

战略创新私教坊

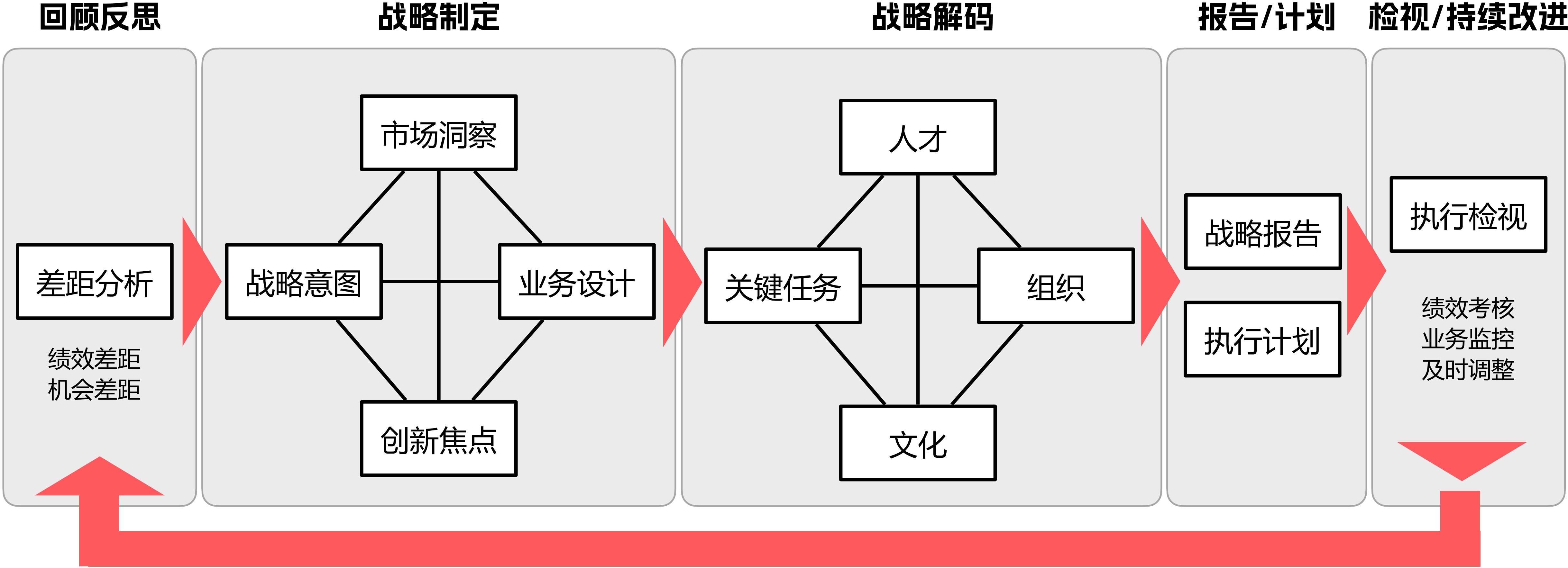
-用战略创新驱动组织长期可持续发展

3.差距分析、根因探寻及解决方案开发

差距分析



业务领先模型 (BLM : Business Leading Model)



卓越领导力



一致价值观

差距分析模块定义

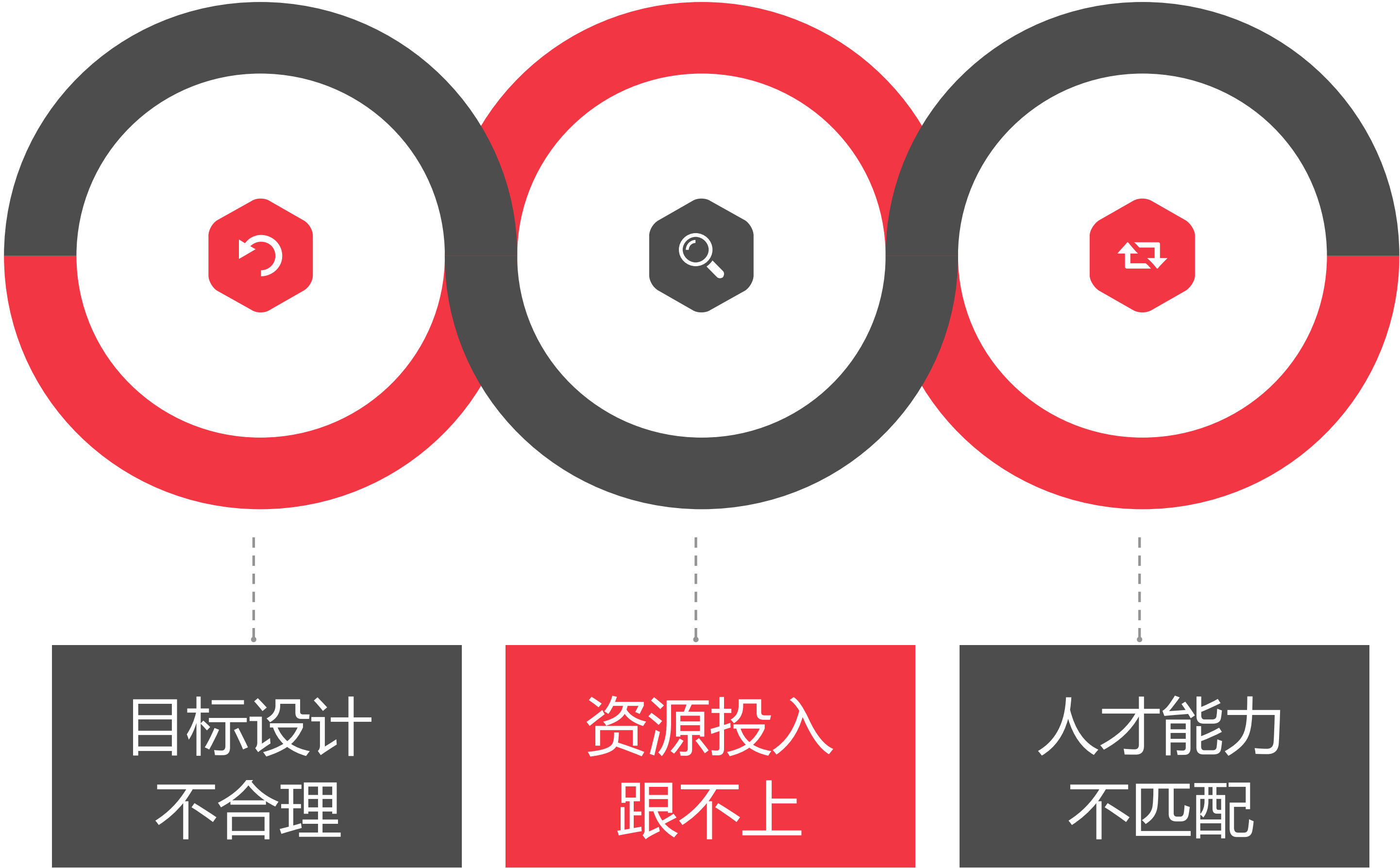
回顾反思

差距分析

绩效差距
机会差距

- 战略是由不满意激发的，而不满意是对现状和期望业绩之间差距的一种认知，企业应通过差距分析，尽可能去发现和量化战略提升的空间。
- 绩效差距 是现有经营结果和期望值之间差距的一种量化的描述；

绩效差距产生的常见的三大问题



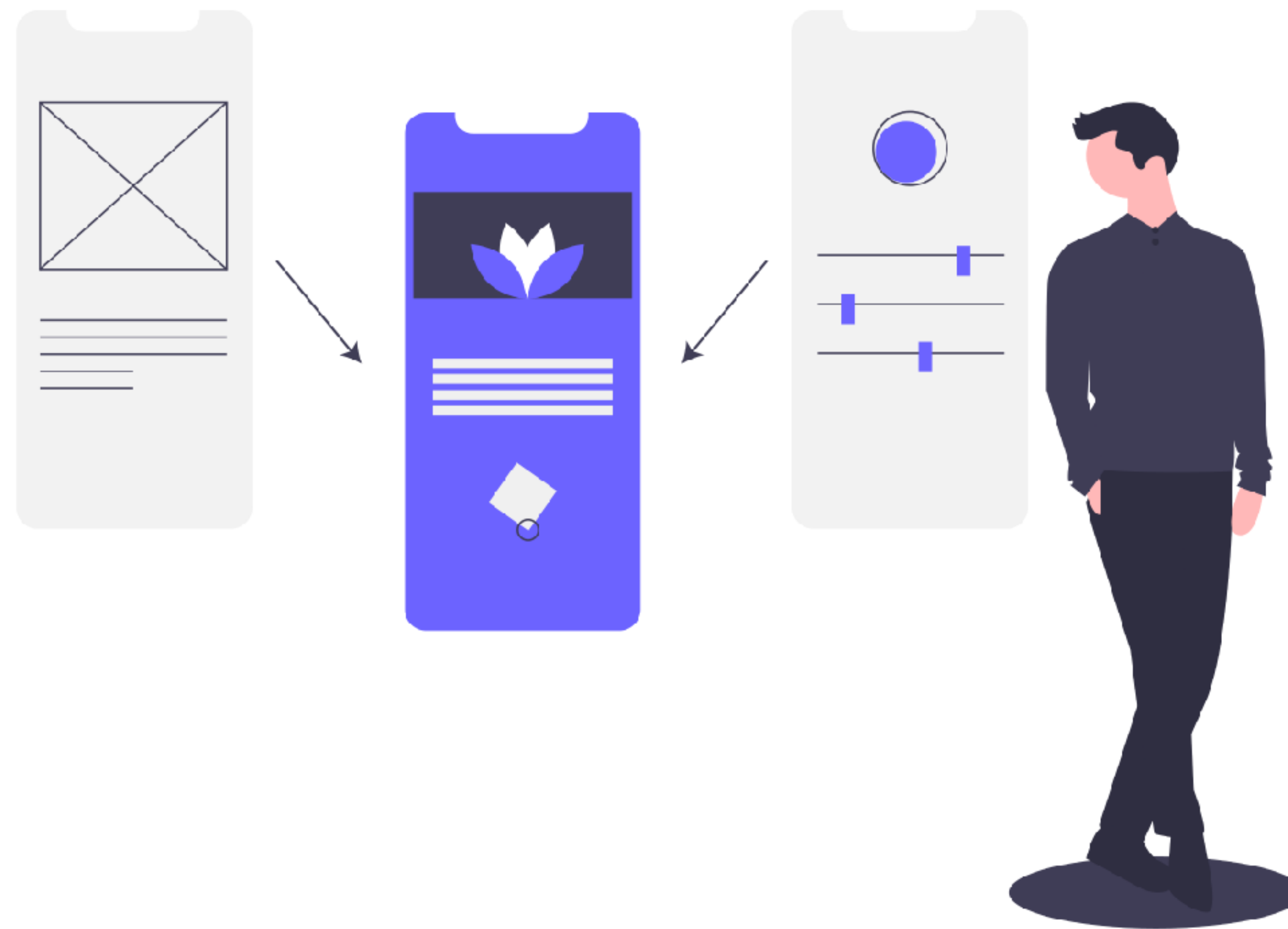
绩效差距分析

关键经营指标	目标	实际结果	差距	根因分析	关键举措
年度总营收	4亿	3亿	-1亿		
营收增长率	100%	50%	50%		
利润	6000万	5500万	-500万		
市场占有率	1%	0.04	-0.06		

机会差距分析

关键机会	目标	实际结果	差距	根因	关键举措
手心咖啡企业级市场开发	1.完成企业级市场的产品开发； 2.完成 3 家以上富有代表性的企业级灯塔客户	1.完成 Amazon的合作 2.与四空间合作进行了 1 场共同活动交付 3.受粒上皇邀请完成手心咖啡故事分享	1.均为按需定制的项目型交付，未 主动进行产品的定义、开发测试和交付； 2.虽有富有影响力的企业客户，但由于缺乏产品，并不能算是真正意义上的灯塔客户；		
基金会构建探索	完成基金会的可行性研究以及基金会、合木、孵化企业的混合模式设计	完成苗圃行动基金会的顺利接手和联合发起； 形成了 F2S2b2c 的新的模式的框架设计，并获得高度一致的认可	比预期提前半年完成了基金会的成立。但手心咖啡作为「卓越的孵化项目」影响力和支撑力尚不足够		

深度问题分析及创造性解决方案设计



沙盘演练 - 差距分析

分析企业的绩效差距与机会差距，整理最核心的差距点，分析导致的根因以及提炼最核心的创造性解决方案思路



研讨形式：分组研讨

研讨时间：40 分钟

要求：

- 使用课前准备的企业的真实数据进行差距分析（如果数据敏感，可以把单位抹掉或者采用其他隐秘的描述进行）
- 根因分析中，要求使用逻辑树进行分解以及寻求根因
- 关键举措探寻上，要求使用创意看板进行创意涌现

注意事项：

- 大白纸充足，请使用大白纸进行研讨交流
- 最终结果输出的格式如下一页模板所示，绩效差距和机会差距分开梳理

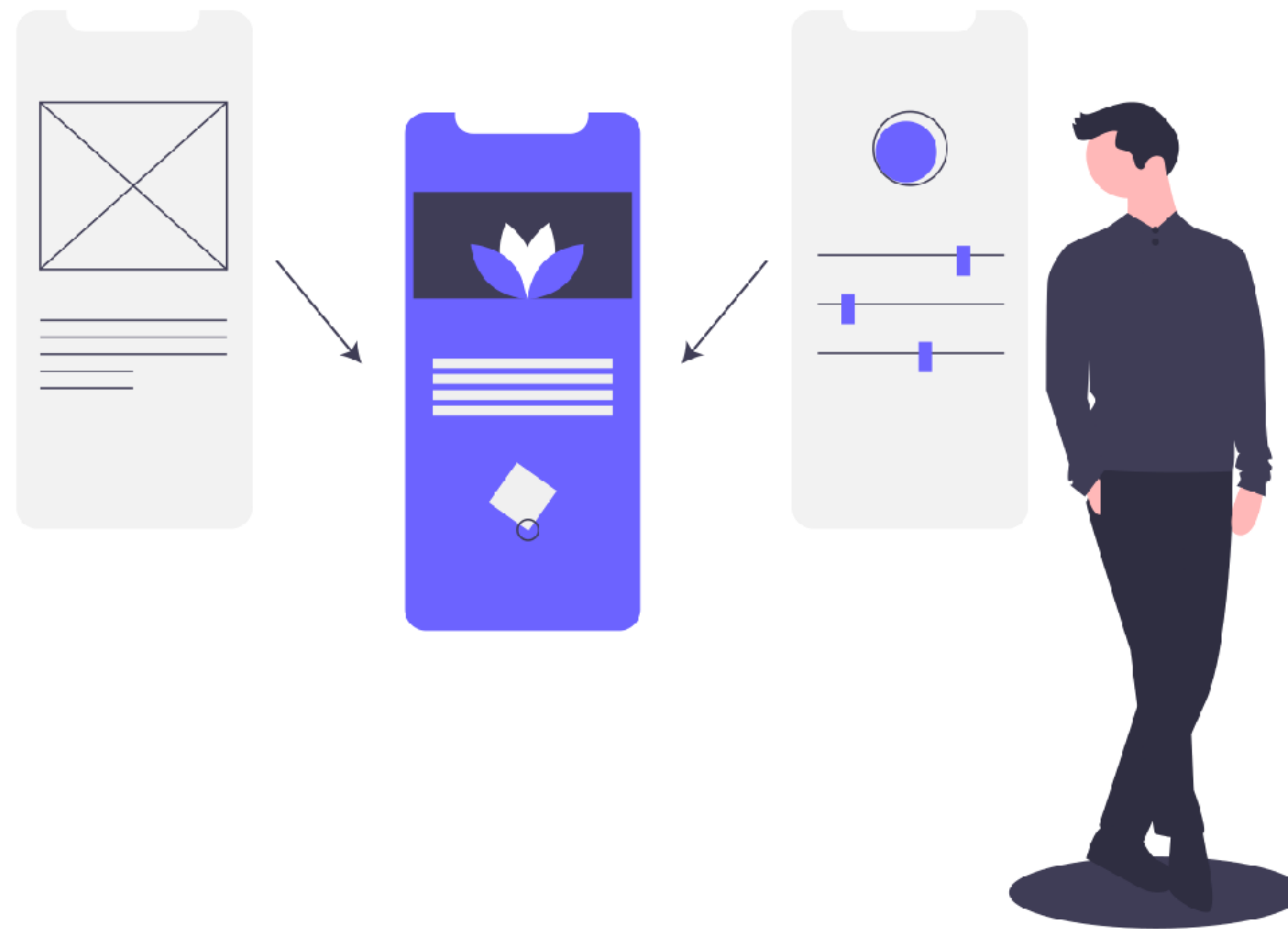
绩效差距分析

关键经营 指标	战略目标	实际结果	差距	根因分析	关键举措

机会差距分析

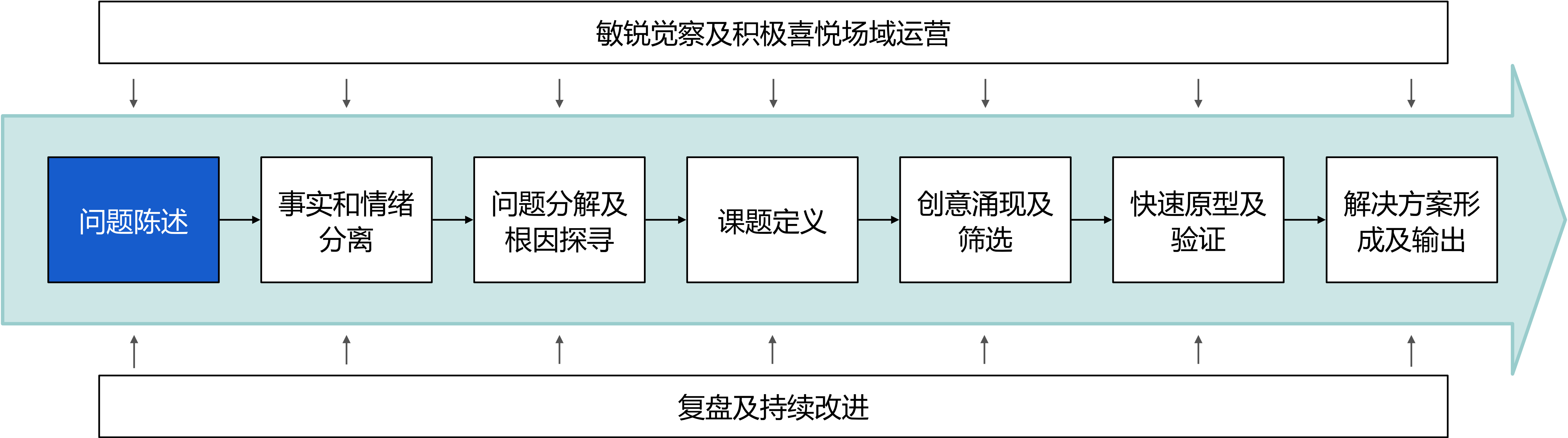
关键机会	战略目标	实际结果	差距	根因	关键举措

深度问题分析及创造性解决方案设计



深度问题分析和创造性解决沙盘

问题陈述



问题陈述

准确的定义问题，才能有效的分析和解决问题

- 一个主导性的问题或坚定的假设
- 具体，不笼统
- 有内容的(而非事实的罗列或一种无可争议的主张)
- 可行动的
- 以引导下一步所需的行动为重点
- 首要之务是对问题的准确了解

示例 - 问题定义



问题1 - 浙江 Q1新客户流失率加剧恶化

Q1浙江省区的新客户流失率（签约并启动运营3个月以内的客户）从1月的45%，到2月的51.2%，到3月的54.8%，持续呈现加剧和恶化。需要尽快找出原因，拿出解决方案，并控制住新客户流失率，并期望恢复到公司平均的水平（目前是 40%左右）！

示例 - 问题定义



问题 2 - 重大事故导致可用性的大幅下降

从3月中至今，已经发生2起非计划严重互联网业务服务大面积中断的重大事故，两起事故的停服时间均超过了15分钟，造成平台可用性的大幅下降，并对最终消费者的用户体验和公司品牌造成极其恶劣的影响。

示例 - 笼统且模糊，缺乏具体的信息



问题3- 职业发展的困惑

升级到高级程序员有一段时间了，下一步该怎么走？



问题3- 职业发展的困惑

升级为高级程序员已经3年了，已经变成熟练工了。最近一年感觉就是重复，没有成长。可又不知道该学什么，怎么学？

示例 - 笼统且模糊，缺乏具体的信息

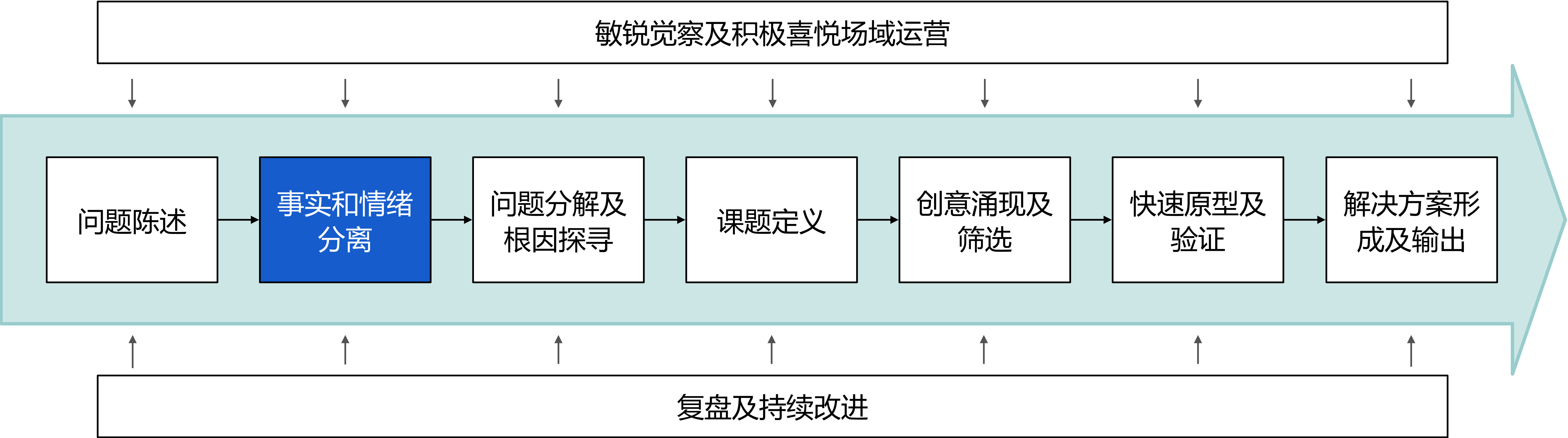


问题3- 市场调研信息不全面

日常工作，需要市场调研的采集信息经常会发生：收集信息不全面或者专业度不够，致使分析距离结果偏差比较大；

深度问题分析和创造性解决沙盘

事实和情绪的分离



事实与情绪的分离



- 1、对自己/团队的消极评论和情绪进行觉察
- 2、找出自己的情绪，哪些是积极/快乐/成长型的情绪、哪些是消极/悲观/评判者的情绪
- 3、管理和转化消极的情绪，确保自己在分析问题和解决问题中始终保持积极、乐观、主动；

积极与消极情绪对照表

积极情绪

兴奋，喜悦，欣喜，甜蜜，精力充沛，兴高采烈。

感激，感动，乐观，自信，振作，振奋，开心。

高兴，快乐，愉快，幸福，陶醉，满足，欣慰，心旷神怡，喜出望外。

平静，自在，舒适，放松，踏实，安全，温暖，放心，无忧无虑。

消极情绪

害怕，担心，焦虑，忧虑，着急，紧张，心神不宁，心烦意乱。

忧伤，沮丧，灰心，气馁，泄气，绝望，伤感，凄凉，悲伤。

恼怒，愤怒，烦恼，苦恼，生气，厌烦，不满，不快，不耐烦，不高兴。

震惊，失望，困惑，茫然，寂寞，孤独，郁闷，难过，悲观。

沉重，麻木，精疲力尽，萎靡不振，疲惫不堪，昏昏欲睡，无精打采。

尴尬，惭愧，内疚，妒忌，遗憾，不舒服。

事实与情绪的剥离三步骤

1

静心

停下所有的事情，观呼吸，全身心的感受自己的呼吸30秒。感受空气的流动，感受胸腔的起伏

2

分离

就面对的问题，写出事实是什么，情绪是什么，把事实和感受做分开，把积极的和消极的情绪分离来写

3

分手

与消极的情绪分手，尽量的把焦虑、迷茫、痛苦、恐惧等情绪放下，“随他去”

示例

事实

最近2年自己在认知、知识和技能上，没有明显的提升，只是在进行小的改进；

情绪

我对自己的成长 不满，我 害怕 自己长时间止步而被淘汰；

事实

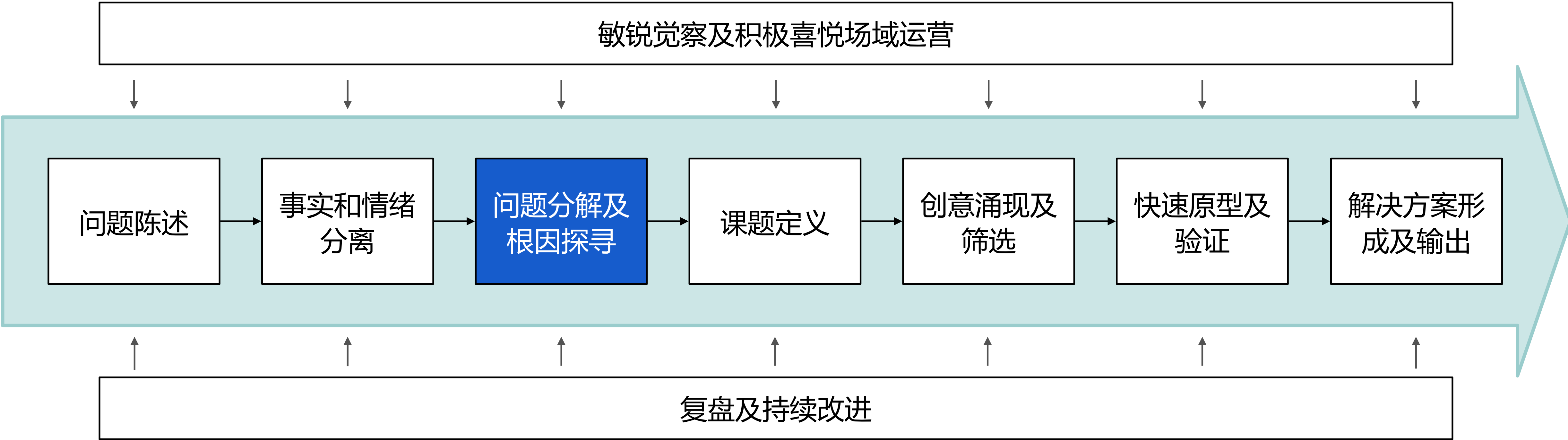
下属小A对我的方案提出了坚决的反对

情绪

我认为小A 不尊重我，我对小 A 的态度 非常不满

深度问题分析和创造性解决沙盘

问题分解及根因探寻



逃避的鸵鸟行为 - 只聚焦在表面因



1

针对问题的常见的处理态度，假装问题不存在，拖延、忽视、掩盖；

2

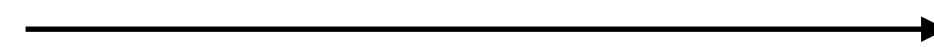
只是聚焦在表面因，没有去探索深层因，缺乏系统的思考和推动深层解决方案开发，也是一种逃避

问题分析与解决方案的层次

问题：最近半年很少读书，碎片学习为主，缺乏深度的专项提升



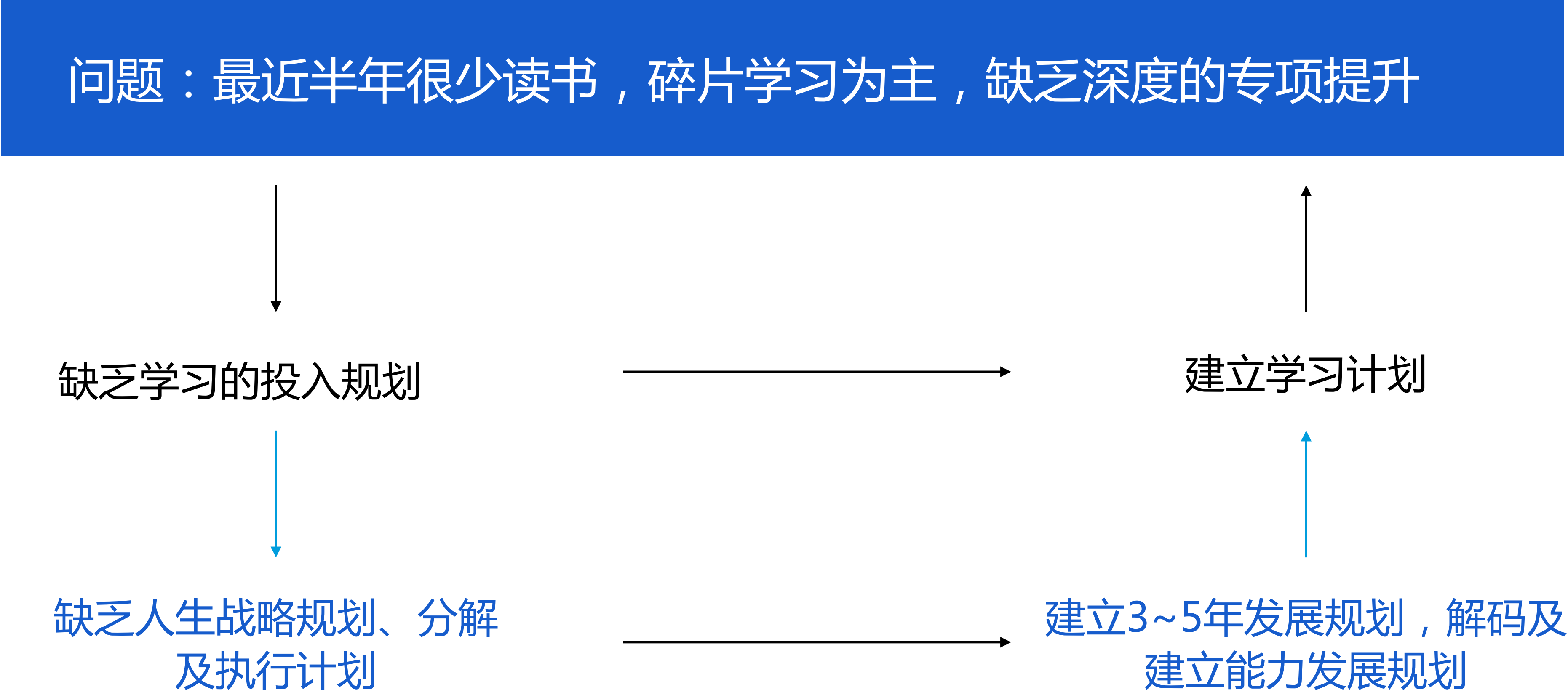
缺乏学习的投入规划



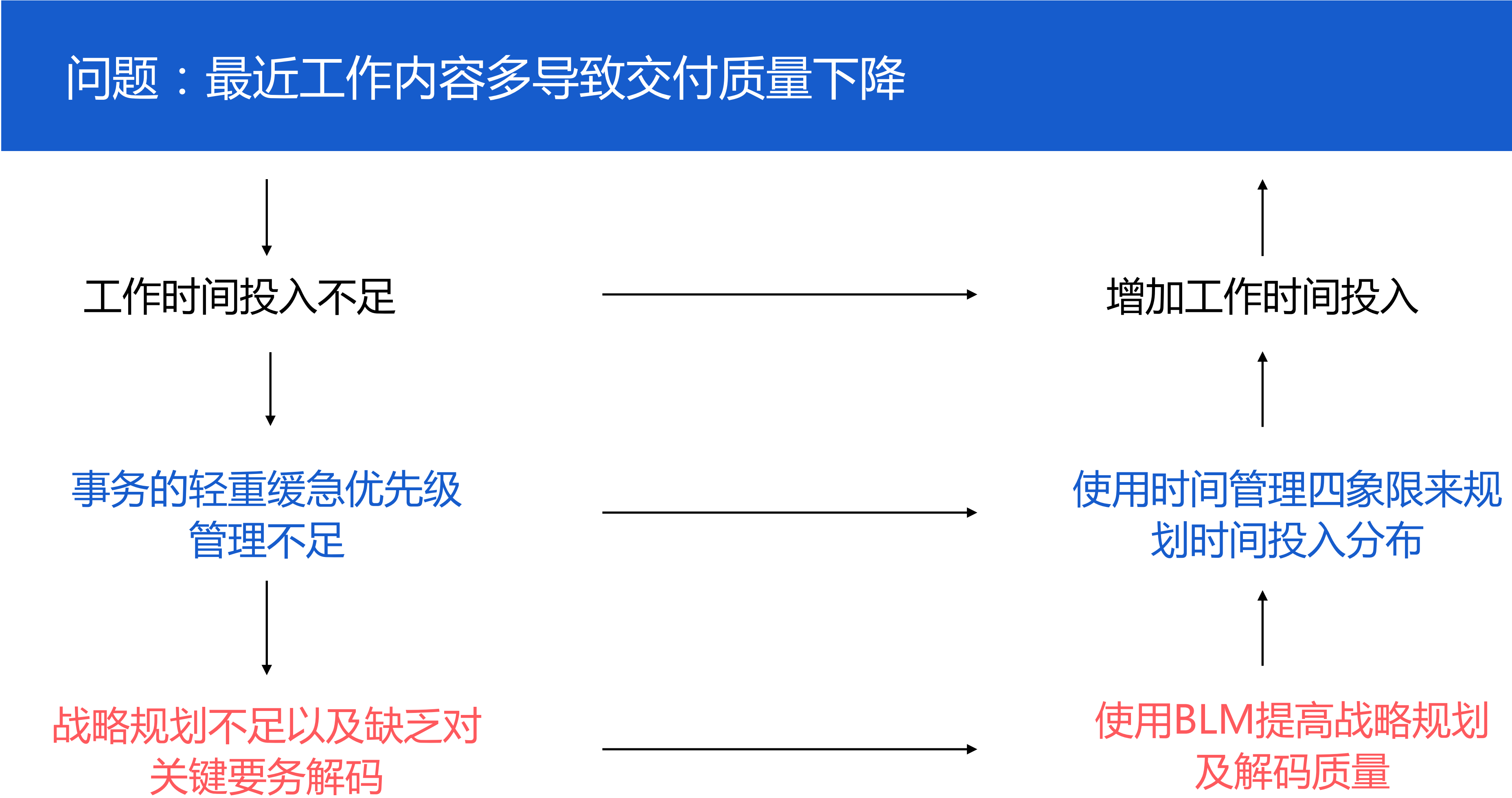
建立学习计划



问题分析与解决方案的层次

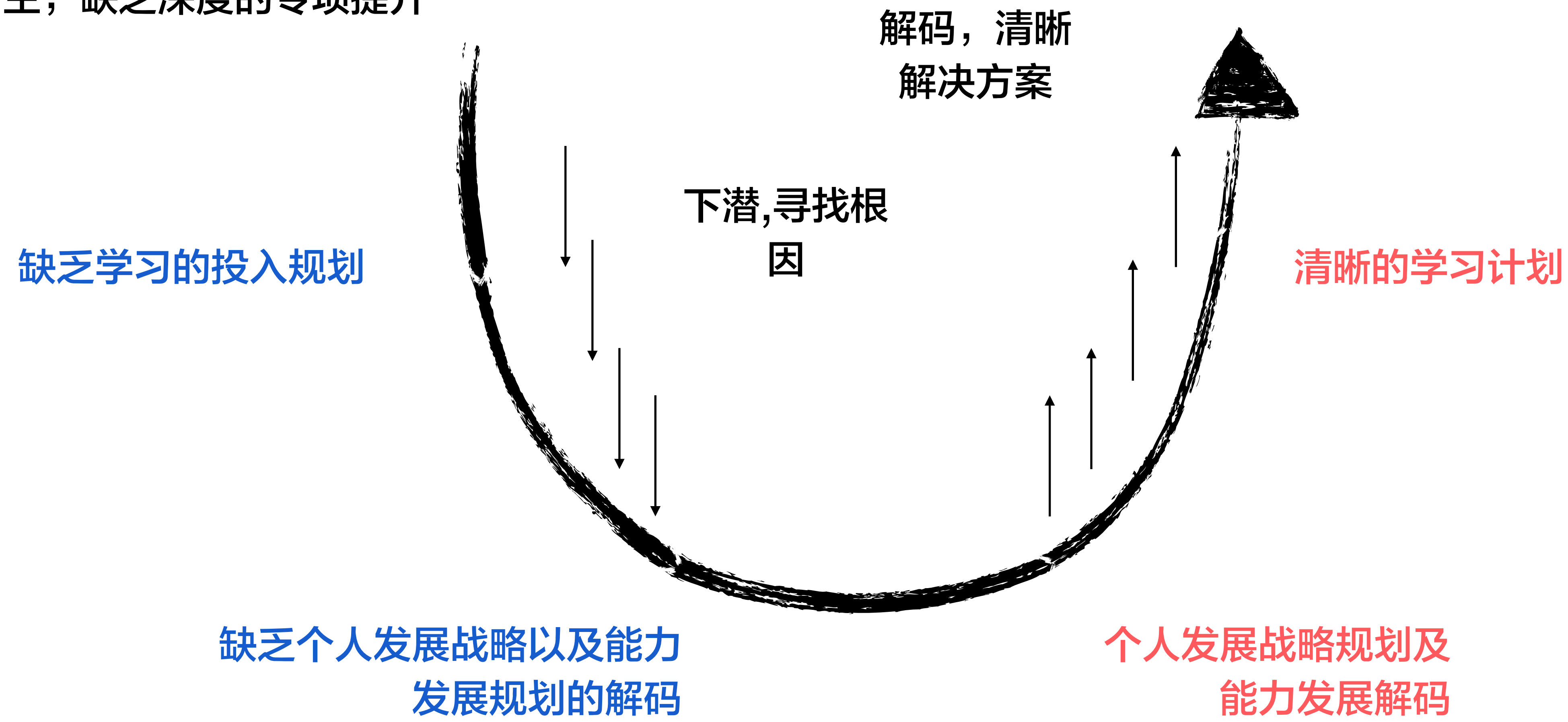


问题分析与解决方案的层次

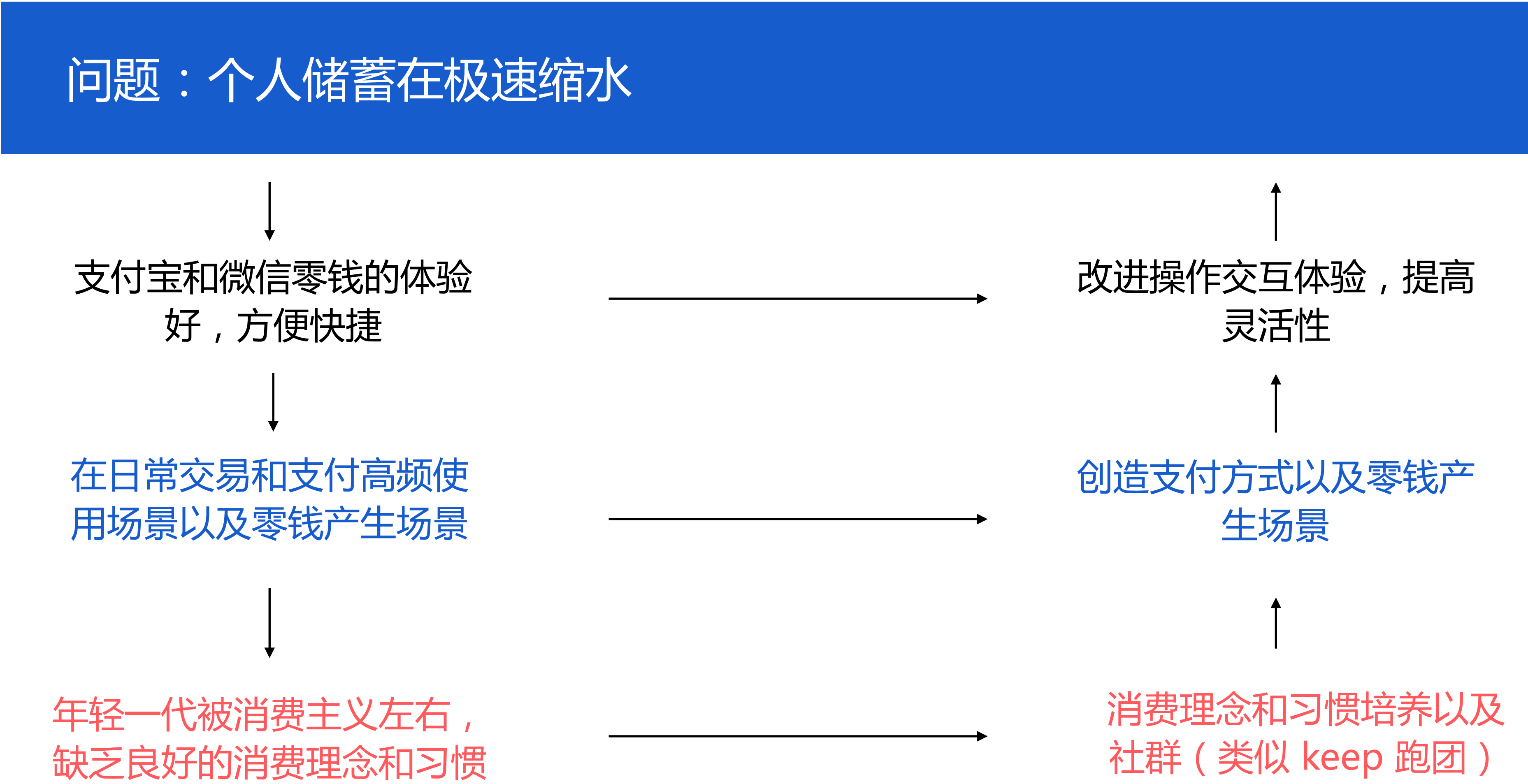


深潜的U的分析

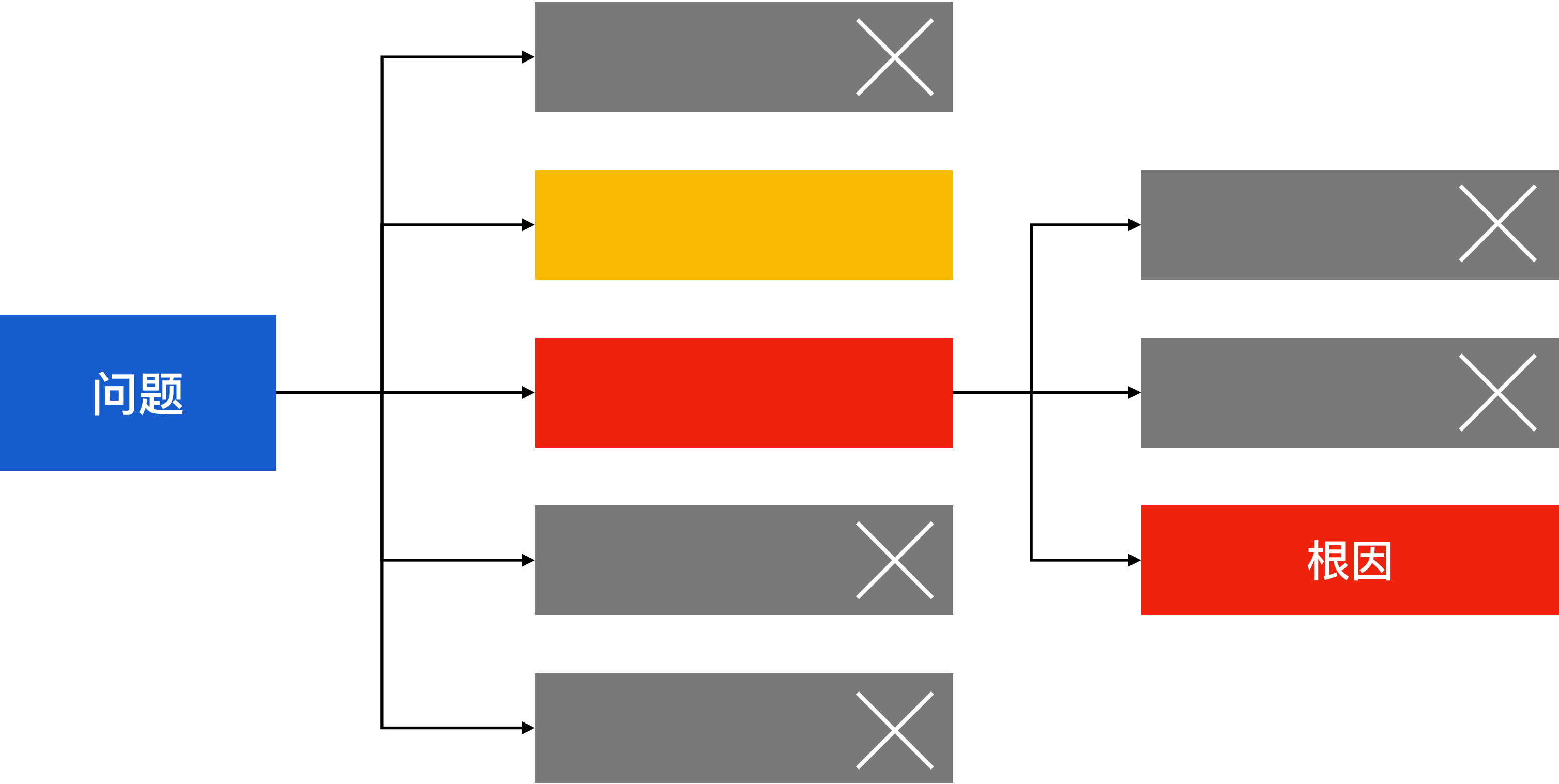
问题：最近半年很少读书，碎片学习为主，缺乏深度的专项提升



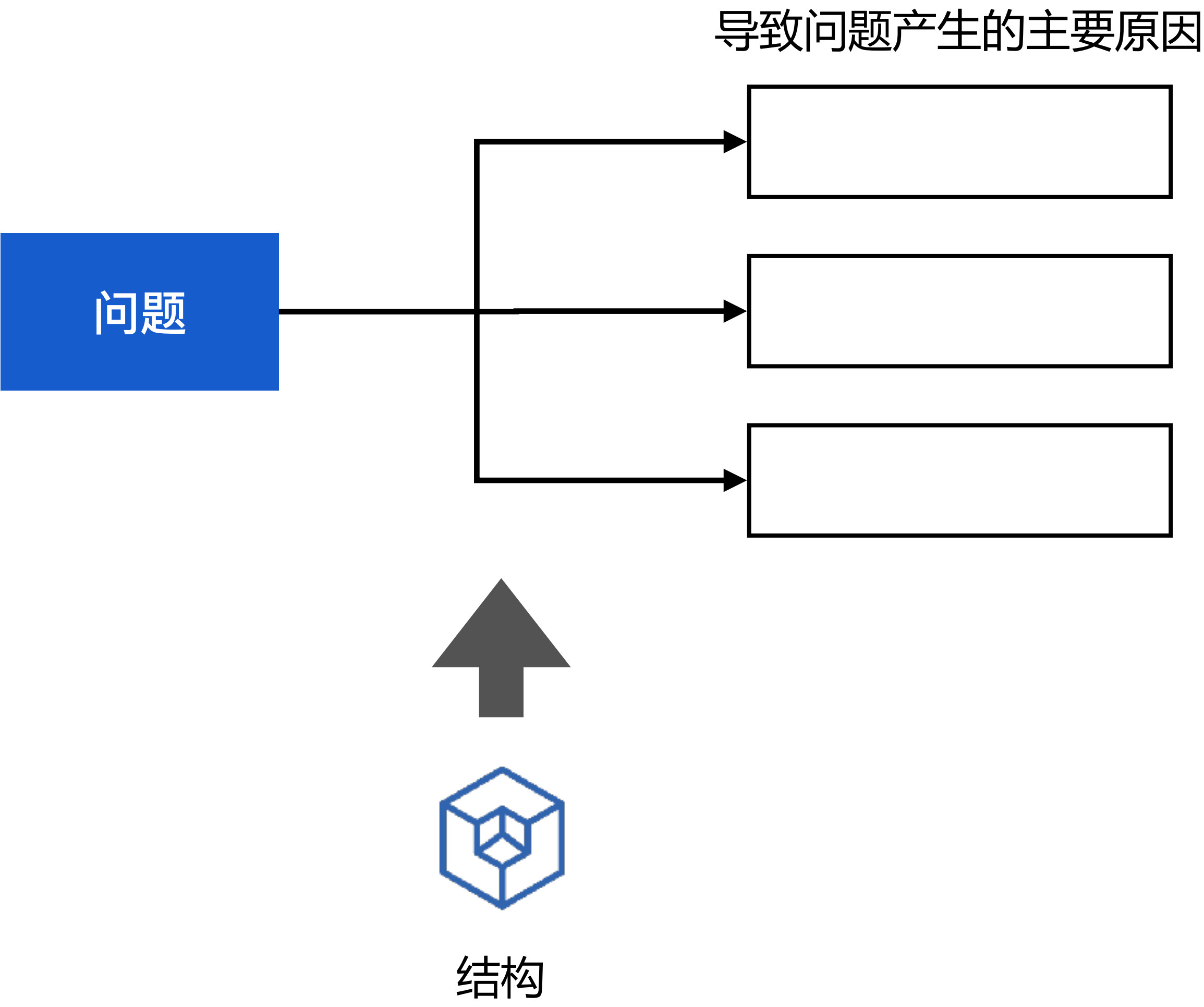
问题分析与解决方案的层次



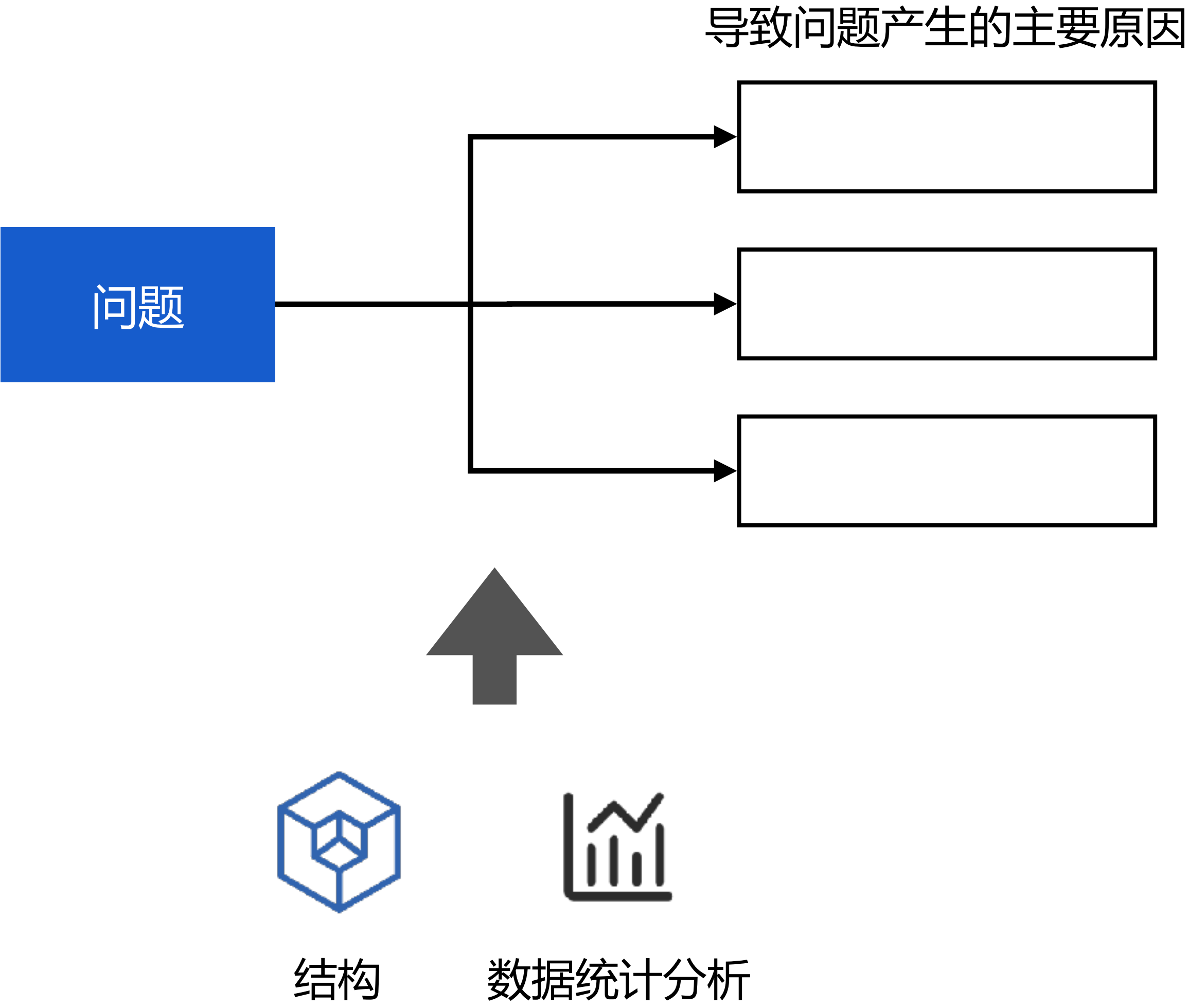
深潜找根因的工具：逻辑树



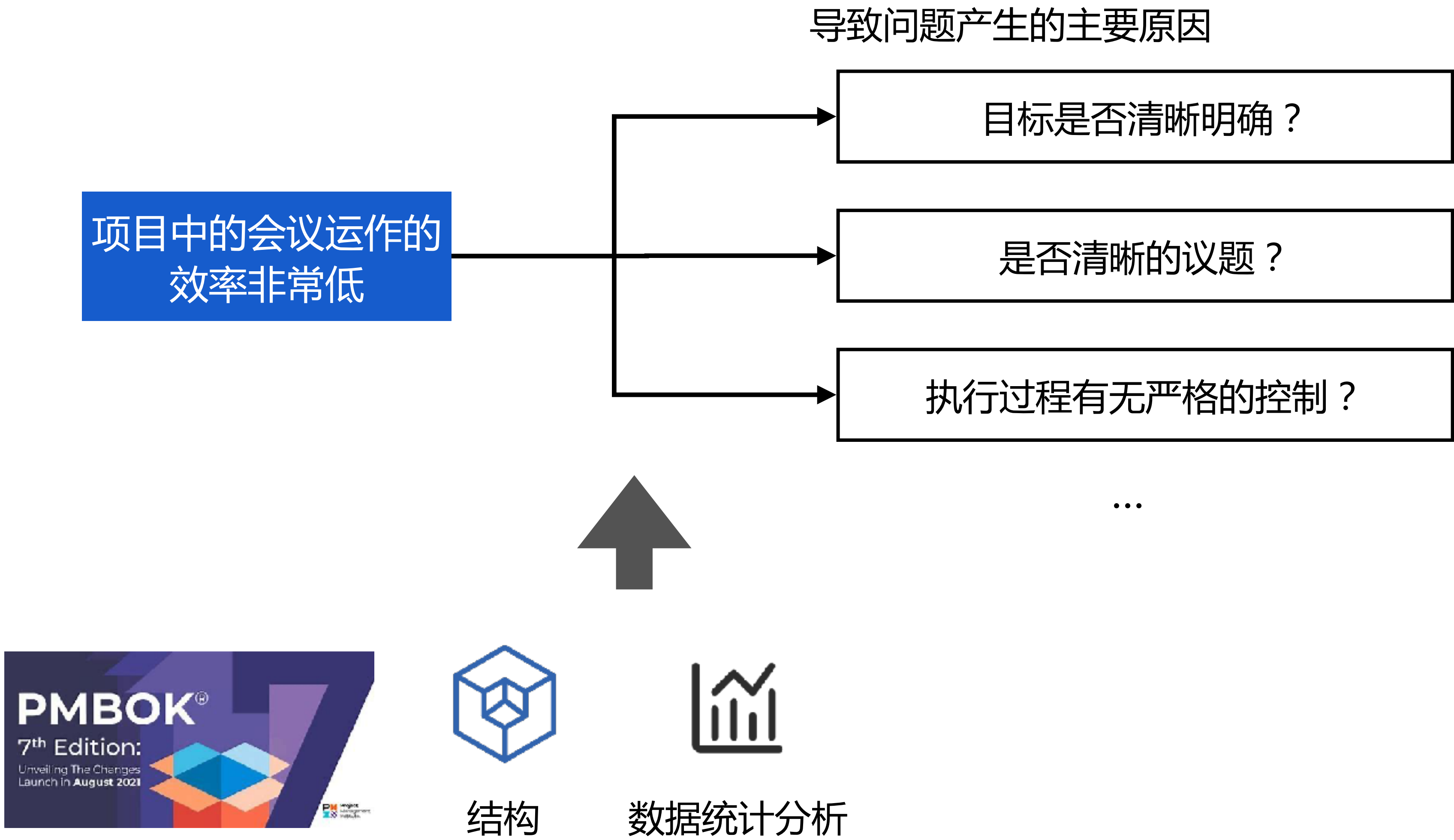
对问题进行分解



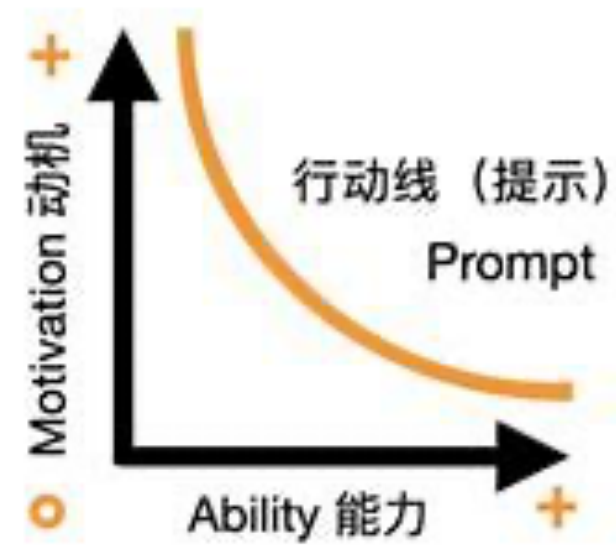
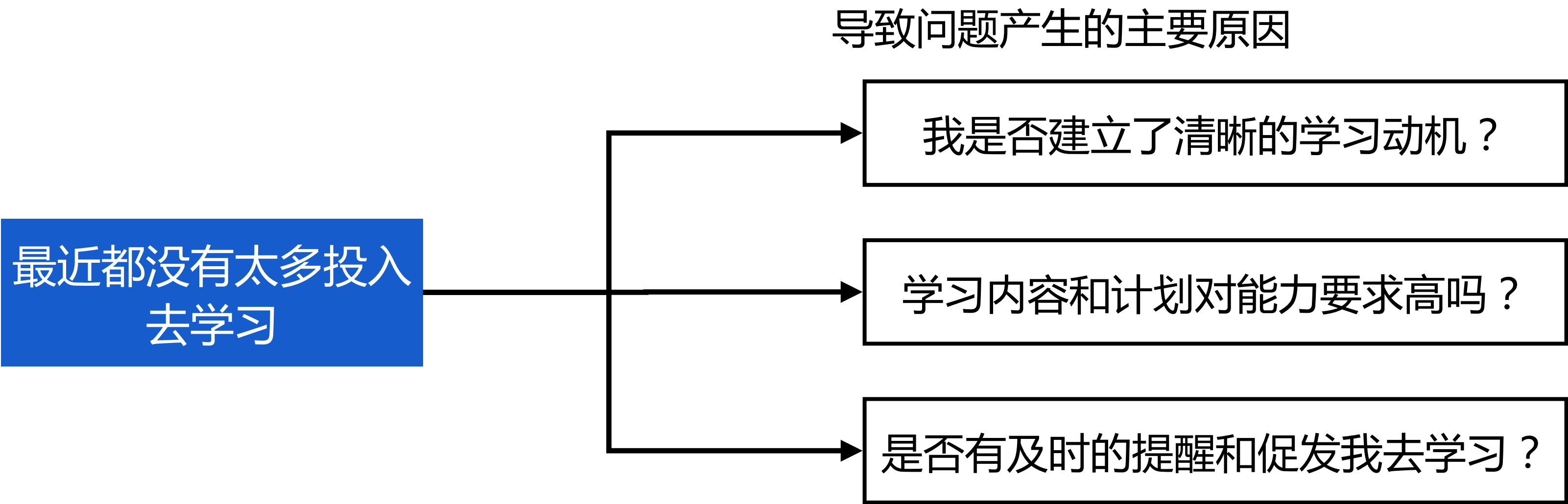
对问题进行分解



对问题进行分解



对问题进行分解



福格行为模型

B=MAP

行为 = 动机 * 能力 * 提示



结构



数据统计分析

应用范例



最近半年缺乏深度的专项学习

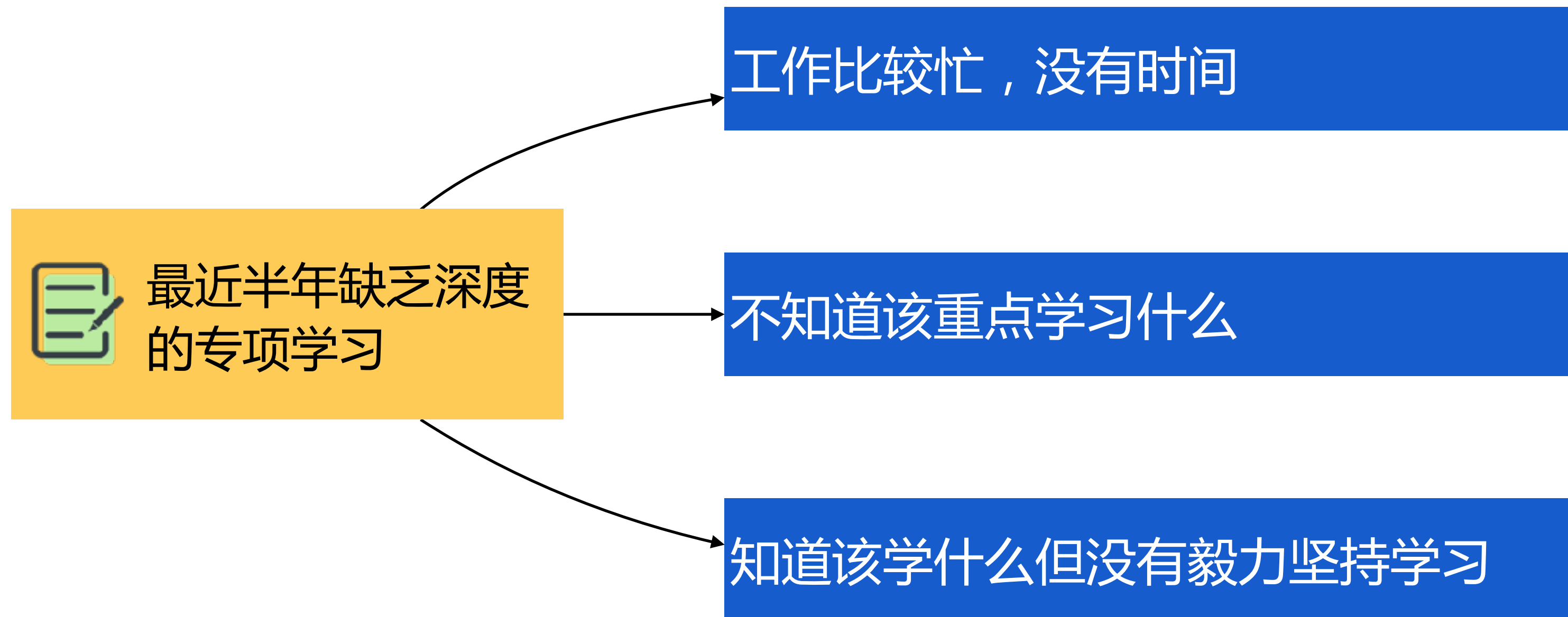


导致最近半年缺乏深度专项学习的主要原因是什么？

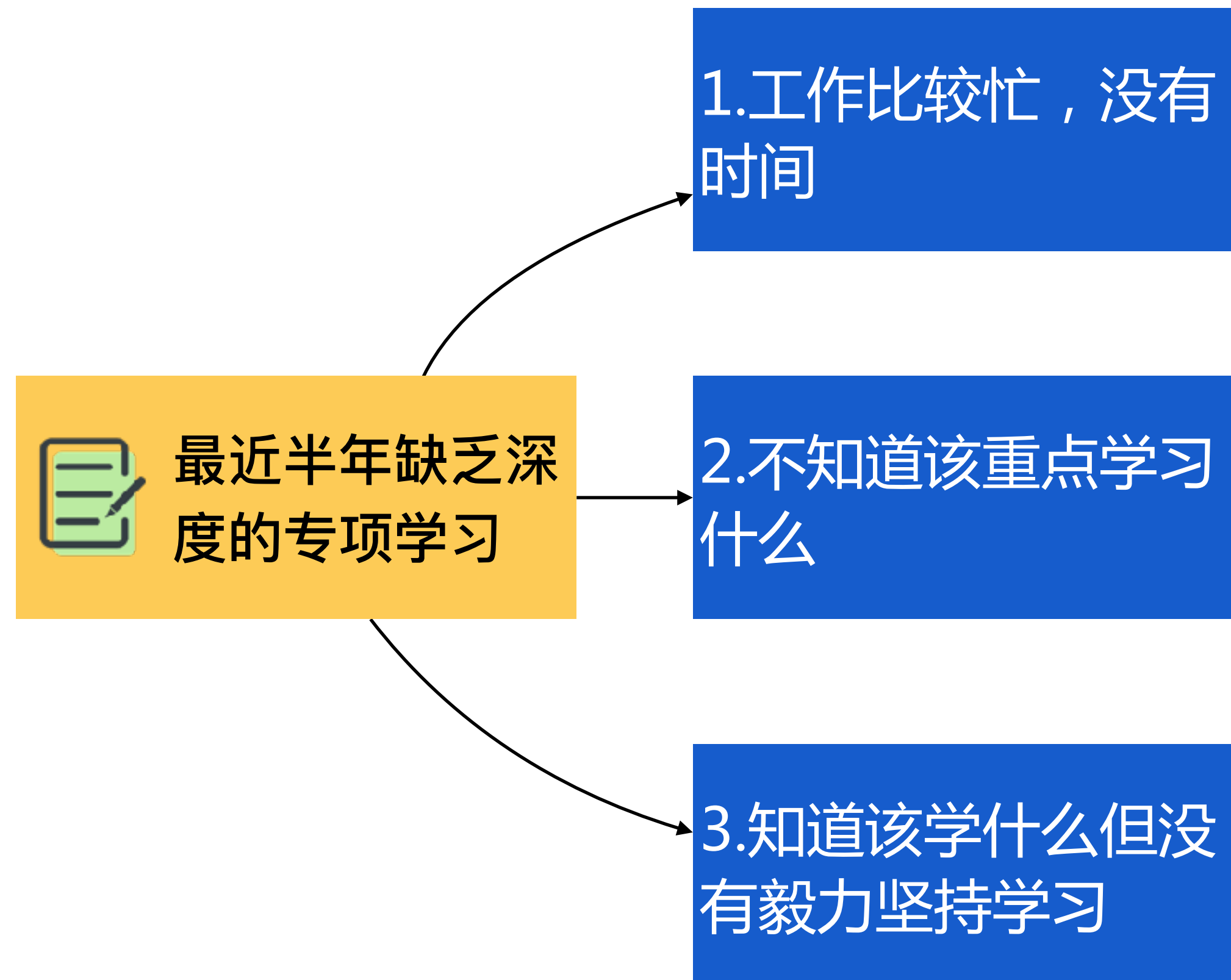


- ① 工作比较忙，没有时间
- ② 不知道该重点学习什么
- ③ 知道该学什么但没有毅力坚持学习

应用范例



应用范例



1,2,3 三个原因，在导致“最近半年缺乏深度的专项学习”这个问题上，它们的影响度大体占了多少？

应用范例



1,2,3 三个原因，在导致“最近半年缺乏深度的专项学习”这个问题上，它们的影响度大体占了多少？



1.工作比较忙，没有时间

20%

2.不知道该重点学习什么

70%

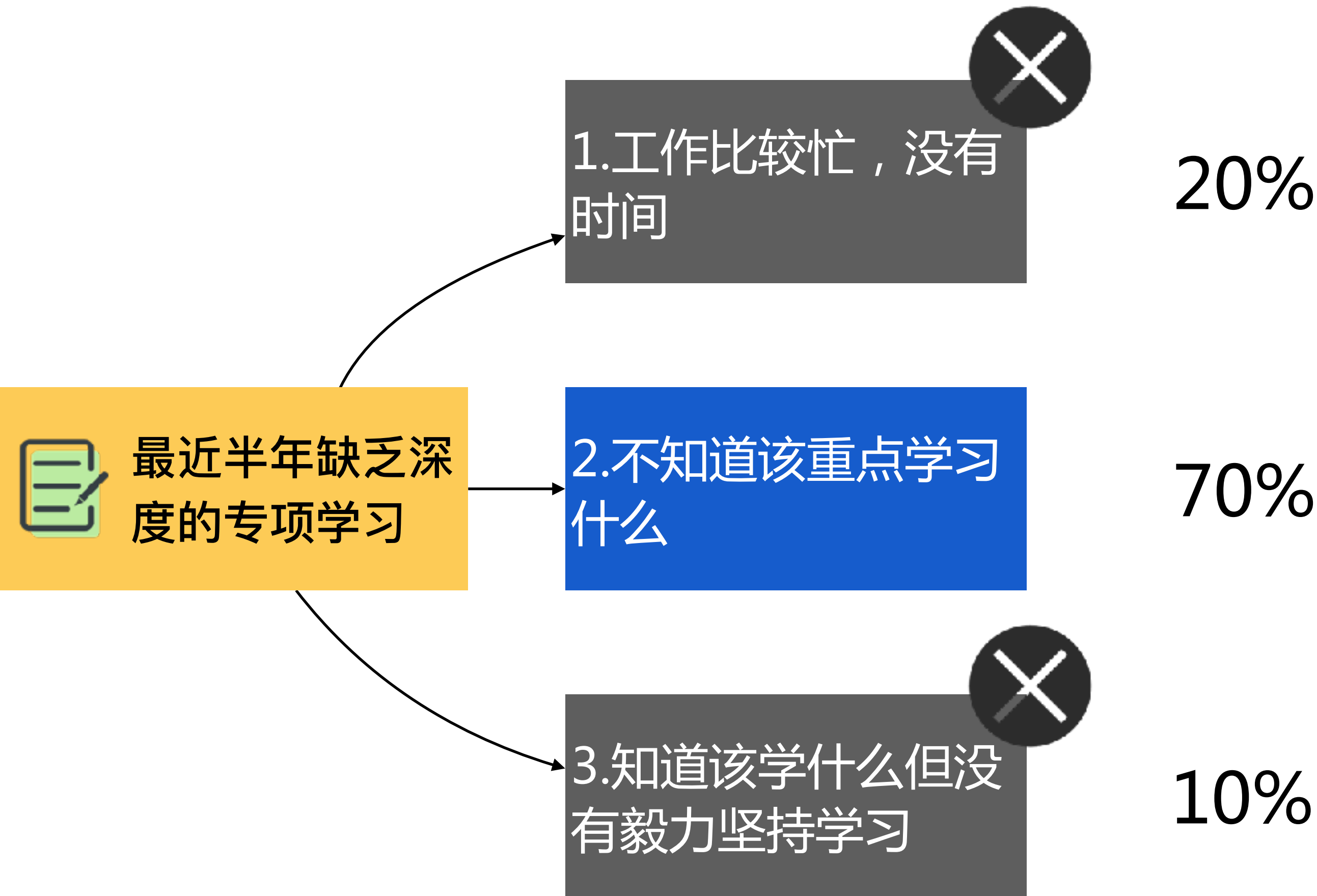
3.知道该学什么但没有毅力坚持学习

10%



最近半年缺乏深度的专项学习

应用范例

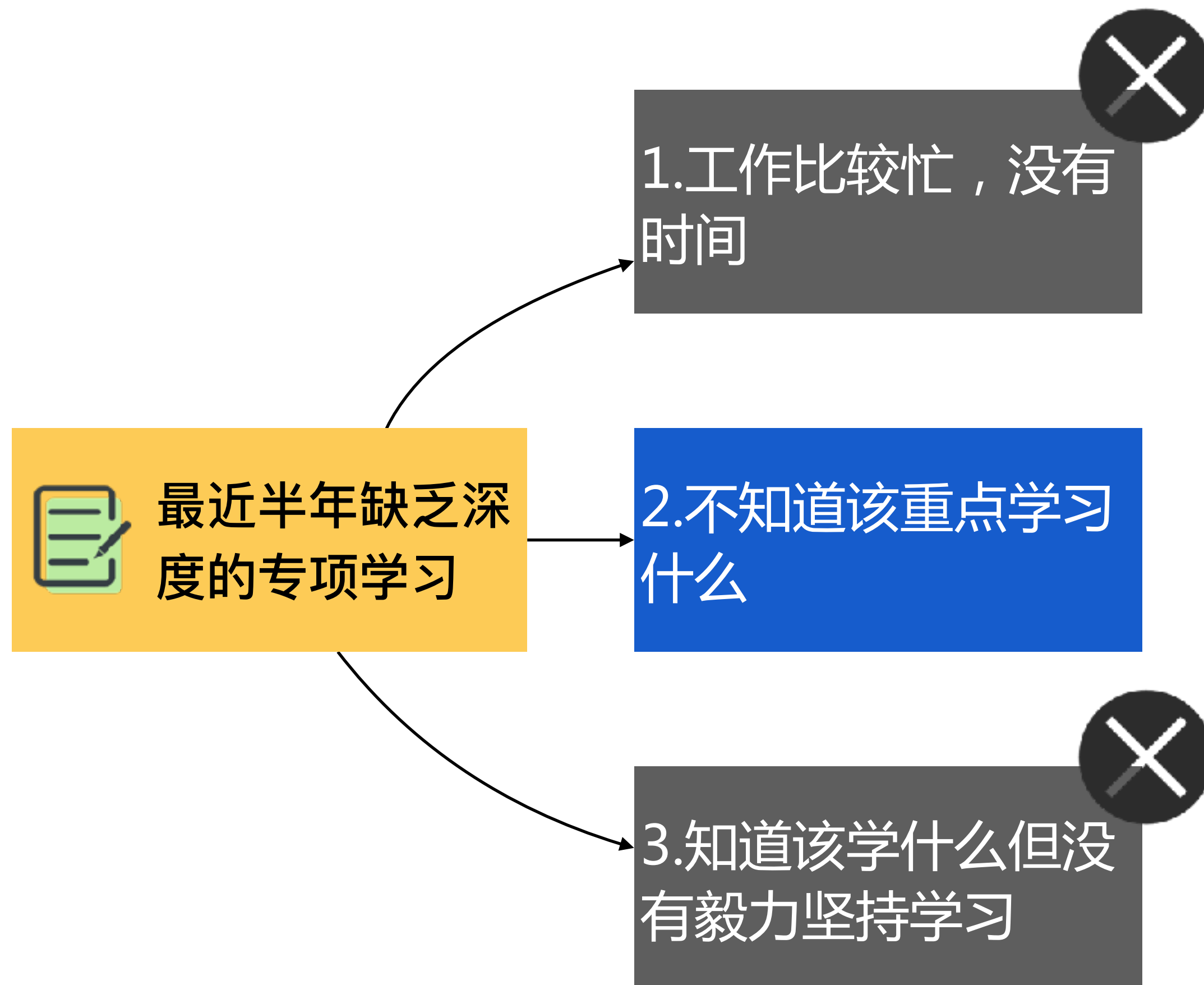


剔除非关键要素，仅保留最核心的要素

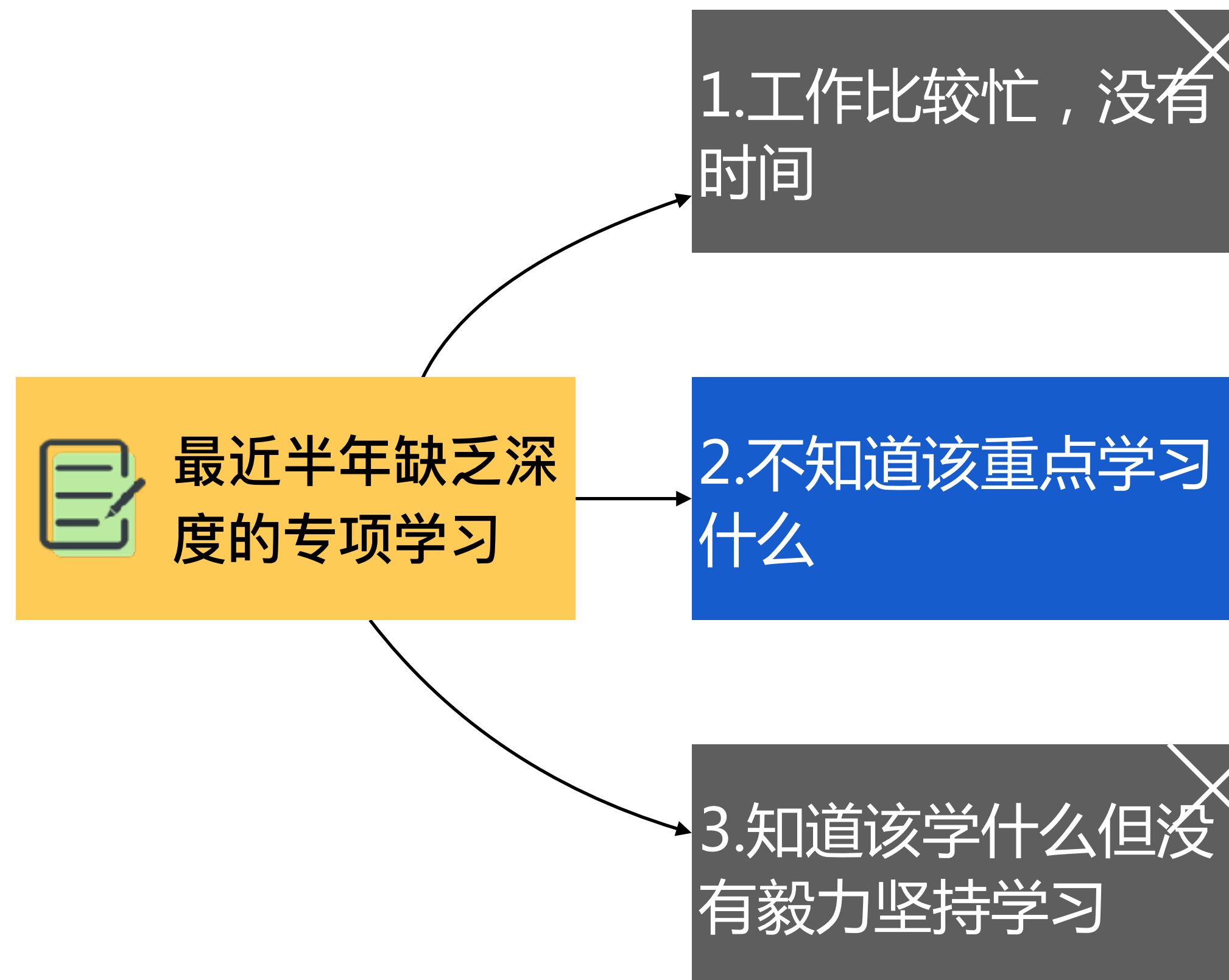
应用范例



导致「2.不知道重点学习什么」的主要原因是什么？



应用范例

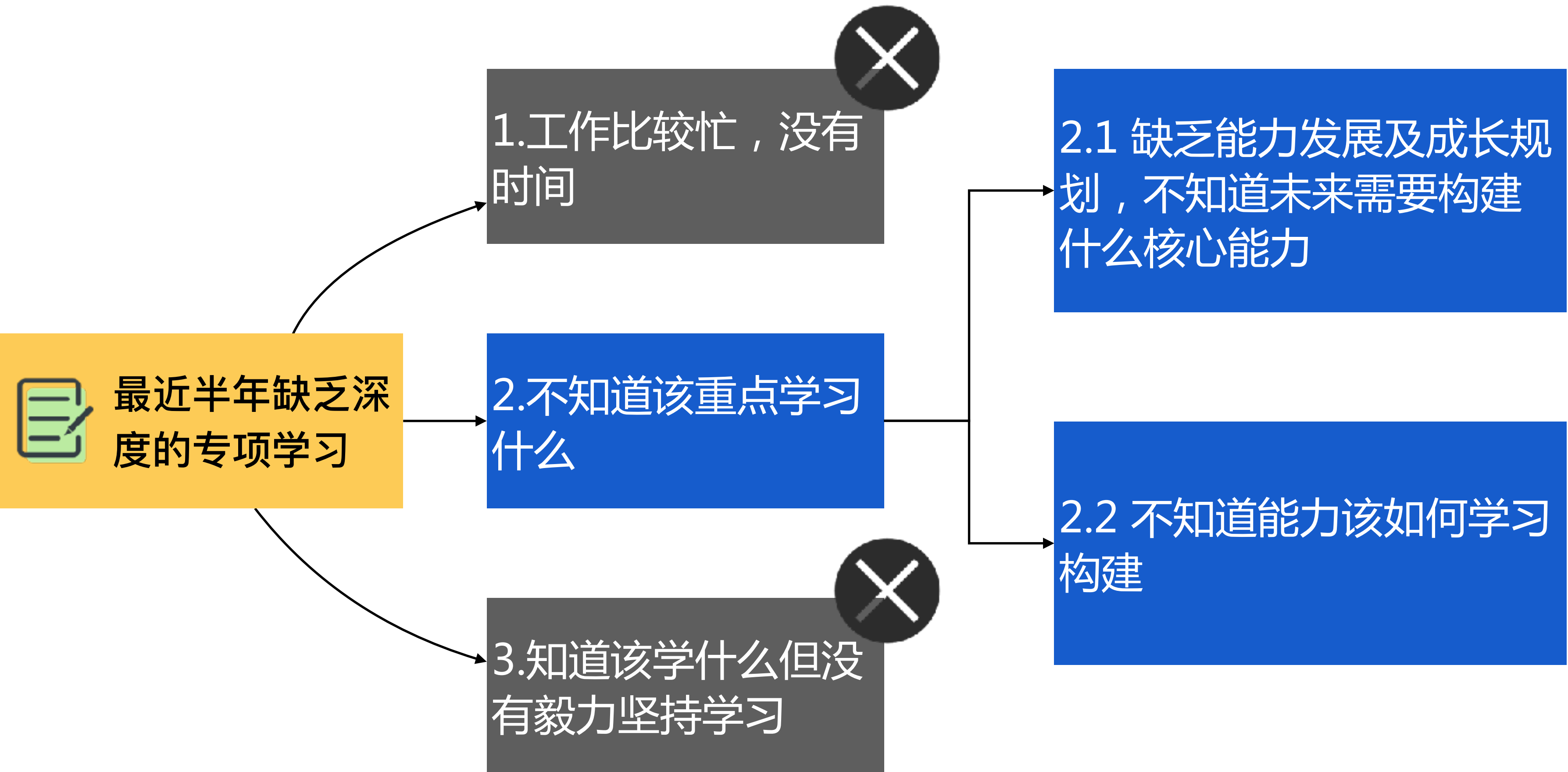


导致「2.不知道重点学习什么」的主要原因是什么？

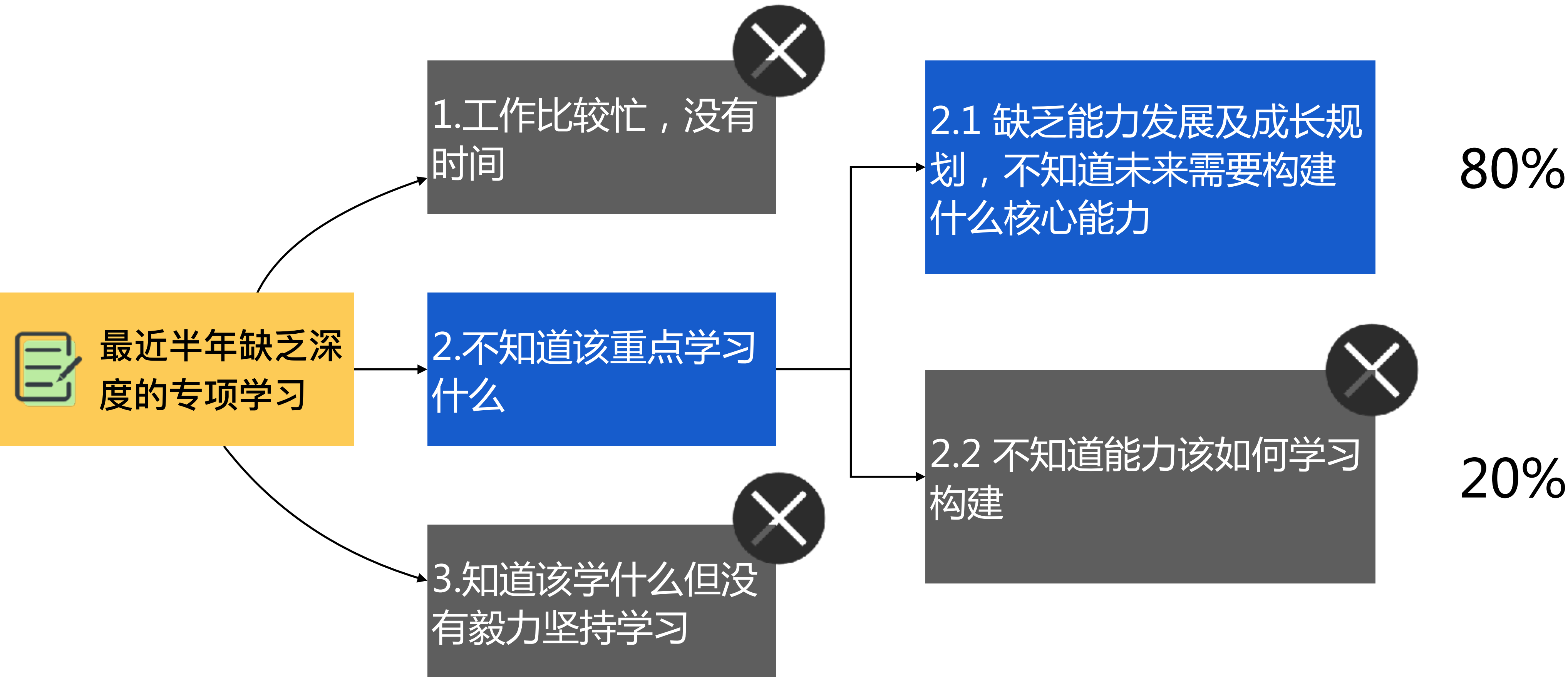


- ① 缺乏能力发展及成长规划，不知道未来需要构建什么核心能力
- ② 不知道能力该如何学习构建

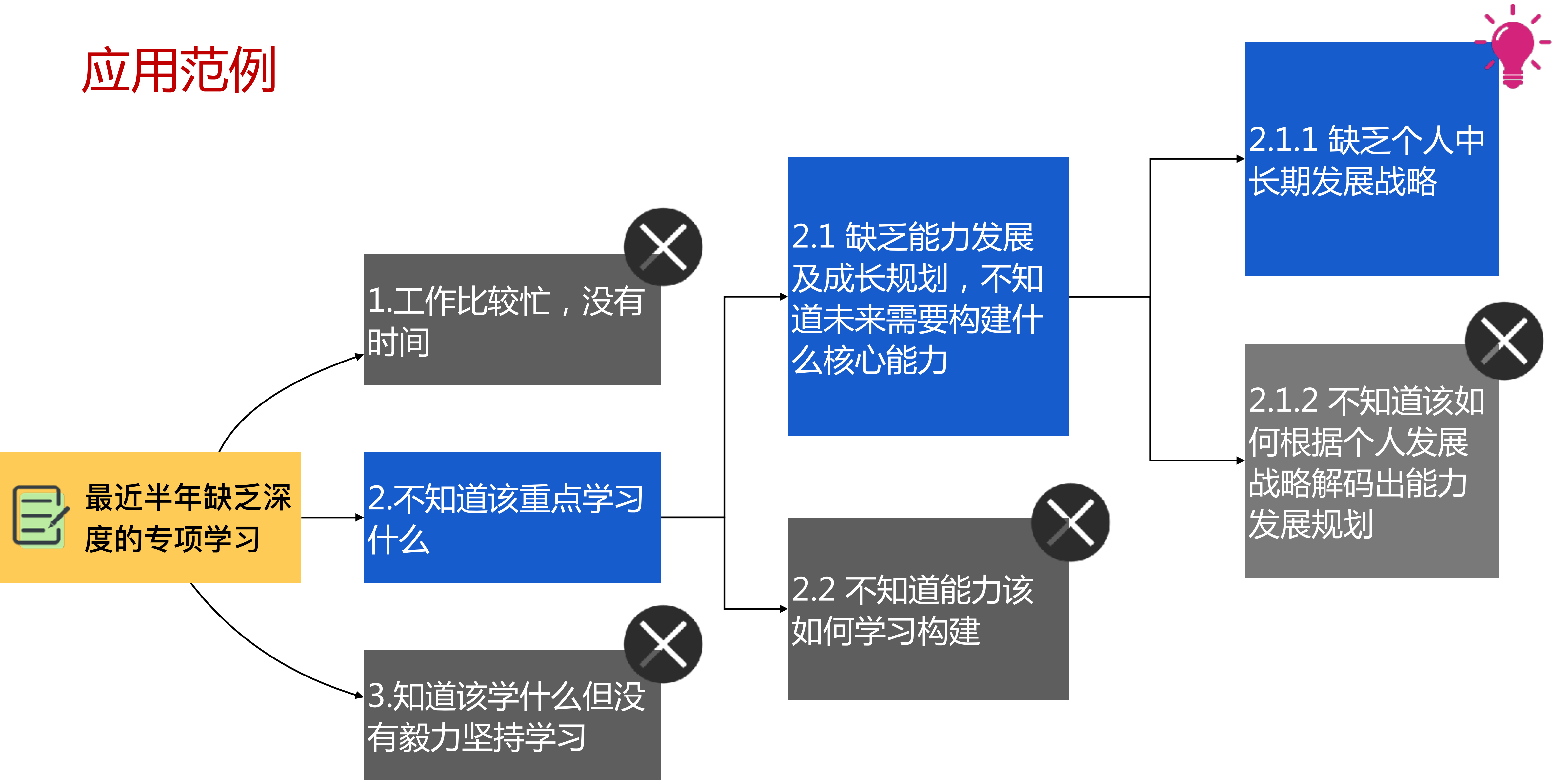
应用范例



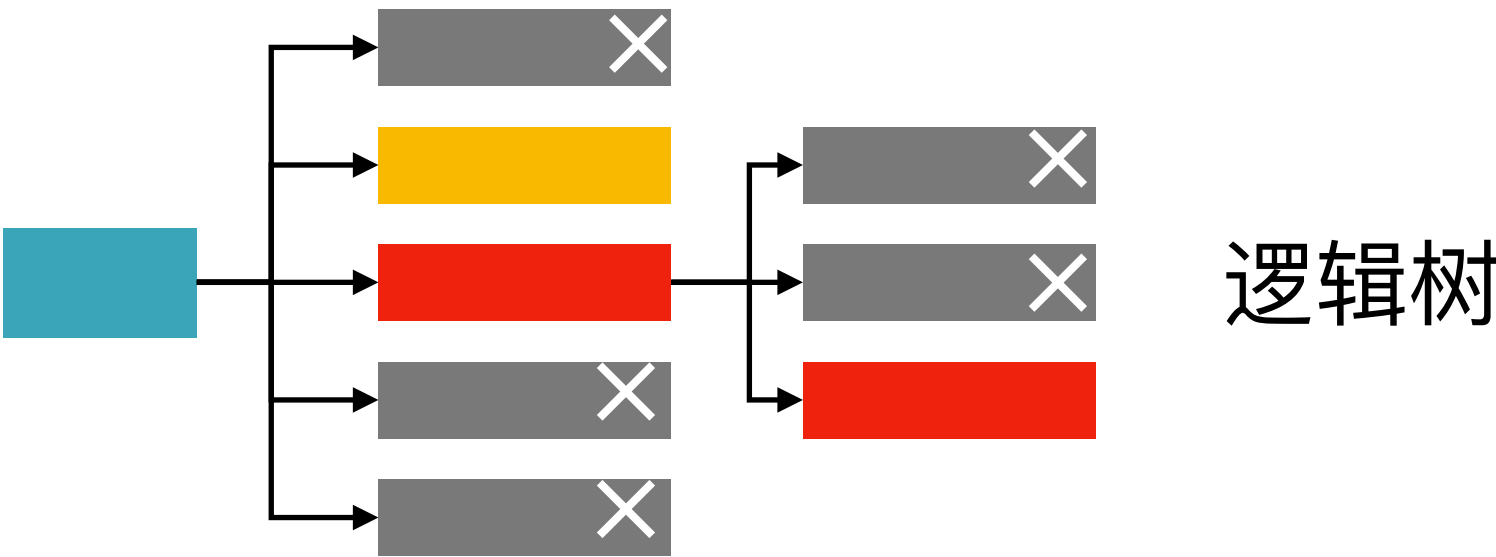
应用范例



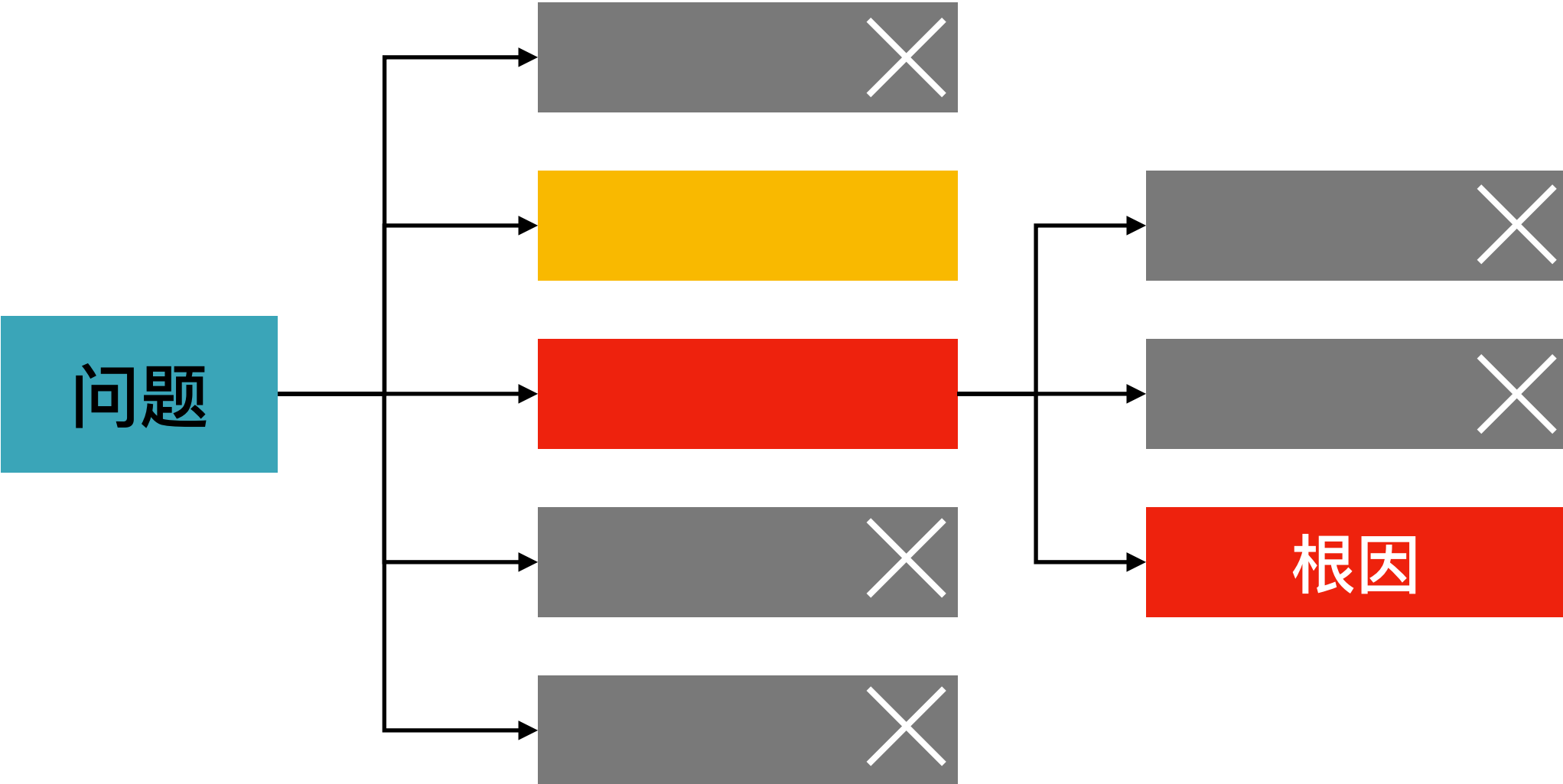
应用范例



问题-根因-课题



深潜找根因的工具：逻辑树



- ① 导致「XXXX」最主要原因是什么？
- ② 诸多原因中，在导致“XXXX”这个问题上，它们的影响度大体占了多少？

逻辑树 + 2个提问模式

沙盘演练 - 差距分析

针对核心差距，执行分解，剔除非关键问题，寻找核心差距的根本原因



研讨形式：分组研讨

研讨时间：20 分钟

要求：

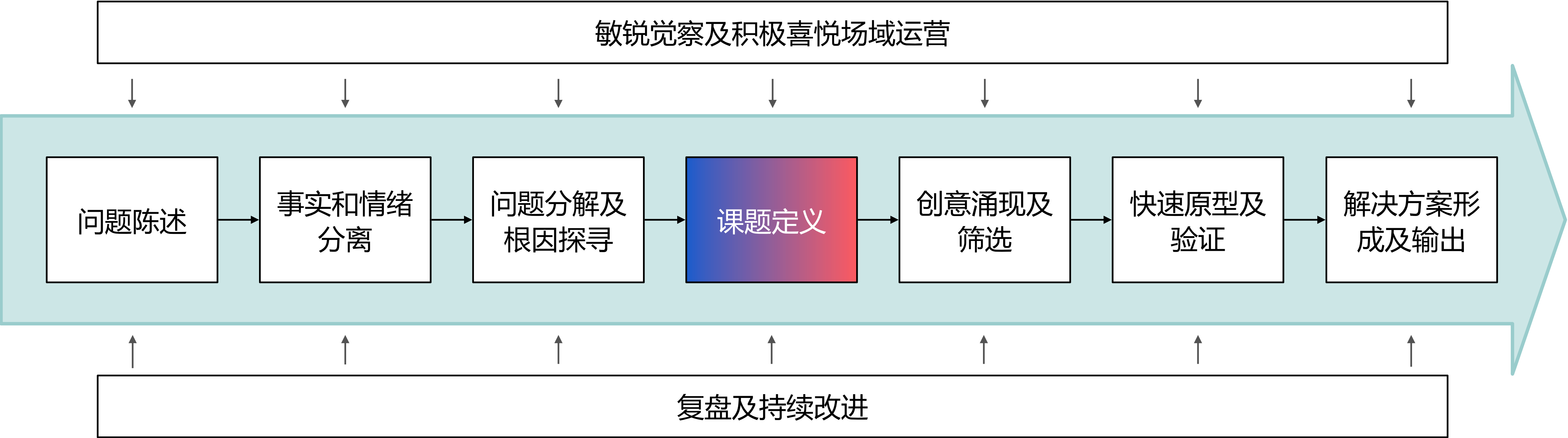
- 使用逻辑树的工具
- 总结列出最核心的根因

注意事项：

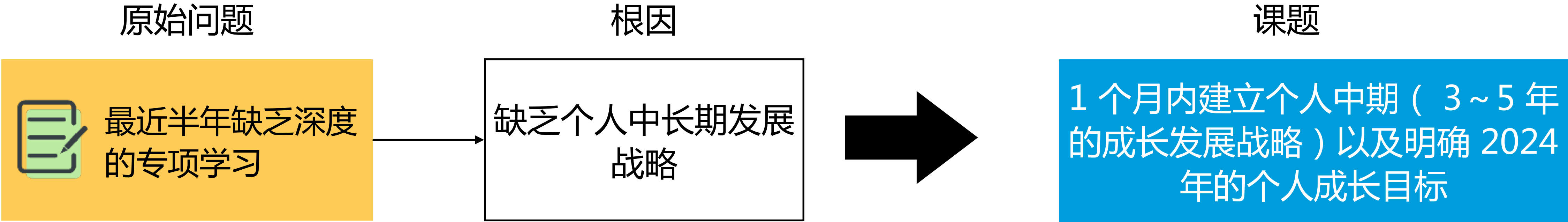
- 使用大白纸输出

深度问题分析和创造性解决沙盘

课题定义



课题定义



课题的基本要求

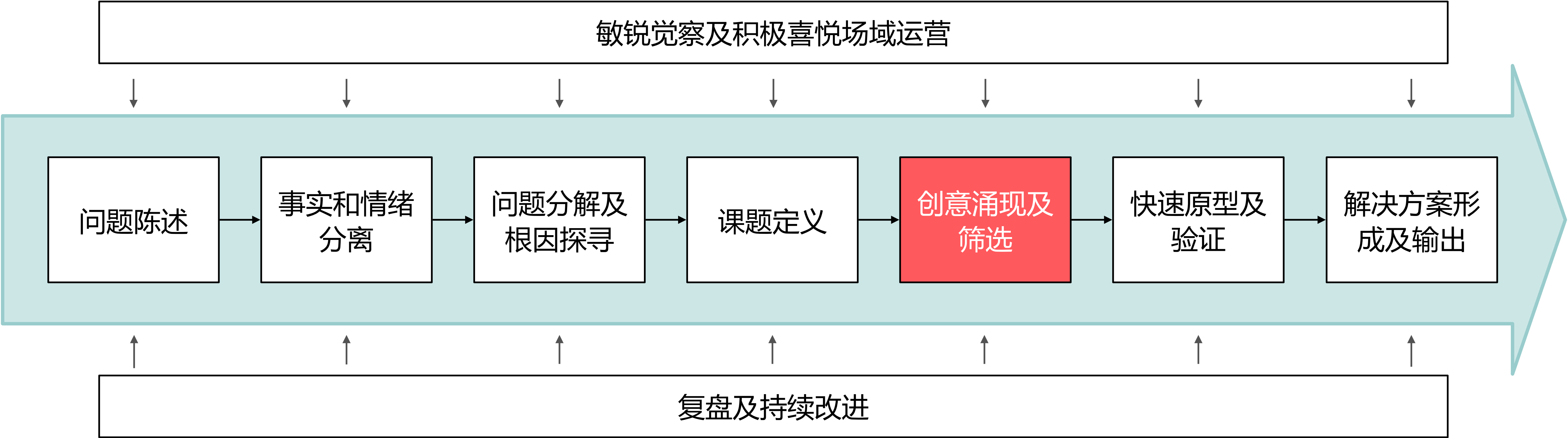
明确具体的	基于寻找到的问题的根本原因（根因）进行转化
明确具体的	课题应该是具体的，明确的
导向设计和行动的	课题应该是导向后续的设计展开以及持续行动的
有关键的指标	有针对课题设计结果的关键指标和结果值
有关键约束	设定对课题的必要的关键约束

示例

难题	深层次原因	课题
毕业4年了，没有攒下来什么钱，还是月光族	无效社交多	控制无效社交，将无效社交导致的资金浪费降低 90%
一与A同学讨论他的责任心的问题时就吵架，最后不欢而散	缺乏情绪觉察及冷静沟通的技巧	快速掌握非暴力沟通并使用 NVC进行问题沟通
就十一到底去哪里玩，僵持不下，各自都有各自的主见和坚持	缺乏共赢解决方案设计	结合各方目标和诉求进行共赢解决方案设计

深度问题分析和创造性解决沙盘

创意涌现及筛选

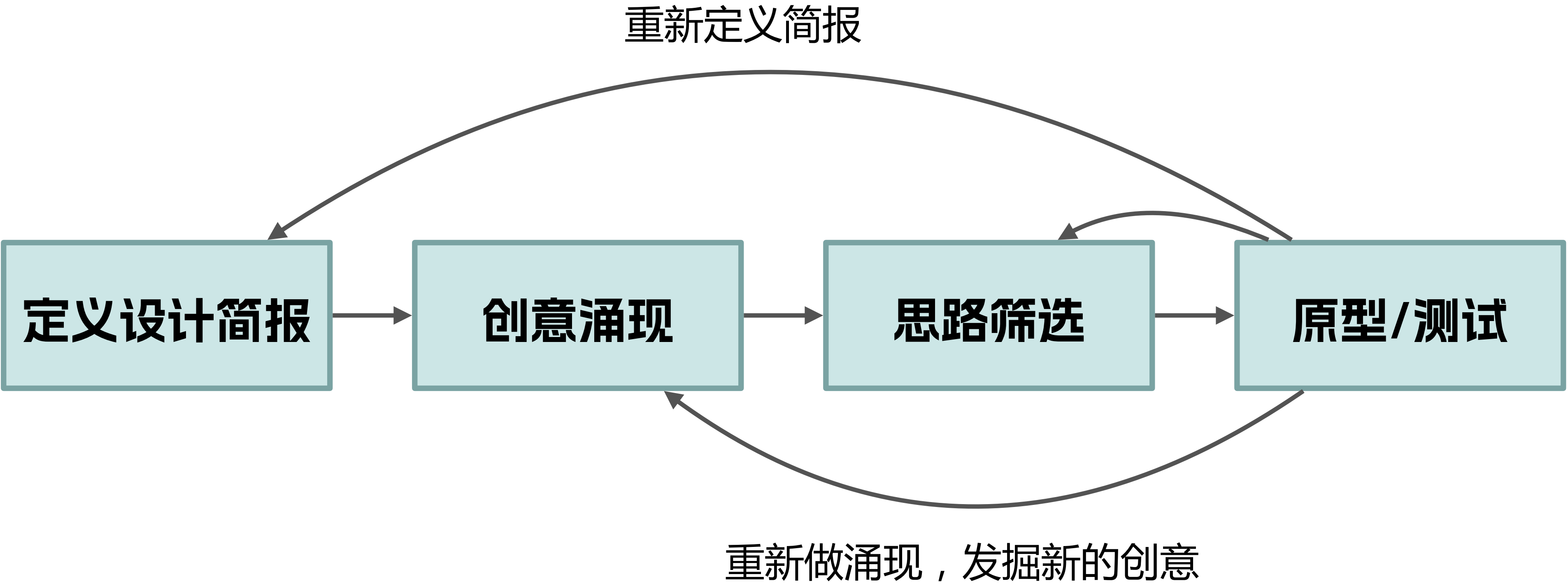




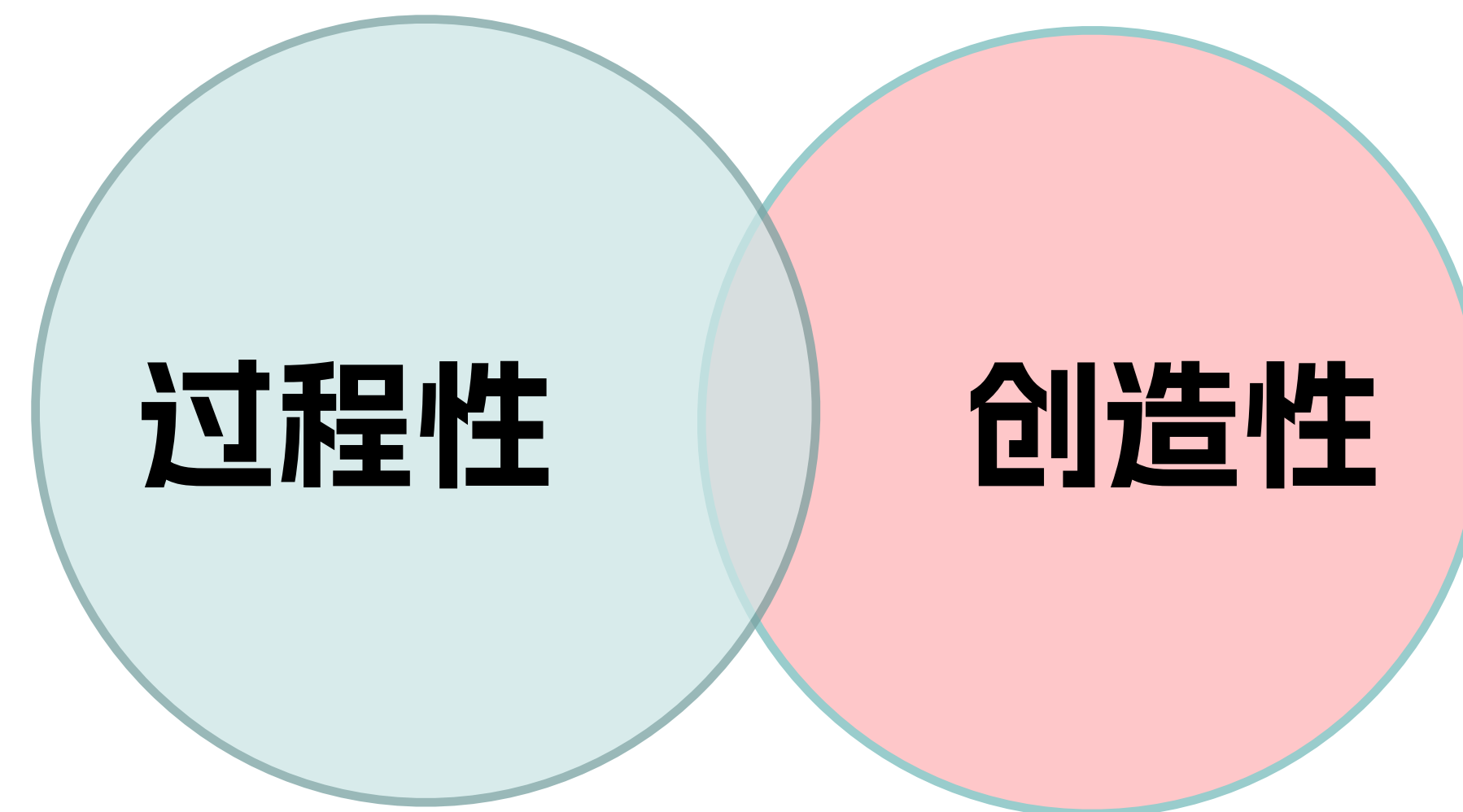
创意涌现

创意涌现管理是围绕所清晰定义的问题，通过高效的创意的提出、筛选、快速原型和测试，并最终获得 问题的创造性的解决方案思路

创意开发的过程



创意开发管理的特点



创意开发管理同时具有过程性的特点，它可以通过过程管理提高其科学和效率。同时也具有创造性、突发性的一面。

简报，创意的起点

一份构思周密的简报，允许意外收获的出现、不可预测的发生以及命运的反复无常和变幻莫测

设计简报示例

新的超薄笔记本的设计，要求重量缩减到原来的1/2，厚度缩减到1/3，硬度提高1倍，1次充电可使用时长在6个小时以上



设计简报示例-智慧视觉良品率检测

针对速冻面点的裂纹检测，可支持煎包、奶黄包、红糖馒头、香蕉包四大品类（30 条生产线）的检测，良品率需控制在 0.1% 以内，并且总体投资金额控制在 50 万以内



智慧工厂视觉检测系统

简报中需要定义约束

约束，是激发挑战和突破的动力

简报中的约束，有时甚至是矛盾的约束，会激发团队去迎接挑战，打破常规，跨界融合，产生令人惊奇的解决方案

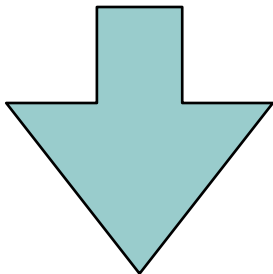
约束的示例

即

即要使用渠道和加盟合作伙伴的力量，同时为他们不足的地方赋能

，又能

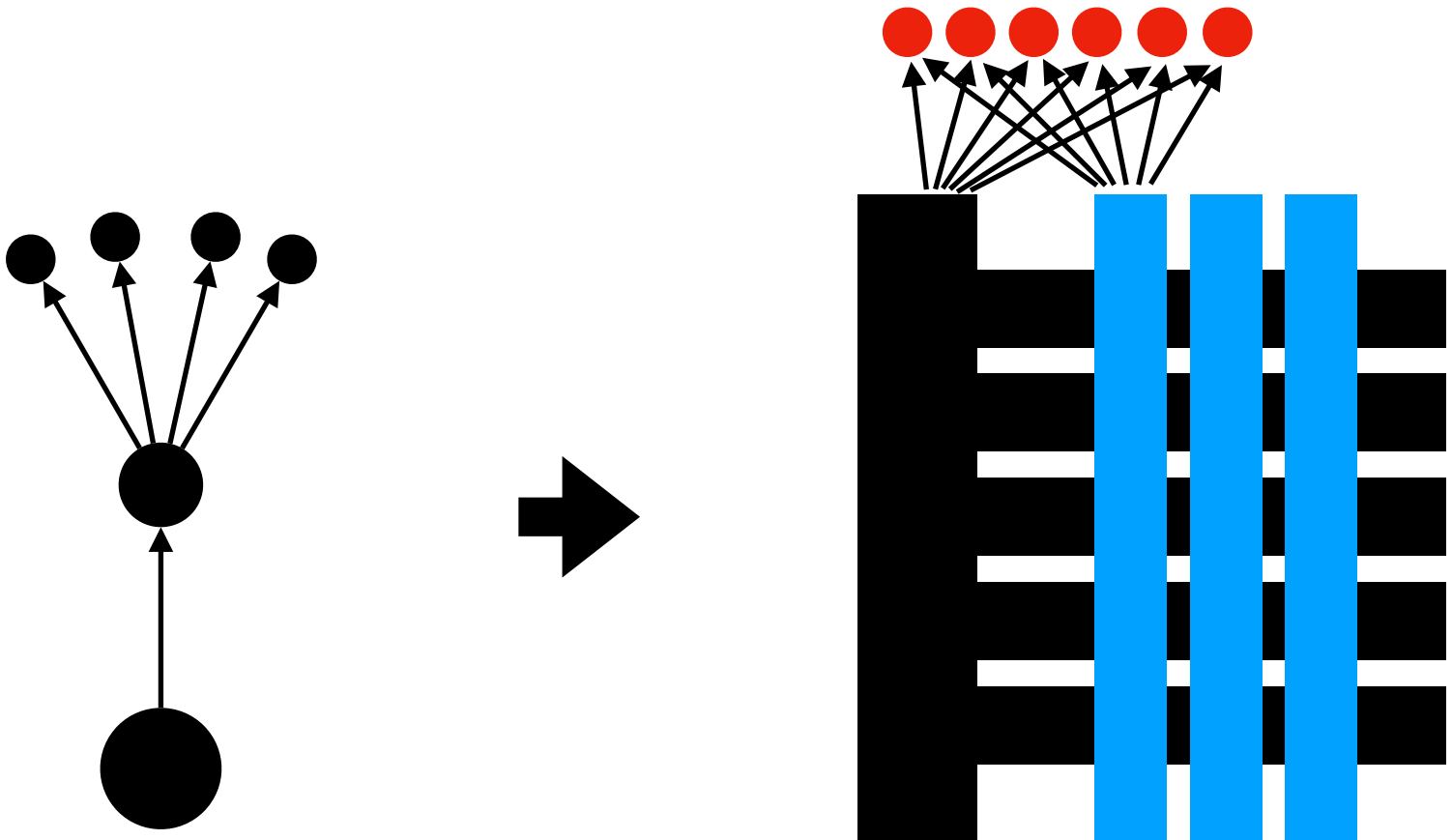
直接连接客户，获得订单、用户和品牌绝对控制权，对合伙人实现强管控



创造性解决方案

曾鸣：S2b2c 商业模式

品牌商定位为大S，Service & Supply，为小b（新型加盟合作伙伴）同时提供赋能和管控，并通过穿透SAAS平台实现对用户和订单的管控



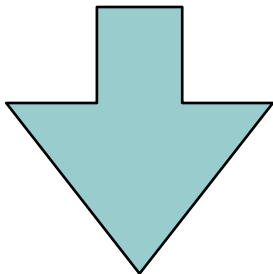
约束的示例

即

能够减少脱产学习的时间消耗和投入

，又能

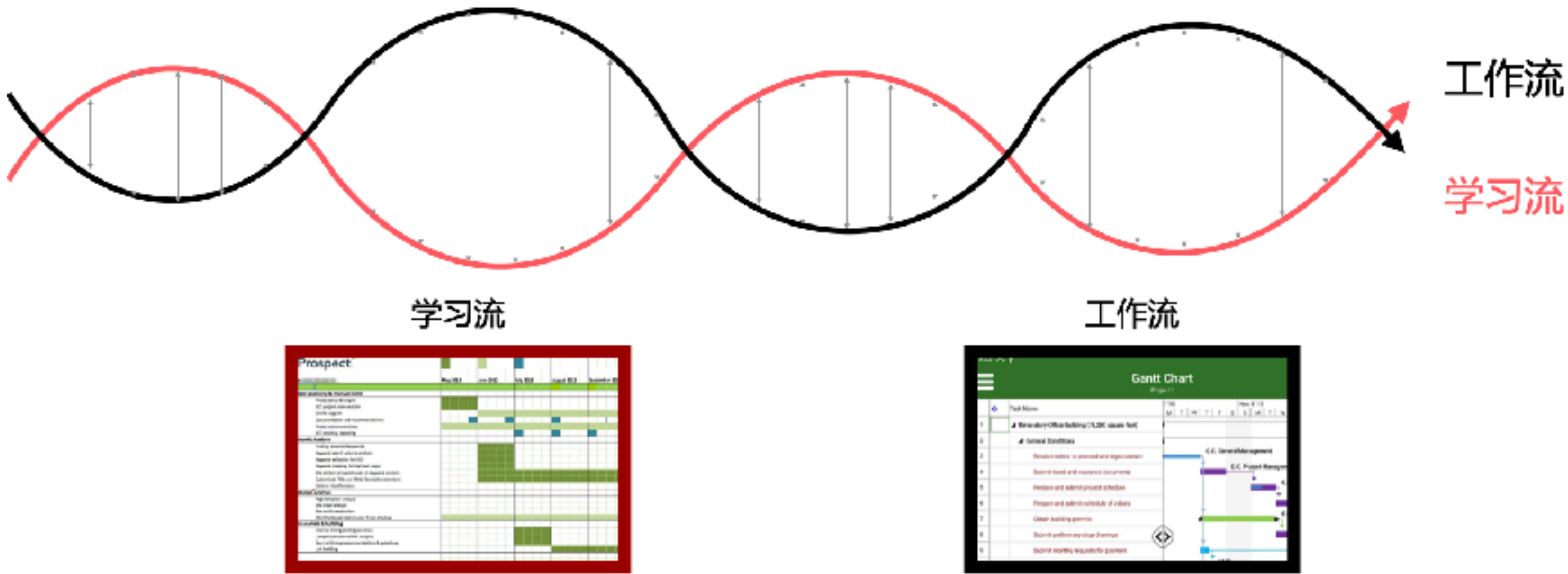
获得超高的团队学习效率



创造性解决方案

双流行动学习

在一个“事务”中蕴含工作流和学习流，同时设计工作目标和学习目标，把工作计划和学习计划有机融合，双流协同前进



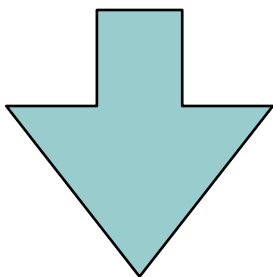
约束的示例

即

能够保持长期战略视角，确保资源投入到战略要务上

，又能

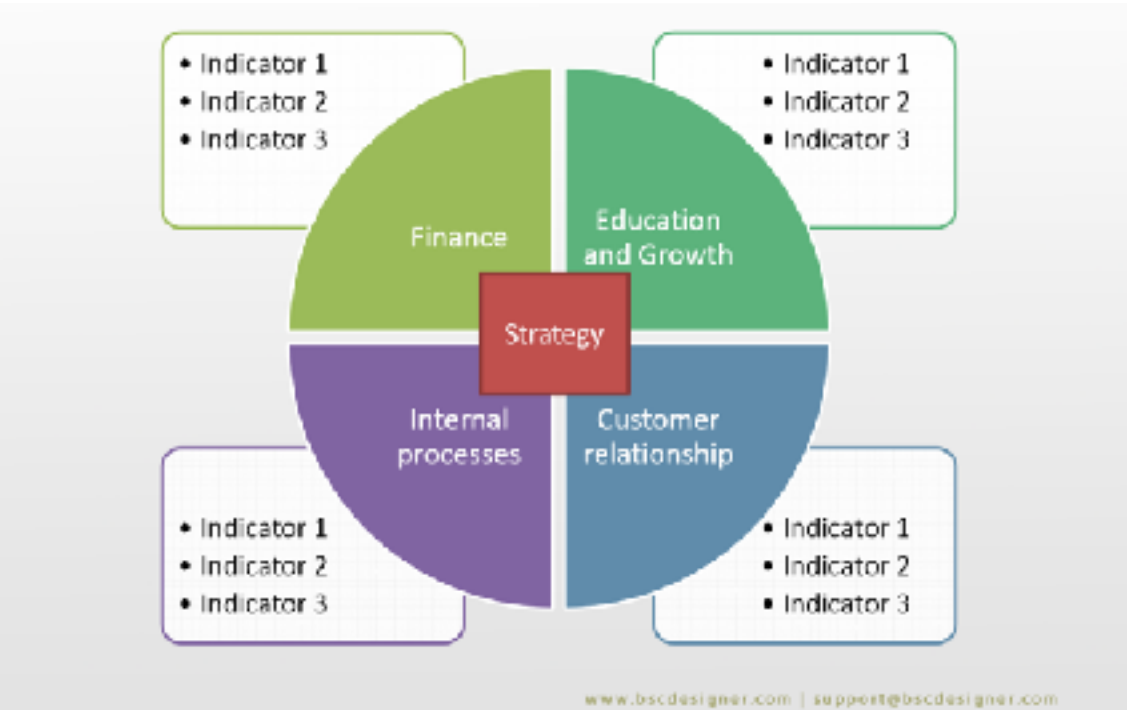
聚焦在当下，真实的做好每一个工作



创造性解决方案

战略解码

把战略目标和设计进行严谨的解码，形成战略关键要务，通过项目化建立详细的分解计划，促进战略要务执行计划之间的有机协同



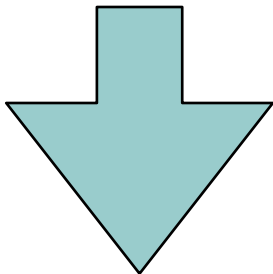
约束的示例

即

能够全然的欣赏和享受

，又能

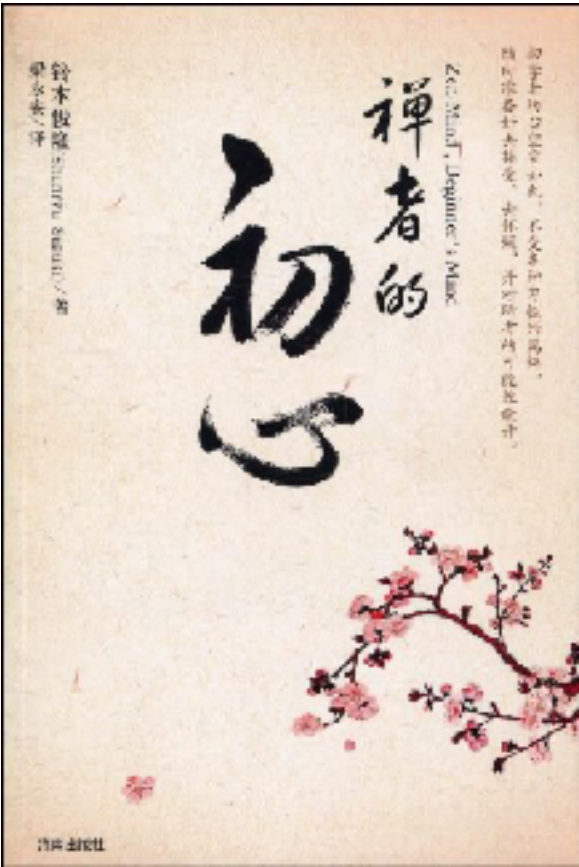
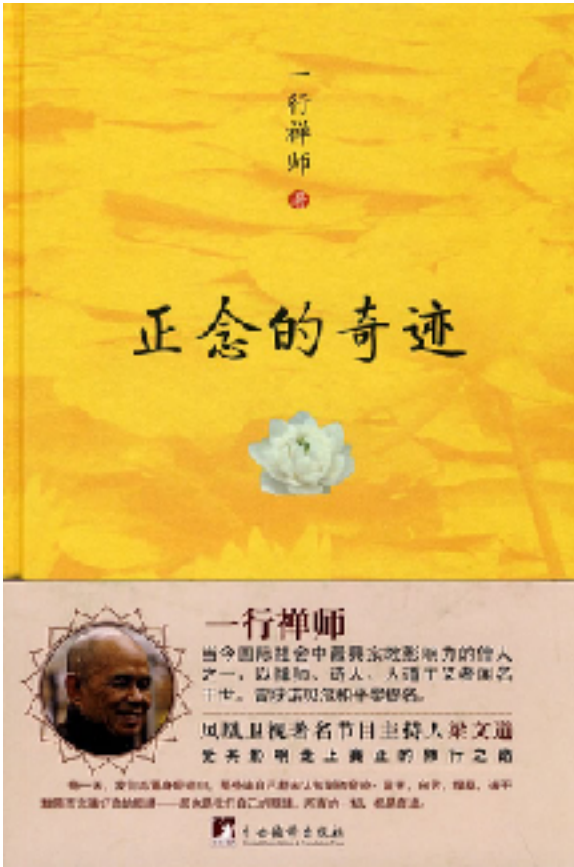
无需贪着拥有和控制



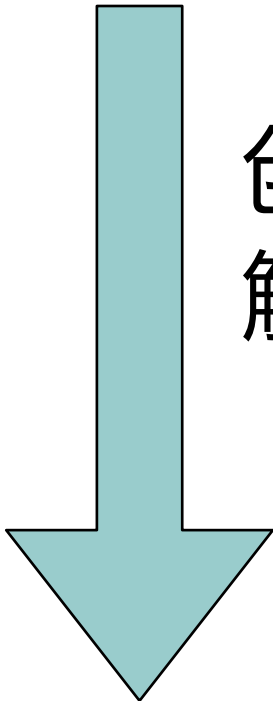
创造性解
决方案

正念和禅修

减除贪嗔痴杂念，并能够保持一种全然的当下，实现主体与客体的有机融合，以无分别心的去体验和感受



约束的示例



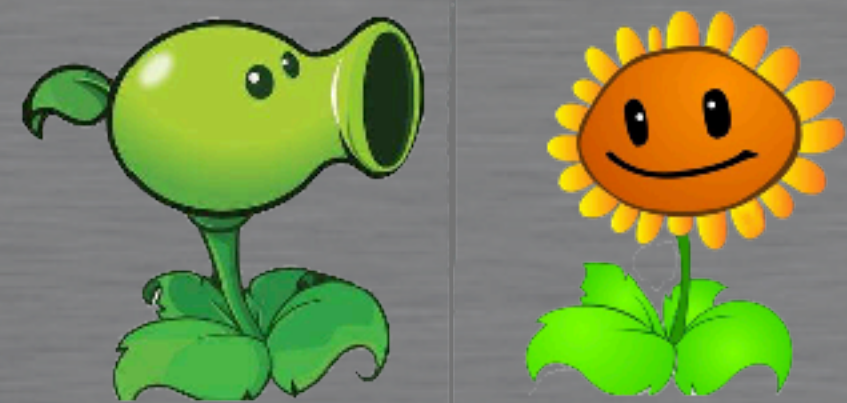
创造性的
解决方案



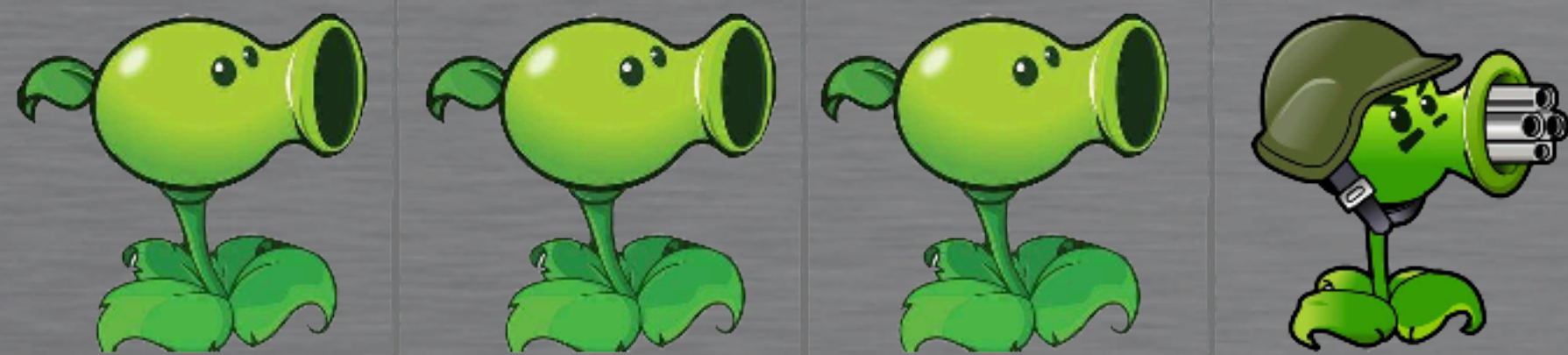
游戏化设计 | Gamification

植物大战僵尸线下版

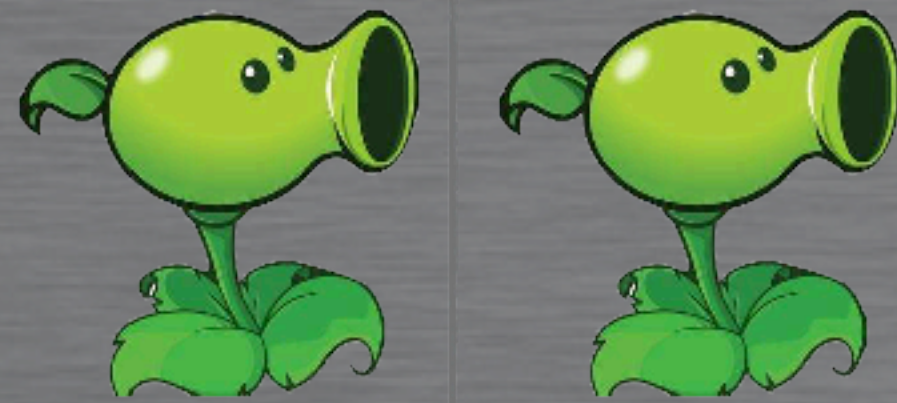
早上6:40
准时起床



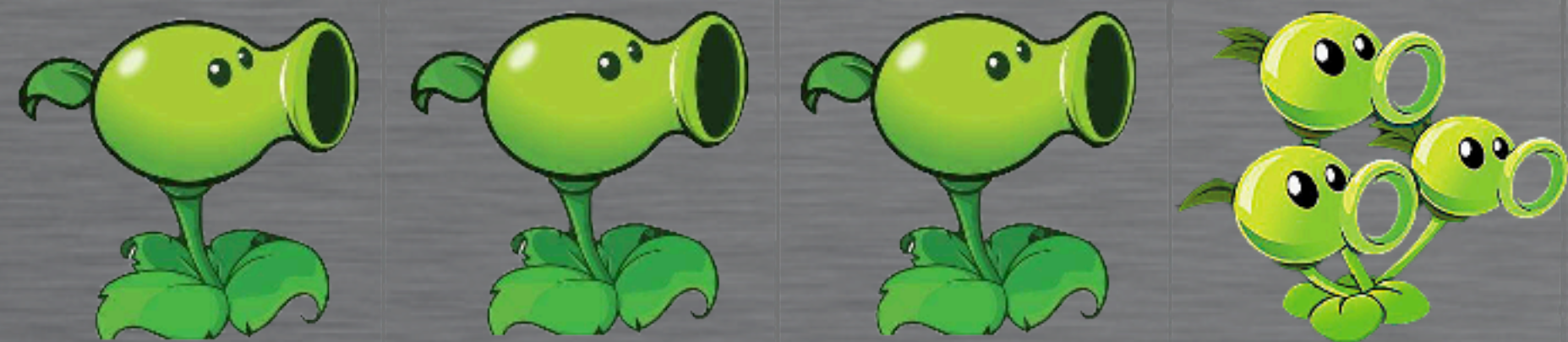
晚饭30分
钟吃完



晚10:00前
上床休息



Nelson每
天最低微
信1万步



创意涌现最好的工具

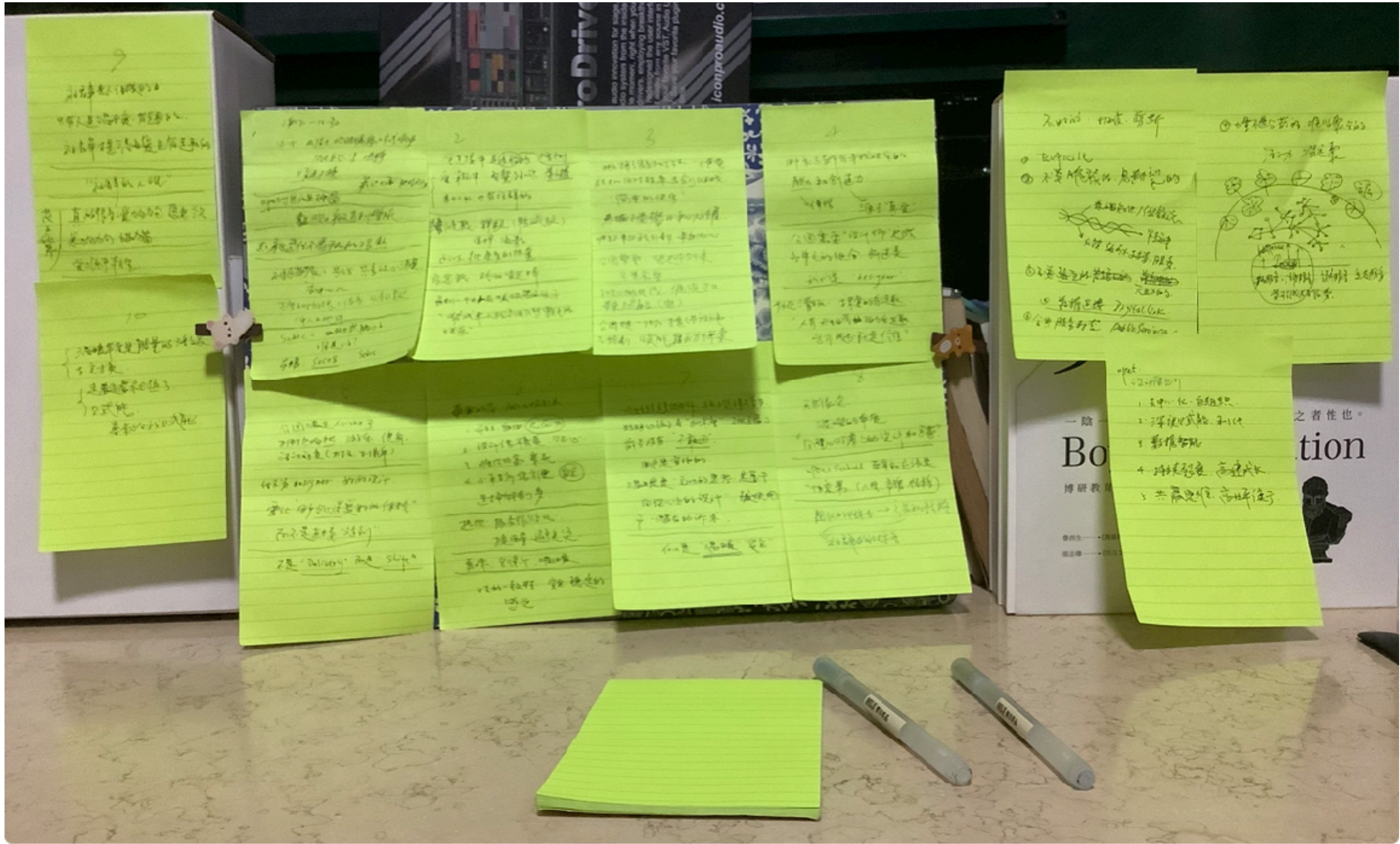


头脑风暴会议+白板

创意涌现的核心原则 - 一限和六不原则

- 限制时间：严格限制创意涌现的时间，紧迫感更容易聚焦核心，激发创意
- 不要跑题：所有创意必须严格围绕简报展开
- 不要单一：应引入多元化的团队和视角来激发创意
- 不要评价：不要对创意进行好坏评价，评价和筛选是后续阶段的工作
- 不要展开：不要展开对创意进行详细设计，细节是产品设计阶段的工作
- 不许独占：所有创意都属于所有人的，任何人都可以借鉴和修改
- 不要凑数：一个优秀的创意胜于 100 个凑数的创意

创意涌现看板

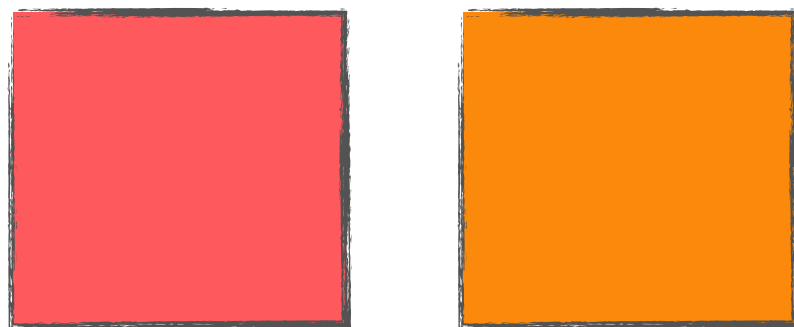


创意涌现看板 - 结构

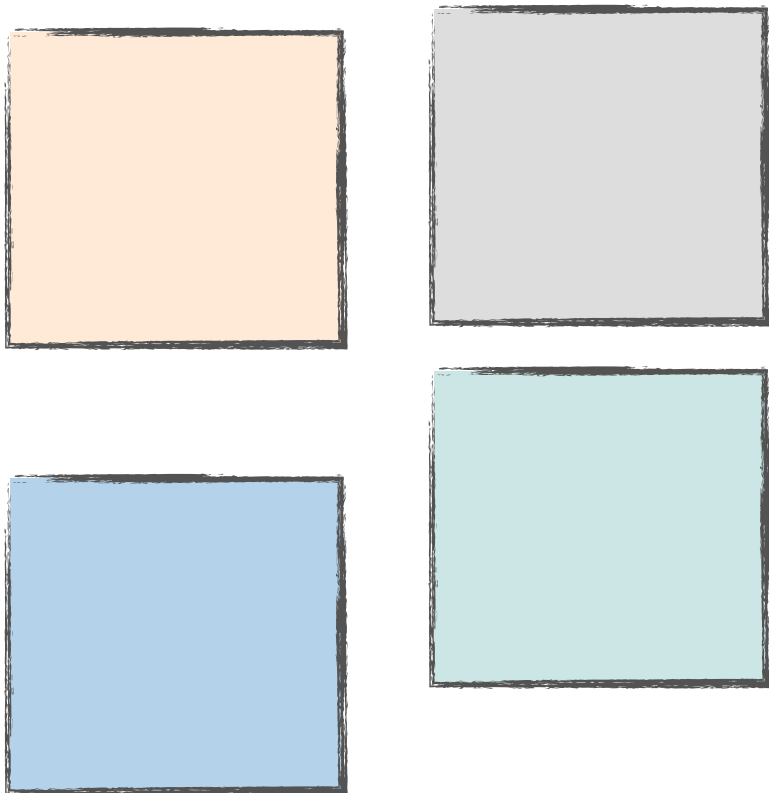
设计简报

清晰的定义创意的设计目标以及针对设计的关键约束

保留的创意



剔除的创意



解决方案的描述：

对关键思路进行合并以及整理输出针对问题的关键解决方案的描述

筛选的目的

尽早发现和放弃不良创意

寻找最有可能的创意

对原有的创意进行必要的修改和合并

建立团队的一致性

创意评估的方面

市场评估

- 有吸引力吗？
- 是否有独特的亮点？
- 与竞争对手相对都有哪些优劣？

技术评估

- 对技术的要求如何？
- 是否可行？
- 花费多大的研发成本及时间？
- 是否具有独立的技术能力？哪些需要外部引入？
- 可规模制造吗？
- 有什么技术风险？

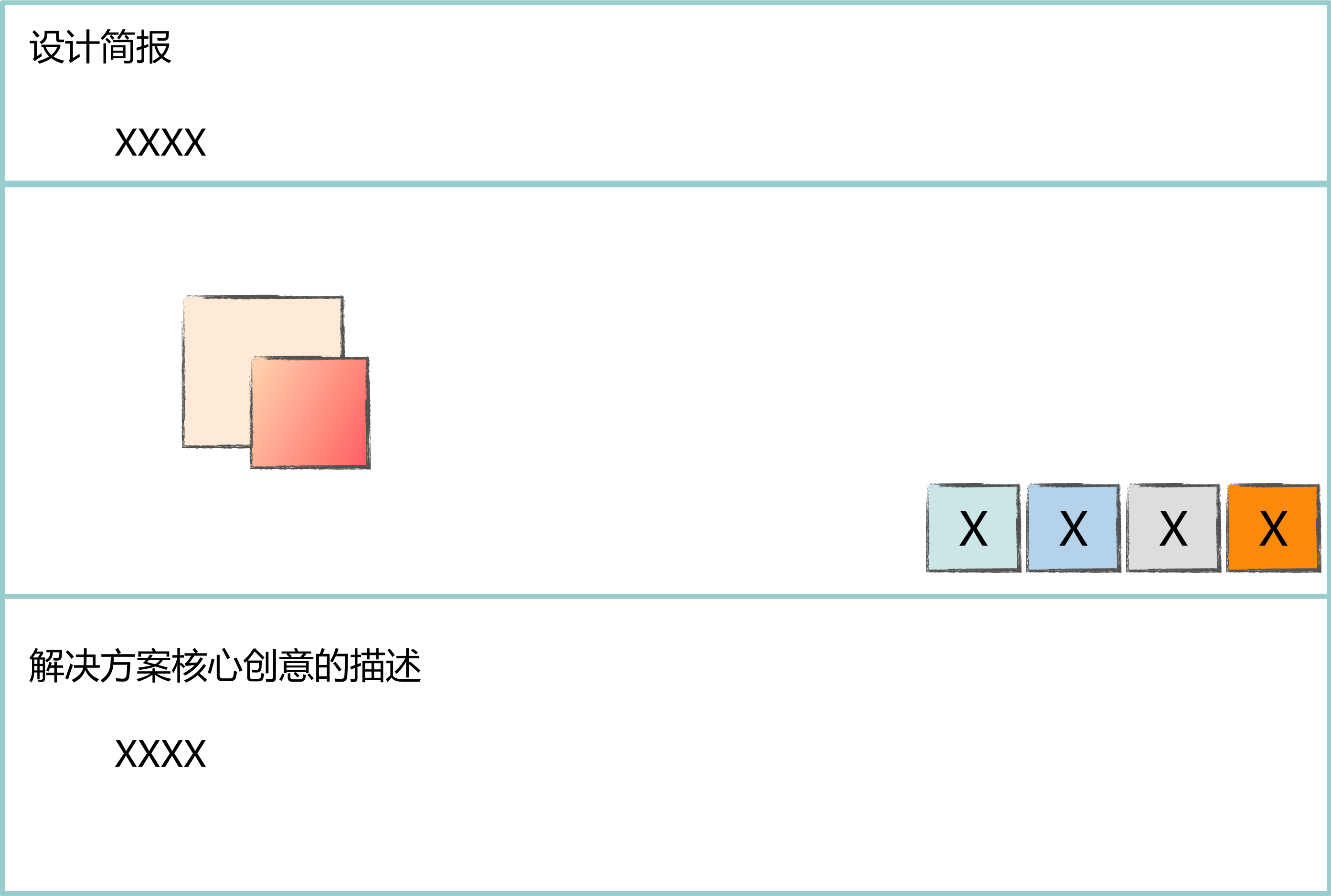
商业/财务评估

- 预期投资回报率高吗？

企业开发能力评估

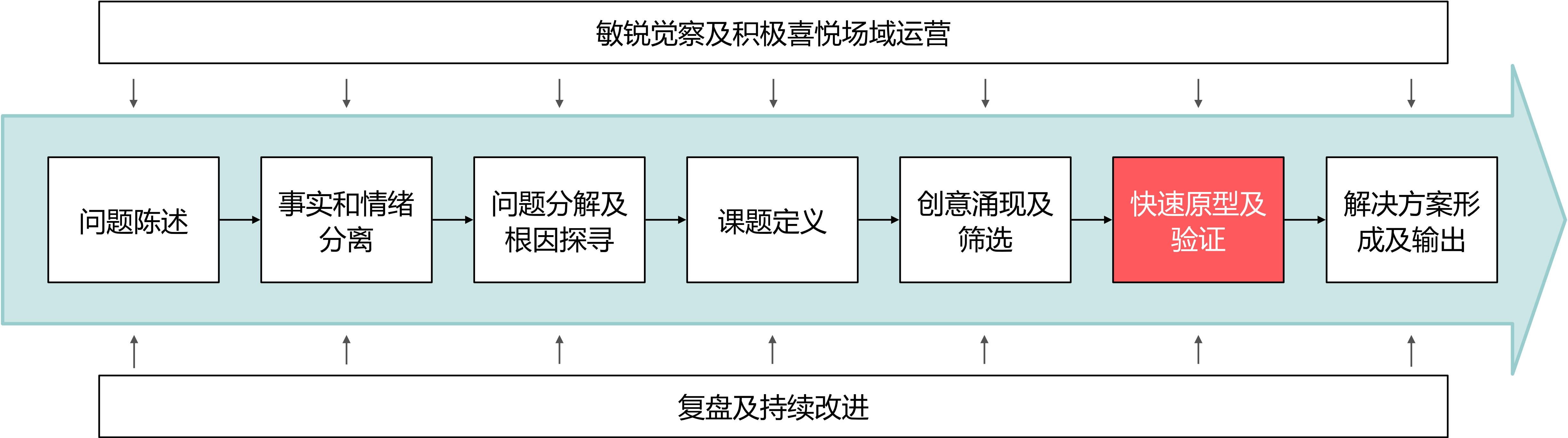
- 与企业战略一致性？
- 企业的人力、资金的准备度？
- 品牌和营销能力准备度？
- 创意的竞争壁垒和领先时间窗口？
- 与现有产品冲突？
- 失败风险可接受度？

创意涌现看板 - 结构



深度问题分析和创造性解决沙盘

快速原型及验证



概念设计的核心目标

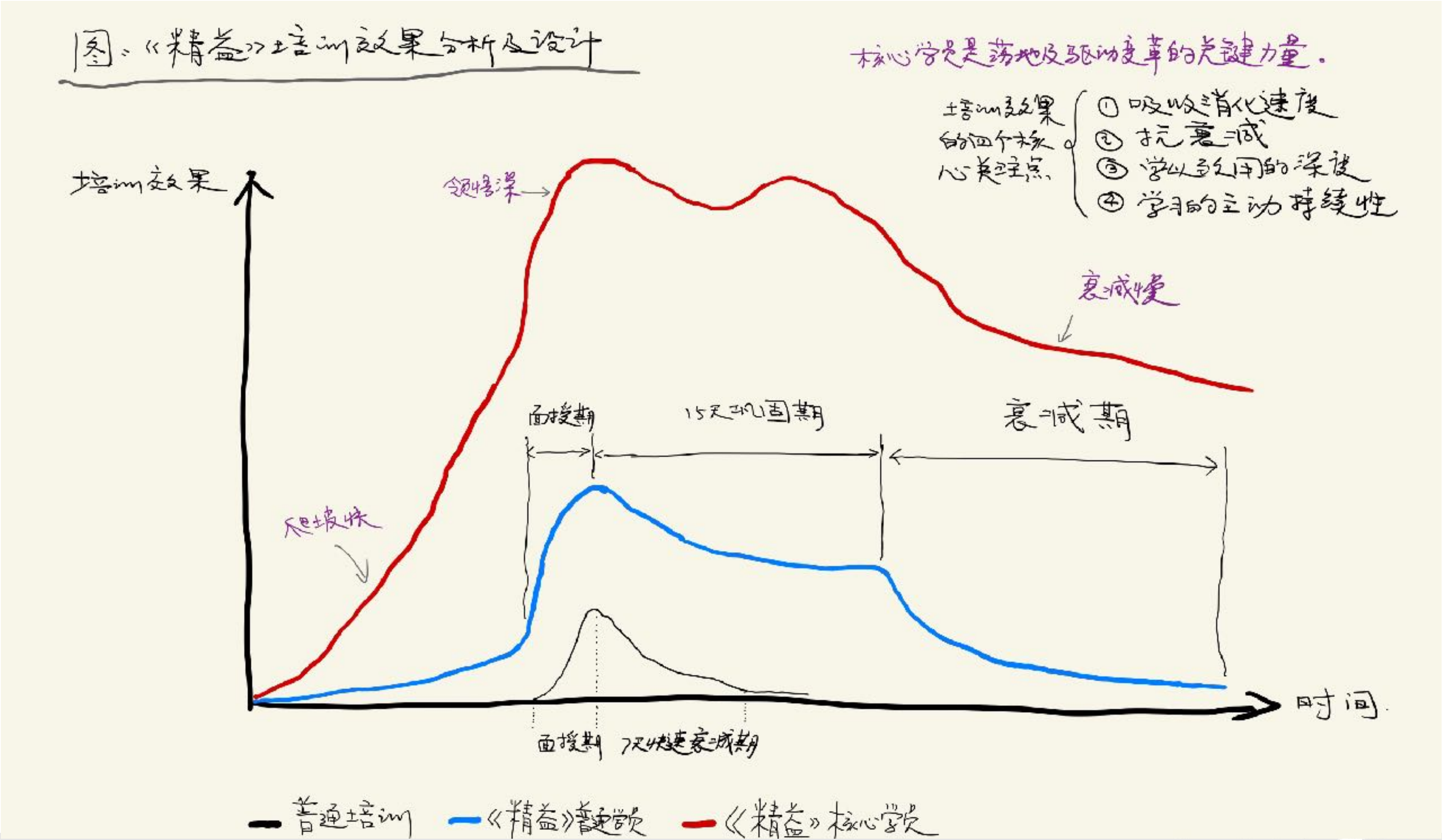
完成从创意到设计的过渡

进一步验证创意的可行性

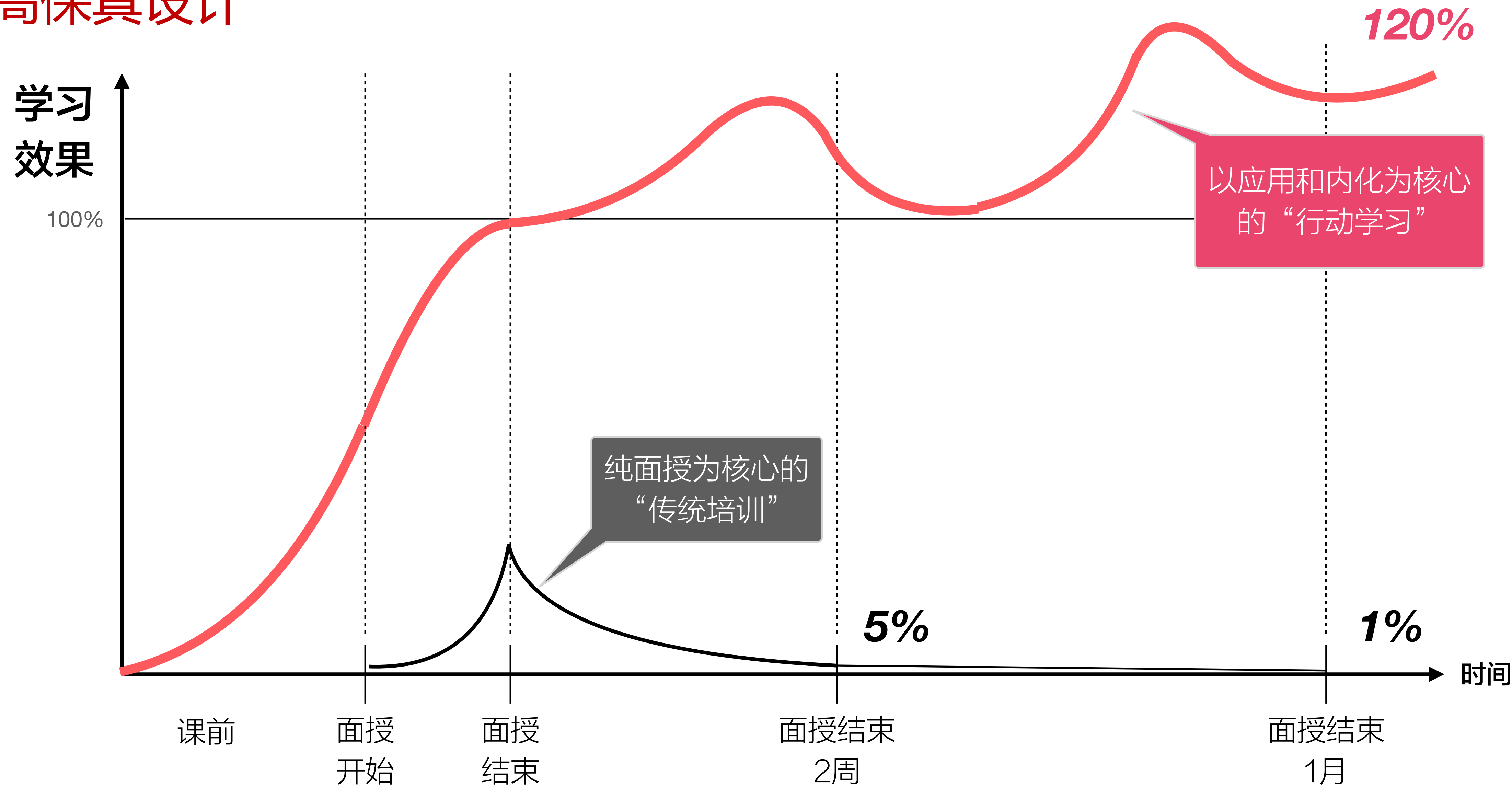
通过原型，客户有更直观的感受，获得更真实的反馈

持续的优化创意

低保真 - 示例 (iPad Pencil)



高保真设计



案例讲解 - 简报设计

机场的行李检查，每天具有非常大的量，而且都是使用地勤人员使用肉眼进行比对，通行效率低，同时地勤人员每天也要弯很多遍腰，长期从事此工作，会对身体有损伤。平均检查通过效率从目前的平均 35秒/人 降低至平均 3 秒以内，弯腰幅度降低到原来的 $1/3$ ，
弯腰次数降低到之前的 $1/5$

创意涌现看板

设计简报:

机场的行李检查，每天具有非常大的量，而且都是使用地勤人员使用肉眼进行比对，通行效率低，同时地勤人员每天也要弯很多遍腰，长期从事此工作，会对身体有损伤。平均检查通过效率从目前的平均 35 秒/人 降低至平均 3 秒以内，弯腰幅度降低到原来的 1/3，弯腰次数降低到之前的 1/5

做一个斜坡提高行李高度，方便地勤检查行李

行李箱机票上采用 RFID 芯片，给地勤配置识别设备

手持扫描仪解决方案

手持扫描仪+预扫描门

创意1:滑坡提高行李高度

通过构建行李滑坡，让地勤人员检查行李时，不用弯那么深的腰即可方便的进行条码的比对，减少对腰部的损伤以及提高核查的效率

地铁场景中的滑坡行李箱检测设计



创意2: RFID芯片方式

在打印行李托运的条上采用嵌入 RFID 芯片，路过出口时会自动读取行李箱上 RFID 芯片编号。地勤人员配置手持扫码枪，扫码机票上的条码并到云端队列中去查询是否有一致的码，如果有就放行

创意2: RFID芯片方式



创意3:手持扫描仪解决方案

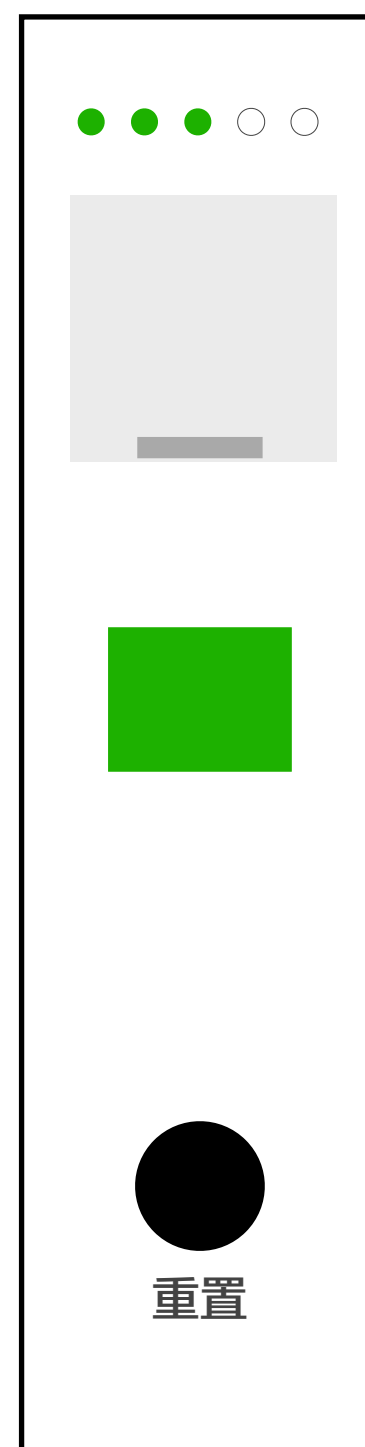
通过手持设备，扫描机票上的托运单二维码和行李箱上的二维码，进行比对，绿灯亮即可通行。一方面提高行李检查的效率和准确性，另一方面减少行李检查人员弯腰的次数和深度，保护行李检查人员的身体

实地进行数据采集



原型期及原型测试期，使用秒表计数进行弯腰次数及同行率的度量，以判断解决方案的效果
平均单人通行时间位35秒左右

概念设计



电池指示灯，说明电池是否有电了，低于20%时，第一个灯变橘黄色。低于10%时，第一个灯处于闪烁状态，提醒该更换电池了。

快速更换电池的小盒子。工作人员可随身携带3块已经充好的电池，以应对高频率使用时对电池的消耗。更换电池的时间在10秒钟即可完成；

指示灯，分红、黄、绿三个颜色

第一次扫描后，灯变黄；第二次扫描后，自动与第一次比对，如果一致，则灯变为绿色，可同行，否则变红色，有异常，需人工介入。

重置上面的指示灯

背面的开关机按钮，放在靠近扫描头的位置，避免影响手握的持感

由于采用了10分钟无任何操作，自动关机。所以这个按钮不常用。主要用于更换电池后的开机以及维修检测时主动开关机使用。

原型1-软件解决方案模拟

无线扫码枪 + 电脑 + 有线耳机（使用声音提醒是否可以通行），找一些作废的行李条码进行测试



成本：微型电脑 1000 + 扫码枪 300
Windows下应用软件开发时间：2个小时

原型2-使用无线扫码枪+蓝牙灯泡

不开模，使用现有的无线扫码枪外挂式指示灯，增加灯的交互，测试用户体验和交互设计接受度



蓝牙无线指示灯 + 蓝牙开关，用胶带固定到无线扫码枪上，测试交互的接受度

原型2-对无线扫码枪进行挖空改造

不开模，使用现有的无线扫码枪外进行破坏式挖孔，嵌入蓝牙指示灯及蓝牙复位按钮，探索商业合同



创意4:手持扫描仪+预扫描门

通过旅客经过扫描门，对行李进行预先扫描并存入队列。地勤人员仅需扫描机票，系统自动检查队列中是否存在相匹配的行李。以减少弯腰的次数和通行的效率

勇于重构



这是最优解吗？

还有没有更优的解决方案？

乔布斯谈极致产品设计



乍一看到某个问题，你会觉得很简单，你并没有理解其复杂性。当你把问题搞清楚之后，又会发现真的很复杂，于是你拿出一套复杂的方案来。实么上，你的工作只做了一半，大多数人都会到此为止…。但是，真正伟大的人还会继续向前，直至找到问题的关键和深层次的原因，然后再拿出一个优雅的、堪称完美的有效方案。

Unibody 技术



2008年Unibody MacBook发表前的开发代号为“Brick”，采用一体成型技术加工的全新 MacBook，外壳是使用一整块实心铝合金经过复杂的挖空、打磨工序成型。《乔纳森传》对 Unibody工艺详细描述：

开发出‘一体成型工艺’后，苹果在 2007 年左右开始正式投资，收购了所有能找到的每一台数控洗床。甚至预定了日本一家工厂未来3年内生产的所有洗床。它们少则25万美元一台，甚至可能上百万美元一台。到了2012年，由于 iPhone 5 和 iPad 3(都是一体成型产品)的投入生产，苹果公司资本支出高达 95 亿美元，其中大部分都花在了 产品的生产工具和工艺上。

化时代的应用商店



如何即能实现iOS平台的标准化，又能方便的实现超大规模用户的个性化？

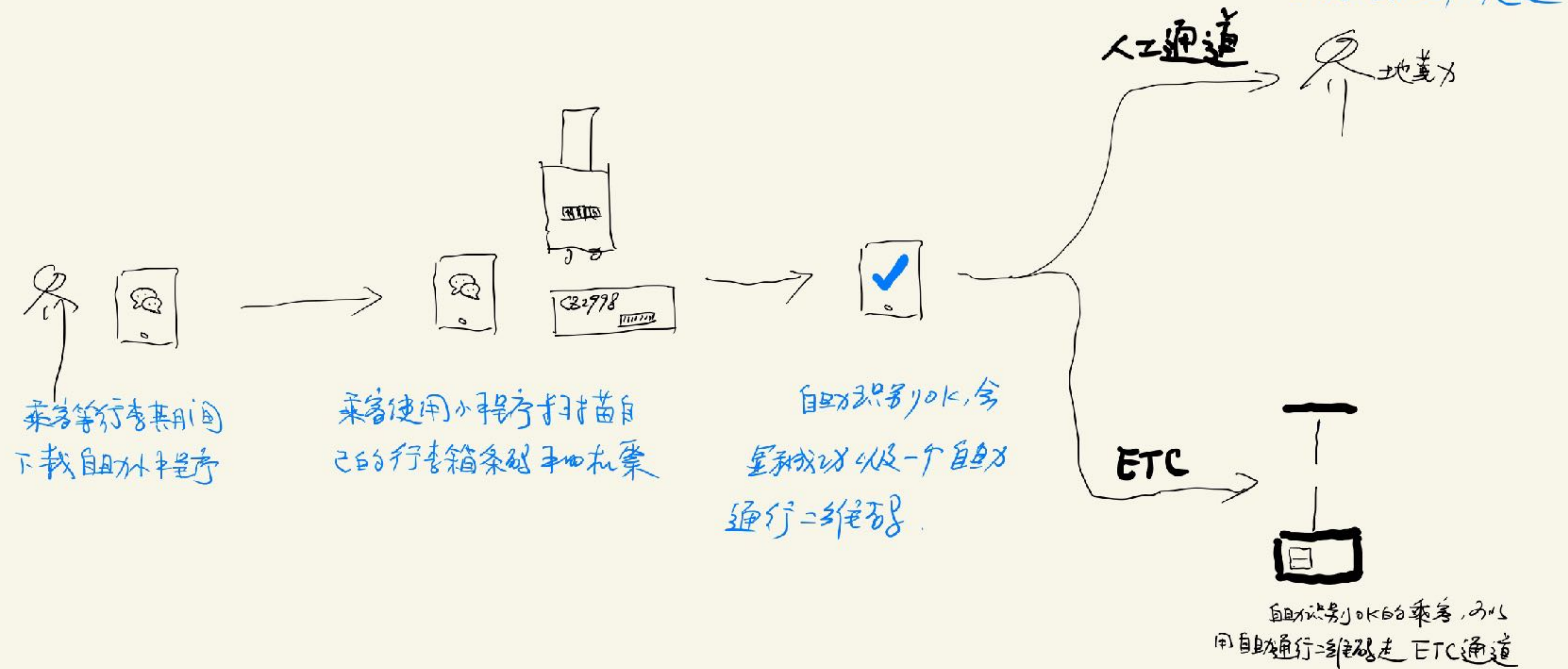
Apple在iPhone上线后，借鉴 iTunes，开创了 APPStore，优雅的解决了消费者下载体验、手机的个性化用途配置、苹果生态的丰富性以及苹果新的营收来源。APPLE每年在APPStore的抽成收入（苹果抽取用户付费的30%）上高达100亿美金

创意5:小程序解决方案

在旅客等行李的空闲时间里，引导扫码启动自助行李检查小程序，引导用户自行扫码机票及行李进行自助核查，并在检查时，仅需出示成功自助核查结果即可，或者自助使用ETC通道进行通行

机场行李检查系统设计

方案3: 小程序自助扫码及ETC通行



输入航机号

CZ3189



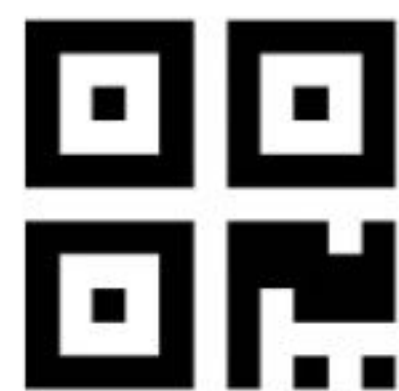
CZ3189

6号行李

自助行李登记

行李一

B201892149508



添加行李

扫描行李

扫描行李箱

+ 三添加

清除

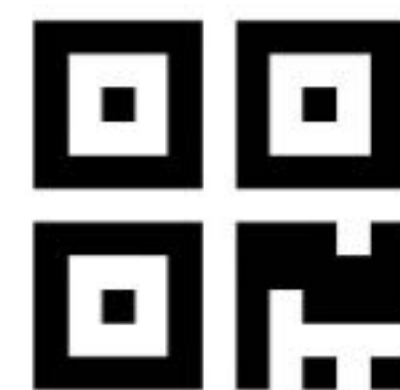
CZ3189

6号行李

自助行李登记

行李一

B201892149508



添加行李



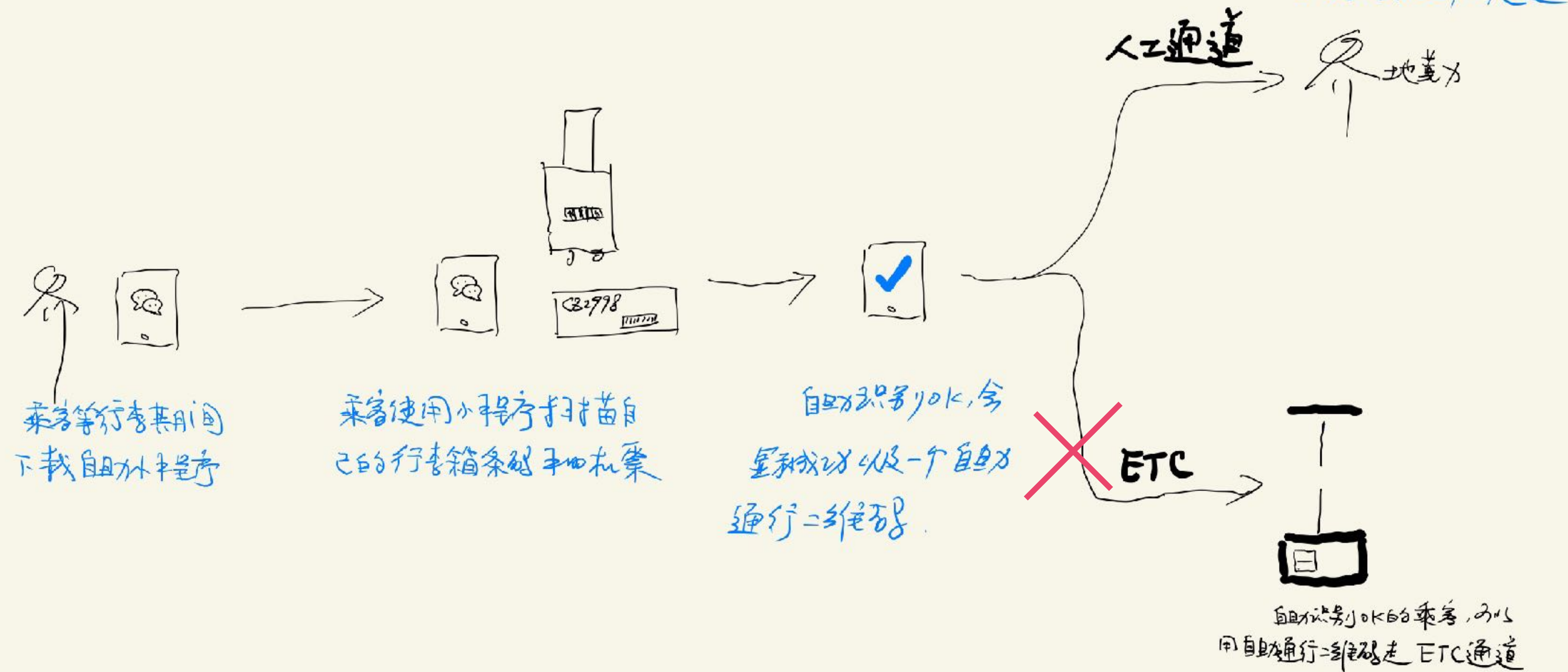
扫描行李箱

+ 三添加

清除

机场行李检查系统设计

方案3: 小程序自助扫码及ETC通行



使用墨刀来作为 原型设计测试工具

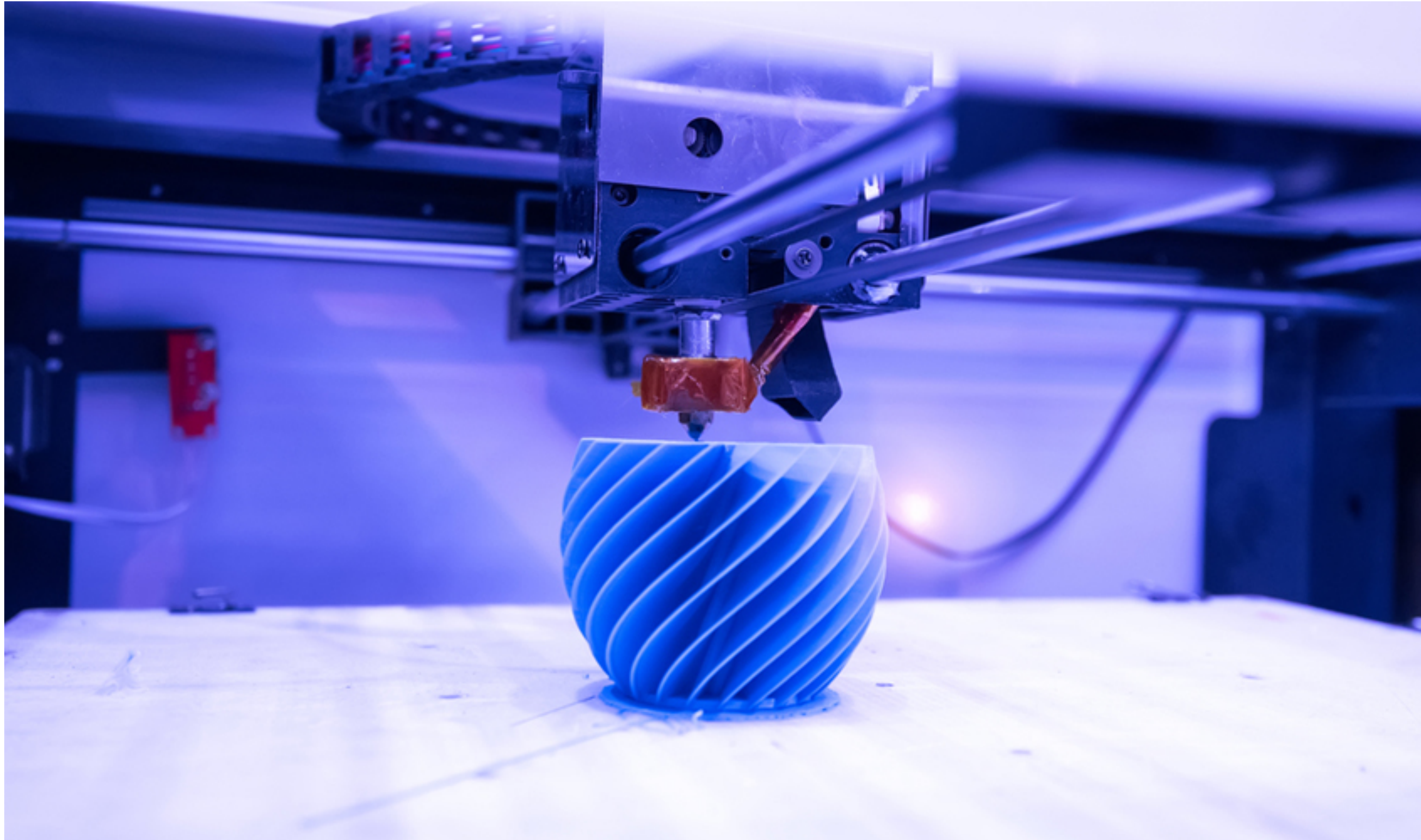


墨刀

软件领域的可视化交互原型高保真设计工具



使用3D 打印用于外观的快速原型测试



沙盘演练 - 差距分析

把寻找到的根本原因转变为课题，执行创意涌现，筛选并获得核心创意，形成关键的解决方案思路



研讨形式：分组研讨

研讨时间：30 分钟

要求：

- 按照 简报-涌现-筛选-合并的顺序进行
- 研讨和输出可以使用 创意看板来执行

注意事项：

- 使用大白纸输出

谢谢