

轮摆式创新:阶段式赋能组织升级

吴大有

(青色混序组织的实践方法)

关键字: 混序组织, 生命型组织, 青色组织, 项目化管理, 轮摆式创新, 混序创新策略, 双 AI 理论

在产业互联网时代,随着社会的进步,人性的需求也从基本的三餐温饱逐渐转变成追求自我价值的实现,而工作人口的年龄也开始变成由八五后到九零后,甚至零零后为主轴。

传统组织面临着人口结构及人员心理需求的变化,开始面临招工难,人才出走的挑战。

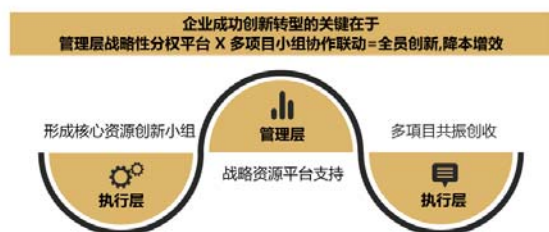
同时市场竞争也因为国际社会与贸易的格局转变,也开始变得更加充满挑战。

企业为了保持竞争力及市场占有率,就必须寻求更有效的企业战略,既要能保有人才,同时也要降低成本。

於是,组织所面对的直接难题就在于如何有效的调整组织结构,来达到激励人才价值最大化,进而完成降低成本,并且提高效益的目标。

轮摆式创新系统的目的就是协助传统组织顺利的完成转型,最后能够创造企业的二次曲线的成长路径图。

轮摆式创新是什么?



轮摆式创新的理论基础最早起源于 1962 年由美国的 E.M 罗杰斯所著的<创新的扩散>一书中的组织创新传播路径所演化而成。

其中有关如何具体落实组织转型与效能提升的方式,则是参考了 2004 年由中国的李正先生所提出的<项目化管理>一书,其中为组织如何经由项目的方法快速的达成转型提供了许多的案例与工具支持。

然而项目式管理中并未深入探讨如何激发组织共同价值观,进而驱动全体的主动创新意识的方法,在发起项目上依然存在着传统型企业的指派与激励色彩。

这项问题在 1994 年由迪伊霍克在《隐形 VISA,面向未来的混序组织》一书中被得到了解决。混序组织发现员工在组织进入混序结构时,内在驱动力可以被充分的激发,并在书中也首次提出了所谓组织内部,混序合作的方法。

后来 1997 年阿里德赫斯的《长寿公司》中提及了生命型的组织型态,又更好的叙述了企业如何转型的关键步骤,例如第一,能对周围环境保持敏锐的反应以便学习和适应;第二,凭着强烈的认同感达成公司上下的一致;第三,为积蓄财力而在财政上采取保守政策;第四,允许打破常规和进行不落俗套的思考和试验等。

接着在 2014 年在比以时学者弗雷德里克·莱卢(Frederic Laloux)所著的重塑组织中,提出了青色组织,以及组织中的会议的治理模式,为轮摆式创新补上了最后的一块关键拼图。也因此,轮摆式创新体系又名青色混序组织的实践方法。

在轮摆式创新中将组织转型的步骤分为三个阶段:钟摆创新期,耦合创新期,以及轮摆创新期。

每一个阶段都应用了以上不同研究的内容,并且加上我个人在组织创新中十多年来在各个世界五百强企业的实践经验加以补充。

为了使组织的进化能够紧贴降本增效的目标前进,只是做出组织转型来降低成本,加强人员积极性是不够的。因此在轮摆式创新中还强化

了商业价值的产出方法,参考了英国剑桥大学的可持续商业价值方法,以及美国全球创新协会(G.I.M.I.)的商业创新画布。

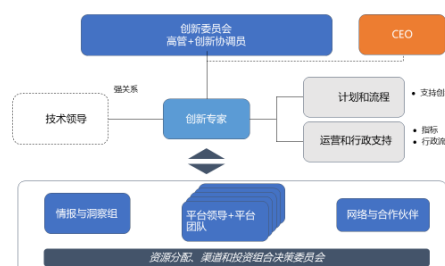
尿遇组织的创新转型需要有软件系统支持来促进内部讯息的透明化与即时性,更需要内部员工的行动支持,所以在轮摆式创新的系统中,还加入了我个人另外提出的双 AI 理论,(Artificial Intelligence and Active Inquiry)才完成了整套的理论体系。

组织的创新转型首重战略设定,并且依照战略调整组织,在这个过程中成败关键在于组织全员的认知的是否能达成一致,因此轮摆式创新的第一阶段(钟摆期)便主要在于唤醒并统一全员意识,使得创新战略最终得以落地的关键。

在发动第一阶段的工作之前,必须先完成战略定位与创新相关的准备工作。

轮摆式创新第一阶段的预备工作

在原来的组织内,创造虚拟结构可以有更大的生存和成功率

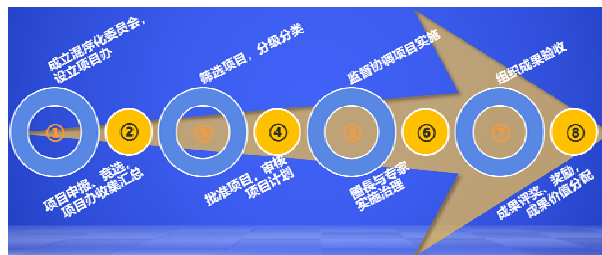


而此两项工作需由创新(混序化)委员会来进行统整,委员会的目的在于上接企业战略,并以战略做为驱动员工进行创新活动的主要方针。

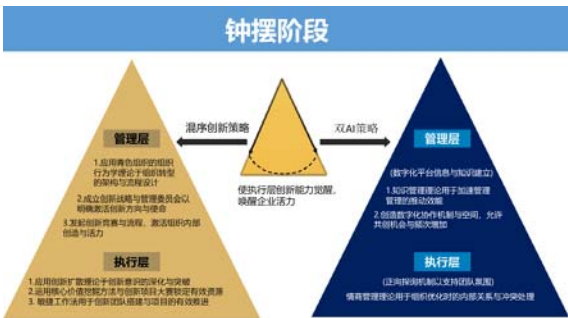
同时委员会内部设有由高管及专家担任的创新官(创新协调员),负责推进企业在执行轮摆式创新三个阶段创新流程的工作落地,创新官也需要与 CEO 针对战略部分持续确认执行方法,以保证在执行第一阶段的钟摆创新时的成果能与企业相匹配。

委员会成立之后,便需要由高层领导发起宣告,确保全体员工知悉公司方向,并鼓励大家参与创新。在此阶段特别需要高层的支持与全员保持意识上的统一,这两点彼此高度相关。

另外还需召开愿景共创会,确保创新战略在会中可以转化成更加落地的语言,并与员工们形成共识,完成组织内的创新宣言。此宣言上需得到各部门层级主管的签名,以确保所有人的确同意此宣言内容,并且愿意带领员工共同参与到活动中来。



在共识宣言完成后,便可以开始进行第一阶段钟摆期与第二阶段耦合期的工作,藉由接续的七个核心动作来激活全员创新能力。(第一到四步属于钟摆期工作,第五到七步属于耦合期工作)

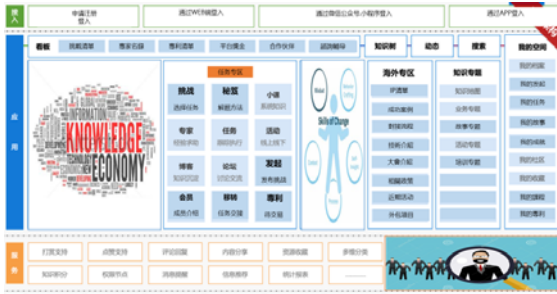


第二步在于邀请全员提交项目,也等同于企业内部创新大赛的公开征集想法的环节;

第三步在于企业的战略方向上,对所提出的项目进行分级分类。

在此阶段最好对于所有项目内容进行知识管理工作,也就是对每个项目都加以纪录:包含由谁所提出,后来项目如何得到应用,或是归类到某个资料区,做为每个人在提出项目前都必须先确认的必读内容,

如此一来可以使之之前提出项目的内容获得有效利用,使参与人员理解即使自己的项目未被采用,但是依然具有价值,并且还能帮助所有参与者在事先经由对比已提出的项目内容,降低项目的重复出现的可能性,因此知识管理的工作在第三步上尤为重要。



另外在提出项目方面,组织高层除了必须在之前确定创新方向来加以引导之外,更需要开放组织内部的核心价值或技术,来给予参与者资源的支持,此处的关键在于何种专利技术可以开放,何者不能。

为了避免组织有核心技能外泄的疑虑,此时便可采用剑桥大学的企业未利用价值分析模型,将组织中不涉及核心专利,但是长期被遗漏的价值技术加以采用,做为协助员工进行创新的支持资源,如此一来,若此项目成功,又能将资源的利用率提高,并直接为组织创造更高的效益,



第四步进行项目批准,审核项目计划,在此步骤对项目进行深度讨论,确认项目的可行度之后,便可把此项目公布,交付予小组进行操作,



接下来便是第二时期的耦合阶段工作,涵盖了第五到第八步骤的工作。

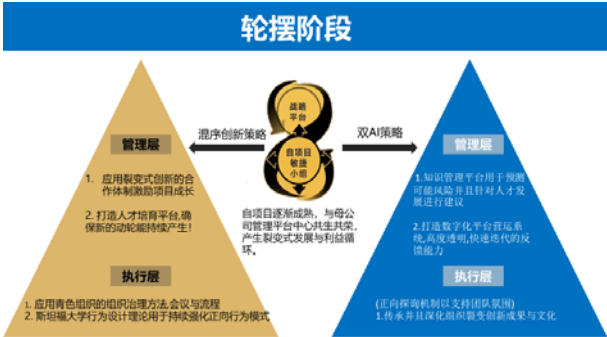
第五和第六步在小组中由三个角色来推动完成,小组内部需有三个核心角色:1.项目发起人(也就是提出项目者);2.由组织内部相关技术高管转任的专家指导员;3.圈长(负责召开会议,推动项目,与外部的创新专家或委员会成员保持讯息同步,以确保资源利用最大化,与项目风险最小化,最后小组的其它成员都应该是由组织内部人员自愿主动参与,使得项目本身整体是由全员的自主性,专注于组织共同目标与战略而推进的。

第七步和第八步的成果验收和价值分配,由创新委员会及项目内部成员协作完成,创新委员会负责评定项目对企业的具体成果价值,并给予对应的奖励内容;项目内部成员,又称为圈子成员,再经由360度的内部互评来衡量彼此对此项目所产生的贡献度,再依此比例来完成最终的价值分配。

此方法中,圈子成员由于最终的收获是从项目最终价值所决定,在这个因素下,每个人为了能为自己带来更多的收益回报,也会尽可能的参加一个以上,并且自己能力能够发挥,或是足于挑战的项目,若是想参加具有更大回报的项目,成员就必须自主的进行学习,或是善用组织的培训资源来自我精进,在这一连串的措施下,便最大化的激发了每个人的自主积极性,以及项目最终的成功机会。

相反的,如果一个人所加入的项目圈一直得不到成果,甚或他自己不愿意主动参加任何项目,都会导致此人没有项目最终的价值可分,只能固守在原有的既定工作中的基本收入上。

最后其原有的职能工作如果随着组织的发展而逐渐被淘汰时,他也将失去所有的收入,自然的需要选择去新的公司工作,如此的自然演化与淘汰机制便是来自于生命型组织的特性。



在后期若是某几个项目发展顺利,并开始产生持续营利的状态时,此时便可进入轮摆式创新的第三阶段,项目圈子逐渐独立成为企业内部创业孵化下的子公司,圈子成员与公司重新建立合作关系,由原来的雇佣制转变成合伙制,成为新起的子公司的内部核心人员,具有全新的福利与薪酬标准。



而此独立出来的子公司,若是能与母公司持续产生有效的价值交换,也就是母公司提供核心资源,子公司产生商业价值回馈的循环模式,在后期此子公司亦可成为新的次级母公司,按照轮摆式创新的模式,再次孵化出更多的下游公司。

如此一来,整个轮摆式创新便会成裂变,最初的母公司在原本的混序制青色组织基础上,逐渐衍生为裂变型的指数型企业,在所有子的公司和项目的支持下,刺激企业整体收益往指数型成长型态转变,整个流程有如芬尼克兹的项目化内部创业平台。

芬尼克兹：项目化内部创业平台

- 1、内部创业项目大赛，有野心、有能力的员工都可参赛，高管用钱投票，获胜员工做新项目 目公司股东
- 2、新的项目公司，竞选项目总经理者必须出资10%，创业团队持股40%，公司持股50%
- 3、在两年时间内通过项目孵化出了七家新公司，每家都赢利

项目孵化创业：从内部孵化出完全创新的产品或新兴事业，因为它兼具中心化企业的决策/资源/能力和执行力的优势，和互联网时代的去中心化的平等/共享/创新/联动的基因，这就是为什么把项目化组织称之为互联网时代的组织管理创新的根本原因

如今在国内已在进行类似轮摆式创新的企业名单如下：



并且在近期《清华管理评论》2019年12月刊中所发表的平台演化与生态参与者战略一文中,作者 王节祥与陈威如先生亦有类似的研究.

在如今全球经济走向衰退,中国企业皆在面临生存挑战的时刻,轮摆式创新不仅为企业提供了一条明确的转型道路与具体操作方法,更为企业的降本增效,持续经营的未来增添了十分的希望!



作者介绍：吴大有博士

- ★英国剑桥大学创新管理系博士后研究员
- ★中科院管理心理学博士及特约创新研究专家
- ★美国哈佛大学全球创新研究院(GIMI)认证专家
- ★美国斯坦福大学行为设计学大师 B.J.FOGG 授证专家
- ★宾大沃顿中心国际顶尖智库高际研修班认证
- ★中国全球化智库(CCG)创新研修班结业认证
- ★美国国际注册企业培训师(ICET 认证)
- ★荷兰 Circle Plus 组织进化协会中国区合作伙伴
- ★全球自组织管理合弄制中国首批研修班结业认证
- ★中国管理科学研究院新兴经济产业研究所客座教授
- ★上海交通大学、复旦大学、清华大学、香港大学 EMBA 班特聘讲师

★2015 年中国十大创新杰出人物奖、2019 年中国讲师界影响力人物奖得主

★著有《互联网时代的变革法则》、《读懂华为三十年》、《管人真功夫》等畅销书

吴大有 (1981、7、30) 男, 台湾台北人, 博士后研究员, 英国剑桥大学哈默顿学院 职称: 讲师, 研究方向: 创新管理。