

基于卓越绩效模式的企业持续创新机制研究

单汨源, 李 盈

(湖南大学 工商管理学院, 湖南 长沙 410082)

摘要: 创新是企业核心竞争力的重要来源, 持续创新对企业的持续发展至关重要。在“卓越绩效模式”的理论研究基础上构建了企业持续创新机制框架模型, 该模型包括创新动力、创新过程、学习能力、创新管理、创新环境五大部分。创新动力是来源, 创新过程是核心, 学习能力是基础, 创新管理是手段, 创新环境是平台, 通过五大部分的耦合和相互作用确保和促进企业的持续创新, 实现企业的持续发展。

关键词: 卓越绩效模式; 创新; 持续创新机制

中图分类号: F406.3

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2010)15-0092-04

0 引言

在全球金融危机的冲击下, 处于计划经济向市场经济转型期的我国企业面临着越来越激烈的竞争。在动态的竞争环境中, 大多数企业因为无法持续地创新而难以生存, 企业需要通过持续创新来实现持续发展。因此, 如何确保企业的持续创新能力具有重要意义。

欧盟于1999年资助立项“21世纪的持续性技术创新政策研究”项目(POSTI), 提出了持续创新的两个不同定义: “持续创新是创新过程或产出具有持续性目标的创新; 持续创新是创新过程或产出具有改进环境质量目标的创新”。前者基于经济管理科学领域, 后者基于可持续发展理论^[1]。学者们对企业持续创新的概念、影响因素及机制构成进行了较多的研究^[2-6], 但是已有的研究很少从卓越绩效模式角度出发构建企业持续创新机制。结合我国创新实践, 可以发现我国大部分企业均无法持续不断地实施创新, 创新的持续性易受企业家更替的影响^[7]。因此, 通过构建企业持续创新机制来强化企业的创新能力, 降低企业家更替带来的影响, 通过创新的持续发生实现企业的持续经营, 进而促进社会持续稳定发展是很有必要的。

本文所研究的持续创新机制是指在动态环境下, 在企业持续不断地推出和实施创新项目的过程中, 诸多要素对创新过程产生不同的作用来实现企业的经济效益和社会效益, 要素的耦合和相互作用形成了企业的持续创新机制。

1 卓越绩效模式

卓越绩效模式源自美国波多里奇质量奖的评奖标准, 是组织绩效管理的一套整合方法, 其核心是强化顾客满意

意识和创新活动, 通过不断为利益相关方提供改进的价值, 促进组织的学习和发展来追求卓越的经营质量, 实现组织的持续发展。

卓越绩效模式的核心价值观包括: 前瞻性的领导、顾客驱动的卓越、组织和个人的学习、重视员工和合作伙伴、敏捷性、注重未来、促进创新的管理、基于事实的管理、社会责任、注重结果和创造价值、系统的视野(见图1)。

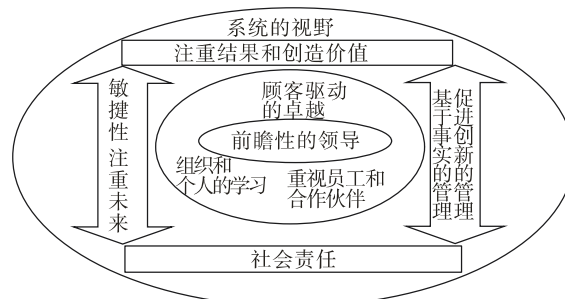


图1 卓越绩效模式的核心价值观

企业领导者时刻关注市场需求, 确定企业的创新方向, 制定企业的发展战略, 营造创新的文化氛围。通过组织和个人的学习来实现创新能力的提升, 通过重视员工和合作伙伴来实现知识的获取和共享。通过敏捷的反应、注重未来的理念、促进创新的管理和基于事实的管理, 来改进绩效、关注社会责任、实现利益相关者价值。以系统的视野来管理企业, 企业的行动须与战略保持一致。企业领导者从追求持续发展的愿景出发, 考虑影响企业发展的长期因素, 制定创新战略, 引导创新, 改进关键过程, 通过资源配置和各要素的相互作用来实现顾客满意和绩效改进, 实现企业的持续经营, 追求企业的卓越绩效。

收稿日期: 2010-01-19

基金项目: 湖南省科技厅重点项目(2008Fj4121)

作者简介: 单汨源(1962-), 男, 湖南岳阳人, 博士, 湖南大学工商管理学院教授、博士生导师, 研究方向为运营管理、项目管理和供应链管理; 李盈(1985-), 女, 湖北钟祥人, 湖南大学工商管理学院硕士研究生, 研究方向为运营管理。

2 卓越绩效模式与企业持续创新的相关性分析

企业创新活动的动态性、系统性与卓越绩效模式的持续改进、全面管理相一致。卓越绩效模式和企业持续创新的相关性主要体现在以下 5 个方面。

(1) 追求组织的可持续发展。组织的可持续发展追求经济效益的持续增长, 同时重视企业对生态环境和社会的影响。卓越绩效模式通过强化组织创新来追求卓越的经营绩效, 在通过创新追求卓越的过程中实现持续改进。卓越绩效模式在演进过程中, 结合我国企业经营管理的实践, 加入了可持续发展等内容。企业在追求卓越的过程中, 通过鼓励创新来追求持续的经济效益, 履行企业的社会责任, 实现企业的持续发展。

(2) 关注学习和知识。组织和个人的学习是卓越绩效模式的核心价值, 顾客驱动的卓越体现了企业必须通过产品创新、服务创新、管理创新、市场创新来不断满足顾客的现实需求和潜在的需求。通过学习提高企业满足顾客现有需求的能力、市场需求分析预测能力, 增加组织和个人的知识存量, 累积的知识作为创新的基础来支持创新, 创新过程同样会增加知识的积累量, 往复循环, 改进组织绩效, 实现持续创新。

(3) 强调敏捷性。敏捷性是卓越绩效模式的核心价值。企业的生存环境具有很大的不确定性, 敏捷的反应体现了企业对动态环境的快速适应和主动应对。激烈动态的竞争环境使企业必须通过创新缩短从产品概念形成到商业化的时间, 实现与竞争对手的差异化, 缩短产品生命周期, 在适应环境的基础上主动响应环境变化, 培育环境管理能力, 实现企业的持续生存。

(4) 重视创新管理。企业通过创新实现有竞争力的产品和服务的产出, 来满足企业利益相关者的需求。创新管理不仅是创新市场价值的实现, 还包括将创新融入企业的日常工作中。领导者将卓越绩效模式的价值观融入创新的管理过程中, 制定创新战略, 构建有利于创新的内部环境, 培养员工的知识运用能力, 引导组织的创新, 确保创新的持续性, 而不仅仅只是某次创新。

(5) 突出过程管理的重要性。ISO9000:2000《质量管理体系基础和术语》中将过程定义为: “一组将输入转化为输出的相互关联或相互作用的活动”。卓越绩效评价准则中的过程管理, 是实施持续改进和创新以提升组织的整体绩效, 进而实现组织愿景的途径。过程主要是将输入转化为输出。无论是制造业、服务业, 还是其它类型的组织, 在追求卓越的过程中均是先识别为组织增值的关键过程, 再思考如何对这些过程进行创新。通过改进创新投入到创新产出的过程, 来实现组织的绩效改进。

3 基于卓越绩效模式的企业持续创新机制框架模型

3.1 构成要素

本文以卓越绩效模式的核心价值观为基础, 从卓越绩

效模式和企业持续创新的相关性出发, 构建了基于卓越绩效模式的企业持续创新机制框架模型。该模型主要包括创新动力、创新过程、学习能力、创新管理、创新环境 5 个部分。创新动力是来源, 创新过程是核心, 学习能力是基础, 创新管理是手段, 创新环境是平台, 它们的耦合与相互作用构成了企业持续创新机制, 以此来保障人力、财务、技术、信息资源的整合和循环流动, 强化企业的创新能力, 构建企业的持续创新流, 不断实现企业的经济效益和社会效益, 为企业带来卓越的绩效, 实现企业的持续发展(见图 2)。

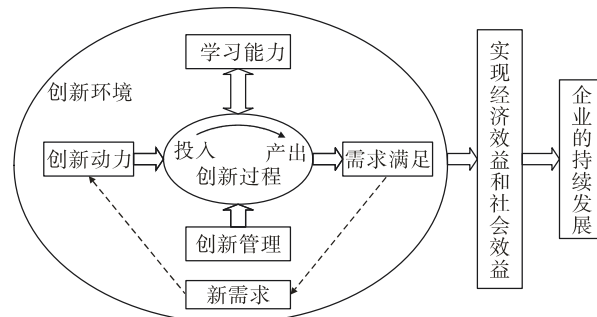


图 2 基于卓越绩效模式的企业持续创新机制框架模型

3.2 构成机理

在持续创新机制框架模型中, 创新过程居于中心位置。创新动力直接驱动企业创新过程; 创新过程与学习能力和创新管理密切相关。企业通过学习为创新提供所需的知识, 创新过程创造的知识又促进了创新的进行, 同时学习能力提升创新能力和环境管理能力; 通过创新管理准确把握市场变化, 制定创新战略, 创造出新的产品和服务, 确保创新市场价值的实现, 新产生的需求成为创新动力, 又会驱动企业推出和实施新的创新项目。知识、需求和创新不断循环, 持续作用, 形成企业的持续创新流。

3.2.1 创新动力

创新动力是创新的来源, 持续创新需要持续创新动力来驱动。研究表明, 创新需要卓越的驱动力。顾客驱动的卓越是卓越绩效模式的核心价值, 促使企业推出和实施创新。创新依赖于市场需求和期望的变化, 通过创新生产新的产品, 满足顾客需求, 新产生的顾客需求又会驱动企业创新, 循环往复推动企业持续不断创新, 实现企业经济效益的持续增长和企业的可持续发展。

创新动力包括内部动力和外部动力。从外部来讲, 技术的迅速更新需要企业通过创新来提升企业的竞争力, 顾客需求的变化使企业通过创新来满足当前和未来的需求, 应对市场的变化, 政府激励政策也会对企业创新产生一定的驱动作用。从内部来讲, 企业高层领导的持续创新意识、企业持续创新精神、持续创新文化、企业及员工利益均驱动企业不断地进行创新, 通过满足顾客需求、创造利益相关者价值为企业赢得长期盈利和信誉, 实现企业的持续发展。我国社会主义市场经济体制已初步建立, 企业家作用日益突出, 创新的内部动力成为持续创新的主导驱动力, 外部动力通过内部动力起作用。

3.2.2 创新过程

创新是一个从投入到产出的过程, 创新过程是企业实

现持续创新的核心。追求卓越的企业通过对过程的改进和创新来创造卓越的结果。单汨源等^[8]在“卓越绩效模式”的基础上,构建了企业技术创新能力模型:创新投入→创新过程→创新产出,突出了创新过程(R&D、制造、营销及相关支持过程)的重要性及内外环境的影响。

企业在进行技术创新时,投入人财物等相关资源,进行研发制造,产出新产品来满足市场需求,创造顾客价值。产品创新、战略创新、管理创新等均是创新思想产生到实现的过程,在这个过程中会受到企业内部组织、人事的影响,受到企业外部政府政策、法律、经济的影响。因此,创新投入→创新产出的简化模型能表示企业创新的普遍过程。创新动力驱动企业创新,创新过程的有效性及其改进均需要学习和知识作为基础,需要创新管理作为实施手段,充分利用创新环境里的机遇,同时积极应对环境变化。

3.2.3 学习能力

组织和个人的学习是卓越绩效模式的核心价值。学习能力是企业竞争优势的重要来源,持续学习能力是企业持续创新的基础。企业通过学习来深入理解和接受卓越绩效模式的价值观体系,转变观念,创造知识,提升能力,为企业的持续创新和持续发展提供基础支持。

企业通过学习主要提升两方面的能力:创新能力和环境管理能力。在创新能力提升方面,持续创新要求对知识的有效获取和利用,通过学习从企业内外部获取新的知识,用于创新投入,在创新过程中同时进行知识创造,创造的知识又能进一步促进企业的创新。在环境管理能力方面,迅速变化的外界环境使企业必须具有快于环境变化的学习速度^[9]。企业通过学习来构建学习型组织文化,营造有利于创新的氛围,在对环境变化做出适应性反应的同时主动改变企业的竞争优势,培育环境管理能力。学习分为组织的学习和个人的学习。通过组织的学习为顾客提供需要的产品和服务,通过个人的学习改善创新环境。学习和创新不断相互促进,通过持续的学习形成创新的持续循环,通过创新来实现企业效益的不断增长。

3.2.4 创新管理

创新管理是持续创新实现的手段。促进创新的管理是卓越绩效模式的核心价值。在复杂动态的环境中,需要创新管理来实现组织的持续创新^[10]。企业持续创新过程中存在抑制因素,创新管理是促进持续创新的方法^[11]。

创新管理并不只是创新项目的立项到完成过程,更不仅是投入到产出的创新过程。创新管理包括创新战略制定、文化重构、资源合理配置、风险管理等方面。企业领导者要以创新为导向,依据对市场和技术的趋势把握发现创新机会,制定创新战略目标和战略规划;构建有利于创新的文化,使创新成为文化的一部分,以文化驱动创新;构建柔性组织结构,确保资源的自由配置,充分利用知识资源;建立风险管理机制,根据所获信息来掌握外界环境变化,确保创新市场价值的实现。通过创新管理转变管理观念,使企业经营理念与追求卓越绩效保持一致。

3.2.5 创新环境

企业是一个系统,创新的每一个环节都与内外部环境

相关。一方面,环境为企业的持续创新提供了平台支撑,丁学东等^[12]证实了国家科技政策和财政金融等相关支持政策在企业创新中的作用。另一方面,环境又是不确定的、动态的,需要企业具有灵活性和快速学习的能力^[13]。敏捷性是卓越绩效模式的核心价值,体现了企业对环境的快速适应和主动应对。

企业持续创新受内外环境两方面的影响。在外部,党中央、国务院作出的建设创新型国家的决策为我国企业的创新提供了良好的政策环境,政府制定的财政税收政策、专利法等为企业的创新提供了良好的平台支持。外部环境又可分为政治环境、经济环境、社会环境、技术环境、法律环境。由计划经济体制向市场经济转型即是经济环境的体现。在内部,企业创新过程会受到组织结构、领导方式、文化氛围、制度等的影响。企业领导应构建柔性组织,促进信息流动,使企业能主动响应环境的动态变化;营造有利于学习和创新的氛围;建立激励制度,物质激励和非物质激励相结合,激发员工的创新热情;建立组织内的人事制度、责任制度、分配制度等,确保员工获得创新利益。企业处于环境中,与环境的影响是相互的,企业在创新过程中要考虑对环境的影响,如环境保护等方面,履行社会责任,实现企业的社会效益。同时,动态的环境要求企业能够对环境变化做出敏捷的反应,在一定程度上引导了市场环境的变化。

企业通过持续创新来改进绩效,追求卓越,实现可持续发展。创新动力、创新过程、学习能力、创新管理、创新环境构成了企业持续创新机制的框架模型。另外,在该模型中,人是各部分的联结点。企业要充分重视员工的作用,建立员工培训体系和激励机制,充分调动员工的创新热情。

4 结语

在当今动态开放的环境下,通过构建持续创新机制来使企业持续不断地创新,实现企业的持续发展。本文在“卓越绩效模式”的基础上,提出了企业持续创新机制框架模型。创新动力引发企业创新;企业在创新过程中通过学习为创新提供知识资源,提升创新能力和环境管理能力;同时通过创新管理确保创新价值的实现;通过知识与创新循环、需求与创新循环来保证企业创新的持续性,实现企业的经济效益和社会效益,促进企业持续发展。但是需要注意的是,创新的持续与否还与组织内成员的积极参与有关。本文提出的框架模型为今后的实证研究作了理论性铺垫,实证研究是下一步的研究方向。

参考文献:

- [1] POSTI. Europe's 21st century policies for sustainable technological innovation [EB/OL]. <http://www.esst.uio.no/posti/cfp.html>. 2009-01-02.
- [2] SYLVIE LAFORET. Size, strategic, and market orientation affects on innovation [J]. *Journal of Business Research*, 2008, 61(7): 753-764.

- [3] RONALD A. PAULUS , KAREN DAVIS , GLENN D. STEELE. Continuous innovation in health care implications of the geisinger experience [J] . Health Affairs ,2008 ,27(5) : 1235-1245.
- [4] CHIUNG-WEN HSU. Formation of industrial innovation mechanisms through the research institute [J] . Technovation , 2005 ,25(11) :1317-1329.
- [5] ELSON SZETO. Innovation capacity working towards a mechanism for improving innovation within an inter-organizational network[J] . The TQM Magazine ,2000 ,12(2) :149-157.
- [6] XIANG GANG. Some thinking about the enterprise's sustainable innovation[A] .Proceedings of China-USA Seminar on the Technological Innovation Management ,2000.
- [7] 向刚.企业持续创新 理论研究基础、定义、特性和基本类型 [J] .科学学研究 ,2005 ,23(1) :134-138.
- [8] 单汨源,潘莎,聂荣喜,等.基于卓越绩效模式的企业技术创新能力模型研究 [J] .科学与科学技术管理 ,2009(6) :58-62.
- [9] BILL BUCKLER. A learning process model to achieve continuous improvement and innovation [J] . The Learning Organization ,1996 ,3(3) :31-39.
- [10] GRAYDON DAVISON , PAUL HYLAND. Continuous innovation in a complex and dynamic environment the case of the Australian health service [J] . International Journal of Technology Management and Sustainable Development ,2006 , 5(1) :41-60.
- [11] ASHLEY BRAGANZA , YUKIKA AWAZU , KEVIN C. DESOUZA. Sustaining innovation is challenge for incumbents [J] . Research-Technology Management ,2009 ,52(4) :46-56.
- [12] DING XUEDONG ,LI JUN , WANG JIA. In pursuit of technological innovation—China's science and technology policies and financial and fiscal incentives[J] . Journal of Small Business and Enterprise Development ,2008 ,15(4) :816-831.
- [13] JOHN BESSANT ,RICHARD LAMMING ,HANNAH NOKE , et al. Managing innovation beyond the steady state [J] . Technovation ,2005 ,25(12) :1366-1376.

(责任编辑:万贤贤)

Study on the Mechanism of Enterprise Continuous Innovation Based on the Excellent Performance Model

Shan Miyuan, Li Ying

(Business Administration School, Hunan University, Changsha 410082, China)

Abstract: Innovation is an important source of the enterprise's core competitiveness. Continuous innovation is crucial to the enterprise's sustainable development. This paper constructs a framework model of enterprise continuous innovation mechanism based on the theoretical study of the excellent performance, which includes five parts of innovation driving power, innovation process, learning ability, innovation management and innovation environment. Innovation driving power triggers innovation in enterprises. The innovation process is the core, learning ability is the foundation, innovation management is the means, and innovation environment is a platform. Through the five parts' coupling and interaction, the enterprise could guarantee and promote enterprise' continuous innovation, which aims at achieving sustainable development.

Key Words: Excellent Performance Mode; Innovation; Continuous Innovation Mechanism