

# 系统思考与科学决策

郑胜辉

Jason Zheng

美国管理协会

American Management Association

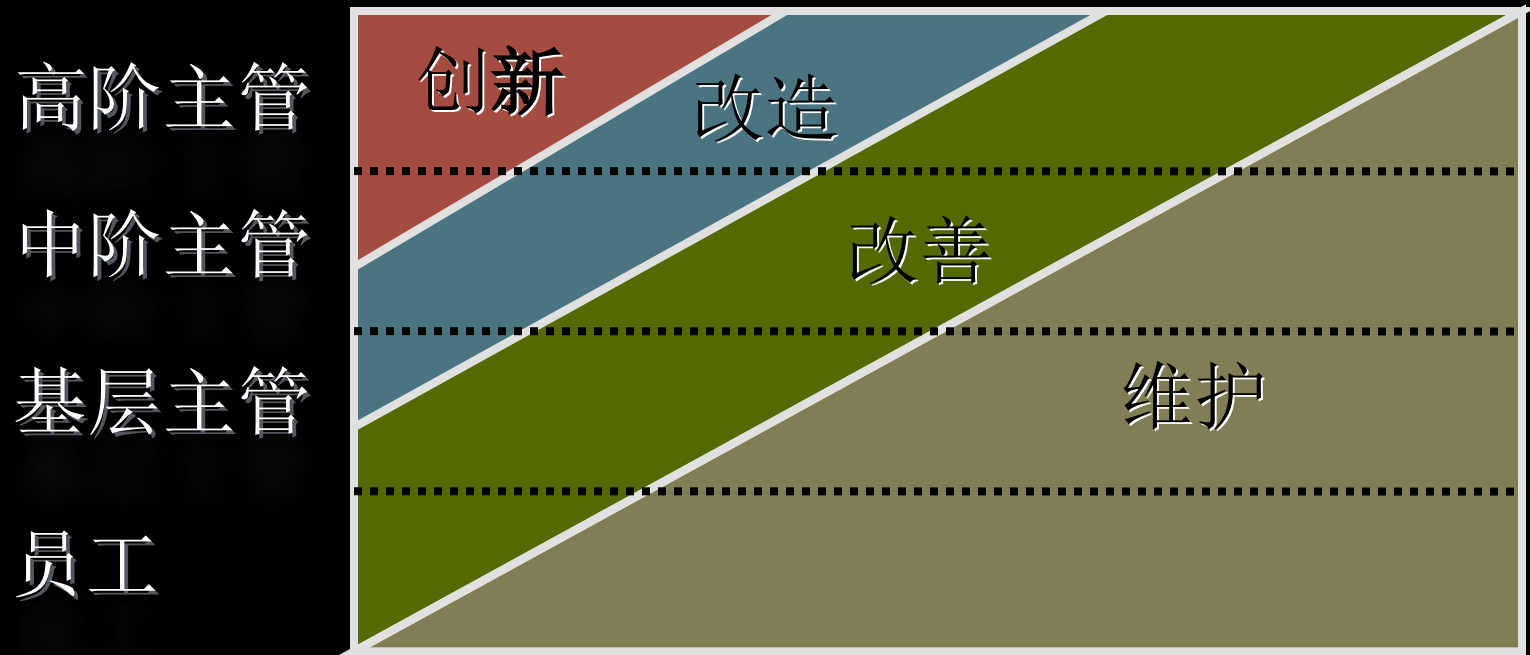
# 学习纲要

1. 认识系统思考
2. 系统思考的工具与应用
  1. 三种常见系统思考模型
  2. 商业模式与核心规划
  3. 战略规划与绩效管理
  4. 解决问题与理性决策

1

# 认识系统思考

# 不同层级管理人员的价值



# 什么时候需要系统思考

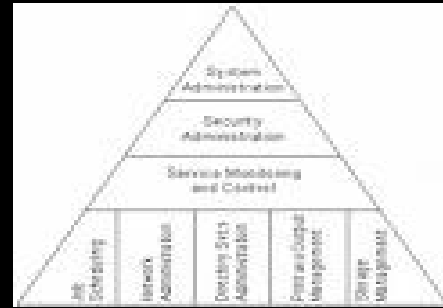
1. 问题难度大
2. 充满不确定性
3. 个人经验不足
4. 需要跨部门协商解决
5. 决策因素复杂

# 管理者越来越需要系统观



系统的眼界

+



系统化管理方法

# 系统的定义

是互相调和以达成一套目标的各类  
元素之组合。

# 系统的五大要素

1. 系统的整体目标以及绩效之评核
2. 系统的环境及其所受的限制
3. 系统的资源
4. 系统的元素，含活动、目标及绩效衡量
5. 系统的管理



以系统的角度看待事情

请您讨论：

---

如何提升内部工作绩效表现以提升服务质量？

# 以系统的方式看待问题 (1)

服务质量

+

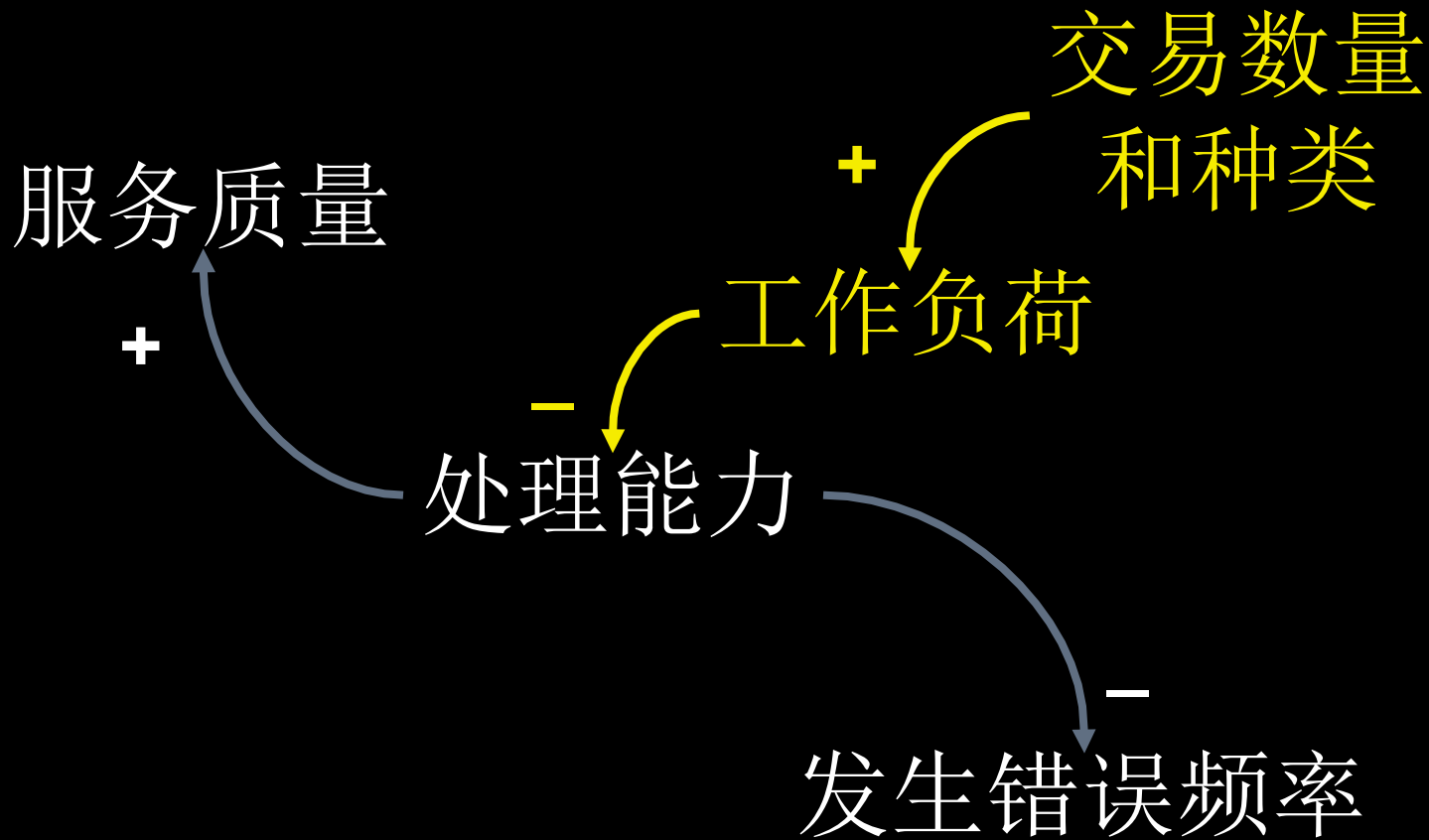
处理能力

-

发生错误频率

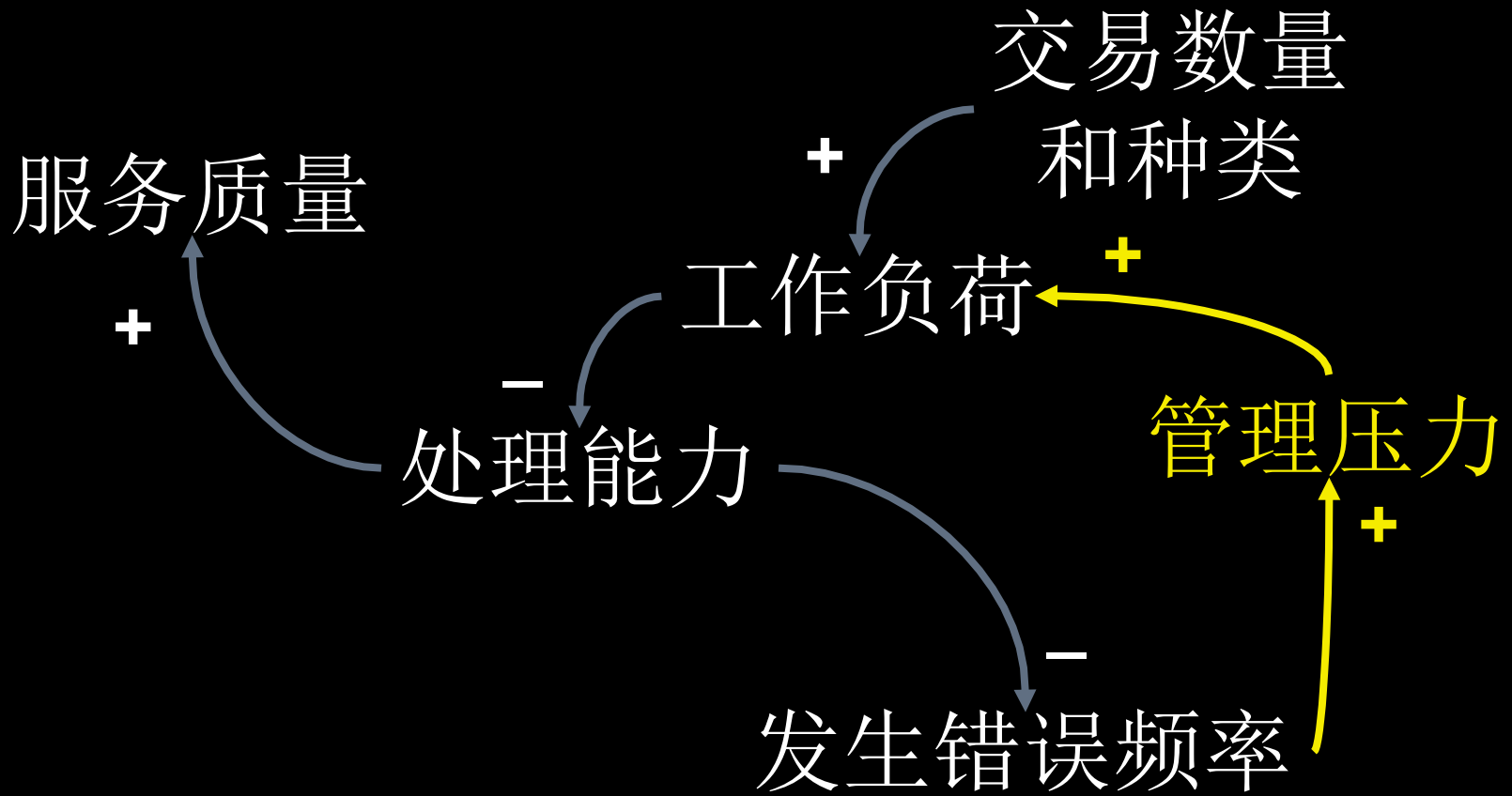


# 以系统的方式看待问题 (2)



# 以系统的方式看待问题

## (3)



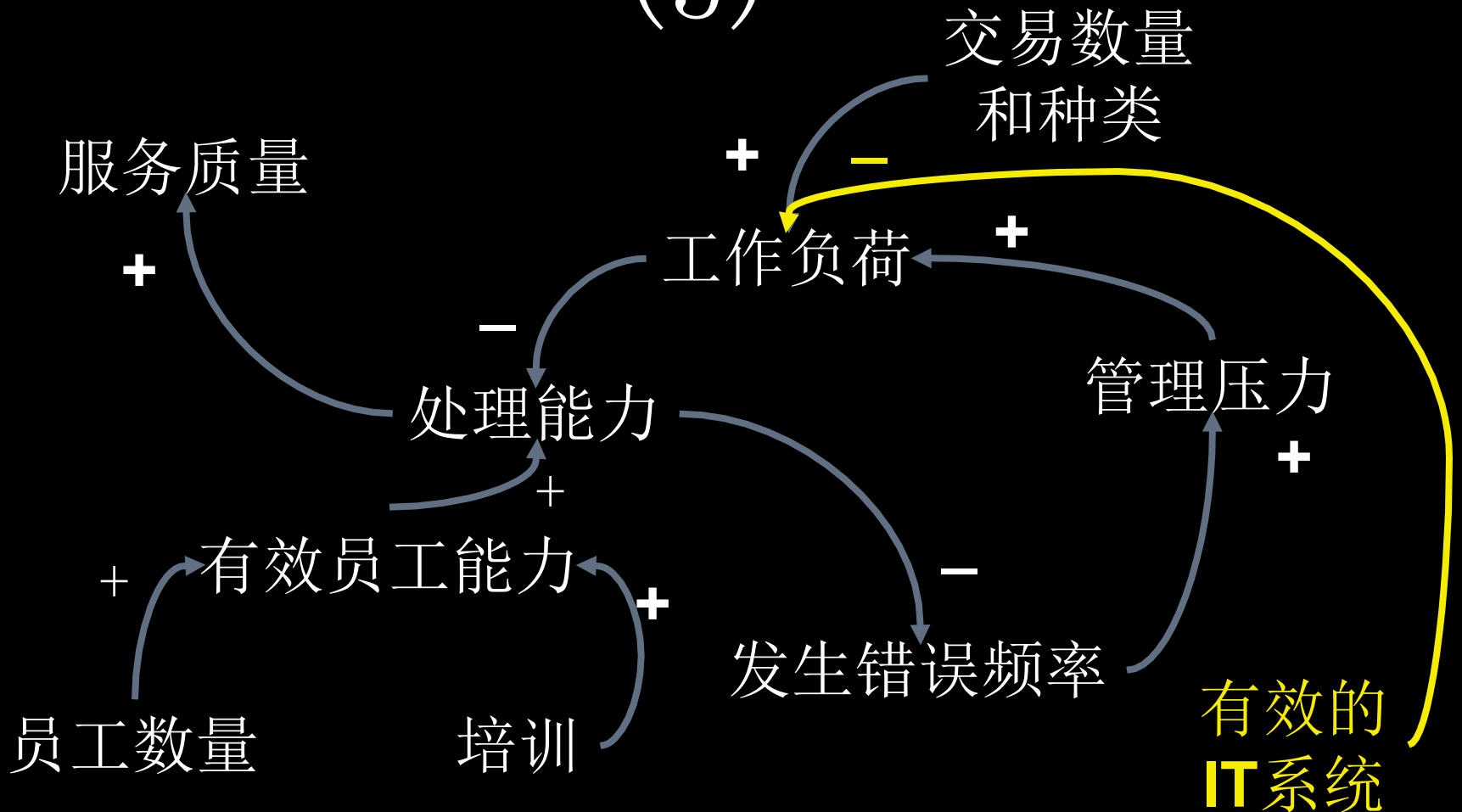
# 以系统的方式看待问题

(4)



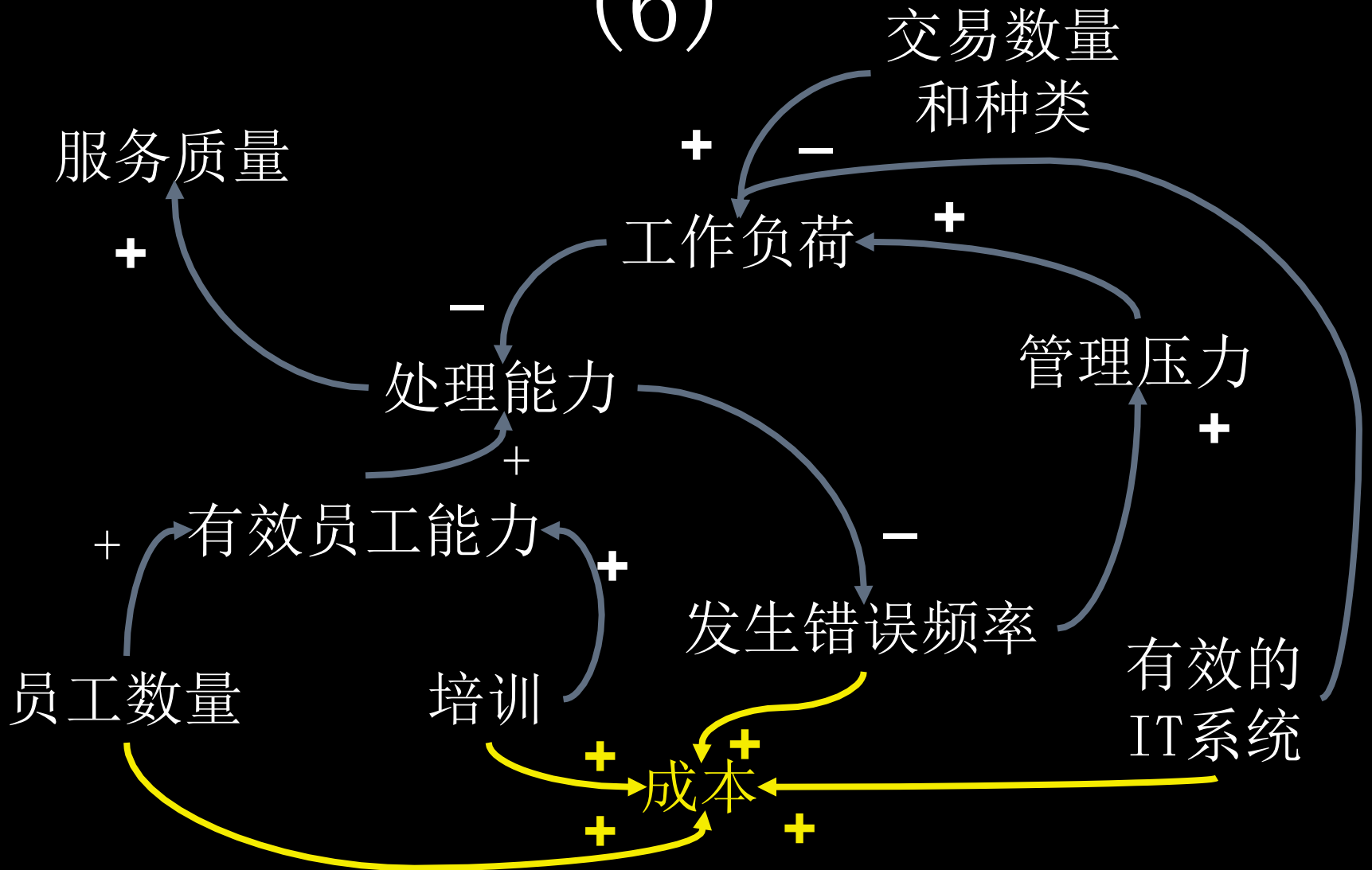
# 以系统的方式看待问题

(5)



# 以系统的方式看待问题

(6)





# 如何找到杠杆

- 针对结果（输出结果）找到可以停止循环的行动
- 改变影响因素（输入因素）
  - 短期快速改变
  - 长期根本改变

## 小组讨论

请用系统思维分析行业特性

---

撬动业务改进的系统关键点在哪里？

# 系统思考的工具与应用

2.1

# 三种常见思考模型

# 常见系统思考基本模型

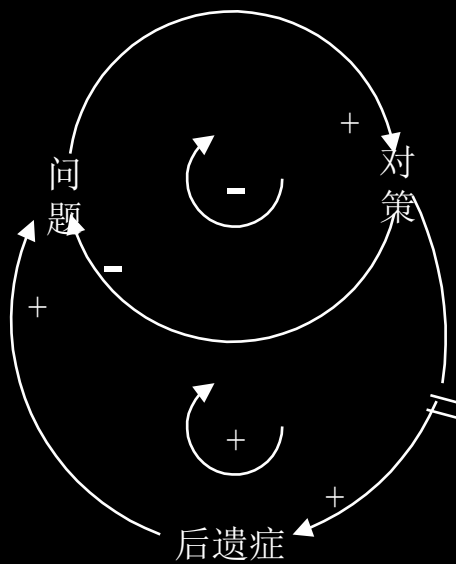
- 基本模型1--饮鸩止渴
- 基本模型2--恶性竞争
- 基本模型3--共同的悲剧

# 基本模型1--饮鸩止渴

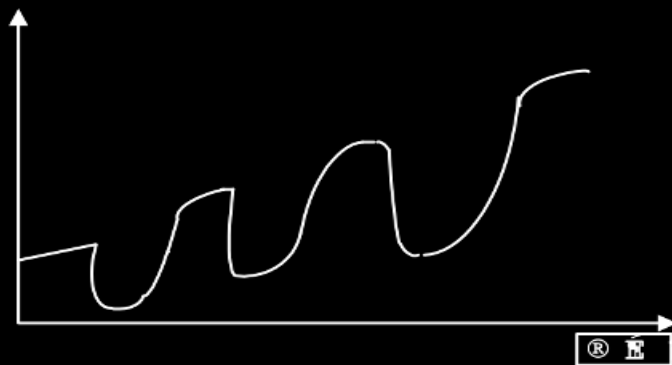
名 称	饮鸩止渴
描 述	一个对策只有短期的效果，长期而言，会产生愈来愈严重的后遗症，使问题更加恶化。
早期警讯	这在以前总是有效，为什么现在不灵了？
管理方针	1.整合群体智慧，尽量列出可能的解决方案 及副作用。然后，施行长期解决方案。 2.短期对策只是用来换取时间，以施行长期解决方案。
企业实例	减低维修预算以降低成本压力
生活启示	向地下钱庄借钱

# 结 构

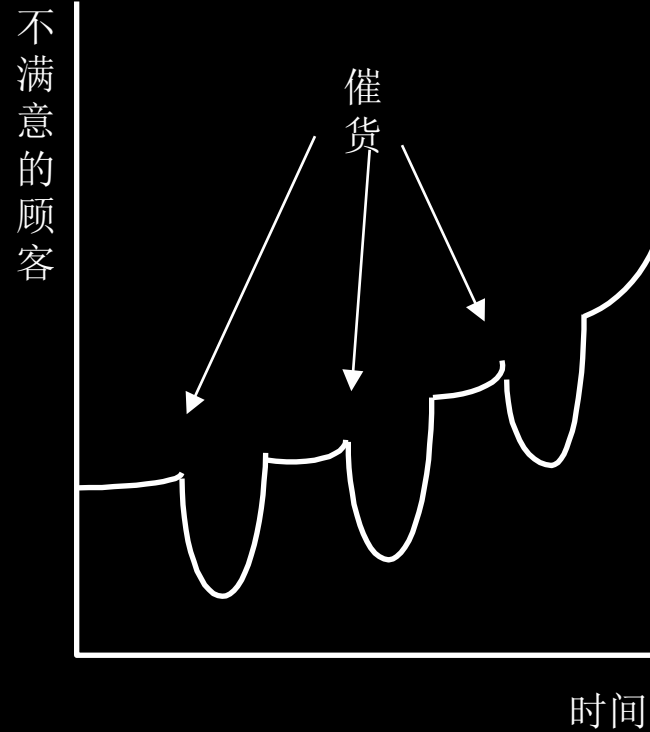
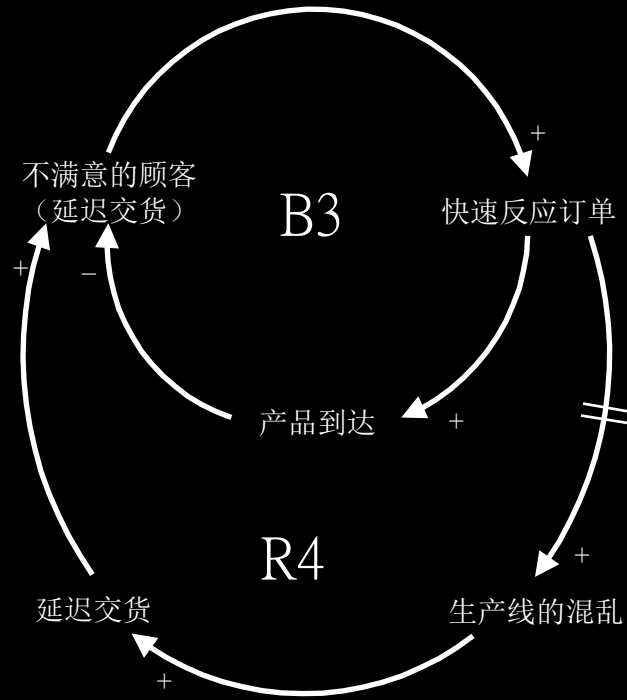
:



行为变化形态:



# 快速反应顾客订单





# 饮鸩止渴

小组练习

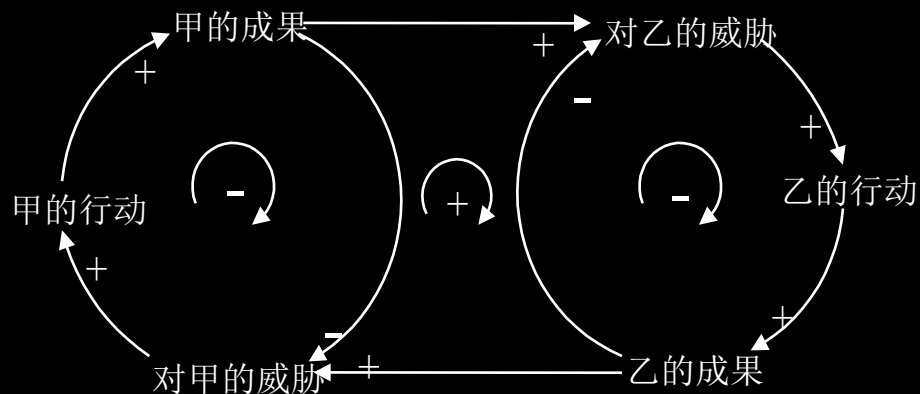


# 基本模型2--恶性竞争

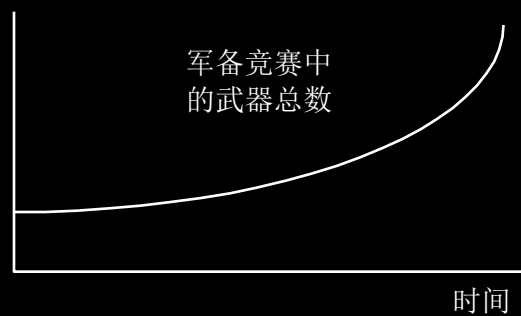
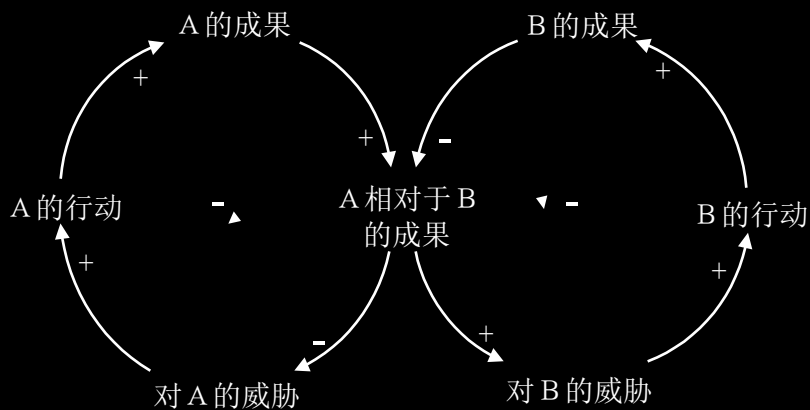
名 称	恶性竞争
描 述	两个人或组织，彼此的成就建立于双方间相对的优势。当一方超前，则威胁到另一方，使得另一方必须采取行动来保护自己，却没有想到因此而造成对方的威胁，如此反复不已，逐渐形成双方对立情势的升高。
早期警讯	只要对方能让一步，我就不会继续竞争下去。
管理方针	1. 将资源投注在较长期的竞争利基上。 2. 谈判取得双方同退的承诺，以免两败伤。
企业实例	1. 削价竞争策略。 2. 公司内各部门为争夺预算，而造成预算膨胀。
生活启示	军备竞赛

# 结 构

:

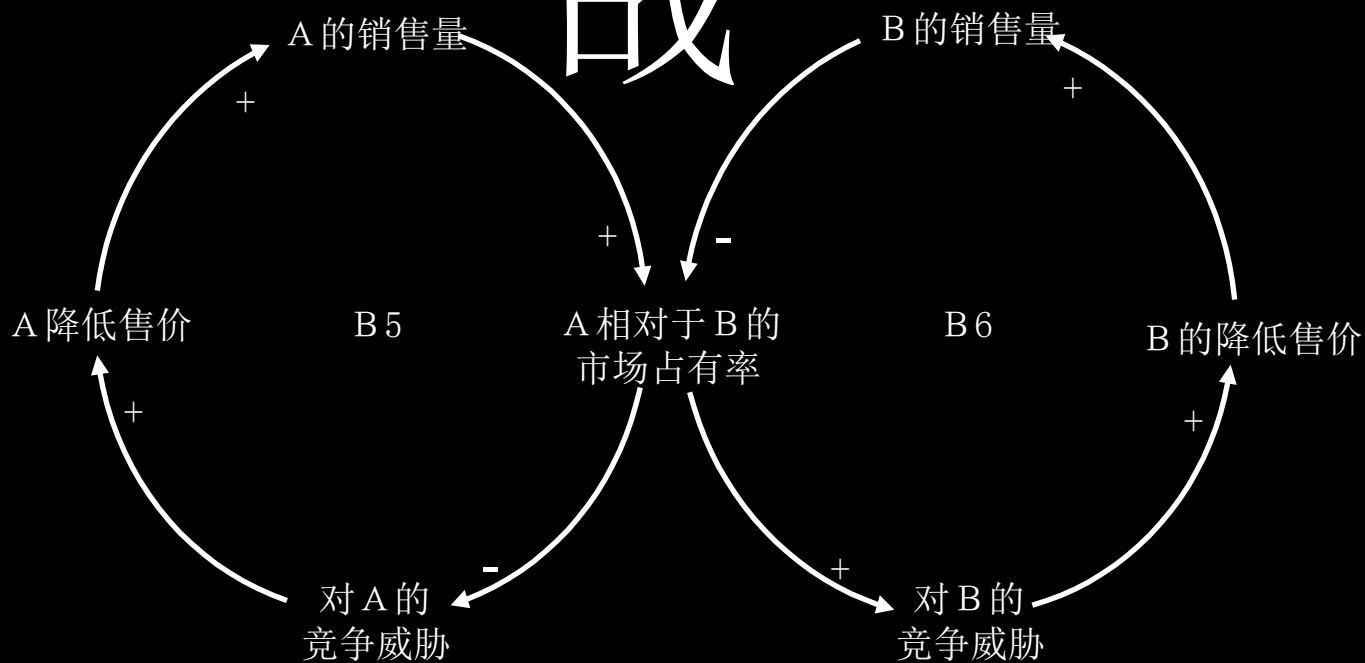


行为变化形态:



# 价 格

# 战



# 恶性竞争

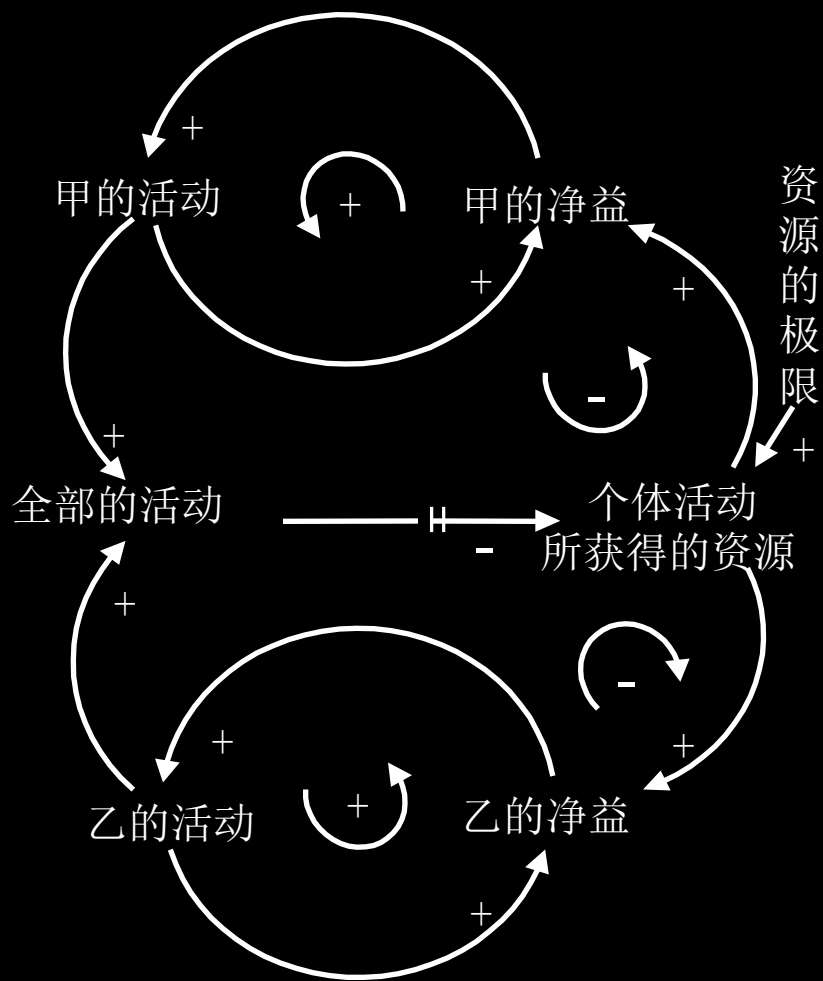
小组讨论



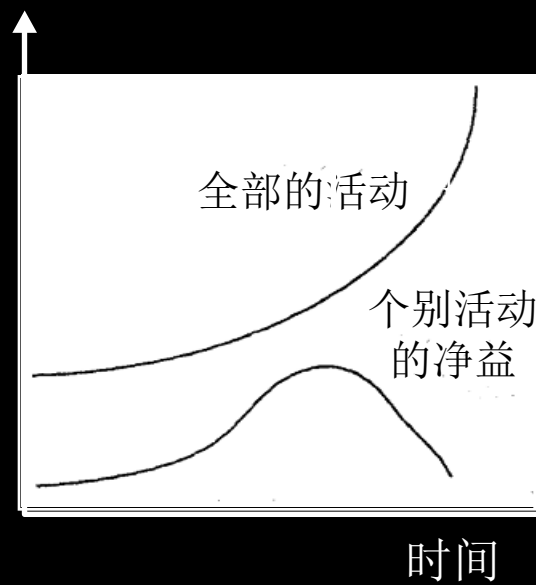
# 基本模型3--共同的悲剧

名 称	共同的悲剧
描 述	个体们依其私人之需求，使用共同的有限资源。起初他们从活动中获得报偿，因此，努力工作。慢慢地，他们的报偿减少了，所以，他们就更加努力的工作，于是，资源耗用的更快，最后，资源被耗尽。
早期警讯	开始时每个人都很丰富，渐渐地觉得要更努力才能获得些许报酬。
管理方针	1. 设立警示机制与奖惩系统。 2. 教育。
企业实例	公司内的几个部门，共享支持部门。
生活启示	鱼产耗尽；抽取地下水

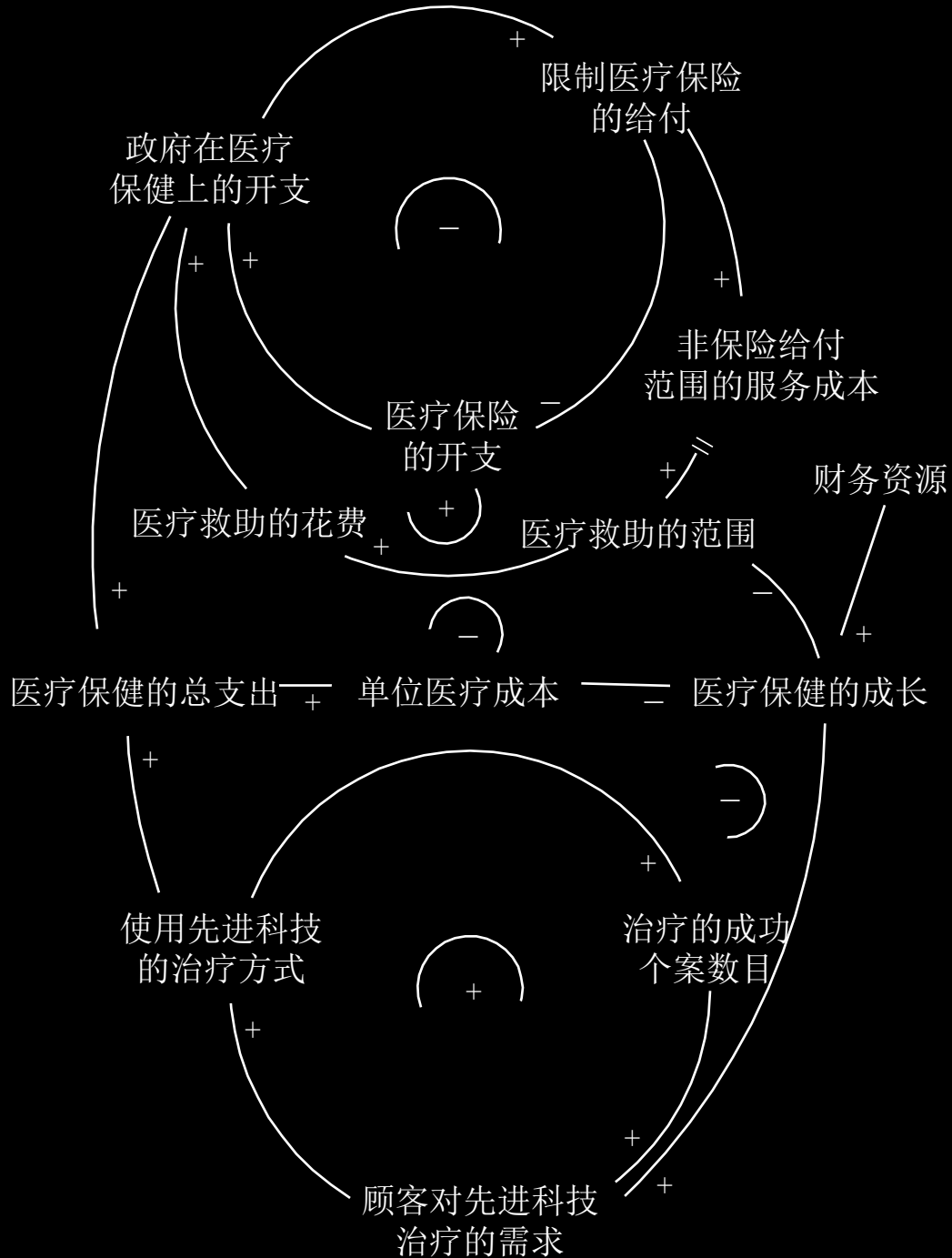
# 结 构



## 行为变化形态：



# 医疗保健： “共同的悲剧”结构





# 寻找杠杆解 (LEVERAGE) :

- 在“共同的悲剧”这个基本模型中，我们所要学习的是：

问题无法以局部的方式解决

- 从治疗疾病到健康重建：

在现行的改革方案中，一直缺少一个决定性的部份，就是对于医疗目的及方向，从态度上的改变

- “照你的方式继续生活，当你的身体衰退时，我们会照顾你。”

假如医疗保健系统是帮助人们维持健康，这个渐进式的转移还不会太危险。

关心的只是治疗的效率提升及方便性。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/435132313011012011>