



2021

个人职业技能培训第二课



惯性思维与全局思维



惯性思维



很多人都是在**惯性思维**中工作的，工作方式、思路都陷入了“套路”。



突破惯性思维的方法---以始为终

以始为终

以目标为导向，从结果出发解决问题



突破惯性思维的方法---善于提问



S(Situation)

情境，是指此次任务所面临的情境和之前是一样的吗？

T(Target)

目标，是指此次任务要达成的目标和之前一样吗？

A(Action)

行动，是指基于不同的情境采取的行动必须一样吗？

R(Result)

结果，是指此行动达成的结果和之前一样吗？



突破惯性思维的方法---节点思考

在项目、方案中设置节点思考的时间

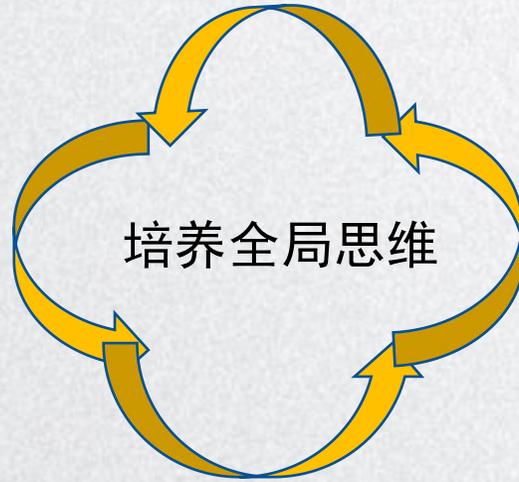


每日反思：1、分析目标达成的情况；2、未达成目标的原因；3、可借鉴的经验



全局思维

部门或成员的举措
都可以能在不同时间
对系统中的其他环节产生影响



很多举措也会在未来产生
相应的结果



如何培养全局思维

构建全局图

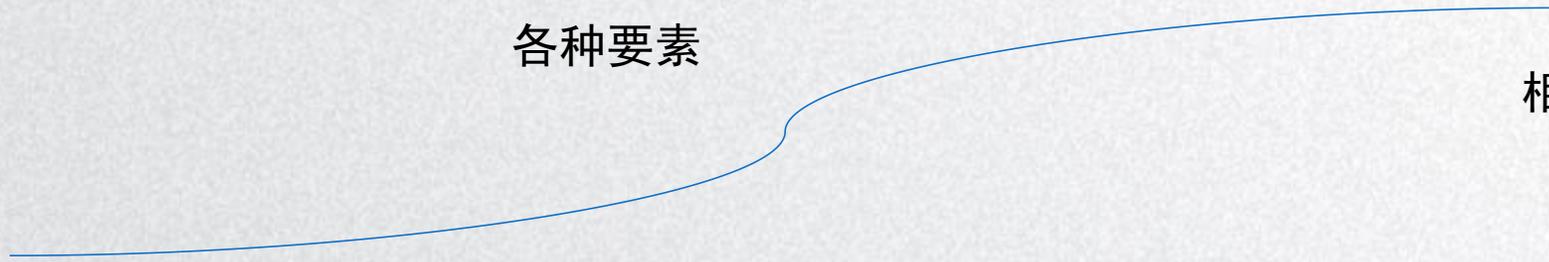


如何培养全局思维----构建全局图

整体架构

各种要素

相互关联





如何培养全局思维----构建全局图

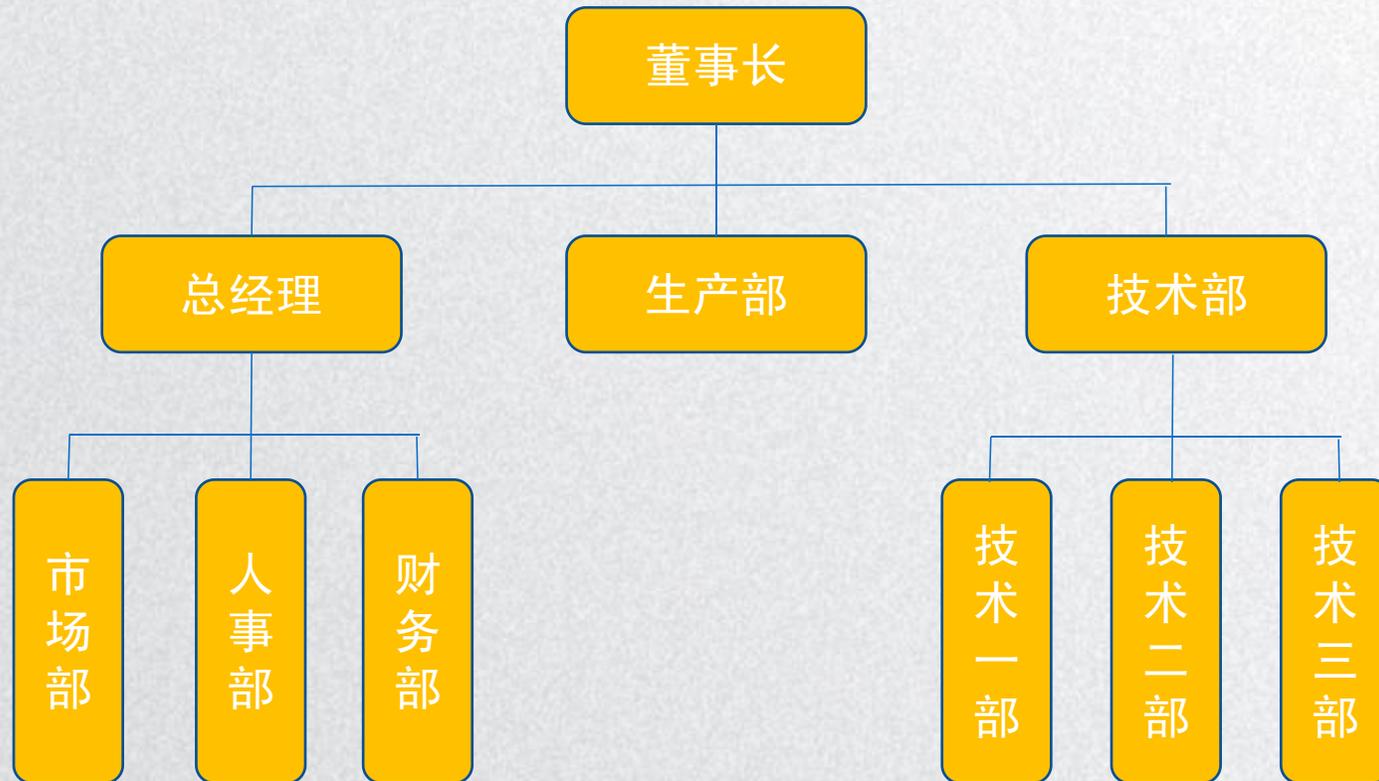
业务流程图： 了解从生产原料到销售端的业务流程、关键环节、优先级





如何培养全局思维----构建全局图

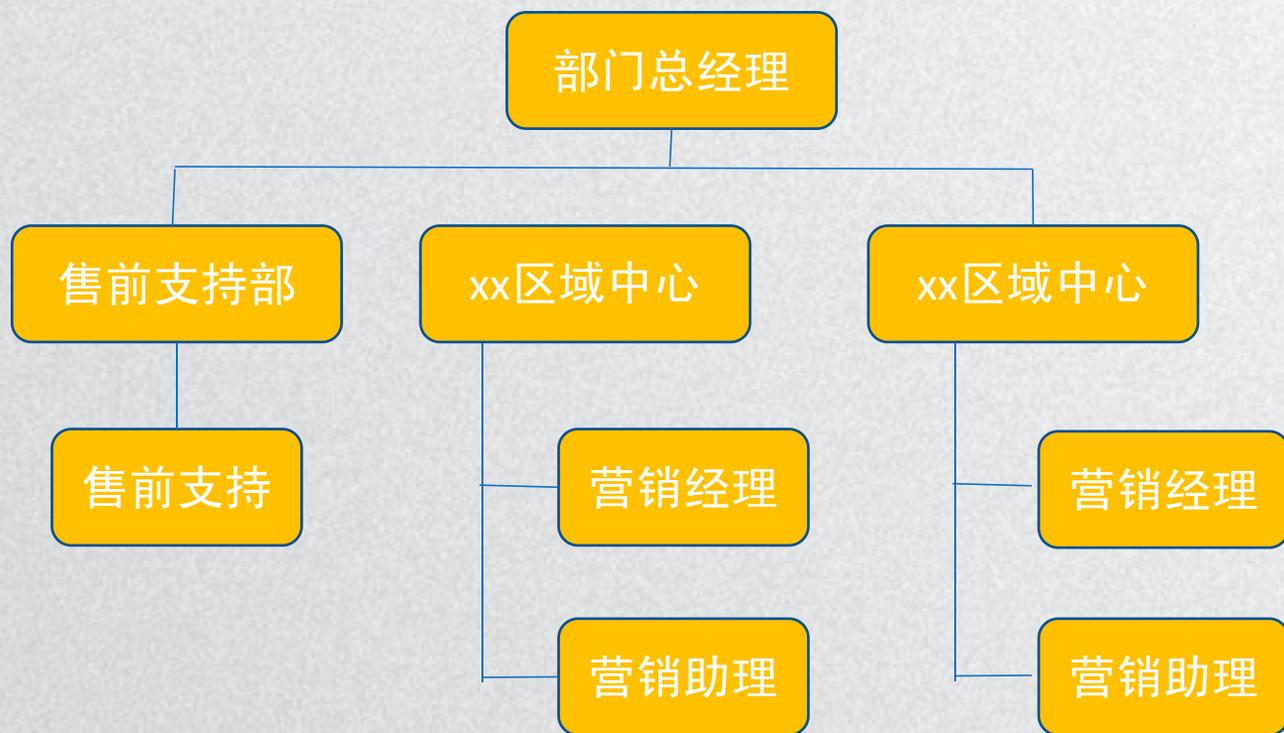
组织结构图： 公司整体组织结构、职能结构、层次结构、部门结构及职权结构





如何培养全局思维----构建全局图

部门职责图：明确部门内部业务流程、岗位职责以及岗位权责关系



部门总经理职责：
参与重大营销项目
考核区域营销经理
建设营销体系、流程

营销经理职责：
具体项目指标达成
执行项目预算
参加区域营销会议

营销助理职责：
协助营销经理工作
完成交办任务

售前支持职责：
项目售前支持
编写销售方案



如何培养全局思维

明确个人在组织中的定位



如何培养全局思维---明确个人在组织中的定位

我是谁

我在全局中
要起什么作用

我必须做什么？
不能做什么？





如何培养全局思维

综合考虑全局中的各种因素



如何培养全局思维---综合考虑全局中的各种因素

综合考虑
各种因素

将信息分
成A和非A
两个部分

二分法

按事情发展的时
间、流程、程序
对信息进行分类

过程法

把整体分成不同
的部分，分析各
方面的特征和各
部分之间的关联

要素法

按照公式涉及
的要素去分类

公式法

从两个维
度，按照
象限分类

矩阵法

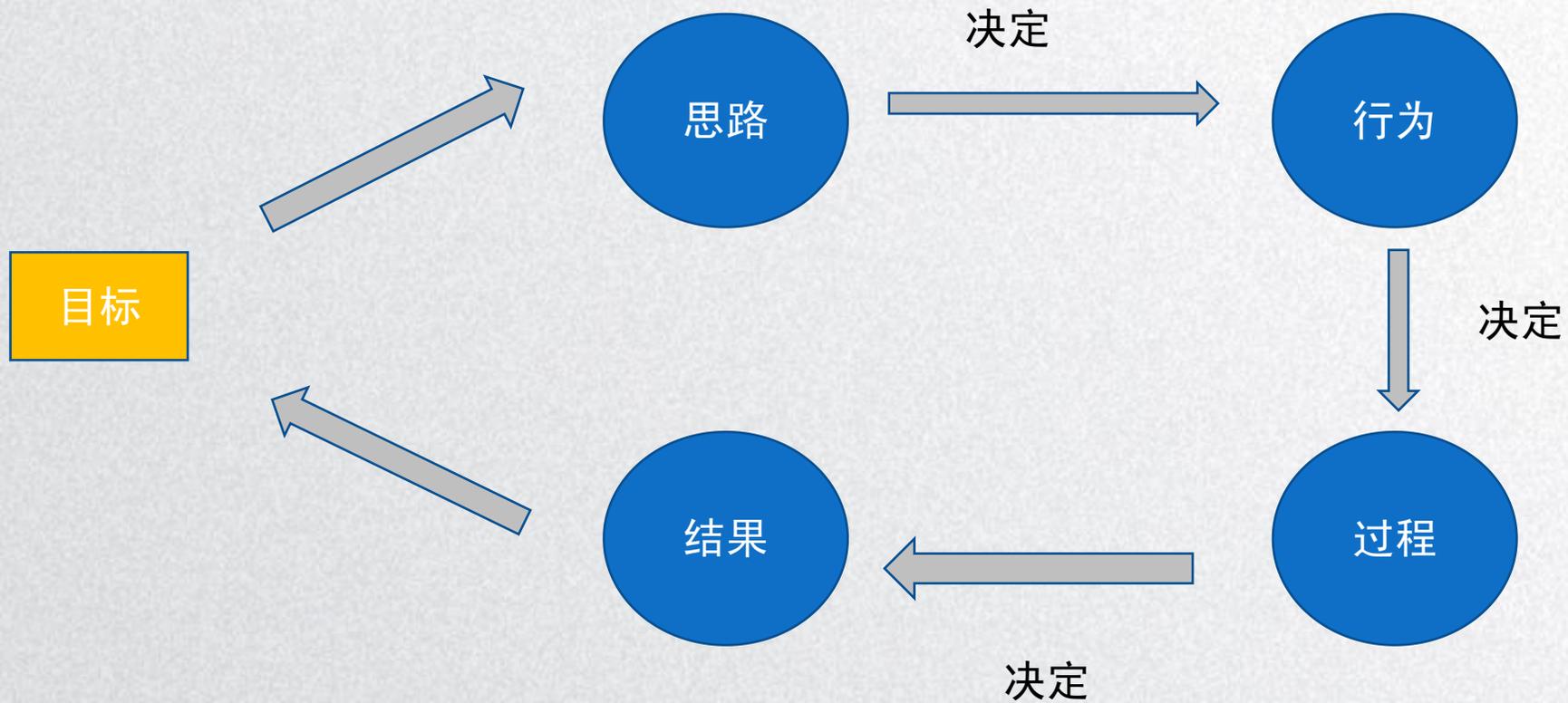
质量管理包括人
(人员)、机(设
备)、科(原料)、
法(方法)、环
(环境)五个要素



任务管理



目标的作用





写下目标的意义

1. 为你省下时间
2. 协助你衡量进步
3. 提供激励
4. 减少冲突
5. 形成行动计划
6. 提高可视度



任务管理：目标设定SMART

S(Specific)

具体的，是指要切中特定的工作指标，不能笼统

M(Measurable)

可衡量的，是数量化或者行为化的

A(Attainable)

可实现的，是在付出努力的情况下可以实现，避免设立过高或过低的目标

R(Relevant)

具有一定的相关性，是与工作的其它目标是相关联的

T(Time-bound)

有时限的，有明确的截止日期



SMART-----S



具体的-----必须用具体的语言清楚说明要达成的行为标准

提高客户意识	×
降低客户流失率	√
提高销售收入	√
降低次品率	√



SMART----M



可衡量的---必须用可量化的指标验证数据或信息的可行性

大幅提高市场占有率	×
市场份额从30%提高到40%	√
品牌认知度达到95%以上	√
购买回头率增至75%	√



SMART-----A



可实现的----目标必须是可实现的，避免设立过高或过低的目标

新建公司一年内上市，赶超行业前三

×

客户拜访量增加30%

√

次品率降低20%

√



SMART----R



相关的----与其他目标以及岗位职责的关联性

行政部门掌握项目管理专业技能

×

行政部门掌握会议管理技能

√

销售人员沟通技能提升

√

增加广告投放量以提高知名度

√



SMART-----T



有时限的-----目标需要具体时间限制

近期内达成	×
三个月内	√
今年年底前	√
A项目完成后的半年内	√



目标

目标的措辞公式

实做、执行

(动词)



监管并控制

某事

(宾格)



部门花费

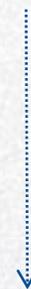
未达成某个目的

(量化的标准)



确保实际花费比2020年降低15%

时间限制



预计2021年底完成



SMART

完整的SMART目标

举个例子

今年我负责的地区，销售业绩的目标就是在去年增长20%的基础上，销售额再涨20%，同时将投诉率维持在2%以下，带动整个部门的利润增长。预计今年年底前可以完成这个增长目标。

这季度的市场拓展计划，将促成我司品牌的知名度上升20%，是品牌辨识度在一线城市达到95%以上，并且配合各地的地推活动，为下个季度的全面促销打好基础。预计活动计划在一个月內制定完毕，具体推行在9月中旬之前准备就绪。



任务管理：工作计划执行PDCA

PDCA的概念

P(Plan)

计划，包括方针和目标的确定，以及活动规划的制定

D(Do)

执行，根据已知的信息，设计具体的方法、方案和计划布局;再根据设计和布局，进行具体运作，实现计划中的内容。

C(Check)

检查，总结执行计划的结果，分清哪些对了，哪些错了，明确效果，找出问题。

A(Act)

处理，对总结检查的结果进行处理，对成功的经验加以肯定，并予以标准化；对于失败的教训也要总结，引起重视；对于没有解决的问题，应提交给下一个PDCA循环中去解决。

以上四个过程不是运行一次就结束，而是周而复始的进行，一个循环完了，解决一些问题，未解决的问题进入下一个循环，这样阶梯式上升的。



任务管理：工作计划执行PDCA

P(Plan)

计划

确定目标
评估现状
寻找方法
搜集资源
制定方案

D(Do)

执行

实施计划
记录数据

C(Check)

检查

总结结果
对比目标
分析数据
找出原因
改进方案

A(Act)

修正

总结经验
标准流程
修正措施



任务管理：问题解决PSDM

P(Plan)

计划，包括方针和目标的确定，以及活动规划的制定

D(Do)

执行，根据已知的信息，设计具体的方法、方案和计划布局;再根据设计和布局，进行具体运作，实现计划中的内容。

C(Check)

检查，总结执行计划的结果，分清哪些对了，哪些错了，明确效果，找出问题。

A(Act)

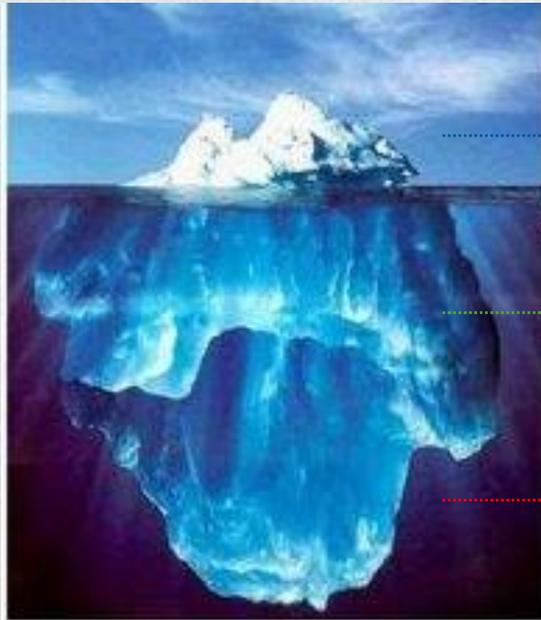
处理，对总结检查的结果进行处理，对成功的经验加以肯定，并予以标准化；对于失败的教训也要总结，引起重视；对于没有解决的问题，应提交给下一个PDCA循环中去解决。

以上四个过程不是运行一次就结束，而是周而复始的进行，一个循环完了，解决一些问题，未解决的问题进入下一个循环，这样阶梯式上升的。



任务管理：问题解决

问题像冰山



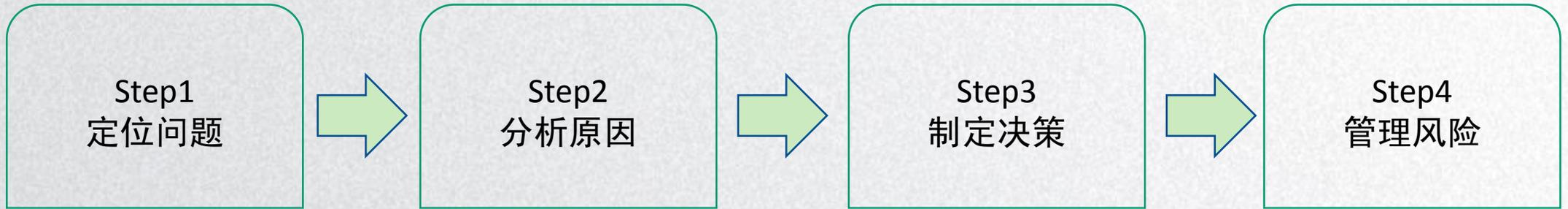
现象/表象
问题

表层原因

根本原因



任务管理：问题解决PSDM



事实、资料、分析、逻辑、推理

创意、目标、判断、综合、发想



任务管理：问题解决PDSM

STEP1:问题诊断

从现象观察到问题定义

1. 看到什么不正常现象？
2. 现象背后反映些什么问题？
3. 我们要解决什么问题？
4. 问题定义明确吗？



任务管理：问题解决PDSM

界定问题过程中所需提问的基本问题

Who

问题出在谁身上
谁提出了这个问题
谁受这个问题的影响

What

问题为解决会造成什么后果
问题有什么征兆
所带来的的影响是什么

Where

问题发生在哪儿
问题将会影响到哪些方面

When

问题什么时候发生的
问题第一次发生在什么时候

Why

问题为什么会发生
为什么
为什么

How

过程或系统是如何操作的
当前问题是如何处理的



任务管理：问题解决PDSM

问题描述的要素

- 现象：让人感觉熟悉、关联
- 问题核心：数字、实施、趋势、GAP
- 不解决的可能后果：分析、预估、研判

举例

最近生产线上的报废率持续增高，已经引起了各部门的重视。6月和7月份的报废产品数量达到了450和840件，比平常每月平均300件搞出了50%，由此引起的成本损失可能达到每月10万元。如果不能尽快解决这个问题，就会影响交货期、引起客户投诉和更大的经济损失；员工的将近也会受到很大有影响。

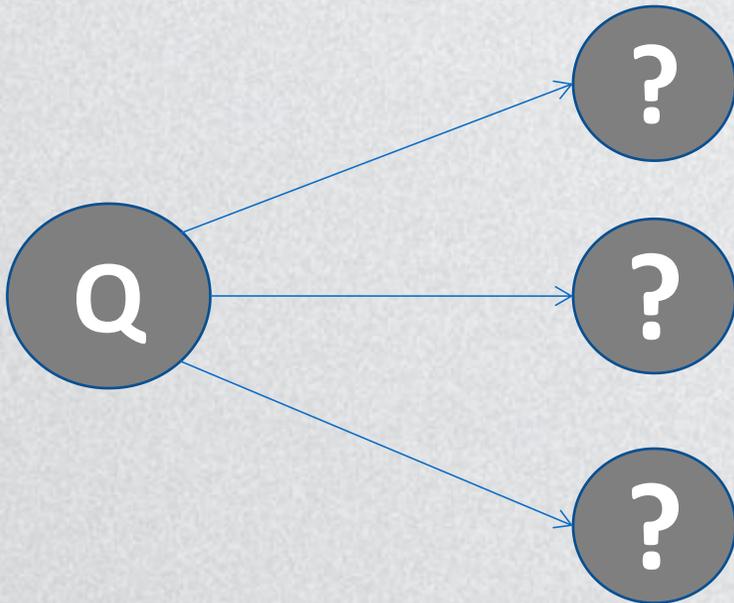


任务管理：问题解决PDSM

SETP2:要因分析

问题

原因形成与检验



1、形成原因假设：

- 可能原因有哪些：收集信息
- 原因类型与关系：归类分析
- 形成可能的假设

2、检验假设 确定要因：

- 统计分析、实验、访谈
- 80/20：主要原因为何？



要因分析--举例

问题

为什么上班经常迟到

形成原因假设

收集、分析、整理、归类形成2方面8个原因假设：

- 1、路况交通
 - 路程遥远
 - 搭乘公交地铁不便
 - 车子经常故障
 - 经常遇到堵车
- 2、作息习惯
 - 晚上活动多
 - 习惯晚睡
 - 睡过头
 - 经常晚出门

检验要因假设

访谈验证3个原因：

- 经常遇到堵车
- 习惯晚睡
- 经常晚出门

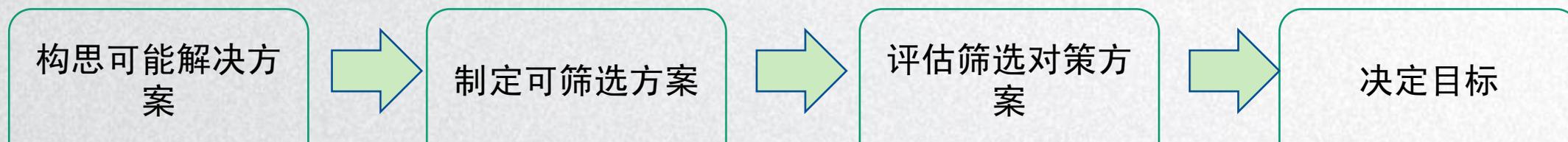
统计分析确认主要原因：

- 习惯晚睡



任务管理：问题解决PSDM

STEP3: 决策制定



- 要达到什么目标？
- 有哪些方案可以解决问题？
- 这些方案中，哪些比较可行？



任务管理：问题解决PDSM

理性决策：兼顾决策质量与执行力度

1. 确认：目标、标准、限制
2. 排列优序：目标、选择标准
3. 构思：构思方案、收集相关资料
4. 评估与选择：最适方案
5. 评估：利益与后果
6. 制订：风险预防与因应方案

多方考虑后选出最佳方案并做出计划执行



理性决策的要素

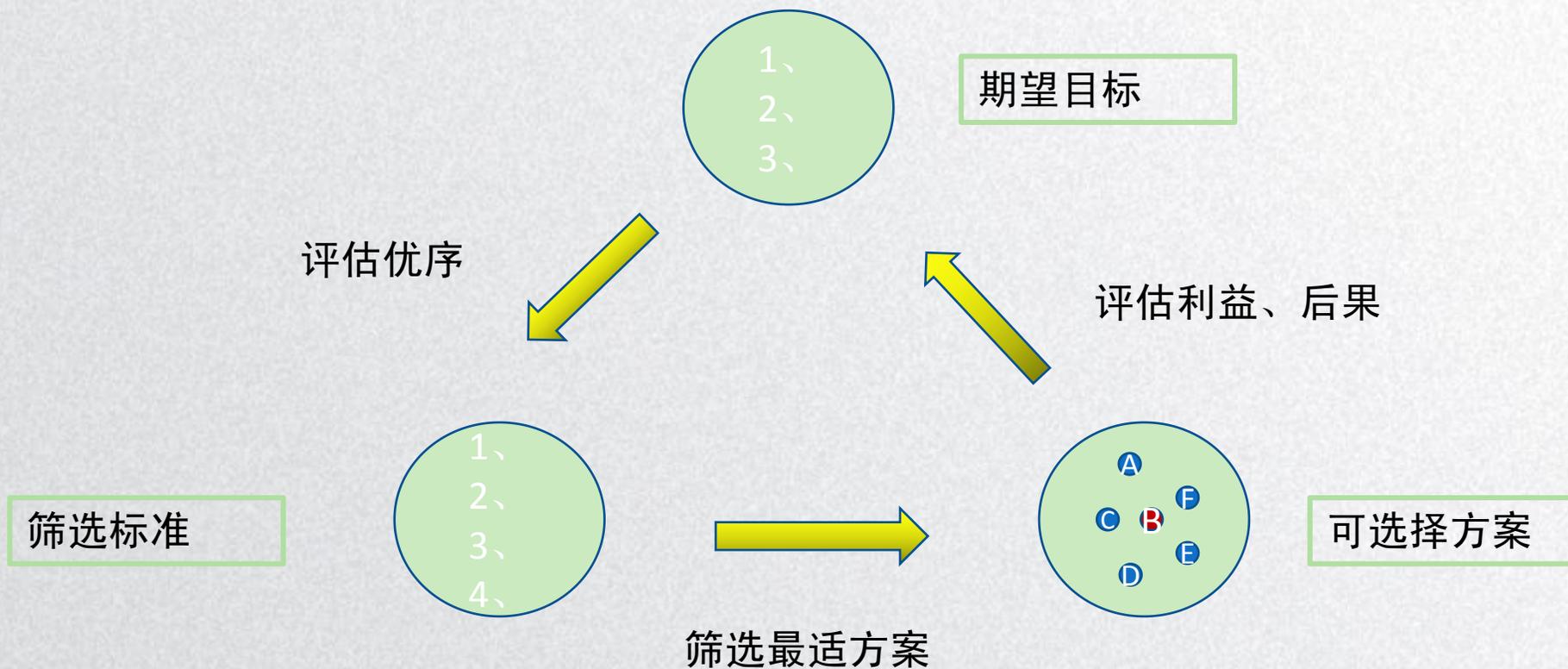
- 目标：想达成的最后结果
- 选择标准：用来判断方案优劣的条件
- 限制条件：做决策的前提限制（资源、时间等）

举例

- 目标：购买新手机（手机遗失）
- 选择标准：价格、品牌、外观、性能等
- 限制条件：资金预算、是否有现货



理性决策的步骤图示



所谓“适当”指的是：利益最大、风险最小！



任务管理：问题解决PDSM

STEP4:风险管理

- 1、列出潜在风险要素
- 2、评估风险：
 - 发生几率
 - 不可侦测性
 - 影响后果



构思风险管理对策

- 1、风险预防方案
- 2、风险侦测方案
- 3、风险因应方案



风险管理方案

- 风险预防方案
如何可以降低风险发生的几率？
- 风险侦测方案
如何提前侦测到风险？
- 风险因应方案
当风险发生，如何减少可能的损失及影响？



启动机制：何时要启动风险因应方案



任务管理：问题解决PDSM

风险管理的提示

一定要有B方案

每次的突发状况处理一定要留下记录

经验的积累可以降低风险



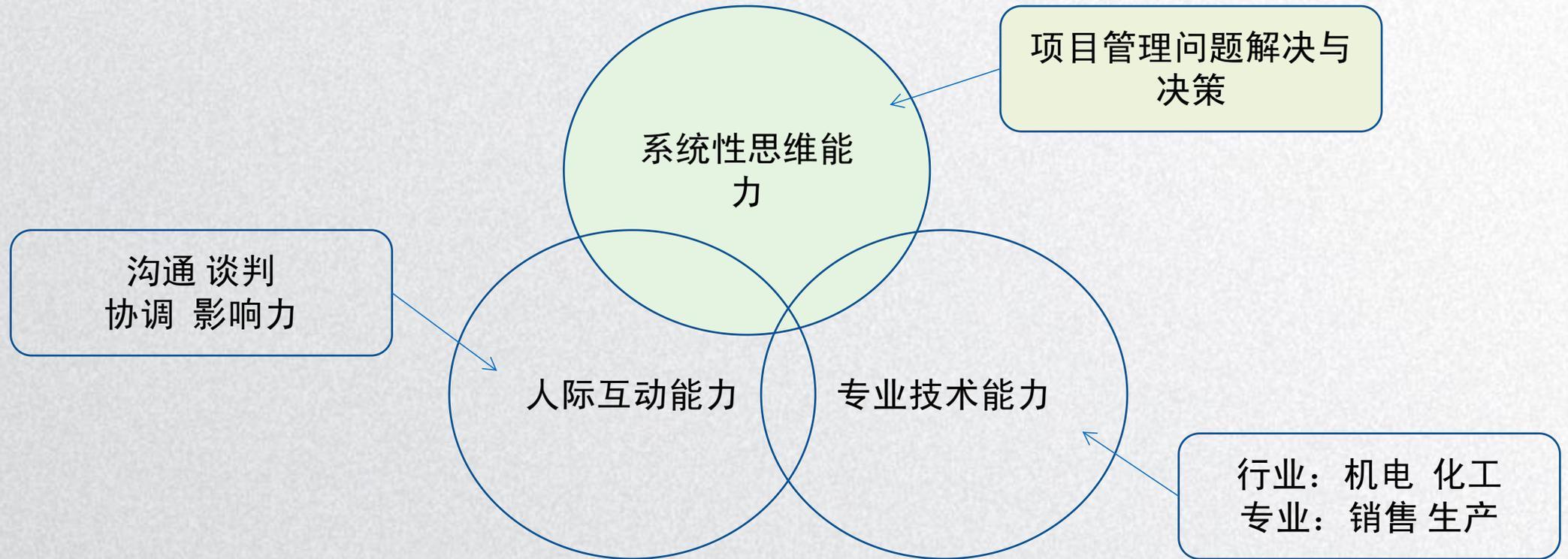
任务管理：问题解决PDSM

问题解决和决策需要的能力



任务管理：问题解决PDSM

解决问题需要的三种专业能力





任务管理：问题解决PDSM

解决问题需要的四种思维能力

1. 分析：分析是透过逻辑、验证找到正确的答案
2. 判断：从几个方案中选出一个适当的方案
3. 综合：综合是夹杂着分析与判断的能力
4. 创意：跳脱思维框架、产生新颖点子的能力



任务管理：问题解决PDSM

问题分析与解决的思维过程

问题解决

现象&问题



原因分析



决策实施



预防

信息
经验
判断
感觉
标准

收集意见
分门别类
组织
分析
验证确认

创意
决策
执行

防止再发

分析思维过程

分析思维过程



鱼骨图

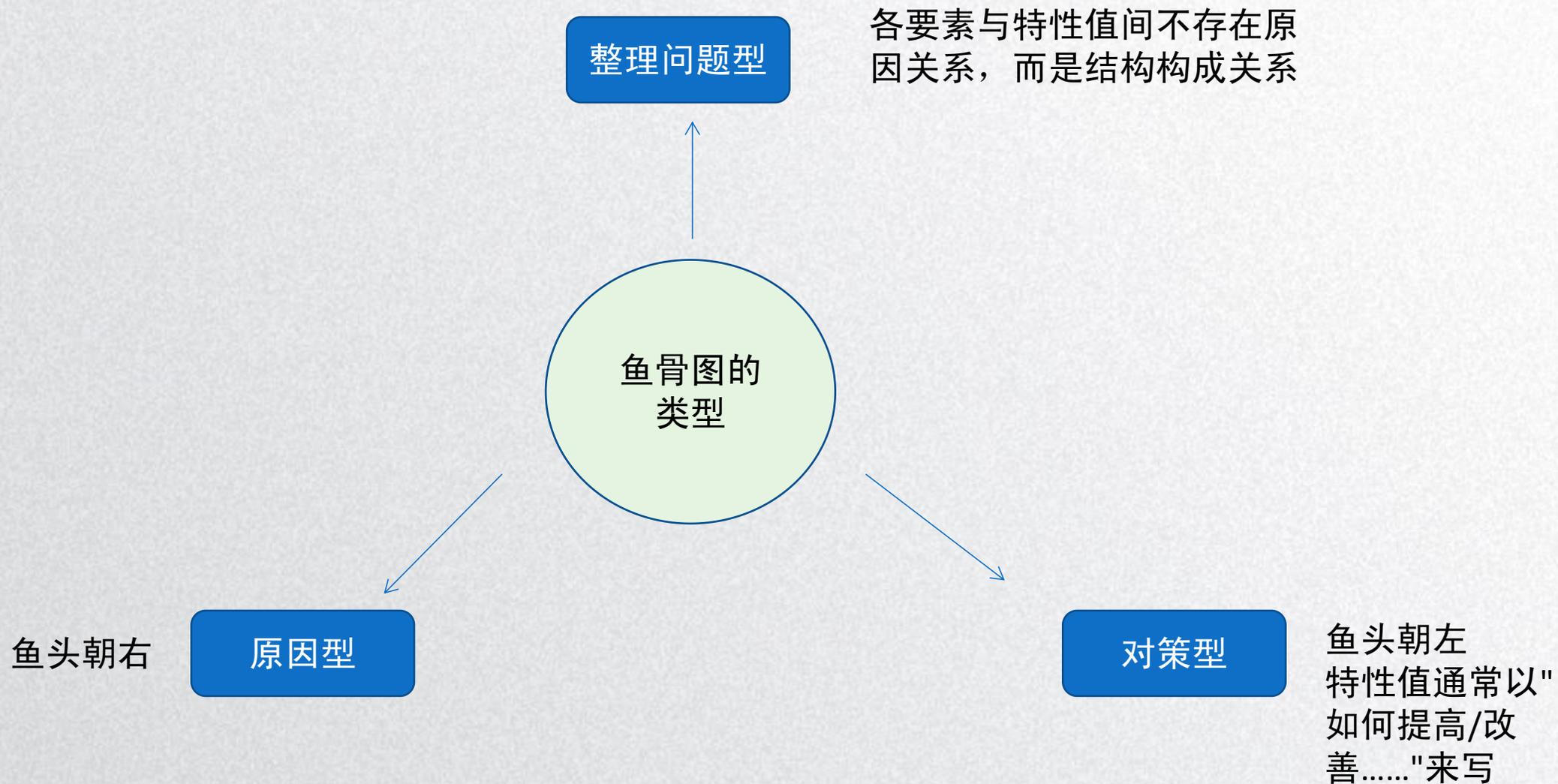


鱼骨图的含义

鱼骨图(又名因果图、石川图), 指的是一种发现问题"根本原因"的分析方法



鱼骨图的含义





绘制鱼骨图

对鱼骨图的使用进行梳理

查找要解决的问题



讨论问题出现的原因，把问题分组



正确意见，总结出正确的原因



用5WHY分析法研究问题为什么会发生

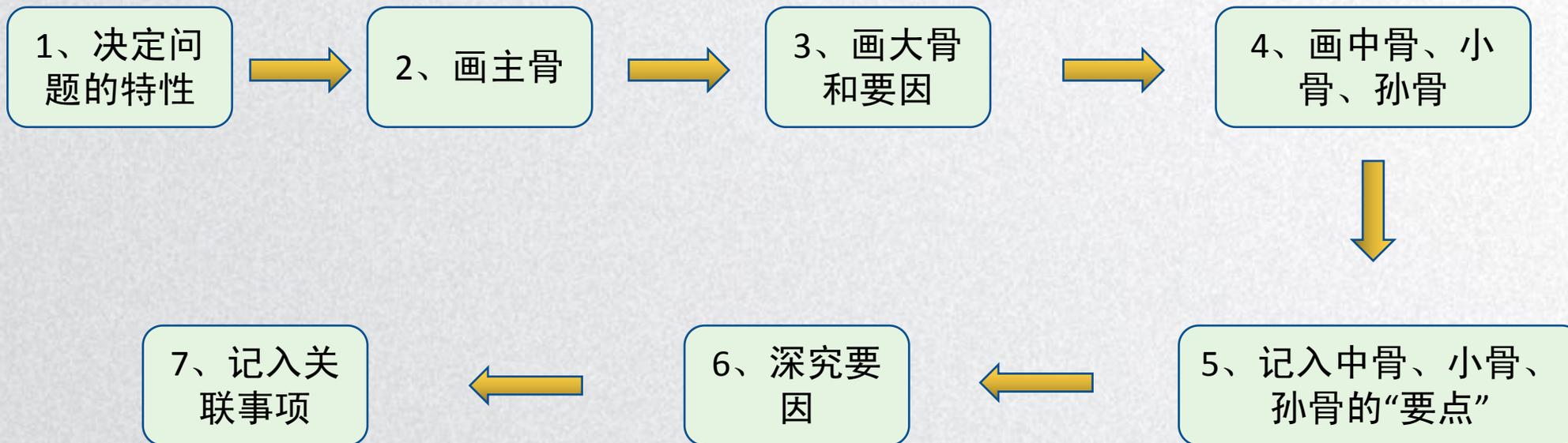


列出问题的解决方案



绘制鱼骨图

绘制鱼骨图步骤





绘制鱼骨图

决定问题的特性

特性



工作的结果

- 对团队成员讲解会议目的
- 认清、阐明需要解决的问题，并就此达成一致意见



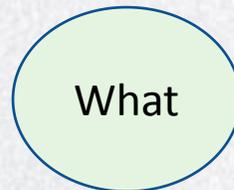
绘制鱼骨图

为什么会有这样的原因

- 为什么要这样做？
- 是否有更好的替代办法？



- 为什么按照目前的方式进行？
- 有无其他补充或改变可以更好的？

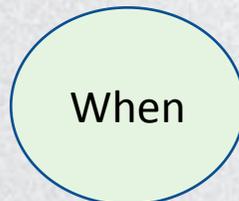


- 改善的对象是什么？
- 改善的目的是什么？

- 为什么要这个人做？
- 是否有更好的人选？



- 为什么选择这个地方？
- 在哪里实施效率更高？

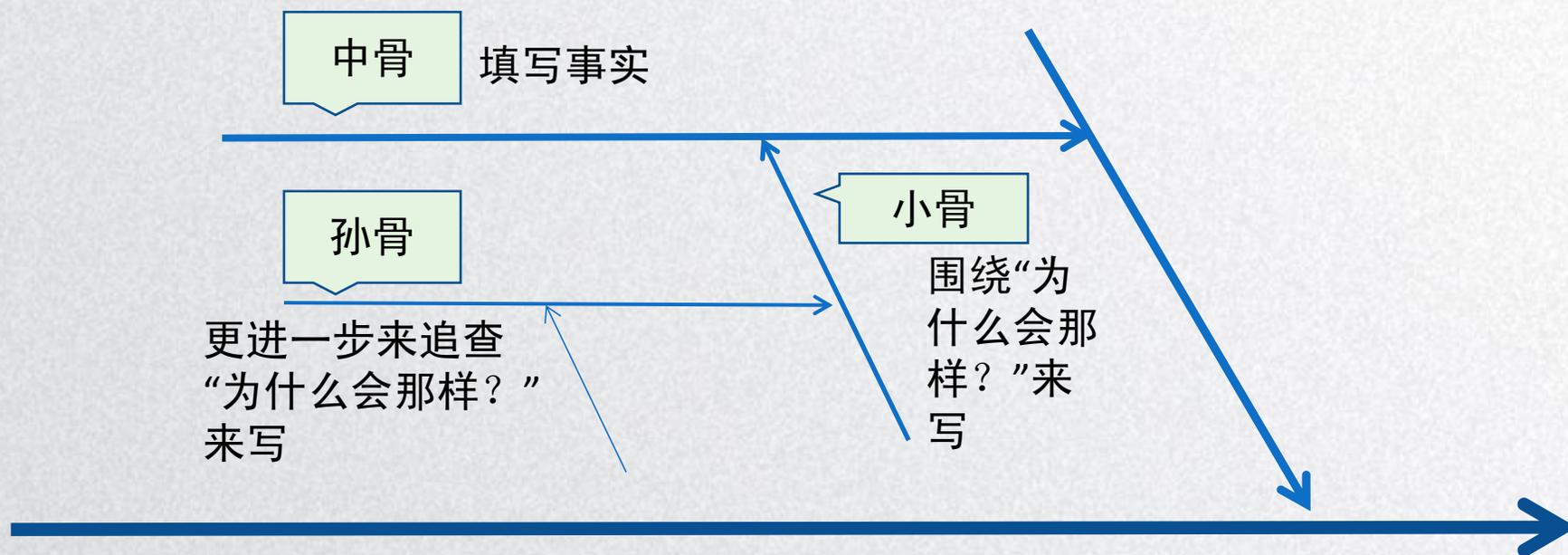


- 为什么选择这个时间，在别的时间是否更有利



绘制鱼骨图

画中骨、小骨、孙骨



记入中骨、小骨、孙骨的“要点”

用“主语 + 谓语”表达

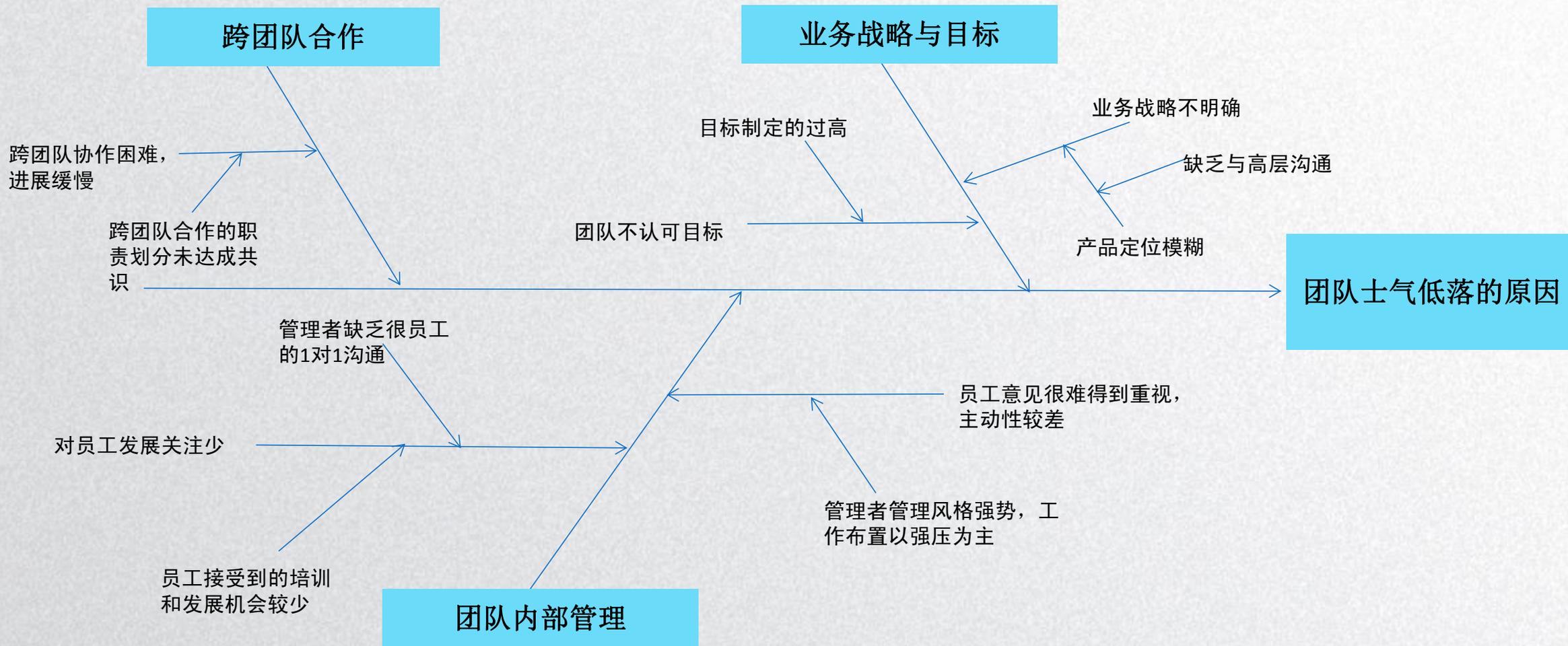
↓
产品
种类

↓
少



绘制鱼骨图

绘制鱼骨图示例



【团队士气低落】的特性要因图

2021年7月8日

XXX XXX

谢 谢