

HZ BOOKS  
华章经管



精益思想丛书

低成本 零缺陷 持续改善

双语版

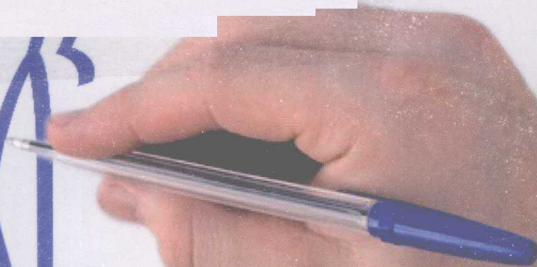
# 学习型管理

## 培养领导团队的A3管理方法

### Managing to Learn

(美) 约翰·舒克 著  
(John Shook)

郗宏 武萌 汪小帆 等译  
赵克强博士 校译



Handwritten notes on a yellow background, including: "10 TIR DAYS", "SW", "plan", "Loc", "deliver mix", "T Extend Pull Supplier", "STANDARDIZED WORK", "Itooka - Prevent", "Lead Time", "Productivity (C/MH)", "LEAD", and a smiley face.

机械工业出版社  
China Machine Press

精益思想丛书

低成本 零缺陷 持续改善

双语版

# 学习型管理

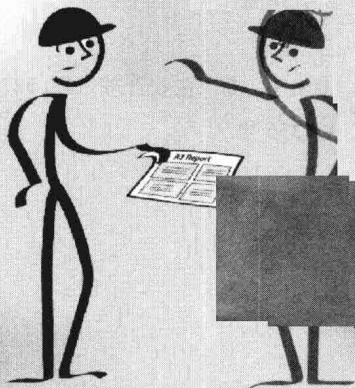
## 培养领导团队的A3管理方法

### Managing to Learn

(美) 约翰·舒克 著  
(John Shook)

郇宏 武萌 汪小帆 等译

飞克强博士 校译



机械工业出版社  
China Machine Press

John Shook. Managing to learn: Using the A3 management process to solve problems, gain agreement, mentor, and lead.

ISBN 978-1-934109-20-5

Copyright © 2008 by Lean Enterprise Institute, Inc.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2009 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Lean Enterprise Institute, Inc 授权机械工业出版社在中国大陆独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

封底无防伪标均为盗版

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2010-4177

图书在版编目(CIP)数据

学习型管理: 培养领导团队的 A3 管理方法/(美)舒克(Shook, J.)著; 郦宏, 武萌, 汪小帆等译. —北京: 机械工业出版社, 2010.7

(精益思想丛书)

书名原文: Managing to Learn: Using the A3 Management Process to Solve Problems, Gain Agreement, Mentor, and Lead

ISBN 978-7-111-31257-4

I. 学… II. ①舒… ②郦… ③武… ④汪… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 131356 号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 顾煦 版式设计: 刘永青

北京京北印刷有限公司印刷

2010 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 19 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-31257-4

定价: 45.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379210; 88361066

购书热线: (010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线: (010) 88379007

读者信箱: hzjg@hzbook.com

精益企业中国（LEC）很高兴与机械工业出版社华章公司再次合作，推出《学习型管理》的中文版。什么是学习型管理？简单地说就是企业的管理层与员工一起学习，用互动的方式去解决问题，并实践PDCA，持续改善。因此，培养员工解决问题的技能是任何一个企业持续发展、建立百年老店的必要条件。

企业管理层的一项重要任务是培养管理团队，唯有持续塑造、培养人，企业才会不断地成长。这不仅有人力资源部长的责任，更是企业的一把手和全体管理层的责任。本书用对话的方式来描述领导和被辅导的对象解决问题时的不同心态，后者想尽快提出解决方案，领导则不断地提问题，以期能找出问题的根源。读者可以借由书中的故事了解到解决问题实际上需要管理层与培养对象之间的互信，前者不断地引导，而后者努力地去尝试，才能挖掘出问题的根源，然后再着手去寻找解决的方案。

LEC过去几年里翻译出版的10本书中多半是精益的工具书，《学习型管理》是第一本有关精益管理与精益领导的书。希望读者能够好好学习A3的管理

#### IV

方法，并记住重点不在 A3 表格的形式，或负责人多快能提出解决方案，而在慎密的分析，找出问题的根源。

感谢曾经在精益企业中国（LEC）服务的几位同仁，在颀宏的带领下，由武萌、汪小帆、刘健及朱良青翻译初稿，并反复整理，将这本有意义的书呈献给国人。虽然他们都已经相继离开 LEC，并加盟新的公司，但他们追求新知识、愿与大家分享的精神值得赞许。同时感谢机械工业出版社华章公司的张渝涓女士和她的团队用心的策划，继续为中文的精益丛书添加新书。

我们希望通过书中的例子能启发读者去学习并掌握全书的精髓，为企业的持续发展而努力。

赵克强 博士

精益企业中国总裁

2010 年于上海

年初，在本书作者约翰·舒克先生位于美国密歇根的寓所拜访他时，我请他为本书的中文译本写点话，他说你写就可以了，你自己已经对 A3 有很多经历和理解了。于是我才斗胆地写点自己的体会。

我记得在丰田工厂工作的时候，曾经写过很多 A3，对 A3 的记忆似乎不是那么轻松愉快，但现在想起来，无论是在丰田，或者在前几年做精益咨询，还是目前又回到老本行干汽车的时候，A3 总是一个能让我兴奋的话题。

现在有很多企业开始运用 A3，有的已经推行了数年，但就跟丰田生产方式里面另一个带“A”字头的著名的工具“按灯”（Andon）一样，在 80% 试图学习丰田制造方式的同行里遭到失败，A3 的命运也往往是不幸和短暂的。A3 在我以前工作过的另一家汽车公司里存在的寿命只有两个月，A3 在另一家学习 TPS 还算相当努力的公司里，成了一种在已有很多报告格式上，叠加的另一种新的报告格式。

那么 A3 到底是什么？A3 有什么“神奇”的地方，怎样才能使其比其他的报告格式更加有用？

我突然想起一件多年前在丰田报告 A3 时碰到的

有趣的事。当时作为一名工程师和下属，当车间发生了什么事，需要用 A3 跟我老板说清楚的时候，我首先想做的是什么呢？是表功！我以为，只要去老板那里，告诉老板我已经把问题解决了，不管是不是我的错，老板一高兴，准会“放过我”。但这位老板却常常揪住不放，他总是做一个经典动作，把我的 A3 一折为二，然后把 A3 的右半部分压在下面，那里正好有我搞出来的解决方案，正是要表功的地方。他说我不看你的方案，让我们看看你到底是怎么找到问题原因的，他想听听这是不是真正的原因。有几次正当我得意地说着我的分析时，却被老板打断，通过他的问题，我常常发现自己根本没有可应对的答案。作为下属，我往往不能分辨老板是真不知道答案还是在反问我，在这些紧张的回答中，要把问题的根源说圆，说得滴水不漏，是很痛苦的一件事。渐渐地，我习惯了这种方式，并且终于明白问题的解决往往源自对问题根源的正确分析，如果一开始找错了问题的根源，方案必然要么无的放矢，要么是“贴膏药”，治标不治本。渐渐地，我花在对问题根源分析的精力多了起来，再也不敢随便拍脑袋定方案了。不把导致问题的根本原因搞清楚，我就不会贸然去汇报 A3。一旦问题根源搞清楚了，老板就会把 A3 往我手里一塞，说“好了，去干吧”。这就完了？实际上，你如果能正确地找到问题根源的所在，那么这个问题的一大半也就解决了。

这种领导与我通过 A3 的对话，远超过了一般的情况沟通和信息共享，它是一堂非常精彩的问题解决课程，在不知不觉中，老板成为了老师，说教变成了教导。作为比较年轻的员工，我认为一个老师型的领导和一个老板式的领导，在心目中的地位是不一样的。老板是“要你做你该做的事”，而老师是“教你做他能做的事”，A3 用好了，你的上级就能教会你用他解决问题的本领去工作，用他的高度看问题，解惑的同时是在授业，这才叫真正的“栽培”，你能不感谢这样一位老师型的领导吗？

另一个 A3 的好处，是能为渴望学习和上进的年轻员工，在问题解决

技能上提供帮助。A3 从格式上提供了一个问题解决的思维流程，“资历浅的”员工只要遵循这个流程，就会被导入一个个必须经过的思考过程，比如有的 A3，干脆画上“5W”（5 个为什么），“逼着你”一个个问，最后挖掘出问题的根子来，也有的加上了鱼骨图等经典的精益工具，“逼着你”把方方面面的事情摆出来，想清楚。

A3 之美在于简洁，5 分钟的演讲，要 50 分钟的准备和精炼，50 分钟的演讲只要 5 分钟准备就够了。去粗取精的结果不仅仅是节约领导的时间，更是你的一次思维上的挑战。内容的堆砌，对于一个工程技术人员或中层干部来说并不难，因为你是这方面的专家，肚子里有的是干货。但是简单地堆砌，不仅无法帮助领导去决策，也使你失去了一次对问题的思考和分析过程。解决问题不能用“词海战术”，多不一定好，或者肯定不好。要准备一张小小的 A3，有的公司还提倡手写，这样可写的字数就更有限，这样又“逼着你”不得不做详细的思考，把最终也是最精的信息写在纸上，把大量信息和解释准备在脑子里。经过这么一次压缩、过滤、萃取、蒸馏，你会反思很多东西，得到很多新的想法，甚至有时候不得不推翻原来的想法，但幸运的是，你路子走对了，以后会避免大量时间上的浪费。

A3 的发力点，是在于 A3 对话的过程，而这个过程要发挥出组织型学习的效用，对领导，也就是 A3 读者的要求要高于对 A3 的作者（下属）。培养下属，让下属能具备高效的工作能力，是彻底解决领导干部事必躬亲，处处救火的最佳途径。所以进行 A3 对话是一种对自己部门工作的“投资”，这种“投资”的回报，使你有更多的时间，去改善你组织的流程，思考大是大非的问题和战略，真正起到一个思考型、前瞻型领导的舵手作用。

我们也曾注意到，有的公司由于对 A3 的理解不深，存在将 A3 往下推，不培养看 A3 的能力，不进行 A3 对话的问题，写了很多 A3 没人看。



我曾经遇到一个在中国进行指导的丰田老专家，他也在辅导 A3，一张 A3 要让作者改 20 多遍。所以我觉得，有必要翻译出版这本书，有必要让有意推行 A3 的公司和组织明白 A3 的学习意义，就如同这本书的名字。

当我们不断听到丰田公司近期出现的一些质量和效益问题的同时，我们也听到了丰田的反省：我们生产足够多的汽车的同时，没有生产足够多的人才。丰田的反省能否给它带来新的动力，对此我们将拭目以待。但同时不应在建立自身组织可持续和科学发展能力的关键点上——建立学习型组织和组织化学习的道路上，有片刻的犹豫和停步。

这本书以一个外文资料翻译流程的改善作为案例，向读者展示出如何以 A3 作为学习工具——问题解决良好的沟通工具。在翻译这本书的过程中，我们自己就汲取以前翻译一些精益书籍的经验教训，边翻译边学习边理解，这也是一种自我精进的享受。我们虽具备一些精益文化的亲身经历，但是毕竟道行较浅，认识上的肤浅，加上翻译技能和文笔的拙劣，必然造成一些问题甚至错误。写书、翻书、看书都是一种治学和精进之道，衷心希望读者能发现问题，帮助我们改进，并成为我们的老师。

本书的翻译工作始于我之前所在的精益企业中国咨询公司，再次要感谢参与本书翻译的团队，包括武萌先生、汪小帆先生、朱良青先生、刘健先生和华泽寰先生。特别要提到的是精益企业中国总裁赵克强博士，正是他的关怀和努力，使得这本难得的解读精益文化内涵的书的翻译出版成为现实。

郦宏和精益制造方式的朋友们

我在此对那些曾经支持过这本书的朋友们表示感谢。

我的感恩之情源自我在丰田公司的许多导师，无论是我所学到的管理理念，还是 A3 流程，均应归功于他们。对于我最早的上级，吉野勇夫和国枝健，他们教会我 A3 不仅仅是一种善意，而是极度希望我能够学会思考，并积累使自己变得更有用的技能。从作为一个新手在他们指导下学习，到数年后协助正树先生将 A3 思维引入由美国工程师组成的部门里，我有了更多的导师，而学习持续不断。

我同时感谢对写本书提供具体帮助的马修·勒夫乔伊、斯科特·海顿、林恩·凯利、埃里克·埃辛顿、辛迪·斯旺克和杰里·布塞尔。他们每一个人从各自的角度和在其公司运用这种流程而获取的成就，为我提供了透彻和关键的反馈。

杰克·比利和丹尼斯·伯纳特帮助我理解在复杂的医疗机构中推行精益思维时 A3 所扮演的重要角色。特别是杰克的见解和修正对本书有着巨大的贡献。

杜瓦尔·索贝克、阿特·斯马利和麦克·罗瑟均在同时撰写相关的初稿，这本书的形成受益于我们不

断地探讨和合作。针对概念和报告，理查德·怀特塞德和泰利·维多思为本书成书提供了有价值的评论。

戴维·佛布尔和杰夫·史密斯都是多年和我一起分享学习经验的原丰田的同事，他们审阅了初稿并提出了批评和极有价值的反馈：你们的名字在每一页中几乎都会出现。

同时也感谢汤姆·沃特斯和蒂姆·安德烈，他们都是在 20 世纪 80 年代中多年和我在日本丰田第一线使用 A3 的老手。

当然，与精益企业研究院的合作是有很大帮助的。英国精益企业学院的戴维·布伦特和丹·琼斯提供了极富价值的批评意见，巴西精益研究所的若瑟·费罗、佛拉维奥·皮奇和吉贝尔托·小坂已经完成了葡萄牙语的翻译工作。特别感谢精益企业研究所的戴维·拉霍特、戴维·勒戈索、海伦·扎克和所有成员在整个成书过程中给予我的鼓励和协作。迈克尔·布拉萨德给予了很多建言、批评、争论和深度信息。本书如果没有诸位的支持是不可能写成的。

乔治·塔尼涅奇、汤姆·埃恩菲尔德和托马斯·斯凯安组成的编辑团队使得我们艰苦的工作变得有趣、有效和有成就感。希望大家已经准备好第 2 版的工作。

在此特别感谢金沃丰博士对本书写作的鼓励和启发。金沃丰博士常说：对于在精益之旅上的人们最好的帮助就是给他们以勇气（尽管金沃丰博士不大喜欢用“精益之旅”这个词，但是我还是很喜欢在此使用）。仅此而言，没有他的鼓励便没有这本书。最后谨以此书献给我的儿子杰西，他是在美国海军陆战队服役的中尉，以及在东京完成的学业并在那里工作的女儿沙耶。你们也许不知在我写书期间，你们给我的鼓励有多大，在你们踏上各自的生活旅程中并走向未知的目的地的時候，将此书送给你们。

约翰·舒克

这本书令我非常激动，约翰·舒克的这本书试图回答一个看似简单但却非常深奥的问题：什么才是精益管理和精益领导力的核心？

为了说清楚这个问题，本书填补了我们所认识的精益工具和对这些工具可持续运用之间的空白。这本书揭示了：

- 传统式的自上而下，以指令和控制式的管理和精益管理之间的区别。
- 基于权力的组织和基于职责的组织之间的区别。
- 那些不立即投入解决方案，而是深入细致地挖掘问题根源的经理们所认识的长远的效益。
- 通过问题解决的流程和实施计划，来培育精益经理和精益领导人的力量。

本书用多角度的精益理论，给当前主导的管理方式和领导方式点燃了一盏明灯，而这些老式的管理和领导方式，往往不比救火好多少。或许最不寻常的是，这本书展示了一种更好的管理方式，是通过针对实际问题的对话，进行教育和学习。这种教育和学习是在一个精益经理和下属为了解决某个重要

问题，通过对话发生的。

在解决问题的同时培育员工的流程，即 A3 分析，是丰田管理系统的核心。一张 A3 报告引导了对话和分析，它确定了现状、最佳的对策、实施计划（谁负责，做什么，什么时间做）和确定某个议题被阐明了的事实。

本书详述了 A3 分析，并提供了如何正确使用这一工具的案例，但它最重要的贡献是诠释了 A3 背后的思维过程。事实上，A3 思维将日常的管理变成了整个组织日积月累的学习过程。因此才有了这本书的书名：《学习型管理》。

因为 A3 思维与传统的管理思维有着极大的不同，只有一个经历过 A3 并运用过 A3 的经理，才能完整地解释它的细微差别。约翰·舒克是最理想的作者，他 1983 年在日本被丰田聘用，在那里作为“弟子”（deshi）学习 A3，当他成为经理以后，又作为“先生”（sensei）去实践 A3。与此同时，他也作为高层经理的“弟子”，这些高层经理的核心管理职责之一是教导下属 A3 分析研究的技能。

约翰·舒克当时的工作是帮助将丰田的管理方式传播到地球的另一端。从 1984 年他开始在与通用汽车的合资企业 NUMMI 从事这项工作，1986 年，他在乔治敦的丰田新工厂的建设中继续这项工作，然后再移师密歇根州的丰田北美技术中心，最后他在建成丰田肯塔基供应商支持中心之后离开了丰田。

他在丰田任职期间的每一岗位上，都通过辅导年轻的经理和雇员，来教导 A3 思维，仍继续用 A3 与他的上级对话，以期不断提高自己。自从离开丰田，约翰·舒克在全球很多企业里教授这些原理。

本书在解释这一关键管理工具的同时，又揭示出其背后的思维过程。为了完成这一双重目的，本书采用了独特的排版方式。在讲述了执行下级经理的想法和行动后，在文后还附上了上级领导的思维和行动。您能够

通过观察一个复杂问题的解决和一个精益经理的诞生，去了解这种学习的过程。

对于大多数人来说，转型到 A3 管理是一个重大的飞跃，它要求我们通过 PDCA（P - 计划，D - 试做，C - 检查，A - 实施），科学性地运用原理和管理方法，这是一项艰苦的工作。大家一般都想直接跨跃到如何去实施，然后从经理那里得到随你去做授权。但是 A3 思维却一直把我们拉向更具建设性的现实中来，在这里我们潜心研究现状，深挖问题的根源，考虑更多的解决对策，而不只考虑最明显的那一个；制定一个实施计划，并仔细地收集数据，来审查这些对策是否真的起作用。之后，我们再复制这个 PDCA 循环。

在本书中，约翰·舒克抓住了精益管理和领导力背后的思维过程，提供了成功进行 A3 分析的原则。这种思维方式可以帮助你掌握精益工具，来创建和保持效益。

我们热忱地盼望着你的成功消息。如果有任何问题和建议，请发邮件至 [mtl@lean.org](mailto:mtl@lean.org)。只要付诸行动和毅力，我们都能管理好学习过程。

金沃丰 博士  
精益企业研究院 董事长

中文版序	
译者序	
致谢	
原书推荐序	
1 / 导言	Introduction / 143
第1章	<b>Chapter 1</b>
7 / 什么是 A3	What is an A3? / 149
第2章	<b>Chapter 2</b>
12 / 掌握实际情况：到现场去	Grasp the Situation—Go to the Gemba / 155
第3章	<b>Chapter 3</b>
36 / 目的与分析：寻找根本原因	Goals and Analysis— Finding the Root Cause / 182
第4章	<b>Chapter 4</b>
60 / 提出对策：基于多重方案的决策机制	Proposed Countermeasures— Set-Based Decision-Making / 208
第5章	<b>Chapter 5</b>
84 / 计划和跟进：基于拉动的权力	Plan and Followup— Pull-Based Authority / 237
第6章	<b>Chapter 6</b>
98 / 永恒的 PDCA：培养 A3 的思想者	Perpetual PDCA— Developing A3 Thinkers / 250

<b>结 论</b>	<b>Conclusion:</b>
113 / 学着去学习	Learning to Learn / 269
<b>附录 A</b>	
119 / 着手开始: A3 需要的两种角色	Getting Started—It Takes Two to A3 / 276
<b>附录 B</b>	
125 / A3 案例	
134 / 关于作者	About the Author / 282
135 / 参考书目	Bibliography / 283
139 / 意见反馈	Feedback / 287



# 导 言

在我工作了超过 10 年的丰田，为了有效进行计划、决策和执行，如何思考问题和从问题中获得学习的方法是这个公司成功的秘密所在。从 A3 流程中我们可以发现，该公司所确立的，构建的，然后实施的应对问题和挑战的流程，是其整个能力的建设和持续深化其知识和技能的关键。

因此，本书旨在帮助读者在试图解决问题时从问题中学到东西，同时培育具有创造性解决问题能力的员工。对于丰田的巨大成功，有很多关键因素，但是最重要的成就，恰恰是这个公司知道如何去学习。

很多人可能已经知道 A3 报告，并将其看做是一种沟通工具或问题解决技能，可以理解这种想当然的认识。A3 确实是一种基于事实的强有力的对策工具，使得成功运用 A3 的公司在决策、计划、建议和问题解决上获得快速成效。

但是在这本书里，我试图揭示出 A3 流程，或称之为 A3 作业，是一种创意、计划、问题解决和建立一种广泛深入的思考方式的标准化作业。这种作业，创建了被称之为“组织化学习”的深深扎根于工作本身之中的“活学”。

## 在丰田的发现

自从我 1983 年在日本丰田市<sup>⊖</sup>，我发现了 A3 作业是平时工作中通

---

⊖ 丰田汽车总部所在地，位于日本爱知县。