

《系统思维与决策》

课程背景：

当今社会存在的普遍现象是企业经营管理、技术开发等都缺乏全局思考和长远思考，头痛医头，脚痛医脚，各种内耗也频频发生。缺乏系统思维，很多人很难搞清真正的问题是什么，甚至看不到问题的存在。同时，遇到问题也往往头痛医头，脚痛医脚；问题似乎解决了，但重复问题总是一而再、再而三的发生。解决问题往往本着经验主义、本位主义，格局偏于狭隘。管理中的许多决策，也是凭经验处理，结果造成巨大的机会成本。

上述存在的问题，很大程度上与缺乏系统思维，以及相关的方法、工具、技巧有关。因此，学习系统思维、提升系统思维能力，已经成为当今企业管理者面临的必然选择。

本课程将帮助学员培养和建立系统思维这样高级思考方式，看问题不再停留于表面、短期和静态，而是深度、长期和动态看问题，进行决策也更加全面和科学。系统思维将帮助管理者极大地提升决策判断和解决复杂问题的能力。

课程收益：

- 充分掌握系统及系统思维的原理、方法和相关技能；
- 掌握系统思维判断、决策和问题解决的方法/工具，提升工作效果和效率；
- 打开视野，扩大格局、破除本位主义、局部视角，短期视角，建立大局观，成为举重若轻，洞察力强大的管理者。

课程特色：

系统性——从观念、思路、方法、技巧多层次推进，思维结构性强；

互动性——课堂讲授+案例分析+小组讨论+现场演练+多媒体教学+游戏互动，多种方式教学，有利于学员的理解、参与和吸收；

实战性——课程核心理论和方法技能历经实践检验，卓有成效。

课程对象：企业管理人员、研发人员

课程时间：2天，6小时/天

课程方式：案例分析+互动讨论+互动游戏

课程大纲

第一讲：认知系统的重要性

一、漠视系统——现代企业问题频发的根源

案例：进进出出的世界 500 强企业名单

1. 如何理解系统

- 1) 东方思维的整体特征：系统之美
- 2) 现代意义的系统概念：见木又见林

案例讨论：柯达——决定生死的系统思维缺失

二、系统的主要运行特征

1. 系统的有机构成——整体大于部分

- 1) 整体不等于系统要素的简单相加
- 2) 格式塔视角：整体才是更有价值的

2. 系统的隐蔽联系——蝴蝶效应

- 1) 联系是系统的本质特征
- 2) 强联系与弱联系

案例：跨界打劫与降维打击

第二讲：提升系统思维能力

一、什么是系统思维

1. 系统思维的重要性

- 1) 认知复杂世界的钥匙
- 2) 信息的冗余与过度轰炸
- 3) 避免一叶障目的悲剧
- 4) 极简思考模式，大幅提高效率

二、系统思维的思考方式

1. 全局性：建立框架思维

- 1) 边界意识
- 2) 何为系统框架
- 3) 如何建立思维框架

2. 动态性：不谋万世者不足以谋一时

- 1) 系统边界的模糊性
- 2) 不谋全局不足以谋一域
- 3) 洞察系统瓶颈的力量

4) 善于发现系统中的瓶颈

瓶颈 1：价值链的最大效用取决于瓶颈的突破

瓶颈 2：发现瓶颈的方法

瓶颈 3：力出一孔：压强突破法则

3. 辩证性：破除非黑即白的思维误区

- 1) 从太极图到辩证思维
- 2) 企业管理的灰度思考：左与右；第三方角度
- 3) 两难问题解决法：对立统一图

4) 对立统一图案例及应用

讨论：降低成本 VS 提升效益

三、系统思维的应用策略

1. 洞察：系统思维的四大要素

1) 目标

2) 要素

3) 关联

4) 结构

2. 系统思考的工具：系统循环图

1) 系统循环图，将问题动态呈现

2) 系统循环图的原理与绘制方法

3) 系统之外要素的影响

4) 通过循环图解决问题的方法

案例分析：子贡与子路的思维方式

3. 系统思维的三个典型模型应用

1) 饮鸩止渴基模

2) 共同悲剧基模

3) 成长上下基模

管理游戏：收获季节与思考

三、通过系统归纳解决问题

1. 举一反三法（四步曲）

1) 抛砖：提出常规方案

2) 引玉：提炼内在原理

3) 开枝：平行展开原理

4) 散叶：发散具体方法

2. 举一反三在解决问题中的应用

1) 管理问题的举一反三

2) 管理创新的举一反三

案例：招聘之外的方法

第三讲：结构化思维的特点与原则

一、结构化的力量

1. 结构化为万物之本

2. 结构化：熵减的策略

3. 结构化的三大价值

二、结构化与金字塔原理

1. 金字塔原理

1) 结构化基本结构—金字塔结构

2) 金字塔结构的特征

2. 金字塔思维的作用

1) 思考方面

2) 表达方面

三、结构化思维的四大原则

原则一：结论先行原则

策略 1：先重要后次要，先全局后细节

策略 2：先总结后具体，先论点后论据

研讨：如何提炼结论

原则二：以上统下原则

1. 意义：上一级内容是下一级的概括；下一级内容是上一级的支撑
2. 以上统下的应用

演练案例：总结报告

原则三：分类归组原则

- 1) 同类合并，并非唯一
- 2) 通过结论检验分类的正确性

辨析：错误的 PPT 汇报呈现

原则四：逻辑递进原则

- 1) 逻辑三要素
- 2) 两种常见的逻辑关系**
 - a 演绎推理与其误区
 - b 归纳推理与其误区
- 3) 如何应用演绎和归纳形成结构

演练：一份报告的整理

第四讲：系统思维用于高效决策

一、系统思考下的决策原理

1. 决策的定义

- 1) 西蒙：管理就是决策
- 2) 决策失效的主要原因

2. 决策的特点

- 1) 决策需要明确目的
- 2) 决策需要全面了解背景

方法：CAF

- 3) 决策需要分析比较
- 4) 决策需要判断标准

二、决策的科学方法

1. 决策树分析法

- 1) 决策树的三点两枝
- 2) 决策树的应用原则

案例分析：采用哪种方案

2. 矩阵决策法

- 1) 如何构建决策矩阵
- 2) 利用已有的经典决策矩阵

3. 力场分析法

- 1) 任何事情的发生皆有对立的 two 股力量
- 2) 力场分析对阵图
- 3) 关键力量的解决方法

案例分析：外招还是内部提拔

4. 要素评分法

- 1) 选择关键要素
- 2) 要素定量评分
- 3) 确定选择方案

5. 心理预期评估法

- 1) 乐观原则
- 2) 悲观原则
- 3) 乐观系数准则
- 4) 机会均等准则
- 5) 后悔值准则：机会成本和沉没成本的机理

结尾：点评、答疑