

★认知多元思维模型和提升决策质量

公开课课纲

培训时间/地点：2023 年 10 月 20 日（星期五）/上 海

收费标准：¥3000/人

- 含授课费、证书费、资料费、午餐费、茶点费、会务费、税费
- 不包含学员往返培训场地的交通费用、住宿费用、早餐及晚餐

课程背景：

本课程基于认知行为心理学，结合《社会心理学》、《思考，快与慢》等行为心理学最新研究成果，使管理者了解职场中常见的认知思维模型，提升日常工作的决策质量，提升个人影响力和领导力。

参训对象：

企业各部门中高层人员、负责人或相关管理人员

授课形式：

知识讲解、案例分析讨论、角色演练、小组讨论、互动交流、游戏感悟、头脑风暴、强调学员参与。

课程大纲：

破冰，学习内容说明

建立学习小组、制定组名、口号，塑造学习氛围、说明学习目标

引言

1、工作、生活中决策无处不在

《长安三万里》的火爆，引出中唐诗人白居易的诗，也道出决策方法的重要性

赠君一法决狐疑，不用钻龟与祝蓍。

试玉要烧三日满，辩才须待七年期。

随堂互动提问 1：你平时是如何进行决策的？

决策都是管理者的事吗？

（根据学员的回答，概况性的给出小结）

2、人类存在着两套决策判断系统

系统一，直觉和本能，是快思考

系统二，理性思考，是慢思考



第一章 为什么管理者需具备多元思维模型

第一节：管理的要素和特征有哪些（约 0.5 小时）

1、管理的五大要素

道者，令民与上同意也（对应企业文化，价值观管理）

天者，阴阳，寒暑，时制也（对应战略规划管理）

地形者，兵之助也（对应生态合作伙伴、供应链管理）

将者，智、信、仁、勇、严也（对应干部管理、领导力管理、人力资源管理）

法者，曲制、管道、主用也（对应流程、制度、思维方式、决策模型、运营工具等）

2、管理的主要特征

1) 角色的互补才会形成好的团队，重点介绍人群中都有哪些不同角色，如何认识个体差异。

决策方式差别 T 思考/F 情感

做决定时，很重视逻辑思维；做决定时，很重视价值观和以人为中心的主观衡量作依据

包公和关公的故事

T 思考型 本能地带有批评性 F 情感型 本能地带有欣赏性

生活方式差别 如何应对外部世界 J 判断/P 认知

喜欢有条理的生活方式，喜欢有灵活性的生活方式

王徽之雪夜访戴的故事

做旅行计划的人 和 开会不会控制时间的人 之间有什么干系

2) 好的团队首先能够进行良好的沟通。重点介绍沟通的前提是什么？具有哪些有效方式。

第二节：管理中遇到的常见挑战（约 0.5 小时）

1、对人的认知容易产生偏差

人性是善的，恶的，还是懒的？什么是习得性无助？

职场中的人具有哪些人性特征？

2、管理者需要做好什么准备

对人性的洞察



对行为的认知，具备常见心理学知识

建立有效的多元思维模型

3、现实中管理者自身的知识体系存在哪些差距

第二章 如何帮助管理者的思维模型升级 (3.5 小时)

第一节：理解常见行为认知思维模型

1、什么是行为认知思维模型

2、通过 5 个例子，分别从视觉、感性认知等方面，进一步解读人类存在的两套决策判断系统，从而让学员理解自己的认知行为。

3、讲解日常生活和工作中的决策陷阱：“刻板效应”、小数定律、“锚定效应”、光环效应、框架效应等。

4、“社会认同”的巨大影响力

5、大脑思考机制带来的直觉缺陷的原因。

6、其他决策陷阱：“辛普森悖论”，数据自己会造假

7、“选择性偏差”和“反应偏差”

8、“人的认知为什么会产生偏差

9、应对直觉缺陷的一些方法：有意识地调动系统 2、善于引进外部意见、3、事前验尸

第二节：掌握多元思维模型

1、构成物质世界的，本是“物理模型”

人工智能所讲的：Knowledge Discovery：From Data to Model。

通过某种数学模型，计算出疾病传染数量

2、做自我介绍的套路 (MTV 模型)

3、结构化思维：金字塔原理

整体上把握纵向结构，突出重点；具体内容上把握横向结构，突出层次性和逻辑性。

4、传统文化典籍《大学》的金字塔原理结构

5、建立思维模型是知识能力提升的重要阶段



知识多了，怎么办？《庄子 养生主》的启示

缘督以为经。掌握世间万物的规律，即道，掌握知识的规律，会比广泛地索求更加有用。

6、第一阶段：建立知识库

具体方法介绍：抽象概念化、主动实践、具体经验、总结性反思。经验 $\times$ 反思²=知识

“BMSD”读书法

学习和刻意练习

7、第二阶段：提炼规则——理解认知与分类

寻找关键词、确定 CTQ、开展分类（业务规则）、

8、第三阶段：建立思维模型

介绍工作中的一些常见的思维模型：业务管理框架、业务领导力模型、黄金圈模型、艾森豪威尔决策矩阵、关注圈/影响圈/控制圈等

9、第四阶段：知识演进

博客、讲课、学习社群讨论、交流；以教为学，强化记忆神经链，站在更高维度思考，剖析质疑，强化认知。

第三章 多元思维模型在职场中的具体应用（2 小时）

1、如何提升绩效评估的准确性

绩效评估的结果，25%反映了绩效表现，其他绝大部分是偏差和噪声。

360 度环评的方式，可靠吗？

应用怎样的思维模型，提升绩效评估准确性。

2、如何和部门骨干进行沟通？

近几个月以来，部门的项目复盘开展情况不好：未及时开展，经常延期，结果质量也不高。过去一直是部门骨干负责此事。

假如你是部门主管，你将如何做？

在所有你掌握的思维模型中，你会选择哪种或哪几种，结合实际情况来开展？

3、高效能管理的关键是沟通，人类的三个大脑



爬行脑，情感脑，理性脑

4、沟通的太极模型

对人 3 原则，对事，3 步骤

5、假如你负责“工程师文化月”，你会如何开展？

如果指定你们小组策划“工程师文化月”，你们将如何做？

在所有你掌握的思维模型中，你会选择哪种或哪几种，结合实际情况来开展？

6、如何进行有效决策的思维模型的其他演练案例

7、项目管理中的思维模型：谨防未知的未知数

8、学会控制会议时间的思维模型

9、培养认知思维模型的技巧

1) 随时抱着“问题意识”（好奇心、兴趣）做事，问题背后都是人，不断思考，“真正的问题是什么？”

2) 改变看事物的视角：三要素

10、职场中不可不知的认知思维模型和基础理论

11、寄语：成为一名优秀管理者

讲师介绍：曾老师

华为技术有限公司 IT 产品线质量运营经理，变革项目经理，华为集团总干部部干部管理专家，企业 ICT 咨询规划部资深专家，记忆科技有限公司质量运营部总监，负责过超百亿业务的整体运营和质量管理。华为大学、记忆科技公司“金牌讲师”，具有多种体制背景（外企，民企）企业经营管理工作经验，二十多年企业流程管理和组织干部人才管理心得体验。专精于企业文化、质量运营管理、企业人力资源管理与领导力提升领域。具备很强的思维模型训练，系统思维能力强，具有较强洞察力和敏感性，表达流畅，勤于反思和总结。

擅长课程：

- 《华为核心价值观》
- 《管理者角色定位和有效沟通》
- 《“一次把事情做对”的组织领导力和零缺陷质量核心理念》
- 《欣赏个体差异》



★认知多元思维模型和提升决策质量

公开课课纲

- 《有效沟通》
- 《认知多元思维模型，提升决策质量》
- 《高绩效团队建设与管理》
- 《有效激励》
- 《给予与接受反馈》
- 《如何做好战略规划到执行》
- 《IPD 流程管理》
- 《“一次把事情做对”的组织领导力和零缺陷质量核心理念》

专长领域：变革管理/流程管理/组织团队运作/有效激励/质量管理/战略规划到执行

授课风格：充满激情、善于文学历史社会哲学知识连结，进行多学科关联启发式教学，并具有一定的幽默教学方式

主要学习研修：

历史、社会、文学、中国优秀传统文化、艺术、教育心理学、华为变革管理、流程管理等

