
概述

外部环境的变化快速，市场的激烈竞争，过去成功的因素已不再有效。时代的变化需要新的方式来面对挑战，所以创新不再是一个选项，而是一个必须。虽然企业不断地推广创新，却很少发生创新的行为及结果，员工不创新的主要原因有几个：

- 害怕失败：凡事按照上级的指导工作就不会出错，上班赚钱何必找麻烦呢！
- 动机不足：创新成功可以得到什么好处？没有好处做那么多，干嘛？
- 缺乏方法：我不够聪明，反应没那么快，就是不会呀！

许多人对于创新有许多的误解，以为创新是属于高层或技术部门的工作，与自己无关。其实，创新是人性的重要基本需求，创新就是一种自我实现的方式，创新是一种内在激励。所以，企业要要做的工作不是要员工创新，而是创造一个允许创新的环境，加上适当的引导，创新的行为和结果就会自动产生。

培训的目的是不是教导学员创新，而是介绍一些创新的理念和方法，让学员尝试这些方法后，去验证创新的理念后，产生兴趣后在课后应用，进而建立习惯。创新是一种习惯，而不只是一个概念。所以，在课程的进行中，每一个模块都是按照 PIDAN 的授课流程进行，以确保课程最好的效果：

- Process 绘制流程：讲师讲解概念和架构
- Inform 说给他听：解说是如何使用这些工具和技巧
- Demo 做给他看：演示工具的使用方式
- Activity 让他做看看：学员自己动手练习及应用在自己的案例中
- Discussion 反馈，讨论：学员分享结果，互相提供建议，讲师提供建议

本课程是依照讲师在企业的三十年经验，并结合最前沿的创新工具及技巧，设计此实用的课程。在课程的进行中，使用活动及工具引导学员，以公司自己的案例来制定及推动创新的计划。针对经营创新的能力所设计，内容包括：

- 生意模式：分析公司生意模式画布的九大模块，从高处重新审视目前公司的生意模式，寻找创新的机会。
- 现况分析：从外在影响及内在状况，进行 SWOT 分析，再使用战略地图来了解公司的架构，寻找创新的机遇及问题。这是建立团队对于现况的共识，作为创新的基础。
- 愿景目标：区分愿景和目标的差异，建立愿景的共识，设定有效的目标。建立团队的共识，共同决定创新的方向及目标
- 发展创新方案：透过不同的工具和技巧，集体创新来寻找不同的解决方案来抓住机遇或避开问题。
- 选择解决方案：透过不同的工具和技巧，能够广泛纳入不同人的意见和想法，做出一个最佳的共识决定。
- 制定行动计划：如果只有想法没有行动，就只是空想而已。所以，要把所有的想法转换成行动计划。

课程的特色在于整个课程是用学员自己部门为活动的案例，讲师带着学员逐步发展，贯穿各个计划模块的前后逻辑，并从多年计划的经验提出建议，帮助学员在课程结束后就已完成经营创新计划的草案。

经营创新工作坊

教学方法	时间分	课程大纲	模块
<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 猜猜看 • 小组讨论 	30分	(开场 (客户方 • 破冰活动 • 研讨公约 • 课程介绍 • ? 讨论：学员面临的挑战是什么 •	课程导入
<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 工具介绍 • 小组讨论 	150分	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：生意模式画布的九大模块，帮助学员从制高点看自己公司的生意模式，成为创新的基础 • 介绍生意模式的九大模块 • 工具：生意模式画布 • 活动： <ul style="list-style-type: none"> - 选择一个学员的部门/区域，作为案例 - 绘制生意模式画布的九大模块 	第一单元 生意模式 131001
<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 小组讨论 • 跨组建议 	180分	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：分析各种不同的信息及数据，分析并总结 • 收集市场信息的渠道 • 市场信息（外在影响）：经济的, 社会的, 科技的, 法规的, 外在影响范例 • 策略地图：掌握公司不同部门及功能的相互关系，并了解公司经营的指标是如何产生和关联 • SWOT 分析：总结市场企业的优势及弱势，市场的机会和威胁。 • 机遇和问题分析：将我们公司和关键成功因素比较，明确公司的问题，和市场的机会。 • 工具：PESTLE、战略地图、SWOT、机遇问题分析 • 活动： <ul style="list-style-type: none"> - 用之前的学员案例制作 SWOT - 明确机遇及问题 	第二单元 现况分析 131006
<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 小组讨论 • 跨组建议 	60分	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：建立部门愿景的共识，设定有效的目标 • 什么是愿景、使命、目标 • SMART 的设定目标原则 • 工具：愿景/使命/目标、SMART 目标 • 活动：用之前的学员案例制作愿景及目标 	第三单元 愿景、使命、 目标 131003
<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 小组讨论 	180分	单元目的：透过不同工具的使用，寻找创意的解决 • 方案	第四单元 发展创新方案

<ul style="list-style-type: none"> • 跨组建议 		发展不同解决方案的方法 • 工具：逻辑比较、五个为什么、金字塔原则、思维 • 导图、头脑风暴法、奔驰法、SCAMPER、类比 法、三张椅子 : 活动 • 在分析后，选择适合的发展备选方案工具 - 进行创意的发展解决方案 - 各组分享获取新的想法 -	
<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 小组讨论 • 跨组建议 	120 分	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：市场营销策略计划的沟通计划，计算投资及费用，预测投资回报，进行计划成功与否的检讨及报告 • 确认方案的步骤 • 如何评估方案 • 工具：决策矩阵法、配对比较法、决策树、正反面决策法 • 方案的最终评估 • 活动：选择及应用工具到案例 	第五单元 选择解决方案
<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 引导活动 • 个人活动 • 小组简报 	60 分	<ul style="list-style-type: none"> • 采取行动的关键点 • • 行动计划 - 清楚而具体的细节 • • 工具：行动计划表、甘特图、PERT 图 • • 激励、庆祝、分享成果 • • : 活动 • • 制定行动计划 - • 进行项目报告的模拟 - 	第六单元 制定行动计划
13 小时 0 分			: 总课时长
上下午各一场 15 分钟休息			: 休息时间
个小时 1			: 中饭时间