

# 浅谈多元化集团公司的科技创新管理

金玲

(中国能源工程集团有限公司,上海 200061)

**摘要:**科技创新是指企业用于科技创新和技术开发方面的具体活动。包括用于企业研究与发展课题活动的直接支出,以及间接用于研究与发展活动的一切支出。在多元化集团公司中,涉及行业多,技术标准差异大,是科技创新管理的难点,作者对科技创新管理的一管控方法进行了探究。

**关键词:**多元化;科技创新;管理

**[DOI] 10.12231/j.issn.1000-8772.2020.36.130**

《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标的建议》提出,强化国家战略科技力量。制定科技强国行动纲要,健全社会主义市场经济条件下新型举国体制,打好关键核心技术攻坚战,提高创新链整体效能。加强基础研究、注重原始创新,优化学科布局和研发布局,推进学科交叉融合,完善共性基础技术供给体系。在此背景下,越来越多的多元化集团公司逐渐形成。

在多元化集团公司中,存在各行各业的子公司。例如工程、贸易、IT、制造和服务业等。不同行业子公司对于科研的需求不同,但作为一家集团公司,又必须为整个集团公司的利益服务,这就需要统一管控,分类专治。

## 1 从集团层面建立科技创新决策机构

科技创新是企业的投资命脉,特别是在多元化集团企业中,涉及科技创新的项目越来越多。决策者的专业能力限制了其评估能力,如何避免“外行管内行”,如何进行跨专业风险管理就成了多元化集团企业企业管理的新问题。因此,企业应从集团层面出发,分别建立科技创新投资决策机构及咨询机构。决策咨询机构,主要指建立科技专家委员会。委员会专家由集团内部本行业专家、相关行业专家、外部专家构成,以立志于从本专业角度、相关上下游行业专家角度、及长期从事该行业的外部专家角度,评判重大科技创新项目的研究必要性,从而为决策机构提供专业的咨询意见,降低投资者的投资风险,尽可能将决策效益最大化。决策机构,主要指建立风险决策委员会。委员会专家一般由集团领导,创新项目所在行业领导、集团财务负责人、集团风险控制负责人等构成。风险决策委员会根据科技专家委员会给出的决策咨询意见,从投资收益角度评判科技创新项目可行性及投资必要性。集团两个决策机构相辅相成,真正实现项目管理与专业技术的有机结合,以保障科技创新决策的科学性和客观性。

## 2 建立科技管理制度及科研项目决策流程

科技管理制度是实现整个科技管理科学化、程序化和规范化的基础。没有健全的制度,科技管理活动就无章可依,就如同没有方向盘的汽车,很难正常运行在轨道上,多元化集团企业更应如此。

因各专业之间存在差异,在知识产权管理体系、质量管理体系、安全管理体系、环境健康安全体系、环境管理体系、信息化建设等方面都有不同的要求。集团内不同行业子公司应该结合自身生产经营情况和科技创新需求度,建立健全科技管理相关制度,规范技术创新中涉及的种种行为。任何科技创新项目,首先要在本专业的范围内合规合法,才能最大降低项目风险,提高项目回报率。

另外,多元化集团公司中,各行业的企业不是单独的个体,应建立科技交流与合作机制。避免各自“闭门造车”,造成内部竞争。为集团科技创新提供制度保证。

## 3 加强多元化企业协同发展

由于多元化公司存在着许多上下游业务关联性,各个业务板块间的相互协作,获取无法通过合资和兼并等方式来获取资源、取得竞争优势的有效手段,通过获取协同效益,提升企业核心竞争力。并且可以调动人的积极性和创造性,形成鼓励发明创造、尊重知识、尊重劳动、尊重人才、保护知识产权的良好氛围。

协同发展可以使集团决策层能够提高快速响应效率,降低战略调整负面影响,避免系统内部所有资源与配置等在其内部产生摩擦或冲突,造成大量内耗,起到“降本增效”的成果。因此,多元化集团企业科技创新管理应从集团层面出发,对各个业务板块进行资源整合调控,以达到协同发展的效果。

## 4 引入信息化管理手段

要达到多元化集团企业的协同发展,沟通交流的效率是至关重要的,这就离不开信息化管理手段。一些多元化集团企业通过内部管理系统,如协同管理系统、供应商管理系统、生产管理系统、财务软件系统等对企业内部流程进行线上管理,做到工作流程固化,决策依据有据可查。企业科技管理工作信息化建设就是把科技管理和信息化建设高度结合,将科技管理制度及流程整合到办公协同系统中去,提高科技管理的效率和水平。同时,也可以通过信息化建立科技资源信息平台,在集团一定权限范围内进行资源信息共享,以便在科研信息方面互通有无,既能避免不必要的重复研发,又能资源共享,能够大大提高工作效率,减少时间成本。

## 5 加强创新激励制度

当前我国社会主义市场经济进一步发展,科技创新的不断进步,科创人才的争夺战也日益激烈。同时,在当今这个快节奏的社会,人们面临着形形色色的压力,由来自公司内部,也有来自公司外部的。科创人才是科技创新的核心,企业要更好的进行科技创新,首先应完善创新激励制度。通过建立公平合理的绩效考核制度,使得每一项绩效工资有据可循,做到公平、公正,杜绝暗箱操作的情况。另外,面对公司外部的压力,应时刻关心科创人员的心理状态,尤其是对本行业、本岗位的职业自尊。因此,在我们完善企业内部激励监督机制的时候,不仅要注重对企业内部人员物质方面的激励,而且要注重对他们的精神方面的激励。比如情感激励、荣誉激励、信任激励等。另外,打造良好的激励技术创新的企业文化,增强企业管理者对科技人员创新激励的重视,满足科技人员在物质及精神方面的需求,提高其职业自尊,从而在学习型的氛围中实现企业技术进步,创新进步,为企业经济创造更大的价值。

综上所述,多元化集团公司的科技创新管理,必须根据集团科技创新管理现状,健全完善科技创新管理制度及创新激励制度,结合先进的信息化手段,创新企业科技管理模式,对不同行业间公司进行协同管理,以达到集团化企业利益最大化。

## 参考文献

- [1] 孙睦优, 阎国庆. 企业科技创新管理体制研究. 生产力研究, No. 7, 2004.
- [2] 朱树标. 高新技术企业的科技管理体系建设. 中国科技投资, 2006, (09).
- [3] 张伯欣. 多元化企业管理机制的进化—基于协同模式搭建的实践研究. 企业改革与管理, 2020, (02).
- [4] 章力. 关于科技管理信息化建设的思考. 黑龙江科学, 2015, 5, 6.
- [5] 侯然然. 供给侧改革背景下国有企业技术创新激励机制研究. 沈阳理工大学, 2018.