

## 课程 4：企业化管理思维与方法——我说管理（1 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标的考核体系，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 30 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
- 风险型决策
- 确定型决策
- 竞争型决策
- 案例：真正的价格战什么样？

### 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：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——6σ
- 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. 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
  - 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
6. **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
7. **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
  - 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
8. **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
9. **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
- 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
- KPI 与 OKR 的区别
- 先评估团队是否适用 OKR
- 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