

# 员工驱动的创新(EDI):一种新颖的创新模式

周娟美<sup>1,2</sup>

(1.中南大学商学院,湖南长沙410083;2.中北大学经济与管理学院,山西太原030051)

**摘要:**作为一种新型创新模式,员工驱动的创新(EDI)倡导自下而上的创新,要求普通员工参与决策,由此引发创新决策模式变革。研究发现,决策结构与领导力、人力资源管理支持和组织文化氛围是主要的EDI驱动因素。Web2.0和Web3.0等信息网络技术发展对EDI影响明显,Klog、社交网络、虚拟社群等创造了新的组织情境,推动EDI员工虚拟合作与顾客融入。

**关键词:**EDI;创新决策;Web3.0情境;创新模式

**DOI:**10.6049/kjbydc.2014031378

**中图分类号:**F273.1

**文献标识码:**A

**文章编号:**1001-7348(2014)16-0007-04

## 0 引言

开放创新与外部合作是当今的流行话题,但也有学者坚持,最重要的资产与机制在组织内部,并提出新的创新模式——员工驱动的创新(Employee-Driven Innovation, EDI)。该模式的核心理念是对员工知识“有目的利用”,以提高企业创新能力与绩效。在如下两种因素的综合推动下,EDI已吸引了越来越多的研究热情与现实应用:其一,实践中雇主与雇员双方对EDI作为创新源泉的认识与日俱增;其二,对EDI的系统研究与推广正在增强,如2003年丹麦战略研究委员会资助的项目“EDI网络”,率先举办系列研讨专题与国际学术会议。本文旨在探讨EDI直接影响组织创新决策模式的变革,解析这种变革,并以此为基础分析EDI的关键驱动因素及由Web2.0和Web3.0组织情境变化引发的EDI变化,为现代管理如何应对EDI趋势理清思路。

## 1 EDI的实践与理论基础

工作场所的复杂化趋势与现代社会的需求变化是EDI最重要的实践基础。一方面,技术进步持续拓展机械操作替代人工操作的边界,对普通员工的技能与专业提出了更高要求;另一方面,“普通员工”从可替代的低技能机械工人转化为唯一性终身学习的人力资本,比以往更能意识到自己的工作潜力,更注重开发、拓展其专业才能,并期望被当作重要组织成员认真对待。这些都使得普通员工被企业纳入人力资本范畴,成为

重要生产要素。现代管理机制用标准化程序与流程产生了大量合乎标准的操作人员,却摧毁了他们的想象力,阻碍普通员工成为真正的创新者。由此,“高参与与创新”模式于上世纪末被提出,该模式倡导员工广泛参与创新,认为企业创新的高度多样性与灵活性来自员工的积极参与。后来,“实践型创新”模式被提出,强调工作场所的日常工作操作是创新的重要源泉,员工可以通过日常工作学习所需要的知识<sup>[1]</sup>。EDI则兼融了两种模式的特点,但在创新类别、创新方法、提升组织创新的关键因素等方面又有明显区别,如表1所示<sup>[2]</sup>。

Høyrup等<sup>[2]</sup>将EDI理解为“新颖创意、产品、流程的生产,及实施始发于并没有授命于该任务的员工之间的互动”。Kesting和Ulhoi<sup>[3]</sup>认为,EDI就是新颖创意、新产品或新流程产生与实施始发于一个员工或者若干员工的共同努力。这些权威学者对EDI的基础界定都强调:普通员工对创新的广泛参与,以及普通员工在日常工作中的创新。EDI的出发点是打破精英驱动的创新模式,强调所有员工都有创新思维潜能,都能够贡献力量于创新与变革。普通员工包括客服代表、销售店员、车间生产工人等基层一线员工与专业人员,跨越部门与专业的限制,他们并非因“创新”特质受到雇佣,但却可以产生新颖创意。每天重复的日常操作与组织实践被称为惯例。企业对惯例不再给予特别重视,以集中管理资源用于战略决策;但当惯例无法解决新生的日常难题时,迫切寻找新方案就奠定了员工创新的基础。

**收稿日期:**2014-05-23

**基金项目:**国家自然科学基金项目(71272062);教育部人文社科基金项目(12YJA630090)

**作者简介:**周娟美(1974—),女,山西原平人,中南大学商学院博士研究生,中北大学经济与管理学院副教授,研究方向为创新管理、人力资源管理。

表 1 员工作为主要角色的不同创新模式比较

	高参与创新 High-involvement innovation	员工驱动的创新 Employee-driven innovation	实践型创新 Practice-based innovation
创新类别	主要渐进创新, 激进创新	渐进创新, 激进创新	主要渐进创新
主要创新方法	学习理论	学习理论	组织文化
隐含的管理理念	理性管理思维	理性管理, 规范管理	规范性管理思维
提升创新的关键因素	组织创新能力	管理层授权	组织内的互动与合作

EDI 把所有层级的员工都看作创新过程的基础资源, 研究自下而上的创新。所有创新类型(产品、服务、技术、市场或者突变式、渐进式), 只要符合普通员工的主体, 只要打破现有范式与日常规范, 都属 EDI 范畴。至于 EDI 的阶段内容, 本文普遍认可二阶段说法, 即创新兼具创意生产与创意实施过程, 先前过分偏重创意生产, 但是若员工提出的创意无人实施, 最终将毫无意义, 创意实施阶段越来越受到理论与实践界重视。

## 2 EDI 运行的创新决策模式

对于普通员工而言, 驱动创新的实质是参与组织创新决策过程。决策程序的主要任务在于识别策略空间, 决定具体情境下行动的更优方式, 辨别可行替代方案, 选择与管理目标最为契合的模式。企业传统做法是将创新决策的权力授予管理者, 而普通员工被排斥在外。组织中最基础的两类角色——管理者与普通员工, 前者负责战略性常规任务层面的决策, 但决策或者需要根据市场动态调整或者因为对执行细节欠缺考虑而需要修正, 后者负责运行日常工作以实施创新, 为管理层提供信息反馈是其参与创新决策的方式之一, 如图 1 所示。

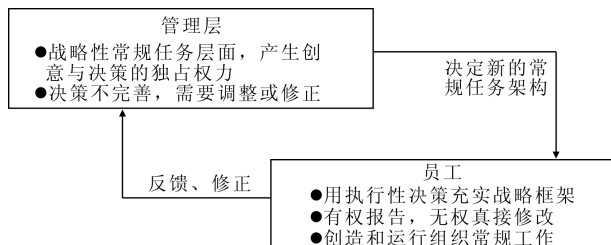


图 1 传统创新决策的组织结构

在传统创新决策模式下, 因为创新不是普通员工的职责, 企业也没有给予更多时间和资源, 员工只能利用闲暇时间和私人资源开发创意, 创新受到限制。另外, 因为对企业整体状况知之甚少, 对市场趋势、企业战略等认知肤浅, 导致很多创意在基层视角上合理, 但从企业整体情境看却无实质意义。尽管如此, 仍不可忽略普通员工参与创新决策, 该创新模式有其必要性。首先, 普通员工获得的高度情境依赖的操作知识, 对于了解用户需求、识别新的业务机会极其关键。其次, 每个员工都是极具创新潜力的个人, 可以创造新的灵感、定位新的机遇, 且员工数量大大超过管理者, 构成了更大的创新潜能。最后, 员工普遍拥有组织之外的网络契约, 能够为创新注入新颖知识<sup>[4]</sup>。

扩大员工参与组织创新决策的范围, 首先有助于

附加信息流的集成, 使员工隐性知识得到利用。其次, 对于增加员工满意度以及员工对于企业活动的认同度有重要意义, 该创新模式甚至可以成为吸引与保留高技能人才的重要措施。图 2 为 EDI 的理想决策结构。

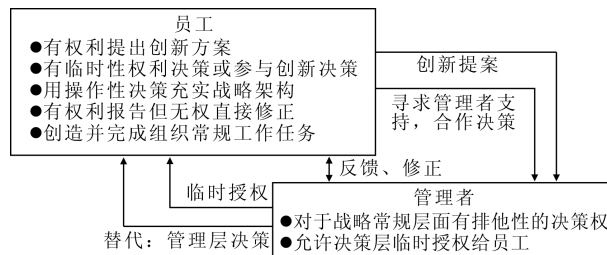


图 2 EDI 的创新决策过程

EDI 员工自发(self-organized)提出创意, 以创新方式改造其常规工作, 解决现存规则、工具、流程等解决不了的工作难题, 并将对整个组织产生创新绩效的方案付诸实施; 或者创新由员工主动发起, 管理层负责组织内部系统化导入, 决策过程融合管理层与普通员工的共同努力<sup>[5]</sup>。管理决策层通过临时授权或者直接决策的方式对员工创新作出反应。反馈与修正不再是单向沟通, 而是双向互动过程。在 EDI 模式下, 员工增加了提出创新方案的权利, 以及决策或参与激进创新的临时性权利。比如, 总部位于伦敦的 INNO-CENT 公司, 以“Juicy Water”品牌纵横欧洲市场, 在员工 Douglas 的建议下开始品牌改造, 新推出的“this Water”品牌市值甚至已超过 INNO-CENT。

EDI 的决策模式更适合经济行为人理论。与理性经济人范式片面强调自利相比, 经济行为人并不忽略决策的利他和互惠动机, 也不局限于用偏好选择一致性理论界定行为理性<sup>[6]</sup>。EDI 的员工创新行为在实施决策时包括利他和互惠, 由于信息缺失无法准确预知, 结果导致选择动机、过程与结果并不统一, 而且在多重选择动机和不确定偏好促动下, 行为理性边界大大拓宽。普通员工作为经济行为人, 在信息不对称下的决策过程中, 更注重信息整合、加工和处理。与公司主导的集权式创新相比, EDI 决策以零散小创意居多, 方便公司局部应用, 实施起来简单、快捷、耗资少。

## 3 EDI 驱动因素

EDI 创新决策模式决定了影响和推动 EDI 的关键因素, 识别它们不但是 EDI 发展的现实需求, 也是继续研究的起点。

(1) 创新决策结构。把创新议题转化为创新决策的程序结构是 EDI 的重要驱动因素, 主要包括以下几

个要素。首先,传递与过滤员工创意的制度。一方面要保证员工新颖有价值的创意能够进入决策环节且不被扼杀,另一方面,要把因信息缺失而无实用价值的员工创意过滤掉。其次,管理决策规范。创意实施也可以理解为由普通员工负责完善、执行之前限定的创新架构的过程。传统的管理模式是把这个架构限定得尽可能具体与窄化,约束普通员工自由发挥的空间,以确保决策的有效性和一致性。但是,在知识经济时代,这种路径无益于普通员工发掘其创新潜能、应用其信息与经验,即使在低权力距离的文化中也是创新阻滞。新近研究显示,授权过度也会对创新产生破坏效应。所以,创新管理决策的细化度及其与具体情境的相关性都需要切合实际的科学设计<sup>[7]</sup>。再次,决策程序设计本身。创新决策尤其是激进创新决策一般都相当复杂,研究表明,矩阵组织的决策程序利于普通员工参与,至于其它模型仍需进行深入研究。自我管理型团队、自我指导型团队以及团队共享领导力等,都证实了决策程序的高效性。

(2)领导力。领导支持是 EDI 的前提。一方面,所有员工参与都需要管理层的“特许”,允许超越其常规工作角色,耗费精力、时间、资源于创意生产或者参与创新项目的会议与讨论;另一方面,领导支持被认为是调动员工积极性与提升创造力的最重要因素,员工若不能得到领导支持或者感知到的领导支持是消极的,就很难激发参与创新的动机<sup>[8]</sup>。领导力对于 EDI 而言,意味着对员工在创意决策过程中的“某种积极监控”,有助于创意最终变为现实。按照创新代理理论,员工创新往往因为内含的不确定性或者挑战了常规工作惯例,会让同事遭遇实施阻力,创新员工还需充当创新代理人角色,努力把新颖议题引入管理层视野。实践证明,变革型领导、真诚型领导等领导风格更容易接受创新代理人的游说<sup>[9]</sup>。

(3)人力资源管理支持。由优聘甄选、广泛培训、内部竞争岗位轮换、跨部门沟通、激励性薪酬等一系列相关人力资源管理实践构成的高绩效工作系统(HPWS),是被广泛认可的 EDI 支持性工作组织形式。员工持续创新不会仅凭内在动机,还需要外部激励提供支持。员工创新意味着不只发起创新的员工个人与个人群体卷入风险,其他同事也因规范变革和高度不确定性受到影响,而鼓励创新积极性可能导致员工忽略核心义务。新近研究表明,激励性薪酬计划,特别是奖励团队和部门共同努力的激励计划对 EDI 有明显驱动作用<sup>[10]</sup>。此外,为员工提供创新培训、时间与创意资源,创建平台进行信息交流与共享,鼓励员工工作自主都已被证明对于员工创意生产和创意实施有积极效应。

(4)组织文化与氛围。创新是众多员工个体融入社会互动的结果,创新文化与氛围最终决定了个人与群组在企业的行为表现。对于 EDI,除了目标、激励导向、工作任务、社会情绪支持等重要的组织氛围维度,以下 3 个方面的文化氛围有更为直接的影响。第一,

对于普通员工的普遍认可。普通员工被当作重要合作者对待吗?他们的建言会受到重视吗?第二,权力博弈。员工积极性被看作领导权力与管理权威的威胁吗?管理者为巩固现有地位抑制了创新人才吗?第三,失败文化。失败被用作内部政治争论的借口与武器吗?失败可以被宽容和接受作为成功源泉吗?

## 4 Web2.0 和 Web3.0 情境下的 EDI

Web2.0 和 Web3.0 以在线应用和社交网络为主要内容,既成为员工知识共享、合作学习的新型方法,也创造了 EDI 新的重要组织情境。与专业人员负责建设网络,用户只能通过浏览器读取信息的 Web1.0 相比,Web2.0 下用户参与度更高,网站由所有用户共同建设,Web3.0 则大量运用人工智能技术,支持个人门户网站的个性化聚合服务。Web2.0 和 Web3.0 开放及民主的本质与 EDI 完全契合,它们在促进 EDI 发展的同时,也给员工管理带来了新挑战。

在 Web2.0 和 Web3.0 条件下,EDI 创新工具主要有以下 3 种:①共享型,如公共网址收藏、图片/vedio 共享、社交网络(国内人人网、QQ、微信等,国外 Facebook、Kik Messenger 等)、工作坊、粉丝小说等;②思维工具,如博客、微博、播客、日志、在线论坛等;③合作创造工具,如维基百科、百度百科、在线社群等。微博、社交网络、虚拟社区成为企业不可忽略的新动态。根据 Blood 理论,博客、微博的产生是为了支持网络的大众化运行,人人都可以在网上创建内容,无需审批,无需熟知 html 语言<sup>[12]</sup>,而社交网络和虚拟社区则支持合作与共享<sup>[13]</sup>。

知识博客(Klog)是博客的最新发展形态,其或者服务于员工自我表达、建议建言和共享组织文化,或者服务于创意生产、虚拟团队或项目组的虚拟管理。不同于早已得到公众关注、针对外部利益的企业外部博客,Klog 属于内部博客,以内联网为基础,普通员工通过密码进入,发布书面评论、创意、链接、文档、重要 E-mail、图片等,也可以查找、浏览已发布内容、进行数据归档等。员工针对特定创意主题或创新项目搜索、更新信息不受时间与空间限制,参与组织创新决策与团队工作,推动了员工之间针对创新的虚拟合作。

借助于社交网络和虚拟社区,员工更容易与外部利益相关者互动合作,顾客成为 EDI 的合作创新主体。普通员工尤其是与消费者直接接触的一线员工,能够更多地从互动中获得切合消费者需求的创新构想,并在与消费者接触中不断修正与实施创意<sup>[14]</sup>。越来越多的企业将顾客看作是合作伙伴,福特、戴尔、耐克等企业甚至还创建了自己的社交网络,方便员工与顾客进行深层次交往,以获得针对个性化产品、品牌与服务的创意。在线社群作为在线消费者的集合,聚集了对某些产品或问题感兴趣的消费者,他们经常利用虚拟会议室等 Web2.0 和 Web3.0 工具与员工互动,为新产品开发或产品改进提供创意<sup>[15]</sup>。

实践证实,Web 2.0 和 Web3.0 的价值因企业类型差异而变化。在广告、设计与软件开发公司,Web 2.0 和 Web3.0 对 EDI 的激励作用更强,因为员工富有创新

激情,通过知识共享与合作进行价值创造的机会更多。而金融机构如银行,多受组织层级与数据安全限制,导致员工为争取有限晋升机会相互竞争,因而 Web 2.0 和 Web3.0 对 EDI 的影响减弱。

## 5 EDI 对现代管理的启示

根据 RBV 资源基础观,任何层级员工都是企业“创新资本”或“创新资产”,都可能借助创新技法产生新颖创意,创造更多的组织利益。按照企业代理理论,负责使用和控制资源的是代理人,企业管理者作为代理人面对 EDI 的最大挑战就是,让普通员工的潜在创新能力转化为现实生产力,这意味着代理人的主要利益正发生变革。综合上述分析,现代管理应注意以下几个方面:

(1)重视普通员工驱动创新。大多数组织都有提升创新的潜能,这些创新不由用户与消费者驱动,而是由普通个人或者个人群组驱动。

(2)调整创新决策模式。对于普通员工而言,参与创新就意味着关注作为创新基础的规划和决策程序。管理者需要转变领导决策、员工反馈的创新决策模式,让员工“自发”提出创意,将能够对组织产生创新绩效的方案付诸实践。在把普通员工纳入创新决策的过程中,员工需要对他们参与创新的范围与边界有清晰认识。从理论视角看,战略层面的创新决策需要特定信息、培训与技能,员工普遍没有与管理者同等的培训机会及工作经验,这是其参与创新决策的明显限制。

(3)关注 EDI 驱动因素。领导力、决策结构、人力资源管理支持、组织文化与氛围是促进 EDI 的关键因素,管理者需要培育相应的领导力和决策结构,调整激励与薪酬计划,用以增加合作与共享创意,并努力培育能宽容失败、崇尚创新的组织文化与氛围。如思科公司的做法就是确保每个员工知晓创新是什么,知道怎么创新,确保每个员工都有创新机会,有工具辅助,而且只要员工参与和贡献于创新,哪怕很小也会受到奖励。

(4)重视 Web2.0 和 Web3.0 的组织情境变化。对于企业而言,综合组织合作创新的文化氛围、员工利用创新思维解决问题的水平、对消费者数据的敏感度等多种因素,明晰员工知识共享、学习创新的 Web 2.0 和 Web3.0 使用目标,向普通员工传递组织支持 EDI 的明确信息,并对员工创意给予激励,积极容纳客户参与,都将最终提升 EDI 创新绩效。如思科公司专门创建了 I-Zone 内部在线社区,员工可以在其中超越组织限制、地理距离及职能界线去分享、讨论和打磨新创意,该公司还特别组织了 I-Prize 竞赛,吸引全球用户贡献创意,并参与实施。鉴于技术的强大力量以及透明性,Web2.0 和 Web3.0 既可培育员工创新,又可放大员工创新的风险危害,但通过明确企业政策并对风险加以控制,能够有效降低这种危害。

当然,管理者应意识到,并非所有员工都愿意参与到超出工作之外的创新活动中。因此,有必要认真考虑其他相关决策者,如工会的角色与利益,促使其对创

新决策作出适应与调整,提高 EDI 绩效;有必要认真考虑除顾客之外的其他外部利益相关者,如外部专家、供应商、社会公众,推动更多力量整合于 EDI。对 EDI 管理支持的不同表现尚未出现系统研究成果,R&D 部门等的有效管理支持方式如何应用至普通员工还需管理者的实践摸索与总结。另外,所有权形式、企业规模与年龄等因素对 EDI 的影响也需在实践中认真考虑,以灵活应对。这些也都是需要继续研究的内容。

### 参考文献:

- [1] SØRENSEN F, SUNDBO J, MATTSSON J. Organisational conditions for service encounter-based innovation [J]. *Research Policy*, 2013,42(8):1446-1456.
- [2] HØYRUP S. Employee-driven innovation and workplace learning: basic concepts, approaches and themes [J]. *European Review of Labor and Research*, 2010,16(2): 143-154.
- [3] KESTING P, ULHØI J P. Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation [J]. *Management Decision*, 2010, 48(1):65-84.
- [4] MOOSA N, PANURACH P. Encouraging front-line employees to rise to the innovation challenge [J]. *Strategy & Leadership*, 2008, 36(4):4-9.
- [5] EVANS K, WAITE E. Stimulating the innovation potential of 'routine' workers through workplace learning [J]. *European Review of Labour and Research*, 2010, 16(2):243-258.
- [6] 何大安.行为理性主体及其决策的理论分析 [J]. *中国工业经济*, 2013,304(7):5-17.
- [7] SMITH P, KESTING P, ULHØI J P. What are the driving forces of employee-driven innovation? [C]. *The 9th International CINet Conference*. Valencia, Spain, 2008.
- [8] BIRKINSHAW J, DUKE L. Employee-led innovation [J]. *Business Strategy Review*, 2010,24(2):46-51.
- [9] HERRMAN D, FELFE J. Effects of leadership style, creativity technique and personal initiative on employee creativity [J]. *British Journal of Management*, 2012(10).
- [10] GRIFFIN A, PRICE R L, B A VOJAK. *Serial innovators: how individuals create and deliver Breakthrough innovations in mature firms* [M]. Stanford: Stanford University Press, 2012:410-440.
- [11] 李玉萍.基于需求差异分析的跨文化组织激励研究 [J]. *甘肃社会科学*, 2013(4):212-215.
- [12] CORTINI M, SCARATTI G. Creativity at work and weblogs: opportunities and obstacles [C]. *Information Technology and Innovation Trends in Organizations*, 2011:443-450.
- [13] GARRIGOS-SIMON F J, ALCAMÍ, R.L. Social networks and web3.0: their impact on the management and marketing of organizations [J]. *Management Decision*, 2012, 50(10):1880-1890.
- [14] 张红琪,鲁若愚.服务企业顾客参与对员工创新行为的影响研究 [J]. *科研管理*, 2013,34(3):99-105.
- [15] EL-ELLAN N A, STOETZEL M, BESSANT J. Accelerating high involvement: the role of new technologies in enabling employee participation in innovation [J]. *International Journal of Innovation Management*, 2013, 17(6).

(责任编辑:侯慧波)