

系统思维与问题分析与解决

中国管理科学研究院教授讲师：高思禄

课程背景：

本课程结合讲师多年的实战管理及培训，顾问经验，精心开发而成。针对各领域和职能部门不断面临的种种困扰，本课程能提供强有力的方法来更加有效地处理这些问题。本课程教授的系统思维技巧，能帮助人们提出正确的问题，找到原因，制定正确的决策，直至决策付诸实施，并实施出于你的掌控之下。

这套课程使得您：

1. 学会国际通用的系统思维方法和流程；
2. 掌握决策的方法和流程，让决策不再困难；
3. 掌握系统思维、决策，以及把决策转化为团队行动的一套工具；
4. 提升自己的思维能力，决策质量，让人生少走弯路，为企业创造更大价值。

课程收益：

- 关注关键目标，排除不确定因素的干扰；
- 团队和个人能对无论复杂还是简单的问题、决策和计划，开展更快、更有效率的工作；
- 基于事实（并不是猜测或假设）解决所关切事件，澄清错误信息；
- 找出不佳或良好表现的真实原因，确定解决方案和改进措施；

- 通过出色的风险管理，更加有效的实施解决方案和改进措施；
- 更加清晰地交流，更加有效地利用人力和时间

课程对象：

本课程适宜于执行官、经理、专业人员、发展团队成员、以及其他关键个人。

如果小型团体作为整体参加课程，并进行实际问题的讨论，此项目的效应达到最佳水平。

课程时间：1-2 天，6 小时/天

课程形式：

培训以讲授、案例分析、讨论、寓意游戏、实战模拟等形式，采用互动的教学方法。让学员通过不断的练习，掌握相应的思维模式与相关技能。

课程大纲

第一篇 系统思维

第一讲：系统思维概述

在这一单元，学员将了解到：

1. 什么是以问题为导向的思维模式？问题的类别有哪些？期望与偏差的关系是什么？在本行业中，四种常见的偏差是什么？

2. 什么是流程？流程的表现形式有哪些？
3. 人的思维流程是怎样的？它对问题的分析解决有什么影响？
4. 理性的思维流程是什么？针对过去、现在以及未来的问题，分别应该采用什么样的思维工具？

第二讲：系统思维之——情景分析

为了采取有效措施，任何个人或团体必须确定其关注焦点，从而确立适当的优先顺序。由于在设定优先顺序时融合多种因素，状况回顾方法优于简单的排列图分析。

在这一单元，学员将了解到：

1. 什么是基础性情景分析？什么是结构性情景分析？
2. 您所关注的关键问题是什么？关注焦点可以区分、细化吗？
3. 如何在情境判断中排列解决问题的优先顺序？对本行业来讲，判断的标准是什么？
4. 处理问题的四个步骤是什么？您怎样选择适当的思维技巧并确定最佳的解决办法？
5. 运用情景分析思维模式的关键能力是什么？如何学会区分事实和意见？怎样做出基于事实的情景分析？

案例分析：休假回来之后如何面对错综复杂的问题？

可视化管理工具：《情景分析工作表》

第三讲：系统思维之——原因分析

原因分析是一种强有力的推论方法。通过这种方法，团体或个人可以经由事实分析而不是凭感觉地找到原因，然后他们能够在事实上审核可能的原因。

在这一单元，学员将了解到：

1. 什么是基础性原因分析？什么是结构性原因分析？两者各有什么用处？
2. 如何全方位地描述问题，并在此基础上寻找线索. 证实原因？
3. 您所关注的问题与观察到的事实是分别什么？
4. 结构性原因分析的过程是什么？如何寻找问题的根源？
5. 如何辨别独特的差异与变化？
6. 如何确定最佳的比较方法？
7. 如何辨识及检测可能的原因？

案例分析：迪尔高速公路、比克尔通讯公司

可视化管理工具：《原因分析工作表》

第四讲：系统思维之——计划分析

计划分析是实现目标的必要手段，通过预先确定所必需的措施，可以防止问题的发生，即使真的出现问题，也可将其的风险控制在最低。同时，该方法也可帮助学员识别并利用可能出现的机会。

在这一单元，学员将了解到：

1. 基础性计划分析的适用场合是什么？
2. 快速计划分析的步骤是什么？每个步骤的关键点是什么？
3. 什么是预防性措施？什么是后备措施？两者分别适用与什么情况？
4. 基础性计划分析与结构性计划分析的关系与区别是什么？
5. 要实现目标的行动步骤是什么？这是最有效的吗？其中的关键步骤是什么？
分别是谁来负责呢？
6. 在每个关键步骤中的潜在问题或机会是什么？产生的可能原因是什么？
7. 我的预防性措施是什么？应急性措施是什么？利用性措施是什么？促进性措施是什么？
8. 我的预警系统是什么？如何调整我的计划？

案例分析：酒店重建计划、洛得酒厂

可视化管理工具：《计划分析工作表》

第二篇 科学决策制定

教授如何平衡、直接、有效地制定解决问题的方案。

在这一单元，学员将了解到：

第一讲：决策概述

1. 为什么要决策？
2. 何为有效决策？
3. 决策要素
4. 程序化决策与非程序化决策
5. 决策过程中信息的重要性

第二讲：决策模型与决策的十二种工具

1. 理性决策模型
2. 有限理性决策模型
3. 渐进决策模型
4. 定性化决策模型（德尔菲法、头脑风暴法等）
5. 定量化决策（确定型决策、非确定型决策、风险决策）
6. 决策树方法
7. SWOT 分析，盘点资产，形势分析
8. 3C 分析法
 - 1) 自家公司分析
 - 2) 竞争分析
 - 3) 市场分析
9. 鱼骨法

10、4M1E 法

11、CAF 思考法

12. 锁定关键，锁定要因

1) 柏拉图法

2) Why-Why 问题分析法

第三讲 三种类型的决策问题

一、克服缺点型问题：分析原因，查找根源，确定对策

二、防范潜在型问题：确定诱因，排除诱因，危机防范

三、追求理想型问题：盘点资产，分析形势，制定策略

第四讲 识别决策并提出预防应变措施

一、识别决策

1. 多种转换法

2. 能否树，是否树

二、评估和选择备选方案

1. 优选排除法

2. 决策矩阵法

三、决策中要注意的问题

1. 列出潜在问题

2. 评估潜在问题的可能性及威胁

3. 找出可能的原因

4. 提出应变计划

5. 管制风险

课程回顾与现场答疑