

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：党中央毫不动摇地支持民营经济发展……………1
- ◆ 李克强：更大力度推进改革开放 进一步激发市场活力 推动经济高质量发展……………2
- ◆ 肖亚庆：扎实推动国有企业高质量发展 ……………3
- ◆ 陈肇雄：加快工业数字化转型 促进工业经济高质量发展……………9

行业资讯：

- ◆ 中共中央办公厅、国务院办公厅印发《中央企业领导人员管理规定》……………11
- ◆ 国务院关于推动创新创业高质量发展 打造“双创”升级版的意见……………12
- ◆ 《关于深化混合所有制改革试点若干政策的意见》发布……………21
- ◆ 全国 400 万民营企业推行民主管理制度 ……………25

工作动态：

- ◆ 关于召开 2018 中国管理咨询与培训高峰会的通知……………28
- ◆ 关于举办名企标杆学习暨高级职业经理人能力提升与评价研修班的通知……………31
- ◆ 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…35

领军人物：

- ◆ 华夏基石领衔专家 黄卫伟：企业回归价值本源的五条建议……………35
- ◆ 长城战略所长 王德禄：在青岛崂山讲新经济之道……………43
- ◆ 3A 咨询董事长 刘承元：为什么要包容非故意犯错？……………47

知识空间：

- ◆ 2017 中国管理咨询优秀案例节选：航天信息股份有限公司长期激励案例—中智人力资源管理咨询有限公司……………50

习近平：党中央毫不动摇地支持民营经济发展

发布时间: 2018-9-27 文章来源: 新华社



27日上午，习近平总书记在辽宁忠旺集团考察。他先后走进产品展示厅和生产制造车间，了解企业发展和转型升级等情况。习近平强调，改革开放以来，党中央始终关心支持爱护民营企业。我们毫不动摇地发展公有制经济，毫不动摇地鼓励、支持、引导、保护民营经济发展。现在的很多改革举措都是围绕怎么进一步发展民营经济，对这一点民营企业要进一步增强信心。我们要为民营企业营造好的法治环境，进一步优化营商环境。党的路线方针政策是有益于、有利于民营企业发展的。民营企业也要进一步弘扬企业家精神、工匠精神，抓住主业，心无旁骛，力争做出更多的一流产品，发展一流的产业，为实现“两个一百年”目标作出新的贡献。

李克强：更大力度推进改革开放 进一步激发市场活力 推动经济高质量发展

发布时间: 2018-9-29 文章来源: 新华社



9月27日至28日，中共中央政治局常委、国务院总理李克强在浙江省委书记车俊、省长袁家军陪同下在舟山、台州考察，并主持召开企业座谈会。

李克强来到位于舟山的浙江自贸试验区，了解企业对简政减税降费的实际感受，随机询问多位现场办事群众现在办事比过去有哪些变化。他强调要以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，按照党中央、国务院部署，深化“放管服”改革，创造更多类似“最多跑一次”的好经验。简政放权底线是不为难企业、不烦扰群众，还要进一步做到利企便民。李克强专门了解社保费收取情况，他要求要确保社保费现有征收政策稳定，严禁搞自行集中清缴，抓紧研究进一步降低社保费率，总体上有利于减轻企业负担。

为各类所有制企业打造一视同仁发展环境，李克强一直萦绕于心。他乘船来到鱼山岛，考察这里正在建设的、由民营企业投资和控股的世界级大型综合石化产业项目，他希望企业注重创新、质量、安全，真正打造国际化、绿色、炼化一体化程度国内最高的现代石化基

地。他说，要进一步降低重大项目民营企业的准入门槛，通过政策措施的引导和支持，增强民企发展的信心。李克强还考察了舟山港，听取港口发展的远景打算，他要求随行部门负责人同志会同地方围绕进一步扩大开放统筹做好规划，把地理、区位优势转化为未来发展的竞争优势。

在台州杰克缝纫机公司，李克强对企业积极从传统产业向智能制造升级予以肯定。他勉励说，要以技术进步塑造竞争新优势，以创新和品质升级打造行业“隐形冠军”。他来到台州市人力资源服务产业园，了解就业市场情况，与招聘机构和求职人员交谈。李克强说，面对当前下行压力，各地方各部门尤其要把稳就业放在更加突出位置，通过稳住经济基本盘、壮大发展新动能、织密帮扶保障网，着力保持就业稳定。

李克强主持召开国有、民营、外资企业和金融机构座谈会，十几位企业家踊跃发言，谈了对形势的看法和建议。李克强对他们提出的融资成本上升、提高政策可预期性等问题一一回应，要求有关部门抓紧研究采取措施。他说，面对当前国际环境变化的挑战和新技术革命的机遇，我们要多听市场主体声音，多为企业排忧解难。中国拥有巨大的市场和人力资源潜力，我们有信心、有能力应对困难挑战，保持经济持续平稳运行。要坚持“两个毫不动摇”，支持各类所有制企业发展，在优化营商环境上下功夫，继续加大减税降费力度，降低企业融资、物流等成本，特别要对小微企业给予政策倾斜。希望企业在积极推动创新中赢得竞争、不断成长。

李克强充分肯定浙江经济社会发展取得的成绩，希望在以习近平同志为核心的党中央坚强领导下，聚力攻坚、真抓实干，在改革开放创新、加快新旧动能转换中继续走在前列。

肖捷参加上述活动。

肖亚庆：扎实推动国有企业高质量发展

发布时间: 2018-10-8 文章来源: 国资委



习近平总书记在党的十九大报告中指出，我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段。这是以习近平同志为核心的党中央根据国际国内环境变化，特别是我国发展条件和发展阶段变化作出的重大判断，具有重大现实意义和深远历史意义。国有企业是中国特色社会主义经济的“顶梁柱”，迈向高质量发展既是遵循经济发展规律，不断提升市场竞争力和可持续发展能力的必然选择，也是肩负起建设社会主义现代化强国重任，引领带动我国经济转变发展方式、转换增长动力的必然要求。国资监管机构和广大国有企业必须切实增强责任感紧迫感，深刻领会高质量发展的丰富内涵和实践要求，彻底摒弃规模和速度情结，扎实推动国有企业高质量发展取得实实在在成效。

着力抓好实业主业发展，筑牢国有企业高质量发展坚实根基

习近平总书记高度重视发展实体经济，指出“不论经济发展到什么时候，实体经济都是中国经济发展、在国际经济竞争中赢得主动的根基”“实体经济是一国经济的立身之本”“建设现代化经济体系，必须把发展经济的着力点放在实体经济上”。习近平总书记的重要论述，将振兴实体经济的重要性提到了新的战略高度。国有企业特别是中央企业大多处于关系国家安全、关系国计民生的实体经济领域，实现高质量发展必须以实业为基础，离开实业

谈高质量发展，犹如无源之水、无本之木。近年来，国有企业立足实业加快发展，在聚焦主业、产业转型升级等方面做了大量工作，总体规模和综合实力有了显著提升，但同现代化经济体系要求相比、同建设制造强国目标相比还存在较大差距，必须牢牢守住实业这一安身立命之本，一心一意、全力以赴做强做优实业。一是聚焦主业突出主业。强化战略引领，明确主业发展目标和重点，推动技术、人才、资金等各类资源要素向主业集中，做强做实做精主业，不断增强核心业务盈利能力和市场竞争力。二是加快制造业优化升级。深入落实制造强国战略和《中国制造 2025》，推动制造业向数字化、网络化、智能化转型，加快迈向全球价值链中高端，积极培育世界级先进制造业集群。三是积极发展战略性新兴产业。加快在生态保护修复、新能源汽车、北斗产业、互联网、大数据、人工智能等新兴产业领域迈出实质性步伐，引领新兴产业集群发展。四是全面提升企业运行和产品质量。有效提高全要素生产率，大幅提升产品质量、标准档次和品牌影响力，为满足人民日益增长的美好生活需要提供更优产品、更好服务、更多选择。

着力抓好自主创新，激发国有企业高质量发展强劲动力

习近平总书记高度重视科技创新，指出“创新是引领发展的第一动力，是建设现代化经济体系的战略支撑”“关键核心技术是要不来、买不来、讨不来的”“要推动企业成为技术创新决策、研发投入、科研组织和成果转化的主体，培育一批核心技术能力突出、集成创新能力强的创新型领军企业”。习近平总书记的重要论述，深刻阐明了新形势下加强自主创新的极端重要性，也为国有企业加快科技创新步伐指明了前进方向、提供了根本遵循。经济发展加快从要素驱动向创新驱动转变，是高质量发展的鲜明特征和必然路径，国有企业要实现高质量发展，必须依靠科技创新提供动力和支撑。近年来，国有企业大力实施创新驱动发展战略，突破了一大批关键核心技术，取得了一大批重大创新成果，但是同世界一流企业相比还有较大差距，同实现高质量发展的要求还不适应，必须坚定不移自主创新，不断加大研发投入力度，加快核心技术攻关突破，努力为实现高质量发展占据“桥头堡”和“制高点”。

一是积极承担国家重大科研任务。集中优势力量完成好“科技创新 2030—重大项目”，创建更多的国家技术创新中心、国家重点实验室、工程实验室、工程中心等研发平台，主动组织实施重大研发任务。二是努力突破战略性前瞻性关键核心技术。立足当前着眼长远，聚焦产业链关键环节和制约行业企业发展的技术短板，以关键共性技术、前沿引领技术、现代工程

技术、颠覆性技术创新为突破口，大力开展核心技术研发攻关，率先取得一批重大原创性成果，尽快在关键领域和“卡脖子”地方取得突破。三是充分发挥创新要素合力。加快构建以企业为主体、市场为导向、产学研用深度融合的技术创新体系，积极融入全球创新网络，打破各创新主体之间的壁垒，有效汇聚创新资源和要素，形成协同创新的强大合力。四是建立健全创新体制机制。健全人才引进和培养机制，积极倡导培育创新创业文化，努力造就一批具有国际水平的科技人才和创新团队，建立中长期激励机制，持续激发创新潜能。

着力抓好结构调整，优化国有企业高质量发展整体布局

习近平总书记高度重视国有经济布局结构调整，指出“加快国有经济布局优化、结构调整、战略性重组”“推进结构调整、创新发展、布局优化，使国有企业在供给侧结构性改革中发挥带动作用”“促进国有资本向战略性关键性领域、优势产业集聚，加快国有经济战略性调整步伐”。习近平总书记的重要论述，既对推进调整优化国有经济布局结构提出了明确要求，又深刻指出了实现的途径和方法。调整优化国有经济布局结构，是提升国有经济整体功能和效率的迫切需要，也是提高国有经济控制力、影响力、带动力，在高质量发展中更好发挥作用的内在要求。经过多年努力，国有经济布局结构不断优化，但是仍存在分布过宽、主业不集中、核心竞争能力不强等问题，实现高质量发展必须进一步聚焦国家战略领域，加快布局结构调整，推动国有资本优化配置。一是扎实推进战略性重组。遵循市场化原则，稳步推进装备制造、煤炭、电力、通信、化工等领域中央企业战略性重组，促进国有资本进一步向符合国家战略的重点行业、关键领域和优势企业集中。二是积极开展专业化整合。以拥有优势主业的企业为主导，持续推动煤炭、钢铁、海工装备、环保等领域资源整合，进一步发挥协同效应，提升企业规模实力和核心竞争力，推动相关产业优化升级，提升资源配置效率。三是大力推动瘦身健体。带头做好供给侧结构性改革这篇大文章，加快处置低效无效资产，积极化解过剩产能，加大“僵尸企业”处置和特困企业治理工作力度，切实解决历史遗留问题，有效提升企业运营质量和效率。

着力抓好深化改革，启动国有企业高质量发展强大引擎

习近平总书记高度重视国有企业改革，指出“国有企业要搞好就一定要改革，抱残守缺

不行，改革能成功，就能变成现代企业”“推进国企改革要奔着问题去，坚持以解放和发展社会生产力为标准，坚持政企分开、政资分开”“深化国有企业改革要有利于国有资本保值增值、有利于提高国有经济竞争力、有利于放大国有资本功能”。总书记的重要论述，为深化国有企业改革举旗定向、谋篇布局、撑腰鼓劲，充分体现了对国有企业改革发展的殷切期望。发展出题目，改革做文章。国有企业只有持续深化改革，才能切实破除束缚高质量发展的体制机制障碍，充分释放出独立市场主体的内生活力、发展动力和市场竞争能力。近年来，国有企业改革不断向纵深推进，基本完成了顶层设计，出台了一系列改革文件，实施了一批重大改革举措，取得了明显成效，但仍有一些制约发展的障碍弊端没有完全破除，必须以更大的力度、更实的举措、更硬的作风，扎扎实实落实“1+N”系列文件要求，持之以恒将国有企业改革不断引向深入。一是加快建设中国特色现代国有企业制度。坚持党的领导和完善公司治理相统一，进一步明确党组织在企业法人治理结构中的法定地位，确保企业党委（党组）发挥领导作用，把方向、管大局、保落实。处理好党组织和其他治理主体的关系，形成各司其职、各负其责、协调运转、有效制衡的公司治理机制。二是稳妥推进股权多元化和混合所有制改革。稳妥推进中央企业集团层面实施股权多元化，分层分类推进混合所有制改革，切实把引进社会资本和转换经营机制有机结合起来，实现各种所有制资本取长补短、相互促进、共同发展。三是加快建立灵活高效的市场化经营机制。持续深化企业内部三项制度改革，落实董事会职权，推行经理层成员契约化管理和职业经理人制度，建立健全与选任方式相匹配、与企业功能性质相适应、与经营业绩相挂钩的差异化薪酬分配制度，实现职务能上能下、人员能进能出、收入能增能减。四是以管资本为主加快转变国资监管职能。进一步明确出资人监管职责边界，改革国有资本授权经营体制，深化国有资本投资运营公司试点，持续改进监管方式，建立系统科学有效的监管标准和制度体系，强化监督和责任追究，不断提高监管效能，促进国有资产保值增值。

着力抓好开放合作，拓宽国有企业高质量发展广阔空间

习近平总书记高度重视开放合作，指出“开放合作是科技进步和生产力发展的必然逻辑”“过去40年中国经济发展是在开放条件下取得的，未来中国经济实现高质量发展也必须在更加开放条件下进行”“中国开放的大门永远不会关闭，只会越开越大”。总书记的重要论述，对国有企业进一步扩大开放合作具有十分重要的指导意义。经济全球化不可逆转，国

有企业只有坚持开放合作、互利共赢，积极融入全球经济，才能够为高质量发展开辟更加广阔的空间，加快成长为具有全球竞争力的世界一流企业。近年来，国有企业积极开展国际化经营，努力融入全球产业分工体系，取得了丰硕成果，但竞争力、影响力、带动力相对仍然较弱，必须着眼长远发展，不断加大开放合作力度，努力在更广领域取得更多务实成果。一是在开放合作中实现共同发展。欢迎各国、各种所有制企业参与国有企业改革、结构调整等方面工作，在产业整合、转型升级、股权投资、科技创新、人才培养等多领域与国有企业特别是中央企业开展深度合作，相互学习、相互借鉴、相互促进，实现你中有我、我中有你的良好局面。二是在开放合作中提升跨国资源配置水平。积极参与“一带一路”建设，持续完善产业链、价值链、创新链全球化布局，推动实现技术、管理、金融等资源全球化配置，把对外投资和促进国内装备、服务、技术、标准全方位走出去有机结合起来，加快形成面向全球的生产服务网络，不断打造国际合作竞争新优势。三是在开放合作中展现负责任良好形象。模范遵守国际通行规则和所在国法律，尊重当地文化习俗，坚持诚信经营，为当地经济社会发展作出积极贡献。

国有企业要实现高质量发展，归根结底要靠坚持党的领导、加强党的建设，这是国有企业的“根”和“魂”，也是独特优势。企业党委（党组）要充分发挥领导作用，保证党和国家方针政策、重大部署在国有企业得到坚决贯彻落实。企业领导人员要敢于担当、苦干实干，以钉钉子精神把高质量发展各项任务要求抓紧抓实、抓出成效，奋力开创国有企业高质量发展新局面。

陈肇雄：加快工业数字化转型 促进工业经济高质量发展

发布时间: 2018-9-21 文章来源: 工信部



2018年9月20日，2018中国国际数字经济峰会在河北石家庄开幕，工业和信息化部副部长陈肇雄出席大会并致辞。

陈肇雄指出，世界正进入以信息产业为主导的经济发展时期，习近平总书记强调，要把握契机，做大做强数字经济。工业是振兴实体经济的主战场，也是数字经济发展的主阵地。加快工业数字化、网络化、智能化转型发展，既是顺应新一轮科技革命和产业变革的客观需要，也是加快实体经济新旧动能接续转换的重要举措，更是推动经济高质量发展的必然要求。

陈肇雄指出，近年来，我国工业数字化取得积极进展。企业数字化水平持续提升，数字化生产设备联网率近40%，工业企业数字化研发设计工具普及率和关键工序数控化率分别超过67.4%和48.4%，制造业骨干企业互联网“双创”平台普及率超过73%。工业互联网快速发展，工厂内外网络改造步伐加快，在家电、机械、航天、电子制造等垂直领域，一批工业互联网平台发展壮大，示范带动作用日益凸显。融合应用日渐丰富，智能新型数字化产品加快拓展，智能制造、柔性制造、分享制造等新模式新业态创新活跃。

陈肇雄强调，经济社会数字化转型正处于关键时期，工业和信息化部将全面落实中央关于发展数字经济的重大决策部署，大力发展数字经济，深化实体经济和数字经济融合发展，推动互联网、大数据、人工智能与实体经济深度融合，促进工业数字化转型发展迈上新台阶。

一是推进数字化改造。加快构筑全流程、全产业链、全生命周期的工业数据链接。推动设备、生产线的自动化、数字化改造，进一步提升工业企业关键工序数控化率和数字化生产设备联网率。推动升级企业信息化系统，推动中小工业企业普及应用基础信息系统，支持大中型企业升级设计仿真、制造执行等新型信息系统。

二是发展工业互联网。加快构筑网络化的生产制造体系和服务体系。工业互联网是数字经济时代的新生产力、新基础设施和新产业形态。加快工业互联网网络建设，全面部署 IPv6，支持企业内网改造，推进工业互联网标识解析体系建设。加快工业互联网平台建设，从供给侧和需求侧两端发力，打造双向迭代、互促共进、开放共享的平台生态体系。强化安全保障，加快建立涵盖设备安全、控制安全、网络安全、平台安全和数据安全的多层次安全保障体系。

三是拓展融合创新应用。加快培育工业数字化新业态新模式。深化制造业与互联网融合创新，推广智能化生产、网络化协同、个性化定制、服务化延伸等新模式，创新生产方式、组织形式和商业范式。持续推进“互联网+双创”，打造低门槛、广覆盖、有活力的“双创”生态系统，激发创新创业活力。大力发展智能制造，加快建设智能工厂，构建智能制造公共服务平台，培育一批服务能力强的系统解决方案供应商。

四是夯实软硬件技术基础。推动工业软件高质量发展，实施工业软件突破工程，加快培育工业 APP，增强核心工业软件、嵌入式工业软件等供给能力，大力发展“软件定义”平台，培育软件定义生态。提升工业硬件支撑能力，突破核心工业芯片、智能传感器、工业机器人、数控机床等核心关键技术，实现在重要行业、重点领域的规模化应用。

峰会期间，陈肇雄还调研了河北省通信管理局、东旭光电、石药集团等单位。

中共中央办公厅、国务院办公厅印发《中央企业领导人员管理规定》

发布时间: 2018-9-29 文章来源: 新华社

2018年5月11日,中共中央总书记、国家主席、中央军委主席习近平主持召开中央全面深化改革委员会第二次会议,审议通过了《中央企业领导人员管理规定》(以下简称《规定》)。近日,中共中央办公厅、国务院办公厅印发了《规定》,并发出通知,要求各地区各部门结合实际认真遵照执行。

《规定》深入贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想,贯彻落实党的十九大和十九届二中、三中全会精神,贯彻落实全国组织工作会议精神 and 全国国有企业党的建设工作会议精神,认真贯彻执行新时代党的组织路线,坚决落实党要管党、全面从严治党方针,坚持党管干部原则,坚持发挥市场机制作用,从进一步激励中央企业领导人员新时代新担当新作为出发,完善了有别于党政领导干部、充分体现中央企业特点的领导人员管理制度,是推进中央企业人事制度改革的重要成果,是新时期做好中央企业领导人员管理工作的基本遵循。

《规定》共10章66条,分总则、职位设置、任职条件、选拔任用、考核评价、薪酬与激励、管理监督、培养锻炼、退出、附则,明确了中央企业领导人员管理的基本原则、基本要求和主要内容,覆盖了中央企业领导人员管理的全过程和各环节。《规定》的印发实施,对于坚持和加强党对中央企业的全面领导,提高中央企业领导人员管理工作质量,打造对党忠诚、勇于创新、治企有方、兴企有为、清正廉洁的高素质专业化中央企业领导人员队伍,激发和保护企业家精神,更好发挥企业家作用,培育具有全球竞争力的世界一流企业,具有十分重要的意义。

通知要求,各级党委(党组)要根据《规定》精神,完善所管理的国有企业或者所属企业领导人员管理制度。要坚持从实际出发,注重精准性、有效性,不能简单上下套用、盲目照搬照抄。要加强调研、检查和指导,及时研究新情况、解决新问题,切实建好、用好、管好国有企业领导人员队伍。

国务院关于推动创新创业高质量发展 打造“双创”升级版的意见

国发〔2018〕32号

各省、自治区、直辖市人民政府，国务院各部委、各直属机构：

创新是引领发展的第一动力，是建设现代化经济体系的战略支撑。近年来，大众创业万众创新持续向更大范围、更高层次和更深程度推进，创新创业与经济社会发展深度融合，对推动新旧动能转换和经济结构升级、扩大就业和改善民生、实现机会公平和社会纵向流动发挥了重要作用，为促进经济增长提供了有力支撑。当前，我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段，对推动大众创业万众创新提出了新的更高要求。为深入实施创新驱动发展战略，进一步激发市场活力和社会创造力，现就推动创新创业高质量发展、打造“双创”升级版提出以下意见。

一、总体要求

推进大众创业万众创新是深入实施创新驱动发展战略的重要支撑、深入推进供给侧结构性改革的重要途径。随着大众创业万众创新蓬勃发展，创新创业环境持续改善，创新创业主体日益多元，各类支撑平台不断丰富，创新创业社会氛围更加浓厚，创新创业理念日益深入人心，取得显著成效。但同时，还存在创新创业生态不够完善、科技成果转化机制尚不健全、大中小企业融通发展还不充分、创新创业国际合作不够深入以及部分政策落实不到位等问题。打造“双创”升级版，推动创新创业高质量发展，有利于进一步增强创业带动就业能力，有利于提升科技创新和产业发展活力，有利于创造优质供给和扩大有效需求，对增强经济发展内生动力具有重要意义。

（一）指导思想。

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻党的十九大和十九届二中、三中全会精神，坚持新发展理念，坚持以供给侧结构性改革为主线，按照高质量发展要求，深入实施创新驱动发展战略，通过打造“双创”升级版，进一步优化创新创业环境，大幅降低创新创业成本，提升创业带动就业能力，增强科技创新引领作用，提升支撑平台服务能力，推动形成线上线下结合、产学研用协同、大中小企业融合的创新创业格局，为加快培育发展新动能、实现更充分就业和经济高质量发展提供坚实保障。

（二）主要目标。

——创新创业服务全面升级。创新创业资源共享平台更加完善，市场化、专业化众创空

间功能不断拓展，创新创业服务平台能力显著提升，创业投资持续增长并更加关注早中期科技型企业，新兴创新创业服务业态日趋成熟。

——创业带动就业能力明显提升。培育更多充满活力、持续稳定经营的市场主体，直接创造更多就业岗位，带动关联产业就业岗位增加，促进就业机会公平和社会纵向流动，实现创新、创业、就业的良性循环。

——科技成果转化应用能力显著增强。科技型创业加快发展，产学研用更加协同，科技创新与传统产业转型升级结合更加紧密，形成多层次科技创新和产业发展主体，支撑战略性新兴产业加快发展。

——高质量创新创业集聚区不断涌现。“双创”示范基地建设扎实推进，一批可复制的制度性成果加快推广。有效发挥国家级新区、国家自主创新示范区等各类功能区优势，打造一批创新创业新高地。

——大中小企业创新创业价值链有机融合。一批高端科技人才、优秀企业家、专业投资人成为创新创业主力军，大企业、科研院所、中小企业之间创新资源要素自由畅通流动，内部外部、线上线下、大中小企业融通发展水平不断提升。

——国际国内创新创业资源深度融汇。拓展创新创业国际交流合作，深度融入全球创新创业浪潮，推动形成一批国际化创新创业集聚地，将“双创”打造成为我国与包括“一带一路”相关国家在内的世界各国合作的亮丽名片。

二、着力促进创新创业环境升级

（三）简政放权释放创新创业活力。进一步提升企业开办便利度，全面推进企业简易注销登记改革。积极推广“区域评估”，由政府组织力量对一定区域内地质灾害、水土保持等进行统一评估。推进审查事项、办事流程、数据交换等标准化建设，稳步推动公共数据资源开放，加快推进政务数据资源、社会数据资源、互联网数据资源建设。清理废除妨碍统一市场和公平竞争的规定和做法，加快发布全国统一的市场准入负面清单，建立清单动态调整机制。（市场监管总局、自然资源部、水利部、发展改革委等按职责分工负责）

（四）放管结合营造公平市场环境。加强社会信用体系建设，构建信用承诺、信息公示、信用分级分类、信用联合奖惩等全流程信用监管机制。修订生物制造、新材料等领域审查参考标准，激发高技术领域创新活力。引导和规范共享经济良性健康发展，推动共享经济平台企业切实履行主体责任。建立完善对“互联网+教育”、“互联网+医疗”等新业态新模式的高效监管机制，严守安全质量和社会稳定底线。（发展改革委、市场监管总局、工业和

信息化部、教育部、卫生健康委等按职责分工负责)

(五) 优化服务便利创新创业。加快建立全国一体化政务服务平台, 建立完善国家数据共享交换平台体系, 推行数据共享责任清单制度, 推动数据共享应用典型案例经验复制推广。在市县一级建立农村创新创业信息服务窗口。完善适应新就业形态的用工和社会保险制度, 加快建设“网上社保”。积极落实产业用地政策, 深入推进城镇低效用地再开发, 健全建设用地“增存挂钩”机制, 优化用地结构, 盘活存量、闲置土地用于创新创业。(国务院办公厅、发展改革委、市场监管总局、农业农村部、人力资源社会保障部、自然资源部等按职责分工负责)

三、加快推动创新创业发展动力升级

(六) 加大财税政策支持力度。聚焦减税降费, 研究适当降低社保费率, 确保总体上不增加企业负担, 激发市场活力。将企业研发费用加计扣除比例提高到 75%的政策由科技型中小企业扩大至所有企业。对个人在二级市场买卖新三板股票比照上市公司股票, 对差价收入免征个人所得税。将国家级科技企业孵化器和大学科技园享受的免征房产税、增值税等优惠政策范围扩大至省级, 符合条件的众创空间也可享受。(财政部、税务总局等按职责分工负责)

(七) 完善创新创业产品和服务政府采购等政策措施。完善支持创新和中小企业的政府采购政策。发挥采购政策功能, 加大对重大创新产品和服务、核心关键技术的采购力度, 扩大首购、订购等非招标方式的应用。(发展改革委、财政部、工业和信息化部、科技部等各地方人民政府按职责分工负责)

(八) 加快推进首台(套)重大技术装备示范应用。充分发挥市场机制作用, 推动重大技术装备研发创新、检测评定、示范应用体系建设。编制重大技术装备创新目录、众创研发指引, 制定首台(套)评定办法。依托大型科技企业集团、重点研发机构, 设立重大技术装备创新研究院。建立首台(套)示范应用基地和示范应用联盟。加快军民两用技术产品发展和推广应用。发挥众创、众筹、众包和虚拟创新创业社区等多种创新创业模式的作用, 引导中小企业等创新主体参与重大技术装备研发, 加强众创成果与市场有效对接。(发展改革委、科技部、工业和信息化部、财政部、国资委、卫生健康委、市场监管总局、能源局等按职责分工负责)

(九) 建立完善知识产权管理服务体系。建立完善知识产权评估和风险控制体系, 鼓励金融机构探索开展知识产权质押融资。完善知识产权运营公共服务平台, 逐步建立全国统一

的知识产权交易市场。鼓励和支持创新主体加强关键前沿技术知识产权创造，形成一批战略性高价值专利组合。聚焦重点领域和关键环节开展知识产权“雷霆”专项行动，进行集中检查、集中整治，全面加强知识产权执法维权工作力度。积极运用在线识别、实时监测、源头追溯等“互联网+”技术强化知识产权保护。（知识产权局、财政部、银保监会、人民银行等按职责分工负责）

四、持续推进创业带动就业能力升级

（十）鼓励和支持科研人员积极投身科技创业。对科教类事业单位实施差异化分类指导，出台鼓励和支持科研人员离岗创业实施细则，完善创新型岗位管理实施细则。健全科研人员评价机制，将科研人员在科技成果转化过程中取得的成绩和参与创业项目的情况作为职称评审、岗位竞聘、绩效考核、收入分配、续签合同等的重要依据。建立完善科研人员校企、院企共建双聘机制。（科技部、教育部、人力资源社会保障部等按职责分工负责）

（十一）强化大学生创新创业教育培训。在全国高校推广创业导师制，把创新创业教育和实践课程纳入高校必修课体系，允许大学生用创业成果申请学位论文答辩。支持高校、职业院校（含技工院校）深化产教融合，引入企业开展生产性实习实训。（教育部、人力资源社会保障部、共青团中央等按职责分工负责）

（十二）健全农民工返乡创业服务体系。深入推进农民工返乡创业试点工作，推出一批农民工返乡创业示范县和农村创新创业典型县。进一步发挥创业担保贷款政策的作用，鼓励金融机构按照市场化、商业可持续原则对农村“双创”园区（基地）和公共服务平台等提供金融服务。安排一定比例年度土地利用计划，专项支持农村新产业新业态和产业融合发展。

（人力资源社会保障部、农业农村部、发展改革委、人民银行、银保监会、财政部、自然资源部、共青团中央等按职责分工负责）

（十三）完善退役军人自主创业支持政策和服务体系。加大退役军人培训力度，依托院校、职业培训机构、创业培训中心等机构，开展创业意识教育、创业素质培养、创业项目指导、开业指导、企业经营管理等培训。大力扶持退役军人就业创业，落实好现有税收优惠政策，根据个体特点引导退役军人向科技服务业等新业态转移。推动退役军人创业平台不断完善，支持退役军人参加创新创业大会和比赛。（退役军人部、教育部、人力资源社会保障部、税务总局、财政部等按职责分工负责）

（十四）提升归国和外籍人才创新创业便利化水平。深入实施留学人员回国创新创业启动支持计划，遴选资助一批高层次人才回国创新创业项目。健全留学回国人才和外籍高层次

人才服务机制，在签证、出入境、社会保险、知识产权保护、落户、永久居留、子女入学等方面进一步加大支持力度。（人力资源社会保障部、外交部、公安部、移民局、知识产权局等和各地方人民政府按职责分工负责）

（十五）推动更多群体投身创新创业。深入推进创新创业巾帼行动，鼓励支持更多女性投身创新创业实践。制定完善香港、澳门居民在内地发展便利性政策措施，鼓励支持港澳青年在内地创新创业。扩大两岸经济文化交流合作，为台湾同胞在大陆创新创业提供便利。积极引导侨资侨智参与创新创业，支持建设华侨华人创新创业基地和华侨大数据中心。探索国际柔性引才机制，持续推进海外人才离岸创新创业基地建设。启动少数民族地区创新创业专项行动，支持西藏、新疆等地区创新创业加快发展。推行终身职业技能培训制度，将有创业意愿和培训需求的劳动者全部纳入培训范围。（全国妇联、港澳办、台办、侨办、人力资源社会保障部、中国科协、发展改革委、国家民委等按职责分工负责）

五、深入推动科技创新支撑能力升级

（十六）增强创新型企业引领带动作用。在重点领域和关键环节加快建设一批国家产业创新中心、国家技术创新中心等创新平台，充分发挥创新平台资源集聚优势。建设由大中型科技企业牵头，中小企业、科技社团、高校院所等共同参与的科技联合体。加大对“专精特新”中小企业的支持力度，鼓励中小企业参与产业关键共性技术研究开发，持续提升企业创新能力，培育一批具有创新能力的制造业单项冠军企业，壮大制造业创新集群。健全企业家参与涉企创新创业政策制定机制。（发展改革委、科技部、中国科协、工业和信息化部等按职责分工负责）

（十七）推动高校科研院所创新创业深度融合。健全科技资源开放共享机制，鼓励科研人员面向企业开展技术开发、技术咨询、技术服务、技术培训等，促进科技创新与创业深度融合。推动高校、科研院所与企业共同建立概念验证、孵化育成等面向基础研究成果转化的服务平台。（科技部、教育部等按职责分工负责）

（十八）健全科技成果转化的体制机制。纵深推进全面创新改革试验，深化以科技创新为核心的全面创新。完善国家财政资金资助的科技成果信息共享机制，畅通科技成果与市场对接渠道。试点开展赋予科研人员职务科技成果所有权或长期使用权。加速高校科技成果转化和技术转移，促进科技、产业、投资融合对接。加强国家技术转移体系建设，鼓励高校、科研院所建设专业化技术转移机构。鼓励有条件的地方按技术合同实际成交额的一定比例对技术转移服务机构、技术合同登记机构和技术经纪人（技术经理人）给予奖补。（发展改革

委、科技部、教育部、财政部等按职责分工负责)

六、大力促进创新创业平台服务升级

(十九) 提升孵化机构和众创空间服务水平。建立众创空间质量管理、优胜劣汰的健康发展机制,引导众创空间向专业化、精细化方向升级,鼓励具备一定科研基础的市场主体建立专业化众创空间。推动中央企业、科研院所、高校和相关公共服务机构建设具有独立法人资格的孵化机构,为初创期、早中期企业提供公共技术、检验检测、财税会计、法律政策、教育培训、管理咨询等服务。继续推进全国创业孵化示范基地建设。鼓励生产制造类企业建立工匠工作室,通过技术攻关、破解生产难题、固化创新成果等塑造工匠品牌。加快发展孵化机构联盟,加强与国外孵化机构对接合作,吸引海外人才到国内创新创业。研究支持符合条件的孵化机构享受高新技术企业相关人才激励政策,落实孵化机构税收优惠政策。(科技部、国资委、教育部、人力资源社会保障部、工业和信息化部、财政部、税务总局等按职责分工负责)

(二十) 搭建大中小企业融通发展平台。实施大中小企业融通发展专项行动计划,加快培育一批基于互联网的大企业创新创业平台、国家中小企业公共服务示范平台。推进国家小型微型企业创业创新示范基地建设,支持建设一批制造业“双创”技术转移中心和制造业“双创”服务平台。推进供应链创新与应用,加快形成大中小企业专业化分工协作的产业供应链体系。鼓励大中型企业开展内部创业,鼓励有条件的企业依法合规发起或参与设立公益性创业基金,鼓励企业参股、投资内部创业项目。鼓励国有企业探索以子公司等形式设立创新创业平台,促进混合所有制改革与创新创业深度融合。(工业和信息化部、商务部、财政部、国资委等按职责分工负责)

(二十一) 深入推进工业互联网创新发展。更好发挥市场力量,加快发展工业互联网,与智能制造、电子商务等有机结合、互促共进。实施工业互联网三年行动计划,强化财税政策导向作用,持续利用工业转型升级资金支持工业互联网发展。推进工业互联网平台建设,形成多层次、系统性工业互联网平台体系,引导企业上云上平台,加快发展工业软件,培育工业互联网应用创新生态。推动产学研用合作建设工业互联网创新中心,建立工业互联网产业示范基地,开展工业互联网创新应用示范。加强专业人才支撑,公布一批工业互联网相关二级学科,鼓励搭建工业互联网学科引智平台。(工业和信息化部、发展改革委、教育部、科技部、财政部、人力资源社会保障部等按职责分工负责)

(二十二) 完善“互联网+”创新创业服务体系。推进“国家创新创业政策信息服务网”

建设，及时发布创新创业先进经验和典型做法，进一步降低各类创新创业主体的政策信息获取门槛和时间成本。鼓励建设“互联网+”创新创业平台，积极利用互联网等信息技术支持创新创业活动，进一步降低创新创业主体与资本、技术对接的门槛。推动“互联网+公共服务”，使更多优质资源惠及群众。（发展改革委、科技部、工业和信息化部等按职责分工负责）

（二十三）打造创新创业重点展示品牌。继续扎实开展各类创新创业赛事活动，办好全国大众创业万众创新活动周，拓展“创响中国”系列活动范围，充分发挥“互联网+”大学生创新创业大赛、中国创新创业大赛、“创客中国”创新创业大赛、“中国创翼”创业创新大赛、全国农村创业创新项目创意大赛、中央企业熠星创新创业大赛、“创青春”中国青年创新创业大赛、中国妇女创新创业大赛等品牌赛事活动作用。对各类赛事活动中涌现的优秀创新创业项目加强后续跟踪支持。（发展改革委、中国科协、教育部、科技部、工业和信息化部、人力资源社会保障部、农业农村部、国资委、共青团中央、全国妇联等按职责分工负责）

七、进一步完善创新创业金融服务

（二十四）引导金融机构有效服务创新创业融资需求。加快城市商业银行转型，回归服务小微企业等实体的本源，提高风险识别和定价能力，运用科技化等手段，为本地创新创业提供有针对性的金融产品和差异化服务。加快推进村镇银行本地化、民营化和专业化发展，支持民间资本参与农村中小金融机构充实资本、完善治理的改革，重点服务发展农村电商等新业态新模式。推进落实大中型商业银行设立普惠金融事业部，支持有条件的银行设立科技信贷专营事业部，提高服务创新创业企业的专业化水平。支持银行业金融机构积极稳妥开展并购贷款业务，提高对创业企业兼并重组的金融服务水平。（银保监会、人民银行等按职责分工负责）

（二十五）充分发挥创业投资支持创新创业作用。进一步健全适应创业投资行业特点的差异化监管体制，按照不溯及既往、确保总体税负不增的原则，抓紧完善进一步支持创业投资基金发展的税收政策，营造透明、可预期的政策环境。规范发展市场化运作、专业化管理的创业投资母基金。充分发挥国家新兴产业创业投资引导基金、国家中小企业发展基金等引导基金的作用，支持初创期、早中期创新型企业发展。加快发展天使投资，鼓励有条件的地方出台促进天使投资发展的政策措施，培育和壮大天使投资人群体。完善政府出资产业投资基金信用信息登记，开展政府出资产业投资基金绩效评价和公共信用综合评价。（发展改革

委、证监会、税务总局、财政部、工业和信息化部、科技部、人民银行、银保监会等按职责分工负责)

(二十六) 拓宽创新创业直接融资渠道。支持发展潜力好但尚未盈利的创新型企业上市或在新三板、区域性股权市场挂牌。推动科技型中小企业和创业投资企业发债融资,稳步扩大创新创业债试点规模,支持符合条件的企业发行“双创”专项债务融资工具。规范发展互联网股权融资,拓宽小微企业和创新创业者的融资渠道。推动完善公司法等法律法规和资本市场相关规则,允许科技企业实行“同股不同权”治理结构。(证监会、发展改革委、科技部、人民银行、财政部、司法部等按职责分工负责)

(二十七) 完善创新创业差异化金融支持政策。依托国家融资担保基金,采取股权投资、再担保等方式推进地方有序开展融资担保业务,构建全国统一的担保行业体系。支持保险公司为科技型中小企业知识产权融资提供保证保险服务。完善定向降准、信贷政策支持再贷款等结构性货币政策工具,引导资金更多投向创新型企业和小微企业。研究开展科技成果转化贷款风险补偿试点。实施战略性新兴产业重点项目信息合作机制,为战略性新兴产业提供更具针对性和适应性的金融产品和服务。(财政部、银保监会、科技部、知识产权局、人民银行、工业和信息化部、发展改革委、证监会等按职责分工负责)

八、加快构筑创新创业发展高地

(二十八) 打造具有全球影响力的科技创新策源地。进一步夯实北京、上海科技创新中心的创新基础,加快建设一批重大科技基础设施集群、世界一流学科集群。加快推进粤港澳大湾区国际科技创新中心建设,探索建立健全国际化的创新创业合作新机制。(有关地方人民政府牵头负责)

(二十九) 培育创新创业集聚区。支持符合条件的经济技术开发区打造大中小企业融通型、科技资源支撑型等不同类型的创新创业特色载体。鼓励国家级新区探索通用航空、体育休闲、养老服务、安全等产业与城市融合发展的新机制和新模式。推进雄安新区创新发展,打造体制机制新高地和京津冀协同创新重要平台。推动承接产业转移示范区、高新技术开发区聚焦战略性新兴产业构建园区配套及服务体系,充分发挥创新创业集群效应。支持有条件的省市建设综合性国家产业创新中心,提升关键核心技术创新能力。依托中心城市和都市圈,探索打造跨区域协同创新平台。(财政部、工业和信息化部、科技部、发展改革委等和各地方人民政府按职责分工负责)

(三十) 发挥“双创”示范基地引导示范作用。将全面改革创新试验的相关改革举措在

“双创”示范基地推广，为示范基地内的项目或企业开通总体规划环评等绿色通道。充分发挥长三角示范基地联盟作用，推动建立京津冀、西部等区域示范基地联盟，促进各类基地融通发展。开展“双创”示范基地十强百佳工程，鼓励示范基地在科技成果转化、财政金融、人才培养等方面积极探索。（发展改革委、生态环境部、银保监会、科技部、财政部、工业和信息化部、人力资源社会保障部等和有关地方人民政府及大众创业万众创新示范基地按职责分工负责）

（三十一）推进创新创业国际合作。发挥中国—东盟信息港、中阿网上丝绸之路等国际化平台作用，支持与“一带一路”相关国家开展创新创业合作。推动建立政府间创新创业多双边合作机制。充分利用各类国际合作论坛等重要载体，推动创新创业领域民间务实合作。鼓励有条件的地方建立创新创业国际合作基金，促进务实国际合作项目有效落地。（发展改革委、科技部、工业和信息化部等和有关地方人民政府按职责分工负责）

九、切实打通政策落实“最后一公里”

（三十二）强化创新创业政策统筹。完善创新创业信息通报制度，加强沟通联动。发挥推进大众创业万众创新部际联席会议统筹作用，建立部门之间、部门与地方之间的高效协同机制。鼓励各地方先行先试、大胆探索并建立容错免责机制。促进科技、金融、财税、人才等支持创新创业政策措施有效衔接。建立健全“双创”发展统计指标体系，做好创新创业统计监测工作。（发展改革委、统计局等和各地方人民政府按职责分工负责）

（三十三）细化关键政策落实措施。开展“双创”示范基地年度评估，根据评估结果进行动态调整。定期梳理制约创新创业的痛点堵点问题，开展创新创业痛点堵点疏解行动，督促相关部门和地方限期解决。对知识产权保护、税收优惠、成果转移转化、科技金融、军民融合、人才引进等支持创新创业政策措施落实情况定期开展专项督查和评估。（发展改革委、中国科协等和各地方人民政府按职责分工负责）

（三十四）做好创新创业经验推广。建立定期发布创新创业政策信息的制度，做好政策宣讲和落实工作。支持各地积极举办经验交流会和现场观摩会等，加强先进经验和典型做法的推广应用。加强创新创业政策和经验宣传，营造良好舆论氛围。（各部门、各地方人民政府按职责分工负责）

各地区、各部门要充分认识推动创新创业高质量发展、打造“双创”升级版对于深入实施创新驱动发展战略的重要意义，把思想、认识和行动统一到党中央、国务院决策部署上来，认真落实本意见各项要求，细化政策措施，加强督查，及时总结，确保各项政策措施落

到实处，进一步增强创业带动就业能力和科技创新能力，加快培育发展新动能，充分激发市场活力和社会创造力，推动我国经济高质量发展。

国务院

2018年9月18日

（此件公开发布）

《关于深化混合所有制改革试点若干政策的意见》发布

发布时间: 2018-9-19 文章来源: 国家发改委

各省、自治区、直辖市及计划单列市发展改革委、财政厅（局）、人力资源社会保障厅（局）、国土资源厅（局）、国资委、国家税务局、地方税务局、证监局、国防科工局：

按照党中央国务院关于国有企业混合所有制改革的部署，在国务院国有企业改革领导小组领导下，国家发展改革委、国务院国资委会同有关部门已先后推出两批重要领域混合所有制改革试点，并取得显著改革成效。试点推进过程中企业普遍反映，为使试点顺利推进取得实效，必须认真研究解决试点中存在的具体问题。国务院国有企业改革领导小组高度重视，国有企业改革领导小组办公室积极协调，提出解决办法。为全面贯彻落实党的十九大精神，以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，更加卓有成效地推动混合所有制改革，现就混合所有制改革试点中的相关政策问题提出以下意见。

一、关于国有资产定价机制

科学准确地对国有资产进行定价，是国有企业混合所有制改革的基础，是防止国有资产流失的重要手段。目前，国有非上市公司交易相关定价制度办法需进一步完善，有关部门要加快研究修订《国有资产评估管理办法》，严格规范国有资产评估程序、细化评估方式、强化监管和法律责任追究、强化违法失信联合惩戒，有效防止国有资产流失。对于按规定程序和方式评估交易的国有资产，建立免责容错机制，鼓励国有企业推动混合所有制改革。

二、关于职工劳动关系

有关部门要加强协调指导，督促混合所有制改革试点企业严格按照《劳动合同法》和《国务院关于国有企业发展混合所有制经济的意见》（国发〔2015〕54号）涉及职工劳动关系调整的相关规定，依法妥善解决混合所有制改革涉及的国有企业职工劳动关系调整、社会保险关系接续等问题，确保职工队伍稳定。企业混合所有制改革时，职工劳动合同未到期的应当依法继续履行，可按有关规定与职工变更劳动合同，改制前后职工的工作年限应合并计算。企业依法与职工解除劳动合同的，应当支付经济补偿。混合所有制改革企业要形成市场化劳动用工制度，实现员工能进能出。

三、关于土地处置和变更登记

土地是国有企业混合所有制改革能够注入的重要资产。由于一些国有企业历史上获得划拨国有土地证照不全、证实不符、权属不清、土地分割等问题，按现有规定办理，存在确权困难、程序繁琐、审批时间长等问题，影响混合所有制改革进程。认真落实国有企业改革1+N系列文件，有关部门要研究加强国有土地资产处置管理工作，解决国有土地授权经营、作价出资（入股）等历史遗留问题。国有企业要加强内部管理，抓紧解决历史上获得划拨国有土地证照不全、证实不符、权属不清、土地分割等问题。各地要进一步优化简化相关审批程序，为解决混合所有制改革中的土地处置和变更登记提供便利。

四、关于员工持股

坚持依法合规、公开透明、立足增量、不动存量、同股同价、现金入股、以岗定股、动态调整等原则，积极推进混合所有制改革试点企业员工持股，有效实现企业与员工利益和风险绑定，强化内部激励，完善公司治理。试点企业数量不受《关于国有控股混合所有制企业开展员工持股试点的意见》（国资发改革〔2016〕133号）规定的数量限制。试点企业名单由国家发展改革委、国务院国资委按程序报请国务院国有企业改革领导小组确定。为有效指导混合所有制企业员工持股工作，有关部门要抓紧研究制定重要领域混合所有制企业开展员工持股试点的意见，明确相关政策，加强规范引导。

五、关于集团公司层面开展混合所有制改革

党的十九大报告指出，深化国有企业改革，发展混合所有制经济，培育具有全球竞争力的世界一流企业。集团公司层面开展混合所有制改革，既符合中央要求和改革方向，也是实现具有全球竞争力的世界一流企业的重要途径。积极探索中央企业集团公司层面开展混合所有制改革的可行路径，国务院国资委审核中央企业申请改革试点的方案，按程序报国务院批准后开展试点，鼓励探索解决集团层面混合所有制改革后国有股由谁持有等现实问题的可行路径。积极支持各地省属国有企业集团公司开展混合所有制改革。

六、关于试点联动

国有企业混合所有制改革、落实董事会职权、市场化选聘经营管理者、剥离企业办社会职能和解决历史遗留问题等各项国有企业改革试点核心任务关联性较高，加强各项试点联动，可以有效协同攻坚，发挥政策合力。要进一步加强混合所有制改革试点与其他国有企业改革试点之间的联动。对于纳入混合所有制改革试点的企业，符合条件的，可以同步申请开展其他国有企业改革试点，按规定程序批准后，适用相关试点政策。

七、关于财税支持政策

企业符合税法规定条件的股权（资产）收购、合并、分立、债务重组、债转股等重组行为，可按税法规定享受企业所得税递延纳税优惠政策；企业以非货币性资产投资，可按相关规定享受5年内分期缴纳企业所得税政策；企业符合税法规定条件的债权损失可按规定在计算企业所得税应纳税所得额时扣除；在企业重组过程中，企业通过合并、分立、出售、置换等方式，将全部或者部分实物资产以及与其相关联的债权、负债和劳动力，一并转让给其他单位和个人，其中涉及的货物、不动产、土地使用权转让行为，符合规定的，不征收增值税；企业重组改制涉及的土地增值税、契税、印花税，符合规定的，可享受相关优惠政策。有关混合所有制改革企业要科学设计改革路径，最大程度用足用好现有国家对企业改制重组的税收优惠政策。

八、关于工资总额管理制度

为建立健全与混合所有制企业相适应的市场化薪酬机制、有效发挥薪酬激励效用，有关部门要加快研究制订改革国有企业工资决定机制的意见，支持符合条件的混合所有制改革试点企业实行更加灵活的工资总额管理制度。对于集团层面混合所有制改革试点企业，要比照落实董事会职权试点相关政策，实行工资总额备案制。鼓励集团公司对下属混合所有制改革试点企业采取差异化工资总额管理方式，充分激发企业内生活力。

九、关于军工企业国有股权控制类别和军工事项审查程序

军工企业混合所有制改革不断深化，既有的关于军工企业国有股权控制类别界定的政策规定，已不适应军民融合发展的需要。有关部门要抓紧对军工企业国有控股类别相关规定进行修订。类别修订完成前，确属混改需要突破相关比例规定的，允许符合条件的企业一事一议方式报国防科工局等军工企业混合所有制改革相关主管部门研究办理。

国家发展改革委
财 政 部
人力资源社会保障部
国 土 资 源 部
国 资 委
税 务 总 局
证 监 会
国 防 科 工 局

2017年11月29日

(本文有删减)

全国 400 万民营企业推行民主管理制度

发布时间: 2018-9-28 文章来源: 工人日报

唐山鑫丰集团通过厂务公开、协商共决等制度，不断丰富完善民主管理的途径和形式，维护了职工权益，更促进了企业健康发展，企业效益每年以 10% 速度上升；湖北达雅生物科技股份有限公司依靠员工办企业，鼓励员工参与管理，实现了企业劳动纠纷为零、侵犯员工合法权益事件为零、群体性事件为零；成都彩虹电器



(集团)股份有限公司坚持把民主管理工作融入企业的生产经营、重大决策和管理制度之中，形成了股东大会与职工代表大会两会并存、优势互补的格局……

这三家民营企业有着相同的“制胜法宝”——坚持推行企业民主管理制度。而在全国，类似的非公企业还有数百万家。据统计，截至 2017 年底，全国已建立工会的企事业单位中，单独建立厂务公开制度的非公有制企业 398.7 万家，建制率为 89.4%；单独建立职代会制度的非公有制企业 409.1 万家，建制率为 91.8%。而不久前发布的 2018 中国民营企业 500 强分析报告显示，有 435 家企业推行了厂务公开民主管理等制度。

以职工为本，实施企业民主管理制度，成为助推广大非公有制企业持续健康发展的成功之道。

唐山鑫丰：让人人心里都有一本“明白账”

企业的年度经营目标是什么，产品的进货渠道在哪里，班组完成多少生产任务，能产生多大经济效益……在唐山鑫丰集团，这些关乎企业发展、职工利益的“关键问题”，每个职工心里都有一本“明白账”。多年来，鑫丰集团不断深化拓展厂务公开工作，通过抓住重点落实知情权、公开焦点落实监督权、关注难点落实表达权和参与权，推动厂务公开工作取得

实效。

——创新公开形式。制定《厂务公开实施办法》，确立“全面、真实、及时”六字方针，实施集团、公司、车间、班组四级公开，投资 25 万元设立了实施厂务公开的电子书、橱窗展板和网站，职工可以随时查阅公司的重大事项和与自己切身利益相关的事情。

——拓展公开内容。结合企业管理和生产管理，公开内容向生产经营领域、工资奖金分配延伸。包括企业的长远规划，年度经营目标，重大技术改造等事项，都通过职代会公开；以原辅材料、设备采购公开为突破口，公开产品的价格、数量、质量和进货渠道；将规章制度、提案落实以及职工代表巡视情况等通过多种渠道公示。特别是把与经济效益相关的指标，以子公司和班组为核算单位进行公开，让职工人人心中有指标，个个肩上有压力，明明白白拿报酬。

——强化公开监督。为使厂务公开落到实处，明确公开及时率、反馈整改率、职工满意度均要达到 90% 以上的目标，并纳入评先考核。每年召开职代会时，都要报告厂务公开开展情况，二级单位每年都要组织职工代表对厂务公开工作进行评议。

在 2013 年全总开展的职工“评家”活动中，鑫丰集团职工对厂务公开满意率达到了 98.9%。

湖北达雅：职工从“观众”变“主角”

“员工是达雅的主人、是达雅最宝贵的财富。”在湖北达雅生物科技股份有限公司，这一理念早已深入人心。

达雅生物科技公司通过开展企业民主管理工作，突出员工在企业的主体地位，使员工从企业发展的“观众”变成“主角”，在共建共享企业管理实践中体现和施展自我价值，也增强了企业发展的内生动力，实现了企业与员工的“双赢”“双满意”。

致力于推行职代会制度，达雅生物科公司交出了令人称赞的成绩单：近3年来，共审议提案285件，办结率达95%以上，员工满意率达98%以上。

达雅生物科技公司健全完善职代会制度，职代会在审议董事长工作报告，审议通过集体合同草案等重要内容的同时，把着力点放在落实提案，解决员工最关心最直接最现实的问题上，确保员工普遍关心的热点提案向职代会提交。该公司还制定了《厂务公开民主管理控制程序》，把厂务公开贯穿于生产经营管理的全过程。通过职代会、党政工联席会、行政与工会联席会、员工听证会等形式，将企业重大决策、决议，员工关注的重点、难点、热点问题及时公开，使经营管理者处于员工的监督之下。

为做到“双向沟通”，达雅生物科技公司还建立了职工议事制度、行政与工会联席会议制度、落实民主评议制度，让员工多渠道参与企业管理当中。在2017年初员工代表与公司董事长面对面的“职工议事会”上，员工代表为企业经营发展提出“金点子”提案98件，采纳46件，为企业创经济效益100多万元。

公司董事长由衷感叹：“职工议事会，并非单单是维护员工权益的需要，也是企业发展的需要。在会上我与员工恳谈出了和谐关系，让我看到了员工的智慧，看到了企业发展的希望。”

成都彩虹电器：把民主管理融入生产经营全过程

在全行业产销普降30%以上的严峻形势下，成都彩虹电器（集团）股份有限公司产销规模依然保持年均增长5%的“行业奇迹”，秘诀何在？

彩虹电器集团的解决之道是：将民主管理作为企业发展的“奠基石”、企业改革改制的“稳定剂”，融入企业的生产经营、重大决策和管理制度之中。

随着企业经济、产业结构的持续调整，彩虹电器集团的发展也曾遇到困境——在职股东日益减少，新进企业职工又没有股份，少数股东和大多数职工的利益矛盾逐渐显现。对此，

企业重新规范制定了《股东大会议事规则》和《职工代表大会实施细则》，进一步厘清职权：明确股东大会的主要职权侧重于企业经营方针、投资计划、利润分配、股东收益、股本的增减、企业章程的修改等企业重大经营问题的决策上；而职代会的主要职权侧重于讨论企业重大经营决策和通过涉及职工切身利益的重大事项上，同时强化了职代会对企业改革改制、产权变更、股权分配、资产重组等涉及企业重大事项的审议建议权。

经过探索，彩虹电器集团形成了“两会并存、优势互补”的格局，使得股东大会和职代会既相互独立，又相互依存，极大地调动了股东和职工的积极性、主动性，促进了企业健康快速发展。

民主管理也在企业应对改革难题时发挥了作用。彩虹电器集团及时成立由党政工领导、职工代表组成的领导小组。方案制定中，充分考虑所有职工对企业发展所作出的贡献进行综合打分，作为折算分配股份的重要标准，先后 22 次征集职工意见，最终实现职代会以 98% 的赞成率高票通过方案，确保了企业在职职工和退休职工毫无争议的进行了产权量化明晰，成为企业股东。此外，企业还留出 22% 的股份作为期权，用于奖励经营管理、技术研发、市场营销骨干和先进职工，实行股权激励，充分调动了企业全体人员努力拼搏的积极性、主动性和创造性。

面对激烈的市场竞争，唐山鑫丰、湖北达雅、成都彩虹等民营企业，更加关注职工权益，更加注重依靠职工推动企业发展，充分激发了职工的主人翁意识和创造活力，充分实现职工和企业共同发展，最终为企业开辟了更为广阔的发展前景。

□ 工作动态

关于召开 2018 中国管理咨询与培训高峰会的通知

各有关单位：

当前，以云计算、大数据、物联网、移动互联网和人工智能等新技术驱动的数字化时代

迅速崛起，新一轮科技革命和产业变革加速推进，全球技术、产业和分工格局深刻调整，数字化变革的趋势和力量正在席卷全球，与我国加快转变经济发展方式、实现经济高质量发展形成历史性交汇，为企业的生存和发展带来历史性机遇和挑战。

为深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想和党的十九大精神，充分发挥管理咨询与培训的智力服务作用，引导和助力我国广大企业在数字化时代实现高质量发展，为建设科技强国、质量强国、网络强国、数字中国、智慧社会提供有力支撑，经研究决定，中国企业联合会管理咨询委员会、培训工作委员会、企业管理杂志社于11月17日在深圳市共同组织召开2018中国管理咨询与培训峰会。现将有关事项通知如下：

一、会议主题

数字化时代管理咨询助力企业高质量发展

二、会议时间和地点

1、会议时间：2018年11月17日

2、会议地点：深圳市观澜格兰云天国际酒店

地址：深圳市龙华区观澜大道环观南路

电话：(0755)28059999

三、参会人员

中国企业联合会有关领导；工信部有关领导；国际管理咨询协会理事会（ICMCI）、国际劳工组织（ILO）、美国认证协会、美国管理协会、韩国能率协会、台湾企管顾问协会、中国企联管理咨询委员会和培训工作委员会委员单位代表；亚太区及中国 CMC 代表、职业经理人代表、全国中小企业管理咨询服务专家代表；有关企业代表等。

四、会议主要内容

1、主旨演讲

2018年是全面贯彻党的十九大精神的开局之年，是改革开放40周年，是决胜全面建成小康社会、实施“十三五”规划承上启下的关键一年。高峰论坛上，中国企联有关领导、政府有关部门、国际管理咨询协会理事会（ICMCI）有关领导、国内外管理咨询专家、企业家和学者将围绕主题及管理咨询和培训热点话题进行演讲。

2、专题论坛

本届高峰论坛将设两个专题论坛。

(1) 管理咨询与数字化转型专题论坛

全球已进入数字化时代，数字资源成为企业新兴的战略性生产要素。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、管理效率提升以及价值创造，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。来自业内的专家学者将聚焦业内新技术、新模式、新方法，分享各自的成功经验和实践，系统讲述企业数字化咨询领域的现状和趋势。

(2) 企业家与管理咨询专家圆桌对话

我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段。随着我国制造强国和网络强国战略的不断贯彻落实，以新一代信息技术为引领的战略性新兴产业、以工业互联网和智能制造为引领的先进制造业逐渐成为经济发展新动能，我国管理咨询与培训行业面临诸多挑战。企业家、院校学者、咨询培训专家将围绕主题，以圆桌对话的方式，共同探讨如何通过管理咨询与培训、助力企业高质量发展。

3、推荐发布

高峰会将发布“全国企业管理咨询机构推荐名录（第二批）”、“2018 中国管理咨询机构 50 大”榜单及报告、“2018 中国管理咨询优秀案例”、“2018 值得信赖的中国管理咨询机构”、“2018 中国管理咨询与培训年度人物”等。

五、会议费用

本次会议不收取会议费用，参会代表住宿费、交通费自理。

六、报名办法

请将报名回执（见附件）填好后，于 11 月 9 日之前传真或电邮至中国企业联合会咨询与培训中心行业发展处。

联系人：聂聪聪、满毅

电子邮箱：glzx1984@sina.com

联系电话（兼传真）：010-68701269、68701770、68701263

地址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 1 号楼 520 室

附件：2018 中国管理咨询与培训峰会参会回执

二〇一八年十月十二日

关于举办名企标杆学习暨高级职业经理人能力提升与评价研修班的通知

各有关企业：

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，落实中共中央办公厅国务院办公厅印发的《关于分类推进人才评价机制改革的指导意见》，培养和打造一批具有全球视野、开放意识、创新能力和承担社会责任的商业领袖，培养和造就一批职业化、市场化、专业化和国际化的一流企业经营管理人才，推动企业职业经理人队伍提升综合能力水平，助推企业提质增效和高质量发展，中国企业联合会充分整合企业及社会资源，发挥企联系统的培训优势，拟定于2018年10月开始，在天津、青岛、杭州、深圳四地组织开展名企标杆学习暨高级职业经理人能力提升与评价研修班。

研修班将通过名企参观学习、课程研讨、案例分享、沙龙活动等多种形式，搭建实地互动学习平台，对标名企管理实践，拓展管理视野，并有针对性地开展项目孵化、技术对接、多向合作等活动。现将有关事项通知如下：

一、研修内容和方式

此次研修班将分四个阶段进行。学员可选择参加两个及两个阶段以上的研修活动，申请参加高级职业经理人评价的学员须在第三阶段（深圳站）和第四阶段（天津站）至少选择一个，以完成高级职业经理人能力训练课程和笔试。具体安排如下：

第一阶段：杭州站

时间：2018年10月22日-24日（三天）

拟参访单位：阿里巴巴集团、国家电网有限公司

研修内容：

- 1、互联网时代的创新思维与商业模式
- 2、数字化转型与企业实践
- 3、互联网+智慧能源管理
- 4、阿里巴巴商业模式剖析
- 5、现场参观阿里巴巴大厦

第二阶段：深圳站

时间：2018年11月15日-17日（三天）

拟参访单位：深圳市怡亚通供应链股份有限公司

研修内容：

- 1、全球供应链的最新发展与政策导向
- 2、国际贸易争端对全球供应链的影响与企业应对
- 3、现代制造业从精益走向智能
- 4、现场参观深圳市怡亚通供应链股份有限公司
- 5、职业经理人沙盘模拟训练与测评
- 6、职业经理人评价笔试

第三阶段：青岛站

时间：2018年12月初（两天半，具体时间待定）

拟参访单位：海尔集团

研修内容：

- 1、制造业转型与工业互联网
- 2、中国企业智能制造的模式选择与路径
- 3、海尔“人单合一”新管理模式的创新和实施路径
- 4、现场观摩海尔智能工厂
- 5、海尔小微主经验分享

第四阶段：天津站

时间：2018年12月中下旬（三天，具体时间待定）

拟参访单位：天津滨海新区中关村科技园

研修内容：

- 1、宏观经济形势及政策分析
- 2、智能互联时代的企业管理变革
- 3、参观考察天津滨海新区中关村科技园

4、职业经理人沙盘模拟训练与测评

5、职业经理人评价笔试

参加此次研修班的学员，还可以免费参加 2018 年 12 月在徐州召开的徐工集团管理创新成果管理创新经验推广交流现场会（具体事宜详见现场会的通知文件）。

二、研修对象

我会会员企业及有关企业的董事长、总裁（总经理）等企业高管，相关职能部门的高层管理者。

参加此次研修班且符合以下两个条件的学员，可同时申请高级职业经理人评价：

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。

三、研修成果

完成培训后，可获得中国企业联合会咨询与培训中心颁发的结业证书；符合高级职业经理人申报条件的学员，完成规定学时和评价环节，经综合评价合格，可获得中国企业联合会、中国企业家协会颁发的高级职业经理人评价证书。

四、申报材料

1、研修班报名表

2、《中国企业联合会职业经理人评价申请表》；

3、身份证、学历（学位）证明扫描件；

4、职称或职业资格证明扫描件；

5、一寸电子照片（2.5×3.5cm）。

申请参加职业经理人评价的学员须填报第 2-5 项，并以电子格式提交，不参加职业经理人评价的学员仅填报研修班报名表。

五、报名办法

1、有意报名的人员，请于10月15日前将报名表及有关申报资料（电子版）提交至指定邮箱，并按规定交纳有关费用。

2、此次研修班报名费12800元/人，包含专家讲课费、教材讲义、企业参观、考试、评审、证书制作等费用。住宿费、交通费自理。

3、报名费请统一汇至以下账户：

账户名称：中国企业联合会培训中心

开户行：中国工商银行北京四道口支行

账号信息：02000 49309 02491 2940

六、联系方式

联系单位：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

邮箱：cecpxzx@cec1979.org.cn

附件：

1、研修班报名表

2、中国企业联合会职业经理人评价申请表

二〇一八年九月八日

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。

□ 领军人物

华夏基石领衔专家 黄卫伟：

企业回归价值本源的五条建议

我今天演讲的主题是《回归价值的本源》。选择这个主题的原因，是我最近几年主编和出版了三本华为的管理纲要，《以奋斗者为本——华为公司人力资源管理纲要》，《以客户为中心——华为公司业务管理纲要》，以及最近刚出版的一本是《价值为纲——华为公司财务管理纲要》。所以，今天来谈一谈价值的概念以及我们遇到的问题。

价值这个问题为什么引起我的关注？因为在我看来，互联网+充裕资本+资本市场，正在扭曲初创企业的价值，放大人性的贪婪，颠覆传统的创业法则。

2003年，我在《中国人民大学学报》上发表了一篇文章《商业模式与实现方式》，引用了哈佛商学院琳达·艾普雷盖特（Lynda M. Applegate）教授关于商业模式三要素的模型：概念、能力和价值，我在其中又增加了一个要素，叫“实现方式”。直到上世纪90年代末以前，几乎很少有人提“商业模式”（Business Model，通常也称为商业模式）这个概念，但其实每一种生意、每一种业务、每一个行当都有它赚钱的模式，也就是商业模式。为什么人们开始关注“商业模式”？因为互联网的出现，正在改变我们做生意的模式。最典型的就是电子商务以及基于搜索的广告模式。基于互联网的电子商务让很多大卖场倒下了，深刻改变了传统商业的面貌。基于搜索的广告模式和原来传统的基于视频、电视、媒体的广告模式相比，是颠覆性的。所以我写了这篇论文，从系统论的角度讨论了这个问题。

发展到今天，情形更为复杂。真正颠覆传统初创企业商业模式的，不光是互联网，还有技术。最典型的就是移动支付，以移动通信技术以及4G标准的通信技术为基础，通过苹果创造出来的智能手机的普及，最后形成了移动支付体系，像微信支付、支付宝以及其他的移动支付方式。除了技术在颠覆传统的商业模式，还有一个重要的因素就是资本，我今天要讨论的就是资本对传统商业模式的冲击。

资本因素的大规模介入扭曲了初创企业的商业模式

资本因素的大量介入扭曲了哪些商业模式呢？首先，那些没有利润、现金流严重失衡的初创公司却成了独角兽，成为VC、PE追捧和多轮融资的对象，从而其价值也随着多轮融资的估值越来越高。其次，初创企业的生存法则正在被改写，传统的商业模式正在受到质疑。初创公司到底是创造利润和现金流重要，还是创造价值重要？换句话说，对初创公司来说，是生存重要还是扩张重要？再有，当初创企业的估值演变成博弈，这时候价值是被理性估算出来的还是被赌出来的？就成了问题。我一位2006级博士生最初的博士论文研究方向是，用实物期权方法和模型对初创企业的价值进行估值。她的开题报告通过以后，我建议她到风险投资公司VC去体验一下，她深入一家VC公司4个月后，回来给我汇报的结论是，这些初创公

司不是在估值，而是在讨论该怎么开价。好的投资机会你看到了，别人也看到了，大家在竞争机会的时候取决于谁的条件更优厚、谁开的价格更高，这样一来就变成了博弈。最后，这个博士的论文方向就改成了“期权博弈模型的研究”。这个事实说明，传统估值理论对于初创公司而言，由于大量资本的介入后被整个扭曲了。

再比如股市。有一种说法是，没有投机就没有股市，所以股市要有活力必须容忍一定的投机。这和中央整顿股市的指导方针是对立的。问题在于，假如没有投机就没有股市的话，资本市场还总是正确的吗？如果资本市场充斥着投机，按照传统的经济学的假设，市场总是对的话，岂不是在认可投机总是对的？投机导致资本市场的估值经常严重偏离企业的实际价值，所以，我认为，市场最终是对的，但经常是错的。

什么是价值？企业的价值驱动因素模型：短期、中期、长期

这里涉及到什么是价值的问题。当我们大量使用价值这个概念，去评估初创企业时，我们是不是正确使用了价值的概念、定义？我们在和别人争论一家企业的价值时，双方对价值的理解是否一致？

什么是价值？按照莫迪里亚尼和米勒（Franco Modigliani and Merton H. Miller）的经典定义，价值是未来各期现金流的贴现。如果把企业假设成为一个可以永续存在的实体，它的价值等于未来各期现金流的贴现。这里企业价值主要取决于两个因素，一个是怎么估计未来的现金流，或者准确地说是自由现金流，自由现金流就是可以用来偿付借款的本息、纳税和股东红利的现金流。第二个是资本成本，或者贴现率怎么确定。今天我们不讨论金融学，这个公式的本质是强调长期现金流是股东价值方法的本质。这就是价值的本源，是根本的定义和概念的实质。要有现金流才有价值，而现金流如果没有利润的话，也会枯竭。所以还是回到最初的问题，没有利润、没有现金流的企业为什么有价值？这个价值是被怎么确定的？

价值概念被定量化地确立起来后，现代金融学普遍认可的假设是，公司以价值最大化为首要财务目标，而公司价值的最大化就是股东价值的最大化。这是西方金融学标准的逻辑和

概念。公司价值的驱动因素，我们引用麦肯锡公司的研究主管蒂姆·科勒的经典著作《价值评估——公司价值的衡量与管理》第四版，其中提出了公司价值驱动因素的框架。公司价值取决于三个因素：一个是长期增长，第二是 ROIC（投入资本回报率），第三个是资本成本。

公司价值估值可以分为短期估值、中期估值、长期估值。短期主要取决于绩效，即销售生产率，经营成本生产率，以及资本生产率。销售的生产率主要指销售收入的增长率、市场份额等；经营成本生产率，主要指销售成本率、销售毛利率以及单位成本的竞争力；资本生产率主要是存货周转率、应收账款的平均回收天数、总资本的周转率等。中期主要是看商业健康、成本结构健康、资产健康。所谓商业健康即要深入考察收入的构成，比如新产品占销售收入的比例，主导产品占销售收入的比例及其成长性，再有就是品牌的影响力、品牌的价值等。所谓成本结构健康，主要是看成本的构成，如可变成本、固定成本的比例，以及直接影响成本的劳动生产率、要素的生产率等。资产的健康主要是看资产的质量，包括固定资产的新旧程度、存货的库龄结构、应收账款的账龄结构等，如果资产大量由超期存货构成，未来会形成严重的贬值，如果超期应收账款占比过大会形成大量坏账。长期主要是看核心业务的增长以及企业捕捉未来增长机会的能力，这和企业的核心竞争力有直接关系。上述这一切又和组织的健康，如人力资源质量、人力资源结构有间接的决定关系。这就是整个的公司价值的驱动因素模型。

企业关键价值因素公式：增长、投入资本回报率、资本成本

如果把企业假设成为一个可以永续存在的实体，它的价值模型可以用无穷等比级数的求和公式简练地表达，在此基础上可以推导出关键价值因素公式。通过价值驱动因素的分析，这些驱动价值的因素在这个公式里也可以明确显现出来。

第一是增长，准确的说不是收入的增长、规模的增长，而是税后净营业利润和自由现金流的持续增长。第二是投入资本回报率，就是 ROIC。如果税后净营业利润的增长，需要投入大量的资本驱动增长，也就是投入资本回报率很低的话，还是不能带来自由现金流的的增长，从而不能带来公司价值的增长，这和规模没有直接的关系。第三就是资本成本。简言之，合理的资本结构和稳定的资金回报率有助于降低资本成本；而对于那种股价上下大幅波动、收

益率上蹿下跳企业，其风险更大，资本成本更高，这样，同样的现金流，贴现的价值就更小。第四是投资率，即税后净利润中用于固定资产和流动资产再投资的比例，加大低效投资的粗放型增长，并不能带来公司价值的增长。一方面，只有在投入资本回报率超过加权资本成本的较高水平上加大投资率，才会带来公司价值的快速增长。另一方面，投资不足，仅靠高投入资本回报率，也还是不能带来公司价值的增长。由此看到，公司的价值是这几个基本要素综合的体现，而不仅仅只是增长。

互联网+充裕的资本+资本市场，正在扭曲初创企业的生意模式和价值

首先，风险资本过度追逐基于互联网的初创企业。互联网是一个最有力的估值放大器，这就是为什么资本特别是风险投资和私募股权，都在追逐 IT 和互联网相关初创企业的原因。

其次，免费成为流行的创业商业模式。像共享单车，大量的共享单车被人们随意丢弃在各地，有的被扭曲了轮毂，有的被损坏了部件，没有人爱惜，为什么？太便宜了！人们不去珍惜那些几乎是免费得到的东西，但是这却成了创业企业流行的商业模式。

再有，增长取代了投入资本回报率，取代了资本成本，几乎成为决定价值的唯一因素。只要是增长就有价值，不管回报率是多少，因为回报率和未来的盈利是可以假设的，增长是实实在在的。所以，初创企业在免费的模式下拼命追求增长，只要是超速增长，就算没有利润、没有现金流、或现金流严重失衡，风险投资也敢投，这样的初创企业反而更有想象空间。

还有，互联网导致经营目标的短期化，“厚积薄发”在今天被当作愚不可及。我们讨论华为模式，其实华为的成功模式很简单，就是厚积薄发。去年华为的研发投入是 110 亿美元，这样的投资规模在世界级高技术企业中排名第五，排在前面的是微软、英特尔、谷歌、三星。没有这样持续的厚积薄发的投入，怎么可能有今天的华为？所以我们讨论华为的经验，首先要看到华为是在认认真真、踏踏实实地做生意，没有更多的秘密。

质量是增长的基础，诚信是品牌的实质

价值被扭曲的另一个典型特征就是质量意识被淡化，靠低价而不是靠优质的生意模式被奉若神明。大家都在讲性价比，性价比可以是优质优价的性价比，也可以是低质更低成本的性价比。而笼统地提性价比会导致思维和经营方式上的混乱。国家已经明确把“质量”提到了经济发展的新高度，中国经济再往前走的话，如果没有高质量、没有品牌是走不出去的。虽然中国的消费者人均收入水平只有 8000 多美元，今年会再高一些，可能到 9000 美元左右，当然比起美国人均 3.8 万美元还差很多，但是不要忘了，这是 13 亿人的人均收入，其中至少有 10%甚至接近 20%的人的收入平均水平会在 2 万甚至 3 万美元。如果是 10%就是 1.4 亿人，20%就是 2.8 亿人，接近美国 3.4 亿的人口规模，所以光从人均水平不能反映中国真正的购买力。

适应这种购买力的中国企业现在要把质量摆在第一位，要把创品牌摆在第一位，而不是重复过去低成本、低价格、低质量、性价比的思维方式和路径。如果还是这样的思维方式，将会被未来市场的发展淘汰。这就是为什么中国人到日本买马桶盖，因为日本的产品质量好。为什么 2008 年金融危机以后欧洲各国都受到严重冲击，只有德国一枝独秀，反而还脱颖而出？日本安倍政府用量化宽松的方式拉动经济，结果日元并没有贬值多少，反而处于升值趋势？就是因为德国和日本产品的质量好。人们在金融危机时期会把钱袋子看得更紧，算计得更精明，钱会花在购买力能够承受范围内的更优质的产品上。所以，传统依靠低价、高性价比的劣币驱逐良币模式，将走入穷途末路。

虚拟经济冲击实体经济，泡沫一戳就破

近些年，虚拟经济冲击实体经济，产业的重心从生产偏向流通。中央报告上重申了实体经济的重要性以及发展实体经济在未来的 14 项经济发展方略中的地位。但是，前几年许多实体经济进入金融行业、房地产业，其实房地产也是靠金融支撑的。由此我们看到，非理性取代了理性。大跃进时期的那句俗语，“人有多大胆，地有多大产”，在今天某些领域，特别是基于互联网的领域里反而大行其道。

充裕的资本怎么扭曲了价值？从这几轮房地产的波动中可以看出，货币政策在里面扮演着关键的角色。只要是下调首付，只要是给出更优惠的按揭利率，就会掀起新一波的房地产

繁荣。我们这次的房地产繁荣就是金融操作的结果，而且由于房地产的繁荣，下游的繁荣带动了上游企业走出全行业亏损的困境。原材料企业、冶金企业、化工企业、建材企业等，在2014年以前纷纷陷入整体的困境和全行业的亏损，但是由于这波房地产的复苏和繁荣，整体上走出了全行业亏损的困境。我们现在说是供给侧结构性改革取得了显著的成效，其实只要金融一收紧，这个包子里的馅马上就露出来了。

在充裕资本的宽松环境下，全国性的房地产存量降到了2014年前的水平。房地产业如果出了大问题，首先冲击的是银行和政府的财政。于是，曾经政府的担心以及经济学家的危言，经过这一轮房地产的繁荣转变成了购房者的担心。在这一波房地产的调控中，购房者倒真正担心起来了。

脱离了利润和现金流的价值，就像一个幽灵在创业领域中游荡

比产能过剩更充裕、更严重的是货币的供给，是企业的债务，这还不包括私人的债务。企业的债务去年达到了18.7万亿美元，占GDP的比重达到166%，高于美国企业债务的75%，高于德国企业债务的53%。西方有经济学家在唱衰中国经济，这种论调不是一点道理都没有。这些数字也引起了中央的重视，从去年下半年中央经济工作会议开始，中央把防范金融风险放到了很重要的调控位置上。这是未来绕不开的问题。

VC、PE那么有钱，企业债流到哪里去了？即便在实体企业里，很多企业债也并没有过多用于实体经济。存款的大量增加，一直处于较高的水平，其中很大的部分就是企业债。这些企业从银行拿到贷款以后又存到银行里，银行赚的是中间的差价。企业本来是可以少贷一些钱的，但为什么把债务存起来？因为钱来得容易，而且成本低。这些资本很多流入了房地产、金融业，包括VC、PE在金融上操作的资金来源。这是导致企业估值不断被推高的重要供给来源。然而，脱离了利润和现金流的价值，就像一个幽灵在创业领域中游荡，这个泡沫迟早要被戳破。

市场最终是对的，但经常是错的，问题在于市场监控机制不完善

为什么说现在的资本市场扭曲了企业价值？如果资本市场投机盛行，我们就不得不对西方经济学关于市场总是对的这一基础假设提出疑问。我的观点是，市场最终是对的，但经常是错的。因为按照反馈控制理论，没有估值的错误，没有定价的偏离，就没有市场调节，过度偏离和矫正都是市场机制作用的结果。特别是股价大幅波动的企业，经常情况下是偏离估值平均线的，市场最终一定会把过高的估值调整回来；而这种调整又往往会超调，变成低谷，成了估值洼地；洼地又成了 VC、PE 挖掘的地方，这又形成了新一轮的高估值，这种现象在股市中轮番上演。市场不是没有调节作用，市场最终是对的，但是经常是错的，经常处在股价、估值偏离实际价值的状态下。

这种估值和定价与实际价值的严重偏离，对某些初创企业来说尤为严重。因为初创企业的历史数据不足以支持规范的估值。VC、PE 会通过炒作把他们共同投资的初创企业的价值炒起来，然后通过上市、溢价退出，这就是中国创业板的运作逻辑。但是我们也很难责怪这种 VC 或 PE，它就是靠这样一种投机性，赚投机炒作来赚钱。问题在于，我们的市场监管机制不完善。如果市场是理性的，估值、定价、市盈率是相对合理的，那市场在配置资源上的作用是必须肯定的，也必须发挥市场在资源配置上的主导作用。但是如果市场上投机盛行，估值严重偏离实际价值，让这样的市场在资源配置中发挥主导作用会带来什么结果，不用我多说。

回归价值本源的五条建议

从企业的可持续成长来看，企业经营还是要回归价值的本源。总结一下，回归价值的本源，要深刻认识到以下几点：

第一是强调长期现金流是股东价值方法的本质，创业企业，包括运营中的企业，还是要有利润、有现金流。没有利润的现金流是没有来源的，光靠折旧、借贷不足以支撑现金流收付平衡。

第二，可持续增长最终靠的是厚积薄发。

第三，质量是增长的基础，诚信是品牌的实质。所以我们可以有这样一个经验，谁在品牌上炒作得越厉害，我们最好不要去碰它的产品。

第四，专注是成长之本，多元化是成长之殇。多元化最终会损害成长，资源分散配置后，在每一个进入的领域都不能成为领先者，这样的企业不值钱。

第五，“钱可载舟，也可覆舟”。这是西方创业理论中一个经典的提法，对创业企业来说，钱多了反而不是好事，钱多了会扭曲它的经营行为，最终使得企业不依赖外部的资本注入就活不下去，这种企业本来就是应该死的。所以，回归价值的本源才可能创造出可持续的增长。

最后，我用华为高管们经常引用的一句话和大家共勉：“企业不要穿上红舞鞋”。这是西方的一个寓言，红舞鞋是魔鬼做的鞋，舞者穿上它会舞姿曼妙，会引来有大量的观众围观、喝彩，但是观众最终会散去，而这双鞋脱却不下来，必须一直不停地跳下去。所以，“穿鞋”的时候我们是不是想清楚了，这是不是一双红舞鞋？当你进入新领域、启动新投资项目的时候，有没有想清楚，有没有提醒自己，这是不是一双红舞鞋？一双穿起来容易、脱下来难的红舞鞋，最终会把企业拖垮。

这是给大家的忠告。谢谢各位！

长城战略所长 王德禄：

在青岛崂山讲新经济之道

2018年9月11日，崂山区政府与长城所在青岛府新大厦联合举办了2018年崂山瞪羚独角兽发布会。长城所副总徐苏涛在会上发布了山东省第一家硬科技独角兽企业杰华生物和31家瞪羚企业榜单，在分析报告中指出，水发海若成为“瞪羚王”，海尔和海信各孵化出2家瞪羚企业，分别是海尔的海融易和众海汇智，以及海信的海信医疗和亿联客。其中，海融易三年内实现了五倍的增长，传统企业涌现出新动能，是新旧动能转换的重要成果。独角兽企

业杰华生物刘龙斌总经理发表了获奖感言，我做了新经济之道的分享，主要内容有三点：一是新旧动能转换的四大机制，二是崂山需要什么样的企业家，三是长城所要在崂山寻找新经济之道。

1 新旧动能转换的四大机制

最近一段时间，新旧动能转换成为我思考的热点问题，也是中美贸易战之后人们关注的一个焦点。上周二（9月5日）我在辽宁高新区工作座谈会上，专门讲了新旧动能转换的问题，上周五（9月7日）又与BAT共同探讨了这个问题。为了准备今天的发言，我昨天晚上对新旧动能转换进行了进一步思考，我认为新旧动能转换共有四大机制：

一是大企业平台化，传统企业涌现新动能。在新经济时代，所有的传统企业都面临平台化转型的问题，刚才海尔与海信各孵化两家瞪羚的案例充分说明，传统企业孵化新企业之路是能走得通的，崂山区也为大企业平台化提供了一份十分优异的答卷。青岛的老企业和老品牌很多，这些老企业能否成为新旧动能转换的平台，成为新动能的成长源，是青岛市实现新旧动能转换的重点问题，山东省和全国各地也应该把大企业平台化作为新旧动能转换的重要抓手。刚才的榜单中，增长五倍的是海尔孵化出的瞪羚企业海融易，这就是从高速成长进入到爆发式成长，希望海尔和海信在自己的平台上不但孵化出瞪羚，也孵化出独角兽，如果诞生了独角兽，就会在新旧动能转换问题上提供更大成果。

二是产业跨界，在传统产业中寻找爆点。中国的新兴产业有过三个发展阶段，第一个阶段是高技术产业为核心的发展阶段，金融危机后进入发展战略性新兴产业发展的阶段，双创以来新兴产业更多的呈现出传统产业与高技术产业融合的特点，这即呈现出产业跨界，又呈现出新旧产业融合的特点。如今，中关村最热门的行业是无人驾驶，杭州最热门的是无人商场。现在，新旧产业融合，成功与否是看能否实现爆发式成长，看有没有爆点。崂山现在新兴产业发展很快，传统产业也有一定规模，下一步工作的关键点就是能否寻找到传统产业实现爆发式增长的新领域。

三是发展以瞪羚和独角兽为目标的四新经济。山东新旧动能转换的重点是发展以新技

术、新产业、新业态、新模式为特征的四新经济。但我认为还不够，新经济的特点或者是高速增长，或者是爆发式增长，没有这个特点，新业态是没有价值的，新业态不爆发就会死亡。山东需要以瞪羚和独角兽为目标来发展四新经济，今天的会议说明，崂山在以瞪羚和独角兽为目标发展四新经济上，已取得了很大的成果。

四是打造具有区域个性的创新创业生态。“十三五”以来，创新创业生态成为创新高地新的发展模式，创新创业生态是由三个基本要素组成：创业活跃、新型研发、平台赋能。与此同时，创新创业高地更多的要打造区域个性，这就是要建设具有区域个性的创新创业生态。崂山的区域个性是什么？我最近在看老子的《道德经》，过去几年《从零到一》这本书在硅谷很火，认为创业就是从零到一的过程，岂不知老子很早说过“道生一”。杰华生物为何能成功？为何中国会出现这么多爆发式成长的独角兽？其最大的原因是创业者把握了他所从事的产业变革的新经济之道，创业者寻找到产业跨界和产业变革的规律，就能实现爆发式成长。老子《道德经》的核心是“道生之，德养之”，这样看来道德经的核心是创业哲学，从这个意义上讲，几千年前的老子是人类创业哲学的鼻祖。

2 崂山需要什么样的企业家

新经济的企业家应该成为有变革世界梦想的企业家，有伟大理想的企业家，我认为这些企业家有以下特点：

一是做平台。二是跨界，因为现阶段只有跨界才能出现新的机会。三是学会自成长。最近出了炮弹微信，一上线就 1.1 亿人用它，这就意味着它是自成长的，因为它的客户是自己在平台上找的。四是做引爆点，既然是伟大企业，如果不引爆，企业就没有前途。作为瞪羚企业，在融资的时候重点是给投资商讲清楚引爆点，要让投资商帮助企业来引爆，这个伟大的创业才能实现，所以我也想和崂山的企业家一起跟上时代，找到最新的引爆点。

3 长城所要在崂山寻找新经济之道

我希望下步可以在青岛写《创业诠释道德经》，与各界人事交流创业的哲学，重点分享老子《道德经》里散发的创业理念，因为创业的最高哲学来自道家。当代创业高地都出现在景色优美、适宜人居和文化底蕴深厚的地方，硅谷、杭州都是如此，崂山具有这样的优点。我认为崂山要凸显自己的区域个性，打造世界一流的创新创业生态，其结果不是出现 1 个独角兽，而是一年出现 10 个独角兽，杰华生物成为超级独角兽，在 3 年之内估值超过 100 亿美金。就像今日头条一年孵化出了 6 个独角兽，这就是新经济的新动能，崂山区要打造独角兽高地，就是应该出现这个局面，才能让崂山区实现爆发式增长。

长城所在国内做了 25 年新经济咨询，是中国最大的新经济民间智库，我们具备以下优势：一是我们有 100 多人做高成长企业咨询，即伟大创业者、瞪羚、独角兽咨询。二是我们有 100 多人的 IT 队伍，做的是数据驱动。三是我们有 150 人在做高新区咨询，我们在中关村、光谷、成都、杭州、西安、合肥等都有业务中心。

我希望我们能够参与崂山的发展，重点做以下事情：一是支持崂山打造世界一流的创新创业生态，这个一流不仅是规模，还是新思想的策源地，是道家的道，我们要在崂山重点探索新经济之道。二是我们参与瞪羚独角兽企业的自成长和爆发式成长，我们希望多和瞪羚独角兽企业接触交流，也希望把崂山的瞪羚独角兽企业带到中关村、硅谷去找最好的投资商，找最好的合作者，通过人脉链接来培育瞪羚和独角兽企业。三是支持崂山发展引领世界的新兴产业，这是新旧动能转换的新产业，和传统产业有很深的关系并且能够出现爆发点。

这次到崂山很满意，因为到了道家之地。在这里，我对“道生一”的理解更清晰了：道是规律，生是创业，一是原创。我希望能够在崂山寻找出新经济之道。

3A 咨询董事长 刘承元：

为什么要包容非故意犯错？

假如公司领导给你一个任务：让你从1开始，按照1、2、3……由小到大的顺序写数字。公司采取多劳多得的计件工资制，所以你要尽可能多地完成任务才能获得足够高的报酬。

开始写数字之前，请你凭经验或直觉想象一下：这么简单的事，你是否能做到既快（效率高）又好（不犯错）？

所有低级错误都是责任心问题吗？

我们经常会听到管理者这样的抱怨：“有的员工连最简单的工作都做不好，而且还重复犯错。”这样的抱怨，到了某些专家嘴里，就变成了“所谓的能力问题都是态度问题”“一切低级错误都是责任心问题”，这是典型的成功学表达。

在现实生活中，许多成功学观点是十分荒谬的，但却特别受欢迎，值得人们深思。

笔者研究精益管理，崇尚科学方法，相信人性本善。长期和企业经营层、管理者以及基层员工打交道，笔者了解现场工作的辛苦，理解经营管理的不易，更知道这种错误思想对企业管理的严重危害，所以不得不对其进行一次理性批判，以正视听。

首先，此类成功学表达之所以大行其道，有这样几个原因：

一是成功学老师的“无知者无畏”或有意为之。

成功学老师都是研究心理学的，知道如何迎合人们的心理需求，以便让听众或读者产生共鸣。他们还会罗列许多事例予以佐证，且言之凿凿，容不得听众或读者有半点怀疑。

二是多数人缺乏科学和探究精神，思维懒惰，也不愿去寻找反证的例子。

三是所有人都有一个倾向，即不愿意对坏结果负责。

成功学老师读懂了这一点，进而引导人们用下属或他人的态度、责任心来解读坏结果，语言简练，容易记住，而且无须任何科学推导，一剑封喉。

诸如“所谓的能力问题都是态度问题”“一切低级错误都是责任心问题”等表达的危害在于，让人们放弃追问“能力问题”背后的原因和（企业培养）责任，让人不再研究防范“低级错误”的科学办法。

也就是说，这类忽悠人的成功学表达，阻碍人们对问题进行科学思考和解决问题办法的探究，让人们无意中失去了提升能力和防范错误的机会。不仅如此，更可恶的是，还会出台各种惩处员工犯错的管理办法。

一个令人幡然醒悟的管理游戏

清华总裁班聚集着许多中小企业老板，他们本来就是爱学习的一族，在其“学习”生涯中，少不了各种成功学的熏陶（污染）。笔者是总裁班的“精益管理”导师，负责讲解精益思想、方法和实践课程。

笔者经常会考问这些总裁们：在管理实践中是否遇到过这样的现象，即员工经常犯一些低级错误，而且还重复犯错，这是怎么回事？他们你一言我一语讨论得很热烈，结论通常指向“员工素质低、责任心差……”

这时，笔者首先问“大家会不会写数字？”回答是肯定的。再问“写数字简不简单？”回答也是肯定的。第三问“写数字会不会出错？”绝大多数人给出了否定的回答。也就是说，他们认为写数字这样简单的事情肯定不会出错，除非责任心……

接下来，笔者让大家准备好纸和笔，完成一个写数字任务：10分钟内，从1开始按照1、2、3……由小到大的顺序一直写下去，看谁写得多、写得好。中途发现错了，可以涂改后继续往下写。

为了“激励”大家更好地完成任务，笔者还配套出台了计件工资制（数量×单价×质量系数）的激励措施。最后的结果会是什么样的呢？

10分钟后，笔者让他们报出各自写数字工作的完成情况，总共写了多少？有没有犯错？令他们意想不到的是，几乎所有人都在中途犯过错……而且不少人是多次犯错！

针对如此结果，大家又热烈地议论起来，众说纷纭，莫衷一是，没有人能说清楚这到底是怎么回事。

行文至此，聪明的读者，你读懂这个游戏了吗？

从游戏中悟出什么道理？

讨论告一段落，笔者开始引导学员们进行反思和总结。

笔者首先发问：“这么简单的工作怎么会犯错？你们的责任心到哪里去了？这才做了10分钟就频频犯错，要是让你们连续工作8小时、10小时甚至更长时间，情况又会怎样？”

这时，教室里变得安静起来，学员们大概知道了笔者做这个游戏的良苦用心，估计多数人已经幡然醒悟，或许有些人的思绪已经回到工厂，甚至开始忏悔自己过去针对员工非故意犯错的各种背离人性的错误言行……

接下来，笔者和学员们一起讨论，并得出如下几个重要结论。

第一，是人就会犯错，工作中的无意识差错不可避免。特别是在长时间枯燥的重复性劳动中，人更容易犯错（犯糊涂），而且做得多错的也多，和责任心没有太大关系。

第二，面对员工非故意（无意识）差错，管理者要有包容心。如果不懂得包容，你的后续管理就一定会违背人性，误入歧途。

第三，包容犯错者，并不是放任问题的发生或蔓延，而是要启发和引导员工正确面对问题，动脑筋想办法从根源上解决问题，防止问题再发生。

最后，用一个真实的案例来结束这篇文章。有一家企业老板抱怨“公司某个重要小零件总是对不上数”，问笔者有没有什么好的管理办法？笔者问他：“这个零件是不是容易损坏？”他说：“是的。”

笔者再问他：“对于零件损坏，公司有没有针对员工的处罚措施？”回答是肯定的。最后，笔者把猜想告诉他：“这个小零件一定是损坏后被‘抛尸’了吧！所以数字对不上。”老板很吃惊，连声说道：“正是，正是！”

至此，问题是搞清楚了，怎么解决才是关键。如果依据成功学观点，这一定是员工态度问题。针对态度问题，可以从两个方向尝试解决：一个是通过说教或培训；另一个是进一步“强化管理”，安装监控摄像头，将摄像头对准员工。

这样的“管理”效果可想而知：要么培训之后不了了之，要么引起员工反感，继续“猫捉老鼠”的游戏。

相反，如果拥有精益思维，我们需要做的是：包容犯错员工，向员工讲明“问题是机会”的道理；并从人资政策上约定，对暴露问题的做法加分，对解决问题的行动予以（精神和物质）奖励。

如此做法，不仅提升了管理效果，而且能够促进员工愉悦成长，皆大欢喜。

不同的管理理念和方式、方法，注定产生不同的结果，后者才是企业走向卓越的精益管理之道。这样两种不同的管理理念和管理方法，其境界高低也是显而易见的。

2017 中国管理咨询优秀案例节选：

航天信息股份有限公司长期激励案例

--中智人力资源管理咨询有限公司

一、公司背景描述

航天信息股份有限公司（以下简称航天信息）是由中国航天科工集团公司控股、以信息安全为核心技术的 IT 行业高新技术国有上市公司，于 2000 年 11 月 1 日成立，2003 年 7 月 11 日在 A 股市场成功挂牌上市（SHA：600271），是中国 IT 行业最具影响力的上市公司之一。

经过十余年的发展，航天信息已建立了覆盖全国的销售渠道和服务体系，在全国 31 个省、市、自治区和 5 个计划单列市建立了近 40 家省级服务单位、200 余家地市级服务单位、400 余家基层服务网点。航天信息拥有自己的核心技术和创新团队，设立了信息安全、智能商务和 RFID 等博士后工作站。航天信息通过了 ISO9000 质量管理体系认证、ISO14000 环境体系认证、CMMI 三级评估等，具备计算机系统集成一级资质、安全技术防范一级资质、专项工程设计甲级资质以及国家密码产品开发生产许可资质等，承担了“金税工程”、“金盾工程”、“金卡工程”等国家重点工程，是国家大型信息化工程和电子政务领域的主力军。

新时期伴随着经济步入“新常态”，国家提出全面深化改革的战略，国企改革也由此进入深水区，更加注重在监管、产权、经营等多个方面全面深化改革。2013 年 11 月，中共十八届三中全会通过《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》，就下一步国企改革提出新的论断，包括“积极发展混合所有制经济”、“以管资本为主加强国有资产监管”、“准确界定不同国有企业功能”、“国有企业要合理增加市场化选聘比例”等诸多重要内容。

企业发展关键在人。建立健全激励约束机制，可以体现人力资本的价值，吸引和留住人才，充分调动人才的积极性、主动性和创造性，为企业发展提供重要的组织保障和人才支撑。目前国有企业激励约束机制还有不到位的地方，国企核心人才流失问题也亟待重视和研究。必须通过深化改革来加快完善激励约束机制。2016 年三部委联合印发的《关于国有控股混合所有制企业开展员工持股试点的意见》就国有控股混合所有制企业开展员工持股试点提出明确要求和政策措施。在混合所有制企业规范开展员工持股，是深化国有企业改革的重要举措，有利于建立健全激励约束长效机制，调动员工积极性，激发企业活力，加快提升企业竞争力。

近年来，国家对收入过高行业的国有企业实行了工资总额和工资水平双重调控政策。2014 年 11 月，党中央、国务院发布了《关于深化中央管理企业负责人薪酬制度改革的意见》，对国有企业特别是中央企业负责人薪酬制度改革作出了全面部署。加快建立既讲效率又讲公平，既符合企业一般规律又体现国企特点的激励约束机制，取得了一定成效。但要看，目前国有企业激励约束机制还有不到位的地方，国企核心人才流失问题也亟待重视和研究。必须通过深化改革来加快完善激励约束机制。

一是要实行与社会主义市场经济相适应的企业薪酬分配制度。坚持分类分级分层分步推进。对组织任命的国有企业负责人的薪酬分配要严格规范。加快建立与选任方式相匹配、与企业功能性质相适应、与经营业绩相挂钩的差异化薪酬分配办法。开展职业经理人薪酬制度改革试点，探索实行市场化薪酬分配机制。对企业内部高管人员和普通职工的薪酬分配，坚持由企业依照有关法律法规，结合企业实际自主决定，切实落实国有企业内部分配自主权。对主业处于充分竞争行业和领域的商业类国有企业，进一步扩大工资决定自主权。在改革过程中要特别注意不搞层层降薪。

二是积极稳妥探索中长期激励模式，形成对企业干部员工的强有力的中长期激励。通过探索员工持股等方式，把企业干部员工利益与企业发展紧密结合起来，建立利益共同体。引导企业干部员工更加重视企业长远发展，减少企业短期行为，进一步增强国有企业内在活力。

三是加快完善用工用人的市场化机制，调动国有企业各类人才的积极性、主动性、创造性。更好地发挥企业家作用。推行职业经理人制度，实行内部培养和外部引进相结合，畅通现有经营管理者与职业经理人身份转换通道。董事会按市场化方法选聘和管理职业经理人，合理增加市场化选聘比例。并加快建立退出机制。

二、调查分析

航天信息作为军工上市中央企业，目前面临着公司转型、人才流失严重等一系列问题，从人力资源管理和激励现状来看，公司近几年在逐步贯彻“三挂钩”的政策，完善“工资总额增长与利润总额增长”、“新建劳动关系员工数量占员工总数比例与全员劳动生产率”挂钩机制。做好各分子公司工资总额、员工数量增长的指标分解，对执行情况进行月度动态监控及分析，适时对执行情况进行通报和问责。

在我国股权分置改革之后，相关法律法规更加完善，为我国上市公司实施股权激励制度创造良好的条件，由A股上市公司实施股权激励的情况分析得出我国上市公司实施股权激励的总体情况，股权激励制度在我国上市公司中普遍流行，越来越多的上市公司选择实施股权激励制度。我国上市公司的股权激励制度正处在快速发展的阶段，每年实施股权激励制度的上市公司数都在增加，上市公司通过股权激励这种方式激励管理层为企业服务，在一定程度上消除了管理层与所有者之间的委托代理矛盾，减少了企业的监督成本，促进了企业的长期发展。

随着公司逐步转型，公司高端领军人才短缺，特别是国际国内一流的高端科技人才、行业市场营销人才、国际化经营人才和各类各级的经营管理人才不足。现有人员结构不合理，研发技术人员和市场人员比重偏低，高学历人员比重偏低。公司针对核心骨干员工的激励机制尚不完善，除工资性收入外（因工资总额的限制，收入水平与同类公司相比竞争力不足），缺乏激励核心骨干员工的有效措施，阻碍了各类人才潜能的发挥。

以股权激励为导向，建设基于股票期权的中长期激励方案，把公司的核心管理、技术人才纳入激励对象，以更好的激励核心人才，保证人才队伍的稳定性是航天信息面临的主要挑战，以长期激励为基础，需要进一步理清优化：

一是公司治理机制。董事会对履行受托人义务、保护基金持有人利益负有根本性责任。独立董事要进一步强化独立性，以保护股东利益为根本出发点。董事会要重点做好制定公司发展战略，建立激励约束机制，协调股东与经营管理层的关系等方面的工作，为公司经营发展创造良好的环境

二是积极推进专业人士持股等长效激励约束机制，探索能够有效统一持有人利益、员工利益和股东利益的治理结构。专业人士持股要坚持依法规范、公开透明、效率优先、兼顾公平、激励与约束结合等原则，以有利于调动公司核心人才的积极性和创造性为前提，逐步探

索员工持股等多元化的激励约束方式。

三是建立充分体现风险与收益相匹配的激励约束机制，完善从业人员薪酬指标体系，将员工的收入水平与风控水平、合规水平、职业操守相挂钩，通过递多元化的薪酬体系，促进员工树立长期理念。在公司转型过程中，必须注意短期激励过度，注意激励与风险错配等问题。

以长效激励与约束机制为出发点，项目组从以下方面开展方案思路设计：

（一）全面薪酬回报视角的激励

全面薪酬回报(Total Reward)是相对于已经在各大企业中实践多年的整体薪酬(Total Compensation)概念提出的。这个全面薪酬回报概念并非仅仅是字面说法上的一个转变，而是从更深层次反应了公司怎样才能吸引、激励和留住人才，如何才能得到公司发展所需要的员工表现，并且怎么奖励那些取得优异成绩的员工。项目组从公司目前整体薪酬的角度进行分析：

股权激励是中国上市企业员工激励的重要手段，为企业员工队伍稳定和企业持续、健康、稳定发展起到了重要作用。在各类政策的利好之下，外资、民营公司在凭借自身机制的灵活性，快速占领各类市场。在当前激烈的市场竞争环境中，航天信息能否进一步发展壮大，取决于能否建立贴近市场的决策管理和市场化的运营机制，取决于能否充分调动关键人才的积极性和创造性，取决于管理骨干和业务骨干能否长期进取、执着努力。根据德勤最新的《境外 TMT（科技、通信、媒体）标杆企业高管薪酬与激励数据分析报告》显示，11 家境外 TMT 标杆企业对高管的股权支付占比已经达到 80%以上，其核心目的就是为了使高管更加关注公司长期业绩和股东价值创造，2014 年到 2016 年每年的限制性股票的使用比例均达到 90%及以上。

（二）切实强化考核机制

从国外来看，股权激励的目的是解决管理层与股东的利益绑定问题，而股东的利益主要由股价回报及分红派息等体现，因此，绑定管理层利益，很大程度上是将管理者的利益统一到股票回报上。这方面，美国大型公司的普遍做法是，直接将市值考核写进激励方案。例如，庞巴迪（Bombardier）公司直接在股权激励计划中明确，“计划的目的是让高管的薪酬与股票的市值联系起来”。具体做法是将股价要求直接作为期权的授予条件，“行权时公司股票的加权平均交易价格必须达到每年授予日之后连续 21 个交易日内制定的目标价格。如果没有达到，则递推到下一年，按下一年标准执行”。苹果公司也有类似的规定。其具体做法是将期权的授予数量与公司股价直接挂钩。具体为，自 2013 年起，苹果公司在对库克的激励方案中加入了市值增长的条件。公司每年依据其股票回报率在标普 500 指数成分股中的相对位置决定授予库克股权的数量：在考察期间内，如果股票回报率位于标普 500 中的前三分之一，则授予其 4 万份股权；如果位于中间的三分之一，则给予 2 万份；如果在最后的三分之一，则不授予。这一方案的实施，直接绑定了管理层利益与公司未来股价的表现。

三、解决方案的设计框架

（一）公司治理规范

航天信息组织架构健全，股东大会、董事会、监事会和经理层职责明确，运作有效。公司董事会由 9 名董事组成，其中在公司担任行政职务并领取薪酬的董事 2 名，独立董事 3 名，其他外部董事 4 名，外部董事人数(包含独立董事)占董事会总人数的比重为九分之七，议事规则健全。

（二）基础管理完善，内控制度健全

航天信息大力加强内部管控体系和基础管理制度建设。其中，劳动用工方面坚持市场化导向，较好的形成了人才进能出、能上能下的局面；薪酬激励方面体现“强激励、硬约束、市场化”的业绩导向，在推动企业发展快速中发挥了重要作用。

（三）发展战略明确，财务状况良好

公司资产质量和财务状况良好，经营业绩稳健，近三年无财务违法违规等不良记录。公司未来将主动适应我国经济发展新常态，紧抓新一轮世界科技革命和产业革命的新机遇，顺应产业互联网发展的浪潮；以企业转型、产业升级为导向，以技术创新、商业模式创新和管理创新为驱动，立足提高发展的质量和效益，瞄准国内与国际两个市场；着力调整产业结构和产品结构，提升产业层级，积极开展“互联网+”相关产业应用，做强做优做大，着力社会资源的整合和资本运营，实现发展方式由内生向内生加外延的转变，着力围绕信息安全、智慧集成和营销服务网络，增强核心竞争力，实现传统优势向新业务的扩张覆盖，实现产业发展体系化，确保公司发展健康、平稳、可持续。

（四）亟需建立长效激励约束机制

航天信息当前无长期激励计划。长期激励是公司治理的重要组成部分，同时也是薪酬的重要组成部分，公司亟需长期激励制度的建立，助力公司未来发展。

（五）激励方式、股票来源、资金来源

航天信息股权激励计划采用限制性股票激励方式进行，股票来源为上市公司向激励对象定向发行的航天信息 A 股普通股，激励对象认购限制性股票的资金由个人自筹，公司不得为激励对象依本期激励计划获取限制性股票提供贷款以及其他任何形式的财务资助，包括为其贷款提供担保。

（六）激励对象

本次限制性股票激励计划的激励对象包括公司部分董事、高级管理人员及对公司经营业绩和持续发展有直接影响的管理骨干和技术骨干，不含独立董事、监事、外部董事，不包括持股 5% 以上的主要股东或实际控制人、或其配偶及直系近亲属。

1) 为最大限度发挥在公司科技成果转化、科技技术创新过程发挥重要作用的科研岗位，本方案激励岗位选定坚持以科研岗位为核心，激励核心科研技术人员、管理人员创新的积极性和创造力，促进一流人才、一流成果涌现。

2) 以岗位价值为标尺：基于岗位价值贡献，区分激励岗位对公司整体经营业绩和持续发展相对贡献的大小，确保合理、有效的激励，

3) 基于激励岗位任职者绩效考核确定激励对象：首先激励对象应为对公司经营业绩和持续发展有直接影响的管理和技术骨干；其次激励对象需满足近三年（2013-2015 年）年度考核结果均在合格及以上、至少有一年考核结果为优秀或良好、且激励对象在航天信息服务年限在 1 年（含）以上等基本条件。

经核算，本次限制性股票激励计划的激励对象总人数为 562 人，占 2015 年底公司员工总数 21449 人的 2.62%。从当前转型升级的迫切要求出发，重点向公司中高级管理人员和研发技术骨干倾斜。

（七）权益授予数量

本次限制性股票激励计划拟授予的限制性股票数量为 1700 万股，占本激励计划草案公告日公司股本总额的 0.921%，股权激励稀释前后中国航天科工集团公司股权占比如下表所示：

相对控股股东	稀释前股权占比	稀释后股权占比
中国航天科工集团公司	40.15%	39.78%

因此，在本激励计划授予数量下，实施股权激励并不会导致国有股东丧失实际控制权。

（八）授予价格

航天信息限制性股票授予价格不得低于股票票面金额，且原则上不得低于下列价格较高者：

- 1) 本激励计划草案公布前 1 个交易日的公司股票交易均价的 60%，即 14.00 元/股；
 - 2) 本激励计划草案公布前 20 个交易日的公司股票交易均价的 60%，即 13.97 元/股；
 - 3) 本激励计划草案公布前 30 个交易日的公司股票平均收盘价的 60%，即 14.30 元/股。
- 根据本计划授予价格的确定方法，本计划限制性股票的授予价格为 14.30 元/股。

(九) 有效期及解锁安排

1、有效期

本次授予的限制性股票自授予之日起五年内有效。即员工可在授予之日起的五年内依照事先安排的时间表解锁。授予之日起五年后，未解锁的限制性股票作废。

2、解锁安排

在公司满足相关业绩条件的情况下，按下述安排分批解锁：

(1) 授予日两周年（24 个月）后，该次授予限制性股票总数的 40%解锁。授予对象个人解锁数量还需根据其上一年度个人绩效考核结果进行调节，但实际解锁数量不得超过个人本次获授总量的 40%；

(2) 授予日三周年（36 个月）后，该次授予限制性股票总数的 30%解锁。授予对象个人解锁数量还需根据其上一年度个人绩效考核结果进行调节，但实际解锁数量不得超过个人本次获授总量的 30%；

(3) 授予日四周年（48 个月）后，该次授予限制性股票总数的 30%解锁。授予对象个人解锁数量还需根据其上一年度个人绩效考核结果进行调节，但实际解锁数量不得超过个人本次获授总量的 30%。

(十) 授予业绩条件

2015 年净资产收益率不低于 12%，且不低于公司前三年平均水平和对标企业 50 分位值水平；相对于 2014 年，2015 年度营业收入增长率不低于 12%，且不低于对标企业 50 分位值水平；2015 年 EVA（经济增加值）指标完成情况达到集团公司下达的考核目标，且 Δ EVA 大于 0。

(十一) 解锁业绩条件

解锁期内，授予限制性股票解锁条件需满足以下业绩考核目标，具体业绩考核指标设置如下表：

解锁期	业绩考核目标
第一个解锁期	以 2013 年-2015 年营业收入平均值为基数，2017 年营业收入复合增长率不低于 20%，且不低于公司近三年平均水平、公司上一年度实际水平以及对标企业 75 分位值水平； 2017 年度净资产收益率不低于 12.50%，且不低于对标企业 75 分位值水平； 2017 年度经济增加值指标完成情况达到集团公司下达的考核目标，且 Δ EVA 大于 0。
第二个解锁期	以 2013 年-2015 年营业收入平均值为基数，2018 年营业收入复合增长率不低于 20%，且不低于公司近三年平均水平、公司上一年度实际水平以及对标企业 75 分位值水平； 2018 年度净资产收益率不低于 12.75%，且不低于对标企业 75 分位值水平； 2018 年度经济增加值指标完成情况达到集团公司下达的考核目标，且 Δ EVA 大于 0。
第三个解锁期	以 2013 年-2015 年营业收入平均值为基数，2019 年营业收入复合增长率不低于 20%，且不低于公司近三年平均水平、公司上一

	年度实际水平以及对标企业 75 分位值水平； 2019 年度净资产收益率不低于 13.00%，且不低于对标企业 75 分位值水平； 2019 年度经济增加值指标完成情况达到集团公司下达的考核目标，且 Δ EVA 大于 0。
--	--

注：

(1) “净资产收益率”指归属于上市公司股东扣除非经常性损益的加权平均净资产收益率；

(2) 在年度考核过程中对标企业样本若出现主营业务发生重大变化或出现偏离幅度过大的样本极值，则将由公司董事会在年终考核时剔除或更换样本。

四、案例项目评估和绩效说明

薪酬与绩效的关系结合得更加紧密，50%的中长期激励方案都是基于绩效的。研究结果也预测了中长期激励的五大趋势：

1、基于绩效的激励薪酬首次占到中长期激励的 50%。

2、中长期激励计划趋向复杂化、多样化，越来越多公司给到员工 2 种或者 2 种以上的薪酬回报，并与绩效评估相结合。

3、股票期权在中长期激励组合方式中仍是最常见的，业绩股份在中长期激励组合中的占比越来越大。

4、越来越多的绩效评估方式应用到在业绩股份计划中。

5、与股东总回报相关联的激励薪酬评估方式停滞不前。

绩效目标必须设定合理，与公司整体目标保持一致，还需要投资者的支持。此外，付薪阈值的设置必须保证高管和股东的双方公平。几乎所有的公司都会使用基于绩效的薪酬来平衡高管薪酬和公司业绩。

绩效可以用一个固定的指标（例如销售额目标）或者一个相对的指标（与类似公司的比较）来评估。中长期激励计划通常使用相对指标而短期激励计划较少使用相对指标。此外，绩效评估可以分为 2 类：基于市场的评估（股票价格和股东总回报）和基于财务的评估（每股收益和资产收益率等）。

理论上来说，一个平衡的激励计划（包含短期和中期激励）需要涵盖财务指标、股票增值目标、绝对目标和相对目标。因此，如果公司业绩指标完成很好但是低于同行业的水平，这样的方案设计会很客观地体现绩效，高管的薪酬得到有效控制。反之，如果公司内部业绩指标没有完成但领先市场水平，高管的薪酬得以保证。基于以上，我们建立效果评估模型及运用机制：

（一）基本假设

绝大多数学者都认为股权激励和公司绩效之间存在相关性，但是在具体的相关关系上又存在以下三种不同的观点：

（1）相互影响

管理层股权和公司绩效两者之间存在着相互影响的关系。一方面，管理层股权发生改变会使公司绩效产生明显的变化，比如管理层股权改变，用托宾 Q 值代表的公司绩效就会随之发生变化；另一方面，公司绩效发生变化也会让管理层股权发生改变，比如公司的托宾 Q 值变化时，管理层股权也会随之发生变化。

（2）逆向影响

持有逆向影响理论的人主张，公司绩效会对管理层持股产生影响。也就是说，当上市公司绩效变好时，管理者可以增加本公司股票的持有数，或者为了激励管理者，公司股东可以

对其授予股份或股权。公司绩效对管理层持股产生的这种影响关系就被叫做“逆向因果关系”。

(3) 正向影响

与逆向影响相反的就是正向影响，该理论主张管理层持股和公司绩效之间存在着正向线性关系。既然管理层持股和公司绩效之间存在正向线性关系，那么就可以把股权激励当成一种激励手段，这样公司绩效就可以看成线性关系中的绩效。

(二) 实证分析

此次分析选择对象为 2011 年实施股权激励的在 A 上市股公司，共计 91 家。其中国企 12 家，私企或其他类型企业 79 家。

(1) 2011 年—2013 年目标企业年净利润相比前三年均值的移动增长率

通过对 91 家企业 2011 年—2013 年目标企业年净利润相比前三年均值的移动增长率分析，得出：

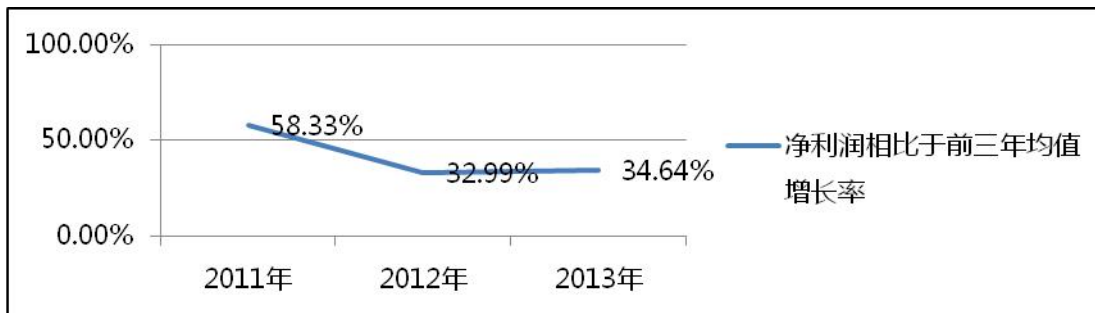


图 1 2011-2013 年度净利润相比前三年均值的移动增长率

从上图可以看出，2011 年—2013 年目标企业年净利润相比前三年均值的移动增长率呈现下降趋势，从 2012 年与 2013 年数据来看，2013 年数据略好于 2012 年数据。

(2) 2011 年—2013 年净利润相比 2009 年的复合增长率

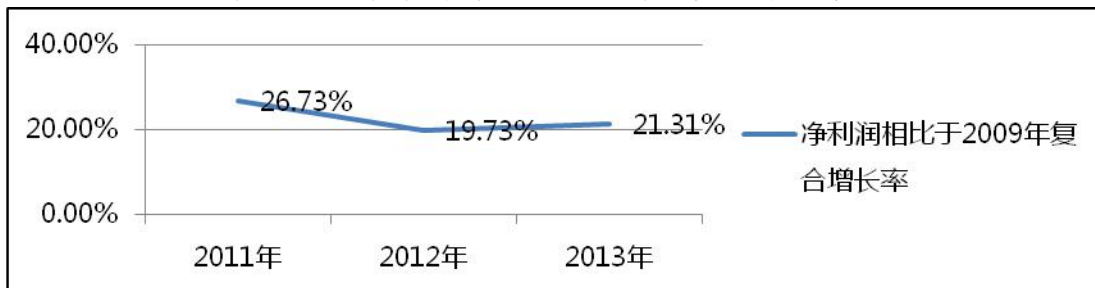


图 2 2011-2013 年度净利润相比 2009 年的复合增长率

2011 年—2013 年净利润相比 2009 年的复合增长率整体呈现先下降再增长的趋势。相比于 2011 年的复合增长率，2012 年有较大幅度的下降，2013 年在 2012 年的基础上有小幅度的提高。

无论是从净利润相比前三年均值的移动增长率还是从相比 2009 年的复合增长率的角度来看，从 2011 年实施股权激励后效果来看，2013 年净利润相比前三年均值的移动增长率、相比于 2009 年的复合增长率，均高于 2012 年的相应增长率。

(3) 净资产收益率 ROE（扣除 / 加权）对比分析

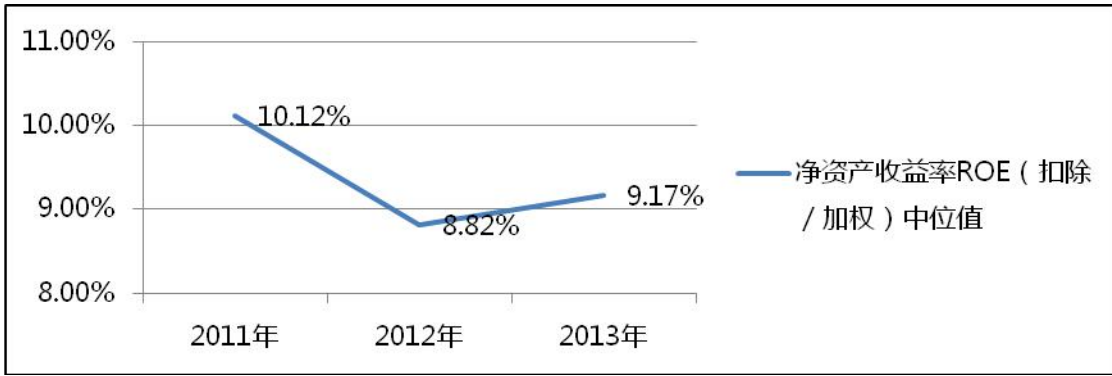


图 3 2011-

2013 ROE 样本净资产收益率 ROE 中位值

2011 年实施股权激励后效果来看，2012 相比 2011 年呈现下降趋势，但是从 2013 年与 2012 年的比较来看，2013 年 ROE 明显高于 2012 年。

(4) EVA 对比分析

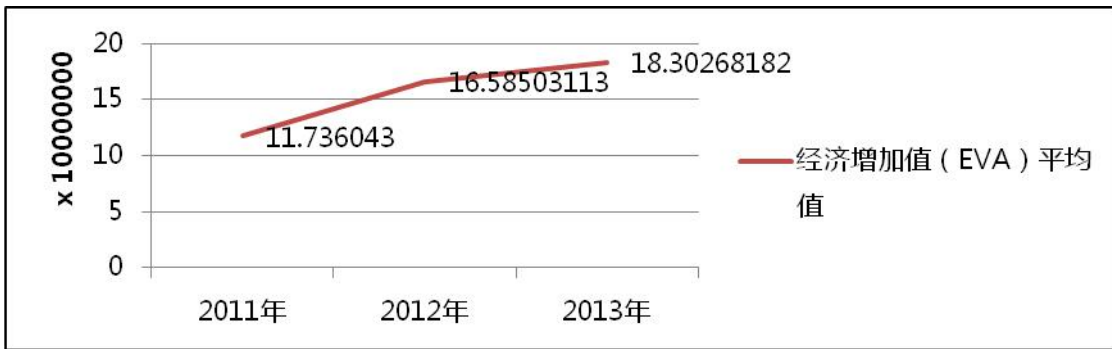


图 4 2011-

2013 样本 EVA 平均值

2011 年实施股权激励后效果来看，2011-2013 年 EVA 平均值整体呈现增长趋势，但增长趋势趋缓。

通过以上研究，我们得出：

- 1、所选取的样本企业在实施股权激励后，基本实现了业绩的上升，体现了激励与业绩的正相关性。
- 2、指标变化在图形中多数表现为 V 字形，一方面来源于 2012 年经济增长的放缓，另一方面说明股权激励对于企业业绩影响具有一定滞后性。
- 3、通过利润、ROE 等指标对上市公司实施股权激励后的效果进行衡量过程中指标本身的变化可以一定程度上反映股权激励对企业自身业绩的影响，但是并不能完全反映出实际股权激励对企业自身业绩的影响。
- 4、股权激励对于企业业绩的影响不能简单地通过某个指标来反映，还与外界环境的变化影响或者企业自身调整影响有关，分析时需综合考虑。在本文的研究中，由于选取的样本具有一定代表性，在实际的研究中，没有考虑外部因素，这也正是本文研究不足和后续需要改进之处。

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/

