

# 哲理故事

---

轻松开篇——



## ◆ 小故事——汉斯&比尔的故事

汉斯：

- ◆ 身强力壮，吃苦耐劳，人缘好
- ◆ 他的方法是——



- 首先快速找到距离较近的水井
- 买来水桶和扁担
- 每天担水到村里，向村民卖1元/桶，每天可以跑10次，每天可以赚10元

比尔：

- ◆ 富有学识，机智灵敏，善于思考
- ◆ 但在头一个月，他却没有给村里带来一滴水。那他在做什么呢？



- 他首先找到专业勘探公司，帮助查找最近的地下水源
- 然后跑到城里，向供水公司陈述乡村缺水现状，说明在那里，水的价格比城里更高，利润更好

三个月后

汉斯赚到了近1000元，还买了一台摩托车，以车代步，用车拉水，却过上了较为富裕的生活

比尔一分钱也没有赚到，还为东奔西跑花掉了不少钱。但是，他带来了钻井队和铺设管道的工程队，开始挖水井、铺水管、造水站

半年后

半年后

汉斯：



比尔：



汉斯马上做出反应：1、降价-0.3元/桶；2、全家齐出动，组成了“汉斯摩托供水车队”，确保24小时供水；3、给水桶加盖，不进灰尘。但却只保住了不到20%的用户

比尔的水井、管道全部完工，水站正式开张。并向村里人承诺：1、水便宜-0.5元/桶；2、全天24小时保证供水；3、保证水质干净，无污染。很快，本村80%以上的人家成了比尔水站的用戶。比尔拥有30%的经营者利润

价格战、服务战、口水战……竞争不断升级，一年后

汉斯和他的家人疲惫不堪，但客户的数量仍旧在逐渐减少。卖水挣来的钱还不够支付摩托车的油钱……

比尔组织了专业队伍，并逐步将水管接进每个农户的家里，每桶水仅收0.2元，但因用水方便且价格低廉，村民用水量剧增，汉斯利润可观，且非常逍遥

现在

据说汉斯在**郑州**火车站摆了个卖茶叶蛋的摊子，其他家人则在公路边做起了“摩的一族”，或是给**公司**做搬运工，十分辛苦，勉强维持生计

比尔承包了**郑州**自来水公司，并在**开封、洛阳**等地的自来水公司拥有股份，成为**河南省**著名的私营企业家，据说最近还承担了**公司**某区域代理业务，进入跨行业经营，生意越做越顺

# 哲理启示：

---

- 思路决定出路
- 目标决定高度
- 态度决定深度
- 心动不如行动

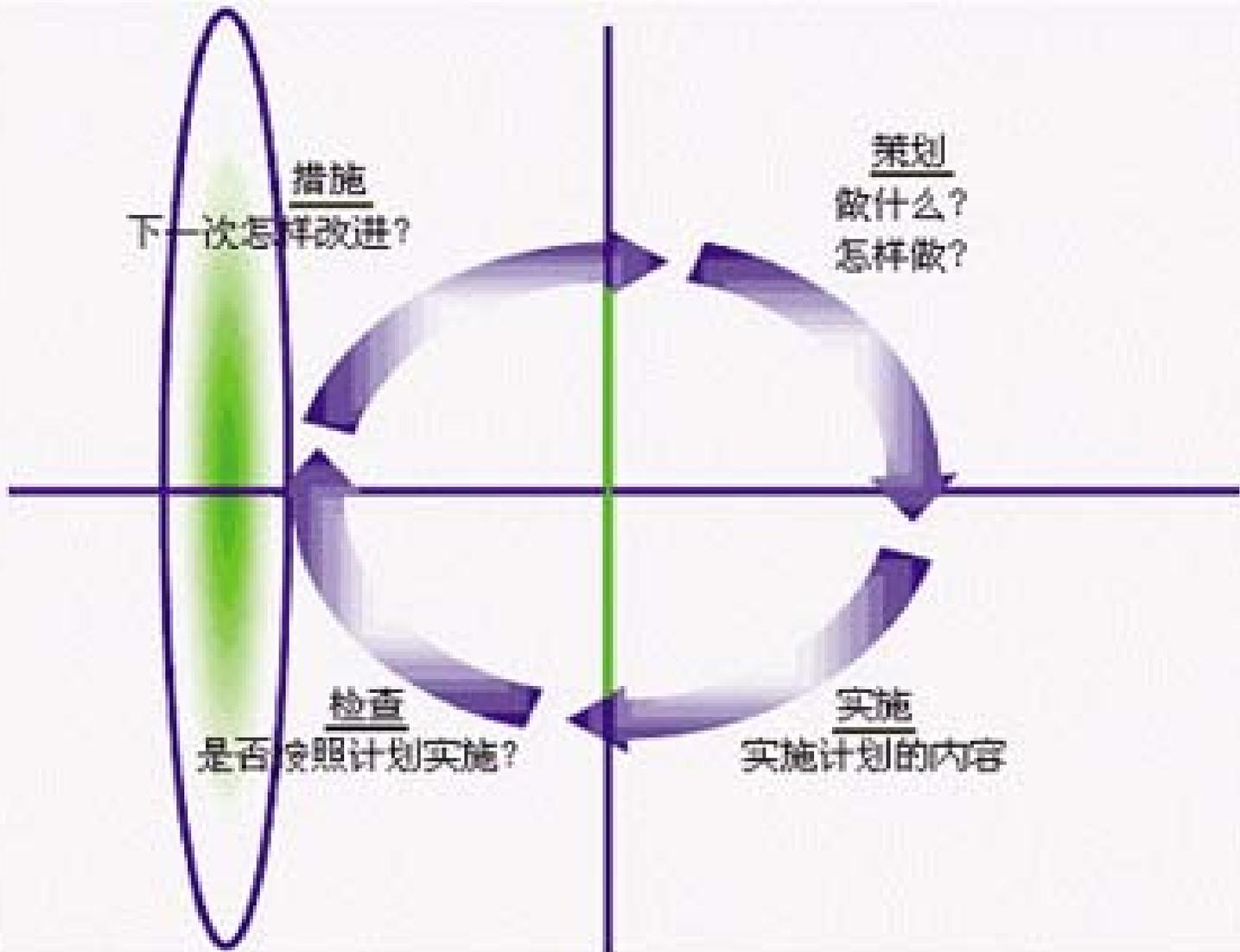
---

# PDCA管理循环

# PDCA循环(PDCAcycle)课程大纲

---

- 第一部分：(PDCAcycle)的基础理论
- (PDCAcycle)四阶段、八步骤、四特点。
- 第二部分：**(PDCAcycle)**原理在职场中的应用。



# PDCA来源

---

- 美国质量管理专家戴明博士首先提出，所以又称为“戴明环”。|它是全面质量管理所应遵循的科学程序。全面质量管理活动的全部过程，就是质量计划的制订和组织实现的过程，这个过程就是按照PDCA循环，不停顿地周而复始地运转的。

# PDCA的含义

---

- PDCA的含义如下：
- P (Plan) --计划，根据任务的目标和要求，制定科学的计划；
- D (Do)--执行，实施计划；
- C (Check)--检查，检查计划实施的结果与目标是否一致；
- A (Action)—反馈，处理，对总结检查的结果进行处理，成功的经验加以肯定并适当推广、标准化；失败的教训加以总结，未解决的问题放到下一个PDCA循环里。

# PDCA的适用领域

---

- PDCA精神是发现、改善各种管理困难。循环理论存在于所有领域，大至企业的策略管理、环保污染管理，小到部门的项目管理、教育培训、自我管理等等。它被人们持续地、正式或非正式地、有意识或下意识地使用于自己所做的每件事和每项活动。

# PDCA简介

---

- PDCA循环作为全面质量管理体系运转的基本方法，其实施需要搜集大量数据资料，并综合运用各种管理技术和方法。如下图所示，一个PDCA循环一般都要经历以下4个阶段(图1所示)、8个步骤（图2所示）。

# 如图所示：

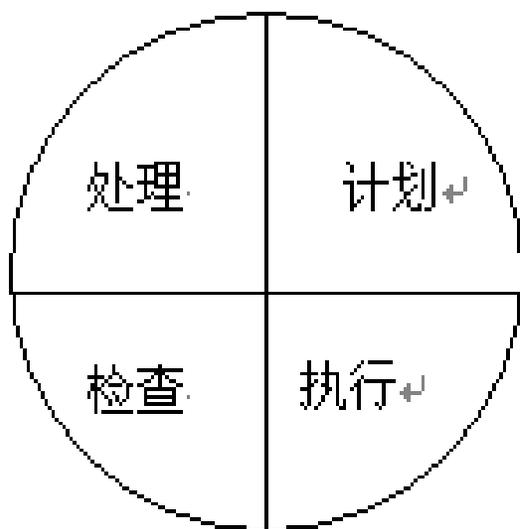


图 1 PDCA 循环的 4 个阶段

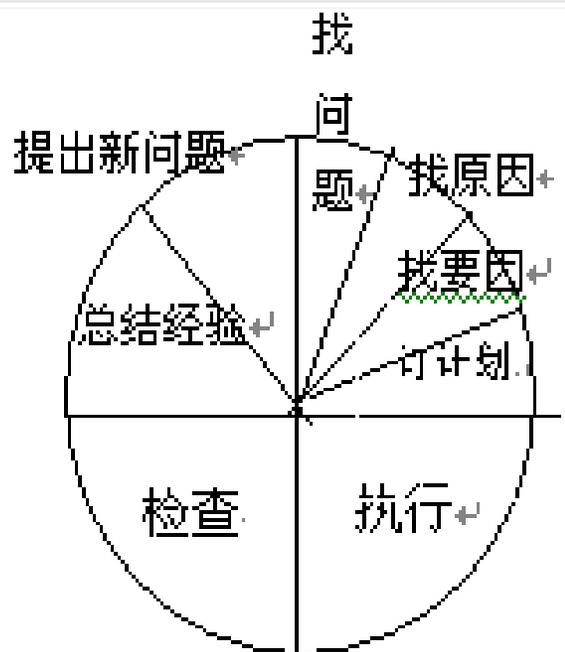


图 2 PDCA 循环的 8 个步骤

# PDCA8个步骤

---

- ① 分析现状，发现问题；  
② 分析问题中各种影响因素；  
③ 分析影响问题的主要原因；  
④ 针对主要原因，采取解决的措施；  
Why--为什么要制定这个措施？  
What--达到什么目标？  
Where--在何处执行？  
Who--由谁负责完成？  
When--什么时间完成？
- How--怎样执行？

# PDCA8个步骤

---

- ⑤ 执行，按措施计划的要求去做；
- ⑥ 检查，把执行结果与要求达到的目标进行对比；
- ⑦ 标准化，把成功的经验总结出来，制定相应的标准；
- ⑧ 把没有解决或新出现的问题转入下一个PDCA循环中去解决。

通常，七种工具是指在质量管理中广泛应用的直方图、控制图、因果图、排列图、相关图、分层法和统计分析表等。

# PDCA循环有以下四个明显特点

---

- 大环带小环  
类似行星轮系，一个公司或组织的整体运行的体系与其内部各子体系的关系，是大环带小环的有机逻辑组合体。
- 应当指出，PDCA循环中的A是关键环节。若没有此环节，已取得的成果无法巩固（防止问题在发生），人们的质量意识可能没有明显提高，也提不出上一个PDCA循环的遗留问题或新的质量问题。所以，应特别关注A阶段。
- 如下图所示：

如图所示：

---

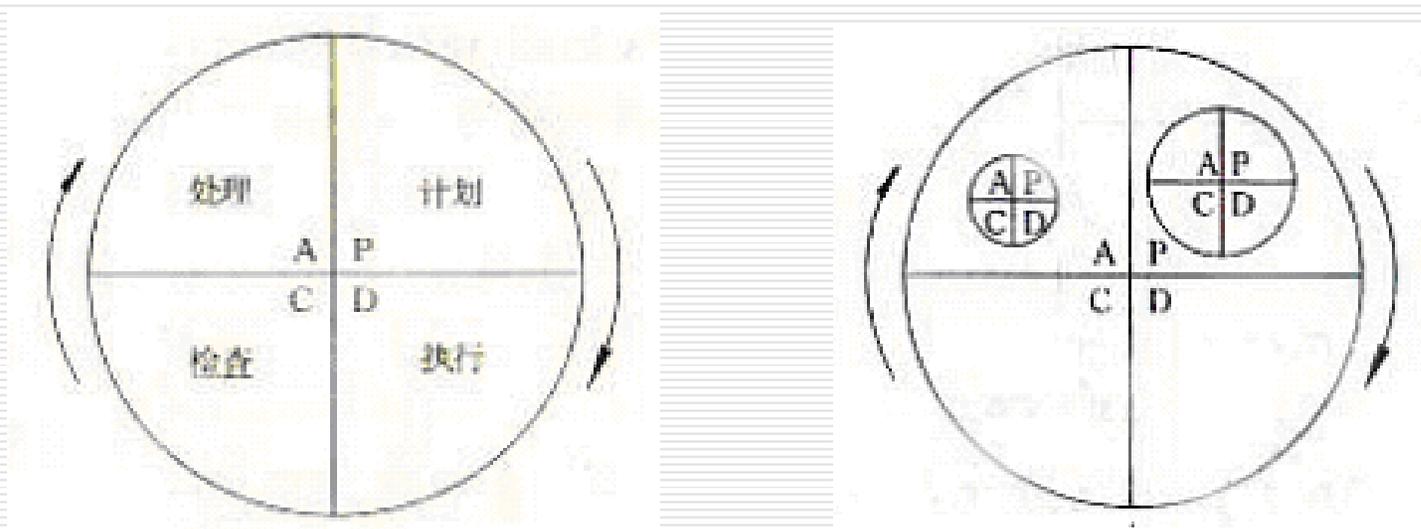


图3 大循环套小循环

# PDCA循环有以下四个明显特点

---

## □ 阶梯式上升

PDCA循环不是停留在一个水平上的原地踏步的循环，而是在不断解决问题的过程中，水平逐步上升的过程。如下图所示：

如图所示

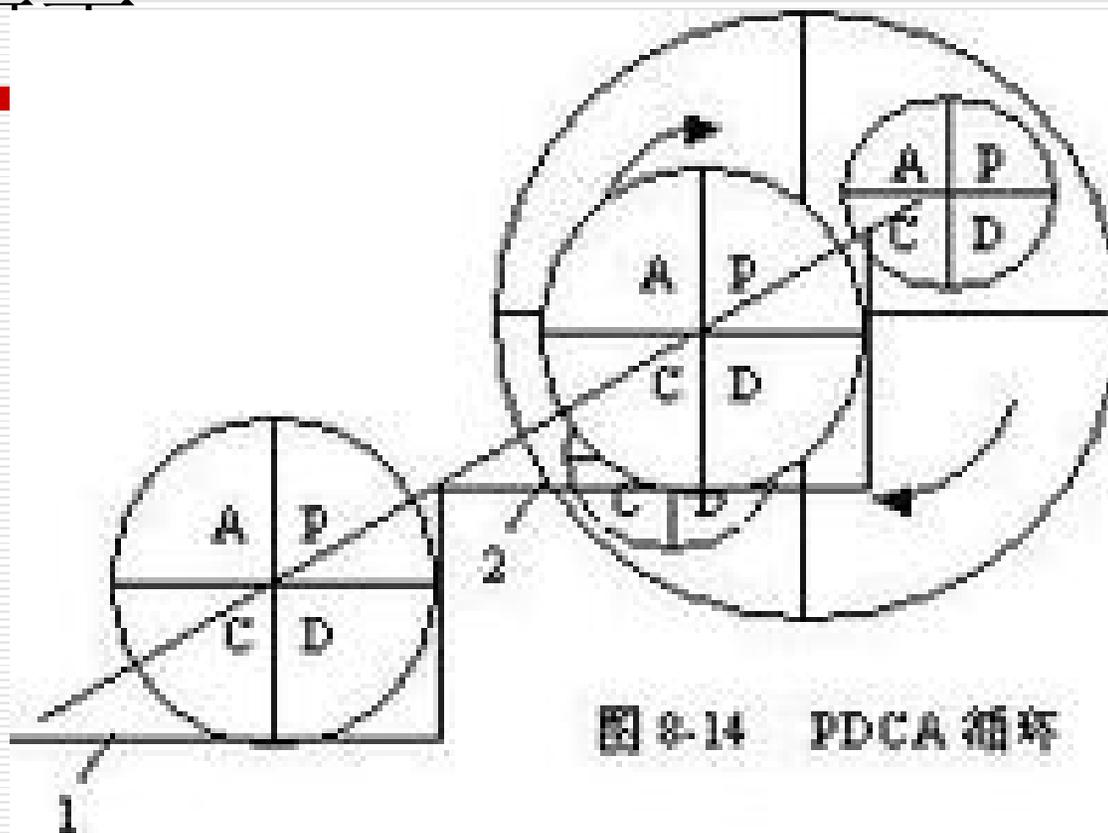


图 8-14 PDCA 循环

图 8-5 PDCA 循环上升示意图

1—原有水平 2—新的水平

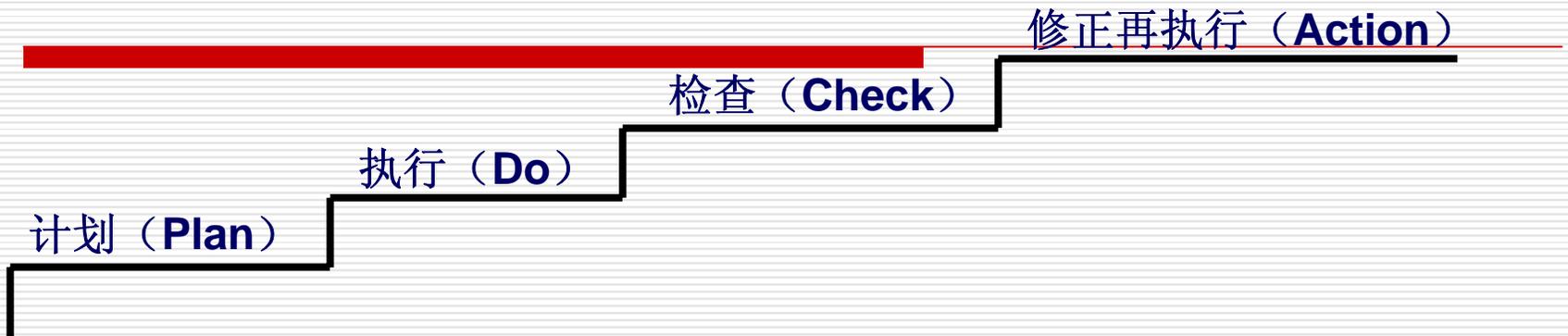
# PDCA循环有以下四个明显特点

---

## □ 统计的工具

PDCA循环应用了科学的统计观念和处理方法。作为推动工作、发现问题和解决问题的有效工具，典型的模式被称为“四个阶段”、“八个步骤”和“七种工具”。

## □ 分为四个阶段分别是：P、D、C、A。



在工作程序**Plan → Do → Check → Action**过程中：

- ☉ **Plan**即拟订计划，制订计划目标，制订计划做法；
- ☉ **Do**即执行实施，并加以控制；
- ☉ **Check**即确认或评估执行状况与目标之差距；
- ☉ **Action**即执行结果与目标值之差距探讨，并修正  
采取措施。

改善后水准

PDCA

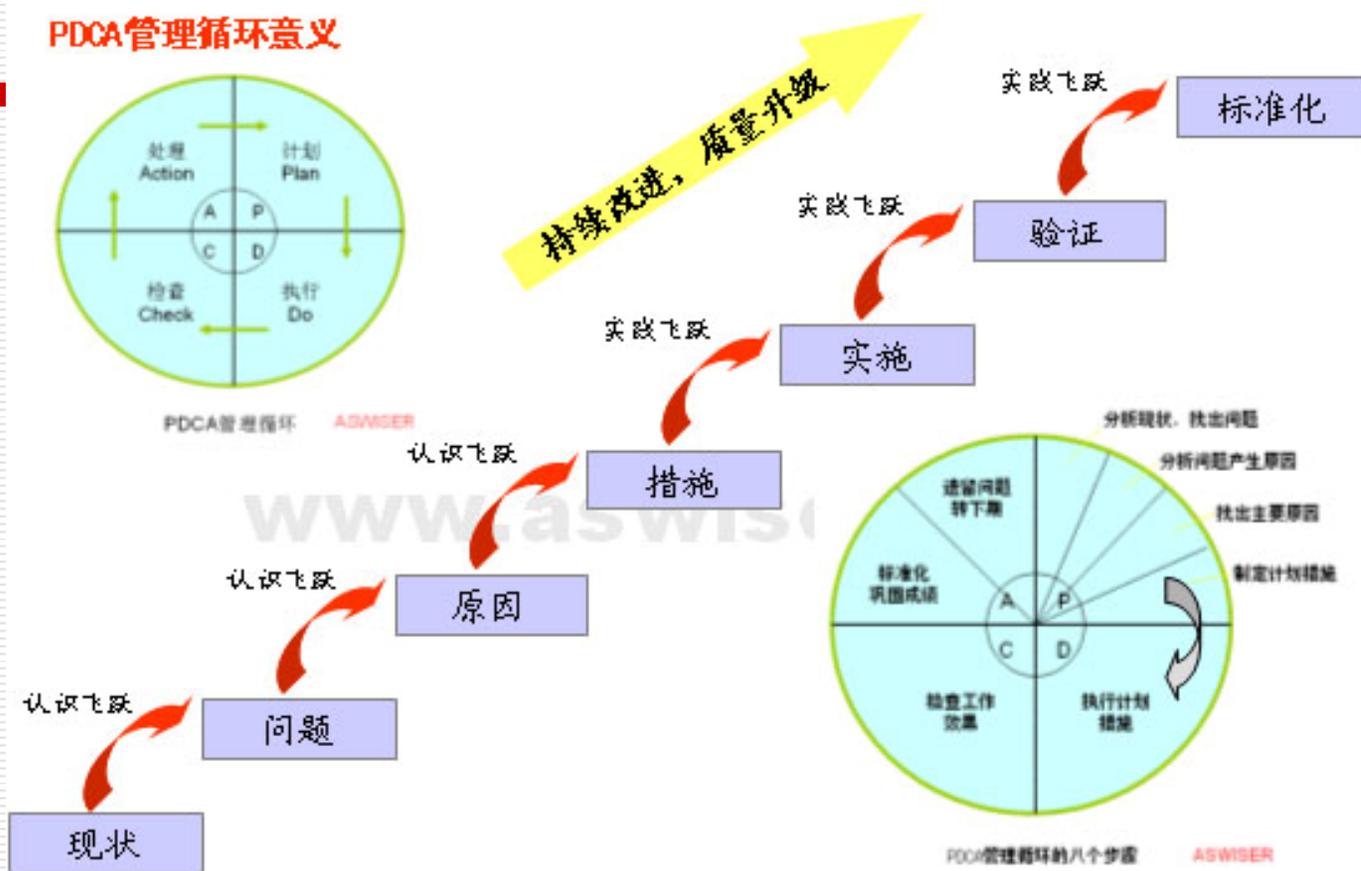
PDCA

PDCA

目前水准

2011-2-14

## PDCA管理循环意义



# PDCA 循环管理

阶段	步骤	主要方法
P	1、分析现状，找出问题	排列图、直方图、控制图
	2、分析各种影响因素或原因	因果图
	3、找出主要影响因素	排列图，相关图
	4、针对主要原因，制定措施计划	回答“5W1H” 为什么制定该措施（Why）？ 达到什么目标（What）？ 在何处执行（Where）？ 由谁负责完成（Who）？ 什么时间完成？ 如何完成（How）？
D	5、执行、实施计划	
C	6、检查计划执行结果	排列图，直方图，控制图
A	7、总结成功经验，制定相应标准	制定或修改工作规程、检查规程及其它有关规章制度
	8、把未解决或新出现问题转入下一个 PDCA 循环	

# 第二部分:PDCA职场应用

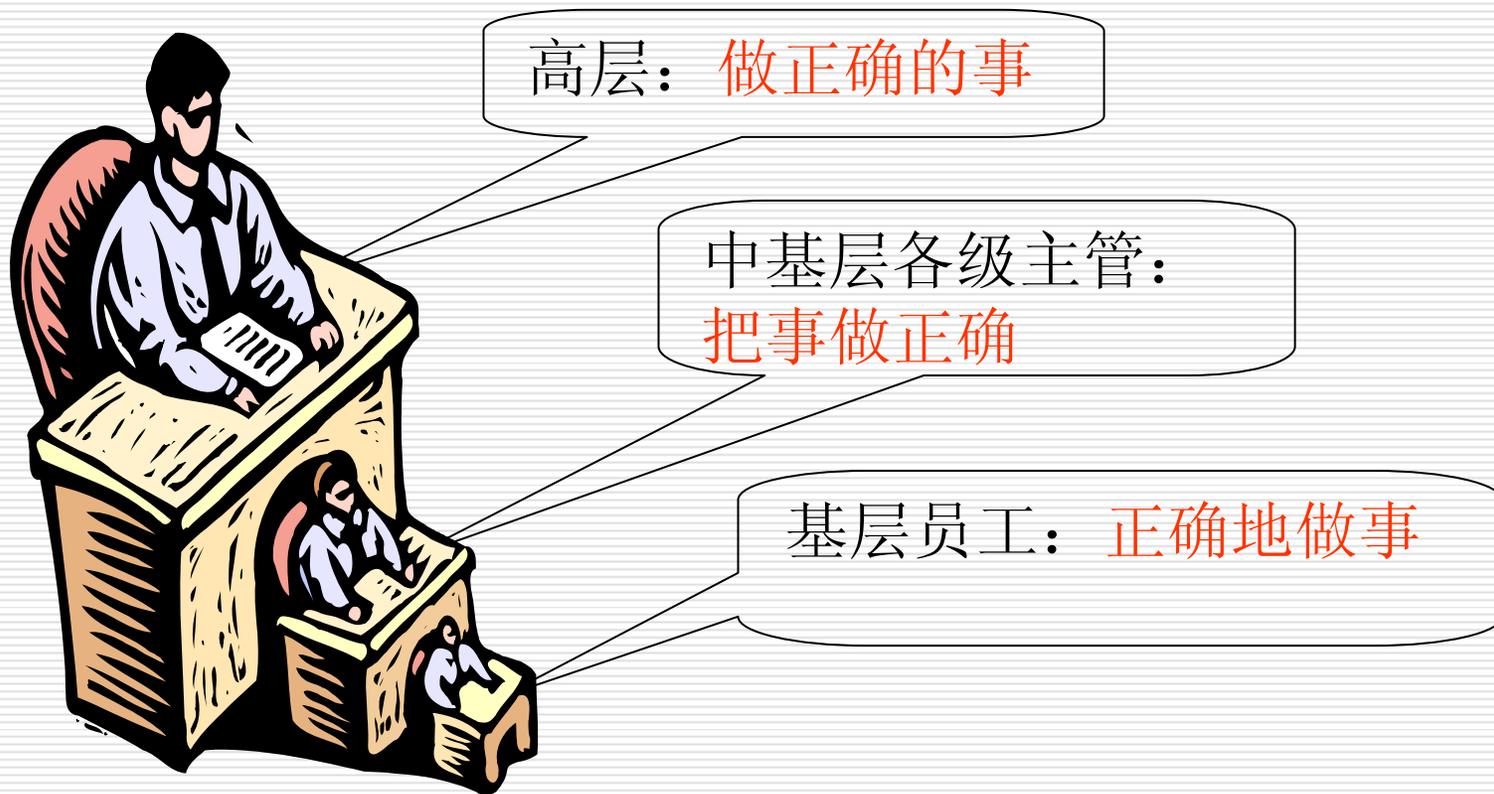
---

## 2.1.PDCA人才培养应用（案例）

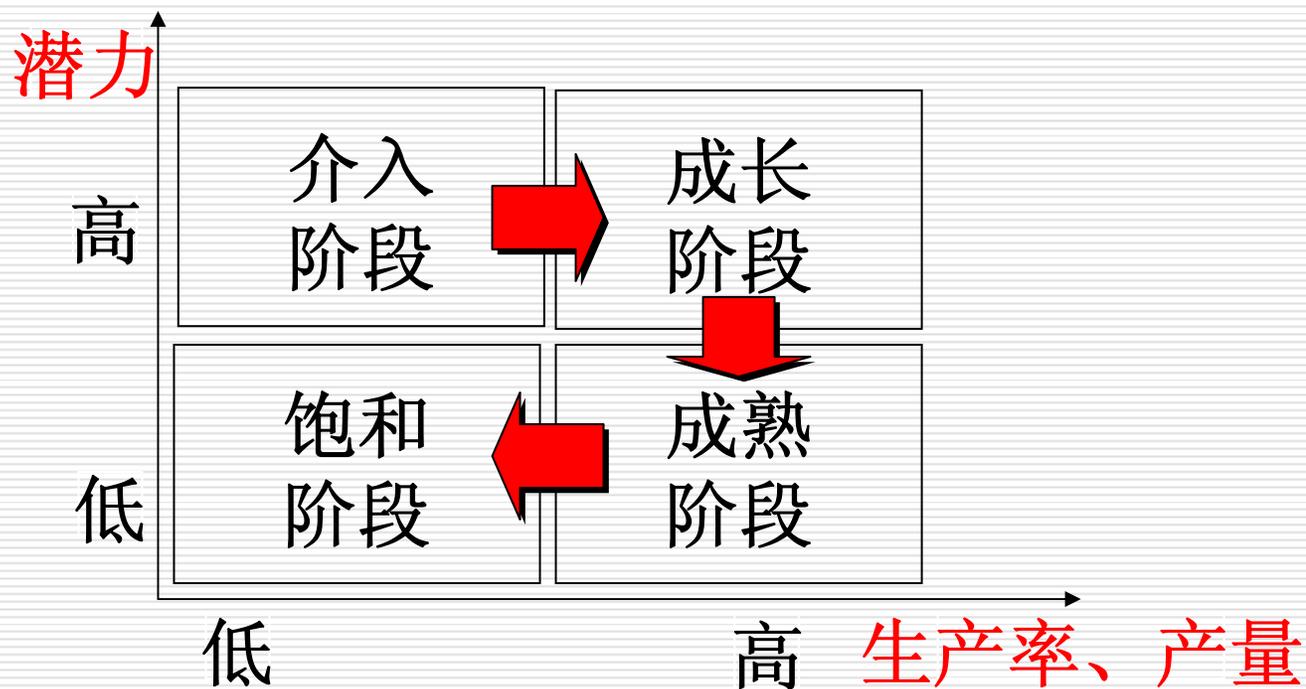
- 企业管理PDCA的特点：目标明确，计划翔实
- 过程控制，结果导向，合理激励
- 3E管理

# PDCA在职场的应用

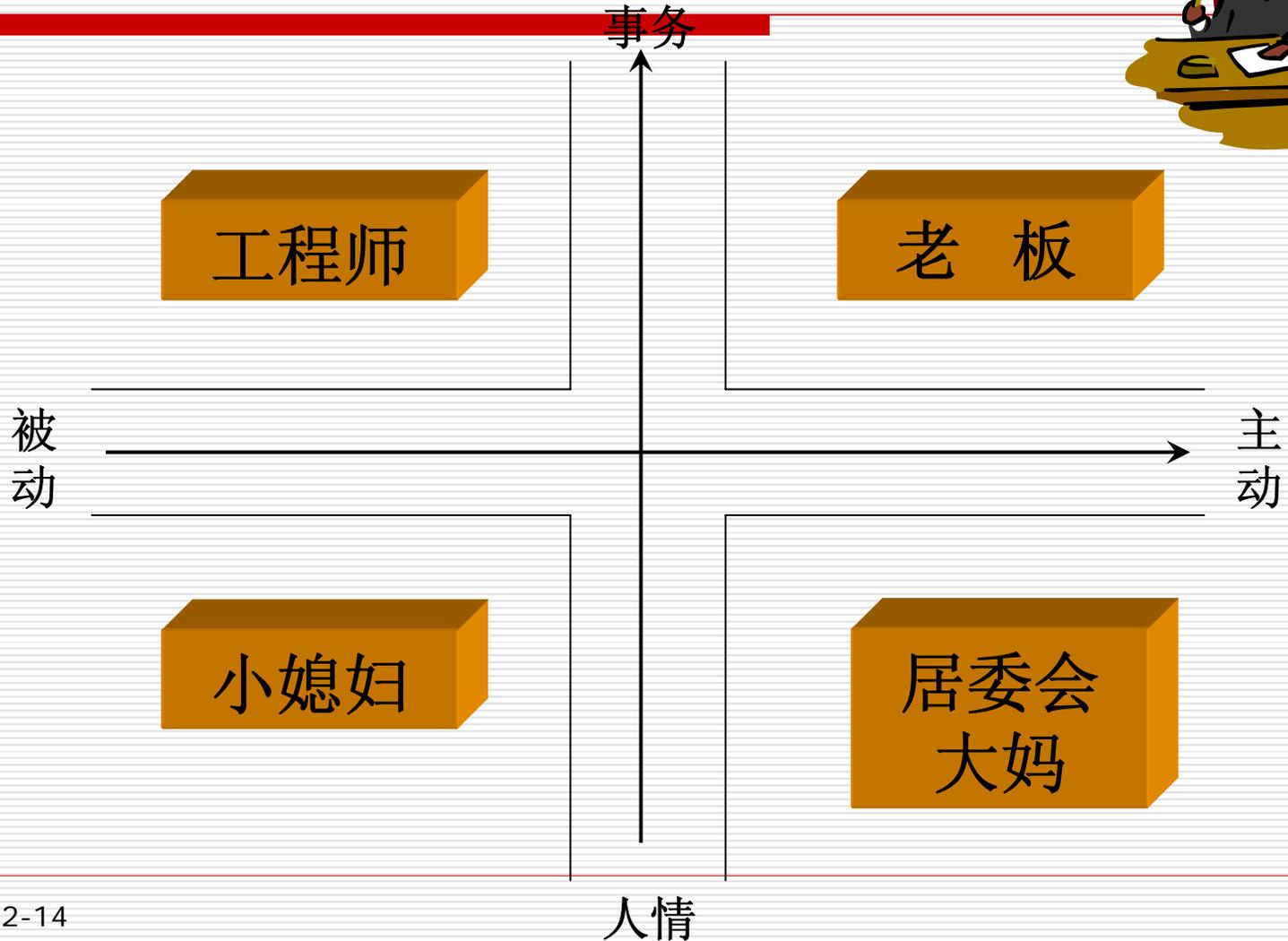
---



# 员工的职业生命周期



# 风格—风格鉴定



# 实务：员工上岗培训

---

1. 說給他聽
2. 做給他看
3. 說給我聽
4. 做給我看
5. 對做的結果給予適當的回饋



# 指导的三个阶段

---

- **做给他看**：展示工作，让员工观察并回答员工的提问；
- **一起做做看**：带领员工一起完成一项任务，并确保员工对工作有了充分的理解；
- **做给我看**：让员工独立开展工作，在需要时给予指点。

## 2.2. 程序化计划的五个步骤：（案例）

---

步骤① 明确了解工作进行的目的及理由  
(**why**)？为什么要做？

↓

步骤② 确定要做哪些事项 (**what**)？

↓

步骤③ 谁来做？明确责任者及协助者  
(**who**)？

↓

步骤④ 什么时候要完成 (**when**)？

↓

步骤⑤ 明确如何进行及进行的顺序步骤  
(**how to**)？

# 行动计划

初始计划				
第一阶段	第二阶段	第三阶段	第四阶段	第五阶段
详细	较细	一般	较粗	很粗

第一阶段实际完成情况

计划与实际之间的差异

计划修正因素

差异分析	环境变化	组织政策变化
------	------	--------

修正计划

修正后计划				
第二阶段	第三阶段	第四阶段	第五阶段	第六阶段
详细	较细	一般	较粗	很粗

# 有效管理的八个步骤

---

## 1. 评估结果

- 我们到达哪里？

## 2. 分析需要

- 我们现在在哪里？

## 3. 设立目标

- 我们应该做什么？
- 怎样衡量进展？
- 要使用哪些特定的标志工具？

## 4. 确定责任

- 何人何时做何事？

## 2.3. 有效管理的八个步骤(案例)

---

### 5. 衡量进展

- 我现在做得怎么样?
- 你现在做得怎么样?
- 我们现在做得怎么样?

### 6. 评价表现

- 我完成得怎么样?
- 你完成得怎么样?
- 我们完成得怎么样?

### 7. 认可工作进步

- 将如何奖励你

### 8. 规划未来

- 接下来我们要做什么?
- 我们应该停止哪些工作?
- 哪些东西要进行改革?

# 实务：事务型作业岗位规范

责任岗位	规范编号
准备工作:	
1环境	
2设施	
3物品	
4文件	
实施步骤	
检查评估:	
1自检项目	
2抽检/全检项目	

责任人签字:

上级主管签字:

# 实务：协调型作业岗位规范

责任岗位			岗位编号		
		项目	内容和标准		
任职要求					
		纪律			
工作规范	准备工作	环境			
		设施			
		物品			
	本职工作				
	协调工作	岗位A	岗位B	岗位C	
检查评估		自检项目： 抽检项目： 全检项目：			

2011-2-14  
责任人签字：

上级主管签字：

# 实务：管理岗位规范

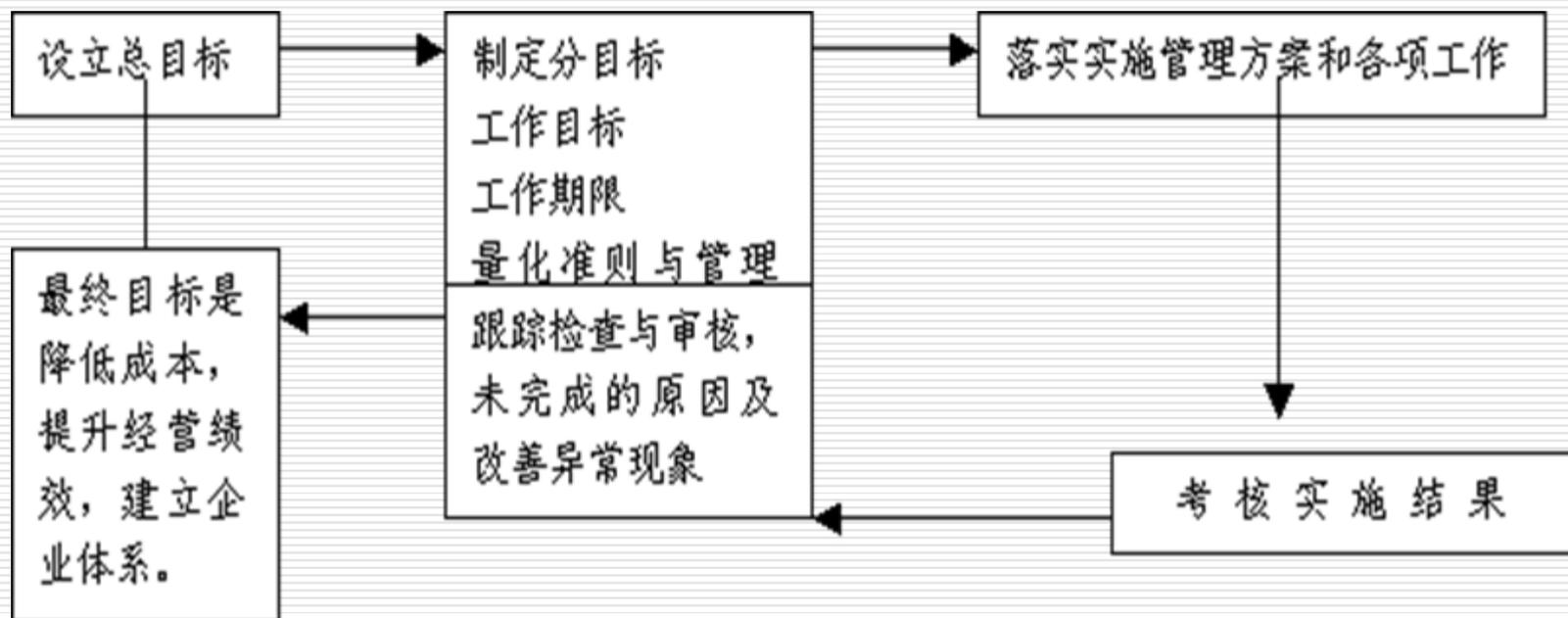
责任岗位		岗位编号	
业务 区间	工作目标： 1 2 3 责任区间： 否决效果：		
	基本工作	发展工作	组织工作
工作			
检查 评估	自检项目：		
	抽检项目：		
	全检项目：		

2011-2-14 责任人签字：

上级主管签字：

# PDCA案例——目标管理

## □ 目标管理过程图示



# 工作目标的原则

---

## ■ 有效目标的“SMART”原则：

明确的（**Specific**）；

可量化的（**Measurable**）；

切实可行的（**Achievable**）；

注重结果的（**Result-oriented**）；

有时间限制的（**Time-limited**）。

# 写在后面的话

---

## □ 一、时间

□ 任何事都需要有一个时间的限制，不然再好的计划也只是空谈，所以我们要制定计划，让我们来驾驭时间，而不是任凭时间从我们的指缝中溜走。在实际学习工作中我们应该准备一些小卡片，记下要办的事宜，去做相对应的事，最重要的事。给自己以时间压力。

□ 莫等闲，白了少年头，空悲切 ——岳飞

## 二、执行力

---

- 现代管理学对领导者有三种基本要求，分别是：领导力、管理力、执行力。伟人和空想家的最大差别便是，空想家只懂得想，却从来没有做过。我们作为一名准职业人，时刻要注意执行力的培养和践行。
- 永远不要做：语言的巨人，行动的矮子。

## 三、专注

---

- 很多的事要专心的去做，学会复杂的事简单去做，对主要的事和重要的事优先解决；简单的事要认真去做。要让自己投入其中，学会专注于每件事，将其解决好。当你专注于一件事时，你会发现一切都变得很清晰、很简单，做起来得心应手。
- 人的思想是了不起的，只要专注于一项事业，就一定会做出是自己感到吃惊的成绩。



马克·吐温

## 四、态度

---

- 在管理学中一直流传着这样一个神奇的公式，假如把二十六个英文字母从A—Z分别用数字1—26来表示，会惊奇的发现：
- Knowledge=11+、 、 、 +5=96
- Hard work=8+、 、 、 +11=98
- Attitude=1+、 、 、 +5=100
- 细节决定成败，态度决定一切。

## 五、改进

---

- 在工作当中我们会接触到一些新的事务和新的想法，用笔记本把它记下来加以体会。在执行某个事的过程汇总发现不足应该及时改正，改进方式和方法，这样个人能力才会得到提高，同时新的标准就要重新开始确定了。

进步从改变自己做起！

# 马特莱法则

80%的人	20%的人
穷人	富人
<del>掌握世上20%的财富</del>	<del>掌握世上80%的财富</del>
用脖子以下赚钱	用脖子以上赚钱
卖时间	买时间
知识就是力量	行动才有结果
我要是有钱我就怎么样怎么样做	我要是怎么样怎么样做我就有钱
爱瞎想	有目标
早上才想今天干吗	计划未来
不愿做简单的事	重复做简单的事
今天的事明天做	明天的事今天做
不可能办到	如何能办到
受失败人的影响	受成功人的影响
不愿改变环境	与成功人为伍
2011-2-14 改变别人	改变自己 44

---

□ 1.破窗理论， 2.鞭策理论， 3.陀螺和鞭子4.。 钓竿理论， 5嗑瓜子现象， 6.红酒与污水理论， 7， 鲶鱼效应。 8， 老鹰喂食，

---

谢谢大家!

# 网络开发项目进度计划和控制表

活动	负责人	工期估计	最早		最迟		总时差	实际完成时间
			开始时间	结束时间	开始时间	结束时间		
1								
2								
3								
4								
5								

# 绘制网络计划图

---

最早  
开始时间

最早  
结束时间

活动描述		
活动 序号	负责人	工期 估计

最迟  
开始时间

最迟  
结束时间

# 责任矩阵（举例）

编号	工作细目	张三	李四	王五	赵六	孙七
		P	S	S		
			P		S	S

P=主要责任； S=次要责任

# 如何有效地进行业务督导--1

督导方式	运用时间	督导方法/要求	督导工具
早会管理	单位早会 营业组二次早会	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 要求全勤，接受必要信息；对未出席人员追踪了解原因。</li> <li>2. 业务员汇报拜访记录、计划100，反馈问题，主管检查。</li> <li>3. 主管进行业绩统计与追踪。</li> <li>4. 表彰签单人员，并做经验总结/分享。</li> <li>5. 主管进行问题诊断，现场研讨。</li> <li>6. 目标及拜访计划修订。</li> <li>7. 政令/竞赛再次宣导。</li> <li>8. 士气激励。</li> </ol>	业务员： 《拜访记录》 《计划100》  业务主管： 《业务员月度计划追踪表》

# 如何有效的进行业务督导--2

督导方式	运用时间	督导方法/要求	督导工具
营业组例会	夕会	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 业务员汇报业务进度，总结差距原因。</li><li>2. 主管总结阶段业务达成状况，问题分析。</li><li>3. 工作目标及行动方案调整。</li><li>4. 展业问题收集。</li><li>5. 实战演练。</li><li>6. 条款/销售技能培训/通关。</li><li>7. 竞赛阶段追踪/总结。</li><li>8. 调整心态，士气激励。</li></ol>	<p>业务员： 《拜访记录》 《计划100》 《业务员月度工作评估表》</p> <p>业务主管： 《业务员月度计划追踪表》； 《年度工作计划表》</p>

# 如何有效的进行业务督导--3

督导方式	运用时间	督导方法/要求	督导工具
月度总结会	每月交单截止日后	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 分析本月目标达成状况，总结差距原因/成功经验。</li><li>2. 竞赛阶段追踪/总结。</li><li>3. 交单人员/达标人员表彰。</li><li>4. 帮助业务员调整下月工作目标，制定明确行动计划。</li><li>5. 信息传达，士气激励。</li></ol>	<p>业务员： 《拜访记录》 《计划100》 《业务员月度工作评估表》</p> <p>业务主管： 《业务员月度计划追踪表》； 《年度工作计划表》</p>

# 如何有效的进行业务督导--4

督导方式	运用时间	督导方法/要求	督导工具
电话追踪	非现场 管理时间	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 及时了解业务员未出勤/未交单原因。</li><li>2. 及时掌握业务员工作计划进行情况，督促业务员按计划完成工作。</li><li>3. 及时向业务员提供/提示重要信息。</li><li>4. 解答业务员遇到的问题。</li><li>5. 安抚业务员心态。</li></ol>	业务员： 《拜访记录》 《计划100》  业务主管： 《业务员月度 计划追踪表》

# 如何有效的进行业务督导--5

督导方式	运用时间	督导方法/要求	督导工具
陪同作业	新人 前2个月	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 检查业务员工作计划的合理性。</li><li>2. 观察业务员面谈技巧，发现问题。</li><li>3. 为业务员做正确示范，现场教学。</li><li>4. 督促业务员拜访。</li></ol>	业务员： 《拜访记录》 《计划100》  业务主管： 《业务员月度计划追踪表》

# 如何有效的进行业务督导--6

督导方式	运用时间	督导方法/要求	督导工具
一对一 辅导	随时	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 检查业务员工作记录和计划100，了解业务员工作成效。</li><li>2. 通过面谈更深入了解业务员的问题，并帮助业务员调整心态。</li><li>3. 分析帮助业务员改进的有效办法。</li><li>4. 帮助业务员总结经验，发挥优势。</li><li>5. 帮助业务员明确下阶段工作目标和行动计划。</li><li>6. 赞美、肯定，士气激励。</li></ol>	业务员： 《拜访记录》 《计划100》 《业务员月度工作评估表》  业务主管： 《业务员月度计划追踪表》 《年度工作计划表》

# 业务督导管理实用工具

---

## □ 附表第一部分——代理人实用报表

- 《拜访记录》
- 《计划100》
- 《业务员月度工作评估表 》
- 《年度计划报表》

# 表1、拜访记录（A面）

姓 名		性 别		出生日期	( 岁)		
住 址				电 话			
公司名称				职 务			
公司地址					邮 编		
经济概况							
对保险的 看法							
准客户 特性描述				称谓	姓名	出生日期	年龄
可能购买 之因素							
填 卡 人				备 注			
填卡日期				(介绍人)			

# 表1、拜访记录（B面）

日期	时间	进度	评判	内容及结果	预定下次 访问日期

进度：约访、会谈、计划书、投保单、体检、收保费等，摘其第一个字填入

评判：【A级】确实可成功；【B级】相当有希望；【C级】归档适时再访

# 表2、计划100 (A面)

【A面】

销售活动	得分基数	星期一		星期二		星期三		星期四		星期五		星期六		星期日		总分
		T 次 数	P 分 数													
约 访	1															
取得面谈	3															
递送计划书 /寿险咨询	6															
签投保单	10															
收取保费	15															
转介绍名单	3															
<b>总分</b>																

注：取得转介绍名单中，取得三个以上名单者可得3分，每增加一个加1分，三个以下者不得分。

# 表2、计划100 (B面)

将每周工作内容之统计结果填入本表格，借以看出各项销售活动的技巧是否熟练。通过每周的记录，你将发现各个销售活动的技巧是否已有改善。

结 果	平均比例
本周约访_____次	平均每_____次约访可取得一次面谈
本周面谈_____次	
本周面谈_____次	平均每_____次面谈可递送一份计划书
本周递送计划书_____份	
本周递送计划书_____份	平均每递送_____份计划书可签署一份投保单
本周签投保单_____份	
本周签投保单_____份	平均每签署_____份投保单可收取一件保费
本周收取保费_____件	

# 表3、业务员月度工作评估表

## 业务员月度工作评估表

所属单位：			直属主管：	
代理人：			填写日期：	

### (一) 本月各周工作进度追踪

绩效	周别	第 1 周	第 2 周	第 3 周	第 4 周
		月 日 - 月 日	月 日 - 月 日	月 日 - 月 日	月 日 - 月 日
本月累计目标 FYP (元)					
本月累计达成 FYP (元)					
达成进度 (%)					

自评： \_\_\_\_\_

### (二) 本月 [百分卡] 汇总

A. 得分状况		第 1 周	第 2 周	第 3 周	第 4 周	B. 自评
约访	( ) 分					
取得面谈	( ) 分					
递送计划书/寿险咨询	( ) 分					
签投保单	( ) 分					
收取保费	( ) 分					
转介绍名单	( ) 分					
<b>本月总分：</b>	<b>( ) 分</b>					

### (三) 下月拟定达成工作目标

周别	第1周	第2周	第3周	第4周
绩效	月 日 - 月 日	月 日 - 月 日	月 日 - 月 日	月 日 - 月 日
本月累计目标				
FYP (元)				

### (四) 达成目标的奖赏

1. 对自己:	
2. 对家人:	
3. 对客户:	
4. 对同事:	

### (五) 建议事项

1.	
2.	
3.	

# 业务督导管理实用工具

---

## □ 附表第二部分——主管实用报表

 《年度工作计划表》

 《业务员月度计划追踪表》

# 表4、年度工作计划表

## 年度工作计划表

所属单位:		直属主管:	
代理人:		填写日期:	

年度工作计划内容	全年	每月 (每年 12个月)	每周 (每月 4周)
① 全年 F Y P			
② 平均每件 F Y P (注一)			
③ 应成交件数 (注二)	件	件	件
④ 所需建议书份数 (注三)	份	份	份
⑤ 所需面谈入次数 (注四)	人次	人次	人次
⑥ 所需约访人数 (即准客户人数) (注五)	人次	人次	人次

(注一) **平均每件 FYP**: 可依个人过去经验值估计, 若无经验值, 则以每件 4,000 FYP 估计。

(注二) **应成|文件数**:  $\textcircled{3} = \textcircled{1} \div \textcircled{2}$

(注三) **所需建议书 (计划书) 份数**:

$\textcircled{4} = \textcircled{3} \times 3$  倍。依经验值估计, 签 1 件投保单, 至少要递出 3 份计划书。

(注四) **所需面谈人次**:

$\textcircled{5} = \textcircled{4} \times 3$  倍。依经验值估计, 递出 1 份计划书, 至少要经过 3 人的面谈。

(注五) **所需约访人次**:

$\textcircled{6} = \textcircled{5} \times 3$  倍。依经验值估计, 每获得 1 次面谈, 至少要 3 个人次准客户约访。

# 表5、业务员月度计划追踪表

业务员月度计划追踪表

所属单位:		直属主管:	
代理人:		填写日期:	

序 列	姓名	本月 目标	目标 设定理由	第一周			第二周			第三周			第四周		
				积分	件数	FYP									
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															

注：各项理由之标准可以参考下列各项举例：

A: 中英人寿经代高峰会 B: 中英人寿赢家100精英俱乐部 C: 转正 D: 晋升 E: 上月已挂零  
F: 维持考核 G: 本月竞赛 H: 其他