

QIYEGUANLI
CHUANGXIN
FANGFA

企业管理 创新方法

王璐郁

山东大学出版社

375171

企 业 管 理 创 新 方 法

王璐郁 著



山东大学出版社

鲁新登字 09 号

责任编辑:王一川

封面设计:牛 鈞

企业管理创新方法

王璐郁 著

山东大学出版社出版发行

山东省长清印刷厂印刷

787×1092 毫米 · 1/32 · 10.5 印张 230 千字

1993 年 4 月第 1 版 1993 年 4 月第 1 次印刷

印 数 1—6000

ISBN7-5607-0936-2/F·117

定 价: 5.00 元

内 容 简 介

企业在剧烈的竞争中立于不败之地,只有不断创新,此为本书的宗旨,它是企业在竞争中取胜的必读书。它不同于企业管理方法和创造工程学,它是把两者结合起来独创的企业管理创新方法。本书突出的特点是企业管理如何创新的方法。例如企业管理如何运用新方法,在信息收集与选择、经营决策、技术开发、市场开发、销售与谈判、内部组织结构、人才开发、时间管理等方面如何进行创新的方法。

我国正处在急剧变革时代，全国人民在党的基本路线的指引下，进一步解放思想，从事着改天换地、振兴中华的伟大斗争。斗争实践的不断深入，改革开放的步伐不断加大，在前进过程中遇到的新问题也在不断增加。而面对这些问题，无论在认识上和行为上，都必须具有创新思维能力才能真正适应。

恩格斯曾评价 300 多年前欧洲大陆上的文化复兴时代“是需要巨人并产生巨人的时代”。而目前我国这场空前的变革，将由新观念、新知识、新技术、新的社会细胞组织所构架的社会，它要求社会成员必须具有冲破旧的文化樊篱和传统习惯、积极追求和承受新意识的心理素质；它要求社会成员在搜集信息、筛选信息、驾驭信息方面具有创新能力。

特别是我国将要加入“关贸总协定”。它不仅意味着洋货滚滚而来，冲击着我国社会主义市场，向我国大小企业挑战，而且它也将迫使我们的观念来一个大的改变，迫使我们对社会上出现的和将要出现的种种现象作深入思考，而这种思考必须是具有创新型的思维能力。

“入关”之后，要适应世界市场的状况，跟上世界新时代的步伐，人们必须加速掌握新的生产技术，促进生产技术的不断革新，实现企业管理合理化，不断提高劳动生产率，获得更大的经济效益和社会效益，才能立于不败之地，立于不败之地只有创新，也只有创新才是唯一的出路。

面对市场的激烈竞争，我们必须树立创新观念、掌握创

新的科学方法，为此我主编了这套创新方法丛书，它包括：科学创新方法、技术创新方法、企业管理创新方法、智力开发新方法、艺术创新方法。

我主编这套丛书旨在帮助人们培养、提高与锻炼创造力。目的在于使人们对创新问题有新的领悟，而且对日常生活中所遇到的具有挑战性的问题，能够产生富于创造性的解决方法。

社会需要发挥社会成员创造才能，该丛书将帮助你很好的运用自己的创造力，使你能善用创造的资源，使你充满成功，使你的生活变得多彩多姿。

创造的机会随时随地存在于我们的周围，我们必须学会如何去发现它。这也是该丛书的任务。

1993·3·14

李传元

序

当前,我们党正领导全国各族人民进行改革开放,为我国实现社会主义现代化而进行着艰苦卓绝的斗争。在这场斗争中,我们还得接受历史进程迫使我们接受我们原本不愿接受的东西。那就是在今后,任何一个国家、地区的发展都日益依赖于世界市场,其经济实力、技术水平、商业价值观念最终要接受世界统一市场的检验和选择。

之所以如此,那是因为经济是一个国家的基础,而经济细胞——千千万万个创造物质财富的企业,是构成这个基础的“基础”。这个基础的“基础”在竞争中较量,其基础哪能不受其影响?而那些建立在基础之上的东西又怎能不受影响呢?

那么,作为基础的“基础”的企业,就成了决定性的东西,要使它在竞争中立于不败之地,没有别的办法,只有不断创新,而创新也有个方法问题,作者也正是为此出版了《企业管理创新方法》。

这些年来,出版了许多企业管理方法和一般创新方法的书,但到目前为止,关于《企业管理创新方法》的书,在国内还是鲜见的。此书是企业立于不败之地的必读书。创新,是成功企业的竞争优势。在竞争的环境中,不创新就意味着死亡。为此,作者经过多年的研究,把一般创新方法与企业管理方法结合起来形成《企业管理创新方法》。因为,不论干什么事情,都

有个方法问题,不论是认识世界,还是改造世界,都有个方法问题。企业创新也有个方法问题,方法对头,就可以不走或少走弯路,沿着正确的方向和道路顺利地达到目标,在世界统一市场的竞争中立于不败之地。

正如作者所说,企业创新,就是对生产要素和生产条件进行新的组合。它包括技术创新、市场创新、管理创新三大类,还包括引进新产品、引进新生产方式、开辟新市场、实现企业新的组织等等。

企业创新是永无止境的历程,我们企业中的每个人均有创新能力和想象力。其差别在于有些人获得较高的开发,而大多数人,创新多在冬眠状态,未获得开发,《企业管理创新方法》就是要开发人们的创新能力,使整个企业永远处于不断的创新过程中,立于不败之地。

王种昊

1993.1.30

目 次

第一章 创新:成功企业的竞争优势	(1)
一、不创新则死亡	(1)
二、创新循序渐进的过程	(4)
三、塑造创新的环境	(10)
四、创新的原则	(13)
五、创新方法的运用	(16)
第二章 信息收集与选择的创新方法	(21)
一、信息——企业的生命	(21)
二、水平思考法	(24)
三、信息推导法	(28)
四、信息交合法	(32)
五、厚积分辨法	(35)
六、点线类比法	(39)
七、柔性构造思考法	(42)
八、假想构成法	(45)
九、时空坐标绘制图法	(47)
第三章 经营决策的技法	(52)
一、企业经营的中心——决策	(52)
二、情势观察法	(55)
三、智力激励法	(60)
四、择定创新方案简易评价法	(63)
五、综摄法	(68)
六、焦点式试误法	(70)

七、逆向思考法	(73)
八、系统思考法	(76)
九、映射反演思考法	(87)
十、集聚显同法	(89)
第四章 技术创新技巧	(92)
一、技术开发——未来企业的成长力	(92)
二、等值变换法	(96)
三、蕴涵着发明目标全部要素的理想原型的新方法	(99)
四、创造性模仿法	(100)
五、形态分析法	(104)
六、活用创造性设想	(108)
七、价值工程分析法	(111)
八、专利发明法	(118)
九、移植法	(121)
十、参数分析法	(123)
十一、反求工程法	(129)
第五章 市场开发的技巧	(132)
一、适应需求变化的能力——市场开发	(132)
二、竞争情报分析法	(134)
三、企业家柔道术	(138)
四、止戈为武法	(143)
五、单刀直入法	(147)
六、扇形开发术	(150)
七、蜜蜂商法	(154)
八、优胜术	(158)

第六章 销售与谈判的创新技巧	(163)
一、企业经营的精髓——销售与谈判	(163)
二、传递销售法	(166)
三、引销术	(169)
四、广告设计的艺术	(172)
五、售后服务	(175)
六、怪法销售术	(179)
七、特殊心理销售术	(182)
八、推销员面谈的艺术	(186)
九、谈判的艺术	(189)
第七章 创新组织模式	(195)
一、创新组织——企业的动脉	(195)
二、新事业开拓组	(199)
三、网络型组织	(201)
四、全员共济制	(203)
五、灵活小组制	(205)
六、总裁小组制	(210)
七、80 年代的组织结构	(212)
八、麦他诺伊克组织	(214)
九、保证人制	(216)
十、研究员制	(218)
十一、Z 型组织	(219)
第八章 人才开发的技巧	(223)
一、企业活力的源泉——人才开发	(223)
二、申斥教育法	(227)
三、开发职工能力的诀窍	(231)

四、聚焦法	(236)
五、顺势法	(238)
六、适才适用法	(240)
七、用长补短法	(243)
八、和拢管理法	(247)
九、新的神圣同盟	(253)
第九章 工作时间管理的艺术	(256)
一、时间就是效率	(256)
二、时间目标管理法	(259)
三、生物节律运算法	(264)
四、积极拖延法	(267)
五、优先法	(270)
六、妥善应付各种干扰的方法	(275)
七、灵活工作制	(280)
第十章 电子计算机的创新模型	(289)
一、企业重要的辅助工具	(289)
二、IDEF 图解模型	(292)
三、SAD 模型	(299)
四、MIS 模型	(304)
五、DSS 模型	(309)
六、KSIM 模型	(314)
七、VERT-3 模型	(323)

第一章 创新：成功企业的竞争优势

一、不创新则死亡

从现在算起，到 21 世纪只有短短的 7 年了，一场改革的浪潮正冲击着世界各国，其涉及的内容包括经济体制、政治体制、产业结构，直至社会生活方式的变革。在过去的三百多年中，西方社会已遇到了急风暴雨般的变化，目前非但没有减弱，似乎愈益猛烈了。变化的浪潮以其日益迅猛的速率和空前强大的冲力席卷所有高度工业化国家，当初被人类视为高不可攀的尖端科学，现在已成为基础理论。曾被认为是工业发展支柱的钢铁、汽车等工业则被称为“夕阳工业”。就拿电子计算机来说，从第一台电子计算机问世以来，计算机的运算速度平均每隔两年就翻一番，其功能和容量 5 至 8 年就增长 10 倍，大约每经过 7 年，计算机就进行一次更新换代。如果我们留心考察行旅的距离，到达的高度，开采的矿藏，或爆破能力，都能明显地看到这种加速的趋向。高技术更新速度的冲击力使得我们今天所用的全部技术工艺知识到 2050 年只占那时技术知识的 1%。

企业是社会的一面镜子。当变革的浪潮正冲击着教育、政治、经济以及其他许多社会结构时，最敏锐地感受到这种变革的冲击并站在其最前列的，往往是企业。企业每天都在接受市场的无情裁判。这种裁判不是几个月一次、几年一次。企业的客户每天都在对企业做出裁判，从而迫使企业进行不断改革、创新。

我们周围许多具体事例都说明了创新的重要性。汽车制造工厂每年都有新的型号生产出来。新歌星录制的唱片和磁带，市场上青少年争相竞购。妇女服装每个季度都在调换新花样，衣着用品如昙花一现，时髦一时瞬息烟消云散。慢转密纹唱片在盒式录音带对它造成严重威胁之前曾畅销了几十年；激光唱片又将慢慢地被淘汰，而取代它的是一种新的技术——数字录音带。消费者对最新风行的产品的反应空前未有地迅速，因此，一些产品享有的丰厚的市场份额可能转眼之间便大大收缩了。

美国的老约翰·洛克菲勒曾说过：“如果你想获得成功，你应该辟出新路，而不要沿着过去成功的老路走。”一个企业要想在瞬息万变市场竞争中稳操胜券、立于不败之地，唯有锐意进取，不断创新。如果因循守旧，纵然是享有一定优势的知名企业，也必定因不能适应千变万变的市场需求而在竞争中逐渐衰败下去。如从马歇尔计划到70年代初的25年期间，美国《幸福》杂志所列出的500家大公司中，大约有一半公司的地位在此期间发生了变化，约250年公司不是完全消声匿迹，就是从前列位置掉下来了。某一企业长期保持出类拔萃的时代已经一去不复返了，从“冠军到败者”的周期变得愈来愈短。美国国际商用机器公司在1979年宣布濒临破产，1982年却成为最佳公司中最佳的一个。而到1986年又陷入危机。人民捷运公司是具有“崭新面目”公司的典范，但24个月后又走下坡路了。反之，如果能独辟蹊径，刻意求新，即便是资金缺乏、技术力量薄弱、设备陈旧、工艺落后的中小企业，也会在不利条件和逆境中争得生存和发展的活力，跻身于先进者的行列。日本自动圆珠笔公司，原只是一个惨淡

经营的小厂家，就是因为它一反其它厂家都在提高圆珠笔滚珠的耐磨性以克服漏油问题上大做文章的作法，独辟蹊径，减少笔芯的装油量，使圆珠笔在滚珠磨损出现漏油现象之前，油已用完，从而克服了漏油的毛病。按照日本《实用新案法》，别的厂家在10年内不准生产这种圆珠笔，自动圆珠笔公司却独蹊径加以改造创新而由此获得巨大发展，一举成为日本知名的大企业。由此可见，创新确实是企业活力与竞争力之所在，是一个企业生死攸关的大问题。

昨日的成功，对于一个企业来说，是光荣，也是财富，它为企业的生存发展，积蓄了实力，积累了经验。但昨日的成功只是在昨日，在市场瞬息万变、竞争日趋强化的今天和明天也可能会转化为一种危险，一种包袱。我们曾见到过这样一些企业，当他们的产品刚刚在市场上占有一席之地，当企业的形象刚刚为同行所注目，就很快为成功所陶醉，不思产品更新、拼命扩大现有产品批量的“今朝有酒今朝醉”者有；听不得对产品批评改进意见的“孤芳自赏”者有；把成功看作侥幸而再想天赐良机的“守株待兔”者也有。曾几何时，这些企业又象一叶迷失航向的孤舟，在市场的海洋上飘荡不定。生存的第一定义是极为言简意明的：昨日之成功即明日之毁灭。

在当代逐步趋向分工高度发达的商品经济条件下，涌入市场的产品越来越多，需求的多变，竞争的强化，交换关系的错综复杂，足以令每一个企业既对前途充满希望，又时时感觉到强大竞争力的冲击。这就迫使企业不能停留在昨天的水平上，更不能玩味和陶醉昨日的成功。同时，也不能玩味和陶醉今日的成功。只有对产品、工序、组织结构进行不断

创新，企业才能够成功，甚至说才能生存下去。否则等待它的命运只是象已经绝迹的恐龙那样进入博物馆。

二、创新循序渐进的过程

创新意味着打破陈规陋习和破除常规的观念。它反对模仿和因循守旧。企业创新，从某种意义上说，就是具有法人地位的组织建立的一种新的生产函数，即对生产要素和生产条件进行新的组合。它包括技术创新、市场创新、管理创新三大类，还包括引进新产品、引进新的生产方式、开辟新市场、实现企业新的组织等等。最早研究创新管理的机构是美国麻省府的 ADL 公司。该公司认为，创新并不只限于技术创新或产品创新，其他的创新有时反而回收更快，如形成创新环境，物色创新人材，采用创新方法等，并预测创新管理在今后某一年代或某几年中将成为企业管理的新潮流。迄今为止，世界任何一个组织都深切感到创新的重要性。知识和技术虽为成功的主要成份，但不断创新却为它提供了赢的优势。每个公司为开发新产品、劳务、作业程序及策略，迫切需要交流新观念，希望职工能提出创意。然而创意不是一夜间就能获得的，经理要开发职工的创新能力，除需要创建创新环境，给予支持外，经理还必须了解创新产生过程，倘若他不明白创新过程的基本特点，那么在由他负责指导和管理的创新工作中，很可能遇到困难。

创新不是瞬间灵感，而是需耗时费力解决问题的过程。可概括分为下列几个阶段：

1. 创新的信息储备

任何创新开始的时候，相对来说可得到的信息都是微不足道的。实际上，创新仅仅发端于一个设想，或是发端于对某种需要的灵感。

逐渐地，愈来愈多的信息到手了，有的信息被摒弃，有的信息要进行处理，但是在任何一项获得重大成功的创新中，信息的总量总是稳步增长，有时甚至是爆炸性增长。

总之，创新的关键问题是积累信息：从最初设想中包含的少量信息，直到某项产品投入生产所需要的数量庞大无比的最终信息量。

下图所展示的信息增长情况，是本节讨论的这一循序渐进过程的结果，这个系列中的每一步骤都是不可少的。

