

## 课程 5：企业化管理思维与方法——我说管理（2天）

### 课程背景：

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、文化、创新等方面的内容与方法，搭建以实现企业战略绩效结果为目的的考核体系，辅以当前公司治理层面优秀做法与范式介绍，全课程以讲师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“搭班子”
- 传统管理的风险
- 管理者三种基本技能
- 案例：从分粥看管理职责划分
- 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》
- 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：从路径依赖理论看美国为什么没有移动支付
- 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
- 关于同股不同权
- 国内 AB 股架构的要求
- 风险型决策
- 确定型决策

- 不确定型决策
- 案例：关注结构性的不确定性，才能成为顶尖企业
- 案例：滴滴下架——数据安全就是国家安全
- 案例：韩国新首富背后的中国公司
- 案例：科兴生物（SVA US.）
- 竞争型决策
- 案例：真正的价格战什么样？
- 波士顿矩阵
- 盈亏平衡点法
- 计算：变动成本法下亏损产品的决策
- 完全成本法与变动成本法
- 多类产品种类变动对盈亏平衡点的影响
- 计算：生产何种新产品——看贡献毛益
- 计算：多类产品种类变动对盈亏平衡点的影响
- 是否接受追加订货的决策分析
- 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、内部收益率）

### 3. 战略到底是怎么回事

- 管理寓言——三只钟的故事
- 现代战略管理理论（6个）
- 标杆管理流程框架
- 案例：对标世界一流——巴斯夫（BASF）（德）
- 案例：国美——黄光裕归来
- 案例：小米战略定位混乱！
- 案例：瑞幸——这次的定位非常准
- 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
- 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：长线思维驱动战略能力
- 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）
- 案例：为什么要“顾后”——巨人没了，回眸GE百余年
- 杰克·韦尔奇的管理贡献
- 质量管理——6 $\sigma$
- 案例：从铁矿石涨价看利用定价权转移
- 案例：西方为什么不叫嚣制裁“新疆棉花”了？
- 基于价值链的成本管控
- 计算：传统成本法与作业成本法
- 案例：百年夏普是如何衰落的？
- 案例：特斯拉的设计成本控制
- 计算：产品功能成本决策方法

#### 4. 培养自己的战略思维

- 战略逻辑案例 (5个)
- 战略产业分析
- 案例：我为什么不好看瑞幸咖啡？
- 案例：横向一体化，农村包围城市，安踏市值 12 年涨幅 40 倍
- 案例：战略+绩效+运营+大数据——李宁

#### 5. 提高风险意识

- 战略管理可能存在的风险
- 案例：萧规曹随，贵在不折腾——换副眼镜看库克
- 案例：看见一片鱼鳞，就要知道这条鱼有多大！
- 案例：二十世纪最精彩的营销战略
- 案例：中国人有多厉害
- 案例：160 亿美元全现金交易，奢侈品行业史上最大并购
- 案例：“金帝巧克力”战略失误
- 案例：中粮包装收购加多宝部分股权
- 案例：雅虎的战略失误

#### 6. 了解点儿公司治理

- 一句话说清委托代理关系
- 治理与管理行为之比较
- 概念解析：实控人、控股股东
- 案例：蚂蚁集团上市前的争议
- 案例：反垄断到底要反什么？
- 案例：京东集团
- 召开股东大会、董事会提前通知时间
- 股东大会决议的种类和内容
- 股东会议的表决方式
- 代理投票常态化、固定化——衍生“表决权委托”
- 为啥要做市值管理？
- 关于“三会”记录
- 案例：公司控制权争夺——董事长
- 董事概念的界定
- 案例：苏宁易购 (002024) 28.8 亿转让 16.69% 股权
- 董事的人数和任期
- 董事辞职
- 案例：如何认定表见代理
- 董事会表决

#### 7. 组织是个啥玩意儿

- 管理寓言——蝴蝶效应
- 组织设计的原则
- 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

#### 8. 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
- 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

## 9. 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
- 期望理论
- 强化理论
- 案例：为什么要对管理层进行激励
- 案例：什么是激励机制

## 10. 绩效到底怎么干

- 企业为什么要做战略绩效管理
- 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
- 案例：奖勤罚懒
- 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：奈飞 (Netflix) 的绩效观
- 案例：还有谁在谈人才密度
- 案例：华为的绩效考核思想
- 案例：非升即走——复旦的绩效观
- 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)
- 案例：海底捞的绩效考核方案
- 案例：巴奴毛肚火锅是如何找到自己的细分市场的
- 案例：元气森林——用互联网思维打造快消品
- 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：美国是怎么整阿尔斯通的
- 案例：美国是怎么整日本半导体的
- 案例：谷歌放弃 OKR
- 案例：华为的预算管理
- 管理层股权激励如何与绩效管理挂钩
- 股权激励中哪些业绩考核指标易受监管关注 (3 个案例)

- 案例：运用 EVA 进行绩效考核设计
- 战略地图

#### 11. 不讲成本不行啊

- 案例：苹果调整 iTunes 收费结构
- 案例：美的的成本思维
- 案例：为什么要做成本管理
- 采购与库存管理
- 计算：经济订购批量
- 案例：美的 T+3 背后的逻辑——看板管理
- 敏感性分析
- 计算：单因素敏感性分析
- 计算：多因素敏感性分析
- 计算：用敏感性系数解释疫情封控手段有效性
- 计算：根据成本分配生产任务
- 多维度盈利能力分析
- 案例：阿米巴是怎么来的？
- 精益制造
- 案例：你是否愿意购买此公司股票？

#### 12. 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
- 从苹果标示的变迁看文化的变迁
- 案例：高通、苹果、英特尔、华为那些年、那些事儿
- 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

#### 13. 聊聊创新

- 思维创新
- 创新的 6 大方法
- 如何应对创新？
- 创新的 2 大误区
- 案例：创新具有不确定性
- 当前创新的 5 大机遇