

第三节 技术创新组织与研发管理

考点 1 企业技术创新的内部组织模式

模式类型	概念
内企业	内企业是由内企业家创建的企业，内企业家是指企业允许自己的员工在一定限度的时间内离开本岗位工作，从事自己感兴趣的创新活动，并且可以利用企业的现有条件。与企业家的区别在于内企业家的活动局限在企业内部，行动受到企业的规定、政策和制度以及其他因素的限制
技术创新小组	是指为完成某一创新项目临时从各部门抽调若干专业人员而成立的一种创新组织
新事业发展部	是大企业为了开创全新事业而单独设立的，独立于现有企业运行体系之外的分权组织，是一种固定性的组织，多数由若干部门抽调专人组成
企业技术中心	又称技术研发中心或企业科技中心，特别是大中型企业实施高度集中管理的科技开发组织。其在本企业（行业）的科技开发活动中，起着主导和牵头的的作用，具有权威性，处于核心和中心地位。技术中心不仅仅从事研究开发，还是企业的试验检测中心、情报中心、数据中心和教育培训中心

【例-单选题】某企业为开发新型产品，从市场部、研发中心等多个部门临时抽调 10 人组建创新组织，这种组织属于（ ）。

- A.内企业
- B.企业技术中心
- C.新事业发展部
- D.技术创新小组

答案：D

解析：本题考查内部组织模式。技术创新小组是指为完成某一创新项目临时从各部门抽调若干专业人员而成立的一种创新组织。

考点 2 企业技术创新的外部组织模式

- 产学研合作模式
- 企业—政府模式
- 企业联盟

类型	概念
校内产学研合作模式	高校自主经营、自负盈亏，经营实体与教学实习基地合二为一
双向联合体合作模式	高校与校外企业的结合
多项联合体合作模式	技术成果方（高校）、出资方（金融机构或个体资本投资者）与生产经营企业的联合
中介协调型合作模式	以中介机构为纽带的合作模式

- 产学研合作模式
- 企业—政府模式
- 企业联盟

政府在企业技术创新活动中，可以直接或间接参与，协助企业成为技术创新主体或自己成为附属主体。
企业和政府联盟主要有三种模式：
 ①政府承担大部分技术创新所需的资金，企业组织人才，技术创新成果归政府所有；②政府投资，企业组织人才进行技术开发，开发出来的先进技术转卖给企业；③政府帮助企业技术创新、融资等。

- 产学研合作模式
- 企业—政府模式
- 企业联盟

- 1.概念
- 2.特点
- 3.运行模式

概念：
 也称动态联盟或虚拟企业，是企业—企业模式的主要形式，是指两个或两个以上对等经济实体，为了共同的战略目标，通过各种协议而结成的利益共享、风险共担、要素双向或多向流动的松散型网络组织体。
特点：
 ①目标产品性（基本特征）
 ②优势性
 ③动态性（又称临时性）
 ④连接的虚拟性⑤组织的柔性⑥结构的扁平性

- 产学研合作模式
- 企业—政府模式
- 企业联盟

- 1.概念
- 2.特点
- 3.运行模式

类型	联盟核心	联盟伙伴	协调机制	适用情形
星形模式	盟主企业	相对固定的伙伴（如供应商）	由盟主负责协调和冲突仲裁	垂直供应链型的企业
平行模式	无盟主、无核心	伙伴地位平等、独立	自发性协调	某一市场机会的产品联合开发及长远战略合作
联邦模式	核心团队（由具备核心能力的企业联合组成）	外围层伙伴与核心层伙伴的关系一般是技术外包或标准件供应关系	联盟协调委员会	高新技术产品的快速开发

【例-单选题】某家电企业联盟，以甲乙丙三家企业为核心层，以这三家企业的供应商为外围层，成员企业间的协调和冲突仲裁由核心层企业组成的协调委员会负责，这种企业联盟模式属于（ ）。

- A.星形模式
- B.联邦模式
- C.平行模式
- D.扁平模式

答案：B

解析： 本题考查外部组织模式。联邦模式是由外围伙伴与核心层伙伴的关系一般是技术外包或标准件供应关系。

考点 3 企业研发管理

<ul style="list-style-type: none"> ■ 研发的主要类型 ■ 研发的模式 	→	<ul style="list-style-type: none"> 1.基础研究 2.应用研究 3.开发研究
--	---	--

类型	概念
基础研究	也称为 纯理论研究 ，是指认识自然现象、揭示自然规律，获取新知识、新原理、新方法的研究活动。 这种研究没有特定的商业活动。
应用研究	是指为了获得某一具体领域的新知识而进行的创造性研究活动。这种研究 具有与产品和工艺相关的特定商业目的。
开发研究	也称试验开发与发展，是指基础研究和应用研究的成果， 开发新产品、新材料、新装置、新方法或者为了对现有材料和中间生产做重大改进而进行的系统的创造性工作。

<ul style="list-style-type: none"> ■ 研发的主要类型 ■ 研发的模式 	→	<ul style="list-style-type: none"> 1.概念 2.内容对比
--	---	--

项目	自主研发	合作研发	委托研发
优点	可形成自己独特的技术或产品，在市场上拥有竞争力，对未来技术发展有很大的支持作用。如商业化成功，可获得较大得经济利益	有助于迅速提高企业得技术能力，可分散风险，并在短期内取得经济效果	不需要企业投入太多得精力
缺点	资金负担大，必须投入大量得技术人员	存在冲突、技术不相容、诚信等风险	对提高本企业得技术能力作用不大
商业化速度	相对来说，商品化得速度慢，影响商业化开发进度	商品化开发速度较快	依靠有研发优势的机构开发技术，故商品化的速度较快
所需资金	需要投入研究经费、人员费、材料费、实验设备等	与合作单位共同出资	支付给对方研究费用

【例-单选题】 某企业与大学研究所签订协议开发新型材料，双方分别承担相应的任务，最后对研究成果进行集成，双发共享研究成果，这种研发模式属于（ ）。

- A.自主研发
- B.合作研发
- C.委托研发
- D.基础研究

答案： B

解析： 本题考查企业研发模式。合作模式是合作各方共同出资、共同投入人员和技术进行研发，共担风险、共

享成果。

第四节 企业管理创新

考点 1 管理创新概述

- 管理创新的含义
- 管理创新的特点
- 管理创新与技术创新的关系
- 管理创新的主体

创造一种新的更有效的资源整合范式，这种范式可以是新的有效整合资源以达到企业目标和责任的全过程式管理，也可以是新的具体资源整合及目标制定等方面的细节管理，这一概念至少包括五种情况：

- 1.提出一种新的经营思路并加以有效实施，如果经营思路可行就是一种管理创新。
- 2.设计一个新的组织机构并使之有效运作。
- 3.提出一个新的管理方式、方法，它能提高生产效率，协调人际关系或能更好地激励员工。
- 4.设计一种新的管理模式。
- 5.进行一项制度创新。

- 管理创新的含义
- 管理创新的特点
- 管理创新与技术创新的关系
- 管理创新的主体

- 1.基础性：是整个创新体系的重要组成部分，是企业其他创新的基础
- 2.风险性：是企业各类创新的共同特征
- 3.全员性：创新的主体不仅仅是管理人员，普通员工也是管理创新的重要参与者
- 4.动态性：是一个不断变化的过程，具有动态性特征
- 5.系统性：企业是一个复杂的系统，牵一发而动全身

- 管理创新的含义
- 管理创新的特点
- 管理创新与技术创新的关系
- 管理创新的主体

- 1.管理创新未必必然导致技术创新的出现
- 2.技术创新为企业的发展提供了更为广阔的空间，为企业管理提供了新的课题，可以激发管理创新

- 管理创新的含义
- 管理创新的特点
- 管理创新与技术创新的关系
- 管理创新的主体

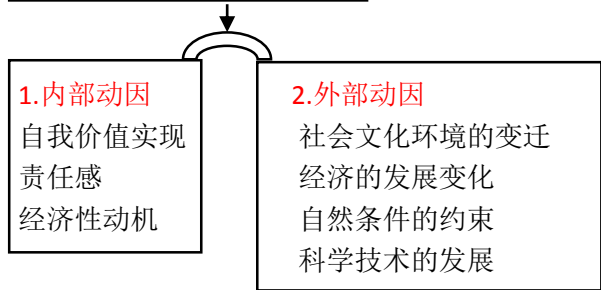
1. **企业家。企业家精神：**创新意识、实干精神、机会意识、奉献精神

2. **管理者。**管理者分为高层、中层和基层管理者三个层次，不同层次的管理者，其职能的侧重点和功能有所不同。企业家应充分重视和调动企业管理者创新的积极性、主动性，使其成为管理创新的主体。

3. **员工。**企业员工也可以成为管理创新的主体，由于员工来自企业生产、营销的第一线，对于产品的性能、特点以及市场的需求变化更加了解，经过思考很可能带来意想不到的创意，从而进一步成为管理创新成果。

考点 2 管理创新的动因及主要阶段

- 管理创新的动因
- 管理创新的主要阶段



- 管理创新的动因
- 管理创新的主要阶段

1. **发现及界定问题**
管理者需要找出问题出现在哪些方面？并准确界定企业需要解决的问题到底有哪些？

2. **寻求创新方案**
需要对企业具体情况进行深入了解，并对引进的管理制度及技术进行调整以适应企业的具体情况，使之很好的结合起来。

3. **评估和决策创新方案**
根据自身发展和参与市场竞争的需要，企业必须对管理创新方案进行评估和遴选。

4. **实施及评价**
评价应注意时滞问题，在创新的成效还没有充分显示出来之前就进行评价是不恰当的。