

## 企业创新思维与管理

### 引子案例：某民营企业的困惑

### 第一章 企业发展与管理创新

#### 一、企业发展阶段及其阶段性问题

##### 1、初创阶段（1-3 年）

生存危机(Living)

- 客户
- 产品
- 现金流

案例：阿信卖饭团子

##### 2、中小型企业阶段（3-5 年）

领导能力危机(Leading)

- 决策方式
- 管理团队
- 组织结构

案例：三个和尚振兴庙宇的故事

案例：四通的故事—中关村大裂变

##### 3、大中型企业阶段（5-7 年）

竞争危机(Competition)

- 研发新产品
- IT 技术应用
- 新业务开发

案例：网景状告微软，美国微软公司的拆分案

##### 4、巨型型企业阶段（7 年以上）

企业文化危机(Culture)

- 管理效率
- 市场反应
- 经营道德

案例：美国安然公司的丑闻

案例：八佰伴倒闭

案例：爱多 VCD 的悲哀

#### 二、中国企业 20 年发展的启示

##### 1、中国企业的达利克摩斯之剑

##### 2、中国呼唤高素质的中高层职业经理人

案例：中国 B 企业

案例：某国 A 企业

### 3、中国企业的国际竞争力排名

启示：中国企业急需管理创新

## 第二章 管理创新的思维方式与激励

### 一、提高创新思维的能力

#### 1、系统思维

珍珠与项链

创意=A+B

案例：蒋介石的教训总结

#### 2、逆向思维

案例：大禹治水的故事

案例：西方的妓女注册制

案例：潘石义卖现代城

#### 3、九大简易创新思维路径

#### 4、创新思维是对传统思维的突破

寓言：飞不出瓶口的蜜蜂

超越传统游戏：分图游戏

创新思维游戏：解绳游戏

### 二、团队创新思维解决问题的方法——头脑风暴法

#### 1、分析当前形势与背景

#### 2、明确问题

#### 3、头脑风暴（或脑力激荡）

#### 4、选择备选方案若干

#### 5、分析可能的利/弊

#### 6、克服可能的弊端

#### 7、建立最终行动方案

头脑风暴案例：如何提高销售业绩？

头脑风暴法游戏：人生面对的主要风险是什么？

### 三、企业管理十大创新系统

#### 1、战略创新

案例：海尔的海外战略扩张

案例：黄尾葡萄酒品牌的崛起

#### 2、制度创新

案例：联想集团的会议制度

案例：许继集团的激励机制

#### 3、组织创新

案例：艾柯卡拯救克莱斯勒

案例：中国石油和天然气企业的重组

#### 4、观念创新

当前企业应当建立或更新的观念

案例：邓小平的观念创新——市场经济不是资本主义的专利

案例：凯恩斯主义——计划调控不是社会主义的专利

案例：大庆的改革

案例：新疆石油

#### 5、技术（产品）创新

案例：创新不讲理——索尼公司随身听的发明

#### 6、营销创新

案例：邵亦波的“易趣网”

案例：美国戴尔计算机公司的成功

案例：阿信卖“饭团子”

#### 7、人力创新

现代企业面临的社会人文环境

人力资源管理模式的目标

人力资源管理模式的思路

案例：某知名民营食品企业的人力创新

#### 8、激励创新

案例：韦尔奇的通用管理模式

案例：联想的天条

#### 9、融资创新

案例：海航的创新，陈峰 1000 万元办起航空公司

#### 10、文化创新

案例：麦当劳的“QSCV”服务文化

### 四、企业管理创新的激励机制

企业创新激励管理案例

案例 1：微软公司的工作效率

案例 2：“接吻青蛙”与“失败者大奖”

## 第三章 企业创新思维的利器——六项思考帽

引言：替代传统思维的方法——平行思维

### 一、如何进行白帽思维

1、白帽的概念

2、白帽思维的原则

练习：请阅读以下短文，请找出哪些是事实？

### 二、如何进行红帽思维

引子案例：你喜欢这个设计吗？

1、红帽的概念

背景情感与思维

直觉与思维

红帽思维语言

## 2、红帽思维的用途

案例：明天如果天气不好，我们活动还照常进行吗？

## 三、如何进行黑帽思维

### 1、黑帽的概念

案例：请根据以下对话，感受黑帽是如何运用的？

### 2、黑帽思维的用途

案例：“如果政府增加牢狱处分与刑罚，就会减少犯罪。”

案例：如果这封邮件发出去，会不会产生什么不利影响？

## 四、如何进行黄帽思维

### 1、黄帽的概念

案例：公司如果有人升职，穿黄衣的好处？

### 2、黄帽思维的用途

案例：阅读以下广告，然后写出你认为 CCC 食品的好处。

案例：请谈一下对高层人员采用年薪制会有什么好处？

## 五、如何进行绿帽思维

### 1、绿帽的概念

创意与绿帽思维

### 2、绿帽思维使用的用途

案例：除了裁员之外，还有其他的办法控制成本吗？

## 六、如何进行蓝帽思维

### 1、蓝帽的概念

### 2、蓝帽思维的用途

蓝帽思维的用途举例

## 七、如何使用六项帽子

### 1、使用六项思考帽的五项注意事项

### 2、六项思考帽著名应用案例

1) 六帽思维造就 1984 年的洛杉矶奥运会

2) ABN AMRO 让员工为高层提供新观点

**结束语：创新—企业进步的永远动力**