

北京大学《EMBA人力资源管理案例教学》案例11 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/109/2021\\_2022\\_\\_E5\\_8C\\_97\\_E4\\_BA\\_AC\\_E5\\_A4\\_A7\\_E5\\_c71\\_109527.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/109/2021_2022__E5_8C_97_E4_BA_AC_E5_A4_A7_E5_c71_109527.htm) 3M公司和"花王"公司：锐意创新，领先他人 美国的明尼苏达矿业制造公司(以下简称3M公司)，几十年来锐意创新，总是以领先于他人的速度不断开拓新的技术领域，推出新产品。新技术和新产品是人创造出来的，3M公司的超人之处在于它拥有一套完善的用人机制。具体做法是：(1)企业内各部门规模小、人员精。部门企业领导对下属员工的姓名、工作态度、专长特长、学识水平等都了如指掌，以便各取所长，量才使用。(2)充分给每一个员工施展才能、发明创造的机会，鼓励他们为研制新产品进行试验的冒险，允许失败而不挫伤其热情和干劲。(3)要求研究人员、推销人员和管理人员经常接近客户，邀请他们帮助出主意开发新产品。来源：[www.examda.com](http://www.examda.com) (4)奖励改进创新者。公司里的每一个员工在提出一个开发新产品的方案后，便由他组成一个行动小组来进行开发，薪金与晋升和这种产品的进展情况挂钩。优胜者总有一天能独立领导他自己的产品开发小组或部门。(5)对开发性研究持科学态度，慎重对待，不轻易否定和扼杀项目。如果一个方案在某个部门不被重视，难以实施，提案者可用他15%的时间证明这个方案的可行性。对于提出最佳方案、需要创始资本的发明者，公司每次授予的发明奖多达90个，5万美元奖每年多达90次。3M公司寻找发明家和创新家的简单准则是：不要妨碍他们的工作。在日本，位居鳌头的"花王"化妆品公司提出了"依靠独创技术求生存"的经营战略，并把劳动工资的改革与开发职工

的创造性紧密结合，以在高度饱和的化妆品市场激烈的竞争中求得发展。"花王"公司要求每个员工都要"发奇想"、"闯新路"，千方百计创新，任何人在晋升、提薪和奖励时都要看他们的创造性如何，这个创造性包括能力和成果两个方面。人事部门还建立了一套对创造性的评分制度，由专家、领导和顾客对员工的思维、行动和成果进行综合评分。在这种全公司重视创新的氛围中，该公司连续推出了"高效洗涤剂"、"生物技术洗衣粉"等前所未有的新产品，在竞争中占居了主动。

【思考题】3M公司和"花王"公司对员工创新的条件提供取得了巨大的成功，对此你的看法如何？

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)