够减轻公司所面对的某项限制，这样才能让公司获益。

所以，我们就别再盲目崇拜科技的威力了，而先要问一问下一个令人困扰的问题。

问题二、科技到底减轻了什么限制？我认为这个限制就是：任何机构、任何部门、任何层级的管理人员都需要在资料不全的情况下做决策。

试回想一下，在没有电脑系统的年代，一个部门产生的运作资料几乎从来无法让其他部门及时取得。

根据我的经验，差不多所有决策所需要的资料，都起码有一部分是来自其他部门，正因为如此，人们

<<仍然不足够>>

只能在资料不全的情况下做出决策。

我说的并非惊天动地的决策，以一个机械工为例，他面前有一堆物料，领班必须决定是否让他处理这堆物料，而做出这个决策所需要的一项重要资料是：这台机器和最终客户之间的物料流动中，是否已经有相当的量在向前移动？如果是，那么根据TOC制约法及JIT及时生产概念，这个机械工就不应该现在就处理这堆物料，尽管他正闲着，也应该等一等。

但如果这堆物料在这个部门之外，领班能够及时得知的机会有多大呢？他只能在资料不全的情况下做出决策。

在一般机构，有什么限制会比在资料不全的情况下做出决策更为重大呢？任何能够减轻这项重大限制的科技，应该可以为企业带来巨大的效益。

且慢，如果这个说法成立，为什么我们从来没有听说过有多少机构在安装了电脑系统后，获利就跳升10倍呢？为什么我们常听到的是，很多企业对他们的电脑系统大失所望？既然电脑系统似乎未能令获利跳升，那么我们的分析一定忽略了什么，那究竟是什么呢？看来我们要追溯到更早的年代。在电脑科技面世之前，我们便已经在管理企业了，那时我们是怎样管理的呢？早在科技面世之前，我们建立起某些行事方式、衡量基准、政策及规则，以顺应这样的限制，让我们统称它们为“规则”吧，虽然这些规则大都不是白纸黑字写下的。

当我们采用了科技来消除限制，却又“忘记”更改规则时，我们会得到什么效益呢？答案十分清楚，沿用那些帮助我们适应限制的规则，后果就如同限制仍然存在无异，换言之，别期望能获得重大效益。

因此，我们必须懂得回答第三个问题。

问题三、什么样的规则让限制得以延续？在电脑系统科技的例子中，最大的限制就是我们要在资料不全的情况下做出决策，而所缺的都不是本部门产生出来的资料。

难怪为了避免这项限制而发展出来的现有规则，都关乎如何利用现有资料做决策，都是“局部效益规则”。

由于每位管理人员都受到这项限制影响，因此这类“局部效益规则”在企业中比比皆是。

(我的读者会留意到，在生产、财务、营销及项目管理领域中都有不少“局部效益规则”的例子，而这本书将带出更多例子。

) 我在这里要指出，只把过时的规则找出来，还不足以建立新的规则，因此我们必须提出第四个问题。

问题四、我们现在应该采用什么规则？就电脑系统科技来说，这大概是最难解答的问题之一，例如，大家都知道，成本会计全是基于局部效益的，但我们应该以什么取而代之呢？有人建议作业基础成本法，我则建议有效产出会计。

然而，还有多少电脑系统仍在搞那些落伍的“产品成本”数据呢？如果我没错的话，全部都是。

为什么会这样呢？原因是，设计电脑系统的人往往不知道他们遵循的一些规则，正是他们的科技企图减轻的限制所引发的，他们根据这些旧规则设计科技，把旧规则牢牢地嵌在科技中，令科技无法带来真正的效益。

依我看，这正是电脑系统科技的现况，也解释了为什么软件供应商只大谈什么“增加资讯透明度”，而避谈软件可为获利带来什么显著改善。

电脑系统绝对有能力为企业带来大幅改善，要达到这个效果，我们必须回答下一个问题。

问题五、鉴于规则的改变，科技也要做出什么改变？我估计商业性的电脑系统需要改动1%~2%的程序，并把另外30%移除，我希望未来几年会有更多基于新规则的商业性系统，至于落伍和冗余的程序会多快完全退出舞台，我就不那么乐观了。

然后，我们必须回答最重要的问题，即第六个问题。

问题六、怎样主导这场变革？大家都知道，由旧科技转向新科技，绝不简单，现在我们更了解到，更换科技只不过是整个挑战中最小的部分而已。

要得到效益，我们必须同时改变规则——那些早已融入我们行事方式和企业文化中的规则。

大概由于这个原因，绝大多数软件供应商都不愿意推出以新规则为基础的系统，他们认为，要改变企业的管理模式并不是理所当然的。

<<仍然不够>>

我和很多软件公司的管理人员谈过，他们表示，市场需要什么，他们便会争相去满足，所以，关键在企业自身。

需要有更多的企业认识到，要成功，就必须解决他们最大的制约因素，而现在绝大部分公司面对的最大制约因素就是，基于局部效益的规则实在太多、太具破坏性了。

我的两位写作伙伴艾利·斯拉根海默和嘉露·柏德克劝服我，带出这个信息的最有效的方法是写一本企管小说，这样，读者就可以明白各机构运作上的来龙去脉，包括软件公司和实施软件的系统集成商，更重要的是，明白一个机构实施电脑系统时的各种互动关系。

以小说形式写一本技术性的书是有风险的。

技术性小说犯个小错，甚至解释一点什么东西不够清晰，就会异常碍眼。

任何读者，就算门外汉，察觉到这些瑕疵后，也会认为故事不现实、不可信，三四个这样的瑕疵就足以令大多数读者把书在阅读中途抛弃掉。

因此，技术性小说必须将所有信息极清晰地带出。

但是，有相当多的读者，就算欣赏这本书，也会认为内容是“常识”而已。

这点不是问题，问题在于，由于是常识，读者便会忽略其中信息，而继续现行的谬误。

我希望您细读这本书，会喜欢它的布局，思考它的内涵，如果您觉得它是“常识”，千万别忽视它，相反，要践行它。

<<仍然不够>>

内容概要

本书以小说形式讲述管理知识，具有知识性和趣味性，以TOC制约法为中心，讲述关于科技的有效运用，让你充分体验科技为企业带来的真正效益和大幅度改善企业赢利的状况，以及企业信息化之后的新境界。

本书对信息技术产业，尤其是ERP产业，以及已实施过或正考虑实施ERP的企业，会带来很大的启发和帮助。

《仍然不够(白金版)》是企业管理大师、TOC制约法创造者高德拉特博士的扛鼎之作。

<<仍然不够>>

作者简介

高德拉特博士(1947年3月31日—2011年6月11日)是以色列物理学家及企业管理大师，TOC制约法的创造者。

他的第一部作品《目标》大胆地借助小说的笔法，说明如何通过近乎常识的逻辑推理，解决复杂的管理问题，结果一炮走红。

高德拉特20岁就立志要教导别人思考的方法，他对于传播观念抱着极大的狂热，可以一天只睡3小时，奔波于世界各地发表演说。

他还创立了“高德拉特机构”，并在全球广设分部，以此来训练TOC人才，推广TOC制约法，辅导对象包括通用汽车、波音飞机等在内的许多知名企业，以及包括教师、美国空军将领等在内的各行业人士。

罗嘉颖 香港大学文学院毕业，专攻翻译及管理，除中、英文外，通晓德文和西班牙文，曾游学英国、德国和美国，深入探讨语言的奥秘。

罗嘉颖是新一代翻译人，她的第一本翻译作品《关键链》曾获翻译界大奖。

《仍然不够》是她的第二本译作，同属高德拉特博士的TOC企业管理小说系列。

<<仍然不够>>

书籍目录

导 读

- 1 居安思危
- 2 在怒火中诞生的公司
- 3 可怕的庞然大物
- 4 鹿太少了，改为猎兔子？

- 5 一定要懂第三种语言
- 6 不断在变的游戏规则
- 7 两大矛盾
- 8 真正的效益
- 9 新功能
- 10 把瓶颈排程与ERP系统联结起来
- 11 最佳排程何处寻？

- 12 过时的运作规则
- 13 高尔夫球场上谈笑用兵
- 14 出售科技与出售价值
- 15 请高抬贵手，放慢步伐
- 16 库存大增，谁之过？

- 17 彻底整顿配销系统
- 18 紧急征集TOC专家
- 19 “他们肯定无法抄袭我们！”
- 20 无法抗拒的建议

<<仍然不够>>

章节摘录

版权页：插图：某年1月24日 “进来吧。

”史高泰起身和他的财务经理庄仕登握手。

史高泰外表冷静优雅，看上去像一位贵族而非一个白手起家的本土美国人，现年46岁的他领导着全球最为成功的电脑软件公司之一。

“请坐。

”史高泰示意庄仕登坐在办公室的另一边。

“我想知道，我们和艾卡公司的业务进展如何？”庄仕登顿时面露喜色。

据说史高泰安排来访者坐在办公室的哪一边，代表他谈话的性质，如果史高泰要你坐在他那巨大办公桌的对面，你就不得不忍受一大串连珠炮似的、追根究底的盘问，不到5分钟，你就会站在他的门外，感觉像被榨干了的柠檬。

但是，如果他示意你坐在办公室另一边舒适的皮椅上，他多半会跟你高谈如何适应当前的大环境，听史高泰阐述业界的大环境真是再有意思不过了，不仅是他的员工，现在就连华尔街的分析家都十分惊叹他剖析业界动向的能力。

具体地说，这里所指的“业界”是信息技术行业。

史高泰成功地把一家小型软件公司发展成为今天市值逾百亿美元的龙头企业，这当然使他享有更高的信誉去从事以新科技冲击市场和潮流的冒险投机行业。

“我们和艾卡公司的业务进展如何？”两人坐下之后，庄仕登重复着史高泰的问题，一边寻找一个简洁而有力的回答。

“开始时共有9家公司投标，现在只剩我们和FDP公司了。

” “还有呢？”史高泰问。

“看起来不错。

”史高泰示意继续，庄仕登说：“我们遵循我们的标准销售策略，很管用。

”一家公司要在竞争异常激烈的大型电脑系统市场中生存，除了出色的产品外，还必须具备许多其他条件，特别是对于平均销售额达到几百万美元，甚至几千万美元的公司，优秀的销售策略是至关重要的。

史高泰为他的销售队伍创立了一条独特的销售策略，他注意到信息技术行业在迅速扩张，覆盖到越来越多的文职工作中，但相关的标准却没有跟上去，于是他想办法把信息技术行业的这个障碍转变成竞争优势。

竞争伊始，确切地说，是在客户向软件公司发出正式招标之前，史高泰的人马已经做好准备工作，瞄准那些代表客户评估他们呈交的系统建议书的专家，当竞争对手正忙于认识及拉拢客户的决策层之际，史高泰的人马却致力于教育那些评估小组专家。

不是教他们霸软公司的系统是怎样运作的，而是让他们知道：符合客户行业需求的系统应该怎样设计出来，各种结构的优点和缺点，以及分清哪些功能是重点，哪些只不过是吸引无知者的噱头而已。

这个策略的用意是，当评估专家小组比较各个系统建议书以找出最佳方案时，史高泰团队所灌输的知识，就成了专家评核的标准。

在这个尚没有真正标准的行业，史高泰的公司占了极大的优势。

史高泰看看电脑屏幕，说：“我知道FDP公司被迫在其订单输入模块中加入很多新的功能，试图在艾卡公司做决定前扭转局势。

” “是的。

”庄仕登笑着说。

“他们的头两次尝试彻底失败了，昨天是他们展示财务数据处理程序的最后机会，听说他们大出洋相，我认为艾卡公司还不把他们踢出局，只是为了向我们榨取更好的条款罢了。

” “我们在条款方面如何？” “比预期好，艾卡公司已经同意了我们的财务预算，同步用户数已谈妥了，我知道KPI公司也完成了关于系统实施服务的谈判。

”庄仕登往前倾，轻轻地说：“我们还未使用秘密武器，即每个模块分开收取维修费的建议。

<<仍然不够>>

” 他信心十足地补充道：“下星期一我们将与他们会面，确定具体细节，我想不会有什么问题了。”

” 史高泰微微一笑，待庄仕登正视他之后，才轻声问：“形势看起来这么好，何以在你的销售报告中……”他顿了一顿，用更轻的语调继续：“你估计本季度达成这宗交易的胜算只有五成？”庄仕登不安地动了一下身子，说：“只是因为……”他没有说完。

“你担心FDP公司会耍什么花样吗？最后一刻的反击？”史高泰鼓励他说出想法。

“不，我认为FDP公司那样做为时已晚，到了这个阶段，他们耍什么花样都于事无补。这和FDP公司无关，也不关乎艾卡公司，只是……”很明显，庄仕登感到很不自在，他鼓足勇气说下去：“只是我以为你要我们小心点。”

” “你指的是我那恶名昭彰的头条准则——‘要谨慎’？”

<<仍然不够>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>