

以技术创新为突破口提高企业竞争力

包俊峰

中链控股(深圳)集团有限公司, 中国·广东 深圳 518000

摘要: 生物科技行业竞争加剧的时代背景下, 企业实现突破性技术创新迫在眉睫。论文聚焦企业在此过程面临企业文化虚化、执行力低下、人效不足等问题, 制约了核心竞争力提升。依托沙因文化三层次模型重塑企业文化, 融合 PDCA 循环与 OKR 目标管理提升执行力, 基于岗位价值链构建差异化考核体系, 切实突出人效体系的优越性并发挥其积极作用。同时, 深度剖析创新管理方法实施要点, 涉及文化冲突与融合、目标僵化与管控风险、公平性与激励持续性挑战等内容。强调生物科技企业在实现突破性技术创新对扎根市场、可持续发展意义重大, 需落实举措应对挑战以提升竞争力, 助力行业进步。

关键词: 生物科技; 突破性技术; 创新; 管理办法

Improving the Competitiveness of Enterprises with Technological Innovation as a Breakthrough

Junfeng Bao

Zhonglian Holding (Shenzhen) Group Co., Ltd., Shenzhen, Guangdong, 518000, China

Abstract: Against the backdrop of intensifying competition in the biotechnology industry, enterprises urgently need to achieve breakthrough technological innovations. This paper focuses on the challenges companies face during this process, including diluted corporate culture, weak execution capabilities, and insufficient human efficiency, which constrain the enhancement of core competitiveness. By leveraging Schein's three-level culture model to reshape corporate culture, integrating the PDCA cycle with OKR goal management to improve execution, and establishing a differentiated performance evaluation system based on job value chains, the superiority of human efficiency systems can be effectively highlighted and their positive role maximized. Furthermore, the article provides an in-depth analysis of key implementation points for innovative management approaches, covering cultural conflicts and integration, rigid goal-setting and control risks, as well as challenges related to fairness and sustained motivation. It emphasizes that achieving breakthrough technological innovations is crucial for biotechnology enterprises to establish market presence and ensure sustainable development. Concrete measures must be implemented to address these challenges, enhance competitiveness, and drive industry advancement.

Keywords: biotechnology; breakthrough technology; innovation; regulation

0 前言

在生物科技领域, 先进技术层出不穷, 更新迭代的速度逐步加快, 企业只有实现突破性技术创新, 才能在市场中站稳脚跟并实现长足发展。目前, 诸多生物科技企业在创新管理的进程中, 受到诸多问题的困扰, 导致创新步伐放慢, 不利于企业提升核心竞争力, 探寻科学合理且针对性的管理方法成为企业破局的关键。论文紧密结合生物科技企业的实际情况提出新思路 and 前瞻性见解, 助力企业突破创新障碍, 迈向创新发展新征程。

1 企业突破性技术创新面临的问题

1.1 企业文化虚化

部分生物科技企业内部欠缺共同价值观, 员工在完成繁杂琐碎且专业性极强的工作中, 易失去方向感, 同时对职业发展感觉迷茫。技术研发的攻坚阶段、产品生产的精细流程及市场推广的复杂环节中, 员工难以对自己扮演的角色做

精准定位, 便无法于企业内部凝聚坚不可摧的力量, 这会为企业推进突破性技术创新带去干扰和阻碍^[1]。

1.2 执行力低下

部分生物科技企业的目标管理存在诸多瑕疵, 目标分解过程无序这一问题较为突出, 致使员工并不清晰自身工作目标与企业整体战略间的关联, 加上执行中欠缺有效的管控手段, 使得工作的完成过程不够顺畅、高效, 且伴随各式各样的问题, 工作质量难以得到保障, 威胁到突破性技术创新项目的顺利开展, 企业的创新之路会走得十分艰辛。

1.3 人效不足

部分生物科技企业在实行考核体系与战略未保持一致, 难以相互促进, 也难以激励员工为突破性技术创新积极贡献智慧与力量。与此同时, 激励方式具有单一性, 对物质奖励有较高依赖性, 使得激励效率难以大幅度提升, 难以充分激发员工的积极性与创造性, 易造成人力资源的极大浪费, 企业在技术创新领域的发展潜力被严重制约, 导致发展速度慢

下来,核心竞争力难以提升^[2]。

2 企业突破性技术创新的管理方法

2.1 重塑企业文化(文化驱动)

2.1.1 运用企业文化三层次模型

企业文化是企业突破性技术创新的内在驱动力和精神基石,生物科技企业可运用沙因文化三层次模型达成企业文化重塑目标。在假设层,深挖企业的深层理念和信念,为之后塑造价值观奠定坚实基础;在价值观层,结合企业经营实际状况,推行一系列科学有效举措,影响全体员工的价值观,使其达成共识,进而凝聚合力,积蓄企业向前发展的动力;在符号层,量身打造一套个性化、可视化载体,将原本抽象晦涩的企业文化具象化、形象化,降低员工的理解难度,提升他们对企业文化的认可度,让文化深入人心^[3]。

2.1.2 价值观共识

高管团队依托闭关这一极具决心和专注的方式,全身心投入“使命—愿景—价值观”的深度提炼中,凭借以往的经验持续摸索,进而精准锚定企业的精神内核,为全体员工指明价值观追求的方向,让其全面获悉企业的生存与发展意义,树立员工不懈奋斗的目标,让员工明确自身价值且在追求共同价值观规则的过程中自觉践行行为规范,确保员工始终用统一且明确的价值约束与管理自己,始终与企业站在统一战线,让其不再迷茫和无措。

2.1.3 行为固化

在企业内部渗透企业文化过程中,要充分发挥全员培训与严格考试的合力作用。可将阿里“百年大计”培训体系树立为学习典范,落实系统与全面的培训,潜移默化地影响员工的方方面面。培训内容需涵盖企业使命、愿景、价值观及相关行为规范,培训后配备相应考核,强化员工的学习动机,使其看重每一次的培训,将培训的作用与影响发挥到最大,切实促进员工对企业文化精髓的牢牢把握,为今后内化为实际行动打下铺垫,达成知行合一目标^[4]。

2.1.4 符号落地

精心设计文化墙、勋章体系这类可视化载体,利用文化墙全方位展示企业的发展历程,让员工了解企业取得的辉煌成就及社会主义核心价值观等内容,营造浓郁的企业文化氛围,潜移默化地影响员工的价值观,时刻牢记企业的文化理念并严于律己,向企业文化靠拢。同时,利用勋章体系表彰积极践行企业文化的优秀员工,展示他们的照片,配备部门、实践行为等内容,将他们树立为学习榜样,激励其他员工以正确方式践行企业文化,借助具体符号,让企业文化于全体员工心中扎根,成为员工的行为指导。

2.2 执行力提升(军事化目标管理)

2.2.1 借鉴 PDCA 循环与 OKR 目标管理

促成 PDCA 循环与 OKR 目标管理这两种先进管理理念的有机融合。其中,PDCA 循环由计划(Plan)、执行(Do)、检查(Check)、处理(Act)四个关键环节构成,能够将各

项工作稳步、持续推进,推动企业长远发展。而 OKR 目标管理聚焦目标的明确性和取得的实际成效,需要满足可衡量性和可操作性两项要求,在相辅相成中发挥积极作用与影响,为企业构建科学严谨、无懈可击的管理框架助一臂之力,由此提升企业的执行力^[5]。

2.2.2 目标拆解

按照战略→年度 OKR→部门 KR→个人周计划这一清晰路径和严格遵循 SMART 原则设定目标。SMART 原则指的是要具体(Specific)、可衡量(Measurable)、能实现(Attainable)、有相关性(Relevant)、有时限(Time-bound)。而后站在企业宏观战略视角,将宏大目标逐步细化为年度 OKR,而后层层分解到各部门,获取关键结果(KR),且明确各部门各岗位人员的具体职责,完成合理的分工与高效的分工合作,发挥各方优势,只有这样,才能让战略目标被快速实现,进而达成满意的突破性技术创新管理成效。

2.2.3 过程管控

过程管控中,需要采用每日站会(Scrum 模式)与周复盘会(根因分析法)两种方式,发挥各个方式的优势与作用。其中,每日站会负责为团队成员搭建及时沟通的便捷桥梁,促成成员间在工作进展、工作问题、需要获取的支持等多方面的交流,切实将问题深度挖掘和及时、高效解决,突出工作的连贯性和有效性,打破部门间的壁垒,提升工作效率。而周复盘会则着重应用根因分析法,全面且深入剖析本周工作出现的问题,将问题追踪溯源,明确解决之法,总结经验教训,为今后改进工作和提升工作效率奠定坚实基础,完成对工作过程的有效监控和全面优化。

2.2.4 军事化元素融入

积极将晨会列队、5S 现场管理、红蓝军对抗演练等军事化元素引入企业,发挥出乎意料的作用。着重发挥晨会列队培养员工纪律性和团队协作精神的作用,确保员工每天的工作状态是积极向上且斗志昂扬的;依托 5S 现场管理中的整理(Seiri)、整顿(Seiton)、清扫(Seiso)、清洁(Seiketsu)、素养(Shitsuke),全面优化工作环境,带给员工积极影响,由此提升工作效率和质量;通过组织红蓝军对抗演练,引导员工沉浸于逼真的市场竞争场景中,着重磨炼他们的应变能力和创新思维,确保企业整体执行力大幅度提升,根本上提升企业的核心竞争力。

2.3 人效体系重构(差异化考核)

2.3.1 基于岗位价值链设计考核矩阵

结合不同岗位在企业价值创造中发挥的独特作用,专门设计差异化考核矩阵。考虑不同岗位的工作特性和价值贡献,量身制定契合度高、针对性突出的考核指标和权重,确保考核更全面、更科学,精准衡量各岗位员工的工作效率,突出公平性、公正性。

2.3.2 研发部门考核

OKR+ 专利转化资金的创新考核方式主要应用于研发部门。OKR 聚焦研发项目目标的达成与否,鼓励员工大胆

探索、创新实践,追求技术的不断突破,为企业发展夯实技术根基。在此基础上,设置专利转化资金,奖励将研发成果成功转化为商业产品或服务的研发人员,激励他们在技术创新方面再接再厉,大力推动企业技术创新成果从实验室走向市场,确保企业获益良多。

2.3.3 生产部门考核

KPI+ 计件工资的考核模式适用于生产部门,着重考核生产过程中的关键绩效指标,如产品质量、生产效率、成本控制等,确保生产过程严格遵循标准化与规范化流程,确保产品质量达到预期效果。计件工资与员工的生产数量挂钩,旨在点燃员工的工作热情,变其被动工作为主动、积极工作,进而提升工作效率。

2.3.4 销售部门考核

将 KPI+ 对赌提升的考核机制在销售部门重点落实,确立销售业绩、客户开发与维护等关键指标,确保销售目标顺利达成,为企业开拓新市场提供重要支持。对赌提升中,需确立具体且有一定挑战性的目标,销售人员可自愿签署对赌协议,若达成目标,则高额奖励,旨在激发销售人员的狼性文化,使其在开拓市场中全身心投入,通过提升销售业绩来换取丰厚回报,让销售业绩与薪资成正比。

2.3.5 工具应用

积极引入北森绩效系统,凭借该系统的强大数据整合能力,将各部门、各岗位的考核数据进行全面整合,支持数据的及时更新和便捷共享。分析数据后,着重把握员工的绩效表现,深度挖掘问题并及时解决,为持续优化人效体系提供有力的数据支撑,助力企业做出正确决策。

3 创新管理方法实施要点

3.1 文化重塑中的文化冲突与融合问题

重塑企业文化,旨在构建统一的价值观体系,这并非易事一桩,相反地,想要实现这一愿景存在较大阻碍,原因是企业内的不同部门的文化存在较大差异,加上新旧员工文化观念差异大,所以避免冲突成为一大要点。为解决这一问题并实现价值观方面的融合,企业需要着重考虑不同群体对创新、协作价值观的接受程度和文化背景,不妨对老员工采取更温和以引导为主的培训方式,在分享成功案例、组织交流活动等过程中逐渐深化他们的文化意识并认可、接受新文化。同时,设计文化墙、勋章体系等符号载体时,巧妙融入多元元素,兼顾不同部门、不同层级员工的需求和差异,促进文化融合,提升文化重塑效果。

3.2 执行力提升中的目标僵化与过度管控风险

在利用 PDCA 循环与 OKR 目标管理提升执行力的过程中,目标僵化风险客观存在。若仅仅一味遵循 SMART 原则

设定目标,可能致使目标欠缺灵活性,难以适应生物科技企业技术快速迭代的环境,所以需要企业结合内外部变化,灵活调整 OKR 目标,避免该目标一成不变。此外,要警惕每日站会、周复盘会等过程管控方式运用不当问题的出现,因为频繁的会议、过于繁琐的汇报流程,会增加员工的工作压力,进而影响到工作效率的提升。想要将其妥善解决,便需要合理拿捏管控尺度,让员工有自主空间,不仅能完成既定目标,还能灵活应对工作,体现其积极、创新工作的良好面貌。

3.3 人效体系重构中的公平性与激励持续性挑战

在基于岗位价值链设计考核矩阵重构人效体系时,会面临公平性这一挑战。若考核标准、奖励方式设计得不合理,便会让员工感到不公平,这会严重削弱员工的工作积极性,尤其会削弱研发部门人员的创新技术热情。为此,企业需要将考核矩阵设计过程透明化,且采用访谈、问卷调查等多种方式广泛收集意见,定期对考核结果进行公平性评估和调整。与此同时,持续有效的激励也是一大难点,需要企业在不同阶段灵活调整激励方式,避免长期应用一种激励方式,即使激励方式新颖,也会因为时间线的拉长而逐渐失去对员工的吸引力,不妨促成物质奖励和职业发展规划、荣誉表彰等非物质激励的有机结合,保障人效体系的持续有效性。

4 结语

在生物科技企业发展新时期,为在竞争激烈的市场中扎根并实现可持续发展,实现突破性技术创新尤为关键,需要企业直面企业文化虚化、执行力低下等问题,找出问题根源并针对性解决,方可营造良好的创新生态环境,充分激发员工的创新活力,企业整体创新能力方可大幅度提升。今后,企业还需聚焦潜在挑战并把握关键要点,确保各项科学举措有效落实并发挥最大效能,只有这样,才能提升核心竞争力和市场影响力,便可为行业进步与发展做出突出贡献,这具有重要意义。

参考文献:

- [1] 刘业鑫.技术管理能力对突破性技术创新行为影响的传导机制研究[D].哈尔滨:哈尔滨工业大学,2019.
- [2] 李占强.中国制造业突破性技术创新机制案例研究[D].天津:南开大学,2014.
- [3] 田莉.战略性新兴产业突破性技术创新路径与实现机制研究[D].哈尔滨:哈尔滨理工大学,2014.
- [4] 蒋国平,葛明慧.企业突破性技术创新的管理方法[J].经营与管理,2007(10):16-17.
- [5] 霍海涛,孙圣兰,夏恩君.突破性技术创新过程管理研究[J].北京理工大学学报(社会科学版),2007(1):70-72.