

《面对市场变化，如何提升企业反映速度?》

课程大纲

郭 云

培训对象

国企、民企、外企等各类大中小型企业总经理、分公司经理、部门经理、项目经理等中高层管理者，社会公共事业服务机构管理者、团队负责人、个体经营者，希望创业者或正在筹备中的创业者、**MBA**或**EMBA**学员

授课方式

采用启发式的教学方法，充分挖掘学员已有的经验、体会，互动研讨交流，鼓励质疑与争论，从而产生新的感悟与提升。

培训时间 1天，7课时

培训内容

- 一 金融危机给我们的启示
 - 二 快速反应的五个时机
 - 三 快速反应实施的五个战略
 - 四 如何将快速反应转化为实际经营运作？
 - 四 如何减少人们对快速反应带来的变革的恐惧和抗拒？
-
- 一 金融危机给我们的启示

- 观念创新：
- 在观念结构中加入危机意识与预测危机意识
- 危机是企业正常成长过程中的一个组成部分
- 要做好和自己相关的风险预测和检测
- 不要迷信和依赖
- 局部的风险控制，不意味整体没有风险
- 规制创新：
 - 将危机意识变成规则、制度去监控、预测、预防
 - 提高快速反映速度
 - 加快企业信息化建设
- 关键时刻：
 - 企业处于优胜劣汰的关键时刻
 - 中国企业家经受考验的关键时刻
 - 企业产业、结构、产品调整的关键时刻
 - 企业战略转型的关键时刻
 - 企业自主技术创新的关键时刻
- 三个战略：
 - 逆向创新战略
 - 分拆外包集成的模块化战略
 - 新产品流程开发管理战略
- 世界产品研究发展的四个阶段

二 快速反应的5个时机：

1. 意外之事
2. 不协调
3. 产业和市场结构的变化
4. 人口和人口结构的变化
5. 认知或理解方式上的变化

1 意外之事

意外之事往往没有记录在管理者指导企业所使用的信息和数字资料上但却很可能是向企业提供最伟大且最小风险的机遇创新的领域。管理者不愿意接受意外事件的表现与原因是什么？如何对意外之事从创新角度进行分析？

2 不协调

不协调是变化的一个征兆，不论是已经发生或即将发生的变化。这种变化是发生在某个产业、市场或程序内部的变化。

把程序中需要改变的薄弱环节或需要增加的缺项当作重要的创新机会。程序需要创新必须满足的六个因素是什么？

3 产业和市场结构的变化

应如何评估产业和市场结构的变化？面对这种改变，企业应如何重新审视和回答那三个经典问题？

4 人口和人口结构的变化

人口的变化极其容易被企业忽视，但是其结果却可以被可靠地预测，并带来新的商机。

5 认知或理解方式上的变化

很多情况下，事实不变但是观念和认知可以改变，而且在迅速发生着改变。企业应如何发现并及时应对呢？

三 快速反应实施的五个战略

讨论如何把创新引进市场以及创新本身的战略，了解每个战略的目标，策略和适用情景。

- 市场领导

新产品或服务不仅是一种改进，必须创造出新的市场和消费者。其结果要么获得市场或行业的领导地位，要么什么也没有。

- 创造性模仿

市场已经被别人创造出来，你去占据市场领导地位，却没有去创造新的市场风险。靠创造性的模仿可以击败已有的市场领导者。

- 企业家柔道

利用已有的市场领导者的坏习惯，从而获得自己的市场领导地位。找出已有的市场领导者的战略和行为模式是什么？现在的市场或行业结构发生了什么变化？客户需求发生了什么变化？

- 生态适当位置战略（特定市场战略）

创新者如何在特定小市场中获得垄断？既要使产品或服务变的必不可少，又要使竞争者不愿意涉足进来？

- 改变价值和经济特征

如何为已有产品或服务创造新的顾客？通过改变现有的产品或服务的效用、价值和经济特征去实现。

四 如何将快速反应转化为实际经营运作？

如何鼓励创新的政策和措施：如何界定创新的差距，有计划放弃的政策，鼓励创新措施，

- 如何评估创新绩效的步骤：如何为创新项目建立信息反馈系统，如何对创新项目进行评估
- 如何建立创新项目的组织机构：机构组建、管理控制、考核激励、待遇报酬等方面的几个基本原则和具体做法
- 创新成功的几个必须要做的事情和绝对不该做的事情
- 流程再造的两种方法
- 技术驱动型：
- 流程驱动型：
- 流程再造的实施过程的四个步骤：
- 流程再造成功的 6 个关键因素
- 企业流程再造失败的 5 个原因
- 流程再造中应考虑的几个基本问题

案例：长安汽车无缝式信息化流程再造成功的实践

五、 如何减少人们对快速反应带来的变革的恐惧和抗拒？

引导学员理解变革阻力的来源，学习正确面对本组织进行的变革。

- ◆ 影响变革的阻力的来源
- ◆ 导致这种阻力增加的因素
- ◆ 如何降低影响变革的阻力的因素
- ◆ 如何调配变革时期组织的资源与人员集中于机会
- ◆ 实施推进变革时容易犯的错误

