

企业创新管理与变革之道

课程背景

经济学家约瑟夫·熊彼特于 1912 年首次提出了“创新”的概念。通常而言，创造是指以独特的方式综合各种思想或在各种思想之间建立起独特的联系这样一种能力。能激发创造力的组织，可以不断地开发出做事的新方式以及解决问题的新办法。管理创新则是指组织形成一创造性思想并将其转换为有用的产品、服务或作业方法的过程。也即，富有创造力的组织能够不断地将创造性思想转变为某种有用的结果。当管理者说到要将组织变革成更富有创造性的时候，他们通常指的就是要激发创新。管理创新是指企业把新的管理要素（如新的管理方法、新的管理手段、新的管理模式等）或要素组合引入企业管理系统以更有效地实现组织目标的创新活动。

二十一世纪的全球化经济为市场带来剧烈的变化，在持续追求最低成本的竞赛之外，也推升了以「创新」为企业目标的知识经济浪潮。为了从激烈的市场竞争中脱颖而出，愈来愈多的企业试图藉由创新研发工作来创造优势。然而，企业持续对研发创新工作加码，是否真能一如预期地产生应有的效益，其关键就在于「创新管理」以及商业模式创新，则是企业如何创造、销售和传递顾客价值的方法。在这方面，企业必须思考「价值主张」、「供应链管理」和「锁定目标顾客」这 3 个问题。

为了迎合组织的创新，企业就会产生变革，在企业变革的过程，可能会遇到这种阻力，譬如员工的抵触，组织的不配合等等，作为领导人我们需要制定策略来克服影响变革管理的阻力。

课程设置的目標：

- 为何要进行创新的原因
- 创新的五大定律
- 学习掌握创新的策略和方向
- 创新策略的管理
- 通过学习，掌握如何分析确定、面对组织变革，排除阻力与压力，成功实施变革，以及综合评估变革合理性的能力。
- 领导变革矩阵的分析以及应用 分析促成组织内变革的各种影响
- 确定组织所需要的未来变革，并对之区分轻重缓急 确定领导变革的动力与阻力，
- 制定策略来克服影响变革管理的阻力 制订实施变革管理的计划

授课方式：

- 启发式讲授、互动式教学、小组讨论、案例分析、角色扮演、导师多年的实际工作经验和从事职业顾问案例开放式与您分享。

总裁班学员点评：

- 两岸三地知名培训专家，授课风格深入浅出、幽默风趣、见解独到、知识广博，擅长针对个案进行分析与研究，理论与实务能充分结合，善于运用多种培训方法，快速调动学

员的参与性和积极性，丰富的实务经验与操作手法使学员能即学即用，在轻松愉快的氛围中得到迅速而有效的提升。他的课程得到众多企业（如富士康、中石化、新加坡凯德置地、日本永旺集团、中国电信等）及学员的认可和好评。

导师资历及经验

台湾刘成熙老师曾是台湾著名律师，拥有8年的律师生涯和7年的高管实战经验，8年管理咨询与培训经验。在咨询辅导方面对各类企业的组织架构设计及组织的运作企业战略规划系统制定及推动、企业经营管理规划系统制定及推动，人资体系以及培训体系，薪酬与绩效体系、组织绩效管理系统制定，都了如指掌、曾成功辅导过上百家企事业单位，以精辟独到的见解、严格负责的工作态度和独特的解决问题的思维赢得众多客户的一致好评。

主要专长与经验：企业战略规划系统制定及变革推动、企业经营管理规划系统制定及推动人资体系以及培训体系，薪酬与绩效体系、组织绩效管理系统制定及推，企业文化塑造、企业价值塑造、组织架构的设计及集团资源整合，领导力建设。刘老师授课将理论与实务能充分结合，善于运用多种培训方法，快速调动学员的参与性和积极性形成了独特授课风格。

培训对象

总裁班学员

课程时数

2天12小时/梯次（9：00-12:00 14:00-17:00）

授课方式

- 透过讲师深入浅出、幽默风趣、见解独到的讲演，使学习轻松愉快。
- 讲师行业经验丰富，可针对实际状况进行解析。
- 授课讲师丰富的实务经验与操作手法使学员能即学即用。
- 针对个案进行分析与研究，理论与实务能充分结合

课程大纲与训练方法：

创新管理

项次	内容	细项	授课方式
----	----	----	------

一	管理创新的前提-打开思维空间	<p>壹、创新的涵意</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 创新=科技创新+商业模式创新 ➢ 创新的核心精神 <p>贰、为何要进行创新的原因</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 外部剧烈变动的环境 ➢ 内部主动积极向上提升的企图心 <p>参、创新的五大定律</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 专注于新的思维组合 ➢ 改变属性的组合 ➢ 动态截取事物发展的不同阶段 ➢ 改变原有思考的广度、幅度和深度 ➢ 在心理环境中营造出正面、积极的情绪 <p>四、创新的机会来源</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 改变的征兆（如：意外的成功或失败） ➢ 矛盾（突然及应然之间的矛盾） ➢ 基于过程需要的创新 ➢ 不知不觉产生的产业或市场结构改变 ➢ 产业或企业之外的改变（即人口结构的改变） ➢ 嗜好、理解及意义的改变 ➢ 科学或非科学方面的知识 <p>伍、企业创新的案例讲述</p>	<p>□ 講授法</p> <p>□ 案例研討</p> <p>□ 小組討論</p> <p>□ 實務演練</p>
		<p>壹、企业未来竞争的焦点集中在哪里？</p> <p>贰、创新竞争优势策略分析模式</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 分析本企业目前的优势/市场机会 ➢ 分析本企业目标的顾客价值 ➢ 分析本企业的价值链 ➢ 分析本企业目前的商业模式的优缺点 ➢ 分析本企业可以创新的方式 <p>参、制定出我们的创新策略和目标（各组选一个方向）</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 流程创新 	
一	创新的竞争优势	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 组织创新文化 ➢ 顾客价值策略 ➢ 科技与创新 <p>四、以評量促進創新</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 创新方案选择技巧及在组织中的运用 <ul style="list-style-type: none"> ◆ 组织创新系统 ◆ 创新方案评估 ◆ 优化排列法 <p>伍、鎖定創新目標</p> <p>六、模擬新模式</p> <p>七、步入变革</p>	<p>□ 講授法</p> <p>□ 案例研討</p> <p>□ 小組討論</p> <p>□ 實務演練</p>

三	创新策略的管理	<p>壹、 创新策略管理的目的</p> <p>参、 创新管理活动的阶段/程序</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 创新规划阶段 <ul style="list-style-type: none"> ◆ 分析创新机会的来源 ◆ 分析创新系统组成单元的属性状态 ◆ 设计新的创新系统组成单元的属性状态 ◆ 找出创意、好点子 ➢ 创新实作阶段 <ul style="list-style-type: none"> ◆ 实际动手改变创新系统组成单元的属性 ◆ 发明、申请专利、商业化、创业 ➢ 创新评估控制阶段 <p>参、 企业组织创新管理活动的层级</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 创新策略管理活动 <ul style="list-style-type: none"> ◆ 规划创新策略 ◆ 实作创新策略 (实施创新功能管理活动) ◆ 评估创新策略 ➢ 创新功能管理活动 <ul style="list-style-type: none"> ◆ 生产部门创新管理活动 ◆ 市场部门创新管理活动 ◆ 财务部门创新管理活动 ◆ 研究发展部门创新管理活动 ◆ 人力资源部门创新管理活动 	<p>□ 講授法</p> <p>□ 案例研討</p> <p>□ 小組討論</p> <p>□ 實務演練</p>
四	创新管理之工具应用	<ol style="list-style-type: none"> 1. 创造性的三种基本训练方式--美式脑力法/日式系统法/中式焦点法/ 2. 团队参与式的 KJ 法精义以及范例演练 <ul style="list-style-type: none"> ◆ 创新的方法与激发团队创造力 ◆ 创造力开发的技法 ◆ 案例：几种技法的运用试验 	<p>□ 講授法</p> <p>□ 案例研討</p> <p>□ 小組討論</p> <p>□ 實務演練</p>
变革管理			
项次	内容	细项	授课方式
一	创新的目地-迎向变革	<p>壹、 为什么我们要面对变革？</p> <p>参、 为什么人们拒绝变革？</p> <p>四、 人们在变革中的行为表现有哪些</p> <p>伍、 变革给我们带来的什么结果？</p> <p>六、 作为个人，如何看待变革又如何准</p> <p>七、 迎接变革？</p> <p>七、 如何使自己适应变革？</p>	<p>□ 講授法</p> <p>□ 案例研討</p> <p>□ 小組討論</p> <p>□ 實務演練</p>
二	变革矩阵--企业组织变革成功的因素分析	<p>壹、 对影响因素的一般分析</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 横向分析 <ul style="list-style-type: none"> → 外部因素 → 外部因素、 ➢ 纵向分析 <p>式、 LCM 矩阵的基本框架</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 矩阵的纵轴 3 个变量是时间因素 简称 3P 	<p>□ 講授法</p> <p>□ 案例研討</p> <p>□ 小組討論</p> <p>□ 實務演練</p>

		<ul style="list-style-type: none"> → 序幕 (PROLOGUE) → 过程 (PROCESS) → 未来 (PERSPECTIVE) ➢ 矩阵的横轴 5 个变量分别是简称 5C → 共识 (CONSENSUS) → 投入 (COMMITMENT) → 一致 (CONSISTENCY) → 确认 (CONFIRMATION) → 文化 (CULTURE) 	
三	变革策略方向的掌握	<ul style="list-style-type: none"> 壹、确定方向 贰、计划与确定方向的区别 参、远景、战略、计划和预算之间的关系 肆、有效远景的特质 伍、确定方向的原则 陆、关键优势与核心竞争力 	<ul style="list-style-type: none"> □ 讲授法 □ 案例研讨 □ 小组讨论 □ 实务演练
四	变革管理中——对人性的掌握	<ul style="list-style-type: none"> 壹、变革的根本——改变人们的行为 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 对待变革的各种态度的观点 ➢ 组织的纵向落差 ➢ 组织的横向鸿沟 贰、组织信任的基础 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 可预测性 ➢ 职务能力的定义 参、修订个人盟约 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 个人盟约的三个面向 ➢ 修订个人盟约的方法与机制 	
		<ul style="list-style-type: none"> 肆、变革管理工作——平衡的艺术 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 如何维持平衡 ➢ 过渡管理团队——TMT 的建立 ➢ TMT 的定义与组成 ➢ TMT 的工作范围 领导人的态度 伍、改变行为的过程 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 分析—思考—改变 ➢ 目睹—感受—改变 陆、领导变革行动纲领 柒、企业文化在变革中的功能与影响 	<ul style="list-style-type: none"> □ 讲授法 □ 案例研讨 □ 小组讨论 □ 实务演练
五	领导变革的核心关键步骤	<ul style="list-style-type: none"> 壹、步骤之一：制造足够强烈的紧迫感。 贰、步骤之二：建立足够强大的领导团队。 参、步骤之三：树立明确的变革愿望。 肆、步骤之四：提高沟通和传播的愿望。 伍、步骤之五：鼓励员工采取积极行动。 陆、步骤之六：系统规划并取得短期绩效。 柒、步骤之七：巩固成果并发起更多变革。 捌、步骤之八：将变革固化到公司文化中。 	<ul style="list-style-type: none"> □ 讲授法 □ 案例研讨 □ 小组讨论 □ 实务演练