

【解牛集】— 刊於〈信報〉，2019年2月4日

企業激發員工創造力有效之途

龔亞平

科大商學院管理學系教授及系主任

香港投資推廣署於1月21日至25日舉行的StartmeupHK創業節，吸引了逾200名來自全球約40個國家地區的行業專家出席。據該署發布的數據，去年，香港的初創公司增至2625家，按年增長18%，雖然當有逾三分之一創辦人來自香港以外地區，但政府冀透過激勵本港企業進行創新創業，以提升香港的國際競爭力，政策目標愈來愈清晰，也愈來愈受到商界重視。

無庸置疑，產品創新是企業最重要的競爭力和提升利潤的有效來源。然而企業如何激勵創新，並把創新轉化為產品或服務，是企業高管最關心的問題。據波士頓諮詢公司（BCG, Boston Consulting Group）發表的《全球創新調查報告2015》（Global Innovation Survey in 2015）中指出，有79%的企業高管把創新視為第一或至少是前三個的優先事項；另據《報告》所臚列最具創新能力的前5家企業，蘋果公司名列前茅，隨後4家分別為谷歌、特拉斯汽車（Tesla Motors）、微軟和三星。

蘋果推出 iPhone 啟示

記得2007年1月29日，當時，蘋果公司創辦人喬布斯（Steve Jobs）對外召開發布會，「我宣佈三樣革命性產品面世，an iPod、a phone 和互聯網」。很顯然，喬布斯發佈的是一個產品，那就是iPhone 實際上是iPod, Phone 和互聯網的整合，合三為一，亦即蘋果的創新工作團隊把iPod 和互聯網的功能，疊加並整合到電

話身上。由此可見，很多創新性產品，是把看起來功能不一樣的東西結合起來，從而發揮出更強大的功能，消費者更容易使用。

無可否認，喬布斯是一個充滿創意的天才。蘋果推出創新產品，都為該公司帶來可觀利潤。以 iPhone7 為例，產品的成本約為 221 美元之譜，當中製造的勞動成本少於 2.3%，而利潤率則高達 66%。由此可見創新產品對公司營運和發展的重要性。

在此必須指出，創新(innovation)和創造力(creativity)兩者並不同。事實上，二者並不只是簡單的字面差異，而是有實質性分別。精確地說，創造力是一種解決複雜問題的能力，是員工所提出的嶄新有用或有效解決疑難問題之方案，而創新則是從員工創造能力轉化出來最終實現、且可面世的新產品或服務。可以說，創造力是創新的基礎，創新則是創造能力的具體體現。據金融時報《2018 MBA Skills Gap Survey》的調查，僱主所列出五大最重要、也最難在市場上獲取的技能，當中便包括瞭解決複雜問題的能力（the competence to solve complex problems）。很顯然，創造力有助於解決複雜問題，因此具創造力的員工無疑是企業裡最珍貴的人力資源。

創新與創造力之異同

扼要言之，創造力是員工提出來解決複雜或疑難問題的方案。方案若得到企業高管的認同，投入資源，最終轉化為投入市場的產品或服務，稱之為**創新**。理解創新和創造力是兩個不同的「東西」，不僅有助下文的闡述，更可讓企業高管對於如何激發企業創新從中得到一些啟迪。

另一方面，我們在現實中也看到，企業內一些員工提出來具潛在創造性的方案，未必能夠有效轉化成為創新產品或服務，其成因十分值得探究。討論至此，很自然浮出一個問題：究竟如何提升員工的創造力？

從人力資管理的角度看，企業組織中，員工在每個工作日其實都「被管理」，他們的表現接受上司的評估，接受培訓和值勤考核等，作為組織運行的一個部分。筆者有一篇研究論文，該項研究的分析框架，是建基於開放系統理論（open system）和中國經濟改革變遷，筆者把這理論和實証觀察結合起來，探究不同的人力資源管理系統如何影響員工的創造性。

二元人力管理系統功能各異

研究以一個二元人力資源系統作為分析模型。根據開放系統理論，任何組織系統中，都有一個維持系統與一個生產系統，前者保持系統的穩定與均衡，包括人員的穩定；後者則關注完成工作任務的要求。這個「維持—績效」二元系統，我們也可視之為一個整體系統中兩個子系統。

維持系統著眼於組織的穩定和均衡，是維持導向（maintenance oriented）；績效系統顧名思義為績效導向（performance orientated），關注點是投入—產出的效率。再具體地說明，績效系統是一套開發員工技能、激勵員工動力，為員工提供發揮其所長機會的人力管理實踐，如選擇性招聘，員工參與決策、培訓、向員工提供事業生涯規劃與發展前景、工資與表現匹配，以及跟晉升掛鈎的績效評估等。至於維持系統則是提供員工的工作保障、保護員工的權利，作為組織的一員，人人平等地位，這個維持型人力管理系統並不理會績效。

中國經濟改革前，人力管理注重員工的工作保障，平等權利，不注重績效，結果，組織無疑很穩定，但卻缺乏活力和效率。經濟改革後，人力管理更強調績效導向的管理實踐，維持型有所削弱。

績效系統助提升員工創造力

據研究發現，績效導向的分系統有助提升員工的創造力。當中的提升機制，是透過廣泛的培訓，提高了員工相關工作的技能，另一方面，員工參與決策，並按照績效與報酬和晉升機會掛鉤，有助促進員工自我增值，員工能夠在一個更好的知識和技能基礎上，加上力爭上游的積極性和自發性，相應地激發出員工更多的創造力。

另一個更有意義的研究發現，是維持型人力管理系統能夠強化績效型人力管理系統的作用。也就是說，當維持型人力管理系統表現同時強大時，績效型人力管理系統對於提升員工相關技能和知識能夠取得更好的效果，從而對提升員工的創造力有顯著的加強作用。

換言之，績效型人力管理系統通過提升員工在相關工作領域的技能和知識，來提升員工的創造力。與此同時，若維持型人力管理系統也呈現強大力量，對績效型人力管理系統在促進員工創造力上產生更佳效果。

員工有不同層次需要

事實上，員工有不同層次的需要。基於績效型人力管理系統能夠滿足在員工事業生涯和發展上的需要，從而激勵出員工積極開發自身的創造力。另一方面，員工也有低一層次的需要，如工作保障和平等權利和地位等保護，使員工得以安心工作。當維持型人力管理系統有足夠強大，能夠滿足員工這些需要，一旦員工不同的需要同時得到滿足，他們對績效型人力管理系統的反應更積極、更正面。

道理很容易理解，因為學習與開發新技能是有風險和成本；與此同時，參與決策對績效工資同樣有變動的風險，只有當維持型人力管理系統為員工提供工作保障和權利平等，員工才會更積極投入績效型人力管理系統的懷抱裡。若維持型人力管理系統荏弱，員工得不到工作保障，平等權利也得不到保護，員工便會覺得學習新技能和參與決策所冒的風險和成本並不值得，從而對績效人力管理系統的反應也顯得消極，甚至出現隱性抗拒的潛在弊端，拉著績效人力管理系統在激發員工

創造力的後腿。

二元系統功用互相促進

雖然具強大力量的維持型人力管理系統，有助績效型人力管理系統強化員工提升相關工作領域的技能和知識，從而激發出員工的創造力，但這種增強作用在私營企業較國有企業為高，原因顯然是出於制度安排上的差異。由於國有企業員工能夠得到更多來自外部提供的工作保障，如地方政府和勞動機構會提供新的工作機會，而平等權利也得到確保。反過來說，私營企業員工更依賴企業內部的維持型人力管理系統，去給予他們工作保障和平等權利保護，因而維持型人力管理系統的作用較國有企業為大。

總體來說，從實証研究得出來的發現，我們看到，員工的創造力是企業創新的基礎。在這個二元人力管理系統分析框架中，績效型人力管理系統對員工在提升自身相關工作新技能，進而創造力起明顯作用。若維持型人力管理系統同時呈現強大的力量時，則績效型人力管理系在促進員工創造力的作用更大，而這種增強作用在私營企業較國有企業更為顯著，意味企業的創新，跟員工滿足事業規劃與發展、薪酬和晉升同表現掛鉤，獲取相關工作新技能和知識等因素相關，並且當工作同時得到保障，平等權利得到保護，所取得員工的創造力效果更好。這些研究發現，相信對當前香港企業和初創公司積極開發產品和服務創新有所啟迪。

至於員工的創造力在什麼時候和條件下更有可能轉化為創新，囿於篇幅，筆者另文討論。

〔本文由科大商學院傳訊部筆錄，龔亞平教授口述及整理定稿〕

