

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

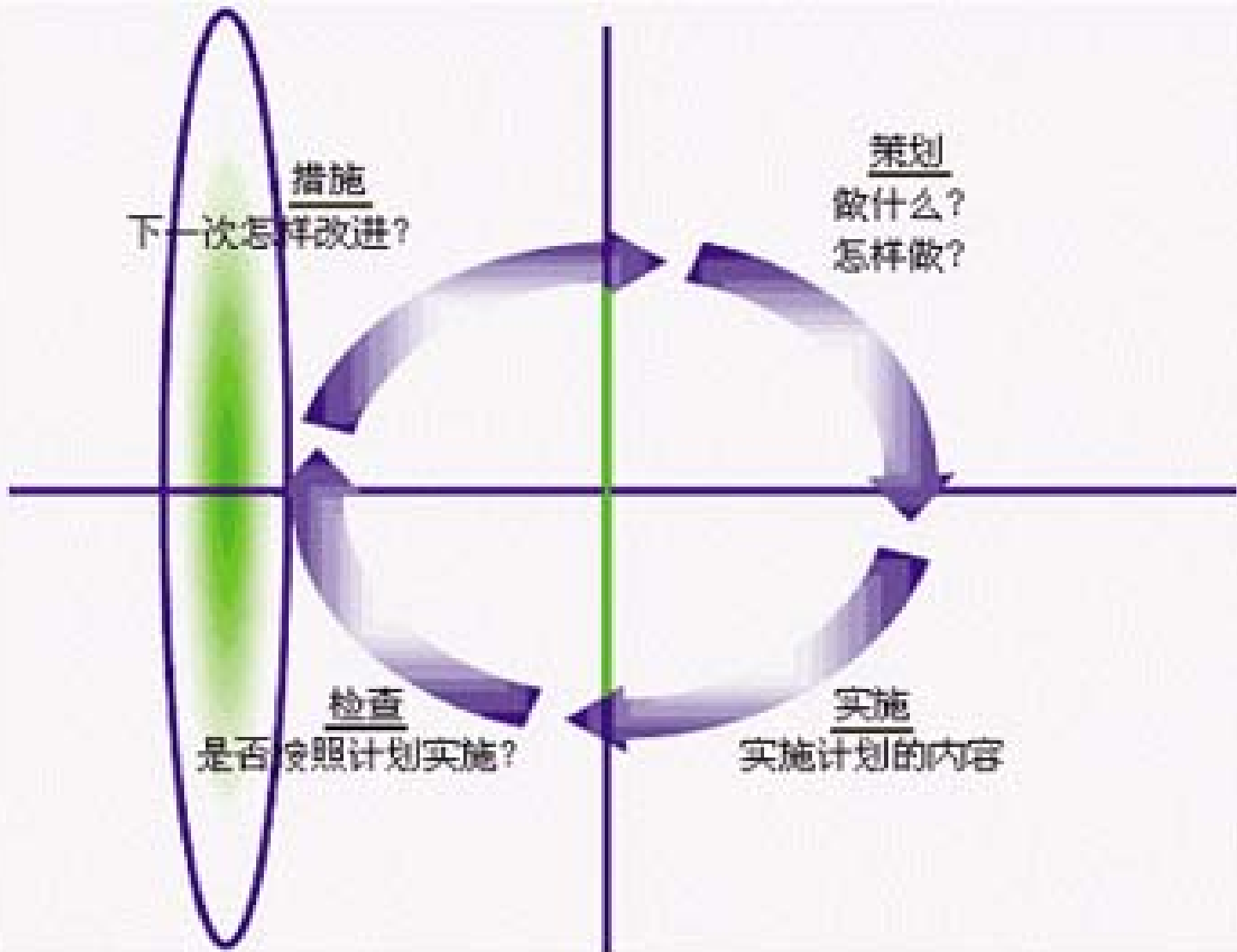
哲理启示：

- 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：

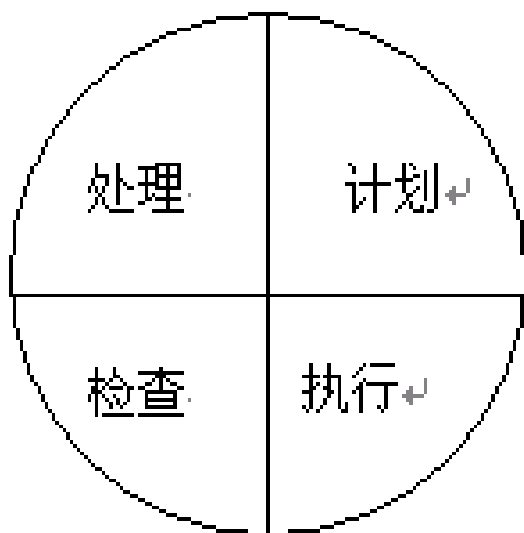


图 1 PDCA 循环的 4 个阶段

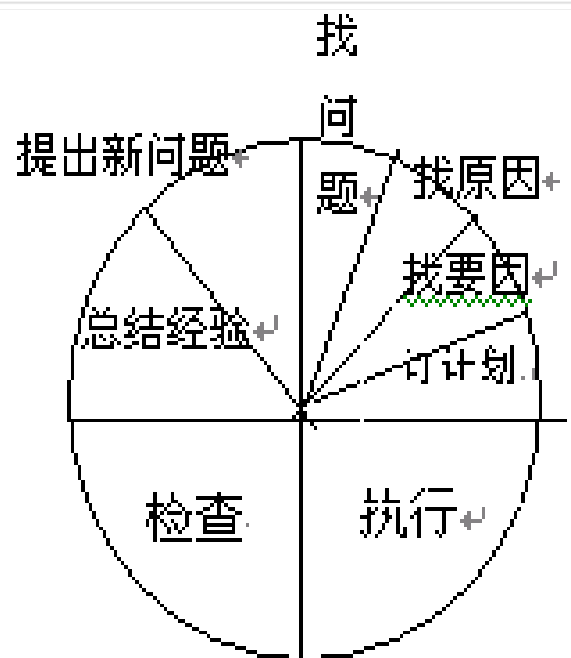


图 2 PDCA 循环的 8 个步骤

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：

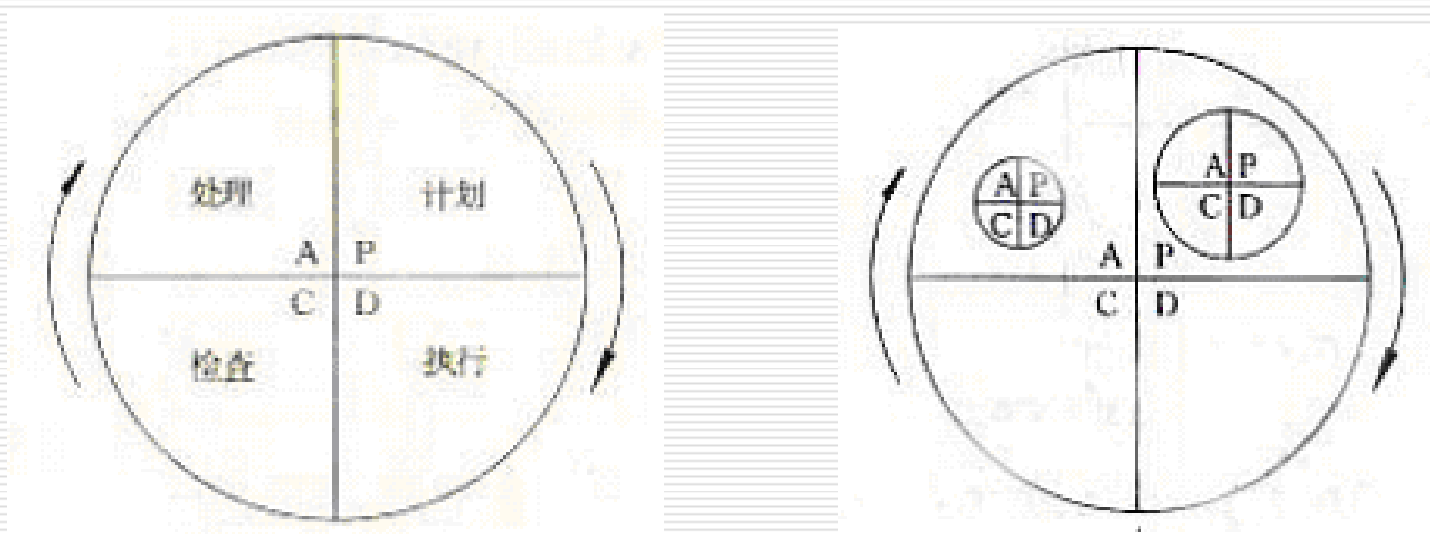


图3 大循环套小循环

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

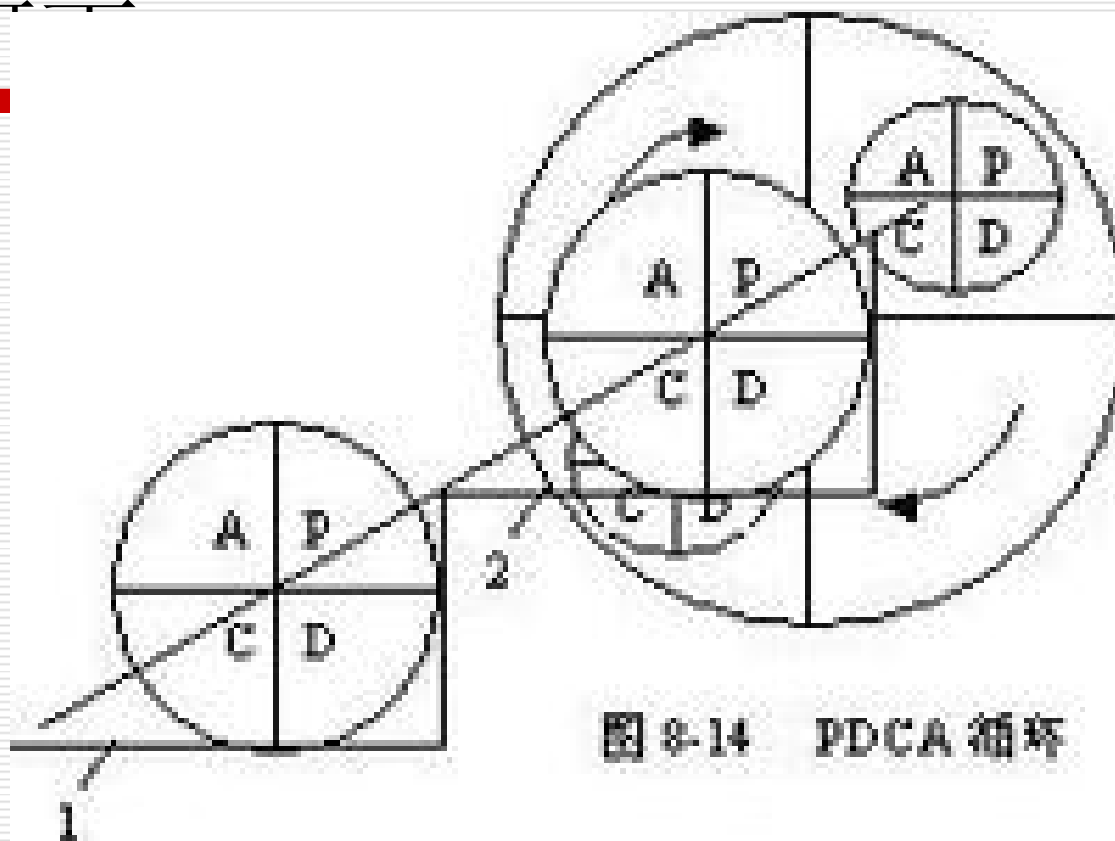


图 8-14 PDCA 循环

图 8-5 PDCA 循环上升示意图

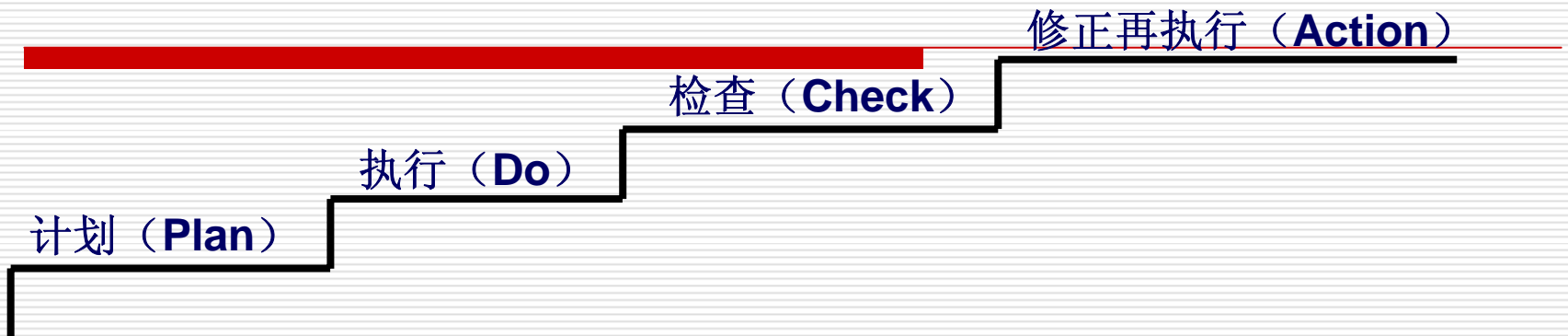
1—原有水平 2—新的水平

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

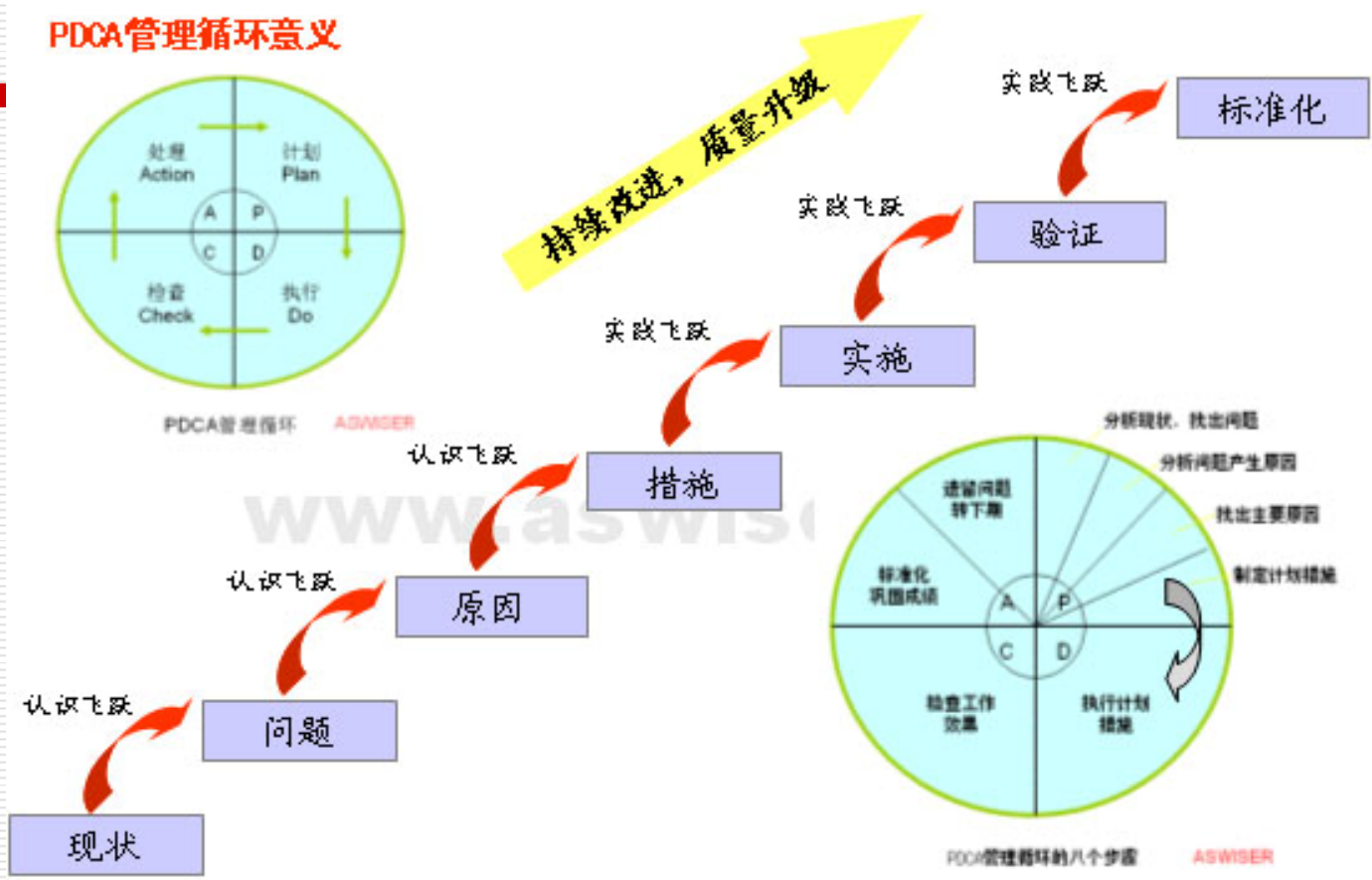
PDCA

PDCA

目前水准

2011-2-14

PDCA管理循环意义



PDCA 循环管理

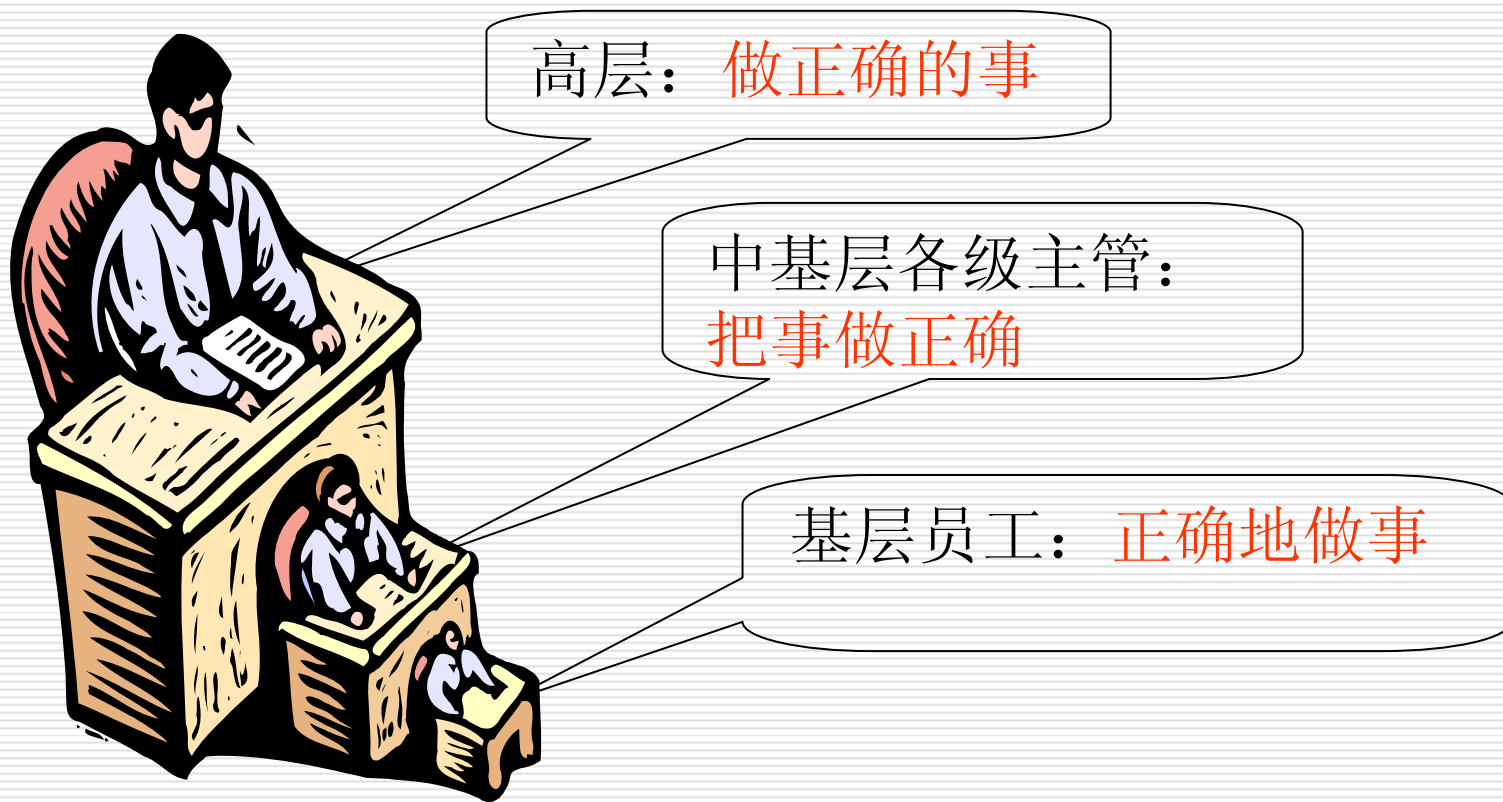
阶段	步骤	主要方法
P	1、分析现状，找出问题	排列图、直方图、控制图
	2、分析各种影响因素或原因	因果图
	3、找出主要影响因素	排列图，相关图
	4、针对主要原因，制定措施计划	回答“5W1H” 为什么制定该措施（Why）？ 达到什么目标（What）？ 在何处执行（Where）？ 由谁负责完成（Who）？ 什么时间完成？ 如何完成（How）？
D	5、执行、实施计划	
C	6、检查计划执行结果	排列图，直方图，控制图
A	7、总结成功经验，制定相应标准	制定或修改工作规程、检查规程及其它有关规章制度
	8、把未解决或新出现问题转入下一个 PDCA 循环	

第二部分:PDCA职场应用

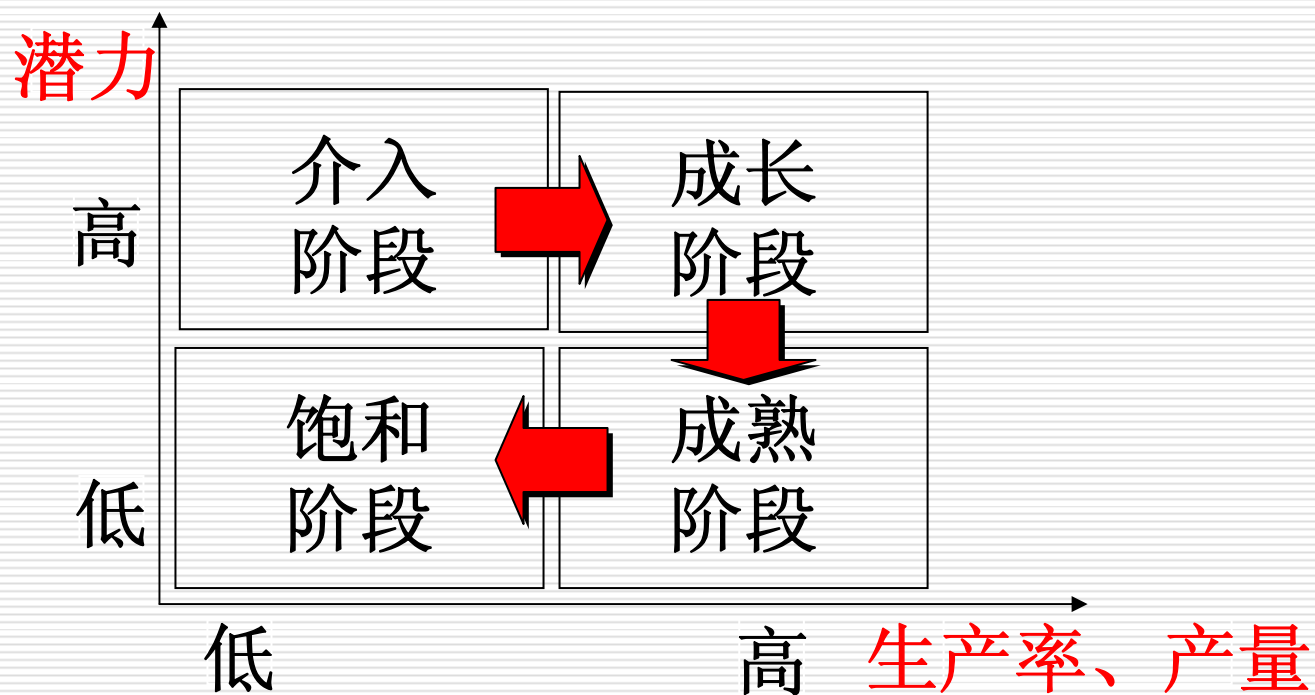
2.1.PDCA人才培养应用（案例）

- 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

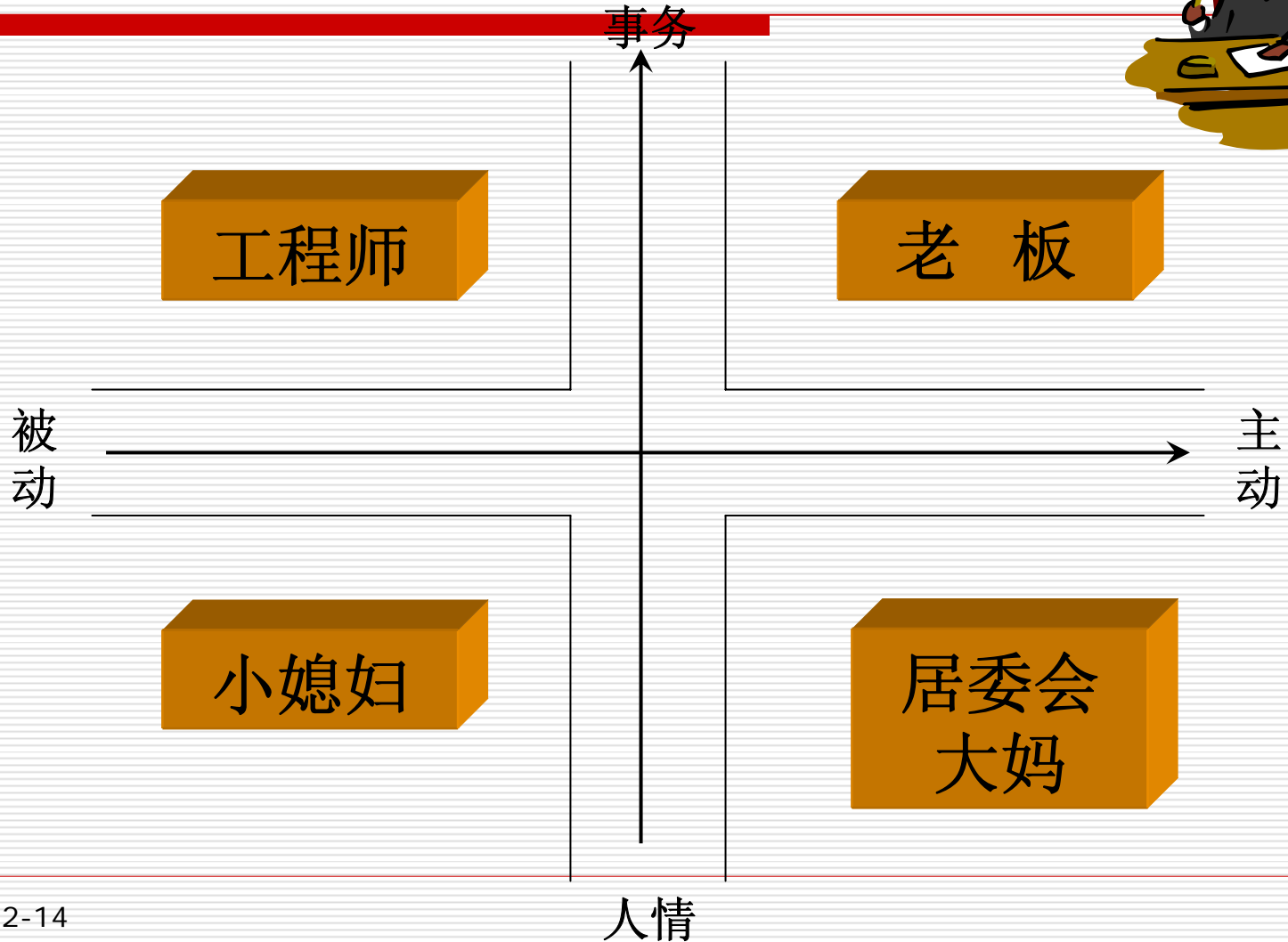
PDCA在职场的应用



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

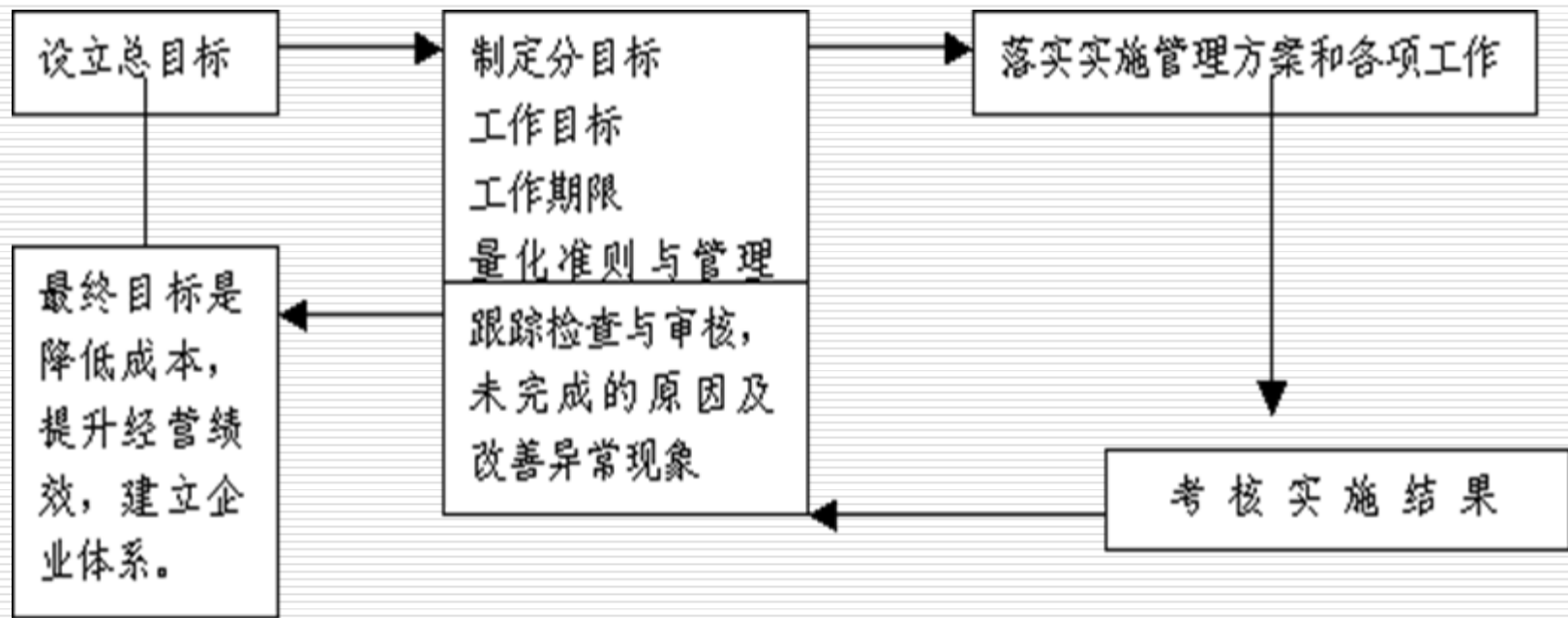
责任岗位		岗位编号	
业务 区间	工作目标： 1 2 3 责任区间： 否决效果：		
	基本工作	发展工作	组织工作
工作			
检查 评估	自检项目：		
	抽检项目：		
	全检项目：		

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
掌握世上20%的财富	掌握世上80%的财富
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"> 1. 要求全勤，接受必要信息；对未出席人员追踪了解原因。 2. 业务员汇报拜访记录、计划100，反馈问题，主管检查。 3. 主管进行业绩统计与追踪。 4. 表彰签单人员，并做经验总结/分享。 5. 主管进行问题诊断，现场研讨。 6. 目标及拜访计划修订。 7. 政令/竞赛再次宣导。 8. 士气激励。 	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"> 1. 业务员汇报业务进度，总结差距原因。 2. 主管总结阶段业务达成状况，问题分析。 3. 工作目标及行动方案调整。 4. 展业问题收集。 5. 实战演练。 6. 条款/销售技能培训/通关。 7. 竞赛阶段追踪/总结。 8. 调整心态，士气激励。 	<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">1. 分析本月目标达成状况，总结差距原因/成功经验。2. 竞赛阶段追踪/总结。3. 交单人员/达标人员表彰。4. 帮助业务员调整下月工作目标，制定明确行动计划。5. 信息传达，士气激励。	<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">1. 及时了解业务员未出勤/未交单原因。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。3. 及时向业务员提供/提示重要信息。4. 解答业务员遇到的问题。5. 安抚业务员心态。	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">1. 检查业务员工作计划的合理性。2. 观察业务员面谈技巧，发现问题。3. 为业务员做正确示范，现场教学。4. 督促业务员拜访。	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">1. 检查业务员工作记录和计划100，了解业务员工作成效。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。3. 分析帮助业务员改进的有效办法。4. 帮助业务员总结经验，发挥优势。5. 帮助业务员明确下阶段工作目标和行动计划。6. 赞美、肯定，士气激励。	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	T 次 数	P 分 数	T 次 数	P 分 数	T 次 数	P 分 数	T 次 数	P 分 数	T 次 数	P 分 数	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															
总分																

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					
本月总分:	() 分					

(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	积分	件数	FYP	积分	件数	FYP	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