

现场工作改善-丰田思考法

讲师：梁栋

【课程背景】

作为企业的管理者，我们都期待自己能够突然迸发灵感，找到企业独特的创新，帮助企业和个人进入发展快速道。但革命性的创新一方面求之不得，另一方面，大的创新往往伴随着巨大的不确定性和风险，加之推行难度巨大，所以成功的少之又少。

丰田的持续高利润有目共睹，从制造的角度讲，这与丰田持续改善的创新力有着莫大的关系。丰田的改善之道与颠覆性创新的区别就好比起点相同的两个人，一个人每天期待顿悟成佛，另一个人每天做出一些小到自己都没什么觉察的改变，年长日久，引发蜕变！这两者的区别不言而喻。

这两者其实并不矛盾，我们可以寻求灵感的同时也做出每天一点点的改变，企业也是同理。

本课程将为企业管理者讲授每年为丰田带来过亿美元效益但又不伤筋动骨和思考方法-丰田思考法。

【课程收益】

- 1、问题意识：没有问题就是最大的问题，无论干部还是员工，首先应具备问题意识，问题意识不只是在思维层面，更要体现在行为上；
- 2、科学流程：8个步骤帮助管理者发现和解决问题；
- 3、科学思维：分析问题当从事实入手，科学的思维避免我们陷入先入为主、主观判断的陷阱；

4、有效方法：IE 七大手法、八大浪费、5 个为什么、三现主义各种方法、工具帮助管理者快速提升解决问题能力；

【课程特色】

工具化：原理、原则、工具缺一不可，知其然知其所以然；

体验化：课程中大量体验活动，帮助学员加深认知、强化学习效果；

落地化：课程导出学员改善项目计划，企业追踪改善项目成果，使课程内容落地，帮助企业增效降本。

【课程对象】 企业基层、中层管理人员，高潜人员等

【课程时长】 1 天 (6 小时)

【课程大纲】

一、丰田工作改善之道

1、丰田持续高利润的秘密

1) 丰田、大众的数据对比

2) 5 个为什么找寻原因

案例：折扣商场的核心

2、改善的概念

1) 何谓改善

视频：《蚂蚁的改善》

2) 创新的分类

3、问题的定义

1) 问题意识

演练 1：找出图片中的问题

演练 2：找出现场的问题

2) 问题的概念

3) 问题的分类

二、丰田思考法

1、丰田思考法的步骤

1) PDCA 与 8 步骤

2) 何谓工具

2、发现问题

1) 7 个视角做比较

2) 职能人员发现问题的方法

3) 透过浪费找问题

演练 1：找出视频中的浪费

4) 三个维度聚焦问题

5) 问题“可视化”

案例：不良率、产量达成率、OEE 的可视化

讨论：发现实际工作现场的问题

3、把握现状

1) 层别法

案例：不良的分层法

2) 4W 分层法

3) 明确优先级

4) 三现主义

讨论：客诉超标的问题点

5) 职能人员的三现主义

案例：报告经常被打回？

4、设定目标

讨论：小王的目标

1) 设定目标的误区

2) 定量、定性设定目标

3) 设定目标的要点

讨论：如何修改培训目标？

5、找出真因

演练 1：哪一个可能性更大？

1) 找出真因的前提

2) 特性要因图

3) 5个为什么

4) 检查真因

案例：员工为什么漏检？

5) 找出真因的要点

演练 1：画出鱼骨图

6、建立对策

1) 头脑风暴法

2) 提出对策的 10 个视角

3) ECRS

案例：流水线的改善

4) 确定优先级

5) 建立对策的要点

演练 1：头脑风暴

7、实施对策

8、确认效果

9、固定成果

1) 标准化的意义

案例：麦当劳的味道

2) 水平展开

3) 改善的循环

三、总结与答疑