



——组织创新与最高管理者

韩中和

随着企业改革的深入,取得显著成绩的企业也越来越多。一些企业在资产重组中,利用外部环境提供的机会,同时又充分发挥了自己的能力,不仅扩充了自己的实力,还拯救了一大批濒临困境的企业。也有一些企业充分利用市场经济的原理,不断挖掘潜力,开发新产品和服务,开拓新的市场,取得了很大的成功。在成功的荣誉面前,企业如何摆脱我们所谓的“成功综合症”,不断地建立自己的竞争能力,尤其是建立自己的核心专长,实现可持续的竞争优势?这是每一个管理者为使企业长期生存发展下去不可回避的课题。本文试图从企业面临的背景条件出发,结合国外关于组织创新的理论,探讨最高管理层在组织创新活动中的关键作用。

1. 组织创新的时代要求 100年前,当时美国海军的舰艇命中率还是很低的。据当时美国海军部门的统计,9 500发炮弹中,能够命中的仅为121发。后来,美国海军中尉西姆从英国海军那里学到了命中率提高3 000%的诀窍,并建议在美国海军普及,然而却遭到了海军部及掌管兵器部门长官们的顽固抵制和反对,西姆还落了个被解职的下场。后得到这个信息的罗斯福总统独具慧眼,不仅恢复了西姆的工作,还任命他去落实这项改革任务。炮弹的命中率,是衡量军队整体战斗力的一项极为重要的指标。努力提高命中率,克敌制胜,建立优势,对军队来说是一个刻不容缓的任务。然而在当时的环境下,121:9 500的比率已经成为一种常识。任何超越这个命中率的想法,都是不现实的。任何关于这方面的改进、创新建议,都是不可能接受的。何况这种建议不是来自华盛顿,而是来自于一个中尉。

传统的思想观念束缚着企业组织的主管人员,制约着一些组织发展的例子,在企业的经营管理史中,是屡见不鲜的。

密西根储蓄银行行长,曾建议亨利福特的律师不要投资亨利汽车公司,说:“马会一直存在,而汽车只不过是一种浪潮,随波而去。”20世纪福克斯电影公司负责人戴瑞尔·F·扎诺克1946年对电视评论道:“电视占领市场不会超过6个月,人们很快就会厌倦每天晚上盯着一个胶合板的盒子看。”施乐公司的复印机在是否要投资进行扩大生产时,有人断言,这种机器今后不会有市场。曾长期担任美国通用汽车公司总裁的斯隆,曾经这样评论福特:福特具有多方面的敏锐的洞察力。但是福特成功以后,获得了声誉,沉醉于一派欢呼声中,对自己以往已经十分习惯了的美国汽车市场的变化不能理解。斯隆感叹道:“连这个征服汽车产业的人,也不能征服变化。”

2. 组织变革的起因 组织的大规模变革,一般情况下,是组织的平衡状态受到破坏而产生的。打破组织平衡的具体事件,不同的行业有不同的表现,大致可分为以下6种:

(1) 产业结构或产品生命周期的变化。由于某些产品生命周期发生变化,引起了需求和

顾客的购买行为、竞争内容等发生变化。当产品处于导入期阶段,企业的竞争能力主要表现在产品的创新和产品的性能上。当产品进入成熟阶段时,企业的竞争则反映在成本、数量、效率上。尤其是新的产品规格和行业标准出现,如 IBM360、微软 98 等的出现,打破了原有产品所在行业的平衡状态。从企业的经营管理史上看,某一产业从一个阶段进入另一个阶段时,几乎毫无例外,组织的平衡状态都受到冲击。

(2) 技术革新。技术革新带来产业内竞争基础的变化。喷气式发动机、电动打字机、微处理机等新产品的诞生,或新的半导体生产工艺、浮法玻璃的制造工艺的产生,都使企业原有的竞争基础发生变化,也给整个行业带来不稳定因素。原来在行业里在竞争中保持优势的企业,突然失去其优势,甚至有可能陷入不利的局面。

(3) 宏观经济的趋势和危机。国内外经济形势的重大变化,使竞争的基础发生变化,也会对现有的组织结构形成压力。例如,石油危机、贸易壁垒、通货膨胀、外汇汇率的变化、贸易收支平衡状况、消费行为或资本形成的变化,这些因素中的任何一个都有可能对组织产生巨大影响,因而带来变革组织的巨大压力。

(4) 管制和法律的产生。政府管制内容的变化,诸如证券交易法、运输法、银行系统等有关的法规出台,环境发生变化,必将给企业的竞争带来很大影响。由于这些变化的出现,企业需要重新制定经营战略,考虑新的发展方法。

(5) 市场与竞争状态的压力。新的竞争对手进入了竞争市场,带来了新的不同于传统习惯的竞争样式,形成对原有企业组织的战略性威胁。例如,80 年代日本汽车产业大举进入美国市场,90 年代美国软饮料进入中国市场,打破了所在国原有的产业、企业组织的平衡状态。

(6) 企业的发展。随着企业的发展,规模的扩大,原有的企业经营战略和组织原则逐渐暴露其滞后和局限性。日本八佰伴公司、中国巨人集团的崛起和迅速发展,而没有明确的战略指导原则,总归失利。相比之下,美国微软公司在企业规模扩大之际,进行了自我创新,取得了成功。

3. 企业成功的陷阱 成功的企业,容易把自己过去成功的经验制度化,这往往会使企业按特定的方式去行动。因为这样做,自己有把握、有安全感。如果环境不发生变化,也许不会产生危机感。但是,一旦打破平衡的事件发生,以往成功的企业往往易陷于危机。具有讽刺意味的是,世界上一些著名的企业,诸如美国福特汽车公司、IBM 公司、柯达公司等,都曾在各自的经营史上,由于以往的成功,而忽视对环境的注视,放松对组织的创新活动,造成极大的损失。

早在 1963 年,全美最有名的管理者之一的 IBM 公司元老威尔逊在哥伦比亚大学 MBA 集会上讲过,在 1900 年,美国前 25 位企业,能维持到现在的只有 2 家。从这个数字令人想到的是,成功——只不过是暂时的。

1972 年,IBM、GM、SIAZ 公司曾是《幸福》杂志评选的 500 家企业的第 1、4、6 位,在 1983 年,上述 3 家企业又被评为全美最受尊重的企业。然而好景不长,1992 年上述 3 家企业连前 20 位都没挤进。不仅如此,1992 年这 3 家公司的经营赤字亏损合计达到 324 亿美元。1980 年,IBM 公司占全美计算机销售额的 40%,收益的 70%。但是,在 1986~1994 年之间,IBM 公司却被迫裁员 20 万人,1993 年亏损 81 亿美元。不论什么产业、企业,也不管哪个时代,这种现象普遍存在。即成功以后失败接踵而来,创新之后惰性随之产生。这种现象不仅仅在美国、欧洲企业发生,亚洲的企业也有;大企业有,小企业也有。这种弊病袭击着所有的组织。

纳勒认为,成功的企业,随着时间的推移,形成某种特定的组织行为方式,也就是说企业患上了成功综合症。把过去的成功的惯例、活动,当作标准的运作手续。即使当环境、条件发生了变化,这些企业还是我行我素,旧态依然。企业的长期成功,使企业成为内部重视型管理,主管者认为知识、新的想法都是从企业内部产生,渐渐忽视组织外部信息。于是,易产生自满情绪,思想上倾向保守。最终陷于不能学习的地步。对一个成功的企业来讲,患疾莫大于不能学习。这不仅造成业绩下降的种种问题的发生,更有甚者,陷入成功综合症的企业,将自己的问题归咎于外部环境。例如政府的管制,外国企业的竞争等等。对问题没有采取现实的、承认的态度,而是当作一时的现象,否定现状,我行我素,于是又产生更大程度的业绩下降,背上更大的包袱。

4. 组织创新与最高层管理者 组织创新可以从组织的目标和结构两个方面来考虑。首先是组织目标的创新。为使企业长期发展,需要对组织的目标作出及时更新。我们看到,在前面例子中,当时美国海军对命中率的要求,并没有超出 121:9 500 的标准范围。也就是说,在当时,这个标准是个常识,舰艇发出的炮弹,达到或接近这个比率,就是出色的、有效率的。而不追求更高的标准和创新。不仅如此,任何超出这个比率的想法、提案,都被认为是不正常的,是不可能实现的。可以想象,当时海军组织内部,官僚主义作风盛行,思想僵化,组织僵化。由此可见,当时在这种组织惯性影响下,西姆要把新的瞄准法引入到美国海军,其创新精神受到组织的顽固抵制,是不可避免的。

成功的管理者,在企业外部环境和企业组织之间,要领导变化。换句话说,管理者要领导创新。管理者要驾驭环境的变化,同时还要带领自己的组织去适应环境的变化。我们从上述例子中可以看到,西姆的建议起初并没有引起组织内的成员,尤其是管理者的重视。恰恰相反,他遇到了阻力,最后他还被迫离开了自己的组织。这种阻力不是来自于哪一个具体的部门或哪一个管理者,而是来自于当时整个海军的组织系统、组织结构和文化。这种组织系统已把过去的成功当成惯例。任何新的设想、改革,只有在这个既定的框架下进行才行,不得越雷池一步。在这种组织文化的影响下,要革新就要花代价,甚至作出牺牲。在组织的保守文化、传统思维模式的影响下,不管建议有多么新颖,结论只有一个:不可能。由此可见,在一个组织中要形成创新气氛,这就对管理者提出了新的要求,要创造组织学习的风气,创造一种环境,以利于组织成员的创新活动。不仅管理者本人要有创新意识,而且要在组织制度上作出保证,使整个组织成员有创新的欲望,形成组织的创新气氛。

当一个组织的初级目标实现以后,如何巩固成绩,扩大成果,是最高管理层共同关心的问题。这个时候,最高管理层的任务就是要及时在现实与目标之间找出新的差距,更新组织目标,给组织的发展指明方向。这种差距,可能形成一种力量,即圣吉的所谓“创造性张力”,圣吉认为它是创造力的来源。

在当今时代,企业要不断地向前发展,“创造性张力”的创造者的作用是非常重要的。最高层管理者既要有创新意识,具备企业家精神,明确企业的发展方向,同时,必须把组织创新放到战略计划中去。既然环境变化是个给定的条件,那末我们的企业组织,如果总是等到问题成堆以后再去思考变革,未免反应迟钝,损失惨重,形成组织的发展永远滞后的被动局面。因此为保持企业的竞争优势,尤其是建立可持续竞争优势,管理者首先要有意识打破旧的思维模式,要领导创新。由此看来,组织变革不是因为目前流行,所以才搞。或者是被企业组织的短期的、局部的问题所困,不得已搞一下。必须把组织创新纳入日常的议事日程中去。为适应激烈