

---

# 新常态的创新思维与管理创新

(1~2天)

## 课程背景：

1.我们认为“管理思维是管理的根本”：

(1).人是观念的动物，具有什么样的观念，就会表现出什么样的行为、态度

(2).我们很重视管理行为、管理态度、经营业绩，却往往忽略隐藏在其背后的管理思维

(3).有什么样的管理思维，就会有什么样的管理行为和管理态度

2.新常态的背景下，企业经营环境正在发生重大的变化，中国企业该有什么新的管理思维？该如何创新？

## 课程收益：

1.剖析新常态下变革的特点，探索企业管理的新思维、企业创新的新理念和新方法

2.分享顶尖职业经理人的全新观点

3.分享讲师近年的企业管理咨询、企业管理培训中的经验和体会

## 授课特点：

1.启发式讲座与培训，互动教学

---

2.案例紧贴工作、学习和生活，实用性强

## 课程大纲

### 模块一. 序曲——新常态的时代特点

- 1.何谓“三个时代”？带给我们的重要启迪
- 2.中国“复合期”
- 3.什么是新常态？
- 4.新常态的典型特征与启发
- 5.联合国科教文组织报告：《教育——财富隐藏其中》

### 模块二. 常见的思维陷阱

- 1.自我认知之难
  - (1)知觉偏差：眼见为实，真的吗？
  - (2)认识之差：看人与看己
  - (3)个性与性格：性格决定命运
  - (4)过于自信：您有自知之明吗？
  - (5)定位之难：千里马与孺子牛
- 2.思维定势：以先前的知识、经验、习惯对于现在或后继活动的趋势、程度和方式的影响，也是从事某项活动时预先准备的心理状态
  - (1)点状黑暗思维
  - (2)单极思维
  - (3)知识&经验偏见
  - (4)利益偏见：无欲而刚与无欲则软？
  - (5)角度偏见：瞎子摸大象

---

(6)惯性思维

(7)沉没成本

(8)心理期待

(9)心理高度与自我设限

(10)环境与个性

3.分享与讨论

### **模块三. 管理创新的助力与动力**

1.创新是什么？

2.管理创新的阻力分析

(1)个体和群体方面：个人利益、人际关系

(2)团队方面：运行惯性、现行组织结构的束缚、责权利关系、资源再分配

(3)外部环境方面：社会文化、缺乏竞争性的市场、业绩考评不当弱化变革力

3.管理创新的动力分析

(1)对当前管理制度的不满

(2)主、客观条件的变化

(3)格局、权力、利益的变化

(4)进取&开放的组织文化

(5)创新带来好处……

4.分享与讨论

### **模块四. 管理创新之路**

---

## 1.管理创新的主要方法：取道、优术、守法、顺势

### (1)联想思维

相似联想

接近联想

对比联想

自由联想

### (2)发散思维与收敛思维

结构

因果

属性

关系

功能

### (3)逆向思维

方法逆向

属性逆向

因果逆向

心理逆向

心理逆反

对立互补

缺点逆向

### (4)超界思维

超越假设前提

---

□超越问题属性

□超越技术的边界

□超越规则的边界

□突破极限

(5)概念思维

□从看似不同的事物上，寻找相同的特征

□从看似完全不相关的事物上，寻找相关性

(6)系统思维

□整体法

□综合法

□结构分解法

□要素法

2.管理创新的落脚点：清晰的工作思路（思路决定出路）

(1)思路是什么？指向目标、解决问题的思考模式、思维路径

(2)思路决定出路：思路第一，苦干第二

(3)什么是务实的工作思路——年轻人最怕的是“不务实”的工作思路

(4)如何找到务实的工作思路？（技巧）

□瓶颈问题

□前沿问题

□发展机会

□SWOT分析（S优势、W劣势、O机会、T挑战）

---

(5)管理创新的“加减乘除”

(6)管理创新的“PDCA”与“SDCA”

□PDCA

□SDCA

(7)分享与讨论

3.机制设计理论在管理创新中的应用——如何使管理创新落地？

□机制设计理论获得 2007 年诺贝尔经济学奖，是最近 20 年微观经济领域中发展最快的一个分支，在实际经济中具有很广阔的应用空间。

□简单的讲，机制设计理论是研究在自由选择、自愿交换、信息不完全及决策分散化的条件下，能否设计一套机制(规则或制度)来达到既定目标的理论。

□其核心思想是在信息不对称和委托代理的情况下，如何设计激励相容制度或机制，以实现委托人和代理人之间的信任以及保证机制正常运行，通俗地说，就是如何“让人说真话、干活不偷懒”，以实现委托人和代理人的双方满意和共赢。

(1)为什么很多制度创新流于形式？

(2)源自于自下而上的“农村承包责任制”的创新，验证了“机制设计理论”的巨大威力

(3)机制设计理论是什么？

(4)机制设计对企业管理创新为什么这么重要？

(5)机制设计的关键点

---

## (6)机制设计在管理创新中的巧妙应用

□机制设计在市场销售中的应用

□机制设计在人力资源管理中的应用

□机制设计在社会管理中的应用……

## (7)分享与讨论

## 4.管理创新中的风险决策

□本模块的内容，主要给学员讲解 2002 年诺贝尔经济学奖的核心理论的来龙去脉。这些理论，看似深奥，其实在我们的身边，处处可见。

□经济学认为，“未来，不可确知。”、“所谓风险，就是不确定性”在我们的生活、管理中，“不确定性是常态，确定性是非常态”。因此，研究和掌握“管理创新中的风险决策”，是非常有实战意义的。

□在课程中，老师会给学员“娓娓道来”——大量生动、有趣、实战的案例，富有“趣味性、启发性、实用性”。

### 1) .需求层次理论：

(1)冰山理论

(2)马斯洛——需求层次论

(3)何谓激励

(4)调节期望的心理学意义

(5)期望激励法

### 2) .期望值理论

(1)关键词：效价、可能性

---

(2)关键词：风险

(3)期望值理论的启发

3) .期望效用理论

(1)效用

(2)期望效用

(3)期望效用理论

4) .前景理论

(1)得失与风险偏好

(2)得失的判断

(3)得失的价值：不对称

(4)前景理论

5) .风险决策在团队管理中的有趣应用

(1)消息

(2)公布时机

(3)分配

(4)送礼

6) .分享与讨论

5.管理变革之路

(1)第一步：解冻

□发现动力，并克服阻力

□明确变革目标和方向，形成方案

(2)第二步：改革（试验与推广）

---

(3)第三步：冻结（强化与巩固）

## 模块五. 总结与 Q/A