

最薄弱的环节决定整体：约束理论（Theory of Constraints）

文章网址

<https://www.gklibrarykor.com/zh-hans/article/10118/>

PDF版式预览 - 仅含节选

逐一查看工厂里的机器，大多数都在忙碌运转，可成品却总是达不到预期的产量。某台机器前零件堆积如山等待加工，而它后面的机器却常常因为没有活儿干而停下来。人人都在努力工作，整体速度却被最慢的那一处牢牢拖住。把这一现象放在经营核心来看待的思想，就是“约束理论（Theory of Constraints）”。简单来说，约束理论是指“任何系统的绩效都由最薄弱的环节，即约束决定，因此必须找出这个约束并集中加以管理的经营理论”。以色列物理学家出身的管理思想家艾利·高德拉特（Eliyahu M. Goldratt）通过1984年出版的小说体管理书《目标》（The Goal）使其广为人知。本文将依次探讨约束理论是什么、为什么要集中于一处，处理约束的五个步骤，生产现场使用的鼓-缓冲-绳方法，以及这一理论留下的启示与局限。

最薄弱的环节决定整体：约束理论的原理与应用

什么是约束理论

约束理论源于一句古老的话：“链条的强度不会超过其最薄弱的一环。”（1）所有系统都有约束无论是公司还是工厂，凡是朝着目标运转的系统，都至少存在一个阻碍其绩效进一步提高的因素。如果完全没有约束，绩效就应当无限增长，但现实中并不存在这样的系统。（2）约束并不多问题看起来到处都是，但真正束缚整体绩效的约束通常只有一个或几个。因此，与其处处小修小补，不如先找出那一处。因为无论怎样改善非约束环节，整体绩效几乎都不会改变。（