

# 《抉择》

## 图书基本信息

# 《抉择》

## 内容概要

《抉择》风格独特，以全球著名畅销书《目标》作者艾利·高德拉特博士与其女儿对话的方式，揭示了TOC的深层次内涵，包括逻辑思维、双赢、人与人之间的关系、冲突的化解、所有系统的固有简单性、如何跳出固有的思路框框，并以科学家的思维来分析和解决企业与个人所面临的各种问题、危机及挑战等。风趣且充满智慧的对话，使《抉择》的可读性很高，可大大提升及扩展读者在TOC轨道上的思维能力。

# 《抉择》

## 作者简介

艾利·高德拉特(Eliyahu M. Goldratt, 1947年3月31日 - 2011年6月11日), 是以色列物理学家、企业管理大师, “TOC制约法”的创造者。他的第一部作品《目标》大胆借用小说的笔法, 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岁时就立志要教导别人思考的方法, 他对于传播观念抱有极大的狂热, 可以一天只睡3个小时, 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、波音飞机在内的诸多知名企业, 以及包括教师、美国空军将领在内的各行业知名人士。

继《目标》之后, 高德拉特相继出版了《绝不是靠运气》、《关键链》和《仍然不够》三本企业管理小说以及数本“TOC制约法”理论专著, 在全球各地引起了强烈反响。

## 书籍目录

目录	
导读	
前言	
第1章 我们有哪些选项	1
第2章 打破旧思维	14
第3章 人们为什么不按常识办事	27
第4章 固有简单性	34
第5章 矛盾和冲突	45
第6章 将信念付诸行动	52
第7章 和谐	57
第8章 永远不要说“我懂了”	65
第9章 双赢	75
第10章 永远不要说“我懂了”（续）	84
第11章 我们有多少机会	92
第12章 货架寿命很短的产品	96
第13章 连天空也不是极限了	108
第14章 清晰思考与赘述	119
第15章 舒适区	134
第16章 人都是好的	144
第17章 舒适区（续）	150
第18章 情绪、直觉和逻辑	160
伊芙拉高德拉特-亚殊乐的注解	165
附录A 抉择的自由	213

## 精彩短评

- 1、有点难度！还没看完！感觉不错！提供思考方法！
- 2、对于我而言,确实是本好书,学好用好悟好.
- 3、科学家的角度写的经营管理书籍，不一般的视角，值得好好品读。
- 4、令人感到惊喜的一本书！
- 5、固有简单性，每当遇到问题时总是忘记这个存在，但确实时指引我们思考的一个方向
- 6、前五本都看了。看了这本对TOC了解更全面了。很有启迪作用
- 7、内容挺好的，这一系列的已经买过多本了，颇有心得。
- 8、介本真不行啊
- 9、高德拉特的小说，能开拓思维方式。关于销售、分销的好教材
- 10、TOC必看书籍
- 11、道理蛮简单：“我懂”的想法害人，要永怀谦逊之心；辩证思考，不应过快定论；扭转零和博弈，寻求双赢方案。这本书的文笔看得我很纠结，阅读时思维流动性很差，可能是不习惯这种对话方式吧。“不同现象都有同一深层的‘因’”感觉颇像是我D的“抓住主要矛盾”，厉害啊！
- 12、高德拉特真是把物理学和商学读通了，但本书翻译得不好。
- 13、努力学习中，这本书把我前面看的TOC书籍做了一个总结，相当实用。
- 14、通过跟作者的女儿一起探索常识，突破桎梏。
- 15、这一本很值得学习的一本书，如何达到完美的人生！讲述了如何逻辑的、积极的思考方法。

关键点：1、人们都是善良的

2、每一冲突都有解

、所有情况，无论一开始看起来多复杂，都是非常简单的

4、任何事情都能被持续改善

5、每一个都能得到完美人生

6、总会有双赢解。

16、我与工厂的学员们常常分析一个问题，就是不按次序生产，会产生哪些后果？他们一般都会说出多种答案，比如，首先，就是物料部门准备好的材料用不上，没准备好的急着催，这样又会导致紧急采购，紧急采购又会导致成本上升，还会导致由匆忙出货而引起的品质检查控关不严，在后面产生因为材料问题的质量事故，质量事故又会导致客户投诉，客诉反过来让人觉得生产部门工作没做好，如果生产部门的工作没做好，老板一般情况下想到的手段就是执行绩效考核，绩效考核的首要一条，就是生产效率，而生产员工一看到生产效率，那么就不管你什么排程不排程，拣好做的先做，这样效率当然就提升了。

不按次序生产另外一个不良分支，就是很多订单做到过程中，由于大家没按次序生产，各做各事，所以最终不能组装配套，不能组装配套的产品当然是存放于车间各处，造成拥堵，造成现场难以管理，造成5S难以推行，混乱的现场又导致更大的混乱，员工找不到料，为了效率起见，找到哪款做哪款；大量的物料堆放，要用A物料时，它深埋在最内面的角落，员工不得不将外面的B物料，F物料，H物料，M物料一一拖开，这样，浪费了不少时间，物料被转来转去，角碰伤了，包装散了，数量更不好点了。角碰伤了，质量事故再一次上升，要重新返工，重新返工又涉及到成本，人员安排，生产安排，进度落后等一系统问题，包装散了，数量不好点，或者到了最后包装才发觉缺几块材料，要么入不了库，或者货柜车停在厂门口等待，要前面紧急开料赶工，或者，让前面工序多开料，以备缺乏之需，这些一时用不上的物料待用放在角落，一放就是几年，成本又上升，5S更难搞了……

不管事物的表象如何复杂，但它的根源一定是非常简单的，我们一旦去除根源，表象也随之消失，这就是高德拉特博士所强调的“事物具有它固有的简单性的”意思。

17、很好看的书，受益良多。

18、固有简单性

## 《抉择》

- 19、这是领导给推荐的书，十分好看，相当吸引，想学管理的可以去看看！
- 20、高德拉特最新力作，TOC深度学习必读！！！罗镇坤老师翻译的很顺畅，很容易读。
- 21、全系列都买了
- 22、第一次不顺利很正常，要从中获得认知，找到改善点。
- 23、不同之前的几本小说，这本书通过穿插案例，以对话录的形式提出破除四障(复杂、冲突、零和、自满)的四个方式，相关世界的固有简单性，寻找冲突根本的假设，挖掘关系中的和谐共赢、时刻保持自谦的前进心态，把大道到简，生生不息、水善就下的老子那套基本都含在里，知易行难，需慎思笃行。
- 24、快毕业了狂迷生产管理，看了很多相关书，把TOC的全套都读了一遍，一不小心跨入了生产这领域，给自己指个方向吧——供应链管理~
- 25、虽然不是像以往那种小说式的企管小说，但内容依然很精彩，可以将TOC理论运用到实际生活当中，也算是在书中得到的不小的收获。
- 26、很有哲理的书语言干练，写法精湛，一定要细读！
- 27、2016-23 固有简单与和谐的完美人生论。
- 28、读完《目标》后买了这本书，和《目标》相比，这本书需要慢慢研读，边读边思考，可能帮助更大。
- 29、商业的思维规则 目前还没看
- 30、之前看过，再买来收藏、分享
- 31、很好，内容生动翔实，能让人一直读下去
- 32、人、事、方法是不同的管理切入点，“思维方法”是更为优先的切入点。
- 33、高德拉特的书我都看了，非常好看，如果学会了我相信肯定会所向披靡，加油吧！我喜欢
- 34、TOC系列中必读书
- 35、看后觉得还可以，不错
- 36、这是一本非常值得期待的高德拉特博士的一本书。读过他的商业小说的人都很喜欢他引出解决方案的清晰的思路。但是当我们试图在特定的情景之下做同样尝试的时候，通常会发现很难百分之百成功达成。在这本书中，高德拉特博士非常仔细地教会我们如何发现我们犯下的错误及如何改正。我第一次是快速的读完了抉择这本书，然后又很慢速的彻底读了几遍。书中谈论了很多关于经销的事情，但是它和我们每一个人的生活都是相关的。如何过一种有意义的生活是由我们自己来决定的，我们自己作抉择。
- 37、书是买给老公的，他觉得很不错
- 38、物流速度挺快，书的质量挺好。
- 39、非常喜欢的书，很实用。
- 40、从理论上讲，不要给自己设限，同时也不要让感情蒙蔽，用数据来探寻本质。
- 41、本书作者的目标我已看过多遍了，很喜欢。
- 42、高德拉特的忠实读者，喜欢。
- 43、我花了一天时间就看完了！
- 44、老板必学
- 45、toc的理论，我刚刚接触，但是很受启发
- 46、一如既往的支持，暂未细看
- 47、帮别人买的，就是配货时间太长！
- 48、要多读几遍，特别是根据后面的逻辑图再看，收获会更大。
- 49、要抉择，就要好好选择，好好看看吧。
- 50、在这里，高德拉特将自己压箱底的货和盘托出，毫无保留，个人能吸收多少发挥多大用途，就要看自己了。高大师能在离世前留下这本书，并向公众发行，可谓功德无量。
- 51、  
实现有意义的高效，首先要避免垃圾循环思维（我也愿意称之为“车轱辘思维”）。引起垃圾循环思维的，通常有这样几大类因素：世界是复杂的；世界是充满冲突的；人性本恶；人不愿意改变。而《抉择》这本书所指出的，就是要树立这样的四个根本信念：事物固有简单；世界固有和谐；人生来就

## 《抉择》

是好的；不要停

52、这本跟高德拉特其他的书不同不是小说是以高德拉特和他女儿的对话这种方式来讲述的讲述如何获得完美人生

53、这是公司领导要买的看的书，相信不会错

54、很不错的书，要多看几遍慢慢消化

55、做管理、生活中时时刻刻都需要抉择！读《抉择》做正确的抉择！

56、管理者必看的书，很有内涵，能学到很多东西。小说很写实。

57、没太看明白。

58、思维的改变，最难也是最容易。

59、事物固有简单；世界固有和谐；人生来就是好的；不要停止改变。

60、这本书在看呢，应该不错

61、真的是经典图书，我已经有了电子版，还是买了这个纸面版的，有感觉

62、高德拉特toc系列，商业工作者必读，是一本好书，推荐-----

63、《抉择》一书则更有哲学意味，通过作者与女儿的对话形式，来揭示TOC的深层次内涵，包括逻辑思维、双赢、冲突的化解、所有系统固有的简单性等等。我们固有的思维都认为现实是复杂的、冲突是不可避免的，我们常常喜欢责备他人、容易浅尝辄止认为自己懂了。而作者认为现实是简单的、冲突是可以避免的。估计很多人对“现实是简单的、冲突是可以避免的”观点难以接受，但是作者的推理演绎还是比较有说服力的。作者提出了“固有简单性”的概念，如果我们多问几个“为什么”，我们就会发现，不同的现象都可以由同一个深层的“因”来解释，因为各个因最终都会融合，就比如世界上的物质千变万化，但归根到底都是由原子组成的一样。固有简单性的一个主要概念是矛盾并不存在。为什么呢？当我们遇到矛盾，应该挑战它，找出并查验它的深层假设，直到我们弄清哪个假设是错的，移除这个错误假设就可以消除矛盾、化解冲突。我们都追求和谐，但如何做到呢？通过双赢实现，一开始就为对方寻找一个不同的大赢（或更大的赢）的建议。但这个更大的赢的建议，往往被我们利用自保机制把它压抑或掩盖了，不相信存在这样的建议。这就需要我们投入时间和精力去了解 and 发掘对方真正的需求，移除错误假设，避免互相责备，找出双赢方案，做大蛋糕。即使在我们采取了一些行动并取得了正面的成果后，还不应自满。因为我们还可以通过寻找期望与实际间的差距，继续分析采取行动，继续大幅改善。在本书中，作者实际要说明我们是否有完美人生，纯粹是我们自己的抉择，只要你从固有的简单性概念出发，查验事情的深层假设，寻找双赢方案并永不自满，就可以拥有完美人生。

64、慢慢阅读。吸收知识。

65、总之，是好书。

66、真正了解约束理论的一本好书

67、不知道是不是因为不如这个系列的前几本畅销的原因，这本书的纸张明显差很多，可能是旧版，不知名，所以没有再版

68、刚看了下，这个商品不错，会慢慢研究的。

69、离开避难所勇于做出改变！你必须对自己人生承担全部责任！

70、从逻辑的角度去思考解决问题的方式，博士的书值得认真学习。

71、三本书角有破损，应该是快递扔来扔去造成的

72、哲学逻辑，抉择是人生的态度和智慧。

73、TOC六部曲第五部

事物内在简单性

寻找核心冲突

双赢总是存在的，找到可移除的假设

思维的两面性

避免循环逻辑

74、所有人都应该看看

75、没有什么实际操作的价值，只是一个理论，一个理念。

76、清晰思考的启蒙读物~绝世好书~已经读了3遍~受益无穷

77、书好，包装结实，送货快

## 《抉择》

- 78、看了‘关键链’和‘仍然不够’继续看的这一本，前面两本还侧重于实际工作，这一本已经脱离了工作的范畴，开始思考人生
- 79、障碍一：不相信固有简单性 障碍二：遇到冲突只能妥协 障碍三：指责他人 障碍四：以为我知道了
- 80、质量不错，书还没看,应该不错
- 81、细细读、慢慢品余味无穷！
- 82、买书，一如既往的支持当当
- 83、还没有看，但是单看书名和作者写的其他几本书，值得一看！
- 84、我是看了目标之后决定买高德拉特的整套书来看，这本书看得我是稀里糊涂，因为对零售业不是很清楚，所以有很多名词都是不懂，所以看得很吃力，但是主要还是学习他的思维模式和逻辑能力，不过对于零售业的人来说真的很有启示
- 85、这一套都值得看
- 86、TOC之父，高的拉特的绝笔和封山之作，虽然作者去年离开了人世，但其作为物理学家的管理学成就足以在管理大师行列占据一席之地
- 87、我几乎阅读过高德拉特的所有著作，而这本书是很独特的。作者用他女儿自我发现的过程作为视角，讲述她在这个经历中怎样学会清楚地思考，怎样克服不良的思考习惯和信条。很不错。
- 88、抉择 挺好的
- 89、高德拉特的一套书，送给朋友的，朋友反映不错
- 90、很精辟的思维常识
- 91、多送几本考研书过来，下次送货人带回去吧
- 92、有启发，但是翻译的不够通顺。
- 93、很实用的一套书，一直很喜欢，已经买了很多套送人了。
- 94、内容丰富，读了不错
- 95、固有简单性来自于我们对这个世界的清晰认识。
- 96、零食商的宝典
- 97、这本书需要慢慢地品，自己联系实际，否则收获不大。书中很少讲怎么去做，而是讲一些抽象的理论，比如书上说任何事物都是非常简单的，但对怎么才能简单没有提出彻底的解决方案，读者还是不能由此受益很多。
- 98、一直关注高博士的书。书里的逻辑思维需要细细品味，是不可多得的好书。
- 99、1，个人认为有些思想类似于混沌学，2，剖析了Zara运营方法的由来，3，结尾略显冗长
- 100、刚读了第一遍这本书，以前曾反复研读过TOC，听过博士两次讲演，并参加过博士在中国大陆TOC AEP班，所以能够理解70%。我还要反复研读，体会含义。  
第一次通过文字认识博士的女儿Efat，她的思维习惯，她的笔记值得我模仿学习。这本书的另外一个收获，我终于懂得了“物理学家”含义，博士通过其女儿讲解“牛顿”定律的含义这对我有震撼的意义，让我理解了世界的学问是相通的！  
计划建个“高德拉特博士的书友会”相互讨论，有共同兴趣者与我联系，常青-13901597010@139\*\*\*\*
- 101、当当推荐的书，希望不会后悔。一次买太多，没来得及看。期待内容。



1、读高德拉特的《抉择》，我很期待，也很兴奋。跟《目标》一样，《抉择》是一本很有趣、意味深长、切题中肯的书。它不仅涉及怎样解决企业问题，也讲述了怎样清晰地思考并在人生的各个方面提升。这本书一个让人喜悦的部分是多个TOC实施项目报告，它们说明了只要懂得清晰思考，就能发现什么是可能的。高德拉特的方式绝不是单调乏味或简单化的，恰恰相反，它紧紧地围绕情感、直觉和逻辑的相互关系来阐述，并讲述这种相互关系怎样影响到“活出完美人生”。高德拉特的方式总是与协同作用为偶，这种协同作用旨在处理冲突、矛盾及对学问和认知的整体见解。

2、坦白讲，读了高德拉特的四本关于TOC理论的书，没有太多收获，也没有太多触动，谈论的都是关于思维的东西，这本也不例外，作者谈到了成就完美人生的四个障碍，一是现实是复杂的，二是冲突是不可避免的，三是责备别人/对方，最后一个是自己认为自己懂了，相应的提出了四个思维突破的思考方式，越是复杂的东西答案越简单，冲突的确不可避免，都是可以破解化解，考虑问题和行事要用双赢的方式，最后就是保持谦虚，不管哪种状况都有改善的空间，甚至是大幅度提升的可能。工作有些年头，这些东西多少都看过或听说过，所以没有太多触动，虽然书中的一些事例倒有些意思。最后才明白了书名，我们可以选择抱怨现实，也可以选择接受现实，并且改善之，两种不同的选择就是两条完全不同的人生道路，终点自然差距十万八千里。这点最认同，要做一个务实的具远见者。

3、实现有意义的高效，首先要避免垃圾循环思维（我也愿意称之为“车轱辘思维”）。引起垃圾循环思维的，通常有这样几大类因素：世界是复杂的；世界是充满冲突的；人性本恶；人不愿意改变。而《抉择》这本书所指出的，就是要树立这样的四个根本信念：事物固有简单；世界固有和谐；人生来就是好的；不要停止改变。在最后，像大多数思维大家一样，都认可这样一点：理性是依附于感性的。情绪引起直觉，直觉产生逻辑。这是对于思维过程的很好的分法，但情绪、直觉和逻辑都是结果，我们该如何促发这些结果发生呢？按照我的理解，情绪依赖于好奇心；直觉依赖于开放；逻辑依赖于经验。所以，保持好奇心、开放心态，以及不断总结经验。

4、《抉择》一书有哲学意味，通过作者与女儿的对话形式，来揭示TOC的深层次内涵，包括逻辑思维、双赢、冲突的化解、所有系统固有的简单性等等。我们固有的思维都认为现实是复杂的、冲突是不可避免的，我们常常喜欢责备他人、容易浅尝辄止认为自己懂了。而作者认为现实是简单的、冲突是可以避免的。估计很多人对“现实是简单的、冲突是可以避免的”观点难以接受，但是作者的推理演绎还是比较有说服力的。作者提出了“固有简单性”的概念，如果我们多问几个“为什么”，我们会发现，不同的现象都可以由同一个深层的“因”来解释，因为各个因最终都会融合，就比如世界上的物质千变万化，但归根到底都是由原子组成的一样。固有简单性的一个主要概念是矛盾并不存在。为什么呢？当我们遇到矛盾，应该挑战它，找出并查验它的深层假设，直到我们弄清哪个假设是错的，移除这个错误假设就可以消除矛盾、化解冲突。我们都追求和谐，但如何做到呢？通过双赢实现，一开始就为对方寻找一个不同的大赢（或更大的赢）的建议。但这个更大的赢的建议，往往被我们利用自保机制把它压抑或掩盖了，不相信存在这样的建议。这就需要我们投入时间和精力去了解 and 发掘对方真正的需求，移除错误假设，避免互相责备，找出双赢方案，做大蛋糕。即使在我们采取了一些行动并取得了正面的成果后，还不应自满。因为我们还可以通过寻找期望与实际间的差距，继续分析采取行动，继续大幅改善。在本书中，作者实际要说明我们是否有完美人生，纯粹是我们自己的抉择，只要我们从固有的简单性概念出发，查验事情的深层假设，寻找双赢方案并永不自满，就可以拥有完美人生。

5、《抉择》一书的格式与高德拉特以往的企管小说不同，这本书是由他和他的女儿伊芙拉的对话构成的，包括他的案例报告以及伊芙拉根据父亲的指引而进行的思考。高德拉特通过他和他女儿的对话及以往TOC项目的报告，解释了我们为何都能够拥有具挑战性的和意义的人生。他解释了他提出的固有简单性概念：无论什么环境，什么事情，不管表面上看起来有多么复杂，都是可以很快获得改善的。他非常清晰直接的解释了我们必须通过寻找问题的根源，令环境受控，而不是被环境控制。此书值得推荐。

6、《目标》作者高德拉特博士的新书《抉择》中文版在大家的期盼中终于出版了。读过他的企管小说的人都很喜欢他引出解决方案的清晰的思路。我第一次非常快速的读完了《抉择》这本书，然后有很慢速的彻底读了几遍。如何过有意义的人生是由我们自己决定的，是我们的抉择。博士的教导给人醍醐灌顶的感觉。

7、看完了高德拉特的《抉择》，很受启发，写点总结。这本书延续了之前几本TOC经典理论的逻辑思维，通过作者与女儿的对话，引出零售行业和个人不同形势下思考问题的出发点，任何一个企业或个人永远也不会是完美，当矛盾和冲突出现的时候如何正视问题、解决问题，很多组织都是选择自保机制，而不是清晰思考，为何？组织里面存在着“舒适区”，很难让一个已经“习惯”某种运作模式的企业做大的调整，很多大企业病就是长年累月下来无法华丽地转身，再加上企业内部错综复杂的关系，这也是改善难、改革难、改变难的原因，能认清已经不易，能认清并做到更不易，更何况还有很多阻碍的因素。作者通过零售行业常规下的经营模式来讲述如何抉择对于一个公司的重要性。由浅入深、化繁为简，找到解决冲突的方法，实现双赢，让系统和谐发展，尽管这有点理想主义，但是任何一个组织如果不是遵循理想模式设计和迈进，那就会倒在后退的路上。让系统顺畅运转的前提不是内部管理多么优秀，而是客户的真正需求能把握多少，否则陈列的再整齐，上的货物再全，也终究摆脱不了亏损的结果，因为你不了解客户，只是单方面地认为这些货物是好的，客户会买，但事与愿违，守株待兔的模式会越来越窄。从这本写于2011年的书中，隐约能感受到大数据下商业模式的变迁，盈利不是靠单一节约某项成本来获取，思路、流程和模式的转变才使利润翻倍增长成为可能，互联网是非常好的借势平台。对于任何组织和个人，每一天都是抉择，抉择有效性也决定了是否能长久持续地发展。

20131207-精彩书摘第一章 我们有哪些选项\*（关于仪器）一般人不知道这仪器的内部运作，对他们来说，这只是箱子一个。因此，如果不动了，他们会感到失望，如果他们急需用它，那么他们将不仅失望，他们还会很生气。\* 当一个原型——一项新措施——不成功，我们面临着两个选择：一个是对现实抱怨，另一个是收获事件带给我们的礼物，即让我们知道必须纠正什么东西的宝贵常识。\* 充足的准备碰上机会，就是好运气\* 抉择的自由的更深层次的意思是指，投资于克服这些障碍与否的抉择。首要及最深远的障碍是，人们相信现实是复杂的，因此，他们为复杂的解决方案寻找复杂的解释；第二个障碍是人们的一个认知：认为冲突是无法避免的，处理冲突的最佳方法是寻求妥协（第五章）；第三个障碍是，我们倾向于责备对方（第七章）。第二章 打破旧思维\* 缺货所造成的销售额损失远远高于缺货SKU的百分比，甚至接近现在的实际销售额\* 短缺的都是真正的快销产品，它们销售火热，需求远比预估的高\* 行业如何形容季末前SKU已卖光而导致巨大损失的现象呢？它们没有给该现象一个清楚地表示其负面影响的名称，相反，它们以一个很正面的名称做掩饰，他们称之为“卖光”。同样地，零售商手中的库存，也有过时报废的问题，他们不称之为过时报废，而称之为“季末大清货”；\* 只要最终消费者还没有买，供应链上任何人都没有卖出。（同理，对于一场培训，只要参与者没有学会运用，而只是听了，那么培训就没有真正做完，培训的目的就是让学习者学到并会用）\* 在零售业，你不陈列产品，你就卖不出去。对于慢销品，零售商给予这些慢销品上佳的陈列位置，比它们应得的好，销售队伍要给予它们特别的关注，比它们应得的高，在陈列位置及关注度上，快销产品应得的都被牺牲了，销售因此而遭受的损失是多少？（时间成本、陈列成本、人力成本以及对应于这些慢销品不相称的销售额）\* 建议零售商把店中的慢销产品退回，而纳入在其他零售店中很好卖的货品。第三章 人们为什么不按常识办事\* 我深知受问题长期困扰的人（他们已放弃了消除问题的可能性）会开发出一种自保机制，他们干脆压抑那些问题。运用那些自保机制的人，往往会降低他们对人生的期望，简而言之，因为他们对自己隐瞒了真正的问题，他们的精力就转向处理他们的人生中次要得多的问题了，因此，尽管他们花的力气不少，现实却没有改善多少，难怪在一段时间后，他们就降低自己的期望了。很有趣的是，我看到事情不仅发生于个人，也发生于群体，即公司。经理们的确在改善他们的公司，但不是运用所有资源和脑力来降低短缺和过剩，反而将大部分的改善措施投向他们容许自己看到的——以降低成本为目标的事项。（说得太对了，这就是很多人“盲”的结果，东奔西走，想起什么做什么，没有规划没有计划的结果就是疲于奔命于次要事项而不是要事，再次体会到要事第一的原则。）\* 阻挡我们进行清晰思考的障碍，是我们对现实的扭曲认知。\* 短缺和过剩的核心问题就显而易见了——一切是都基于预估，很差劲儿的预估。（确定问题后下一步就是如何改善预估）第四章 固有简单性\* “自然界是及其简单的，内部极其和谐。”——牛顿\* 问为什么是何等重要！\* 人们凭直觉所得的印象是，有系统地问“为什么”，只会把问题变得越来越复杂。牛顿告诉我们，实情恰恰相反，系统会像漏斗那样将事物融合；当我向下挖，共同的原因就会浮现。如果我们挖的够深，会发现在底层只剩下极少数元素——问题的根源，他们通过因果关系的层层联结，控制着整个系统。\* 下面两个系统哪个比较复杂？\* \* \* 答案取决于你对复杂性的定义。如果是系统的自由度（想影响整个系统，最少要触动多少个点，系统B只需1个点，那系统自由度就是1；系统A则需4个点，自由度就是4）越高，系统就越复杂，则是系统A。第五章 矛盾和冲突\* 冲突就是当我们刻意制造一个矛

盾时出现的局面。\* 在漂亮的“优化”标题下，我们付出相当大的努力来教导学生如何浪费时间去寻找“最佳”妥协，而不是如何移除冲突。第六章 将信念付诸行动\* 固有简单性是克服“掩饰重大问题的倾向”的重要原则。（是的，但是很多系统重大的问题涉及太多的利益、人员、关系等等，找到容易，解决难使很多系统无法快速改善）\* 首先找出根源冲突——多订货以避免缺货与少订货避免过剩。然后，他找出深层的假设——要订正确的货量，唯一的方法是预先知道需求是多少，预估需求。第七章 和谐\* 责备他人是火上浇油，是破坏和谐关系的“万应良方”。\* 当你确信其实没有理由责备他人时，你就能够避免责备他们了。第八章 永远不要说“我懂了”\* 由预估生产转为实际消费量生产会带给品牌公司惊人的效益，首先聚焦于寻找一个方法来处理布料需要以大批量漂染的问题。\* 同一颜色的布料怎样用于不同的服装上，就决定了新运作模式在降低短缺及过剩上的有效程度。\* 一种优化的提案：\* 1. 承包商获得每个SKU的订单，订单仍然根据预估而发，在季度开始之前够早的时间就发来了。2. 根据这些订单，承包商买入染色布料需求的总量，就像现在那样。但是，承包商只裁剪、缝纫及运送预估数量的一半（即填满零售渠道所需的货量，再加品牌公司仓库的一点备用库存）。3. 承包商等候零售商向品牌公司发订单，承包商被告知品牌公司所收到的每张订单，只要承包商仍然持有所需的染色布料，就可以在很短的时间内补货（原来的2月到现在的2周）4. 季度完结之前6个星期，品牌公司应告诉承包商怎样处置所有残余布料，是否转换成服装，还是留待明年用。第九章 双赢\* 在每个关系中，都存在着一项令各方都能从关系中得到他们各自所需的东西的改变。\* 从传统的以预估为基础的大订单，转化至以实际消费为基础的快速反应模式\* 移除冲突，就为寻找所需的改变铺了路。然后，我们将聚焦于把蛋糕变大，而不是为我们在太受限的既定蛋糕上的份额打架。这就是我们所说的寻求双赢的解决方案。\* 以寻找对方的赢来开始构建双赢解决方案，但不是处于冲突中的赢，他寻找的是一个不同的、但不是较次要的赢。\* 如果我们希望取得更大的赢，我们必须确保对方的赢也加大。\* 当个人和公司用自保机制来掩饰自己长期存在的问题（那些他们已经放弃解决的问题）的时候，如果人们启用这一自保机制（谁又不会呢？），他们就会降低自己的期望。这意味着他们对自己的最大需求麻木了，他们不会为他们的真正需求提出明确的要求了，因为他们根本不相信有方法办到。第十章 永远不要说“我懂了”（续）\* 大部分零售店的制约因素是陈列空间（和现金），持有不好销的货品，实际上是浪费了制约因素（这跟“挖尽”恰恰相反）\* （零售商是否应有互联网思维来卖，而不是陈列好让客户来选，主动获取客户需求是关键）第十一章 我们有多少机会？\* 当一个人确信系统运作良好，认为所有关乎系统的事情他通通都懂了，剩下来要做到的事只是继续润饰它一下，他就绝不会花时间和精力来寻求突破。第十二章 货架寿命很短的产品\* 配销必须经历同样大的改变：由推和拉的模式，转至按实际消费补货的模式；从磨坊补货，而不是从磨坊拉货；向零售店补货，而不是向零售店推货。同样重要的是，配销部门必须建立适当的系统，确保每个SKU的目标库存量受到不断监察。\* 最大的改变，当然在销售上，由不断向零售店施压要它们多买（尤其是临近月底及季末），转为根据零售店的真正需要跟他们建立伙伴关系，努力增加零售店在库存上的回报，方法是定出正确的目标库存量，然后只需按实际消费补货。\* 补货方案通过两条不同的渠道影响销售，其一是直接的渠道，适当地补货消除了几乎所有的短缺，缺货减少就直接演化为更高的销售量；第二条渠道对销售所产生的影响，适当地补货就大幅减少了慢销产品的库存，由于店中慢销产品的数目减少，就可腾出更多货架空间，销售人员亦可投放更多注意力在快销产品上，销售量因而增加了。第十三章 连天空也不是极限了\* 如何深挖零售店主保守倾向背后的原因呢？这保守倾向必然跟一件事情有关，那就是跟卖出一个面包所得的利益相比，零售店在一个卖不出的旧面包上蒙受的损害。\* 一个未卖出的面包，就抵消了5个卖出的面包的利润。\* 解决方案：\* 寻找有利效应，通过它的配销仓库及车队，公司将能服务于它辽阔的国家内几乎所有快销产品零售店，将实现以下好处：\* 1. 根据实际消费补货，客户可获得前所未有的高库存周转数，加上每单位货架空间的极高销售额；2. 公司的销售人员跟零售店主有很好的关系3. 释放出区域仓库3/4的空间4. 配销及销售更多的快销产品是很容易办到的第十四章 清晰思考与赘述\* 清晰思考，关键在于避免循环逻辑，而要构建逻辑路线图，你由一个效应开始——任何效应，向下挖至根源“因”，方法是问自己：“为什么这个效应存在？”\* 当我们面对的是一些不能以直接观察来核实的事物时，就很容易落入空谈的境地，很容易落入循环逻辑的陷阱，即赘述，然后引向复杂的胡说八道之门就敞开了。第十五章 舒适区\* 把补货伸展至零售商，这是最具威力的步骤，原因有两个：\* 1. 在零售商层面，波动是最大的，因此零售层面的短缺是严重的，分销商及公司的仓库经受的波动较小。2. 在零售层面，有限货架空间和现金压力是最大的。第十六章 人都是好的\* 当我们正处于一个没有可接受的妥协的冲突中时，我们是多么倾向于责备对方，但现在我亦认识到责备人的

倾向会伸展至远远超出相关冲突的范围\* 从责备别人及提成贬义性解释中寻找避难所的倾向，这个障碍是何等巨大及具破坏力第十七章 舒适区（续）\* 一个人的舒适区被认为是一个他感受受他控制（或起码他享有足够影响力）的地带\* 妥协是用回扣或礼品来增加提案对零售商的吸引力。之所以说这是妥协，是因为它接受了错误的出发点，即补货提案本身对零售商的吸引力是不够强的。\* 永远不要在出发点上妥协，永不接受那些错误的因果关系来作为改动提案的基础。第十八章 情绪、直觉和逻辑\* 当我们在锻炼清晰思考时，我们不会给予所有事物同等的关注，只会专注于我们感兴趣的东西，现在假设我们运用已拥有的直觉来发掘逻辑，我们越能够清晰地思考，我对该领域的情绪就越高，情绪越高，所得的直觉就越强烈，直觉越强烈，成功运用逻辑的机会就越大，而获得好成绩的机会也就越大。而且，因为这些成绩是在我们感兴趣的领域取得的，它们在我们眼中是有意义的，成绩越有意义，情绪就会越高，如此循环下去... \* 一个有经验的乐观主义者是什么？务实的具远见者。

8、优点：这是我读过的逻辑性最强的一本书。一直喜欢对读过的书做思维导图，在给很多书做思维导图的时候会发现作者的思维很乱，东一点西一点，写作套路既非演绎也非归纳，甚至不知道为什么突然从一个点跳到另一个点。但是这本书不一样，完全不用自己去总结归纳，因为书的最后给每一章（除案例分析）都做了小结，逻辑性是如此之强，读来甚为畅快。这本书我是断断续续读完的，每次读之前都要回过头回想前面读过的内容，但是由于书的后面有小结，所以回忆起来非常容易。缺点：案例分析过于简单。书中用了很多案例来证明自己的观点，但是对于案例没有分析，只有前因后果的陈述，这样对观点的支撑稍显不足。总结：这是一本值得反复阅读的书。书中的观点需要不断被强化，以至于在生活中运用，运用过后再回头看书中的案例或许更容易让人信服。

9、我发现这本书很具挑衅性，是一本典型的高德拉特的书，它使我开始思考并且质疑我之前的一些想法。书中所得出的结论是非常乐观的，不是教会读者如何成为一个更好的人，而是帮助我们有一个清晰的思路。这是一本让人们会想要再读第二遍并且实践那些技巧的书。

10、此书是项目访谈的一位教授安利的，看了介绍是介绍TOC。全书的核心就是介绍固有思路的几大阻碍：障碍一：不相信固有简单性；障碍二：遇到冲突只能妥协；障碍三：指责他人；障碍四：以为我知道了 思维方式的介绍书。展示的形式是对话的方式，所以读起来有些空洞，并不有趣。思维方式还是需要有一个实践的过程去培养。在实际的项目中自己有意识的培养和思考自己思考的局限会更有帮助。读书是可以给以一定的思路指示，但是不等同于能掌握。对思维训练有兴趣的同学可以翻翻，期望不用特别大便是。 思考是一个循序渐进的过程。需要日积月累的习惯养成，不断重复的回顾总结。近来的感触是，一直都在输入与思考很多，但是一直没有很好的总结与回顾。打算接下来开始写些思考的反馈，帮助更好的把握自己的想法。

11、通过与女儿的对话和对TOC实施项目报告的披露，高德拉特告诉我们如何达致富有挑战又充满意义的人生。他这样解释他对“固有简单性”的看法——无论看起来有多复杂，所有的情况都能成为可被快速改善的对象。我们所处的境况、所面对的问题都有它的形成原因真相。通过找出这些真相，我们可以尝试控制我们的境况和遇到的问题，而不是任由它们摆布。高德拉特清晰地阐释了如何做到这些。

## 章节试读

### 1、《抉择》的笔记-第19页

相反，他们呢以一个很正面的名称做掩饰，他们称之为“卖光”，所有人都笑了。他们承认，他们其实视“卖光”为一件很风光的事情。

Think Outside the Box. 居安思危，永无止境

### 2、《抉择》的笔记-第156页

永远不要在出发点上妥协，永远不要接受那些错误的因果关系来作为改动提案的基础。

### 3、《抉择》的笔记-第37页

凭直觉所得的印象是，有系统的问“为什么”，只会把问题变得越来越复杂。 避免循环逻辑

### 4、《抉择》的笔记-第112页

要像一个真正的科学家那样思考，就意味着要“谦虚地骄傲”，“谦虚”是确信你不懂，“骄傲”是自信有能力开发所需的知识。 说得好

### 5、《抉择》的笔记-第81页

如果我们想获得更大的一块，对待冲突的谨慎方式是确保所有努力都集中于寻找双赢解决方案。 为对方的利益着想，不见得是一件坏事

### 6、《抉择》的笔记-第83页

我们并非身处对方的位置，也没有身受他的自保机制之苦，如果我们试图真正了解对方，我们将处于一个比对方更好的位置去认识如何满足他的重大需求。 当局者迷，旁观者清

### 7、《抉择》的笔记-第36页

牛顿指出：“自然界是极其简单的，内部及其和谐。”

### 8、《抉择》的笔记-第一章

当充足的准备碰上机会，就是好运气。

### 9、《抉择》的笔记-第15页

为什么这些企业的管理层不在很久以前就懂得这样做呢？一定是有某种东西，一个错误的假设——一些他们被视作理所当然的、不争的事实——正阻挡着他们，令他们看不见最明显、最简单的事物和道理，更不要说迈开脚步不去尝试了。找出那个错误的假设，是最关键的一步，是TOC的最核心、最基本的动作和要求。一旦做到这一点，复杂的环境就顿时变得非常简单了，绩效实现了，各单位之间的关系和谐了，双赢、多赢的局面也随之出现了。

### 10、《抉择》的笔记-第152页

## 《抉择》

舒适区跟知识有很大关联，而跟控制的关系并不大。假设将一个人的舒适区定义为一个他有足够因果关系知识的区，知道行动可能会导致什么、知道对建议的反应可能会是什么。

根据这一定义，推一个人到他的舒适区之外，就是描述一下情况。

1. 提出（推）一个建议——要他采取一个具体的行动，以达至一个具体的有利效应。

2. 根据他在相关因果关系上的知识，他确信建议中的行动不可能达至有利效应或达至的机会极低。对“人们习惯抗拒改变，改变越大，抗拒越大”的解读

### 11、《抉择》的笔记-第104页

补货方案通过两条不同的渠道影响销售，其一是直接的渠道，适当的补货消除了几乎所有的短缺，缺货减少就直接演化为更高的销售量；第二条渠道对销售所产生的影响，我们已认识到跟第一条一样大，在这里，适当的补货就大幅度减少了慢销产品的库存，由于店中慢销产品的数目减少，就可腾出更多货架空间，销售人员亦可投放更多注意力在快消产品上，销售量因而增加了。

### 12、《抉择》的笔记-第8页

当充足的准备遇上机会，就是好运气对否？

而知道事物的因果关系，就是最佳准备

象科学家那样对待现实，如果做得好，其本身也就是所需准备

人脑力没有问题，错在人视现实极端复杂。

像一个真正科学家那样思考，关键是接受：在现实生活中，无论开始时情况看起来多么复杂，其实一旦明白了，却简单得令人尴尬，而且可以看到相关因果关系如此简单，简单到只不过是常识，以及看到常识得威力多么大

### 13、《抉择》的笔记-第15页

增加纯利，可以通过扩展或改善现有运作办到。大多数改进举措主要是围绕节约成本，节约运输成本，找廉价供应商

改善空间还有好大---有一个现象--缺货

### 14、《抉择》的笔记-第4页

用科学家的方式思考 建造者的方式。一旦你找出如何解决不行的那部分方法 感觉会精力充沛 科学家设计原型，其他人只使用这仪器 两者有何分别？一般人在仪器不动了 会非常失望甚至生气 科学家知道它为什么运行 明白令它运行的相关因果关系

当新措施不成功，两选择，一是抱怨，二是让我们知道必须纠正什么东西的宝贵知识

### 15、《抉择》的笔记-第174页

我能够表达出三个阻止我实施父亲的方法的具体关卡

无法看到被掩饰的大难题

避免挑战底层的东西

一旦找到一个好的解决方案就不鼓励自己继续探索更佳解决方案

“我懂了”阻挡了清晰思考

冲突无可避免，人为我们必须忍受

责备他人的倾向

## 16、《抉择》的笔记-第164页

你（对！就是你！）再也不能够依靠责备他人、责怪环境，或者说事情超出了你的控制范围甚至非你的能力所及，来给自己寻找一个避难所了，你必须对自己的人生承担全部责任，这会带领你走向完美人生，但肯定不是安逸人生，事实上，我必须放弃人类最大的享受——抱怨和呻吟所带来的享受。

## 17、《抉择》的笔记-第25页

现在，我们的解决方案提供了我们以前拿不到的相当重要的咨询——每天哪个SKU在哪家零售店卖出多少，“大品牌”应当可以发挥积极角色的作用了，它应建议零售商把店中的慢销产品退回，而纳入在其他零售店中很好卖的货品。如果这样做，在零售店货架上，快消产品的比例就增大了。销售额会增加多少？没有人知道，但我们的一个共识是：很多，非常多！

## 18、《抉择》的笔记-第161页

逻辑不是存在于真空中的，要进行任何逻辑步骤，我们必须不断从直觉中为逻辑提供关联。而直觉来自情绪，我们不会对我们不理睬的事物产生直觉。简而言之，我们，作为人类，是站在一张有三条腿的凳子上：情绪、直觉、逻辑。

# 《抉择》

## 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：[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)