



职业经理人训练教材——基础理论及技能系列

顾问 袁德宁 骆建彬

Professional Executive **职业经理** **创新能力训练**

主编 金 波



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

职业经理人训练教材——基础理论及技能系列

职业经理创新能力训练

主编 金 波

顾问 袁德宁 骆建彬

高等教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

职业经理创新能力训练/金波主编. —北京:高等教育出版社, 2004. 4

(职业经理人训练教材. 基础理论及技能系列)

ISBN 7-04-009928-4

I. 职... II. 金... III. 企业管理-能力的培养-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 015614 号

策划编辑 杨挺扬

责任编辑 刘 佳

封面设计 王凌波 张 楠

版式设计 范晓红

责任校对 杨凤玲

责任印制 孔 源

出版发行 高等教育出版社

购书热线 010-64054588

社 址 北京市西城区德外大街 4 号

免费咨询 800-810-0598

邮政编码 100011

网 址 <http://www.hep.edu.cn>

总 机 010-82028899

<http://www.hep.com.cn>

经 销 新华书店北京发行所

印 刷 潮河印业有限公司

开 本 880×1230 1/32

版 次 2004 年 4 月第 1 版

印 张 7.25

印 次 2004 年 4 月第 1 次印刷

字 数 180 000

定 价 13.90 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

主 编：金 波

顾 问：袁德宁 骆建彬

编委会：倪培铸 张玉国 史庆伟 刘利恒
刘 伟 李彦芳 李晓婷 林 柯
郭全中 李 强 肖文宏 陈海威
李 泳 李 俊 潘云红 赵一凡
梁永强 孙 磊

前 言

加入 WTO,使中国全面融入世界经济贸易体系,机遇和挑战并存。国家竞争的重要方面是企业的竞争。中国企业的竞争将不再局限于国内,而是直接参与全球化的竞争。这种竞争是在资本、规模、人员素质、管理水平和运作机制等方面全方位的竞争,特别是在管理和人员素质层面上的竞争。如何进行现代企业管理是中国企业必须要补的一课。

现代企业管理包括两个核心内容,一是具有一套适用于企业运营的科学管理机制和管理模式;二是有一批职业经理人来执行管理。职业经理人才的匮乏是目前中国所有企业面临的共同问题。职业经理人才的培养已引起政府及企业界的普遍重视。职业经理的培养包括高级职业经理、中级职业经理、初级职业经理、职业员工等几个层次。高中级职业经理培训以 EMBA 和 MBA 为主,已初具规模;然而初级职业经理及职业员工层面的教育与培训却非常欠缺,远远达不到企业的要求。企业的规范化取决于员工的职业化。专家估计,成长中的中国企业每年需要 100 万名以上的初级职业经理人才。

目前,高校的经管类本科、专科毕业生大多在学校不能接受专业的职业训练、岗位训练以及参加相应的见习、实习,大部分企业也不能提供相应的培训。普通高校的专业设置一般侧重以学科体系为依据,注重学术理论的培养,无暇顾及企业的岗位和职位需求,无法满足企业对实用化、职业化、专业化初级管理人才的需求。这就要求高等教育与培训机构必须突破传统观念,在专业设置、课程设置、师资培养和教育方式等方面进行创新。作为国内第一所以“初级职业经

理人才教育培训与输出”为宗旨的教育机构,清华颐文职业经理高等专科学校联合清华大学职业经理训练中心、中国企业管理培训推进行动组委会,历时三年,共同开发出清华颐文职业经理人教学体系(初级)。

清华颐文职业经理人训练系列教材,是清华颐文职业经理人教学体系(初级)的重要组成部分,教材形式包括纸质教材(图书)和电子多媒体辅助教材。首批出版的是职业经理人训练教材——基础理论及技能系列,内容涵盖初级职业经理人必修的14门课程,这批教材包括:

《职业经理道德修养》、《职业经理概论》两门基础课程教材;《职业经理商务礼仪训练》、《职业经理商务写作能力训练》、《职业经理沟通技巧训练》、《职业经理演讲能力训练》、《职业经理时间管理能力训练》、《职业经理目标管理能力训练》、《职业经理商务谈判能力训练》、《职业经理生涯规划能力训练》、《职业经理团队管理能力训练》、《职业经理绩效考核能力训练》、《职业经理创新能力训练》、《职业经理领导能力训练》12门职业能力课程教材。

《职业经理道德修养》以商业伦理学为基础,结合现代企业管理制度,以职业经理人工作过程中应处理的与股东、商业伙伴、客户、员工以及社会组织等五个方面的关系所涉及的职业道德与行为准则为切入点,试图构建一个现代经理人的职业道德规范。

《职业经理概论》总结了职业经理人产生的历史背景、形成的过程,在社会分工、制度、文化等层面进行宏观分析,同时放在企业组织运营的微观层面,从基本素质、个人管理、团队管理、领导管理等几个方面,从决策层、管理层、执行层,阐述不同级别以及不同岗位的职业经理人应具有的相关知识及能力。以上两本书是进行职业经理人教育与培训的入门基础教材。

《职业经理商务礼仪训练》、《职业经理商务写作能力训练》、《职业经理演讲能力训练》讲的是职业经理人应具备的礼仪、写作、表达等基本素质。

《职业经理时间管理能力训练》、《职业经理目标管理能力训练》、

《职业经理生涯规划能力训练》从有效利用时间、任务目标管理、善于规划自己的职业生涯三个方面展开,这是一个职业经理人进行自我管理的三个基本点。

《职业经理团队管理能力训练》、《职业经理沟通技巧训练》、《职业经理绩效考核能力训练》、《职业经理商务谈判能力训练》从团队建设、有效沟通、绩效考核、商务谈判等四方面培养一个职业经理人作为管理者应具有的对团队进行管理的能力。

《职业管理创新能力训练》、《职业经理领导能力训练》主要是在培养职业经理人职业发展过程中,从一个初级经理向更高阶段成长过程中所需要的创新能力和领导能力。

这套丛书不仅可以作为初级职业经理人教育与培训机构的指导教材,也可以作为企业内部职业经理人的培训教材,同时也是大、中专毕业生或企业员工进行职业化训练与学习的辅导用书。

感谢高等教育出版社的刘志鹏社长和汤悦老师,没有他们的大力支持,这套丛书不可能这么快与大家见面;感谢中国企业家协会副会长、中国企业管理培训推进行动组委会主任艾丰老师,他对丛书提出了很多宝贵的指导性意见;感谢“A管理模式”的创始人刘光起先生,他引领我们投身于职业经理人教育培训事业;感谢自1998年以来与我们一起成长的近万名中高级职业经理学员,他们是促使我们将职业经理教育培训事业深入发展下去的原动力;感谢清华颐文职业经理高等专修学校的所有教职员工以及从事职业经理人教育培训事业的同仁、合作伙伴,我们将一起把这项事业进行下去;感谢我们的家人、朋友,这套丛书可能是我们回馈他们支持与帮助的最好礼物。

由于水平和能力所限,这套丛书肯定会存在一些错误和疏漏,欢迎专家、同仁、读者进行批评、指正,提出宝贵意见,我们一定会虚心接受并改正,以使丛书更加完善。

编 者

2004年2月16日于清华园

目 录

第一章 职业经理人创新能力训练概述 1

第一节 创新的概念及其基本理论 1

1. 熊彼特的创新理论(Innovation Theory)/1
2. 德鲁克的7种创新机会/2
3. 其他理论简介/7
4. 创新能力的源泉:冒险精神、好奇心、想像力、挑战性/9
5. 职业经理人创新能力的特征/11

第二节 职业经理人创新能力训练的可行性及其必要性 12

1. 职业经理人创新能力训练的可行性/12
2. 职业经理人创新能力训练的必要性/13

第三节 培养创新能力和创新思维是搞好职业经理人能力培训的关键 15

1. 制定科学的培养计划是搞好创新能力培训的前提/16
2. 培养创新思维能力是搞好创新能力培训的关键/17
3. 发展创造能力是搞好创新能力培训的根本/18

第四节 作为企业家的职业经理人:鼓励个人创造是创新的精髓 20

1. 职业经理人应该具备企业家精神,创新是企业
家精神的核心/20

2. 职业经理人创新活动的特点、层次/23

附:中国企业家的创新意识分析 26

第二章 职业经理人创新能力的结构分析 43

第一节 创新能力的结构 43

1. 从形成基础看创新能力/44
2. 从内容来看创新能力——7种创新能力/56
3. 从创新效果看创新能力——3种创新模式/59

第二节 影响创新能力发展的四大因素 60

1. 传统文化中的负面影响/61
2. 思维惯常定势的负面影响/61
3. 社会群体中的趋同取向的负面影响/62
4. 个性心理障碍的负面影响/63

第三节 创新型人才的八大心理特征 64

1. 主动性:旺盛的求知欲和强烈的好奇心驱使他
积极进取/64
2. 洞察力:富于直觉,对环境有敏锐的观察力/65
3. 变通性:思想通畅,善于举一反三,点子多/66
4. 疑问性:不盲从,敢冲破旧观念/67
5. 独创性:有独出心裁的见解,与众不同的方法,
勇于弃旧图新,别开生面/67
6. 自信心:深信自己所做的事情的价值,不怕诽
谤,勇往直前/68
7. 想像力:合理的想像不断产生新观点,突破思维
的定势/69
8. 勇气:敢于面对常人无法忍受的困境/69

第三章 成功职业经理人的创新过程 71

第一节 创新准备期 71

1. 以开放的心态对世界/72
2. 分析问题明确目标/72
3. 准备信息/72

第二节 创新的孵化期 76

1. 创新能力的天性/76
2. 准备,四面出击……锁定:点子的起源/78
3. 致命用语:创意的天敌/80
4. 结论/91

第三节 创意的创造期 92

1. 第一步 表述:提出新问题/92
2. 第二步 创造:回答问题和形成新创意/97

第四节 创新的行动期——将创意付诸于实践 106

1. 诞生伟大的沃土:培育对点子的接受度/107
2. 从一到无限大:评估新点子/107
3. 置它于所需之处:点子的管理/108
4. 商务秀:会议有效运作/108
5. 创新能力的家/109
6. 结论/110

第四章 培养创新能力的方法 112

第一节 职业经理人创新能力培养的四个必要条件 112

1. 综合智力开发/112
2. 创造心理开发/114
3. 创新意识开发/115
4. 艺术思维开发/116

第二节 创新能力训练的原则和程序 118

1. 创新能力训练的原则/118

2. 创新能力训练的程序/119

第三节 传统的培养创新能力的6种方法 121

1. 主动塑造创新环境——在环境中实现创新能力的培养/121

2. 回到过去——使自己的生活史成为创新的主题/123

3. 感知环境——使自己的感官更加敏锐/126

4. 突破传统——在批判中实现创新能力的培养/130

5. 重视细节——在小事中培养创新能力/132

6. 正视失败——让失败成为创新的源泉/133

第四节 头脑风暴——创想图——点子管理模式 135

1. 创造性地产生思想——头脑风暴法/135

2. 编制创想图/139

3. 点子的管理/143

结束语 144

第五章 从个体创新到组织创新 156

第一节 组织创新概述 156

1. 组织创新的重大意义/156

2. 组织创新的内涵和特征/158

3. 组织创新的内容和形式/159

4. 组织创新的程序/161

第二节 企业组织创新体系 162

1. 企业创新是一个系统/162

2. 企业创新的内容/165

第三节 企业组织创新的具体形式 165

1. 网络型组织:知识经济时代的企业组织创新/165

2. 虚拟企业组织创新/170
3. 计算机集成制造组织的内容和实现方法/176
4. 对企业组织进行深层创新的方法:组织文化创新/180

第四节 基于驱力系统障碍的企业组织创新风险分析 185

1. 企业组织创新驱力要素回顾与审视/185
2. 驱力系统的需要因素故障造成企业组织创新风险/187

第六章 职业经理人创新能力综合评价指标 198

1. 冒险性的测试/198
2. 想像力的测试/199
3. 变革意识的测试/203
4. 创造能力的测试/205
5. 性格测试/209

附:中外企业家的创新人生 211

参考文献 217

第一章 职业经理人创新能力 训练概述

什么是创新？顾名思义，创新就是改造旧事物，创造新事物，即破旧立新。它是一切人类文明产生和发展的摇篮，是导致世界变革的强大工具。在知识经济时代，职业经理人作为企业最高的经营决策者，是“发起变革、设计变革和组织实施变革”的人，创新已成为其担负企业运作重担所必不可少的最重要的基本素质特征之一。因而，开发职业经理人的创新能力就显得尤为重要。本章主要介绍什么是创新及创新能力，开展职业经理人创新能力培训的理论基础是什么，为何要开展职业经理人创新能力训练，开展职业经理人创新能力训练的关键是什么，以及创新能力的精髓是什么。

◎ 第一节 创新的概念及其基本理论

1. 熊彼特的创新理论 (Innovation Theory)

“创新”的概念首先由美籍奥地利经济学家约瑟夫·阿洛伊斯·熊彼特(1883—1950)在1912年德文版《经济发展理论》一书中提出。熊彼特认为所谓创新，就是建立一种全新的生产函数，也就是说把一种以前从来没有过的，关于生产要素和生产条件的“新组合”引入生产体系。这种新组合包括以下内容：

引入新的产品或提供产品的新质量——产品创新；

采用新的生产方法——工艺创新；

开辟新的市场——市场创新；

获得新的供给来源——资源开发利用创新；

实行新的组织形式——体制和管理创新。

以上 5 种情况,我们可以这样理解:

- (1) 产品创新是指创造一种新的特性,或创造新产品。
- (2) 工艺创新是指采用一种新方法,这种新的方法不仅是采取新的科学技术,即不一定非要建立在科学的新发展基础之上,它还可以是以新的商业方式来处理某种产品。
- (3) 市场创新是指开辟一个新的市场,这个市场可以是新出现的,也可以是以前存在但并未开发进入的。
- (4) 资源开发利用创新是指获得或控制原材料、半制成品的的一种新的来源。
- (5) 体制和管理创新是指实现任何一种新的产业组织方式或企业重组,例如造就一种垄断地位,或打破一种垄断地位。

熊彼特创新概念的含义是相当广泛的,它包含了一切可提高资源配置效率的创新活动,这些活动可能与技术直接相关,也可能与技术不直接相关。但创新不等于科学技术上的发明创造,而是把已有的发明运用于实际,形成一种新的生产能力。创新不一定是件具体的事物,如大学、医院、商业票据、一种新的战略及新的企业组织形式等都是创新。创新的现代观念认为,创新是企业家向经济中引入的能给社会或消费者带来价值追加的新事物,这种事物以前没有从商业的意义上引入到现实经济之中。

2. 德鲁克的 7 种创新机会

彼德·德鲁克有句名言:“任何商业都有且只有两个功能:营销和创新。”在目前经济发展缓慢和不确定性因素增加的情况下,对于创新的需要就更加迫切,因为公司不得不使自己更能适应客户的需要、更能发现使利润增长的新途径。

德鲁克首次将创新(innovation)与企业家精神(entrepreneurship)视为企业需要加以组织、系统化的实务与训练,也视为管理者的工作与责任。让我们来看看彼德·德鲁克的创新定义:“使人力和物质资源拥有最大的物质生产能力的活动”;“任何改变现存物质财富创造潜力的方式都可以称为创新;创新是创造一种资源”。

彼得·德鲁克认为企业家必须学会进行系统的创新。这种创新就在于进行有组织、有目的寻找,在于对这类变化所能为经济或社会革新提供的机会进行系统的分析。德鲁克通过分析,总结了创新机会的7大规律,作为职业经理人进行系统化创新及掌握创新能力的重心。

2.1 从意外情况中捕捉创新机会

意外情况指意料之外的成功、意料之外的失败、意料之外的外部事件等。许多研究表明,再没有什么能比意外事件提供更多的成功创新的机遇。而且,它所提供的创新机遇风险最小,求索的过程也最不艰辛。但是,意外的成功几乎完全受到忽视,更糟糕的是,管理人员往往积极地将其拒之门外。许多人往往既难以接受意外的成功,也把意外的失败视为“偶然结果”而不予重视。在他们看来,已经存在相当长时间的事件必定是“正常的”,且还会保持下去,而与过去经验相抵触的事情则是不妥当的、不正常的。

不仅仅意外的成功是一种机会,意外的失败也是一种容易被管理人员疏忽的机会。如果某个项目计划周密,设计细致,执行严格,结果却出乎意料地失败了。那么,这种失败往往表明一种潜在的变化,并且也预示着机会的存在。

来看这样一个例子:罗氏瑞士医药公司目前已经成为世界领先的兽药公司,但是它却从未开发出任何一种兽药。而那些开发出这些药品的公司则拒绝服务于兽禽市场。这些药品——主要是抗生素——当然是为治疗人类疾病而开发出来的。当兽医发现这些药品用在动物身上也同样有疗效时,他们开始下订单,医药厂商根本不高兴。这些药厂拒绝向兽医供应药品,还有许多药厂不愿意为动物重新调配药方,不喜欢重新包装药品等等。1953年左右,一家主要医药公司的药品主管曾反对将一种新的抗生素用到动物身上,认为这是对“高贵药品的滥用”。因此,当一群瑞士人与这家医药公司和其他几家厂商接触时,他们

轻而易举地、以低廉的价格获得了使用兽药许可证。而其他厂商还沾沾自喜,认为总算摆脱掉了这个令人尴尬的处境。但这群瑞士人组建的医药公司却获得了空前的成功。

2.2 从实际和设想的不一致性中捕捉创新机会

与意外情况一样,实际与设想之间的不一致也是创新机会的一个先兆。

不一致性是指各种事件现实情况之间的不一致性,实际情况与人们对它的设想之间的不一致性,企业的努力与顾客的价值和期望之间的不一致性,某个过程的节奏或逻辑的内部不一致性等。与意外的成功或失败一样,不一致性是变化的一个征兆,不论是已经发生或即将发生的变化。隐藏在不一致性下面的变化是发生在产业、市场或程序内部的变化。

在所有的不一致性中,设想和实际之间的不一致性是最普遍的。索罗斯就说过:理想和现实之间的差距就是机会。有些生产厂家和商店习惯从自己的角度去考虑顾客的需求,而当顾客对他们的产品和服务不满意时,他们又往往不懂得换位思考,只会抱怨顾客的难缠。其实没有一位顾客是想故意刁难他们的,而真正聪明的厂家和商店通常会从不一致中获得灵感。

2.3 从过程的需要中捕捉创新机会

过程的需要,指在某一商业或服务的发展过程中,为使已有的过程臻于完善,或替换薄弱的环节,或根据新的知识重新对现有的过程进行设计,或提供“缺少的环节”,从而使一个过程得以实现的创新活动。简而言之,所谓过程的需要,是指现存的工作过程存在某些缺陷,需要完善。

德鲁克认为,确保我们能够从过程的需要中捕捉到创新机会,至少要具备五个基本要素:

- (1) 一个独立完整的过程。
- (2) 一个必要的环节。
- (3) 一个明确的目标。

- (4) 解决方案的具体要求。
- (5) 对更好的方法有高度的可接受性。

2.4 从行业和市场结构的变化中捕捉创新机会

行业和市场结构有时可持续很多年不变,从表面上看非常稳定。实际上,行业和市场结构只是相对稳定,随着经济的发展和社會文化变迁,行业结构会随之发生变化,而且速度很快。一旦发生这种情况,该行业中的每一个成员都不得不有所反应。继续以前的做事方式注定会带来灾难,而且可能导致一个公司的消亡。至少,这家公司将失去它在其行业中的领导地位,一旦失去,这种领导地位几乎不可能重新夺回。但是,行业和市场结构的变化同样也是一个重要的创新机遇。

当出现以下几种情况时,往往意味着行业和市场结构开始发生变化:

- (1) 行业的发展速度远远超过了整个经济的增长速度。
- (2) 在某行业的产量迅速增长到翻一番时,原有的对市场的认识多半变得不合适。
- (3) 许多原来并不相干的技术汇聚到一起,并发挥出整合的力量。
- (4) 某行业的经营方式发生了变化,通常意味着该行业基本结构的变化。

2.5 从人口状况的变化中捕捉到创新机会

在所有外部变化中,人口变化是最明显的。它包括人口数量、人口规模、年龄结构、人口构成、就业情况、教育状况以及收入的变化,其结果是可以预见的。

人口变化对商品类型、购物者以及购买的数量都有重大影响。因此在 21 世纪的今天,忽视人口变化是相当愚蠢的。人口的变化还会引起社会许多方面的反应,并导致许多行业和公司的兴衰更替。在变化面前,企业只有认真对待,并作出一定的尝试和创新,才能避免坐以待毙的局面。