

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2006156093

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

A 公司创新项目管理: 体系优化与成效案例

**Innovation projects management of company A:
System Optimization and effectiveness of the Case**

张益兰

指导教师姓名: 翁君奕教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2013 年 10 月

论文答辩日期: 2013 年 11 月

学位授予日期: 2013 年 月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2013 年 10 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

在充满竞争的环境下，企业创新管理成为管理层不能忽视的核心工作。创新项目则是企业创新活动最为常见，也是最为重要的载体和表现形式。创新项目管理的核心在于如何实现创新项目的系统、有序开展，并使之与企业日常运营活动实现价值融合，从而实现战略目标，保障战略规划的全面实现。如何建立有效的创新项目管理系统，已经成为企业管理理论与实务不可回避的问题。本文尝试性地围绕这一主题开展研究，提出解决问题的系统性框架。

在以上研究主题下，本文解决问题的基本思想是构建以战略为导向的创新项目管理体系。这一体系的基本特征是：以企业价值创造过程为载体，紧密围绕战略目标，创新配置和使用企业资源，通过系统的管理流程与原则，实现创新项目的有序管理，以及创新资源的有效应用。

在以上思路下，本文（也是本文的主要贡献）构建了企业创新项目管理体系的基本框架，并结合案例公司——A公司的管理实践，对本文提出的体系框架进行阐述和求证，并从实务角度，对A公司在创新项目管理中的实践进行案例研究，以期为理论界和实务界提供系统性和创新性相结合的案例借鉴。

关键词：创新； 项目管理； 体系优化

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

In this competitive environment, innovation management has become the core task of company managers which can not be ignored anymore. In a company, innovation projects are not only the most common, but also the most important vehicles and forms of the innovation activities. The core of innovation project management is how to implement innovative projects system and integrate with the daily operation activities in order to achieve strategic objectives and fully implement the strategic plan. It is an inevitable problem that how to create an effective innovative project management system in business management theory and practice. This paper mainly focuses on the problem and tries to give a systematic framework to solve this problem.

The basic idea of this paper to solve the problem is to build a strategic innovation-oriented project management system. The main features of this system are: taking the company value creation process as the vehicles, cooperating with the strategic objectives, using effectively innovation resources, through system management processes and policies achieving the effective management of innovation projects, as well as the effective use of innovative resources.

According to the features mentioned above, this paper (also the main contribution of this paper) constructs an enterprise innovation management system and the basic framework. In addition, this paper expounds and evaluates the framework by a case study--The Management Practice of Company A. By this case study, the paper studies the innovation project management of company A in practice in order to provide a basis, creativity and systematics research case of for theoretical and practical circles.

Keywords: Innovation, Project Management, System Optimization.

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目录

第一章 导论	1
第一节 问题的提出	1
第二节 相关文献综述	1
第三节 研究方法、路径和主要内容	8
第二章 A 公司创新项目管理原有体系不足与优化方向	10
第一节 A 公司创新管理背景	10
第二节 创新项目管理原有体系分析	12
第三节 创新项目管理体系优化方向	15
第三章 A 公司创新项目管理体系优化方案	17
第一节 战略实施系统与创新活动的对接优化	17
第二节 创新项目的管理机构设置与组织流程优化	19
第三节 创新项目的分类管理优化	21
第四节 立项评审管理优化	23
第五节 项目过程管理优化	26
第六节 项目成果管理优化	30
第七节 项目激励管理优化	34
第四章 A 公司创新项目管理体系优化成效案例	37
第一节 财务资源管理	37
第二节 培训资源管理	39
第三节 外出学习资源管理	42
第五章 研究贡献与局限性	46
参考文献	47

厦门大学博硕士学位论文摘要库

CONTENTS

Chapter 1 Introduction.....	.1
Section 1 Problem Statement	1
Section 2 Related Works.....	1
Section 3 Research Methods, Process and Main Content8
Chapter 2 Innovation Project Management Framework of Company	
A.....	10
Section 1 Background	10
Section 2 Analysis of Innovation Project Management of Company A	12
Section 3 System Optimization	15
Chapter 3 New Innovation Project Management System Design	17
Section 1 Strategy Implementation and Innovation Activities.....	17
Section 2 Organization of Innovation Project Management.....	19
Section 3 The Classification of Innovation Project21
Section 4 The Management of Project Evaluation.....	..23
Section 5 Project Process Management26
Section 6 Project Result Management30
Section 7 Project Incentive Management.....	..34
Chapter 4 Application Cases of Innovation Project Management....	37
Section 1 Financial Resources Management	37
Section 2 Training Resource Management39
Section 3 External Training Resource Management	42
Chapter 5 Contributions and Limitations	46
References	47

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 导论

第一节 问题的提出

在充满竞争的环境下，企业创新管理成为管理层不能忽视的核心工作。而创新项目则是企业创新活动最为常见，也是最为重要的载体和表现形式。创新项目管理的核心在于如何实现创新项目的系统、有序开展，并使之与企业日常运营活动实现价值融合，从而实现战略目标，保障战略规划的全面实现。如何建立有效的创新项目管理系统，已经成为企业管理理论与实务不可回避的问题。

虽然，研究创新理论与项目管理理论的成果十分丰硕，甚至研究创新项目管理方面的成果也不断涌现，但是，绝大多数的理论研究，仍停留在理论框架或个别论断层面，部分管理实践研究，也仅对实务过程的个别管理活动进行分析。因此，无论是理论研究还是管理实践研究，长期以来在创新项目管理研究领域，并未真正实现理论与实践研究的有机融合，进而难以提出可行的管理体系框架。

从本文研究的案例主体—A 公司，在企业创新项目管理的实践情况看，为应对内外部环境的压力和挑战，对创新项目管理进行了系统设计，并通过其管理实践进行探索性实施，取得了较好的成效。该公司在创新项目管理体系构建与实践案例方面，可以为大多数企业所借鉴与参考。本文以 A 公司的实践活动为案例基础，通过对其体系构建过程与成效案例进行规范总结、提炼，希望提出以战略为导向，与组织运营活动相融合的创新项目管理体系框架。

第二节 相关文献综述

创新项目是企业创新活动最为常见的活动载体，创新项目管理则是决定此类活动成功的关键。系统理解创新项目管理，并构建适应企业价值创造的创新项目管理体系，就必须从企业创新的本质出发，结合项目管理的研究成果，并使之有机融合。

一、企业创新方面的研究

Joseph Alois Schumpeter（约瑟夫·熊彼特）（1934）在《经济发展理论》一书中，首次将创新（Innovation）概念引入经济学，并使之成为经济学的重要概念之一。熊彼特把创新界定为“建立一种新的生产函数或供应函数”，即“企业创新就是把一种从来没有过的关于生产要素的‘新组合’引入生产体系”；创新是一个经济范畴而非技术范畴的概念，创新一般包括以下五个方面：开发新产品、采用新工艺、控制原材料或半成品新的供应来源、开拓新市场和实行一种新的企业组织方式；创新包括了各种可以提高企业配置资源效率的新活动，涵盖了企业生产、技术、管理各个过程，包含了技术创新、产品创新、工艺创新、市场创新和组织制度创新等广泛内容。此后，学术界以熊彼特创新理论为出发点，作出深入研究，分化为两个分支，即技术创新理论研究和制度创新理论研究。前者主要以产品工艺创新和市场创新为对象，后者主要以组织变革和制度创新为研究对象。

Peter F. Drucker（彼得·德鲁克）（1985）在《创新与企业家精神》一书中，首次提出“企业家”（或“企业家精神”）的本质就是有目的、有组织的系统创新，而创新就是改变资源的产出和改变产品和服务，为客户提供价值和满意度。同时，他也指出：新企业通常不做管理，而老企业则通常不搞创新，创新和管理常常被企业家割裂开来。其实，管理的目标就是科学的配置资源，有效控制经营过程，从而为客户提供价值和满意度。而且创新则是把原本不是资源的变成资源，或者通过重新配置资源来提高资源的产出，增加资源所创造的价值。因此，管理和创新是一体两面。

王缉慈（2002）从创新演变的角度，对创新开展研究，认为创新不等于创造，也不同于更新和标新立异、推陈出新等，创新中包含的“新”，也即是新创意、新产品或新服务，是与“市场价值”密不可分的，二者缺一不可。因此，市场对于创新而言至关重要；一切产业都需要创新，而非所谓的高科技企业，所有企业都必须以创新来提高企业绩效，才能实现永续经营；企业价值链中的所有活动都有可能发生创新，创新不仅来自多学科的、系统的研究成果，还包括很多不同的、能够解决问题的技术，甚至由原有技术重新组合而成的技术。

赵建英和梁嘉骅（2006）企业创新能力是影响企业创新最重要的因素，要

提高企业的创新能力，就是要培育、提高企业家在为断变化的环境中的洞察力、反应力、组织力和执行力；企业创新文化的培育对企业创新是非常重要的，甚至超过创新资金投入因素。企业创新能力与其人力资源禀赋并不成正比，提高企业创新能力要求创新团队结构合理并保持相对稳定，创新的激励一定要与工作本身相关，过多的外部激励，特别是物质激励反而会阻碍创新。

Mary M C (玛丽)和 Marina A A(玛丽娜)(2012)在综合前人研究成果的基础上，提出企业创新是企业特定经济社会环境下，生产或接受、消化吸收和应用有价值的新颖性知识，从而更新和扩展产品线、服务、工艺、制度的过程。也即是认为：创新的技术源包括内生性的技术或外部获取的技术；创新不只是创造知识的过程，还包括应用知识的过程；创新的结果应强调和反映增值的情况；创新中所指的新颖性主要针对组织自身，而不是针对整个经济体；创新不仅要关注结果，还应重视创新的过程。

以上研究可知，从战略视角看，管理是合理配置资源，创新是在存量基础上创生资源；从企业运营过程看，资源配置活动就是实现既有资源的最大化增值，本身就包括了创新机制，因此创新是企业管理的重要组成部分。创新不是随意、盲目的活动，必须具有明确的价值目标，即与企业战略目标保持一致；创新包括管理类与技术类，其价值不仅体现为活动的直接成果，还应包括活动产生的知识成果；创新的激励应侧重于参与者的岗位与职责，不宜强调物质激励的作用。

二、项目管理方面的研究

通常，项目是企业创新活动的重要载体与表现形式，因此，项目管理就成为企业创新的重要保障。目前，国内外对项目管理的研 究情况主要如下：

郭蕊（2006）对国内外项目管理研究文献进行梳理,根据项目管理的研究现状，从时间、研究学派和研究对象三个维度，对项目管理研究情况进行综述：

从时间维度看，传统项目管理是项目的范围、费用、时间、质量和采购等方面的管理，追求在给定费用限额内，在规定的时间内完成项目的目标，是基于实现项目的三种约束(进度、成本、质量) ，提出的一项科学管理方法；现代项目管理已不仅限于对项目本身的管理，而提升为一种新的管理理念和管理方法，即通过项目进行管理,把组织日常管理和技术活动当成项目对象，并运用

项目管理技术进行管理。

从主要的三个研究学派看，技术学派认为项目是管理控制的对象,主要对各类计划技术、控制技术和项目管理方法感兴趣；组织学派将项目管理与行为科学相结合，如社会学、组织理论和心理学等，对于项目组织方面和其中成员的行为方面感兴趣；综合学派融合了技术学派和组织学派的研究,把项目管理对象和项目管理过程结合起来，实现管理技术和管理人的统一，强调通过项目进行管理，为企业提供一整套的系统管理方法，最外层是项目管理的各种技术方法，中间层是项目型的组织结构和管理流程，最内层是项目管理和战略管理的关系，而这一整套系统管理方法的核心是项目管理的价值观和思维方式。

从主要研究对象来看，最初只是关心单一项目的计划、组织和实施，后来扩展到多层次、宽领域的研究分析，越来越关注多项目组织(一个企业中众多项目之间的关系)、企业间的项目(企业间关系的研究)、以项目为基础单元的产业，以及对项目的相关利益者和环境的研究。

通过以上归纳和梳理，郭蕊从演化经济学的视角认为，项目管理研究的演进路径主要有：从关注项目管理的技术到关注项目作为临时性组织，从重视合同到注重项目参与人及相关利益者的关系，从矩阵式组织结构到关注项目型公司的创新和学习，从单一项目到多项目组织及项目网络，从多项目到项目和它们所处的商业环境与生态系统之间的关系。

詹伟等（2008）在总结国外企业项目管理理论研究的基础上，进一步分析了企业项目管理的特点：项目管理是企业战略的需要，企业应设置固定的项目管理组织,以协调企业战略、运营管理与项目管理之间的关系，保证企业长期目标的实现；项目需要从全寿命期的角度进行管理，不仅要关注项目的决策、实施阶段，还要关注项目完成后的运营和服务阶段；要用系统的视角管理项目，除了应用单个项目管理的技术、方法以外，还需要项目集管理、项目组合管理等多项目管理的方法；资源有限是所有企业所面临的共同问题，如何选择正确的项目，并且在多项目管理的过程中合理地分配资源，是企业项目管理关注的重要问题。

丁锐（2009）在对项目管理理论综述过程中，对美国项目管理学会（PMI）开发的项目管理知识体系重点说明。根据 PMI 的划分，项目管理涉及九个知识

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库