

# 《创新与企业家精神》课程大纲

(也可称为《创新机遇来源与实践》、《创新项目开发与管理》、  
《企业经营之道》)

郭云

## 培训对象：

国企、民企、外企等各类大中小型企业老总或高中层管理者，社会公共事业服务机构管理者、创业者、**MBA** 或 **EMBA** 学员

## 培训目标：

旨在引导企业经营管理者学习运用德鲁克管理思想和高效简洁的管理方法，重新审视现有的管理理念与角色定位，走出传统企业创新误区，真正提升企业竞争力和自身领导力，促使组织管理运营更加卓有成效。

## 培训内容：

以德鲁克经典著作《创新与企业家精神》为核心，围绕企业创新过程常见问题展开，通过剖析诸多国内外企业实际经典案例，解读科学准确的创新理念与做法：怎样系统寻找企业创新机会？如何判断成功机遇和失败风险？如何选择恰当的创新战略策略？如何进行创新项目的推进、实施、评估、奖

惩？如何解决新老业务的取舍或衔接？如何进行业务资源分配？如何打造企业创新文化？为企业提供比较系统且有针对性的解决方案，可落地、可操作、可评估，可持续。这些观点和做法已为诸多企业的创新带来了勃勃生机。

#### 培训方法：

以学员为中心，采用启发式教学方法，运用大量中外组织和企业的实际案例来支撑和说明课程所呈现的观点，充分挖掘学员已有的经验和体会，互动研讨交流，特别是紧密结合受训组织自身实际进行诊断分析练习，头脑风暴，咨询答疑、使学员在生动活泼、轻松愉悦的过程中达到学习目的。

#### 培训风格：

观点鲜明、逻辑清晰，案例多、信息量大、深度广度并举、授课节奏快，鼓励学员向老师质疑挑战、现场互动性强，语言深入浅出、通俗易懂。

#### 培训时间：

3天，可以根据受训单位要求，对培训时间和内容进行整合。

#### 培训大纲：

第一单元 对创新的再认识

第二单元 如何进行创新？创新的六个来源与四个策略

## 第三单元 如何持续创新？如何对创新项目进行管理？

### 主要培训内容：

#### 第一单元 对创新的再认识

究竟什么是创新？中国企业的创新前面为什么要加上“自主”两字？

创新与顾客是什么关系？

创新与企业家精神是什么关系？

创新与管理是什么关系？

创新对企业究竟意味着什么？

创新的主体、动力、动机在哪里？

伟大创新的标志究竟是什么？

比知识技术创新更重要有效的创新是什么？

最有效、风险最小、成功把握最大的创新是什么？

#### 第二单元 如何进行创新？

一 创新的六个来源

二 创新的四个策略

## 一 创新的六个来源

运用大量国内外生动鲜活的案例说明：我们可以有目的、有组织地通过寻找六个方面的变化，从而发现和把握与众不同的创新机会，以及这些机会所预示的创新机遇及风险和我们的应对方法。

### 1. 意外之事

- i. 为什么说这是向组织提供最伟大且最小风险的机遇创新的领域？
- ii. 为什么它会遭到大多数管理者的拒绝和抵制？
- iii. 管理者不愿意接受意外事件的原因是什么？
- iv. 如何从创新角度对意外之事进行分析并利用它？

### 2. 不协调

不协调的四种表现形式、适用的企业、具体方法

- 1) 经济现状的不协调；
- 2) 行业真实情况与假设之间的不协调；
- 3) 企业设想的客户认知价值与实际的客户认知价值、期望之间的不协调；
- 4) 程序的环节或逻辑不协调。
  - a) 基于程序不协调

b) 基于人口统计资料

c) 基于技术创新

程序需要创新必须满足的5个因素是什么？

ii. 小结：最重要的不协调是哪个？为什么？

a) 企业如何利用这些不协调进行创新？

### 3. 产业和市场结构的变化

i. 评估产业和市场结构的变化的4个具体指标是什么？

组织应如何应对这种改变？

领先企业容易犯的三大错误

### 4. 人口和人口结构的变化

i. 分析人口变化的入手点在哪里？

ii. 人口变化的直接影响是什么？

iii. 基于人口变化创新的指引

### 5. 认知或理解方式上的变化

i. 事实不变但观念和认知发生了巨大改变，

ii. 组织应如何发现并及时应对呢？

### 6. 新知识

- i. 基于新知识新技术创新的 6 个特征
- ii. 要确保技术创新成功必须做到些什么呢？

六个创新来源总结与梳理：

## 二 创新的四个策略

讨论如何将创新来源机遇转化为组织行动，根据组织的目标与定位调动组织各种资源的基本战略策略技巧。通过大量生动具体的案例讨论每个策略的目标，优劣、适应环境和具体运用方法。

### 1. 孤注一掷

- ✎ 目标是赢得新市场或新产业的永久领导地位
- ✎ 风险性最大，成功回报最高
- ✎ 如何运用孤注一掷战略的指引

### 2. 攻其软肋

#### (1) 创造性模仿

- ✎ 目标是成为市场或行业领袖
- ✎ 市场业已形成，需要已经产生，风险较低
- ✎ 运用创造性模仿的指引

#### (2) 企业家柔道

- ✎ 利用市场领导者坏习惯夺取市场领导地位

- 研究产业和市场领导者，产业链和市场领导者的特点是什么？
- 市场/行业结构发生了什么变化，顾客需求和领导产品之间有什么差距？

### 3 生态利基

- 在小范围内获得实际的垄断地位
- 避免遭受其他企业的竞争和挑战
- 三种具体表现形式、特征及应对要点：
  - 收费站战略
  - 特定技术战略
  - 特定市场战略

### 4 产品或服务的创新

如何将已有产品或服务转换为新的东西？

改变价值经济特征的 4 个具体表现形式：

1. 创造新的客户功效
2. 定价的正确做法
3. 主动适应顾客的实际情况
4. 提供顾客想要的价值

- 改变经济特征战略的运用关键是什么？

### 第三单元 如何持续创新？如何在企业中对创新项目进行管理？

1. 推进创新工作的方法和步骤
2. 创新项目绩效的评估

### 3. 创新组织的结构及人员安排

### 4. 如何引领组织的变革？

## 1. 推进创新工作的方法和步骤

- 学会制订有效的创新项目计划

制订完整有效的创新计划，明确界定七个要素

编制充足的创新预算

安排能力、绩效均得到证明的人员负责创新工作

- 学会界定创新的差距，以下步骤的真实含义是什么？

罗列：

估算：

分析：

界定：

- 学会有计划放弃的思路

什么是有计划放弃？

放弃的意义与价值

放弃的时间点

放弃的方式方法

放弃的思考逻辑

- 激励员工创新的几个具体措施

绩效报告的两个第一页？

让提出创新建议的人参加创新项目的工作

高度重视与一线新老员工的交流：如何进行？

定期召开关于放弃与机会的会议：如何操作？

具体操作中的关键思维与举措？

违背传统思维的几个关键点与关键词？

几个关键会议如何开？在这种会议上高层的关键工作是什么？

最优秀的人应该安排在什么岗位上？为什么？

## 2 创新项目绩效的评估

步骤：

- 为每个创新项目建立信息反馈系统
- 以结果对照创新计划设定的目标
- 将企业所有的创新项目的反馈资料汇总，进行系统的审查、回顾
- 根据公司整体的发展创新目标和绩效、在市场中的位置等对创新绩效进行评估

这些看似平常的做法究竟如何操作？需要思考哪几个关键问题？

## 3 创新组织的结构及人员安排

创新业务的组织架构、资源配置 财务预决算、考核激励、汇报体系应如何进行？

什么是创新中必须不能做的事情？为什么？

什么是创新中必须要做的事情？为什么？

## 4 如何引领组织的变革？

变革方式比变革本身更重要。什么才是正确有效的变革方式呢？如何预测组织的变革？如何才能减少变革的阻力？如何通过正确引导将机会转化为组织的成果？

- ◆ 变革的障碍是如何形成的？
- ◆ 如何将变革顺利推进？
- ◆ 应该注意避免的错误是什么？

全课总结回顾点评：

- 1 4点具体建议
- 2 创新的核心关键词是什么？