



THE SUNDAY TIMES

《星期日泰晤士报》经理人智慧丛书

Innovation

插翅高飞

创新不懈 成败攸关

【美】戴维·P·索伦森著 张宇宏译 / 上海远东出版社

全球畅销十亿册经典名著系列

70
9c

《星期日泰晤士报》经理人智慧丛书

插翅高飞

创新不懈 成败攸关

〔美〕戴维·P·索伦森著

张宇宏译



A0940619

上海遠東出版社

© Crisp Publications, Inc. 1997

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, in any form or by any means, without permission in writing from the publishers.

本书由美国 Crisp Publications, Inc. 授权上海远东出版社独家出版。
未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

插翅高飞 创新不懈 成败攸关

著 者/[美]戴维·P·索伦森

译 者/张宇宏

责任编辑/章 雷

装帧设计/王月琴

版式设计/李如琬

责任出版/晏恒全

责任校对/吴明泉

出 版/上海远东出版社

(200336) 中国上海市仙霞路 357 号

发 行/新华书店上海发行所

上海远东出版社

排 版/上海希望电脑排印中心

印 刷/上海出版印刷有限公司

装 订/上海虎林装订厂

版 次/2000 年 10 月第 1 版

印 次/2000 年 10 月第 1 次印刷

开 本/850 × 1168 1/32

字 数/63 千字

印 张/3.5

插 页/2

印 数/1 - 6000

图字:09-2000-534 号

ISBN 7-80661-294-7

F·49 定价:8.00 元

前言

Preface

未来的成功公司必须了解人们实际上是如何工作的，以及技术如何帮助他们更有效地完成工作。随着经理们日益认识到这一点，他们开始寻找为建立一种能在 21 世纪起到很好作用的真正的创新文化所必需的最佳做法。

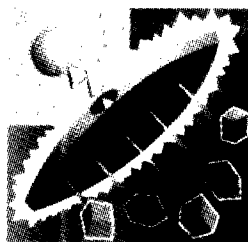
这就是许多代表企业界、学术界以及政府的访问者都会来到明尼苏达州的圣保罗市，来聆听 3M 公司的创新故事的缘由。像 3M 公司的领导人一样，这些男女人士认识到，只有持续不断的创新才会带来长期的组织活力。他们正在寻求一些方法，以便在他们自己的组织中创造和维持一个创新的环境。

一个组织对于创造性和创新的投资所得到的全部回报远远超出了新的产品、新的生产流程或者新的市场营销计划。难以衡量的收益也许才是最大的回报。比如，员工士气在一个创新的组织中往往保持高昂或者会得到提高。在这种令人振奋的环境中，员工——组织的成员——会把沉重的工作负担看作是有挑战而不是枯燥乏味的苦差事。

从组织内部来看，创新每年都被当作是产业最令人羡慕的目标之一，但创新以及一种创新文化的建立并不像人们想象的那样复杂。大多数员工，尤其是那些创新者，对于管理以及公司都拥有一套明确界定的期望。一旦这些期望得到满足，人们就会做出惊人的成果。

建立和加强一个创新组织 **1**

an Innovative Organization





在一种创新文化中，
你必须学会与失败共存，
但绝不能承认失败！

——杰夫·尼科尔
森博士

3M 公司主管国际
研究与开发的副总经理

*In an innovative culture, you
must learn to live with failure,
but never to accept it!*

——Dr. Geoff Nicholson
3M Vice President,
International R & D

3M 公司对创新作用的期望都已在公司的使命说明书和管理规章中清楚地载明了。

3M 公司的目标是“成为世界上最具创新精神的企业和我们所提供的产品和服务的较受欢迎的供应商”。

这一宽泛的概念不仅适用于 3M 公司的技术性员工,而且适用于所有其他的 3M 公司员工,不管其工作地点或性质如何。

事实上,创新期望发生在公司的每一个职能领域,而不仅仅限于作为“3M 公司增长引擎”的新产品开发部门。

这些职能领域包括营销项目、制造实践、对于顾客的产品配送、人力资源政策以及其他任何一种职能。

1944 年,威廉·L·麦克奈特^①草拟了下述的管理政策,从而正式确立了创新的重要性:

① William L. McKnight, 1929—1949 年任 3M 公司总经理,1949—1966 年任总裁。

随着我们公司的成长，越来越有必要将职责授权下去，并鼓励人们发挥他们的主观能动性。这就要求有相当的宽容。我们授予权威和职责的这些男女人士，如果他们是正直可靠的话，就将要求按照他们自己的方式来完成他们的工作。

错误可能会发生。但如果一位人士基本上是正确的，他或她所犯的错误就不会像管理层所犯的错误那样严重——如果管理层试图精确地告诉受权人士应该如何完成他们的工作的话。

当错误发生时，一味消极挑剔的管理层会扼杀创新精神；而如果我们要继续成长的话，让我们的人具有创新精神则是至关重要的。

3M 公司的管理规章

麦克奈特对 3M 公司员工的信心导致产生了这样一种工作环境，即创造性和敢于冒风险一直得到公司的鼓励。下面就是三条有力的管理规章。

提倡企业家精神和拥有追求创新思想的自由
坚持不折不扣的忠诚和正直
保持个人的个性

70 多年来，创新的传统和价值观一直在整个 3M 公司得到强调和加强。现在，创新成为 3M 公司文化的基石，以及公司在全球市场获得成功的一个关键要素。

3M 公司的创新文化以及它的“新产品机器”乃是这家公司每年给全球市场带来将近 500 种新产品的源头活水。该公司有 30% 以上的销售额来自诞生历史不满 4 年的产品。

创造性要求：人们有考虑那些不可思议的其他方案以及怀疑现有做法的价值的自由。

——约翰·W·加德纳

开始起步

现在，企业成功的不成文法则就是，没有创新你是不可能获得杰出业绩的。由此得出的推论是：为了做到真正的创新，经理们必须有勇气承担风险。

一旦某个组织决定建立一种创新的文化，或者加强其现有的创新文化，它就必须持续不断地鼓励和培养所有支持创新的过程。创新要求不断的关注，如果它能成长壮大并带来预期的成果。

一个警告是：空口许诺要比完全忽视更糟。未能支持你承诺想做的东西所导致的只会是挫折感和高度的不满。不管会发生怎样的问题和失败，创新要求具备一种坚持下去的果敢意志。

因此，为了培养一种创新的氛围，经理们必须对创新确立期望，给予支持、拥护、表彰以及奖励。经理们必须不断地尝试新的方法，来消除组织官僚化体制所普遍存在的障碍，并减少由此带来的挫折感。

为了建立和保持一个适合创新和创造性的环境，管理层必须行动起来。经过时间检验的那些必做之事的单子可以列得很长，而且涉及了组织活动的各个方面。这里有此类活动的一个样本。

- 1. 鼓励组织中每个职能部门的创新。
- 2. 确立公司对创新和创造性的期望。
- 3. 制订并实施推动创新的战略。
- 4. 提供资源、时间以及鼓励（“15% 规章”）。
- 5. 询问雇员们需要什么并满足他们的要求。
- 6. 共享最佳的实践和思想。
- 7. 一起庆祝成功与欢聚同乐。
- 8. 使用正式的奖励和表彰计划。
- 9. 利用导师来灌输创造性和创新。
- 10. 营造轻松随意的氛围——放宽衣着规范，消除批准程序的障碍，使用名字，更好地进行沟通。
- 11. 鼓励使用工具来促进创新，如书籍、课程、创意研讨会和专题讨论小组。

当开发新的产品时：

- 12. 在项目一开始时就使用跨职能的团队。
- 13. 让实验室的雇员进入客户们的商店和市场。
- 14. 为创新者创建一条职业生涯的道路。
- 15. 利用失败的例子作为经验教训来学习。
- 16. 向专家学习。

这个单子还可以继续列下去。幸运的是，它能分成下面七大主要类别，我们将分别加以探讨。

1. 期望
2. 沟通
3. 自由
4. 支持
5. 随意性
6. 辅助性管理
7. 环境

期望

一个组织不可能在一夜之间就形成一种对创新实践给予支持和奖励的文化。此外，除非所有的雇员真正相信创造性思维是他们工作的很大一部分，否则这种文化也是不可能建立的。建立创新的过程需要组织中每一个人的全部奉献和参与，尤其是高层管理人员。

整个过程必须以公司的一个明确表述的宗旨和使命作为开始。确定目标和实施计划可以加强这样一种观念，即创新是每个人的工作。把那种期望纳入公司的目标、战略和经营原则中去。在各个单独的部门，部门内的各职能部门，项目和规划，表彰计划以及对个人和团队的业绩评估中也要这样做。工业公司尤其应当把注意力集中于实验室。确

定具体的新产品目标。确立——并使用——生产率衡量尺度。

用雇员们能够理解的语言以及与他们切身相关的东西来说出你的期望。期望每个雇员都知道他或她的工作是如何与公司业绩联系在一起的。人们乐于作出贡献——也喜欢拥有这样一种感觉，即他们的技艺、经验和能力得到了承认与重视。要记住，你的雇员们正是那些能够起到关键作用的人物。给予他们所需要的自由来满足你的期望。

一个富于创新的组织并不是等级制的。
如果你执意要控制而不是授权，那就不要指望雇员会作出奉献。你因缺少控制而感受到的焦虑将会随着每一个意料之外的重大突破而烟消云散。

我之所以成功是因为你信任我。

——尤里西斯·S·格兰特致亚伯拉罕·林肯

沟通

当公司的最高执行官确立某种明确成文的哲学,详细说明创新和创造性的重要性,以及公司对这种价值观的绝对支持时,有关创新的沟通就开始了。这个信息需要利用一切机会传递到组织的各个层级。可以使用标牌和海报、内部出版物的文章、产品广告,甚至是咖啡杯上的口号。通过每一种可能的手段,要让雇员们知道,创新和创造性是公司期望的,而且是受到推崇的。

在雇员和各级管理层之间建立与促进正式和非正式的沟通方式。3M 公司的“技术论坛”就是这样的例子。

3M 技术论坛

这个“技术论坛”是 20 世纪 50 年代初创建的,目的主要是用来加强实验室雇员和最高管理层之间的双向沟通。

所有的技术性员工都属于这个论坛,在管理层面前它的代表就是“技术论坛理事会”。这个理事会包括从每个实验室或技术群体选出来的一名理事以及由一般会员选举出的一批官员。理事会每月召开一次会议,讨论重大问题或者其成员们感兴趣的问题。这可能包括技术的共享以及实验室中间的最佳做法。这个理事会有助于在技术性员工中建立非

正式的沟通网络。

这个理事会还支持各种“分会”，它们是与 3M 公司的核心技术能力具有松散关联的那些技术学科的沟通渠道。属于某一学科的雇员们被鼓励参加分会每个季度的会议，在那里他们将聆听公司内外的技术专家们的演讲，并且分享所有关于他们自己感兴趣的研究课题和技术进展方面的信息。目前，在 3M 公司的技术论坛有 24 个分会在运作。典型的例子包括：粘结剂/粘附分会、成像分会、界面科学分会以及聚合物分会。

“年度活动”则是技术论坛支持的另一种有趣而又有效的沟通途径。整个活动就是一次小型的技术交易展示会。每个 3M 公司的实验室都有一个摊位，科学家们在那里能够展示——用海报板、录像和示范——他们那些最激动人心的新技术或新产品。这个活动会持续两天半，所有技术论坛的会员以及他们的营销伙伴被邀请出席、观看和展开讨论。“年度活动”同样也是确保一项技术从某一实验室转让到另一实验室的有力机制。

其他的沟通组织

3M 公司的其他组织促进了沟通和各职能部门之间最佳做法的共享。这样的例子包括技术委员会（由公司内所有实验室的主管组成）、制造委员会（所有的制造主管）、营销委员会（公司内所有的营销主管）以及行政会议（3M 公司的所有行政执行人员）。

自由

“15% 规章”

自由是一个创新环境和文化的最基本要素。3M 公司的“15% 规章”对于雇员们的自由沟通是至关重要的。

这个规章称，技术性员工可以把他们 15% 的时间用于他们自己选择的项目——只有一条规定，即无论他们的构想或项目是什么，它对 3M 公司来说必须具有潜在的商业价值。经验告诉我们，其中有些项目可能会产生最了不起的构想。我们的可重新改变位置的“即时贴”（Post-it）便条产品系列正是诞生于一个由“15% 规章”确定的项目。