

制度创新例子

篇一：创新管理案例分析心得

题目：

姓名：

学院：

专业：

班级：

学号： 管理创新内涵及案例分析 申正印化学与材料工程
学院 应用化学 2 班

创新管理案例分析心得

内容摘要：企业的管理离不开创新,没有创新的企业,就不可能具有旺盛的生命力。企业的发展过程就是不断创新的过程,企业只有在创新中才能快速发展和壮大。全面理解人本管理的内涵及精髓,建立以人为本的管理工程和机制,是时代的要求,企业成功的关键。

一、 前言

管理创新可以理解为是为了更有效地运用资源以实现目标而进行的创新活动。最早论述管理创新概念的是著名经济学家熊彼特在著作《经济发展理论》中提出的。另外提出管理创新概念的还有芮明杰在《管理创新》中提出：“管理创新是指创造一种新的更有效的资源整合范式。这种范式既可以是新的有效的整合资源以达到企业目标和责任的全过程式管理,也可以是新的具体资源整合及目标制度等方面的细节管理。

二、案例（一）：上海通用汽车的柔性化生产

在上海通用汽车 3 年的发展历程中，柔性化管理也已经成为上海通用的一道亮丽风景。目前，中国几乎所有的汽车工厂都是采用一个车型、一个平台、一条流水线、一个厂房的制造方式。惟有上海通用是另类，上海通用最多可以一条线上共线生产四种不同平台的车型。这种生产方式就是“柔性化”生产方式，它在国内汽车企业里是绝无仅有的。柔性化生产能为厂家和消费者最直接带来的就是时间和金钱。上海通用的别克 GS、别克赛欧就是很好的证明。上海通用，以柔性化生

产线为基础，严格而规范的采购系统，科学而严密的物流配送系统，以市场为导向高度柔性化的精益生产系统以及以客户为中心的客户关系管理共同构成了其柔性化生产管理的支撑体系，使上海通用汽车成为 GM(通用公司)全球范围内柔性最强的生产厂家，形成了企业柔性化管理的经典范例。

（二）、联想的“大船结构”管理模式

联想的决策者认识到，没有一支组织严密、战斗力很强的队伍，企业就成不了气候，也就无从谈起进军海外市场。在这样的背景下，他们提出了“大船结构”管理模式，使之产生 $1+1>2$ 的总体效益。

“大船结构”。这种模式的主要特点是“集中指挥，分工协作”，具体包括四层意思：

集中指挥，统一协调。公司以开发、生产、经营三大系统为主体，围绕这三大主体，公司设置了一个决策系统，一个供货渠道，一个财务部门，实行人员统一调动，资金统一管理。根据市场竞争规律，企业内部实行目标管理和指令性工作方式，统一思想，统一号令，接近于半军事化管理。

“船舱”实行经济承包合同制。1988年起，公司按工作性质划分了各专业部，比如业务部下设：汉卡、微机、网络、小型机、CAD工控、软件、资料等专业部，实行“船舱式”管理，任务明确，流水作业，有利于提高工作质量和效率，有利于实现按劳分配，调动职工积极性，体现企业主人翁地位。

逐步实现制度化管理。从1998年起，公司开始完善各种企业管

理制度。比如，财务制度、职工培训制度、干部聘任制度、库房管理制度等等。着力进行规范化企业管理。实行制度管理，使各“船舱”衔接起来，既要提高各自的工作效率，又要顾人整体目标和利益，制度化管理使企业不但有了强大的动力机制，同时也建立起一套企业约束机制，以保证企业高速正常运转。

实行集体领导，董事会下设总经理（总裁）室。总经理室四名成员，两个在香港，两个在国内，实行海内外统一指挥。公司高度重视领导班子的团结和带头作用。由于领导班子成员有共同的理想，共同的思想基础，又配合默契，使总经理一班人成为公司的坚强核心，在职工面前具有很强的号召力，并保证了企业决策的正确性，避免在竞争中产生失误和失利。

三、案例评述

上海通用的柔性生产管理绝不仅仅是生产线上柔性的制造技术，而是一个以客户为中心的，从采购、物流、工程、制造、质量到销售、服务的一个大概念的柔性精益的理念。多年来，它已经成为上海通用企业的核心价值观，并深入到企业经营的每一个环节。

1、 以市场变化为导向

市场竞争激烈，需求日趋多样，每一个消费者有自己对产品的嗜好，上海通用在激烈的市场竞争中，面对着千差万别的客户定单，“大规模、单一化”的生产模式受到越来越大的挑战，“多品种、小批量”的定制生产方式开始走俏。面对加入世贸之后更为激烈的制造业竞

争，上海通用利用先进的信息技术，进行管理系统和生产流程的变革，推行柔性化生产管理，满足了不同用户多样化需求。

2、 精确无误的信息系统

“定制时代”，离不开充分的客户信息网络所传送的大量的市场信息。上海通用以客户关系管理系统为核心，全面打造全国信息采集和反馈系统，将单一的产品销售模式，改造成“物流、生产、销售、维修、配件、信息反馈”为一体的模式，完善产品客户和潜在用户信息收集渠道，并推行网上订购，为企业的柔性化生产管理打下了坚实的市场基础，并为将来的“定制生产”铺设“菜单传送渠道”

3、 一体化的流程再造

生产模式的变革，是对企业管理体系和理念的全面提升。从过去的“生产什么就销售什么”逐步走向“按顾客的定单生产”，客户不仅是经营链的终端，更成为起点。上海通用按照柔性化生产管理的流程，对信息、物料、生产、销售、财务及技术等模块重新组合，以控制产品质量和缩短交货时间为目标，构筑新的经营管理体系，并加大对管理、生产、销售等部门的重整力度，让“以用户为中心”理念真正深入人心，为步入“定制时代”打造坚实的基石

四、 总结

通过对上海通用汽车的柔性化生产案例的了解和分析中，了解到创新是解决问题、改进工作的有效方式；规范化是强化执行，

提高效率的有力手段,它们都是企业管理的有效方法。但是创新和规范化不是

篇二：创新案例分析——华为

自主创新案例——华为

在过去的 30 年时间里,大多数中国民营科技企业总是逃脱不了“各领风骚三五年”的宿命,我们也听到和看到太多关于中国民营企业崛起、衰落、倒闭的悲伤故事。但是华为技术却成功了!华为从 2 万元起家,用 25 年时间,从名不见经传的民营科技企业,发展成为世界 500 强和全球最大的通信设备制造商,创造了中国乃至世界企业发展史上的奇迹!

一. 综述

华为成功的秘密就是创新。创新无疑是提升企业竞争力的法宝,同时它也是一条充满了风险和挑战的成长之路。尤其在高新技术产业领域,创新被称为一个企业的生存之本和一个品牌的价值核心。

“不创新才是华为最大的风险”,华为总裁任正非的这句话道出了华为骨子里的创新精神。“回顾华为 20 多年的发展历程,我们体会到,没有创新,要在高科技行业中生存下去几乎是不可能的。在这个领域,没有喘气的机会,哪怕只落后一点点,就意味着逐渐死亡。”正是这种强烈的紧迫感驱使着华为持续创新。

华为虽然和许多民营企业一样从做“贸易”起步,但是华为没有像其他企业那样,继续沿着“贸易”的路线发展,而是踏踏实实地搞起了自主研发。华为把每年销售收入的 10%投入研发,数十年如一日,近 10 年投入的研发费有 1000 多亿元人民币,在华为 15 万名员工中有近一半的人在搞技术研发。为了

保持技术领先优势，华为在招揽人才时提供的薪资常常比很多外资企业还高。

华为的创新体现在企业的方方面面，在各个细节之中，但是华为不是为创新而创新，它打造的是一种相机而动、有的放矢的创新力，是以客户需求、市场趋势为导向，紧紧沿着技术市场化路线行进的创新，这是一种可以不断自我完善与超越的创新力，这样的创新能力才是企业可持续发展的基石。

二．自主创新发展之路

1. 小灵通与 3G

在国际化战略中，华为与大多数科技公司只盯着眼前利益的“技术机会主义”态度不同，华为对技术投资是具有长远战略眼光的。如在“小灵通”火热时期，UT斯达康、中兴等企业因为抓住了机会，赚了不少真金白银。相比之下，华为在“小灵通”上反应迟钝，却把巨资投入到当时还看不到“钱景”的3G技术研发，华为也因此被外界扣上“战略失误”的帽子。在任正非看来，“小灵通”是个落后技术，没有前景，而3G才代表未来主流技术发展趋势。事实证明，任正非的判断是正确的。华为从1996年开始海外布局，在国内市场遭遇3G建设瓶颈的时候，华为在海外市场开始有所斩获，一路走来，华为如今(来自：小龙 文档 网:制度创新,例子)已成为全球主流电信运营商的最佳合作伙伴。

现在，华为的产品和解决方案已经应用于150多个国家，服务全球1/3的人口。在全球50强电信运营商中，有45家使用华为的产品和服务，其海外市场销售额占公司销售总额的近70%。

如果任正非没有前瞻眼光，不先人一步投入3G技术研发，就没有今天的华为，也没有华为在3G甚至4G市场上的领先位

置。2010 年，华为跻身 “全球最佳技术创新公司” 前 5 名，成为 “中国创造” 的标杆。看得远，才能走得远，这是低调的任正非带领华为无往不胜的终极秘诀。

技术创新对于一个企业的国际化非常重要，但不等于说只有在完成技术创新之后才进行国际化。完全掌握了核心技术，再进行国际化，这是一种过于理想化的模式。国际化的过程本身就是提高企业技术能力的过程，在 “战争中学习战争” 也是一种相机而动的思维。所以在 1996 年，华为就尝试走出国门，让国际竞争来促进和提升自身的技术创新。

2. 技术引进、吸收与再创新

实际上，华为的技术创新，更多表现在技术引进、吸收与再创新层面上，主要是在国际企业的技术成果上进行一些功能、特性上的改进和集成能力的提升。对于所缺少的核心技术，华为通过购买或支付专利许可费的方式，实现产品的国际市场准入，再根据市场需求进行创新和融合，从而实现知识产权价值最大化。

目前，中国制造企业正面临着人力成本居高不下、产能过剩、高消耗等 “内忧”，以及人民币升值、海外市场低迷、贸易摩擦案件增加等 “外患”。普遍缺少品牌和技术的中国制造企业，转型和升级已经迫在眉睫。但是如何转型？怎么升级？显然不是喊几句口号和出台几项政策就能实现的。这时，华为的榜样价值再次凸显。

任正非说：“科技创新不能急功近利，需要长达二三十年的积累。” 中国企业要走向国门，融入世界，做大做强，就必须摒弃赚 “快钱” 的心态，舍得在技术升级和管理创新上花钱，转型和升级才可能实现。华为不赚 “快钱” 赚 “长钱” 的思想值得很多企业学习借鉴。

3. 先进的企业内部管理体系

但必须指出的是，产业升级仅有技术升级也是不够的，还需要管理的同步升级。与其他国内企业一样，华为在创业之初也有过一段粗放式管理的时期，但是华为及时认识到管理创新的重要性，并不惜血本，进行脱胎换骨式的变革和提升。

在国际化进程中，华为认识到先进的企业内部管理体系的基础作用。华为先后与 **IBM HAY MERCER PWC** 等国际著名公司合作，不惜花数十亿资金，引入先进的管理理念和方法，对集成产品开发、业务流程、组织、品质控制、人力资源、财务管理、客户满意度等方面进行了系统变革，把公司业务管理体系

到创造客户价值这个核心上。

经过 10 多年的不断改进，华为的管理实现了与国际接轨，不仅经受了公司业务持续高速增长的考验，而且赢得了海内外客户及全球合作伙伴的普遍认可，有效支撑了公司的全球化战略。

在产品研发上，华为“以客户需求为导向”，以客户需求驱动研发流程，围绕提升客户价值进行技术、产品、解决方案及业务管理的持续创新，快速响应客户需求。同时，华为还坚持“开放式创新”，先后在德国、美国、瑞典、英国、法国等国家设立了 23 个研究所，与世界领先的运营商成立了 34 个联合创新中心，从而实现了全球同步研发，不仅把领先的技术转化为客户的竞争优势，帮助客户成功，而且还为华为输入了大量高素质的技术人才。

华为的“客户创新中心”和“诺亚方舟实验室”就是专门为客户量身打造的创新研究机构。通过对客户个性化需求的解读与研判，创造性地为客户进行“量体裁衣”式的个性化服务。满

足各个国家客户不同的需求，成为华为进行创新的动力。抓客户的“痛点”而不是竞争对手的“痛点”，抓客户价值而不是抓产品成本，这就是华为国际化成功的经验。

其实，创新并没有什么玄虚，与成本优势并不矛盾。只不过成本优势是个结果，而围着客户需求来做，哪怕是细微但是持续不断的创新，才是到达这个结果的最佳路径。

华为拥有业界最完整的通信产品系列，涵盖移动、宽带、核心网、数据通信、云计算、电信增值业务、终端等领域。华为坚持以客户为中心，为客户提供了一整套解决方案，成功地将客户和企业绑定在同一平台，除了初期的销售，还包括后续的产品升级、服务等，由于华为抓住了客户的根本需求，其收入是刚性的，盈利是持续的，这和一般的软件外包是两个层次。

华为还是世界 500 强中唯一一家没有上市的公司和一家 100% 由员工持股的民营企业。目前，华为有 7 万多名员工持有公司股权，全员持股吸引了越来越多的人才到华为工作，全员持股成为激活华为员工创造潜力与创新能力的重要因素。

华为还探索了一套独特的商业模式，建立了一套行之有效的人力资源管理体系，尊重和爱护人才，聚集了一大批技术精英，为华为的可持续发展提供了人力保障。在培养接班人方面，任正非打破家族式继承，推行轮值 CEO 制度，让没有血缘关系的优秀后继者担任轮值 CEO 首开中国民营企业“代际传承”之先河。

三．回顾总结

回顾华为的发展历程，发现华为几乎捕捉到了通信产业 20 多年来每一次发展大势和机遇。现在，云计算被视为科技界的一场革命，华为依托强大的技术研发能力，借助云计算进行产业转型升级，实现“云管端”一体化，从单纯的 CT

ICT 产业扩展，将终端和软件服务领域作为未来成长的新空间。

华为在全球通信业低迷期成功转型，为企业发展注入了新的活力，在 2012 年上半年，华为销售收入超过爱立信，逆势登顶，成为全球最大的电信设备制造商。华为下一个 10 年的宏伟目标是：到 2020 年销售收入达到 1000 亿美元，用 8 年时间再造两个华为。

华为创立于 1987 年，到 2012 年已经走过了 25 年的发展历程。25 岁，无论对于一个人，还是对于一个企业来说，都是彩虹般的年华，拥有着无限的激情和无尽梦想；25 年艰苦卓绝的奋斗，换来的是一家世界级的优秀企业；华为 25 年的激情飞跃成就了属于一个民族和一个国家的光荣与梦想。我们应该为华为这样的拥有强大创新力的企业欢呼、鼓掌，希望更多的中国企业更具创新力！

现代管理学之父彼得·德鲁克说：“一家企业的崛起远比一个国家的崛起值得我们夸耀。”华为的成功，激起了无数人的想象，为中国企业国际化树立了标杆，建立了信心。华为让我们欣喜地看到了那些优秀世界级企业的影子，我们更希望看到，更多如华为的优秀企业成长起来。

篇三：中国企业创新管理及案例

中国企业管理创新案例及其评述

一、管理创新的背景及其内涵

（一）管理创新的背景

首先，随着知识经济时代的来临，越来越多的企业发现，仅有良好的生产效率、足够高的质量、甚至灵活性已不足以保持市

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/565110134010011331>