



[购买此书或有声书](#)

学习型管理

培养领导团队的A3管理方法

(Managing to Learn)

约翰·舒克 • Lean Enterprise Institute © 2008 • 138 页

公司管理 / 危机管理

人力资源 / 智力提升&人才发展

要点速记

- A3是一套帮助你创新、做计划和解决问题的流程。
- A3方法为“标准化叙事”提供了一种模板。首先，你需要找到一种简明的方法来描述你的故事存在的问题。
- 找到“隐藏在问题背后的问题”，即使这需要你重新进行调查。
- “去现场”意味着要去可以展示并详细说明问题的具体地点。
- 利用“五个为什么”测试方法来探寻某个问题真正的“根本原因”。
- 要制定一系列“对策”，而不是使用权宜之计。
- 要在企业内部培养“根回（nemawashi）”理念，在向企业植入新思想前要打好群众基础。
- 利用“计划、实施、检验、行动”（PDCA）循环来推动A3流程的实施。
- 在设定项目进程表时，考虑使用“即时决策”。
- 在实行A3的过程中，要经常进行“hansci”，即日语里的“自省”。

导读荐语

在这本附有精美插图的著作中，曾任职于丰田公司的约翰·舒克为你逐渐揭开A3管理思维的神秘面纱，让你也能成为侦探、艺术家和商业分析师。不论你将A3视为一个流程、一种方法论，还是视为对一张大纸的创意应用，舒克都将会引导你深入了解这个体系解决问题的严谨方法。A3是一个严肃的流程，它能够帮助很多企业在精益制造方面取得卓越成绩，并且在某种程度上让你感觉自己又变回了五岁的孩子，因为你会深入探索并且一直问“为什么？为什么？为什么？”，直到你找到了商业问题的“根本原因”。getAbstract向所有工程师、经理人、导师以及全面质量培训师推荐这份易于应用的手册（如果你使用的时候想想结果），相信它会帮助你从精益生产的角度来了解问题解决方法。

浓缩书

“什么是A3？”

想象一张长11英寸，宽17英寸的纸——这是国际通用的A3尺寸纸。当像丰田一样的精益生产企业谈论A3时，他们指的是把一张A3大小的纸当作工具，来帮助他们解决实际的生产问题。A3管理方法利用这种大尺寸纸张格式将企业创新、制订计划以及解决问题的方式进行标准化处理。A3是一张纸、一个方法论和一个流程——它同时具有这三种性质。

A3式问题解决流程基于这样一种思想，即所有商业问题都可以利用一张纸展现出来。然后，你可以和其他人一起讨论这个问题、一起寻找解决方法，接着实践解决方案并且评估最后的成果。A3流程遵循一种具体的架构，该架构由以下几个核心元素组成：

- “题目”——如何最好地标记你目前遇到的问题？
- “背景”——问题的来龙去脉是什么？
- “现状”——对于问题你已经了解了哪些？
- “目标”和“目的”——你努力想要追寻的结果是什么？
- “分析”——是什么导致了问题的发生？
- “提出的对策”——为了达到理想效果，你将会采取什么样的建议性措施？
- “计划”——按照你的想法，团队的分工是什么？
- “追踪落实”——什么时候检查你的A3流程？

“故事不仅是为了证明某一点而列举枯燥的数据。故事使事实和真相变得生动起来，使得读者能够理解并讨论情况的本质。”

为正在调查的问题指定一个“负责人”——如果你正在准备A3的话，或许就是你——并且标注清楚A3的创建日期与修改日期。注意，你的A3就像一份简历，虽然简历有固定格式，但是展示时每份简历看起来都不一样。创建A3也是一样的，你需要遵循一套逻辑流程来辨别问题和解决问题，利用你自己的语言、自己的风格和自己设计的陈列方式来展现你目前遇到的问题。唯一的局限就是A3纸的11×17英寸的尺寸。

确认问题

将A3看作“标准化叙事”的模板。每一个精彩的故事都有开头、中间和结尾，即故事的讲述顺序。要从拟定标题开始，然后找出一种简洁的方式来描述具体问题。确保你的故事易于理解。如果你并不清楚该如何定义

你试图解决的问题，那么A3故事的其余部分将很难理解。有一句谚语很好地说明了A3流程的基本原理和推动力量：“问题说清楚了，也就解决了一半。”作为A3的负责人，要考虑你想通过你的故事讲述什么。在流程的初始阶段，多花些时间仔细琢磨标题和对问题的定义。能够清楚地审视问题，并以简明的方式讲述出来是A3流程成功的关键。如果你落在纸上的文字不能够准确讲明问题，请再做尝试。

“A3是帮助人们在正确的时间做出正确决策的工具。”

要考虑问题的背景：问题产生的更广阔的背景是什么？你为什么偏偏要解决这个问题？举例来说，不要笼统地说你有“大量的技术要求”。要具体：对这些问题的规模、范围和重要性进行量化处理。当你试图描述现状时，不断挑战自己，问问自己对于问题的了解程度。如果你需要了解更多，那么就要做好必要的研究。

现在你正处于探索阶段。为了全面了解情况，需要到问题产生的实际地点去，即日语中的“工作现场”。工作现场既可以是生产车间、同事的办公室，也可以是一个医院病房——就是问题出现的具体地点，它可能是你企业内部任意一个人们工作和为客户创造价值的地方。“到工作现场”并且提出问题可以帮助你了解到实际情况。去工作现场实地考察能让你从一线员工处直接收集关于企业工作方式的细节信息。到现场考察也能够帮助你看到现有问题背后更多的东西，这样一来你就可以在结束现场考察之后继续写你的故事。

找到“根本原因”

当你致力于A3的目标和分析部分的工作时，你有可能将问题的症状、根本原因和可能的解决方法弄混。注意不要盲目采取最快捷的方法解决问题。相反，你应当进一步分解问题，直到你真正理解了问题产生的根本原因。

“和任何叙事手段一样，A3讲述的故事有其完整性。”

有一些问题在进一步了解之后会显得更加棘手，即便如此，你也可以利用A3技术和原则来架构你的“调查流程”。把这个体系想象成一个漏斗。首先，从你对现存问题的看法入手。然后，想想企业的痛点是什么。了解这些痛点是如何影响商业运营的。阐释清楚企业运营问题将使你进一步接近“真正的问题”。在你通过到现场实地考察获取更多直接数据后，利用“五个为什么”来分析这些数据。

五个为什么

“五个为什么”是一种检测根本原因的工具。对你发现的每一个答案和步骤，你需要不断地询问“为什么”。这能帮助你深入挖掘问题并找到根源。这个过程对于丰田生产体系而言至关重要。它为探索流程提供了科学依据。想象一下，一台生产机器突然停止运转。为了发现问题产生的根本原因，你可以询问哪五个为什么呢？

1. 问题：生产机器为什么停止运转？答案：机器显示“超负荷”。
2. 问题：为什么机器会出现超负荷的情况？答案：因为机器的某些部件缺少足够的油。
3. 问题：为什么这些部件会缺少足够的油？答案：因为油泵未能正常工作。
4. 问题：为什么油泵无法正常工作？答案：油泵的部件磨损严重，并且出现短促、尖锐的响声。
5. 问题：为什么油泵的部件在工作时会出现短促、尖锐的响声？答案：因为油泵的开放部位没有安装过滤装置，一些金属物可能掉了进去。

“就像凶杀案侦探喜欢说‘结案’而不说‘解决案件’一样，A3的负责人追求的是问题的对策而非一劳永逸的解决方案。”

询问“为什么”五次能够帮助你和你的团队关注问题的根本原因，而不是只注重问题的表象。你的任务是找到“问题背后的问题”，即使那意味着你需要重返工作现场，收集更多信息并反复修改你的A3。

提出对策

对策和解决方案是怎样区分的呢？对策是用来彻底解决问题的，缩小问题的现状与期望达成的目标之间的差距。而解决方案是“应对某个具体问题的临时方法，直到找到更好的方法或情况发生变化”。

作为A3负责人，你的目标就是找到对策而非解决方案。寻找对策的过程就是根据你提议的行动方案提出解决现存问题的不同方式。在问题、根本原因和对策这一反复循环的过程中不断探索会使你在一开始感到疲惫，但这种理念认为不应草率下结论，而是要不断检查、反复修改，而上述做法正是这种理念的一部分。

“在利用A3流程做思考的企业中，各个层次的经理只有在最正确的时刻才能够做出正确的决策。”

你可以使更多的人参与到提出对策的过程中。回到现场，与那些能够帮助你认清问题和找到根本原因的人讨论。收集新想法、使更多的人融入对于日后实施对策至关重要。日语中的“根回”（nemawashi）表达的就是这个意思，即“在种植前准备好土壤”。没有共识，你就不能实施对策。没有根回，改变的种子就不能发芽和生长。让更多的同事参与到A3流程中，这会使关于进行改变的决策自然产生，并且加速关于实施的决策过程。

做“计划并执行”

“计划、实践、检验、行动”（PDCA）循环推动你的A3流程。当你的执行计划要确定“谁”来执行、执行“什么”以及“什么时候”执行时，这四项活动就会非常重要。利用“甘特图”明确每项行动的成果、相关性和持续时间，这样就能描述出你的计划。明确负责人和各项活动进程的评估人。考虑一下可能出现的错误，并把这些可能性加入你的计划之中。

“权威需要在合适的时间被运用到合适的地方：按需性、即时性、拉动型权威。”

团队内部责任的划分需要取得大家的共识。没有人愿意新任务不期而至。即使到了流程的这一阶段，也要回到工作现场，这能帮助你在敲定计划之前获得来自团队成员的意见。到此时，你应该已经习惯了在工作现场来回奔波，也习惯了和现场的同事一起修改计划。这种往复的过程是A3流程的关键，也是探索正确对策的关键。

当你安排时间计划时，要将“即时决策”看作是代替反复不定的决策期限的选择之一。时机合适的时候，你应当激励个体决策。评估所有的决策选项，并且将团队的讨论重点放在你手上掌握的事实上。你的A3模板和流程将帮助你在需要的时候做出决策。

培养“A3思维者”

你的A3模板也许用完了——但是你的工作没有。实施决策和计划意味着你和你的团队要持续检验PDCA循环。定期检验工作能确保你的团队成员有机会加深对A3思维的了解。培养团队成员也是你作为A3负责人的主要目标之一。

“理解任何问题是改进的第一步，也是用理论解决问题的第一步。”

不要实行自上而下的权威式管理，而是要动员企业内部每一层级的团队成员积极参与。确保你所有的团队成员都清楚自己的职责所在，并确保他们在流程的相应阶段有主人翁意识。当他们要求增加投入时，你要能够和他们进行双向沟通。将互动根植于“拉动式权威”中——这是A3流程的原则之一。另外一项原则是进行“自省”（即日语词汇hansei）。当你的项目到达重要节点和将要结束的时候，要举行自省会议。定期和你的团队成员举办一些非正式自省会议，以此培养你和他们对搁置的行动进行批判性反思的能力，并且避免重复犯同样的错误。自省和许多美国企业提倡的“行动后反思”十分相似。

一旦你掌握了A3的格式和模板，就要把它们从你的记忆中抹去。现在，你已经知道并理解了A3哲学。空白的A3纸成为了你长期的工作伙伴。

案例历史：A3在“极致制造公司（Acme Manufacturing）”的应用

肯·山德森是一家日本制造公司在美国的子公司——极致制造公司的经理。极致制造公司计划扩张工厂以提升产能。肯委派他的直接下属德西·波特利用A3流程来管理这个项目。这个方法对于波特而言很陌生，所以随着项目的开展，他对A3的学习也不断加深。

“错误常常发生——祝贺自己能找到它们。”

一开始，波特试图将每件事情都做对，不出所料，他失败了。在你了解他的思维发展过程时，注意他是怎样经历“意识的三个关键阶段”的：

1. 开始时，波特总是提出尚未成熟的解决方案——迫于扩建工厂的紧迫性，波特没有给自己和团队足够的思考时间。对于他的这些不成熟的解决方案，他在感情上非常执着。
2. 山德森教导波特成为一名“调查者”而非“问题解决者”——波特认识到，如果他去工作现场，就能对情况了解更多，并且“让需求和事实说话”。
3. 波特摸索出如何公开支持计划的实施——波特成为了他的A3议案和项目的“负责人”。山德森向波特展示如何利用A3策略来“解决问题，获得支持、指导和引导”。

关于作者

作为一名关注精益生产原则的产业人类学家，约翰·舒克（John Shook）曾在丰田公司担任经理一职。



喜欢这个知识锦囊吗？

购买此书或有声书

<http://getab.li/25268>