

# 双制推进

## 省（双登）新型动力电池重点实验室

**【简介】**省新型动力电池重点实验室拥有场地2 000平方米，专职科研人员263人，其中高级职称人员78名，中级职称121名；共申请专利418项，授权226项，其中发明专利81项；累计承担863计划、国家重点新产品等省、部级以上项目150余项，其中国家级计划32项，省级计划42项。

随着在市场浪潮中的不断摸索，双登集团日益发展壮大，生产领域也从最早的矿灯蓄电池生产进军到阀控密封电池尖端领域。技术的升级、产品的换代、人才的成长，研发中心原有的项目管理机制越来越不能适应新的发展形势。2007年公司黄山会议上，双登提出“增长方式大于增长本身，创新机制高于创新本身”的创新理念。公司研发中心响应号召，积极改革科研项目管理方式，加快推进技术创新和成果转化。

### 项目招标制，激发创新动力

有效的激励制度，是激发员工创造性的重要途径。在对人才进行有效激励的问题上，双登集团给了研发中心很大的自由裁量权，只要集团财力允许，研发人员的薪酬几乎完全由研发中心决

定，集团不加干涉。但单纯的高工资并不能区分出研发人员的不同贡献，要给予研发人员最有效的激励，就必须让研发成果和奖励挂钩。可是，这一看似可行的方法背后也隐藏着重大问题：很多科研成果都是以团队为单位实现的，每个人的贡献无法精确评估，如果团队内部因此意见不统一，很容易影响团队的凝聚力，不利于团队建设。另一方面，由于奖励是按科研成果来分配，所以争取到项目才有拿到奖金的可能。因此项目分配和平衡问题，相当考验研发中心领导层的管理能力。

经过反复探索，研发中心大胆采用市场化手段，积极探索科研体制机制创新途径，适时推出项目招标制，以客户需求为导向，将来源于市场一线的课题面向科研人员进行公开招标，用投标的方式解决奖励和项目的分配问题。这一机制的主要流程是：首先研发中心发布项目说明，对该项目的技术要求、时间约束、成本控制等情况做出说明；然后由研发中心内的研发人员根据自身情况自由组成研发团队，撰写标书；最后通过投标来决定项目的归属。在决定项目的归属以后，中标的团队可以自主支配研发经费，自由决定研发的路径和方向。为了充分挖掘研发人员的潜力，保证集团研发工作的正常进行，每个人在自己时间安排许可的情况下，可以同时从属于若干个团队。

项目招标制实施以来，充分激发了科研人员的创新动力，研发中心取得了一系列成果。如在通信基站电耗降低项目上，项目招标制就“大显神威”。我国已建有100多万个通信基站，每个基站的耗电量平均在1.5万千瓦时，能耗极大。针对这一问题，研发中心迅速将市场一线课题向科研人员公开招标，通过招投标，一支人员结构合理、创新能力较强、创新成果突出的攻关团队脱



双登集团

颖而出。经过艰辛的探索，攻关团队研发出了智能新风系统，耗电量下降超过40%，仅江苏省就可节电近3亿千瓦时。

项目招标制的实施，锻炼了队伍，提升了能力。为配合项目招标制，研发中心对科研人员的奖励方式不断推陈出新，奖励额度也水涨船高。特别是招标项目新产品投放市场以后，集团将按照销售额的3%奖励项目开发团队。同时，实行职称内部评定制度，2009年以来，共有6名技术水平高、带头作用强、创造效益显著的顶尖科研人员内聘为高级工程师，每人奖励别墅一套。在2010年国庆晚会、2011年元旦培训大会上，公司对在新产品产业化、重点工程建设等方面有突出贡献的17位领军人物奖励总裁特别奖共320万元。

## 项目法人制，畅通成果转化

在以往的生产过程中，双登集团有时会出现研发和生产脱节的情况。由于大规模的工业装置和实验室的精密仪器有着天壤之别，一些在实验室很容易控制的条件在工业化装置上就变得相当困难，导致部分实验室效果非常好的产品，在产业化过程中遭遇挫折。这种情况往往会造成企业新产品上市周期的延误，出现市场份额被对手抢占的危险。为了解决这一难题，在实施项目招标制的基础上，研发中心又提出项目法人负责制，让科研人员参与到产业化过程中去。

这一大胆的想法得到了集团的支持，并于2006年开始了第一次尝试。集团为卷绕电池组建了新的分公司，由公司总工程师杨宝峰作为项目法人，带领团队负责该产品的研发和产业化，整体参与进了科技创新与成果转化的过程，强化目标管理，加强节点管控，对项目进程实施跟踪督察，对市场和客户需求做出及时反应。事实证明，这是一个非常高效、非常有吸引力的方法。2010年杨宝峰团队顺利研制出符合市场需求的新型蓄电池产品——卷绕式密封铅酸电池，该产品获得5项国家专利，填补了国内空白，带来了铅蓄电池制造领域的一场革命，公司也成为国内首家实现卷绕式蓄电池规模化生产的企业。当年10月，杨宝峰获得“总裁特别奖”以及50万元的特别奖金。

研发中心实施项目法人负责制以来，新产品的产业化进程大大加快，缩短了上市周期，增强了产品竞争力。研发人员不再局限于传统的销售额提成，而是能够自主参与产品的开发销售，随时根据市场信息的反馈对产品和生产销售方案做出调整。这一方

法施行至今，不仅为双登创造了很多王牌产品，也造就了一批科研能力强，管理水平高的综合性人才。截至目前，公司累计申请各类专利 420 多项，共获得授权专利 364 项，其中授权发明专利 78 项，牵头和参与制定国家和行业标准 9 项。其自主研发的新型高能环保胶体蓄电池项目，打破了国外对胶体电池技术的封锁，已经累计实现纳税销售 24.7 亿元，利税 3.59 亿元，目前公司已成为亚洲最大的工业用胶体蓄电池生产商。

>>>>>>>>>>

**【评析】**双登研发中心强化对科研项目的管理，以机制创新推动技术创新。双登研发中心紧紧围绕“人才”这一核心，牢牢抓住“成果创造”和“成果转化”这两大环节，通过项目招标制，用招投标的方式分配项目和奖励，激发科研人员的创新动力；通过项目法人制，让科研人员参与到产业化过程中去，打通技术转化为产品的通道，加快新产品的产业化进程。

>>>>>>>>>>

**【公司】**江苏双登集团有限公司创建于 1986 年，是专业从事阀控密封蓄电池、锂离子电池、太阳能电池及风光互补发电系统等产品研发、生产和销售的高新技术企业。其主营产品铅酸蓄电池产品、通信锂电系统和风光互补系统的国内市场占有率达到 32%，连续多年位居全国同行前列，海外市场的销售额已经达到销售总额的 15% 以上。