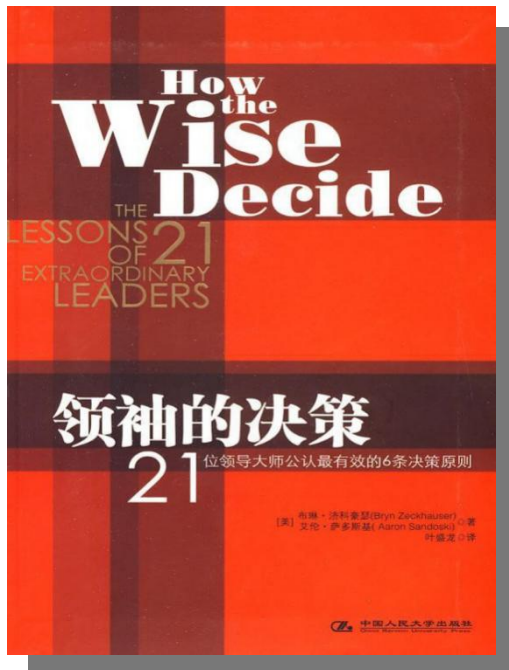


# 《决策科学与领袖智慧》

——系列讲座

(二〇一八年版)

## 一、课程背景与学习该课程的意义



“决策科学”与“领袖智慧”是一对孪生兄

弟，相生相伴，如影随形。领导智慧

决定了决策的正确性，正确的决策离

不开领导的智慧。这个世界一切事物

的成败都源自于决策的正确与否。该

系列讲座旨在立志超越今天无数的管

理术语和时髦名词，决心发现历百年

而不变、系杰出公司于不坠的经营原则并加以梳理后，将这些“永续经营”的领导智慧与

决策之道传授给现代企业家及管理者们。在这一探索的过程中发现今天很多“新颖”或

“创新”的管理方法其实早都一点也不新鲜了。只不过新瓶装旧酒而已。那么，到底是哪

些原则支持着那些百年不倒的企业发展的呢？这些常青藤的企业有哪些共通的经营法

则呢？比喻说那些伟大的公司他们经常思考的一个命题是：“我们的明天该怎样”。他们把这个问题看成生活方式，变成思想和行动的习惯。本系列课程从全球视野到本土特征、从理性决策到感性情怀、从高瞻远瞩到落地生根、从志存高远到脚踏实地、从公司战略到公司治理、从领导决策到领导智慧、从公司经济学三驾马车理论应用到全球范围多领域案例解读等多角度全方位系性思考，历时五年时间潜心研究开发完成。怀着理性、建设性、尊重与敬畏之心，立足于为深化改革、转型升级大潮中的中国企业提供科学决策与永续的经营方法和领袖智慧。

## 二、课程特色及学员收获

1、理论性：成熟的学科知识一定是基于在理论上的丰富与成熟，一定是基于该领域的研究者们多少年对事物本质的洞察分析、取样统计、专题研究、专项跟踪等方面的付出与贡献，方可成就一家之说。正确理论无疑是对实践者来说最基本的信任、方法及用法的根本。任何后来者大凡有其成就的亦都是在前辈的基础上去创新的（当然也会有颠覆，但前者的基础依然是后者的参照）。老师在该领域的国际性与本土性相结合的广博知识功底是指导你学好该学科本领的基础。

2、实战性：老师曾在多家国际国内公司及政府组织工作，有丰富的企业管理经验，有

多年管理和研究、咨询、培训经验。

3、实效性：老师亲手打造的成功企业真实而有用的案例在课堂上与学员分享，给学员启示，让你真正成为一个能上手术台的医师，而不仅仅是个没有临床经验的医学院学生。

4、实用性：多种方法和工具传授给学员，帮助学员很快掌握动手实操能力。

5、实惠性：课程带给企业和学员的价值，远远超过你的投入，你精彩的人生之旅同不朽的事业传奇也许就从此掀开了五彩缤纷的篇章。

### 三、老师资历及授课风格

1、美国弗吉尼亚大学 MBA，麦可睿管理咨询公司董事长兼 CEO，华科聚智管理咨询有限公司联合创始人，中国建筑科学院(京仪绿建)首席战略顾问，新加坡经济管理学院副院长，华中科技大学总裁教育项目部公司治理、公司战略与组织行为研究专家，清华大学、武汉大学、中山大学、湖南大学、华中科技大学大学 EMBA 客座教授，多家上市公司独立董事。

2、高屋建瓴、落地生根、讲演结合、声情并茂、风趣幽默。

3、案例丰富，理论指导，部分案例现场实操。

4、思路清晰，逻辑严谨，理论夯实，案例精彩。对学员始终贯彻学习的十六字

针“博览古今、学致中西、团结紧张、严肃活泼”。

#### 四、标准课时

三——四天，18——24 小时

#### 五、学员对象及适合场景

对象：一、中大型公司董事长、总经理、中层及中层以上管理人员；

二、小企业合伙创始人；投资性机构人员及政府分管经济工作领导。

场景：一、高校 EMBA、总裁班及高管培训班；

二、中大型企业中高层管理人员内训及年会专题培训；

三、政府、高校、企业及社会商协会组织举办的主题论坛。

#### 六、课程大纲

本课程分共分为五个部分：

第一部、壮志凌云——从胆大包天到追求卓越

第二部、钩深致远——从战略思维到战略分析

第三部、知行合一——从战略制订到战略实施

第四部、持之以恒——从公司治理到组织行为

第五部、功成名就——从组织文化到领导修身

### 第一讲 壮志凌云——从胆大包天到追求卓越

理论基础 / 思想观点 / 工具方法	案例解析 / 实操实练 / 成果分享
<p>1、是什么让那些企业基业长青经久不衰？</p> <p>——造钟与报时</p> <p>2、高瞻远瞩公司具有什么样的特质与动力</p> <p>3、造就伟大企业的第一要素——</p> <p>企业家理想</p> <p>4、企业家壮志凌云的背后基石是什么？</p> <p>5、什么样的领导特质方可驾驭伟大企业</p> <p>6、破除伟大公司背后十二大迷思</p> <p>一、 伟大公司是否靠伟大的构想起家</p> <p>二、 杰出的公司是否需要杰出的领袖</p> <p>三、 成功的公司是否追求利润最大化</p> <p>四、 伟大的公司是否拥有共通“正确”的价值观</p> <p>五、 唯一不变的是变动会否是真理</p> <p>六、 伟大公司行事是否事事谨慎</p> <p>七、 好公司是否是每个人最好的工作地</p>	<p>案例解析</p> <p>国外公司分析：索尼与IBM 更名的背后启示（是什么使得索尼与IBM的创始人更换公司名字看得那么的重要，背后真正含义是什么）</p> <div style="text-align: center;">     </div> <p>本国企业分析：中国石油、振华重工</p> <p style="text-align: center;">华润集团、万科股份</p> <div style="text-align: center;">   </div> <p style="text-align: center;"> <small>与您携手 改变生活    建筑无限生活</small> </p> <p>测试：描述 3M 公司的业务与 CEO</p>

八、 伟大公司是否需要高明的战略规划	破除迷思结论：（你所没想象到的）
九、 好公司是否需要外来 CEO 方可变革	
十、 成功的公司是否注重击败竞争对手	
十一、 高瞻远瞩公司是否鱼和熊掌兼得	
十二、 高瞻远瞩公司是否依靠远见宣言	

第二讲 钩深致远——从战略思维到战略分析	
01、什么是企业家的战略思维？	实操实练：模拟测试挑战思维认知
我们为什么需要战略思维？	案例解读：天妒英才之雅虎兴衰
	
02、关于思维的三个层面——	三个案例解析三个层面的思维方式：
第一个层面是技巧思维；	案例一、蔡司镜片与保时捷广告
第二个层面是策略思维；	案例二、湖南卫视《我是歌手》
第三个层面是战略思维。	案例三、福特汽车的百年传奇
03、认识理解战略的两个层面——	

一、 公司层面的战略（多角化）

二、 业务层面的战略（专一化）

04、公司战略管理的两个层面对应五个要素：

一、多角化经营的公司战略五要素

二、专业化经营的业务战略五要素

05、公司战略的五个特质：

全局性、长远性、前瞻性、抗争性、

风险性



06、战略的思维模型——战略的思维过程

经典案例解析公司战略的两个层面：

案例一、香港回归与阿英马岛战争

案例二、好想你枣三年战略成功上市

模拟演练：找出本公司战略五要素进

行分组阐述

经典分享：《从邓小平理论》到《三

个代表》到《科学发展观》到《中国

梦》全面生动解读中国国家战略，通

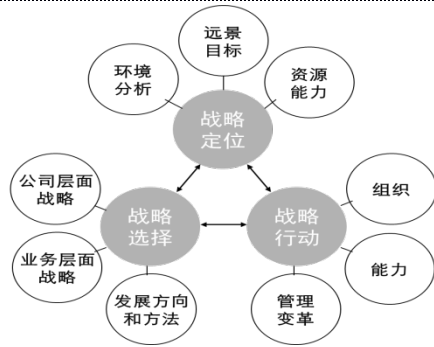
过认识国家战略从而更深刻地理解我

们的公司战略重要性及家国之间密切

关系

案例解析：

作为沪深上市公司 300 的权重股公



## 07、你的公司需要什么样的战略

### 1、竞争战略

### 2、整合战略

### 3、职能战略

### 4、营销战略

### 5、公司治理战略

### 6、组织战略

## 8、战略分析的二元法则：

一是外部环境分析——

(政治、经济、社会、科技四要素)

(国际环境分析、国内环境分析)

二是内部环境分析——

司雅戈尔的战略演进历程对我们的启发。

案例解析：选取六个行业或组织案例来解读六种常见战略分类

案例：海尔的海外战略分析进一步深刻认识外部环境四个要素对企业战略的成败影响

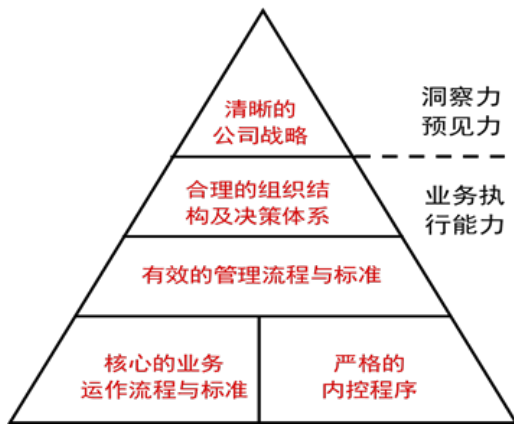
研究分享：从三种国家制度（社会主义制度、资本主义制度、中国特色社会主义制度）解读到两个世界大国的战略分析（包括中美大国关系、贸易战争、货币战争、亚太战略及中国国家外交、深化体制改革、国资国企改革、产业结构升级、一带一路战略、

<p>(包括企业的有形资产、无形资产、整合资源的能力，具体来说如独特的产品、技术、渠道、团队、品牌、客户等)</p>	<p>亚洲投资银行、长期反腐战争、创业创新、互联网+、工业 2025、未来十年战略)</p> <p>两个案例解析内部环境：</p> <p>一、良品铺子</p> <p>二、周黑鸭</p>
--	--

### 第三讲 知行合一——从战略制订到战略实施

<p>1、六大战略设计制订的策略与方法：</p> <p>一、产品战略；</p> <p>二、组织职能战略；</p> <p>三、产业一体化战略；</p> <p>四、同业竞争战略；</p> <p>五、公司治理战略；</p> <p>六、商业模式战略。</p>	<p>案例：十家公司、六大行业、六种战略实操实演，全面教授制定公司战略的方法。</p> <p>一、 一汽大众与东风雪铁龙</p> <p>二、 台湾台朔集团</p> <p>三、 青岛啤酒与蒙牛乳业</p> <p>四、 侨亚健康养老</p>
---	--

2、如何将战略管理落实到组织运营：



03、从战略规划到运营管理系统建设模型



五、 花旗银行与招商银行

六、 顺丰快递与中国邮政

案例：一个卓越的公司需要四个层

级，多个案例解读除了第一个层级清

晰的公司战略外我们如何在另外三个

层级（统称为业务执行能力）上让战

略能够不折不扣地实施落地、开花结

果。

实操实演：动手开展各项战略实施执

行方案。

理论基础 / 思想观点 / 工具方法

案例解析 / 实操实练 / 成果分享

1、 哪些力量影响了全球公司治理

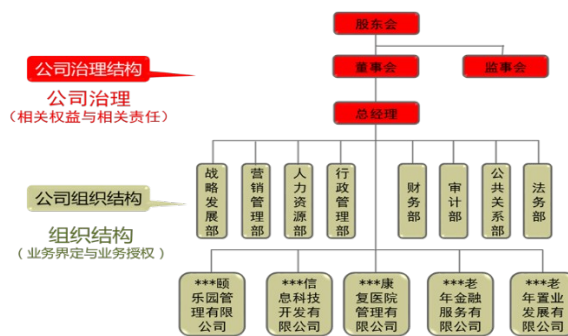
成果分享：（十八大后中国共产党的

2、 哪些人影响了全球公司治理发展

3、 中国企业当前经营环境与公司治理分析

4、 全面认识什么是公司治理、什么是公司

治理结构、什么是公司组织结构



05、 亚洲经济奇迹背后的“亚洲模式”

06、 亚洲企业发展背后的“家族治理模式”

7、 亚洲企业经营权与管理权设置的利弊

8、 关于不同公司的股东和股权设计

9、 股权代表的两种基本权益——收益与

表决如何安排

10、 中国式合伙人的基本法则

11、 中国式创业者的十条黑暗森林法则

12、 中国式风投、融资与泡沫

13、 当前大批中国民营企业倒闭的原因

执政理念与经济发展改革方向对公司

治理的意义与影响)

案例分析：高盛集团的全球投资策略

研究成果：关于“亚洲模式”与“裙带资

本主义”

成果分享：由中国大陆、香港、印

尼、马来西亚、新加坡掀起的豪门盛

宴

案例分享：香港家族与内陆民企的不

同经营管理权设置模式

研究成果+案例实操：

一、 为什么要股东，要什么样的股

东

二、 认识股东构成的成功法则

三、 股权结构的多种安排及对应的

总结

14、 公司制企业中的两种制衡关系——  
股东大会与董事会之间的信任托管关系董事  
会与公司经理人员的委托代理关系

15、 信任托管与委托代理关系的特点与  
区别

16、 股东会、董事会、企业经营高管层  
之间的职能分工

17、 二十一世纪新好董事长的四项标准

18、 “一会制”英美模式的公司治理特点与  
管控

19、 “两会制”德日模式的公司治理特点与  
管控

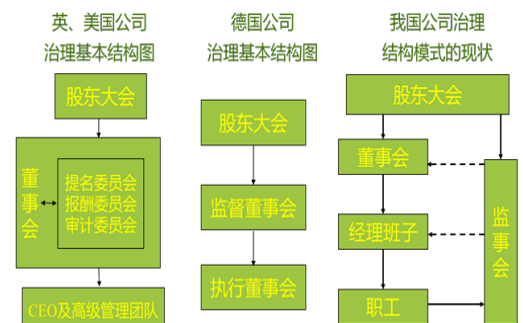
20、 中国公司的治理模式

21、 完善我国公司治理的蔡氏六大观点

利弊分析

案例实操：如何打破兄弟式入伙仇人  
式散伙的困局

案例分享：邵氏影业的逸夫百年



苹果公司的董事会治理、韩国三星的  
公  
司治理与中国石化的公司治理之路

案例：耐克、苹果、富士康三大公司

22、 人类组织的四种形态特征——政

府、军队、教会、企业

23、 什么是组织结构及组织结构分类

24、 传统型组织结构的利弊与发展

25、 新型组织结构的利弊与未来

26、 关于虚拟组织与无边界组织的前景

展望

27、 组织结构设计的五大要素

28、 公司组织结构设计的流程与方

29、 如何进行公司组织变革

30、 公司组织变革的六大动力

31、 公司组织变革的四大策略

32、 推动组织变革的核心——领袖的力

量

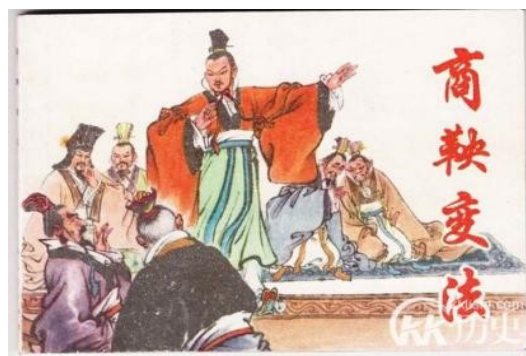
33、 变革型领导的三种境界

在组织结构改革方面的发展历程与效果



实操实演：从公司治理到组织设计全方位沙盘模拟演习。

历史启昭：商鞅变法启迪古今(如何推动组织变革)



理论基础 / 思想观点 / 工具方法	案例解析 / 实操实练 / 成果分享
<p>1、什么是组织文化</p> <p>2、组织文化常见的七大特征及意义</p> <p>1.创新与冒险</p> <p>2.注意细节</p> <p>3.结果定向</p> <p>4.人际导向</p> <p>5.团队导向</p> <p>6.进取心</p> <p>7.稳定性</p> <p>3、中国文化的特征研究与应用</p> <p>4、中国次文化研究</p> <p>5、中国人的特性研究</p> <p>6、组织文化建设的机构体系与核心要素</p> <p>7、什么是领导文化？有哪些具体呈现？</p>	<p>案例解析：迪斯尼之梦与哥伦比亚电</p> <p>影两大公司在组织文化方面的差异留</p> <p>给我们的是无限的思考与想象</p> <div data-bbox="858 725 1378 875" data-label="Image"> </div> <p>案例分析：“劲牌”酒业与“白云边”</p> <p>酒业如何将组织文化与中国文化进行</p> <p>结合，两家公司的文化差异解析。</p> <div data-bbox="855 1496 1362 1641" data-label="Image"> </div> <p>案例解读：为什么一个普通的主管晋</p>

领导文化的四呈现：

一种生活 一种素养

一种气质 一种行为

8、群领导者终身必修的四种能力——

(预见力、执行力、魄力、魅力)

9、领导力的十项修炼

团结的力量、权变的管理

目标的坚定、法家的修为

有效的激励、冒险的精神

离开的艺术、勇敢的创新

事物的模塑、像极的领导

10、 优秀领导者的终极修炼——内外兼

修

11、 卓越领导力的升华

12、 领袖的特质

毛泽东、罗斯福、丘吉尔

希特勒、戴高乐、斯大林

升为经理后却并没有激发更好工作热

情

模拟测试：领袖潜质

成果分享：二十世纪改变人类的六大

伟人特质解析

### 领袖的特质



顺境不惰 逆境不馁 高瞻远瞩 落地生根

