
《转型期的管理变革与创新》

(适用于国有企业制造业，1 天版)

课程背景及意义

如果你是组织的“CXO”——CEO、CFO、CMO、COO...，我们最大的困扰是什么？

如果你是董事长、总经理，如何让组织和团队应对来自外部和内部持续不断的压力？

——无论您是哪个管理岗位，以及什么职位的管理者，从管理到创新，都是领导之旅的必修课！
无论是企业，还是事业单位、政府机关，以及公益组织，只有创新才能实现跨越！

变化是 21 世纪的主旋律，变革是永恒的主题，正如管理大师德鲁克所说：“在 21 世纪，管理最大的挑战，是使组织成为变革的领导者。”中国社会处于经济体制深刻变革、社会结构深刻变动时期，企业的转型升级已成当今企业经营发展的主旋律。李克强总理指出：“中国经济已经到了只有转型升级才能持续发展的关键阶段。”2013 年 9 月 17 日，李克强总理在会见世界银行行长时再次强调：“改革发展与创新紧密相连，需要依靠创新驱动。创新既包括技术创新，也包括理念、制度、机制创新。创新不仅能够直接转化为生产力，而且具有乘数作用，可以放大各生产要素的效应，从而提升全社会综合竞争力，提高经济发展的质量和效益，促进转型升级。”

当今企业的内外经营环境比以往任何时候都更加充满了不确定性，很多传统的企业的经营理念和管理理念都已经不适应新的管理要求，企业对管理者的思想素质和技能要求也与以往有了很大不同，企业的经营者、领导者和各级管理者必须学会在工作中不断创新，在工作方法上不断突破，才能领导和管理好企业。

企业要想成功领导变革和实施管理创新，思维突破是基点，观念创新是关键。正如海尔集团总裁张瑞敏在总结海尔十几年的发展历程时谈到的那样：“海尔 17 年来只做了一件事：观念创新。”

本课程以企业经营环境分析为背景，紧密结合当今环境下的社会转型、经济转型、行业转型的特点和趋势，以思维突破和观念创新为主线，帮助企业家和领导者拓展变革创新思维，帮助提升组织变革领导力，开发管理创新思维，极大限度拓宽经营思路和领导工作潜能，从而帮助企业成功实现转型升级和发展突破。

课程介绍

-
- ◇ **授课讲师：**柳瑞军
 - ◇ **标准课时：**6 课时/1 天
 - ◇ **适用对象：**国有制造型企业董事长、总经理、总监、部门经理、厂长、分厂长等各级中高层管理人员。
 - ◇ **课程特点：**
 - (1) 针对国有企业及制造业的特点，针对性设计每一授课环节，并在课堂授课中密切结合本单位特点和关注的问题，互动探讨和分析，做到实战实用；
 - (2) 全程以理念讲解、案例分析、独创互动活动、课堂演练等形式，授课生动活泼、气氛热烈、吸引力强、引人入胜，启迪心智，为学员带来非凡培训体验和收获。
 - ◇ **培训目标：**
 - (1) 帮助构建企业变革和管理创新的系统观念和思维，系统检视企业变革管理中存在的问题，发现系统性和根本性进行管理变革的有效途径；
 - (2) 通过对组织创新变量的系统分析，提供有效识别企业所面临的机遇和问题的实用方法和工具；
 - (3) 通过系统的创新思维训练，帮助提升领导者的创新思维技能；
 - (4) 帮助识别变革和创新过程中的问题和难点，进行成功的变革管理。通过以上对创新方法、工具的系统学习和演练，为企业需要创新的关键领域和具体问题提供思路，为企业创新的未来之路打下良好基础，帮助企业在日益白热化的市场竞争中脱颖而出、独占鳌头。

◇ **课程大纲：**（说明：设计 5 个内容主题，1 天课时应确定 3 个侧重主题，点面结合讲授）

主题一. 转型期的管理创新之道

1. 企业变革和创新的时代意义
 - 外部环境带来的挑战和机遇
 - 管理创新是经济转型的有力保障
 - 思维突破是基点，观念创新是关键
 - 培养领导者的环境扫描能力
2. 国有制造业的变革转型
 - 国有企业不同发展阶段的业务挑战
 - 国有企业不同发展阶段的管理挑战
 - 当今制造业面临的经营难题和转型

-
- 如何判断转型的信号和时机？
 - 3. 成功变革需要培养的关键管理能力
 - 4. 企业管理创新的三大关键领域
 - 视频案例
 - 5. 工具应用：了解自己组织的创新水平如何？

主题二. 打造组织变革领导力

(一) 以创造力为边界的组织管理

- 1. 克服组织变革和创新的障碍
- 2. 激发创新的组织变量
- 战略对组织结构的影响
- 业务模式对组织结构的影响
- 环境对组织结构的影响
- 组织发展新趋势
- 3. 工具应用：《组织创新能力变量检视表》

(二) 塑造优秀企业文化

- 1. 企业文化变革
- 文化变革经典案例
- 塑造优秀企业文化的三大基因
- 2. 塑造鼓励创新的企业文化
- 3. 构建回应顾客的企业文化
- 4. 塑造合乎道德的企业文化
- 企业文化与领导核心价值观塑造
- 5. 应用工具：《回应顾客文化检视清单》

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. 创新思维与领导决策
- 领导者的决策角色
- 影响领导决策的主要因素
- 在决策中提高创造性
- 3. 领导者的创新素质
- 4. 创新领导者的思维模式

-
- 创新领导者的思维特质
 - 打破管理中的思维定势
 - 克服工作中的偏见因素
 - 5. 创造性思维技能的开发与培养
 - 测测你的创造力

主题四. 领导者必备的创新思维（以点带面、重点讲授与互动相结合）

（一）领导者的系统思维

1. 系统思维的三大原则
 2. 本质思考法技法
 3. 动态思考技法
 4. 全局思考技法
 5. 工具应用：四维度系统检视表
- 训练工具：二元归纳法与双环学习法

（二）领导者的横向思维

1. 联想思维技法
2. 启发式观念生成术
3. 超传（超越）思维技法
4. 横向思维工具应用

（三）领导者的“逆向思维”——颠倒思考问题的方向

1. 目标与过程逆向技法
2. 目的与手段逆向技法
3. 效用颠倒技法
4. 目标倒推技法
5. 颠覆规则创新法则

（四）领导者的整合思维”——提升解决问题与决策的境界

1. 整合思维是领导成功与失败的分水岭
- 调不可调之事，融不可融之物
- 王石的整合思维
2. 观念融合与决策过程
 3. 工具应用：强制反驳技术

主题五. 如何让变革创新执行落地？（视课时安排或要点讲授）

-
1. 管理变革的两种类型
 2. 变革过程三步模型
 3. 创新与变革的时机
 4. 成功变革的关键点控制
 5. 变革过程中的冲突处理
 - 解决冲突策略的运用
 - 激发冲突策略的运用
 6. 成功变革的行动准则
 7. 案例分析：三星的变革与激发冲突策略
 8. 工具应用：《力场分析》