

TOC是什么东西？

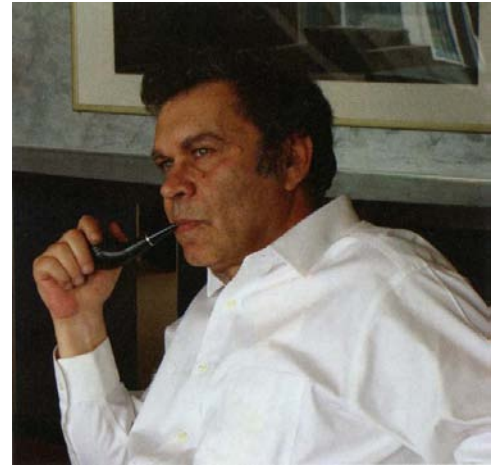
TOC (Theory Of Constraints制约法) 是高德拉特博士 (Dr. Eliyahu Goldratt) 发明一套先进管理方法，他是以色列物理学家、企管大师、哲学家、教育家、国际性机构高德拉特机构 (Goldratt Group) 创办人。他曾被《财富》(Fortune) 杂志称为“工业界大师”，《商业周刊》(Business Week) 形容他为大师及天才。

TOC指导企业如何找出运作上的“瓶颈” (或称“制约” Constraint)，以及如何挖尽瓶颈的潜能，让企业在极短的时间内，达致盈利上的显著改善，而无需大量额外投资。

目前，包括中国在内的全球很多企业都正在实施TOC，这些企业的规模由小至不足五十人的小厂，到大如Boeing波音、Ford福特汽车、P&G宝洁、Intel英特尔、飞利浦 (Philips)、ABB等跨国企业。

大师被业界尊称为“手刃圣牛的武士”，勇于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。

高德拉特博士所著的第一本书《目标》(The Goal) 畅销全球，被众多企业视为至宝。《目标》大胆地借着小说的手法，以一家工厂作为背景，说明如何以近乎常识的逻辑推演，解决复杂的管理问题，结果一炮而红。《目标》被英国《经济学人》杂志誉为最成功的一本企管小说。经高德拉特博士多年的努力，TOC现已涵盖的领域包括：生产、供应链及配销、项目管理、财务及衡量、营销、销售、人事管理、企业战略战术。



高德拉特博士
TOC发明人、以色列物理学家、企管大师

高德拉特博士
众多著作中的
三本相关名著



两课程主讲人 **罗镇坤先生 Mr William Law** BS MMS CEng EuroIE FHKIE CIPF FBCS

罗先生是推动TOC的全球性组织“高德拉特机构Goldratt Group”区域总裁，负责区域包括香港、中国大陆、台湾及澳门。

罗先生曾在美国、以色列及英国接受严格的TOC高阶培训，获得了“钟纳的钟纳”(Jonah's Jonah) 称号，他具超过16年的TOC经验，提供本地区企业界所需的TOC顾问服务，为客户实施TOC，显著提升企业的运作及盈利表现。

他毕业于美国纽约州州立大学，他是一位特许工程师 (Chartered Engineer)，香港工程师学会及英国电脑学会的资深会员、欧洲工业工程师学会会员、英国Institute of Management Services会员、美国电机及电子工程师学会 (IEEE) 会员、及香港管理专业协会会员。

在投身TOC之前，他已有二十多年的管理经验，曾在多家大机构中担任高级管理职位。

罗先生负责在TOC发明人高德拉特博士的授权下制作及出版其著作的中文版。他是TOC系列书籍《目标》、《绝不是靠运气》、《关键链》和《仍然不够》的审校者，《抉择》和《醒悟》的译者。

数以千计企业界人士参加过罗先生的TOC课程，以下是**课程评语节录**：

TOC生产管理

- 北京北汽福田车辆股份有限公司 总监 王玉荣：“TOC提供很好的工具，值得推广。”
- 东莞宝利斯电子厂总经理 张宗贤：“TOC可改善工厂内部很多矛盾。”
- 山西汇镗磁性材料制品有限公司 总经理 张敏：“导入了全新的概念，有很大收益。”
- 徐州百宁柠檬酸有限公司 董事长 张良：“获益良多，最主要是重新考虑有效产出。”
- 西安航空发动机集团 副总经理 陈华：“课程很有用，我受益不浅，应在国内大力推广。”
- 山东 济南汽车配件厂 生产主管 高嵩：“课程是从实践到理论，又从理论到实践的过程。”
- 山东胜利石油管理局动力机械厂 厂长 陈宜亮：“效益最大化。”

TOC配销及供应链管理

- 广东小猪班纳服饰股份有限公司 董事长 张良智：“我最喜欢MTA及快速反应环节。”
- 杭州法斯特服饰 (快鱼连锁) 总经理 饶忠明：“简单可行。”他给课程的评分是满分。
- 东莞旭升电子玩具制造厂 物料控制经理 袁浚英：“对TDD和IDD的印象最深刻。”
- 深圳荣瀚实业 项目经理 颜颂晔：“对供应链每个部分多了了解，并明白如何达致双赢。”
- 珠海名家国际 (中国) 有限公司 国际采购部经理 吕冬梅：“这是一个思想和概念性的转变。”
- 深圳照摄科技有限公司 销售经理 陈汉文：“得益很多。”
- 香港东亚专业有限公司 董事总经理 邱先权：“对黑手党提案及补货的论述，感受最深。”



课程主讲人
高德拉特机构 区域总裁 罗镇坤

TOC生产管理课程（2012年2月24-25日）



课程特色

1. 生产成本越来越高、而市场的要求也越来越高和严谨、全球性的竞争亦越来越激烈，企业因此更需要有强而有力的方法，提高竞争能力，克服以下的难题，TOC就是针对这些难题：

- 1.1 无法如期交货。
- 1.2 生产周期过长。
- 1.3 库存过高，令现金流受重压。
- 1.4 赶工频仍，太多“救火式”加班，压力太大。
- 1.5 物料和零件经常短缺。
- 1.6 生产线事故频仍，往往令原订的生产计划无法贯彻执行。
- 1.7 订单需要过多的跟催。
- 1.8 对市场的需求反应过慢。
- 1.9 产能无法配合实际需要。
- 1.10 客户越来越倾向于以小批量发单，生意难做，无利可图。
- 1.11 资源（员工及设备）未能带来最佳效益。
- 1.12 生产部门与接单部门互不协调，甚至互相攻击，未能合力为企业带来更高利润。



2. 参加过本课程的企业来自全国各省市，行业包括：电子、电器、制衣、纺织、玩具、游戏机、电脑、电机、钟表、首饰、机械、五金、模具、电池、光学仪器、塑胶、家俱、灯饰、印刷、纸品、化工、食品、电镀、体育用品、制药、鞋类、包装、皮具等，课程极受欢迎，在TOC实施中取得亮丽成绩的企业亦不少。
3. 电脑模拟实习（Computer Simulation）是课程一大特色，以电影、练习、和讨论方式来介绍TOC各部份，生动易明，避免冗长、沉闷的讲演。课程采用互动形式，欢迎参加者提出他们工厂管理上遇到的问题作讨论。

课程对象

制造业企业的东主、董事长、总裁、董事、总经理、厂长、财务总监、生产经理、供应链经理、物料经理、生产计划及排程经理、及以下部门的主管：采购、物流、资讯科技、品管、产品研发、财务、营销、外发、工程、人事、维修等。

课程内容

1. 怎样才算是真正有效率的运作？
2. 我只负责生产线上的一个环节，我知道不理其他环节，只顾埋头做好本份是不够的，我应该怎样做才能令生产线的整体运作得最好？
3. 试看一些落后的、但却被很多企业人员奉为“金科玉律”的管理及运作概念如何将他们引向错误的决定和没有效益的行为，它们应该被什么取代？
4. 工厂想大幅度改善运作和生产力，但又缺乏巨额资金来推行JIT或TQM等，怎么办？TOC能否提供一个有效而经济的方法，达致同一目的？
5. 各部门似乎都十分忙碌、十分努力，但企业还是赚不了多少钱，为什么？
6. 生产计划，包括已电脑化了的排程，为什么总是无法贯彻执行，必定“前松后紧”？临交货期，为什么总是无可避免地要花大量人力物力，加班赶工？
7. 每个员工都渴望企业各部门之间能高度协作，有团队作业精神，但为什么总是办不到？难处到底在那里？TOC对此能提供一个怎样的答案？
8. 怎样看待工厂的产能（capacity）？有人说产能愈多愈好，几乎每个部门都尽力争取；有人却认为用不着的产能就是浪费，应及早除掉，以节省成本，到底何去何从？
9. 订单不足，开工不足，产能过剩，裁员是否唯一选择？
10. 物料已经尽早发放到生产线上，为什么出货仍然是那么迟？介绍Drum-Buffer-Rope（鼓—缓冲—绳子）——一个十分著名的、比JIT更优胜的TOC生产排程方法。
11. 怎样有效地防范一些无法预料的突发事件，保障生产进度不受影响？介绍Buffer Management（缓冲管理）——一个十分著名的TOC机制来监察生产运作。
12. 每个部门都向上级伸手要求加机器、改良设备、要人、要钱，但企业的资源有限，怎么办？如何取舍？
13. 为什么企业进行了那么多堂皇的、花钱甚巨的改善计划，却不见营利有相应的改进？
14. 有什么方法可以在生产进度可能出现问题的之前，就发出警号，而不是在问题发生之后才发觉，然后匆忙地拼命补救，大伤人力物力和客户的信心？
15. 衡量个人、部门、及全厂效绩的最佳方法应该是怎样？一般的衡量基准到底出了什么问题？
16. 各非生产性的部门，例如维修部、电脑部等，应该怎样在一个工厂企业中发挥其最大的职能？
17. 生产部门与营销部门之间的矛盾和互相指责，在企业界中最常见，有什么机制可以令两大部门真诚合作，携手为企业在市场上争取更多真正有利可图的订单？

TOC配销及供应链管理课程 (2012年2月26-27日)

课程特色

1. 如果阁下现在正受以下难题困扰，这个课程可帮帮您：

- 1.1 销售预估 (forecast) 不准确——造成产品缺货，其他产品却过剩
- 1.2 供应商延误，制造了极大麻烦
- 1.3 补货所需时间过长，唯有提高库存量以自保，但风险大，成本亦高
- 1.4 货品好卖，很快就缺货，制造商却无法快速补货，生意因而蒙受损失
- 1.5 被迫频繁地发急单，成本增，运作乱，货到来时亦往往太迟了
- 1.6 货品卖不出而被退回的过多
- 1.7 供应链上的货品，往往不是消费者真正所需——很高的过期报废率
- 1.8 仓库与仓库之间、零售店与零售店之间，货品经常要紧急传递，成本增
- 1.9 零售商盈利差，似乎只有靠定期大减价、大出血，才能卖出货品
- 1.10 库存过低，客户/消费者不能马上拿到他们要的东西——服务差劲
- 1.11 库存过高，占用大量现金，成本亦增



2. TOC配销及供应链管理为很多国家的供应链达取得的成绩：★销售额及利润的突破★库存大降（一般可减50%）★库存周转率大大提高（一般可变成双倍）★更高的客户满意度；虽然库存少了，但产品可得性 (availability) 却比前更高。

3. 电脑模拟 (computer simulation) 是本课程一大特色。供应链往往跨国跨洲，要真正了解它是很难的，我们根本无法看到整条供应链，每天接触到的只是链的一角而已。因此，我们用电脑模拟一条供应链，给学员一个难得的机会宏观链上各环节的互相影响，及难题的根源，进而找出突破性的解决方案。电脑模拟，是生动易明、活泼有趣的学习方法。

课程对象

制造业、零售业、物流业、批发商、分销商、代理商、品牌拥有者、跨国公司在本地地区的采购站。出席人员：企业东主、董事长、总裁、董事、总经理、厂长、财务总监、零售店主管、生产经理、采购经理、供应链经理、物流经理、物料经理、电脑部经理、生产计划及排程经理、外发经理、仓务及运输经理、营销及销售经理、库存控制经理等。

课程内容

1. 供应链之间的竞争——正在冒升的新战场。
2. 供应链的核心冲突——许多企业因这冲突而破产，如何打破这冲突、寻求突破？
3. 用TOC的著名逻辑分析图，分析供应链上各种现行不良效应是怎样产生的？它们的共同根源是什么？为什么“TOC配销及供应链管理”会大大改善供应链上各企业的运作及盈利、并为最终消费者带来利益？逻辑何在？
4. TOC配销及供应链管理——这突破性TOC方案的构建逻辑、运作原则及细节。TOC以市场的真正消费量 (actual consumption) 来驱动整条供应链，而不是靠惯常的销售量预估 (sales forecast)。
5. TOC“动态缓冲管理 (dynamic buffer management)”：设立及调节缓冲，监察库存过高及过低状况。
6. 生产——TOC主张的“为可得性而生产” (make-to-availability, 简称MTA) 的新概念，跟常规的“为库存量而生产”及“为订单而生产”有别，制造商 (供应链的最上游) 如何办到？
7. 数据及资讯科技的角色：TOC所需的少量极关键资讯是什么？如何拿到？怎样利用？
8. 供应链往往牵涉甚多机构，分隔天南地北，怎样劝服他们真诚合作，一同为供应链打拼？这难度不小，很多供应链常规做法正败在这里——介绍取而代之的TOC“黑手党提案” (Mafia Offer) 模式。
9. 怎样挑选供应商？如何持续衡量他们的表现？
10. TOC提出的衡量——TDD和IDD——如何确保供应链所有成员为供应链的整体利益做正确的事，而且，同样重要地，不做错误的事。
11. 实施案例，及放映电影。

除了看看TOC如何帮助阁下的企业外，也应该看看您的供应链上下游各企业的问题（如下），试想想，您有多少烦恼是由于上游或下游做得不够好而导致的？要改善跟他们的互动，第一件事是要知己知彼：

制造商：制造商生产周期长，交货不准时，是供应链下游很多麻烦的源头，如何用TOC彻底改善这方面、造福下游？怎样令生产更能迎合市场的需求？原料供应与库存量控制，是很多制造商的头痛问题，TOC有何突破性对策？

零售商：上游反应慢、交货不准时、补货时间长，令零售商受害，如何以有限的现金和店面（货架）空间拿取更高的销售额？如何提高产品的可得性？如何进行TOC模式补货？如何减少过期报废？如何处理慢销产品？

分销商 / 区域仓库 / 代理商：如何照顾下游众多零售商，让他们增加销售，而所需库存却不高？区域仓库在哪里建立最明智？有什么重要的产品讯息可跟零售商分享，令他们增加销售？有什么方法促使他们多卖您的产品？

批发商：如何建立适量库存？如何为客户提供高的产品可得性，而又避免持有高库存？如何以TOC重新界定区域仓库的职能，以发挥供应链中游的重要作用？

跨国公司在华的采购站 如何建议母公司放弃在中国以预估销售量大批量采购（因为预估极难准确，过高和过低都会给母公司带来损失，风险极大），代之以TOC的方法进行采购，免除这风险，令母公司盈利增加。

品牌拥有者：如何就 (a) 新产品的推出；(b) 现有产品从市场的退出；(c) 预期会在市场出现的季节性需求波动；以及 (d) 重大的促销活动，运用TOC战略性地调整整条供应链的库存？

物流公司：如何为供应链提供更具效益的物流服务，而不会大大增加客户的运作成本？在仓储服务及货品的处理方面，TOC带来了什么新商机（新服务）？

以上头五类企业，还要面对几个挑战——如何挑选及衡量供应商？如何以TOC原则定出各产品的目标库存量？跟上游的沟通怎样进行最好？要传递的最关键讯息是什么？

借着课程了解您的供应链上的以上伙伴、以及了解TOC如何针对他们的难题，是双赢的开始。

授课语言

普通话

上课时间

每天上午九时至下午五时 每个课程共二天

学费

学费包午餐、讲义、证书及上下午茶水

折扣优惠：我们设“人·课”单位来定折扣额，请看以下两个例子：

- ◆ 在2月份举行的两个课程，某学员只参加一个，“人·课”就是1。两个课程他都参加，“人·课”就是2。
- ◆ 5位好友一起来报名，当中2人报两个课程，3人报一个课程，那么，“人·课”就是7。

“人·课”	折扣	学费（折实）（人民币）		
		TOC生产管理课程 (2月24-25日)		TOC配销及供应链管理课程 (2月26-27日)
		主办机构安排电脑	学员自备以微软 视窗Windows运 作的手提笔记本 型电脑	
1	无	3940元 / 人	3780元 / 人	3780元 / 人
2	九五折	3743元 / 人	3583元 / 人	3583元 / 人
3-5	九折	3546元 / 人	3386元 / 人	3386元 / 人
6-10	八五折	3349元 / 人	3189元 / 人	3189元 / 人
11-15	八折	3152元 / 人	2992元 / 人	2992元 / 人
16或以上	七五折	2955元 / 人	2795元 / 人	2795元 / 人

为鼓励更多人联络各方好友及同事们利用这学习机会，一起享用折扣优惠，各人不需要来自同一机构，学费亦可选择各自付。

报名手续

课程学员名额有限，请尽早将报名表传真至承办单位，预留座位，传真号码：(020) 8760 0025。亦可将报名表扫描后，用电邮发至gzpmptrainer@126.com。

缴费办法

承办单位核实收到的报名表，确认无误后，报名者才应缴费。

(1) 人民币	请将支票连同报名表于开课前送或寄抵广州市越秀区东华东路 638 号 706 室 邮编 510080 “广州市华翼信息咨询有限公司”。支票请书明支付“广州市华翼信息咨询有限公司”，并请划线。学费亦可直接存入银行，开户行：招商银行广州人民中路支行，账号：2002 8036 3810 001，然后将银行条子传真至(020) 8760 0025，或扫描后，用电邮发至gzpmptrainer@126.com，让承办单位“广州市华翼信息咨询有限公司”密切跟进，并出具正式发票。
(2) 港币 (以1元RMB =HK\$1.23折算)	请将港币支票，连同报名表于开课前送或寄抵“高德拉特机构”，地址：香港 九龙湾 宏开道 16 号 德福大厦1208室，收件人：罗镇坤先生 支票请书明支付“高德拉特机构”，并请划线。

授课地点

广州市 连新路171号 广东科学馆大院 科技信息大楼二楼 多功能会议厅（地铁二号线纪念堂B出口）

证书颁发

出席全课程者将获颁证书

住宿

远道而来的学员如果需要协助安排住宿，请在报名表上提出

查询

承办单位：广州市华翼信息咨询有限公司 杨先生

电话 1338 006 0738 传真 (020) 8760 0025 电邮 gzpmptrainer@126.com

主办机构：高德拉特机构 课程主讲人：罗镇坤先生

电话 (852) 2695 4929 传真 (852) 2795 2660 电邮 william.law@goldrattgroup.com 网站 www.tocnet.com

报名表

从速登记，预留座位。经确认后才用付款

填妥后，请传真至 (020) 8760 0025，或扫描后，用电邮发至 gzpmprtrainer@126.com

请用正楷清晰填写，起码确保阁下的课程证书不会写错或寄失，谢谢。

为方便您用电脑直接输入所需资料，我们亦提供本表的WORD档案，请在本pdf档案左下角点击“attachment”纸夹符号拿取。

报读课程 (请在□方格打一个✓)	<input type="checkbox"/> TOC生产管理课程 (2012年2月24-25日)
	<input type="checkbox"/> TOC配销及供应链管理课程 (2012年2月26-27日)

姓名 _____ 职位 _____

手机 _____ 性别 _____

阁下自行开通的电邮地址 (例: yahoo, gmail, hotmail, 163, 263, tom, sina, sohu, 21cn等) _____

公司给予阁下的电邮地址 _____

公司名称 _____

公司地址 _____

_____ 邮编 _____

业务性质 (例: 制衣) _____ 公司员工总人数 _____

公司电话 _____ 公司网址 _____

为拿取学费折扣优惠，请在右方清楚填写一起报读的好友及同事的姓名						
	当中的统筹 / 联络人是 _____					
以上人士可来自不同机构及地域，学费亦可选择各自付。 每位各自一张报名表，请勿用一张报名表代表所有人，谢谢。						

TOC生产管理课程需要电脑，阁下是否自备电脑？ 是 / 否

阁下的折实后学费金额是 _____ 元

阁下是否需要提供发票？ 是 / 否 发票抬头 _____

是否需要协助安排住宿？ 是 / 否

是否有人向阁下推荐或建议以上课程？若然，此人的姓名是 _____

本人明白，在课程中所得到的讲义及资料只能在课程中作为培训之用，不得进行转让或翻印。

签名 _____ 日期 _____

- 取消报名：课程开始前五个工作天或以上提出退出，才可获退款，退款额需扣除银行等手续费。
- 报名者可临时另填报名表，提名他人代替其本人出席课程。
- 授课地点或日期如有改动，主办机构将尽早通知所有学员。
- 在台风或暴雨下，课程将在下列情况下取消：（一）暴雨红色预警信号或台风红色预警信号在早上 6:00 已悬挂，则取消该整天。（二）气象部门在课程开始后悬挂（或宣布将悬挂）暴雨红色预警信号或台风红色预警信号，则取消该天课程的余下时间。主办机构将尽早通知学员补课日期、时间及地点。