

长沙市中小企业“协同创新”示范活动过程简介

1 宣传报名阶段

早在 2011 年 9 月 17 日，长沙市工信委就邀请了深圳知行信创新咨询创始人成海清博士做了题为“卓有成效的研发与创新管理”演讲，吸引了 100 多家企业的 200 多位高层管理者参加。在此次活动中，长沙市工信委相关领导透露了即将举办“协同创新”示范活动的信息，现场就有多家企业负责人表示希望参加此次活动，并希望该活动能够尽快启动。

2011 年 12 月下旬，长沙市工信委出台《关于大力推动长沙市产业升级的意见》等“1+10”文件，正式将“协同创新”示范活动作为推动长沙市产业转型升级的重要抓手。

2011 年 12 月 31 日，长沙市工信委正式发出长沙市中小企业“协同创新”示范活动报名通知，长沙市中小企业服务中心开始接受企业报名。

2012 年 2 月 16 日，首届长沙市技术创新大会隆重召开，长沙市人民政府何寄华副市长出席并做重要讲话。来自长沙各区县企业家代表等共 400 人参加了此次盛会。在此次大会上，长沙市工信委相关领导对“协同创新”示范活动进行了介绍，深圳知行信创新咨询公司及湖南省信息情报研究所的负责人对活动形式、内容及预期效果进行了说明。会议现场又有多家企业要求报名参加“协同创新”示范活动。

截至 2012 年 2 月底，已经有超过 70 家企业报名参加“协同创新”示范活动。

2 集中诊断阶段

基于报名企业参加“协同创新”示范活动意愿的强烈程度以及报名信息填报的严肃程度，结合专家团队的意见，长沙市工信委从 70 余家报名企业中筛选出 38 家企业进入集中诊断阶段。

2012 年 3 月 3 日，专家团队对 16 家企业进行了集中诊断。

2012 年 3 月 10 日，专家团队对 22 家企业进行了集中诊断。

每家企业均由公司董事长/总经理带队，市场、研发、生产、销售、财务及服务负责人参加，每家企业参加人数为 8-10 人。在知行信创新专家的指导下，从创新战略规划、创新前端管理、技术研发管理、创新团队管理、创新流程规范、创新绩效管理等六大方面对企业的研发与产品创新管理能力及问题进行诊断。

2012 年 3 月 23 日，长沙市工信委在湘麓山庄组织召开了“协同创新”示范活动研讨会。湖南省经信委巡视员曾柯立、长沙市工信委党委副书记、副主任刘志辉等领导参加了此次研讨会。创新辅导专家成海清博士提出了对长沙市中小企业创新现状的总体看法，并总结出了长沙市中小企业十大共性创新问题。

通过集中诊断，知行信顾问团队对长沙中小企业创新现状有如下总体看法：

- (1) 长沙中小企业有较好的技术基础，有较强的技术研发能力，有较强的创业精神。
- (2) 长沙中小企业的创新管理以经验式管理为主，大多处于由不规范走向规范的过程，尚未能

掌握系统、完整、有效的创新管理方法。

(3) 创新前端管理、创新团队管理和创新流程规范是影响长沙中小企业创新绩效的主要“瓶颈”。

(4) 影响长沙中小企业创新绩效的关键原因是创新观念不正确、创新方法未掌握。

(5) 若能掌握有效的创新管理方法，长沙中小企业一定能够快速崛起，形成较强市场竞争优势。

通过集中诊断，知行信顾问团队总结出长沙市中小企业十大共性创新问题：

- (1) 创新观念不正确；
- (2) 创新战略不明晰；
- (3) 新颖创意不够多；
- (4) 需求研究不充分；
- (5) 核心技术不过硬；
- (6) 产品定义不明确；
- (7) 立项分析不严谨；
- (8) 决策评审不科学；
- (9) 团队组织不高效；
- (10) 创新流程不规范。

在研讨会上，参加过集中诊断的企业家代表纷纷发言，表示通过集中诊断，企业认识到了自身与最佳实践企业在研发与创新管理能力方面的差距，找出了存在的主要研发与创新管理问题，明确了改进方向和重点，激发了参加“协同创新”示范活动的热情。

3 集中培训阶段

基于如下“三有”原则，长沙市工信委在征求创新专家团队意见的基础上，从 38 家参加集中诊断的企业中评选出 18 家企业参加集中培训。

(1) 有意愿：企业领导团队特别是一把手有强烈的创新求变意愿，希望通过学习创新方法，提升创新能力，改善创新绩效。

(2) 有基础：企业管理团队有较好的管理素养，学习能力强，并能实时将学习到的创新方法用于企业创新实践。

(3) 有项目：选择的试点项目对于公司发展而言具有战略重要性，并且在 3 个月左右的时间内能取得实质性的进展成果。

4 月 13 日-4 月 15 日，评选出的 18 家企业在宁乡阳光山庄进行了为期 2 天 1 晚的集中培训。每家企业由董事长/总经理亲自带队，公司高层管理者及各职能部门负责人参加。每家企业参加学习人数限定在 8-10 人。针对集中诊断发现的共性创新问题，知行信顾问团队为学员企业设计了针对性很强的创新培训课程，主要包括：创新战略规划、创新前端管理、创新流程规范、创新项目管理以及模块化设计与开发等。学员们白天上课，晚上做“作业”。很多企业为了按时、按质、按量地交付“作业”，将吃饭时间压缩到 15 分钟，晚上做“作业”做到 11 点以后。在集中培训现场需要交付的作业主要包括：

- (1) 公司创新战略规划文件；
- (2) 试点项目可行性分析文件；
- (3) 创新流程现状及改进重点诊断文件。

在集中培训现场，辅导顾问对每家企业每个学习环节的现场表现进行打分。最后评选出学习先进企业 3 家，长沙市工信委黄滔副主任为每家企业颁发 1000 元现金奖金。这三家获奖企业分别是：南方搏云、正忠科技、万通科工。在三天两夜的集中学习过程中，长沙市工信委黄滔副主任和科技处李春燕处长自始至终与学员们在一起。企业家们对政府领导的服务意识和敬业精神表示由衷的赞叹，并深受感动。企业家们对专家团队的敬业精神和专业水准也给出了很高的评价。知行信创新咨询的顾问团队也为长沙企业家们的学习劲头所感染，成海清博士现场赋诗一首以表达对“协同创新”示范活动的赞赏。

岳麓山上春雷急，
湘水之滨书声朗。
十八蛟龙齐聚首，
多方协同创新篇。

4 实施辅导阶段

基于集中培训现场表现，长沙市工信委希望从 18 家企业中选择 15 家企业进入实施辅导阶段。但各家企业均表达了强烈的进入实施辅导阶段的意愿，长沙市工信委经过再三权衡，最终选择了 16 家企业进入实施辅导阶段。

2012 年 5 月 2 日-5 月 8 日，在专家团队配合下，长沙市工信委为入选“协同创新”示范活动的 16 家企业逐一举行了项目启动会议。长沙市工信委相关领导与专家团队一起，每天 2-3 家，每家 1.5-2 小时到企业现场举行项目启动会议。在项目启动会议上，长沙市工信委领导与专家团队现场见证如下项目任务书的签署：

(1) 企业“协同创新”示范活动对接人与公司董事长/总经理签订“示范活动项目任务书”，对“协同创新”示范活动的总体效果负责。

(2) 企业试点项目负责人与公司董事长/总经理签订“试点项目任务书”，代表项目团队对新技术、新产品开发项目的绩效目标负责。

(3) 企业创新管理难题项目负责人与公司董事长/总经理签订“创新管理难题项目任务书”，代表项目团队对创新管理难题要实现的预定目标负责。

(4) 企业信息项目负责人与公司董事长/总经理签订“信息项目任务书”，代表项目团队对信息项目要实现的预定目标负责。

实施辅导阶段为期 3 个月，从 5 月初开始到 7 月底结束。专家团队分为 3 组，每月为每家企业提供 1-2 天的现场辅导服务。每月专家团队还根据各家企业创新管理难题的不同，提供 1-2 天的集中辅导服务。专家团队通过 QQ、邮件和电话等方式适时为企业答疑解惑。

实施辅导阶段专家团队采用“周小结、月评比”的方式，稳步推进“协同创新”示范活动在企业中的展开。

5 总结提升阶段

2012年7月30日至8月3日，顾问团队深入各企业检查活动成果，并指导企业制定和执行持续改进行动计划，保证“协同创新”活动在企业持续开展下去。

2012年8月11日-8月12日，在活动企业新亚胜公司举行了为期2天的“创新管理人才论文答辩会”。产品经理、项目经理、流程经理及创新领导者答辩各半天。答辩会邀请了湖南省经信委赵兴舟处长，浙江大学管理学院院长助理孙建平教授、中南大学管理学院周文辉教授、中联重科公司模块化专家朱东旭先生等多方专家作为答辩评委。来自湘潭、株洲、岳阳、衡阳等地市经信委的相关领导现场观摩了此次论文答辩会。本次答辩会前5名优胜者名单如下：

答辩 排名	创新领导者		产品经理		项目经理		流程经理	
	答辩企业	答辩人	答辩企业	答辩人	答辩企业	答辩人	答辩企业	答辩人
1	凯瑞重工	张卫东	顶立科技	胡祥龙	利欧天鹅	吴波	利洁生物	吴飞
2	先步信息	胡炎良	凯瑞重工	张舒原	先步信息	戴侃	先步信息	周晓峰
3	正忠科技	张立忠	先步信息	苏昊	新亚胜	雍温英	万容科技	李鹏
4	利洁生物	胡汉中	万通科工	张春伟	正忠科技	罗志诚	南方博云	康志卫
5	长重机器	陈建林	万容科技	李晋波	凯瑞重工	周浩	新亚胜	王双

每场答辩会吸引了数十家企业的100多名中高层管理者参加。通过论文答辩，一方面检验了活动企业取得的实际创新成果，另一方面也促进了多家企业之间的相互学习和交流。

2012年8-10月，知行信顾问团队将继续采取现场服务与集中答疑相结合的方式，帮助活动企业解决创新实践中遇到的管理难题，推动创新项目按照计划进度深入展开。