

当代升级版的大师智慧经典课，中国企业变革领导力必修课

《2023·动荡与巨变时代的经营管理》

——复杂环境下组织的行动、战略和机会

大师智慧与时代特征的融合升华，让经典为企业生存与经济增长注入新动能

创新与变革管理 柳瑞军



一、课程背景和意义

到2023年，距离管理大师彼得·德鲁克著作《动荡时代的管理》（1993年）的出版已经过了整30年时间，距离《巨变时代的管理》（1995年）的出版也已经过了28年。在这30年时间里，世界政治和全球经济已经发生了很多影响深远的巨变，世界变得更加复杂和动荡，组织领导者和各级管理者的管理情景和遇到的顾客挑战也与以往大不相同了，但是，德鲁克先生对管理的本质认识和真知灼见是永恒的智慧，是永远不会过时的。正如德鲁克所说，管理的“基本要素并没有改变”，改变的是“要素的细节”，这些细节就是组织内部和外部环境的变化引起的“有影响的全新需求”。

本课程系统化整合了德鲁克的《动荡时代的管理》、《巨变时代的管理》、《21世纪管理挑战》、《成果管理》、《创新与企业家精神》等经典著作的理念精髓，同时有机融合了前沿经营管理理念和中国特色的创新变革理念（具体体现在每章节的“管理最前沿”予以阐述），并以《动荡时代的管理》和《巨变时代的管理》为理念结构的脚本，结合时代特征和最新形势，进行深度开发的、当代升级版的变革管理课程。

总之，本课程是站在巨人肩膀上思考的结晶，是用经典智慧思考和分析今天的现实，是经典智慧与前沿理念有机整合的成果产品。本课程是在当下“新的动荡变革期”和复杂环境下，指导中国企业领导者和管理者“能够做什么、应该做什么和必须做什么”的领导力必

修课。

二、课程基本信息

◇授课讲师：柳瑞军

◇标准课时：6-12 课时 1-/2 天，适用于内训、公开课、线上直播课程及讲座。

◇课程特色：经典解读、前沿理念整合、经典问题研讨、中国企业最新适用案例分

析、思维练习及行动学习法等，并配合课堂辅助手册和应用工具，即高屋建瓴，

又注重落地，实战实用。

三、课程大纲（共 8 讲）

第一讲、动荡时期管理层的首要任务与必须澄清的现实

1. 管理层的首要任务——如何确保组织的生存能力？
2. 动荡时代管理的最大的危险是什么？
3. 你现在的规划为什么可能是错误的，最致命的误导是什么？
4. 在动荡时期，必须得到管理的基本要素是什么，如何有效管理？
5. 流动资金管理：三个必须澄清的现实
6. 提高生产力：必须系统和尽责管理的四种关键资源
7. 管理未来成本（生存成本）
8. 如何分析对现有业务的生存和成功有影响的全新需求
9. 前沿理念整合、最新案例分析，行动学习法研讨

第二讲、面向明天的管理

1. “喂饱机会，饿死难题”的新的动荡变革期
2. 管理者必须面向变化进行管理，分析变化的战略工具和五个维度
3. 制定“面向明天的战略”——六大经营策略
4. “把资源向成果集中”策略
 - a) 资源配置的最大障碍

- b) 资源配置的两种方法
- c) 管理者必须追问和澄清的四个关键问题
- 5. 前沿理念整合、最新案例分析，行动学习法研讨

第三讲、如何制定有计划的放弃策略

1. 抛弃昨天是管理者必须做出的选择
2. 动荡时期有计划的放弃策略
3. 建立一种系统化放弃的组织机制
4. 如何选择采取行动的时机？
5. 行动学习法：《系统化放弃清单》
6. 管理最前沿：阿里巴巴、海尔、华为等名企的放弃机制
7. 典型案例分析和实务案例分享

第四讲、如何制定增长战略

1. 增长战略的最基本要求
2. 动荡时期如何避免企业被“边缘化”？
3. 如何区分错误的增长和正确的增长？三种增长形态分析
4. 关于汽车行业增长战略选择的中外案例比较
5. 管理最前沿：“宋志平关于稳健经营的几个建议”
6. 最新增长战略案例（国企、民企）
7. 课堂研讨与行动学习实践

第五讲、管理创新和改变

1. 创新是企业家特有的工具，是企业家精神的特质
2. 创新的原则和三个创新维度
3. 创新的三项搜索分析任务
4. 创新的七个机会窗口分析
5. 衡量创新绩效
6. 五种企业家战略
7. 管理最前沿：宋志平对创新观点分享与讨论
8. 最新国内创新案例
9. 行动学习法与创新实践

第六讲、面向明天的经营战略

1. 经营战略需要澄清的三个现实

2. 经营战略必须考察追问的七个问题
3. 动荡时期的利基市场战略
4. 动荡时期的多样化经营战略
5. 产品多样化战略与战略时机选择
6. 管理最前沿：北大光华管理学院张国有教授的基本观点
7. 中国企业最新案例分析

第七讲、动荡时期的管理绩效——给管理者的记分卡

1. 绩效管理必须面对的几个现实
 - 经营绩效与管理绩效
 - 为什么要测量管理绩效？
2. 企业未来由当前四个领域的管理绩效塑造而成
3. 如何测量在划拨资本方面的绩效？
 - 必须面对的现实
 - 测量投资回报的有效方法
4. 如何测量在人员决定方面的绩效？
 - 用人决策方面必须面对的三个现实
 - 测量用人管理绩效的有效方法
5. 如何测量在创新方面的绩效
6. 经营战略与管理层绩效
7. 最新实用案例、行动学习法实践

第八讲、动荡时期管理层面临的挑战

1. 动荡时期管理层必须面对的五大现实
 - 管理大师的几个观点反思
 - 不同管理层面临的挑战
2. 动荡环境中的管理
 - 新的人口结构和社会政治因素的影响
 - 一体化挑战
 - 当今时代前沿理念及最新全球经济形势
3. 应对不确定性计划
4. 五种致命的经营失误
5. 当今复杂巨变环境下中国企业管理新趋势

6. 国内企业家最新典型案例
7. 综合分析案例和行动学习实践

企业升级转型与变革管理课程相关授课案例

		
<p style="text-align: center;">中关村领军企业公开课 《打造创新型领导力》</p>	<p style="text-align: center;">国网山西综合能源 《国企市场化转型和管理创新》</p>	<p style="text-align: center;">江苏省电力公司 《转型变革与组织沟通》</p>
		
<p style="text-align: center;">西安华陆集团·企业变革管理</p>	<p style="text-align: center;">哈尔滨铁路局·企业变革管理</p>	<p style="text-align: center;">西安北方惠安化学工业公司 《系统管理思维与领导艺术》</p>
		
<p style="text-align: center;">2020年中国宝原集团 《市场化转型和市场化运营》</p>	<p style="text-align: center;">2020年青海省民营企业公开课 《企业战略转型与盈利模式创新》</p>	<p style="text-align: center;">云南驰宏锌锗 领导整合思维训练</p>



2020年北京排水集团
《国企市场化转型和管理创新》



2020年广西天成投资《现代企业的
创新战略与创新管理》



2020年四川凉山会理公开课
《中小微企业盈利模式创新》



2021年5月国电投黄河公司
《国企改革三年行动聚焦与突破》



2021年9-11月湖北襄阳企业家直播课
《中小企业战略转型和盈利模式创新》



2022年3月中国兵器工业集团
《国有企业经营管理创新》



2022年6月29日青岛海信集团
《国企市场化思维和管理创新》

