**系统洞察-从症状到全局**

**培训时间：**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **三月** | **五月** | **七月** | **九月** | **十一月** |
| 15 周六 | 24 周六 |  12 周六 |  13 周六 | 29 周六 |

**培训地点：深圳**

**培训费用：3200**元/人（培训费用、资料费、茶歇、结业证书、税费，一年内可免费复训）

**培训对象：企业骨干员工/管理层**

**课程背景：**

现代商业环境变得越来越复杂，涉及到多个因素和利益相关者的相互作用。管理层需要能够理解和应对这种复杂性，而系统思考提供了一种综合性的方法，帮助他们看到问题的全貌，而不仅仅是处理表面症状。这就需要管理层能够跳出狭隘的局部视角，从整体的角度看待组织和业务。理解组织内外的相互关系、相互作用和影响因素，从而做出更明智的决策。能够识别和理解潜在的机会和挑战，从而推动创新和变革的实施。

**课程收益：**

1. 让管理者从通常的部门内思考到系统思考，学会从整体看结构,看到结构带来的系统动态变化，改变传统线性解决问题的思路；
2. 学习在复杂的现状中用系统思考分析问题杠杆点，找到切入点，突破目前的困局
3. 用系统思考分析企业的现状，看到本企业的商业模式可能遇到的卡点及找到可能的干预措施；
4. 从系统思考的角度变“管理”为“经营”，提高组织效率和效益

课程对象：课程时长：2天（6小时/天）

授课方式：知识点精细化讲解+案例分析+小组研讨+互动分享

**课程大纲**

**第一单元：系统思考的概念**

**导出：通过不同的案例，让学员意识到，思考问题不仅需要从部门角度考虑，也需要回到更大的系统看问题，比如组织系统，外部环境等，扩展思维领域**

1. 巨型企业在高速发展壮大后快速倒下的真正原因是什么？

 案例：诺基亚、摩托罗拉的消失

1. 为什么所有问题相关的原因看似都解决了，问题却愈演愈烈？

案例：中国通信市场的不断变化

3、产品迟迟发货，产品质量频出问题，是该提升凝聚力，还是严明纪律？

4、“员工离职就招人”对不对？（小组讨论，杠杆解）

5、从乌卡到巴尼时代……我们如何决策？

**第二单元：啤酒游戏，看系统各要素之间彼此动态的影响**

**导出：通过啤酒游戏，看到不同部门之间的决策是如何制定及互相影响的，从此看到系统结构的力量和结构对行为带来的影响。**

从经典啤酒优秀看系统之间到底是如何相互影响的

1、从数据和趋势图表分析决策与结果的关系

2、从现象到本质揭示时间滞延、线性思考对游戏结果产生的巨大影响；

3、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

4、利用系统环路图，绘制啤酒游戏中背后的结构图

**第四单元：组织存在的学习障碍有哪些？**

1、“我就是我的职位”：只关注自己的职位，对所有职位之间的因相互关联产生的结构缺乏责任感

2、“对手在外部”：责怪我们身外的人，是“我就是我的职位”观念的副产品

3、主动积极的幻觉：越主动，问题可能越糟；只有当我们认识到，我们是问题的始作俑者之一，才能达到真正的积极主动。

4、执着于短期事件：比如，客户投诉的处理。如果大家的思想都被短期事件主导，那么一个组织就不可能持续地从事有创意的生成式学习。

5、煮蛙寓言：学会观察缓慢、渐进的过程，要求我们放慢自己忙乱地脚步，去注意那些细微的、以及戏剧性的变化。

6、试错法的错觉：当我们的行动的结果超越我们的学习视界时，就不可能通过直接经验来学习了。

7、管理团队的迷思：企业团队常常陷于势力范围之争，常常简单地回避会使个人丢脸的事，常常假装已经在集体策略上统一了思想。

**第四单元：系统思考的基本基模**

**导出：清晰影响问题的各个因素之间的关系，帮助人们认清变化的形势，从而有效地掌握变化，做出正确的抉择。（本部分主要详细讲三个基模）**

1. 饮鸩止渴基模：通过短期的利益来解决问题，但长期来看会导致问题加剧
2. 舍本逐末基模：过度关注表面的症状而非问题的根源。
3. 目标侵蚀基模：在实现一个目标的过程中，其他目标被忽视或牺牲。
4. 共同悲剧基模：对有限资源、机会或平台的争夺造成的恶性循环。
5. 反应迟缓基模‌：决策和行动之间存在时间延迟，可能导致问题加剧。
6. 富者愈富基模：描述了资源或财富的不平等分配，导致富人更富，穷人更穷的现象。
7. 意外之敌基模：未预期到的变化或竞争者成为障碍。
8. [成长与投资不足基模](https://www.baidu.com/s?sa=re_dqa_generate&wd=%E6%88%90%E9%95%BF%E4%B8%8E%E6%8A%95%E8%B5%84%E4%B8%8D%E8%B6%B3%E5%9F%BA%E6%A8%A1&rsv_pq=8cfafd850022145a&oq=%E7%B3%BB%E7%BB%9F%E6%80%9D%E8%80%83%E7%9A%84%E5%9F%BA%E6%9C%AC%E5%9F%BA%E6%A8%A1&rsv_t=2282gJ3IHSikwMJRktbQ0vOmyNHotK/Q4eDp7d/1BjsoPUWDrFqbt/aSTPo&tn=baidu&ie=utf-8" \t "_self)：当成长接近上限时，需要通过投资扩充产能，但如果投资不足，将无法突破限制。
9. [成长上限基模](https://www.baidu.com/s?sa=re_dqa_generate&wd=%E6%88%90%E9%95%BF%E4%B8%8A%E9%99%90%E5%9F%BA%E6%A8%A1&rsv_pq=8cfafd850022145a&oq=%E7%B3%BB%E7%BB%9F%E6%80%9D%E8%80%83%E7%9A%84%E5%9F%BA%E6%9C%AC%E5%9F%BA%E6%A8%A1&rsv_t=2282gJ3IHSikwMJRktbQ0vOmyNHotK/Q4eDp7d/1BjsoPUWDrFqbt/aSTPo&tn=baidu&ie=utf-8" \t "_self)‌：当系统接近其成长上限时，需要通过投资来突破限制，但投资必须在成长衰退之前进行。
10. [恶性竞争基模](https://www.baidu.com/s?sa=re_dqa_generate&wd=%E6%81%B6%E6%80%A7%E7%AB%9E%E4%BA%89%E5%9F%BA%E6%A8%A1&rsv_pq=8cfafd850022145a&oq=%E7%B3%BB%E7%BB%9F%E6%80%9D%E8%80%83%E7%9A%84%E5%9F%BA%E6%9C%AC%E5%9F%BA%E6%A8%A1&rsv_t=2282gJ3IHSikwMJRktbQ0vOmyNHotK/Q4eDp7d/1BjsoPUWDrFqbt/aSTPo&tn=baidu&ie=utf-8" \t "_self)‌：两项活动争夺有限的支持或资源，成功的一方获得更多支持，失败的则陷入恶性循环。

**第五单元：系统思考的工具箱**

1、建立环形思考的三步骤

* 界定边界
* 寻找要素
* 建立联系

2、两个基本环路

* 增强环路（良性循环、恶性循环）

个人练习：尝试用3-4个元素画出一个自我成长的增强环路图。从环路图，看到了自己怎样的循环模式，这种模式，对自己所在的部门有怎样的影响，结合部门现在的工作情况，需要把资源精力投放在哪里？

* 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场景，绘制增强环路和调节环路。找到一些现在问题的解决思路，同时可以绘制和其他部门的连动关系、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

**第六单元：参与者深度汇谈**

1. 利用ORID做深入交流
* 学到了哪些内容？/印象深刻的点有哪些？
* 哪些部分让你感到惊讶？哪些部分让你感到不舒服？
* 系统思考，如果起个新的名字，你会如何称呼它？
* 从系统的角度，未来做决策，需要做哪些调整？
1. 讲师总结

**授课讲师介绍**

**褚老师**

组织发展顾问、培训师、引导者、香港大学领导力与教练MBA；对团队动力有多年的研究。

**经历：** 2004年大学毕业，任职高中数学老师，外资培训经理、民企内部讲师、HRD等，2008年进入到培训咨询行业，2015年开始在上海、北京、杭州、广州、深圳、西安、成都等不同的地方举办公开课，涉足行业有通信、银行、保险、制造业等。有丰富的理论和实战经验。2019年进入香港大学学习，因为其深厚的引导和组织发展理论功底，所带领的团队在开营环节获得项目创意最优奖，在将领导力和教练技术推动企业降本增效中，专案获得A+,得到导师和学员的一致认可。

**专长：长期研究个体心理学、团体心理学，深入学习了教练技术、引导技术、组织发展等专业知识，**对个人发展、团体动力、组织发展、工作坊设计等有深入的研究。面对复杂问题，擅长精准诊断，梳理出最关心的焦点话题，能够有针对性的设计交流的内容（愿景、现状、障碍、行动策略等）和参与形式，让参与者的认知从深度和广度打开，多维度思考和改善，找到针对目前问题最佳的可行性解决方案，并共识，进而提升参与者的工作积极性，最终提升组织效能。

著有《服务制胜》，以下课程的认证讲师：《引导力》、《od思维与无痕咨询》、《组织文化引导与咨询》、《高管商业教练》、《moka促动型培训师》、《教练的艺术与科学》、华商基业《结构性思维》等，