

基于绩效的企业研发文化建设

童纪新¹,程书萍²

(1.河海大学商学院,江苏南京 210093;2.南京大学工程管理学院,江苏南京 210098)

摘要:未来企业之间的竞争是技术的竞争、人才的竞争,但是归根到底又可说是文化的竞争。企业文化的核心是绩效文化,而高绩效的企业研发文化则是企业绩效文化的一个突出标志,因而探究基于绩效的企业研发文化建设具有重要的意义。

关键词:绩效文化;R&D;研发文化;企业文化

中图分类号:F270

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2004)12-0096-02

1 企业研发文化

研发文化是企业文化的重要组成部分,是以研发为核心的文化,它支持、促进与激发研发,是现代企业研发活动的根本动力。研发文化氛围越佳,研发人员的文化素质越高,研发的作用与功能就发挥得越有效。研发文化一方面反映了研发机构作为企业基层组织的研究价值观和研发目标要求,以及实现目标的行为准则,同时也反映了研发机构的管理思想、管理方式、管理理念和行为规范以及研发管理战略和管理机制。研发文化对于研发活动的促进作用体现在:

首先,研发文化决定企业研发价值导向。企业研发活动的规模、水平、重点以及方式是由其价值导向决定的,而这一价值导向正是研发文化的特征之一。

其次,研发文化形成企业研发活动高效运转的环境。

最后,研发文化是现代企业研发活动效益和效率的源泉。

高绩效的研发文化是研发人员价值观、制度和行为规范等各种要素之间的动态平衡和最佳结合。高绩效的研发文化由价值观、制度体系、知识平台建设、研发人员行为规范等几个部分组成。

(1)研发价值观。研发价值观是企业的研发价值取向,是指被企业大多数研发员工认同的价值观。

(2)研发制度体系。制度体系是研发文化形成和运行的基础。在企业内部,同研发活动密切相关的制度体系包括研发的团队建设、沟通机制、新产品开发流程和研发绩效考核等。

(3)知识平台建设。知识平台建设就是通过分析研发活动中具有战略作用的各种知识,并从这些知识的生产、加工、传播的各个环节来研究这些知识平台的建设措施和方法。

(4)研发行为规范。研发行为规范表现为企业家和员工、组织和个人对研发的高度重视,理解研发、支持研发和参与研发。

2 基于绩效的企业研发文化建设

基于绩效的企业研发文化建设主要应从以下几个方面着手:研究团队的形成、沟通机制的建立、知识平台的建设和绩效考核。

2.1 研发团队建设

企业研发团队是根据特定项目的研发工作需要,由少数来自不同领域的、跨部门、跨职能、具有互补技能、愿意为了共同的研

发目的、研发业绩目标而相互承担责任的人们组成的群体。以项目小组形式组成的研发团队能够最好地集中企业中的各类专家的知识,最快地形成新产品的概念和构思,并能够使新产品在最短的时期内通过企业各环节进入市场,并取得商业上、经济上的成功。

以项目小组为基础的研发团队式工作方式有利于消除低效和浪费,促进研发工作的效率和业绩。产品研发不仅仅是研发部门的特权,而且与企业的各个部门都有密切的关系,同时外围还有行业资深专家和用户接口,即一个高效率的研发团队根据项目的特点,组成一个由研发、开发、质量管理、市场营销、行业资深专家、项目管理和产品及服务使用者等组成的研发小组(如图1所示)。为了实现项目目标,研发团队之间必须进行广泛的合作。

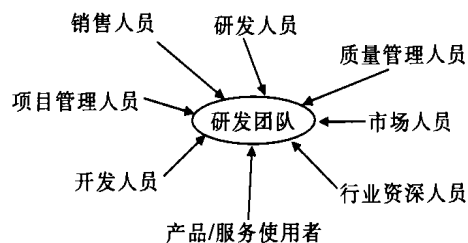


图1 产品研发团队成员构成

根据斯蒂芬·罗宾斯(1994)的理论,研发

收稿日期:2004-08-16

作者简介:童纪新(1965-),男,浙江金华人,副教授,博士研究生,研究方向为技术经济、技术创新;程书萍(1970-),女,江苏兴化人,讲师,硕士,研究方向为技术经济、企业战略管理。

团队应当具有以下 8 个特征：一是明确的目标；二是相关技能；三是相互间信任；四是共同的诺言；五是良好的沟通；六是谈判的技巧；七是合适的领导；八是内部和外部的支持。

2.2 沟通机制的建立

满足市场和客户的需求，是保证企业研发成功的首要条件，也是企业研发工作的起点和归宿。要使企业获得研发高绩效产出，不仅要使新技术、新产品在技术上先进、可行，更要求新技术、新产品在经济上超过现有技术，降低生产成本，且符合市场需求，这就需要企业研发部门和产品开发、生产制造、市场和销售等部门建立良好的沟通机制(如图 2 所示)，保证新产品的研发是基于技术和产业的紧密结合以及部门之间的有效沟通、密切配合。

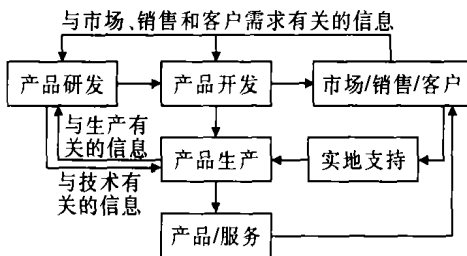


图 2 研发、开发、市场和生产的沟通机制

沟通机制的建立是在保证研发质量的同时将市场机制引入研发过程当中，实行技术推动和市场拉动的策略，因而形成研发、产品创新和市场反馈的闭式循环，以大大提高研发绩效。

建立部门之间的沟通机制，一种方式是一项新产品在从技术构思、确定研发课题、产品开发至投放市场的过程中，强化研发部门、生产制造部门、市场部门和销售部门之间的信息和知识流动，部门之间都要有很好的衔接。因为研发部门同相关部门的界面关系成为影响研发绩效的重要原因。通过研发、产品开发、生产、市场和销售信息链将研发部门同市场等部门有机衔接起来，从市场需求中找到研究课题，确保研发产品获得商业上的成功。

“岗位轮岗”制度是第二种部门之间的沟通方法，如市场部门、开发部门与研发部门一起从事某些科研计划，这样，市场部门、开发部门不但可以直接掌握新技术的进展，恰当地做出评价，而且一旦决定开发时，知识可以很快转移；一部分研究人员可以直接从事市场研究工作，这样有利于研发人员直

接感受市场。

2.3 知识平台建设

波特的价值链模型指出，企业的竞争优势来源于企业在设计、生产、营销、交货以及辅助过程中所进行的许多相互分离的活动，这些活动对企业相对成本的降低都会有所贡献。通过对研发价值链活动的分解，可以看出研发价值链活动主要包括新产品规划和项目实施两个关键过程。新产品规划过程又可以分解为市场细分及选择、需求分析和产品组合 3 个活动；而项目实施也可以分解为概念、计划、开发、验证及周期管理等 5 个主要阶段(如图 3 所示)，每个阶段又包括多个具体的活动。通过对研发价值链活动的分解，可以确定以上活动所运用的知识在创造更低成本或更出色的表现方面的战略作用，然后通过对知识的产生、加工、传播的各类平台进行研究和建设，使这些知识的作用得到快捷的复制和利用，起到降低成本作出或更出色表现的作用。

辅助活动	企业 基础设施			企业毛利
	人力资源管理			
	其它辅助活动			
研发活动	市场细分及选择	需求分析	产品组合	
	概念	计划	开发 验证 周期管理	

图 3 研发价值链及其构成

2.4 研发绩效考核

研发绩效考核是企业研发管理最重要的方面之一，是研究组织的核心体现。研发绩效考核通过对研发工作成效的评价，研发过程监控、对研发人员的业绩评价等使得分配制度更合理、激励机制更健全，从而促进研发工作的开展。对企业研发的绩效考核可以采取两种模式，一是单一经济指标考核模式；二是基于平衡积分卡的多指标考核模式。

(1)单一经济指标考核模式。企业常常用新产品带来的销售额、利润和市场份额的增加等经济指标来考核研发绩效。而由于研发活动是一个复杂的过程，有很多因素会影响研发的绩效，如研发项目的选择、研发计划、研发过程、研发部门和其它部门的关系和客户满意度等。因此仅用单一的经济指标不可能反映研发过程的全部活动，企业需要关注除财务以外的其它指标来反映研发绩效。

(2)基于平衡积分卡的多指标考核模式。平衡积分卡的多指标考核模式不仅关注了财务指标，而且关注了客户满意度、内部管理、学习成长 3 个纬度的指标。客户满意度、

内部管理、学习成长是关系到企业是否基业长青的指标，它不仅关注了短期绩效指标，而且更关注与企业长期发展相关的指标，并且将企业有形资源与无形资产所创造的价值进行了区分，能确保企业的长远发展。

基于平衡积分卡的多指标考核模式首先要求确定公司研发战略层面的平衡积分卡，将目标分解到研发组织以及每个研发人员。公司研发战略从 4 个纬度分解到研发组织，研发组织又从 4 个纬度分解到每个研发人员，包括财务指标、客户满意度、内部管理、学习成长。

3 小结

企业的研发是企业的未来，而研发文化是现代企业研发活动的根本动力，可以起到支持、促进与激发研发的作用。如果企业研发文化已经成为企业文化的根本特征，研发价值观得到了企业全体员工的认可，建立和完善了研发制度体系，企业就可获得竞争优势，实现可持续发展。

参考文献

- [1][美]斯蒂芬·P·罗宾斯.组织行为学[M].北京：中国人民大学出版社，1997.
- [2][英]贝尔宾.管理团队：成败启示录[M].北京：机械工业出版社，2001
- [3]陈劲，宋建元.解读研发[M].北京：机械工业出版社，2003.
- [4]陈劲.持续发展——企业技术创新透析[M].北京：科学出版社，2001.

(责任编辑：高建平)

