ABC 跨国公司创新性头脑风暴法的相关研究

王庆奎

(郑州日产汽车有限公司 河南郑州 451450)

摘 要:本文以 ABC 公司运用“头脑风暴法”解决实际问题的课题为例,从会前的资料搜集与准备、会中的讨论流程及方法、会后的方策实施及跟踪三个方面,详细介绍了其对“头脑风暴法”的创新性应用。

关键词:头脑风暴法;创新性应用

头脑风暴法(Brainstorming)是由美国学者亚历克斯·奥斯本于 1938 年提出。Brainstorming 原指精神病患者头脑中短时间出现的思维紊乱现象,病人会产生大量的胡思乱想。奥斯本借用这个概念来比喻思维高度活跃,打破常规的思维方式而产生大量创造性设想的状况。目前头脑风暴法已经成为众多企业和公司寻找创意、激发思维、解决问题的常用方法。ABC 公司作为一家跨国制造企业,在活用头脑风暴方法上进行了具有探索意义的创新,积累了自己独特的经验。

一、准备阶段的创新

(一)课题的提出

头脑风暴一般解决的是困扰企业发展的“疑难杂症”,提出的途径有“自上而下法”和“自下而上法”两种。所谓“自上而下法”,即由公司高层领导根据困扰企业战略或中长期发展规划的问题着手,通过自上而下层层分解的方法,把大的、宏观的问题分解成若干小的、具体的问题,形成头脑风暴会所要解决的课题;所谓“自下而上法”,即由最基层的员工,根据困扰自己工作的问题进行着手,按照重要性原则,通过基层员工问题的层层汇总,形成头脑风暴会需要讨论和解决的课题。

(二)团队的构建

团队的构建非常重要,团队构成合理对解决问题会形成事半功倍的效果。在团队中一般有三种角色:领导--课题的设定者,直接对课题结果负责。主要工作是引导课题的方向,协调课题在各个部门的组织实施。一般要求职位较高,一个团队有一位即可;主持人--课题的组织实施者,负责组织课题提出、讨论、实施及效果跟踪等。要求沟通和组织能力较强的业务主管及其以上的人员来担当。一个团队有一位成员--具体解决方法的提出者及实施者。为了提升头脑风暴的效果,成员应来自于不同知识背景、与业务直接相关的业务骨干担当组成。必要时,课题聘请外部专家作为指导。根据课题的大小,一个团队一般有 8-12 位成员组成。

(三)课题指标的设定

课题提出之后,需要对课题所达到的效果包括对业务的影响、具体如何测量等进行目标设定,这称为第一指标。为了防止第一指标设定的过于容易达成,可将第一指标再具体分为必达指标和挑战指标。此外,为了防止过分追求第一指标而产生其它负面效应,需要设定第二指标。比如第一指标设定的是成本降低五个点,但我

们不能只追求成本降低五个点而去采购质量有瑕疵的产品,这样最终会导致制造出的产品因为质量问题面临索赔和维修,或许带来的损失比成本降低五个点还要高。因此,第二指标可以设定为产品质量不下降等,对追求第一指标进行范围的限定,最终达到课题收益的最大化。

(四)头脑风暴会前的准备

应有主持人召集全部团队成员召开一个课题启动会。主持人首先应对课题的背景进行介绍,然后确定召开头脑风暴会的时间、地点和工具,最后明确团队成员在头脑风暴会前要准备或调研哪些事项,这样才能保证头脑风暴会当天更有效率。

需要关注的事项:关于地点,最好选择一个环境优美,较为安静的场所,以利于团队成员能够不受干扰的集中精力思考问题、想出方策;对于工具,应该准备诸如便利贴、粗头笔、海报纸、圆点贴、胶带纸等,以利于对提出的问题和方策进行展示和挑选;对于各个成员来说,应在课题启动会之后头脑风暴会召开之前,根据课题设定的目标与实际的差距,进一步深入基层调研实际情况并想好应对的方法,以利于头脑风暴会召开当天贡献自己的观点和智慧;对于主持人来说,在头脑风暴会前需要把各个环节涉及的实际与目标的差异进行分析,用柱形图、流程图等方式把主要的问题点显示出来,为头脑风暴会提供详实的材料分析。需要注意的是,不能因为解决问题心切而故意夸大问题,也不能认为问题简单而缩小问题。对于问题现状的描述不能带有个人感情色彩。

二、开会当天组织流程的创新

在预定的时间和场合内,召开头脑风暴会,一般有以下几个程序:

(一)开会前宣读会议规则

一个好的规则若被至始至终的遵守,对于头脑风暴的质量提升会有很大帮助。规则包括:开会时严格遵守时间,不讨论会议议题以外的内容;不使用职权力量(因为小组的成员中也可能有领导);积极的先听、再写、后说等,避免只有热闹的讨论而没有实质的内容;会上畅所欲言,会后严禁外传,禁止批评性言论等等。

(二)制定会议进度表

为了保证头脑风暴会当天的效果,主持人需要事先制定一个讨论会当天的时间进度表,注明在哪些时间段需要完成哪些工作。在开会前给参与讨论的人员说明清楚,请大家务必遵守。

(三)成员互相认识和交流

一个团队可能有不同的部门或组织参与。通过会前的成员互动,打破成员之间的隔阂,借机活跃一下会场的气氛,为头脑风暴会提供良好的氛围。

(四)领导出来接话

在讨论开始前,领导应对本次课题的背景再次进行介绍,并对课题用头脑风暴的方法解决表明期待。同时鼓励团队成员大胆提出自己的意见和建议,不要有任何顾虑,让头脑真正刮起一股风暴,讨论出对解决课题最佳的方案。

之后,为了让大家不感到拘束和压力,领导暂时离场,不参与具体的讨论。

(五)具体的讨论组织:

在这个环节,主要由主持人带领大家进行具体讨论,有以下几个程序:

1.主持人带领成员对现状再次进行确认和把握。目的是通过对现状与目标值差距的再次重现,让大家迅速把目光聚焦到会议的主题上,立刻进入考虑问题的状态,找出可以改善的点或机会。在操作方法上,主要对前期准备的现状流程图、问题点描述等再次浏览一遍,并在浏览的过程中不断的强调是否与现状一致,是否有补充。需要注意的是,这个环节不要进行要因确认和方案的提出。

2.对课题涉及的问题点进行要因确认。在完成了对现状的把握之后,这个环节重点是找出影响课题解决的主要因素。在操作程序上,首先让大家先把自己看到的问题点用粗头笔写到便利贴上,贴到相关的流程图上;其次,把类似的问题点进行分类汇总,目的是减少重复的问题点,最后,大家可用圆点贴对找出的问题点进行打点(好处:避免大家的思维跟着别人走,而影响自己对问题做出正确的判断)。用红黄蓝不同颜色的圆点贴分别定义不同的分值,以便找到问题的要因。在方法选择上,可以用鱼骨图等进行选择排序。

需要注意的是,在这个环节不可把要因归结于某个人出现了什么问题,重点找流程设计的组织、结构、工作方法上的不当之处。

3.对找出的要因提出方案并进行筛选。在找出要因之后,需要对这些要因提出解决问题的方案,这是最能体现头脑风暴会特点的一个步骤。在操作步骤上:首先,把上个步骤找出的要因用便利贴按照分值大小贴到另外一张海报纸上;其次,发挥个人的头脑风暴,把自己认为解决问题最恰当的方案贴到要因之后,要求全体成员都要行动。这个环节要预留充足的时间,同时还要注意,此时提出的方案切忌去评价,最后,在大家把解决问题的方法全部找到之后,可以利用 PAY-OFF 矩阵图(一种两维的定性挑选工具)的形式,从紧急性和时效性两个维度,找出解决问题比较有效的方案。

需要注意的是,提出的方案要敢于打破常规的做法,不要被习惯或前人的方法或思路所羁绊,彻底改善流程,努力解决问题。

4.对上个步骤选出的方案进行整理。明确某个方案由哪个人或部门主但进行解决、谁进行配合、什么时点完成。这个环节也非常重要,因为再好的方案,若没有明确谁去解决,到头来大家互相扯皮,最终也解决不了问题。需要注意的是,方案一定要明确到具体的人和具体的时间要求等等。

5.领导再次亲临现场,对会上达成的课题进行判断。由于领

导是这个课题的最终负责人,而且一般来说知识背景比成员宽,对于成员提出的方案,可以从更宏观和全面的角度进行考虑,判断是否真的可行。从另外一个层面来说,也是领导对成员辛苦达成方案的一种肯定。在操作上,领导需要在认为可行的方案后面注明“可行”、“不可行”或“再讨论”等。

6.确定方案跟踪实施的办法。以上步骤完成之后,需要确认对将来将要达成的方案如何进行跟踪,包括多长时间召开一次跟踪会。目的是对课题进行持续的监控,确保整个课题的最终完成。

其它需要关注的事项:鉴于有的课题大,耗费时间长,应该准备一些休闲或补充体力的小食品,如咖啡、点心、水果等。这样在会议进行到一定程度的时候适当休息一下,而后再进行几轮脑力激荡。

三、会后的跟踪和实施创新

(一)定期对课题进度召开汇报会。

在这个环节,应有主持人按照头脑风暴会当天设定的跟踪要求,组织课题全部成员定期向领导汇报各个方案进展情况。对已经解决的方案进行固化,比如制定流程等,使其不再反复;对于没有达成的方案,报告其进度。若有困难,则由领导进行协调。

(二)对成员进行评价和奖励。

课题达成目标之后,需要召开一个课题总结会。一方面是对课题达成情况进行总结,反思课题进行过程中哪些地方较成功以及成功的原因,哪些地方不够科学合理需要改进或完善等。以便汲取经验,为下次课题做准备。另一方面,对于成员来说,课题解决确实耗费了较大的脑力和体力,应该按照贡献大小进行不同程度的奖励,目的是激励成员继续保持较高的热情投入到其它课题的解决之中。

综上,ABC公司在传统的头脑风暴基础上,结合制造业的特点,重点在头脑风暴会前的准备、讨论当天及会后的实施及跟踪等阶段进行了组织形式的整体创新,为企业解决了运营过程中面临的诸多课题。根据ABC跨国公司在中国的集团子公司实施该工具的阶段效果来看,10-11年各部门及子公司共完成改善类课题252个,为集团实现收益4564万元。方法的推进不仅带来了可观的收益,更重要的是,通过方法的普及,使这种工具内化为员工的自觉行动,极大的提升了公司整体管理素质和效率,为公司以后的跨越式的发展储备了丰富的人才资源和优秀的管理经验。

参考文献:

- [1]胡斯另.头脑风暴法在创造性决策中的应用.决策探索,2005
- [2]蒋云鹤.震撼世界的头脑风暴.决策与信息,2009
- [3]朱新林.头脑风暴法在管理决策中的应用.商场现代化,2009
- [4]柳峰卓.结构化头脑风暴法创新及其应用.商业时代,2010