



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



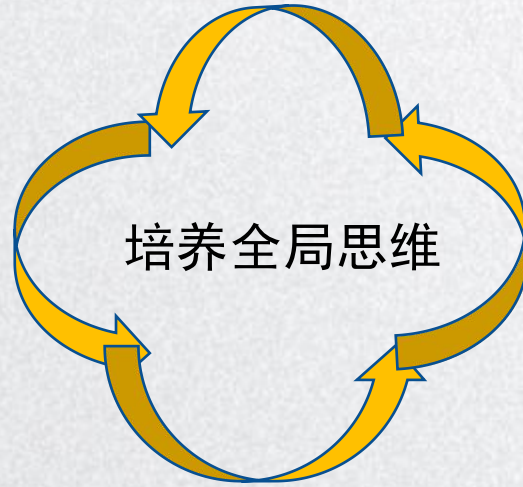
每日反思：1、分析目标达成的情况；2、未达成目标的原因；3、可借鉴的经验





# 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



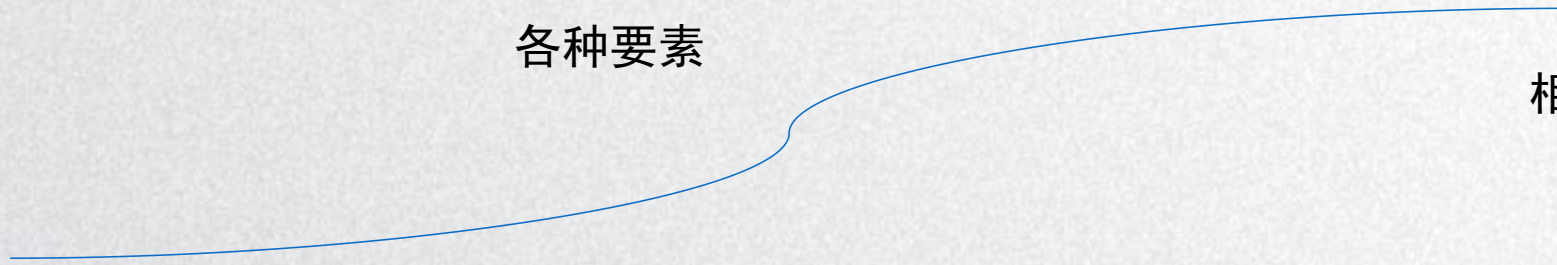


## 如何培养全局思维----构建全局图

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

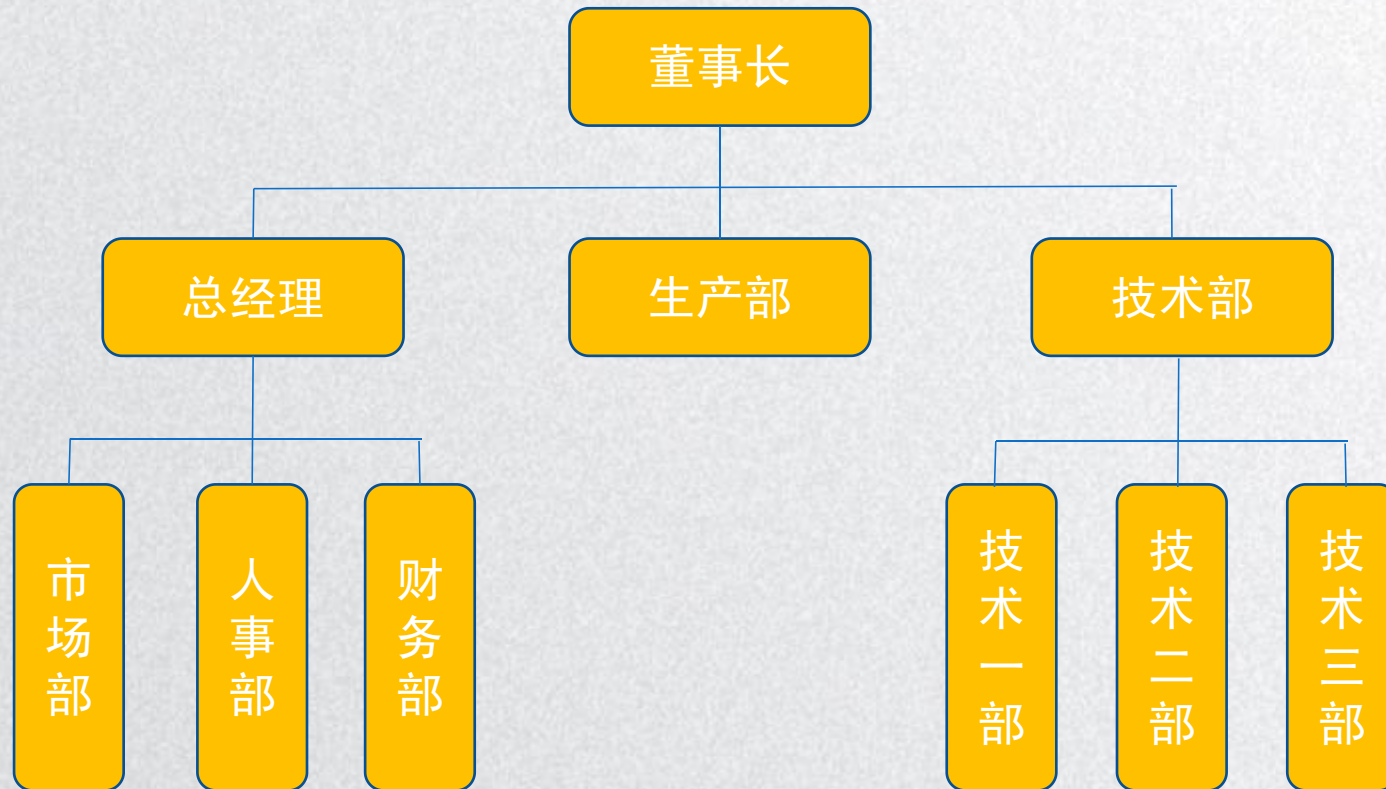






## 如何培养全局思维----构建全局图

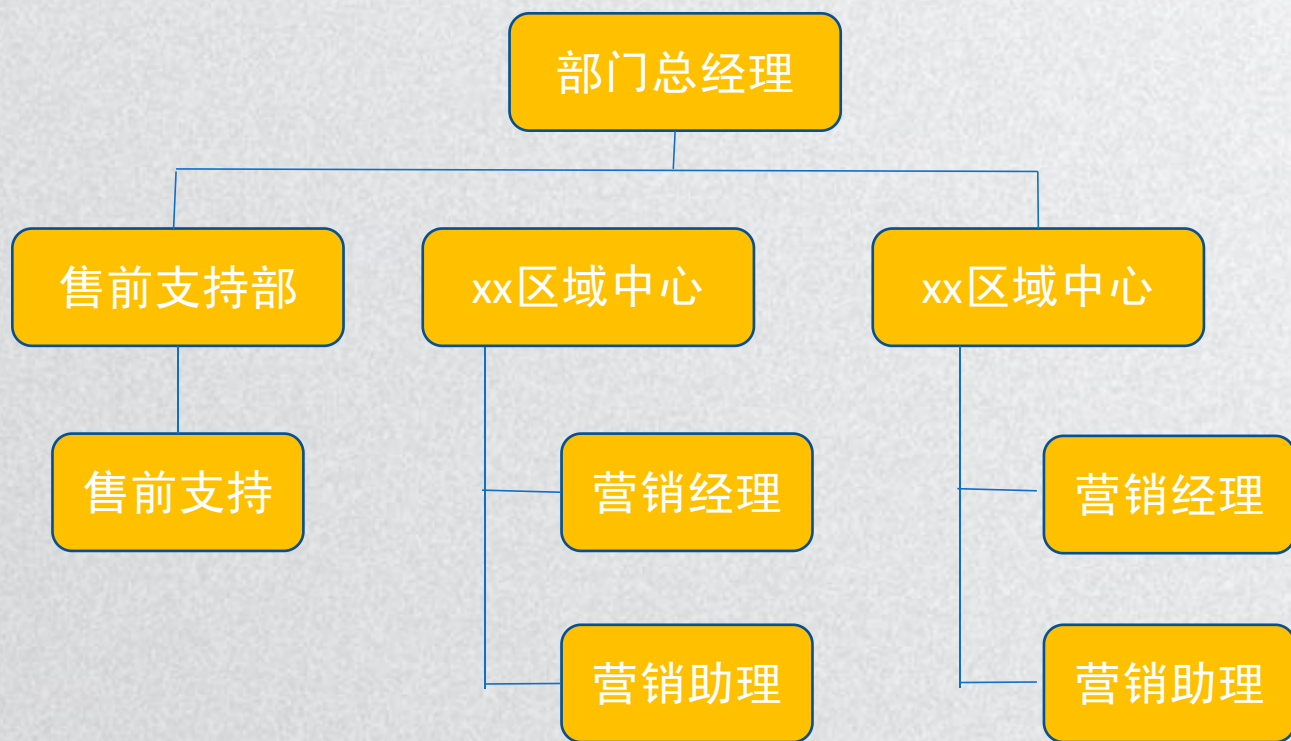
**组织结构图：** 公司整体组织结构、职能结构、层次结构、部门结构及职权结构





## 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

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

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

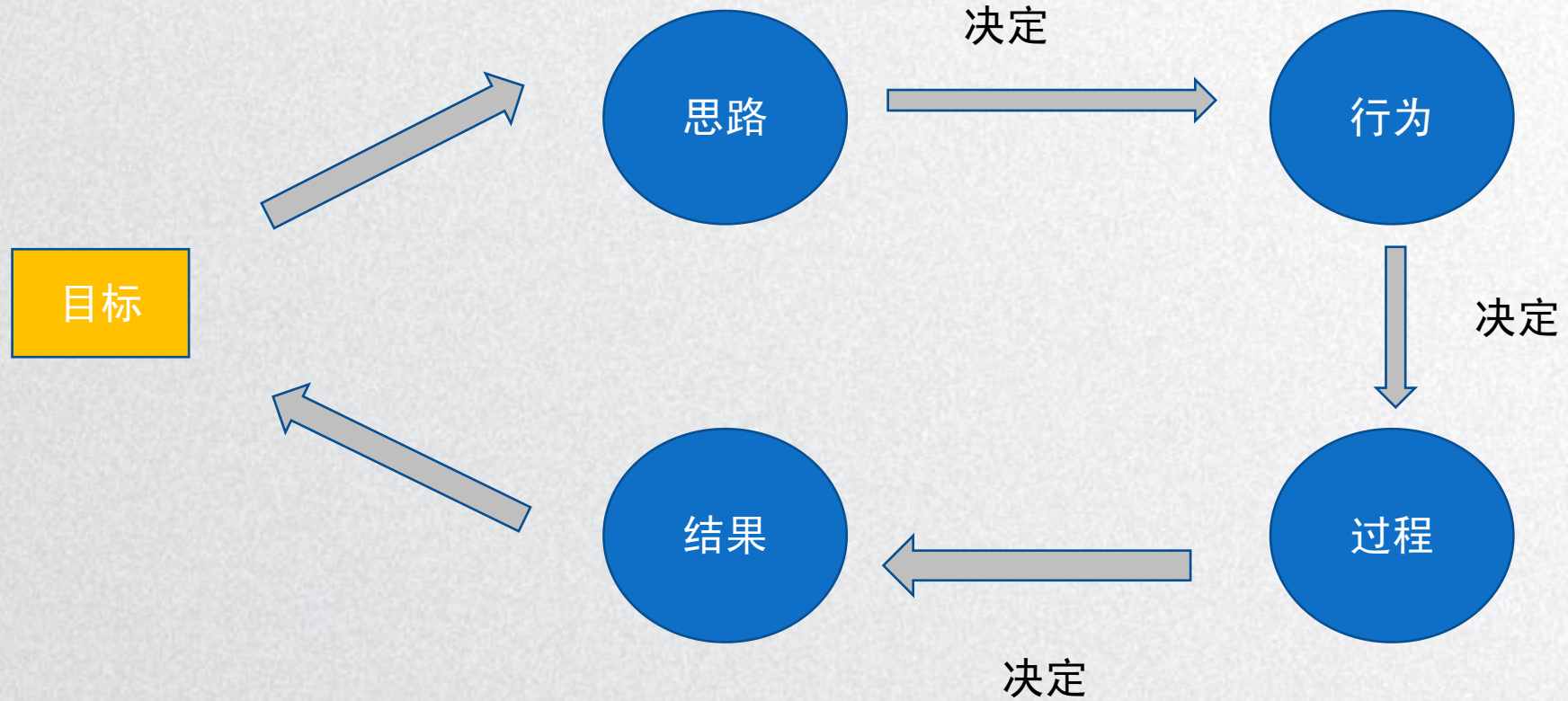




# 任务管理



## 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。

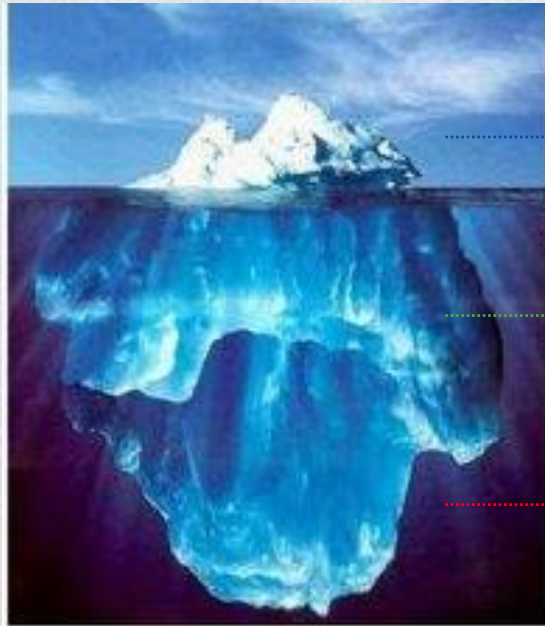
以上四个过程不是运行一次就结束，而是周而复始的进行，一个循环完了，解决一些问题，未解决的问题进入下一个循环，这样阶梯式上升的。





## 任务管理：问题解决

### 问题像冰山



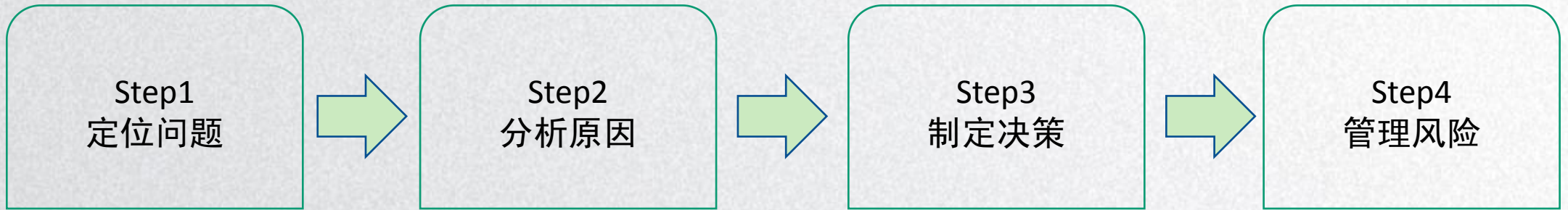
现象/表象  
问题

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。

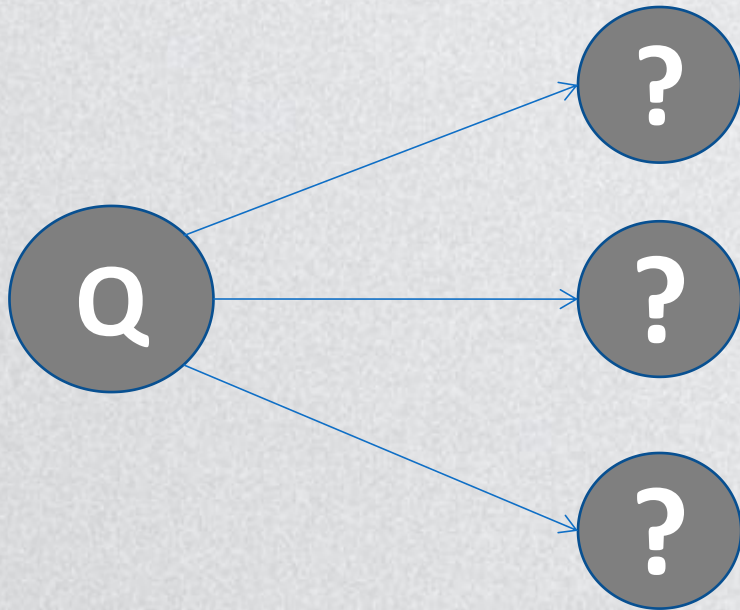


# 任务管理：问题解决PDSM

## 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？





## 任务管理：问题解决PDSM

### 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

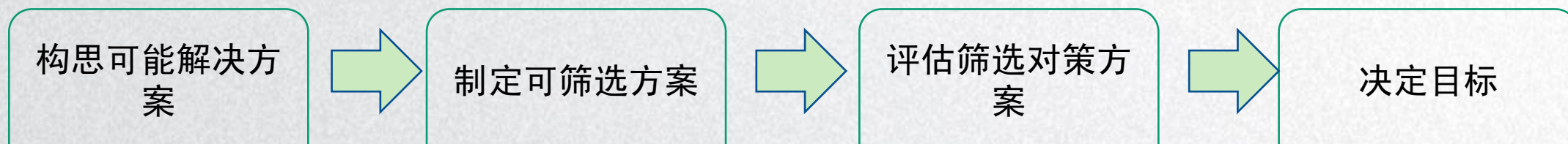
统计分析确认主要原因：

- 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）

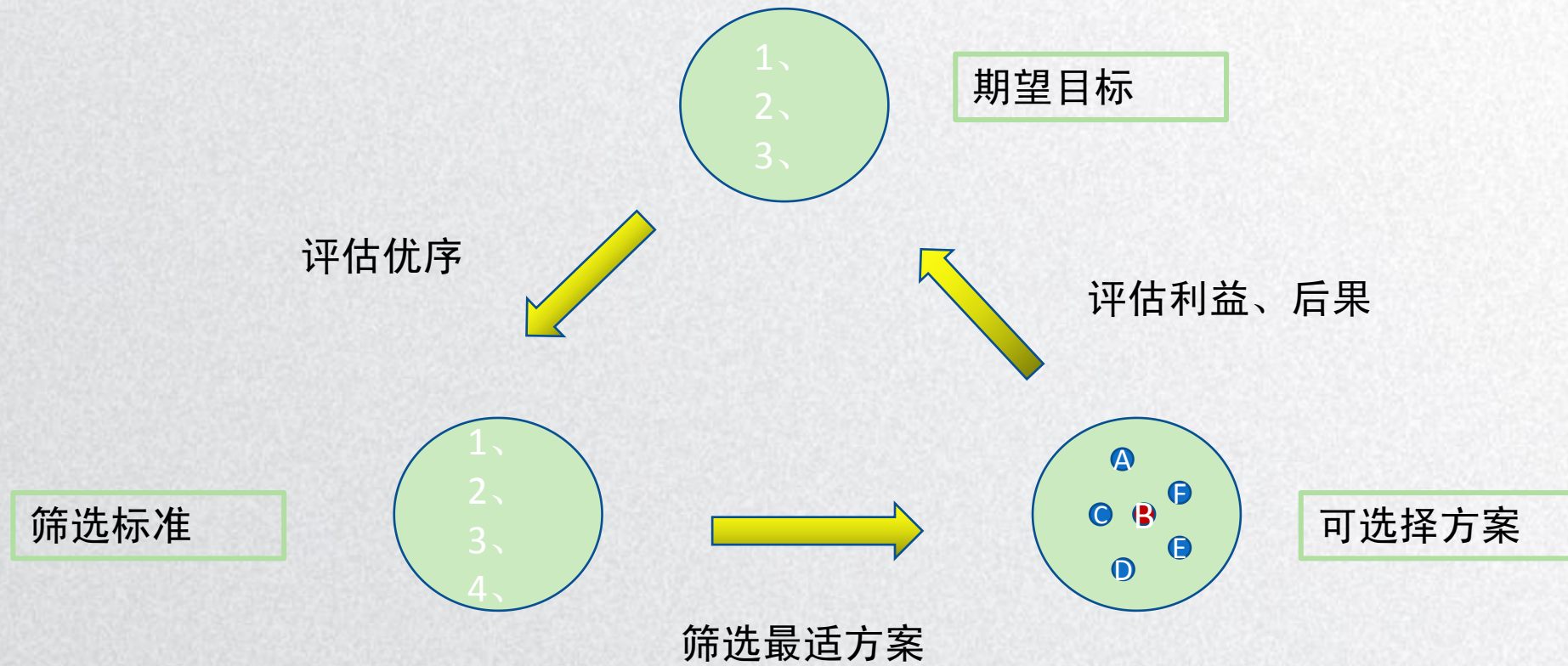
#### 举例

- 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





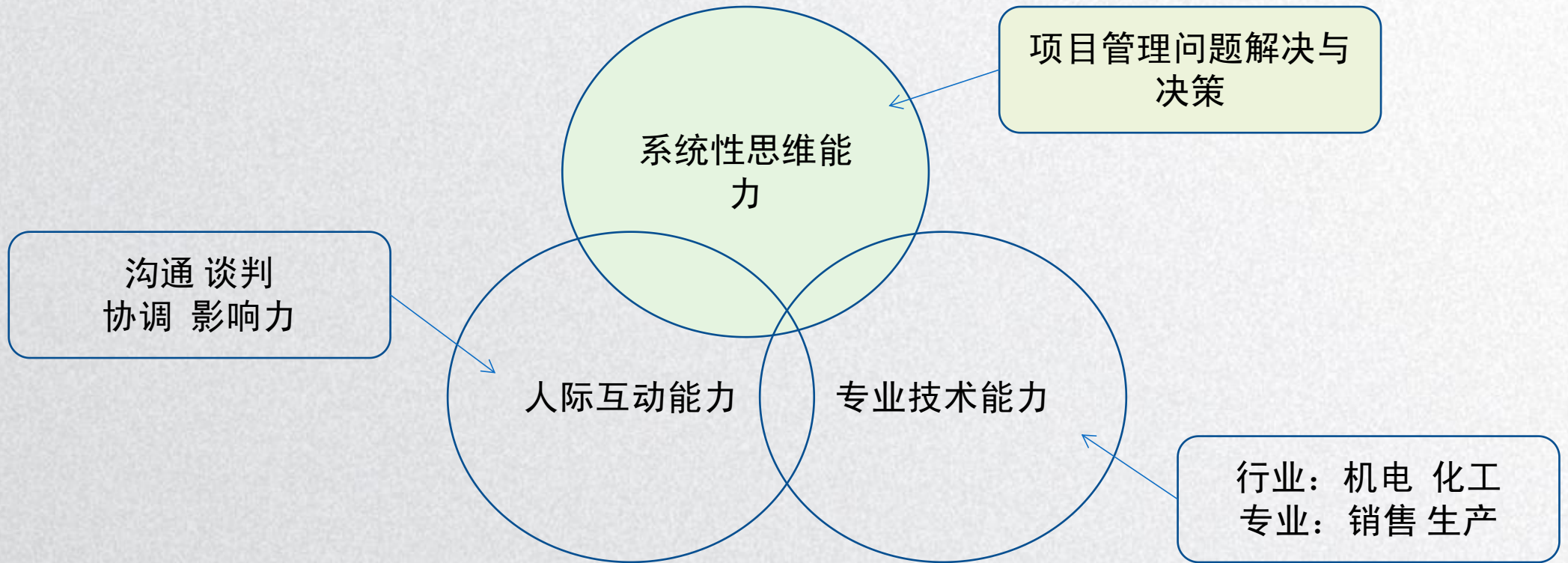
任务管理：问题解决PDSM

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



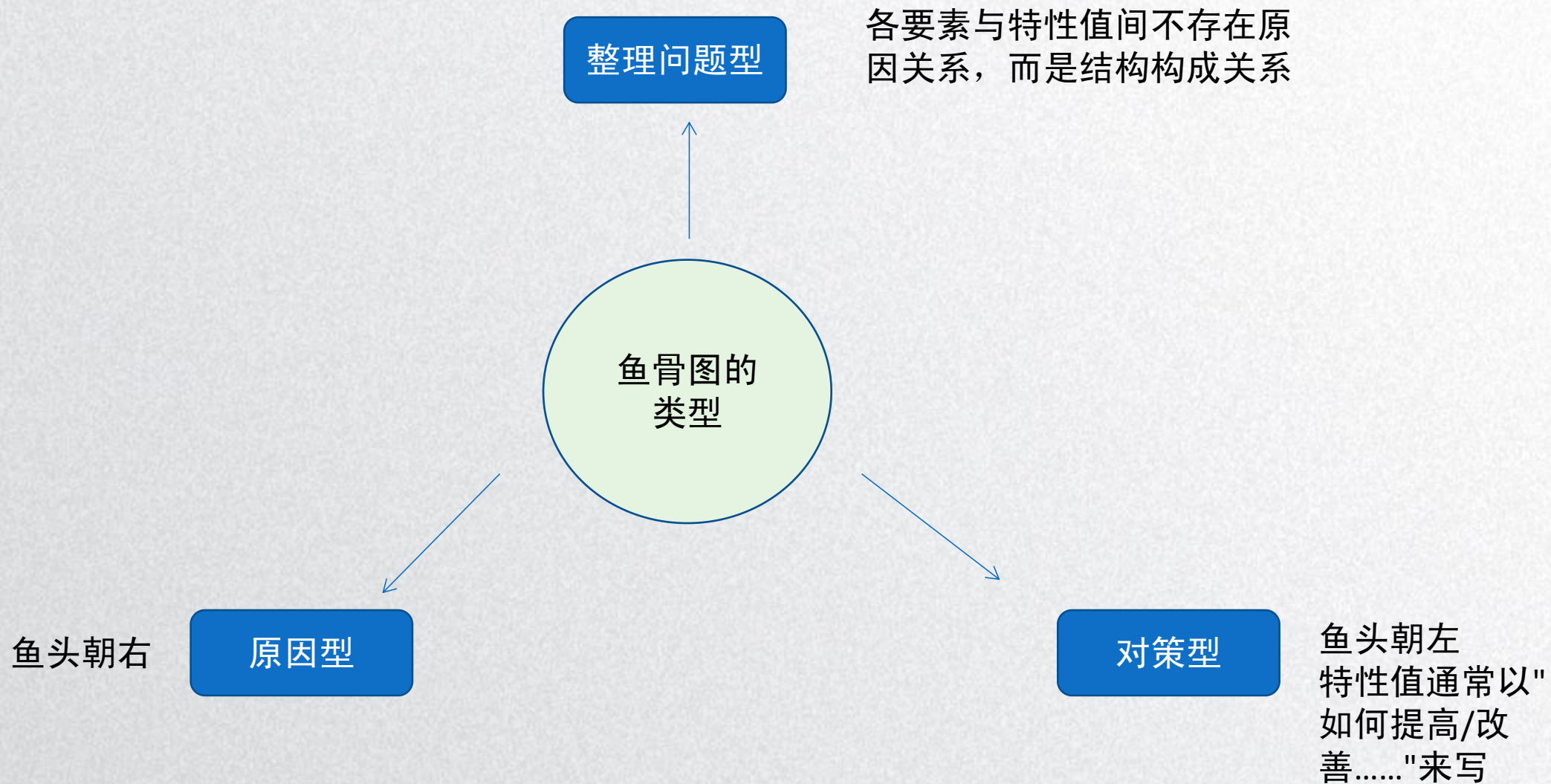
## 鱼骨图的含义

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



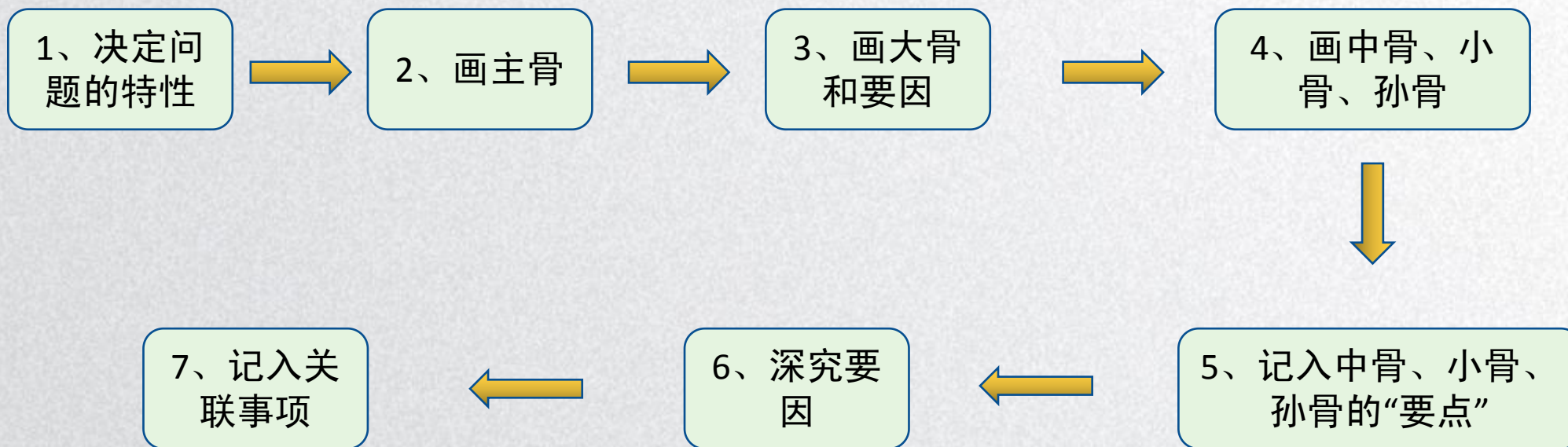
列出问题的解决方案





# 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

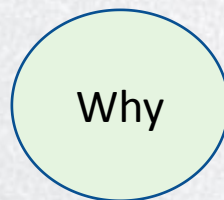
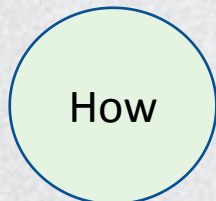




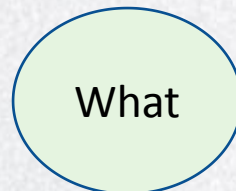
# 绘制鱼骨图

## 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？

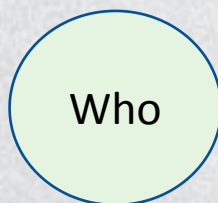


- 为什么按照目前的方式进行？
- 有无其他补充或改变可以更好的？

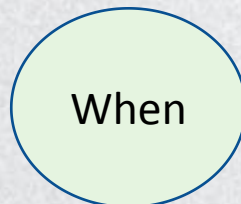


- 改善的对象是什么？
- 改善的目的是什么？

- 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？

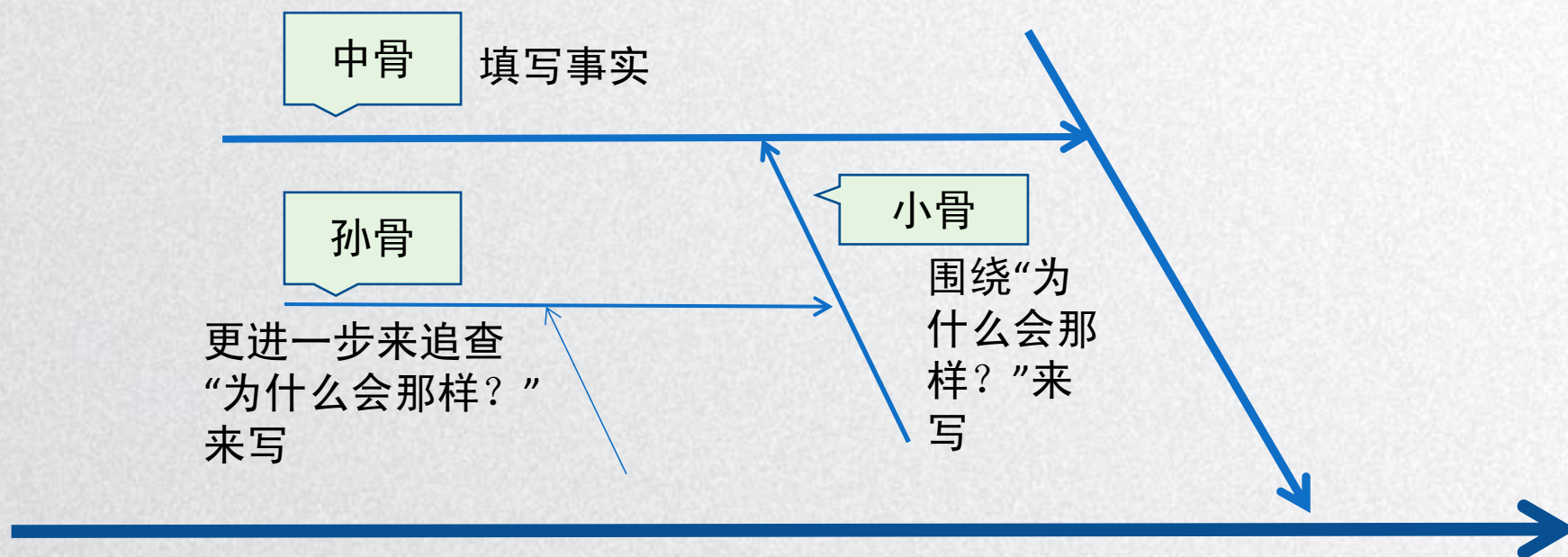


- 为什么选择这个时间，在别的时间是否更有利



# 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

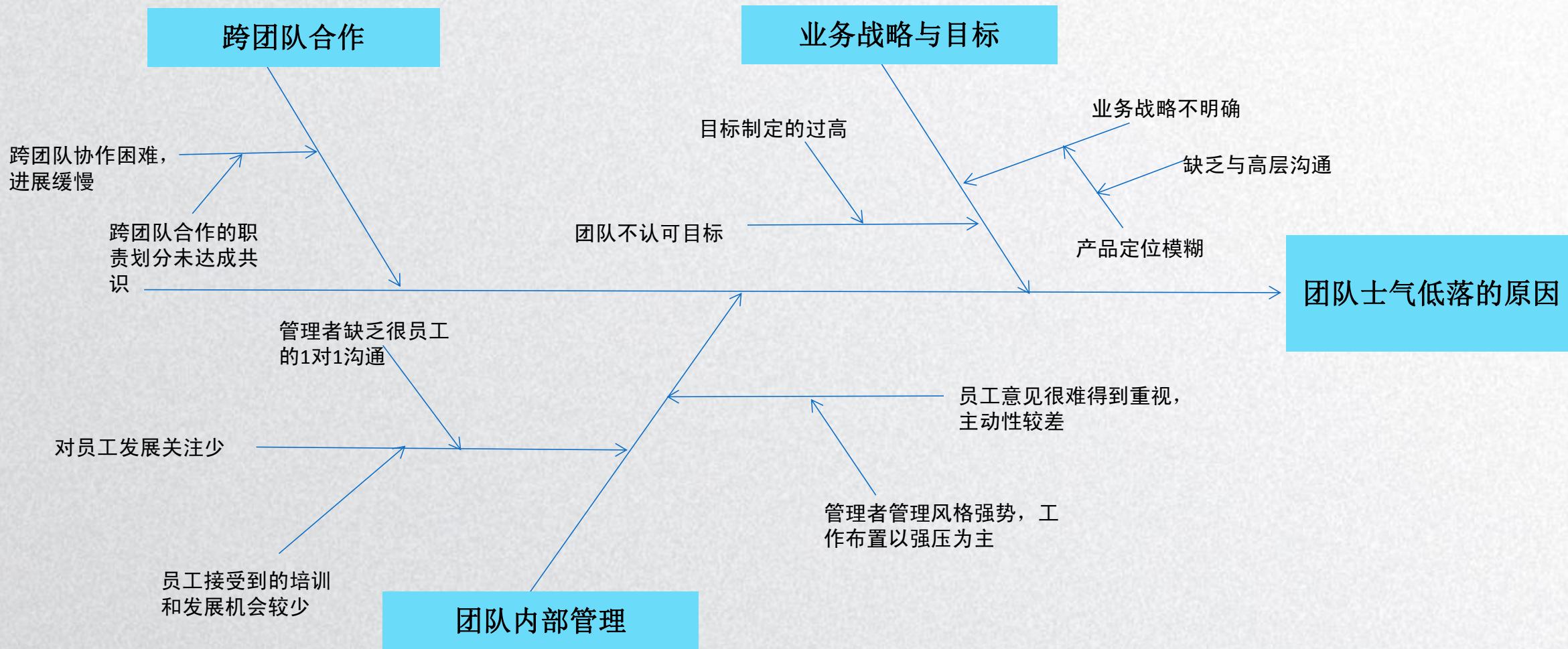
↓  
少





# 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