

课程 6：以提升企业战略绩效为目标的管理思维、方法与案

例——我说管理（2天）

课程背景：

2023年12月11-12日，中央经济工作会议指出：坚持稳中求进、以进促稳、先立后破……有效需求不足、部分行业产能过剩、社会预期偏弱、风险隐患仍然较多，国内大循环存在堵点，外部环境的复杂性、严峻性、不确定性上升……

2023年1月5日，国资委召开中央企业负责人会议，把中央企业经营指标考核体系调整为“一利五率”，明确发展目标为“一增一稳四提升”；2023年12月25-26日，中央企业负责人会议总体保持“一利五率”目标管理体系不变，具体要求是“一利稳定增长，五率持续优化”，提出更加注重提升五个方面的价值……这些指标的变化为国有企业指明了方向，也为民营企业发展提供了有益参照。

企业管理本身是个个性化的过程，进而是个复杂的过程，在日常的管理活动中各级经理人员如何建立正确的思维方式，如何运用正确的方法解决具体问题……都是有“迹”可循的，本课程就是要解决这个“迹”的问题。

课程收益：

本课程将从管理的内涵解读出发，借助传统文化中与现代企业管理相关的思想，全面梳理组织、战略、决策、领导、激励、绩效、文化、创新等方面的内容与方法，分层次解读战略、绩效相关的理论与方法，最终落实在企业绩效管理水平的提升，本课程上接企业战略，中接运营与操作流程，下对员工考核与激励，搭建以实现企业战略绩效结果为目的的考核体系，全课程以本人多年经验形成的个人理解出发，为您展现不一样的管理视角。

全课程贯穿 50 多个当前企业热点案例。

授课对象：

企业所有部门中层以上人员

主要内容：

1. 究竟什么是管理

- 案例：刘邦的管理观
- 什么是管理
- 如何理解“法”、“理”、“情”
- 如何“搭班子”
- 传统管理的风险——约束理论
- 管理者三种基本技能
- 案例：从分粥看管理职责划分

- 案例：从机制角度看香港“卖楼花”为什么少有烂尾
- 管理寓言：南风法则
- 跟着国学学管理《孔子》、《孟子》、《老子》、《庄子》、《吕氏春秋》、《孙子兵法》、《长物志》
- 案例：良医治未病
- 案例：看见一片鱼鳞，就要知道这条鱼有多大！
- 屁股决定脑袋

2. 谈谈决策吧

- 管理寓言——将军的马
- 常见的行为偏差
- 路径依赖
- 案例：现代版路径依赖——2.58 亿欧元打水漂了
- 两种基本的决策方法
- 案例：决策中的逻辑陷阱
- 为什么需要企业家决策
- 案例：股东并不总是对的
- 案例：小股东，大权力——1 手股票直接否决议案
- 关于同股不同权——新《公司法》2023
- 风险型决策
- 确定型决策
- 不确定型决策（3 种）
- 案例：关注结构性的不确定性，才能成为顶尖企业
- 案例：数字化的瑞幸，正在颠覆咖啡
- 案例：数字化的李宁
- 案例：网络舆情的特点与危机应对——以李宁为例
- 企业数字化水平和成熟度评测表
- 竞争型决策
- 波士顿矩阵
- 盈亏平衡点法（量本利分析法）举例
- 计算：多类产品种类变动对盈亏平衡点的影响
- 计算：生产工艺决策
- 是否接受追加订货的决策分析
- 计算：自制/外购与闲置生产能力决策
- 敏感性分析
- 案例：单因素敏感性分析
- 案例：多因素敏感性分析
- 长期投资决策模型：回收期法、贴现回收法、净现值法、盈利指数法（PI）、内部收益率（IRR）
- 公司估值
- 案例：喜马拉雅融资历程及估值
- 案例：快狗打车（HK.2246）市值跌破 A 轮融资
- 案例：Keep（3650.HK）终于上市了

3. 组织是个啥玩意儿

- 管理寓言——蝴蝶效应

- 组织设计的原则 (含 2 个案例)
- 组织的典型结构
- CEO 决策权力下放与成本之间的关系
- 案例：从集权模式谈起——你不了解的三星
- 企业授权评价体系

4. 怎么当好领导

- 管理寓言——刺猬法则
- 管理寓言——三只鸚鵡
- 领导的主要工作是什么？
- 领导者与管理者的区别
- 案例：老板的真实想法——值得所有经理人深思
- 管理方格理论
- 权变理论
- 领导的生命周期理论
- 中国传统的用人之术
- 案例与讨论：领导如何进行日常决策
- 案例与讨论：西游团队提拔领导

5. 战略到底是怎么回事

- 管理寓言——三只钟的故事
- 透过数据看当前全球环境
- 现代战略管理理论 (8 个)
- 案例：差异化战略到极致——这有山
- 案例：什么是模式谋划
- 商业模式画布 (BMC——Business Model Canvas)
- 案例：战略是一个动态的过程
- 案例：小米战略定位混乱！
- 案例：瑞幸——这次的定位非常准
- 案例：借势奔跑的山姆会员店
- 核心能力
- 解读木桶理论
- 案例：日本：中国——制造业对比
- 战略的升维与降维
- 案例：露露乐檬——用市场细分从 0 到 1，用多元化从 1 到 N
- 定位自身企业的点、线、面、体
- 案例：腾讯智慧零售的点、线、面、体
- 案例：从商鞅变法看企业战略管理全过程
- 战略分析常见方法 (6 种)
- 伟大公司的两个基本模型
- 案例：优衣库实现逆势增长
- 案例：京东 2023 年执行低价战略 (刘强东内部讲话 2023.02.01.)
- 战略逻辑案例 (2 个)
- 战略产业分析
- 案例：我为什么不看好瑞幸咖啡？
- 战略达成体系——26 要素

6. **为什么要进行激励呢**
 - 需求层次论
 - X-Y理论
 - 双因素理论
 - 公平理论
 - 案例：阿米巴是怎么来的？
 - 衡量人效的常用指标
 - 期望理论
 - 强化理论
 - 紧张感——组织最有效的激励手段
 - 案例：为什么要对管理层进行激励
 - 案例：阿里巴巴的“内部合伙人制度”
 - 案例：什么是激励机制
7. **详解“一利五率”新要求**
 - “两利四率”变为“一利五率”（国资委 2023.01.05.）
 - 详解“一利五率”
 - 对标世界一流的指标体系（8类一级指标，38项二级指标）
 - 为什么用净资产收益率替换净利润
 - 案例：伯克希尔·哈萨维股东大会（2023.05.06.）
 - 怎么用净资产收益率？
 - 经营杠杆分析
 - 多维度盈利能力分析 管理会计应用指引 第405号
 - 以快消品为例，看关键驱动因素分解
 - 为什么用营业现金比率替换营业收入利润率
 - 关于做好2023年中央企业投资管理，进一步扩大有效投资有关事项的通知 国资委 2023.02.10.
 - 为什么保留利润总额、资产负债率、研发经费投入强度、全员劳动生产率？
 - 管理者责任与运营体系设计（非国有企业同样适用）
 - 解码企业战略绩效管理导向
8. **绩效到底怎么干**
 - 案例：什么是绩效工资、末位淘汰、竞争上岗？企业为什么要做绩效管理？
 - 绩效管理的发展历程
 - 企业为什么要做战略绩效管理
 - 杜邦分析法
 - 综合绩效评价指标体系（国资委模板）
 - 绩效管理的逻辑关系图
 - 案例：华为海外代表处整体组织绩效框架
 - 奖金包设计的6大底层逻辑
 - 案例：投资中心绩效考核——ROI、RI——管理会计应用指引 第802号
 - 组织战略目标的分解——KPI
 - 案例：阿里的人力资源观
 - 能力素质模型与任职资格模型
 - 建立科学合理的绩效评估体系

- 案例：以法治代替人治
 - 企业绩效考核建立流程图
 - 生产型企业员工的绩效关注点
 - 案例：丰田的 KPI
 - 案例：特斯拉颠覆车险 KPI
 - 案例：华为的绩效考核思想
 - 案例：奈飞 (Netflix) 的绩效观
 - 案例：组织绩效、个人绩效如何设定
 - 我们是如何评价高管的 (5 分制评价)
 - 考核结果的运用策略
 - 案例：海底捞的绩效考核方案
 - KPI 与 OKR 的区别
 - 先评估团队是否适用 OKR
 - 案例：OKR 的使用要与业务特点相结合——字节跳动
 - 案例：谷歌放弃 OKR
 - 案例：字节跳动调整 OKR 频次
 - 平衡计分卡与战略地图
 - 绩效棱镜控制效果评价
 - 管理层股权激励如何与绩效管理挂钩
 - 案例：运用 EVA 进行绩效考核设计
 - 案例：万科的项目股权分享机制
 - 案例：现金转换周期计算与绩效计划设计
9. **他们咋都在大谈企业文化呢**
- 管理寓言——钓螃蟹的故事
 - 企业的功能
 - 企业文化评价模型
 - 塑造组织文化重要途径——CIS
 - 案例：王老吉打造“吉文化”
 - 案例：从“百果园”看中西方文化的碰撞
10. **聊聊创新**
- 思维创新
 - 创新的 6 大方法
 - 一起看看创新吧
 - 如何应对创新？
 - 创新的 2 大误区
 - 当前创新的 5 大机遇