

《精益之路——丰田问题解决方法》课程大纲

【课程背景】

丰田强大的秘诀是什么？

提到这个问题，对丰田有过了了解的人大部分都会说“现场的改善力”。改善是丰田生产方式的象征，在生产现场日复一日实践得出的“改善”，确实是丰田强大的原因，这是无可争议的事实。

一说起改善，或许很多人只是认为对工作现场出现的问题进行处理，也就是每天不断地解决小问题，目的好像就是为了提高效率、降低成本。

可是，实际上这只是改善的一面而已。

改善当然有解决每天都会出现的小问题这一面，但也有自己设定问题（应有状态），并加以解决的一面。丰田将前者称为“解决发生型问题”，后者称为“解决设定型问题”，而且分别进行不同思考（课程中详解）。

“解决设定型问题”才是丰田创新力的基础思考方法，才是开发改变市场格局商品的源动力。

“每天都在不停地解决问题！”

“业绩降低了，不知道怎么办了”

“想不出有创意的点子和企划案”

.....

这些苦恼大多数都是因为缺乏解决问题的能力所导致的，通过学习丰田经过日复一日实践所得出的问题解决方法，就可以帮助我们摆脱这些烦恼。

同时，丰田思考方法（即问题解决的方法）更可以帮助我们的工作方法发生极大的转变，还帮助我们取得工作成果。

【课程收益】

- 1、系统学习丰田解决问题思路和方法，得以应用；
- 2、有效拓宽学员工作思路，从根本上解决思考逻辑问题；
- 3、使学员企业内成员思考方式、解决问题思路统一，助力企业战略目标达成。

【课程特色】

- 1、理论联系实际，案例丰富不死板，学员容易学会；
- 2、完整系统的介绍丰田问题解决思路；
- 3、八大步骤讲解深入，有实际指导意义；
- 4、通过作业、点评，提高学员实际应用效果。

【课程对象】 全员

【课程时长】 1.5 天（6 小时/天）

【课程大纲】

一、改变工作成果的丰田问题解决之道

游戏：综合思维与逻辑思维

- 1、“没有问题”就是最大的问题
- 2、问题的定义

互动：你的工作应有状态是什么？

- 3、解决问题的基础是“发生型”和“设定型”
- 4、“未来指向型”问题引发创新

沙盘：现场和办公室的问题有什么不同？

工具：丰田 A3 文化

二、解决问题八大步骤

1、发现问题

1) 先决定对策是错误的

案例：流行的，不一定是适用的

2) 发现问题的 7 个视点

工具：办公室发现问题的 5 种方法

3) 区分想解决和应解决

4) 聚焦问题的 3 个视点

互动：发现问题视点应用

2、把握现状

1) 分解问题的基本原则

互动：打破经验带来的枷锁

2) 寻找数据“偏差”

工具：素养行为化，知识技能化，工作流程化，结果数据化

3) 利用“三现主义”找出问题点

案例：解决修补问题

3、设定目标

1) 目标的定义、设定公式

互动：利用目标公式设定目标

2) “应有状态”与“目标”

4、查找真因

- 1) “5个为什么”和“特性要因图”工具

案例：负责人业绩下降

- 2) 验证是否真因的3个要点

案例：错误的提问引导

- 3) 不要把“真因”推给别人

5、制定对策

- 1) 提出对策的10个要点

- 2) 对策的优先顺序

(第一天内容复盘)

6、实施对策

- 1) 速度！速度！

- 2) 就算失败也要取得成果

互动：会议的定义

7、确认效果

- 1) 利用7个指标评价效果

- 2) 除了结果之外还要确认“过程”

互动：诸葛亮的特点

8、巩固成果

- 1) 横展与标准化

游戏：标准化的意义

2) 共享工作的“过程”

三、结束寄语，课程整体复盘