



九段精益®系列课程

# TBP 丰田问题分析与解决 WORKSHOP

授课老师：康明启  
<2天课程>

源自日本原汁原味的TPS生产方式，结助力中国企业从传统红海走出属于自己的蓝色航  
线

---

## 【课程背景】

- ★ 问题是企业能力的边界，是组织成员整体思维频率的体现。问题是企业发展的阻力，也是推动企业发展的动力。问题管理是企业管理的核心，问题是企业储藏的能量，面对问题和解决问题的过程就是企业成长的过程。九段精益理论框架下的问题哲学：和问题做朋友！
- ★ 问题的产生有其内在因果，问题的分析和解决有其内在套路，一个企业的问题和具有解决问题能力的人构成企业的改善资产。任何一家企业都需要不断丰富自己的改善资产，这从管理内核上遵循着精益思想的原则。
- ★ 精益管理革新正是通过发现“问题（浪费）”，消除“问题（浪费）”的过程不断对企业经营进行修正和优化。改善过程本质上就是问题管理的过程。大量的企业并非没有掌握解决问题的能力，而是缺少发现问题的“问题意识”；或者是解决问题的能力太强，以至于养成了事后管理的思维。这都不是符合“精益”的问题观，正确的问题观是企业落地精益思想的关键。
- ★ 丰田凭借丰田式生产方式（Toyota Production System，TPS）从一个一穷二白的车间角落，每年只生产几十台几百台汽车的乡镇小企业发展成为现在的全球第一。不仅仅是销售规模逐年大幅增长，而是盈利能力的持续增长，进而成为汽车行业最赚钱的公司。丰田在数十年的持续改善过程中，发展出了一套问题分析与解决的方法，那就是 TBP, (TOYOTA BUSINESS PRACTICES). 很多中国企业都在学习和实施精益生产，但是作为精益生产的发明者丰田汽车，却认为我们最应该学的必须是“方针展开+TBP”才对，因为用这两大工具或套路去探索、提炼实现自己的 TPS 才是正道。
- ★ 在丰田，TBP 适用于各职位/职能，是全球全员共通的基本工作方法，是确保高效实现持续性成果的行动。根据实用目的的不同，TBP 可以用来解决问题，也可以用来构建系统优化，以及从经营的角度实施方针展开。TBP 是一种工作的基本思路和套路，因此活用 TBP，成了丰田全社的共通语言。
- ★ 学习 TBP，可以用来有效的推进问题的分析解决，帮助改善小组按序推进项目进度，在问题改善的同时实现所有成员的个人成长。

## 【课程收益】

- ★ 本课程会重点讲授对问题的深层认知，帮助学员从思维层建立正确问题观。

- 
- ★ 本课程会借鉴丰田 TBP 的内核和逻辑，帮助学员掌握这个全球通行的方法论。
  - ★ 本课程特别重视使用 TBP 对人的影响和作用，特别是意识的培养，这对于企业培养“统一的解决问题的语言和行动”而言格外重要。
  - ★ 本课程会结合实践案例，帮助学员讲套路和应用快速结合，培训后可以快速的提高自身解决问题的能力。

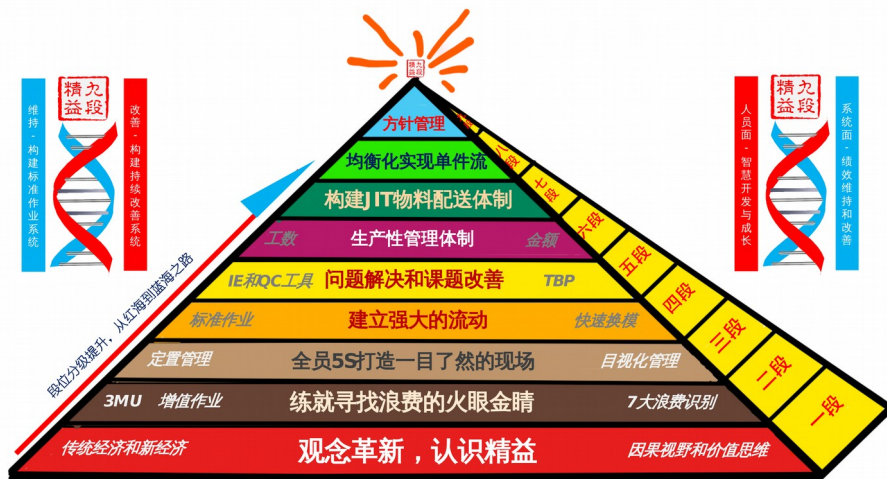
## 【课程特色】

- ★ 深刻务实——课程从务实的角度，强调问题由业务而来，由改善而来；
- ★ 原汁原味——理论和案例素材取自原汁原味的中国、日本、美国最纯正的标杆企业实践；
- ★ 实用落地——课程老师具有 15 年的改善实战经验，及大量问题分析与解决的实践。擅长用通俗易懂的语言剖析深刻晦涩的理论。康老师曾将在 1 年时间内带领团队解决了 1800 多条深层次的技术问题，让公司业绩和团队解决问题的能力实现了快速突破。
- ★ 生动互动——课程采用工作坊的形式，大量的采用研讨、案例、视频、体验等多种培训形式，突出课堂的生动性，并结合小组竞赛的形式增加学员的参与性和互动性，提升理解深度。

## 什么是九段精益？

九段精益<sup>®</sup>是围绕精益生产相关思想和工具应用为核心的一系列版权课程。是由在美系、日系跨国企业从事 15 年精益推行实践的康明启老师倾心打造。康老师曾多次前往日本系统学习丰田生产方式，并通过前往日本、泰国、印尼、罗马等地研修考察，对比了不同地区的制造模式差异。最终以源自美国的工业工程技术法为基础，以丰田 TPS 为蓝本，结合 15 年改善实践浓缩的经验及大量考察素材，完成了本课程的开发。

人们常说向美国学理论（管理理论），向日本学实践（工厂管理），康老师通过对比美国及日本的企业经营理念 and 思想差异，结合中国制造业实际现状，提出了成本管理和效率管理是工厂最务实的管理目标的观点。通过将发源于美国的工业工程理论和丰田的 TPS 两者紧密结合，构建了九段精益路径系统。九段精益，从认识企业活动开始，分九个层次，逐步推动企业生产模式的转型提升，最终实现精益工厂的打造。九段精益致力于帮助企业从竞争红海中找到属于自己的蓝色航线。



九段精益理论框架模型

国作登字-2020-L-01015408

## 【课程大纲】

引言 小组组长，队名，口号，PK及奖励规则

20分钟

## 第一章 认识问题的本质

120分钟

### 1.1 对问题的概念认知

1.1.1 问题之于企业

1.1.2 问题的本质

1.1.3 什么是问题？小组讨论与发表

### 1.2 问题来自于问题意识

1.2.1 问题意识的概念

1.2.2 问题意识演练工作坊-参与与分享

1.2.3 小学食堂的问题

### 1.3 三种不同的问题

### 1.4 对问题的深层认知

1.4.1 问题认知-对价值的理解

1.4.2 问题认知-对因果的理解

1.4.3 问题认知-事前管理和事后管理思维

1.4.4 问题认知-菲斯汀格法则-参与与分享

1.4.5 小组讨论-水龙头的案例-参与与分享

- 
- 1.4.6 问题认知-问题是能量
  - 1.4.7 问题认知-用问题推动企业进步

## 1.5 本章小结

## 第二章 解决问题的一般套路

180 分钟

- 2.1 解决问题的关键：实现降维打击
- 2.2 解决问题需要的思维——打破固有藩篱
- 2.3 小组练习工作坊-创造性思维演练
- 2.4 解决问题的基本套路-漏斗模型
  - 2.4.1 因果要因图
  - 2.4.2 石川馨图
  - 2.4.3 5WHY 分析法
  - 2.4.4 漏斗模型演练工作坊
- 2.5 解决重要课题的策略
  - 2.5.1 不找到根因，绝不对策
  - 2.5.2 活用团队共振能量
  - 2.5.3 小组共创-小组轮动头脑风暴法
  - 2.5.4 确认问题边界，不断收缩
  - 2.5.5 改善十大阻力与十大戒律
- 2.6 本章小结

## 第三章 活用 TBP 方法解决问题的基本步骤

240 分钟

- 3.1 什么是丰田工作方法 TBP？
  - 3.1.1 TBP 和 TOYOTA WAY 的关系
  - 3.1.2 丰田工作方法 TBP 的整体图
  - 3.1.3 丰田要求员工具备的 10 个基本意识
- 3.2 TBP 解决问题的 8 步法-结合案例
  - 3.2.1 明确问题
  - 3.2.2 分解问题
  - 3.2.3 设定目标
  - 3.2.4 把握真因
  - 3.2.5 制定对策
  - 3.2.6 贯彻实施对策
  - 3.2.7 评价结果和过程
  - 3.2.8 巩固成果
- 3.3 TBP 演练工作坊-参与与发表
- 3.4 本章小结

---

## 第四章 3A 改善报告的制作

120 分钟

### 4.1 何谓 3A 报告

### 4.2 3A 报告的结构

### 4.3 3A 报告的制作案例

### 4.4 3A 报告编制工作坊-参与与发表

### 4.5 本章小结

## 第五章 TBP 的高阶应用-方针展开

120 分钟

### 5.1 方针展开的概念

#### 5.1.1 目标管理的概念和发展历程

#### 5.1.2 常规 KPI 的展开方法

#### 5.1.3 方针展开的方法

### 5.2 方针展开的益处

### 5.3 方针展开和日常管理的区别

### 5.4 方针管理展开的方法

### 5.5 管理项目

### 5.6 企业实施方针展开的整体框架

### 5.7 方针展开案例介绍

### 5.8 本章小结

培训总结 培训总结、获胜者颁发礼品 合影留念

10 分钟