

## 案例研究

某大型石化集团  
石油与化工

# 创新思维 助力管理转型与差异化增长

### 背景

该公司位居中国石油和化工企业 50 强。公司于 2020 年制定了雄心勃勃的发展战略：以“创新”、“人才”为引擎，驱动产业向高端化工品和高性能材料转型。集团研发和技术体系超过 1000 人，每年研发投入约 10 亿元。

### 挑战

#### 创新战略方面

1. 业务战略对创新方向的引领不足，创新战略不清晰；
2. 集团研发与产业公司之间、科创系统与其他职能之间的组织界面较模糊，协同不充分；
3. 创新项目缺乏策略性的统筹管理和监控，出现资源浪费和成果不佳的问题。

#### 研发执行与管理方面

1. 以产品导向的研发为主，对市场需求把握不足，开发出的产品与市场需求的匹配度存在问题；
2. 缺乏科学高效的研发项目管理流程、方法和工具，导致项目推进效率不高，风险控制不足；
3. 新产品开发项目主要仅依赖研发一个部门，尚未建立有效的跨职能协同机制。

### dss+ 方法

dss+ 团队帮助该公司构建以市场为导向、以客户为中心的新产品开发运营模式，助力差异化增长。

首先，基于 dss+ 创新管理框架体系（IMF），明确总部创新管理部门、集团研究院、产业公司市场、研发等部门的定位、职责与衔接关系，梳理、优化创新管理组织架构，建立关键绩效指标，促进集团和产业公司之间的协同，提升整体管理效率。

其次，强化市场细分策略，引入 dss+ 市场洞察与前瞻（SMP）的系统方法与工具，引导研发、市场等关键资源有效聚焦在重点细分市场，提高创新项目导向性和成功率。

第三，实施 dss+ 研发项目门径式管理（PCF），加强阶段性评审过程，规范化项目评审的管理和模板内容，建立跨职能的项目执行文化。形成内容详实、指导性强的 PCF 操作手册。

最后，dss+ 资深专家通过项目陪跑（9 个新产品开发项目）、贴身辅导方式，为该公司培养具备“战略、市场、技术、研发管理”复合型的科创人才，并培育以客户为中心、跨职能协作的创新文化。

### 成果

- 集团清晰的研发创新管理组织模式；
- 市场职能的强化以及市场洞察能力的提升；
- 规范、有序的研发项目过程管理；
- 市场导向的创新文化初步建立。

dss+

Protect. Transform. Sustain.



更多关于 dss+ 解决方案, 欢迎联系我们

021 5068 2805  
info.cn@consultdss.com  
www.consultdss.com

