
《提升企业管理者创新管理技能实训》课程大纲

主讲 赵云龙

【课程收益】

一、让团队清晰地认识到在工作中的什么地方需要创造性，以便随时通过团队的智慧去创造性地解决一切疑难问题。

二、人人都可以熟练掌握创新方法，充分调动学员的大脑而不仅仅是双手，从四象限创新模型出发，从无中生有、创意延伸、质疑否定、激发流动四种方式实现全方位创新。

□ 三、赋予思维的工具的学习与运用，学会寻找、发现、关注每个阶段，持续得到创新的成果。

□ 四、使工作中的每一个环节、每一个细微之处都能得到极具创意的解决问题的实用方法，而这种方法是竞争对手所不能模仿和复制的。

【课程时长】 2天

【课程对象】 管理人员、研发人员、需在工作中作出创新的骨干员工

【授课模式】 专题讲授+情景模拟+小组讨论+体验训练+学员分享

【课程大纲】

第一章、创新的基础

改变——与以往不相同

价值——这个改变带来了什么样的价值

当改变和价值并存的时候，创新也就成立了

1、创新的五个阶段

- (1) 创造或发现构想
- (2) 瞄准或选择值得进一步发展的构想
- (3) 将构想转变为创新
- (4) 将创新用于拓展新市场
- (5) 使持续创新成为常态创新文化

2、四种创新策略

由上而下——高层发起，意图、政策和沟通方式是关键

由下而上——环境的允许、正确的工具和方法是基础

由外而内——汲取外部信息、构想和资源进行发酵
伙伴协同——上下游商业伙伴或跨行业伙伴共同合作

3、四种创新形式

渐进式创新——关注现有——更新换代
突破式创新——技术挂帅——建立标准
商业模式创新——运用组合——展示特色
新事业创新——跨界经营——持之以恒

4、创新管理的四个要点

- (1) 制定客观评价各项目创新性大小的标准
- (2) 合理评估多部门共同创新的各自贡献度
- (3) 明确创新流程中各个阶段的奖励方式
- (4) 激发员工积极主动投入创新的操作方法

第二章、创新的目标

1、关注范围

《最后的晚餐》--达芬奇密码

周围的环境什么特征

能在什么地方创新

关注范围的要点：可能会让人们感到不习惯；把思维的目标圈定在一个范围之内；仅仅与兴趣相关；思考是开放的，并不局限于某个特定的目标。

2、关注目标

旅馆与医院的试验

关注目标就是给自己确立一个目标，一个做事的目的。

目标可以是解决某个问题，也可以是一个更高的追求，比如提高绩效、激发工作热情、降低成本、降低失误率、降低投诉率等等。要强调的是，这是你自己的目标，而不是别人强加给你的，他需要你的主动精神。

3、问题再定义

创造性的解决问题

转换问题到解决问题

转换问题不等于回避问题，而是把问题绕到一个相对容易解决的角度，在考虑解决问题，实际上是一种更深层次的分析问题的方法。

第三章、创意产生的技巧

1、创新的 3P 原则

Positive 肯定：所有想法都是有价值的，所有的想法都应被记录。

Prolific 大量的：想法越多越好，通过某些想法激发出更多的主意。

Playful 趣味性：完善一个疯狂的想法相对于让一个无聊的想法变得有趣更容易。

2、无中生有

灵感的获取

随机词：随机词的选择与目标距离越远越好；尽可能选择名词；确保随机的选取，不要刻意而为；不确保每次都有理想的结果；无需等待看起来完美的随机词

练习：设计一款新业务

3、创意延伸

摆平一杯水

替换方案：在寻找替换方案的过程中，人们通常的习惯是当一条路走不通的时候才开始考虑寻找其他的道路，如果路时可以走得通的话，即便旧的道路不是很方便，一旦他成为人们的习惯之后，人们都不会喜欢轻易做出改变。而替换方案所要求的是，即使你现在的某些方法没有任何问题，你也需要主动地设置某些障碍，假设它不能成立，然后强迫自己寻找新的方案。这就是以追求卓越为目的的主动变革。

完整序列 6 步走

4、质疑否定

几个傻瓜问题：

盘子为什么是圆的？

西装上衣的后面为什么有一个开衩？

电脑的键盘为什么像现在这样 QWERTY 布局？

美国航天飞机火箭助推器燃料舱的直径是 4 英尺 8.5 英寸（1.435 米），为什么？

质疑=为什么

质疑的全流程

5、激发流动

从激发转移到想法：水的逻辑，像河流中涌动的水，他们不会被某个障碍所阻止，永远都会找到一个出口，永远都是延续的和流动的。

激发：突发、否定、反向、幻想

对于激发而言，最简单的定义就是如何把一个正常的想法转化成荒谬的想法。

流动：差异聚焦、时段监控、积极因素

第四章、创意处理的技巧

每个人的思维本质都是要证明“我”是“对的”，这种“我对你错”的思考基础造就了人们的争论。尤其是在创新的过程中，很多新想法都只是一种设想，其中很可能存在各种缺陷，如果因为这些缺陷而否定新想法的话，结果就会造成大家都拿不出新想法来。所以争论、争辩对于创新是非常重要的阻碍。

1、新想法的价值

2、新想法的缺陷

平行思维 VS 对抗性思维

3、缺陷弥补措施

工具：六顶思考帽

4、创意产生、评估及完善的流程