**管理者的系统性思维与高效决策能力培养**

**主讲老师——卫小奎**

**【课程背景】**

有一种说法叫做“思路决定出路”。作为一名管理者，我们在日常管理工作中，我们是否一直习惯于还原论的思考方式，喜欢从细节和现象层面去做决策和判断，感觉只要把具体的问题解决了，就一切万事大吉。然而，我们毕竟生活在一个多变的、复杂的组织体系里，个体之间的相互联系与互相影响的复杂程度远超我们自身的想象。如果我们只是在事件现象层面去做决策和判断，往往会陷入顾此失彼，挂一漏万，甚至是适得其反的效果。

通过本次课程的系统讲解，让你了解到影响我们管理思考与决策效果的背后核心原因是什么，以及具体提升自我系统化思维的有效途径。通过引导大家对日常工作中碰到的问题和失败的正确反思，来进一步提升学员的认知思维能力、判断决策能力以及高效执行能力。通过分享一些具体实用的提升自我思考决策能力的方法技巧，让大家从原有的片面化思维中走出来，从而进一步提升大家思考决策的质量，最终提升大家在管理实践中解决问题的能力。

**【课程收益】**

1、挖掘并深刻认识到影响自己思考决策的关键阻碍因素是什么

2、学习并掌握系统性思维的方法与技巧

3、学习如何从失败中学习，如何从失败中进步

4、学习并领略到四种科学决策思维模型的具体运用场景和操作方法

5、学习如何有效地进行反思和深思，从而提升自己的思维格局

6、提高自己的反思与决策能力，让自己从繁杂的事务性工作中解脱出来

【**课程对象】**

企业各中高层管理者及其他高素质管理人员

**【课程时长】1~1.5天（6~9小时）**

【**课程特点】**

1、丰富的案例分享，生动的情景演示，给大家带来更直观的聆听感受；

2、风趣的讲授风格，快乐的互动提问，开启寓教于乐的互动式教学模式

3、角色扮演，配合及时的点评反馈，加深大家对所学知识的领悟

4、明确的课程行动，操作性强的方法技巧，让课程理念更好地落地

5、好玩的培训道具，开放式的头脑风暴，完成对自己思维模式的彻底颠覆

**【课程大纲】**

1. **前言：高效管理与决策的前提是什么？**
2. 案例讨论：我们的团队或组织有没有类似的现象发生？
3. KPI考核机制的潜在漏洞和风险是什么？
4. 如何正确理解任正非说：“让听得见炮声的人来呼唤炮火”？

1. **在日常管理中，为什么要培养系统性思维的能力？**
2. 我们认识这个世界的方式：系统论VS还原论
3. 案例分析：谁才是最优秀的管理者（三个石匠的故事）
4. 系统的四种类型

* 机械系统
* 生物系统
* 生态系统
* 社会系统

1. 系统思考的三个要点

* 整体大于部分之和
* 要在整体中理解部分
* 对部分最优对整体不一定有利

1. 系统思考的三个层级

* 事件层级
* 行为模式层级
* 系统结构层级

1. 体验：**如何在信息有限的情况下，高效完成团队工作任务**
2. 总结讨论：决策与决定之间的区别是什么？
3. 总结与复盘：案例讨论与分析（**为什么说“敌后抗日游击队”是最高效的组织形式？**）
4. **在日常管理中，面对问题和失败时，我们该如何正确地去反思？**
5. 案例讨论：**王永庆的五个为什么给我们带来什么样的启示？**
6. 对工作失败的重新认识与思考

* 我们害怕失败的原因
* 失败的七种类型
* 对失败的重新定义及背后的价值

1. 对工作失败的正确反思

* 反思的三种类型
* 反思的四大要素
* 反思的等级

1. **在正确反思的基础上，如何做到科学决策？**

**互动体验：在清晰规则的背景下，如何做到高效决策？**

1. 高效决策的方法工具一：善用整合性思维决策，突破定额心智

* 案例讨论**：面对冲突时，如何实现“双赢”**
* 培养整合思维的四个阶段
* 整合性思维与二元对立思维之间的区别
* 案例分析：**迪士尼如何解决开业难题**

1. 高效决策的方法工具二：善用逆向思维决策，找到解决问题的突破口

* 案例讨论：**谷歌YouTube视频网站的奇葩做法**
* 逆向思维决策的背后原理与决策逻辑
* 逆向思维决策的优势
* 逆向思维决策带给我们的启示

1. 高效决策的方法工具三：善用策略思维决策，赢得竞争优势

* 囚徒困境决策模式及相应的管理场景应用
* 智猪博弈决策模式及相应的管理场景应用
* 斗鸡博弈决策模式及相应的管理场景应用

1. 高效决策的方法工具四：善于对人性的洞察，提高决策的执行效果

* 对不同利益进行打包，让决策共识更快达成
* 利用标准影响力，让决策结果更有说服力
* 利用问题外化技术，让团队成员之间彼此立场趋同