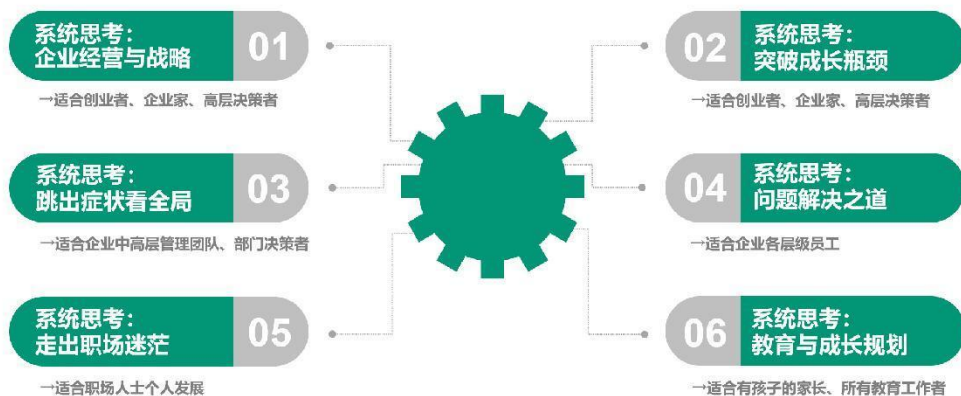


系统思考课程销售答疑及话术集

1. 系统思考课程适合什么人群/对象？

系统思考是一种思维方式，结合系统环路图的思维工具能够更客观全面、有逻辑地看待世界和分析问题，因此这个课程适用于所有的人学习；但因学员对象的层次不同，我们划分了不同的主题，设计了不同版本的课程，比如有适合高管、CEO 和创始人的《系统思考：企业经营与战略》；有适合中层管理者的《系统思考：问题解决》等等；不同的课程的理论核心和工具原理是相同的，区别是所举的案例、练习，以及工具应用的场景；同时讲师也可以根据具体的学员群体进行案例定制，还可以在案例练习部分帮助学员去解决真实的工作问题，所以也适合一个团队由上至下全员参与。

系统思考相关课题



* 课程时长根据学习目的及主题、训练要求，可设计0.5天、1天、2天至10天版。

2. 这门课程讲师的授课风格是怎样的？学工具会枯燥吗？

系统思考是一门思维类的课程，需要打破学员过去的思维方式，认知一种可能是全新的思维模式，因此，为了更好地实现学习效果，这门课程特地设计了四个维度，分别是思维、体验、工具和实战，四个维度的时间配比大约是 1:1:1:1；课程里有大量真实案例，有沉浸式体验的活动、有工具学习，也有小组讨论和练习，是一门真正四维一体，结合互动体

验、练习与讲解的课程；并且对于成年人来说，只有体验了，才有说服力，才能认知到自己的需求，因此讲师一直认为，体验是十分关键和必要的部分，无论是半天、一天、两天还是更长的课程，都会有体验的模块，会根据时长和需求设计不同的体验活动，帮助大家认知和体验系统思考。另外，这门课程从研发到讲授至今，不断地累积了大量真实的企业案例，是非常接地气和实用的。

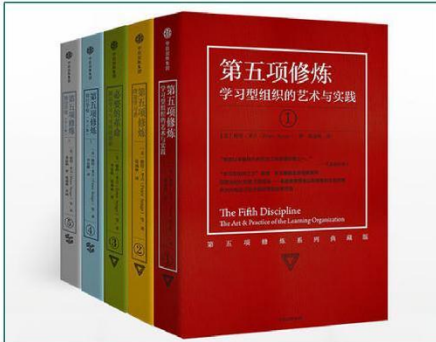


3. 这门课程的理论根基是什么？和思维导图、金字塔原理、结构思考力这些思维课程相比的区别和关系是什么？

这门课程源自于管理学大师，麻省理工的彼得圣吉教授的著作《第五项修炼》，系统思考是其中提到的五项打造学习型组织的修炼中的一项，也是最核心的一项；同时，系统思考是由系统动力学这门学科演变而来，因此原理上是绝对禁得起推敲的。

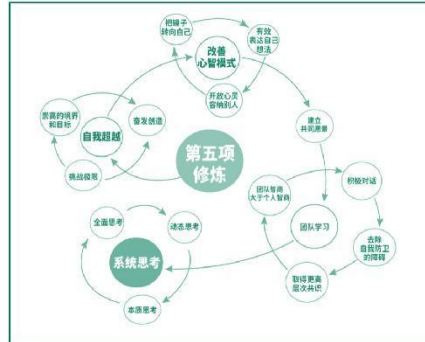
思维导图、金字塔原理、结构思考几门课程都是可以用于开拓思维和整理思维的工具，但这几种工具都更偏向于细节性复杂的场景（总分结构），而系统思考更多关注的是事情动态发展的变化规律，以及看似不相干的问题之间的因果关联性，是更符合真实世界的问题的思维方式。在应用上，思维导图、金字塔原理、结构思考更适用于发散思维、归纳总结有效表达等场景，而系统思考更适用于问题分析，团队学习、经营决策。

系统思考的理论根基



彼得·圣吉 著作

(彼得·圣吉：美国麻省理工学院斯隆管理学院教授、国际组织学会和索奥中国创始主席，《商业周刊》所评世界十大管理大师之一)
此书不仅影响了美国的发展，还被译为30多种文字在全球发行，在中国再版8次，发行量超250万册，被无数企业奉为管理学圣经。



第五项修炼：系统思考

书中的第五项修炼即“系统思考”，是彼得圣吉基于老师佛瑞斯特的系统动力学演变而来；要理解系统思考，另外的四项修炼就是基石，是前提，用系统思考将五项修炼统合起来，才是组织应对复杂变化依然能不断学习成长的核心源泉。

4. 这门课程适用于哪些企业或学员痛点？

- 1) 许多老板都会提到希望自己的下属能够具有全局观，不是只为自己的小团体或者眼前利益而努力，而是在看问题的时候能够看到更大的格局，更长远的维度来思考，这就是系统思考完全对症的领域，并且所有问题解决的课题和方法论都不如系统思考那么贴切这个需求。
- 2) 避免成为“救火队员”，找到最关键最有效的解决方案——这用系统思考的话术叫“杠杆解”。系统思考强调的就是切忌头痛医头脚痛医脚，并且不要处处施力，否则这些解决方案反而会不断引发新的问题；真正有效的方式是找到问题相关的核心要素背后的相互影响和因果关系，然后选择最能够四两拨千斤的解决方法采取行动。
- 3) 避免盲目行动和错误决策：时间在系统思考中是一个十分关键的影响因素，如果我们没有认识到因为时间的延迟性对结果发生的影响，就很难正确认知到自己的行动策略是否有效，甚至是不断更改到错误的决策上，或者采取盲目的行动去调整；这一点对于越是有决策权的管理者来说，越是重要，学习后产生的价值越大。



管理者的困扰与挑战



常常充当“救火队员”

没时间



环境变化组织需要变革

缺经验



团队绩效压力与日俱增

资源有限



团队之间协作不畅

本位主义

5. 这门课程的标准课时是多久？可以做成几天的课？课时

长短对培训效果的影响是什么？可以做线上课吗？

系统思考课程的核心知识点包含系统思考冰山模型、系统环路图和系统基模三个工具的学习和应用，能够较好的理解和使用这几项工具，我们建议上 4 天的课程（2+2，中间可以有间隔）；但该课程的知识点和案例、练习已经全部实现模块化，所以我们可以提供 0.5-10 天各种时长的版本，0.5 天仅仅是认知和体验，1 天的课程可以了解到冰山模型这个工具；2 天的版本可以体验到啤酒游戏这个经典的系统思考沙盘，以及学习到冰山模型和基础环路图；而系统思考作为学习型组织的一项重要修炼，其最大的价值在于为组织建立一套共同的思维体系，所以，能够不断地尝试通过冰山模型和环路的工具在组织内部进行真实问题的对焦和探讨，才是学习系统思考最能体现价值的部分；而这个部分的深入探讨以及教练反馈，大面积地出现在 4 天以上的课程中，因此 5-10 天的课程后面基本是以不断地练习、运用、解决真实议题和辅导反馈的形式进行的。另外，这个课程也可以提供线上版本，或者线上线下混动的模式，我们在各类型企业中也有过很多成功的经验，并且获得了非常好的效果。（参见《系统思考线上训练营》）



系统思考课程大纲(12+12小时版)

▶ PART 1 团队破冰：选择中的系统思考

两难选择的背后
系统思考的不同维度：横向思考、纵向思考与侧向思考
界定边界：时间对选择的影响作用

▶ PART 2 思维：系统思考的理念、意义与价值

为什么要系统思考：真实企业/商业、政策案例分析
细节性复杂 VS 动态性复杂：建立系统分析意识与思维
问题分析与解决的不同思路：“还原论”与“系统论”
突破瓶颈寻找策略：系统思考的环形思考方式
决策：看清结构，预测未来
组织系统思考缺乏症

▶ PART 3 团队决策体验：啤酒游戏

游戏背景：啤酒游戏，是麻省理工的 Sloan 管理学院所发展出来的一种策略游戏。这是彼得·圣吉在“组织修炼”而设计的一个角色模拟项目。在这个沙盘游戏中，每四人为一个小组，分别扮演零售商、制造商等角色，各个角色拥有独立自主权，可决定该向上游下多少订单、向下游转出多少货物。

运营决策体验：模拟真实世界中的产业链关系中的一环，进行30-50周运营决策；最终产生完整产业链的团队总分，并绘制运营决策趋势图表

复盘与学习

从数据和趋势图表分析决策与结果的关系
从现象到本质地揭示时间滞延、线性思考对游戏结果产生的巨大影响
从游戏中跳脱到游戏外发现真实世界中的“系统结构”及结构对行为的影响

▶ PART 4 模型：拆分思维的层次——系统思考的冰山

相似的问题为什么解决之后往往依旧反复发生？
——避免只做救火队员，治标不治本，需要先认识系统的“冰山”
差之毫厘谬以千里的结果源于冰山之下的心智模式
——“黄石公园效应”产生的根本原因及商业案例
冰山模型的拆解：事件、趋势、结构、心智模式
投机？还是投资？运气？还是局势？
——趋势与结构间的相互验证
如何看见结构并找到关键的策略？
——复杂中的单纯之美：结构影响行为
如何设计良性发展的组织结构/商业结构？
——探索人性结构的局限和优势
练习：根据案例文字描述，厘清案例中的冰山模型各个层次。

▶ PART 5 工具：系统思考的基础环境与时间滞延

建立环形思考的三步骤
两个基本环路：增强环路与调节环路
练习：环路的理解与绘制
时间滞延：时间滞延在系统环路图中的意义及重要性
关键要素的分析与探讨

▶ PART 6 工具：系统基模及复杂环路分析

成长上限

成长的限制与瓶颈：成长上限基模的环路结构
从战栗辉煌到一泻千里：行为变化形态及趋势分析
察觉早期“警讯”：成长上限的发现与应对
成长上限结构的破解变诀

辨认和改变限制因素：如何寻找杠杆解
练习：根据案例文字描述，绘制成长上限环路图。

饮鸩止渴

不可忽视的“后遗症”：饮鸩止渴基模的环路结构
逐渐“上瘾”与恶化：行为变化形态及趋势分析
察觉早期“警讯”：饮鸩止渴的发现

饮鸩止渴的对策

饮鸩止渴的企业实例分析

练习：根据案例文字描述，绘制饮鸩止渴环路图

舍本逐末

治标不治本：舍本逐末基模的环路结构

依赖带来的能力萎缩：行为变化形态及趋势分析

察觉早期“警讯”：舍本逐末的发现

舍本逐末的对策

饮鸩止渴的管理实例分析

练习：根据案例文字描述，绘制舍本逐末环路图。

练习：使用系统基模对真实企业议题进行分析及探讨

▶ PART 7 实战：真实案例研讨与阶段总结

小组练习：组织真实案例研讨与环路图绘制点评
被解问题及撬动杠杆解：真实企业及商业案例分析
系统思考者的11条奇妙法则 & 系统思考学习地图
学习收获与总结