

丰田的问题解决法

The Toyota Business Practices

2007年 6 月 日

内容:

一. 如何学习丰田

二. 丰田管理方式 Toyota Way 2001

三. 丰田问题解决法 Toyota Business Practices

1. 什么是丰田的问题解决法？

2. 日常工作中的10个基本意识

3. 什么是丰田的“问题”？

4. 问题解决的步骤. 具体行动

5. A3资料制作

1924年, 丰田佐吉发明了“不停止自动换梭丰田自动织机”, 并成立了丰田纺织有限公司, 拥有1000台织布机和1000名工人。1929年把专利卖给英国公司, 所得的10万英镑成为种子基金, 为丰田汽车公司的建立打下了良好的基础。



1930年, 丰田佐吉的儿子丰田喜一郎开始研究开发小型汽油发动机, 直到1936年夏天, 生产出A1型小客车。1937年成立了丰田汽车公司。1938年, 丰田AA型轿车问世。



丰田喜一郎实现了父亲的遗愿: **生产“日本制造”的汽车**

早在1925年, 福特就在日本的横滨建立了年产8000辆汽车的组装厂。

通用也在1927年投资建立了大阪工厂, 每年生产10000辆汽车。



从年产4000辆到50万辆花了28年时间（含战争期）

从年产50万辆到160万辆花了5年时间

从年产160万辆到330万辆花了10年时间

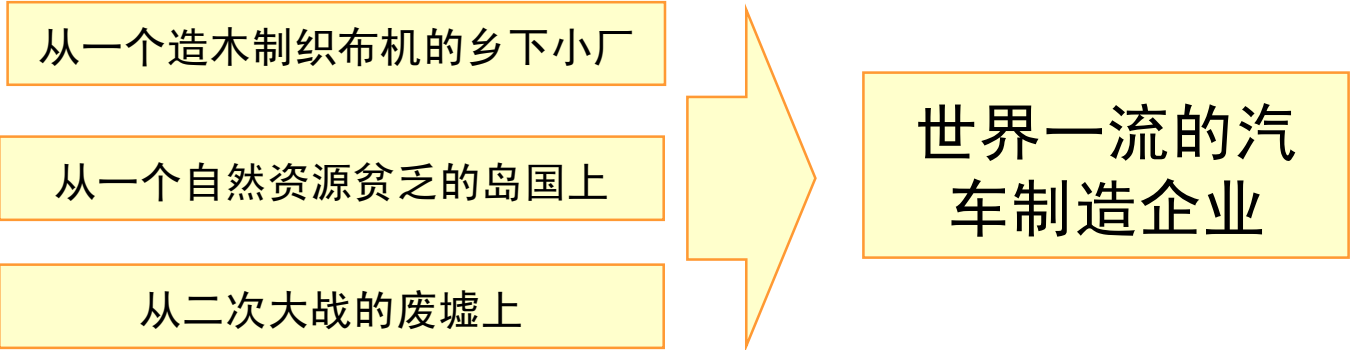
1985年开始海外生产

国内生产20年内维持在330-420万辆水平

用20年时间，海外生产达到357万辆。

到2007年一季度,丰田汽车在全球的销量235万辆, 超过通用同期的226万辆, 一举成为全球季度汽车销量冠军.

2006年,丰田全年产量901万辆,增长10%,而通用则是918万辆.

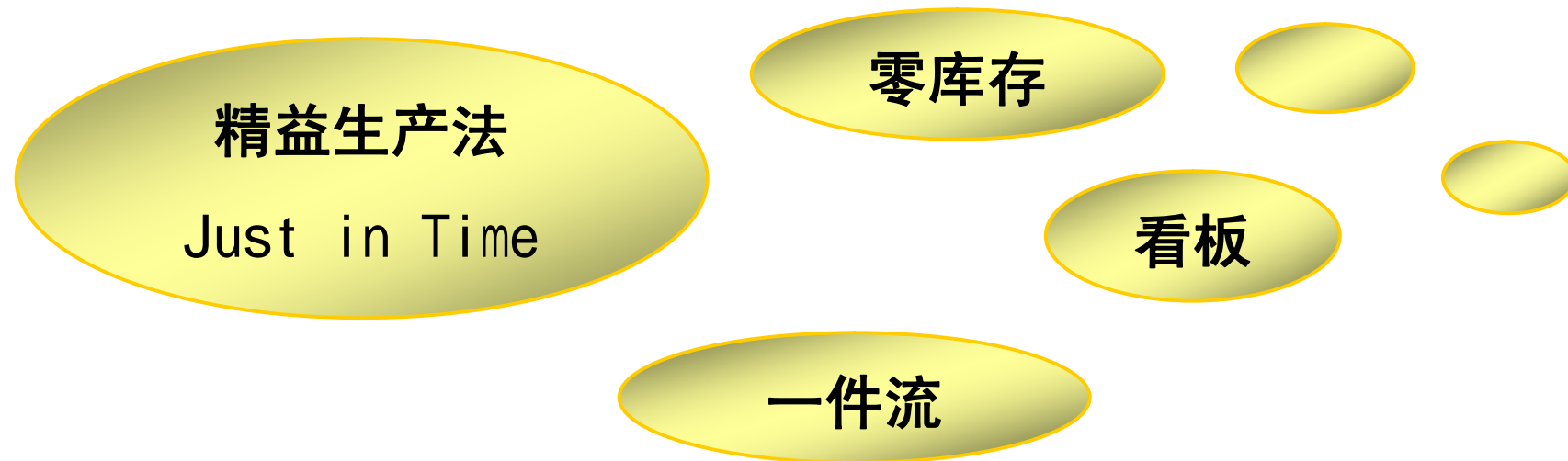


经营状况（2006年3月）			
员工总数	285,977人	营业收入	210,369亿日元
经常利润	20,873亿日元	纯利润	13,721亿日元

通用福特戴克之和

古泽嘉平(28年在丰田工作)说道: 我加入丰田时,丰田在通用面前只不过是只小蚂蚁,对通用我们都是仰视的.没想到今天我们竟然超过了通用.

在发展的过程中,丰田创造了很多让人赞叹并竞相模仿的管理概念和方法:



但是, 这些方法真的适合我们吗? 能解决我们的问题吗?

《丰田汽车精益模式的实践》一书的作者David Meier曾为丰田服务多年，针对很多中国企业盲目学习丰田的现状，提出了自己的看法。

在精益生产方面，我被问到的第一个问题往往是：“精益生产能在中国文化中发扬光大吗？”我碰到的每一个人都认为，精益理念只能落实于日本公司。事实上，丰田的精益方法也并非完全根植于日本文化，不少好的工作方法从其它文化中移植而来。任何文化都有先进的一面，也有面临挑战的一面，问题在于如何融合。

中层经理在推广精益生产过程中会碰到的现实困惑是，高层领导具有权威，但却因为缺乏认识，对工厂不够重视。“从高处领导”也传染给中层经理，他们不善于聆听来自基层的声音。等级森严造成工人惯于遵从发号施令，而非主动根据实际情况提出工作创想。这种困境，只能靠长时间的不断教育与培训，形成有活力的基层与善于聆听的高层，才能收获真正的精益文化。

如果凡事皆以丰田为标杆，就是教条主义的做法。比如说有的公司看到丰田存货很低，就定下目标，要在两年内达到丰田水平，但却忘记丰田是用了几十年不断修正才达到目前水准。这就如同冰山一角，看到的是结果，看不到的是多年的积累。

每个公司面临挑战各不相同，因此必须清楚自己下力气要解决的问题是什么。客户的多与少。产品线的多寡。市场在国内还是海外，问题不同，方案也大相径庭。因此公司领导必须清楚现状与问题之间的距离，制订出计划，按照顺序，解决问题。

David Meier---学丰田，但别教条.学习丰田的方法并非努力成为另一个丰田，应该借用丰田的哲学、概念和工具达到与丰田一样的成果

30年前，丰田生产模式的缔造者大野耐一说：

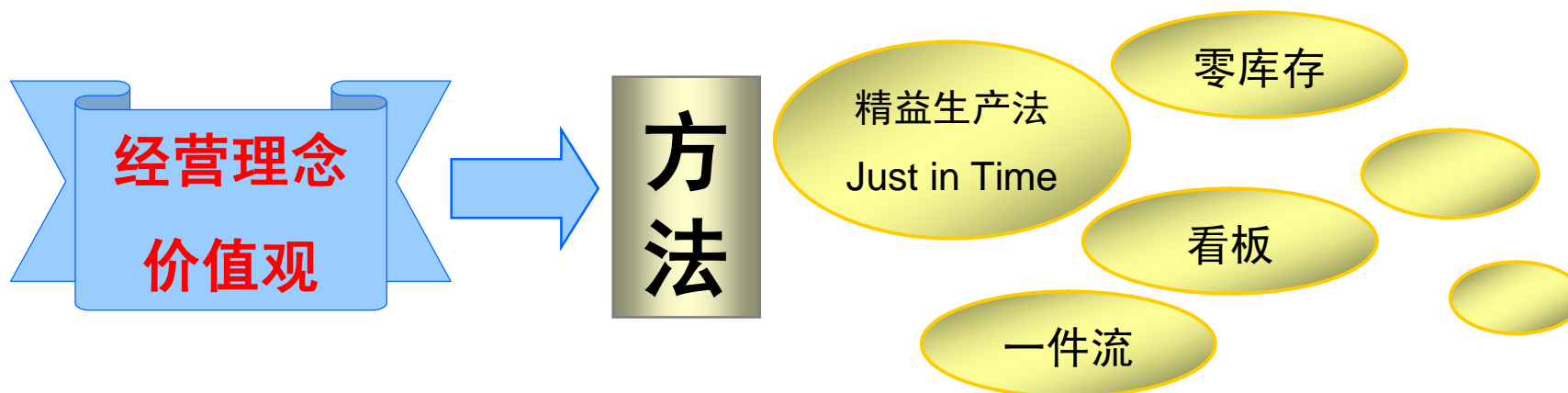
“我并不是说凡事模仿美国的都不好，但是日本人别忘了，这些技术毕竟是在美国的环境中产生，换言之是美国人花了心血创造出来的。”

沈阳金杯汽车工程部负责推行**TPS**的**XXX**感慨地说：“通过对这些问题的全面反思，我们清醒认识到精益生产是一种思想。要实现精益生产，不是说照搬精益生产模式里面的一些条条框框就能学到的。”

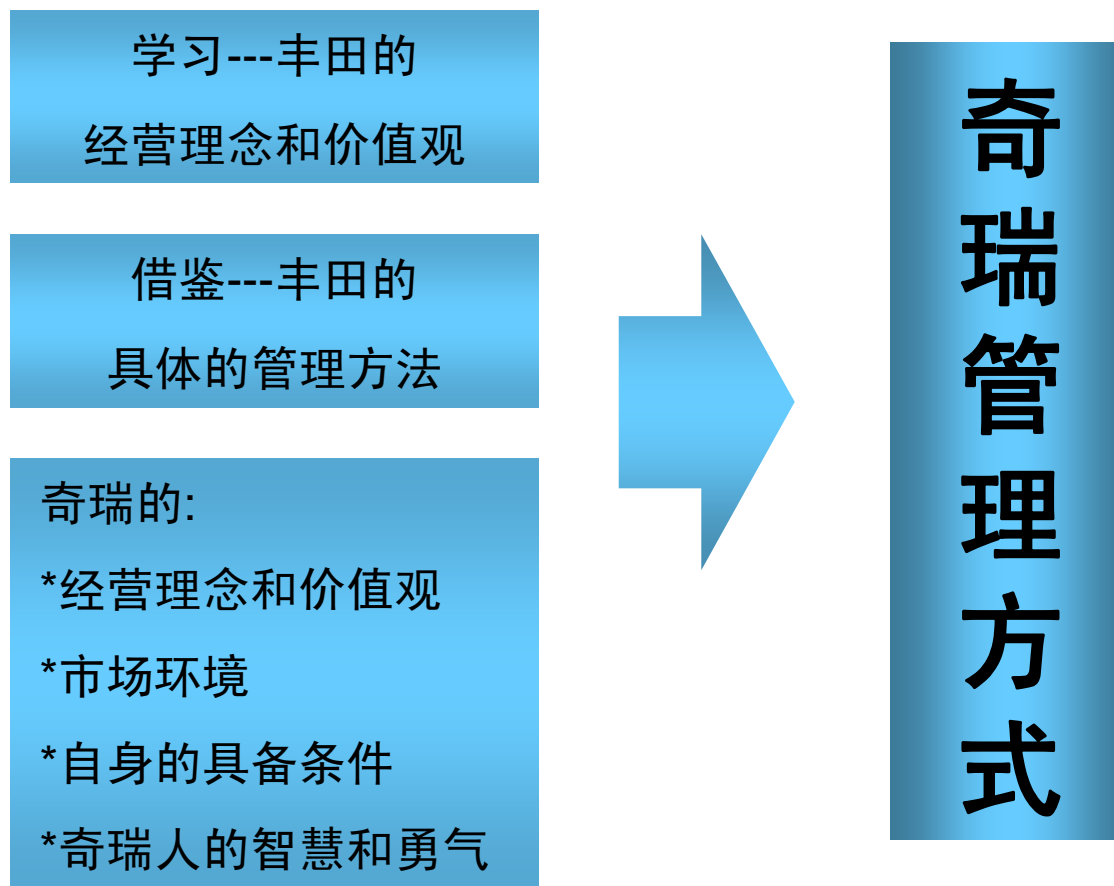
2001年4月,丰田公司发布了“丰田管理方式2001”,即Toyota Way 2001.

在致辞中,丰田汽车的社长张富士夫这样说到:

创业以来,丰田伴随着“生产更好的产品,为社会做贡献”的理念的形成而发展壮大起来的. 在此过程中,丰田树立了独特的**经营理念和价值观**,并且,在经营管理和业务执行上也形成了独特的**方法**,并作为丰田强大竞争力的源泉被继承下来.



奇瑞如何学习丰田？





取人鱼，
学人渔！

内容:

一. 如何学习丰田

二. 丰田管理方式 Toyota Way 2001

三. 丰田问题解决法 Toyota Business Practices

1. 什么是丰田的问题解决法？

2. 日常工作中的10个基本意识

3. 什么是丰田的“问题”？

4. 问题解决的步骤. 具体行动

5. A3资料制作

“丰田管理方式”发表和丰田问题解决法产生的背景



社长张富士夫在致辞中还提出:

“Toyota Way”随环境的变化而变动,作为丰田的强项将不断发展下去;
在不断思索的过程中,理解丰田管理方式,发展和完善丰田管理方式的内容.

丰田的基本理念

丰田的基本理念---表明自己想向客户、股东、员工、商业伙伴和社会提供一种什么样的价值。

[TOYOTA WAY 2001]从如何将 [丰田的基本理念] 运用到企业的实际活动中去的角度出发,揭示了作为丰田的员工应该拥有什么样的价值观,应该采取怎样的行动姿态。

对于丰田组织来说,培养人们的自觉意识,维持健全而有活力的经营活动,是实现 [丰田的基本理念]的基本支柱。



全体丰田员工共同的追求:

- q 永不满足于现状,追求更高的附加值,并为此而发挥智慧
- q 尊重所有的关系户,将员工的发展与企业的成果联系起来



丰田管理方式

丰田管理方式

Toyota Way2001

智慧与改善

尊重人性

Challenge [面向梦想的实现,发挥想象力,充满勇气和创造力去挑战]

- 以生产优质产品为中心创造附加值
- 挑战的精神
- 长期的方向性
- 深思熟虑及果断性

Kaizen [时刻前进,追求革新,坚持不懈地改善]

- 追求改善和革新
- 学习体系的构筑
- 彻底贯彻组织学习

Genchi Genbutsu

[通过现地现物看清事物的本质,迅速果断地统一意见,并全力付诸实施]

- 现地现物主义
- 达成有效的一致
- 实践主义,达到目的

Respect [尊重他人,努力做到诚实待人,相互理解,相互负责]

- 尊重客户等相关者
- 公司与员工之间互相信赖和互相负责
- 诚实的思想交流

Teamwork [培养人材,集合每个人的力量]

- 重视人材培养
- 尊重个人的权力,发挥集体的综合能力

内部使用

Challenge -----面向梦想的实现,发挥想象力,充满勇气和创造力去挑战

q 以生产优质产品为中心创造附加值

q 挑战的精神

Ø 追求梦想的热情和进取精神

为了实现自己的梦想,充满热情和勇气,用自己的创造力长期坚持挑战的意愿才是创造价值的源泉

Ø 尊严,独立自主及自尊心

自己的命运由自己来掌握,自己的城墙由自己来守卫,通过自己的力量独立完成任务

Ø 竞争的接受能力

接受竞争的挑战,不断向别人学习,永远以做第一为目标,不懈地努力,使组织更加强大

q长期的方向性

Ø 先见之明和长期的预见性

将复杂的现象作为一个整体来考虑,不要被眼前的状况左右,放眼未来把握本质和动向

Ø 正视现实,制定长期计划

把长期的成功时刻记在脑海里,制定与现实对应的计划,制定零活的计划进行开展

q 深思熟虑和果断性

Ø 重视事实,领会必要性

充分试行,验证认清了应该做的事,制订出最好的方案,在应用到实际中去.

Ø 对风险的警觉

必须在充分把握和认识风险,制定出回避风险的方法后,再做出决定

Ø 重点指向,适合全体

明确先后顺序,集中有限的资源进行有重点的投入.

对部门间错综复杂的关系,要通盘考虑,选择适合全体的方案

Kaizen 时刻前进,追求革新,坚持不懈地改善

q 追求改善和革新

Ø 永无止境地改善

不满足于暂时的成功,不断树立更高的挑战目标进行永无止境地改善.

Ø 勇于创新,善于对比

善于经常思考研究,不拘泥于是谁的思想,在公司内外广泛追求,探索 and 比较,

Ø 突破难关,排除禁忌

不拘泥于前例和禁忌,不去顾虑是否有可能性,要通过有创造性的设想去突破难关

q 学习体系的构筑

Ø 降低成本,追求利润

在市场竞争的条件下,丰田以最高的质量和效率来构筑自己的组织,以获取最大的利润.

成本控制和降低的努力是永无止境的.

Ø 杜绝勉强,浪费和不良

彻底杜绝任何浪费,消灭一切无附加价值的活动.

Muda: No Value Added

Mura: Unevenness

Muri: Beyond Capability

Ø 尊重后道工序,及时生产方式(Just in Time)

在整个工序中,后道工序被视为顾客. 要在恰当的时刻, 提供所需数量和品质的产品和服务.

Ø 问题的明显化和自动化

及时诚实地揭示问题, 快速采取措施,找到解决问题的办法.

授予在一线工作的人员发现和纠正错误的权力.

(Alex Warren, Former SVP,TMMK: 人们已经习惯了因发现问题而遭到批评,他们担心会因此受到责备.但他们很快就会看到每个人都在发现问题,而且班长和组长们都希望看到问题.)

q 贯彻彻底地组织学习

Ø 对现状的共识

利用可视的方法,达成对现实情况的共同理解（看板，问题的可视化）

Ø 从错误中学习

把错误当作学习的机会.

不要只是责怪个人的失误,由组织出面纠正错误,并把经验教训告诉所有的人.

从错误中学习是在全公司范围内上级激励和教育下级的持续的任务.

作为团队的成员,所有的员工,不论在什么级别上,都应分享彼此的知识和经验.

Ø 成功的标准化及横向发展

总结成功的经验,使之标准化并加以采用. 还应在组织内部宣传和推广,让大家来学习.

Genchi Genbutsu (现地现物)

通过现地现物看清事物的本质,迅速果断地统一意见,并全力付诸实施

q 现地现物主义

Ø 抓住问题,分析真正原因

第一手的调查,从现状和理想目标之间的差距入手,看清本质,寻找导致问题的真正的原因.

(大野耐一:避免先入为主,要以全新的目光观察生产现场.对观察对象要问五个“为什么”。)

Ø 彻底确认事实

要到现场收集所有相关的定性的和定量的数据资料,深入地研究,深刻地理解所要解决的问题.

Ø 早期研究

对尚不能确定的事情,应尽早开始探索研究.对所有能想到的可能的解决方案,都要进行早期研究.

q 达成有效的一致

Ø 意见的一致

要与团队成员以及其他丰田组织充分的沟通, 达成共识, 为问题解决方案的顺利有效实施排除障碍.

Ø 目标的一致

要达成一致的目标, 对目标和现状之间的差距要作充分的说明以避免误解.

Ø 过程的一致

在共识的基础上达成一致目标后, 对实现目标的过程和方法也应意见一致.

q 实践主义, 达到目的

Ø 排除愚直及空泛的理论

要做周全的实际业务人员, 应果断地, 及时地, 稳健而细致周到地作出决策;

既不要草率的冲动, 仓促地作出决定, 也不应在无休止的讨论上浪费时间;

Ø 一气呵成

一旦决定下来, 要上下一心, 按预定的步骤全力贯彻执行, 按期完成..

Ø 要有韧劲地工作, 持续地致力于问题的解决

要按照丰田的问题解决法, 有韧劲地排除障碍, 克服困难, 达到目标,

Respect 尊重他人, 努力做到诚实待人,相互理解,互相负责

q 尊重客户及相关者

公司的生存取决于客户、股东、员工、商业伙伴和全社会的支持和满意, 公司的持续发展取决于不断地为他们提供更大的附加价值和更高的满意度。客户满意第一。

q 公司和员工之间互相信赖, 互相负责

- Ø 公司必须信任员工,并给他们提供成长和发挥才能的机会,根据公司的业绩和个人的贡献, 给予公正的回报, 改进工作条件, 提高职业满意度;
- Ø 作为公司的员工, 有责任竭尽全力地为公司作出优秀的业绩,为公司的发展作出贡献;
- Ø 每位员工都应注重个人职业能力和创造力的发展, 确定自己的职业发展方向, 自己选择课题并出成果。通过持续的学习和改善, 不断地提高自己的职业素质和工作能力。

案例：“持续改善” + “自己选择课题并出成果” -----将TPS理念引入销售体系

在销售环节创建类似TPS的体系

2003年，丰田欧洲公司负责售后服务的副总裁安德里亚·福米卡和产品规划部门负责人亚瑟·凯帕菲勒到日本参加一个关于TPS的论坛，会议期间，二人萌生了一个想法：为什么不在销售体系中创建一套类似于TPS的操作规则？

2004年4月，丰田欧洲公司开始进行有关TRS的客户研究。亚瑟自告奋勇负责TRS项目，并推荐首先在捷克和斯洛伐克的经销店试行TRS。选择这两个地区作为试点，是因为当时丰田产品在当地的销量并不理想，而且经销商中没有一套系统的销售标准和业务规则。

标准很快建立起来，2006年TRS项目进入了第二阶段。当年9月，捷克的两家经销商开始正式执行TRS，效果很快显现，3个月后，其中一家经销商对于客户具体信息的搜集率由原来的56%提升到99%；到展厅里看车的参观者中有25%的人最后买了车，原来这一比例是18%；参观者的满意度由原来的72%提升至88%。

把“持续改进”引入销售体系

据了解，TRS的主要目标是吸引更多的客户并提升服务质量。具体方法是，在经销商中成立“改善任务”小组，每个小组由销售主管、展厅经理、1名客户满意度专家、2名销售顾问和1名前台工作人员组成。

小组主要着力于以下三方面的改善：记录所有进入展厅的顾客的资料，并按照规定格式输入经销商管理系统；采取一系列措施改善销售过程，包括前台人员要问候所有进店的顾客，销售人员要询问顾客的详细资料，顾客详细资料全部被输入经销商管理系统，3天内完成对顾客的电话回访；最后，要进行更深层次的销售训练以做好顾客的跟进回访。

福米卡表示，TRS主要是为了在销售服务过程中融入更多的解决问题的训练，从而提升服务水平。丰田通商株式会社的一位经理说：“销售人员能意识到问题，但往往不知道解决的方法。之前，经销商的不同部门都是独立面对问题，现在则是把不同部门的人员联系到一起，按照PDCA（丰田的问题解决法：计划-执行-评价-巩固成果）的方式解决问题；不再是个人单兵作战，而是靠团队的力量解决问题。”

丰田欧洲公司市场经理大卫·库赛尔说：“TRS最大的优势是自下而上地持续改进。经销商们似乎更愿意听取同行的经验和建议，而不是汽车制造商的要求。TRS为丰田在欧洲的3000多家经销店提供了很好的执行和总结的平台。”

在欧洲广泛推广

现在，丰田欧洲公司总裁荒岛正（Tadashi Arashima）经常被问到TRS的问题，他的解释是：“这是我们致力于为用户提供优质服务的重要方式，我们将花几年时间，在销售网络中全面推行TRS。”

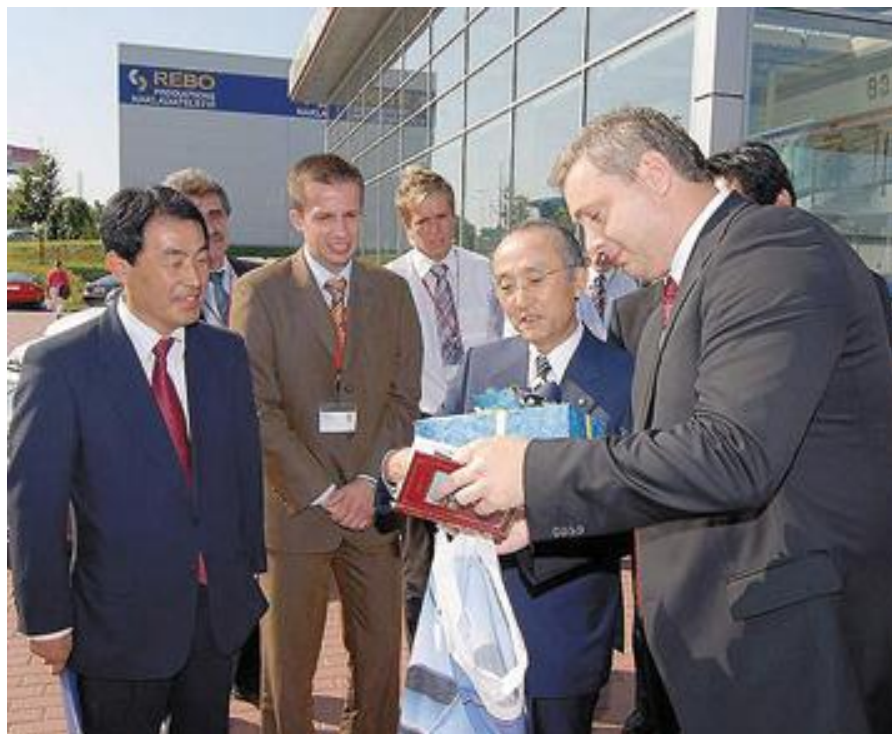
今年2月，又有两家捷克经销商开始执行TRS。负责丰田捷克和斯洛伐克业务的亚瑟表示，到年底，丰田在捷克的其他几家经销商，也要开始执行TRS。从2007年中期到2008年年底，丰田在斯洛伐克的13家经销商也将加入执行TRS的队伍。

另据了解，2008年，丰田还将在德国、英国和西班牙开始推广TRS。到2010年时，将这一体系推广至整个欧洲地区。

像TPS一样，致力于改善经销系统的TRS并非是一蹴而就的。**当初丰田花了20多年时间才形成TPS，即使在今天，TPS也依然在改进、完善中。**



丰田欧洲公司总裁荒岛正（Tadashi Arashima）



执行TRS后，捷克一家丰田经销店的销售业绩取得了明显进步，图为丰田首席执行官渡边捷昭（右二）在为该经销店的经理颁发地区销售冠军证书。

目前，几乎全世界的汽车制造商都在学习丰田的“精益生产方式（TPS）”，今后，“丰田细节销售体系（TRS）”也许将与TPS一样为众人所熟悉。

据最新统计，今年2月，欧洲汽车销量同比下降2.5%，1-2月的总销量也下降了0.3%，日系的日产和马自达产品的欧洲销量也都下滑了10%以上。而同时，丰田产品2月份在欧洲的销量增长13.4%，1-2月份的总销量增长17.4%。取得这样的成绩，不能不提TRS的功劳。

q 诚实的思想交流

Ø 对不同性质的事物持开放和接受的态度

要时刻抱有对外开放的态度,遵守世界各国的法律制度, 尊重各种文化,民族以及个人的多样性.

Ø 公平合理,善于听取意见的文化

无论任何事情,都要公平合理,待人接物要公平率直. 无论是谁的意见, 只要是合理的意见,都要真诚的侧耳倾听.

Ø 自我表现, 自信,主动工作

真诚的希望能为他人做一些贡献. 无论什么场合,都要尽可能让对方理解,展开一贯的主张, 以真诚的心去说服他人共同努力.

Ø 言行一致,说到做到

以自主,自律和全力以赴的态度做好本职工作, 以履行自己的职责为荣.

Teamwork 培养人材, 机遇共享, 最大限度地发挥团队以及团队中每一个人的力量

q 人材培养

Ø 员工的成长

学习是持续的, 全公司范围的。上级鼓励和培养下级, 前辈启发和教育晚辈。团队里的所有人都应相互学习, 分享彼此的经验 (上级也可从下级那里学到东西)。

Ø 深思熟虑的领导 (Thoughtfull Leadership)

要给予下属恰当的课题、成就感和成长的机会。要督促团队及成员的工作, 熟知他们的业绩, 为他们的工作承担责任。

Ø 相信他人的能力, 委以权力

要相信每个人的创造力和解决问题的能力。在对其能力综合评价的基础上委以权力。

q 尊重人性, 发挥集体的综合实力

Ø 尊重员工的创造力

每个人都具有创造性地独立完成本职工作的能力。我们尊重他们的价值、能力和思维方式, 并给予鼓励。

Ø 团队协作, 优势互补

富有创造性的个人组成互补的团队, 通过相互协力和配合, 创造出大于个人业绩总和的成就。



丰田管理方式

丰田管理方式

Toyota Way2001

智慧与改善

尊重人性

Challenge [面向梦想的实现,发挥想象力,充满勇气和创造力去挑战]

- 以生产优质产品为中心创造附加值
- 挑战的精神
- 长期的方向性
- 深思熟虑及果断性

Kaizen [时刻前进,追求革新,坚持不懈地改善]

- 追求改善和革新
- 学习体系的构筑
- 彻底贯彻组织学习

Genchi Genbutsu

[通过现地现物看清事物的本质,迅速果断地统一意见,并全力付诸实施]

- 现地现物主义
- 达成有效的一致
- 实践主义,达到目的

Respect [尊重他人,努力做到诚实待人,相互理解,相互负责]

- 尊重客户等相关者
- 公司与员工之间互相信赖和互相负责
- 诚实的思想交流

Teamwork [培养人材,集合每个人的力量]

- 重视人材培养
- 尊重个人的权力,发挥集体的综合能力

内部使用

内容:

一. 如何学习丰田

二. 丰田管理方式 Toyota Way 2001

三. 丰田问题解决法 Toyota Business Practices

1. 什么是丰田的问题解决法？

2. 日常工作中的10个基本意识

3. 什么是丰田的“问题”？

4. 问题解决的步骤. 具体行动

5. A3资料制作



取人鱼，
学人渔！

什么是丰田的问题解决法？

文章选读

平等、尊重，主张全员参与？

美国是世界上典型的精英主义国度。精英领导着这个国家，精英主宰着这个国家的企业。与美国的精英主义不同，**日本企业更崇尚团队力量，更加尊重一线员工的人格和能力，并设法发掘他们的智慧。**

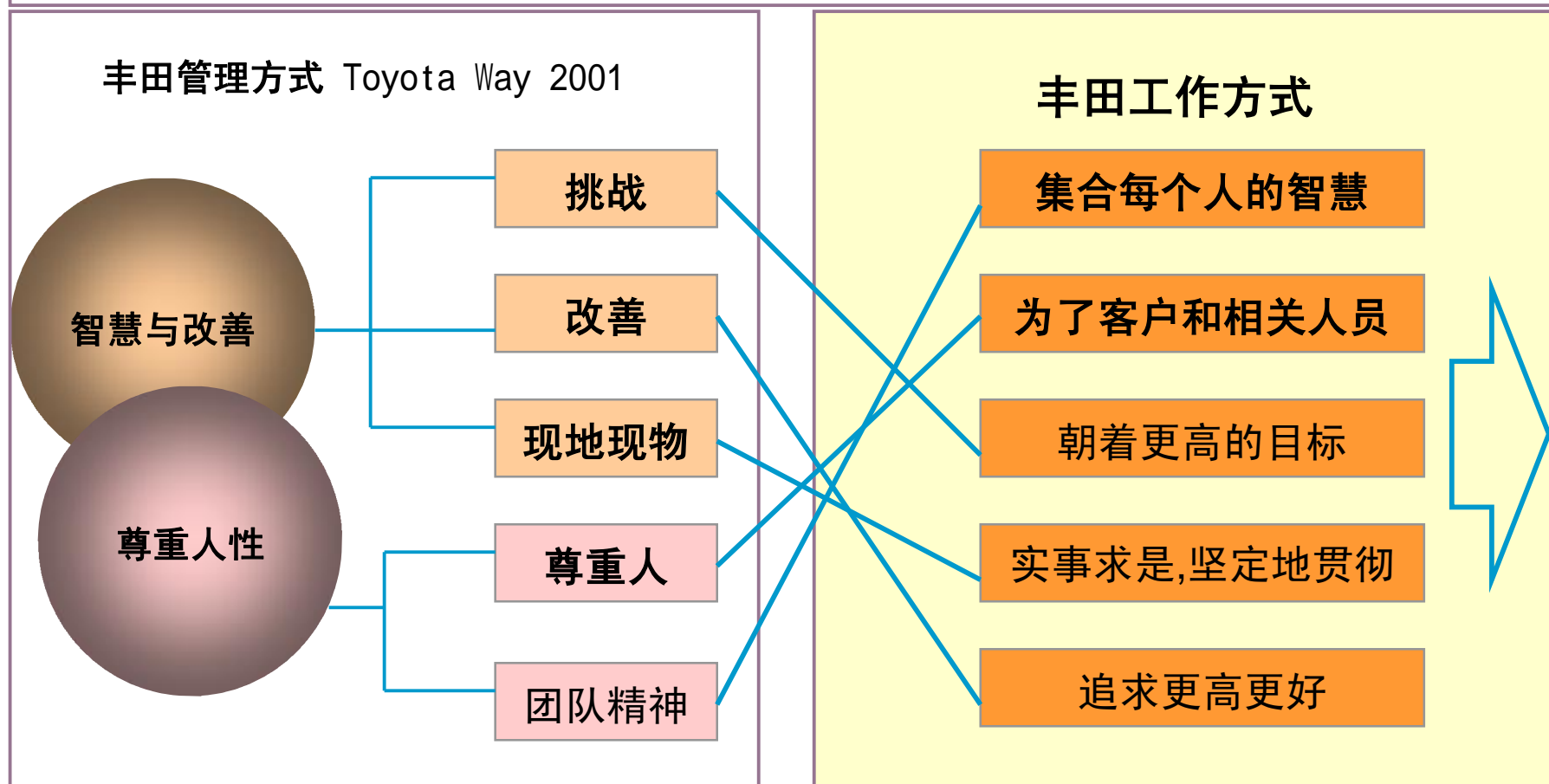
美国企业内的劳资关系相对紧张，因为员工只有依仗工会才能与经营团队抗衡。而日本企业中的劳资关系基本上是积极的，因为劳资双方能够更多地认识对方的作用。在日本企业里，他们坚持认为，产品的品质是一线员工（设计者和一线工人）设计和制造出来的，真正创造价值的不是管理者，而是员工。管理者只有在服务一线员工的过程中实现自身的价值。这其实也是精益生产的重要思想之一。**丰田的最伟大之处，在于数十年如一日设法发掘一线员工的智慧，在培养工人的意识和技能方面不遗余力。**

可见，通用与丰田之间的竞争，归根结底是美国式精英团队与日本式全员参与的竞争，是**数千人的精英团队和数十万人的强大军团之间的竞争**。只要这种竞争放在同一个平台上（规模相差不是太大），胜败是注定了的。

（摘自<信息参考>第二十期“丰田战胜通用的背后”）

什么是丰田的问题解决法？

丰田管理方式要求每个员工：1. 永不满足于现状，追求更高的附加值，并为此而发挥智慧
2. 尊重所有的关系户，将员工的发展与企业的成果联系起来



丰田工作方式一

人人都带着“TOYOTA WAY”的价值观去工作，是每一个丰田人都应该掌握的工作·实践的方法。

什么是丰田的问题解决法？

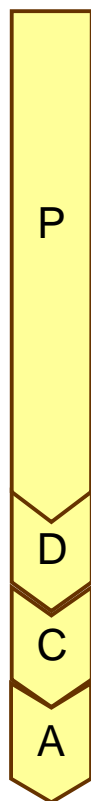
丰田的问题解决法

10个基本意识

- q 客户至上
- q 经常自问自答“为什么？”
- q 当事者意识
- q 可视化
- q 根据现场和事实进行判断
- q 彻底地思考和执行
- q 速度.时机
- q 诚实.正直(以理所应当的方式去做理所应当的事)
- q 实现彻底地沟通
- q 全员参予



步骤.具体行动



1. 明确问题
2. 分解问题
3. 设定目标
4. 把握真因
5. 制定对策
6. 贯彻实施
7. 评价成果和过程
8. 巩固成果

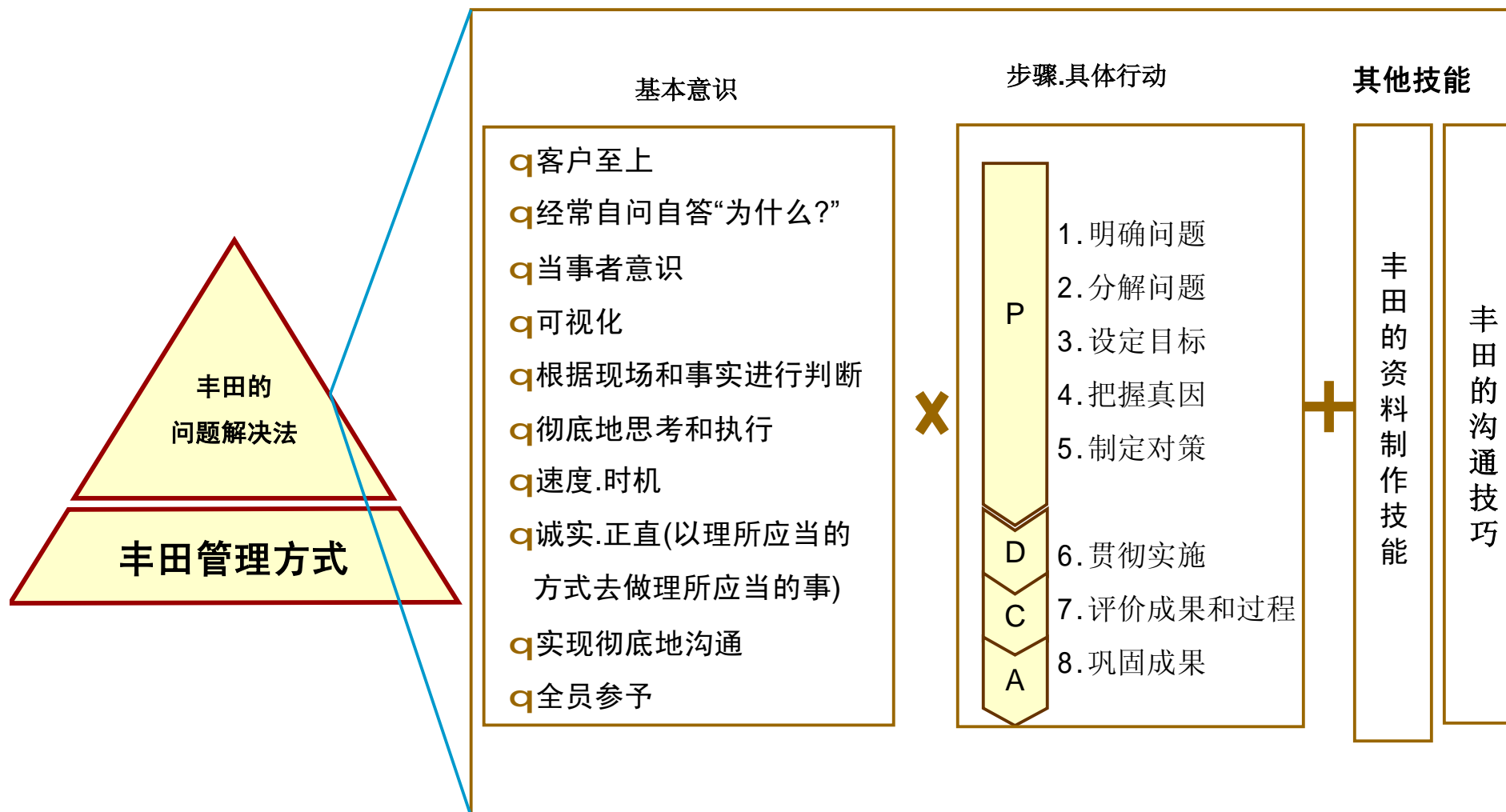


其他技能

丰田的资料制作技能

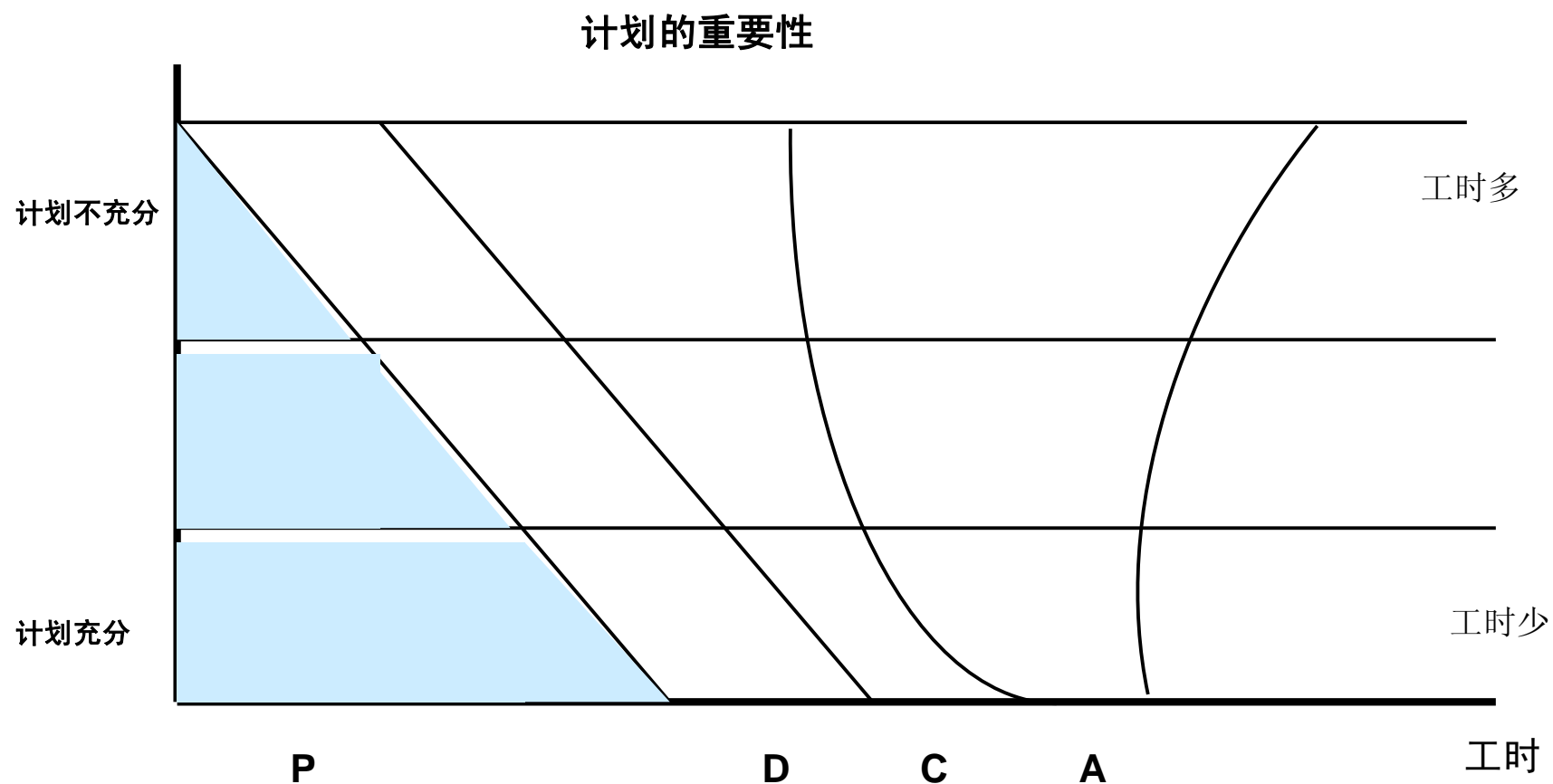
丰田的沟通技巧

什么是丰田的问题解决法？



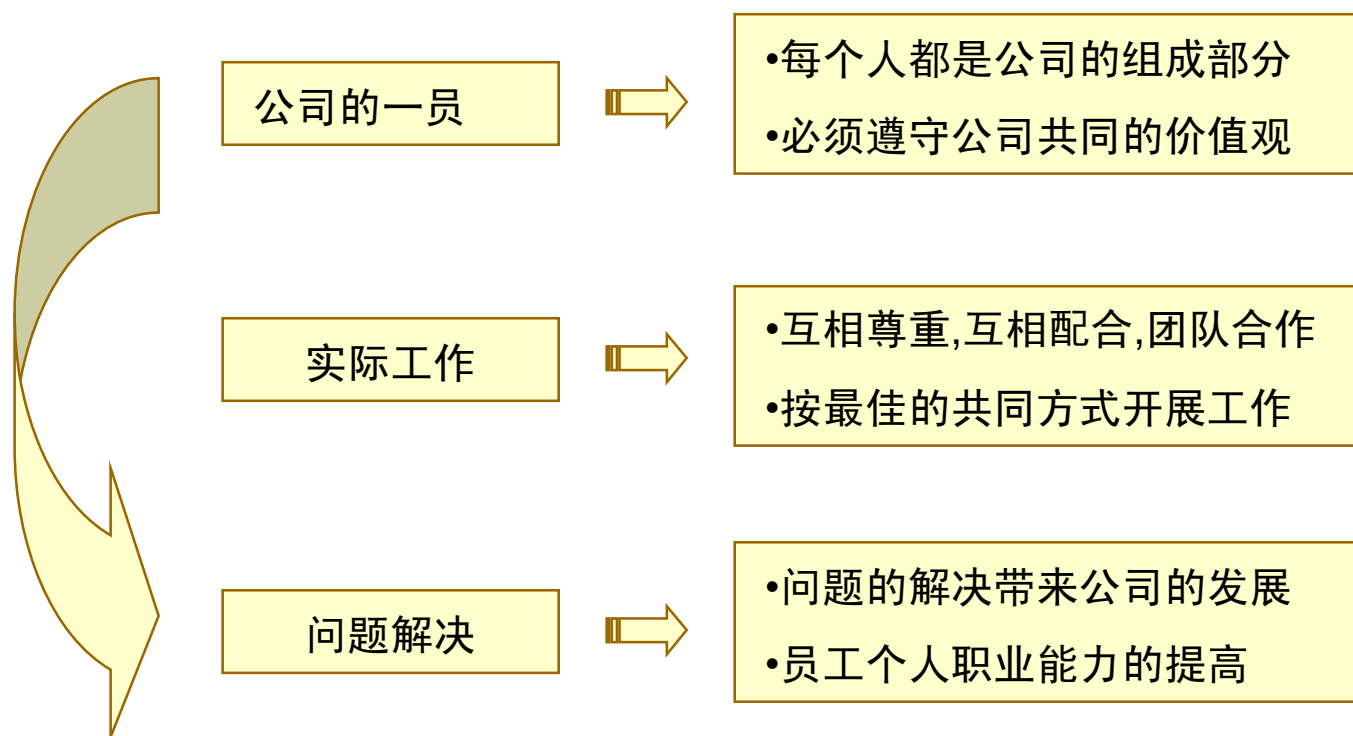
什么是丰田的问题解决法？

Plan(计划) → Do(实施) → Check(评价) → Action(巩固,改善)



什么是丰田的问题解决法？

丰田的问题解决法的重要性



11

内容:

一. 如何学习丰田

二. 丰田管理方式 Toyota Way 2001

三. 丰田问题解决法 Toyota Business Practices

1. 什么是丰田的问题解决法？

2. 日常工作中的10个基本意识

3. 什么是丰田的“问题”？

4. 问题解决的步骤. 具体行动

5. A3资料制作

q 客户至上

在为本部门或公司推展工作时,应始终将客户利益放在第一位.

在丰田,后道工序也被看作是“客户”

q 经常自问自答为什么?

不要将当前的手段混淆为目的.常常自问:“真正的目的是什么?”

q 当事者意识

只有认识到自己是当事者,才能理解自己工作的使命和价值,产生自豪感.才会思考“我想要做什么?”,“我一定要达成这个!”

q 可视化

将问题用一目了然的方式显现,使之在相关人员之间共享,促进新的发现.对其他如信息,计划,对情况的认识,意见等需要共享的信息,也应当进行可视化处理.

q 根据现场和事实判断

不要想当然,以无拘无束之心,看待事物的真实方面.不将臆测与事实相混淆.

q 彻底地思考和执行

再三思考,怀着“决不放弃”的强大意志和坚忍不拔的精神,将工作进行到最后.

q 速度.时机

迅速对应客户需求,贯彻实施对策.

如果对策的实施尚需要一定时间,可先采取适当措施,避免错失良机

q 诚实.正直

(用理所应当的方式去做理应去做的事)

坚定地执行每一道工序(不任意跳过).虚心听取别人的意见.对自己的行为负起责任.

q 实现彻底地沟通

诚心诚意,与客户和相关人员沟通,直到他们给予理解并能够主动积极提供协助.

q 全员参与

动员一切可动员的力量,引领团队及相关人员,集思广益,以达到效果和效率的最大化.

日常工作中的基本意识

练习.

[阅读丰田问题解决追加讲义] 设问1.

“设计工作”的案例, 对照10个基本意识, 指出案例中的“我” 没有做到/没有意识到的地方.

(1)个人阅读思考10分钟.

(2)小组讨论20分钟.

(3)按照10个基本意识分别列出做到和没有做到的地方. 每小组推选代表向大家陈述.

没有做到的

做到的/意识到的

q 客户至上

q 经常自问自答
为什么?

q 当事者意识

q 可视化

q 根据现场和事
实判断

没有做到的

做到的/意识到的

q 彻底地思考和执行

q 速度.时机

q 诚实.正直

(用理所应当的方式去做
理应去做的事)

q 实现彻底地沟通

q 全员参与

进一步的分析:

没有做到的地方

q 彻底地思考和执行

4.5厘米已经是极限了,我就到此为止吧



为取得更好的结果应该坚持不懈地努力,但却放弃了

从丰田管理方式来说,这是缺少什么精神呢?

没有做到的地方

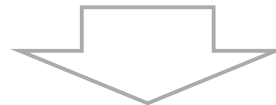
q速度.时机

没有赶上交货期

“我”为了达到4.5厘米以下的设计,而不断的思考和改进,但结果却没赶上交货期.“速度.时机”与“彻底的思考和执行”是矛盾的吗?



我们要努力做到“速度.时机”与“彻底的思考和执行”的和谐统一.这是我们挑战的目标



“全员参与”,相互协作,“集合大家的智慧”,为了这一点,我们需要实现彻底地沟通

内容:

一. 如何学习丰田

二. 丰田管理方式 Toyota Way 2001

三. 丰田问题解决法 Toyota Business Practices

1. 什么是丰田的问题解决法？

2. 日常工作中的10个基本意识

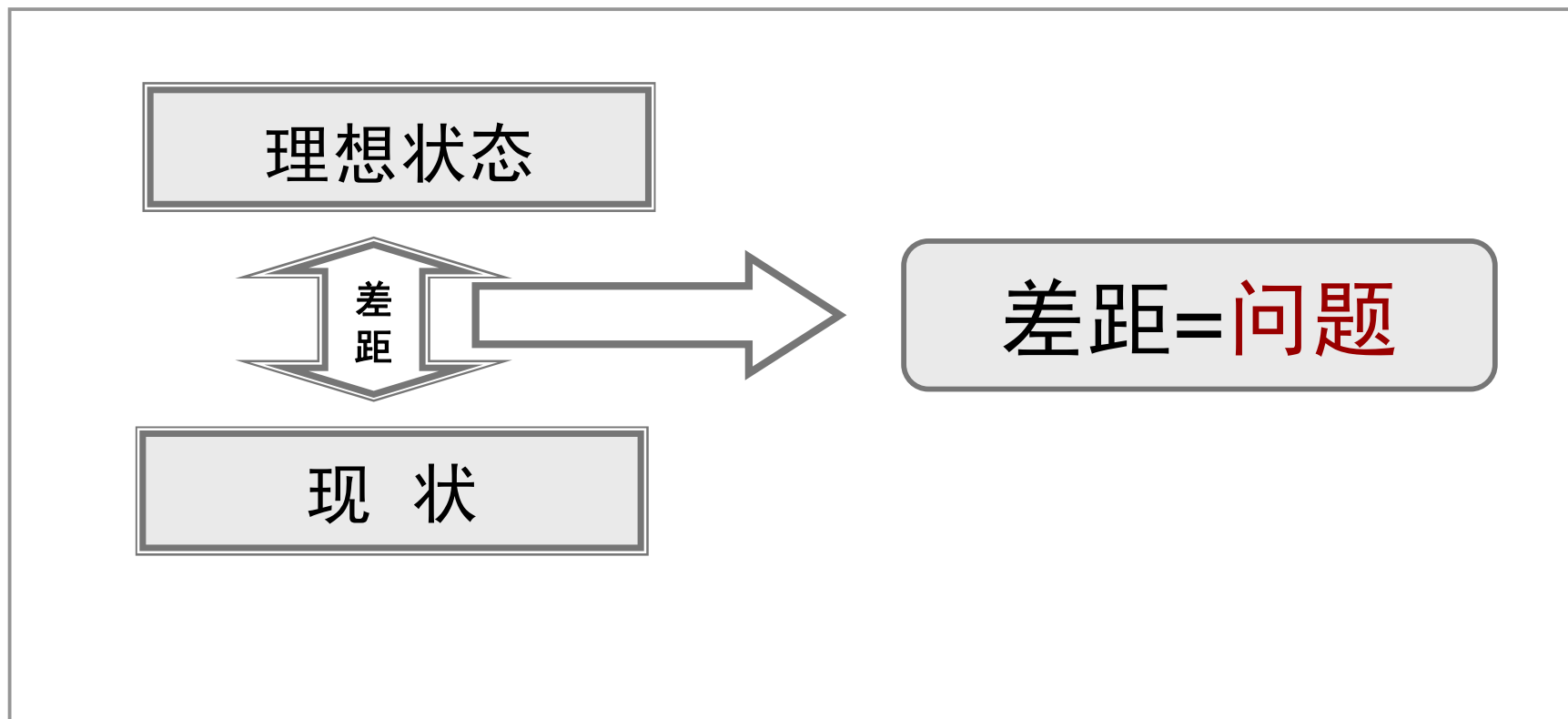
3. 什么是丰田的“问题”？

4. 问题解决的步骤. 具体行动

5. A3资料制作

什么是丰田的“问题”？

丰田的“问题”……



什么是丰田的“问题”？

有问题吗



内部使用

汽车金融部 Motor Financial Department 47

什么是丰田的“问题”？

有问题吗 ?

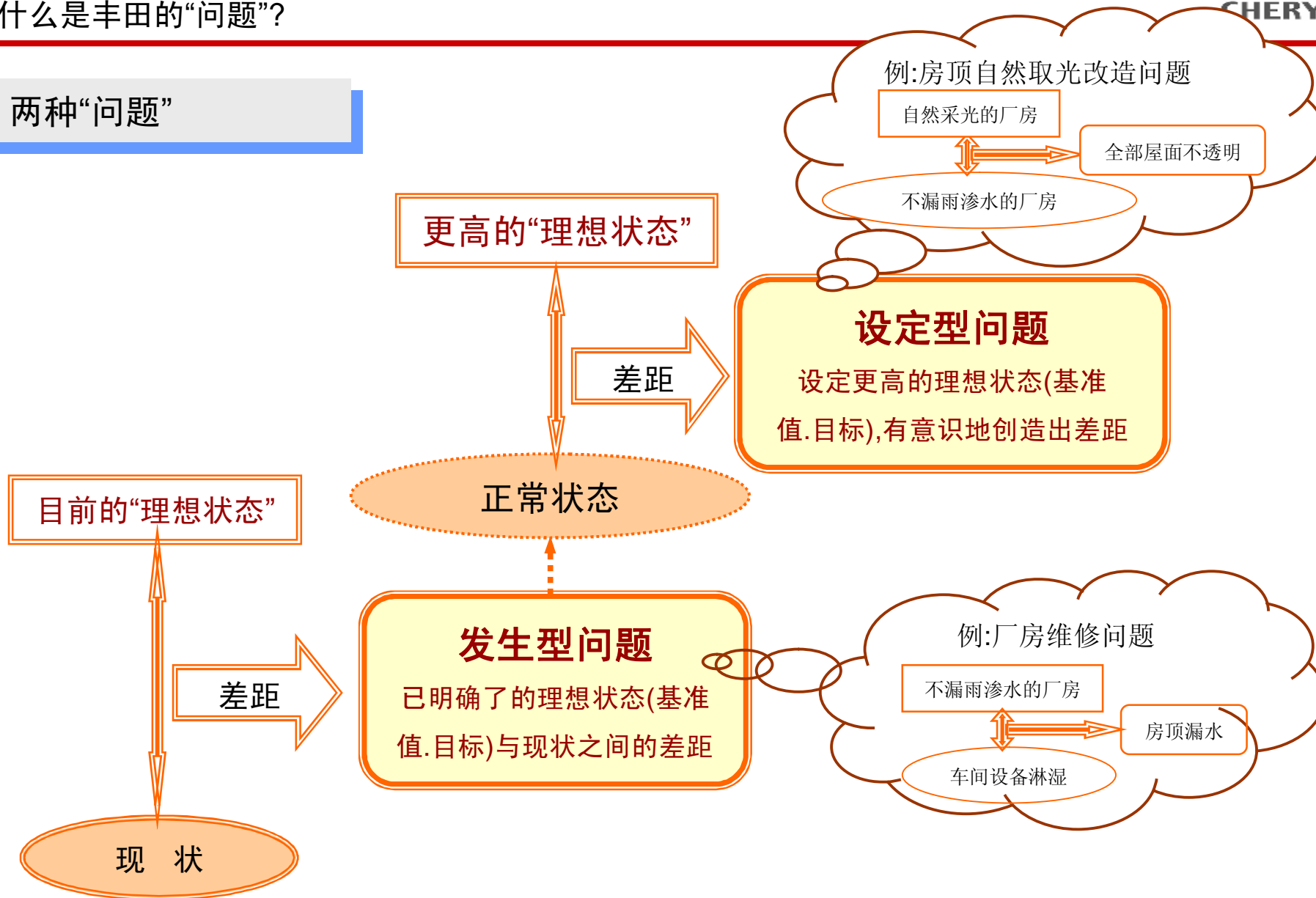


内部使用

汽车金融部 Motor Financial Department 48

什么是丰田的“问题”？

两种“问题”



什么是丰田的“问题”？

如何发现“问题”....

要发现问题, 需要经常**保持高度的问题意识**, 不断审视自己的工作.
永远不满足自己工作的现状, 常常思考: “这样真的行吗? 能不能做得更好?”

▼ 如何保持高度的问题意识

- ✓ 自己工作的基本功要扎实
- ✓ 要站在客户的角度考虑问题
- ✓ 对变化敏感
- ✓ 把握时代的动向
- ✓ 了解竞争对手的状况水平

.....

大野耐一：没有问题才是最大的问题

案例

保持高度的问题意识

小K随意打开电视，电视里正在播放一个介绍某酒店为提高房客满意度而展开改善活动的节目。刚开始K看得漫不经心，但渐渐地他被这个节目的内容吸引了。

这家酒店的座右铭是：“让顾客感到宾至如归”。他们对曾经住宿过的顾客的喜好进行详细调查，从而努力提高服务质量。比如，房客第一次住宿时要求在房间中增加衣架，那么在他下次预定房间的时候，酒店便会注意提前在房间添加好衣架；而在怕热的房客入住以前，他们会把房间温度设定得低于通常的温度。“如果等顾客提出自己想要的时候才开始行动是不合格的。想顾客所想，为顾客提供完美的服务才是我们的工作。”看着酒店员工愉快接受采访的样子，小K非常感动。

小K开始反思自己的工作。

“是啊！对在总务部门工作的自己来说，公司的同事就是自己的顾客。”而在此之前他从来没有这么想过。认识到自己的工作属于提供服务的性质以后，再反思自己的工作，小K意识到在接待同事的态度和服务内容方面都需要大幅度的改进。比如，在总务部，每个月都会有很多同事询问诸多关于办事手续等方面的问题。其中有许多问题是重复的，老实说总是回答同样的问题难免让人厌烦。但是，如果主动将有关手续办理的信息整理成简单的资料提供给员工，那么不是就可以避免这样的问题发生了吗？

内容:

一. 如何学习丰田

二. 丰田管理方式 Toyota Way 2001

三. 丰田问题解决法 Toyota Business Practices

1. 什么是丰田的问题解决法？

2. 日常工作中的10个基本意识

3. 什么是丰田的“问题”？

4. 问题解决的步骤. 具体行动

5. A3资料制作

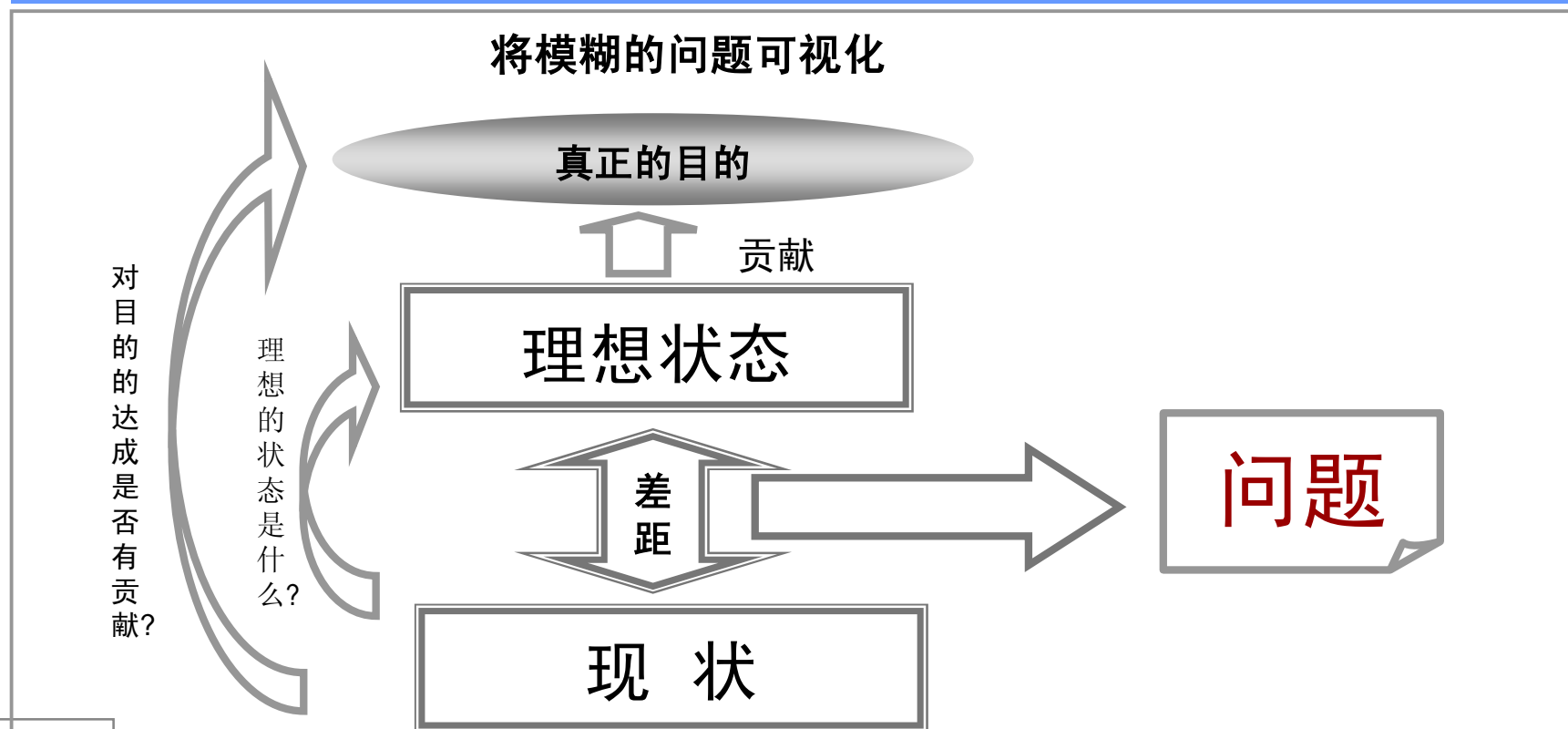
问题解决的步骤.具体行动



内部使用

步骤1. 明确问题

- q 在丰田,没有哪一项工作是不存在问题的.要从工作的“真正目的(目标)”出发,带着强烈的问题意识,主动地发现问题.(不只做上级吩咐下来的工作,)
- q 任何时候都不满足于现状. 首先在脑海里描绘“理想状态”, 将其与现状的差距可视化, 从而将问题明确.



问题解决的步骤. 具体行动 -- 步骤1. 明确问题

(1) 思考工作的“真正目的”

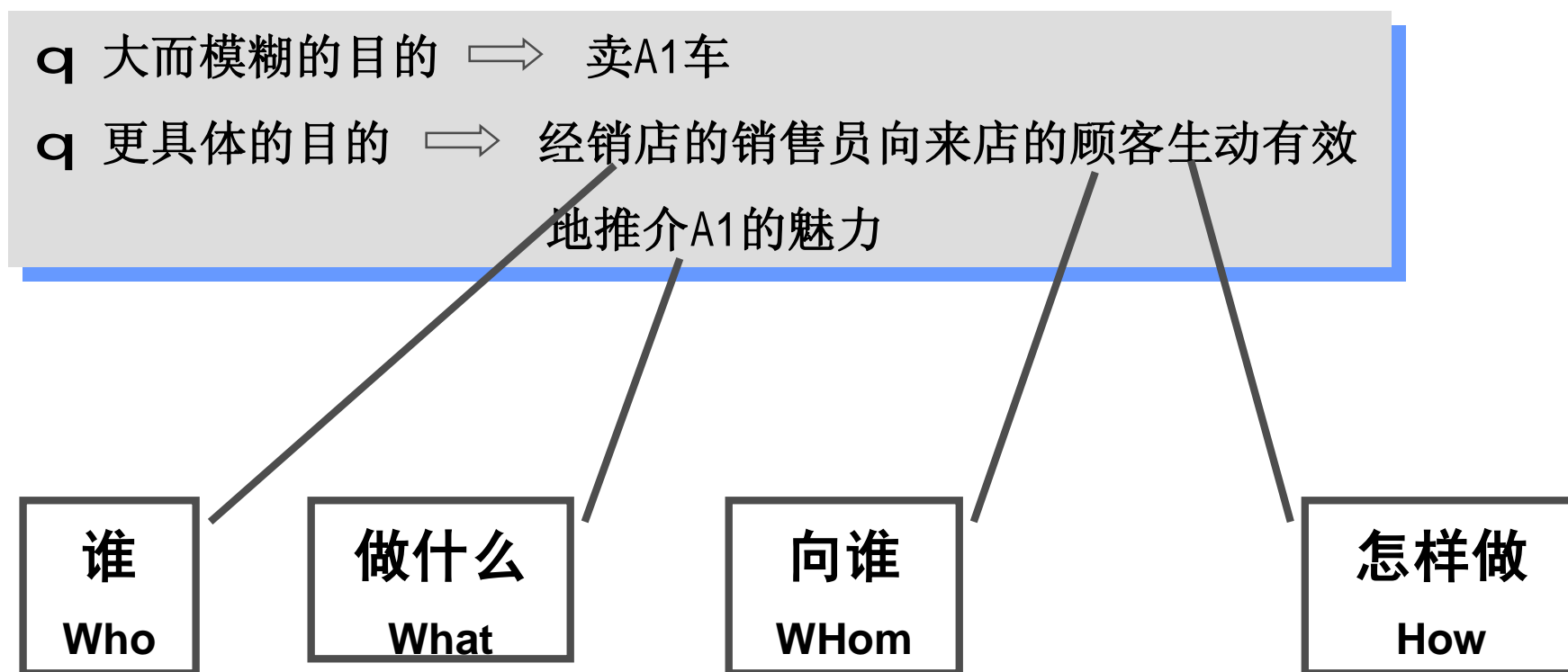
例.

丰田宗旨	通过生产对社会对顾客做出贡献					
↑						
"工作目的"的目的	为客户提供性能优异,品质优良,价格实惠的商品			实现销售	确保利益	
↑						
工作的目的	提供生产好车的图纸	创造生产好车的生产线	购买质优价廉的零部件	避免蛮干,瑕疵浪费	使好车畅销	控制成本
↑						
工作	绘制图纸	设计生产线	决定需要采购的零部件	制定生产计划	展开促销活动	制作预算清单
部门	[开发]	[生产技术]	[采购]	[生产管理]	[销售]	[财会]

q 追溯自己工作目的的目的, 确认自己工作产生的源泉, 为自己的工作定位, 并能理解自己的工作对公司的价值和意义

q 只有充分理解了自己工作的目的, 才能唤起自己工作的“当事者意识”

从“为谁”,“做什么”,“怎样做”的角度,将目的具体化



(2)思考工作的“理想状态”

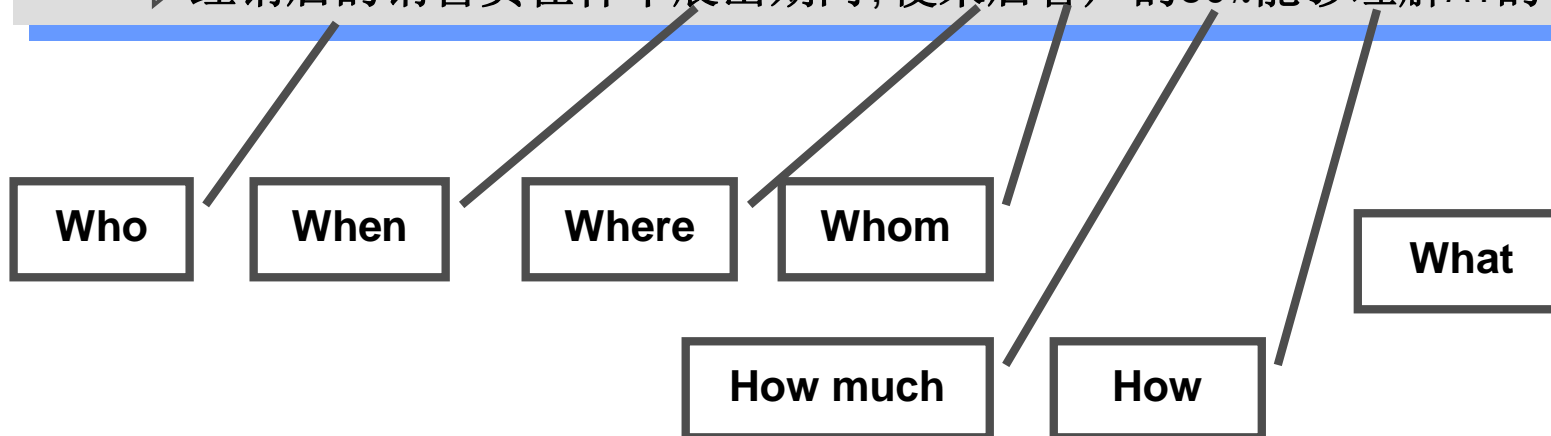
工作的“理想状态” = 目的具体化 5W 2H

例.

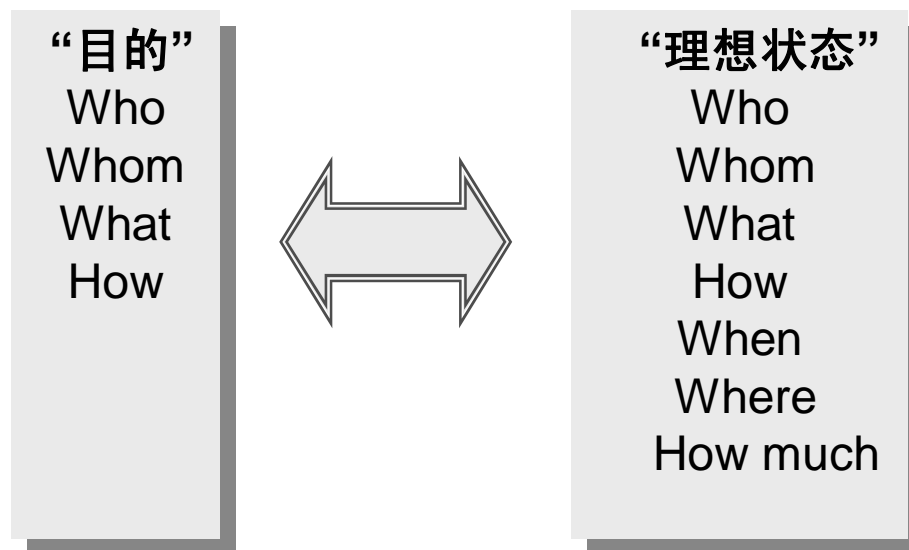
q 模糊的“理想状态” \Rightarrow 面向顾客，展开A1的促销活动

q 具体的“理想状态”

\Rightarrow 经销店的销售员在样车展出期间,使来店客户的80%能够理解A1的特征



“目的”和“理想状态”之间的区别



(3) 把握现状

- q 避免纸上谈兵，凭借自己的记忆或主观想象，
应现地现物地确认情况，向相关人员了解情况，
实地观察发生问题的环节.....
- q 对照理想状态把握现状
谁--向谁--何时--何地--做什么--什么程度--怎么样，

(4) 使差距“可视化”

- q 具体地把握了“理想状态”和“现状”，之间的差距也就容易可视化了
- q 使差距“可视化”，可以采用多种方法：
 - § 制作销售计划，对照销售实际业绩，将差距用数字“可视化”
 - § 将计划的进展情况图表化，对照实际的推进状况，将延迟的状况“可视化”

问题解决的步骤. 具体行动--步骤1. 明确问题

例:明确问题--CS存在问题的可视化

▼XX汽车公司目标

建立具有世界水平的销售·售后服务体制，实现08年在中国达到CS NO.3，09年进一步达到CS NO.1的宏伟目标。

▼零部件公司目标

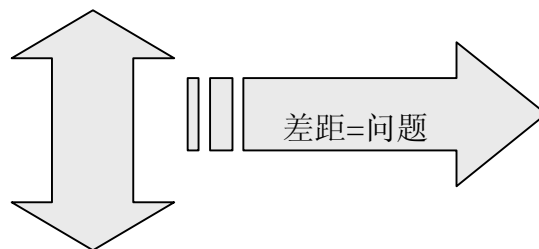
努力建设能够迅速给顾客提供高品质服务的体系，从而带来CHERY车迷的增加、入库维修台数的增长，进一步确保收益。

▼零件计划部目标

构筑合理·迅速的零件供应体系，实现『在必要的期限内高效率的供应必要的零件』的目标，进而提升顾客售后服务满意度作出贡献。

理想状态

- ◆08年售后服务顾客满意度达到90%
- ◆08年零件供应在维修服务站库存的需求满足率不低于99%，从中心库调货6小时内送达。

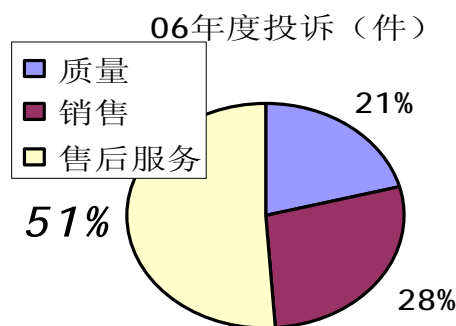


现状

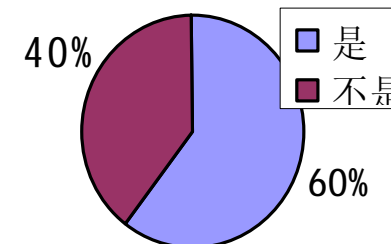
- ◆顾客投诉三大类中,售后服务占51%;
- ◆04年度对维修延期的原因调查中50%是因为没有零部件。

问题:

没能及时地供应零部件，延长了维修时间，导致售后服务质量下降。



维修承诺时间内调查



销售日报的改善 练习1

小A在XX汽车销售公司负责销售计划的制订和实际销售业绩的管理.具体的工作就是制订销售计划,总结每天的销售业绩,向总经理报告.

然而今年以来销售任务一直完成不了,每个月都被领导训斥:“你就不能分析分析原因,想出点对策来吗?等到每个月结束以后再来想该如何不就晚了吗?”

听到这样的训斥,小A开始重新审视自己的工作.“每天反馈给领导的情况能不能加以改善,给销售工作和领导有参考作用呢?”

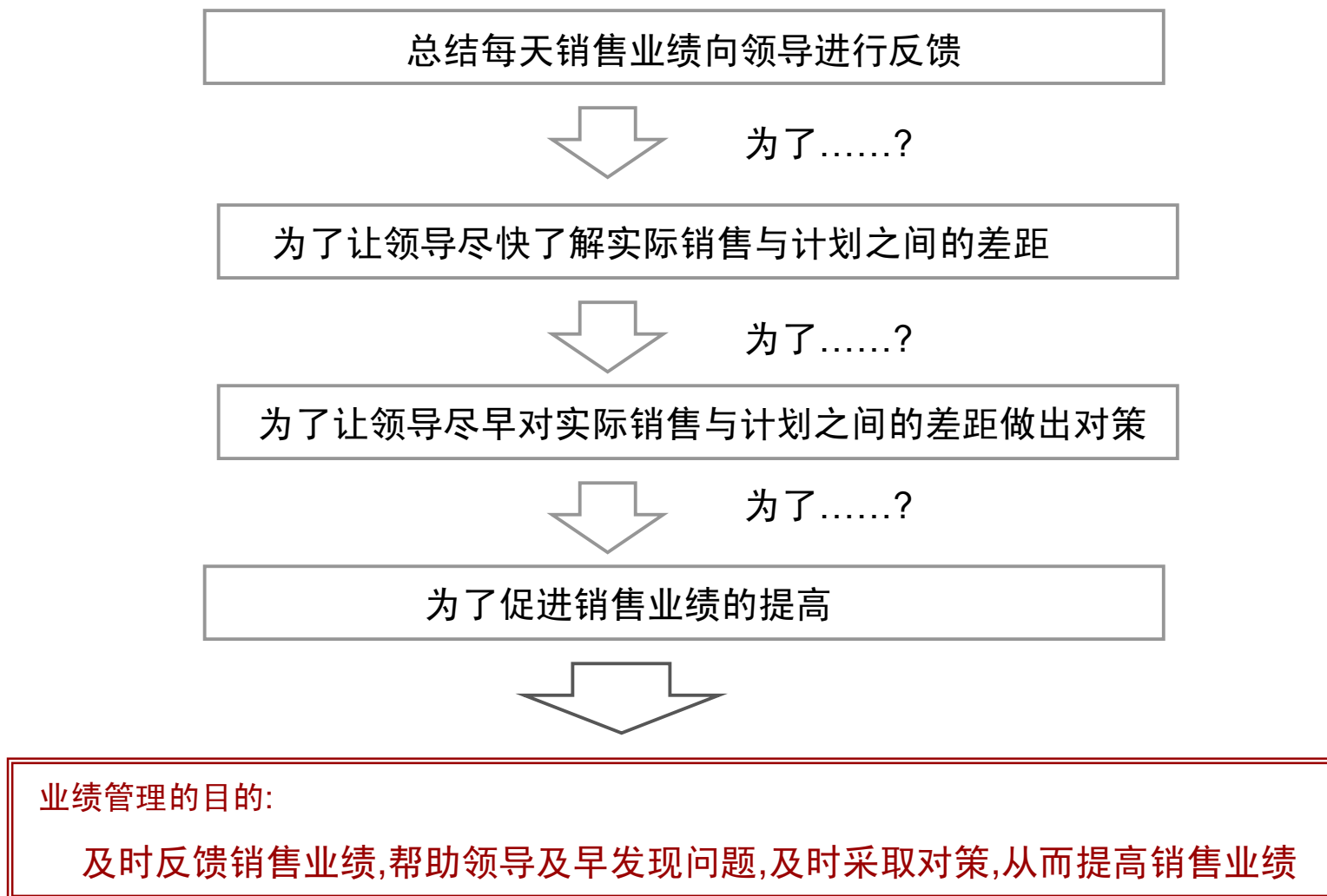
<销售业绩管理的现状>

- 每天报告: 销售辆数的每日业绩变化情况,与上年同期相比
- 每月报告: 总销售辆数,各车型单月销售业绩,与上年同期相比,销售计划完成率

“问题” 在哪里?

问题解决的步骤. 具体行动--步骤1. 明确问题

练习 小A工作的目的?



问题解决的步骤. 具体行动--步骤1. 明确问题

练习

	现状	理想状态
向谁	总经理	同左
何时	每天和每月	合适的时机
做什么	每日的销售辆数合计,与上年同期相比 每月的销售辆数合计,各车型单月销售业绩,与上年同期相比,销售计划完成率	提供有助于发现问题的有用的销售业绩信息
何种程度	总结	明白易懂的总结
怎么样	反馈	反馈,帮助领导及早采取对策



销售业绩管理的问题:

现有的反馈内容,没有为及早发现销售中存在的问题,及时采取对策提供有用的信息

“明确问题”小结

1. 思考工作的真正目的

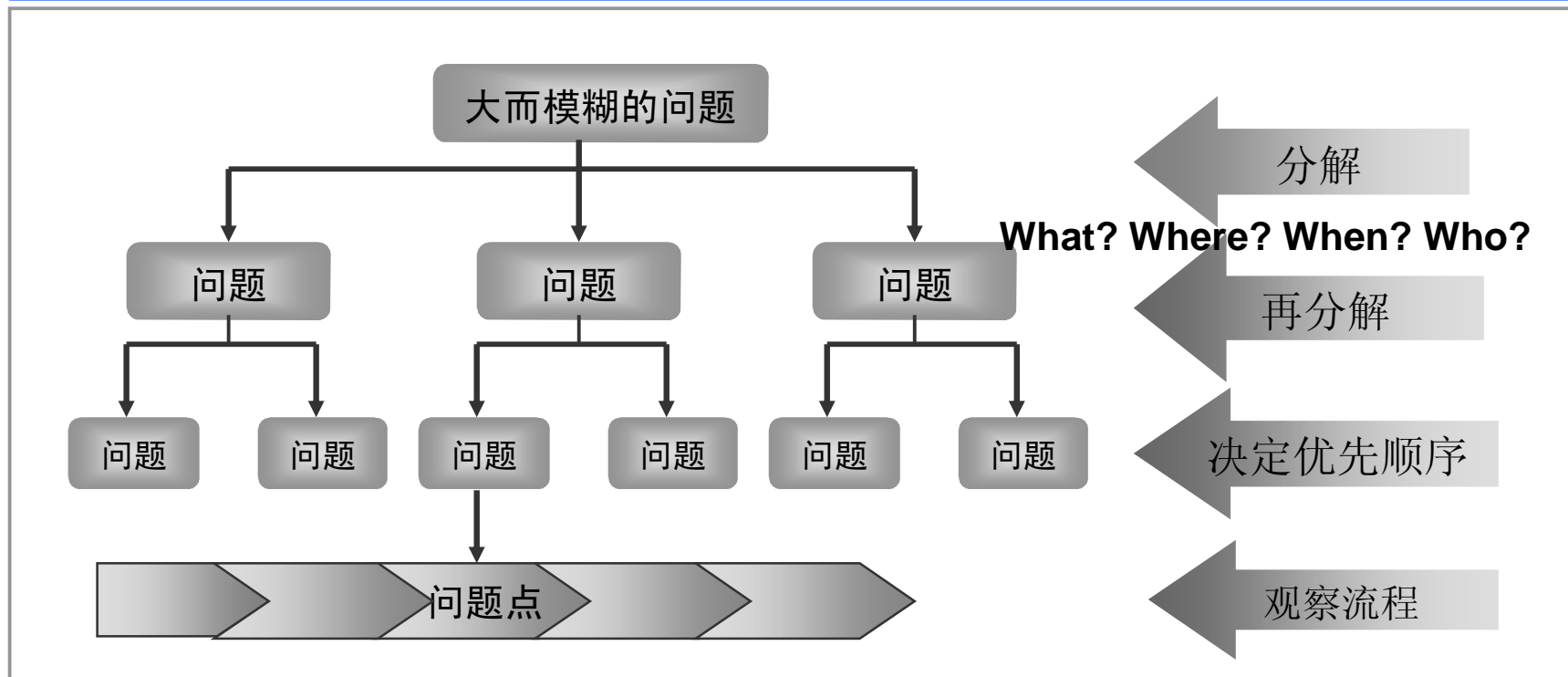
- (1) 追溯目的的目的
- (2) 将目的具体到“对象”,“内容”,“怎么做”

2. 思考工作的“理想状态”

- (1) 将理想状态具体到“对象”,“时间”,“内容”,“程度”,“怎么做”
- (2) 确认是否能为“真正的目的”的实现作出贡献
- (3) 把握现状
- (4) 将差距“可视化”

步骤2. 分解问题

- q 将大而模糊的问题分解,整理成自己能够着手解决的具体问题。只有将问题充分分解,才能有效地找到真因。
- q .决定要解决的问题的优先顺序,亲赴现场“现地现物”地去观察生产问题的具体环节,搜集定量,定性的事实信息,将问题特定为具体的问题点。



(1) 将问题分层次，具体化

- ✓ 问题往往是由许多小问题复扎组合而成的，呈现大而模糊的状态，要分解成一个个具体的问题
- ✓ 找出尽可能多的切入点（what, where .when, who）
- ✓ 针对每个切入点，思考“如果这样分解会得到什么样的结果？”试着寻找合适的切入点

例：问题----“未完成销售计划”的切入点

What：按车型

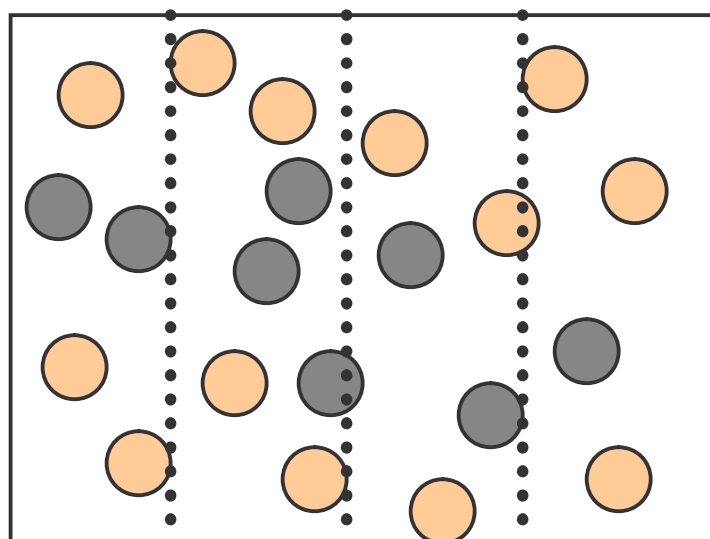
Where: 按地域和经销店

When: 按月，周，平日或周末

Who：按相关的销售部门。。。。

问题解决的步骤. 具体行动--步骤2. 分解问题

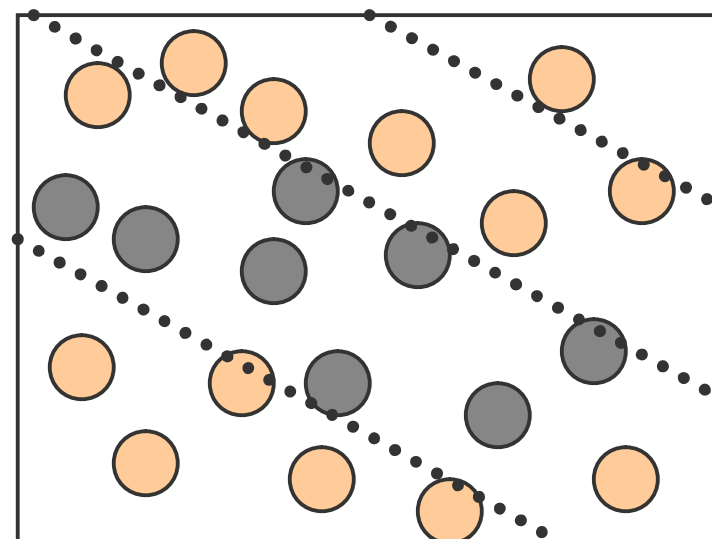
不恰当的切入点



A店 B店 C店 D店

畅销车 滞销车

恰当的切入点



SUV

A级车

A0级车

MPV

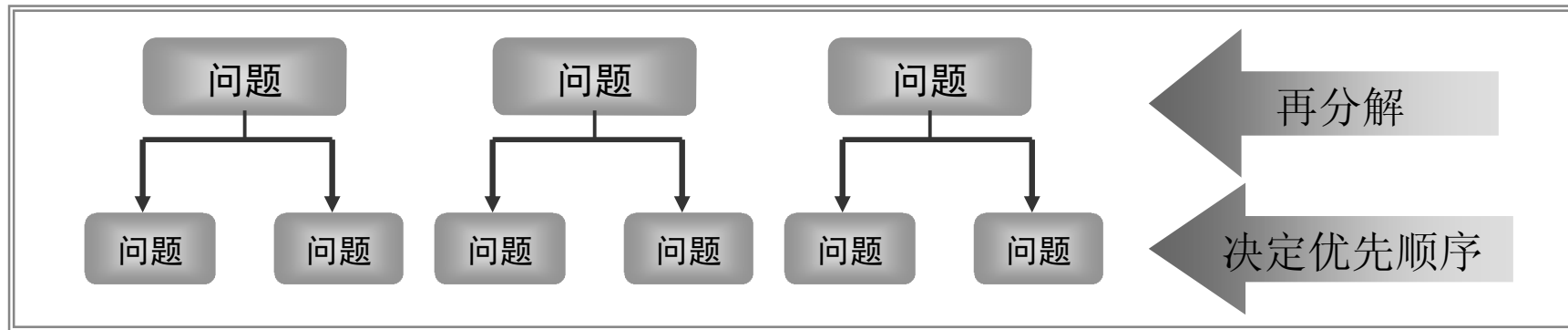
头脑风暴 Brain Storm!!!

此阶段注意事项:

✓ 不追问为什么, 仅分解

✓ 将问题充分分解, 不要跳跃到制订对策阶段

(2) 决定优先顺序,选定自己要着手解决的问题



✓ 时间,劳力,经费....是有限的,不可能同时解决所有问题

✓ 首先决定问题解决的先后顺序,再逐一加以解决

重要度— 能够对“理想状态”做出多大范围,多大程度的贡献?

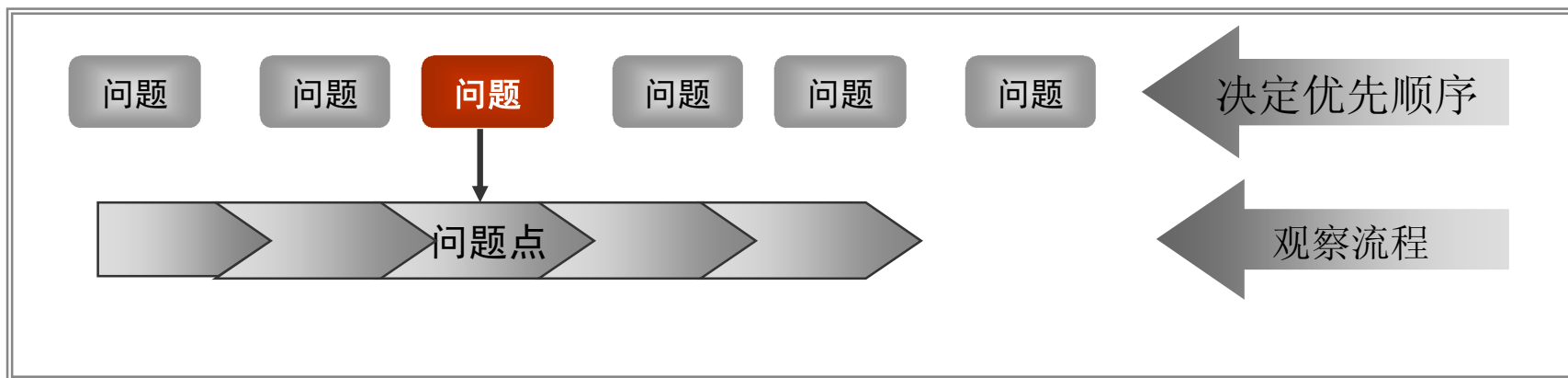
紧急度—不立即处理,是否会造成严重后果?

扩大倾向—若置之不管,其影响及程度是否会扩大?



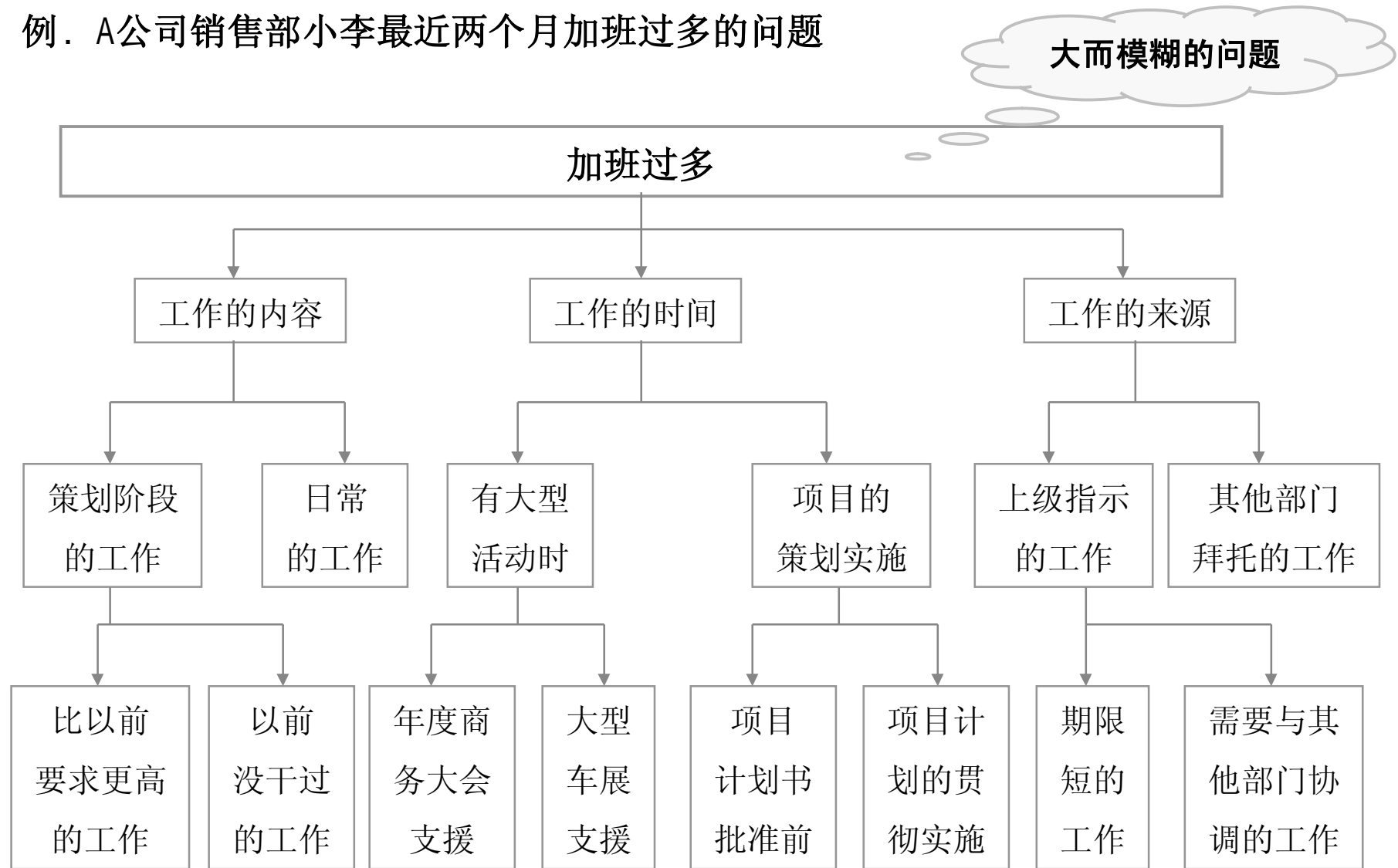
要着手解决的问题

(3) “现地现物”地观察流程,明确问题点



- ✓ 决定了要着手解决的问题以后, 首先要了解它产生的过程
- ✓ 要“现地现物”地观察或访问, 寻找出现问题的环节
- ✓ 根据问题的性质, 也可以从工作流程的分解开始

例. A公司销售部小李最近两个月加班过多的问题



问题解决的步骤. 具体行动--步骤2. 分解问题

问题	最近两个月平均加班时间,平均次数和月总加班时间比上月增加	紧急度	重要度	扩大倾向	综合评价
比以前要求更高的工作	3小时, 2次, 20%	△	○	○	○
以前没干过的工作	2.5小时, 2次, 25%	△	△	○	△
年度商务大会支援	3小时, 2次, 10%	△	○	△	△
大型车展支援	2小时, 2次, 10%	△	×	△	△
项目计划书批准前	5小时, 2次, 25%	○	◎	○	◎
项目计划的贯彻实施	3小时, 2次, 15%	△	△	△	△
期限短的工作	3小时, 2次, 20%	○	△	○	○
需要与其他部门协调的工作	2小时, 1次, 5%	△	×	△	△



确定优先顺序的结果

项目计划书批准前加班特别多



最重要/最好



较重要/较好



一般

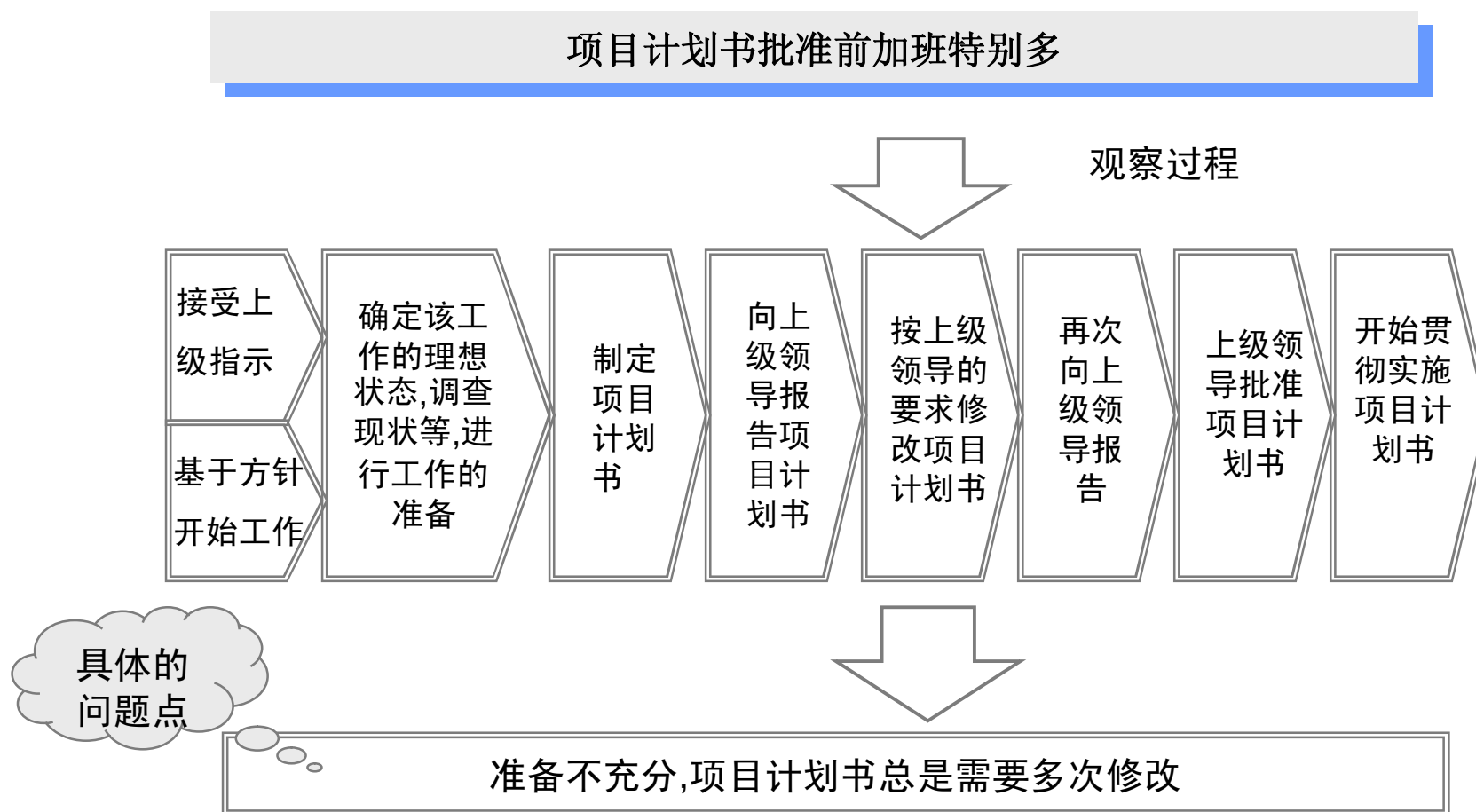


最不重要/最差

内部使用

汽车金融部 Motor Financial Department 71

问题解决的步骤. 具体行动--步骤2. 分解问题



销售日报的改善 练习2

“究竟反馈什么样的信息,才能带来销售公司经营业绩的改善呢?”小A陷入了深思

业绩管理可以分为很多项目----地域, 种类(轿车,MPV,SUV...), 车型....

但信息量并不是越多越好. **切入点?**

小A为了研究应当报告的信息,对现状进行了调查.

按地域分

	业绩 (辆)	计划 比(%)
华南	18093	92
中南	56724	92
西北	89623	93
西南	9874	95
东北	22455	94
华北	47688	92

按种类分

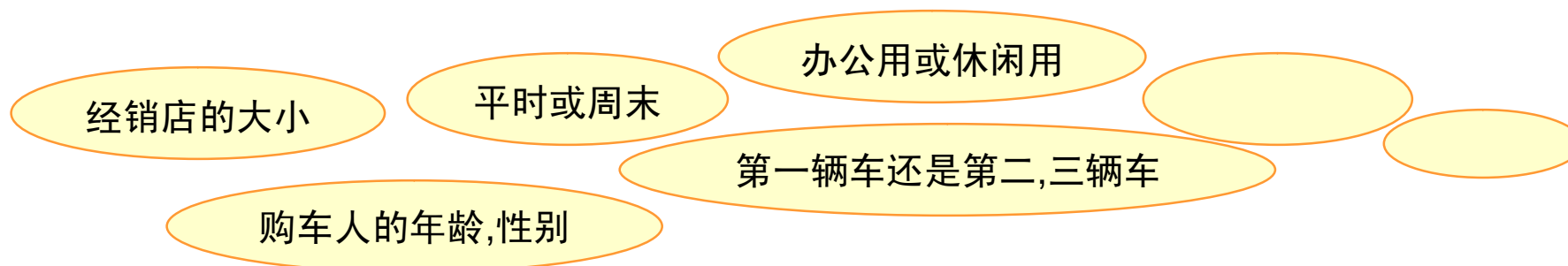
	业绩 (辆)	计划 比(%)
轿车	223044	91
SUV	50987	91
MPV	7896	92
大客车	866	94
其它	2877	95

按车型分

	业绩(辆)	计划比(%)
A车	65869	100
B车	4545	85
C车	2356	90
D车	35656	100
E车	4567	100
F车	63656	98
G车	3567	94
H车	5676	95

销售日报的改善 练习2

将销售业绩的项目分类,应尽可能多的列出:



选定自己要着手解决的问题:

小A仔细分析了以上分解后的问题后发现:

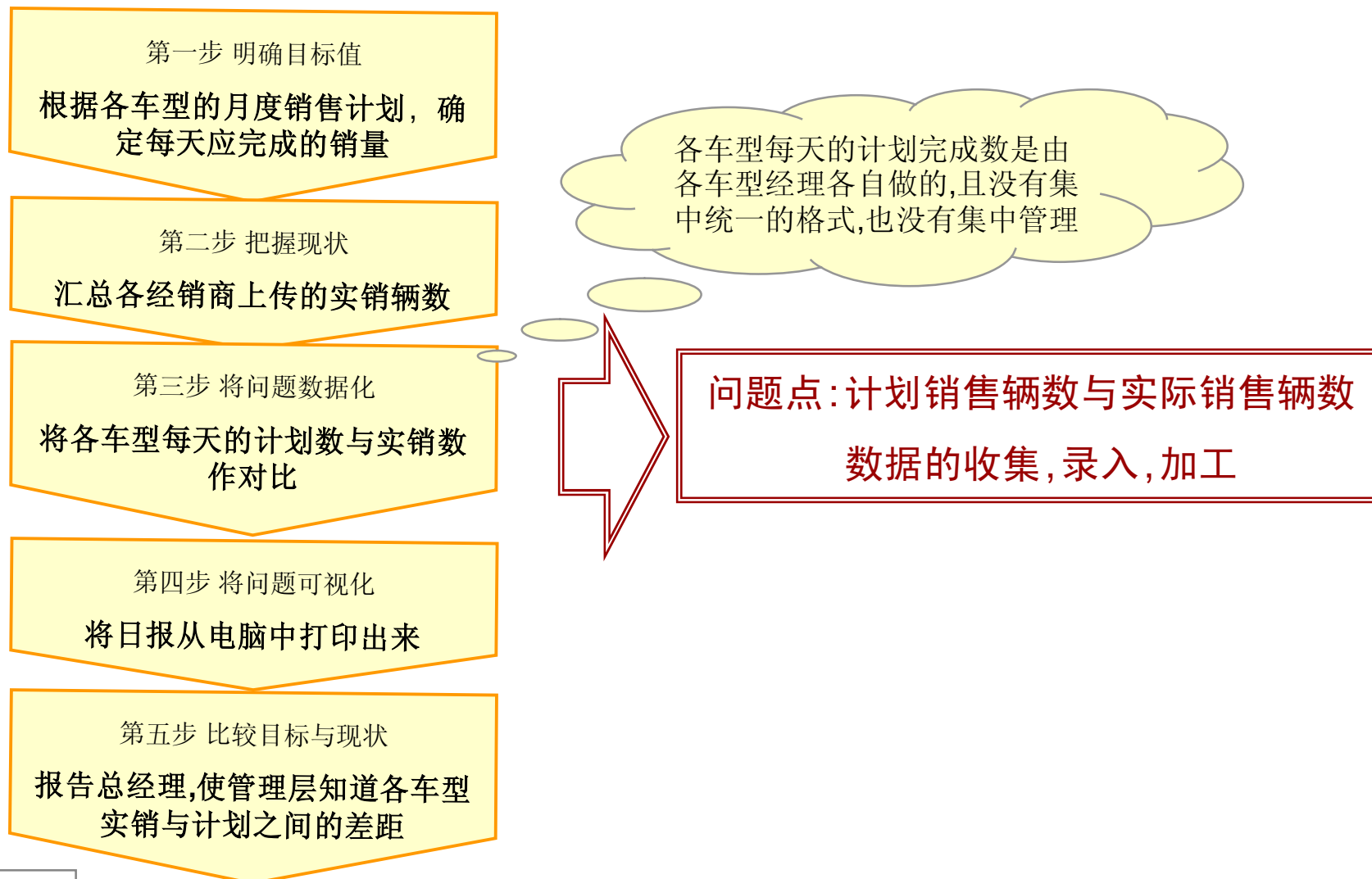
- (1)按种类和按地域分的计划完成率差距不大;
- (2)按车型分每天的销售计划完成率差距很大.



要着手解决的问题: 各车型每天的销售计划完成率

销售日报的改善 练习2

为了发现问题点, 小A开始调查分析销售日报的制作流程



问题解决的步骤. 具体行动--步骤2. 分解问题

小组练习---“问题分解” 案例： 手机连锁店销量下滑 [阅读问题解决讲义追加设问2]

小李是XX大型手机连锁店的地区销售主任

该连锁店经营不同品牌不同型号的手机

最近两个多月,销售量出现明显下滑,小李非常着急.

小组讨论---分解问题,找到要着手解决的问题

1. 针对这个问题,能想出什么样的切入点? (请至少想出10个切入点)

What-什么...的销售额

....

Where—地点

.....

When— 什么时候的销量

.....

Who—谁

.....

2. 分解问题找到要着手解决的问题

问题解决的步骤. 具体行动--步骤2. 分解问题

小组练习---“问题分解” 案例：手机连锁店销量下滑

问题	今年一季度销量与去年同期相比	紧急度	重要度	扩大倾向	综合评价
来店人群中最后决定买手机的人数	80%	△	△	○	△
优惠酬宾期间	90%	△	×	○	×
附近有新的竞争对手	60%	○	○	◎	◎

来店人群中最后决定买手机的人数比去年同期下降了20%

今年一季度销量与去年同期相比

优惠酬宾期间的销量比去年同期下降了10%

附近有新的竞争对手后销量比去年同期下降了40%

附近出现新的竞争对手的经销店的业绩下滑现象特别严重



最重要/最好



较重要/较好



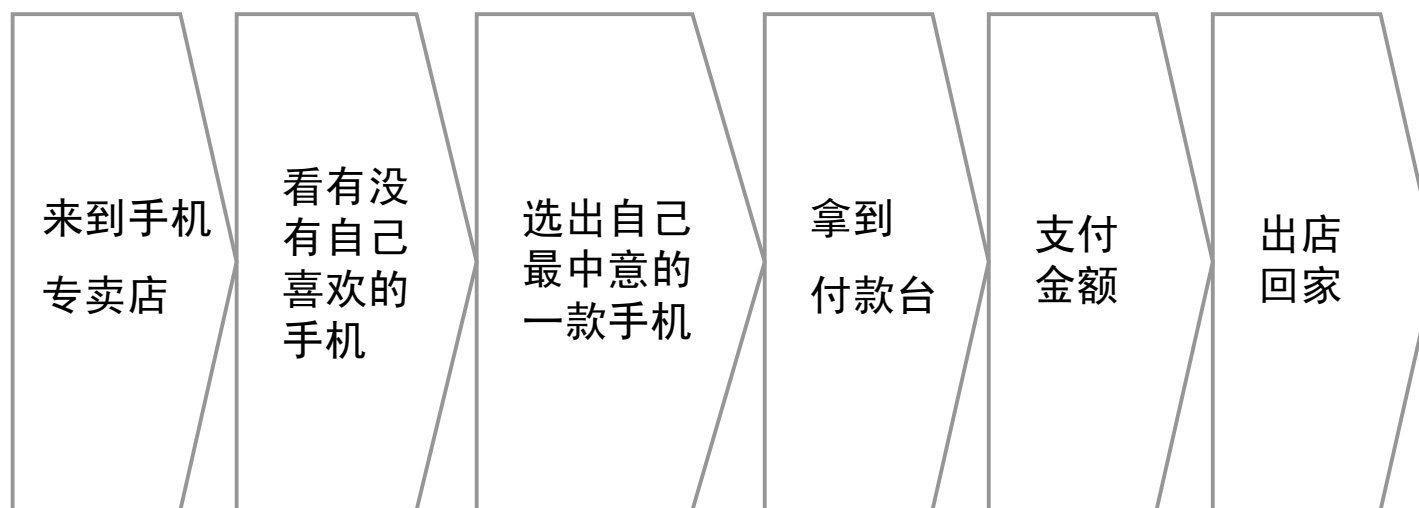
一般



最不重要/最差

小组讨论---列出客户从想买手机到最后实际付钱买手机的过程

小组练习---“问题分解” 案例： 手机连锁店销量下滑



这样能找出“销售额下降”是哪里出了问题吗？

分解问题小节

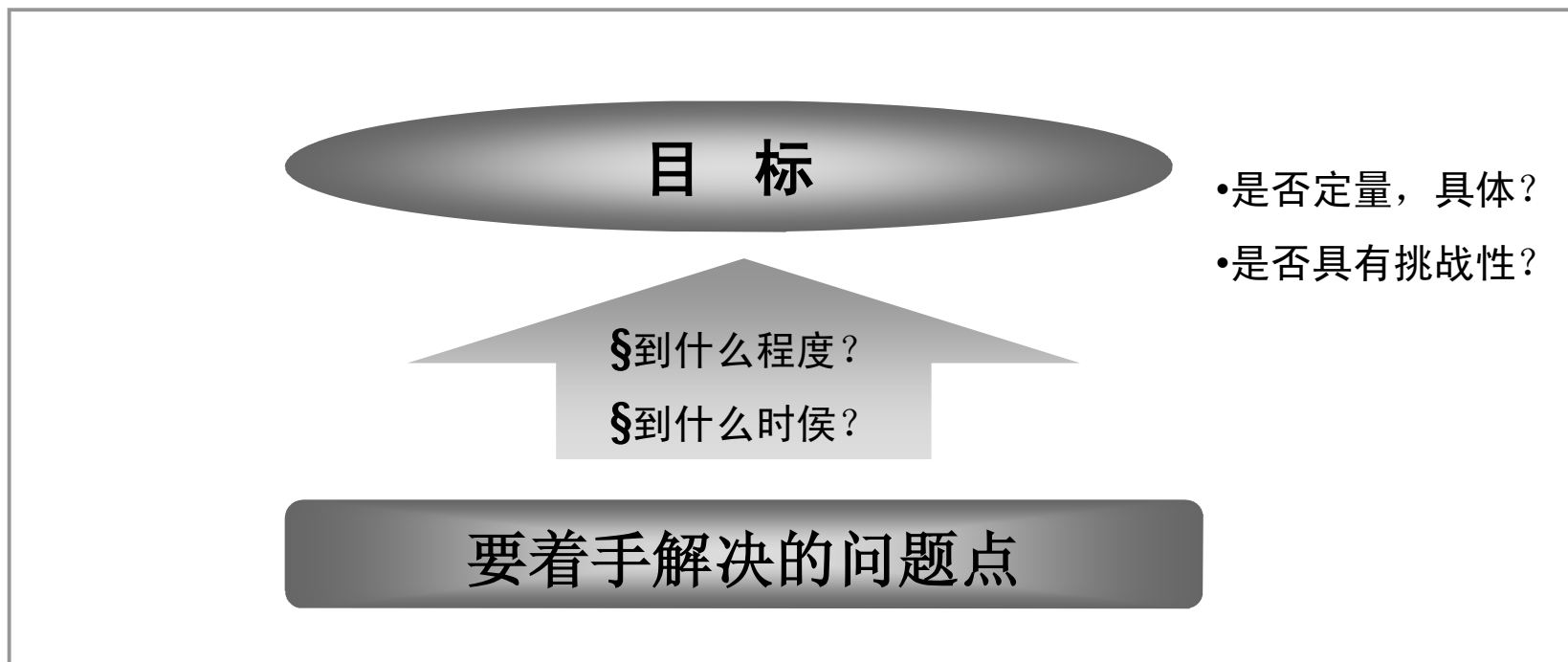
1. 将问题分层次，具体化 (找到尽可能多的问题点)
2. 选定自己要着手解决的问题
3. “现地现物”地观察流程,明确问题点

步骤3. 设定目标

q 朝着解决问题的方向努力,设定较高的目标.

在通往实现梦想的路上,怀着满腔热忱,带着欣喜和勇气去挑战,一定能取得较大的成果。同时也能实现自身的成长。

q 制定中长期的目标, 并为达成最终的目标, 制定一系列连续的短期目标



问题解决的步骤. 具体行动--步骤3. 设定目标

为什么在分解问题,确定了 [要着手解决的问题] 后就设定目标, 而不是在分析原因后再设定目标?

§ 目标是为解决“问题点”而设定的. 如果在 [分析原因] 后,再设定目标, 那么目标就是为了解决原因。如果有多个原因, 就得设多个目标。万一原因分析错误, 目标也就废了。

§ 在把握了[要着手解决的问题] 后就设定目标, 那么之后的[真因分析]中哪个原因是真正的原因就好判断了----- 消除了这个原因, 是否可以达到目标?

例: 小S的身体脂肪增加了5%。

小S先分析真正原因是“饮食不调”, 为此设定了目标。

但是, 后来发现真正的原因却是“运动不足”, 为“饮食不调”而设定的目标就没用了。

(1) 要有解决问题的坚定意志

- ✓ 带着“我一定要解决这个问题”的挑战精神，去设定目标
- ✓ 具有“我”来负责的责任感
- ✓ 在困难面前始终保持解决问题的满腔热情

(2) 设定 定量 • 具体 • 有挑战性 的目标

- ✓ 目标要明确：到什么时候，解决到什么程度。
- ✓ 任何工作，包括事务性的工作，都一定可以设定定量的目标
KPI—Key Performance Indicator
- ✓ 挑战性 + 可行性
- ✓ 有意识地考虑下一个目标
- ✓ 对于已有行业标准的问题，以行业标准为目标就可以了

设定目标时容易犯的**错误**:

✓ 把行动作为目标. 例:“与成员一起团结合作,进行降低成本的活动”....

✓ 把手段作为目标. 例:“学习管理的技巧”,“收集客户的信息”...

✓ 与“理想状态”相混淆.

目标-----针对问题点明确到什么时候,解决到什么程度.

理想状态—为达成目的明确自己工作的理想状态

	研 发	营 销	人事.教育
理想状态	新产品开发时间比上年缩短2个月	国内销售额比上年增长20%	培训出席率比上年提高30%
错误的目标	新产品开发时间比上年缩短2个月	国内销售额比上年增长20%	培训出席率比上年提高30%
正确的目标	“设计”时间比上年缩短1个月	对“城市年轻白领客户”的销售额比上年增长35%	“没有认识到重要性” “工作繁忙”的缺席理由各减少50%

✓ 使用抽象的语言:“努力提高”,“有效的..”,“彻底...”,“妥善..”

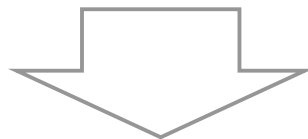
销售日报的改善 练习3

研究到这里，小A想，“要追加各车型每天的销售计划完成率..... 数据的收集和录入是一个比较大的问题，我一定要想办法解决它。”

但是,仅仅在日报里加入各车型每天的销售计划完成率就够了吗？工作的最终目标是报告有用的信息，使公司领导能够及时采取对策。

日报形式的具体研究和系统制作大约需要一个月时间。

小A按照 ”到什么时候“，”解决到什么程度“ 设定了具体的目标：

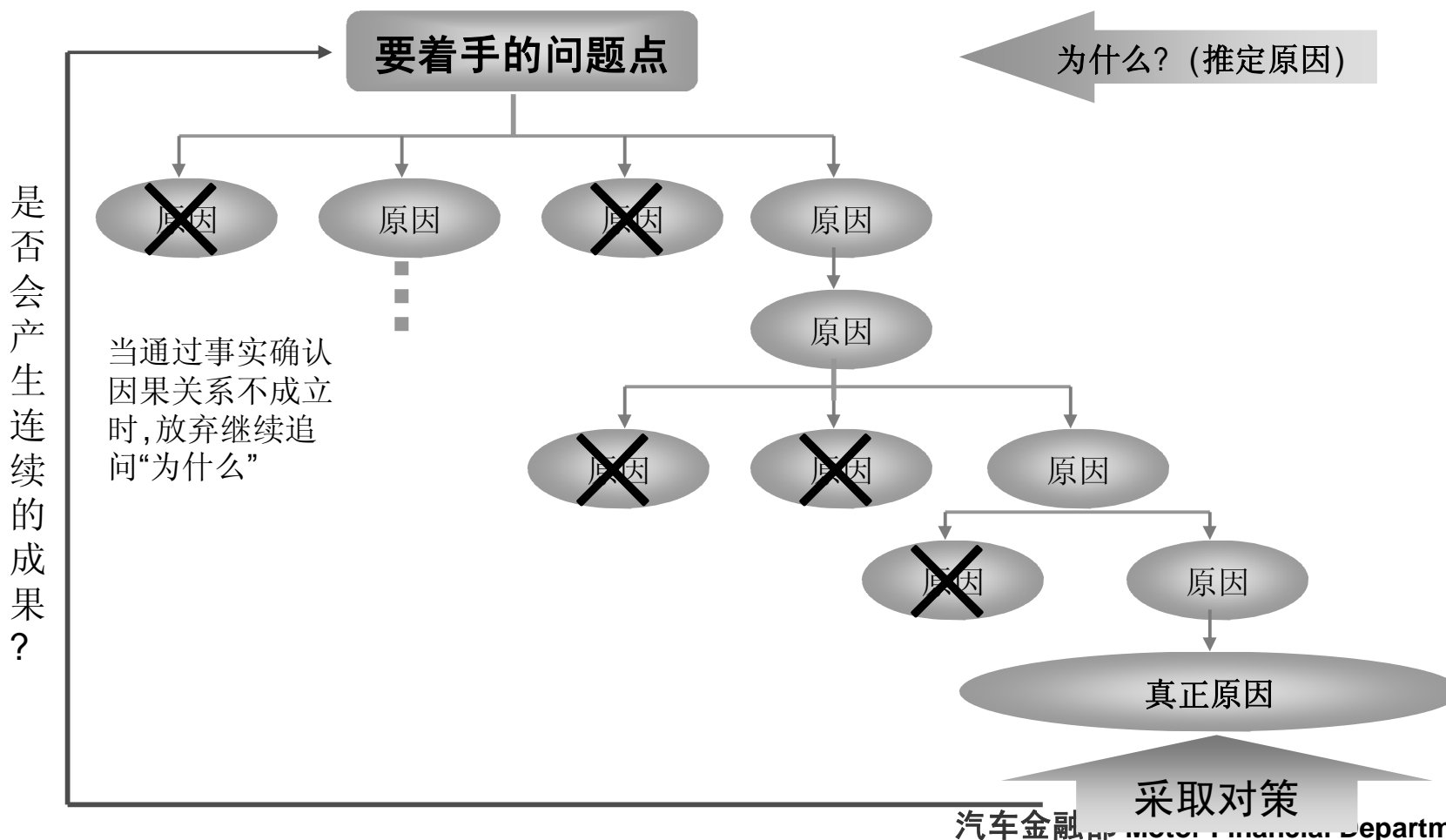


在未来一个月里，使日报能够反映各车型每天的销售计划完成率，成为“使问题一目了然，便于公司领导能够迅速地对变化制定出对策”的，有效的信息反馈工具

步骤4. 把握真因

q 调查为什么会发生问题, 不断地追问“为什么?”, 抓住发生问题的真正原因。

q 追查原因不能想当然, 也不把责任归咎于他人, 而应实事求是, 反复追问“为什么?”



(1) 抛弃先入为主的观念, 多方面思考原因

✓ 基于事实来思考原因. 要避免:

§ 领导或有经验的人说过, “这里不可能有问题”

§ 过去以来一直是这样做的

✓ 首先从自己工作责任范围内寻找原因, 不要武断地将原因推到别人身上

(2) 现地现物的确认事实, 活用经验和感觉, 反复追问“为什么”

✓ 推测可能构成原因的事实

§ 公司资源---人, 财, 物, 信息

§ 产品生产---QCD (Quality质量, Cost成本, Delivery交货期)

§ 生产现场---4M (Man人, Machine设备, Material材料, Method方法)

§ 人的能力---思想, 技术, 身体

§ 销售 ---产品, 价格, 销售渠道, 促销政策

✓ 确认事实

- § 在自己思考的基础上,向一线人员访问调查,或亲赴现场观察
- § 确认构成原因的事实
- § 通过事实确认,如因果关系不成立,停止继续追问“为什么”

✓ 反复追问“为什么”

- § 一旦事实假说被推定为原因,开始下一个“为什么”---构成事实的原因为什么会发生,反复追问“为什么”.....
- § 在丰田常说问五个“为什么”
- § 如果在步骤2中已将问题充分分解了,就不要反复问了

(3) 把握真因 (真正的原因)

▼ 找出真因

§ 反复追问“为什么”,找出问题的真正原因.

在找出真正原因前就贸然采取措施,只会做无用功.

§ 提炼出尽可能少的真正原因.

真因过多,难以一一解决,恰误时机.

§ 不要把真正原因归结为人的意识或态度,而应当问“他为什么会有这样的行为?”

如:“问题意识不够”,“没有干劲”.....

反复筛选, 找出真因

一般来说,问题的真正原因可以归结为一个。但在很多事务或技术工作中,问题往往是由许多原因决定的,再加上一些外部不可控因素,实际操作中很难找到唯一的真正原因。

比如,经销店销量上不去的问题,可以有很多原因:汽车品牌魅力,地域特征,展厅布置,销售人员素质,..... 我们并不是不可以把这些问题一一加以解决.但在市场竞争日益激烈,快速多变的情况下,必须尽早采取措施,更现实的办法是找出几个影响力大的原因,分别加以解决.

深入分析各种原因,尽可能地缩小范围.

不把问题的根本原因归结到人的身上，这是不是有些不太现实？

- ü 人们在进行特定的思考和行动时一定有其背后的原因。因袭当我们把根本原因归结到人时，至少应再反复思考一下“为什么”。
- ü 问题解决的目的并不是指出谁该承担什么的责任，而是要“防止问题的再次发生”以及“提高业务标准”。仅仅追究谁该负有责任是没有意义的。重要的是不断思考“问题的根本原因是什么？如何解决？”“为了提高成果（而不是找到责任人），我们应该做做哪些工作？”
- ü 思考是谁的身上出了问题，其实是属于“分解问题”的步骤。之后应分析“为什么他会有这样的行为”。追溯流程，找出发生问题的点，分析要因，将“人的问题”转化为“体制”的问题来从根本上加以解决。

✓ 检验真因

确认点:

- § 针对这个原因采取对策,问题是否可以解决,并取得持续性的成果
- § 是否是引起问题连锁反应该的终极原因
- § 按“因为...所以...”追溯,是否可以说明问题的发生
- § 对该愿因继续追问“为什么”,问题会不会扩散?

是“意见”还是“事实”?

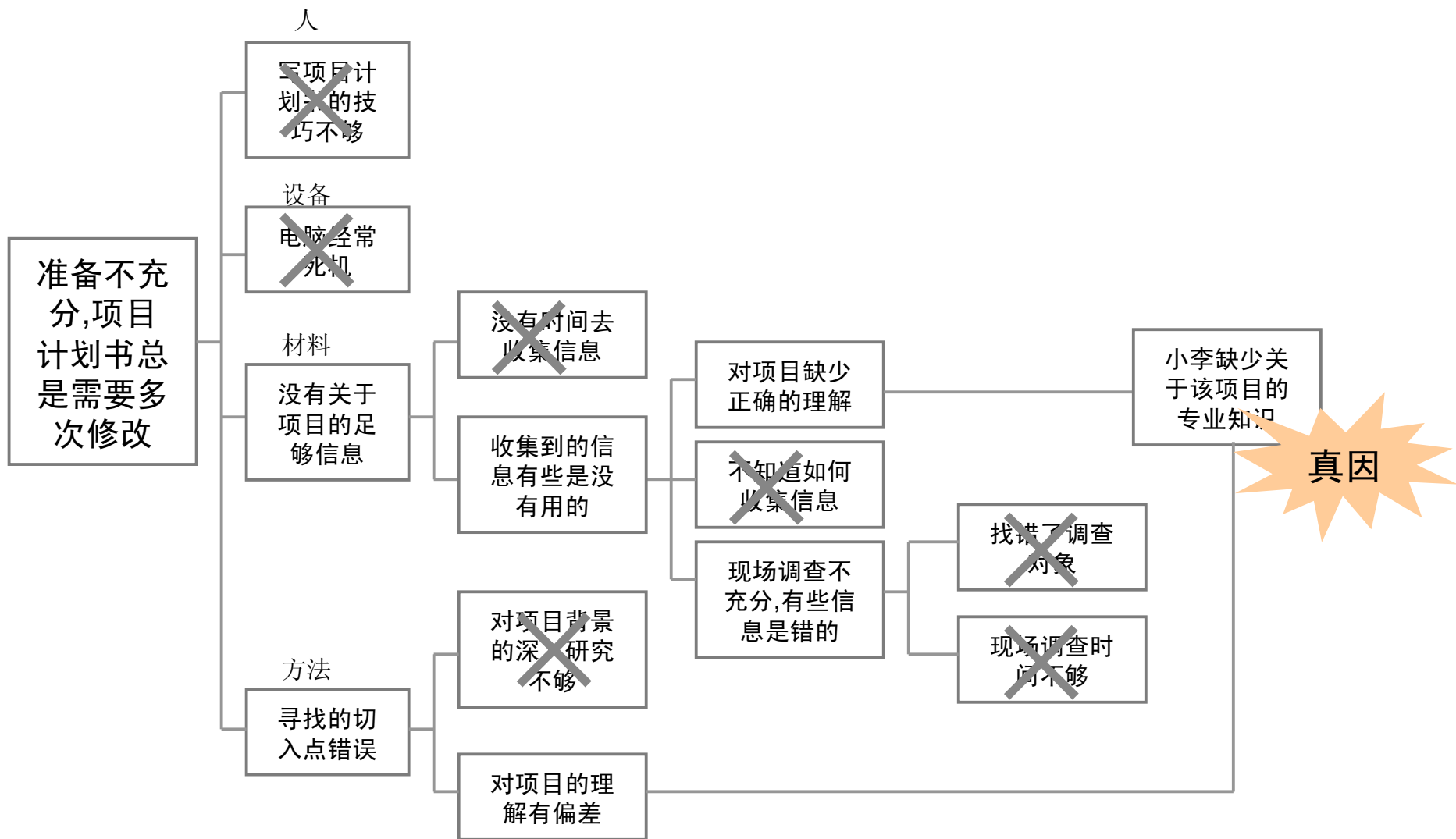
把握真因时,要分清哪些是意见,哪些是事实.

比如有人说:“今天会下雨”. 是事实,还是意见呢?

再比如:“天阴了,所以今天会下雨”. “天阴了”是事实,但“会下雨”只是在这个事实基础上的意见. 要特别注意这些看似事实的意见.

问题解决的步骤. 具体行动 -- 步骤4. 把握真因

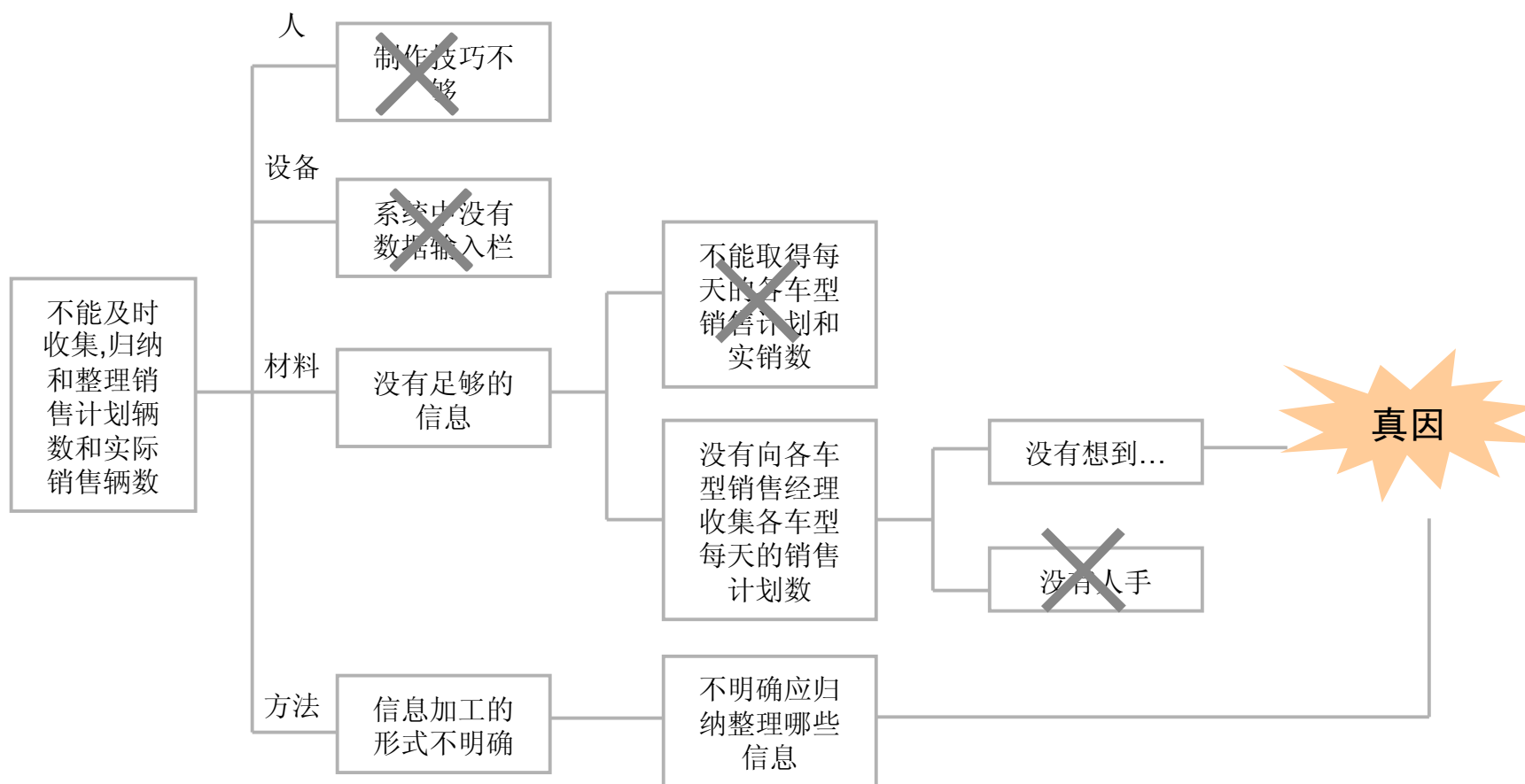
例. A公司销售部小李最近两个月加班过多的问题



问题解决的步骤.具体行动--步骤4.把握真因

销售日报的改善 练习4

分析现状,把问题分解后,小A明白了,为使销售业绩管理能真正为公司领导的经营管理和决策有帮助,应提供各车型每天的销售计划完成率数据。但这些数据在收集,归纳和整理的环节存在问题。**造成这个问题的真正原因是什么呢?**



问题解决的步骤. 具体行动--步骤4. 把握真因

小组练习---“把握真因” 案例：手机连锁店销量下滑

对手机连锁店销量下滑的问题,我们已进行了层次化和具体化的分解。结果显示,附近出现竞争对手的店销量下降最大。

进一步观察,这些店的来店人数是增加的,但来店人数中最后购买的人数比例却是下降的。

对那些进了店,但最后没买的顾客进行了采访调查,相对集中的意见是:“转了半天,没找到中意的手机”。

“顾客为什么找不到中意的手机呢?”

“真正的原因在哪里呢?”

目前的销售管理模式

- 店内的手机按照: **NOKIA / MOTOROLA / SAMSUNG / KEJIAN.....**
等品牌设立专柜,每个专柜有专门的销售人员管理
- 进什么手机,基本上由各连锁店自行决定. 总部根据各连锁店的申请,向各品牌的厂家代理商统一进货,再发往各连锁店.

小组练习 案例：手机连锁店销量下滑

思考切入点的窍门：

- 把有问题的地方像放电影一样, 想象具体的情景
- 把影像中的所有事物, 毫无遗漏的表达出来
(涵盖对状况起到影响作用的全部要素)

想象一下你进入一家手机专卖店, 看到了一款你中意的手机, 并想把它买下来, 这中间的过程中, 具体会发生什么呢?

Ø 店内的情景怎么样?

- § 店门前立着减价宣传的牌子, 牌子上醒目的写着 “ 00手机, 减价XX元”
- § 在醒目的地方张贴着新机型的宣传广告, 广告上的手机看上去很炫目
- § 墙上贴着会员优惠的宣传报, 上面写着“会员酬宾, 积分返点....”

问题解决的步骤.具体行动--步骤4.把握真因

小组练习 案例：手机连锁店销量下滑

Ø 柜台的情况怎么样？

§ 手机专柜上摆着促销赠送的礼品,看上去很不错的样子.....

§ 柜台上各种机型的模型,其中有一款手机很别致,颜色和小巧的外观一下子就映入你的眼帘....

Ø 销售员对手机怎样进行销售？

§ 对各种机型进行比较说明,从专业的角度给你推荐了一款手机.....

§ 销售员说00手机是现在最好的.....

发挥自己的想象力,多方面的思考原因,选好切入点,找出尽可能多的原因!

参考下张PPT的形式,进行小组讨论10分钟.



头脑风暴 Brain Storm !!!

小组练习 案例：手机连锁店销量下滑



问题解决的步骤.具体行动--步骤4.把握真因

小组练习 案例：手机连锁店销量下滑



小组总结陈述

问题解决的步骤. 具体行动--步骤4. 把握真因

小组练习 案例：手机连锁店销量下滑

补充信息 进一步对顾客和店员调查了解,又听到了以下意见:

§ 你们店的机型有点老,看广告已经有新机型上市了.但是到你们店一看,还没有到货呢.又不想等,所以就到附近别的手机专卖店去买了,反正价格也没有太大差别.(顾客)

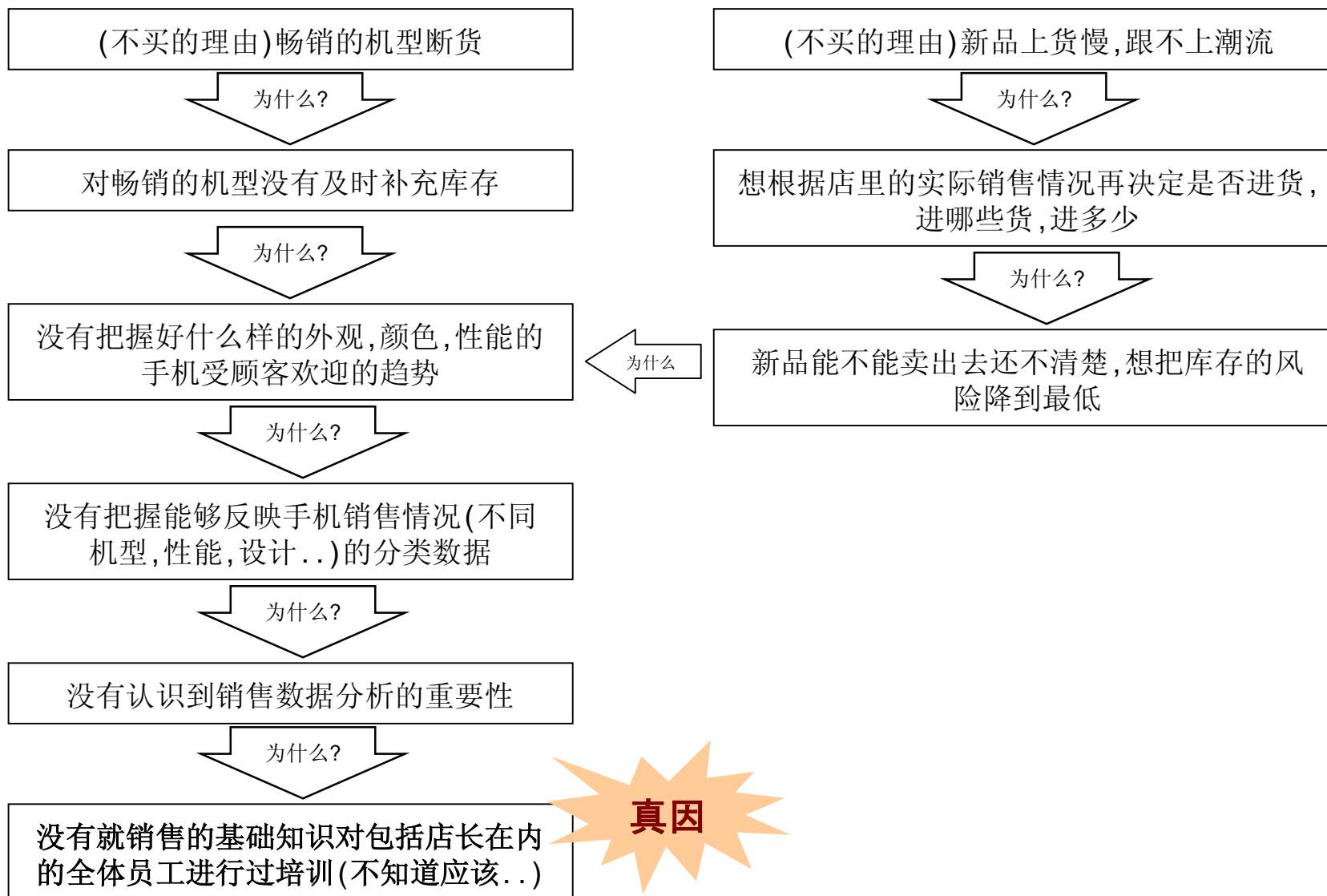
§ 送话费,消费券,礼品券,或向会员提供优惠价格等,我们经常推出各种各样的促销活动,效果不错.(店员)

§ 很难把握什么样的机型该进多少货. 为了减少库存的风险,我们一般采取少量进货的策略.卖完了再进.但这样一来,经常发生柜台上断货的现象.(库存订货员)

从以上的意见出发来思考, 问题到底发生在什么地方呢?

问题解决的步骤.具体行动--步骤4.把握真因

小组练习 案例：手机连锁店销量下滑



把握真因 小节

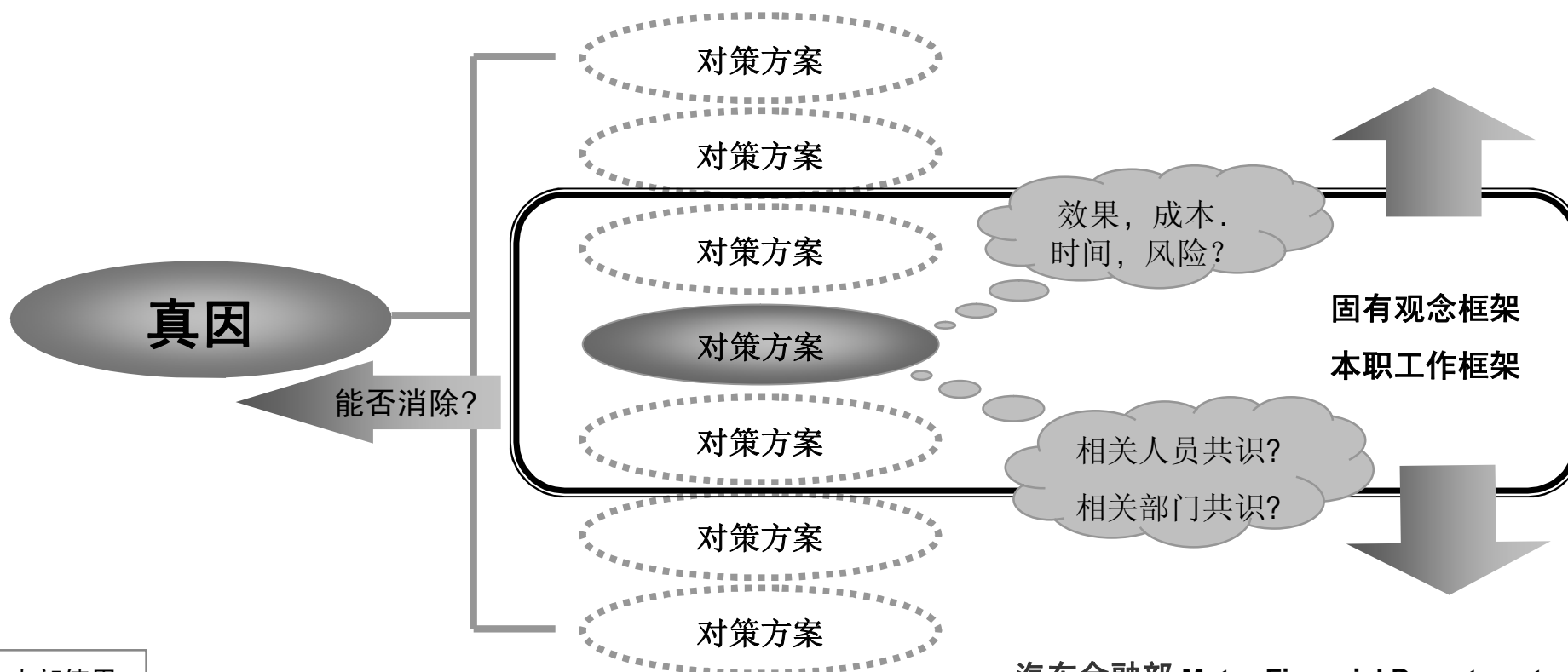
- (1) 抛弃先入为主的观念, 多方面思考原因
- (2) 现地现物的确认事实, 活用经验和感觉, 反复追问“为什么”
- (3) 把握真因 (真正的原因)

注意事项:

- § 将状况影象化, 筛选出所有的可能原因
- § 现地现物的进行分析, 筛选
- § 总结归纳真因, 尽量详细, 并且少而精炼

步骤5. 制定对策

- q 在制定对策的时候,不拘泥于固有观念以及自己的工作范围,不因困难而放弃,广泛地从公司内外寻求建设性意见。
- q 从“效果”, “成本.时间”, ”风险“的观点来商讨对策, 制定实施计划。
要与相关人员和相关部门达成共识。



内部使用

问题解决的步骤. 具体行动--步骤5. 制定对策

(1) 思考尽可能多的对策

✓ 针对每个真因, 尽可能准备多个对策

§ 克服思维框架束缚, 大胆提出各种对策构想.

如: “因为...所以不行”, “我干不了”

§ 思考对策的要点:

ü 预想一下, 采取这样的对策, 谁会受益?

ü 思考 “对策的实施会关系到谁?”,

“后道工序是否适用?”,

“能否固定化?”

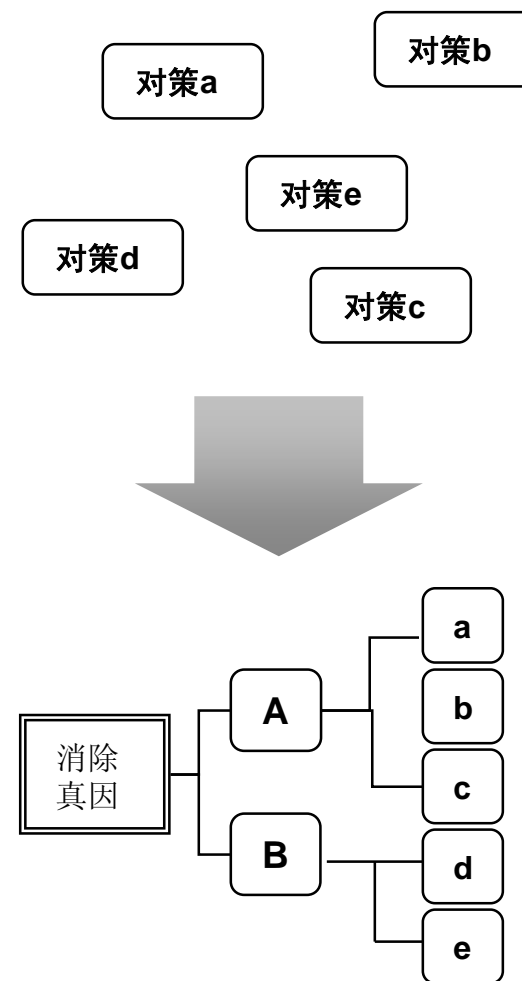
ü 善于从上司, 前辈, 以及业界其它公司类似情况寻找可借鉴的有效方法

✓ 整理对策方案

§ 将类似的方案放在一组, 整理成树状

§ 针对真因, 提炼对策

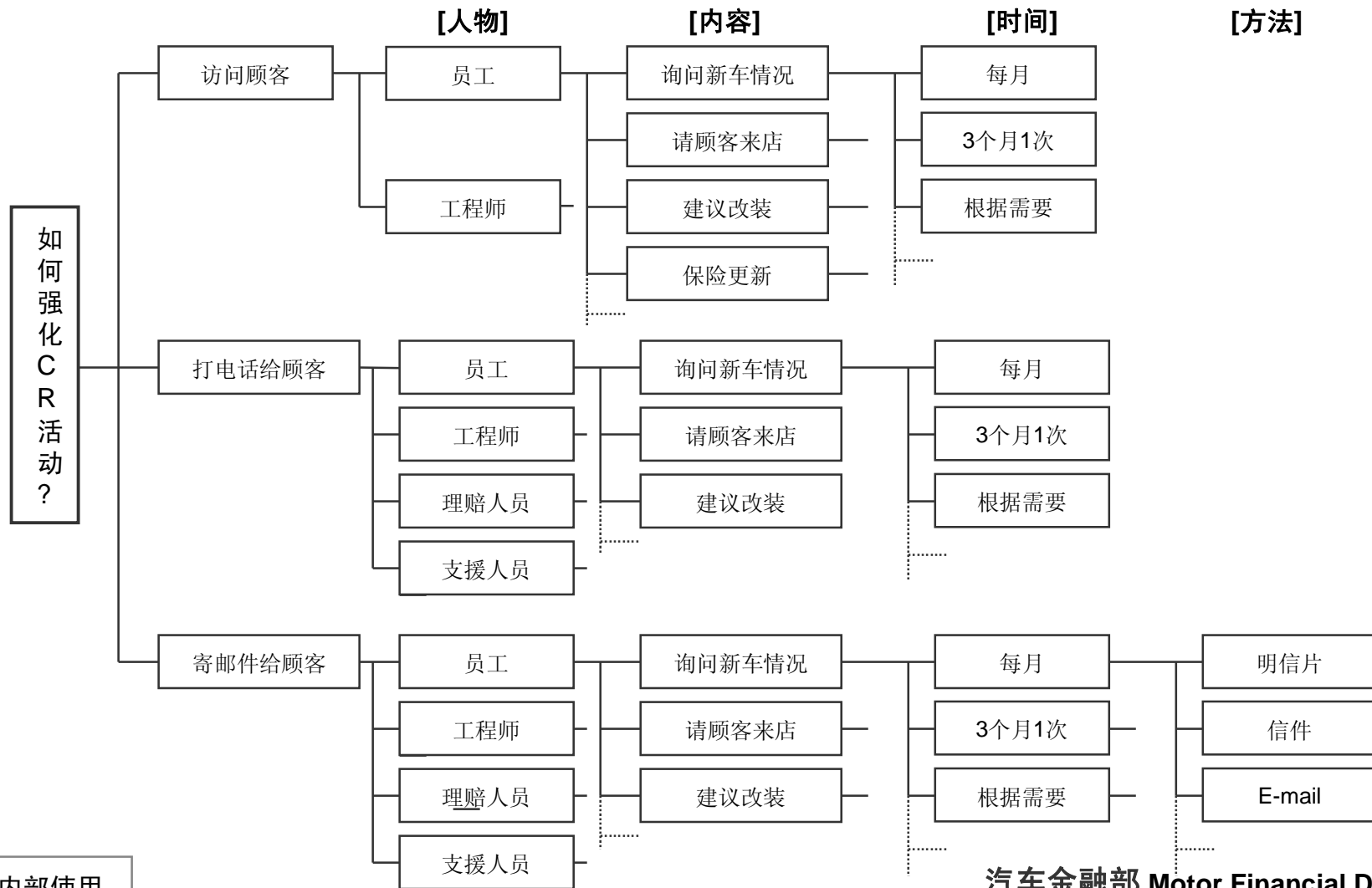
§ 避免一下子提出过于具体的对策, 对想到的对策进行梳理, 可以帮助找到方向



问题解决的步骤. 具体行动--步骤5. 制定对策

✓ 确认没有重复和遗漏，将对策具体化

例：强化CR活动的对策（CR—Customer Relations 建立良好客户关系）



内部使用

汽车金融部 Motor Financial Department 104

(2) 筛选出附加值高的对策

✓ 把握对相关人员•部门的影响

好的影响 坏的影响 派生的影响

例: 小魏是公司物流部的职员.

X汽车在交付新车时, 一般是在交车日的前一天从中心配送到经销店. 但是由于交付前的准备和配送中发生的问题经常延误发送, 而给购车的顾客造成麻烦, 同时也增加了经销商员工的麻烦.

为了改善现状, 打算采取“在交车前三天向经销店配送汽车”的制度. 小魏对新制度可能产生的影响进行了调查. 结果发现.....

	对前道工序的影响(装配线)	对后道工序的影响(经销商)
好的影响	减少了来自经销商关于交车时间的咨询	<ul style="list-style-type: none"> * 减少了不能在指定的日期向顾客交车的风险. * 减少了销售人员确认交车日期的工作量
坏的影响	发运前时间的缩短,增加了负担	<ul style="list-style-type: none"> * 在库多了3天时间 * 由于增加了等待交付的车,展厅内的空间显得拥挤了 * 为防备等待交付的车被盗,增加了防备的费用
派生的影响	为使接到订单到出货的时间留有一定的余地,造成生产过程中的浪费	<ul style="list-style-type: none"> * 顾壳用的车位减少,使来店顾客的满意度下降 * 增加了不必要的维持店面的成本 * 在库导致额外的资金占用

√ 甄选方案

- § 效果： 这个对策能否消除真因？ 能否达到设定的目标？
- § 成本： 实施这个对策投入的成本是否合适？
- § 工时： 实施这个对策能否赶上交货期？
- § 风险： 对策实施阶段的风险？
对策实施后运营和巩固阶段的风险？

三种可能的结果：

- 效果 > 成本+交货期+风险
- 效果 = 成本+交货期+风险
- 效果 < 成本+交货期+风险

(3) 寻求共识

- ✓ 将对策的目的, 目标, 对策制定的背景向相关人员•部门进行说明, 取得共识
- ✓ 听取多方意见, 达到整体优化, 制定更好的对策
- ✓ 对策实施时能得到相关人员•部门的支援

(4) 制定明确具体的实施计划

5W2H (谁, 做什么, 何时, 何地, 为何, 如何, 费用)

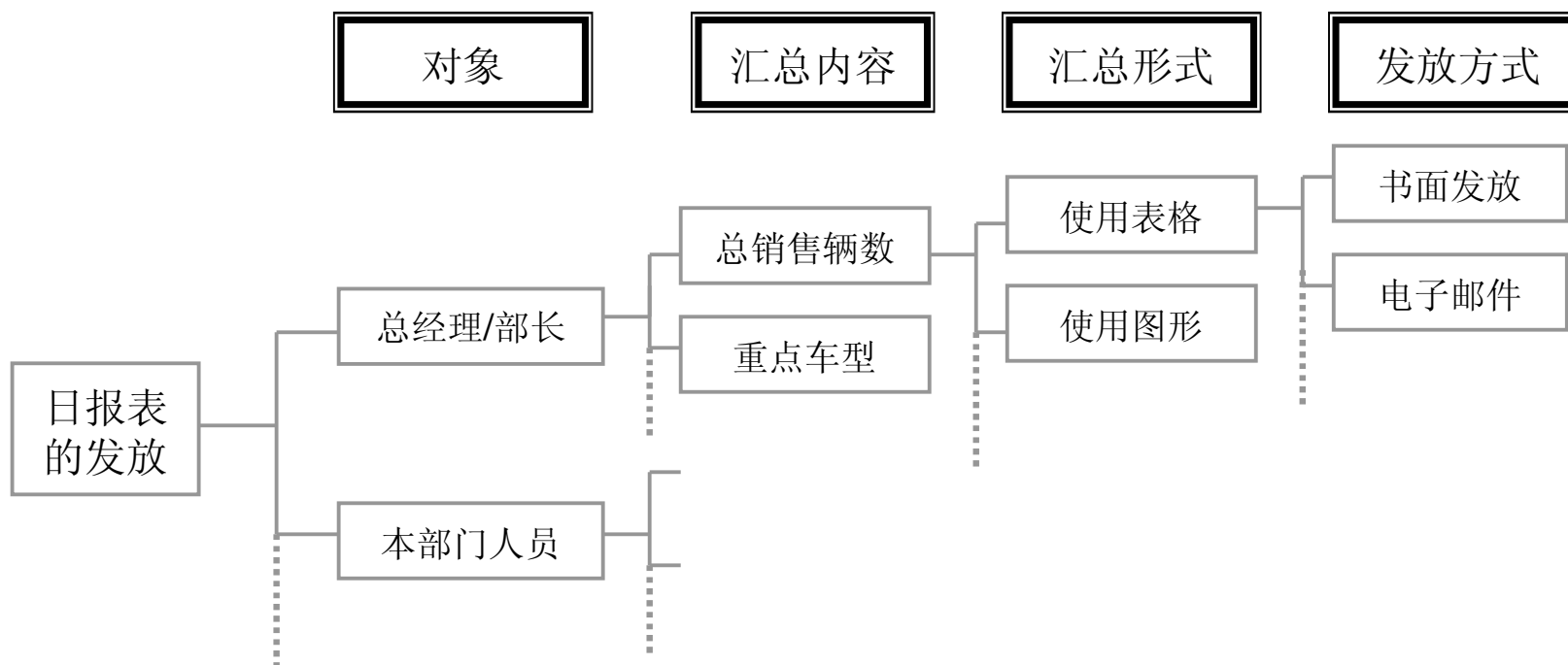
- ✓ 明确实施的顺序
- ✓ 明确每个人的分工
- ✓ 预想可能出现的障碍, 应采取的对策
- ✓ 日程留有余地, 防止无法按原计划进行的情况
- ✓ 预留汇报, 联络, 洽谈的时间

销售日报的改善 练习5

小A从对计划的影响程度考虑, 锁定了重点的3款车型, 决定将它们每天的销售计划完成率追加到日报表中去.

接下来, 小A考虑了日报的具体输出形式, 设计了一套数据加工EXCEL表格.

小A列出了以下的具体对策.....



问题解决的步骤. 具体行动--步骤5. 制定对策

销售日报的改善 练习5

对象	内 容		发放方式	效果	成本.工时	风险	判断
	项目	汇总形式					
总经理/部长	总销售辆数+ 重点车型	图形+表格	书面发放	0 任何时候都可以 看可以随身携带	0 如果只发给领 导,工时不成 问题	△ 出差不能 来公司	0
			网络	△ 平时不太上网不 可以随身携带	0 发放工时为零	△ 出差不能 来公司	X
全体员工	总销售辆数	图形	张贴				
	总销售辆数+ 重点车型	图形	张贴				
		图形+表格	书面发放				
			网络				

练习 情景设定

你是奇瑞销售公司售后服务部员工, 最近经销商的抱怨很多. 部长派你去解决这个问题.

经过“明确问题”, “分解问题”...., 发现问题是不能及时的回答经销商发来的E-MAIL, 回答经销商的维修人员新型发动机的XX部件如何更换.

于是, 你设定了一个目标: 不论是什么疑问的E-MAIL, 都必须在24小时内答复.

根据目标, 查找原因后发现, 只有小刘才能回答新型发动机的XX部件如何更换的E-MAIL, 每次回复要作很多说明, 并且要附上结构图. 而小刘又同时负责其他很多业务, 十分繁忙, 无法及时回复经销商的E-MAIL, 这才是真正的原因.

问题解决的步骤. 具体行动 -- 步骤5. 制定对策

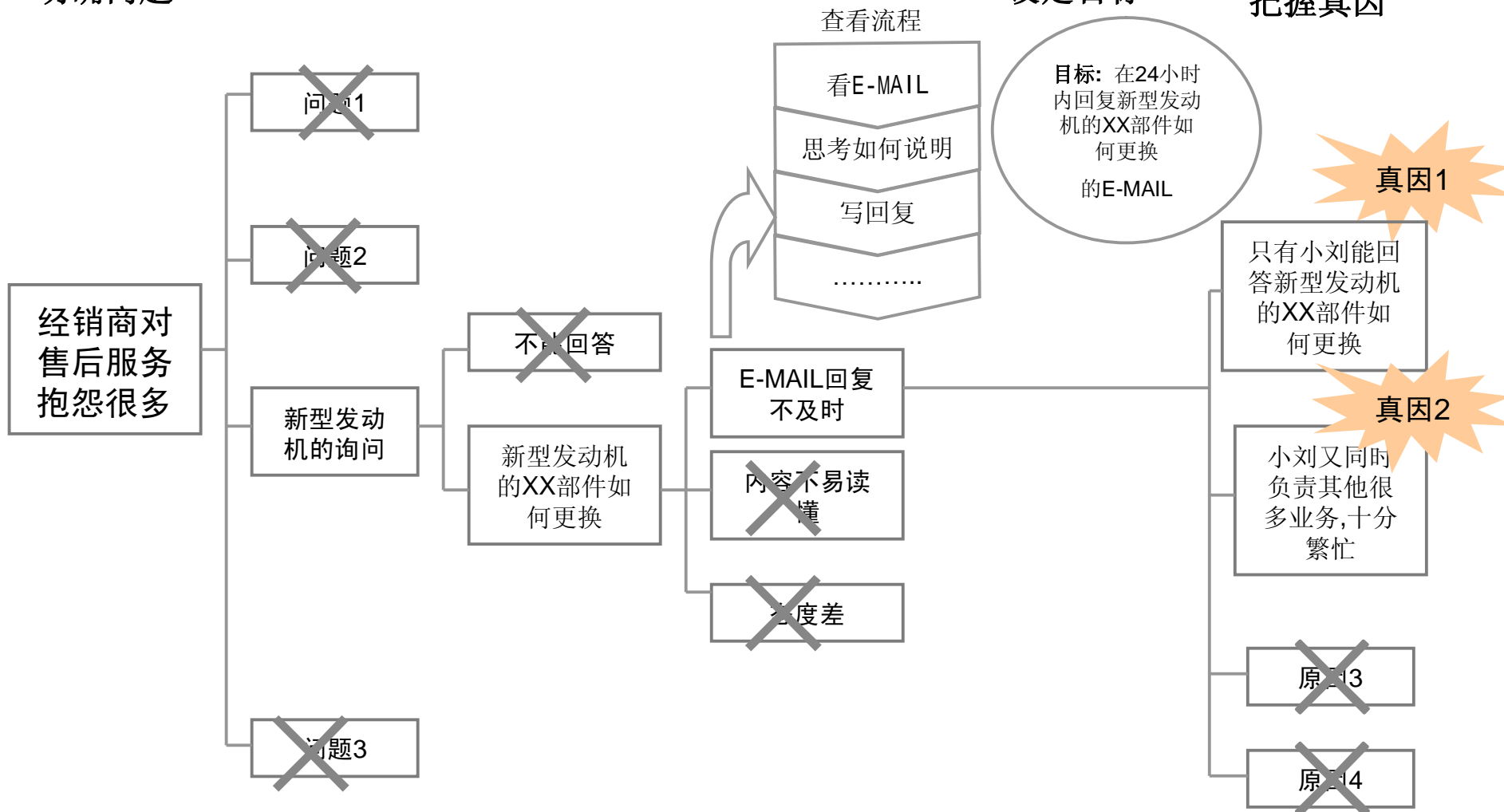
练习

明确问题

分解问题

设定目标

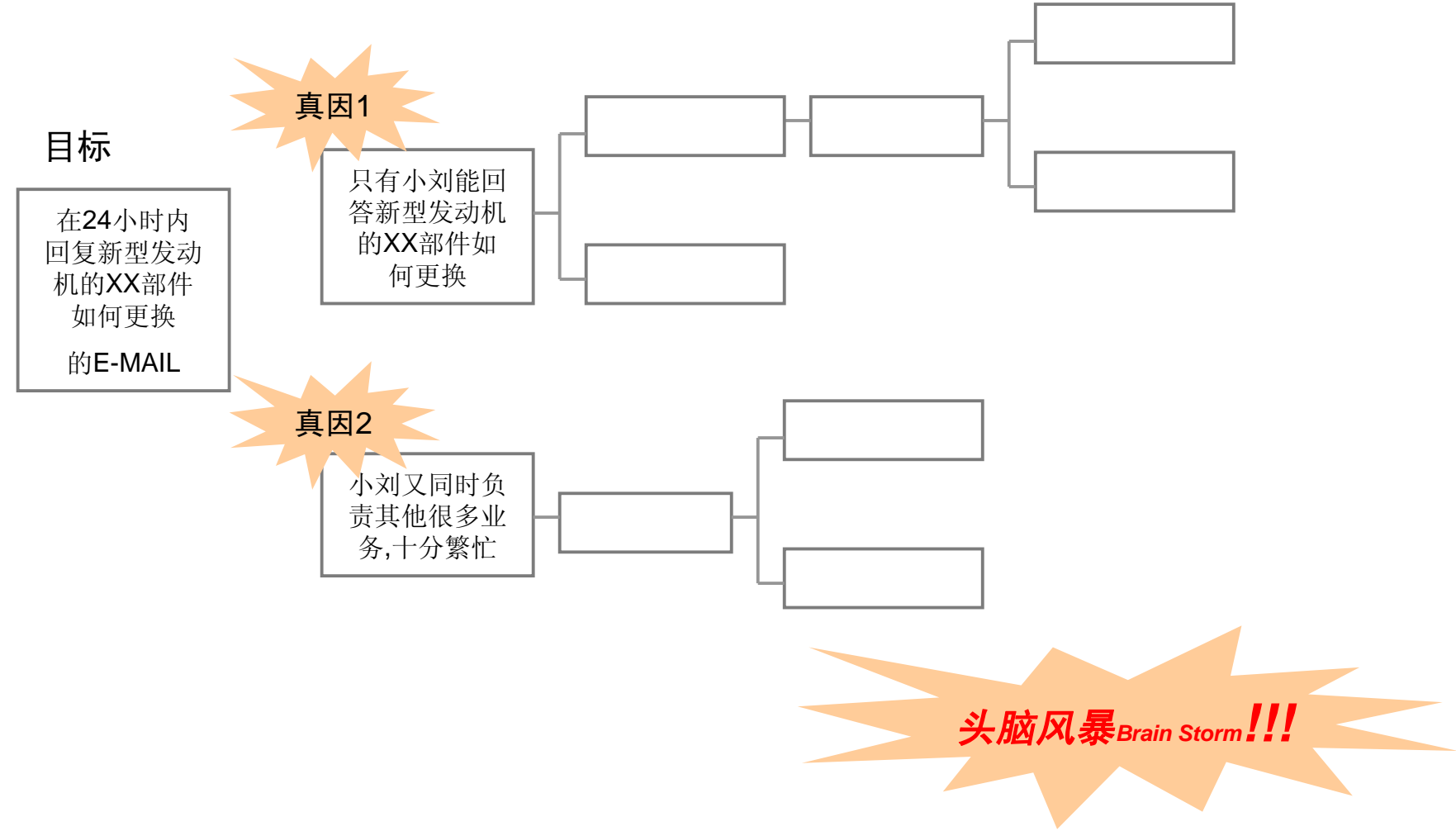
把握真因



该制定什么样的对策呢?

问题解决的步骤. 具体行动--步骤5. 制定对策

练习 小组讨论5分钟



练习 解说分析

一般的想法:

小刘更加认真地对应就可以了, 比如: 加班, 做一些固定的回复模板,.....

这项工作的人手确实紧了一些, 是否增加人手?

小刘担负的工作量过大, 是否分一些给别人?

小刘把如何回复新型发动机的XX部件怎样更换教会另一个同事, 小刘不在时由他来回复

.....

但是, 这是最好的办法吗?

考虑到工时. 成本因素了吗?

考虑到效果因素了吗?

考虑到对策实施后运营和巩固阶段整个对应机制了吗?

问题解决的步骤. 具体行动--步骤5. 制定对策

练习

对策案	效果	成本	交货期	风险	综合评价
增员	△	×	×	△	×
制作业务手册	○	○	○	○	○
将所有应对办法挂在网站上	◎	◎	◎	○	◎
用电话回复	×	△	○	△	△
按紧急程度排序回答	△	○	○	△	△
加班	△	×	○	△	△

 最重要 / 最好
  较重要 / 较好
  一般
  最不重要 / 最差

问题解决的步骤. 具体行动 -- 步骤5. 制定对策

工作计划书

对策	责任人	相关部门	日 程											
			3月				4月				5月			
			1w	2w	3w	4w	1w	2w	3w	4w	1w	2w	3w	4w
制作业务手册	小刘	售后部	▼ (4日)取得产品设计照片				▼ (28日)报告				▼ (25日)说明会			
			总结经常出现的问题	→	制作手册草案	→	修正	→	印刷	→				
在网站 上开一个栏目	小李	信息部						▼ 取得所有应对方法的书面说明			▼ (4日)网叶正式启用			
						IT相关准备	→	网叶设计	→	网叶维护	→			

案例. 创新汽车金融产品的甄别

最近,A,B,C,D四家银行向奇瑞经销商提供四种不同的融资产品,来支持经销商向奇瑞销售公司批量购买汽车. 如何甄别出哪一种产品最好呢?

打分表

比较要素	最好	好	中	差
成 本	2	1.8	1.2	0
流 动 性	2	1.8	1.2	0
便 捷	2	1.8	1.2	0
异地授信	2	1.3	0.7	0
审批时间	2	1.3	0.7	0
综合评价	10	8	5	0

问题解决的步骤. 具体行动--步骤5. 制定对策

比较要素	银票 (A银行)	商票 (奇瑞)	电子银票 (B银行)	国内信用证 (C银行)	法人帐户透支 (D银行)
成 本	1.8	0	1.8	2	0
流 动 性	1.8	0	1.8	1.8	2
便 捷	1.2	2	1.8	1.2	1.8
异地授信	0	2	0.7	1.3	0.7
审批时间	1.3	2	1.3	0	0
综合评价	6.1	6	7.4	6.3	4.5



B银行的电子银票是一个值得向奇瑞经销商推广的汽车金融服务产品

制定对策 小节

(1) 思考尽可能多的对策

- ✓ 针对每个真因, 尽可能准备多个对策
- ✓ 整理对策方案
- ✓ 确认没有重复和遗漏, 将对策具体化

(2) 筛选出附加值高的对策

- ✓ 把握对相关人员•部门的影响
- ✓ 甄选方案

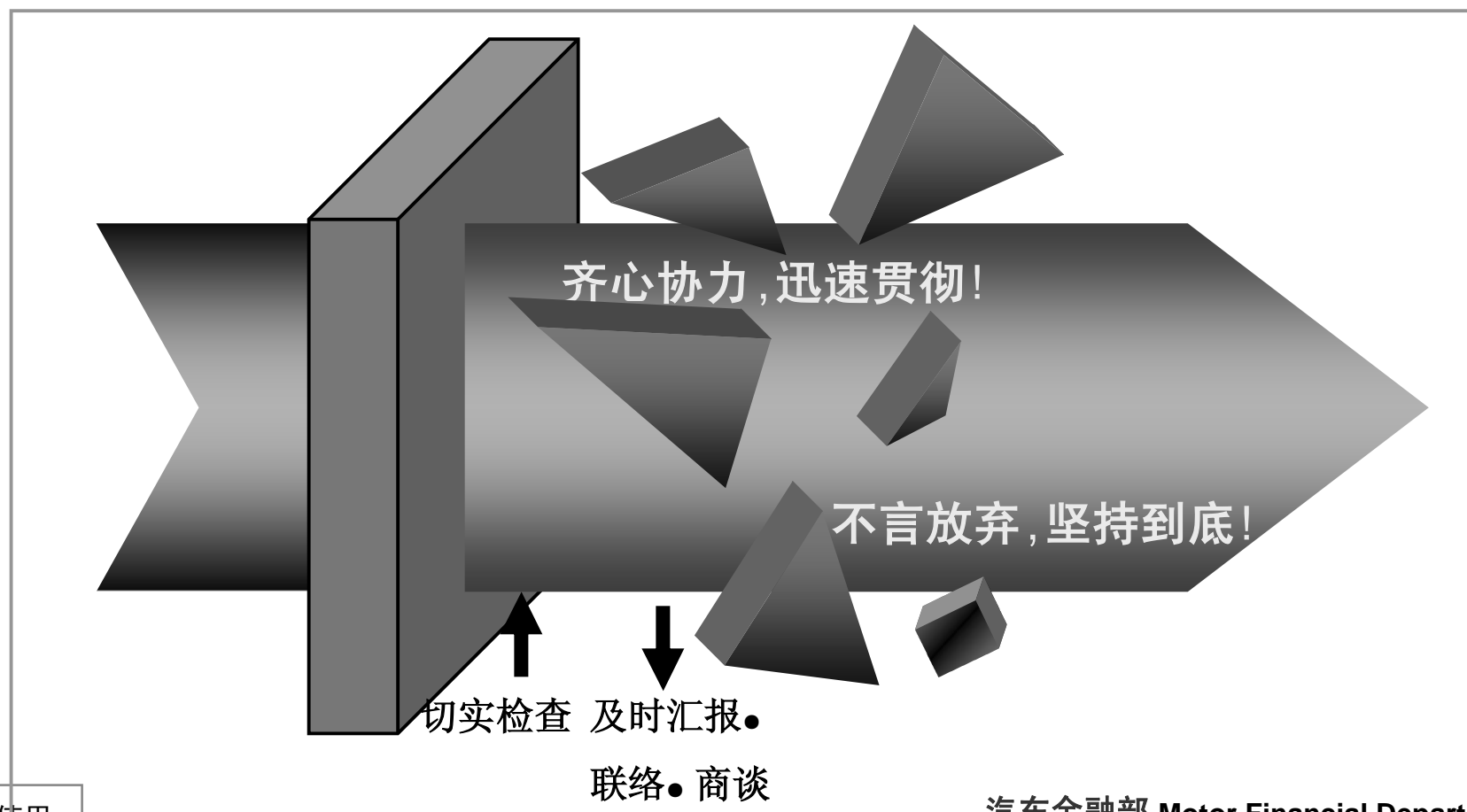
(3) 寻求共识

(4) 制定明确具体的实施计划

步骤5. 贯彻实施对策

q 齐心协力, 迅速贯彻。通过及时地汇报●联络●商谈共享进展信息

q 重视速度, 遇到障碍进展不顺时, 不言放弃, 坚持到底



(1) 齐心协力,迅速贯彻

✓ 集中处理

§ 一鼓作气,齐心协力, 集中处理, 迅速贯彻.

§ 不轻易妥协

✓ 确认进展

§ 随时确认工作进展情况

§ 迅速修正工作与计划的偏差,避免发生重大错误

(2) 通过及时地汇报•联络•商谈,共享进展信息

不掩盖错误

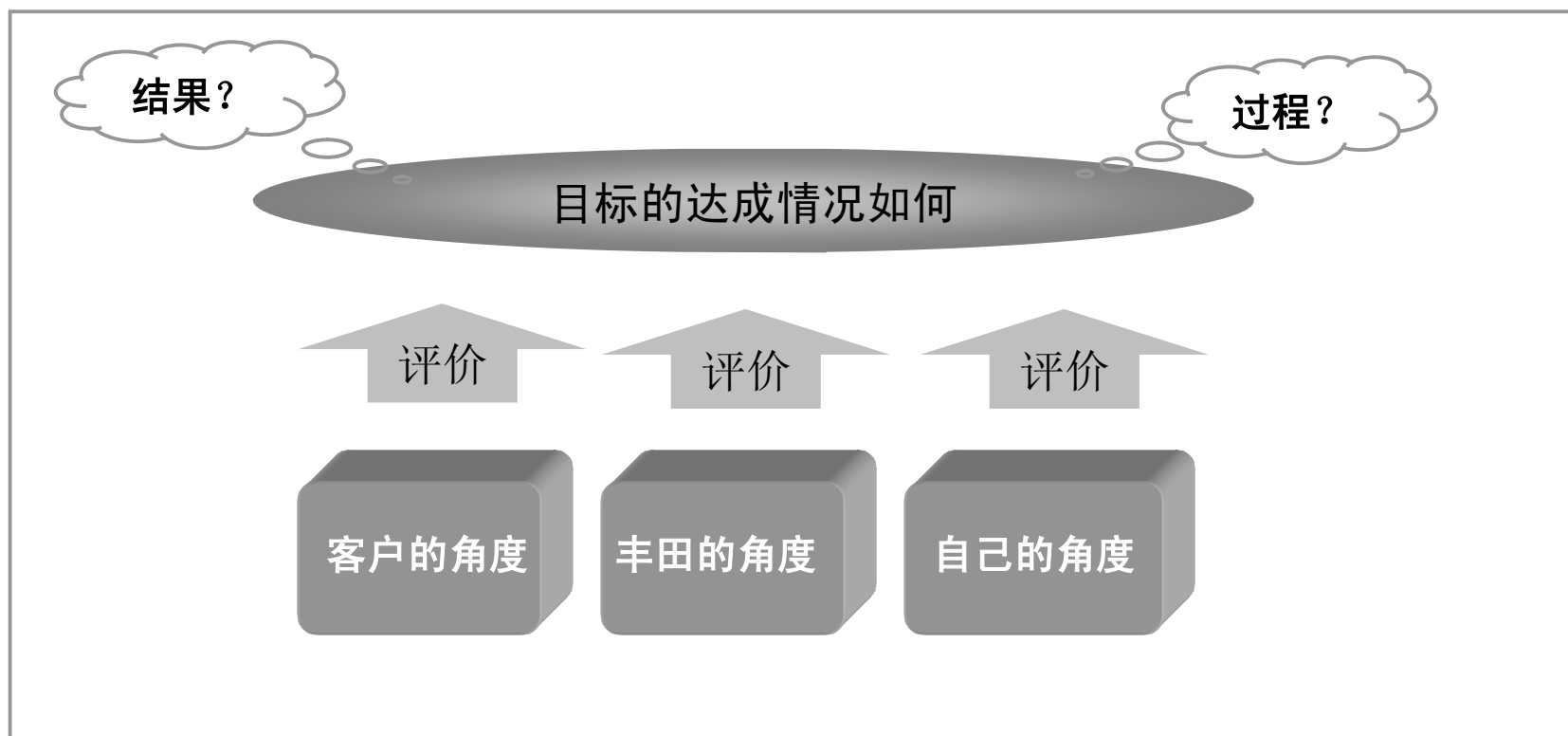
(3) 决不放弃,迅速实施下一步对策

通向目标的最大障碍就是“想要放弃”。

不管遇到什么样的困难,都要反复尝试,不怕犯错误。

步骤7. 评价结果和过程

- q 客观地评价目标的达成结果和过程
- q 从成功和失败中学习，积累知识和技能



问题解决的步骤. 具体行动--步骤7. 评价结果和过程

(1) 对目标达成的结果和过程作出评价，并与相关人员共享信息

✓ 评价实施结果

§ 如仅取得了一定的效果,但没达到目标,也不能认为是成功了

§ 客观地评价，不要为自己辩护

§ 没有完成，要究其原因，将经验活用到今后

✓ 评价实施过程

结果有其产生的过程,只有能够必然,持续地产生好的结果,才能得到好的评价.

✓ 与相关人员•部门共享评价结果

(2) 站在客户,丰田和自己的角度上反思

§ 是否提高了客户满意度

§ 是否有助于带来公司的发展

§ 是否实现了个人的成长

(3) 学习成功和失败的经验

案例：几种汽车金融服务产品实施成果的比较

1、经销商的角度---经销商资金成本（以100万融资3个月计算）

汽车金融服务产品	三方银票	商票	电子银票	国内信用证	法人帐户透支
开票费用	500	0	500	500	0
保证金	300000	0	300000	200000	100000
保证金成本	3848	0	3848	2565	1283
通知费	0	0	0	50	0
利息费用	0	0	0	0	14625
支付奇瑞公司贴现息	4500	27000	4500	4500	0
划扣（转开）手续费	0	0	0	500	15
经销商资金成本	8848	27000	8848	7615	15923
经销商资金成本（月息）	0.295%	0.900%	0.295%	0.254%	0.531%
奇瑞公司资金收益	4500	27000	4500	4000	-15

2. 奇瑞公司财务部的角度---汽车金融服务产品的流动性和成本收益

汽车金融服务产品	银票	商票	电子银票	国内信用证	法人帐户透支
可否背书转让	是	否	是	否	是
可否转开其他支付产品	是	否	是	是	是
可否贴现	是	一定授信范围内	是	是	是
收益	4500	27000	4500	4000	-15

3. 汽车金融部的角度---使用效率及风险责任

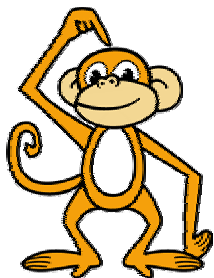
汽车金融服务产品	银票	商票	电子银票	国内信用证	法人帐户透支
能否异地授信	否	能	能	能	否
信用审批时间	通过奇瑞和银行双重审批，时间周期2-3个月	通过奇瑞审批无周期	通过奇瑞和银行双重审批，时间周期2-3个月	通过奇瑞和银行双重审批，时间周期3个月	通过奇瑞和银行双重审批，时间周期3个月
出票（证）手续	开立保证金帐户，签定三方协议，提交申请书，提交购销合同，提交发票复印件	开立保证金帐户，签定三方协议	开立保证金帐户，签定三方协议，提交申请书，提交购销合同，提交发票复印件	开立保证金帐户，签定三方协议，提交申请书，提交购销合同，提交发票复印件，按季度提交报表	开立保证金、透支及结算帐户3个，签定三方协议，提交申请书，提交订单及发票复印件
回款查询时间	银票查询需1-3天确认	无须查询	无须查询	无须查询	无须查询
信用监管	合格证质押在银行，银行主要监管、奇瑞协助	合格证质押在奇瑞，奇瑞监管	合格证质押在奇瑞，奇瑞代理监管	合格证质押在奇瑞，奇瑞代理监管	合格证质押在奇瑞，奇瑞代理监管
风险结果	发生回购责任奇瑞承担全部风险结果				

步骤8. 巩固成果

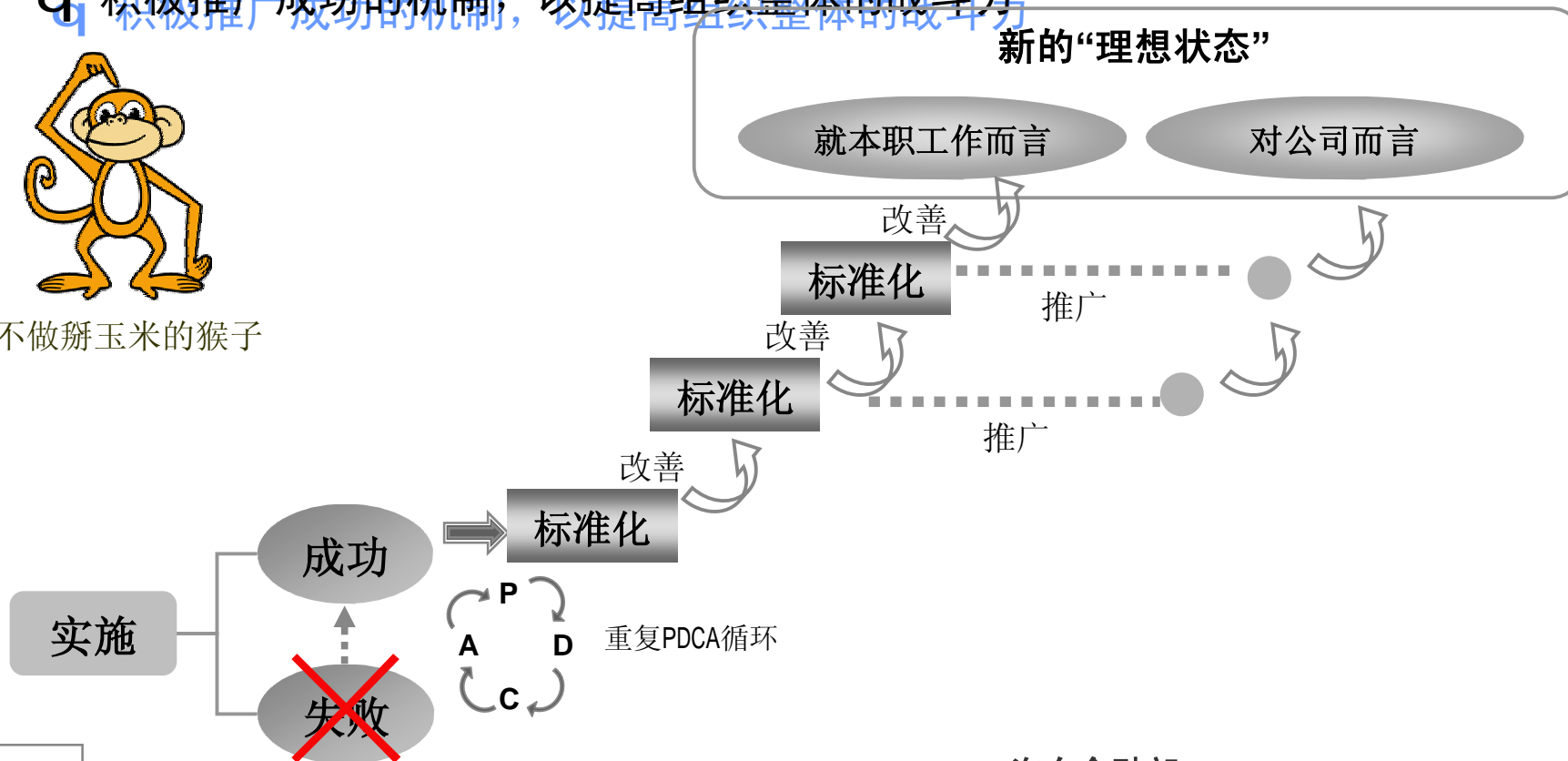
q 将成功的过程制度化并固定下来。这样即使从事这项工作的人发生变动，

也能够保证继续创造成果。

q 积极推广成功的机制，以提高组织整体的战斗力



不做掰玉米的猴子



内部使用

(1) 将成果制度化并巩固(标准化)

✓ 将成果以及成功的过程作为机制固定下来(标准化)。

无论何时,由谁都能避免蛮干,瑕疵,浪费,达到同样效果。

✓ 实施的人不同,其工作能力,经验,业务内容也不同,因而做法也会多种多样。

§ “言传身教”在一定场合是有效的

§ 工作手册,范本, Check List,流程图,规定等也是巩固成果的有效方法

✓ 机制的建立不是一次做成就一劳永逸了。要根据情况的变化,及时地修正。

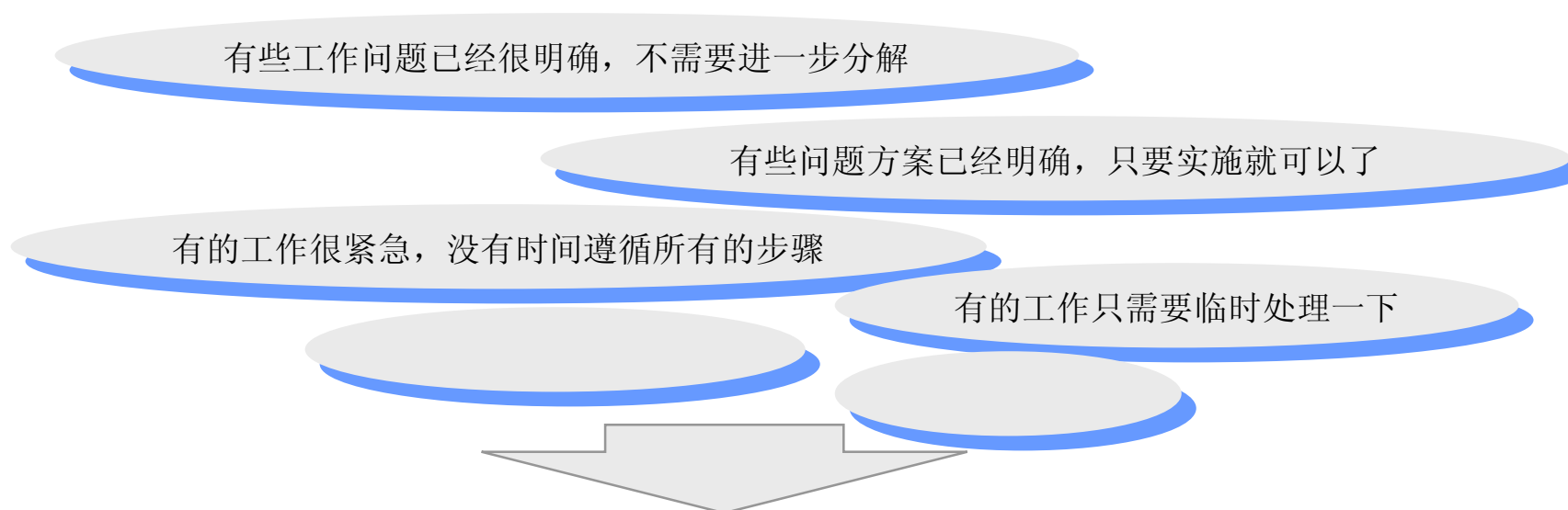
(2) 将成功的机制横向推广和展开

(3) 着手下一步的改善

Ø 将成功的过程作为机制在组织中巩固下来,这样的彻底反复的过程是丰田的强势所在。

Ø 一旦成为机制并不意味着终结,而应该向更高的理想状态,持续改善

问题： 现实工作种类的多样性



在日常工作中，对实际的事务人员和技术人员来说，八个步骤并非都能致用。

常常会觉得：“这一步不对？” “真的需要八步走吗？”

这是因为问题解决的八个步骤不是由自己从头到尾做的

结束语

结束语1. 对分配给自己的工作, 首先要明确它的框架,理解自己负责
八步中的哪一步,在考虑前后环节的基础上,推进工作.

结束语2. 充分理解“丰田的问题解决法”, 在实际工作中随机应变,灵
活运用.

结束语3. 坚持下去,必定大不一样

内容:

一. 如何学习丰田

二. 丰田管理方式 Toyota Way 2001

三. 丰田问题解决法 Toyota Business Practices

1. 什么是丰田的问题解决法？

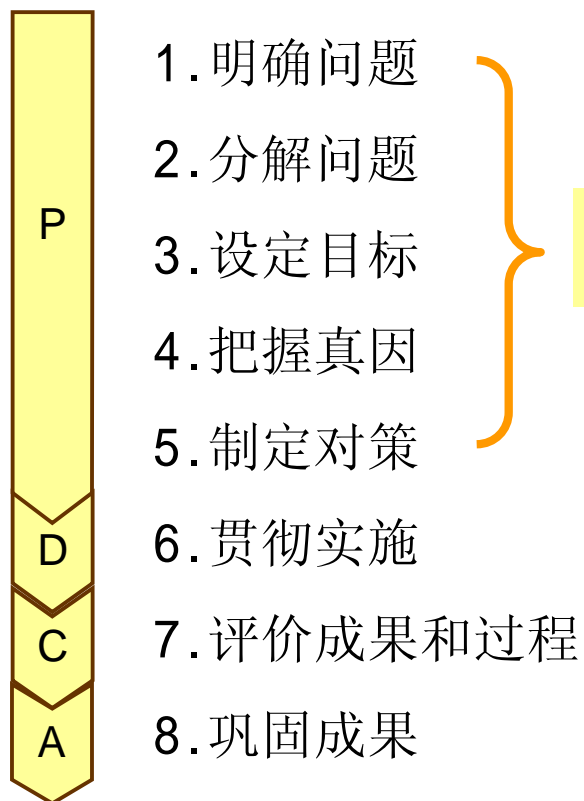
2. 日常工作中的10个基本意识

3. 什么是丰田的“问题”？

4. 问题解决的步骤. 具体行动

5. A3资料制作

1. 什么是丰田的A3资料



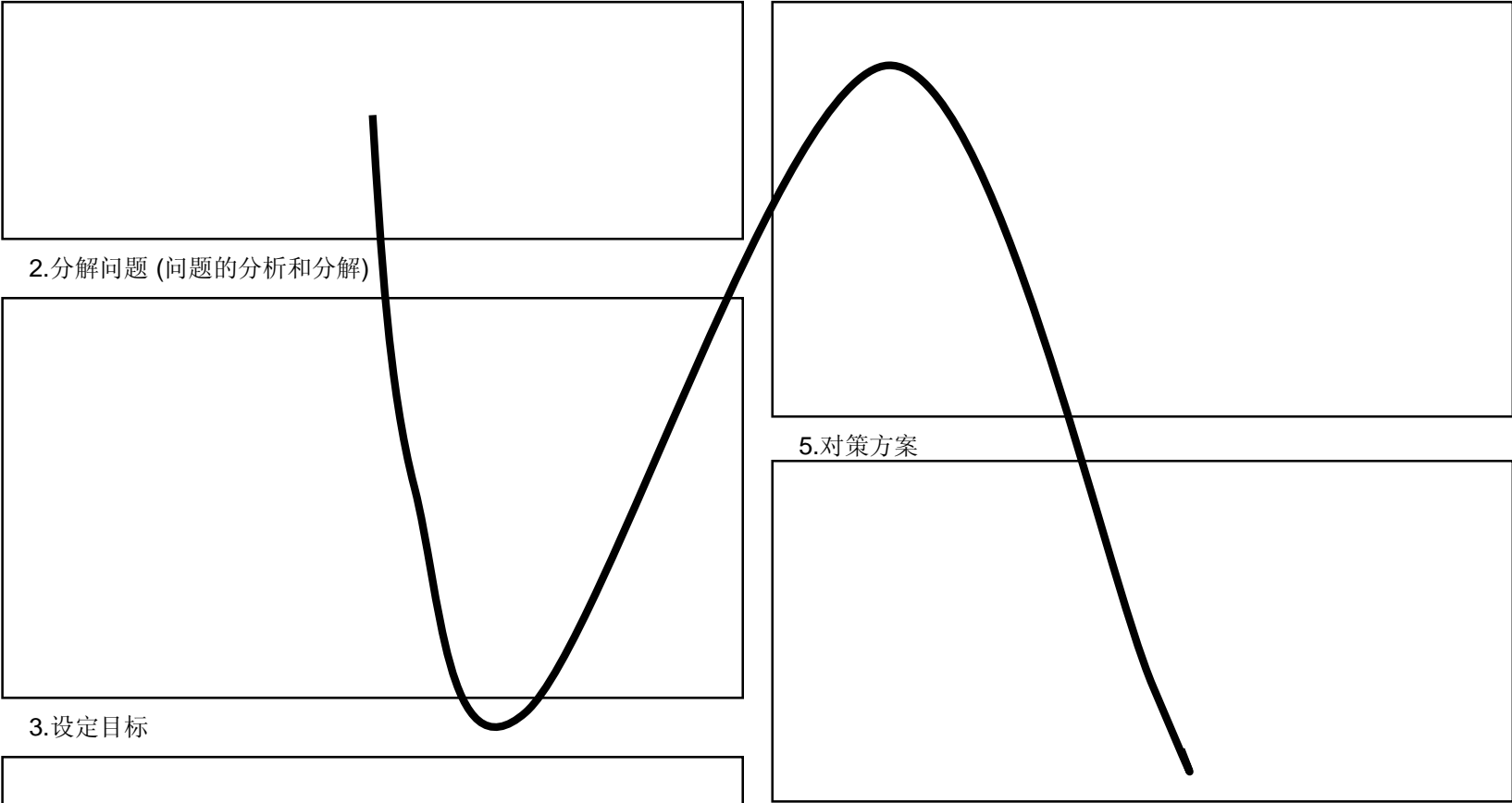
Plan的书面形式= A3资料

- (1) 通过逻辑的分析, 直观的表达观点
- (2) 便于发现问题的所在
- (3) 便于说服持不同意见的当事者
- (4) 明确工作的正确方向和手段

▼ 对于工作经验不足的人, 能够借此准确把握问题, 并制定有效对策

2. A3资料的结构

XX部长	关于0000的改善方案	2007-7-7 OO 科室
1. 明确问题 (现状与问题)	4. 把握真因 (要因分析)	
2. 分解问题 (问题的分析和分解)	5. 对策方案	
3. 设定目标		



3. 撰写注意事项

目的要明确明确
内在的逻辑关系要清晰完整

XX部长

关于0000的改善方案

2007-7-7

OO 科室

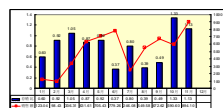
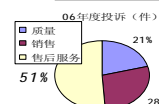
1. 明确问题 (现状与问题)

行文要求:

1. 简明扼要详实
2. 具体
3. 主动语态

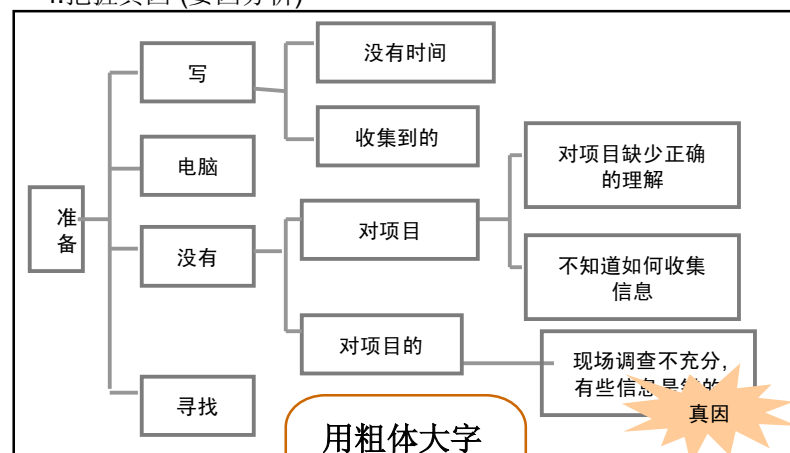
2. 分解问题 (问题的分析和分解)

使用图表,箭头等强化视觉效果,使内容更清晰易懂



3. 设定目标

4. 把握真因 (要因分析)



用粗体大字
修饰需强调
的文字或问
本框

5. 对策方案

文字和书写格式要统一,各文本框的上下左右要对齐,均匀
根据内容的多少和重要性确定各部分的大小

内部使用