

<<迎刃而解>>

图书基本信息

<<迎刃而解>>

内容概要

很多全球领先的组织机构都在不断寻求提高业绩的方法。

这其中可能具备无穷无尽的加速发展的潜力。

不过，如果人们还没有认识到这些潜力，就需要卓有成效的变革代理人来组织和动员所有动力，推动进步……

<<迎刃而解>>

书籍目录

前言如何使用工具箱工具索引工具选择图1 明确要求与确认问题2 收集资料3 分析问题/事项4 提出观念和方法5 作出决断6 制定计划7 改进过程

<<迎刃而解>>

章节摘录

书摘 运营期望网格表把客户的主要需求与目前的运营状况置于一处，以便确定首先需要改进的区域。

怎么用 1. 明确客户要求的主要运营要素以及他们期望的标准，填在网格表的左边一列。

2. 确定参与交付每项要素的个体 / 部门 / 地点，把它们填在最顶行。

3. 针对每一方及每一项要素，确定目前的运营状况，并填在相应格子的右下角。

4. 确定为了满足客户期望需要每一方应怎样运营，把它们填在相应格子的左上角。

5. 找出最重要的运营差异。

6. 如果这种做法有帮助的话，重复这一过程，扩大到需要改进的明显区域。

7. 用其他工具来理解运营差异的原因，并制定解决差异的行动计划。

根据需求和重点，一支团队在几个多月中采取了以下8个步骤或部分步骤，并对每一步提出了如下问题：

1. 澄清 / 制定团队目标 · 机构的总体任务和目标是什么？

· 我们在完成这一任务的过程中能有什么贡献和作用？

· 我们的总体责任和主要产品是什么？

· 那么，我们团队的任务是什么？ 2. 检查客户和供应方 · 我们的客户 / 供应方是谁？ · 他们 / 我们的要求是什么？

· 我们 / 他们目前有什么样的运营状况？

· 存在着什么样的测量 / 反馈机制？

· 投入 / 产出的测量方法怎样才能得到改进？ 3. 审核过程 · 我们的主要过程是什么？

· 这些过程安排好了吗？ · 我们的运营状况测量得准确吗？

· 我们的过程怎样才能得到改进？ 4. 细节上的行动分析(针对需要改进的主要过程) · 需要多久？

· 成本多大？

· 哪里浪费了？

· 多长时间出现 / 出错？

· 我们对资源的利用情况如何？

· 投入和产出看上去均衡吗？

· 我们应该开始 / 停止做什么不同的事情？ 5. 工作量管理分析 · 我们的工作量有多大？

· 每日 / 每周 / 每月 / 每年的变化和趋势是什么？

· 我们对变化的预测和(或)管理得怎样？

· 我们在平衡工作量和资源方面做得怎样？

· 我们怎样改进对工作量的管理？ 2. 建立过程日猷 将了解组成过程的整体范围的人员组成一支团队。

团队的范围可以从高级管理群延伸到负有类似责任的少数人群。

协商由谁来做该过程的主管人或领导者。

3. 设定过程的分界线 出于练习的目的，协商从哪里开始，到哪里结束。选择自然的停顿点。

4. 确定适当的详细级别 确定适合你改进工作的详细级别。

是详细点还是绘“大图”好？ 5. 确定构成过程的所有行动 将构成过程的所有行动纳入头脑风暴。把所有的意见都记到易事贴上。

这样容易在以后进行变动。

用动词加名词来描述每项行动，例如“写报告”。

在头脑风暴之前，可以使用一张简单的投入 / 产出表，用来帮助确认一个过程主要的投入和产出，以及流入和流出过程的次要信息。

这样可以帮助大家在头脑风暴过程中考虑到整个过程。

时间 / 成本分析是用图表的方法画出完成每个过程阶段所需的时间、每个阶段新增 / 投入的成本额

<<迎刃而解>>

，及其与整个时间周期之间的关系。

怎么用 1. 确定需要分析的过程。

2. 用过程图来确定组成过程的特别步骤。

3. 对于过程的每个步骤，收集以下资料： · 每个步骤的工作所消耗的时间量； · 每个步骤的共享时间； · 每个步骤的成本(人力、材料、设备、空间等)。

如果过程中存在显著差异，用柱状图确定每个单位 / 每批的平均时间或成本。

4. 在图表上画出过程的每个步骤的时间所对应的成本。

5. 用这张图来质疑： · 时间投入多的地方； · 成本增值高的地方； · 把每项行动的等候时间作为基数所对应的实作时间，以便确定过程的改进。

关系图表是把复杂的因果关系联系起来的一种技巧。

虽然它与鱼骨图以及“问为什么”有明显的相似之处，但是，关系图表能让你查出经常存在的因与果的多重链条，并通过图表的方式把它们表现出来。

怎么用 1. 明确需要分析或创建的结果，在白板中央写下来。

2. 用“问为什么”来确定造成结果的主要因素，把它们作为结果的主要梯级。

3. 轮流观察每项原因，把它作为放在右边的结果，通过再次问为什么确定进一步的原因。

把这些都加到图表中。

4. 寻找因果之间的交叉联系并连成线。

5. 通过讨论或达成共识法，确定你想要解决的主要根本原因。

心绘法是形成并校对意见和信息的一种方法，它具有如下特点： · 行动和运用都很便捷； · 非线性形； · 既有口头表述，又有图形表述； · 比纯文本更有趣、更丰富； · 着重观点之间的关系。

因此，心绘法能够提高创造性和能量，它吸引和包容了形象化思维的个体，提供一种快捷而有趣的方法，来形成并吸收那些能够鼓舞参与者热情的意见。

怎么用 1. 确定所要涵盖的主题。

2. 在白板或一张纸的中央写下这一主题。

3. 用头脑风暴法找出主题的主要要素或属性。

把每一项都作为主要分支加到心绘法中去。

4. 针对每一个分支，用头脑风暴法找出它的组成部分并把这些加入到适当的分支上去。

5. 只要有可能，用图画、符号或表格来代替词语。

6. 对不同的分支使用不同的颜色，这样可以清楚地区分它们。

7. 如果适用的话，在分支及末节之间画出联系。

8. 审核心绘法的完整性和清晰性。

9. 你一旦完成了构图，就可以用它来： · 储存信息 / 观念，以备将来参考； · 与其他人交流结果； · 激励有关要素之间事项和关系的讨论； · 制定线性行动计划，即优先权的顺序、时间表等。

.....

<<迎刃而解>>

媒体关注与评论

前言很多全球领先的组织机构都在不断寻求提高业绩的方法。

这其中可能具备无穷无尽的加速发展的潜力。

不过，如果人们还没有认识到这些潜力，就需要卓有成效的变革代理人来组织和动员所有动力，推动进步。

在组织机构中主要有5种驱动力：
· 战略；
· 有倾向性的运营；
· 讲求均衡的文化；
· 对客户的积极回应；
· 领导层的才能。

战略规定了改进的方向和重点。

不过，战略必须通过在整个机构中的分派才能产生效果。

过程需要以有条不紊的方式加以安排和分析；项目必须得到管理；对出现的问题征兆需要追根溯源；在作出决策之前必须收集资料；必须发现客户的偏好并加以回馈；对任何类型的改进活动都要加以汇报和编排；还要测量改进的行动。

一切都要有章可循。

讲求均衡的文化意味着有效地、创造性地对人员进行管理。

客户需要人来服务，过程需要通过人来管理。

只有人才能达成质量的提高。

为了让他们更好地工作，必须给他授权，让他们明确方向，通过测量和审核来确定和表彰他们所取得的成效。

对客户的积极回应能够让机构把重点放在客户的需要、反应和不断变化的要求上。

最后，领导层才能的发挥可以确保每个人都能充满热情，支持他们遵循作略来工作、改进工作步骤、服务客户并成为团队中积极的一员。

《迎刃而解》提供了许多工具和技巧的快速参考指南，可以保证通过有章可循的方法取得不断进步。

<<迎刃而解>>

编辑推荐

“一本紧凑、简明、便于使用的小册子”——迈克·塔尔伯特、贝斯帕公司技术总监迎刃而解陪你沉着面对商场层出不穷的困难，让企业的管理变得得心应手……

<<迎刃而解>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>