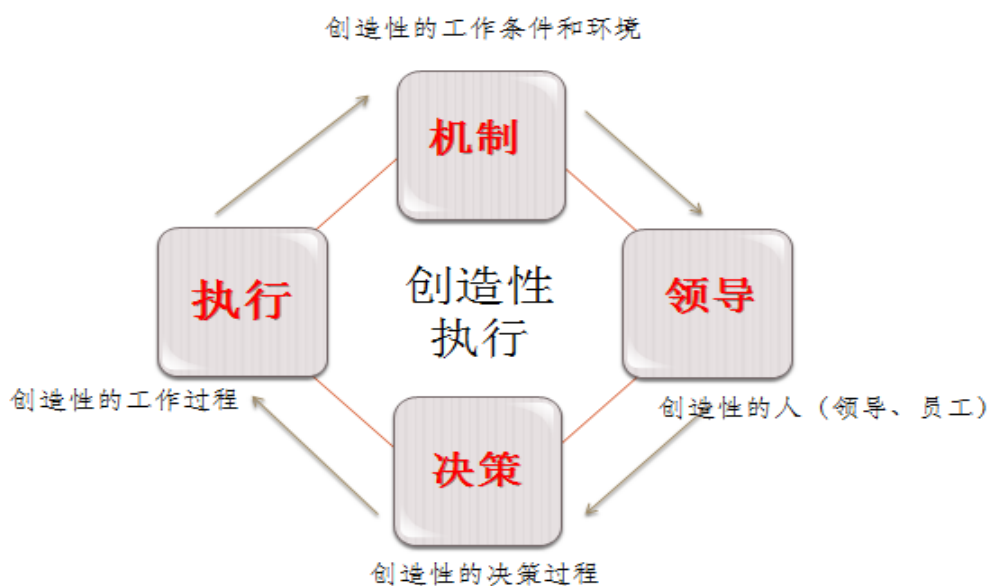


创造性执行

——帮助领导者开发创造性的执行技能

- ◇ 主讲：柳瑞军
- ◇ 标准课时：12 课时/2 天
- ◇ 适用对象：企业高层领导及各类管理人员
- ◇ 课程价值：
 - 1.帮助领导者构建创造性执行的本质思维和系统思维；
 - 2.学习到用创造性的理念、方法和工具，从公司、部门和个人层面有效提升企业执行力。
- ◇ 课程特点：通过理念讲解、案例分析、互动解答、角色扮演、课堂活动等形式互动授课，课堂气氛活泼，实战实用。
- ◇ 课程的基本理念：



◇ 授课日程

	第一天	第二天
	创造性执行的机制	领导决策创新
上午	<ul style="list-style-type: none">• 建立有效执行的系统思维• 激发组织的创新活力• 培育鼓励创新的文化	<ul style="list-style-type: none">• 决策素质与问题意识• 用创新的方式解决问题
	领导力创新	创造性执行
下午	<ul style="list-style-type: none">• 领导者的创新素质• 领导力发挥与创造性激励	<ul style="list-style-type: none">• 从对策到方案——系统思维的应用• 从方案到实施——整合思维的应用

◇ 课程大纲

第一部分 创造性执行的机制

导论：建立有效执行的系统思维

1. 思考力决定执行力
2. 局部解决管理问题的危害
3. 关于执行的流行误区
 - 为什么 IBM 很少谈执行力？
4. 创造性执行的系统思维
5. 开发富有创造力的执行技能
6. 问题与差距检视

主题一. 激发组织的创新活力

1. 影响创新活力的组织障碍
 - 组织创造力测试
 - 经典案例分析
2. 激发创新的组织机制
 - 以创造力为边界的组织管理
 - 组织创新的要素
3. 构建规范灵活的运营体系
 - 不同战略需要的组织结构
 - 大公司要像小卖部
4. 创新型团队的结构
 - 打破部门界限和专业界限
 - 多功能型团队
 - 虚拟团队
5. 构建自我更新的管理机制
 - 系统的改进和放弃
 - 定期的创造性会议
6. 辅导工具：《组织创新能力检视表》

主题二. 培育鼓励创新的文化

1. 用创新文化营造员工的心理环境
2. 创新文化的三大基因
3. 如何塑造“坦诚开放”的文化基因？
 - 创造坦诚的沟通制度
 - 营造快乐宽松的工作环境
 - 跨文化管理
 - 多样性管理
 - 案例：宝洁的组织文化
4. 如何营造“鼓励冒险”的文化基因？
 - 对创新的成功给予嘉奖

-
- 训练富有挑战的团队精神；
 - 选拔企业家精神雇员
 - 鼓励和允许内部创业
 - 案例：3M公司的创新文化
 - 5. 如何营造“宽容失败”的文化基因？
 - 区别对待“善意的失败”和“无能的失败”；
 - 改进绩效考核，包容创新
 - 激发并分享员工创意
 - 6. 如何推动企业进行创新文化的构建和塑造？
 - 领导核心价值观的沟通
 - 7. 反思工具：《企业文化创新特性检视表》

第二部分 领导力创新

主题三. 领导者的创新素质

1. 创新是领导工作的最高准则
2. 领导者的创新特质
 - 创造力模型
 - 领导者的五大创新技能
3. 联想与探索技能
 - 思维练习：德鲁克的小提琴
4. 实验技能
 - 思维练习：成功领导经历的反思
5. 质疑能力
 - 思维练习：打破思维定势
6. 敏锐观察力与洞察力
7. 培养工作创造力的四个习惯
8. 工具练习：测测你的创造力

主题四. 领导力创新与创造性激励

1. 新时期的人员管理
 - 当今领导面临的新问题
 - 从管理者向领导者转型
 - 以领导为中心向以下属为中心转变
2. 领导力发挥与创造性激励
 - 动机理论的整合应用模型
 - 创造性激励的四个维度
3. 通过领导行为进行激励

-
- 要影响而非“控制”下属
 - 要沟通而非“命令”下属
 - 要“教练”而非“教训”下属
 - 要激励而非“错误考核”下属
 - 4. 让工作本身富有激励
 - 工作的核心维度
 - 工作轮换
 - 工作扩大化
 - 工作丰富化
 - 5. 让工作环境更有激励性
 - 富有激励的制度设计
 - 激励性工作环境的三要素
 - 可替代性的工作安排
 - 6. 培养自我激励的员工
 - 塑造积极心理，打造快乐员工
 - 7. 案例分析：塞氏企业等知名公司案例
 - 8. 应用工具：《五阶段激励图谱》

第三部分 领导决策创新

主题五. 领导者的决策素质与问题意识

- 1. 在决策中提高创造性
 - 高管的决策角色
 - 创新是决策的最高准则
- 2. 高管问题意识的培养
 - 积极信念
 - 主动意识
 - 使命感
 - 迫切感
- 3. 总裁和高管做什么？
 - 有所不为，才能有所为
 - 高管的“三不”境界
 - 领导决策的三大关键领域
 - 案例：马云的三件事
- 4. 不同的问题有不同的决策策略
 - 结构化问题与程序化决策

-
- 开放式问题和非程序化决策
 - 5. 现实型问题的决策
 - 员工授权与工作委派
 - 高管的决策与控制职责
 - 6. 潜在型问题的决策
 - 7. 未来型问题的决策
 - 8. 案例分析：有效的管理创新会议

主题六. 用创新的方式解决问题

- 1. 创造性解决问题的焦点思考法
 - 原因导向问题的思考对策
 - 目标导向的问题的思考对策
- 2. 思考解决问题对策的技法
 - 个人技法与团体技法
 - 思考对策常用的思维工具
- 3. 发散思维技巧
 - 学习迁移法应用技巧
 - 案例及思维练习
- 4. 逆向思维技巧
 - 五种逆向思维技法
- 5. 运用双环学习法寻找根本解
 - 案例分析及情景演练

第四部分 成功实施的行动准则：创造性执行！

主题七. 从对策到系统方案——系统思维的应用

- 1. 为什么好的构想会执行失败？
 - 实施中的常见阻力
 - 缺乏系统方案，任何策略都无效
- 2. 制定解决方案的系统思维
- 3. 动态思考
 - 兼顾近期与长期
 - 动静平衡
- 4. 全维度思考
 - 系统检查问题的四个维度
 - 案例分析：海尔的系统创新
- 5. 系统的工作过程管理
 - 有效的实施计划

→ 有效的工作原则 (PDCA)

6. 工作全过程的反思改进

→ 应用工具：《解决问题总结反思表》

主题八. 从方案到实施——整合思维的运用

1. 做解决复杂问题的高手

→ 工作是怎样变复杂的？

→ 创造性整合工作系统的“三化大法”

2. 化例外为常规

→ 把个人智慧升华为组织智慧

→ 把例外管理提升为常规管理

→ 案例：三星的“线上停工制”

3. 化复杂为简洁

→ 洞察本质

→ 归纳分类

→ 取消合并

4. 化冲突为整合

→ 整合相关者利益

→ 整合思想观念

→ 整合管理冲突

→ 案例分析：三星的变革与冲突策略

→ 工具应用：《力场分析》