

# LETTT®逻辑思维—系统思维与问题解决力提升

## 课程背景：

系统论是迄今为止人类所掌握的最高级的思维模式，深刻影响现代人的思维方式和行为方式。

但当今社会存在的普遍现象则是，很多企业员工团和队的思维是零散和混乱的，很多人很难搞清真正的问题是什么，甚至看不到问题的存在。同时，遇到问题也往往头痛医头，脚痛医脚；问题似乎解决了，但重复问题总是一而再、再而三的发生。解决问题也往往本着经验主义或者本位主义出发，格局偏于狭隘。对于一些明显有隐忧的局面，也往往缺乏有针对性地预防和控制方法。

上述存在的问题，很大程度上与缺乏系统思维，以及相关的方法、工具、技巧有关。因此，学习系统思维、提升系统思维能力，已经成为当今企业所面临的重要选择。

本课程将帮助学员培养和建立系统思维这样高级思考方式，看问题不再停留于表面、短期和静态，而是深度、长期和动态看问题。提升解决复杂问题的能力。

## 课程收益：

- 学员充分掌握系统及系统思维的原理、方法和相关技能；
- 学员掌握大量高效问题分析和解决的方法/工具，以系统的解决方式去分析、解决具体问题；
- 打开学员视野，扩大格局、破除本位主义、局部视角，建立大局观。

## 课程特色：

**系统性**——从观念、思路、方法、技巧等层面层层进行讲解，所有内容前后贯穿，互相支撑，成为一个整体的知识技能架构

**互动性**——采用课堂讲授+案例分析+小组讨论+现场演练+多媒体教学+游戏互动等多种培训方式，有利于学员的理解、参与和吸收。

**实战性**——课程核心理论和管理技能是众多五百强企业反复验证的管理经验和工作方法，具有很强的实战性

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**中高层管理人员

**课程方式：**讲授+案例+讨论+练习+游戏

## 课程大纲

### 第一讲：认知系统的重要性

#### 一、漠视系统——现代企业问题频发的根源

**案例：**进进出出的世界 500 强企业名单

##### 1. 如何理解系统

- 1) 东方思维的整体特征：系统之美
- 2) 现代意义的系统概念：见木又见林

##### 2. 系统的构成与特点

- 1) 系统边界的混沌性
- 2) 系统的复杂与简单性

**案例讨论：**柯达——决定生死的系统思维缺失

#### 二、系统的主要运行特征

##### 1. 系统的构成有机性

- 1) 整体不等于系统要素的简单相加
- 2) 格式塔视角：整体才是更有价值的

**案例：**戚家军的鸳鸯阵

##### 2. 系统的联系隐蔽性——蝴蝶效应

- 1) 联系是系统的本质特征
- 2) 强联系与弱联系

**案例：**跨界打劫与降维打击

##### 3. 系统的运动自发性——涌现原理

- 1) 涌现的现象
- 2) 涌现的意义

**案例：**一个人到一个企业的演变

### 第二讲：提升系统思维能力

#### 一、什么是系统思维

1. 系统思维的特点
2. 系统思维的重要性
  - 1) 认知复杂世界的钥匙
  - 2) 信息的冗余与过度轰炸
  - 3) 避免一叶障目的悲剧
  - 4) 极简思考模式，大幅提高效率

## 二、系统思维的特点

### 1. 全局性：建立框架思维

- 1) 何为系统框架
- 2) 如何建立思维框架

**案例：**医疗体系是否成功的框架标准

2. 动态性：不谋万世者不足以谋一时
3. 杠杆性：重要的少数要素制约整体的行为

**案例分析：**长城汽车用品公司的零投入利润翻倍计划

## 三、修炼系统思维：养成三大思考模式

1. 辩证思维 VS 对立思维

**案例：**华为的灰度管理

2. 全局思维 VS 局部思维

**案例研讨：**空城计背后的系统思维

3. 动态思维 VS 静态思维

**管理游戏：**收获季节

## 第三讲：系统性解决问题的方法

### 一、问题本质是什么

#### 1. 问题的本质

- 1) 人的欲望——期望目标
- 2) 问题的本质：期望目标与现实的差距

#### 2. 解决问题的思路

- 1) 问题背后的价值——问题就是资源

**案例分析：**订单评审组的拒绝有道理吗

2) 解决问题=实现问题背后的目标

3) 解决问题的三大思路

## 二、系统性解决问题的五步法

### 第一步：准确定义问题

#### 1) 精准定义问题

a 错误定义问题，无法解决问题

b 精准定义问题，问题解决一半

#### 2) 定义问题的三种方法

a 归纳法：提炼共性

b 分解法：找出爆点

c 追溯法：找出根源

工具：丰田逆向 5WHY 法

### 第二步：问题转换目标

#### 1) 为什么要转换为目标

a 消除可能的歧义

b 解决与否的衡量标准

#### 2) 如何进行目标转换

a 新思维模式——目标的力量（游戏）

b 四步法：从问题到期望目标

c 期望目标应满足 SMART 原则

### 第三步：分析解决路径

#### 1) 系统思考之逻辑树法

##### a 逻辑树的原理与要求

—以假设为基础

—构建分析框架

—满足 MECE 原则

—以逻辑为依据

##### b 逻辑树法构建解决路径

—大胆假设、形成分析框架：发散-归纳-分组

—逻辑判断、剪除无关方案：分析-剪枝-整理

**演练：**如何过危桥？

## 2) 平行思考之举一反三法

a 举一反三的含义

**b 举一反三四步曲**

—抛砖：提出常规方案

—引玉：提炼内在原理

—开枝：平行展开原理

—散叶：发散具体方法

c 举一反三在解决问题中的应用

## 3) 回归系统目标之邓克尔图解法

**反思：**死了张屠户，一定要吃带毛猪？

a 邓克尔图解法的意义

b 邓克尔图解法与第一性原理

c 邓克尔图解法“换道”超车解决问题

**案例解析：**麦香园面包

**e 邓克尔图解法操作步骤**

质疑现有方法—反思背后目标—另寻实现路径

## 4) 构建系统框架之团队共创法

a 价值与意义

**b 团队共创五步法**

—定义问题

—头脑风暴

—归类分组

—提取关键词

—行动模型

## 5) 跨系统创新之世界咖啡法

a 世界咖啡法的特点——集思广益、跨界创新

b 世界咖啡行动七步法

**练习：**运用世界咖啡和信息交合法解决问题

**第四步：科学决策方案**

## 1) 决策的意义和依据

a 决策原则：满意还是最优

## b 决策要素

—全面思考：CAF

—依据充分

—方法有效

## 2) 决策方法和工具

a 自定义矩阵法

b 价值比较法

c 力场分析法

d 德尔菲法

## 第五步：拟定解决计划

1) 问题解决计划的特点

## 2) 问题解决计划的要点

a 行动计划的七要素（5W2H）

b 行动方案的结构原则

c 行动方案的周密性原则——PLAN B

d 行动方案的可控性原则——设置检查节点

e 行动方案的可视化原则

## 结尾：点评、答疑

本课纲为《系统思维与问题解决力》的通用课纲，如企业有其它要求，本大纲结构也可在实际授课中适当作出调整。