

# 学习型组织第五项修炼

## 《卓越领导者十项系统思考》

(4天版课程，主讲：吴国华)

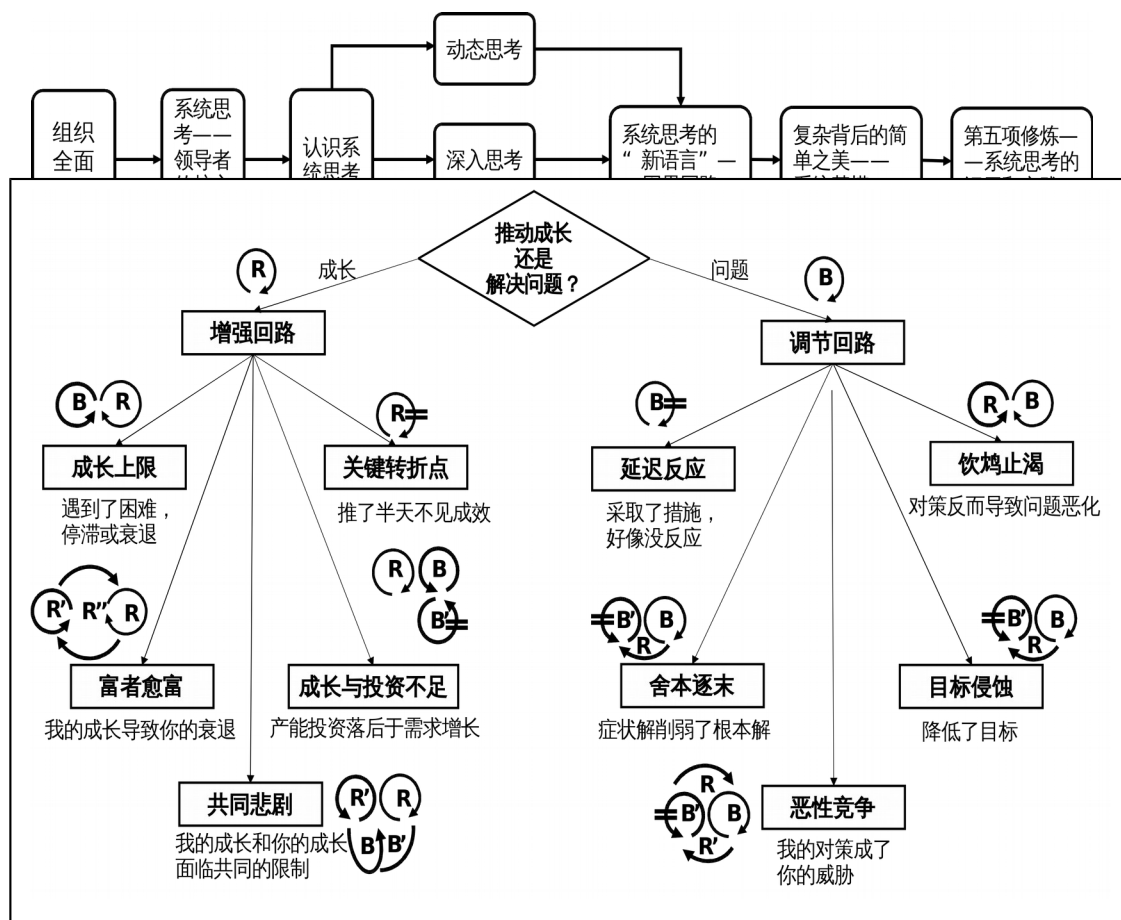
### 【培训背景】

自工业革命以来，我们人类与自然的割裂越来越大，并将世界视为机器，采用一种**还原论的思维模式**，把一个组织拆解成若干功能，并试图撇开其他部分、实现某个局部的最优化。还原论思维方式在一定程度上带来了生产力的提升，但也产生了很多后遗症——我们失去了把握整体、看看到相互联系的能力，割裂了组织与其所在的更大的社会及生态系统之间的关联，在追求局部最优的同时，损害了这些更大系统的福祉。为了获得长期可持续发展，创造人类共同体更美好的未来，我们需要一种**全新的思维方式——系统思考**。

1990年，彼得·圣吉应用系统动力学方法对企业管理和学习型组织创建进行了整合性研究——“第五项修炼”（即系统思考），对于破解现代企业成长中遇到的各种难题、激发集体的智慧、开创事业的新局面，都具有划时代的意义和非常重要的学习、参考和借鉴意义。系统思考是应对复杂性问题的“旷世奇功”，有着广泛的用武之地，小到日常生活个人发展，大到各类型组织、生态系统与社会公共事务，系统思考都可以成为人们有效解决当今时代面临的诸多动态复杂性问题的有力武器。对于各级企业的管理者来说，我们更加迫切需要一种能够凝聚集体智慧、让团队共同思考的新言语，对此，化繁为简，系统思考可以让我们透过纷繁复杂的表象，找到驱动业务发展的“成长引擎”，并睿智地解决问题。因此，系统思考是领导者打造学习型组织最核心的一项修炼！它不仅是每位企业家、管理者都需要历练的一种技能，也是组织系统成员之间有效沟通的“新语言”，是我们发现自己和世界的“新眼睛”。

虽然《第五项修炼》得到了举世公认，但是真正看完该著作并理解系统思考精髓的人并不多，加上彼得圣吉对系统思考的实际应用方法和工具没有给出详细的指南，使得很多人很难掌握这门“新语言”。本课程致力于通过以大量实践案例为基础的模型解构和强化训练，帮助学员充分掌握和灵活运用系统思考的语言和工具。

## 【课程结构】



本课程的核心内容是以系统思考的系统基模家族，包括两大类10个基模：一类是以增强回路为基础的基模，关注焦点是推动成长，另一类是以调节回路为基础的基模，关注焦点是解决问题。

## 【培训收益】

- 以“思考的魔方”为框架，深刻理解和掌握系统思考的基本原理、原则和精髓。学会透过纷繁复杂的表象，找到驱动业务发展的“成长引擎”，并睿智地解决问题。
- 通过“环形思考图”、“思考的罗盘”、“冰山模型”、“行为模式图”等“支架式”的辅助工具，帮助学员实现思维的三重转变，学会动态思考、深入思考和全面思考。
- 通过“啤酒游戏”模拟实验和数十个经典案例和深入浅出地讲解分析，和通过学员针对几十个经典案例课堂练习和讨论，充分理解和运用系统思考的基本方法和工具“因果回路图”和10个“系统基模”。

**【培训特色】** 干货~~紧贴实战、干货满满；**系统**~~结构完整、逻辑清晰；  
**新颖**~~视角独特，一针见血；**生动**~~模型解构、案例解析；  
**有效**~~实践检验，解决问题；**实战**~~工具练习，即学即用。

**【培训对象】** 企业高层领导、中基层管理干部、后备管理干部

**【培训时间】** 详讲4天（每天6小时/天）

**【培训模式】** 线下：现场授课——主题讲解+互动教学+案例解析+视频分析+课堂练习+角色扮演+团队竞赛+游戏互动+问题解答+作业点评

线上：直播/录播——主题讲解+案例解析+视频分析+问题解答+作业点评

**【课程大纲】（4天版详讲）**

## 第一单元 你给你的组织做过全面体检吗？

### 1、从啤酒游戏了解系统思考

➤ 危机一再重演

➤ 结构对行为的影响

➤ 蝴蝶效应

沙盘模拟实验：啤酒游戏——究竟是谁的错？

### 2. 解析组织常见的七种学习智障

➤ 局限思考

➤ 归罪于外

➤ 缺乏整体思考的主动积极

➤ 专注于个别事件

➤ 煮青蛙的故事

➤ 从经验学习的错觉

➤ 管理团队的迷思

## 第二单元 领导者应该具备什么样的新思考、新视野？

### 1、系统思考是领导者的核心修炼

➤ 化繁为简，企业家只有两项工作

➤ 设计并维持“成长引擎”

案例：“莲雾大王”是怎样炼成的

➤ 任何成长都可以且需要被设计

案例：谷歌持续成长的动力

➤ 预见并有效解决成长带来的问题

➤ 系统思考——敏捷成长与解决问题的系统方法

图解：系统思考对企业成长与解决问题的两重价值

➤ 系统思考缺乏症的表现

➤ 系统思考是思维的修炼

图解：系统思考修炼“金字塔”

## 图解：精通系统思考的四阶段模型

### 2、认识系统思考

- 重新认识系统

练习：解构系统

- 系统思考适合解决什么样的问题？
- 思维范式的转变——从“还原论”到“整体论”
- 系统思考的四个特征
- 系统思考的精髓：思考魔方——实现系统思考的三维转变

### 3、动态思考

- 从线性因果链到因果互动环
- 环形思考辅助工具
- 环形思考——看见“隐性”回路
- 环形思考操作步骤

练习：荀子提出的“节用裕民”的政策背后隐藏的因果回路

### 4、深入思考

- 冰山模型-提高思考深度

案例：对人员离职的深入思考

- 复杂背后的简单之美——六种基本行为模式
- 透过模式/趋势看清潜在结构

案例：“苹果”为什么这么红？

练习：从结构层面思考，是什么力量推动苹果手机的持续成长？

### 5、全面思考

- 从局限于本位到关照全局

案例：福特汽车前端的振动问题

练习：导致案例问题的根本原因是什么？应该如何解决？

案例：车间主任老张的烦恼

练习：如果你是老张，遇到这一挑战，你应该如何应对？这一对策可能对企业内外部

各个利益相关者的造成什么影响？

- 大局观：既是一种格局，也是一种能力
- 全面思考的辅助工具——实体关系图

案例：医院系统实体关系图

案例：教育系统实体关系图

- 全面思考的辅助工具——输入输出图（I/O图）

案例：项目执行的输入输出图

- 思考的罗盘模型
- 思考罗盘使用步骤及操作指引

案例：培训还是不培训？

练习：使用“思考的罗盘”列出案例中相关实体，梳理各方面影响培训效果和人才成长的关键要素，确定他们之间的关联关系。

### 第三单元 什么是学习型组织的新语言、新结构？

#### 1、系统思考的“新语言”——因果回路图

- 心灵的转换
- 动态性复杂
- 因果回路图——因与果环境相扣

案例：注满一杯水的线段式思考

- 如何描述系统图——以新语言描述系统

练习：确定变量之间的关系

- 系统思考语言的三个基本元件

练习：确定变量之间的关系

- 学会辨认几种回路的特性

#### 2、系统思考的“新语言”——增强回路

- 增强的反馈：雪球效应
- 如何描述增强回路——成长的危机

案例：青蛙与睡莲

- 增强回路的行为特性

案例：银行存款的因果回路图

- 增强回路的结构特性

案例：繁忙的交易处理中心——交易处理的因果回路图

- 增强回路的表现征兆

练习：都市流浪狗

练习：排队去加油

练习：练习钢琴

练习：公司的快速成长

#### 3、系统思考的“新语言”——调节回路

- 调节的反馈：稳定与抗拒的来源
- 调节回路的结构特性
- 调节回路的作用机理

案例1：穿着对体温的调节反馈回路

案例2：体温朝目标逐渐调整

案例3：公司现金余额的调节回路

案例4：工作时数的调节回路

案例5：努力减少同事工作时数的调节结果

➤ 工具：如何描述调节回路

案例：波动的门诊部

练习1：公司人力调整

练习2：预算与成本控制

练习3：天冷加衣/饥饿进食

练习4：通过抽烟喝酒缓解工作压力

#### 4、系统思考的“新语言”——时间延迟

➤ 工具：如何描述时间延迟

➤ 时间延迟对增强回路的影响

➤ 时间延迟对调节回路的影响

案例1：反应迟缓的淋浴设备

案例2：啤酒游戏的回顾

#### 5、因果回路图的价值与用途

➤ 因果回路图的三种价值

➤ 因果回路图的五种用途

#### 6、绘制合格的因果回路图的五要点

➤ 找到入手处

➤ 定义变量

➤ 识别关键变量

➤ 定义连接关系

➤ 定义系统边界

### 第四单元 领导者应具备哪些以简驭繁的新智慧？

#### 1、系统基模家谱

#### 2、以推动成长为基础的系统基模

➤ 基模一：关键转折点

案例：新业务“功亏一篑”

练习：作为该公司老板和业务负责人的对策

➤ 基模二：成长上限

案例：人民航空

练习1：产品创新的“成长上限”回路

练习2：员工晋升发展的“成长上限”回路

练习3：公司成长反转时的收入与士气变化形态

练习4：品管圈活动的“成长上限”回路：工会部分

练习5：品管圈活动的“成长上限”回路：管理者部分

练习6：及时交货系统的“成长上限”回路

➤ 系统基模三：富者愈富

案例：皮格马利翁效应

练习1：曾经不错的部属为何要离职？

练习2：为何两项产品的命运大相径庭？

➤ 系统基模四：共同悲剧

案例：公地悲剧

练习1：销售人员为何大量离职？

练习2：客户面对同一家企业不同部门销售人员后，对企业形象大打折扣？

练习3：零售商为何放弃与制造商联合促销或压缩留给制造商的利润？

➤ 系统基模五：成长与投资不足

练习1：人民航空

练习2：个人事业快速成长，然而身体健康或家庭和乐却长期投资不足，以致后来妨害事业持续发展

### 3、以解决问题为基础的系统基模

➤ 系统基模六：延迟反应

案例：房地产从供不应求到开发供过于求

练习：生产与配销短缺，时而供过于求

练习：股票市场突然大幅起落

➤ 系统基模七：饮鸩止渴

案例：资金短缺的对策

练习：高性能零件为何从最初的成功走向失败？

练习：降低维修预算以降低成本，终而导致更多的故障与较高的成本

➤ 系统基模八：舍本逐末

案例：借酒消愁愁更愁

练习：保险公司费率结构处理

➤ 系统基模九：目标侵蚀

案例：运动

练习：高科技公司产品为何市场占有率日益下降？

练习：以削减预算或降低品质来解决问题而非投资开发新的产品

- 系统基模十：恶性竞争

案例：因价格战而两败俱伤

练习：美好的婚姻为何破裂？

练习：年度预算为何连年膨胀？

#### 4、使用系统基模的注意事项

- 系统基模的参考线索
- 行为模式与系统基模的对照关系
- 系统基模的局限性和使用误区

### 第五单元 系统思考在工作和生活中要如何运用？

#### 1、第五项修炼的微妙法则

- 今日的问题来自昨日的解决方案
- 愈用力推，系统反弹力愈大
- 渐糟之前先渐好
- 显而易见的解往往无效
- 对策可能比问题更糟
- 欲速则不达
- 因与果在时空上并不紧密相连
- 寻找小而有效的高杠杆解
- 鱼与熊掌可以兼得
- 不可分割的整体性
- 没有绝对的内外

#### 2. 系统思考应用的四个层次

- 修身
- 齐家
- 治国
- 平天下

#### 3、发现并维持成长引擎

- 组织的成长引擎

案例：杨行长升职记

练习：请用因果回路描述杨行长如何驱动支行业务的发展，在具体事件背后的“成长引擎”是什么？

- 组织持续成长的动力
- 发现并设计企业的成长引擎的方法

案例：一家建筑公司的成长引擎

练习：结合建筑行业的实际情况，使用因果回路，绘制该建筑公司的“成长引擎”。

#### 4、九种常见的企业成长引擎

- 引擎1——营销拉动
- 引擎2——口碑效应
- 引擎3——病毒式营销

案例：Hotmail免费邮箱如何引爆市场

练习：是什么驱动了Hotmail邮箱的快速成长，使用因果回路，绘制出这一现象背后的系统结构。

- 引擎4——网络效应

案例：领英——一个互联网公司的成长故事

练习：是什么驱动了领英的快速成长，使用因果回路，绘制出这一现象背后的系统结构。

- 引擎5——研发驱动

案例：苹果iPhone引领潮流

- 引擎6——培训提升
- 引擎7——IT支撑

案例：尿布与啤酒的故事——沃尔玛公司靠IT制胜

练习：是什么驱动了领英的快速成长，使用因果回路，绘制出这一现象背后的系统结构。

- 引擎8——知识引擎

案例：日本索尼公司的家电微型化

- 引擎9——愿景引领

#### 5、睿智解决问题

- 最高明的医生善治“未病之病”
- 像“庖丁解牛”那样解决问题
- 工具：利用系统思考解决的过程图

#### 6、系统思考的原则

- 系统思考的六要
- 系统思考的六不要

#### 7、系统思考实践的五个阶段

- 学习与应用系统思考的五个阶段与特征

- 进一步提高实践技能的努力方向

**结尾：**

- 课程回顾与总结
- 学员课堂表现点评
- 学习体验与分享
- 团队与个人表现嘉奖

备注：本课程大纲为本课程的基本结构，在此基础上，企业可结合自身情况提出相关需求  
讲师将根据企业需求对实际授课作出适当调整。