



个体创造力通向 组织创造力的必由之路

论创新型组织的构建

杨海锋

美国著名管理学家希克曼·席尔瓦在考察了 20 世纪的管理史后指出,自 1910 年以来,共经历了六个管理时代,而目前正处于“创造时代”。可以说,无论是对国家还是企业,一个创造力管理的时代已经到来,对创造力进行全面开发和管理将是 21 世纪管理的重要特征。越来越多组织的领导者认识到,唯一不变的只有变化本身,一个组织若要在如今这样复杂和动态的环境中立于不败之地,就必须不断创新、不断变革,唯有创造才是适应变局的有效手段,被动反应或者亦步亦趋最终只能走向衰亡。

那么,一个组织的创造力是如何形成的呢?著名的管理大师彼得·圣吉在其代表作《第五项修炼》开篇就提出了一个发人深省的问题:为什么在许多群体中,每个成员都是天才,而整个团体却是弱智?现实中,我们也不乏这样的例子。一个汇集了众多优秀人才的组织却业绩平平甚至萎靡不振,相反,一群普普通通的员工却可以创造“奇迹”。究竟组织创造力和个体创造力是一个什么样的关系?个体创造力是如何通向组织创造力的?这正是本文所要探讨的问题。

一、个体创造力与组织创造力的概念

创造力(creativity),简单地说就是提供新颖、独特事物的能力。我们

可以将前人对创造力的研究概括为四个视角(4P) 创造过程(Process)、个人特质(Persons)、创造产品(Products)以及有助于创造的环境(Places)。

我们通常说的“创造力”,都是指个体的创造力。这种理解让我们忽视了创造力可以体现在不同的层面上事实。实际上创造力可以分为个体创造力与组织创造力。创造力在两个层面所表现出来的特性是不同的。我们并不能简单地把一个有创造力的组织等价于一群有创造力的人,组织创造力是一个比个体创造力更难以把握的概念。创造问题研究的领袖人物之一卡尔文·泰勒曾写道:“在 1950 年前的 65~70 年间,科学文献中只出现过屈指可数的几篇关于创造力的研究论文。然而,1955 年后,不断增加的兴趣和活动开辟了这方面的许多研究途径。”今天关于“组织创造力”的研究状况也许正相当于 50 年前关于“个体创造力”的研究状况,仅有极少数的学者有过这方面的研究,如美国学者艾伦·鲁宾逊和萨姆·斯特恩在《公司创造力》中给公司创造力下的定义是:“如果公司雇员未经直接示范或教导就能做一些新的、也许有用的事情,那么这个公司就是有创造力的。”

二、个体创造力与组织创造力的关系

1. 组织创造力源于个体创造力
任何一项改进和创新必然来自于个体的思维,而个体的思维归根到底只能由个体独立完成。著名经济学家汪丁丁在《新经济的企业文化——集体主义还是个人主义》一文中指出:“一般说来,新经济的企业文化越是‘个人主义’的,企业作为整体就越涌流出创造精神。”就是说,整体创造精神的涌流以个体创造精神的充分展现为基础。许多最终给组织带来巨大效益的创新最先总是来自于个别员工的创意。我们必须尊重组织中每一位个体的创造力。

理由可以归结为两点。首先,心理学的研究已经证明这样一个事实——人人都有创造潜力。个体的创造力没有有和无的差别,而只有程度的差异,并且我们所看到的程度差异,即我们看到有些人比其他人更有创造力,也只是他们内隐的创造力在合适的条件下外化为显性的创造成果,被人们所察觉而已,而其他人则没有适当的条件孕育出创造成果。我国创造学学者庄寿强总结了创造力的两条基本原理:一是创造力是人人皆有的一种潜在的自然属性;二是人的创造力是通过科学的教育和训练而不断被激发出来、转化为显性的创造能力并不断得到提高的。人们无法预言会创造出什么东西,谁将参



与创造性活动,在什么时候及以什么方式发生。这就是公司创造力的实质,也是公司潜在创造力真正存在之处。对公司创造力来说,真正的力量来源于意料之外。“管理”创造力就是要提高创新出现的概率。3M公司的黄色便条纸就是一个很好的例子,事先谁也不会想到给3M公司带来巨额收入的便条纸会出自一个教堂诗唱班成员的灵感,而在这之前,这种粘性不好的粘合剂还被认为是一项劣迹。

2. 组织创造力不是个体创造力的简单相加

组织创造力的发挥虽然有赖于员工个体创造力的发展,但并不是个体创造力的简单相加。由系统论可知:一个系统的整体功能一般要大于其各构成要素的功能之和,即所谓“整体大于部分之和”。因此,企业创造力一般也不等于企业全体员工创造力之和,而是要大于后者。如“头脑风暴法”就是一种激发组织创造力的良好方法,它运用小型会议的方式,使与会者畅所欲言,并互相启发、互相激励、相互补充,从而极大地调动各人的创造力,引起连锁反应,产生更多

的创造性设想。一个成员所提出的想法,会引发其他成员的想象力,刺激其他成员产生更多的创意。

当然,企业整体创造力小于企业全体员工创造力之和的情况也屡见不鲜。正如艾伦·鲁宾逊和萨姆·斯特恩指出的“糟糕的制度总是排斥杰出的人才”。那么,什么样的组织才能有效地实现个体创造力向组织创造力的转化呢?

3. 个体创造力向组织创造力转化的有效载体——创新型组织

英国学者弗里曼在1982年出版的《工业创新经济学》中,对创新成功的企业进行分析,归纳了几个特点:企业内部R&D(研究与发展)能力很强;从事基础研究或相近研究;利用专利保护,与竞争对手讨价还价;企业规模足够大,能够长期资助;研制时间比竞争对手短;愿意冒高风险;较早且富于想象地确定一个潜在市场;关注潜在市场,努力去培养、关注客户;有能有效地使R&D(研究与发展)、生产和销售相协调的企业家精神;与客户和科学界保持联系。

Christiansen在其著作“Building the innovative organization”

中,比较了创新成功的组织与不成功的组织的区别,总结出创新型组织在以下方面与一般的组织有所区别。它们分别是战略、目标、组织结构、员工间的交流系统、决策方法、激励机制、个人管理系统、组织文化、新思想产生的方法、实验室管理方法、项目资助系统、项目管理、项目管理方法、项目组织、日常事务监督15个方面。

此类归纳,举不胜举,而且不同学者的结论,也不尽相同,但我们还是可以从其中看出大致重合的轮廓,学者的论述主要集中在企业家精神、组织文化、组织结构、信息沟通、客户关系、管理机制等方面。著名的管理大师彼得·德鲁克在谈到创新型组织时说:创新型组织就是把创新精神制度化而创造出一种创新的习惯。也就是说,一个创新型组织应该能够将创新精神通过一系列组织手段体现为成员日常的行为习惯,拥有富于创新精神的领导者、宽容的企业氛围、灵活的组织结构、敏锐的市场意识、合理的激励机制,使组织全体成员在潜移默化中自然而然地培养起创新意识和创新能力,这是一个创新型组织的重要特征。

作者单位:浙江大学城市学院

2007 年度十大医学突破

第1项:男性割包皮可预防艾滋病
研究发现,进行手术割包皮手术的男性在与女性发生性关系时至少比未割包皮男性患艾滋病几率低51%

第2项:转移扩散性乳腺癌的新型测试法

这是一种叫做“基因探测BLN化验”的新测试方法,可节省时间,尽快地掌握是否进行下一阶段的手术治疗。

第3项:首例人类禽流感疫苗面世
2007年美国食品药品监督管理局(FDA)批准了首例人类预防禽流感疫苗的研制生产。

第4项:减肥者的最新武器——“阿力尔”

它能让肠胃减少吸收百分之二十五的脂肪,有效地阻碍脂肪的摄入。

第5项:发现导致糖尿病的新基因
这项基因发现将有助于科学家精确探测2型糖尿病的病情发展状况。

第6项:阻止女性月经药物——“Lybrel”

“Lybrel”可有效地阻止女性月经的到来,可以在短期内帮助妇女摆脱痛经等经期常见的问题。

第7项:治疗纤维肌痛症新药——“Lyrica”

Lyrica能够治疗慢性疲劳、肌肉疼痛和纤维肌痛,还可用于治疗癫痫症、带状疱疹、由糖尿病导致的神经性疼痛。

第8项:肺癌早期测试方法——肺癌探测器

一种名叫“肺癌探测器”的新型血液测试可提供发现肺癌前期症状,在这一阶段进行有效治疗可使患者最终康复。

第9项:发现干细胞的新来源——胎盘羊水

研究人员发现干细胞的一个新来源——羊膜水,目前他们已利用羊水干细胞培养出人类骨组织,得到有功能的神经细胞和肝脏细胞。

第10项:维生素D对人体十分有益
一项最新研究显示,富含维生素D的食物可预防糖尿病、口腔疾病和多样性硬化症,甚至还可以预防癌症。