

企业创新过程管理

赵歌喃
技术总监
微软中国有限公司

廖文星
特邀技术顾问, MVP

Microsoft®

TechEd

China 2012

创新？那是必须的！

“

创新不再是领头羊公司的专利，而是所有企业生存的根本

“Key Issues for Business Innovation and Emerging Trends, 2011,” Gartner, Inc.,
March 30, 2011

”

Forbes

福布斯100

**STANDARD
& POOR'S**

标准普尔500

- 61家100强公司(1917年排名)在1987年已跌出100强
- 2家公司表现超出预期
- 仅仅74家500强公司(1957年排名)在1997年仍然榜上有名
- 12家公司表现超出预期

Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market, 2001

成功只代表现在，不代表未来



BusinessWeek, 2010

截止2008年，企业从创立到进入“标准普尔500”
平均年限为18年

- 创新与信息技术的依赖关系
- 创新过程的实践
- 创新过程管理加速器
- 相关学习资料及总结

审视创新



创新：
通过信息技术的
改变创造价值



视角



被赋予太多的内涵

价值



没有价值就不是创新

推广



实验和创新是两码事

创新的一般过程

创新三个方面



创新的推广

信息技术创建者（IT供应商、信息技术部门等）



技术变化

信息技术使用者



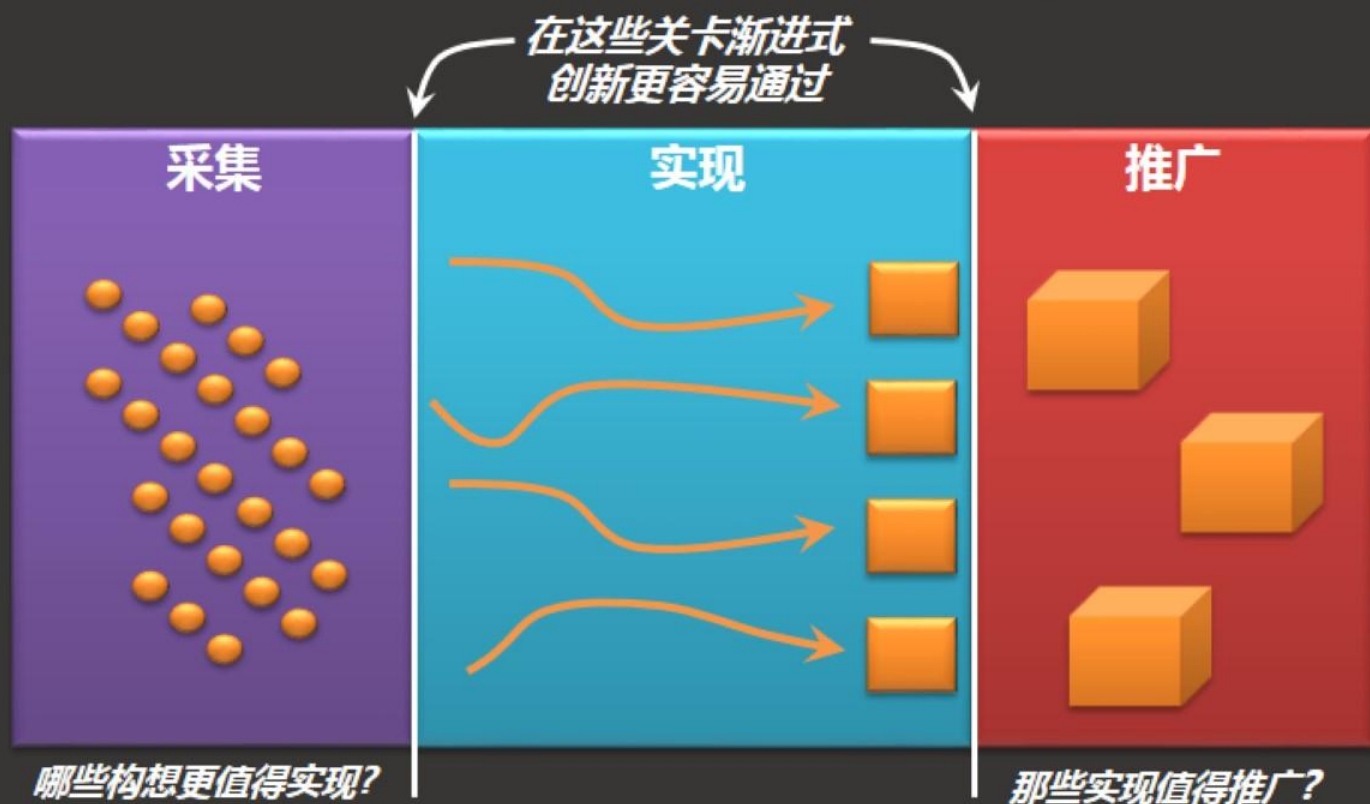
业务变更



重要：

- 1：二次创新让信息技术使用者产生价值
- 2：价值必须让没有参与创新的用户衡量

创新的决策点



突破性创新的迭代

突破性

渐进式

信息技术创建者和信息技术使用者要通过多次迭代
来理解如何创造价值



信息创建者和信息使用者一次
即可完成价值创造



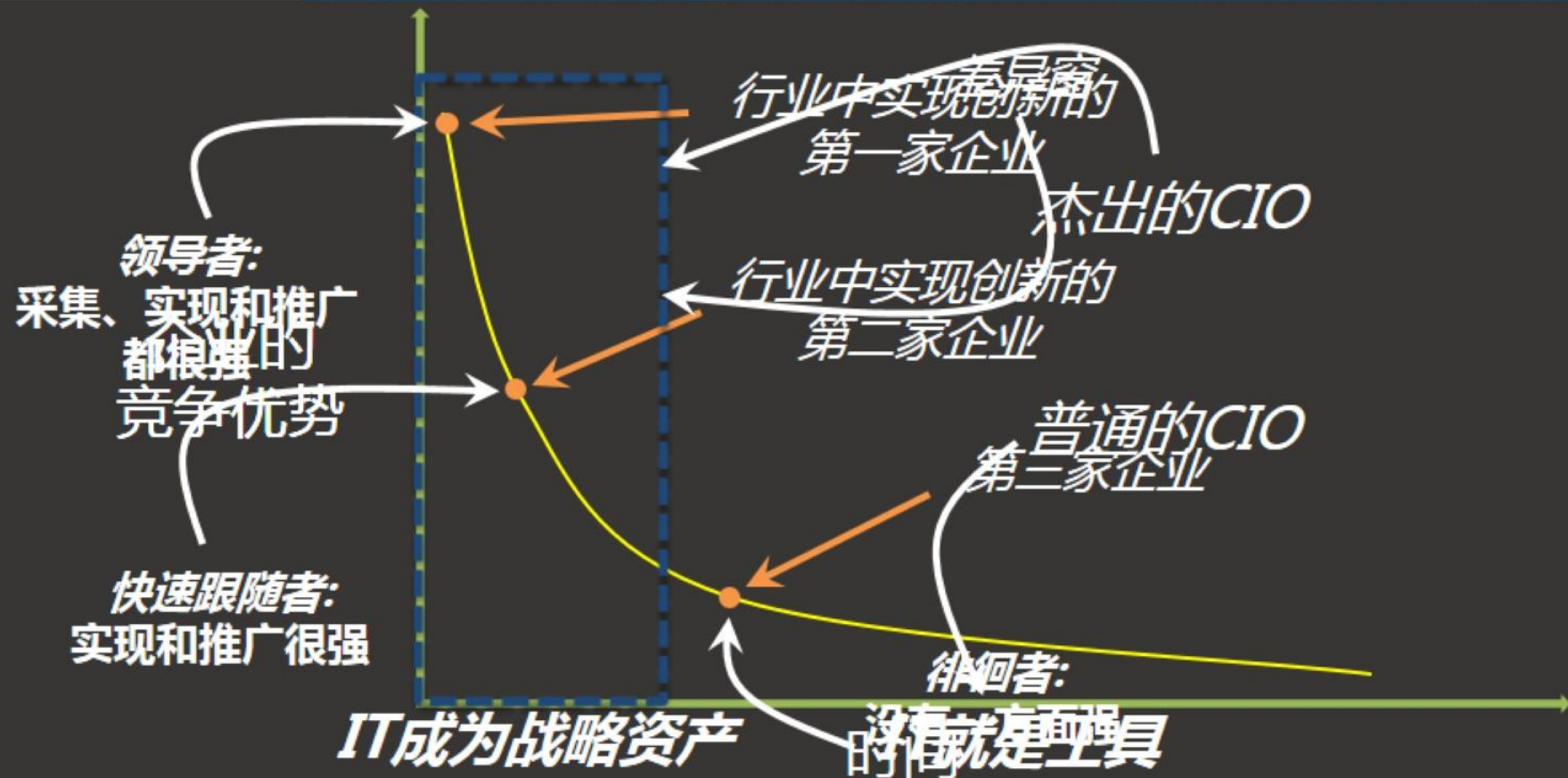
渐进式和突破性创新的区别

渐进式

突破性

初始尝试通常成功	初始尝试通常失败；需要迭代
通常需要较大团队支持	通常不是先期引入大团队参加； 还不知道要做什么
倾听现有的客户	不用倾听现有的客户
成功创新的绝大部分	成功创新的一小部分

创新如何帮助CIO成功？



创新模型要点回顾

要点回顾

定义



通过信息技术的改变
创造价值

一般过程



采集、实现、推广

推广



使用者产生价值
未参与创新用户衡量

决策点



渐进式创新更容易通过
关卡

迭代



渐进式创新一次即可
完成价值创造，突破性
创新要通过多次迭
代来理解如何创造价
值

2种创新方式



渐进式创新和突破性
创新有若干个典型区
别

CIO成功



IT成为战略资产

摆在创新管理者面前的困难

- 1) 构想在哪？如何收集，怎么扩大构想的来源同时保证构想是有效的？
- 2) 怎么跨越地域的限制，采用协作开发手段将原型快速搭建出来？
- 3) 怎么将企业战略融入，规避财务风险，有限的投资完成客观的选择，排定构想（项目）的优先级？
- 4) 如何解决构想（项目）之间的依赖关系？
- 5) 企业创新文化？做到创新流程自动化？
- 6) 如何完成任务与资源的调度？
- 7) 生成整体报告？
- 8) 评估创新人员的绩效？
- 9) 如何完成新知识的沉淀和保护

把创新融入工作



吸引员工，客户，合作伙伴到创新社区分享新的构想并将其捕获

采集
Engage



加工
Evolve



个人或团队将构想展开以提升其质量并明确其价值



评估
Evaluate

评估构想组合，确保投资在最佳组合方式之上



执行
Execute



正式执行项目，进一步深化构想，并将其商业化



创新的4个E

采集 (ENGAGE)



- 录入挑战
- 采集构想
- 讨论组
- 头脑风暴
- 统计

加工 (EVOLVE)



- 协作式业务开发
- 智能提醒
- 专家判断
- 保护支持资产
- 评分
- 统计

评估 (EVALUATE)



- 组合分析
- 客观性选择
- “What if” 分析
- 战略匹配度
- 财务风险规避
- 关键限值条件

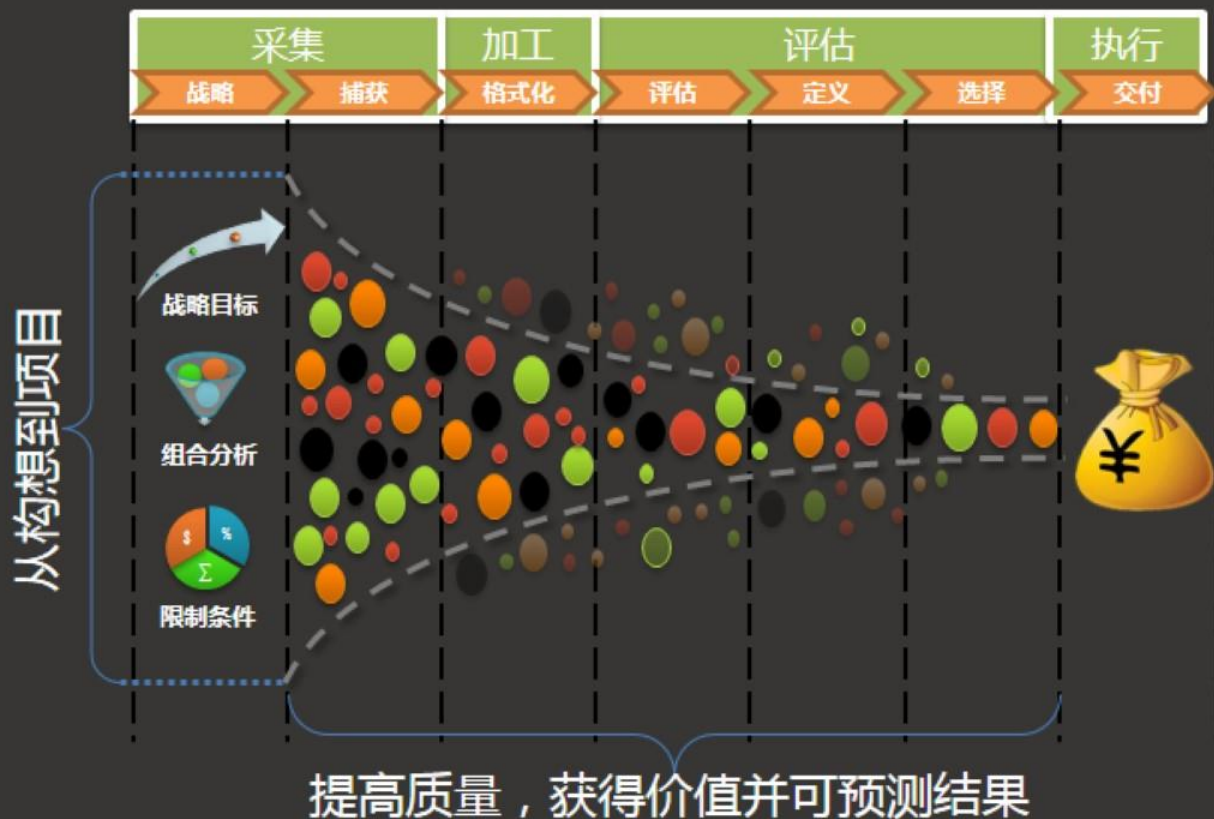
执行 (EXECUTE)



- 项目管理
- 报表
- 进度和资源管理
- 协同与协作
- 加速发布过程

构想全生命周期管理

完美的创新过程管理

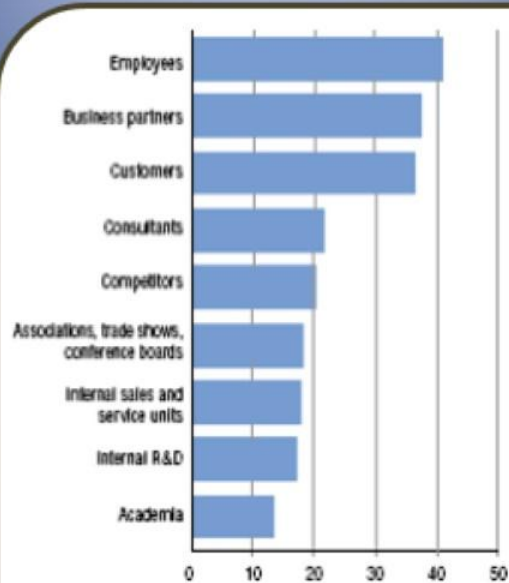


业务需求（关键能力）

- 1) 可定制化的界面，符合公司或者组织的要求
- 2) 灵活为组织或团队创建创新孵化器
- 3) 明确的职责分工，用户权限
- 4) 通过流程和邮件通知提高沟通效率
- 5) 通过实现众多的构想支撑组织创新
- 6) 捕获和评估的信息明确到具体构想
- 7) 专家反馈可以被唯一地表示
- 8) 利用组合管理评估构想
- 9) 促进业务协作

构想无处不在

绝大多数构想的来源



Note: Respondents could select up to three choices.

创新的机会来自哪里？



Source: Terviesch and Ulrich survey of 524 managers in diverse service and product industries via KJ@W, October 2006.



- 构想全生命周期管理
 - 采集
 - 加工
 - 评估（项目建议）
 - 执行（项目）

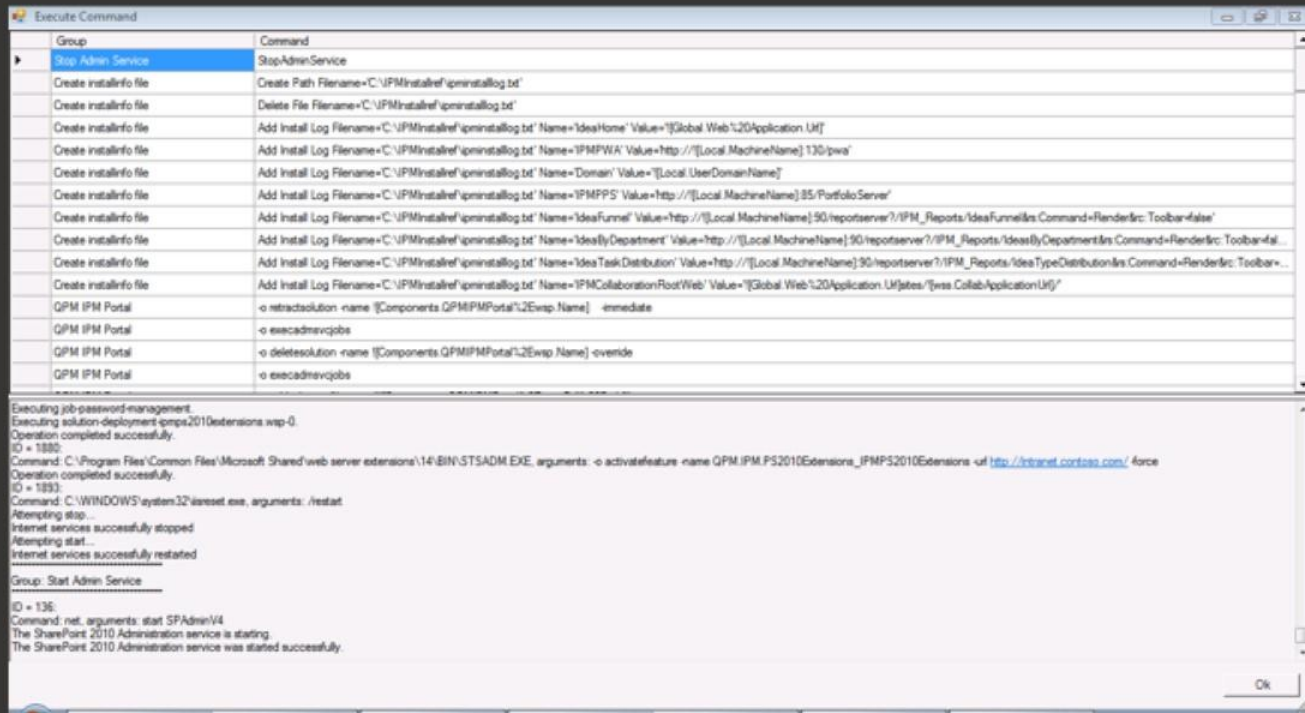
创新过程管理加速器部署

先决条件：

- 基于SharePoint和Project Server环境

安装后：

- 需要对SharePoint定制
- 需要对Project定制



IPM关键流程与节点

采集

加工

评估

执行



录入挑战

点评构想



组合分析



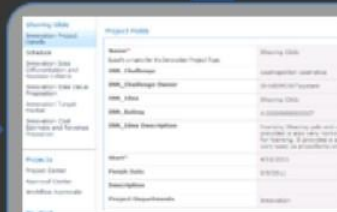
执行项目



创建构想

avg rating	# reviews	votes up	votes down	prop 1 days	prop 30 days	prop 90 days
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
4.3	6	3	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
3.5	2	1	1	0	0	0

专家判断



项目建议



IPM关键流程-采集

采集

加工

评估

执行



录入挑战



点评构想



组合分析



执行项目



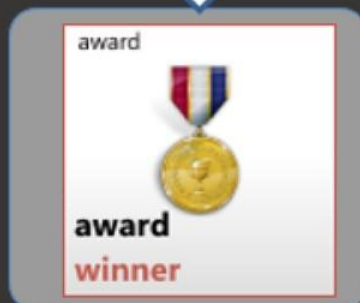
创建构想



专家判断



项目建议



award

award
winner

输入挑战的标题及描述，
将显示在首页

选择挑战管理员，负责管理挑战及其所属的构想

选择挑战分类，对挑战进行分类管理，方便后续构想管理

更新挑战的状态，不同状态的挑战，能够被进行不同的操作

采集-创建构想


Microsoft®
TechEd
China 2012

→ 北京 12月4日-6日



Launch 6 Nov 2012
Close 8 Dec 2012

[Create a new idea](#)

new top rating votes trending

 **从IT角度来阐述创新** [EDIT](#)

Dan Jump on: 12/03/2012
很多人都在说创新，但是确实没有几个人可以将IT和创新之间的联系说清楚，所以，听众会很喜欢这个议题。

1 0

TechED 2012 IPM Session

2012 TechED将在北京举行，通过创新过程管理课程，将详细阐述IT与创新的关系，并通过演示来说明微软有强大的创新管理工具。

3 IDEAS
5 VOTES
7 COMMENTS
5 DAYS LEFT

[Manage Challenge](#)

Idea Definition

Idea Title *

准备IPM虚拟机环境

Idea Description *

虚拟机欢迎，可以帮助我们研究“4E”过程，必要的时候，还可以直接给用户演示使用。

录入标题和描述，创建构想

可以查看挑战下的构想信息

查看已经录入的构想

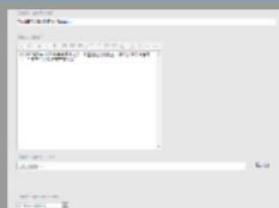
IPM关键流程-加工

采集

加工

评估

执行

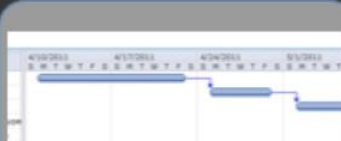


录入挑战

点评构想



组合分析



执行项目



创建构想

avg rating	# reviews	votes up	votes down	proj 1 days	proj 20 days	proj 90 days
0	0	0	0	👍	👍	👍
0	0	0	0	👍	👍	👍
0	0	0	0	👍	👍	👍
0	0	0	0	👍	👍	👍
4.3	6	3	0	👍	👍	👍
0	0	0	0	👍	👍	👍
3.5	2	1	1	👍	👍	👍

专家判断



项目建议



加工-点评构想




用户点击此处给予构想“好评”或“差评”

显示打分值和打分理由

用户点击此处对构想打分，并需要填写打分理由






讨论区，对构想进行留言并评论

TechED 2012 IPM Session [Back to challenge ideas](#)

  **从IT角度来阐述创新** 

Submitted by: Dan Jump on: 12/3/2012

很多人都在说创新，但是确没有几个人可以将IT和创新之间的联系说清楚，所以，听众会很喜欢这个议题。

RATINGS (4)

★★★★★	Dan Jump	N/A
★★★★★	System Account	不错的主意，我顶
★★★★★	Anna Lidman	太好了，我之年怎么没有想到，真是个好主意
★★★★★	Kim Abercrombie	顶

[MORE RATINGS << >>](#)


DISCUSSION (3)


Anna Lidman 12/03/2012 真是一个不错的构想 [Reply](#)

System Account 12/03/2012 我也觉得是 [Reply](#)

Kim Abercrombie 12/03/2012 听上去不错，我有时闲得志一听 [Reply](#)

Add to the discussion: [MORE DISCUSSIONS << >>](#)



Write your comment here: 

加工-专家判断

表示构想已经被
转化成项目建
议

显示构想的状态
通过手工来更
新

显示构想被点评的情
况

构想在挑战列表中的
排名和排名趋势

对构想状态进行操作，
可更新构想状态或
者删除构想

select	status	idea name	challenge	lifecycle	state	sub date	avg rating	# reviews	votes up	votes down	pop 7 days	pop 30 days	pop 90 days
<input type="checkbox"/>	In Progress	Super-Moisturizing Lipstick	Team Evaluation			16 Apr 2012	0	0	3	1	➡	➡	➡
<input type="checkbox"/>		Non-Surgical Facial Plumping	New			16 Apr 2012	4	1	0	1	➡	➡	➡
<input type="checkbox"/>		Heat-Activated Fragrance Release Technology	Community Feedback			16 Apr 2012	3	1	1	4	➡	➡	➡
<input type="checkbox"/>		Sunscreen Pommade	New			16 Apr 2012	3	1	4	0	➡	➡	➡
<input checked="" type="checkbox"/>	In Progress	Shaving Glide	Challenge Leader Review			16 Apr 2012	4.1	9	8	0	➡	➡	➡
<input type="checkbox"/>		Blemish-Free Radiance	Winner			16 Apr 2012	0	0	2	1	➡	➡	➡
<input type="checkbox"/>		New Generation Gift Set	Proposal Development			16 Apr 2012	2	1	3	3	➡	➡	➡
<input type="checkbox"/>		Light-Adjusting Make-up	New			16 Apr 2012	3.8	4	10	1	➡	➡	➡
<input checked="" type="checkbox"/>	In Progress	Luxury Revival	Challenge Leader Review			16 Apr 2012	4	1	3	3	➡	➡	➡
<input checked="" type="checkbox"/>	In Progress	Revolutionary Skin Treatment Kit	Team Evaluation			16 Apr 2012	4.5	2	3	0	➡	➡	➡
<input type="checkbox"/>		Make a new process	New			19 Nov 2012	5	2	1	0	➡	⬆	⬆
<input checked="" type="checkbox"/>	In Progress	TechED HOI VM Build	Team Evaluation			22 Nov 2012	5	4	2	0	⬆	⬆	⬆

Proposal Development
Update Idea State
Delete

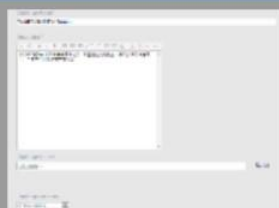
IPM关键流程-评估

采集

加工

评估

执行



录入挑战

点评构想



组合分析



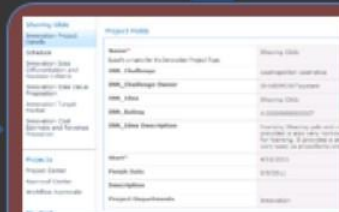
执行项目



创建构想

avg rating	# reviews	votes up	votes down	prop 1 days	prop 20 days	prop 90 days
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	1	0	0	0	0
4.3	6	3	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
3.5	2	1	1	0	0	0

专家判断



项目建议



评估-完善项目建议

项目建议和需求收集页面项

准备一个IPM虚拟机环境

Innovation Project
Detail

Schedule

Strategic Impact

Idea Differentiation and
Success Criteria

Idea Value Proposition

Target Market

Cost Estimate and
Revenue Projection

Projects

Project Center

Approval Center

Workflow Approvals

My Work

Tasks

Timesheet

Issues and Risks

Project Fields

Name*

Specify a name for the Innovation

INN_Challenge

Challenge name from IPM

INN_Challenge Owner

Challenge owner name from IPM 2010

INN_Idea

Idea name from IPM 2010

INN_Idea Description

Idea description from IPM 2010

INN_Rating

Rating value from IPM 2010

Start Date*

9/23/2011

Finish Date

11/15/2012

Description

准备一个IPM虚拟机环境

Products and Packaging

CONTOSO\annew

准备一个IPM虚拟机环境

准备IPM虚拟机环境是必须的，加速学习，直观感受！

0

详细建议和需求收集页面

评估-组合分析

Driver Name ▲	Department ▲	Status	Created Date	Created By
Drive rapid growth through differentiation	Innovation	Active	9/23/2011	Contoso Administrator
Expand into new markets and segments	Innovation	Active	9/23/2011	Contoso Administrator
Increase employee satisfaction	Innovation	Active	9/23/2011	Contoso Administrator
Increase market share in existing markets	Innovation	Active	9/23/2011	Contoso Administrator
Optimize spend and reduce expenses	Innovation	Active	9/23/2011	Contoso Administrator

录入战略值，并对战略值量化

将项目建议和各个战略值匹配

战略相互之间进行匹配，得出战略优先级和一致性率

The selected prioritization cannot be edited or deleted because it is used by one or more analyses.

Driver Name	Priority
Drive rapid growth through differentiation	38.59%
Expand into new markets and segments	37.62%
Increase market share in existing markets	16.03%
Optimize spend and reduce expenses	5.06%
Increase employee satisfaction	2.7%

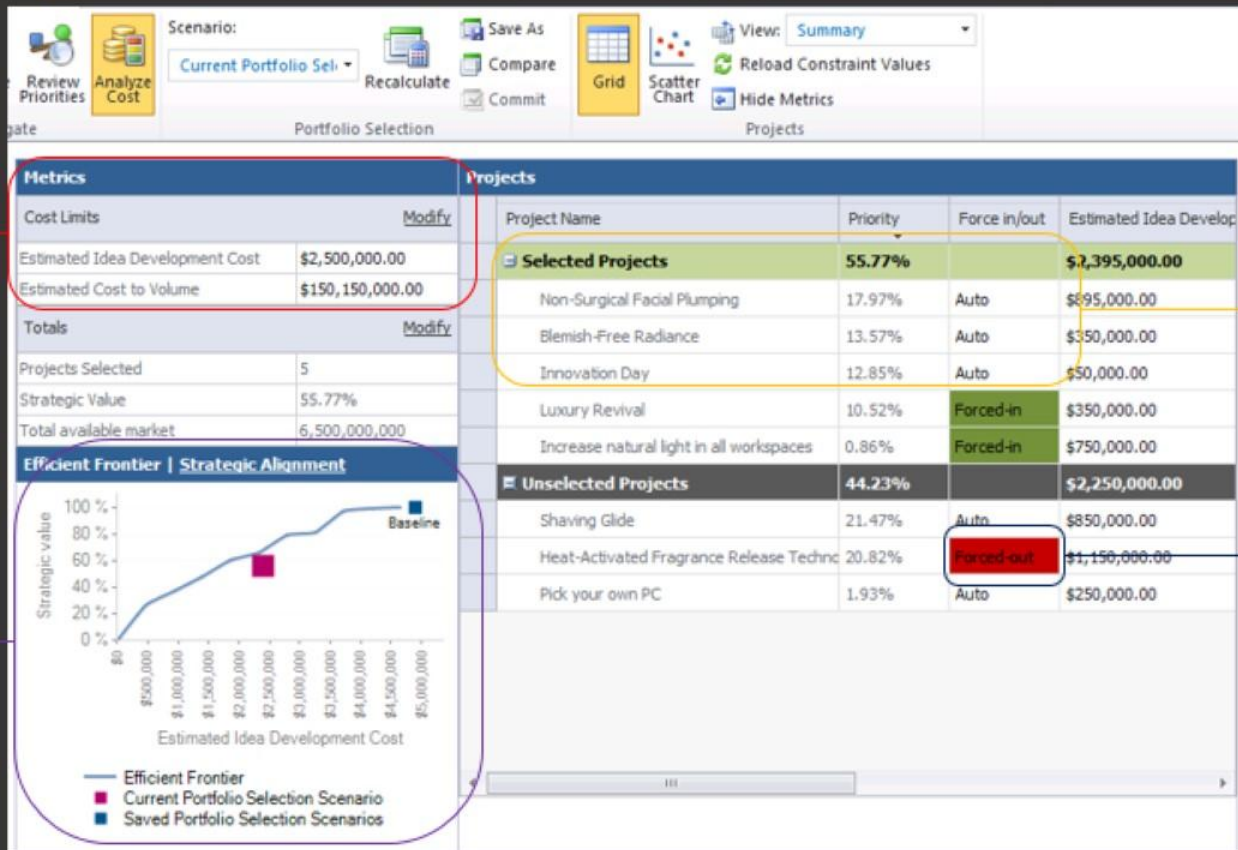
Projects / Drivers ▲	Drive rapid growth through differentiation	Expand into new markets and segments	Increase employee satisfaction
Blemish-Free Radiance	Strong	No rating	Moderate
Heat-Activated Fragrance Release Tech	Extreme	Strong	None
Increase natural light in all workspaces	None	None	Extreme
Innovation Day	Extreme	None	Strong
Luxury Revival	Moderate	Low	None
Non-Surgical Facial Plumping	Extreme	Moderate	None
Pick your own PC	None	None	Extreme
Shaving Glide	Strong	Extreme	Strong

Consistency Ratio



评估-组合分析

自定义的约束字段和约束条件



系统自动选择后，入围的项目

有效边界、战略一致性分析

人工干预选择结果

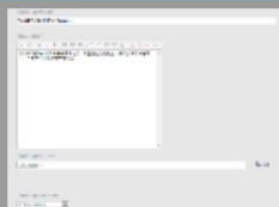
IPM关键流程-执行

采集

加工

评估

执行



录入挑战

点评构想



组合分析



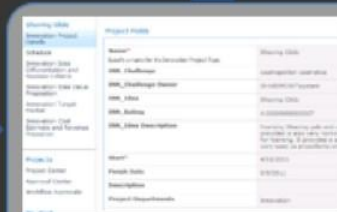
执行项目



创建构想

avg rating	# reviews	votes up	votes down	proj 1 days	proj 20 days	proj 30 days
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
4.3	6	3	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
3.5	2	1	1	0	0	0

专家判断



项目建议

award



award
winner

执行-项目管理



选择包括进度、成本、资源、工时等信息的各种报表

项目概况

完成百分比

29%

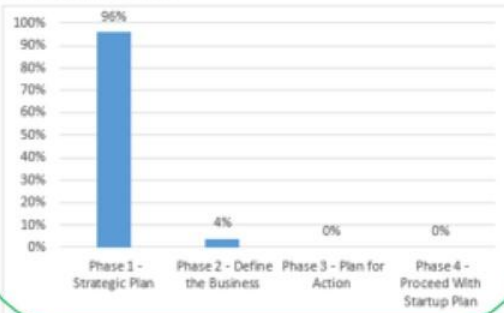
MILESTONES DUE

Milestones that are coming soon.

名称	完成时间
Confirm decision to proceed	7月30日星期一
Confirm decision to proceed	10月8日星期一
Commit funding	10月24日星期三
Start up the process	11月28日星期三

里程碑任务信息

5% COMPLETE
Status for all top-level tasks. To see the status for subtasks, click on the chart and update the outline level in the Field List.



项目节点信息

LATE TASKS

Tasks that are past due.

名称	开始时间	完成时间	工期	完成百分比	资源名称
Identify on-going business purchase opportunities	3月20日星期二	3月22日星期四	3 days	0%	Sara Davis
Create market analysis plan	5月14日星期一	5月16日星期三	3 days	0%	Molly Dempsey
Implement market analysis plan	5月14日星期一	5月16日星期三	3 days	0%	Molly Dempsey

award



award

winner

建议的实现步骤

从这里开始：
采集构想并建
设协同能力和
业务社区

必选：

构想的捕获和协作

1

Microsoft®
SharePoint Server
Standard CAL

过程管理和执行

2

Microsoft®
Project Server

Microsoft®
SharePoint Server
Enterprise CAL

在这里展开：
构想评估和项
目执行

升级路线

可选项 - 必要的补充

Windows Server
Active Directory Rights
Management Services

Microsoft®
Lync
Microsoft®
Office Professional

- IPM Solution

- <http://www.microsoft.com/enterprise/industry/high-tech-electronics/solutions/innovation-product-lifecycle-management.aspx>
- <http://www.microsoft.com/enterprise/solutions/innovation-management/default.aspx>

- SharePoint 2013

- <http://technet.microsoft.com/zh-cn/library/cc303422.aspx>
- <http://msdn.microsoft.com/zh-cn/library/jj162979.aspx>

- Project Server 2013

- <http://archive.msdn.microsoft.com/P2010SolutionStarter>
- <http://technet.microsoft.com/zh-cn/library/cc303399.aspx>

THANK YOU!