

評論 投書 國內 財經 商業

觀點投書：以台積電為例—如何營造具「創新」的企業文化

蘇志宏

2021-10-02 05:30 1082 人氣



張忠謀藉由鼓勵同仁成立專案小組，提出跨組織流程創新，打破公司組織的藩籬。（截圖自IG:@viart29）

2004年台積電創辦人張忠謀為了改善公司內部流程運作的順暢性，鼓勵公司同仁提出改善，創新計畫，希望把創新與改善當做公司同仁日常的工作習慣，而開始有了所謂的創新獎。藉由鼓勵同仁成立專案小組，提出跨組織流程創新，打破公司組織的藩籬。提

出的創新專案如有被採納並執行，專案小組可分享專案執行成果的成效收益。有的專案小組可領到超過新台幣百萬元的獎金，另外也有創新專案領到高達新台幣千萬元的獎金。

[啟動LINE推播] 每日重大新聞通知

所謂重賞之下必有勇夫，創新獎金分享對專案小組成員有非常大的激勵作用。

創新是去「做出事情來」

張忠謀認為，他有兩個目的，第一是提倡創新，另外是把創新制度化。提倡創新最好的方法就是「去做」，創新不只是一個想法，而是去「做出事情來」。另外把創新流程制度化，並配合適當的獎勵與考績系統，可讓公司所有同仁瞭解公司推廣創新的決心，並且強化組織創新，改善的企業文化。

然而如何建立具「創新」的企業文化，作者認為有下列幾個環境要營造：

1.高階主管的支持以及創新環境的塑造

要塑造一個創新企業文化的首要條件是，公司高階主管的承諾及支持，並且言行一致在公司內部塑造創新的環境氛圍。

1. 資訊溝通與分享：知識就是力量，員工願意提出問題，而問題可被公平，公開，理性地討論，就事論事，營造以開放為基礎的環境氛圍。

2. 合作的團隊精神：一個創意的專案可能橫跨公司傳統職能部門的組織型態，要能完成如此的專案，一定要強調合作團隊，共同努力的精神與活動力，讓員工認為能參與如此的活動，貢獻自己的知識能力，可以讓創新的專案成功並且貢獻公司，以參加跨部門創新專案為榮，朝著共同的目標前進，並一起分享成功的果實。作者認為一個跨部門的創新專案無法成功的原因，常常是專案負責人不願意分享成功的果實。要記得一個成功專案的成功果實，不會因為專案成員的分享而減少，專案負責人如果有如此的心胸去執行專案，跨部門的員工一定會很樂意參加專案，一起合作努力。

3. 終身學習，勇於嘗試：營造終身學習的組織。世界的競爭訊息萬變，一個新冠肺炎的疫情，把整個世界原有的步調都打亂掉，公司要能永續經營，內部一定要有機制從外界收集世界變化的訊息，判斷對公司營運的影響，進而能夠提早布局，因應變革。公司可以從

競爭者的產品，技術，營運模式去瞭解到產業變革的趨勢，而提早反應到企業本身營運的改變與創新。



公司可以從競爭者的產品，技術，營運模式去瞭解到產業變革的趨勢，而提早反應到企業本身營運的改變與創新。
(圖／pixabay)

2.建立有利創新的制度規章

除了營造創新文化環境氛圍外，更進一步是要建立有利於創新的制度，包括孵化創新點子的制度，很多創新的點子因為沒有後續分析，輔導，追蹤而夭折。

公司建立如新創產業的創新點子孵化制度，將公司與外界的專家組成創新委員會，有系統，有制度的從員工的創新點子開始，予以評估，輔導，改善，將一個創新的概念孵化成可執行的專案，最後能夠產生創新成果，進而改善公司的產品，研發技術，作業流程或營運模式，創造營收。

3.獎勵創新的承諾

重賞之下必有勇夫，獎勵制度的承諾就是在創造一個實質創新文化環境。員工可以與公司一起分享創新最後帶來的利潤分享，利潤分享形式可以用記功，升職（位），股票選擇權，現金等等的方式來進行，所有參加創新專案的員工都可以「與露均霑」。如此員工才會有激勵因子提出創新及改善的新想法。

而在營造企業具創新企業文化的3個條件中，最重要就是高階主管的支持。高階主管是營造企業文化的重要靈魂，唯有高階主管的強力支持，企業文化才得被強化和貫徹到整個公司。

公司具備創新的企業文化，就不用擔心未來公司成長過程當中所面臨到的挑戰與陣痛，因為具創新力的公司企業文化早已深植在每個員工的心裡，以及做事的方法中。



公司具備創新的企業文化，就不用擔心未來公司成長過程當中所面臨到的挑戰與陣痛。（圖／pixabay）

企業要維持競爭力，組織需具備創新的知識及創新行動力。藉由不斷調整企業本身營運模式，持續性地推動內部創新，企業得以因應外界快速變化的環境。

創新是所有世界級企業的共同點，在成功的國際公司中（IBM、三星、台積電），可以發現到他們公司的企業文化中，有一個共同的特色，就是強調「創新」的企業文化。

IBM：公司3大核心價值賦予了公司「永續創新精神」及「持久的變革動力」，打造IBM屹立業界百年的持續輝煌地位。

三星：三星將人才，卓越，變化，誠信和共同繁榮作為公司使命和核心價值觀的基礎。三星擁有以創新為中心的組織文化

台積電：公司四大核心價值：誠信正直（Integrity），承諾（Commitment），創新（Innovation），客戶信任（Customer Trust）。

驗證了具有「創新」企業文化就是具有最佳「競爭」能力的公司。企業高階主管如果能夠成功營造「創新」的企業文化，企業就能夠自主地面對，克服企業競爭帶來的挑戰。（相關報導：[王玉楚觀點：由風險投資視角，談台灣面對疫情的戰略選擇](#) | [更多文章](#)）

* 作者為中正大學企管所博士生、科技公司主管

分頁閱讀