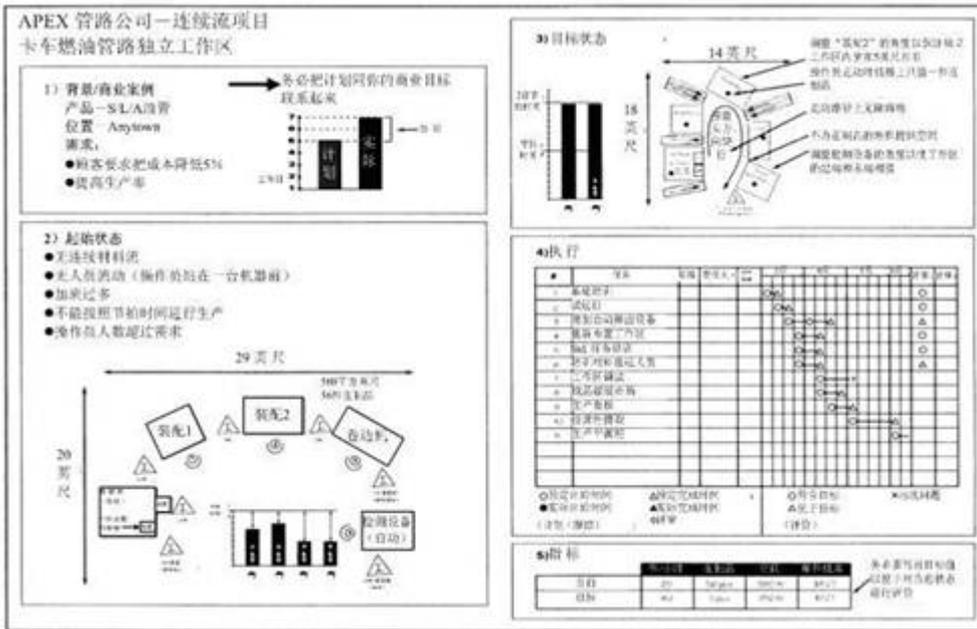


丰田公司的精益 A3 报告(图)



A3 报告是丰田公司开发的一种精益报告方法,把问题的源头,分析,纠正和执行计划放在一张 A3 的纸上表达出来,并及时更新或报告结果。在丰田公司, A3 已经成为一个标准方法,用来总结解决问题的方案,进行状态报告,以及绘制价值流图。如今 A3 在国内也被广泛使用。不过在这里,我想讲一讲 A3 报告使用的一些亲身体会。

A3 更多的是一种思维方式,而不简单是工具。A3 可以用在很多方面。最多的用途是展示发现问题,解决问题的。同时也可以使用 A3 报告来进行企业战略规划和业务计划;进行价值流程分析和快速改善;也可以用来分享成功的改善方案等。但在所有这些用途中, A3 都提供了一个组织改善思维的一个框架,就是精益思想的持续改善。使用 A3 这个工具,会使得所有参与者深入地思考从问题的发现,分析,改善和持续改善这么一个过程。也就是说,它讲求的是一个完整开端,随时追踪,完美收场并随时改善的过程。在很多公司中, A3 经常以虎头蛇尾收场,关键是很多人只把它作为一个工具。因此在组织 A3 的过程中,选择一个好的顾问很重要。好的顾问需要及时地跟踪项目,及时提出建议,提供指导。顾问也要经常地鼓励团队和项目负责人,不至于项目小组在进行跨部门改善遇到挫折时而草草收场或项目结果离目标差距太远。更重要的时,在这个项目完成时,团队的成员应该对这个解决问题的循环和持续改善的思维有了一个新的认识,并在以后的工作中能利用它。很多公司常常利用 A3 项目来培养,选拔干部的。

既然 A3 是一个过程,因此保持 A3 的及时更新很重要。A3 也是一个很重要的沟通工具,因此有必要向人们讲述完整的故事。通常情况下是,一个 A3 的宣传栏在挂出来后,往往在很长一段时期内得不到更新。A3 是一个“活动”的宣传栏,没有及时的更新的 A3,很难得到领导和同事的认可或支持。

既然要及时地沟通,所以 A3 的表现形式要生动直接。A3 的目的是鼓励人们思考,因此可以尽可能多地使用图表,数据,浅显易懂。比如在说明目前状况(initial state)和目标状况(target condition)时,可使用 SWOT 分析,价值流程图,面条图,柱型图等。在原因分析时使用鱼骨图,或 7 大质量手法等。而在规划行动时,可以使用甘特图。图表化的 A3 更容易让人理解。

如何写 A3 报告

- (1)列出引发问题的可能的原因，接着缩小到只剩下 3 个最可能的原因；
- (2)挑选其中一个原因进行深入调查，以判断这是不是引导至根本原因的一个原因；
- (3)分析评估，直到找出根本原因的实际发生点与问题的源头；
- (4)在找出并确定问题根本原因后，寻找解决方案；
- (5)将问题分析，起始状态，目标状态以及执行计划填写在一张 A3 纸上。

<http://blog.vsharing.com/tpslean/A1058141.html>