

对培育创新型企业文化感悟

—— 张云彬

当今时代是一个飞速发展的时代，时代的主题就是速度和创新，中央确定的在 15 年内建成创新型国家的战略，国人正在形成共识。我们的企业正面临改制，面对前所未有的新形势、新任务，建设“创新型企业”，努力培育创新精神，发展创新型企业文化，成为我们企业的迫切要求。我们企业经营方针也提到“推进企业技术创新、管理创新”。

什么是创新型企业文化？它是指企业的主要信念是创新，相信只有创新，企业才能生存和发展。企业所有员工都注重创新，倡导创新，企业管理人员和普通员工都积极创新，敢于创新，敢冒风险，创新思想已渗透到企业上下人员的意识深处，并已化为企业员工的行为习惯。创新型企业文化是一种开放的文化，是不断地摒弃过去，不断吸收新因素、适应新环境、创造新市场的文化。在这种文化中，不论是在技术还是管理方面，只要有创意就可以积极实施，人们不怕失败，而是勇敢地拥抱失败，因为大家有一种紧迫感、危机感，认为不创新就等于自寻死路；信息是畅通的、对称的，人们彼此之间的沟通是充分的，越级和越位的沟通是被允许的；拥有这种文化的企业对市场变化和顾客需求非常敏感，而且能够为之作出迅速反应。世界上一直不断成长、经久不衰的企业如 IBM、微软、迪斯尼等等，都拥有这样的文化。那么，如何才能营造创新型企业文化呢？

一、确定创新型企业文化的前景。培育企业文化的第一步，就是企业高层管理人员确立其企业文化的前景，这个前景就是企业高层管理人员所确立的秉持企业宗旨、实现企业战略、完成各项任务的风格，就是企业的思维方式和行为方式。明确表达了要建设创新型企业这样一个前景：公司秉持改制与发展宗旨的重要手段是创新，包括技术创新、业务创新、服务创新、管理创新等各个方面的创新。对企业员工进行不断培训，特别是培育企业员工的创新需求和创新能力。要想把企业高层设计的创新型企业文化变成现实的企业文化，首先必须不断对员工进行培训，其目的主要是把设计出来的创新型企业文化植于员工的思想深处，进而表现在其行为之中，使员工知晓和领悟本企业创新型企业文化的前景。

一个企业的创新能力，包括了具有创造性思维的企业员工和把创造性思维转化为现实存在的企业机制。企业的创新，很大程度上来源于企业员工的新知识、新思路；而企业员工的新知识、新思路又首先来源于企业员工的创新需求。因此培训的重要目的之一，是更多地激发员工的创新需求。这种需求的产生，主要来源于三个方面：员工追求“了不起”的需要、员工所感受的危机感和员工感受的压力。海尔的张瑞敏有一段关于想、说、做和做到一流的

关系的名言：首先得敢有需求、敢有愿望；有了愿望得把它说出来，说出来了就有了承诺、有了宣言，也有了压力；宣言过了就得去做；做也得做好，否则就是食言，就“丢人”，所以为了面子，无论如何也得做好、做出色，从而赢得一个“了不起”的赞叹。这是一个心理逻辑转化为现实逻辑的机制。

二、将创新型企业文化的前景输入企业制度，建立健全把创意变为现实的组织保障和制度保障。企业文化是企业全体员工所共有的文化，要把企业高层管理人员愿景中的文化转化为真正的企业文化，其重要途径之一就是把它输入企业制度。企业制度是企业全体人员必须遵守的办事规程和行为准则，可以指引企业中人的思维和行为。如果没有制度的保障，人就没有压力和动力，创新就会沦为空洞的口号，很难变成现实。而且人们往往既具有保守性，又具有创新性，既希望安逸，也能奋起积极进取，但实际会怎么做，则取决于环境的需要和环境的许可。调查结果表明，超过 80%的企业高层管理人员赞同中国需要创新型的企业文化，却只有不到 18%的企业拥有创新型的企业文化，其中的原因之一就是没有制度的保障，所提供的创新压力和创新动力不够。观测那些创新型企业，如 IBM、INTEL、海尔等等，都已把创新制度化了。

这里的制度，包括了招聘制度、奖励制度、考核制度等各个方面，比如可以在招聘新员工时，要求被录用人员有想像力和创新意识，在其他条件满足的情况下，那些想像力和创新意识较强的求职者才被录用；重用公认的敢于冒险、敢于承担风险、敢于积极进取的人；由于创新往往意味着风险，创新型企业文化中很重要的一点是宽容失败，善待失败。对那些敢冒风险的人无论成功或失败都进行鼓励和奖励，鼓励和奖励的是敢于创新、敢于承担风险的行为，而不仅仅是对创新结果的奖励；对成功的冒险行为给予较重的奖励，同时对参与行为者也给予奖励；放松决策控制，以使更多的人进行更多的自主决策；对一些基层员工的“五小成果”，经过实践取得明显成效的，可以考虑以这些员工的名字来命名，作为对员工的一种精神激励；同时，尽量避免一些扼杀创意的行为，比如对创意光说“好”，但什么也不做；比如除了宣布公司重大政策，基本不与员工进行个人之间的交谈；比如不为创意的实施提供最起码的组织保障——保证沟通渠道的畅通与资源配置的灵活高效，等等。就创新文化的制度建设而言，制订了创新成果奖励办法，年底对创新成果进行重奖，这样创新型企业文化建设已迈出了坚实的一步。

三、树立典型，让榜样成为创新型企业文化代言人。常言说“榜样的力量是无穷的”，东方古代的管理思想“人为为人”亦是注重正面引导，所以榜样的树立非常重要。在企业中，典型有两种，一种是反面的典型，一种是正面的典型，即榜样。建设企业文化的最简单、最直接，同时也是最深刻的方法，就是树典型。这些典型应该是制度实

施的结果，是企业所倡导的精神的化身，是企业行为实实在在的代表。所树立的典型一定要令人信服，要能真正引导其他人的行为，才能真正发挥先进典型在企业文化建设中的作用。

我们山东联美汽车弹簧有限公司每年对节能降耗、节约成本提高效益的人员进行奖励，并单独设立了“节约奖”，其实其中很多都是通过创新才做到的节能降耗。我认为不妨把这一部分直接叫做创新奖，对评选出不断勇攀技术高峰、敢于突破、勇于超越的技术尖兵在进行奖励的同时，加大宣传力度，树立典型人物，号召全体员工向其学习。第一个“吃螃蟹”的人需要更多的勇气和毅力，也更需要我们建立鼓励敢于第一个“吃螃蟹”的制度，通过持久性的坚持和强化，通过各种方式、各种途径，让一个又一个的创新人物不断涌现出来，让他们带动、影响、辐射更多员工立足岗位开拓创新，让外界通过他们认识、感知到弹簧厂的创新之路，从而为创新型企业文化建设注入人性化、可感知、可看见、可借鉴、易接受的强心剂。

四、实行无界限沟通，保证企业内沟通渠道畅通无阻。

任何时候，沟通都是组织效率的重要因素，特别是有时候由于基层员工弄不清企业所处的状况，感觉不到创新的必要或因信息不对称等原因而感觉不到变革的必要时，沟通就成了很有效的手段。沟通可以使人清醒、明确方向，可以消除误会、增进信赖感，从而使员工更积极主动地为企业的共同未来而努力。

以上只是创新型企业文化建设的其中几个方面，需要强调的是，创新型企业文化建设不可能一蹴而就、一劳永逸。创新精神的实质是科学精神，创新对规律的发现首先来自对规律的尊重。从形式上看，创新表现为标新立异，但精神实质恰恰是求真务实。而客观规律告诉我们，创新活动不会一帆风顺，也很难毕其功于一役。创新不能急功近利、急于求成，它需要创新者有耐得寂寞、不惧失败的坚持与付出，需要领导和同事有“梅花香自苦寒来”的理解与耐心；它需要企业上下有勇于探索的气势，有敢为人先的气概，有尊重个性的气量；它需要企业有鼓励创新的气氛，有崇尚创新的气魄，有竞相创新的气象，有宽松民主、包容失败、支持探索的组织氛围。唯有如此，人们的创新热情才能更大地被激发出来，让全体员工的创新意识竞相迸射、创造活力充分涌流的创新型企业文化才有可能建成。