

## 构建思考型组织：领导者系统思考与管理决策

(本课程以薛旭亮老师出版书籍《思考型组织：领导者的6种思考方式》为蓝本，此书自

2020年出版，截至2023年1月份，已加印12次，并根据与众多企业与读者探讨后校订

改版2次，保持持续更新！

| 模块    | 核心             | 章节要点                          |
|-------|----------------|-------------------------------|
| 系统思考  | 完善领导者思考的基本心智机构 | 系统思考与系统的思考是一回事吗？你做的是哪一种？      |
|       |                | 系统思考的7大要素在工作中是如何影响我们的？        |
|       |                | 系统思考在企业中的关键作用：完整的心智模式，全面的看待问题 |
| 决策的基础 | 以事实为依据         | 区分事实、观点、解释、评价、推理              |
|       |                | 决策首先要了解事实而不是主观判断              |
|       |                | 决策是解决问题首先不是界定责任，而是解决问题        |
| 决策的分析 | 分析变量而并非原因      | 不要有了问题首先想到的是试错                |
|       |                | 管理问题的原因要尽可能的多去推理，然后排除         |
|       |                | 管理问题的原因首先不是找人的原因而是事的可能        |
| 决策的制定 | 以标准评估方案        | 不要用方案来评价方案，更不能用方案否定方案         |
|       |                | 管理决策的首要难题是标准的制定               |
|       |                | 用决策思维来思考问题，而不是决定思维解决问题        |
| 决策的执行 | 以改善未来为基准点      | 执行的关键是计划吗？                    |
|       |                | 为什么计划总是赶不上变化呢？                |
|       |                | 为什么PDCA我的企业总是用不好呢？            |
| 决策的核心 | 高品质的思维升级       | 吾日三省吾身不是反思，对于职业经理人还不够         |
|       |                | 高质量思考的三个关键                    |
|       |                | 高质量思考的四个步骤                    |

### 课程背景：

英国著名组织管理学专家约翰·阿代尔曾说：“组织的管理者们职责的根本特征是对整体负责，为整体行事。”这种能力概括地说，就是管理者应具备的为整体行事的能力；关于整个组织

所在的系统而并非局部和细节，才能够在复杂的外部环境中应对不断变化的格局，不断提升自我和团队发展，以获取持续的成功。

如果管理者们不能**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。

#### **课程收益：**

1. **掌握系统思考的方法和技巧：**本课程将深入介绍系统思考的理论和实践，帮助企业管理者掌握系统思考的方法和技巧，从而更好地理解企业管理中的各种因素之间的相互作用和影响。
2. **提高决策水平和管理能力：**通过本课程的学习，管理者将能够更好地理解和应用系统思考和科学决策的方法，提高管理者的决策水平和管理能力，为企业的长期发展奠定坚实的基础。
3. **把握企业的发展方向和战略规划：**本课程将通过实践案例的分析和讨论，帮助管理者更好地把握企业的发展方向和战略规划，提高企业的竞争力和市场占有率。
4. **应对各种挑战和机遇：**本课程的学习将使企业管理者能够更好地掌握系统思考和科学决

策的方法和技巧，从而在企业管理中更加从容应对各种挑战和机遇。

5. 提高个人职业发展：本课程的学习将有助于提高管理者的职业素养和综合能力，为个人职业发展打下坚实的基础。

**课程时长：**1 天学习别人怎么做 2 天练习试着做一做 3 天实践自己做一做

**课程大纲：**

**第一单元：系统思考：又见树木又见林**

- 1、系统思考和系统地思考；
- 2、系统思考：要素+链接+场景；
- 3、系统思考一：部分之和不等于整体；
- 4、系统思考二：要在整体中理解部分；
- 5、系统思考三：部分最优往往对整体有害；
- 6、系统思考四：改变要素往往最小；
- 7、系统思考五：事件是系统的输出；
- 8、系统思考六：时间延迟无所不在；
- 9、系统思考七：冲突是系统常态；

**研讨型案例：管理史上的最短小案例**

**第二单元：系统思考之管理决策的基础：对于问题的哲思逻辑**

## 本节要点：

以解决问题为导向，以事实依据为基础，以科学工具为依托，以改善思维为基点。提升分析、解决管理问题的能力，要从思维的升级开始，爱因斯坦说过：不要在问题发生层面解决问题。

1. 管理问题：提高组织效率、提升组织效能；
2. 管理职责：关注力所能及、影响无能为力；
3. 管理要点：首先了解问题、再次分析问题；
4. 管理应用：流程横向管事、制度纵向管人；

**研讨案例：《实习生犯错领导如何定责？》：实习生无意犯错弄坏设备，管理责任到底有多大？**

**研讨案例：《张经理的苦恼》领导决定开会表决评优，下属会后抱怨，此时领导该如何回应？**

## 第三单元：系统思考之管理决策的基础：以事实依据为基础

### 本节要点：

不要被动地去“猜测”，应该通过主动提问，弄清事实，再决定下一步行动措施，明确大的、全局性的问题，明确问题的种类，并通过提问找到真正的问题，尽量排除不清晰之处，将精力集中在重要的事项上。

1. 工具作用：弄清事实、把握关键
2. 工具应用：要素多、逻辑关系清晰的问题

3. 工具核心：牛眼法，聚焦问题的事实本质

4. 工具流程：逐一理清、详尽要素、分类排序、分析起点

研讨案例：《说不清楚的责任》信息在传递中缺失，关键链上多人经受，到底谁负责任

研讨案例：《惩罚还是奖励》员工工作能力突出，为公司带来效益，但却违背公司制度

#### 第四单元：系统思考之管理决策的分析：以比较变量为起点

##### 本节要点：

不要被动地去“试错”，而应该主动去“比较”，通过比较缩小原因范围，从而找到真正的原因

并节约大量人力和物质成本；明确偏差的类型，理解并运用快速比较分析技巧，找出偏差的

根本原因。

1. 工具作用：推理原因、排除原因

2. 工具应用：出现偏差、问题可控

3. 工具核心：比较法、试错法、检验法

4. 工具流程：可靠事实与比较对象、分析差异与变化、寻找可能原因

研讨案例：《自愿与不自愿》：部门要求写改善提案，下属拒不执行，不愿做也不会做，如

何改善？

研讨案例：《点兵还是点将》下属班组多年绩效差，人员构成关系复杂，整改先换谁？

## 第五单元：系统思考之管理决策的制定：以标准确立方案

### 本节要点：

不以现有方案定标准，确立限制性条件，探讨期望要素，以科学的集体决策为目标，而并非单纯的以少数服从多数。

1. 工具作用：提升决策质量、达成集体决策
2. 工具应用：面对两难性方案抉择
3. 工具核心：制定标准的五大要素
4. 工具流程：确定决策目标，制定决策标准，区分必选要素、寻找可行方案

研讨案例：《科学管理做错了吗？》新晋主管屡新后严格管控，遭遇下属集体到领导面前请辞。

研讨案例：《先执行还是先沟通？》领导安排任务，主管和下属均有不同意见，主管该怎么办？

## 第六单元：系统思考之管理决策的执行：以危、机双重思考

### 本节要点：

不以形式做计划，不被计划赶不上变化所误导。计划的本质是应对变化，而不是被动的适应变化。

1. 工具作用：现状改善、落实方案

2. 工具应用：重大决策、小微节点
3. 工具核心：问题与机会、预防与应对、促进与利用
4. 工具流程：描述计划目标，寻找关键步骤，前置性思考问题与机会

练习案例：《功劳与苦劳》：领导表扬一个引发其他人抱怨，每个人都认为自己居功至高，

如何引导？

练习案例：《委派任务的担忧》：下属做事固执己见，领导不放心，委派任务时给方法还是

要结果？

**第七单元：系统思考之管理决策的核心：把每一次例外变成例行**

问题出现的第一次不可怕，可怕的是同一个问题重复出现，如何做到反思，反思只是总结吗？

- 1、什么是高质量的反思？
- 2、吾日三省吾身是不是反思？
- 3、反思的目标：思维的升级，绝非事件的总结；
- 4、反思的工具：系统思考的3个关键；
- 5、反思的步骤：4个步骤做到高质量反思。