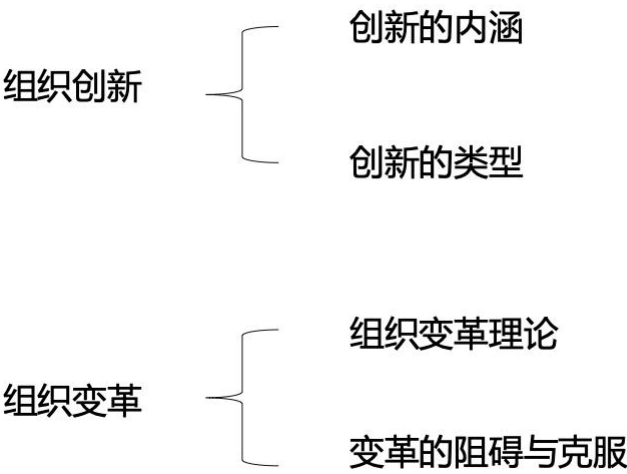


第十三讲 组织创新与变革



一、组织创新

创新背景

创新是企业生存与发展的不竭源泉和动力

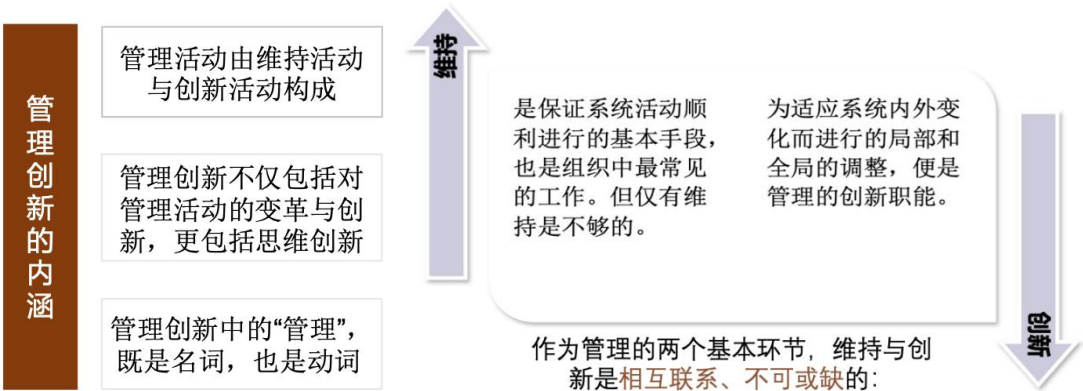
一、创新的内涵

(1) 创新的内涵

- 创新从广义上来讲是指产生新的思想和行为的活动。
- 创新是从基础研发向应用研发转化的过程。

(2) 创新与维持

事实上，管理创新概念具有丰富的内涵。我们需要准确理解以下几个问题：



有效管理是实现维持与创新最优组合的管理。有效管理就是要根据组织的结构维度和关联维度来确定维持和创新的组合。

过度维持	过度创新
<ul style="list-style-type: none">组织的僵化和保守，抑制人能力的发展；忽视市场的竞争和技术的变化，导致组织反应能力的下降，使得组织失去发展的机会；过度维持往往只是注重短期利益，忽视组织的长期发展战略。	<ul style="list-style-type: none">会消耗大量的物力、财力资源，这部分的投入并不能从创新收益中得到补偿导致组织规章制度权威性的减弱，结构体系的紊乱，专业化程度的削弱严重的过度创新还会导致组织凝聚力的下降，乃至组织的瓦解。

- (3) 创新的内在精神
- 企业家精神 (entrepreneurship)，或称创业精神，是创新的基本特征。

二、管理创新的类型与内容

(1) 管理创新的类型

管理创新的研究处于不断演进之中。从不同角度可以对管理创新进行不同考察，从而形成对管理创新的多方面认知。其中最具有影响力的是如下三个面向：

形式、职能、要素

形式：

1. 按创新程度分类——渐进式创新与破坏性创新



维持性创新与破坏性创新

- 维持性创新致力于在消费者所重视的维度上对现有产品的改进，向现有市场提供更好的产品；
- 而破坏性创新则要么创造新市场，要么提出一种新的价值主张来重塑现有市场。

2. 按创新的涉及范围分类——局部与整体；要素与结构



3. 从创新的组织化程度分类——自发创新与有组织的创新



职能:

1. 战略创新
2. 组织创新
3. 领导创新

要素:

1. 思维创新
2. 环境创新
3. 技术与方法创新

(2) 常见的创新类型

2.1 产品创新

- 产品（服务）创新就是指提出一种能够满足顾客需要或解决顾客问题的**新产品（服务）**。
- **产品创新**又可分为：
 - 元器件创新 (Component Innovation)
 - 架构创新 (Architecture Innovation)
 - 复杂产品系统 (Complex Products and Systems, CoPS)

2.2 工艺（流程）创新

- **工艺（流程）创新**是指**生产和传输某种新产品或服务的新方式**（如对产品的加工过程、工艺路线以及设备所进行的创新）。
- 例如在生产洗衣机时采用了新钢板材料，或者把生产洗衣机的生产线设备从传统机床更换为数控机床，从而降低成本 50%，或提高生产效率 3 倍以上，这是工艺创新的例子。

2.3 服务创新

- **服务创新**是企业为了提高服务质量和创造新的市场价值而发生的**服务要素变化**，对服务系统进行有目的**有组织的改变**的动态过程。

2.4 商业模式创新

商业模式 (business model) 创新

对目前行业内通用的**为顾客创造价值的方式**提出挑战，力求**满足顾客不断变化的要求**，为顾客提供更多的价值，为企业开拓新的市场，吸引新的客户群。

商业模式的概念

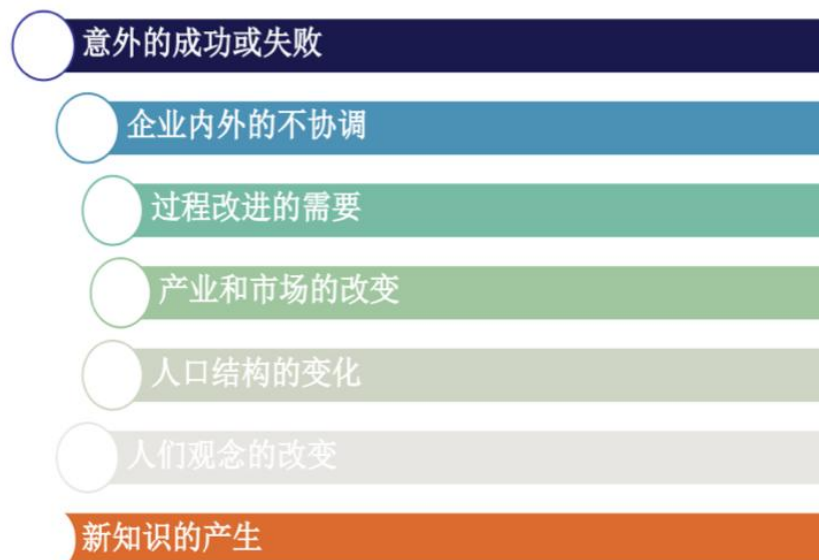
商业模式是一种包含了一系列要素及其关系的**概念性工具**，用以阐明某个特定实体的**商业逻辑**。它描述了公司所能为客户提供的价值以及公司的内部结构、合作伙伴网络和关系资本等用以实现（创造、营销和交付）这一价值并产生可持续、可盈利性收入的要素。



三、创新的过程及管理

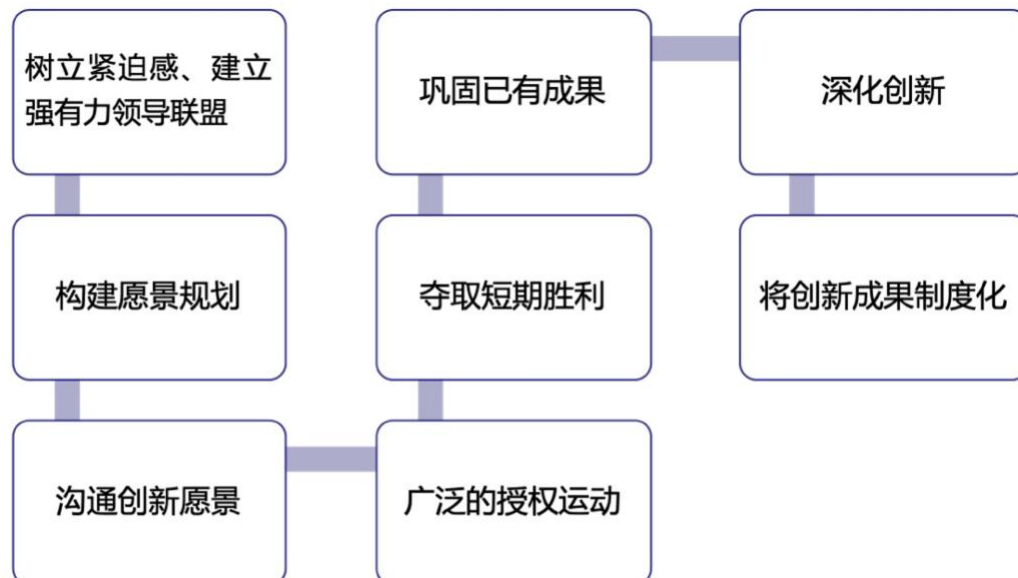
(1) 创新的来源及决策

- 创新源于企业内部和外部的一系列不同的机会。德鲁克把诱发企创新的这些不同因素归纳成七种不同的创新来源：



(2) 创新的过程

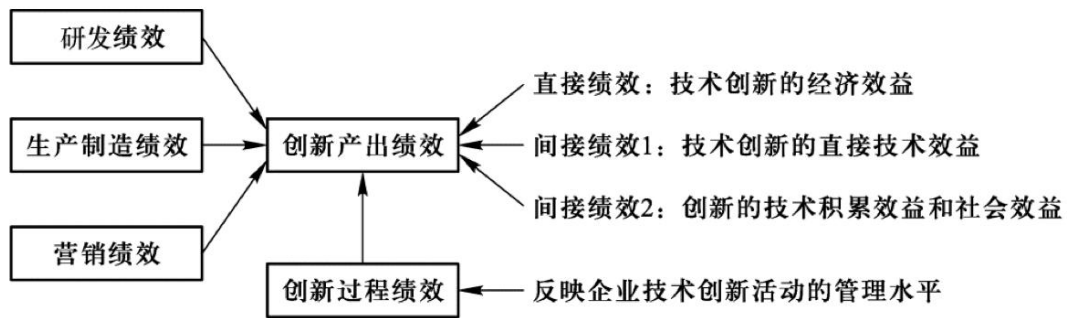
- 管理学家约翰·科特提出创新领导包括八个环节：



(3) 创新活动的评估与审计

- 就企业创新绩效评估而言，OECD 主持的《技术创新调查手册》中运用高标定位的思想，研究发现企业创新业绩是创新战略、资源保障和创新过程三者交叉影响的结果。

技术创新评审图如下：



(4) 创新与学习型组织

知识与知识种类

- 按照韦伯斯特词典的定义，知识是通过实践、研究、联系或调查获得的关于事物的事实和状态的认识，是对科学、艺术或技术的理解，是人类获得的关于真理和原理的认识的总和。
- 波兰尼将知识划分：

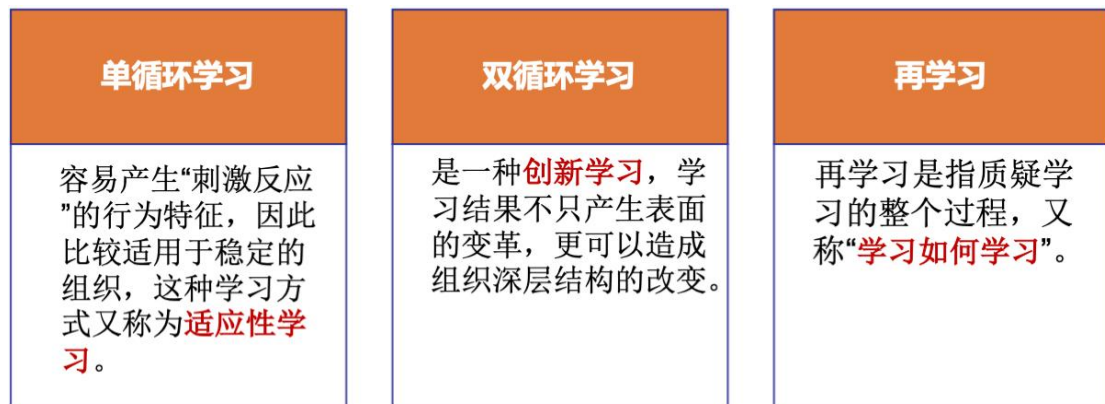


- 企业知识理论 (knowledge-based theory)

组织学习及其类型

组织学习并不是个人学习，更不是简单的员工知识培训。阿吉里斯和舍恩在《组织学习》中提出组织学习是“组织成员发现并纠正组织应用理论中的错误，并将探索结果深深印入个人意象和组织的共享图式中”。

从认知变革的角度来看，阿吉里斯提出组织学习可分三种类型：



• 七种组织学习的智障

彼得·圣吉提出经过五个方面的修炼，管理者和员工会不断培养出全新的思维方式，从而使得企业转变成学习型组织。



二、组织变革

一、组织变革模式和路径

理性组织变革的模式

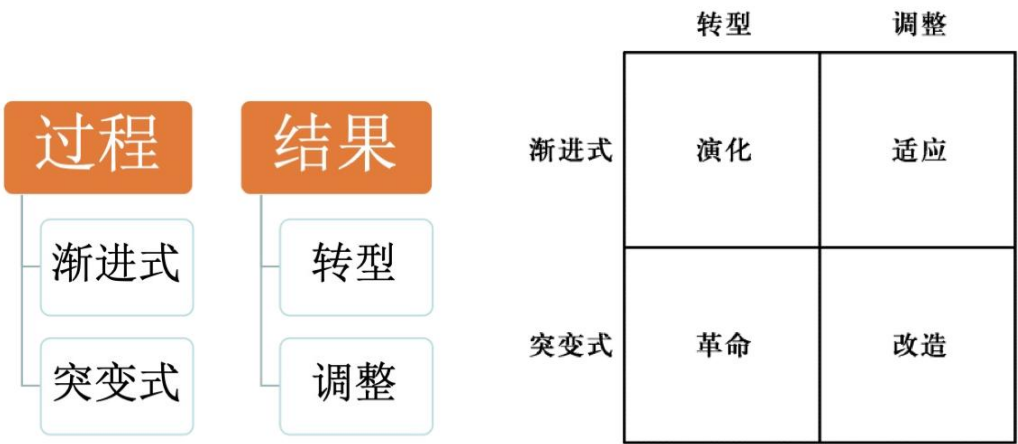
• 勒温最早提出了理性组织变革的三个阶段模式

1. **解冻**就是指在组织内部广泛宣传变革与创新的必要性，让每个人和每个团体都能够真正地感受到变革与创新的必要性，接受变革与创新的挑战。这个阶段的一个核心问题就是如何削减变革阻力，如何获取组织变革的合法性。
2. **转变**就是实施变革与创新的过程。这个阶段有两个核心工作：一是如何设计组织变革的干预措施；二是领导和管理组织变革，完成过渡状态的转型。
3. **冻结**是指通过加强和支持手段，使得变革与创新活动锁定成为组织的新范式和新规范。这个阶段的核心工作是如何评估变革的成果，将变革制度化。



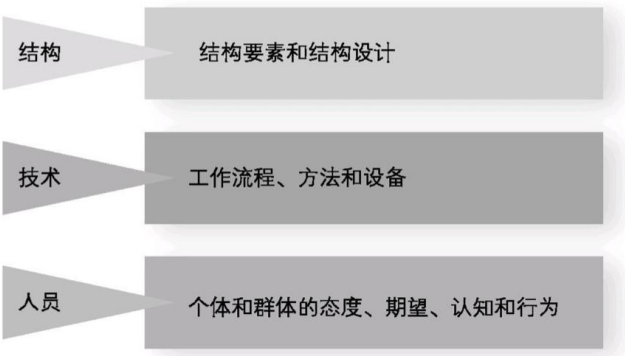
二、组织变革的四条路径

组织变革方式可以从过程和结果两个维度来衡量。由此，组织变革 可以划分为四条基本路径：**演化**、**适应**、**改造**和**革命**。



三、变革的类型

- **结构变革**
 - 改变组织的结构要素或结构设计
- **技术变革**
 - 新的设备, 工具或者方法的引进, 自动化, 以及计算机化
- **人员变革**
 - 员工态度、期望、认知和行为的改变



3.1 组织变革

- 外部环境和组织战略的变化会导致组织结构的变革。
- 举例：
国有企业改革；企业组织结构调整；企业合并；

3.2 技术变革

- 改变将输入转化为产出的技术，包括新的设备、工具和方法的引进，自动化，以及计算机化。
- 举例：
快递业务；公司邮件；超市物流管理

3.3 人员变革

- 包括态度、期望、认知好行为的改变。
- 组织发展 (OD) ——那些聚焦于组织的成员及工作中人际关系的性质和质量的变革方式。

四、组织变革的障碍

- 认知与心理因素
 缺乏了解、评价差异、认知惰性；
- 资源路径依赖因素
 核心能力刚性、企业家行为刚性、企业文化刚性；
- 社会与政治因素
 个人利益、道德困境、团队心理压力；

五、组织变革过程管理

- 激发组织变革的愿景
- 创造组织共同愿景与意义给赋
- 获取持久变革的动力

科特（Kotter）的组织变革步骤模型

步骤	关键	阶段
步骤一	树立变革的紧迫感 <ul style="list-style-type: none">• 分析市场和竞争对手• 识别显现的和潜在的危及与机遇	解冻：创造变革的氛围和准备变革愿景
步骤二	建立有力的变革领导团体 <ul style="list-style-type: none">• 组建拥有足够权力的领导小组• 鼓励团队成员协调配合共同工作	
步骤三	创造变革愿景 <ul style="list-style-type: none">• 制定出引导变革发展的愿景• 为实现该愿景制定战略	
步骤四	沟通变革愿景 <ul style="list-style-type: none">• 利用各种途径宣传新的愿景和战略• 应道员工表现出适合愿景的新行为	转变：采取变革措施，激活组织开展变革
步骤五	授权与支持 <ul style="list-style-type: none">• 克服变革中的阻碍• 改变管理系统和结构• 鼓励符合变革愿景的行为	
步骤六	创造短期成果 <ul style="list-style-type: none">• 规划可见的绩效提升• 识别和宣传阶段性成果• 识别和奖励员工在提升中的贡献	
步骤七	推动持续变革 <ul style="list-style-type: none">• 持续改变组织系统、结构、政策• 招募、提拔、发展适合组织愿景的员工	再冻结：坚持持续变革，将变革措施巩固和制度化
步骤八	产生变革粘性 <ul style="list-style-type: none">• 构建新行为和成功之间的关系• 采取措施保证管理的发展和领导的可持续性	