

系统思考——让问题不再成为问题

问题分析与决策

课程背景：

我们每天在工作中遇到很多问题，它们是你提高工作效率和改进工作绩效的障碍，有些问题甚至长期困扰着你，有些问题看似表面解决了，但其根源依然存在。可以说，解决问题是所有职场人每天工作最重要的模块之一，它消耗了我们大量的时间，尤其是管理者的工作时间。但大部分职场人解决问题的思路都是“发现问题-分解问题-逐一解决-复盘评估”；许多解决问题的方法论所教授的思路也是如此。但我们发现，许多问题只是解决了表面症状，而未撼动其根源，因此总是不久之后又卷土重来，甚至愈演愈烈，甚至会引发更严重的后遗症。

因此，结合学习型组织的核心工具——系统思考，我们期望带领大家认知和学习的，是从对问题的定义开始，找到错综复杂的问题中，最关键的撬动点，四两拨千斤地切入解决问题的方法，而非所有的问题逐一干预。这更需要我们有识全局——见树又见林的智慧分析问题之间的相互关联和影响，突破盲区，破解棋局。这也是最适用于当今变化快速的市场环境的解决问题的能力塑造。

课程目标：

- 1、掌握正确面对问题的思维模式；
- 2、学会在变化极快的环境中、复杂矛盾的信息中，厘清问题头绪，定义核心问题；
- 3、运用系统思考的冰山模型这项思维工具，掌握深入分析问题的技术；
- 4、结合大量案例运用环形思考有效破解问题及识别关键策略。

课程大纲：

一、 定义问题

- 商业环境的转变与问题的来源
 - 现实中管理者常见的四种问题
 - 两种解决问题的思维模式：经验直觉与系统思考
- 问题并非孤立存在
 - 还原论 VS 系统论
 - 细节性复杂 VS 动态性复杂
- 定义问题的思维模式
 - 线性思考 VS 系统思考
 - 幸存者偏差
 - 心智模式的七项原理

二、 分析问题

- 问题背后的问题
 - 系统思考的冰山模型
 - 区分“事件”、“趋势”、“结构”
 - 运用模型进行预测和追溯
- 借助提问与引导
 - 开放式问题与封闭式问题
 - 追溯事实与根源的提问清单
 - 正向探询

三、 团队体验：收获季节

活动背景：学员分组模拟在同一片海域捕鱼的各支渔船，在即将来临的捕鱼季节进行 10 轮捕鱼挑战。在捕鱼期间，团队需要按规则制定每周捕鱼数量的决策，以尽可能地捕到更多的鱼。这是一个为学员营造的模拟多家企业相互竞争的商业模式，大家将成为整个商业模式中的一员，根据要求来经营自己的企业，在规定的时间内使自己的企业获得最大化的利润。

复盘&学习

- ◇ 从数据图表分析决策与结果的关系
- ◇ 从小组目标与更大系统的目标、沟通与谈判、博弈论、双赢问题解决等分析
- ◇ 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

体验目标&共创方向

- ◇ 问题发生时，为什么我们都“归罪于外”？“敌人”到底是谁？
- ◇ 为什么需要系统思考？
- ◇ 加强大局意识，不谋大局者不足以某一隅
- ◇ 更新思考模式，去除沟通障碍
- ◇ 结构影响行为

四、 解决问题

- 问题的边界
- 阻力最小之路
 - 结构影响行为
 - 理解与顺应结构
 - 寻找和撬动杠杆解
- 解决问题的系统工具：系统环路图
 - 两个基本环路：增强环路与调节环路
 - 增强环路（成长引擎）战略投放
 - 调节环路（限制成长）战略挑战
 - 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

五、 案例练习与研讨