

系统思考——跳出症状看全局

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。

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。

课程特色：

根据企业管理者及学员前期调研，设计符合企业真实现状的议题，让学员从真实议题中边学变练，边思考边运用，在议题探讨中解决真实企业困扰，甚至找到新的思考角度化解危机。

过往企业真实议题参考：

- 某服务行业公司面临规模发展瓶颈，客户口碑受到挑战，当下如何破解困局？是涨价还是降价？是持续扩张还是弃车保帅？
- 某服务行业的客户投诉不断上升，到底是客户服务部门的服务能力问题？还是产品问题？抑或是销售问题？如何找到各个部门之间的彼此关联，串联整体，切中要害？
- 某外资企业人力资源部长期存在招聘难题，招不到用人部门需要的人才，还和用人部门产生了潜在冲突，如何找到招聘问题的根源并解决？
- 某研发型企业员工加班严重，但工作效率却并没有见到显著提升，常常都在应付客户投诉，解决不断暴露出的系统问题，但系统的整体更新因为各种繁忙被一再搁置；如何破解这种恶性循环？
- 某快速发展型企业的销售团队里，最近正在考虑开除一位业绩优秀的老员工，因其就是团队里的“刺头”，不断地给团队氛围找麻烦，让老板动了即便损失业绩也要“壮士断臂”的念头；员工的“刺头”行为背后有什么根本原因？如何解决？如果没有意识还可能会带来什么新的问题和影响？
-

课程目标：

- 打破局限思考、看清事物本质、扩大认知边界
- 学会从整体看结构,改变传统线性解决问题的思路
- 建立团队跨部门之间的共同语言，帮助团队和跨部门间客观讨论问题和共创
- 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

课程收益：

- 帮助学员从系统角度建立工作目标与现实条件之间的关联，激发团队工作动力；
- 帮助学员形成跨单位沟通的共同语言，从系统角度分析跨单位之间的相互影响与关联；
- 改变就问题解决问题的现状，从业务策略产生的长期影响的时间维度进行更合理的分析；
- 面对当前疫情带来的管理困局，运用系统思考的工具进行对焦、共创与破解。

课程大纲

序章 破冰行动

入场话题：你眼中的系统思考

第一部分 以史为鉴，认识系统思考

巨型企业在高速发展壮大后快速倒下的真正原因是什么？

——以真实企业案例开启学员对系统思考重要性的认知

为什么所有问题相关的原因都解决了，问题却愈演愈烈？

——传统问题解决思维的还原论与系统思考的系统论之差

成本涨价，经济动荡，竞争加剧……我们如何决策？

——“细节性复杂”与“动态性复杂”对世界观的理解差异

团队表现不佳，是该淘汰弱者，还是严明纪律？

——从真实日常企业管理议题中分析“线性思考”与“系统思考”的差别

第二部分 拆分思考的层次：系统思考的冰山模型（寻找问题的本质）

相似的问题为什么解决之后往往依旧反复发生？

——避免总做救火队员，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”产生的根本原因及真实商业案例

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。

第三部分 经典决策沙盘体验 收获季节

传说中的美极湖中存在一种稀奇珍贵的美极鱼，这种鱼不仅味道极其鲜美，还具有很高的药用价值。美极湖附近有一个质朴的渔村，村落中有若干条渔船，大家依靠捕鱼而生存，经过漫长的休渔期，捕鱼的季节即将到来。为了遵守“古老神秘”的捕鱼规则，村民们依次入湖捕鱼，进行10轮挑战，完成捕捞任务并收获最多的团队获得“渔王”称号。捕鱼季节会长达十周的时间，接着又将是漫长的休渔期。在捕鱼期间，我们最主要的任务就是能捕多少鱼就捕多少鱼。

1、运营决策体验

模拟真实世界中的商业环境，我们如何来做运营和决策，包括小组目标与团队目标、沟通与谈判、博弈论、结构影响行为等。

2、复盘&学习（顾问点评反馈）

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；

引导学员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

第四部分 系统思考的工具学习（团队聚焦、跨部门沟通、扩大认知边界）

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

调节环路

练习：尝试绘制环路图

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

第五部分 团队汇谈及 CHECK OUT