

第九章 创新

（对应教材第十九章）

第一节 创新及其作用

第二节 创新职能的基本内容

第三节 创新的过程和组织

第一节 创新及其作用

第一节 创新及其作用

1.1 作为管理基本职能的创新

1.创新的概念

创新是一种思想及在这种思想指导下的实践，是一种原则及在这种原则指导下的具体活动，是管理的一种基本职能。

◆计划、组织、领导与控制是保证计划目标的实现所不可缺少的，从某种意义上来说，它们属于管理的“维持职能”，其任务是保证系统按预定的方向和规则运行；

◆管理在动态环境中生存，仅有维持是不够的，还必须不断调整系统活动的内容和目标，以适应环境变化的要求，这便是“创新职能”。

◆管理内容的核心：维持与创新

◆任何组织系统的任何管理工作无不包含着“维持”或“创新”中；有效的管理在于适度的维持与适度的创新的组合。

1.2 创新与维持的关系及其作用

1. 维持是保证系统活动顺利进行的基本手段，也是系统中大部分管理人员，特别是中层和基层的管理人员要花大部分精力从事的工作。
2. 为适应系统内外变化而进行的局部和全局的调整就是管理的创新职能。
3. 两者相互联系、不可或缺。创新是维持基础上的发展，而维持则是创新的逻辑延续。

1.3 创新的类别与特征

- 规模与程度：局部创新（不改变系统性质和目标）和整体创新（改变系统性质和目标）
- 与环境关系：消极防御型（被动应对环境变化）和积极攻击型（预测未来环境变化，主动出击）
- 发生时期：初建期的创新和运行中的创新
- 组织程度：自发创新（根据环境变化自发调整）和有组织创新（制度化寻求和利用创新机会）

第二节 创新职能的基本内容

第二节 创新职能的基本内容

- 目标创新
- 技术创新
- 制度创新
- 组织机构和结构的创新
- 环境创新

(1) 目标创新

- **企业的生产方向、经营目标以及企业在生产过程中与其他社会经济组织的关系，随环境变化而调整。**

(2) 技术创新

1.要素创新与要素组合创新

- 要素创新：材料创新、设备创新，如机械化和自动化、技术改造、有计划更新
- 要素组合创新：生产工艺、生产过程，如在制品在生产过程的时空布置

2.产品创新

- 品种创新：
- 结构创新：如外观（造型、 色彩）

(3) 制度创新

1. 产权制度：生产要素的所有者对企业的权利、利益和责任

国有、集体所有、外资、合资、私有、股份制

2. 经营制度

关于经营权的归属（谁是经营者）及其行使条件、范围、限制等的原则规定。寻求生产资料的最有效利用方式。

3. 管理制度

行使经营权、组织企业日常经营的各项活动、支配资源。

产权制度、经营制度、管理制度的创新不断调整和优化企业所有者、经营者、劳动者之间的关系，使各方面的权益得到充分体现，使组织成员的作用得到充分发挥。

目标
技术
制度
组织
管理
制度创新
技术创新
组织创新
管理创新

(4) 组织机构和结构的创新

组织机构设置：

市场需求⇒任务⇒岗位（实现同一目标有密切关系）⇒不同的管理部门

——管理劳动的横向分工问题

组织结构：

各管理部门之间、不同层次的管理部门之间的关系

——管理劳动的纵向分工问题（集权与分权）

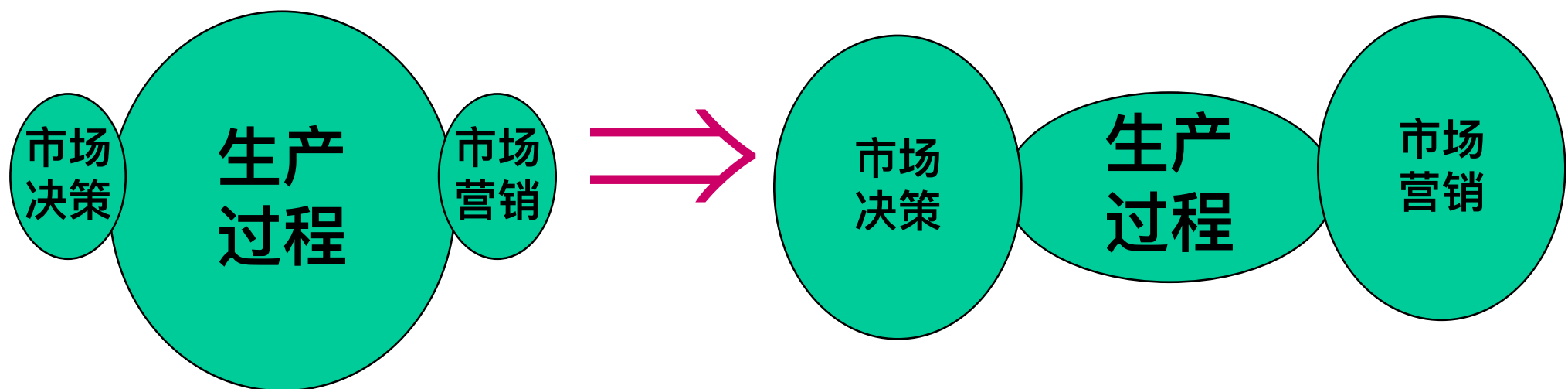
- 企业高管层组织创新：

原：董事会（投资者）、总经理、部门经理.....

现：决策委员会（投资者董事、独立董事）、
CEO（首席执行官）、部门经理.....

- 企业组织结构：

人头型⇒哑铃型



独立董事是针对于上市公司产生的，指不在公司担任除董事外的其他职务，并与其所受聘的上市公司及其主要股东不存在可能妨碍其进行独立客观判断的关系的董事。

(5) 环境创新

- 引导环境朝着有利于企业经营的方向变化
- 通过企业公关活动影响社区、政府政策的制定
- 通过技术创新，影响社会技术进步
- 通过企业文化建设影响社区、社会文化
- 引导消费、创造需求，创造市场
- 市场营销创新
- 。 。 。 。 。 。

第三节 创新的过程和组织

第三节 创新的过程和组织

3.1 创新的过程

1. 寻找机会

外部寻找创新机会

技术发展

人口变化

宏观经济环境变化

政治环境变化

文化与价值观念的转变

内部引发创新的机会

瓶颈工序

企业意外的成功和失败

技术、产品、市场

.....

2.提出构想

敏锐捕捉机遇，透过现象究其本原，分析和预测其发展趋势，估计其给组织带来的积极或消极后果，大胆提出创新构想

3.迅速行动

- 1970's 施乐为把产品搞的十全十美，在罗彻斯特为MBA们建造一座29层高楼。MBA们对每一件可能开发的产品都设计了数百个变量模型，产品研制工作被搞得越来越复杂，此时，施乐的市场已被竞争者抢走了50%以上。

“没有行动的思想会自生自灭”

“一味追求完美意味着丧失时机”






“一次脚踏实地的行动远比束之高阁的无数完美方案有价值得多”

4.坚持不懈

- 创新存在风险，可能失败
- 创新的过程是不断尝试、不断失败、不断提高的过程
- 据统计，新产品开发成功的概率大约20%。但20%的成功创造了80 %发展空间
- 爱迪生：“我的成功乃是从一路失败中取得的”
- 再坚持一下，奇迹即将发生（“最后五分钟”）

3.2 创新活动的组织

1. 正确理解和扮演“管理者”的角色

-  在创新面前不必扮演规章制度的守护神角色
-  不对创新尝试中的失败吹毛求疵
-  不轻易奖励那些不创新、不冒险的人
-  带头创新，创造有利于创新的组织氛围
-  积极鼓励、支持、引导组织成员进行创新

2.创造促进创新的组织氛围



大张旗鼓地宣传创新，激发创新。“无功便有过”



人人谈创新、时时想创新、无处不创新。



不创新则无地自容



人人奋发向上、努力进取、跃跃欲试、大胆尝试



探索、尝试蔚然成风

3.制定有弹性的计划

- ✚ 创新需要思考，思考需要时间
- ✚ 对“满负荷工作制”应当反思
- ✚ 美国的IBM、3M、奥尔—爱达公司、杜邦公司等允许职工用5~15%的工作时间来开发他们的兴趣和设想
- ✚ 对创新过程的规划、创新时段的计划、创新资源的投入、创新成果的期望留有余地。

4.正确地对待失败

- ✚ 创新的过程是一个充满了失败的过程，失败是正常的，甚至是必须的
- ✚ 允许失败、支持失败、甚至鼓励失败
- ✚ 美.计算机设备公司的企业哲学：“我们要求公司的人每天至少要犯十次错误，如果谁做不到这一条，就说明谁的工作不够努力”

5.建立合理的奖酬制度

- ✚ 注意物质奖励和精神奖励相结合：精神奖励也许更能激发创新的心理需要
- ✚ 奖励不能视作“不犯错误的报酬”
- ✚ 奖励制度要既能促进内部的竞争，又能保证成员间的合作，要促进竞争与合作
- ✚ 区别贡献，多设集体奖，少设单项奖。给每个人都有不同程度的成功的希望

美菱的发现

中国经济自1997年以来，持续多年的买方市场（供给大于需求）已经悄然离去，商品零售价格总指数长期出现负增长，通货紧缩的魔影久久不散，对那些需求弹性并不十分大的生活必需品来说，在这种市场状态中，靠降低价格刺激市场需求显得日益困难。

冰箱一度是中国国内消费者的奢侈品，但它的需求价格弹性却随着中国市场经济的深入运作而变得越来越小，冰箱市场的饱和在九十年代中期形成，冰箱的品牌也由“春秋战国”转入“万绿丛中几点红”的市场格局。

美菱集团是安徽合肥的一家以生产冰箱为主业的企业集团，大约在国内冰箱市场接近饱和阶段时介入冰箱产业，起步较晚。但经过多年的奋斗，已经成为与国内另外数家冰箱名牌企业并存的冰箱市场中的几朵“红花”，但受到严酷的冰箱市场饱和与需求刚性的市场挤压。

可是，美菱并没有沉沦，而是坚持走企业技术创新之路，大胆更新产品观念和市场观念，硬是在刚性的冰箱需求面上找到了一道市场需求“缝隙”——保鲜冰箱。美菱便由开发保鲜技术入手，并将创新成果转化为新产品——**保鲜冰箱**，从而开拓出一个新市场，得到了又一份市场份额。

美菱的做法是：

以技术创新求发展，技术创新市场化

美菱保鲜冰箱对消费者选购冰箱的理念是一种突破。有专家认为：冰箱上提出保鲜这个概念非常新颖，因为食品质量的关键在于保鲜。

保鲜对于都市消费者来说是个很有诱惑力的概念，和保质这一习惯概念有着根本的不同。保鲜比保质更上一个档次，保鲜的食品肯定能保质，但保质的食品未必能保鲜。保质是保鲜的基础，保鲜是保质的提高。

事实上，美菱集团在冰箱业中开展的技术创新活动分为两个阶段：一是率先在国内推出181L大冷冻室冰箱，使冰箱由冷藏室和冷冻室并存发展到全冷冻室；二是推出保鲜冰箱，使冰箱保质有了绿色革命的意义。

这两次技术创新，使美菱集团由小到大，由弱变强，由赶“末班车”到进入中国家电队伍中的第一方阵。

美菱保鲜冰箱说明，只要潜心发掘国内消费者众多远未满足的潜在需求，就可以在激烈的市场竞争中，创造出一个又一个奇迹，重新创造一份市场份额，把“蛋糕”做大。源于市场并被市场接受的技术创新，永远是企业生命力的源泉。美菱的经验证明，技术创新必须紧贴市场需求。