

【解牛集】— 刊於〈信報〉，2019年2月18日

發掘員工創意有制度可尋

龔亞平

科大商學院管理學系教授及系主任

香港科技園公司與騰訊於上月底簽訂合作備忘錄，共同推動香港的金融科技發展及應用。騰訊將運用自身的資源與科技專長，協助推動科技園內的企業發展金融科技創新，雙方並會扶掖初創企業，協助尋找投資機會。另一方面，在新一年度財政預算案公布前夕，財政司司長陳茂波指出，去年在《財政預算案》已投放了不少資源，加強創業產業的發展，並幫助企業在境外開拓新市場，同時激勵創新，冀有助香港企業長遠提升競爭力。可以看到，目前香港特區政商界當下正積極推動創新，去開拓香港經濟的新增長點。

然而，企業如何發現與激勵員工的創造力，並將之成功轉化為創新性的產品和服務，確實是一個值得深入探討的問題。在目前香港經濟正在尋求新增長點之際，討論也顯得很有必要。

二元系統激發「協同效應」

筆者在本欄較早前討論透過「維持—績效」這個二元人力資源系統作為激發企業裡員工的創造力（creativity），而創造力則是創新（innovation）的基礎。換言之，企業通過員工的創造力，據此去激發出創新產品或服務。再想深一層，究竟員工的創造力在什麼時候和條件下更有可能轉化成為創新性產品或服務，這是一個更具現實性、並帶有實踐意義的問題探索。

很顯然，在這個二元人力資源系統下，維持系統著眼於組織的穩定和均衡，是維持導向（maintenance oriented），聚焦對員工的工作保障，在組織內的平等權利，人人平等，讓員工感受到工作的安全保障；而績效系統則強調績效導向（performance orientated），注重開發員工技能、激勵員工的積極性，為員工提供發揮其所長機會，員工參與決策、培訓、向員工提供事業生涯規劃與發展前景、

以及跟晉升掛鈎等一系列績效評估等，以績效表現為圭臬。

當上述這兩個子系統都同樣強大時，最能激發出員工的創造力。因此，企業擬通過激勵員工的創造力來推動創新，便需要對這兩個系統同步進行優化，所取得的成效最佳。由於績效系統向員工所提供培訓，注重知識提升，用人唯才、晉升等激勵因素，疊加維持性系統向員工所提供的工作保障和平等權利維護，最終發揮出一種「協同效應」(synergy)，互相促進，在組織內形成一個激發創造力的上升螺旋循環。

不同所有權呈現不同效果

值得注意的是，這個二元系統的同步性、互相促進，從而激發出組織內更多創造力，在私人企業較國有企業尤為顯著，亦即企業不同的所有權結構，會產生不同效果。

從實踐角度看，企業內有些員工思想靈活，不斷有一些創意。不過，創意最終未能轉化成為創新性的產品或服務。這也是我們常常觀察到的現象。由此可以推斷，轉化並不能夠自動出現或自動形成，需要有外部的條件來促進成功轉化。

看深一層，在什麼情況下，成功轉化的機會可以更高？筆者的實証研究發現，員工的創造力愈高，企業的創新性產品和服務愈多，呈正向關係，當中以在私人企業尤其顯著。換言之，企業的所有權制度安排，可以對轉化產生影響。

再仔細地看，無論是私人企業或國有企業，這兩個「法人」都是「存活」在現實社會環境裡。對私有企業來說，它在外獲得的創新的機會，顯然較國有企業為小，譬如受到資源有限等因素制約，這是現實，故而私有企業需要更多依賴企業內部員工的創意去激化創新，據此來開發出創新性的產品或服務；而國有企業對這種需要的程度較低，因為它可以從外部獲得比私有企業更多的資源；而且亦可以從國家設立的頂級大學裡獲得更多的研究成果，結果企業內即使員工有不少創意，但往往沒有得到充份的重視和利用，無法發揮出來。關於這一點，讀者若有興趣，可參考筆者的論文 (Human Resource Systems, Employee Creativity, and Firm

Innovation: The Moderating Role of Firm Ownership)。

很顯然，企業的所有權制度安排，對於企業內員工創造力和開發出創新性產品和服務所產生的作用，私有企業也較國有企業更有效。因此，中國經濟要激發出更多創新，必須加強和重視私有企業的作用和貢獻。

企業不同規模也有不同成效

由於不少經濟體的結構都以中小企業為主體。究竟員工創造力如何對不同規模的企業績效產生影響，無疑也是一個非常值得觀察和分析的問題。究竟在什麼情況或條件下對不同規模企業的績效影響最大？筆者的研究發現，員工創造力對小企業績效的影響比大企業為大。我們推斷的理由之一是，由於創新性的產品和服務需要從員工的創造性轉化出來，在小企業裡面，員工的創造性更容易獲得企業高管的注意。換言之，企業內員工創造性獲得「發現」的機會較大企業為高，被發現後也得到高層投入資源加以落實的機會，最終使「發現」得到實踐的機會和成功利用。

事實上，在大企業裡面，管理層與員工之間的分層比小企業為多，溝通往往並不暢順，「創意上達」也許在某一分層已受到障礙，無可避免增加員工創造性被發現的難度，而且也往往扼殺了創意獲得轉化成為創新性產品和服務的機會。

吸收能力不容忽視

誠然，任何創新性的產品或服務都不是「無中生有」，都有固有經驗和實踐的顯性或隱性內涵，不能把固有的東西完全拋棄。正如筆者曾以蘋果公司公布革命性產品——手機電話——為例，說明 iPhone 實際上是 iPod, Phone 和互聯網的三者「整合為一」，顯示很多創新性產品，其實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，使消費者更容易使用。

但是，如何「整合」？顯然是一個十分關鍵的環節。我們的研究發現，當一個組

織的「吸收能力」(absorptive capacity)強大，亦即能夠把獲得的新知識東西，跟現有的東西有效結合起來，則企業可以更有效地把員工的創意，轉化成為企業可資應用的創新性產品或服務。換言之，員工創意在「吸收能力」強的企業中能夠產生更大的績效。所謂「吸收能力」是指企業能夠識別和把新的知識作出應用性轉化，或有效與企業內固有的、具應用價值的「東西」結合起來，並產生增值性應用效果。箇中三大關鍵要點是，把新知識「轉變」(transform)，並將之與現有知識「結合」(combine)，最終加以「應用」(apply)取得商業成果。

高風險導向成效反低

反過來看，在什麼情況或外部條件下，員工創造力對企業績效貢獻的影響較低。我們的研究意外地發現，當企業發展戰略的「風險導向」(risk orientation)比較高時，員工創造力提升企業績效的作用反而較低。事實上，不同企業有不同的風險導向，所謂風險導向是指組織的風險偏好，當風險導向高，組織往往傾向業務擴張、不斷進入新的行業或市場、同時做很多不同的新項目，使管理層十分複雜，最終無法聚焦於本行或核心業務，使專注性受到沖淡。這種「好冒險」的企業行為往往令員工的創造力較難得到發現和賞識。原因之一，是「風險導向」太強的企業，使精力分散化，在這種情況下，管理層沒有足夠專注力去注意到員工的創意，遑論能夠把這些創意轉化為創新性的商品或服務。事實上，不斷進入新的行業或市場，在營運中出現的多樣性風險和危機，都令管理高層疲於奔命，不容易抽出精力去「發現」員工的創意。

避免過尤不及負面效應

可能有人會問，創造力和創新推動創新性產品或服務本身，就帶有風險性質，與企業的「風險導向」戰略是同種類的東西，理應可以「匹配」起來，產生疊加的利好作用。不過，細心地想，並不是所有同類的東西都能夠發揮疊加的利好「匹配」作用，因為若然風險偏高，過尤不及，超出管理高層能夠有效管控的範疇和能力，則風險帶來破壞性的不利一面亦會爆發出來。包括在企業內部，高層注意力分散令員工的創意沒有充份得到識別、發掘和利用。

總括來說，筆者對企業員工創造力對公司績效的研究，是建基於組織管理的層面，因而沒有對個別員工的創造力進行量化，而是從整體的角度，對企業員工的創造力進行分析，當中三個關鍵因素——即一、公司的結構與規模；二、吸收能力和三、風險導向所產生的作用，從研究的發現中，也許可以為我們對企業如何將員工創造力成功轉化為創新的產品或服務提供啟發和參考。

〔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〕