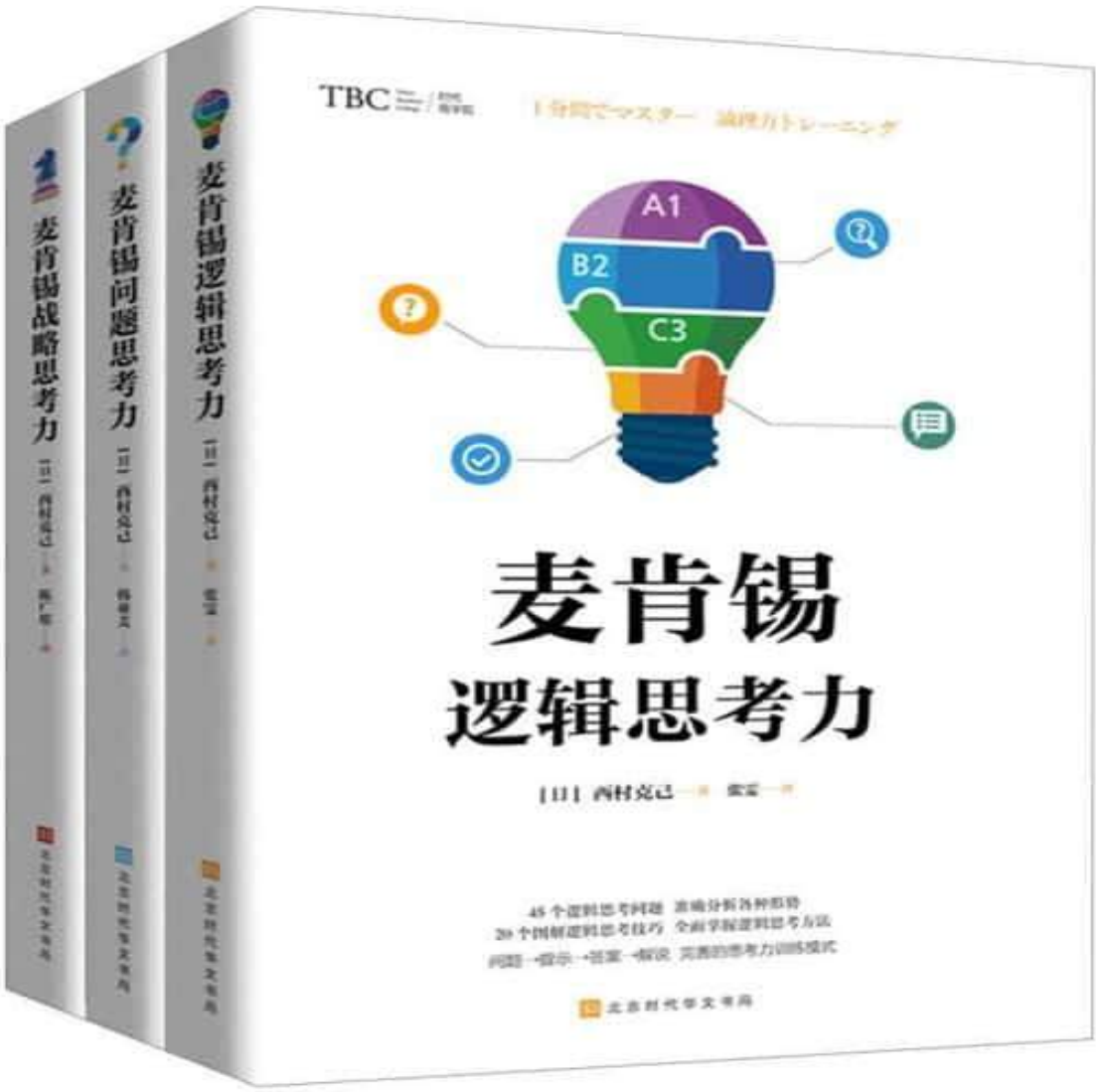
逻辑　问题　战略

破解各种职场问题　找到最佳工作路径

麦肯锡思考力系列

（套装共3册）

问题→提示→答案→解说



- 麦肯锡逻辑思考力
- 麦肯锡问题思考力
- 麦肯锡战略思考力

Tabla de contenido

Lista
Pensamiento lógico McKinsey
prefacio
El primer capítulo cultiva una visión holística sin callejones sin salida, evitando omisiones o repeticiones
Si no quieres parecer un sofisma, debes hacer un buen uso de la regla MECE para captar todo el
Pregunta 01 ¿Son realmente efectivos los anuncios que enfatizan constantemente las ventajas?
Pregunta 02 ¿Por qué Asahi Beer, cuyo objetivo es mejorar la cultura alimentaria, se unió a la competencia en el mercado de vinos espumosos?
Pregunta 03 ¿Por qué la fiesta se reunió según lo acordado, pero volvió desilusionada?
Los consultores de McKinsey te enseñan a utilizar la regla MECE para captar el todo y evitar la omisión o la repetición
Pregunta 04 ¿Cuáles son las características comunes de los dos supermercados con gran tráfico de clientes?
Consultores de McKinsey te enseñan tres pasos para implementar la regla MECE
Pregunta 05 ¿Por qué los osos polares no pueden atrapar pingüinos?
Los consultores de McKinsey le enseñan a pensar tanto en los pros como en los contras
Pregunta 06 ¿Cómo revertir la desventaja de marketing y superar al líder de la industria?
Pregunta 07 ¿Cómo aprovecha Microsoft su fortaleza para mejorar la calidad del producto?
Pregunta 08 No puedo recordar mi trabajo anterior, ¿cómo lo resumo?
Pregunta 09 ¿Qué tres aspectos debe incluir un marco estratégico perfecto?
Los consultores de McKinsey le enseñan a usar "7S" y "4P" para comprender el marco general
Revisión del capítulo 1
Cultiva patrones de pensamiento completos, necesitas hacer esto
Capítulo 2 Piensa Lógicamente y Habla Bien
Si desea comunicarse sin problemas con las personas, debe desarrollar una forma lógica de pensar.
Pregunta 10 ¿Por qué Estados Unidos puede tolerar el multiculturalismo?
Pregunta 11 ¿Por qué los teléfonos móviles japoneses perdieron ante el iPhone?
Los consultores de McKinsey le enseñan a pensar primero desde la perspectiva macro y luego profundizar en la perspectiva micro
Pregunta 12 ¿Por qué quebró Sogo Department Store?
Pregunta 13 ¿Por qué no se puede convencer a los demás a pesar de que los datos están claramente enumerados?
Pregunta 14 Si la situación económica es mala, ¿debe ser difícil operar?
Los consultores de McKinsey te enseñan a usar la lógica triangular para probar y fortalecer argumentos
Pregunta 15 En la investigación criminal, ¿debemos usar el método inductivo o deductivo?

Consultores de McKinsey te enseñan tres pasos para utilizar bien el método de inducción
Pregunta 16 ¿Por qué el objetivo comercial de UNIQLO es tan alto?
Los consultores de McKinsey le enseñan a usar el argumento de tres párrafos del método deductivo
Pregunta 17 Ante las quejas de los clientes, ¿por qué fracasan las explicaciones racionales?
Revisión del capítulo 2
Para construir un marco para el pensamiento lógico, necesita
El tercer capítulo ordena los datos por categoría y aclara la afiliación
Organice los datos de acuerdo con la relación de afiliación, para que las cosas se puedan hacer de manera más eficiente
Pregunta 18 "Cuando sopla el viento, la tienda de barriles gana mucho dinero", ¿por qué?
Pregunta 19 Para clasificar diferentes marcas, ¿qué debe hacer?
Los consultores de McKinsey le enseñan a distinguir las relaciones independientes de las relaciones subordinadas
Pregunta 20 ¿Cómo clasificar y ordenar los materiales relevantes dentro de la empresa?
Los consultores de McKinsey le enseñan habilidades de limpieza cuando se mezclan relaciones independientes y relaciones subordinadas
Pregunta 21 El jefe quiere que mejore su desempeño, ¿qué puede hacer?
Los consultores de McKinsey te enseñan los trucos para hacer árboles lógicos
Pregunta 22 Desde la perspectiva de la operación continua, ¿qué debe hacer una empresa si quiere aumentar las ganancias?
Los consultores de McKinsey te enseñan dos métodos para hacer un árbol lógico completo
Pregunta 23 ¿Por dónde debo empezar para mejorar el desempeño de la empresa?
Pregunta 24 ¿Cómo se debe gestionar el plan de marketing del departamento de marketing?
Los consultores de McKinsey le enseñan a usar WBS para hacer planes
Repaso del capítulo 3
La clasificación de datos es concisa y clara, debe hacer esto
Capítulo 4. Priorizar para maximizar el ROI
Si quiere hacer un buen trabajo, debe prestar atención a QCD
Pregunta 25 ¿Qué efecto de voz es mejor?
Los consultores de McKinsey le enseñan los tres elementos de la priorización
Pregunta 26 ¿Cómo lograr un equilibrio entre la calidad y el plazo de entrega?
Pregunta 27 ¿Qué es lo más importante que hacer después de ir a trabajar por la mañana?
Pregunta 28 ¿Qué tipo de trabajo es más eficiente en la mañana?
Los consultores de McKinsey te enseñan a usar científicamente la regla de los tercios al día para mejorar la eficiencia del trabajo
Pregunta 29 Hay demasiadas cosas por hacer, ¿cómo debo organizar mi tiempo?
Pregunta 30 ¿Cuál es la base de la historia organizativa de la empresa?
Pregunta 31 ¿Qué aspectos se pueden utilizar para reducir costos por medio de la sustitución?

Los consultores de McKinsey te enseñan a bloquear cuatro objetos y reproducir un efecto de reemplazo
Repaso del capítulo 4
Mejore fácilmente el ROI, esto es lo que debe hacer
Capítulo 5 Para formular contramedidas efectivas, primero identifique la causa raíz
Aprende a preguntar cinco "por qué" seguidos y cultiva el hábito del pensamiento positivo
Pregunta 32 ¿Por qué Kao gastó enormes sumas de dinero para adquirir Kanebo?
Pregunta 33 ¿Cómo juzga cuando ve diferentes informes?
Pregunta 34 ¿Por qué los empleados del departamento de marketing pasan mucho tiempo al teléfono?
Pregunta 35 ¿Cuáles son los hechos? ¿Cuáles son los juicios subjetivos?
Los consultores de McKinsey te enseñan a distinguir entre hechos y juicios, y a evitar prejuicios que afecten la toma de decisiones
Pregunta 36 En el lugar de trabajo, debemos hacer todo lo posible para evitar "casi", "aproximadamente" y "tanto como sea posible". ¿Sabe por qué?
Pregunta 37 ¿Cómo utiliza Samsung la localización para desarrollar mercados en el extranjero?
Pregunta 38 El líder del equipo le pidió que hiciera un análisis de mercado, ¿por dónde debería empezar?
Los consultores de McKinsey le enseñan a separar y luego analizar, para que sea fácil encontrar contramedidas.
Repaso del capítulo 5
Llega al fondo del asunto, averigua qué hacer, necesitas hacer esto
Capítulo 6: Aprende a expresar para que las personas puedan entenderlo tan pronto como lo escuchen
Si no puedes "hablar", primero aprende a "escuchar"
Pregunta 39 El gerente considera la reunión como un discurso, ¿cuál es el problema?
Pregunta 40 La respuesta no es lo que preguntaste, ¿qué debes hacer?
Pregunta 41 ¿Cuál es el ancho de gestión adecuado?
Pregunta 42 ¿Cómo puedo hablar concisamente y evitar reuniones interminables?
Pregunta 43 ¿Por qué la mayoría de los programas para niños tienen tres elementos?
Los consultores de McKinsey te enseñan que si quieres hablar de manera concisa, primero organiza la conclusión en tres elementos
Pregunta 44 ¿Qué tipo de informe de fin de año puede ser brillante?
Los consultores de McKinsey te enseñan a hacer un buen uso de la estructura piramidal, y no es difícil organizar los datos
Pregunta 45 ¿Cómo deben organizarse los discursos sin un orden lógico?
Los consultores de McKinsey te enseñan a clasificar primero y luego hacer una evaluación integral. Los datos dispersos también pueden sacar conclusiones.
Repaso del capítulo 6
Para expresarse más claramente y comunicarse mejor, necesita
Problema de pensamiento de McKinsey

Capítulo 1 Si quieres resolver el problema, primero debes encontrar el problema
Encuentre el problema antes de que pueda resolverlo
Pregunta 01 ¿Cuáles son las diferencias entre las personas con alta conciencia del problema y las personas con baja conciencia del problema?
Pregunta 02 ¿Qué significa resolver un problema?
Pregunta 03 ¿Los empleados que resuelven los problemas tan pronto como surgen, son empleados con altas habilidades para resolver problemas?
Los consultores de McKinsey te enseñan a resolver problemas, primero comprende los tres tipos de resolución de problemas
Pregunta 04 ¿Por qué Toyota establece el objetivo de reducción de costos en un 50% tan alto?
Los consultores de McKinsey le enseñan a mirar el problema desde dos perspectivas, el prospecto objetivo y la situación actual, y estimulan la conciencia del problema para planificar el prospecto objetivo.
Pregunta 05 ¿Qué es "el octavo desperdicio"?
Consultores de McKinsey te enseñan a usar la regla de 3M para encontrar el problema
Pregunta 06 ¿Qué es exactamente 7-11 "perder solo una cosa con McDonald's"?
Pregunta 07 ¿Cuál es la abreviatura de "7S" en la gestión 7S?
Revisión del capítulo 1
Comience por encontrar el problema y comience a resolver el problema, debe hacer esto
Capítulo 2 Utilice el método de pensamiento de "divergencia-convergencia" para convertirse en un innovador
Para convertirse en un innovador, debe aprender a usar el pensamiento "divergente-convergente"
Pregunta 08 ¿Puedes responder correctamente al frío conocimiento de la historia?
Los consultores de McKinsey te enseñan a hacer un buen uso del pensamiento de base cero y a descubrir las limitaciones de los métodos existentes
Pregunta 09 ¿Cuáles son los problemas de los tres discursos?
Pregunta 10 ¿Qué problemas habrá si el proponente es el responsable?
Los consultores de McKinsey te enseñan que la "divergencia" y la "convergencia" son los procesos básicos del pensamiento
Pregunta 11 ¿Cómo pueden los subordinados desarrollar activamente su creatividad?
Los consultores de McKinsey le enseñan las cinco reglas y habilidades de la lluvia de ideas
Pregunta 12 ¿Por qué no puedo producir resultados a pesar de trabajar duro?
Pregunta 13 ¿Cómo lidia Asahi Beer con la crisis de vida o muerte?
Pregunta 14 Para convertirse en el número 1 en 10 años, ¿qué tipo de investigación realizó Asahi Beer?
Los consultores de McKinsey te enseñan a hacer una lista de resultados por adelantado, para que puedas evitar desvíos y finalmente completar tus objetivos.
Revisión del capítulo 2
Use el método de pensamiento "divergente-convergente" para convertirse en un innovador, necesita hacer esto

Capítulo 3 Para organizar la información a gran escala, es necesario agrupar y priorizar
La curación masiva es el proceso de agrupar y priorizar
Pregunta 15 ¿Cómo se deben resumir más de 200 ideas?
Los consultores de McKinsey te enseñan los pasos básicos para agrupar y comenzar a organizar la información
Pregunta 16 ¿Cómo puedo encontrar carpetas y archivos en la computadora rápidamente?
Los consultores de McKinsey te enseñan consejos de agrupación: "El número mágico siete y las desviaciones positivas y negativas"
Pregunta 17 ¿Cómo se puede resumir y clasificar una gran cantidad de datos de informes?
Los consultores de McKinsey te enseñan que si quieres ser fácil de entender, tienes que aprender a sumar números
Pregunta 18 Ante una gran cantidad de proyectos, ¿cómo se deben ordenar las prioridades?
Pregunta 19 ¿Quién debe ordenar la información obtenida a través de la lluvia de ideas?
Los consultores de McKinsey le enseñan cómo utilizar el método de evaluación de 5 niveles para ordenar la información y priorizar
Pregunta 20 ¿Cómo organizar los post-it obtenidos a través de la lluvia de ideas?
Los consultores de McKinsey le enseñan las habilidades para organizar la información después de usar notas adhesivas en la lluvia de ideas.
Pregunta 21 ¿Cómo debe organizarse la solución para que sea fácil de entender?
Los consultores de McKinsey te enseñan a desarrollar dos hábitos para mejorar la capacidad de organizar la información
Repaso del capítulo 3
Para organizar la información a escala agrupando y priorizando, necesita
Capítulo 4 Proceso de resolución de problemas y sugerencias relacionadas con la solución
Principios de análisis ECRS y nuevas formas de pensar
Pregunta 22 ¿Cómo se ordenan los pasos para resolver problemas?
Pregunta 23 ¿Cómo se secuencian los pasos de mejora?
Los consultores de McKinsey le enseñan los pasos y métodos de implementación de la mejora
Pregunta 24 ¿Cómo se secuencian los pasos de la reforma?
Los consultores de McKinsey le enseñan los pasos y métodos de implementación de la reforma
Pregunta 25 Ante la problemática existente, ¿cómo proponer plan de mejora o plan de reforma?
Los consultores de McKinsey le enseñan a utilizar los principios ECRS para encontrar soluciones
Pregunta 26 Ante un gran número de problemas, ¿cómo debemos considerar las soluciones?
Los consultores de McKinsey te enseñan el truco para averiguar la causa - "es/no es"
Pregunta 27 ¿Por qué siempre es difícil idear un plan de reforma?

Los consultores de McKinsey te enseñan a deshacerte de las ataduras del pasado y establecer metas ambiciosas
Pregunta 28 ¿Hay alguna buena manera de evitar que la lluvia de ideas sobre la reforma se estanque?
Pregunta 29 ¿Qué se debe buscar para obtener inspiración para la reforma?
Pregunta 30 ¿De dónde provino el pensamiento de reforma de SoftBank?
Repaso del capítulo 4
Para encontrar una solución a un problema, es necesario hacer
Capítulo 5 Desarrollo de múltiples alternativas en el proceso de toma de decisiones para identificar mejores soluciones
El desarrollo de múltiples alternativas conduce a mejores soluciones
Pregunta 31 ¿Cómo deben los líderes lidiar con el aumento constante de nuevos requisitos?
Pregunta 32 El plan escrito con arduos esfuerzos fue rechazado por el jefe, ¿cuál es el problema?
Pregunta 33 Bajo la política de reducción de costos, ¿qué otros factores de evaluación existen además de la baja inversión total?
Los consultores de McKinsey te enseñan a combinar la evaluación cualitativa y evitar las limitaciones de la evaluación cuantitativa
Pregunta 34 Ante la explosión del Apolo 13, ¿cómo tomó la decisión la NASA?
Los consultores de McKinsey le enseñan el proceso de toma de decisiones para formular y evaluar alternativas cuando la solución está en problemas.
Pregunta 35 Ante dos alternativas con respectivas ventajas, ¿cómo elegir?
Pregunta 36 Cuando me piden una opinión urgente, ¿cómo debo responder con tacto?
Los consultores de McKinsey le enseñan a prestar atención al proceso de pensamiento SEP (sistema, ingeniería, proceso) y encontrar atajos para resolver problemas
Repaso del capítulo 5
Para identificar mejores soluciones durante el proceso de toma de decisiones, es necesario
Capítulo 6 Para mejorar la comprensión, debemos utilizar el pensamiento hipotético
Uso del pensamiento hipotético para mejorar la percepción
Pregunta 37 Trabajo duro, pero mi jefe no tiene en alta estima los resultados que he logrado, ¿cuál es el problema?
Los consultores de McKinsey le enseñan a usar el pensamiento hipotético cuando necesita romper el statu quo
Pregunta 38 Acepté las críticas de mi jefe y cambié de opinión, pero el jefe me dio la espalda y se negó a admitirlo ¿Cuál es el problema?
Pregunta 39 ¿Cuál es la diferencia entre alguien como Darwin que es bueno usando el pensamiento hipotético y alguien que no es bueno usando el pensamiento hipotético?
Pregunta 40 ¿En qué tipo de hipótesis se basa que las tiendas de conveniencia introducen una gran cantidad de postres y cafés a bajo precio?
Los consultores de McKinsey le enseñan las habilidades para construir hipótesis y los métodos para probar hipótesis.

Pregunta 41 ¿La venta de postres y café en tiendas de conveniencia puede promover la venta de otros productos básicos?
Los consultores de McKinsey te enseñan a pasar por el ciclo de verificación de hipótesis y poco a poco acercarte a la verdad
Pregunta 42 ¿Cómo deberían las tiendas de conveniencia juzgar si los nuevos productos deben ser reparados?
Repaso del capítulo 6
Use el pensamiento hipotético para mejorar la percepción, esto es lo que necesita
Pensamiento estratégico de McKinsey
prefacio
Capítulo 1 Aprende a pensar estratégicamente y podrás expandir tu pensamiento
Jugar a las cartas que no siguen las reglas es la esencia del pensamiento estratégico
Pregunta 01 ¿Cómo acumuló Konoikeya una enorme riqueza en el período Edo?
Pregunta 02 ¿Por qué las empresas japonesas con ventajas tecnológicas fracasan tanto en el mercado de televisores de pantalla plana?
Pregunta 03 ¿Por qué las empresas japonesas después de 2000 enfrentan el problema de la acumulación de inventario?
Pregunta 04 Cuando se trata de problemas, ¿qué hay de malo en seguir los ejemplos anteriores?
Los consultores de McKinsey le enseñan que solo mediante el establecimiento de una estrategia comercial puede una empresa romper el statu quo y desarrollarse de manera sostenible.
Pregunta 05 ¿Cómo derrotó Olympus a los tres gigantes de equipos médicos en el mercado de endoscopios y obtuvo una ventaja abrumadora?
Pregunta 06 ¿Cómo vende Akimoto Bakery pan en todo el mundo?
Pregunta 07 ¿Por qué Mitsubishi y Tokyo Disney se construyen en terrenos pantanosos?
Pregunta 08 A pesar de que se ha implementado la reforma operativa, las ventas en el mercado se han reducido significativamente, ¿por qué?
Los consultores de McKinsey le enseñan a distinguir la diferencia entre el pensamiento estratégico a largo plazo y el pensamiento táctico a corto plazo para usarlos de manera razonable.
Revisión del capítulo 1
Para comprender cómo funciona el pensamiento estratégico, es necesario
El segundo capítulo aprende el pensamiento estratégico, a partir del diseño estratégico
Un buen diseño estratégico es la clave del pensamiento estratégico
Pregunta 09 ¿Qué incluye la estrategia general de desarrollo de la industria de las tiendas de conveniencia?
Los consultores de McKinsey le enseñan que solo implementando estrictamente el S&B (demolición y construcción) del desarrollo estratégico, puede deshacerse de los departamentos que generan pérdidas y moverse con ligereza.
Pregunta 10 ¿Por qué Apple es capaz de liderar la tendencia mundial?

Los consultores de McKinsey te enseñan tres pasos para hacer un buen diseño de estrategia comercial y tu empresa puede convertirse en líder
Pregunta 11 ¿De dónde provienen los fondos de inversión o adquisición de SoftBank?
Pregunta 12 ¿Cómo deben las empresas de mantenimiento de ascensores realizar operaciones diversificadas?
Pregunta 13 ¿Cuál es el secreto del éxito del "Rey de los Segmentos de Mercado"?
Consultores de McKinsey te enseñan Nitto Denko a impulsar las “Tres Actividades de Apertura” para construir una matriz estratégica diversificada
Pregunta 14 ¿Qué método utiliza Olympus para comprender de manera efectiva los cambios ambientales?
Los consultores de McKinsey le enseñan a utilizar hábilmente el análisis FODA y el método de análisis combinado FODA para determinar la estrategia empresarial.
Pregunta 15 Las ventas de nuevos productos son prometedoras, ¿por qué el gerente general tira agua fría?
Pregunta 16 ¿Qué tiene de especial la estrategia de ubicación de tiendas de Wal-Mart?
Pregunta 17 ¿Qué tienen en común? ¿Cual es la diferencia?
Revisión del capítulo 2
Comience a aprender el pensamiento estratégico a partir del diseño estratégico, necesita hacer esto
Capítulo 3 Para hacer un buen trabajo en el pensamiento estratégico, primero debe aprender de los maestros de la estrategia empresarial
Aprenda a pensar estratégicamente de Porter, Drucker y Welch
Pregunta 18 ¿Cómo pueden las empresas evitar la competencia?
Pregunta 19 Además de sus pares, ¿a qué competidores se enfrenta la empresa?
Los consultores de McKinsey te enseñan a entender las cinco grandes fuerzas competitivas para concebir correctamente las estrategias corporativas
Pregunta 20 ¿Cuál es la diferencia decisiva entre McDonald's y Mos Burger?
Los consultores de McKinsey te enseñan a comprender las tres estrategias básicas de Porter para construir mejor las estrategias corporativas
Pregunta 21 ¿Por qué Uniqlo implementa la gestión general desde la producción hasta las ventas?
Los consultores de McKinsey le enseñan a aprender la cadena de valor para construir con precisión estrategias corporativas
Pregunta 22 ¿Por qué Toyota confía en el marketing directo?
Pregunta 23 ¿Por qué Lotte, una empresa de alimentos, hace bebés calentitos?
Pregunta 24 ¿Qué estrategias tienen en común el Cirque du Soleil y el vino australiano?
Los consultores de McKinsey le enseñan a utilizar la matriz de acción de la estrategia del océano azul para encontrar el mercado del océano azul de la empresa.
Pregunta 25 ¿Qué estrategia implementó Jack Welch en GE?
Repaso del capítulo 3
Aprenda el pensamiento estratégico de un gurú de la estrategia empresarial, esto es lo que necesita

Capítulo 4 Para hacer un buen trabajo en el pensamiento estratégico, debe comprender la esencia del marketing
Aprende pensamiento estratégico desde la esencia del marketing
Pregunta 26 ¿Cuál es la diferencia entre la farmacia Matsumoto Kiyoshi y otras farmacias en términos de áreas comerciales y clientes objetivo?
Los consultores de McKinsey te enseñan a hacer un buen trabajo de pensamiento estratégico basado en el sistema teórico del marketing
Pregunta 27 ¿Cuáles son las características del eslogan de Dyson?
Pregunta 28 ¿Por qué no son buenas las ventas del purificador de agua doméstico de alto rendimiento desarrollado por la empresa japonesa con grandes ventajas tecnológicas en la industria cerámica?
Pregunta 29 ¿Qué funciones poderosas ha agregado Komatsu a su camión volquete gigante para vencer a sus competidores?
Los consultores de McKinsey te enseñan a dejar que los clientes participen en el desarrollo de nuevos productos, y el modelo de integración de producción y ventas reestructura el desarrollo de productos.
Pregunta 30 ¿Cuál es el secreto de Uniqlo para obtener grandes ganancias con productos baratos?
Pregunta 31 ¿Por qué la industria automotriz no introduce la separación de producción y ventas?
Pregunta 32 ¿Cuáles son las características comunes de los productos publicitarios televisivos?
Pregunta 33 ¿Cuál es la parte más crítica de la estrategia de una marca de lujo?
Pregunta 34 ¿Existe algún servicio indispensable que pueda atrapar a los propietarios de automóviles y hacerlos clientes habituales?
Repaso del capítulo 4
Aprende Pensamiento Estratégico desde la Esencia del Marketing, Necesitas Hacerlo
Capítulo V Para hacer un buen trabajo en el pensamiento estratégico, se debe comprender la esencia del arte de la guerra
Aprendiendo Pensamiento Estratégico desde la Esencia del Arte de la Guerra
Pregunta 35 ¿Qué estrategias básicas tienen en común Amazon, Microsoft y Google?
Pregunta 36 ¿Por qué la mayoría de los propietarios de tierras en Japón gestionan apartamentos de alquiler?
Pregunta 37 ¿Por qué Zojirushi y Tiger nunca se involucran en electrodomésticos grandes como acondicionadores de aire y refrigeradores?
Pregunta 38 ¿Cuáles son las características del modelo de negocio de la ameba?
Pregunta 39 ¿Qué problemas importantes encontró Japan Airlines internamente antes de declararse en quiebra?
Los consultores de McKinsey te enseñan a comprender las seis señales del colapso del sistema de gestión y prevenirlas con anticipación
Pregunta 40 En el proceso de "selección y concentración", ¿qué dos aspectos se incluyen en la selección?

Pregunta 41 ¿A cuánto ascienden los activos en acciones de Softbank?
Pregunta 42 ¿Quiénes son los poderosos enemigos del 7-11 y de Toyota?
Los consultores de McKinsey te enseñan cinco condiciones para el éxito, que es la base del pensamiento estratégico
Repaso del capítulo 5
Para aprender el pensamiento estratégico desde la esencia del arte de la guerra, necesitas
Capítulo 6 Para hacer un buen trabajo en el pensamiento estratégico, uno debe entender la esencia de la estrategia de Lanchester
Aprenda el pensamiento estratégico de la esencia de la estrategia de Lanchester
Pregunta 43 En la competencia de mercado, ¿qué estrategia deben adoptar los débiles?
Los consultores de McKinsey te enseñan a aprender las estrategias del débil y del fuerte, para que puedas pensar estratégicamente correctamente
Pregunta 44 ¿Qué métodos utilizaron los débiles maoríes para derrotar al poderoso enemigo?
Pregunta 45 ¿Cómo convencer al jefe elocuente?
Pregunta 46 ¿Cómo responden los líderes de la industria a los desafíos de los competidores?
Pregunta 47 ¿Por qué hay que esforzarse por ser el primero?
Los consultores de McKinsey te enseñan a empezar con la primera estrategia y a pensar estratégicamente
Pregunta 48 Ante los desafíos, ¿cómo debe responder Lotte Company?
Pregunta 49 ¿Qué tipo de estrategia debería adoptarse para mantener productos de ciclo de vida ultralargo?
Pregunta 50 ¿Por qué el mismo grupo abre dos sucursales en un distrito comercial?
Repaso del capítulo 6
Aprenda el pensamiento estratégico de la esencia de la estrategia de Lanchester, debe hacerlo

逻辑　问题　战略

破解各种职场问题　找到最佳工作路径

麦肯锡思考力系列

（套装共3册）

问题→提示→答案→解说



●麦肯锡逻辑思考力　●麦肯锡问题思考力　●麦肯锡战略思考力

Lista
Pensamiento lógico McKinsey
Problema de pensamiento de McKinsey
Pensamiento estratégico de McKinsey

TBC 时代华学院

1分間でマスター　論理力トレーニング



麦肯锡
逻辑思考力

[日] 西村克己 著　张雯 译

45个逻辑思考问题　准确分析各种形势
20个图解逻辑思考技巧　全面掌握逻辑思考方法
问题→提示→答案→解说　完善的思考力训练模式

北京时代华文书局

Sobre el Autor

[Japonés] Katsumi Nishimura

Actualmente es profesor invitado en el Instituto de Investigación Tecnológica Shibaura y consultor de gestión. Graduado de la Escuela de Graduados en Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Tokio en 1982. Una vez trabajó para Fuji Film Corporation e ingresó al Instituto de Investigación de Japón en 1990 como investigador principal. Al mismo tiempo, también se desempeñó como consultor de gestión para empresas privadas, realizó cursos de capacitación para empleados y dio conferencias en varios lugares. Desde 2003, ha sido profesor en el Instituto de Tecnología de Gestión de Ingeniería de Shibaura, y desde 2008 ha sido profesor invitado en el Instituto de Tecnología de Shibaura. Las áreas de especialización incluyen gestión de tecnología, gestión de proyectos, estrategia de gestión, pensamiento estratégico y pensamiento gráfico. Sus trabajos incluyen "Pensamiento lógico", "Método de trabajo lógico", "Hablar con "gráficos", "Comprender la estrategia empresarial", "Comprender a Kotler en un minuto", "Comprender a Peter Drucker en un minuto", "Comprender a Michael en un minuto". "Porter", "Comprender a Jack Welch en un minuto", "Pensamiento lógico de McKinsey", "Pensamiento estratégico de McKinsey", "Pensamiento de problemas de McKinsey".

麦肯锡逻辑思考力

[日] 西村克己—著　张雯—译

1分間でマスター
論理力トレーニング

Datos de catalogación de libros en publicación (CIP)
Poder de pensamiento lógico de McKinsey/(japonés) por Nishimura Katsumi; traducido por Zhang Wen. --Beijing: Beijing Times Chinese Publishing House, 2018.9
ISBN 978-7-5699-2560-9

Ⅰ. ①Trigo... Ⅱ. ① Oeste... ② Zhang... Ⅲ. ① Pensamiento lógico - Investigación Ⅳ. ①B804.1

Núcleo de datos CIP de la biblioteca de ediciones de China (2018) No. 184187
Número de registro del contrato de derechos de autor municipal de Beijing: 01-2016-7283
Entrenamiento Ippunkan del Maestro Roniryoku
Copyright © 2015 Katsumi Nishimura
Publicado originalmente en Japón por SB Creative Corp.
Derechos de traducción al chino (solo en caracteres simplificados) concertados con SB Creative Corp., Tokio a través de CREEK＆RIVER Co.,Ltd.
Reservados todos los derechos.

Pensamiento lógico McKinsey

MAIKENXI LUOJI SIKAO LI
Autor｜[japonés] Katsumi Nishimura
Traductor｜Zhang Wen
Editor｜Wang Xunhai
Editor de planificación ｜ Junsheng Hu
Editor responsable｜Zhou Lei
Diseño de marcos｜Cheng Hui Wang Eddie
Impresión responsable｜Liu Yin
Publicación｜Librería china Beijing Times http://www.bjsdsj.com.cn
Piso 8, Bloque A, Edificio Internacional Huangcheng, No. 138 Andingmenwai Street, Distrito Dongcheng, Beijing
Código postal: 100011 Teléfono: 010-64267955 64267677
Impresión |Beijing Kaide Printing Co., Ltd. 010-87743828
(Si encuentra problemas de calidad de impresión, comuníquese con la fábrica de impresión para obtener un reemplazo)
Formato｜880mm×1230mm 1/32 hoja impresa｜6 palabras｜136 mil palabras
Edición｜Enero de 2019 Impresión de la primera edición｜Enero de 2019 Primera impresión
ISBN 978-7-5699-2560-9

prefacio

Este libro puede ayudarlo a dominar el pensamiento lógico que es beneficioso para su trabajo.

Los lectores de ciencia pueden pensar "Soy bueno en el pensamiento lógico, así que elegí la ciencia y trabajé en trabajos relacionados con la lógica". Pero estás equivocado. No elegiste

la ciencia porque eres bueno en el pensamiento lógico, elegiste la ciencia porque eres bueno en las materias de matemáticas.

El pensamiento lógico reconocido por el departamento de educación es en realidad las llamadas "matemáticas". Es decir, “pensamiento lógico en el currículo educativo = matemáticas”. Pero en el trabajo, los factores matemáticos representan solo una pequeña fracción del pensamiento lógico que la gente necesita usar. Por ejemplo, la teoría clásica de Sócrates -- "El hombre es mortal, y Sócrates es hombre, luego Sócrates es mortal" -- no es matemática.

Por supuesto, las personas que son buenas en matemáticas tienen una ventaja en el pensamiento lógico, pero las matemáticas representan una proporción muy pequeña del pensamiento lógico requerido para el trabajo.

Este libro le presentará la teoría, el conocimiento, la forma de pensar y los métodos de persuasión del pensamiento lógico que necesita utilizar en su trabajo. Si bien le permite absorber la teoría y el conocimiento, este libro también puede absorber otros conocimientos a través de una gran cantidad de ejemplos, lo cual es muy valioso para leer. Además, el libro contiene una gran cantidad de contenido, como ejemplos de negocios que le permiten usar lo que ha aprendido o errores comunes en el lugar de trabajo.

Las preguntas y los ejemplos de explicación del libro están basados en casos reales. Algunas preguntas abstractas están adaptadas de las experiencias de la vida diaria de muchas personas. Este libro permite a los lectores dominar la sabiduría y las herramientas del pensamiento mientras aprenden conocimientos.

Cuando se construyen edificios de conocimiento de gran altura con hormigón, lo que se necesita es la estructura (forma de pensar) y el refuerzo (métodos, teorías). Del mismo modo, al realizar el pensamiento lógico, es necesario comprender correctamente su teoría y conocimiento.

La capacidad de pensamiento lógico se puede dominar mediante la práctica repetida. Incluso si conoces bien la teoría, si no la usas, no puedes aprenderla.

La gente a menudo me pregunta: "¿Es posible ser omnipotente en el trabajo siempre y cuando aprendas a pensar lógicamente?" Mi respuesta es, depende. ¿Por qué es esto?

Hay dos tipos de trabajo, uno que requiere pensamiento lógico y otro que se enfoca en la sensibilidad. Por ejemplo, para juzgar si el comportamiento de alguien violó las reglas, siempre que se comparen los hechos y las regulaciones, se puede usar el pensamiento lógico para emitir un juicio. Pero si lo que se quiere ahora es levantar la moral de los empleados, es difícil hacerlo con pensamiento lógico. "Usted es la persona a cargo de este proyecto, debe trabajar duro": no importa cuántas veces diga esto, es posible que no pueda motivar a los empleados.

Es decir, a nivel psicológico de los seres humanos, el pensamiento lógico no funciona. Por ejemplo, un cliente se queja contigo y es muy emotivo. Si analiza el problema con razón y evidencia desde el principio, es probable que la otra parte piense que es un sofisma. En este momento, debe escuchar el atractivo del cliente hasta que el estado de ánimo se calme.

Este libro se presenta en un formato de preguntas y respuestas de "preguntas + sugerencias", por lo que se pide a los lectores que reserven al menos cinco segundos para sí

mismos después de ver las sugerencias. Espere hasta que tenga su propia respuesta antes de leer la Explicación. Porque leer después de pensar puede facilitarte la comprensión y dejar una impresión más profunda.
Además, además del "comentario", este libro también inserta muchos temas especiales de "los consultores de McKinsey le enseñan". Si los lectores sienten que la explicación no es suficiente, pueden aprender más profundamente a través de las ilustraciones.
Este libro definitivamente hará que los lectores lo amen. ¡Les deseo a todos una lectura beneficiosa!

Katsumi Nishimura

Tabla de contenido

prefacio
El primer capítulo cultiva una visión holística sin callejones sin salida, evitando omisiones o repeticiones
Si no quieres parecer un sofisma, debes hacer un buen uso de la regla MECE para captar todo el
Pregunta 01 ¿Son realmente efectivos los anuncios que enfatizan constantemente las ventajas?
Pregunta 02 ¿Por qué Asahi Beer, cuyo objetivo es mejorar la cultura alimentaria, se unió a la competencia en el mercado de vinos espumosos?
Pregunta 03 ¿Por qué la fiesta se reunió según lo acordado, pero volvió desilusionada?
Los consultores de McKinsey te enseñan a utilizar la regla MECE para captar el todo y evitar la omisión o la repetición
Pregunta 04 ¿Cuáles son las características comunes de los dos supermercados con gran tráfico de clientes?
Consultores de McKinsey te enseñan tres pasos para implementar la regla MECE
Pregunta 05 ¿Por qué los osos polares no pueden atrapar pingüinos?
Los consultores de McKinsey le enseñan a pensar tanto en los pros como en los contras
Pregunta 06 ¿Cómo revertir la desventaja de marketing y superar al líder de la industria?
Pregunta 07 ¿Cómo aprovecha Microsoft su fortaleza para mejorar la calidad del producto?
Pregunta 08 No puedo recordar mi trabajo anterior, ¿cómo lo resumo?
Pregunta 09 ¿Qué tres aspectos debe incluir un marco estratégico perfecto?
Los consultores de McKinsey le enseñan a usar "7S" y "4P" para comprender el marco general
Revisión del capítulo 1
Cultiva patrones de pensamiento completos, necesitas hacer esto
Capítulo 2 Piensa Lógicamente y Habla Bien
Si desea comunicarse sin problemas con las personas, debe desarrollar una forma lógica de pensar.
Pregunta 10 ¿Por qué Estados Unidos puede tolerar el multiculturalismo?
Pregunta 11 ¿Por qué los teléfonos móviles japoneses perdieron ante el iPhone?

Los consultores de McKinsey le enseñan a pensar primero desde la perspectiva macro y luego profundizar en la perspectiva micro
Pregunta 12 ¿Por qué quebró Sogo Department Store?
Pregunta 13 ¿Por qué no se puede convencer a los demás a pesar de que los datos están claramente enumerados?
Pregunta 14 Si la situación económica es mala, ¿debe ser difícil operar?
Los consultores de McKinsey te enseñan a usar la lógica triangular para probar y fortalecer argumentos
Pregunta 15 En la investigación criminal, ¿debemos usar el método inductivo o deductivo?
Consultores de McKinsey te enseñan tres pasos para utilizar bien el método de inducción
Pregunta 16 ¿Por qué el objetivo comercial de UNIQLO es tan alto?
Los consultores de McKinsey le enseñan a usar el argumento de tres párrafos del método deductivo
Pregunta 17 Ante las quejas de los clientes, ¿por qué fracasan las explicaciones racionales?
Revisión del capítulo 2
Para construir un marco para el pensamiento lógico, necesita
El tercer capítulo ordena los datos por categoría y aclara la afiliación
Organice los datos de acuerdo con la relación de afiliación, para que las cosas se puedan hacer de manera más eficiente
Pregunta 18 "Cuando sopla el viento, la tienda de barriles gana mucho dinero", ¿por qué?
Pregunta 19 Para clasificar diferentes marcas, ¿qué debe hacer?
Los consultores de McKinsey le enseñan a distinguir las relaciones independientes de las relaciones subordinadas
Pregunta 20 ¿Cómo clasificar y ordenar los materiales relevantes dentro de la empresa?
Los consultores de McKinsey le enseñan habilidades de limpieza cuando se mezclan relaciones independientes y relaciones subordinadas
Pregunta 21 El jefe quiere que mejore su desempeño, ¿qué puede hacer?
Los consultores de McKinsey te enseñan los trucos para hacer árboles lógicos
Pregunta 22 Desde la perspectiva de la operación continua, ¿qué debe hacer una empresa si quiere aumentar las ganancias?
Los consultores de McKinsey te enseñan dos métodos para hacer un árbol lógico completo
Pregunta 23 ¿Por dónde debo empezar para mejorar el desempeño de la empresa?
Pregunta 24 ¿Cómo se debe gestionar el plan de marketing del departamento de marketing?
Los consultores de McKinsey le enseñan a usar WBS para hacer planes
Repaso del capítulo 3
La clasificación de datos es concisa y clara, debe hacer esto
Capítulo 4. Priorizar para maximizar el ROI
Si quiere hacer un buen trabajo, debe prestar atención a QCD
Pregunta 25 ¿Qué efecto de voz es mejor?
Los consultores de McKinsey le enseñan los tres elementos de la priorización
Pregunta 26 ¿Cómo lograr un equilibrio entre la calidad y el plazo de entrega?

Pregunta 27 ¿Qué es lo más importante que hacer después de ir a trabajar por la mañana?
Pregunta 28 ¿Qué tipo de trabajo es más eficiente en la mañana?
Los consultores de McKinsey te enseñan a usar científicamente la regla de los tercios al día para mejorar la eficiencia del trabajo
Pregunta 29 Hay demasiadas cosas por hacer, ¿cómo debo organizar mi tiempo?
Pregunta 30 ¿Cuál es la base de la historia organizativa de la empresa?
Pregunta 31 ¿Qué aspectos se pueden utilizar para reducir costos por medio de la sustitución?
Los consultores de McKinsey te enseñan a bloquear cuatro objetos y reproducir un efecto de reemplazo
Repaso del capítulo 4
Mejore fácilmente el ROI, esto es lo que debe hacer
Capítulo 5 Para formular contramedidas efectivas, primero identifique la causa raíz
Aprende a preguntar cinco "por qué" seguidos y cultiva el hábito del pensamiento positivo
Pregunta 32 ¿Por qué Kao gastó enormes sumas de dinero para adquirir Kanebo?
Pregunta 33 ¿Cómo juzga cuando ve diferentes informes?
Pregunta 34 ¿Por qué los empleados del departamento de marketing pasan mucho tiempo al teléfono?
Pregunta 35 ¿Cuáles son los hechos? ¿Cuáles son los juicios subjetivos?
Los consultores de McKinsey te enseñan a distinguir entre hechos y juicios, y a evitar prejuicios que afecten la toma de decisiones
Pregunta 36 En el lugar de trabajo, debemos hacer todo lo posible para evitar "casi", "aproximadamente" y "tanto como sea posible". ¿Sabe por qué?
Pregunta 37 ¿Cómo utiliza Samsung la localización para desarrollar mercados en el extranjero?
Pregunta 38 El líder del equipo le pidió que hiciera un análisis de mercado, ¿por dónde debería empezar?
Los consultores de McKinsey le enseñan a separar y luego analizar, para que sea fácil encontrar contramedidas.
Repaso del capítulo 5
Llega al fondo del asunto, averigua qué hacer, necesitas hacer esto
Capítulo 6: Aprende a expresar para que las personas puedan entenderlo tan pronto como lo escuchen
Si no puedes "hablar", primero aprende a "escuchar"
Pregunta 39 El gerente considera la reunión como un discurso, ¿cuál es el problema?
Pregunta 40 La respuesta no es lo que preguntaste, ¿qué debes hacer?
Pregunta 41 ¿Cuál es el ancho de gestión adecuado?
Pregunta 42 ¿Cómo puedo hablar concisamente y evitar reuniones interminables?
Pregunta 43 ¿Por qué la mayoría de los programas para niños tienen tres elementos?
Los consultores de McKinsey te enseñan que si quieres hablar de manera concisa, primero organiza la conclusión en tres elementos
Pregunta 44 ¿Qué tipo de informe de fin de año puede ser brillante?

Los consultores de McKinsey te enseñan a hacer un buen uso de la estructura piramidal, y no es difícil organizar los datos
Pregunta 45 ¿Cómo deben organizarse los discursos sin un orden lógico?
Los consultores de McKinsey te enseñan a clasificar primero y luego hacer una evaluación integral. Los datos dispersos también pueden sacar conclusiones.
Repaso del capítulo 6
Para expresarse más claramente y comunicarse mejor, necesita
Volver al catálogo general

El primer capítulo cultiva una visión holística sin callejones sin salida, evitando omisiones o repeticiones
Si no quieres parecer un sofisma, debes hacer un buen uso de la regla MECE para captar todo el
¿Alguna vez ha experimentado este tipo de experiencia: está lleno de entusiasmo para tratar de persuadir a los demás, pero la otra parte no está dispuesta a aceptar su opinión, lo tomó por sorpresa?
Cuando la frecuencia de experiencias similares aumenta, significa que ha caído en una situación que carece de capacidad de pensamiento lógico. El hecho de que otros nieguen su opinión, o nieguen su propuesta con preguntas raras, no significa que la otra parte quiera ponerle las cosas difíciles deliberadamente. Precisamente porque no ha podido conectar lógicamente su declaración, o hay omisiones en puntos importantes, cuando se señala la omisión, sentirá que el problema de la otra parte es inesperado.
Lo primero que este capítulo necesita aclarar es la diferencia entre el sofisma y el pensamiento lógico. Una vez que intente convencer a la otra parte enumerando sus ventajas, su declaración se convertirá en un sofisma.
A continuación, aprenderá los puntos clave a los que debe prestar atención en el proceso de ampliar sus horizontes y eliminar los puntos ciegos en su pensamiento. Además, para evitar que el pensamiento repetido caiga en un callejón sin salida, también debemos aprender a usar la regla MECE (Mutuamente Exclusivo Colectivamente Exhaustivo) para comprender el todo. Lectores que no entienden la regla MECE, por favor comprendan su significado y uso paso a paso en el proceso de resolución del problema.

Después de comprender la situación general, establezca el orden de prioridad

Siempre que se utilice la regla MECE para evitar la omisión o la repetición del pensamiento, se puede captar el todo. Una vez que obtenga la imagen completa, no se sentirá intimidado por preguntas inesperadas. Luego, para cada pregunta, puedes encontrar una parte de tu cerebro que pueda explicarla, como si tuvieras un mapa del mundo en tu mente.
Al ver que dije "hay que usar la ley MECE para agarrar el todo", algunos lectores pueden pensar "incluso las horas de trabajo son limitadas, cómo puedo agarrarlas todas". Sin embargo, no quiero decir que uses la ley MECE para capturar todos los detalles.
Lo que quiero decir es que utilicen la regla MECE para captar el todo y luego establecer la prioridad. Puede comparar con sus objetivos originales y evaluar lo que se necesita y lo que

no se necesita en el proceso de lograr el objetivo; cuánto tiempo necesita invertir en las cosas que necesita: piense en sus prioridades y juzgue la tasa de respuesta de la inversión.

¿Cómo podemos ampliar nuestros horizontes?

Si desea ampliar sus horizontes para cultivar una visión holística, cuando identifique sus objetivos, la palabra clave de la primera pregunta que haga debe ser "ley MECE".

Creo que los lectores que se han dado cuenta de la importancia de la ley MECE tendrán curiosidad en este momento: “¿Cómo puedo lograr la ley MECE?” Hay un truco para lograr la ley MECE, es decir, “pensar al revés”. El pensamiento inverso también es una forma de pensar que puede ayudarte a encontrar callejones sin salida.

Aquí hay tres métodos que se pueden aprender y usar ahora para ayudarlo a lograr la regla MECE.

Una es que "para eliminar los puntos muertos, no solo debemos considerar los factores positivos, sino también los factores negativos". Por ejemplo, si puede comprender tanto las ventajas como las desventajas, puede encontrar fácilmente los puntos muertos.

La segunda es "pensar audazmente en alternativas opuestas para eliminar los callejones sin salida." Suponga que tiene un montón de trabajo por delante que debe hacerse. En este momento, puedes darte la vuelta y pensar en lo que sucederá si no lo terminas. Después de pensarlo, creo que no harás esos trabajos con rendimientos más bajos.

La tercera es "pensar en el orden del eje del tiempo". Si piensa en el orden de "inversión inicial-costo de mantenimiento-costo de retiro" en el orden de "inicio-proceso-resultado", la visión se puede ampliar. Además, organizar la disposición escénica de la obra en el orden del eje temporal también puede evitar la omisión de pasos.

El conjunto definido por la ley MECE se denomina "marco". Por ejemplo, "mente, cuerpo y habilidad" en los deportes es una especie de marco. Los detalles se darán más adelante, así que estén atentos.

Pregunta 01 ¿Son realmente efectivos los anuncios que enfatizan constantemente las ventajas?

Cuando miramos los anuncios, encontraremos que los anuncios a menudo enfatizan las ventajas de los productos de un solo lado. Especialmente en los anuncios de los canales de televisión, hace sentir a la gente que los empresarios están poniendo demasiado énfasis en el "primero".

Entonces, ¿cómo evita que su anuncio parezca demasiado artificial y se convierta en un sofisma?


No.1
No.1
No!
No.1

¿Todos los productos son realmente buenos?

Respuesta 01 Explique las deficiencias y no deje espacios muertos

[Explicación] La diferencia entre el sofisma y el pensamiento lógico

El énfasis unilateral en las ventajas y el ocultamiento deliberado de las deficiencias harán que la audiencia se sienta demasiado deliberada. En este momento, también debe mostrar las deficiencias y explicarlas con generosidad, y ponerse conscientemente en una postura erguida.

Al expresar, sólo enfatizando las ventajas y ocultando las desventajas, lo dicho se convierte en sofisma. Si quiere ser lógico, debe recordar no ocultar deficiencias como sofismas, sino dejar callejones sin salida.

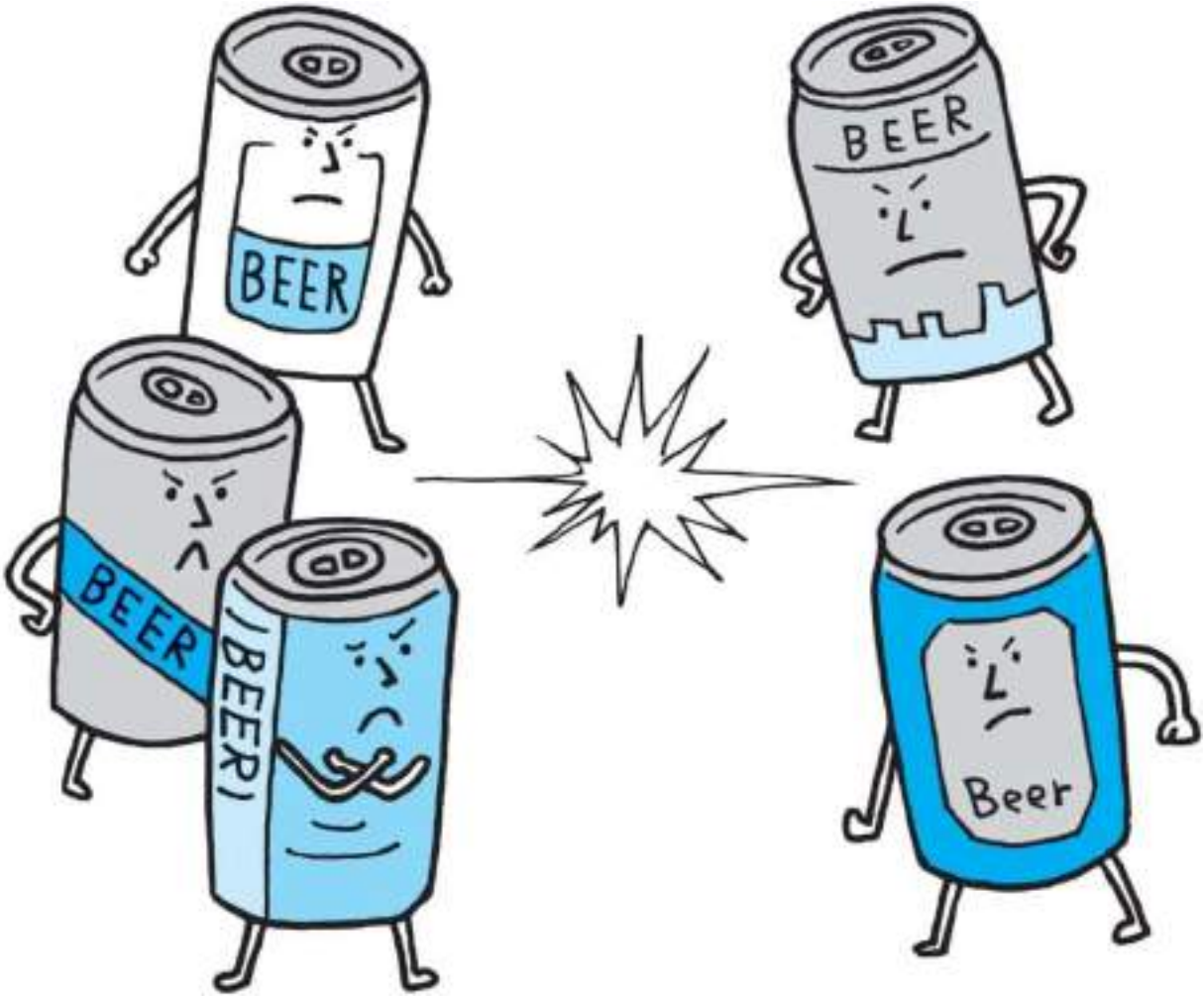
La llamada logicidad se refiere a "claro y no contradictorio". Debe ser coherente y comunicar sus ideas claramente al oyente. En estos principios no debe haber contradicciones que no se correspondan entre sí.

Si quieres explicar lógicamente, siempre debes ser consciente del "por qué". Si no puede responder claramente "por qué", no se le puede llamar lógico. Por ejemplo, la oración "desde mi experiencia" no es una declaración lógica, porque el contenido de la experiencia solo puede ser conocido por aquellos que han experimentado esa experiencia. Este tipo de explicación que no se puede comunicar a otros no puede considerarse una explicación lógica.

En este capítulo, en primer lugar, concéntrese en la premisa de "eliminar los callejones sin salida", que es la premisa principal del pensamiento lógico, y piense conmigo.

Pregunta 02 ¿Por qué Asahi Beer, cuyo objetivo es mejorar la cultura alimentaria, se unió a la competencia en el mercado de vinos espumosos?

Hoy en día, la industria cervecera ha entrado en una era de diversificación de productos y competencia feroz, pero Asahi Beer una vez adoptó una actitud de esperar y ver las ventas de vino espumoso bajo la guía de la filosofía empresarial de "mejorar la cultura alimentaria". Posteriormente, Asahi tomó la decisión de lanzar "vino espumoso elaborado con agua de mar profundo" ¿Por qué Asahi se unió a la competencia por el mercado de los vinos espumosos a costa de dar un vuelco a su filosofía empresarial?



es la "premisa principal del pensamiento lógico"?

Respuesta 02 Porque no quiero dejar un espacio muerto

[Explicación] Elimina la omisión de pensar y amplía tus horizontes

En un principio, la razón por la que Cerveza Asahi no inició las ventas de vino espumoso fue porque consideró que violaba su filosofía empresarial y no podía contribuir a la “mejora de la cultura alimentaria”. En ese momento, la idea de Asahi Beer era elaborar una cerveza deliciosa con malta de la más alta calidad, enfocándose en producir variedades súper secas. Mientras que Asahi Brewery mantenía una actitud de espera con respecto al vino espumoso, Kirin Beer amplió el mercado con un gran avance, lo que obligó a Asahi Beer a tomar la decisión de poner un pie en el mercado del vino espumoso.

El vino espumoso nació por la desregulación del gobierno y la baja tasa impositiva, meterlo en un nuevo mercado le hará perder oportunidades de negocio. Si usted es un productor de

cerveza regional con una pequeña participación de mercado, puede optar por no ingresar al mercado de vinos gaseosos. Pero para Asahi Beer, que apunta al mercado nacional, la desregulación es una oportunidad de negocio. Si no logra aprovechar las oportunidades comerciales, los competidores se repartirán el nuevo mercado y perderá su dominio.

La llamada premisa mayor del pensamiento lógico es eliminar los callejones sin salida. Asahi Beer no se limita a un solo pensamiento, dando prioridad a la eliminación de callejones sin salida. Eliminar omisiones en el pensamiento y ampliar horizontes es el primer paso en el pensamiento lógico.

Pregunta 03 ¿Por qué la fiesta se reunió según lo acordado, pero volvió desilusionada?

El gerente general se acaba de mudar a una villa unifamiliar y diez de sus subordinados decidieron hacer una visita para celebrar la mudanza del gerente general a un nuevo hogar. Para aliviar la carga de la esposa del gerente general, todos acordaron que "cada uno traiga uno o dos platos" para visitar el día de la fiesta. Y como la bebida es más pesada, la prepara el gerente general. Todo está arreglado, entonces, ¿qué pasará al final?



: esta es la experiencia real de mi amigo. Un agregado de optimización individual puede no ser capaz de lograr la optimización colectiva.

Respuesta 03 La comida que traen todos es repetitiva, y la fiesta es muy decepcionante

[Explicación] Usa la regla MECE para comprender todo

Cuando las personas reciben instrucciones abstractas como "haz lo que puedas hacer libremente", se producirán principalmente dos situaciones. Una es que la mayoría de la gente hace el mismo trabajo; la otra es que el trabajo necesario se deja de lado y se ignora.

Lo que realmente sucedió en la pregunta anterior fue que la mayoría de la gente trajo sushi. La mesa está llena de sushi. Además, el pollo frito y el vino tinto de alta gama también aparecieron varias veces. Aunque se acordó de antemano que el ministro prepararía las bebidas, todos pensaron que en esta ocasión se debía beber vino tinto de alta gama, por lo que hicieron los preparativos uno tras otro.

No había señales de bocadillos como papas fritas en la fiesta, y se sirvió sushi y pollo frito al comienzo de la comida. Antes de que el ambiente se animara, todos estaban llenos y ni siquiera bebieron unos sorbos de vino. . Al final de la fiesta, todos regresaron decepcionados.

Esto es muy similar al trabajo, es muy importante comprender la situación general y pensar qué tipo de equilibrio puede hacer que el equipo logre resultados. Además, al captar el todo, primero es necesario asegurarse de que no haya omisión ni repetición. Este estado de no omisión y no repetición se denomina "ley MECE" en el pensamiento lógico.

Los consultores de McKinsey te enseñan a utilizar la regla MECE para captar el todo y evitar la omisión o la repetición

Sin estado faltante o duplicado

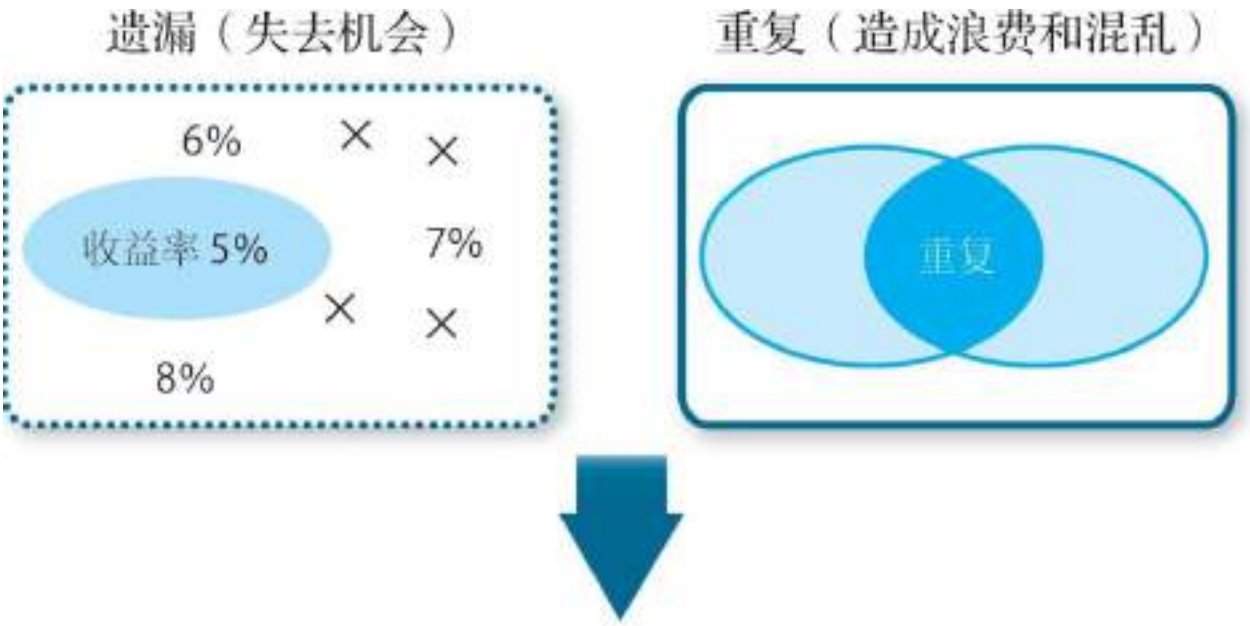
La regla MECE es una forma de pensar que permite a las personas captar sistemáticamente el todo, es decir, "sin omisión ni repetición". Entonces, ¿por qué es tan importante recordar seguir la ley de MECE?

Las omisiones provocarán callejones sin salida y es fácil perder oportunidades. Por ejemplo, suponga que realizó una inversión inmobiliaria y compró un apartamento de segunda mano con un rendimiento de alquiler anual del 5% por recomendación de un vendedor de bienes raíces. Sin embargo, si investiga de antemano, es posible que pueda encontrar un apartamento de nueva construcción con un rendimiento de alquiler anual del 7%. Omisiones como esta resultan en oportunidades perdidas.

También ten siempre en cuenta que “la repetición crea desperdicio y confusión”. Por ejemplo, ¿qué pasaría si tanto el departamento de finanzas como el de recursos humanos fueran responsables de calcular la nómina? Las operaciones secundarias no solo generarán desperdicio, sino que a veces habrá situaciones en las que ambas partes eludan sus responsabilidades.

La ley de MECE se puede utilizar en muchas situaciones, como cuando comienza un nuevo negocio, cuando pierde el control del todo, cuando trabaja duro pero no puede obtener resultados y soluciones, cuando desea intercambiar menos energía por más resultados. , etcétera.

Después de confirmar el propósito, use la regla MECE para comprender



todo

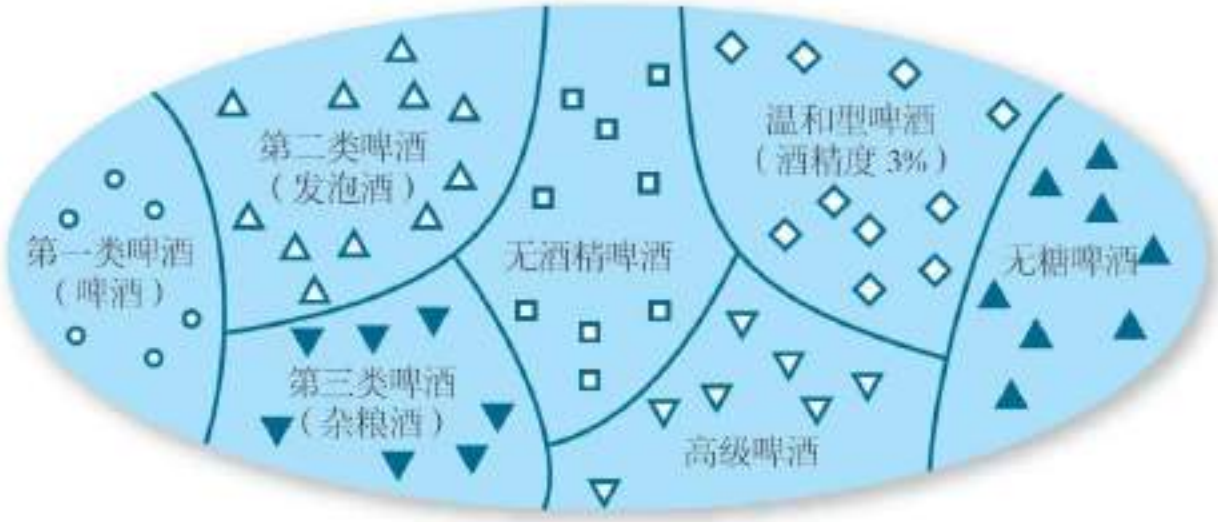


Diagrama esquemático de la ley MECE

Pregunta 04 ¿Cuáles son las características comunes de los dos supermercados con gran tráfico de clientes?

Tanto 7&I como Aeon son supermercados con alta capacidad de captación de clientes. ¿Qué medidas han tomado estos dos supermercados? Piense desde la perspectiva de los medios para atraer clientes.



dicen que una vez que 7&I y Aeon se construyan en algún lugar, el entorno circundante cambiará. Escuché en la ciudad de Hamamatsu hace unos días que después de

que se completó Aeon, muchas personas se mudaron a las áreas circundantes y nació una calle residencial.

Respuesta 04 Construir un centro comercial integral

[Explicación] Míralo como un todo

7&I y Aeon posicionan sus centros comerciales como lugares para las compras y el ocio cotidianos, específicamente construyendo centros comerciales de ventanilla única. Por ejemplo, los centros comerciales brindan múltiples servicios, como cines, restaurantes, centros de juegos, gimnasios e instalaciones médicas. Para estas dos empresas, el área circundante de la tienda también está incluida en el conjunto.

Solía haber un "Parque CHIBORI" en Kurashiki, Okayama. Su ubicación es excelente, no lejos de la estación de Kurashiki. Cuando Aeon abrió una tienda cerca de él, se esperaba que la finalización del centro comercial aumentara el tráfico peatonal hacia el parque. Sin embargo, fracasó, ya que la gente del vecindario prefirió sumergirse en Aeon en sus días libres.

La esencia de construir un centro comercial de ventanilla única para mejorar la capacidad de atraer clientes es la transformación del consumo de artículos (todo el valor) al "consumo de eventos (valor de uso)". El llamado consumo de eventos se refiere a encontrar comportamientos de consumo valiosos a partir de "eventos" invisibles como la experiencia, la experiencia, la memoria, la relación interpersonal y el servicio. Los "artículos" como los electrodomésticos de la familia se han saturado, y cada vez más consumidores están dispuestos a gastar la misma cantidad de dinero en "eventos" y crear un buen recuerdo para sí mismos.

Consultores de McKinsey te enseñan tres pasos para implementar la regla MECE

Confirmar el propósito → captar el todo → establecer la prioridad

Primero confirme el propósito, luego use la ley MECE para comprender el todo y finalmente enfóquese en ciertas partes.Este orden es muy importante. Tan pronto como algunas personas escuchan que la ley MECE es muy importante, piensan que es necesario comprender toda la situación y tomar todas las medidas. Esto está mal. En última instancia, la ley MECE es solo un medio para comprender la situación general.

Debido al tiempo y presupuesto limitados, después de usar la ley MECE para mirar el todo, debe establecer la prioridad (prioritypriority), y luego seleccionar las partes que considere importantes para una investigación en profundidad. Aprovechar al máximo su tiempo y presupuesto limitados es imprescindible en los negocios.

En marketing, el primer paso en la segmentación del mercado es utilizar la ley MECE para clasificar todo el mercado. Una vez que se completa este paso, el mercado objetivo (clientes) se bloqueará desde las perspectivas del tamaño del mercado, las perspectivas de desarrollo y cómo aprovechar al máximo las ventajas de la empresa, que es la llamada priorización.

Hay una variedad de segmentos de clientes en los Estados Unidos, y los comerciantes necesitan desarrollar diferentes productos y dividir los rangos de precios para ellos. En este momento es necesario establecer prioridades e invertir tiempo y dinero en proyectos con alto retorno de inversión.

Establecer prioridades tras captar el todo con la regla MECE

◆Tomando como ejemplo la temperatura de almacenamiento de los alimentos



◆Tomando el salario (ingreso anual) como ejemplo

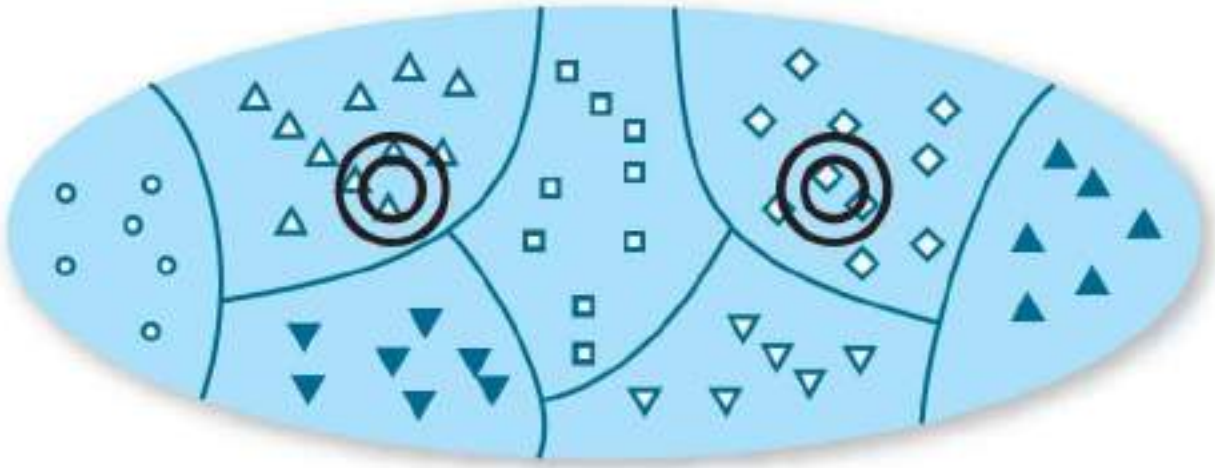


★Establecer prioridades y utilizar los recursos de manera eficiente
Después de captar el todo con la regla MECE, ordena la prioridad



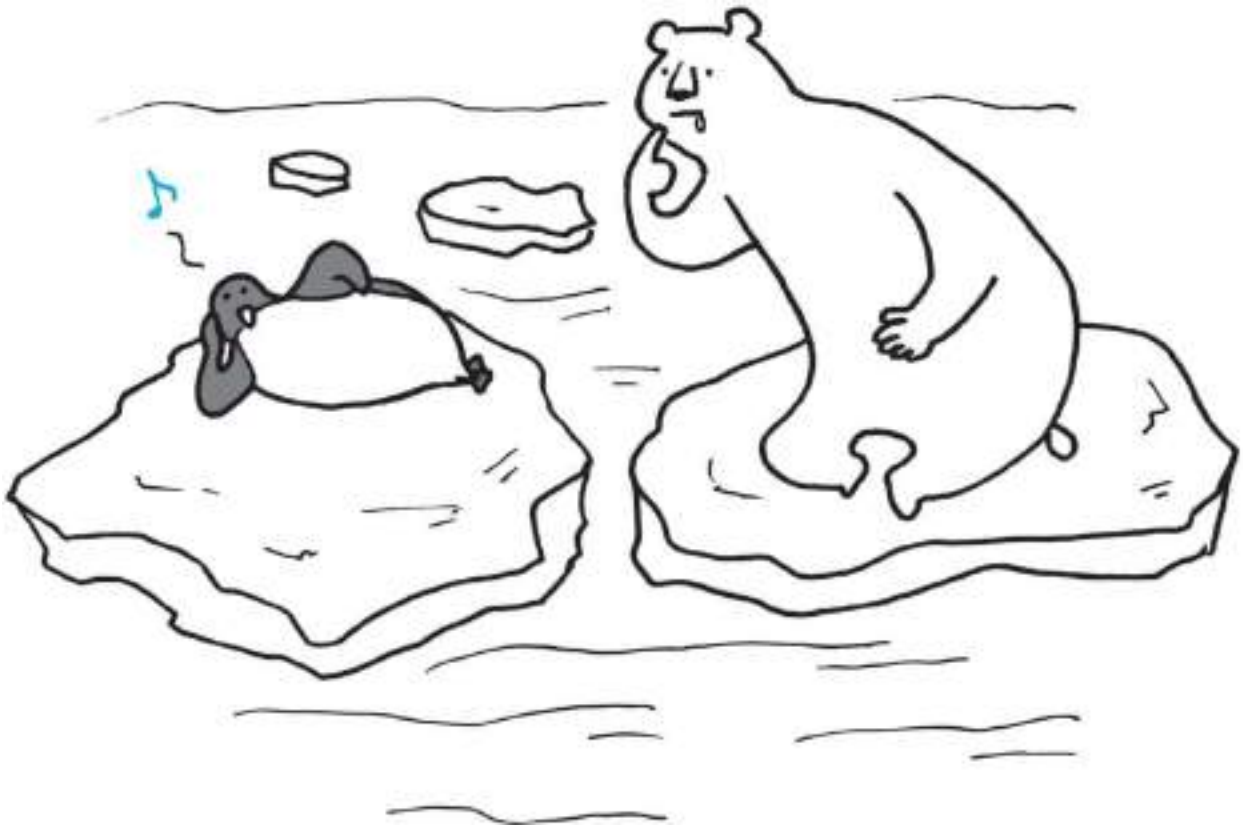
Maneras de priorizar
①Seleccionar
② distribución
③ Tiempo (urgencia)
Priorizar proyectos con alto ROI

(uso efectivo de tiempo y dinero limitados)



Pregunta 05 ¿Por qué los osos polares no pueden atrapar pingüinos?

Los osos polares salvajes son ágiles y pueden atrapar presas en un instante. Pero no importa cuán hábiles sean los osos polares salvajes, no pueden atrapar pingüinos. Se dice que los osos polares salvajes están al borde de la extinción debido a la escasez de alimentos en los últimos años, entonces, ¿por qué los osos polares salvajes no pueden atrapar pingüinos?



debe a que los pingüinos son demasiado pequeños? ¿No puedes atraparlos porque corren rápido y nadan rápido? ¿Es porque no es sabroso?

Respuesta 05 Porque el hábitat es diferente

[Explicación] Pensando en los pros y los contras al mismo tiempo

Me pregunto si te has dado cuenta de la importancia de usar la regla MECE para captar el todo. Pero en este momento, le seguirá una simple pregunta: “¿Cómo lograr la ley MECE”?

La razón por la que los osos polares salvajes no pueden atrapar pingüinos es porque los hábitats de los dos son diferentes. Los osos polares, como su nombre indica, habitan en el Ártico, mientras que los pingüinos viven principalmente en la región antártica.

¿Por qué una pregunta tan ingeniosa? Eso es porque quiero impresionarlos con el truco de la ley de MECE, "pensar en opuestos completos". El Polo Sur y el Polo Norte son un par positivo y negativo, y pensar en ambos lados te permite eliminar omisiones y repeticiones.

Por ejemplo, podrá descubrir "puntos muertos (partes inconscientes)" simplemente pensando en lados opuestos, adentro y afuera, positivo y negativo, suave y duro, mente y cuerpo al mismo tiempo. Puedes escribirlo como "ley MECE interna de superficie", o "osos polares y pingüinos".

El método de pensamiento de pensar en dos aspectos completamente opuestos y encontrar nuevos callejones sin salida se llama "pensamiento inverso". El pensamiento inverso nació de la ley de MECE, y es un método de pensamiento que se puede utilizar para "encontrar callejones sin salida".

Los consultores de McKinsey le enseñan a pensar tanto en los pros como en los contras

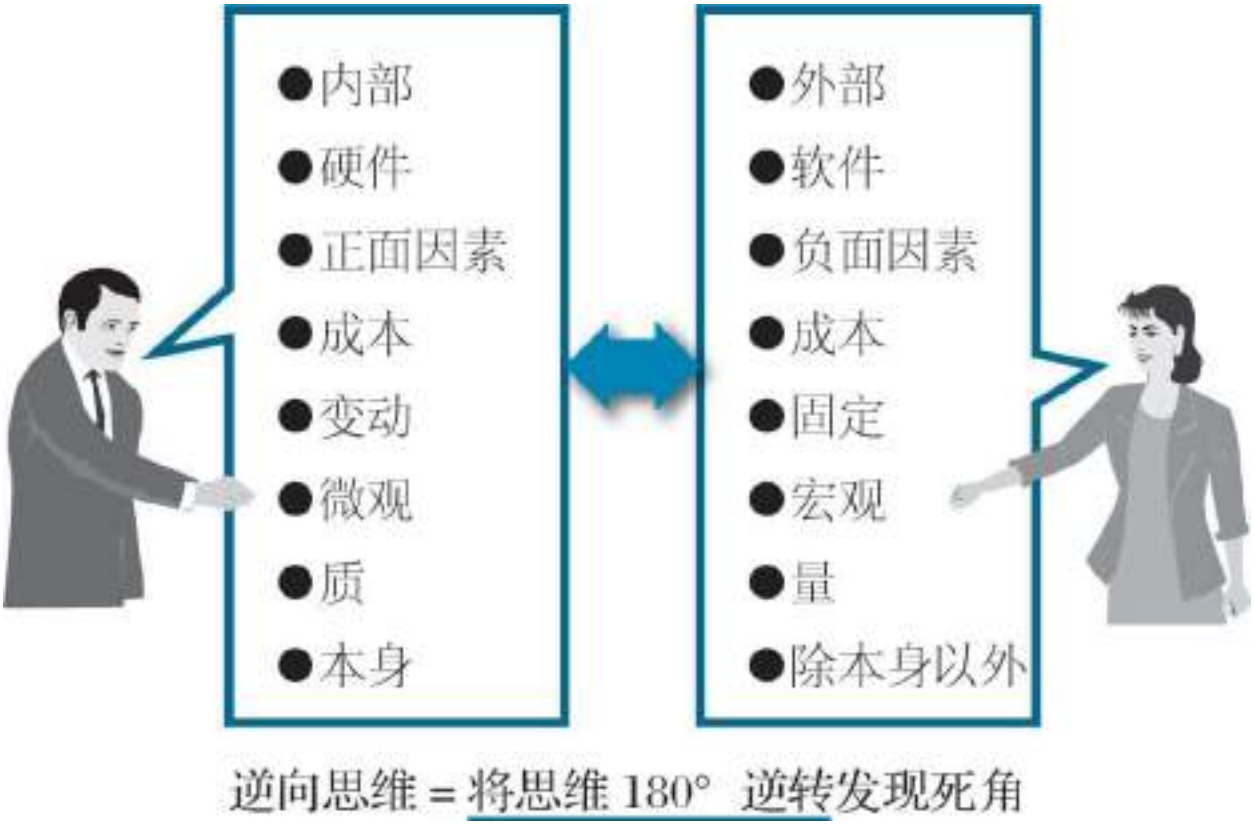
La regla MECE debe ser considerada desde dos aspectos: positivo y negativo

Para usar la ley MECE para comprender el todo, la mejor manera es pensar en "combinar los elementos positivos y negativos", puede recordarla como la "ley MECE interna de superficie". Pensar combinando pros y contras puede ayudarlo a detectar puntos muertos.

Dé algunos ejemplos representativos. Además de los elementos enumerados anteriormente, un par de elementos positivos y negativos también incluye "ingreso · costo", "variación · fijo", "micro · macro", "calidad, cantidad" y así sucesivamente. Por ejemplo, la combinación de "duro y blando" se puede utilizar de manera flexible desde las perspectivas de "producto (mercancía tangible) servicio (mercancía intangible)", "cuerpo y espíritu", "hardware y software".

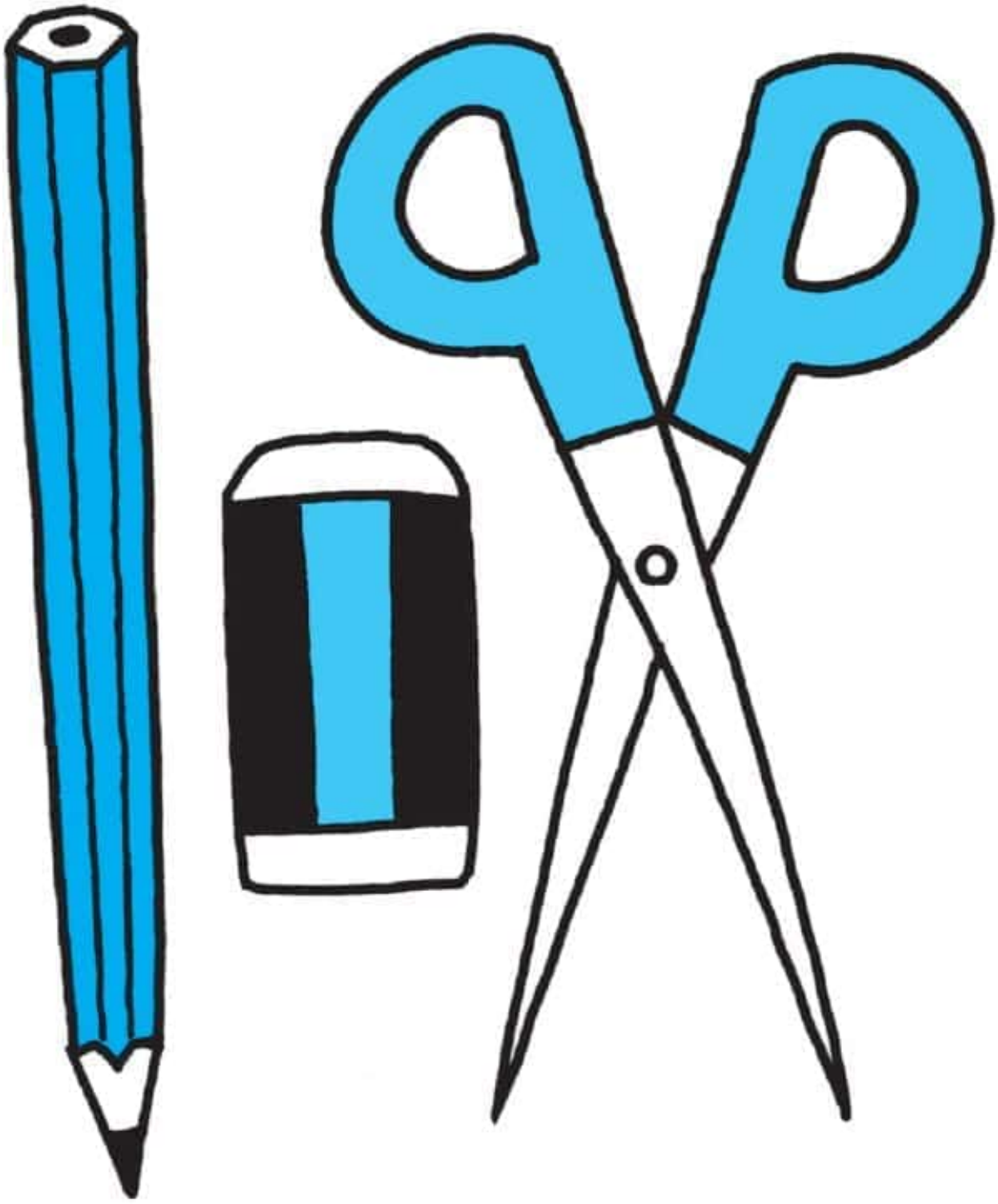
Además, existen combinaciones como "en sí mismo · distinto de eso". "Aparte de eso" se refiere a excluir "lo que está frente a ti" o "pensamientos actuales". Buscar nuevas omisiones en el proceso de preguntar constantemente "¿hay algo más?" puede ayudarnos a ampliar efectivamente nuestros horizontes más allá de nuestros horizontes.

Además, no deben aparecer palabras como "etc" y "otros" para cumplir con la "ley MECE". Si aparece, significa que hay demasiadas partes ambiguas y no ha descompuesto completamente los elementos. Eliminar la ambigüedad también es uno de los trucos.



El truco de la ley del MECE es pensar en "opuestos" y "además"

Usa la regla MECE para clasificar los métodos de transmisión de las estaciones de TV
señal digital terrestre
Satélite (BS, CS)
cable de fibra óptica
banda única
Internet (bajo demanda)
Vocabulario Prohibido en el Entrenamiento de la Regla MECE
●Espere
●Otro
Pregunta 06 ¿Cómo revertir la desventaja de marketing y superar al líder de la industria?
KOKUYO una vez ocupó el primer lugar en la industria de la papelería. No importa cuánto gaste en marketing el PLUS, que ocupa el segundo lugar, no ha cambiado la práctica de las papelerías de dar prioridad a la promoción de los productos KOKUYO. Entonces, ¿qué hizo PLUS para convertir a los débiles en fuertes?



En 1995, Microsoft comenzó a vender el sistema operativo Windows95.

Respuesta 06 Realizar ventas online

[Explicación] Pensar en factores negativos al mismo tiempo, eliminando callejones sin salida

Dos años después de que PLUS comenzara su negocio de ventas en línea en AISOKLE, se lanzó el sistema Windows 95, por lo que la tasa de uso de las computadoras en Japón será aún mayor. Entonces la respuesta es iniciar un negocio de ventas en línea en AISOKLE.

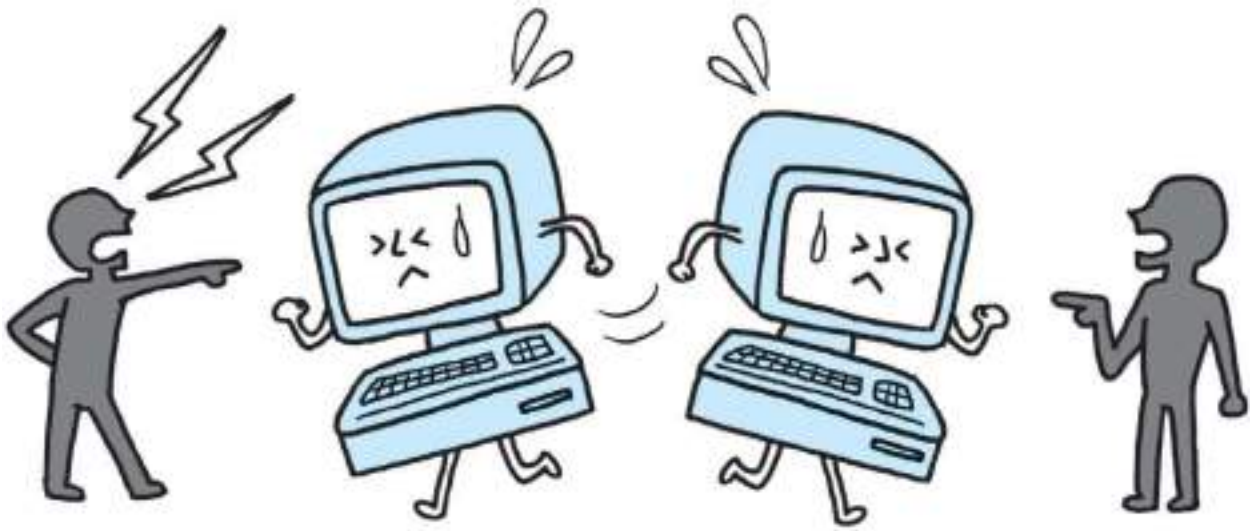
El nombre de ASKUL proviene de "entrega al día siguiente", que brinda una solución conveniente para las empresas que necesitan usar mucho papel de copia todos los días. Algunas empresas consumen mucho papel de copia, pero si compran demasiado de una vez, ocuparán demasiado espacio en la oficina. Por lo tanto, para la persona a cargo pertinente, pedir papel de copia alguna vez fue un problema.

Hay otro secreto para el éxito de Aisokele, que es proporcionar "soluciones integrales" para las empresas. En AISOKLE, además de los productos PLUS, también se pueden comprar productos de otras marcas como KOKUYO, toda la gama hace que el cliente se sienta a gusto. De esta forma, aunque surjan nuevos competidores, será difícil arrebatarle clientes habituales a Aisokele.

El motivo de tomar esta medida es que Aisokele considera que aunque existe el riesgo de que “las ventas de productos de otras marcas afecten a las ventas de sus propios productos (PLUS), es una ventaja para el conjunto porque puede reportar beneficios.

Pregunta 07 ¿Cómo aprovecha Microsoft su fortaleza para mejorar la calidad del producto?

Se dice que Microsoft, que es famoso en todo el mundo por Windows, a menudo encontró quejas maliciosas al comienzo del desarrollo, lo que hizo que la empresa se cansara de hacer frente y fuera incapaz de concentrarse en el desarrollo. Sin embargo, a través del cambio de pensamiento, las quejas viciosas desaparecieron gradualmente y también se mejoró la eficiencia del desarrollo de productos. Entonces, ¿qué hizo exactamente Microsoft?



la mayoría de los denunciantes viciosos son piratas informáticos. Un hacker se refiere a una persona que comprende un conocimiento técnico más avanzado que

la gente común y usa este conocimiento para superar problemas técnicos. Al mismo tiempo, son grandes usuarios de computadoras.

Answer07 Contratalos, hazlos tuyos

[Explicación] Piensa audazmente en la alternativa opuesta

Entre los usuarios iniciales de Microsoft, la mayoría de ellos son personas que pueden usar computadoras hábilmente como piratas informáticos y personas que no se toman las computadoras en serio. Estas personas a menudo realizan operaciones increíbles, por lo que Microsoft suele recibir quejas inesperadas.

Entonces, ¿cómo silenció Microsoft a esta gran cantidad de denunciantes? Microsoft no los trató como enemigos, sino que los convirtió en su propia gente, es decir, Microsoft confió a estos denunciantes que encontraran errores de software y proporcionaran una tarifa. En ese momento, más de cien usuarios intensivos se unieron a las filas de los socios de Microsoft.

Cuando se descubre que el interés se puede convertir en dinero, los denunciantes están más dispuestos a encontrar errores. De esta manera, los productos de Microsoft que han sido reconocidos por los expertos en BUG han evolucionado gradualmente y se han convertido en excelentes productos que rara vez ven BUG, incluso si se usan en todo el mundo.

Se dice que "el enemigo de ayer es el amigo de hoy", este tipo de pensamiento es similar a M&A (Merger & Acquisition). La idea de "convertir a los enemigos en compañeros" es el típico pensamiento inverso.

Pregunta 08 No puedo recordar mi trabajo anterior, ¿cómo lo resumo?

Como una tarea importante de evaluación del personal, el líder requiere que organice los resultados del trabajo de todo el año en el informe. Sin embargo, no puedes recordar lo que has hecho todo este año. ¿Hay alguna manera de obligarme a recordarlo?



que deberías haber escrito un plan de trabajo, ¿verdad? ¿O escribir el arreglo de trabajo y el itinerario de trabajo?

Respuesta 08 Revisar el cronograma de trabajo del año

[Explicación] Pensar según el eje del tiempo puede eliminar omisiones y repeticiones

Si desea recordar los resultados de trabajo de todo un año, puede pensar en ello mientras revisa el cronograma de trabajo del año. La razón de esto es que pensar en términos de eje de tiempo es el truco para comprender el todo con la ley de MECE (estado de no omisión y no repetición) .

Mientras revisa el cronograma de trabajo del año pasado, extraiga palabras clave de la tabla, como reuniones de mejora interna de la empresa, reuniones de promoción de reducción de costos, etc.

Después de extraer el contenido del trabajo dentro de un año, creo que recordará aproximadamente todos los logros del trabajo relacionado. Luego, siempre que se ingresen las palabras clave en la computadora y se agreguen los resultados, se completa el prototipo del informe.

El método representativo para clasificar el orden del eje del tiempo es pensar en el orden de "principio-proceso-fin". Por ejemplo, en un caso de inversión, el rendimiento de la inversión se puede examinar en el orden de "inversión inicial-costo de mantenimiento-costo de salida".

Además, también es posible organizar el trabajo según el eje de tiempo (o secuencia). Suponiendo que los problemas de mejora de la calidad deben considerarse ahora, si los pasos de implementación se formulan en el orden de la línea de tiempo de "establecimiento de objetivos-análisis de la situación actual-resolución de problemas-establecimiento de contramedidas-implementación de contramedidas-confirmación de efectos", la omisión de trabajo puede ser prevenido

Pregunta 09 ¿Qué tres aspectos debe incluir un marco estratégico perfecto?

Cada categoría dividida por la regla MECE se denomina marco. El uso consciente de tres o más palabras clave para implementar la regla MECE es muy beneficioso para cultivar una visión holística. En el marco estratégico de Komatsu, una empresa de maquinaria de ingeniería y minería, se presta mucha atención a los “tres líderes absolutos”, entonces, ¿cuáles son los tres líderes absolutos?



es que "xx es absolutamente líder", como "excavadoras no tripuladas" que ocupan una ventaja abrumadora en la industria; el segundo es "xx es absolutamente líder" que brinda mantenimiento a los clientes y formula ingeniosas medidas antirrobo; El " xx es absolutamente líder" del programa.

Respuesta 09 Bienes · Servicios · Soluciones

[Explicación] Comprender el todo de acuerdo con el marco

El uso de un marco puede ayudarnos a comprender el todo y asignar recursos de manera uniforme sin lagunas ni omisiones. El marco de referencia de Komatsu es "liderazgo en productos básicos", "liderazgo en servicios" y "liderazgo en soluciones". El llamado liderazgo de soluciones se refiere a brindar a los clientes soluciones a problemas que otras empresas no tienen. Por ejemplo, Komatsu ha brindado a los clientes soluciones de reducción de costos mediante la realización de camiones sin conductor para canteras de mineral de hierro.

Además, el marco estratégico de Canon es "participación unitaria", "participación de valor" y "participación mental". Entre ellos, el monómero se refiere a la cantidad de ventas y el valor se refiere a las ventas. Si desea aumentar el volumen de ventas a la fuerza, solo caerá en la trampa de verse obligado a reducir los precios.En este momento, aumentar las ventas es muy importante, por lo que el departamento de ventas debe ser responsable de formular una estrategia de precios que maximice las ventas. volumen y ventas. Mind share se refiere a los corazones de los clientes, quienes esperan que cuando se trata de cámaras, los clientes piensen primero en Canon. De hecho, entre los fotógrafos profesionales que fotografían los eventos más importantes del mundo, como la Copa del Mundo y los Juegos Olímpicos, la proporción de usuarios de Canon es del 60% al 70%.

Los consultores de McKinsey le enseñan a usar "7S" y "4P" para comprender el marco general

Aclarar los componentes del todo.

El marco incluye el significado de "definir los elementos constitutivos del todo". En otras palabras, la primera condición para hacer un marco es implementar la regla MECE. Cualquier omisión o repetición en los elementos constitutivos del conjunto puede fácilmente inducir a confusión.

Si desea comprender el todo, le recomiendo poner este marco en primer lugar. Para pensar en el marco, los elementos constitutivos se analizan y clasifican en categorías, lo que también permite organizar los datos sin problemas.

Marco "7S" de McKinsey

McKinsey, una conocida empresa de consultoría de gestión, utilizó el marco "7S" para analizar las operaciones de la empresa. El llamado 7S consta de 3S de hardware y 4S de software.

Las 3S del hardware se refieren a estructura (Estructura, que se refiere a una forma organizativa sólida), estrategia (Estrategia, que se refiere a las fortalezas utilizadas para mantener y asegurar las ventajas comerciales) y sistema (Sistema, que se refiere al marco para transmitir información) .

Las 4S del software son talento (Personal, se refiere a la gestión de personal), habilidad (Habilidad, se refiere a la habilidad y tecnología que poseen los empleados y las empresas), estilo (Estilo, se refiere a la atmósfera corporativa y la cultura corporativa) y valor (Valor Compartido). , se refiere a los ideales comunes y la filosofía corporativa).

Al definir la operación comercial de acuerdo con estas 7S, podemos comprender la operación general con la ley MECE.

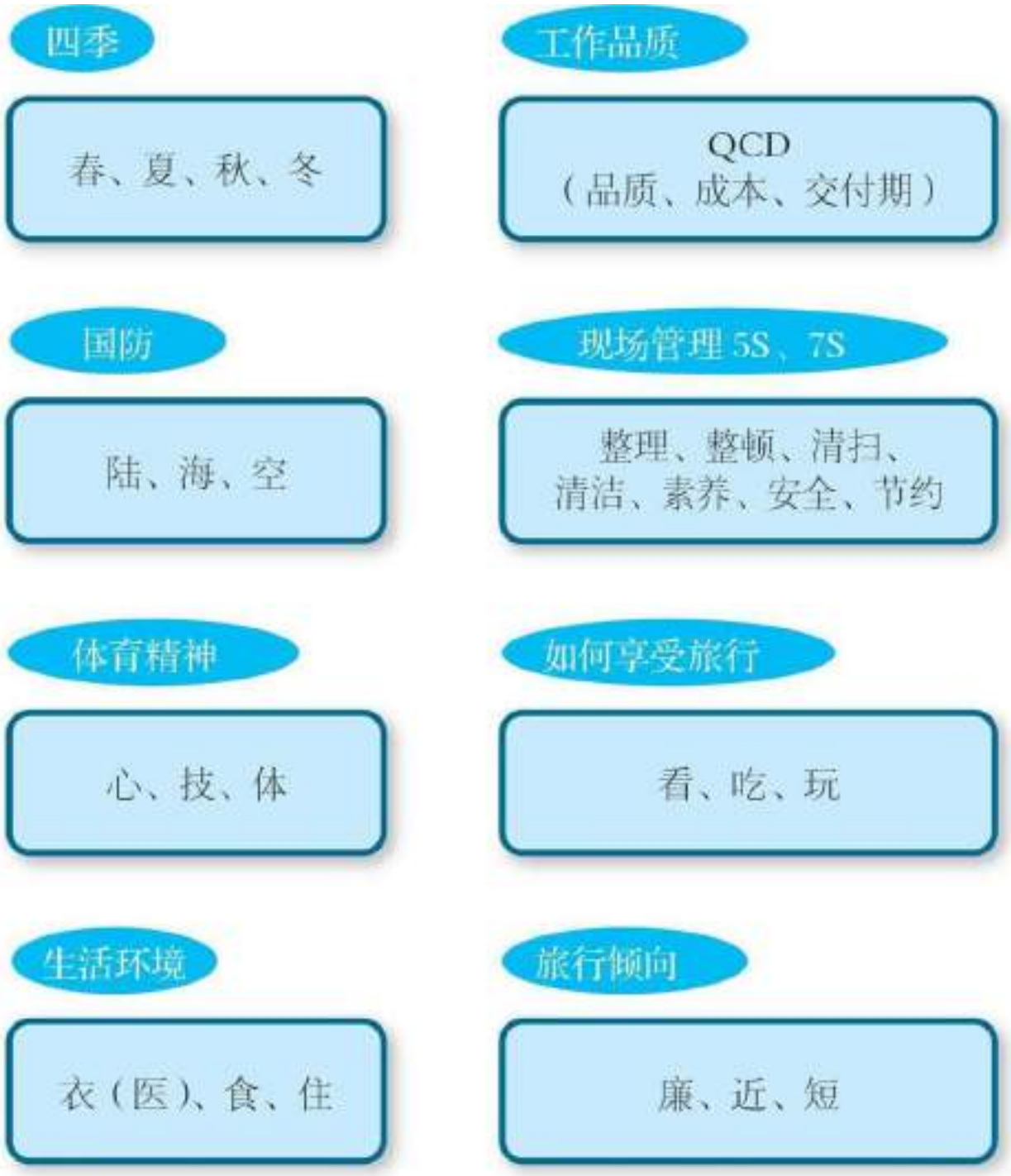
La teoría de las "4P" en marketing

Se dice que la gente necesita asegurar al menos tres aspectos de ropa, comida y vivienda para vivir en este mundo, e incluso si falta uno de ellos, la gente no puede sobrevivir. Cuando te mudas a un nuevo entorno debido a factores como cambiar de trabajo, debes enfrentar la importancia de la comida, la ropa y la vivienda, como confirmar dónde está el supermercado y dónde está el restaurante. Esta comida, vestido y vivienda es también una especie de marco. Además, la "medicina" médica también se puede agregar a la definición de ropa y cambiarse a "ropa (médica) · comida · vivienda".

Aquí les presentaré otro marco bien conocido, es decir, la teoría de las "4P" comúnmente utilizada en marketing. Las denominadas 4P se refieren a producto (Producto), precio (Price), canal de venta (Place), promoción (Promotion). El marketing también se denomina "crear un método de ventas." Para crear un método para vender productos, es necesario construir hábilmente estas 4P.

En resumen, el marco es muy simple, pero es una excelente herramienta que puede ayudarnos a comprender claramente los componentes generales. Antes de entrar en detalles, se recomienda que primero aclare cómo se define el marco. Ver la relación entre el todo y las partes nos ayudará a conseguir mejores resultados en un tiempo limitado.

Cultive una vista holística con marcos (Introducción a los marcos)



marco alrededor

Revisión del capítulo 1
Cultiva patrones de pensamiento completos, necesitas hacer esto
Este capítulo describe cómo cultivar una visión holística sin callejones sin salida.

Cuando le apasiona convencer a alguien, pero la otra parte no está dispuesta a aceptar su opinión, es posible que haya caído en el aprieto de carecer de capacidad de pensamiento lógico. El hecho de que otros nieguen su opinión, o nieguen su propuesta con preguntas raras, no significa que la otra parte quiera ponerle las cosas difíciles deliberadamente. Esto se debe simplemente a que sus palabras son ilógicas y hay omisiones importantes, por lo que usted no convence a la otra parte.

La sofística y la lógica son dos cosas completamente diferentes. Si intenta persuadir a la otra parte acumulando ciegamente las llamadas ventajas, se convertirá en un sofisma. Si quieres mantener tu elaboración libre de sofismas, el punto clave es eliminar los callejones sin salida.

Para evitar que el pensamiento repetido caiga en el callejón sin salida del whack-a-mole, es muy importante aprender a usar la ley MECE (Mutually Exclusive Collectively Exhaustive) para captar el todo.

Siempre que se utilice la regla MECE para evitar la omisión y la repetición del pensamiento, se puede captar el todo. Después de entender el conjunto con la ley MECE, por favor establezca el orden de prioridad. Puede comparar con sus objetivos originales y evaluar lo que se necesita y lo que no se necesita en el proceso de lograr el objetivo; cuánto tiempo necesita invertir en las cosas que necesita: piense en sus prioridades y juzgue la tasa de respuesta de la inversión.

Si desea ampliar sus horizontes para cultivar una visión holística, cuando identifique sus objetivos, la palabra clave de la primera pregunta que haga debe ser "ley MECE". Si se pierde la visión holística, nadie, por muy capaz que sea, podrá lograr resultados fructíferos.

Hay truco para hacer la ley MECE. El truco de la ley MECE es "pensar al revés". El pensamiento inverso también es una forma de pensar que puede ayudarte a encontrar callejones sin salida.

Hay dos formas de implementar de inmediato la ley MECE, es decir, "no solo considerar los factores positivos, sino que también se deben considerar los factores negativos" y "pensar con valentía en alternativas a lo contrario". Además, "pensar en términos de línea de tiempo y secuencia" también es una buena manera de eliminar omisiones y repeticiones.

El todo definido por la ley MECE se denomina "marco", como las "7S" de McKinsey y las "4P" de marketing. El marco es una forma de pensar conveniente y fácil de usar que utiliza la ley MECE para comprender el todo.

Capítulo 2 Piensa Lógicamente y Habla Bien

Si desea comunicarse sin problemas con las personas, debe desarrollar una forma lógica de pensar.

¿Cómo es una persona que es buena en el pensamiento lógico? Usando un personaje de serie de televisión como metáfora, es como el protagonista Ukyo Sugishita en "Cariñoso", sin importar la situación que encuentre, puede tomarlo con calma y encontrar al verdadero culpable.

Por cierto, el prototipo de "The Great Detective" es la serie de televisión estadounidense "Detective Colombo", y el prototipo de "Detective Colombo" es "The Collection of Sherlock Holmes", que se escribió hace más de 130 años.
En los últimos años, la demanda de la sociedad por el pensamiento lógico está aumentando ¿Por qué? Todo esto se debe a la creciente comunicación entre departamentos, comunicación con personas ajenas a la empresa y comunicación con extranjeros. Cuanto más compleja es la relación, más lógica se necesita, de lo contrario, las dos partes no pueden comunicarse.

La era de las decisiones de lluvia de ideas ha terminado

Ahora, la probabilidad de éxito al tomar una decisión con palmaditas en la cabeza es cada vez menor. "Monkey throwing dards" funciona en tiempos de rápido crecimiento económico. El llamado "mono que lanza dardos" se refiere a dejar que un mono lance dardos a voluntad, y cualquier parte del objetivo que golpee, ejecutará la decisión escrita en esa parte y ejecutará lo que sea que golpee. Es toda una decisión que se rasca la cabeza, pero aun así, aún se puede lograr el resultado deseado.
Por ejemplo, alguien marcó los nombres de varias empresas que cotizan en bolsa en el objetivo y utilizó el método de "dardos que lanzan monos" y compró las acciones de la empresa que fue golpeada. A medida que sube el mercado en su conjunto, las acciones que esta persona compra también aumentan de valor. De hecho, dado que el mercado en su conjunto está subiendo, no importa cuál compre, tiene una alta probabilidad de obtener ganancias.
Pero ahora que la economía ha estado creciendo constantemente, la práctica de "lanzar dardos de mono" ya no es factible, y esa era ha terminado. Solo analizando lógicamente las razones para ganar y buscando contramedidas, su arduo trabajo no será en vano.

¿Cómo podemos pensar lógicamente?

Para ser lógico, uno debe aprender a articular razones. La palabra clave para explicar la razón es "Por qué". Al preguntar por qué, se puede reconocer el proceso que conduce a la conclusión.
El llamado lógico significa que el orden es claro y no contradictorio. Si desea saber si su lógica es correcta, puede verificar si la "lógica triangular" es verdadera. En cuanto a qué es la lógica triangular, este capítulo la presentará en detalle.
Hay dos formas de construir una narrativa lógica: una es el método inductivo, la otra es el método deductivo. De hecho, en términos de lógica, la inducción y la deducción son los métodos menos populares.
Hay una razón por la cual los métodos inductivo y deductivo se mantienen a distancia, es decir, las palabras inductivo y deductivo tienen sus propios problemas. Porque no importa quién escuche estos dos términos por primera vez, no se puede formar una impresión clara en sus mentes. Pero después de todo, este libro es un libro que introduce el pensamiento lógico y no puede evitar los métodos inductivos y deductivos. Solo piense con ejemplos, y creo que se volverán más concretos.
Además, algunas personas piensan que el pensamiento lógico es importante, o después de escuchar a alguien decir "todo debe pensarse lógicamente", intentan pensar lógicamente en

todas las situaciones, pero a veces no es necesario. Cuando te enfrentas a personas cercanas, en la vida diaria, o hablando con mujeres, es mejor evitar en lo posible el pensamiento lógico, porque es demasiado rígido. Por ejemplo, si le dices a una mujer: "Eres tan hermosa, porque la posición de los ojos y la nariz es la correcta, que es la proporción áurea, y la forma de la nariz es hermosa, y las comisuras de la boca son apretado y lleno de belleza intelectual..." Tales cumplidos son terribles. Las oraciones complementarias como "Eres amable", "Trabajas duro", "Eres una persona afortunada", "Este es el arreglo del destino", etc. son más amigables y fáciles de agradar, y se debe prestar más atención. a este aspecto.

Pregunta 10 ¿Por qué Estados Unidos puede tolerar el multiculturalismo?

Después del descubrimiento del Nuevo Mundo, personas de muchas nacionalidades diferentes emigraron a los Estados Unidos. Tienen diferentes valores y niveles de ingresos, lo que demuestra lo difícil que es manejarlo. Por eso es indispensable el fuerte liderazgo del presidente.

Entonces, ¿cuáles son los tres principios a los que Estados Unidos, que está compuesto por muchas nacionalidades, concede mayor importancia a la hora de gobernar el país?



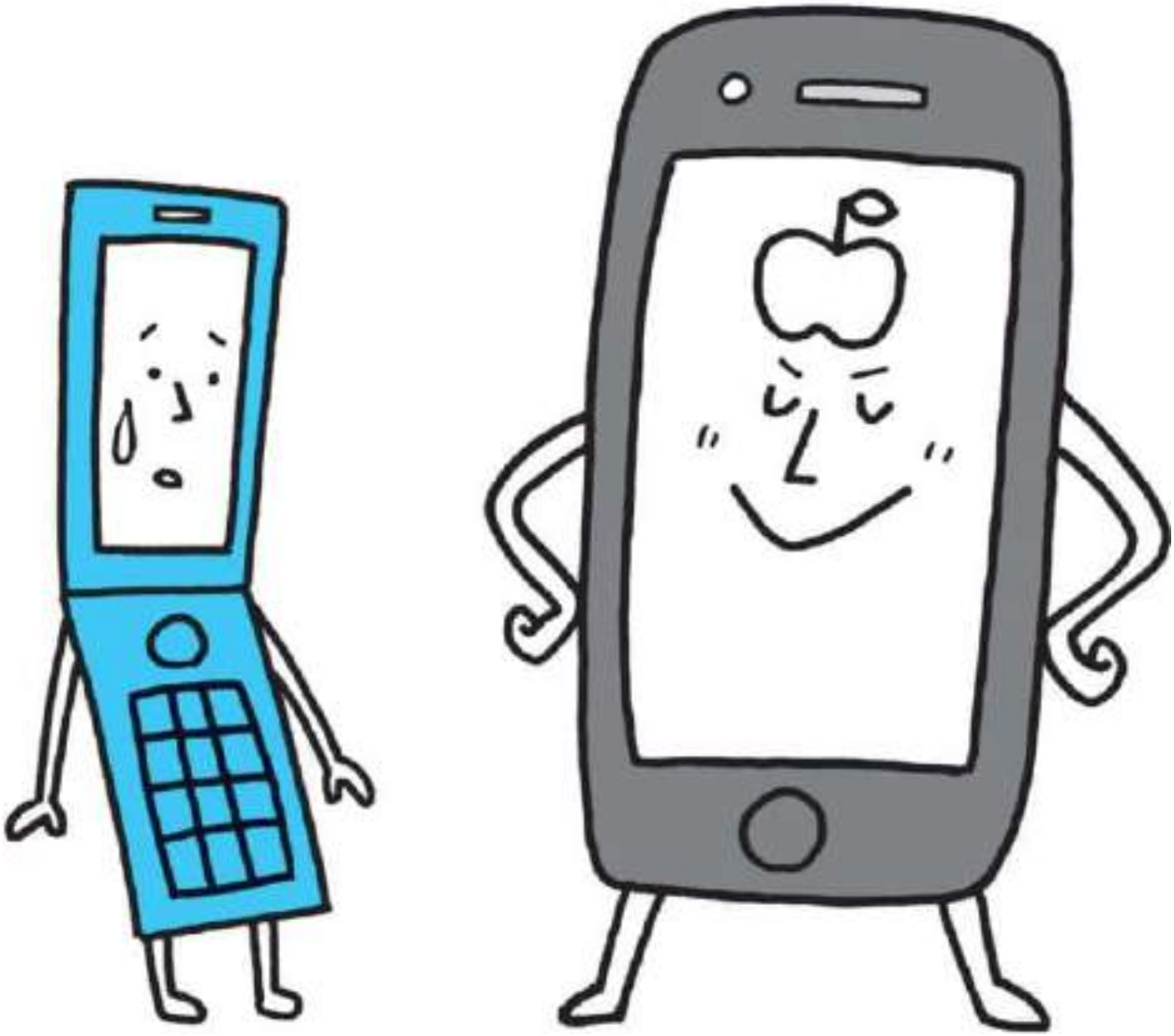
hay muchos abogados en los Estados Unidos; los Estados Unidos también fueron los primeros en aterrizar con éxito en la luna en la historia de la humanidad; además, dar prioridad a xx y no crear oportunidades para que las personas refutaran también es un enfoque muy estadounidense.

Respuesta 10 Cumplir estrictamente la ley, tener un objetivo común y una lógica de valores

[Explicación] Mientras la lógica sea clara y correcta, otros no pueden refutarla.

Desde que Colón descubrió el continente americano, ha habido una gran cantidad de inmigrantes de todo el mundo en los Estados Unidos. Como representante de los países liberales, Estados Unidos otorga gran importancia al "derecho a la libertad". Entonces, ¿qué tipo de regla implementa Estados Unidos sobre la base del reconocimiento de los derechos de libertad de los ciudadanos multiétnicos?

Una es cumplir estrictamente la ley. Sólo con el estricto cumplimiento de la ley y salvo excepciones se puede mantener el orden y la seguridad.
La segunda es hacer que todo el país tenga objetivos comunes, como comprometerse con la construcción de la estación espacial y la exploración de Marte. Lo más sencillo es dejar que los ojos de la gente se vuelvan hacia el universo.
Tres es el tema de este libro. Énfasis en la lógica para hacer avanzar la política y el gobierno. Siempre que la lógica sea clara y correcta, otros no pueden refutarla, como "Mientras alcance las calificaciones requeridas, se le pagará. Si no completa esta meta, no obtendrá una bonificación; pero si su las calificaciones son más altas que esto. Puedes obtener hasta el doble de la bonificación si logras el segundo objetivo", una definición tan clara. Estados Unidos presta atención a la numerización de los indicadores económicos como base objetiva para la toma de decisiones.
Pregunta 11 ¿Por qué los teléfonos móviles japoneses perdieron ante el iPhone?
En el mercado de la telefonía móvil, la aparición del iPhone ha supuesto un duro golpe para las empresas japonesas de telefonía móvil. Los teléfonos japoneses alguna vez fueron populares por su buena cámara y su fácil iMode, entonces, ¿qué se están perdiendo ahora?



Para los japoneses ágiles y trabajadores, iMode es realmente fácil de usar.

Respuesta 11 Porque los extranjeros no usan teléfonos móviles japoneses

【Explicación】Transfiere el pensamiento de "macro" a "micro"

La cantidad de teléfonos móviles en Japón es solo del 5% al 6% de la participación del mercado mundial, pero alrededor de esta participación del 5% al 6%, hay muchos fabricantes que continúan la guerra de desgaste. Sin embargo, la aparición del iPhone les asestó un duro golpe, y es el smartphone el que actualmente ostenta la ventaja decisiva.

Una de las razones por las que los teléfonos móviles japoneses se llaman teléfonos móviles de Galápagos es que, aunque iMode es fácil de usar, solo los japoneses lo han usado. Se

decía que el sistema operativo era demasiado elaborado para que lo usaran personas fuera de Japón. La destreza de los japoneses en realidad ha arrastrado hacia abajo el desarrollo de la globalización.

Los fabricantes japoneses de teléfonos móviles no deberían obsesionarse con una participación nacional del 5% al 6%, sino que deberían mirar hacia el mercado mundial de teléfonos móviles. Aunque los fabricantes de teléfonos móviles deben tener sus propias dificultades, creo que realmente no lograron aprovechar al máximo la sabiduría y los esfuerzos de los técnicos. Cambiar el pensamiento de lo "macro" a lo "micro" es una condición necesaria para la adecuada asignación de recursos.

Además, la razón por la que Samsung puede competir con Apple en el mercado de los teléfonos inteligentes es por la depreciación del won coreano. La depreciación de la moneda es beneficiosa para las exportaciones nacionales, mientras que la apreciación de la moneda es lo contrario.

Los consultores de McKinsey le enseñan a pensar primero desde la perspectiva macro y luego profundizar en la perspectiva micro

Del macro al micro desarrollo

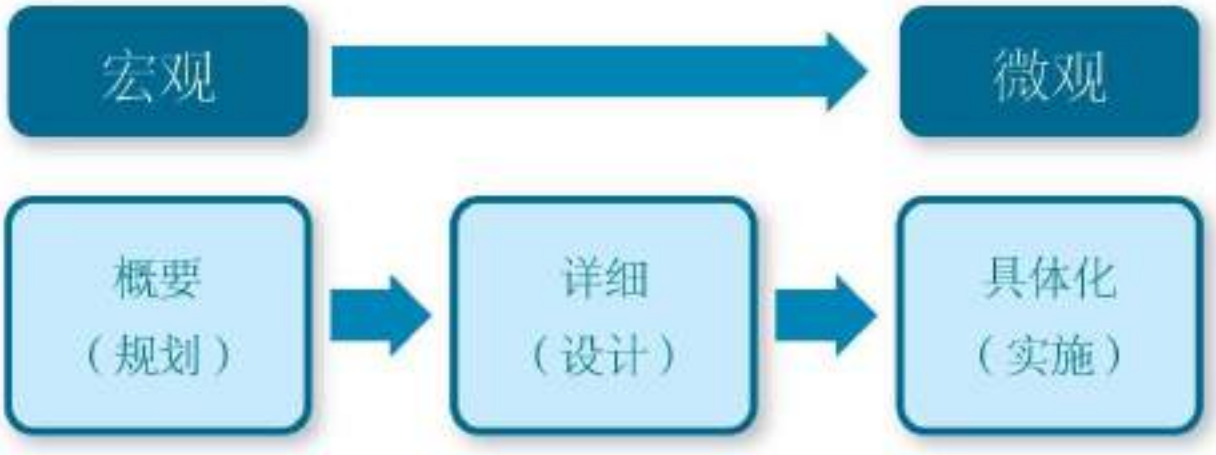
Hacer juicios basados solo en puntos de vista unilaterales dificulta el pensamiento lógico. Entonces, antes que nada, debe mirar las cosas desde una perspectiva macro para no perder la impresión general. El llamado macro significa "todo" y "resumen". Piense primero desde una perspectiva macro, luego desde una perspectiva micro. El significado micro se refiere a "parte", "detallado" e "individual".

La transición de lo macro a lo micro puede sustituirse por expresiones como "resumen-detalle-concreto" y "planificación-diseño-implementación". La idea de pasar de lo macro a lo micro no solo es útil a la hora de pensar, también puede ayudar si se quiere escribir un artículo fácil de entender, expresar opiniones de forma ordenada y producir una fuente clara y sin ambigüedades. .

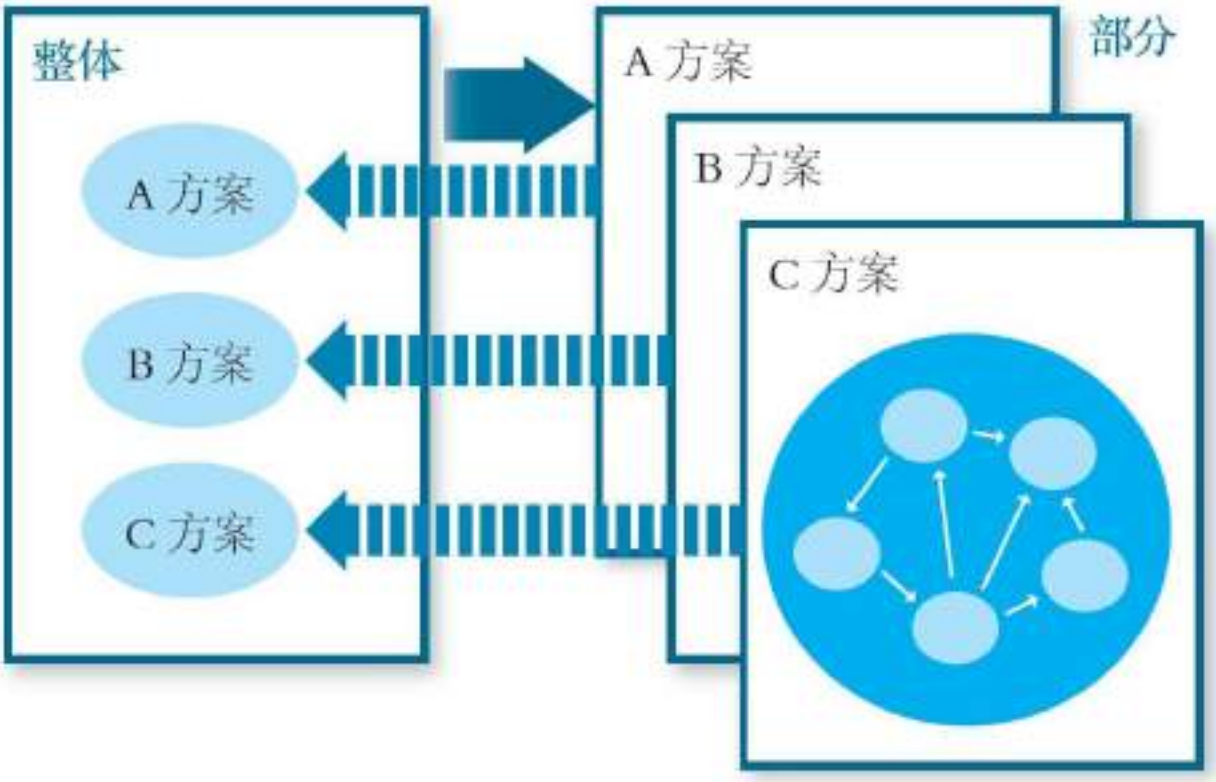
Por ejemplo, cuando elabora materiales y los publicita en el mundo exterior, primero puede presentar una descripción general desde una perspectiva macro, para presentar la relación entre el todo y las partes. Luego, explícalos por separado desde una perspectiva micro. Cuando hay varias partes, se pueden marcar con A, B, C, etc., para que la relación entre el todo y las partes quede clara de un vistazo.

Además, existe un concepto de fase en la gestión de proyectos, que también puede sustituirse por "planificación-diseño básico-diseño detallado-asignación y producción-importación y aplicación".

Resumen-detalle-especificación, planificación-diseño-implementación



Deja claro qué parte corresponde al todo (muestra el todo primero)



- El todo corresponde a la parte, lo cual es fácil de entender.
- Use números para hacer que los dos lados se correspondan, se ve claro de un vistazo

Pregunta 12 ¿Por qué quebró Sogo Department Store?

En julio de 2000, los grandes almacenes Sogo se declararon en quiebra. Para asegurar los fondos, los ejecutivos de la empresa no tuvieron más remedio que vender la tienda frente a

la estación Yurakucho, que fue el edificio donde luego se instaló Biccamera. ¿Por qué SOGO quebró?



cambios en el entorno externo, de modo que los elementos del éxito también han cambiado.

Respuesta 12 Porque la estrategia comercial no cambió después de que estalló la burbuja.

[Explicación] ¿Por qué esta propuesta?

Los cambios en el entorno externo cambiarán los elementos del éxito. Los factores que originalmente contribuyeron al éxito a veces pueden convertirse repentinamente en las causas del fracaso.

Los grandes almacenes Sogo obtuvieron grandes ganancias al depender de la tierra durante el período de la burbuja económica, que es un tipo de inversión inmobiliaria. Había un mito que circulaba en Japón en ese momento, es decir, "la tierra nunca se depreciará en valor, pero siempre se apreciará en valor". Sin embargo, tras el colapso de la burbuja, el mito también desapareció. Y los grandes almacenes Sogo siguen buscando activamente financiación bancaria para comprar terrenos tras el estallido de la burbuja. Al final, las deudas cada vez más fuertes y la depreciación de la tierra provocaron dificultades en la rotación de capital y terminó en bancarrota. La duración de la recesión económica y la depreciación inmobiliaria en ese momento superó las expectativas de SOGO.

Es muy importante pensar en "por qué se propone esta solución" y explicarlo. Sin "Por qué", no se puede establecer el pensamiento lógico. Entonces, antes de proponer sus propias ideas, asegúrese de pensar claramente en "por qué creo que esta solución es la mejor". Si no puede responderla, no tendrá un punto de apoyo en la organización.

Pregunta 13 ¿Por qué no se puede convencer a los demás a pesar de que los datos están claramente enumerados?

Cuando me uní a la empresa, era pasante en el sitio. Mi trabajo consistía en resumir los planes de mejora de la fábrica en informes. Pasé una semana recolectando datos desesperadamente y reportándolos al instructor. Sin embargo, no importa cómo lo explique, la respuesta del instructor siempre es: "¿Entonces qué quieres explicar?" Cuando analicé más a fondo los datos, el instructor asintió con frecuencia y luego preguntó: "Entonces, ¿qué quieres explicar?". explicar?" ¿Dónde estoy? ¿No me va bien?



los datos por sí solos no pueden constituir un "plan de mejora".

Respuesta 13 La lista de datos es solo un análisis de la situación actual

[Explicación] "¿Y qué? (¿Y qué?)"

Un análisis de la situación actual en un plan de mejora está lejos de ser suficiente. El análisis de la situación solo puede ayudar a las personas a comprender el statu quo. Este statu quo no puede indicar dónde se encuentra el problema y cómo resolverlo. Es por eso que el instructor plantea repetidamente la misma pregunta.

En concreto, debes especificar "por qué existe el problema", "cómo solucionar este problema", "si hay otros problemas más importantes", "cómo quieres mejorar", etc.

La simple enumeración de datos no puede establecer el pensamiento lógico, y los datos son solo material persuasivo para respaldar la lógica. El pensamiento lógico debe tener conclusiones y proposiciones, por lo que después de recopilar datos, primero haz un resumen con tus opiniones y conocimientos, y luego comunícalo al mundo exterior. La palabra clave para derivar conclusiones y afirmaciones es "so what", que es "So what" en inglés. "¿Qué es exactamente lo que quiere explicar?": siempre que pueda expresar sus conclusiones y proposiciones en palabras simples, ya no estará confundido acerca de qué decir.

Pregunta 14 Si la situación económica es mala, ¿debe ser difícil operar?

¿Estás rodeado de personas que siempre dicen "la economía está mal, así que no pueden ganar dinero"? Esta razón parece razonable, pero parece ser problemática cuando lo piensas. ¿Por qué esta razón parece plausible?



En los primeros años, escuché que un colega le informó al jefe: "Debido al estallido de la Guerra del Golfo, el cliente finalizó el desarrollo del sistema". hacer con aceite, por lo que este informe todavía me parece extraño.

Respuesta 14 Porque la relación causal no está clara

[Explicación] Prueba con lógica triangular

La relación causal entre "recesión económica" y "ventas lentas" no está clara. ¿La recesión económica realmente hará que aumenten las ventas? Una comparación con el desempeño de pares y otras industrias muestra de inmediato que no existe una relación causal, porque si bien es cierto que algunos negocios tienen un rendimiento inferior, también hay negocios

rentables. Especialmente si hay empresas con buen desempeño en la misma industria, demostrará que es solo una excusa.
¿Quiere confirmar si la lógica es correcta, cómo hacerlo? Si desea saber si la lógica es verdadera, simplemente use la "lógica triangular" para probarla. Con respecto a la lógica triangular, la presentaré en detalle en la siguiente parte, pero la situación general es usar "¿Por qué?" y "¿Y qué?" para conectar afirmaciones y materiales persuasivos.
Las personas que carecen de pensamiento lógico generalmente tienen las siguientes tres situaciones: una es "¿No, por qué?" Demasiado, el contenido de la expresión se mezcla con demasiada información, confundiendo cada vez más al oyente.
Los consultores de McKinsey te enseñan a usar la lógica triangular para probar y fortalecer argumentos

La lógica triangular son los tres elementos del pensamiento lógico.

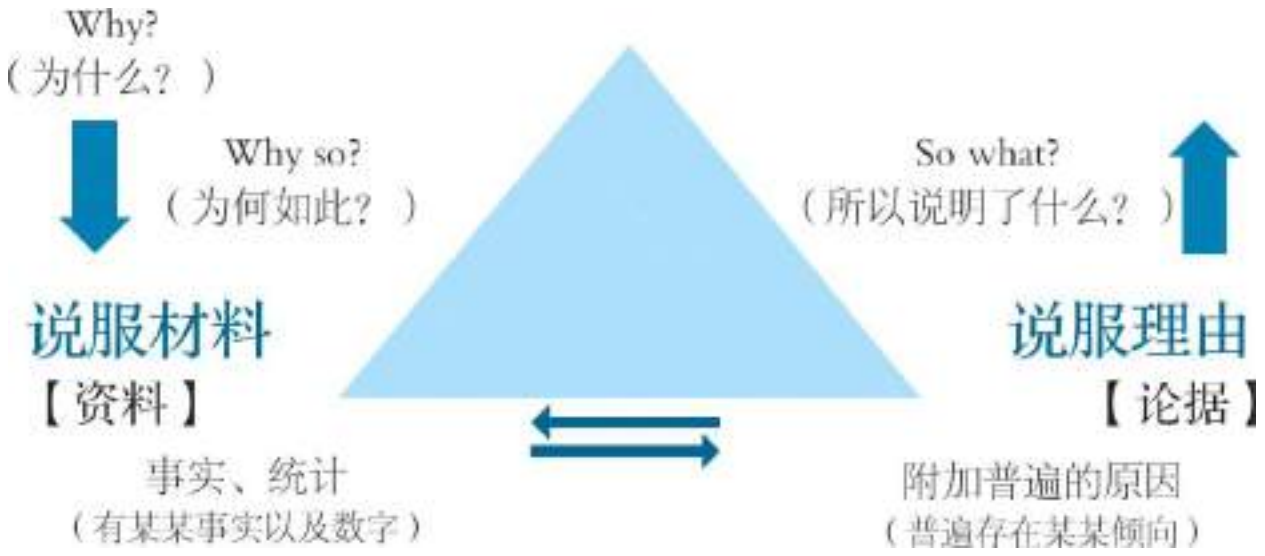
Si quieres lograr un pensamiento lógico, no pueden faltar tres elementos principales, es decir, "afirmaciones", "argumentos" y "datos".
(1) Abogado (entonces cómo)... "conclusión del tema", "propuesta y opinión", "inferencia";
(2) Argumento (una cierta tendencia general)... exponiendo razones tales como "principios y principios", "regularidad", "tendencia universal" y "sentido común" para persuadir al oyente a aceptar la proposición;
(3) Datos (hechos y cifras utilizados para reflejar una determinada situación)…"valores tales como estadísticas objetivas y hechos, casos específicos, etc." que sustenten la afirmación.
Las afirmaciones a menudo parecen ambiguas cuando la explicación del statu quo se vuelve demasiado larga y la parte de "¿qué quieres decir?" se vuelve complicada y difícil de entender. Además, cuando la afirmación es clara pero el oyente no está dispuesto a aceptar, el argumento no es claro y los datos son ambiguos, no pueden respaldar la afirmación.
Además, si los argumentos y los datos utilizados para respaldar las afirmaciones carecen de credibilidad, o incluso son simplemente erróneos, no serán convincentes.

Las afirmaciones, los materiales y los argumentos insuficientes dificultan convencer a los demás.

La "propuesta" en el ápice de la lógica triangular y el "material" y el "argumento" en las dos esquinas inferiores están conectados en virtud de la relación de "¿Por qué?" y "¿Y qué?".
Desde una perspectiva de arriba hacia abajo, la palabra clave que conecta los datos y los argumentos de una afirmación es "Por qué"; y desde una perspectiva de abajo hacia arriba, la palabra clave que deriva una afirmación de datos y datos es "Y qué".
Cuando solo hay proposiciones pero no convencen, los materiales y argumentos utilizados para convencer a los demás no son suficientes, así que recuerde que la explicación del "¿Por qué?" no debe ser descuidada. Y si explicas la situación a ciegas, el oyente no entenderá lo que quieres decir (¿Y qué?), así que recuerda también que debes expresar tu propuesta con claridad.

Para comprender la lógica triangular, tome el ejemplo de la página 54 "¿Cómo afectarán los Juegos Olímpicos de Tokio 2020 a los precios inmobiliarios?" e intente pensar en ello.
Supongamos que ahora estamos en la perspectiva de los críticos inmobiliarios, que defienden que "los Juegos Olímpicos harán que los precios inmobiliarios suban".
Las afirmaciones unilaterales no pueden convencer a los oyentes, por lo que debemos profundizar en "¿Por qué?" y enumerar los datos inmobiliarios y económicos de los antiguos países anfitriones olímpicos como "materiales (materiales convincentes)". Entonces, siempre que se pueda confirmar el "argumento (razón para la persuasión)" de que "los precios inmobiliarios suben sin excepción después de los Juegos Olímpicos", entonces la conclusión es "¿Y qué? (¿Qué es exactamente lo que quieres decir?) " tiene suficiente apoyo. De esta manera, la afirmación de que "los precios inmobiliarios japoneses también aumentarán debido a los Juegos Olímpicos de 2020" es fácil de aceptar.

La lógica triangular puede probar si la lógica es correcta



【Proposición (Conclusión)】(Entonces, ¿cómo? ¿Cómo?)

Reclamo: La conclusión, sugerencia u opinión, inferencia de una conversación.
Datos: Datos objetivos, hechos o casos específicos que sustentan una afirmación.
Argumentación: Principios, principios, leyes, teoremas, sentido común general y otras razones razonables.

(Ejemplo) ¿Cómo afectarán los Juegos Olímpicos los precios inmobiliarios?



Pregunta 15 En la investigación criminal, ¿debemos usar el método inductivo o deductivo? La primera lección de búsqueda en la serie de televisión "Amigo" es incompatible con Sugishita Ukyo del Special Task Force. ¿De dónde viene la diferencia entre los dos?



que los métodos de investigación de los dos son diferentes, entonces, ¿cuál es la diferencia entre los dos métodos?

Respuesta 15 Uno de los métodos de encuesta utilizados es inductivo y el otro es deductivo

[Explicación] Uso flexible de la inducción

Dominar los métodos inductivos y deductivos es muy importante para una comprensión completa del pensamiento lógico. Si realmente no puede encontrar una pista, puede ver la retransmisión de la serie de televisión "Xiang stick" y observar cuidadosamente la diferencia entre los métodos de investigación de la primera clase y el grupo de trabajo especial (Sugishita Ukyo). La primera lección de búsqueda usó el método inductivo, mientras que el grupo de trabajo usó el método deductivo.

Primero, introduzcamos el método de inducción. El llamado método de inducción se refiere al método de derivar conclusiones después de varias investigaciones. La Lección de búsqueda 1 es el uso de búsquedas y entrevistas exhaustivas en el sitio para encontrar delincuentes, a lo que también puede referirse como "método inductivo para recopilar y resumir una gran cantidad de datos". Después de la investigación, se resumen los puntos en común, y de esto se derivan conclusiones (en el caso de la investigación, se encuentra al criminal).

La ventaja del método de inducción es que, aunque el progreso es lento, puede acercarse a la conclusión paso a paso. Sin embargo, la desventaja es que la cantidad de investigación es enorme y se necesita mucho tiempo para iterar y experimentar antes de resolver el problema.

El método de inducción le da a la gente la impresión de un poco de bloques de construcción, y usted necesita construir los bloques de construcción recopilados a través de la investigación uno por uno. Si usa un experimento químico como metáfora, es como repetir el experimento una y otra vez con diferentes combinaciones de reactivos cada vez.

Consultores de McKinsey te enseñan tres pasos para utilizar bien el método de inducción

Recolectar datos primero, luego sacar conclusiones (conclusiones)

Cuando aún no haya comprendido la situación que lo rodea, puede comenzar recopilando información y analizando la situación actual. Sin una cierta cantidad de información, es fácil sacar conclusiones erróneas.

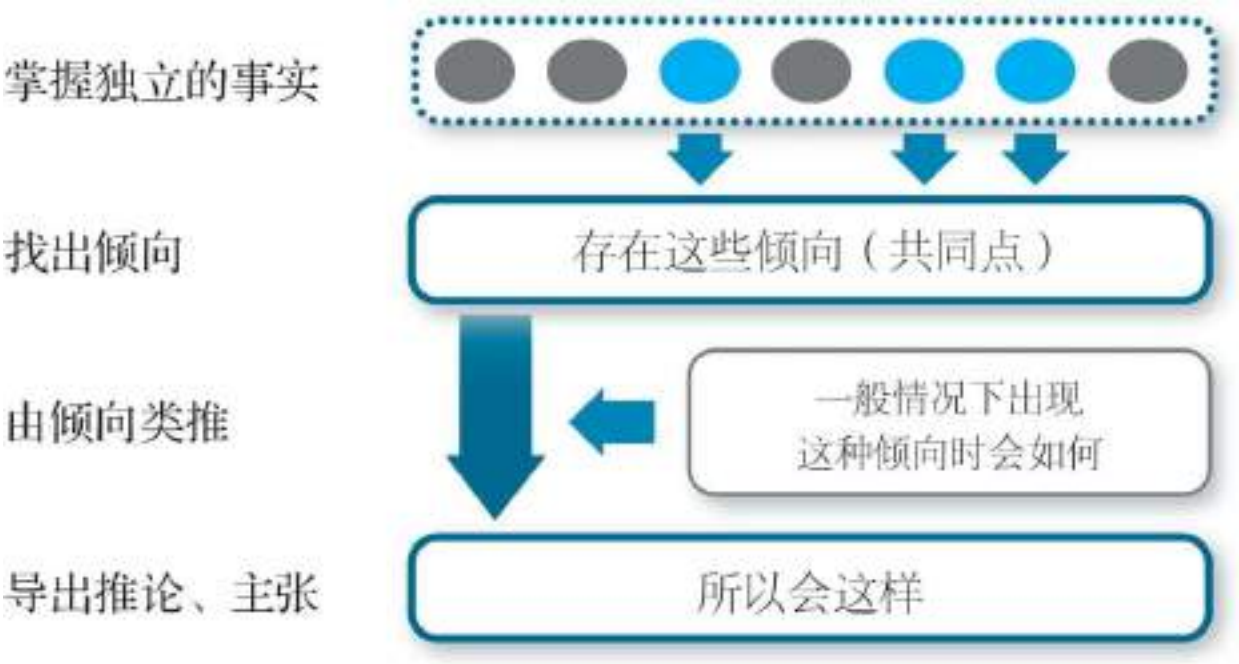
En la lógica triangular (afirmaciones, datos, argumentos), la práctica de recopilar datos primero y derivar afirmaciones después de encontrar argumentos adecuados se denomina "inducción". El llamado método inductivo es un método para encontrar evidencia (razón persuasiva) a partir de la relación causal esencial y los puntos comunes en cada dato, y deducir el método de aseveración.

El método inductivo se utiliza a menudo en las investigaciones. Supongamos que hay un caso de asesinato, luego de un gran número de investigaciones, se encuentra que “el tío del difunto A es el beneficiario del depósito de alta seguridad” y “el tío de A no tenía coartada cuando murió”. Por lo tanto, en términos de argumentos, se pueden hacer las siguientes inferencias: "la persona que no tiene una coartada en el caso de asesinato puede ser el

asesino", "los intereses y agravios son fáciles de convertirse en el motivo del asesinato". De esta forma, puede justificarse la afirmación de que “el tío debe ser interrogado como uno de los sospechosos”.

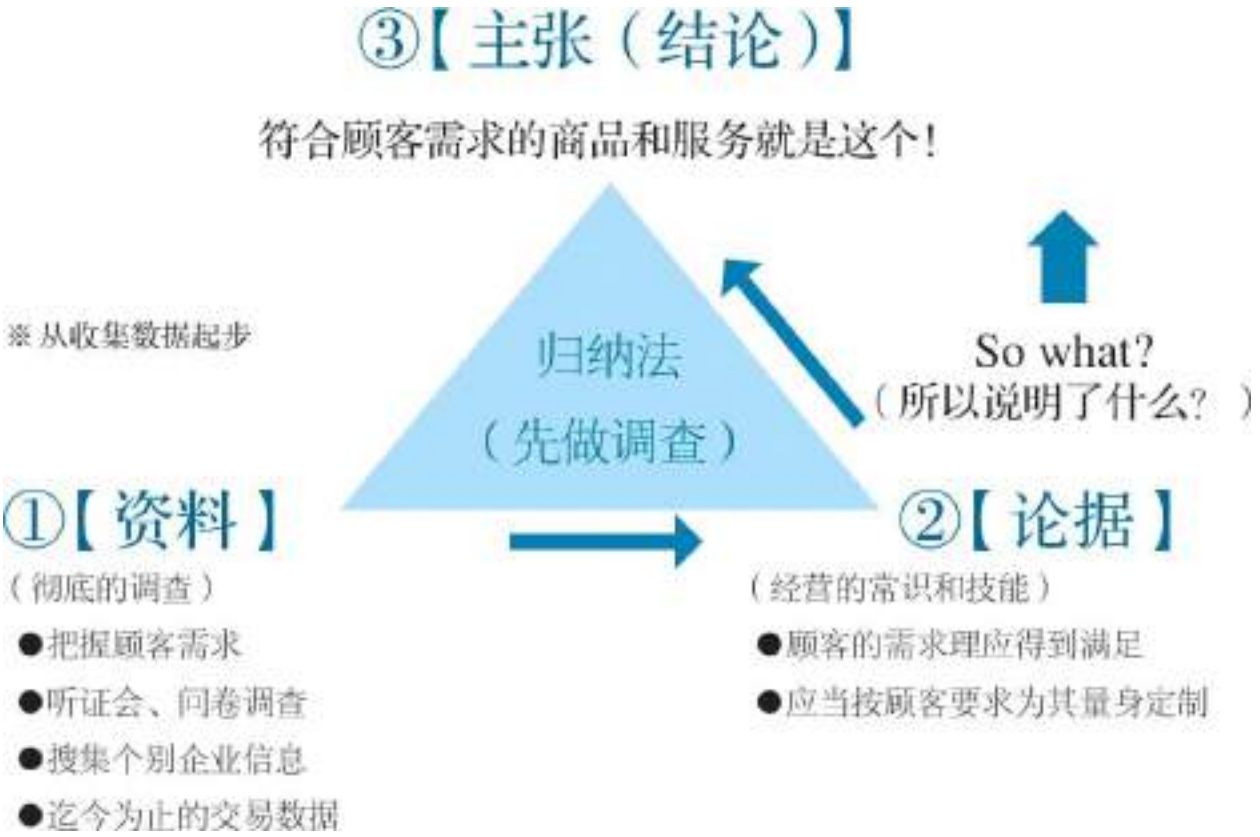
En resumen, cuando aún no haya captado la situación que lo rodea, primero puede usar el método inductivo para recopilar datos, desde analizar las enseñanzas actuales hasta deducir conclusiones.

El método inductivo de analizar la inteligencia recopilada y encontrar

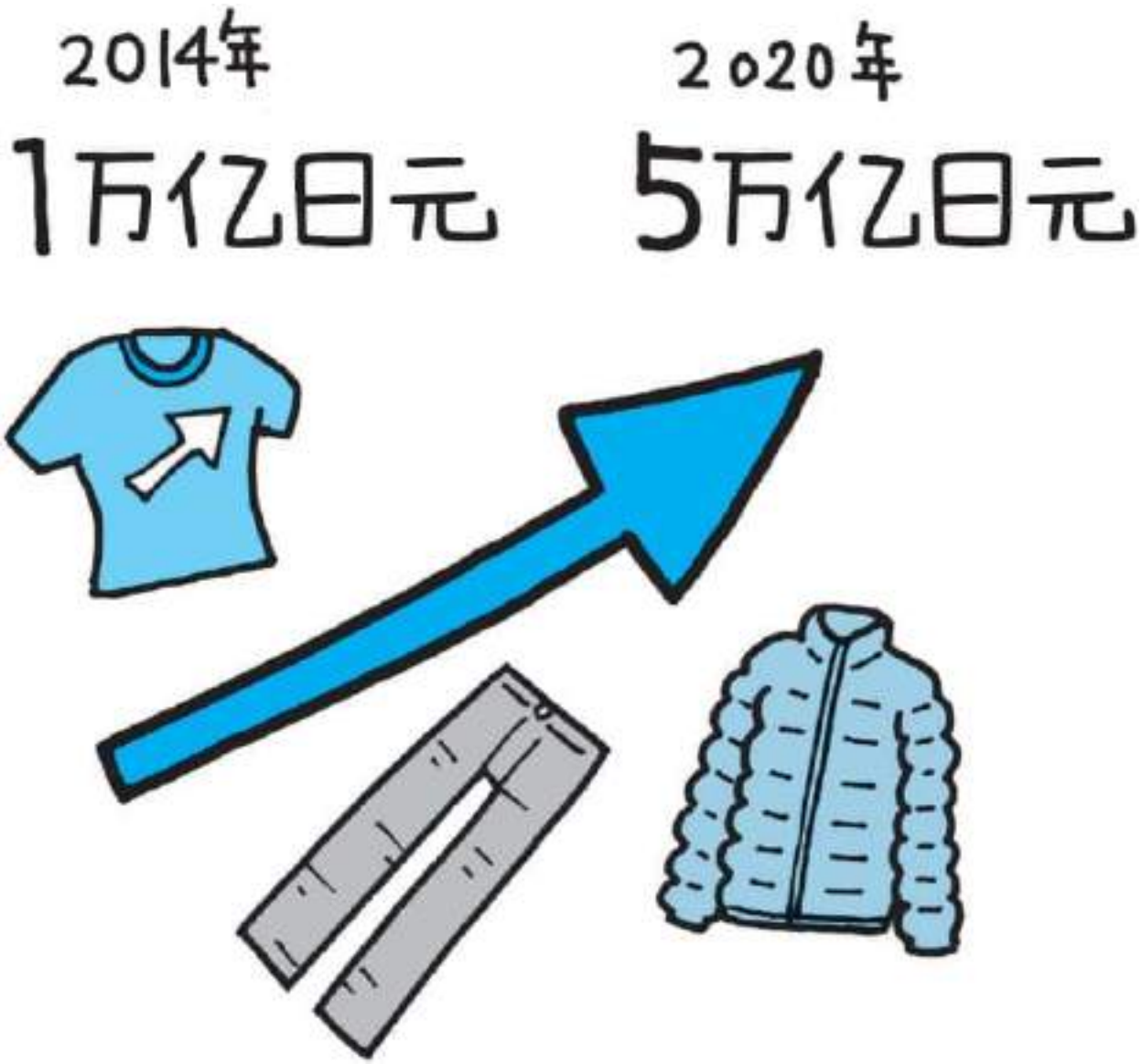


conclusiones es útil

Cómo usar la inducción en los negocios



Pregunta 16 ¿Por qué el objetivo comercial de UNIQLO es tan alto?
Uniqlo, cuyas ventas superaron 1 billón de yenes en 2014, fijó un objetivo de ventas de 5 billones de yenes para 2020, tratando de lograr cuatro veces la meta actual en cinco años. ¿Por qué Yanai Masa, el líder de Uniqlo, fijó una meta tan alta?



a usar el método deductivo de pensamiento. Entonces, ¿qué es el método deductivo?

Respuesta 16 Establezca una conclusión hipotética y acérquese a la conclusión en poco tiempo

[Explicación] Uso flexible del método deductivo

La deducción se usa a menudo en física y cosmología. El método deductivo es ventajoso en el proceso de derivar conclusiones y descubrir reglas utilizando menos datos de observación. En la novela de misterio de Keigo Higashino "Detective Galileo", el Dr. Yukawa es el mejor en la deducción. El Dr. Yu Chuan siempre decía que "las hipótesis son significativas solo después de ser probadas". Aunque la validez de una hipótesis no ha sido

confirmada cuando es solo una hipótesis, una vez que la hipótesis ha sido probada y se ha encontrado que es 100% correcta, se actualizará a una "ley".

El método deductivo es un método que primero establece una hipótesis (conclusión hipotética), luego prueba su autenticidad a través de la investigación y finalmente deriva una conclusión. Primero debemos comenzar con "sacar conclusiones". El Grupo de Trabajo Especial (Sugishita Ukyo) primero usó hipótesis para reducir el rango de asesinos a una o dos personas, y luego realizó una investigación mínima para probar la autenticidad de las hipótesis.

La ventaja del enfoque deductivo es que puede enfocarse rápidamente en conclusiones y acercarse a ellas en un corto período de tiempo con un mínimo de investigación. En el caso de Uniqlo, Yanai Masa saltó de la situación actual y estableció audazmente una hipótesis de ventas, de la que se puede decir que utiliza la idea del método deductivo.

Los consultores de McKinsey le enseñan a usar el argumento de tres párrafos del método deductivo

Método deductivo del silogismo.

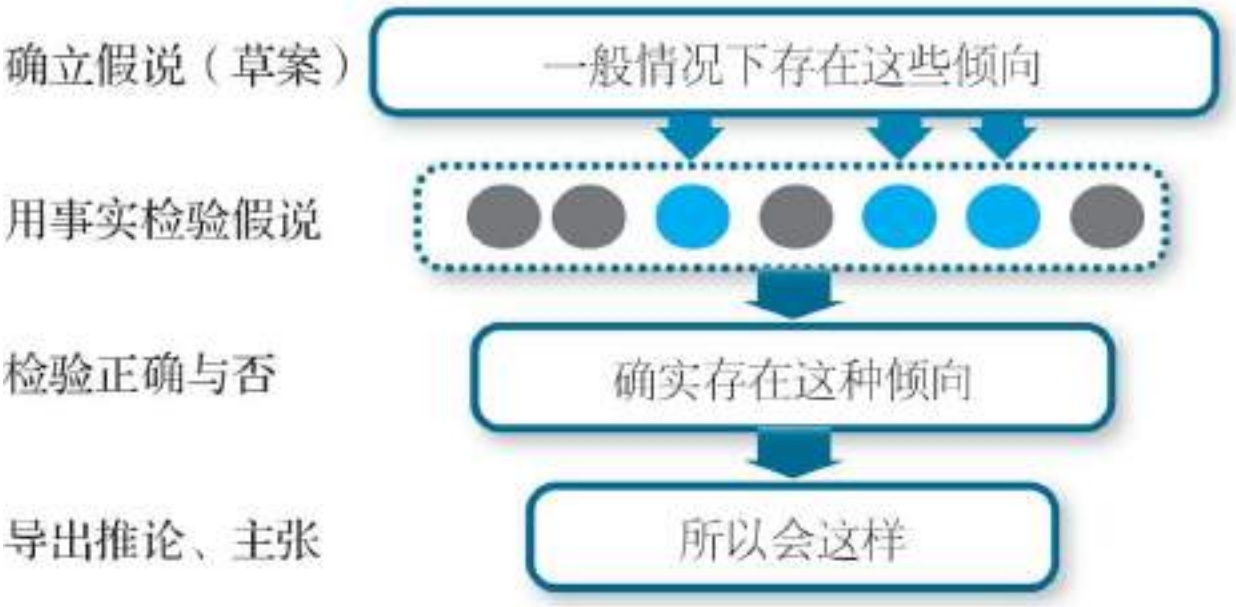
La declaración clásica de Sócrates "Todos los hombres son mortales, y Sócrates es un hombre, por lo tanto, Sócrates debe morir" es un silogismo. Los tres párrafos de un silogismo son "premisa mayor", "premisa menor" y "conclusión". Siempre que la premisa mayor y la premisa menor sean correctas, la conclusión debe ser correcta.

Si el método deductivo se cambia ligeramente, y el argumento se establece como premisa mayor y los datos se establecen como premisa menor, también es un silogismo.

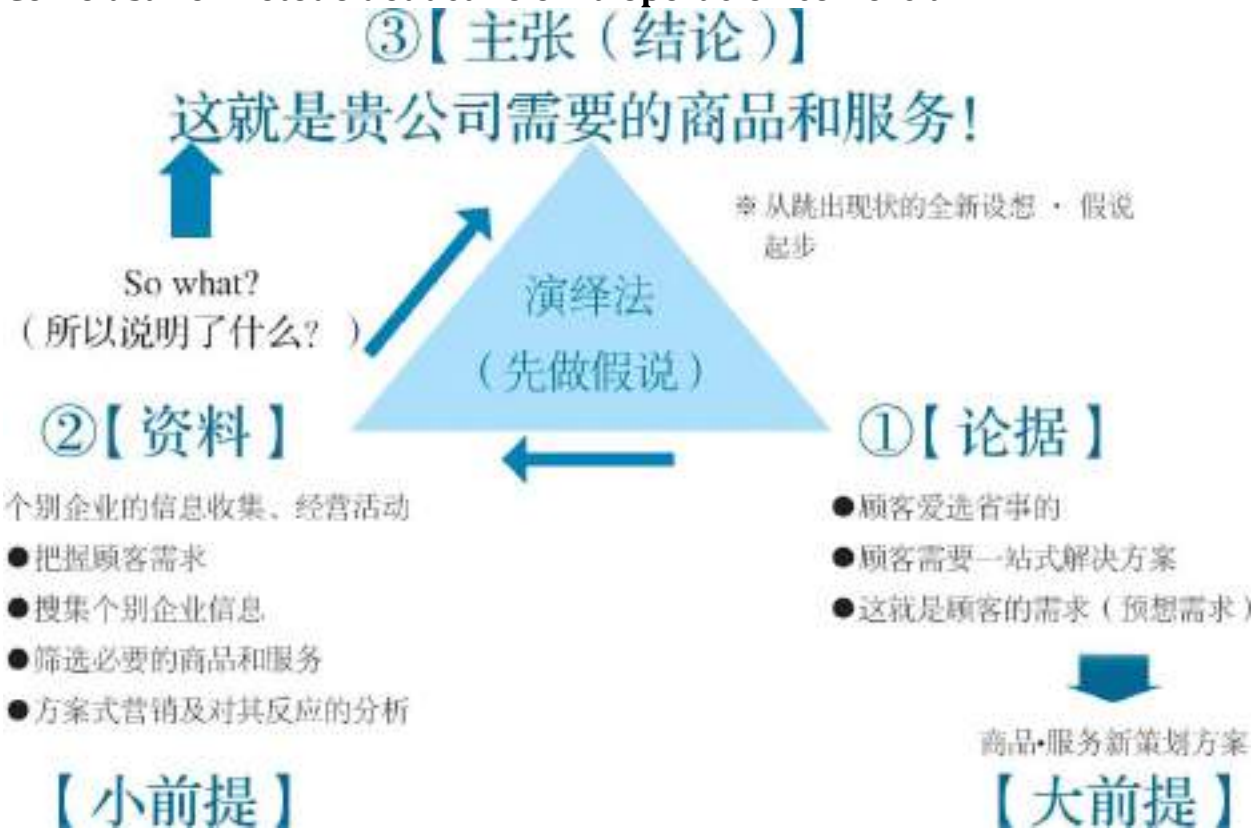
El método deductivo es poner el argumento en la posición de la premisa mayor, usar datos para probar la corrección de la premisa mayor y luego extraer una forma lógica de pensar a partir de ella.

Tome la hipótesis de Darwin, por ejemplo. El argumento es que "la vida no puede sobrevivir en un entorno inadecuado", mientras que la premisa principal es que "el entorno de la tierra está en constante cambio". Luego, para demostrar que "el medio ambiente de la Tierra ha sufrido cambios drásticos durante mucho tiempo hasta ahora", necesitamos recopilar datos como las glaciaciones, el calentamiento global y los cambios en las emisiones de carbono. A continuación, en base a los datos de los cambios de la tierra, se extraen las conclusiones de que "la vida evolucionará para adaptarse a los cambios ambientales" y "solo la vida evolucionada puede seguir sobreviviendo".

El método deductivo facilita la generación de nuevas ideas



Cómo usar el método deductivo en la operación comercial



Pregunta 17 Ante las quejas de los clientes, ¿por qué fracasan las explicaciones racionales? Suponga que usted es un vendedor. Después de comprender la importancia del pensamiento lógico, decide seguir adelante con las instrucciones lógicas. Entonces, un día,

te encuentras en problemas. Le explicaste al cliente con razón y evidencia, pero la otra parte estaba muy enojada. ¿Qué salió mal exactamente?



No todas las ocasiones deben utilizar el pensamiento lógico.

Respuesta 17 Las explicaciones razonables se usan como excusas

[Explicación] Excepciones al pensamiento lógico

Enfrentar a los denunciantes enojados con un enfoque teórico solo enojará aún más a la otra parte e incluso agregará combustible al fuego. Entonces, pensemos en las situaciones donde el pensamiento lógico no es aplicable, es decir, ¿en qué situaciones es mejor no usar la lógica para enfrentarlo?

Una es que cuando la otra parte está irritable o enojada, el pensamiento lógico no funcionará. Por ejemplo, cuando un cliente recibe una queja, la otra parte se enfurece y su discusión con él solo se considerará un sofisma. Cuando el estado mental de la otra parte es inestable, la forma más inteligente es esperar a que se calme y luego razonar.

La segunda es que en la vida diaria y frente a personas cercanas, es demasiado rígido prestar siempre atención a la lógica. Además, cuando hablas con mujeres que no tienen nada que ver con el trabajo, si usas "por qué" y "qué quiere explicar ella" como palabras clave del pensamiento lógico, entonces es muy probable que te disgustes, porque una gran a muchas mujeres se les pregunta "¿por qué?", sintiéndose rechazadas.

Revisión del capítulo 2
Para construir un marco para el pensamiento lógico, necesita
Este capítulo presenta los fundamentos de las habilidades de pensamiento lógico.
En los últimos años, la demanda de la sociedad por el pensamiento lógico está aumentando ¿A qué se debe? Todo se debe a la creciente comunicación entre departamentos, comunicación con personas ajenas a la empresa, comunicación con extranjeros. Cuanto más compleja es la relación, más lógica se necesita, de lo contrario, las dos partes no pueden comunicarse.
Ahora, la probabilidad de éxito al tomar una decisión con palmaditas en la cabeza es cada vez menor. "Mono lanzando dardos" funciona en buenos tiempos de rápido crecimiento económico. Pero ahora que la economía ha estado creciendo en paralelo, ya no es factible tirar dardos en el acto, y esa era ha terminado.
Solo analizando lógicamente las razones para ganar y buscando contramedidas, su arduo trabajo no será en vano.
Para que sea lógico, las razones deben estar claramente establecidas. La palabra clave para explicar la razón es "Por qué". Al preguntar por qué, se puede reconocer el proceso que conduce a la conclusión.
El llamado lógico significa que está bien organizado y no se contradice a sí mismo. Si desea saber si su lógica es correcta, puede verificar si la "lógica triangular" es verdadera.
Hay dos formas de construir una narrativa lógica: una es el método inductivo, la otra es el método deductivo.
El llamado método de inducción se refiere al método de derivar conclusiones investigando los hechos en cuestión. El método deductivo necesita establecer una hipótesis (la conclusión de la hipótesis) antes de probarla. Si la palabra hipótesis no es lo suficientemente apropiada, también puede ser reemplazada por "borrador".
Además, hay algunas situaciones en las que no es adecuado utilizar el pensamiento lógico, como enfrentarse a personas cercanas, la vida cotidiana o hablar con mujeres, en estos momentos es mejor evitar en lo posible el pensamiento lógico, ya que es demasiado rígido. Para las mujeres, es más amigable elogiarlas con frases como "tienes un temperamento amable" y "trabajas duro", y es más fácil causar una buena impresión.

El tercer capítulo ordena los datos por categoría y aclara la afiliación
Organice los datos de acuerdo con la relación de afiliación, para que las cosas se puedan hacer de manera más eficiente
El pensamiento lógico es una forma de pensar que se puede fortalecer a través del entrenamiento diario, por lo que la práctica repetida es muy importante. Pero antes de eso,

debe comprender las ideas y los métodos del pensamiento lógico, de lo contrario, no tendrá forma de comenzar a entrenar.
En este capítulo, pensemos juntos en las ideas y técnicas para organizar datos de manera lógica. Indispensable en la organización de datos es la distinción entre "relaciones independientes" y "relaciones dependientes". En la pila de materiales frente a ti, cuáles son independientes y cuáles están subordinados, y distinguirlos es la base para clasificar los datos. [Libro ji compartir letra V shufoufou]
En la relación independiente, cuando una parte cambia, las otras partes no se verán afectadas; la relación dependiente se afectará entre sí, y el cambio de una parte también cambiará a la otra parte. A veces, un aumento en uno aumenta el otro (correlación positiva) y, a veces, un aumento en uno disminuye el otro (correlación negativa).
La forma más eficiente de tratar la filiación es aclarar el tamaño de la relación, por ejemplo, una parte es pariente y la otra es hijo. La relación padre-hijo es como la relación padre-hijo es el nombre de un agregado, y el hijo es el elemento constituyente. Por ejemplo, se puede decir que la relación padre-hijo entre Japón y varias prefecturas es una relación padre-hijo.

Organizar datos por categoría

Siempre que se clasifiquen, las interrelaciones entre los materiales individuales se aclararán naturalmente. En primer lugar, recopile materiales similares para crear categorías y asigne un nombre a esta categoría para poder organizar los materiales. En este momento, el nombre de la categoría es principal y los datos individuales de la categoría son secundarios.
Deje que la clasificación se extienda aún más, y también se puede derivar a las tres generaciones de "padres, hijos y nietos". Si desea utilizar estas tres partes para organizar, solo necesita recopilar más materiales "profesionales". Suponga que Japón es el pro, y las prefecturas y los condados son los hijos; Tailandia, Camboya, China, Corea del Sur y otros países también son pro. Clasifique estos parientes en una categoría y llámelos "países asiáticos", luego el nombre de la categoría "países asiáticos" es parientes, cada país es un hijo y las capitales y condados se han convertido en nietos.
Si la cantidad de datos continúa aumentando, incluso se puede organizar según "padres, hijos, nietos y bisnietos". Suponiendo que el padre es "países del mundo", entonces "países de Asia" es uno de los niños. Este método de organizar la información jerárquicamente se denomina "árbol lógico", y si no puede acostumbrarse a las relaciones padre-hijo, no está de más pensar en ellas como "principal, intermedia y pequeña". Si se requiere una subdivisión adicional, se puede dividir en cinco niveles según "clasificación grande, clasificación mediana, clasificación pequeña, clasificación detallada y clasificación detallada".

Cómo mejorar la capacidad de organizar datos

¿A qué debo prestar atención para mejorar la capacidad de organizar datos en la vida diaria? Es decir, es necesario desarrollar el hábito de pensar en esta área entre semana y siempre prestar atención a la distinción entre relación independiente y relación subordinada, y ver si los datos se pueden organizar en una relación padre-hijo o un árbol lógico. . Si puede organizarlos subconscientemente en una relación padre-hijo o un árbol

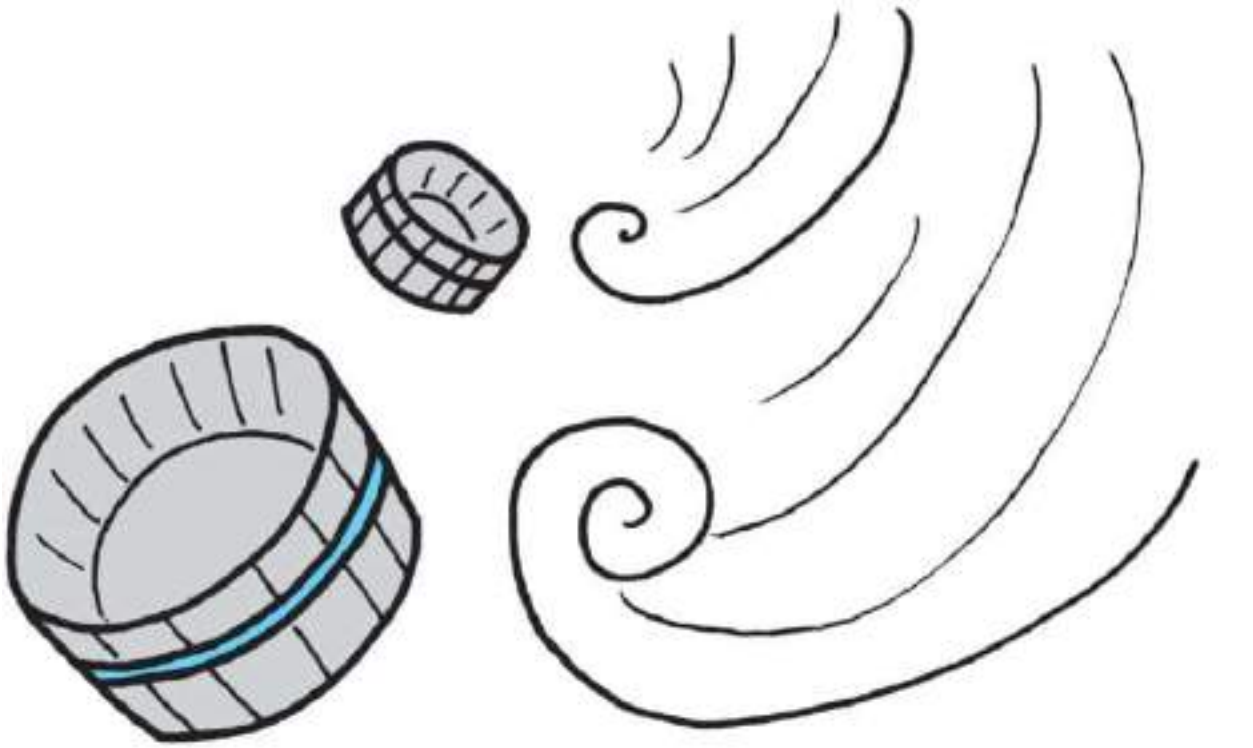
lógico después de ver más de dos piezas de información, significa que su pensamiento lógico ya se ha establecido. Para ponerlo más extremo, es "organiza tu mente con un árbol lógico".

Como he dicho antes, la premisa más importante para tener una visión holística es utilizar la ley MECE (estado de no omisión, no repetición) para captar el todo. El marco es el producto de clasificar los componentes principales del todo con la regla MECE, y el árbol lógico también organiza cada capa de acuerdo con la regla MECE. Es decir, el marco es igual a la gran clasificación (primer nivel) del árbol lógico.

Cuando estaba escribiendo este libro, dividí el directorio en tres niveles según el árbol lógico. La categoría grande es el primer nivel es “establecer capítulos”, dividí el tema en seis capítulos según la regla MECE, luego la categoría media es el segundo nivel, el título grande, la última es la categoría pequeña, el tercer nivel, cual es el subtitulo. Llené un papel manuscrito completo (alrededor de 400 palabras) solo para la capa de subtítulos.

Pregunta 18 "Cuando sopla el viento, la tienda de barriles gana mucho dinero", ¿por qué?

Hay un dicho japonés: "Cuando sopla el viento, la tienda de barriles gana mucho dinero", lo que significa que cuando sopla el viento, la arena se enrolla y la arena entra en los ojos de las personas, lo que hará que muchos gente ciega. Cuando hay más personas ciegas, hay más personas que compran shamisen (las personas ciegas en Japón se ganaban la vida tocando shamisen y otros instrumentos musicales en la antigüedad), y se necesitan pieles de gato para hacer shamisen, por lo que hay que matar a muchos gatos. . Cuando los gatos se hayan ido, habrá más ratones. A los ratones les encanta morder barriles de madera, y la demanda de barriles de madera aumentará, y la tienda de barriles ganará dinero. Esta teoría hace que la gente se sienta rara, ¿por qué?



esta teoría involucra forzosamente la relación causal con una probabilidad de ocurrencia extremadamente baja.

Respuesta 18 Porque la correlación de esta combinación es demasiado débil

[Explicación] Independencia y Subordinación

Existe una relación independiente o una relación dependiente entre los dos materiales. Reconocer estas dos relaciones es la base del pensamiento lógico.

La llamada relación independiente se refiere a la relación en la que no existe una relación causal entre los dos datos. Por ejemplo, una parte cambia, pero la otra parte no tiene nada que ver con eso, por lo que es imposible saber si aumentará, disminuirá o permanecerá sin cambios.

La llamada subordinación se refiere a la relación causal entre dos tipos de datos. Por ejemplo, cuando una de las partes cambia, la otra parte también cambiará, pero si este cambio es el mismo o el opuesto depende de su relación mutua. En una relación positiva, uno fortalece al otro; en una relación negativa, uno fortalece y el otro debilita. Además, la relación de afiliación también se divide en relación más fuerte y relación más débil. Si dos relaciones demasiado débiles se combinan a la fuerza, se convierte en un sofisma.

Por ejemplo, algunas personas se pelean con sus esposas en casa, lo que afectará su estado de ánimo en el trabajo. Se supone que el trabajo y la vida privada son independientes, por lo que esto puede considerarse una confusión entre lo público y lo privado. Si quieres ser

un trabajador de primera, debes tratar de no llevar los asuntos privados de tu familia a la empresa.
Pregunta 19 Para clasificar diferentes marcas, ¿qué debe hacer?
La relación entre los siguientes sustantivos parece muy extraña, ¿por qué?
Panasonic, Nissan, fabricantes de electrodomésticos, manufactura, exportadores, Honda, Hitachi, Clarion, fabricantes de automóviles, Sony, fabricantes de bienes de consumo duraderos.



Preste atención a la relación de tamaño de cada sustantivo y considere si se puede distinguir por categoría según la situación real.

Respuesta 19 Porque el tamaño (nivel) de los datos varía

[Explicación] La relación de tamaño y causalidad debe estar claramente definida en la relación de filiación

Al organizar los datos, cuando el tamaño de cada dato (jerarquía: prestar atención al tamaño de los datos) es uniforme, la regla MECE (no omisión, no repetición) se vuelve fácil. En el caso de este problema, el tamaño (jerarquía) de cada dato es desigual.

Al clasificar los datos, ¿qué pasa con la independencia y la dependencia? Existe una relación de subordinación entre la categoría misma y los elementos constitutivos. Por ejemplo, la categoría general es "Japón", y las prefecturas y prefecturas pertenecen a la relación subordinada. Entonces, ¿qué pasa entre las prefecturas y los condados? El Gobierno Metropolitano de Tokio y la Prefectura de Osaka tienen una relación independiente y ambos son entidades autónomas que operan de manera independiente. La relación entre el gobierno japonés y las prefecturas es subordinada, por lo que las prefecturas estarán influenciadas por el gobierno japonés.

Cuando un agregado se compone de elementos similares, existe una relación de subordinación entre el todo y los elementos que lo constituyen. Por ejemplo, frente a los fabricantes de automóviles en general, Nissan y Honda se han convertido en subordinados. Al mismo tiempo, los elementos constitutivos del agregado son independientes entre sí, como es el caso de Nissan y Honda. Es fácil pensar en el todo como padre y en los elementos constitutivos como hijos.

Los consultores de McKinsey le enseñan a distinguir las relaciones independientes de las relaciones subordinadas

El primer paso en la organización de datos.

Hay dos tipos de relación entre dos datos, relación independiente y relación dependiente. Una relación independiente se refiere a una relación que mantiene la independencia entre sí; una relación dependiente se refiere a una relación que interfiere entre sí.

Para dar un ejemplo de una relación independiente, Japón y los Estados Unidos. Japón y Estados Unidos tienen cada uno su propia autonomía y mantienen una relación independiente. Asia y América, los animales y las plantas también son relaciones independientes.

Además, las relaciones que interfieren entre sí pero en menor medida también son relaciones independientes. Por ejemplo, Japón es vulnerable a la influencia de la economía estadounidense, pero debe considerarse como una relación independiente entre los dos. Para los herbívoros, la reducción de plantas está ligada a la supervivencia, pero esa débil interferencia mutua también debe considerarse como una relación independiente.

La llamada relación de subordinación se refiere a una relación como la relación padre-hijo y la relación de inclusión que se influyen estrechamente entre sí. Por ejemplo, Japón y Tokio pertenecen a una relación subordinada, Japón es padre y Tokio es hijo. Sin embargo, Tokio, Aichi y Osaka son independientes, operan de forma independiente y no hay superposición geográfica.

Reconocer la relación independiente y la relación subordinada es el primer paso en la recopilación de datos. Cuando la relación de independencia y la relación de dependencia se suavizan, nace el árbol lógico. El contenido relevante del árbol lógico se mencionará más adelante.

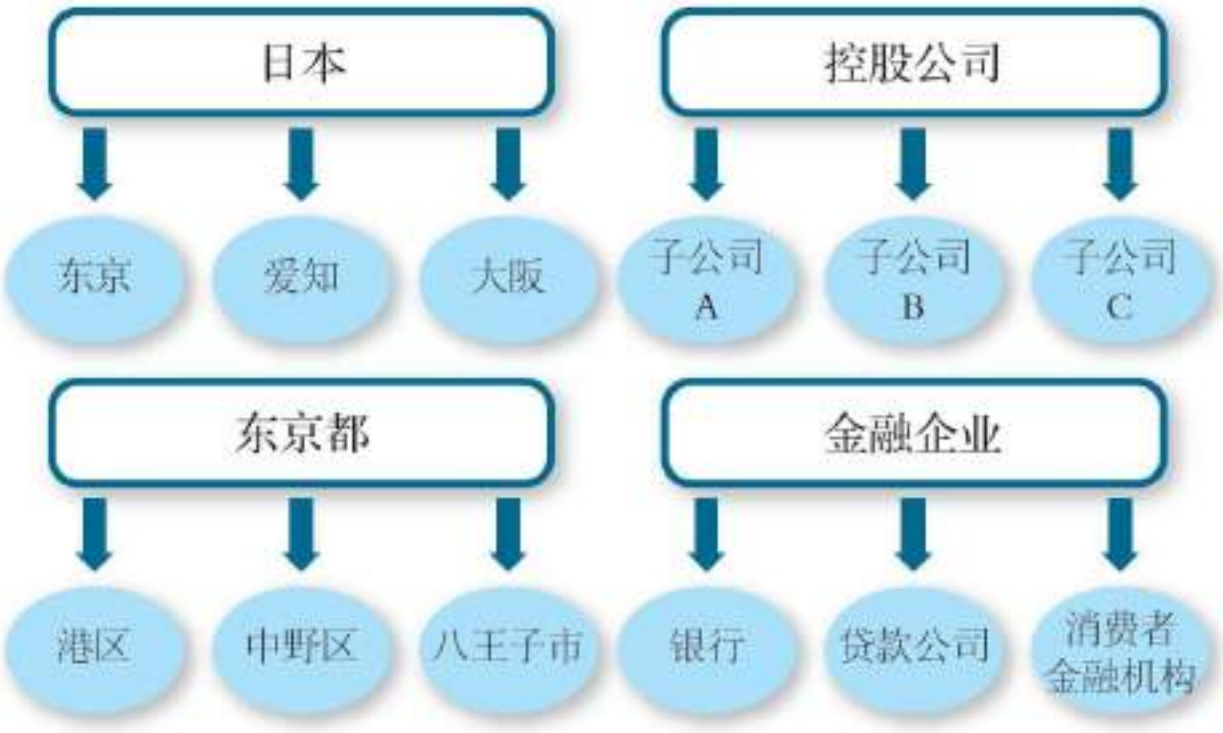
Las siguientes son relaciones independientes (sin duplicados, sin estados



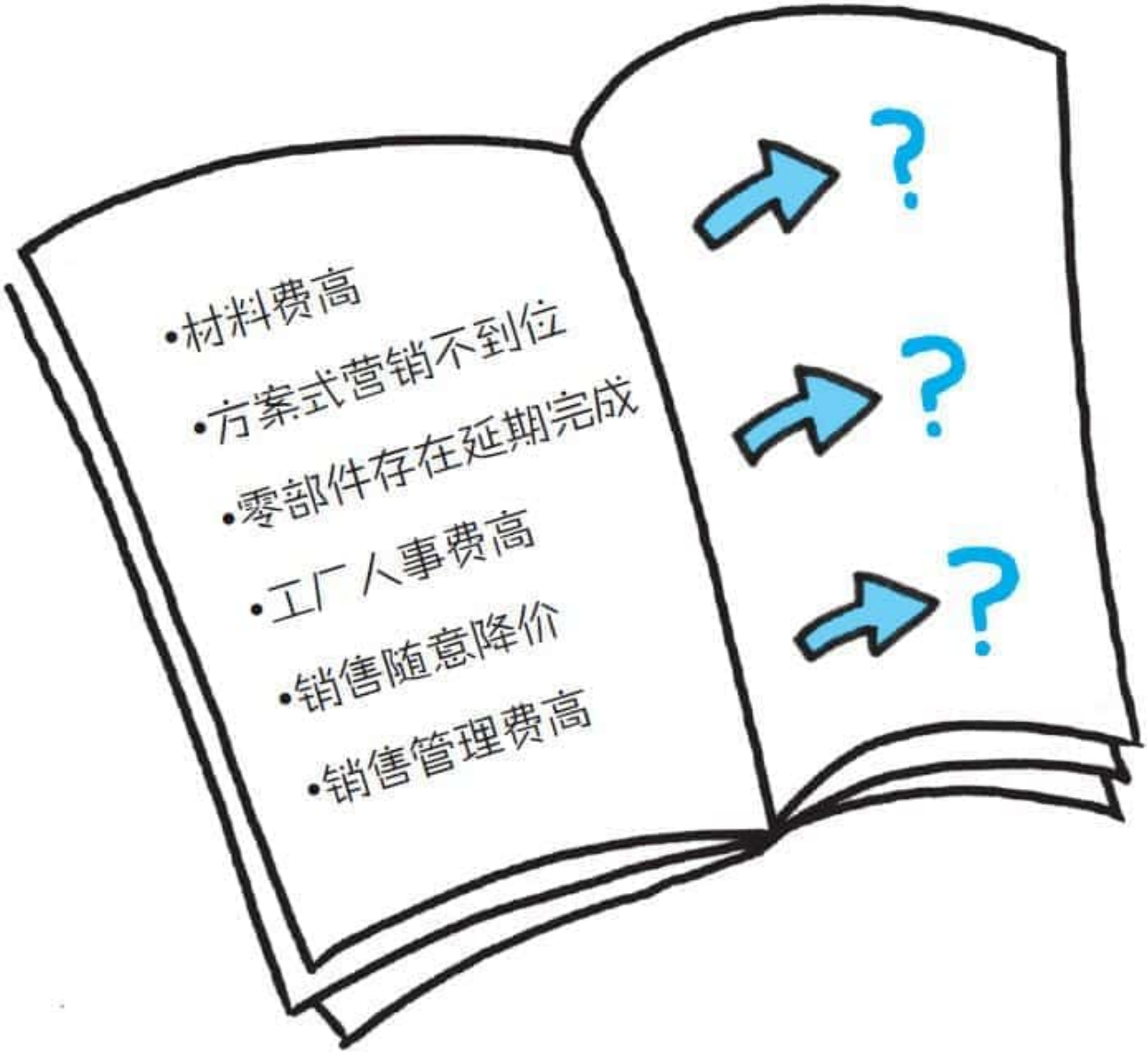
de omisión)

・Si desea alcanzar el estado de la ley MECE, puede utilizar la relación independiente para captar los elementos constitutivos.

Las siguientes son afiliaciones (relaciones de contención, elementos constitutivos)



Pregunta 20 ¿Cómo clasificar y ordenar los materiales relevantes dentro de la empresa?
Por favor clasifique los siguientes elementos de acuerdo a su similitud:
①Altos costos de materiales; ②Programa de marketing insuficiente; ③Retraso en la terminación de piezas y componentes; ④Altos costos de mano de obra en la fábrica;



que piense en nombres de categoría para "pro" para facilitar la categorización.

Respuesta 20 Operación (②⑤⑥), producción (①③④)

[Explicación] La lógica se manifiesta naturalmente después de la clasificación

En el caso de datos no organizados, la relación independiente y la relación subordinada a menudo se mezclan.En este momento, los datos se pueden organizar distinguiendo la relación independiente y la relación subordinada. Se recomienda ordenar las relaciones padre-hijo por clasificación. El nombre de toda la categoría es padre y los elementos constituyentes dentro de la categoría son sub.

En este problema, si el "aspecto de gestión" y el "aspecto de producción" se definen como el padre de la clasificación, entonces los hijos del aspecto de gestión son ②, ⑤, ⑥, y los hijos del aspecto de producción son "①, ③, ④".
Al clasificar temas como problemas o medidas clave de la empresa, a menudo se distingue según el tipo de negocio general. Se recomienda que anote la siguiente clasificación como candidata para una organización futura, de modo que sea mucho más fácil realizar análisis de problemas comerciales y clasificación de temas en el futuro.
Los tipos comerciales generales incluyen: negocio de la sede central (operación, gerente, personal, publicidad, planificación comercial, asuntos generales), producción, ventas, adquisiciones, logística, información, desarrollo, equipo, control de calidad. El siguiente nivel es: negocio de la sede, negocio de producción (producción, adquisiciones, control de calidad), negocio de ventas, soporte comercial (logística, información, equipos), desarrollo (investigación y desarrollo, desarrollo tecnológico, desarrollo de productos).
Los consultores de McKinsey le enseñan habilidades de limpieza cuando se mezclan relaciones independientes y relaciones subordinadas

Cómo organizar por proyecto y notas adhesivas

Pensemos juntos en el método de clasificación cuando se mezclan la relación independiente y la relación subordinada. Aquí, me gustaría presentar el método de organización por proyecto y notas adhesivas.
Cuando necesite resumir un montón de materiales cuyo orden ha sido interrumpido por el proyecto, ¿cómo debería organizarlos? Primero, agrupe contenido similar en grupos, luego asigne nombres a esos grupos. Por ejemplo, nombre la agrupación de "Aspecto de ventas" como "A: Aspecto de ventas" y nombre la agrupación de "Aspecto de riesgo" como "B: Aspecto de riesgo".
Luego marque A o B en cada elemento, y luego agrupe por marca, para que se puedan organizar los datos.
Pegar una nota adhesiva es escribir un contenido en una nota adhesiva, recuerda que solo se puede escribir una nota en una nota adhesiva, y no debe haber dos. Las notas adhesivas son fáciles de mover, así que simplemente recopile las notas adhesivas que cree que pertenecen al mismo grupo y luego asigne un nombre al grupo con más de dos notas adhesivas, y la organización de datos estará completa.

Cuando la relación independiente y la relación dependiente se mezclan (método de clasificación por elemento)

distinguir con signos similares
A ① La tasa de crecimiento económico del país X llega al 5% anual.
B ②La ley y el orden del país X son buenos y nunca ha habido ataques terroristas ni manifestaciones.
C ③ Si el producto nacional Y se produce en el país X, el costo puede reducirse a la mitad.
B ④ Hay muchas facciones projaponesas en el país X, a diferencia del país Z, que tiene riesgos políticos.
A ⑤ El tamaño del mercado interno del producto Y en X supera los 50 mil millones de yenes.

C ⑥ El salario laboral en el país X es inferior a 20.000 yenes al mes.
A ⑦Las empresas relacionadas de la empresa han completado el establecimiento de canales de venta en el país X.
C ⑧ El país X tiene carreteras principales completas y suficientes terrenos industriales, lo que es propicio para la producción.
B ⑨País X tiene leyes perfectas y bajo riesgo de entrada.

A: Ventas B: Riesgo C: Producción

Cuando la relación independiente y la relación dependiente se mezclan



(utilice el método de la nota adhesiva)

Pregunta 21 El jefe quiere que mejore su desempeño, ¿qué puede hacer?
¿Qué debe hacer su empresa (suponiendo que sea una empresa privada) para aumentar las ventas? Dé tantos ejemplos como sea posible.



: pensar primero desde la categoría amplia (nombre de la categoría) puede permitirle estar a la altura del todo y reducir la falta y la omisión de datos.

Respuesta 21 "Aumentar las ventas de productos existentes", "Aumentar las ventas de nuevos productos", "Desarrollar profundamente los

mercados existentes", "Desarrollar nuevos mercados" (ejemplo)

[Explicación] Use un árbol lógico para distinguir niveles

El árbol lógico es una herramienta muy conveniente y fácil de usar cuando se organiza una gran cantidad de datos. Los árboles lógicos pueden organizar los datos jerárquicamente al distinguir la relación padre-hijo de los datos.

La jerarquía del árbol lógico se divide en la primera capa (clasificación grande), la segunda capa (clasificación media), la tercera capa (clasificación pequeña) y así sucesivamente. En general, se divide en segundo o tercer nivel, pero en ocasiones se puede subdividir en cuarto nivel (clasificación detallada) o incluso en quinto nivel (clasificación detallada) según las necesidades.

Cuando vea un montón de información desordenada, intente organizarla en dos niveles. El segundo nivel es relativamente fácil en lo que se refiere a la relación padre-hijo.

De lunes a viernes, dividir conscientemente los materiales con los que entra en contacto de acuerdo con la relación independiente y la relación subordinada es la base para mejorar la capacidad de organizar los datos. Siempre que pueda organizarlos en un árbol lógico, la información en su mente puede volverse ordenada.

En cuanto al árbol lógico, lo presentaré en el siguiente punto. En primer lugar, ¿por qué no intentas organizar tu cerebro con un árbol lógico?

Los consultores de McKinsey te enseñan los trucos para hacer árboles lógicos

Ventajas y desventajas por proyecto

Es muy conveniente organizar los datos por proyecto, su ventaja es que puede organizar los puntos principales de manera concisa y, al mismo tiempo, es conveniente para filtrar argumentos, y también es útil para la clasificación de proyectos.

Pero este método también tiene sus deficiencias, es decir, es difícil reflejar si hay omisiones o repeticiones, lo que hace imposible que las personas juzguen si la ley MECE ha sido implementada. Además, cuando hay demasiados artículos, la situación general se vuelve difícil de comprender y la interrelación entre los artículos no está clara.

El árbol lógico es una versión mejorada de la clasificación por proyecto

Un árbol lógico es una mejor forma de organizar los datos que ordenarlos por elementos.

Un árbol lógico es un árbol construido lógicamente que debe basarse en la lógica para conectar el tronco y las ramas. Cuando una gran cantidad de datos es difícil de organizar por proyecto, también podría pensar si puede usar un árbol lógico.

Al hacer un árbol lógico, primero debe colocar el tema principal que desea resolver en el lado izquierdo y luego refinar los temas segmentados que pueden resolver el tema principal en el lado derecho en forma de pasos. No importa cuántas capas haya en total, pero antes que nada, está hecho en tres capas.

Además, las frases "Nivel 1, Nivel 2, Nivel 3" no parecen suficientes, así que reemplácelas con "Clase grande, Clase mediana, Clase pequeña". Todo el mundo conoce la palabra

"detallado", por lo que si hay una cuarta capa, puede denominarse "clasificación subdividida", y la quinta capa se denomina "clasificación detallada" de manera similar.

Notas sobre cómo hacer un árbol lógico

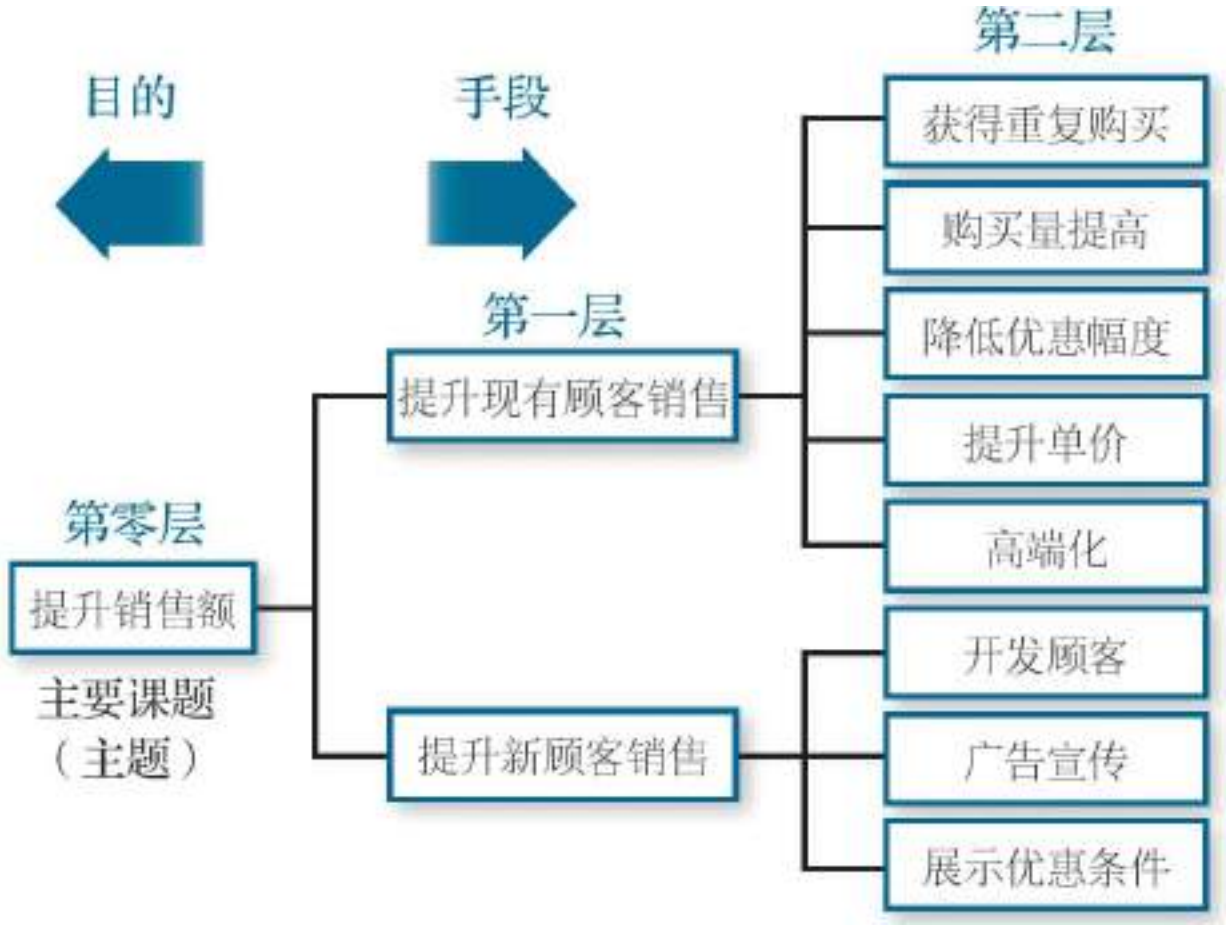
Hay tres puntos a los que prestar atención al hacer un árbol lógico. Siempre que tenga en cuenta los tres puntos que mencioné a continuación, puede hacer un buen árbol lógico.

Una es prestar atención a la regla MECE (sin omisión, sin repetición). Se puede decir que el árbol lógico es un método de organización jerárquica de datos utilizando la regla MECE.

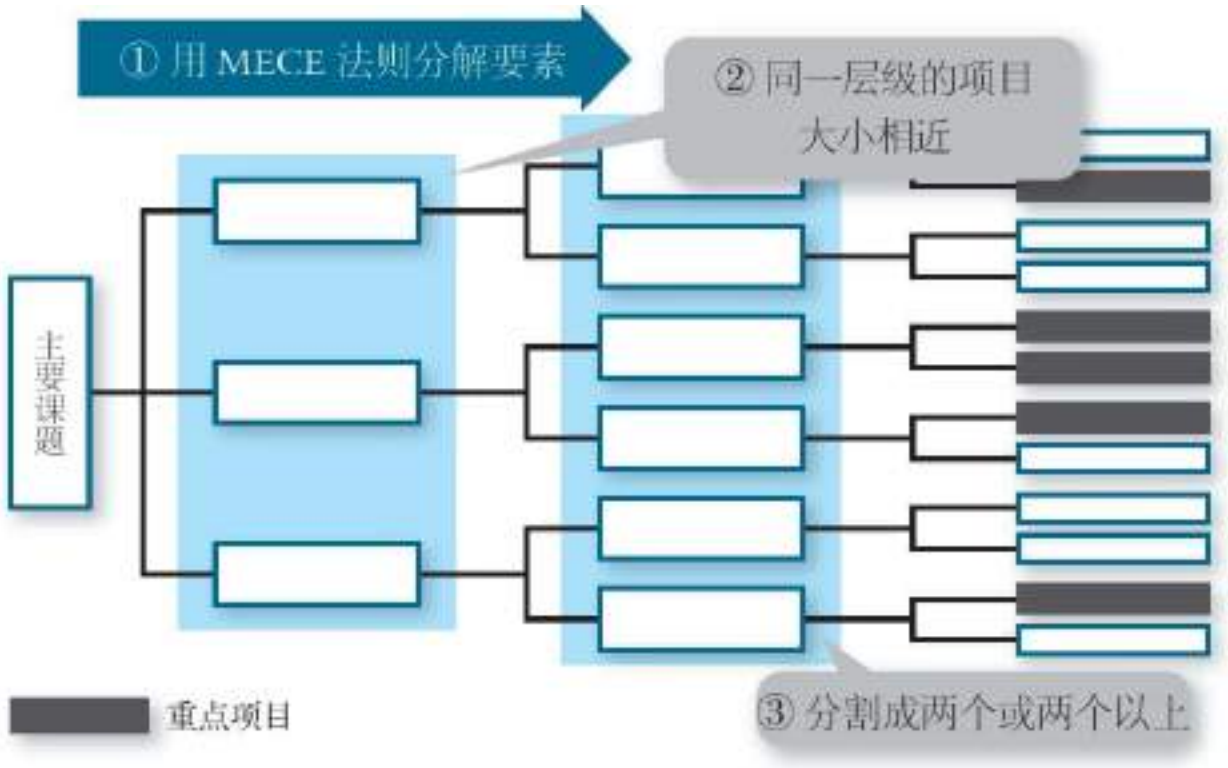
En segundo lugar, el tamaño de los elementos del mismo nivel debe ser básicamente el mismo. Por ejemplo, si los elementos de la primera capa tienen el mismo tamaño, los elementos de la segunda capa también tendrán tamaños similares. Sin embargo, cuando se trata del tamaño del proyecto, a veces es difícil de definir, por lo que no es necesario exigir el tamaño exacto, siempre que tenga una conciencia general.

La tercera es que los elementos de nivel inferior se pueden descomponer en dos o más elementos; dos o más elementos se pueden juntar para formar un elemento de nivel superior. En cuanto a la razón, si solo hay un elemento de nivel inferior, entonces de acuerdo con las reglas de la regla MECE, es consistente con el elemento de nivel superior, y como son consistentes, no hay necesidad de separar los de nivel inferior. elemento de nivel. Por ejemplo, si el ítem de nivel superior es "educación", pero su ítem de nivel inferior es solo "educación", esta no es la regla MECE, porque "educación ≠ educación". Sin embargo, si se cambia a "educación" y "estudios varios", se pueden reducir las omisiones. Si no puedes pensar en otra cosa que no sea "educación" de todos modos, no desgloses la "educación" en absoluto.

Ejemplo de cómo hacer un árbol lógico



Puntos a los que prestar atención al hacer un árbol lógico



Pregunta 22 Desde la perspectiva de la operación continua, ¿qué debe hacer una empresa si quiere aumentar las ganancias?

Si una empresa quiere aumentar las ganancias, entonces según la fórmula de "ganancia = ventas - gastos", siempre que pueda aumentar las ventas y reducir los costos, pertenece a la ley MECE (sin repetición y sin omisión). Pero cuando lo pienso detenidamente, siempre siento que falta algo. ¿Qué está faltando?



利润=销售额-费用？？？

Por ejemplo, el elemento "Desarrollo de talentos" no parece estar incluido en "Aumentar las ventas" o "Reducir costos".

Respuesta 22 Falta de visión de mediano y largo plazo

[Explicación] Use el árbol lógico para pensar en cómo aumentar las ganancias

Cuando se establece la ecuación "utilidad = ventas - costo", significa que la ley MECE está garantizada. Pero hay una desventaja en esta ecuación, y es la falta de un eje de tiempo.

Si desea aumentar las ganancias a corto plazo (corto plazo se refiere al plazo de un año en las operaciones comerciales), puede lograrlo aumentando las ventas y reduciendo los costos. Pero, ¿y a medio y largo plazo? Las actividades corporativas requieren "empresa en marcha" El llamado "empresa en marcha" se refiere a la idea de que una empresa presupone que sus propias actividades comerciales pueden continuar para siempre.

Si una empresa quiere realizar su "empresa en marcha", no puede ignorar el plan de mejora de beneficios a medio y largo plazo. En este momento, además de "aumentar las ganancias" y "recortar costos" que conforman la primera capa, se debe agregar "fortalecer la base empresarial". El "Fortalecimiento de la base de gestión" incluye el fortalecimiento de la base financiera, el fortalecimiento de la base del personal, el fortalecimiento de la base organizativa, el fortalecimiento de la base de marketing, el fortalecimiento de la base de producción, el fortalecimiento de la base técnica, etc., y se puede dividir en varios elementos.

Los consultores de McKinsey te enseñan dos métodos para hacer un árbol lógico completo

de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba

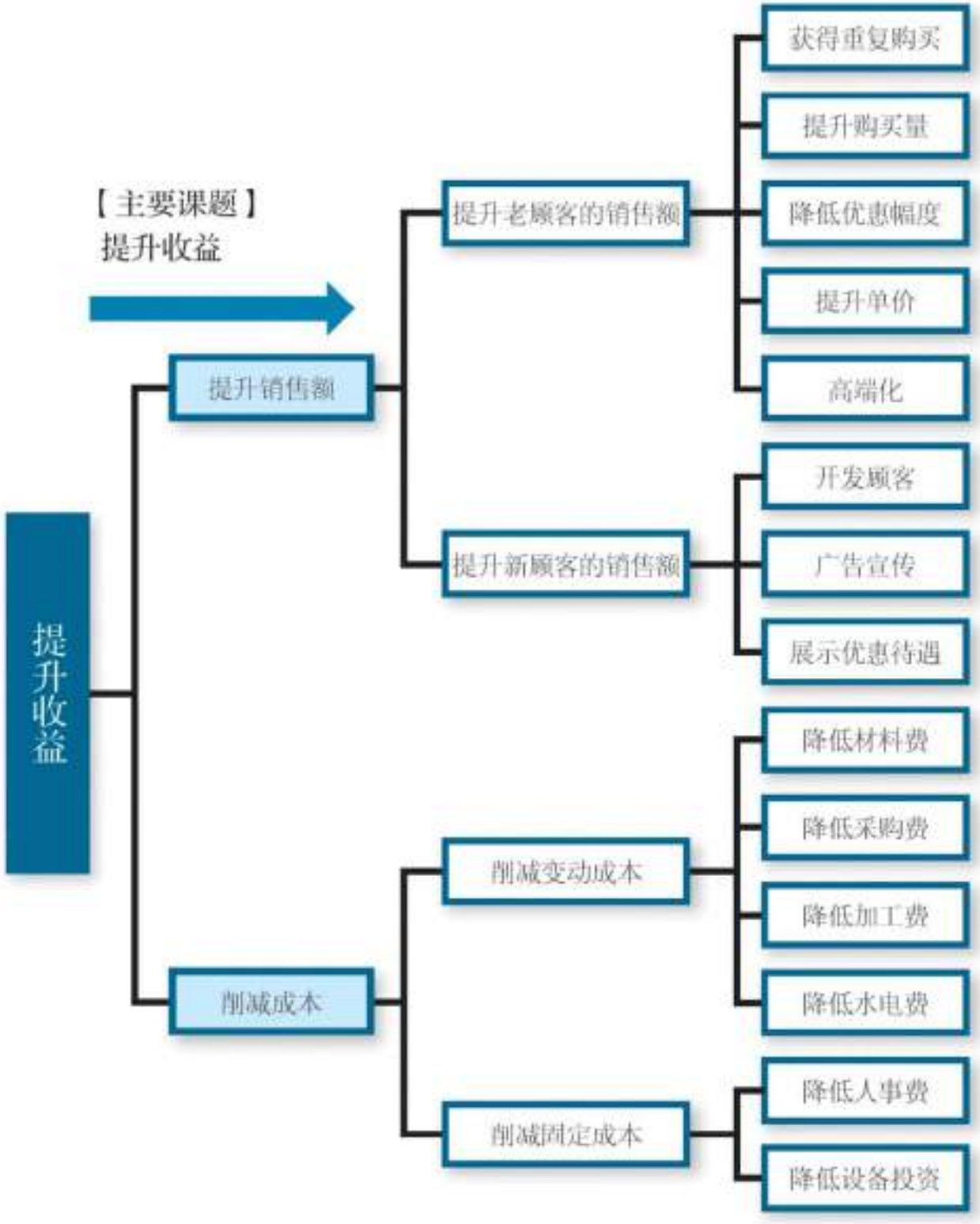
Hay dos formas de hacer un árbol lógico: una es de arriba hacia abajo y la otra es de abajo hacia arriba.

De arriba hacia abajo se refiere al proceso de fabricación a partir de elementos de nivel superior en el orden de la primera capa, la segunda capa y la tercera capa. Una vez que te acostumbras, la producción de arriba hacia abajo puede ser bastante rápida.

Por ejemplo, el problema principal que debe resolverse ahora es "aumentar los ingresos", por lo que el primer nivel es "aumentar las ventas" y "reducir los costos". En la segunda capa de "ventas crecientes", se puede dividir en "ventas crecientes de clientes antiguos" y "ventas crecientes de nuevos clientes"; más abajo, la tercera capa de "ventas crecientes de clientes antiguos" se recomienda estudiar contramedidas como "adquirir compras repetidas", "aumentar el volumen de compra", "reducir la tasa de descuento", "aumentar el precio unitario" y "gama alta".

El enfoque ascendente requiere el uso de notas adhesivas. Primero puedes escribir cualquier solución que se te ocurra en notas adhesivas, el objetivo es tener más de 50 notas adhesivas. Después de escribir las notas, es hora de clasificarlas. Organice las notas con contenidos similares y nombre sus categorías. Luego, el nombre de la categoría se clasifica como el nivel superior y los memos en la categoría son los elementos del nivel inferior. Aunque este método requiere mucho tiempo, cuando no puede comprender la situación general del árbol lógico, primero debe escribir sus ideas en una nota adhesiva y mejorar el árbol lógico mientras busca a tientas para agregar nombres de categoría.

Ejemplo de árbol lógico "Aumentar el rendimiento"



Pregunta 23 ¿Por dónde debo empezar para mejorar el desempeño de la empresa?
El marco para mejorar las ganancias es "aumentar las ventas", "reducir costos" y "fortalecer la base operativa". Entonces, ¿qué tiene que ver este marco con el árbol lógico?



Al igual que el árbol lógico, el marco

Respuesta 23 El marco es equivalente al primer nivel del árbol lógico

[Explicación] Estructura y árbol lógico

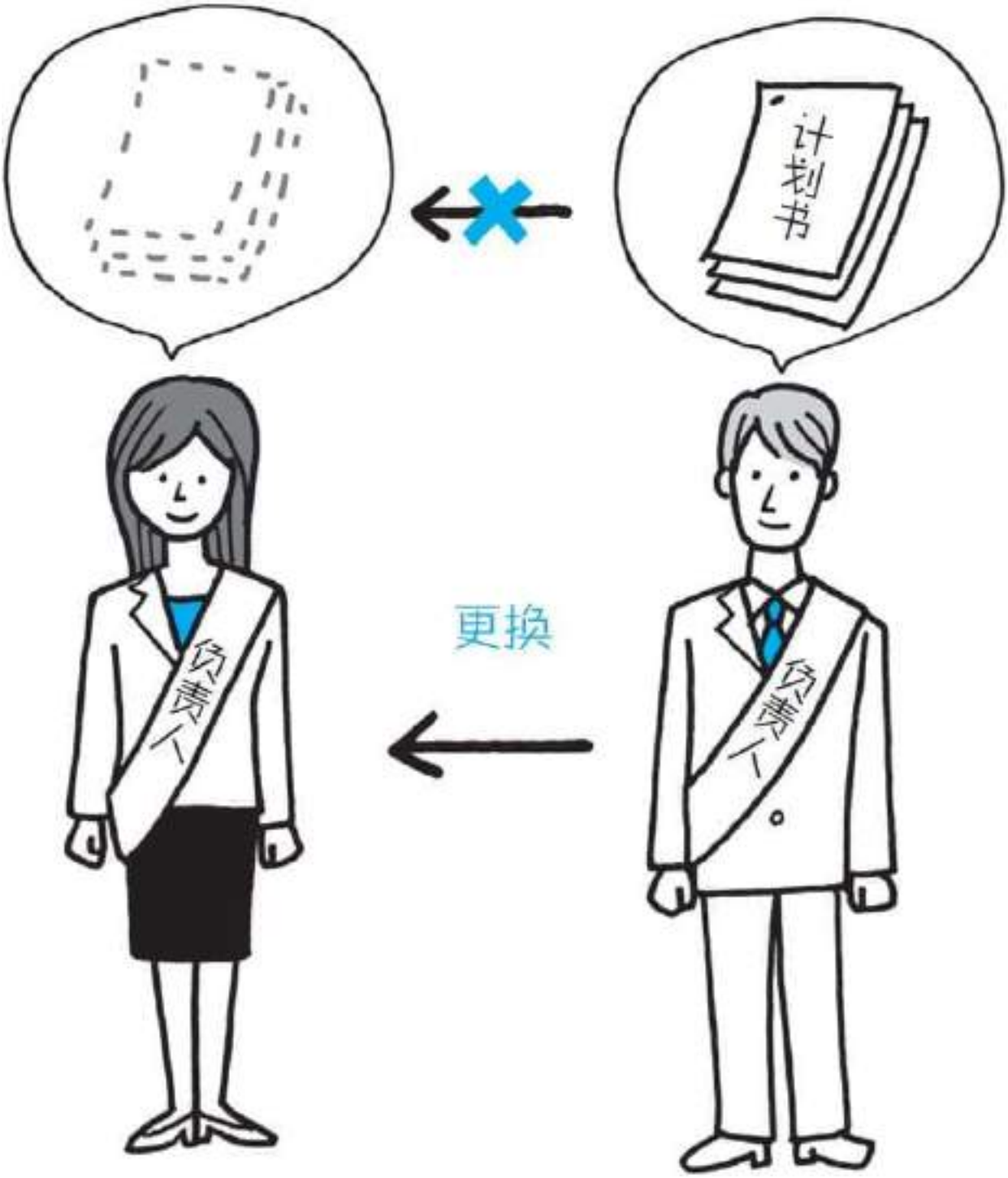
El producto de la gran clasificación por la regla MECE es el marco, por lo que según el árbol lógico, el marco es equivalente a la primera capa. Pensar en cómo crear un marco es equivalente a pensar en cómo hacer el primer nivel del árbol lógico.

Hacer un marco te permite pasar por alto el todo, en otras palabras, desarrolla una visión holística.

Para hacer que la ley MECE sea fácil de usar en la práctica, se creó el marco. Si desea profundizar en el marco, organice sus datos con un árbol lógico.

Pregunta 24 ¿Cómo se debe gestionar el plan de marketing del departamento de marketing?

El departamento de marketing realiza dos actividades promocionales a gran escala en Tokio, Osaka y Nagoya cada año, pero la persona a cargo es diferente cada vez y, a menudo, no puede encontrar la información de la anterior, por lo que tiene que volver a planificar. ¿Se puede usar el árbol lógico para resolver el problema de la herencia de las habilidades de planificación?



que existe un método denominado “Work Breakdown Structure (Estructura de descomposición del trabajo)” en la gestión de proyectos, que toma las siglas en inglés, es decir, “WBS”.

Respuesta 24 Usar una EDT

[Explicación] Cómo usar el árbol lógico para hacer un plan de trabajo

En la gestión de proyectos, hay una forma de utilizar un árbol lógico para hacer un plan de trabajo, que es WBS (Estructura de descomposición del trabajo). La forma de leer la EDT es leer estas tres letras en inglés directamente.

WBS pertenece al árbol lógico, por lo que es natural dividirlo capa por capa. En circunstancias normales, siempre que se asigne al tercer nivel, el tamaño del elemento de trabajo ya es lo suficientemente específico y claro.

Para proyectos como exhibiciones promocionales del departamento de marketing que requieren trabajo repetitivo hasta cierto punto, siempre que el estándar de operación se convierta en WBS, se puede ahorrar mucho trabajo. Los estándares de trabajo se pueden utilizar como esquema al planificar el próximo trabajo. La WBS también se usa a menudo para crear instrucciones de trabajo y manuales de herencia para técnicas de proyectos.

Los consultores de McKinsey le enseñan a usar WBS para hacer planes

Cómo hacer una EDT

Cuando se trata del método de hacer WBS, lo primero es hacer la primera capa. Tomando como ejemplo el desarrollo de productos, en primer lugar, el proceso de "investigación de mercado → planificación de productos → diseño de productos" se puede utilizar para distinguir los vínculos generales y organizarlos de acuerdo con el eje temporal.

Lo mismo ocurre con el segundo piso hacia abajo, coloque los pasos que se pueden iniciar antes. WBS es muy fácil de usar, puedes imaginar el flujo de trabajo con solo mirarlo. En cuanto al contexto detallado, puede conectar el acuerdo de trabajo con una flecha en el lado derecho de la EDT.

Los puntos a los que se debe prestar atención al realizar una EDT son los mismos que los del árbol lógico, en primer lugar se debe seguir la regla MECE, en segundo lugar el tamaño de las partidas a un mismo nivel debe ser similar.

La gente a menudo me pregunta "¿Puedo poner los mismos elementos en la tercera capa?" De hecho, siempre que los elementos superiores sean diferentes, los elementos inferiores pueden ser iguales. Por ejemplo, hay dos elementos denominados "valor del sistema" en la tercera capa, y sus elementos superiores son "composición de hardware" y "composición de software", entonces esto está permitido y no pertenece a la duplicación.

Ejemplo de elaboración de un plan de trabajo utilizando un árbol lógico

※WBS (Estructura de descomposición del trabajo)

第一层		第二层		第三层		负责人 · 交付期
100	市场调查	110	需求调查	111	市场调查	
				112	座谈会	
				113	投诉分析	
				114	品牌力调查	
		120	市场分析	121	市场规模调	
				122	市场成长率	
				123	市场份额调查	
				124	渠道分析	
		130	竞品调查	131	战略分析	
				132	财务分析	
				133	销售分析	
				134	产品规格调查	
				135	技术调查	
200	产品策划	210	理念	211	目标客户	
				212	销售重点	
				213	设计方针	
				214	计划方针	
				215	单元分割	
		220	差异化战略	221	与竞品的差异化	
				222	新功能一览	
				223	强化功能一览	
		230	制订规格	231	基本功能定义	
				232	外形规格定义	
				233	CPU 规格定义	
				234	驱动规格定义	
				235	显示规格定义	
				236	周边规格定义	
300	产品设计	310	基本设计	311	单元机能设计	
				312	结构设计	

Repaso del capítulo 3

La clasificación de datos es concisa y clara, debe hacer esto

Este capítulo presenta cómo organizar los datos.

Indispensable en la organización de datos es la distinción entre "relación independiente" y "relación subordinada". Cuáles de los montones de datos que tienes delante son independientes y cuáles están subordinados, y distinguirlos es la base para clasificar los datos.

Una relación independiente significa que no hay relación entre ellos, y la otra parte no se verá afectada si hay un cambio en una de las partes.

La afiliación se refiere a la relación entre los datos que se influyen mutuamente. Cuando una parte cambia, las otras partes también se ven afectadas por el cambio. Por ejemplo, un aumento en una parte lleva a un aumento en la otra parte y, a la inversa, una relación en la que una parte aumenta y la otra disminuye también es una relación de subordinación.

La forma más eficiente de lidiar con la afiliación es aclarar el tamaño de la relación, por ejemplo, una parte es pariente y la otra parte es hijo. La relación padre-hijo se refiere al nombre de un agregado, y el hijo es el elemento constituyente. Por ejemplo, se puede decir que la relación entre Japón y varias prefecturas es una relación padre-hijo.

Siempre que se clasifiquen, las interrelaciones entre los materiales individuales se aclararán naturalmente. Primero recopile datos similares para crear una categoría y asigne un nombre a esta categoría para poder organizar los datos. En este momento, el nombre de la categoría es principal y los datos individuales de la categoría son secundarios.

Deje que la clasificación siga evolucionando, y también se puede extender a las tres generaciones de "padres, hijos y nietos", y estas tres partes se utilizan para organizar. Si desea hacer esto, solo necesita recopilar más información "profesional".

Si se aumenta aún más la cantidad de datos, incluso se pueden ordenar según "padres, hijos, nietos y bisnietos". En la relación padre-hijo, si la cantidad de datos se expande a los nietos o incluso a los bisnietos, los datos deben organizarse por clase. Esta disposición jerárquica se denomina "árbol lógico". Si no puede acostumbrarse a las relaciones padre-hijo, no está de más pensar en ellas como "grandes, medianas, pequeñas". Si se requiere una subdivisión adicional, se puede dividir en cinco niveles según "clasificación grande, clasificación mediana, clasificación pequeña, clasificación detallada y clasificación detallada".

¿A qué debo prestar atención para mejorar la capacidad de organizar datos en la vida diaria? Es decir, es necesario desarrollar el hábito de pensar en esta área entre semana y siempre prestar atención a la distinción entre relación independiente y relación subordinada, y ver si los datos se pueden organizar en una relación padre-hijo o un árbol lógico. . Si puede clasificarlos subconscientemente en una relación padre-hijo o en un árbol lógico después de ver más de dos piezas de información, significa que su pensamiento lógico se ha convertido en un hábito. Para decirlo más extremo, es decir, "organiza tu cerebro con un árbol lógico".

Capítulo 4. Priorizar para maximizar el ROI

Si quiere hacer un buen trabajo, debe prestar atención a QCD
¿Cómo puedo hacer bien mi trabajo y obtener buenas calificaciones que sean elogiadas por otros? Primero, tienes que hacer el trabajo prescrito.
En un sentido amplio, QCD se usa generalmente para reflejar la "calidad del trabajo". QCD se refiere al uso de recursos operativos limitados para maximizar los tres elementos de Q (Calidad), C (Costo) y D (Entrega). Aunque la calidad de tu trabajo (Q) sea alta, es imposible obtener buenas críticas si supera el presupuesto (C) o no cumple con la fecha de entrega (D).
En segundo lugar, si desea obtener crédito por un trabajo bien hecho, también debe recordar que elige trabajos de gran importancia. Con tiempo (D) y presupuesto (C) limitados, obtener los mejores resultados (Q) es lo más importante.

¿Cómo podemos mejorar la eficiencia del trabajo?

Cómo mejorar la eficiencia del trabajo también es un tema eterno para las personas.
Comience por priorizar su trabajo. Los principios para priorizar el trabajo se dividen aproximadamente en tres, a saber, "selección", "asignación" y "tiempo (urgencia)".
"Elección" significa elegir un trabajo importante a realizar; "asignación" se refiere a la asignación razonable de recursos limitados, o la cantidad de asignación de recursos; "tiempo" representa la urgencia del trabajo.
También es importante confirmar qué trabajo se debe hacer temprano en la mañana. Después de llegar a la empresa y terminar de procesar los correos electrónicos, haga una lista de tareas pendientes (lista de tareas pendientes), y solo necesita copiar el contenido con el que tiene que lidiar en esta hoja de trabajo. Después de hacer la Lista de Tareas, determine el orden del trabajo de acuerdo a su prioridad y marque el número de serie. Hacer un buen trabajo de distribución del tiempo durante todo el día y decidir el orden del trabajo temprano en la mañana le permitirá comprender el estado general de su trabajo y lo ayudará a avanzar en su trabajo.

Haz que tu día sea más productivo

¿Cómo puedes dividir tu tiempo para que tu día sea más eficiente? Al respecto, existe una forma de pensar llamada “la regla de los tercios”, que consiste en dividir todo el día en “mañana, tarde y noche”. Desde el trabajo hasta el almuerzo es la mañana, desde el almuerzo hasta la salida del trabajo es la tarde y después de la salida del trabajo es la noche.
Por la mañana, prioriza el trabajo que necesita inspiración. Al hacer una hoja de trabajo, se recomienda poner creatividad, planificación, planificación y resolución de problemas complejos en la mañana. La tarde es buena para trabajos que requieran paciencia y fuerza física. En cuanto a la noche (fuera del trabajo), puede establecer un plan de tiempo para ir a casa. Puedes estipular que te vas a casa tan pronto como llegues, o puedes planear ir a casa después de tres horas de trabajo extra La clave es no pretender trabajar tiempo extra para perder el tiempo. Si decide volver a casa después de salir del trabajo en ese momento, debe maximizar su trabajo durante las horas de trabajo.
Además, la eficiencia de integrar el mismo tipo de trabajo es sorprendentemente alta. Suponiendo que ahora hay dos trabajos, uno es "hacer diez diagramas" y el otro es "escribir

un artículo de 6000 palabras", entonces se recomienda hacer diez diagramas antes de comenzar a escribir el artículo.
Cuando necesites hacer dos trabajos diferentes, el cerebro perderá velocidad al cambiar de idea. Dado que el cerebro necesita una cierta cantidad de tiempo para adaptarse a nuevas tareas, completar tareas similares o tareas relacionadas al mismo tiempo puede reducir la fatiga cerebral.
Pregunta 25 ¿Qué efecto de voz es mejor?
El gerente A dijo: "Todos tienen que hacer todo lo posible y finalmente obtener resultados fructíferos". El gerente B dijo: "Tenemos que lograr resultados en un tiempo limitado. Espero que todos completen las siguientes medidas de tres puntos clave. ¿Qué discurso de ministro traerá mejores resultados?



El discurso del gerente que crea que es más inspirador depende totalmente de usted, y puede elegir el que más le guste.

Respuesta 25 La proporción de elegir a los gerentes A y B es 1:9 (*investigación del autor)

[Explicación] Cuando hay muchas opciones, primero piensa en el orden de prioridad

Creo que la mayoría de la gente elegirá al Gerente B. Realicé una encuesta entre 2000 personas y un adulto eligió al gerente A y el nueve por ciento eligió al gerente B. Entonces, ¿a quién elegiste?

El método del gerente A para elegir el trabajo se llama "tanto como sea posible", y su mentalidad es "esperar que los empleados hagan tanto trabajo como sea posible". Generalmente, los que se animan fácilmente con el discurso del Gerente A son los que están llenos de energía y los que odian el trabajo rutinario y les gusta moverse libremente. Estas personas se inclinan más por el Gerente A.

El método del gerente B para elegir el trabajo se llama "minimismo". Aunque también espera que los empleados puedan hacer más, no quiere que se rindan a la mitad. Por lo tanto, establecerá metas dentro del alcance de la ejecución de acuerdo con los temas clave. La mayoría de las personas probablemente elijan al Gerente B debido a la claridad del establecimiento de objetivos.

La estrategia y la gestión requieren el uso hábil del instinto y la psicología humanos. Por lo tanto, aunque estoy dispuesto a respetar los valores del Ministro B elegido por la mayoría de la gente, el énfasis del que habla el Gerente B en realidad se deriva de la raíz de la estrategia y la gestión.

Los consultores de McKinsey le enseñan los tres elementos de la priorización

"Selección" "Asignación" "Tiempo (urgencia)"

La priorización es necesaria para lograr la máxima eficiencia con recursos limitados. En este momento, debe referirse a tres elementos, a saber, "elección", "asignación" y "tiempo (urgencia)".

"Elección" significa que cuando decides qué hacer, también tienes que decidir qué no hacer. Debido a que los recursos (tiempo y dinero) tienen prioridad, cuando decide qué hacer, seguramente habrá cosas que no podrá hacer. Por lo tanto, debe decidir qué hacer y qué renunciar.

"Asignación" se refiere a cómo asignar razonablemente el 100% de los recursos.

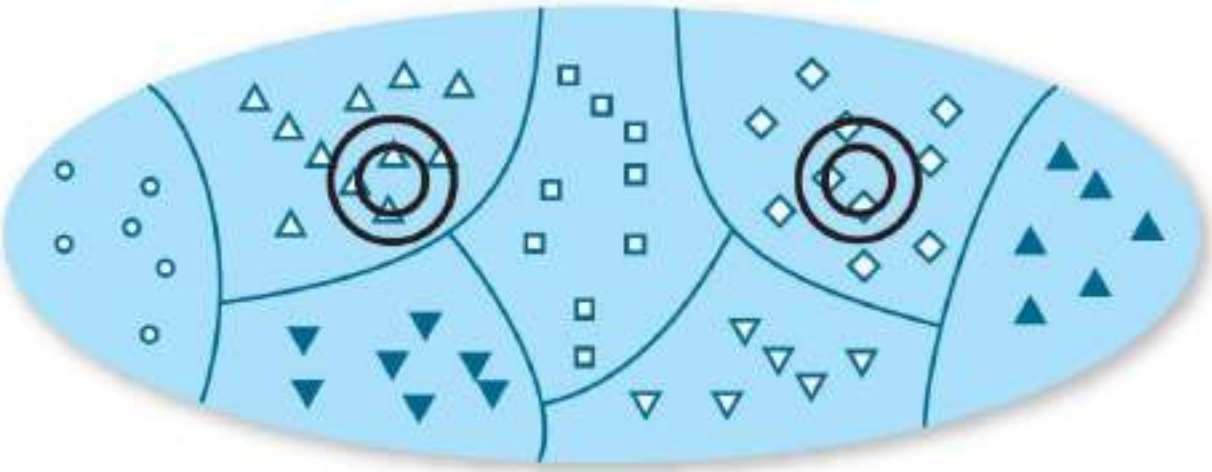
"Tiempo" se refiere a priorizar según la urgencia del tiempo. La urgencia se puede dividir en tres etapas, el trabajo que debe completarse hoy o mañana pertenece al nivel más alto, al nivel más bajo.

La razón por la que cualquier trabajo se abandonará a la mitad es porque no has establecido prioridades. Sea resolutivo, ordene los recursos, es decir, el tiempo y el dinero. Tome decisiones entre los recursos limitados y concéntrese en hacer bien el trabajo seleccionado, para que pueda obtener los mejores resultados con los pies en la tierra.

Metodología para el establecimiento de prioridades (selección, asignación, calendario)

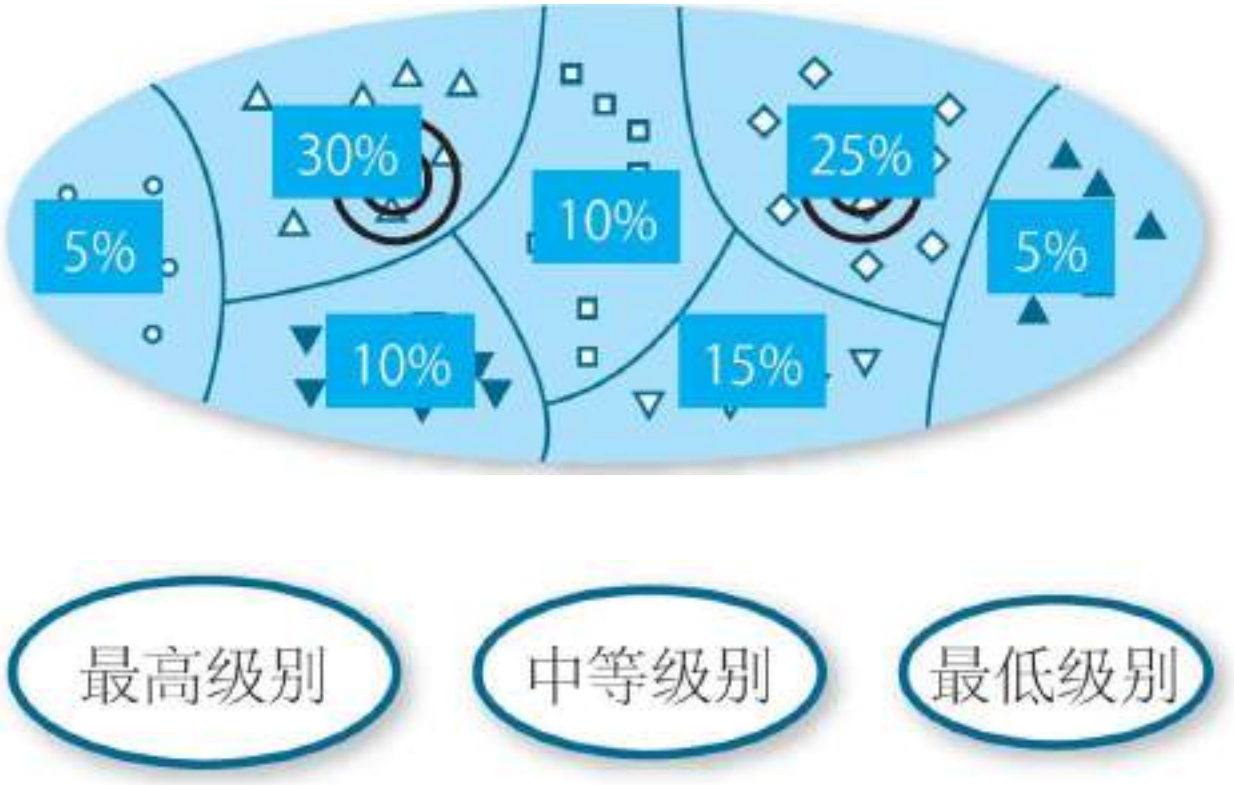


Metodología para el establecimiento de prioridades
①Seleccionar
② distribución
③ tiempo (urgencia)



①Elegir (elegir, no elegir)

② Asignación (100% de asignación)



③ tiempo (urgencia)

Pregunta 26 ¿Cómo lograr un equilibrio entre la calidad y el plazo de entrega?
"Se acerca la fecha de entrega, así que hagámoslo casi"-Me pregunto si tienes esa idea. O, por el contrario, ¿alguna vez ha tenido una experiencia de "todavía es pronto, verifique dos veces para que funcione mejor"? Entonces, ¿cómo podemos lograr un pensamiento equilibrado?



En la amplia definición de "calidad" del trabajo, hay otro factor muy importante además del "plazo de entrega" y la "calidad".

Respuesta 26 Piense en términos de "calidad", "costo" y "plazo de entrega"

[Explicación] ¿Qué es QCD?

QCD es una definición amplia de la "calidad" del trabajo. QCD se refiere específicamente a "Calidad (calidad)", "Coste (costo)", "Entrega (período de entrega)". Agarrar el equilibrio de QCD es una condición necesaria para hacer un buen trabajo.

Si Q es demasiado alto, la calidad será excesiva, lo que puede conducir a un alto costo o demora en la entrega. Por el contrario, conducirá a una mala calidad debido a la reducción excesiva de costos o al trabajo apresurado.

Solo las personas que carecen de alfabetización QCD tendrán pensamientos como "Es demasiado pronto, verifíquelo nuevamente para que el trabajo sea más perfecto" o "La fecha de entrega se acerca, por lo que está casi terminado", porque estas personas tienen conciencia de calidad y costo muy bajo. Indiferente, solo tengo en mente la fecha de entrega.

Si uno solo se preocupa por la calidad, entonces parte del trabajo perderá tiempo y dinero debido a la búsqueda de la calidad, lo que resultará en la incapacidad de garantizar el tiempo de finalización suficiente para otro trabajo, lo que resultará en una gran cantidad de otros productos terminados que se enviarán en un solo lugar. estado de baja calidad.

Hoy en día, la velocidad es dinero, y cuanto más rápido se haga el trabajo, mejor. Pero si te encuentras con el tipo de jefe que te dice "todavía hay tiempo, revísalo y mejóralo" cuando

terminas la entrega antes de tiempo, es realmente un dolor de cabeza. Para este tipo de jefe que carece del concepto de costo, a veces es una forma inteligente de presentar los resultados antes de la fecha límite de entrega.
Pregunta 27 ¿Qué es lo más importante que hacer después de ir a trabajar por la mañana?
A primera hora de la mañana, lo primero que haces al llegar a la empresa es consultar tu correo electrónico y responder. ¿Hay algún otro trabajo que debas hacer apenas llegues a la empresa?



confirmar el contenido del trabajo y la carga de trabajo del día temprano todos los días antes de comenzar a trabajar?

Respuesta 27 Hacer una lista de tareas pendientes

【Explicación】Determinar la secuencia de inicio del trabajo

Llegue a la empresa temprano en la mañana, luego de leer el correo electrónico y responder la carta, debe pensar en el plan de trabajo para todo el día. Existe un método que

puede ayudarlo a organizar su trabajo fácilmente, es "Lista de tareas pendientes (hoja de trabajo)".

Para hacer una lista de tareas pendientes, debe registrar el trabajo en curso uno por uno. Por cierto, los resultados de las encuestas de los últimos años han demostrado que las personas que escriben listas de tareas con lápiz y papel son mejores en el trabajo que las que las hacen con dispositivos electrónicos.

Después de transcribir, es hora de decidir el orden de inicio del trabajo. En este momento, marque cada tarea con un número de serie a partir del 1 según el orden en que debe completarse. Si puede agregar el tiempo que lleva completar cada tarea, puede ver cuánto puede hacer en la mañana.

Pregunta 28 ¿Qué tipo de trabajo es más eficiente en la mañana?

Llegué a la empresa temprano en la mañana, enumeré el contenido del trabajo de todo el día en la Lista de tareas pendientes y necesitaba decidir el orden de inicio. Entonces, ¿cuáles son las tareas más eficientes para hacer en la mañana?

①Una reunión. ② salir. ③ Concebir ideas. ④ Trabajo que se puede completar en 10 minutos. ⑤ Trabajo que tarda más de una hora en completarse. ⑥ Hacer arreglos y planes. ⑦ Hacer un libro de planificación. ⑧Recibir visitas.


To Do List
咖啡
午餐
工作

dicen que la mañana es el período de pensamiento más flexible.

Respuesta 28 ③④⑥⑦

[Explicación] Después de hacer la lista de tareas pendientes, organice el orden de inicio del trabajo de acuerdo con el eje de tiempo

Con respecto a las tareas enumeradas en la lista de tareas pendientes, ¿qué estándar se debe utilizar para organizar el orden en que se realizarán?

Lo primero que debe hacer es el trabajo que se puede completar de inmediato, por ejemplo, si hay un trabajo que se puede completar en diez minutos, debe terminarlo lo antes posible.

Por la mañana, se debe dar prioridad al trabajo que requiere inspiración, como hacer libros de planificación, ideas creativas y explorar soluciones con combinaciones complejas.

En esta pregunta, las tareas más eficientes de la mañana son "tareas que se pueden completar inmediatamente" y "tareas que requieren inspiración". Por lo tanto, si elige de acuerdo con este estándar, debe ser ③ idea, ④ trabajo que se puede completar en 10 minutos, ⑥ hacer arreglos y planes, y ⑦ hacer un plan.

Las ① reuniones restantes, ② el trabajo de campo, ⑤ el trabajo que debe completarse durante más de una hora y ⑧ la recepción de visitantes deben realizarse por la tarde tanto como sea posible. Si la reunión puede comenzar en cualquier momento, programarla por la tarde puede mejorar la eficiencia del día.

Los consultores de McKinsey te enseñan a usar científicamente la regla de los tercios al día para mejorar la eficiencia del trabajo

La regla de los tres puntos al día hace que todo el día sea relajado.

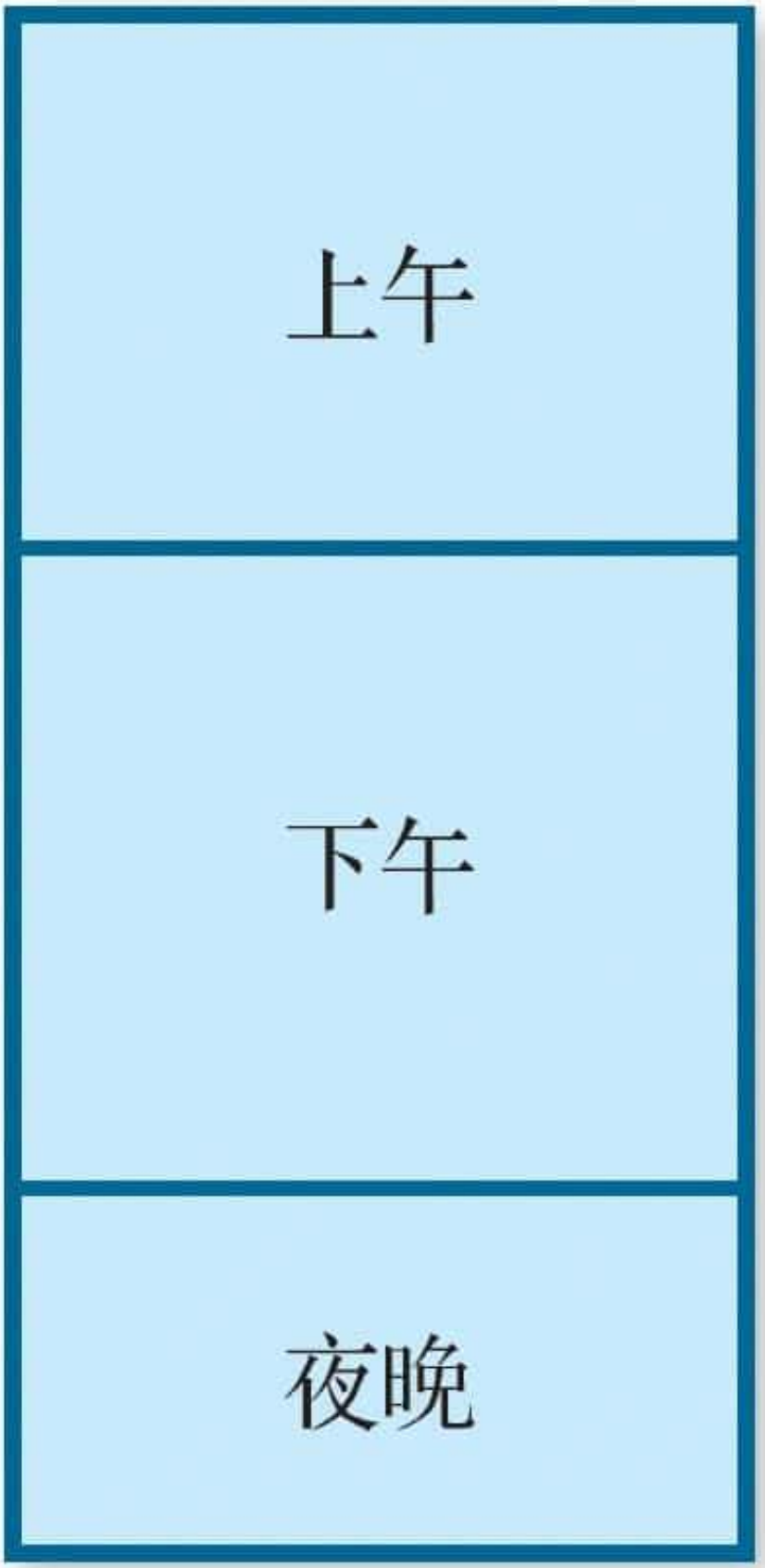
Dividir todo el día en tres partes puede hacer que la vida del día sea más relajada: esta es la "regla de los tercios por día". Significa dividir todo el día en tres períodos de tiempo: mañana, tarde (antes de salir del trabajo) y noche (después de salir del trabajo), y estipular qué se debe hacer en cada período de tiempo para que el trabajo sea más eficiente.

La mañana es el momento más flexible para la mente, adecuado para hacer ideas creativas, decidir la dirección del trabajo, pensar con una perspectiva amplia y otras tareas que requieren sabiduría.

La tarde es apta para trabajos que requieren mucho tiempo y paciencia. A medida que pasa el tiempo, el juicio y el estado de alerta disminuirán gradualmente, por lo que la tarde es más adecuada para operaciones mecánicas, trabajos de operación y mantenimiento y trabajos que requieren fuerza física. Además, es mejor poner el trabajo que debe hacerse en el campo por la tarde, para asegurar el tiempo para usar la sabiduría por la mañana y hacer que el día sea más satisfactorio.

La noche es un momento personal muy importante y puedes usarlo como quieras. Ya sea una estancia voluntaria para trabajar horas extras, volver a casa en cuanto llegue la hora o ir de compras a algún sitio. Es mejor evitar trabajar horas extras por inercia y sentido de la obligación.

Usa la regla de los tercios para hacer el día más relajado


上午
下午
夜晚

Haz trabajo mental por la mañana.

- Trabajos intuitivos
- Trabajo de planificación, ideas creativas.
- Decidir sobre la política y pensar en el esquema general
- Procese rápidamente transacciones dispersas

Hacer trabajo físico que requiera paciencia por la tarde.

- Trabajo mecánico
- Trabajos de operación y mantenimiento.
- trabajo que requiere fuerza física para realizar
- Fuera del trabajo, trabajo que necesita viajar

Úselo como desee

- puedes irte a casa tan pronto como llegues
- puede quedarse horas extras
- puede salir y relajarse

Pregunta 29 Hay demasiadas cosas por hacer, ¿cómo debo organizar mi tiempo?
Tu jefe te dice que tienes que hacer todo porque no puedes decidir la prioridad de tratar los problemas en el departamento. Pero hay tantos problemas que me temo que ninguno de ellos se podrá resolver bien para entonces. ¿Hay alguna buena manera de hacerlo?



¿Es necesario encontrar los proyectos con mayor retorno de inversión?

Respuesta 29 Piense en términos de un equilibrio de entradas y salidas

[Explicación] Priorizar según el tamaño de entrada y salida

Estos problemas no se pueden resolver en un día o dos, por lo que es necesario hacer una cierta evaluación de la importancia y luego decidir qué implementar y qué no implementar. Si hace todo, puede terminar fallando en todos ellos, o desperdiciando su energía en proyectos con pocas mejoras.

Entonces, ¿cómo eliges el proyecto con el mayor retorno de la inversión? En este sentido, debido a que es ROI, solo piense en términos de un equilibrio de entradas y salidas.

Para priorizar proyectos, primero clasifíquelos según el tamaño de sus entradas y salidas.

El tamaño de la entrada se puede dividir en "problemático (entrada grande)" y "fácil (entrada pequeña)"; el tamaño de la salida se puede distinguir según "ingreso grande (salida grande)" y "ingreso pequeño (salida pequeña))".
Si hay un proyecto que "ahorra problemas (pequeña inversión)" y "gran beneficio (gran producción)", entonces puede aumentar el retorno de la inversión. Se puede decir que esta es una oportunidad adicional (oportunidad de bonificación).
Pregunta 30 ¿Cuál es la base de la historia organizativa de la empresa?
A las empresas siempre les gusta llevar a cabo reformas organizativas, creo que su empresa también ha hecho todo lo posible para desmantelar la organización (integración, escisión y cancelación). Entonces, ¿cuál es el propósito de la integración organizacional?



La consolidación organizacional generalmente se realiza cuando las ventas están bajas y cuando existe la intención de fortalecer la colaboración dentro de los departamentos.

Respuesta 30 Mejorar la eficiencia y la tasa de operación

【Explicación】Integración y división de organizaciones

El propósito de la integración organizacional se puede dividir aproximadamente en dos tipos.

Una es mejorar la eficiencia mediante la integración de organizaciones y la reducción de la duplicación de negocios. Por ejemplo, hay dos equipos que realizan negocios similares, los dos equipos son de 3 personas y 5 personas respectivamente, y después de la integración, se convierten en 8 personas. Pero al eliminar los negocios repetitivos, tal vez solo 6 personas puedan completar el trabajo original.

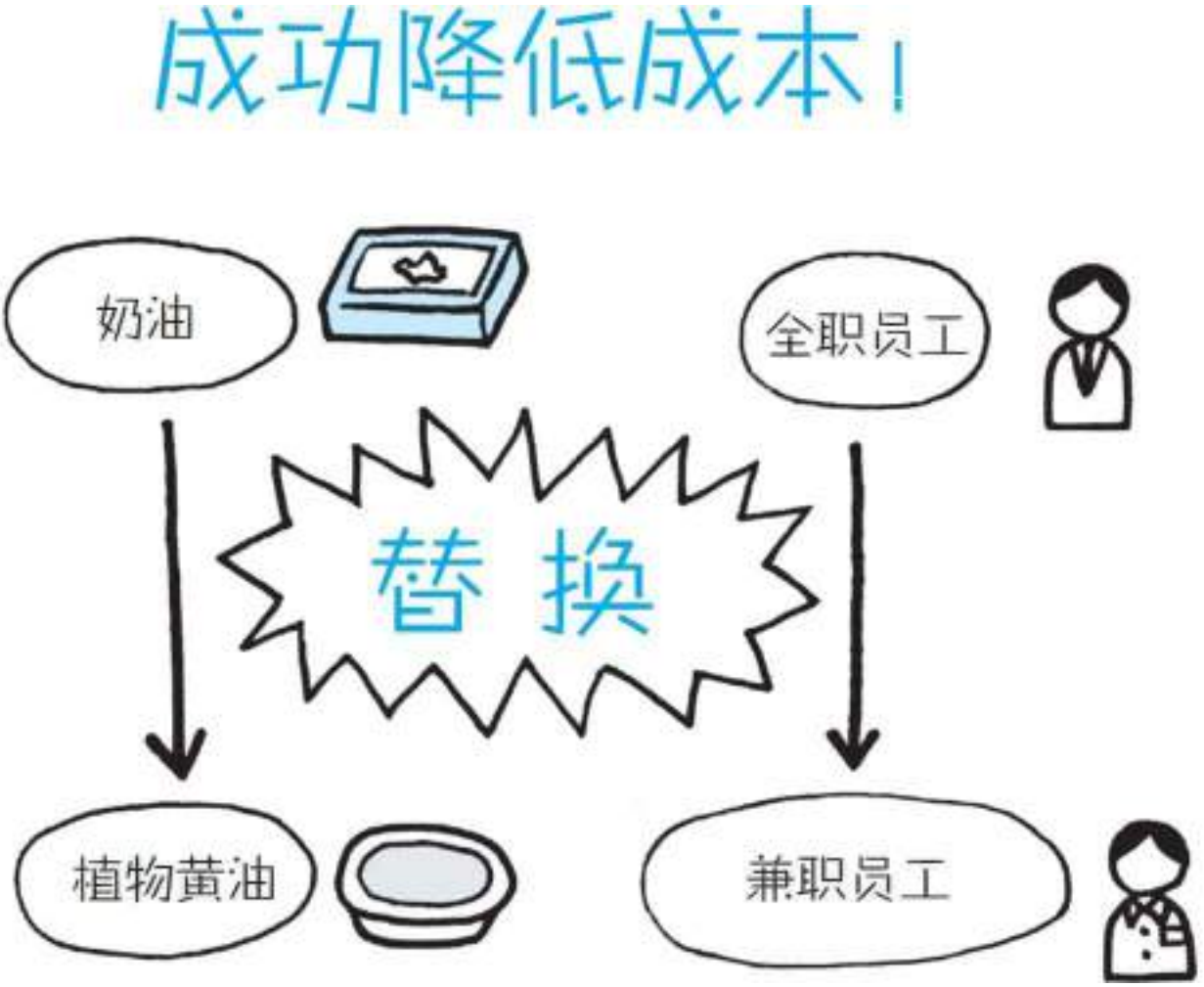
En segundo lugar, después de integrar los departamentos ocupados y los departamentos inactivos, se puede mejorar la tasa operativa promedio. Siempre que el personal esté organizado correctamente, la cantidad de personal puede incluso reducirse.

No solo funcionará la integración de la organización, sino que en algunos casos también funcionará la división de la organización. Dividir la organización puede mejorar la focalización al optimizar el alcance del negocio. Por ejemplo, dividir el departamento de ventas en dos departamentos, mercadería grande y mercadería pequeña, permite que los empleados se concentren en vender una determinada categoría de mercadería.

Industrias como TI y maquinaria a gran escala solo pueden funcionar bien si la organización está dividida, porque la velocidad del cambio es muy diferente y la naturaleza, el precio unitario y el período de entrega del trabajo también son diferentes. Para este tipo de empresas con diferentes tamaños de unidades de gestión, es más apropiado dividir los departamentos.

Pregunta 31 ¿Qué aspectos se pueden utilizar para reducir costos por medio de la sustitución?

La sustitución es un medio efectivo para reducir costos. Para "personas", los empleados a tiempo completo pueden ser reemplazados por empleados a tiempo parcial; para "cosas", se pueden reemplazar equipos y materiales. Además, hay otros dos elementos que se pueden reemplazar para obtener efectos, ¿cuáles son?



Trate de pensar en las medidas que han implementado los fabricantes japoneses para reducir costos.

Respuesta 31 lugar y hora

[Explicación] Reemplazo de "personas, objetos, lugares y tiempo"

La sustitución también puede mejorar la eficiencia. Además de las "personas" y las "cosas" enumeradas en esta pregunta, los elementos que se pueden reemplazar también incluyen "lugar" y "tiempo".

Los fabricantes japoneses trasladaron sus fábricas al extranjero para reducir los costos de producción. Este es el reemplazo de "sitios". En cuanto al reemplazo de "tiempo", puede dispersar el trabajo del intervalo de tiempo cambiando el orden de las operaciones, invirtiendo el día y la noche y trabajando de noche.

En este problema, el reemplazo de "persona" también se puede hacer cambiando el responsable, subcontratando el negocio, etc. La sustitución de "cosas" puede ser la sustitución de equipos o materiales.

Pensar si hay elementos reemplazables desde la perspectiva de "personas, cosas, lugares y tiempo" puede ayudarlo a reducir costos y acortar tiempos de manera efectiva.
Los consultores de McKinsey te enseñan a bloquear cuatro objetos y reproducir un efecto de reemplazo

Use Reemplazar para mejorar la eficiencia

Reemplazar (Reemplazar) incluye cuatro objetos, que son "persona, objeto, lugar y tiempo". En términos de "personas", cambiar el líder del proyecto puede repartir la carga, asignar el trabajo de las personas ocupadas a las que están libres y equilibrar la carga de trabajo. El jefe confía el trabajo a sus subordinados, lo que también es una especie de reemplazo de "persona". Subcontratar el trabajo por completo puede ser muy eficaz para reducir el número de empleados.
"Materia" se refiere a la reposición de materiales, equipos y sistemas. Sobre la base del rendimiento equivalente, el reemplazo con materiales y piezas más baratos puede ayudar a las empresas a reducir costos. La productividad se puede mejorar reemplazando equipos y sistemas de información con modelos o versiones de mayor rendimiento.
"Sitio" se refiere al reemplazo al sitio más adecuado, como transferir la planta de producción al extranjero, cambiar el nodo de logística, etc. Además, los cambios apropiados en el equipo interior de la oficina pueden mejorar el efecto de la comunicación, y cambiar la ubicación del almacén de logística también puede reducir el tiempo de traslado.
"Hora" se refiere a cambiar la fecha y la hora, por ejemplo, si se prepara para el trabajo de la próxima semana esta semana, el trabajo de la próxima semana será más fácil. Si el tiempo de viaje del viaje de negocios se traslada después del tiempo fuera de servicio, se puede garantizar el tiempo de trabajo durante el día.

Mejore la eficiencia reemplazando personas, objetos, lugares y tiempo

Sustitución de "persona"

(ejemplo)

- cambio de líder del proyecto
- Descentralización de la autoridad para permitir que los subordinados se hagan cargo del trabajo
- Cambiar el trabajo de un empleado de tiempo completo a un trabajo de medio tiempo
- subcontratación de trabajo

Sustitución de "cosas"

(ejemplo)

- Reemplazar equipos de alto rendimiento
- Material de reemplazo
- Convierta una reunión en persona en una llamada de conferencia

Reemplazo de "sitio"

(ejemplo)

- Reemplazo de sitios de producción y nodos logísticos
- Cambiar proveedor
- cambiar lugar de reunión
- Cambiar la ubicación del almacén
- Cambiar el diseño interior

Reemplazo de "tiempo"

(ejemplo)

- cambiar el orden de trabajo
- día y noche al revés
- hacer preparativos
- cambiar la hora de la reunión

Repaso del capítulo 4

Mejore fácilmente el ROI, esto es lo que debe hacer

Este capítulo describe cómo establecer prioridades para maximizar el retorno de la inversión.

En un sentido amplio, QCD se usa generalmente para reflejar la "calidad del trabajo". QCD se refiere al uso de recursos operativos limitados para maximizar los tres elementos de Q (Calidad), C (Costo) y D (Entrega).

Para obtener crédito por un trabajo bien hecho, también tenga en cuenta que elige trabajos de alta prioridad. Con tiempo (D) y presupuesto (C) limitados, lo más importante es obtener los resultados (Q) que pueden maximizar el retorno de la inversión.

Los principios para determinar las prioridades de trabajo se dividen aproximadamente en tres, a saber, "selección", "asignación" y "tiempo (urgencia)".

"Selección" significa elegir un trabajo importante a realizar; "asignación" se refiere a la asignación razonable de recursos limitados, o priorizar la asignación de recursos; "tiempo" representa la urgencia del trabajo.

También es importante confirmar qué trabajo se debe hacer temprano en la mañana. Después de llegar a la empresa y terminar de procesar el correo, haga una lista de tareas pendientes (hoja de trabajo) y luego determine el orden del trabajo de acuerdo con su prioridad y marque el número de serie.

Para distribuir su tiempo sabiamente y hacer que su día sea más significativo, puede usar una forma de pensar llamada "regla de los tercios".

La "regla de los tercios" consiste en dividir todo el día en "mañana, tarde y noche". Por la mañana, prioriza el trabajo que necesita inspiración. La tarde es buena para el trabajo que requiere paciencia y energía. En cuanto a la noche (fuera del trabajo), puede establecer un plan de tiempo para usted mismo para ir a casa y hacer lo que quiera hacer. Nunca pretenda trabajar horas extras para matar el tiempo.

También es una buena idea priorizar el trabajo en términos de entradas y salidas. Además, la eficiencia de combinar tareas similares para ejecutar es sorprendentemente alta. Cuando necesites hacer dos trabajos diferentes, el cerebro perderá velocidad al cambiar de idea.

Dado que el cerebro necesita una cierta cantidad de tiempo para adaptarse a nuevas tareas, completar tareas similares o tareas relacionadas al mismo tiempo puede reducir la fatiga cerebral.

Capítulo 5 Para formular contramedidas efectivas, primero identifique la causa raíz
Aprende a preguntar cinco "por qué" seguidos y cultiva el hábito del pensamiento positivo
Si no importa lo que te digan los demás, solo lo repasas en tu cabeza como si fuera una palabra, con el tiempo desarrollarás el mal hábito de no pensar.
Entonces, ¿cuáles son algunos hábitos efectivos que puedes desarrollar si quieres usar tu mente para pensar positivamente? Eso es recordar siempre hacer una pregunta simple: "Por qué (por qué)". Haz preguntas y respóndelas tú mismo. Si no puede averiguar por qué, puede pedirle consejo a la persona con la que está hablando o puede investigarlo usted mismo.
En Toyota, el "por qué" se ha convertido en uno de los hábitos de la empresa. "Por qué" se refiere específicamente a cinco "Por qué", es decir, cinco "Por qué" consecutivos. La razón de esto es que Toyota cree que preguntando cinco por qué seguidos, se puede encontrar la verdadera causa del problema.

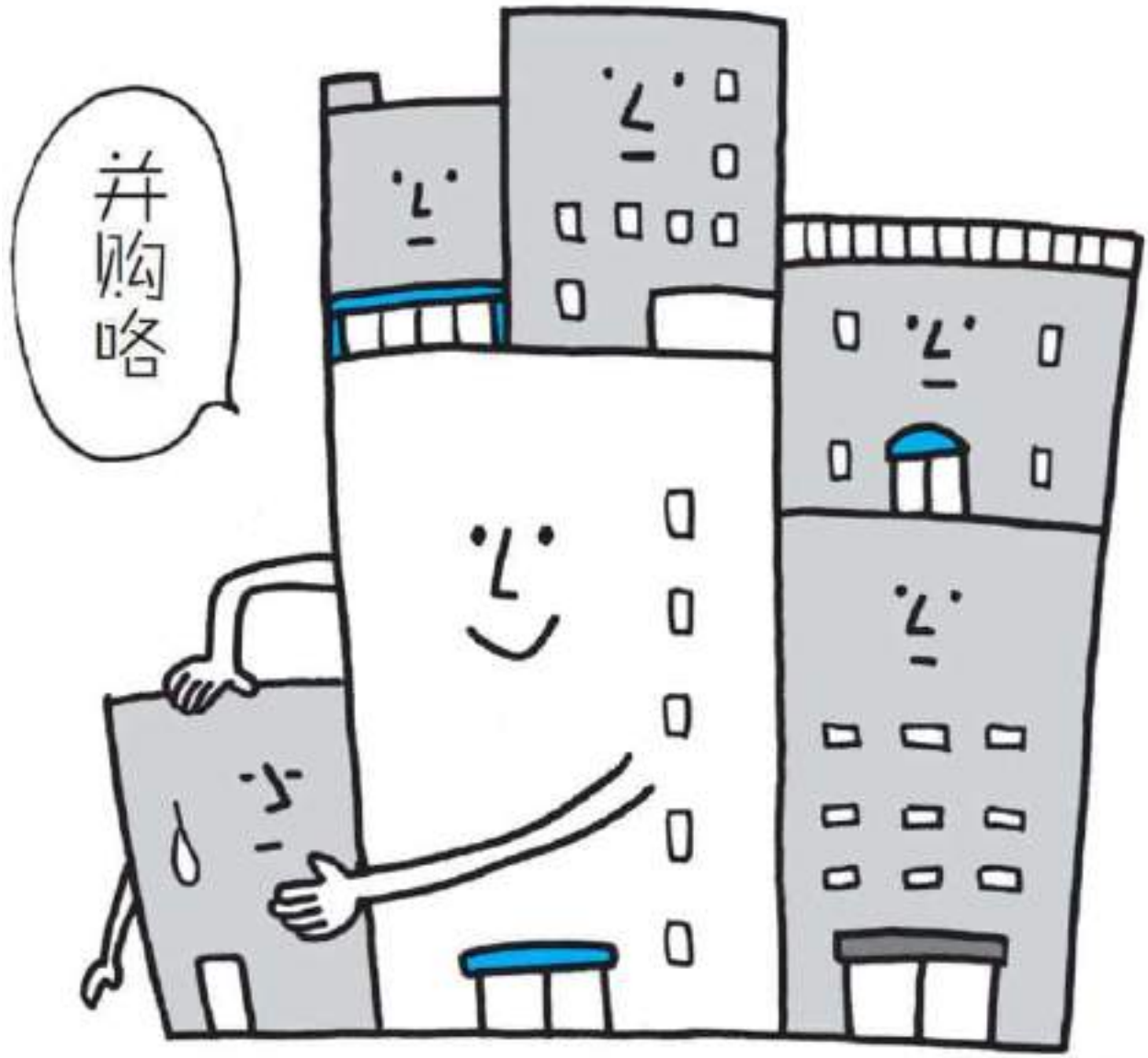
Confusión entre "hecho" y "juicio"

¿Hay alguien que discrepe fácilmente con las opiniones de otras personas? Cuando hay una situación en la que dos personas no están de acuerdo, en muchos casos se debe a que los puntos de vista de ambas partes son demasiado unilaterales.
Esta situación a menudo es causada por la falta de entendimiento mutuo y malentendidos entre las dos partes. Entonces, ¿de dónde viene la falta de conciencia y la incomprensión? Su origen radica en la confusión entre "hecho" y "juicio".
Un hecho se refiere a un concepto que nadie puede negar. Si nadie de cada 100 personas está en desacuerdo con un determinado concepto, entonces se puede decir que es un hecho. Por ejemplo, la siguiente oración: "Hay tres tipos de Tokaido Shinkansen, a saber, Nozomi, Koki y Echo", nadie puede negarlo, este es el hecho.
El llamado juicio se refiere a la opinión de la conciencia subjetiva de la experiencia personal sobre un hecho determinado, es decir, "juicio = hecho + experiencia o conciencia subjetiva". Por ejemplo, "En el Tokaido Shinkansen, la experiencia de viaje de Nozomi es más cómoda que la de Koko" es un juicio.
Es cierto que hay muchos autos nuevos en los vehículos de Nozomi, pero algunos modelos nuevos del mismo modelo que Nozomi también se usan en algunos de los Nozomi. Si la experiencia de viaje es cómoda o no depende de las diferencias individuales.
Una visión unilateral es causada por un malentendido de los hechos, o una confusión de hechos y juicios.

Captar los hechos en forma cuantitativa.

Adoptar una postura de "observación" es un factor importante para distinguir los hechos de los juicios.

La llamada observación se refiere a dejar de lado la propia experiencia y la conciencia subjetiva para ver la apariencia más real de las cosas. Y debemos darnos cuenta de que siempre vemos los hechos a través de nuestros propios lentes de colores.
Si podemos comprender los hechos en forma cuantitativa (numérica) tanto como sea posible, podemos hacer todo lo posible para eliminar los juicios ambiguos. Suponga que juzga "hoy hace mucho calor", es mejor usar el valor numérico como base para juzgar la temperatura a partir de los tres aspectos de "temperatura, humedad y velocidad del viento".
Hay un código de conducta que puede ayudarnos a hacer juicios correctos basados en hechos, y esos son los "Tres Principios Actuales".
Los Tres Realismos se refieren a la escena, el presente y la realidad. Al mejorar su capacidad de pensamiento a través de la doctrina de los tres presentes, puede hacer juicios correctos basados en hechos, lo cual es mucho más confiable que sentarse en un escritorio y pensar solo. Como dice el dicho, "ver vale la pena escuchar cien veces".
Además, el "análisis" es un método que puede ayudar a las personas a percibir correctamente los hechos. "Análisis", como sugiere su nombre, es igual a "análisis por separado". El análisis financiero es un buen ejemplo. Por ejemplo, al separar las ventas y los gastos, puede calcular la ganancia; si además divide las ventas por mes y categoría, nacerá una tabla de análisis decente.
Pregunta 32 ¿Por qué Kao gastó enormes sumas de dinero para adquirir Kanebo?
En los últimos años, las fusiones y adquisiciones de empresas se han vuelto más frecuentes. Kao una vez compró Kanebo, que estaba al borde de la bancarrota en ese momento, por 400 mil millones de yenes. Entonces, ¿por qué Kao adquirió a Kanebo con una suma tan grande de dinero?



¿Qué hubiera pasado si Kao no hubiera adquirido a Kanebo?

Respuesta 32 Para evitar que empresas extranjeras ingresen al mercado japonés

[Explicación] Descubra la verdad preguntando por qué

Kao una vez invirtió 400 mil millones de yenes en la adquisición de Kanebo, ¿por qué? En ese momento, los medios criticaron a Kao por su alto precio. Pero desde un punto de vista estratégico, la adquisición de Kanebo por parte de Kao es muy inteligente.

Por el contrario, si Kao no hubiera adquirido a Kanebo en ese entonces, ¿qué habría pasado después? Presuntamente, Kanebo ha sido adquirido por empresas con fondos extranjeros que han propuesto intenciones de adquisición desde hace mucho tiempo. Kao impidió la adquisición de empresas con fondos extranjeros, lo que hizo que el mercado japonés evitara la situación de competencia feroz.
Además, al unir fuerzas con Kanebo, Kao se ha dado la fuerza para luchar contra Shiseido. Además, Kao alivió con éxito la competencia con empresas financiadas con fondos extranjeros en virtud de este truco. Pero para los consumidores, no se puede decir que este final sea satisfactorio. Después de todo, una competencia moderada puede impulsar a las empresas a trabajar más en sus operaciones.
Kao reconoció la independencia de Kanebo dentro de un período de tiempo después de la adquisición de Kanebo. Incluso desde el punto de vista de mitigar los elementos de competencia, esta es una estrategia muy exitosa.
Pregunta 33 ¿Cómo juzga cuando ve diferentes informes?
Suponga que está leyendo un periódico un día y se encuentra con una historia titulada "Yen cae, dólar gana". Unos días después, verá otro informe con el titular opuesto: "El yen sube, el dólar baja". ¿Qué es lo primero que piensas cuando ves estos informes?


日元貶值

quiere que hagas una cosa primero después de recibir un mensaje nuevo y que lo conviertas en un hábito.

RESPUESTA 33 Pregunte sin pretensiones "por qué" (el estilo de la pregunta puede variar de persona a persona)

[Explicación] Preste atención a preguntas simples

Cuando obtenga nueva información a través de periódicos o noticias, preste atención a la pregunta más simple, es decir, "¿por qué es así?".

Una vez que prestes atención, estarás dispuesto a investigar activamente la causa para despejar dudas. De esta forma, no solo podrás satisfacer tu curiosidad, sino que también podrás disipar dudas, y en cuanto a los resultados, obtendrás información de forma natural.

Existe un método simple que puede ayudarlo a comprender la tendencia del mundo, es decir, una vez que encuentre una palabra clave que no comprende, búsquela de inmediato. Es muy bueno aprender conocimientos que uno no sabe, lo que puede estimular la curiosidad innata del ser humano.

Recientemente, más y más personas han descubierto que "no me gustaba leer cuando era estudiante, pero cuando sea grande, siento la alegría de aprender". La razón por la que sienten que aprender es divertido es porque están interesados. El aprendizaje se vuelve placentero y la memoria es más fácil de recordar cuando la inquisición está motivada por el interés más que por la obligación.

Pregunta 34 ¿Por qué los empleados del departamento de marketing pasan mucho tiempo al teléfono?

El director de marketing sintió que sus subordinados habían estado dedicando demasiado tiempo a las llamadas de ventas recientemente, por lo que ordenó que "cada llamada debe mantenerse dentro de los tres minutos". Sin embargo, las cosas no mejoraron. Luego pensó en otra forma, siempre que la llamada durara dos minutos y medio, el timbre instalado sonaría una vez. El director pensó que el problema debería resolverse ahora, pero inesperadamente, la cantidad de llamadas telefónicas se disparó y algunos subordinados incluso tardaron más de diez minutos en hacer una llamada telefónica. Los problemas del director no pudieron resolverse, entonces, ¿por qué no funcionaron sus contramedidas?

叮铃铃

叮铃铃

por qué los subordinados tienen que llamar durante mucho tiempo?

Responde 34 porque necesitan responder denuncias

[Explicación] Usa "¿Por qué?" para averiguar la verdadera razón

A veces, el problema aparente parece estar resuelto, pero en realidad es solo una medida provisional. La razón es que no ha abordado la causa raíz del problema.

La larga llamada telefónica en esta pregunta es solo cuestión de hacer que el problema sea superficial. La verdadera razón no es que el empleado esté hablando por teléfono, sino en otra parte. Siempre que la causa pueda investigarse a fondo y el problema raíz pueda eliminarse, es equivalente a implementar una contramedida fundamental y evitar que el problema vuelva a ocurrir.

La forma más fácil de averiguar por qué es preguntar "¿por qué?", Preguntar "¿por qué sucedió esto?". Una vez que descubra que "las llamadas telefónicas tardan demasiado porque necesita atender las quejas de los clientes" y trabaje duro para atender las quejas, las llamadas telefónicas naturalmente serán innecesarias.

En Toyota, "cinco por qué" se ha convertido en la cultura única de la empresa. "Cinco porqués" es el hábito de Toyota, que se refiere a preguntar "Por qué" cinco veces para averiguar la verdadera razón del problema, que también se llama "Por qué Preguntas y Respuestas". Solo descubriendo la causa podemos realmente resolver el problema.

Pregunta 35 ¿Cuáles son los hechos? ¿Cuáles son los juicios subjetivos?

Un día, te encontraste con las siguientes situaciones mientras viajabas en el metro. Cada uno de estos es su experiencia real, entonces, ¿cuál es la verdad?

①El carro está lleno;

②Parece que lloverá pronto;

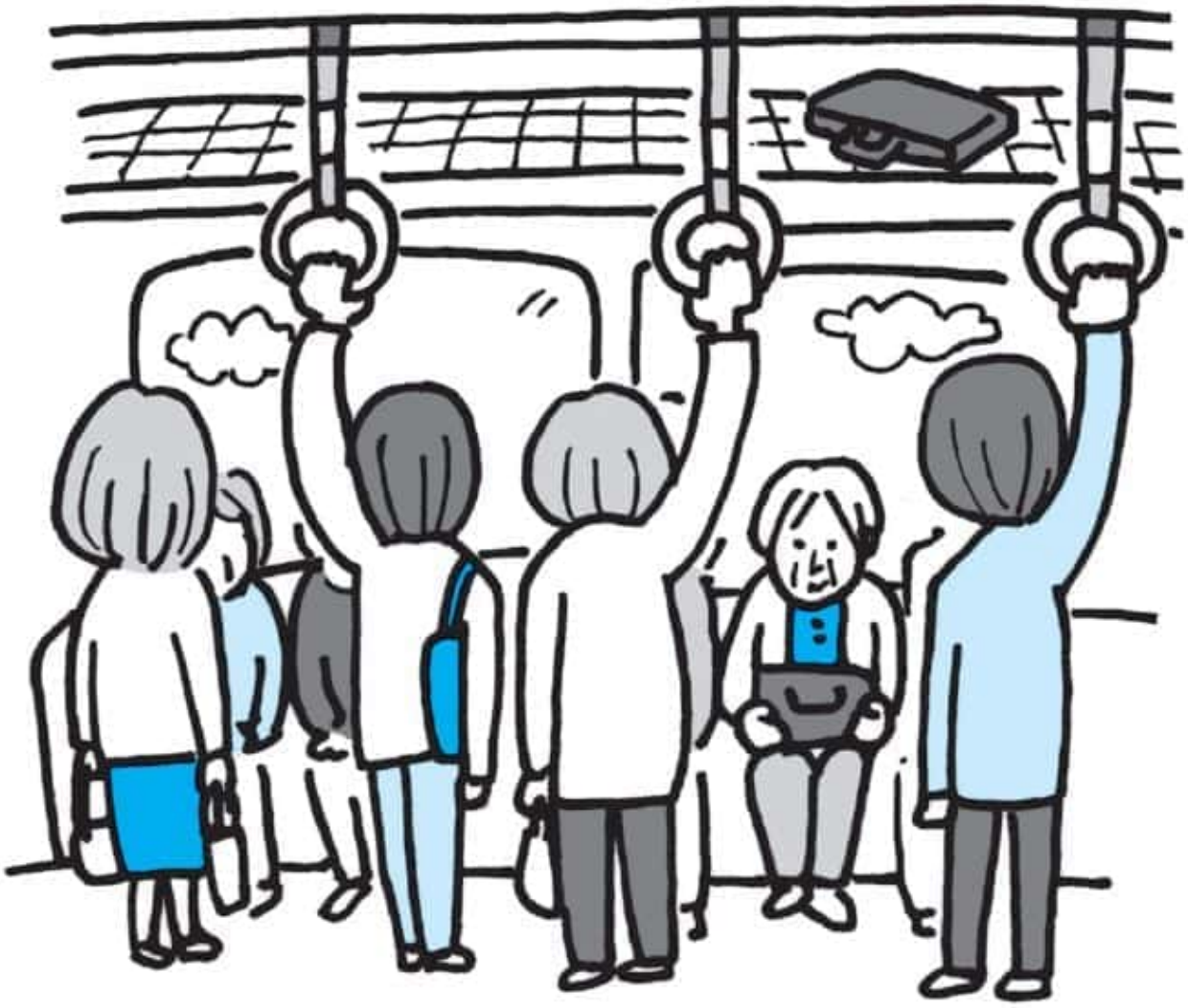
③ Hay muchas personas mayores en el automóvil;

④Parece que otra persona ha dejado caer la bolsa en el portaequipajes;

⑤La persona en diagonal adelante debe bajarse en la siguiente parada;

⑥La velocidad del metro es muy lenta;

⑦ El estado de ánimo del personal de la estación no parece ser muy bueno.



es la verdad?

Respuesta 35 Sin hechos, todo juicio.

[Explicación] Distinguir entre "hecho" y "juicio"

¿Cuánto de esta pregunta es verdad? Ninguno. Dado que no hay hechos, ¿cuáles son estos elementos enumerados? Todo es "juicio". Si bien es cierto que “el hablante narra sus propios pensamientos”, el contenido del discurso es enteramente juicio del observador.

Por ejemplo, "①El auto está abarrotado", la definición de abarrotado es completamente diferente de persona a persona, por lo que es un juicio personal; "②Parece que lloverá pronto" es una conjetura, y también es un juicio; " ③ Hay muchas personas mayores en el automóvil "es aún más. Los puntos de referencia para juzgar si hay más o menos personas mayores son muy vagos.

Así que, cuáles son los hechos"? Lo que nadie puede negar es la verdad. Suponiendo que hay 100 personas, lo que todas estas 100 personas creen puede llamarse un hecho. Si un concepto es fáctico, puede usarse como material persuasivo.

Es muy importante distinguir entre "hechos" y "juicios". No importa cuánto enfatice su afirmación, será imposible convencer a los demás si confunde el juicio con los hechos. Observar los hechos en su forma más original y verdadera es el primer paso para distinguir los hechos de los juicios.

Los consultores de McKinsey te enseñan a distinguir entre hechos y juicios, y a evitar prejuicios que afecten la toma de decisiones

Deja a un lado las gafas de colores y observa la verdad.

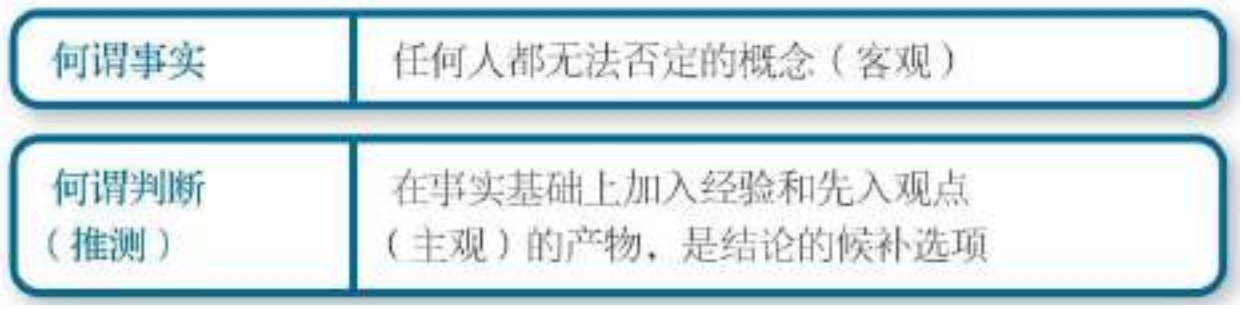
Lo más importante en el pensamiento lógico es distinguir entre "hechos" y "juicios". Si confundes tus propios pensamientos subjetivos con hechos, entonces las conclusiones y afirmaciones extraídas de ellos también deben ser incorrectas. Es importante distinguir el hecho del juicio.

Creo que lo has visto en obras de cine y televisión con temática de investigación criminal, siempre y cuando la investigación y el razonamiento se lleven hasta cierto punto, puedes ver un grupo de personas rodeando la pizarra para distinguir cuáles son hechos y cuáles escenas. de razonamiento La distinción entre hecho y juicio es esencial para evitar investigaciones falsas y asegurar que se atrape al verdadero culpable.

Entonces, qué son exactamente los hechos y los juicios. Los hechos se refieren a "conceptos que nadie puede negar", también llamados datos objetivos. El juicio, por otro lado, es "opinión e inferencia individual" y la situación de cada uno es diferente.

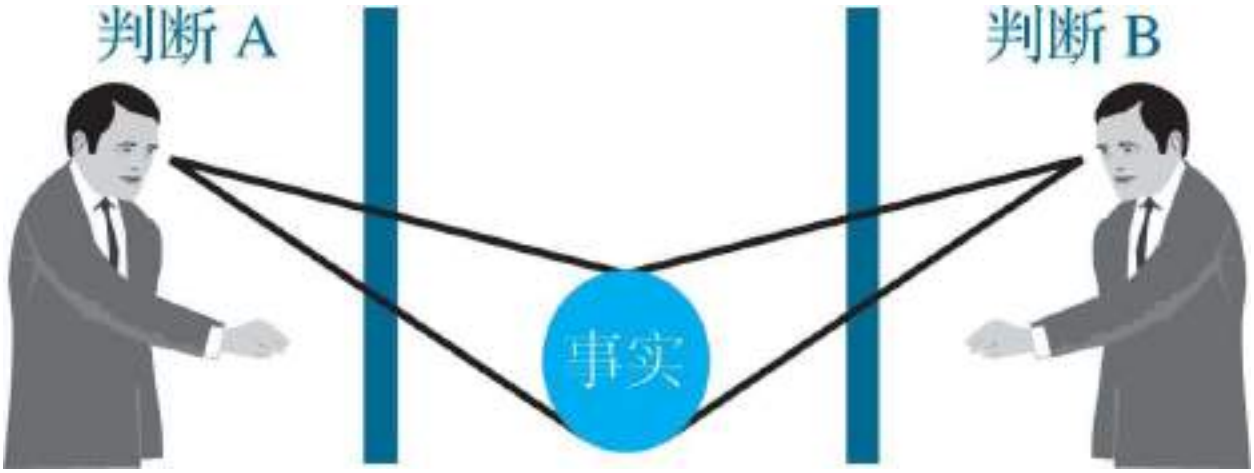
Podemos dar una definición de juicio, que es "hecho + experiencia y opinión preconcebida = juicio". La "experiencia y las opiniones preconcebidas" varían de persona a persona. Puede entenderse mejor si piensa en la experiencia y los puntos de vista preconcebidos como "lentes de colores" y "filtros". Todo el mundo ve los hechos con lentes de colores. Si desea distinguir entre hechos y juicios, debe "ver los hechos como realmente son". Deja a un lado las opiniones preconcebidas y adquiere el hábito de observar las cosas con calma.

Hechos y juicios, deja de lado los lentes de colores para observar la situación más real



Juicio = Hechos + Experiencia y Opinión Preconcebida

事实	判断
● 他打着领带	● 他打着领带所以是个白领
● 这间屋子温度 25℃，湿度 70%	● 这间屋子很闷热
● 那个人在奔跑	● 那个人在赶时间



Filtros (experiencia, ideas preconcebidas)

¡Aprende a "observar"!

que es la observacion

· Habilidad para ver hechos

· Habilidad para distinguir hechos de juicios

Pregunta 36 En el lugar de trabajo, debemos hacer todo lo posible para evitar "casi", "aproximadamente" y "tanto como sea posible". ¿Sabe por qué?

¿Ha usado inconscientemente palabras como "mucho, bastante, un poco, un poco, más o menos lo mismo, creo que tanto como sea posible"? Estas palabras deben evitarse a toda costa en el ámbito laboral, ¿sabes por qué?


我尽量努力。
我想没问题。
倒是还不错！

"Por favor, termínelo lo antes posible"? ¿O es más claro y apropiado decir "hecho por el punto X"?

Respuesta 36 Las representaciones vagas y abstractas no logran comunicar la intención

[Explicación] Use números (cuantitativamente) para transmitir su punto de vista

Palabras ambiguas como "mucho, bastante y tanto como sea posible" transmiten conceptos demasiado abstractos. Si transmite información en términos vagos y abstractos en el trabajo, será difícil que el oyente entienda correctamente lo que está tratando de decir.

A muchas personas les gusta usar expresiones ambiguas en su vida diaria, el propósito es facilitar la relación interpersonal. Pero en el trabajo, debemos articular los hechos y el contenido de nuestro trabajo.

Una vez, un empleado fue enviado a una fábrica abierta por la empresa en el extranjero para comunicar tareas de trabajo. Al expresarse, usó frases como "termina lo antes posible", "haz todo lo que puedas", etc., pero los trabajadores locales quedaron indiferentes después de escucharlo, y nadie hizo el trabajo. El empleado les preguntó por qué y la respuesta fue "¿Acabas de decir una instrucción de misión?". Piensan que si no pueden hacerlo, ¿por qué deberían hacerlo?

Lo mismo es cierto en Japón. Cuando los empleados antiguos dan instrucciones a los nuevos empleados, deben ser claros y específicos, e indicar claramente "5W2H", es decir, "antes de la hora del mes, día y hora", y usar números (cuantitativamente) para expresarlo claramente. En la sociedad actual, cualquier regla no escrita ya no es factible.

Pregunta 37 ¿Cómo utiliza Samsung la localización para desarrollar mercados en el extranjero?

Se dice que el uso de la localización por parte de Samsung para desarrollar mercados en el extranjero ha sido un gran éxito. ¿Qué hizo exactamente la localización de Samsung?



Piense en lo que es lo opuesto a la localización, cerca de la "estandarización".

Respuesta 37 Corresponde a las especificaciones locales

[Explicación] Mejora el juego de pies con los tres principios

Se dice que Samsung ha logrado un gran éxito en el desarrollo de mercados extranjeros a través de la localización. La llamada "localización" se refiere al desarrollo de productos y servicios correspondientes de acuerdo con los patrones de vida y preferencias locales, es decir, "correspondientes a las especificaciones locales". Por ejemplo, se dice que en el Medio Oriente, si el refrigerador no está cerrado con llave, la comida será robada. La producción de refrigeradores con cerraduras puede diferenciar los productos de otras empresas extranjeras.

Inteligentemente correspondiente a los estándares locales, también es un comportamiento diferenciado muy atractivo para la población local. Por el contrario, no importa qué tan bien calificado esté un producto en Japón, es posible que no sea atractivo para los locales si se copia en el extranjero tal como es. Por ejemplo, a los indios les gustan los acondicionadores de aire con enfriamiento fuerte y enfriamiento fuerte, y sienten que los acondicionadores de aire ruidosos son más satisfactorios porque pueden sentir la existencia del acondicionador de aire. Los acondicionadores de aire con ventiladores incorporados cumplen con estos requisitos y son muy populares en la India.

Mejora tu juego de pies con Trinity. La llamada doctrina de los tres presentes se refiere a "sobre el terreno, sobre el terreno y en la realidad". Vale la pena ver el llamado ver, se recomienda ir al lugar en persona y usar los cinco sentidos para pensar.

Pregunta 38 El líder del equipo le pidió que hiciera un análisis de mercado, ¿por dónde debería empezar?
Suponga que se une a un nuevo equipo de desarrollo de productos y el líder del equipo le pide que "realice un análisis de mercado exhaustivo", pero no sabe por dónde empezar. ¿Qué se debe hacer primero?



Piense en lo que significa la palabra "analizar".

Respuesta 38 Separar primero y luego analizar

[Explicación] El análisis es "análisis separado"

Hay muchos sustantivos con "análisis", como análisis de mercado, análisis financiero, análisis de datos, análisis logístico, análisis estadístico, etc. El llamado análisis se refiere al "análisis separado", y la "separación" es el primer paso del análisis.

Tome los estados financieros como un ejemplo. En el análisis financiero, las ventas y los gastos deben separarse y restarse para obtener ganancias. Las ventas deben dividirse por mes, y luego dividirse por producto, departamento y responsable... Tal división se convierte en análisis.

En el análisis de mercado, si piensa desde la perspectiva de analizar el entorno externo que rodea a su empresa, se puede dividir en análisis de clientes, análisis de competidores y análisis de macroentorno. Estos tres elementos son el marco para el análisis del entorno externo. Después de dividirse en estas tres partes, se lleva a cabo cada análisis. Por ejemplo, "análisis macroambiental" también se denomina "análisis PEST", que se refiere específicamente al análisis de cuatro elementos: Política, Economía, Sociedad y Tecnología.

Repetir, analizar significa "analizar aparte". Si lo piensas desde la perspectiva de la "división", el análisis no debería ser tan complicado.

Los consultores de McKinsey le enseñan a separar y luego analizar, para que sea fácil encontrar contramedidas.

Tome el análisis de ganancias y el análisis de gastos como ejemplos.

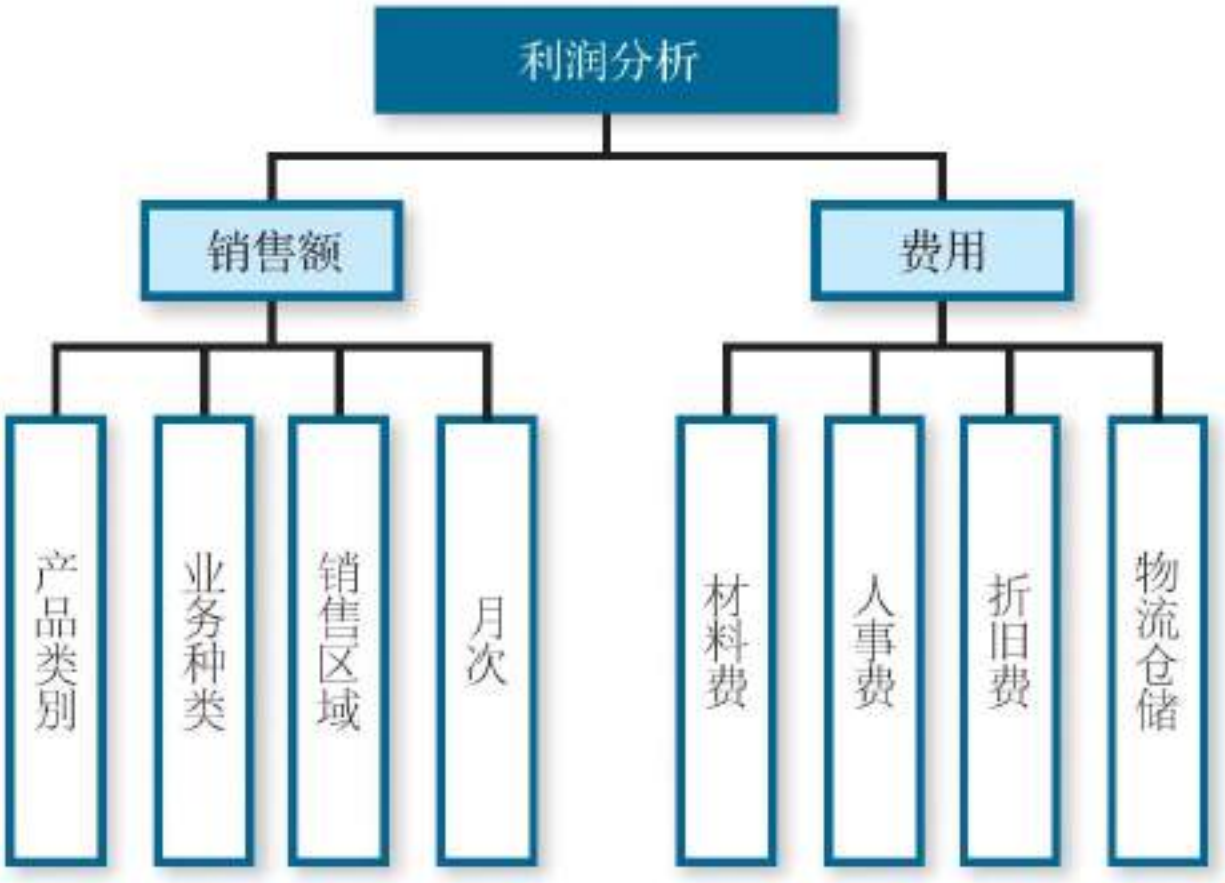
El llamado análisis se refiere al análisis separado, y el acto de "dividir" en sí mismo es equivalente al análisis. Tomemos el análisis de ganancias y el análisis de costos como ejemplos para comprender el concepto de "análisis".

"Beneficio" se puede descomponer en una ecuación, a saber, "beneficio = ventas - gastos". Siempre que se desglosen aún más las "ventas" y los "gastos", nace un análisis de beneficios. Primero analicemos las ventas. De acuerdo con los diferentes puntos de entrada, los métodos de análisis de ventas también son diferentes, como por categoría de producto, por tipo de negocio, por área de ventas, por mes, etc. Entre ellos, tomando la categoría de producto como punto de entrada, se puede dividir en tipos de productos y productos individuales, etc., y los tipos de productos se pueden dividir en electrodomésticos, electrodomésticos de temporada, artículos de cocina, etc.

Veamos el análisis de costos. Los gastos se dividen aproximadamente en "gastos variables" y "gastos fijos", que también se pueden analizar de acuerdo con la división de fondos para elementos contables estandarizados en el análisis financiero. En diferentes análisis, los tipos que se pueden analizar incluyen costos de materiales, costos de personal, costos de depreciación, costos de logística y almacenamiento, etc. Los costos de materiales se pueden subdividir por producto, por negocio y por mes.

Si se siente perdido cuando ve la palabra análisis, puede pensar en ello como "análisis separado", y creo que puede encontrar una pista.

El análisis es descomponer elementos.



"Analizar" significa analizar por separado

① Divida las ventas y los gastos para reflejar las ganancias;

② Análisis del volumen de ventas, que se puede dividir según factores como categoría de producto o categoría comercial;

③ Los costos de análisis se pueden dividir en costos de material, costos de personal, etc.

Repaso del capítulo 5

Llega al fondo del asunto, averigua qué hacer, necesitas hacer esto

Este capítulo describe cómo encontrar la raíz real del problema e implementar contramedidas fundamentales durante el proceso de búsqueda de la causa.

Si no importa lo que te digan los demás, solo lo repasas en tu cabeza como si fuera una palabra, con el tiempo desarrollarás el mal hábito de no pensar. Si desea usar su mente para pensar positivamente, siempre debe recordar hacer una pregunta simple: "Por qué". Pregúntate: "¿En serio, por qué?" y respóndete.

En Toyota, el "por qué" se ha convertido en uno de los hábitos de la empresa. "Por qué" se refiere específicamente a "cinco por qué", es decir, preguntar cinco "por qué" seguidos. La razón de esto es que Toyota cree que preguntando cinco por qué seguidos, se puede encontrar la verdadera causa del problema.

Cuando hay una situación en la que dos personas no están de acuerdo, en muchos casos se debe a que los puntos de vista de ambas partes son demasiado unilaterales. Debido a la confusión entre "hechos" y "juicios", cada parte confundirá sus juicios subjetivos con hechos y tendrá opiniones contradictorias.
"Hecho" se refiere a un concepto que nadie puede negar. Si ahora hay 100 personas y ninguna de ellas puede negar cierto concepto, entonces este concepto puede usarse para convencer a otros.
El llamado juicio se refiere a la percepción de los hechos por la conciencia subjetiva de la experiencia personal, es decir, "juicio = hecho + experiencia o conciencia subjetiva". "Conducir a un callejón sin salida" a menudo es causado por malentendidos o errores de juicio de los hechos.
Sólo adoptando una postura de "observación" podemos distinguir claramente entre hechos y juicios. La llamada observación se refiere a dejar de lado los cristales de colores formados por la propia experiencia y la conciencia subjetiva, y ver las cosas como realmente son. Siempre hemos visto los hechos a través de nuestros propios lentes de colores.
Si podemos captar los hechos en forma cuantitativa (numérica) tanto como sea posible, podemos tratar de eliminar los juicios ambiguos. Suponga que juzga "hoy hace mucho calor", es mejor usar el valor numérico como base para juzgar la temperatura a partir de los tres aspectos de "temperatura, humedad y velocidad del viento".
Hay un código de conducta que puede ayudarnos a hacer juicios correctos basados en hechos, y esos son los "Tres Principios Actuales". Los Tres Realismos se refieren a la escena, el presente y la realidad. Al mejorar su juego de pies a través de los Tres Reinos, podrá hacer juicios correctos basados en hechos, lo cual es mucho más confiable que sentarse en un escritorio y resolverlo usted mismo. Como dice el dicho, "ver vale la pena escuchar cien veces".
Además, el "análisis" es un método que puede ayudar a las personas a percibir correctamente los hechos. "Análisis", como sugiere su nombre, es igual a "análisis por separado". El análisis financiero es un buen ejemplo. Por ejemplo, al separar las ventas de los gastos, puede calcular cuánto beneficio tiene. Al analizar datos como el análisis financiero, solo piense en qué elementos se deben desglosar.

Capítulo 6: Aprende a expresar para que las personas puedan entenderlo tan pronto como lo escuchen

Si no puedes "hablar", primero aprende a "escuchar"

Si una persona que no es buena para comunicarse quiere ejercitar sus habilidades de "hablar", inevitablemente encontrará difícil el proceso. En este momento, es mejor cambiar su forma de pensar y convertirse en un "oyente" calificado. Se dice que "las personas que son buenas para comunicar son buenas para escuchar", ¿a qué se debe esto?
Hay tres interpretaciones de "escuchar (traducido como: 闻く)" en japonés, que son "oler", "escuchar" y "preguntar". Escuchar; el segundo tipo de "escuchar" se refiere a escuchar, escuchar atentamente lo que otros están diciendo; el tercer tipo de "pedir" se refiere a pedir.

En otras palabras, el tercer tipo de "preguntar" es la esencia de ser bueno escuchando.
Las personas que no son buenas para comunicarse y no saben qué decir pueden intentar hacer preguntas a la otra parte.
Por ejemplo, pregúntale a la otra persona "Te ves bien, tienes algún secreto de salud", y luego observa la reacción de la otra persona.
Si la otra parte realmente tiene el secreto para mantenerse en buena salud, puede iniciar la conversación a partir de este tema; aunque no haya ningún secreto, la otra parte tendrá la idea de "aunque deliberadamente no me mantuve en buen estado". salud, pero estoy muy feliz cuando otros me elogian así" debido a su pregunta. También puede ser más fácil.
Al hacer preguntas a la otra parte, la forma más efectiva es averiguar los puntos que se pueden elogiar y luego observar la reacción más auténtica de la otra parte.

¿Cómo expresar opiniones de manera concisa para que las personas puedan entender de un vistazo?

¿Cómo puedo expresar mi opinión de manera concisa al comunicarme?
La forma más fácil y efectiva de hacer esto es marcar el número, esta acción por sí sola puede aclarar la conversación. Por ejemplo, puede utilizar el método de "hay tres puntos clave: uno es...; el otro es...; el tercero es...".
Además, la memoria humana a corto plazo tiene límites. Por lo tanto, de acuerdo con la ley del "número mágico siete", el límite de la memoria humana a corto plazo es de aproximadamente siete contenidos. Una vez superado este número, se recomienda clasificar el contenido similar y condensarlo en siete antes de expresarlo.
En realidad, siete es demasiado como límite superior y, en general, es más claro resumir los elementos en aproximadamente tres. El número máximo de cosas que un humano puede recordar sin tomar notas es tres, así que lo que importa es lo que quieres decir. Resuma los puntos clave en menos de tres, lo que puede hacer que su presentación sea concisa y fácil de entender. La clave es pedirle que resuma lo que quiere decir en tres partes y luego hable.

gran manera de dar un discurso

¿Qué harías si tu jefe te ordenara "hablar en la reunión de la mañana del próximo lunes, con cualquier contenido y con un límite de tiempo de cinco minutos?" ¿Va a estar nublado todo el fin de semana? Entonces, ¿qué puede hacer para que su fin de semana funcione e incluso esperar su reunión del lunes por la mañana?
Además, presumiblemente tus amigos o subordinados también te han confiado para hablar en sus bodas. A medida que ese día se acerca, ¿tu corazón también se vuelve más y más pesado? Originalmente era un día festivo, y también quieres recibirlo con buen humor, ¿no es así?
Los discursos siempre traen problemas a muchas personas, pero hay una buena manera de ayudarlo a eliminar problemas y escribir discursos fácilmente, esa es la "estructura piramidal". De esta manera, puede organizar fácilmente el contenido del discurso en una hoja de papel. Presentaré los detalles específicos más adelante, y los lectores interesados deben leer este capítulo.

Pregunta 39 El gerente considera la reunión como un discurso, ¿cuál es el problema?
Al gerente le gusta charlar y nunca deja de hablar, por lo que la reunión de marketing es su espectáculo de un solo hombre. Por lo general, después de 30 minutos de elocuencia, decía "Estoy ocupado, te dejo el resto a ti" y salía de la sala de conferencias. ¿Cuál es el problema de una reunión así?


听我说！
如此这般
这般如此
如此这般……

La definición de "reunión" en el diccionario es "una reunión organizada y de líderes para discutir asuntos"

Respuesta 39 No hubo intercambio de comentarios. No se tomó ninguna decisión.

【Explicación】Habla y comunicación

"Reunión" significa "una reunión organizada para discutir cosas con los líderes", por lo que el intercambio de opiniones es lo más importante. Si el gerente es el único que habla, no es necesario reunir a todos, solo envíe un correo electrónico grupal.

Hay dos formas de comunicar información cara a cara entre personas, una es el habla (uno a muchos) y la otra es la comunicación (bidireccional). El habla se refiere a la forma en que una persona transmite información unilateralmente. Todo lo que hace el gerente en esta pregunta es dar un discurso.

Si quieres hablar de reuniones, es mejor tratar de comunicar en lugar de hacer discursos. La forma de expresión solo es efectiva en las ocasiones en que se requiere la aprobación del personal relevante para la producción de planes e informes de planificación. Inmediatamente después de que finaliza el discurso, se puede confirmar si la audiencia está de acuerdo, de modo que el siguiente paso pueda avanzar a tiempo.

La comunicación se refiere al intercambio bidireccional de información. Si es una reunión, los participantes deben darse cuenta de que este es un lugar para la comunicación, y todos deben aportar ideas e ideas para resolver problemas. Usar los descubrimientos de los demás como indicaciones para encontrar mejores soluciones es lo que debería ser una reunión.

Pregunta 40 La respuesta no es lo que preguntaste, ¿qué debes hacer?

El subordinado le preguntó al jefe: "¿Cómo jugaste el juego de golf la semana pasada?" Inesperadamente, la otra parte de repente mostró su equipo de golf. Aunque el labio del burro no está bien, los subordinados solo pueden escuchar y halagar "¡Oh, eso es increíble!" ¿Cuál es el problema con este tipo de comunicación?



debe basarse en el intercambio mutuo de información entre las dos partes.

La respuesta 40 no responde a la pregunta. No hay intercambio de información.

[Explicación] Comunicación significa diálogo entre tú y yo

La llamada comunicación es el ida y vuelta que promueve el diálogo. En esta pregunta, el subordinado preguntó el "logro" del jefe, pero el jefe respondió "equipo de pelota". El tema de las calificaciones y el equipo de golf es demasiado nervioso, y los subordinados deben lamentar no haber hecho esta pregunta a sus superiores.

La mejor forma de comunicación es lograr un intercambio de datos bidireccional. Un diálogo agradable a menudo surge de la comunicación que logra un intercambio de datos bidireccional.

Para hacer una digresión, había una vez un profesor que enseñaba flexibilidades en una universidad, siempre que se encontraba con estudiantes charlando, escuchaba con los

oídos abiertos. Siempre que la palabra "cumplimiento" apareciera en las conversaciones de los estudiantes, se apresuraría a hablar sobre "qué es el cumplimiento". Después de unos diez minutos, se irá satisfecho cuando esté satisfecho. Esta persona tiene que hablar durante diez minutos cada vez y el contenido sigue siendo el mismo.

Lo más importante es asegurarse de diferenciar qué forma se requiere, comunicación o discurso, según el propósito. Si es un discurso, tiene que haber gente dispuesta a hablar y gente dispuesta a escuchar, con estos dos partidos todo está listo.

Pregunta 41 ¿Cuál es el ancho de gestión adecuado?

Existe un concepto clásico en la gestión empresarial llamado "Span of Control", que significa la cantidad de personas que una persona puede controlar al mismo tiempo. Por ejemplo, puede referirse al límite superior de la cantidad de personas que un jefe puede administrar dentro del alcance de su capacidad. ¿Cuántas personas crees que es el ancho de gestión?



cuántas personas se refiere la "élite minoritaria"?

Respuesta 41 6 personas

[Explicación] ¿Está obsoleto el concepto de ancho de gestión?

La palabra "número" se usa muy comúnmente, como contar, contar personas, etc. Algunas personas piensan que "varios" se refiere a un número que es más fácil de contar, y este número es aproximadamente 6.

Administración de Empresas también define la amplitud de la gestión en 6 personas. Un jefe puede manejar hasta 6 personas sin mucho esfuerzo. 6 personas + 1 jefe, hasta 7 personas, este es un equipo pequeño y de élite. Si controla a los participantes dentro de 7 personas durante la reunión, la reunión puede desarrollarse sin problemas.

Toda organización se subdivide en base a esta ley de amplitud gerencial. Un líder de equipo (líder de escuadrón) administra a los empleados de 6, un director administra a los líderes de equipo de 6. De esta manera, la jerarquía organizativa (pirámide) se forma apilando capas.

Sin embargo, debido a la informatización de la gestión en los últimos años, la gestión de los subordinados se ha vuelto mucho más fácil que antes. Como resultado, algunas empresas simplemente redujeron los mandos intermedios, en lugar de tener un líder de equipo, un director administraba directamente a 30 empleados. De esta manera, el trabajo de los mandos intermedios se ha convertido tanto en el empleado como en la gestión, y no solo necesita la producción, sino también la gestión de los subordinados.

Pregunta 42 ¿Cómo puedo hablar concisamente y evitar reuniones interminables?

En una reunión, la primera frase que dijo el jefe fue "Tengo algo muy importante que decirte hoy", seguida de "una cosa más", "además de esto", "finalmente quiero decir", hasta llegar a "Yo quisiera agregar dos oraciones más", puede describirse como interminable. Los subordinados gradualmente perdieron la paciencia, pensando por qué no habían terminado de hablar. ¿Cómo podemos ser concisos?


一是
最后我想说
我再补充两句
没完没了……

a los subordinados que no saben lo que el líder quiere decir y simplemente sienten que la reunión no tiene fin.

Respuesta 42 Al principio, dígale al oyente el contenido general de lo que quiere decir y numere los temas

[Explicación] Numerar el tema hará que la expresión sea más concisa

Desde la perspectiva del oyente, cuando el hablante termina de hablar es su mayor preocupación. Una vez que se escuche la palabra "último", el oyente esperará con ansias el final de la conferencia. Sin embargo, si hay algún "Agregaré dos oraciones más" más adelante, el oyente se sentirá decepcionado en un instante, porque el discurso no terminó como estaba previsto. Entonces pierden la paciencia para escuchar.

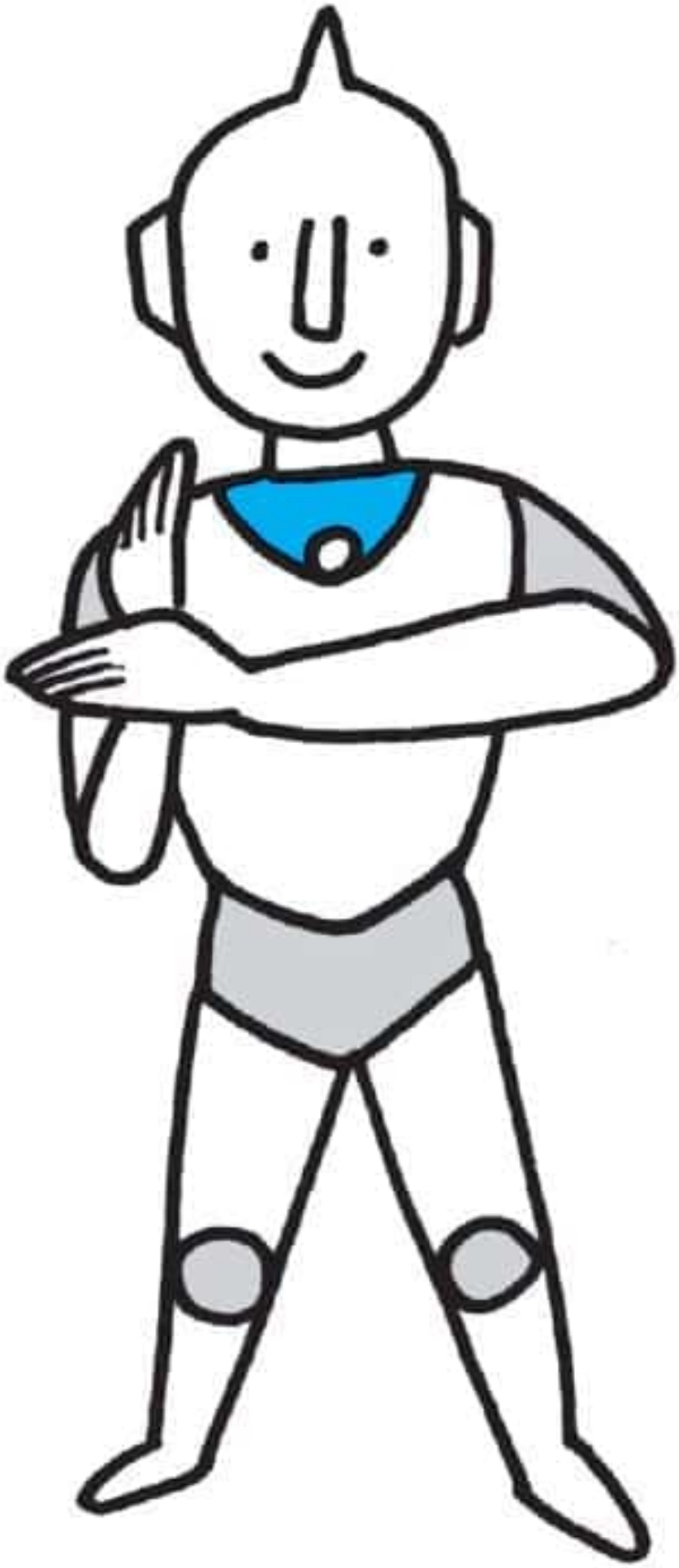
Una manera fácil de aprender a hablar de manera concisa es enumerar los temas.

Puede decirle a la audiencia el contenido general del discurso al comienzo de la reunión, como decirles a todos "Quiero decir tres puntos". Cuando todos escuchan "Oh", hay tres puntos, por lo que naturalmente se concentrarán en eso. Luego debe expresar el contenido del primer punto, el segundo punto y el tercer punto claramente uno por uno en orden, y finalmente terminar con "Basado en los tres puntos anteriores, por favor haga xxxx". Esta es una forma muy simple y clara. discurso. .

Lo mismo ocurre con las llamadas telefónicas. Si se comunica de una forma como "Tengo dos cosas que decirle, una es...; la otra es...", puede transmitir información a la otra parte de manera muy sencilla y claramente.

Pregunta 43 ¿Por qué la mayoría de los programas para niños tienen tres elementos?

En la animación y otros programas orientados a los niños, la mayoría de ellos tienen tres elementos. "Anpanman", "One Piece", "Ultraman" y las obras con temas de equipo se ajustan a las reglas comunes de los programas populares para niños. Uno es "victoria" y ¿cuáles son los otros dos?



"Ultraman" es una historia xx que sucedió entre Ultraman y la gente de la Tierra. Para ganar, Ultraman y la gente de la Tierra tienen sexo entre ellos, profundizando el sexo.

Respuesta 43 "Amistad" "Esfuerzo"

[Explicación] Resuma los puntos clave en tres o más

En las obras infantiles existe una "regla caliente" que se dice que ha sido transmitida desde el nacimiento de Ultraman hasta la actualidad, es decir, el ciclo de los tres elementos de "amistad", "esfuerzo" y "victoria".

"Ultraman" es una historia de amistad entre Ultraman y la gente de la Tierra. Para profundizar la amistad, ambas partes deben hacer "esfuerzos" hacia el mismo objetivo. Su amistad se fortalece a medida que luchan juntos para derrotar a los enemigos que amenazan la paz de la tierra uno por uno.

¿Qué pasa si Ultraman es el único que lucha contra el enemigo? Me temo que Ultraman sentirá que la gente de la Tierra es despiadada y finalmente dejará este planeta frustrado. De esa manera, el espectáculo terminaría en un episodio. Es muy importante que los terrícolas luchen junto a él.

La "victoria" es el resultado final. "El resultado del trabajo duro es la victoria", por lo que la amistad entre las dos partes se ha vuelto indestructible. Como resultado de esta profunda amistad, cuando Ultraman tuvo que regresar a su propio planeta, todos derramaron lágrimas.

Esta obra también resume clara y claramente los puntos finales en tres.

Los consultores de McKinsey te enseñan que si quieres hablar de manera concisa, primero organiza la conclusión en tres elementos

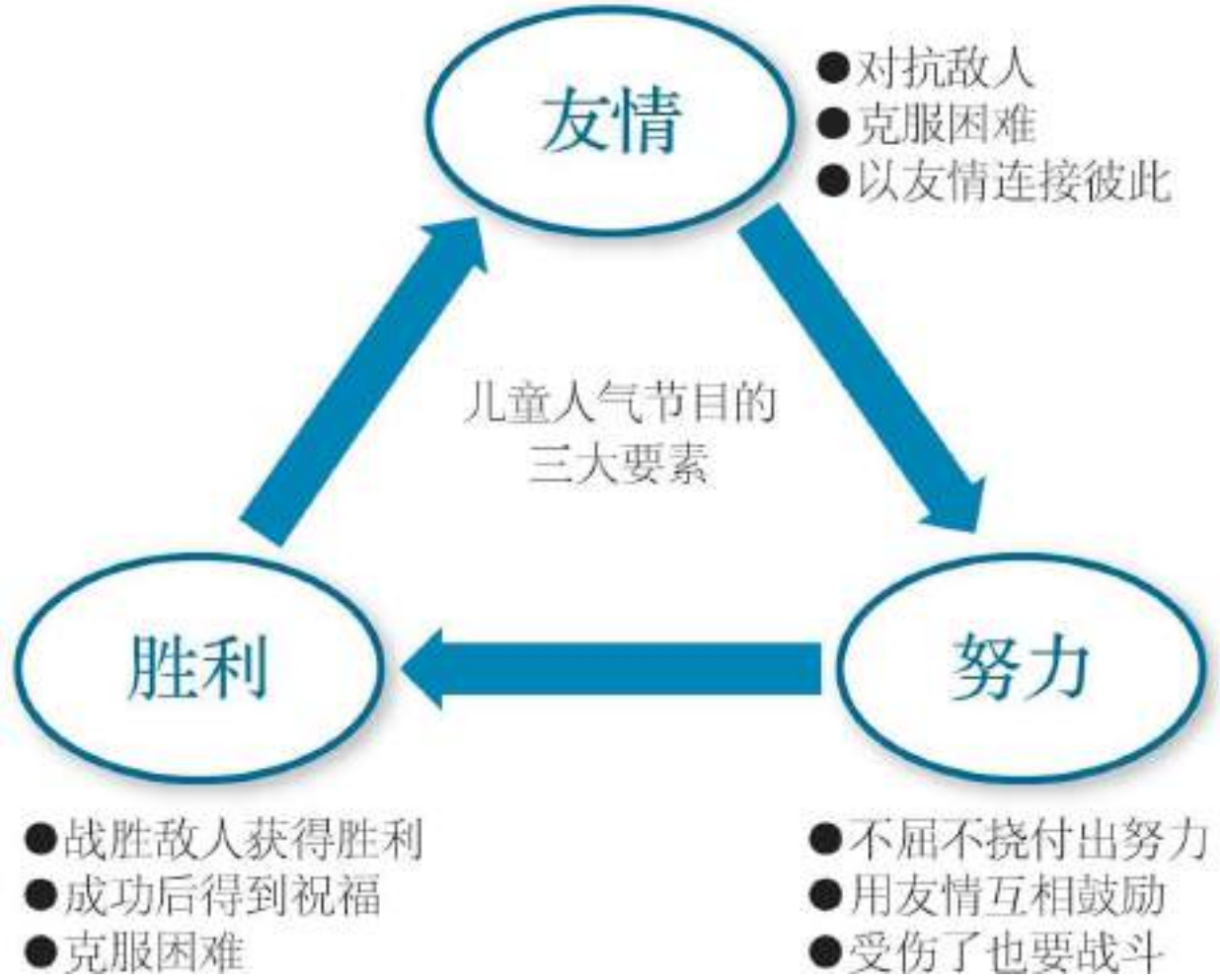
Cantidades que se pueden entender y memorizar fácilmente

La cantidad de elementos que las personas pueden comprender y recordar fácilmente al mismo tiempo es tres, por lo que la carga de la memoria es pequeña y es fácil dejar una impresión en la mente. Antes de hablar, es importante organizar lo que quieres decir en tres elementos.

En cuanto a lo que dije "los elementos deben ordenarse en tres", algunas personas deben refutar "cómo pueden tres ser suficientes". Sin embargo, la mayor parte de la razón por la que estas personas piensan que los tres elementos no son suficientes es porque la información en sus cabezas es en sí misma muy confusa. Las personas con una mente desordenada realmente no son buenas para resumir la información en tres puntos. Si puede utilizar un árbol lógico para organizar esta información de manera ordenada, su cognición y memoria de las cosas también mejorarán.

Además, si desea resumir la información en tres y básicamente lograr la regla MECE, necesita el sentido de jerarquía de los tres elementos, es decir, el tamaño de los elementos de datos es básicamente el mismo. Si el sentido de jerarquía es inconsistente, el oyente también se confundirá. Es como decimos que el propósito del judo es ejercitar "mente,

técnica y cuerpo", y el sentido de jerarquía de estos tres elementos es muy consistente. Unifica el nivel e implementa la regla MECE, y podrás hablar de manera concisa.



Organice los elementos en tres y luego comience a expresar

·La cantidad que la gente puede captar fácilmente en la realidad, tres
No hay necesidad de descartar la inteligencia para la racionalización

Pregunta 44 ¿Qué tipo de informe de fin de año puede ser brillante?

Como parte de la evaluación del personal, los empleados deben realizar cada año un informe de cinco minutos frente al departamento de recursos humanos y sus superiores, cuyo contenido es el resultado de un año de trabajo. Entonces, ¿cómo completar un informe simple y claro?



En términos de hablar con claridad y sencillez, los discursos y las presentaciones son similares.

Respuesta 44 Ordena el discurso en tres puntos principales de forma equilibrada, y resúmelos con la regla MECE

[Explicación] Usa el marco para lograr la regla MECE

Si quieres completar un discurso sencillo y claro, hay dos puntos clave.

Una es organizar los elementos en tres antes de abrir la boca, y la otra es tener un buen equilibrio de los tres elementos y lograr la regla MECE (sin omisión, sin repetición).

Para hacer los dos puntos anteriores, hay una manera fácil de usar un marco.

Cuando se trata de la evaluación del personal, existe un marco llamado "superior, medio, inferior" que es muy útil, o estás dispuesto a utilizar la "mente, habilidad, cuerpo" del judo. Siempre que establezca un marco equilibrado, puede hablar sin omisiones ni repeticiones.
Aquí presentaré un ejemplo de análisis de "superior, medio e inferior" en la evaluación del personal. "Arriba" se refiere a las tres contribuciones que ha realizado al alto nivel, a saber, "empresa", "departamento" y "jefe"; "Tres elementos"; "abajo" se refiere a los tres elementos de "contribución como líder" , "orientación a subordinados" y "cultivo de subordinados".
¿Cómo te sientes, sientes que puedes hablar sin omisiones ni repeticiones?
Los consultores de McKinsey te enseñan a hacer un buen uso de la estructura piramidal, y no es difícil organizar los datos

Escribir un discurso en una hoja de papel

La "estructura piramidal (método de composición piramidal)" puede ayudarnos a escribir el esquema del discurso en una hoja de papel. Especialmente cuando se prepara para un discurso, puede ser de gran ayuda. Además, cuando necesite determinar la tabla de contenido antes de hacer una gran cantidad de PPT, o cuando deba aclarar el esquema antes de escribir un artículo, puede usarlo como ayuda.
En comparación con las "afirmaciones, argumentos y datos" de la lógica triangular, la estructura piramidal es un método de disposición más sistemático.
En primer lugar, coloque el reclamo (conclusión) en la parte superior y coloque tres o más argumentos debajo como materiales persuasivos para respaldar el reclamo. En la parte inferior, cada material persuasivo va acompañado de unos tres argumentos. Si puede agregar casos fácticos según sea necesario, tendrá materiales más convincentes.

disponible para discursos

Las estructuras piramidales son muy útiles en ocasiones de discurso. Ya sea un discurso de boda, una pequeña broma en una fiesta o un discurso de tres minutos en una reunión matutina, siempre que prepare este papel manuscrito, puede comprender de inmediato lo que debe decir y dónde se encuentra ahora.
Cuando se trata del orden de los discursos, generalmente comienza con una pequeña charla, lo que naturalmente conduce a opiniones. Luego, describa los tres argumentos que respaldan el reclamo y luego use los datos para probar su legitimidad. Si puede agregar varios ejemplos según la situación, será más fácil despertar el favor y la imaginación del oyente. Finalmente, use generalizaciones para confirmar argumentos y afirmaciones.

Ayúdanos a organizar la información de forma lógica

La estructura piramidal se puede utilizar no solo en el caso de organizar materiales para discursos. Puede usar esta herramienta cuando desee escribir un artículo lógico, un informe lógico o hacer materiales de presentación.
Para profundizar en la comprensión de la estructura piramidal, tomemos un ejemplo. Aquí, lo que quiero presentarles es el tallo que a menudo se usaba en los discursos de boda: "Tres pendientes".

El comienzo del discurso fue una proposición, es decir, "Felicidades, debes ser feliz", y luego enumeró "cuesta arriba, cuesta abajo y terreno llano" como materiales persuasivos para respaldar la propuesta. Por favor, vea el ejemplo a continuación.

La primera pendiente es "cuesta arriba", que se refiere al estado del esposo y la esposa, tú, yo y cariño. En este estado, sucederán tres cosas buenas: primero, la relación entre marido y mujer será más estrecha, segundo, disfrutar de una buena vida;

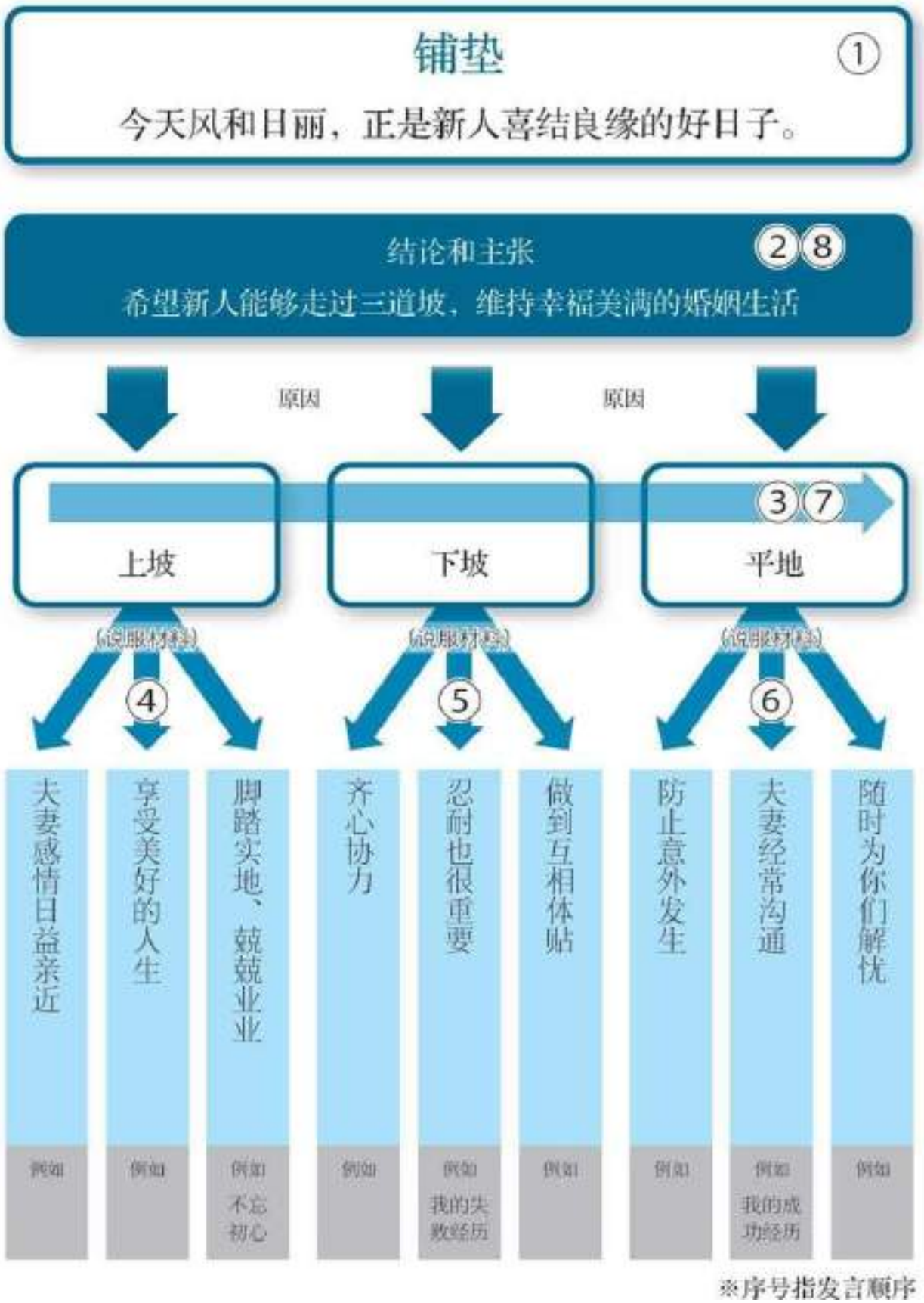
La segunda pendiente es "cuesta abajo", que se refiere al estado de estar en una situación difícil cuando se encuentran dificultades. Cuando se encuentre con una cuesta abajo, preste atención a tres puntos: primero, los dos deben trabajar juntos; Sea considerado y considerado el uno con el otro.

La tercera pendiente es "terreno plano". En "Flatland", hay varios accidentes y accidentes ocultos, por lo que es un momento para probar la relación entre marido y mujer. También hay tres puntos a los que se debe prestar atención en la etapa de "tierra plana": uno es tener más cuidado en los momentos normales para evitar que ocurran accidentes; el otro es que el esposo y la esposa deben comunicarse con frecuencia y tratar de superar varios Dificultades; siéntase libre de aliviar sus preocupaciones en cualquier momento, siéntase libre de abrir la boca.

En resumen, espero que la pareja pueda superar el "terreno cuesta arriba, cuesta abajo y llano" mencionado anteriormente, lograr la armonía entre marido y mujer y construir una pequeña familia feliz. Les deseo felicidad.

Se puede ver en el ejemplo anterior que los tres contenidos detallados adjuntos a cada "pendiente" hacen que el argumento sea concreto, y el oyente debe estar más convencido. Finalmente, enfatice las "tres vertientes" nuevamente y concluya el discurso.

Ejemplo de estructura piramidal (discurso de boda)


铺垫 ①
今天风和日丽，正是新人喜结良缘的好日子。
结论和主张 ②⑧
希望新人能够走过三道坡，维持幸福美满的婚姻生活
原因
原因
③⑦
上坡
下坡
平地
④
⑤
⑥
夫妻感情日益亲近
享受美好的人生
脚踏实地、兢兢业业
齐心协力
忍耐也很重要
做到互相体贴
防止意外发生
夫妻经常沟通
随时为你们解忧
例如
例如
例如 不忘初心
例如
例如 我的失败经历
例如
例如
例如 我的成功经历
例如

※序号指发言顺序

Pregunta 45 ¿Cómo deben organizarse los discursos sin un orden lógico?
Los siguientes son los discursos de los empleados de cierta empresa. ¿Puedes ver lo que está tratando de decir?
①La tasa de crecimiento económico del país A es impresionante; ②La seguridad pública del país A es buena; ③El costo de producción del país A es aproximadamente la mitad del de Japón; ④El país A tiene suficiente terreno industrial;



para resolver con la estructura piramidal, puede sacar una conclusión.

Respuesta 45 Desde las perspectivas de riesgo, producción, economía, etc., se puede ver que es el momento adecuado para ingresar al país A para el desarrollo de negocios (ejemplo)

[Explicación] Organizar datos con estructura piramidal

Al organizar los datos en una estructura piramidal, puede ver claramente la situación general y las conclusiones. Si desea clasificar un montón de información desordenada en una estructura similar a una pirámide, debe clasificar, es decir, reunir elementos que se puedan clasificar en una categoría.

Si el nombre de la categoría es "riesgo", entonces "②país A tiene buena seguridad pública" y "⑤país A tiene leyes perfectas y menor riesgo que el país B" pueden clasificarse en la misma categoría.

Luego, divídalo en otra categoría y asígnele el nombre "producción", luego "③El costo de producción del país A es aproximadamente la mitad del de Japón" y "④El país A tiene suficiente terreno industrial" puede incluirse en él.

Al final, solo queda "①La tasa de crecimiento económico de un país es notable". No podemos ignorar el contenido inclasificable, porque en muchos casos hay muchos elementos ocultos en este contenido. Aunque tiene un solo artículo, podemos dividirlo en una categoría y llamarlo "aspecto de venta" o "aspecto económico". De esta manera, quizás también encontremos datos faltantes sobre la economía de las ventas.

Los consultores de McKinsey te enseñan a clasificar primero y luego hacer una evaluación integral. Los datos dispersos también pueden sacar conclusiones.

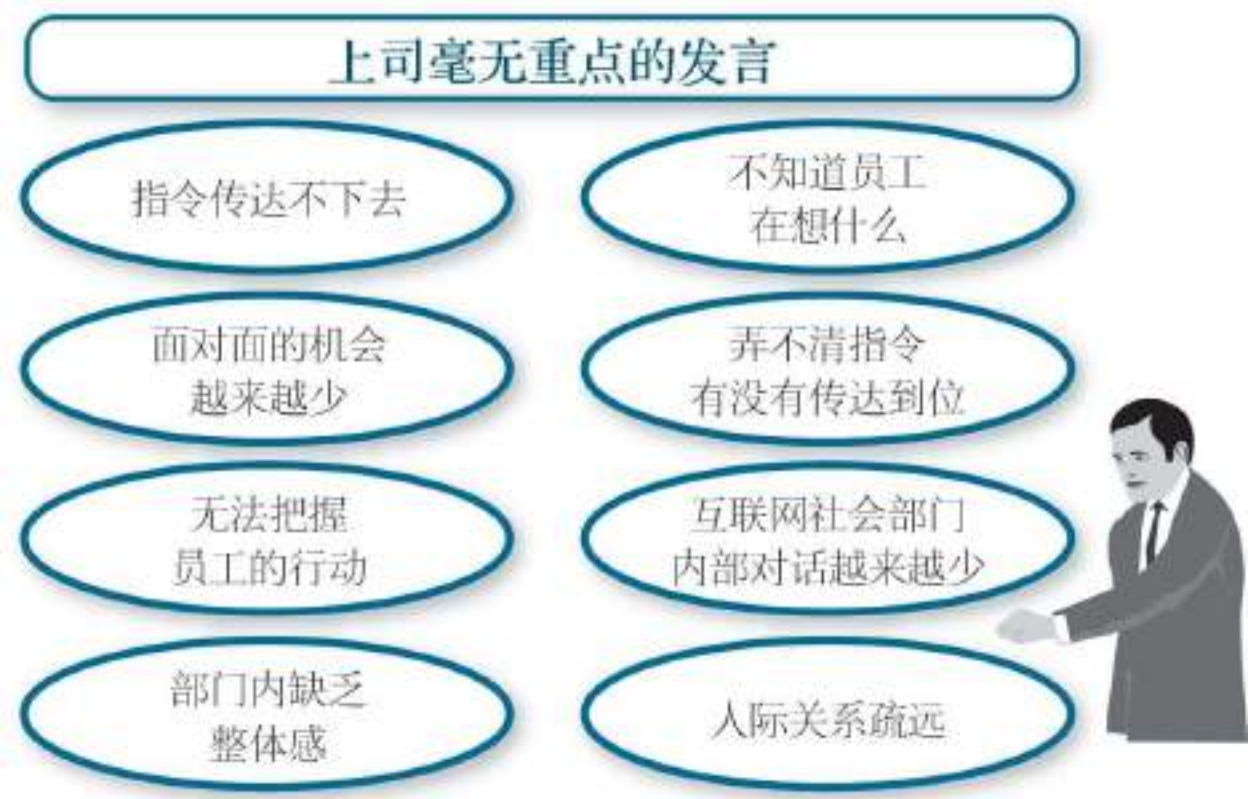
¿Qué trata de expresar el discurso entrecortado del jefe?

Digamos que su jefe hace una afirmación que se parece al diagrama de la página 183. El contenido está desorganizado y parece desenfocado y fragmentado. Ahora pensemos en lo que el jefe quiere decir.

El jefe citó puntos como "no se pueden transmitir las instrucciones", "los departamentos de la sociedad de Internet tienen cada vez menos diálogo", "el departamento carece de un sentido de unidad", entonces, ¿cómo se deben resolver estos materiales aparentemente dispersos? El método consiste en reunir elementos similares, crear grupos y luego nombrar los grupos para organizar la información.

A primera vista, el discurso del jefe puede parecer inútil, pero de hecho se puede dividir en tres categorías. Traté de nombrar las tres categorías "Falta de integridad", "Incapaz de agarrar a los empleados" y "Falta de comunicación".

Mirando estas tres categorías y luego haciendo una evaluación exhaustiva de los discursos específicos en la categoría, en lo que respecta a la conclusión, se puede especular que el significado del jefe puede ser "Espero tener una reunión matutina en el futuro". . En cuanto a si la conclusión es correcta, puede preguntarle directamente a su jefe. Si es correcta, su jefe puede elogiar su inteligencia.



Organizar discursos fragmentados

Recoge elementos similares y ordena discursos fragmentados



Repaso del capítulo 6
Para expresarse más claramente y comunicarse mejor, necesita
Este capítulo introduce la técnica de presentación.
La razón por la que alguien diría que no es bueno para hablar con la gente es porque espera convertirse en una persona que "habla". En este momento, es mejor cambiar su forma de pensar y convertirse en un "oyente" calificado.
"Escucha (escritura: 闻く)" en japonés tiene tres interpretaciones, a saber, "wen", "escucha" y "pregunta". "Q" significa preguntar. En otras palabras, "preguntar" es la esencia de ser bueno escuchando.
Las personas que no son buenas para comunicarse y no saben qué decir pueden intentar hacer preguntas a la otra parte.
Por ejemplo, pregúntele a la otra parte: "Te ves bien, ¿tienes algún secreto de salud?" Luego observa la reacción de la otra parte. [Libro ji compartir letra V shufoufou]
Si la otra parte realmente tiene el secreto para mantenerse en buena salud, puede iniciar la conversación a partir de este tema; aunque no haya ningún secreto, la otra parte tendrá la idea de "aunque deliberadamente no me mantuve en buen estado". salud, pero estoy muy feliz cuando otros me elogian así" debido a su pregunta. También puede ser más fácil.
Al hacer preguntas a la otra parte, la forma más efectiva es averiguar los puntos que se pueden elogiar y simplemente observar la reacción más auténtica de la otra parte.
¿Cómo puedo expresar mi opinión de manera concisa al comunicarme?

La forma más fácil y efectiva de hacer esto es marcar el número, esta acción por sí sola puede aclarar la conversación. Por ejemplo, puede utilizar el método de "hay tres puntos clave: uno es...; el otro es...; el tercero es...".

La memoria humana a corto plazo tiene límites. Por lo tanto, de acuerdo con la ley del "número mágico siete", el límite de la memoria humana a corto plazo es de aproximadamente siete contenidos. Una vez superado este número, se recomienda clasificar el contenido similar y condensarlo en siete antes de expresarlo.

En realidad, siete es demasiado como límite superior y, por lo general, lo más claro es reducir los elementos a tres. El límite superior de la cantidad de elementos que un ser humano puede recordar sin tomar notas es tres.

Lo que importa es lo que quieres decir. Resuma los puntos clave en menos de tres, lo que puede hacer que su presentación sea concisa y fácil de entender. La clave es resumir lo que quiere decir en tres partes y luego hablar.

Hay una forma muy sencilla de hacer fácilmente un esquema de discurso, y es usar la "estructura piramidal". Puede ayudarnos a organizar fácilmente el esquema en una hoja de papel. Asegúrese de probarlo usted mismo.

TBC 时代商学院　1分間でマスター　問題解決トレーニング



麦肯锡
问题思考力

[日] 西村克己 著　韩亚美 译

42个职场实际问题　巧妙应对各种局面
24个图解问题思考技巧　全面掌握问题思考方法
问题→提示→答案→解说 完善的思考力训练模式

北京时代华文书局

Sobre el Autor

[Japonés] Katsumi Nishimura

Actualmente es profesor invitado en el Instituto de Investigación Tecnológica Shibaura y consultor de gestión. Graduado de la Escuela de Graduados en Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Tokio en 1982. Solía trabajar para Fuji Film Corporation e ingresó al Instituto de Investigación de Japón en 1990 como investigador principal. Al mismo tiempo, también se desempeñó como consultor de gestión para empresas privadas, ofreció cursos de capacitación para empleados y pronunció discursos en varios lugares. . Desde 2003, ha sido profesor en el Instituto de Tecnología de Gestión de Ingeniería de Shibaura, y desde 2008 ha sido profesor invitado en el Instituto de Tecnología de Shibaura. Las áreas de especialización incluyen gestión de tecnología, gestión de proyectos, estrategia de gestión, pensamiento estratégico y pensamiento gráfico. Sus trabajos incluyen "Pensamiento lógico", "Método de trabajo lógico", "Hablar con "gráficos", "Comprender la estrategia empresarial", "Comprender a Kotler en un minuto", "Comprender a Peter Drucker en un minuto", "Comprender a Michael en un minuto". "Porter", "Comprender a Jack Welch en un minuto", "Pensamiento lógico de McKinsey", "Pensamiento estratégico de McKinsey", "Pensamiento de problemas de McKinsey".

麦肯锡问题思考力

[日] 西村克己—著　韩亚美—译

1分間でマスター
問題解決トレーニング

北京时代华文书局

Datos de catalogación de libros en publicación (CIP)
El poder del pensamiento problemático de McKinsey / (japonés) por Nishimura Katsumi; traducido por Han Yamei. --Beijing: Beijing Times Chinese Publishing House, 2018.9
ISBN 978-7-5699-2559-3

Ⅰ. ①Trigo... Ⅱ. ①Occidental... ②Coreano... Ⅲ. ① Formas de pensar—Investigación IV. ①B80

Núcleo de datos CIP de la biblioteca de edición de China (2018) No. 184188
Número de registro del contrato de derechos de autor municipal de Beijing: 01-2016-7281
Entrenamiento Ippunkan del Maestro Mondaikaiketsu
Copyright © 2015 Katsumi Nishimura
Publicado originalmente en Japón por SB Creative Corp.
Derechos de traducción al chino (solo en caracteres simplificados) concertados con SB Creative Corp., Tokio a través de CREEK & RIVER Co., Ltd.
Reservados todos los derechos.
Problema de pensamiento de McKinsey
MAIKENXI WENTI SIKAO LI
Autor | [japonés] Katsumi Nishimura
Traductor | Ami Han
Editor | Wang Xunhai
Editor de planificación | Junsheng Hu
Editor responsable | Zhou Lei
Diseño de marcos | Cheng Hui Zhao Zhiying
Impresión responsable | Liu Yin
Publicación | Librería china Beijing Times http://www.bjsdsj.com.cn
Piso 8, Bloque A, Edificio Internacional Huangcheng, No. 138 Andingmenwai Street, Distrito Dongcheng, Beijing
Código postal: 100011 Teléfono: 010-64267955 64267677
Impresión |Beijing Kaide Printing Co., Ltd. 010-87743828
(Si encuentra problemas de calidad de impresión, comuníquese con la fábrica de impresión para obtener un reemplazo)
Formato | 880mm×1230mm 1/32 hoja impresa | 6.25 palabras | 142 mil palabras
Edición | Enero de 2019 Impresión de la primera edición | Enero de 2019 Primera impresión
ISBN 978-7-5699-2559-3
Todos los derechos reservados, la infracción debe ser investigada

Tabla de contenido

CONTENIDO

Capítulo 1 Si quieres resolver el problema, primero debes encontrar el problema
Encuentre el problema antes de que pueda resolverlo

Pregunta 01 ¿Cuáles son las diferencias entre las personas con alta conciencia del problema y las personas con baja conciencia del problema?
Pregunta 02 ¿Qué significa resolver un problema?
Pregunta 03 ¿Los empleados que resuelven los problemas tan pronto como surgen, son empleados con altas habilidades para resolver problemas?
Los consultores de McKinsey te enseñan a resolver problemas, primero comprende los tres tipos de resolución de problemas
Pregunta 04 ¿Por qué Toyota establece el objetivo de reducción de costos en un 50% tan alto?
Los consultores de McKinsey le enseñan a mirar el problema desde dos perspectivas, el prospecto objetivo y la situación actual, y estimulan la conciencia del problema para planificar el prospecto objetivo.
Pregunta 05 ¿Qué es "el octavo desperdicio"?
Consultores de McKinsey te enseñan a usar la regla de 3M para encontrar el problema
Pregunta 06 ¿Qué es exactamente 7-11 "perder solo una cosa con McDonald's"?
Pregunta 07 ¿Cuál es la abreviatura de "7S" en la gestión 7S?
Revisión del capítulo 1
Comience por encontrar el problema y comience a resolver el problema, debe hacer esto
Capítulo 2 Utilice el método de pensamiento de "divergencia-convergencia" para convertirse en un innovador
Para convertirse en un innovador, debe aprender a usar el pensamiento "divergente-convergente"
Pregunta 08 ¿Puedes responder correctamente al frío conocimiento de la historia?
Los consultores de McKinsey te enseñan a hacer un buen uso del pensamiento de base cero y a descubrir las limitaciones de los métodos existentes
Pregunta 09 ¿Cuáles son los problemas de los tres discursos?
Pregunta 10 ¿Qué problemas habrá si el proponente es el responsable?
Los consultores de McKinsey te enseñan que la "divergencia" y la "convergencia" son los procesos básicos del pensamiento
Pregunta 11 ¿Cómo pueden los subordinados desarrollar activamente su creatividad?
Los consultores de McKinsey le enseñan las cinco reglas y habilidades de la lluvia de ideas
Pregunta 12 ¿Por qué no puedo producir resultados a pesar de trabajar duro?
Pregunta 13 ¿Cómo lidia Asahi Beer con la crisis de vida o muerte?
Pregunta 14 Para convertirse en el número 1 en 10 años, ¿qué tipo de investigación realizó Asahi Beer?
Los consultores de McKinsey te enseñan a hacer una lista de resultados por adelantado, para que puedas evitar desvíos y finalmente completar tus objetivos.
Revisión del capítulo 2
Use el método de pensamiento "divergente-convergente" para convertirse en un innovador, necesita hacer esto
Capítulo 3 Para organizar la información a gran escala, es necesario agrupar y priorizar
La curación masiva es el proceso de agrupar y priorizar

Pregunta 15 ¿Cómo se deben resumir más de 200 ideas?
Los consultores de McKinsey te enseñan los pasos básicos para agrupar y comenzar a organizar la información
Pregunta 16 ¿Cómo puedo encontrar carpetas y archivos en la computadora rápidamente?
Los consultores de McKinsey te enseñan consejos de agrupación: "El número mágico siete y las desviaciones positivas y negativas"
Pregunta 17 ¿Cómo se puede resumir y clasificar una gran cantidad de datos de informes?
Los consultores de McKinsey te enseñan que si quieres ser fácil de entender, tienes que aprender a sumar números
Pregunta 18 Ante una gran cantidad de proyectos, ¿cómo se deben ordenar las prioridades?
Pregunta 19 ¿Quién debe ordenar la información obtenida a través de la lluvia de ideas?
Los consultores de McKinsey le enseñan cómo utilizar el método de evaluación de 5 niveles para ordenar la información y priorizar
Pregunta 20 ¿Cómo organizar los post-it obtenidos a través de la lluvia de ideas?
Los consultores de McKinsey le enseñan las habilidades para organizar la información después de usar notas adhesivas en la lluvia de ideas.
Pregunta 21 ¿Cómo debe organizarse la solución para que sea fácil de entender?
Los consultores de McKinsey te enseñan a desarrollar dos hábitos para mejorar la capacidad de organizar la información
Repaso del capítulo 3
Para organizar la información a escala agrupando y priorizando, necesita
Capítulo 4 Proceso de resolución de problemas y sugerencias relacionadas con la solución
Principios de análisis ECRS y nuevas formas de pensar
Pregunta 22 ¿Cómo se ordenan los pasos para resolver problemas?
Pregunta 23 ¿Cómo se secuencian los pasos de mejora?
Los consultores de McKinsey le enseñan los pasos y métodos de implementación de la mejora
Pregunta 24 ¿Cómo se secuencian los pasos de la reforma?
Los consultores de McKinsey le enseñan los pasos y métodos de implementación de la reforma
Pregunta 25 Ante la problemática existente, ¿cómo proponer plan de mejora o plan de reforma?
Los consultores de McKinsey le enseñan a utilizar los principios ECRS para encontrar soluciones
Pregunta 26 Ante un gran número de problemas, ¿cómo debemos considerar las soluciones?
Los consultores de McKinsey te enseñan el truco para averiguar la causa - "es/no es"
Pregunta 27 ¿Por qué siempre es difícil idear un plan de reforma?
Los consultores de McKinsey te enseñan a deshacerte de las ataduras del pasado y establecer metas ambiciosas

Pregunta 28 ¿Hay alguna buena manera de evitar que la lluvia de ideas sobre la reforma se estanque?
Pregunta 29 ¿Qué se debe buscar para obtener inspiración para la reforma?
Pregunta 30 ¿De dónde provino el pensamiento de reforma de SoftBank?
Repaso del capítulo 4
Para encontrar una solución a un problema, es necesario hacer
Capítulo 5 Desarrollo de múltiples alternativas en el proceso de toma de decisiones para identificar mejores soluciones
El desarrollo de múltiples alternativas conduce a mejores soluciones
Pregunta 31 ¿Cómo deben los líderes lidiar con el aumento constante de nuevos requisitos?
Pregunta 32 El plan escrito con arduos esfuerzos fue rechazado por el jefe, ¿cuál es el problema?
Pregunta 33 Bajo la política de reducción de costos, ¿qué otros factores de evaluación existen además de la baja inversión total?
Los consultores de McKinsey te enseñan a combinar la evaluación cualitativa y evitar las limitaciones de la evaluación cuantitativa
Pregunta 34 Ante la explosión del Apolo 13, ¿cómo tomó la decisión la NASA?
Los consultores de McKinsey le enseñan el proceso de toma de decisiones para formular y evaluar alternativas cuando la solución está en problemas.
Pregunta 35 Ante dos alternativas con respectivas ventajas, ¿cómo elegir?
Pregunta 36 Cuando me piden una opinión urgente, ¿cómo debo responder con tacto?
Los consultores de McKinsey le enseñan a prestar atención al proceso de pensamiento SEP (sistema, ingeniería, proceso) y encontrar atajos para resolver problemas
Repaso del capítulo 5
Para identificar mejores soluciones durante el proceso de toma de decisiones, es necesario
Capítulo 6 Para mejorar la comprensión, debemos utilizar el pensamiento hipotético
Uso del pensamiento hipotético para mejorar la percepción
Pregunta 37 Trabajo duro, pero mi jefe no tiene en alta estima los resultados que he logrado, ¿cuál es el problema?
Los consultores de McKinsey le enseñan a usar el pensamiento hipotético cuando necesita romper el statu quo
Pregunta 38 Acepté las críticas de mi jefe y cambié de opinión, pero el jefe me dio la espalda y se negó a admitirlo ¿Cuál es el problema?
Pregunta 39 ¿Cuál es la diferencia entre alguien como Darwin que es bueno usando el pensamiento hipotético y alguien que no es bueno usando el pensamiento hipotético?
Pregunta 40 ¿En qué tipo de hipótesis se basa que las tiendas de conveniencia introducen una gran cantidad de postres y cafés a bajo precio?
Los consultores de McKinsey le enseñan las habilidades para construir hipótesis y los métodos para probar hipótesis.
Pregunta 41 ¿La venta de postres y café en tiendas de conveniencia puede promover la venta de otros productos básicos?

Los consultores de McKinsey te enseñan a pasar por el ciclo de verificación de hipótesis y poco a poco acercarte a la verdad
Pregunta 42 ¿Cómo deberían las tiendas de conveniencia juzgar si los nuevos productos deben ser reparados?
Repaso del capítulo 6
Use el pensamiento hipotético para mejorar la percepción, esto es lo que necesita
Volver al catálogo general

prefacio

A través de este libro, puede dominar las habilidades de pensamiento, teorías, métodos, pasos, puntos de vista y otros conocimientos que son útiles para resolver problemas. Además, a la vez que absorbe conocimiento continuamente, a través del análisis de múltiples casos, también es de gran valor de referencia para el estudio de estudios misceláneos. Este libro contiene muchos ejemplos de empresas que pueden hacer que las personas sean "informadas" rápidamente, así como métodos relacionados para resolver problemas que son propensos a malos patrones de pensamiento en el trabajo, etc.

Los problemas mencionados en este libro y los casos explicados se basan en personas y hechos reales. Además, hay algunas preguntas abstractas, que se refinan en función de la vida diaria experimentada por la mayoría de las personas. Mientras disfruta plenamente de la diversión del aprendizaje variado, domine los métodos de pensamiento y el uso de herramientas.

Para resolver un problema, el primer problema que encuentra es encontrar el problema. En otras palabras, si el estado actual es un estado problemático o un estado normal. Si hay un problema, hay que hacer algo. Pero si es normal, puede ser mejor mantener el estado actual. El verdadero problema es que es imposible saber si hay un problema o no.

El segundo problema es que no sé cómo resolver el problema que tengo delante y no puedo encontrar la clave para resolverlo. Caeremos en tal dilema a la entrada de resolver el problema si estamos más allá de nuestro poder, cómo encontrar la clave para resolverlo, etc. Es decir, en el estado de no saber por dónde empezar a solucionar el problema.

La resolución de problemas se divide en tres tipos: "Resolución de problemas", "Mejora" y "Reforma".

La resolución de problemas es un tipo de resolución de problemas en la que el problema ha sido expuesto y, si se deja de lado, te seguirá a todas partes. Los problemas se pueden reconocer porque han sido expuestos porque han causado insatisfacción o pérdidas.

La mejora y la reforma pertenecen a la resolución de problemas de "descubrimiento de problemas". Este es el tipo que establece metas altas y es constantemente desafiado a hacerlo mejor. La llamada resolución de problemas de alto nivel se refiere a establecer objetivos más altos, crear nuevos temas y mejorar constantemente.

¿Qué es un problema? ¿Qué es la resolución de problemas? ¿Como resolver el problema? Empecemos a pensar juntos a partir de ahora. El uso de concreto para construir un edificio de conocimiento requiere dibujos de diseño (puntos de vista) y estructuras de acero (habilidades, teorías). Del mismo modo, para resolver un problema, también es necesario

comprender correctamente la teoría, el conocimiento y los pasos para resolver el problema.
Una vez que evitas resolver problemas, no puedes resolver problemas más difíciles. Por el contrario, si puede desafiar y resolver el problema activamente, entonces mejorará la capacidad para resolver el problema. Además, se reducirá la dificultad de los obstáculos encontrados para resolver el problema anterior. En otras palabras, es posible resolver problemas más difíciles solo después de resolver problemas que son demasiado difíciles.
Algunos problemas son difíciles de entender para mí, pero debería haber personas alrededor que puedan resolver este problema fácilmente, ¿verdad? Esta persona puede resolver problemas fácilmente porque ha resuelto problemas difíciles antes. Para resolver problemas de alto nivel, es importante continuar resolviendo problemas diariamente. Porque la persistencia puede producir habilidad. La capacidad de resolver problemas se domina a través de la repetición. Conoces la teoría, pero no puedes dominarla sin usarla.
Este libro se presenta en un formato de preguntas y respuestas de "preguntas + sugerencias", por lo que se pide a los lectores que reserven al menos cinco segundos para sí mismos después de ver las sugerencias. Espere hasta que tenga su propia respuesta antes de leer la Explicación. Porque leer después de pensar puede facilitarte la comprensión y dejar una impresión más profunda.
Además, además del "comentario", este libro también inserta muchos temas especiales de "los consultores de McKinsey le enseñan". Si los lectores sienten que la explicación no es suficiente, pueden aprender más profundamente a través de las ilustraciones.
Este libro definitivamente hará que los lectores lo amen. ¡Les deseo a todos una lectura beneficiosa!

Katsumi Nishimura

Capítulo 1 Si quieres resolver el problema, primero debes encontrar el problema
Encuentre el problema antes de que pueda resolverlo

Personas con alta conciencia del problema y personas con poca conciencia del problema

¿Cuáles son las diferencias entre las personas con alta conciencia del problema y aquellas con baja conciencia del problema?
Las personas con alta conciencia del problema sienten que hay un problema con el statu quo (realidad) porque tienen metas más altas que el estado actual. Por el contrario, las personas con poca conciencia de los problemas tienen metas consistentes con el statu quo. Piensa que el statu quo y las metas son consistentes, por lo que está bien mantener el statu quo.
El llamado "problema" es la brecha entre el valor estándar objetivo y el statu quo. Si las personas pueden reconocer esta brecha, pueden darse cuenta de la existencia del problema.
Cuando desaparezca la brecha entre el valor estándar y la situación actual, también desaparecerá la conciencia del problema. La llamada "resolución de problemas" es el

proceso de eliminar la brecha entre el valor estándar y el statu quo y elevar el statu quo al nivel de valor estándar.

La resolución de problemas se divide en tres

Hay tres tipos de resolución de problemas, que son "solución de problemas", "mejora" y "reforma".

La resolución de problemas es un tipo de resolución de problemas que eleva los estados negativos a valores normativos.

Kaizen y la reforma, por otro lado, es un tipo de resolución de problemas que crea problemas al establecer estándares altos.

Si bien cada uno es importante, las mejoras y reformas son especialmente necesarias para sostener el crecimiento continuo.

respectivas soluciones de problemas

En Toyota, para encontrar problemas, se define el concepto de "siete tipos de desperdicio", a saber: desperdicio de sobreproducción, desperdicio de espera, desperdicio de transporte, desperdicio de procesamiento, desperdicio de inventario, desperdicio de acción y productos no calificados. Siete tipos de residuos y así sucesivamente. Además, se agrega un elemento más, que es el "octavo desperdicio", entonces, ¿qué es exactamente? Dejemos esto en suspenso.

Por cierto, el objetivo de Toyota de "reducir los costos en 1 yen" comenzó hace más de 50 años, y se puede decir que se ha acumulado a 50 yenes en 50 años. De hecho, el objetivo de "no desperdiciar 1 yen" está escrito en el código de conducta de Toyota.

Escrito de esta manera, a primera vista podría parecer que Toyota está priorizando el costo, lo cual no es el caso.

La calidad es la primera, el costo es la segunda. Lo que hace posible el objetivo de "no desperdiciar 1 yen" son los "siete tipos de desperdicio" definidos para encontrar problemas. Si está interesado en esto, asegúrese de continuar leyendo este capítulo.

Para resolver problemas, el primer paso es dominar la capacidad de encontrar problemas.

Para lograr mejores resultados en la resolución de problemas, es necesario mejorar el valor estándar, a partir del descubrimiento de problemas.

Como se mencionó anteriormente, kaizen y reforma es un tipo de resolución de problemas que descubre los problemas por sí mismo y avanza de manera proactiva.

Este capítulo ofrece una explicación sencilla y fácil de entender de la cuestión de "qué es la resolución de problemas", tomando como caso la situación real en el lugar de trabajo de la empresa todos los días o los acontecimientos en la empresa.

Siga leyendo mientras usa su cerebro y disfruta de la diversión que ofrece este libro.

Pregunta 01 ¿Cuáles son las diferencias entre las personas con alta conciencia del problema y las personas con baja conciencia del problema?

Hay dos tipos de personas en una empresa. Una categoría son las personas con mayor conciencia del problema. Estas personas creen que no pueden estar satisfechas con el statu quo y deberían mejorar aún más el statu quo.

La otra categoría son las personas con poca conciencia de los problemas. Odian el cambio y quieren mantener el status quo. Además, este tipo de persona se caracteriza por quejarse y quejarse más.
Entonces, ¿cuál es la diferencia entre las personas con alta conciencia del problema y las personas con baja conciencia del problema?



"Ahora se encuentra en un estado de déficit, por lo que debe revertirse a un estado negro". El estado de letras negras es un estado normal, y aquellos que tengan este conocimiento se darán cuenta de que hay un problema en un estado de déficit. Por el contrario, algunas personas piensan que “aunque esté en déficit, mientras los salarios no bajen, no importa.” Esas personas no pueden darse cuenta de que el déficit de la empresa representa un problema.

Respuesta 01 ¿El objetivo es más alto o más bajo que el statu quo (realidad)?

[Explicación] El llamado problema es la brecha entre el valor estándar (valor esperado) y la situación actual

Las personas con alta conciencia de los problemas tienen metas más altas que su estado actual. Debido a que tiene metas más altas que el estado actual, puede sentir los problemas en el statu quo (realidad).

Por el contrario, las personas con poca conciencia de los problemas tienen sus propios objetivos en consonancia con el nivel del statu quo. Debido a que el statu quo y la meta son consistentes, siento que no hay problema en mantener el estado actual. Esto también muestra que esas personas establecen objetivos relativamente bajos.

El llamado problema se refiere a la brecha entre el valor estándar objetivo (valor esperado) y el statu quo. Si alguien puede reconocer esta brecha, puede sentir el problema.

Por ejemplo, digamos que alguien necesita un refrigerador grande. Entonces, si ahora tiene un refrigerador pequeño, naturalmente está insatisfecho en su corazón, y debería poder sentir que hay algo mal con el refrigerador actual. Por el contrario, aquellos que también tienen un refrigerador pequeño, porque principalmente comen fuera, entonces piensan que mientras el refrigerador pueda congelar bebidas, es suficiente. Por lo tanto, incluso en un refrigerador pequeño, no sienten que haya ningún problema. Sin embargo, si el refrigerador está roto, ya que el valor estándar es "congelado", sentirán el problema del refrigerador que no puede enfriar. La conciencia del problema solo se puede sentir cuando no se puede alcanzar un cierto valor estándar.

Pregunta 02 ¿Qué significa resolver un problema?

El llamado problema se refiere a la brecha entre el valor estándar y el statu quo (realidad). Una vez que sea más bajo que el valor estándar esperado, las personas sentirán la existencia del problema. Entonces, ¿qué significa resolver un problema?



desaparece la brecha entre el valor estándar y la situación actual, también desaparecerá la conciencia del problema.

Respuesta 02 Cerrar la brecha entre el valor estándar (valor esperado) y la situación actual

[Explicación] Trabaja duro para volver a la normalidad

Resolver el problema es cerrar la brecha entre el valor estándar (valor esperado) y el statu quo, y elevar el statu quo al nivel del valor estándar.

Por ejemplo, cuando el refrigerador se rompe, se repara o se compra uno nuevo, el statu quo (no se puede congelar) puede elevarse al nivel de valor estándar (se puede congelar).
Un tipo de resolución de problemas es la resolución de problemas. Cuando surjan problemas, sentirás la presión de adentro hacia afuera, "debes encontrar una manera de resolverlo". Por ejemplo, cuando sus superiores le pidan que encuentre formas de resolver el problema, también actuará de inmediato para resolver el problema usted mismo.
Una vez que desee evitar resolver problemas, encontrará que los problemas van de la mano. Es muy importante no ignorar la brecha entre el valor estándar y el statu quo, sino enfrentar activamente el problema y restaurarlo a un estado normal. El núcleo de la resolución de problemas es "detección temprana, solución temprana".
Pregunta 03 ¿Los empleados que resuelven los problemas tan pronto como surgen, son empleados con altas habilidades para resolver problemas?
Hay un empleado de la empresa que acude inmediatamente al lugar para atender las denuncias. Su capacidad de resolución rápida se ha ganado el respeto de quienes lo rodean. Además, una vez que haya un informe de que la calidad del producto es anormal, pensará rápidamente en las contramedidas y luego las resolverá.
Entonces, ¿se puede decir que los empleados de esta empresa tienen una alta capacidad para resolver problemas?



De hecho, es muy importante

Respuesta 03 Es solo que la capacidad de "resolver problemas" es relativamente alta

[Explicación] Tres tipos de resolución de problemas

Aquí hay una pregunta: ¿los empleados de la empresa que son buenos para resolver problemas tienen una capacidad alta o baja para resolver problemas? Podemos decir que su capacidad para resolver problemas es bastante alta. Sin embargo, la resolución de problemas implica más que resolver problemas. Además de resolver problemas, hay dos tipos de resolución de problemas. Es decir, hay tres tipos de resolución de problemas en total. Solo cuando haya dominado los tres tipos de habilidades para resolver problemas, podrá realmente tener la capacidad de resolver problemas.

Los otros dos tipos son "Mejora" e "Innovación". Ambos tipos establecen un objetivo más alto que el valor estándar actual (valor esperado) como estándar.

Por ejemplo, suponga que el costo de cierto producto es de 1,000 yenes. En el caso de la mejora, el objetivo es reducir el costo en un 20 %, en este caso, el objetivo es establecer el costo en 800 yenes y reducir el costo en 200 yenes.

En el caso de la reforma, es necesario mejorar el rendimiento y fijar el objetivo de "duplicar las ventas y reducir a la mitad los costes". Reducir el costo de 1,000 yenes a la mitad, es decir, apuntar a 500 yenes y continuar resolviendo problemas. Dado que el objetivo de la reforma es alto, es necesario deshacerse de las restricciones anteriores y comprometerse con una reforma estructural profunda.

a resolver problemas, primero comprende los tres tipos de resolución de problemas

Resolución de problemas a través del ataque y la defensa.

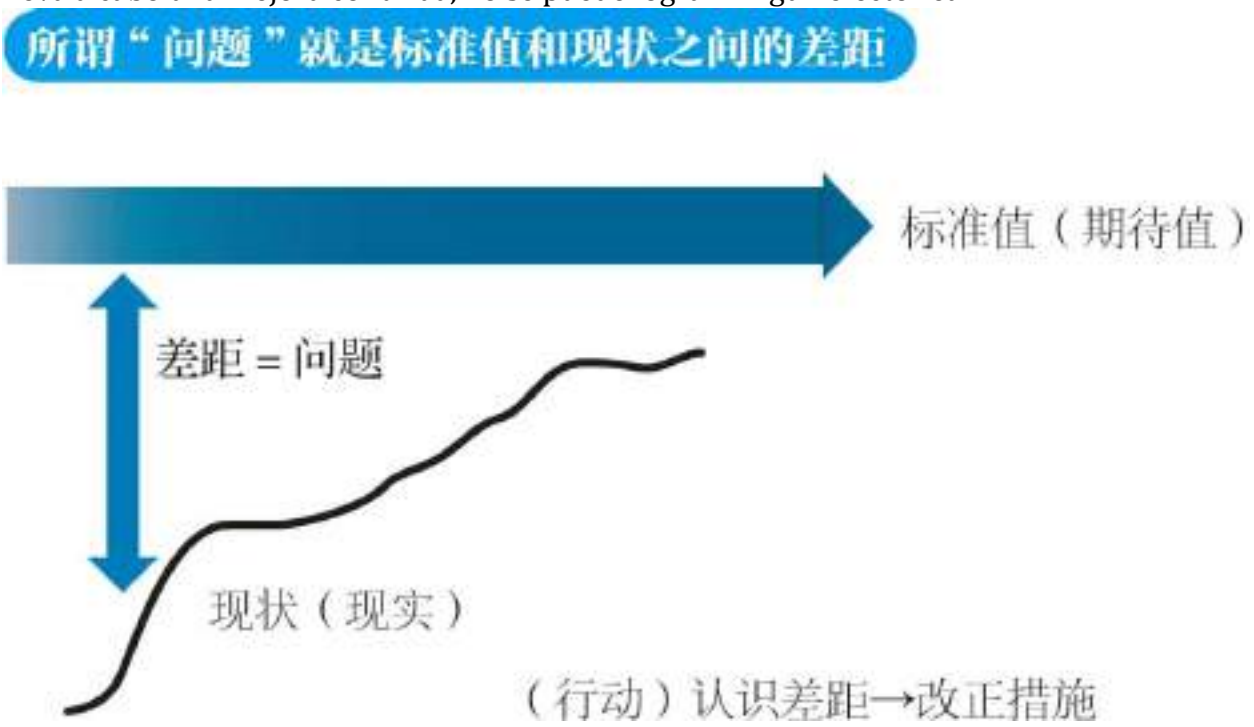
Para tener conciencia del problema, es fundamental conocer el valor estándar (valor de expectativa) y la situación actual (realidad). Las personas con una alta conciencia del problema usarán el valor estándar para observar la brecha con el statu quo. Cuando la conciencia del problema no se puede compartir con otros, primero podemos llegar a un entendimiento común sobre los valores estándar y luego analizar el status quo. De esta forma, es más fácil reconocer la brecha entre el valor estándar y el statu quo.

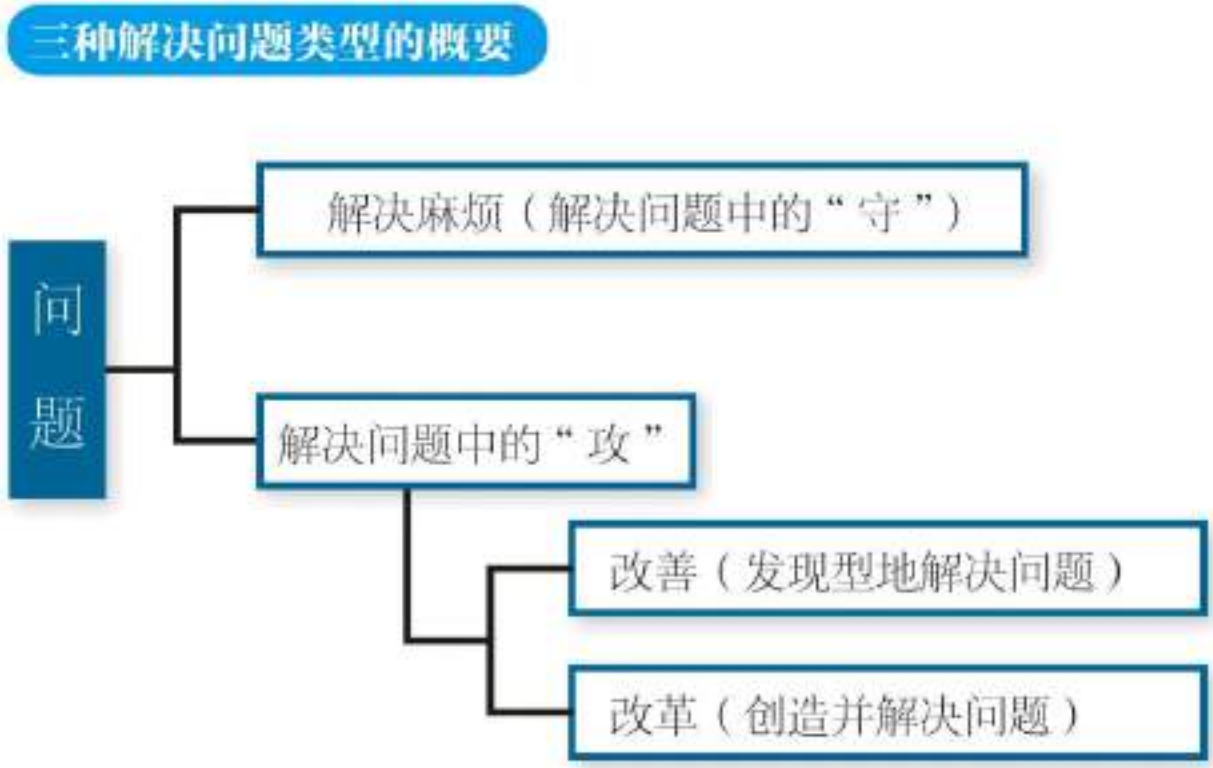
Hay tres tipos de resolución de problemas.

Una es llevar el valor negativo a cero, es decir, resolver el problema. Dado que esto está restaurando el statu quo, no está abordando activamente el problema. Pertenece al "mantener" en la resolución de problemas.

Por el contrario, hacer una nueva determinación del valor estándar del objetivo y desafiarlo pertenece al "ataque" en la resolución de problemas. Uno de ellos es encontrar problemas en la estructura del statu quo, es decir, encontrar soluciones a problemas (mejora). Hay otro tipo con mayor conciencia del problema, que es el tipo que crea y resuelve problemas (reforma). La reforma no debe verse obstaculizada por obstáculos en el statu quo, sino establecer metas audaces y esforzarse por romper el statu quo. En cuanto a mejora y reforma, no es necesario elegir una buena eligiendo una de la otra. La clave es

mantener repetido el ciclo de mejora y reforma. Incluso en el proceso de reforma, si no se lleva a cabo una mejora continua, no se puede lograr ningún efecto real.

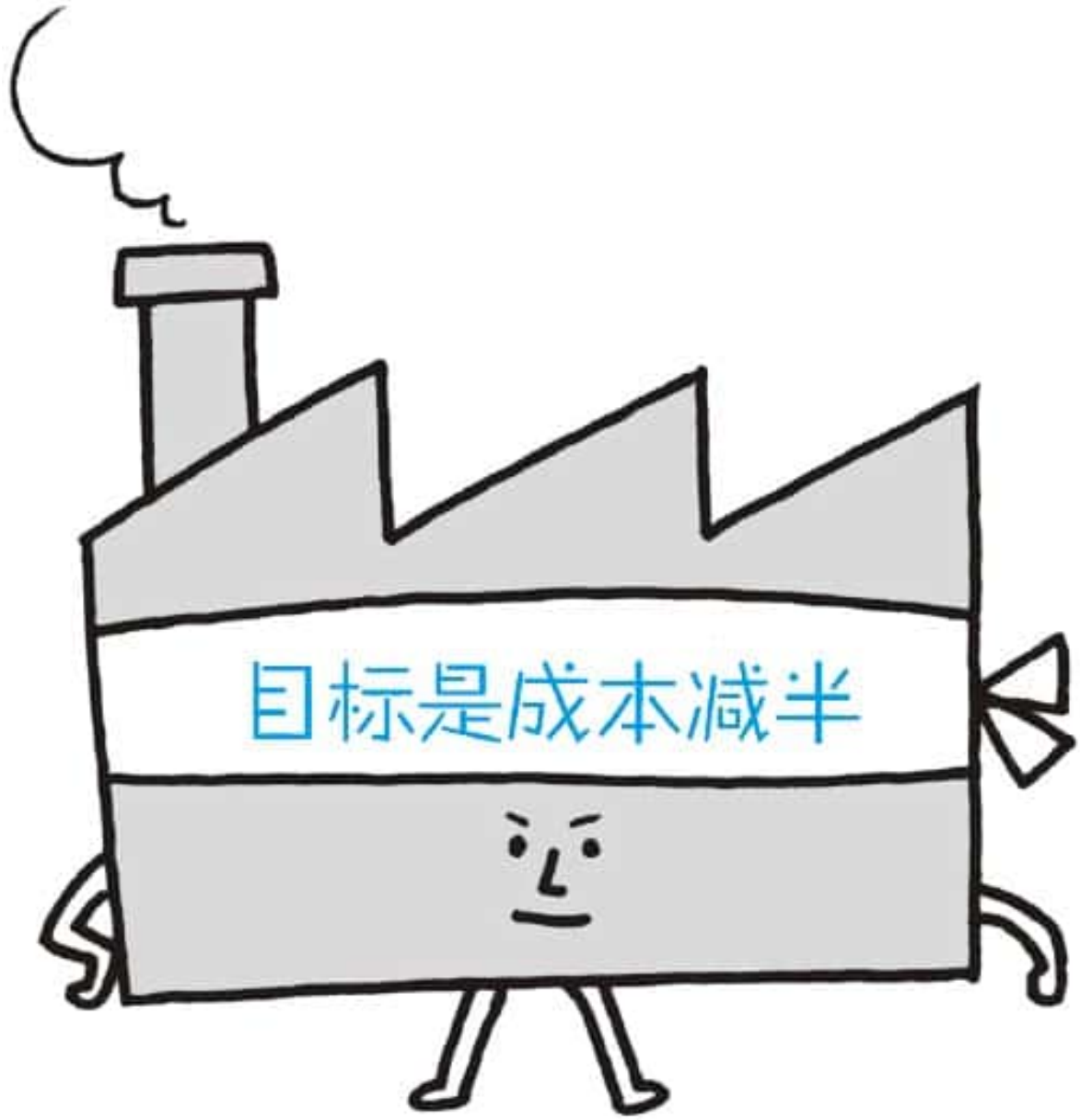




Pregunta 04 ¿Por qué Toyota establece el objetivo de reducción de costos en un 50% tan alto?

La fuente de las ganancias de Toyota es su capacidad para reducir costos. TPS (Toyota Production System: Toyota Production System) escribe medidas de reducción de costos en el nivel de ADN (genético). El truco ancestral de Toyota es reducir a la mitad el costo. Establecieron objetivos de reducción de costos de hasta un 50%.

¿Por qué el objetivo no es una reducción del 20%, sino la aparentemente imposible reducción a la mitad de los costes?



El elevado objetivo de reducir los costes a la mitad no puede lograrse sin un reexamen exhaustivo de los métodos de trabajo anteriores.

Respuesta 04 Porque las reformas estructurales radicales son posibles

[Explicación] Determinado a comprometerse con la mejora continua

Toyota ha estado realizando mejoras continuas (Kaizen) con el fin de reducir costos. El término "mejora continua" es una de las pocas palabras japonesas que ha sido traducida al inglés. El término "mejora continua" en Toyota es una combinación de los dos significados de "mejora" y "reforma" reconocidos por las empresas ordinarias.

La pregunta 04 planteó la pregunta: ¿Por qué Toyota no establece un objetivo de reducción de costos del 20 %, sino un 50 % que parece imposible? La respuesta es esta: si el objetivo es el 20%, el trabajo terminará en mejoras en la punta de los dedos en lugar de reformas estructurales radicales.

Por otro lado, si la meta es tan alta como el 50%, hará que la gente piense que "la meta no se puede lograr sin importar cuál sea el método de trabajo anterior". Entonces, esto permite a las personas reexaminar por completo los métodos de trabajo anteriores y hacer un esfuerzo decidido para mejorar continuamente.

Por cierto, para lograr la meta del 50%, además de reducir a la mitad el costo, reducir a la mitad el tiempo de entrega, reducir a la mitad el inventario y reducir a la mitad el personal, también es necesario lograr duplicar las ventas, las ganancias, la participación de mercado y otros relacionados. indicadores.

a mirar el problema desde dos perspectivas, el prospecto objetivo y la situación actual, y estimulan la conciencia del problema para planificar el prospecto objetivo.

Medir el progreso a través de "antes/después" "pasado y presente"

En la serie temporal, mirar el problema desde dos ángulos ampliará nuestros horizontes. Los siguientes usos antes (frente) y después (después) de dos perspectivas para la comparación. Antes/después puede ser una comparación de "el pasado y el presente" o una comparación de "el presente y el futuro".

Usando el método de comparación "pasado y presente", puedes intentar comparar las diferencias entre tu yo pasado y tu yo presente.

Por ejemplo, puede comparar quién era hace tres años con quién es ahora. Si no puede pensar en algo que haya cambiado significativamente, entonces no puede decir que ha logrado un progreso significativo durante este tiempo. Entonces, esperemos este cambio en la vida.

A través de la comparación de "ahora y futuro", puede tener un gran efecto en el establecimiento de metas futuras. Específicamente, por ejemplo, para la pregunta de "en qué tipo de persona quieres convertirte en tres años", podemos intentar planificar la "perspectiva de la meta". En nuestra propia imagen futura, podemos establecer esas metas posibles y ambiciosas.

Por ejemplo, para aquellos que han obtenido la calificación de agente fiscal certificado, se puede fijar la meta después de tres años para obtener la calificación de contador público certificado. Además, aquellos que ya están familiarizados con el lugar de trabajo también pueden establecer el objetivo de poder brindar orientación relevante a los empleados jóvenes en términos de trabajo y negocios.
antes/después también se puede aplicar en el esquema de planificación.
En primer lugar, el estado actual en el momento de la propuesta se denomina "Antes".
Entonces, las cosas que se realizarán en este plan de planificación y el estado después de la realización se denominan "Después". Comparar antes/después en forma gráfica hará que sea más fácil de entender.

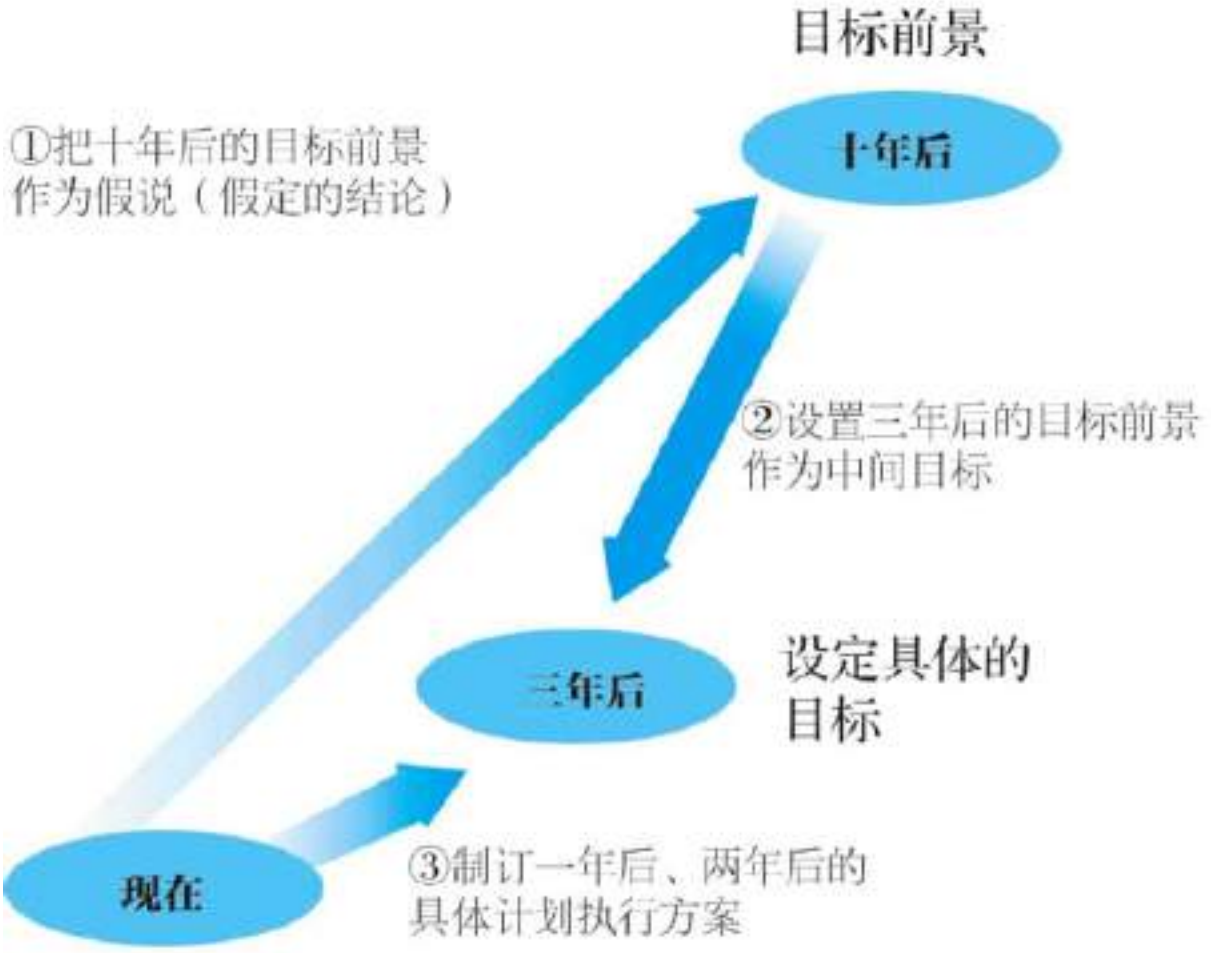
Perspectivas objetivo y conciencia de la situación actual

Mirar los problemas a través de las perspectivas de las perspectivas de objetivos y las percepciones del statu quo también ampliará nuestros horizontes.
A menudo nos damos cuenta de que, a pesar de que nos hemos esforzado mucho para administrar el negocio, la empresa no está mejorando. Cada año, estamos muy ocupados tratando de asegurar las ventas y las ganancias, pero después de un arduo trabajo, apenas mantenemos el statu quo. Algunas empresas no han considerado seriamente las cosas anteriores y pueden perder sus objetivos y perspectivas futuras.
Hoy, el mercado ya no se está expandiendo tan rápido como uno quisiera. En esta era, incluso si los empleados de la empresa trabajan duro, es difícil lograr resultados porque todos tienen sus propios puntos de vista y políticas. Asimismo, una guerra de desgaste dentro de la empresa ha sido inevitable.
¿Qué pasaría si todos en un bote de remos empujan deliberadamente en su propia dirección? Las fuerzas motrices de cada uno se cancelarán, y el bote no avanzará en absoluto, e incluso la dirección de viaje no se puede determinar.
Lo mismo ocurre con las organizaciones. Aunque todos están trabajando duro por su cuenta, los resultados compensan los logros de los demás o no están de acuerdo, y no se puede tomar una decisión. Esto requiere en cierta medida, basado en el método de gestión de transmitir la voluntad de la organización de arriba a abajo, para aclarar las metas y perspectivas de la empresa, y llegar a un consenso sobre la dirección del progreso, que es indispensable.
Si la cognición del prospecto objetivo y el statu quo no están unificados, la conciencia del problema también variará. Por lo tanto, se requiere que el personal relevante confirme el conocimiento mutuo del prospecto objetivo y la situación actual. Mirar el problema desde las dos perspectivas de la perspectiva objetivo y la cognición del statu quo debería dar lugar a la conciencia del problema.

通过规划划时代的目标前景就能获得突破

运用假说思维，掌握领导者必备的大局观念

把应达到的目标作为假说（假定的结论）





- 把目标作为假说，就能看清前进的方向。
- 对目标进行具体描述，就能看清前进的目标。

Pregunta 05 ¿Qué es "el octavo desperdicio"?

En Toyota, para encontrar problemas, se define el concepto de "siete desperdicios", a saber: ① desperdicio de sobreproducción; ② desperdicio de espera; ③ desperdicio de manejo; ④ desperdicio de procesamiento; ⑤ desperdicio de inventario; ⑥ desperdicio de acción Residuos; ⑦ residuos de productos no calificados. Pero en realidad hay otro tipo, que se puede llamar el "octavo desperdicio". Entonces, ¿qué es exactamente este "octavo desperdicio"?

七种浪费



que las personas con poca conciencia de los problemas harán el "octavo desperdicio" inconscientemente. La mejora continua es muy importante, ¡continuar es poder!

Respuesta 05 Los empleados de la empresa no piensan en el desperdicio de ideas

[Explicación] No usar la sabiduría es un desperdicio

Como se escribió en la Pregunta 05, Toyota ha definido el concepto de "siete desperdicios" para encontrar el problema, pero existe otro tipo, a saber, "el octavo desperdicio", que es "el desperdicio de los empleados que no piensan en la creatividad".

No cuesta nada usar la sabiduría. Dicho esto, no aprovechar la sabiduría gratuita es un desperdicio en sí mismo. Deberíamos usar la sabiduría para pensar creativamente para promover la mejora continua. El concepto de "no desperdiciar un centavo" en realidad se ha escrito en el código de conducta de Toyota.

Una vez fui invitado por Toyota para dar un discurso. La persona a cargo primero explicará completamente el contenido, el propósito y la calidad de finalización de los requisitos del discurso. Luego, luego de llegar a un consenso sobre el contenido requerido del discurso y el nivel deseado, el responsable preguntará con calma: "Maestro, ¿cuánto necesita?"

Es fácil que la gente piense que la prioridad de Toyota es el costo, pero en realidad la calidad es la primera y el costo la segunda. Sin embargo, se ha fijado firmemente el código de conducta de "cuando la calidad es la misma, debe prepararse al menor costo posible".

a usar la regla de 3M para encontrar el problema

Si lo hace, reducirá la eficiencia.

La llamada regla 3M es un punto de vista para descubrir los puntos problemáticos a través de Muda, Mura y Muri.

El primero es "Muda (desperdicio)", que se divide en desperdicio de reelaboración, desperdicio de ajuste, desperdicio de inspección, desperdicio de monitoreo, desperdicio de espera, desperdicio de búsqueda, desperdicio de tiempo, desperdicio de demasiado complicado, etc. En las organizaciones burocráticas, la gente tiende a pensar en ajustar y verificar, monitorear, gastar tiempo, etc. como trabajo.

El segundo es "Mura (desequilibrado)", que incluye métodos de trabajo desequilibrados, actividad desequilibrada, estado de ánimo desequilibrado y resultados desequilibrados. Si el trabajo no está estandarizado, habrá un desequilibrio en los métodos de trabajo. Incluso si es el mismo trabajo, diferentes personas tienen diferentes métodos de trabajo y la calidad del trabajo también variará. Si se establece el método de trabajo más eficiente como estándar operativo y todos siguen el estándar, se puede mejorar la eficiencia.

El tercero es "Muri (sobrecarga)". Si ha estado sobrecargado, tendrá un impacto en algunos lugares y, a la larga, esta no es la mejor política. Incluye la planificación para la sobrecarga, la aceptación de plazos difíciles, la reducción de precios para la sobrecarga y la imposición de la responsabilidad a los demás. Además, el trabajo extenuante, las posturas

antinaturales, las horas extraordinarias normalizadas, etc., pondrán al cuerpo en un estado de sobrecarga. Entonces, a la larga, esto reducirá la eficiencia.

3M 法则

寻找问题点的相关启示

3M 法则（Muda、Mura、Muri）

Muda（浪费）

返工的浪费
检查的浪费
调整的浪费
监视的浪费
等待的浪费
查找的浪费
花费工夫的浪费
过于复杂的浪费
库存的浪费
过量生产的浪费
行走的浪费
运输的浪费

Mura（不均衡）

工作方法的不均衡（没有实行标准化）

忙碌的不均衡（工作集中在特定的人或者特定的工作场所里）

心情的不均衡（判断标准根据上司心情而变化）

成果的不均衡（工作完成质量存在不均衡）

Muri（超负荷）

制订超负荷的计划
接受难以完成的期限要求
超负荷进行降价
把责任强行推给别人
工作较费劲
姿势不自然
工作过于谨慎
加班常态化

Pregunta 06 ¿Qué es exactamente 7-11 "perder solo una cosa con McDonald's"?
El presidente del 7-11 dijo una vez que "McDonald's solo pierde una cosa". ¿Que es esta cosa?
Además, McDonald's ha introducido "QSC" en la gestión in situ. ¿Cuál es la estrategia de QSC aquí?



para la primera pregunta es: solía haber un eslogan "×× el precio es 0 yenes" en el menú. La pista para la segunda pregunta es: "QSC" se toma de las iniciales de 3 palabras en inglés.

Respuesta 06 Sonrisa. QSC es Calidad, Servicio, Limpieza [Explicación] Busquemos problemas a través del QSC indispensable en la industria de servicios

En la primera pregunta, se dice que el único lugar donde 7-11 perdió frente a McDonald's es la sonrisa. En McDonald's, el requisito de "recibir a los invitados con una sonrisa" está completamente implementado. Aunque es difícil de ver ahora, siempre habrá un eslogan como "El precio de la sonrisa es 0 yenes" en el menú en el pasado. En ese momento, los estudiantes de secundaria jugaban un juego de adivinanzas, y los que perdían tenían que jugar un juego de castigo, ir al mostrador y decir "ten una sonrisa". Este es un juego de castigo de naturaleza un poco desagradable, no uno que obstaculice el negocio.

En la gestión in situ "QSC" de la segunda pregunta, Q es calidad, S es servicio y C no es costo, sino la abreviatura de limpieza. McDonald's implementa regularmente QSC en el sitio, de modo que las políticas simples y fáciles de entender se puedan comunicar con precisión.

También se puede decir que QSC es un marco (estructura). Utilizando los tres aspectos de calidad, servicio y limpieza, los puntos principales de la gestión en el sitio se pueden captar a través de la ley MECE (no omisión, no repetición).

Pregunta 07 ¿Cuál es la abreviatura de "7S" en la gestión 7S?

La pregunta anterior también es sobre la letra inicial. La mayoría de las fábricas japonesas han introducido 5S. Algunos incluso introdujeron 7S sobre la base de 5S. Entonces, ¿cuál es la abreviatura de "7S"?



5S, es una colección de 5 palabras en japonés que comienzan con sa line kana. Estas palabras están en orden, y la primera y la segunda palabras son "organizar" y "rectificar". 7S es 5S+2S. Esta es una era en la que la seguridad es lo primero y la gestión de la información también es importante.

Respuesta 07 Arreglar, rectificar, barrer, limpiar, alfabetizar + seguridad, ahorrar

[Explicación] Factores indispensables en la fabricación del producto

El concepto de 5S tiene una larga historia y se ha difundido ampliamente en la industria manufacturera durante décadas. Quiere decir "arreglar, rectificar, barrer, limpiar, alfabetizar".

El significado de "ordenar" en "ordenar, rectificar" es "tirar las cosas innecesarias". "Rectificación" significa "colocar herramientas o repuestos en el lugar prescrito". Al rectificar, puede reducir el tiempo y la energía dedicados a la búsqueda. Además, "alfabetización" significa "observancia de las normas acordadas".

5S ha jugado un papel muy bueno en el mantenimiento de la ley del espíritu de fábrica. 5S no tolera la existencia de empleados holgazanes, empleados perezosos y empleados que no siguen las reglas. En las empresas japonesas, 5S ha desempeñado un papel de apoyo en el cultivo de una alfabetización laboral seria.

En las plantas de fabricación, a menudo se utilizan términos como 5S y 7S. 7S significa "5S+seguridad+ahorro". La seguridad y la economía también son factores integrales en la fabricación de productos.

Revisión del capítulo 1

Comience por encontrar el problema y comience a resolver el problema, debe hacer esto

Las personas con alta conciencia de los problemas pueden sentir que hay problemas en el statu quo (realidad) porque tienen metas más altas que el estado actual. Por el contrario, las personas con baja conciencia del problema no sentirán la existencia del problema porque el statu quo y el valor estándar (valor de expectativa) son consistentes.

El llamado "problema" es la brecha entre el valor estándar y el statu quo. Si las personas pueden reconocer esta brecha, pueden darse cuenta de la existencia del problema. Si desaparece la brecha entre el valor estándar y el statu quo, también desaparecerá la conciencia del problema. La llamada "resolución de problemas" es el proceso de eliminar la brecha entre el valor estándar y el statu quo y elevar el statu quo al nivel de valor estándar.

Hay tres tipos de resolución de problemas, que son "solución de problemas", "mejora" y "reforma".

La resolución de problemas es un tipo de resolución de problemas que eleva los estados negativos a valores normativos. Kaizen y la reforma, por otro lado, es un tipo de resolución de problemas que crea problemas al establecer estándares altos.

¿Eres consciente de los problemas? ¿O estamos contentos con el statu quo? Una persona con alta conciencia de los problemas, incluso si la situación actual no es mala, establecerá metas más altas para lograr un progreso continuo. Por el contrario, las personas que están satisfechas con el statu quo y piensan que es suficiente mantener el statu quo son personas con baja conciencia del problema.

Cuál elegir es una libertad personal. Sin embargo, establezca una meta más alta que la presente y trabaje para lograrla, para que las personas crezcan. Esta es una era de incertidumbre, una era llena de competencia. Si está satisfecho con mantener el statu quo, tarde o temprano será superado.

Dr. Drucker tiene un dicho famoso: "El crecimiento es como respirar oxígeno fresco." También hay una expresión idiomática como "el agua que fluye no se pudre" (el agua quieta tiende a apestar, pero el agua que fluye no apesta fácilmente). De manera similar, las personas también absorben constantemente nuevos conocimientos y ganan vitalidad a través de los cambios.
Por lo tanto, la capacidad de encontrar problemas es muy importante. Para resolver problemas continuamente y lograr mejores resultados, necesitamos mejorar el valor estándar y descubrir constantemente nuevos problemas. Todos también deben trabajar duro para crear problemas y resolverlos activamente.

Capítulo 2 Utilice el método de pensamiento de "divergencia-convergencia" para convertirse en un innovador
Para convertirse en un innovador, debe aprender a usar el pensamiento "divergente-convergente"

Pensar sin sentido común ni conceptos establecidos

¿Está a menudo atado por el sentido común o los conceptos existentes inconscientemente?
Hay muchas personas que escuchan una pregunta así y replican que "tengo una mente rápida y una imaginación rica". Sin embargo, sorprendentemente, a menudo estamos atados inconscientemente por el sentido común o por conceptos establecidos. La mayor parte de este sentido común o conceptos existentes obstaculizarán nuestro pensamiento flexible, por lo tanto, se recomienda que intente utilizar el método de pensamiento basado en cero (un método de pensamiento que descarta el sentido común o los conceptos existentes) cuando su pensamiento esté agotado.
¿La experiencia exitosa del pasado sigue siendo aplicable hoy?
Si el entorno dentro y fuera de la empresa sigue siendo el mismo, los éxitos del pasado aún pueden aplicarse. Sin embargo, si el entorno interno y externo de la empresa cambia, los éxitos del pasado ya no se aplicarán. Especialmente en el caso de cambios rápidos en el entorno externo, es muy común que los métodos de trabajo que eran aplicables antes se vuelvan inaplicables hoy. Por lo tanto, ya no podemos embriagarnos con la experiencia exitosa del pasado.
Además, si hace que las fallas pasadas estén fuera de sus límites, reduce la posibilidad de resolver el problema. Si el entorno externo ha cambiado, los fracasos del pasado pueden convertirse en factores de éxito hoy.
También es de gran beneficio para nuestro estudio futuro investigar las razones de los éxitos y fracasos del pasado.

"Divergencia" y "Convergencia"

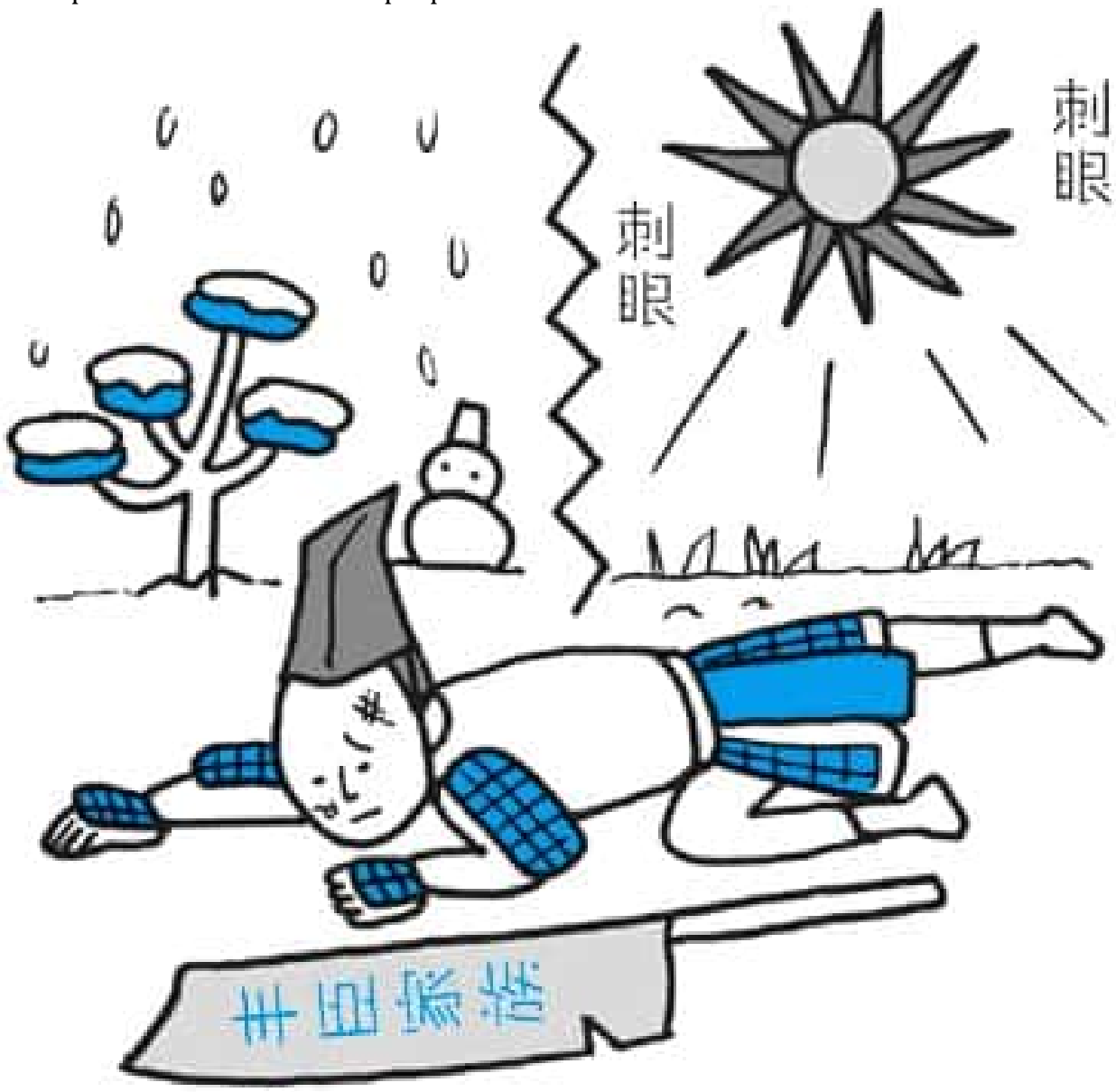
Para mejorar la imaginación, es necesario considerar los dos aspectos de "divergencia" y "convergencia", para que sea efectivo.
La llamada "divergencia" es el proceso de ampliar la gama de soluciones candidatas, como "recopilar información", "presentar ideas" y "pensar en alternativas". La llamada "convergencia" es el proceso de agrupar las soluciones candidatas obtenidas a través de la divergencia y evaluar su importancia.

Cabe señalar que el tiempo de divergencia y convergencia debe estar separado. Deberíamos separar el proceso de propuesta de ideas (divergencia) y evaluación (convergencia) y considerarlos integralmente.
En el proceso de encontrar proyectos importantes con efectos de inversión de una gama más amplia de opciones posibles, si la divergencia y la convergencia se consideran integralmente, se lograrán resultados obvios. La convergencia no se puede realizar de repente, y mucho menos la estrechez de miras y el juicio arbitrario. Necesitamos considerar la divergencia y la convergencia juntas.
Entre los métodos de captación de ideas, existe uno denominado “lluvia de ideas”. La lluvia de ideas se puede usar cuando se buscan puntos problemáticos, y también se puede usar cuando se generan ideas o contramedidas.
¿Por qué el proceso de generación de ideas (divergencia) y evaluación (convergencia) no pueden ir de la mano? Esto se debe a que el proceso de generación de ideas está a cargo del cerebro derecho, y al cerebro derecho no le gustan los comentarios negativos. En el proceso de obtención de ideas, no tener en cuenta la evaluación, sino pensar libremente, este es un truco que hay que dominar.

Planifica un prospecto objetivo claro

Abandonar la complejidad y adoptar una forma de pensar simple y clara puede ordenar políticas y resolver problemas. El conocido principio de Yoshinoya de "delicioso, barato y rápido" respondió claramente a la pregunta de "qué enfoque se debe tomar para resolver continuamente los problemas comerciales". Además, en los últimos años, Yoshinoya ha revisado su propósito a "delicioso, barato y lento para comer", y ha comenzado a lanzar productos como estofado de res.
Cuando su mente esté agotada, amplíe sus horizontes para pensar en alternativas (soluciones candidatas). Al considerar múltiples alternativas, se puede encontrar una solución dentro de una gama más amplia de opciones posibles.
Definir el prospecto objetivo después de resolver el problema por adelantado también logrará resultados obvios. ¿Qué escenario de resultado debe planificarse antes de comenzar a resolver el problema? De hecho, si hay una visión clara de la meta, se reducirá la pérdida causada por errores durante el proceso de prueba.
Pregunta 08 ¿Puedes responder correctamente al frío conocimiento de la historia?
Esta es una cuestión de juicios correctos e incorrectos. Por favor marque √ para los correctos y X para los incorrectos.
① ( ) Las batallas entre la familia Toyotomi y la familia Tokugawa incluyeron la "Batalla de Verano de Osaka" y la "Batalla de Invierno de Osaka". La familia Toyotomi pereció en la Batalla de Invierno de Osaka.
② ( ) Oda Nobunaga murió a la edad de 50 años debido a la conspiración de Mitsuhide Akechi en el "Incidente Honnoji".
③ ( ) El clan Hojo construyó una ciudad en Odawara y controló la región de Kanto. Más tarde, fue destruido por Toyotomi Hideyoshi. Durante siete generaciones, desde Hojo Soun hasta su desaparición, el clan Hojo controló la región de Kanto.

④ ( ) Oda Nobunaga estaba preocupado por el "Templo Ishiyama Hongan" porque "siempre he estado allí". El templo pertenece a la secta Zen.



un desperdicio pensar en cosas que no entiendes, así que márcalas casualmente.

Respuesta 08 Todos son ×

【Explicación】 A veces hay que perder los conceptos existentes o el sentido común para pensar

① "La familia Toyotomi pereció en la Batalla de Invierno de Osaka" está mal, la correcta debería ser la Batalla de Verano. La primera guerra fue la Batalla de Invierno, y la segunda guerra fue la Batalla de Verano; ② "Oda Nobunaga murió a la edad de 50 años" también

está mal, debería ser a la edad de 49; ③ "El clan Hojo controlaba el Región de Kanto para siete Deberían ser las Cinco Dinastías; ④ "Ishiyama Honganji pertenece al Budismo Zen" también está mal, debería ser el Jodo Shinshu.
Por lo tanto, la respuesta correcta debería ser todo ×. ¿Cuántas preguntas acertaste?
El propósito de esta pregunta radica en si crees que "√ y × deberían tener cada uno la mitad". Esta es una pregunta diseñada para llamar la atención de las personas "atadas sin darse cuenta por el sentido común o conceptos establecidos". Las personas que piensan que √ y X deberían tener mitad y mitad están limitadas por el sentido común. Han caído completamente en la trampa del hacedor de preguntas.
Por ejemplo, los problemas que encontramos en la empresa no tienen nada que ver con el número de √ y X. Las medidas que tomemos pueden tener éxito o fracasar. Esto no es para explicar el problema de "no estar atado por el sentido común o los conceptos existentes", pero cuando su pensamiento está agotado, se recomienda que deseche el sentido común o los conceptos existentes para el pensamiento de base cero.

a hacer un buen uso del pensamiento de base cero y a descubrir las limitaciones de los métodos existentes

Interrumpir el statu quo a través del pensamiento de base cero

La farmacia Matsumoto Kiyoshi, que ha abierto alrededor de 1500 cadenas de tiendas en el área de la capital, una vez llevó a cabo un pensamiento de base cero en las farmacias. Respecto a las farmacias, el sentido común en el pasado se usaba para “curar enfermedades”. Sin embargo, si es solo para tratamiento médico, los clientes se concentrarán principalmente en personas de la tercera edad. Por lo tanto, Matsumoto Kiyoshi redefine el sentido común de la farmacia como "industria de promoción de la salud". Como se trata de "promoción de la salud", también se incluyen la belleza, el arreglo personal, la salud mental, la limpieza y otros aspectos de las mujeres. Entonces Matsumoto Kiyoshi también comenzó a vender cosméticos y productos de aromaterapia (aromaterapia), introduciendo con éxito a mujeres jóvenes en las filas de los clientes.
Cuando no importa cuánto te esfuerces, cuando no hay resultado, cuando estás al borde de la desesperación, cuando has chocado contra la pared repetidamente y cuando no tienes adónde ir, te sugiero que hagas un pensamiento basado en cero. Deseche temporalmente los métodos de trabajo anteriores y el sentido común, deje que el cerebro esté en un estado en blanco e intente preguntarme qué hacer y qué salió mal. No se deje confundir por visiones estrechas anteriores, pero esté abierto a sus sentimientos e intuiciones. De esta manera, se pueden descubrir las limitaciones de los métodos que se han utilizado. Además, después del pensamiento de base cero, es necesario pensar en el efecto de la inversión y, al mismo tiempo, determinar la prioridad (priority) también es un paso indispensable.

零基思考案例

以药店（松本清）为例

药铺的常识＝治病（药品销售行业）



目标
中老年

·无法摆脱以往常识或既有概念的状态
·囿于狭隘视野，放弃了未知可能性的状态

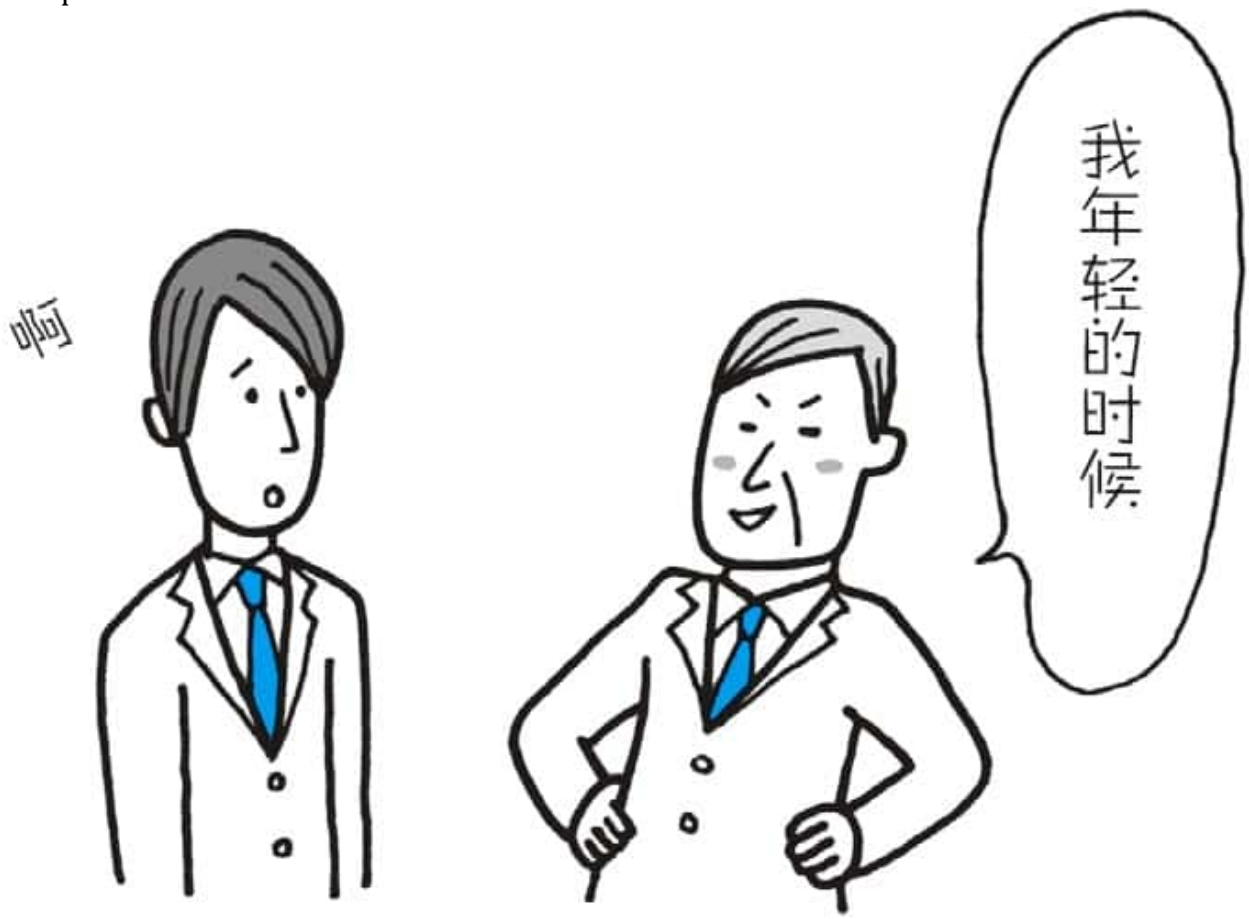
松本清的常识＝健康促进产业



目标
年轻女性

·无法再做出非凡成果的时候，要丢掉常识或既有概念。
·拓展视野，涉足未知领域，探索新的可能，抓住每次机会。

Pregunta 09 ¿Cuáles son los problemas de los tres discursos?
"Ese tipo de cosas se hacían en dos días cuando yo era joven. ¿Por qué te tomó diez días?"
"Hice lo mismo hace tres años. Si seguí el método entonces, debería ir bien".
"La empresa compró terrenos en el pasado y sufrió mucho. Así que absolutamente no compre terrenos".



parece que todavía hay tales jefes en la empresa. Desde el punto de vista del consultor, se trata de una especie de papel tornasol (papel de color que se utiliza para medir la acidez y la alcalinidad) que nos puede ayudar a identificar aquellas empresas del viejo sistema que han dejado de crecer.

Respuesta 09 Desde la perspectiva de ignorar los cambios en el entorno interno y externo de la empresa [Explicación] Éxitos y fracasos pasados

A menudo decimos cosas como "Cuando era joven..." cuando comparamos con el pasado. Si el entorno interno y externo de la empresa sigue siendo el mismo, los éxitos del pasado aún pueden aplicarse. Sin embargo, si el entorno interno y externo de la empresa cambia, la experiencia exitosa del pasado ya no es aplicable. Especialmente cuando el entorno externo cambia rápidamente, los métodos de trabajo que eran aplicables en el pasado ya no son aplicables en la actualidad. Por ejemplo, el telemercadeo puede haber funcionado bien en el

pasado. Sin embargo, cuando Internet se popularice, el telemercadeo puede tener un efecto inverso y la gente se quejará de "dejen de llamarme uno tras otro".

Cuando el entorno externo cambia, las personas pueden estar más dispuestas a encontrar mejores formas que los métodos de trabajo anteriores. Se puede decir que los métodos de trabajo del pasado pueden quedar rezagados en velocidad y eficiencia en comparación con los nuevos métodos de trabajo. Así que dejemos de obsesionarnos con los éxitos del pasado. [Libro compartido letra V zmxsh998]

Asimismo, los fracasos pasados también pueden ser factores del éxito presente. Por ejemplo, la inflación ha provocado que los precios de la tierra se disparen, pero incluso en tiempos como estos, comprar tierras no es necesariamente algo malo. Averiguar las razones del éxito o el fracaso también es de gran beneficio para el estudio futuro. Si hablas de "buena suerte", "mala suerte" y "destino", no podrás averiguar la causa en profundidad.

Pregunta 10 ¿Qué problemas habrá si el proponente es el responsable?

A algunos jefes les gusta reunir a sus subordinados y dejar que todos expresen sus opiniones. Y siempre que el proponente sea el responsable. Además, el jefe estará muy emocionado por la idea que surgió en el momento, lo que aumentará mucho la carga de trabajo de los subordinados, cayendo así en un mal ciclo, haciendo que los subordinados no puedan establecerse y concentrarse en el mismo trabajo. . Entonces, ¿qué salió mal aquí?



a pensar en todas las soluciones posibles de antemano y elegir una mejor. Si se puede cultivar ese hábito, aún puede proporcionar mucha ayuda al resolver problemas.

Respuesta 10 Esto se debe a la captura y evaluación simultánea de ideas

[Explicación] Separar la divergencia de la convergencia

Cuando hay una necesidad de adquirir una gran cantidad de ideas, si cada idea se evalúa inmediatamente después de la adquisición, todas las ideas disponibles serán menos efectivas a menos que uno espere hasta que surja una buena. Separar la generación de ideas de la evaluación es un gran principio para encontrar mejores soluciones.

Además, si se adoptan aquellas estrategias que vienen a la mente por accidente sin evaluar los efectos de la inversión, aunque haya mejores estrategias, los efectos no se

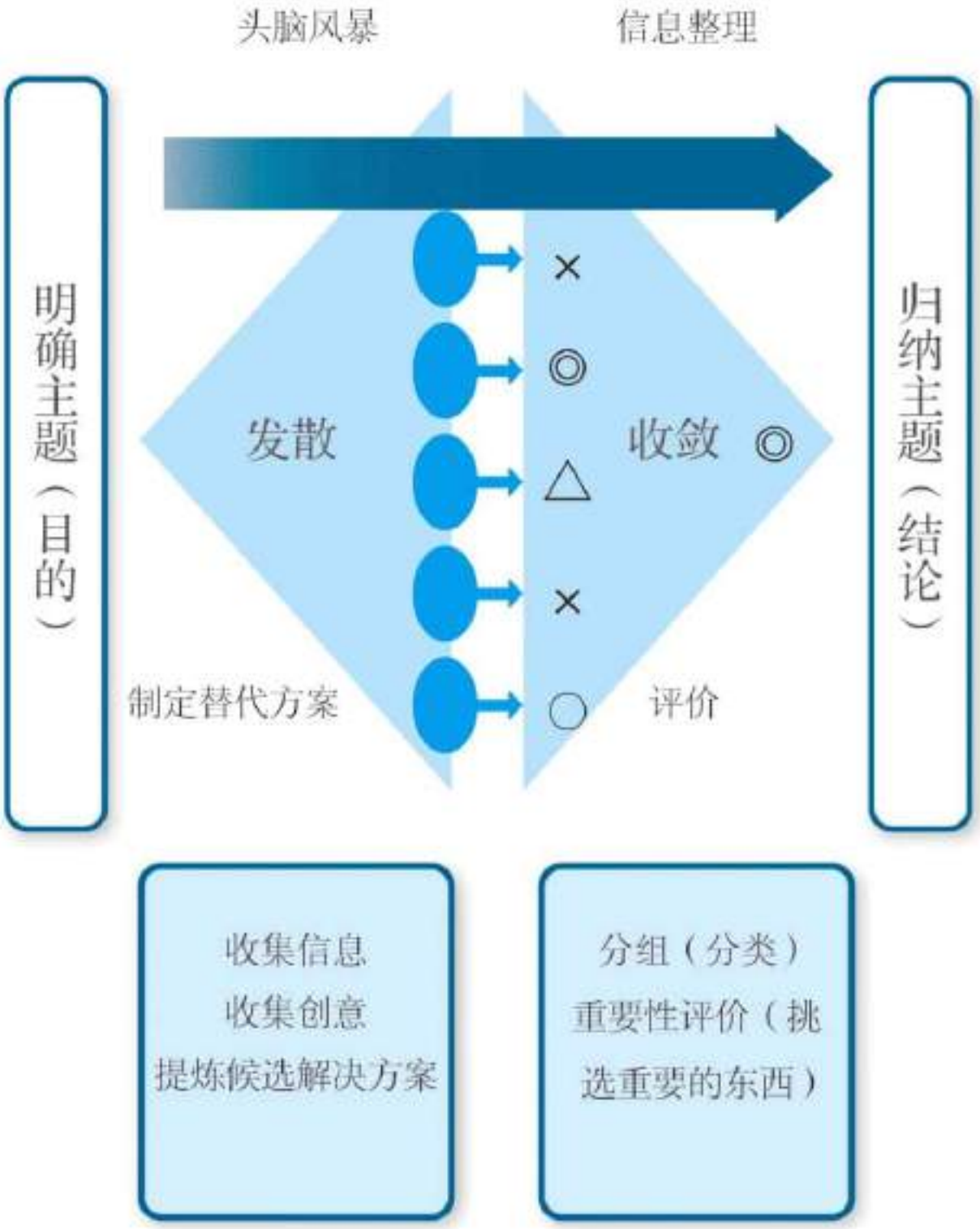
materializarán. Deje que el proponente sea el responsable, la mayoría de ellos se adoptan sin evaluación. Cómo asignar tiempo y presupuesto limitados, esto es lo más importante.
Aunque la separación de la adquisición y evaluación de ideas puede jugar un papel obvio, también es necesario considerar la "divergencia" y la "convergencia". La llamada "divergencia" es el proceso de ampliar la gama de soluciones candidatas, como "adquirir ideas", "reunir información" y "pensar en alternativas". La llamada "convergencia" es el proceso de agrupar y evaluar soluciones candidatas obtenidas a través del pensamiento divergente. No converja repentinamente, y mucho menos la miopía y el juicio arbitrario, debe considerar la divergencia y la convergencia juntas.

la "divergencia" y la "convergencia" son los procesos básicos del pensamiento

proceso basico del pensamiento

Hay un truco para mejorar la capacidad de pensamiento, que consiste en utilizar hábilmente la divergencia y la convergencia. "Debemos pensar en ideas" y "debemos pensar en ello para cuándo" tienen un sentido de responsabilidad y nerviosismo, lo que detendrá nuestro pensamiento. Si sientes este sentido de responsabilidad y tensión en tu corazón, tu estado de ánimo se volverá pasivo, lo que naturalmente obstaculizará el pensamiento libre. La libertad para pensar y ampliar el abanico de posibilidades es parte esencial para generar mejores soluciones.
El proceso básico de pensamiento es "tema claro-divergencia-convergencia-inducción".
(1) "Aclarar el tema", es necesario confirmar el "objetivo" y el "alcance".
(2) "Divergencia" significa "recopilación de información", "recopilación de ideas", "refinación de soluciones candidatas", etc. "lluvia de ideas" es un método representativo de divergencia.
(3) "Convergencia" es procesar los materiales recopilados y resumir el pensamiento divergente. Los métodos más efectivos para la convergencia son "agrupación (clasificación)" y "evaluación de importancia (selección de cosas importantes)".
(4) Resuma el tema, y después de métodos como "agrupación" y "evaluación de importancia", se puede sacar una conclusión al final.

“发散”和“收敛”是思考的基本过程



Pregunta 11 ¿Cómo pueden los subordinados desarrollar activamente su creatividad?
Algunos de estos jefes dijeron antes de la recepción: "¡El banquete de hoy, por favor, no seas cortés!", Lo que hizo que todos se sintieran emocionados. Sin embargo, el mismo jefe al día siguiente reprendió severamente a sus subordinados, diciendo: "Chicos, aunque pueden decir que no tienen que ser educados, debe haber un límite". Esta es la llamada "acusación infundada".
Como el jefe me pidió una idea, yo propuse una, pero me criticaron cuando estaba hablando, lo que realmente me hizo perder la cabeza para pensarlo. ¿Qué puede hacer para que sus subordinados se sientan entusiasmados?



no seas cortés, por favor sé el último.

Respuesta 11 No critiques a medias, elogie más [Explicación] Reunir ideas a través de una lluvia de ideas

Separar la generación de ideas (divergencia) de la evaluación (convergencia) es la base para encontrar mejores soluciones. En el proceso de pensamiento divergente, está terminantemente prohibido ofrecer opiniones críticas, prohibir acusaciones infundadas, prohibir guardar rencores después y prohibir que el proponente sea el responsable.
La "lluvia de ideas" es una forma de generar ideas. La lluvia de ideas se puede utilizar para resolver problemas, pero también se puede utilizar para generar ideas y contramedidas. En las agencias de publicidad, esta lluvia de ideas se llama "destello de ideas". En una agencia de publicidad que compite en creatividad, una vez que se determina el objetivo, todo el personal participará en una lluvia de ideas. Una vez que se han generado todas las ideas, se identifican las opciones más prometedoras. El pensamiento divergente y convergente se ha convertido en parte de la cultura corporativa.
¿Por qué no puedes criticar cuando se te ocurren ideas bajo el pensamiento divergente? El pensamiento creativo es el trabajo principal del cerebro derecho. Y el cerebro derecho odia las opiniones críticas. Una vez criticado, el cerebro derecho perderá la motivación. Entonces, para activar el cerebro derecho, hay que elogiarlo.
Hay un dicho en Japón: los cerdos pueden trepar a los árboles si los halagas. Lo mismo es cierto para el cerebro derecho, anímalo y será capaz de pensar creativamente.

las cinco reglas y habilidades de la lluvia de ideas

cinco reglas

Para encontrar mejores ideas o soluciones, el pensamiento divergente es particularmente importante. Usemos la lluvia de ideas de manera flexible y diverjamos nuestro pensamiento juntos.
El truco para la lluvia de ideas es liberar tu imaginación. “¿Hará enojar a la gente si lo digo?” “¿Me avergonzaré de mí mismo?” Si lo piensas así, olvidarás la idea que surgió con tanto esfuerzo. Cuando imaginas libremente, las ideas potenciales que están en un estado de sueño aparecerán repentinamente en tu mente.
La lluvia de ideas tiene las siguientes cinco reglas. Cada regla contribuye al libre juego de la imaginación.
(1) Descartar los conceptos existentes y el sentido común (pensamiento de base cero);
(2) Piensa libremente, cuanta más creatividad mejor (la cantidad es más importante que la calidad);
(3) "Tres No": sin juicio, sin discusión, sin explicaciones repetidas;
(4) Usar las ideas de otras personas como indicaciones para imaginar;
(5) La creatividad debe registrarse elemento por elemento.
Tomando como ejemplo la cocina, la lluvia de ideas es como preparar ingredientes. No se puede cocinar sin ingredientes. Darle a alguien un rábano para cocinar sin duda lo hará difícil. Para cocinar, debes tener ingredientes. Del mismo modo, para encontrar una solución excelente, también es necesario utilizar la lluvia de ideas para divergir continuamente el pensamiento y recopilar una gran cantidad de ideas.
Además de obtener ideas, los escenarios de uso de la lluvia de ideas también son efectivos para plantear preguntas, contramedidas o problemas.

En cuanto al número de personas que participan en la lluvia de ideas, la sugerencia es de 5 a 8 personas. Esto permite una comunicación fluida entre ellos.

Repetir dos veces "divergencia-convergencia" puede aumentar la posibilidad de resolver el problema

La combinación de "divergencia-convergencia" durante dos rondas puede aumentar la posibilidad de resolver el problema.

En primer lugar, la primera ronda de "divergencia-convergencia" es aclarar el problema.

Para recopilar materiales relevantes sobre puntos problemáticos, es necesario divergir el pensamiento a través de una lluvia de ideas. Además, la convergencia se lleva a cabo a través de métodos como la agrupación y la evaluación de importancia, y se bloquean los puntos reales del problema a resolver.

La segunda ronda de "divergencia-convergencia" es resumir el plan de mejora para resolver el problema. Las ideas relevantes para mejorar el plan deben obtenerse a través de la lluvia de ideas y el pensamiento divergente. En la primera ronda del proceso de "divergencia-convergencia", si los puntos problemáticos se comparten con el personal pertinente, se facilitará el proceso de obtención de soluciones de mejora. Después de recopilar una gran cantidad de ideas, aún es necesario converger a través de métodos como la agrupación y la evaluación de importancia. Luego, mientras piensa en el impacto de la inversión, identifique opciones de mejora.

Para que la lluvia de ideas funcione bien, es necesario cambiar la perspectiva y el pensamiento.

Por ejemplo, respecto al uso de latas vacías, puedes pensar en “si se puede usar como recipiente” o “si se puede usar como utensilio de cocina”. Cambiar su perspectiva puede ampliar sus horizontes y acelerar su lluvia de ideas.

头脑风暴

【头脑风暴的规则】诀窍是自由思考

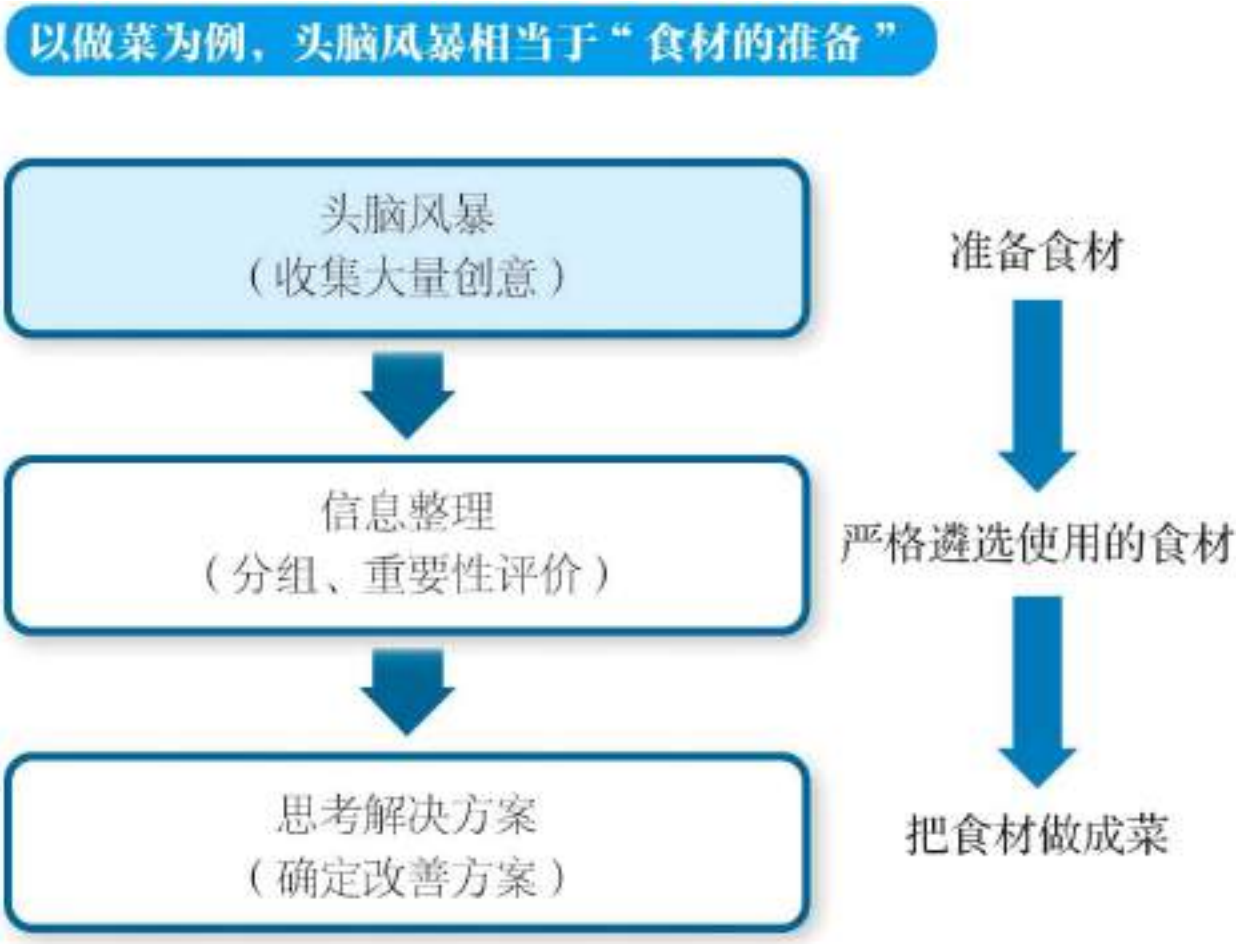
（1）丢弃既有概念和常识（零基思考）；

（2）随意思考，创意多多益善（量重于质）；

（3）“三不”：不评判、不议论、不反复解释；

（4）以他人的创意为提示进行想象；

（5）创意要逐条记录。



Pregunta 12 ¿Por qué no puedo producir resultados a pesar de trabajar duro?
He estado impulsando el trabajo de mejora empresarial, aunque me he esforzado mucho, pero no hay resultado, ¿es porque los esfuerzos no son suficientes? Tomó mucho trabajo, pero no hubo resultado ¿Cuál es el problema?



Si no puede mejorar su negocio con una visión holística, no sentirá esa sensación de logro.

RESPUESTA 12 Porque implementar soluciones con poco efecto

[Explicación] Abandona la complejidad y adopta una forma de pensar simple y clara

Aunque constantemente estamos promoviendo la mejora empresarial, es difícil lograr resultados, la razón es que hemos estado trabajando mucho en soluciones (asuntos, temas)

que han tenido poco efecto. Y adoptar el programa con un efecto notable puede usar menos mano de obra y lograr buenos resultados.
En las actividades de mejora continua, si la investigación sobre la causa del problema es insuficiente, se formularán contramedidas que no coincidan con el problema, por lo que el problema no se puede resolver de manera fundamental. Por ejemplo, en las contramedidas de "eliminar productos no calificados" formuladas en respuesta al problema de "muchos productos no calificados", la gente no puede ver cómo implementar contramedidas específicas. Si hay un fenómeno de calidad no calificada debido a un problema con la fórmula de la materia prima, es necesario ajustar la fórmula de la materia prima para resolver el problema de la calidad no calificada. Entre ellos, descubrir la causa es la máxima prioridad.
Sin mirar el panorama general para mejorar el negocio, no llegará a ninguna parte y no sentirá la sensación de logro de que "esto es suficiente". Por ejemplo, el otrora famoso principio de Yoshinoya de "delicioso, barato y rápido" señaló claramente qué enfoque se debe tomar para obtener una solución. Como se mencionó anteriormente, para el problema de "desde qué dirección encontrar una solución", también es una buena manera de abandonar la complejidad y adoptar una forma de pensar simple y clara para encontrar una solución al problema.
Pregunta 13 ¿Cómo lidia Asahi Beer con la crisis de vida o muerte?
En el mercado de la cerveza en 1982 (Showa 57), Kirin Beer representaba más del 60%, lo que puede decirse que no tiene oposición. Por el contrario, Asahi Beer era un desvalido en ese momento, representando solo el 10% de la participación de mercado. Si esto continúa, Asahi Beer perderá clientes y se retirará del mercado. Esto se debe a que la tasa de consumo de cerveza Asahi en las tabernas es de aproximadamente el 7 % del mercado, y la tasa de compra mencionada es solo del 3 %.
¿Cómo afrontó Asahi Beer, que actualmente ocupa la mayor cuota de mercado, la situación de emergencia que estaba relacionada con la supervivencia de la empresa en ese momento?



se debe al fortalecimiento de las capacidades de gestión? ¿Es por el soborno adicional de la taberna, una bonificación de cierto yen pagado por una botella de cerveza? ¿O pensaste en otra forma?

Respuesta 13 Desarrolló un nuevo tipo de cerveza.

[Explicación] Cuando tu pensamiento se agote, amplía tus horizontes para pensar en alternativas

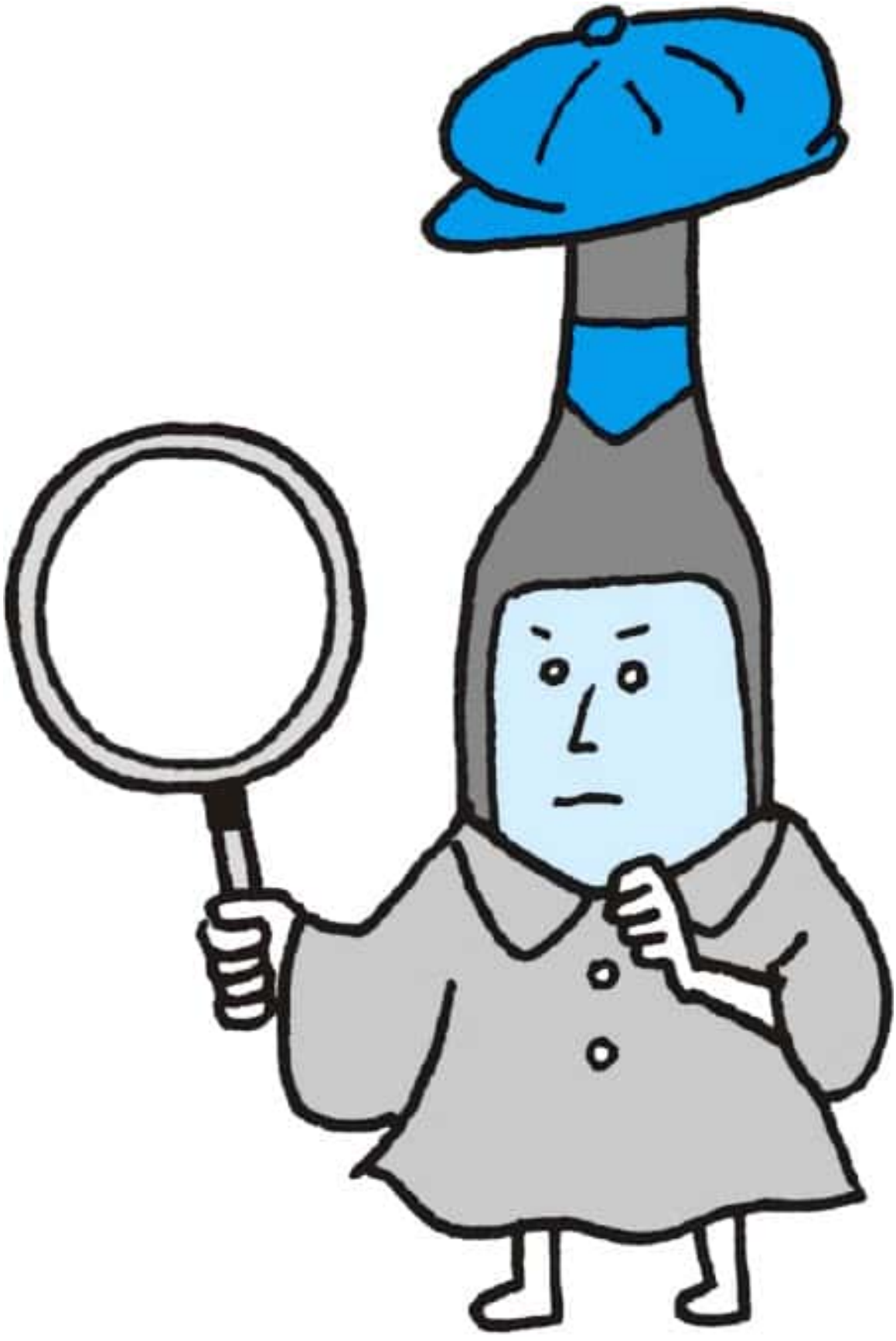
El liderazgo de Asahi Brewery en ese momento tenía un profundo conocimiento del hecho de que la tasa de compra individual nombrada representaba solo el 3% y se convirtió en una cerveza que los clientes no elegirían comprar. Según la estrategia de Lanchester, no es rentable tener una cuota de mercado tan baja como el 2,8%, por lo que es mejor salir del mercado. Por ello, ante una situación de emergencia relacionada con la supervivencia de la empresa, Asahi decidió desarrollar “una cerveza que retiene a los clientes con su sabor”.

En ese momento, se entendió que incluso si se fortalecía la fuerza de ventas y se aumentaban los sobornos en la taberna, no tendría mucho efecto de promoción de ventas. Así que todos se concentraron en el desarrollo de nuevos productos.

¿Por qué es imposible usar la taberna? En ese momento, los clientes compraban cerveza en las tabernas ordenándolas por teléfono. La mayoría de ellos no especificaron marcas específicas, solo dijeron "dos cajas de cerveza". Entonces, el personal de la taberna trajo cerveza Asahi a las casas de los invitados, pero los invitados dijeron: "Trae el Kirin, no el Asahi". En otras palabras, si vende cerveza Asahi, tardará dos veces. Por lo tanto, para evitar transportar cerveza pesada varias veces, el personal de la taberna trajo cerveza Kirin para venderla desde el principio. Ya no es posible confiar en la ruta de venta de las tabernas, porque en esa época, "cerveza" equivalía a "unicornio".

Pregunta 14 Para convertirse en el número 1 en 10 años, ¿qué tipo de investigación realizó Asahi Beer?

En 1982, en el mercado de la cerveza, nadie podía competir con Kirin Beer. El objetivo de Asahi Beer es desarrollar "cerveza que retenga a los clientes con sabor", y superar a Kirin 10 años después para obtener la participación de mercado número uno.



"después de 10 años" es el punto. Además, para fidelizar a los clientes, el sabor es muy importante.

Responda la encuesta 14 sobre "Dieta de los estudiantes de escuela primaria", "Tendencias de sabor de la época" y "Palabras clave"

[Explicación] Defina la visión por adelantado

Para convertirse en el número uno en la industria dentro de 10 años, Asahi Beer ha realizado una encuesta sobre el gusto de la nueva generación que beberá cerveza dentro de 10 años.

La primera encuesta fue sencilla y se trataba de una encuesta sobre la dieta de los estudiantes de primaria. Se encuentra que la dieta de los estudiantes de primaria tiende a ser más ligera que antes.

La segunda es una encuesta sobre tendencias gustativas. En ese momento, poco a poco iba entrando en la era de la comida y la ropa, por lo que lo que todos buscaban ya no era el sabor que se quedaba en el estómago, sino todo lo contrario, “snacks no dulces sino deliciosos” y otros gustos. El sabor de la cerveza Kirin es "amargo y persistente en el estómago", por lo que se distingue de ella la cerveza con un sabor "ligero y refrescante".

El tercero es la investigación de palabras clave sobre cerveza gourmet. Entre ellos, el primero es "amargo", el segundo es "rico" y el tercero es "refrescante". Dado que la cerveza Kirin se caracteriza por el amargor, no puede competir con Kirin de frente en términos de amargor. Por lo tanto, Asahi Beer cree que solo puede competir con Kirin Beer en el segundo y tercer lugar, a saber, "rico" y "refrescante". Esto también es consistente con la tendencia de las personas a buscar el gusto opuesto reflejado en la encuesta de tendencias de gusto. Así nació Super Dry.

¿En qué tipo de situación de finalización debo pensar antes de comenzar a desarrollar? De hecho, tener una visión clara ya es un paso hacia el éxito.

a hacer una lista de resultados por adelantado, para que puedas evitar desvíos y finalmente completar tus objetivos.

cual es la lista de logros

La llamada "lista de resultados" (results list) es una lista que debe elaborarse en la etapa de planificación de un determinado trabajo, que es la lista detallada de los resultados programados que se completan al final.

Hay aproximadamente dos ventajas en esto. Primero, el objetivo final se puede compartir entre los miembros del equipo. Si la visión es clara, puede determinar qué trabajo se debe hacer. En segundo lugar, se pueden identificar los resultados innecesarios, por lo que se puede eliminar el trabajo redundante.

La llamada lista de buenos resultados es una lista que puede determinar aproximadamente su carga de trabajo específica. Por ejemplo, si se determina de antemano "cuántas páginas escribir el informe", se puede predecir la carga de trabajo específica.

Una vez hecha la lista de logros, el siguiente paso es desarrollar un plan de trabajo y un cronograma. En cuanto a cómo avanzar para lograr resultados, necesitamos comenzar a trabajar en la implementación específica del plan de trabajo.

En cualquier caso, la etapa de planificación es muy importante. Para que más de dos personas logren una meta, es necesario hacer una lista de logros durante la etapa de planificación. Luego, a través de la formulación de planes de trabajo y planificación de cronogramas, evite desvíos, aumente continuamente los resultados y finalmente alcance la meta.

做到什么程度结束呢？要事先制订好成果列表

成果列表＝结束时完成的
预定成果分项列表

【主要成果列表】商品开发策划案例

- 市场调查报告书（50 页）
- 网络家电构想策划书（40 页）
- 网络家电开发计划书（30 页）
- 开发预算计划书（30 页）
- 网络家电项目可行性评价（20 页）

确定大致工作量，可防止过度操作（品质过剩）

【主要成果列表】

供应链管理案例

1. 统一经营业务改革方案书（50 页）
   （1）业务分析和业务改善的指导方针
   （2）供应链管理业务改革方针
   （3）确定经营战略
2. 新信息系统的改革方案书（100 页）
   （1）基本操作系统、应用程序软件
   （2）系统结构图、系统概念图
   （3）各阶段概略预算

Revisión del capítulo 2

Use el método de pensamiento "divergente-convergente" para convertirse en un innovador, necesita hacer esto

A menudo estamos atados inconscientemente por el sentido común o por conceptos establecidos. En la pregunta de juicio verdadero o falso en la pregunta 08 en la página 33, algunas personas deben haber juzgado la mitad de ellos como √ basados en ideas preconcebidas. Este tipo de sentido común o conceptos existentes en su mayoría impiden que las personas piensen con flexibilidad. Por lo tanto, cuando el pensamiento se agote, sugiero que intente hacer un pensamiento de base cero.

Cuando el entorno dentro y fuera de la empresa no ha cambiado, los éxitos del pasado aún pueden aplicarse. Sin embargo, cuando el entorno dentro y fuera de la empresa cambia, los éxitos del pasado ya no se aplican. Especialmente cuando el entorno externo cambia rápidamente, es muy común que los métodos de trabajo anteriormente aplicables ya no sean aplicables.

Para mejorar la capacidad de pensar, es necesario pensar de manera integral sobre la "divergencia" y la "convergencia", lo que logrará resultados obvios. La llamada "divergencia" es el proceso de ampliar la gama de soluciones candidatas, como "recopilar información", "presentar ideas" y "pensar en alternativas". La llamada "convergencia" es el proceso de agrupar las soluciones candidatas obtenidas a través de la divergencia y evaluar su importancia. Es importante mantener separados los tiempos de divergencia y convergencia.

Entre los métodos de captación de ideas, existe uno denominado “lluvia de ideas”. Se puede usar para identificar puntos problemáticos, así como el proceso de pensamiento para ideas o contramedidas.

Pensar creativamente es el trabajo del cerebro derecho. Y al cerebro derecho no le gustan los comentarios negativos. Como dice el refrán, si te jactas de ello, los cerdos pueden trepar a los árboles. Lo mismo es cierto para el cerebro derecho, anímalo y será capaz de pensar creativamente.

Abandone la complejidad y adopte una forma de pensar simple y clara, y es posible que encuentre una solución al problema. El conocido principio de Yoshinoya de "delicioso, barato y rápido" respondió claramente a la pregunta de "qué enfoque se debe tomar para resolver continuamente los problemas comerciales".

Cuando se quede sin ideas, piense en alternativas (soluciones candidatas). Al considerar múltiples alternativas, se puede encontrar una solución entre una gama más amplia de posibilidades.

Definir el prospecto objetivo después de resolver el problema por adelantado también logrará resultados obvios. ¿Qué escenarios de resultados deben planificarse antes de comenzar a resolver el problema? De hecho, si hay una visión clara de la meta, se reducirá la pérdida causada por errores durante el proceso de prueba.

Usemos el método de pensamiento "divergente-convergente" para ser innovadores.

Capítulo 3 Para organizar la información a gran escala, es necesario agrupar y priorizar
La curación masiva es el proceso de agrupar y priorizar

Agrupamiento

A la convergencia le sigue la divergencia. La convergencia es la coordinación orgánica de los dos puntos de "agrupamiento" y "evaluación de importancia".

El llamado "agrupamiento" consiste en clasificar cosas similares. Cuando se agrupan cosas similares, se les debe dar nombres de grupo, como "ideas para acortar el tiempo", "ideas para ahorrar energía", etc.

Por ejemplo, hay mucho trabajo por hacer, si hay más de 7, es necesario agrupar cosas similares. La mayoría de las personas no pueden procesar más de 7 piezas de información a la vez. Esto se debe a la ley del "número mágico 7 más o menos desviación". 7 es el número límite que las personas pueden reconocer al mismo tiempo.

Marque el número de serie para determinar su secuencia, y solo de esta manera, ya se considera un arreglo de información. Por ejemplo, al formular la tabla de contenido de un informe, la lluvia de ideas se puede utilizar para escribir las opciones de la tabla de contenido. Luego, de acuerdo con el formato de "1. Antecedentes y propósito" y "2. Contenido de la actividad", numere la tabla de contenido.

Bloquee proyectos importantes a través de 5 niveles de evaluación

Después de la lluvia de ideas, los elementos importantes se pueden bloquear si se priorizan. Es más conveniente determinar el orden de prioridad a través de la evaluación de cinco niveles. El moderador lee en voz alta los elementos capturados uno por uno. Después de leer un artículo, los participantes deben hacer una evaluación dentro de los 10 segundos. Todos son libres de decir las puntuaciones que quieren dar de los 5 niveles según sus propias ideas.

"¡5!" o "¡3!", solo di tu afirmación en voz alta. Cuando aparecen clasificaciones diferentes, se utiliza la clasificación más alta. Cuando aparecen evaluaciones de "5!" y "3!", se utiliza una calificación de "5".

Cuando el número de proyectos que recibieron una evaluación de 5 niveles supera la mitad o muchos, se pide a los participantes que seleccionen los proyectos más importantes de estos proyectos para que llegue a la mitad. A su vez, agregue un ○ a la evaluación 5 de estos ítems, es decir, ⑤=6 calificación de evaluación. Esto también convierte la llamada evaluación de 5 niveles en una evaluación de 6 niveles. Los proyectos que recibieron una evaluación de ⑤ (nivel 6) representaron alrededor del 30 % de todos los proyectos como máximo.

La convergencia también requiere la participación de todos los miembros

Para llegar a un consenso en la reunión, termine toda la clasificación de información y otros trabajos en el lugar de la reunión. Considerar la divergencia y la convergencia juntas es la base del pensamiento. La lluvia de ideas en el proceso de divergencia requiere la

participación de todo el personal, y la convergencia también debe ser acordada conjuntamente por el personal relevante para promover. Implementar un trabajo convergente basado en los participantes, a través de métodos como la agrupación y la priorización.

En este momento, si puede mostrarlos en el proyector mientras ingresa datos en el documento de Excel, el efecto será más evidente. El uso de documentos de Excel elimina la necesidad de transcribir datos y, además de agrupar y evaluar la importancia, también puede facilitar el trabajo de organización.

"¡Encontremos una solución a este problema!" "¡Concentrémonos en implementar este plan!" Las decisiones mencionadas anteriormente, tomadas con el consentimiento unánime del personal relevante, son los resultados esperados de la reunión.

Los participantes escriben libremente los puntos de sus preguntas en notas adhesivas y luego las organizan en el grupo para que otros participantes puedan compartir y comprender la información. Una vez que se hayan identificado el título del tema y el propósito, pida a cada persona que escriba 10 o más notas autoadhesivas. Presentar requisitos claros sobre el número de hojas de escritura de esta manera es la clave del problema. Si no se especifica la cantidad mínima, algunas personas pueden escribir solo 2 o 3 piezas.

Después de recopilar docenas o incluso cientos de notas post-it, péguelas en una pizarra o papel moldeado y colóquelas en un patrón de matriz para organizarlas. Dado que el patrón de matriz es una cuadrícula similar a las ventanas, muchas cuadrículas se pueden aislar mediante líneas rectas escalonadas en los ángulos rectos formados por las líneas verticales y horizontales.

Pregunta 15 ¿Cómo se deben resumir más de 200 ideas?

Aunque se han obtenido ideas a través de una lluvia de ideas, no saben nada sobre el próximo paso de organización. ¿Cómo se deben resumir estas más de 200 ideas?



En la escuela, los estudiantes están divididos por clases.

Respuesta 15 Agrupando cosas similares

[Explicación] La agrupación es el primer paso en la organización de la información.

Como se mencionó en la pregunta 15, no es raro generar más de 200 ideas. Pero, ¿cómo se debe resumir esto? Es decir, quiero saber la solución específica de "convergencia".

La convergencia es combinar orgánicamente los dos puntos de "agrupamiento" y "evaluación de importancia". Aquí, pensemos primero en "agrupar".

"Agrupar" es clasificar cosas similares. Cuando los elementos clasificados se conozcan de antemano, la clasificación debe escribirse en la hoja adjunta primero. Además, también se debe anotar el número de letra en inglés. Por ejemplo, "A: Ideas que mejoran la comodidad", "B: Ideas que acortan el tiempo", "C: Ideas que ahorran energía", etc., asigne

números alfabéticos a los elementos clasificados y escríbalos en la hoja adjunta con anticipación.
Luego, para estas más de 200 ideas, asígnales números de letras en inglés uno por uno. Si ingresa las ideas en la tabla de Excel con anticipación, será conveniente trabajar en el orden de agrupación en el futuro. La agrupación es el primer paso en la organización de la información. En cuanto a la "evaluación de la importancia", la presentaremos más adelante.

los pasos básicos para agrupar y comenzar a organizar la información
Al agrupar, pensemos en el método de promoción de la organización de la información.

Paso 1 "Extracción de información"

En primer lugar, el primer paso es recopilar los materiales de información organizados a través de la recopilación de información o lluvia de ideas. Para compararlo con cocinar, es preparar ingredientes. Los ingredientes deben prepararse más abundantemente.

Paso 2 "Encontrar puntos en común para agrupar"

Encuentre información similar y agrúpela. Entonces puedes distinguir si es similar o heterogéneo. Si son del mismo tipo, se juntan. Por ejemplo, los caballos y los cerdos van juntos en la escala de los mamíferos. Si lo mira desde los dos estándares más amplios de animales terrestres y animales acuáticos, también pueden considerarse animales terrestres.

Paso 3 "Nombre del grupo"

Después de encontrar y recopilar materiales de información similares, es necesario nombrar el grupo. En el ejemplo ilustrado en la página siguiente, se pueden dividir en dos tipos: animales terrestres y acuáticos. La agrupación no se limita a una sola vez. Por ejemplo, también se pueden dividir en los que se pueden usar como alimento y los que no se pueden usar como alimento. Cuando hay escasez de alimentos, lo que se puede usar como alimento y lo que no se puede usar como alimento es un tema muy importante. Por lo tanto, es mejor pensar en métodos de agrupación en términos de propósito.

分组的基本步骤

步骤 1 信息的提取



步骤 2 寻找共同点进行分组



步骤 3 为分组命名



Pregunta 16 ¿Cómo puedo encontrar carpetas y archivos en la computadora rápidamente? ¿Son fáciles de encontrar las carpetas y archivos en su computadora? ¿Se puede saber pronto? Si tiene más de 20 tareas por hacer, ¿cómo obtiene el panorama general?



De acuerdo con cierta ley, se dice que cierto número es el número límite de personas.

Respuesta 16 Ya sea una carpeta o un trabajo, manténgalo dentro de 7 a través de la agrupación
[Explicación] Si excede el valor límite, no podrá obtener la cognición correcta

La mayoría de las personas no pueden manejar más de 7 piezas de información a la vez. Lo mismo es cierto en el trabajo, una vez que el número exceda de 7, la mente estará confundida. Entonces, cuando el número supere los 7, agrúpelos lo antes posible. Por ejemplo, se pueden agrupar en "Trabajo relacionado con la empresa cliente A", "Trabajo relacionado con la empresa cliente B", "trabajo asignado por el jefe", "trabajo de enlace o procesamiento de asuntos internos de la empresa", etc., para mantener el número dentro de 7.

Además, si el número aún excede 7, será difícil obtener una cognición correcta de una vez. Por lo tanto, al organizar los archivos de la computadora, también se deben usar carpetas para clasificar los niveles para mantenerlos dentro de 7 números. Una vez que el número excede 7, la línea de visión no se puede ubicar al buscar archivos, pero si está dentro de 7, se reducirá el esfuerzo requerido para buscar.

Entonces, ¿por qué 7 es el valor límite aproximado? Esto se basa en la regla del "número mágico 7 más o menos desviación". Es decir, el número 7 es el valor límite, pero también habrá diferencias individuales (desviaciones positivas y negativas). El valor límite de algunas personas puede ser 6 y otras pueden ser 8. Pero en cualquier caso, hay un límite en el número que la gente puede captar.

consejos de agrupación: "El número mágico siete y las desviaciones positivas y negativas"

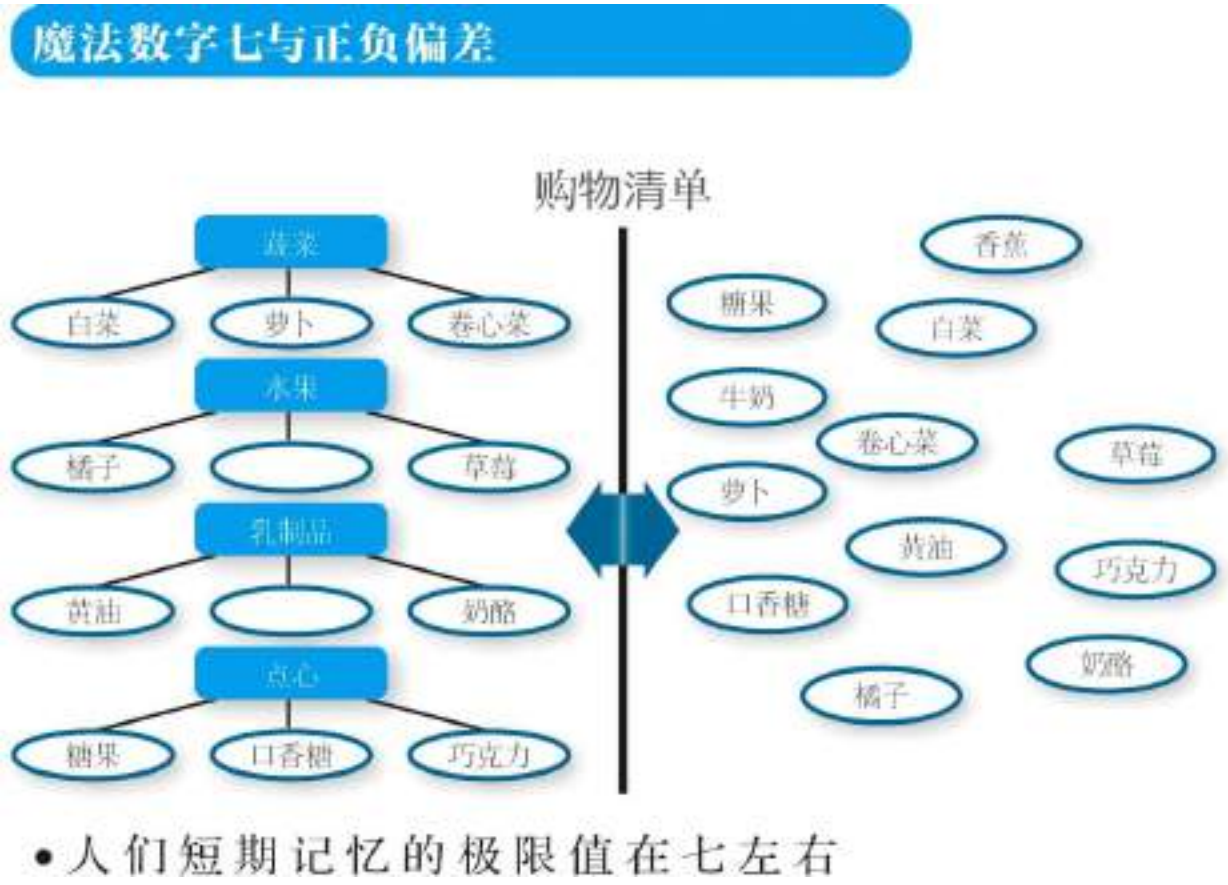
memoria y memoria de trabajo

Se dice que cuando se escuchan muchas cosas a la vez, las personas pueden recordar y procesar solo siete o más a la vez. A esto lo llamamos "el número mágico siete y la desviación más o menos". "Desviación positiva y negativa" significa que hay diferencias individuales. El valor límite de algunas personas puede ser cinco, mientras que otras pueden ser ocho.

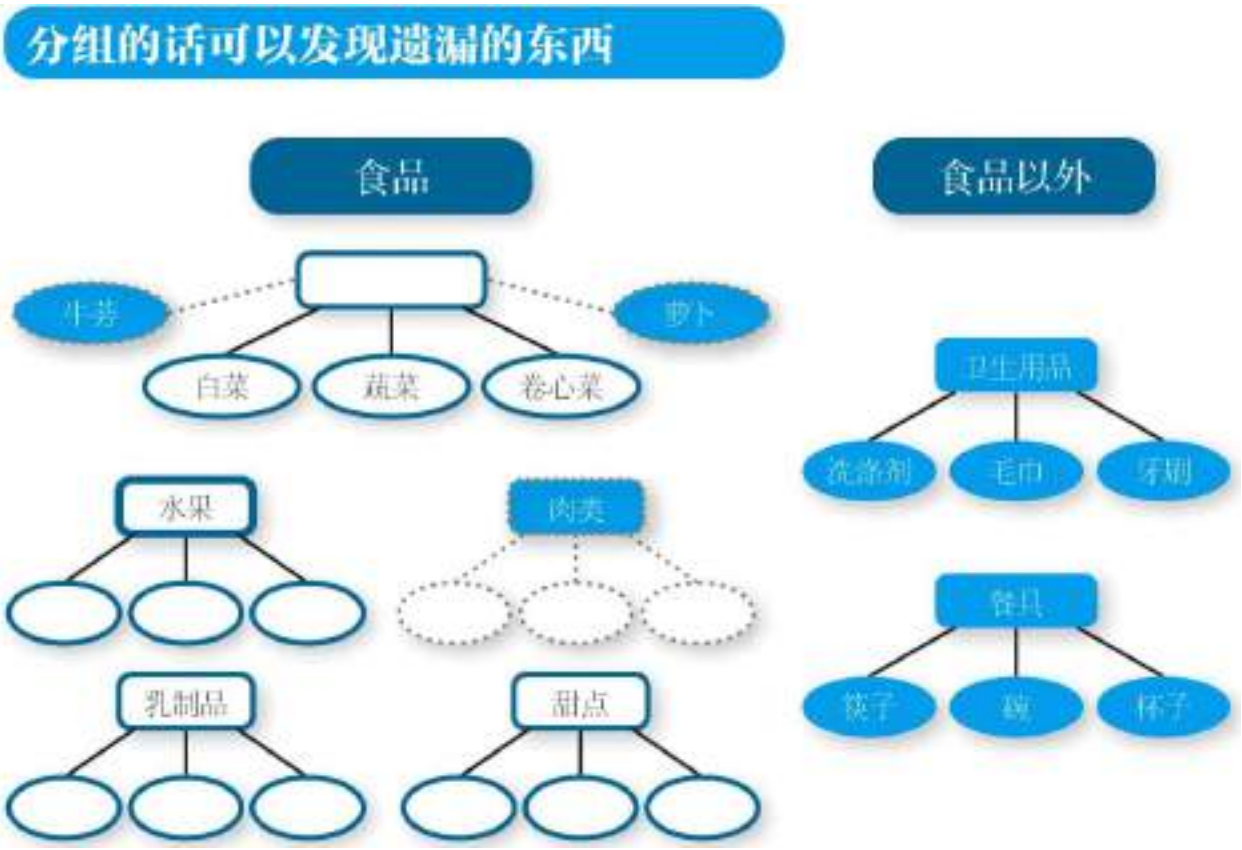
Cuando voy de compras, en lugar de darme una lista de la compra desordenada con una docena de artículos, debería ser más conveniente tener una lista con verduras, frutas, etc. por categoría. Esto se debe a que mantener el número dentro de 7 a través de la agrupación hará que sea más fácil para las personas comprender la situación general en poco tiempo.

Por cierto, la memoria de trabajo de las personas (el número al que suelen tener acceso) es de tres números. Porque tres números son fáciles de recordar. Por ejemplo, "tierra, mar, aire", "pino, bambú, ciruela", "corazón, habilidad, cuerpo", etc., los tres tiempos son fáciles de recordar. Dado que tres números han llenado el cerebro, cuando se agrega una nueva información, se olvida la información existente. Sin embargo, cuando la información incierta ingresa al cerebro, toda la información existente será exprimida, por lo que el cerebro estará ocupado exclusivamente por la información incierta. Se dice que el genio

Tamori [1], puede recordar los nombres de 50 personas solo escuchándolos una vez. Es un



verdadero hombre de la memoria.



Pregunta 17 ¿Cómo se puede resumir y clasificar una gran cantidad de datos de informes?
Si desea hacer un informe, ¿cómo puede organizar una gran cantidad de datos del informe?
Por favor organice los siguientes artículos en orden.
①Política de solución; ②Soluciones detalladas; ③Materiales de referencia; ④Identificación de problemas y causas; ⑤Antecedentes y propósito; (calendario de implementación).



Para que las personas que preguntan por primera vez entiendan claramente, es necesario pensar en el diseño del capítulo. Además, dar conclusiones por adelantado es muy bienvenido para los impacientes. Aunque la respuesta se verá pronto, no importa.

Respuesta 17 Marque el número de serie y organícelo (⑤ → ⑩ → ⑧ → ⑦ → ④ → ① → ⑥ → ② → ⑨ → ③)

[Explicación] Marque el número de serie y luego considere la secuencia

Al considerar el orden de los contenidos del informe (también puede ser un libro de planificación), siga el patrón de la pregunta 17 y escriba los contenidos candidatos tan pronto como los piense, sin preocuparse por el orden. A continuación, utilice números de serie para indicar el orden de disposición. 【→Número】representa el orden de disposición del catálogo, que son: ①Política de solución→6; ②Solución detallada→8; ③Materiales de referencia→10; ④Identificación de problemas y causas→5; ⑥ Resumen general de la solución → 7; ⑦ Análisis de estado → 4, ⑧ Conclusión (sugerencia) → 3;

Organicemos el orden de los directorios. 1. Antecedentes y finalidad (⑤); 2. Contenido de la actividad (calendario de implementación) (⑩); 3. Conclusión (sugerencia) (⑧); 4. Análisis de estado (⑦); 5. Descubra los problemas y las causas (④); 6. Política de solución (①); 7. Resumen general de la solución (⑥); 8. Solución detallada (②); 9. Cuestiones posteriores (⑨); 10. Materiales de referencia (③). "⑧Conclusión (sugerencia)" también se puede incluir al final de la lista después de una descripción detallada.

Dado que las siguientes partes son relativamente similares, si desea reducir la cantidad de elementos, puede fusionarlos agrupándolos. Los puntos 4 y 5 se pueden resumir como "analizar el statu quo y aclarar problemas". Los elementos 6 y 7 se pueden resumir como "Contenido de la solución". De esta manera, el número total se convierte en 7 y el proceso general es mucho más fluido.

quieres ser fácil de entender, tienes que aprender a sumar números

Cómo sumar números

Simplemente agregue los números y será fácil de entender. Por ejemplo, cuando hable, "Hay tres puntos principales. El primero es... el segundo es... el tercero es..." Solo agregue números para describirlo, y podrá expresar completamente su significado fácil de entender. característica. Muchas personas también agregan números a sus documentos. Cuanta más información hay, más indispensable es sumar números. Además, la numeración general se describe en el diagrama de la página siguiente (parte superior). El índice del libro de planificación que se usa a menudo también se refiere a la ilustración (la siguiente parte). Ya sea un plan o un informe, dado que se necesita producir y organizar una gran cantidad de información, será más eficiente preparar primero el índice. Con la tabla de contenido de antemano, será más fácil comprender la descripción general.

Después de escuchar la descripción del plan del libro o informe de planificación, creo que a veces puede ser solo porque no se agrega el número, lo que conduce a la falla de la calidad. Por ejemplo, si se enumeran 10 artículos en una nota adhesiva sin números agregados, dichos materiales de planificación no están calificados. Porque desde la perspectiva de la audiencia, esta es solo una lista de elementos que pensé en el calor del momento.

Cuando hay más de 7 artículos, usemos el método de agrupación para agruparlos según la clasificación mayor y la clasificación media. Cuando hay una gran cantidad de información, a veces es mejor agrupar en pequeñas categorías.

只需添加编号便会易于理解

（3 层结构时）

1.
(1)
①
②
(2)
①
②
2.
(1)
①
②
(2)
①
②

（4 层结构时）

1.
1.1
(1)
①
②
(2)
①
②
1.2
(1)
①
②
(2)
①
②

2.
2.1
(1)
①
②
(2)
①
②
2.2
(1)
①
②
(2)
①
②

策划书的目录案例



Pregunta 18 Ante una gran cantidad de proyectos, ¿cómo se deben ordenar las prioridades?

Se obtuvieron 200 puntos de pregunta a través de la lluvia de ideas, pero en el proceso de determinar una prioridad, las opiniones no se pudieron unificar y tomó 5 minutos. Si hay 200 puntos de pregunta, tomará 1000 minutos, que son 2 días. También puede ser mentalmente agotador. ¿Cómo puede ser más fácil proceder?



el proceso de evaluación toma tiempo, pero también expone las opiniones de las personas. Especialmente las personas con mayor conciencia del problema, le darán mayor prioridad. Y las personas con poca conciencia de los problemas, no tienen problemas con la priorización. Por lo tanto, para permitir que todos entiendan mejor, es mejor dar prioridad a las personas con alta conciencia del problema.

Respuesta 18 La evaluación de 5 niveles y la evaluación inflada deben llevarse a cabo al mismo tiempo

[Explicación] Para determinar el orden de una sola vez, se necesitan dos métodos de evaluación

Entre más de 200 proyectos, hay dos trucos para no perder tiempo determinando su prioridad. El primero es utilizar el método de evaluación de 5 niveles para promover el

proceso de evaluación, de modo que pueda completarse de una sola vez, y el segundo es realizar una evaluación falsamente alta.
En el proceso de evaluación de 5 niveles, no haga ningún comentario sobre la evaluación en sí. El moderador lee los artículos en voz alta uno por uno en orden. Los participantes deben determinar el nivel de evaluación en 10 segundos y expresar libremente los puntos que pretenden otorgar. "¡5!" o "¡3!", solo di tu afirmación en voz alta. "5" significa "extremadamente importante".
La segunda es hacer una evaluación falsamente alta. Cuando existan puntos de evaluación diferentes como "5" y "3", prevalecerá la evaluación "5". ¿Por qué evaluación inflada? Esto se debe a que, aunque solo una persona dio una calificación de "5", si no se usa el "5" como estándar, la persona puede volverse incómoda e incluso perder la voluntad de participar. Porque sentirá que su opinión es ignorada. Además, la persona que le dio la calificación de "3" puede no estar interesada en el proyecto en sí. Incluso con una calificación de "5", no siento ninguna sorpresa porque no estoy interesado.
Si más de la mitad de los ítems recibieron una evaluación de "5", seleccione el ítem más importante entre estos ítems y agregue un ○ al punto "5", es decir, una evaluación de "⑤=6". Los proyectos que recibieron evaluación ⑤ representaron alrededor del 30% de todos los proyectos como máximo.
Pregunta 19 ¿Quién debe ordenar la información obtenida a través de la lluvia de ideas?
Después de desglosar la información obtenida a través de la lluvia de ideas, ¿cuál debería ser el siguiente paso? ¿Debería ser resuelto y publicado por la secretaria en el futuro, o debería ser resuelto en el acto?



No se duerma en los laureles solo porque tiene la información.

Respuesta 19 Involucrar a todos los participantes en grupos de trabajo y organización de la información

[Explicación] El método de organizar la información enumerada por elemento

Para llegar a un consenso en la reunión, organice la información y otros trabajos en el lugar de la reunión. Tomar en consideración la divergencia y la convergencia es la base para pensar y resolver problemas. Al igual que la lluvia de ideas, la convergencia también debe ser acordada conjuntamente por el personal pertinente para avanzar.

La convergencia se realiza mediante evaluación de importancia (evaluación de 5 niveles) y agrupación. En cuanto a la valoración de la importancia, se realiza según el método de la promoción y el método de la falsa altura introducido en la explicación de la pregunta 18.

Agrupar es clasificar elementos similares marcándolos con símbolos de clasificación, es decir, números de letras. Por ejemplo, en el patrón de "A: Preguntas relacionadas con la

organización", "B: Preguntas relacionadas con las ventas", etc., coloque el símbolo de clasificación, es decir, la letra número, en el nombre del grupo. Además, el símbolo de clasificación debe escribirse a la izquierda o derecha del número de evaluación de importancia (evaluación de 5 niveles).
Es importante destacar que la parte de la convergencia también requiere una participación y un consenso plenos. “¡Resolvamos este problema!” o “¡Concentrémonos en implementar este plan!” Decisiones consensuadas como esta son los resultados que debe tener la reunión.

cómo utilizar el método de evaluación de 5 niveles para ordenar la información y priorizar

El orden de prioridad (clasificación de importancia) se determina mediante un método de evaluación de 5 niveles

En el método de evaluación de 5 niveles, la evaluación se realiza en 5 niveles según el método de evaluación de "5: extremadamente importante-1: nada importante". Cuando aparezcan "5" y "3", prevalecerá el "5". Para seguir este método de falso alto, elija el mayor número de puntos de los puntos obtenidos. Incluso si solo una persona dio el punto "5" y 5 personas dieron el punto "3", se debe seleccionar el punto "5".
¿Qué debo hacer si más de la mitad de los proyectos obtienen una calificación de "5"? En este momento, es necesario considerar "sumar un círculo a 5, es decir, ⑤". Solo concéntrese en los elementos calificados con "5" y pregunte a los participantes "¿Qué elemento es más importante?" "⑤" aquí se considera como 6. Así que la evaluación de 5 niveles se ha convertido en una evaluación de 6 niveles.
La organización de la información puede facilitarse mediante la priorización (clasificación de importancia) y la agrupación. Como se muestra en la ilustración de la página siguiente, agregue ABC junto a la evaluación de 5 niveles para agrupar. El mismo grupo corresponde al mismo número. Mostrar con un proyector mientras se ingresa en una hoja de Excel facilita la organización de la información. Además, la determinación de prioridades y el trabajo en grupo también deben realizarse sobre la base de la participación conjunta de todo el personal relevante.
Si la reunión se cancela y se disuelve después de una lluvia de ideas para obtener la información, la mayoría de la gente no procederá a implementarla. Por lo tanto, la reunión debe cerrarse solo después de que se haya establecido la priorización y el acuerdo sobre las agrupaciones.

5级评价的信息整理方法

灵活使用模板（登记图样）



可以在往 Excel 表格里输入的同时，在投影仪上展示出来。

信息分组的案例※最好先思考如何分组

A：有关公司方针、事业计划、年度计划
B：有关事业领域、目标客户、产品构成
C：事业环境的变化和应对
D：组织、权限、其他部署协助、营业所间协作
E：人才培育、人事、轮岗、新人录用
F：成本、利润、价格战略
G：采购战略、销售战略、市场部的营销活动
H：信息化、订单管理系统、办公自动化
I：业务标准化、效率化
J：物流战略、库存、产品管理
K：顾客需求动向
L：沟通、干劲、公司特色

Pregunta 20 ¿Cómo organizar los post-it obtenidos a través de la lluvia de ideas?
Se realizó una tormenta de ideas utilizando notas post-it y finalmente se obtuvieron 150 notas post-it. Si todos los miembros participan, ¿cómo debe organizarse?



permanecen en un estado compartido. La pregunta 19 es para utilizar el método desglosado, esta vez utilizando el método post-it, en el que la evaluación por importancia y la agrupación son muy importantes.

Respuesta 20 Pegar en una pizarra o papel moldeado en forma de matriz

[Explicación] Cómo organizar la información escrita en los post-it

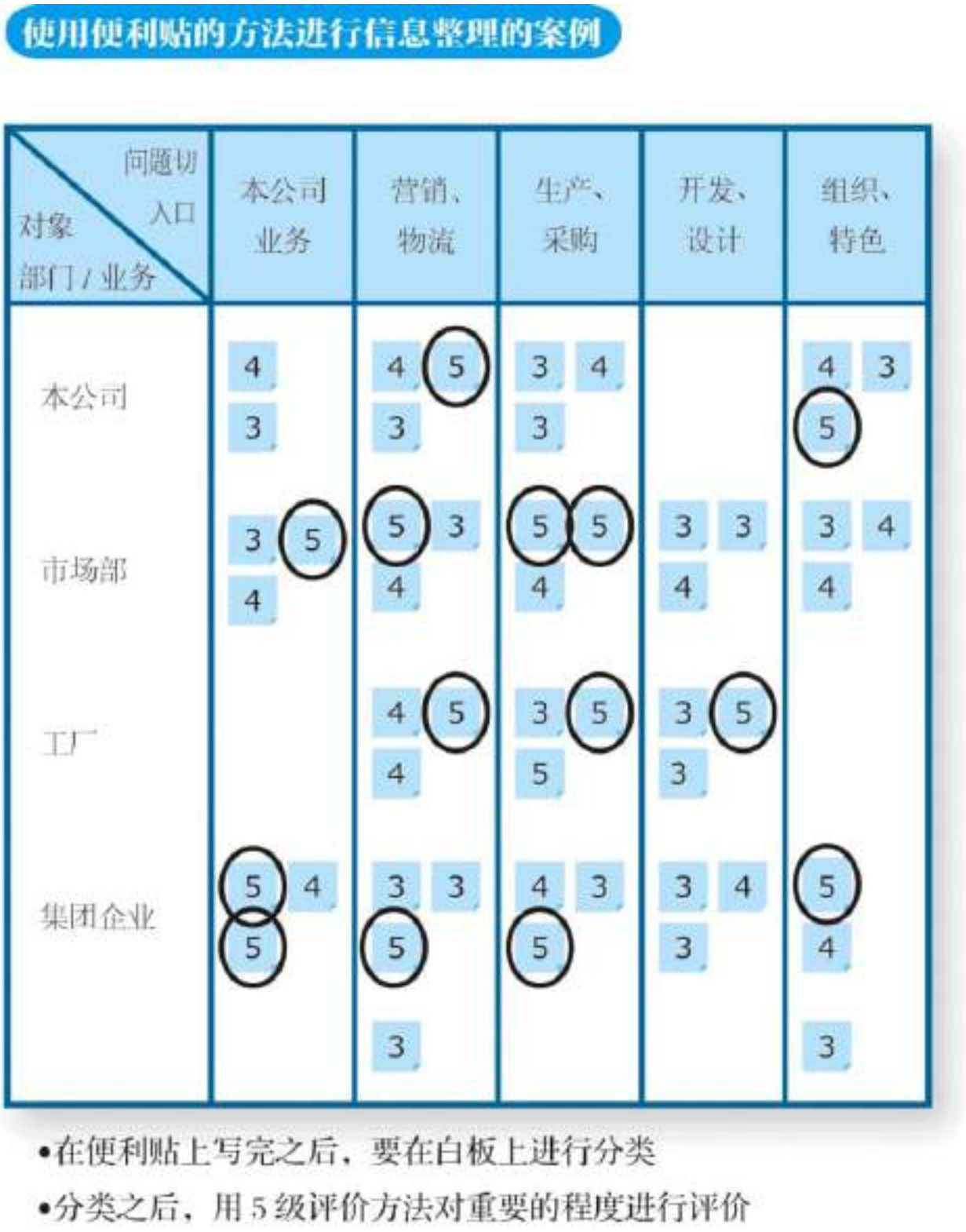
Dado que los participantes escribieron libremente los puntos problemáticos en las notas adhesivas, el método de agrupación no solo permite compartir información, sino que

también permite que los participantes entiendan claramente. Después de determinar el nombre del tema y el propósito, deje que cada persona escriba más de 10 notas post-it, de modo que la clave del problema sea aclarar la cantidad de notas objetivo.
Después de recolectar docenas o incluso cientos de notas post-it, es necesario organizarlas en un estilo de matriz (cuadrícula) en la pizarra. Los detalles se explican en el diagrama de la página 89.
Las notas post-it deben escribirse con un bolígrafo de firma. Porque de esta manera se puede ver incluso desde la distancia. Las notas post-it con exactamente el mismo contenido se superponen para formar una sola hoja.
El contenido son notas post-it en el mismo campo, que se recogen en la zona cercana, y se les da un nombre de grupo (nombre original). Después de que el nombre del grupo continúe aumentando, el contorno del grupo aparecerá gradualmente.
Durante el proceso de evaluación de la importancia de las notas post-it, pídale a la persona que las escribió que lea en voz alta los puntos problemáticos. El método de evaluación más simple es que después de que el escritor lo lea, aquellos que lo consideren importante levanten la mano de inmediato. Por ejemplo, cuando participan 7 personas, el punto 7 es la evaluación de puntaje total, y la conversión se realiza igualando el número de manos levantadas con los puntos obtenidos.

las habilidades para organizar la información después de usar notas adhesivas en la lluvia de ideas.

Agrupar contenido similar en áreas cercanas

Al usar notas adhesivas para lluvia de ideas, si 5 personas escriben, 1 persona escribe 10 hojas para un total de 50 hojas y 1 persona escribe 20 hojas para un total de 100 hojas. Sin embargo, también habrá una nota post-it con el mismo contenido. En este caso, no lo deseche, superponga dos hojas para formar una y publíquela. Si se descarta, herirá los sentimientos de la persona que escribió la nota adhesiva. Un poco de cuidado aumentará su conciencia de participación.
Para clasificar notas post-it en una pizarra o papel blanco. La persona que lo escribió debe leerlo en voz alta, y la persona que tiene un post-it con un contenido similar también debe decir "yo también" en voz alta y colocar su propio post-it cerca.
Recopile notas post-it con contenido similar en un área cercana y lea el contenido de todas las notas post-it en voz alta, luego adjunte las notas post-it marcadas con el nombre del grupo y finalmente organícelas en el estilo que se muestra en la ilustración de la página. la página siguiente.
Si el nombre del grupo se puede predecir de antemano, debe clasificarse de acuerdo con el estilo gráfico desde el principio, que es un atajo. Finalmente, utilice el método de evaluación de 5 niveles para determinar su prioridad.



Pregunta 21 ¿Cómo debe organizarse la solución para que sea fácil de entender?
Cuando los puntos del problema se resuelven y se comparten con todos, el siguiente paso es dejar que todos participemos para determinar la solución (temas y medidas clave

utilizadas para resolver el problema). Entonces, ¿cómo debería organizarse la solución al final para que sea fácil de entender?



es la base para la organización de la información.

Respuesta 21 Use dos niveles de clasificación mayor y clasificación media para organizar

[Explicación] Organizar en capas

Cuando los puntos problemáticos se resuelven y todos los comparten, el siguiente paso es involucrar a todos los empleados para determinar las soluciones (temas y medidas clave para resolver problemas). No hay forma de llegar a un consenso sobre una solución sin la

participación de todos los involucrados en la toma de una decisión compartida. Al clasificar las soluciones, se recomienda utilizar el método de enumeración de subelementos y utilizar dos niveles de clasificación principal y clasificación media para organizarlas. Por ejemplo, se puede organizar de la siguiente manera.

【ejemplo】

1. Fortalecimiento del sistema de gestión de ventas 【Categoría】
(1) Promover la reforma de la organización de ventas mediante la reorganización de los puntos de venta [Clasificación media]; (2) Destacar los productos de venta clave y aclarar los objetivos de ventas [Clasificación media]
2. Fortalecimiento del sistema productivo 【Categoría】
(1) Optimizar las bases de producción en el extranjero (comenzar a operar fábricas en Vietnam y Camboya, reducir la escala de las fábricas chinas) [clasificación media]; (2) reducir los costos de producción y los costos de materia prima en un 20 % [clasificación media].
Si solo usa un nivel para organizar, se sentirá demasiado abstracto y no sabrá cómo hacerlo. Por ejemplo, las dos expresiones "1. Fortalecer el sistema de gestión de ventas" y "2. Fortalecer el sistema de producción" no pueden utilizarse porque son demasiado abstractas.

a desarrollar dos hábitos para mejorar la capacidad de organizar la información

[Agrupa si hay similitudes] [Piensa en dos aspectos completamente opuestos]

Como se establece en la ley del "número mágico siete y desviaciones positivas y negativas", siete elementos son el límite superior que las personas pueden reconocer al mismo tiempo. Por lo tanto, una vez que el número de proyectos supera los siete, se utiliza un enfoque de dos niveles para dividirlos.
Todos deben desarrollar el hábito de "agrupar si hay similitud". Solo se necesitan unas pocas repeticiones para mejorar la capacidad de organizar la información. Además, al usar este hábito, puedes comprender mejor la relación entre las cosas. Esto naturalmente ampliará sus horizontes.
En la ilustración de la página siguiente, agrupamos cosas similares en categorías como "criaturas voladoras", "criaturas árticas", "perros", etc. En esta clasificación, "perro" es demasiado específico, y siento que no ha cumplido con el estándar correspondiente. Si se cambia a "criatura de cría artificial", cumplirá con el estándar.
Además, desarrollar el hábito de "pensar en dos aspectos completamente opuestos" puede prevenir omisiones en el proceso de pensamiento. También puede entrenar nuestro pensamiento lógico MECE (estado sin omisión ni repetición). Por ejemplo, para combinaciones completamente opuestas como "puede volar y no puede volar", "suave y duro", "interno y externo", "factores positivos y factores negativos", si puede pensar con cuidado en momentos normales, entonces el El fenómeno del pensamiento perdido se puede resolver.

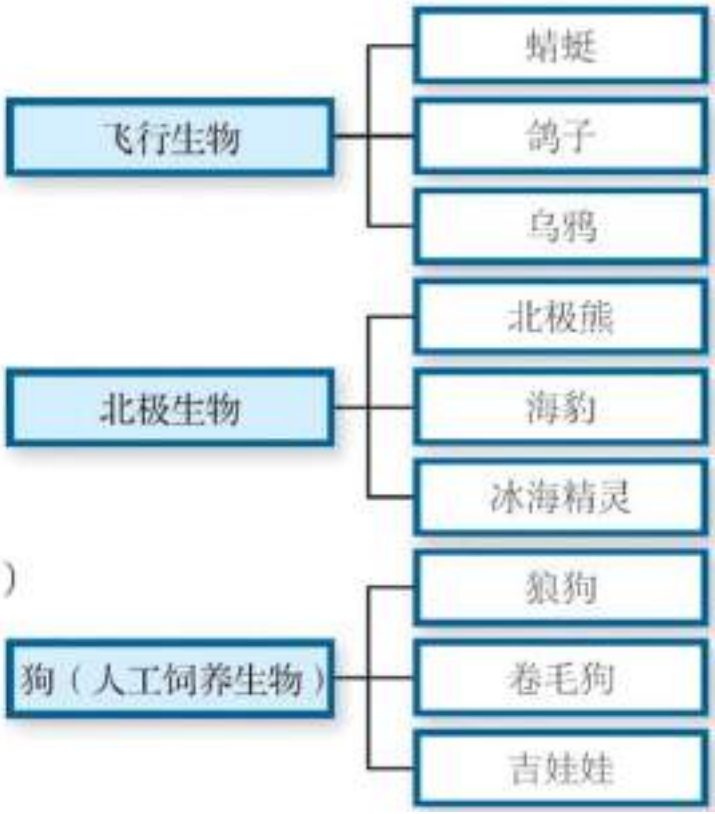
分组后，用逻辑树或者层级序号方式进行整理



1．飞行生物
（1）蜻蜓；
（2）鸽子；
（3）乌鸦。

2．北极生物
（1）北极熊；
（2）海豹；
（3）冰海精灵。

3．狗（人工饲养生物）
（1）狼狗；
（2）卷毛狗；
（3）吉娃娃。



Repaso del capítulo 3

Para organizar la información a escala agrupando y priorizando, necesita

"Divergencia y convergencia" es la base para obtener ideas, y "lluvia de ideas" y sus partes precedentes son todos procesos divergentes. El siguiente paso en la divergencia es la "convergencia". La llamada "convergencia" es el proceso de cooperación mutua de "agrupación" y "evaluación de importancia".

"Agrupar" es clasificar cosas similares. Una vez que haya agrupado cosas similares, puede nombrar sus agrupaciones, como "ideas para acortar el tiempo", "ideas para ahorrar energía", etc.

Marque el número de serie para determinar su secuencia, y solo de esta manera, la información ya está ordenada. Por ejemplo, al formular la tabla de contenido de un informe, la lluvia de ideas se puede utilizar para escribir las opciones de la tabla de contenido. Luego, de acuerdo con el formato de "1. Antecedentes y propósito" y "2. Contenido de la actividad", numere la tabla de contenido.

Después de la lluvia de ideas, si puede marcar los símbolos de prioridad, puede bloquear proyectos importantes. Es más conveniente utilizar los cinco niveles de evaluación para determinar la prioridad. Cuando los participantes dan evaluaciones diferentes, se debe utilizar el método de evaluación inflada. Por ejemplo, cuando hay diferentes evaluaciones de "5!" y "3!", se debe adoptar la evaluación de nivel superior de "5".

Cuando el número de proyectos que han recibido una evaluación de 5 niveles supere la mitad, bloquee aproximadamente la mitad del número de estos proyectos y agregue ○ a 5, es decir, evaluación "⑤=6". Los proyectos que recibieron una evaluación ⑤ representaron alrededor del 30% de todos los proyectos.

Para que la reunión llegue a un consenso, organice la información y otros trabajos en el lugar de la reunión. Considerar "divergencia y convergencia" juntas es la base del pensamiento. Al igual que con la lluvia de ideas, la convergencia también debe ser acordada por las personas relevantes para avanzar. Al ingresar datos en documentos de Excel, si se pueden mostrar en el proyector, el efecto será obvio.

Los participantes escriben libremente sus puntos de pregunta en notas post-it y luego los organizan en grupos, lo que no solo permite compartir información, sino que también permite a los participantes obtener una comprensión clara. Una vez que se determina el nombre del tema y el propósito, es necesario pedir que "cada persona escriba más de 10" post-it, para que quede claro el número objetivo de escritura, que es la clave del problema. Si no se especifica la cantidad mínima, algunas personas solo escribirán 2-3.

Después de recolectar docenas o incluso cientos de notas post-it, péguelas en una pizarra o papel moldeado para formar una matriz para la organización.

Se puede recopilar una gran cantidad de información a través de la "divergencia", y los problemas de organización relacionados deben resolverse utilizando métodos como la agrupación y la priorización.

(1) Tamori: anteriormente conocido como Kazuyoshi Morita, un presentador y comediante profesional japonés.

Capítulo 4 Proceso de resolución de problemas y sugerencias relacionadas con la solución
Principios de análisis ECRS y nuevas formas de pensar

3 tipos de resolución de problemas

Este capítulo considera el proceso de resolución de problemas. Como se mencionó anteriormente, hay tres casos para resolver el problema.

El primero es para solucionar problemas. La solución de problemas es un enfoque de resolución de problemas que normaliza situaciones anormales.

La segunda es la mejora. Kaizen es un método de resolución de problemas para un mejor desarrollo al aumentar el valor objetivo actual. Debido a que el método de trabajo hasta ahora continuará, el valor objetivo se puede aumentar en aproximadamente un 20%.

La tercera es la reforma. La reforma puede duplicar el valor objetivo, cambiar completamente el método de trabajo hasta el momento y puede lograr el objetivo debido de una sola vez.

Principios de análisis ECRS para ayudar a encontrar soluciones

En el proceso de resolución de problemas, "ECRS" puede desempeñar un papel evidente en la búsqueda de soluciones. ECRS proporciona cuatro perspectivas al pensar en la prioridad de las soluciones, a saber, E (Eliminar: Deshacer), C (Combinar: Fusionar), R (Reemplazar: Reemplazar) y S (Simplificar: Simplificar).

Por ejemplo, si las entidades financieras anteriores renunciaron a las deudas incobrables, le correspondería a E. Debido a que es necesario reducir los derechos del acreedor malo en un corto período de tiempo, solo puede optar por renunciar a los derechos del acreedor en función de la situación real.

Además, la fusión de entidades financieras corresponde a C. Aunque también es posible llevar a las instituciones financieras a la quiebra según E, para evitar la reacción de quiebra en cadena de la parte que financia, se toma C como objetivo.

Cuando ni E ni C funcionan, considere R (reemplazo). Los aspectos alternativos incluyen operaciones, personas, lugares y materiales. Cuando E, C y R no funcionan, S es lo último a considerar. Si bien el negocio en sí no puede desaparecer, es necesario considerar si se puede arreglar de manera más razonable en un tiempo más corto.

Los principios ECRS pueden desempeñar un papel muy importante al considerar qué solución es más rentable.

Consejos para la mejora y la reforma

El truco para mejorar es analizar el statu quo y averiguar por qué. Aunque hay muchos problemas, la mayoría de ellos son problemas similares derivados de una razón. La base para descubrir la causa es preguntar "¿por qué?" para que podamos acercarnos a la causa.

El truco para reformar es planificar la "perspectiva de la meta" por adelantado. En este momento, es necesario llevar a cabo la transformación del pensamiento, para deshacerse

de las limitaciones anteriores para planificar la perspectiva de destino. En la etapa de planificación, es muy importante determinar primero el objetivo final.
Al planificar el prospecto objetivo, puede consultar casos exitosos en el país y en el extranjero. Del mismo modo, la investigación sobre empresas en crecimiento puede arrojar muchas ideas.

de existente a nuevo

Debe haber una mentalidad de “de algo a algo nuevo” al hacer reformas. Cuando se piensa en la política de reforma, es bastante difícil empezar de cero. Es un atajo para buscar inspiración relevante mediante el estudio de casos exitosos en el país y en el extranjero, dentro y fuera de la industria.
Solo inspirándose en lo que ya existe se puede producir una "nueva existencia". Por ejemplo, muchos productos como "materiales de paredes exteriores que eliminan la suciedad con la lluvia" e "impermeabilización para evitar fugas de agua" se fabrican con inspiración en la naturaleza. Al referirse a los mejores modelos (mejores casos) de personas en diferentes industrias, diferentes categorías de la industria y empresas en crecimiento, también se lograrán buenos resultados.
Pregunta 22 ¿Cómo se ordenan los pasos para resolver problemas?
¿Cuál es el proceso (pasos) para resolver el problema? Ordene los siguientes elementos de implementación en el orden correcto.
①Análisis del estado actual e identificación de la causa; ②Informe resumido; ③Disculpa y audiencia de opiniones sobre el estado; ④Desarrollo e implementación de contramedidas; ⑤Desarrollo e implementación de estrategias para prevenir la recurrencia;


昨天吃什么了？
去厕所？
吃药？
叫救护车？
肚子疼
咕噜噜噜噜

Cuando ocurre un error, ¿qué se debe hacer primero? Sería más agradable si un informe se puede escribir claramente al final. Ahora puedes ver la respuesta inmediatamente.

Respuesta 22 ③→⑥→①→④→⑤→②

[Explicación] El proceso de resolución de problemas de normalización del estado de emergencia

El proceso de resolución de problemas (pasos) avanza en el siguiente orden, lo que tendrá un buen efecto.

【Paso 1】Discúlpate y escucha la introducción (③);

[Paso 2] Breve análisis de la situación actual e implementación de contramedidas de emergencia (⑥);

【Paso 3】Análisis del estado actual e identificación de la causa (①);

[Paso 4] Formular e implementar contramedidas (④);

【Paso 5】Desarrollar e implementar estrategias para prevenir la recurrencia (⑤);

[Paso 6] Informe resumen (⑥).

La primera es pedir disculpas y escuchar el informe. Después de disculparse con la persona que fue molestada, reciba un informe sobre lo que sucedió exactamente. Posteriormente, se lleva a cabo un "análisis simplificado de la situación actual y la implementación de medidas de emergencia" para resolver las disputas en la medida de lo posible a través de medidas de emergencia. A continuación, continúe con el "Análisis de la situación actual e identificación de las causas" para comprender la situación actual de manera más concreta, formular contramedidas e implementarlas. Luego piense e implemente estrategias para prevenir la recurrencia, y finalmente concluya con un informe resumido. Lo anterior es todo el proceso de resolución del problema.

Pregunta 23 ¿Cómo se secuencian los pasos de mejora?

La "mejora" es una medida para mejorar el statu quo, como reducir los productos deficientes, reducir ligeramente los costos, etc. Su valor objetivo a menudo se establece en 20%. Con respecto al proceso de mejora (pasos), ordene los siguientes elementos de implementación en el orden correcto.

①Desarrollar e implementar contramedidas; ②Prevenir estrategias de recurrencia y completar informes; ③Averiguar la causa; ④Establecer el tema y confirmar el objetivo; ⑤Verificar el efecto e implementar contramedidas adicionales; ⑥Analizar la situación actual.



Para averiguar el motivo, es necesario analizar la situación actual de antemano. Ahora puedes ver la respuesta inmediatamente.

Respuesta 23 ④ → ⑥ → ③ → ① → ⑤ → ②

[Explicación] Es muy importante averiguar la causa del problema durante el proceso de mejora.

En orden, el proceso de mejora (pasos) se puede organizar de la siguiente manera.

【Paso 1】Configuración del tema y confirmación de la meta (④);

【Paso 2】Análisis de la situación actual (⑥);
[Paso 3] Descubra el motivo (③);
[Paso 4] Formular e implementar contramedidas (①);
[Paso 5] Verifique el efecto e implemente contramedidas adicionales (⑤);
[Paso 6] Estrategia de prevención de recaídas e informe final (②).
En el proceso de mejora, es muy importante averiguar la causa. Al analizar cuidadosamente el statu quo, el trabajo de encontrar la causa del problema puede simplificarse. Y, si se identifica cuidadosamente la causa del problema, se pueden proponer contramedidas efectivas. Por el contrario, si no se comprende bien el motivo, las contramedidas propuestas se volverán vagas, así que trate de averiguar el motivo.

los pasos y métodos de implementación de la mejora

La mejora requiere análisis de estado e identificación de causas.

La gente llama a la forma de pensar que "un buen proceso produce un buen resultado" como "procedimentalismo". Al aclarar el proceso, se puede mejorar la capacidad para resolver problemas. Lo opuesto al procesismo es el consecuencialismo. Aunque los resultados son importantes, si no hay un plan, sigue siendo una cuestión de si los resultados se pueden producir al final. Sin embargo, si el procesismo se lleva a cabo en un orden lógico, es fácil producir resultados confiables.
Kaizen no hace un gran cambio al método de trabajo anterior, es una medida para mejorar donde se puede alcanzar la habilidad. La mejora se puede comparar con apilar ladrillos juntos o reforzar paredes de ladrillos débiles. Aunque llevará algún tiempo, puede obtener un efecto de mejora real.
Una vez que encuentre que hay un problema por resolver, primero debe establecer el tema de mejora y aclarar el objetivo. Para comenzar el trabajo de mejora, es necesario analizar la situación actual para lograr el objetivo.Para este propósito, es necesario encontrar los puntos problemáticos que deben resolverse y descubrir la causa del problema. Después de identificar la causa, el siguiente paso es formular un plan de mejora. Luego comience a implementar el plan de mejora y confirme su efecto. Si el efecto de mejora no es satisfactorio, es necesario formular planes de mejora muchas veces y realizar mejoras repetidamente. Kaizen se considera exitoso si el objetivo se logra perfectamente.



Pregunta 24 ¿Cómo se secuencian los pasos de la reforma?
Con respecto al proceso de reforma (pasos), ordene los siguientes elementos de implementación en el orden correcto.

①Formular un plan de reforma; ②Aclarar la brecha; ③Análisis de la situación actual; ④Implementación de prueba e implementación del plan de reforma; ⑤Aclarar la perspectiva objetivo;

失去改革，
就没有未来！



para llevar a cabo la reforma, primero establezca la perspectiva objetivo, a través del análisis de la situación actual, descubra la brecha entre la situación actual y la perspectiva objetivo, y luego comience a implementar. Puedes comprobar la respuesta ahora mismo.

Respuesta 24 ⑦ → ⑤ → ③ → ② → ⑧ → ① → ④ → ⑥

[Explicación] Confirme la brecha entre la situación actual y el prospecto objetivo

En orden, el proceso de reforma se puede organizar de la siguiente manera.
[Paso 1] Establezca el tema y confirme el objetivo (⑦);
[Paso 2] Aclarar el prospecto objetivo (⑤);

【Paso 3】Análisis de la situación actual (③);

【Paso 4】Aclare la brecha (②);

[Paso 5] Aclarar la política de reforma (⑧);
[Paso 6] Formular un plan de reforma (①);
[Paso 7] Implementación de prueba e implementación del plan de reforma (④);
[Paso 8] Informe resumen (⑥).
Para la reforma, debe haber metas y perspectivas claras. A través del análisis de la situación actual, podemos captar claramente la brecha entre la situación actual y las metas y perspectivas. Además, antes de formular un plan de reforma, es necesario establecer una política de reforma clara.

los pasos y métodos de implementación de la reforma

El prospecto objetivo debe estar completamente demostrado

En la reforma, aclarar el proceso también puede promover efectivamente la solución del problema. La reforma debe establecer objetivos más altos en la perspectiva de destino, y no debe apegarse a los métodos de trabajo anteriores.Es una solución que adopta un enfoque decisivo para transformar fundamentalmente la estructura de las cosas.
Reforma tiene un alias, llamado "paracaídas". Determine la ubicación del objetivo con un nivel más alto y luego alcance el objetivo de una vez como un paracaídas. Aunque existe un alto riesgo de esta manera, es posible completar la meta en poco tiempo. La reforma se trata de hacer preguntas para romper el statu quo, y debe comenzar a funcionar una vez que el tema se haya resuelto por completo.
Cuando se confirma la meta, es necesario plantear claramente la perspectiva de la meta y recopilar la información relevante de la reforma a través del análisis de la situación actual. Además, es necesario averiguar los obstáculos encontrados en el proceso de realización de la perspectiva objetivo, es decir, los puntos problemáticos, y formular un plan de reforma exacto para resolver el problema. Si podemos comenzar a implementar el plan de reforma y hacerlo entrar gradualmente en el camino, se considerará como la finalización de la

reforma. La reforma es a veces difícil de avanzar sin problemas. Pero incluso si encuentra fallas, si puede continuar implementando el plan de reforma, puede continuar acercándose a la meta y completar la meta.

改革的步骤和实


步骤 1
设定主题、确认目标
步骤 2
明确目标前景
步骤 3
现状分析
步骤 4
明确差距
步骤 5
明确改革方针
步骤 6
制订改革方案
步骤 7
改革方案的试行和实施
步骤 8
总结报告

Pregunta 25 Ante la problemática existente, ¿cómo proponer plan de mejora o plan de reforma?

En la reunión de dirección de la empresa, se plantearon algunos problemas para la empresa, los cuales se resuelven de la siguiente manera:

①El departamento comercial de discos duros tiene actualmente un déficit, y el plan de negocios para los próximos tres años también mantendrá un estado deficitario; ②Aunque el departamento comercial de LCD todavía se encuentra en un estado de rentabilidad, las ventas continúan cayendo y el próximo paso puede caer en un estado deficitario; ③El departamento comercial de imágenes El rendimiento de las ventas es bueno, pero si se aumenta la producción, no habrá mano de obra suficiente; ④ En la producción nacional, el costo de producción de la empresa ha alcanzado el límite.

Por favor sugiera mejoras o reformas.


解決

Piense de acuerdo con ECRS. E (Eliminar: Deshacer), C (Combinar: Fusionar), R (Reemplazar: Reemplazar) y S (Simplificar: Simplificar).

Respuesta 25 ①Cancelación, ②y ③fusión, ④cambio a producción en el extranjero

[Explicación] Es fácil encontrar pistas de trabajo usando ECRS

El llamado "ECRS" es el orden de prioridad a la hora de pensar en soluciones. Pensando según este principio, es fácil encontrar la pista del trabajo. El significado de cada parte es el siguiente:

E (Eliminar: revocación) - detener, rechazar, renunciar, suspender, no hacer;

C (Combinar: fusionar): fusionar, juntar dos o más cosas;

R (Reemplazar: reemplazar) - reemplazar (reemplazar objetos) personas, cosas, tiempo, lugares;

S (Simplificar: Simplificar) - Simplificar, cortar la línea de extensión anterior.

Entonces, clasifiquemos la Pregunta 25 usando los principios ECRS.

①El departamento de negocios de discos duros actualmente tiene déficit, y el futuro plan de negocios también mantendrá un déficit → E (cancelado);

② Las ventas de la unidad de negocios de LCD son lentas → C (fusionada con ③);

③ El rendimiento de ventas del departamento comercial de video es bueno, pero la mano de obra es insuficiente → C (fusionado con ②);

④ En la producción nacional, el costo de producción de la empresa ha alcanzado el límite → R (cambiar la ubicación y producir en el extranjero).

a utilizar los principios ECRS para encontrar soluciones

E → C → R → S

Se puede decir que la base para ordenar y rectificar está en darse por vencido. Si continúa guardando cosas innecesarias, ocupará demasiado espacio y agregará problemas. Cuando el número aumenta, será extremadamente difícil de encontrar y eventualmente puede volverse inutilizable.

Por eso, a la hora de ordenar y rectificar, primero debemos empezar por desechar las cosas innecesarias. Luego agrupe las cosas requeridas por tipo, determine su ubicación y mantenga y administre el estado organizado.

Si llevamos la llamada "tecnología abandonada" un paso más allá, es decir, usamos el principio "ECRS" para pensar en el plan de mejora, entonces se puede reducir el trabajo invertido en el proceso de mejora.

El llamado "ECRS" se ordena de acuerdo con la primera letra del orden de prioridad al pensar en el plan de mejora.

E (Eliminar: revocación) significa excluir, detener y abolir.

C (Combinar: fusionar) significa combinar y juntar.

R (Reemplazar: Reemplazo) significa cambio e intercambio.

S (Simplificar: simplificado) significa aerodinámico y simplificado.
Es importante pensar en los principios ECRS en orden. Considere E primero. Si E no funciona, entonces considere C. Si C no funciona, considere R. Finalmente considere S. Para mantener vivas las cosas anteriores, a menudo solo pensaremos en S. Sin embargo, se puede encontrar inesperadamente que se necesita mucho tiempo y trabajo para implementar el plan de mejora de S. Pensar en el orden $E \rightarrow C \rightarrow R \rightarrow S$ facilita obtener soluciones relevantes y lograr resultados evidentes en un corto período de tiempo.

ECRS forma de pensar

En el pasado, las instituciones financieras renunciaban a sus reclamaciones porque necesitaban reducir las reclamaciones incobrables en un corto período de tiempo. Originalmente, las empresas identificadas como acreedoras de malos derechos debían reorganizarse, pero esto llevaría mucho tiempo y trabajo en el proceso de implementación real. Como no funcionó, tuve que hacer que E fuera la opción de mayor prioridad.
Además, la fusión de las instituciones financieras es lograr el efecto de la fusión a través de C (fusión). El objetivo de la racionalización de la estructura se logra combinando economías a gran escala y negocios repetitivos. Aunque E (cancelación) también se puede utilizar para llevar a las instituciones financieras a la quiebra, para evitar reacciones de quiebra en cadena de las partes financieras, la fusión de C se tomará como la opción objetivo.
En los casos en que ni E ni C funcionen, considere R (reemplazo). El reemplazo incluye negocios, personal, lugar, material y muchos otros aspectos. La sustitución de las empresas es la externalización (outsourcing empresarial).
Por ejemplo, si el negocio de la aplicación del sistema de información se subcontrata a una empresa profesional, entonces se puede reemplazar el negocio relacionado del departamento del sistema de información interno de la empresa. En términos de reemplazo de personal, por ejemplo, se puede entregar el negocio a personal de medio tiempo para reemplazar a los empleados regulares. En otros aspectos, en cuanto a la reposición de lugares, se entiende la reposición de bases empresariales o productivas. La reposición de materiales consiste en sustituirlos por materiales o componentes baratos.
Además, cuando E, C o R no funcionan, S (simplificación) es lo último a considerar. Aunque el negocio en sí no se puede eliminar, se puede pensar si se puede acortar más el tiempo, si se puede hacer más razonable, etc.
Al pensar en soluciones, asegúrese de tener en cuenta los principios ECRS. Es muy útil cuando considera qué solución es más efectiva para la inversión.

ECRS 在解决一切问题时都很有效果

ECRS（撤销→合并→替换→简化）

	ECRS	内容	案例
1	E （Eliminate）	排除、取消、拒绝、舍弃、中止、不去做	●撤销亏损分店 ●放弃不良债权
2	C （Combine）	整合、合并	●把两个分店合二为一 ●合并组织
3	R （Replace）	替换、交换	●业务外包 ●公司员工调换为兼职
4	S （Simplify）	简化、单纯化、削减延长线	●改善并缩短时间 ●实现一键操作

- 首先，思考“是否可以撤销”，这样最不花费功夫
- 如果不行，思考两件以上的事物“是否可以进行合并”
- 并且要思考是否可以“替换”和“简化”

Pregunta 26 Ante un gran número de problemas, ¿cómo debemos considerar las soluciones?

Se analizó la situación actual para mejorar y se encontraron más de 40 problemas por resolver. Si todos ellos están buscando estrategias de afrontamiento, el número será demasiado, pero cada uno es un problema muy importante. ¿Se deben considerar todos? ¿O pensar en ello tanto como sea posible? ¿Cómo hacerlo?



Aunque hay 40 problemas, hay más de 40 soluciones.

Respuesta 26 Cálmate y piensa por qué

[Explicación] Pregunta más "por qué" y estarás más cerca de la razón

Aunque ahora hay 40 problemas por resolver, en realidad esto es solo un número superficial y en realidad hay un número finito de razones por las que ocurren los problemas. ¿Por qué dices eso? Esto se debe a que, en la gran mayoría de los casos, una causa produce muchos problemas similares. Por lo tanto, cuando encuentre un problema,

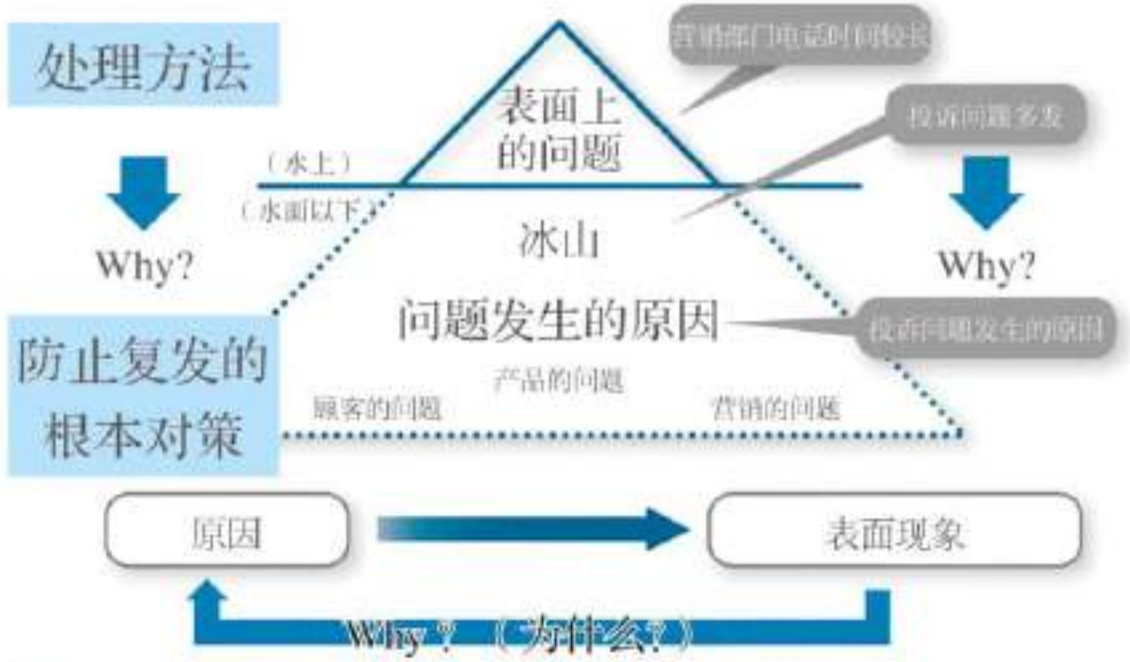
primero debe calmarse y preguntar la razón del problema: "¿Por qué sucedió este problema?"
Averiguar la razón se basa en preguntar "por qué". Preguntar más "por qué" puede acercarnos a la causa del problema.
Por ejemplo, problemas como "inventario de materia prima insuficiente", "materias primas restantes sin usar", "productos destruidos" y "muchos defectos de productos" pueden ser causados por los arreglos de pedidos del departamento de compras y las inspecciones de recepción. "Debido a que el stock de materias primas es insuficiente, pida materias primas en grandes cantidades". Si se sigue esta solución, se exacerbará el problema del exceso de materias primas no utilizadas.

el truco para averiguar la causa - "es/no es"

"es" antes del cambio, "no es" después del cambio

Las contramedidas superficiales no pueden resolver el problema. Por ejemplo, para el problema de "el departamento de marketing tarda mucho en el teléfono", si se ordena que "la llamada debe finalizar en 3 minutos", entonces si es una llamada para atender quejas, el resultado será no se puede mejorar, pero se puede cambiar para peor. También puede causar una reacción en cadena de "por qué", como "¿Por qué las llamadas telefónicas son tan largas?" → "Para tratar las quejas" → "¿Por qué ocurren las quejas?" → "Porque hay muchos productos no calificados" y así en. Cuando el "por qué" se ha usado hasta el límite, es necesario usar "es/no es" para resolver el problema.
Marque el problema como "es" antes de que ocurra y márquelo como "no es" después de que cambie el problema. Por ejemplo, el producto A, que anteriormente se vendía bien, de repente se volvió invendible. Podemos marcarlo como es cuando se vende mejor y no cuando se vende lentamente, y compararlo como se muestra en el diagrama de la página siguiente. Antes del cambio (es), competían 3 empresas con 9 productos, después del cambio (no es), competían 4 empresas con 12 productos por la participación de 1 nueva empresa. Así, se puede ver que la aparición de esta 1 nueva empresa participante y su nuevo producto es una razón alternativa para la caída de las ventas. Para confirmar esto, se puede hacer una encuesta sobre las ventas del nuevo producto, que debería poder verificarse. Al usar el "método de análisis de existencia", si puede escribirlo para compararlo, puede ver la apariencia general del problema con mayor claridad.

查明原因的诀窍



利用“is/is not”（有无分析法），不放过每一个变化
关注哪里有差异，哪里无差异

is（变化前）	is not（变化后）
产品 A 畅销产品	A 突然变得滞销

is（变化前）畅销的时候	Is not（变化后）滞销的时候
●销售量每月增加 5%	●销售量每月减少 15%
●3 家公司存在产品竞争	●4 家公司存在产品竞争（B 公司参与）
●参与竞争的产品有 9 种	●参与竞争的产品有 12 种（B 公司和 C 公司推出新产品）
●全国都很畅销	●在首都圈销售不畅，地方县市畅销

紧急调查 B 公司和 C 公司新产品的销路情况（已更换为新产品）

对变化前后进行比较，看“哪里有变化，哪里没有变化？”

Pregunta 27 ¿Por qué siempre es difícil idear un plan de reforma?
Para impulsar la reforma de gestión, a partir del análisis de la situación actual, se investigó durante 6 meses una serie de actividades como el autoanálisis de la empresa, el análisis de mercado y el análisis de la demanda de los clientes. Sin embargo, todavía no puedo encontrar una pista para resolver el problema. ¿Dónde está el problema?


辞職届

Hay una diferencia entre mejora y reforma. El foco de la mejora es acumular continuamente los resultados del análisis de estado y finalmente identificar la causa del problema. La reforma, el enfoque es planificar claramente el objetivo final.

Respuesta 27 Sin planificación de prospectos objetivo [Explicación] En la reforma, el truco para resolver el problema es planificar el prospecto objetivo con anticipación.

Una gran herramienta de mejora es averiguar la causa del problema a través del análisis de la situación actual. Pero en la reforma, es imposible encontrar la dirección para resolver el problema apoyándose en el análisis del statu quo.

En la reforma, para deshacerse de las cadenas del pasado, primero debemos planificar la "perspectiva objetivo". El punto es que la planificación del prospecto objetivo debe realizarse en la etapa de planificación. La investigación (encuestas, recopilación de información) es más importante que el análisis de status quo en la planificación de prospectos objetivo. Si se trata del análisis de la situación actual, lo que se puede captar es la situación dentro o alrededor de la empresa, mientras que la investigación puede explorar un área más amplia.

En la reforma, recopilamos casos exitosos relevantes de casos nacionales y extranjeros. Por ejemplo, cuando desea reformar la logística, en lugar de estudiar otras empresas en la misma industria, es mejor estudiar toda la industria logística, para que pueda obtener más inspiración.

Además, investigue negocios en crecimiento para obtener excelentes consejos. Por ejemplo, la mayoría de las empresas en crecimiento subcontratan sus sistemas de información o logística a otras empresas.

Para repetir, la reforma necesita planificar la "perspectiva objetivo" por adelantado. Y, para obtener la inspiración relevante del prospecto objetivo, es necesario recopilar información relevante a través de la investigación.

a deshacerte de las ataduras del pasado y establecer metas ambiciosas

Establecer metas para lograr la multiplicación

La reforma debe tomar como premisa la reforma estructural, deshacerse de las ataduras del pasado y reconstruir completamente una nueva estructura.

Es necesario establecer objetivos más altos, como "duplicar las ventas", "duplicar las ganancias", "duplicar los activos", etc., para lograr el doble del efecto de la situación actual.

Uniqlo estableció un objetivo de ventas para 2016 de 2,5 veces (2,5 billones de yenes) en 2014 y un objetivo de ventas de 5 veces (5 billones de yenes) para 2020. Tal objetivo es el rápido crecimiento del nivel de reforma.

Para lograr el efecto de la multiplicación, es decir, "reducir a la mitad las partes malas", esta oración se usa a menudo en las reformas.

Tales como "reducir a la mitad el costo", "reducir a la mitad el inventario" y "reducir a la mitad el tiempo", etc., estos objetivos son muy desafiantes.

Diagrama de estructura básica del problema.

Consulte la ilustración de la página 127 para conocer las medidas adoptadas durante el proceso de reforma. Podemos llamar a este gráfico el "gráfico de estructura básica del problema".

Debemos tomar el prospecto objetivo como meta, aclarar la brecha a través de la investigación y enumerar la brecha como un punto problemático, pensar creativamente y encontrar una solución.

Primero, establezca un tema.

En cuanto a la configuración del tema, es necesario recopilar información a través de una investigación previa (pre-investigación) y luego comenzar con una comprensión clara de la situación actual, para que el efecto sea más evidente. Además, se debe determinar el propósito y la fecha de finalización.

Cuando se determina el tema, el siguiente paso es aclarar las perspectivas de destino. La llamada "perspectiva de meta" es un deseo o meta de mantener un estado determinado. Según el prospecto objetivo, podemos averiguar en detalle qué queremos lograr y a qué queremos apuntar.

En segundo lugar, haga su investigación.

Es necesario comprender completamente la situación real y recopilar continuamente inspiraciones relevantes para lograr la perspectiva objetivo. En algunos casos, para encontrar casos exitosos o métodos técnicos prácticos, también es posible realizar encuestas en objetos fuera de la empresa según sea necesario para recopilar información sobre soluciones efectivas.

Cuando se determina e investiga el prospecto objetivo, el siguiente paso es resolver los puntos problemáticos. Para lograr el prospecto objetivo, es necesario encontrar una manera de cerrar la brecha entre el statu quo y el objetivo. Estos huecos son los llamados "puntos problemáticos". La clasificación de estos puntos problemáticos también puede promover mejor el intercambio de conciencia del problema entre los miembros.

Luego, como parte de nuestro enfoque de reforma, debemos aclarar la idea general antes de formular soluciones.

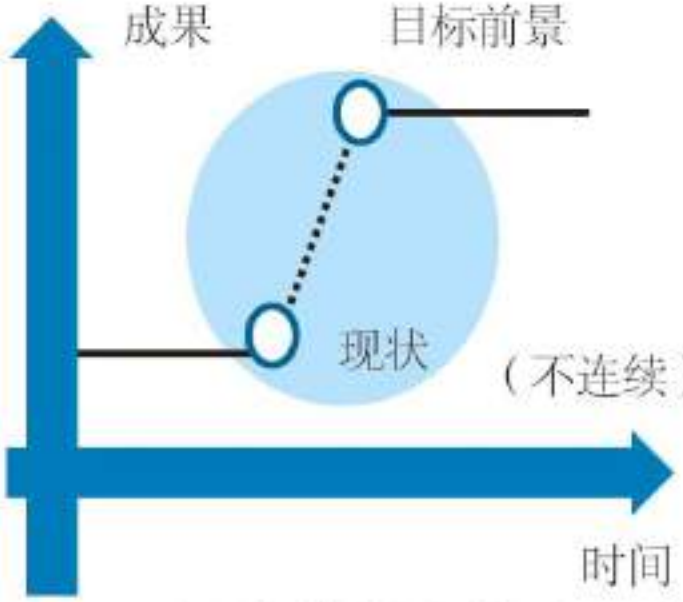
El llamado "pensamiento global" es la política básica o política de reforma para la solución de problemas.

Una vez aclarada la idea general, el siguiente paso es formular una solución. Guiado por el prospecto objetivo, especifique soluciones específicas. Al formular una solución, también se desarrollan alternativas (soluciones candidatas), y se recomienda discutir para determinar una mejor solución.

Después de formular una solución de esta manera, es hora de aclarar el cronograma y comenzar a implementar la solución. Durante el proceso de implementación, debemos recordar fortalecer la gestión del progreso. Después de implementar la solución, necesitamos evaluar los resultados de la implementación.

“改革”要摆脱以前的束缚，树立较高的目标

以成果倍增为目标

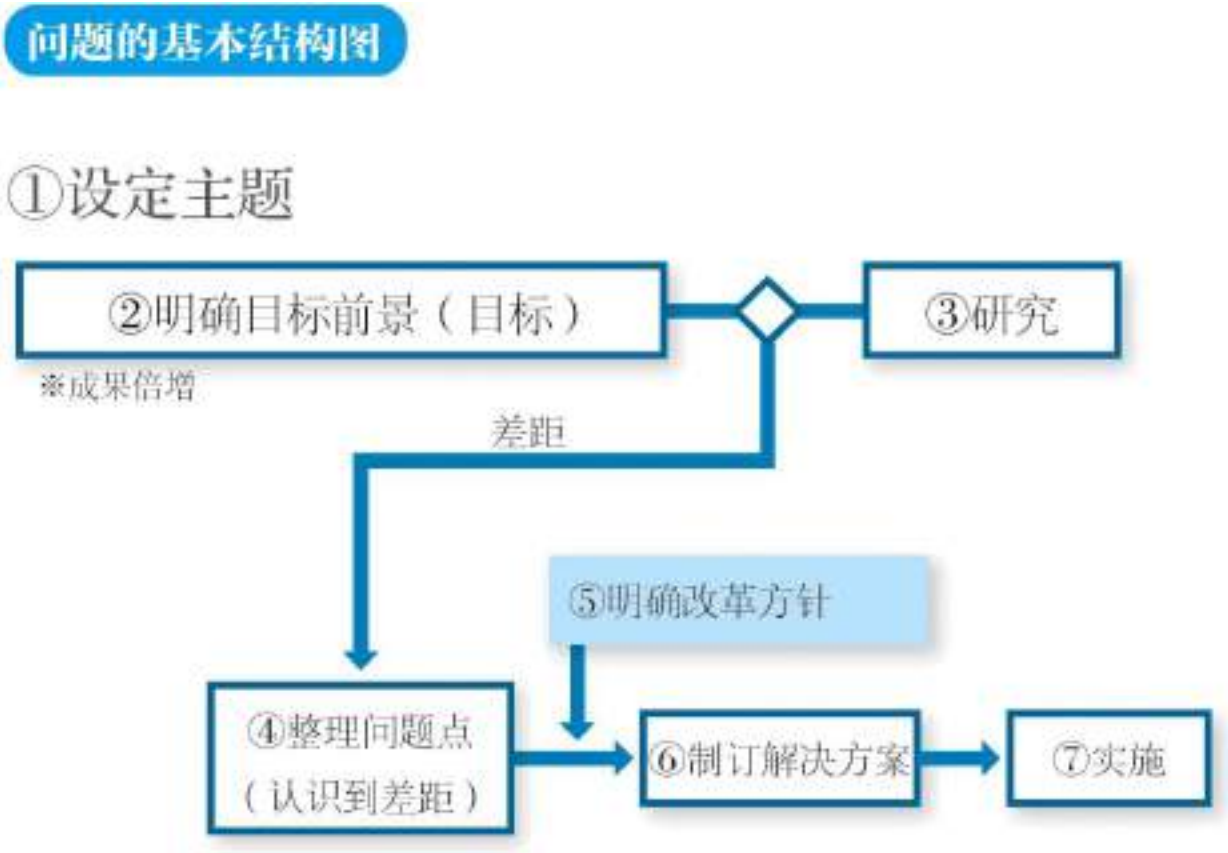


●“改革”属于“降落伞”

树立较高目标，并一鼓作气达到目标

虽然风险较高，但是目标或前进道路很明确，所以不会白费工夫

・把目标前景设定为“实现成果的倍增”



Pregunta 28 ¿Hay alguna buena manera de evitar que la lluvia de ideas sobre la reforma se estanque?

Para obtener ideas históricas a nivel de reforma, realizamos una lluvia de ideas, pero siempre llegamos a un callejón sin salida y al silencio colectivo. ¿Hay alguna buena manera de hacerlo?



algo desde cero es extremadamente difícil.

Respuesta 28 Inspírate en lo que ya existe

[Explicación] El método de pensamiento "de existente a nuevo" es muy efectivo en la reforma

Cuando se piensa en políticas de reforma, es bastante difícil empezar de cero.

El mayor truco para pensar en ideas es "de algo a algo nuevo". El llamado "tener" significa algo que ya existe. Es obtener inspiración de las cosas existentes para producir "nueva existencia". Por ejemplo, estudiar casos exitosos en casa y en el extranjero, dentro y fuera de la industria, y buscar inspiración en ellos, producirá muy buenos resultados.

Entre las cosas que ya existen, hay una gran cantidad de productos que también están inspirados en la naturaleza. Por ejemplo, "material de fachada cuya suciedad puede ser arrastrada por el agua de lluvia" se inspiró en la observación de la forma del caparazón de un caracol bajo un microscopio. Además, el producto del "procesamiento a prueba de agua para evitar fugas de agua" se inventó al observar la forma de la hoja de loto. Esta función se

ha aplicado a sombreros, sombrillas y delantales. De manera similar, la película de sellado de aluminio utilizada para sellar el yogur también está impermeabilizada en la superficie interior para que la película de sellado no se adhiera al yogur.
El método de pensamiento "de lo existente a lo nuevo" ha sido muy efectivo en la reforma. Al estudiar los casos exitosos, deberíamos poder obtener mucha inspiración.
Pregunta 29 ¿Qué se debe buscar para obtener inspiración para la reforma?
Aunque se dice que "las ideas creativas deben buscarse en las cosas existentes", ¿qué tipo de cosas debemos buscar para obtener inspiración para la reforma?



las cosas buenas son buenas, ¡trata de estudiar las cosas buenas!

Respuesta 29 Los mejores ejemplos de personas en diferentes industrias, diferentes categorías industriales y empresas en crecimiento

[Explicación] Aprende de los mejores modelos (mejores casos)

¿Dónde radica la idea de reforma? De hecho, es suficiente para nosotros aprender de los mejores ejemplos de personas en diferentes industrias, tipos de industrias y empresas en crecimiento. El llamado "mejor ejemplo" se refiere al "mejor caso".

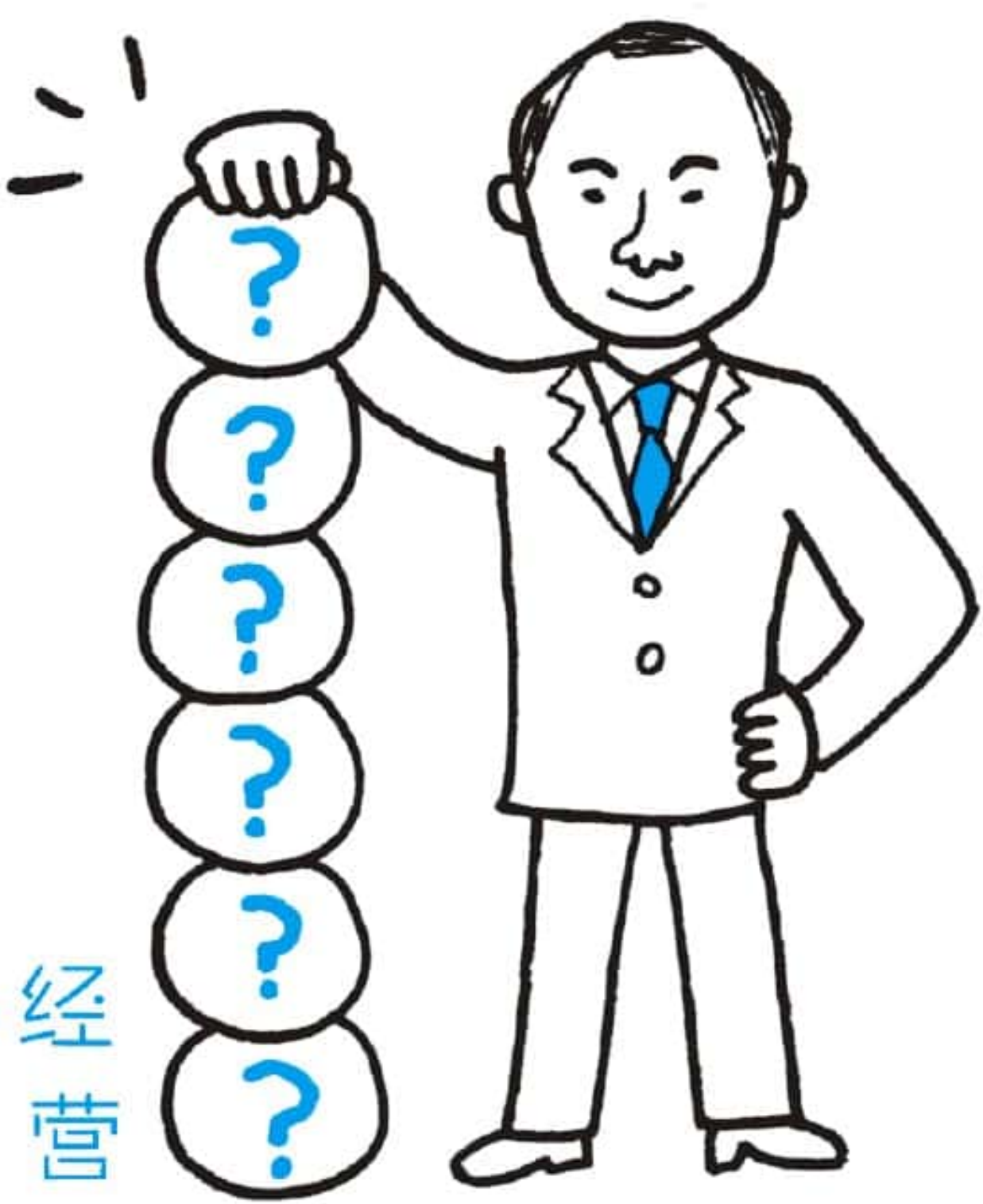
Cuando escucha el término "mejor caso", muchas personas pueden pensar que "es imposible juzgar cuál es el mejor caso" o "incluso si hay un mejor caso, es imposible investigar". De hecho, "mejor ejemplo" se refiere al mejor caso que se puede obtener ahora. Casos que no están disponibles, no tiene mucho sentido siquiera perseguirlos.

Además, algunas personas pueden pensar que "no tiene sentido buscar los mejores ejemplos de personas en diferentes industrias". De hecho, es precisamente por pertenecer a diferentes industrias que puede haber muchos casos de personas que están más avanzadas que las de la misma industria. Por ejemplo, al reformar el campo de TI, el mejor modelo solo se puede encontrar investigando primero la industria de TI en el país y en el extranjero.

La investigación sobre empresas en crecimiento también puede brindarnos mucha inspiración. Se puede decir que una empresa orientada al desarrollo debe tener un modelo de negocio para apoyar su crecimiento. Si desea comprender los mejores ejemplos de modelos comerciales, se recomienda realizar una investigación profunda sobre empresas en crecimiento como Uniqlo, Google, Amazon, Apple, etc.

Pregunta 30 ¿De dónde provino el pensamiento de reforma de SoftBank?

¿Por qué Softbank puede seguir impulsando reformas con ideas novedosas? ¿De dónde vino la inspiración para sus productos y reformas?



es que Softbank utilizó la técnica de "gestión ××××". Contiene 4 palabras. Un automóvil equipado con esta función apareció en la película de 1980 "Regreso al futuro".

Respuesta 30 Por el funcionamiento de la máquina del tiempo

[Explicación] Aprovecha las oportunidades a través de la gestión de la máquina del tiempo

¿Por qué Softbank puede seguir impulsando reformas con ideas novedosas? Eso es porque usaron la técnica de "gestión de máquinas del tiempo". La llamada "gestión de la máquina del tiempo" consiste en aprovechar la diferencia horaria para traer métodos exitosos del extranjero (especialmente de los Estados Unidos) a Japón. Por ejemplo, si el modelo de negocio que tuvo éxito en Estados Unidos hace dos o tres años se imita en Japón, la probabilidad de éxito será muy alta.

La empresa que permitió la rápida promoción del iPhone en Japón es Softbank. En la industria de TI, la brecha de tiempo para ponerse al día no es de 2 a 3 años, sino de 2 a 3 meses, de lo contrario, otras empresas pueden ser adelantadas. SoftBank ha estado capturando los desarrollos en los Estados Unidos y reproduciéndolos en Japón. Consideran esta operación de máquina del tiempo como su política estratégica básica.

El origen de la tienda de conveniencia 7-11 también adoptó la teoría de gestión de la máquina del tiempo. Con el fin de brindar comodidad (conveniencia) a los clientes, 7-Eleven inició su actividad con el propósito de "reemplazar los refrigeradores domésticos".

Ahora, las empresas japonesas se enfrentan a condiciones desfavorables debido a que empresas de varios países asiáticos están imitando el modelo exitoso de Japón e implementando la gestión de máquinas del tiempo. En el caso de la misma estrategia, se puede lograr una victoria abrumadora a un bajo costo. Los elementos de nuestro éxito anterior pronto se volverán ineficaces. Es muy difícil lograr el éxito sin medidas periódicas y eficaces.

Repaso del capítulo 4

Para encontrar una solución a un problema, es necesario hacer

En el proceso de resolución de problemas, la perspectiva "ECRS" puede desempeñar un papel importante en la búsqueda de soluciones. ECRS proporciona cuatro perspectivas al pensar en la prioridad de las soluciones, a saber, E (Eliminar: Deshacer), C (Combinar: Fusionar), R (Reemplazar: Reemplazar) y S (Simplificar: Simplificar).

El truco para mejorar es analizar el statu quo y averiguar por qué. Aunque hay muchos problemas, la mayoría de ellos son problemas similares derivados de una razón. Preguntar "¿por qué?" nos acercará un paso más a la causa.

El truco para la reforma es planificar con anticipación la perspectiva de los objetivos. Para deshacerse de los grilletes del pasado, para planificar la perspectiva de destino.

El mayor truco para pensar en ideas es "de algo a algo nuevo". El llamado "tener" significa algo que ya existe. Es obtener inspiración de las cosas existentes para producir "nueva existencia". Entre las cosas que ya existen, hay una gran cantidad de productos que también están inspirados en la naturaleza. Además, al estudiar casos exitosos en el país y en el

extranjero, dentro y fuera de la industria, para buscar inspiración relevante o referirse a los mejores modelos (mejores casos) de personas en diferentes industrias, diferentes categorías de la industria y empresas en crecimiento, esto también tendrá un efecto muy bueno.
Una forma es presentar los casos exitosos de Estados Unidos a Japón y utilizar el método de la máquina del tiempo para aprovechar la oportunidad. SoftBank es bueno para operar máquinas del tiempo. La llamada "gestión de la máquina del tiempo" consiste en aprovechar la diferencia horaria para traer métodos exitosos del extranjero (especialmente de los Estados Unidos) a Japón. El origen de la tienda de conveniencia 7-11 en realidad adoptó la teoría de gestión de la máquina del tiempo.
Hay tres tipos de resolución de problemas ¿Qué tipo de problemas estás ocupado resolviendo?
¿Estás obligado a una guerra de desgaste cuando resuelves problemas? Si hay demasiados problemas que resolver, es necesario mejorarlo. Es decir, averiguando la causa del problema, para lograr el propósito de prevenir la recurrencia.
A veces también necesitamos una reforma. Si las mejoras ya no funcionan, este es el momento de decidir comenzar a implementar reformas. Tomar medidas que nunca antes se han tomado para lograr mejores resultados y lograr metas.
El atajo para resolver el problema es descubrir todo el proceso para resolver el problema. Arreglemos el problema y rompamos el statu quo.

Capítulo 5 Desarrollo de múltiples alternativas en el proceso de toma de decisiones para identificar mejores soluciones
El desarrollo de múltiples alternativas conduce a mejores soluciones

formular alternativas

Por lo general, primero aclaramos el objetivo y luego pensamos en la solución, que es la base para resolver el problema. Entonces, para establecer claramente el objetivo, ¿cómo debemos hacerlo? La respuesta es aclarar QCD (calidad, costo, entrega) y el alcance objetivo. Y tratar de definirlos numéricamente.
Para lograr un objetivo, se pueden desarrollar múltiples alternativas (soluciones candidatas), que pueden ser muy efectivas. Las alternativas también se pueden considerar como "borradores", que al final deben limitarse a aproximadamente 3. Desarrollando estas alternativas, se puede encontrar una solución final entre más posibilidades.
Una vez que se han desarrollado las alternativas, es necesario evaluar qué alternativa es mejor. El método de evaluación incluye dos partes: "evaluación cuantitativa" que se puede convertir en dinero y "evaluación cualitativa" que no se puede convertir en dinero.

Las alternativas conducen a mejores soluciones

En cuanto a las alternativas, podemos usar la historia de la NASA como ejemplo.
En una emergencia, la NASA tiene un conjunto claro de pautas con respecto a la selección de alternativas. Este criterio fue utilizado en el Apolo 13. Durante el viaje a la Luna, el Apolo 13 perdió su tanque de combustible y su tanque de oxígeno debido a una explosión, pero ¿por qué finalmente regresó a la Tierra sano y salvo? Aunque los detalles se explicarán en

futuras preguntas y respuestas, preparar múltiples conjuntos de soluciones por adelantado nos permitirá abordar y lograr mejor nuestros objetivos y resolver problemas.
Las alternativas son borradores y, si se pueden mejorar, conducen a mejores soluciones. Y si solo hay una solución, porque no hay objeto para comparar, es difícil juzgar los pros y los contras de la solución.

sistemas, ingenieria, procesos

Ante problemas prácticos, es más conveniente resolverlos según el proceso de "análisis-síntesis-evaluación-documentación". Y este proceso se llama "sistema, proyecto, proceso". Este es también el proceso de pensamiento defendido por la NASA para los métodos de adquisición.
El primero es el "análisis".
El análisis se realiza en un corto período de tiempo. Ya sea para recordar información que existe en la memoria o para investigar problemas desconocidos.
El segundo es "integral".
Integral significa "pensar en alternativas y pensar de manera integral". Las alternativas a la solución se pueden dividir en tres tipos: "plan positivo", "plan negativo" y "plan de compromiso".
El tercero es "evaluación (decisión)".
La evaluación también incluye el proceso de identificación de alternativas. Para un punto de vista, será mejor evaluarlo desde dos aspectos de ventajas y desventajas.
El cuarto es el "modo de archivo".
Al documentar y preservar la serie de procesos hasta el momento, podemos reconfirmar la razón para llegar a esta conclusión en ese momento.
Siguiendo los 4 pasos anteriores, podemos pensar rápidamente en una solución y, después de desarrollar este hábito, podemos resolver el problema rápidamente.
En este capítulo, seguiremos pensando en alternativas y aprenderemos formas de encontrar mejores soluciones.
Pregunta 31 ¿Cómo deben los líderes lidiar con el aumento constante de nuevos requisitos?
El gerente me dijo que "empezara a mejorar el sistema de gestión financiera rápidamente" y comencé donde pude. Cuando le informé el proceso intermedio al ministro, el ministro dijo "hazlo de nuevo". Pronto, el gerente agregó más requisitos, diciendo "hacer el sistema de gestión de adquisiciones también" "¿qué hay de la gestión de inventario?", Era interminable. Si esto se hace, el número de personas y el presupuesto están lejos de ser suficientes. ¿Cómo debo lidiar con eso?



Es imposible hacer un viaje real sin saber exactamente a dónde se dirige. El jefe dio 3.000 yuanes y dijo: "Salgamos primero", pero 30 minutos después, llamó y dijo: "Vamos a Europa", lo cual es realmente vergonzoso.

Respuesta 31 Dar instrucciones claras sobre objetivos y alcance

[Explicación] Primero aclarar el objetivo y luego pensar en la solución

A menudo, los directores o gerentes insisten en decir "comenzar". Bajo tales circunstancias, la mayoría de las personas se apresurarán a encontrar formas de romper el statu quo sin pensar claramente en el trabajo que deben hacer. De hecho, esto se debe a que se le ha

instruido, pero no se le permite pensar qué hacer y qué hacer. En resumen, primero debe comenzar a actuar.

En general, esta es la razón por la cual el objetivo (punto final o alcance) no está claro. Debido a que la meta o el alcance no están claros, la dirección cambia durante el proceso.

Por ejemplo, si el jefe le dice: "En resumen, hagámoslo primero", los subordinados trabajarán duro para hacer lo mejor que puedan. Cuando el jefe pide revisar el informe, le informa al jefe que "gerente, he terminado esto", pero en este momento, el jefe contraatacará inesperadamente: "Bueno, hay un problema, el alcance es demasiado estrecho. Espera un momento para poner este lugar Cámbialo de esta manera..." De esta manera, sin indicar claramente el objetivo, el alcance del objetivo se ampliará continuamente. Además, habrá más y más cosas que hacer, lo que eventualmente conducirá al fracaso para completar la meta.

Para establecer claramente el objetivo, ¿cómo debemos abordarlo? La respuesta es aclarar QCD (calidad, costo, plazo de entrega) y el alcance objetivo, y tratar de definirlos con valores numéricos.

Pregunta 32 El plan escrito con arduos esfuerzos fue rechazado por el jefe, ¿cuál es el problema?

El jefe instruyó: "Haga un nuevo plan de producto y me lo informe en dos días." Por lo tanto, me quedé despierto toda la noche para escribir un plan de 40 páginas y se lo expliqué a mi jefe. Entonces el jefe dijo: "¿Cómo puedo venderlo así? ¡Reescríbelo!" Si el jefe no es un bicho raro y no me puso las cosas difíciles deliberadamente, entonces, ¿qué hice mal?



solo te satisface a ti mismo?

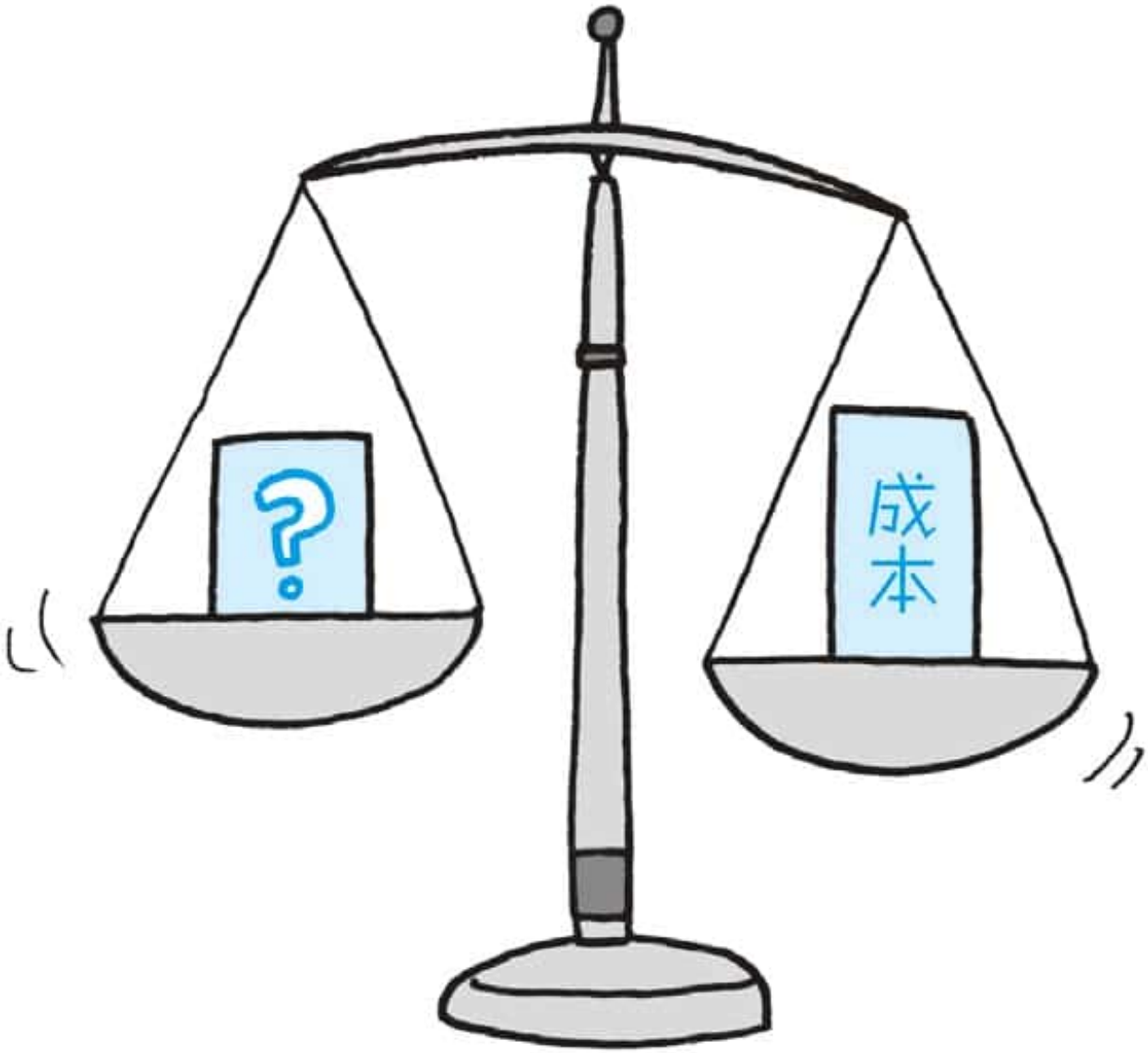
Respuesta 32 No hay confirmación de las necesidades del cliente

[Explicación] Múltiples borradores (alternativas)

Se formula un plan detallado sin confirmar las necesidades del cliente, que es propenso a revisiones repetidas. En la pregunta 32, debe confirmar qué tipo de producto espera el jefe antes de comenzar a hacerlo.

Al confirmar la póliza, si pregunta sin preparación, solo obtendrá una respuesta abstracta. El cliente puede decir: "Su pregunta es muy general. De todos modos, hagamos algunas propuestas que hacen época y son excelentes". Por lo tanto, es necesario confirmar con el

borrador. Si se pueden proporcionar varios borradores, el cliente podrá pensar en los materiales. Llamamos a estos borradores alternativas (soluciones candidatas).
Las alternativas deben limitarse a aproximadamente 3 al final. Antes de acotar, es necesario formular múltiples alternativas con una perspectiva amplia de 360 grados, de modo que se pueda ampliar el horizonte. Por ejemplo, no solo puede haber diferencias positivas como "mayor funcionalidad" y "altamente funcionalizado", sino que también se pueden agregar diferencias negativas a las alternativas. "Reducir funciones para lograr ligereza" y "crear líneas de productos de bajo precio" son todas diferencias negativas. Por cierto, la barbería de la casa QB tuvo éxito con una varianza negativa, donde solo toma 10 minutos y 1,000 yenes cortarse el cabello.
Después de formular alternativas desde una perspectiva de 360 grados, confirmemos la política de demanda del cliente.
Pregunta 33 Bajo la política de reducción de costos, ¿qué otros factores de evaluación existen además de la baja inversión total?
La política de la empresa es reducir completamente los costos. Cuando existan alternativas, se debe elegir la de menor inversión total. Pero al hacerlo, habrá costos adicionales y el rendimiento después de la finalización es relativamente bajo. En comparación con otras soluciones, esto requerirá más esfuerzo y costo. Además del factor de baja inversión total, ¿existen otros factores para la evaluación?



Aunque es fácil cuantificar el costo de juzgar, algunas cosas que no se pueden cuantificar también son muy importantes.

Respuesta 33 Evaluación cualitativa también [Explicación] Aclarar los indicadores de evaluación de alternativas

Una vez desarrolladas las alternativas, es necesario evaluarlas para determinar qué alternativa es superior. Entonces, ¿cómo debemos evaluarlo? Los gerentes jóvenes de muchas empresas tienen esta angustia: "Nuestra empresa solo evalúa costos. Por lo tanto, muchas soluciones realmente buenas no se han adoptado". Por lo tanto, es necesario evaluar soluciones alternativas desde dos aspectos. Los aspectos son "evaluación

cuantitativa" que puede convertirse en dinero y "evaluación cualitativa" que no se puede convertir en dinero.
La llamada "evaluación cuantitativa" se refiere a la evaluación de indicadores que pueden ser cuantificados. Los ejemplos representativos incluyen evaluaciones de ventas, costos, cantidades, etc. Por el contrario, la llamada "evaluación cualitativa" se refiere a la evaluación de indicadores que son difíciles de cuantificar. Los ejemplos de evaluación cualitativa incluyen "valor de marca mejorado", "calidad estable" y "alta satisfacción del cliente", etc. Aunque es difícil de cuantificar, es un índice de evaluación importante. Es decir, la evaluación cuantitativa es evaluar "cantidad", y la evaluación cualitativa es evaluar "calidad".
Lo importante en la evaluación cualitativa es qué elegir como índice de evaluación. Dado que la evaluación cualitativa incluye los requisitos del cliente o del cliente, si la evaluación cualitativa es alta, se puede decir que se cumplen los requisitos del cliente o del cliente.

a combinar la evaluación cualitativa y evitar las limitaciones de la evaluación cuantitativa

La evaluación cuantitativa solo puede tener limitaciones

Llamamos a la evaluación de la cantidad como "evaluación cuantitativa" ya la evaluación de la calidad como "evaluación cualitativa".
La "evaluación cuantitativa" consiste en evaluar elementos que pueden cuantificarse. Por ejemplo, la cantidad, la cantidad, el número de personas, "¿Es rentable?", "¿Es barato?", son todas evaluaciones cuantitativas. Sin embargo, pueden existir limitaciones si solo se realizan evaluaciones cuantitativas.
Muchas empresas utilizan la evaluación cuantitativa y, en el extremo, a veces solo toman soluciones baratas. Una empresa quería subcontratar el negocio de ensamblaje de teléfonos móviles, y luego tres empresas ofrecieron cotizaciones y finalmente subcontrataron a una empresa con una cotización particularmente baja. Sin embargo, tan pronto como el producto salió al mercado, hubo muchas quejas. Resultó que la empresa contratante no verificó ni aceptó las piezas y, como resultado, se mezclaron productos de baja calidad en las piezas electrónicas, lo que provocó fallas frecuentes.
Dado que la evaluación cuantitativa es solo para las cosas que se pueden cuantificar, es imposible evaluar con precisión las cosas que no se pueden cuantificar. Puede haber muchos indicadores de evaluación como "calidad estable", "no es fácil de destruir", "sentirse alto", etc., que no se pueden cuantificar. Por lo tanto, es necesario combinar métodos de evaluación cualitativos para hacer una evaluación integral de los mismos.
La "evaluación cualitativa" consiste en evaluar elementos que son difíciles de cuantificar. Lo importante es qué debe elegir la evaluación cualitativa como su índice de evaluación. Esto requiere una comprensión integral de los requisitos del tomador de decisiones y una decisión final basada en esto.

使用“定量评价”一定可以做以下项目

评价项目	A案	B案	C案
项目示例	¥○○○	¥○○○	¥○○○
●机械设备费	¥○○○	¥○○○	¥○○○
●材料费	¥○○○	¥○○○	¥○○○
●人事费	¥○○○	¥○○○	¥○○○
●建筑工程费	¥○○○	¥○○○	¥○○○
●杂项费用	¥○○○	¥○○○	¥○○○
合　计	¥○○○	¥○○○	¥○○○

需结合“定性评价”来确定的项目

评价项目	A案	B案	C案
①使用有较好的稳定性	○	△	△
②容易维修	◎	×	◎
③易于人员管理	△	○	○
④产品质量稳定	◎	×	○
⑤容易达到熟练操作程度	○	◎	○
综 合 评 价	◎	△	○

【定量评价】
能够实行数值化的东西

【定性评价】
难以实行数值化的东西

从“量”和“质”两方面进行评价

Pregunta 34 Ante la explosión del Apolo 13, ¿cómo tomó la decisión la NASA?
El Apolo 13 iba camino a la luna, debido a un accidente de explosión, la misión cambió drásticamente y fue necesario regresar a la tierra. La NASA se enfrentó a dos opciones en ese momento, dar la vuelta y regresar a la Tierra en su lugar, o navegar decenas de miles de kilómetros hacia la luna, y luego usar la gravedad de la luna para regresar a la Tierra. La primera opción es usar inyección inversa para lograr un esquema de giro en U. De esta forma, aunque se consumirá la energía del chorro inverso, el tiempo de retorno se puede acortar en más de 1 día. La segunda opción es continuar volando alrededor de la luna y luego usar la gravedad de la luna para regresar a la Tierra. Aunque esto requiere la menor cantidad de energía para volver con éxito, puede llevar algunos días más que el chorro inverso, por lo que a la gente le preocupa que no haya suficiente oxígeno ni energía. Entonces, ¿qué enfoque eligió la NASA?



Debido a que se trata de una emergencia, asegúrese de tener tiempo para recopilar información relevante, etc.

La respuesta 34 eligió el método de usar la gravedad de la luna para regresar a la tierra.

[Explicación] El proceso de toma de decisiones de evaluar alternativas y luego tomar una decisión

Cuando se enfrenta a una emergencia y se ve obligada a tomar una decisión, la NASA tiene dos criterios claros sobre cómo elegir: ① elegir el método que puede dejar más opciones; ② elegir el método que puede dejar más tiempo.

El Apolo 13 perdió su tanque de combustible y su tanque de oxígeno debido a una explosión durante el viaje a la luna. Se han perdido electricidad, combustible para cohetes, reservas de oxígeno, etc. La misión de aterrizar en la luna también ha sido abandonada, y la nueva misión se ha convertido en un regreso seguro a la Tierra. Con respecto al regreso seguro del Apolo 13, se tuvo que tomar una decisión en ese momento, es decir: si usar el jet inverso para dar la vuelta y regresar a la tierra, o volar primero a la luna, luego usar la gravedad de la luna para lograr aceleración, y finalmente regresar a la tierra a salvo?

Finalmente, con base en los dos criterios anteriores, la NASA decidió volar primero a la luna y luego usar la gravedad de la luna para lograr la aceleración. En una situación de emergencia inesperada, si se utiliza la inyección inversa en la etapa de información insuficiente, puede fallar debido a la falta de combustible, etc., y no será posible regresar con seguridad. Si vuelas a la luna, te tomará unos dos días más, y esto asegurará tiempo suficiente para recopilar información o pensar en soluciones, por lo que este método se convierte en la mejor opción. Y, al reunir a sus mejores mentes en un solo lugar, la NASA finalmente ha tenido éxito en su misión de regresar a salvo.

el proceso de toma de decisiones para formular y evaluar alternativas cuando la solución está en problemas.

Pensar en alternativas cuando las soluciones de problemas se atascan

Para un plan que se les ocurrió por casualidad, las personas se dividieron en pros y contras sobre si implementarlo o no. Es demasiado estúpido terminar forzando un voto mayoritario porque el debate no condujo a un consenso. Al evaluar el programa, es necesario "discutir si implementar o no implementar" de manera adecuada.

¿Entonces, qué debemos hacer?

Para no subir el listón al final, debemos volver al propósito original, estudiar qué tipo de plan se puede utilizar para lograr el objetivo y proponer tantas alternativas como sea posible.

¿Siempre hay que desarrollar alternativas?

El desarrollo de alternativas puede estimular a las personas a pensar creativamente y ayudar a explorar mejores soluciones.

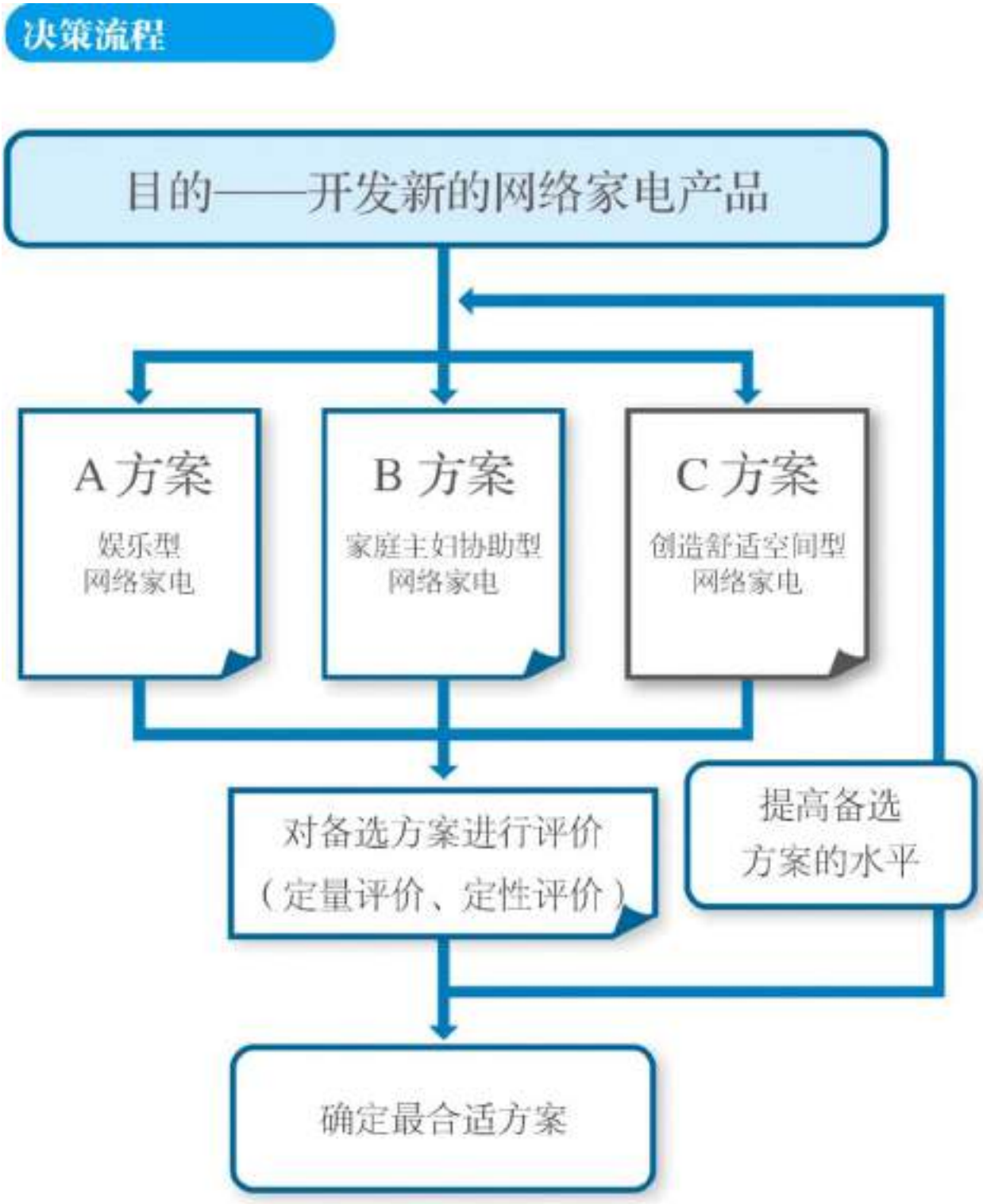
Al principio, no piense si se puede realizar, primero proponga unos 10 planes. Luego, fije alrededor de 3 alternativas más prometedoras. Solo se puede finalizar un plan.
Con respecto al uso de alternativas, existen los siguientes escenarios, a saber, "cuando desea hacer un cambio de dirección que marcará una época", "cuando desea romper el statu quo", "cuando desea obtener buenas ideas" y " cuando quiera tomar decisiones importantes "espere".
Una vez que se hace una alternativa, su valor se reduce a la mitad si no se hacen cambios.
Una vez completada la formulación, es necesario evaluar las ventajas y desventajas de cada plan alternativo para mejorar el nivel del plan alternativo.

evaluar las alternativas

Al evaluar las alternativas, se recomienda utilizar una combinación de evaluación cuantitativa y evaluación cualitativa.
La evaluación cuantitativa es un método de evaluación en forma numérica, como dinero o cantidad. Su representante es evaluar el "análisis de rentabilidad".
Por el contrario, la evaluación cualitativa consiste en evaluar elementos que son difíciles de cuantificar. Por ejemplo, "fuerte poder de marca", "alta competitividad", etc., estos son difíciles de reemplazar en valores numéricos. Sin embargo, aunque no se puede cuantificar, estos son factores indispensables en el proceso de evaluación.

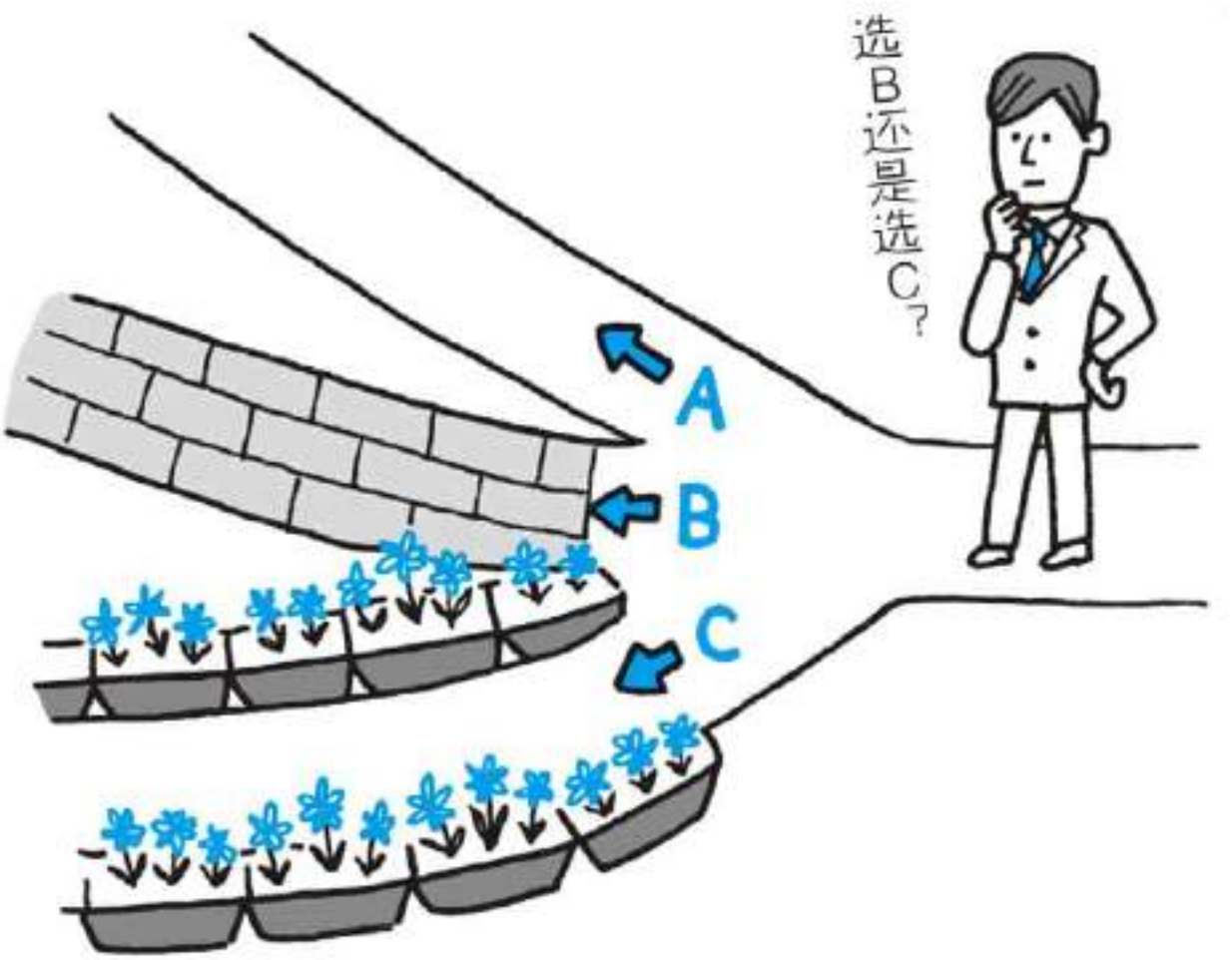
El desarrollo de alternativas y la evaluación es iterativo

A través de la evaluación, podemos ver más concretamente los pros y los contras de cada alternativa. Entonces cada alternativa puede ser revisada para mejorar su nivel. Al principio, debemos soltar nuestras agallas y hacerlo, y poco a poco podemos mejorar el nivel de estas alternativas y convertirlas en alternativas más prometedoras y estables.
Como se mencionó anteriormente, al formular (o revisar) y evaluar alternativas repetidamente, el nivel de las alternativas puede mejorarse continuamente.
El proceso de toma de decisiones es aclarar todo el proceso de formulación de alternativas y determinación de su evaluación, para que sea "limpio". Si el proceso es franco, se puede reunir la sabiduría de todos, que también es una forma de encontrar una solución con un alto grado de aceptación.



Pregunta 35 Ante dos alternativas con respectivas ventajas, ¿cómo elegir?
Después de formular las tres alternativas A, B y C, utilice la evaluación cuantitativa y la evaluación cualitativa para evaluar cada plan en dos aspectos y encuentre que tanto el plan

B como el plan C tienen ventajas y son comparables. ¿Debo elegir ambas opciones o bloquear una opción? ¿Cómo debería hacerlo?



estas son opciones después de todo, así que sea flexible y piense. Es importante encontrar mejores soluciones.

Respuesta 35 Plan integral D con Plan B y Plan C agregados [Explicación] Mejorar el nivel de todas las alternativas

Después de formular alternativas, cuando desee elegir B y C al mismo tiempo, siga el modelo de "B + C = D" para combinar varias opciones en una nueva para su consideración. ¿Por qué haces esto? Esto se debe a que formular alternativas es, en última instancia, un medio para explorar mejores soluciones con un fin en mente. Como medio, siempre que se pueda aplicar la mejor solución de manera flexible.

Elevar el nivel de las alternativas conduce a mejores soluciones. Si solo hay un plan, porque no hay objeto para comparar, es difícil juzgar los pros y los contras del plan. Es precisamente por las alternativas que se pueden comparar los pros y los contras de cada

programa. Si los puntos fuertes de cada esquema se aplican en otros esquemas, se puede mejorar el nivel de todos los esquemas alternativos.
Hay dos formas de evaluar alternativas, la evaluación cuantitativa y la evaluación cualitativa. Especialmente al evaluar la calidad, es decir, al realizar una evaluación cualitativa, es más fácil encontrar inspiraciones relevantes para mejorar las alternativas.
Para encontrar una mejor solución, se recomienda seguir un "proceso de decisión" que desarrolla alternativas y determina su evaluación. Especialmente en la toma de decisiones comerciales, el uso de este proceso de toma de decisiones logrará buenos resultados.
Pregunta 36 Cuando me piden una opinión urgente, ¿cómo debo responder con tacto?
Para discutir la colaboración comercial con una empresa rival, el jefe recopila opiniones de los grupos de expertos de la empresa. También te han llamado de urgencia para que expreses tu opinión. “Si fueras tú, ¿qué harías?” “Por favor responde rápido” “¿Qué debo hacer?” etc. Las voces apremiantes volaron hacia mí como flechas. Entonces, en este momento, ¿cómo deberías responder sutilmente?



Debido a que no he resumido bien mis pensamientos, no puedo dar una conclusión de inmediato. Una buena manera es encontrar la respuesta por sí mismo mientras habla.

Respuesta 36 Respuesta según el proceso de "análisis-síntesis-evaluación-documentación" [Explicación] El proceso que puede resolver problemas en tiempo real

El proceso de resolución de problemas rápido y conveniente es "análisis-síntesis-evaluación-documentación". Esto también se conoce como "SEP (Sistemas, Ingeniería, Proceso)".

Primero, el "análisis" se lleva a cabo en un corto período de tiempo. Puedes pedirle a tu jefe que presente brevemente la situación, o tomar la iniciativa de consultar si hay algo que no entiendes.

"Completo" significa "consideración combinada de alternativas". Hay tres alternativas, a saber, "plan positivo", "plan negativo" y "plan de compromiso". Puede decirle a su jefe: "Creo que existen las siguientes tres opciones para la colaboración comercial. La primera es una solución positiva. La llamada solución positiva es..." De esta manera, se explicarán las tres opciones por separado. .

"Evaluar (confirmar)" es agregar su propia opinión para explicar. Por ejemplo, "las fortalezas del plan activo son... las debilidades son...", al explicar sus ventajas y desventajas, puede dar a las personas una buena impresión de "visión amplia y manejo equilibrado". Luego, expresa tu conclusión, diciendo "Con base en los resultados anteriores, recomiendo elegir la primera opción positiva".

Finalmente, está el "método de archivo". Si el ministro está de acuerdo y dice: "Realmente estuvo a la altura de las expectativas", entonces debe decir de inmediato "Compilaré un informe, espere 10 minutos", esto será perfecto.

a prestar atención al proceso de pensamiento SEP (sistema, ingeniería, proceso) y encontrar atajos para resolver problemas

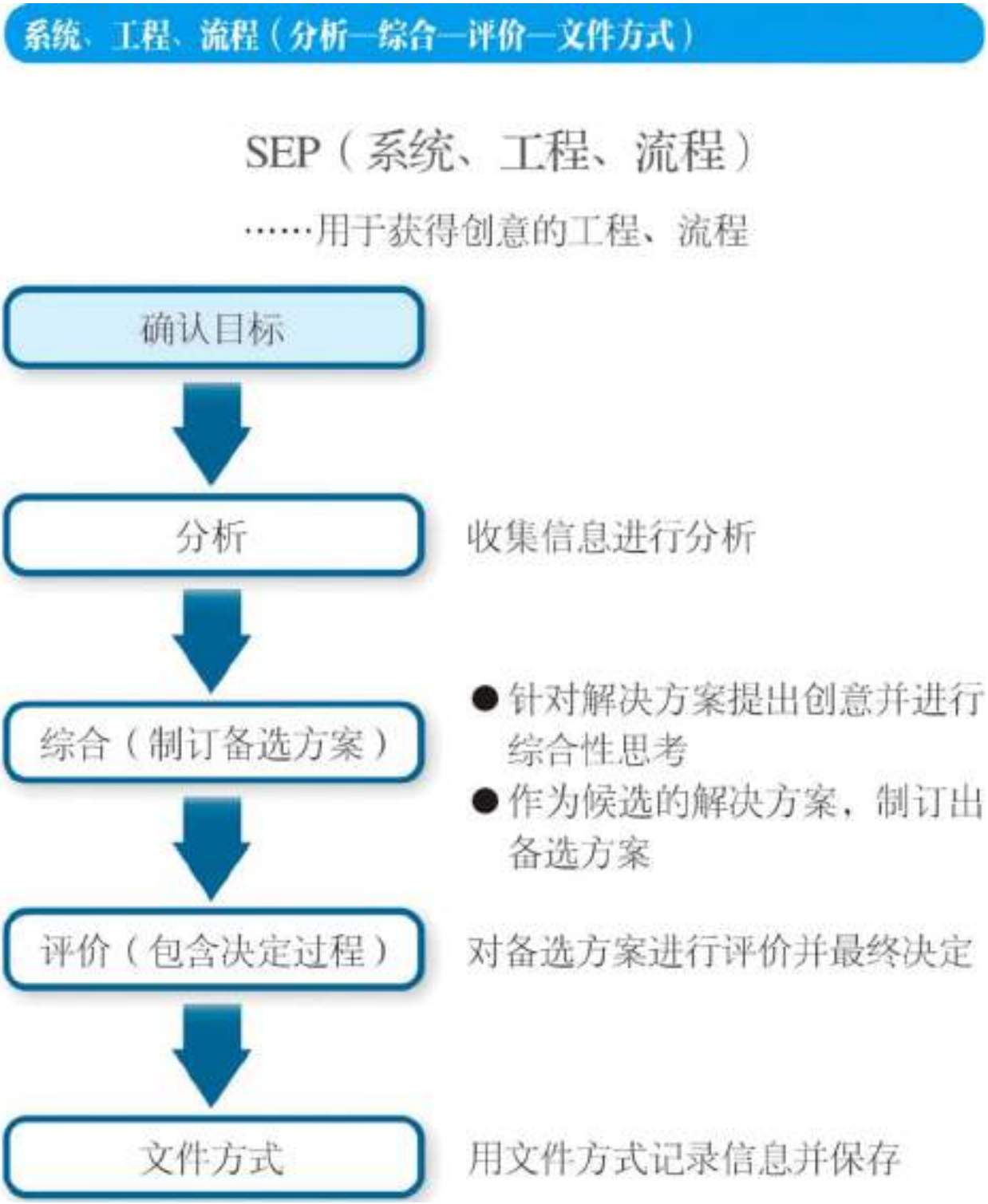
El proceso de pensamiento de los excelentes gerentes de la NASA

Durante el programa Apolo, la NASA seleccionó a cientos de gerentes destacados (había alrededor de 400 000 empleados de la NASA en ese momento) y realizó una investigación sobre los puntos en común de sus procesos de pensamiento. Se encuentra que más de la mitad de las personas utilizan el proceso de “análisis-síntesis-evaluación-documentación”. Esto es SEP (Sistemas, Ingeniería, Procesos). Cuando haya algunos problemas pequeños que deban resolverse, o cuando encuentre agotamiento creativo al pensar en soluciones, recuerde pensar en el proceso de pensamiento de SEP.

"Quiero encontrar e invertir en algunas acciones que aumentarán de precio", para ello, utilicemos el proceso SEP para pensarlo y resolverlo. En la etapa de "análisis", debemos comprender completamente las tendencias económicas, realizar un análisis de múltiples ángulos sobre los precios de las acciones y buscar empresas potenciales. Luego, cuando formulamos alternativas en la etapa "integral", podemos enumerar algunas empresas de

inversión candidatas. Para no desperdiciar oportunidades, podemos enumerar diferentes empresas candidatas desde múltiples aspectos, lo que también es una buena manera. Luego "evalúe" cada empresa candidata e identifique la empresa final en la que invertir. Finalmente, como resumen, use el "método del documento" para registrar por qué eligió esta empresa en primer lugar, para que pueda convertirse en una referencia importante para nosotros cuando tengamos éxito o fracasemos.

Este proceso de pensamiento es un atajo para nosotros para resolver problemas y debe ser valorado por nosotros.



Repaso del capítulo 5

Para identificar mejores soluciones durante el proceso de toma de decisiones, es necesario

Para definir claramente el propósito o la meta, es necesario aclarar el QCD (calidad, costo, plazo de entrega) y el alcance objetivo. Y tratar de definirlos numéricamente.
Para lograr un objetivo, se pueden desarrollar múltiples alternativas (soluciones candidatas), que pueden ser muy efectivas. Las alternativas deben limitarse a aproximadamente 3 al final. Desarrollando estas alternativas, se pueden encontrar soluciones entre más posibilidades.
Cuando se formulan las alternativas, se puede evaluar qué alternativa es mejor desde dos aspectos. Estos dos aspectos son la "evaluación cuantitativa" que se puede convertir en dinero y la "evaluación cualitativa" que no se puede convertir en dinero.
La NASA tiene criterios claros al hacer selecciones en emergencias. Es decir, "elegir el método que puede dejar más opciones" y "elegir el método que puede dejar más tiempo".
Si reduce sus opciones y cae en el atolladero del tiempo, sin duda se trata de un acto de autodestrucción. Sin embargo, a veces damos conclusiones infundadas y decimos "este es el único camino a seguir", de hecho, es fácil conducir al camino de la autodestrucción. No debemos hacer esto, pero debemos preparar planes alternativos con anticipación, analizar con calma qué plan es el más adecuado en ese momento y tomar la decisión correcta.
Las alternativas son como borradores, y si se pueden mejorar, pueden conducir a mejores soluciones. Y si solo se formula un plan alternativo, es difícil juzgar los pros y los contras de este plan porque no hay ningún objeto con el que comparar.
Ante problemas prácticos, es más conveniente resolverlos según el proceso de "análisis-síntesis-evaluación-documentación". Y este proceso se llama SEP, es decir, "sistema, ingeniería, proceso". Este es también el proceso de pensamiento defendido por la NASA para los métodos de adquisición.
Una empresa japonesa una vez adquirió el negocio de discos duros de una empresa extranjera. Sin embargo, la corriente principal de los medios de almacenamiento son los chips electrónicos. Junto con la caída continua de los precios de los discos duros y la baja demanda, el negocio de la empresa estuvo en problemas. En este sentido, la empresa formuló alternativas relevantes para la pregunta de "cómo desarrollar el negocio de almacenamiento en el futuro" ¿El resultado no hizo también un correcto juicio de inversión y logró excelentes resultados?
Al tomar decisiones importantes, como una inversión a gran escala, se recomienda seguir el proceso de toma de decisiones. Utilizando el proceso de toma de decisiones, es posible ayudarnos a encontrar mejores soluciones.

Capítulo 6 Para mejorar la comprensión, debemos utilizar el pensamiento hipotético
Uso del pensamiento hipotético para mejorar la percepción

"Investigación inductiva" y "Investigación deductiva"

Para encontrar una solución, existen en términos generales dos enfoques de investigación.
El primero es "indagación inductiva" y el segundo es "indagación deductiva".
La llamada "indagación" es el método de elegir una ruta para resolver un problema o sacar una conclusión, es decir, el método de avance. La indagación inductiva es una forma de indagación que elegimos inconscientemente. Para resolver problemas o sacar conclusiones,

necesitamos analizar el statu quo y recopilar datos materiales relevantes necesarios para el juicio. Luego, de acuerdo con los datos recopilados, se debe hacer una analogía con el problema y finalmente resolver el problema. Esta es la investigación inductiva.
Por el contrario, también podemos resolver problemas adquiriendo nuevas ideas, en cuyo caso la investigación deductiva es más efectiva. La investigación deductiva es un enfoque de resolución de problemas que establece una visión de un objetivo y luego lo logra de una sola vez.

pensamiento hipotético

En la investigación deductiva, llamamos "pensamiento hipotético" a la forma de investigación con objetivos superiores. Se recomienda esta forma de pensar cuando es necesario alterar el statu quo.
Construir una hipótesis (una conclusión hipotética) es el primer paso en el pensamiento hipotético. Sin embargo, una hipótesis solo tiene sentido si se prueba. Por lo tanto, después de establecer una hipótesis, debe probarse.
En la novela de misterio de Higashino Keigo "Detective Galileo", el protagonista, el físico Dr. Yu Chuanxue, tiene un eslogan: "una hipótesis solo tiene sentido si se verifica".

Personas que son buenas para usar el pensamiento hipotético, personas que no son buenas para usar el pensamiento hipotético

¿Cuál es la diferencia entre una persona que es buena usando el pensamiento hipotético y una persona que no es buena usando el pensamiento hipotético?
Darwin utilizó el pensamiento hipotético, haciendo observaciones cuidadosas de las diferencias y similitudes, independientemente de las nociones preconcebidas previas. Y planteó la teoría de la evolución biológica en forma de hipótesis.
Darwin es bueno en el uso del pensamiento hipotético, que se caracteriza por "no apegarse a los conceptos existentes", "observar cuidadosamente los hechos", "descubrir contradicciones en teorías previas (la vida nunca evolucionará) y ser capaz de proponer con audacia nuevas hipótesis y probar ellos "esperar. Este tipo de persona es una persona que es buena usando el pensamiento hipotético.
Por el contrario, las personas que no son buenas para usar el pensamiento hipotético tienden a apegarse demasiado a los precedentes, las reglas y el pasado. Aquellos a los que comúnmente se les llama personas "conformistas (con guión)" son personas que no son buenas para usar el pensamiento hipotético. Los que alguna vez creyeron en el "centro de la tierra" también eran rigurosos. Algunas personas piensan que "todo el mundo lo dice, así que debe ser así", de hecho, estas personas también son conformistas.
En los últimos años, las tiendas de conveniencia han introducido postres y café recién hecho en grandes cantidades. Con estos productos de 100 yenes, ¿cómo cambiarán las ventas de las tiendas de conveniencia?, usemos el ciclo de verificación de hipótesis (hipótesis-ejecución-verificación) para verificar que definitivamente se obtendrán buenos resultados.

Para maximizar las ventas dentro de un espacio limitado, las tiendas de conveniencia no han escatimado esfuerzos para almacenar los productos más vendidos. Cuando los nuevos productos se venden con éxito, ¿cómo cree que los venden exactamente las tiendas de conveniencia? Por supuesto, el método de venta de este nuevo producto es el secreto de la tienda de conveniencia. Este capítulo también aborda algunos temas relacionados con los secretos de las tiendas de conveniencia, así que asegúrese de seguir leyendo.

Pregunta 37 Trabajo duro, pero mi jefe no tiene en alta estima los resultados que he logrado, ¿cuál es el problema?

Bajaste la cabeza y trabajaste duro y finalmente lograste resultados, pero tu jefe no te dio la evaluación correspondiente. El jefe piensa que "solo está haciendo lo que está frente a mí, así que no puedo darle una evaluación alta". Esto es realmente confuso. ¿Cuál es exactamente la diferencia decisiva de perspectiva entre jefes y subordinados?



al jefe es que las acciones de los subordinados son solo la acumulación del statu quo, por lo que es difícil generar nuevas ideas.

Respuesta 37 Diferencia entre consulta inductiva (subordinados) y consulta deductiva (supervisores) [Explicación] Dos formas de indagación para encontrar una solución

Para obtener una solución, generalmente hay dos formas de indagación (método aproximado, método de selección de ruta, método de avance): la primera es indagación inductiva; la segunda es indagación deductiva. Los subordinados avanzan con la investigación inductiva, mientras que los supervisores exigen la investigación deductiva.

Con el fin de resolver problemas o sacar conclusiones, analizaremos la situación actual y recopilaremos información relevante y datos necesarios para el juicio. Luego, con base en estos datos, el problema será analogizado y finalmente resuelto.Esta es la indagación inductiva. El subordinado en la pregunta 37, aunque hace un buen trabajo en la tarea que tiene entre manos, se niega a utilizar nuevas ideas para resolver el problema.

La indagación deductiva se puede utilizar con gran eficacia al generar nuevas ideas para resolver problemas. La investigación deductiva necesita establecer primero la perspectiva del objetivo y luego completar el objetivo de una sola vez. Por ejemplo, para reducir a la mitad el volumen de negocios actual, piense detenidamente qué tipo de métodos de trabajo se deben utilizar.Este proceso es una investigación deductiva. Es este tipo de investigación deductiva lo que los jefes esperan que hagan los subordinados.

En la investigación deductiva, llamamos "pensamiento hipotético" a la forma de investigación con objetivos superiores. Se recomienda esta forma de pensar cuando es necesario alterar el statu quo.

a usar el pensamiento hipotético cuando necesita romper el statu quo

La diferencia entre "pensamiento acumulativo" y "pensamiento hipotético"

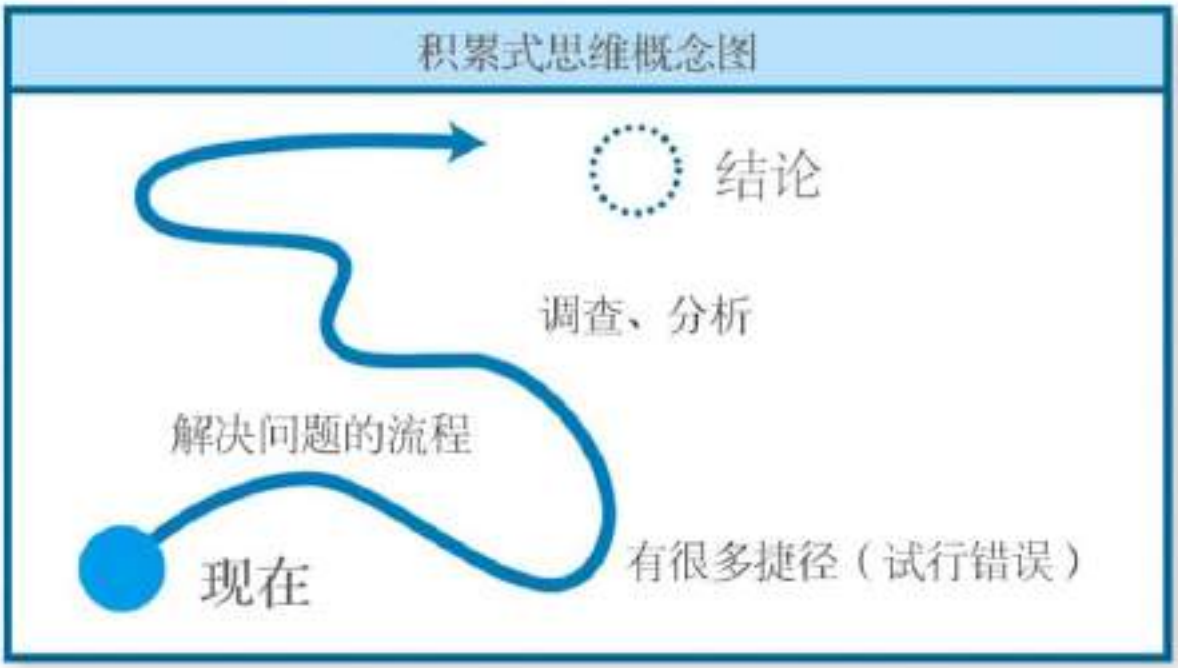
Una hipótesis es una "supuesta conclusión". Predecir la conclusión y dejar de lado la conclusión temporalmente es una hipótesis.

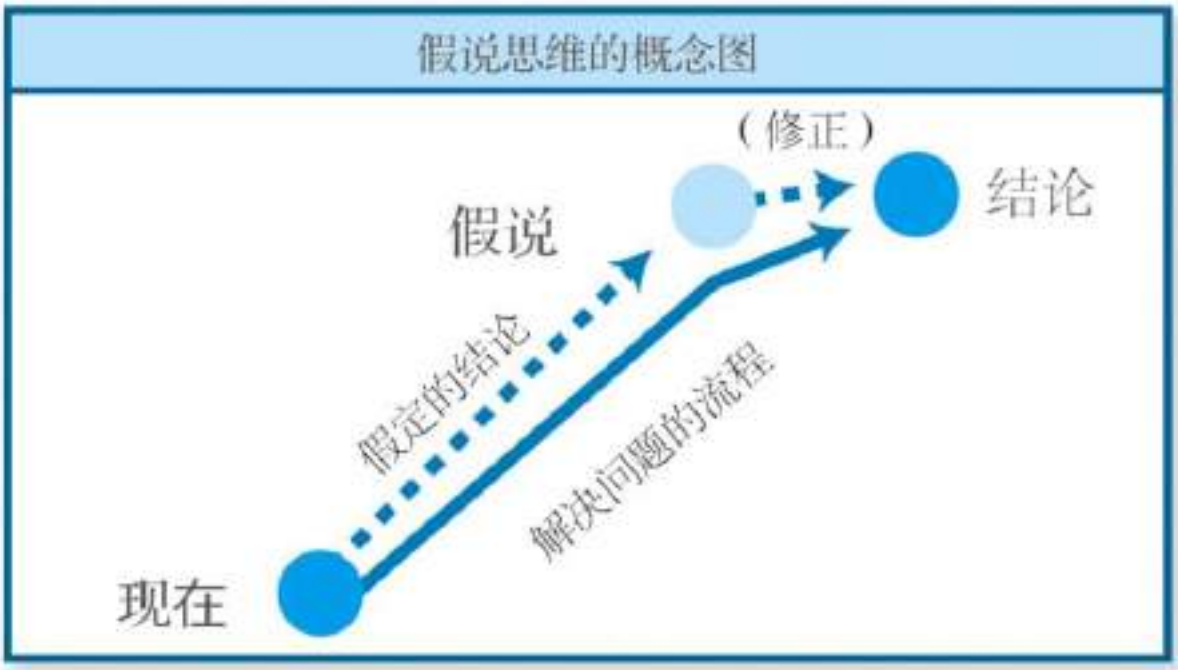
El pensamiento hipotético es una forma de pensar que "parte del contenido hipotético (conclusión hipotética)". Si se encuentra que la hipótesis es incorrecta, debe revisarse continuamente. Si se puede confirmar que la hipótesis es correcta, entonces la hipótesis es la conclusión que queremos.

Entonces, ¿por qué tienes que salir de tu camino para usar el pensamiento hipotético? De hecho, incluso si se utilizan hipótesis, la tasa de precisión es baja debido a la falta de información e investigaciones reales, lo que puede hacer que las personas sientan que el pensamiento hipotético no puede desempeñar un papel importante. Pero si dejas de lado la precisión por el momento y solo predices la conclusión, es más fácil obtener el doble del resultado con la mitad del esfuerzo que realizar una investigación sin pistas.

La mayor parte de lo que solemos usar es el pensamiento acumulativo, es decir, para realizar investigaciones detalladas e investigar el statu quo uno por uno. El pensamiento acumulativo puede acercarse continuamente a la conclusión paso a paso, lo cual es su ventaja. Sin embargo, se dedica una enorme cantidad de tiempo a la investigación y el análisis. Por el contrario, utilizar el pensamiento hipotético puede lograr mayores resultados con un trabajo limitado, por lo que se puede decir que el pensamiento hipotético es una habilidad indispensable para los futuros líderes.

积累式思维和假说思维的差异





- 积累式思维通过不断积累调查结果而最终找到解决方案
- 假说思维通过建立假说（假定的结论），并进行验证，最后得到结论

Pregunta 38 Acepté las críticas de mi jefe y cambié de opinión, pero el jefe me dio la espalda y se negó a admitirlo ¿Cuál es el problema?
Los subordinados aceptaron las críticas de sus superiores y cambiaron de opinión. Pero el jefe pareció darle la espalda y dijo enojado: "No juzgues solo por la inspiración". De hecho, el jefe dijo una vez: "La inspiración es muy importante. Es muy bueno poder utilizar la experiencia y los conocimientos previos para emitir juicios". Entonces, ¿dónde se equivocaron los subordinados?



es importante, su seguimiento es aún más importante.

Contesta 38 porque no esta verificado

[Explicación] La hipótesis es significativa solo después de que se verifica.

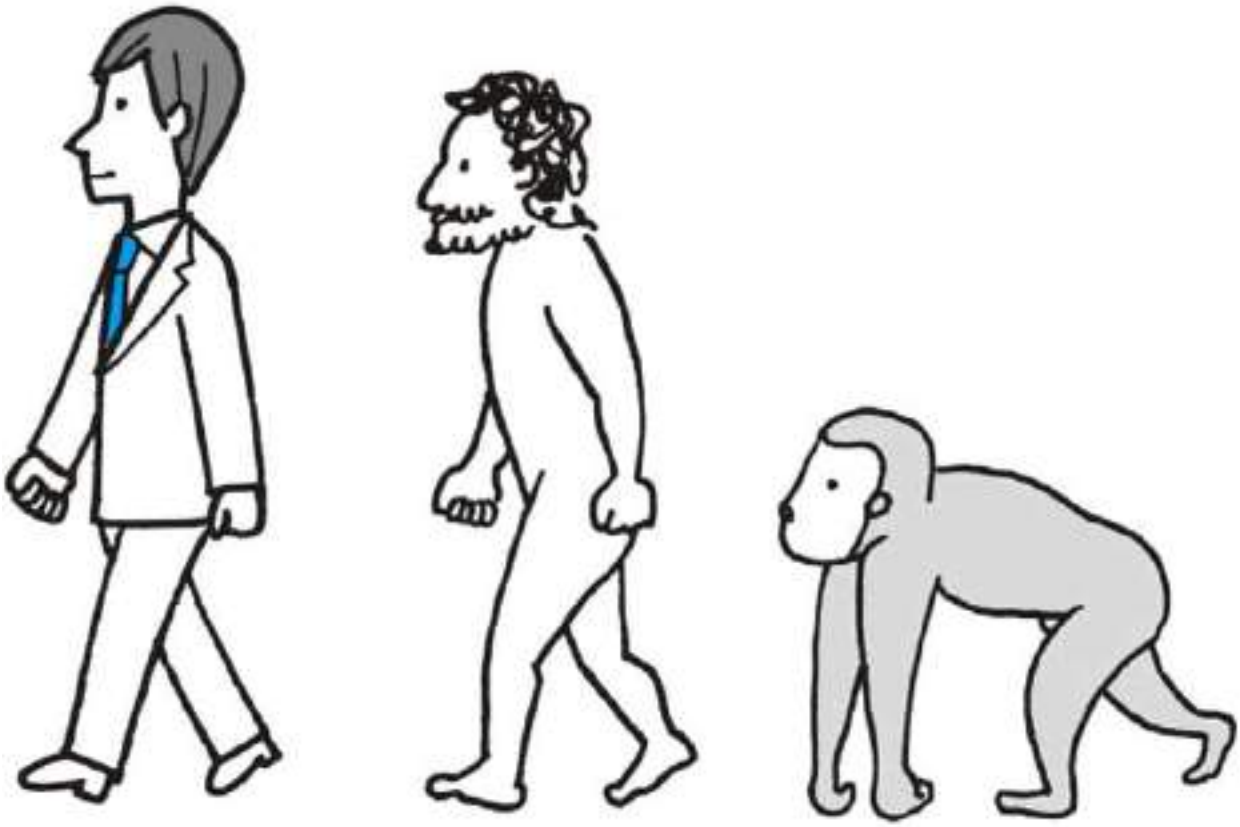
Construir una hipótesis (una conclusión hipotética) es el primer paso en el pensamiento hipotético. Sin embargo, una hipótesis solo tiene sentido si ha sido probada. Por lo tanto, luego de establecer una hipótesis, ésta debe ser verificada.

En la pregunta 38 de la página anterior, el subordinado construye una hipótesis a partir de sus propias ideas e inspiraciones, que el supervisor no niega. Pero si llega a una conclusión a la vez, no puede probar la hipótesis. Lo que quiere decir el jefe es probar bien la hipótesis. La sistematización de la indagación deductiva es el pensamiento hipotético. Establecer una hipótesis y probarla, a fin de mejorar la precisión de la hipótesis.

En la novela de misterio de Keigo Higashino "Detective Galileo", el protagonista, el físico Dr. Yukawa Gaku, también dijo que "las hipótesis solo tienen sentido si se verifican". El Dr. Yu Chuanxue está interesado en los fenómenos sobrenaturales que la ciencia no puede explicar. Y, para explicar lógicamente esos fenómenos aparentemente sobrenaturales, estableció hipótesis relevantes y las verificó con experimentos. Para ser honesto, esta es una historia muy interesante.

Pregunta 39 ¿Cuál es la diferencia entre alguien como Darwin que es bueno usando el pensamiento hipotético y alguien que no es bueno usando el pensamiento hipotético?

Darwin, quien planteó la famosa hipótesis "Evolución", descubrió que los picos de los pinzones de Darwin (un ave similar a los pinzones) que viven en las Islas Galápagos se pueden dividir en más de diez especies diferentes, y así descubrió que esa es la clave para la supervivencia. El resultado de la competencia evoluciona para adaptarse a los cambios ambientales. Entonces, ¿cuál es la diferencia entre alguien como Darwin que es bueno usando el pensamiento hipotético y alguien que no es bueno usando el pensamiento hipotético?



a aquellos que no pueden convertirse en Darwin, ellos han creído en el "Centro de la Tierra" toda su vida.

Respuesta 39 ¿Está atascado en valores y preconceptos anteriores?

[Explicación] Si se puede establecer una nueva hipótesis, habrá nuevos descubrimientos

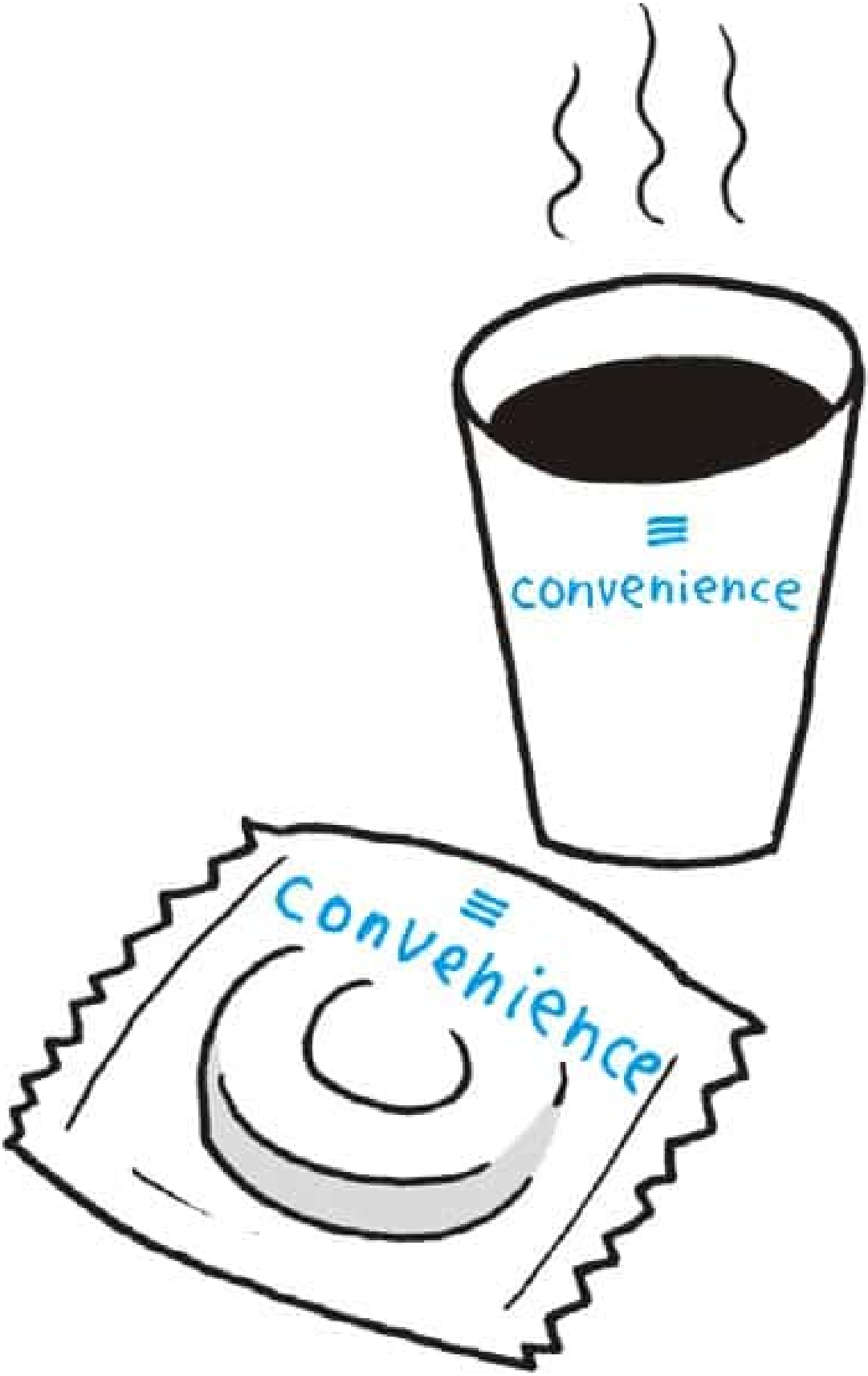
Darwin dejó de lado las ideas preconcebidas anteriores e hizo observaciones cuidadosas de las diferencias y similitudes de las cosas. Y, presentar la teoría de la evolución biológica en forma de hipótesis. Las personas como Darwin que "no se apegan a los conceptos existentes", "observan los hechos cuidadosamente", "descubren contradicciones en teorías previas (la vida nunca evoluciona) y pueden proponer con valentía nuevas hipótesis y probarlas" son buenos para una persona que usa pensamiento hipotético.

Por el contrario, las personas que no son buenas para usar el pensamiento hipotético estarán demasiado limitadas por los precedentes, las reglas y el pasado, que es lo que la gente suele llamar "conformista (guionado)". Piensan que el verano es caluroso y que si el mercado no es bueno, las cosas no se pueden vender, etc., y tendrán un juicio unificado cuando se encuentren con las cosas. Pero de hecho, hay veranos con bajas temperaturas, y puede haber productos más vendidos cuando el mercado no está bien.

Si tienes dudas sobre algo del sentido común anterior, si puedes establecer nuevas hipótesis, tendrás nuevos descubrimientos. Por ejemplo, "la causa de las úlceras estomacales radica en los hábitos de vida", "las bacterias no pueden sobrevivir en el estómago y todas morirán", etc. Todas estas afirmaciones fueron concluyentes en el pasado. Sin embargo, el Dr. Robin Warren y el Dr. Barry Marshall de Australia establecieron la hipótesis de que "las úlceras estomacales son causadas por bacterias en el estómago" y realizaron una cuidadosa investigación. El resultado fue el descubrimiento de Helicobacter pylori, la bacteria que causa las úlceras estomacales, por la que ganó el Premio Nobel.

Pregunta 40 ¿En qué tipo de hipótesis se basa que las tiendas de conveniencia introducen una gran cantidad de postres y cafés a bajo precio?

Las tiendas de conveniencia han introducido una gran cantidad de productos con precios de 100 a 150 yenes, como postres y café recién hecho, pero siento que las ventas no han mejorado mucho. Entonces, ¿sobre qué suposiciones deberíamos operar a plena capacidad?


≡
convenience
≡
convehience

Haces un viaje especial, solo compras un postre o un café y luego regresas?

La respuesta 40 debe basarse en el supuesto de "mejorar la capacidad de atraer clientes" y "los clientes lo comprarán fácilmente".

[Explicación] En comparación con la precisión, se debe priorizar la intuición para establecer suposiciones

Las tiendas de conveniencia han introducido postres o café recién hecho en grandes cantidades, con el objetivo de mejorar su capacidad de captación de clientes. Y, aumentar las ventas de postres o café es, en el mejor de los casos, una posibilidad. El propósito de una tienda de conveniencia es permitir que los clientes "pasen" a otros artículos mientras compran un postre o un café.

De hecho, también fui a una tienda de conveniencia para comprar 2 inhalaciones por 100 yenes, pero terminé gastando más de 1,000 yenes en otros productos. Porque fue por cierto, lo compré sin saberlo.

Las tiendas deben buscar la diferenciación, pero no es necesario que todos los productos tengan diferencias. La razón para decir esto es que incluso si el 99 % de los productos en la tienda de conveniencia adyacente son iguales, siempre que el 1 % restante de los productos sea atractivo, los clientes entrarán a la tienda y comprarán otros productos. Originalmente, las tiendas de conveniencia eran solo tiendas que vendían las necesidades diarias, por lo que no había una diferencia absoluta en el almacenamiento. La mayoría de los productos son casi iguales sin importar a qué tienda de conveniencia vayas a comprar. Pero cuando hay diferencias en el almacenamiento de 3000 productos en una tienda de conveniencia, se puede decir el ganador de la tienda de conveniencia.

las habilidades para construir hipótesis y los métodos para probar hipótesis.

Establecer metas y perspectivas también es un pensamiento hipotético.

Podemos llamar al objetivo final fijado temporalmente (punto final) como el "perspectivo objetivo". Establecer "perspectivas de objetivos" también es un tipo de pensamiento hipotético. Apple comenzó a vender el iPhone fijando la perspectiva objetivo del teléfono móvil como una fusión de teléfonos móviles y computadoras.

Discutir el prospecto objetivo por adelantado puede unificar las opiniones del personal relevante. Tener una visión de propósito evita desacuerdos sobre temas secundarios y ahorra tiempo en las discusiones de temas importantes. Además, una vez que el prospecto objetivo está claro, es natural ver la dirección del trabajo.

Actuar sobre la "situación objetivo"

También es una forma de pensamiento hipotético para no tomar una decisión temporalmente, sino realizar acciones de acuerdo con la "situación objetivo".

La llamada "situación objetivo" es la situación después de que se resuelve el problema. Piense también de la misma manera que un prospecto objetivo. Pero estrictamente hablando, también hay una diferencia entre la situación objetivo y la perspectiva objetivo. Esa es la diferencia entre lo alto y lo bajo ideal. El prospecto objetivo tiene un fuerte sentido del estado ideal, mientras que la situación objetivo no está ligada rígidamente al estado ideal.

Por ejemplo, en una negociación comercial, ¿en qué estado es más satisfactorio terminar la negociación comercial? Lo que imaginamos inconscientemente en nuestras mentes acerca de esto es la situación objetivo. Si puede continuar sin problemas de acuerdo con esta situación, naturalmente es muy deseable, pero generalmente es difícil hacerlo sin problemas en la realidad. Pero aun así, si va a las negociaciones comerciales sin establecer la situación objetivo, puede ser obediente con el cliente y los resultados que obtenga variarán mucho.

Métodos de prueba eficientes para hipótesis

La verificación de la hipótesis puede llevarse a cabo mediante ensayos, experimentos y discusiones.

"Prueba" es probar la hipótesis a través de experimentos reales. Por ejemplo, el gerente de una tienda de conveniencia quiere entender la situación de los productos más vendidos, por lo que establece una hipótesis “ver cuál de las dos empresas de papas fritas vende mejor”. Como resultado, se han realizado cambios en la cantidad de exhibiciones de los productos de papas fritas de las dos compañías en el mostrador. Luego confirme la situación de ventas a través de los datos del terminal de ventas, para confirmar si existe una diferencia en la situación de ventas de papas fritas de las dos empresas.

La verificación de la hipótesis también puede llevarse a cabo mediante experimentos como los experimentos químicos. Por ejemplo, al verificar sustancias nocivas o bacterias que causan intoxicaciones alimentarias, es más efectivo utilizar métodos experimentales.

Otra forma es discutir. Por ejemplo, al desarrollar un nuevo producto, primero haga una muestra, reúna clientes objetivo, como estudiantes de secundaria y universitarios, y recopile opiniones de mejora relevantes para el nuevo producto a través de la discusión.

En los últimos años, antes de que el producto se comercialice oficialmente, es necesario utilizar muestras para recopilar opiniones relevantes con anticipación para mejorar el producto. Este método de análisis de mercado es utilizado a menudo por personas. Además, incluso para los productos existentes, a veces para averiguar las razones de las bajas ventas, la gente utilizará el método de discusión para recopilar opiniones sobre la mejora del producto, lo que también logrará resultados evidentes.

En comparación con la investigación sin sentido y la recopilación de información, el uso del método del ciclo de verificación de hipótesis puede hacer que la investigación sea más precisa y los puntos principales más destacados. Hoy en día la gente quiere lograr resultados en un tiempo limitado y las encuestas se han vuelto más enfocadas en la calidad que en la cantidad, por lo que se recomienda no recopilar información en general, sino realizar encuestas específicas para la verificación de hipótesis.



Pregunta 41 ¿La venta de postres y café en tiendas de conveniencia puede promover la venta de otros productos básicos?
¿Vender dulces o café recién hecho en una tienda de conveniencia realmente tiene el efecto deseado de aumentar la probabilidad de "visitar otra cosa"?



: esto todavía requiere una comparación de antes y después.

Respuesta 41 Compara datos pasados y presentes [Explicación] Después de establecer una hipótesis, es necesario verificarla

¿La introducción masiva de postres o café recién hecho realmente aumenta la probabilidad de una "compra directa"?

La hipótesis de la tienda de conveniencia es “aumentar la capacidad de captación de clientes a través de postres o café recién hecho”.

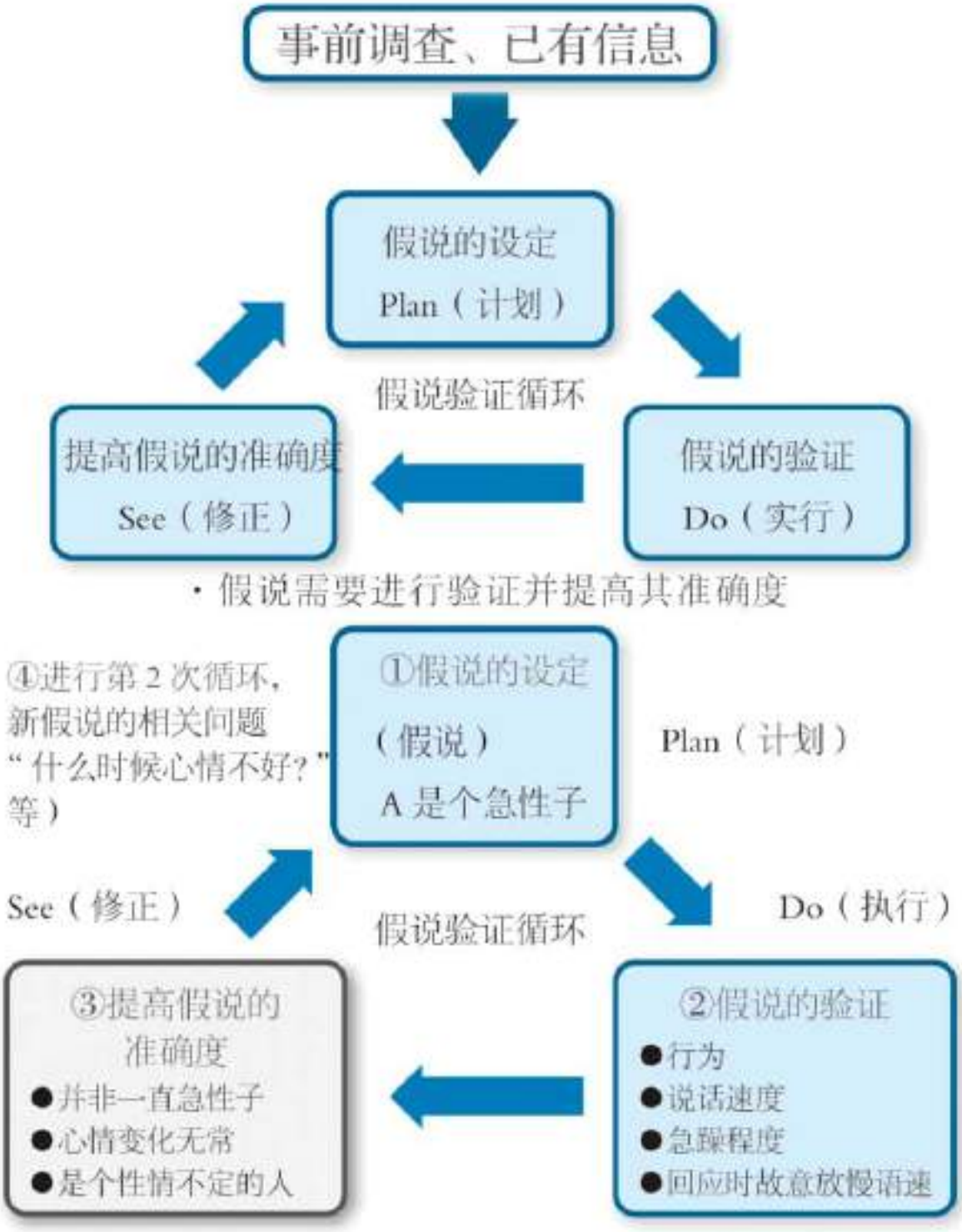
Después de establecer una hipótesis, es necesario probarla. La validación solo necesita comparar datos pasados y presentes. En este caso, necesitamos comparar aspectos como "clase de cliente", "número de clientes", "precio unitario por cliente" y "ventas (número de clientes × precio unitario por cliente)" antes y después de la introducción de postres o postres. café recién hecho. Finalmente, si la verificación es efectiva, debería poder confirmar que en términos de "clase de cliente", ha aumentado la cantidad de clientes mujeres a las que les gustan los postres y la cantidad de clientes hombres a los que les gusta el café recién hecho.
Alternativamente, puede plantear la hipótesis de que "los clientes que compran postres o café recién hecho también comprarán otros artículos". En este punto, debe comparar la cantidad de clientes que solo compraron postre o café fresco con la cantidad de personas que compraron otros productos además, para que se pueda probar la hipótesis.
Cuando se trata de la "guerra de los postres" y la "guerra del café recién hecho", ¿qué sucederá en la tercera "guerra de las tiendas de conveniencia" en el futuro? Esto no puede evitar que la gente anhele un mayor desarrollo en el futuro.

a pasar por el ciclo de verificación de hipótesis y poco a poco acercarte a la verdad

"Establecer-Verificar-Mejorar la precisión"

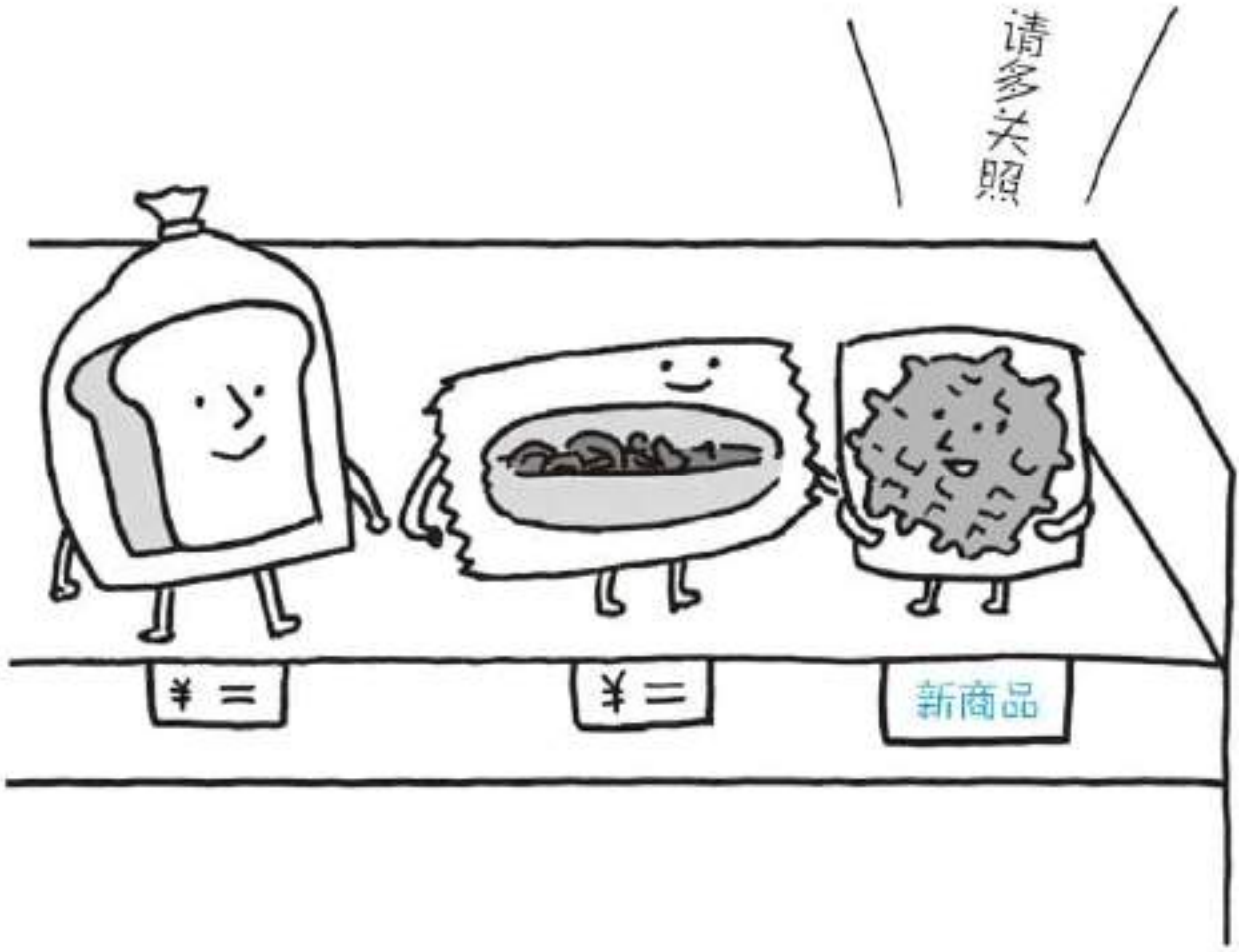
El llamado "ciclo de verificación de hipótesis" se refiere al proceso de repetir constantemente el ciclo de "establecimiento de hipótesis (Plan)"-"verificación de hipótesis (Hacer)"-"mejorar la precisión de la hipótesis (Ver)". Después de establecer una hipótesis, la hipótesis necesita ser probada. Si se confirma que la hipótesis es aproximadamente precisa, es necesario mejorar aún más la precisión de la hipótesis para recibir resultados inmediatos.
En cuanto a la pirámide, hay muchas hipótesis como "la tumba del rey", "el observatorio" y "la utilidad pública". Hasta la fecha, ninguna de estas hipótesis ha sido 100% probada como cierta. Por ejemplo, si se va a confirmar la hipótesis de la "Tumba del Rey", es necesario encontrar la momia del rey, pero hasta ahora no se ha encontrado ninguna momia. Pero con tal hipótesis, la gente puede inspirarse en ella, comprender lo que debe investigarse.
Usemos el ciclo de prueba de hipótesis para pensar en la hipótesis (Plan) de que "A está impaciente". En la etapa de verificación de la hipótesis (Do), necesitamos observar el comportamiento de A, la velocidad del habla, la impaciencia, etc. En el experimento, podemos hacer que la otra parte se irrite y disminuya la velocidad deliberadamente al responder. Este método jugará un papel muy bueno en el proceso de verificación. En la etapa de mejorar la precisión de la hipótesis (Ver), la precisión de la hipótesis debe juzgarse primero, y si la hipótesis necesita ser revisada, debe hacerse con valentía. Por ejemplo, aunque A no siempre tiene mal genio, podemos modificar la hipótesis para que diga "El estado de ánimo de A es caprichoso".

假设验证循环



・不断重复进行假说验证循环，以提高假说的准确度
・假说被验证后，可以尝试建立新的假说

Pregunta 42 ¿Cómo deberían las tiendas de conveniencia juzgar si los nuevos productos deben ser reparados?
Para maximizar las ventas, las tiendas de conveniencia fijan los productos más vendidos. Después de que el nuevo producto sale a la venta, debemos usar el método del ciclo de verificación de hipótesis para juzgar si se debe arreglar el producto. Entonces, ¿cómo se debe verificar?



lo que siempre ha estado allí, presumiblemente siempre estará allí. Pero ¿qué pasa con los nuevos productos?

Respuesta 42 Cambiar la ubicación y verificar las ventas [Explicación] Repita el ciclo de verificación de hipótesis para mejorar la precisión de la hipótesis

Para maximizar las ventas dentro de un espacio limitado, las tiendas de conveniencia no han escatimado esfuerzos para almacenar los productos más vendidos. Cuando un nuevo producto sale a la venta, debemos decidir si venderlo en la tienda, y solo después de que

decidamos venderlo lo pondremos en la tienda. Hay una tienda de conveniencia que alinea nuevos productos en el estante superior durante la primera semana. Luego, de acuerdo con los datos de la terminal de ventas para comprender su situación de ventas, si no se puede vender, se puede retirar dentro de una semana. En la segunda semana, los productos se colocarán en la segunda capa sobre el estante y en la tercera semana en la tercera capa sobre el estante. Si puede persistir durante más de tres semanas consecutivas, se le actualizará a un producto básico candidato. Es decir, para determinar si un nuevo producto debe clasificarse como un producto básico, es necesario repetir el ciclo de verificación de hipótesis en varias ocasiones.
La altura de los estantes en la tienda de conveniencia está al mismo nivel que la vista de las mujeres. La capa superior es el lugar más visible, por lo que existe una hipótesis llamada "ponga las cosas que más quiere vender en la capa superior". Además, también existe una hipótesis llamada "la vista de las personas se mueve de izquierda a derecha y se detiene en el extremo derecho". Si se combinan estas dos hipótesis, se producirá una nueva hipótesis, es decir, "poner los artículos más vendidos en el extremo derecho del nivel superior". Por cierto, dado que el estante del refrigerador está más alto que la línea de visión, parece haber una hipótesis de que "las bebidas que se venderán deben colocarse en el extremo derecho del segundo piso de arriba". Esta hipótesis se descubre a través de iteraciones repetidas del ciclo de prueba de hipótesis.

Repaso del capítulo 6
Use el pensamiento hipotético para mejorar la percepción, esto es lo que necesita
Para encontrar una solución, existen en términos generales dos enfoques de investigación. La primera es indagación inductiva y la segunda es indagación deductiva.
La primera es la indagación inductiva, que es una forma de indagación que elegimos inconscientemente en nuestra vida diaria. Para resolver problemas o sacar conclusiones, necesitamos analizar el statu quo y recopilar datos materiales relevantes necesarios para el juicio. Luego, de acuerdo con los datos recopilados, se debe hacer una analogía con el problema y finalmente resolver el problema. Esta es la investigación inductiva.
El segundo tipo es la investigación deductiva. La indagación deductiva es más efectiva para resolver problemas al generar nuevas ideas. La investigación deductiva es un enfoque de resolución de problemas que establece una visión de un objetivo y luego lo logra de una sola vez.
Sistematizar esta indagación deductiva es pensamiento hipotético. Establecer una hipótesis y probarla mejora la precisión de la hipótesis. Las hipótesis son significativas sólo si se prueban. [Libro compartido letra V zmxsh998]
Las personas que "no se apegan a los conceptos existentes", "observan los hechos cuidadosamente", "descubren contradicciones en teorías anteriores y pueden proponer nuevas hipótesis con audacia y probarlas" son personas que son buenas para usar el pensamiento hipotético.
Por el contrario, las personas que no son buenas para usar el pensamiento hipotético tienden a apegarse demasiado a los precedentes, las reglas y el pasado. Aquellos que se

apegan a las reglas (guionadas) son personas que no son buenas para usar el pensamiento hipotético. "Todo el mundo lo dice, así debe ser", este es un caso típico de pegajosidad.

En los últimos años, las tiendas de conveniencia han introducido postres o café recién hecho en grandes cantidades. Su propósito es lograr el efecto de permitir a los clientes comprar otros artículos sin problemas. Además, para maximizar las ventas dentro de un espacio limitado, las tiendas de conveniencia no han escatimado esfuerzos para almacenar los productos más vendidos.

Se cuenta con una tienda de conveniencia, para verificar si la hipótesis establecida por el mismo es acertada, se utilizan los datos del terminal de venta (punto horario de venta). La tienda elabora una hipótesis para aumentar las ventas y utiliza los datos del punto de venta en el proceso de probar la hipótesis. Se trata de una investigación deductiva. 7-Eleven ha estado experimentando con no permitir que los datos del punto de venta se utilicen en la inducción. De hecho, en última instancia, se requiere que los datos del terminal de ventas se utilicen en el proceso de verificación de la hipótesis.

TBC 时代教学馆

1分間でマスター戦略思考トレーニング



麦肯锡
战略思考力

[日] 西村克己——著　陈广琪——译

50个真实战略问题　从容应对各种状况
15个图解战略思考技巧　全面掌握战略思考方法
问题→提示→答案→解说 完善的思考力训练模式

北京时代华文书局

Sobre el Autor

[Japonés] Katsumi Nishimura

Actualmente es profesor invitado en el Instituto de Investigación Tecnológica Shibaura y consultor de gestión. Graduado de la Escuela de Graduados en Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Tokio en 1982. Solía trabajar para Fuji Film Corporation e ingresó al Instituto de Investigación de Japón en 1990 como investigador principal. Al mismo tiempo, también se desempeñó como consultor de gestión para empresas privadas, ofreció cursos de capacitación para empleados y pronunció discursos en varios lugares. . Desde 2003, ha sido profesor en el Instituto de Tecnología de Gestión de Ingeniería de Shibaura, y desde 2008 ha sido profesor invitado en el Instituto de Tecnología de Shibaura. Las áreas de especialización incluyen gestión de tecnología, gestión de proyectos, estrategia de gestión, pensamiento estratégico y pensamiento gráfico. Sus trabajos incluyen "Pensamiento lógico", "Método de trabajo lógico", "Hablar con "gráficos", "Comprender la estrategia empresarial", "Comprender a Kotler en un minuto", "Comprender a Peter Drucker en un minuto", "Comprender a Michael en un minuto". "Porter", "Comprender a Jack Welch en un minuto", "Pensamiento lógico de McKinsey", "Pensamiento estratégico de McKinsey", "Pensamiento de problemas de McKinsey".

麦肯锡战略思考力

[日] 西村克己 著 麻广林 译

中信出版社

Datos de catalogación de libros en publicación (CIP)
Poder de pensamiento estratégico de McKinsey/(japonés) por Katsumi Nishimura; Traducido por Chen Guangqi. --Beijing: Beijing Times Chinese Publishing House, 2018.9
ISBN 978-7-5699-2500-5

Ⅰ. ①Trigo... Ⅱ. ① Oeste... ② Chen... Ⅲ. ①Estrategia empresarial - Investigación Ⅳ. ①F272.1

Núcleo de datos CIP de la biblioteca de ediciones de China (2018) n.º 184190
Número de registro del contrato de derechos de autor municipal de Beijing: 01-2016-7282
Entrenamiento Ippunkan del Maestro Senryakushikou
Copyright © 2015 Katsumi Nishimura
Publicado originalmente en Japón por SB Creative Corp.
Derechos de traducción al chino (solo en caracteres simplificados) concertados con SB Creative Corp., Tokio a través de CREEK & RIVER Co., Ltd.
Reservados todos los derechos.
Pensamiento Estratégico McKinsey
MAIKENXI ZHANLüE SIKAO LI
Autor｜[japonés] Katsumi Nishimura
Traductor｜Chen Guangqi
Editor｜Wang Xunhai
Editor de planificación ｜ Junsheng Hu
Editor responsable｜Zhou Lei
Diseño de marcos｜Cheng Hui Zhao Zhiying
Impresión responsable｜Liu Yin
Publicación｜Librería china Beijing Times http://www.bjsdsj.com.cn
Piso 8, Bloque A, Edificio Internacional Huangcheng, No. 138 Andingmenwai Street, Distrito Dongcheng, Beijing
Código postal: 100011 Teléfono: 010-64267955 64267677
Impresión |Beijing Kaide Printing Co., Ltd. 010-87743828
(Si encuentra problemas de calidad de impresión, comuníquese con la fábrica de impresión para obtener un reemplazo)
Formato｜880mm×1230mm 1/32
Hojas impresas｜6
Recuento de palabras｜136 mil palabras
Edición｜La primera edición en enero de 2019
Tiempo de impresión ｜ Primera impresión en enero de 2019
ISBN 978-7-5699-2500-5
Todos los derechos reservados, la infracción debe ser investigada

prefacio

Lo que los lectores pueden aprender de este libro es "cómo jugar a las cartas sin seguir las reglas" y "conocimientos diversos".

El llamado "jugar a las cartas que no siguen las reglas" es cómo "descubrir contramedidas innovadoras más allá del sentido común". Este libro puede ayudar a los lectores no solo a aprender nuevos conocimientos de gestión empresarial, sino también a obtener una gran cantidad de conocimientos variados a partir de los muchos ejemplos enumerados en este libro. Sugiero que lo lea con atención y lo experimente con atención. Cualquiera que haya leído este libro puede conocer inmediatamente muchos conocimientos y casos relacionados con la gestión empresarial que pueden ser discutidos con otros en el futuro.

Los casos de preguntas y respuestas enumerados en este libro se basan en hechos que sucedieron en el pasado. Algunas de las preguntas abstractas también provienen de la experiencia personal de muchos operadores en sus actividades comerciales diarias. Espero que, mientras disfrutan de la novedad que aportan los conocimientos variados, los lectores también puedan aprender habilidades de pensamiento estratégico y dominar las habilidades para tomar decisiones.

Después de 1990, las empresas japonesas se encontraron con el problema de la falta de estrategia. La razón puede atribuirse a la rápida expansión de la burbuja económica a principios de la década de 1990, cuando las empresas no hicieron un buen plan estratégico y expandieron ciegamente su escala comercial. La razón por la cual expandir ciegamente la escala de operaciones también puede promover un gran desarrollo económico es que Japón adoptó el modelo económico de "fábrica mundial" de producción en masa y ventas en masa en ese momento. Lamentablemente, el modelo económico de "fábrica mundial" en el que Japón es el mejor ha tenido un conflicto frontal con el modelo económico chino basado en costos laborales bajos. El país está dividido.

Desde la segunda mitad de la década de 1990 hasta el 2000, comenzaron a surgir empresas japonesas que construyeron estrategias comerciales. Softbank, Uniqlo, Lotte y muchas otras empresas que mantienen un buen impulso de crecimiento tienen excelentes estrategias comerciales. En la era actual, una empresa sin una estrategia comercial no puede sobrevivir a la competencia en absoluto.

Es gratificante que el número de empresas japonesas que construyen estrategias comerciales después de 2000 haya aumentado día a día, y que el tema de la estrategia haya comenzado a aparecer en los materiales relevantes de las empresas japonesas. La sociedad actual ha entrado en una era en la que incluso las estrategias de vida personal deben ser consideradas seriamente. La razón es que las personas que solo quieren unirse a una determinada empresa probablemente serán abandonadas sin piedad por la empresa algún día. Por lo tanto, todos deben planificar de antemano su vida futura. Por lo tanto, la ausencia de estrategia es como sentarse y esperar a morir.

La gente a menudo pregunta qué es "la ausencia de una estrategia es como sentarse y esperar a morir?" Con respecto a esta pregunta, el autor responderá esta pregunta con el famoso dicho de Hanyu Zenji (quien ganó el título de celebridad del shogi japonés 4 veces).

"En los últimos 15 años, el juego de shogi japonés ha experimentado una rápida evolución. La causa principal es que las computadoras pueden reproducir y simular registros de juegos anteriores. Al final, los jugadores de ajedrez que usan computadoras para estudiar juegos han roto muchos de los llamados juegos fijos. fórmulas en el pasado".

"Entonces, ¿se puede afirmar que el jugador que domine el último récord del juego definitivamente ganará? La respuesta es no. Se puede decir que los jugadores de ajedrez que dominan el último récord del juego están divididos equitativamente, pero los jugadores que no dominan el último juego". último récord del juego Una vez que un jugador se encuentra con un jugador que ha dominado los últimos récords del juego, solo puede sufrir una derrota aplastante. dominado los nuevos récords del juego están muy por detrás".
En resumen, solo los oponentes con una estrategia pueden competir de manera uniforme entre sí, y la parte que carece de una estrategia incluso tiene un problema con la calificación para participar.
Este libro se presenta en el formato de preguntas y respuestas de "pregunta + mensaje", por lo que se solicita a los lectores que reserven al menos cinco segundos para sí mismos después de ver el mensaje. Espere hasta que tenga su propia respuesta antes de leer la Explicación. Porque leer después de pensar puede facilitarte la comprensión y dejar una impresión más profunda.
Además, además del "comentario", este libro también inserta muchos temas especiales de "los consultores de McKinsey le enseñan". Si los lectores sienten que la explicación no es suficiente, pueden aprender más profundamente a través de las ilustraciones.
Este libro definitivamente hará que los lectores lo amen. ¡Les deseo a todos una lectura beneficiosa!

Katsumi Nishimura

Tabla de contenido

CONTENIDO

prefacio
Capítulo 1 Aprende a pensar estratégicamente y podrás expandir tu pensamiento
Jugar a las cartas que no siguen las reglas es la esencia del pensamiento estratégico
Pregunta 01 ¿Cómo acumuló Konoikeya una enorme riqueza en el período Edo?
Pregunta 02 ¿Por qué las empresas japonesas con ventajas tecnológicas fracasan tanto en el mercado de televisores de pantalla plana?
Pregunta 03 ¿Por qué las empresas japonesas después de 2000 enfrentan el problema de la acumulación de inventario?
Pregunta 04 Cuando se trata de problemas, ¿qué hay de malo en seguir los ejemplos anteriores?
Los consultores de McKinsey le enseñan que solo mediante el establecimiento de una estrategia comercial puede una empresa romper el statu quo y desarrollarse de manera sostenible.
Pregunta 05 ¿Cómo derrotó Olympus a los tres gigantes de equipos médicos en el mercado de endoscopios y obtuvo una ventaja abrumadora?
Pregunta 06 ¿Cómo vende Akimoto Bakery pan en todo el mundo?
Pregunta 07 ¿Por qué Mitsubishi y Tokyo Disney se construyen en terrenos pantanosos?
Pregunta 08 A pesar de que se ha implementado la reforma operativa, las ventas en el mercado se han reducido significativamente, ¿por qué?

Los consultores de McKinsey le enseñan a distinguir la diferencia entre el pensamiento estratégico a largo plazo y el pensamiento táctico a corto plazo para usarlos de manera razonable.
Revisión del capítulo 1
Para comprender cómo funciona el pensamiento estratégico, es necesario
El segundo capítulo aprende el pensamiento estratégico, a partir del diseño estratégico
Un buen diseño estratégico es la clave del pensamiento estratégico
Pregunta 09 ¿Qué incluye la estrategia general de desarrollo de la industria de las tiendas de conveniencia?
Los consultores de McKinsey le enseñan que solo implementando estrictamente el S&B (demolición y construcción) del desarrollo estratégico, puede deshacerse de los departamentos que generan pérdidas y moverse con ligereza.
Pregunta 10 ¿Por qué Apple es capaz de liderar la tendencia mundial?
Los consultores de McKinsey te enseñan tres pasos para hacer un buen diseño de estrategia comercial y tu empresa puede convertirse en líder
Pregunta 11 ¿De dónde provienen los fondos de inversión o adquisición de SoftBank?
Pregunta 12 ¿Cómo deben las empresas de mantenimiento de ascensores realizar operaciones diversificadas?
Pregunta 13 ¿Cuál es el secreto del éxito del "Rey de los Segmentos de Mercado"?
Consultores de McKinsey te enseñan Nitto Denko a impulsar las “Tres Actividades de Apertura” para construir una matriz estratégica diversificada
Pregunta 14 ¿Qué método utiliza Olympus para comprender de manera efectiva los cambios ambientales?
Los consultores de McKinsey le enseñan a utilizar hábilmente el análisis FODA y el método de análisis combinado FODA para determinar la estrategia empresarial.
Pregunta 15 Las ventas de nuevos productos son prometedoras, ¿por qué el gerente general tira agua fría?
Pregunta 16 ¿Qué tiene de especial la estrategia de ubicación de tiendas de Wal-Mart?
Pregunta 17 ¿Qué tienen en común? ¿Cual es la diferencia?
Revisión del capítulo 2
Comience a aprender el pensamiento estratégico a partir del diseño estratégico, necesita hacer esto
Capítulo 3 Para hacer un buen trabajo en el pensamiento estratégico, primero debe aprender de los maestros de la estrategia empresarial
Aprenda a pensar estratégicamente de Porter, Drucker y Welch
Pregunta 18 ¿Cómo pueden las empresas evitar la competencia?
Pregunta 19 Además de sus pares, ¿a qué competidores se enfrenta la empresa?
Los consultores de McKinsey te enseñan a entender las cinco grandes fuerzas competitivas para concebir correctamente las estrategias corporativas
Pregunta 20 ¿Cuál es la diferencia decisiva entre McDonald's y Mos Burger?
Los consultores de McKinsey te enseñan a comprender las tres estrategias básicas de Porter para construir mejor las estrategias corporativas

Pregunta 21 ¿Por qué Uniqlo implementa la gestión general desde la producción hasta las ventas?
Los consultores de McKinsey le enseñan a aprender la cadena de valor para construir con precisión estrategias corporativas
Pregunta 22 ¿Por qué Toyota confía en el marketing directo?
Pregunta 23 ¿Por qué Lotte, una empresa de alimentos, hace bebés calentitos?
Pregunta 24 ¿Qué estrategias tienen en común el Cirque du Soleil y el vino australiano?
Los consultores de McKinsey le enseñan a utilizar la matriz de acción de la estrategia del océano azul para encontrar el mercado del océano azul de la empresa.
Pregunta 25 ¿Qué estrategia implementó Jack Welch en GE?
Repaso del capítulo 3
Aprenda el pensamiento estratégico de un gurú de la estrategia empresarial, esto es lo que necesita
Capítulo 4 Para hacer un buen trabajo en el pensamiento estratégico, debe comprender la esencia del marketing
Aprende pensamiento estratégico desde la esencia del marketing
Pregunta 26 ¿Cuál es la diferencia entre la farmacia Matsumoto Kiyoshi y otras farmacias en términos de áreas comerciales y clientes objetivo?
Los consultores de McKinsey te enseñan a hacer un buen trabajo de pensamiento estratégico basado en el sistema teórico del marketing
Pregunta 27 ¿Cuáles son las características del eslogan de Dyson?
Pregunta 28 ¿Por qué no son buenas las ventas del purificador de agua doméstico de alto rendimiento desarrollado por la empresa japonesa con grandes ventajas tecnológicas en la industria cerámica?
Pregunta 29 ¿Qué funciones poderosas ha agregado Komatsu a su camión volquete gigante para vencer a sus competidores?
Los consultores de McKinsey te enseñan a dejar que los clientes participen en el desarrollo de nuevos productos, y el modelo de integración de producción y ventas reestructura el desarrollo de productos.
Pregunta 30 ¿Cuál es el secreto de Uniqlo para obtener grandes ganancias con productos baratos?
Pregunta 31 ¿Por qué la industria automotriz no introduce la separación de producción y ventas?
Pregunta 32 ¿Cuáles son las características comunes de los productos publicitarios televisivos?
Pregunta 33 ¿Cuál es la parte más crítica de la estrategia de una marca de lujo?
Pregunta 34 ¿Existe algún servicio indispensable que pueda atrapar a los propietarios de automóviles y hacerlos clientes habituales?
Repaso del capítulo 4
Aprende Pensamiento Estratégico desde la Esencia del Marketing, Necesitas Hacerlo
Capítulo V Para hacer un buen trabajo en el pensamiento estratégico, se debe comprender la esencia del arte de la guerra

Aprendiendo Pensamiento Estratégico desde la Esencia del Arte de la Guerra
Pregunta 35 ¿Qué estrategias básicas tienen en común Amazon, Microsoft y Google?
Pregunta 36 ¿Por qué la mayoría de los propietarios de tierras en Japón gestionan apartamentos de alquiler?
Pregunta 37 ¿Por qué Zojirushi y Tiger nunca se involucran en electrodomésticos grandes como acondicionadores de aire y refrigeradores?
Pregunta 38 ¿Cuáles son las características del modelo de negocio de la ameba?
Pregunta 39 ¿Qué problemas importantes encontró Japan Airlines internamente antes de declararse en quiebra?
Los consultores de McKinsey te enseñan a comprender las seis señales del colapso del sistema de gestión y prevenirlas con anticipación
Pregunta 40 En el proceso de "selección y concentración", ¿qué dos aspectos se incluyen en la selección?
Pregunta 41 ¿A cuánto ascienden los activos en acciones de Softbank?
Pregunta 42 ¿Quiénes son los poderosos enemigos del 7-11 y de Toyota?
Los consultores de McKinsey te enseñan cinco condiciones para el éxito, que es la base del pensamiento estratégico
Repaso del capítulo 5
Para aprender el pensamiento estratégico desde la esencia del arte de la guerra, necesitas
Capítulo 6 Para hacer un buen trabajo en el pensamiento estratégico, uno debe entender la esencia de la estrategia de Lanchester
Aprenda el pensamiento estratégico de la esencia de la estrategia de Lanchester
Pregunta 43 En la competencia de mercado, ¿qué estrategia deben adoptar los débiles?
Los consultores de McKinsey te enseñan a aprender las estrategias del débil y del fuerte, para que puedas pensar estratégicamente correctamente
Pregunta 44 ¿Qué métodos utilizaron los débiles maoríes para derrotar al poderoso enemigo?
Pregunta 45 ¿Cómo convencer al jefe elocuente?
Pregunta 46 ¿Cómo responden los líderes de la industria a los desafíos de los competidores?
Pregunta 47 ¿Por qué hay que esforzarse por ser el primero?
Los consultores de McKinsey te enseñan a empezar con la primera estrategia y a pensar estratégicamente
Pregunta 48 Ante los desafíos, ¿cómo debe responder Lotte Company?
Pregunta 49 ¿Qué tipo de estrategia debería adoptarse para mantener productos de ciclo de vida ultralargo?
Pregunta 50 ¿Por qué el mismo grupo abre dos sucursales en un distrito comercial?
Repaso del capítulo 6
Aprenda el pensamiento estratégico de la esencia de la estrategia de Lanchester, debe hacerlo
Volver al catálogo general

Capítulo 1 Aprende a pensar estratégicamente y podrás expandir tu pensamiento
Jugar a las cartas que no siguen las reglas es la esencia del pensamiento estratégico
Solía haber una pregunta tan famosa: ¿Crees que ① necesitas detenerte cuando piensas en un problema, o ② puedes trotar y pensar en él?
Hace aproximadamente 15 años, comencé a hacer las preguntas anteriores a todos los que conocía. En ese momento, la proporción de ① a ② era de 2 a 5, lo que significa que 2,5 veces más personas eligieron ② que ①.
Sin embargo, con el paso del tiempo, más y más personas eligen ①, y finalmente se invirtió hace 5 años. Ahora la proporción de ① a ② es de 3 a 2, y el número de personas que eligen ① es 1,5 veces mayor que el de ②.
El significado profundo de esta pregunta es: "①detente y piensa en el problema" es pensar en el por qué estratégico (Por qué), mientras que "②pensar en el problema mientras trotas" es pensar en el cómo hacerlo táctico (Cómo). Preguntas como "¿Qué hago ahora?" "¿Cómo gano dinero?" son preguntas estratégicas. La llamada consideración de la estrategia futura es considerar la dirección del progreso futuro o la política general de llevar a cabo el trabajo.
De hecho, hay otra posibilidad escondida en esta pregunta, que es agregar una tercera opción, "③Depende de la situación". Significa que las opciones anteriores se pueden combinar razonablemente de acuerdo con el enfoque. A veces es necesario detenerse y pensar en el problema. Una vez que decide la dirección a seguir, puede trotar mientras piensa en las contramedidas.
Puede haber algunos lectores que sientan que no está jugando de acuerdo con las reglas pensar en una opción al azar, pero la era en la que nos encontramos ahora requiere que "todos descubran el problema por sí mismos y luego lo resuelvan por sí mismos". mejores soluciones. Esto es lo que necesitamos para poder vivir el momento presente.
Escuché que el mantra del presidente de cierta compañía de valores es "siéntate bien antes de correr". Los empleados de esa empresa respondieron a las preguntas anteriores eligiendo la opción "③ depende de la situación" que crearon. Parece que ya conocen el significado profundo del presidente.

La fuente de "jugar a las cartas no según las reglas"

Mucha gente definitivamente pensará que el pensamiento estratégico significa no jugar a las cartas de acuerdo con las reglas. El hecho es más o menos el mismo, en nuestro tiempo no podemos sobrevivir si no sabemos cómo jugar nuestras cartas según las reglas.
El llamado "jugar a las cartas no de acuerdo con las reglas" significa que después de actuar, las personas a su alrededor no pueden evitar decir "buen trabajo, ¿por qué no lo pensamos?", "si lo pensamos antes, lo definitivamente lo haría", tales ideas A menudo les da a las personas una sensación inesperada y refrescante.
Por ejemplo, Apple en los Estados Unidos, creo que otras empresas de la misma industria no pueden evitar exclamar "bien hecho". Muchas empresas pueden pensar con indignación: "Nuestra empresa también puede hacer la tecnología de producción del iPhone". Fundamentalmente hablando, este es el poder del pensamiento estratégico, que es el resultado de saber "no seguir las reglas".

definición de estrategia

El punto principal del pensamiento estratégico es "integrar el pensamiento estratégico o los métodos de toma de decisiones en el proceso de pensamiento personal". En términos generales, la estrategia se refiere al pensamiento o política de gestión sobre el sistema organizacional. En realidad, la gestión a nivel corporativo está más enfocada en temas estratégicos.

Sin embargo, si puede utilizar el pensamiento estratégico o métodos de toma de decisiones similares al tomar decisiones sobre su plan de vida o plan de desarrollo profesional personal, puede asegurarse de que ganará más en la vida. Hace 2.500 años, Sun Tzu presentó la teoría de la "victoria sin luchar", y todavía resuena en muchas personas hoy en día, lo que demuestra el gran valor de la estrategia.

A continuación, este libro presentará el pensamiento estratégico y sus métodos de toma de decisiones, por lo que la pregunta más básica está frente a nosotros: ¿cuál es el propósito básico de construir una estrategia?

El propósito básico de construir una estrategia es "mantener la propia ventaja competitiva a largo plazo". En lugar de dar tumbos como un pollo sin cabeza, es mejor aclarar tu forma de pensar y mantener una ventaja a largo plazo en la competencia. La sabiduría es más valiosa que el sudor, y la ventaja competitiva solo puede obtenerse mediante la estrategia. Las empresas o personas que carezcan de ventajas competitivas serán abandonadas sin piedad por los clientes o las empresas.

Demos el primer paso en el pensamiento estratégico.

Pregunta 01 ¿Cómo acumuló Konoikeya una enorme riqueza en el período Edo?

Konoikeya en el período Edo amasó una gran fortuna como banco (usura de préstamo). Se dice que en su apogeo, un total de 110 vasallos en Japón tomaron prestada la usura de Konoike Zaibatsu. Hay un dicho que dice "Cuando Kozen (Konike Zenemon) estaba enojado, los príncipes del mundo lucharon entre sí". Al final del período Edo, los activos de Konoike Zaibatsu ascendían a 50.000 kan de plata, lo que equivalía a la riqueza que poseía el shogunato en ese momento.

Pero, de hecho, el shogunato Tokugawa ha abolido muchos príncipes en las dinastías pasadas y, por supuesto, hará que el chaebol de Konoike lo pierda todo. Además, también ha habido casos en los que los jefes de algunos estados vasallos incumplieron directamente sus deudas.

Entonces me gustaría preguntar: después de experimentar tales reveses, ¿por qué el chaebol de Konoike todavía puede acumular una gran riqueza?



el chaebol de Konoike también está operando otra industria mientras opera usureros.

Respuesta 01 Konoike Zaibatsu adquirió el monopolio del comercio de arroz a cambio de préstamos usurarios [Explicación] Las habilidades de pensamiento estratégico deben centrarse en establecer un marco estratégico

Para asegurar una ventaja competitiva a largo plazo en la industria, antes de sudar y sudar, es necesario construir estratégicamente un sistema rentable, que es lo más importante. Konoike Zaibatsu, que ha atravesado más de 200 años del período Edo y puede continuar hasta la era moderna, estableció una estrategia de obtención de ganancias para garantizar la prosperidad y la estabilidad a largo plazo en los primeros días de su negocio.

Además de ser el empresario designado que proporcionaba usura a los vasallos, Konoike Zaibatsu también era comerciante de arroz para proporcionar usura a los vasallos a cambio de obtener el monopolio del comercio de arroz.

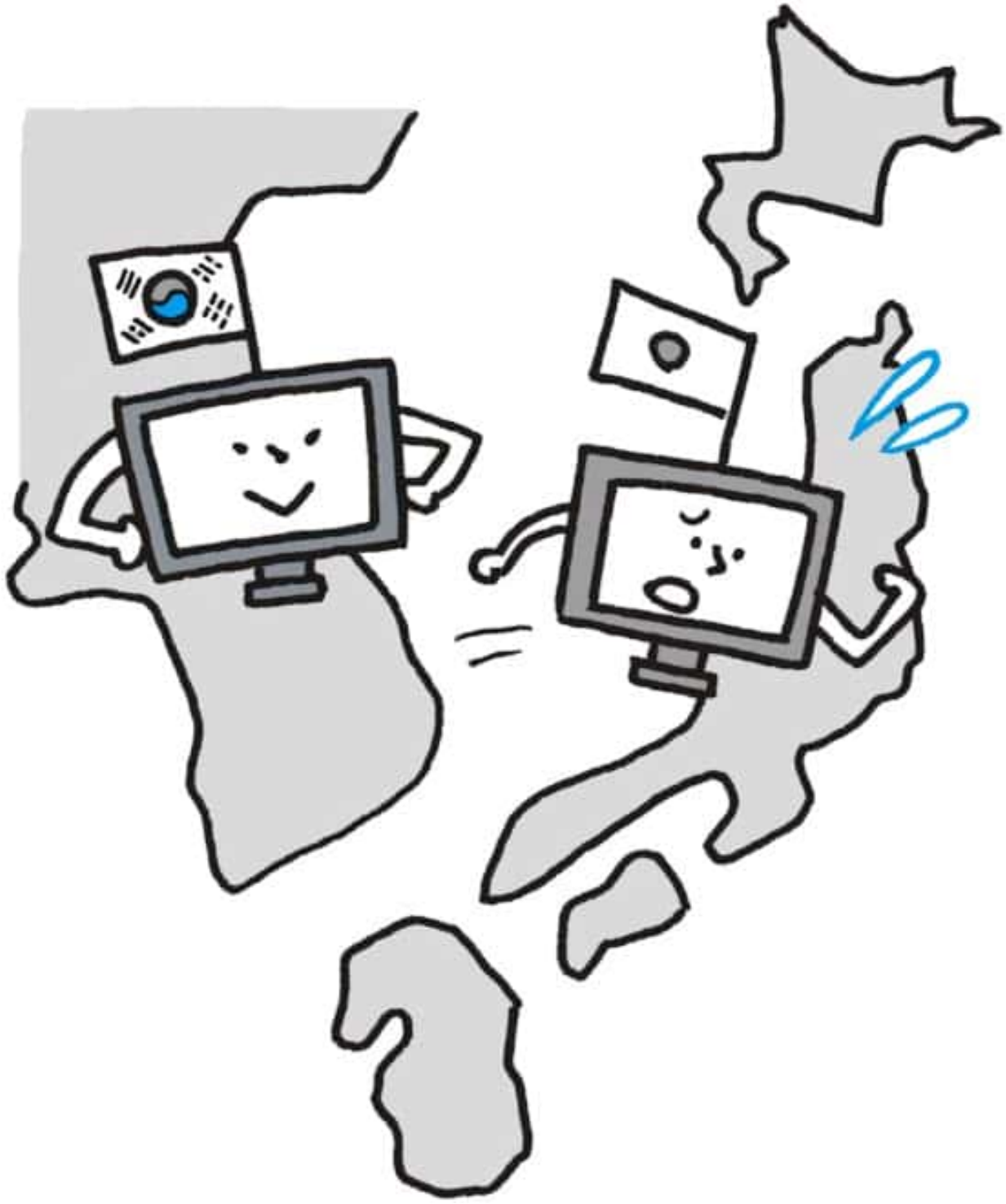
En otras palabras, el Konoike Zaibatsu obtuvo ganancias a través de la usura por un lado, y por otro lado actuó como un comerciante monopolista de arroz, la moneda invisible del período Edo.

Se dice que el dinero que Hongchi prestó a los príncipes se puede devolver en siete u ocho años, y lo que se recupera en los años siguientes es pura ganancia. Incluso si los príncipes volvían la cara y se negaban a admitirlo, los chaebol de Konoike aún ganaban mucho dinero a través del monopolio del arroz. ¡Realmente mereces ser un especulador!

Pregunta 02 ¿Por qué las empresas japonesas con ventajas tecnológicas fracasan tanto en el mercado de televisores de pantalla plana?

Las empresas japonesas se vieron muy afectadas por empresas surcoreanas como Samsung y LG Electronics en el mercado de televisores de pantalla plana (LCD, plasma), lo que generó enormes déficits. Como resultado, las empresas japonesas se retiraron del mercado de televisores de plasma en 2014.

¿Dónde fracasan las empresas japonesas que tienen ventajas tecnológicas pero han fracasado estrepitosamente en el mercado de televisores de pantalla plana?



las empresas japonesas y las empresas coreanas tienen puntos de vista completamente diferentes sobre un tema determinado.

Respuesta 02 Las empresas japonesas persiguen en exceso la producción completa e independiente de productos

[Explicación] No importa cuán excelentes sean las tácticas (técnicas), no son oponentes estratégicos

No importa cuán excelente sea la tecnología, si no hay asistencia estratégica, aún será derrotada.

Muchas empresas japonesas tienen un apego especial a la gestión independiente. Ya sea tecnología, o producción y ventas, todos queremos cuidarlo con una mano y tomarlo todo. Sin embargo, la gran mayoría de las empresas fuera de Japón, como Europa, Estados Unidos y Corea del Sur, se enfocan en compras en el extranjero e incluso subcontratan tecnología y empleados, cuyo propósito es minimizar su propia presión de costos. El método de operación específico es externalizar la producción, desde el establecimiento de la fábrica hasta los EMS (Servicios de fabricación electrónica) que se confían a empresas contratistas profesionales.

Además, hay un factor secundario de que la depreciación del won coreano ha suprimido la exportación de productos japoneses.

Entonces, ¿qué parte de la ventaja competitiva se debe mantener? La clave radica en posicionar la competitividad central de la empresa, fortalecer la investigación y el desarrollo independientes, comprender firmemente la parte del trabajo mental y subcontratar la parte del trabajo manual a otras empresas.

¿Por qué las empresas japonesas también se encontraron con Waterloo en competencia tecnológica esta vez? La razón fundamental es que Samsung y LG absorbieron técnicos japoneses que fueron despedidos por empresas japonesas de electrodomésticos en 2003. Se puede decir que desde 2003, la tecnología japonesa se ha extendido por todas partes de Asia a gran escala.

Pregunta 03 ¿Por qué las empresas japonesas después de 2000 enfrentan el problema de la acumulación de inventario?

Antes de la década de 1990, las empresas japonesas se mantenían al tanto de los movimientos de sus competidores y lograban un delicado equilibrio entre ellos. Cuando una empresa lanza un nuevo producto, puede lanzar un producto mejorado de mayor calidad en aproximadamente medio año. Este método garantiza los ingresos estables de las empresas japonesas.

Sin embargo, después de entrar en el año 2000, la producción en masa ha dificultado que las empresas obtengan beneficios.Cuanto más se amplíe la producción, más se acumulará en el inventario, lo que eventualmente se convertirá en una carga para las actividades comerciales. Esta situación obliga a las empresas a desarrollar productos nuevos y refrescantes que no han aparecido hasta ahora, o vender productos nuevos a la mitad del precio de productos similares.

¿Qué nuevos cambios han tenido lugar en Japón después de 2000?

2000年

日本的经济模式？

？

Tenga en cuenta las características básicas del modelo económico japonés.

Respuesta 03 La apreciación del yen y la depreciación de las monedas en los países asiáticos han sacudido los cimientos de la "fábrica mundial" de Japón

[Explicación] El modelo económico de Japón

Esencialmente, el modelo económico de Japón en ese momento era un modelo de "fábrica mundial" que evolucionó a partir del comercio de procesamiento. En pocas palabras, se trata de desarrollar la economía japonesa a través de "producción y ventas en masa" y obtener reservas de divisas de ella.

Sin embargo, con la apreciación del yen y la mayor depreciación de las monedas asiáticas, el estatus de Japón como "fábrica mundial" ya no existe. En particular, Corea del Sur ha mejorado su capacidad de exportación a través de la depreciación del won coreano. Se puede ver que Japón en la década de 1980 puede decirse que fue un período de depreciación extrema del yen, por lo que pudo abrumar a los Estados Unidos con precios bajos y establecer su propio estatus económico.

Creo que mucha gente tiene alguna impresión de la frase "Japón es el número uno". Aunque está desactualizado, es un testimonio del período de alto crecimiento de la economía de Japón en la década de 1980.

"Japan *is No. 1" (Japón es el número 1*) es un libro escrito por el sociólogo estadounidense Ezra Feivel Vogel en 1979. Vendió 790.000 copias en Japón y fue el libro más buscado de ese año. En la década de 1980 posterior, Japón entró en la era de la burbuja económica.

Pregunta 04 Cuando se trata de problemas, ¿qué hay de malo en seguir los ejemplos anteriores?

Los departamentos del gobierno japonés y algunas grandes empresas han concedido gran importancia a la referencia a ejemplos anteriores cuando se trata de problemas. Porque existe una regla tácita dentro de estos grupos: cuando la falta de tratamiento de los problemas sigue el ejemplo anterior, la persona a cargo no será responsable de la gestión.

Por ejemplo, a la hora de juzgar si se deben tomar medidas, si hay un precedente de una situación similar hace tres años, se implementará de inmediato. Incluso si hay una falla y se debe investigar la responsabilidad, el responsable responderá con confianza: ¿Hay algún problema con la decisión que tomé siguiendo el ejemplo anterior? Esta es a menudo la manera de salirse con la suya.


前例

El requisito previo para copiar el ejemplo anterior es que el entorno interno y externo sea exactamente el mismo que cuando se implementó por primera vez el ejemplo anterior

Respuesta 04 El ambiente externo es diferente al pasado [Explicación] La ausencia estratégica es como quedarse quieto esperando morir

El requisito previo para seguir el ejemplo anterior es que el entorno interno y externo (al menos el entorno externo) no haya cambiado de ninguna manera, para que funcione. Una vez que cambia el entorno externo, no se puede seguir el ejemplo anterior.

Después del lanzamiento del sistema operativo Windows95 en 1995, con la creciente popularidad de Internet y la creciente velocidad de difusión de la información, todo el entorno externo ha cambiado cada vez más rápidamente. Una palabra de moda nació en ese momento: Dog Year (edad del perro). Cuando la edad de los perros se convierte en edad humana, la edad de 1 perro equivale a 7 años humanos. Este eslogan significa que la velocidad de cambio en el mundo exterior es equivalente a los últimos 7 años en un año. Incluso existe el término "edad de la rata", que se refiere al hecho de que la velocidad del cambio en la sociedad humana ha aumentado decenas de veces desde 1995.

Los cambios drásticos en el entorno externo obligan a las empresas a seguir el ritmo. Muchos productos que todavía son populares desaparecen sin dejar rastro del mercado en un instante. Por ejemplo, con la aparición del iPod, los usuarios pueden comprar música o videos directamente desde Internet, y el resultado es que el reproductor de CD es eliminado rápidamente del mercado, lo que es un claro ejemplo del cambio en el entorno externo.

La falta de estrategia es como quedarse quieto, sin sensibilidad a los cambios en el entorno externo y aún siguiendo el precedente para tomar decisiones, el resultado solo puede ser el fracaso.

Los consultores de McKinsey le enseñan que solo mediante el establecimiento de una estrategia comercial puede una empresa romper el statu quo y desarrollarse de manera sostenible.

Descentralización y concentración de los recursos de gestión

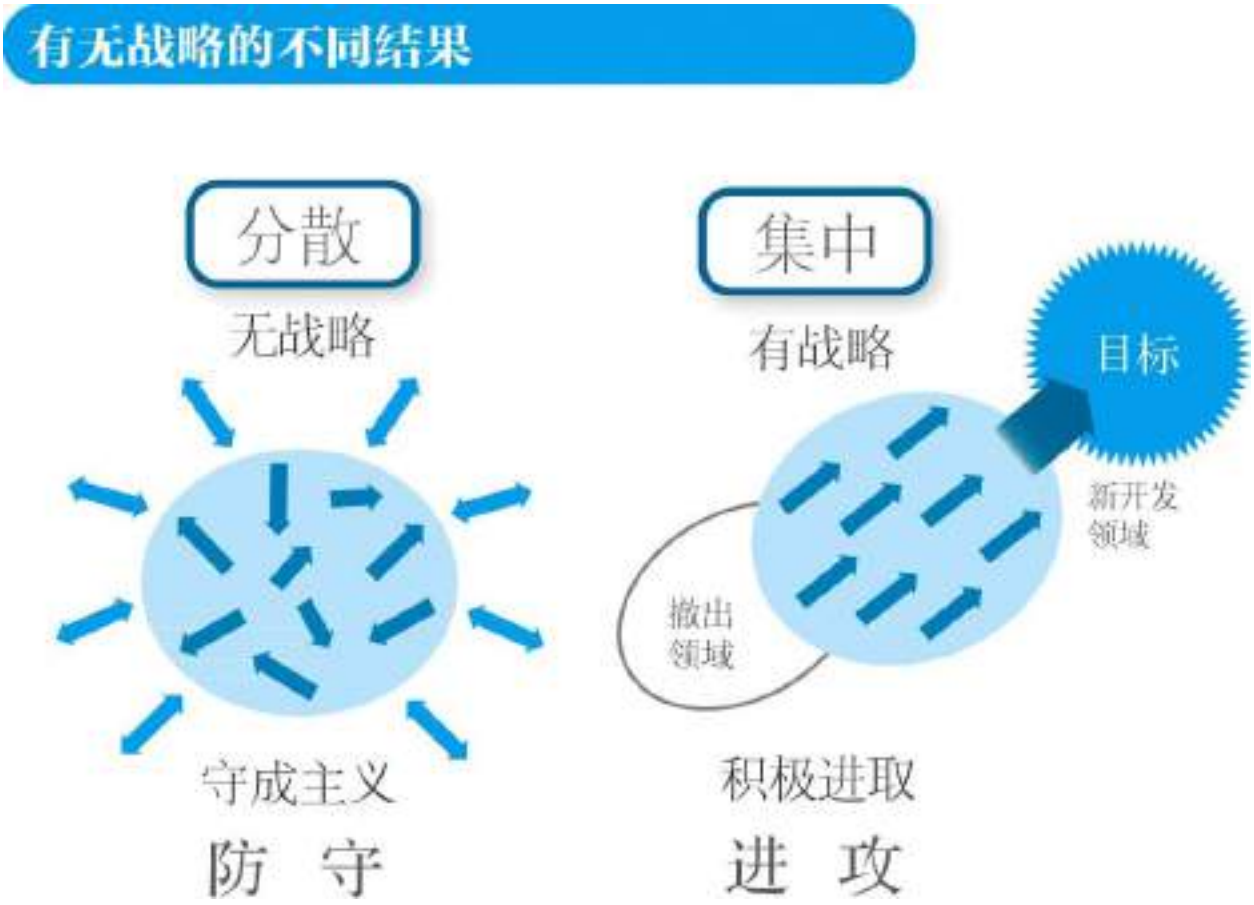
La estrategia es la teoría que indica la dirección del trabajo de los empleados, y la ausencia de estrategia hará que la empresa pierda nuevas oportunidades de mercado.

Dividir los recursos operativos de la empresa es un comportamiento conservador, y también significa que no hay estrategia. Para mantener el statu quo, los recursos de gestión están dispersos por todas partes, lo que fácilmente conduce a un despilfarro grave. La característica más obvia de una empresa sin estrategia es siempre quejarse de que "no hay suficientes personas". Cuando mantener un negocio existente es la prioridad número uno, los operadores desarrollan resistencia a aventurarse en nuevos territorios. El mantra de los gerentes de unidades de negocios en empresas tan establecidas es "no hay suficientes personas para hacer malabarismos con otros trabajos".

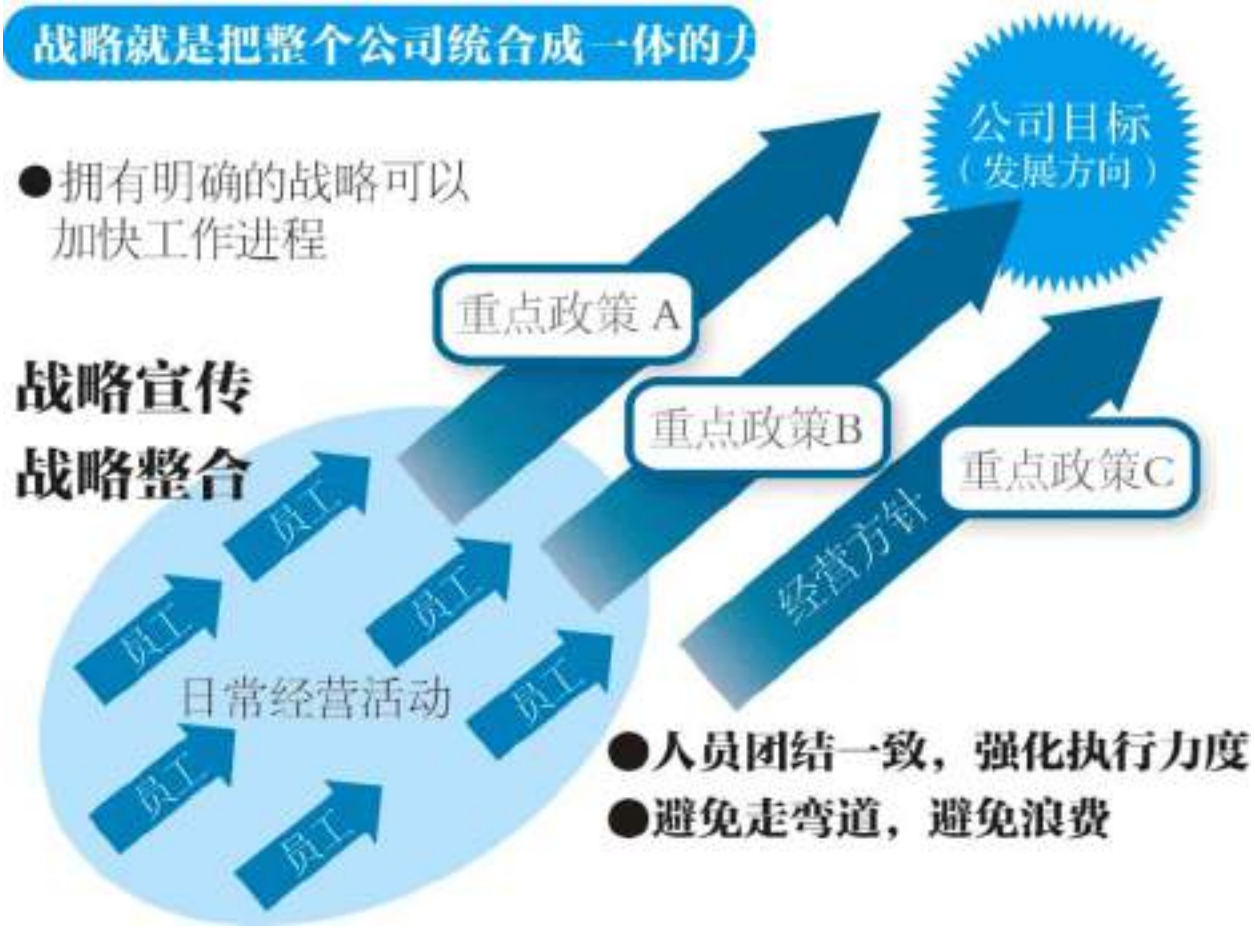
Concentrarse en los recursos operativos y desafiar cosas nuevas es un comportamiento agresivo. Para concentrar recursos para desafiar nuevos campos, es necesario transferir recursos operativos (incluyendo personal, materiales, fondos, información, etc.) de campos existentes. En las actividades comerciales de la compañía, el estado normal de desarrollo es mantener el desarrollo estable de los campos existentes y asignar importantes recursos operativos a nuevos campos.

Mientras se movilizan los recursos operativos, también es necesario aclarar los objetivos de desarrollo de la propia empresa. Los llamados objetivos de desarrollo deben definir el contenido específico de elementos tales como "campos de desarrollo", "productos, elementos de servicio" y "clientes".

El propósito de aunar recursos es romper el statu quo y garantizar el apoyo continuo de las fuentes de seguimiento. La clave para hacer esto es tomar decisiones de compensación sensatas. Un modelo de negocio de desarrollo integral no puede concentrar recursos y el



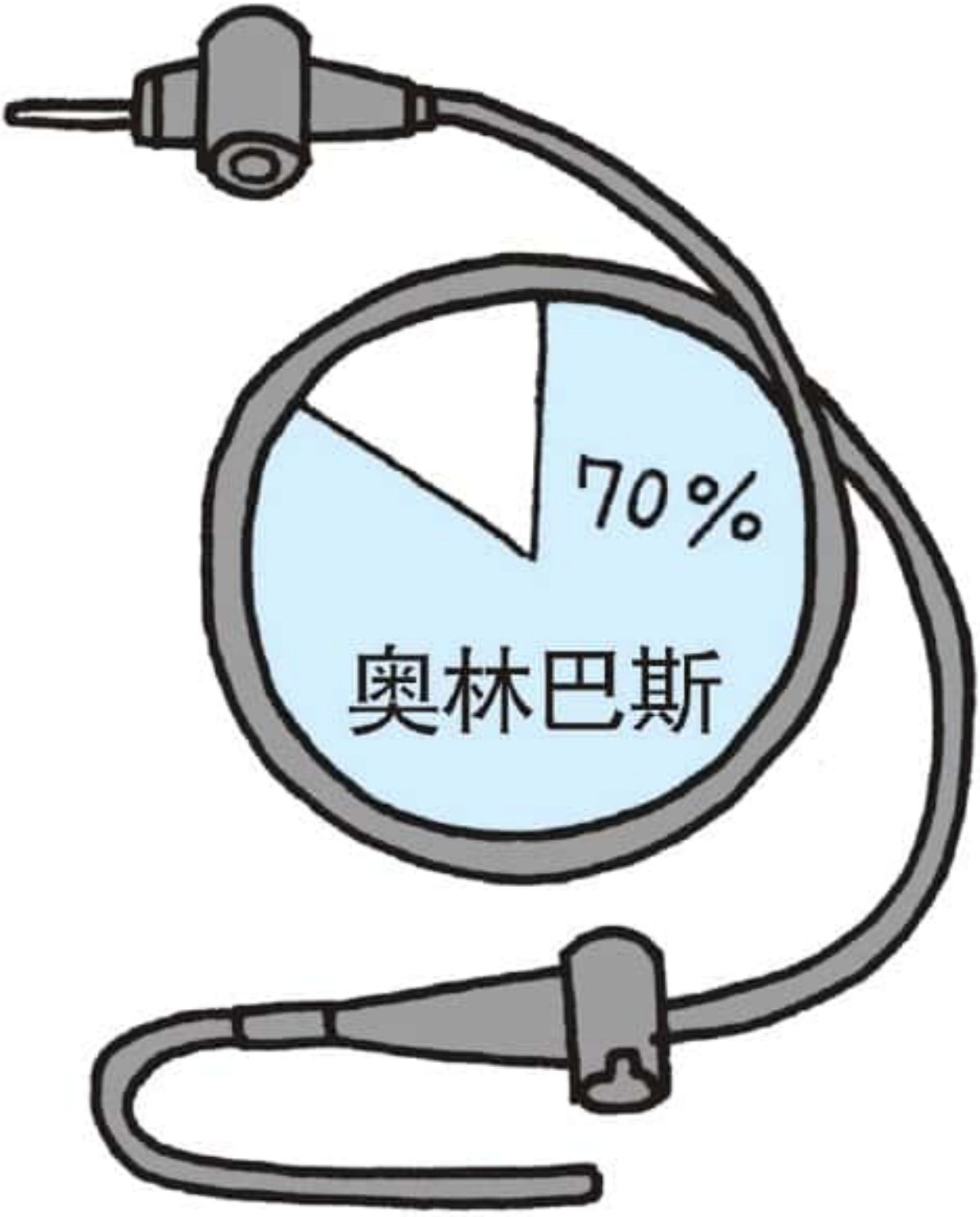
resultado conducirá inevitablemente a una falta de recursos generales.



Pregunta 05 ¿Cómo derrotó Olympus a los tres gigantes de equipos médicos en el mercado de endoscopios y obtuvo una ventaja abrumadora?

El mercado de equipos médicos está dominado por los tres gigantes de General Electric, Philips y Siemens. Los fabricantes de equipos médicos de Japón son empresas pequeñas y débiles.

Sin embargo, Olympus superó a los Tres Grandes en el mercado de endoscopios, monopolizando el 70 % de la cuota de mercado mundial. ¿Por qué Olympus, una junior en la industria, puede obtener una ventaja abrumadora en el mercado de endoscopios?



es uno de los ejemplos más famosos de ubicación estratégica.

Respuesta 05 Identificar segmentos de mercado y enfoque

[Explicación] Cómo determinar la dirección estratégica y hacer una asignación razonable de recursos

Una estrategia como la de Olympus que solo se enfoca en los endoscopios e invierte todos sus recursos operativos se llama "estrategia de segmentación del mercado". La llamada estrategia de segmentación del mercado se refiere a concentrar todos los recursos en un mercado segmentado y obtener una ventaja abrumadora en ese mercado. Después de obtener una ventaja en el mercado segmentado, utilice esto como base para lanzar un ataque en el mercado general.

El "mercado negativo" se refiere al mercado que los gigantes abandonan debido a su pequeño tamaño. Los gigantes de equipos médicos generalmente creen que "los endoscopios son gastroscopios", y este pequeño mercado carece de suficiente atractivo. Sin embargo, Olympus ha desarrollado productos como la cirugía endoscópica y la cápsula endoscópica a partir de ella, ampliando con éxito la posibilidad y el uso de endoscopios a otros campos. Para la parte desfavorecida, el mercado segmentado es un mercado poco competitivo y fácil de ganar.

En este caso, la estrategia también incluye el tema de "cómo asignar recursos operativos limitados". Los recursos operativos incluyen principalmente personal, materiales, fondos e información. La información se compone de datos (incluidos datos de clientes, datos de redes de ventas) y conocimiento técnico (incluidos conocimientos, habilidades, tecnología, patentes, etc.).

Independientemente de la industria en la que se encuentren, es una decisión estratégica de vida o muerte para los operadores decidir dónde invertir sus recursos y cuánto invertir. Olympus invirtió muchos recursos comerciales en el mercado de endoscopios hace mucho tiempo.

Pregunta 06 ¿Cómo vende Akimoto Bakery pan en todo el mundo?

El presidente de Akimoto Bakery (la oficina central se encuentra en Nasushiobara, prefectura de Ki) ha estado pensando día y noche cómo vender su pan al mundo. Un día, cuando entró en las aguas termales para darse un baño, de repente sintió inspiración.

Luego se les pide a los lectores que adivinen cómo Akimoto Bakery vende pan en todo el mundo.



a pensar en un contenedor de embalaje adecuado.

Respuesta 06 Conservar pan en latas

[Explicación] Observar el mundo exterior desde la perspectiva de las "regiones del mundo"

Akimoto Bakery inventó y patentó las latas para conservar el pan. La vida útil de este producto es de hasta dos años y tiene un gran mercado en todo el mundo como material esencial para la prevención de desastres.

Akimoto Bakery ha estado pensando: Si bien el pan es un producto regional, ¿hay alguna forma de venderlo al mundo? Esta pregunta es realmente digna de ser considerada por personas de otras industrias.

El término "región mundial" fue popular en la década de 1980. La razón para combinar el mundo y la región es que los productos básicos siempre se limitan a las regiones y no pueden lograr un desarrollo sustancial, pero los productos básicos que se enfatizan demasiado en volverse globales carecen de profundidad La clave para resolver el problema es captar el equilibrio entre el mundo y la región de las mercancías.

Akimoto Bakery implementó una campaña de marketing para atraer clientes habituales: envió a los empleados a recolectar latas de pan sin abrir que estaban a punto de caducar y repuso productos nuevos a precios reducidos. De esta forma, los clientes pueden completar fácilmente la actualización de los materiales de prevención de desastres.

Los productos recuperados que están a punto de caducar se distribuyen gratuitamente a los refugiados de las zonas afectadas como bienes de caridad. La idea de las regiones del mundo contribuye a la comunidad internacional mientras ayuda a las empresas a ganar dinero.

Pregunta 07 ¿Por qué Mitsubishi y Tokyo Disney se construyen en terrenos pantanosos?

El terreno utilizado por Mitsubishi solía ser un pantano cerca de la estación de Tokio, pero ahora, como todos saben, Mitsubishi se ha convertido en un gran terrateniente alrededor de la estación de Tokio.

Tokyo Disneyland solía ser un pantano. Para instalaciones como los barcos piratas y los kayaks de Disneyland, el pantano es la mejor opción. Entonces, ¿qué tienen en común las decisiones de las dos empresas?



En cierto sentido, las dos empresas mencionadas originalmente querían comprar el pantano.

Respuesta 07 Comprar a precios bajos considerando la posibilidad de apreciación futura

[Explicación] Además de centrarnos en el presente, también debemos pensar en el futuro al mirar los problemas.

Lo que las dos compañías tienen en común: comprar a los precios más bajos productos básicos que actualmente son difíciles de usar y que todos consideran un desperdicio.

Las condiciones naturales de la tierra alrededor del castillo de Edo no eran las ideales. En particular, la vecindad de Hibiya es el estuario del mar. Por lo tanto, cuando se construyó el castillo de Edo, se tuvo que transportar una gran cantidad de paja desde la llanura de Musashino y extenderla al pantano para construir el enorme muro de piedra.

Aunque Tokugawa Ieyasu sabía que la tierra aquí no era tan ideal, predijo que esta vasta llanura sería una plataforma ideal para el desarrollo posterior. Se dice que en el período

Edo se convirtió en una gran ciudad con una población de 1 millón. Para mejorar las condiciones geológicas del pantano y aumentar la resistencia de los cimientos, se cavaron zanjas de drenaje en todas partes del castillo de Edo. El exceso de agua se canaliza a través de desagües, permitiendo que la superficie se seque gradualmente.

Mientras nos enfocamos en el presente, también debemos enfrentar el futuro, para que podamos expandir nuestros horizontes. Incluso si no hay uso ahora, considerando la tendencia de desarrollo 10 años o más después, se pueden encontrar nuevos usos para capturar oportunidades de desarrollo. Invertir en el futuro también es una forma de tener éxito.

Pregunta 08 A pesar de que se ha implementado la reforma operativa, las ventas en el mercado se han reducido significativamente, ¿por qué?

Alrededor de 1995, como la última teoría de reforma de gestión, BPR (Reingeniería de Procesos de Negocios) alguna vez fue extremadamente popular.

El llamado BPR se refiere a una reforma integral o rediseño (Reingeniería) del contenido comercial existente, procesos comerciales, estructura organizacional, reglas comerciales, etc. Abandono completo de las prácticas predominantes actuales, cualquier reforma que pueda implementarse para aumentar la eficiencia y la productividad.

Los resultados de la implementación de BPR son inesperados: aunque muchas empresas han logrado reducir costos, sus ventas en el mercado también se han reducido drásticamente. ¿Qué salió mal?



del BPR ignora el punto más importante.

Respuesta 08 Ignorar los sentimientos del cliente

[Explicación] Reforma y cambio

Centrarse únicamente en la reducción de costos dentro de la empresa puede terminar pasando una mala presión a los clientes u otros socios. La teoría básica de BPR es: siempre que se pueda simplificar el proceso comercial de la empresa, se implementará cualquier medio. Desde la perspectiva de quienes están fuera de la empresa, este enfoque ignoraba por completo los intereses de los clientes y socios.

Cuando se implementó el BPR, muchos proveedores comenzaron a quejarse: los clientes solo están dispuestos a aceptar las facturas en el formato que requieren, y ni siquiera

comprarán nada si no envían la información en su formato. Como resultado, los proveedores tienen que imprimir materiales en diferentes formatos según los diferentes clientes y necesitan gastar mano de obra para administrar estos diversos documentos.
Para las empresas que implementan BPR, la mayor tragedia es la pérdida de clientes. Antes de la implementación de la reforma, las empresas pueden brindar a los clientes servicios más personalizados, pero con el fin de reducir costos, estos servicios han sido cancelados. Además, la gama de productos también se ha comprimido en gran medida y algunos productos de lotes pequeños se han cancelado por completo.
Solo considerar reformas para aumentar las ventas y reducir costos no es tanto una reforma como un mal cambio. Las reformas que ignoran los sentimientos de los clientes están destinadas a empeorar.
Los consultores de McKinsey le enseñan a distinguir la diferencia entre el pensamiento estratégico a largo plazo y el pensamiento táctico a corto plazo para usarlos de manera razonable.

Decisiones tomadas a nivel estratégico basadas en objetivos a largo plazo

En las actividades comerciales, los gerentes tienen que tomar varias decisiones. La incapacidad para tomar una decisión indica una falta de estrategia al respecto. Tomar una decisión no es simplemente tomar una decisión, sino decidir dónde utilizar “recursos operativos que no se pueden recuperar una vez invertidos” con la mentalidad de romper el barco.
El juicio de "¿cómo sabrás si no lo intentas?" no es una decisión. Este tipo de juicio es en realidad un tipo de comportamiento irresponsable, incluso un niño puede hacerlo. La toma de decisiones es "sobre la base de captar la incertidumbre del desarrollo del problema, aclarar los criterios de juicio, evaluar a menudo múltiples planes de emergencia y decidir sobre el resultado de la selección". Por la experiencia del autor, los operadores japoneses todavía tienen muchas deficiencias a la hora de tomar decisiones.
La llamada toma de decisiones se refiere a determinar la dirección futura del progreso de acuerdo con la estrategia establecida. Las decisiones deben tomarse de acuerdo con el proceso deliberativo pertinente. Los tomadores de decisiones deben aclarar las razones para tomar decisiones y, a través de un análisis teórico altamente transparente, persuadir a las partes neutrales para que acepten sus puntos de vista. El proceso relacionado de tomar una decisión se denomina "proceso de decisión".
En muchos casos, no se pueden encontrar alternativas en la discusión antes de la decisión, y el resultado es una reunión de discusión de "sí o no" para juzgar si se implementa el plan actual. Creo que está familiarizado con las siguientes situaciones: los subordinados presentan un plan refrescante, pero el jefe solo piensa que su trabajo principal es juzgar si el plan es factible. Por otro lado, ese jefe no usó su cerebro antes de la subordinados propuestos Cuando piensa en problemas, simplemente pide ciegamente a sus subordinados que propongan soluciones continuamente. Pero después de que sus subordinados presentaron un plan, comenzó a encontrar fallas y vetar el plan de sus subordinados, y

obtuvo una inexplicable sensación de satisfacción. Tal jefe no solo no hizo un trabajo innovador, sino que destruyó el trabajo innovador de sus subordinados.
Al tomar decisiones, debe tener una perspectiva a largo plazo, prestar especial atención a las incertidumbres futuras (riesgos), comprender la línea principal y los temas importantes, y siempre preparar múltiples planes de contingencia para ampliar la posibilidad de éxito y elegir el más razonable. para su implementación en cualquier momento del esquema.

Contramedidas tácticas basadas en objetivos a corto plazo

Lo opuesto a la toma de decisiones estratégicas es la gestión de objetivos tácticos. Este método de gestión no puede definirse como toma de decisiones empresariales, sino que pertenece a la dirección y control de obra.
La gestión que promueve de manera efectiva el proceso de trabajo diario de acuerdo con la estrategia establecida es la "gestión táctica". Este tipo de método de gestión es centrarse en los resultados a corto plazo y cuidar todos los detalles, que es el método de gestión de "incluso las esquinas deben manejarse bien" y "búsqueda de la perfección".
Aunque este tipo de método de gestión puede lograr todo, pero debido al enfoque excesivo en los pequeños problemas, muchas tareas importantes no tienen tiempo para ocuparse. Por ejemplo, ignorar sin darse cuenta la gestión de la incertidumbre del futuro y centrarse solo en la línea de extensión del trabajo actual.
No hace falta decir qué lado es más importante, la estrategia o la táctica. Los operadores también deben prestar atención a: la gestión estratégica después de tomar una decisión. Una vez que te decides a tomar una decisión, la gestión táctica del trabajo de primera línea se convierte en lo más destacado. Sin la toma de decisiones estratégicas, sino simplemente fortaleciendo la gestión táctica, la empresa se convierte en una existencia autodenominada y conservadora.

关于战略决策

战略决策的定义	抱着破釜沉舟的心态，决定把“一旦投入就无法挽回的经营资源”用于何处。
战略决策的要点	● 控制、降低风险 ● 经常准备多个应急预案 ● 明确判断标准，评价、实施应急预案



Revisión del capítulo 1
Para comprender cómo funciona el pensamiento estratégico, es necesario
El tema central de este capítulo es la definición del pensamiento estratégico.
"① Detente y piensa en los problemas" se refiere al pensamiento estratégico (Qué), mientras que "② Piensa en los problemas mientras trotas" se refiere al pensamiento táctico (Cómo).
La llamada estrategia se refiere a la consideración general de la dirección futura, como "qué hacer en el futuro" y "cómo ganar dinero". Por lo tanto, la famosa pregunta de opción múltiple también oculta la opción "③Dependiendo de la situación real ". "Identifique el problema usted mismo, respóndalo usted mismo, cree la respuesta usted mismo y encuentre la respuesta más razonable" Esta es la esencia del pensamiento estratégico.

El pensamiento estratégico no es seguir las reglas. En nuestro tiempo, es imposible sobrevivir sin saber cómo jugar según las reglas. Apple hizo que muchos competidores no pudieran evitar decir "bien hecho, hemos sufrido una oscura pérdida". Muchas empresas piensan con indignación: “Nuestra empresa también puede hacer la tecnología de producción del iPhone.” El éxito de Apple proviene del pensamiento estratégico, es decir, son hábiles en cómo jugar a las cartas fuera de las reglas.
El punto principal del pensamiento estratégico es "integrar el pensamiento estratégico o los métodos de toma de decisiones en el proceso de pensamiento personal". En términos generales, la estrategia se refiere al pensamiento o política de gestión sobre el sistema organizacional. En realidad, la gestión a nivel corporativo está más enfocada en temas estratégicos.
El propósito básico de construir una estrategia es "mantener la propia ventaja competitiva a largo plazo". En lugar de dar tumbos como un pollo sin cabeza, es mejor aclarar tu pensamiento y mantener una ventaja a largo plazo en la competencia. La sabiduría es más valiosa que el sudor, y la ventaja competitiva solo puede obtenerse mediante la estrategia. Las empresas o personas que carecen de ventajas competitivas serán abandonadas sin piedad por los clientes o las empresas tarde o temprano.
Quizás los lectores sientan que el pensamiento estratégico es una especie de cosa esotérica y elusiva, pero de hecho, los lectores que han leído aquí ya han dado el primer paso en el pensamiento estratégico. A continuación, estudiemos el segundo capítulo "Aprendiendo el pensamiento estratégico, comience con el diseño estratégico".

El segundo capítulo aprende el pensamiento estratégico, a partir del diseño estratégico
Un buen diseño estratégico es la clave del pensamiento estratégico
Para asegurar una ventaja competitiva, es necesario mantener una clara diferenciación con los competidores y hacer que los clientes sientan que esta diferencia es suficientemente atractiva, lo que consiste en obtener la aprobación del cliente para un diseño estratégico de una empresa o producto.
Se requieren tres pasos para completar el diseño estratégico: selección, diferenciación y concentración. Elija un campo innovador, descubra la diferencia (diferenciación) entre la empresa y los competidores, y luego concentre los recursos operativos para aprovechar las ventajas estratégicas. 书籍免费分享微信 jnztxy 朋友圈每日更新
La razón para elegir el campo innovador es que si realiza un avance integral sin centrarse en el mercado, en la superficie aumentará la posibilidad de lograr resultados, pero en realidad es todo lo contrario. Si los recursos operativos que tienes son infinitos, no es imposible hacer avances indiscriminados. Pero, de hecho, los recursos operativos (personal, materiales, fondos e información) son limitados, y el resultado de compartir los recursos operativos de manera uniforme sin elegir una meta es volver en vano. Por lo tanto, el primer paso del diseño estratégico es determinar el campo de avance y luego crear una diferencia con los competidores, para competir por los recursos del cliente y finalmente obtener una ventaja competitiva en este campo.

El significado de "mejor que el ganador fácil"

El famoso dicho de Sun Tzu "mejor que un ganador fácil" y "predecir la victoria del enemigo, calcular los peligros y pases, y el camino del general" se refiere al diseño estratégico. El significado de cambiarlo a texto moderno es: ganar en el campo en el que eres bueno. Cuando se trata de gestión empresarial, significa: derrotar a los competidores en el campo más competitivo (campo de negocios) de la empresa.

En la época de Sun Tzu, los siguientes escenarios de guerra aparecieron muchas veces. El país atacado por el país enemigo se levantó y resistió para defender su territorio, pero inesperadamente el enemigo se vio vulnerable y comenzó a huir en unos instantes. El comandante en jefe sintió que aprovechar esta oportunidad no solo podría derrotar al enemigo, sino también apoderarse del territorio enemigo, por lo que lanzó un contraataque masivo.

Pero no tardó mucho en atacar y descubrió que ya estaba en el cerco del enemigo. El ejército derrotado del enemigo en este momento era solo un señuelo. Ya era demasiado tarde cuando se dio cuenta de esto. O fueron atraídos al valle por el ejército enemigo, y fueron atacados violentamente por los enemigos en las montañas de los lados izquierdo y derecho, lo que finalmente condujo a la aniquilación de todo el ejército.

Japón también tiene un proverbio como "derrota al enemigo en tu propia puerta". Desde el punto de vista de la gestión moderna, en los campos en los que nuestra empresa es mejor, debemos asignar racionalmente los recursos operativos para lograr efectos sinérgicos, asegurando así nuestra ventaja competitiva en este campo. Este es el diseño estratégico más típico.

Una herramienta para ideas diversas - PM Matrix

La matriz PM es una herramienta para ayudar a los gerentes a tomar decisiones basadas en el diseño estratégico de "el campo en el que la empresa es mejor, asignar racionalmente los recursos operativos y lograr efectos multiplicados". Los elementos constitutivos son P (Producto: producto o negocio) y M (Mercado: mercado o cliente), sin importar desde qué aspecto, podemos llevar a cabo un pensamiento estratégico diversificado.

Por ejemplo, si planeamos partir de P (producto o negocio), podemos usar el producto existente o las ventajas tecnológicas para expandir los mercados extranjeros que no han estado involucrados en él, para obtener nuevos puntos de crecimiento de rendimiento.

Por el contrario, llevamos a cabo un desarrollo profundo del M (mercado o cliente) existente, y podemos proponer nuevos productos y servicios a los clientes, y utilizar la red de ventas existente para implementarlo con el doble de resultado con la mitad de esfuerzo.

Cabe señalar que con el avance del trabajo de desarrollo diversificado, después de llegar a un cierto punto en el tiempo, el operador sentirá que no hay suficiente espacio para el desarrollo, por lo que el contenido de la matriz generalmente se revisará cada cinco años.

En el próximo capítulo aprenderemos cómo hacer un diseño estratégico. Los ejemplos enumerados en las "Preguntas" son todos ejemplos que han sucedido antes. Deseo que todos puedan dominar felizmente el conocimiento relevante de la estrategia de gestión empresarial mientras aprenden conocimientos diversos.

Pregunta 09 ¿Qué incluye la estrategia general de desarrollo de la industria de las tiendas de conveniencia?

La Abenomics afirma ser una estrategia para promover el crecimiento económico, pero en realidad esta estrategia es solo una expansión económica desenfocada a gran escala, y su ideología rectora es un fracaso. El aterrizaje forzoso de la burbuja económica en octubre de 1993 fue el resultado de la expansión económica en toda regla.
A continuación, piénselo: la industria de las tiendas de conveniencia representada por "7-11" se ha desarrollado sin problemas en los últimos años, y su estrategia general se denomina "la estrategia más razonable". ¿Qué incluye esta estrategia tan razonable?



la estrategia de desarrollo incluye tres aspectos: ① expandir la escala comercial existente, ② realizar una inversión temprana en industrias de alto crecimiento, ③ ¿qué es?

Respuesta 09 El ciclo metabólico de desinversión e inversión

[Explicación] La esencia de la estrategia empresarial es la "estrategia de desarrollo"

El ciclo metabólico de desinversión e inversión es prevenir el estancamiento y el envejecimiento en el campo de la gestión, y su propósito es aumentar el retorno de la inversión, que es una estrategia de desarrollo eficaz.

El consejo ① se refiere a expandir la escala comercial actual, y ② se refiere a realizar una inversión inicial en industrias con potencial de crecimiento, expandiendo así el alcance comercial de la empresa. Lo que debe agregarse aquí es ③Reducir o cerrar los departamentos que generan pérdidas para aumentar la tasa general de rendimiento. La reducción o cierre aquí mencionado también incluye la venta.

La industria de las tiendas de conveniencia siempre se ha adherido a su propia estrategia de desarrollo. Por ejemplo: el año pasado, una empresa agregó 500 nuevas tiendas de franquicia. La situación actual es que la empresa agregó 800 nuevas tiendas de franquicia y cerró 300 tiendas de franquicia en ese año, y se dedujo el aumento neto de 500 tiendas.

Se dice que hay 50.000 tiendas de conveniencia en Tokio, y las clínicas dentales son similares a las tiendas de conveniencia. Los lectores pueden adivinar cuántas clínicas dentales hay en Tokio. De hecho, el número de clínicas dentales es 1,6 veces mayor que el de las tiendas de conveniencia, ¡hasta 80.000! Un promedio de una práctica dental en Tokio está cerrada todos los días a medida que aumenta la competencia.

Los consultores de McKinsey le enseñan que solo implementando estrictamente el S&B (demolición y construcción) del desarrollo estratégico, puede deshacerse de los departamentos que generan pérdidas y moverse con ligereza.

S&B es la base para apoyar las estrategias de desarrollo

El propósito de la estrategia es "mantener una ventaja competitiva a largo plazo", y también es la base para apoyar el desarrollo continuo de la empresa. Esto también se conoce como "la estrategia de desarrollo de la empresa". De acuerdo con la estrategia de desarrollo establecida, la empresa invierte o retira capital en el ámbito empresarial de acuerdo con el plan. Al invertir en nuevas áreas comerciales y al desinvertir en áreas en declive o áreas que la empresa ha anunciado que abandonará, evita un mayor desperdicio de recursos operativos.

¿Cómo podemos deshacernos del departamento que genera pérdidas y viajar ligero?

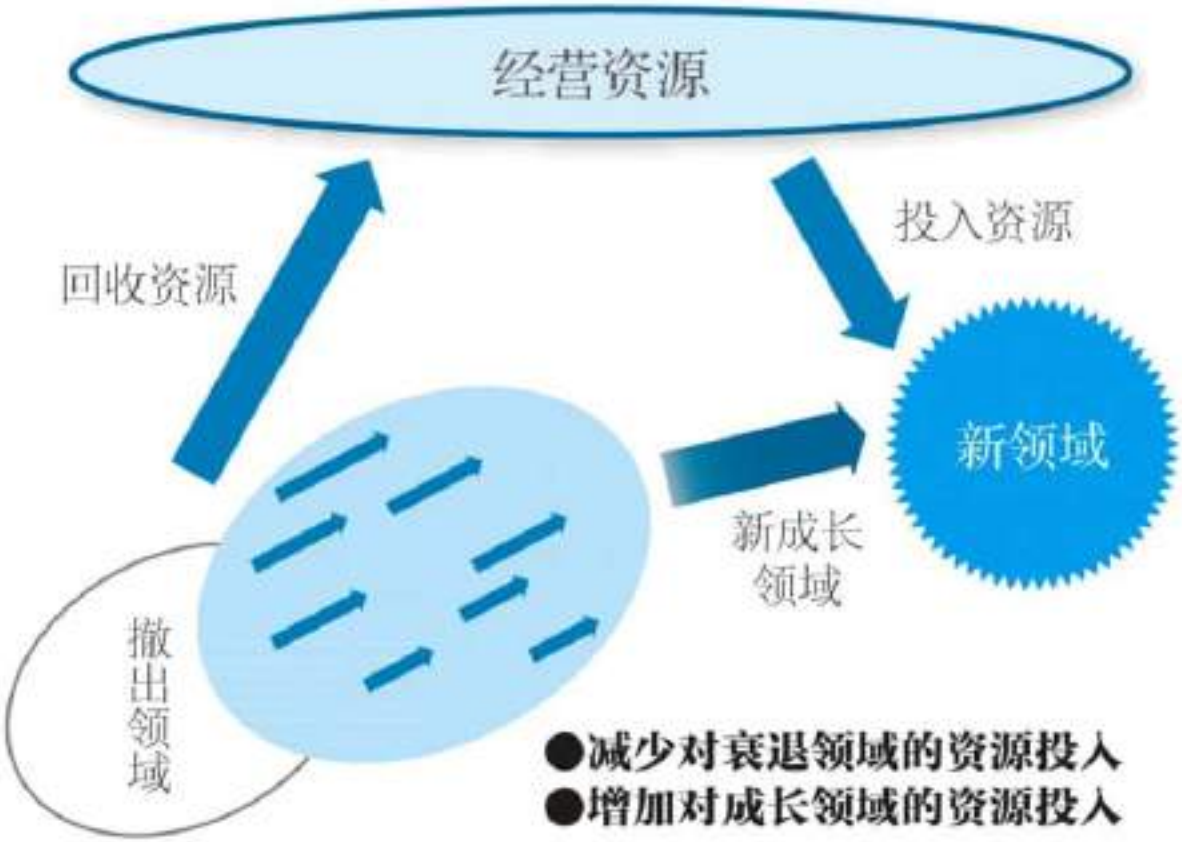
Es muy difícil que el responsable de un departamento comercial general se pronuncie sobre la cancelación de su propio departamento comercial, pero el responsable no puede paralizarse afirmando constantemente que podrá convertir las pérdidas en ganancias en el próximo ejercicio. . La incapacidad de un departamento comercial de una empresa para obtener ganancias no es necesariamente responsabilidad del líder del departamento.Algunos proyectos de inversión están condenados a perder dinero desde el principio, y tal vez eligieron industrias que estaban en recesión al principio.

La industria de las tiendas de conveniencia ha estado implementando estrictamente la estrategia S&B (demolición y construcción), cerrando tiendas que generan pérdidas y abriendo nuevos puntos de venta en áreas de crecimiento.

发展战略的本质就是利用有限的资源获取最大的投资效果

撤资与投资的新陈代谢循环 =S&B

（拆除与建设）





衰退领域
无利润领域

成熟领域

新成长领域

★ 公司整体战略是为达成发展战略而进行资源分配

★ 发展必须保证公司获利（并非盲目扩大经营规模）

Pregunta 10 ¿Por qué Apple es capaz de liderar la tendencia mundial?

Cada vez que Apple lanza un nuevo producto, sorprende al mundo y crea un nuevo mercado. El iPod trajo la industria de la música directamente del CD a la era de las ventas de audio y video en línea; el iPhone también actualizó por completo la definición de teléfonos móviles.

Apple ha estado implementando la estrategia de liderar el mundo. ¿Cuáles son los elementos esenciales para lograr esta estrategia?



antes de liderar la tendencia mundial?

Respuesta 10 Singularidad

[Explicación] Ocupa una ventaja de calidad abrumadora

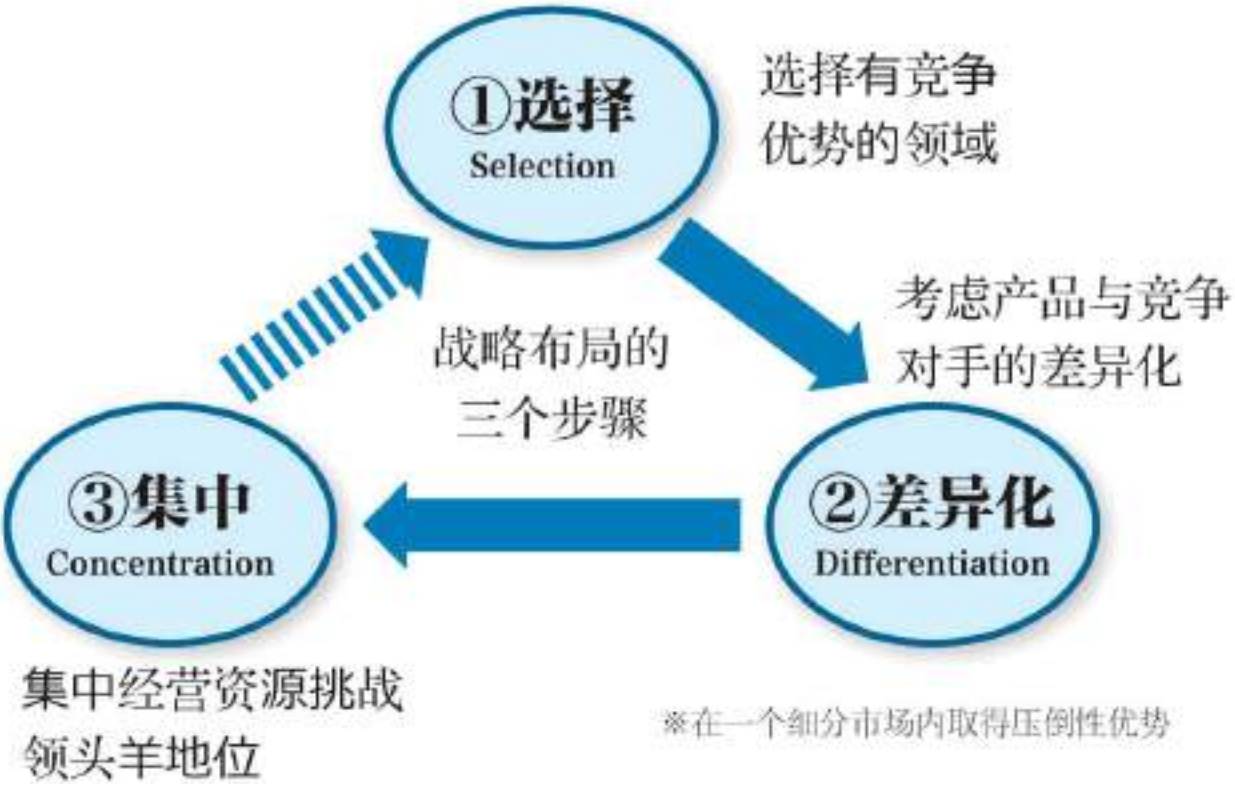
Lo que se debe poseer antes de liderar la tendencia mundial es la singularidad. La llamada unicidad es lograr una ventaja abrumadora en calidad. Si una empresa quiere ser única en

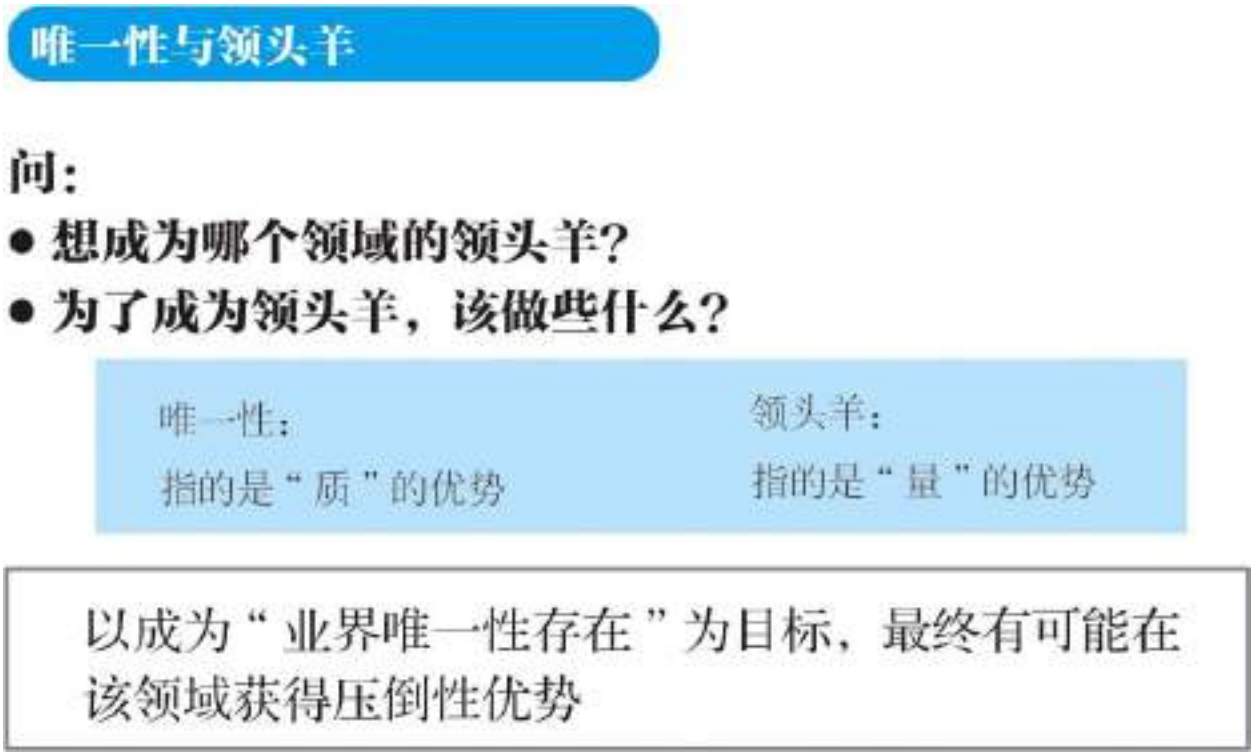
la industria y sus productos se convierten en los únicos productos, debe lograr lo último en diferenciación para ocupar una ventaja competitiva abrumadora.
Por ejemplo, Apple, Google, Microsoft, etc. son empresas únicas. El mercado de valores de los Estados Unidos está influenciado por el desempeño o los movimientos de estas empresas. Una vez que las pérdidas de Apple, el mercado de valores de EE.UU. fluctuó de inmediato.
Mientras se convierta en la única empresa de la industria, será cuestión de tiempo liderar la tendencia mundial. Cuando finalmente se convierta en líder, las ventas de la empresa (volumen de ventas) también serán las número uno.
Los consultores de McKinsey te enseñan tres pasos para hacer un buen diseño de estrategia comercial y tu empresa puede convertirse en líder

Solo existe una guerra de precios entre productos con alta similitud

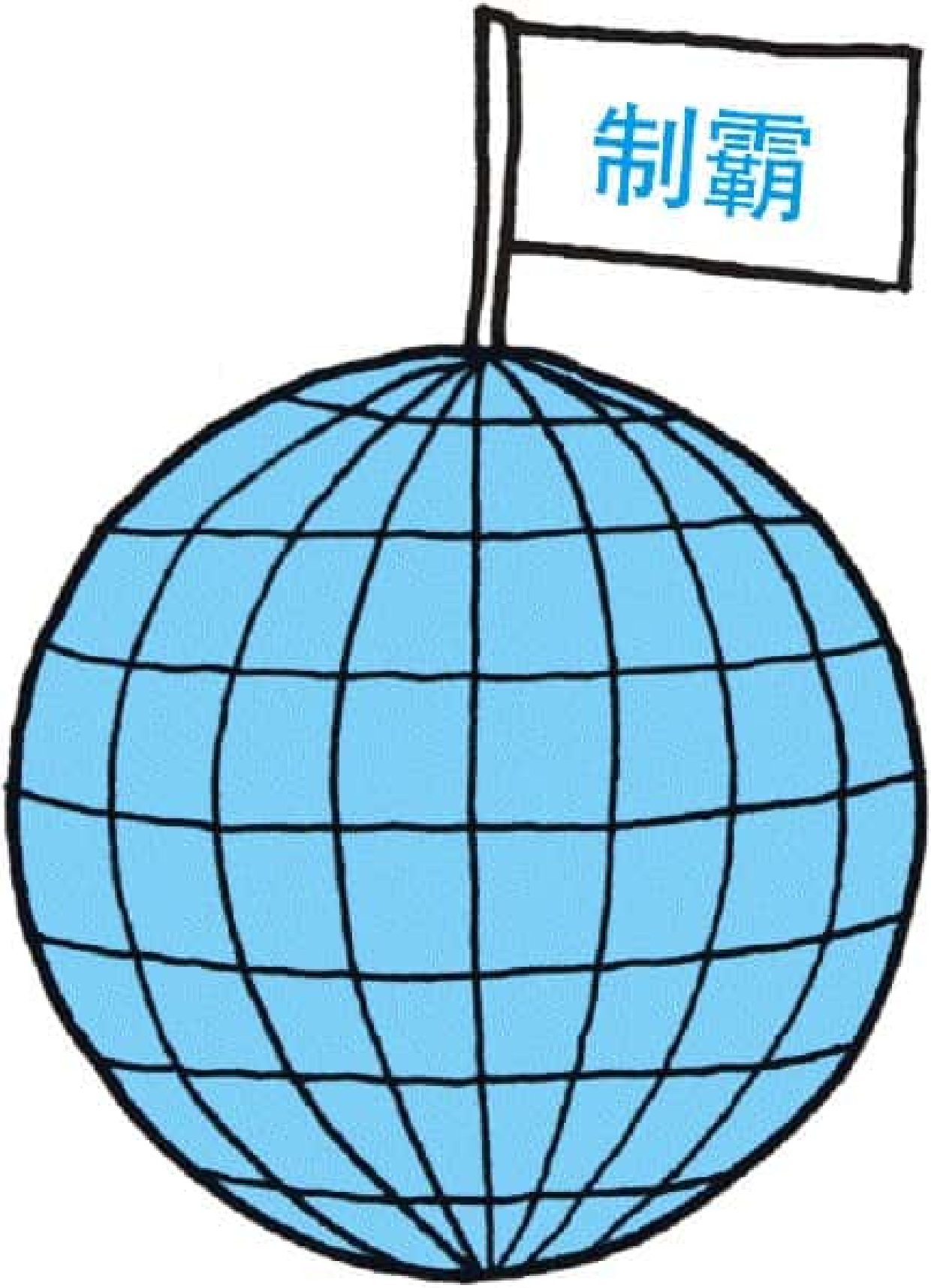
Cuando dos empresas venden productos con muchas similitudes al mismo tiempo, no hace falta decir que los clientes definitivamente elegirán el producto con el precio más bajo. El vendedor también sabe muy bien que aunque sea un poco más barato, puede vencer a la competencia y aumentar las ventas. Cuando una de las partes comienza a reducir los precios, la otra parte solo puede hacer lo mismo e incluso bajar el precio; el resultado es que usted va y viene y comienza una guerra de precios sangrienta.
La única forma en que una empresa puede resistirse a involucrarse en una guerra de precios es a través de la diferenciación del producto, lo que significa hacer evidente a los clientes en qué se diferencian los productos de la empresa de los de sus competidores. Hay otros dos pasos en el diseño estratégico: selección y concentración. La combinación de los tres pasos es "selección-diferenciación-concentración".
El contenido principal de los tres pasos del diseño estratégico es elegir primero un campo innovador con una ventaja competitiva, luego considerar cómo lograr la diferenciación del producto y finalmente concentrarse en invertir en recursos operativos y finalmente derrotar a los competidores y convertirse en el líder en este campo.
Los elementos básicos del diseño estratégico son "decidir a qué renunciar mientras se decide qué hacer", es decir, elegir la dirección de avance para aclarar el objetivo estratégico, permitir que sus productos tengan ventajas que otras empresas no tienen, y convertirse en los únicos en la industria (en una ventaja absoluta en calidad) productos.

战略布局的三个步骤


①选择
Selection
选择有竞争
优势的领域
考虑产品与竞争
对手的差异化
②差异化
Differentiation
③集中
Concentration
集中经营资源挑战
领头羊地位
战略布局的
三个步骤
※在一个细分市场内取得压倒性优势



Pregunta 11 ¿De dónde provienen los fondos de inversión o adquisición de SoftBank?
La nueva estrategia propuesta por SoftBank una vez conmocionó al mundo entero. Utilizando su empresa Yahoo, libre de máquinas Yahoo BB en las calles. Estableció SoftBank Mobile a través de la adquisición de la empresa de telefonía móvil Vodafone. Después, se encargó de vender iPhones, y también permitió que los móviles japoneses completaran el desarrollo con características japonesas. Además, también adquirió la empresa de telefonía móvil Sprint de EE. UU. que ocupa el tercer lugar e ingresó con éxito al mercado estadounidense.
¿De dónde proviene el dinero de cada inversión o adquisición de SoftBank, que ha logrado un gran éxito en los campos de las comunicaciones y las redes?


制霸

SoftBank es muy bueno recaudando fondos, y su mano más orgullosa es usar el dinero de otras personas para comprar su propia empresa.

Respuesta 11 Recaudar dinero del mercado de valores utilizando acciones

[Explicación] Ocupa una ventaja de calidad abrumadora

La clave para la captación de capital de SoftBank es su alta capitalización de mercado. Para aumentar el valor de mercado, se deben cumplir tres condiciones:

①Enumerado con éxito. Solo la cotización puede obtener fondos de fuera del sistema financiero a través de canjes de deuda por acciones.

② Mantener un alto precio de las acciones. Cuando el precio de las acciones se encuentra en un nivel alto, se pueden obtener más fondos por acción al recibir financiamiento, y es más fácil obtener fondos cuando el precio de las acciones se encuentra en un nivel alto durante la conversión de deuda a capital.

③La verdadera fuerza de Softbank radica en su apoyo a las empresas emergentes de Silicon Valley, y el intercambio de préstamos de capital inicial por acciones para obtener una gran cantidad de acciones originales. Por ejemplo, cuando Yahoo Inc. se incluyó con éxito en la lista, los activos totales de SoftBank Corporation aumentaron de inmediato. Cuando se estableció Yahoo Japan, Softbank hizo que el valor bursátil de la empresa alcanzara un nuevo máximo a través de la cotización de sus subsidiarias. Con la cotización de Alibaba (la empresa de comercio electrónico más grande del mundo) en 2014, se dice que el valor de mercado de SoftBank aumentó inmediatamente en 5 billones de yenes.

Pregunta 12 ¿Cómo deben las empresas de mantenimiento de ascensores realizar operaciones diversificadas?

La tarea principal de Hitachi Recruiting es el mantenimiento de ascensores. Pero después de 2000, la empresa también comenzó a implementar la diversificación.

Me gustaría preguntar: Como empresa de mantenimiento de ascensores, ¿en qué campo debemos diversificarnos?



el diseño estratégico de la gestión diversificada es: utilizar los recursos y contactos de gestión existentes para desarrollar negocios en áreas que puedan ejercer los efectos correspondientes.

Respuesta 12 Brindar soluciones a los propietarios [Explicación] Aproveche al máximo el efecto sinérgico de los contactos existentes y los recursos comerciales

Diversificar (abrir nuevas áreas comerciales) en un campo completamente desconocido no solo es una pérdida de tiempo y dinero, sino que también tiene una baja tasa de éxito. La clave para llevar a cabo operaciones diversificadas es encontrar los campos que pueden utilizar de manera efectiva los recursos y contactos de gestión existentes para lograr efectos sinérgicos.

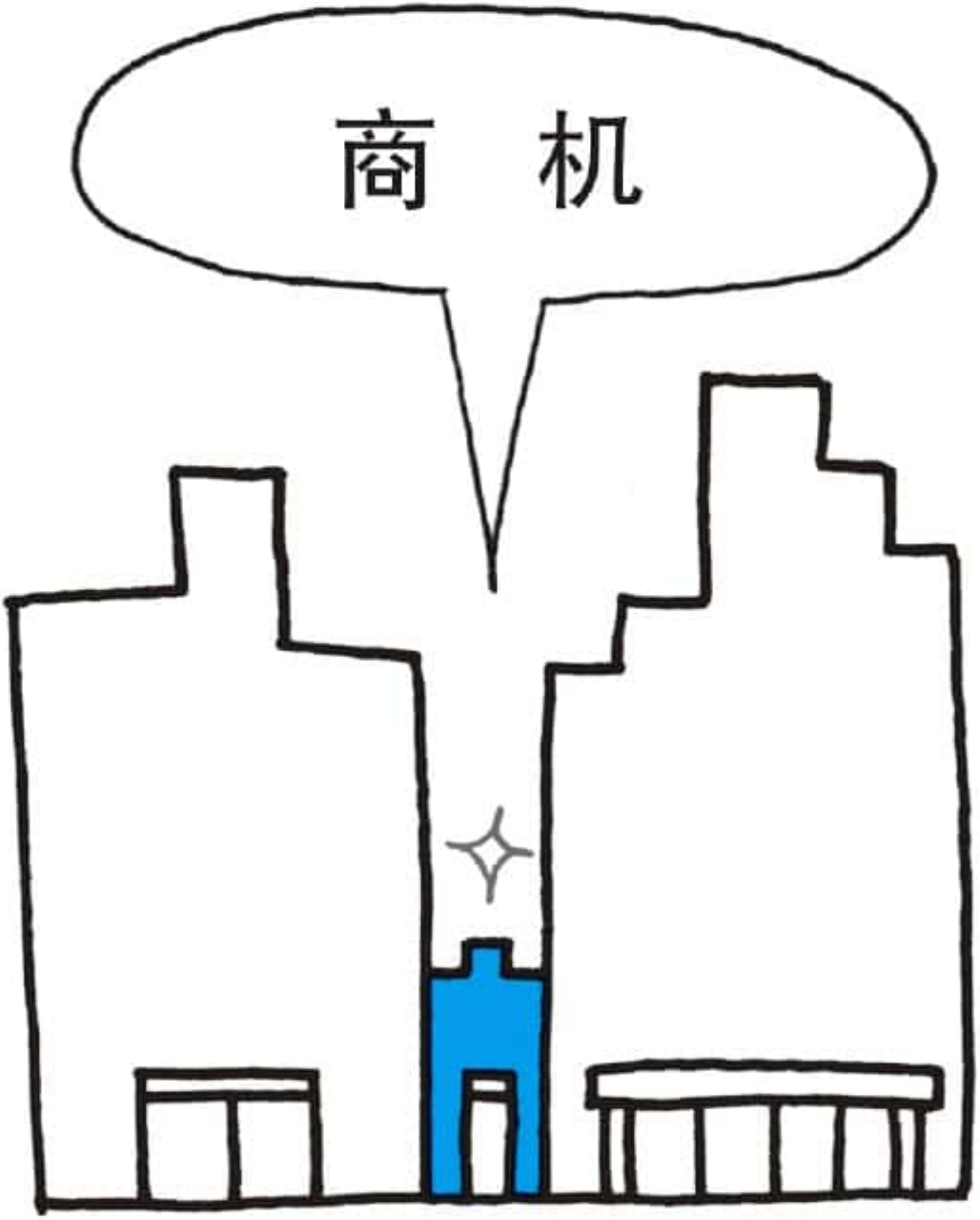
Como empresa que repara ascensores, los únicos recursos y contactos comerciales que puede tener son los propietarios que aceptan los servicios de reparación de ascensores. Proporcionar a estos propietarios soluciones de decoración, mientras se establece una relación de ganar-ganar (beneficios mutuos para ambas partes), también crea oportunidades para ellos mismos para abrir nuevas áreas.

Los problemas que enfrentan los propietarios incluyen: ① mantenimiento de la propiedad (incluidos los servicios de limpieza, seguridad, etc.);

Hitachi Recruiting ha desarrollado un nuevo modelo de negocio de "gestión integral de propiedades" proporcionando soluciones a los propietarios en los tres aspectos anteriores.

Pregunta 13 ¿Cuál es el secreto del éxito del "Rey de los Segmentos de Mercado"?

Nitto Denko, ubicado en la ciudad de Osaka, lidera segmentos de mercado como cintas de embalaje, materiales periféricos semiconductores y películas ópticas, y es conocido como el "Rey de los segmentos de mercado". La compañía ha estado promoviendo activamente la diversificación de segmentos de mercado. ¿Qué efectos sinérgicos logró para alcanzar el éxito actual?



A través de la exploración exhaustiva de los recursos de gestión (personal, materiales, fondos, información) y contactos (contactos de ventas, contactos de ventas),

pueden lograr un efecto sinérgico. En términos de diversificación, la empresa concede gran importancia a dos elementos: ① mercado, ¿qué es ②?

Respuesta 13 El efecto multiplicador de T (tecnología) y M (mercado)

[Explicación] Uso de "PM Matrix" para realizar un análisis estratégico diversificado

Al realizar un análisis de diversificación, el análisis estratégico se puede realizar a partir de cualquiera de los dos multiplicadores. El multiplicador ① es P (producto o negocio), y el multiplicador ② es M (mercado o cliente).La clave para implementar operaciones diversificadas es utilizar de manera efectiva las ventajas de los dos elementos anteriores.

Nitto Denko usa T (tecnología) en lugar de P (producto o negocio) anterior, y utiliza efectivamente el efecto sinérgico de T y M para desarrollar con éxito campos comerciales diversificados.

Consultores de McKinsey te enseñan Nitto Denko a impulsar las “Tres Actividades de Apertura” para construir una matriz estratégica diversificada

Las "Tres actividades de apertura" de Nitto Denko y las reglas del 15 % y el 30 %

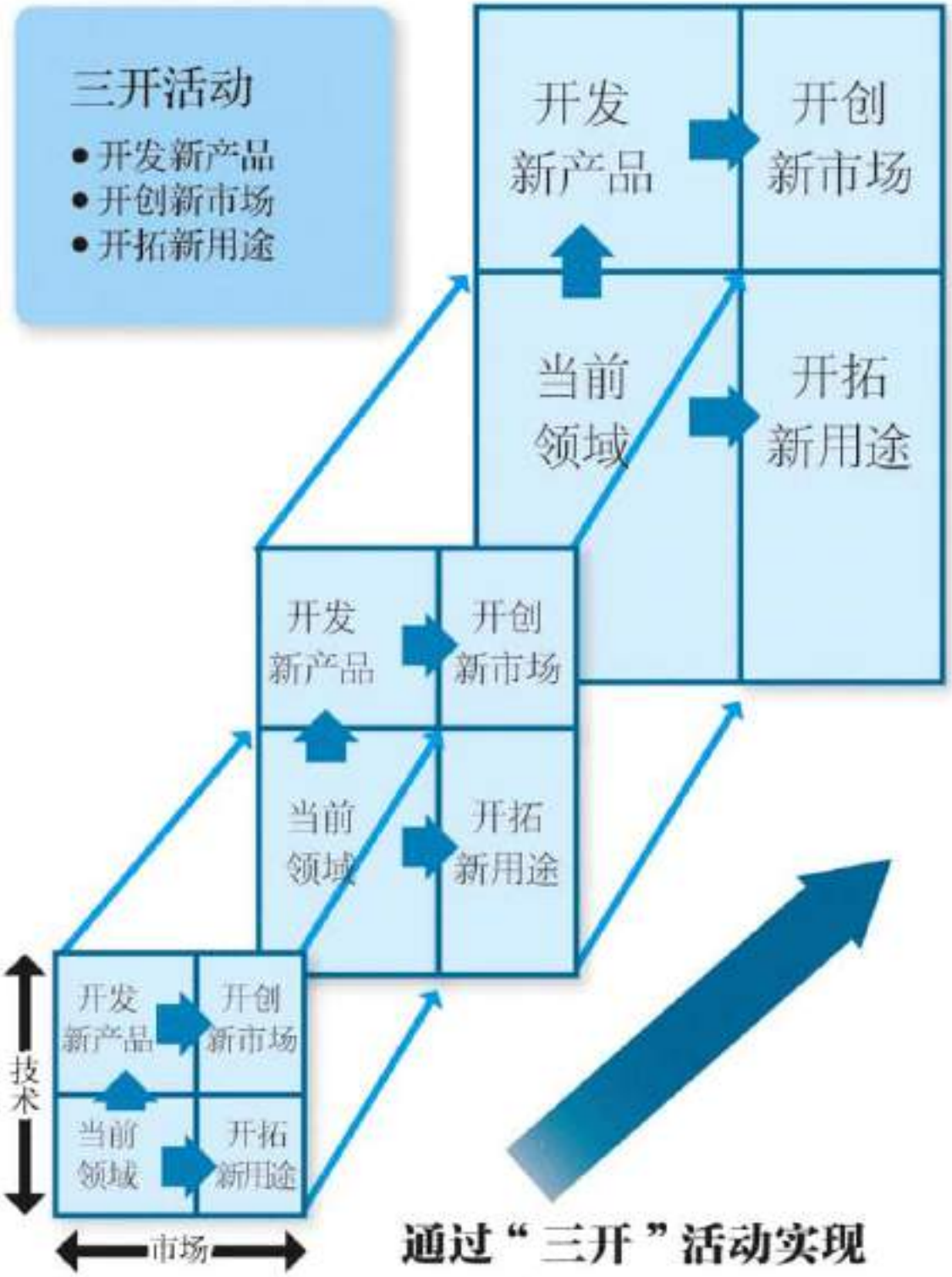
Nitto Denko, líder en el mercado de cintas de embalaje, ha hecho de la promoción de las "Tres actividades de apertura" el centro de su trabajo diario. Los llamados "tres desarrollos" se refieren a: desarrollar nuevos productos, abrir nuevos mercados y desarrollar nuevos usos.

Como estándar en el trabajo diario, la empresa también ha introducido las reglas del 15% y 30%. La regla estipula que los empleados deben dedicar el 15% de su tiempo de trabajo al desarrollo de nuevos productos o mejoras comerciales; en las estadísticas de tres años, la tasa de nuevos productos debe representar más del 30%.

Como se mencionó anteriormente, la matriz estratégica diversificada de Nitto Denko consiste en "tecnología" y "mercado". Definir la estrategia de diversificación desde el eje técnico del campo de negocio actual es desarrollar nuevos productos, y definir la estrategia de diversificación desde el eje de mercado es desarrollar nuevos usos. La intersección de los dos ejes es crear nuevos mercados.

De acuerdo con la estrategia anterior, Nitto Denko formuló las reglas del 15% y el 30%, y sobre la base de aclarar la relación diversificada entre tecnología y mercado, a través de las actividades de las "tres aperturas" para lograr lo último en operaciones diversificadas.

日东电工的多元化战略矩阵



Pregunta 14 ¿Qué método utiliza Olympus para comprender de manera efectiva los cambios ambientales?

Olympus, que ya ocupa el 70% del mercado de endoscopios en el mundo, para establecer una estrategia de desarrollo que responda a sus propias condiciones, sobre la base de comprender las ventajas y desventajas de la empresa, se esfuerza por maximizar sus fortalezas y evitar las debilidades en sus actividades comerciales. Para mantenerse al tanto de los cambios en el entorno externo, Olympus Corporation evalúa el entorno externo desde dos perspectivas cada tres años. Se pide a los lectores que adivinen: ¿qué método adopta Olympus para comprender de manera efectiva los cambios en el entorno externo?



Olympus haya adoptado un método de análisis estratégico simple.

Respuesta 14 O (oportunidad) vs. T (amenaza)

[Explicación] Método de análisis estratégico simple DAFO

Este método de análisis de estrategia simple se llama "método de análisis FODA". Comienza desde los cuatro ángulos de S (fortaleza), W (debilidad), O (oportunidad) y T (amenaza), y escribe diez elementos para cada ángulo para analizar el entorno de la empresa.

SWOT se toma de las iniciales de las cuatro palabras en inglés "fortaleza, debilidad, oportunidad, amenaza". S (ventaja) y W (desventaja) representan el entorno interno de la empresa, los factores positivos se resumen como ventajas y los factores negativos se resumen como desventajas.

O (oportunidad) y T (amenaza) representan factores externos, incluidos competidores, clientes, mercado y entorno económico. Los factores positivos se resumen como oportunidades y los factores negativos se resumen como amenazas.

Solo se necesita una hora para resumir el contenido anterior en una página y luego convocar una reunión de los departamentos relevantes para que todos descubran la situación actual de la empresa.

Los consultores de McKinsey le enseñan a utilizar hábilmente el análisis FODA y el método de análisis combinado FODA para determinar la estrategia empresarial.

Método de análisis de combinación DAFO

El análisis FODA es uno de los métodos de análisis estratégico comúnmente utilizados, principalmente para analizar las ventajas, desventajas y oportunidades y amenazas externas de la empresa. El objetivo principal del análisis FODA es permitir que los gerentes descubran la estrategia de "usar las ventajas para superar las desventajas y aprovechar las oportunidades para superar las amenazas".

Al implementar el método de análisis FODA, el uso del análisis de cartera FODA puede hacer que la interacción de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas sea más clara.

En la figura de la página 53, el eje vertical de la izquierda representa fortalezas y debilidades, y el eje horizontal de arriba representa oportunidades y amenazas. Al combinar los elementos de los ejes vertical y horizontal, se pueden extraer conclusiones tales como cuestiones de gestión y prioridades de trabajo en la parte inferior derecha. Por ejemplo, la combinación de fortalezas y oportunidades (S×O) se puede incluir en el enfoque del trabajo futuro, que los participantes pueden ver de un vistazo. Finalmente, se debe ordenar la prioridad del trabajo y se deben marcar los elementos de trabajo que se deben implementar. Se tarda unos 90 minutos en completar el análisis por primera vez, a partir del segundo año solo se necesita corregir la tabla y el tiempo requerido para cada tiempo no supera los 30 minutos.

SWOT 分析实例


○蒿叶糕销路很好
○黄豆糕深受市场欢迎
○与日本国内批发商关系良好
○在亚洲国家建立了生产基地
○从亚洲国家采购廉价原料
○闲置资产很多（土地资源）
○扭亏为盈、股价高涨
优势（S）
（Strengths）
○安倍经济学（日元贬值、经济成长、贷款容易）
○股价上涨、不动产涨价
○消费者消费欲望不强
○网络、智能手机、社交网络大发展
○消费者对食品安全更敏感
○亚洲市场发展迅速
○外国出现日本点心热
机会（O）
（Opportunities）
劣势（W）
（Weaknesses）
○缺乏便利店渠道
○缺乏在亚洲国家的销售经验
○多数产品保质期过短
○缺乏高收入客户群
○工厂加班多（人工费、水电费）
○属于劳动密集型行业
威胁（T）
（Threats）
○价格战导致批发价格下滑
○行业进入门槛低
○石油价格上升导致运费上涨
○消费税提升压迫收益
○人工费上涨风险
○亚洲国家自然灾害、政治动荡频发
○西式糕点更受欢迎



Pregunta 15 Las ventas de nuevos productos son prometedoras, ¿por qué el gerente general tira agua fría?

El más famoso de la serie de bebidas calientes de limón es el café de bebida caliente (producto de la empresa POKKA SAPPORO). El fundador de la empresa bebió accidentalmente un delicioso café caliente en una estación de servicio de la carretera, y luego tuvo un capricho, con la intención de que todos compartieran este sentimiento y utilizarlo como una oportunidad para iniciar un negocio con éxito.

Una vez, POKKA SAPPORO lanzó un nuevo tipo de bebida caliente de café enlatado de gran capacidad, y las ventas en el mercado han sido prometedoras en todo momento. Justo cuando todos estaban regocijados, las palabras del gerente general derramaron agua fría sobre la cabeza de todos: "Los nuevos productos se están vendiendo bien, lo cual es digno de elogio, pero les pido que investiguen de inmediato si habrá nuevos productos que puedan matarse entre sí". con nuestros otros productos". situación". Se pide a los lectores que consideren: ¿Cómo pueden los productos de una empresa matarse unos a otros?


COFFEE

Canibalización traducida al inglés es Canibalización.

Respuesta 15 Canibalismo

[Explicación] En algunos casos, no hay necesidad de preocuparse por el canibalismo del producto

El canibalismo es un concepto de marketing en el que una empresa desarrolla un nuevo producto que altera el mercado de un producto anterior.

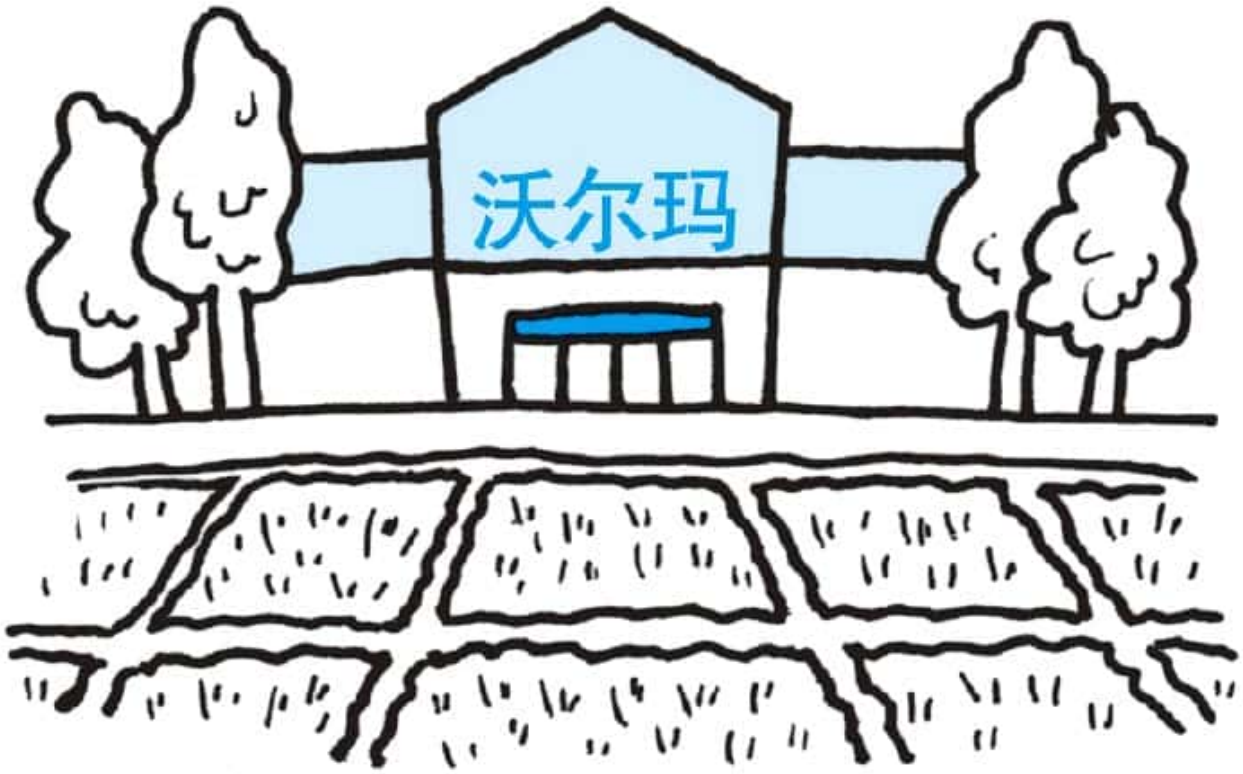
Por ejemplo, cuando una empresa desarrolla un producto con un volumen de empaque más grande y lo pone en el mercado, esto conducirá inevitablemente a una disminución en las ventas de productos que ingresaron antes al mercado. Si la empresa desarrolla productos de empaque de gran capacidad destinados a los productos de la competencia, una vez que se forme una competencia efectiva, el volumen de ventas no solo de productos nuevos sino también de productos antiguos puede aumentar. Por lo tanto, al desarrollar nuevos productos, no solo debemos prestar atención a la tendencia de los nuevos productos, sino también asegurarnos de que las ventas de los productos antiguos no se vean afectadas.

Como todos sabemos, a Apple nunca le ha importado el canibalismo entre productos nuevos y antiguos. Por ejemplo, después del lanzamiento anterior del iPod, Apple lanzó el iPhone con funciones de iPod, y el primero pronto se retiró del mercado bajo la influencia de esto. Si el nuevo producto lanzado tiene la capacidad de ocupar completamente el mercado, ¿por qué preocuparse incluso si hay un canibalismo controlable? De hecho, los smartphones lanzados por Apple también ocuparon todo el mercado tras derrotar a los móviles tradicionales incluyendo sus propios productos.

Pregunta 16 ¿Qué tiene de especial la estrategia de ubicación de tiendas de Wal-Mart?

Wal-Mart es el gigante minorista más grande del mundo, con ventas anuales de 50 billones de yenes y más de 1700 tiendas en todo el mundo. La tasa de crecimiento anual alcanza varios puntos porcentuales, lo que equivale a agregar una empresa del grupo 7-11 cada año.Realmente se puede decir que es una empresa súper gigante y de alta calidad.

Se invita a los lectores a reflexionar: ¿Qué estrategia efectiva de ubicación de tiendas adoptó Wal-Mart para convertirse en un gigante minorista mundial?



las sucursales de Wal-Mart a menudo están ubicadas en áreas rurales con escasa población y falta de poder de consumo. ¿Por qué Wal-Mart eligió un lugar que parece no tener aceite ni agua? No solo no tuvo problemas, sino que alcanzado un desarrollo considerable?

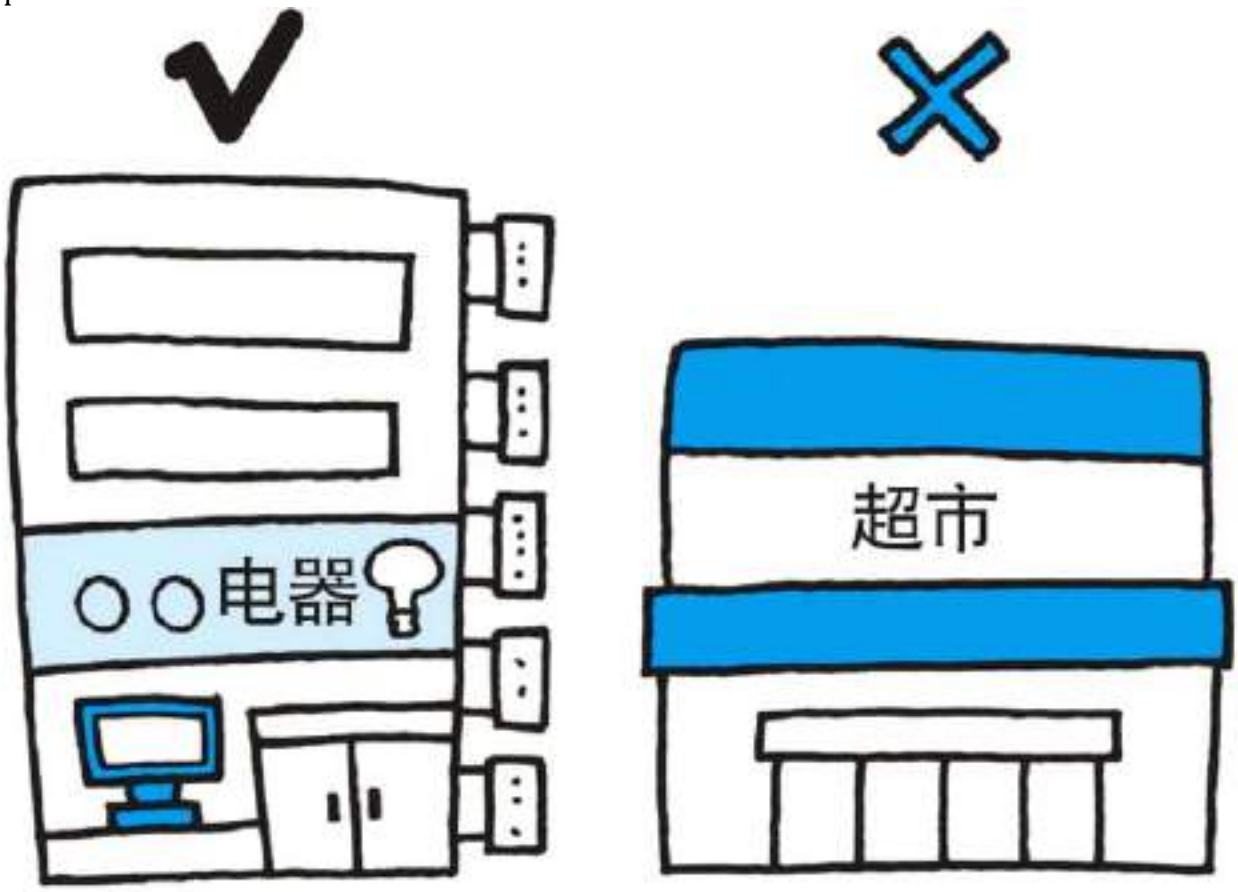
Respuesta 16 Controlando la estrategia de dominación [Explicación] Adoptar la estrategia de controlar el dominio para aumentar la velocidad de desarrollo

El estándar de Wal-Mart para la construcción de sucursales en áreas rurales es "debe haber un Wal-Mart en un radio de 16 kilómetros", es decir, los consumidores definitivamente pueden encontrar un Wal-Mart en un radio de 16 kilómetros.

Una vez que haya un Wal-Mart en un área rural, los consumidores en el distrito comercial se convertirán en sus clientes leales después de experimentar los servicios completos y baratos de Wal-Mart. Ya era demasiado tarde cuando los competidores descubrieron las oportunidades comerciales de Wal-Mart y siguieron su ejemplo, porque era extremadamente difícil abrir un segundo supermercado en un pequeño distrito comercial. A través de este método, Wal-Mart controló con éxito el mercado minorista rural estadounidense.

El secreto de la capacidad de Wal-Mart para reducir los costos de logística es que al elegir una tienda, considera construir una red de transporte de bajo costo y elige deliberadamente una ubicación con costos de transporte bajos para establecer un centro de logística. En la era anterior a la popularización de Internet, Wal-Mart ya había establecido

un sistema de transmisión de información con funciones de Internet. Usando equipos de comunicación, era posible ver el estado del inventario de cada tienda Wal-Mart y cada centro de logística en cualquier momento y en cualquier lugar. los Estados Unidos.
Pregunta 17 ¿Qué tienen en común? ¿Cual es la diferencia?
¿Qué tienen en común Toys R Us, Yamada Denki, Yodobashi Camera City y Aoyama Tailor, pero no AEON e Ito-Yokado?



Tenga en cuenta los productos que venden.

Respuesta 17 Solo trato en una categoría de bienes [Explicación] Método ganador del "asesino de la categoría de productos básicos"

El punto común es que el primero restringe el alcance comercial a unas pocas categorías de productos básicos (categorías de productos básicos), de modo que los productos dentro del alcance comercial son completos en variedad y de bajo precio. Este modelo de negocio se llama "asesino de categoría de productos básicos". Por ejemplo, Toys R Us solo vende productos y juguetes para niños; Yamada Denki y Yodobashi Camera City venden principalmente electrodomésticos; Aoyama Tailor Store vende principalmente ropa formal para hombres. Al concentrar todos los recursos en unas pocas categorías de productos

básicos, puede reducir los costos mediante compras al por mayor. Este tipo de contratación empresarial se denomina "contratación en grupo".
Además, el modo de operación de Wal-Mart se denomina "centro minorista"; el modo de operación de AEON e Ito Yokado en Japón se denomina "GMS" (supermercado general). Conceptualmente, la escala de un centro comercial es mucho mayor que la de un supermercado general.
Debido a la aparición de "asesinos de categorías de productos básicos", las ganancias de los productos relacionados son cada vez más bajas y, finalmente, los electrodomésticos, juguetes, ropa formal para hombres y otros productos se retiran de GMS (Supermercado General).

Revisión del capítulo 2
Comience a aprender el pensamiento estratégico a partir del diseño estratégico, necesita hacer esto
Este capítulo presenta el método de aprendizaje del método de pensamiento estratégico a partir del diseño estratégico.
Para asegurar una ventaja competitiva, debe diferenciar sus propios productos de los de sus competidores. Cuando los clientes experimentan el encanto de la diferenciación y consumen por ello, significa mantener una ventaja competitiva.
El esquema estratégico se divide en tres pasos: "selección-diferenciación-concentración". En primer lugar, elija un campo innovador con una ventaja competitiva, en segundo lugar, considere cómo realizar la diferenciación entre sus propios productos y los de la competencia y, finalmente, concentre los recursos operativos para obtener una ventaja competitiva.
La razón para elegir cuidadosamente un campo innovador es que los recursos operativos (personal, materiales, fondos e información) son limitados. Si uno no elige un objetivo para concentrar los recursos, sino que los distribuye sin rumbo fijo, el resultado solo puede ser inútil. Incluso el punto de diferencia más pequeño puede convertirse en un punto brillante para atraer clientes, por lo que debemos hacer todo lo posible para obtener una ventaja competitiva en el campo seleccionado.
Sun Tzu dijo: "Es mejor que aquellos que son fáciles de ganar". El campo más rentable de la empresa se define como "campo comercial", y se administra con corazón.
También hay un viejo dicho en Japón: "Derrota al enemigo en tu propia puerta." Desde la perspectiva de la gestión moderna, en el campo en el que la empresa es mejor, asigna racionalmente los recursos operativos para lograr efectos sinérgicos, a fin de garantizar su fuerza propia en este campo Ventaja Competitiva. Este es el diseño estratégico más típico.
La matriz PM es una herramienta para ayudar a los operadores a tomar decisiones basadas en el diseño estratégico del "campo en el que la empresa es mejor, asignar racionalmente los recursos operativos, lograr efectos multiplicados y realizar operaciones diversificadas". Los elementos constitutivos son P (Producto: producto o carrera) y M (Mercado: mercado o cliente), sin importar desde qué aspecto se puede realizar un pensamiento estratégico diversificado. Ser capaz de utilizar eficazmente los recursos de P y M existentes para lograr

efectos sinérgicos y lograr operaciones diversificadas significa permanecer invencible en la competencia Lo mejor es revisar y ajustar las áreas de negocio de la empresa cada cinco años.

Capítulo 3 Para hacer un buen trabajo en el pensamiento estratégico, primero debe aprender de los maestros de la estrategia empresarial
Aprenda a pensar estratégicamente de Porter, Drucker y Welch
El objetivo principal de este capítulo es guiar a los lectores para que aprendan el pensamiento estratégico de los maestros de la estrategia empresarial. Aquí nos centraremos en presentar a Michael Porter, el maestro de la estrategia competitiva, Peter Drucker, el padre de la gestión moderna, y Jack Welch, el gurú empresarial más visto de la década de 1990.

gurú de la estrategia competitiva michael porter

Porter usó una vez la frase "cualquier empresa debe enfrentarse a la competencia" para revelar la importancia de la competencia. La competencia adecuada puede mejorar el nivel de productos o tecnología y hacer que el mercado se llene de vitalidad.
Porter también definió las cinco fuerzas que conducen a la competencia, a las que llamó "Cinco Fuerzas de Porter". El contenido específico incluye: el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la capacidad de los competidores potenciales para ingresar, la competitividad de los competidores en la misma industria y la capacidad de sustitución de los sustitutos (productos o servicios).
Además, Porter advierte que los operadores no pueden obtener una ventaja competitiva sin comprender completamente las fuerzas de la competencia. La razón es que las cinco fuerzas de Porter antes mencionadas tienen un impacto directo en la rentabilidad, y es necesario encontrar dos o tres de ellas que tengan la mayor influencia y tomar contramedidas específicas.

pensamientos de drucker

Drucker, el padre de la administración moderna, creía que la llamada administración consiste en construir un sistema organizacional que pueda utilizar recursos operativos limitados para obtener los máximos beneficios.
Drucker dijo una vez: “No importa cuán excelente sea un individuo, no puede competir con un sistema excelente.” La combinación de los componentes más avanzados del mundo no necesariamente resulta en el mejor producto del mundo. La razón es que la incompatibilidad entre las partes afectará inevitablemente la función general. Cuando hay un problema con el enlace entre las partes, el ensamblaje del producto se convierte en un problema. Por lo tanto, si tiene la intención de producir los mejores productos del mundo, debe comenzar con el diseño general del producto y encontrar las partes que cumplen con los requisitos de diseño. De ahí el dicho: primero está el todo y luego las partes.
Lo mismo es cierto para una organización, que debe establecer una estrategia comercial basada en la situación general de la empresa y luego asignar recursos de acuerdo con la ideología guía de invertir la menor cantidad de recursos operativos para obtener la mayor cantidad de beneficios.

La teoría de la gestión moderna de Drucker coincide con el pensamiento estratégico mencionado en este libro. Desde un punto de vista estratégico, “Por muy buenas que sean las tácticas, no son los adversarios de la estrategia”, es decir: primero la estrategia y luego la táctica.

El operador más admirado de la década de 1990, Jack Welch

General Electric Company es uno de los gigantes conglomerados líderes en el mundo. Jack Welch se desempeñó como director ejecutivo (CEO) de la compañía durante 21 años consecutivos (1981-2001) y fue muy respetado por todos los ámbitos de la vida en la década de 1990.

Jack Welch tiene un apodo llamado "Bomba de neutrones", lo que significa que no queda hierba por donde pasa. General Electric originalmente tenía 100.000 empleados en la ciudad natal de su fundador, el inventor Edison, pero solo quedaban 30.000 en el tercer año después de que Welch asumiera el cargo. La letra más famosa de Welch es que cuando prevé que no podrá derrotar a las empresas japonesas, vende televisores a color rentables, planchas de vapor y otras empresas una tras otra.Consigue un buen precio.

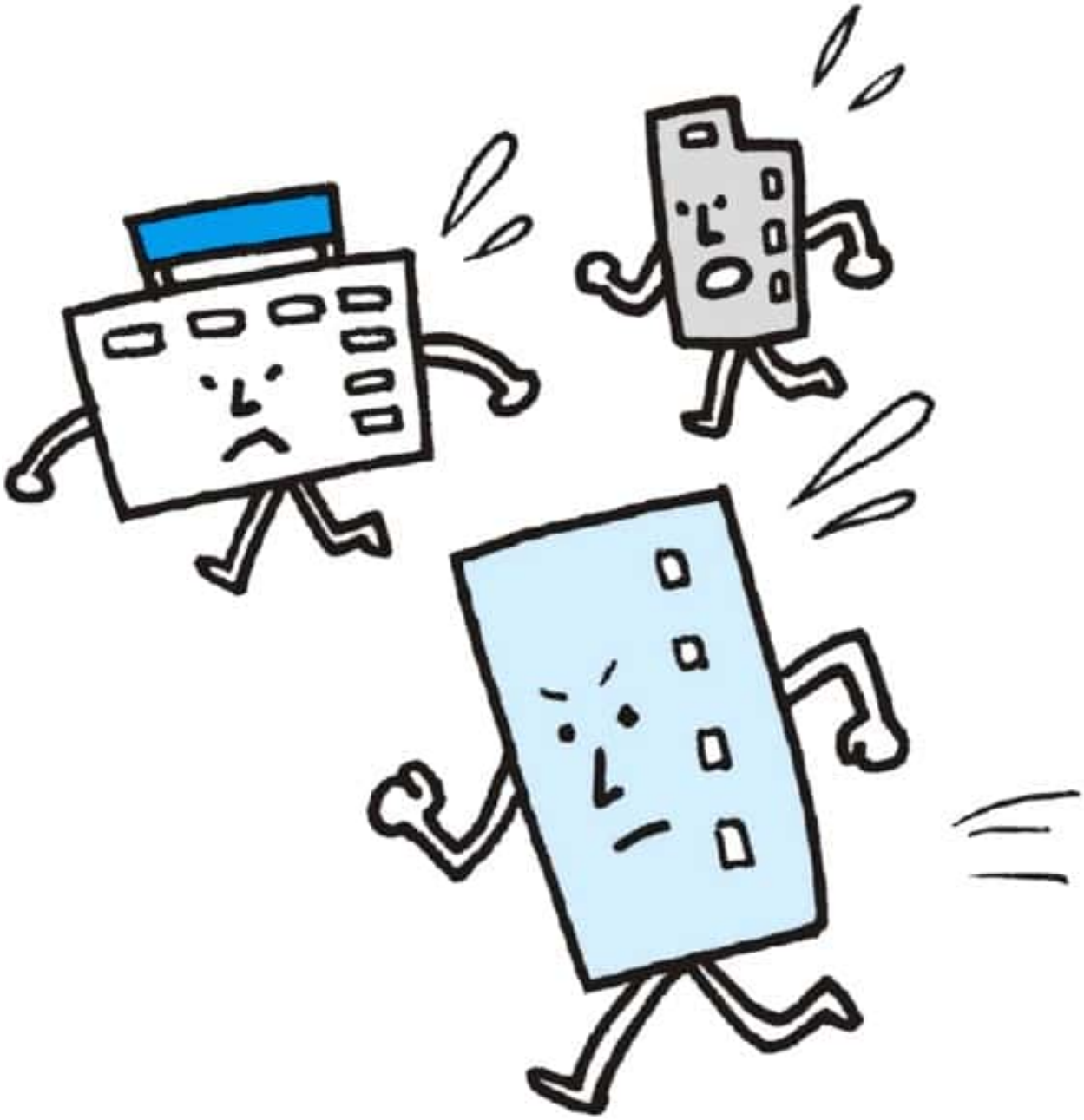
General Electric utilizó la enorme cantidad de dinero obtenido a través de la venta de empresas para adquirir otras empresas, y se dice que ha invertido más de 21 billones de yenes en total. El objetivo principal de sus fusiones y adquisiciones es la industria financiera. En este sentido, General Electric Company se transformó de un fabricante de electromecánicos (incluyendo electrodomésticos y electromecánicos pesados) a una empresa con finanzas como su negocio principal. El criterio de Welch para juzgar si vender o adquirir empresas es: qué industrias se desarrollarán y qué industrias declinarán dentro de 10 años.

Creo que muchas personas aún recuerdan que las empresas japonesas en la industria de la televisión se vieron muy afectadas por las empresas chinas y coreanas a principios del siglo 21. Si Welch estuviera en Japón, habría vendido las empresas de televisión a China y Corea del Sur antes del año 2000. Coreano las empresas deben cambiar sus precios a un precio más alto. A la espera de venderlo a pérdida, se estima que sólo podrá venderse con descuento.

Pregunta 18 ¿Cómo pueden las empresas evitar la competencia?

¿Alguna vez te has sentido agotado física y mentalmente por la feroz competencia, alguna vez has imaginado lo hermosa que sería la vida sin competencia? Si bien la competencia excesiva genera una eliminación brutal, la competencia moderada puede promover la automejora y la autoinnovación de las empresas.

Piénselo: ¿cómo pueden las empresas evitar la competencia? ¿Cómo sobrevivir después de evitar la competencia?



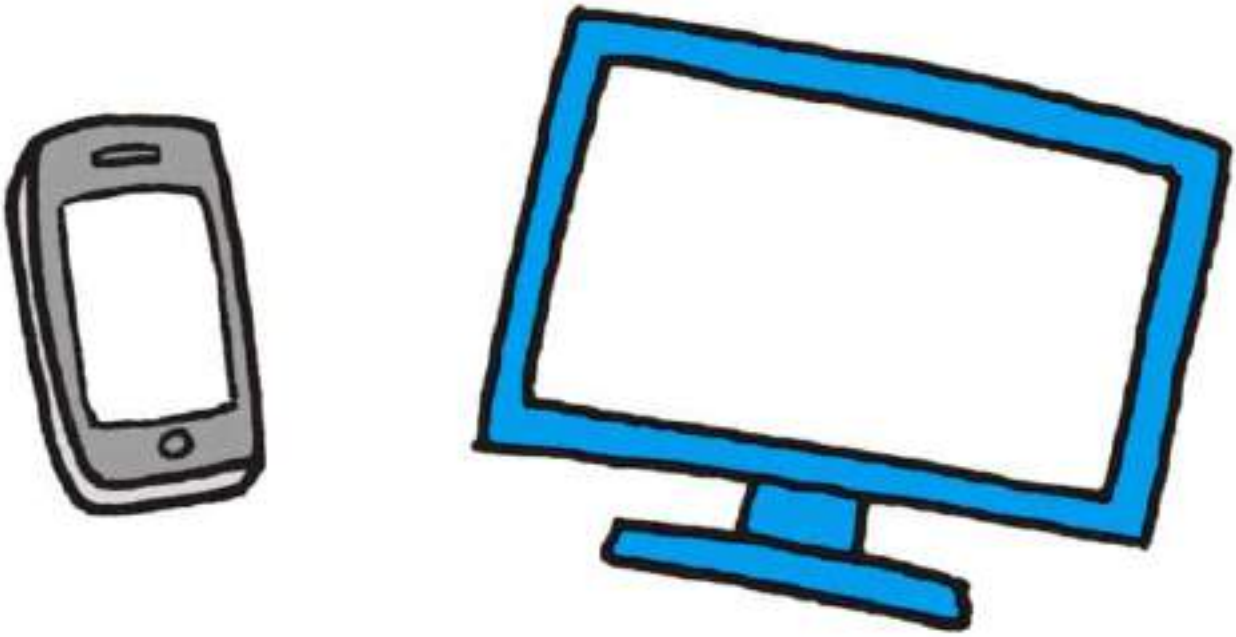
aprovechar la ventaja estratégica y cosechar los frutos del desarrollo?

Respuesta 18 Encuentra áreas que encajen con la situación actual de tu empresa

[Explicación] Cualquier empresa debe enfrentarse a la competencia.

Creo que muchos lectores están agotados física y mentalmente bajo la presión de una competencia feroz. Lamentablemente, Porter, un maestro de la estrategia competitiva, dijo:

Cualquier empresa debe enfrentarse a la competencia. Incluso las empresas estatales no pueden evitar la competencia, incluso si pueden crecer más en un país, tarde o temprano se enfrentarán a la competencia de países extranjeros con productos baratos y de alta calidad.
¿Hay una mejor manera de obtener fácilmente una ventaja estratégica y cosechar las recompensas?
Puedes aprender algunos trucos de los animales en el duro entorno competitivo de la supervivencia del más apto. Por ejemplo, algunas ubicaciones geográficas están orientadas al sur y sotavento con sol, mientras que otras están orientadas al norte y enfrentan el viento y la oscuridad ¿Cuál es más adecuada para vivir? Los mamíferos generalmente eligen una ubicación orientada al sur sin dudarlo. Tener luz solar para mantenerse caliente puede ahorrar energía y facilitar la reproducción.
Del mismo modo, el propósito básico de la estrategia es evitar la competencia tanto como sea posible y asegurar que la empresa pueda ocupar áreas que le sean beneficiosas (incluyendo ubicación, región, profesión, industria, residencia, etc.). De esta manera, puede evitar desafiar el duro entorno natural y controlar el viento y la lluvia en un entorno que se adapte a sus necesidades. Aunque es imposible evitar por completo la competencia, la idea básica de la estrategia empresarial es competir en el campo en el que uno es mejor y la competencia es más fácil.
Pregunta 19 Además de sus pares, ¿a qué competidores se enfrenta la empresa?
El autor cree que la competencia en el mercado de electrodomésticos se encuentra actualmente en la etapa de una guerra de desgaste. En el mercado de televisores de pantalla plana, los fabricantes japoneses han sido derrotados de frente por compañías surcoreanas como Samsung y LG Electronics; mientras que el iPhone de Apple ha derrotado a los teléfonos móviles antiguos (teléfonos móviles de estilo japonés) y ha acaparado la mayor parte del mercado. compartir.
Se pide a los lectores que piensen: además de enfrentarse a la competencia de sus pares, ¿a qué oponentes deben enfrentarse las empresas?



Además de sus pares, las empresas tienen que enfrentarse a cuatro competidores.

Respuesta 19 Proveedores, compradores, nuevos entrantes, sustitutos

[Explicación] Los competidores no son solo pares

Porter propuso el concepto de "cinco fuerzas competitivas".

No hace falta decir que la primera fuerza es la competencia entre pares.

La segunda fuerza es la competencia entre empresas y proveedores. La empresa es el comprador, y el proveedor es el proveedor.El resultado del tira y afloja de precios entre las dos partes es aumentar el costo de la empresa y reducir las ganancias de la empresa compradora.

La tercera fuerza es la competencia entre empresas y compradores. En este momento, el fabricante se ha convertido en el proveedor y el distribuidor o usuario se ha convertido en el comprador. Las dos partes también lucharon en el tira y afloja de los precios, lo que finalmente ejerció presión sobre la facturación y las ganancias de los fabricantes.

La cuarta fuerza es la competencia entre competidores potenciales, entrantes y empresas. Cuando las PYME recién establecidas o las empresas extranjeras ingresan al mercado, competirán con las empresas existentes por las ventas y las ganancias.

La quinta fuerza es la competencia entre sustitutos (incluidos productos o servicios) y empresas. La llegada de los teléfonos inteligentes, por ejemplo, ha ejercido una enorme presión sobre las ventas de teléfonos celulares más antiguos (modelos exclusivos de Japón) y computadoras personales. También habrá competencia por el volumen de negocios y las ganancias entre productos similares existentes y productos alternativos.

Ya no es aceptable que las empresas de electrodomésticos de Japón continúen luchando internamente. De acuerdo con el desarrollo de la situación, las empresas pueden lanzar operaciones conjuntas, trabajar juntas para derrotar a sus oponentes y superar las dificultades juntas.
Los consultores de McKinsey te enseñan a entender las cinco grandes fuerzas competitivas para concebir correctamente las estrategias corporativas

La relación entre las Cinco Fuerzas de Porter es la competencia por el volumen de negocios y las ganancias.

Todas las empresas deben hacer frente a la competencia. La razón de la competencia en torno a las empresas no es solo la relación hostil entre pares, sino que también las cinco fuerzas competitivas pueden conducir a una competencia cruel y feroz, que Porter resumió como las "Cinco fuerzas de Porter".
Los principales contenidos de las cinco fuerzas de Porter son los siguientes:
(1) Poder de negociación de los proveedores.
(2) El poder de negociación de los compradores.
(3) La capacidad de los competidores potenciales para entrar.
(4) Competitividad de competidores en la misma industria.
(5) Capacidad de sustitución de sustitutos (productos o servicios).

1. El poder de negociacion de los proveedores

La primera fuerza es el poder de negociación de los proveedores. Cuanto mayor sea el valor de rareza del producto, el proveedor incluso amenazará con dejar de cooperar cuando el comprador proponga bajar el precio. Cuanto mayor sea el monopolio del proveedor en el mercado, mayor será la capacidad de subir el precio del producto. Por ejemplo, el precio del iPhone ha sido difícil de bajar.

2. El poder de negociación de los compradores (clientes)

La segunda fuerza es el poder de negociación de los compradores (clientes). El propósito del cliente es comprar productos de alta calidad al precio más barato posible. Cuando se enfrentan con el mismo producto al mismo tiempo, los clientes definitivamente elegirán el más barato.

3. Capacidad para que los competidores potenciales ingresen

La tercera fuerza es la capacidad de entrar de competidores potenciales. Cuantos más entrantes haya, más competidores potenciales habrá y mayor será la presión competitiva.

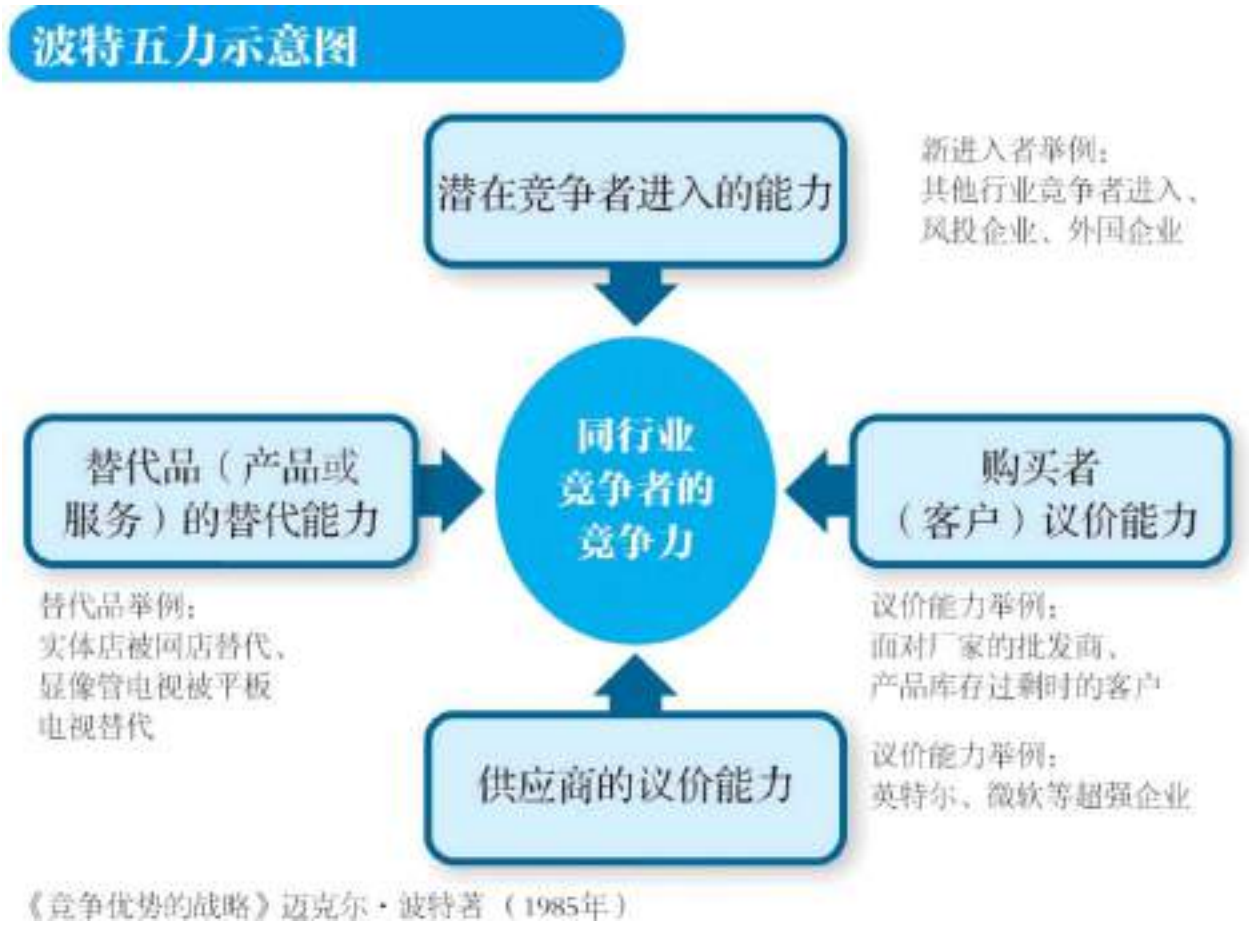
4. Competitividad de los competidores en la misma industria.

La cuarta fuerza es la competitividad de los competidores en la misma industria. Esto también se conoce como competencia directa entre compañeros y enemigos. Las empresas compiten por la cuota de mercado (market share) en un mercado limitado a través de la competencia de diferenciación de productos y la competencia de precios.

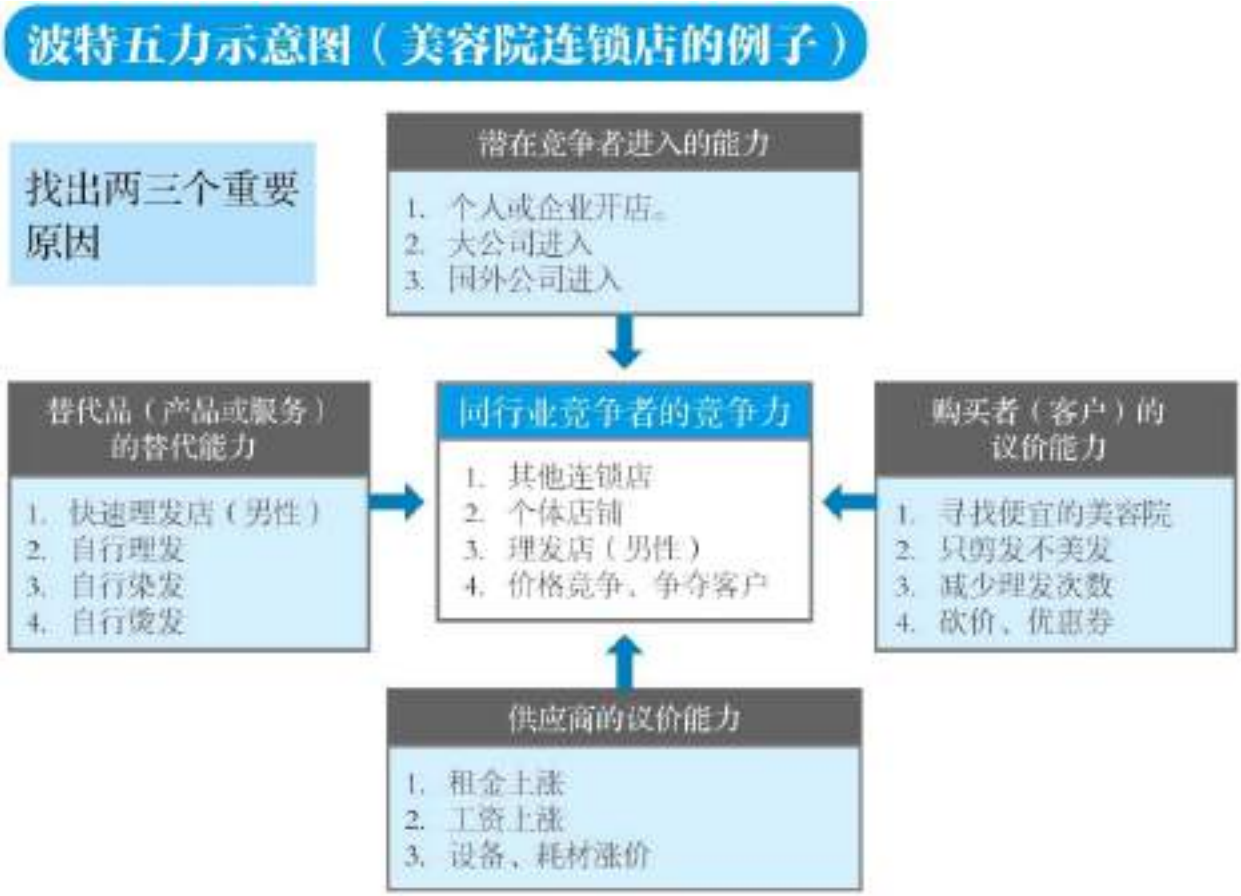
5. Amenaza de sustitutos (producto o servicio)

La quinta fuerza es la amenaza de sustitutos (productos o servicios). Los sustitutos mencionados en este libro incluyen productos o servicios. Cuando aparezcan sustitutos con mejor calidad, funciones más poderosas y precios más favorables que los productos existentes, el atractivo de los productos existentes disminuirá A menos que se introduzcan

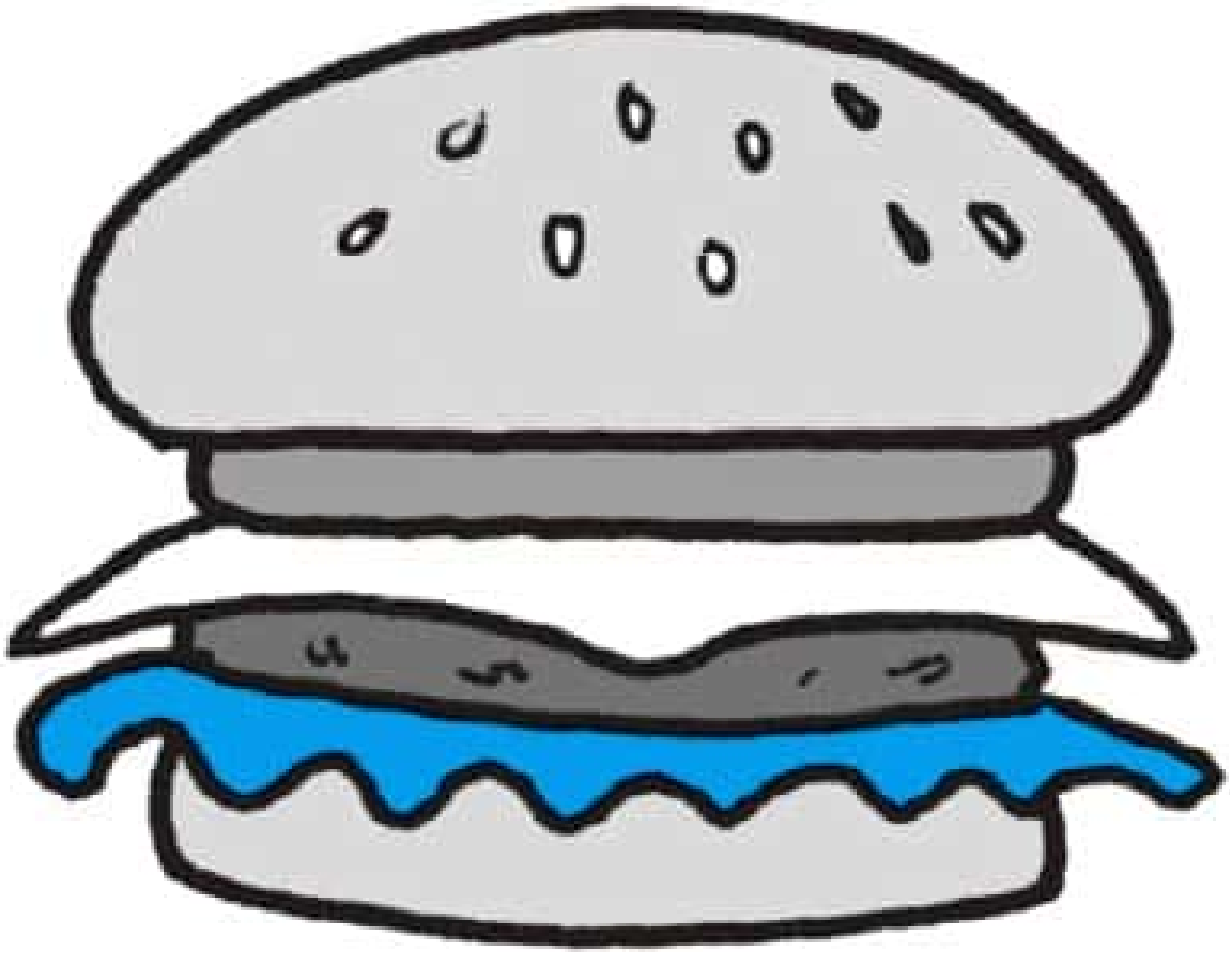
productos más atractivos que los sustitutos, el mercado para los productos existentes se apoderará por completo.
Es imposible definir claramente cuál de las cinco fuerzas competitivas anteriores tiene mayor influencia. Esto requiere que los operadores comerciales examinen y comprendan la situación real de la empresa y tomen medidas específicas contra las fuerzas más



influyentes para mejorar la competitividad de la empresa misma.



Pregunta 20 ¿Cuál es la diferencia decisiva entre McDonald's y Mos Burger?
McDonald's siempre puede encontrar muchos trucos para convertirse en el tema de conversación de todos, como usar "hamburguesa de 100 yenes" para mostrar su precio asequible, y desarrolló especialmente una máquina de cambio para acortar el tiempo de espera de los clientes, etc., introduciendo constantemente nuevos, que marea a la gente. Que todos adivinen aquí: McDonald's ha calculado que reducir el tiempo de espera de cada cliente en un segundo aumentará las ventas en cierta cantidad. ¿Cuánto es este aumento de ventas? Además, la estrategia básica de Mos Burger es nunca bajar los precios, e insiste en hacer hamburguesas solo después de recibir los pedidos de los clientes, y no le importa hacer esperar a los clientes.
Hay una diferencia decisiva entre McDonald's y Mosburger ¿Cuál es?



Piense desde la perspectiva del precio.

Respuesta 20 Diferencias entre liderazgo en costos y diferenciación

[Explicación] ¿Es mejor vender barato o caro?

McDonald's tiene que ver con el precio y la velocidad. Esta estrategia de reducir costos y vender en grandes cantidades a precios bajos se denomina "estrategia de liderazgo en costos".

Lo que es diferente es que Moshi Burger se enfoca en la calidad, para diferenciarse de sus pares. Al crear un encanto de producto que es completamente diferente de otros competidores, se puede vender incluso si es caro. Esta estrategia se denomina "estrategia de diferenciación". Muchos fabricantes de artículos de lujo también han adoptado una estrategia de diferenciación, y una bolsa que puede venderse a un precio altísimo demuestra que esta estrategia es exitosa.

Se puede decir que McDonald's y Moss Burger son completamente opuestos a nivel estratégico.

En cuanto a los beneficios económicos de McDonald's al reducir el tiempo de cola mencionado anteriormente, la teoría de McDonald's es que reducir el tiempo de espera en

1 segundo por persona significa que se pueden recibir más clientes. Al reducir el tiempo de espera en 10 segundos en cada puesto de caja todos los días, se dice que puede aumentar la facturación de miles de millones de yenes al año. Según este cálculo, las 3000 sucursales de McDonald's en Japón pueden recibir 3 clientes más cada día, y cada cliente gasta 500 yenes, lo que puede aumentar las ventas en 1600 millones de yenes al año.

Los consultores de McKinsey te enseñan a comprender las tres estrategias básicas de Porter para construir mejor las estrategias corporativas

Tres estrategias básicas para vencer a sus competidores

En respuesta a las cinco fuerzas competitivas mencionadas anteriormente, Porter también propuso tres estrategias básicas para derrotar a los competidores:

(1) Estrategia de liderazgo en costes.

(2) Estrategia de diferenciación.

(3) Estrategia de centralización.

1. estrategia de liderazgo en costos

La idea central de esta estrategia es: convertirse en líder en reducción de costos en la industria, para demostrar el encanto de la gestión en la reducción de costos. Siempre que operemos al costo más bajo de la industria, podemos abrirnos camino a través de la guerra de precios. Los costos deben reducirse hasta el punto en que los competidores no puedan obtener ganancias o perder dinero, sin dejar de ser capaces de obtener ganancias. Otro nombre para esta estrategia es: estrategia de ganancias baratas.

2. Estrategia de diferenciación

La idea central de esta estrategia es realizar la diferenciación entre los productos de la empresa y los productos de la competencia, para que los clientes puedan sentir el encanto de la diferenciación y estén dispuestos a consumir sin importar cuán caro sea el precio. Las marcas de lujo de alta gama son representantes de estrategias de diferenciación.

Los objetos de diferenciación no son solo los productos (incluidos los servicios), sino también todos los aspectos de las operaciones comerciales, como la producción, las ventas, la logística y el servicio posventa. Por ejemplo, se puede decir que los servicios de entrega en el mismo día de Amazon y ASKUL marcan la diferencia en la industria de la logística. En términos de métodos de venta, el comercio electrónico en línea que apareció hace mucho tiempo es diferente de los métodos de venta tradicionales, mejorando efectivamente la competitividad del comercio electrónico. Las tiendas de conveniencia, por otro lado, hacen uso de su ubicación geográfica y variedad para crear diferenciación. Otro nombre para la estrategia de diferenciación es: estrategia de venta de precios altos.

3. estrategia de centralización

Esta estrategia difiere de las mencionadas anteriormente en que apunta a un mercado geográfico estrecho. El llamado mercado geográfico estrecho se refiere a productos especializados, clientes especiales y regiones especiales como objetivo, y adopta de manera integral una estrategia de liderazgo en costos y una estrategia de diferenciación de acuerdo con la situación. A menudo, es la primera opción para las pequeñas y medianas empresas. Por ejemplo, Zojirushi y Tiger, que se dedican principalmente a artículos de cocina, dedican

sus esfuerzos a desarrollar nuevos productos basados en las necesidades de los clientes en términos de productos profesionales.

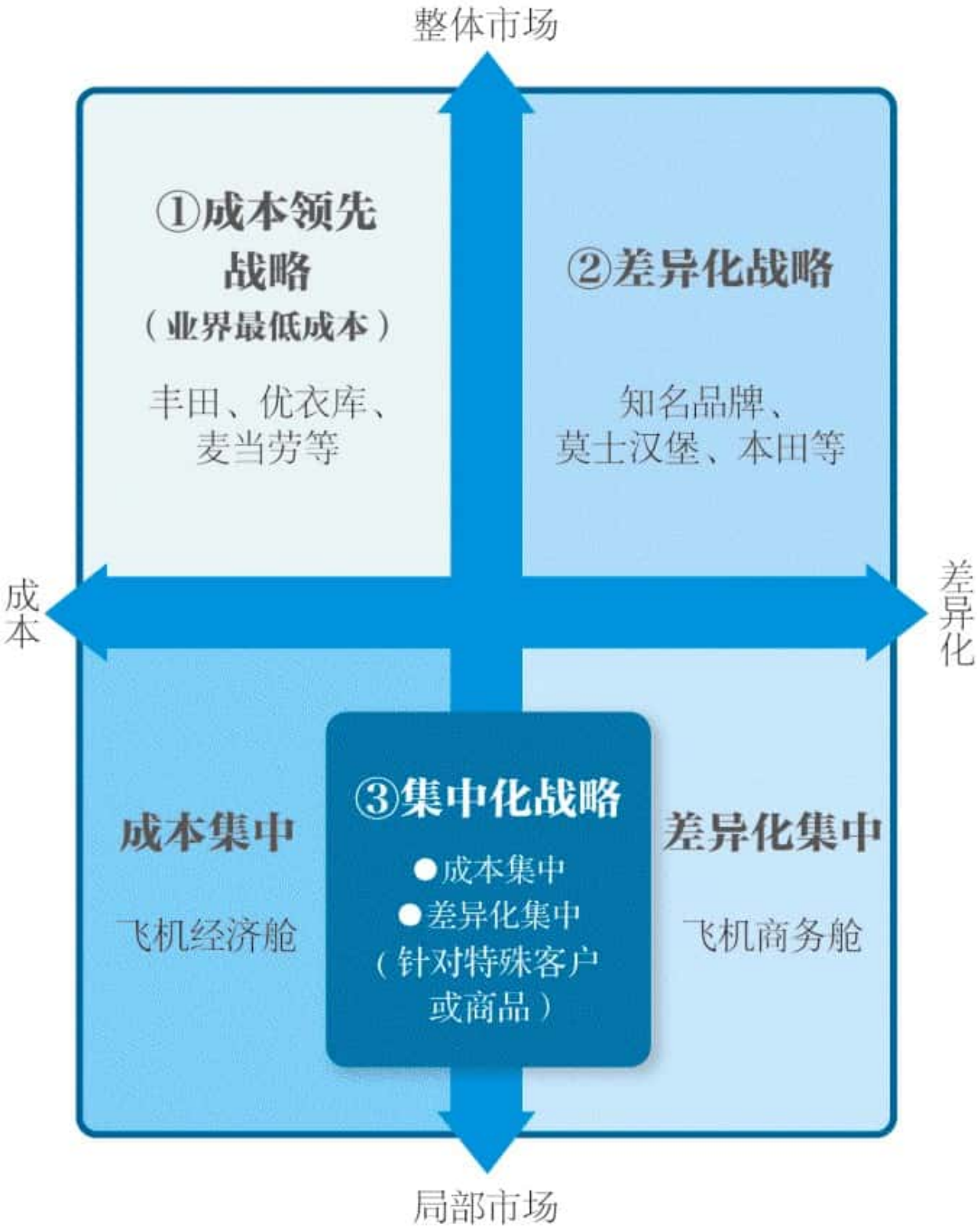
Seleccione una estrategia de desarrollo de la empresa e invierta todos los recursos

Porter recomienda que los operadores comerciales elijan cualquiera de las estrategias anteriores y concentren por completo todos los recursos operativos. Esta es la teoría de la selección y la concentración de Porter.

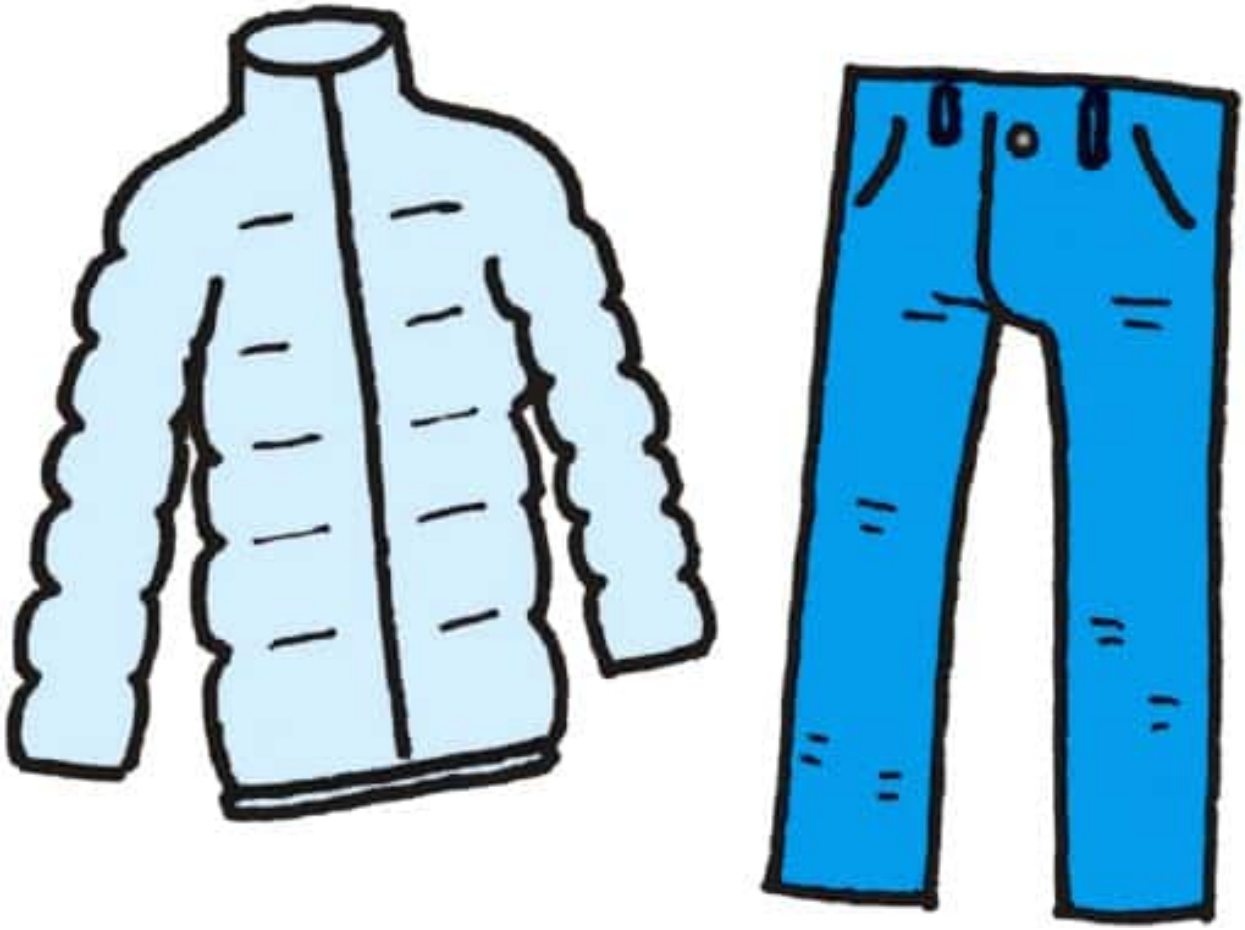
¿Por qué elegir una sola estrategia? Porter cree que la diferenciación y la reducción de costos a gran escala son en realidad estrategias completamente opuestas.Si los recursos operativos se distribuyen por igual, a menudo será inútil. Si el operador está en ambos extremos de la balanza, la impresión que se dará a los clientes no será ni pescado ni pájaro, y es probable que lleve a tal evaluación: "La calidad no es mala, pero es bastante cara. Compremos algo". demás."

Además, en la estrategia de centralización, para evitar resultados a medias, la estrategia de liderazgo en costos y la estrategia de diferenciación se pueden adoptar en un área pequeña dependiendo de la situación. La implementación simultánea de ambas estrategias solo es posible a pequeña escala.

波特的三大基本战略


整体市场
①成本领先战略
（业界最低成本）
丰田、优衣库、麦当劳等
②差异化战略
知名品牌、莫士汉堡、本田等
成本
差异化
③集中化战略
●成本集中
●差异化集中
（针对特殊客户或商品）
成本集中
飞机经济舱
差异化集中
飞机商务舱
局部市场

Pregunta 21 ¿Por qué Uniqlo implementa la gestión general desde la producción hasta las ventas?
Uniqlo ha logrado una gestión general desde la producción hasta las ventas. Complete la producción en países con mano de obra barata y luego venda los productos en todo el mundo.
Me gustaría preguntar: ¿Por qué Uniqlo quiere gestionar completamente la producción y las ventas?¿No es posible reducir sus propios riesgos confiándoselo a otras empresas?



es que hay demasiados productos de temporada, siempre que haya un cambio de temporada se generará una gran cantidad de inventario. Este tipo de inventario muerto ejerce una gran presión sobre las ganancias y, como resultado, es difícil para las empresas de la industria de la confección en general lograr un gran progreso. Uniqlo ha construido un sistema de gestión razonable para este problema.

Respuesta 21 Para reducir el inventario general [Explicación] Gestión de la cadena de suministro

El proceso desde la producción hasta la venta de productos se denomina "cadena de suministro", y el contenido principal incluye "adquisición de materias primas - producción (ensamblaje) - logística - ventas".

El propósito fundamental del control general de Uniqlo sobre todos los pasos desde la producción hasta las ventas es reducir efectivamente el inventario en varios eslabones (fábrica, logística, ventas) mientras se asegura la calidad del producto a través de la gestión de la cadena de suministro (SCM). El medio de garantía para realizar esta estrategia es la comunicación instantánea en Internet.

A través del control directo de la fábrica por parte de la empresa, el plan de producción se conecta directamente con los datos de ventas y el plan de producción se ajusta según sea necesario. Dado que los datos de ventas pueden enviarse a la fábrica en cualquier momento, es posible evitar retrasos en la fábrica y otros almacenes. Los datos también se pueden capturar en tiempo real para implementar iniciativas de reducción de costos dentro de la empresa.

Uniqlo es la primera empresa en la industria de la confección en establecer con éxito un sistema de gestión de la cadena de suministro, que se denomina "integración de producción y ventas" (SPA). En la industria de la confección actual, la integración de la producción y las ventas se ha convertido en un modelo comercial estándar.

Los consultores de McKinsey le enseñan a aprender la cadena de valor para construir con precisión estrategias corporativas

Teoría de la cadena de valor de Porter

Porter propuso la teoría de la "cadena de valor" para las condiciones necesarias para el establecimiento de la ventaja competitiva. La cadena de valor se refiere al mecanismo de generación de valor agregado en cada eslabón desde la producción de productos hasta la compra por parte de los consumidores. Básicamente corresponde a la teoría de la cadena de suministro.

Todas las actividades comerciales están unidas por una cadena de valor. Por ejemplo, en la industria automotriz, los proveedores de materias primas, los proveedores de repuestos, las plantas de ensamblaje, las empresas de logística y los clientes están todos conectados por una cadena de valor.

Relacionadas con la cadena de valor se encuentran las cinco operaciones directas y las cuatro operaciones indirectas.

Las cinco principales actividades comerciales directas incluyen: "logística de compras", "fabricación", "logística de ventas", "comercialización" y "servicio posventa". Las cuatro actividades comerciales indirectas incluyen: "gestión de operaciones", "gestión de personal y mano de obra", "desarrollo de tecnología" y "asignación de recursos".

Las operaciones anteriores constituyen el negocio básico de la empresa.

A través de la gestión y control eficaz de la cadena de valor, se puede crear nuevo valor añadido, ocupando así una posición dominante en la competencia. Por ejemplo, el método de gestión de la cadena de valor del producto PB de AEON es que AEON, que originalmente era una empresa de marketing, participó en la gestión de producción y logística e integró empresas de fabricación y logística, ocupando así una posición dominante en la competencia.

波特的价值链理论



- 每个公司的一切经营活动均由价值链构成一个整体。
- 在价值链中应追求附加价值最大化。

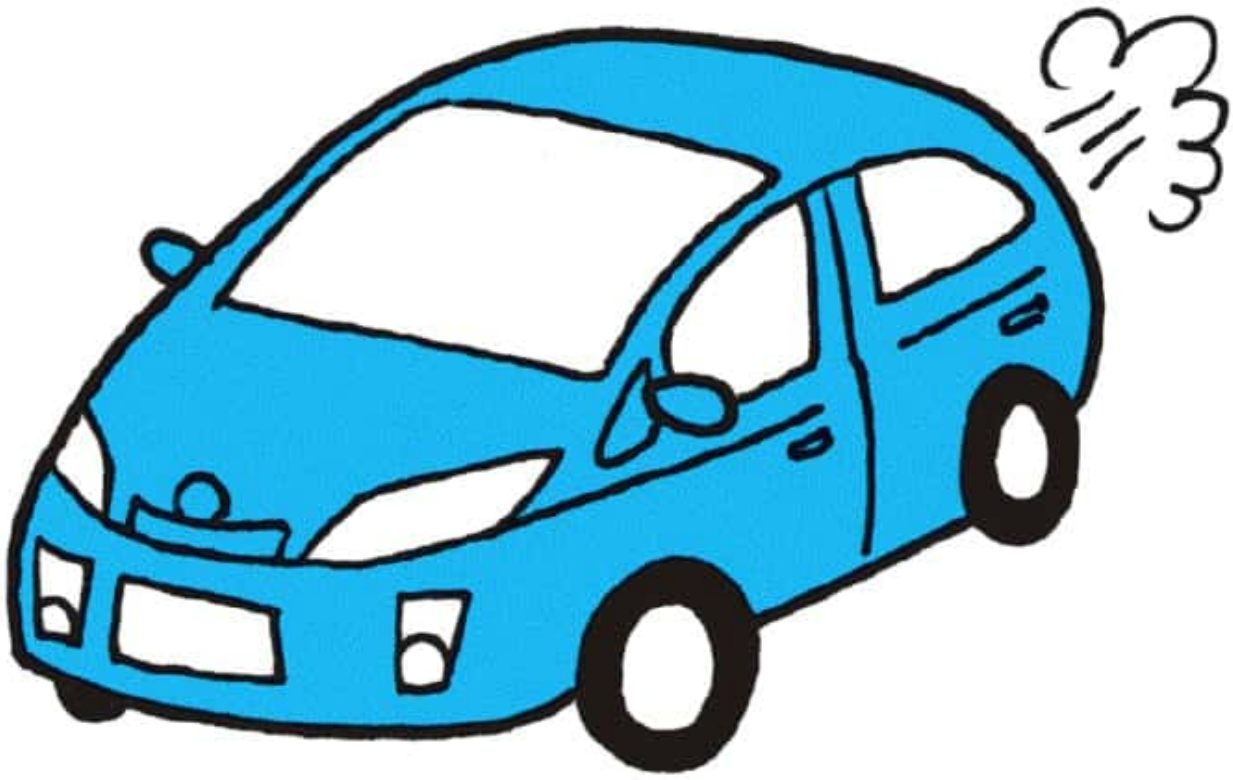
五大直接经营行为和四大间接经营行为

五大直接经营行为	解说
采购物流	采购产品的原材料、在库管理及送货等业务活动
生产制造	将原料转化为产品的业务活动
销售物流	产品包装、保管以及送抵客户方的业务活动
市场营销	向客户提供购买产品的方法及实施促销活动
售后服务	提高产品价值或维持产品功能的业务活动

四大间接经营行为	解说
公司层级管理	总公司管理、策划、财务、经理、法规、质量管理
人事劳务管理	招聘、训练、教育、提拔、人事管理
技术开发	商品技术、服务技术、信息技术、管理技术
资源调配	获得经营管理所需要的资源

Pregunta 22 ¿Por qué Toyota confía en el marketing directo?

El método operativo más famoso de Toyota es el método de marketing directo. El llamado método de venta directa significa que Toyota opera directamente desde los proveedores de repuestos, las plantas de ensamblaje hasta los puntos de venta. Pida a los lectores que piensen: ¿Por qué Toyota confía tanto en el marketing directo? ¿Cuáles son las diferencias en la forma en que operan Toyota y Uniqlo?



las empresas de electrodomésticos que han cometido errores al construir un sistema de tiendas de venta directa. Panasonic, Hitachi y Sony solían tener sus propias cadenas de tiendas de venta directa como Toyota, pero tuvieron que renunciar con la aparición de productos eléctricos. tiendas especializadas.

Respuesta 22 El método de venta directa es la garantía de suministro oportuno de repuestos y ventas

[Explicación] Dos razones para confiar en el marketing directo

Toyota confía en las ventas directas por dos razones principales:

1. Más fácil de comprar piezas. Toyota puede obtener suficientes repuestos en cualquier momento controlando directamente a los proveedores de repuestos. Este es el método de gestión "Just In Time" del famoso TPS (Toyota Management System) de Toyota.

Para reducir el inventario, la industria automotriz solo proporciona las piezas necesarias para la producción en el momento necesario, y llega "Justo a tiempo" a tiempo, para evitar que el inventario excesivo ocupe el flujo de caja.

2. Es más propicio para controlar las ventas del mercado. Dado que Toyota controla directamente las tiendas operadas directamente y el personal de ventas de automóviles, significa que ha dominado la situación de ventas del mercado y puede formular planes de producción de seguimiento de acuerdo con la situación de ventas.

En la actualidad, el enfoque de gestión de Toyota ha evolucionado de Justo a tiempo a Justo a tiempo. La llamada colocación anticipada significa que los automóviles que aún se encuentran en la etapa de planificación de la producción se pueden reservar o se pueden pedir con anticipación antes de que el automóvil salga de la línea de producción. La clave para lograr todo esto radica en el TPS altamente preciso y meticuloso de Toyota.

Pregunta 23 ¿Por qué Lotte, una empresa de alimentos, hace bebés calentitos?

Si hablas de "bebé cálido sin fuego", ¿en qué compañía pensarán los lectores? Los jóvenes probablemente no tengan mucha impresión de ello. En el pasado, "Le Tian Nuan Bao" era famoso en todo el mundo.

¿Por qué Lotte, una empresa de alimentos, pensó en hacer bebés calentitos? ¿Te sientes un poco irrelevante?



En la bolsa de empaque de alimentos, además del desecante, se agrega un desoxidante para absorber el oxígeno en la bolsa de empaque y evitar que los alimentos se deterioren.

Respuesta 23 Eventos inesperados durante el desarrollo de desoxidantes llevaron al nacimiento de nuevos productos [Explicación] Siete oportunidades para la innovación

LOTTE Corporation realiza investigaciones y desarrollos especiales sobre desoxidantes para desarrollar tecnología de sellado de alimentos. En ese momento, se creía que el desoxidante podía absorber moléculas de oxígeno después de sellar la bolsa para evitar

que los alimentos se echaran a perder, pero nadie notó que el desoxidante generaría calor al absorber moléculas de oxígeno. Una vez, los investigadores aumentaron la cantidad de desoxidante utilizado, solo para incendiarse debido al alto calor. Inspirados por este accidente, los investigadores pensaron de repente en el producto "bebé cálido sin fuego".

Según Drucker, las oportunidades de innovación surgen por siete razones.

Hay tres razones que existen fuera de la empresa: ①Cambia la estructura demográfica; ②Cambia la percepción del mundo exterior. ③ Generación de nuevos conocimientos. Uno de los ejemplos más famosos es el diodo emisor de luz azul, ganador del Premio Nobel, que hizo posible la popularización de las luces LED. Hay cuatro razones dentro de la empresa: ① Fracaso inesperado, Lotte Nuanbao se desarrolló a partir del fracaso; ② El problema del cuello de botella, ya sea un cuello de botella técnico, de rendimiento o conceptual, es una oportunidad para la innovación; ③ Demanda del mercado; ④ Cambios estructurales de la industria, cambios tecnológicos la innovación, las pequeñas y medianas empresas, Internet, etc., pueden liderar nuevas tendencias si pueden usar cosas nuevas de manera efectiva.

Pregunta 24 ¿Qué estrategias tienen en común el Cirque du Soleil y el vino australiano?

Cirque du Soleil se originó en los Estados Unidos, un circo que no utiliza actores animales. Aunque las actuaciones en Japón se han detenido, siguen siendo muy populares en Las Vegas y Macao, China, hasta el punto de que no se pueden comprar entradas sin concertar una cita. Sin embargo, las bodegas australianas han desarrollado recientemente el "vino diario", cambiando los tapones de corcho anteriores por tapas de botellas de aluminio, etc., subvirtiendo por completo el concepto tradicional de empaque y marca de vino.

Pida a los lectores que piensen: ¿cuál es la estrategia que tienen en común el Cirque du Soleil y el vino australiano?



sobre su estrategia común, piense en términos del color del mar.

Respuesta 24 Desarrollar nuevas áreas sin competidores [Explicación] Estrategia del océano azul

El desarrollo de nuevas áreas donde no hay competidores se denomina "estrategia del océano azul". Cirque du Soleil ha creado un nuevo campo de espectáculos circenses que no utilizan actores animales en absoluto. Del mismo modo, las bodegas australianas han desarrollado una nueva idea de "beber vino todos los días", que ha subvertido por completo el concepto tradicional del vino en la marca y el empaque.

Lo opuesto a la estrategia del océano azul es la estrategia del océano rojo.

El significado original de la palabra Red Sea es "mar de sangre", que se refiere a un mercado donde la competencia es feroz y sangrienta, y las empresas que participan en la competencia luchan a muerte y sangre.

El océano azul representa un mercado donde no hay competencia sangrienta y varias cosas emergentes coexisten pacíficamente. Por lo tanto, al abrir el mercado, debemos prestar más atención al desarrollo de nuevos mercados sin competidores.

¿Dónde se encuentra su empresa actualmente?

Los consultores de McKinsey le enseñan a utilizar la matriz de acción de la estrategia del océano azul para encontrar el mercado del océano azul de la empresa.

Cómo encontrar un mercado del océano azul

Si desea encontrar el mercado del océano azul, debe cambiar su pensamiento estratégico actual. En general, la matriz de acción de la estrategia del océano azul se puede utilizar para aclarar la dirección de la acción utilizando cuatro métodos de "eliminación", "reducción", "aumento" y "fortalecimiento".

Tomemos como ejemplo a la Australian Yellow Tail Kangaroo Company, que subvierte el concepto tradicional del vino. En términos de "eliminación", la empresa eliminó los términos y elementos del vino que indican grados, madurez y grandes inversiones publicitarias. En términos de "reducción", la empresa ha realizado recortes en el contenido, como el tipo de dulzura, la variedad y el diseño del viñedo. En “nuevas incorporaciones”, la compañía ha reforzado la colaboración con las tiendas minoristas para fijar precios a precio de vinos asequibles. En términos de "fortalecimiento", la empresa ha fortalecido las características del vino, como sabor suave, fácil selección, experiencia de felicidad y aventura, para que los clientes puedan experimentar mejor la alegría de comprar.

Cirque du Soleil, que es muy popular en Las Vegas, lanzó un programa sin actores animales, agregando elementos de malabares, acrobacias, ópera y música rock, y algunas actuaciones especiales como malabares, magia y columpios de gran altura. Los trajes de actuación también son coloridos y expresivos. Se agrega una historia vívida al programa de actuación y se gana la empatía de la audiencia en la actuación silenciosa. Además, no usar actores animales puede reducir drásticamente el costo de la actuación.

使用行动矩阵开拓无竞争的市场

行动矩阵（黄尾袋鼠的例子）

消除	新增
葡萄酒的专门术语 等级、成熟度分类 巨额广告投入	加强与零售店合作 价格设定为平价 葡萄酒的价位
减少	**强化**
醇厚及芳香型品种 葡萄园布局	易入口 易选择 体验快乐与冒险



Pregunta 25 ¿Qué estrategia implementó Jack Welch en GE?

General Electric Company es un conglomerado fundado por el inventor King Edison y ocupa el séptimo lugar en el mundo. Jack Welch se desempeñó como director ejecutivo de General Electric durante 21 años y se convirtió en la empresa más admirada en 1990. Durante su mandato, General Electric comenzó a incursionar en los campos de equipos médicos, energía eléctrica y motores de aeronaves, y es una de las mejores empresas de la industria en la actualidad.

¿Cuál fue exactamente la estrategia de Welch en GE?



Milagrosamente, General Electric nunca ha descendido al número 3 en su campo de operaciones. ¿Cómo trata exactamente con una industria que está viendo un mercado cada vez más reducido? ¿Y cómo se transformó de una empresa de electrodomésticos a un gigante financiero?

Respuesta 25 Opciones de "Reestructuración", "Venta" y "Cierre" de la industria

[Explicación] M&A (Fusión y Adquisición) + Estrategia de Desarrollo de Ventas de la Industria

Lo que Welch implementó a fondo fue la decisión estratégica de "reorganización industrial-industria vendida-cierre de la industria", que se denomina "pregunta de opción múltiple de Welch".
En cuanto a la reorganización industrial, Welch exigió a sus subsidiarias trabajar con el objetivo de convertirse en una empresa líder en la industria, y si no lograban convertirse en una empresa líder, deberían diferenciar por completo sus productos y esforzarse por convertirse en la segunda en la industria. .
En términos de ventas industriales, Welch estipuló que cualquier empresa que no pueda convertirse en la segunda en la industria aún debe venderse, incluso si todavía se encuentra en un estado rentable. Debido a que es una empresa rentable, el precio de venta debe ser muy alto, lo que puede usarse como fondos para ingresar a nuevos campos.
En términos de cierre industrial, Welch decidió que todas las empresas que no se puedan vender se cerrarán incluso si pierden dinero. Nunca quiere ver la situación en la que la empresa sigue transfundiendo sangre para una empresa que genera pérdidas.
Como se mencionó anteriormente, Welch usó los ingresos de las ventas de propiedades para fusiones y adquisiciones (fusiones y adquisiciones) de nuevas propiedades. El más importante de ellos es a través de la fusión y adquisición de empresas financieras, General Electric ha entrado en la industria financiera de la industria del motor integral. Posteriormente, su facturación y rendimiento aumentaron rápidamente y finalmente se convirtió en un supergigante industrial.

Repaso del capítulo 3
Aprenda el pensamiento estratégico de un gurú de la estrategia empresarial, esto es lo que necesita
El contenido principal de este capítulo es aprender el pensamiento estratégico de los maestros de negocios.
Cuando Porter explicó la importancia de la estrategia competitiva, creía que "cualquier empresa debe enfrentarse a la competencia" y propuso cinco fuerzas competitivas (las cinco fuerzas de Porter). El contenido específico incluye: el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la capacidad de entrada de los competidores potenciales, la competitividad de los competidores en la misma industria y la capacidad de sustitución de los sustitutos (productos o servicios). Las empresas deben encontrar las dos o tres más influyentes de las cinco fuerzas competitivas anteriores y tomar medidas específicas.
La idea central de la estrategia del océano azul es "abrir nuevos mercados sin competencia", y advierte a los lectores: en la era actual, la posibilidad de sobrevivir en la competencia extremadamente feroz y el océano rojo sangriento no es alta.
Drucker, el padre de la administración moderna, creía que la llamada administración consiste en construir un sistema organizacional que pueda utilizar recursos operativos limitados para obtener los máximos beneficios.
Drucker dijo una vez: “No importa cuán excelente sea un individuo, no puede competir con un sistema excelente.” La combinación de los componentes más avanzados del mundo no

necesariamente resulta en el mejor producto del mundo. La razón es que la incompatibilidad entre las partes afectará inevitablemente la función general. Cuando hay un problema con el enlace entre las partes, el ensamblaje del producto se convierte en un problema. Por lo tanto, si tiene la intención de producir los mejores productos del mundo, debe comenzar con el diseño general del producto y encontrar las partes que cumplen con los requisitos de diseño. Entonces, primero está el todo y luego están las partes.
General Electric es el séptimo gigante conglomerado más grande del mundo. Jack Welch se desempeñó como director ejecutivo (CEO) de la compañía durante 21 años consecutivos (1981-2001) y fue muy respetado por todos los ámbitos de la vida en la década de 1990.
La letra más famosa de Welch es que cuando prevé que no podrá derrotar a las empresas japonesas, vende televisores a color rentables, planchas de vapor y otras empresas una tras otra.Consigue un buen precio.
General Electric utilizó la enorme cantidad de dinero obtenido a través de la venta de empresas para adquirir otras empresas, y se dice que ha invertido más de 21 billones de yenes en total. El objetivo principal de sus fusiones y adquisiciones fue la industria financiera, como resultado, General Electric pasó de ser un fabricante de electromecánicos (incluyendo electrodomésticos y electromecánicos pesados) a una empresa con finanzas como su negocio principal. El criterio de Welch para juzgar si vender o adquirir empresas es: qué industrias se desarrollarán y qué industrias declinarán dentro de 10 años.

Capítulo 4 Para hacer un buen trabajo en el pensamiento estratégico, debe comprender la esencia del marketing
Aprende pensamiento estratégico desde la esencia del marketing
El concepto de marketing fue propuesto por Philip Kotler, un maestro del marketing moderno. En pocas palabras, significa "construir un sistema de ventas efectivo".
El concepto opuesto al marketing es la ciencia de las ventas, que enfatiza el papel de las ventas, es decir, qué métodos se utilizan para vender tanto como sea posible los productos existentes, con el foco en las habilidades de ventas.
El concepto de marketing comienza en la etapa de desarrollo del producto, comenzando desde el diseño del producto y centrándose en qué tipo de productos necesitan los clientes.

Mecanismo de Comercialización

El mecanismo de comercialización es la estructura "R-STP-MM".
La R significa "investigación" y se refiere a la recopilación de información para establecer una estrategia de marketing.
El significado de STP es "división de mercado, selección de mercado objetivo, posicionamiento en el mercado", que se refiere a seleccionar el mercado objetivo de acuerdo con la secuencia anterior y lograr la diferenciación del producto.
El significado de MM es "mezcla de marketing", que se refiere a la combinación razonable de cuatro elementos relacionados con el mercado: productos, precios, canales (logística, canales de venta) y promociones, para establecer un sistema efectivo de venta de productos.

La clave de la estrategia es captar clientes habituales

Marketing cree que desarrollar nuevos clientes es un trabajo muy importante, pero lo que es más importante es captar clientes habituales. En términos generales, el costo de desarrollar un nuevo cliente es cinco veces mayor que el de mantener un cliente habitual. La clave para establecer un sistema de ventas efectivo al menor costo son los clientes habituales. Autobacs tiene muchos consejos para capturar clientes habituales, que se presentarán uno por uno en capítulos futuros, se solicita a los lectores que los experimenten con cuidado.

Por supuesto, no olvide desarrollar nuevos clientes mientras captura clientes habituales. La clave para captar clientes habituales radica en el importante tema de la satisfacción del cliente. Un cliente agraviado puede pasar noticias negativas de su descontento a por lo menos 11 clientes potenciales.

En la sociedad de redes de hoy, la velocidad de difusión de la información es más rápida que antes. Un cliente con pensamientos negativos puede transmitir noticias negativas a cientos de miles o millones de personas; junto con el combustible de los medios, puede extenderse a todas partes del país. en un rincón instantáneo, e incluso puede obligar a las empresas a cerrar sus puertas.

La importancia de la estrategia de marca

¿Qué es una estrategia de marca? ¿Cuál es la importancia de la estrategia de marca?

La llamada estrategia de marca es "estrategia de venta de alto precio". Por ejemplo, el precio de un bolso de una marca de alta gama puede comprar un refrigerador; un bolso de mano de Hermès puede cambiarse por un automóvil. Los valores de los seres humanos son realmente confusos para los propios seres humanos.

La señal de una estrategia de marca exitosa es que los clientes conocen la marca cuando ven el producto. Por ejemplo, siempre que saque un bolso o cartera, inmediatamente será reconocido como un producto "Louis Vuitton", lo cual es una estrategia de marca exitosa. Su mayor característica es la diferenciación absoluta, una marca que los clientes no pueden reconocer es una marca fallida.

Pregunta 26 ¿Cuál es la diferencia entre la farmacia Matsumoto Kiyoshi y otras farmacias en términos de áreas comerciales y clientes objetivo?

La farmacia Matsumoto Kiyoshi tiene una característica completamente diferente de otras contrapartes. Porque los clientes objetivo son diferentes entre ellos. Afectados por esto, los campos comerciales de los dos también son diferentes. Bajo la guía de su estrategia, la farmacia Matsumoto Kiyoshi se ha desarrollado rápidamente de 500 sucursales a 1500. Se pide a los lectores que piensen: ¿Cuáles son los campos comerciales y los clientes objetivo de la farmacia Matsumoto Kiyoshi?



Considera cuidadosamente las características ambientales de la farmacia de Matsumoto Kiyoshi.

Respuesta 26 Cuidado de la salud/Mujeres jóvenes [Explicación] Desde la perspectiva de LTV (carrera, tiempo, cantidad) para ubicar el campo comercial y los clientes objetivo

El campo comercial de Matsumoto Kiyoshi Drugstore es el "negocio de promoción de la salud". A diferencia de otras farmacias que posicionan su campo de negocios como "curar enfermedades", la droguería Matsumoto Kiyoshi se posiciona como hacer que los clientes sean más saludables. La razón de esto es la siguiente: si "curar" es el centro, la medicina será la protagonista. Afectados por esto, los clientes objetivo también se convertirán en "personas de mediana edad y mayores". En marketing, existe un término propio: LTV (Vida, Tiempo, Cantidad), que se refiere a cuánto dinero puede gastar un cliente a lo largo de su vida. Desde este punto de vista, la cantidad que pueden aportar los jóvenes supera con creces la de las personas de mediana edad y mayores.

Por lo tanto, el campo comercial seleccionado por Matsumoto Kiyoshi es la "promoción de la salud", y el enfoque de marketing está en la salud mental. Para las mujeres, la mejor manera de mantener la salud es la "belleza" o el maquillaje, porque embellecerse hará que se sienta mejor y mantenga un estado de ánimo saludable.

En este punto, los lectores deben entender que los clientes objetivo de Matsumoto Kiyoshi Drug Store son mujeres jóvenes. Las mujeres jóvenes no están muy acostumbradas a la atmósfera de las tiendas de cosméticos, por lo que se convirtieron en los clientes objetivo de la farmacia Matsumoto Kiyoshi. Además, la información se comunicó muy rápidamente entre los jóvenes y pronto la droguería Matsumoto Kiyoshi fue bien recibida. ¡La fuerza impulsora detrás del popular "maquillaje de cara negra" es en realidad Matsumoto Kiyoshi Drugstore!

Los consultores de McKinsey te enseñan a hacer un buen trabajo de pensamiento estratégico basado en el sistema teórico del marketing

Teoría del marketing STP

Como se mencionó al comienzo de este capítulo, el mecanismo de toma de decisiones de la estrategia de marketing es R-STP-MM. R significa encuesta y se refiere a la recopilación de información.

La teoría del marketing STP se refiere a aclarar los tres elementos de la división del mercado, la selección del mercado objetivo y el posicionamiento en el mercado, para seleccionar a los clientes objetivo.

En primer lugar, se debe implementar la segmentación de mercado (S), es decir, de acuerdo a las características del producto, se buscan clientes con las mismas características de consumo (deseo, interés o enfoque de consumo), necesidades del cliente, poder adquisitivo y otras características. resumido en un segmento de mercado.

Después de completar la división del mercado, implemente la selección del mercado objetivo (T), es decir, decida en qué sector del mercado operar. Seleccione el mercado objetivo en función de los siguientes tres criterios: "tamaño del mercado y su crecimiento", "estructura de mercado atractiva", "objetivos y recursos de la empresa".

El posicionamiento en el mercado se refiere a que, luego de que la empresa completa la selección del mercado objetivo, se entera de las características de diferenciación de los productos propios y de la competencia de acuerdo al mercado establecido. Es decir, las empresas deben hacer que el mercado se dé cuenta de la singularidad de sus productos.

mezcla de marketing

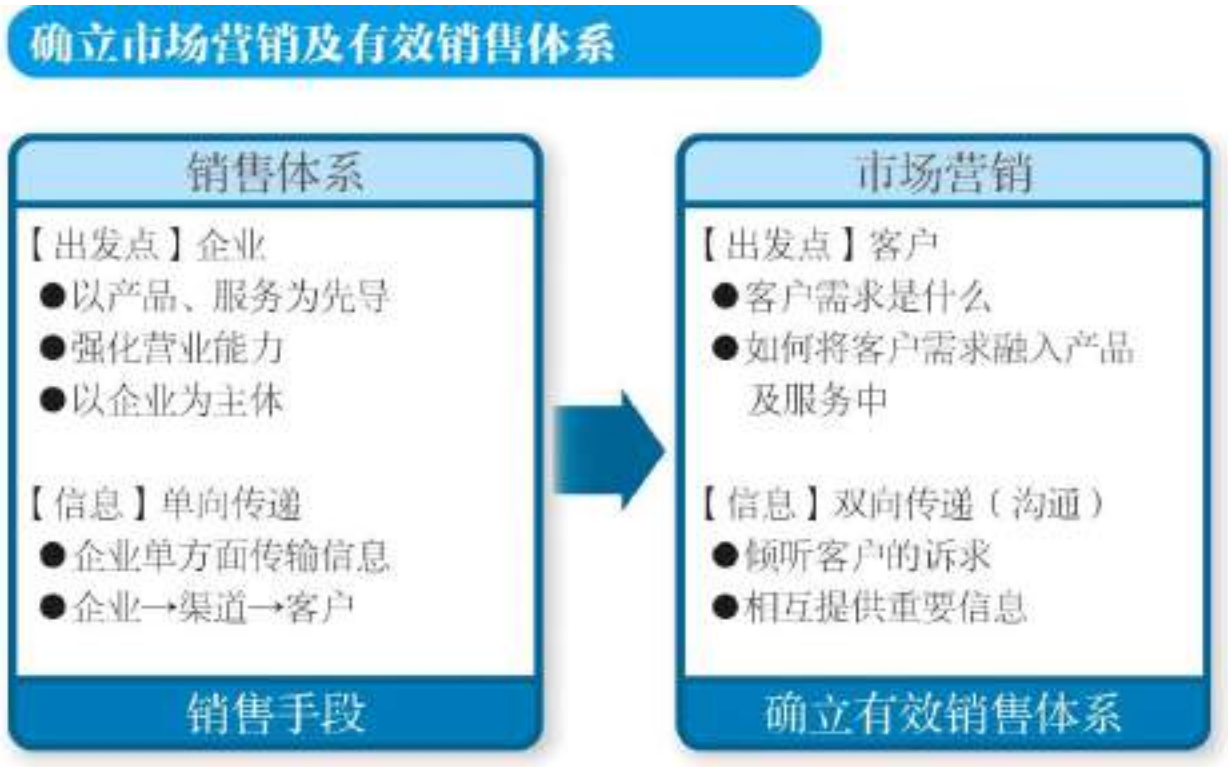
La mezcla de marketing se refiere al método de combinar racionalmente los cuatro elementos de productos, precios, canales y promociones relacionados con el mercado para establecer un sistema efectivo de ventas de productos.

Desde el punto de vista del producto, debemos aclarar las necesidades de los clientes y qué tipo de productos debemos producir para aumentar las ventas.Debemos comenzar a pensar desde el momento del diseño del producto. El diseño del producto es el punto de partida del marketing.

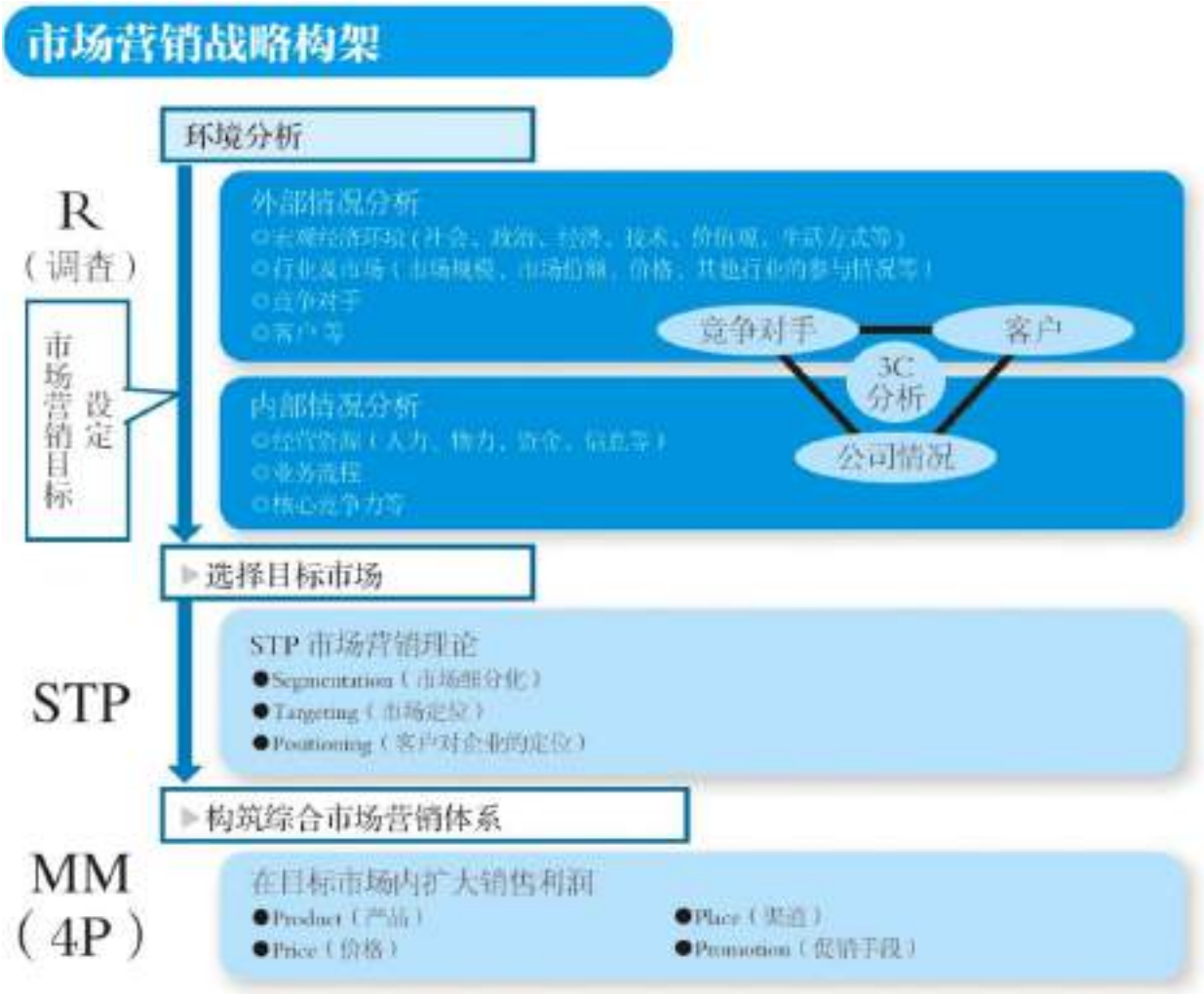
Desde el punto de vista del precio, una vez que se completa el diseño del producto, se debe determinar el precio de venta en el mercado.La clave es hacer que los clientes sientan que vale la pena el dinero.

Desde la perspectiva del canal (logística, canal de ventas), se deben tomar decisiones sobre "dónde" y "a quién" vender. Este "dónde" también tiene en cuenta la ruta logística desde el sitio de producción hasta el cliente, y "quién" es el cliente objetivo.

Desde un punto de vista promocional, una campaña promocional exitosa es aquella que les permite a los clientes saber que existe un producto. En resumen, es utilizar anuncios, vendedores, actividades promocionales y otros medios para transmitir información relevante a los clientes. Uno de los medios más importantes es la publicidad.



Los cuatro anteriores son indispensables, y son los pilares del sistema de ventas.



Pregunta 27 ¿Cuáles son las características del eslogan de Dyson?

Dyson es un conocido fabricante y vendedor de aspiradoras. Es mejor en publicidad conceptual de productos y técnicas de exhibición de productos. Ya sea que se trate del diseño del producto, el rendimiento, el peso ligero y otras funciones importantes, el personal de promoción de la empresa puede dejar una impresión refrescante en los clientes.

¿Los lectores todavía recuerdan el lenguaje publicitario que dijo Dyson en su promoción? A partir de esto, todos deberían poder apreciar la poderosa efectividad de combate del equipo de publicidad de Dyson.



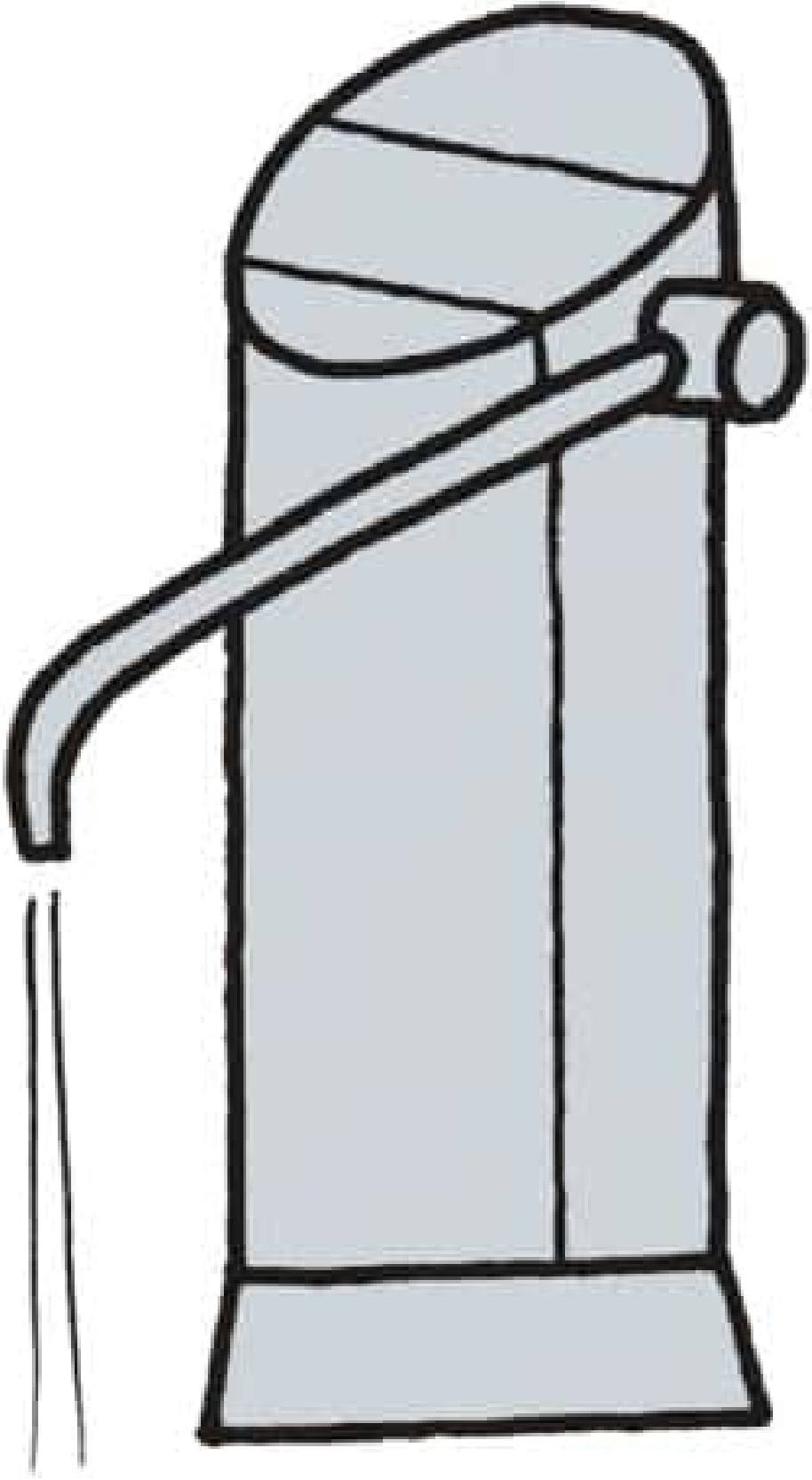
muestra directamente el rendimiento básico del producto y, al mismo tiempo, permite a los clientes comprender de un vistazo la diferencia entre los productos de Dyson y los de la competencia.

Respuesta 27 "¡La única aspiradora del mundo con succión permanente!" (Ejemplo)

[Explicación] Un lema inolvidable

Los famosos eslóganes publicitarios de Dyson incluyen los siguientes:
"¡La única aspiradora del mundo con succión permanente!"
"¡Un ventilador sin aspas!"

"¡La aspiradora más poderosa jamás vista!"
Dyson, que es desconocido en Japón, ha llevado la popularidad de sus productos al máximo a través de estos eslóganes, atrayendo la atención de muchos clientes. De hecho, el "ventilador sin aspas" es realmente interesante.
El autor espera que las empresas japonesas hagan más esfuerzos en la diferenciación, hasta que recientemente Panasonic finalmente comenzó a vender aspiradoras que se diferencian claramente de otras empresas. Se dice que esta es la aspiradora más liviana del mundo, con un peso de solo 2 kilogramos, definitivamente los hará felices como regalo para padres o esposas. El autor espera sinceramente que las empresas japonesas puedan lanzar productos más diferenciados.
Pregunta 28 ¿Por qué no son buenas las ventas del purificador de agua doméstico de alto rendimiento desarrollado por la empresa japonesa con grandes ventajas tecnológicas en la industria cerámica?
Para evitar el cortocircuito de la línea de alto voltaje, es necesario instalar un aislador de cerámica, una barrera. La empresa japonesa de barreras es una empresa que se especializa en la producción de barreras que pueden soportar 1 millón de voltios de voltaje ultra alto. Además, el catalizador de tres vías, el dispositivo cerámico de purificación de gases de escape del sistema de escape de automóviles, también es el producto principal de Nippon Kazakhstan. Debido a sus ventajas técnicas extremadamente altas en la industria cerámica, la empresa ha desarrollado un purificador de agua doméstico de alto rendimiento, pero la situación de las ventas es extremadamente insatisfactoria. Pídele al lector que piense por qué. Más tarde, la empresa subsidiaria japonesa encontró un método adecuado, lo que aumentó considerablemente las ventas de purificadores de agua.



Durante mucho tiempo, las filiales japonesas han estado tratando con empresas utilizando el enfoque B2B (transacciones de empresa a empresa).

Respuesta 28 Falta de puntos de venta

[Explicación] Los cuatro elementos del marketing mix son indispensables

Sin duda, la alta calidad y las altas prestaciones de la tecnología cerámica de la filial japonesa pueden superar la prueba. El problema es que, en primer lugar, la principal razón de las bajas ventas de purificadores de agua domésticos fue la falta de canales de venta al por menor. Sin canales, incluso los mejores productos no se pueden vender.

Antes, la filial japonesa se ocupaba principalmente de fabricantes de automóviles y compañías eléctricas, y el modelo de ventas era B2B. Los purificadores de agua domésticos son productos B2C (empresa a consumidor), que deben dirigirse directamente a los consumidores.

En los dos primeros meses, Nippon Barriers confió las ventas de purificadores de agua a los grandes almacenes Tokyu Hands, y el volumen de ventas diario fue inferior a 2 unidades. Luego, el salvador, una empresa de pedidos por correo llamada "Tiendas de catálogo", tuvo éxito en las ventas. El fuerte de la empresa de pedidos por correo son los canales de distribución y las promociones. Después de eso, las ventas de purificadores de agua de la empresa subsidiaria japonesa transcurrieron sin problemas.

Los cuatro elementos de la mezcla de ventas (producto, precio, canal, promoción) son indispensables. Esta vez, la filial japonesa pudo recuperar sus pérdidas gracias a la empresa de "tienda de catálogo" que compensó sus deficiencias inherentes en los canales de venta y promociones.

Pregunta 29 ¿Qué funciones poderosas ha agregado Komatsu a su camión volquete gigante para vencer a sus competidores?

Los productos insignia de Komatsu incluyen maquinaria de construcción y maquinaria de minería, como excavadoras utilizadas en minas de hierro a cielo abierto y camiones volquete gigantes.

Komatsu ha agregado una característica nueva y poderosa a su camión volquete gigante que supera a la competencia, ¿adivinen los lectores qué?



los volquetes gigantes en las tres montañas de mineral de hierro deben operar las 24 horas del día, y la nueva función de Komatsu puede ahorrar muchos costos para el lado minero.

Respuesta 29 Función de conducción no tripulada [Explicación] Estrategia de producto refrescante para los clientes

Komatsu utiliza el control remoto para realizar la conducción no tripulada de camiones volquete gigantes. Dado que las minas trabajan en turnos de 24 horas y que los conductores de volquetes gigantes son trabajos especializados, es difícil contratar suficiente mano de obra, sin mencionar que los turnos de noche también tienen que pagar subsidios por turnos de noche, que pertenecen a un alto -grupo de ingresos. De acuerdo con las necesidades de los clientes, Komatsu mejoró el camión volquete gigante y realizó la función de control remoto y conducción no tripulada a través de la red, lo que puede ahorrar muchos costos de mano de obra para las partes mineras.

Ahorre dinero para los clientes, y los clientes naturalmente gastarán dinero para comprar bienes o servicios. Aunque la búsqueda de productos de alto rendimiento también puede atraer clientes, el desarrollo de funciones de reducción de costos desde el punto de vista de los clientes también es una diferenciación de los competidores. No solo los productos básicos, sino también los servicios deben considerar cómo alentar a los clientes a pagar voluntariamente por el consumo es lo más importante. Se puede decir que la estrategia de producto incluye tanto bienes como servicios.

Si desea conocer las necesidades de los clientes, debe escuchar la voz de los clientes. Solo al permitir que los clientes participen en el desarrollo de productos podemos crear productos que realmente satisfagan las necesidades de los clientes. Este enfoque se conoce como el "modelo de integración de producción y marketing (participación del cliente en el desarrollo de nuevos productos)".

Los consultores de McKinsey te enseñan a dejar que los clientes participen en el desarrollo de nuevos productos, y el modelo de integración de producción y ventas reestructura el desarrollo de productos.

Los tres efectos principales de la integración de la producción y la comercialización

El llamado modelo de integración de producción y ventas consiste en permitir que los clientes participen en el desarrollo de nuevos productos.Este modelo de participación del consumidor en el desarrollo de productos tiene tres efectos principales.

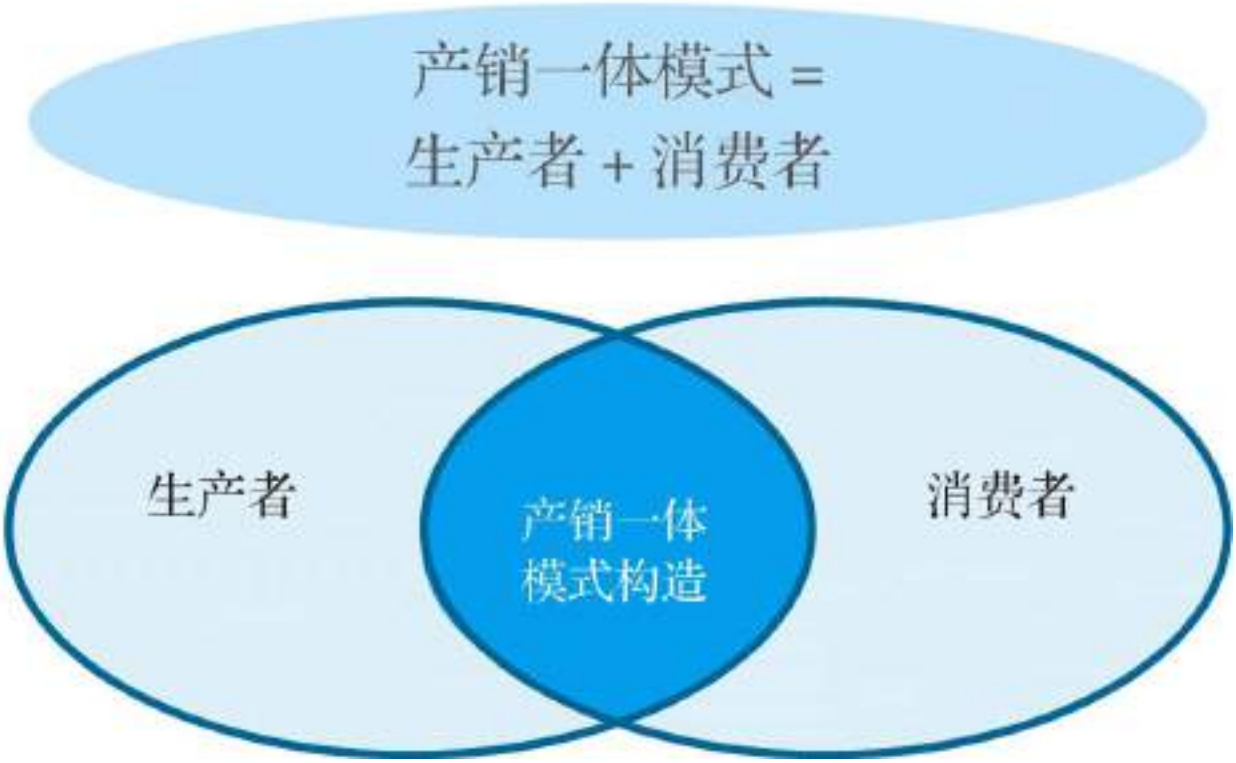
Efecto 1: las necesidades del cliente se pueden integrar en la etapa de desarrollo del producto.

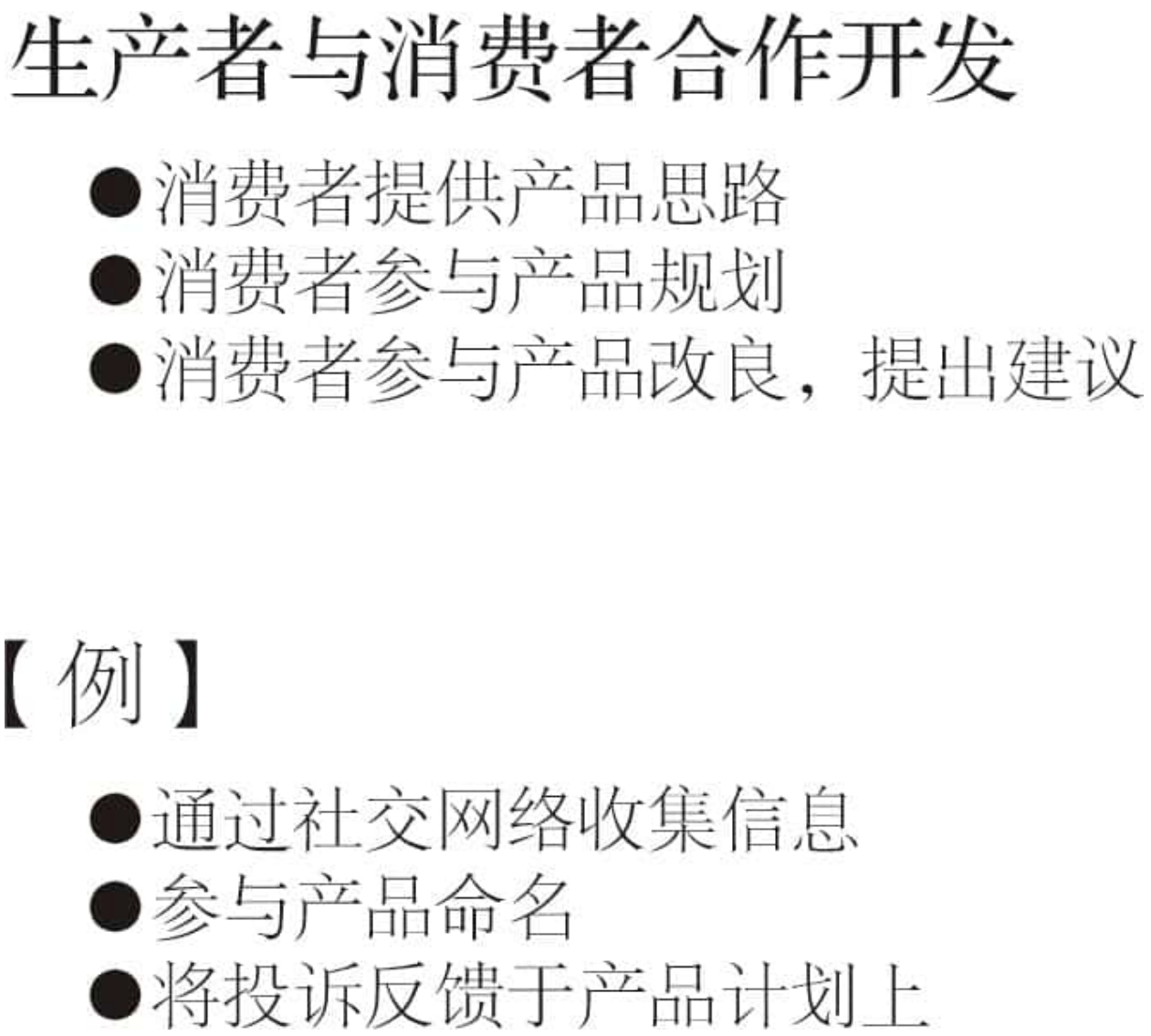
Efecto 2: La prueba de experiencia se completa antes de que el producto salga al mercado. Por ejemplo, permita que los clientes lo prueben directamente, obtengan información de primera mano y realicen mejoras de acuerdo con los requisitos del cliente.

Efecto 3: Las actividades promocionales importantes se completan antes de que el producto salga al mercado. Por ejemplo, a través de actividades de solicitud de nombres para mejorar el conocimiento del producto.

Este año, Kotler aboga por el "Modelo 3.0 de integración de producción y ventas", cuyo contenido principal es mejorar la utilización de la promoción en línea. Por ejemplo, establezca sitios de redes sociales para consumidores con patrones de consumo similares, escuche las voces de los clientes directamente y solicite ideas para nuevos productos. La simple oración del cliente "Quiero algo como esto" puede convertirse en una nueva idea para el desarrollo de productos empresariales.

客户参与型商品开发（产销一体模式构造）





Pregunta 30 ¿Cuál es el secreto de Uniqlo para obtener grandes ganancias con productos baratos?

Los productos que hicieron famoso a Uniqlo durante un tiempo fueron las camisetas y los suéteres de lana con un precio de yen 1980. Desde entonces, Uniqlo ha considerado al mundo entero y a toda la humanidad como su propio mercado y clientes. El punto más notable es que, como empresa japonesa, el idioma de la oficina de UNIQLO es en realidad el inglés.

Pida a los lectores que piensen: ¿cuál es el secreto de las enormes ganancias de UNIQLO a partir de productos baratos?



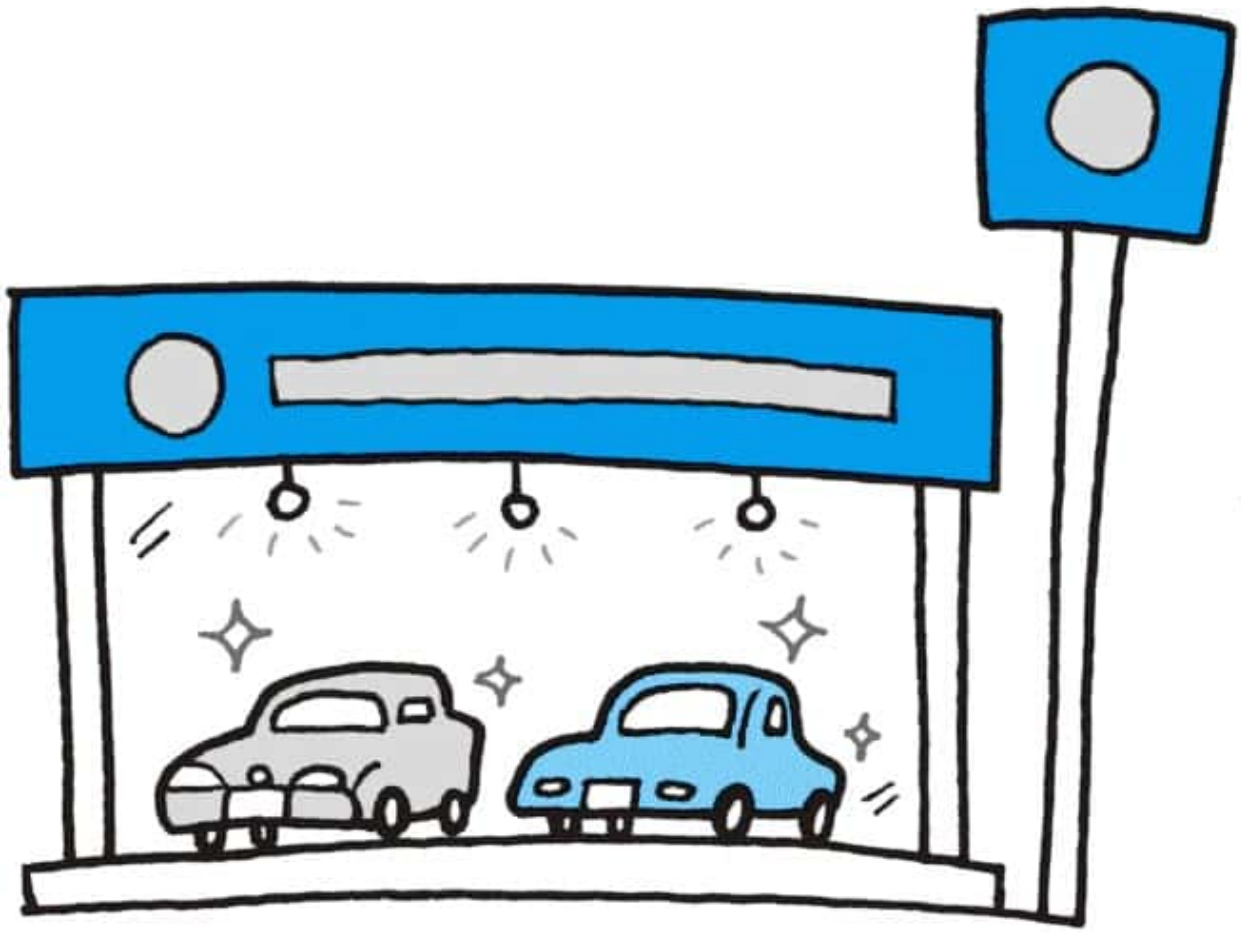
incluso los estudiantes de primaria saben "beneficio = facturación - costo", piense desde la dirección de "qué métodos de gestión adopta Uniqlo para reducir costos".

Respuesta 30 Permite operaciones de bajo costo [Explicación] La estrategia de precio de vender a mitad de precio o apoderarse del mercado a un precio ultra bajo

El secreto de la capacidad de Uniqlo para beneficiarse de los precios bajos radica en la realización de operaciones de bajo costo en todos los eslabones de toda la cadena industrial desde la producción hasta las ventas. Si es imposible construir un sistema de gestión que pueda reducir significativamente los costos de producción y ventas, Uniqlo no podrá obtener grandes ganancias con productos baratos.

En términos de control de costos de producción, el enfoque de Uniqlo es establecer bases de producción en países con bajos costos laborales y posicionar el mercado de ventas en países con altos precios de las materias primas, logrando así bajos costos de producción. Los puntos de venta están dirigidos a las áreas bulliciosas con una rica fuente de clientes. De hecho, la capacidad de dichos lugares para atraer clientes es en realidad más rentable. A través de los diversos esfuerzos anteriores, el costo promedio de Uniqlo se ha controlado de manera efectiva. Ahora, Uniqlo está comenzando a prestar atención a los centros comerciales y grandes almacenes con una gran capacidad para atraer clientes, y estas instituciones también dan la bienvenida a Uniqlo para ingresar y ofrecer condiciones de alquiler de tiendas muy favorables. Entonces, en países con precios baratos, ¿cómo ocupó

Uniqlo el mercado? El método no es complicado, es decir, producción local y venta local. Por ejemplo, en Bangladesh, Uniqlo incluso lanzó una camiseta de $1.
Recortar los precios de manera imprudente sin lograr costos bajos es un suicidio. La clave de la rentabilidad low cost de Uniqlo radica en la realización de operaciones low cost.
Pregunta 31 ¿Por qué la industria automotriz no introduce la separación de producción y ventas?
Los fabricantes de automóviles tienden a favorecer los concesionarios directos (o de contrato exclusivo). Para reducir la presión sobre los costes de gestión, ¿sería mejor introducir la separación de producción y ventas, es decir, separar el negocio de ventas?
Se pide a los lectores que piensen: ¿Por qué la industria automotriz debe tener sus propios distribuidores directos?



como: Los distribuidores directos son más profesionales a la hora de introducir productos, el servicio postventa o la sustitución de piezas están más garantizados, todos estos son motivos. Pero para las empresas de automóviles, hay una razón más importante.

Respuesta 31 Controla el precio

【Explicación】Estrategia del canal de ventas para evitar una reducción excesiva de precios

Una de las fortalezas de las empresas automotrices encabezadas por Toyota es que adoptan tiendas de venta directa desde la producción hasta las ventas, y pueden controlar los precios de manera efectiva a través de distribuidores afiliados directamente.

Imagínese: qué pasaría si el concesionario fuera responsable del negocio de ventas de varias marcas de automóviles. A los ojos de los distribuidores, los modelos con buenas ventas y altas ganancias son tesoros.Para ganar un dólar extra, los distribuidores presionarán a los fabricantes para que bajen los precios. Una vez que otras empresas comenzaron a reducir los precios, la empresa tuvo que hacer lo mismo y el resultado fue una guerra de precios ferozmente competitiva. La razón por la cual los precios de los productos en la industria de electrodomésticos han estado cayendo año tras año es la guerra de precios.

En otras palabras, abandonar el modelo de tienda de venta directa equivale a renunciar al poder de fijación de precios. Las empresas de electrodomésticos como Panasonic han tenido tiendas de venta directa antes, pero con la aparición de las tiendas especializadas en electrodomésticos, el modelo de negocio de las tiendas de venta directa se ha destruido. El resultado final es que las empresas de electrodomésticos tienen que enfrentarse a una feroz competencia de precios. .

Pregunta 32 ¿Cuáles son las características comunes de los productos publicitarios televisivos?

Las personas que a menudo ven la televisión por satélite probablemente no puedan soportarlo porque escuchan los anuncios cantando "el número uno del país".

Recientemente, la alimentación sana y los seguros sencillos se han convertido en los protagonistas de la televisión por satélite ¿Sabes por qué? Además, ¿se puede devolver el dinero invertido en publicidad?



La televisión por satélite y sus productos publicitarios tienen sus propias características. Los productos anunciados son principalmente cosméticos, dietética, seguros simples, etc. Por favor, piensa: ¿qué tienen en común?

Respuesta 32 Costos de publicidad bajos, productos baratos [Explicación] Ocupar el mercado a través de la promoción forzada

Debido a la baja tarifa de publicidad de la televisión satelital, los distribuidores de productos pueden obtener ganancias. Se dice que, en comparación con las estaciones de televisión tradicionales, el costo de la televisión por satélite es solo una décima parte del anterior. Además de por razones de precio, las estaciones de televisión tradicionales tienen regulaciones estrictas sobre la cantidad de publicidad (límite de tiempo de transmisión), y también existen restricciones en los canales de transmisión, el distribuidor debe pagar un alto precio para aumentar la cantidad de publicidad.

En cuanto a la cuestión de cómo obtener ganancias de productos baratos, el costo de dichos productos es en realidad más bajo. Aunque cada producto tiene su propia situación, como

ejemplo representativo, el costo de una comida saludable de varios miles de yenes puede ser solo cientos de yen. Además, los anuncios de televisión satelital son básicamente productos pequeños y los costos de transporte, almacenamiento y empaque no son altos. Sin mencionar el seguro simple, ni siquiera se requiere la gestión de inventario, y un poco más de personal asegurado no aumentará mucho la carga de trabajo.

En resumen, la mayoría de los productos en los anuncios de televisión satelital tienen las características de "los costos de producción representan la mayoría, y otros costos son extremadamente bajos". Dichos productos deben producirse y venderse en masa para que sean rentables. Por lo tanto, la tarifa de publicidad pagada por el fabricante a la televisión satelital se pagará pronto.

Pregunta 33 ¿Cuál es la parte más crítica de la estrategia de una marca de lujo?

Louis Vuitton es una marca famosa en Japón y es muy querida por los consumidores. Muchas personas afirman ser fans de Chanel y tienen debilidad por los productos de Chanel. En China, muchos revendedores (piratas informáticos del agua) comprarán estos productos en Hong Kong, China, y luego los pasarán por la aduana y los venderán a precios elevados en China continental.

Se pide a los lectores que piensen: ¿cuál es la estrategia de marca más importante? ¿Cuál es la razón?



: elija entre las siguientes respuestas: ①Producción limitada; ②Vendido en tiendas especializadas; ③Mantener precios altos y negarse a bajar los precios; ④Hacer productos solo para mujeres, no para hombres;

Respuesta 33 Mantener precios altos y rechazar estrategias de reducción de precios

[Explicación] Estrategia de marca para ventas de alto precio

La clave de la estrategia de marca es la "estrategia de venta de precios altos", por lo que la respuesta a la pregunta es ③.

Opción ① El propósito de la restricción de producción es aumentar el valor de rareza del producto, aumentando así el precio unitario del producto, y el objetivo final es mantener un precio alto.

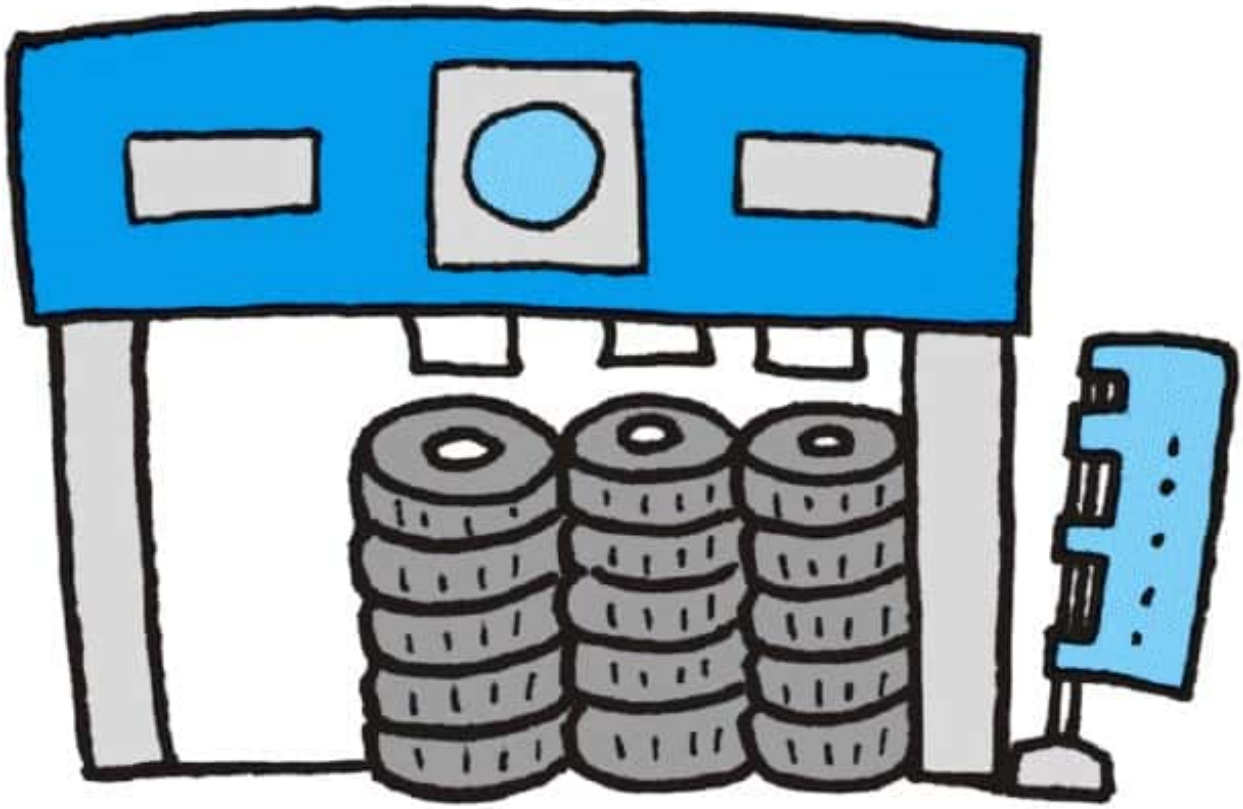
Los puntos de venta de fábrica para productos de marcas famosas están restringidos a áreas específicas por parte del fabricante, sobre todo el punto de venta de Gotemba, pero hasta hace poco estos puntos de venta comenzaron a acercarse a los centros urbanos. Pero los fabricantes de marcas nunca permitirán que las tiendas outlet ingresen a los centros urbanos.

La estrategia de precio alto más exitosa de los fabricantes de marcas reconocidas es: ocupar la ubicación más próspera del país y desarrollar una calle de marca; o solo poner una pequeña cantidad de regalos especiales en la tienda especializada en la ubicación más próspera, y crear productos que solo se pueden obtener en esa tienda especializada.La situación de un cierto tipo de regalo hace que los clientes sientan el valor excepcional del regalo, fortaleciendo así el sentido de identidad con la marca. Se dice que Louis Vuitton estipula que los productos nuevos con regalos especiales solo se pueden vender en las tiendas de Ginza. Los bolsos Hermès con regalos especiales solo se pueden comprar en los mostradores de los grandes almacenes (solo abiertos a personas de altos ingresos).

Pregunta 34 ¿Existe algún servicio indispensable que pueda atrapar a los propietarios de automóviles y hacerlos clientes habituales?

Autobacs emplea un método de ventas altamente eficaz para retener a los clientes habituales, un servicio indispensable para los propietarios de automóviles.

Tiene una característica muy importante: cuanta más gente quiera mantener sus coches, más gente que quiera mejorar el uso de su coche no puede prescindir de este tipo de servicio. Debido a que este servicio es económico pero puede traer beneficios a los clientes, algunas estaciones de servicio también han comenzado a hacer lo mismo.



no es un lavado de autos gratis. Este tipo de servicio existía en las gasolineras hace mucho tiempo. Autobacs también realiza inspecciones de vehículos, pero la respuesta no es una inspección de vehículos.

Respuesta 34 almacenamiento de aceite

[Explicación] Aproveche la estrategia de repetir cliente

Con el fin de atraer clientes habituales, Autobacs introdujo especialmente el servicio de almacenamiento de aceite. El servicio de almacenamiento de aceite se refiere a la compra única de aceite de motor para tres reemplazos, de modo que la próxima vez que el cliente regrese, no necesita pensar en qué comprar y puede reemplazarlo directamente. Para los usuarios, los cambios regulares de aceite son indispensables para el mantenimiento del vehículo y las mejoras en la eficiencia del combustible.

El servicio de almacenamiento de aceite de Autobacs atrae a muchos clientes, lo que no solo aumenta sus propios ingresos, sino que también beneficia a las empresas cercanas porque los clientes que viajan en casa visitarán tiendas cercanas o tiendas de conveniencia cuando cambien el aceite de su motor.

La estrategia de captación de clientes habituales es una de las estrategias fundamentales en cualquier industria. No se puede competir a largo plazo sin clientes habituales. Tanto Kotler como Drucker creen que retener clientes habituales es más importante que desarrollar nuevos.

El costo de desarrollar un nuevo cliente es cinco veces mayor que el de mantener un cliente habitual, por lo que desarrollar un nuevo cliente requiere mucho tiempo y mano de obra. Además, la pérdida de clientes recurrentes también afectará el efecto de desarrollar nuevos clientes, por lo que es necesario tomar la retención de clientes recurrentes como la máxima prioridad.

Repaso del capítulo 4

Aprende Pensamiento Estratégico desde la Esencia del Marketing, Necesitas Hacerlo

El contenido principal de este capítulo es la naturaleza del marketing.

Se puede decir que el marketing es "construir un sistema de ventas efectivo". El concepto opuesto al marketing es la ciencia de las ventas, que hace hincapié en qué métodos se utilizan para vender productos existentes tanto como sea posible, centrándose en las habilidades de venta.

El concepto de marketing comienza en la etapa de desarrollo del producto, comenzando desde el diseño del producto y centrándose en qué tipo de productos necesitan los clientes.

El mecanismo de comercialización es la estructura "R-STP-MM". La R significa "investigación" y se refiere a la recopilación de información para establecer una estrategia de marketing. El significado de STP es "división de mercado, selección de mercado objetivo, posicionamiento en el mercado", que se refiere a seleccionar el mercado objetivo de acuerdo con la secuencia anterior y lograr la diferenciación del producto. El significado de MM es "mezcla de marketing", que se refiere a la combinación razonable de cuatro elementos relacionados con el mercado: productos, precios, canales (logística, canales de venta) y promociones, para establecer un sistema efectivo de venta de productos.

Marketing cree que desarrollar nuevos clientes es un trabajo muy importante, pero lo que es más importante es captar clientes habituales. La clave para establecer un sistema de ventas efectivo al menor costo son los clientes habituales.
En la sociedad en línea de hoy, la información viaja más rápido que nunca y un cliente con un pensamiento negativo puede comunicar noticias negativas a cientos de miles o millones de personas. El sentimiento negativo del cliente puede hacer que las empresas pierdan muchos clientes nuevos y habituales. Por lo tanto, la satisfacción del cliente es una condición necesaria para mantener la prosperidad y el desarrollo de la empresa.
La llamada estrategia de marca es "estrategia de venta de alto precio". La señal de una estrategia de marca exitosa es que los clientes conocen la marca cuando ven el producto. Por ejemplo, siempre que saque un bolso o cartera, inmediatamente será reconocido como un producto "Louis Vuitton", lo cual es una estrategia de marca exitosa. Su mayor característica es la diferenciación absoluta, una marca que los clientes no pueden reconocer es una marca fallida.

Capítulo V Para hacer un buen trabajo en el pensamiento estratégico, se debe comprender la esencia del arte de la guerra
Aprendiendo Pensamiento Estratégico desde la Esencia del Arte de la Guerra
"El arte de la guerra de Sun Tzu" es una obra escrita por Sun Wu en el período de primavera y otoño de China hace más de 2500 años. Se puede decir que la historia de la estrategia humana comienza con el arte de la guerra. El arte de la guerra está en la misma línea que la estrategia militar moderna y la estrategia comercial.

¿Cuál es la estrategia empresarial de ganar sin luchar?

"Ganar sin pelear" en la estrategia empresarial se refiere a M&A (Fusión y Adquisición). Para evitar una competencia feroz, las dos partes simplemente se fusionaron en una sola empresa para formar una nueva organización operativa que complemente las fortalezas de la otra.
En esencia, las fusiones y adquisiciones son un medio importante para intercambiar dinero por tiempo y realizar operaciones diversificadas en un corto período de tiempo. Por ejemplo, la adquisición de una empresa que nunca ha estado involucrada en un campo puede permitirle a la empresa obtener todos los recursos como tecnología, patentes, clientes, equipos de producción e información en un corto período de tiempo. En los Estados Unidos, hay muchas empresas, incluidas Amazon, Microsoft y Google, que confían en los métodos de fusiones y adquisiciones para crecer rápidamente en un corto período de tiempo.

Méritos de fusiones y adquisiciones para empresas con fondos profundos

El principal producto de Microsoft es el sistema operativo (SO) de la computadora Para mantener la ventaja competitiva del producto, Microsoft ha adquirido muchas empresas emergentes en Silicon Valley. Lectores, imaginen: ¿Qué sucedería si se permitiera a las empresas emergentes desarrollar productos similares al sistema operativo Windows? Si no

se interviene y se le permite desarrollar un sistema operativo de computadora práctico, inevitablemente traerá una amenaza para el sistema operativo Windows.Si el nuevo sistema operativo solicita una patente con éxito, Microsoft probablemente sufrirá mucho. Por lo tanto, el riesgo puede eliminarse adquiriendo la patente junto con la empresa de nueva creación antes de que haya desarrollado el sistema operativo. Las patentes adquiridas se archivan directamente, a fin de asegurar la participación de mercado del sistema operativo Windows.

Otro ejemplo extremo: un equipo de béisbol profesional bien financiado utiliza la agencia libre (FA) para adquirir a los jugadores número 1 y número 2 de los equipos rivales. La fuerza, si hay una actuación deslumbrante, es una doble victoria.

¿Cuál es la estrategia de derrotar a los fuertes con los débiles?

"El arte de la guerra de Sun Tzu" señaló que no hay más de tres reglas para que los débiles derroten a los fuertes.

1. ganar ventaja local

Esto significa que la clave para una victoria decisiva radica en concentrar fuerzas para formar ventajas locales. Es equivalente a la teoría de la selección y la concentración en la estrategia empresarial moderna. La Estrategia de Lanchester (ver el Capítulo 6 para más detalles) también propone concentrar fuerzas en un solo punto para un ataque sorpresa, lo que coincide con el "Arte de la Guerra de Sun Tzu".

2. Reúne un ejército de élite

Esto se refiere a lograr calidad sobre cantidad en términos de fuerza centrípeta, movilidad y espíritu de lucha. Es equivalente al grupo de trabajo de trabajo en equipo y respuesta rápida en la estrategia empresarial moderna.

3. batalla sorpresa

Esto se refiere a atacar al enemigo por sorpresa, haciendo que el enemigo juzgue mal la situación, causando confusión en el ejército, o usando fintas para pelear, liberando información falsa para confundir al enemigo y luego aprovechando la oportunidad para atacar la debilidad del enemigo. Es equivalente a la estrategia de diferenciación en la estrategia empresarial moderna. Incluso si es un jugador desconocido, siempre que pueda lanzar un producto diferenciado que sorprenda al mercado, inmediatamente causará caos en el mercado y derrotará a poderosos oponentes. El "ventilador eléctrico sin aspas" de Dyson debe considerarse como un ataque sorpresa en la guerra comercial.

Pasemos al Capítulo 5, donde aprendemos el pensamiento estratégico del Arte de la Guerra.

Pregunta 35 ¿Qué estrategias básicas tienen en común Amazon, Microsoft y Google?

Amazon, Microsoft, Google, etc., son empresas representativas en Estados Unidos, estas tres empresas han logrado un rápido desarrollo en un corto período de tiempo. Me gustaría preguntar: ¿Cuál es la estrategia básica que tienen igual?



el famoso dicho en "El arte de la guerra de Sun Tzu": Someter a los soldados del enemigo sin luchar es ser bueno en lo que es bueno.

Respuesta 35 M&A (Fusiones y Adquisiciones) [Explicación] El espíritu central del "Arte de la guerra de Sun Tzu": ganar sin luchar

La estrategia de Amazon, Microsoft y Google es M&A (Fusión y Adquisición).

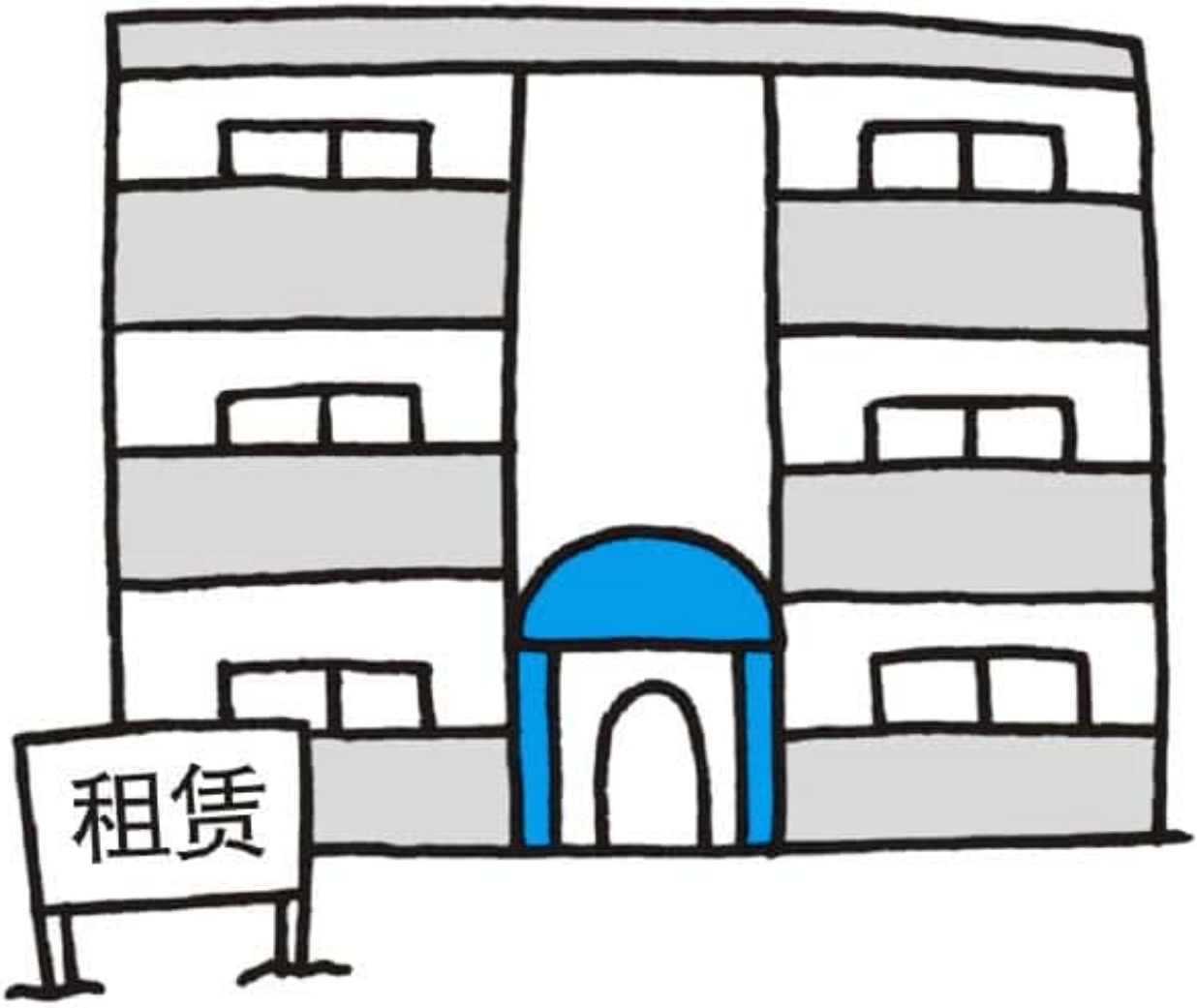
Se dice que el autor de "El arte de la guerra de Sun Tzu" es discípulo del famoso estratega Sun Tzu, por lo que se utilizó el "dicho de Sun Tzu" al comienzo del capítulo. Finalmente, gracias al esfuerzo de sus discípulos, el gran pensamiento del maestro estratega Sun Tzu finalmente puede transmitirse a las generaciones posteriores. La frase más famosa en "El arte de la guerra de Sun Tzu" es "el que vence al enemigo sin luchar es el que es bueno". Significa que si el enemigo es derrotado sin pasar por una guerra, no solo el propio bando no perderá su poder de combate y poder financiero, sino que también puede capturar el poder de combate y el poder financiero del enemigo.

Desde la perspectiva de la estrategia empresarial, las fusiones y adquisiciones pertenecen a la estrategia de ganar sin luchar. En pocas palabras, las fusiones y adquisiciones están intercambiando dinero por tiempo para lograr el desarrollo diversificado de las empresas. Por ejemplo, Amazon construyó con éxito una red logística en un corto período de tiempo mediante la adquisición de empresas de logística. Lo mismo ocurre con Rakuten en Japón: al adquirir Four Seasons Travel Service, Rakuten Travel Company puede comenzar rápidamente. Las fusiones y adquisiciones son el mejor medio para que las empresas se desarrollen rápidamente, amplíen la escala económica y realicen la diversificación.

Además, también existe una forma de alianza comercial entre empresas, a través de la alianza comercial para formar una estructura de beneficio mutuo y aprender de las fortalezas de los demás.

Pregunta 36 ¿Por qué la mayoría de los propietarios de tierras en Japón gestionan apartamentos de alquiler?

Daito Construction Trust Co., Ltd. es responsable del negocio de alquiler de apartamentos de unos 800.000 hogares en Japón y se puede decir que es una empresa líder en el alquiler de viviendas en Japón. La empresa ha logrado un desarrollo continuo mediante la "activación de tierras ociosas". Se invita a los lectores a reflexionar: ¿Por qué la mayoría de los terratenientes en Japón operan apartamentos de alquiler?



una contramedida efectiva contra la política nacional.

Respuesta 36 Para ahorrar impuesto al patrimonio

【Explicación】Prepárate

Dadong Jiantuo ha logrado un gran progreso al hacer uso de la tierra ociosa y también brinda a los clientes estrategias para ahorrar impuestos sobre sucesiones. Esta es la razón por la cual la mayoría de los propietarios de tierras japoneses operan apartamentos de alquiler.

Al heredar una herencia, los activos netos (activo-pasivo) se vuelven imponibles. En otras palabras, cuanto menor sea el patrimonio neto, menor será el monto del impuesto a la herencia. La forma más fácil de reducir el patrimonio neto es aumentar la deuda a través de préstamos a largo plazo. Por ejemplo, al construir un edificio de 200 millones de yenes y obtener un préstamo a largo plazo con el terreno como garantía, el propietario del terreno inmediatamente tiene una deuda adicional de 200 millones de yenes.

Por otro lado, los edificios pertenecen a la apreciación de activos netos. Un edificio que invirtió 200 millones de yenes en construcción no se valorará al precio original. De acuerdo con el sistema fiscal, solo se puede calcular en un 60% a 70% de los materiales de construcción. Como resultado, la valoración final del edificio El valor es de unos 130 millones de yenes.

A través de este método, los activos netos se redujeron en 70 millones de yenes a la vez. Y el edificio se depreciará cada año, es decir, se depreciará cada año. Como resultado, el patrimonio neto se reduce cada año y el alquiler anual de un apartamento es tan atractivo para los ancianos como una pensión.

Pregunta 37 ¿Por qué Zojirushi y Tiger nunca se involucran en electrodomésticos grandes como acondicionadores de aire y refrigeradores?

Zojirushi y Tiger son conocidos fabricantes de productos de cocina. Pero nunca han incursionado en grandes electrodomésticos como aires acondicionados y frigoríficos. Lectores, por favor piensen en el misterio.



Considere las tres leyes de una estrategia.

Respuesta 37 Implementar a fondo los tres principios de "aprovechar las ventajas locales, formar tropas de élite y ataques sorpresa"

[Explicación] Las tres leyes de derrotar al fuerte con el débil

Zojirushi y Tiger implementan estrictamente los tres principios de usar a los débiles para derrotar a los fuertes mencionados en "El arte de la guerra de Sun Tzu". Estos tres principios son "aprovechar las ventajas locales, formar tropas de élite y ataques sorpresa".

“Aprovechar las ventajas locales” se refiere a “concentrar fuerzas superiores en puntos clave que determinan la victoria o la derrota.” Según la teoría de la administración moderna, las fuerzas militares son recursos operativos (personal, materiales, fondos e información). Una vez que encuentre un avance que pueda derrotar a su oponente, concentre inmediatamente toda su fuerza para lograr un avance. Zojirushi y Tiger Brands han logrado avances en los suministros de cocina.

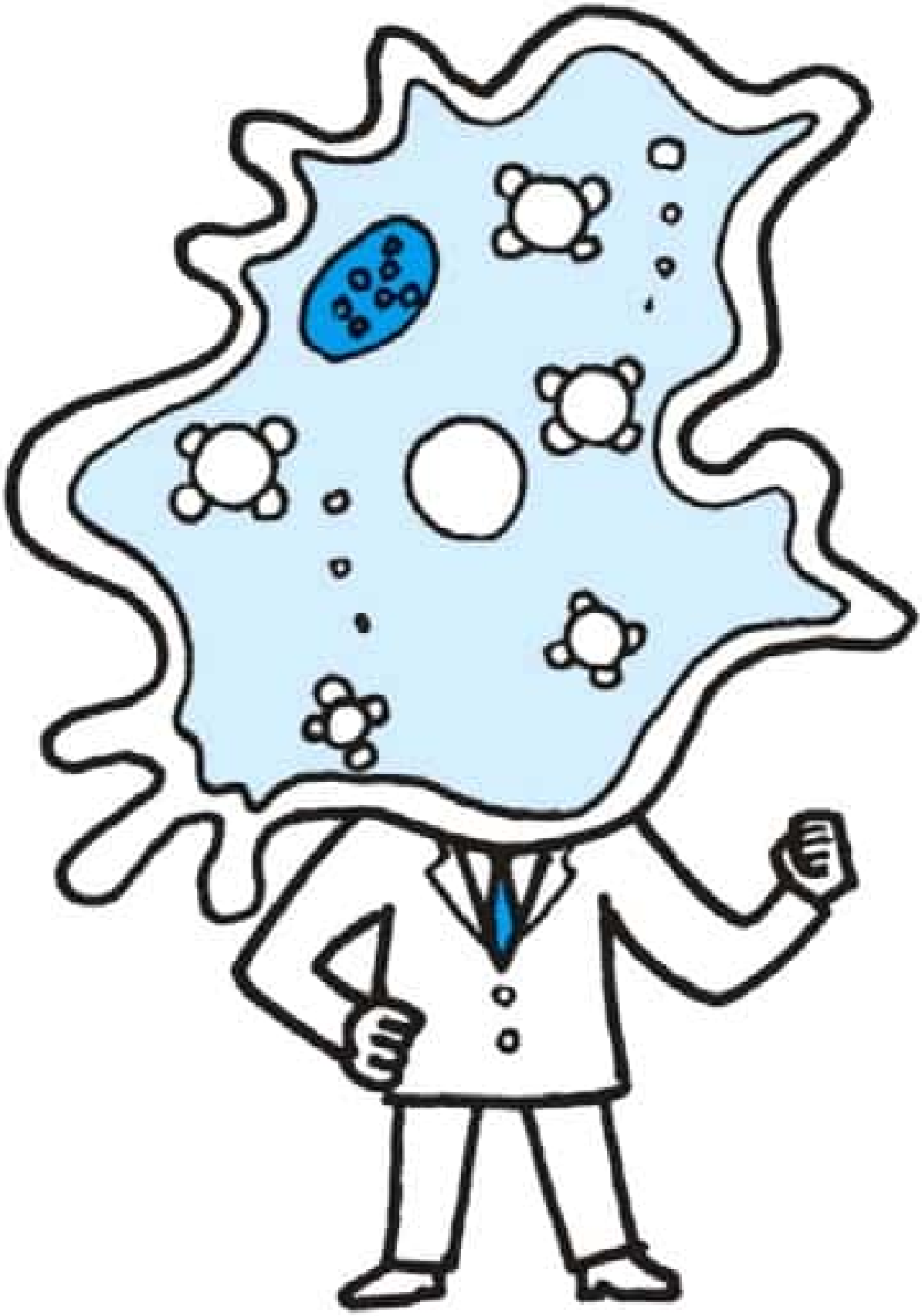
"Construir tropas de élite" significa "mantener equipos pequeños y delgados" y descubrir dónde pueden ser efectivas las tropas de élite. Ampliar a ciegas el tamaño del equipo, por muchos recursos que haya, no será suficiente.

"Ataque sorpresa" se refiere a "sorprendentemente, atacar sin preparación". En otras palabras, lanzar un producto que pueda sorprender al mercado, hacer que los consumidores piensen "¡este producto es increíble!" y atraer la atención de todo el mercado. Una vez que sienta dónde puede aprovechar las ventajas locales e implementarlas, dejará una impresión muy profunda en los clientes. "Olla arrocera de Zojirushi" y "Tetera eléctrica de Tiger" son las fuertes impresiones que dejan estas dos empresas en los clientes. Por lo tanto, no permita que los clientes piensen que la empresa está "vendiendo cosas", sino que permita que los clientes se asocien directamente con productos específicos. Este es un ejemplo exitoso de concentrarse en un punto y romper un punto.

Pregunta 38 ¿Cuáles son las características del modelo de negocio de la ameba?

El repentino surgimiento de Kyocera en el campo de la tecnología cerámica ha sido calificado como una empresa "imposible de vencer". De hecho, el autor una vez consideró trabajar en Kyocera cuando se graduó de la universidad, pero se le preguntó durante la entrevista final: "¿Nuestra empresa es su primera opción?": "Es mi segunda opción". Como resultado, no me contrataron. En ese momento, las acciones de Kyocera ya eran la estrella más brillante de la bolsa.

Kyocera es más famosa por su "modelo comercial de ameba". Pida a los lectores que piensen: ¿Cuáles son las características de este modelo de negocio?



la ameba es la entidad viviente independiente más pequeña.

Respuesta 38 Mantener un pequeño sistema de organización de gestión con liquidación independiente [Explicación] Aprovechar a fondo el potencial de las organizaciones pequeñas

Amoeba es la entidad de vida independiente más pequeña. En términos de operación y administración, significa una organización de pequeñas empresas con asentamiento independiente. Incluso si se convierte en una gran empresa, Kyocera todavía mantiene una organización de gestión pequeña. Como resultado, Kyocera, como una gran empresa, todavía mantiene las ventajas de una organización de gestión pequeña.

Una pequeña organización de gestión tiene cinco ventajas: ①La orden se puede llevar a cabo en el lugar; ②Tiene una gran movilidad; ③Hay un fuerte sentido de solidaridad entre los miembros; ④Puede gestionar los detalles y evitar que la gente sabotee; poder de lucha. Usar una pequeña organización para comandar un gran ejército nunca puede fallar. Usando el cuerpo humano como metáfora, puede garantizar que se cuide cada célula.

Este método de gestión facilita la evaluación del rendimiento de los ingresos (costos de facturación) del departamento que produce beneficios. Entonces, ¿qué pasa con los sectores que no generan beneficios? El departamento de adquisiciones de Kyocera establecerá claramente los objetivos anuales de reducción de costos y analizará los resultados año tras año y trimestre a trimestre para juzgar el desempeño de los empleados. Los departamentos de compras, que pertenecen a los departamentos de control de costos de otras empresas, se definen como departamentos generadores de beneficios en Kyocera Corporation.

Pregunta 39 ¿Qué problemas importantes encontró Japan Airlines internamente antes de declararse en quiebra?

Japan Airlines (JAL) se declaró en quiebra y se reorganizó en 2010, e incluso sus acciones fueron retiradas de la lista. Gracias a la ayuda de Kazuo Inamori, fundador de Kyocera Corporation, Japan Airlines pudo volver a cotizar en bolsa.

De hecho, Japan Airlines tuvo importantes problemas internos antes de declararse en bancarrota, un incidente en la parte superior de la gerencia. ¿Ustedes lectores recuerdan?



Cue un incidente que tuvo lugar en la sala de juntas unos años antes de declararse en quiebra

Respuesta 39 Evento de remoción del presidente [Explicación] El enfrentamiento entre el máximo responsable y los cuadros superiores llevó a la parálisis de la empresa.

Unos años antes de que ANA se declarara en quiebra y se reorganizara, la junta directiva había solicitado una votación interina (una votación anormalmente procesal) para destituir al presidente. A los pocos días, el entonces presidente anunció que "nunca renunciaría" y rechazó directamente la propuesta de realizar esta junta de votación temporal.

Apenas unos años después de este incidente, se difundió ampliamente la noticia de la disolución de la organización directiva de la ANA, en ese momento estaba en el poder el Partido Demócrata.

Los signos del fracaso de una organización son evidentes, y "El arte de la guerra de Sun Tzu" también afirma que la oposición entre el monarca y el comandante es la causa del colapso de todo el sistema de gestión. En opinión de Sun Tzu, la causa raíz de la declaración de quiebra de ANA se presagió hace unos años.

Por favor, examínense para ver si existe algún conflicto entre la persona más responsable y la alta dirección de su empresa. Las contradicciones entre los ejecutivos de alto nivel darán lugar a desviaciones en la toma de decisiones empresariales y al fracaso en la toma de decisiones clave. O la toma de decisiones se convierte en un campo de lucha entre la gerencia, incluso cuando es demasiado tarde para tomar una decisión.

Los consultores de McKinsey te enseñan a comprender las seis señales del colapso del sistema de gestión y prevenirlas con anticipación

Una señal de caos en la organización: "ir, relajarse, hundirse, colapsar, caos, norte"

Cualquiera de los siguientes escenarios presagia una ruptura en la organización gobernante.

"Ir" significa "escapar", por ejemplo, cuando uno está contra diez, las tropas solo pueden escapar.

"Slack" significa "relajación". Cuando el gerente es débil y los subordinados son fuertes, la organización será floja.

"Sag" significa "caída" y se refiere a la retirada del sistema organizacional cuando el gerente es fuerte y los subordinados son débiles.

"Beng" significa "colapso", y un enfrentamiento serio entre el máximo responsable y la cúpula conducirá al colapso del sistema organizativo. Este es el caso del incidente de ANA mencionado anteriormente.

"Caos" significa "caos", y la vacilación del máximo responsable conduce al caos en el sistema organizativo.

"Bei" significa "derrota", y todo el sistema organizativo fue derrotado debido a la decisión equivocada tomada por la máxima persona responsable.

¿La empresa donde trabajan sus lectores tiene alguno de los síntomas anteriores? Las seis situaciones anteriores pueden ocurrir en todas las organizaciones de gestión, por lo que todos deben tener cuidado en tiempos normales. Una vez que hay un problema con la organización de gestión, incluso la mejor estrategia no ayudará. Mantener la organización estable e integrar a todas las personas en un todo es una organización de gestión sólida.

管理组织崩溃的六种预兆

失败方式	解说
走	以寡击众。 “走”的意思是“溃败逃亡”
弛	管理者处于弱势而部下处于强势。 “弛”的意思是“管理松懈”
陷	管理者处于强势而部下处于弱势。 “陷”的意思是“出现败退”
崩	最高责任者与管理者之间发生对立。 “崩”的意思是“崩溃”
乱	最高责任者优柔寡断。 “乱”的意思是“混乱”
北	最高责任者做出轻率的决定。 “北”的意思是“败北”

Pregunta 40 En el proceso de "selección y concentración", ¿qué dos aspectos se incluyen en la selección?

La "selección y concentración" se ha discutido en el diseño estratégico, lo que significa seleccionar un punto de avance en un campo que enfrenta presión competitiva y luego concentrar los recursos operativos para obtener una ventaja estratégica. La toma de decisiones de diseño estratégico incluye tres pasos: selección-diferenciación-concentración.

Se pide a los lectores que piensen: ¿Qué dos aspectos debería incluir la elección?



es "decidir qué hacer".

Respuesta 40 Decidir qué no hacer

[Explicación] El contenido principal de la elección es "qué hacer y qué no hacer"

Además de decidir qué hacer, también decida qué no hacer. Si la gerencia de la empresa siempre tiene la idea de "Estoy muy preocupado, hagamos esto también", será aún más difícil para la empresa obtener ganancias.

Una organización de gestión sólida debe concentrar los recursos operativos limitados en los lugares con los mejores efectos de inversión y los rendimientos más altos. Si los operadores, intencionalmente o no, ignoran la naturaleza limitada de los recursos operativos, inevitablemente conducirá al desperdicio de recursos.

No importa cuán ansioso esté el operador por invertir recursos operativos para ganar dinero, es una lástima que la inversión no sea algo inmediato y que el objetivo de ganancias no se pueda lograr a corto plazo. Del mismo modo, cada vez que una empresa contrata a una persona, la empresa debe asumir su salario y los costos fijos relacionados, por lo que agregar más personas no es algo que se pueda decidir casualmente. Una vez que decida qué hacer, probablemente también decida qué no hacer. Usando un ejemplo en nuestra vida, supongamos que solo tenemos 100,000 yenes a la mano, pero las cosas que necesitamos comprar en casa incluyen refrigeradores, computadoras y televisores, si decidimos usar los 100,000 yenes para comprar un refrigerador, significa que no puede comprar otras cosas. En otras palabras, decidir comprar un refrigerador significa decidir no comprar nada más.

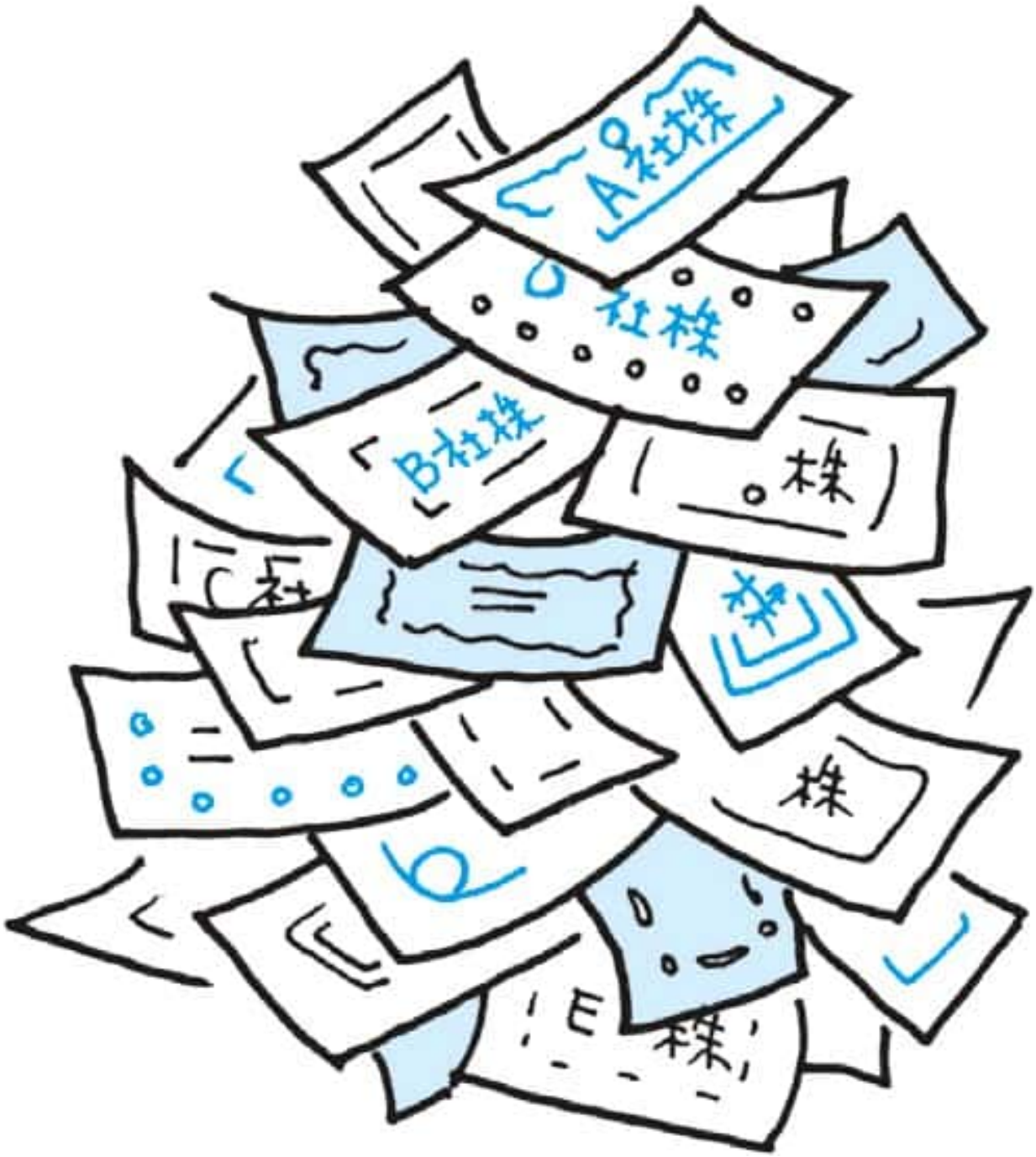
También es una opción para una empresa decidir desinvertir durante su operación. La desinversión significa que ya no participará en esta industria en el futuro, porque los recursos operativos son limitados, y la plena floración ciega significa que la estrategia de esta empresa está ausente. .

Pregunta 41 ¿A cuánto ascienden los activos en acciones de Softbank?

SoftBank es verdaderamente único en el mundo en su capacidad para recaudar capital. Cuando vendió YahooBB, Softbank todavía estaba en números rojos y ahora ha entrado en un estado de rentabilidad.

Esto es gracias a la capacidad de orientación estratégica y las habilidades comerciales de Sun Zhengyi. El secreto de Softbank para obtener fondos de otros canales es que ha dominado las IPO (acciones cotizadas) de muchas empresas de nueva creación, por lo que los activos bursátiles se han convertido en una cifra astronómica.

Por favor, lectores, adivinen: ¿A cuánto ascienden los activos en acciones de Softbank?



los activos bursátiles de Softbank incluyen: las acciones de Yahoo América, Yahoo Japón y otras empresas, así como las acciones de Alibaba, que salió a bolsa en septiembre de 2014.

Respuesta 41 10 billones de yenes

[Explicación] Los que conocen los pocos y los usan ganan

En octubre de 2014, los activos bursátiles totales de SoftBank alcanzaron los 10 billones de yenes. Se dice que solo Alibaba (la empresa de comercio electrónico más grande del

mundo), que cotizó en septiembre de 2014, agregó 5 billones de yenes en activos bursátiles a Softbank. Softbank adquirió una gran cantidad de OPI (acciones cotizadas) antes de la cotización de Alibaba e invirtió solo 2 mil millones de yenes. Con la cotización exitosa de Alibaba, los activos bursátiles de Softbank se expandieron inmediatamente más de 2500 veces.

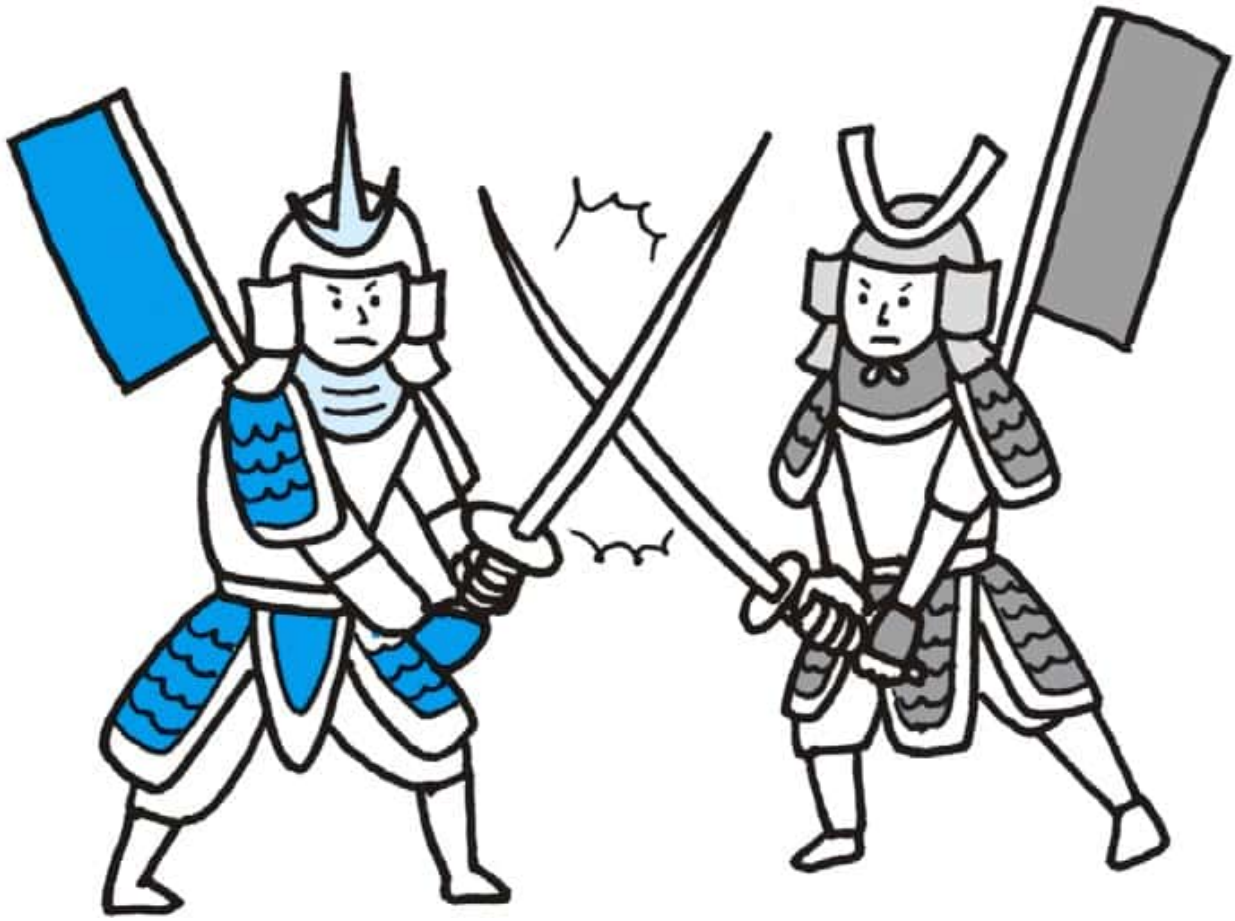
Softbank ha adquirido una gran riqueza al adquirir las acciones de OPI de empresas de nueva creación. IPO significa "Oferta pública inicial" y se refiere a las acciones de una empresa recién cotizada. La primera vez que Softbank obtuvo ganancias a través de una oferta pública inicial fue la acción de Yahoo en los Estados Unidos, seguida de Yahoo en Japón. SoftBank Corp se ha beneficiado generosamente de una serie de listados de empresas emergentes.

Poseer grandes activos bursátiles puede garantizar la estabilidad del precio de las acciones de la empresa y luego obtener grandes fondos a través de canjes de deuda por acciones y, al mismo tiempo, mejorar la calificación crediticia de las empresas financieras. Es a través de estos medios que Softbank tiene fuertes activos y la capacidad de recaudar fondos.

Pregunta 42 ¿Quiénes son los poderosos enemigos del 7-11 y de Toyota?

La empresa líder en la industria de las tiendas de conveniencia es 7-11, de la que se dice que es invencible donde quiera que vaya. De hecho, el 7-11 tiene un poderoso enemigo. Del mismo modo, la empresa líder en la industria automotriz es Toyota, y se dice que es invencible en todo el mundo, de hecho, Toyota también tiene un enemigo poderoso.

Se pide a los lectores que piensen: ¿quiénes son sus enemigos?



el enemigo no está necesariamente solo en el exterior.

Respuesta 42 "7-Eleven" y "Toyota"

[Explicación] La invencibilidad está en uno mismo, la victoria está en el enemigo

La razón del fracaso está en uno mismo, y la razón de la victoria es atacar cuando el enemigo está destruido.

Una vez que se convierta en una empresa líder, muchos defectos quedarán expuestos a plena luz del día. Hay un dicho en el mundo del sumo llamado "deficiencia de defensa lateral", lo que significa que hay agujeros en los brazos y la cintura, y el oponente agarra el cinturón. Desde la perspectiva de la gestión empresarial, está "lleno de fallas y será atacado en todas partes".

En otras palabras, "el mayor enemigo de 7-Eleven es él mismo", no te dejes deslumbrar por las victorias que has logrado, porque tarde o temprano serás derrotado si no mantienes un espíritu agresivo. Esto requiere un alto nivel de autoconciencia.

De manera similar, para Toyota, que se anuncia a sí misma como "convirtiéndose en una empresa respetada por sus pares", el enemigo más mortal es la propia Toyota, que se conducirá a sí misma a un callejón sin salida si no tiene cuidado.

"El arte de la guerra de Sun Tzu" cree: "No puedes ganar solo, pero puedes ganar por el enemigo". En comparación con las compañías que ganan batallas en todas partes, una compañía invencible es realmente terrible.
Los consultores de McKinsey te enseñan cinco condiciones para el éxito, que es la base del pensamiento estratégico

Cinco condiciones de victoria

Para ganar estratégicamente, la empresa debe concentrar sus recursos operativos y tener cuidado con los seis presagios de fracaso, que son los requisitos previos para ganar. El partido que cumpla con las siguientes cinco condiciones obtendrá la victoria final:
(1) Aquellos que saben si pueden pelear o no, ganarán.
(2) Aquellos que conocen los pocos y los usan ganan.
(3) Ganan los que comparten el mismo deseo arriba y abajo.
(4) Gana el que espera lo inesperado.
(5) Ganarán los que puedan pero no estén controlados por el rey.

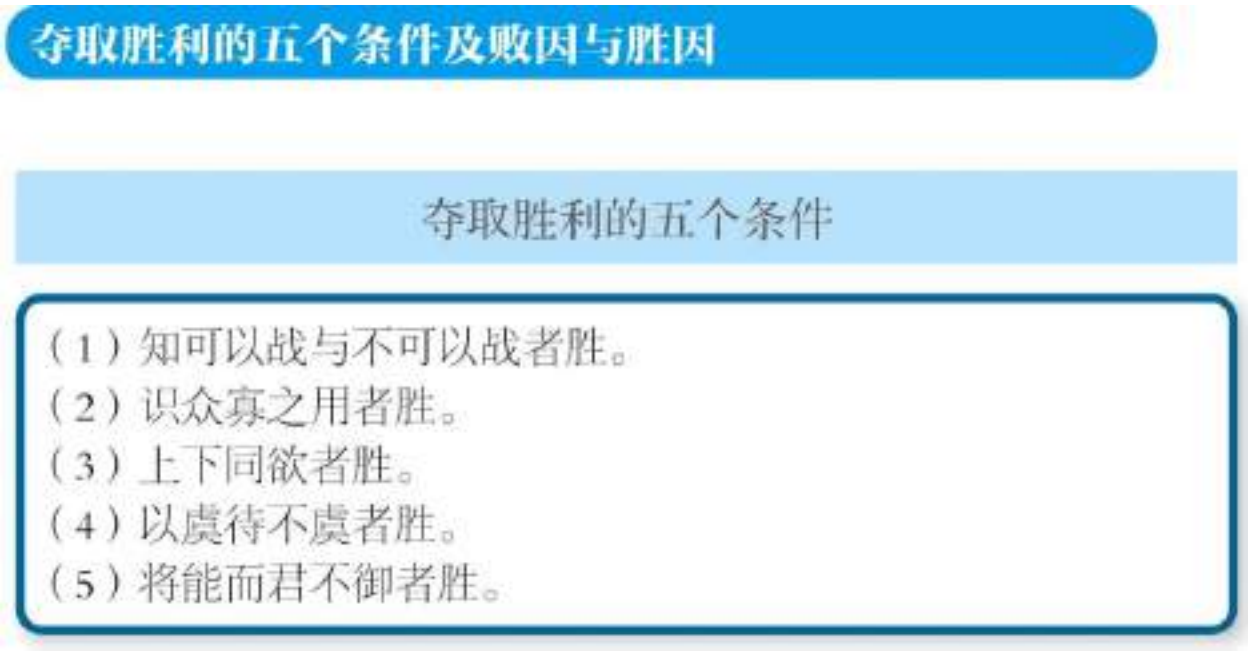
La razón del fracaso es nuestra.

"El arte de la guerra de Sun Tzu" cree que "no puedes ganar solo, pero puedes ganar por el enemigo", distinguiendo claramente las razones del éxito y el fracaso.
A menudo solo pensamos en cómo ganar, pero no pensamos en cómo mantener una situación de "invicto".
La verdadera razón del fracaso no es que el enemigo sea demasiado fuerte, sino que sobreestimó la capacidad del propio bando, lo que llevó al fracaso debido al exceso de confianza. Todos sabemos que la defensa es el mejor ataque, en términos de relaciones comerciales, es captar las fortalezas y debilidades de la empresa y descubrir los objetivos comerciales que se adaptan a su situación real.
El mundo actual ha entrado en la era de la "gestión invicta" desde la "gestión resolutiva". La gestión invicta se refiere a una filosofía empresarial con los pies en la tierra, que no puede considerarse como un negocio con los pies en la tierra si no puede soportar los múltiples impactos de los competidores. Además, se deben preparar planes para enfrentar los cambios ambientales, solo adaptándose a los cambios sociales la empresa puede permanecer invencible.

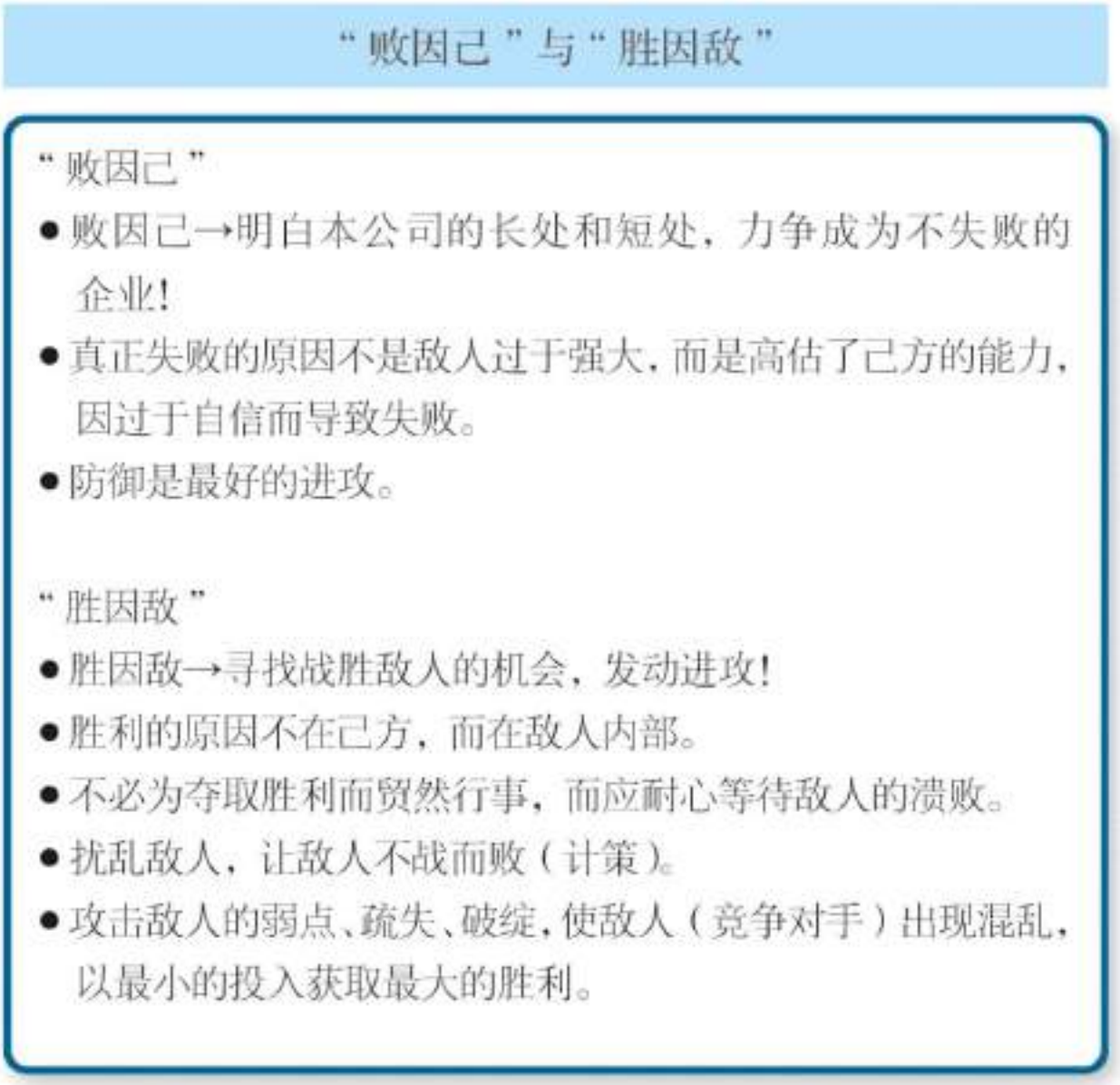
La causa de la victoria está dentro del oponente.

"El arte de la guerra de Sun Tzu" cree que la razón de nuestra victoria no está en nuestro lado, sino en el interior del oponente. Significa que es posible que no podamos ganar la victoria con nuestros esfuerzos, y debemos esperar pacientemente la posibilidad de victoria debido a los errores del oponente. Por lo tanto, no hay necesidad de invertir tropas excesivas para ganar.
Es un medio importante de ganar al permitir que el oponente aparezca en el caos y pierda por su cuenta. Durante el Período de los Reinos Combatientes en Japón, había un príncipe llamado Mori Motojo. Su mejor método era enviar espías para difundir información falsa, causando caos dentro del enemigo, debilitando la fuerza del enemigo y aprovechando la oportunidad para encontrar oportunidades para derrotar al enemigo. . Atacar las

debilidades, la negligencia y los defectos del enemigo (competidor) para sacudir la moral del enemigo es un medio eficaz de controlar al enemigo, y también puede minimizar la pérdida de nuestras tropas.
Al mismo tiempo, evadir el ataque del enemigo también es un medio estratégico importante. Los comandantes deben hacer todo lo posible para evitar la confrontación con el enemigo y dejar que el ataque del enemigo fracase. En el nivel de gestión de la empresa, por ejemplo, fortalecer la ventaja de la marca de la empresa y hacer todo lo posible para competir con el oponente en nuestro campo local también es un medio para evitar el borde



del enemigo.



Repaso del capítulo 5

Para aprender el pensamiento estratégico desde la esencia del arte de la guerra, necesitas

El contenido principal de este capítulo es la esencia del arte de la guerra.

"El arte de la guerra de Sun Tzu" es una obra maestra de Sun Wu en el período de primavera y otoño de China hace más de 2500 años. La historia de la estrategia humana comienza con el arte de la guerra. El "ganar sin luchar" mencionado en "El arte de la guerra" es M&A (Merger and Acquisition) en el campo de la gestión empresarial. Para evitar que ambos bandos resultaran afectados por una guerra de desgaste, simplemente se fusionaron en una sola empresa para formar un nuevo sistema organizativo con relaciones complementarias.

Las fusiones y adquisiciones son conocidas como la mejor manera de ganar tiempo con dinero y permitir que la empresa se diversifique rápidamente. Por ejemplo, la adquisición de una empresa que nunca ha estado involucrada en un campo puede permitirle obtener tecnologías relevantes, patentes, clientes, equipos de producción, información y otros recursos que requieren acumulación a largo plazo en un corto período de tiempo.
Con el fin de mantener la ventaja competitiva de la empresa en los sistemas operativos (SO) de computadoras en el campo del software, Microsoft ha adquirido agresivamente nuevas empresas en Silicon Valley. El objetivo es adquirir esas empresas emergentes antes de que puedan desarrollar un nuevo sistema operativo, para garantizar que domine su propio sistema operativo, y adquirir empresas emergentes y patentes antes de que se forme la amenaza. puede garantizar la cuota de mercado del sistema operativo Windows.
"El arte de la guerra de Sun Tzu" señaló que no hay más de tres reglas para que los débiles derroten a los fuertes.
(1) Obtener ventajas locales significa que la clave para una victoria decisiva radica en concentrar fuerzas para formar ventajas locales. Es equivalente a la teoría de la selección y la concentración en la estrategia empresarial moderna.
(2) Formar tropas de élite se refiere a lograr calidad sobre cantidad en términos de fuerza centrípeta, movilidad y espíritu de lucha. Equivalente al trabajo en equipo, grupos de trabajo de respuesta rápida en la estrategia empresarial moderna.
(3) La guerra por sorpresa se refiere a sorprenderlos, atacándolos sin preparación, haciendo que el enemigo juzgue mal la situación, causando confusión en el ejército; o usando fintas para pelear, liberando información falsa para confundir al enemigo y luego aprovechando la oportunidad para atacar al enemigo. debilidades Es equivalente a la estrategia de diferenciación en la estrategia empresarial moderna.

Capítulo 6 Para hacer un buen trabajo en el pensamiento estratégico, uno debe entender la esencia de la estrategia de Lanchester
Aprenda el pensamiento estratégico de la esencia de la estrategia de Lanchester
La Estrategia de Lanchester se desarrolló a partir de la Ley de Lanchester formulada por el mecánico de combate FW Lanchester durante la Primera Guerra Mundial. Para construir un modelo matemático entre el número de soldados invertidos, el rendimiento de las armas y los resultados obtenidos, Lanchester resumió la "Ley de Lanchester" después de muchos estudios.
Lanchester Law es también el creador de la teoría OR (Investigación Táctica). En la Segunda Guerra Mundial, el ejército de los EE. UU. aplicó la Ley de Lanchester para lograr muchos resultados tácticos. Por ejemplo, frente a los excelentes aviones de combate Zero de Japón, el ejército de EE. UU. propuso una táctica de tres contra uno, que causó grandes pérdidas al ejército japonés.
El difunto consultor de gestión japonés, el Sr. Nobuo Tagoka, construyó el sistema teórico de "Teoría y operaciones prácticas para obtener una ventaja competitiva de ventas" después de estudiar la Ley de Lanchester. En pocas palabras, la estrategia de Lanchester se originó en Inglaterra y se perfeccionó en Japón.

Para atacar las fortalezas del enemigo o para atacar las debilidades del enemigo

El enfoque de la estrategia de Lanchester está en el lado ofensivo, y aquí hay algunos contenidos básicos para compartir con los lectores.

En primer lugar, debemos enfrentarnos a la pregunta de opción múltiple de "atacar las fortalezas del enemigo o atacar las debilidades del enemigo". Atacar las debilidades del enemigo puede entenderse como "la ley de evitar lo real y atacar lo falso". Por ejemplo, si quieres pelear contra tu jefe que puede hablar bien, entonces deberías pensar en la pregunta "¿deberías discutir con él o deberías cambiar la forma?" Consulte el siguiente contenido para obtener más información.

En el campo de batalla donde quieres ganar, debes invertir tres veces más tropas que el enemigo, esta es la famosa "Ley de la Trinidad". En la Segunda Guerra Mundial, con el fin de hacer frente a los cazas Zero japoneses con un rendimiento excelente, el ejército de los EE. UU. organizó a tres cazas en un escuadrón para enfrentarse a un caza Zero. Esto puede considerarse como la aplicación inicial de la regla Trinity. Como resultado, no importa cuán excelente sea su desempeño, un luchador Zero no puede derrotar a tres oponentes al mismo tiempo, por lo que algunas personas llaman a la "regla tres-uno" la "ley de pelear más y pelear menos".

Además, la estrategia de Lanchester también tiene contenidos interesantes como la "teoría de piedra, papel o tijera" y "la teoría de la estructura binocular".

La montaña más alta de Japón es el monte Fuji. ¿Qué montaña es la segunda más alta?

La montaña más alta de Japón es el Monte Fuji, pero la segunda más alta es casi desconocida. Los lectores también serán muy curiosos, no te preocupes, sabrás la respuesta más tarde.

Otro enfoque de la estrategia de Lanchester es la "primacía". No importa cuán limitado sea el campo, la empresa debe esforzarse por convertirse en líder de la industria. Cortar el pastel más grande en un determinado mercado significa controlar el mercado. Olympus, por ejemplo, posee el 70% del mercado de endoscopios. Y Likulute Company de Japón se ha convertido en el líder en la industria de información de búsqueda de empleo en vivienda.

La brecha entre el primer y segundo lugar está mucho más allá de nuestra imaginación. En una industria, la brecha de estatus entre el No. 1 y el No. 2 es enorme. Cuando el primer lugar ocupa más del 50% del mercado, se encuentra en posición de dominio absoluto.

Por ejemplo, Yamazaki Bakery ocupa el primer lugar en la industria del pan, y las empresas que ocupan el segundo lugar o más abajo solo pueden seguir el impulso de la primera posición.

Hay muchos puntos de vista muy interesantes sobre la Ley de Lanchester, se invita a los lectores a experimentarlos detenidamente.

Pregunta 43 En la competencia de mercado, ¿qué estrategia deben adoptar los débiles?

Uniqlo adopta la "estrategia de los fuertes", que también es la estrategia básica que suelen adoptar las empresas con una ventaja absoluta en una industria. Uniqlo, que está tratando

de dominar el mundo en la industria mundial de prêt-à-porter, ha adoptado muchos medios efectivos de competencia, uno de los cuales es establecer tiendas insignia (sucursales a gran escala que desempeñan un papel de liderazgo en las áreas locales) en áreas prósperas de todo el mundo. Por ejemplo, Manhattan en Nueva York, los Campos Elíseos en París y Ginza en Japón tienen su presencia.
Entonces, imagínense: ¿qué estrategia deberían adoptar los débiles?



decir que sin fortaleza de capital, es imposible implementar una estrategia integral de floración.

Respuesta 43 Tácticas de guerrilla como "guerra local", "ataque a un punto", "uno contra uno", "combate cuerpo a cuerpo" y "combate fingido".

[Explicación] La estrategia de los débiles y la estrategia de los fuertes

La estrategia de Lanchester divide la estrategia básica en dos partes: "estrategia de los débiles" y "estrategia de los fuertes". La llamada estrategia de los desvalidos es la estrategia que deben adoptar las empresas subcampeones o de menor rango en la industria. La estrategia de los fuertes es la estrategia común de las empresas campeonas.

Fundamentalmente hablando, la estrategia de los débiles es en realidad una típica "táctica de guerrilla", atacando al enemigo subrepticiamente en un área limitada. En concreto, existen cinco tácticas básicas: "guerra local", "ataque a un punto", "uno contra uno", "combate cuerpo a cuerpo" y "combate de finta".

Por el contrario, la estrategia de los fuertes es el "ataque de saturación", que es completamente opuesta a la estrategia de los débiles, incluyendo tácticas básicas como "guerra total", "guerra total", "golpear más con menos", "lejos ataque", "avance frontal". El punto principal de la estrategia de los fuertes es "batalla rápida y decisión rápida". La razón es que se debe invertir una gran cantidad de recursos operativos para respaldar los ataques de saturación. Si los objetivos estratégicos no se pueden completar en un corto período de tiempo , los recursos se agotarán y serán insostenibles.

Los consultores de McKinsey te enseñan a aprender las estrategias del débil y del fuerte, para que puedas pensar estratégicamente correctamente

La guerra de guerrillas es la estrategia de los débiles

La ley de Lanchester se divide en dos aspectos, la primera ley se denomina "la estrategia de los débiles" y la segunda ley se denomina "la estrategia de los fuertes". Debido a que la mayoría de las empresas son desvalidas (en segundo lugar o más abajo en su industria), las estrategias de desvalidos prevalecen en la sociedad actual. Si el débil imita a la fuerza la estrategia del fuerte, puede dar como resultado que las ganancias en los recursos operativos superen las pérdidas.

En resumen, la estrategia de los débiles es la "guerra de guerrillas", los pequeños pasos se dan rápidamente y las pequeñas victorias se acumulan en grandes victorias. Las tácticas principales incluyen los cinco principios de "guerra local", "ataque en un punto", "con una sola mano", "combate cuerpo a cuerpo" y "combate de finta".

Las guerras locales se refieren a la selección de "regiones limitadas y alcance limitado" en el posicionamiento del mercado objetivo. En un mercado limitado, incluso los débiles pueden concentrarse e invertir suficientes recursos operativos para llevar a cabo una competencia específica.

Atacar un punto significa que una vez que se determina el objetivo, todos los recursos deben concentrarse sin dudarlo.Incluso una pequeña empresa puede competir con la fuerte en un punto objetivo específico.

El llamado "uno a uno" se refiere a evitar ser atacado por la mayoría de los enemigos, derrotar a los enemigos uno por uno en el campo de batalla uno a uno y acumular pequeñas victorias en grandes victorias. De lo contrario, debido a que los débiles no pueden lograr la recuperación oportuna y frecuente de los ingresos por inversiones, es muy probable que se queden sin energía antes de ganar.

El "combate cuerpo a cuerpo" significa que ya sea un cliente o un competidor, la parte más débil debe comunicarse activamente cara a cara con la otra parte para captar nuevas tendencias competitivas y tomar contramedidas específicas.

La operación finta final se refiere a hacer un buen trabajo guardando secretos, incluso divulgando información falsa e información falsa para confundir a los competidores y derrotar a los oponentes con tácticas subrepticias.

El ataque de saturación es la estrategia de los fuertes.

La estrategia del fuerte en la segunda ley de Lanchester es un ataque de saturación, y la estrategia básica es completamente opuesta a la estrategia del débil.

La guerra total significa que para obtener la mayor ganancia posible, los fuertes deben competir con sus oponentes en la vasta área del mercado mundial.

La batalla general se refiere a ocupar el mercado y competir por los clientes con una amplia variedad de productos y actualizaciones aceleradas de productos.

Usar más para luchar menos se refiere al uso de marketing publicitario y otros medios para realizar promociones en todo el mercado para estimular el consumo. Incluso si el efecto del marketing puede no ser muy bueno, para los fuertes, incluso si la cuota de mercado aumenta en un punto porcentual, se pueden obtener enormes beneficios.

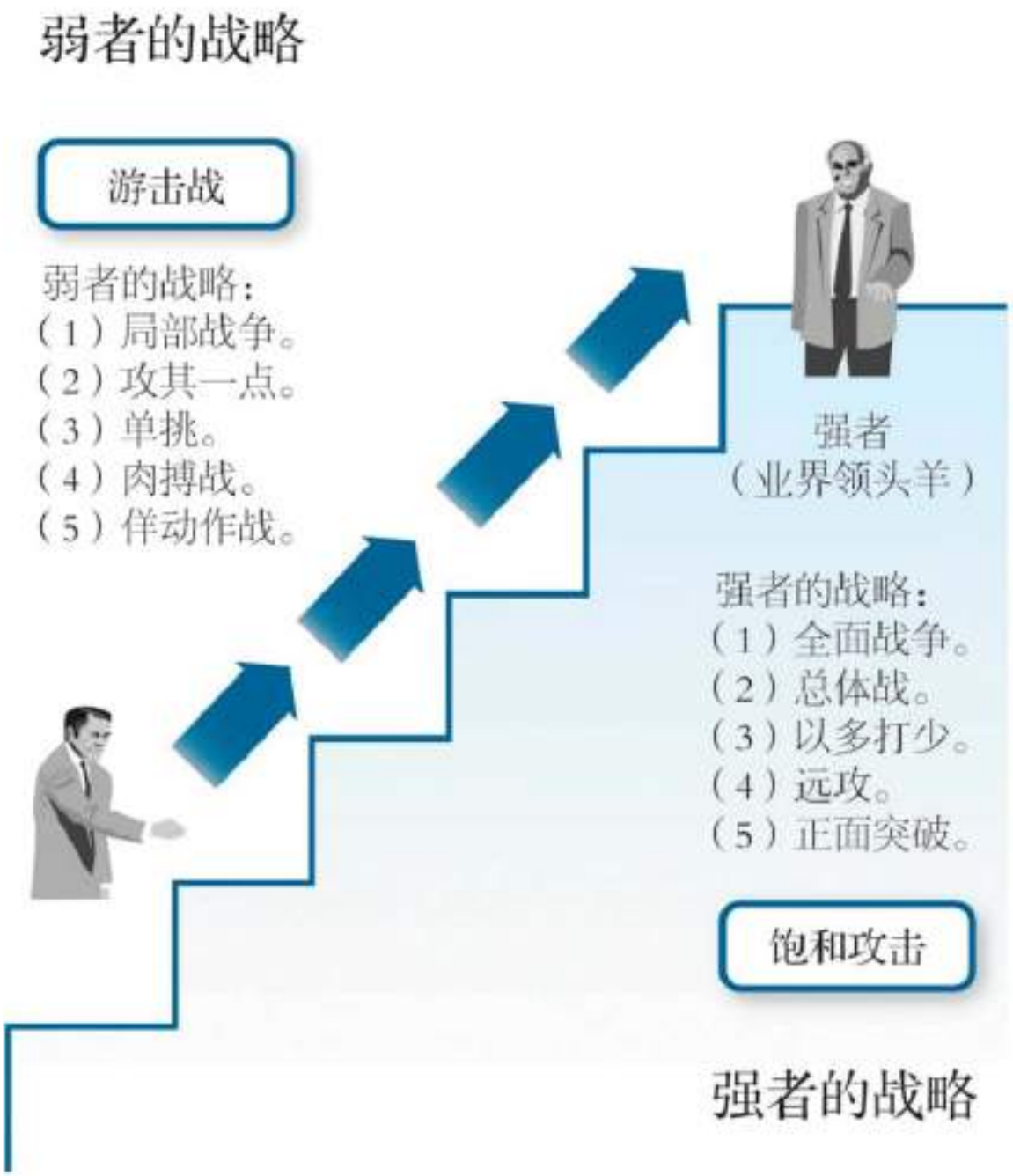
El ataque a larga distancia se refiere a la creación de un departamento de marketing en la sede de la empresa para abrir mercados y competir por clientes mediante la gestión de distribuidores. Debido a que tratar directamente con los clientes requiere emplear una gran cantidad de vendedores, no es rentable.

Un avance frontal se refiere a tratar de ser lo más llamativo posible en el mercado, como si declarara la guerra a los competidores.

Los lectores deben entender que la estrategia del fuerte debe invertir grandes sumas de dinero, y la clave está en oprimir al oponente con tácticas de más peleas y menos. Si los recursos invertidos no pueden formar una ventaja lo suficientemente fuerte, es mejor cancelar el plan.

Por el contrario, si los débiles insisten en implementar la estrategia de los fuertes sin considerar las condiciones reales, es probable que entren en crisis debido a una cadena de capital rota antes de ver los resultados. Por lo tanto, los débiles deben implementar la estrategia de los débiles.

弱者的战略与强者的战略



- 弱者靠的是一步一个脚印，积小胜为大胜，从而夺取最终胜利。
- 强者靠的是饱和攻击，通过短期决战获得战果。

Pregunta 44 ¿Qué métodos utilizaron los débiles maoríes para derrotar al poderoso enemigo?
Mori Moto era un vasallo famoso en el centro de Japón. En los primeros días, la familia maorí era solo un tirano local, rodeado de enemigos que eran mucho más fuertes que ellos mismos. Pero Mao Liyuan usó trucos para derrotar a los enemigos uno por uno. Se pide a los lectores que piensen: ¿qué medios adoptaron los débiles maoríes para derrotar al poderoso enemigo?



Mao Liyuan, utilizó una cierta estrategia para atraer al enemigo al campo de batalla preestablecido, o para causar caos dentro del enemigo y aprovechar la oportunidad para destruir al enemigo.

Respuesta 44 Desata la desinformación

[Explicación] Usa fintas para interrumpir el despliegue de combate del enemigo o derrotar a cada uno

Mao Liyuan es mejor usando tácticas, es decir, usando engaños estratégicos y tácticos para derrotar a los oponentes. Como un poder que no es diferente al de una familia adinerada local, el Maori Yuan ha estado bajo la presión de los poderes circundantes en los primeros días. Mao Liyuan sabía muy bien que no había posibilidad de ganar si luchaba duro. La única estrategia que podía usar era desencadenar la guerra civil del enemigo y dejar que pereciera por sí solo, o debilitar la fuerza del enemigo antes de atacar.

Durante la Batalla de Itsukushima, después de que el ejército maorí asaltara la ciudad del clan Dow del enemigo y ocupara Itsukushima, Mori Moto inmediatamente ordenó a Ura Miyao que construyera una fortaleza para atraer al enemigo, y al mismo tiempo envió espías para difundir noticias falsas de que Itsukushima no tenía ejército de agua Resistir los ataques desde el mar. De esta manera, el ejército de Tao fue atraído a Itsukushima y Tao Qingxian murió en la batalla, ocupando así el territorio de la familia Ouchi.

Al atacar la mina de plata de Iwami, Mao Liyuan adoptó varias tácticas de derrota, lanzando rumores de que alguien se iba a rebelar, provocando conflictos civiles entre los guardias hermanos Nizi, ocupando así con éxito la mina de plata.

"El terraplén de mil millas es destruido por un nido de hormigas", la era actual de rápido desarrollo también ha creado una era en la que los fuertes perderán todo por una pequeña negligencia. La competencia económica mundial actual es tan emocionante como el Período de los Reinos Combatientes de Japón en el pasado.

Pregunta 45 ¿Cómo convencer al jefe elocuente?

Si tiene un jefe que puede hablar bien, ¿planea discutir con él cara a cara o atacar sus debilidades?



es intercambiar recursos limitados por la mayor victoria.

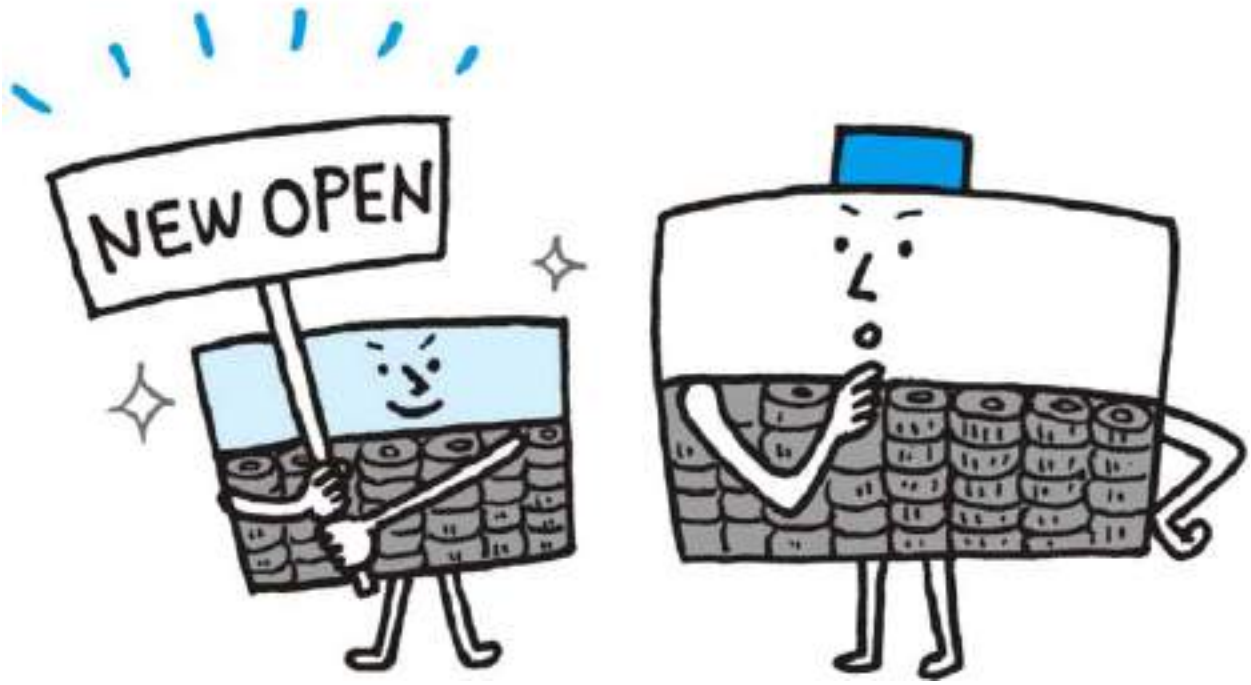
Respuesta 45 Ataca las debilidades del jefe (sin disputas verbales)

[Explicación] La ley de atacar su debilidad (atacar la debilidad del enemigo)

Atacar los puntos débiles del enemigo es la política básica de la estrategia. Primero encuentre la debilidad del enemigo, luego formule un objetivo de ataque y concéntrese en derrotarlo de una sola vez.

La razón para atacar las debilidades del enemigo es invertir la menor cantidad de recursos para obtener los mejores resultados, mejorando así la rentabilidad de la inversión. Es

probable que una confrontación cara a cara con el enemigo se convierta en una guerra de desgaste, o incluso fracase debido al contraataque del enemigo. Por ejemplo, la "Batalla de Kawanakajima" en el Período de los Reinos Combatientes de Japón fue una confrontación entre dos potencias poderosas que se convirtió en una guerra de desgaste infructuosa.
En la era actual de estados en conflicto económico, es probable que una guerra de desgaste entre las dos potencias beneficie a la tercera parte. Por ejemplo, los fabricantes nacionales de teléfonos móviles en Japón solo se centraron en desarrollar productos adecuados para los japoneses con el fin de competir por el mercado japonés. Como resultado, después de que Apple lanzó un teléfono inteligente para ingresar al mercado japonés, todas las empresas japonesas relacionadas con teléfonos móviles cayeron repentinamente. en una dura lucha.
La llamada elección es decidir "qué hacer y qué no hacer". Si desea tener éxito con recursos limitados, debe implementar estrictamente la política táctica de "atacar su debilidad".
Pregunta 46 ¿Cómo responden los líderes de la industria a los desafíos de los competidores?
El gigante de suministros automotrices Autobacs promueve vigorosamente la estrategia de Lanchester dentro de la empresa. Si un competidor abrió cerca de una determinada sucursal, ¿adivinen qué tipo de contramedidas tomará Autobacs?



Autobacs es una empresa líder en la industria, por lo que naturalmente adopta la estrategia de los fuertes.

Respuesta 46 Ataque de saturación

[Explicación] La regla de jugar más y menos (regla de la trinidad)

Como líder en la industria, la estrategia básica de Autobacs es la estrategia de los fuertes. En pocas palabras, la estrategia de los fuertes es un ataque de saturación, abrumando directamente a los competidores con ventajas en mano de obra y recursos materiales.

En realidad, Autobacs está utilizando ataques de saturación contra las nuevas tiendas de la competencia. Específicamente, utilice las ventajas de las categorías de productos (exhibición de productos) para derrotar a los competidores. La llamada ventaja de exhibición de productos se refiere a: los productos que la tienda puede ofrecer a los clientes para elegir deben ser más de 1,73 ( ) $\sqrt{3}$ veces más que los de la competencia, y los clientes sentirán claramente la brecha entre los dos lados.

¿Por qué es 1,73 ($\sqrt{3}$) veces? En la estrategia de Lanchester, existe una famosa "regla de la trinidad", también conocida como "la regla de usar más para luchar menos". ¿Por qué está aquí $\sqrt{3}$ en lugar de 3? Porque en un mercado de libre competencia, todavía existe una "regla de N-cuadrado" para que los fuertes obtengan una ventaja absoluta. En pocas palabras, es "los recursos operativos invertidos por los fuertes pueden ejercer el efecto del número cuadrado". $\sqrt{3}$ El cuadrado de es 3, y $\sqrt{3}$ los recursos invertidos pueden lograr 3 veces el efecto de los débiles. Autobacs implementa a fondo esta regla y ejerce efectivamente sus propias ventajas en los recursos operativos.

Pregunta 47 ¿Por qué hay que esforzarse por ser el primero?

Algunas personas aún pueden recordar el tema de la "división internacional del trabajo" planteado por el Partido Democrático de Japón durante su período de gobierno a corto plazo. Algunos miembros alguna vez cuestionaron a los funcionarios del gobierno: "¿Por qué Japón tiene que esforzarse por ser el primero? ¿No es así? ¿Está bien ser el segundo?" Luego, solo pídales a todos que se paren en la perspectiva del pensamiento estratégico y piensen si esta afirmación es correcta.



Si preguntas quién es el primer presidente negro de los Estados Unidos, muchas personas podrán darte la respuesta de inmediato. Todo el mundo sabe que la montaña más alta de Japón es el monte Fuji. Pregunta: ¿Quién fue el vicepresidente del primer presidente negro de los Estados Unidos? ¿Cuál es la segunda montaña más alta de Japón?

Respuesta 47 Esta afirmación es incorrecta desde un punto de vista estratégico

[Explicación] El objetivo debe ser ser el primero

El primer presidente negro de los Estados Unidos fue Obama, y su vicepresidente fue Biden. La segunda montaña más alta de Japón es la montaña Beiyue, excepto para algunos entusiastas del montañismo, este es un conocimiento muy impopular para la gente común.

¿Por qué luchar por ser el número uno? La razón es que la brecha entre el número uno (líder de la industria) y el número dos en un solo mercado es increíblemente grande. Por ejemplo, la mayoría de los hogares solo compran un electrodoméstico como un refrigerador. Los clientes a menudo solo compran productos de empresas líderes, y la

segunda y otras empresas se han quedado atrás durante mucho tiempo. Lo mismo ocurre con enamorarse y casarse, a menudo solo hay un hijo verdadero, y los otros repuestos solo pueden mirar impotentes. Lo mismo es cierto para las licitaciones de los departamentos gubernamentales, incluida la segunda empresa, que no es más que un perdedor.

Y "Rikulut" (nombre actual: "Housing Information Weekly") es una empresa que ha ganado el primer lugar en la industria basándose en la cantidad de información. Debido a que la revista semanal puede proporcionar toda la información que necesitan los lectores, pocas personas patrocinan los periódicos y publicaciones periódicas de información en otras industrias.

No solo información de vivienda, "Rikulut" es también la empresa número uno en la industria en términos de información de empleo para estudiantes universitarios. Si otros pares tienen la intención de aprovechar las ventajas de "Rikulut" desde aquí, los recursos operativos que deben invertirse será un gran número. Los lectores pueden ver si la empresa para la que trabajan es la número uno en la industria.

Los consultores de McKinsey te enseñan a empezar con la primera estrategia y a pensar estratégicamente

Tres estrategias de primer lugar

Si desea convertirse en líder de la industria, puede desarrollarse en tres direcciones: "productos", "regiones" y "clientes".

"Producto No. 1" se refiere a convertirse en una empresa líder en la industria en una categoría de producto específica. Por ejemplo, Olympus no pudo ocupar una posición dominante en el mercado de dispositivos médicos grandes, por lo que eligió el mercado de endoscopios como su objetivo principal y se convirtió en una empresa líder. En lugar de distribuir recursos operativos limitados en todas partes, es mejor enfocarlos en un mercado limitado y lograr los máximos resultados con el mínimo costo.

"Número uno en la región" se refiere a ocupar el primer lugar en la industria en una región específica. En pocas palabras, desde el punto de vista de un único punto de venta, siempre que se convierta en la primera empresa en el círculo empresarial del distrito, es posible copiar la experiencia a todo el país y competir por el primer lugar a nivel nacional.

"El cliente primero" se refiere a obtener la mayor parte de los pedidos de un solo cliente. Por ejemplo, en la industria de componentes electrónicos, la empresa se esfuerza por convertirse en el mayor proveedor de un cliente importante y, finalmente, convertirse en el proveedor indispensable del cliente y mantener esta estrecha relación de cooperación.

第一位战略

产品 第一位	成为某种产品销售的第一位 【例】 ● 成为个人电脑销售第一位 ● 成为笔记本电脑销售第一位 ● 成为液晶技术第一位 ● 成为某种材料技术第一位
地区 第一位	成为某地区同行中的第一位 【例】 ● 成为同一地区同行销售额第一位 ● 成为一个地区最受居民信赖的企业 ● 成为一个地区不可或缺的存在
客户 第一位	成为某个客户商业伙伴中的第一位 【例】 ● 成为该客户最大的供应商 ● 成为该客户最信赖的供应商 ● 成为该客户不可或缺的供应商

无论在一个多么狭小的领域内都必须成为第一位。

Pregunta 48 Ante los desafíos, ¿cómo debe responder Lotte Company?
Lotte Corporation es líder en el mercado de chicles, seguida por Meiji Seika. Un año, Meiji Seika lanzó creativamente el producto conceptual de "goma de mascar con aliento fresco" agregado con xilitol, lo que hizo que Lotte entrara en pánico por un tiempo. Meiji Seika también invitó a la popular estrella Kimura Takuya a filmar un comercial de televisión y la tarifa de aparición superó los 100 millones de yenes.
Si el lector es el operador de Lotte Corporation, ¿cómo resolver este problema?



es seguir la tendencia y lanzar el mismo tipo de producto conceptual, o desarrollar un producto conceptual nuevo por separado?

Respuesta 48 Seguir la tendencia y lanzar el mismo concepto de producto

[Explicación] Los débiles solo pueden buscar la negligencia de los fuertes, y los fuertes pueden imitar a los débiles.

Meiji Confectionery, la segunda compañía más grande en el mercado de la goma de mascar, una vez contrató a Kimura Takuya para filmar un comercial de televisión, que logró un gran éxito durante un tiempo. Sin embargo, en la era actual de sociedad competitiva, como líder del mercado, Lotte Corporation cree que el mercado de la goma de mascar con xilitol es extremadamente grande, por lo que no se quedó de brazos cruzados, sino que lanzó un producto con exactamente el mismo concepto.

Debe haber gente que pueda pensar estratégicamente y preguntarse: "Como receptor, ¿por qué Lotte no adopta una estrategia de diferenciación?" Los hechos han demostrado que la elección de Lotte es correcta.

De hecho, las empresas que ocupan el segundo lugar o menos en la industria solo pueden aprovechar las omisiones de las grandes empresas si quieren mantenerse firmes, porque los productos de los débiles no pueden atraer clientes si imitan ciegamente los productos de los fuertes. Por el contrario, los fuertes que ya han logrado una ventaja absoluta en el mercado pueden usar el método de imitar los productos de los débiles para eliminar la diferenciación creada por los débiles y confrontar directamente a los débiles cara a cara.

Para los líderes de la industria, las tácticas de imitación pueden eliminar fácilmente la diferenciación y recuperar la participación de mercado perdida. La "Guerra del xilitol" antes mencionada entre Meiji Seika y Lotte Corporation no ha disminuido hasta el día de hoy, y Lotte Corporation sigue siendo la empresa líder en la industria.

Pregunta 49 ¿Qué tipo de estrategia debería adoptarse para mantener productos de ciclo de vida ultralargo?

Los CUP NODLES de Nissin Foods y SOYJOY de Otsuka Pharmaceutical son productos con un largo ciclo de vida. Las dos empresas han sentado una base sólida para el desarrollo de la empresa al poseer múltiples productos con un largo ciclo de vida.

Se invita a los lectores a reflexionar: ya sea CUP NODLES (de buen gusto) o SOYJOY (masticable), ¿qué estrategia se debe adoptar para mantener estos productos de ciclo de vida ultralargo?



para evitar que los clientes se aburran con el producto y para evitar que el producto sea etiquetado como "obsoleto" o "obsoleto".

Respuesta 49 Actualizar el producto con los últimos elementos

【Explicación】Teoría de piedra, papel o tijera

La misma estrategia se adopta para tales productos con un largo ciclo de vida: para evitar que la impresión del público sobre el producto se vuelva obsoleta y desactualizada, se deben agregar nuevos elementos con frecuencia para reemplazarlos.

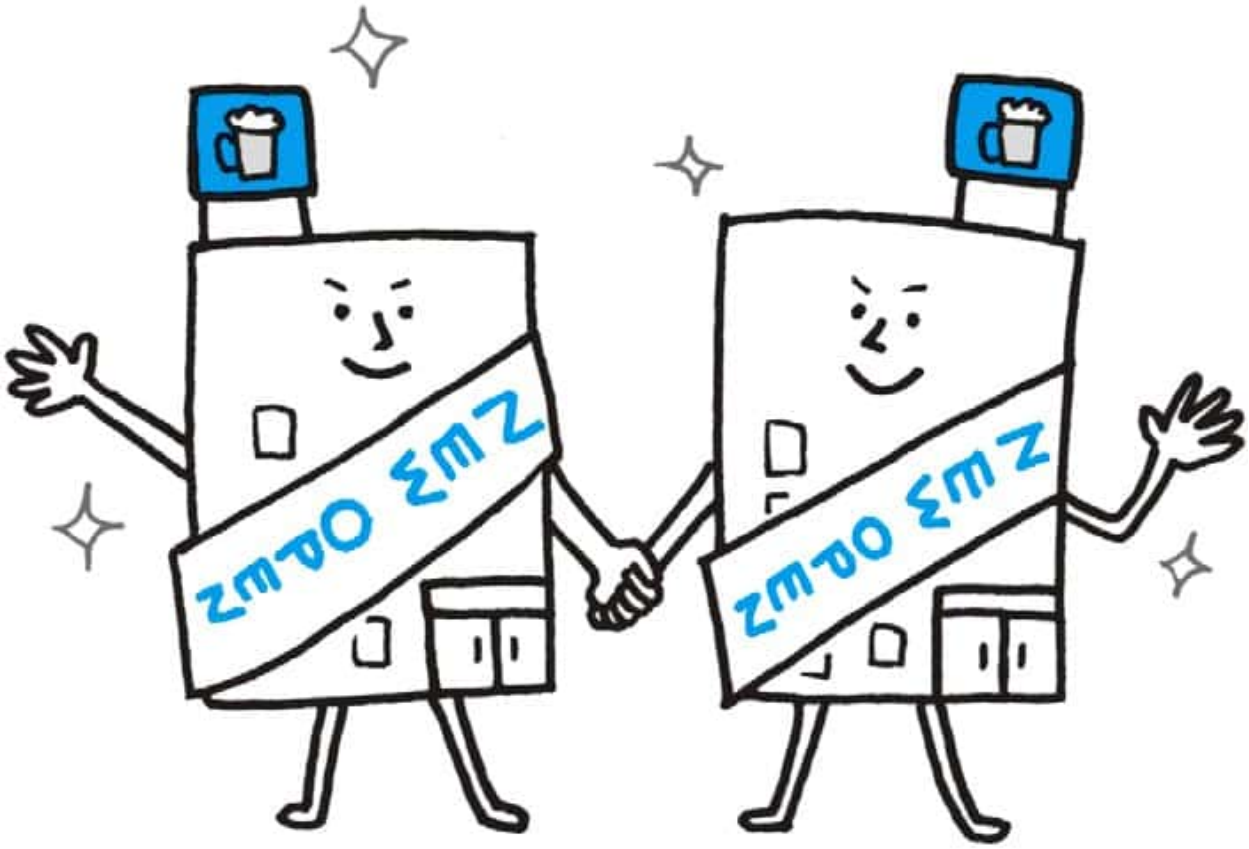
Hay dos métodos específicos: uno es agregar nuevos elementos, como extraterrestres, un mundo sin fronteras, sociedad de la información, etc., para que los productos puedan integrarse estrechamente con temas como "futuro" para evitar que los clientes sientan que los productos son obsoletos y obsoletos; a menudo se lanzan "nuevos productos", y si se descubre que algunos productos nuevos no se pueden vender, simplemente se retirarán por completo. Por ejemplo, planea lanzar tazas de fideos con sabor a salsa de soya en la próxima temporada, o incluso anular por completo las tazas de fideos con sopa de sal anteriores, y promover una versión mejorada del "nuevo producto" al cielo.

Lanchester Strategies describe la estrategia de lanzamiento de nuevos productos como "teoría de piedra, papel o tijera". La llamada "piedra" significa comenzar a lanzar un producto de gran éxito; "tela" significa derivar múltiples subproductos posteriores de un solo producto de gran éxito; "tijeras" significa que algunos de los subproductos de seguimiento deben tener mejores ventas , y algunos Es relativamente insatisfactorio En este momento, debemos decidirnos a "cortar" por completo los productos insatisfactorios, es decir, retirarnos por completo. Luego trate los buenos productos como productos clave para el marketing clave y luego repita el ciclo anterior.

Pregunta 50 ¿Por qué el mismo grupo abre dos sucursales en un distrito comercial?

Al mencionar la cadena de tiendas MONTEROZA, todos definitivamente pensarán en los famosos restaurantes como "Yumin", "Xiaoxiao" y "White Wooden House". Estas tiendas generalmente están ubicadas en el área más concurrida frente a la estación y, a menudo, hay dos sucursales en una estación.

¿Esta forma de tener dos sucursales en el mismo distrito comercial generará competencia interna? De hecho, para sorpresa de la gente común, esta forma de montar tiendas tiene al menos dos ventajas. Se pide a los lectores que piensen en cuáles son las ventajas específicas.



Las ventajas de montar dos sucursales al mismo tiempo son: "bajar qué" y "subir qué".

Respuesta 50 Reduce costos y aumenta la visibilidad [Explicación] Cosechar el efecto multiplicador de la "Teoría de la estructura binocular"

El contenido central de la "teoría de la estructura binocular" es que dos tiendas en un distrito comercial crearán un efecto multiplicador. Usemos el restaurante en la pregunta 50 como ejemplo para la discusión.

En primer lugar, establecer dos sucursales al mismo tiempo puede ahorrar mucho mano de obra y recursos materiales, lo cual es mucho más económico que establecer una sucursal primero y luego agregar otra.

En segundo lugar, la instalación de dos sucursales frente a la estación llenas de varios restaurantes será más llamativa. Hay dos letreros de colores brillantes en ambos extremos de la estación, que pueden ser vistos por los pasajeros que vienen de cualquier dirección. De hecho, el mayor propósito de hacer esto es permitir que los pasajeros en la plataforma vean el letrero de nuestra tienda. Incluso hay tres sucursales en la estación de Ueno en Tokio, y el llamativo letrero de MONTEROZA se puede ver en la pequeña calle de la estación de Midosuji en Osaka.El efecto de esto es incluso mejor que los anuncios de televisión.

Por supuesto, la apertura de dos sucursales en el mismo distrito comercial puede desencadenar cierta competencia interna, pero a la inversa, para la industria de la restauración, el efecto multiplicador de ingresos es aún más significativo. Los clientes pensarán que los asientos en esta tienda están garantizados en cualquier momento, y también atraerán a los clientes que originalmente querían ir a otras tiendas.

Repaso del capítulo 6

Aprenda el pensamiento estratégico de la esencia de la estrategia de Lanchester, debe hacerlo

El contenido principal de este capítulo es la estrategia de Lanchester. Para que todos puedan consolidar mejor el conocimiento que han aprendido, aquí hay una revisión.

La Estrategia de Lanchester se desarrolló a partir de la Ley de Lanchester formulada por el mecánico de combate FW Lanchester durante la Primera Guerra Mundial. Para construir un modelo matemático entre el número de soldados invertidos, el rendimiento de las armas y los resultados obtenidos, Lanchester resumió la "Ley de Lanchester" después de muchos estudios.

En la Segunda Guerra Mundial, el ejército de los EE. UU. aplicó la Ley de Lanchester para lograr muchos resultados tácticos. Por ejemplo, frente a los excelentes aviones de combate Zero de Japón, el ejército de EE. UU. propuso una táctica de tres contra uno, que causó grandes pérdidas al ejército japonés.

El difunto consultor de gestión japonés, el Sr. Nobuo Tagoka, construyó el sistema teórico de "Teoría y operaciones prácticas para obtener una ventaja competitiva de ventas" después de estudiar la Ley de Lanchester. En pocas palabras, la estrategia de Lanchester se originó en Inglaterra y se perfeccionó en Japón.

El foco de la estrategia de Lanchester está en el lado ofensivo, y atacar las debilidades del enemigo puede entenderse como la "ley de evitar lo real y atacar lo falso". En el campo de batalla donde quieres ganar, debes invertir tres veces más tropas que el enemigo, esta es la famosa "Ley de la Trinidad". En la Segunda Guerra Mundial, el ejército de los EE. UU. organizó a tres cazas en un escuadrón para enfrentarse a un excelente caza Zero. Se puede decir que esta es la aplicación inicial de la Regla de la Trinidad. Algunas personas también se refieren a la Ley de la Trinidad como "la ley de luchar más con menos". Además, la estrategia de Lanchester también tiene contenidos interesantes como la "teoría de piedra, papel o tijera" y "la teoría de la estructura binocular".

Hasta ahora, los lectores ya saben que la montaña más alta de Japón es el monte Fuji y la segunda montaña más alta es el monte Beidake. Otro enfoque de la estrategia de Lanchester es la "primacía". No importa cuán limitado sea el campo, la empresa debe esforzarse por convertirse en líder de la industria. Cortar el pastel más grande en un determinado mercado significa controlar el mercado. Por ejemplo, Olympus tiene una participación del 70% en el mercado de endoscopios, y Rikulut Corporation de Japón se ha convertido en el líder en la industria de la información sobre vivienda y búsqueda de empleo.

La brecha entre el primer y segundo lugar está mucho más allá de nuestra imaginación. En una industria, la brecha de estatus entre el No. 1 y el No. 2 es enorme. Cuando la brecha entre el primer y el segundo lugar sea lo suficientemente grande, el mercado en su conjunto estará en un estado estable.

Tabla de contenido

Lista
Pensamiento lógico McKinsey
prefacio
El primer capítulo cultiva una visión holística sin callejones sin salida, evitando omisiones o repeticiones
Si no quieres parecer un sofisma, debes hacer un buen uso de la regla MECE para captar todo el
Pregunta 01 ¿Son realmente efectivos los anuncios que enfatizan constantemente las ventajas?
Pregunta 02 ¿Por qué Asahi Beer, cuyo objetivo es mejorar la cultura alimentaria, se unió a la competencia en el mercado de vinos espumosos?
Pregunta 03 ¿Por qué la fiesta se reunió según lo acordado, pero volvió desilusionada?
Los consultores de McKinsey te enseñan a utilizar la regla MECE para captar el todo y evitar la omisión o la repetición
Pregunta 04 ¿Cuáles son las características comunes de los dos supermercados con gran tráfico de clientes?
Consultores de McKinsey te enseñan tres pasos para implementar la regla MECE
Pregunta 05 ¿Por qué los osos polares no pueden atrapar pingüinos?
Los consultores de McKinsey le enseñan a pensar tanto en los pros como en los contras
Pregunta 06 ¿Cómo revertir la desventaja de marketing y superar al líder de la industria?
Pregunta 07 ¿Cómo aprovecha Microsoft su fortaleza para mejorar la calidad del producto?
Pregunta 08 No puedo recordar mi trabajo anterior, ¿cómo lo resumo?
Pregunta 09 ¿Qué tres aspectos debe incluir un marco estratégico perfecto?
Los consultores de McKinsey le enseñan a usar "7S" y "4P" para comprender el marco general
Revisión del capítulo 1
Cultiva patrones de pensamiento completos, necesitas hacer esto
Capítulo 2 Piensa Lógicamente y Habla Bien
Si desea comunicarse sin problemas con las personas, debe desarrollar una forma lógica de pensar.
Pregunta 10 ¿Por qué Estados Unidos puede tolerar el multiculturalismo?
Pregunta 11 ¿Por qué los teléfonos móviles japoneses perdieron ante el iPhone?
Los consultores de McKinsey le enseñan a pensar primero desde la perspectiva macro y luego profundizar en la perspectiva micro
Pregunta 12 ¿Por qué quebró Sogo Department Store?

Pregunta 13 ¿Por qué no se puede convencer a los demás a pesar de que los datos están claramente enumerados?
Pregunta 14 Si la situación económica es mala, ¿debe ser difícil operar?
Los consultores de McKinsey te enseñan a usar la lógica triangular para probar y fortalecer argumentos
Pregunta 15 En la investigación criminal, ¿debemos usar el método inductivo o deductivo?
Consultores de McKinsey te enseñan tres pasos para utilizar bien el método de inducción
Pregunta 16 ¿Por qué el objetivo comercial de UNIQLO es tan alto?
Los consultores de McKinsey le enseñan a usar el argumento de tres párrafos del método deductivo
Pregunta 17 Ante las quejas de los clientes, ¿por qué fracasan las explicaciones racionales?
Revisión del capítulo 2
Para construir un marco para el pensamiento lógico, necesita
El tercer capítulo ordena los datos por categoría y aclara la afiliación
Organice los datos de acuerdo con la relación de afiliación, para que las cosas se puedan hacer de manera más eficiente
Pregunta 18 "Cuando sopla el viento, la tienda de barriles gana mucho dinero", ¿por qué?
Pregunta 19 Para clasificar diferentes marcas, ¿qué debe hacer?
Los consultores de McKinsey le enseñan a distinguir las relaciones independientes de las relaciones subordinadas
Pregunta 20 ¿Cómo clasificar y ordenar los materiales relevantes dentro de la empresa?
Los consultores de McKinsey le enseñan habilidades de limpieza cuando se mezclan relaciones independientes y relaciones subordinadas
Pregunta 21 El jefe quiere que mejore su desempeño, ¿qué puede hacer?
Los consultores de McKinsey te enseñan los trucos para hacer árboles lógicos
Pregunta 22 Desde la perspectiva de la operación continua, ¿qué debe hacer una empresa si quiere aumentar las ganancias?
Los consultores de McKinsey te enseñan dos métodos para hacer un árbol lógico completo
Pregunta 23 ¿Por dónde debo empezar para mejorar el desempeño de la empresa?
Pregunta 24 ¿Cómo se debe gestionar el plan de marketing del departamento de marketing?
Los consultores de McKinsey le enseñan a usar WBS para hacer planes
Repaso del capítulo 3
La clasificación de datos es concisa y clara, debe hacer esto
Capítulo 4. Priorizar para maximizar el ROI
Si quiere hacer un buen trabajo, debe prestar atención a QCD
Pregunta 25 ¿Qué efecto de voz es mejor?
Los consultores de McKinsey le enseñan los tres elementos de la priorización
Pregunta 26 ¿Cómo lograr un equilibrio entre la calidad y el plazo de entrega?
Pregunta 27 ¿Qué es lo más importante que hacer después de ir a trabajar por la mañana?
Pregunta 28 ¿Qué tipo de trabajo es más eficiente en la mañana?

Los consultores de McKinsey te enseñan a usar científicamente la regla de los tercios al día para mejorar la eficiencia del trabajo
Pregunta 29 Hay demasiadas cosas por hacer, ¿cómo debo organizar mi tiempo?
Pregunta 30 ¿Cuál es la base de la historia organizativa de la empresa?
Pregunta 31 ¿Qué aspectos se pueden utilizar para reducir costos por medio de la sustitución?
Los consultores de McKinsey te enseñan a bloquear cuatro objetos y reproducir un efecto de reemplazo
Repaso del capítulo 4
Mejore fácilmente el ROI, esto es lo que debe hacer
Capítulo 5 Para formular contramedidas efectivas, primero identifique la causa raíz
Aprende a preguntar cinco "por qué" seguidos y cultiva el hábito del pensamiento positivo
Pregunta 32 ¿Por qué Kao gastó enormes sumas de dinero para adquirir Kanebo?
Pregunta 33 ¿Cómo juzga cuando ve diferentes informes?
Pregunta 34 ¿Por qué los empleados del departamento de marketing pasan mucho tiempo al teléfono?
Pregunta 35 ¿Cuáles son los hechos? ¿Cuáles son los juicios subjetivos?
Los consultores de McKinsey te enseñan a distinguir entre hechos y juicios, y a evitar prejuicios que afecten la toma de decisiones
Pregunta 36 En el lugar de trabajo, debemos hacer todo lo posible para evitar "casi", "aproximadamente" y "tanto como sea posible". ¿Sabe por qué?
Pregunta 37 ¿Cómo utiliza Samsung la localización para desarrollar mercados en el extranjero?
Pregunta 38 El líder del equipo le pidió que hiciera un análisis de mercado, ¿por dónde debería empezar?
Los consultores de McKinsey le enseñan a separar y luego analizar, para que sea fácil encontrar contramedidas.
Repaso del capítulo 5
Llega al fondo del asunto, averigua qué hacer, necesitas hacer esto
Capítulo 6: Aprende a expresar para que las personas puedan entenderlo tan pronto como lo escuchen
Si no puedes "hablar", primero aprende a "escuchar"
Pregunta 39 El gerente considera la reunión como un discurso, ¿cuál es el problema?
Pregunta 40 La respuesta no es lo que preguntaste, ¿qué debes hacer?
Pregunta 41 ¿Cuál es el ancho de gestión adecuado?
Pregunta 42 ¿Cómo puedo hablar concisamente y evitar reuniones interminables?
Pregunta 43 ¿Por qué la mayoría de los programas para niños tienen tres elementos?
Los consultores de McKinsey te enseñan que si quieres hablar de manera concisa, primero organiza la conclusión en tres elementos
Pregunta 44 ¿Qué tipo de informe de fin de año puede ser brillante?
Los consultores de McKinsey te enseñan a hacer un buen uso de la estructura piramidal, y no es difícil organizar los datos

Pregunta 45 ¿Cómo deben organizarse los discursos sin un orden lógico?
Los consultores de McKinsey te enseñan a clasificar primero y luego hacer una evaluación integral. Los datos dispersos también pueden sacar conclusiones.
Repaso del capítulo 6
Para expresarse más claramente y comunicarse mejor, necesita
Problema de pensamiento de McKinsey
Capítulo 1 Si quieres resolver el problema, primero debes encontrar el problema
Encuentre el problema antes de que pueda resolverlo
Pregunta 01 ¿Cuáles son las diferencias entre las personas con alta conciencia del problema y las personas con baja conciencia del problema?
Pregunta 02 ¿Qué significa resolver un problema?
Pregunta 03 ¿Los empleados que resuelven los problemas tan pronto como surgen, son empleados con altas habilidades para resolver problemas?
Los consultores de McKinsey te enseñan a resolver problemas, primero comprende los tres tipos de resolución de problemas
Pregunta 04 ¿Por qué Toyota establece el objetivo de reducción de costos en un 50% tan alto?
Los consultores de McKinsey le enseñan a mirar el problema desde dos perspectivas, el prospecto objetivo y la situación actual, y estimulan la conciencia del problema para planificar el prospecto objetivo.
Pregunta 05 ¿Qué es "el octavo desperdicio"?
Consultores de McKinsey te enseñan a usar la regla de 3M para encontrar el problema
Pregunta 06 ¿Qué es exactamente 7-11 "perder solo una cosa con McDonald's"?
Pregunta 07 ¿Cuál es la abreviatura de "7S" en la gestión 7S?
Revisión del capítulo 1
Comience por encontrar el problema y comience a resolver el problema, debe hacer esto
Capítulo 2 Utilice el método de pensamiento de "divergencia-convergencia" para convertirse en un innovador
Para convertirse en un innovador, debe aprender a usar el pensamiento "divergente-convergente"
Pregunta 08 ¿Puedes responder correctamente al frío conocimiento de la historia?
Los consultores de McKinsey te enseñan a hacer un buen uso del pensamiento de base cero y a descubrir las limitaciones de los métodos existentes
Pregunta 09 ¿Cuáles son los problemas de los tres discursos?
Pregunta 10 ¿Qué problemas habrá si el proponente es el responsable?
Los consultores de McKinsey te enseñan que la "divergencia" y la "convergencia" son los procesos básicos del pensamiento
Pregunta 11 ¿Cómo pueden los subordinados desarrollar activamente su creatividad?
Los consultores de McKinsey le enseñan las cinco reglas y habilidades de la lluvia de ideas
Pregunta 12 ¿Por qué no puedo producir resultados a pesar de trabajar duro?
Pregunta 13 ¿Cómo lidia Asahi Beer con la crisis de vida o muerte?

Pregunta 14 Para convertirse en el número 1 en 10 años, ¿qué tipo de investigación realizó Asahi Beer?
Los consultores de McKinsey te enseñan a hacer una lista de resultados por adelantado, para que puedas evitar desvíos y finalmente completar tus objetivos.
Revisión del capítulo 2
Use el método de pensamiento "divergente-convergente" para convertirse en un innovador, necesita hacer esto
Capítulo 3 Para organizar la información a gran escala, es necesario agrupar y priorizar
La curación masiva es el proceso de agrupar y priorizar
Pregunta 15 ¿Cómo se deben resumir más de 200 ideas?
Los consultores de McKinsey te enseñan los pasos básicos para agrupar y comenzar a organizar la información
Pregunta 16 ¿Cómo puedo encontrar carpetas y archivos en la computadora rápidamente?
Los consultores de McKinsey te enseñan consejos de agrupación: "El número mágico siete y las desviaciones positivas y negativas"
Pregunta 17 ¿Cómo se puede resumir y clasificar una gran cantidad de datos de informes?
Los consultores de McKinsey te enseñan que si quieres ser fácil de entender, tienes que aprender a sumar números
Pregunta 18 Ante una gran cantidad de proyectos, ¿cómo se deben ordenar las prioridades?
Pregunta 19 ¿Quién debe ordenar la información obtenida a través de la lluvia de ideas?
Los consultores de McKinsey le enseñan cómo utilizar el método de evaluación de 5 niveles para ordenar la información y priorizar
Pregunta 20 ¿Cómo organizar los post-it obtenidos a través de la lluvia de ideas?
Los consultores de McKinsey le enseñan las habilidades para organizar la información después de usar notas adhesivas en la lluvia de ideas.
Pregunta 21 ¿Cómo debe organizarse la solución para que sea fácil de entender?
Los consultores de McKinsey te enseñan a desarrollar dos hábitos para mejorar la capacidad de organizar la información
Repaso del capítulo 3
Para organizar la información a escala agrupando y priorizando, necesita
Capítulo 4 Proceso de resolución de problemas y sugerencias relacionadas con la solución
Principios de análisis ECRS y nuevas formas de pensar
Pregunta 22 ¿Cómo se ordenan los pasos para resolver problemas?
Pregunta 23 ¿Cómo se secuencian los pasos de mejora?
Los consultores de McKinsey le enseñan los pasos y métodos de implementación de la mejora
Pregunta 24 ¿Cómo se secuencian los pasos de la reforma?
Los consultores de McKinsey le enseñan los pasos y métodos de implementación de la reforma
Pregunta 25 Ante la problemática existente, ¿cómo proponer plan de mejora o plan de reforma?

Los consultores de McKinsey le enseñan a utilizar los principios ECRS para encontrar soluciones
Pregunta 26 Ante un gran número de problemas, ¿cómo debemos considerar las soluciones?
Los consultores de McKinsey te enseñan el truco para averiguar la causa - "es/no es"
Pregunta 27 ¿Por qué siempre es difícil idear un plan de reforma?
Los consultores de McKinsey te enseñan a deshacerte de las ataduras del pasado y establecer metas ambiciosas
Pregunta 28 ¿Hay alguna buena manera de evitar que la lluvia de ideas sobre la reforma se estanque?
Pregunta 29 ¿Qué se debe buscar para obtener inspiración para la reforma?
Pregunta 30 ¿De dónde provino el pensamiento de reforma de SoftBank?
Repaso del capítulo 4
Para encontrar una solución a un problema, es necesario hacer
Capítulo 5 Desarrollo de múltiples alternativas en el proceso de toma de decisiones para identificar mejores soluciones
El desarrollo de múltiples alternativas conduce a mejores soluciones
Pregunta 31 ¿Cómo deben los líderes lidiar con el aumento constante de nuevos requisitos?
Pregunta 32 El plan escrito con arduos esfuerzos fue rechazado por el jefe, ¿cuál es el problema?
Pregunta 33 Bajo la política de reducción de costos, ¿qué otros factores de evaluación existen además de la baja inversión total?
Los consultores de McKinsey te enseñan a combinar la evaluación cualitativa y evitar las limitaciones de la evaluación cuantitativa
Pregunta 34 Ante la explosión del Apolo 13, ¿cómo tomó la decisión la NASA?
Los consultores de McKinsey le enseñan el proceso de toma de decisiones para formular y evaluar alternativas cuando la solución está en problemas.
Pregunta 35 Ante dos alternativas con respectivas ventajas, ¿cómo elegir?
Pregunta 36 Cuando me piden una opinión urgente, ¿cómo debo responder con tacto?
Los consultores de McKinsey le enseñan a prestar atención al proceso de pensamiento SEP (sistema, ingeniería, proceso) y encontrar atajos para resolver problemas
Repaso del capítulo 5
Para identificar mejores soluciones durante el proceso de toma de decisiones, es necesario
Capítulo 6 Para mejorar la comprensión, debemos utilizar el pensamiento hipotético
Uso del pensamiento hipotético para mejorar la percepción
Pregunta 37 Trabajo duro, pero mi jefe no tiene en alta estima los resultados que he logrado, ¿cuál es el problema?
Los consultores de McKinsey le enseñan a usar el pensamiento hipotético cuando necesita romper el statu quo
Pregunta 38 Acepté las críticas de mi jefe y cambié de opinión, pero el jefe me dio la espalda y se negó a admitirlo ¿Cuál es el problema?

Pregunta 39 ¿Cuál es la diferencia entre alguien como Darwin que es bueno usando el pensamiento hipotético y alguien que no es bueno usando el pensamiento hipotético?
Pregunta 40 ¿En qué tipo de hipótesis se basa que las tiendas de conveniencia introducen una gran cantidad de postres y cafés a bajo precio?
Los consultores de McKinsey le enseñan las habilidades para construir hipótesis y los métodos para probar hipótesis.
Pregunta 41 ¿La venta de postres y café en tiendas de conveniencia puede promover la venta de otros productos básicos?
Los consultores de McKinsey te enseñan a pasar por el ciclo de verificación de hipótesis y poco a poco acercarte a la verdad
Pregunta 42 ¿Cómo deberían las tiendas de conveniencia juzgar si los nuevos productos deben ser reparados?
Repaso del capítulo 6
Use el pensamiento hipotético para mejorar la percepción, esto es lo que necesita
Pensamiento estratégico de McKinsey
prefacio
Capítulo 1 Aprende a pensar estratégicamente y podrás expandir tu pensamiento
Jugar a las cartas que no siguen las reglas es la esencia del pensamiento estratégico
Pregunta 01 ¿Cómo acumuló Konoikeya una enorme riqueza en el período Edo?
Pregunta 02 ¿Por qué las empresas japonesas con ventajas tecnológicas fracasan tanto en el mercado de televisores de pantalla plana?
Pregunta 03 ¿Por qué las empresas japonesas después de 2000 enfrentan el problema de la acumulación de inventario?
Pregunta 04 Cuando se trata de problemas, ¿qué hay de malo en seguir los ejemplos anteriores?
Los consultores de McKinsey le enseñan que solo mediante el establecimiento de una estrategia comercial puede una empresa romper el statu quo y desarrollarse de manera sostenible.
Pregunta 05 ¿Cómo derrotó Olympus a los tres gigantes de equipos médicos en el mercado de endoscopios y obtuvo una ventaja abrumadora?
Pregunta 06 ¿Cómo vende Akimoto Bakery pan en todo el mundo?
Pregunta 07 ¿Por qué Mitsubishi y Tokyo Disney se construyen en terrenos pantanosos?
Pregunta 08 A pesar de que se ha implementado la reforma operativa, las ventas en el mercado se han reducido significativamente, ¿por qué?
Los consultores de McKinsey le enseñan a distinguir la diferencia entre el pensamiento estratégico a largo plazo y el pensamiento táctico a corto plazo para usarlos de manera razonable.
Revisión del capítulo 1
Para comprender cómo funciona el pensamiento estratégico, es necesario
El segundo capítulo aprende el pensamiento estratégico, a partir del diseño estratégico
Un buen diseño estratégico es la clave del pensamiento estratégico

Pregunta 09 ¿Qué incluye la estrategia general de desarrollo de la industria de las tiendas de conveniencia?
Los consultores de McKinsey le enseñan que solo implementando estrictamente el S&B (demolición y construcción) del desarrollo estratégico, puede deshacerse de los departamentos que generan pérdidas y moverse con ligereza.
Pregunta 10 ¿Por qué Apple es capaz de liderar la tendencia mundial?
Los consultores de McKinsey te enseñan tres pasos para hacer un buen diseño de estrategia comercial y tu empresa puede convertirse en líder
Pregunta 11 ¿De dónde provienen los fondos de inversión o adquisición de SoftBank?
Pregunta 12 ¿Cómo deben las empresas de mantenimiento de ascensores realizar operaciones diversificadas?
Pregunta 13 ¿Cuál es el secreto del éxito del "Rey de los Segmentos de Mercado"?
Consultores de McKinsey te enseñan Nitto Denko a impulsar las “Tres Actividades de Apertura” para construir una matriz estratégica diversificada
Pregunta 14 ¿Qué método utiliza Olympus para comprender de manera efectiva los cambios ambientales?
Los consultores de McKinsey le enseñan a utilizar hábilmente el análisis FODA y el método de análisis combinado FODA para determinar la estrategia empresarial.
Pregunta 15 Las ventas de nuevos productos son prometedoras, ¿por qué el gerente general tira agua fría?
Pregunta 16 ¿Qué tiene de especial la estrategia de ubicación de tiendas de Wal-Mart?
Pregunta 17 ¿Qué tienen en común? ¿Cual es la diferencia?
Revisión del capítulo 2
Comience a aprender el pensamiento estratégico a partir del diseño estratégico, necesita hacer esto
Capítulo 3 Para hacer un buen trabajo en el pensamiento estratégico, primero debe aprender de los maestros de la estrategia empresarial
Aprenda a pensar estratégicamente de Porter, Drucker y Welch
Pregunta 18 ¿Cómo pueden las empresas evitar la competencia?
Pregunta 19 Además de sus pares, ¿a qué competidores se enfrenta la empresa?
Los consultores de McKinsey te enseñan a entender las cinco grandes fuerzas competitivas para concebir correctamente las estrategias corporativas
Pregunta 20 ¿Cuál es la diferencia decisiva entre McDonald's y Mos Burger?
Los consultores de McKinsey te enseñan a comprender las tres estrategias básicas de Porter para construir mejor las estrategias corporativas
Pregunta 21 ¿Por qué Uniqlo implementa la gestión general desde la producción hasta las ventas?
Los consultores de McKinsey le enseñan a aprender la cadena de valor para construir con precisión estrategias corporativas
Pregunta 22 ¿Por qué Toyota confía en el marketing directo?
Pregunta 23 ¿Por qué Lotte, una empresa de alimentos, hace bebés calentitos?
Pregunta 24 ¿Qué estrategias tienen en común el Cirque du Soleil y el vino australiano?

Los consultores de McKinsey le enseñan a utilizar la matriz de acción de la estrategia del océano azul para encontrar el mercado del océano azul de la empresa.
Pregunta 25 ¿Qué estrategia implementó Jack Welch en GE?
Repaso del capítulo 3
Aprenda el pensamiento estratégico de un gurú de la estrategia empresarial, esto es lo que necesita
Capítulo 4 Para hacer un buen trabajo en el pensamiento estratégico, debe comprender la esencia del marketing
Aprende pensamiento estratégico desde la esencia del marketing
Pregunta 26 ¿Cuál es la diferencia entre la farmacia Matsumoto Kiyoshi y otras farmacias en términos de áreas comerciales y clientes objetivo?
Los consultores de McKinsey te enseñan a hacer un buen trabajo de pensamiento estratégico basado en el sistema teórico del marketing
Pregunta 27 ¿Cuáles son las características del eslogan de Dyson?
Pregunta 28 ¿Por qué no son buenas las ventas del purificador de agua doméstico de alto rendimiento desarrollado por la empresa japonesa con grandes ventajas tecnológicas en la industria cerámica?
Pregunta 29 ¿Qué funciones poderosas ha agregado Komatsu a su camión volquete gigante para vencer a sus competidores?
Los consultores de McKinsey te enseñan a dejar que los clientes participen en el desarrollo de nuevos productos, y el modelo de integración de producción y ventas reestructura el desarrollo de productos.
Pregunta 30 ¿Cuál es el secreto de Uniqlo para obtener grandes ganancias con productos baratos?
Pregunta 31 ¿Por qué la industria automotriz no introduce la separación de producción y ventas?
Pregunta 32 ¿Cuáles son las características comunes de los productos publicitarios televisivos?
Pregunta 33 ¿Cuál es la parte más crítica de la estrategia de una marca de lujo?
Pregunta 34 ¿Existe algún servicio indispensable que pueda atrapar a los propietarios de automóviles y hacerlos clientes habituales?
Repaso del capítulo 4
Aprende Pensamiento Estratégico desde la Esencia del Marketing, Necesitas Hacerlo
Capítulo V Para hacer un buen trabajo en el pensamiento estratégico, se debe comprender la esencia del arte de la guerra
Aprendiendo Pensamiento Estratégico desde la Esencia del Arte de la Guerra
Pregunta 35 ¿Qué estrategias básicas tienen en común Amazon, Microsoft y Google?
Pregunta 36 ¿Por qué la mayoría de los propietarios de tierras en Japón gestionan apartamentos de alquiler?
Pregunta 37 ¿Por qué Zojirushi y Tiger nunca se involucran en electrodomésticos grandes como acondicionadores de aire y refrigeradores?
Pregunta 38 ¿Cuáles son las características del modelo de negocio de la ameba?

Pregunta 39 ¿Qué problemas importantes encontró Japan Airlines internamente antes de declararse en quiebra?
Los consultores de McKinsey te enseñan a comprender las seis señales del colapso del sistema de gestión y prevenirlas con anticipación
Pregunta 40 En el proceso de "selección y concentración", ¿qué dos aspectos se incluyen en la selección?
Pregunta 41 ¿A cuánto ascienden los activos en acciones de Softbank?
Pregunta 42 ¿Quiénes son los poderosos enemigos del 7-11 y de Toyota?
Los consultores de McKinsey te enseñan cinco condiciones para el éxito, que es la base del pensamiento estratégico
Repaso del capítulo 5
Para aprender el pensamiento estratégico desde la esencia del arte de la guerra, necesitas
Capítulo 6 Para hacer un buen trabajo en el pensamiento estratégico, uno debe entender la esencia de la estrategia de Lanchester
Aprenda el pensamiento estratégico de la esencia de la estrategia de Lanchester
Pregunta 43 En la competencia de mercado, ¿qué estrategia deben adoptar los débiles?
Los consultores de McKinsey te enseñan a aprender las estrategias del débil y del fuerte, para que puedas pensar estratégicamente correctamente
Pregunta 44 ¿Qué métodos utilizaron los débiles maoríes para derrotar al poderoso enemigo?
Pregunta 45 ¿Cómo convencer al jefe elocuente?
Pregunta 46 ¿Cómo responden los líderes de la industria a los desafíos de los competidores?
Pregunta 47 ¿Por qué hay que esforzarse por ser el primero?
Los consultores de McKinsey te enseñan a empezar con la primera estrategia y a pensar estratégicamente
Pregunta 48 Ante los desafíos, ¿cómo debe responder Lotte Company?
Pregunta 49 ¿Qué tipo de estrategia debería adoptarse para mantener productos de ciclo de vida ultralargo?
Pregunta 50 ¿Por qué el mismo grupo abre dos sucursales en un distrito comercial?
Repaso del capítulo 6
Aprenda el pensamiento estratégico de la esencia de la estrategia de Lanchester, debe hacerlo