

台湾刘成熙老师-核心品牌课程系列 集中外管理韬略-铸中国企业精英

6

课程项目建议书

课程前言：

规划执行文件来源（国家级，部委，地方省市等）：1. 国家级文件：党的二十大报告中指出：“高质量发展是全面建设社会主义现代化国家的首要任务。2. 中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和 2035 年远景目标纲要 3. 党中央、国务院印发《质量强国建设纲要》，国新办举行“实施质量强国建设纲要 着力推动高质量发展”4. 国务院办公厅转发国家发展改革委国家能源局关于促进新时代新能源高质量发展实施方案的通知。内容要求及关键能力（国家级，部委，地方省市等）：

1. 党的二十大报告从 6 个方面作出概括和阐述，强调必须坚持人民至上、坚持自信自立、坚持守正创新、坚持问题导向、坚持系统观念、坚持胸怀天下。2. 不断提高战略思维、历史思维、辩证思维、系统思维、创新思维、法治思维、底线思维能力，为前瞻性思考、全局性谋划、整体性推进党和国家各项事业提供科学思想方法。3. 以系统观念着力推动高质量发展，必须坚持系统观念，坚持全局视野，增强协同联动，组织协同。4. 深入理解和把握改革的重大意义，将全面深化改革同贯彻新发展理念、构建新发展格局紧密关联，助力高质量发展。5. 要增强国有经济竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力，做强做优做大国有资本和国有企业等等

本课程结合彼得·圣吉的畅销书《第五项修炼》，学习处理复杂问题的最佳理论：系统思考（思维）。系统思考极其务实，其精髓是用整体的观点观察周围的事物。系统思维（systems thinking）是从整体上对影响系统行为的因素及其相关关联关系进行思考，从而增强对复杂事物的认知、决策与影响力。

课程收益：

- 1、对经理人不断面临的种种困扰提供了高效的解决方案，其提供的思维技巧能帮助经理人找出关键的问题并集中思考、解决这些问题；
- 2、应用系统思维工具能帮你完成并强化问题分析、解决、计划和决策的基本质量；
- 3、掌握系统思维的基模，掌握系统思考的要诀；公式，工具，方法；
- 4、运用系统性思维、科学的对比法找出最可能的原因与机会，然后在事实上审核可能的原因，避免管理者因抓不住主要问题而浪费有效工作时间；

- 5、面对复杂或简单的问题、决策和规划，团队和个人均能开展更快捷有效的决策；
- 6、掌握理性决策方法；决策的选定与行动预估、执行、检讨，全面提升中高层管理干部系统思考解决问题的能力。

课程特色：

- 1、透过讲师深入浅出、幽默风趣、见解独到的讲演，使学习轻松愉快。
- 2、讲师行业经验丰富，可针对实际状况进行解析。
- 3、授课讲师丰富的实务经验与操作手法使学员能即学即用。
- 4、针对个案进行分析与研究，理论与实务能充分结合

授课时数： 6天 36小时（9:00-12:00；13:30-16:30），每次2天，分三次完成

授课方式

- 1、老师讲授
- 2、小组讨论
- 3、案例讨论
- 4、案例演练

培训对象： 中高层管理人员

课程项目规划：

阶段	内容	时间	产出
第一阶段	系统学习 系统思维理论导入	2天/12小时	1. 学习系统思考模型 2. 描述问题完成选题
第二阶段	工具学习 方法工具应用以及练习	2天/12小时	1. 按课程框架步骤进行 2. 利用方法工具分析问题 3. 提出可行性解决方案
第三阶段	实践总结 实践点评及总结提炼	2天/12小时	1. 导师实践点评及辅导 2. 精细化总结提炼 3. 形成标准方案

课程大纲框架：

第一单元：系统思维的来源

1. 系统思考来源于管理者第五项修炼（讲授+小案例诠释）
 - ◆自我超越：实现心灵深处的热望
 - ◆改善心智模式：新眼睛看世界
 - ◆建立共同愿景：打造命运共同体
 - ◆团队学习：激发群体智慧
 - ◆系统思考：见树又见林艺术
2. 什么是以问题为导向的系统思考模式？

案例研讨：请各组根据案例内容讨论：问题（Problem）是什么？课题（Question or Issue）是什么？

3. 系统思考的语言与原件（讲授+小案例诠释）

- ◆ 正反馈（不断增强的环路）
- ◆ 负反馈（调节环路）
- ◆ 时间延滞

4. 系统洞察的四种观点

- ◆ 事件层次的观点
- ◆ 行为变化趋势层次的观点
- ◆ 系统结构层次的观点
- ◆ 心智模式层次的观点

现场行动：请各组依据之前所描述的问题进行进一步的分析，选定“课题”

第二单元：系统思维的要诀

1. 系统思维的要诀（讲授+小案例诠释）

- ◆ 事件思考
- ◆ 趋势思考
- ◆ 结构思考
- ◆ 心智模式

2. 一位系统思考者，能够看到四种层次同时在运作

- ◆ 事件
- ◆ 行为模式
- ◆ 系统
- ◆ 心智模式
- ◆ 心智模式

现场思考：实战案例

第三单元：系统思维的模块、架构、公式、工具方法

1. 系统思维基模

- ◆ 成长上限

具体管理方针：改变系统的行为（讲授+小案例诠释）

- ◆ 舍本逐末

具体管理方针：寻找并施行根本解（讲授+举例诠释）

- ◆ 反应迟缓

具体管理方针：耐心找到系统稳定点（讲授+举例诠释）

- ◆ 目标侵蚀

具体管理方针：坚守愿景，才能把持目标（讲授+举例诠释）

- ◆ 恶性竞争

具体管理方针：将资源投注在较长期的竞争利基上（讲授+举例诠释）

- ◆ 富者越富

具体管理方针：在决定资源分配时，除可量化的结果外，应重视整体均衡发展的上层目标

- ◆ 共同的悲剧

具体管理方针：共同设计正式的警示机制或调节机制（讲授+举例诠释）

- ◆ 饮鸩止渴

具体管理方式：整合群体的智慧，尽量列出可能的解决方案及副作用，然后施行长期解决方案（讲授+举例诠释）

- ◆ 成长投资不足

具体管理方针：减缓成长的速度（讲授+举例诠释）

2. 系统思考中，基模的三种用途

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

案例讨论：实战案例体验，小组讨论，小组发表，老师点评

3. 破解组织与个人纠结的步骤

- ◆ 步骤一、确认最初的问题症状
- ◆ 步骤二、画出治标的方案
- ◆ 步骤三、找出负面的影响
- ◆ 步骤四、找出根本的解决方案
- ◆ 步骤五、描绘出治标的方案的副作用
- ◆ 步骤六、找出根本环路之间的关联
- ◆ 步骤七、找到问题根源

第四单元：系统思维的应用技巧-问题解决与决策

1. 系统思维解决问题基本框架及工具

- ◆ 问题描述
- ◆ 分解议题
- ◆ 消除非关键议题
- ◆ 信息整理，进行关键分析与论证
- ◆ 综合结果建立有结构的结论
- ◆ 讲述来龙去脉：文件数据及论证
- ◆ 解决方案的提出

案例演练：各组依据框架，按步骤进行解决，并提出方案。

2. 有效决策 RED 模型

- ◆ 辨识论证结构 (R, Recognize Structures)
- ◆ 评估论证 (E, Evaluate Arguments)
- ◆ 多方验证 (D, Diversify Perspectives)

3. 系统思维与决策技巧(讲授+小案例诠释)

- ◆ 管理者做决策时常面临三种情形
 - 确定性
 - 风险
 - 不确定性
- ◆ 决策的方法
 - 理性决策(Rational decision)
 - 有限理性(Bounded rationality)
 - 直觉(Intuition decision)
- ◆ 决策的风格的应用与选择
 - 命令型及技巧、方法
 - 分析型及技巧、方法
 - 概念型及技巧、方法
 - 行动型及技巧、方法
- ◆ 透过案例来掌握-决策程序
 - 确认问题
 - 定义决策标准

- 发展解决方案
- 分析评估并选择方案
- 执行决策方案
- 评估决策效果并修正
- ◆ 理性决策分析方法（依据案例，对比解决方案）
 - 建立一套完整的操作目标，并赋予权重
 - 准备一套完整的备选方案
 - 建立价值与资源的清单，并赋予权重
 - 对每一方案的成本/效益进行完整预测
 - 对每一方案进行净期望值计算
 - 比较各净期望值，选取期望值最高方案
- ◆ 决策的工具运用（依据案例，选出解决方案）
 - 决策矩阵法
 - 十等级法
 - 加权指数法

4. 决策的具体化（依据案例，落实到具体行动计划）

- ◆ 拟定完整项目计划之方法
- ◆ 项目计划进度与预算控管
- ◆ 确定必要任务、职责及时限

5. 决策潜伏问题的分析（讲授）

- ◆ 预估行动将遇的障碍
- ◆ 建立问题分析与决策的良性循环
- ◆ 如何断定决策实施成效

现场辅导：讲师点评每组方案，并给予建议，学员现场提问。

第五单元：系统思维的应用技巧-组织协同

1. 组织协同与执行的四大要素

- ◆ 关键任务
- ◆ 正式组织
- ◆ 人才
- ◆ 氛围文化

2. 协同 - 关键任务

- ◆ 支持业务设计、尤其是价值主张的实现
- ◆ 主要是指持续性的战略举措（ongoing activity），包括业务增长举措和能力建设举措，
- ◆ 思考方向：客户管理；产品营销；产品开发；交付；平台；服务；风险管理和能力建设并将重要运营流程的设计与落实包括在内
- ◆ 考虑实现关键任务所需要的相互依赖关系
- ◆ 什么是关键任务？企业年度关键任务的体现方式

3. 执行 - 正式组织

- 组织架构，管理体系和流程，
- 资源和权力如何在组织中分配 - 授权，行权与问责，决策流程，协作机制，信息和知识管理
- 关键岗位的设置和能力要求
- 管理和考核标准

- 组织体系必须支撑关键任务执行
- 基于关键任务的组织诊断-您企业的组织体系健康吗？
- 4. 执行 - 人才
 - 关键岗位和人才布局有什么要求 - 才需求详细定义
 - 人才和能力的差距及挑战 - 欠缺哪些能力
 - 获得 - 内部获取，及时培养，外部获取
 - 激励与保留
 - 基于关键任务的关键岗位与核心人才识别
- 5. 执行 - 文化与组织氛围
 - 文化 - 社会管制系统，规范
 - 组织氛围 - 对工作环境的感知
 - 何为企业文化，文化如何为战略服务
 - 管理者如何建立以绩效为导向的文化氛围
- 6. 协同-一致性分析
 - 重新全面思考调整影响执行的各个要素
 - 分析一致性：我们的一致性如何？
 - 解决方案的优先级排序矩阵

第六单元：系统思维的应用技巧-无边界管理

1. 什么是无边界管理？
 - 部门协调和灵活性是企业生存的关键
 - 寻找部门协调的障碍力
2. 无边界管理模式的演变过程
 - 完全无边界
 - 有边界管理
 - 无边界管理
3. 无边界组织的四个障碍
 - 不愿意从他人身上获得帮助
 - 找不到专家
 - 不愿意提供帮助
 - 不能合作或交流知识
4. 有边界组织 vs 无边界组织
 - 指挥链—组织与流程
 - 任务链—计划与分工
 - 责任链—目标与绩效
 - 信息连—沟通与协调
 - 文化链—价值与理念
5. 无边界管理与组织协同实践技巧

- ▣ 信息-能力-权利-报酬
- ▣ 速度-弹性-整合-创新
- 6. 穿越四类组织边界的最佳实践
 - ▣ 重新界定外部边界
 - ▣ 打破水平边界
 - ▣ 摧毁垂直边界
 - ▣ 适应彻底改造的灵活性
 - ▣ 跨越地理边界

精彩见证刘成熙老师系统思考类课程累计授课 180 天以上。

序号	公司名称	上课时间	课程名称
1	富士康科技集团	从 2005 年以来累计 50 梯次 (中央以及各事业群)	问题分析与决策课程
2	永旺、广东吉之岛	2008.5.21-22	问题分析与决策方法课程
3	永旺、广东吉之岛	2008.6.18-19	问题分析与决策方法课程
4	帝斯曼 (中国) 有限公司	2008.9.8-9	问题分析与决策方法课程
5	顺德 汉达电脑	2008.9.26	问题分析与解决技巧课程
6	日立环球	2008.11.20-21	问题分析与解决技巧课程
7	上海 新科安达	2008.11.28-29	问题分析与解决技巧课程
8	可口可乐 (中国) 有限公司	2008.12.4-5	问题分析与解决技巧课程
9	上海新世界百货	2009.25-26	问题分析与解决技巧课程
10	北京冠卓顾问公司-广州公开课	2009.3 . 27-28	问题分析与决策方法课程
11	东芝家用电器制造 (佛山)	2009.5.19	问题分析与决策方法课程
12	上海欣荣实业	2009.5.27	问题分析与决策方法课程
13	东南汽车	2009.6.12-13	问题分析与决策方法课程
14	华南理工大学 MBA (佛山班)	2009.6.14	问题分析与解决技巧课程
15	东方航空	2009.6.16	问题分析与解决技巧课程
16	北京松下 问题分析与解决课程	2009.7.9-10	问题分析与解决技巧课程
17	华电电力大学-兰州电力公司	2009.7.17	问题分析与决策课程
18	江苏牧羊集团	2009.8.22	问题分析与决策课程
19	裕同集团	2009.10.11	问题分析与决策课程
20	诺而达热交换器(中山)有限公司	2009.12 . 5-6	问题分析与解决课程
21	兄弟工业 (深圳) 有限公司	2010.2 月-3 月共计 8 梯次	逻辑思维能力训练
22	长春一汽	2010.3.20	问题分析与解决课程

23	佳能（中国）有限公司	2010/6/4	问题分析与解决技巧课程
24	中国一汽集团	2010/6/10	问题分析与解决技巧课程
25	中国一汽集团	2010/7/1	问题分析与解决技巧课程
26	中国一汽集团	2010/8/19	问题分析与决策课程
27	中国一汽集团	2010/9/11	问题分析与决策课程
28	中国一汽集团	2010/10/14	问题分析与解决课程
29	广州冠卓公开课	2010/10/29-30	问题分析与解决课程
30	一汽解放汽车有限公司	2010/11/18	问题分析与解决课程
31	淮安经济开发区经济发展总公司	2010/11/16	问题分析与解决课程
32	一汽光洋	2010/11/20	问题分析与解决课程
33	无锡睿泰科技有限公司	2010/12/4	问题分析与决策方法课程
34	青岛国风药股份有限公司	2010/12/6	问题分析与决策方法课程
35	淮安经济开发区经济发展总公司	2010/11/16	问题分析与决策方法课程
36	一汽解放汽车有限公司	2010-11-18	问题分析与决策方法课程
37	一汽光洋	2010-11-20	问题分析与决策方法课程
38	郑州日产	2011-4月2-3号	问题分析与解决技巧课程
39	深圳公开课	2011-04-27	问题分析与解决技巧课程
40	广东达进电子科技有限公司	2011-06-28	问题分析与解决技巧课程
41	上海景鸿（集团）有限公司	2011-8-2	解决问题的实用技巧
42	小松（中国）投资有限公司	2011-08月22-23	逻辑性思维训练
43	江苏林洋电子有限公司	2011-10-08	系统思维技巧应用训练
44	宇通客车股份有限公司	2011-12/27-28	系统思考
45	优美科管理（上海）有限公司	2012年3月12-13	决断力
46	太仓港协鑫发电有限公司	2012年3月30-31	系统思维训练—问题分析与解决培训
47	太仓港协鑫发电有限公司	2012年5月4、5日	系统思维训练—问题分析与解决培训
48	深圳市珍爱网信息技术有限公司	2012年7月20-21（2天）	系统思维训练-问题分析与决策方法
49	和记黄埔卧龙南地产（大连）有限公司	2012年8月01~02日	问题的分析与解决
50	捷普（广州）电子有限公司	2012年8月21-22号	问题分析与决策
51	江铃汽车股份有限公司销售服务分公司	2012年8月30号	问题分析与决策
52	捷普（广州）电子有限公司	2012年9月18-19号	问题分析与决策
53	捷普（广州）电子有限公司	2012年10月22-23号	问题分析与决策
54	裕克施乐塑料制品（太仓）有限公司	2013年5月04日	解决问题的6把金钥匙
55	重庆百货大楼股份有限公司	2013年6月5日至6日	问题分析与解决方法
56	东莞劲胜精密组件股份有限公司	2013年8月9~10号	问题分析与管理决策
57	捷普（广州）电子有限公司	2013年8月12-13号	问题分析与决策

58	深圳彩讯科技有限公司	2013年8月23-24	问题分析与解决
59	捷普（广州）电子有限公司	2013年9月9-10号	问题分析与决策
60	杭州时代光华（公开课）200人	2013年9月14号	成功领导者的决策方法与思维技巧
61	云南电网公司	2013年10月22-23	系统思维与问题分析解决
62	中国银联客服中心	2013年10月28日	系统思考
63	艾锐势科技（深圳）有限公司	2014年1月21-21日	问题分析与解决
64	中国银联监察审计部门	2014年2月26日	系统思考
65	中国银联战略与法律部	2014年5月11日	系统思考
66	力馨（上海）商业有限公司（特力屋）	2014年6月24-25日	系统思考
67	深圳市泰海科技有限公司	2014年8月27和28	系统思维与创新
68	中国电信股份有限公司广西分公司	2015年1月21-22号	系统思考与创新应用技巧训练
69	深圳顺丰科技有限公司	2015年4月27-28号	系统思考与创新应用技巧训练
70	顺丰速运有限公司	2016年1月11号	系统思考技巧应用训练
71	清华长三角研究院	企业创新管理与变革之道	2016年3月26-27
72	兰州银行	创新思维与问题解决	2016年5月14-15日
73	深圳市星河商用置业股份有限公司	系统思维技巧应用训练	2016年11月10日
74	一汽大众销售有限责任公司	2017年9月11号	战略思维
75	广东省农村信用社联社	2017年9月26号	系统思考与有效决策
76	广东省农村信用社联社	2017年10月25号	系统思考与有效决策
77	滔搏投资（上海）有限公司	2018年1月22-23号	系统性思维
78	澳优乳业有限公司	2018年7月16-17号	系统思考与商务呈现
79	广州地铁	2018年9月28号	科学决策和有效执行
80	广州大广高速公路有限公司	2018年10月22号	系统思考与科学决策
81	广州公开课	2019年4月17-18号	管理者成长地图：系统思考与科学决策技巧
82	广州环保投资集团有限公司	2019年4月19-20号	系统思考与科学决策技巧（加结构化思维内容）
83	东莞公开课（合作伙伴：东莞中智光华教育科技有限公司）	2019年5月31号	管理者成长地图：系统思考与科学决策技巧
84	维达纸业（中国）有限公司	2019年6月12号	系统思考与科学决策
85	郑州宇通客车股份有限公司	2019年6月18-19号	系统思考（第一期）
86	郑州宇通客车股份有限公司	2019年9月7-8号	系统思考（第二期）
87	南通通海港口有限公司	2019年10月12号	系统思考与创新应用
88	北京交通发展研究院	2019年11月2-3号	咨询师的工具箱及系统思考应用技巧
89	印力集团	2020年8月13号	系统思考应用技巧训练
90	郑州宇通客车股份有限公司	2020年9月5-6号	系统思考（第三期）
91	郑州宇通客车股份有限公司	2020年10月24-25号	系统思考训练（第四期）

92	郑州宇通客车股份有限公司	2020年11月7-8号	系统思考训练（第五期）
93	广州公开课	2021年4月23-24号	系统思考与科学决策技巧
94	宇通客车股份有限公司	2021年5月15-16号	系统思考训练（第六期）
95	宇通客车股份有限公司	2021年7月17-18号	系统思考训练（第七期）
96	南方电网调峰调频发电有限公司	2021年7月23号	系统思考与科学决策
97	欧派家居集团	2021年8月11号	系统思考与科学决策
98	广州中物储国际有限公司	2021年8月28-29号	系统思考与科学决策
99	宇通客车股份有限公司	2021年10月23-24号	系统思考训练（第八期）
100	宇通客车股份有限公司	2021年12月11-12号	系统思考训练（第九期）
101	OPPO	2022年6月17号	系统思考-第一期
102	OPPO	2022年6月24号	系统思考-第二期
103	宇通客车股份有限公司	2022年8月13-14号	系统思考训练（第十期）
104	东莞布鲁克斯跑奇贸易有限公司	2022年12月12日	系统思考与科学决策
107	东莞市民盈集团股份有限公司	2023年5月18-19号	成功领导者的系统思维与决策方法
108	OPPO	2023年6月2-3号	系统思考-第三期
109	广州汽车集团股份有限公司	2023年6月8号	系统思考与科学决策技巧-第一期
110	东莞科技创新金融集团有限公司	2023年6月9号	中高层管理能力提升-系统思考与全局观
111	宇通客车股份有限公司	2023年6月10-11号	系统思考训练（第十一期）
112	OPPO	2023年7月5-6号	系统思考（第四期）
113	广州汽车集团股份有限公司	2023年7月12号	系统思考与科学决策技巧-第二期
114	宇通客车股份有限公司	2023年6月10-11号	系统思考训练（第十二期）
115	广州汽车集团股份有限公司	2023年10月25号	系统思考与科学决策技巧