

# 系统思考与业务协同工作坊

## 课程背景

二十一世纪的企业，正面临着各种复杂多变的管理和发展的新课题，市场及客户的需求变化、竞争对手的压力，社会价值观的多元化、员工发展的新要求、组织和团队文化的建设等等，对传统的管理模式带来了极大的挑战。

英国著名领导学专家约翰·阿代尔曾说：“战略领导人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，就是领导人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。

该课程从企业实战角度，探讨个人、团队和企业发展中所面临的种种领导力和管理的问题寻求发现新的、不同的管理思维和方法，使得自身的领导力得到进一步的提升，并由此更好的认识和解决在管理过程中所面临的各项问题。

五项修炼——系统思考、改善心智模式、团队学习、建立共同愿景、自我超越，系统思考是将组织建立成“学习型组织”的重要基石；是支持个人和组织活出生命的意义、培育创造未来的能力的力量。

## 课程目标：

- 打破局限思考、扩大认知边界
- 学习在复杂的现状中用系统思考分析问题的切入点，突破困局
- 搜集不同观点，并找寻双赢的做法，提高组织管理效率和效益
- 提高未来领导者的自我意识和转变领导者的限制性信念
- 共识部门之间的业务协同、跨业务跨系统的业务协同、跨公司跨集团业务协同

## 预期收获

- 学会从整体看结构,改变传统线性解决问题的思路
- 打破管理团队的局限思考
- 学习在复杂的现状中用系统思考分析问题的切入点，突破困局
- 用系统思考分析自己商业模式的成长引擎是否有效
- 从系统思考的角度变“管理”为“经营”，提高组织效率和效益

## 课程大纲

### DAY 1

#### 序章 破冰行动 9:00-9:30

入场话题：你眼中的系统思考

问题停车场：想要通过课程解决的问题

#### 第一部分 以史为鉴，认识系统思考（全局观与扩大认知边界） 9:00-11:00

外界环境对决策的影响：VUCA时代 VS BANI时代

单环学习 VS 双环学习：幸存者偏差的案例

什么是系统，系统有什么原则？

线性思考 VS 系统思考，还原论与系统思考的系统论之差

系统思考的案例分享，小组练习

“员工离职就招人”对不对？（小组讨论，杠杆解）



#### 第二部分 系统思考的工具箱（全局观，事物相互之间的关

12:00 , 13:30-15:00

# 系统思考工具箱



构成组件	语法	解释
名词	因素	构成系统整体的“部件”。
	连接	各个部件之间的联系，箭头左边是原因，箭头右边是结果。
+ -	连接类型	连接中原因对结果的影响方式：正向或负向。
限制元素	悬探	系统闭环之外的相关因素，有两类：驱动和结果。
=	时滞	表示两个相关联因素之间影响效应的延后。

## 建立环形思考的三步骤

- 1) 界定边界
- 2) 寻找要素
- 3) 建立联系

## 两个基本环路

增强环路（良性循环、恶性循环）

小组练习：尝试用 3-4 个元素画出一个过去成功

调节环路（阻碍因素、限制因素、解决问题）

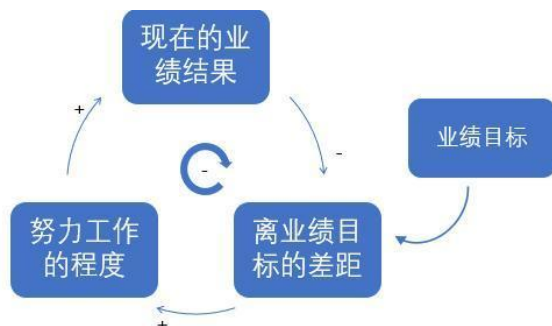
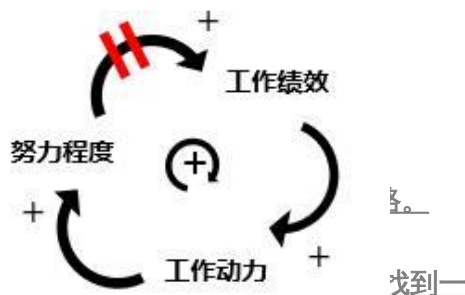
小组练习：小组为单位，讨论一个工作中的真实

些现在问题的解决思路，同时可以绘制和其他部

关键要素的分析与探讨

## 时间滞延

时间滞延在系统环路图中的意义及重要性



## 第三部分 系统思考与商业案例分析 15:30-17:00

结构影响行为：人性结构、利益结构、权利结构

利用系统环路图分析一家公司未来 3-5 年的战略，如

真实企业/商业案例分析（四个部门联动协同的案例分

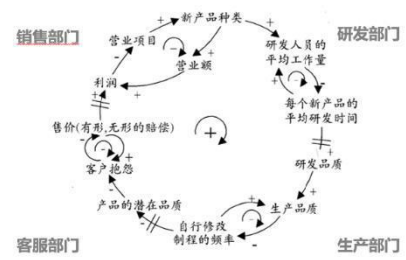
析）使用系统基模对真实企业议题进行分析及探讨

### Day 2

## 第四部分 业务协同的意义与价值 9:00-9:30

解释业务协同对于组织增强竞争力和创新能力的重要性。

分享实际业务协同成功案例，阐述协同的益处和效果。

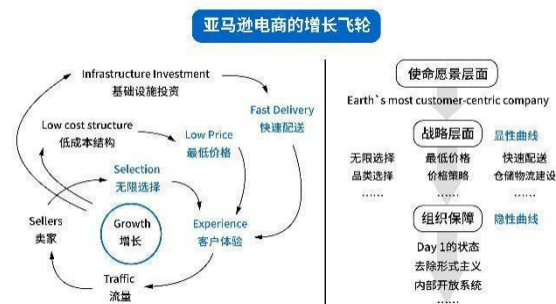


## 第五部分 业务协同团队共识工作坊 9:30-11:00

高峰访谈：在公司内，过往曾经因为团队合作，共同拿单的故事

愿景共识：公司愿景使命价值观以及战略地图呈现

封面故事报道：故事分享一句广告时间、小组单位的封面



故事报道

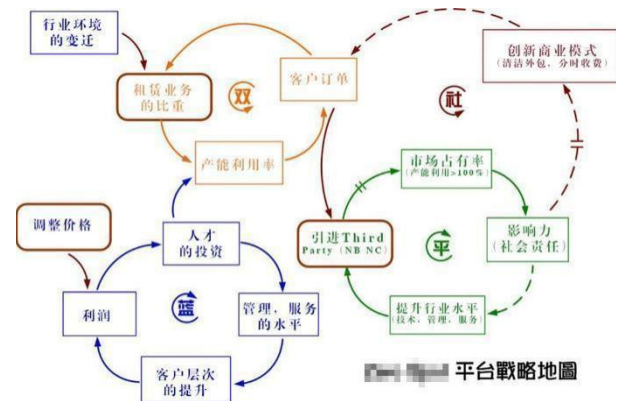
团队目标对焦，对于业务协同团队共识。

## 第六部分 系统环路图与业务协同的结合 11:00-12:00 , 13:30-15:00

帮助参与者理解系统中的关键因素和相互作用：元素变量、相互关系、增强环路

结合小组真实议题，找到团队关心的元素，借用系统环路图达成业务协同

根据各个部门的成长闭环，结合公司未来愿景，行程一个更大的业务协同闭环



## 第七部分 行动：计划和系统实施 15:15-

16:30

制定战略行动计划和时间表

确定行动计划的具体任务、里程碑和指标

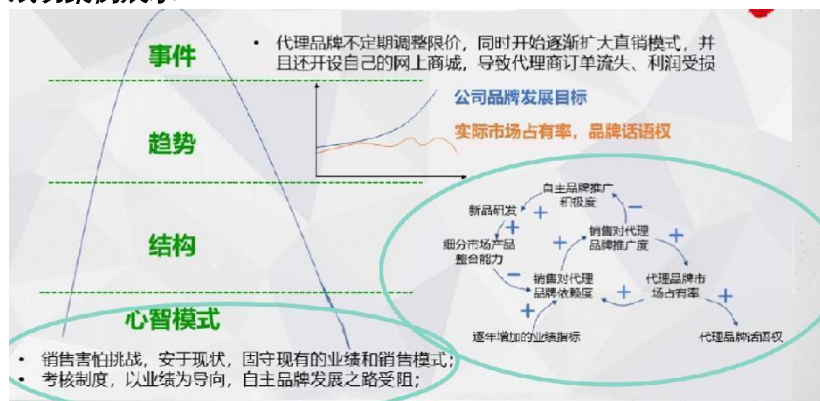
使用系统思考工具，考虑行动计划对系统其他部分的影响和调整

## 第八部分 团队汇谈及 CHECK OUT 16:30-17:00

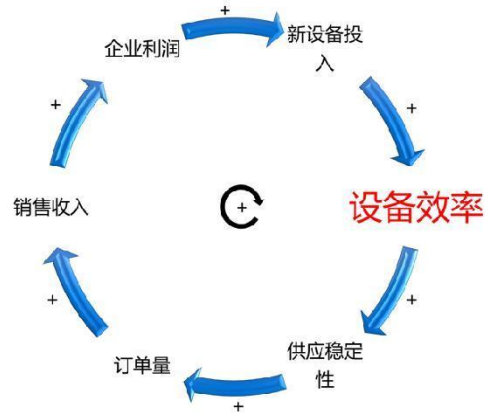
备注：

团队引导工作坊的开放性较强，基于团队的信任度打开和团队成熟度准备，由于时间有限，因此现场由专业的引导顾问判断和调整流程的设置，以引导现场的氛围和程度做判断依据决定停留在哪一步上为一段路。可供日后继续开展。

成功案例展示：



国药针对自有品牌和代理品牌之前的讨论，团队共识未来资源投放在哪里？



区分	订单量 (万标瓶)	发货量 (万标瓶)	收入 (元/未税)	利润 (元/未税)	维修费 (元/未税)	设备效率 (%)	订单完成率 (3Q)
2019年1Q	2713.70	2578.26	7147615.36	29903.87	244582.66	96.66%	100.00%
2020年1Q	1036.02	1191.60	2846819.13	-2579418.33	300312.69	94.30%	94.23%

某制造业设备部门对于部门成长闭环的分析，借用趋势数据作为对比，察觉背后的心智模式