

# TOC思维方法—高德拉特问题分析与解决

主讲：台湾赵智平

## 课程介绍：

对现状的差距与不良效应，要如何找到核心问题，提升绩效？面对改变，究竟要改变什么、要改变成什么样、要如何引起改变，如何让团队齐心协力目标一致，看到执行力？要如何克服改变的抗拒：

- 层次 1- “我们不认同该问题”（不是我的问题！）
- 层次 2- “对于问题没有我们能做的”（无力感；方向对吗？）
- 层次 3- “那个想法不能解决整个问题”（可行吗？）
- 层次 4- “是的，但是……”（什么会出错？谁会受伤？）
- 层次 5- “我们无法做因为……”（方案能被执行吗？）
- 层次 6- “未说出的恐惧”（我们真的可以……？）

TOC 思考过程（Thinking Process, TP）帮助我们打破逻辑或思想的制约，透过现实树（Current Reality Tree, CRT）探索差距与不良效应（Undesirable Effect, UDE）找到问题的核心问题（Core Problem, CP），确定要改变的对象——核心问题。在现实树的因果关系检视下，现状的差距与不良效应都是由核心问题引起的。

有了要改变的对象，接下来的问题是，要改变成什么样，回答这个问题需要解决核心问题，要检视造成核心问题背后的旧思维、假设与冲突，以冲突图（Conflict Resolution Diagram, CRD）找出双赢的解决方案，成为注射剂（Injectiong），以此一包含解决方案的注射剂治疗现实树上的不良效应（UDEs），使这些不良效应在逻辑检测下转变为理想状态（DE, Desirable Effect）成为未来现实树（Future Reality Tree, FRT），未来现实树即是想要改变成的样子。

有了想要达到的理想状态，接着以先决条件树（Prerequisite Tree, PrT）构建完成改变的方案，克服、挪走改变的障碍，逐步完成理想状态的中间目标（Internal Objects, IOs）。一旦完成如何改变的方案，需要以转换树（Transition Tree, TrT），陈述完成中间目标所需要的行动方案及选择这个行动方案的理由。

要引起改变之前，我们需要说服他人并获得支持，这是 TOC 思考过程（TP）建构转换树（TrT）的理由，因为说服他人，需要跨过 6 层抵抗。

不要误会思考过程只是为了说服别人，思考过程是回答改变的 3 个问题：要改变什么、要改变成什么样与要如何引起改变。思考过程可以帮助我们建构战略与战术，沟通战略与战术，看到执行的成果与执行力。

## 课程对象

管理人员、想进行有效改变的人、喜欢逻辑思考解决问题的人、想要说服别人的人等

## 课程目标：

- 打破逻辑制约提升物理瓶颈
- 了解什么是 6 层抗拒及如何说服人
- 学会如何化解冲突、管理冲突，建立和谐有生产力的组织。
- 回答改变的 3 个问题：要改变什么、要改变成什么样、如何引起改变

## 课程时数

共计 2 天 12 小时（上午 9：00-12：00；下午 13：30-16：30）

## 课程大纲

### 第一单元、 TOC 与逻辑思维

- 一、 什么是 TOC
- 二、 绿色曲线与红色曲线
- 三、 TOC 的 4 个基本假设
- 四、 持续改进(POOGI)的流程
  - 聚焦五步骤
  - 缓冲管理
  - 聚焦（改变）五问
- 五、 6 层次的抗拒
- 六、 说服流程
- 七、 TOC 思考流程(Thinking Process，TP)鸟瞰
- 八、 逻辑合法性检查

### 第二单元、 找到问题核心问题

- 一、 为什么要改变
  - 差距
  - 不良效应
- 二、 要改变什么（一）
  - 识别核心问题
  - 现实树 - 由不良效应找到核心问题、同意问题
  - 案例与讨论

### **第三单元、 消除冲突，双赢，找到改变的契机**

#### **一、 要改变什么（二）**

- 冲突
- 假设：APMB 模型
- 旧思维

#### **二、 冲突图：打破假设、化解冲突、同意解决问题的方向**

- 冲突图的基本架构
- 冲突图的步骤
- 不同情境冲突图的应用
- 案例与讨论

### **第四单元、 确立远大目标**

#### **一、 要改变成什么样**

- 洞见
- 新流程

#### **二、 处理负面分支-副作用的步骤**

#### **三、 未来树-描述理想状态**

#### **四、 案例与讨论**

### **第五单元、 如何引起改变——处理障碍，铺垫垫脚石**

#### **一、 先决条件树，建构解决方案**

- 中间目标
- 障碍与激发方案
- 案例与讨论

#### **二、 转换树，为沟通做准备**

- 行动
- 采取这个行动的理由
- 下一行动的需求

### **第六单元、 战略与战术：思考过程的应用**

#### **一、 可行愿景、战略与战术的架构**

#### **二、 可行愿景、战略与战术的展开**

- 三、 以面向订单制造环境为例
- 四、 持续改进模板