

丰田公司传承了50多年的独特工作改善法

高效人士的**A3**思考法

如何用一页A3纸锻炼解决问题的能力

[日] 石井住枝 著 赵城立 译

① 主题

② 主题设定的背景

对策和实施 ⑥

③ 把握现状

实施结果和横向展开 ⑦

④ 目标的设定

反省和今后的课题 ⑧

⑤ 要因解析

DEKIRU HITO WA NAZE,
"A3" DE KANGAERUNOKA?



机械工业出版社
China Machine Press

DEKIRU HITO WA NAZE, "A3" DE KANGAERUNOKA?

高效人士的**A3**思考法

如何用一页A3纸锻炼解决问题的能力

[日] 石井住枝 著 赵城立 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

高效人士的 A3 思考法: 如何用一页 A3 纸锻炼解决问题的能力 / (日) 石井住枝著; 赵城立译. —北京: 机械工业出版社, 2016.9

书名原文: DEKIRU HITO WA NAZE, "A3" DE KANGAERUNOKA?

ISBN 978-7-111-54810-2

I. 高… II. ①石… ②赵… III. 丰田汽车公司—工业企业管理—生产管理—经验
IV. F431.364

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 215751 号

本书版权登记号: 图字: 01-2016-4751

DEKIRU HITO WA NAZE, "A3" DE KANGAERUNOKA?

Copyright © 2015 by SUMIE ISHII.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2016 by China Machine Press.

Simplified Chinese translation rights arranged with SB Creative Corp. through Bardon-Chinese Media Agency. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

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 SB Creative Corp. 通过 Bardon-Chinese Media Agency 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区) 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。

高效人士的 A3 思考法

如何用一页 A3 纸锻炼解决问题的能力

出版发行: 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: 刘新艳

责任校对: 殷虹

印刷: 北京诚信伟业印刷有限公司

版次: 2016 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 147mm × 210mm 1/32

印张: 4.125

书号: ISBN 978-7-111-54810-2

定价: 29.00 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) 68995261 88361066

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线: (010) 88379007

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有 • 侵权必究

封底无防伪标均为盗版 本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

经常有人会问：“A3 报告书到底是什么？”

A3 报告书是丰田公司实际使用文件的模板。其实不只是模板，而是通过沿用这种模式思考，来实际解决问题。

为什么丰田虽然数次遇到挫折，却还能活过来呢？其秘密就浓缩在 A3 报告书中。

我在丰田汽车公司工作了 17 年。刚进公司半年就成为董事秘书，之后又转身成为综合职^①技术员，作为女性，我积累了非常独特的经验。

① 综合职是日本的一种用工制度，一种职称。日本公司正社员一般分为综合职和一般职。综合职的员工必须服从公司要求，随时会被派遣到外地的分公司工作，有时是海外分公司。综合职员工为主体的。一般职的员工没有被派遣到外地的担忧，但是也没有任何的晋升机会。所以以普通劳动力和女性居多。

在丰田工作的经验是我的财富。通过文理两方面的业务，使我得到了锻炼。“A3 思考法”有以下 5 个重点。

- 信息收集能力：对项目所需要的本质信息，如何抓取和整理的能力。
- 准备能力：如何更有效率地推进工作的能力。
- 可视化能力：为了提高生产效率，把握现状，使问题显露出来的能力。
- 团队推进工作的能力：成员之间互相协作，共同推进工作的能力。
- 团结能力：与周围的人劲儿往一处使，做成大事的能力。

只要是在组织里工作，一个人能做的事是很有限的。虽然每个人也都要努力不断进步，但如果能与周围人协调好，分配好职责，从而让各自的能力都能得到发挥，那么这样的团队就会得到成长，从而取得很大的成果。

请在解决问题时活用“ A3 思考法”来实现你的目标。

希望读者朋友们通过活用“ A3 思考法”实现各自组织、团队的活性化。

石井住枝

2015 年 3 月

前言

A3 报告书的案例 // 1

导 言 为何用 A3 报告书来磨炼思考 // 3

文章要归纳在一张 A3 纸上 // 4

制作 A3 报告书就可以掌握的“ A3 思考法”指的是什么 // 6

沿用 A3 报告书推进，问题就能全部得到解决 // 8

有能力的人为何用“ A3”来思考呢 // 9

第 1 章 A3 报告书的制作方法 // 15

A3 报告书是如何制作的 // 16

①主题，②主题设定的背景 // 16

③把握现状 // 19

④目标的设定 // 21

⑤要因解析 // 22

- ⑥对策和实施 // 24
- ⑦实施结果和横向展开 // 24
- ⑧反省和今后的课题 // 27

第2章 A3 思考法（初级篇）// 31

理解“想要的是什么”// 32

第1步“主题”，第2步“主题设定的背景”// 33

把握住自己所处的位置：明确任务分配和职责

第3步“把握现状”// 34

正确把握现状：不是目标，而是要调查出现在的真实情况

第4步“目标的设定”// 35

想象达成目标的状态：从目标出发反向制订计划

第5步“要因解析”// 36

明确达到工作目的的问题点：到底有什么问题？追溯到真因是很重要的

第6步“对策与实施”// 37

为了达成目标，要从重要的事情开始实行：将目标与现实的差距落实到计划中去

第7步“实施结果和横向展开”// 38

对实施前后进行比较并横向展开：在定型的业务上，加上改善的智慧，然后展开到其他部门

第 8 步“反省和今后的课题” // 40

结束后要进行标准化：将解决的过程落实到检查表里

掌握“准备能力” // 41

第 1 步“主题” // 42

明确目的：将目标进行简单明示

第 2 步“主题设定的背景” // 43

将目标数据化，确认其背景：具体写出来

第 3 步“把握现状” // 44

明确现状：将现在正在发生的事情如实地调查清楚

第 4 步“目标的设定” // 45

决定进度分配：基础数据调查的期限和总结时间的确保

第 5 步“要因解析” // 47

探究真因，追求本质问题：通过“5 个为什么”来追寻本质

第 6 步“对策和实施” // 48

按照预估时间实施并报告：边进行中间报告边实施

第 7 步“实施结果和横向展开” // 49

检查实际花费的时间：对预估进行验证并得到其他方法等建议

第 8 步“反省和今后的课题” // 50

结束后要制作检查表：将解决的过程标准化并找出下一个课题

第 3 章 A3 思考法（中级篇） // 53

提高信息收集能力 // 55

第 1 步“主题” // 56

根据背景，决定必要的项目：目标的明确化

第 2 步“主题设定的背景” // 57

将目标数据化：将背景具体明示出来

第 3 步“把握现状” // 57

面对应该达到的目标做什么：把握现状

第 4 步“目标的设定” // 59

对任务分工做计划：将解决方法落实到日程表中

第 5 步“要因解析” // 60

追求“本质问题点”：通过“5 个为什么”来找到真因

第 6 步“对策和实施” // 62

将新想法予以实施：报告、验证

第 7 步“实施结果和横向展开” // 63

结果的标准化和横向展开：对展开的优缺点进行总结

第8步“反省和今后的课题” // 64

将有效果的做法标准化：课题留到下一次改善中

将想法变为现实 // 64

第1步“主题” // 66

挑战比现在更高的目标：思考用一半时间来完成相同工作的方法

第2步“主题设定的背景” // 67

明确目标的背景：确认必要性

第3步“把握现状” // 68

正确把握现状：将现有实际情况如实写出来

第4步“目标的设定” // 69

反向做计划：将想法落实到企划书中并制订计划

第5步“要因解析” // 70

通过“5个为什么”找出真因：思考成本与效率的平衡

第6步“对策和实施” // 71

将新想法予以实施：报告、验证

第7步“实施结果和横向展开” // 73

好的想法要横向展开并进行活用：展开类似想法

第8步“反省和今后的课题” // 74

将成果固化在体系中：课题留到下一次改善中

提高团队的执行力 // 75

第1步“主题”，第2步“主题设定的背景” // 76

要完成的是什么项目，要明确目标：数值目标的提示

第3步“把握现状” // 77

把握团队成员的能力：调查出以前的做法

第4步“目标的设定” // 78

要对如何才能把事做好建立起执行计划：把握成员的强项和能力

第5步“要因解析” // 81

明确项目的优缺点：问题点的要因解析

第6步“对策和实施” // 82

通过中间报告边确认边实施：项目的推进状况也要确认

第7步“实施结果和横向展开” // 83

反省并将其应用到下一次：知道团队的容量

第8步“反省和今后的课题” // 85

结束后找出课题：课题留到下一次改善中

第4章 A3思考法（高级篇） // 87

促进团队的自立 // 88

第1步“主题” // 89

推进目标共享：站在客户的视角

第2步“主题设定的背景” // 91

共同认识问题点并提示背景：创造“场”

第3步“把握现状” // 92

将成员现有的工作量实现数据化：委任给团队领导

第4步“目标的设定” // 93

设计出可以使团队执行力加速的机制：团队领导的
培育

第5步“要因解析” // 95

决定报告的时机：让成员来定规矩

第6步“对策和实施” // 97

调整报告时的问题点：要让所有成员都能互相追踪

第7步“实施结果和横向展开” // 99

让大家理解实施前后的变化：要让其反省失败的问题点，并对改善点进行提案

第8步“反省和今后的课题” // 99

思考自己的问题点并反省：反映到公司整体的标准化上

激发成员的潜力 // 101

第1步“主题” // 102

将成员不能发挥自己能力的原因找出来：实现自我
觉醒

第 2 步“主题设定的背景” // 102

以前不具备的背景是什么：思考只要有了什么条件就能做到

第 3 步“把握现状” // 103

通过现地现物验证：在实际的现场进行确认

第 4 步“目标的设定” // 107

要明确目标达成所需的道具和技术：将下属执行的内容用具体数据提示出来

第 5 步“要因解析” // 108

PDCA：建立起中间报告的体系并促使成员相互依赖

第 6 步“对策和实施” // 109

边确认边实施：建立起可以共享的体系

第 7 步“实施结果和横向展开” // 110

创造公开报告的机会：提高动机

第 8 步“反省和今后的课题” // 112

向全公司展开并使其继续改善：建立起能持续改善的体系

后记 // 114

A3 报告书的案例

①主题

用一句话设定任何人都能一目了然的目标

20××年×月×日
总务部：石井住枝

②主题设定的背景

明确写出主题设定的目的、必要性等背景或理由

③把握现状

如实调查清楚经过和现状，并对当前的问题和缺陷等进行共享

④目标的设定

用5W2H来设计为实现目标所需的计划，并适才适所地分配任务，从目标出发反向制订计划

⑤要因解析

通过连问“5个为什么”把握现状的问题点要因来追究其本质，并进行解析

⑥对策和实施

实施计划内容，边向上司等进行中间报告，边共享实施内容，以实现目标的达成和执行

⑦实施结果和横向展开

将实施前和采取对策后进行比较，将有效果的做法实现标准化，并向相关部门横向展开，且落实到各自的日常手册中去

⑧反省和今后的课题

对实施和展开的过程进行验证，并将新课题作为今后改善的主题

可从<http://www.effec.jp>网站下载

下表可用来填写，并进行活用。

①主题	日期： 责任人：
②主题设定的背景	⑥对策和实施
③把握现状	⑦实施结果和横向展开
④目标的设定	⑧反省和今后的课题
⑤要因解析	

可从<http://www.effec.jp>网站下载

为何用 A3 报告书来磨炼思考

