

创新战略、能力建设与组织变革^{*}

刘 洪

(南京大学商学院副院长、教授、博导 南京 210093)

摘 要:当前我国社会经济处于转型时期,国际金融危机的爆发凸显了我国经济加快转型的必要性和紧迫性,作为微观经济主体的企业适应经济转型的重点是推行创新战略,在用人策略、组织模式和管理制度上做出相应的转变,并通过人力资本构建、社会资本联结和员工感情资本的塑造,建设起帮助企业实现创新战略所需要的能力。

关键词:创新战略;能力建设;组织变革

中图分类号:F425 **文献标识码:**A **文章编号:**1001-8263(2010)01-0036-07

一、引言

考察国内外“基业常青”企业,如果说有成功秘诀的话,那么只有两条:一是不断创新,二是知识产权保护。企业的知识产权保护有被动的保护和主动的保护两种类型,被动的保护就是借助于国家的法律、法规限制其他企业对自己创新性成果的应用,比如申请专利;主动的知识产权保护就是企业借助于自身独特的物质流程、信息流程、价值流程和人事流程,构建起别人难于模仿的核心业务和相互依赖的框架。然而,由于信息通讯技术的发达、人才流动的频繁和经济全球化、企业网络化的趋势,使得在“世界是平的”情景下知识产权的保护总体上是被动的,一个企业拥有的技术,其他企业往往在比较短的时间掌握这项技术,从而使得技术的“山寨化”趋势日益明显。因而,企业惟有不断地创新,才是长久发展的根本。正因为这样的原因,世界各个国家都把技术创新和技术封锁与保护,作为自己国家企业在世界竞争中立于不败之地的重要举措,西方著名企业都持之

以恒地注重技术创新及创新管理。

目前,我国社会经济处于转型时期,国际金融危机的爆发,暴露了我国广大企业由于改革开放以来经济快速发展所掩盖的根本性缺陷——创新不足,生产持续性依赖于国外的需要,产品品质依赖于国外技术的供给,很多企业长期以来依靠“人口红利”的“低成本”比较优势生存下来,像彩电和电脑这些所谓生产高科技产品的企业,事实上已经成了西方国家LED显示屏厂商、英特尔公司(Intel)、微软软件的包装打工者,牺牲中国的环境、消耗中国的资源、降低中国员工的福利。不管是我国政府,还是广大企业都已经认识到惟有自主创新、增强企业在经济网络中的独特性和提升别人对自己的依赖性,才是企业未来发展的正确道路。然而,诸如企业创新战略确定以后如何实现这样的战略,企业应该在哪些方面以及如何进行变革才能有助于创新战略的实现等问题,都是企业管理实践者们迫切需要解决的问题,也尚缺乏理论成果。

本文首先阐述经济转型的主要内容,分析对

^{*} 本文是国家自然科学基金项目“组织复杂性管理的环境匹配理论及实证研究”(70872041)、“转型经济下我国企业人力资源管理若干问题研究”(7073002)以及江苏省软科学项目“企业竞争优势形成机制与对策研究”(BR2008043)的研究成果。

企业创新战略转型的要求,以及创新战略对用人策略、组织模式和管理制度变革的影响;接着指出企业发展将不取决于企业是否制定了创新战略,而是取决于是否建设起与创新战略相匹配的能力,并从人力资源管理视角给出企业能力建设的内在机制;最后,探讨企业适应创新战略和能力建设需要的组织变革内容与策略。

二、经济转型与企业战略调整

Boretos (2008) 考察世界实际 GDP 增长过程^①,认为它经历着“春、夏、秋、冬”四个阶段,遵

循S 形曲线规律^②,这个过程大约经历 200 年时间,增长速度最快的时候大约在 2015 年左右,如图 1 所示;中国对世界 GDP 的贡献从 1820 的 33% 下降到 1950 的 5%,1978 年以后,邓小平领导的经济改革所带来的中国经济快速发展,使得中国对世界 GDP 的贡献迅速从 1950 年的 5% 上升到 2005 年的 17%。Boretos 还认为,如果中国经济发展的这一进程不被重大事件打破的话,中国对世界 GDP 的贡献将在 2050 年超过全世界的一半,如表 1 所示。

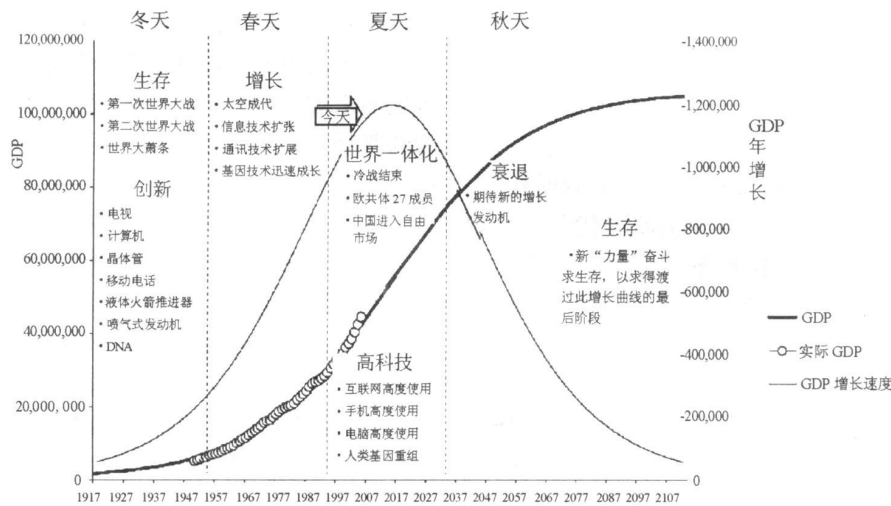


图 1 全世界实际 GDP 增长的规律性

(以 1990 年 Geary-Khamis 美元计算,单位: 百万美元)

注: 引用自 George P. Boretos. The Future of the Global Economy. Technological Forecasting & Social Change, 2009, 76(3):

316- 326.

表 1 三个经济体对世界 GDP 的贡献情况

年份	中国	西方	世界其余国家和地区
1700	22%	22%	56%
1820	33%	25%	42%
1870	17%	43%	40%
1900	11%	52%	37%
1950	5%	57%	39%
1975	5%	49%	46%
2000	12%	46%	42%
2005	17%	42%	42%
2025	32%	41%	28%
2050	51%	36%	13%

已经从不断加速阶段进入了不断减速阶段,转折的时间点就是最近时期,这可以看成是原有经济增长模式衰退和新经济增长模式兴起的相互交替阶段;第二,中国经济总量持续扩大,意味着中国企业未来的发展机会很多。然而,第一个问题说明,中国企业按照原有的路径是不会必然地发展起来的,关键看他们能否适应新经济增长模式,具体而言体现在下列四个方面的转型上:

1. 经济体制由计划经济向市场经济的转型。尽管我国实行改革开放已有 30 多年,但与世界发达国家 200 多年的市场经济发展历史相比较,

上述资料说明两个问题,第一,世界经济增长

我们的市场经济体制和人们对市场经济规律的理解与把握,仍还处于“孩提”时代,人家做事情大多是“按图索骥”,而我们很多企业还是“摸着石头过河”。目前,我国广大企业虽然已经实现了经营体制的转型,市场经济体制也逐步完善,但市场的规划建设还很不完善,尤其是人的思想观念中计划经济色彩还很重。比如我国绝大多数非上市的中小企业,大都是所有权与经营权合一的,如果用“两权分离”这一判断现代企业标志来讲,这些企业都还算不上现代企业,职业经理人队伍尚未建立起来,原因何在?一方面市场规则不健全,另一方面有规则而违规成本很低,因此一时还难以形成人人按市场规则做事的风气,投机取巧的仍然很多。我国企业的经济体制转型将是一个长期的过程,这是我们讨论企业管理的一个先决条件。

2. 财富创造由对自然资源的依赖转化到对人工资源的依赖^③。社会的发展已经从“短缺时代”进入“相对过剩时代”和“个性化需要时代”,企业管理相对应由对效率的追求,转变到了对竞争能力和创造性的追求,劳动者作为劳动工具的替代逐渐地被机器、电脑所取代,越来越多的人通过对诸如数据、信息、知识等人工资源的创造、处理、转移和应用,作为创造财富的手段和生活的方式,知识型员工在所有员工中的比重越来越高。这种转变产生了两个结果:第一,企业资本中的有形资本比重相对下降的同时,无形资本比重越来越高,从而使得原有的以劳动工具改进或革命为主要任务的组织管理理论,不再适用于促进知识员工的创造性活动为主要任务的组织管理实践,管理工作的重点将从物质资本的管理转移到知识资本的管理,从对普通员工的管理转移到对知识员工的管理。第二,工作成为员工生活的一部分,努力提高员工工作生活质量成为未来组织管理活动的出发点,因而,围绕如何打破工作与生活的边界以及由此引起的组织管理相关问题,将成为企业管理的热点和重要课题。

3. 竞争优势由对低成本的依赖转变到对产品或服务的“独特性”和被“依赖性”的追求。企业为了获得成本上的比较优势,通常采取三种办法:第一,通过纵向一体化降低交易成本,第二,通过横

向一体化获得最佳经济规模和垄断的市场地位,第三,低工资雇用员工,借助自己对稀缺生产要素的控制而掌握收益分配权,获取员工剩余价值。然而,在人们需求上由“有用”向“价值”的转变,企业的成功越来越取决于能否向顾客提供别人不能提供的、“独特”的产品或服务,并赋予这样的产品或服务予“毒性”,比如通过免费试用、不断更新,迫使顾客对其产生“依赖性”,再通过后续服务和相关联服务获得利润——这就是所谓的“免费经济学”。因此,企业的规模不一定要大,而是要在经济网络中具有“独特性”和被“依赖性”,从而实现对价值网络的控制并由此获得高额利润。英特尔芯片和微软产品就具有这些特性。

4. 产出内容由硬件转变为以软件为主。从宏观层面来讲,一个国家或地区经济发展经历着这样的路径:自给自足——进口硬件——进口软件——自给自足——出口硬件——出口软件,简单来说,就是从依靠别人生产,到自己生产,再转变替别人生产和通过出口生产线帮助别人生产。在这一进程的演变过程中,决定生产力水平的三要素所发生的变化起着关键性的作用。其中,劳动对象由自然资源逐步转变为人工资源,劳动工具由机械设备逐步转变为数控遥感,劳动者成份由体力工作者逐步转变为知识工作者,结果就是企业为社会提供产品与服务中的技术含量、知识含量日益提高。对于知识为基础的产品生产,主要成本是研发成本,产品上市后将获得高额创新利润。这类产品由于具有“毒性”特点,并实行知识与技术的不断更新换代,使得其被其他产品替代的可能性下降,所以其需求不仅不会减少,反而越来越多,形成“经济正反馈”^④。此外,由于知识复制成本的趋“零”化趋势,使得以知识为基础产品的成本下降速度大大高于价格的下降速度,结果是此类产品的边际收益递增,其典型的例子就是Microsoft Windows 操作系统。

世界经济未来发展的趋势就是经济增长模式的转变,而企业适应新的经济增长模式所需要做的,就是业务模式的创新:(1)由传统的满足客户需求转变为帮助客户成功,提供客户主张的价值;(2)由依靠提供产品赢利转变为依靠提供持续服

务赢利; (3) 由依靠低成本获取竞争优势转变为掌握关键资源获取高额利润; (4) 由根据交易成本理论确定企业范围转变为构建起各个环节相互依赖的核心业务流程, 实现知识产权的保护和让竞争者望而却步。归根到底, 创新将成为未来企业发展的主题。

三、基于创新战略的企业能力建设

1. 创新战略与企业发展的关系

很多企业家们成功了不知道为什么成功, 失败了也不知道为什么失败, 其原因在于他们没有认识到企业成长发展的基本规律, 因而不能根据产品或技术发展的长远趋势做决策。比如在现实生活中, 很多企业热衷于战略规划, 以为有了“正确”的战略, 只要不出“意外”, 战略得到贯彻就会保证企业达到目标。这里我之所以用双引号, 因为战略正确与否、是否出现意外情况, 是由主观判断决定, 也往往是企业的外部因素决定的。如果我们能够从企业内部能力角度考虑的话, 制定的战略是否合适, 未来战略实施过程中是否会出现意外情况, 一定程度上是由企业自己决定的, 即企业发展与创新战略之间存在这样的关系: 企业发展= 创新战略×创新能力

一个企业光有创新战略不能保证企业成功, 还需要有实现创新战略所需要的能力; 企业光有创新能力也不能保证企业成功, 还需要正确的战略指导。企业战略与能力之间的关系是相互匹配的关系。那么, 是先制定战略然后培养实现这样战略所需要的能力呢? 还是根据公司的实际能力制订力所能及的战略呢? 这两个问题都很容易找到反证的例子, 正确的答案需要引入企业生命周期这一权变因素。企业在发展初期, 各种能力尚为薄弱, 它们的培养需要根据企业未来发展战略加以培养, 不同的行业、不同的产品、不同的业务模式, 需要不同的能力。当企业发展到了成熟期, 企业就需要根据已有的能力优势调整发展战略, 并根据调整后的战略, 培养实施新战略所缺乏的能力。

2. 创新战略对企业发展的要求

在现实经济生活中, 有两类极端企业, 在产品价格构成中成本比重很高或者很低, 比如图 2 所

示的 A 类企业和 B 类企业。对于成本占价格 90% 的 A 类企业而言, 企业管理的侧重点一定是如何降低成本, 因为原材料、能源、劳动力的成本和损耗只要稍微提高, 企业就无利可图。通常这类企业遵循传统的投资哲学是: 货币资金——生产资金——商品资金——货币资金——……, 通过这个循环获得货币的增值, 且提高增值幅度的途径主要有三条: 第一, 通过扩大规模实现利润的等比例增加; 第二, 降低成本或获取垄断市场地位达到提高利润率的目的; 第三, 加快资本周转周期。在这个过程中, 货币是稀缺资源, 支配着整个循环过程中生产要素的分配与使用, 人是生产工具的替代品, 因此, 企业所需要的员工通常是低成本招聘获得的, 是有工作经验、来了就能做事的熟练工, 对他们实行层级管理和严格按照工作程序、完成计划任务, 企业实行相应的岗位培训、计件工资、岗位为基础的福利等管理制度。

对于成本占价格 30% 的 B 类企业而言, 企业管理的侧重点不再放在成本的降低上, 而是如何创新、维持高额创新利润。通常这类企业遵循的投资哲学是: 金融资本——人力资本——知识资本——产权资本——市场价值——金融资本——……, 这个循环过程关注的是能否创造市场价值, 其中起关键性决定作用的生产要素是人, 而不是货币或金融资本, 因此, 企业管理关注的是如何使得员工具有创新能力, 并将创新能力转化为知识, 并在知识的创造、传播、应用过程中, 形成具有独特市场价值的产权资本, 通过市场机制获取创新利润。企业里的员工已经由依靠体力干活的劳动者, 转变为大脑思考的知识工作者, 问题解决型团队是他们的主要组织模式, 淡化岗位职责而强调角色作用, 培养员工多面手能力, 实行成果和行为导向的管理制度。

总体来说, 企业采取什么样的战略取向, 决定了企业有什么样的用人策略, 以及所聘人员类型、相适应的组织模式和管理制度, 要求创造对应的文化氛围, 形成人员——组织——制度三者与创新战略要求相一致的企业发展体系, 如图 3 所示。

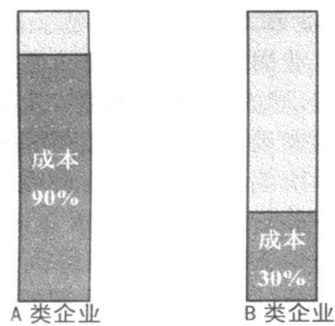


图 2 两种不同成本比重的企业

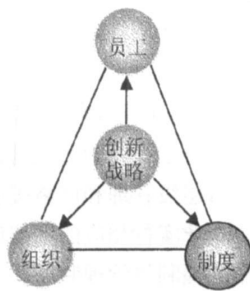


图 3 创新战略对企业发展要求的三角模型

3. 创新能力建设的内在机制

企业创新能力的形成需要企业在三个开展工作：第一，转变投资哲学，即由货币资本投资转化为人力资本、社会资本投资；第二，改变用人理念，即将员工看成“劳动人”，转变为“资本人”，再转变到“自然人”，重视员工“感情资本”的塑造；第三，通过将“人力资本”、“社会资本”和“感情资本”三者结合，形成企业的创新能力，他们之间的关系如图 4 所示。

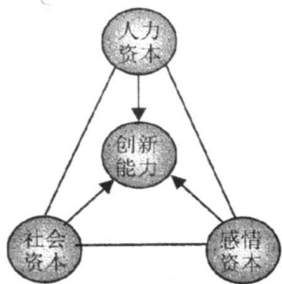


图 4 企业创新能力培养的内在机制

一个有创造力的组织，首先要有一批拥有创造性才干的员工，即他们应该具有较高的人力资本。企业员工人力资本的形成主要通过三种策略：

(1) 从人才招聘到人才积累。微软公司、华为

公司发展的一个重要经验，就是十分注重人才的招聘和积累，他们都将人才招聘的目标地定位在所在国家所需专业的最好学校的学生身上。通用公司在用人上，主张一定要招聘优秀的人才，他们认为如果不能招聘优秀的人才也要招聘较为优秀但有进取心的人，并设法保留优秀的人才。优秀的人才虽然平时会给管理者带来麻烦，但每当公司遇到问题的时候，这些人总是可以出谋划策，帮助公司走出困境。

(2) 从管理培训到形成开发文化。企业为了招聘合适的员工，常常从在读大学生中遴选出优秀者作为管理培训生，将学习曲线的前部分尽可能地留在学校而不是在企业，一方面可以降低新员工就职成本，另一方面也可以减少新员工离职率。然而，企业外部环境变化越来越频繁和复杂，企业希望员工具有快速的学习能力和适应能力，因此，在企业内部形成人人进取、热爱学习的文化氛围，是实现在复杂多变幻环境下员工自主工作的关键，这就需要通过人力资源管理政策的调整和实践活动的开展，引导开发文化的形成。

(3) 从正常的年度评价到不断沟通指导。企业可以招聘到优秀的人才，也可以通过制度引导员工学习和开展创造性活动，但这些并不能保证员工如企业所愿去做，因此，企业还需要通过目标设定、物质与精神激励和不断沟通交流，使企业政策、制度和目标要求内化为自身自觉目标与行动。

一个人不管如何聪明和能干，他的能力总是有限，再考虑到现在很多工作任务具有劳动的不可分割性，依靠个人是无法完成的，然而，一个人可能拥有的社会资本可以是无限。如果企业的员工拥有丰富的社会资本，并能够将社会资本引入到企业并为企业服务，那么，企业就可以不支付或很少支付成本的情况，延伸和扩展员工个人的资本内涵和宽度，提高组织的创造能力。员工个人社会资本的连接主要策略是：

(1) 创造新的沟通渠道和交流形式。对于一个群体来说，相互之间的完全沟通，可以增进群体中所有人的知识与能力，并使得所有人的知识与能力具有平均化趋势，这样的结果对于组织来说是正面的，因为所有人能力提高对组织是有益的。

(2) 根据知识和学习评价和奖励员工。对于原来具有“高知识位”的人来说^⑤, 相互沟通与学习会值得他在群体成员中的地位相对下降, 因此他就可能采取两种可能的措施: 第一, 拒绝并阻碍群体成员相互之间的沟通与交流, 从而达到阻碍他人知识与能力增进的目的; 第二, 自己与群体之外人员沟通与交流, 从而达到保持自己在群体中“高知识位”的目的。显然, 如果组织所制定的政策是鼓励内外部相互沟通与交流的, 员工就会努力开辟新的沟通渠道和创造新的交流形式, 结果是似的这个群体的知识与能力不断增进与提高。

(3) 引导相互信任的文化。组织成员之间的相互沟通与交流, 仅仅为相互学习提供了可能, 而成员之间是否实现知识转移, 取决于他们之间的关系是共生进化的、还是相互竞争的。这就需要企业在组织架构上尽可能扁平化、领导风格上尽可能民主化, 用人理念上从注重人事管理转变到注重知识管理和学习能力的培养上, 形成共同的语言, 达成一致的目标。

一个有较高个人人力资本, 也有丰富社会资本的员工, 并不会必然地将这些资本投入到企业的实际工作中, 很大程度上取决于这个人是否愿意将这些资本应用于企业的工作, 即该员工是否拥有高的感情资本。员工感情资本的建设策略是:

(1) 保持组织目标与个人目标一致。如果组织的使命、价值观不为员工所认同, 员工迟早要离开这个公司, 现在不走也只是等待时机; 如果企业目标与员工个人目标不一致, 员工就会将自己与企业的关系定位为劳资关系, 而不是共同发展的有机整体。按照威廉姆森的企业理论, 企业是不同利益相关者的契约连接点, 企业生存与发展的基础是为社会、为顾客、为员工, 那些只顾投资者利益、鼓吹“在商言商”的老板们来说, 员工的任何投入都不是心甘情愿的, 而是迫不得已的。

(2) 创造个人成长机会而不仅仅是给予金钱回报。现在越来越多的企业将成长的目的归咎于为员工提供成长的机会而不是为了规模的扩张, 也许这种提法有点“形而上学”, 但说明很多企业家们已经明白, 企业的发展必须建立在员工发展的基础上, 员工追求的不再是终生就业机会而是

拥有终生就业的能力, 因此, 企业管理的日常活动除了生产经营之外, 是为员工提供学习的机会和发展的空间, 关心员工的成长是当今管理者们首要考虑的任务。

(3) 转变有效的经济场所为有效的社会机构。就如德鲁克先生曾经讲过的那样, 未来是将工作转移到适合人们生活的地方, 而不是将人吸引到适合工作的场所。因此, 企业未来发展的趋势将由经济目的为主要目标, 转化到为员工及其家庭成员的成长与发展作为主要目标, 公司社区化趋势将越来越明显, 企业将更接近于非盈利性组织。

四、与创新战略、能力建设相适应的组织变革

如果将影响员工各种资本的因素分为员工个人因素和所在组织因素的话, 员工人力资本的高低较大程度上取决于员工个人行为, 员工感情资本的高低较大程度上取决于组织行为, 员工社会资本的高低则是由组织和个人行为共同决定的。员工一旦进入了组织, 其人力资本、社会资本和感情资本的高低变化, 受组织管理的模式与制度、政策的影响和决定。因此, 与创新战略相匹配的企业创新能力的建设, 需要企业在有关员工管理、劳工关系和制度政策等多方面进行改革。

1. 员工管理的变革。企业员工结构上, 知识员工的比重将越来越多, 哪怕是传统的最简单的工作也可以聘用有知识、有能力的员工, 因为只要给予他足够的权限、资源和支持, 他可以做本职工作之外的对整个组织发展有益的事情; 企业对员工的要求不再是岗位能力导向, 而是胜任能力导向^⑥; 员工的能力由对专业化的追求, 转化为具有完成相对完整任务的素质与能力, 应该具有合作精神的多面手。如果出现岗位空缺, 企业首先考虑内部招聘, 这不仅是从一个人的学习曲线上考虑, 更重要的是为内部员工提供发展的空间。只有内部员工不愿意从事的工作岗位, 才实行外部招聘, 对于没有升迁机会的岗位尽可能采用外包。因此, 企业对员工的要求由“岗位导向”, 转变为“能力导向”、“价值观导向”。

2. 组织结构的变革。随着企业由生产制造型转变为创造服务型的组织, 员工的劳动组织将注

重流程清晰化、职能模糊化,围绕任务组建项目工作团队,面对内外部环境的快速变化,组织的模块化、积木式和网络化,成为组织设计的趋势,相应地组织权力分配将由集权转化为分权,大企业是由若干小企业构成,企业内部实行市场化。这样的企业必须建立起先进的信息管理系统、决策管理系统、利益分配系统、监督控制系统和任务解决协调系统。

3. 领导制度的变革。在一个有创造力的企业里,领导是员工的榜样,是鼓励员工创新并愿意为他们的失败而担当风险的人,是为员工做好工作、提供后勤保证的人,是帮助员工发展的人,因此,领导者是为追随者服务的,是一个公仆式的领导。领导者需要学会在需要变革但尚未变革的组织框架与管理制度下工作,做一个“悖论式的领导”,需要具有作为管理者的能力、作为领导者的创新精神、成为员工追随者的超自然个性和值得大众称道的高尚道德;工作关注的焦点由对员工工作任务是否完成,转化到他们的工作是否对企业绩效有贡献上,由强调是否做事转化到是否产生积极效应上;淡化层次、强调角色和素质能力,提倡服务和团队精神,这些未来领导制度改革的主要方向。

4. 劳动关系的变革。企业与员工之间的关系将有传统的雇佣关系,转化为目标与利益相一致的共同发展关系,并体现在这些方面^⑦:鼓励员工在管理者面前对顾客负责、让顾客满意,而不是在顾客面前对管理者负责、让领导满意;员工的行为由企业内部规则导向,转化为根据顾客行为的变化而适时、有序地调整;员工工作的内容由按照职能分工,转化为根据项目以及在项目中担当的角色进行分工,并强调不同员工工作之间的相互关联性、相互依赖性,从而增强团队意识和工作的成就感;工作的安排更多地考虑是否有有利于员工的发展和工作生活质量的提高,从任务导向转化为以人为本;从要求员工对企业忠诚,转为企业实

现对员工成长与发展的承诺,不仅要帮助员工具有目前共所需要的技能和知识,还要为员工提供学习的机会和施展才能的舞台;员工之间、上下级之间建立起丰富的沟通与交流平台,建立起充分的信任关系。

五、结束语

世界经济的发展趋势表明经济发展模式已经进入转型阶段,全球金融危机所导致的我国企业发展困境也凸显了我国广大企业需要变革的必要性和紧迫性,即由粗放向集约、由规模扩张向技术创新、由依靠低成本向依靠独特性、相互依赖性的转变。然而,一个企业光有创新战略并不能保证其持续发展,还必须要有实施创新战略所需要的能力,企业创新能力的建设不仅仅是管理者是否重视的问题,而是需要从思维模式、组织管理原理和管理体系方法等方面做出根本性的变革。组织的变革需要管理者们理解世界经济社会变化的规律,还需要对我国经济社会转型趋势的认识,掌握组织变革的内涵与基本规律。

注:

- ①George P. Bortos. The Future of the Global Economy. *Technological Forecasting & Social Change*, 2009, 76(3): 316- 326.
- ②刘洪:《经济系统预测的混沌理论原理与方法》,科学出版社2003年版。
- ③刘洪:《论组织内外部复杂性的变化特点与管理挑战》,《管理学报》2009年第6期。
- ④Brian Arthur:《经济活动中的正反馈》,《科学》(中译本)1990年第6期。
- ⑤陶厚永、刘洪:《知识共享机制对群体绩效的影响研究》,《科研管理》2008年第2期。
- ⑥Parbudyal Singh. Job Analysis for a Changing Workplace. *Human Resource Management Review*, 2008, 18(2): 87- 99.
- ⑦Tim Baker. The New Employee-Employer Relationship Model. *Organization Development Journal*, 2009, 27(1): 27- 36.

〔责任编辑:喻 一〕

(下转第48页)

Wages Growth Mechanism Construction Based on the Corporate Social Responsibility

Lu Jingchun

Abstract: There are two ways to establish the wages growth mechanism based on the corporate social responsibility (CSR): firstly, constructing the implementation institutional system and its safeguards mechanism of CSR, secondly, building the common decision-making mechanism of wages relying on the collective wage negotiations, this construction of "dual mechanism" is an important and basic work in the process of building and implementing CSR in China at present, for those reasons above, We should conclude that will be of significance to the development of harmonious labor relations and the harmonious society.

Key words: corporate social responsibility; wages growth mechanism

(上接第 42 页)

Innovation Strategy, Capability Establishing and Organizational Change

Liu Hong

Abstract: New Chinese social and economy are in a transitional period of time, and global financial crisis exposure Chinese economy structure disfunction and need to be changed promptly and necessarily. Enterprise as microeconomic entity, its focus to adapt transitional economy is to implement innovation strategy, and make change in employee's policies, organization model and management system, with the use of human capital, social capital and engagement capital, to establish capability fitted with innovation strategy.

Key words: innovation strategy; capability establishing; organizational change