

主办单位：中国企联管理咨询委员会 中国企联培训工作委员会

关注职业经理人、管理咨询师能力与素质建设，
促进我国管理咨询与培训行业健康发展，为企业提供智力支持与合作平台。

□ 本期导读

前沿视点：

- ◆ 中国共产党第十九次全国代表大会在京闭幕 习近平主持大会并发表重要讲话……………1
- ◆ 李克强主持召开国务院常务会议 听取推进中央企业重组整合工作汇报等……………6
- ◆ 张峰出席 2017 中德中小企业合作交流大会并致辞……………7

行业资讯：

- ◆ 工信部将编制核心信息技术发展路线图……………8
- ◆ 国资委要求增加国有企业直接融资比例……………8
- ◆ 人力资源社会保障部印发《人力资源服务业发展行动计划》……………9

工作动态：

- ◆ 关于办理高级管理咨询顾问延续资格的通知……………10
- ◆ 海尔集团人单合一管理创新经验推广交流现场会”在青岛成功召开……………11
- ◆ 首期“中国企联-德稻智能制造领航班”在青岛开班……………11
- ◆ “数字化变革下的企业管理咨询”沙龙在南京召开……………12
- ◆ 首期全国企业管理咨询师职业技能培训班成功举办……………12
- ◆ 深圳市管理咨询行业协会召开商务服务业如何转型升级高级研讨会……………13

领军人物：

- ◆ 北京知本创业董事长 刘斌：中国最大 8000 人期权激励的前世今生……………14
- ◆ 北京同心动力董事长 孙兵：企业文化论语……………15

知识空间：

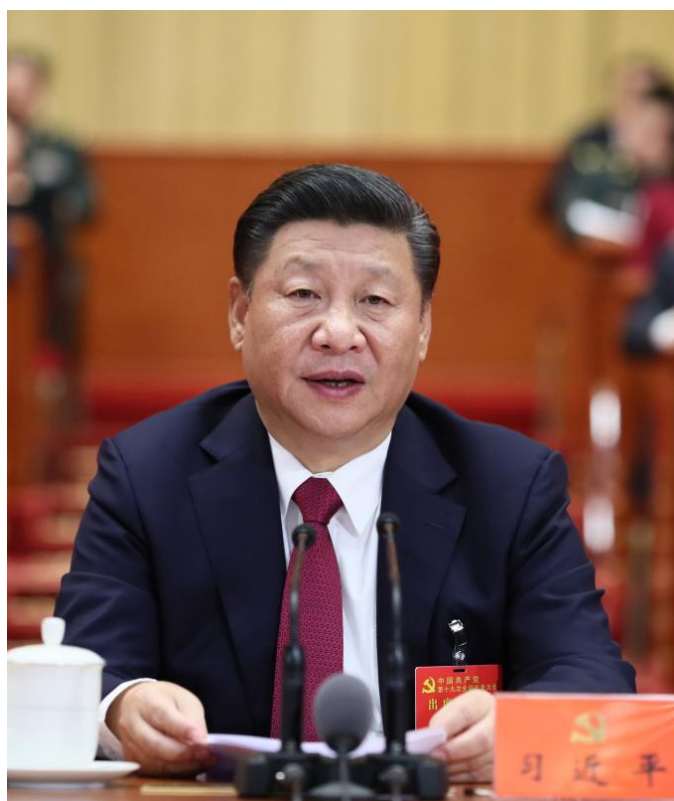
- ◆ 2016 中国管理咨询优秀案例节选：全球能源互联网研究院研究所矩阵式考核方案设计——中智人力资源管理咨询有限公司……………16

中国共产党第十九次全国代表大会在京闭幕
选举产生新一届中央委员会和中央纪律检查委员会
通过关于十八届中央委员会报告的决议、关于中央纪律检查委员会工作报告的决议、关于
《中国共产党章程（修正案）》的决议
习近平主持大会并发表重要讲话

发布时间：2017-10-24 文章来源：新华社

新华社北京10月24日电 中国共产党第十九次全国代表大会在选举产生新一届中央委员会和中央纪律检查委员会，通过关于十八届中央委员会报告的决议、关于十八届中央纪律检查委员会工作报告的决议、关于《中国共产党章程（修正案）》的决议后，24日上午在人民大会堂胜利闭幕。

大会号召，全党全国各族人民要紧密团结在以习近平同志为核心的党中央周围，高举中国特色社会主义伟大旗帜，认真学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，锐意进取，埋头苦干，为实现推进现代化建设、完成祖国统一、维护世界和平与促进共同发展三大历史任务，为决胜全面建成小康社会、夺取新时代中国特色社会主义伟大胜利、实现中华民族伟大复兴的中国梦、实现人民对美好生活的向往继续奋斗。



习近平同志主持大会。

习近平、李克强、张德江、俞正声、刘云山、王岐山、张高丽、马凯、王沪宁、刘延东、刘奇葆、许其亮、孙春兰、李建国、李源潮、汪洋、张春贤、范长龙、孟建柱、赵乐际、胡春华、栗战书、郭金龙、韩正、江泽民、胡锦涛、李鹏、朱镕基、李瑞环、吴邦国、温家宝、贾庆林、宋平、李岚清、曾庆红、吴官正、李长春、贺国强、杜青林、赵洪祝、杨晶等大会主席团常务委员会成员在主席台前排就座。

上午9时，闭幕会开始。

大会应到代表和特邀代表 2354 人，实到 2336 人。实到代表超过应到代表的半数，符合大会选举办法的规定。

会议首先通过了 2 名总监票人和 36 名监票人名单。

在总监票人和监票人监督下，到会的代表和特邀代表以无记名投票方式，选举出由 204 名委员、172 名候补委员组成的十九届中央委员会，选举出十九届中央纪律检查委员会委员 133 名。

11 时 12 分，习近平宣布，第十九届中央委员会和中央纪律检查委员会，已经党的第十九次全国代表大会选举产生。全场响起长时间的热烈掌声。

随后，大会通过了关于十八届中央委员会报告的决议。大会批准习近平同志代表十八届中央委员会所作的报告。决议指出，报告描绘了决胜全面建成小康社会、夺取新时代中国特色社会主义伟大胜利的宏伟蓝图，进一步指明了党和国家事业的前进方向，是全党全国各族人民智慧的结晶，是我们党团结带领全国各族人民在新时代坚持和发展中国特色社会主义的政治宣言和行动纲领，是马克思主义的纲领性文献。

大会认为，报告阐明的大会主题对我们党带领人民奋发图强、开拓前进具有十分重大的意义。全党要不忘初心，牢记使命，高举中国特色社会主义伟大旗帜，决胜全面建成小康社会，夺取新时代中国特色社会主义伟大胜利，为实现中华民族伟大复兴的中国梦不懈奋斗。



大会高度评价十八届中央委员会的工作，指出党的十八大以来的五年，是党和国家发展进程中极不平凡的五年，改革开放和社会主义现代化建设取得了历史性成就。五年来的成就是全方位的、开创性的，五年来的变革是深层次的、根本性的。

大会强调，经过长期努力，中国特色社会主义进入了新时代，这是我国发展新的历史方位。中国特色社会主义进入新时代，我国社会主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。我国社会主要矛盾的变化是关系全局的历史性变化，对党和国家工作提出了许多新要求。

大会强调，围绕回答新时代坚持和发展什么样的中国特色社会主义、怎样坚持和发展中国特色社会主义这个重大时代课题，我们党以全新的视野深化对共产党执政规律、社会主义建设规律、人类社会发展规律的认识，进行艰辛理论探索，取得重大理论创新成果，创立了习近平新时代中国特色社会主义思想。习近平新时代中国特色社会主义思想，是对马克思列宁主义、毛泽东思想、邓小平理论、“三个代表”重要思想、科学发展观的继承和发展，是马克思主义中国化最新成果，是党和人民实践经验和集体智慧的结晶，是中国特色社会主义理论体系的重要组成部分，是全党全国人民为实现中华民族伟大复兴而奋斗的行动指南，必须长期坚持并不断发展。

大会强调，坚持党对一切工作的领导，坚持以人民为中心，坚持全面深化改革，坚持新发展理念，坚

持人民当家作主，坚持全面依法治国，坚持社会主义核心价值观体系，坚持在发展中保障和改善民生，坚持人与自然和谐共生，坚持总体国家安全观，坚持党对人民军队的绝对领导，坚持“一国两制”和推进祖国统一，坚持推动构建人类命运共同体，坚持全面从严治党，这十四条构成新时代坚持和发展中国特色社会主义的基本方略。全党同志必须全面贯彻党的基本理论、基本路线、基本方略，更好引领党和人民事业发展。

大会提出，从现在到二〇二〇年，是全面建成小康社会决胜期。大会认为，从十九大到二十大，是“两个一百年”奋斗目标的历史交汇期。我们既要全面建成小康社会、实现第一个百年奋斗目标，又要乘势而上开启全面建设社会主义现代化国家新征程，向第二个百年奋斗目标进军。综合分析国际国内形势和我国发展条件，从二〇二〇年到本世纪中叶可以分两个阶段来安排。第一个阶段，从二〇二〇年到二〇三五年，在全面建成小康社会的基础上，再奋斗十五年，基本实现社会主义现代化。第二个阶段，从二〇三五年到本世纪中叶，在基本实现现代化的基础上，再奋斗十五年，把我国建成富强民主文明和谐美丽的社会主义现代化强国。

大会同意报告关于我国社会主义经济建设、政治建设、文化建设、社会建设、生态文明建设的部署。

大会强调，必须坚持走中国特色强军之路，全面贯彻习近平强军思想，贯彻新形势下军事战略方针，全面推进国防和军队现代化，把人民军队建设成为世界一流军队。

大会强调，保持香港、澳门长期繁荣稳定，必须全面准确贯彻“一国两制”、“港人治港”、“澳人治澳”、高度自治的方针，严格依照宪法和基本法办事，让香港、澳门同胞同祖国人民共担民族复兴的历史责任、共享祖国繁荣富强的伟大荣光。必须继续坚持“和平统一、一国两制”方针，扩大两岸经济文化交流合作，推动两岸同胞共同弘扬中华文化，推动两岸关系和平发展，推进祖国和平统一进程，绝不允许任何人、任何组织、任何政党、在任何时候、以任何形式、把任何一块中国领土从中国分裂出去。

大会同意报告对国际形势的分析和提出的对外工作方针，强调中国将积极促进“一带一路”国际合作，继续积极参与全球治理体系改革和建设，推动建设相互尊重、公平正义、合作共赢的新型国际关系，推动构建人类命运共同体，同世界各国人民一道建设持久和平、普遍安全、共同繁荣、开放包容、清洁美丽的世界。

大会强调，打铁必须自身硬。新时代党的建设总要求是：坚持和加强党的全面领导，坚持党要管党、全面从严治党，以加强党的长期执政能力建设、先进性和纯洁性建设为主线，以党的政治建设为统领，以坚定理想信念宗旨为根基，以调动全党积极性、主动性、创造性为着力点，全面推进党的政治建设、思想建设、组织建设、作风建设、纪律建设，把制度建设贯穿其中，深入推进反腐败斗争，不断提高党的建设质量，把党建设成为始终走在时代前列、人民衷心拥护、勇于自我革命、经得起各种风浪考验、朝气蓬勃的马克思主义执政党。

大会强调，全党必须增强政治意识、大局意识、核心意识、看齐意识，坚持党中央权威和集中统一领导，坚定执行党的政治路线，严格遵守政治纪律和政治规矩，在政治立场、政治方向、政治原则、政治道路上同党中央保持高度一致。

大会通过了关于十八届中央纪律检查委员会工作报告的决议。大会充分肯定了十八届中央纪律检查委员会的工作。

大会通过了关于《中国共产党章程（修正案）》的决议，决定这一修正案自通过之日起生效。

大会认为，习近平新时代中国特色社会主义思想是对马克思列宁主义、毛泽东思想、邓小平理论、“三个代表”重要思想、科学发展观的继承和发展，是马克思主义中国化最新成果，是党和人民实践经验和集体智慧的结晶，是中国特色社会主义理论体系的重要组成部分，是全党全国人民为实现中华民族伟大复兴而奋斗的行动指南，必须长期坚持并不断发展。大会一致同意，在党章中把习近平新时代中国特色社会主义思想同马克思列宁主义、毛泽东思想、邓小平理论、“三个代表”重要思想、科学发展观一道确立为党的行动指南。大会要求全党以习近平新时代中国特色社会主义思想统一思想和行动，增强学习贯彻的自觉性和坚定性，把习近平新时代中国特色社会主义思想贯彻到社会主义现代化建设全过程、体现到党的建设各方面。

大会同意把中国特色社会主义文化同中国特色社会主义道路、中国特色社会主义理论体系、中国特色社会主义制度一道写入党章，这有利于全党深化对中国特色社会主义的认识、全面把握中国特色社会主义内涵。大会强调，全党同志要倍加珍惜、长期坚持和不断发展党历经艰辛开创的这条道路、这个理论体系、这个制度、这个文化，高举中国特色社会主义伟大旗帜，坚定道路自信、理论自信、制度自信、文化自信，贯彻党的基本理论、基本路线、基本方略。

大会认为，实现中华民族伟大复兴是近代以来中华民族最伟大的梦想，是我们党向人民、向历史作出的庄严承诺。大会同意在党章中明确实现“两个一百年”奋斗目标、实现中华民族伟大复兴的中国梦的宏伟目标。

大会认为，党的十九大作出的我国社会主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾的重大政治论断，反映了我国社会发展的客观实际，是制定党和国家大政方针、长远战略的重要依据。党章据此作出相应修改。

大会认为，把促进国民经济更高质量、更有效率、更加公平、更可持续发展，完善和发展中国特色社会主义制度，推进国家治理体系和治理能力现代化，更加注重改革的系统性、整体性、协同性等内容写入党章，有利于推动全党把思想和行动统一到党中央科学判断和战略部署上来，树立和践行新发展理念，不断开创改革发展新局面。

大会认为，党的十八大以来，以习近平同志为核心的党中央在经济建设、政治建设、文化建设、社会建设、生态文明建设方面提出一系列新理念新思想新战略。充实这些内容，对全党更加自觉、更加坚定地贯彻党的基本理论、基本路线、基本方略，统筹推进“五位一体”总体布局具有十分重要的作用。

大会认为，党的十八大以来习近平同志就加强国防和军队建设、民族团结、“一国两制”和祖国统一、统一战线、外交工作提出一系列重要思想观点，为坚持走中国特色强军之路、维护和发展平等团结互助和谐的社会主义民族关系、推进祖国统一、推动构建人类命运共同体进一步指明了方向。充实这些内容，有利于加强党对人民军队的绝对领导、提高国防和军队现代化水平，有利于加强民族团结，有利于提高我国开放型经济水平。

大会认为，党的十八大以来，我们党扎实推进全面从严治党，在加强党的建设方面进行了全方位探索，取得了许多成功经验和重大成果，必须及时体现到党章中，使之转化为全党共同意志和共同遵循。

大会认为，中国共产党的领导是中国特色社会主义最本质的特征，是中国特色社会主义制度的最大优势。党政军民学，东西南北中，党是领导一切的。大会同意把这一重大政治原则写入党章。

大会认为，总结吸收党的十八大以来党的工作和党的建设成功经验，并同总纲部分修改相衔接，对党章部分条文作适当修改十分必要。

大会完成各项议程后，习近平在热烈的掌声中发表了重要讲话。他表示，在全体代表共同努力下，这次大会开成了一次不忘初心、牢记使命、高举旗帜、团结奋进的大会。大会通过的十八届中央委员会的报告，高举中国特色社会主义伟大旗帜，以马克思列宁主义、毛泽东思想、邓小平理论、“三个代表”重要思想、科学发展观、新时代中国特色社会主义思想为指导，分析了国际国内形势发展变化，回顾和总结了过去5年的工作和历史性变革，深刻阐述了新时代中国共产党的历史使命，提出了新时代中国特色社会主义思想和基本方略，确定了决胜全面建成小康社会、开启全面建设社会主义现代化国家新征程的目标，对新时代推进中国特色社会主义伟大事业和党的建设新的伟大工程作出了全面部署，进一步指明了党和国家事业的前进方向。大会通过的中央纪律检查委员会工作报告，总结了十八届中央纪律检查委员会的工作，充分肯定了在党中央坚强领导下，各级纪律检查委员会忠诚履行党章赋予的职责，深入开展党风廉政建设和反腐败斗争，锲而不舍落实中央八项规定精神，严明政治纪律和政治规矩，推动各级党组织落实管党治党政治责任，发挥巡视利剑作用，把纪律挺在前面，坚决遏制腐败蔓延势头，净化党内政治生态，推动形成和巩固发展了反腐败斗争压倒性态势。大会通过的党章修正案，体现了党的十八大以来党的理论创新、实践创新、制度创新取得的成果，体现了党的十九大报告确立的重大理论观点和重大战略思想，反映了这些年来党的建设成功经验，对加强党的全面领导、推进全面从严治党提出了明确要求。大会选举产生了新一届中央委员会，实现了新老交替。大会还选举产生了新一届中央纪律检查委员会。我们相信，这次大

会作出的各项决策部署、取得的各项成果，必将对决胜全面建成小康社会、开启全面建设社会主义现代化国家新征程，对推进全面从严治党、推进党的建设新的伟大工程，对夺取新时代中国特色社会主义伟大胜利、实现中华民族伟大复兴的中国梦发挥十分重要的指导和保证作用。

习近平强调，我们作为党的全国代表大会代表，使命光荣，责任重大，一定要牢记党的初心和使命，牢记自己肩负的神圣职责，认真学习党的理论和路线方针政策，贯彻落实党关于决胜全面建成小康社会、开启全面建设社会主义现代化国家新征程的战略部署，更加自觉地学习党章、遵守党章、贯彻党章、维护党章，在思想上政治上行动上同党中央保持高度一致；一定要密切同广大党员和人民群众的联系，及时反映广大党员和人民群众呼声，正确行使代表权利，自觉接受党和人民监督；一定要发挥模范带头作用，自觉按照新时代党的建设总要求改造和提高自己，积极投身新时代中国特色社会主义伟大实践，为党和国家事业贡献自己的智慧和力量，为全体党员作出表率，不辜负广大党员信任。

习近平表示，大会期间，各民主党派中央、全国工商联和各族各界人士向大会表示祝贺，广大人民群众通过各种方式向大会表示祝贺，许多国家领导人、政党、组织以及各界人士来电来函，也对大会表示祝贺，大会主席团谨向他们表示衷心的感谢。

习近平强调，中国共产党已经成立 96 年了，中华人民共和国已经成立 68 年了，改革开放已经进行 39 年了。长期以来，我们党团结带领中国人民和中华民族不懈奋斗、顽强拼搏，彻底改变了鸦片战争以后旧中国受人欺凌的悲惨境况，彻底改变了中国人民和中华民族积贫积弱的悲惨境况。今天，13 亿多中国人民意气风发、豪情满怀，我们 960 多万平方公里的祖国大地生机勃勃、春意盎然，我们 5000 多年的中华文明光彩夺目、魅力永恒，我们党的领导和我国社会主义制度坚强牢固、充满活力，中国人民和中华民族前程伟大、前途光明。处在这样一个伟大时代，我们倍感自信自豪，同时也深感责任重大。我们要拿出勇气、拿出干劲，在一代一代中国共产党人团结带领人民创造的历史伟业的基础上，创造出无愧于时代的业绩，大踏步走向充满希望的未来。

习近平强调，中国共产党人的初心和使命，就是为中国人民谋幸福，为中华民族谋复兴。这个初心和使命是激励中国共产党人不断前进的根本动力。全党同志一定要永远与人民同呼吸、共命运、心连心，永远把人民对美好生活的向往作为奋斗目标，以永不懈怠的精神状态和一往无前的奋斗姿态，继续朝着实现中华民族伟大复兴的宏伟目标奋勇前进。全党要紧密团结在党中央周围，高举中国特色社会主义伟大旗帜，解放思想，改革创新，锐意进取，埋头苦干，带领全国各族人民为实现党的十九大确定的目标任务而奋斗。

大会选举后，现任和曾任全国人大常委会副委员长、全国政协副主席的党外人士，在京各民主党派中央、全国工商联副主席，无党派代表人士，宗教界代表人士，在京全国人大、全国政协常委中的民主党派、无党派和民族宗教界人士作为来宾列席大会。党内有关负责同志也列席了大会。

大会在雄壮的《国际歌》声中圆满结束。

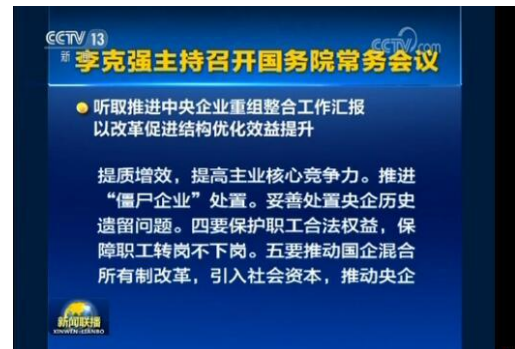
李克强主持召开国务院常务会议 听取推进中央企业重组整合工作汇报 以改革促进结构优化效益提升 部署强化对小微企业的政策支持和金融服务 进一步增强经济活力巩固发展基础

发布时间：2017-9-27 文章来源：中国政府网

国务院总理李克强9月27日主持召开国务院常务会议，听取推进中央企业重组整合工作汇报，以改革促进结构优化效益提升；部署强化对小微企业的政策支持和金融服务，进一步增强经济活力巩固发展基础。

会议指出，中央企业是国民经济的重要骨干和中坚力量。2013年以来，有关部门和央企按照党中央、国务院部署，着力深化国企改革，推动央企重组整合，完成中国北车与中国南车、宝钢与武钢等32家企业重组的艰巨任务，取得显著成效，平稳有序实现内部机构和人员大幅精简，重组整合后的企业管理成本、经营成本不断下降，经营效益稳步上升，2016年重组企业利润总额比2012年增加40%以上。下一步，要坚持深化改革，尊重市场规律，深入推进央企优化结构、重组整合，实现更好发展。一要在企业自愿、协商一致的基础上，按照“成熟一户、推进一户”的原则，稳妥推进装备制造、煤炭、电力、通信、化工等领域央企重组整合，提高资源配置效率，增强竞争力。二要运用“互联网+”、建设“双创”平台等，打造大中小企业协同创新、融通发展格局，发展平台经济。推动央企之间通过资产重组、股权合作、资产置换、战略联盟、联合开发等方式，将资源向优势企业和企业主业集中。三要严格落实化解过剩产能任务，继续压减管理层级和法人户数推动瘦身健体、提质增效，提高主业核心竞争力。推进“僵尸企业”处置和亏损企业治理。健全企业退出机制，积极推动市场化、法治化债转股。多渠道筹措资金处置央企历史遗留问题。四要依法保护职工合法权益，保障职工转岗不下岗。五要推动重点领域国企混合所有制改革，积极稳妥引入社会资本参与央企重组，以重组整合为契机深化内部改革和机制创新。

会议指出，加大对小微企业发展的财政金融支持力度，特别是推动缓解融资难、融资贵问题，有利于促进创业创新和新动能成长、扩大就业、增强经济发展活力和包容性。2013年以来，国务院出台一系列措施，加大差异化政策支持，引导金融机构持续强化小微企业融资服务，2017年6月末小微企业贷款余额22.6万亿元，是2012年末的1.95倍，占全部企业贷款的32%。会议决定，在狠抓现有政策落实的同时，采取减税、定向降准等手段，激励金融机构进一步加大对小微企业的支持。一是从2017年12月1日到2019年12月31日，将金融机构利息收入免征增值税政策范围由农户扩大到小微企业、个体工商户，享受免税的贷款额度上限从单户授信10万元扩大到100万元。二是将小微企业借款合同免征印花税、月销售额不超过3万元的小微企业免征增值税两项政策优惠期限延长至2020年。三是推动国有大型银行普惠金融事业部在基层落地，对单户授信500万元以下的小微企业贷款、个体工商户和小微企业主经营性贷款及农户生产经营、创业担保等贷款增量或余额达到一定比例的商业银行实施定向降准，并适当给予再贷款支持。支持扩大小微企业金融债券发行规模，募集资金全部用于小微企业信贷投放。四是大力支持发展政策性融资担保和再担保机构，尽快设立国家融资担保基金。推动省级农业信贷担保体系向市县延伸，3年内建成覆盖省、市、县的政策性农业信贷担保体系，对符合条件的小微农业企业融资发展予以支持。五是适度放宽对创业担保贷款贴息申请人有关商业贷款记录的限制条件，简化抵押权续期登记、不良资产处置等流程。加快金融大数据、云计算等技术应用，帮助小微企业及时便捷获得金融服务。



张峰出席 2017 中德中小企业合作交流大会并致辞

发布时间：2017-10-23 文章来源：国家工信部

2017 年 10 月 20 日，由工业和信息化部 and 山东省人民政府共同主办的 2017 中德中小企业合作交流大会在济南举行。工业和信息化部党组成员、总工程师张峰出席开幕式并致辞。



张峰指出，中小企业是中德经济和社会发展的重要基石，中德双方高度重视中小企业合作，双方在中小企业领域互补性强，合作潜力大。在刚刚召开的中国共产党第十九次全国代表大会上，习近平总书记提出中国坚持对外开放的基本国策，积极促进“一带一路”国际合作，打造国际合作新平台，增添共同发展新动力。

张峰提出，中德中小企业交流发展已经成为中德经贸关系的重要支柱，受到两国政府高度关注。中国总理李克强在刚刚结束的中德总理年度会晤期间发表的主旨演讲中指出，揭阳、芜湖、太仓等各具特色的中德产业园区蓬勃发展，正在成为中德创新合作的高地，并提出愿同德方一道，搭建更多大中小微企业融通创新服务平台，重塑创新合作的“生态圈”，这将为中德中小企业合作提供难得的发展机遇。

张峰表示，近年来，山东省特别是济南市大力推进“一带一路”倡议，积极落实《中德合作行动纲要》，创立了每年一届的中德中小企业合作交流大会，推动与德国等欧洲国家中小企业在管理、技术、设备、资本、人才等领域务实合作，得到了中德政府和工商界的积极响应和参与。希望通过中德中小企业合作交流大会这一平台，进一步促进双方中小企业拓宽合作领域，创新合作形式，促进中国制造 2025 与德国工业 4.0 的合作创新，让合作成果更多地惠及双方中小企业。

本届交流会以“共塑创新 智造未来”为主题，山东省副省长王书坚，济南市市长王忠林，德中经济联合会理事林武福，欧洲专利局原副局长雅克·米歇尔博士，中国工程院院士何友等出席活动。共有来自德国、英国、芬兰、奥地利的 160 余家企业（机构）和国内 500 多家企业共计 800 余人参与交流对接。此外，在开幕式现场，举行了中德（济南）中小企业合作区授牌仪式。

工业和信息化部中小企业局、人才交流中心等单位相关负责人一同出席上述活动。

工信部将编制核心信息技术发展路线图

发布时间: 2017-10-20 文章来源: 中国企联

建设网络强国，要有自己过硬的技术。记者昨日从工业和信息化部独家获悉，工信部正在积极研究编制核心信息技术发展路线图。

我国核心信息技术起步较晚，但发展迅速，目前在某些方面已经取得了突出的成绩。工信部人士举例说，5G方面，我国于2013年率先启动5G研发推进工作，目前已基本完成第二阶段技术方案试验，5G网络架构、灵活系统设计、编码方案等技术被国际标准采纳，有望形成全球领先优势。此外，量子通信技术处于全球领先地位。

但是，核心技术具有较强的历史继承性和体系化创新特点，我国核心信息技术受制于人的局面并没有得到根本改变。

为此，工信部正在积极研究编制核心信息技术发展路线图。“将重点突破高端芯片、基础软件、网络体系结构和关键设备等领域，集中优势力量构建技术先进、安全可靠、自主可控的产业体系。”

网宿科技助理总裁李东认为：“编制核心信息技术发展路线图的意义重大。从企业角度看，可以引导广大市场主体在基于自身发展的基础上，明确目标，快速突破。”

国资委要求增加国有企业直接融资比例

发布时间: 2017-10-24 文章来源: 中国企联

10月12日，国务院国资委总会计师沈莹在国新办新闻发布会上介绍，前三季度，中央企业累计实现营业收入19.1万亿元，同比增长15.4%，增长基础不断夯实；实现利润总额11104.8亿元，同比增长18.4%，延续了去年四季度以来持续增长态势，效益创历史最好水平。

与此同时，降低杠杆率见成效，数据显示，9月末，中央企业负债率比年初下降0.2个百分点。沈莹指出，要用好资本市场、用好存量资金，通过各种方式来组合现有资源，增加国有企业直接融资的比例。

沈莹透露，目前，中央企业在有关部门的配合下，债转股工作取得一定成效，有36家有意向而且条件较好的中央企业正在开展这项工作，14家已经签订了债转股协议，达到4400多亿。

对于备受关注的央企负债率问题，沈莹强调，央企最近几年发展很快，但是负债率总体稳定，9月末，央企平均资产负债率持续稳定在66.5%，比年初下滑0.2个百分点，从结构来看，带息负债规模是可控的，带息负债占总负债比例比较低，多数企业负债率都实现下降。总的判断是，中央企业债务风险总体可控，多数企业的资本结构是稳健状态。

对于下一步国有企业降杠杆，沈莹表示，具体有几个方面的安排：

推动企业强化内部管理。杠杆的问题，实际上是企业管理的一个重要方面。通过持续开展瘦身健体、提质增效工作，使企业经营效益进一步提升。同时，积极盘活存量资源，提高企业存量资源的使用效率，特别是通过加快资金周转、减少低效占用，提高资金使用效率。

同时，推动优化企业的资本结构。从企业来讲，衡量企业杠杆的指标主要是资产负债率，资产负债率

也是衡量企业资本结构的重要指标。优化资本结构就要增加直接融资，直接融资就要通过二级市场增发、混合所有制改革、引进投资者、加大企业之间的资本合作等方式开展多渠道的股权融资。

“开辟多种渠道筹集直接融资的资金。同时加强重大项目的融资渠道开拓，建立多渠道降低企业债务的机制，优化资本结构。”沈莹强调，总的来说，要用好资本市场、用好存量资金，通过各种方式来组合现有资源，增加国有企业直接融资的比例。

此外，充实企业资本规模。国资委将积极开展国有资本投资运营试点工作，同时也积极开展市场化债转股，探索创新市场化债转股的模式。最后就是要管控好企业债务风险。管控风险就是要继续完善债务风险的管控机制，要从负债规模、负债率“双管控”的角度对企业投资、资金使用开支等方面要加强管理，特别是要提高企业创现能力，对企业的债券风险要进行摸底清查。同时做好去产能和“僵尸企业”的债务处置工作。

人力资源社会保障部印发《人力资源服务业发展行动计划》

发布时间: 2017-10-12 文章来源: 中国政府网

为贯彻落实国务院《“十三五”促进就业规划》和《关于做好当前和今后一段时期就业创业工作的意见》的有关要求，近日，人社部印发了《人力资源服务业发展行动计划》（以下简称《行动计划》），就当前和今后一个时期促进人力资源服务业发展工作进行部署，要求各地人社部门认真贯彻执行。

《行动计划》指出，要充分发挥市场在人力资源配置中的决定性作用和更好发挥政府作用，以产业引导、政策扶持和环境营造为重点，健全管理制度，完善服务体系，提高服务质量，推动人力资源服务业快速发展，为实现充分就业和优化配置人力资源，促进经济社会发展，提供优质高效的人力资源服务保障。

《行动计划》要求，发展人力资源服务业要坚持“市场主导、政府推动，融合创新、集聚发展，促进交流、开放合作”的原则，以基本建立专业化、信息化、产业化、国际化的人力资源服务体系为目标，实现公共服务有效保障、经营性服务逐步壮大，服务就业创业与人力资源开发配置能力显著提高，人力资源服务业对经济增长贡献率稳步提升。到2020年，人力资源服务产业规模达到2万亿元，培育形成100家左右在全国具有示范引领作用的行业领军企业，培育一批有特色、有规模、有活力、有效益的人力资源服务业产业园，行业从业人员达到60万，领军人才达到1万名左右。

《行动计划》提出，要围绕国家重大战略，针对人力资源服务业发展中的重大问题和关键环节，实施“三计划”和“三行动”，即“骨干企业培育计划”，重点培育一批综合性人力资源服务骨干企业，加快发展专业化人力资源服务骨干企业；“领军人才培养计划”，着力提高从业人员专业化、职业化水平，打造一支素质优良、结构合理的人力资源服务业人才队伍；“产业园区建设计划”，培育建设一批有规模、有辐射力、有影响力的国家级人力资源服务产业园和一批有特色、有活力、有效益的地方产业园；“‘互联网+’人力资源服务行动”，推动人力资源服务各业态和互联网的深度融合，支持人力资源服务企业运用互联网技术探索开展跨界服务模式；“诚信主题创建行动”，持续推动人力资源服务行业诚信体系建设，打造一批“全国人力资源诚信服务示范机构”；“‘一带一路’人力资源服务行动”，稳步推进人力资源市场对外开放，鼓励人力资源服务机构为我国企业走出去提供人力资源服务，支持人力资源服务机构为“一带一路”沿线国家来我国投资办企业提供人力资源服务。通过实施一系列具体行动计划，进一步改善发展环境、培育市场主体，推进业态创新，加快开放合作。

《行动计划》强调，各地人社部门要高度重视促进人力资源服务业发展工作。要加强组织领导，健全工作机制，加强对人力资源服务业发展的考核评价；要加大支持力度，出台有针对性的政策措施，落实税收相关政策，稳步推进政府购买人力资源服务，进一步拓宽投融资渠道；要营造良好发展环境，落实放管服改革要求，依法规范实施人力资源服务行政许可，加强事中事后监管，强化劳动保障监察执法；要加强

宣传引导，丰富宣传内容，创新宣传形式，充分发挥各级人力资源社会保障网站第一平台作用，探索利用新媒体手段开展宣传，鼓励举办人力资源服务业博览会等活动，不断扩大人力资源服务业的知名度、美誉度和社会影响力。

□ 工作动态

关于办理高级管理咨询顾问延续资格的通知

中国企联咨委会[2017] 15号

各省、自治区、直辖市企业联合会、企业家协会、管理咨询协会、全国性企业团体：

根据《中国企业联合会管理咨询顾问资格认定和管理办法》规定，高级管理咨询顾问资格有效期4年。每隔4年，须办理资格有效期延续手续。凡2013年12月31日以前获得高级管理咨询顾问资格证书者，应及时办理资格延续或再延续手续。

现将办理高级管理咨询顾问资格延续的有关事项通知如下：

一、申报材料及费用

1. 《高级管理咨询顾问资格延续申请表》一式两份（可在 www.cec1979.org.cn/glzxs 下载，须以电子方式填写并打印）；
2. 至少1篇管理咨询论文；
3. 至少1份管理咨询报告及相关证明；
4. 本人近期二寸照片1张（请在背面标注姓名）；
5. 延续费200元（含资格审查和证书制作费）。

注：200元延续费，其中100元由原高级管理咨询顾问申报单位留作材料预审费，另100元由申报单位集中汇总至我会。

申报者在2017年11月20日前将相关材料和费用寄送原高级管理咨询顾问申报单位。各申报单位在2017年11月30日前将汇总后的纸质材料和延续费用一并寄送我会，并将《高级管理咨询顾问资格延续统计表》以Excel表格的形式发送到电子邮箱 424007850@qq.com（可在 www.cec1979.org.cn/glzxs 下载）。

二、帐号及联系方式

户 名：中国企业联合会
帐 号：0200049309024909747
开 户 行：中国工商银行北京四道口支行
联 系 人：张薇、柳丽娟
联系电话：010—68703009/68716850
电子邮箱：424007850@qq.com
通讯地址：北京市海淀区紫竹院南路17号1号楼522室
邮 编：100048

附件：

[1、《高级管理咨询顾问资格延续申请表》](#)

[2、《高级管理咨询顾问资格延续统计表》](#)

二〇一七年九月二十七日

海尔集团人单合一管理创新经验推广交流现场会”在青岛成功召开

10月30日至10月31日，由中国企业联合会主办、工业和信息化部产业政策司指导、海尔集团承办的“海尔集团人单合一管理创新经验推广交流现场会”在青岛成功召开。中国企业联合会常务副会长兼理事长朱宏任，工业和信息化部产业政策司司长许科敏出席会议并讲话，海尔集团董事局主席、首席执行官张瑞敏作主旨演讲，工业和信息化部产业政策司副司长胡群、处长匡佩远出席会议，青岛市经济和信息化委员会主任项阳青出席会议并致辞。会议由中国企业联合会常务副理事长于吉主持。会议旨在贯彻落实工业和信息化部等十一部委《关于引导企业创新管理提质增效的指导意见》的文件精神，宣传、推广和交流海尔集团管理创新经验。北京大学光华管理学院教授曹仰锋、中国社会科学院工业经济研究所副研究员赵剑波分别解读了海尔人单合一管理新模式，海尔集团的COSMO平台、大顺逛平台、雷神小微、小帅影院小微和盈康小微分享了海尔人单合一管理创新实践经验。会议期间还参观学习了海尔生活展、文化展以及黄岛中央空调互联工厂。来自全国的企业家、专家学者、企业代表、工业和信息化部有关部门有关负责人、咨询机构代表、媒体代表、部分地方企业联合会、企业家协会代表共150多人参加了会议。中国企业联合会咨询与培训中心、企业创新工作部有关同志参加了会议。



详情可链接：http://finance.sina.com.cn/zt_d/zgqylhhhe/

首期“中国企联-德稻智能制造领航班”在青岛开班

10月28日至10月31日，中国企业联合会与德稻集团合作的首期“中国企联-德稻智能制造领航班”在青岛顺利开班。中国企业联合会常务副会长兼理事长朱宏任出席本次活动并讲话。工业和信息化部中国电子信息产业发展研究院装备工业研究所所长左世全，宝马3系、5系、7系汽车概念设计师贺迈（Mathis Heller），赛迪顾问股份有限公司总裁、工信部运行监测协调局特聘专家孙会峰等多位行业专家和企业家应邀前来为学员答疑解惑。朱会长在讲话中指出：“智能制造领航班由中国企联和德稻集团共同组织，集合了两个平台的优势。德稻集团汇聚的国外专业领域中有着深厚造诣的专家和学者，能把国外智能制造领域、引领工业4.0发展方向中的最新技术、知识、成果和思维方法导入到这个班中。中国企业联合会有丰厚的企业资源，企业和企业家形成了密切关系。这两方面的结合，能够帮助学员为自身企业推进智能制造建立新的思维，这将是一个延续的过程。”



活动期间还参观学习了海尔生活展、文化展以及黄岛中央空调互联工厂。本次活动吸引了变压器龙头企业特变电工，光伏巨头协鑫集团，钢铁产量全国第二的河钢集团、印染产能亚洲第一的盛虹集团等企业，学员均以新能源、纺织、家电、材料等行业大型、特大型国企生产和技术部中高层领导为主，形成了企业高层对话平台和人脉网络。

“数字化变革下的企业管理咨询”沙龙在南京召开

10月20日下午，由中国企联管理咨询委员会主办、南京星指针软件工程有限公司承办的主题为“数字化变革下的企业管理咨询”沙龙活动在南京召开。中国企联管理咨询委员会秘书长张艳艳主持会议。江苏省管理咨询协会、北京信永方略管理咨询有限责任公司、北京知本创业管理咨询有限公司、天津倚天管理咨询有限公司、上海华彩管理咨询有限公司、深圳市华天谋企业管理顾问有限公司等委员单位代表、中小企业管理咨询专家及相关工作人员共48人参加了会议。



沙龙交流中，张艳艳秘书长向参会者介绍了中国企联管理咨询委员会及相关工作，并宣传推广了ISO20700管理咨询服务国际标准。她指出，以网络信息技术为依托的数字经济蓬勃发展，数字技能已成为驱动创新、促进增长的重要推动力。管理咨询机构如何应对数字化变革带来的机遇与挑战，帮助企业深入实施“中国制造2025”和“互联网+”，助推企业向数字化、网络化、智能化转型，是管理咨询业面临的一大挑战。



参会者对企业管理咨询数字化变革解决方案进行了交流与研讨。

南京星指针软件工程有限公司沈鹰尔总经理认为，智能制造并不是企业的全部，还有智能经营的问题，二者要并行发展。

上海改进管理咨询有限公司王成副总裁认为，企业数字化经营就如同在航行中飞机上的仪表盘，及时的反映企业的各项指标信息。

世纪纵横（北京）管理咨询有限公司闫同柱董事长认为，企业智慧管理是打造智慧企业的重要环节，智慧管理平台即是两化融合平台，是企业

转型升级的重要依托工具。

上海博阳精讯信息科技有限公司联席总裁张炬认为，现代企业管理咨询需要通过数字化管理建模，找到企业管理的最小要素，利用数字化工具进行重新整合、为企业战略服务。

上海希尔企业管理咨询股份公司谢奕副总经理和北京知本创业管理咨询有限公司董事长助理于浩川也分享了企业数字化经营解决方案及智能制造管理咨询案例成果展示。

大家一致认为，数字化变革是新型工业化转型升级和企业智能经营的必然阶段。在实施数字化管理咨询过程中，需要企业管理人才的跨界融合，需要传统管理咨询工具和数字化服务工具跨界融合，需要企业和咨询机构进行数字化管理理念的相互融合，而不仅仅是管理与软件的叠加。

首期全国企业管理咨询师职业技能培训班成功举办



2017年10月13日至15日，由中国企业联合会管理咨询委员会主办、广东省企业管理咨询协会承办的首期全国企业管理咨询师职业技能培训班在广州市成功举办。中国企业联合会管理咨询委员会副秘书长闫长坡、广东省企业管理咨询协会深圳分会会长任广斌出席培训班并致辞，共有23位企业和管理咨询机构代表参加培训班。

本次培训班的成功举办，在我国管理咨询业具有标志性的意义。从受国家人力资源和社会保障部委托、组织实施全国管理咨询师职业资格

认证，到以行业协会组织为主体自主开展管理咨询师职业技能评价，中国企业联合会管理咨询委员会在培训和培养我国管理咨询专业人才、打造高水平的管理咨询专业队伍方面实现了历史性的跨越。管理咨询师职业技能评价与培训工作，符合国家政策要求，符合市场和管理咨询业发展要求，是促进我国管理咨询业健康发展的必然要求，是推动企业转型升级、提质增效、促进企业管理水平提升的重要路径。

本次培训班主题突出，内容丰富，从课程设置、师资配备、教材选择以及培训形式等方面都进行了周密设计和安排，取得了良好的培训效果，获得了学员的一致认可和肯定。很多学员认为，3天的培训时间虽然不长，但内容很丰富，既有理论指导，又有实际操作，具有很强的针对性和实用性，很有收获。

本次培训班具有试点和示范意义，今后中国企业联合会管理咨询委员会将按照国家政策要求和《管理咨询师职业技能评价办法（试行）》的有关规定，继续高水平、高质量的组织实施管理咨询师职业技能评价工作。

深圳市管理咨询行业协会召开商务服务业 如何转型升级高级研讨会

深圳市管理咨询行业协会在中国（深圳）综合开发研究院的大力支持下，联合中国科学院老专家技术中心深圳中心于2017年9月28日下午在深圳银湖CDI大厦一楼成功举办了“在新经济和旧体制下，商务服务业如何转型升级高级研讨会”。来自各行各业的企业代表、专家教授近百人参加了会议。会议首先由深圳市管理咨询行业协会秘书长李志明宣布会议开始，并向大会介绍了出席会议的领导、嘉宾和企业家以及新闻媒体。中国（深圳）综合开发研究院常务副院长郭万达博士向会议做了简短的致辞。综合开发研究院公共经济研究所所长阮萌博士做了题为“新经济与旧体制审慎监管下的制度创新”的精彩分享；中国科学院老专家技术中心深圳中心常务董事王鸿做了题为“科学创造未来——中科院老干中心（深圳）中心立足深圳覆盖全国”的精彩分享。



主旨演讲结束后，会议进入专家研讨互动阶段，马学民、吴兴辉、周文皓、陈建华等12位政府官员、教授、企业界老总就两个专题展开了热烈的讨论和交流：一是商务服务企业，在技术成果转化中如何寻找自己的位置和生存空间；二是在旧体制下问世的商务服务企业，怎样为企业创新发展寻找突破口。协会常务副会长杜建君主持了专家们的互动与交流。

随着科技产业变革日新月异，传统的体制机制在面对新技术、新产品、新模式、新业态、新产业时，愈发显得落后、僵化、不宽容，新、旧经济形态冲突和摩擦加剧，商业服务业遇到了前所未有的风险和挑战。立足为企业跨界服务的商业服务行业，咨询培训机构面对企业外部环境的速变和巨变，应主动转变观念，积极应对转型升级，在新经济与旧体制并存的时代，只有在不断地创新中才能继续生存和发展。

北京知本创业董事长 刘斌：

中国最大 8000 人期权激励的前世今生

10月6日，恒大集团推出史上规模最大的期权激励计划——共计7994名恒大中高层管理干部获得共计7.4357亿股期权，约占当前总股本的5.7%，在激励规模上创地产行业之最。

有数据显示，上市公司中期权激励最常出现在处于成长期的中小板和创业板并且集中在互联网、电子等行业，但在近年来房地产行业人才争夺愈加激烈的情况下，多家房企巨头也都纷纷推出期权激励。恒大此次推出地产行业史上最大规模期权激励，其直接目的无疑是为了实现企业中高层管理人员长期锁定，将员工利益与企业利益进行捆绑，从而在当前日益激烈的“房企争夺战”中稳定军心。

一、恒大股权激励之路

这不是恒大第一次进行期权激励。2009年恒大集团登陆香港资本市场时，便推出期权激励计划，授让期权占当时已发行股本的10%，行权价格1港元。

近两年国内上市公司股权激励方案出台数量逐年快速增长，2015年上市公司股权激励方案出台数同比上涨一倍达557，今年截至目前已有398家上市公司推出股权激励计划。但在2009年的时候，只有19家上市公司披露股权激励方案，可见恒大的股权激励走在中国前列。

之后2010年5月和2014年9月，恒大又曾两度授出期权，分别授予135名和101名高管，合计数量达到12.43亿股，行权价格分别为2.4港元、3.05港元，想想如今中国恒大30港元/股左右的股价，这些期权激励的参与者能获得高达10倍的收益。

现在，恒大启动了第四次也是史上规模最大的一次期权激励——对7994名恒大中高层管理干部授出共计7.4357亿股期权，行权价格为当日收盘价30.2港元/股。恒大集团股价良好的上升势头和想象空间也使很多人对此次期权激励的收益空间看好。

从有效期看，这次恒大的期权激励方案授出购股权的有效期为2017年10月6日至2027年10月5日十年，在规定时段和比例内，若中国恒大股价继续上涨，承授人可以通过行权而获利；若股价跌至低于行权价，承授人可放弃这一权利，不会有亏损风险。

值得注意的是，从授出对象来看，不仅100人大幅增加到8000名，并且与前几次仅面向高管相比，此次激励对象扩大至公司中高层管理者，覆盖范围更广。恒大5名执行董事合计500万股，仅占总期权0.7%，其余中高层管理人员获得期权比例总计高达99.3%。其中，中心经理级按照实际工作和业绩情况评定，分别授予表现特别优秀、优秀、较好的干部40、30、20万股，（占该职级总人数的30%、40%、30%）；中心副总经理级共计25、20、15万股（30%、40%、30%）；中心总经理助理级20、15、10万股（30%、40%、30%）。真有共产主义，人人有份的优越感。

二、期权激励与员工长期激励

期权这个工具很好，它的基本原理是什么呢？简答说说，期权激励是股权激励的一种，而根据员工与企业利益的对称性，股权激励可以分为对等型激励和收益型激励两种。其中对等型激励即风险和利益对等，其中限制性股票最为典型：公司按照预先确定的条件授予激励对象一定数量股票，激励对象只有在工作年限或业绩目标符合股权激励计划规定条件的，才可出售限制性股票并从中获益。而期权激励则是收益性激励的典型方式，相比前一种来说这种方式员工风险和限制更小——公司授予员工在一定的期限内按照固定的期权价格购买一定份额的公司股票的权利，享有期权的员工有权在一定时期后出售这些股票，获得股票市价和行权价之间的差价。

期权行权的主动权掌握在员工手中，其收益则全部来自于企业未来的股价对于授予价格的溢价。这种

收益性质和方式决定了股票期权是一种比较适合处于上升期或扩张期且未来成长潜力大的公司。而对被激励员工来说，期权收益的大小也依赖股票市场的有效性和恒大股价的上涨，这也就意味着，期权激励能否最终兑现对公司业绩增长要求较高。

对于企业来说，期权激励这一股权激励方式的好处在于一方面期权激励不会产生现金支出，对公司现金流无影响，有利于企业控制激励成本。另外一个重要方面是，股票期权对激励对象与公司利益进行捆绑，建立起股东和职业经理人团队之间更紧密的利益共享和约束机制。所以，无论是中国还是国外，这个办法都是上市公司用于人才激励的法宝之一。

三、期权激励的潜在风险

在企业成长过程中，任何一种战略实施都存在风险，期权激励也不例外。所以我们在看待这一激励方式时，也应该关注其潜在风险，理性看待。

首先，对企业来说，在最初设计过程中，授出期权占总股本数和期权比例设计不当会对公司股权结构产生影响进而引发管理权问题。另外在期权激励还可能会影响公司利润。根据《会计准则-股权支付》的规定，“对作为股权激励为目的的股票期权在等待期内的每个资产负债表日，应当以对可行权的期权数量的最佳估计为基础，按照授予日的公允价值，将当期取得的激励对象的服务计入相关成本或费用和资本公积。”也就是说在行权期内期权会因此对公司利润产生影响。此外，如果对可行权的期权数量不能进行最佳估计，则会对上述费用额度产生不可预测的影响。

对被激励的员工来说，也存在两个问题，一是由于市场波动或业绩不佳等原因，企业股价不达标期权激励计划将被迫终止，员工无法行使权利也无从获得收益，如万科之前的两次股权激励。第二种情况，股价上涨达不到被激励者心理预期，激励的潜在收益减小，相应地将导致员工的激励效果也会下降，进而也会在在一定程度上导致企业核心员工流失。

目光回到恒大，究竟恒大未来业绩和股价能否为员工行使权和收益提供保障是人们关心的问题，毕竟现在已经30多了，还能在几年内涨到100或者300吗？大家都不知道。恒大今年以来的业绩还不错，上半年净利润也增加3倍，业绩上涨势头看来十分乐观。而今年年初，恒大宣布战略重心调整，由规模扩张为中心向“规模+效益”为中心转型，加大对利润的重视。股权激励，就是对于未来的一个共同承诺，恒大股权激励的风险有多大，可能只有公司的管理层最清楚。

各大房企激烈竞争已进入下半场，恒大在规模上已位居榜首，这时能否留住核心人才以成为决胜房企之争的关键因素，而在这一方面近年来各大房企近年来纷纷出招，有的企业甚至推出股权激励、员工跟投、合伙人持股的组合拳进行员工激励，而恒大此时大幅加码期权激励也表现了其稳定军心的决心。而具体表现将会如何，我们大家边走边看。

北京同心动力董事长 孙兵：

企业文化论语

- “有没有企业文化手册（纲领）”与“有没有企业文化”关系并不大。如果你想建设真正有用的文化，就不要总想着“我们要有一本企业文化手册”。
- 回避企业管理问题的企业文化，多半是企业或者企业家的“文化自我麻醉”，而且这种麻醉非常诱人，还衍生了很多麻醉师职业。
- 文化理念的创意，创意越好往往离管理实际越远，把理念说实在、说准确一点，比优美一点更利于“落地”。

- 如果企业文化不能反映企业核心认知的问题，而只是写了一个“让老总满意”的文化手册，那么这种文化工作花一千元都是浪费。
- 文化上墙解决不了“有没有文化”的问题，但可以让外人看起来“有文化”。
- 文体活动准确的说不属于企业文化管理的范畴，但有益于企业文化建设。
- 领导在台上念稿子讲几句“企业文化很重要”，并不是重视企业文化工作。重视企业文化管理工作的企业领导一般会在会上说“我承诺……”。
- 请教授讲本企业的企业文化有时会起反作用，因为他讲的是他喜欢的“文化”，可能与企业倡导的文化相抵触。
- 不要培养一支“企业文化宣贯队伍”，因为这群“演讲能力强、按统一课件宣讲”的“演说家”不可能去解决企业深层次的文化共识及变革问题。真正的文化宣贯队伍是中高层管理者，他们是首要的布道者，也是力行者。
- 如果管理者尤其是高层、中层管理者的管理思想并没有真正达成共识，管理者没有进行文化转变，一开始就大张旗鼓地向员工宣贯，文化宣贯往往会产生反效果。

□ 知识空间

2016 中国管理咨询优秀案例节选：

全球能源互联网研究院研究所矩阵式考核方案设计--

中智人力资源管理咨询有限公司

一、项目背景

（一）基本情况

全球能源互联网研究院（以下简称“联研院”）前身为国网智能电网研究院，2016年2月经国家工商总局核准，变更为“全球能源互联网研究院”，是国家电网公司直属科研单位，国内首家专业从事全球能源互联网关键技术和设备开发的高端研发机构。

联研院以“原创、首创、独创，物化”为特征，建设跨国界、跨领域、跨专业的国际研发与合作交流平台，围绕全球能源互联网发展需求，开展基础、前瞻、前沿技术研究，形成创新成果并转化推广，打造全球能源互联网高端技术研发基地、高端人才培养基地、科技创新试验基地和重大成果输出基地。

目前，联研院共设置 6 个职能部门、2 个业务支撑部门，拥有直流输电技术研究所、电力电子研究所、电工新材料研究所、信息通信研究所、计算及应用研究所、功率半导体研究所等 6 个研究所及美国研究院、欧洲研究院等 2 个海外研究院。



图 1 全球能源互联网研究院组织架构

截止 2016 年 2 月底，共有员工 604 人，平均年龄 34.17 岁。研究生学历 435 人（博士 108 人，硕士 327 人），占员工总数的 72.01%。高级职称 141 人（其中教授级高工 25 人），占员工总数的 23.34%。国家“千人计划”专家 6 人，中央直接联系高级专家 1 人，享受政府津贴专家 6 人，新世纪百千万人才 2 人，国家电网公司科技领军人才 1 人，专业领军人才 10 人，优秀专家人才 12 人。

联研院建设有世界上规模最大、参数最高、功能最全的大功率电力电子装备试验平台和柔性直流输电数模混合仿真平台。拥有“先进输电技术”国家重点实验室；“输配电及节电技术国家工程研究中心”、“国家能源高压直流输电研发中心”；“电力系统电力电子、”“信息网络安全”2 个国家电网公司重点实验室；“电工新材料技术”、“电力泛在通信技术”、“先进计算及大数据技术”3 个国家电网公司实验室；以及“大功率电力电子”、“直流电网技术与仿真”2 个北京市重点实验室。其中，大功率电力电子装备、电工新材料相关实验室已通过国家 CNAS 实验室认证及 CMA 计量认可。在先进输电控制和装备核心技术、先进输电系统与装备试验、电力电子器件、输配电新材料、信息通信等方面，初步构建了较为完备的实验体系，为全球能源互联网关键技术领域的科学研究和工程应用提供了坚实的科研平台支撑。

（二）行业特点

联研院主要业务是全球能源互联网关键技术和设备开发，属于智能电网领域的高级科研机构，其高科技行业背景下，业务和人才具有鲜明特点。

1. 业务特点

第一，高业务复杂性。高科技行业处于整个价值链的最前端，承载了新技术的研究开发，具有极高的创造性和创新性要求。联研院属于高科技行业领域的科研机构，主要从事能源互联网技术领域的产品研究、开发、试验、生产、推广、应用，是知识密度高、技术含量大的科技型企业，其业务可参照对标的经验稀缺、变化多端、高度复杂，技术快速迭代更新。

第二，高投入性。高密度的研发活动需要大量的人力、智力、物力的持续投入，其研发经费占销售收入比重很高。知识分子是联研院的重要资产，急需盘活。

第三，高风险与高收益性。研发工作本身是一项创造性的探索活动，其技术风险、成果转化风险都比较高，具有较高的失败几率。一旦成功也给企业带来丰厚的回报。联研院力

求提高盈利能力，强化科研成果转化收入。

2. 管理特点

其业务特点对管理模式带来深度影响。

第一，工作难于监控。由于任务目标的复杂多变，工作的标准难以事前确定，实际工作中的任务边界和职责弹性较大，难以对其进行过程监控，对具体工作任务的管理主要是结果导向，过严的工作过程监控既无意义也不可能。管理上弱化固定周期的监控，强调与关键任务节点相结合的管理。

第二，业绩不易衡量。由于智力劳动多，简单重复性工作少，工作过程往往是无形的，没有确定流程和步骤，业绩可能在任何时刻和场所产生。传统的单纯依靠定量的考核方式无法有效衡量技术人员的工作表现，容易造成工作考核失真。

第三，组织灵活协同。传统的固定的分工协作方式难以适应不确定性强的工作任务，项目制管理与成本核算日益强化，但职能条线同时存在，部门间流程式的衔接和独立性同时存在，资源部门和业务部门同时发挥作用。人员的沟通协作必须采取更为灵活有效的方式以加强协同和控制。

3. 人才特点

第一，素质优异。联研院对员工学历以及实际的知识、能力、素质要求较高。员工普遍接受了良好的教育和工作培训，理解能力和新事物的接受能力均处于较高水平。这为新的管理模式的设计和推行提供了基础。

第二，崇尚自由。知识型员工偏爱宽松自主的工作环境，强调工作中的自我引导，自我管理。过于频繁的过程性约束不适用，员工的工作活力急需释放。

第三，成就动机。知识型员工自我实现的愿望强，成就动机强烈，通过个人努力获得上级和组织认可的诉求广泛存在。

第四，价值差异。知识型员工的个人能力对于工作效率和技术攻关影响较大，人员创造价值的较大差异性客观存在。其薪酬待遇与个人价值创造的匹配程度对于其稳定性和工作积极性具有很深影响。

（三）需求及目标

1. 项目需求

联研院对于各个研究所缺乏统一的管理与激励手段，力推矩阵式的组织管理模式，通过PPM系统强化项目制管理，加强成本控制与收入核算，变革组织架构及管理模式，全面提升盈利能力。本项目作为矩阵式组织管理变革的核心落地方案，需完善绩效管理体系，建立矩阵式的绩效考核管理模式，形成研究所对研究室的考核机制，形成各类项目考核评价机制，形成各类人员考核评价机制。

2. 项目目标

通过矩阵式的绩效考核管理模式设计，帮助矩阵式组织变革落地实施。实现对组织绩效和个人业绩的有效评价，通过客观、科学、横向可比的绩效评价准确识别各单元、个人的对于联研院的价值贡献，从而为薪酬的短期激励、中长期激励建立重要依据，使有限的资源向绩优人员、高能人员倾斜，提高员工工作的积极性，激发创造力，进而提升联研院的核心竞争力。

二、调研诊断

（一）诊断回顾

项目组以深度访谈为主要调研诊断手段，辅以资料调研和外部对标调研，以定性分析和定量分析相结合的方式开展诊断工作。访谈调研区分高层领导、研究室负责人、基层员工三类访谈对象，差异化设置访谈重点。对于高层领导主要了解其对绩效管理体系的期望和定位；对于研究室负责人主要了解当前的组织管理和绩效管理现状；对于基层员工主要了解其对绩效管理的感知，对绩效工资和奖金分配的认可，从而侧面反映绩效体系运行效果。

调研工作主要从以下方面摸查了各个研究所的管理现状：研究室的设置与分工情况、项目的类型和分类分级管理情况、各类人员的考核现状、考核结果的应用现状等。

（二）关键问题

具体现状梳理：

1.组织管理模式：联研院对各研究所的管理模式基本为事业部制，各研究所独立性强，单独核算，有自己的职能人员。各研究所规模及所承担项目的规模存在很大差异性。

2.岗位设置情况：除室主任、副主任外，员工以研发人员为主。

3.研究室的分工：按业务类型划分（或按产品划分）与按专业划分的情况同时存在，较高的独立性和较高的流程衔接性均有可能，敏捷开发和瀑布式开发同时存在，各研究所情况不一，研究室的协作方式与程度不一，且经常变化。

4.项目开展形式：研究室按业务类型划分的情况下项目大多在单个研究室独立运作；研究室按专业划分的情况下，各研究室在一定程度上可能构成流程上的衔接性，项目多被拆分成小的子课题或任务，由多个研究室共同完成。跨室项目一般有牵头研究室主任/所长担任项目经理，项目经理处于管理协调的角色，不对其他室的技术负责，目前对非本室/所人员没有考核权，冲突一般为上级领导协调。

5.人员的复用性极高。一人兼顾多个项目的情况普遍存在，跨项目协调、跨室协调的可能性极高，多种情况同时存在且随时变化。

6.项目考核现状：通过进度管理和验收管理实现对项目的控制，但缺乏对项目的考核评价机制。

7.个人考核现状：以所领导的主观判断为主，绩效指标和评分机制对于员工绩效反馈的客观性不足；研究室负责人和项目经理的考核权限不足，控制能力不够，权责利不对等。

8.考核结果应用：由于考核结果不能客观反映员工工作业绩的真实情况，因此考核结果难以得到充分应用，月度考核不能实现绩效工资的有效浮动，年度考核对晋升的影响力度有限，对年终奖的清算影响标准不明确、不统一。

（三）核心认识

通过调研诊断，中智咨询认为要达到项目的预期效果，必须在方案设计中解决好以下问题：

1.各所规模和业务存在极大差异，如何统筹考虑在建立系统化、一体化的绩效管理模式的的同时兼顾各研究所个性化特征？

2.大型项目和小型项目同时存在，瀑布式开发和敏捷开发模式同时存在，研究室之间程式分工与独立运作的情况同时存在，人员复用性高，情况复杂，且随时、随项目变化，传

统的通过项目经理权限大小固定区分强弱矩阵的判断失效。

- 3.如何同时保证室主任和项目经理的考核权限，实现权责利对等？
- 4.如何改善考核模式，科学有效反映研发人员的实际价值贡献？
- 5.项目规模和重要性存在很大差异的情况下，如何建立项目管理机制，实现横向比较？

三、解决方案

（一）重要判断与举措

中智咨询与联研院就上述疑难问题展开专家会诊，提出通过若干关键举措解决问题。

1.厘清组织管理模式，强化矩阵式管理，强化项目管理力度。将研究室重新定位为项目孵化、技术沉淀、支撑服务，作为资源池来运作。

项目孵化主要是引导科研活动的选题立项方向，促进可研分析，促进项目成功申报。技术沉淀主要是关键技术突破，技术领域布局，技术方向和趋势的把握。支撑服务主要是负责员工的行政管理、人才培养，资源调配，项目辅助支持等。

2.打破传统的固定化的强弱矩阵判断，创造性提出活矩阵的概念，通过工时分布决定考核权重，以适应人员的高度复用性、业务的高度复杂性和变化性。

实现“谁负责谁评价、谁执行评价谁”，通过科学确定考核主体，灵活判断矩阵强弱。既保证工作任务的实际责任人掌握人员的调用和评价权，实现权责对等，也通过考核主体的多元化和科学性，解决研发人员考核指标难以反映实际贡献的问题。

3.创造性地将室主任和项目经理的绩效考核划分为事务性评价、技术性评价、协调性评价，从而确定不同的考核侧重点。

事务性评价主要指室主任对人员进行的职能线的评价，包括考勤、工作态度、能力、事务性工作完成情况，兼顾项目交叉复用的情况，以及特殊重要贡献等情况的考核评价；技术性评价主要指项目经理对人员进行的业务线（项目线）的评价，包括工作进度的执行情况、工作质量、团队协作、工作饱和度等。协调性评价主要指项目经理在跨室项目中对人员进行的业务线（项目线）评价，主要是工作的配合与协调。

4.建立项目的分类分级管理机制。

为同类同级项目的横向比较建立基础，为项目的资源协调提供参照，为以项目为单元的奖励激励提供可能。

（二）设计导向与原则

明确绩效管理导向：绩效管理与考核工作坚持价值导向，鼓励成果转化，实现奖优罚劣，体现对团队领导者、高效者、多劳者的重点激励和薪酬倾斜。

1.公平公正、民主公开原则。规范考核程序，科学客观评价，及时公开结果，确保员工在绩效考核工作过程中的知情权、参与权和监督权，提高绩效考核工作透明性。

2. 结果导向与适度过程控制相结合原则。以结果控制为主，过程控制为辅，确保研发任务保质保量完成的同时提升工作灵活性。

3. 个人绩效与团队绩效相结合原则。个人绩效与团队绩效相结合，增强团队凝聚力，充分体现研发工作需要高度配合的特点。

4. 短期激励与长期激励相结合原则。绩效考核的目的在于促进团队和人员的发展与成长，既注重提升短期绩效表现也注重提升长期个人乃至组织能力。

5.权责利对等原则。“谁负责谁评价、谁执行评价谁”。在考核权限上实现权责对等，确保工作协调的顺利开展，进而通过客观科学的绩效评价及结果应用实现利益对等。

6. 闭环管理原则。建立完善的闭环绩效管理体系。从绩效计划、绩效辅导、绩效评价、绩效结果应用与持续改进四个环节上规范绩效管理工作，以促进联研院持续发展、不断提高绩效管理水平。

(三) 矩阵式考核方案框架

从组织和个人两个层面设计绩效管理体系。组织层面主要包括研究所对研究室的考核以及项目分类考核。个人层面主要包括员工作为研究室成员的考核以及员工作为项目成员承担不同角色的考核。组织层面，跨室项目中，项目经理（或项目管理办公室）和研究室对项目构成矩阵式管理；个人层面，项目经理和室主任对人员构成矩阵式管理。两条线的管理可以看成是职能线管理和业务线管理。

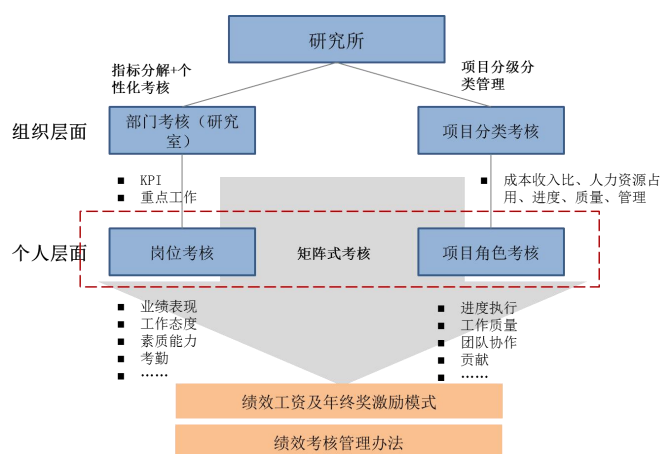


图2 方案设计框架

(四) 考核周期设计

联研院研究所绩效考核周期分为季度考核、年度考核。其中，研究室与室主任、项目经理、子课题负责人、研发人员为季度考核、年度考核的模式；各类项目为里程碑考核、项目结题验收考核、年度考核的模式。

表1 考核周期设置情况

考核对象	季度	年度	里程碑考核	结题验收考核
研究室	√	√		
室主任	√	√		
研发人员	√	√		
6个月以下项目				√
6-12个月项目			√	√
跨年项目		√	√	
项目经理	√	√		
子课题负责人	√	√		

注：跨年项目特殊处理，在第二年重新判断属于6个月以下/6个月以上12个月以下/跨年项目。

由所领导、室主任、项目经理根据项目预期进展协商确定项目的里程碑节点和节点目标，原则上结题验收前应至少设置一个里程碑节点，具体视项目情况而调整。

（五）项目的分类分级管理

项目的分类分级是项目考核的重要基础。根据调研，项目组将联研院项目类型和级别进行合理划分，从而提升考核的针对性和评价的公平性。

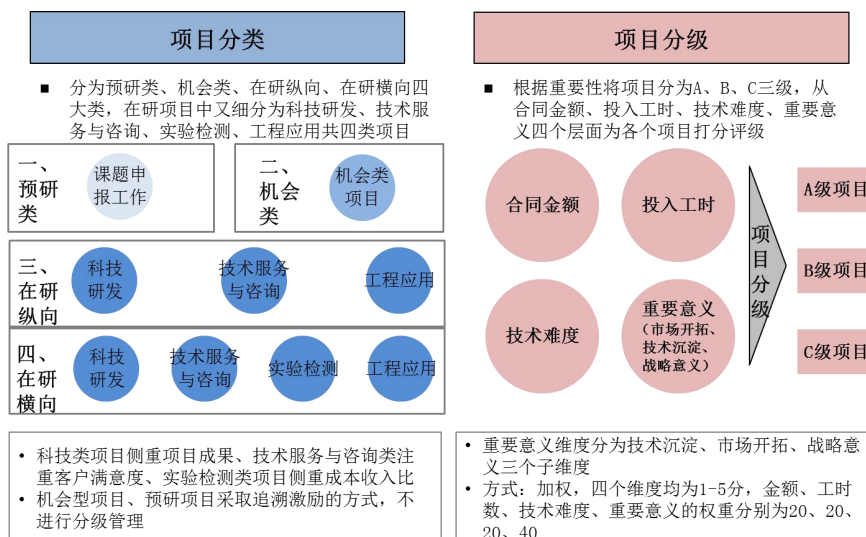


图3 项目分类分级管理

1.项目分类

联研院对所有项目实行分类管理，整体划分为：机会类项目、预研类项目、在研横向项目、在研纵向项目四大类别。其中在研横向项目与在研纵向项目可细分为：科技研发类项目、工程应用类项目、技术服务与咨询类项目、实验检测类项目四类。项目分类的目的在于分类管理和区分项目绩效考核的侧重，制定更加科学合理的考核方法与激励机制。

机会类项目：能否成功、何时成功不能完全确定，但对联研院具有潜在机会的项目。

预研类项目：处于预备研发、课题申报阶段的项目。

在研横向项目：正在研发、进行的横向项目，对外合作项目。

在研纵向项目：正在研发、进行的纵向项目，包括国家级、省部级、国网级等。

2.项目分级

对联研院在研横向项目与在研纵向项目实行分级管理。根据调研，项目从项目规模（合同金额）、投入工时、技术难度、重要意义四个方面进行分级评价处理。将项目划分为A级、B级、C级三个不同的级别。

项目分级的目的与作用：目的在于实现项目之间的横向可比，考核评比将在同类同级别项目中开展。项目分级后，一方面在资源协调上建立了优先级；另一方面在同类同级项目间进行绩效比较，增强了公平性。

3.项目考核

对于预研类项目的绩效考核，联研院以项目成功立项为标志，根据实际情况，可进行追溯激励。对于机会类项目的绩效考核，依据考核期初制定的项目工作计划，明确考核期内需要完成的研发任务，在考核期末进行考核，控制项目研发进展。对于在研横向和在研纵向项目，从财务、资源占用、质量、项目管理四个方面进行考核评价。

财务维度：主要是考核项目的成果转化收入、项目的成本控制。财务维度的考核主要为了促进科研成果的转化，强化项目的经济效益。

资源占用维度：主要是人力资源占用，通过工时系数在项目上的分布情况考察项目对人力资源的占用情况。工时系数=工时数*级别系数。资源占用维度的考核引入了人员级别，能够在一定程度上解决各项目组对于核心高水平人力资源的争夺。

质量维度：主要考察项目完成的质量。包括专利申请、科技论文、专著、获奖、技术突破、通过成果转化评估的成果数量、技术标准，服务满意度等方面的情况。此维度的考核旨在鼓励创新和突破，不断增强成果的应用转化能力，提升核心科研实力。

项目管理维度：主要考察项目开展过程中管理的有效性，包括项目的进度计划、安全事故的发生、经费控制等。

（六）各类人员矩阵式考核

活矩阵形式的研发人员的矩阵式考核是指由室主任和项目经理共同评价其绩效，考核权重以被考核人工时分布为依据确定。

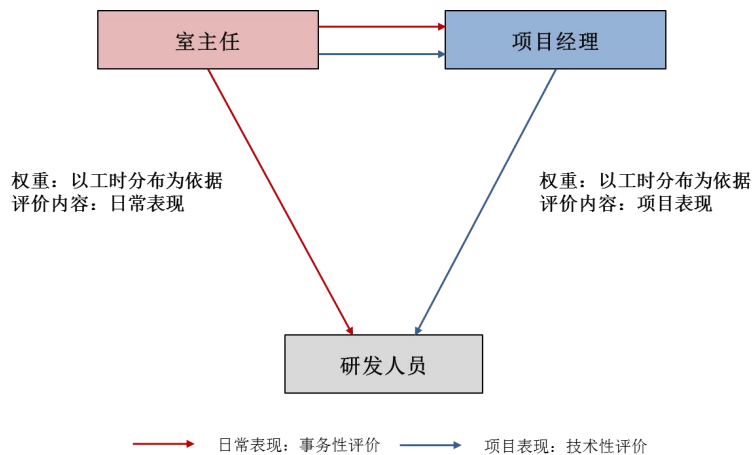
1. 矩阵考核的基础——工时分配

考核权重确定的流程：研究室成员填报工时——室主任和各项目经理进行工时审核——综合管理部完成统计——室主任和各项目经理协商确定考核权重。

2. 非跨室项目人员矩阵考核模式——项目经理下不设置子课题负责人

对于非跨室项目，整个项目的运作在一个研究室完成，所涉及的技术不存在跨专业的情况，此时由该研究室对项目全权负责。当项目规模不大，不需要设置子课题负责人时，由项目经理一人管理全部的研发人员。此种情况下，由室主任同时完成对项目经理的事务性评价和技术性评价。室主任和项目经理共同对研发人员进行考核。如图所示。

图4 非跨室项目各类人员考核模式——项目经理下不设置子课题负责人
此种情况下，项目经理和研发人员的绩效构成比较简单，如图所示：



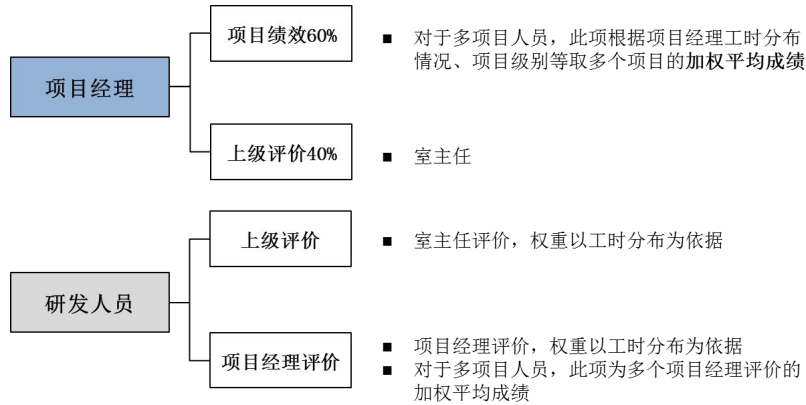


图5 非跨室项目各类人员绩效构成——项目经理下不设置子课题负责人

3. 非跨室项目人员矩阵考核模式——项目经理下设置子课题负责人

当非跨室项目的规模非常庞大，或技术专业复杂，涉及的专业领域较多，需要将项目拆分成子课题进行运作，此时在项目经理下设置子课题负责。此种情况下，由室主任对所有人进行事务性评价，技术性评价按照逐级考核管理的原则，室主任考核项目经理，项目经理考核子课题负责人，子课题负责人考核项目成员。如图所示。

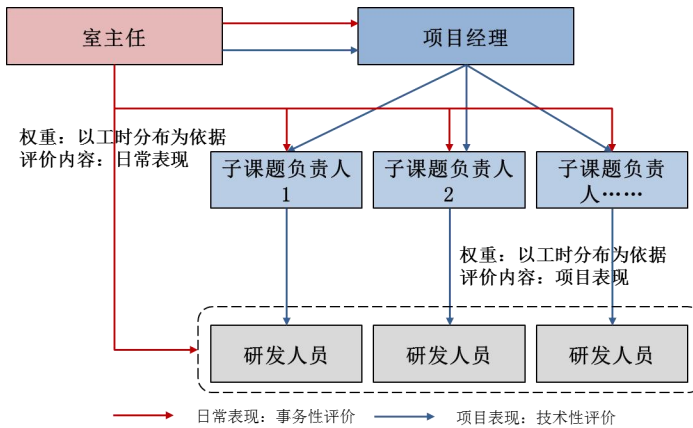


图6 非跨室项目各类人员考核模式——项目经理下设置子课题负责人

此种情况下，各类人员的绩效构成相比于前一种，主要变化在于子课题负责人。各子课题负责人承担项目绩效的40%，体现整体绩效共同担当的思想，保证彼此之间的协同性。但承担的权重低于项目经理，设置上主次分明。此时项目经理对于子课题负责人构成强矩阵管理。具体绩效构成如图所示。

4. 跨室项目人员矩阵式考核模式

跨室项目通常规模较大，技术复杂性较高。在联研院的组织模式是根据专业拆分成若干子课题进行运作。承担同一项目不同子课题的各个研究室在管理上既可能存在较多的流程式的衔接配合，也可能保持较高的独立性。不同的情况对项目经理能力的要求也不同。

一种情况下，项目仅要求项目经理对某一个子课题的技术方案负责，项目经理对于其他子课题通常仅为进度控制和资源协调。另一种情况下，项目要求项目经理熟悉各个子课题领域的技术方案，对各个子课题负责。两种情况下，项目经理对于子课题负责人的管理产生了强弱矩阵的差异。

强矩阵下，项目经理不仅仅是协调职能，还需要对各个子课题的技术负责，承担其他子课题的研究室的室主任不再对子课题负责人进行技术性评价，由项目经理完成。弱矩阵下，项目经理不需要对其他子课题的技术负责，仅保留项目的协调职能，承担其他子课题的研究

室的室主任依然对子课题负责人进行技术性评价。具体如图所示。

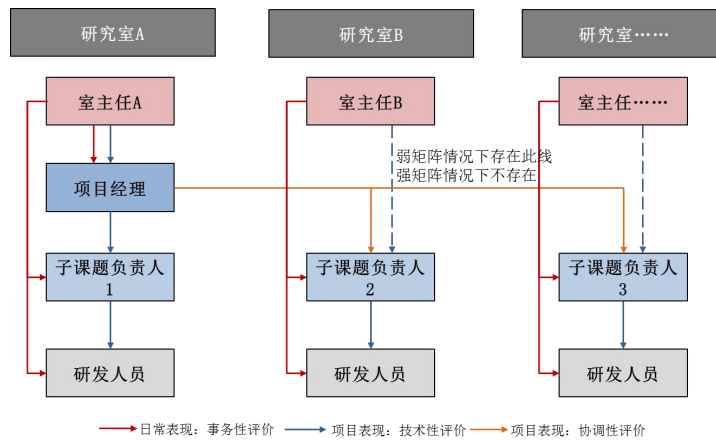


图8 跨室项目各类人员考核模式

弱矩阵情况：室主任对子课题负责人进行技术性评价和事务性评价，项目经理仅负责协调。强矩阵情况：室主任仅对子课题负责人进行事务性评价，项目经理进行技术性和协调性评价。

各类人员绩效构成与非跨室项目相比，主要变化在于项目经理对子课题负责人的考核出现了强、弱矩阵两种模式。并且对于项目经理的考核不再是单一室主任完成，而需要研究所的绩效管理评价小组完成，以保证公平性、客观性。具体如图。

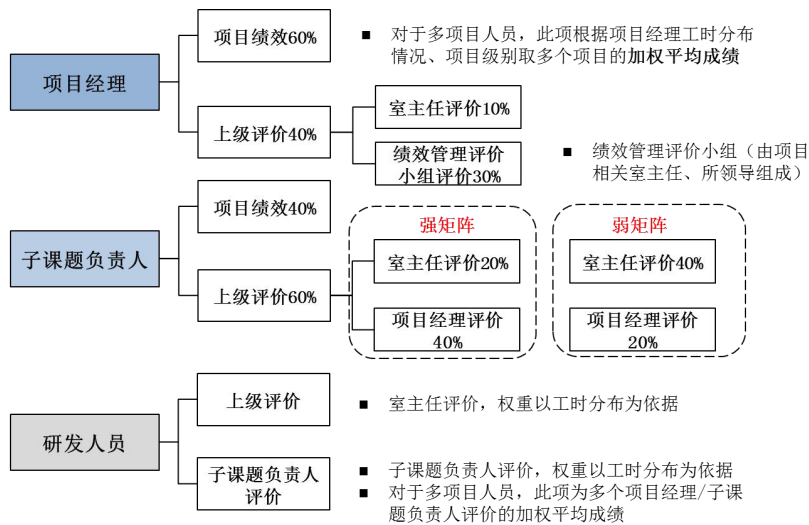


图9 跨室项目各类人员绩效构成

（七）绩效结果应用

1. 绩效结果应用方式

组织绩效结果：

研究室考核成绩等同于该室主任的业绩绩效成绩。项目考核成绩平均分等同于项目负责人业绩绩效成绩。

个人绩效结果：

绩效考核结果应用于各类人员绩效工资浮动、年终奖发放、职级晋升资格，并作为中长期激励兑现的依据。

2.室主任绩效工资浮动

室主任季度绩效结果决定室主任季度绩效考核系数，影响室主任季度绩效工资浮动。

室主任当季度绩效工资=季度绩效工资基数×绩效考核系数。绩效奖金基数为当季度（3个月）应发绩效工资。

绩效工资发放时，每个季度前两个月发放标准绩效工资，季度考核结束后，根据季度考核结果确定当季度绩效工资总额，第三个月根据当季度绩效工资总额及已发额确定剩余绩效工资。

3.室主任年终奖浮动

室主任年度绩效结果决定室主任年度绩效考核系数，影响室主任年终奖兑现。

室主任年终奖=年终奖基数×年度绩效考核系数。

年度绩效考核系数的确定与季度绩效考核系数相同。

4.项目经理与子课题负责人绩效工资浮动

项目经理与子课题负责人绩效考核结果决定其绩效考核系数，影响其绩效工资浮动。

项目经理与子课题负责人当季度绩效工资=季度绩效工资基数×绩效考核系数。绩效奖金基数为当季度（3个月）应发绩效工资。

绩效工资发放时，每个季度前两个月发放标准绩效工资，季度考核结束后，根据季度考核结果确定当季度绩效工资总额，第三个月根据当季度绩效工资总额及已发额确定剩余绩效工资。

5.项目经理/子课题负责人年终奖

项目经理与子课题负责人年度绩效结果决定其年度绩效考核系数，影响其年终奖兑现。

项目经理与子课题负责人年终奖=年终奖基数×年度绩效考核系数。（年度绩效考核系数的确定与季度绩效考核系数相同）

6.研发人员绩效工资浮动

研发人员季度绩效结果决定其季度绩效考核系数，影响其季度绩效工资浮动。

绩效考核结束后，对考核结果进行排名，根据排名和考核成绩为每个员工分配季度绩效系数。

研发人员绩效工资=季度绩效工资总包×（薪点数×季度绩效系数/∑薪点数×季度绩效系数）

部门绩效工资总包=∑员工季度绩效工资基数

季度绩效工资总包=部门绩效工资总包—室主任、副主任、项目经理、子课题负责人已发绩效工资

7.研发人员年终奖浮动

研发人员年度绩效结果决定其年度绩效考核系数，影响其年终奖浮动。

年度绩效考核结束后，对考核结果进行排名，根据排名和考核成绩为每个员工分配年度绩效系数。

室年终奖总包=所年终奖总包×（∑本室员工薪点数/∑全所薪点数）×室绩效系数。

室绩效系数根据研究室年度考核成绩确定。

研发人员年终奖=研发人员年终奖总包×（薪点数×年度绩效系数/∑本室薪点数×本室员工年度绩效系数）

研发人员年终奖总包=室年终奖总包—室主任、副主任、项目经理、子课题负责人已发年终奖

8.职位晋升

项目验收通过后，根据项目类别级别及参与人员的角色确定其项目积分，以积分制作为职位晋升依据之一，通过积累分数及积分排名控制职级晋升的时间节奏及人数。

在研横向项目、在研纵向项目积分标准按照项目的级别和所承担角色的不同分为 9 档。

四、项目收益

（一）项目总结

关于矩阵式考核实施难点的反思

1. 部门指标与项目指标侧重点不明确，重复考核

部门指标与项目指标各自的侧重点不明确，导向不清晰，评价者对人员的评价重点不突出，针对性不强，不能保证管理者对人员的实际管理效果，也不能客观反映人员的绩效情况。同时，指标之间存在一定程度的重叠，造成重复评价。

解决思路：可以将评价侧重点划分为事务性评价、技术性评价、合作性评价，根据管理者承担管理职能的不同确定各自的评价重点。资源管理职能、技术管理职能、项目管理职能分别对应事务性评价、技术性评价、合作性评价。根据不同的评价者设置差异化的指标。

2. 考核权重难以确定

当人员面对一个部门经理和一个项目经理时，其绩效考核权重容易确定，可根据各部门划分的原则和工作的组织形式来判断矩阵强弱从而实现权重的分配。但是，实际情况远远复杂于此，人员往往面临一个部门经理和多个项目经理，此时各个项目经理之间的考核权重如何划分？这往往是很难科学界定的。

解决思路：第一种简单的做法是多个项目经理共同打分取平均值，这样的处理简单易操作但不科学；第二种，粗略判断人员在每个项目上投入的精力大小，人为划分各个项目经理的权重，将多个项目经理评判的绩效成绩进行加权平均，这样的处理基于谁了解情况谁评价的原则将考核权限进行了人为的划分，有其合理性但划分标准有待完善；第三种，建立工时填报制度，通过人员分布在部门工作乃至各个项目上的工时比重确定考核权限，此方法为权重的划分提供了科学依据，但对管理的要求高，容易增加人员工作量而在实施中受到抵制，必须具备足够的动力方能顺利实施。

3. 多项目人员面临多头管理、工作难以平衡

对于多项目人员，其面临部门领导和多个项目经理的调配，当工作时间发生冲突时，只能通过上级进行协调，自身并没有对时间的自主支配权，难以在各个项目间平衡工作。此时，该名人员具有多个考核主体，若将所有相关人员的绩效考核反映到考核结果中，反而容易造成绩效考核失真。

解决思路：一是从管理上解决，避免出现一人多项的情况，对于处于正常运转期的项目，每个人最多兼项应该不超过两项。二是从考核权限认定上解决，若不可避免发生一人多项问题，可通过工时分布情况界定考核权限，并取消认定考核权不足 20% 评价者的考核权，并入考核权限最大者，以保证综合影响人员最终绩效成绩的评价者均对人员发生了实际的支配和调用，并对被考核人的实际绩效表现有充分的了解。

（二）项目实施效果

项目方案建立了灵活的绩效管理框架，使各研究所绩效管理得以在统一的管理体系中开展，同时，方案提供的多种情况下矩阵考核的实现方式，很好地兼顾了各研究所的差异。既

完成了统筹考虑，也兼顾了个性化的落地举措。

在一定程度上解决了复杂组织中的管理和协作问题，回答了职能线和业务线的协同问题。矩阵式考核作为全院矩阵管理全面落地的重要步骤，强化了对项目的管理与控制。新的组织管理模式既保障了科研活动的高效开展，兼顾了短期利益，也为人才培养和技术培育提供了有利土壤，兼顾了长远利益。通过考核权限的清晰界定，在组织中诠释了决策授权体系，使得集权和分权良好结合，既释放了研发团队的创造活力，也保证科研活动的统筹管理，既发挥了项目组的作用，也发挥了研究室的作用，为科研机构的组织设计和管理模式的匹配提供了一定的借鉴价值。

通过一系列机制的制定，明确了各类人员的考核模式及考核主体，使绩效评价的客观性、全面性、科学性更进一步，满足薪酬待遇以绩效结果为基础实现优化配置的要求，大大激发了人员工作的积极性，是科研人员的激励模式方面的有益探索。

项目研究成果已在联研院试点单位试运行三个月，目前状态良好。

投稿邮箱：glzx1984@sina.com

联系电话：010-68701269\68701770

中国企业联合会网址：www.cec1979.org.cn

中国企业联合会管理咨询委员会网址：<http://www.cec1979.org.cn/glzxs/>

中国企联职业经理人资格认证网：<http://cpmq.cec-ceda.org.cn/>

