

| 创新学者 | 企业家 | 人力资源专家 |

鼎力推荐

METHODOLOGY OF TEAM INNOVATION

团队持续创新 方法论

周彧君◎著

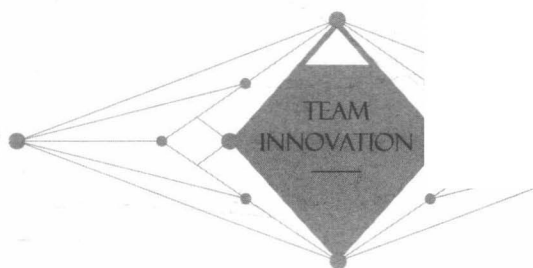


机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

METHODOLOGY
OF TEAM INNOVATION

团队持续创新 方法论

周彧君◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

创新不是一个简单的创意，创新更不是领导个人可以完成的行为，创新是团队集体能力的积聚，是团队汇集集体能量突破性解决问题的利器。

本书介绍了创新的基因、土壤以及产生的原因，创新型团队建设的方法论包括：①创新型团队成员的选拔；②掌握创新的流程和工具；③为创新团队选拔有影响力的领导者；④掌握对于多个创新项目组合的投资管理能力；⑤点燃和维护创新型企业文化。

创新型团队建设的五大要素可归结为创新型团队建设三阶段——统称“五要素三阶段”的阶梯创新团队建设方法论。这是基于美国 CPS 创新流程模型、设计思维以及 BI 创新突破模型的基础上，针对中国市场研发出来的创新团队建设架构；这也是结合中国创新咨询实践的过程总结出来的成果，特地与需要的读者分享。

图书在版编目（CIP）数据

团队持续创新方法论 / 周成君著. —北京：机械工业出版社，2016.10
ISBN 978-7-111-55221-5

I. ①团… II. ①周… III. ①中小企业-企业创新-创新管理 IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2016）第 255018 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：郝 静 责任编辑：戴思杨
版式设计：张文贵 责任校对：舒 莹
责任印制：常天培

北京圣夫亚美印刷有限公司印刷

2016 年 12 月第 1 版·第 1 次印刷

145mm×210mm·6.25 印张·2 插页·108 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-55221-5

定价：45.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：(010) 88361066

机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：(010) 68326294

机工官博：weibo.com/cmp1952

(010) 88379203

教育服务网：www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金 书 网：www.golden-book.com

推荐序

“通则不痛，痛则不通”——无痛不创新

慧聪网总裁 郭江

每一种成功，都有其独特的方法。在如今的社会中，创新是一个时髦的字眼，也是一个沉重的字眼；既是一个“救命”的“稻草”，也是一颗“致命”的“毒药”。就像金庸先生笔下的倚天屠龙剑，究竟是祸是福，完全取决于使用的方法。

慧聪网一直是以增长的姿态出现在业内的视线里，一次又一次的股改，一次又一次的人才梯队的更迭，锻造了一支能打硬仗的团队。但是，在创新领域，始终未有大的动作，创新问题是全公司最大的困扰。我们设立了几年的创新基金，但是钱从来都发不出去；我们天天搞创新活动，但结果总是形式大于内容。员工其实是想创新的，但不知道该如何创新，只会提意见。这样的实际问题，该如何解决？我们选择了向周彧君老师的阶梯创新咨询。

之后，慧聪网成立了创新落地 MLD 项目—Management Leadership Development。利用创新流程的模型，结合人才测评、

项目管理等工具，掀起了一场人才和创新的革命。

利用阶梯创新思维流程的模型，仅仅是简单的几步，便引领管理团队构建了一个清晰的思考框架。我们结合市场和公司发展的实际情况，提炼和总结了核心问题，并分发给相关的团队进行公关。同时，在团队中，利用微信和线下交流等形式，建立了顺畅的沟通渠道，打破了原有的界限，并挖掘了很多潜在的管理人才。大家热情高涨，即使是因为地理位置不能经常见面，也会在微信群中聊到很晚。大大小小的管理会议间隙，每个人都在兴致勃勃地讨论自己的 MLD 项目进展。

通过这样的一系列活动，不仅锻炼了队伍，更是经历了一次创新的风暴，解决了很多实际工作中遇到的难题。同时，利用这样一个平台，慧聪网开始构建自己的创新生态圈，使管理、人才发展和创新齐头并进，打造了一个有助于企业发展的坚实的三角形。

如今，“创新”已经成为了慧聪网全体员工的共识。小到岗位流程优化，大到新产品研发，以及内部“阿米巴”模式的涌现，无不活跃着创新的因子。而阶梯创新模型，也在反复的实践中展现出巨大的威力。

我以我们团队的亲身经历向读者强烈推荐《团队持续创新方法论》，这本书全面系统地讲述了创新的逻辑和方法，是企业摸索创新之路的一盏必备的启明灯！

前言

《哈佛商业评论》曾有一篇文章说道，“当人人都想成为创新官，企业想不成功都难”，企业创新来自员工的原创思考，在创新咨询过程中，我发现企业主抱怨最多的就是“缺乏创新型人才”，但如何寻找创新型人才？如何领导创新型人才？如何改变企业内部阻碍创新的官僚主义？如何改变压抑员工创造力的强势独裁文化？如何让员工更有积极性和原动力去创新？如何让企业具备长期持续的创新能力？如何更快地在竞争激烈的市场中赢得新机会？与“缺乏创新型人才”相比，这些问题更需要企业家们深度思考。

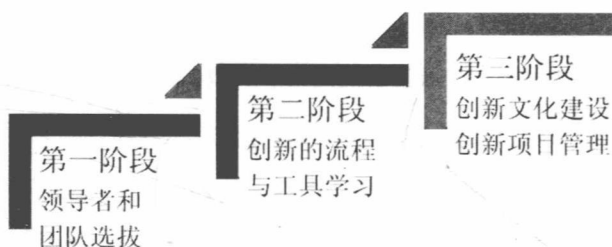
根据美国 60 多年创新创造力领域的研究、20 多年创新体系建设的实践证明，创新不仅是是可以学习的能力，而且企业可以通过创新体系建设来实现持续增长。

今天，大多数企业一提到创新，首先感觉到很沉重，因为创新意味着变革，意味着一场劳民伤财的持久战役。曾经有人形容创新犹如“膝盖带伤却依然要日夜兼程”。

创新不是一个简单的创意，更不是领导者个人可以完成的

行为，创新是团队集体能力的积聚，是团队汇聚集体能量突破性解决问题的利器。创新能力是团队自我认知的魔法镜，可以帮助企业的航海舰队应对海上的风浪和各种悄然来袭的攻击。企业要想拥有一个有强大的创新团队，就必须深入地了解创新是一种什么样的武器。只有不断熟悉这个武器，并且不断实践，才能灵活运用，才能让企业真正享受创新带来的幸福，否则就可能导致自我伤害。

本书将介绍创新的基因、土壤、产生的原因，以及创新型团队建设的方法，包括：①创新型团队成员的选拔；②掌握创新的流程和工具；③为创新团队选拔有影响力的领导者；④掌握多个创新项目组合的投资管理能力；⑤点燃和维护创新型企业文化。这套统称为“五要素三阶段”的阶梯创新团队建设方法论，是在美国 CPS 创新流程模型、设计思维以及 BI 创新突破模型的基础上，针对中国市场研发出来的创新团队建设架构。由于中西方文化的不同、教育方式的不同，部分创造性思维训练需要调整和改进，甚至要添加新的内容，我们结合中国创新咨询实践过程总结出来的研究成果，希望有机会与需要的读者分享。



阶梯创新团队建设方法论

这套理论中的五要素同时也是创新体系的重要组成部分。

阶梯创新体系八大要素如下图所示：



阶梯创新体系八大要素

第一大要素：使用创新的流程和工具

在今天的市场竞争环境下，必须掌握创新的流程和工具。如商业计划书模版、项目管理软件、财务分析软件等工具已经成为工作中帮助我们跨越里程碑的手段。要打仗首先要准备好的战袍和武器，赤手空拳的时代已经过去。创新的流程和工具有很多，本书将重点介绍阶梯创新方法论和其他几种常见工具，以及它们的区别。

第二大要素：选拔有影响力的创新型领导者

建设创新体系的领导者必须要在企业内部拥有强大的关系网络。这里我们强调“强大的关系网络”，是指创新领导者在战略和资源上要有足够影响力，当需要做决策时能给予创新团队强有力的支持。企业不能随意指定创新部门的负责人由人力资源或者总经理助理类似的后台人员担任（能力匹配者除外），应该由有影响力的副总以上的领导者担任。

第三大要素：点燃和维护创新型企业文化

创新体系建设能够得以长期发展的关键是，创新型领导者能够创造创新型企业文化。理想和现实总是有很大差距的，微

观环境每天都在不断地变化，创新体系也会在不同的环境中有所不同，公司决策层对创新的态度和支持力度，决定了创新价值观能否在公司内部生根发芽。创新价值观由公司最高决策层提出，但需要由卓越的运营团队把创新的文化扩散到各个层面。在这个推进的过程中，创新领导者自身需要不断学习，才能更好地支持和鼓励创新团队的工作。

第四大要素：丰富的内外部资源支持界面

成功的创新结构需要有丰富的组织内外部资源和机会的支持界面，如资金支持、技术支持，以及市场支持。创新部门需要和组织战略部门密切配合，同时远离严格的运营系统。因为传统的运营系统强调执行力，少波动、少变化，而创新系统则需要自由、变化和波动。运营系统和创新体系应该在组织内部平行运行，而不是交叉运行。而与战略部门的密切配合，是要保证创新成果能够及时获得支持，保证新的市场机会不被错过。换句话说，创新系统是帮助企业不断自我更新，然后自我强大的系统。很多中小企业家经常会抱怨市场环境不好、缺乏优秀的员工，事实上真实的原因是，市场变化很快，企业家不能自我更新。没有好的组织就不可能有好的团队加盟，也就不可能有创新的突破。

第五大要素：选拔有创新技能和天赋的团队成员

搭建一个成功的创新体系必须有一支拥有创新技能和天赋的核心团队。他们应该是一支勇于探索，勇于当先锋，敢冒风险又充满好奇心和责任心的高效团队。他们有超强的学习能力，是创造性解决问题的高手；他们有超强的自我驱动内因，善于创造一个新的世界。公司为这样一个群体设计创新激励制度的确是个不小的挑战，寻找和组建这样一支团队着实是一件不容易的事，中小企业家可以考虑将大量的时间放在寻找合适的优秀人才上。

第六大要素：合理的创新型组织机构

一个可持续发展的创新体系，首先需要一个能够支持创新文化的内部组织结构，创新部门和公司战略部门以及研发部门应该密切联系。很多创新型企业都把创新作为整个公司企业文化的重要组成部分，甚至成为公司基因，每个人在公司内部都可以进行创新，比如 GE、杜邦、谷歌和苹果等。创新很难在一个管理结构森严的公司出现，创新需要灵活的工作氛围，而持续创新既需要纪律性又需要灵活性。伟大的作品都符合“既……又……”的原理，像蒙娜丽莎的画像，她的目光里“既有温柔和蔼又有一丝狡猾”，也像大卫的雕像，“既有刚毅又有柔美”。一个成功的创新型组织也一样，既需要严格的纪

律性又需要宽松的灵活性，这样文化才会是创新成功的温床。创新团队需要在明确的创新实验室或者创新中心工作，需要有明确的空间，如果没有明确的组织结构上的安排，创新工作会变得松散，同时成果也很难保证。

第七大要素：掌握多个项目组合投资的系统管理能力

一个成功的创新体系需要有一套针对单一投资项目和组合投资项目的决策体系。因为创新本身是公司战略层面的工作，美国很多大公司把创新领导者叫作 CNO，对于创新领域的发展，我们认为这是一个非常积极的信号。单一创新项目评估团可以由公司内部和外部的相关专家组成，而长期的组合投资项目的评估团必须由和公司的长远利益最密切的高层管理团队组成。这个组合投资评估团是一个有机的组织，这个组织能够判断和掌控哪些机会值得进入，哪些机会不适合进入。对于企业来说，无论是利用外部智囊团，还是内部团队的智慧，首先要判断什么样的人适合进入这个决策委员会，同时要花时间找到这样的人。

第八大要素：建立行之有效的创新激励制度

如果已经找到了这些有天赋的创新团队成员，你就有了一个很不错的创新决策委员会。恭喜你！现在最需要建立的就是针对他们的激励制度，为他们设计激励制度绝不是一件容易的

事情，作为企业领导者首先需要了解你的团队，了解他们为什么愿意加入创新团队；他们希望5年后成为什么样的人；他们如何看待即将进行的创新工作；他们事业上的野心；他们需要什么样的工作制度。记住优秀的人都是请来的而不是雇佣来的，你需要尊重这个自尊心超强的特殊群体。根据你对他们的了解，针对性地为他们设计合适的激励制度。

管理者自我检查清单：

①你的组织结构是什么样的？你需要做哪些工作才能建成适应组织结构的创新体系？

②你们能有效支持与创新工作有关的各个部门的工作吗？

③你们创新部的负责人是什么职位？他在公司内部的影响力如何？

④你现在是否已经拥有一支有创新技能的创新团队？

⑤你现在使用创新流程和工具了吗？

⑥你会为你的创新团队设计怎样的创新激励制度？

⑦你的创新投资项目决策委员会将由哪些成员构成？

⑧创新是你们公司的核心价值观吗？

目 录

推荐序 “通则不痛，痛则不通”——无痛不创新

前 言

第1章 创新能力离你的团队有多远 / 001

- 一、创新在中国的发展背景 / 003
- 二、创新能力建设的源头和土壤 / 011
- 三、创新的定义 / 028
- 四、创新的七大常见误区 / 041

第2章 如何激发突破性的大创意 / 045

- 一、创意是可以学习的能力 / 047
- 二、好的创意从哪里来? / 049
- 三、突破性创意与深入问题分析 / 054
- 四、发散思维与收敛思维 / 100
- 五、其他创新方法介绍 / 103

第3章 创新的诞生：让创意走向市场 / 107

- 一、单一项目创意成果孵化方法 / 122

二、风险对冲 - 组合型创意成果孵化方法 / 126

三、创意市场化的关键管理要素 / 134

第4章 创新的发动机：高效创新型团队建设 / 141

一、创新型团队的工作方式 / 143

二、创新型团队的最佳组合模式 / 146

三、创新型团队与传统型团队的区别 / 148

四、创新型团队常见的失败原因 / 150

五、创新型团队的管理技术 / 151

第5章 创新的指挥家：成为创新型领导者 / 157

一、创新文化氛围建设的十大维度 / 159

二、创新型领导者的八大特质 / 170

三、创新型领导者的工作风格 / 175

四、创新型领导者的创新工作日程 / 177

五、创新型领导者的常见挑战 / 179

后 记 / 183



第 1 章

创新能力离你的团队有多远

