

程序革新：巨型组织下的微生态 - 案例 - 中国经营网_中国经营报

CB bmr.cb.com.cn/shangyeanni/2015_1013/1150890_5.html

通过二元机构来鼓励大家内部创业。英特尔中国研究院内部成立了一个名为“技术领导力委员会”的纯民间组织，这个委员会的负责人是员工自己选出来的，他们自己来组织活动、与专家交流、与外部的创客空间合作，我只管给钱其他的不管。这是一套全新的机制他们从去年到现在已经有七、八个项目从非常原始的想法到真正进入实施阶段了。他们自己来组织各种创新的活动。我们把它叫做二元的机制。

从创造一个生态环境的角度上来说，达尔文最喜欢的一种生态环境是珊瑚礁，珊瑚礁它能够允许数千万种生物在这么一个关系里共生，能够维持生态系统的多样性和繁盛。我们也要创造一个生态能够鼓励这种创新。这就要求我们首先要创造一个基础设施，可以把它看作是一种智慧的公地，大家都能够把知识放进去，这是一个共享的环境，使得别人可以站在前人的肩膀上做创新。其次，要有一个正向的激励机制。我们内部有一个新开始的创投活动叫“创投汇”，每个员工有一千美元的预算：你可以是一个创业者，你的项目需要在“路演”的过程中得到其他人的支持；你也可以是一个投资人，投资另外一个同事的项目。这些都是刚才说的“技术领导力委员会”来组织。等到这项目进入“A轮”后，把它正式立项做下来，接下来可以转到产品部门。另外我也希望有一些反向性的激励机制，给大家创造一种选择压力，比如一个项目创意，我们会把他送到一个漏斗里，根据它的生命周期先研究，然后做原型，最终是转化，来看它的可行性。总体来说我们希望创造一个既有正向激励又有反向选择压力的生态环境让大家进行创新。

原来我们的口号是“Can do”，就是总部给到什么要求，我们肯定能实现，然后是“Can influence”，我们要影响美国总部来支持本地创新。如今的口号第一个叫can change，第二个叫“Can lead”。也只有在实现上述的创新思路和做法之后，英特尔中国研究院和英特尔才能更有效地融入到生态系统中，创造自己的价值。

TIPS

教授观点：

香港中文大学商学院副院长、(研究)及管理理学系教授罗胜强

做一个应时代而变的领导者

根据研究发现，领导力角色中约有30%的差异可经由基因的因素来解释，其余70%由环境因素决定。然而，这个根据特质取向对领导力做阐释的方法已渐渐被人淡忘。现时，领导力主流的研究取向是以行为作为中心，这意味着研究者钻研领袖的行为习惯，而非研究他们的个人特质。

根据特质取向的领导力研究方式，辨别出许多不同的个性，称为领袖特质。然而，研究者对于伟大领袖的共通及最重要特质却没有共识。相对来说，有一些重要因素被认为是成功



领袖的惯常“行为”，它们分别是理想化的影响力、感召力，个性化的考虑和知性方面的启发。这些领袖被称为“变革型领袖”。

除了变革型领导，另一个在研究文献中的主流领导力模式是“领导—成员交换理论(LMX)”。优秀的领袖会与下属建立紧密的合作伙伴关系，并以团队合作方式携手来达成机构的目标。正如这两种领导模式所见，焦点是领导人与追随者之间的紧密关系。

变革型领导要能够以知性方式启发其追随者，并能够顾及其追随者的个性。高度LMX领袖能够作为团队合作伙伴，与下属携手为机构谋取利益而工作，因此领袖不仅仅是使唤追随者来完成机构目标的上司。

此外，还有一种新兴的领导模式，称为“仆人领导模式”。基于这个理论，领袖的角色是协助追随者彻底发展和发挥潜力。这一模式更为受到Y世代和千禧时代员工的欢迎。

程序革新：巨型组织下的微生态 - 案例 - 中国经营网_中国经营报

CB bmr.cb.com.cn/shangyeanni/2015_1013/1150890_6.html

商学院

BUSINESS MANAGEMENT REVIEW 商业管理评论

程序革新：巨型组织下的微生态

作者：石丹、钱丽娜 | 发表时间：2015-10-13 16:57:44 条评论

Y世代的崛起伴随着一个主要的特质，就是权力距离和个人主义色彩较低。现代领袖与追随者互动时，需要更多地从他们的角度来思考。人力资源管理的终极目标，是通过严格的筛选程序来招募合适的员工，然后通过启发他们，让他们充分发挥创造力，藉此去推动他们达成机构的目标。

随着对领导力的深入认识，人们也会反思所在国的文化究竟对领导力产生怎样的影响。

中国乃至亚洲企业采用的是自上而下式的领导，强调领导的权威性。中国台湾员工比中国大陆员工更重视传统价值，因此，与中国有关的领导风格，比如家长式领导，在中国台湾或会有更大发挥的空间。而美国企业尽管领导者重要，但更强调如何自下而上地团结员工，让员工意见成为创新的动力。

但是现时在管理领域内的主要理念是全球化。整个世界正在变成一个一体化的单位。那些坚持领导力具有强大文化特质的学者，必须把真正的文化因素从经济发展因素中划分出来。我们在中国观察到的许多现象，并非源自中国文化，而是来自中国社会在发展过程中的经济和政治状况。

今时今日，我建议管理人员要更深入地了解员工的“一般”需要，与许多管理人所属的老一辈人比较，Y世代或千禧世代有很明显的差异，而管理者要做的是在带领年轻一代达到组织的目标时，更为深入地了解他们的内在需要，领导力模式也要应时代而变。