

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：提高防控能力着力防范化解重大风险 保持经济持续健康发展社会大局稳定……………1
- ◆ 李克强主持召开国务院常务会议 再推出小微企业普惠性减税措施等……………4
- ◆ 光明日报：深入推进区域一体化 着力培育发展新动能……………5
- ◆ 达沃斯首日：2019 全球经济增速“放缓”，而非“衰退”……………6

#### 行业资讯：

- ◆ 国务院办公厅关于推广第二批支持创新相关改革举措的通知……………8
- ◆ 工信部将从六方面推动制造业高质量发展……………9
- ◆ 财政部税政司等有关负责人就小微企业普惠性税收减免政策问答……………11
- ◆ 国资委部署 2019 年国资国企改革……………13

#### 工作动态：

- ◆ 关于举办国际注册管理咨询师（CMC）考核认证示范班（北京）的通知……………14

#### 领军人物：

- ◆ 知本咨询董事长 刘斌：2019，向不确定性致敬……………16
- ◆ 赛迪智库顾问 陈笑天：传统产业优化升级应明确智能化方向……………18

#### 知识空间：

- ◆ 2018 中国管理咨询优秀案例节选：山东电力建设第三工程有限公司基于商业模式升级与战略能力构建的人力资源提升——北京华夏基石管理咨询集团荆小娟……………19

## 习近平在省部级主要领导干部坚持底线思维着力防范化解重大风险专

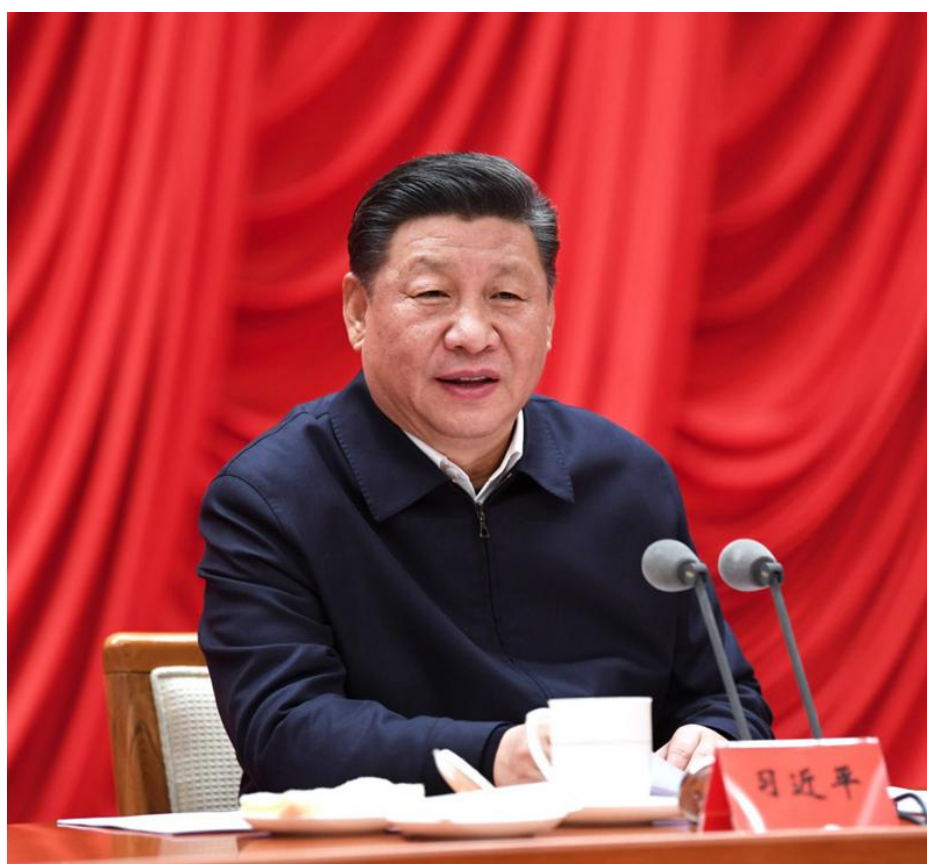
题研讨班开班式上发表重要讲话强调

提高防控能力着力防范化解重大风险

保持经济持续健康发展社会大局稳定

李克强主持 栗战书汪洋王沪宁赵乐际韩正出席

发布时间：2019-1-21 文章来源：新华网



新华社北京1月21日电 省部级主要领导干部坚持底线思维着力防范化解重大风险专题研讨班21日上午在中央党校开班。中共中央总书记、国家主席、中央军委主席习近平在开班式上发表重要讲话强调，坚持以新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻落实党的十九大和十九届二中、三中全会精神，深刻认识和准确把握外部环境的深刻变化和我国改革发展稳定面临的新情况新问题新挑战，坚持底线思维，增强忧患意识，提高防控能力，着力防范化解重大风险，保持经济持续健康发展和社会大局稳定，为决胜全面建成小康社会、夺取新时代中国特色社会主义伟大胜利、实现中华民族伟大复兴的中国梦提供坚强保障。

中共中央政治局常委李克强主持开班式，中共中央政治局常委栗战书、汪洋、王沪宁、

赵乐际、韩正出席开班式。

习近平指出，当前，我国形势总体上是好的，党中央领导坚强有力，全党“四个意识”、“四个自信”、“两个维护”显著增强，意识形态领域态势积极健康向上，经济保持着稳中求进的态势，全国各族人民同心同德、斗志昂扬，社会大局保持稳定。

习近平在讲话中就防范化解政治、意识形态、经济、科技、社会、外部环境、党的建设等领域重大风险作出深刻分析、提出明确要求。他强调，面对波谲云诡的国际形势、复杂敏感的周边环境、艰巨繁重的改革发展稳定任务，我们必须始终保持高度警惕，既要高度警惕“黑天鹅”事件，也要防范“灰犀牛”事件；既要有防范风险的先手，也要有应对和化解风险挑战的高招；既要打好防范和抵御风险的有准备之战，也要打好化险为夷、转危为机的战略主动战。

习近平指出，各级党委和政府要坚决贯彻总体国家安全观，落实党中央关于维护政治安全的各项要求，确保我国政治安全。要持续巩固壮大主流舆论强势，加大舆论引导力度，加快建立网络综合治理体系，推进依法治网。要高度重视对青年一代的思想政治工作，完善思想政治工作体系，不断创新思想政治工作内容和形式，教育引导广大青年形成正确的世界观、人生观、价值观，增强中国特色社会主义道路、理论、制度、文化自信，确保青年一代成为社会主义建设者和接班人。

习近平指出，当前我国经济形势总体是好的，但经济发展面临的国际环境和国内条件都在发生深刻而复杂的变化，推进供给侧结构性改革过程中不可避免会遇到一些困难和挑战，经济运行稳中有变、变中有忧，我们既要保持战略定力，推动我国经济发展沿着正确方向前进；又要增强忧患意识，未雨绸缪，精准研判、妥善应对经济领域可能出现的重大风险。各地区各部门要平衡好稳增长和防风险的关系，把握好节奏和力度。要稳妥实施房地产市场平稳健康发展长效机制方案。要加强市场心理分析，做好政策出台对金融市场影响的评估，善于引导预期。要加强市场监测，加强监管协调，及时消除隐患。要切实解决中小微企业融资难融资贵问题，加大援企稳岗力度，落实好就业优先政策。要加大力度妥善处理“僵尸企业”处置中启动难、实施难、人员安置难等问题，加快推动市场出清，释放大量沉淀资源。各地区各部门要采取有效措施，做好稳就业、稳金融、稳外贸、稳外资、稳投资、稳预期工作，保持经济运行在合理区间。

习近平强调，科技领域安全是国家安全的重要组成部分。要加强体系建设和能力建设，完善国家创新体系，解决资源配置重复、科研力量分散、创新主体功能定位不清晰等突出问题，提高创新体系整体效能。要加快补短板，建立自主创新的制度机制优势。要加强重大创新领域战略研判和前瞻部署，抓紧布局国家实验室，重组国家重点实验室体系，建设重大创新基地和创新平台，完善产学研协同创新机制。要强化事关国家安全和经济社会发展全局的重大科技任务的统筹组织，强化国家战略科技力量建设。要加快科技安全预警监测体系建设，围绕人工智能、基因编辑、医疗诊断、自动驾驶、无人机、服务机器人等领域，加快推进相关立法工作。

习近平指出，维护社会大局稳定，要切实落实保安全、护稳定各项措施，下大气力解决好人民群众切身利益问题，全面做好就业、教育、社会保障、医药卫生、食品安全、安全生产、社会治安、住房市场调控等各方面工作，不断增加人民群众获得感、幸福感、安全感。要坚持保障合法权益和打击违法犯罪两手都要硬、都要快。对涉众型经济案件受损群体，要坚持把防范打击犯罪同化解风险、维护稳定统筹起来，做好控赃控人、资产返还、教育疏导等工作。要继续推进扫黑除恶专项斗争，紧盯涉黑涉恶重大案件、黑恶势力经济基础、背后“关系网”、“保护伞”不放，在打防并举、标本兼治上下功夫。要创新完善立体化、信息化社会治安防控体系，保持对刑事犯罪的高压震慑态势，增强人民群众安全感。要推进社会治理现代化，坚持和发展“枫桥经验”，健全平安建设社会协同机制，从源头上提升维护社

会稳定能力和水平。

习近平强调，当前，世界大变局加速深刻演变，全球动荡源和风险点增多，我国外部环境复杂严峻。我们要统筹国内国际两个大局、发展安全两件大事，既聚焦重点、又统揽全局，有效防范各类风险连锁联动。要加强海外利益保护，确保海外重大项目和人员机构安全。要完善共建“一带一路”安全保障体系，坚决维护主权、安全、发展利益，为我国改革发展稳定营造良好外部环境。

习近平指出，党的十八大以来，我们以自我革命精神推进全面从严治党，清除了党内存在的严重隐患，成效是显著的，但这并不意味着我们就可以高枕无忧了。党面临的长期执政考验、改革开放考验、市场经济考验、外部环境考验具有长期性和复杂性，党面临的精神懈怠危险、能力不足危险、脱离群众危险、消极腐败危险具有尖锐性和严峻性，这是根据实际情况作出的大判断。全党要增强“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”，自觉在思想上政治上行动上同党中央保持高度一致，自觉维护党的团结统一，严守党的政治纪律和政治规矩，始终保持同人民的血肉联系。中华民族正处在伟大复兴的关键时期，我们的改革发展正处在克难攻坚、闯关夺隘的重要阶段，迫切需要锐意进取、奋发有为、关键时顶得住的干部。党的十八大以来，我们取得了反腐败斗争压倒性胜利，但反腐败斗争还没有取得彻底胜利。反腐败斗争形势依然严峻复杂，零容忍的决心丝毫不能动摇，打击腐败的力度丝毫不能削减，必须以永远在路上的坚韧和执着，坚决打好反腐败斗争攻坚战、持久战。

习近平强调，防范化解重大风险，是各级党委、政府和领导干部的政治职责，大家要坚持守土有责、守土尽责，把防范化解重大风险工作做实做细做好。要强化风险意识，常观大势、常思大局，科学预见形势发展走势和隐藏其中的风险挑战，做到未雨绸缪。要提高风险化解能力，透过复杂现象把握本质，抓住要害、找准原因，果断决策，善于引导群众、组织群众，善于整合各方力量、科学排兵布阵，有效予以处理。领导干部要加强理论修养，深入学习马克思主义基本理论，学懂弄通做实新时代中国特色社会主义思想，掌握贯穿其中的辩证唯物主义的世界观和方法论，提高战略思维、历史思维、辩证思维、创新思维、法治思维、底线思维能力，善于从纷繁复杂的矛盾中把握规律，不断积累经验、增长才干。要完善风险防控机制，建立健全风险研判机制、决策风险评估机制、风险防控协同机制、风险防控责任机制，主动加强协调配合，坚持一级抓一级、层层抓落实。

习近平强调，防范化解重大风险，需要有充沛顽强的斗争精神。领导干部要敢于担当、敢于斗争，保持斗争精神、增强斗争本领，年轻干部要到重大斗争中去真刀真枪干。各级领导班子和领导干部要加强斗争历练，增强斗争本领，永葆斗争精神，以“踏平坎坷成大道，斗罢艰险又出发”的顽强意志，应对好每一场重大风险挑战，切实把改革发展稳定各项工作做实做好。

李克强在主持开班式时说，习近平总书记的重要讲话从战略和全局高度，分析了当前和今后一个时期我国面临的安全形势，阐明了需要着力防范化解的重大风险，对各级党委、政府和领导干部负起防范化解重大风险的政治责任提出了明确要求，具有很强的思想性、针对性、指导性。要认真深入学习习近平总书记重要讲话精神，紧密联系外部环境深刻变化和国内改革发展稳定面临的新情况新问题新挑战，提高政治站位，强化政治意识，充分认识防范化解重大风险的重要性和紧迫性，坚定信心，敢于担当，负起责任，切实做好防范化解重大风险各项工作。

中共中央政治局委员、中央书记处书记，全国人大常委会党员副委员长，国务委员，最高人民法院院长，最高人民检察院检察长，全国政协党员副主席以及中央军委委员出席开班式。

各省区市和新疆生产建设兵团、中央和国家机关有关部门主要负责同志，军队各大单位、中央军委机关各部门主要负责同志参加研讨班。各民主党派中央、全国工商联及有关方

面负责同志列席开班式。

## 李克强主持召开国务院常务会议 决定再推出一批针对小微企业的普惠性减税措施等

发布时间：2019-1-9 文章来源：中国政府网

国务院总理李克强 1 月 9 日主持召开国务院常务会议，决定再推出一批针对小微企业的普惠性减税措施；部署加快发行和用好地方政府专项债券，支持在建工程及补短板项目建设并带动消费扩大；听取保障农民工工资支付情况汇报，部署做好治欠保支工作。



会议指出，贯彻中央经济工作会议精神，保持今年经济运行在合理区间，努力实现一季度平稳开局十分重要。必须多管齐下。发展好小微企业关系经济平稳运行和就业稳定。会议决定，对小微企业推出一批新的普惠性减税措施。一是大幅放宽可享受企业所得税优惠的小型微利企业标准，同时加大所得税优惠力度，对小型微利企业年应纳税所得额不超过 100 万元、100 万元到 300

万元的部分，分别减按 25%、50% 计入应纳税所得额，使税负降至 5% 和 10%。调整后优惠政策将覆盖 95% 以上的纳税企业，其中 98% 为民营企业。二是对主要包括小微企业、个体工商户和其他个人的小规模纳税人，将增值税起征点由月销售额 3 万元提高到 10 万元。三是允许各省（区、市）政府对增值税小规模纳税人，在 50% 幅度内减征资源税、城市维护建设税、印花稅、城镇土地使用税、耕地占用税等地方税种及教育费附加、地方教育附加。四是扩展投资初创科技型企业享受优惠政策的范围，使投向这类企业的创投企业和天使投资个人有更多税收优惠。五是弥补因大规模减税降费形成的地方财力缺口，中央财政将加大对地方一般性转移支付。上述减税政策可追溯至今年 1 月 1 日，实施期限暂定三年，预计每年可再为小微企业减负约 2000 亿元。

会议指出，要围绕优结构、稳内需，更有效发挥财政货币政策作用。落实好日前宣布的全面降准措施，继续实施稳健的货币政策，坚持不搞“大水漫灌”，适时预调微调，缓解民营企业、小微企业融资难融资贵，保证市场流动性合理充裕，促进扩大就业和消费。同时，要加快地方政府专项债券发行使用进度。会议决定，一是对已经全国人大授权提前下达的 1.39 万亿元地方债要尽快启动发行。抓紧确定全年专项债分配方案，力争 9 月底前基本发行完毕。二是更好发挥专项债对当前稳投资促消费的重要作用。专项债募集资金要优先用于在建项目，防止“半拉子”工程，支持规划内重大项目及解决政府项目拖欠工程款等。在具备施工条件的地方抓紧开工一批交通、水利、生态环保等重大项目，尽快形成实物工作量。暂不具备条件的地方也要抓紧开展备料等前期工作。三是货币信贷政策要配合专项债发行及项目配套融资，引导金融机构加强金融服务，保障重大项目后续融资。四是规范专项债管理，落实偿还责任，严控地方政府隐性债务。

会议要求强化农民工欠薪治理。各地要优先清偿政府投资项目拖欠导致的欠薪。对企业拖欠工资的，责令限期解决，逾期不支付的依法从严处罚。

# 光明日报：深入推进区域一体化 着力培育发展新动能

发布时间: 2019-1-3 文章来源: 光明日报



实施区域协调发展战略是新时代国家重大战略之一，是贯彻新发展理念、建设现代化经济体系的重要组成部分。2018年11月5日，习近平总书记在首届中国国际进口博览会开幕式上宣布，为了更好地发挥上海等地区在对外开放中的重要作用，增设中国上海自由贸易试验区的新片区；在上海证券交易所设立科创板并试点注册制；支持长江三角洲

区域一体化发展并上升为国家战略。这标志着长江三角洲区域一体化发展迎来了历史性重大机遇。

长三角地区文化同源、历史同根，作为“一带一路”和长江经济带的重要交汇点，这里已成为中国最重要的经济增长引擎之一，国际公认的六大世界级城市群之一。长江三角洲区域一体化发展上升为国家战略，意味着推动更高起点的深化改革，更高层次的对外开放，将同“一带一路”建设、京津冀协同发展、长江经济带发展、粤港澳大湾区建设等相互配合，完善和提升中国新一轮改革开放的空间布局，其功能职责主要体现在以下方面。

增强区域持续发展新动能。中国正处在从高速发展向高质量发展转换的关键阶段，需要培育新的发展动能。经过改革开放以来的快速发展，长三角地区已经成为中国最具活力、创新能力和发展潜力的经济板块。未来，区域一体化将促进生产要素的自由流动和优化配置，形成一体化的产业链、供应链、资金链等市场资源配置机制，进一步激发强劲的发展动能，实现生产活力的极大释放；将加强基础设施的互联互通，提升各城市之间的协同效率和公共服务平台的发展潜能。区域一体化能够助推长三角地区成为贯彻新发展理念、实现高质量发展的先行示范区。

构建区域协调发展新机制。解决区域发展不平衡不充分的问题，协调是关键，重点在于系统集成。构建长江三角洲区域协调机制，是一体化发展的必然要求。就国内而言，长三角地区的产业链布局较为合理，区域内的发展梯度差异较小，互补性强，交通、产业、科技、环境等领域的专题合作已经展开，城市协调机制、生态流域协调机制、产业发展协调机制等已经历经多年探索，构建更系统更全面更高层级的区域发展协调新机制的基础条件已经成熟。

形成更高水平对外开放新格局。长三角地区是我国开放程度最高的区域之一。更高水平一体化的长三角，将进一步加强长江经济带发展和“一带一路”建设之间的协同，构成世界经济板块中的重要一极。一体化发展将在更大范围内积累更多先行先试经验，促进我国实现更加深入、更高水平的区域对外开放，形成更大对外开放带动能力，打造东部沿海地区对外开放新优势。

上海是长三角地区的核心城市。借助得天独厚的区位优势，因江而生、向海而兴，上海一直是中国改革开放的排头兵、先行者。正如习近平总书记所指出的，“上海之所以发展得这么好，同其开放品格、开放优势、开放作为紧密相连”。开放、创新、包容是上海最鲜明的品格，这种品格是新时代中国发展进步的生动写照。

复旦大学地处上海，始终秉承服务国家、服务社会的根本使命，积极参与推动长江三角

洲区域一体化进程。长江三角洲区域一体化上升为国家战略，既是长三角地区发展的重大利好，又是区域内高校加强内涵式发展、提升服务国家和社会能力的重要机遇。长三角地区优质教育资源集中，拥有数百所各类高等院校，其中包括复旦大学、上海交通大学、浙江大学、南京大学和中国科学技术大学等一流高校，理应顺势而为，以更高站位、更大格局、更宽视野，为长江三角洲区域一体化发展提供有力支撑和坚实保障。

聚焦前沿，以创新策源能力驱动发展。长三角地区已是中国发展水平较高的地区，推进一体化必将更加注重创新供给、谋求新动能。高校作为人才密集地和智力高地，理所应当成为创新策源地。复旦大学在上海张江综合性国家科学中心整体框架下，加快张江复旦国际创新中心建设，在人类基因、脑与类脑、集成电路、生物医药等前沿领域构建高水平科技创新平台，聚焦关键共性技术和前沿引领技术，持续加强原始创新能力建设。同时，依托创新创业示范园区和高新技术产业园区建设，加快科技成果转化，用创新驱动服务长江三角洲区域一体化发展。

放眼大局，以人才智力优势资政启民。推进长江三角洲区域一体化发展迫切需要高质量的决策研究、资政服务。高校学者应当深入实际，开展调查研究，聚焦长江三角洲区域一体化发展和服务国家改革开放大局，参与国际合作与交流等重大现实问题，提供前瞻分析、发展评估和决策建议，更好发挥思想库和智囊团的作用。复旦大学将进一步整合全校相关研究力量，集成优质学科和人才资源，为落实长三角深度融合、一体发展贡献更加有力的理论支撑和智力支持。

追求卓越，以高校协同发展作育人材。长三角地区自古以来人文荟萃、文化昌盛。近日，长三角三省一市就教育一体化发展达成一揽子协议，提出到 2025 年，长三角地区率先实现教育现代化，携手打造并初步建成全球卓越的教育区域创新共同体。复旦大学将瞄准新时代对人才发展的新需求，协同长三角地区高校，着力培养具有国家意识、人文情怀、科学精神、专业素质、国际视野的高素质人才，为国家兴旺、社会发展、人类文明进步培养更多英才。

“为者常成，行者常至。”长江三角洲区域一体化发展既为中国发展提供了全新动能，也为中国高等教育发展提供了新的空间。复旦大学将抓住机遇、主动作为，为推进长江三角洲区域一体化发展、实现中华民族伟大复兴中国梦作出应有贡献。（作者：焦扬，系复旦大学党委书记）

## 达沃斯首日：2019 全球经济增速“放缓”，而非“衰退”

发布时间: 2019-1-23 文章来源: 环球网

海外网 1 月 22 日电 国际货币基金组织(IMF)在达沃斯论坛首日发布《世界经济展望》，分别下调 2019 年、2020 年全球经济增速预期 0.2 和 0.1 个百分点，至 3.5%和 3.6%。这是继去年 7 月、10 月两次降预期后的第三次下调。

就各国情况来看，IMF 维持对美国 2019、2020 年 2.5%和 1.8%的增速预期不变，维持对中国今明两年增长 6.2%的预测;下调欧元区预期 0.3 个百分点至 1.6%;降低新兴市场经济增速预期至 4.5%。

美国《华尔街日报》撰文称，IMF 早前预测“全球经济增长平稳”，目前认可“全球经济增速减缓”，但还不至于到达“全球经济衰退”。

IMF 总裁克里斯蒂娜拉加德也在达沃斯论坛上强调，2019 年全球经济增速放缓的风险加大，但并不会呈现衰退的趋势。她同时呼吁各国政策制定者展开多边合作，共同应对贸易体制所面临的挑战。

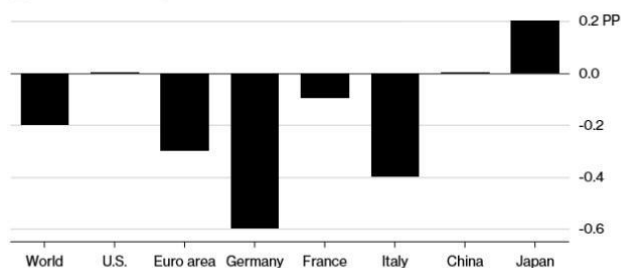
#### 融资环境收紧 新兴市场资本外流风险加剧

IMF 报告指出，受到欧元区经济下行修正影响，发达经济体经济增速未来两年将持续下滑，整体增速将从 2018 年的 2.3% 降至 2019 年的 2.0%，2020 年进一步降至 1.7%。同时，预计今年发展中经济体增速小幅放缓至 4.5%，2020 年有望回升至 4.9%。

#### Blame Europe

IMF sharply downgrades outlook for German, euro-area economies

■ 2019 forecast changes vs October



Source: International Monetary Fund

在 IMF 看来，诸多因素触发全球经济下行，包括美联储加息、欧洲央行退出 QE(量化宽松)购债计划、融资环境自从去年秋季以来收紧、公私债务均处于较高水平。

具体数据来看，尽管全球经济仍在扩张，但是去年第三季度，部分经济体发展增速已经低于预期。去年第四季度，除美国以外地区的工业生产开始放缓，且全球贸易量远低于 2017 年的平均水平。

在这一背景下，全球主要央行更为谨慎。美联储开始释放鸽派信号，已暗示今明两年加息节奏放缓;欧洲央行虽然在去年 12 月结束了购债计划，但仍表示货币政策将维持宽松，今夏前不会启动加息进程。

2018 年全球股市、债市、油市齐跌，投资者开始降低风险资产的配置，新兴市场经济体从 2018 年三季度开始遭遇净资本外流。联合国贸易和发展会议(UNCTAD)最新报告显示，2018 年全球外商直接投资(FDI)下降 19%，主要原因是美国企业纷纷将资金撤回国内以享受新的税收减免政策，这就导致新兴市场资金外流，相当于从全球经济中抽走资金。

IMF 预计，2019 年新兴及发展中亚洲国家的经济增速将放缓 0.2 个百分点至 6.3%。《华尔街日报》表示，这其中包括私人投资疲软、能源出口型经济体墨西哥，及去年遭遇货币危机的土耳其。

值得一提的是，IMF 维持了对中国今明两年经济增长 6.2% 的预测。对于中国国家统计局 21 日公布的 2018 年经济增速数据，IMF 新任首席经济学家吉塔戈皮纳特表示，中国经济并未出现任何急剧的失速，6.6% 的国内生产总值年增速与 IMF 此前预测结果相符，也符合中国经济所达到的成熟程度。

#### 潜在危机增多 欧美刺激经济政策影响消退

美国彭博社撰文指出，IMF 下调全球经济增长预期，主要受累于欧洲经济表现不佳。2018 年，德国经济增速预期被下调 0.6 个百分点，原因在于消费和工业产值数据疲软;意大利增速预期被下调 0.4 个百分点，因为其国内需求疲软且政府借款成本高企;受“黄背心”抗议活动影响持续，法国增速预期也被下调 0.1 个百分点。

《华尔街日报》表示，2019 年西方国家诸多潜在的政治和经济风险，或将影响全球金融市场稳定，包括意大利财政预算案迟迟未公布、美国政府部门长期停摆、英国脱欧未达成协议。IMF 特别列举了英国“无协议”脱欧的风险。在未与欧盟达成具体协议的情况下，英国退出欧盟可能会对整个欧洲产生负面溢出效应。

IMF 还提及了美国政府关门对全球经济的冲击。截至 1 月 21 日，美国政府关门进入第 31 天，不断刷新“史上最长”的关门纪录。IMF 预计，2019 年美国经济增长仍将维持在 2.5%，但随着减税刺激政策的消退以及美国经济对美联储加息的反应，全球最大经济体的经

济增长将在 2020 年冷却至 1.8%。

增长动能放缓 通过全球合作化解贸易分歧

“对于 IMF 下调全球经济增速预期，市场也不必过分担心。”戈皮纳特称，“虽然 3.5% 的增长率是近 3 年来的最低值，但比 2016 年的 3.2% 还是要强劲的，这就意味着全球经济仍处于扩张之中。”

瑞银集团(UBS)主席、德国央行前行长魏柏昂表示：“市场总是容易从极度乐观到极度悲观，我认为市场太悲观了，目前全球经济增长动能只是适度放缓，但我们并没有进入衰退。”

“鉴于全球增长动能已走过巅峰期，经济增速存在下行风险，各国政策制定者对于国内政策要予以重视，防止增速进一步放缓，并强化经济韧性。”戈皮纳特说，“政策制定者要对不断上升的风险进行理性评估。”

拉加德也强调，全球经济增速下滑的风险值增加。政策制定者必须处理现存的脆弱性问题并准备好应对严重衰退的可能性。为了刺激经济韧性，削减高企的政府债务是必须的，这可以为应对未来的衰退提供空间。她同时呼吁政策制定者即刻采取行动，以消除经济增长面临的阻力，并建议各国主要政策重点应放在以合作方式迅速化解贸易分歧和由此产生的政策不确定性。(海外网 张琪)

## □ 行业资讯

### 国务院办公厅关于推广第二批支持创新相关改革举措的通知

发布时间: 2019-1-8 文章来源: 中国政府网

国办发〔2018〕126 号

各省、自治区、直辖市人民政府，国务院各部委、各直属机构：

按照党中央、国务院决策部署，京津冀、上海、广东（珠三角）、安徽（合芜蚌）、四川（成德绵）、湖北武汉、陕西西安、辽宁沈阳等 8 个区域和有关省市、部门，在知识产权保护、科技成果转化激励、科技金融创新、军民深度融合、管理体制创新等方面先行先试、大胆创新，取得了一批改革突破和可复制推广经验，国务院办公厅已于 2017 年印发通知予以推广。之后，相关方面继续加强改革探索，形成了新一批支持创新的改革举措，经国务院批准，决定在更大范围内复制推广。现就有关事项通知如下：

一、推广的改革举措（共 23 项）

（一）知识产权保护方面 5 项：知识产权民事、刑事、行政案件“三合一”审判；省级行政区内专利等专业技术性较强的知识产权案件跨市（区）审理；以降低侵权损失为核心的专利保险机制；知识产权案件审判中引入技术调查官制度；基于“两表指导、审助分流”的知识产权案件快速审判机制。

（二）科技成果转化激励方面 4 项：以事前产权激励为核心的职务科技成果权属改革；技术经理人全程参与的科技成果转化服务模式；技术股与现金股结合激励的科技成果转化相关方利益捆绑机制；“定向研发、定向转化、定向服务”的订单式研发和成果转化机制。

（三）科技金融创新方面 5 项：区域性股权市场设置科技创新专板；基于“六专机制”的科技型企业全生命周期金融综合服务；推动政府股权基金投向种子期、初创期企业的容错机制；以协商估值、坏账分担为核心的中小企业商标质押贷款模式；创新创业团队回购地方政府产业投资基金所持股权的机制。

（四）军民深度融合方面 6 项。

（五）管理体制创新方面 3 项：允许地方高校自主开展人才引进和职称评审；以授权为基础、市场化方式运营为核心的科研仪器设备开放共享机制；以地方立法形式建立推动改革创新的决策容错机制。

## 二、高度重视推广工作

各地区、各部门要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，坚定实施创新驱动发展战略，进一步深刻领会和把握推广支持创新相关改革举措的重大意义，将其作为深入贯彻落实新发展理念、推进经济高质量发展、建设现代化经济体系的重要抓手。要着力推进构建与创新驱动发展要求相适应的新体制、新模式，深化简政放权、放管结合、优化服务改革，加快政府职能深刻转变，促进政府治理体系和治理能力现代化，加快打造国际一流、公平竞争的营商环境，更大激发市场活力、增强内生动力、释放内需潜力，推动经济社会持续健康发展。

## 三、认真抓好组织实施

各省（区、市）人民政府要把推广支持创新相关改革举措列为本地区重点工作，切实加强组织领导，结合各自实际情况，研究制定推广工作方案。要加强督促检查，积极创造条件开展复制推广工作，确保改革举措落地生根、产生实效。国务院各有关部门要结合工作职能，积极协调、指导推进复制推广工作。需国务院批准的事项要按程序报批，需调整有关行政法规、国务院文件和部门规章规定的按法定程序办理。国家发展改革委和科技部要适时督促检查推广工作进展情况及效果，重大问题及时向国务院报告。

附件：第二批支持创新相关改革举措推广清单

国务院办公厅  
2018 年 12 月 23 日

（本文有删减）

# 工信部将从六方面推动制造业高质量发展

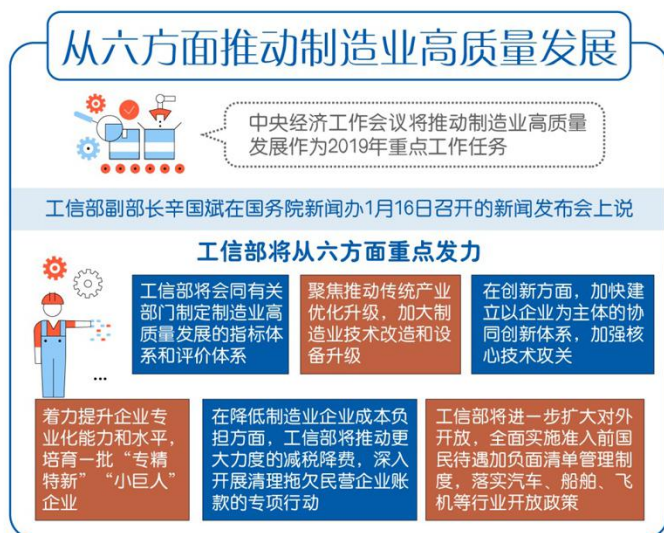
发布时间: 2019-1-18 文章来源: 中国企联

据悉，工业和信息化部副部长辛国斌 1 月 16 日在国新办新闻发布会上表示，中央经济工作会议把“推动制造业高质量发展”放在 2019 年七项重点工作任务之首，这是对建设制造强国新的战略定位。工业和信息化系统将认真贯彻落实好中央的决策部署，加快推动各项工作的贯彻和落实。工信部将从这六个方面加大对中央经济工作会议的贯彻落实力度，给企业下一步的发展创造更加稳定、良好的社会环境。

第一，统筹考虑我国当前工业化发展阶段的特点，工信部将会同有关部门从创新、协调、绿色、开放、共享等多维度制定制造业高质量发展的指标体系和评价体系，来引导地方、行业和企业保持工业合理的发展速度，避免制造业占国民经济的比重过快下滑，同时更

加注重发展的质量和效益。

第二，聚焦聚力推动传统产业的优化升级。巩固去产能成果。接下来，我们还将继续支持重点省份钢铁去产能，持续优化钢铁产业布局。同时，要严禁钢铁、水泥、平板玻璃等新上项目扩大产能，严控电解铝新增产能。此外，还要加大制造业技术改造和设备升级。要以实施重大技术改造升级工程为重点，通过加强政策引导，发布技术改造升级导向计划，加强与商业银行等金融机构合作，发挥多层次资本市场作用，完善检验检测、实验验证、中试熟化等公共技术服务平台，支持企业实现技术升级。



第三，加快建立以企业为主体的协同创新体系。要突出创新在产业发展中的核心地位，加强核心技术攻关，推动重点领域创新发展。新的一年，我们将继续布局建设一批高水平的制造业创新中心，构建开放协同高效的公共技术研发平台，为企业研发提供强有力的支撑。要继续组织实施制造业领域科技重大专项，加快推动大飞机、航空发动机和重型燃气轮机等领域的创新突破。同时还要推动落实好研发费用加计扣除比例提高到75%并

扩大到所有企业这项措施。推动首台（套）支持政策和激励政策落实实施，让更多的企业得到实惠，鼓励企业加大研发投入。

第四，大力支持民营经济和中小企业的发展。民营企业 and 中小企业互为主体。最近，中央出台了支持民营企业发展壮大六个方面的举措措施。工信部作为国务院负责中小企业促进工作的综合管理部门，将积极推动落实好中央的决策部署，不断激发民营经济和中小企业的市场活力。具体就是着力提升企业专业化能力和水平，培育一批“专精特新”小巨人企业和专注细分领域的“单项冠军”企业，给他们创造更好的发展条件。推动落实对小微企业和科技型初创企业的普惠性税收减免政策，积极推动金融产品和服务创新，缓解中小企业融资难融资贵问题。另外，我们还要深化中小企业的双边合作机制，进一步推动中小企业国际化发展。

第五，努力降低制造业企业的成本负担。要充分发挥工信部在国务院减轻企业负担部际联席会议机制中的牵头推动作用，推动更大力度的减税降费，进一步提高制造业的竞争力。具体的就是要研究进一步降低制造业增值税税率，持续降低制造业用电、用水等成本。深入开展清理拖欠民营企业账款的专项行动，督促各地区和相关部门按时间进度完成清欠任务。

第六，扩大高水平的开放合作。要全面实施准入前国民待遇加负面清单管理制度，按照既定的时间表稳步推进汽车、船舶、飞机等行业的对外开放。以“一带一路”为重点，务实促进装备制造和国际产能合作。

## 财政部税政司、税务总局政策法规司有关负责人就

### 小微企业普惠性税收减免政策问答

发布时间: 2019-1-18 文章来源: 税政司

问: 1月9日国务院常务会议决定再推出一批小微企业普惠性税收减免措施, 政策重点聚焦在哪些方面, 在当前形势下有何重要意义?

答: 习近平总书记在中央经济工作会议上强调, 要实施更大规模的减税降费, 在新年贺词中明确提出了“减税降费政策措施要落地生根”的要求。1月9日国务院常务会议决定再推出一批小微企业普惠性税收减免措施。这是今年减税降费政策的重要内容, 也是更大力度减税的重要体现。总体上看, 此次推出的小微企业普惠性税收减免政策重点聚焦在三个方面:

一是突出普惠性实质性降税。在小微企业减税政策中, 进一步放宽小型微利企业条件, 与工业和信息化部等四部委小微企业标准高值衔接。这次小微企业的企业所得税减税, 惠及1798万家企业, 占全国纳税企业总数的95%以上, 其中98%是民营企业, 也就是说, 我国绝大部分企业主体都能够从这个政策受惠。

二是实打实、硬碰硬, 增强企业获得感。将现行小微企业优惠税种由企业所得税、增值税, 扩大至资源税、城市维护建设税、城镇土地使用税等8个税种和2项附加。同时, 在降低小微企业实际税负的同时, 引入超额累进计税办法, 小微企业年应税所得不超过100万元、100万元到300万元的部分, 实际税负降至5%和10%, 年应纳税所得不超过300万元的企业税负降低50%以上。小微企业四项政策均可追溯享受, 自今年1月1日起实施。

三是切实可行、简明易行。在小微企业所得税政策方面, 通过扩范围、加力度, 直接降低实际税负, 增强小微企业享受优惠的确定性和便捷度, 减少税收遵从成本。小规模纳税人增值税免税标准, 直接由月销售额3万元提高到10万元。初创科技型企业优惠政策, 也是直接提高标准、放宽范围。同时, 兼顾地方财力差异, 采取了允许地方可在50%幅度内减征6项地方税种和2项附加的措施。

小微企业是发展的生力军、就业的主渠道、创新的重要源泉。当前我国经济运行稳中有变、变中有忧, 外部环境复杂严峻, 再推出一批小微企业普惠性税收减免措施, 有利于降低创新创业成本, 增强小微企业发展动力, 促进扩大就业。下一步, 财政部、税务总局等部门将按照党中央、国务院决策部署, 抓紧按程序推出增值税改革等其他减税降费措施, 增强社会获得感, 推动形成积极稳定的社会预期。

问: 为什么将增值税小规模纳税人免税标准提高至月销售额10万元?

答: 近年来, 我国不断加大对增值税小规模纳税人的税收优惠力度, 逐步将其免税标准提高至月销售额3万元。本次进一步提高至月销售额10万元, 免税政策受益面大幅扩大, 且税收优惠方式简明易行好操作, 将明显增强企业获得感, 更大激发市场活力, 支持小微企

业发展壮大，更好发挥小微企业吸纳就业主渠道的关键性作用。

问：与此前相比，这次出台的小型微利企业所得税优惠政策有何变化？

答：第一，放宽小型微利企业标准，扩大小型微利企业的覆盖面。政策调整前，小型微利企业年应纳税所得额、从业人数和资产总额标准上限分别为 100 万元、工业企业 100 人（其他企业 80 人）和工业企业 3000 万元（其他企业 1000 万元）。此次调整明确将上述三个标准上限分别提高到 300 万元、300 人和 5000 万元。

第二，引入超额累进计算方法，加大企业所得税减税优惠力度。政策调整前，对年应纳税所得额不超过 100 万元的小型微利企业，减按 50% 计入应纳税所得额，并按 20% 优惠税率缴纳企业所得税，即实际税负为 10%。此次调整引入超额累进计税办法，对年应纳税所得额不超过 300 万元的小型微利企业，按应纳税所得额分为两段计算，一是对年应纳税所得额不超过 100 万元的部分，减按 25% 计入应纳税所得额，并按 20% 的税率计算缴纳企业所得税，实际税负为 5%；二是对年应纳税所得额超过 100 万元但不超过 300 万元的部分，减按 50% 计入应纳税所得额，并按 20% 的税率计算缴纳企业所得税，实际税负 10%。

举例说明，一个年应纳税所得额为 300 万元的企业，此前不在小型微利企业范围之内，需要按 25% 的法定税率缴纳企业所得税 75 万元（ $300 \times 25\% = 75$  万元），按照新出台的优惠政策，如果其从业人数和资产总额符合条件，其仅需缴纳企业所得税 25 万元（ $100 \times 25\% \times 20\% + 200 \times 50\% \times 20\% = 25$  万元），所得税负担大幅减轻。

问：初创科技型企业相关的优惠政策是什么？此次政策有什么调整？

答：创投企业和天使投资个人投向初创科技型企业可按投资额的 70% 抵扣应纳税所得额。政策调整前，初创科技型企业的主要条件包括从业人数不超过 200 人、资产总额和年销售收入均不超过 3000 万元等。此次调整将享受创业投资税收优惠的被投资对象范围，进一步扩展到从业人数不超过 300 人、资产总额和年销售收入均不超过 5000 万元的初创科技型企业，与调整后的企业所得税小型微利企业相关标准保持一致，从而进一步扩大了创投企业和天使投资人享受投资抵扣优惠的投资对象范围。

问：此次部分地方税种和相关附加减征的政策是否可以和原有地方税种优惠政策同时享受？

答：已经享受了原有地方税种优惠政策的增值税小规模纳税人，可以进一步享受本次普惠性税收减免政策，也就是说两类政策可以叠加享受。以城镇土地使用税为例，根据《财政部 国家税务总局关于房产税城镇土地使用税有关问题的通知》（财税〔2009〕128 号），对在城镇土地使用税征税范围内单独建造的地下建筑用地，暂按应征税款的 50% 征收城镇土地使用税。在此基础上，如果各省（自治区、直辖市）进一步对城镇土地使用税采取减征 50% 的措施，则最高减免幅度可达 75%。

# 国资委部署 2019 年国资国企改革

发布时间: 2019-1-17 文章来源: 中国企联

1 月 14 日至 15 日，国务院国资委召开中央企业地方国资委负责人会议，对 2019 年国资国企改革做出部署。

国务院国资委主任肖亚庆在会上表示，“做好 2019 年工作，关键是要做到‘一个确保，六个强化’。”即要确保完成全年目标任务，对风险管控、自主创新、实业主业、改革落地、管理提升、职能转变等进行强化。

严控风险是企业实现持续健康发展的重要前提。今年，防范化解重大风险被摆到更加突出的位置，国资委对严控债务风险、金融业务、法律风险、安全稳定和环保风险均有部署。

在严控债务风险方面，肖亚庆要求，坚决完成负债率管控目标。持续推进中央企业降杠杆减负债工作，强化负债规模和资产负债率双重管控，突出对高负债企业的重点督导和分类监管。

稳是为了更好地进。今年，央企要强化自主创新，努力在高质量发展上实现新的突破。瞄准“卡脖子”问题，大力开展关键核心技术攻关；加快推动制造业转型升级，大力实施新一轮重大技术改造升级工程，加快发展工业互联网，加大重大短板装备工程推进力度；整合优势资源加快发展新兴产业；建立健全配套激励机制，激发创造创新动力。

在强化实业主业方面，要按照习近平总书记在经济工作会上提出的“巩固、增强、提升、畅通”八字方针，深入推进供给侧结构性改革。不仅要持续推动各类资源向企业主业集中，还要推进企业战略性重组、部分领域专业化整合、区域资源整合，持续优化国有资本布局结构。巩固提升瘦身健体成果，进一步加大僵尸企业退出工作力度，深入开展“压减”工作，建立“压减”长效机制。

今年是实现 2020 年国企改革目标的关键之年。肖亚庆强调，要紧紧围绕增强活力、提高效率，坚持问题导向，突出重点难点和关键环节，以“伤其十指不如断其一指”的思路，打好改革攻坚战，加快推进改革举措落实落地，取得实实在在的成果。

中央企业公司制改制已基本完成。接下来，需深化中国特色现代国有企业制度建设，加快形成有效制衡的法人治理结构。今年，要结合《改革国有资本授权经营体制方案》的实施，深化落实中央企业董事会职权，在授权、放权上取得看得见的进展。加强外部董事队伍建设，拓展外部董事来源渠道，完善外部董事与国资监管机构之间的工作机制，先从试点企业做起，建立机制，明确责任，上半年要开始运转。

改革国有资本授权经营体制备受社会关注。“我们已经选择在 21 家中央企业和 122 家地方国有企业开展国有资本投资、运营公司试点，在试体制、试机制、试模式等方面进行了探索实践。”国务院国资委党委书记郝鹏透露，今年要深化两类公司试点，在国家必须掌握的重要行业和关键领域改组成立一批国有资本投资公司，组建一批国有资本运营公司，盘活资本存量，不断提高国有资本运营效率和水平。

国资委还提出，积极推进国有资本投资、运营公司出资的国有企业，以及主业处于竞争领域的商业类国有企业开展混改。深化混改内涵，着力转换企业经营机制，特别是在法人治理、选人用人、强化激励等方面取得实质性进展。

“履行好出资人职责，加快实现从管企业到管资本的转变，是做强做优做大国有资本的必然要求。”肖亚庆要求，各级国资委必须加快推进职能转变，切实把增强活力和强化监管有机统一起来，不断提升监管效能。

## 关于举办国际注册管理咨询师（CMC）考核认证 示范班（北京）的通知

中国企联 [2019]1 号

各有关单位：

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，提升管理咨询人才的专业化和国际化水平，为企业高质量发展提供优质咨询服务，引导和助力我国企业以全球思维参与市场竞争，充分发挥管理咨询在数字化时代的智力服务作用，中国企业联合会将继续组织国际注册管理咨询师（CMC）考核认证示范班。

国际注册管理咨询师（Certified Management Consultant，简称 CMC）是由国际管理咨询协会理事会（International Council of Management Consulting Committee，简称 ICMCI）发起的在全球 52 个国家开展的互通互认的管理咨询人员认证标准。中国企业联合会管理咨询委员会作为 ICMCI 在中国内地的唯一理事单位，经 ICMCI 授权，自 2005 年起，一直在全国范围内高水平、高质量地组织开展 CMC 认证和管理工作，为我国管理咨询行业培养了一批水平高、能力强的管理咨询人才。

经研究决定，将于 2019 年 3 月在北京举办国际注册管理咨询师（CMC）考核认证示范班，聘请中外知名管理专家授课，帮助管理咨询顾问拓展国际视野，掌握最新管理前沿知识和发展趋势。现将有关事项通知如下：

### 一、培训内容与日程安排

#### （一）国际视野

3 月 19 日 8:30-11:00

题目：管理咨询行业的未来趋势（英文授课，中文翻译）

在经济增速放缓等宏观环境下，如何帮助企业寻找“更快、更好”的发展道路和成功模式，如何为企业提供更个性化的问题解决方案，成为咨询行业和客户企业的共同挑战。通过了解和掌握国际化背景下管理咨询的发展现状和未来趋势，能够更好地为中国企业提供高品质的服务。

授课专家：德怀特（Dwight Mihalicz），CMC，国际管理咨询协会理事会（ICMCI）主席

#### （二）管理前沿

3 月 19 日 14:00-17:00

题目：以系统性变革创新推进企业智慧化转型

企业智慧化转型是一项系统工程，不仅涉及到网络信息技术和工业控制技术的开发和应用，还需要现代化管理技术的跟进和配合，同时，需要更多的新思路、新理念、新模式的实践和探索。

授课专家：张文彬，中国企业联合会企业创新工作部副主任，工业和信息化部两化融合管理体系联合工作组专家。

#### （三）先进技术

3月20日 8:30-12:00

题目：信息技术助力管理咨询业务提升

面对经济环境的变化、不断提升的监管要求，行业格局的调整等复杂运营环境，信息技术已经成为帮助企业进行管理变革和业务转型的重要工具。管理咨询顾问应学会如何融合人员、流程和信息技术，实现企业管理落地，提高企业业绩，推进可持续发展，这样才能在充满挑战的环境中保持强大的竞争力和卓越效率。

授课专家：张炬 上海博阳精讯信息科技有限公司总经理

（四）咨询创新

3月20日 14:00-17:00

题目：企业战略“三核”定位模型

战略咨询作为传统管理咨询业务中的重点内容，一直是管理咨询业务收入的重要组成部分。此模型明晰困扰企业可持续发展的一系列“顶层”问题，围绕企业“三核”定位（核心价值、核心能力、核心业务），帮助企业明确战略发展方向，清晰战略发展目标，谋定资源配置策略。

授课专家：何腊柏，CMC，北京博洋零询管理顾问有限公司总经理

（五）考核评价

3月21日 8:30-12:00

题目：国际注册管理咨询师认证培训宣贯课程

3月21日 13:00-15:00

笔试考核

3月21日 15:00-19:00

面试答辩

3月22日 8:30-17:00

面试答辩

二、培训地点

1. 北京万寿宾馆（北京海淀区万寿路甲12号）
2. 中国企业联合会（北京海淀区紫竹院南路17号）

三、申报条件

（一）基本条件

1、资历（具备下列条件之一）

（1）取得中国企业联合会管理咨询委员会《高级管理咨询顾问资格证书》5年以上，领导完成8个以上管理咨询项目；

（2）取得大学专科学历，从事管理咨询及相关工作15年以上，领导完成8个以上管理咨询项目；

（3）取得大学本科学历，从事管理咨询及相关工作10年以上，领导完成8个以上管理咨询项目；

（4）取得硕士研究生学历，从事管理咨询及相关工作8年以上，领导完成8个以上管理咨询项目；

（5）取得博士研究生学历，从事管理咨询及相关工作5年以上，领导完成8个以上管理咨询项目。

2、知识体系

对下述管理专业知识有深刻的了解且精通一门以上专业：

战略管理、市场营销、组织变革、人力资源管理、财务管理、生产制造管理、物流管理、商务管理、信息系统管理等。

### 3、外语能力

基本的听、说、读、写能力。

#### (二) 推荐人

CMC 申请人须由 2 名熟悉的 CMC 签名推荐。

### 四、申报材料

1、《国际注册管理咨询师（CMC）中英文申请表》（可在 [www.cec1979.org.cn/glzxs/](http://www.cec1979.org.cn/glzxs/) 下载）；

2、身份证、学历（学位）证明扫描件；

3、职称或职业资格证明扫描件；

4、1 份管理咨询报告（附咨询合同书或客户证明）；

5、1 份最终答辩用咨询案例（PPT 或者 PDF 格式）；

6、2 寸(3cm×4cm)电子照片。

上述材料均以电子格式提交。

### 五、报名方式

申请人在 3 月 10 日前将申报材料提交至中国企业联合会管理咨询委员会，经初审合格后，申请人交费、领取参考资料和课程讲义，并参加培训考核。

培训考核及认证费 8000 元（含专家讲课、资料、考核、评审、ICMCI 申报费用等），住宿费、交通费自理（B 座标准间 498 元/间）。

中国企业联合会账户信息：

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：0200049309024912940

### 六、联系方式

联系人：由宁波、聂聪聪、满毅

报名电话：（010）68701265 68701770

邮箱：cecpxzx@cec1979.org.cn

二〇一九年一月二十三日

## □ 领军人物

### 知本咨询董事长 刘斌：

## 2019，向不确定性致敬

各位尊敬的嘉宾、朋友：

斗转星移，四季交替，转眼间365天过去了，又到了我们集聚一堂，思考中国企业成长未来，为新的一年构思和布局的时间。



2018年，这一年很短，因为我们体会到环境的多变。中美谈判，成了又崩了；石油价格，涨了又跌了；货币政策，紧了又松了；网络金融，火了又灭了。场景切换，林林总总，目不暇接。

2018年，这一年很长，因为我们体会到等待的煎熬。投资人在等待，等待股市反转去抄底的日子；企业人在等待，等待多挣钱少交税的日子；知本人也在等待，等待今天和大家坐而论道的日子！

今天，股市虽然还没有反转，但又一届杨杜论坛如约而至。我首先代表主办方知本咨询，联合主办方

国务院发展研究中心国际技术经济研究所、人大商学院 EMBA 中心和高管人员培训中心，以及我们的媒体合作伙伴北京电视台生活频道、企业管理杂志社、未蓝直播，向各位来宾表示热烈的欢迎！

本届论坛的主题，我们写为“不确定环境下的中国企业成长和突破”，是期待在这个改革开放40周年，新中国成立70周年，又巧遇“世界百年未有之大变局”的关键时点，用我们独立的思考，汇聚每位嘉宾无限的智慧，解剖、分析和透视我们所处的这个成长时代，描绘、建构和探索我们面前的成长道路。

“成长”与我们每一个有机体相生相随。长的核心，就是破解时间维度的密码，做时间变量的朋友。知本咨询认为，企业成长，就是要在时间的迁移、环境的变化过程中，找到做大、做强、做快、做多、做新、做久、做局、做人等八大成长维度的有机协同。每家企业，都在不确定中找到确定的生存节奏；每个管理者，都在变化中找到不变的决策逻辑。

站在这个变化的关键节点上，我要向成长于这个伟大时代致敬！四十年前，中国经济崩溃论是西方共识，很少有人相信中国经济可以迅速接近世界第一；三十年前，中国政治崩溃论甚嚣尘上，很少有人相信中国有能力重塑全球治理；二十年前，中国国企崩溃论不绝于耳，很少有人相信中国能产生一百家世界级跨国公司；十年前，中国金融脆弱论时隐时现，很少有人相信中国能培养世界第二大资本市场。我们做到了！现在，环境危机论、能源危机论、债务危机论、贸易争端论、国进民退论纷至沓来，有多少人相信中国人可以化危为机、否极泰来？作为这个伟大时代的受益者，我们选择相信，我们选择行动，用知本咨询有限的光芒，帮助中国公司和企业家把握时代的洪流，穿透时间的迷雾。

站在这个变化的关键节点上，我要向在座各位嘉宾所在组织和广大中国企业致敬！中国企业会发展，只用20年时间，把世界500强公司从3家提升到110家，能力世界第一；中国企业会投资，不到20年时间，成为世界第二大投资国，渗透力世界第一；中国企业会创新，旧瓶装新酒、新瓶装旧酒、新瓶装新酒，学习力世界第一；中国企业会吃苦，白加黑、五加二、夜总会家常便饭，纪律性世界第一。中国人的基因、中国企业的斗志，不管风吹浪打，胜似闲庭信步。“沧海一声笑，涛涛两岸潮，浮沉随浪记今朝”，我们坚信，守住初心、奋发图强的中国公司一定能够赢得未来！

站在这个变化的关键节点上，我要向环境的快速变化致敬！变化让行业有机会重新洗牌，变化让小企业有机会快速长大，变化让聪明人有机会合法挣钱，变化让青年人有机会变成领导、偶像。

变化在多数情况下不太舒服，但它却是迫使我们走出舒适区的最好动力，也是让我们重新思考成长问题的最好礼物。我们要向指责者致敬，不管它是哪个国家，哪个组织，哪个人，因为生命中只要有“蓝军”存在，就能让我们认识到持续改进有多么宝贵！我们要向竞争对手致敬，哪怕它正在和你争抢市场，因为只要有竞争存在，就能让我们认识到提升能力有多么宝贵！我们还要向成长中的挫折致敬，因为它让我们认识到坚守和毅力有多么宝贵！

我们甚至要向股市新低致敬，因为它让我们认识到自己兜里的钱有多么宝贵！

各位尊敬的嘉宾和朋友们，知本咨询立志成为一家让世界尊敬的中国咨询企业，成为站在中国最伟大公司背后的人，今天，我们距离这个目标还十分遥远，不过我们每个知本人都坚信，我们每一天的努力，都会化为客户成长的动力，融入中国公司的发展，最终会搭载我们实现理想！在座很多朋友，在过去十多年里，给予我们这个小组织的信任、支持，都让知本咨询感觉恩重如山，责任重大，我们只有奋力前行，在不确定的未来里，提前抵达，为大家照亮前程。

未来很长，未来很不确定，但至少有一点不会发生改变。杨杜论坛和知本峰会至少还要办二十届！我算了一下，今年我刚从中青年变成中老年，还能为此忙活20年，在这20年中，我们会在每年岁末交替时等候大家，共同感受时间的魔力，成长的力量！

一年一论坛，一聚一春秋，一生一注力，一世一芳华。第六届杨杜论坛暨知本峰会即将开始，倾听杨杜教授和宋华教授的新年演讲，分享知本咨询最新思考和实践，期望各位朋友有所思考、有所交流、有所收获。猪年新春即将到来，我也代表知本咨询祝愿每位来宾：等来股市大涨，迎得客户上门，干出最佳业绩，拿到最多奖金！谢谢！

**赛迪智库顾问 陈笑天：**

## **传统产业优化升级应明确智能化方向**

当前，信息通信技术和制造业融合发展逐步提速，智能工厂、数字化车间已经从概念走向普及，德美日等传统制造强国在智能化改造上的投入不断加大，融合了智能化理念的生产方式正加快对传统产业模式的替代。

党中央国务院高度重视传统产业优化升级工作，党的十九大报告强调，要把提高供给体系质量作为主攻方向，支持传统产业优化升级。习近平总书记指出，推动传统产业转型升级，必须坚持以企业为主体，以市场为导向，以技术改造、技术进步、技术创新为突破口。

工业和信息化部与财政部、发展改革委、科技部等部门紧密合作，在支持制造业创新发展和转型升级方面开展了大量工作，取得了显著成效，如海尔智能工厂、九江石化智能制造等一批智能化典型成功转化。

但我们研究发现，当前我国传统产业企业改造提升推进过程中还存在大中小企业发展不平衡、全流程改造不充分、专业智能化改造服务供应商不足等问题。

我们认为下一步的传统产业改造提升，各级政府和大型企业集团层面应推进产业链协同改造、集群化改造和同业标准化改造，企业层面应积极应用新技术、新工艺、新设备、新材料、新模式开展全流程改造，其中生产设备较新的企业应运用智能控制系统、先进传感技术、数字化仪器仪表等对现有生产装备和生产线进行智能升级，资本有限的中小企业优先对关键工序核心装备进行升级换代提升产品质量，有条件的企业加紧建设数字化车间和智能工厂。



## 2018 中国管理咨询优秀案例节选：

### 山东电力建设第三工程有限公司

#### 基于商业模式升级与战略能力构建的人力资源提升

--北京华夏基石管理咨询集团 荆小娟

### 导 读

山东电力建设第三工程有限公司基于商业模式升级与战略能力构建项目是在公司“打造中国电建第一品牌，领跑国际电站 EPC”的公司愿景目标背景下提出的。

电建三公司现有人力资源体系发端于其作为电站工程建设公司的时期。随着公司商业模式从 C（电站施工工程公司）向 EPC（电站工程总承包商）的转型，公司组织形态从单一职能型结构向集团化、区域化多层级结构演变，现有人力资源体系无法支撑公司基于 EPCO 全价值链发展对人才能力与结构提出的要求，需要升级并重点打造以人才供应链为核心的人力资源体系，强化“能力定义-能力发展-能力保留”这一主线，重构人力资源机制相关环节。升级后的人力资源体系的价值体现为公司所需要的人才队伍，以及与之相匹配的人力资源管理能力。

项目设计的第一条主线是以 EPCO 价值链的 E（设计）、C（施工）、O（调试）三个环节的人才队伍构建为切入点，将跨领域历练经验定义为公司核心人才培养的关键特征，以此作为人力资源体系设计的重点，并打通中层干部队伍与专业人员队伍之间“选拔-培育-任免与评价-保留与激励”机制的运行。

项目的第二条主线是针对当前正在承担 EPCO 价值链核心岗位工作，并可持续为公司创造长期贡献的员工的激励与保留机制设计。针对激励，对该群体的绩效产出实现精准评价，拉开奖金差距，强化多劳多得的绩效文化；针对保留，对该群体设计留任奖励机制，建立员工与公司发展共创共享的业绩分享文化。

项目的第三条主线是人力资源的组织与工作流程向专家中心+区域人力资源+共享服务中心的模式演进，为人力资源体系的升级落地提供组织保障。

项目共历时 14 个月，超过 200 人次参与项目，基于合同交付超过 30 项核心项目成果。

#### 一、客户基本情况与项目背景说明

##### （一）客户基本情况概述

山东电力建设第三工程有限公司（以下简称“电建三公司”）成立于 1985 年，是中国电力建设集团有限公司全资 A 级子公司，员工人数 5000 余人，是一家以 EPCO、EPC、BOT、BOO、PMC 等方式，承包火电、核电、太能热发电、风电、光伏、生物质发电、变电站、海水淡化等工程建设为主，广泛涉足电力与金融投资、设计咨询、设备制造与租赁、国际物流与贸易、调试运行、房地产、休闲旅游等多个领域的综合性建设集团，能够为客户提供从电站项目可研到投融资、勘探、策划、设计、采购、施工、调试、运行维护的一揽子解决方案。公司是中国运作国际电站 EPC 最早、在建项目最多、市场竞争力最强、国内年平均装机容量

最多的专业化电力工程公司，已成功进入以中东区域国家为主的海外 19 个国家和地区，在客户中享有极高的口碑与声誉。2016 年公司荣获“全国五一劳动奖”，连续 11 年入选美国 ENR “250 强国际总承包商”榜单，2017 年所属母公司——中国电力建设集团有限公司首次排名进入世界前十（注：山东电建三公司与所属母公司合并报表，不单独参与排名）。

山东电建三公司曾于 2005 年邀请华夏基石提供过以战略、文化、组织与人力资源体系为核心的管理咨询服务，成功助力其在 2004-2006 年走出海外，拓展海外业务，完成公司二次创业转型与提升的历程，经过近 10 余年的发展：电建三公司主营业务收入已从 20 亿增长至 2017 年主营业务收入 160 亿，成为中国电建集团第一品牌。

## （二）项目背景说明

电建三公司在 2005 年与华夏基石合作战略与文化咨询项目之时，便提出“打造中国电建第一品牌，领跑国际电站 EPC”的企业愿景目标，这一愿景实现的核心战略路径就是公司要逐步实现从 C（电站施工）向 EPC（电站工程总承包）转型，也就是要从基于施工技术与项目执行的交付者角色向全球资源整合者与项目运营服务商角色转变。电建三公司从成长之初一路披荆斩棘，在 2000 年撤并危机中向死而生，带动公司发展的是其卓越的施工技术与项目执行能力，但是在整个电站可研-设计-施工-运营的全产业链上，一直处于被替代风险高、利润薄、唯有靠快速响应以及成本、效率取胜的领域，与之相匹配的人才队伍一直是管理+骨干劳务的结构特征。经过多年成功项目的摸索、实践、优化与改进，在与优秀业主，特别是代表电站运营最高管理标准——欧美标准的中东地区各类业主打交道的过程中，历史的车轮将电建三公司不断推向了与国际电站工程 EPC 总承包商角逐的舞台中央。作为 EPC 总承包商，处于整个产业价值链话语权高、利润高但系统风险高的领域，公司需要主动适应变化，更加贴近客户，实现资源整合与风险控制并举，对于公司而言亦不再是执行好一个项目或者某一个项目的一个环节，需要构建基于 EPC 项目的全球统一运营与管理能力，建立高效组织项目的标准，同时能够整合 EPC 各环节专家人才与供应商为我所用。由此，作为 C 的项目执行者与 EPC 的资源整合者和项目运营者来说，两种商业模式的内在逻辑存在明显的差异。在这一背景下，根据电建三公司在其四五战略规划中提出的领跑国际电站 EPC 的愿景，并且进一步实现更长久的领跑，对公司现有的人力资源机制提出系统诊断与升级的需求，以应对公司商业模式升级带来的挑战和机会。

另一方面，电建三公司现行的人力资源管理流程、制度仍然沿袭的是 2005 年华夏基石帮助其构建的人力资源体系，十年间主要是基于问题对体系进行的修正与补充，本质逻辑并未发生变化，随着公司同时运营管理的项目数量、规模、类型、人员队伍情况等，以及从 C 向 EPC 逐步转型等的变化，过去的人力资源体系已明显无法适应当前公司的管理需要，例如薪酬体系、人才队伍结构与培养体系等，亦亟需进行整体升级，以支撑公司可持续发展的要求。

基于以上背景与现实问题，电建三公司在 2016 年 8 月提出了管理咨询需求，即，基于 C→EPC 商业模式升级，对公司人力资源体系进行系统提升，助力公司 EPC 模式的深化与领跑国际电站 EPC 目标实现。

## （三）项目目标界定

经过与客户的多次沟通，我们将项目的名称定义为：基于商业模式升级与战略能力构建的人力资源能力提升。要达到的目标是回答基于 EPC 商业模式升级、流程化组织打造的背景，

- 1、公司需要构建什么样的人才队伍，为公司 EPC 商业模式运作提供支撑？这些人才培养的关键路径是什么？
- 2、公司需要构建什么样的干部管理体系，以适应未来组织运行的要求？
- 3、公司的薪酬激励体系需要进行哪些变革，以满足 EPC 全产业链运行对多类型分层分

类人才激励的需要？

4、人力资源自身组织建设需要发生哪些变化？如何与全球项目运营的组织管理要求相匹配？在集团化、区域化人力资源管理模式下，如何实现人力资源集约化运营，并提升人力资源自身专业队伍的能力？探讨人力资源三支柱模型的适用性。

## 二、前期调研与诊断

### （一）调研诊断概述

2016年10月正式启动项目，历时2个多月，华夏基石通过访谈（近百人）、资料研究（内外部文件、政策制度、行业研究、书籍等）、专题研讨、问卷调查（涉及战略、企业文化、流程、组织、人力资源等），对电建三公司管理现状进行了全面调研和诊断。

### （二）诊断的主要框架与内容

华夏基石主要从创造客户价值、企业使命与愿景、企业战略、企业商业模式、组织与流程、人才管理体系、企业文化、领导者与干部队伍等八个维度系统认知与理解一个企业。以此为主线，设计调查问卷，以及针对公司不同层级、业务访谈对象的访谈提纲，全面检视电建三公司实现战略以及商业模式升级所面临的挑战与现实问题，规划未来电建三公司人力资源体系变革升级的方向与步骤，并推动公司中高层之间形成思想与行动的共识。

### （三）核心诊断结论

#### 1、组织与流程管理体系

2012-2013年电建三公司在基于对过去十多年项目运作经验的总结，通过内部组织架构调整与流程搭接，构建了“八大管理体系”与“九大流程体系”，成为指导、管控公司EPC项目运营的总纲性文件，使得公司在全球同时运行50个EPC项目具备了共同的标准化、经验可复制化，并在此基础上快速改进的条件。本质上，八大体系与九大流程的建立，标志着电建三公司从直线职能制组织向流程化组织转变阶段的正式开启，转变的核心是使当前的职能型组织结构更加贴近流程，贴近客户需求，适应市场的变化，让组织更有弹性和活力；同时，持续优化组织结构以适应流程需要。经过3年多的运行，我们认为，

①EPC全产业链流程化意识已养成：通过问卷调查，85%的员工认为每一个流程都有明确的输入和输出内容要求；88%的员工认为在搭接部门间配合上，流程对提升运营效率很有帮助。

②EPC全环节能力已形成：通过问卷调查，在与外部行业主要竞争对手比较方面，公司除了在投融资与金融服务、项目可研、工程技术研发方面的优势尚不明显之外，各级员工普遍认为公司在EPC全业务流程的各环节能力处于优秀或与竞争对手相当的水平。

以上数据进一步验证了电建三公司基于EPC商业模式的运作打造流程化组织所取得的成效。

#### 2、人力资源管理

##### （1）已具备的变革基础

①人力资源各个职能模块实现流程化、表单化、工具化，基本制度体系完备。

②在2005年管理咨询的基础上，人力资源各模块的专业能力在问题解决与持续改进中传承与提升，电建三公司基于务实的绩效文化形成了人力资源与业务之间的互动与匹配模式。

③人力资源体系的“岗位特征”显著：建立了以岗位为核心的招聘配置-绩效考核-薪酬激励-培训体系。

##### （2）存在的问题

电建三公司人力资源体系的问题主要来自于公司战略选择背景下，因应C向EPC商业模式升级以及流程化组织打造的要求，对人力资源配套机制提出的挑战。因此人力资源体系面

临的不再是局部问题的澄清与解决，以及局部模块的技术工具优化与应用，而是如何基于打造流程化组织的目标，对人力资源体系进行系统性提升。提升主要体现在以下三个方面：

①公司能够执行 EPC 项目的项目经理与专业技术专家人才越来越不够用，许多业绩优秀以及高潜质员工，特别是已在施工建设与施工管理环节成长起来的骨干员工遇到成长瓶颈。

②面对全球项目运营的要求，公司致力于打造以矩阵结构为特征的流程化组织，长期在职能型组织中习得的管理风格与惯性，使得现有管理人员适应流程化组织赋予的角色时存在能力短板与不足。

③现行薪酬体系面向未来给予员工的激励空间与资源不够用，“带宽”不够宽，特别是针对骨干员工，面临激励不足与人才流失的风险。

④人力资源自身组织运作也面临公司业务全球布局背景下，总部与各区域/分子公司、项目部人力资源之间的管理界面进一步厘清的需求，人力资源自身队伍能力提升迫在眉睫。

### 3、变革的方向与总体规划

基于以上诊断结论，华夏基石将电建三公司管理咨询项目的落脚点定义在构建“岗位+能力”的双轮驱动人力资源管理提升上，即以其现有流程化组织运行方式为依据，重点在于强化人才与能力构建这条主线，与公司现有岗位管理这条主线实现良好适配，并互为支撑。

## 三、解决方案概述

### （一）基于 EPC 商业模式升级的人才成长图谱

#### 1、设计思路与方法

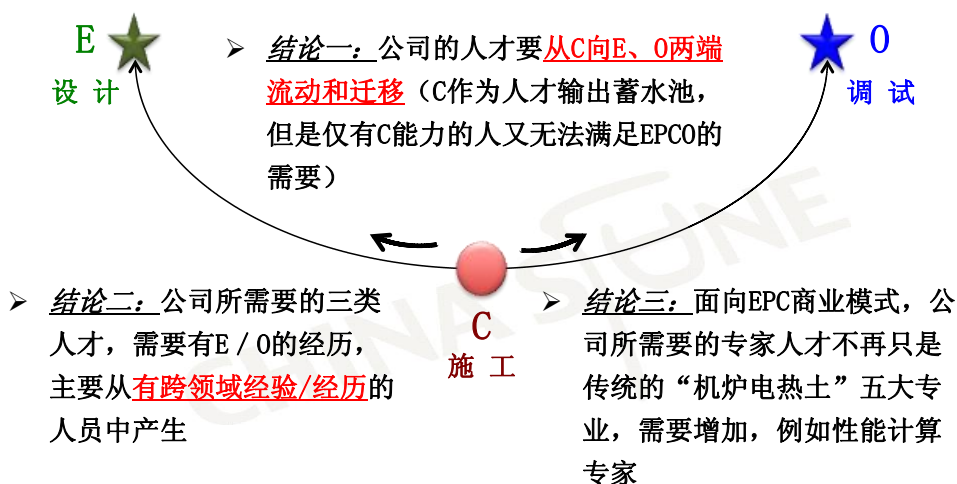
筛选电建三公司中高层管理者（目前中高层管理者也是所在专业的专家）30 余人次，分布在其 EPCO 全业务链条相关环节，组织 30 余次不同层级研讨会，系统研讨从 C 向 EPC 转变时，电建三公司在设计、调试等多环节需要构建什么样的核心能力？当关注电站全寿命周期管理，而不仅仅是电站建设交付时，性能试验等关系电站全寿命周期的企业能力如何培育？从过去“自己亲自做”到成为 EPC 总承包商时“管理他人做”，对员工的能力要求有何不同？

#### 2、设计结论

##### （1）电建三公司需要什么样的人？如何获得与培养？

作为 EPC 工程承包商，从 EPCO 整体链条来看，E、O 是价值贡献高的领域，也是电建三公司从 C 转向 EPC 后需要重点强化的领域和能力（见图 1）。

图 1 电建三公司三类人才产生的途径



##### （2）三类人才的成长要点（见图 2）

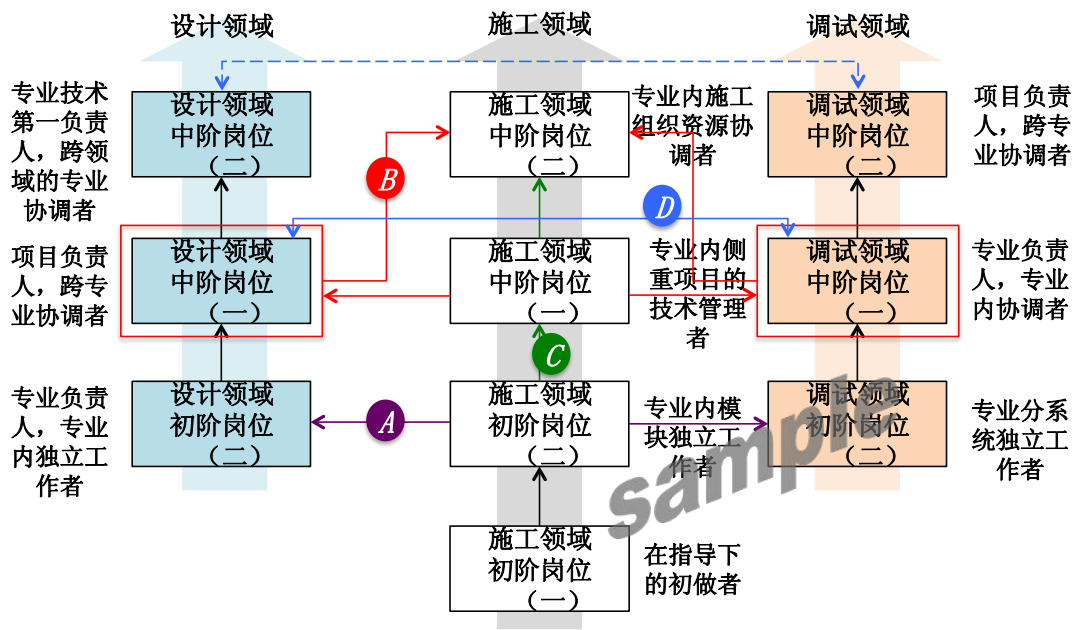


图 2 电建三公司设计-施工-调试领域人才成长图谱

①以“之字形”能力发展与晋升模式取代“塔形”单一发展模式，每个员工在所在领域的成长过程中，必须进行跨领域历练后才能实现岗位晋升

②在配套机制上，跨领域历练的经验将成为识别与优先选拔优秀员工的必要条件，在薪酬水平的设计方面，具备跨领域历练经验的员工高于不具备此经验的员工

③识别、选拔以及评价员工跨领域历练成果，将成为电建三公司任职资格管理机制构建的核心，而所在部门的管理者须主动成为机制实现的第一责任人，承担人力资源管理责任

(4) 基于人才成长图谱的任职资格管理

从人力资源管理体系来讲，员工能力建设的主要落脚点是任职资格管理体系，人才成长图谱则是开发员工任职资格标准，构建任职资格管理体系，使之真正嵌套公司业务发展的基础与核心。电建三公司过去十年以来一直具备员工岗位任职资格管理工作的基础，因此本次管理咨询工作在这个部分的主要着力点是明确 EPC 商业模式下人才成长的路径，并对其中的关键要点进行清晰定义，在此基础上对其任职资格管理体系 1.0 版进行 2.0 升版工作。

(二) 基于 EPC 商业模式升级的干部管理体系设计

1、背景

在公司的战略与商业模式升级背景下，中层干部要实现三个转身，即由“会干”到“既会干+又会管”转变，由“做事”到“做事+培养人”转变，由“管理者+监督者”到“管理者+赋能者”转变。若完成这些转变，那些既能够传承公司的文化与优秀基因，又能够代表公司未来方向的中层干部的画像是怎样的？画像怎样用标准来诠释？基于这个标准如何优化干部选拔、调配、晋升的机制，进而帮助公司打造一支可以支撑公司长久领跑国际电站 EPC 的中层干部队伍。

2、设计目标，需回答：

- (1) EPC 商业模式背景下，干部的胜任力标准是什么？
- (2) 基于胜任力标准，升级后的干部管理机制是什么样子？操作要点有哪些？

3、设计思路

(1) 对电建三公司 2002-2017 年度中层干部队伍能力要求进行编年历研究，关注能力变化及其与公司发展阶段、战略诉求、业务模式、管理场景之间的联系，分析背后的逻辑，通过提炼、总结、归纳与整合，形成面向公司未来可以继续传承的干部胜任力标准库，并为行为化定义提供素材

(2) 对干部胜任力的内涵做出定义，对干部的价值观、品德要求与干部能力、经验要求之间进行区隔（许多企业在定义胜任力要求以及实施评价时，因不能有效区分而导致应用效果不佳）。经讨论，电建三公司中层干部胜任力的内涵包括：能力+经验/经历两个部分，这是决定干部绩效的关键成功因素。

(3) 确定干部胜任力的开发方法论（见图 3）

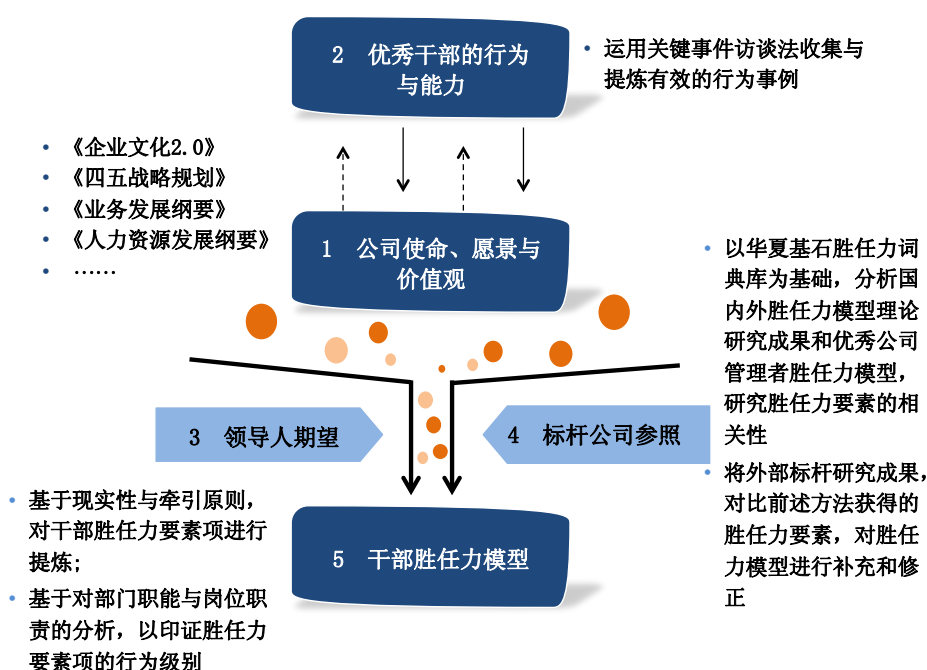


图 3 电建三公司干部胜任力模型构建的方法

基于上述方法论，我们将电建三公司的中层干部分为市场开发类、项目经营类、职能管理类三个类别，共选择 49 人参与关键事件访谈（Behavioral Events Interviews, BEIs），设计结构化访谈提纲 3 份，各 9 个问题，人均访谈 2.5-3 小时，共访谈 150 小时，整理访谈纪要 90 万字。

访谈对象确定的依据：

- ①在电建三公司内部被领导和下属公认的业绩优秀的中层干部
- ②有过跨市场开发、项目管理、职能管理类工作经历的人员优先
- ③按照司龄超过 17 年（经历过 2000 年撤并事件）、司龄在 10-17 年、司龄在 10 年以内的三种情况选择确定

(4) 提炼中层干部通用胜任力要素，

①提炼胜任力模型的能力部分：开发能力的分级行为化定义，形成胜任力要素定义库，并与三个类别中层干部岗位进行对应，形成三个类别中层干部胜任力模型-能力要求。

②提炼胜任力模型的经验/经历部分：结合被访谈者个人职业背景与优势经历、日常工作中发生频率较高的管理场景等，设计经验/经历的结构与内容，并与三个类别中层干部岗位进行对应，形成三个类别中层干部胜任力模型-经验/经历要求。

(5) 补充“胜任力评价”+“人才盘点”两个关键环节，将其纳入现有电建三公司干部管理

机制中，使之成为干部选-育-用-留的完整闭环。

#### 4、设计结论

##### (1) 干部胜任力模型-能力部分（见图 4）

电建三公司干部胜任力模型由五力构成，共包括 10 项胜任力要素。从能力类别视角来解读，成就他人是最底层的能力要求，电建三公司作为 EPC 总承包商时，需要整合全球供应商资源为电站交付而做出贡献，需要有与其共同成长，成就他人的意愿与内驱力，这也是电建三公司商业模式从 C 到 EPC 的重要变化之一；

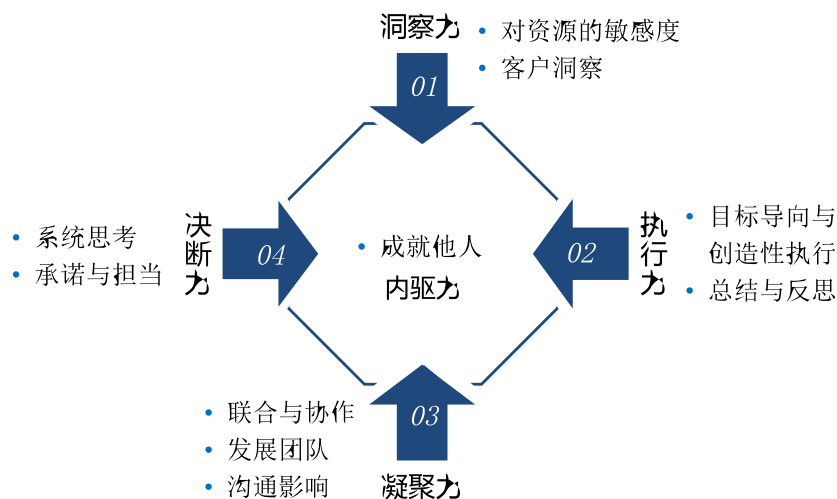


图 4 电建三公司干部胜任力模型

执行力与决断力是与成功交付结果直接相关的能力，也是电建三公司过去之所以成功的重要支撑，是从 C 到 EPC 变化后需要持续强化的能力，这两项能力决定了一个人/公司能否做得了，能否做的好；洞察力与连接力体现的是与他人、环境的交互能力，对应的是关系构建，这对于 EPC 总承包商的角色来说，也是尤其重要的，决定了一个人/公司能否联合大家一起做，做的更有资源，更加可持续。

因市场开发类、项目经营类、职能管理类三个类别的岗位特征与绩效要求有所差异，因此将胜任力模型匹配到岗位上时，对该类别干部的胜任力要求也相应体现各自的侧重点。

##### (2) 干部胜任力模型-经验部分（见表 1）

##### (3) 干部管理制度与流程——两个关键优化

①优化胜任力评价方法，采用 360+问卷评价工具，对现行民主评议方法进行改良，通过行为举证与面谈评价相结合，由被评价人的直接上级、隔层上级、具有上下游客户关系的评价人进行评估反馈。

②引入基于评价的干部盘点程序与方法，将干部管理上升为公司级流程，纳入公司年度常态会议日历当中去（见图 5）。

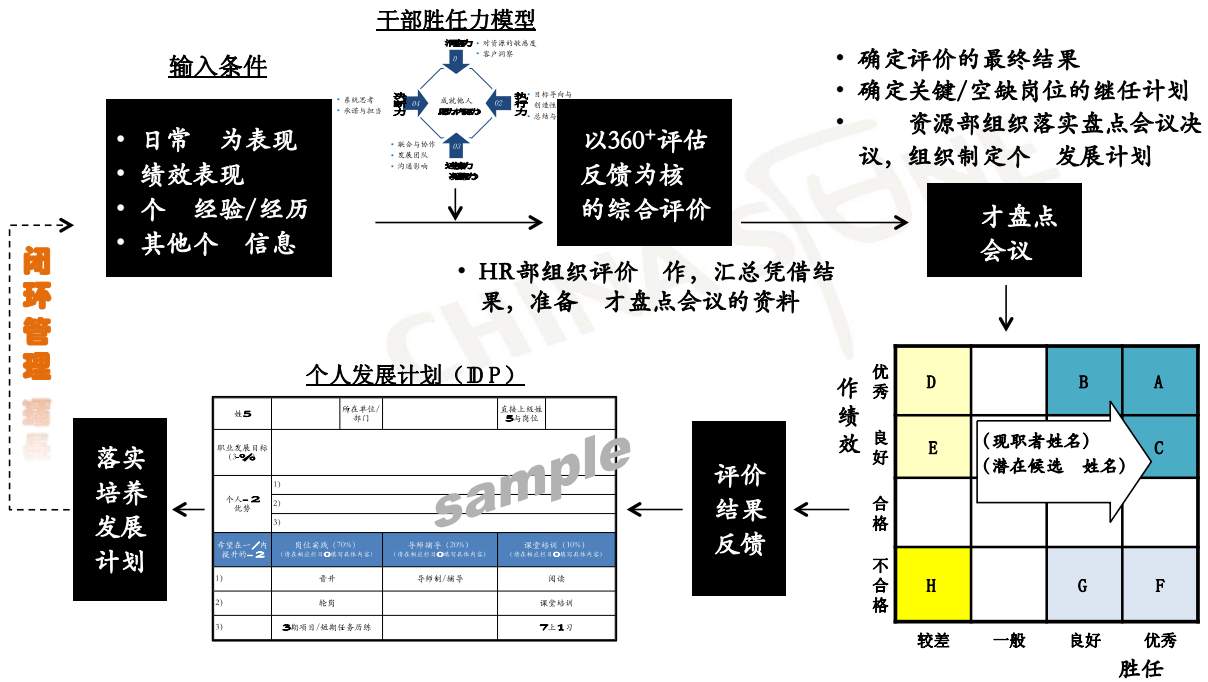


图 5 电建三公司干部人才盘点流程与机制

### (三) 基于 EPC 商业模式升级的薪酬激励体系设计

#### 1、背景

从公司业务运营的视角来看，电建三公司由 C（单一领域）向 EPC（全产业链）运营升级，E（设计）与 O（调试运行）以及相关领域的关键岗位的价值需要被重新定位，中基层岗位中因管理场景、IT 技术应用而使工作内涵发生变化的重要岗位价值需要被重新评估；在公司日常运营管理中，因应 EPC 商业模式升级而出现的创新举措，需要薪酬激励机制提供支撑。

从公司核心能力培育的视角来看，商业模式升级对于电建三公司培养核心人才（特别是具备跨领域历练经验的人才）提出需求，进一步通过绩效体系的传导机制夯实公司战略管理与执行能力，推动商业成功与效能提升，以上都需要激励机制提供支撑。

#### 2、设计目标

通过薪酬激励体系优化，实现：

(1) 岗位与能力双驱动的薪酬体系，而不仅仅是“岗位”这一主线，对员工能力发展提供清晰而直接的支撑

(2) 立足跨领域能力培养的实现路径，对以专业中阶岗位为核心的骨干群体提供激励

(3) 基于 EPC 全产业链的合理的岗位价值定位

(4) 创新薪酬分配方法，提升人力资源使用与配置效能

#### 3、设计思路

##### (1) 电建三公司的薪酬体系架构升级

从电建三公司的组织形态而言，由职能型组织向流程化组织过渡带来的是对组织内层级结构的弱化，创造价值的更多是流程与流程团队，组织朝着扁平的趋势发展。基于此，电建三公司薪酬体系的架构要从岗位等级结构型的薪酬体系，向宽带架构型的薪酬体系转变。在宽带架构型薪酬体系中，更加关注承担岗位产出的角色，岗位价值评估以及能力发展开始共同对薪酬等级的基础结构产生影响，薪酬等级间的差距变得更宽。

##### (2) 对专业中阶岗位（骨干）员工提供组合式激励

①以激励骨干员工为目标，优化业务单元奖金分配规则，重点在于让一线直接面对客户

的群体中有意愿、有业绩的骨干员工获得与其贡献相匹配的更多激励资源

②作为对员工长期可预期贡献的回报机制，以保留骨干员工为目标，制定留任奖励计划，重点在于让当期有业绩、未来有潜力的骨干员工有意愿能够更长时间的贡献个人成长的经验，分享公司发展的成果，同时将留任奖励与公司针对性的人才发展计划配套使用（例如，后备干部人才计划、青年员工菁英计划等）

#### 4、设计结论

##### （1）岗位价值评估

①从电建三公司现有 740 多个岗位中，拣选出 190 个标杆岗位，采用海氏评估工具进行岗位价值评估。组织两场岗位价值评估会议，一场由中高层管理者以及核心骨干专业人员为主，另一场以公司高管团队成员为主，共计 121 人。

②对两场岗位价值评估结果进行分析，包括其中 15%左右不合格的评估问卷进行重新打分后，对岗位价值评估结果进行整合输出，形成岗位价值评估报告与更新后的岗位岗级表。

③结论：基于 EPC 全产业价值链视角，相关链条、相关部门岗位之间的价值差异呈现出局部变化；骨干中坚层岗位的价值得到凸显，尤其是专业中阶岗位的价值普遍有所提高。

##### （2）专业中阶岗位（骨干）员工留任奖励计划

①奖励计划触发条件：公司经营业绩达标

②奖励额度设计：收入增加 15%以上才能让人有显著感知，因此奖励额度至少满足大于被激励对象年收入的 15%的原则，但小于其年收入的 2/3

③奖励计划设计示例（见图 6）

每年实际支付奖金库余额的 33%，其余部分在奖金库中滚存  
连续领取留任奖励不足 6 年的员工，离职时个人奖金库余额将全部返还至公司总奖金池中；  
连续领取留任奖励 6-10 年的员工，离职时可领取个人奖金库余额的 50%，剩余部分返还；  
连续领取留任奖励 10-15 年的员工，离职时可领取个人奖金库余额的 75%，剩余部分返还；  
连续领取留任奖励 15 年以上的员工，离职时可领取个人奖金库余额的 100%

假设某员工每年的留任奖励均为5万元（第3年因为公司主要业绩低于目标未获得分配）； 每年奖励额全部注入其个人的奖金库。				
	第1年	第2年	第3年	第4年
当期获得的年终奖额度	5	5	0	5
+ 期初奖金库余额	0.0	3.3	5.6	3.8
= 可付的奖金库余额	5.0	8.3	5.6	8.8
x 支付比例%	33%	33%	33%	33%
= 支付奖金	1.7	2.7	1.8	2.9
期末奖金库余额	3.3	5.6	3.8	5.9

图 6 电建三公司专业中阶岗位（骨干）员工留任奖励计划示例

##### （3）基于人力资源集约化使用与配置的激励计划设计

①适用范围与目标：将总部部门作为类经营单元，通过激励资源分配方式的创新，推动部门人力资源使用与配置标准的提高，优化人力资源效能。

②激励计划示例：

以过去三年历史数据作为参考，部门员工工资总额按考勤全额发放，奖金总额按照固定值

\*50%+变动值\*50%的方式核算，其中固定值为过去三年的最高值，变动值根据公司 2015-2017 年平均主营业务收入基数计算。

确定总激励额度后，总部部门根据当年度人员使用配置情况进行分配，当人力资源效能提升时，人均所享受的激励资源得到增加。

#### （四）基于 EPC 商业模式升级的人力资源组织体系设计

##### 1、设计目标

为支撑人力资源体系的整体提升，回答如何强化人力资源自身组织能力，探讨人力资源组织方式转变的方向以及人力资源三支柱模型的可行性。

##### 2、设计思路

基于电建三公司 EPC 商业模式升级的要求，电建三公司的组织形态由职能型组织向流程化组织转变，

（1）培育员工能力成为过去以岗位为核心的人力资源体系需要达成的目标，因此人力资源组织体系自身首先需要从以职能管理为核心的模式向以岗位+能力发展为核心的模式升级。

（2）随着公司全球项目运营逐步呈现区域集中运营的优势时，公司的组织形态会增加“区域”一个维度，当前中东、印度的区域化运营能力已经初步形成，在此背景下，人力资源组织体系自身需要逐步从职能管控驱动向专家+业务伙伴+共享服务驱动模式升级。

##### 3、设计结论

（1）第一步：从以职能管理为核心的模式向以岗位+能力发展为核心的模式升级（见图 7）。

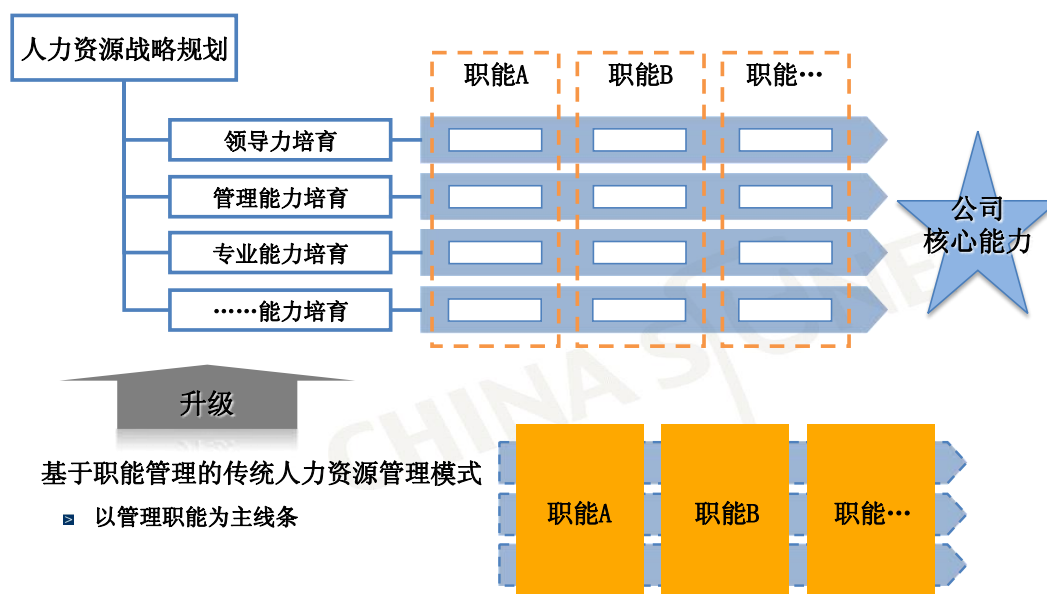


图 7 电建三公司以岗位+能力发展为核心的人力资源管理

实现升级的核心工作包括：

①梳理并建立以输出所需能力的人才队伍的数量与质量为评价标准的人力资源管理工作流程，这也是电建三公司打造流程化组织在人力资源管理领域的体现。

②改变过去对人力资源工作的评价标准，各个职能模块的工作都以输出合格的人才作为目标。

③业务部门的直线经理人被纳入到人力资源工作结果的绩效评价中，与人力资源部门专业人员的评价工作结对。

④当前以岗位为核心的人力资源管理工作流对其进行补充。

(2) 第二步：从职能管控驱动向专家+业务伙伴+共享服务驱动模式升级（见图8）

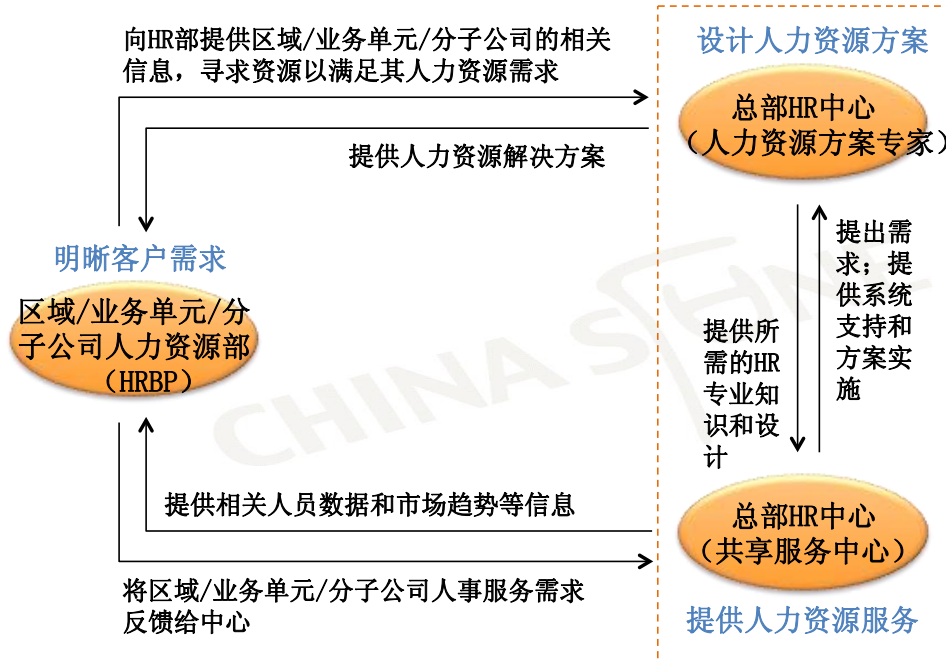


图8 电建三公司人力资源管理三支柱模式运作关系

实现升级的核心工作是：

①将总部人力资源部现有的职能管理工作进行归类，将当前事务性工作以及从事事务性工作的人员统一划归人力资源共享服务中心（SSC）调整，建立人力资源专业服务标准与服务规范，建立人力资源事务内部市场化结算制度。

②以当前项目部综合管理人员、区域公司/分子公司人力资源专业人员为资源池，甄选承担 HRBP 角色与职责的合格人选，由区域公司/分子公司人力资源部承接当前总部人力资源部从事的常规性人力资源工作标准、流程。

③基于当前总部人力资源部、业务部门以及外部专家资源物色并组建内部人力资源专家库，作为 COE 的班底，建立人力资源专业解决方案工作流程与标准。

#### 四、项目评估和绩效说明

(一) 山东电力建设第三工程有限公司基于商业模式升级与战略能力构建的人力资源能力提升项目整体回顾（见图9）



图9 电建三公司项目整体回顾

(二) 对照项目确定之初需要达成的目标，通过项目带给电建三公司的变化与价值体现在以下十二个方面：

- 1、员工能力培养（三大价值）（见图10）
- 2、干部管理升级（三大价值）（见图11）
- 3、薪酬激励升级（三大价值）（见图12）
- 4、人力资源组织升级（三大价值）（见图13）

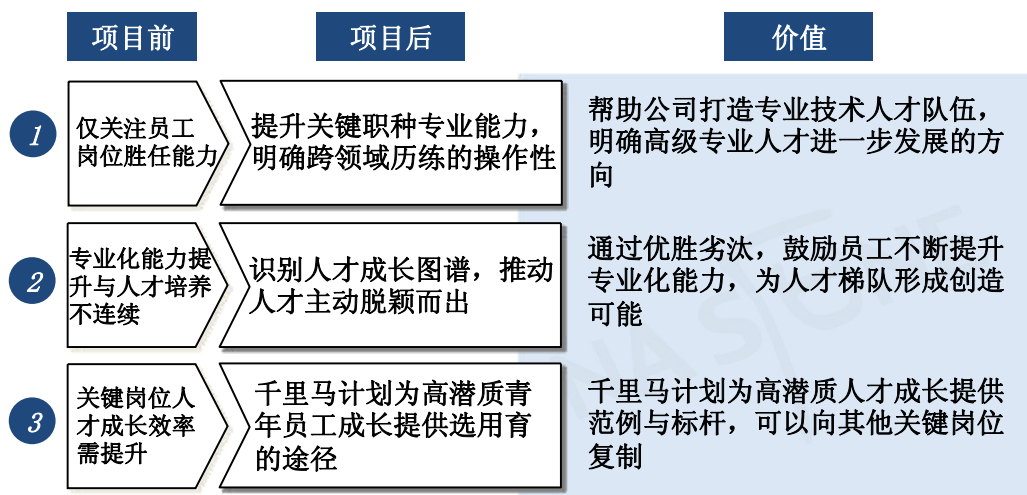


图10 电建三公司项目带来的价值-员工能力培养

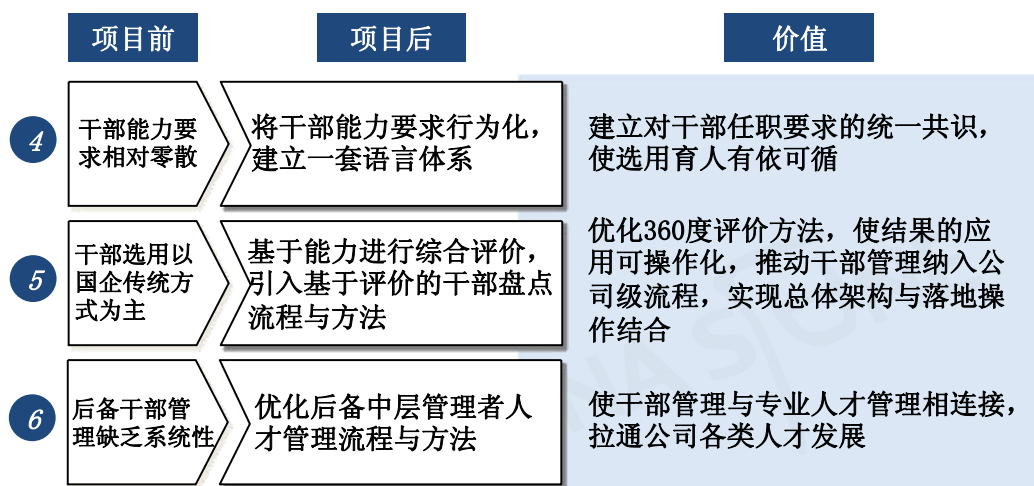


图 11 电建三公司项目带来的价值-干部管理升级

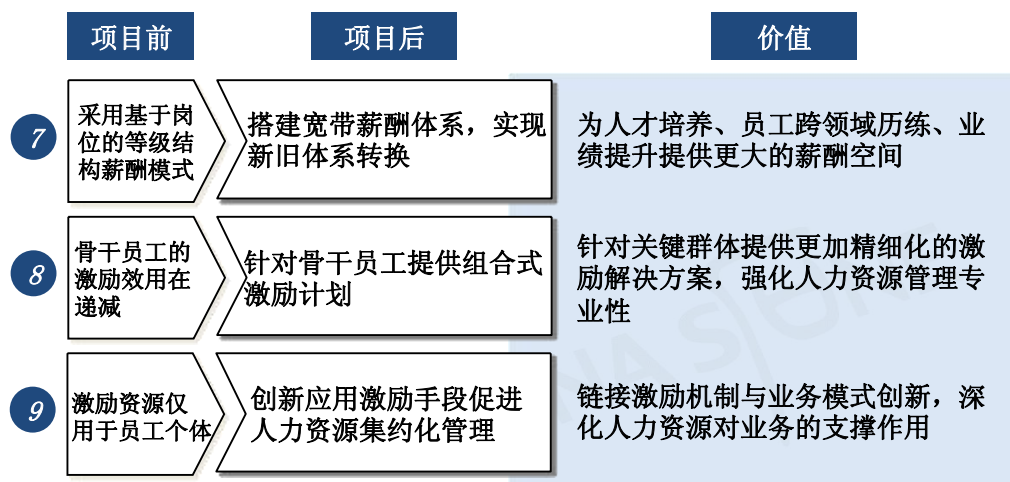


图 12 电建三公司项目带来的价值-薪酬激励升级

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/

