
《系统思考分析决策方法》

讲师 刘文迪

本课程采购单位包括但不限于：

诺基亚中国-4年 中车集团-9年 招商银行-7年 中国南方航空-3年
碧桂园-12期 美的集团-28期 民生银行 11期 兴业银行-37期
中国电信-49期 温氏集团-9期 清华大学 10期 中山大学 48期

。。。。。。。

系统思考

——超越“七步成诗”、“六顶思考帽”和“结构化思维”的全新思维方式

系统思考，作为国际组织学习大师彼得·圣吉所称的“第五项修炼”，是处理复杂问题、制定睿智决策、推动持续成长、凝聚集体智慧的最新方法，是现代经理人必备的核心技能。

前言：

越来越多的组织意识到团队导向的方法更容易成功或获取更多的利益，但是实现这种转变却非常的不容易，甚至很痛苦。由个人构成的工作小组，而不是共同有效工作的团队，由对于认可和接受员工的个人小组，转变为统一有效团队的经理人，执行官和企业经营者，有效会议将提供有益的帮助。

我们与生俱来就带着一种牢不可破的自我实存感，加上后天教育灌输进来的社会规范、意识形态与伦理道德，这个自我便发展出了一种神经质式的自我监督倾向，继而延生出分别意识所造成的对错、是非等等的概念，于是罪恶感、理想主义、伪善、恐惧、掩饰、逃避等等的心理问题便逐渐形成。

大多数职业经理人由于不敢也不知该如何面对这些错综复杂的内在问题，于是我们不由自主地将其投射于外，继而演变成对他人的愤怒、敌对与不满，整个组织的问题就这么像滚雪球一般变得越来越严重，越来越离谱，从而严重影响了企业的绩效提升。

要解除这个根本问题，是不能完全依赖专家或大师的，因为任何一种形式的“权威”都可能遮蔽住我们内心的觉知之光，因此只有靠自己探究到问题底端的根本原因，才可能借着亲身的体验和感悟来转化根深蒂固的行为模式。这“探究”二字并不是一种头脑的分析活动，而是一种“证”或“觉”的

过程。

这种探究的方式绝不是肤浅的静坐或冥想，而是一种永无止息的对内在意识流活动的见证过程。只有时时刻刻对心念、情绪及各种感受保持觉知，才可能认清自己所设定的外在问题原来全是内在问题的投射。

组织中的管理问题大部分是系统问题，不是培训可以解决的。结构影响行为是系统最重要的特性之一，如果你想改变或影响系统的行为，那就应该改造或顺应其结构。然而在社会系统中，系统结构通常隐而不见，能够洞悉系统的结构非常不易。这需要系统思考的修炼。同时，这样的深入思考也是系统思考的精髓。

我们可以说解决组织问题根本的途径，只要我们一直把心门敞开，便能随着我们在人人本俱的探究之光与质疑的慧见之下，充分调动团队每一个成员的智慧，而通过系统思考，这一“见树又见林”的系统思考智慧，就是解决组织当前面临实际难题的解药。

您知道吗？

美国某连锁药店运用系统思考方法，启动了三重“成长引擎”，使得公司连续 15 年快速成长，实现了“从优秀到卓越”的跨越，收入、利润与股东回报遥遥领先于 Intel、GE 等世界优秀企业；

台湾某果农利用系统思考法则，迅速发展壮大成为“莲雾大王”；

某纺织品公司应用系统思考法则，找到了系统的“杠杆解”，成功破解了“各个部门都拼命努力，但公司整体效益每况愈下”的窘境。

您想要吗？

系统思考可以培养团队整体思考的能力，提升经营决策品质，有效解决复杂问题；系统思考可应用于公司战略规划、重大经营决策、设计组织制度与政策、提升管理者决策能力、打造精英管理团队等。

培训目标：

- (1) 理解系统思考的基本原理
- (2) 掌握系统思考语言和工具、方法的运用
- (3) 学会如何在实际工作中运用系统思考的方法

课程特色：

(1) 互动性 本课程以互动游戏、大量动手练习、团队研讨交流为主要形式，辅之以讲授、点评、辅导，形式活泼、新颖。

(2) 针对性 本课程采用的案例均系企业经营管理中常见的问题，通过系统思考分析深入、到位，具有很强的针对性。

(3) 实用性 本课程不仅包括对系统思考在内机理的分析，更加注重方法与工具的使用和学习着实际运用能力的提升。

课程对象：企业中、高层管理者

课程人数：30 人左右

课程形式：讲授、实操演练、情景模拟、互动学习、评估

课程时间：12 小时，可根据客户需求定制

培训内容提纲

第一部分，理解系统思考

第一单元：认识系统思考

- 1) 初识系统思考
- 2) 系统思考的价值
- 3) 如何学习系统思考
- 4) 系统的定义与特性
- 5) 系统思考的精髓与基本原理

第二单元：系统思考的工具、方法演练

- 1) 系统思考工具箱
- 2) 系统循环图的构成
- 3) 认识增强回路与调节回路、时间延滞
- 4) 系统循环图案例分析与综合演练

第三单元：系统基模

- 1) 系统基模简介
- 2) 系统基模演练
- 3) 系统基模的局限性和使用误区

第四单元：系统思考的实际运用

- 1) 系统思考在工作和生活中的应用案例
- 2) 应用系统思考解决问题的步骤
- 3) 从知到行：践行系统思考

第二部分：运用系统思考提升组织绩效

掌握了系统思考的方法方法，并不能有效保证组织的绩效有效提升，从而，需要有一套基于提升团队整体绩效的完整行动学习过程方法，结合经典的【TOC 管理五原则】：1.关注结果；2.全局思维；3.聚焦关键；4.发挥优势；5.保持正能量

系统分析决策过程方法为：

《结果达成》行动学习六步法

第一步：关注结果——头脑风暴、360度破题

管理是一种以取得结果（组织绩效）为目标的职业，其评价标准就是目标和任务的完成程度。优秀经理人的思路和行动可以体现他们的一般管理模式，即关注结果。他们的主要（有时是唯一）兴趣点就是结果，对于经理人而言，工作中其他任何事情都是次要的，只有管理活动的结果让他们真正感兴趣。

1. 定课题，定衡量指标
2. 分析课题的背景及发展趋势；
1. 课题的利益干系人及他们可能的态度
3. 课题给组织带来的收益和给个人带来的好处
4. 运用 SWOT 或力场分析研究目前的现状。

第二步：限制因素——团队共创、世界咖啡，系统思考

卓有成效的管理者不仅仅是从自身职位的角度，而是基于企业整体，从他们在这个职位上，以其知识、能力、经验做出什么贡献的角度，分析实现提升组织绩效目标的要素。

1. 提出达成课题衡量指标需要考虑的各项因素
2. 将各种因素归类；
3. 提炼每一个类别因素的核心思想
4. 形成各类别之间的系统关系图
5. 团队共同决策找出影响目标实现的关键限制因素
6. 判断关键限制因素属于内部、外部、可控、不可控

第三步：聚焦关键——矩阵判断法、三角分类法

如果管理者对结果与获得成功感兴趣，就必须在把自己限制在少数几件关键因素的事情上，抓住管理中少数几个缜密选择的关键限制因素。除此之外的任何其他选择都会导致折中局面的出现，最好的结果也不过是庸碌无为，最坏的结果则是失败。失败的原因通常并不是努力程度不够，而是精力分散。对关键限制因素领域出现的症状做分析，对表现出来的不满意的现象分析引发的障碍类型。

1. 针对外部不可控和内部不可控的要素
2. 根据轻重缓急分析关键要素的症状
3. 影响组织发展的三大类障碍

第四步：形成方案——行动计划

每个人都有优势，即使是那些看起来能力最差的人，也许优势不是很多，通常只有一项。此外，我们还会发现，即使是能力最强的人，也有一些明显的弱点。如果管理者首先关注、最关注的是员工的弱点，并且想不遗余力地消除它们，这才是一个可怕的问题。关注和利用优势这项原则的含义和实现方式就是：通过管理行为，让每一个员工在自己擅长的领域内工作。这也正是我们所看到的所有高效、成功、优秀的经理人的管理方式。

1. 运用 ARRA 工具将关键限制因素分解为具体工作任务
1. 对工作任务的优劣进行分析
3. 运用“盈利矩阵”决策工作任务。

第五步：质疑反思——城镇会议

对解决方案背后的想法加以检视，反思我们在管理中看问题的心智模式，进而才能采取真正有效的行动。当发现错误时，其改正方法包括对组织目标，分析的原因和常规措施的质疑反思。行动学习向组织中根深蒂固的观念提出质疑挑战，有利于人们提出与以往不同的提升业绩的解决办法，并获得巨大的飞跃。

1. 对目标的质疑
2. 对限制因素的质疑
3. 对工作任务的质疑

第六步：跟踪落实——项目管理

每一个成员会竭尽所能提供与接收他人的意见。而建立信任的团队是突破限制因素的基础，团队有信任基础后，如何通过他人激励、自我激励、相互激励，关注发展机遇，形成立体化的能力传导系统，以超越业绩目标。落实行动学习计划，需要正面思考，使我们能够看到机遇，并摆脱对情绪的依赖。积极的、建设性的思维方式所带来的结果，通常会让人们在他力所能及的范围内，在自我选择的约束条件下，做到了最好。

1. 明确各项工作任务的责任人
2. 明确各项工作任务开始与结束的时间

-
3. 明确落实任务需要的资源及资源获取途径
 4. 进度的检查人及检查时间节点
 5. 关注机遇和发展策略

第三部分：现场答疑 Q&A