

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：

- ◆ 李克强：建立金融机构绩效考核与小微信贷投放挂钩的激励机制……………1
- ◆ 刘鹤主持召开国务院促进中小企业发展工作领导小组第一次会议……………2
- ◆ 王忠禹：践行高质量发展 争创世界一流企业……………3
- ◆ 朱宏任：中企联将继续弘扬企业家精神 推进工业发展……………6

行业资讯：

- ◆ 工信部印发企业上云实施指南……………7
- ◆ 工信部将推动促进大中小企业融通发展……………8
- ◆ 国资委动员部署国企改革“双百行动”……………9
- ◆ 银保监会发文提升服务实体经济质效……………9

工作动态：

- ◆ “中小企业数字化转型与创新发展的沙龙在京召开……………11
- ◆ 2018年国际管理咨询协会理事会（ICMCI）年会暨第六届 CMC 国际会议将在意大利召开…12
- ◆ 关于举办 2018 全国企业职业经理人评价培训班的通知……………12
- ◆ 关于申报第十批全国中小企业管理咨询服务专家的通知……………13

领军人物：

- ◆ 华夏基石董事长 彭剑锋：数字化不仅仅是一种技术变革，更是一场认知与思维革命……15
- ◆ 中国信通院工程师 张婷：互联网科技巨头人工智能（AI）发展路径探析……………22

知识空间：

- ◆ 2017 中国管理咨询优秀案例节选：A 酒店集团定制化人才培养项目咨询案例—南京东方智业管理顾问有限公司……………29

李克强：建立金融机构绩效考核与小微信贷投放挂钩的激励机制

发布时间: 2018-8-23 文章来源: 中国政府网



李克强总理 8 月 22 日主持召开国务院常务会议决定：建立金融机构绩效考核与小微信贷投放挂钩的激励机制。这是当天会议部署进一步推进缓解小微企业融资难融资贵政策落地见效的重要措施之一。

李克强说：“当前要充分倾听和回应市场主体的感受和呼声，推进缓解小微企业融资难融资贵政策落地见效，切实促进就业稳、企业兴。”

总理指出，稳就业很大程度要依靠小微企业。要着力疏通政策传导机制，推动金融更好服务实体经济特别是小微企业。

当天会议决定，要坚持稳健的货币政策，不搞“大水漫灌”，注重精准施策，着力疏通政策传导机制，鼓励金融机构增加小微企业贷款，降低融资成本。合理确定小微企业贷款期限、还款方式，缩短贷款审批周期，适当提高中长期贷款比例。稳健发展中小企业高收益债券、私募债。要建立金融机构绩效考核与小微信贷投放挂钩的激励机制。加快落实小微企业贷款利息收入免征增值税政策。适当提高贷存比指标容忍度。支持发行小微企业贷款资产支持证券。

“要坚持促发展和防风险并重，优化监管考核，增设小微信贷专项考核指标，使小微企业得实惠。”总理说，“禁止存贷挂钩、借贷搭售等行为，有效防范和化解金融信贷风险。”

李克强强调，不光要着力缓解小微企业融资难融资贵，还要加快拿出金融更好服务实体经济进一步的真招实措。

“当前我们向社会发出稳定市场预期的积极‘信号’主要是两点：一是加快落实已出台的各项减税降费措施；二是进一步缓解小微企业融资难融资贵。这两项重点工作国务院办公厅要就此开展专项督查。”总理说。

刘鹤主持召开国务院促进中小企业发展

工作领导小组第一次会议

研究部署推动中小企业高质量发展

发布时间: 2018-8-20 文章来源: 中国政府网

国务院促进中小企业发展工作领导小组第一次会议 8 月 20 日在北京召开。中共中央政治局委员、国务院副总理、国务院促进中小企业发展工作领导小组组长刘鹤主持会议并讲话。会议分别听取了工业和信息化部关于中小企业总体发展情况，全国工商联、中国人民银行关于中小企业融资难融资贵问题，财政部关于落实财税支持政策，商务部关于进出口情况的汇报，领导小组其他成员单位负责同志作了发言。爱博诺德医疗科技公司董事长解江冰、上海金陵电机公司总经理顾伟民、时代集团总裁王小兰、隆基绿能科技公司董事长钟宝申、兴发集团董事长李国璋应邀参加会议并发言。



会议指出，要充分认识促进中小企业发展的重要性。目前，我国中小企业具有“五六七八九”的典型特征，贡献了 50% 以上的税收，60% 以上的 GDP，70% 以上的技术创新，80% 以上的城镇劳动就业，90% 以上的企业数量，是国民经济和社会发展的生力军，是建设现代化经济体系、推动经济实现高质量发展的重要基础，是扩大就业、改善民生的重要支撑，是企业家精神的重要发源地。做好中小企业工作，对稳就业、稳金融、稳投资、稳外资、稳外贸、稳预期，增强经济长期竞争力都具有重要意义。

会议强调，要抓紧解决当前中小企业发展中的突出问题。要坚持基本经济制度，对国有和民营经济一视同仁，对大中小企业平等对待，把工作重点放到为企业发展创造环境上来。要加大金融支持力度，加快体制创新和技术创新，健全激励机制，强化货币信贷政策传导，缓解融资难融资贵问题。要完善资本市场，拓宽中小企业直接融资渠道，更好满足融资需求。要提高财税政策支持精准度，做好税费减免、融资担保等工作，确保已出台政策落地见效。要完善中介服务体系，提升服务质量和水平。要加强产权和知识产权保护，加大执法力度，提高违法成本，保护中小企业创新研发成果。要大力弘扬企业家精神，健全有效保护机制，为企业家成长创造良好环境。

会议指出，实现中小企业高质量发展，要在提高企业的专业化能力和水平上下功夫。中小企业要坚持聚焦主业、打造优势、以质取胜、规范经营、勇于创新，走“专精特新”发展之路。国务院促进中小企业发展工作领导小组成员单位要切实负起责任，各地要提高认识，加强组织保障和监督问责，切实抓好政策落实，满腔热忱地支持中小企业健康发展，为我国经济社会持续健康发展做出新的更大贡献。

王忠禹：践行高质量发展 争创世界一流企业

发布时间: 2018-9-2 文章来源: 中国企业网



9月1日至2日，“2018中国500强企业高峰论坛”在陕西省西安市隆重举办。《中国企业报》记者获悉，这是中国企业联合会自2002年以来连续第17年举办500强企业高峰论坛。中国企业联合会、中国企业家协会会长王忠禹出席全体大会并演讲。

他表示，今年以来，中国企联专门组织力量，对企业实施高质量发展进行调查研究，同时对世界一流企业的主要特征进行探讨。通过综合国内外众多研究机构看法，中国企联发现，世界一流企业应该具备拥有高质量的产品和服务、拥有自主知识产权的核心技术和国际知名品牌、具有行业领先的盈利能力和经济规模、具有很强的全球配置资源能力等四个主要特征。

同时他也表示，在这四点特征和标准来看，我国企业与世界一流企业相比还存在较大差距。从调研情况看，我国已有部分企业在一些产品和技术方面达到世界一流水平，但在人才、品牌、文化、商业模式等方面，特别是创新能力、标准话语权、国际公认度等方面，真正成为世界一流的企业仍然为数不多。2018中国企业500强的营业收入利润率、净资产利润率、人均利润为4.5%、9.6%、1.3万美元，分别只相当于美国500强的57.7%、69.0%和36.5%。中国跨国公司100大跨国指数达到世界平均水平的只有2家，达到发展中经济体平均水平的也只有16家。

他认为，中国企业争创世界一流企业任重道远，不是一蹴而就能完成的，需要中国企业坚持不懈地付出艰苦努力。对此，他提出四点建议：强化创新驱动发展，在核心技术自主可控上下功夫；以全球视野谋划发展，不断提升在全球价值链中的地位；持续推进结构优化升级，着力增加优质供给；深入推进企业改革，更大程度激发内在动力。

以下为中国企业联合会、中国企业家协会会长王忠禹所作的主题报告内容：

各位代表、同志们：

2018中国500强企业高峰论坛在陕西西安隆重召开。首先，我代表中国企业联合会、中国企业家协会，向参加本次论坛的企业代表和各界人士表示热烈的欢迎！向入围2018中国企业500强、制造业企业500强、服务业企业500强、跨国公司100大的企业表示诚挚的祝贺！向为本次论坛的顺利召开创造良好

条件的陕西省委省政府、西安市委市政府表示衷心的感谢！

党的十九大报告提出，我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段，并明确要求“培育具有全球竞争力的世界一流企业”。本次高峰论坛以“践行高质量发展，争创世界一流企业”为主题，就是要深入贯彻落实习近平新时代中国特色社会主义思想 and 党的十九大精神，引导广大企业以创建世界一流企业为目标，扎实推进质量变革、效率变革和动力变革，在新的历史条件下将中国企业高质量发展不断推向前进。

刚才，王基铭同志代表中国企联发布了 2018 中国企业 500 强等各项榜单。总体上看，以中国企业 500 强为代表的我国大企业，主动把握经济发展新常态，持续推进创新升级，继续呈现稳中向好发展态势，在做强做优做大方面迈出坚实步伐。一是营业收入增速有所加快，经济效益持续改善。中国企业 500 强实现营业收入 71.7 万亿元，突破 70 万亿元大关，较上年增长 11.2%，增速提高 3.6 个百分点。实现归属母公司股东净利润 3.2 万亿元，增长 13.3%，增速提高 10.1 个百分点；亏损企业数量明显减少。二是结构优化势头不减，新业态新模式不断涌现。钢铁煤炭行业去产能成效显著，金融与实体利润严重失衡局面有所改变；转换发展动能取得积极进展，若干互联网生态型企业成为榜单中新的亮点。三是研发强度较大提升，专利质量明显提高。中国企业 500 强共投入研发费用 8951 亿元，增长 21.6%；平均研发强度为 1.56%，提高 0.11 个百分点；拥有专利 95.6 万件，较上年增加 29.6%，其中发明专利 34.6 万件，大幅增长 51.7%。四是国际地位更加突出，跨国经营能力稳步提升。107 家内地企业入围世界 500 强，保持了持续增长态势；2018 中国跨国公司 100 大平均跨国指数为 15.8%，较上年提高 0.9 个百分点。我国大企业取得这样的成绩十分不易，是党中央、国务院坚强领导的结果，也是我国大企业抢抓机遇、攻坚克难、奋勇拼搏，充分发挥中流砥柱作用，深化供给侧结构性改革，加快转换新旧动能的集中体现。

今年以来，中国企联专门组织力量，对企业实施高质量发展进行了广泛的调查研究，同时对世界一流企业的主要特征进行了进一步的探讨。综合国内外众多研究机构看法，世界一流企业一般来说应该拥有高质量的产品和服务，拥有自主知识产权的核心技术和国际知名品牌，具有行业领先的盈利能力和经济规模，具有很强的全球配置资源能力。与这样的标准相比，我国企业存在较大差距。从调研情况看，我国已有部分企业在一些产品和技术方面达到世界一流水平，但在人才、品牌、文化、商业模式等方面，特别是创新能力、标准话语权、国际公认度等方面，真正成为世界一流的企业仍然为数不多。2018 中国企业 500 强的营业收入利润率、净资产利润率、人均利润为 4.5%、9.6%、1.3 万美元，分别只相当于美国 500 强的 57.7%、69.0% 和 36.5%。中国跨国公司 100 大跨国指数达到世界平均水平的只有 2 家，达到发展中经济体平均水平的也只有 16 家。由此也可以看出，争创世界一流企业任重道远，不是一蹴而就就能完成的，需要我们坚持不懈的付出艰苦努力，制定切实可行的规划和举措，敢做善为、奋起直追。借此机会，围绕大会主题，我谈几点看法，供大家参考。

一、强化创新驱动发展，在核心技术自主可控上下功夫

科技强则企业强，核心技术和创新能力是企业提高发展质量的重要支撑。当前我国许多产业的关键核心技术创新能力与国际先进水平相比还有较大差距，产品不具备自主知识产权，不掌握核心技术和关键工艺，产业升级受制于人。前不久的中兴通讯事件就给我们以深刻的警醒，关键核心技术化缘是化不来的，要靠自己顽强拼搏。美国正是依靠微软、IBM、英特尔、思科、谷歌、苹果、高通、甲骨文等企业，掌控着信息产业从芯片、操作系统、网络协议、应用软件到网络服务等互联网运行架构和使用模式，在全球范围有着巨大的影响力。

我国大企业要切实增强危机意识和紧迫感，以舍我其谁的勇气和担当，在事关国家前途和产业命运的核心技术上狠下功夫，争取取得重大突破。要对攻克核心技术的艰巨性和复杂性保持清醒认识，克服短视行为和浮躁心态，脚踏实地、循序渐进。充分尊重产业和技术发展规律，在自主创新的基础上，大力发展创新联盟，形成技术攻关的协同效应和强大合力。注重面向全球布局创新网络，积极融入全球创新链，对战略必争领域进行前瞻部署，抢占未来技术发展制高点。中国电科集团向基础科技和前沿领域延伸，在视频信息、石墨烯、高功率微波器件、无人机集群等领域取得了一系列重大突破，打破国外对我国的禁运和封锁。浪潮集团自主研发出新一代关键应用主机，使中国成为继美国之后第二个具备此类系统研制能力的国家。中国电子集团在国产 CPU 研发上选择实行开放授权的新型技术路线，实现了国产计算机系统从当初

不可用、到基本可用、再到可用及当前基本好用的历史性转变。这些企业的实践昭示了提高国际竞争力的努力方向，广大企业要坚定落实创新驱动发展战略，大力推动创新型企业建设。

二、以全球视野谋划发展，不断提升在全球价值链中的地位

当前国际上单边主义、贸易保护主义再度泛起，不稳定不确定性增加，对我国经济和企业发展带来很大影响。这是无法回避的，企业必须积极应对。经济全球化是不可阻挡的历史潮流，我们要继续秉持互利共赢的理念，坚持用全球化的视野谋划发展，深度融入国际产业分工；积极利用全球规则、全球标准，主动参与世界竞争与合作，提高全球资源配置能力。

积极参与全球经济合作，需要认真对全球价值链进行系统梳理，结合企业自身优势，努力构建自主的全球价值链。要牢牢把握“一带一路”建设的历史机遇，积极扩大国际产能和项目合作，注重获取国际资源补齐产业链和价值链短板，增强产业的影响力和话语权；高度重视无形资产的壁垒效应，尽早做好商标专利等知识产权注册及保护工作，推动产业标准输出；严控法律风险，筑牢合规经营的底线，模范遵守有关反腐败、反欺诈、劳动关系等方面商业行为准则和职业操守准则，积极履行社会责任。在全球贸易和投资形势复杂多变的背景下，要高度重视产业链布局的弹性化，对可能出现的风险要做好预案，在产业链关键环节争取更大的主动性和灵活性。吉利集团抓住机会通过跨国并购获得了像沃尔沃这样的国际知名汽车品牌，通过在研发领域的协同布局，让自身的触角真正伸入到了国际化研发体系循环之中。徐工集团推进海外市场扎根战略，产品已覆盖“一带一路”沿线 57 个国家，在 30 个国家市场占有率第一，实现了对国际同行的超越。亨通集团坚持推动新技术、新产品和系统解决方案的开发和应用，以承担“一带一路”沿线的国际大项目为突破口，在光纤通信、海底光缆、超高压海缆制造及工程领域创造了多项世界之最，跻身全球行业第一阵营。希望越来越多的我国大企业能够像它们一样不畏艰难看长远，扎根海外谋发展，在全球产业链和全球价值链上不断实现自我超越，向高端迈进。

三、持续推进结构优化升级，着力增加优质供给

持续推进结构优化，以高水平的产品和服务满足消费者日益增长的需求，是企业提高发展质量，保持基业长青的基本途径。放眼世界，以新一代信息技术、新材料和新能源等为代表的新技术革命方兴未艾，资源共享更加高效便捷，传统商业体系的分化和重组更加剧烈，传统发展方式难以为继，消费升级大潮势不可挡，高质量发展空间广阔。我国大企业必须下决心瘦身健体，减少无效和低端供给；积极落实供给侧结构性改革，坚定推进化解过剩产能和淘汰落后产能，扎实推进资产重组整合，推动产品结构、业务结构和资本结构优化，进一步提升资源配置效率；加强全面质量管理，形成全方位全过程质量管理体系，不断提高产品和服务的品质；利用现代信息技术推动企业管理体系优化改造，将研发、生产、销售等环节与互联网深度融合，更好满足个性化的市场需求；紧紧围绕消费者的价值需求和主张，不断研发新产品、新业务、新模式、新业态，用更优的品种、更高的品质满足人民日益增长的美好生活需要。

江苏法尔胜集团坚持走精品化、智能化、服务化路线，将高品质的钢缆与现代光纤传感技术相结合，打造具有自感知能力的“智能缆索”，目前缆索安全实时预警服务已经广泛应用于全球基础设施建设。太钢集团继 2017 年的“笔尖钢”之后，今年又推出了高于行业标准的 0.02 毫米超薄不锈钢产品，广泛应用于航空航天、石油化工、汽车、电子等领域。“京东之家”线下门店利用大数据深挖当地消费者的喜好，结合技术优选精品，进行多元化的场景设置，“千店千面”切实改善了消费者的购物体验。小米科技公司以大数据为支撑，将小米生态链产品的生产交付体系、电商平台与线下零售终端的复合优势有机结合起来，线下门店的坪效比是传统电器大卖场的 20 多倍，实现了真正的效率革命。市场需求的变化没有止境，供给水平的提升没有止境。以高水平的供给引领发展应成为广大企业的不懈追求。

四、深入推进企业改革，更大程度激发内在动力

今年是改革开放四十周年。改革开放是决定当代中国命运的关键抉择，也是党和人民事业大踏步赶上时代的重要法宝。对企业发展来说更是如此。谁排斥变革，谁拒绝创新，谁就会落后于时代，谁就会被历史淘汰。广大企业要切实增强深化改革的自觉性和坚定性，大胆探索、勇于实践，以只争朝夕的精神，将企业改革持续推向深入，最大程度激发企业内在发展动力。

要以庆祝改革开放四十周年为契机，以更大的力度、更强的作风，抓紧抓好改革重点任务落地；积极

稳妥推进混合所有制改革，推动不同所有制企业相互融合、共同发展；健全法人治理结构和职业经理人制度，为企业健康发展建立体制机制保障。特别是要在人才选拔培养机制上下功夫，建立风险共担、利益共享的中长期分配激励机制，激励更多的员工干事创业；健全完善容错纠错机制，让担当负责的经营管理人员放下包袱、轻装上阵。中国诚通、中国国新等投资运营公司试点加快推进，取得阶段性成果；中国普天、中航工业等企业所属公司通过引入社会化资本，优化了股权结构，增强了市场活力；中国兵器下属企业东北工业集团建立了包括领导和管理人员的市场化用人、市场评价、市场化薪酬的人力资源开发与管理新体系，有效地激发了员工的积极性和创造性。

同志们，朋友们：

党的十九大开启了全面建设小康社会、建设社会主义现代化国家新征程，为我国大企业发展开辟了广阔前景。我坚信，只要我们坚定信心、矢志不移，脚踏实地、埋头苦干，不畏风险、攻坚克难，就一定能够在实现高质量发展、争创世界一流企业的道路上不断取得新的成就，为保持国民经济平稳健康发展、不断提高我国综合国力和竞争力，作出新的更大贡献！

谢谢大家！

朱宏任：中企联将继续弘扬企业家精神 推进工业发展

发布时间: 2018-9-2 文章来源: 中国企业网



“2018 中国 500 强企业高峰论坛”于 9 月 1-2 日在西安举行，论坛由中国企业联合会、中国企业家协会主办，陕西省人民政府承办，西安市人民政府协办，主题为“践行高质量发展，争创世界一流企业”。9 月 1 日，中国企业联合会、中国企业家协会常务副会长兼理事长朱宏任出席《大国工业梦》新书发布会暨大国工业梦第一季《工业之心》纪录片开机仪式环节，并致辞。

以下为中国企业联合会、中国企业家协会常务副会长兼理事长朱宏任的致辞内容：

各位专家，各位企业家代表，各位媒体，朋友们，女士们、先生们，大家下午好。

首先请允许我代表中国企业联合会，中国企业家协会对各位的莅临表示衷心的感谢，同时对《大国工业梦》书籍顺利发布，以及《工业之心》顺利开机表示热烈祝贺。

我想跟大家分享四个观点作为我们对这次发布会的一个心声。

第一是不忘报国初心，激励奋斗前行。在我国迈向工业制造强国的征程中，我们可以看到有一支把握方向的专业队伍，这支专业队伍是以我们科技工作者为主组成的队伍，这支队伍的领军人物很多是我们这个行业里的专业带头人，有中国工程院的院士，中国科学院的院士，有一些资深的老科学家组成。可以说这一支队伍是《大国工业梦》的奠基者。我们这一次在《大国工业梦》力图集中表现的一批老院士，老专家，他们尽其一生在为伟大的目标——中华民族屹立于世界民族之林的中国梦而奋斗。今天当中国从未如此接近几代人为之奋斗的理想时，这些前辈经营的心路和奋斗历程是不可多得、无法复制的经验。诞生了《大国工业梦》院士梦篇章，时代终将选择忠于祖国的人，这一批院士群体是一代科学家的真实写照，他们以中华民族的振兴为人生的目标，矢志不渝，奋力拼搏，激励新时代的奋斗者向着中国梦前行。

第二秉承卫国理念，践行强国之心。企业家是《大国工业梦》的践行者，《大国工业梦》的铸就需要企业家的领导，企业的实践，《大国工业梦》的实现离不开科学家孜孜不倦的探索，也需要企业家踏踏实实的实践，尤其是在市场竞争尤为激烈的当下，对优秀企业家群体的关心和保护，对优秀企业家的挖掘和弘扬更加重要。企业家是推动经济社会发展的中坚力量，在社会主义市场经济中发挥着无可替代的作用。社会的发展，经济的建设需要具有众多具有开拓精神，能发现机会，整合资源，勇于创新，敢于拼搏，爱国敬业的企业带头人。2017年9月8日，党中央国务院从新时期国家战略发展出发出台关于营造企业家健康成长环境，更好发挥企业家作用，弘扬优秀企业家精神，对激发和保护企业家提出了宝贵要求。《大国工业梦》的企业梦，旨在以企业成长，企业家成长的故事体现中国工业的发展历程，展现优秀企业家精神。

第三聚集文化之力，铸造工业之魂。党的十八大以来，党中央国务院高度重视工业文化发展，2015年5月，国务院印发了中国制造2025，提出要培育有中国特色的制造文化，2017年1月工业和信息化部联合发布了关于推进工业文化发展的指导意见，意见指出工业文化是工业进步最直接最根本的思想源泉，是制造强国建设的强大精神动力，是打造国家软实力的重要内容。在推进制造强国和网络强国战略的关键时期，既需要技术发展的刚性推动，也需要文化力量的柔性支撑。

第四夯实工业基础，支撑制造强国。工业强国作为中国制造2025核心任务，是增强我国核心竞争力，加快产业发展，转型升级，应对新一轮科技革命和产业变革机遇和挑战的重要工程，是保障我国经济与产业自主安全建设制造强国不可或缺的重要行动。十分迫切的任务是我们着眼于工业强基发展，提振工业基础能力，突破产业发展瓶颈，这也是我们推出《工业之心》拍摄的初衷，我们希望这一部影片的拍摄能够为我国制造业由大变强贡献一份力量。当前中国制造业的卡脖子认同，认识不断加深，对优秀工业文化的需求愈加迫切。

中国企业联合会，中国企业家协会多年来一直非常重视企业家队伍的建设，在弘扬企业家精神，提高企业家队伍素质，为企业家服务等方面做了大量的工作，未来中国企业联合会，中国企业家协会将继续弘扬优秀企业家精神，推进工业文化的发展。《工业之心》力图以科学家、企业家的奋斗经历展示中国工业迈向制造强国这一波澜壮阔的历程，展现中国工业从无到有，从小到大，从大到强的过程，希望能得到大家的认可和支持，谢谢大家。

□ 行业资讯

工信部印发企业上云实施指南

发布时间: 2018-8-14 文章来源: 中国企联

据悉，为贯彻落实《国务院关于促进云计算创新发展培育信息产业新业态的意见》《国务院关于深化

“互联网+先进制造业”发展工业互联网的指导意见》《云计算发展三年行动计划（2017-2019年）》等部署要求，推动企业利用云计算加快数字化、网络化、智能化转型，推进互联网、大数据、人工智能与实体经济深度融合，8月10日，工信部印发《推动企业上云实施指南（2018-2020年）》（以下简称《实施指南》）。



《实施指南》提出，到2020年，力争实现企业上云环境进一步优化，行业企业上云意识和积极性明显提高，上云比例和应用深度显著提升，云计算在企业生产、经营、管理中的应用广泛普及。全国新增上云企业100万家，形成典型标杆应用案例100个以上，形成一批有影响力、带动力的云平台和企业上云体验中心。

《实施指南》指出，科学制定部署模式。大型企业可建立私有云，部署数据安全要求高的关键信息系统；中小企业和创业型企业可依托公有云平台，按需租用存储、计算、网络等基础设施资源。

《实施指南》提出，按需合理选择云服务。基础设施类云服务：一是计算资源服务，二是存储资源服务，三是网络资源服务，四是安全防护服务。平台系统类服务：一是数据库服务，二是大数据分析服务，三是中间件平台服务，四是物联网平台服务，五是软件开发平台服务，六是人工智能平台服务。业务应用服务：一是协同办公服务，二是经营管理应用服务，三是运营管理服务，四是研发设计服务，五是生产控制服务，六是智能应用服务。

《实施指南》要求稳妥有序推进企业上云。企业上云可按照需求分析、可行性评估、选择确定云平台服务商、上云方案设计、测试和部署、验证和总结、运维保障、效果评估等步骤进行。企业可根据自身实际选择合适步骤，适当简化流程，有序实施上云。

《实施指南》要求提升支撑服务能力。为上云企业提供方案咨询和定制服务，拓展企业上云覆盖范围；鼓励云平台服务商建设综合性、行业性或区域性企业上云体验中心，提高用户对云计算的认知度和应用能力。鼓励云平台服务商与云应用开发商、系统集成商等组织开展培训服务，加强专业队伍建设。鼓励软件和信息技术服务企业加速向云计算转型，积极发展协同办公、生产管理、财务管理、营销管理、人力资源管理等各类SaaS服务，为上云企业提供业务支撑。

工信部将推动促进大中小企业融通发展

发布时间: 2018-8-13 文章来源: 中国企联

8月9日，工信部中小企业局就促进大中小企业融通发展进行了调研座谈。工信部中小企业局副局长叶定达介绍了部重大软课题《大中小企业融通发展典型模式及支撑体系建设》研究、《促进大中小企业融通发展行动计划》（征求意见稿）的起草背景及进展情况，听取了参会代表意见建议，并就近期集中调研等进行了部署。

下一步，工信部中小企业局将结合部重大软课题研究，尽快完善《促进大中小企业融通发展行动计划》，推动促进大中小企业融通发展行动计划。

国资委动员部署国企改革“双百行动”

发布时间: 2018-8-21 文章来源: 中国企联

据悉，国务院国有企业改革领导小组办公室主任、国资委主任肖亚庆8月17日在“国企改革‘双百行动’动员部署视频会议”上强调，要扎扎实实把“双百行动”抓出成效，充分发挥示范带动作用，将全国国有企业改革向纵深推进。

肖亚庆指出，开展国企改革“双百行动”是深入推进国有企业改革的必然要求，是破解国有企业改革重点难点问题的迫切需要，要统一思想、凝聚共识，深刻认识其重大意义，在全国国企国资系统抓一批有代表性的基层企业，全面落实国企改革政策要求，充分激发企业改革发展内生动力，形成从“1+N”顶层设计到“十项改革试点”再到“双百行动”梯次展开、纵深推进、全面落地的国企改革新局面。

肖亚庆强调，要突出重点、扎实推进，在重要领域和关键环节率先取得实质性突破。以健全企业法人治理结构为重要支撑，重点规范各类治理主体权责，逐级实现充分、规范、有序的授权放权和行权，全面提升国有企业运行效率和市场化、现代化经营水平。以完善市场化经营机制为关键抓手，大力深化内部三项制度改革，全面推行经理层成员任期制和契约化管理等，持续激发国有企业改革发展的内生活力。以积极稳妥推进股权多元化和混合所有制改革为主要路径，加快促进国有企业完善现代企业制度。以健全激励约束机制为动力源泉，充分调动国有企业广大干部职工的积极性、主动性和创造性。以解决历史遗留问题为基础前提，努力推动国有企业轻装上阵、公平参与竞争。以坚持党的领导、加强党的建设为坚强保证，确保党委（党组）把方向、管大局、保落实，牢牢把握国有企业改革正确方向。

肖亚庆要求，要落实责任、强化担当，把“双百行动”抓深抓细抓出实效。各地国资委、各中央企业集团和参与“双百行动”的企业要明确各自分工，层层落实责任，确保目标任务完成到位。要强化协同，形成改革合力，以“双百行动”综合改革带动其他企业改革。要加强宣传，讲好“双百行动”改革故事，营造支持国有企业改革的良好氛围。



银保监会发文提升服务实体经济质效

发布时间: 2018-6-29 文章来源: 工信部中小企业局

8月18日，银保监会发布《中国银保监会办公厅关于进一步做好信贷工作 提升服务实体经济质效的通知》（下称《通知》），要求把防范化解金融风险和服务实体经济更好结合起来，在坚决打好防范化解金融风险攻坚战的同时，必须着力疏通货币信贷传导机制，提升金融服务实体经济质效，推动稳就业、稳金融、稳外贸、稳外资、稳投资、稳预期，实现金融与实体经济良性循环。在业内人士看来，《通知》基本涵盖了近段时间市场中提及的相关信



贷难题，是对近段时间以来金融服务实体经济相关要求的总结。

通知包括 9 项要求，分别是：

进一步疏通货币政策传导机制，满足实体经济有效融资需求。根据企业生产、建设、销售的周期和行业特征，合理确定贷款期限、还款方式，适当提高中长期贷款比例，合理确定考核指标，避免贷款在同一时间特别是月末、季末集中到期而引发企业资金紧张。对符合授信条件但遇到暂时经营困难的企业，要继续予以资金支持，不应盲目抽贷、断贷。对成长型先进制造业企业，要丰富合格押品种类，创新担保和融资方式，合理确定抵质押率，在资金供给、贷款利率方面给予适当倾斜。

大力发展普惠金融，强化小微企业、“三农”、民营企业等领域金融服务。充分利用当前市场流动性宽裕、银行业和保险业盈利稳定等有利条件，坚持“保本微利”原则，加大对小微企业、“三农”、扶贫和民营企业等领域的资金支持，降低融资成本。对于流动资金贷款到期后仍有融资需求的小微企业，要提前开展贷款调查与评审，符合标准和条件的，依照程序办理续贷，缩短资金接续间隔，降低贷款周转成本。对于主业突出、公司治理良好、负债率较低、风控能力较强的龙头民营企业，要进一步加大融资支持，充分发挥其行业带动作用，稳定上下游企业生产经营。鼓励信托公司开展慈善信托业务，加大对扶贫、教育、留守儿童等领域的支持。

支持基础设施领域补短板，推动有效投资稳定增长。在不增加地方政府隐性债务的前提下，加大对资本金到位、运作规范的基础设施补短板项目的信贷投放。保险资金要发挥长期投资优势，通过债权、股权、股债结合、基金等多种形式，积极服务国家重大战略、重点工程和重要项目。积极配合地方政府对在在建基础设施项目的建设情况和融资需求进行调查分析，按照市场化原则满足融资平台公司的合理融资需求，对必要的在建项目要避免资金断供、工程烂尾。

积极发展消费金融，增强消费对经济的拉动作用。适应多样化多层次消费需求，提供和改进差异化金融产品与服务。支持发展消费信贷，满足人民群众日益增长的美好生活需要。创新金融服务方式，积极满足旅游、教育、文化、健康、养老等升级型消费的金融需求。

做好进出口企业金融服务，发挥金融在稳外贸中的积极作用。联合地方政府、行业协会调查摸底出口导向型企业情况，对受国际市场冲击较大、遇到暂时困难但仍有发展前景的重点优质企业，在资金安排上予以适当倾斜。加强与外贸企业、信用保险机构、融资担保机构和地方政府的合作，扩大出口信用保险保单和出口退税账户质押融资。统筹境内外金融资源，发挥合力，满足进出口企业跨市场金融服务需求。

盘活存量资产，提高资金使用效率。加快推动“僵尸企业”出清，释放转移沉淀在限控领域和低效项目的存量资金，腾出信贷空间，投向支持类领域和项目。积极运用资产证券化、信贷资产转让等方式，盘活存量资产，提高资金配置和使用效率。充分利用拨备充足的有利条件，在严格资产分类基础上，综合运用核销、现金清收、批量转让等方式，加大不良贷款处置力度，严禁隐匿隐瞒不良贷款，严查不良资产虚假出表、虚假转让等违规行为。鼓励商业银行、金融资产投资公司、金融资产管理公司、信托公司、保险机构等积极参与市场化法治化债转股，推动已签约项目尽快落地。

有效运用保险资金，切实发挥风险管理和保障功能。深化保险资金运用在投资范围、比例、偿付能力等方面的改革，进一步缩短投资链条，降低投资成本，提高投资效率。发挥保险业风险管理和保障功能，不断丰富财产保险、人身保险等产品和业务模式，改进保险服务，稳定企业和居民财务预期。

规范经营行为，严禁附加不合理贷款条件。规范贷款行为，严格按照标准和程序进行贷前调查、贷时审查、贷后检查。一律不得协商约定或强制设定条款进行贷款返存，一律不得在发放贷款时捆绑或搭售理财、基金、保险等其他金融产品。严禁将贷款发放和管理等核心职能外包，严禁银行员工内外勾结，违规通过中介发放贷款或参与过桥贷款。

深化体制机制改革，加强服务实体经济能力建设。大力开展调查研究，坚持“知悉客户”原则，根据实体经济需要开发金融产品，提供个性化金融服务，实现金融资源精准投入。进一步完善内部激励约束，优化绩效考核体系，建立容错纠错机制，落实尽职免责要求，激发员工做好金融服务特别是普惠金融服务的能动性。充分利用现代科技手段，构建线上线下综合服务渠道，提高信贷审批和金融效率。

“中小企业数字化转型与创新发 展”沙龙在京召开

8月17日下午，由中国企联管理咨询委员会主办、北京金和网络股份有限公司承办的主题为“中小企业数字化转型与创新发 展”沙龙活动在京召开。中国企联管理咨询委员会秘书长张艳艳主持会议。北京企业联合会、北京和君创业管理咨询有限公司、北京同合至诚医院管理咨询有 限责任公司、北京联合智业企业发展研究院、世纪纵横（北京）管理咨询有 限公司、上海行动教育科技股份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32人参加了会议。



沙龙期间，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。她指出，在大数据时代，数字经济具有着颠覆性变革的内 在力量，数字资源是企业新型战略性生产要素。企业数字化转型与创新，无论是技术基础改造，还是商业 模式升级、管理效率以及价值改变，都存在服务空间与机遇。我国管理咨询机构应把握机遇，占领制高 点，服务好企业数字化、网络化、智能化转型。

与会 人员围绕企业管理咨询如何助推中小企业数字化转型与创新发 展进行了分享与交流。南京星指针 软件工程有限公司沈鹰尔总经理认为，管理咨询机构应将智能制造和智能经营、智能管理相互融汇贯通， 提供全面的智能企业管理平台，才能服务好企业数字化转型。上海博阳精讯信息科技有限公司联席总裁张 炬认为，现代企业管理咨询要利用数字化工具，通过管理建模，重新梳理整合企业流程，打造数字化企业 战略。世纪纵横（北京）管理咨询有限公司闫同柱董事长认为，企业数字化管理的核心是打造企业数字化

转型的重要环节，两化融合管理改造，是实现企业转型升级的重要依托工具。栾润峰董事长在分享交流中对金 和网络的企业数字化转型创新解决方案做了详细讲解，他指出，互联网经济不是独立于传统经济之外的、与 传统经济相互对立的虚拟经济。相反，企业数字化转型是将企业线下资源升级到线上，利用互联网效应为企业 谋求快速发展的重要手段。

与会 人员还现场参观了北京金和网络股份有限公司，大家不仅了解了金和网络的成长历程，还亲身体 验到金和网络自主研发的快捷高效的企业数字化经营工具和生态化平台建设成果。



2018 年国际管理咨询协会理事会 (ICMCI) 年会 暨第六届国际注册管理咨询师 (CMC) 国际会议将在意大利召开

2018 年国际管理咨询协会理事会 (ICMCI) 年会暨第六届国际注册管理咨询师 (CMC) 国际会议将于 10 月 16 日至 19 日在意大利米兰举行, 本次会议的主题是“创造可持续的世界: 创造性思维与颠覆性创新如何塑造未来”。国际演讲嘉宾的主题发言将聚焦于如何帮助客户企业实现可持续发展, 以及管理咨询顾问在此过程中如何体现自己的价值。

与会代表将共同分享全球最新的企业管理策略、管理咨询模型和工具等, 并通过最佳实践案例的展现, 探讨如何为客户企业创造价值。同时, 会议还将安排对意大利本土公司的现场参观交流。本次会议云集了各国管理咨询行业精英, 欢迎大家踊跃报名参与, 让管理咨询与世界同步。详情可登录 ICMCI 官网查询 (www.cmc-global.org)。有意报名者, 请与中国企联咨询与培训中心联系。联系电话: 010-68701265。



关于举办 2018 全国企业职业经理人评价培训班的通知

各有关企业:

为深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想, 认真落实中共中央、国务院《关于分类推进人才评价机制改革的指导意见》提出的“健全以市场和出资人认可为重要标准的企业经营管理人才评价体系, 突出对经营业绩和综合素质的考核, 建立社会化的职业经理人评价制度”的文件精神, 提升企业经营管理水平和国际竞争力, 切实提高职业经理人素质和能力水平, 加强职业经理人队伍建设, 推动职业经理人评价工作的社会化、专业化和规范化, 我会研究制定了《中国企业联合会职业经理人评价暂行管理办法》, 并定于 2018 年在全国范围内组织开展全国企业职业经理人评价培训活动。现将有关事宜通知如下:

一、申报评价条件

(一) 遵守国家法律、法规, 符合职业经理人品德要求, 以及相应级别的申报条件, 均可参加职业经理人评价。

(二) 申报初级职业经理人评价, 应符合以下条件之一:

1、有意从事职业经理事业的大专院校毕业生、部队转业干部及其他社会求职人员, 取得国家承认的大专以上学历。

2、在职的一般企业经营管理有关人员, 取得国家承认的中专以上学历, 从事企业管理及相关岗位工作满一年。

(三) 申报职业经理人评价, 应符合以下条件:

1、取得国家承认的大专以上学历, 或中级及以上职称。

2、从事企业管理及相关岗位工作满三年。其中, 须具备两年(含)以上从事企业综合部门或独立项目经理岗位工作经历。

(三) 申报高级职业经理人评价, 应符合以下条件:

1、取得国家承认的大专以上学历，或高级以上职称。

2、从事企业管理及相关岗位工作满六年。其中，须具备三年（含）以上从事企业总经理或独立经营单位总经理岗位工作经历。

二、评价办法

（一）本人申请，并填写《中国企业联合会职业经理人评价申请表》一份。

（二）培训机构进行初审，填报《中国企业联合会职业经理人评价基本信息汇总表》，并汇总材料报送至中国企联职业经理人评价管理办公室。

（三）审核通过的申报者参加培训和评价。

1、培训采取网上培训、集中授课等方式，以能力训练和素质测评为主、知识培训为辅，内容侧重于职业经理人应具备的企业经营管理知识、方法和工具、实战案例、职业素质和能力训练等。

2、评价内容包括品德、知识、能力和业绩贡献等四个方面。其中品德评价采取一票否决方式，如有违法违规、不良诚信记录等行为，直接取消评价资格，其他三个方面的评价采取权重打分方式。

（四）评价合格者，由我会颁发相应等级的《职业经理人评价证书》。

三、证书与继续教育

（一）职业经理人评价证书有效期限为三年。证书实行登记管理，我会将建立健全职业经理人才库，定期向社会公布职业经理人登记情况，并为用人单位提供职业经理人信息服务。

（二）职业经理人评价证书有效期期满后，必须办理延续登记，并参加知识更新、素质能力提升培训等相应的继续教育。

四、报名方式

申请人须在预订开班日期的15个工作日前，将申报材料提交至中国企业联合会授权合作的培训组织机构，并按规定交纳相应级别的培训、考核费用。

五、中国企业联合会联系方式

中国企业联合会职业经理人评价管理办公室

地 址：北京市海淀区紫竹院南路17号

邮 编：100048

联 系 人：由宁波 邵杨辉 刘瑜

联系电话：010-68701265 68701708 68701989

[附件：中国企业联合会职业经理人评价申请表](#)

二〇一八年五月七日

关于申报第十批全国中小企业管理咨询服务专家的通知

各省、自治区、直辖市和中心城市企业联合会（企业管理协会）、企业家协会、管理咨询协会，全国性企业团体，各有关管理咨询机构，各有关企业：

以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为指引，认真贯彻落实《中小企业促进法》和《促进中小企业发展规划（2016-2020年）》，我会决定开展第十批全国中小企业管理咨询服务专家申报、推荐和审定工作，继续完善中小企业管理咨询服务平台，帮助中小企业提升企业管理水平，推动中小企业高质量发展。现将申报有关事项通知如下：

一、申报范围和对象

从事管理咨询业务、有一定业务专长的人员均可申报，包括：咨询机构专职咨询人员、企事业单位内兼职从事管理咨询的人员、其他从事管理咨询业务的人员。

二、申报基本条件

1. 热爱管理咨询事业，有为中小企业服务的意愿。
2. 具有本科及以上学历。
3. 从事管理咨询及相关工作5年以上，有较强的业务能力和丰富的管理咨询实践经验。
4. 近年来主持完成（或以本人为主）3个以上中小企业管理咨询项目。
5. 具有良好的职业道德和个人信誉。
6. 具有较好的口头表达能力和沟通能力。

三、申报方式

采用个人申报和推荐申报两种方式。不收取任何费用。

（一）个人直接申报

符合基本条件，且符合以下条件之一的个人，可直接向中国企联管理咨询委员会申报。

1. 取得《中华人民共和国管理咨询师职业水平证书》。
2. 取得国际注册管理咨询师（CMC）证书。
3. 经中国企联认证的高级管理咨询顾问。
4. 所在单位是中国企联管理咨询委员会委员单位。
5. 所在单位曾入选中国管理咨询机构50大。

（二）推荐申报

符合基本条件、在自愿申报的前提下，由所在省、自治区、直辖市、计划单列市的企业联合会、企业家协会、管理咨询协会、中小企业协会、中小企业服务中心和全国性企业团体等单位（以下简称“推荐单位”）向中国企联管理咨询委员会推荐。

（三）申报材料及要求

1. 《第十批全国中小企业管理咨询服务专家申请表》2份；
2. 学历证书复印件1份；
3. 所在单位出具的管理咨询工作时间证明1份；
4. 服务业绩说明，包括3份管理咨询报告及项目组人员名单复印件和相关证明；
5. 近期个人免冠、正面彩色二寸近照2张。

注：以上申报材料电子版和证件照电子版请在2018年9月30日之前发送至 glzx1984@sina.com。

四、申报和入库程序

（一）申报

申报人填写《第九批全国中小企业管理咨询服务专家申请表》及其他申报材料。

个人直接申报的，请在2018年9月30日之前，将申请表和其他申报材料（含电子版）报送中国企联管理咨询委员会。

推荐申报的，请在2018年9月20日之前，将申请表及其他申报材料报送至所在地区的推荐单位，由推荐单位对申报人的资格、申请表和申报资料的完整性、合规性进行审核，并在2018年9月30日之前，将同意推荐的申报人申请表和其他申报材料（含电子版）汇总后，报送中国企联管理咨询委员会。

（二）专家审核

中国企联管理咨询委员会专家评审委员会对申报资料进行审核，形成审定意见及入库专家名单。

（三）备案入库

中国企联管理咨询委员会将审定意见及入库专家名单提交工业和信息化部中小企业局备案，并在2018年底发布入库专家名单，同时将入库专家信息上传至专家信息库。

五、联系方式

联系单位：中国企业联合会管理咨询委员会

联系人：聂聪聪、满毅、闫长坡
电话兼传真：010-68701269、68701770
电子邮箱：glzx1984@sina.com
通讯地址：北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编：100048

[附件：第十批全国中小企业管理咨询服务专家申请表](#)

二〇一八年四月二十七日

□ 领军人物

华夏基石董事长 彭剑锋：

数字化不仅仅是一种技术变革，更是一场认知与思维革命

未来中国经济创新成长的新动能是什么？中国企业转型升级的核心战略方向是什么？这几年从国家到企业可以说都试图在不确定中去努力寻找确定的答案，而现在答案似乎已浮出水面，让人看到了未来中国经济能够持续繁荣与中国企业有质量成长的曙光——数字化、数字经济、数字中国。

从政府层面来看，加速数字中国建设已成国策，很多省市正在推动数字化转型，将数字作为地方经济社会的基础设施，如“数字福建”“数字贵州”“数字广东”“数字云南”等，从经济层面上来看，这几年互联网在加速与各行各业纵向深度融合，线上线下打破边界，相互融合，“互联网+”正在转向下半场——智能互联互通、线上线下融合，消费升级与消费场景体验、创新与人才驱动、产业转型升级，而推动这一切的动能和引擎都离不开数字化与数字化转型。

据IDG研究报告：全球1000大企业中67%已将数字化转型变成企业级战略，企业数字化转型也正成为许多中国企业的核心战略。如今年华为将企业使命重新进行了界定，过去华为的使命是“丰富人们的沟通生活”，2018年华为新的使命表述是：“把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界”。途径是通过技术创新与客户需求的双轮驱动，做多联接、撑大管道、使能行业数字转型。华为的新使命之一，就是如何帮助中国企业、各个产业实现数字化的转型。数字化时代要寻找企业新的战略增长的空间，华为把未来战略增长点放到了万物互联、万物感知、万物智能，就是数字化的转型、数字化的经济，目前，197家世界500强企业，45家世界100强企业选择华为作为数字化转型的合作伙伴。再如腾讯提出要以“数字工匠精神”，助力数字中国建设，腾讯提出了“一三五七”战略来推动产业数字化，即：一个目标、致力成为各行各业的“数字化助手”；扮演三个角色，就是做连接器、工具箱和生态共建者；进入五个领域，包括民生政务、生活消费、生产服务、生命健康和生态环保；最后是用好七种数字工具，包括公众号、小程序、移动支付、社交广告、大智云、企业微信、安全能力。腾讯CEO马化腾认为：未来腾讯有三个角色——连接、工具、生态。这三个角色围绕着连接、生态、技术创新的综合应用，来推动整个经济发展的数字化、生态化。还有苏宁董事长张近东提出：数字化未来必然会象互联网一样成为经济社会的基础设施和标准配备，数据就是数字经济时代的“水和电”。苏宁智慧零售的本质就是数字零售，是建立在数据化管理与分析基础上的零售经营能力。支付数字化，用户数字化，商品数字化，零售服



务的每一个环节都将被数字化。数字化让零售更智慧、更有人情味。

毫无疑问，以互联网、云计算、大数据、物联网和人工智能为代表的数字技术已成为第四次产业革命的重要驱动因素，数字技术正向人类生活的各个领域全面推进与渗透，一切皆可数字化连接与呈现，一切皆可数字化重新定义，数字化将改变产业，使传统企业与传统产业不再传统，低端企业与产业不再低端，许多传统企业或产业将转型为高科技引领、高智能运营、高素质人才驱动的新型三高企业或产业。数字化与数字经济为全球经济活动赋予巨大能量，为中国企业的战略成长提供了全新的发展机遇与发展空间。未来中国经济新增长点与新动能是数字化。数字化转型对中国企业而言，不仅是一道战略选择题，更是一道生存题。我也比较赞同这样一个观点：农业文明3000年，中国领先了2000多年的历史；工业文明300年，中国大概落后了150年甚至200年的历史。智能文明60年，中国与世界基本同步，也就是说，在工业文明时期，中国企业输在了起跑线上。但是在数字化、智能文明时代，中国企业如果能够抓住数字化智能文明时代的历史性发展机遇，中国企业不仅能够跟欧美企业同步，甚至可以变道超车。

一、数字化不仅仅是一种技术变革，更是一场认知与思维革命

面对数字化时代的到来，除华为、腾讯、阿里、苏宁等少数企业主动拥抱并全力推进外，应该说大多数中国企业面对数字化还不知所措，更不知如何随机而动，主动作为。一些企业把数字化简单看作是一种互联网新技术的应用，停留在生产与营销过程控制的信息化上；一些企业则把数字化简单等同于将线下部分搬到线上，建立线上渠道、搞电子商务，网上买货；一些企业认为数字化转型就是在业务运营体系上搭载一个大数据平台；一些企业将数字化转型仅仅视为首席信息官的责任，企业家与高层对数字化转型的意义和战略缺乏共识，更多的企业还只是追求管理时尚，炒数字化概念，喊数字化口号，但在操作层面上鲜有行动和建树。

笔者认为，数字化时代是一个全新的时代，数字化转型是一场深刻而系统的革命。数字化转型不仅仅是一种技术革命，更是一种认知革命，是一种思维方式与经营模式的革命，是涉及企业战略、组织、运营、人才等的一场系统变革与创新，推动企业的数字化转型，不仅仅是首席信息官的责任，而是首席执行官 CEO 及所有管理者的共同变革与创新的责任。

首先，数字化意味着一个全新时代的来临。这个时代是互联网、云计算、大数据、物联网、感知技术、触摸技术和人工智能等数字技术综合应用创新的一个时代，是人与技术共同进化的一个时代，也是以数字化驱动实体经济跟虚拟经济高度融合的新时代。这个时代的典型特点是：智能互联、知识透明、敏捷致胜、边界消失、创新无限。数字化时代的核心能力与独特资源是：基于算力、数据、算法所形成的无限计算能力，海量的大数据资产，持续创新的智能算法。要适应数字化这样一个新时代，首先需要的是观念的更新，思维的革命。笔者认为，数字化新思维有四大特点：

(1) 断点、非连续，要从渐进式连续性线性思维到非连续性生态思维，数字化的典型特征之一是发展曲线会出现断点，呈现非连续，不拘泥于经验，有时无迹可循。它意味着企业家与企业，首先要具有长远的战略格局，能够洞见未来，布局“生态”，要从连续性线性思维转向非连续的生态思维以应对商业范式的断点、突变与不连续。传统的线性思维是构建有围墙的花园，在自己的花园里苦心经营。而未来，大企业和小企业之间是交融在一起的，企业和用户之间是交融在一起的，组织和人是交融在一起的，它是大生态与小生态的交融。从产业角度来看，过去叫独木成林，一个产业只能有2~3家，其他的企业统统被干掉，大树底下不长草；未来叫一片森林，大树底下要长草，树要生长好，草也要生长好。对于少数大企业及行业领袖而言，要致力于构建平台、打造生态；对于众多中小企业而言，是参与平台，融入生态，中小企业不一定都要成为五百强，而是致力于做精、做专、做小、做好、做久，成为生态体系不可或缺的元素或环节。其次，企业家与企业具有数字化连接的端、网、云价值闭环思维，以创新引领企业走出经验曲线，凭借战略与商业模式创新突破成长瓶颈，实现突破性战略新成长。

(2) 破界、融合，要从封闭式边界思维到开放式跨界融合思维；数字化的典型特征之二是破界融合，它意味着生产者与消费者的破界融合，供需双方的破界融合，企业组织与外部生态的破界融合，产业与产业的破界融合，软硬技术的破界融合，线上线下的破界融合。从为客户创造价值的思维转向企业与客户共创价值、企业与员工共创价值的思维，从单一竞争思维到利他取势的竞合思维，即你以为你的对手是

友商，其实你的对手是时势。这就要求企业家与企业具有更开放的心态，更宽广的胸襟，更包容的文化品性，更具在开放式社会网络协同中准确定位价值并协同合作的灰度领导力。

(3) 突变、颠覆，要从单一基于大概率事件推测未来的思维到洞见与感知小概率的“黑天鹅”突变事件的思维；从基于资源与能力的渐进式弯道超车思维到突破资源与能力的颠覆式创新变道超车思维；数字化的本质是创新，是连续性创新与颠覆创新，是追求原创性创新而非简单模仿创新，是追求跃迁式成长与变道超车而非渐进式弯道超车。这就要求企业家与企业要重塑创新创业激情，自我革新，打破组织傲慢，敬畏变化，勇于走出企业成功陷阱，以开拓和探索精神挑战权威与已有规范、戒律；以非线性思维，超越渐进主义，超越竞争，建立新能力和模式基础上的新学习曲线；勇于拥抱风险，包容失败，在试验、探索、创新、迭代、优化中确立新的内在核心能力与外在生态优势。

(4) 分布式、多中心，从垂直式单一中心思维到分布式多中心思维，从非对称性单一聚焦压强思维到对称性多项动态选择思维；从组织管控到组织赋能，从专注核心人物到尊重个体力量，关注小人物、边缘人物的创新。数字化的典型特征之四，就是数字化无限连接、交互的网状结构体系中的分布式与多中心特点。这就企业家与企业提出了要求。

首先，在战略的选择上，要从非对称性的聚焦压强思维转向对称性并行迭代选择思维，在环境相对确定的状态下，华为的聚焦压强战略思维最有效，依据“非对称性资源配置原则”，将“鸡蛋放在一个篮子”里，不顾一切压强聚焦，以全部身价赌一把，狭路相逢勇者胜。但在不确定的数字时代，战略是不可规划、不可预见的，有多条道路可走，这时要用对称性资源配置原则，把鸡蛋同时放在五个或八个篮子里面，去试错，在试错中迭代，从多条道路中去选择、再去聚焦，甚至另辟蹊径，完全开辟一条无人走过的路。

其次，在组织模式的变革创新与组织能力的培育上，要求企业家与企业要打破以官本位为核心的科层制组织管理结构，打造以客户为中心的平台化赋能型+分布式自主经营体组织管理结构。关于平台化赋能+分布式自主经营组织管理模式的特点，笔者将它概括为四十八字方针：生态布局，网状结构；数据驱动，平台管理；责任下沉，权力下放；领导赋能，任务市场；独立核算，自主经营；共识共担，共创共享。

再次，在组织与人才运行机制创新上，要求企业不仅要创新和培育组织赋能机制，更要求尊重个体力量，关注小人物、边缘人物的创新。组织人才机制创新的核心，是持续激发组织活力与提升网络化交互与协同价值。

数字化转型是一场内在经营与管理革命，它需要有清晰的转型变革思维，并能在高层形成达成共识，形成坚定的数字化转型意志，并能在战略、组织、人才、文化、管理、流程等各个层面进行系统的变革创新，创造性地卓有成效执行。

艾森哲研究报告指出：数字化转型并非是简单的技术革新，它涉及企业经营理念的革新，公司文化和心态的转变，组织框架的调整。企业需要在全公司范围内提升各方对数字化转型的认同感，并建立起数字化思维方式，在塑造竞争优势方面从自给自足到开放合作，在产品设计开发方面从线性开发到快速试验，在工作职能方面从机器替代人类到人机互补合作，在信息安全方面从被动合规到积极应对。

华为轮值 CEO 徐直军认为：要真正打造一个数字化企业，不仅需要 CEO 和管理团队下决心，坚定不移地推动，同时也要重新思考 CIO 在面向未来的价值和定位。在推进数字化的过程中抓好五个关键方面：第一，建设统一架构的 paas 平台，实现企业的敏捷开发；第二，建立安全的公有云服务，实现企业云化；第三，建立分布式架构，实现大数据传输；第四，提供按需带宽，实现海量数据迁移；第五，企业园区实现云化服务与管理。

腾讯 CEO 马化腾将数字化转型概括为：“站上来”“沉下来”和“用起来”三个关键。第一“站上来”，就是在数字技术上要“站上来”，只有科技这块“骨头”足够硬，我们才有和国际巨头平等对话机会。第二“沉下来”，就是我们的数字化创新需要下沉，进入各行各业的五脏六腑，要发扬“数字工匠精神”，从外到内打磨每一个细节的改进，而不是热衷概念的炒作；第三“用起来”，我们尤其要跨过数字鸿沟，做好数字产品和服务“向下兼容”，让尽可能多的人能用起来、用得好。

苏宁董事长张近东在总结苏宁推进数字化转型经验时也提出：苏宁智慧零售的本质就是数字零售，是建立在数据化管理与分析基础上的零售经营能力。支付数字化，用户数字化，商品数字化，零售服务的每一个环节都将被数字化。未来行业的竞争表面上看是市场份额的争夺、用户流量的获取、新品爆品的抢占、用户体验的提升，而背后则是一场数据之战。零售业不建立数据经营能力，就无法提高用户的体验和平台粘性，就不能提高智慧零售时代的经营效率。为推进数字化转型，苏宁内部下了一个数据动员令，第一条就是让全员转变观念，树立数字化经营意识，建立数据化的零售经营能力，这种能力要体现在精细化的管理、精准化的营销上面。业务线要打造数据应用工具，把数据融入到我们线上线下的每一个工作环节中，职能管理体系全面挖掘数据特性，优化管理制度，完善管理能力。

综上所述，数字化对企业的传统的经营模式、运营流程、组织与人才提出了全新的挑战与系统变革需求，我们首先要转变观念，变革认知、进化思维方式才能突破转型难点与瓶颈。

二、从线性管理思维到生态管理思维，企业数字化生存能力六大要素

面对未来的数字化社会，对中国企业而言，我们不仅仅要实现信息的数字化，更重要的是要实现业务活动数字化，实现整个企业从战略到运营的全价值链的数字化转型。

未来企业的竞争能力在于数字化的竞争能力和数字化的生存能力。中国企业如何进行基于数字化的认知革命，如何进行数字化的转型，如何提升数字化的生存能力，如何进行数字化的管理重构，如何来加速创新以应对商业范式的断点、突变与不连续，是数字化与智能时代企业家与企业都必须面临的认知与思维革命。

那么，建立数字化思维的核心是什么？就是要从过去的线性管理思维真正转向生态管理思维。从企业数字化经营与管理角度看，企业要推动数字化转型，打造数字化生存能力，我认为主要有以下六个要素：

1. 企业要确立数字化的战略思维，要将数字化转型作为核心战略。数字化转型首要的是企业家与企业要创新战略与商业模式，要变革与创新战略思维。从战略的长度上，需要企业家与企业的战略格局更具有前瞻性，走出经验曲线，站在未来看未来，将数字化转型作为企业的长期战略，摒弃短期的机会主义、捞快钱、捞浮财的思维，对数字化转型所需要的技术、人才、管理体系的重构，进行长期战略投入，要有战略定力。从业务战略的宽度上，要跨界融合，开放无界、利他取势，构建生态。从战略的高度上，要跳出企业与产业局限，确立社会化网络协同定位思维，全产业布局与跨界产业整合，进行全球资源配置与运筹。

2. 打造基于价值观的数字化领导力。企业要培育和打造基于价值观的数字化领导力。它主要包括两个方面的内涵：首先，企业家与企业高层领导团队对数字化转型要从机会导向转向战略导向，要将数字化转型作为企业的核心战略，对数字化转型要有共识，要有数字化转型的系统思考和顶层设计，要制订可操作性的数字化行动纲领与里程碑式变革绩效目标；要有脱胎换骨的变革意志与执行力，要重塑数字化时代的使命与持续奋斗激情，要勇于担当变革创新的责任与风险；其次，企业家与高层领导团队，要自我超越，自我变革，超越经验能力曲线，对领导力进行升级换代，打造数字化新领导力。未来的企业内部不再是靠行政命令权威驱动，而是靠数据驱动和文化驱动，领导者要从威权领导转型成为基于数据化决策的愿景型领导与赋能型领导。

3. 数字化的组织与人的关系重构。它主要包括两个方面内容：

第一，未来的组织形态与结构将是数字化的表达与呈现，形成数字化的组织形态，数字化的团队合作与协同。数字化组织的基本特征是：

- (1) 去中介化，数字化组织扁平化，敏捷化，平台化+分布式组织成为主流组织形态；
- (2) 去边界化，数字化组织打破边界，跨界融合生态化；
- (3) 去戒律化，数字化组织打破固有戒律与约束，开放包容，充分尊重人的自主创新精神；
- (4) 去威权化，数字化组织淡化威权领导，倡导赋能领导，打破官本位，尊重专业权威与业务权威，按角色与任务责任建立汇报沟通关系；
- (5) 去中心化，数字化组织打破一切以行政领导为中心的垂直指挥命令系统，一切以客户为中心构建多中心平行运行机制。

第二，组织与人的关系基于数字化重构，组织平台化赋能、微化自主经营体、对个体力量的尊重、人才自驱动与事业合伙制将成为数字化组织的核心运行要素与机制。

4. 企业运营与业务的数字化。数字化不仅是信息的数字化，更重要的是业务活动数字化，企业研、产、销的数字化运营，形成高效数字化的运营新生态。其主要内容包括：

(1) 生产数字化与产品流向数字化（M2B2C 实现数字化全链接）；

(2) 物流与采购数字化（供应链端到端的全程数字）；

(3) 数字化生态链互通（通过大数据分析、信息共享、数据透明化，联接供应商、专营商、销售终端、消费者等相关方，形成生态链互通模式，形成“订单即运单”的快速响应机制，高效管控）；

(4) 企业资产数字化（通过互联协作打通上下游，扩大数字化资产的使用，站在行业角度通过在研发、生产、交易、流通和融资等各个环节的网络渗透，提升运营效率，优化资源配置、提高资产使用价值）。

5. 数字化营销体系与数字化客户全连接交互。主要包括：第一，构建数字化营销体系，提高营销管理效率，增加销售收入。一方面，数字化营销体系及数字化渠道可以展示和推广更多产品线，可以跨越时间空间，将产品分销到任何有客户需求的地方；另一方面，企业的物料储备、库存、物流、渠道铺货、营销与品牌推广、人员和租金等成本都可以通过数字化方式优化，从而提升营销效率，降低成本。第二，通过数字化客户连接与交互，一方面将用户数字化，可以随时了解客户需求，为每个客户提供一对一的服务，为整个用户的生命周期提供一站式体验服务或立体化消费场景体验。另一方面，数字化连接交互系统可增加和顾客的互动交流，让顾客参与到产品的设计、服务的改善、品牌的推广过程之中，进一步深化客户关系，增强员工体验。

6. 数字化人才管理平台与人才服务体系。数字化生存能力的转变，归根结底落到组织与人上，对人力资源及企业领导者来说，数字化将带来两大转变：一是人力资源能够帮助业务领导者和员工转变为数字化的思维模式，提升数字化变革领导力，通过数字化来组织、领导、管理变革；二是人力资源通过新的数字化平台，一方面基于大数据进行人力资源决策，实现人与组织、人与工作任务、人与人的精准有效匹配，另一方面在数字化世界里重构人力资源职能，基于员工需求，提供客户化的人力资源产品与服务，提高人才工作场景体验并与客户体验连接。

例如以韩都衣舍为代表的企业，内部的运营现在基本上走向基于数字化平台的智能管理体系，不再是垂直的、金字塔式的职能管理结构，而是真正以客户为中心，建立几百个产品小组。产品小组自己确定销售目标、自己确定服务于什么样的客户、自己确定要生产什么样的产品，最后赚的钱跟公司进行分成。每一个产品小组里面都包括产品的开发专员、页面的制作专员、货品管理专员，企业内部形成几百个直接面对客户的小前端经营管理团队。

这些经营管理团队跟公司是什么关系？就是基于数字的平台化连接的关系，即“大平台+小前端”的“赋能”体系，公司总部变成了12个平台，这些平台为几百个小组提供所需要的面料和所需要的供应链服务、品牌服务、职能服务。所以，这时候总部对各个业务小组、产品小组的管控就不再是按照直线垂直系统的指挥命令，不再是计划、组织、指挥、管控，而是提供赋能。企业最关键的任务是捕捉客户需求，把客户的需求转化成为内部任务，内部任务通过市场化来进行协同，企业真正实现“大平台+小前端”的赋能体系。

三、数字化转型的核心是“人”，是人力资源的数字化能力建设

如前所述，在数字化、智能化时代，企业需要转变认知，确立新思维，要从战略、运营、组织、人才、文化等各个层面进行系统转型变革，但这些变革归根结底是人的变革，是如何确立数字化人力资源管理思维，培育人力资源数字化生存能力，打造数字化人才生态系统。

在数字化时代，如果企业家和人事总监不能确立数字化的管理思维，就会看不懂未来企业的数字化运营图，也看不懂未来企业的数字化运营与组织管理结构，读不懂数字化时代的人性与人性的需求。因此，企业的数字化转型与数字化生存能力，首先要在以下十个方面确立人力资源管理数字化管理新思维，以与企业的数字化战略与数字化业务增长相契合，从而为企业数字化转型与变革提供有力的人才支撑。

一是构建数字化的人性需求思维。未来，人才特征与人的需求都可以通过数字化来精准表达、呈现与画像，人与组织、人与岗位、人与人的协同合作可实现个性化、精准化、敏捷化、动态化的匹配。

二是要确立数字化的人才供应链思维。整个企业的人力资源管理要跟企业的战略和业务去对接。因为战略和业务都是数字化，那么，人力资源管理的人才供应链也要契合企业的数字化战略和业务发展的需要，建立企业战略、业务数字化与人才数字化的连接与交付。

三是要具备数字化能力发展思维。从管理者的角度，要有数字化经营与管理意识，数字化人才能力发展地图，数字化知识体系与任职资格、数字化应用与工作技能、数字化沟通与协同能力、人才数字化信用价值与数字化伦理道德约束，人力资源管理要助力人才实现数字化转型与数字化能力发展。

四是要确立数字化领导力。未来，在数字化时代，企业需要的是愿景与赋能型领导。大家可以看到，韩都衣舍的组织结构图中，中层管理者基本消亡，员工在组织内部做什么、做到什么样的要求，不再靠领导来指挥、命令、控制，而是靠数据驱动的数字化领导，领导者的职能是愿景牵引与赋能。

五是要打造数字化的人力资源平台与基于大数据的人才决策体系。传统的人力资源管理职能或将消失，通过集成化数据平台，实现分布式精准人才配置；构建基于大数据的人才决策机制与系统。

六是人才价值创造过程与成果全部是数字化衡量、数字化表达、数字化呈现。除少量创新性工作外，大量的工作数字化驱动，人的价值创造过程及成果可以精确计算到每一流程节点，每一分钟，人才的协同合作价值可积分、可虚拟货币交易。

七是数字化工作任务与数字化人才团队建设：消费者需求数字化形成工作任务数字化，工作任务数字化形成人才数字化需求与组合，再形成数字化工作合作团队；工作任务管理成为人力资源管理核心内容。

八是组织与人的关系的数字化：人与岗位的数字化动态匹配，人与人沟通与协同的数字化，组织雇佣关系与合伙关系的数字化连接；半契约与非雇佣合作员工的工作任务数字化连接与交付。

九是构建数字化的工作场景体验与数字化的员工激励。比如企业的很多激励可能变成了积分制，人的价值创造报酬可能变成了一种基于人才区块链的内部虚拟货币与内部任务市场化价值的交换。

十是构建模块化、组合化、插件化的赋能型人力资源专业职能，随时依据工作任务的组合、团队灵活的组合，来提供能为人员赋能的专业化职责和服务。

四、企业数字化转型最深层的认知变革，是对人的认知与思维变革

在数字化时代，企业最大的敌人不是竞争对手，而是自己。自己最大的敌人是过去成功的逻辑，是习惯性的思维方式与行为方式，是思维的固化与新思维的贫穷约束了我们的想像力与创新力。正如德鲁克所指出的：“在动荡的时代，最大的威胁不是动荡本身，而是延续过去的逻辑”。而在所有的传统思维的认知中，最根本的认知改变是对“人”本身的认知改变，没有对人的认知改变，我们将无法真正认识到数字化的“人”及人自己，更无法从根本上适应时代与人性的需求，自我变革，从而持续激发组织活力与增强人的价值创造能量，实现数字化时代的创新与人才驱动。

数字化时代，对人才认知革命与思维转变主要有以下十个方面：

1. 对人性的假设的认知转变：从线性思维到生态思维。过去的人性假设是黑白假设、非此即彼、非善即恶。要么人性是善的，要么人性是恶的，这是一种线性思维。但是生态思维下的人性是一种善恶叠加的思维，善恶是一个整体，是一体两面，善恶是交织在一起的，没有善就没有恶，没有恶就没有善，是一体两面，是善还是恶，受正能量的影响，受价值观的影响和牵引。人本来就是一个善恶交织的综合体，但行为是走向善还是恶，取决于价值观，取决于正念。未来，价值观很重要，环境很重要，好的生态环境会激发人性善的一面，恶的生态环境会激发人性恶的一面。所以，A跟B之间的状态受什么影响？第一，受价值观的牵引。第二，受生态环境和人的生存环境的牵引。好的制度、好的机制、好的生态环境，会让坏人变成好人，差的生态环境会让好人变成坏人。生态思维的善恶是交互的，是动态变化的。

2. 对人的需求的认知转变：从直线的、垂直的层序思维到网状结构的混序思维。线性思维的人的需求认知，人的需求结构层序根据马斯洛需求层次理论来讲，是从下至上、从低层次的需求到高层次的精神需求再到自我实现的需求，是递增的需求满足。而在生态思维下，人的需求结构是混序化的，物质与精

神需求是交替混序的，是一体化的体验与场景。任何一个人才，既有低层次物质需求，又有高层次的精神需求，高层次的精神需求跟低层次物质需求是混序的，而且不存在物质需求就是低层次的说法。消费结构的升级，本身是物质需求和精神需求的双向升级。精神和物质需求双向、并行、混序，没有高低之分。

3. 组织与人的关系的认知转变：从雇佣关系到合作伙伴关系。线性的人才思维，资本是强势的，资本雇佣劳动，职业经理人给老板打工，本身就意味着不平等，叫资本剥削劳动。但是生态思维与此不同，组织与人、货币资本与人力资本之间是一种相互雇佣关系，你可以雇佣我，我可以雇佣你，是一种合作伙伴关系。数字化与智能时代，人力资本成为企业价值创造主体，人力资本不仅要有剩余价值索取权，更要有经营决策话语权，这使得事业合伙制变成一种主流的公司治理模式。未来很多体力劳动、很多重复性劳动都会被人工智能替代，留下的是创新性劳动、智慧性劳动。在创新性劳动、智慧性劳动之间，你只能建立事业合伙机制。人力与资本之间不再是一种不平等的雇佣关系，而是一种相互交织的纠缠关系、相互雇佣的平等关系，这就是生态思维。

4. 人与人之间的关系的认知转变：从垂直等级到平行网状。在线性思维条件下，组织是基于严格的分工与科层，严格的等级秩序，是一种串联工序、协同关系，是一种上下指挥、服从、汇报、监督制衡的关系。生态思维则完全是基于客户需求与任务，它能够进行自动平行协同，能够形成团队，所以企业内部的人与人之间的汇报关系、协同关系，是依据角色和责任来建立汇报关系，而不是依据科层，不是通过人与人之间相互监督制衡，而是通过相互信任、相互承诺来建立人与人之间的关系。

5. 领导和被领导关系的认知转变：由垂直威权指挥命令到平等、支持、赋能。在线性思维条件下，领导就是威权，下级服从上级，这是铁律。生态思维下，领导跟被领导之间要破界，领导就是支持、服务、赋能，两者互为客户关系，相互赋能。

6. 组织的驱动机制认知转变：从组织驱动到自我驱动。线性思维就是组织大于一切，个人服从组织，人是工具，人在组织中就是一个螺丝钉，就是一个工具，人才是被驱动的。但是生态思维下，每一个个体都是有能量的，每一个个体都是有生命的，个体跟组织之间是能量的交互，所以要尊重个体的力量，一个天才的创新有可能会引爆整个组织。激活每个个体的创新，需要让员工从“要我干”到“我要干”“我们一起干”。人才一定是自驱动的，而不是被驱动。

7. 组织文化的认知革命：从利己单赢文化到利他共生文化。组织文化的线性思维是一种零和博弈，每个个体的利益是独立的，首先是利己，然后再利他。但是生态思维所确立的，是利他取势共生文化，成就他人，再成就自己，相互借势、相互成就，因为各个能量球在生态体系之中，是相互成就的。不是我多了你就少了的零和博弈，而是相互赋能，相互成就，形成共生共赢的生态文化。所以，组织需要有包容性增长。大树底下要有草，要平等、要交互、要共生。

8. 人才管理模式的认知转变：从统一、整齐划一到差异化、多样化灰度思维。线性思维就是单一模式，一竿子插到底。现在的生态思维要实现不同对象、不同业务、不同阶段的差异化管理，对人才要有灰度思维。所谓灰度就是包容人的缺点、包容人的个性，包容歪瓜裂枣。

9. 人才的管理边界认知转变：从有界到破界、从封闭到开放。线性思维是有界的，基于严格的分工、严格的岗位职责，各个部门、各个岗位之间有严格的规则，各个部门之间、组织与组织之间是封闭的，有严格的边界，它是自我闭环。但是到了生态思维，一定是跨界、开放，与业务及外部人才要实现融合，要构建相互交融、开放的生态体系。生态如果不跟外部环境之间进行能量的交换，它就不可能形成生态。如果是自我封闭，它就不可能真正形成所谓的生态。

10. 人才工作生活环境的认知转变：激励从单一到多元，从工作与生活矛盾到场景化生态交融。过去，人靠工资、靠奖金激励，工作就是工作，生活就是生活。未来，工作和生活是融为一体的，实现工作生活交融的场景化，工作娱乐化，娱乐工作化；工作就是生活，生活就是工作。所以，这时候要从单一要素、结构化的薪酬激励走向多元要素、非结构化的多元薪酬激励以及工作场景与工作生活之间的相互交融形成生态体系。

总之，在数字化与智能化时代，数字化与数字化转型这个新酒瓶里装的不能还是“老酒”，不能仅仅

炒概念，不能还是老的认知与思维方式，要新瓶装新酒。这个“新酒”，就是全新的数字化时代的数字化思维方式和数字化的认知，就是基于数字化的、基于连接的、基于交互的、基于开放合作的智能生态思维。只有这样，数字化转型才具备了认知与思维革命的原动能，才能回归数字化转型的本质——客户价值与人才价值的重构与创新。

中国信通院工程师 张婷：

互联网科技巨头人工智能（AI）发展路径探析

随着云计算、大数据、算法技术等条件的成熟，人工智能（AI）在产品优化、消费提升、攻克顽疾、应对气候变化等方面表现出无所不能的魅力，成为宏观和微观主体争相布局的领域。作为人工智能领域的佼佼者，互联网科技巨头在战略、组织、人员、产品、生态、机制等方面竞相布局和激烈竞争，为微观企业勾画出人工智能的实施路径和资源图谱。

研发路径：沿着学术化和商业化两条路径开展研发创新，学术化正向商业化转移

学术化路径的典型代表是 Google，可理解为“基础研究——应用”的研发路径，注重人工智能基础研究与技术积累，并在此基础上拓展人工智能应用、优化提升自有产品。正因如此，在五大互联网科技巨头中[1]，Google 在机器学习等人工智能底层技术上的积累和进步远超其他公司。而基于此路径形成的宽松、开放的学术形象和氛围，使得学术派对研究型专家人才更具吸引力。商业化路径的典型代表是亚马逊，可理解为“应用——基础研究”的研发路径，注重的是人工智能技术所带来的商业价值，以产品需求推动学术研究和突破。后者在消费市场上获得成功为前者指明了发展方向，当然，其成功离不开前者的基础研究及学术开放。从发展趋势看，Google 等学术派正在调整组织人员和架构向商业化倾斜。

战略/组织路径：将人工智能纳入战略核心并进行组织架构和人员调整，以人工智能统领全局

从近几年发展看，互联网科技巨头逐渐将人工智能纳入战略核心，并围绕人工智能对旗下产品和企业进行管理进行重新审视。如 Google、Facebook、微软、百度等公司在确定“人工智能为先”战略的同时对组织架构和人员相应进行了调整，以确保人工智能战略的有效实施（见表1）。值得注意的是 Google 和 Facebook 近期的组织和人员调整都表现出了从注重“学术”向“商业”转变，如 Facebook 聘请前 IBM 人工智能平台主管佩塞蒂接管其人工智能研究院（FAIR）和应用机器学习部门（即 AML），以推动人工智能产品商业化。

表1 互联网科技巨头人工智能战略、定位及组织调整

公司	战略	组织/人员调整
Google	2016 年底将公司未来发展战略从“移动为先 (Mobile First)”调整为“人工智能为先 (AI First)”	(1) 2015 年，谷歌改组为 Alphabet，人工智能几乎成为每个部门/子公司的战略核心 (2) 近期，将搜索与人工智能部门分拆，后者纳入谷歌大脑 (Google Brain) (3) 不久又将 Google Research 与 Google.ai 合并，成立名为“Google AI”的人工智能独立部门，由谷歌大脑负责人统领超前技术研究，并将人工智能技术应用扩展至所有产品和服务，从注重“学术”的氛围向“商业”转变

Facebook	2016年发布未来十年规划,将人工智能和VR/AR、连接作为公司未来5-10年的三大发展方向,人工智能是下一个十年路线规划的核心	2018年初,佩塞蒂接替LeCun担任FAIR和AML领导职务,以推动人工智能产品的商业化价值。同时,AML团队原负责基础设施的人员被整合到大型基础设施部门
微软	将人工智能作为微软的未来。2017年,人工智能取代“移动为先、云为先”战略成为微软新愿景	2016年9月,微软组建新的“微软人工智能与研究事业部”,与原有的“人工智能研究部门”合并,以推动微软人工智能的技术研究和应用推广。该部门与Office事业部、Windows和设备事业部、云计算和企业事业部并为微软四大业务
亚马逊	将人工智能纳入公司长期发展规划,注重人工智能商业化价值	成立核心机器学习小组由拉尔夫·赫布里希领导,并与其他项目团队合作
苹果	将人工智能作为未来苹果产品的基石	2018年,将机器学习部门Core ML与智能语音助手siri团队合并,成立AI/ML团队,由谷歌前高管掌舵
百度	比Google、Facebook等公司更早提出“人工智能为先(AI First)”战略	(1)2017年,成立人工智能技术平台体系和多个与人工智能相关事业部(如智能家居硬件事业部) (2)2018年3月,百度将自动驾驶部门整合成为IDG(智能驾驶团队)

产品路径:开展“人工智能+软件+硬件+芯片”产品布局,抢占用户入口和人工智能制高点

基于机器学习等人工智能技术对现有和未来产品体系进行整体规划和布局,路径有三:一是应用于现有产品体系,改造和优化现有产品性能和体系。如Facebook将人工智能应用到其社交网络以识别假消息和不良内容,Google则应用到了搜索、地图、Youtube等几乎所有产品线。二是面向个人消费市场开发基于人工智能的软硬件产品,并集成已有产品,抢占用户入口。最具代表的是被众人效仿的亚马逊智能音箱Echo(搭载Alexa),为寻找用户入口觅到一条一致方向。三是面向行业市场开发应用,拓展产品线。如Google正基于人工智能拓展在医疗健康领域的版图,包括疾病诊断、治疗、健康管理、医疗保险等。四是布局人工智能芯片,抢占主导权。虽然目的各有侧重,但总体而言还是要抢占该领域主导权(见表2)。

表2 互联网科技巨头人工智能产品路径

公司	人工智能软件	人工智能硬件	人工智能芯片
Google	Google Assistant 智能助手等	智能音响 GoogleHome、智能手机 Pixel2/Pixel2 XL、笔记本电脑 Pixel book、智能相机 Google Clips 以及无线耳机 Pixel Buds 等	为满足深度学习运算要求,开发 TPU 芯片,已发展至第二代
Facebook	人工智能助理 Facebook M 等	将要推出智能音箱	组建 AI 芯片团队,或将用于 Oculus 头戴设备,减少对高通等芯片厂商依赖

Facebook	2016 年发布未来十年规划, 将人工智能和 VR/AR、连接作为公司未来 5-10 年的三大发展方向, 人工智能是下一个十年路线规划的核心	2018 年初, 佩塞蒂接替 LeCun 担任 FAIR 和 AML 领导职务, 以推动人工智能产品的商业化价值。同时, AML 团队原负责基础设施的人员被整合到大型基础设施部门
微软	将人工智能作为微软的未来。2017 年, 人工智能取代“移动为先、云为先”战略成为微软新愿景	2016 年 9 月, 微软组建新的“微软人工智能与研究事业部”, 与原有的“人工智能研究部门”合并, 以推动微软人工智能的技术研究和应用推广。该部门与 Office 事业部、Windows 和设备事业部、云计算和企业事业部并为微软四大业务
亚马逊	将人工智能纳入公司长期发展规划, 注重人工智能商业化价值	成立核心机器学习小组由拉尔夫·赫布里希领导, 并与其他项目团队合作
苹果	将人工智能作为未来苹果产品的基石	2018 年, 将机器学习部门 Core ML 与智能语音助手 siri 团队合并, 成立 AI/ML 团队, 由谷歌前高管掌舵
百度	比 Google、Facebook 等公司更早提出“人工智能为先 (AI First)”战略	(1) 2017 年, 成立人工智能技术平台体系和多个与人工智能相关的事业部 (如智能家居硬件事业部) (2) 2018 年 3 月, 百度将自动驾驶部门整合成为 IDG (智能驾驶团队)

技术路径: 通过“开源代码+开放平台+开放数据集”实现技术开放, 确保人工智能影响力

开源软件的出现吸引全民参与并促进了互联网的兴盛和发展。但在基于算法/算力、大数据等技术的人工智能时代, 全民参与的技术门槛被提高, 不仅需要开源的人工智能计算框架, 还需要学习、训练和应用平台, 以及相关数据集的开源、开放, 因此, 开源人工智能学习框架和深度学习工具、推出人工智能开放平台、开放人工智能相关大型数据集成为巨头共识 (见表3)。现今, Google 的 TensorFlow、Facebook 的 Torch、微软的 CNTK 等正日益成为人工智能算法中的标准框架。Google 等互联网科技巨头推出的图像识别、语音识别、自然语音处理等人工智能开放平台, 以及视频、语音、图像等大型相关数据集, 也被行业内外广泛采用。人工智能技术开放不仅能够吸引外部人才的广泛参与和技术改进, 还能通过使用者的广泛聚集获得更大的话语权, 从而占据人工智能制高点。

表3 互联网科技巨头人工智能技术开放

企业	开源/开放	具体情况介绍
Google	机器学习框架 TensorFlow	2015 年 11 月，谷歌开源其第二代人工智能学习系统 TensorFlow，该系统支持异构设备分布式计算，能够在各个平台上自动运行模型，支持 CNN、RNN 和 LSTM 算法，是目前流行的深度神经网络模型
	图像识别软件 Deep dream	2015 年 6 月，谷歌开放其图像识别软件 Deep dream，该软件建立在“人工神经网络”算法基础上，可以识别图像后作画
	云语音识别 API 自然语言解析器 SyntaxNet	2016 年 5 月，谷歌相继开放其用于语音搜索和语音输入支持技术的 Google Cloud SPeech API 和句法分析程序 SyntaxNet，前者覆盖 79 多种语言，适用于各种实时语音识别与翻译应用；后者可助机器将句子分解，解码词语和短语之间的关系，语言理解准确率超过 90%
	开放视频、语音、图像等数据集	谷歌开放了其视频数据集 Youtube-BoundingBoxes Dataset、大规模音频数据集 AudioSet、语音命令数据集和 AI 涂鸦游戏 Quick, Draw 数据集、图像数据集 Open Images V4 等，为开发者/设计者提供海量数据
Facebook	Torch 上训练神经网络模块	Torch 是机器学习算法的科学计算框架，2015 年 1 月，Facebook 在 Torch 上开源训练神经网络的模块，可用于智能语音、图像识别和语言处理等领域，在院校实验室以及 Deepmind、推特、NVIDIA、AMD、英特尔等公司广泛使用
	人工智能硬件平台 Big Sur	2015 年 12 月开源该平台，采用高性能 GPU，具有强大计算能力，可以用于神经网络的开发
	人工智能开源软件 Torchnet	2016 年 6 月推出，简化了深度学习，可助研究人员及开发者在 Torch 中快速建立可重复使用的学习系统原型
	系列图像识别软件	2016 年 8 月推出，包括共同分解和识别图片内容的三个软件，即 DeepMask、SharpMask 和 MultiPathNet
	神经网络交换系统 (ONNX) 和 PyTorch 1.0 框架	2017 年与微软合作开源开放神经网络交换 (ONNX) 系统，它使得在 Caffe2 和 PyTorch 之间共享信息变得更加容易，现被整合到 PyTorch 1.0 中 (将于 2018 年开源，允许开发人员无需迁移便从研究转向生产)
	公开视频数据集、游戏数据集等	公布带有大量多标签视频的场景、对象和动作数据集 (SOA)、游戏数据集星际争霸 Brood War 重播数据集 (含 65646 个游戏)，并与麻省理工学院计算机科学与人工智能实验室合作公布用于训练机器识别人类各种动作的大型视频数据集 SLAC (Sparsely Labeled ACTIONS) 等

企业	开源/开放	具体情况介绍
微软	分布式深度学习平台 CNTK	2016 年 1 月推出, CNTK (Computational Network Toolkit) 是微软深度学习领域的研究成果, 通过搭载 GPU 加强运算能力, 在语音和图像辨识能力方面均具有更快的运算速度
	人工智能平台 Project Malmo	2016 年 7 月推出, 基于 Minecraft 游戏的 AI 研究平台, 在 GitHub 上开源
	人工智能开放平台 (Open AI)	2018 年, 微软针对开发者推出开放人工智能平台 (Open AI) 战略及开发工具, 积极参与和推动技术的创新与快速发展
	开放内部应用数据集, 并整合推出数据开放项目	开放 AI 系统测试数据集 FigureQA、微软机器阅读理解数据集 MS MARCO 等, 之后发布开放数据项目 (Microsoft Research Open Data), 公开内部研究数据集, 涵盖计算机科学、社会科学、物理学、天文学、生物学、经济学等等多个学科领域, 包含上述和微软研究院社交媒体对话语料库、专注于自动解题应用 (特别是数学问题) 的 SigmaDolphin 等数十个已开放的数据集
亚马逊	人工智能语音助手 Alexa	2015 年 6 月, 亚马逊宣布向第三方开发者和硬件厂商开放 Alexa, 并提供 1 亿美金的投资基金。第三方可以在 Alexa 平台上开发基于语音的技能, 而这些技能则可以通过亚马逊的 Echo 智能音箱被消费者应用于家庭生活中
	人工智能架构 DSSTNE	2016 年 5 月推出, 该架构此前一直用于亚马逊的产品推荐系统, 主要用于语言理解和物品识别
	开放人工智能平台 Lex	2017 年 4 月推出, 与 Alexa 使用相同的机器学习技术, 不过 Lex 的特殊算法能使应用程序具备会话功能, 同时可处理声音和文本。此次开放可方便用户创建自己的 App
	与微软合作开源人工智能系统 Gluon	2017 年 10 月推出, 作为开源项目开发, 为在云端、边缘设备和移动应用上建立、培训和部署机器学习模型
	推出公共数据集项目, 开放卫星图像和基因组等数据集	发布亚马逊公用数据集 (AWS Public datasets), 包括地理空间和环境数据集、基因组和生命科学数据集、机器学习数据集、监管和统计数据, 并陆续发布卫星图像或基因组数据等相关的大型数据集, 如最大的癌症基因组数据集 TCGA (癌症基因组地图集) 和 ICGC (国际肿瘤基因组协作组) 等

企业	开源/开放	具体情况介绍
百度	开源人工智能软件 Warp-CTC 代码	2016年1月推出，Warp-CTC 发明自构建深度语音端对端系统的过程中，可提高模型的可伸缩性
	深度学习开源平台 PaddlePaddle	2016年9月推出，是“百度大脑”底层的深度学习平台，已实现CPU/GPU单机和分布式模式，同时支持海量数据训练、数百台机器并行运算，用于百度30多项主要产品
	推出百度 AI 公开数据集计划	2017年11月，百度宣布其数据集公开计划(即BROAD, Baidu Research Open-Access Dataset)，并开放其室外场景理解数据集、视频精彩片段数据集、阅读理解数据集等
IBM	机器学习平台 SystemML	SystemML 提供了一个高度可伸缩的平台，可以实现高等数学运算，已在汽车维修客户服务、规划机场交通和连接社交媒体数据与银行客户领域应用
	公布视频数据集，并计划公开人脸图像数据集	2017年12月，IBM Watson AI Lab 联手 MIT 公布视频数据集 Moments in Time Dataset，用于训练机器理解视频动作。近期，IBM 宣布计划发布一个大型的、无偏见的人脸图像数据集，以推动无偏见的人脸识别研究等

人才路径：争拔尖、本地化、播知识，广蓄人才

抢夺顶尖人才。稀缺使得人工智能人才的流动越来越频繁（见图1），巨头们使尽浑身解数吸纳人工智能顶尖人才，如百度的“少帅计划”、Facebook 募得卷积神经网络之父 Yann LeCun 为其打造人工智能发展体系。二是在人工智能研究重地、顶尖院校所在地等成立本地化研究中心。人才竞争已从巨头之争上升到国家较量。美、加、英、法、日、韩等国均已宣布国家层面的人工智能投资计划。亚马逊则在人工智能“起步早、根子正”的英国等地建立研发中心，Google、微软和 Facebook 等企业先后在加拿大成立了人工智能实验室，广泛吸引全球人工智能人才。三是推动知识传播和扩散，培养和储备人才。在此方面，巨头们都秉承开放的态度。其中，Google 将“提供更多人工智能培训、研发更多具有包容性的人工智能学习模型”作为其“人工智能为先”战略的一部分，并针对内部员工和社会公众提供人工智能免费培训课程。面对人才的频繁流动，微软和亚马逊等也借鉴了前者的做法。

生态路径：收购、投资人工智能初创公司，运用资本手段快速构建人工智能生态

通过“买买买”的方式将人工智能初创公司招致麾下是快速进入和打造自有人工智能生态最为快捷的路径。自人工智能成为关注热点以来，诸如“Google 收购人工智能初创公司 Deepmind”等消息不断见诸报端。数据显示，在人工智能收购方面，Google 和苹果最活跃，2010年以来相关收购有十几笔，其最为著名的 AlphaGo 就是 Google 所收 DeepMind 的杰作。收购的初创公司或是保持独立运营，或是被并入内部人工智能部门/项目。除了收购，通过风投培育初创公司也是巨头惯用手段（见表4），如 Google Ventures 就通过风投的方式培养了大批人工智能新公司和新项目。

表4 互联网科技巨头人工智能投资情况

公司	并购 (2010-2017年)	投资 (2010-2017年)	并入/应用领域
Google			Google Home DeepMind Google Brain TensorFlow, TPU Quantum AI Waymo
APPLE			Siri Core ML Neural engine Project Titan
Facebook			M Big Basic Caffe2 DeepMask/Sharp Mask
Amazon			A9 Amazon Lex (power Alex) Apache MXNet Amazon Polly Amazon Rekognition Amazon Go
微软			Cortana Azure ML platform Cognitive Toolkit Project Brainwave Microsoft Pix 2nd gen. Holographic Processing Unit
英特尔			Loihi Intel Nervana

机制路径：构建灵活的机制和鼓励创新的文化，打造持续创新能力

机制和文化是开展人工智能更深层的资源。人才可以挖、技术可以买，唯有机制和文化无法用“钱”解决，灵活的机制和鼓励创新的文化正是互联网科技巨头优势所在。由于将人工智能置于公司战略高位，巨头们基本上建立了人工智能团队负责人与企业高层的直接汇报机制，以提高决策沟通效率以及执行力。另外还有推动人工智能应用的团队合作机制。鼓励创新的企业文化是互联网科技巨头的DNA，如作为亚马逊14条领导力准则之一的“Think Big”（大胆去想竞赛）则是直观体现。进入决赛选手将获向包括CEO在内的最高领导层展示其创意的机会，而获胜者则可加入Grand Challenge（类似Google的创新实验室X）团队，配有专项预算来招募成员[3]。

注：[1] 五大科技公司包括亚马逊、苹果、Facebook、Google、微软。

[2] AI人才争夺战：亚马逊成谷歌人才跳板，图解科技巨头人才流动率，
<http://36kr.com/p/5097364.html>

[3] 亚马逊神秘团队曝光！探索癌症治疗、医疗数据和最后一英里快递，
http://www.sohu.com/a/234572100_354973

2017 中国管理咨询优秀案例节选：

A 酒店集团定制化人才培养项目咨询案例

--南京东方智业管理顾问有限公司

一、 案例背景

A 酒店集团开业于1983年，是国家首批6家涉外酒店之一，江苏第一家豪华五星级酒店，是南京城市的“中心地标”，凭借37层、110米的高度，稳坐“中国第一高楼”的交椅10年。开业至今，A 酒店集团多次成功地接待世界多国政要及名流巨商，我国多位党和国家主要领导人来过。A 酒店集团先后荣获国际旅游和饭店业“金牛奖”、“全国质量管理先进企业”、“全球酒店50强”、“全国最佳五星级饭店”、“中国饭店业民族品牌先锋”、“中国十大最受欢迎的酒店”等称号。

A 酒店集团有自己特色的管理模式和经营发展战略。首先是独创性的管理模式。A 酒店集团是中国第一家由中国人自己管理的大型现代化酒店，早期采取“先仿后创”，送员工到香港知名酒店学习，培养自己的优秀管理人才，后携手美国著名的普渡大学，打造一流酒店所需的一流人才队伍。其次是创新的经营发展战略。提出“双轮驱动”模式，以“品牌为母体”，将品牌与资本相结合，通过资产资本化，以参股并购的方式进行实体扩张，形成发展的一个轮子；将品牌与管理相结合，充分利用和发挥公司的软实力，进行品牌连锁，实现市场扩张，形成发展的另外一个轮子。

A 酒店集团成立三十多年来，在三届领导集体和全体员工的共同努力下，公司一路成就辉煌。面对新的三十年，A 酒店集团确立了“打造百年老店”宏伟蓝图，但是，市场环境的变化及国外诸多酒店集团的进驻，对 A 酒店集团经营及管理提出了严峻的挑战，尤为突出的是人才问题。A 酒店集团面对来自三个方面的人才挑战：首先，公司成立三十多年，一大批在公司各级领导和专业岗位奋斗了几十年，具有丰富管理经验的人才逐渐进入退休年龄，公司出现人才空档；其次，公司多元化的发展、转型升级，导致对新型人才的需求，而这方面公司的人才储备显然不足；第三，现有业务中的优秀人才面临同行的抢夺。

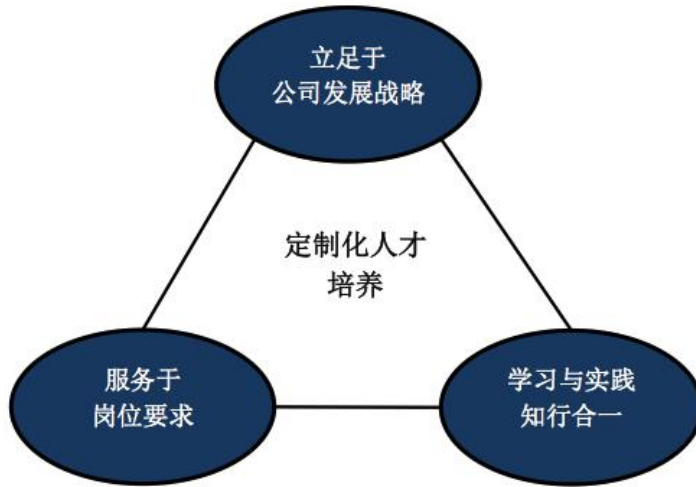
为确保 A 酒店集团“百年老店”战略的成功，用系统的人才培养机制解决人才瓶颈问题，A 酒店集团特邀南京东方智业管理顾问公司为其提供定制化人才培养咨询服务。

二、 东方智业对定制化人才培养的理解

（一）东方智业对定制化人才培养的认识

人才是企业赢得竞争的关键要素，是企业总体战略实施的根本保障和执行基础。东方智业定制化人才培养是从公司发展战略和企业人才培养发展的现实需求出发，系统盘点人才现状，基于特定岗位胜任的素质能力要求和拟任人员的现实素质能力状况，以“缺什么，补什么”为基本原则，定制化设计人才培养方案，最后通过方案的执行与落地，实现为企业高效地培养出真正满足自身发展长远要求和满足特定岗位需求的人才队伍的目的。

东方智业定制化人才培养项目核心要素有三个方面：



1、立足于公司发展战略，面向未来需求

根据企业发展战略规划，定制化人才培养要有战略远见，要着眼于能够适应未来竞争，并且担当挑战的高层次创新思维的人才培养。

2、满足现实要求，服务于现实岗位

随着社会的发展，对于岗位工作要求也越来越多样化、综合化，所以定制化人才培养要以现实的岗位要求作为起点，设计从现实到未来的培养方案。

3、学习与实践结合，知行合一

知识的获取需要不断的学习和理解方能掌握，能力的获取非从实践中历练而不可得。定制化人才培养就是以实践应用为核心目标、以长期跟踪辅导为纽带、以培训和咨询为手段，以实践案例任务为驱动力的模式。

（二）东方智业定制化人才培养项目的特点和价值

传统的通用性粗放式培训已不能满足新时期企业对人才培养的要求，东方智业“定制化人才培养”是为企业量身标准设计，有“点穴”式的效果。

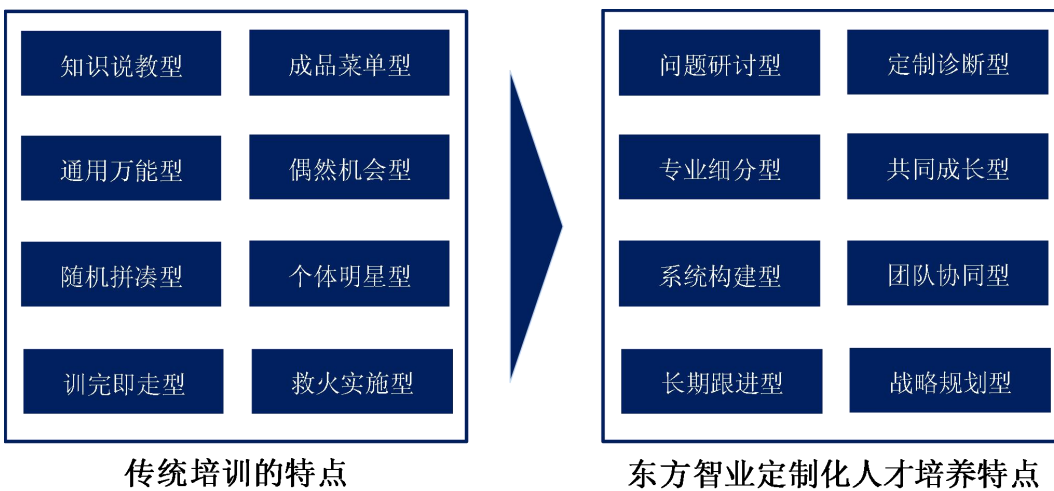


图1-东方智业定制化人才培养项目与传统培训的区别

东方智业在企业人才培养战略中坚持“咨询式培训、培训式咨询”的理念，更有针对性和实效性，同

时通过培养过程的持续性辅导，指导企业人员分析诊断企业实际经营管理中存在的问题，并提出切实有效的解决方案。

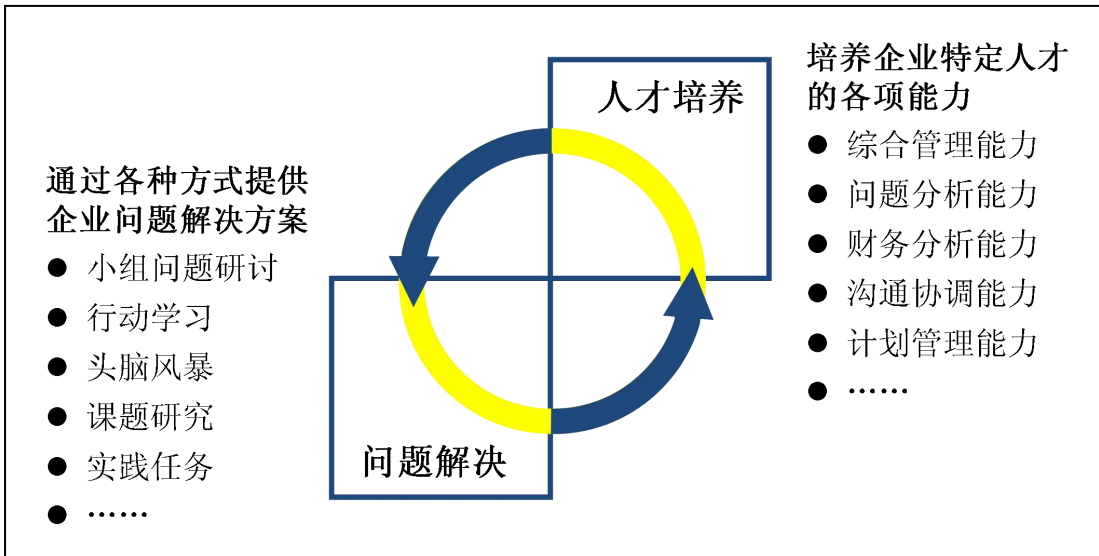


图 2-东方智业定制化人才培养项目的价值

(三) 东方智业定制化人才培养项目操作流程和关键点

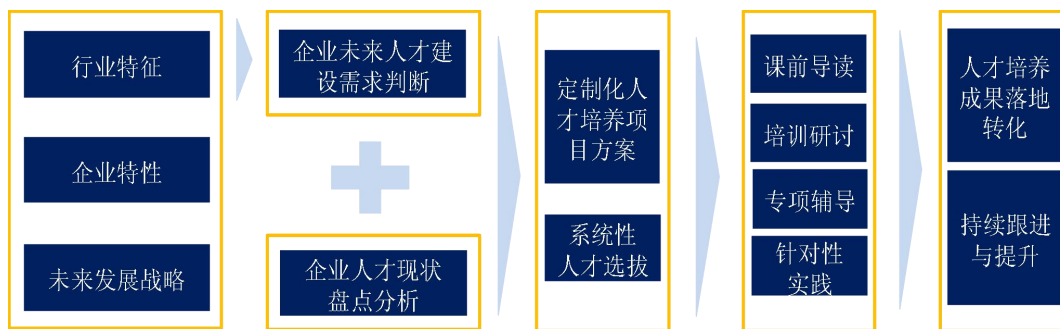


图 3-东方智业定制化人才培养项目操作流程

东方智业定制化人才培养项目综合运用多种培训方式，短期培训与长期行为观察相结合、组织要求与学员对培养结果做出自我承诺相互动、咨询与培训相渗透等思想、策略与技巧运用于项目运作，取得非常好的效果。

<p>混合培训方式的综合运用</p>	<p>东方智业定制化人才培养过程中，不仅仅停留在单纯的知识与技巧的讲授，而是更加强化学员相互之间的交流分享，对日常工作中知识、技能应用的反思。综合采取参观考察、实战演练、模拟运营、管理研讨、互动分享、行动学习、培训下属等方式提升知识吸收和转化能力。</p>
<p>短期培训与长期行为观察相结合</p>	<p>在课堂培训之后，安排系列培训效果落地活动，并对长期的技能改善进行跟踪观察，确保管理人员能力提升。</p>
<p>培训学员对培养结果做出自我承诺</p>	<p>通过对个人发展计划的承诺，将培训与受训人员的职业发展关联起来。学业结束后，将安排绩效述职汇报，汇报个人成长与工作改进情况，人力资源部将此记录纳入到个人档案，作为未来岗位调整与晋升的重要依据。</p>

图 4-东方智业定制化人才培养咨询项目关键点

三、 A 酒店集团定制化人才培养项目咨询诊断

东方智业定制化人才培养项目通过全面咨询诊断，从公司业务与管理现实运作状况出发，发现并分析人才发展现状及面临的问题，摸清企业痛点和真实需求，为 A 酒店集团人才培养方案设计提供依据。

（一）调研内容与方法

东方智业对 A 酒店集团进行了深入的调研与分析。通过资料收集、内部访谈、现场考察、调研问卷统计分析、专题研讨、外部调研与标杆分析等方式，全面了解了 A 酒店集团业务经营与管理的实态，由此入手，了解人才培养和人力资源管理方面的现状，获得了较详实的第一手资料，为设计针对性的定制化人才培养方案奠定了坚实的基础，为后期保障项目效果提供了有力支撑。

1、资料收集

从 A 酒店集团内部重点收集公司发展战略、企业人力资源规划、培训档案、培训计划、年度培训工作总结、人才任用报告等资料。

2、内部访谈

访谈范围主要包括集团公司主要领导及部门负责人、股份公司及 A 酒店集团管理人员代表及部分核心骨干员工。

3、现场考察

对 A 酒店集团及其他各主要门店，分别进行了实地考察、对当地管理人员进行了深度访谈、对竞争者进行了观察和调研，获得了大量的一手资料信息。

4、调研问卷统计分析

设计了针对性的调研问卷，了解员工对公司人才发展、培训的建议和想法。

5、外部调研与标杆分析

除了内部调研，东方智业还收集了大量酒店餐饮服务行业人才发展和人才培养模式和方法，借鉴了优势企业成功的经验，力求博采众长。

（二）A 酒店集团人才培养面临的主要问题分析

A 酒店集团历经三十年的发展，其自身有着比较完善的管理制度、流程和标准。人员综合素质较高，学习能力较强，其服务水平及赢利能力在同行业中较为突出。优秀的服务理念和企业文化能够深入到企业各个层级，员工的归属感和凝聚力较强。为了适应现实和未来的市场竞争，A 酒店集团迫切需要能够满足企业发展战略要求的人才，具体人才需求有：主业多元化发展对中高层经营管理人才的需求；主业经营地域扩张对外输出优秀的经营管理人才的需求；主营业务转型升级对优秀人才的需求。

通过访谈调研和对企业的人才盘点，我们梳理和明确了该定制化人才培养项目的基本要点如下：

1、A 酒店集团定制化人才培养项目整体要求

目前，A 酒店集团已成为国内标杆性的行业龙头企业，但随着酒店行业的不断深化发展，企业整体业务也势必与全球顶尖酒店多元化发展的趋势相一致，即围绕酒店核心能力向更多的领域渗透、整合和开拓。在传统酒店业务领域单体的酒店运营已无法适应市场的竞争，扩大酒店的经营区域及酒店的数量规模也成必然选择，而在酒店管理之外，多元化的跨界经营也势在必行，A 酒店集团在养老产业等经营领域已有着实质性的发展。

基于 A 酒店集团整体业务发展战略的需要，其定制化人才培养项目将围绕多元化和复合型（具有出色的大局观和执行能力）人才两个核心而展开。

站在未来看现在的全局观

要求企业未来高阶人才需要具备认知全球酒店行业发展趋势的眼光、具有洞察行业变革的前瞻能力、具有掌握国家经济政策及市场机遇的应变力。因此，不仅需要现阶段人才跳出岗位看发展，更需要跳出行业来审视自身行业的发展趋势。

站在现在看未来的执行力

近年来随着科学技术及市场客户需求的变化，酒店行业面临着被颠覆的重重考验。不仅需要了解信息化对酒店服务及运营的影响，还需要快速掌握网络化、多元化、甚至是国际化等诸多跨行业因素所产生的影响。激烈的市场环境下，面对众多优秀的跨国酒店同业的竞争与挑战，A酒店集团需要大量具有大局观和执行能力具体的复合型人才。

2、现实状况

- 1) 中高层人才面临断档的危机；
- 2) 适应当下市场竞争格局、意识和能力的中高层人才不足；
- 3) 现有后备干部缺乏跨岗位工作的经验，专业能力较强而综合能力不足；
- 4) 现有后备干部缺乏对企业整体运营的理解和系统思考；
- 5) 企业缺乏系统性培养、训练的平台，人才发展路径和竞争机制有待完善。

3、确立人才培养目标

- 1) 能力由一专向多能发展；
- 2) 认知由局部向系统化发展；
- 3) 格局由企业向行业化和跨界化发展；
- 4) 执行由理念向行为实践化发展。

综上所述，该项目主要着眼于A酒店集团的可持续性发展而展开的定制化人才培养项目。东方智业认为借助我们的经验和智慧，可以帮助企业快速、系统地建立相关人才培养体系并辅导落地，减少企业的试错成本及时间成本。基于企业未来的人才战略规划，东方智业建议双方此次定制化人才培养项目将围绕企业后备中高层管理人才定制化培养工作来展开。

四、 A酒店集团定制化人才培养方案设计

根据对A酒店集团的需求调研及分析，我们以A酒店集团发展战略要求为基础，结合企业的业务实际和后备中高层人才的能力结构而进行系统化的方案设计。其核心实施模式见下图：

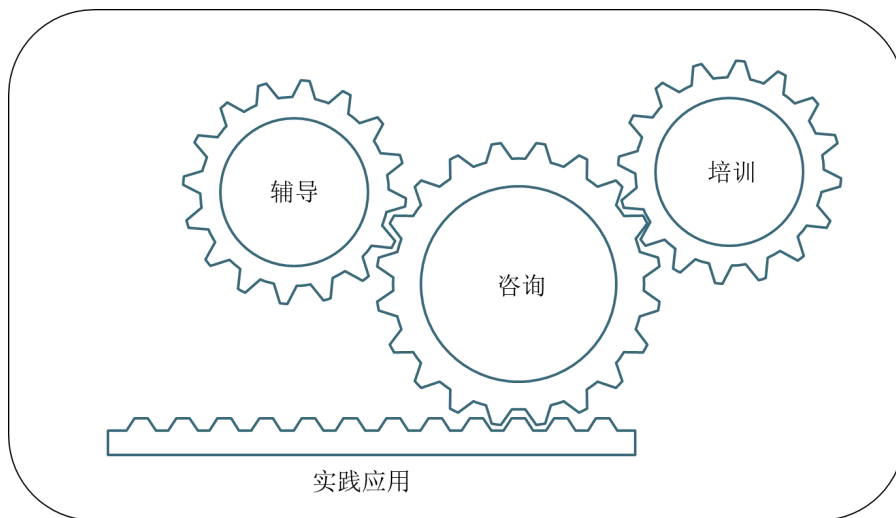


图 5- A酒店集团定制化人才培养实施模式图

(一) 人员选拔

A酒店集团定制化人才培养项目中的学员包含两个层级：现任中层管理人员和主管级 / 班长级管理人员。结合前期诊断调研情况，东方智业为A酒店集团设计了系统的选拔方案，历时两周，最终选出了25名学员。

其中，中层管理人员采取领导班子评价、面试考评和民主测评相结合的选拔方式；主管级/班长级管理人员采取结构化面谈、多维度摸底测评、面试考评相结合的选拔方式。

1、中层管理人员选拔

1) 领导班子评价

东方智业根据 A 酒店集团企业性质的特点，结合 A 酒店集团原有人员考评方式，设计了领导班子对现任中层管理人员的评价多维度表。

2) 面试考评

借鉴公务员面试方式，东方智业设计了专业的面试考核题库，并组织候选学员进行了公开公正的面试考评。

3) 民主测评

东方智业根据态度、能力两个方面分别设计了“责任心”、“品德诚信”、“职业素养”、“问题解决能力”、“团队协作能力”、“沟通表达能力”等多个民主测评指标，然后邀请全公司所有中层管理人员和每位中层管理人员的下属员工代表对本次定制化人才培养咨询项目候选学员进行了民主测评。

最终通过此三项选拔方式的综合得分，选拔出了一批有潜力的现任中层管理人员作为定制化人才培养咨询项目的受训学员。

2、主管级/班长级选拔

1) 结构化面谈

东方智业设计了结构化面试提纲，并现场组织“多对一”压力面试，通过学员的表现作出面试评定意见。

2) 多维度摸底测评

鉴于 A 酒店集团高层领导班子平时与主管级/班长级管理人员接触了解相对较少，因此东方智业特组织了多维度摸底测评，全方位了解培养项目候选学员的能力和潜力。

3) 面试考评

与中层管理人员的考核方式类似，东方智业为主管级/班长级管理人员的选拔设置了公务员面试模式的考评题目，通过压力面试全面考核了员工的临场应变能力、沟通协调能力、思维能力和问题分析能力等。

(二) 人才测评

通过专业的人才测评工具，对于每位参训学员管理能力和领导能力进行测评，了解学员管理能力现状，并逐一解读。

(三) 人才发展路径图

东方智业结合多年人力资源咨询经验，为 A 酒店集团设计了体系化的人才发展路径图，设计了此次定制化人才培养项目发展双通道模型。

通过明确各个职能的岗位晋升路径，进一步分析、梳理岗位任职资格，明确人员晋升时需重点考评的关键任务、能力要求和培养方式等。

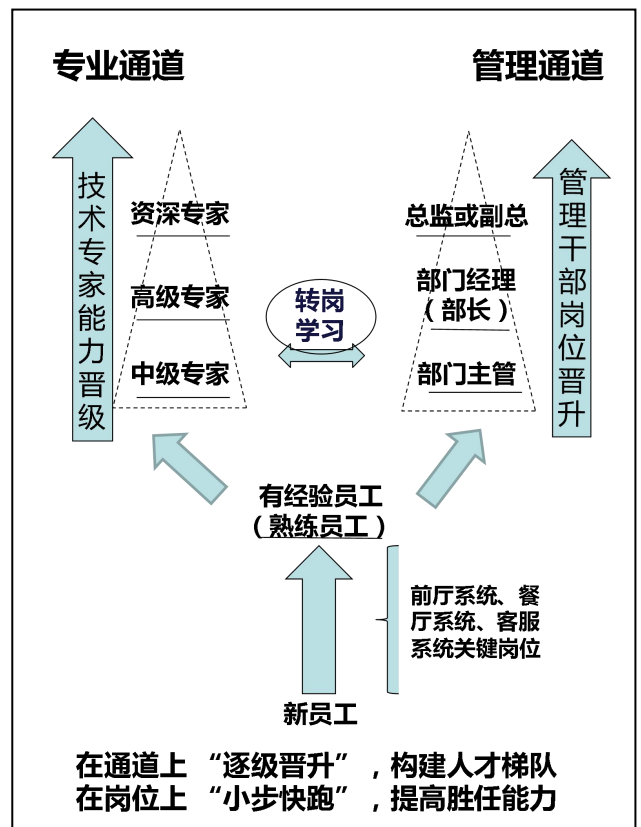


图 6- A 酒店集团人才发展路径图（示例）

(四) 培训课程

1、培训目标

- 1) 学习管理知识—构建比较完善的管理知识体系;
- 2) 增强管理能力—打造比较全面的管理能力体系;
- 3) 提高自身素养—奠定自我成长、自我发展的基础;
- 4) 开拓视野思维—培育视野开阔、胸怀广阔的新一代领导者的气度、智商、情商和胆商。

2、课程设计方向（模块）

东方智业认为 A 酒店集团此次定制化人才培养应包含以下三个方向模块:

1) 知识体系。从宏观经济分析,到人力资源、财务、法律知识,系统构建和提高管理者的基础理论知识。

2) 能力体系。从管理者自我管理、管理组织、管理他人三个纬度,对核心管理技能进行训练及辅导。

3) 思维意识、格局观。关注时事和管理与发展的前沿学习,开拓管理者视野。创新工具学习应用,培养管理者思维灵活性和思维的宽度、深度,提升创造力。

由此,东方智业设计了二十门课程:《动态环境下的企业战略管理》、《高效能人士的七个习惯》、《非财务经理的财务管理》、《项目管理与实战精粹》等。

（五）实施方案

1、咨询:着眼于实践应用与系统思考,选择以实际工作任务为背景的作业或真实案例任务,由一个人或小组来完成,辅导老师给予一些必要案例及工具方法为参考。

2、辅导:课前导读、课前作业、课后实践作业任务;辅导老师具有针对性、系统性、可行性的点评和指导。

3、培训:课程老师的选择与沟通。我们选择的授课老师要求有丰富的理论知识和实战经验,并且在课前,通过深入的介绍、参观,让老师了解 A 酒店集团,力求使课程的讲授能更加贴合 A 酒店集团的实际。

五、 案例项目成果

（一）与实际工作结合，推动现实工作改进

A 酒店集团甄选的培养人员大部分为在公司 10 年以上,部分人员的服务工龄已超过 20 年。在实际工作中既是企业的业务骨干同时也承担着较多的管理职责。因此,课程的设计及案例辅导多结合学员的实际工作,以便于其对理论知识的理解和应用;在实践管理技能方面多结合酒店的行业特征特性,以提高学员的学习兴趣。

- 1、结合A酒店集团的发展战略,谈谈你所在的部门的职能战略,以及如何实施职能战略。
- 2、用七个习惯的思维来描述下属员工的思维和习惯;思考如何运用《高效能人士的七个习惯》与员工沟通?选择2个员工来进行分析和思考。
- 3、结合课堂讨论,形成书面的更为完整的、具体的、可行的互联网营销方案。
- 4、每位学员结合自己的实际工作和企业文化,策划一个部门文化活动方案。
- 5、当我走向更高领导岗位时所面临的最大挑战是什么?为什么?
- 6、利用这两天课堂所学的企业变革管理知识,对部门内或企业内某项工作做变革设计方案。

图 7- A 酒店集团定制化人才培养项目部分作业题目

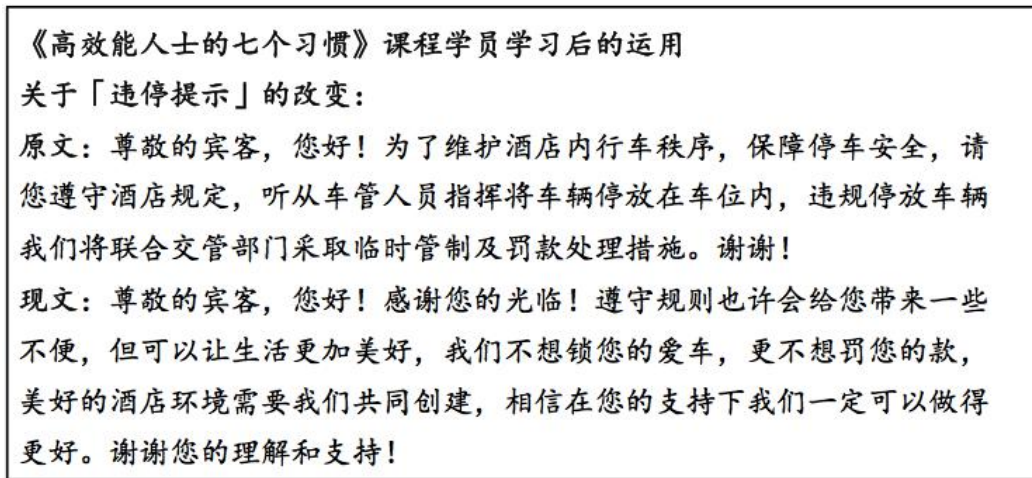


图 8- A 酒店集团定制化人才培养项目作业展示

（二）突破跨部门沟通难题，建立了公司跨部门沟通的良好机制与氛围

跨部门沟通是困扰很多企业的运营管理的难题，主要原因在于：

- 1、不善沟通，缺乏换位思考的能力和格局，表达能力较弱；
- 2、工作经验有局限，对其他部门的工作缺乏必要的了解和认知，对企业整体的经营、管理缺乏系统的认知；
- 3、企业组织缺乏跨部门的沟通合作平台，能够参与到的决策或建议机会较少，缺乏独立思考的锻炼；
- 4、以部门利益优先的思维来认知组织工作，对其他部门的工作缺乏关心。

针对以上难题，东方智业以培训班为跨部门沟通的平台来展开激烈的、深入的、富有建设性的讨论，形成可行性的解决方案，并在工作实际中实践和检验，大大提高了工作的配合度和工作效率。针对目前尚难以解决的问题，大家深入思考形成解决方案建议及时向上汇报，以获得企业领导的支持和指导。

（三）系统思考能力提升

以实际工作的目标和难题为案例，结合所学的理念、方法和操作工具，将问题进行系统化的认知和分析，找出各个环节的逻辑关系，从公司全局的角度来判断分析解决方案的驱动方向和作用效果，从而绘制出最佳的解决路径。使学员走出以往的部门格局和经验，全面开放、积极的认知企业的运营管理问题。同时为学员们安排了项目管理、企业经营沙盘模拟等课程，帮助学员提高系统思考的思维和能

（四）行动学习，实践检验

通过具体的调研和分析，A 酒店集团选择了以提高组织经营效益为目标的行动学习实践。从战略实施、责任到人的角度层层讨论分析、判断和方案筛选，历经两天的培训和一个月的具体实践而形成了有较强可行性的解决方案。方案不仅涉及战略实施目标的聚焦和确定，同时还包括市场营销、财务管理、人力资源建设、制度流程调整与完善，使学员在群策群力的实践过程中提高经营管理的水平和能力。

（五）企业运营真实课题研究

各学习小组通过系统化的学习与工作实践，根据企业现阶段的实际工作需要选择有关公司运营改善的相关课题（如专项工作任务），并以学习小组为项目单位来研究和落实该课题。其中涉及的项目课题有：《企业文化的落实与宣导》、《企业员工激励措施的调整与改善》、《服务创新与客户口碑提升》、《管理者项目管理能力拓展》等。

同时，各学习小组将自身所学所获结合工作实际进行培训课程的再设计，在企业内部进行转化培训。这些项目的推广、分享与实施得到企业管理层和广大员工的高度认可与支持。

（六）收获人才

经过系统化的学习和实践案例作业辅导及检验，在培训班这个人才培养平台上涌现出很多优秀人才。其中，部分人员原来从事普通的基层部门岗位，在原有的人才机制和平台上实难获得全面学习和展现的机会，通过进入培训班学习，脱颖而出。

例如：后厨和车辆管理部两位部门负责人，在学习中提升很快，能够迅速的将自己的学习收获转变为本部工作改善的解决方案，积极应用于实践取得实效。在本项目执行期间，其中一位被公司破格提拔为养老产业项目副职负责人，公司内外引起了不小的轰动。

由此，我们更加的坚信在企业中虽然有很多平凡的岗位，但是，倘若采取了正确的人才培养方式，建立了有效的人才培养机制，即便是平凡的岗位也能孕育和培养优秀的人才来。类似这样的真实案例还有很多，在项目运行到四分之一阶段时，我们欣喜的发现绝大部分人员已悄然的发生非常积极的转变。思维变得活跃、开放，行为变得积极和务实，其中很多表现突出的人员获得了进一步的提升。

六、项目结果评估

该项目历时两年，共涉及二十门课程，完成实践案例作业四十份，专项作业点评与辅导累计 1000 多人次。与项目开展之前对比受训学员发生了很大的转变，具体情况如下：

（一）个人的收获

- 1、拓宽了知识面，形成系统的知识结构，让读书、学习成为一种习惯；
- 2、提升了格局观，扩大了视野，对问题和事件的思考更加全面和深入；
- 3、提高了岗位的胜任素质和能力，对未来的职业发展更加自信，学习和掌握了许多处理工作中复杂问题的方法和技巧。

（二）工作成效的收获

- 1、对公司的发展愿景、发展战略有了更加深刻全面的认识，能够从战略高度看待和展开本职工作；
- 2、工作的主动性、系统性与预见性有了较大的提高，不论在工作的统筹、人员的安排和使用上较以往更有效率和方法；
- 3、团队建设更加能够自主的去适应客户和年轻代员工带来的变化，能够根据客情的变化和员工的变化采取更加有效的服务措施和激励方法；
- 4、方案写作、表达及汇报的能力显著提高，沟通和协作的成效非常显著。

（三）企业组织的收获

- 1、通过该项目的有效实施，企业不仅收获了一大批经营管理骨干人才，同时也将更加开放、积极的学习理念成功注入到组织机体，形成了整个公司的学习、研究、成才的良好氛围，使 A 酒店集团真正成为了一个学习研究型的企业。
- 2、通过该批学员的分享、传播、实践和复制，为企业组织的后续人才培养打下了坚实的基础，为 A 酒店集团发展战略实施提供了强大的人才梯队与体系的支撑。

通过知行合一的学习安排，实现企业组织建设转型升级，由学习型组织逐步提升演变为研究性组织的同时，也打造出公司强大的执行力文化和执行力体系。

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/>

