

“可行愿景”项目领导

(“Viable Vision” Project Leaders)

“TOC 可行愿景” (Viable Vision 以下简称 VV)，是很大胆及极具创意的计划，由“高德拉特机构” (Goldratt Group) 跟实施 VV 的每家企业建立四年长的紧密的合作伙伴关系，VV 是要达致企业管理层一致认为不可能达致的利润水平，VV 聚焦于可为企业带来前所未有的绩效表现及利润的战略及战术，通过销售的大幅增长而又不危害企业的稳定，VV 祈求达致企业的永续兴隆，例如：令销售利润率(net profit margin on sales)变成双倍，同时令营业额在四年内大幅增长至远远超越企业领导层认为可能办到的高度。

TOC 发明人高德拉特博士(Dr Eli Goldratt)是以色列物理学家、企管大师、全球性的高德拉特机构首脑，他曾被财富杂志(Fortune)称为“工业界大师”，商业周刊(Business Week)形容他为天才，他所作的企管小说《目标》(The Goal)畅销全球，被万千企业视为至宝，他发明的 TOC 制约法为无数企业带来营运上的大幅改善，包括福特汽车(Ford)、宝洁(P&G)、AT&T、飞利浦(Philips)、波音(Boeing)等大企业，也包括不到五十人的小厂。

借着在全球发动的“可行愿景”大行动，博士将 TOC 制约法的实施扩展至广大企业的战略层面，指导它们如何持续不断地改善，包括盈利。全球不少企业正在“可行愿景”流程的不同阶段进行当中。

自从高德拉特博士 2005 年 5 月首次来华举行“可行愿景大会”、会见企业界以来，“可行愿景”项目在两岸发展的势头喜人，已有一批项目在实施或在 VV 流程的其他阶段中，进展相当顺利。

现在凸显的最重要问题是 TOC 人才(尤其是 VV 项目领导 project leader)严重短缺，甚至令我们不敢启动更多 VV 项目，这已令不少企业相当焦急及不高兴，至今我们的对应方法是输入外国高手，但这只能是权宜之计，长久之计还是要培养一批本地的项目领导，但按一般的经验，培养一位有能力管理一个四年长大型项目的领导，是要花多年时间的，怎样把这个时间缩短？这就是高德拉特机构迫切要解决的问题。

作为 VV 项目的总负责，项目领导统领一个高德拉特机构专家团队，成员全部经过深入的 TOC 培训及考核，分别负责项目的各环节：生产、配销(distribution)、销售及软件等，他们在各自负责的范围内的知识，当然要比项目领导来得深入。

项目领导负责的 VV 项目，都需要跟高德拉特机构签四年长的合同，如果项目领导在 VV 项目的实践中证明是高手，我们会交给他 / 她更多项目，他 / 她的收入会因而以倍数增长。一旦跟高德拉特机构签了合同，而项目领导的表现良好，项目进展也顺利，那就是四年长的工作保障(job security)，四年任务完成，如果双方都有意愿，就会签新的合同，启动另一个四年长的 VV 项目，所以，这可以是相当长期的工作关系。

(1) 高德拉特机构的策略

高德拉特机构必须建立一个相当大的项目领导人才库，由合资格及充满热诚、随时准备上阵的人组成，领导两岸的 VV 项目。

这个策略背后的考虑：

- 高德拉特机构懂得教 TOC，但怎样培养一个人成为上佳的项目领导，是另外一回事，这不是高德拉特机构的专长。
- 所以，首先，我们要找一些本身已经拥有丰富管理经验的人才，我们相信，每位成功的顶级行政主管，都有可能成为成功的项目领导。
- 每个 VV 项目，我们都有详尽的“战略及战术”(Strategy & Tactics 简称 S&T)，我们有信心，一个上佳的项目领导，通过培训及其他人的适当支援，是会懂得怎样根据 S&T 领导一个 VV 项目的。(S&T 是高德拉特机构独有的主打工具和武器，令看来难度极高的 VV 项目亦有了可靠的保障，得以成功实施。)
- 为此，高德拉特机构需要建立一个持久执行的、扎实的流程，以吸引所需的项目领导人才，培训、激励他们、及监察他们的表现，继而不断提升(upgrade)他们的能力。

(2) 拥有什么条件的人高德拉特机构才会考虑接纳？

- 懂得怎样令项目达到明确的既定目标，知道怎样策动客户上下员工及高德拉特机构专家团队专注于最要害的事情，但又不至于忽略较次要的事情(这类疏忽有可能令小事逐渐演变成为灾难)。
- 曾成功(a)领导一些大型及复杂的项目的人；或(b)管理一家企业(或一个起码有几百员工的重要部门)、负有盈亏责任的主管。

上述(a)所指的项目，必须是历时比较长的(一年以上)，而项目成员来自企业内外，需要紧密协调，项目要有明确完成日期、明确的交货内容及明确的开支预算，项目领导要曾领导过多个同时进行的这类项目。

上述(b)所指的管理职位，可以是企业的 CEO、总经理、厂长、操作总监等高级主管。

有上述(a)及(b)经验及能力的资深企管顾问亦可获考虑。

具上述管理阅历的高级人士，年龄不可能低于三十五，我们也考虑刚退休者或即将退休者。

- VV 会为客户企业带来脱胎换骨的巨变，销售和利润都要有很多倍的增长，上至董事长，下至基层员工，都要在我们的影响下齐心投入，领导高德拉特机构专家团队跟客户团队并肩作战四年长的项目领导，当然不是平庸、低水平之辈可以胜任，我们需要的是深得双方人员拥戴、指挥若定的优秀大将之才，勇于面对及解决问题。领导及沟通技巧不济，缺乏组织能力，遇麻烦就推诿逃避的人，请不要来。
- 有上佳的英语能力，听讲读写都要好，因为项目领导面对的客户及所领导的高德拉特机构专家团队很有可能包括外国人，而他们接触的 TOC 培训教材也是全英文的，导师也包括外国人。
- 有相当的普通话能力。
- 有相当的学习能力，尤其是逻辑思维能力，能快速接收及分析新事物。目前的 VV 客户以制造业及零售业为主，只要学习能力强，项目领导是否有制造业或零售业经验不太重要，关键是愿意投入，如果对制造业及零售业有抗拒，那就请不要考虑成为我们的项目领导。

(3) 怎样吸引所需人才?

- 社会上肯定有不少成功的、能干的顶级主管感到工作沉闷、没有满足感、或没有往上晋升的空间，或因公司的收购合并或大改组，而要面对前路茫茫的困扰。
- 不少人不怕拼搏、不怕闯。紧抱一个平平淡淡、安安稳稳的职位，直至退休，不是他们的志向所在。
- 很多人会认为 TOC 的概念及相关材料(尤其是 S&T)相当吸引，大开眼界，很有趣味和启发性。
- 鉴于以上几点，高德拉特机构推出“TOC 可行愿景观摩交流会”，详情如下：
 - (3.1) 我们相信，那些觉得现有工作缺乏挑战性、感到沉闷的顶级主管，会愿意投入时间参加“TOC 可行愿景观摩交流会”，以探讨、品尝我们的 TOC 材料，及了解 VV 项目的运作模式。
 - (3.2) 投身成为 VV 项目领导，是极具挑战性的重大抉择，最终会大大改变一个人的事业发展方向，因此，我们不希望有人一时冲动，不花点时间详细了解清楚就决定投入，或因为急于找一份工作，饥不择食而跳进来，因为 VV 项目的要求绝对不低，不是最优秀的人才，迟早会被淘汰出来的。“TOC 可行愿景观摩交流会”本身不是培训班，它提供一条渠道，让参加者逐步地、有系统地详细观摩 TOC 和“可行愿景”，然后作出各自的决定：到底他们是否适宜投身成为我们的项目领导呢？这项探讨是双向的，通过这“交流会”，参加者和高德拉特机构都在试图回答这条问题。
 - (3.3) 这“交流会”将在香港持续举行，每个月开一次，每次两整天，每个月一个专题，共六个专题。
 - (3.4) 为了应付不断增加的“可行愿景”项目及人才需求，我们将不断向合格的人士招手，所以，每个月都会有新人加入“交流会”，当然，亦会有人离开。
 - (3.5) 每次“交流会”需要连续的两天，起码其中一天肯定不会落在星期六或星期天，这是有原因的，因为我们认为，认真的、有诚意的参加者，按照我们老早颁布的时间表，每个月拨一至两个工作天出席这个很特殊的活动，肯定是有办法的，如果仍然有人说拨不出时间，或嫌交通麻烦而不来，这其实正显示他们的诚意不足，大概不是我们要发掘的对象，他们不来，无所谓。
 - (3.6) “交流会”没有金钱上的交易，参加者不需要因为得到相当有价值的知识而要付给我们什么费用，而我们也不会因为他们付出了宝贵的时间出席“交流会”而付给他们什么报酬。
 - (3.7) “交流会”主持人：高德拉特机构主要负责人(包括区域总裁罗镇坤)及特邀人士。

(4) VV 项目的问责机制(Accountability)

优秀的主管通常已习惯要对任务的成败负责，而我们的项目审计官(project auditor)有清晰的项目 S&T 作为检查项目进展及评核项目领导表现的扎实依据，因此，我们相信，优秀的主管会认为我们的项目问责机制是合理、公平及乐意接受的。

如果项目领导在 VV 项目取得优良的成绩，我们可能加派更多 VV 项目给他 / 她担当，如果他 / 她愿意接受，亦有时间空档的话。

(5) **报酬**

- 以一年的时间计算，每个 VV 项目大概只需要一位项目领导一半的工作时间以下(在头一年是 100 个工作日左右，其余三年会递减一些)。项目领导在 VV 项目以外的时间赚取其他收入，如果不影响 VV 项目的进度，高德拉特机构不干涉。
- 项目领导的基本报酬，以每天报酬(daily rate)乘与实际工作天数计算。一年当中每个月应安排多少个工作日，在每年开始时就要先作预估，超额就需要项目审计官同意。
- 项目达到既定的指标，客户就会按合同规定发放绩效分配(bonus)，项目领导分得的绩效分配，是他 / 她以工作天数计算的基本报酬的双倍。
- 总的来说，项目领导的总收入(基本报酬 + 绩效分配)大概是他现在收入的 3 倍。
- 客户每次付钱给高德拉特机构，两星期内项目领导就会收到他 / 她应得的钱。

(6) **起始的培训(initial training)**

项目领导对 TOC 的认识不多，VV 项目必然失败。

我们认为，如果一个人能够为客户成功主持一个 12 天的 S&T 工作坊(S&T Workshop, 简称 S&TW)，他 / 她继而能够成功领导这个 VV 项目的机会就相当大，要成功主持 S&TW，需要以下 TOC 知识：

- 精通 VV 项目相关的 S&T。
- 对相关的标准 TOC 材料有颇佳的掌握(不一定要非常深入)。
- 擅于引导人们运用 TOC 的思维工具“负面分枝”及“冲突图”来表达问题。
- 懂得如何主持 S&TW。

项目领导接受几个星期密集的 S&TW 培训，针对一个指定的客户的 VV。

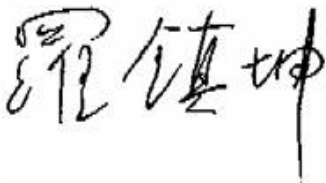
(7) **持续的培训(on-going training)**

- 项目领导运用 TOC 知识愈频密、范围愈阔，他 / 她会愈热衷于掌握更新鲜的 TOC 知识。
- 高德拉特机构需要更多优秀的、博学的人才担当重任。
- 高德拉特机构和项目领导都不会认为每季腾出起码五天时间吸收新的 TOC 知识是过重的负担，而吸纳新知识的范围要跟项目领导的实际需要相配合。
- 因此，高德拉特机构会提供持续的培训，并确保项目领导会好好利用这机会不断提升自己的知识。

如果阁下有兴趣参与“TOC 可行愿景观摩交流会”，请回邮告诉我，最好附上一有关于您的资料，我会发给您进一步的讯息(例如：下一次“交流会”具体的地点、时间、运作详情等)。

另外，上面强调的 S&T，听来很“神”，是项目领导完成艰巨任务的靠山，到底它是什么一回事？我无法在这文件中作有效描述，就让我在“交流会”上以实例说个清楚吧。

谢谢。



罗镇坤
2009 年 3 月 30 日

罗镇坤 William C K LAW BS MMS CEng EuroIE FHKIE CITP FBCS
高德拉特机构 区域总裁
香港 九龙湾 宏开道 16 号 德福大厦 1208 室
电话 (852) 2695 4929
传真 (852) 2795 2660
电邮 william.law@goldrattgroup.com
网站 www.tocnet.com