

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：

- ◆ 习近平：培育更多具有自主知识产权和核心竞争力的创新型企业……………1
- ◆ 李克强会见出席中国发展高层论坛 2018 年年会的外方代表并座谈……………3
- ◆ 新华社：“技术驱动型”成独角兽企业重要特征……………4
- ◆ 创造良好发展环境 抢抓人工智能“中国机会”……………5

行业资讯：

- ◆ 国务院办公厅关于印发科学数据管理办法的通知……………7
- ◆ 国务院办公厅关于印发《知识产权对外转让有关工作办法（试行）》的通知……………10
- ◆ 七部门联合发布中国品牌日标识……………12
- ◆ 国家统计局新闻发言人就 2018 年 1-2 月份国民经济运行情况答记者问……………13
- ◆ 工业和信息化部中小企业局编印《民营企业建立现代企业制度典型案例汇编》……………18
- ◆ 国家标准制修订将再次提速 国家标准委印发《2018 年国家标准立项指南》……………19

工作动态：

- ◆ 关于举办走进名企标杆学习-海尔新管理模式研修班的通知……………20

领军人物：

- ◆ 博洋零询总裁 何腊柏：混合所有制公司良治的万科范本……………21
- ◆ 行动教育主讲导师 付小平：好公司还是坏公司，我们看什么？……………27
- ◆ 张驰咨询总经理 张驰：论制造业的“持久战”……………29

知识空间：

- ◆ 2017 中国管理咨询优秀案例节选：上海电气化工程分公司绩效管理咨询项目—汉哲管理咨询（北京）股份有限公司……………31

习近平：培育更多具有自主知识产权和核心竞争力的创新型企业

发布时间: 2018-3-8 文章来源: 新华网



3月7日上午，中共中央总书记、国家主席、中央军委主席习近平参加了十三届全国人大一次会议广东代表团的审议。习近平强调，要着眼国家战略需求，主动承接国家重大科技项目，引进国内外顶尖科技人才，加强对中小企业创新支持，培育更多具有自主知识产权和核心竞争力的创新型企业。

会上，李希、马兴瑞、马化腾、袁玉宇、米雪梅、黄建平、刘若鹏、李金东等8位代表先后围绕加快建设现代化经济体系、发挥互联网经济发展优势、以党建文化引领民营企业文化建设、军民融合推动源头科技创新发展、实施美丽乡村战略等问题发表意见。听完袁玉宇关于推进产业创新和人才发展的发言，习近平强调，发展是第一要务，人才是第一资源，创新是第一动力。中国如果不走创新驱动发展道路，新旧动能不能顺利转换，就不能真正强大起来。强起来要靠创新，创新要靠人才。针对米雪梅谈到的问题，习近平强调，将来我国也还会有三四亿人生活在农村，所以农村发展和城市化应该相得益彰、相辅相成。在现代化进程中，我们要引导人们注重修养品德、保持良知、增强爱心，给所有需要帮助的人提供关爱和帮助。共产党就是为人民谋幸福的，人民群众什么方面感觉不幸福、不快乐、不满意，我们就在哪方面下功夫，千方百计为群众排忧解难。

在最后的重要讲话中，习近平首先表示完全赞同宪法修正案草案，强调对我国现行宪法作部分修改，是党中央从新时代坚持和发展中国特色社会主义全局和战略高度作出的重大决策，也是推进全面依法治国、推进国家治理体系和治理能力现代化的重大举措。宪法修正案草案在形成过程中充分发扬了民主，集中了各方面智慧，体现了党和人民的共同意志。

习近平指出，广东是改革开放的排头兵、先行地、实验区，在我国改革开放和社会主义现代化建设大局中具有十分重要的地位和作用。习近平充分肯定党的十八大以来广东工作，要求广东的同志们进一步解放思想、改革创新，真抓实干、奋发进取，以新的更大作为开创广东工作新局面，在构建推动经济高质量发展体制机制、建设现代化经济体系、形成全面开放新格局、营造共建共治共享社会治理格局上走在全国前列。

习近平强调，我国经济正处在转变发展方式、优化经济结构、转换增长动力的攻关期。这是一个必须跨越的关口。构建推动经济高质量发展的体制机制是一个系统工程，要通盘考虑、着眼长远，突出重点、抓住关键。要全面推进体制机制创新，提高资源配置效率效能，推动资源向优质企业和产品集中，推动创新要素自由流动和聚集，使创新成为高质量发展的强大动能，以优质的制度供给、服务供给、要素供给和完备的市场体系，增强发展环境的吸引力和竞争力，提高绿色发展水平。

习近平强调，建设现代化经济体系，事关我们能否引领世界科技革命和产业变革潮流、赢得国际竞争的主动，事关我们能否顺利实现“两个一百年”奋斗目标。要更加重视发展实体经济，把新一代信息技术、高端装备制造、绿色低碳、生物医药、数字经济、新材料、海洋经济等战略性新兴产业发展作为重中之重，构筑产业体系新支柱。要以壮士断腕的勇气，果断淘汰那些高污染、高排放的产业和企业，为新兴产业发展腾出空间。科技创新是建设现代化产业体系的战略支撑。要着眼国家战略需求，主动承接国家重大科技项目，引进国内外顶尖科技人才，加强对中小企业创新支持，培育更多具有自主知识产权和核心竞争力的创新型企业。

习近平强调，要以更宽广的视野、更高的目标要求、更有力的举措推动全面开放，加快发展更高层次的开放型经济，加快培育贸易新业态新模式，积极参与“一带一路”建设，加强创新能力开放合作。要抓住建设粤港澳大湾区重大机遇，携手港澳加快推进相关工作，打造国际一流湾区和世界级城市群。

习近平强调，要形成有效的社会治理、良好的社会秩序，促进社会公平正义，让人民群众安居乐业，获得感、幸福感、安全感更加充实、更有保障、更可持续。要创新社会治理体制，把资源、服务、管理放到基层，把基层治理同基层党建结合起来，拓展外来人口参与社会治理途径和方式，加快形成社会治理人人参与、人人尽责的良好局面。要坚持在法治轨道上统筹社会力量、平衡社会利益、调节社会关系、规范社会行为、化解社会矛盾，以良法促发展、保善治，让人民群众在每一个司法案件中感受到公平正义，使尊法学法守法用法成为广大人民群众共同追求，确保社会在深刻变革中既生机勃勃又井然有序。要认真落实新时代党的建设总要求，努力把各级党组织锻造得更加坚强有力，从各级领导干部做起，从一件件小事抓起，坚决防止不良风气反弹回潮，不断巩固和拓展落实中央八项规定精神成果。（知识产权报综合新华社消息）

李克强会见出席中国发展高层论坛 2018 年年会的外方代表并座谈

发布时间: 2018-3-26 文章来源: 中国政府网



国务院总理李克强 26 日在北京会见出席中国发展高层论坛 2018 年年会的外方代表并同他们座谈。来自世界五百强企业的负责人、国际知名学术研究机构的专家学者、主要国际组织代表等近百人参加。

苹果公司首席执行官库克、株式会社日立制作所取缔役会长中西宏明、史带投资集团董事长格林伯格、谷歌公司首席执行官皮猜、剑桥大学校长杜思齐和教授诺兰、高通公司首席执行官莫伦科夫等发言，就他们关心的问题向李克强提问。李克强一一作答，并同他们深入交流。

李克强表示，对外开放是中国的基本国策。今年适逢中国改革开放 40 周年，在以习近平同志为核心的中共中央领导下，中国将进一步深化改革，扩大开放。这既符合中国自身发展利益，也有利于维护自由贸易，促进全球化健康发展。中国作为最大的发展中国家，实现现代化还有很长的路要走。中国对外开放的大门将越开越大，我们愿意借鉴国外先进技术和管理经验，扩大产品、知识、技术、服务等领域合作，不断放宽外商投资市场准入，提供更加法治化、便利化的营商环境。

李克强指出，中美经贸规模发展到今天的体量，靠的是市场力量和商业规则，本质上是互利共赢的。打贸易战没有赢家。对别人关上门也挡住了自己的路。对于存在的贸易不平衡问题，中美双方应本着务实、理性的态度，通过做大增量促进贸易平衡，坚持谈判协商化解分歧摩擦，否则对两国、对世界都不利。在当前世界经济不确定因素较多的背景下，国际社会应共同维护以自由贸易为基石的多边贸易体系，明确反对保护主义和单边主义做法，共同努力促进世界经济和国际贸易持续复苏。

李克强强调，“中国制造 2025”是在开放的环境中推进的，对内外资企业一视同仁。我们不会强制要

求外国企业转让技术，将进一步加大知识产权保护力度，严厉打击侵权行为。欢迎更多有竞争力的国际优秀企业来华合作，同中方共创共享发展机遇。

李克强还回答了与会代表关于人工智能、创新、教育等方面的提问。

与会外方代表表示，中国政府进一步深化改革、扩大开放的举措令人期待，相信中国的发展将为世界带来更多机遇。跨国公司愿积极参与中国改革开放进程，更好实现互利共赢。

何立峰等出席上述活动。

新华社：“技术驱动型”成独角兽企业重要特征

发布时间: 2018-3-24 文章来源: 新华网

由科技部火炬中心、长城战略咨询 23 日在京联合发布的《2017 中国独角兽企业发展报告》显示，截至 2017 年底我国独角兽企业共 164 家，总估值达 6284 亿美元。当前，我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段，以新经济为特征的独角兽企业蓬勃发展，折射出我国经济发展的强劲新动能。



独角兽企业爆发式增长

独角兽企业是指成立 10 年以内、估值超过 10 亿美元、获得过私募投资且尚未上市的企业。《2017 中国独角兽企业发展报告》显示，截至 2017 年底，我国独角兽企业共 164 家，较上一年增长 25%，总估值达到 6284 亿美元。其中蚂蚁金服、滴滴出行、小米等 10 家企业估值超过 100 亿美元，成为超级独角兽企业。

科技部火炬中心主任张志宏说，独角兽企业在国家双创战略实施后集中爆发，技术创新型企业持续增加、人才驱动特征显著、国家高新区成为独角兽企业摇篮等特点，呈现出 2017 年我国独角兽企业发展的群像。独角兽企业代表了新技术、新产业、新业态、新模式的发展方向，充分体现了新经济的特征。

报告显示，我国独角兽企业广泛分布于 18 个领域，其中电子商务、互联网金融、大健康、文化娱乐和物流成为独角兽集中爆发领域，数量占比达到 56%。

数据显示，2017 年中国独角兽企业广泛分布于 19 座城市，“北上杭深”聚集独角兽企业数量超过 84%，其中北京 70 家，上海 36 家，杭州 17 家，深圳 14 家。

2017 年共有 125 家独角兽企业分布在全国各地的高新区内。其中，中关村(6.430, 0.00, 0.00%)拥有 70 家独角兽企业，占据全国近半数。中关村科技园区管理委员会副主任翁啟文说，中关村将加快实施创新驱动战略，促进科技成果转化，把培育壮大独角兽企业为抓手，让一批有潜力的独角兽企业脱颖而出，为创新发展注入新的活力。

“技术驱动型”成独角兽企业重要特征

当前，“技术驱动型”企业已成为我国独角兽企业的重要构成：

以人工智能、大数据、云服务为代表的新一代信息技术领域出现了许多备受市场关注的独角兽企业，既有旷视科技、商汤科技、阿里云等资深独角兽企业，也有寒武纪科技、出门问问等新晋独角兽企业。

以基因组学和精准医学为代表的新一代生物技术领域也出现独具特色的独角兽企业，包括三胞国际医疗、碳云智能等资深独角兽企业，也有影联医疗等新晋企业。

以新能源为代表的新一代智能制造领域涌现出一批优秀的独角兽企业，既有宁德时代、蔚来汽车、奇点汽车等资深独角兽企业，也有北汽新能源、时空电动等新晋企业。

张志宏说，技术创新成为独角兽企业最核心的驱动力。注重基础研究，发展更多前沿科技，既是建设创新型国家的重要举措，也是培育新经济的应有之意。

业内则认为，独角兽企业虽然进入榜单，但这是长跑而非短跑。中关村银行董事长郭洪说，当前企业成为独角兽的周期越来越短，融资轮数越来越少，独角兽发展中仍具有很大的不确定性，这对企业的持续创新能力提出了挑战。

支持新经济企业拥抱资本市场

以独角兽为代表的新经济企业的发展，离不开资本市场的支持。数据显示，2017年已有众安保险、阅文集团、融360等9家独角兽实现上市。拥抱新经济是世界经济发展的大势所趋，是国家经济转型发展的客观要求，是企业迅速成长的迫切需求，也是资本市场发展建设的重要任务。

深交所副总经理彭明表示，独角兽是观察高新技术企业的窗口，而如何在包容创新创业与防范高失败率风险方面取得平衡，是资本市场制度设计的核心平衡点。

对于证券交易所在拥抱新经济的过程中如何发挥投融资和监管市场的作用，上交所副理事长张冬科说，下一步上交所要打造多层次、包容性的新蓝筹市场，即具有新技术、新产业、新模式和持续分红能力的“新经济+蓝筹”企业，主要包括传统产业优化升级、新经济企业和高技术企业。

创造良好发展环境 抢抓人工智能“中国机会”

发布时间: 2018-3-13 文章来源: 经济参考报

科技部部长万钢近日在十三届全国人大一次会议记者会上表示，要加快人工智能创新成果的转化应用，推动人工智能应用到产业发展和社会生活的各个方面中去。网民表示，人工智能是未来基础研究领域和关键技术运用产业的制高点，也是新经济的重要力量，希望创造良好发展环境，推动人工智能产业大发

展，抢抓人工智能“中国机会”。



为经济增长注入新动能

连日来，人工智能成为两会热议的焦点。不少代表委员认为，以云计算、大数据、人工智能为代表的新一代信息技术快速发展和广泛应用，带来了空前的技术革命，彰显了新动能所具有的强大活力。特别是在人工智能领域，中国已经实现了与国际水平的并跑，并且在部分领域实现了领跑。

在网上，人工智能也让不少网民打开话匣子。

“人工智能是引领中国制造业发展的关键技术，是促进实体经济发展的重点方向，是制造业数字化、网络化、智能化转型发展的关键领域。近年来，人工智能加速发展，实现了战略性突破，先进制造技术和新一代人工智能技术深度融合，形成了新一代智能制造。在政策引导和技术发展的双重推动下，人工智能正逐渐融入中国制造业，驱动企业智能化制造转型升级。”网民“吴丽萍”说。

网民“邹碧颖”表示，近年来出台了一系列鼓励人工智能发展的政策，乘着政策东风，趁着市场竞争格局尚未定型，不少中国企业正在人工智能领域大力投入研发资金，形成拥有自主知识产权的技术，以期尽早抢占智能制造市场份额。可以预见，随着政策红利的释放，一系列人工智能领域高价值核心专利的形成，将有效促进我国相关企业蓬勃发展，为国家经济的转型升级发展注入新活力。

创造良好发展环境

网民表示，为人工智能创造良好的发展环境至关重要，立法配套要跟上。随着人工智能的不断发展，法律应未雨绸缪，完善个人信息保护、网络隐私等方面的立法。

据报道，万钢表示，要加强政策法规研究，积极应对人工智能发展可能对社会伦理、就业结构、个人隐私、国家安全等方面的一些挑战。

“‘人工智能+’时代已经来临，多国政府都在探索人工智能立法。”网民“陈金桥”认为，我国相关立法活动也要不断推进。现阶段，应注重修改和完善影响产业继续发展的法律法规，特别是人工智能技术与强管制领域的融合，如交通、金融、医疗等。未来，人工智能可能改变整个经济、社会体系，应加强机器人法律地位、伦理规则等问题的研究，政府、产业、机构、个人共同参与制定法律规则。

网民认为，除了企业自身创新外，还需要制定出台扶持科技创新的具体政策意见和措施。网民“胡一峰”称，推动人工智能产业健康发展，需要国家进一步释放政策红利，持续加大资金、人才、技术等投入，统筹引导财政资金、政府投资基金、社会资本等对人工智能企业和项目进行大力支持，推动产业化进程。

技术共享提升研发效率

网民认为，技术的开放有利于人工智能产业大发展，对于提升整个中国人工智能技术能力和人工智能在各个行业的应用都是一件大好事。

“科技部部长万钢专门强调了建设开放平台的重要性，以便让所有创业者都享受人工智能技术进步所带来的红利。”网民“陈永伟”表示，一方面，人工智能的研发需要投入大量资金，一般的创业者难以承受，如果可以建立开放、开源平台，让所有创业者共享已有的技术成就，那么这些人就能以相对低的代价获取创新成就，让技术更有效率地实现转化。另一方面，类似人工智能的高科技产业具有很强的规模经济和范围经济，如果可以建立开放、开源的平台，就可以让各个企业的研发行为避免不必要的重复，实现有益的相互补充，让规模经济和范围经济得到充分发挥，这显然有利于研发效率的大幅提升。

网民“陈永伟”补充说，建立开放、开源平台，让更多人共享创新的成果还需要有一个前提，那就是处理好激励问题，让创新者得到相应的实惠。如果相关的技术已经存在，那么通过开放、开源的平台将它们共享出去显然可以提升效率。

□ 行业资讯

国务院办公厅关于印发科学数据管理办法的通知

发布时间: 2018-3-17 文章来源: 中国政府网

各省、自治区、直辖市人民政府，国务院各部委、各直属机构：

《科学数据管理办法》已经国务院同意，现印发给你们，请认真贯彻执行。

国务院办公厅

2018年3月17日

（此件公开发布）

科学数据管理办法

第一章 总 则

第一条 为进一步加强和规范科学数据管理，保障科学数据安全，提高开放共享水平，更好支撑国家科技创新、经济社会发展和国家安全，根据《中华人民共和国科学技术进步法》、《中华人民共和国促进科技成果转化法》和《政务信息资源共享管理暂行办法》等规定，制定本办法。

第二条 本办法所称科学数据主要包括在自然科学、工程技术科学等领域，通过基础研究、应用研究、试验开发等产生的数据，以及通过观测监测、考察调查、检验检测等方式取得并用于科学研究活动的原始数据及其衍生数据。

第三条 政府预算资金支持开展的科学数据采集生产、加工整理、开放共享和管理使用等活动适用本办法。

任何单位和个人在中华人民共和国境内从事科学数据相关活动，符合本办法规定情形的，按照本办法执行。

第四条 科学数据管理遵循分级管理、安全可控、充分利用的原则，明确责任主体，加强能力建设，

促进开放共享。

第五条 任何单位和个人从事科学数据采集生产、使用、管理活动应当遵守国家有关法律法规及部门规章，不得利用科学数据从事危害国家安全、社会公共利益和他人合法权益的活动。

第二章 职 责

第六条 科学数据管理工作实行国家统筹、各部门与各地区分工负责的体制。

第七条 国务院科学技术行政部门牵头负责全国科学数据的宏观管理与综合协调，主要职责是：

- (一) 组织研究制定国家科学数据管理政策和标准规范；
- (二) 协调推动科学数据规范管理、开放共享及评价考核工作；
- (三) 统筹推进国家科学数据中心建设和发展；
- (四) 负责国家科学数据网络管理平台建设和数据维护。

第八条 国务院相关部门、省级人民政府相关部门（以下统称主管部门）在科学数据管理方面的主要职责是：

(一) 负责建立健全本部门（本地区）科学数据管理政策和规章制度，宣传贯彻落实国家科学数据管理政策；

- (二) 指导所属法人单位加强和规范科学数据管理；
- (三) 按照国家有关规定做好或者授权有关单位做好科学数据定密工作；
- (四) 统筹规划和建设本部门（本地区）科学数据中心，推动科学数据开放共享；
- (五) 建立完善有效的激励机制，组织开展本部门（本地区）所属法人单位科学数据工作的评价考核。

第九条 有关科研院所、高等院校和企业等法人单位（以下统称法人单位）是科学数据管理的责任主体，主要职责是：

- (一) 贯彻落实国家和部门（地方）科学数据管理政策，建立健全本单位科学数据相关管理制度；
- (二) 按照有关标准规范进行科学数据采集生产、加工整理和长期保存，确保数据质量；
- (三) 按照有关规定做好科学数据保密和安全管理；
- (四) 建立科学数据管理系统，公布科学数据开放目录并及时更新，积极开展科学数据共享服务；
- (五) 负责科学数据管理运行所需软硬件设施等条件、资金和人员保障。

第十条 科学数据中心是促进科学数据开放共享的重要载体，由主管部门委托有条件的法人单位建立，主要职责是：

- (一) 承担相关领域科学数据的整合汇交工作；
- (二) 负责科学数据的分级分类、加工整理和分析挖掘；
- (三) 保障科学数据安全，依法依规推动科学数据开放共享；
- (四) 加强国内外科学数据方面交流与合作。

第三章 采集、汇交与保存

第十一条 法人单位及科学数据生产者要按照相关标准规范组织开展科学数据采集生产和加工整理，形成便于使用的数据库或数据集。

法人单位应建立科学数据质量控制体系，保证数据的准确性和可用性。

第十二条 主管部门应建立科学数据汇交制度，在国家统一政务网络和数据共享交换平台的基础上开展本部门（本地区）的科学数据汇交工作。

第十三条 政府预算资金资助的各级科技计划（专项、基金等）项目所形成的科学数据，应由项目牵头单位汇交到相关科学数据中心。接收数据的科学数据中心应出具汇交凭证。

各级科技计划（专项、基金等）管理部门应建立先汇交科学数据、再验收科技计划（专项、基金等）项目的机制；项目/课题验收后产生的科学数据也应进行汇交。

第十四条 主管部门和法人单位应建立健全国内外学术论文数据汇交的管理制度。

利用政府预算资金资助形成的科学数据撰写并在国外学术期刊发表论文时需对外提交相应科学数据的，论文作者应在论文发表前将科学数据上交至所在单位统一管理。

第十五条 社会资金资助形成的涉及国家秘密、国家安全和社会公共利益的科学数据必须按照有关规定予以汇交。

鼓励社会资金资助形成的其他科学数据向相关科学数据中心汇交。

第十六条 法人单位应建立科学数据保存制度，配备数据存储、管理、服务和安全等必要设施，保障科学数据完整性和安全性。

第十七条 法人单位应加强科学数据人才队伍建设，在岗位设置、绩效收入、职称评定等方面建立激励机制。

第十八条 国务院科学技术行政部门应加强统筹布局，在条件好、资源优势明显的科学数据中心基础上，优化整合形成国家科学数据中心。

第四章 共享与利用

第十九条 政府预算资金资助形成的科学数据应当按照开放为常态、不开放为例外的原则，由主管部门组织编制科学数据资源目录，有关目录和数据应及时接入国家数据共享交换平台，面向社会和相关部门开放共享，畅通科学数据军民共享渠道。国家法律法规有特殊规定的除外。

第二十条 法人单位要对科学数据进行分级分类，明确科学数据的密级和保密期限、开放条件、开放对象和审核程序等，按要求公布科学数据开放目录，通过在线下载、离线共享或定制服务等方式向社会开放共享。

第二十一条 法人单位应根据需求，对科学数据进行分析挖掘，形成有价值的科学数据产品，开展增值服务。鼓励社会组织和企业开展市场化增值服务。

第二十二条 主管部门和法人单位应积极推动科学数据出版和传播工作，支持科研人员整理发表产权清晰、准确完整、共享价值高的科学数据。

第二十三条 科学数据使用者应遵守知识产权相关规定，在论文发表、专利申请、专著出版等工作中注明所使用和参考引用的科学数据。

第二十四条 对于政府决策、公共安全、国防建设、环境保护、防灾减灾、公益性科学研究等需要使用科学数据的，法人单位应当无偿提供；确需收费的，应按照规定程序和非营利原则制定合理的收费标准，向社会公布并接受监督。

对于因经营性活动需要使用科学数据的，当事人双方应当签订有偿服务合同，明确双方的权利和义务。

国家法律法规有特殊规定的，遵从其规定。

第五章 保密与安全

第二十五条 涉及国家秘密、国家安全、社会公共利益、商业秘密和个人隐私的科学数据，不得对外开放共享；确需对外开放的，要对利用目的、用户资质、保密条件等进行审查，并严格控制知悉范围。

第二十六条 涉及国家秘密的科学数据的采集生产、加工整理、管理和使用，按照国家有关保密规定执行。主管部门和法人单位应建立健全涉及国家秘密的科学数据管理与使用制度，对制作、审核、登记、拷贝、传输、销毁等环节进行严格管理。

对外交往与合作中需要提供涉及国家秘密的科学数据的，法人单位应明确提出利用数据的类别、范围

及用途，按照保密管理规定程序报主管部门批准。经主管部门批准后，法人单位按规定办理相关手续并与用户签订保密协议。

第二十七条 主管部门和法人单位应加强科学数据全生命周期安全管理，制定科学数据安全保护措施；加强数据下载、认证、授权等防护管理，防止数据被恶意使用。

对于需对外公布的科学数据开放目录或需对外提供的科学数据，主管部门和法人单位应建立相应的安全保密审查制度。

第二十八条 法人单位和科学数据中心应按照国家网络安全管理规定，建立网络安全保障体系，采用安全可靠的产品和服务，完善数据管控、属性管理、身份识别、行为追溯、黑名单等管理措施，健全防篡改、防泄露、防攻击、防病毒等安全防护体系。

第二十九条 科学数据中心应建立应急管理和容灾备份机制，按照要求建立应急管理系统，对重要的科学数据进行异地备份。

第六章 附 则

第三十条 主管部门和法人单位应建立完善科学数据管理和开放共享工作评价考核制度。

第三十一条 对于伪造数据、侵犯知识产权、不按规定汇交数据等行为，主管部门可视情节轻重对相关单位和责任人给予责令整改、通报批评、处分等处理或依法给予行政处罚。

对违反国家有关法律法规的单位和个人，依法追究相应责任。

第三十二条 主管部门可参照本办法，制定具体实施细则。涉及国防领域的科学数据管理制度，由有关部门另行规定。

第三十三条 本办法自印发之日起施行。

国务院办公厅关于印发《知识产权对外转让有关工作办法 (试行)》的通知

发布时间: 2018-3-29 文章来源: 中国政府网

各省、自治区、直辖市人民政府，国务院各部委、各直属机构：

《知识产权对外转让有关工作办法（试行）》已经国务院同意，现印发给你们，请认真贯彻执行。

国务院办公厅

2018年3月18日

（此件公开发布）

知识产权对外转让有关工作办法（试行）

为贯彻落实总体国家安全观，完善国家安全制度体系，维护国家安全和重大公共利益，规范知识产权对外转让秩序，依据国家安全、对外贸易、知识产权等相关法律法规，制定本办法。

一、审查范围

（一）技术出口、外国投资者并购境内企业等活动中涉及本办法规定的专利权、集成电路布图设计专有权、计算机软件著作权、植物新品种权等知识产权对外转让的，需要按照本办法进行审查。所述知识产

权包括其申请权。

(二) 本办法所述知识产权对外转让, 是指中国单位或者个人将其境内知识产权转让给外国企业、个人或者其他组织, 包括权利人的变更、知识产权实际控制人的变更和知识产权的独占实施许可。

二、审查内容

(一) 知识产权对外转让对我国国家安全的影响。

(二) 知识产权对外转让对我国重要领域核心关键技术创新发展能力的影响。

三、审查机制

(一) 技术出口中涉及的知识产权对外转让审查。

1. 在技术出口活动中, 出口技术为我国政府明确的禁止出口限制出口技术目录中限制出口的技术时, 涉及专利权、集成电路布图设计专有权、计算机软件著作权等知识产权的, 应当进行审查。

2. 地方贸易主管部门收到技术出口经营者提交的中国限制出口技术申请书后, 涉及专利权、集成电路布图设计专有权等知识产权对外转让的, 应将相关材料转至地方知识产权管理部门。地方知识产权管理部门收到相关材料后, 应对拟转让的知识产权进行审查并出具书面意见书, 反馈至地方贸易主管部门, 同时报国务院知识产权主管部门备案。

3. 地方贸易主管部门应当依据地方知识产权管理部门出具的书面意见书, 并按照《中华人民共和国技术进出口管理条例》等有关规定作出审查决定。

4. 涉及计算机软件著作权对外转让的, 由地方贸易主管部门和科技主管部门按照《中华人民共和国技术进出口管理条例》、《计算机软件保护条例》等有关规定进行审查。对外转让的计算机软件著作权已经在计算机软件登记机构登记的, 地方贸易主管部门应当将审查结果及时通知计算机软件登记机构。经审查不得转让的, 计算机软件登记机构在接到通知后, 不得办理权属变更登记手续。

5. 涉及植物新品种权对外转让的, 由农业主管部门和林业主管部门根据《中华人民共和国植物新品种保护条例》等有关规定, 按照职责进行审查, 重点审查内容为拟转让的植物新品种权对我国农业安全特别是粮食安全和种业安全的影响。

(二) 外国投资者并购境内企业安全审查中涉及的知识产权对外转让审查。

1. 外国投资安全审查机构在对外国投资者并购境内企业进行安全审查时, 对属于并购安全审查范围并且涉及知识产权对外转让的, 应当根据拟转让知识产权的类别, 将有关材料转至相关主管部门征求意见。涉及专利权、集成电路布图设计专有权的, 由国务院知识产权主管部门负责; 涉及计算机软件著作权的, 由国家版权主管部门负责; 涉及植物新品种权的, 由国务院农业主管部门和林业主管部门按职责分别负责。

2. 相关主管部门应及时进行审查并出具书面意见书, 反馈至外国投资安全审查机构。外国投资安全审查机构应当参考相关主管部门出具的书面意见书, 按照有关规定作出审查决定。

四、其他事项

(一) 相关主管部门应当制定审查细则, 明确审查材料、审查流程、审查时限、工作责任等。

(二) 在知识产权对外转让审查最终决定作出后, 涉及知识产权权属变更的, 转让双方应当按照相关法律法规办理变更手续。

(三) 相关主管部门工作人员应当保守知识产权对外转让双方的商业秘密。

(四) 知识产权对外转让涉及国防安全的, 按照国家有关规定办理, 不适用本办法。

(五) 本办法自印发之日起试行。

七部门联合发布中国品牌日标识

发布时间: 2018-3-21 文章来源: 发改委

3月21日,国家发展改革委、中宣部、工业和信息化部、农业部、商务部、工商总局、质检总局共同召开中国品牌日标识发布会,对外发布中国品牌日标识。国家发展改革委秘书长李朴民同志出席发布会并致辞。其他联合主办单位相关司局的负责同志出席了发布会。



李朴民同志在致辞中指出,为贯彻落实习近平新时代中国特色社会主义思想和党的十九大精神,深化供给侧结构性改革,落实党中央、国务院关于品牌发展的决策部署,促进高质量发展,办好中国品牌日活动,国家发展改革委联合各主办单位大力营造品牌发展氛围,积极推动品牌发展工作。

李朴民同志在致辞中强调,中国品牌日标识的诞生,凝聚了专家、学者、社会公众的智慧和才华,挖掘了中华优秀传统文化,体现了“品牌”的核心理念。中国品牌日标识的发布是中国品牌发展的一件大事,在推动中国品牌发展工作中具有里程碑意义。中国品牌日标识将会成为新时代中国品牌发展的鲜明旗帜,发挥重要引领作用,促进中国经济向高质量发展迈进。

李朴民同志在致辞中还宣布,经报请党中央、国务院批准,首届中国自主品牌博览会和中国品牌发展国际论坛将于5月10日在上海展览中心举办,以展示我国自主品牌发展成就,扩大自主品牌知名度和影响力,塑造中国自主品牌良好形象,树立品牌经济发展理念,更好适应消费升级趋势,满足人民日益增长的美好生活需要;同时,展现开放包容姿态,构建合作共赢关系,推动品牌发展的全方位务实合作,促进品牌强国建设,为实现两个一百年奋斗目标和中华民族伟大复兴的中国梦奠定更加坚实的基础。

会上观看了上海市人民政府同步举办的中国品牌日标识造型揭幕和2018年中国品牌日活动倒计时仪式。

有关部门,各省、自治区、直辖市、计划单列市和新疆生产建设兵团发改委,有关企业、中介机构,品牌发展领域知名专家学者等130余人以及中央主要新闻媒体、市场化媒体、委属媒体等60余家新闻媒体参加了发布会。

国家统计局新闻发言人就 2018 年 1-2 月份

国民经济运行情况答记者问

发布时间: 2018-3-14 文章来源: 国家统计局

央视记者:

从刚才您发布的数据来看,经济形势好于预期,请您分析原因。您如何看待 1-2 月份整体经济运行情况。

毛盛勇:

从数据来看,当前生产有所加快,消费比较活跃,价格总体平稳,就业继续向好,国民经济运行起步向好,总结起来有三个特点:



第一,消费升级引领作用不断增强。1-2 月份,社会消费品零售总额同比增长 9.7%,比上年同期加快 0.2 个百分点。从消费业态来看,网上零售额增速超过 37%,比上年同期加快 5.4 个百分点,线上带动线下、线上线下消费融合发展。从实物消费来看,高品质的消费像化妆品和智能家电都保持比较快的增长。1-2 月社会消费品零售总额比上年同期加快 0.2 个百分点,很主要的一个贡献来源于汽车类的消费增长加快,这一方面是汽车销售量的增长,但更重要的是平均单价上升比较多,这说明汽车的需求在更新换代、结构在升级。服务类消费也在加快增长。春节期间,全国共接待游客人数同比增长 12.1%,实现旅游收入同比增长 12.6%。春节期间电影票房增长同比超过 60%。

第二,新动能支撑能力不断提升。新动能有两块:一块是传统的动能在加快改造升级,两年来,在持续推进供给侧结构性改革的背景下,一些落后的产能逐渐退出市场,实际上为优质产能腾出空间,传统的行业、传统的产能在持续提质。另一块是新兴动能在加快成长,装备制造业、高技术产业持续保持比较快的增长。还有一些新产品,像工业机器人增长速度超过 25%,新能源汽车增长速度超过 178%。新动能的成长有利于推动经济平稳健康运行,也有利于经济结构优化升级。

第三,经济高质量发展条件不断累积。从民生来看,1-2 月份,城镇调查失业率继续位于低位,低于 5%,比上年年末包括上年同期均有小幅回落,这也说明就业的状况持续向好。我们还可以看一些结构指标。从产业角度来看,二三产业更加协调发展,二三产业都有所加快。从需求来看,内外需求也都比较活跃,反映内需的社会消费品零售总额增速比上年同期加快了 0.2 个百分点;出口在去年高增长基础上,今年 1-2 月份还增长了 18%。从区域来看,中西部地区固定资产投资和规模以上工业增长的速度上总体要快于全国,也快于东部地区;东北地区也在继续回暖。区域结构、产业结构、需求结构的协调性在增强。还有,从生态环保指标也可以看出来,1 月份全国 338 个地级及以上城市的平均优良天数的比例为 68.6%,比上年同期提高了 8.6 个百分点,特别是北京平均优良天数比例达到 80.6%,比上年同期提高 29 个百分点。

总的来看,1-2 月份经济延续了稳中向好的发展态势。其中有些指标的变动有春节等季节因素的影响。另外,1-2 月份在全年整个经济规模中占的比重比较小,所以要巩固目前这种向好的势头,还需要全

国上下继续努力。谢谢。

中国国际广播电台和国际在线记者：

我们知道今年的《政府工作报告》提出经济增长目标是 6.5%左右，但是和去年相比并没有“在实际工作中争取更好成绩”的表述。另外，刚才你也提到城镇调查失业率，今年提出的目标是要控制在 5.5%以内，但是从过去几年的情况来看基本上是在 5%左右。这两个变化是否意味着今年的经济增长还有就业的压力会更大？谢谢。

毛盛勇：

谢谢你的提问。通常观察宏观经济形势，主要看四大指标：经济增长、就业充分、物价稳定、国际收支平衡。经济增长率和就业是其中很重要的指标，二者的相关性很强，一般来说如果经济增长好，企业就会扩大生产，增加投资，就业岗位就会增加，失业率就会下降，反之亦然。经济学上有一个“奥肯定律”，描述失业率和经济增长率之间的关系。

实际上，我国的就业压力还是比较大。从 2012 年开始，16 到 59 周岁的劳动年龄人口尽管有所减少，但是劳动年龄人口的规模总量仍然超过 9 亿人。全部就业人口规模是 7.76 亿，其中有 2.8 亿多的农民工，就业总量很庞大、流动性很强，特别是结构性矛盾还比较突出。尤其是，当前和今后一个时期是我们国家推进结构调整的攻坚期，新动能快速成长创造了新的就业，但传统企业在进行调整也会挤压一些岗位，包括重化工比重比较高、去产能任务比较重的地区，就业压力也会比较大。所以就业总量的矛盾和结构性的压力都存在。

党中央、国务院高度重视就业工作，实施积极的就业政策，不断创新和完善宏观调控，扎实推进供给侧结构性改革，经济运行一直保持在合理区间，过去五年经济平均增速是 7.1%，由高速增长逐步换挡为中高速增长。城镇新增就业人数过去 5 年每年都在 1300 万以上，累计超过 6600 万。城镇调查失业率基本稳定在 5%这样比较低的水平，就业一直保持平稳，而且是稳中向好，这样对于一个接近 14 亿人口的发展中大国来讲，实现这样比较充分的就业是非常不容易的。

你提到今年总理在《政府工作报告》当中提出今年经济增长的预期目标是 6.5%左右。一方面来讲是可行的，为什么说可行？从最近这几年来看，中国经济运行的平稳性增强，过去五年 GDP 的增长速度最低是 6.7%，最高是 7.8%，波动性与过去相比是明显减小，特别是最近十个季度都在 6.7%到 6.9%之间。经济发展的内在特质决定了经济运行的平稳性在增强，从这个角度来讲，实现 6.5%左右的增长预期目标是有条件的。另一方面从必要性来看，中国完成“十三五”目标、2020 年全面建成小康社会，有两个很重要的指标，一个是 GDP 的总量比 2010 年翻一番，还有全国城乡居民人均可支配收入也要比 2010 年翻一番，都是用 2010 年的不变价格。经济总量要完成这个目标，今后三年 GDP 年均增长 6.3%以上就可以，收入只需要年均增长 4.7%以上就可以了。从这个角度来讲，6.5%左右的增长速度与实现翻番目标是衔接的。当然更重要的是，按照高质量发展的要求，坚持以人民为中心的发展思想，要努力提高和改善民生，而就业是最大的民生。6.5%左右的经济增长是按照保障就业的角度设置的。2018 年就业压力还是比较大的，全国大学毕业生人数创纪录达到 820 万，还有 500 万左右的中职毕业生，还有大量去产能行业的转岗人员，还有农业转移人口要在城市就业，所以总的来讲就业压力比较大。

但是，我们看有一个很好的条件，我们这几年在持续实施积极的就业政策，推进大众创业、万众创新，加快推进结构调整，特别是服务业发展比较快，经济结构发生比较大的变化，服务业占国民经济的半

壁江山，2017年服务业增加值占GDP的比重是51.6%。服务业是就业的蓄水池，所以服务业比重提高了，整个经济增长的就业弹性就会提高。据测算，从2000年-2008年，GDP每增长一个百分点可以拉动非农就业就是二三产业的就业增加100万左右。2009年-2012年就业弹性上升到140万左右，2013年-2016年进一步上升到180万左右。也就是GDP每增长一个百分点可以带动非农就业180万左右。随着经济结构不断优化调整，服务业的加快发展，整个经济发展的就业弹性在提高，稳定就业对经济增速的依赖性在减少。所以6.5%左右的经济增长可以基本稳定好社会就业，在此基础上，引导各方面把更多的精力放在推进经济结构调整和转型升级上，放在推动经济高质量发展上。

从1-2月份经济数据来看，经济开局较好，稳中向好的态势还在延续全年实现6.5%左右的增长预期目标，实现比较充分的就业是有条件的，也是有信心的。谢谢。

日本经济新闻记者：

社会消费品零售总额的增速9.7%是名义增速，实际增速是多少？第二个问题，社会消费品零售总额的名义增速是连续两个月达不到10%，上一次这种情况发生是2003年，是什么原因造成消费零售额增速的放缓？怎样看待今年个人消费的走势？谢谢。

毛盛勇：

1-2月份社会消费品零售总额名义增速9.7%，这是一个不低的速度。我们要比较速度的话要跟去年的1-2月份比，因为要剔除季节性因素的影响，跟去年1-2月份比，社会消费品零售总额名义增长速度是加快0.2个百分点。实际增速跟去年大体相当，因为今年和去年相比物价指数稍微上升了一点，但是名义速度也高了一点，所以实际增速和去年同期相比应该是大体相当。

今年为什么还加快了0.2个百分点，我觉得有几个原因：第一，居民收入增长在加快。消费是收入的函数，2017年全国居民人均可支配收入实际增长7.3%，比上年加快1个百分点。第二，网络消费增长速度在加快。1-2月份，网上零售额增长37.3%，比上年同期加快5.4个百分点。第三，从1-2月份来看，汽车类商品的消费增长比较快，增长了9.7%，而上年同期是下降1%，这是一个很重要的因素。我们也分析了一下，汽车类商品消费增长这么快，一方面是量有一定的扩张，但另一方面更主要的是平均单价在上升，这实际上也反映了很多居民在汽车消费上升级换代，这也是消费结构升级的表现。

至于你讲的第三个问题，全年来讲，因为经济发展稳中向好，居民收入保持比较快的增长，就业形势持续向好。在这种大的环境下，消费规模持续扩大，消费结构加快升级，消费贡献在不断提升，这是一个基本的态势。全年的社会消费品零售总额、居民消费能够保持平稳较快的增长。谢谢。

中央人民广播电台记者：

1-2月份，商品房待售面积继续减少，房地产开发投资保持增长，但是在2月份刚刚公布的1月份房价当中，我们也看到一线城市房价开始回落。有分析说，不仅是房价包括房地产投资增长的拐点已经出现，您怎么看？另外，房地产投资开发增长您觉得接下来会保持什么样的发展态势，还会保持现在这样的高速增长吗？

毛盛勇：

谢谢你的提问，这两个问题大家也都比较关注。第一个问题就是为什么1-2月份房地产投资的增长速

度比上年同期包括去年全年还加快，第二个问题就是今年的趋势。

1-2 月份房地产开发投资增长 9.9%，比上年同期有所加快，比全年也是加快的，有三个方面原因：第一，滞后因素。2017 年土地成交额增长比较快，土地的成交价款接近 50% 的增长，土地成交面积也增长较多，当年有一部分就会开工，还有的是后续开工，所以土地成交是下一季投资的先行指标。第二，成本因素。除了地价上升以外，原材料的成本、人工的成本还在上升。第三，预期因素。现在商品房成交面积在去年高位的基础上有所回落，但是全国整体来讲商品房的价格还比较平稳。这三个因素支撑了房地产开发的投资保持比较平稳的增长，比上年同期略有加快。

经过一段时间的调控，房地产市场包括房价整体比较平稳，房地产投资也保持比较合理的增长，商品房销售面积在过去大幅增长的基础上尽管出现回落，但还是保持了一定正增长。从下一个阶段来看，按照中央提出来的“房子是用来住的不是用来炒的”基本定位，加快推进多主体供给，多渠道保障，租购并举政策的落实落地，再加上前期土地的成交面积还保持一定的增长，同时，一线城市为了抑制房价过快上涨，还会有计划地推出一些土地的供应，房地产投资应该会保持比较平稳的增长，但再继续大幅上涨难度比较大。当前，房地产长效机制的建设在不断推进，下一步房地产市场有条件保持平稳健康的发展。谢谢。

经济日报记者：

前一段时间国家统计局发布了统计公报，里面提到了居民恩格尔系数，2017 年是 29.3%，围绕这个系数大家讨论了不少，有的观点认为我国已经进入了富足国家行列，请问发言人怎么看待这个问题？谢谢。

毛盛勇：

谢谢你的提问。恩格尔系数是一个经济学的名词，是说居民的消费支出中用于食品烟酒的支出占整个消费支出的比重。2017 年中国城乡居民的恩格尔系数是 29.3%，确实降到了 30% 以内，比 2012 年回落了 3.7 个百分点。为什么恩格尔系数会出现逐年或者比较明显的回落？最主要的特点就是过去这些年中国经济持续高速增长，城乡居民的生活水平不断提高，老百姓收入不断增长，财富不断积累。中国从过去的温饱阶段逐步发展过渡到小康，再向全面小康迈进，在这个过程中居民的消费结构在不断加快升级。什么意思呢？老百姓消费支出中用于食品这种必需品的消费权重有所下降，把更多的消费支出用到一些耐用消费品特别是一些服务类的消费当中。我们讲吃穿住行，现在大家要吃得安全、穿得时尚、住得舒适、行得便捷，实际上是消费升级的一种反映。

从国际经验来看，发达国家或者富足国家的恩格尔系数一般在 20%-30% 之间。从这个数据情况来看，我国恩格尔系数确实进入了发达国家的行列，但反过来，不是说恩格尔系数进入这个水平就是发达国家了。因为衡量一个国家是否为发达国家，除了恩格尔系数以外还有很多的指标，比如人均国民收入水平、人均 GDP 水平、国民收入分配情况、人均受教育程度、人均预期寿命等指标，特别是人均国民收入。2017 年，尽管我国经济总量稳居世界第二，但是人均 GDP 按平均市场汇率来算还不到 9000 美元。

党的十九大报告当中提出，我国现在处于并将长期处于社会主义初级阶段的基本国情没有变；我们仍然是世界上最大的发展中国家的国际地位没有变。所以，发展仍然是执政兴国的第一要务，对这些我们还是要有清醒的认识。谢谢。

路透社记者：

出口从去年以来一直是经济增长的重要支撑，1-2 月份出口也保持比较强劲。但是现在特朗普总统计划在一系列产品上施加高关税包括铝、钢，有可能会引发贸易战。这种背景下您觉得今年对我们的出口会不会产生一定的影响？谢谢。

毛盛勇：

这个问题是现在比较关注的焦点问题。两会期间很多记者都跟相关部门提过类似的问题，谈一谈我的理解。

出口对中国经济的影响。从 2017 年的情况来看，经济“三驾马车”里内需对整个经济增长的贡献超过 90%，说明内需是中国经济增长最主要的决定因素。当然，2017 年经济增速的回升和外需贡献的提升关系也很大。2018 年前两个月，人民币汇率小幅上升，而且世界经济不平衡不确定因素还比较多，为什么出口还能保持比较快的增长，我觉得有几个因素：

第一，世界经济经过多年的调整后，复苏的态势越来越明朗，而且是全面的复苏，国际有这方面的共识。除了世界经济的复苏以外，全球贸易增长速度也呈加快的趋势，世界贸易最新的数据，国际贸易的增长速度超过两位数。我觉得这是一个较好的外部环境。

第二，中国的出口结构在不断优化升级。我国一般贸易出口的比重在不断提高，而且出口产品在不断提质，产品的国际竞争力也在不断提高。我觉得这是两个方面的综合反映，第一方面，外部环境在改善，第二方面，我们自身在不断练内功，产品结构在优化，贸易在不断向优进优出的方向迈进。这样的情况下，2018 年，我国出口形势还是有望保持平稳较快增长。

至于你说的中美贸易，中国和美国是世界上最大的两个单一经济体，两国在长期的经贸合作中形成了你中有我、我中有你的紧密经贸关系，特别是经济的互补性很强。企业会根据自己的比较优势来进行市场交易，现在的经济发展格局更多的是市场竞争的结果。特别是当前世界经济呈现出较好的复苏态势，作为负责的两个大国，应该更多承担起这种国际义务，更好地推动全球经济顺利走向更好的发展前景。谢谢。

新华社、中国经济信息社记者：

我请问一个 GDP 统计方面的问题。有舆论认为，实际上我们对于国民经济像 GDP 方面的统计并不全面甚至于低估了，比如包括民间的自有住房，可能很多租赁的额度规模已经比较大，但是并没有纳入统计体系里。这样类似的问题导致现有统计的 GDP 被低估，可能国民经济增长的速度也存在被低估的问题。

毛盛勇：

首先纠正你一个观点。因为社会上也有一些学者说这个问题，说中国的居民自有住房没有纳入到 GDP 核算里面，这个是不对的。居民自有住房是什么意思？GDP 是核算生产活动，比如在市场上租房子住要付租金，就核算进去了。还有一部分是住自己的房子，住自己的房子就没有市场交易行为发生，有人认为没有被纳入到 GDP 的核算里，实际上不是这样的。我国在 GDP 核算中已经考虑了居民自有住房。自有住房的核算方法，国际上有多种，关键是要看是用成本法还是用虚拟租金法，用哪一种方法更能真实准确地反映中国居民自有住房的基本情况。

第二，全国 GDP 核算数据是真实可信的，为什么这么说？我觉得有几条：

一是我国 GDP 核算的方法和国际接轨，也是前沿的、科学的，具有国际可比性，这一点国际机构认可、国外同行也是高度认可的。去年，国家统计局根据联合国推出 SNA2008，结合中国实际制定出了《中国国民账户体系 2016》。去年和前年我们就把一部分能够带来预期收益的研发支出计入 GDP，下一步还会进一步完善其他方面的核算。

二是现在基础数据的质量在改进。这几年国家统计局推进联网直报，“四上”企业通过联网直报系统直接把数据报到国家统计局，中间市县省一级是没有办法修改和填报数据的，数据直接从起点到达终点。小规模企业是由国家统计局统一设计抽样方案，由国家统计局直属的调查队独立调查、独立上报。所以大块头的企业直接报给国家，小块头的企业是国家统计局直属的调查队进行科学抽样调查。所以基础数据的质量是在提高的。而且数据上报后，我们还要加大对统计数据的校验，包括对发现的异常值进行再检查，查找原因进行核实。还要进行数据严格评估，相关专业司和核算司都要对数据进行校验，应用相关指标进行认真分析。在数据收集加工集成的过程中有严格的过程质量管理。此外，统计执法更加严格，统计工作的外部环境也在不断优化，特别是中央出台《关于深化统计管理体制提高统计数据质量真实性的意见》，以及《统计违纪违法责任人处分处理建议办法》后，对统计工作提出了新的更高要求，同时进一步优化了统计工作环境。所以，核算方法科学，基础数据质量提高，过程质量严格管理，再加上统计执法加强，全国 GDP 数据质量是可信的。

讲一个简单的例子。改革开放近 40 年，我国经济社会发展取得了巨大成就，综合国力显著提高，人民生活水平大幅度提升，大家都有切身感受，国际社会也高度认可。经济社会发展的统计数据客观真实地反映了我国经济社会发展的这些变化和趋势。

当然，要看到地方加总 GDP 跟全国 GDP 的数据还不完全衔接，但差距在逐步缩小，2016 年地区加总 GDP 比全国要高 3.6 万亿，2017 年进一步缩小。2019 年将正式实施地区生产总值统一核算制度，国家统计局统一组织，各地参与。核算方法全国统一，基础数据清晰不重复，可以更好地实现地区数据和全国数据的协调，不断提高统计数据质量，为党中央、国务院科学决策，为社会公众更多更好地使用统计数据提供优质统计服务。

工业和信息化部中小企业局编印

《民营企业建立现代企业制度典型案例汇编》

发布时间: 2018-2-7 文章来源: 工信部

民营企业是我国非公有制经济的主要形式，是社会主义市场经济的重要组成部分，是我国经济社会发展的重要基础，是推动我国经济提质增效的重要依托。改革开放以来，一大批民营企业积极推动企业制度创新，逐步建立规范的现代企业制度，经营管理水平稳步提高，企业活力、创造力和市场竞争力不断增强，在促进增长、推进创新、催生产业、增加税收、扩大就业、改善民生等方面发挥着越来越重要的作用。

为贯彻落实党的十九大支持民营企业发展的精神和《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》“鼓励有条件的私营企业建立现代企业制度”的要求，推动民营企业健康发展，工业和信息化部将推动民营企业建立现代企业制度试点工作列入部重点工作，积极推动各地探索推动民营企业建立现代企业制度的有效途径和方法，试点工作取得了积极成效，涌现出一批民营企业建立现代企业制度的典型案例。在此基础上，经各地中小企业主管部门推荐、专家评审，工业和信息化部中小企业局将具有一定代表性的案例汇编成册（包括 23 个省市的 40 个企业案例），印发供各地区和民营企业参考借鉴。实践证明，民营企业建立现代企业制度，不仅有利于完善企业法人治理结构、促进企业科学决策、规范内部管理，而且有利于解决民营企业发展瓶颈，提升核心竞争力，进一步发挥民营企业在经济社会发展中的重要作用，推动经济社会高质量发展。



国家标准制修订将再次提速

国家标准委印发《2018 年国家标准立项指南》

发布时间: 2018-3-5 文章来源: 中国质量报

3 月 1 日，国家标准委签发了《2018 年国家标准立项指南》（以下简称《指南》）。《指南》围绕落实“质量提升行动年”各项部署，确定了 5 个立项重点，分别是服务经济社会发展、实施重大战略规划、扎实推进改革任务、推动创新成果转化、瞄准国际提高水平。根据《指南》的部署，2018 年，国家标准制修订将再次提速。

《指南》明确，2018 年的国家标准立项一般每季度下达一批计划项目，并根据经济社会发展要求随时下达急需计划项目。据国家标准委有关人员介绍，《指南》对国家标准立项的要求有了一些变化。

一是修订标准项目和采用国际标准项目予以重点支持，为抓好强制性标准整合精简结论落实，重点支持需整合、修订的强制性国家标准立项。同时落实推荐性国家标准集中复审结论，根据 2020 年完成相关任务的改革要求，分年度做好推荐性国家标准修订项目申报。

二是进一步缩短修订标准项目和采用国际标准项目完成周期，要求从下达计划到完成报批不超过 18 个月。

三是支持“NQI”重点专项以及相关国家重大科技项目中重要技术创新成果向标准转化，根据需求将增加专门场次进行评估。

四是创新优化立项评估模式，推荐性国家标准制定项目现场答辩或网络答辩，修订项目和采用国际标准项目无需到场答辩，同时明确了常规性评估会议时间。

五是积极推进标准化军民融合，明确提出军民通用国家标准项目申报时应充分考虑国防和经济社会发

展需要，起草单位应由军民双方共同组成。

值得注意的是，《指南》要求，技术委员会（或归口单位）项目完成率低于 67%或技术委员会未提交 2017 年年报的不予立项。

□ 工作动态

关于举办走进名企标杆学习-海尔新管理模式研修班的通知

各有关企业：

当前，全球新一轮科技革命和产业变革风起云涌，工业互联网成为制造业发展新趋势，人工智能、大数据等新技术不断涌现，新一代信息技术与制造业融合发展成为推动企业转型升级的新引擎，正全面变革企业传统管理和运营方式，并催生互联网时代的新型管理模式。海尔作为全球白色家电第一品牌，适应新时代要求，基于新一代信息技术，探索实践并形成“人单合一”新管理模式，具备全周期、全流程、全生态三大差异化特点的海尔 COSMOPlat 于 2018 年 2 月获批全国首家“基于工业互联网的智能制造集成应用示范平台”，为全球企业管理创新提供了借鉴和示范。

为深入学习贯彻习近平总书记新时代中国特色社会主义思想 and 党的十九大会议精神，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》（工信部联产业[2016]245 号）的文件精神，引导企业在互联网时代成功实现转型升级，促进企业高质量发展，中国企业联合会决定于 2018 年 5 月、6 月在青岛海尔集团举办两期“走进名企 标杆学习-海尔新管理模式”研修班。活动将通过“现场考察观摩+海尔企业代表宣讲+管理专家启迪点评+互动交流”等多种形式，近距离、全方位、多角度、深层次解读人单合一新管理模式。现将有关事项通知如下：

一、研修时间、地点

第一期：2018 年 5 月 21 日-23 日，5 月 20 日报到

第二期：2018 年 6 月 25 日-27 日，6 月 24 日报到

二、研修内容

1、海尔“人单合一”新管理模式

“人单合一”新管理模式的背景

“人单合一”新管理模式的创新与主要做法：平台+小微+创客的节点网状组织、以用户为中心的开放并联生态圈、全员价值核算和用户付薪机制（战略损益表、共赢增值表、二维点阵图、对赌契约等）

“人单合一”新管理模式在企业落地实施的方式与路径

2、COSMOPlat 的运作方式及生态化经营

3、海尔小微主经验分享

4、专家解读：系统思考-工业互联网背景下的企业管理模式变革

5、现场参观：现场观摩海尔生活馆、文化馆和海尔黄岛中央空调工厂

三、研修形式

研修班采取面授、专家解读与点评及课堂互动方式进行培训，辅之海尔集团参观考察，并深入到生产一线参观海尔智能工厂。

四、授课专家

- 1、海尔集团资深战略专家
- 2、海尔集团平台主和小微主代表
- 3、多年跟踪研究海尔经验、工信部《企业提质增效路径研究——海尔制：人单合一模式的实践与拓展》课题组负责人、中国社会科学院赵剑波博士

五、研修费用、报名方式

每期每人 3800 元，含培训费、参观费、资料费等，交通食宿自理。

培训费请统一汇至中国企联培训中心。

户名：中国企业联合会培训中心

账号：0200049309024912940

开户行：中国工商银行北京四道口支行

住宿酒店：青岛新奥海景大酒店。地址：青岛市李沧区大崂路 1002 号。标准间 340 元/间（5 月份价格，六月略有上浮，以报到通知为准）

联系人：由宁波、刘瑜

联系电话：68701265, 68701989（兼传真）

请有意参加的同志填好报名回执，于 5 月 10 日前传真至中国企业联合会咨询与培训中心。

二〇一八年三月二十三日

□ 领军人物

博洋零询总裁 何腊柏：

混合所有制公司良治的万科范本

一、“股权之争”背后的万科文化密码

资本市场股权收购司空见惯，每天都有可能发生，但万科“股权之争”引起如此广泛的关注，引发商界法律界乃至政界空前激烈的争鸣，实属罕见。

万科“股权之争”实际上就是“第一大股东”之争，谁做万科公司的第一大股东，这绝对是一个问

题。资本猎手宝能对万科“第一大股东”地位觊觎良久，挟巨额资金持续举牌万科，咄咄逼人，志在必得；但王石斩钉截铁一句“不欢迎”，直接把万科“股权之争”推向了舆论的风口浪尖。一时间各种质疑的观点纷纷涌出，“倒王”和“挺王”两大阵营势不两立，剑拔弩张。

王石不欢迎宝能成为万科第一大股东，并非出于感性。这可以从王石和郁亮针对宝能举牌的一系列公开谈话中找到些许反对的理由：宝能积累的信用还不够，宝能如果通过大举借债成为万科第一大股东，将给万科的品牌信用带来较大负面影响，会导致金融机构调低万科的信用等级；宝能系收购万科股权的钱主要来自万能险，短债长投属于赌博性质，风险非常大；宝能举牌万科的动机存疑，万科的企业文化以及公司治理结构有被颠覆的风险……事实证明，王石的分析 and 判断并非臆断和猜想。

其实，王石携万科经营管理者坚决反对并竭力阻击宝能成为万科第一大股东，更深层的原因是双方的价值观的巨大差异，宝能与万科之间存在文化“鸿沟”。所谓“道不同不相为谋”，文化不相融合导致文化冲突，其必然结果往往是“宁为玉碎不为瓦全”。这就好比一桩姻缘，不能只讲门当户对，更要讲心灵契合，最起码“三观”须大体一致。如果一方渴望婚姻，另一方只要唯美爱情，完全不同频的双方即便结合，结局可想而知。

王石坦陈：作为一家上市公司，谁想成为或实际成为万科的大股东，万科职业经理团队只可以引导但不能决定。所以理论上讲，只要有足够的银子，“野蛮人”通过二级市场持续增持，可以成为上市公司的第一大股东，而且在成为第一大股东之后可以提议召开股东大会，堂而皇之改组董事会，并通过掌控董事会成为上市公司的实际控制人。但这一次“野蛮人”显然选错了目标。万科不缺“银子”，在王石看来，理想和情怀，在我心中重千斤。王石看重的是高山流水，琴瑟和鸣。

王石之所以不欢迎宝能入主万科，本质上是受其价值观的支配。他的价值取向，他的理想和情怀，他缔造万科的心路历程，大体可以从他本人的著作《道路与梦想》一书找到答案。万科1991年作为第二家上市公司成功登陆深交所，当年股改时，王石做出了一个可谓“石破天惊”的决定，自愿放弃自己和高管团队能够获得10%的股权。这就是王石，有点匪夷所思而又与众不同。王石解释了三条缘由：社会价值取向，名利不可兼得，讨厌暴发户形象。股票上市，一夜暴富，多少人至今梦寐以求。但王石拒绝做暴发户。名和利之间或许只能选择其一，或两袖清风干一番事业，或闷声发大财，王石毫不含糊选择了前者。熟悉王石的人都知道，王石崇尚清教徒精神，常以中国第一位现代企业家张謇自勉：“治人事天莫若嗇”。王石一生不求财，在乎“名”甚于其它。在他心里，理想和情怀，诗和远方远比物质财富重要一百倍、一千倍。

万科创业初期，曾“挂靠”国有企业深圳特区发展公司（简称深特发）。万科创业伊始就打下“公”的烙印并受益于姓“公”。在王石心里，深特发有恩于万科。王石个人出身于革命军人家庭，个人的“红色”血脉和万科的红色“基因”，注定了王石拥有一份浓厚的“公有”情节。王石无论在公司讲话还是对外展示的形象，都很难把他与老板或一般的商人相提并论。万科的员工评价：他更倾向于站在国家和政治的角度想问题，讲道理。

王石另一部著作《徘徊的灵魂》披露了他两次造访耶路撒冷叩问哭墙以及访问西点军校的经历。王石带领万科一路走来一路反思，“未来终极是什么？”“中国企业需要的持久增长的信仰支撑又是什么？”王石身在万科却心忧天下，埋头拉车却不忘昂首问天。

探寻王石创业的心路历程，有一种令人吃惊的发现，那就是王石领导下的万科，这么些年来似乎在做一个“异乎寻常”的事，就是用万科的“混合所有制”及其独特的公司治理实践，探索一种“主义”之类

的东西。王石似乎一定要用实践来证明他的社会价值取向，而且他决意要坚守万科的企业文化，捍卫万科的发展模式和公司治理实践成果。

王石的探索和万科的实践无疑是可贵的。宁高宁如此评价王石：“王石和万科不仅因为是地产行业的领先者而受到赞扬，更因为经历了坚毅的进步过程受到人们的尊敬。同时，也因为这个过程所带给我们的思考而更有价值。”遇到宁高宁，王石是幸运的。自古英雄皆寂寞，因为有了宁高宁，王石不再孤单。宁高宁与王石彼此惺惺相惜，华润与万科彼此心心相印。宁高宁时代的华润和万科，书写了一段传世佳话，堪称中国当代商业合作的经典范本。

杨意不逢，抚凌云而自惜；钟期既遇，奏流水以何惭。王石为什么能够接受华润、深地铁，而不欢迎宝能？或许应该换一个角度去理解，或许可以从王石的信仰、思想及万科公司治理实践中去寻找答案。

二、万科公司良治的示范意义

万科是公认的当代中国极其少有的良治公司之一。三十余年来，万科从一家名不见经传的小公司，成长为房地产业的全球龙头，跻身“世界500强”行列，发展成就举世瞩目。其中有三大成就不但行业翘楚，就是在深沪三千多家上市公司中也无出其右者。一是超强的风险管控能力，万科从来没有发生重大决策风险，从来没有因决策失误给股东造成重大资产损失；二是从1991年上市以来，销售收入和利润每年保持稳健增长，从未发生亏损；三是年年分红，股东回报丰厚，万科A于1991年登陆A股市场，自1992年至2016年度，25年持续分红，是中国资本市场当之无愧的分红冠军。毫无疑问，万科竖起了中国当代商业史上一个标杆。万科不断从优秀走向卓越，有许多成功要素，但关键的一点当归因于其公司良治，这也是其它企业与万科的最大差距所在。万科公司治理模式的内涵非常丰富，而核心就是两点，一是先进的公司治理价值取向，二是规范有效的公司治理结构设计。

（一）公司治理价值取向的先进性

万科公司治理价值取向的先进性主要体现在：以维护全体股东利益作为公司治理的根本出发点；公平对待大小股东，尤其注意对广大中小股东利益的保护；更注重平衡利益相关者的利益；始终秉持诚实与正直、透明与开放的公司治理原则。

传统的公司治理理念强调股东至上，股东利益最大化，这本来无可厚非，但是在新兴资本市场，由于监管体系建设滞后，监管制度存在缺失，片面强调股东至上和股东利益最大化，导致“唯资本意志论”大行其道，事实上形成了一种对第一大股东的激励机制，鼓励第一大股东以合法手段“以少控多”，以资本意志之名明目张胆行巧取豪夺之实，玩弄上市公司于股掌之间。

与“唯资本意志论”遥相呼应的歪理学说也得以粉墨登场，其中尤以一些所谓的“专家”抛出的“保姆”论调和“管家”论调最为奇葩，说什么“不能让小保姆上了炕就不下来”，“管家没有资格和老爷争夺控制权”，直指王石是“恶仆欺主”。迂腐之见，实在不值一驳。在他们眼中，万科的缔造者王石居然变成了“保姆”和“管家”，而“站在门口的野蛮人”，只要他有大把的银子，就可以随心所欲以任何可能的方式登堂入室，成为一家上市公司的“主子”。无论“保姆”论调也好，“管家”论调也罢，都犯了一个最低级的逻辑错误，他们压根就没弄明白：万科是从哪里来，万科要到哪里去，万科究竟是谁的“万科”？他们也完全无视一个基本事实：这些年来，贪婪的第一大股东掏空上市公司的丑剧在中国资本市场屡屡上演，而且愈演愈烈，无耻行径无以复加。

所以“唯资本意志论”极其危害。在“唯资本意志论”的鼓噪之下，“股东意志”与“第一大股东意志”划上了等号，“股东利益最大化”等同于“第一大股东利益最大化”，这种逻辑的必然结果就是，第

一大股东得以轻易把持上市公司，使上市公司沦为第一大股东的提款机。

毫无疑问，“唯资本意志论”是赤裸裸的强盗逻辑，“保姆”论调和“管家”论调更是对公司治理理念的歪曲。正确的公司治理理念应该是：服从于“多数股东意志”，有利于实现全体股东的利益最大化，同时有利于保护广大中小股东利益，有利于维护利益相关者的利益。万科作为一家股权高度分散化的公众上市公司，它绝不只属于少数股东。在万科看来，无论华润、宝能抑或深地铁，即便是万科第一大股东，也只是少数股东。纵观万科“股权之争”的全过程，万科的创始人王石和万科经营管理团队竭力阻击“野蛮人”，正是基于“多数股东意志”，这是对现代公司治理理念的捍卫，是对万科公司治理文化的捍卫。万科这样股权相当分散的绩优蓝筹公司，可以说一直是资本猎手觊觎的“猎物”，“野蛮人”通过二级市场增持举牌，谋取万科第一大股东的地位，犹如囊中探物。所以从维护全体股东的利益的要求出发，从保护广大中小股东利益的要求出发，从平衡利益相关者的利益出发，从捍卫万科公司治理文化的需要出发，万科创始人王石和万科经营管理团队完全可以对“野蛮人”说不，而且理直气壮。

（二）公司治理结构的制衡性

结构是一门学问。结构好不好，关键在于“制衡性”。金刚石和石墨都由碳元素组成，但结构各异。石墨属于层状结构，层级之间缺乏有效制衡，外表呈细磷片状，所以质软。金刚石则是等轴四面体，碳原子位于四面体的顶点，相互制衡，所以结构十分牢固。建筑结构也是一样，如果制衡性较好，就能保持一个较好的平衡状态，譬如赵州桥。

公司治理结构是基于维护全体股东利益并平衡利益相关者利益的一种制度安排。现代企业制度区别于传统企业的根本点在于所有权和经营权的两权分离，所以客观上要求构建一套规范的公司治理结构来实现公司良治。强调“制衡性”，是现代公司治理结构区别于传统公司治理结构的最显著特征。

万科公司治理结构的“制衡性”主要包含四个方面的要领：

第一，保持万科公司股权的多元化和相对分散化，拒绝“一股独大”。万科公司是一家真正以“共有”为本色的混合所有制企业，万科的文化基因注定其股权的多元化和相对分散化。万科公司从未出现过占三分之一及以上股权比例的单一股东，从根本上避免了“一股独大”左右公司重大决策。华润2000年至2016年做了16年的万科第一大股东，持股比例最高的时候也就是15.31%，目前深地铁是第一大股东，占万科总股本约29.38%。万科这样的股权结构是混合所有制企业典型的股权结构，与此类似的企业还有绿地控股，同样是由国有企业改制而成的混合所有制上市公司，其第一大股东持股比例占总股本28.83%，不到三分之一，没有任何单一股东能够单独拥有对绿地控股的实际控制权。

第二，选择正确的第一大股东。万科的股权相当分散，所以谁做第一大股东对维持万科公司治理结构的“制衡性”很重要，所以万科的第一大股东也被称作“基石股东”。万科虽然没有公开披露对“第一大股东”的明确要求，但分析王石的价值观念和万科的公司治理价值取向以及万科的公司治理实践，至少可以看出一些端倪。万科心目中理想的第一大股东，或要满足三大必要条件：其一是要有足够的信用和能力。

“宝万之争”中，王石就不止一次直言宝能，称其信用和能力不够。而对华润的信用和能力，王石只有赞许，称华润的信用不低于万科，能力不低于万科。华润在万科的发展当中，无论是在万科股权结构的稳定、业务管理还是国际化都扮演着重要的角色。其二就是须认同万科的公司治理文化，不干预万科的经营管理。华润2000年开始成为万科第一大股东，对万科一直奉行“大股不控股，支持不干预”的方针，理解和赞赏万科奉行的公司治理价值取向，坚定支持万科董事会维护全体股东的利益。其三是第一大股东最好是国有身份。这一点也许许多人都不大理解，但恰恰对王石、对万科非常重要。无论王石个人还是万科企业，血脉中都流淌着一种“红色”基因，王石的理想和情怀注定了万科的与众不同。早在2000年，万科的

第一大股东深特发拟将所持8.11%的万科股份转让，转让给谁，万科当时面临两个选择，香港的新鸿基或央企华润集团。当时让王石最为纠结的是：如果若干年后万科在中国房地产市场上的影响力足够大，大股东却是香港一家家族企业的话，外界会怎么想？王石始终有一种使命感，他希望领办一家以国有企业为第一大股东的混合所有制企业，探索建立一种适合中国国情的成功的混合所有制公司发展模式。

第三，组建一个力量均衡相互制约的董事会，确保董事会能够代表全体股东的利益。万科董事会成员共11人，由7名非独立董事及4名独立董事组成。7名非独立董事中万科经营管理层占3席，第一大股东占3席，还有1席为有关联的外部董事。绿地控股董事会的构成与万科也比较类似，董事会成员15人中，经营管理层占4席，3家国企基石股东共占5席，另外还有1名关联外部董事和5名独立董事。万科和绿地控股董事会的构成有一个共同特点，就是力量均衡、相互制约，这样的结构确保了公司重大决策的民主化和科学化，形成了足以抵御各种重大决策风险的一道坚固的防火墙。

第四，建设一支职业化经理团队。万科公司治理的成功实践证明，资本和知本同样重要，而职业化经理团队是万科公司治理结构不可或缺的组成部分，是维护公司治理结构平衡格局的重要力量。万科三十年保持稳健快速增长，靠什么？有人说品牌和信用是万科的核心资产，可是品牌靠谁打造，信用靠谁建立？中石化原董事长傅成玉公开表示，优秀的万科经理团队是万科品牌价值的核心资源。潘石屹更是对万科团队的价值观和专业负责的精神褒扬有加。万科股权非常分散，广大中小股东这么多年跟着万科，主要是出于对万科优秀团队的认可和信赖。跨越三年的万科“股权之争”，“野蛮人”来势汹汹，步步紧逼，但王石却始终底气十足。王石深信，“野蛮人”就算做了万科第一大股东，甚至对万科实行私有化，但是他拿走的可能只是“万科”这两个字，他拿不走万科的信用，拿不走万科的品牌，更征服不了万科团队。毫无疑问，万科优秀团队才是万科众志成城阻击“野蛮人”的力量源泉，是万科守护公司文化捍卫公司治理模式的重大底气所在，是万科历险过坎不断迈向卓越的一大法宝。

万科“股权之争”实质上是“控制权之争”。早在1994年，君安证券突然发动“控制权之争”，意图通过改组万科董事会，成为万科公司的实际控制人。20余年之后，宝能系举牌万科，并要求召开临时股东大会，提请罢免包括王石、郁亮在内的10位万科董事和2位监事，剑指万科“控制权”。幸运的是，两次“控制权之争”最终都迎来柳暗花明。这里面，万科公司治理结构的制衡性起了关键作用。我们看到的是，今天的万科依然安好。尽管第一大股东已经易主，尽管董事会已经顺利完成换届，66岁的万科创始人王石功成身退，但万科公司治理文化对万科的“控制权”没有改变，万科公司多数股东对万科的“控制权”没有改变，万科公司董事会对万科的“控制权”没有改变，万科公司良治模式仍将继续下去，万科人在继续追逐他们的“道路与梦想”。

三、思考与启示：我们需要什么样的混合所有制

以深圳地铁集团2017年6月9日正式成为万科第一大股东为标志，横跨三个年度、剧情跌宕起伏的万科“股权之争”总算画上了一个句号。尘埃落定，硝烟散去，但围绕万科“股权之争”的争论和思考似乎还远未结束。

万科是一家股权相当分散的上市公司，类似的“股权之争”过去发生过，今后亦难以避免。但万科“股权之争”的结局或许是注定的。万科单一股东单方面试图改变万科公司治理结构、改变万科企业文化、改变万科战略发展方向的任何努力都可能是徒劳的。这一切全都是因为万科的价值选择，万科的道路选择，因为万科是一家以国有股为基石股东的混合所有制企业，是一家具有理想情怀的共同所有制企业，是一家既尊重资本又尊重知本的创新型企业，是一家具有先进公司治理价值取向的良治公司。

值得注意的是，深圳地铁集团在成为万科第一大股东之后发表公开声明力挺万科公司良治模式：“深

圳地铁集团将依法、依规履行基石股东职责，继续尊重万科的文化，支持万科的混合所有制结构，支持万科城市配套服务商战略和事业合伙人机制，支持万科管理团队按照既定战略目标，实施运营和管理，与各方股东共同推动万科长期稳定、健康发展。”

特别值得一提的是，在万科“股权之争”陷于胶着状态时，在王石和万科整个经营管理团队山穷水尽的时刻，国务院国资委主要负责人及时回应了万科“股权之争”：“只要有利于深圳的发展，有利于企业的发展，我们国资委就支持。”国务院国资委在关键时刻对万科“股权之争”的表态，无疑对凝聚共识促成多赢局面发挥了重要的指导作用。

经历风雨，方见彩虹。万科公司混合所有制的成功实践给了我们一个重要启示，那就是：万科模式或成为我国混合所有制改革的一个经典范本。

众所周知，实行公有制为主体、多种所有制经济共同发展，是中国的基本经济制度，这一点基本上不可动摇。但是关于公有制的具体实现路径和方式，理解各有不同，实践中也有许多探索。

1994年，《公司法》正式颁布实施，大大地促进了我国股份制企业的发展。从20余年股份制发展的实践来看，无论是有限责任公司还是股份有限公司，都暴露出许多问题，最突出的表现，出现了“左倾”和“右倾”两种错误倾向，而不管是强调“国进民退”还是“国退民进”，其结果都变成了“一股独大”的股权结构。“一股独大”在公司治理层面表现为“一股独霸”。实践证明，无论是“一股独大”的国有绝对控股企业还是“一股独大”的家族绝对控股企业，基本上都不可能实现所有权和经营权的有效分离，公司法人治理结构形同虚设。本质上讲，“一股独大”与股份制的精神背道而驰。

2013年十八届三中全会提出“积极发展混合所有制经济”。2014年《政府工作报告》进一步提出“加快发展混合所有制经济”。混合所有制经济既不是“公有”，也不是“私有”，而是“混合共有”。与股份制相比较，混合所有制不止是一个新的提法。它是与社会化大生产、市场经济相适应的一种主体多元化、运行社会化的财产制度，实现了对生产资料实物形态的“共同占有”和价值形态的“个人所有”相统一。应该说，混合所有制是对股份制的进一步完善，它将成为我国社会主义初级阶段基本经济制度的主要实现形式。

混合所有制企业股权结构特点是“股权相对分散”，而不是“一股独大”。万科和绿地控股等企业混合所有制的成功实践证明：“股权相对分散”的混合所有制比“一股独大”的股份制更能防范风险，更具发展活力。我们看到，中国联合网络通讯股份有限公司（简称“中国联通”）作为央企中第一家整体混改试点单位，引入新战略投资者之后，中国联合网络通信集团有限公司（简称“联通集团”）在“中国联通”的持股比例已由62.74%降为36.67%，中央大型企业已经向股权结构向多元化和相对分散化方向迈出了实质性的步伐。

加快推进国有企业混合所有制改革是中央关于深化国企改革的顶层设计，是深化国企改革的重要突破口。今后除极少数必须由国家独资经营的企业外，应积极发展混合所有制经济。要通过混合所有制改革，改变“国有独资”和“一股独大”的股权结构，建立起股权分散、有效制衡、具有活力的公司法人治理结构。当然我们相信，未来，不只是国有企业，私有企业和家族控股的民营企业，其混合所有制改造也将受到鼓励，会有越来越多“一股独大”的企业变成“集体作品”，变成“共有制”企业，因为，王石就是一个榜样，万科就是一面旗帜。

（作者 何腊柏博士 北京博洋零询管理顾问有限公司总经理）

行动教育主讲导师 付小平：

好公司还是坏公司，我们看什么？

未来十年是兼并收购的10年，可是，无论是买还是卖，只要我们对接资本，就要懂得如何判断一家企业是好公司还是坏公司？

看不懂？没关系，我们先来看大腕们是如何判断的——

1992年，一名复旦大学的青年教师，放弃了出国的机会毅然“下海”。谁曾想，他借来买机票的3.8万元，在不到20年的时间，竟然创造超过380亿元的财富，资产增长超过100万倍。

他就是郭广昌！当年一文不名的年轻人，如今已是资本市场的一方诸侯，一手创办了中国最大的综合类民营上市公司——复星集团。

复星集团投资领域广泛，涉足生物医药、钢铁、房地产、矿业、证券与零售服务等多个领域，投资控股5家上市公司，参股37家上市公司，而这一切的完成只用了短短十几年！

那么，复星是如何做大做强的呢？

这与郭广昌的投资眼光息息相关。复星集团前后投资过复星医药、南钢股份、豫园商城、复地集团和分众传媒等知名企业。复星集团在选择投资对象时，只强调一个原则——只投资那些能为股东创造价值的企业。在选择投资项目时，郭广昌只关注最核心的指标——股东回报率，并要求每个项目的股东回报率不得低于18%！

可见，郭广昌的投资眼光并非天分，而来自于认认真真、踏踏实实地计算、管控每家公司最核心的一个数字——股东回报率，用最客观的数字来评估一个企业的价值和前景，这才是郭广昌最终玩转资本市场的独门秘籍。

无怪乎，《纽约时报》将复星集团比作迷你版的伯克希尔·哈撒韦公司，英国金融时报更是将掌门人郭广昌称为“中国的巴菲特”。

好公司？坏公司？如何甄别？

在巴菲特的选股模型中，其中一项重要财务指标就是寻找平均股东回报率>12%的公司。显然，复星集团对此要求更加严格——将这个指标从12%提升至18%。

为什么这些投资大腕都特别重视股东回报率？因为只有它能一眼看穿企业价值的高低。

我们先来认识一下这个神奇的数字——

股东回报率，是指投资方投入一个企业每年所能够获得的回报比率，比率越大，说明经营管理层的运营能力越强，企业经营得越好。

股东回报率 = 净利润率 X 资产周转率 X 资本杠杆

= 盈利能力 X 资产效率 X 经营风险

企业的股东回报率就是由这三驾马车联合驱动的。

第一匹马——白马，代表企业盈利能力，它决定了企业赚得多不多；

第二匹马——赤马，代表企业资产效率，它决定了企业赚得快不快；

第三匹马——黑马，代表企业经营风险，它决定企业赚得久不久。

白马、赤马和黑马合力形成企业的财务三驾马车，共同驱动企业的股东投资回报率。

第一匹马：白马——盈利能力

白马，盈利能力，代表企业赚钱的能力。也就是说，AB 两家企业同样获得100万元的收入，A 的成本为80万，B 成本为90万，那么 A 的盈利能力就比 B 要强。换句话说，盈利能力实际上拼的是管理层控制成本的力度。

我见过不少企业，老板是业务线的好手，收入连年增长，但是却忽略了成本，最终卖得越多，亏得越多。关键原因就是他们不懂得盈利能力的评价标准是利润，只强调把企业收入做大。

因此，在第一驾马车，好公司在关注收入的同时，必须要控制成本，保证足够的利润。

第二匹马：赤马——资产效率

赤马资产效率，代表企业赚钱的速度。资产效率是资产创造收入的能力。如果 AB 两家企业投入100万的资产，A 获得300万收入，而 B 只获得了120万收入，显然，A 的资产效率要大于 B。

大多数老板的问题在于，他们把利润当作经营的终极目标，但是账上有利润，并不等于手上真的有钱。如果你利润都放在客户那里，变成应收账款；放在仓库里，变成存货，那么你赚钱的速度一定很慢，因为你的钱都被占用了，而且还有可能变成坏账和呆滞库存，最终吃掉你的利润。

因此，一个好公司不仅要赚得多，还要赚得快。保证你赚来的利润能够再次投入到渠道、销售、生产中，为你赚来更多的钱。

第三匹马：黑马——经营风险

黑马经营风险，指现金流断裂的风险，代表企业借力的程度。

企业经营的钱只可能来自两个地方：一是股东投入的钱，叫股权资本；二是债权资本，譬如银行借款、客户借款或供应商借款。负债经营就被称为“借力”，就等于获得了资本杠杆，有更多的钱扩大投入，赚取更大的利润。

然而，借力是一把双刃剑。有借就有还，如果我们不能在债务到期之前资金回笼，无力偿还借贷，企业就会面临现金流断裂的风险。

因此，使用资本杠杆有一个前提——确保现金安全。我们必须抵制诱惑，适当借力，在可控的范围内享受资本杠杆带来的好处。譬如，历史上的德隆，超额负债经营，一旦出现问题，整个商业帝国瞬间崩

塌。

所以我们看，好公司还是坏公司，关键在于股东回报率的高低。而投资回报率则是三驾马车联合驱动的。好公司不仅能够赚得多，还要赚得快，并且在风险可控的条件下，赚的更大。只有能够驾驭好这三驾马车的企业，才能成为资本市场真正的宠儿。

所以，各位企业家，给自己算一算，你的公司算一家好公司吗？

（节选自付小平著作《财务三驾马车》，更多管理工具，请参见《财务三驾马车》）

张弛咨询总经理 张弛：

论制造业的“持久战”

最近几年制造业的日子是越来越难过了。很多老板跑路，有的辗转投资房地产或摇身一变成为投资人，有的听信各类大师的计谋开始重新定位、搞股权分配、搞新商业模式，或者忙着营销跨界互联网+。当然更多的人在迷茫和不解中苦撑着，看着玩共享经济或互联网的一个个昨日还籍籍无名的小子一夜成名，站在风口浪尖成为弄潮儿，只恨时运不济，一时间血雨腥风，看不到出路。

与此同时，唱衰制造业和解释制造业为何风光不再的各类论调层出不穷，有说制造业被税收压垮的，有说中国人缺乏商业信用导致的，有说政府导向错误的，有说受虚拟经济冲击影响的，有说没有进行产业升级不思进取导致的，等等，不一而足。

那么中国的制造业真的要倒掉了吗？回答这个问题之前，必须弄清以下两个问题：

1. 制造业是干什么的？
2. 它是否还有市场需求？是否能被替代？

制造业是干什么的，我们把制造业聚焦到工业品生产的范畴，就是生产制造人类生存和发展所需的和衣食住行或精神需求相关的一切有形产品。

制造业还有需求市场吗？这个问题答案简单，只要人类存在，在可以想见的未来，制造业不会没有市场。

既然有市场，为何大多数制造业日子越来越难过？抽出问题的本质，制造业日子难过不外乎受以下几个因素的交互影响：

1. 技术发展导致生产力的大幅提高，需求增长跟不上供应增长，导致供需失衡。
2. 新近流行的金融资本运作模式，资本的逐利性加速了技术壁垒的消除及供应的过剩，进而导致竞争加剧和利润下滑。

3. WiFi 和4G 移动网络以及移动终端（智能手机）的普及促进了信息透明化，加剧了竞争。
4. 全球化进程导致技术和资本在全球流动寻找洼地，商品也一样，进一步加剧了竞争。
5. 新技术的快速产品化以及关于新技术的展望极大的夸大了技术进步的步伐，从心理上对传统制造业产生巨大冲击并最终将这种莫须有的恐惧进一步放大传导至市场。
6. 各类代表着某类团体利益的砖家大 V 公知的鼓吹、恐吓和误导。
7. 人性的贪婪和大环境的整体诚信缺失导致交易环境被毒化，形成劣币驱逐良币效应。

在以上因素综合作用下，制造业总体呈现出增长乏力并长期徘徊在低谷，如果套用经济危机理论的四个阶段“复苏”、“繁荣”、“衰退”、“萧条”来审视目前的制造业现状，只能用萧条来描述，原来十年一现的经济危机变为时时处处现危机，其本质其实很简单：供大于求而已。与制造业萧条形成鲜明对比的是共享经济正借助互联网的翅膀一飞冲天，投资领域一片繁荣，拎着钱找项目的投资人都快烂大街了，关于未来十年二十年三十年的经济发展预测更是言之确凿，仿佛这不是在预测，而是已经发生的现实；关于 AI 在未来十年要替代一半人类工作、不智能化就没有出路的论断甚嚣尘上，那么制造业真的要让位于这些大趋势和新经济的范式了吗？

答案当、然、是、否、定、的！除非“山陵崩，江水为竭，冬雷震震夏雨雪”，看一个行业能否持久存在，只需看它满足的是否人类最本质的、不可替代的需求。如果答案是肯定的，就不必担心会被替代，否则就危险了。制造业中的大多数显然是满足这个要求的。在与来势汹汹的新经济的“战争”中，最终的胜利必然属于制造业，这是这场“战争”的性质所决定的——必须需求 VS 魅力需求，一定是必须需求最终胜出。

按照需求层次理论，人的需求无非物质、精神与灵性，说白了无非衣食住行、追求幸福与自由。劳动创造了人，这里说的劳动首先指的就是制造，制造房子、制造衣物、制造生活和生产资料，这些都是制造业的范畴。现在所谓共享经济等“新经济”的太多需求是被人为“创造”出来的，其中的大多数将会被事实证明是伪需求，这是人性所决定的，没办法，人的想法是矛盾的并存在主次，当主要矛盾无法克服的时候，人为创造出来的需求就是伪需求，典型的就 VR 神话，机场候机楼一度很多，现在不见踪影了；类似的例子大家身边的还有很多。还有把一个遥远的可能性当成必然发生的事实的诸如 AI 替代人类、无限再生能源、人类永生这些东西弄得好像已经扑面而来。结果让踏踏实实埋头做事的制造业者要么担惊受怕、永无宁日，要么心生杂念、得陇望蜀。

在技术高度发展、信息透明、资源充沛、竞争充分的市场环境下，制造业者必须明白一个道理，制造业的竞争不是和如日中天的所谓新经济竞争，不是和怀揣现金、动辄要跨界的互联网企业竞争，甚至不是和同行对手竞争，真正的竞争对手本质上只有一个，那就是自己！

这场“战争”的胜利需要历经三个阶段：战略防御，战略相持，战略反攻。

战略防御阶段，企业面临上文所述因素综合作用的挑战，经营业绩下滑，市场萎缩，前途不明，这个阶段目标是稳重阵脚，不在心理上被打垮。企业家们要顶住压力和诱惑，不轻易否定自己的产品和努力，要相信自己能有今天的成绩，绝对不是天上掉下来的馅饼，长期努力获得的行业知识和产品经验构成了区隔和门槛。设备可以买，技术可以买，人员可以挖，但企业长期的技术、市场、运营等综合积累是新进入者无法在短期内复制的。企业永远要以产品为核心！！！切记：主要精力永远不要放在营销策略上，而是产品本身。需要想清楚一个问题：我们的产品靠什么在市场上立足，是技术？成本？还是市场能力？冷静分析所在行业的生命周期及目前所在阶段，企业产品的特点、性质、在产业链的位置、市场定位、内外部竞争态势，产品目前的竞争力及关键优势劣势，面临的机会是什么，转为为安的可能性及代价。这些分析

可以组织企业骨干共同完成，也可借助外力实施，通过分析，可以清楚了解企业产品运营现状及方向。根据分析结果在影响产品竞争力的最重要环节（可能是新产品开发、工艺、材料、设备、运营管理）发力，通过半年至一年的努力实现关键技术指标的单点突破，逐步扭转颓势，稳住市场份额，至此战略防御阶段顺利完成，进入战略相持阶段。

战略相持阶段，企业需要以产品为中心，从技术、质量、成本、交付、服务等产品实现价值链入手，关注产品的同时开始关注产品实现过程即价值链的优化，这往往需要借助外力来进行，比如标杆管理、流程再造、六西格玛、精益运营等的专业咨询机构来协助企业实施优化。最重要的是需要打破企业内部人员尤其是中高层的惯性思维。在专业的咨询机构引导下，结合项目进行从研发到供应链的优化。过程一般需要持续2-3年。通过产品实现流程的突破和优化，企业产品成为具竞争力的产品，企业的经营环境和市场状况一路向好。企业家的信心大增，顺利进入战略反攻阶段。

战略反攻阶段，经过前面两个阶段的努力，市场格局发生改变，本企业品牌充分成长，成为市场上举足轻重的品牌，本阶段需重点关注运营和商业模式设计，与新技术/营销手段结合，分阶段引入互联网营销、基于网络的问题解决技术、智能制造技术、专利布局、产品方向和产品线布局等。通过运营流程的持续优化和新商业模式的探索，企业创新能力持续提高，应对变化的能力显著增强，完成从弱到强、由边缘到中心的华丽转身。

可以预言，在经济危机成为新常态的当今时代，人类对制造业的依赖不仅不会减弱和消失，而会更加强化。制造业通过自建电子商务平台，通过更快、更优、更低成本的直销手段一举淘汰电子商务平台的日子或许不远了。企业家无需活在对虚无缥缈的未来的恐惧中，而是应该脚踏实地，潜心打磨好自己的拳头产品，借用一句套话来与制造业者们共勉：实干创未来！

□ 知识空间

2017 中国管理咨询优秀案例节选：

上海电气化工程分公司绩效管理咨询项目

--汉哲管理咨询（北京）股份有限公司

一、项目背景

（一）电气化公司概况

上海电气化工程分公司成立于2014年10月，是中铁电气化集团公司直属的从事铁路市场开发和电气化牵引供电、电力、通信、信号专业施工管理的支柱性经济实体，是集施工管理、器材生产为一体的管理密集型企业。

自成立以来，电气化公司始终以工程项目为载体；以增强工程项目盈利最大化和提高项目管理团队能力为目的；以强化工程项目过程控制为关键；以推行工程项目精细化管理为手段；以体现工程项目“干的明白，算的清楚”为理念；以工程项目管理和成本两个考核为辅助。对工程项目全过程实施有效的管控，保证了其在质量效益型的良性轨道上健康可持续发展。

（二）人员数量

电气化公司现有职工 711 人，其中教授级高级工程师 2 人，高级工程师 14 人，高级经济师 8 人，高级会计师 4 人，中级职称 191 人；有一级建造师 25 人、注册造价工程师 3 人、注册安全工程师 15 人、注册质量工程师 4 人；拥有集团公司级技术专家 6 人。

（三）组织架构

电气化公司机关本部共设 13 个部门，分别为：办公室、经营开发部、工程管理部、工程经济部、成本核算管理部、物资管理部、安全质量部、人力资源部、财务部、审计部、行政管理部、党群工作部、纪检监察部。

电气化公司下设 15 个二级机构，分别是：5 个接触网段、1 个电力变电段、1 个信号段、1 个通信段、1 个建筑工程段、1 个机械段、1 个项目管理中心、1 个劳务管理中心、1 个器材厂、1 个工具公司、1 个电气化实验室。

（四）营业收入情况

2015 年实现产值 5 亿，新签合同额 15 亿。

（五）其他背景

十八届三中全会以来，全面深化国有企业改革已经成为未来国有企业发展的必然趋势和要求，2015 年 9 月 14 日国家出台的《关于国有企业深化改革的指导意见》中也明确提出“推进全员绩效考核，以业绩为导向，科学评价不同岗位员工的贡献，合理拉开收入分配差距，切实做到收入能增能减和奖惩分明，充分调动广大职工积极性”。

集团公司层面始终关注下级公司绩效管理工作的开展，先后出台了一系列指导及管理意见，大力推动下属企业不断完善自身绩效管理体系的建设。

在此背景下，经过客户领导班子内部协商，决定聘请外部咨询机构进行绩效管理体系的优化。经过多方比选，最终选择汉哲咨询为公司提供系统的绩效管理解决方案。

二、调查分析

（一）原有绩效考核体系问题介绍

经过项目组为期 1 个月对上海电气化局司领导班子、各部门负责人、区域项目及专业中心负责人进行了访谈；分析、研究内部资料 160 余份，外部文献 90 余份。最终确定了上海电气化工程分公司绩效考核体系存在以下问题：

1. 在机关部门考核方面，上海电气化成立之初，建立了以定性考核为主、以 360 度评价为考核方式的“机关部门绩效考核管理办法”。其中 360 度评价以德、能、勤、绩、廉五个维度进行评价。这种考核方式可以在一定程度上实现公司对人的评价，但在实际的运行过程中，也出现了考核不能量化、考核结果

不客观，工作绩效差异化不能很好体现等问题。

2. 在基层员工考核方面，上海电气化并未建立明确的考核管理办法，尚未实现全员考核的覆盖。尤其是在部门考核准确性、客观性存在不足的前提下，员工考核体系的建设也存在一定的难度。

3. 在项目经理部考核方面，按照公司“工程项目管理绩效考核管理办法”，围绕工期、安全、质量目标、目标利润、上交款、超额利润等指标进行绩效考核。在实际运行中关键指标的完成存在很多不可确定的因素，项目的目标责任成本考核的精细化程度不足。这也天然造成项目经理部考核效度的降低。

以上三个层面的考核体系的实际运行现状，使公司的整体目标不能有效分解和承接，直接导致了公司、部门、岗位目标之间的脱节，进而也影响了全员绩效管理的有效运行。另一方面，在具体的绩效回顾、指标追控过程中，由于指标量化程度及目标值阶段分解的科学性不足，更导致了在企业开展绩效辅导、绩效例会的过程没有抓手，往往流于形式。绩效管理的核心程序绩效面谈工作也过于弱化，绩效管理的牵引和改进效用大大降低。

（二）原有绩效管理体系问题分析

1. 公司领导的推动力度及参与深度不足。

在绩效管理体系的推动及落地过程中，“一把手”发挥着的不可替代的作用。这里的“一把手”不仅指企业总经理，还指企业各业务条线的主管领导、各部门、区域项目部、专业中心负责人等。这些“一把手”的绩效理念、参与深度、时间投入，都很大程度地影响着企业、部门的绩效管理的效度。在企业实际的经营管理过程中，“一把手”通过战略研讨、意见征询、工作例会、经营分析会等多种形式确保企业总体目标共识的达成、具体指标有效分解、监督和落实。而公司目前在开展绩效工作的过程中，各级领导的推动力度与参与深度仍有不足。

2. 牵头组织部门绩效管理能力有待强化

绩效管理牵头部门在绩效管理中扮演着指标分解、追控、评价的关键角色，往往需要完成大量的计划、控制、统计、分析、协调的工作，一般由企管、人力部门直接承接。对于这类部门的要求，一方面是要具有较强的公司战略、经营计划的制定、落实能力，同时也要对公司各部门、分支机构的业务管理特点及属性有着较为深入的理解。因此部门相应的人员专业经验、绩效管理能力和人员数量配置等因素都在很大程度影响企业绩效管理体系运行的效果。公司在这方面仍需要进行绩效管理能力的强化和提升。

3. 绩效指标体系量化和分解的科学性不足

在企业高层和各部门的绩效指标设计过程中，一方面要考虑公司整体目标能够分解到中高层负责人身上，同时也要充分考虑绩效指标本身的量化程度和目标值的年度、季度、月度、周的逐步分解，确保计划有基础数据、追控有明确依据、评价有客观来源。而目前公司恰恰缺少这方面工作的落实和支撑。

（三）解决方案设计框架

1. “3B 战略绩效管理”体系介绍

绩效管理是企业各级管理者和员工为了达到组织目标，通过绩效计划、绩效辅导、绩效评价、绩效面谈与反馈、绩效结果应用，将公司战略、资源、业务和行动有机地结合起来所构成的一个完整的闭环管理体系。更好地运用和改进绩效管理这一理论工具可以遵循“两个有效性”原则着手进行。

第一个有效性：目标分解及承接有效

绩效管理是管理者确保企业各团队或个人的工作行为及业务成果能够与组织目标保持一致的过程。这个过

程首先要基于公司发展战略，在绩效计划阶段进行有效的指标设计和分解。科学、系统、有效分解的目标体系及配套的量化指标是开展绩效管理的基础，也是实现组织目标的重要保障。而做到目标的有效分解，应该做到以下三点：

第一，绩效指标设计前要做好充分的准备，与指标设计相关的公司战略、经营计划、预算目标、部门或个人工作计划等内容都要事先充分酝酿；

第二，绩效管理双方应就企业阶段目标及任务进行充分沟通，就企业当前及未来的工作重点、改善短板进行系统考量，同时在具体的资源配置上也要做到有原则、有底线、有重点，并达成共识；

第三，基于可衡量、可获取、可达到、可信任、可追控的原则对绩效指标进行最终设计和分解，并落实到书面协议上。

基于战略的指标体系，同时还要必须保障其有效的承接性。从指标层次的角度看，绩效指标的承接性校验可基于三个层级进行，公司中高层绩效指标通过公司目标的系统分解进行校验，项目经理部绩效通过项目管理的核心目标、精细化管理要求、公司实际要求进行校验。基层岗位指标通过岗位职责、工作流程、部门工作计划和员工自身工作短板进行校验。同时，还要重点关注部门层、项目层指标的设计，因为部门、项目对上承接公司级的目标，对下负责内部各岗位指标任务的制定及分解。从指标阶段分解角度看，公司长远目标应确保年度、季度、月度甚至是每周能够科学分解，同时通过阶段的有效追控机制，强化指标的过程纠偏和调整能力，最终保障企业整体目标的实现。

第二个有效：绩效沟通及牵引有效

沟通贯穿整个绩效管理的过程，也是做好绩效管理的核心。最初的绩效计划阶段的指标、权重、评分标准、目标值的确定；绩效辅导阶段的启动辅导、期间辅导和定期辅导；绩效评价阶段的信息收集、打分、评价；绩效面谈与反馈阶段的绩效结果确认、既往绩效优缺点、改进方案和计划制定，全都离不开绩效管理双方（上下级）的充分沟通。如果绩效计划沟通做不好，那绩效双方就不能对既定的目标达成共识，在推进过程中也必然会出现偏差。如果绩效辅导阶段沟通做不好，那么绩效的过程的控制、纠偏、指引、鼓励就无从谈起。如果绩效面谈和反馈阶段沟通做不好，那么未来改善和提升就不会有支撑。

绩效管理本身是牵引企业管理者及基层员工自身工作行为的改变，自我工作效率和职业素养的提升，最终反映到组织目标的实现和达成上。企业在具体的绩效管理过程中，一方面要坚定的推行和贯彻符合企业发展特点的绩效管理理念和意志，另一方面可通过绩效指标本身、指标权重、评分标准、指标目标值四个维度进行绩效松紧度和导向的调节，保证员工在工作过程中有明确、清晰、适度从紧的目标做引导，并在配套的激励体系支撑下，有效激发大家的主观能动性，切实能够帮助员工取得绩效改善，同时支持所在部门目标的实现，最终促进企业战略达成。

基于绩效管理“两个有效性”原则进行绩效体系的设计，可以把握和理解绩效管理的本质和内涵。也能够促进企业通过绩效管理有效助推自身的发展。

遵循以上原则，并充分考虑公司绩效管理体系建设实际情况，由汉哲咨询协助为公司构建的系统绩效管理体系包括三个部分。一是面向公司中高层的“3B绩效管理体系”；二是面向项目经理部的“项目绩效管理体系”；三是面向员工的“岗位精细化绩效管理体系”。

2. 面向中高层的“3B”绩效管理体系

“3B”绩效管理是汉哲咨询基于数百家国有工程企业服务经验总结的一套绩效管理方法。“3B”是指

“Benchmarking（对标）+ Budget（预算）+ BSC（平衡计分卡）”。

通过外部对标，找到内部管理及经营改进的差距点，进行提升自身管理水平，提高管理效益。通过预算管理的体系有效运行，实现公司内部资源的有效规划、配置，为绩效管理体系的指标及目标值的设计提供基础支撑。通过平衡计分卡维度的指标体系设计，使公司在指标体系制定中，充分考虑短期和长期指标，兼



顾财务和非财务指标，使整个目标体系的牵引性更好，更全面。

3、面向经理部的项目绩效管理体系

项目经理部的考核一方面要实现对公司级目标的有效分解，在关注工期、安全、质量目标、目标利润、上交款、超额利润等项目管理核心指标的同时，也要关注目标责任成本的考核，加强项目管理的精细化管理水平。同时，强调项目的管理权限的划分、分级分类的管理。在具体的指标及目标值的设计中要关注充分的沟通和互动。

4、面向员工的精细化岗位绩效管理体系

员工精细化考核是在公司、部门、项目部目标分解的基础上，基于员工岗位职责、工作流程、作业标准，提取差异化的绩效考核指标库。通过多层面，多频次的培训、辅导及演练，将绩效计划、绩效辅导、绩效评价、绩效反馈和绩效结果应用等相关内容进行知识转移和赋能。确保员工绩效管理的精细化和便捷化。

（二）项目工作推进步骤

1. 基础调研及中高层访谈

为了全面、系统地做好公司绩效体系的建设工作，公司成立了由总经理及副总经理牵头，人力资源部组成的专项工作组，汉哲咨询项目组协助开展前期调研工作。

首先，工作组对公司领导班子、各部门负责人、区域项目及专业中心负责人进行了访谈，了解了公司领导对于绩效评价体系项目的具体期望和要求，以及总部各部室对绩效评价体系建设与运行的建议。在充分准备的前提下，工作组赴衢州、上海等地进行调研，详细了解了各类项目的运作状况，以及对于绩效体系建设的意见与期望。

其次，工作组累计分析、研究内部资料 160 余份，外部文献 90 余份。经过对调研资料的充分研究，工作组进一步理解公司绩效管理工作建设环境要求，整理、归纳了集团公司和各同类大型国有企业绩效评

价的最新方法和思路，对比分析了常用绩效评价方法的特点和适用性，开展了系统内外的对标工作，为绩效评价体系的设计奠定了基础。

2. 两次战略解码会议

年度战略解码会议(APW)是公司组织绩效和中高层考核的基础性工作，通过年度目标研讨，我们将形成上海电化公司2016年度公司战略目标、重点工作、关键因素，并据此设计区域项目部、中心、部门和中高层干部的考核体系，APW的过程中，同步引入对标管理、预算管理的理念和方法，以求形成能够真正落地和指导现实工作的考核指标体系。

基于上海电化公司的实际，2016年度的APW会议分为两次举办，第一次会议在1月26日，属于年度目标研讨的热身会议，鼓励大家就公司2016年度工作目标、工作内容和路径提出建设性意见；在此基础上，通过进一步的预算体系推进和对标，形成更为清晰的思路和目标。

在2016年3月第一周举行了第二次APW会议，对各个部门分解的关键成功因素、考核指标，目标值中高层一起进行的深入的沟通，进行并在此基础上，在3月份形成面向公司、区域项目部、中心、部门及其负责人的考核指标体系。

对应成果文件：《上海电化公司战略对标研究报告》、《上海电化公司战略关键因素分解思维导图》、《上海电化公司2016年度公司级BSC指标体系》和《上海电化公司指标设计及分解方案》。

3. 机关部门、区域项目部、专业中心组织绩效指标梳理

根据基于战略研讨的重点工作方向，进行关键目标分解，形成机关、区域项目部、专业中心组织绩效指标库。汉哲顾问与各个部门负责人、分管领导前后进行5轮深度的沟通与交流，充分考虑上海电气化工程分公司的现实情况，形成了每个部门指标体系。

通过组织预算培训，调研上海电气化工程分公司的历史财务数据、年度预算，与各个部门负责人沟通确认各个部门2016年的绩效考核指标的目标值、权重及评分标准。

最终通过二次研讨的方式使部门负责人与公司高层领导进行了深度的交流，确认考核指标的目标值。于2016年3月28日机关部门领导与总经理代表的领导班子，签订了2016年机关部门考核业绩合同。

对应成果文件：《上海电化公司组织绩效管理辦法》、《上海电化公司机关业绩合同》和《上海电化公司组织绩效管理流程》。

4. 项目绩效管理体系的梳理

项目管理是上海电气化公司绩效管理的关键一环，是绩效管理最能体现管理效益的地方，咨询项目组最终选定极具代表性的九景衢项目与上海城铁项目部作为试点项目部，在九景衢项目调研研讨三周时间，在城铁项目部调研研讨一周时间。

汉哲顾问通过与项目部中高层领导一对一深度访谈，分析总结了原有项目考核方式的优缺点，在保留原有考核方式框架不变的基础上，结合各类项目实际情况与公司战略意图提出了项目考核方案，调研结束后，汉哲顾问又与机关各部门负责人、分管领导就方案进行了二次沟通及确认。最终形成了基于项目分类的项目绩效考核管理方案。

新的项目考核管理体系将考核延伸至部门领导、员工、作业队、工班。其中作业队长考核方式以及项目部员工奖金的计算方式的确定将充分调动了大家的积极性。作业队长的考核方式的确定大大激励了一线作业人员的工作热情。忙闲不均情况下奖金分发放可以通过项目进度测算及创新奖的方式公平有序的发放给员工，真正做到让员工与公司成为利益共同体。

对应成果文件：《项目部部门业绩合同》、《城铁项目岗位绩效指标库》、《城铁项目部员工绩效考核管理办法》、《员工绩效考核管理流程》、《员工绩效考核表-示例》、《员工进度奖金测算表》和《员工绩效工资计算表》。

5. 岗位绩效管理体系的梳理

根据部门职责与分工，对部门岗位职责进行梳理，基于员工岗位职责、工作流程、作业标准，设计员工差异化的绩效考核指标库与绩效考核表。并通过对各部门的意见征询与沟通，对员工绩效考核指标库和绩效考核表进行修订和完善。最后通过对部门负责人及相关人员多层面，多频次的培训、辅导及演练，将绩效计划、绩效辅导、绩效评价、绩效反馈和绩效结果应用等相关内容进行知识转移和赋能。确保员工绩效管理体系的顺利推进。

对应成果文件：《机关岗位绩效指标库》、《机关员工绩效考核管理办法》、《员工绩效考核管理流程》、《员工绩效考核表-示例》和《员工绩效工资计算表》。

6. 辅导期绩效管理体系优化

2016年4月30日咨询项目方案期结束后，当上海电气化工程分公司项目实施落地的过程中发生困难和疑问时，汉哲咨询第一时间到客户现场协助客户推进方案的落地：

2016年7月9日参加第三季度考核数据统计工作并协助指标修订。

2016年8月11日协助客户指定第四季度考核指标及目标。

2017年1月20日参加客户自行组织的战略解码会议并协助制定2017年战略目标及关键成功因素分解。

汉哲咨询不定期的电话回访关注客户方案落地，与客户的人力资源部的同事建立长期合作关系，保障了项目后续推进的顺利进行。

（四） 案例项目评估和绩效说明

1、实现公司目标的有效分解和承接

基于公司战略目标的绩效指标体系，通过对公司目标的层层分解，最终落实到相应的部门和岗位，保证了公司目标在各个层面承接的有效性。同时公司长远目标通过年度、季度、月度的科学分解，建立各阶段的有效追控机制，实现了指标的过程纠偏和调整能力，最终保障公司整体目标的实现。

2、转变公司内部管理的牵引动力源

各级员工由之前的让我干变为我要干，变被动为主动，通过完整绩效考核体系，自上而下的制定考核内容、自下而上推动企业战略目标的实现，实现公司利益与个人利益的双丰收。让员工在企业当家作主。

3、强化公司中高层管理团队的目标意识

通过对公司战略目标的分解，中层管理人员开始分担领导的考核指标，公司的营业好坏每个月都与各个部门领导的工资直接相关，各个部门各司其职优化本部门考核结果，通过考核不断完善部门短板、不断对照公司经营目标调整部门管理方向，最终打造利益、精神共同体的中高层管理团队。

4、做到评价有依据，奖惩有区别

新的考核方式将采用 EXCEL 表单配合来实现，所有的表格内公式计算均采用自动计算，只要被考核者将考核结果填入，考核结果自动生成。而且所有扣分项人力资源部门都有原因并且留存过程数据。真正做到评价有依据，奖罚有区别。

5、提高中高层管理团队的绩效管理能力（理念、技术、面谈等）

表单、指标、考核方法是工具，驾驭工具的是各级管理人员。只有大家对绩效理念有了充分的理解和相同认知，才能在实施过程中发挥其积极意义，因此针对各级领导人员，绩效面谈、绩效管理的培训以及后期及绩效辅导才是绩效管理体系能够有效运用的保证。

6、逐步形成以业绩和目标为导向的绩效文化和管理语言

企业管理目的是实现业绩提升、实现组织目标，绩效管理就是最好实现组织目标的有力保障。通过一轮又一轮的绩效考核，组织中的短板以及流程制度中的盲点被不断地显现出来，给领导提出了企业需要改进的具体方向，最终使企业在一年又一年的绩效考核过程中实现螺旋上升。绩效考核管理体系实施一年后被公司各级人员所接受，绩效理念深入人心。伴随公司业绩蒸蒸日上，公司实现绩效杠杆效果，通过及时激励刺激全员个人目标与公司目光的贯彻一致。

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/>

