

# 系统思考力训练

## 一、课程背景

**系统思维，一种以简驭繁大智慧！发现复杂世界背后的单纯之美！**

微信之父张小龙展望未来企业家时谈到：**移动互联网时代的企业经营者要修炼的首要能力就是系统思考力。**

当今企业经营环境体现出四个典型特征：

- 1、环境越来越复杂，经营者需要考虑的经营要素越来越多
- 2、变化越来越快，机会稍纵即逝，决策的速度和精度决定执行的力度
- 3、机会越来越少，对手却越来越多，看透规律，提前布局，才能抓住机会，步步领先

4、资源不再稀缺，但整合效率极低，整合资源是提升经营效果的核心能力

**总之，这个世界变得越来越复杂了，只有运筹帷幄才能决胜未来！**

但！面对纷繁复杂、变化无常的世界，经营者习惯于凭经验、直觉判断和解决问题，重在消除当下问题的症状，往往造成问题被转移而不是被解决，无法根本性消除问题。

从系统思考的观点看，事物之间都有着复杂的联系，当下看似有效的解决方案更可能带来复杂的隐患，一个看上去“好的答案”很可能把事情变得更糟。

这时识别复杂事务的背后结构，找到“根本解”就显得非常重要，只有识别背后的结构和运行规律，我们才能把握大势，寻找到最优根本解。

如果我们不能**透过现象看本质，把握动态看趋势，站在长远看当下，通过局部掌控全局**，系统把握全局进行决策，无疑会极大的增加我们的决策风险，而这需要的是系统思维

系统思维是现代人认识世界的钥匙，通过这个工具，我们将看到隐藏在事实背后的那些复杂的、井然有序的规律，看到千差万别的世界实质上是统一于一个简单的模式结构。

**1、系统思维首先能帮助人们极大地简化对事物的认知。**

用系统的思维视角去认识事物和分析问题，以往那种让人眼花缭乱、不可捉

摸的复杂思维图景，可以在瞬间变得井然有序、简洁清晰。

## **2、系统思维的另一个重要作用是它给我们带来的整体观。**

在宏观尺度上事物是以整体的形式存在的，对局部的细致研究并不能完全解释事物的整体行为，要想整体把握事物，就必须将各个局部按照某种结构模式统一起来分析，这样才能得出正确的结论。

《系统思考力训练》将抽象的系统思维“转译”为一系列简单实用、可操作性强的思维工具，通过丰富的案例分析和实战训练，帮助学员循序渐进地理解领悟深奥的系统思维方法，掌握以简驭繁的大智慧，在工作中发现效果集中的高杠杆点，取得以小博大的成效。

## **二、课程收益**

- 1、改善学员的心智模式，帮助学员建立动态整体的思维方式
- 2、学会使用杠杆力，掌握以小博大的智慧，低投入获得高产出
- 3、提前布局巧运筹，运筹帷幄的前提是学会系统思考
- 4、上帝视角看问题，看透事物背后的运行规律，从而把握趋势，提前透视并抓住机会
- 5、找到问题根本解，从根本处解决问题，长治久安，消除隐患
- 6、整合资源好工具，系统思维看资源，无资源不可整合
- 7、看透本行业运行的本质规律，识别本行业盈利关键按钮，帮助学员跳出现有局限重新思考企业的盈利问题

## **三、培训方式**

理论讲解、小组研讨、案例分析、互动游戏、实战模拟、思维训练。

## 四、课程大纲

前言：经营者的思维水平决定企业的盈利水平

### 一、导致经营失败的八大思维陷阱

1. 局限思考，见树不见林
2. 过程思维，陷入过程复杂
3. 边界思维，给自己画圈子
4. 归罪于外，习惯性逃离责任
5. 专注于个别事件
6. 缺乏整体思考的主动积极
7. 隐含假设，受看不见的假设驱使
8. 惯性思维，习惯于跳跃式推论

### 二、从根本入手，认识系统思维

1. 解读牛鞭效应，运用系统思维，启动指数增长
2. 跨越临界点，系统思维看企业的自运转经营的背后机理
3. 系统思维的实用价值——把盈利从偶然变成必然
4. 系统思维是一种以简驭繁的复杂性思维方式
  - 1) 系统思维以科学系统方法论为核心。
  - 2) 系统论的精髓：系统 = 要素 + 联系
  - 3) 系统思维的特征：整体性、宏观性、结构性

案例解读：毛泽东“三湾改编”的系统思考

诸葛亮的“隆中对”

腾讯社交大生态布局背后的系统思考

### 三、系统思考——整体思考的艺术

1. 从对现状的被动反应到主动创造未来
2. **运筹思维**：运筹帷幄，布局谋局
3. **全局思维**：站在大处、看全局
4. **整体思维**：站在高处、看系统
5. **动态思维**：站在广处、看联系
6. **协同思维**：站在远处、看长期
7. **深度思考**：透视深处、看本质

案例解读：生态布局艺术——马云的电商帝国因何牢不可破？

### 四、问题背后的问题——看清事件背后的整体结构

互动：啤酒游戏

1. 症状解还是根本解？
2. 系统洞察的四种观点：
  - 1) 事件层次观点
  - 2) 行为模式观点
  - 3) 系统结构观点
  - 4) 心智模式观点
3. 一位系统思考者，能够看到四种层次同时在运作
4. 系统思考的要诀：
  - 1) 深：深度思考，看本质、找规律
  - 2) 广：广度思考，扩大空间面
  - 3) 动：动态思考，拉长时间线
  - 4) 环：环形思考，透过因果环路看联系
  - 5) 整：整体思考，整体全局、统合综效
5. 洞悉结构：事半功倍，找到小而有效的杠杆解

本节工具：事件结构层次模型

课堂练习：就公司某现象做出四种层次的分析解读

## 五、透视世界的基本模型——系统循环图

一个工具帮你看清世间万物的基本运行模式

### 1. 系统思考的微妙法则

- 1) 今日的问题来自昨日的解
- 2) 愈用力推，系统反弹力量愈大（补偿性回馈）
- 3) 渐糟之前先渐好
- 4) 显而易见的解往往无效
- 5) 对策可能比问题更糟（舍本逐末）
- 6) 欲速则不达（成长上限）
- 7) 因与果在时空上并不紧密相连（时间滞延）
- 8) 寻找小而有效的高杠杆解（阻力最小之道）
- 9) 鱼与熊掌可以兼得
- 10) 不可分割的整体性
- 11) 没有绝对的内外

### 2. 系统思考的语言和原件

- 1) 依照环路讲故事
- 2) 正反馈——增强环路（不断增强的环路）
- 3) 负反馈——调节环路（调节系统指向目标）
- 4) 时间滞延

### 3. 系统思考的基本工具：系统基模

#### 4. 系统思考中，基模的三种用途

- 1) 前瞻：行动当下的提醒
- 2) 回顾：现存问题的了解
- 3) 沟通：解说复杂之系统

### 5. 构建问题分析的系统模型

- 1) 准确的描述问题
- 2) 建立模型，讲故事，划出行为模式曲线图

- 3) 根据行为模式选择一个基本基模
- 4) 充实基模
- 5) 识别“症状解”
- 6) 找到“根本解”
- 7) 运用小而有效的“杠杆解”
- 8) 制定行动措施

案例：旭阳市场预测案

本案工具：五个为什么，因果环路图，SWOTF 分析

课堂练习：利用系统思维工具分析本企业的情况，找到本企业问题的小而有效的“杠杆解”

## 六、系统思考的简化工具：十大系统基模

两类系统基模：以增强回路为基础的推动成长类和以调节回路为主的解决问题类

对照系统基模，检讨自己成败的根本原因

1. 成长上限：识别企业成长背后的结构性动力因素
2. 舍本逐末：看透增长之本
3. 目标侵蚀：目标失败的根本原因
4. 恶性竞争：跳出企业竞争的基本模式
5. 饮鸩止渴：短期是药、长期是毒的解决模型
6. 弄巧成拙：看似聪明的方案，实质是陷阱
7. 共同悲剧：共同资源的快速消耗模式
8. 成长与投资不足：识别投资关键点和最佳时刻
9. 富者越富：有效利用资源的优势富集效应
10. 关键转折点：搞了半天不见成效的状况

## 七、系统思考实战应用

1. 系统思考实践应用之八大法则

- 1) 整体法则：局部的简单叠加不等于整体
- 2) 大局法则：战略上的问题不可能通过战术手段来改变
- 3) 长远法则：不谋万世者不足以谋一时
- 4) 要素法则：重要的少数制约整体的行为
- 5) 联系法则：事物之间的联系比事物本身更重要
- 6) 结构法则：结构决定系统的性质和功能优劣
- 7) 层次法则：相同的要素在不同的层次上价值不同
- 8) 系统法则：以简驭繁，化繁为简的方法

## 2. 创建企业的经营仪表盘和红绿灯系统

- 1) 抽取最能反应企业经营状况的关键数据（关键点控制）
- 2) 系统思维做数据分析，透视企业经营状况
- 3) 通过数学模型和相应系统软件帮助经营者看清问题发展趋势，寻找杠

杆解

## 3. 典型案例剖析

- 1) 高薪猎头与薪资成本刚性上涨模型
- 2) 对外部咨询团队的依赖模型

## 4. 系统思维实战训练

- 1) 案例分析：鞭打快马对于团队的负面影响模型
- 2) 小组研讨：我们公司的系统问题有哪些

**结语:寻找小而有效的高杠杆解决方案**