

---

## 精品培训课程

### 课程名称

RDM002 技术创新和产品创新管理 (R&D Innovation Management)  
——企业如何培育创新文化和建立创新机制

### 参加对象

企业 CEO/总经理、研发总经理/副总、公司总工/技术总监、研发骨干员工

### 课程背景

世界上每个人都会有创造潜能，但为什么一些企业很富有创造力，而另外一些企业却非常缺乏创造力？关键在于企业是否有让创新之花盛开的土壤和气候。而关键之中的关键是管理——即如何进行创新的管理。

市面上有不少关于创新的书籍和资料大多局部介绍如何进行创新的方法或创新的案例，彼得斯指出，管理根本不存在一般模式，即使有也不是成功的标志。因此**如何在企业中成功地进行技术创新和产品创新需要培育创新文化、构建创新机制、对创新进行管理从而形成创新持续不断的土壤，这才是企业创新成功的关键。**由于企业创新存在着诸多不确定性创新的特点、规律更加难以捉摸，因而管理的难度更大。

华成研发咨询结合为 600 多家高科技企业进行研发管理咨询、辅导和培训的实践（案例）的经验系统地讲解企业技术&产品创新机制包括哪些内容，深入探讨如何在企业中培育创新文化、建立创新机制，从而形成企业创新之花盛开的土壤和气候，使得企业创新之花持续盛开。

### 课程特色

**内容价值定位**——课程内容采用国际上先进的研发管理方法论，结合中国企业自主创新研发管理的最佳实践，总结提炼出适合中国本土企业的研发管理体系。

**实操性和互动性**——培训过程中通过对实际产品开发进行角色演练、案例研讨等方式加深学员对所学内容的理解和实际转化能力。

**讲师的专业性**——研发领域的业务专家，有丰富的产品开发、研发业务管理及企业研发管理咨询经验，长期与国际顶尖研发领域的咨询公司合作。

### 培训收益

1. 了解创新的概念、理解市场驱动的创新思想
2. 掌握高科技企业创新的四大区域和 14 种创新的方法
3. 掌握公司创业的战略选择，搞清楚商业模式创新和技术创新的关系
4. 掌握在公司如何建立技术创新的机制和文化
5. 掌握创新的流程和方法
6. 掌握创新的组织和团队建设
7. 分享中国企业技术创新管理体系建设、优化过程中的经验和教训
8. 开拓思路，融会贯通，结合公司的实际展开创新工作

### 培训课时

2 天 (12 小时)

---

---

## 课程大纲

### 壹、 案例分析

1. 为什么苹果一个季度的利润能达到 130 亿美金，而很多公司在生存线挣扎？
2. 苹果的创新体现在哪些方面？

### 贰、 技术创新和产品创新方法论

1. 创新的定义
  - 1) .熊彼特的定义
  - 2) .狭义的创新
  - 3) .广义的创新
2. 企业价值链分析
  - 1) .创新要紧紧围绕公司的核心价值链来展开
  - 2) .创新要关注公司的核心能力的提升，别人的孩子再漂亮跟你没关系
3. 什么叫技术创新
  - 1) .基础研究、发明、技术开发
4. 什么叫产品创新
  - 1) .应用开发、产品开发
5. 影响技术&产品创新战略成功的关键因素
6. 科技公司创新的四大区域和 14 种创新的类型
  - 1) .产品领先区域
    - 颠覆性创新、应用性创新、产品创新、平台创新
  - 2) .客户亲近区域
    - 产品线延伸创新、增强型创新、营销创新、体验式创新
  - 3) .卓越运营区域
    - 价值工程创新、集成创新、流程创新、价值转移创新
  - 4) .品类革新区域
    - 有机创新、并购创新
7. 14 种创新的类型如何与公司的业务相结合？
  - 1) .我们公司处于哪个阶段？
  - 2) .什么可以成为我们公司的核心能力？
  - 3) .我们的核心能力能否实现突破？
  - 4) .如何持续保持我们的核心能力？
8. 案例：思科公司的产品创新案例分析
9. 市场驱动的技术&产品创新
  - 1) .如何围绕市场来进行创新
  - 2) .坚持市场验收的创新标准
10. 案例分析：hao123 的创新是如何实现市场驱动的？
11. 演练与问题讨论

### 参、 创新的战略选择

1. 如何分析技术&产品创新的环境？
    - 1) .外部宏观环境
    - 2) .公司内部环境
    - 3) .市场竞争环境
  2. 案例分析：为什么我们顶礼膜拜的 NOKIA、MOTOROLA 等公司走下了神坛？
  3. 公司在哪方面实现创新的突破？
-

- 
- 1) .商业模式的创新
  - 2) .技术和产品的创新
  - 3) .管理的创新（流程、供应链）
  - 4) .营销的创新
  4. 技术和产品创新如何与商业模式的创新相结合
    - 1) .商业模式的创新决定公司的发展
    - 2) .技术&产品的创新决定公司对商业模式的交付
  5. 科技型公司的商业模式的创新
    - 1) .平台模式
    - 2) .免费模式
    - 3) .预付费模式
    - 4) .网模式
    - 5) .金字塔模式
    - 6) .开门模式
  6. 案例：某软件公司转型为互联网公司之路
  7. 产品平台战略、产品线战略
  8. 研发经费的投入（各行业研发经费占销售收入和利润的比例演示）
  9. 业界优秀公司研发经费的投入及分配情况（预研、对外合作等所占百分比）
  10. 创新的陷阱
    - 1) .过快创新陷阱
    - 2) .过早创新陷阱
    - 3) .过度创新陷阱
  11. 如何理解以下的创新观点
    - 1) .“模仿+改良=创新”？
    - 2) .创新是合纵连横
    - 3) .创新是结构突变
    - 4) .创新是山寨整合
  12. 案例讨论：电影《硅谷之火》视频资料分析
  13. 案例讨论：互联网行业创新案例分析
  14. 演练与问题讨论

#### 四、如何建立创新的机制与文化

1. 案例讨论：为什么柯达公司发明了数码相机最后破产了？
  2. 企业文化与创新文化
  3. 企业是否有让创新之花盛开的土壤和气候
  4. 持续创新：关键之中的关键是管理——创新管理
  5. 技术创新机制（文化、战略、组织、流程和管理制度）
    - 1) .创新的两个极端：死水一潭和盲目创新（案例）
    - 2) .为什么会有这两个极端？
    - 3) .对策：激发和引导（案例）
  6. 碰到的问题：管理规范化与创新矛盾吗？
    - 1) .原因：人们对创新的不同理解（案例）
    - 2) .站在哪个角度考虑问题（案例）
    - 3) .两类创新有何不同（案例）
  7. 创新既需要自由创意，又需要系统化管理
-

- 
8. 如何构建创新制度文化
    - 1) .大力投入 (案例)
    - 2) .尊重人才 (案例)
    - 3) .勇与承担责任 (案例)
    - 4) .允许失败 (案例)
    - 5) .不满足现状,有进取心、“野心” (案例)
    - 6) .员工合理流动,组织激活 (案例)
    - 7) .自我批评,“每日三省吾身” (案例)
    - 8) .领导重视并带头创新 (案例)
    - 9) .不同背景、思想的人在一起碰撞 (吃饭、游玩) (案例)
    - 10) . 重视培训、鼓励学习 (案例)
    - 11) . 工作的压力促进人潜能的发挥 (案例)
    - 12) . 团队中的冲突是好事
    - 13) . 加强对外合作,如:高校、科研院所、世界著名公司、友商等 (案例)

9. 案例:某案例公司如何建立创新的文化

10. 对创新的激励
  - 1) .研发绩效管理的基本原则
  - 2) .研发人员激励的常用方法
  - 3) .专利奖、荣誉奖 (案例)
  - 4) .鼓励员工提合理化建议 (案例)

11. 案例:某案例公司对创新的激励手段

12. 演练与问题讨论

伍、 技术&产品创新的流程

1. 机会的存在是由于需求的存在
  2. 如何保证技术创新的概念变成现实
  3. 创新流程的概念
  4. 创新的六个阶段
    - 1) .创新概念阶段
    - 2) .创新计划阶段
    - 3) .开发阶段 (设计实现)
    - 4) .验证阶段 (设计验证)
    - 5) .发布阶段 (创新成果发布)
    - 6) .生命周期管理阶段 (成果扩散)
  5. 每个阶段如何操作 (结构化的思想)
  6. 如何通过结构化的流程来保证公司系统化的创新?
    - 1) .创新是一个系统工程
    - 2) .创新需要人人参与
    - 3) .创新的漏斗如何建立?
  7. 如何产生创新概念:
    - 1) .内隐知识和外显知识
    - 2) .团队创新和个人创新
    - 3) .问题意识、改进意识、机会意识
    - 4) .茶壶里的饺子 (知≠会)
    - 5) .逆向思维
-

- 
- 6) .开放自我
  - 7) .温故而知新
  - 8) .养成良好的习惯
  - 8. 演练与问题讨论
- 六、 技术&产品创新的组织**
- 1. 创新流程的概念创新组织的基本形式
  - 2. 创新对组织的要求
    - 1) .信息传递高效
    - 2) .能协调各职能领域的创新活动
    - 3) .有效激发员工创新的积极性
  - 3. 团队的功能在于刨松土壤，浇水，施肥，让创新之花盛开
  - 4. 沟通是团队创新的主要工具
  - 5. 并行工程与核心小组
  - 6. 学习型组织
  - 7. 基上以上分析技术创新的决策层、管理层和执行层如何设置
  - 8. 这样做的好处、为什么
    - 1) .资源分配体现市场驱动的原则
    - 2) .权力的设置保障了创新概念的实施
    - 3) .有利于个人学习与组织学习的兼顾
    - 4) .有利于隐性知识和经验的获得
    - 5) .有利于跨越组织边界的学习
    - 6) .技术创新组织容易产生的问题和解决
  - 9. 演练与问题讨论
- 七、 如何提高组织的创新能力**
- 1. 技术创新能力的定义
  - 2. 什么是研发能力、组织能力（案例）
  - 3. 研发能力有哪些指标，如何定义？（案例）
  - 4. 如何度量研发能力（案例）
  - 5. 如何提高研发能力（案例）
  - 6. 创新思维的方法举例
  - 7. 提高组织创新力的关键
    - 1) .团结
    - 2) .自发活动
    - 3) .非职务行为
    - 4) .意外发现
    - 5) .多种激励因素
    - 6) .企业内部交流
    - 7) .利用 IT 技术构建知识共享平台
  - 8. 管理是一种实践，不在于知而在于行
  - 9. 演练与问题讨论
- 八、 总结**
-