



# 整理与沟通技巧

# 丰田1页A3纸的

# A3

トヨタで学んだ「紙一枚」に  
まとめる技術

## 企画書

○○部長殿 ○年○月○日  
○○部 浅田

～の企画について

1. 企画の背景
2. 企画の概要
3. 予算・発注先等
4. スケジュール

以上

## 出張報告書

○○部長殿 ○年○月○日  
○○部 浅田

シンガポール出張報告

1. 出張目的
2. 打ち合わせ結果
  - 案件1
  - 案件2
  - 案件3
3. 今後の対応

以上

## 問題解決

○○部長殿 ○年○月○日  
○○部 浅田

～業務の進め方見直しについて

1. 問題の明確化
2. 現状把握
 

課題	課題点	詳細
3. 目標の設定
4. 真因分析
5. 対策立案
6. 実施結果
7. 今後に向けて

以上

我在丰田学到的  
思维整理&信息汇总&沟通技术

浅田卓著  
田文姝译

# 丰田1页A3纸的 整理与沟通技巧

トヨタで学んだ「紙1枚」に  
まとめる技術

（目）

浅田卓 著

田文妹 译

我在丰田学到的  
思维整理&信息汇总&沟通技术

图书在版编目 (CIP) 数据

丰田 1 页 A3 纸的整理与沟通技巧 / (日) 浅田卓著;  
田文姝译. -- 北京: 北京时代华文书局, 2016.10  
ISBN 978-7-5699-1111-4

I. ①丰… II. ①浅… ②田… III. ①丰田汽车公司  
—工业企业管理—经验 IV. ①F431.364

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 206713 号

TOYOTA DE MANANDA "KAMI 1-MAI" NI MATOMERU GIJUTSU  
BY SUGURU ASADA  
COPYRIGHT ©2015 SUGURU ASADA  
Original Japanese edition published by Sunmark Publishing Inc., Tokyo  
All rights reserved.

Chinese (in Simplified character only) translation copyright ©2016 by Beijing Times-Chinese Press, Chinese (in  
Simplified character only) translation rights arranged with Sunmark Publishing, Inc., Tokyo through Bardou-Chinese  
Media Agency, Taipei.

北京市版权著作权合同登记号 字: 01-2016-1471

本书简体字版授予北京时代华文书局有限公司在中华人民共和国出版发行。

## 丰田 1 页 A3 纸的整理与沟通技巧

Fengtian Yiy A San Zhi de Zhengli yu Goutong Jiqiao

著 者 | [日] 浅田卓

译 者 | 田文姝

出 版 人 | 王训海

策划编辑 | 胡俊生

责任编辑 | 胡俊生 官盼盼

装帧设计 | 程 慧 迟 稳

责任印制 | 刘 银

出版发行 | 北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编: 100011 电话: 010-64267955 64267677

印 刷 | 北京京都六环印刷厂 010-89591957

(如发现印装质量问题, 请与印刷厂联系调换)

开 本 | 880×1230mm 1/32

印 张 | 5.5

字 数 | 120 千字

版 次 | 2017 年 3 月第 1 版 2017 年 3 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-1111-4

定 价 | 35.00 元

版权所有, 侵权必究

## 序 言

**仅仅“1 页纸”，就能让工作发生大变化！**

“浅田，你做的文件很不错，公司决定明天把你的文件给总经理看。”

上司边说边递过来一张我做的文件。

这就是 20 多岁的我在丰田经历过的事情。

说实话，我非常惊讶。因为当时我还很年轻，做的文件大多是给科长、室长（一般是次长）、部长、常务看，无论多大的事情，顶多也只是给任专务的上司看。

但是，第二天这份资料经总经理过目后，这项工作便发展成了一个大项目。

我不过是做了一份文件，但是这份文件从我手上离开以后，仿佛像生物一样独自行走，在一个庞大的组织中过五关斩六将，并顺利通过了甄选。然后，工作越滚越大，越来越重要。

“只要做一份细节打磨到位的文件，哪怕只有 1 页纸，也能‘独自行走’。”这是我在丰田工作的过程中亲身体会到的心得之一。

那个时候的“1 页纸”成为了我工作成功的契机。不久后，我所从事的工作获得了日本第一的评价，这个成绩着实出乎我的意料。

那么，为什么“1 页纸”文件能创造出这么好的业绩呢？

我可以列举出很多详尽的原因，不过同一般企业制作的资料相比，丰田文件最与众不同的地方就是把全部信息整理到“1 页纸”。

我准备的文件并不会生涩到需要花大把的时间耐心研读才能理解，而是短时间之内就能轻松把握大致的内容。现状、课题、对策等重点可以说是工作的重要判断材料。我基本上会对这些材料进行深思熟虑，然后将不必要的“赘肉”全部舍弃，仅用最简单的表达方式，以一目了然的版面呈现出来。

当然，我的目的不是要为自己做的文件鼓吹一番。

实际上，把业务方面的文件控制在一页 A3 或 A4 纸内是丰田根深蒂固的企业文化之一。

报告书、企划书、会议资料、议事录、商谈用的文件、报告用的资料、确认日程的单子、考核面谈用的文件等等，无论哪一种文件，无论内容多复杂的文件，原则上都只用“1页纸”。

因此，在制作刚才提及的文件时，我也效仿了丰田的作法。即使决定了工作方向以后，依然还要保持制作1页纸文件的习惯，以此进行公司内部的交流。

尽管没有精确统计过，但是我粗略地估算了一下，运用丰田的经验制作的“1页纸”应该已经超过了1000张，加上研究过的其他人的文件数量，可能已经超过了3000张。

通过大量的“1页纸”，我深刻体会到了“1页纸”如何提高工作质量与效率。

绞尽脑汁做出来的1页纸文件，可以发挥重要作用。

运用“1页纸”总结术，不仅成功地帮助我的工作顺利开展，还让我一度超过400个小时的加班时间骤减到几乎为零的状态。进公司第四年，我幸运地获得了去美国赴任的机会。

“1 页纸”对于我的恩泽远不止于此。

碰到开会的场合，“1 页纸”能让谈话进行得很顺利，所以从刚进公司的时候，我就学到了用“1 页纸”推进工作这一有效的方法。

至于细节的问题，我会在正文里逐渐详细说明。总之，1 页纸整理法可以在各种工作场合发挥举足轻重的作用。

这个方法不仅适用于丰田，还可以应用到其他多个方面。

无论内容多复杂的企划书、报告书，无论多么冗长的会议记录、演讲资料，乃至工作日程和进度管理等等，都可以总结在“1 页纸”上。

实践之后，你就会体会到工作质量和效率发生了质的飞跃。

## 会工作的人都在用的“总结”技能

你有没有因自己的思考、总结、传达不够顺利、高效而懊恼？有没有想过该如何提高？

例如，上司对你下了这样的指令：“想个新企划案出来”、“总结下会议的内容”、“为演讲做下准备”等等。

你是不是曾经有过这样的经历？明明花了好几个小时，绞尽脑汁想出了意见，只要整理成形就能完成任务，可现实却是耗时

许久，费尽心力，没得出任何结果。

要把工作相关的信息整理到“1页纸”上，最基本的是整理内容并在这些内容的基础上总结思维。要想让1页纸最终变成“可以发挥作用的1页纸”，还有一个非常重要的过程——传达。

“整理”必要的信息、“总结思维”、“传达思维”不仅在制作文件方面很有用，在整个工作中也扮演着很重要的角色。不过，这几个过程也是最费时、最困难、最艰辛的部分。

进丰田没多久，最让我头疼的就是听到上司跟我说：“浅田，刚才开会讨论的事情，你考虑下怎么做，整理到1页纸上。”

（啊？考虑什么？怎么考虑？怎么整理到1页纸上？可不可以再说详细一点……）

虽然表面上什么都没说，但是心里面早已在哭着哀求上司了。我想，即使鼓起勇气说出来，恐怕上司也只会抛出一句“自己想”简单了事吧。

没错……丰田确实有把所有的文件整理到1页纸上的习惯，但是并没有“如何整理”的详细的工作手册。

每个人都会接到“整理到1页纸上”的指令，可具体怎么做，



完全要靠自己安排。

新人进入公司后最先学习“丰田的问题解决术”，并参加讲授如何把结果呈现在一页 A3 纸上的研修课程。不过，这些方法本身未必适用于平日里制作的其他业务文件。

当上司告诉我要“整理到 1 页纸上”之后，我参考了大量公司前辈们之前做的文件，不断尝试探索，屡次请上司用红笔修改，直至做出合格的文件。随着经验的不断累积，终于找到了适合自己的方式。

整理工作相关的信息、总结思维、把想法传递出去的过程对于很多人来说都是一个艰难、耗时的过程。之所以会出现这种情况，基本上是因为没人教他们如何正确地去。做。

发出指令的一方往往会毫不费力地说出“思考一下”、“总结一下”、“简单地告诉我一下”等指令。那么，具体要如何操作呢？他们并没有明确指示。

所以，为了传授大家具体的方法，我写了这本书。

## **我在世界顶尖企业——丰田里学到的思维整理术**

离开丰田以后，我并没有马上自立门户。

一度在一家名叫 Globis 的商务学校工作，在这个学校可以取得 MBA 学位。当时，我打算将来以讲师的身份在这里教课，结合从丰田的经历中所学到的知识开展“教学”，这也是我当时的职业规划。

但是，半年多之后，我选择了辞职，独立工作。我将商务学校学到的构架、商务研讨会及经管书上学到的各种记笔记的技术和思维整理法、培训及咨询、甚至对哲学及历史的见解等做了个总动员，开始研究丰田员工每天都在实践的总结到“1 页纸”上的这个动作。

最终，我成功地整理出了任何人都能轻松实践的“整理、总结思维、传达思维”的方法。

为了让这个方法能够帮到更多的人，我开设了一个工作室，将其命名为“‘传达改善’‘1 页纸’工作室”（1 sheet Frame Works），向大家传递 9 个“‘传达改善’‘1 页纸’框架”。

至此，通过工作室、个别咨询、研修、演讲等方式，已经面向 1000 多人传授了这种工作术。这次，我想通过这本书为你介绍这种高效的工作方法。

首先，这本书以在丰田学到的“1 页纸”整理法为基础，结合

我在丰田的经验，介绍这种方法如何在工作现场中发挥作用。请一定要感受一下把工作相关的信息整理到 1 页纸上的快感。

然后，我会介绍总结到“1 页纸”的方法（整理、总结思维、传达思维的方法），即“‘传达改善’1 页纸框架”的基本知识。

“整理信息，具体要如何操作？”

“总结思维该如何进行？”

“怎样将自己的观点传达给别人？”

如果你有过这样的疑问，那么这个方法一定会对你有效。

而且，只要有 1 页纸和一支红绿蓝三色笔，谁都可以轻松整理信息、总结思维、提高传达能力。请一定要尝试一下。

接下来，我将带你走进正文。

# 目 录

## 序 言

仅仅“1页纸”，就能让工作发生大变化！ / 1

会工作的人都在用的“总结”技能 / 4

我在世界顶尖企业——丰田里学到的思维整理术 / 6

## 第一章

# 为什么丰田能成为 No.1？

01 丰田员工开会时必须做的事情是什么？ / 3

只有“丰田1页纸”才具备的三大特征

02 一份文件能否“发挥作用”？ / 6

把“单纯的纸片”变成“发挥作用的1页纸”的方法

03 “1页纸”的文件比任何说明都有效 / 9

在主题公园里被问路时最好的指路方式

04 用“1页纸”让自己大脑里的想法“可见化” / 11

写到纸上，“是否理解”便一目了然

## 05 “丰田1页纸”易懂背后的秘密 / 14

决定性的差异在于“是否一目了然”

比起“读懂”，“看懂”才是重点

如何让对方在“3秒以内”做出决断？

## 06 活用“1页纸”，开会不再浪费时间 / 19

人看到“空白框架”时，会产生填空的欲望

做好的“1页纸”就是一份会议记录

## 07 绞尽脑汁做出来的“1页纸”可以促进人的成长 / 24

前辈们的“1页纸”教会了我如何工作

制作过程中自然而然对信息进行“取舍抉择”

## 08 “丰田1页纸”是如何产生的？ / 28

丘吉尔的想法与“丰田1页纸”的共同点

## 09 越会工作的人，越能抓住“形式” / 31

不擅长运动的我为何成为了柔道黑带？

活用“丰田1页纸”提出的5个主题

“1页纸”可以让人更容易掌握工作“形式”

## 10 把加班时间从每年400小时减少到0的方法 / 35

自创的“1页纸”大幅度地节约了时间

做好“1页纸”，休息工作两不误

## 11 “不爱车”的我选择丰田的理由 / 40

工作受阻时，先在“1页纸”上写一写

## 第二章

# 我在丰田学到的“1页纸”整理法 基本篇

- 12 建立在“丰田1页纸”上的3大步骤 / 47
- 13 首先要将“怎么做”变成“动作” / 49  
落实到“动作”，实践就会变简单
- 14 “Excel1”的使用方法是一切的基本 / 52  
整理“1页纸”，只需3个素材  
“Excel1”的使用方法①：表格制作  
“Excel1”的使用方法②：填写关键词  
“Excel1”的使用方法③：把想法写出来
- 15 为什么要给写出来的过程加一个“时间限制”？ / 63  
为了缩短时间去花时间乃本末倒置
- 16 “电脑”和“手写”，哪个更有效率？ / 66  
改变“动作”，“心情”便会跟随而至  
我为什么推荐“手写”？
- 17 即将迷失目的的时候，诵读“这句口头禅” / 70  
明确文件要给“谁”看  
“为自己”做的企划行不通

- 18 用“Excel 1”制作演讲资料 / 75  
写的时候遇到新的问题时怎么办？
- 19 总结时的要点“用一句话概括是什么？” / 80  
无法限定 1 个答案时，可以最多挑选 3 个
- 20 让对方进一步轻松理解的“珍藏秘诀” / 84  
能抓住机会的人都在做的“一个动作”是什么？
- 21 展示“结构”，听者就会用心听 / 87  
为传达方式困惑时的“结构框架”
- 22 “Excel 1”的活用方法 <1> 制作演讲稿 / 91
- 23 用“Excel 1”整理凌乱的大脑 / 98  
想不到该写的东西时如何应对？
- 24 “Excel 1”的活用方法 <2> 理解复杂的语言 / 101  
开会的时候如何才能不“迷路”？
- 25 “Excel 1”的活用方法 <3> 确定工作的优先顺序 / 106



## 我在丰田学到的“1 页纸”整理法 应用篇

- 26 有逻辑地整理思维，简单明了传达的“Logic 3” / 115  
使用“Logic 3”的基本步骤
- 27 任何人都能有逻辑地说话的“三个突破口” / 122  
灵活改变“What?”、“Why?”、“How?”的顺序
- 28 “手写”的过程锻炼逻辑性的思考回路 / 126
- 29 “Logic 3”的活用方法 <1> 制作新企划案的演讲资料 / 128
- 30 “Logic 3”的活用方法 <2> 公司外研讨会的结果报告 / 132
- 31 “如何不让工作停滞”是“1 页纸”的本质 / 135  
有了“Excel 1”、“Logic 3”，工作一定会有进展
- 32 不要用“5 次 Why?”，要用“5 次 How?”思考 / 138  
比起“为什么”，“怎么办”才是解决问题的最短路径