

我们的员工能创新吗？

作者: 陈美珠, 吴伟

创新在过去十年的商业界中引起了极大的重视, 这看起来就想是被雷达捕获在屏幕上一样的。创新的特征随着时间而改变, 从传统的研究理论向知识驱动路线改变, 这是一种基于社会网络的改变。创新已经从实验室进入了商业的各个领域。

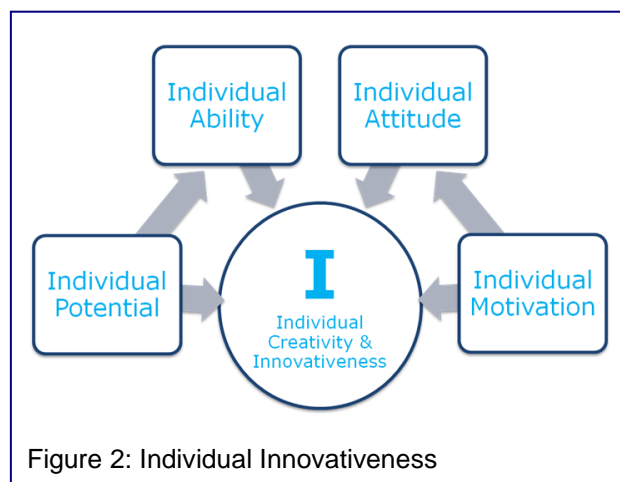
更重要的是为创新定义驱动和障碍。创新的准备有三个基本要素: 个体创造和创新, 组织环境的支持和体系的开放。



这篇文章瞄准了个体创新的激励以及由此为公司成长和收入的影响。

什么造就了个体创新？

我们中的每一个都有创新的潜能—我们能产生优秀的想法, 按照一步一步的行动计划和流程, 把想法变成现实。而且, 这更容易运用潜能, 并且把潜能变成创新的能力。支持创新的工具在市场上很容易找到, 并且或多或少的容易使用。这些工具中的大多数打包称为方法论, 并且从创造新思维到精炼和最后的执行。纽约 Buffalo 大学的“创新问题解决”就是这些理论中的一个。



问题不是我能不能创新（能力问题）而是我想不想创新（态度问题）。

作为个体, 我们有同样的创新潜能和不同的创新的大道创新的途径。正如图 2 所示, 通过认识个体潜能, 发展他的能力, 并且把它和适当的激励或者支持结合起来, 加上创新的态度（或风格）, 我们能够期待个体把最好的创新带给组织。

然而, 一些组织只是简单的把提交的想法给一些奖励来做为创新的激励。我们需要不仅仅看

到简单的“建议箱”或者“员工建议策划”, 而且开发有效的激励机制来维持持续的创新。持续的创新可以带来收入增长和业务的成功。一些公司例如: 诺基亚, 戴尔, 丰田, IKEA, 3M 给我们展示了产品和运营的创新如何变成财务增长的动力。这些公司在挑战中必须持续不断的产生新的想法, 并且有效的把这些应用到市场中的产品中去。

You are interested in reading more articles from COE? Try here: www.COE-Partners.com/Articles.htm
For more information about our services, please visit our website www.COE-Partners.com or email us

你的组织如何才能支持个人创新呢？

人力资源在公司的组织设计,招聘,培训,绩效管理和员工认可项目方面都是一个很重要的角色,支持和促进持续创新.为了发展个人风格,建立一个激励或者风险控制的环境,人力资源可以培养不同的创新观点,例如观点自由,创造力,风险承担和组织间协同工作.

1. 鼓励创新的风险容忍环境

在组织中如果不能容忍风险,失败或者错误,创新则很难达到.促进自由的想象有助于激励创新.公司如果用惩罚员工代替经验积累则不能有效激励员工用创新的方式解决问题和应对客户需求.这些公司倾向于把重点放在管理风险和避免失败上,惩罚失败-减员或者削减成本等-将结束创新所带来的利润.

给员工第二次机会-公司可以建立一个风险承担的文化,给员工第二次机会会使他们从失败的阴影中走出来并且激励他们创造新的思想.通用电气前 CEO 鼓励风险承担:“你可以犯错!但是,要确信你喝组织能够从这些错误中学到东西避免下次再发生!”

认识和接受高层领导者的失败-风险控制领导者帮助员工战胜害怕失败并且鼓励风险承担.领导者应该和员工交流,失败可以被接受和原谅,并且交流他们自己的错误.

2. 修改组织架构发展创新

公司架构由于可以影响关系,交互作用和组织架构流程可以很大程度上影响创新.有效的架构可以帮助员工建的信息和想法的传递,也可以帮助分享想法和信息以及新项目的协作.组织鼓励跨部门协作经常会加速想法的产生和产品开发.例如诺基亚,用矩阵汇报和跨部门团队的方式支持协作.诺基亚还把创新流程在不同业务部门间联系起来.

一些组织用创建一个业务组专门聚焦创新的方式发扬创新.创建一个独立创新组有助于从运营流程中保护新产品和流程开发.下图显示了运营组织和创新组织的特征.

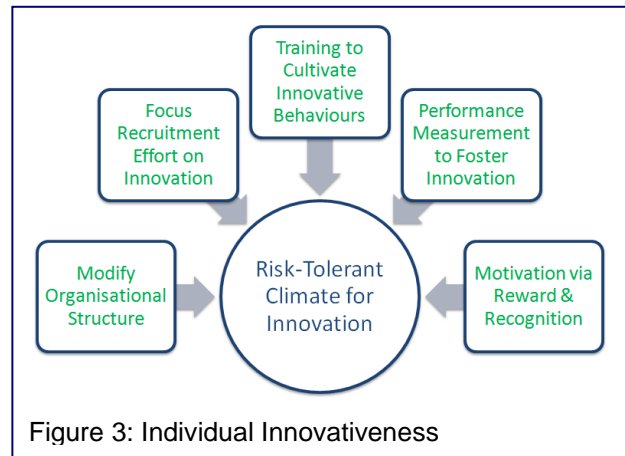


Figure 3: Individual Innovativeness

运营组织	创新组织
<ul style="list-style-type: none"> 定义角色和职责 效率为指导的文化 结构性的,文件化的和工程师工作流程 把过去的和经验的平衡 	<ul style="list-style-type: none"> 自由,无中心产品结构 很强的商业和技术竞争力 没有文件化的工作流程 年轻的,有动力和热情的员工

一些公司通过评估创新和已经存在的业务来决定创新和运营组织间的距离(例如,物理的,财物的等)

3. 聚焦在创新上的招聘精力

个体的创造力需要在复杂的流程和文化中模拟。因此，一些公司希望通过招聘一些员工来加速创新的流程。公司选择有创造力感觉并且通过面试问题的候选人。

裁剪面试问题来定义创新倾向-诺基亚用自主筛选工具，传统简历筛选技术和地区评估中心来圈定候选人范围。选择流程的最后阶段聚焦在定义谁可以在业务环境中成长。基于下述行为的问卷帮助诺基亚定义具有合适行为和态度的候选人。

个体创新的衡量-创新员工可以通过心理测试，包括 KAI 来定义。这个测试在假设个体展示不同的问题解决方式导致不同的创新模式的情况下工作。



Figure 4: Interview Questions That Assess Innovative Behaviour

4. 通过培训培养创新行为模式

公司可以通过提供在创新流程和业务能力方面的培训发展商业和创新行为。然而，创新培训只在给与员工自由和应用新知识和新能力的情况下有效。

创新需要一系列分析和业务能力。为了鼓励这些能力，一些公司提供创新培训例如分析思考，业务案例开发和展示以及同事间协作。

举个例子，创新问题解决(CPS)架构，由 Buffalo 州立大学开发，是一个复杂的和折中的系统，允许员工通过许多思考能力，概念和工具选择具体的需求。

诺基亚已经在亚太区开始了这个培训，并作为管理和领导力发展的一部分，聚焦在工具和流程，把员工变成

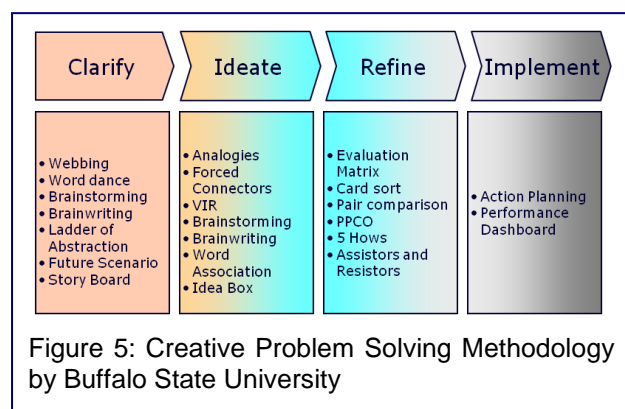


Figure 5: Creative Problem Solving Methodology by Buffalo State University

5. 建立创新业绩期望

为了鼓励组织创新，公司应该不只在业绩目标和竞争力方面评估员工，还应该在创新方面。这是一个加强创新的途径。

举个例子，诺基亚创建了以价值为基础的业绩管理系统，以行为促进创新为重点。这个绩效管理系统聚焦在态度和行为，不是简单的技术能力，支持和培养创新。下列行为在诺基亚被定义：

- 分析思考
- 应用知识

- 创造
- 发动
- 对新想法的开放度
- 顾客至上
- 管理风险

一些公司也包括了参考创造和创新对领导力的架构来让领导者对公司创新发展负责。例如，3M 领导着必须能够拥有更高的视野。创新被作为领导者的核心能力，3M 让他们的领导者对创造风险容忍文化负责。

6. 通过奖励和认可激励创新

为了鼓励创新，公司执行具体的货币奖励制度。不同形式的现金奖励对不同的成本的节省应运而生。

举个例子，在新加坡，TEC 在 2000 年执行创新奖励，瞄准认可和鼓励创新精神。奖励包括：

创新类型	类型说明
产品	唯一的和对公众有显著价值的新产品
服务	唯一的和对公众有显著价值的新服务
流程	做事的新方法
方针	针对具体需求的新方针
业务模型	组织的新业务模式

除了公共认可，一些公司还应用其他类型的货币奖励：礼物券，年假和小礼物。

结论

我们中的每一个都有潜力创新，但是我们会有不同的创新形式。领导者的角色为我们提供适当的创新氛围，鼓励个体把最好的创新带给组织。单独培训一些员工创新工具和技术不能带来很好创新。

关于作者

陈美珠女士是新加坡 Centre for Organisational Effectiveness 公司的常务董事。她在人力资源管理和发展方面拥有超过 20 年经验。她是人力资源战略审阅和计划，竞争力模型，变革管理发展，人才管理，绩效管理和组织发展等方面的专家。她曾任职于世界知名公司，例如 AT&T, SGS-Thomson 微电子, Aon 亚洲, 诺基亚以及政府部门。陈女士还是六西格玛黑带。可以通过电子邮件 Amy.Tan@COE-Partners.com 联系她。

吴伟博士是在新加坡 Centre for Organisational Effectiveness 公司, 聚焦在亚洲市场的管理咨询公司的常务董事。他在许多行业具有丰富的流程执行和组织改进的经验。尤其在六西格玛质量改进和战略执行方面。他在通用电气金融部门获得六西格玛黑带大师资格。他是德国人, 可以通过电子邮件联系他 Uwe.Kaufmann@COE-Partners.com。