

从创意产生到创意采纳： 员工创意过程分析框架构建

朱桂龙¹, 温敏璐¹, 王萧萧²

(1. 华南理工大学工商管理学院, 广东广州 510640;

2. 齐鲁工业大学(山东省科学院)管理学院, 山东济南 250353)

摘 要: 员工创意过程是一个跨域个体、团队和组织多个层次, 涉及创意产生、细化、倡导、采纳四个阶段以及三个管理层级的复杂过程。员工如何为自下而上的创意争取资源、赢得各层级管理者青睐, 并最终获得采纳和合法性席位的过程仍未得到充分解释。论文在诠释从创意产生到创意采纳这一员工创意过程关键要素及关系机理基础上, 借鉴现有理论和模型, 将创意过程的三个决策层和四个阶段组合成3×4的矩阵, 提出了一个员工创意过程系统分析框架。研究发现: (1) 不同层次管理者采纳创意时的态度和评判标准不同, 员工需要采用差异性的影响策略以提高创意采纳的可能性; (2) 创意细化和创意倡导是推动创意发展的重要阶段, 为解答如何提升创意采纳率问题提供了重要参考和现实依据; (3) 员工创意过程在不断碰撞和协商中呈现出冲突、博弈、平衡和融合的演化轨迹。论文为解答员工创意过程中, 自上而下的战略方向与自下而上的自主创新呈现何种关系和变化规律等问题提供了一个理论解释。

关键词: 创意产生; 创意采纳; 员工创意过程

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2021)04-0123-13

一、引 言

创意是创新之源, 创意的质量、价值以及采纳与否是创新能否实现的前提和关键。从广义上看, 创新过程与创意过程相互融合, 因此, 不少研究将两者互为等同(Walsh等, 2016; Perry-Smith和Mannucci, 2017)。但本质而言, 创新过程和创意过程, 是一个事物发展的两个方面, 创新过程更强调事物发展后端的产品化和商业化过程, 创意过程则更强调事物发展前端, 包括思想的来源、倡导与采纳。将两者混为一谈, 势必会淡化和削弱对创意过程关键机理的深入挖掘

收稿日期: 2020-06-18

基金项目: 国家自然科学基金项目(U1901222)

作者简介: 朱桂龙(1964—), 男, 华南理工大学工商管理学院教授, 博士生导师(通讯作者, Zhugl01@163.com);

温敏璐(1990—), 女, 华南理工大学工商管理学院博士研究生;

王萧萧(1988—), 女, 齐鲁工业大学(山东省科学院)管理学院讲师。

和详细剖析。因此,明确创意过程的阶段性特征、参与者特质和互动行为具有重要理论价值。

一线员工由于贴近生产和市场需求,其创意对于企业创新发展至关重要,是企业汲取新思想、新技术的重要契机和来源。但是,实践中由于缺乏对创意过程的认知,企业没有建立起有效的员工创意筛选流程或制度规范。理论研究方面,现有研究大多将创意过程分为创意产生和创意采纳两个阶段,并关注各阶段的影响因素及其差异性(Baer, 2012; Anderson, 2014);对创意产生与创意采纳之间影响关系的研究,其结果存在较大分歧,有正相关关系(Somech和Drach-Zahavy, 2013; Walsh, 2016;)和负相关关系(Clegg等, 2002),以及“疏远”关系(Baer, 2012; 张巍等, 2015)。学者们认为造成这一分歧的根源在于创意产生和创意采纳之间尚存在未知阶段,现有研究缺乏对各阶段关键参与者及其互动行为,以及跨阶段发展路径和演化规律的深度思考,员工创意过程研究有待进一步挖掘和延展(Perry-Smith和Mannucci, 2017; 朱桂龙和温敏蓉, 2020)。鉴于此,本文拟聚焦于员工自下而上向管理者倡导和推广创意想法,即创意从产生、细化、倡导到采纳的全过程,研究探讨这一过程中的关键要素及其相互关系机理,并围绕创意过程的四个阶段和三个管理层级,构建员工创意过程的系统分析框架,在此基础上深度剖析各个阶段的发展特征、关键角色和重要举措。与以往研究相比,论文在以下几方面取得了一些积极进展:

第一,以往研究大多淡化甚至忽略了创意过程对于组织创新的关键作用。本文基于线性视角,将创意过程分为创意产生、创意细化、创意倡导和创意采纳四个阶段,并逐一细化各个阶段的特征、关键人物、互动过程和作用机制。第二,与仅关注自下而上的创意过程研究相比,本文强调员工创意过程是自上而下和自下而上共存的复杂情境问题,管理者要在这两种过程中做出权衡和资源配置,利用现有资源,或是尝试新机会开辟新市场。第三,在创意过程的不同阶段能否获得关键人物的支持是创意能否成功实施的关键。本文进一步对员工创意过程涉及的管理者层次进行了划分,不同层次的管理者在创意筛选时有不同的考量,因而,员工在推广创意时所采取的影响策略呈现差异化特征。

二、基础理论分析

员工创意是来自员工个体的、具备新颖性和有用性的构思或想法(Zhou和Shalley, 2010; Bergendahl和Magnusson, 2015),是组织持续创新的源泉和动力。员工创意的类型主要有两种,一种是突破性创意(radical new idea),即建立在不同科学技术原理之上,能彻底改变组织实践或产品的新思想;另一种是渐进性创意(improvement new idea),即对现有产品、技术或工作流程进行改进和完善的新想法或建议(Axtell等, 2000)。员工创意过程指的是将这些新颖、有用的想法进行细化、倡导,并最终获得管理者认可和采纳,取得组织合法性席位的过程。

对于员工创意过程的研究,目前并未形成系统的理论体系,相关工作主要体现为基于员工创新理论、组织创新采纳理论,以及向上影响策略理论对其中一些问题的研究和讨论:

(一)员工创新理论

基于员工创新理论, Van de ven(1986)首次强调创意只有被合法化和实施后才能成为创新,随后Kanter(1988)指出创意到创新的过程是多阶段的,创意产生只是其中的一个阶段。此后,越来越多的学者就创意从产生到被组织认可、支持和采纳过程中涉及的过程和影响因素进行深入探究(Axtell等, 2000; Baer, 2012; Anderson和Potočník, 2014等)。其中, Amabile(1988)提出了经典的创新过程两阶段理论,即创新过程分为创意产生和创意实施。Janssen(2000)在此基础上新增创意倡导阶段,将创新过程拓展为三个阶段。Perry-Smith和Mannucci(2017)将员工自下而上的创新过程分为创意产生、创意细化、创意倡导、创意实施四个阶段,其中创意实施涵

盖创意采纳、产品化和商业化三个过程。该模型是目前最前沿的创新阶段性模型,对创新过程各阶段的定义和特征进行了详细描述。员工完善创意(创意细化)并主动寻求管理者关注,通过影响管理者的态度提高创意被选择的机会(创意倡导)是自下而上与自上而下创新的核心区别(Kim等,2014),也是员工创意赢得管理者认可、支持和采纳的关键所在。员工创新的相关研究为我们理解和剖析创意过程的多阶段特征提供了理论支撑,但大多数研究并未谈及创意细化和创意倡导的重要作用,亦未深入研判创意过程的关键行为者特征和互动关系(Lingo和O'Mahony,2010)。

(二)组织创新采纳理论

创意管理由于涉及战略与市场以及资源配置等众多因素,具有高度复杂性,其管理效能直接影响组织创新的水平(West,2002),其中,管理者对创意的评估和采纳是创意管理的重点。创新采纳理论重在剖析组织在筛选创意项目时的一般步骤及其关键指标(Lin和Su,2014;林春培和庄伯超,2014)。部分研究深入探讨不同层级管理者在评判和采纳创意时的顾虑和评价差异,最为经典的是Burgelman(1983)提出的B-B模型。该模型基于战略过程理论,围绕多元化企业(internal corporate venturing,ICV)活动及新业务形成问题,将决策者分为新业务团队管理者、新产品开发部管理者和公司层管理者三种,分别探索不同层次管理者在面对初期自主创新活动时的角色和决策差异。但B-B模型的基本分析单位是战略行动,不是组织中的个体,无法关注和剖析员工影响策略的选择和使用问题;同时,B-B模型认为资源是企业的固有属性,并未探索资源的潜在价值及其利用问题。

管理者是否采纳创意的关键指标是对创意方案进行有用性和易用性评定,其中,有用性指的是创意提高组织绩效的程度,易用性则是在组织中使用创意的容易程度(Venkatesh和Davis,2000)。创新采纳过程中创意方案评估和采纳阶段与我们所关注的创意采纳内涵一致,不同的是,创新采纳的创意来源可以是组织内、组织外以及合作创新(余传鹏和张振刚,2015),而本文的创意采纳指对组织内员工创意的采纳,采纳的主体是组织,采纳的创意类型是技术类创意。组织创新采纳的研究引导我们关注管理者在创意过程中的关键“守门人”角色,不同管理者在筛选和管理创意时有不同的考量和评判标准,但员工如何针对管理者特质采取不同的说服行为则并未深入探索。

(三)向上影响策略理论

向上影响策略指的是员工如何采取不同的主动性行为和影响策略,以获得管理者对其创意想法的支持和认可(Yukl等,2008;Lee等,2017)。管理者在面对自下而上的员工创新时,往往会选择拒绝或忽视该创意,学者们对此给出了四种原因:一是管理者存在有限理性和路径依赖,即倾向于应用他们现有的框架和经验来评估新的想法,这会影响他们识别和评价创造性想法的过程。Berg(2016)研究发现,与“创新者”角色相比,管理者角色限制了个人的发散思维,限制了他们对创造力的评价;二是不确定性规避,Mueller等(2012,2018)研究表明,管理者对新思想中不确定性的规避态度不利于他们对创造性思维的承认;三是管理者的时间和精力都是稀缺资源,他们会选择性注意那些与组织战略目标一致的,或是与他们专业和熟悉领域相关的创意(韩雪亮和王霄,2015);四是组织资源有限,很难说服管理者将有限的资源用在不熟悉甚至与组织战略方向不一致的项目(Lu等,2019)。此时,下属能否通过一系列主动性行为和影响策略引起管理者对创意的兴趣,影响甚至改变他们对创意的态度和评价至关重要(Schriesheim和Hinkin,1990;Yukl等,2008)。向上影响策略理论的研究为员工如何推广创意想法提供了多种有益思考,但针对创意过程的不同阶段该采取何种影响策略则并未讨论。

创意从产生到采纳是一个涵盖创意产生、细化、倡导和采纳的多阶段过程,各阶段彼此关

联互为补充。其过程管理需要处理诸如项目目标与组织目标、短期绩效与长期发展、现有战略和新兴项目等一系列矛盾与冲突,以及组织的创新氛围、中层管理者和员工等多层次因素的跨层影响,具有高度复杂性。创意过程的阶段性和高度复杂性,要求我们对其中的问题研究分析也必须从全过程和系统整体上加以统筹考虑。有鉴于此,论文拟在诠释从创意产生到创意采纳这一员工创意过程关键要素及关系机理基础上,基于全过程和系统整体视角,研究构建一个员工创意过程系统分析框架。

三、员工创意过程关键要素及机理分析

员工创意过程既要把握不同发展阶段的特征和关键影响因素,也要探寻和展现不同层次管理者的角色和决策差异;尤其重要的是,考虑员工如何通过不同的影响策略,在创意发展的不同阶段说服管理者接受创意,进而推动创意想法转化为新产品的动态过程。基于管理者的不同层次和创意过程的不同阶段构建员工创意过程二维矩阵模型,以动态展现其间冲突、博弈、平衡和融合的过程。

本文关注创意从产生到采纳的过程,不包括创意采纳后的产品化和商业化。根据Perry-Smith和Mannucci(2017)对创新过程的阶段性划分标准,将员工创意过程划分为四个阶段,分别是创意产生阶段、创意细化阶段、创意倡导阶段和创意采纳阶段。

(一)创意产生阶段:项目目标与组织目标的冲突

在创意产生阶段,高层管理者制定总体战略和方向,通过设立竞争优先级顺序,合理分配组织资源(Kim和Arnold,1996;Kim等,2014)。此时,员工面临的第一个挑战是如何说服一线管理者采纳新想法。当创意与组织战略不一致时,项目目标与组织目标冲突,组织的技术、知识存量难以支撑创意的发展,甚至受到管理者的抵制(参见图1)。论文从管理者的角色和决策以及员工影响策略选择两个方面,对造成项目目标与组织目标冲突的主要参与者、原因和关键行为进行详细剖析。

管理者的角色和决策:与高层管理者和中层管理者不同,一线管理者通常拥有独特的技术知识、市场、顾客、技术和竞争者等详细信息,主要负责产品与服务的生产,有进行任务分配和将有价值的创意向中层管理者提议的职能(Perry-Smith和Mannucci,2017;Kim等,2014)。在筛选创意时,他们更关注外部环境对组织产生的影响以及新的技术、市场机会。如Burgelman(1983)在探索公司内部创业(ICV)过程时强调,高层管理者在资源有限的情况下,通过设立竞争优先级顺序,引导资源流向与现有战略方向一致的项目,诱导创新。而中层管理者会把时间、资源、精力统一放到高管诱导的战略方向上。对于一线管理者,他们会根据自身对市场、技术、顾客需求和偏好等信息和经验的综合把握,对是否采纳员工创意项目做出决策。魏文川(2008)选取武汉市一家有50多年历史的国有改制企业进行实证研究后发现,一线管理者在向中层管理者推荐业务时需要展示新业务活动成功的基础与合理性,其中包括了创意的市场需求、技术可行性和资源可得性等要素。Kannan-Narasimhan和Lawrence(2018)对硅谷14家公司的创新者和他们的决策者进行了138次采访后发现,一线管理者更多关注的是创意本身的新颖性和有用性。又如联想集团高级副总裁高岚在介绍联想内部员工创新激励机制——“小强创新”平台时强调,决策者在对创意进行初步筛选时,更看重项目本身的技术前瞻性和市场竞争力,而非项目是否与智能硬件领域相关。

向上影响策略选择:基于一线管理者的职能和角色定位,他们在筛选创意时,更关注创意本身的市场价值,以及能否利用现有技术和市场来实现(Day,2007;Rietzschel,2010)。为了获

得一线管理者的支持和认可,员工通过合理说服的方式,用数据、图表、事实和逻辑详细刻画创意对组织盈利能力、市场份额、组织形象和声誉等提高的重要作用(Dutton等,2001)。以经典的3M公司便利贴为例,发明便利贴的员工为了说服管理者采纳该创意,将自己的电话置于自动转接状态,凡有购买便利贴需求的来电都转接给管理者,以此让主管意识到便利贴的庞大市场需求,最终实现了新产品的商业化。

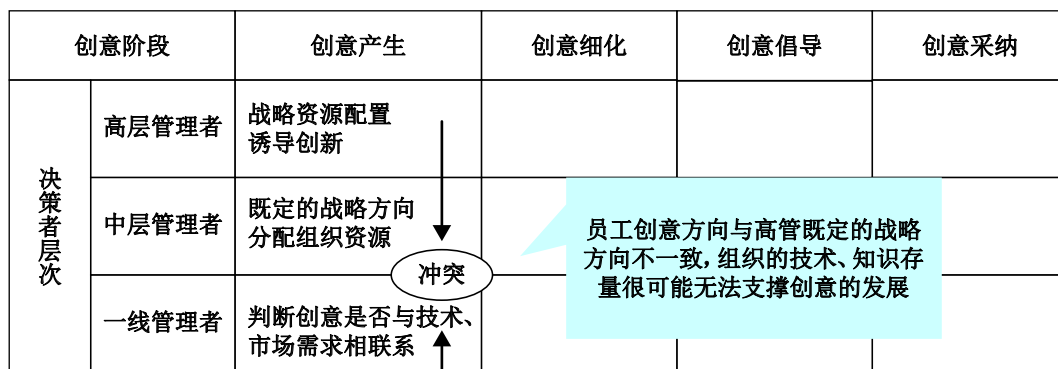


图1 创意产生阶段项目目标与组织目标的冲突

(二)创意细化阶段:资源配置与绩效提升的博弈

在创意细化阶段,创意已得到一线管理者的支持,组成创意团队,开始争取中层管理者对项目的认可(Burgelman,1983)。中层管理者承担起保障事业部利润提升和持续发展的职责,需要对资源配置做出最优决策,以期用最少的投入获取最大的绩效(Burgelman,1996)。新创意项目能为顾客带来独特价值,对市场而言,有较高的期望绩效。但与组织战略目标不一致的项目,并不一定带来部门绩效的提升,短期内会增加部门经营压力和风险,中层管理者面临现有战略和新兴项目间的博弈和选择(参见图2)。论文从管理者的角色和决策以及员工影响策略两个方面,对资源配置与绩效提升博弈过程的主要参与者、原因和关键行为进行详细剖析。

管理者的角色和决策:中层管理者在创意筛选过程中起承上启下的作用,拥有高层管理者赋予的组织权力。由于高层管理者难以准确评价新想法的技术和经济价值,有时需要依赖中层管理者做出资源分配的决策,即授权(魏文川,2008)。中层管理者在现有战略和新兴项目的博弈和选择过程中,以创意是否选择公认的优势资源为关键决策依据(Kannan-Narasimhan和Lawrence,2018),以期减少购买新材料或投资新技术的不确定性和风险性。例如Noda和Bower(1996)通过研究美国US WEST和BellSouth电信公司面临相同新业务机会而做出不同战略承诺的案例发现,战略环境影响中层管理者的决策选择,若新想法与组织资源的关联度和匹配度较高,中层管理者对它的信心和积极性更高。在这一阶段,虽然高层管理者并不直接参与互动过程,但仍主导着组织的战略发展方向,通过战略诱导和设定竞争优先级顺序来影响中层管理者的决策。

向上影响策略选择:鉴于中层管理者在评判创意项目时,更关注项目与组织现有资源的相关度和可利用程度,员工在完善创意并说服管理者时,应强调创意与组织优势资源(包括市场、技术、人才、社会网络等有形或无形资源)的联系,通过对熟悉资源的深度利用,帮助决策者理解新想法并相信其可行性。Zhou等(2019)在对创意评估影响因素进行归纳和梳理时指出,创意与现有知识的关联度和连续性是影响决策者评估创意性质和效益的重要维度。谷歌员工在推广创意时,善于利用两种渠道增强决策者对创意的认可度,一是通过全员TGIF大会全面了解企业的战略、资源情况及最新的产品和决策信息,以便将创意与资源优势相结合;二是通过

OKR考核系统进行信息公开,在共享和宣传创意的过程中,让决策者看到创意在组织中的影响力,以提高他们的采纳意愿。

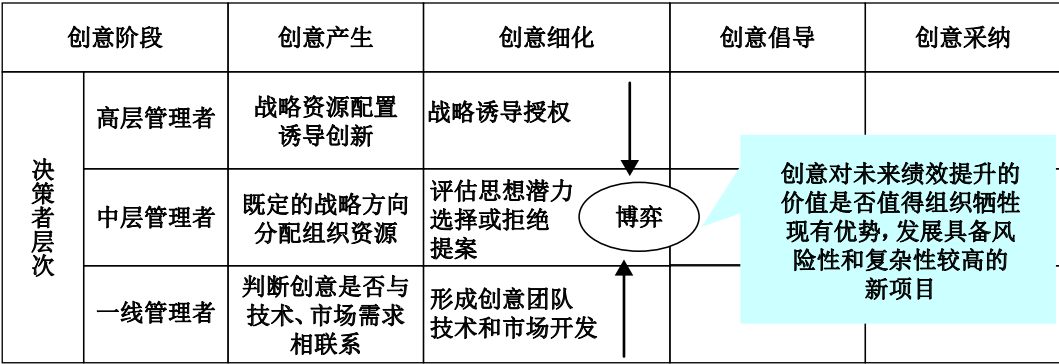


图2 创意细化阶段资源配置与绩效提升的博弈

(三)创意倡导阶段:项目发展与公司战略的平衡

创意倡导阶段,创意项目团队已获得一线和中层管理者的支持和资源,并努力争取高层管理者的认可和采纳。高层管理者是公司战略方向的把控者,负责整体战略资源的配置工作,由其判断企业从哪些项目中撤资,以及向哪些新业务转移已有的能力和资源(Mueller等,2018)。发展与战略不一致的项目能为组织带来新的市场机会和竞争能力,但亦将占用公司用以发展已有竞争业务的资金和资源,带来较大的投资风险和管理难度,高层管理者面临如何协调自上而下和自下而上项目,以实现内部平衡和决策最优的难题(参见图3)。论文从管理者的角色和决策以及员工影响策略选择两个方面,对平衡项目发展与公司战略过程的主要参与者和关键行为进行详细剖析。

管理者的角色和决策:创意倡导阶段,创意已得到中层管理者的支持,形成业务部或项目部。高层管理者通过协调战略意图、协同决策、跨部门协调等方式,寻找最有利于组织发展的项目组合和资源配置方式(Benford和Snow,2000; Kaplan,2008)。中层管理者在支持项目的过程中押上了自己的名声和判断力,也形成了高层对他的评价标准(Burgelman,1996)。考虑到创意未必受到高层的青睐,项目团队在高层未知或未许可的情况下,进行未经授权的销售实践和努力,即越轨创新(bootlegging)(Augsdorfer,2005; Criscuolo等,2014)。中层管理者通过提供大量内部测试和外部市场数据,向高管证明创意能够调动组织资源的潜在价值,拥有市场潜力和应用前景,并说服高管将更多的资源分配给新项目。

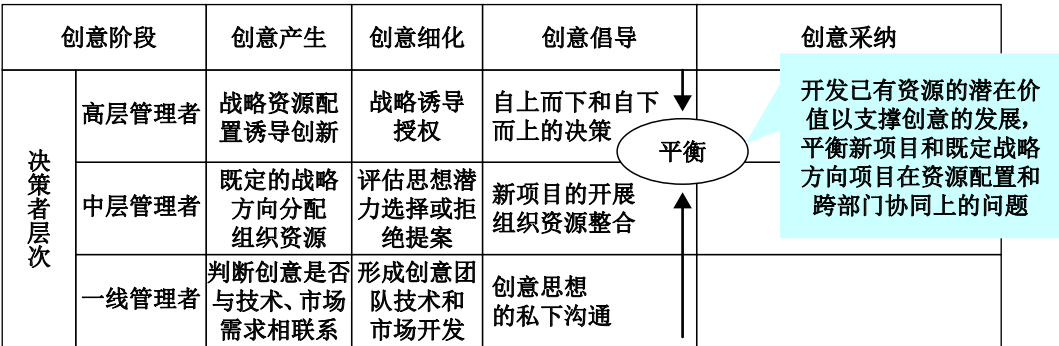


图3 创意倡导阶段项目发展与公司战略的平衡

向上影响策略选择:创意倡导的过程是一个寻求支持、建立联盟、谈判与游说的社会政治过程(Howard-Grenville, 2007; Baer, 2012)。在说服高层管理者的过程中,中层管理者以具体的方式描绘出公司业务发展新领域所包含的内容和意义,并逐渐使高层确信目前的公司战略需要变化。同时,挖掘已有资源的潜在价值和用途,使公司管理层看到创意项目的资源可得性、方案可行性及对企业发展的重要推动作用,以获得他们对创意项目的认可和支持(Kim等, 2014)。众所周知,英特尔是一家无惧蜕变的企业。20世纪80年代,当高层管理者仍试图寻找方法挽救主营存储器业务时,中层管理者们已在日常决策中逐步缩减存储器业务,将资源投入到微处理器等获利产品上,最终八家硅片厂真正从事存储器生产的只剩下一家。中层管理者自发将资源集中投向微处理器的做法使安迪·格罗夫认识到了业务转移的战略重要性,最终将公司的业务重心转向微处理器,引领英特尔走向最快增长的时期。

创意阶段		创意产生	创意细化	创意倡导	创意采纳
决策者层次	高层管理者	战略资源配置诱导创新	战略诱导授权	自上而下和自下而上的决策	产品化和新业务开展准备 融合
	中层管理者	既定的战略方向分配组织资源	评估思想潜力选择或拒绝提案	新项目的开展组织资源整合	部门间的配合
	一线管理者	判断创意是否与技术、市场需求相联系	形成创意团队技术和市场开发	创意思想的私下沟通	具体技术和内容的进一步完善

图 4 创意采纳阶段项目目标与组织目标的融合

四、员工创意过程分析框架

本文基于经典理论和模型,以三个管理层和四个阶段组合成3×4的矩阵,构建员工创意过程的整合模型。从各阶段的关键决策者、关键行为及互动关系角度分析:在创意产生阶段,创意项目由一线管理者进行评估并做出决策,员工将创意与组织当前的技术和市场需求相联系,能提高一线管理者对创意可行性和市场潜力的感知和认可;在创意细化阶段,由中层管理者在现有项目和新业务之间进行权衡和考量,做出资源配置和创意筛选的决策,创意项目若选择组织中公认的优势资源,则更易获得认可;在创意倡导阶段,高层管理者需要考虑各部门优质项目发展与公司整体战略发展的平衡,通过协调战略、协同决策和跨部门协同等方式实现决策最优,创意项目若能挖掘和使用已有资源的潜在价值,则更易实现协同和被认可;在创意采纳阶段,员工创意已成功地被高层管理者采纳,获得合法性席位,为促进创意实施,高层管理者积极实现项目目标与组织目标的多方面融合,经过多年的发展,少数创意项目甚至会成为公司的主营业务方向,调整乃至改变原有的战略方向(参见图5)。

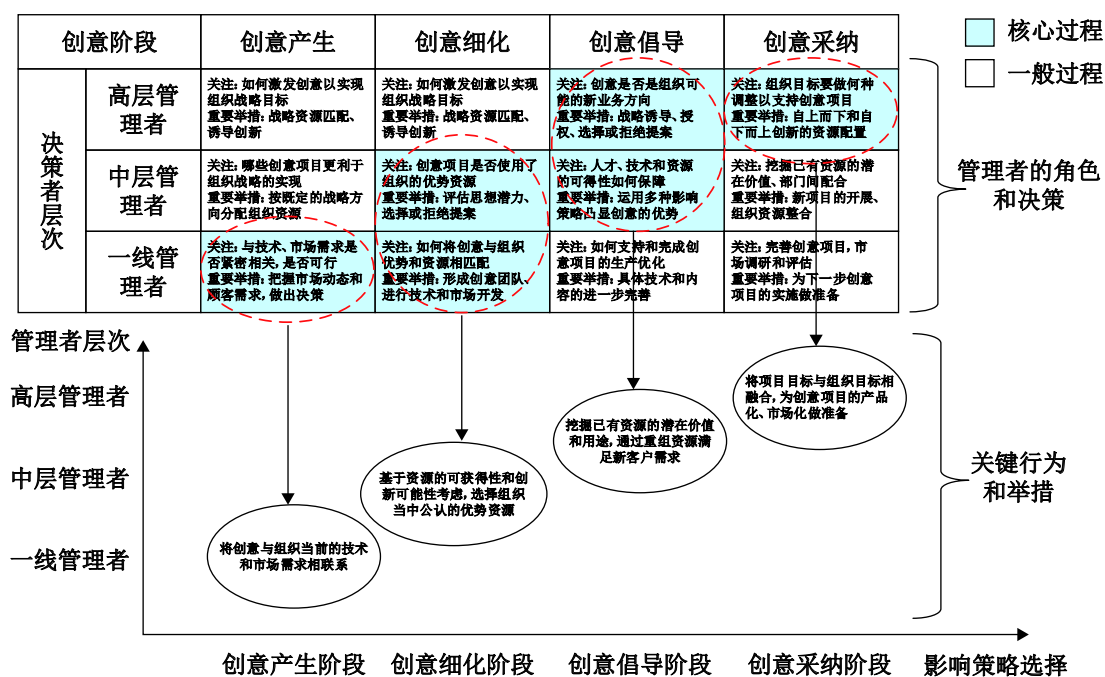


图5 员工创意过程的关键要素及关系机理

从跨阶段的发展轨迹上看:(1)阶段划分情况及其作用:现有研究大多将创意过程分为创意产生和创意采纳,并深入挖掘各阶段的影响因素及其差异性(Shalley等,2004;Baer,2010;Yuan和Woodman,2010);部分研究探索两个阶段的影响路径和作用机理(West,2002;Baer,2012),但始终未能说明创意产生之后,为何难以获得管理者的认可,以及如何可以提升创意采纳率的问题(朱桂龙和温敏璐,2020)。本文将员工创意过程分为创意产生、创意细化、创意倡导和创意采纳四个阶段,其中,创意细化和创意倡导阶段是员工推广创意的核心过程。员工通过争取和赢得中层及高层管理者的青睐,获得发展创意所需要的人才、资金、资源、关系网络等,为培养和推动想法实施奠定基础。

(2)管理者的角色与员工向上影响策略的互动选择:当员工将创意向一线管理者提议时,他们更多地考虑创意本身的可行性(如创意本身是否有市场价值,能否利用已有的技术和市场

来实现,前景如何)(Day,2007;Rietzschel,2010);当创意得到一线管理者的支持,向中层管理者提议时,他们比较关注资源可得性(如组织有无现成的人才、资源可以利用,有无资金可以支持)(Day,2007;Correa和De Moura Ferreira Danilevicz,2015),当创意得到中层管理者支持,向高层管理者提议时,他们更倾向于从战略匹配度来谋略(如能否调动起组织的潜在冗余资源?创意与企业的愿景和理念能否融合?)。如果创意足够好,甚至还能改变组织的愿景,使高层管理者关注到组织从未尝试或容易忽略的战略方向(Vaara和Whittington,2012)。

(3)冲突、博弈、平衡和融合的演化过程:员工创意过程是自下而上为主导,伴随自上而下战略导向的资源配置和互动过程。在创意向上推广和演进过程中,自上而下的现有战略方向与自下而上的自主创新方向在不断碰撞和协商中呈现出冲突、博弈、平衡和融合的发展轨迹(参见图6)。在创意产生阶段,自上而下占主导地位,自下而上的员工创意处于雏形期,缺乏各方面的资源和支持。由于其目标与组织目标相冲突,一线管理者基于自上而下的战略导向,往往容易拒绝创意。在创意细化阶段,创意获得一线管理者支持,组成创意团队,获得少量资金和资源。由于发展自下而上的创意项目将占用自上而下项目的资源,中层管理者在短期部门绩效与未来期望绩效之间进行权衡和博弈。在创意倡导阶段,创意获得中层管理者支持,成为创意项目,赢得大量的人才、资金和关系资源。自下而上的创意项目已成为组织不可忽视的存在,拥有组织成员以及关键成员的认可和支持,高层管理者不得不考虑是否接受这一创意,以及如何平衡和协调自上而下和自下而上之间的资源配置和战略调整问题。在创意采纳阶段,创意项目已获得高层管理者的采纳,在组织中拥有合法性席位,其实施和发展目标融入组织目标,成为推动组织发展的重要力量。



图6 员工创意过程的冲突、博弈、平衡和融合

五、研究结论

本文围绕员工创意演进发展四个阶段,从一线、中层和高层三个管理层级,分别阐释了创意过程各个阶段管理者的角色和决策差异、员工影响策略选择等关键要素,以及员工创意从产生到采纳过程的内在机理。在此基础上,对这一过程的冲突、博弈、平衡和融合的演化规律进行了系统探讨,研究构建了员工创意过程的系统分析框架(参见图7)。研究结论如下:

第一,员工创意演进发展不同阶段,不同层级管理者的角色差异,以及员工行为主动性对创意评价产生重要影响。在创意产生阶段,一线管理者强调创意的技术和市场价值,凸显创意与组织当前的技术和市场需要是关键;在创意细化阶段,中层管理者强调资源的可获得性和创新可行性,建立创意与组织优势资源的联系是关键;在创意倡导阶段,高层管理者强调创意的潜在价值和匹配性,挖掘创意与组织资源潜在价值和用途的联系是关键;在创意采纳阶段,创

意已获得合法性席位,将项目目标与组织目标深度融合是创意项目成功实施的关键。

第二,员工创意演进发展四个阶段紧密相连,互为一体,这其中创意细化和创意倡导十分关键。创意产生阶段是创意过程的早期阶段,受个体和团队影响较多;创意采纳是创意过程的后期阶段,受团队和组织影响较多;创意细化和创意倡导是推动创意发展的重要阶段,是员工争取中层管理者和高层管理者认可和支持、推动创意发展的关键。通过将创意与组织优势资源以及现有资源的潜在价值相联系,能提高管理者对创意适用性和可行性的感知,进而提升创意采纳率。

第三,员工创意演进发展是一个员工自下而上合法性资源探求,与企业战略导向下自上而下资源配置的互动和融合过程。在员工向各层级管理者推广和倡导创意项目的过程中,在不断碰撞和协商中呈现出冲突、博弈、平衡和融合的演化轨迹。通过四个阶段演进发展,筛选出的员工创意在获得组织资源支持基础上,伴随其创新发展或将成为新业务战略,为企业发展带来新的竞争力和前景。

第四,以员工创意产生、细化、倡导和采纳四个阶段为横轴,以一线管理者、中层管理者和高层管理者三个决策层次为纵轴构建的二维分析矩阵,为诠释员工创意演进发展过程及其关键要素和互动机理提供了一个系统分析框架。基于这一框架,论文基于动态演化视角,揭示了员工创意过程中呈现的“项目目标与组织目标冲突—资源配置与绩效提升博弈—项目发展与公司战略平衡—项目目标与组织目标融合”的演进路径。

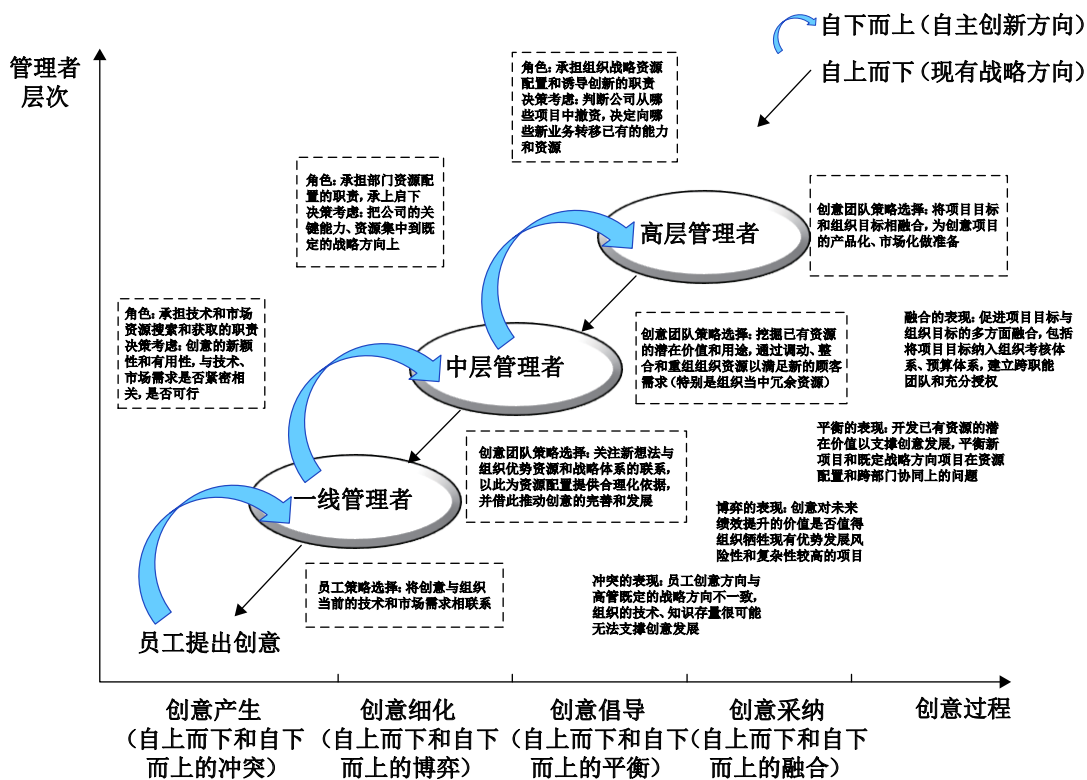


图7 员工创意过程的分析框架

论文研究为解答“为何管理者渴求创新但却又往往拒绝创意”“大量的创意产生后,只有极少部分能成为组织创新,创意转化率为何如此低”以及“在创意过程中,自上而下的战略方向与自下而上的自主创新呈现何种关系和变化规律”等问题提供了一个理论解释。

主要参考文献

- [1]韩雪亮,王霄. 自下而上推动企业组织创新的过程机制探析[J]. 外国经济与管理, 2015, 37(9): 3-16.
- [2]张巍,任浩,曲怡颖. 从创意到创新:公平感知与齐美尔联结的作用[J]. 科学学研究, 2015, 33(11): 1621-1633, 1748.
- [3]朱桂龙,温敏蓉. 从创意产生到创意实施:创意研究评述[J]. 科学学与科学技术管理, 2020, 41(5): 69-88.
- [4]Anderson N, Potočnik K, Zhou J. Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary[J]. *Journal of Management*, 2014, 40(5): 1297-1333.
- [5]Andrew H, Van de Ven. Central problems in the management of innovation[J]. *management science*, 1986, (5): 590-607.
- [6]Baer M. Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations[J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55(5): 1102-1119.
- [7]Baer M. The strength-of-weak-ties perspective on creativity: A comprehensive examination and extension[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2010, 95(3): 592-601.
- [8]Benford R D, Snow D A. Framing processes and social movements: An overview and assessment[J]. *Annual Review of Sociology*, 2000, 26: 611-639.
- [9]Berg J M. Balancing on the creative highwire: Forecasting the success of novel ideas in organizations[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2016, 61(3): 433-468.
- [10]Bergendahl M, Magnusson M. Creating ideas for innovation: Effects of organizational distance on knowledge creation processes[J]. *Creativity and Innovation Management*, 2015, 24(1): 87-101.
- [11]Burgelman R A. A process model of strategic business exit: Implications for an evolutionary perspective on strategy[J]. *Strategic Management Journal*, 1996, 17(S1): 193-214.
- [12]Christensen C M, Kaufman S P, Shih W C. Innovation killers: How financial tools destroy your capacity to do new things[J]. *Harvard Business Review*, 2008, (1): 98-105.
- [13]Clegg C, Unsworth K, Epitropaki O, et al. Implicating trust in the innovation process[J]. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 2002, 75(4): 409-422.
- [14]Correa C H, De Moura Ferreira Danilevicz Â. Method for decision making in the management of innovation: Criteria for the evaluation of ideas[A]. *International Association for Management of Technology[C]*. South Africa: IAMOT, 2015.
- [15]Correa C H, De Moura Ferreira Danilevicz A. Method for decision making in the management of innovation: Criteria for the evaluations of ideas[C]. *International Association for Management of Technology, IAMOT 2015 Conference Proceedings*, 2015.2151-2169.
- [16]Crisuolo P, Salter A, Wal A L J T. Going underground: Bootlegging and individual innovative performance[J]. *Organization Science*, 2014, 25(5): 1287-1305.
- [17]Dutton J E, Ashford S J, O'Neill R M, Lawrence K A. Moves that matter: Issue selling and organizational change[J]. *Academy of Management Journal*, 2001, (4): 716-736.
- [18]George S Day. Is it real? Can we win? Is it worth doing? Managing risk and reward in an innovation portfolio[J]. *Harvard Business Review*, 2007, (12): 110-146.
- [19]Heyden M L M, Sidhu J S, Volberda H W. The conjoint influence of top and middle management characteristics on management innovation[J]. *Journal of Management*, 2018, 44(4): 1505-1529.
- [20]Howard-Grenville J A. Developing issue-selling effectiveness over time: Issue selling as resourcing[J]. *Organization Science*, 2007, 18(4): 560-577.
- [21]Janssen O. Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2000, 73(3): 287-302.
- [22]Kannan-Narasimhan R, Lawrence B S. How innovators reframe resources in the strategy-making process to gain innovation adoption[J]. *Strategic Management Journal*, 2018, 39(3): 720-758.
- [23]Kaplan S. Framing contests: Making strategy under uncertainty[J]. *Organization Science*, 2008, (19): 729-752.
- [24]Kim Y H, Sting F J, Loch C H. Top-down, bottom-up, or both? Toward an integrative perspective on operations strategy formation[J]. *Journal of Operations Management*, 2014, 32(7-8): 462-474.
- [25]Lee S, Han S, Cheong M, et al. How do I get my way? A meta-analytic review of research on influence tactics[J]. *The Leadership Quarterly*, 2017, 28(1): 210-228.
- [26]Lin H F, Su J Q. A case study on adoptive management innovation in China[J]. *Journal of Organizational Change*

- Management, 2014, (1): 83-114.
- [27] Lu S Y, Bartol K M, Venkataramani V, et al. Pitching novel ideas to the boss: The interactive effects of employees' idea enactment and influence tactics on creativity assessment and implementation[J]. *Academy of Management Journal*, 2019, 62(2): 579-606.
- [28] McDonough E F, Kahn K B, Barczak G. An investigation of the use of global, virtual, and colocated new product development teams[J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2001, (2): 110-120.
- [29] Mueller J, Melwani S, Loewenstein J, et al. Reframing the decision-makers' dilemma: Towards a social context model of creative idea recognition[J]. *Academy of Management Journal*, 2018, 61(1): 94-110.
- [30] Mueller J S, Melwani S, Goncalo J A. The bias against creativity: Why people desire but reject creative ideas[J]. *Psychological Science*, 2012, (1): 13-17.
- [31] No da T, Bower J L. Strategy making as iterated processes of resource allocation[J]. *Strategic Management Journal*, 1996, (9): 197-214.
- [32] Perry-Smith J E, Mannucci P V. From creativity to innovation: The social network drivers of the four phases of the idea journey[J]. *Academy of Management Review*, 2017, 42(1): 53-79.
- [33] Rietzschel E F, Nijstad B A, Stroebe W. The selection of creative ideas after individual idea generation: Choosing between creativity and impact[J]. *British Journal of Psychology*, 2010, (1): 47-68.
- [34] Shalley C E, Zhou J, Oldham G R. The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?[J]. *Journal of Management*, 2004, 30(6): 933-958.
- [35] Somech A, Drach-Zahavy A. Translating team creativity to innovation implementation: The role of team composition and climate for innovation[J]. *Journal of Management*, 2013, 39(3): 684-708.
- [36] Vaara E, Whittington R. Strategy-as-practice: Taking social practices seriously[J]. *The Academy of Management Annals*, 2012, (6): 285-336.
- [37] Venkatesh V, Davis F D. A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies[J]. *Management Science*, 2000, (2): 186-204.
- [38] Walsh J P, Lee Y N, Nagaoka S. Openness and innovation in the US: Collaboration form, idea generation and implementation[J]. *Research Policy*, 2016, 45(8): 1660-1671.
- [39] West M A. Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups[J]. *Applied Psychology*, 2002, 51(3): 355-387.
- [40] Yuan F R, Woodman R W. Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations[J]. *Academy of Management Journal*, 2010, 53(2): 323-342.
- [41] Yukl G, Seifert C F, Chavez C. Validation of the extended Influence Behavior Questionnaire[J]. *The Leadership Quarterly*, 2008, 19(5): 609-621.
- [42] Zhou J, Wang X M, Bavato D, et al. Understanding the receiving side of creativity: A multidisciplinary review and implications for management research[J]. *Journal of Management*, 2019, 45(6): 2570-2595.

Idea from Generation to Adoption: An Analysis Framework for Employee Idea Journey

Zhu Guilong¹, Wen Minrong¹, Wang Xiaoxiao²

(1. School of Business Administration, South China University of Technology, Guangzhou 510640, China;

2. School of Management, Qilu University of Technology (Shandong Academy of Sciences), Jinan 250353, China)

Summary: The employee idea journey is a multi-level process that involves four stages of generation, elaboration, championing, adoption and three management levels. The process of securing resources for bottom-up ideas, winning the favor of managers at all levels, and eventually being

recognized by the organization and gaining legitimacy seats, is still not fully explained. We explain the key elements and relationship mechanism of the process from idea generation to idea adoption. Based on the existing theories and models, we construct an integrated analysis framework for idea journey which combines three decision-making levels and four phases into a matrix of 3×4. From the point of view of key decision-makers, key behaviors and interaction in each stage, we hold that: (1) In the idea generation stage, creative projects are evaluated and made by front-line managers. Employees associate ideas with the current technical and market needs of the organization, which can improve the perception and recognition of creative idea feasibility and market potential by front-line managers. (2) In the idea elaboration phase, middle managers weigh and consider existing projects and new businesses to make decisions on resource allocation and project screening. New creative projects are more easily recognized if they choose the recognized resources in the organization. (3) In the idea championing phase, top management needs to consider the balance between the development of new creative projects in various departments and the overall strategy of the company. They achieve optimal decision-making by coordinating strategies, collaborative decision-making and cross-departmental collaboration. At this point, if new creative projects can tap and use the potential value of existing resources, it is easier to achieve synergy and recognition. (4) In the idea adoption stage, employees' creative idea has been successfully adopted by top managers to obtain legitimacy seats. In order to promote idea adoption, top managers actively achieve the integration of project objectives and organizational goals. After years of development, a few creative idea projects will even become the main business direction of the company, which can adjust and even change the original strategic direction. From the perspective of the law of evolution across stages, we find that: (1) While considering whether to adopt ideas, the attitudes and criteria of managers at different levels are different, so employees need to use differentiated influence strategies to improve the possibility of idea adoption. (2) Idea elaboration and idea championing are important stages in promoting idea development, and in-depth study of these two stages provides an important reference and practical basis for solving the problem of how to improve the rate of idea adoption. (3) The idea journey of employees presents an evolution law of conflict, game, balance and fusion in continuous collision and negotiation. Our research provides a detailed theoretical explanation for solving the following problems: Why do managers desire but reject creative idea? After producing a lot of ideas, only a few can become organizational innovation. Why is the creative conversion rate so low? And what is the relationship and law of change between top-down and bottom-up innovation in the idea journey?

Key words: idea generation; idea adoption; employee idea journey

(责任编辑:王雅丽)