

《管理创新三部曲》

主讲：景元利

华为是一个商业组织，在商言商，如果我们为了追求创新而创新，会把公司带到不归路。而很多公司对创新没有管理。华为长期坚持的战略，是基于“鲜花插在牛粪上”战略，从不离开传统去盲目创新，而是基于原有的存在去开放、去创新。鲜花长好后，又成为新的牛粪。

——任正非

向华为学管理系列课程之四

管理创新三部曲课程大纲

课程介绍：

当下，大众创业、万众创新成为国家战略，华为可以当之无愧地被誉为中国民营企业的一面旗帜，它不但属于高科技企业，而且代表着中国的民营企业走向了世界，进入了世界 500 强，成为海内外知名企业。华为是中国最了不起的公司，读懂了它，就读懂了中国企业的未来，获得了中国企业基业长青的管理真经。

在本课程中，基于目前许多企业在管理创新方面所存在的形式大于内容、方向不明确、为了创新而创新、创新管理缺失、创新不可持续、缺乏创新文化与氛围等问题我们从多个不同维度来解读华为的管理创新之道，深入剖析华为企业在战略创新及决策制度创新方面所积累的经验，并由此总结出了企业创新“梦想牵引”、“战略指引”、“机制吸引”的管理创新三部曲。基于以上问题我们开发出了《管理创新三部曲》课程，希望能够帮助更多地企业实现突破自身管理瓶颈，实现管理创新持续优化升级，。

课程名称：管理创新三部曲

目标学员：中高层管理者

课程时间：2天/12小时

课程讲师：景元利

授课模式：行动学习+世界咖啡+小组讨论+实战演练+案例分享

授课方法：基于建构主义的五星教学法、行动学习教学法

课程宗旨：

帮助中、高层管理者训练、掌握管理创新方法及工具，丰富管理经验，为打造符合企业自身现状的良好管理机制奠定坚实基础；帮助中高层管理者转变思想观念，树立管理创新的基本理念，能够将华为价值管理系统的核心管理思想吸收的同时，形成基于自身企业现状的价值管理系统，为企业的经营管理创造更大的价值。

课程收益：

- 一、 解读华为对于管理创新的理解；
- 二、 揭秘华为管理创新“鲜花插在牛粪上”的创新逻辑及其应用；
- 三、 解析华为管理创新的实战经验及教训；
- 四、 指明管理创新的三个方向；
- 五、 总结华为在管理创新方面所坚持的价值导向及原则立场；
- 六、 结合创新实践常见问题给出针对性解决方案

课程大纲：

第一部分、管理创新的动力——梦想牵引

1. “通信行业三分天下，华为将占一分”
2. 管理是华为的核心竞争力
3. 管理创新的七个反对
 - 1) 反对闭门创新
 - 2) 反对为了创新而创新
 - 3) 反对盲目创新
 - 4) 反对完美主义

- 5) 反对繁琐哲学
 - 6) 反对没有全局效益提升的局部优化
 - 7) 反对没有业务经验的人参加变革
4. 企业领袖的类别（根本区别在于梦想的差异）
 - 1) 商人
 - 2) 企业家

案例一：华为管理创新的出发点

互动研讨一：本企业的愿景及企业家的梦想是什么

第二部分、管理创新的方向——战略指引

1. 华为的战略——活下去
2. 以客户为中心开展战略创新
3. 华为真正的核心竞争力是管理，华为的成功得益于管理平台的构建
 - 1) 研发平台
 - 2) 中试平台
 - 3) 制造平台
 - 4) 营销平台
 - 5) 管理平台
 - 6) 资源平台
4. 战略创新坚持“压强原则”
 - 1) 集中优势
 - 2) 重点突破
 - 3) 系统领先

5. 决策制度创新

- 1) 民主决策，权威管理
- 2) 小改进大奖励，大改进只鼓励

6. 管理创新——从国外引进管理体系

- 1) 薪酬管理体系 (HAY)
- 2) 任职资格管理体系 (NVQ)
- 3) 集成产品开发体系 (IPD)
- 4) 供应链管理 (ISC)

案例二：华为对于创新有两项基本要求

小组讨论三：本企业在管理创新方面所坚持的原则与所取得的成就

第三单元：管理创新的目标——机制牵引

1. 企业文化上的高绩效导向

- 1) 管理提高效率
- 2) 经营提高效益
- 3) 给火车头加满油
- 4) 向奋斗者倾斜
- 5) 强调责任结果

2. 商业模式上的客户化导向

- 1) 深淘滩，浅作堰
- 2) 确保客户成功
- 3) 始终对客户负责
- 4) 向服务行业标杆企业学习以此改进服务

3. 业务运作的流程化导向

- 1) 提高流程管理的程序化、自动化及信息集成化水平
- 2) 建立对事负责的流程责任制
- 3) 通过流程化组织的打造提高效率，降低组织对“人”的依赖

案例三：华为公司管理变革的思想动员令

分组讨论四：本企业在管理创新与组织变革中所应坚持的原则与价值导向

第四单元、持续改进——管理更需要微创新

1. 小改进，要奖励，大改进，只鼓励

- 1) 持续优化就是创新
- 2) 创新之前先要继承
- 3) 不让雷锋吃亏

2. 管理创新三阶段论

- 1) 僵化
- 2) 优化
- 3) 固化

3. 通过管理创新持续推动变革

- 1) 不创新就是最大的风险
- 2) 在变革中坚持改良主义
- 3) 管理创新上的“拿来主义”

案例四：华为在管理创新过程中的指导原则

分组讨论四：结合自身企业现状与问题，请以系统解决方案的方式来展示在管理创新方面公司应该如何进行改进与升级

第五部分、管理创新实战指南

1. P-管理创新常见问题
 - 1) 动力不足
 - 2) 效果不佳
 - 3) 不可持续
2. R-管理创新常见问题主要成因
 - 1) 激励缺失
 - 2) 资源支持不充分
 - 3) 文化缺乏包容性
 - 4) 创新管理不完善
 - 5) 制度缺乏
3. M-管理创新常见问题解决方案
 - 1) 加强正向激励与引导
 - 2) 及时关注创新进程、开展评估并总结创新经验与教训
 - 3) 树立创新标杆，倡导学习并给予充分的创新资源支持
 - 4) 建立创新管理相关制度，建立创新长效机制

第六部分、课程总结与实施计划 (圣诞树 4321 模型)

1. 一个行动计划
2. 两个行为改变
3. 三个深刻感悟
4. 四个主要内容

目标学员：企业中高层管理者

备注：