

领导者的系统思考与科学决策工作坊

一、 课程背景：

刘强东在清华大学总裁班开学典礼上说：领导力就是解决问题的能力。对管理者，解决小问题成为小人物，解决大问题成为大人物；对企业，解决小问题成为小企业，解决大问题成为大企业。

解决问题是需要一套系统的思考和决策方法的，所以，有一门全球流行几十年的系统思考和决策课程就叫做《领导者之剑》，因为这套系统思考和决策的方法就如领导者搞定问题的一把利剑。要在领导力的江湖上行走，这么一把宝剑不可不备！

本课程的讲师史振钧老师就是这门国际版权课程的认证老师。关键是史老师结合中国人的领导力实践，结合思维和决策技术几十年的最新发展，应用最有效的行动学习等教学技术，很好地对本课程进行了升级。

这就是您即将看到的这门课程。

二、 课程特色

本课程最大的特色就是“私董会”“工作坊”“百日挑战”形式，也叫行动学习形式。它是基于学员企业的真实状况，在导师的带领下，一起探索、一起思考的一个共同创造的过程。所以，它是一个咨询式培训。具体的好处至少包括：

- 理论上的系统性：你将在导师的带领下全程学习系统思考和科学决策的理论方法。
- 实践上的实战性：这些方法都业经成功企业应用，我们聚焦给企业带来实际效果。
- 与公的低成本：培训的付出，咨询的结果，成本只相当于咨询项目的一点点。
- 与私的针对性：公开课的价格，针对性的方案，几近私人定制了。
- 企业案例：2019年东莞某上市公司采用该方式，解决七大真实问题：

成功案例：高科技制造业上市公司

① 企业/老板痛苦

- 管理层素养vs企业战略
- 人员积极性差，活力不够
- 不能主动发现问题
- 解决问题能力低
- 培训没有结果

② 复盘教练方法

- 调研分析
- **团队教练**
 - 情景分析
 - 原因分析
 - 决策制定
 - 计划制定
- 跟踪实施
- 结果汇报

③ 成果产出

案例：

- 课题1：零件加工计划与调度管理**
成果：装配周计划缺件率继续从10%降低至3%
销售订单准交率由85%提升至98%
- 课题2：提高公司现有设备利用率**
成果：机床利用率从46%提高到70%
计划达成率从85%到97%
- 课题3：提高物料准交率**
成果：采购订单准交率由9%提升到96%
单店物料每月下单频率少手两次
- 课题4：经销商服务模式创新**
成果：服务品牌化与标准化执行手册
老客户转介率由18%提升到30%
- 课题5：提高基础数据准确性**
成果：非标机交货周期由原来45天缩短到40天
标准机加单次数由原来0.8%降到0.3%
- 课题6：提高数据备份成功率**
成果：数据备份成功率从80%上升到99%
备份数据时长由原来2小时缩短到8小时
- 课题7：提升仓储作业安全**
成果：年度工作事故2次降为0次
年度搬运事故5次降为0次

三、课程收益：

学员将掌握以下四套思维能力工具：

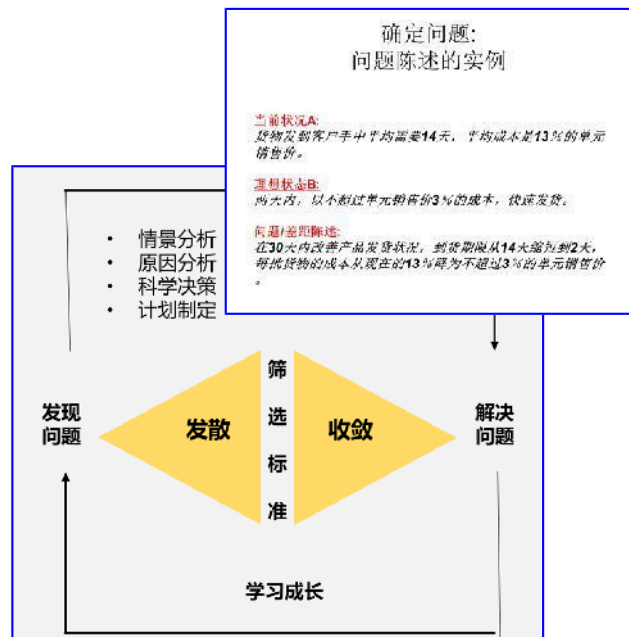
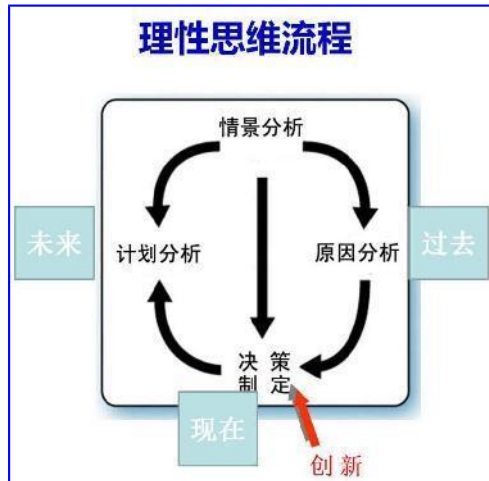
- 情景分析：弄清事实，把握关键，问题界定清楚了就解决了一半
 - 原因分析：推断原因，排除原因，花最小的代价找到最可能的原因
 - 决策制定：提高决策准确率和效率，使个人和集体决策更加透明和合理
 - 计划分析：掌控风险与进程，提高执行力，让工作在进展中持续改进
- 掌握这一思维工具将使您：
- 学会国际通用的商务思维语言，强化您的核心思维技巧和领导能力
 - 解决企业的真实问题

四、课程方式：

- 课前调研，找到企业关心的“真实问题”；
- 课中：全程以“私董会”“工作坊”形式为主，兼有讲授+案例分析+视频互动+小组讨论+情景模拟+实操演练等；
- 课后陪练：课后百日挑战行动，陪伴辅导大家将课程中找到的解决方案、实施计划导入到自己的真实工作中，解决真问题，拿到真实成果；
- 学员、业务部门、培训部门一起体验问题被消灭，目标变成果的喜悦！

五、课程模型：

六、 课程时间：



- 2-3天（最好3天），6小时/天；
- 课后“百日挑战”教练陪伴按照量身定制的服务内容折算成培训日来收费。

七、 课程对象：

企业高、中层管理人员/高级专业人员；
带着企业的真实问题进入课程，效果最佳；
人数：30人/班。

八、 课程大纲

第一讲：情景分析（领导者的当责和全局意识）

- 1 身临其境：审视自己的思维模式-海上求生
- 2 知识和工具：界定问题的AB点法——帮您迅速从复杂的情境中找到问题，从混沌到清晰。
 - 2.1 你关注的关键词是什么？
 - 2.2 关注焦点可以区分、细化吗？
 - 2.3 在情境判断中排列解决问题的优先顺序是什么？

- 2.4 您怎样选择适当的思维技巧并确定最佳的解决办法？
- 3 案例：没钱花是什么问题？过的不幸福是什么问题？
- 4 学以致用练习：把自己遇到的混沌的管理场景界定为具体问题
- 5 成果输出：界定企业要解决的问题，《问题描述表》

第二讲：原因分析（领导者的分析判断能力）

- 1 身临其境：建筑物为什么漏水？
- 2 知识和工具：
 - 2.1 比较法——帮您运用科学的比较法，用最短的时间和最低的成本找出最可能的原因与机会。
 - 2.2 系统循环图法
 - 2.3 选择最可能原因
- 3 案例：
 - 3.1 客户为什么老投诉周转箱进水？
 - 3.2 员工为什么闹事？
- 4 学以致用练习：对自己小组的问题进行原因分析
- 5 成果输出：
 - 5.1 头脑风暴原因分析图
 - 5.2 原因逻辑归类表
 - 5.3 目标差距的原因分析表

第三讲：决策制定（领导者的科学决策能力）

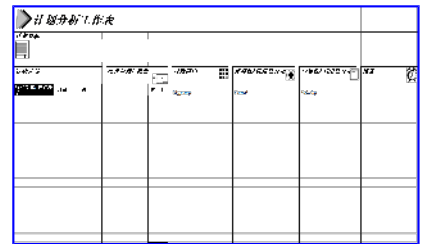
0 前置练习：对策寻找——把乒乓球拿出来，有多少种策略？

- 1 身临其境：决策的方式及代价
- 2 知识和工具：西蒙决策五步法
 - 2.1 您想决定什么？
 - 2.2 您决策的标准是什么？
 - 2.3 可选方案有哪些？
 - 2.4 与标准相比较，哪个方案最符合？
 - 2.5 方案的风险
 - 2.6 做出决策
- 3 案例：如何做出正确的人生最重要的决策
- 4 学以致用练习：对自己小组的问题进行决策
- 5 成果输出：
 - 5.1 达成目标的对策表
 - 5.2 关键动作表

The image shows a complex decision matrix with multiple columns and rows. The columns likely represent different criteria or options, and the rows represent different alternatives. The table is used for comparing and evaluating different decision options based on specific criteria.

第四讲：计划分析（领导者推动决策执行的

能力）：



计划分析工作表				

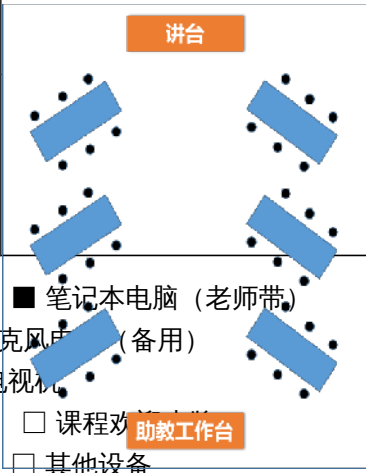
- 1 身临其境：赤壁之战
- 2 知识和工具：
 - 2.1 计划如何管理变化的原理
 - 2.2 计划9步法
- 3 案例：盒马为什么这么牛？
- 4 学以致用练习：制定自己问题的实施计划
- 5 成果输出：将课程前端找到的问题变成解决方案，变成执行计划
- 6 大总结和行动

九、 本课程中可能给到学员的工具和方法（课后实操工具）

- 1、 界定问题的AB点法
- 2、 比较分析法
- 3、 系统循环图的方法
- 4、 头脑风暴法
- 5、 私董会三步法
- 6、 西蒙决策法
- 7、 计划9步法

十、 授课准备

说明： <input checked="" type="checkbox"/> 为本课程中的必备项 <input type="checkbox"/> 为本课程中的可选项或不用准备	
第一部分： 资料准备 (开 课 前 3 天)	<input checked="" type="checkbox"/> 学员手册 <input checked="" type="checkbox"/> 授课 PPT <input type="checkbox"/> 其他辅助资料
第二部分： 学习环境 (开 课 前 1 天)	<p>教学场地布置及学员分组</p> <input type="checkbox"/> 分组式 5-7 人一组，共 6 组 <input checked="" type="checkbox"/> 八字型 5-7 人一组，共 6 组 <input type="checkbox"/> 圆桌型共 10 人 <input type="checkbox"/> U 字型共 20 人 <input type="checkbox"/> 课堂式共 30 人
	<input type="checkbox"/> 场地面积不低于 60 平方米； <input checked="" type="checkbox"/> 桌椅需要能够移动； <input type="checkbox"/> 空调温度适宜； <input checked="" type="checkbox"/> 室内光线良好，灯光可调整。
第三部分： 设施设备 (开 课 前 1 天)	<input checked="" type="checkbox"/> 投影仪 <input checked="" type="checkbox"/> 麦克风 (耳麦最好) <input checked="" type="checkbox"/> 笔记本电脑 (老师带) <input checked="" type="checkbox"/> 音响 <input checked="" type="checkbox"/> 音频线 <input checked="" type="checkbox"/> 麦克风 (备用) <input type="checkbox"/> 摄像机 <input type="checkbox"/> 照相机 <input type="checkbox"/> 电视机 <input type="checkbox"/> 课程地点指示牌 <input type="checkbox"/> 洗手间指示牌 <input type="checkbox"/> 课程宣传展架 <input type="checkbox"/> 课程主题横幅 <input type="checkbox"/> 其他设备
第四部分： 教学用品 (开 课 前 1 天)	<p>教师用：</p> <input checked="" type="checkbox"/> 教师白板 <input checked="" type="checkbox"/> 教师白板笔 (黑红蓝各 1 只) <input type="checkbox"/> 激光翻页笔 <input checked="" type="checkbox"/> 原开大白纸 18 张 <input checked="" type="checkbox"/> A4 纸 (1 包) <input checked="" type="checkbox"/> 扑克牌 3 副 <input checked="" type="checkbox"/> 讨论布及粘贴泥 (老师自己带) <input checked="" type="checkbox"/> 3M75 喷胶 1 瓶 (因为讲师飞机上不允许携带) <p>学员用：</p> <input checked="" type="checkbox"/> 课程参考书/奖品《横渡不一样的人生》或者《人生七彩虹》，均为史振钧著，有利于更好达成培训目标。可以用作优胜组奖品，比买其它用品更有意义。 <input checked="" type="checkbox"/> 学员用筒报架+10 张大白纸 (原开规格，每组配备) <input type="checkbox"/> 钟表 <input checked="" type="checkbox"/> 彩色笔，黑红蓝三色，每组各一只 <input type="checkbox"/> 移动存储设备 <input type="checkbox"/> 课堂小奖品 (20 份) <input type="checkbox"/> 其他教学用品：
第五部分： 学员了解 (开 课 前 1 天)	<input checked="" type="checkbox"/> 学员名单及资料 <input checked="" type="checkbox"/> 学员名牌 <input checked="" type="checkbox"/> 学员需求调查表 <input type="checkbox"/> 学员须知 (后勤类) <input type="checkbox"/> 学员课前测试成绩 <input type="checkbox"/> 其他：
第六部分：	<input checked="" type="checkbox"/> 对学习目标负责 <input checked="" type="checkbox"/> 以学员为中心 <input checked="" type="checkbox"/> 不打无准备之战



心态准备 (开 课 前 1 天)	<input checked="" type="checkbox"/> 平常心对待 <input checked="" type="checkbox"/> 个性化的前提是尊重课程框架与内容
第七部分： 其他事项 (开 课 前 1 天)	<input checked="" type="checkbox"/> 纯净水 <input type="checkbox"/> 润喉糖 <input type="checkbox"/> 水果或小食 <input checked="" type="checkbox"/> 便笺纸 <input checked="" type="checkbox"/> 盒装纸巾 <input checked="" type="checkbox"/> 垃圾桶 (讲台前边，隐藏地方) <input type="checkbox"/> 其他