

论企业创新型文化的构建*

万 希

(广东商学院 管理学院,广东 广州 510320)

[摘要] 企业创新文化在激励创新活动中扮演重要的角色,它在企业成员中营造一种忠诚,使创新成为企业的价值观并形成与创新有关的道德观。企业技术创新是一个复杂的系统,影响和制约企业技术创新的因素有很多,而企业创新文化则对企业技术创新起着内在的、无形的推动作用,加快企业技术创新首先要建设企业创新文化。

[关键词] 企业文化;创新行为;创新氛围

[中图分类号] F270 [文献标识码] A [文章编号] 1672-0598(2009)01-0062-05

数字时代的企业受到科学技术不断创新的影响,在管理企业的方式上也必须跟随科技创新做大幅度的改变,需要进行4C管理方式,也就是:随时创新(create)、不要害怕变革(change)、建立企业文化(culture)、必须重视企业内部与外部沟通(communication)等管理方式。Geoffrey C·Nicholson认为“创新可以刺激增长,但是增长是不能被控制的,任何一个优秀的组织要做的就是创造一个允许创新具有旺盛生命力的氛围,这种氛围就是企业文化。”企业创新文化是指在一定社会历史条件下,企业在创新及其经营管理活动中所形成的具有自我鲜明特色的创新精神财富与创新物质形态的总和。企业创新文化所涵盖的内容非常广泛,主要有创新价值观、创新准则、创新制度、创新模范、创新网络及其创新环境等等。其中创新价值观是企业创新文化的核心,创新准则决定企业创新文化的特色,创新制度是企业创新文化的保证,创新模范是企业创新文化的支撑,创新网络是企业创新文化的底蕴,创新环境决定着企业创新文化的内涵和外延。企业创新文化一旦形成,就会对企业成员产生影响,触发其创新动机,并诱导其形成创新行动。好的企业创新文化应该有助于创新动机的产生及创新行为的维持,有助于创新效率的提高和创新成

果的取得。创新文化对创新活动的有效开展具有重要作用,与信息、资金、组织结构一样,创新文化是决定创新活动成败的另一关键因素,同时也成为企业创新、增加价值的又一法则。因而,创新文化的创建与设计将是增强企业竞争力的核心要素。创新文化是以创新为核心的文化,它支持创新,推进创新,激发创新,要求企业打破成规,吐故纳新,并勇于迎接挑战,承担风险。创新文化属于企业文化中的高层文化,它不仅促进企业的创新活动,而且推动企业文化本身的健康发展。如果将文化比拟为一条河流的话,创新文化就是这条河的源头活水,不仅是河流的组成部分,更重要的是它促进整条河流的更新、发展,使文化得以源远流长,生生不息。Andre Delberq和 Pete Mills分析、比较了美国几百多家卓越的创新型公司和缺乏创新的公司之后,认为创新型企业塑造有利于创新的文化过程中一般都具备四个主要条件:高层管理者对创新的支持、紧贴市场和研究潜在顾客、积极采纳员工意见和认可员工创新行为、经过对创意仔细的评价后坚定的实施。但作者对于创新的定义过于狭窄,只把创新关注在开发能力和有效的市场创新方面。托马斯·J·彼得斯等,在总结了美国企业管理中的优点的基础上,同样提出了革新性文化的以价值

* [收稿日期] 2008-12-04

[基金项目] 本文是教育部人文社会科学规划基金项目(07JA630075)阶段研究的成果。

[作者简介] 万希(1970-),男,汉族,江西临川人,广东商学院,副教授,博士,研究方向:人力资源管理。

Geoffrey C Nicholson Keeping Innovation Alive [J]. Research - Technology Management, 1998, 41(4).

观为中心、贵在行动等八个要素。

一、企业创新文化系统的层次

企业创新文化系统可以分为四个层次,依次为创新物质文化、创新行为文化、创新制度文化和创新精神文化(参见图 1 所示)。

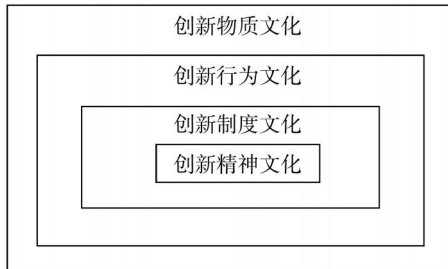


图 1: 企业创新文化系统的层次

(一)创新物质文化。创新物质文化是由企业员工创造的产品和各种物质设施等所构成的器物性文化,主要包括物质产品、劳动环境、娱乐环境等。创新物质文化是企业员工创新价值观的具体反映。如创新所需要的仪器设备是否齐全并符合要求,资料信息是否完整及时,创新的工作环境大小及物理环境的布置是否合理等等,这些既是企业创新价值观的反映,又是影响企业创新的直接物质因素。

(二)创新行为文化。创新行为文化是企业员工在生产经营、管理创新、学习娱乐、人际交往中产生的活动文化,这些活动同样反映了企业的创新观念和作风、创新规范和创新准则等文化特征。在这一层次中,领导者的创新行为特征居于中心的重要位置,企业员工的创新行为特征将受到领导者创新行为的重要影响。如一个富有开拓精神和创新行为的领导者,其本身就是员工创新的风范,他的行为对员工寻求创新会形成无声的感召;而独裁式的领导作风则会压抑员工的创新冲动。

(三)创新制度文化。创新制度文化是指企业在生产经营活动中所形成的与企业创新精神、企业创新价值观等意识形态相适应的企业制度、规章、组织结构等。它同样反映了企业的创新价值观和创新精神,实际上是企业的一种强制性文化。良好的创新制度是企业创新的基本保证。在大多数日本企业里,就设有鼓励企业员工在各自岗位上努力创新的提案制度,这种制度使企业员工的创新意识及创新行为习惯化并成为企业创新文化中的一个重要内容。

(四)创新精神文化。创新精神文化是企业创

新文化的核心。创新精神文化是指企业在生产经营活动中形成的独具自身创新特征的意识形态和文化观念。它是企业创新文化的核心层,是企业创新文化的中心内容和灵魂,包括企业创新精神、创新价值观、创新目标和创新行为准则等。日本松下公司坚持的“从平凡人身上发掘不平凡品质”的精神,是公司对员工具有创新潜力深信不疑的充分体现,在这种精神指导下,松下公司的组织结构、人员交往、环境建设等都具有促进员工发挥其“不平凡品质”的显著特征。

企业创新文化的四个层次形成了企业创新文化由表及里,由外到内的有序结构。创新物质文化最为具体实在,构成企业创新文化的硬件外壳;创新行为文化是一种处于浅层的活动,构成企业创新文化的软件外壳;创新制度文化是观念形态的转化,成为创新文化外壳的支撑;而创新精神文化则是观念形态和文化心理,是企业创新文化的核心,也是企业整个创新文化的本源。

二、创新文化对技术创新的重要作用

(一)企业创新文化是企业技术创新的动力

美国管理学家彼得斯和沃特曼在《寻求优势》一书中指出:“成绩卓著的公司能够创造一种内容丰富、道德高尚而且为大家所接受的文化准则。一种紧密相连的环境结构使员工情绪饱满、互相适应和协调一致,他们有能力激发普通员工做出不同凡响的贡献,从而也就产生有高度价值的目标感。这种目标感来自对产品的热爱、提高质量、服务的愿望和鼓励革新,以及对每个人的贡献给予承认和荣誉。以上的论述可以看出,企业创新文化在企业技术创新过程中有着重要的意义。现代企业技术创新行为及其效率取决于技术创新动力机制,而现代企业的技术创新动力机制本身要由诱导机制、激励机制、压迫机制和驱动机制等构成。其中诱导机制主要来源于创新收益和创新环境,激励机制主要来源于市场需求和竞争优势,压迫机制主要来源于竞争压力和创新制度,驱动机制则由企业制度和企业的战略等因素决定。而这些决定创新动力机制的因素,大都受到社会创新文化和企业创新文化的影响,企业创新文化通过影响企业管理者和员工价值观、思维方式和行为方式等,对企业技术创新起着内在的、无形的推动作用。

(二)企业创新文化对创新的作用机制

1. 导向功能。导向功能是指企业文化对企业

整体及每位员工的价值取向及行为取向所起的引导作用,赋予企业创新精神,使之符合企业所确定的创新目标。企业创新文化对企业创新具有导向功能,这是因为企业创新文化为全体成员确立的基本价值观、道德规范、企业精神等虽然是一种无形的准则,却创造了一个共同的文化氛围,能够把员工的个体行为引导到群体行为上来。具体表现在两个方面:一是对成员个体的思想、意识和行为起指导作用;二是对企业整体的价值取向和行为导向起指导作用。企业创新文化一旦形成,就等于企业形成了自身系统的价值和规范标准,赋予企业各层面、各环节以创新精神。如果企业群体及成员在价值取向和行为取向上与企业创新文化的规范标准和创新精神相背离时,企业文化就会引导它向企业创新目标靠拢,引导成员的行为心理,使他们自觉地认知和接受不断创新的价值观念,自觉地调整自己的行为,使之符合企业的创新目标。日本索尼公司一直以“技术领先”为其创新文化的根本导向,其创新活动十分活跃,在电视机、数字音响和通讯产品等领域取得了世界领先的成果,获得电子产品领域“艾米奖”的数量在全球所有电器公司中位居第一。

2 约束功能。约束功能是指企业创新文化对每个成员在企业创新发展过程中的思想、心理和行为具有约束和规范的作用,企业创新文化的约束功能是通过一种观念的力量、氛围的影响、群体行为准则和道德规范等去约束、规范、控制成员的个体行为的。企业创新文化的约束不是硬约束,而是一种内在的软约束。一旦一个企业的群体意识、内部风气和风尚等精神文化内容具有创新的特点,就会造成强大的、使个体行为从众化的群体心理压力和动力,使成员在创新过程中产生心理共鸣,进而自我调整、控制自己的行为,自觉展开创新活动。

3 凝聚功能。所谓凝聚功能是指企业创新文化被企业成员共同认可并接受之后,就会把全体成员团结在创新目标之下,调动企业内部有利于创新的力量,进而在创新过程中产生巨大的向心力和凝聚力。企业创新文化主要通过对群体创新意识的培养,通过企业成员在长期的实践中形成的创新信念、动机、兴趣等文化心理来沟通人们的思想,引导人们产生共同的使命感、归属感和认同感,从而逐渐形成对集体的荣誉感,使全体成员在企业创新发展中对创新目标乃至自己的创新行为产生认同感,调动自身的潜能和发挥自己的聪明才智积极参与

企业的技术创新活动,为企业的技术创新作出自己的贡献。

4 激励功能。所谓激励功能是指使成员在企业技术创新过程中从内心产生一种高昂的情绪和奋发进取的精神。企业文化把尊重人作为它的中心内容,以人的管理为中心。它对人的激励不是一种外在的推动,而是一种内在的引导,是通过企业文化的塑造,在成员心目中树立起创新的思想观念和行为规范,使每个成员从内心深处自觉产生为企业技术创新而拼搏的献身精神,形成对于企业创新发展的强烈使命感和持久驱动力,激励企业全体成员不断追求创新。

(三)创新文化是现代企业创新活动效益和效率的源泉

创新作为企业的一项基本功能,是企业的一个根本特征。彼得·德鲁克说:创新和企业家精神是人类进入开拓进取型经济阶段后的正常的、稳定的和连续不断的需要。他把创新不仅当作是现代企业文化的一个重要支柱,而且看成是社会文化的一个重要部分。在社会进入创新推动型经济后,创新已经成为当前社会文化的一个重要构成方面。

三、创新文化的创建

创新文化是企业文化重要的分支。创新文化一方面反映了创新机构作为企业基层组织的创新价值观和创新目标要求,以及实现目标的行为准则和习惯;另一方面也反映了创新机构管理理念和艺术,以及管理要素中的创新管理战略、管理机制。创新文化氛围越佳,创新人员的文化素质越高,创新的作用与功能就发挥得越有效。

只依靠结构和体制基础上的革新不能获得全面胜利。塑造一种对革新有利的文化或组织氛围是至关重要的。当然,没有什么统一迅速发展这种文化的规律。但还是可以根据一些创新型企业的经验总结出一些理论。企业文化建设并非一朝一夕、一蹴而就,它是企业长期有目的地加以培育和长期建设的结果。

(一)最为关键的是企业必须要有卓越而有魅力的领导。海尔集团的张瑞敏在谈自己在海尔充当的角色时说:“第一是设计师,在企业发展中如何使组织结构适应企业发展;第二是牧师,不断地布道,使员工接受企业文化,把员工自身价值的体现和企业目标的实现结合起来。”从某种意义上说,企业文化是企业家的文化。在企业文化的建设

过程中,企业家的人格魅力是企业文化形成、塑造、定型和强化的基础,企业家率先垂范、身体力行,树立什么样的榜样,有什么样的工作作风、管理作风、行为方式等,将左右该企业文化的形成与强化,左右企业员工共同价值观的形成以及企业的经营方式。总之,左右着企业精神、企业作风、经营理念等基本构架的形成。3M公司的创新文化便始于麦克奈特对于公司产品质量的关注,麦克奈特当选为董事会主席后,又迅速任命对3M公司创新活动做出重要贡献的卡尔顿为公司总裁,并将更多的资源投入到公司实验室的创新活动,麦克奈特的这种重视创新的思想一直指导着3M公司的实践。具体来讲,领导者必须做好:(1)刻意塑造企业的危机意识并传递给全体员工,揭示企业所面临的竞争危机与外来的真正威胁,以激起员工对变革和创新的信心;(2)在变革和创新的过程中可以运用企业文化转型的过渡时期的作法,如运用过渡时期的仪式使员工能一面抛弃过去的作法与作风,一面重新商定新的价值观、人际关系,引导员工了解、接受与遵守新的作法与作风,这就是将这个过渡时期的过程变成企业的暂时的文化;(3)要彻底改变文化不是一件简单可行的事,积极寻找变革和创新的资源,并取得员工的谅解与认同,以获得员工对改革与创新方案的支持;(4)在过渡时期积极为全体员工提供新价值规律与新做事方法的有效训练,使全体员工能由旧文化向具有创新能力的新文化顺利过渡;(5)领导者要建立在企业组织的一定影响力,如:为新的方向或作法建立具体的标志以作为指引全体员工努力的新目标,在过渡时期一定要构建员工工作安稳的环境以取得支持认同与行动,对企业组织的资源进行妥善合适的重新分配,获得员工的敬重与认同领导权威、协助员工化解危机。

(二)招聘创新者。员工是企业的主人,人力资源是企业最大的资源。“有优秀的员工才有优秀的企业,世界各地都有优秀的员工才能有优秀的国际企业。这是日本电气公司(NEC)兴旺发达的文化真谛。创新活动是高度的创造性活动,创新人员不仅要拥有良好的技术基础,还需要有丰富的创造力、想象力,以及与同事合作的团队精神。故企业创新文化的建设需要大量富有创新精神的员工,只有拥有大量的善于并乐意从事创新活动的创新者,创新文化才会得以形成。3M公司能够成为全球最佳创新公司,在很大程度上得力于不遗余力地

招聘具有创新精神的员工,3M公司在对员工面试时,会不断询问员工创新素质方面的问题,如你小时候都做过什么东西?你认为这个产品的原型是怎样做成的?当你解决问题时遇到的陷入僵局的情况是什么?你是如何处理的?并从大量的面试者中优中选优。微软公司强调吸纳、利用优秀人才,其理念是:优秀人才的首要特征是富有创造性和可塑性,同时必须积极进取,以工作为乐,具有团队精神,信奉“利用比我更优秀的人”。

(三)给员工充分的自由和宽容的氛围。一个公司不能命令人们去创造什么,它所能做的,只是努力营造一个有利于创新繁荣的宽容、自由和安全的气氛。微软公司人力资源部制定了各个职位的“职业阶梯”,详细列出员工从进入公司开始,一级级向上发展所有可供选择的职务,并列出各职务所必须具备的能力与经验,使员工对自己职业发展的前景充满希望。对那些功高盖世的人才盖茨从来不进行所谓的管理,也不让微软的其他人去管理,他只是动用微软的庞大力量去关照他们和他们的成果。盖茨本人只是不时地提出一些具有挑战性的问题向他们请教,也时常让这些人去研究一些具有挑战性的问题,让他们时常保持高度的创作意境。图灵奖获得者 Butler Lampson在微软待了4年感觉依然甚好,连盖茨也常常感叹:“和一帮天才们在一起工作是一件多么有趣的事情呀!”

以鼓励创新、容忍失败为核心价值观使得创新型文化必定是一种激发员工主动性和创造性的文化,这和创新活动的实践性的特点分不开的。而且,鼓励员工进行创新实践的同时,由于创新活动本身具有不确定性,因此更应注重对于创新失败的对待,容忍员工善意的创新失败将有助于保持员工创新的热情。而领导者和队伍在营造创新型文化中的表率、引导和鼓励的作用也就显的至关重要,同时及时对员工的创新行为给予反馈和正强化,将有利于创新观念在员工中深入人心。失败与错误是创新过程的一部分,3M公司的陶瓷品业务就是从开发一种新的研磨用砂粒的错误开始的。容忍无效的点和从错误中学习是3M公司创新文化的重要部分,在其创新文化中,失败与错误是一个重要的学习经验。随着业务的发展,公司更需要委以责任和鼓励人们主动性的发挥,这需要相当的容忍正如麦克奈特所说的:“错误会发生,但如果一个人本质上是正确的,那么从长远看,他或她

犯的错误并不如权威地、确切地告诉他们该怎么做他们的工作这样的错误管理那么严重。当错误扼杀了主动性时,管理是破坏性的。而且我们如要持续成长,必须有许多有主动性的人。”

(四)将创新思维、构想和行动注入员工的日常工作方式和行为中。员工穿着、环境维护、工作流程与作业标准、事务作业流程、上班时间、奖赏方式、沟通管理、对上司或员工称呼等,使整个企业组织从员工的日常工作、行为准则、作业方式与激励奖赏方面能做到改变、调整或移植具有挑战性的作业模式。

(五)要调和好两个极端的文化。Stephen M. Shapiro (2002) 提出两个极端文化,分别为无限上诉权(就是任何人都无权否决任何创新提案,而使做事的方法或创新的流程回归到原点,如此将不会有任何创新行动方案的建立与创造)和且战且走(就是各自创新而造成杂乱无章),企业的领导者与战略创新者必须调和这两种极端的文化,使企业的创新文化能够真正在企业生根发芽与茁壮成长。

(六)建构故事与传说把企业组织文化的价值观念予以具体化。因为不管是企业内部或其他企业,都会存在着传奇英雄人物所创立的丰功伟绩,而聪明的 CEO 与高层主管通常会直接选择某些人来扮演英雄角色,作为全体员工学习的楷模,以鼓励其他员工试着效法或者超越这些英雄(何况对于一个企业文化浓厚的企业来说,肯定会存在许多英雄人物,如通用公司的 Thomas Edison, Gerald Swope,

Jack Welch 等人),通过塑造这些英雄人物的意义在于:“只要如此做,你就可以在此出人头地”。

[参考文献]

- [1] Huselid M. A. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance [J]. *Academy of Management Journal*, 1995, 38: 635 - 672
- [2] Koberg C. S, Chusni L H. Organizational culture relationship with creativity and other job related variables [J]. *Journal of Business Research*, 1987, 15: 397 - 409.
- [3] Jay Jamrog; Mark Vickers; Donna Bear. Building and Sustaining a Culture that Supports Innovation HR [J]. *Human Resource Planning*, 2006, 29, 3 - 12
- [4] P. N. 康德瓦拉. 创新管理——保持并拓展你的优势 [M]. 华夏出版社, 2005, 1: 85.
- [5] 张志鹏. 企业文化选择与资源配置: 激励理论的一个新视角 [M]. *企业管理研究*, 2005, 6
- [6] 欧内斯特·冈德林. 创新沃土: 3M 公司创新机制 [M]. 华夏出版社, 2001, 9: 6
- [7] 夏彼洛. 永续创新: 变革时代企业求生与制胜蓝图 [M]. 北京: 电子工业出版社, 2003, 1: 175.
- [8] 高春梅. 创造力开发 [M]. 中国社会科学出版社, 2001, 6: 5.
- [9] 万希. 创新型企业的的人力资源构成 [J]. *科学管理研究*, 2006, 6
- [10] 弗恩斯·特朗皮纳斯, 查尔斯·汉普·登特纳. 跨文化人员管理 [J]. *经济管理出版社*, 2005, 11: 132

(责任编辑:朱德东)

On constructing corporate innovative culture

WAN Xi

(School of Management, Guangdong University of Business Studies, Guangdong Guangzhou 510320, China)

Abstract: Corporate innovative culture plays a critical role in motivating innovative behavior, as it can create commitment among members of the corporation in terms of believing in innovation as a corporate value and accepting innovation-related norms. Corporate technical innovation is a complex system and there are many factors to influence and restrict corporate technical innovation, however, corporate innovative culture plays an inherent and intangible role in corporate technical innovation. Accelerating corporate technical innovation should first construct corporate innovative culture.

Keywords: corporate culture; innovative behavior; innovation atmosphere