

管理新理念前沿译库

The Leading Superior Translated Series of Management

第三辑

Volume 3

Building The Innovative Organization

构建创新型组织

激励创新的管理体制

Management Systems that Encourage Innovation

[英] 詹姆斯·克里斯蒂安森(James A. Christiansen) 著

潘建杰 译



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

管理新理念前沿译库

The Leading Superior Translated Series of Management

Building The Innovative Organization

第三辑

Volume 3

构建创新型组织

激励创新的管理体制

Management Systems that Encourage Innovation

[英] 詹姆斯·克里斯蒂安森 (James A. Christiansen) 著

潘建杰 译

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

构建创新型组织：激励创新的管理系统/(英)克里斯蒂安森著；潘建杰译. —北京：经济管理出版社，2005
ISBN 7-80207-262-X

I. 构... II. ①克... ②潘... III. 企业管理—组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 022769 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

电话：(010)51915602 邮编：100038

印刷：北京银祥印刷厂

经销：新华书店

责任编辑：倪清容

技术编辑：晓 成

责任校对：郭红生

787mm×1092mm/16

18.75 印张

313 千字

2005 年 8 月第 1 版

2005 年 8 月第 1 次印刷

定价：36.00 元

书号：ISBN 7-80207-262-X/F·251

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部

负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街2号

电话：(010)68022974

邮编：100836

目 录

第一章 前言	(1)
本书目的	(2)
联系以往工作	(3)
方法论	(4)
对公司的介绍	(4)
本书概要	(8)
第二章 创新如何发挥作用,公司管理者如何影响其进程	(11)
化学残余物项目中遇到的障碍和使用的工具	(11)
化学残余物项目的故事	(11)
创新管理体系中不同种类的干涉方式	(15)
管理行为的范围	(18)
对工具进行分类	(19)
创新进程总观	(24)
思考创新的框架	(26)
创新绩效的组成部分	(26)
在创新体系中诊断问题	(28)
诊断问题的一套系统性方法	(30)
执行解决方案并评估结果	(32)
识别改进的机会	(32)
第三章 公司和业务单元管理工具 1:战略和目标	(35)
战略	(35)
公司战略	(36)

业务单元战略	(38)
谁对制定战略负责	(38)
公司组成	(40)
并购	(42)
能力管理	(43)
目标	(46)
目标结构	(47)
财务目标	(52)
创新进程中不同阶段的目标	(54)
创新绩效的其他测量方式	(56)

第四章 公司和业务单元管理工具 2: 结构和流程

组织结构	(59)
等级	(60)
绩效管理	(63)
引起管理层关注的特殊技巧	(67)
特殊需求的特殊结构	(68)
改变一个组织	(69)
决策障碍: 分配权力以做出关键决策	(70)
沟通体系和信息管理	(77)
内部沟通结构	(78)
促进职能部门之间直接联系的方式	(80)
专门的创新网络	(82)
改变内部沟通结构的方式概要	(83)
内部沟通的其他方面	(84)
外部沟通	(88)
信息管理	(90)
信息种类和形式	(90)
来自顾客的信息	(92)
来自公司外部的其他信息	(94)

决策制定方法	(95)
与多数意见相对应的指挥的统一	(97)
监控和请求	(101)
特别监控和决策制定团队	(104)
第五章 公司和业务单元管理工具 3:员工管理和文化	(105)
激励	(105)
现金奖励	(107)
职业激励	(107)
社会奖励	(108)
内在奖励	(110)
改善现有产品与开发新产品和新业务	(110)
个人奖励、团组奖励与没有奖励	(112)
成果奖励与努力奖励	(113)
关于激励的结论性评述	(114)
其他员工管理体系	(116)
员工来源:招聘	(116)
员工发展	(118)
人员的稳定性和流动	(121)
个人目标	(123)
评价方法	(123)
文化	(129)
影响公司内部行为的文化因素	(129)
创新的驱动:建立愿景以便解除后顾之忧	(144)
与顾客相关的文化	(147)
有意识的文化管理	(149)
第六章 公司层项目和观点管理的工具	(151)
观点管理	(151)
询问人们观点	(153)

丰富激励人们产生观点的环境.....	(156)
建立产生观点的激励.....	(163)
管理个人和小组的方法.....	(164)
追踪和联结观点产生的地方.....	(165)
追踪不同类型的观点.....	(168)
寻找探索技术的方法.....	(170)
识别并联系观点推动的源泉.....	(171)
实验室管理.....	(177)
实验室人员时间的管理.....	(177)
例行或重复操作的效率.....	(178)
实验室目标:科学方面还是商业方面?	(179)
实验室交流.....	(180)
优化实验室人员的组合.....	(181)
项目资金系统.....	(183)
投资结构.....	(183)
用于资金决策的信息.....	(189)
决策制定的时间.....	(192)
整个资金分配的标准.....	(195)
项目结构.....	(196)
项目适合公司结构之处.....	(199)
项目团队的结构.....	(201)
项目团队和公司的其余部门之间的联系.....	(212)
和外部环境的联系.....	(213)
项目监督.....	(216)
项目管理方法.....	(217)
选择和培训项目管理者.....	(220)
项目管理的形式化和合理化.....	(223)
跨职能协作.....	(226)
跨单元的协作.....	(228)
关键技术决策.....	(229)

新产品推出决策.....	(231)
第七章 总经理影响个人项目的方式	(235)
项目设立.....	(235)
授予初始的正式项目声望.....	(236)
资金分配决策.....	(237)
汇报结构.....	(239)
选择最初人员.....	(242)
日常管理.....	(242)
项目维护.....	(244)
管理团队和其他方面的沟通.....	(247)
绩效管理.....	(250)
纠正问题.....	(256)
参与.....	(258)
会诊、指导和辅导	(260)
直接管理或控制.....	(261)
第八章 请人帮助改进你的创新管理系统	(263)
请求外界人士帮助你改进你的创新系统.....	(264)
要求你自己的人帮助你改进内部的创新绩效.....	(264)
让你的员工思考他们作为个体如何影响创新绩效.....	(266)
鼓励谦逊.....	(267)
深思熟虑结果的例子.....	(268)
第九章 结论	(273)
参考文献	(281)

第一章 前言

即使在最有利的情况下，创新也是一种结果难料的投入。新产品的开发往往需要数月甚至数年的时间，而且需要投入各种不同的工作任务、人员和能力。即便如此，许多事情也总是难遂人愿。灵感总是不会在你需要的时候到来，寻求产品开发的资金支持和合适的开发人员恐怕更为困难，而无论是技术上的难题还是由于过多人员参与带来的协调性麻烦都会导致开发进程的延缓。

然而，更关键的问题在于，许多公司往往会使得发动变革变得比变革本身还要困难，公司内部形式多样的管理体系在此时不起丝毫作用。它们经常减缓创新的速度，甚至妨碍创新，有时则完全扼杀创新。这种过错并不是由某个人引起的，而是由于这些公司仍然沿袭那些已运行多年的常规管理方法所致。这些管理体系和方法在40年、60年甚至100年之前就已经出现，它们是为管理常规业务设计的，而不是为变革和创新设计的。我们自己的管理体系和方法减缓创新的速度，妨碍创新的进程，有时甚至扼杀创新。即使经营公司的经理人真诚地希望不要发生类似的事情，但还是会经常发生。他们想要他们的公司创新，但是他们所使用的管理公司的方法减缓了创新的速度，或是完全妨碍了创新而不是鼓励创新。

很多学者已经谈到，我们需要新型的管理和新型的管理体系才能有效地管理创新（高沙尔和巴特利特，1988年；迈耶，1998年）。那么公司为什么不那么做？是因为它并不容易做，有太多老套的实践和根深蒂固的习俗。在商业学校或工作的前几个月期间，我们学到的大多东西都与现实格格不入。很多公司的管理实践都需要认真地重新思考。

普遍来说，公司都会避免创新。或者他们在面对竞争对手的压力下必须做出反应时才会考虑创新。竞争者们都惯于“和谐”竞争。许多行业由几个寡头分割，大家都小心翼翼生恐推翻了人人有利可分的苹果车，没有人会过于积极地推进竞争。那些正式或非正式组织的卡特尔（同业联盟）则在一些行业内挣扎生存，而这种死

气沉沉、缺乏创新的行业已经变得越来越少。创新已经席卷了电力、软件、半导体、化学和生物行业，并带来了巨大余波，触动了地球上的每一个行业。过去的规则是：直到万不得已时才进行创新。而现在的规则已经变为：要么创新，要么消亡！公司不能再沿袭旧的管理体制，他们需要发展新的管理方法来鼓励创新，否则公司面临的将会是处处受到竞争对手的重击。

本书目的

本书的目的是帮助管理者学会如何鼓励创新。一些管理者对此相当擅长，也有些管理者已经对此非常精通，但大多数人还不知道如何去做。而拥有可以持续鼓励的创新管理制度的公司更是少之又少。大部分公司在管理上都有缺口，以至于延缓创新方案，或者导致创新的中断。很少公司能不怕麻烦对内部的管理体制进行全面审查，以找出带来阻碍创新甚至中断创新的问题所在。

遗憾的是，很多公司扼杀了本不该扼杀的观点。或者，他们阻止了观点的产生。他们没有有效地鼓励观点的产生。或者是，他们在投资和开发过程中设置了很多障碍，以至于他们提出的观点没有产生结果。他们并不是故意妨碍创新。这些障碍常常是管理体系和实践本身不可预料的负面影响，它们的存在有其他原因。但是，无论如何它们扼杀了观点。

本书的一个目标是，揭露在我们的日常管理体系和实践是如何鼓励或阻碍创新的，并且向管理者展示如何利用鼓励创新，而不是阻碍创新的方式来运行公司。建议那些迫切需要创新的公司认真阅读本书，以检查哪些行为阻碍了创新并进行改正。

有些作者也已经开始对如何鼓励创新展开研讨，但他们更多的是将注意力局限在一两种或三种管理制度上。我在本书中的意图是尽可能的对一系列范围的管理体系和实践如何对创新产生影响进行全面的分析。许多公司依然在使用阻碍创新的管理制度，他们也可以使用那些同样的制度来鼓励创新。我希望为他们展示如何做到这一点。

联系以往工作

本书是以我先前发表的一本书作为基础而写作的，该书标题为：《竞争的创新管理——提高创新绩效的技巧》。在这本书中，我自始至终以一个创新项目的故事引领着读者。通过这一个案例，我展现出 20 种不同的管理制度和方法是如何通过以不同的操作方式来达到延缓创新或促进创新的目的。我提出讨论来展现管理者是如何能够鉴别在创新体系中出现的问题并做出改变行程。并更进一步展现了这些创新问题是如何因行业不同而各异，这些相异点又如何对创新体系设计方式产生影响的。

我在上一本书中并没有带着读者广泛探讨管理方法在不同公司间的差异。我举了一些例子，但是并没有展开全面的讨论。在本书中，我会在我所知资料所限的前提下对此进行尽可能深入的讨论。在对将近 20 个公司进行纵向的跨行业的研究后，我发现高创新型公司的管理方法与低创新型公司在很多方面存在差异。这些差异并不仅仅存在于项目管理的一些方面。许多公司范围的日常管理体系有所不同。创新型公司在战略和决策方法上与非创新公司不同，在管理员工和业务单元的目标规划上也存在差异。不仅它们的管理能力和决策方法与非创新公司的不同，管理文化和沟通体系也不一样。它们对员工的激励政策与非创新公司存在差异，同样在公司员工管理和文化上的其他很多方面也有不同之处。

毫无疑问，创新型公司在管理观点和实施方式上与非创新型公司存在着实质性的差异。创新型公司有更多激励观点产生的方式，它们对于实验室的管理也不同。它们有不同的项目资金体系。它们组织和管理项目的方式也不同。最后，它们的高级经理人以一种不同的方式来实施那些与创新相关的项目。

在创新型公司和非创新型公司之间的差异有时非常明显。但是这些差异经常很难察觉。必须花费数月的时间对这些案例和采访记录进行详细的分析，才能找出所有的不同之处。关于高度创新型公司的管理方法是如何不同的研究结果将会在这本书中得以展现。

方法论

实际上，本书所引用的素材都来自一个针对 20 个公司的创新管理实践所进行的比较性研究。由于我对这些公司中的 8 家公司所做的研究要更为详尽，我通常提到的是由这 8 个主要公司组成的更有局限性的组织。

这些主要研究对象中的其中 4 个是一个多元化的欧洲制造组织下的独立管理分公司。其他的 4 个是立足于欧洲或美国的完全独立的制造商。这 8 个公司在 5 个不同的行业中竞争。其中的 3 个被认定为优秀的创新者，有 4 个被认定为中等创新者，剩下的就有些低于平均水平了。我在 INSEAD 工作的时候，大约访谈了这 8 个公司中的 9 个管理者。我将这些公司在访谈那段时期是如何管理创新绘制成了图表，同时也将他们的创新体系在访谈之前的 10 年是如何发展的做成了图表。

本书中的部分素材利用了我与 12 个其他公司经理的访谈资料。这些公司在 8 个其他行业中竞争。其中的两个被认定为优秀创新者，7 个是中等创新者，其他的 3 个则低于平均水平。当我在 INSEAD 工作的时候，与其中 10 个公司的管理者进行了独立会谈（是 12 个公司中的 10 个公司，这些公司的管理者），而与另外两个公司的管理者的访谈则是以咨询师的身份进行的。

学术性读者会很有兴趣知道我是怎样提出并进行这些访谈的，问了什么问题，我是如何做出分析的。这些问题在我前一本书《竞争的创新管理》的附录里面有讨论。那些对方法类问题感兴趣的读者可以参考那个附录。常规的读者会更有兴趣知道这些公司都是哪些公司。大多数公司坚持以匿名的方式参与到这项研究当中。即使如此，我仍会在这里对它们进行全面的描述。

对公司的介绍

这 8 个主要研究对象中有 4 个是一个多元化欧洲公司属下的独立管理分公司，这个公司叫做欧洲制造组织，或者用 MGE 代指。MGE 是一个多元化制造商，主业是各种化学和材料科学，同时也涉足制药和消费品行业。其中每一个分公司都被鉴定为中等创新者（依据在商业杂志上给出的鉴定等级）。在本文中探讨的这 4 个 MGE 分公司包括：工业化学制品、先进材料、草坪与园艺和北方制药。

每一个分公司的管理团队实质上都对分公司管理体系拥有完全独立的控制。虽然每个管理团队都接受公司执行委员会一个委员的监督，但实际上公司执行委员会给予分公司管理者完全的权利以使他们自由地来管理他们的分公司，只要他们认为合适。结果，这4个分公司中的管理体系和方法大相径庭。以下是有关于这些分公司的详细介绍：

■ **工业化学制品** 20世纪80年代，工业化学制品部生产和销售基础化学品。到了90年代，它的管理部门开始将注意力放在发展和销售应用化学品，也就是说，依据特定消费者的需求来细化化学制品。工业化学制品部总部与公司管理层设在同一个城市。公司总部和分公司管理层的联系相当紧密。

■ **先进材料** 先进材料部在实用化学制品上投资巨大，更甚于工业化学制品部。它的产品主要是新型、专门材料，应用于一系列工业品和消费品的生产领域。

■ **草坪 & 园艺** 草坪与园艺分公司生产和分销一系列农用化学品，许多产品是面向家庭园艺市场而设计的。

■ **北方制药** 作为一个中等规模的制药公司，北方制药相对于其他分公司独立运作性更强。制药业务被认为与MGE投资的其他业务不同，因此，北部制药的公司监督对其没有明显的影响。有时北方的管理者要提前于其他的分公司采取行动。举例来说，北方开始一项创新改进方案的时间，比公司执行委员会开始致力提高其他分公司的创新绩效要早了两年。

上面提到的这4个MGE分公司被鉴定为中等创新者。它们都分布在化学制品、农用化学品或制药领域。另外4个主要研究对象当中，3个享有优秀创新者的良好声望。其中两个公司的良好声望是通过投票结果认定的（投票座谈小组中的大多数管理者认为这两个公司的创新绩效在其各自所在国家的所有公司中占据前10名的位置）。第三个没有通过任何相关的投票鉴定，但是它最近在该公司所在国内赢得了一个全国性奖项，这个奖项是用以对其创新进程质量给予的表彰。

这3个优秀创新者当中有一个是伊士曼化学品公司。作为一个化学公司，它为3个在化学制品和材料科学领域的MGE分公司提供了一个有帮助的比较。其他的两个是多元化制造商。一个是消费品公司，主要集中在消费品。另外一个3M，它生产一系列多品种消费品和工业品。这些多元化制造商提供与行业相关的延伸产品。

8 个公司中的最后一个是欧洲汽车公司，一个汽车装配商。我选择它以增加行业的多样化，尤其是能够在汽车行业获得一个比较点。关于汽车行业创新管理方面的研究有很多（Womack et al.，1990 年；Clark、Fujimoto，1991 年；Wheelwright、Clark，1992 年）。欧洲汽车公司作为示例参与研究有助于将我的工作同那些研究联系起来。

以下是这 4 个公司的详细介绍〔见表 1.1 各公司（主要位置）的创新声望排名划分〕。

■ **伊士曼化学** 一个多元化制造商，涉及一系列化学细分产品领域。是一个优秀的创新者，尽管鉴定级别没有 3M 或消费品公司那么高。自 20 世纪 80 年代中期以后，公司管理层在提高创新绩效方面相当积极。

■ **消费品公司** 一个集中在消费品领域的多元化制造商。已连续多年被评为优秀创新者。管理层对创新绩效相当关注，只要任何一个人记得。

■ **3M** 一个集中在一系列工业和消费类专用产品的多元化制造商。已连续多年被评为优秀创新者。管理层对创新绩效相当关注，只要任何一个人记得。

■ **欧洲汽车公司** 一个汽车装配商。中等创新声望，评定等级与 MGE 相差不多。自 20 世纪 80 年代中期以后，公司管理层在提高创新绩效方面相当积极。

表 1.1 各公司（主要位置）的创新声望排名划分

行业	创新声望				
	低	中低	中等	中高	高
化学			工业化学制品 先进材料	伊士曼化学	
农业			草坪与园艺		
医药			北方制药		
工业产品					3M
消费品					消费品公司
汽车		欧洲汽车公司			

我不时地从 13 个其他公司中引证了一些创新管理实践的案例。在所有的例子中我对这些公司都采用了代指的方式。表 1.2 列出了它们的名称、它们的行业聚集和它们的创新声望。以下是关于这些公司的详细介绍：

表 1.2 (所有参与) 公司的创新声望及划分

创新声望					
行业	低	中低	中等	中高	高
化学		欧洲化学	工业化学制品 先进材料	伊士曼化学	
农业			草坪与园艺		
医药			北方制药		
工业产品					3M
消费品 和食品	美国食品 公司	美国用品公司 食品公司			消费品公司
摩托车		欧洲汽车公司	美国自动化		
电子计算机		电气公司	美国计算机		
电信			欧洲电信		
工业机械				机械公司	
其他制造业			水泥公司	化学品公司	
服务业			芬兰公司 管理公司		

注：用斜体字表示的是主要的参与对象。

■ 美国自动化 (USAUTO) 一个美国汽车制造商，中等创新者。

■ 水泥公司 (CementCo) 一个欧洲水泥制造商，该领域领导者之一，但是被评定为中等创新者。

■ 美国计算机 (USComputers) 世界领先的计算机公司之一，被评定为中等创新者。

■ 欧洲化学 (EuroChem) 一个多元化制造商，涉及领域有化学、制药和消费品，被评定为中等创新者。从业务本质和幅度来说与 MGE 相似。

- **机械公司 (MachineCo)** 一个工业器械制造商，被评定为中等创新者。
- **电气公司 (ConElec)** 一个消费电器制造商，被评定为中等创新者。
- **化学品公司 (OptiCo)** 一个化学器械制造商，在其所在区域占据领先地位，并评定为优秀创新者。
- **芬兰公司 (FinCo)** 一个多元化金融服务公司，该行业的几大领先者之一，但被评定为中等创新者。
- **管理公司 (Admin)** 一个集中在防卫领域的公共行政机构，相对其他防卫机构，被评定为中等创新者。
- **美国用品公司 (AmPro)** 一个大型的美国消费品公司，被评定为中等创新者。
- **美国食品公司 (USF)** 一个中等规模的美国食品加工商，被评定为低于中等水平的创新者。
- **欧洲电信 (EurTel)** 一个欧洲电信设备制造商，被评定为中等创新者。
- **食品公司 (FoodCo)** 一个欧洲食品加工公司，被评定为中等创新者。

本书概要

第二章中展示了一些如何考虑创新的基本概念。这一章将扼要重述我早前发表的一本书中的内容，这本书的名称是：《竞争的创新管理》。已经读过那本书的读者会觉得这一章内容与上本书重复。在这种情形下，他们可能希望以看图表和浏览文字的方式来较快地读完第二章列出的内容，然后转向下一章节。没有读过上本书的读者则想在第二章上花费更多的时间，以保证能理解我提出的在创新推行的不同阶段、使用不同的管理工具（参考下文）和管理者期望的不同结果之间存在的基本差别。

我在本书中会经常使用“管理工具”这个词汇。这个词汇是短语“管理结构、系统和实施”的简缩语。在《竞争的创新管理》一书中，我论证了不同的管理结构、系统和实施将对创新绩效产生影响。我也论证了管理者能改变这些结构、系统和操作以改善创新绩效。事实上，管理者可以将他们作为“工具”，作为他们可以巧妙操作的对象，以提高他们公司的创新绩效。

第三章到第八章对第二章所鉴别的能作为一个“工具”提高创新绩效的每个管理系统和实施方案进行了描述。这6章系统性地审查了第二章提出来的20种“工具”，它们形成了本书的中心。在这里我列出了我对高效创新公司的管理方法是如何不同于低效创新公司所做的研究结果。

第三章着眼于不同的战略设置方法、差异性的目标体系以及公司管理能力和构成是如何对创新绩效产生影响的。在这些主题里，大概有15个之多的与战略设置、目标结构和能力管理的不同方面相关的副主题。

第四章着眼于公司和业务部门的结构与发展是如何影响创新绩效的。这一章特别关注了3种工具如何对创新绩效产生影响，这3种工具是管理结构、沟通体系和信息管理以及决策方法。而且，在每一个主题之下，都有20个之多的副主题，以讨论管理结构、沟通体系和信息管理以及决策方法的不同方面是如何对创新绩效产生影响的。

第五章着眼于员工管理制度和文化对创新绩效的影响。这一章主要集中于员工管理及文化的激励机制和其他方面。同样的，每个主题都包含许多副主题，用以最大限度地保证管理工具中所有与创新有关的方面都能得以探讨。

第六章着眼于特别集中在观点和项目管理方面的管理工具。这一章关注了观点管理方法、实验室管理方法、资金方案选择方法、项目结构的不同类型以及各种不同项目的管理方法。我在这里探讨了这些项目/观点的工具在创新型公司和缺乏创新型公司之间如何有所不同。并对那些在公司或业务单元所有项目中应用的工具给予焦点关注。

第七章着眼于管理者影响个人项目的方式。这一章关注了建立项目的影响，监督方法的影响，参与到项目组并对其进行培训、指导、提供咨询和控制带来的影响。

第八章着眼于管理者以何种方式来邀请或者鼓励其他人思考如何改进公司创新机制的功能。我把这个称作创新管理体系中的“刺激反射”。

第九章是全书的一个总结。在这里，我概括了一些成果，并针对公司如何应用它们提出了一些实施建议。