拳头的力量

省（神通）核电阀门工程技术研究中心

【简介】省核电阀门工程技术研究中心下设3个研究室、样机制造车间和试验中心，拥有研发用办公场所1 200平方米，新建有近1 000平方米的实验大楼和近200平方米的无损检测实验基地，并改建中试车间800平方米。目前研究中心共有人员63名，全部具有大专以上学历，直接从事工程技术研究开发的人员27名，占职工总数的42%，其中博士2名，硕士3名。中心累计申请专利14项，其中发明专利7项。

散兵游勇，终难成大事。省核电阀门工程技术研究中心近年屡有创新，收获颇丰，主要得益于中心将之前力量分散的各科研力量统兵一处，加之以系统化、标准化的高效管理，这就好比将分开的手指握成了拳头，形成了强大的合力。

五根指头握成一个拳头

从公司成立以来，神通阀门厂址分散的不利因素，就制约着企业的发展。与其他公司相比，其研究室大都分散在不同位置，导致各部门研发人员在交流时往往有不便之处。这就阻碍了管理水平的提升，一些好的想法得不到及时论证、新的项目也得不到

及时审批，研究中心的创新效率大打折扣。这就好比分开的五指没有握成拳头一样，人才分散必然无法形成合力。鉴于此，公司就研究中心的内部组织机构设计方案与相关专家反复论证，专门划出 1 200 平方米的办公场所用于研发，集成各研发部门，成立了核电阀门工程技术研究中心。

研究中心实行管理委员会领导下的主任负责制，下设中心技术委员会、博士后工作站、项目办公室、研发一室、研发二室、研发三室、中试车间等部门。这些机构看似分散，实质上职责清晰，分工明确，都是围绕同一个中心，那就是为研发机构各部门提供可靠的制度支持与稳定的运转环境；中心管理委员会，是研究中心最高决策机构，负责研究中心重大研究发展方向的决策咨询；主任室是研究中心的行政指挥和执行机构。3 个研发室既相对独立，又相互联系，是研发战线上的第一梯队，在整个研发机构的组织中最为关键。如果企业因研发需要，在特定产品、关键技术研究以及产业化攻关项目上需要各方面专家，各研发室就会抽调技术骨干，组成临时攻关小组，实行统一作战。

改进之后的管理模式，运作效果明显提升。“原来的技术研发部门的办公场所较为分散，没有一套系统完整的管理措施，新的组织机构建立后，情况有了极大的改观，现在研究中心的技术人员，每周六下午在研发会议室集中举行技术研讨会，在研发的选题上各抒己见。”“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”，研究中心负责人用这句谚语来形容技术讨论会上群英论证的价值和优点。确实，定期的集会讨论，群策群力，思想的交锋使分散的智力资源能荟萃起来，集腋成裘。

人员组织之变通，充分地发挥了研发机构整体的技术优势，

能把好钢用在刀刃上，使研究中心成果斐然。近几年，技术中心共有 65 件技术成果获实用新型专利授权，3 件技术成果获发明专利授权。完成成果转化项目 24 项，均已形成自主知识产权，其中 7 个被认定为省高新技术产品，10 个已通过了科技成果鉴定，1 个项目被列为国家重点新产品计划。

系统管理促跨越发展

有了合理的组织结构，还要有好的管理制度。研究中心修订了《企业研发投入核算管理办法》、制定了《鼓励发明创造奖励制度》和《研发人员绩效考核奖励办法》；中心还成立了研发及成果转化专项工作领导小组，知识产权管理领导小组，并出台了《知识产权建设与奖励办法》等。

特别值得一提的是奖励制度。各类奖励制度出台前，研究中心相关部门的奖励标准，是靠画图量的多少来决定，有些技术人员虽然绘制了大量的图纸，但实际创新成果并不突出，这种奖励制度也就失去了它应有的价值，不但实效性差，也虚耗了公司的一部分财产。在新制度的激励下，能者多得，效益优先，公司近年来对已取得显著成效的 8 名研发人员奖励了 56 万元。

经过实践检验，研究中心还摸索出了一套新的研发管理流程，主要分为三阶段。首先，中心派出研发人员做好市场调研，了解目标产品知识产权的相关信息；然后，中心充分调研国际产品的优缺点，为公司研发出质优价廉的产品，做好构想和设计；最后，将市场调研结论和研发设想提交公司技术委员会，由 3 个研发室进行分析论证，通过之后立即立项，并拨发科研经费。

新的管理制度、奖励制度和研发制度，使研究中心斗志昂扬，

成果显著，也使公司经济效益明显提高；而经济效益的提高，又反过来促进了对研发创新的投入，这就好比自行车的两个轮子，一个快，另一个也会快，在保障公司依靠创新驱动发展的战略实施上功不可没。近 3 年来，在创新能力快速提升的支持下，公司经济效益连年增长，2011 年总资产超过 10 亿元，销售收入 3.8 亿元，其中高新技术新产品销售占企业销售总收入的 65%。

>>>>>>>>>>

【评析】省核电阀门工程技术研究中心，将原本分散在各个部门的研发力量，通过管理方式和组织结构的创新，集成在一个研发体系之内；同时，将这种机制的创新以制度的方式“固化”下来，在研发投入、人才奖励、成果转化等方面细化、规范化，激发了人才的创新热情，让人才“心往一处想，劲往一处使”，集中力量干大事，反映出组织模式的创新给研发机构和企业发展带来的强劲动力。

>>>>>>>>>>

【公司】江苏神通阀门股份有限公司是集新型特种门阀研究、开发、生产与销售为一体的高新技术企业，是中国阀门行业协会副理事长单位、全国阀门标准化技术委员会蝶阀工作组组长单位、宝钢设备与备件联合研制供应中心成员单位、中广核核电设备国产化联合研发中心成员单位，也是启东首家在国内 A 股上市的企业。