

# 胸有丘壑，御风飞翔

## ——企业中高层战略思维与科学决策能力提升

### 【课程背景】

“不论做什么事，不知道那件事的规律，就不知道如何去做，就不能做好那件事。指挥全局的人，最要紧的，是把自己的注意力摆在全局上面。说战略胜利取决于战术胜利的这种意见是错误的。每一个领导干部都应当具有战略思维能力。”

——毛泽东《毛泽东选集》

在当前世界格局下，各级领导干部加强系统思维学习。

——2021年2月20日习近平总书记在“党史学习教育动员大会”讲话

战略问题是根本性问题，我们要善于进行战略思维。

——2022年1月11日习近平总书记在“在省部级领导干部学习贯彻党的十九届六中全会精神专题会”讲话

我最怕的，是时代变了，而我不知道。

——福耀集团董事长 曹德旺

到中国建材集团后，由一个亲力亲为的工厂厂长变成一个国家级公司的掌门人，我必须转换角色。在这样的公司里做一把手，战略选择是重要工作，否则即使工作再努力，付出的辛苦再多，企业也不可能快速成长。作为董事长，我最大的担忧，一是怕想不到，二是怕想错了。

——中建材董事长 宋志平

### 【课程特色】

战略思维的价值不言而喻，不仅仅是企业中高层高屋建瓴、顶层设计的基本的思维修养，更是企业中高层承上启下，落地执行战略的重要保证。

战略思维的价值，很大程度是因为它是复杂的：因为复杂而稀缺，因为稀缺而有价值；

怎么把握复杂的思维？快刀斩乱麻的方法，就是从最常见的“似是而非”的问题入手。比如战略就是什么都不做，对吗？小公司不需要战略，对吗？有多大本事做多大事，对吗？数字化就是未来战略，对吗？传统行业不行了，对吗？规划规划，满篇鬼话，怎么破？规划规划，墙上一挂，怎么破？使命愿景就是忽悠，是吗？诸如此类耳熟能详的问题如果不仔细辨别，学战略只会误入泥潭，越陷越深，结局自然是落荒而逃，谈战略色变。

该课程以大量的生活实践和企业案例为基础，将“思维”与“方法论”结合起来，启发并训练学员的战略思维，既有理论的高度，又有落地的实操，实现了“教”与“学”的完美结合。学完本课程之后，学员能够深入理解公司战略，并根据实际情况对战略内容进行因地制宜的补充和修正，从而为企业战略落地创造条件并提升企业的整体战略管理水平。

## 【课程对象】

企业中高层管理者、战略管理人员

## 【课程时间】

1-2天

## 【课程目标】

- \* 掌握战略思维的基本内涵及其重要性
- \* 熟悉战略思维的基本模式与范式
- \* 掌握战略思维与战略管理的基本框架
- \* 提升成为战略思考者所需具备的个人素质、行为方式、处事态度以及认知能力

## 【授课方式】

专题讲授、案例讲解、游戏互动、小组研讨等，并通过大量情景案例和视频案例的分析讲解使教学过程寓教于乐、深入浅出、贴近实际。

## 【课程提纲】

### 一、课程导入

1. 绝味鸭脖为什么可以从倍感压力的行业第三逆袭为行业第一？
2. 完美日记为什么可以创业四年成为市值千亿的化妆品公司？
3. 企业家自测的思维状态
  - a) 做事
  - b) 做势
4. 战略思维的应用场景
  - a) 简单问题：线性思维
  - b) 复杂问题：系统思维
5. 思考：
  - a) 西安此次疫情涉及“孕妇事件”医院被停业的处理意见合适吗？
  - b) 长津湖的志愿军战士缺衣少粮，应该出兵吗？

### 二、关于战略

- 1、什么是战略？
- 2、战略的四个核心要素
  - a) 现在哪里？

- b) 要往哪里去？
  - c) 如何去？
  - d) 如何组织资源一起去？
- 3、企业家学习战略往往陷入“盲人摸象”的误区怎么破？
- a) 高层战略思维
  - b) 中高层方法论
  - c) 中基层组织能力
  - d) 三者之间的关系总结：学医还是学药？

### 三、关于战略思维

#### 1.两种思维

- a) 狐狸思维
- b) 刺猬思维
- c) 如何成为大战略家？

#### 2.为什么当今时代需要加强战略思维？

- d) 国家的总体谋划是复杂而艰巨的长期性事业
- e) 国企与民企在新形势下的使命与角色被赋予新含义
- f) 国运是最大的红利
  - 讨论 1：为什么说 2022 年 1 月 17 日国家统计局发布 2021 年中国经济数据中“中国人均 GDP 首次超越世界平均水平”是美国必将成为第二的标志？
  - 讨论 2：有人说“国进民退”是挤压民营企业生存空间，是改革开放的倒退，国家层面真是这么设计的吗？

### 三、战略思维的六个关键词

- 1. 长远：今天做关于未来趋势的决策
  - a) 寻找变化中不变的主航道
  - b) 决定企业发展的俄罗斯套娃是一直决定命运的算法：
    - i. 千位：时代趋势
    - ii. 百位：公司战略
    - iii. 十个：公司治理
    - iv. 个位：公司管理
- 2. 全局：不能赢了战役丢了战争
  - a) 关注整体与部分、整体与环境的相互作用
  - b) 战略高手都会画图：让要素与关系露出来
    - 思考：阿里、腾讯、中化现在属于什么行业？
- 3. 博弈：只有引入竞争才能更好地服务客户

- a) 案例：某公司从行业第三逆袭为第一
  - b) 分析价值和客户的方法论
4. 取舍：抓主要矛盾才能发挥优势
- a) 什么是“高价值思维”？
  - b) 转型升级本质就是资源重新配置
  - c) 饱和攻击的商业战略
  - d) 贪心算法的应用
5. 协同：发挥整体的力量是根本
- a) 意识层面
  - b) 能力层面
  - c) 架构层面
6. 目标引导：
- a) 特斯拉缔造者成为世界首富奇迹的背后
  - b) 柱形思维与饼形思维
  - c) 愿景和使命是忽悠还是科学？
  - d) 资源和能力不足怎么办？

#### **四、战略思维与个人格局提升**

- 1、从领导力到战略领导力 *(视频)*
- 2、战略思维的修炼方略 *(小组研讨)*

#### **五、答疑和沟通**

(注：以上课程大纲为初步大纲，仅列明了课堂关键内容和思想脉络，在使用时具体内容会根据参训者情况有所调整。)