

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：深化金融供给侧结构性改革 增强金融服务实体经济能力……1
- ◆ 李克强：制定涉企法规和规范性文件须听取相关企业和行业协会商会意见……3
- ◆ 人民日报：中国城市经济赛跑开新局……4
- ◆ 经济日报：聚深化改革之力 推动高质量发展……6
- ◆ 世界经济论坛发布白皮书：海尔成制造业灯塔创新案例……7

行业资讯：

- ◆ 国务院关于促进综合保税区高水平开放高质量发展的若干意见……9
- ◆ 发改委等 7 部门联合印发《企业境外经营合规管理指引》……11
- ◆ 国家发展改革委关于培育发展现代化都市圈的指导意见……12
- ◆ 央行部署 2019 年金融市场和信贷政策重点工作……17
- ◆ 商务部等 12 部门关于推进商品交易市场发展平台经济的指导意见……18

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……21
- ◆ 关于公布第十批中小企业管理咨询服务专家信息库入库专家名单的通知……24

领军人物：

- ◆ 联合智业课题组：《北京市加强质量认证体系建设促进全面质量管理》……25
- ◆ 3A 顾问董事长刘承元：从痛苦管制到快乐运营……26

知识空间：

- ◆ 2018 中国管理咨询优秀案例节选：打造“四型”卓越风险管理体系，创新引领电网企业风控管理——北京英大长安风险管理咨询有限公司……29

习近平：深化金融供给侧结构性改革 增强金融服务实体经济能力

发布时间：2019-2-24 文章来源：人民日报



要深化对国际国内金融形势的认识，正确把握金融本质，深化金融供给侧结构性改革，平衡好稳增长和防风险的关系，精准有效处置重点领域风险，深化金融改革开放，增强金融服务实体经济能力，坚决打好防范化解包括金融风险在内的重大风险攻坚战，推动我国金融业健康发展。

金融要为实体经济服务，满足经济社会发展和人民群众需要。金融活，经济活；金融稳，经济稳。经济兴，金融兴；经济强，金融强。经济是肌体，金融是血脉，两者共生共荣。我们要深化对金融本质和规律的认识，立足中国实际，走出中国特色金融发展之路。

中共中央政治局2月22日下午就完善金融服务、防范金融风险举行第十三次集体学习。中共中央总书记习近平在主持学习时强调，要深化对国际国内金融形势的认识，正确把握金融本质，深化金融供给侧结构性改革，平衡好稳增长和防风险的关系，精准有效处置重点领域风险，深化金融改革开放，增强金融服务实体经济能力，坚决打好防范化解包括金融风险在内的重大风险攻坚战，推动我国金融业健康发展。

丝路基金有限责任公司党委书记、董事长谢多同志就这个问题作了讲解，并谈了意见和建议。

习近平在主持学习时发表了讲话。他指出，金融是国家重要的核心竞争力，金融安全是

国家安全的重要组成部分，金融制度是经济社会发展中重要的基础性制度。改革开放以来，我国金融业发展取得了历史性成就。特别是党的十八大以来，我们有序推进金融改革发展、治理金融风险，金融业保持快速发展，金融改革开放有序推进，金融产品日益丰富，金融服务普惠性增强，金融监管得到加强和改进。同时，我国金融业的市場结构、经营理念、创新能力、服务水平还不适应经济高质量发展的要求，诸多矛盾和问题仍然突出。我们要抓住完善金融服务、防范金融风险这个重点，推动金融业高质量发展。

习近平强调，金融要为实体经济服务，满足经济社会发展和人民群众需要。金融活，经济活；金融稳，经济稳。经济兴，金融兴；经济强，金融强。经济是肌体，金融是血脉，两者共生共荣。我们要深化对金融本质和规律的认识，立足中国实际，走出中国特色金融发展之路。

习近平指出，深化金融供给侧结构性改革必须贯彻落实新发展理念，强化金融服务功能，找准金融服务重点，以服务实体经济、服务人民生活为本。要以金融体系结构调整优化为重点，优化融资结构和金融机构体系、市场体系、产品体系，为实体经济发展提供更高质量、更有效率的金融服务。要构建多层次、广覆盖、有差异的银行体系，端正发展理念，坚持以市场需求为导向，积极开发个性化、差异化、定制化金融产品，增加中小金融机构数量和业务比重，改进小微企业和“三农”金融服务。要建设一个规范、透明、开放、有活力、有韧性的资本市场，完善资本市场基础性制度，把好市场入口和市场出口两道关，加强对交易的全程监管。要围绕建设现代化经济的产业体系、市场体系、区域发展体系、绿色发展体系等提供精准金融服务，构建风险投资、银行信贷、债券市场、股票市场等全方位、多层次金融支持服务体系。要适应发展更多依靠创新、创造、创意的大趋势，推动金融服务结构和质量来一个转变。要更加注意尊重市场规律、坚持精准支持，选择那些符合国家产业发展方向、主业相对集中于实体经济、技术先进、产品有市场、暂时遇到困难的民营企业重点支持。

习近平强调，实体经济健康发展是防范化解风险的基础。要注重在稳增长的基础上防风险，强化财政政策、货币政策的逆周期调节作用，确保经济运行在合理区间，坚持在推动高质量发展中防范化解风险。

习近平指出，防范化解金融风险特别是防止发生系统性金融风险，是金融工作的根本性任务。要加快金融市场基础设施建设，稳步推进金融业关键信息基础设施国产化。要做好金融业综合统计，健全及时反映风险波动的信息系统，完善信息发布管理规则，健全信用惩戒机制。要做到“管住人、看住钱、扎牢制度防火墙”。要管住金融机构、金融监管部门主要负责人和高中级管理人员，加强对他们的教育监督管理，加强金融领域反腐败力度。要运用现代科技手段和支付结算机制，适时动态监管线上线下、国际国内的资金流向流量，使所有资金流动都置于金融监管机构的监督视野之内。要完善金融从业人员、金融机构、金融市场、金融运行、金融治理、金融监管、金融调控的制度体系，规范金融运行。

习近平强调，要把金融改革开放任务落实到位，同时根据国际经济金融发展形势变化和我国发展战略需要，研究推进新的改革开放举措。要深化准入制度、交易监管等改革，加强监管协调，坚持宏观审慎管理和微观行为监管两手抓、两手都硬、两手协调配合。要统筹金融管理资源，加强基层金融监管力量，强化地方监管责任，做到抓小抓早、防微杜渐。要建立监管问责制，由于监督不力、隐瞒不报、决策失误等造成重大风险的，要严肃追责。要解

决金融领域特别是资本市场违法违规成本过低问题。要提高金融业全球竞争能力，扩大金融高水平双向开放，提高开放条件下经济金融管理能力和防控风险能力，提高参与国际金融治理能力。要培养、选拔、打造一支政治过硬、作风优良、精通金融工作的干部队伍。（新华社北京 2 月 23 日电）

李克强主持召开国务院常务会议

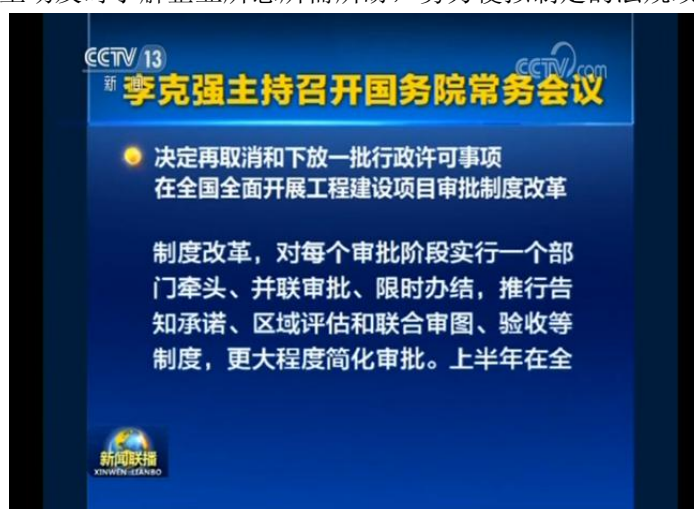
要求制定涉企法规规章和规范性文件

必须听取相关企业和行业协会商会意见

发布时间：2019-2-20 文章来源：新华社

国务院总理李克强 2 月 20 日主持召开国务院常务会议，要求制定涉企法规规章和规范性文件必须听取相关企业和行业协会商会意见，使政府决策更符合实际和民意；决定再取消和下放一批行政许可事项、在全国全面开展工程建设项目审批制度改革；部署推动家政服务增加供给、提高质量的措施，促进扩内需、惠民生。

会议指出，各地区、各部门制定实施与企业生产经营密切相关的行政法规、规章、行政规范性文件，要把听取企业和行业协会商会意见贯穿全程，这是推进科学民主决策、建设法治政府的重要举措。在制定前，要主动及时了解企业所急所需所盼，努力使拟制定的法规政策更有针对性。在制定过程中，除依法需要保密的外，要通过各种方式向社会公开征求意见或听取有代表性企业的意见，意见采纳情况要及时公布或反馈。实施过程中，要根据实际设置缓冲期，为企业执行留有必要的准备时间。通过提高法规政策制定和实施的公开透明度，防止暗箱操作，更有利于公正有效实施。要加强对法规政策实施的后评估工作，该调整的适时调整，不断提高政府决策质量和水平。



按照党中央、国务院推进政府职能转变、优化营商环境部署，立足更多向市场放权、强化企业主体责任和政府监管责任，会议决定，一是聚焦更大激发市场活力，再取消企业名称预先核准、一些产品注册初审等 25 项行政许可事项，将一些职业的执业注册等 6 项许可权限下放至省级及以下政府部门。既简化程序、降低企业交易成本，也有利于把政府监管更多聚焦安全等重要方面。二是在试点基础上向全国推开工程建设项目审批制度改革。按照统一规范的要求，对每个审批阶段实行一个部门牵头、并联审批、限时办结，推行告知承诺、区

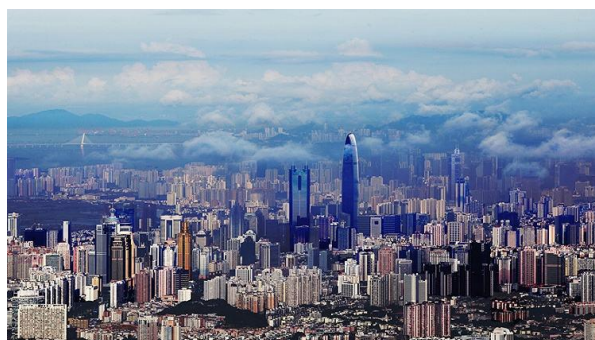
域评估和联合审图、联合验收等制度，实现“一张蓝图”统筹项目实施、“一个窗口”提供综合服务、“一张表单”整合申报材料、“一套机制”规范审批运行。上半年在全国做到将工程建设项目审批时间压缩一半，减至 120 个工作日以内。

会议指出，促进家政服务扩容提质，事关千家万户福祉，是适应老龄化快速发展和全面二孩政策实施需求的重要举措，有利于扩消费、增就业。一要促进家政服务企业进社区，鼓励连锁发展，提供就近便捷的家政服务。大力发展家政电商、互联网中介等家政服务新业态。二要加强家政服务技能培训，推动质量提升。在有条件的高校、职业院校开设家政服务相关专业，支持符合条件的家政服务企业创办家政服务类职业院校。三要推进家政服务标准化，推广示范合同。建立诚信体系，实施规范监管。四要加大政策扶持。按规定对小微家政服务企业给予税费减免。鼓励地方以政府购买服务方式，为化解行业过剩产能企业转岗人员、建档立卡贫困劳动力免费提供家政服务培训。支持员工制家政服务企业配建职工集体宿舍。

人民日报：中国城市经济赛跑开新局

发布时间: 2019-2-11 文章来源: 人民日报

最近，全国各城市陆续公布了 2018 年经济发展成绩单，上海、北京、深圳、广州、重庆、天津、苏州、成都、武汉和杭州经济总量位居全国前 10 名，排名与 2017 年相比没有明显变化。引人关注的是，部分城市发展的细节变化，显现出区域经济发展的新趋势。如北京 GDP 首次突破 3 万亿元、深圳经济总量预计跻身亚洲城市前五、中西部城市增速领先。有关专家指出，随着区域经济发展水平的提高，城市在地方经济发展中扮演着越来越重要的“发动机”角色，各省份也着力打造有竞争力的城市增长极。2019 年，中国各大城市将在整合要素、盘活资源、提升质量方面展开新一轮竞争。



多个城市上新台阶

2018 年，中国不少城市均交出了亮眼的“成绩单”，跨上了新台阶。

2018 年，GDP“万亿俱乐部”城市继续扩容。出乎意料的是，中原城市郑州以 8% 左右的经济增长速度、约 10200 亿元的地区生产总值，一跃成为全国第 16 个迈入 GDP“万亿俱乐部”的城市，而且常住人口首次突破千万人。

始终位列一线城市的深圳，在追赶国际知名城市上更进了一步。2018 年，深圳市全社会研发投入占 GDP 比重、PCT 国际专利申请量全国领先，数字经济发展走在全国前列，全年 GDP 突破 2.4 万亿元，同比增长约 7.5%，经济总量有望首次超越香港并跻身亚洲城市前五。

更多的中心城市在高质量发展方面呈现亮点。2018 年，北京实现地区生产总值 30320 亿

元，成为继上海之后第二个迈上“3万亿元”大关的城市，金融、科技服务、信息服务等优势行业贡献度不断提高；成都在实现区域经济增速领跑的同时，单位GDP能耗迎近6年最大降幅，高新技术企业超过3000家。

天津财经大学经济学院教授丛屹在接受本报记者采访时指出，城市集中了一个地方的各种要素资源，是第二、三产业的集中地，因而是观察地方经济发展的重要窗口。“从各地公布的数据来看，当前我国大城市经济发展总体不错，经济转型升级正在稳步推进。”丛屹说。

人才争夺成为焦点

在城市的经济赛跑中，全国不少城市纷纷掀起波澜壮阔的“人才争夺战”，内容涵盖宽松落户、就业创业激励、租房住房优惠、现金补助等诸多方面，目的就在于为当地发展赢得更多主动权。

安徽合肥对新落户在合肥工作暂无自有住房的博士、35岁以下的硕士、毕业3年内的全日制本科和大专、高等职业院校毕业生，3年内按每人每年2万元、1.5万元、1万元和0.6万元的标准发放租房补贴；在陕西西安，主管部门将大学生创业贷款最高额度由50万元提高到100万元，贷款期限一般为2年，按基准利率计息，到期还本付息，并且给予50%贴息优惠。

在1月份陆续召开的地方两会上，人才也成为了代表委员们关注的焦点。

陕西省政协委员、香港南邦集团（控股）有限公司董事局主席薛惊理建议，西安市应该利用好高等院校、科研院所、大型企业等数量多、基础好的优势，适时建立专门为专业人才居住的人才公寓、人才小区，加大保障性房源供应，吸引人才落户。湖南省人大代表、中车株洲电力机车研究所有限公司董事长李东林认为，要实现长（沙）株（洲）（湘）潭一体化发展，必须加速推进人才政策的一体化。为此，李东林建议，“长株潭”城市群应进一步组团发展，出台有力政策突破户籍限制，将长株潭打造成中部高端人才特区。

中心城市加速起飞

去年底召开的中央经济工作会议提出，要发挥中心城市辐射带动力，形成高质量发展的重要助推力。

中国社科院城市发展与环境研究所副研究员王业强认为，中心城市作为等级位次较高、能量较强的经济中心，是社会化大生产的基地，具有生产集中、分工细密、行业 and 部门比较齐全的特点，并形成了一个相对独立的复杂分工体系。其经济结构反映了区域经济结构的状况，其经济结构变化的方向、目标、重点、速度也会影响到区域经济结构的变化，因此是区域产业升级的先导。随着中国经济的不断发展，区域经济一体化发展的趋势开始显现，城市间经济联系不断增强，中心城市开始发挥对区域经济发展的引领和带动作用。

不少大城市都在夯实发展内功、提升发展质量上铆足了劲儿。

天津提出，在推动冶金、石化、轻纺等传统产业智能化改造升级的同时，加快构建战略性新兴产业体系，精心打造人工智能领域的自主可控信息、先进通讯、智能网联车、工业机器人等7条产业链；福州明确，加强华侨华人新生代工作，强化与港澳在金融、物流、文化创意及青少年等领域的交流，同时鼓励企业到“一带一路”沿线设立海外仓，大力发展跨境

电商、离岸贸易等新型业态……

“当前，中国正处于科技产业发展的机遇期，城市能否围绕产业升级进行成功布局十分关键。”丛屹说，未来各城市在发展过程中，要注意打破“一亩三分地”思维，避免发展方式千篇一律，突出“合作大于竞争”，更好地实现区域经济一体化。

经济日报：聚深化改革之力 推动高质量发展

发布时间: 2019-2-3 文章来源: 经济日报

坚持以供给侧结构性改革为主线不动摇，在“巩固、增强、提升、畅通”八个字上下功夫。这是做好今年经济工作的重点，也是当前和今后一个时期深化供给侧结构性改革、推动高质量发展的根本要求。为此，我们要紧紧抓住我国经济运行供给结构性的主要矛盾，聚深化改革之力，推动高质量发展，确保我国经济在持续健康的轨道上稳步前行。



当前，我国经济运行稳中有变、变中有忧，外部环境复杂严峻，经济面临下行压力。这是中央经济工作会议对经济形势变化作出的重大判断。如何看待这种形势变化，对下一步政策选择具有重要影响。一种是沿用传统思维，将政策目标始终盯在需求侧，试图通过宽松政策的扩张刺激维持总量增长目标；另一种则是透过现象看本质，将政策目标聚焦在供需结构性错配上，用深化改革的办法，倒逼供给侧结构不断适应新的需求变化。在以往实践中，我们的政策选择主要是后者。

自 2015 年以来，我国坚持推进供给侧结构性改革，始终保持经济持续健康发展和社会大局稳定，提供强有力的重要支撑。刚刚过去的 2018 年，我们又较好完成了经济社会发展主要预期目标，国民经济运行始终保持在合理区间，供给侧结构性改革深入推进，钢铁、煤炭年度去产能任务提前完成，企业资产负债率和企业成本不断下降，经济结构持续优化，转型升级态势明显。事实充分说明，党中央关于坚持推进供给侧结构性改革的重大决策部署，抓住了经济发展主要矛盾，是完全正确的。

在充分肯定成绩的基础上，我们还应看到，当前经济运行中“变”和“忧”的因素错综复杂。其中，既有短期的也有长期的，既有周期性的也有结构性的，但主要矛盾仍然是供给结构性的。同时，如何稳定总需求，也是一个不容忽视的重要方面。这就决定了“巩固、增强、提升、畅通”的“八字方针”，在当前和今后一个时期，必然成为深化供给侧结构性改革和推动高质量发展始终遵循的根本要求。因此，紧紧围绕供给侧结构性改革这条主线，把“八字方针”作为一个有机整体，统筹推进、狠抓落实，尤为重要。

全面贯彻落实“八字方针”，是一项复杂的经济社会系统工程。加强党中央集中统一领

导，必须放在首位。这是在复杂形势下做好经济工作的根本保证。加强党中央集中统一领导，不是搞行政命令“一刀切”，而是要防止各行其是、政出多门，避免打乱仗，干扰来之不易的改革发展稳定大局。在实践中，要把党的集中统一领导与更多采取改革的办法，更多运用市场化、法治化手段统一起来。要立足实际，激励干部加强学习和调查研究，在改革实践中找思路、想办法，创造性贯彻落实。要汇聚全社会方方面面的积极性，持续深化供给侧结构性改革，为推进高质量发展创造更为有利的市场环境、法治环境和体制机制。

“巩固、增强、提升、畅通”，既是经济发展的递进过程，也是改革深化的持续过程。只有不断巩固“三去一降一补”成果，推动更多产能过剩行业加快出清，才能形成正向激励，促进企业优胜劣汰，加快培育和发展新的产业集群；只有不断增强微观主体活力，更加注重发挥企业和企业家主观能动性，才能有效引导广大企业和企业家充分利用技术创新和规模效应，努力形成新的竞争优势；只有加快建设统一开放、竞争有序的现代市场体系，提高金融体系服务实体经济能力，形成国内市场和生产主体、经济增长和就业扩大、金融和实体经济良性循环，才能真正缓解经济运行的主要矛盾，使供给体系更好适应迭代升级的需求变化，确保总需求更加稳定。

基于此，在新中国成立 70 周年和全面建成小康社会关键之年，让我们更加紧密地团结在以习近平同志为核心的党中央周围，在“巩固、增强、提升、畅通”上做足功课、下足功夫，以更加扎实的工作推进经济高质量发展。

世界经济论坛发布白皮书：海尔成制造业灯塔创新案例

发布时间: 2019-1-14 文章来源: 人民网

1 月 10 日，世界经济论坛（WEF）正式发布白皮书《第四次工业革命：制造业技术创新之光》，并宣布对“制造业灯塔工厂”名单进行扩容，增加 7 名新成员。白皮书认为，连接、智能和灵活的自动化是第四次工业革命生产转型的三大技术趋势，而 16 家全球灯塔工厂已经接受这些巨大的趋势，结果令人信服。在首批灯塔工厂中，海尔作为唯一入选的中国企业、灯塔工厂创新典型，获得高度评价。



《第四次工业革命：制造业技术创新之光》是世界经济论坛发布的首份关于第四次工业革命的白皮书，针对灯塔工厂的评选要求、现实意义、规模效应实践，以及对灯塔工厂发展现状的分析等方面进行了详实阐述。对于海尔入选灯塔工厂，白皮书指出：“探索互联工厂转型以满足用户需求，创造新的商业模式”。调查数据显示，尽管 16 家灯塔工厂处于第四次工业革命的最前沿，但其转型仍在进行，在各种业务驱动因素的期望和实现之间存在差

距。其中，只有 38%的灯塔工厂具有“针对客户需求的客户定制”高级部署，而 50%的灯塔工厂表示，这种影响维度具有较高的优先级。白皮书指出，海尔属于灯塔工厂中具备“针对客户需求的客户定制”能力的典型工厂。

世界经济论坛“塑造生产的未来”系统行动倡议负责人 Helena Leurent 表示：“‘灯塔工厂’遍布各个行业和地区，规模大小不一，但这一类工厂并没有用机器取代工作者，而是专注于工作变革，降低重复性，使之更具趣味性、更为多样化，提升员工工作效率。‘灯塔工厂’没有把视野局限在工厂之内，而是着力构建了一个与商业、政府和公民社会相连的广泛创新体系。除了本地试点项目之外，‘灯塔工厂’围绕供应链积极创造价值，追求弹性化，灵活响应客户需求。追求制造和生产系统技术有效部署，有助于创造一个更美好、更清洁的世界。我们期望“制造业灯塔工厂”网络成为突破生产力僵局的灵感源泉，令社会受益无穷。”



据悉，进一步扩张的“制造业灯塔工厂”网络将在以“全球化 4.0：打造第四次工业革命时代的全球架构”为主题的世界经济论坛 2019 年新领军者年会上正式亮相。届时，16 家灯塔工厂将于 1 月 22 至 25 日在瑞士达沃斯公布，展示各自探索第四次工业革命创新道路上的进展与成果。同时，包括基于 COSMOPlat 打造的海尔互联工厂在内的 16 家灯塔工厂将向其他制造企业敞开大门，分享成功经验。

在人单合一模式指导下，海尔率先开启了物联网时代的生态品牌建设。COSMOPlat 目前通过生态圈模式与七大模块互联互通，赋能衣联网、食联网、农业、房车、机械、模具、能源等 15 个行业物联生态，并在全球推出 11 大互联工厂，提供大规模定制社会化服务，助推企业转型升级，平台整体产品不入库率达到 71%，其中中央空调互联工厂不入库率达 100%。

国务院关于促进综合保税区高水平开放高质量发展的若干意见

发布时间: 2019-1-25 文章来源: 中国政府网

国发〔2019〕3号

各省、自治区、直辖市人民政府，国务院各部委、各直属机构：

综合保税区是开放型经济的重要平台，对发展对外贸易、吸引外商投资、促进产业转型升级发挥着重要作用。为贯彻落实党中央、国务院关于推动形成全面开放新格局的决策部署，实行高水平的贸易和投资自由化便利化政策，以高水平开放推动高质量发展，将综合保税区建设成为新时代全面深化改革开放的新高地，现提出以下意见：

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，统筹推进“五位一体”总体布局和协调推进“四个全面”战略布局，按照党中央、国务院决策部署，坚持稳中求进工作总基调，坚持新发展理念，坚持高质量发展，以供给侧结构性改革为主线，深入推进“放管服”改革，解放思想，创新发展，赋予综合保税区改革开放新使命，打造具有国际竞争力和创新力的海关特殊监管区域。

二、基本原则

（一）坚持深化改革，简政放权。进一步健全综合监管体系，持续改善营商环境和创新环境，有效降低市场运行成本，充分激发市场活力。

（二）坚持对标国际，开放引领。对标国际先进水平，注重要素整合和产业配套，深度融入国际产业链、价值链、供应链，更好地统筹利用国际国内两个市场、两种资源，培育和提升国际竞争新优势。

（三）坚持创新驱动，转型升级。推动综合保税区优化产业结构，支持和鼓励新技术、新产业、新业态、新模式发展。

（四）坚持质量第一，效益优先。适应经济新常态下发展新变化，尊重市场规律，因势利导，量质并举，充分发挥综合保税区辐射带动作用。

三、发展目标

对标高质量发展要求，完善政策，拓展功能，创新监管，培育综合保税区产业配套、营商环境等综合竞争新优势。加快综合保税区创新升级，打造对外开放新高地，推动综合保税区发展成为具有全球影响力和竞争力的加工制造中心、研发设计中心、物流分拨中心、检测维修中心、销售服务中心。

四、主要任务

（一）统筹两个市场，打造加工制造中心。

1. 拓展两个市场。积极稳妥地在综合保税区推广增值税一般纳税人资格试点。（税务总局、财政部、海关总署负责，排在第一位的部门为牵头部门，下同）

2. 提前适用政策。自国务院批准设立综合保税区之日起，对入区企业进口自用的机器设备等，在确保海关有效监管的前提下，可按现行规定享受综合保税区税收政策。（海关总署、财政部、税务总局负责）

3. 释放企业产能。允许综合保税区内加工制造企业利用剩余产能承接境内区外委托加工。（海关总署、商务部负责）

4. 促进内销便利。将在综合保税区内生产制造的手机、汽车零部件等重点产品从自动进口许可证管理货物目录中剔除，便利企业内销。（商务部、海关总署负责）

5. 强化企业市场主体地位。简化海关业务核准手续，支持综合保税区内企业自主备案、合理自定核销周期、自主核报、自主补缴税款。（海关总署负责）

（二）推动创新创业，打造研发设计中心。

6. 促进研发创新。除禁止进境的外，综合保税区内企业从境外进口且在区内用于研发的货物、物品，免于提交许可证件，进口的消耗性材料根据实际研发耗用核销。（海关总署、商务部等有关部门负责）

7. 建设创新高地。综合运用综合保税区政策功能优势，支持国家产业创新中心、国家技术创新中心、国家工程研究中心、新型研发机构等研发创新机构在综合保税区发展。（发展改革委、科技部、海关总署负责）

8. 优化信用管理。综合保税区内新设的研发设计、加工制造企业，经评定符合有关标准的，直接赋予最高信用等级。（市场监管总局、海关总署负责）

9. 支持医疗设备研发。综合保税区内企业进口的医疗器械用于研发、展示的，可不办理相关注册或备案手续。进入国内销售、使用的医疗器械，应当按照相关规定申请注册或办理备案。（药监局、海关总署负责）

（三）推进贸易便利化，打造物流分拨中心。

10. 简化进出区管理。允许对境内入区的不涉出口关税、不涉贸易管制证件、不要求退税且不纳入海关统计的货物、物品，实施便捷进出区管理模式。（海关总署负责）

11. 便利货物流转。运用智能监管手段，创新监管模式，简化业务流程，实行数据自动比对、卡口自动核放，实现保税货物点对点直接流转，降低运行成本，提升监管效能。（海关总署负责）

12. 试行汽车保税存储。允许在汽车整车进口口岸的综合保税区内开展进口汽车保税存储、展示等业务。（发展改革委、海关总署负责）

13. 促进文物回流。优化文物及文化艺术品从境外入区监管模式，简化文化艺术品备案程序，实施文物进出境登记审核，促进文物及文化艺术品在综合保税区存储、展示等。（海关总署、文化和旅游部、文物局负责）

（四）延伸产业链条，打造检测维修中心。

14. 开展检测维修。允许综合保税区内企业开展高技术、高附加值、符合环保要求的保税检测和全球维修业务。支持第三方检验检测认证机构在综合保税区开展进出口检验认证服务。（商务部、工业和信息化部、生态环境部、海关总署负责）

15. 支持再制造业。允许综合保税区内企业开展高技术含量、高附加值的航空航天、工程机械、数控机床等再制造业务。（商务部、发展改革委、工业和信息化部、海关总署负责）

16. 创新监管模式。综合保税区内企业从境外进口已获批的人用疫苗或体外诊断试剂，允许在具备必要监管查验条件的综合保税区内查验。境外入区的食品，如需检测的，在抽样后即放行，对境外入区动植物产品的检验项目，实行“先入区、后检测”，根据检测结果进

行后续处置。（海关总署负责）

（五）培育新动能新优势，打造销售服务中心。

17. 发展租赁业态。对注册在综合保税区内融资租赁企业进出口飞机、船舶和海洋工程结构物等大型设备涉及跨关区的，在确保有效监管和执行现行相关税收政策的前提下，按物流实际需要，实行海关异地委托监管。（海关总署、财政部、税务总局负责）

18. 促进跨境电商发展。支持综合保税区内企业开展跨境电商进出口业务，逐步实现综合保税区全面适用跨境电商零售进口政策。（商务部、海关总署等有关部门负责）

19. 支持服务外包。允许综合保税区内企业进口专业设备开展软件测试、文化创意等国际服务外包业务，促进跨境服务贸易。（海关总署、财政部、商务部负责）

20. 支持期货交割。支持具备条件的综合保税区开展铁矿石、天然橡胶等商品期货保税交割业务。（海关总署、证监会负责）

21. 推广创新制度。经政策评估后，支持综合保税区率先全面复制推广自贸试验区中与海关特殊监管区域相关的改革试点经验。（海关总署、商务部等有关部门负责）

五、有关要求

各地区各有关部门要充分认识促进综合保税区高水平开放高质量发展、打造全面深化改革开放新高地的重要意义，切实强化组织领导，加强协同配合，积极推动本意见贯彻落实。

海关总署要继续做好牵头工作，进一步优化区域布局，发挥东部地区创新引领作用，促进中西部地区承接加工贸易产业转移，提高开放水平。要继续促进海关特殊监管区域整合提升，推动符合条件的各类型海关特殊监管区域优化为综合保税区。要加大统筹协调力度，会同有关部门建立完善促进综合保税区发展的部门协调机制。要深入推进“放管服”改革，简化综合保税区设立、整合的审核和验收程序，加强安全准入监管和事中事后监督。

国务院有关部门要增强大局意识，积极配合，全力支持，认真落实任务分工。支持综合保税区制度创新，率先全面复制推广自贸试验区相关改革试点经验，实行高水平的贸易和投资自由化便利化政策，积极营造一流的营商环境，进一步提高综合保税区发展质量，协同打造开放型经济新高地。

各省、自治区、直辖市人民政府作为综合保税区的申请设立、规划建设和运行管理主体，要切实落实主体责任，强化安全监管，加强管理，优化服务，促进综合保税区高水平开放高质量发展。

国务院

2019年1月12日

（此件公开发布）

关于印发《企业境外经营合规管理指引》的通知

发布时间: 2018-12-31 文章来源: 中国政府网

发改外资〔2018〕1916号

各省、自治区、直辖市及计划单列市、新疆生产建设兵团发展改革委、外事办公室、商务主管部门、人民银行分行、国资委、外汇局分局（外汇管理部）、工商联，有关企业：

合规是企业“走出去”行稳致远的前提，合规管理能力是企业国际竞争力的重要方面。为更好服务企业开展境外经营，推动企业持续提升合规管理水平，发展改革委、外交部、商务部、人民银行、国资委、外汇局、全国工商联共同制定了《企业境外经营合规管理指引》，现予以发布，供企业参考。有关方面可以结合实际，在此基础上制定更具体的合规管理指引。

[附件：企业境外经营合规管理指引](#)

国家发展改革委
外 交 部
商 务 部
人 民 银 行
国 资 委
外 汇 局
全 国 工 商 联
2018年12月26日

国家发展改革委关于培育发展现代化都市圈的指导意见

发布时间: 2019-2-22 文章来源: 国家发改委

发改规划〔2019〕328号

各省、自治区、直辖市人民政府，国务院有关部门，铁路总公司：

城市群是新型城镇化主体形态，是支撑全国经济增长、促进区域协调发展、参与国际竞争合作的重要平台。都市圈是城市群内部以超大特大城市或辐射带动功能强的大城市为中心、以1小时通勤圈为基本范围的城镇化空间形态。近年来，都市圈建设呈现较快发展态势，但城市间交通一体化水平不高、分工协作不够、低水平同质化竞争严重、协同发展体制机制不健全等问题依然突出。为加快培育发展现代化都市圈，经国务院同意，现提出以下意见。

一、总体要求

（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，坚持和加强党的全面领导，坚持以人民为中心的发展思想，坚持稳中求进工作总基调，坚持新发展理念，坚持推动高质量发展，坚持以供给侧结构性改革为主线，坚持市场化改革、扩大高水平开放，以促进中心城市与周边城市（镇）同城化发展为方向，以创新体制机制为抓手，以推动统一市场建设、基础设施一体高效、公共服务共建共享、产业专业化分工协作、生态环境共保共治、城乡融合发展为重点，培育发展一批现代化都市圈，形成区域竞争新优势，为城市群高质量发展、经济转型升级提供重要支撑。

（二）基本原则。

——坚持尊重规律、顺势而为。遵循城镇化发展规律，顺应产业升级、人口流动和空间演进趋势，充分考虑不同都市圈现有基础和发展潜力的差异性，科学确定都市圈功能定位、发展目标和实现路径，因地制宜推动都市圈建设。

——坚持深化改革、创新发展。以强化制度、政策和模式创新为引领，坚决破除制约各

类资源要素自由流动和高效配置的体制机制障碍，科学构建都市圈协同发展机制，加快推进都市圈发展。

——坚持功能互补、共建共享。统筹都市圈整体利益和各城市比较优势，强化城市间专业化分工协作，促进城市功能互补、产业错位布局、基础设施和公共服务共建共享，在深化合作中实现互利共赢。

——坚持市场主导、政府引导。充分发挥市场配置资源的决定性作用，更好发挥政府在规划政策引领、空间开发管制、公共资源配置、体制机制改革等方面的作用，使都市圈建设成为市场主导、自然发展的过程，成为政府引导、高质量发展的过程。

——坚持统筹谋划、地方负责。统筹全国都市圈建设的总体方向、战略布局和制度安排，强化分类指导；因地制宜推进都市圈建设，避免一哄而上；尊重基层首创精神，鼓励先行先试，及时推广成功经验。

（三）主要目标。

到 2022 年，都市圈同城化取得明显进展，基础设施一体化程度大幅提高，阻碍生产要素自由流动的行政壁垒和体制机制障碍基本消除，成本分担和利益共享机制更加完善，梯次形成若干空间结构清晰、城市功能互补、要素流动有序、产业分工协调、交通往来顺畅、公共服务均衡、环境和谐宜居的现代化都市圈。到 2035 年，现代化都市圈格局更加成熟，形成若干具有全球影响力的都市圈。

二、推进基础设施一体化

以增强都市圈基础设施连接性贯通性为重点，以推动一体化规划建设管护为抓手，织密网络、优化方式、畅通机制，加快构建都市圈公路和轨道交通网。

（四）畅通都市圈公路网。增加城市间公路通道，密切城际公路联系，加快构建高速公路、国省干线、县乡公路等都市圈多层次公路网。鼓励地方对高频次通行车辆实施高速公路收费优惠政策，加快推广 ETC 应用，推动取消高速公路省界收费站，提升都市圈内高速公路通勤效率。实施“断头路”畅通工程和“瓶颈路”拓宽工程，全面摸排都市圈内各类“断头路”和“瓶颈路”，加快打通“断头路”，提升都市圈路网联通程度，推进“瓶颈路”改造扩容，畅通交界地区公路联系，全面取缔跨行政区道路非法设置限高、限宽等路障设施。打造一体化公路客运网络，完善充电桩、加气站、公交站场等布局，支持毗邻城市（镇）开行城际公交，加快推动近郊班线公交化。优化交界地区公交线网，促进与市域公交网络快速接驳。加快推进都市圈内城市间公交一卡互通、票制资费标准一致，健全运营补偿和结算机制，推动信息共享和监管协同。

（五）打造轨道上的都市圈。统筹考虑都市圈轨道交通网络布局，构建以轨道交通为骨干的通勤圈。在有条件地区编制都市圈轨道交通规划，推动干线铁路、城际铁路、市域（郊）铁路、城市轨道交通“四网融合”。探索都市圈中心城市轨道交通适当向周边城市（镇）延伸。统筹布局都市圈城际铁路线路和站点，完善城际铁路网络规划，有序推进城际铁路建设，充分利用普速铁路和高速铁路等提供城际列车服务。创新运输服务方式，提升城际铁路运输效率。大力发展都市圈市域（郊）铁路，通过既有铁路补强、局部线路改扩建、站房站台改造等方式，优先利用既有资源开行市域（郊）列车；有序新建市域（郊）铁路，将市域（郊）铁路运营纳入城市公共交通系统。探索都市圈轨道交通运营管理“一张网”，推动中心城市、周边城市（镇）、新城新区等轨道交通有效衔接，加快实现便捷换乘，更好适应通勤需求。

（六）提升都市圈物流运行效率。打造“通道+枢纽+网络”的物流运行体系，推动物流资源优化配置。统筹布局货运场站、物流中心等，鼓励不同类型枢纽协同或合并建设，支持城市间合作共建物流枢纽。结合发展需要适当整合迁移或新建枢纽设施，完善既有物流设施枢纽功能，提高货物换装的便捷性、兼容性和安全性。畅通货运场站周边道路，补齐集疏运

“最后一公里”短板。提高物流活动系统化组织水平。加强干支衔接和组织协同，大力发展多式联运，推动港口型枢纽统筹对接船期、港口装卸作业、堆存仓储安排和干线铁路运输计划；鼓励空港型枢纽开展陆空联运、铁空联运、空空中转。加强现代信息技术和智能化装备应用，实行多式联运“一单制”。

（七）统筹市政和信息网络建设。强化都市圈内市政基础设施协调布局，统筹垃圾处理厂、污水及污泥处理处置设施、变电站、危险品仓库等市政基础设施规划建设。推动供水、供电、供气、供热、排水等各类市政管网合理衔接，鼓励兼并重组、规模化市场化运营。完善都市圈信息网络一体化布局，推进第五代移动通信和新一代信息基础设施布局。探索取消都市圈内固定电话长途费，推动都市圈内通信业务异地办理和资费统一，持续推进网络提速降费。

三、强化城市间产业分工协作

以推动都市圈内各城市间专业化分工协作为导向，推动中心城市产业高端化发展，夯实中小城市制造业基础，促进城市功能互补、产业错位布局和特色化发展。

（八）促进城市功能互补。增强中心城市核心竞争力和辐射带动能力，推动超大特大城市非核心功能向周边城市（镇）疏解，推动中小城市依托多层次基础设施网络增强吸纳中心城市产业转移承接能力，构建大中小城市和小城镇特色鲜明、优势互补的发展格局。统筹整合都市圈内新区、园区等各类平台，支持建设一体化发展和承接产业转移示范区，推动创新链和产业链融合发展。鼓励建立联合招商、共同开发、财税共享的产业合作发展机制。

（九）推动中心城市产业高端化发展。加快推动中心城市集聚创新要素、提升经济密度、增强高端服务功能。通过关键共性技术攻关、公共创新平台建设等方式，加快制造业转型升级，重塑产业竞争新优势。以科技研发、工业设计、金融服务、文化创意、商务会展等为重点发展生产性服务业，推动服务业与制造业深度融合，形成以现代服务经济为主的产业结构。

（十）夯实中小城市制造业基础。充分利用中小城市土地、人力等综合成本低的优势，优化营商环境，积极承接中心城市产业转移，推动制造业规模化、特色化、集群化发展，形成以先进制造为主的产业结构。适度提高制造类企业集中的开发区配套用地比例，采取整体出让、集中开发等方式，推动生产制造和生活服务等功能适度混合。强化与中心城市公共服务连通共享，提高中小城市对工程师、技术工人、高校毕业生等人才的吸引力。

四、加快建设统一开放市场

以打破地域分割和行业垄断、清除市场壁垒为重点，加快清理废除妨碍统一市场和公平竞争的各种规定和做法，营造规则统一开放、标准互认、要素自由流动的市场环境。

（十一）加快人力资源市场一体化。放开放宽除个别超大城市外的城市落户限制，在具备条件的都市圈率先实现户籍准入年限同城化累积互认，加快消除城乡区域间户籍壁垒，统筹推进本地人口和外来人口市民化，促进人口有序流动、合理分布和社会融合。推动人力资源信息共享、公共就业服务平台共建。

（十二）推动技术市场一体化。支持联合建设科技资源共享服务平台，鼓励共建科技研发和转化基地。探索建立企业需求联合发布机制和财政支持科技成果共享机制。清理城市间因技术标准不统一形成的各种障碍。建立都市圈技术交易市场联盟，构建多层次知识产权交易市场体系。鼓励发展跨地区知识产权交易中介服务，支持金融机构开展知识产权质押融资、科技型中小企业履约保证保险等业务。推动科技创新券在城市间政策衔接、通兑通用。

（十三）推动金融服务一体化。加强金融基础设施、信息网络、服务平台一体化建设，鼓励金融机构在都市圈协同布局，探索银行分支机构在都市圈内跨行政区开展业务，加快实现存取款等金融服务同城化。强化金融监管合作和风险联防联控，建立金融风险联合处置机制，合力打击非法集资等金融违法活动。

(十四) 统一市场准入标准。消除商事主体异地迁址变更登记隐形阻碍，探索“一照多址、一证多址”企业开办经营模式，加快取消具有相应资质的设计、施工企业异地备案手续，推动各类审批流程标准化和审批信息互联共享。建立都市圈市场监管协调机制，统一监管标准，推动执法协作及信息共享。加快完善都市圈信用体系，实施守信联合激励和失信联合惩戒。联合打击侵权假冒行为，探索建立食品药品联动实时监控平台，推进食品安全检验检测结果互认。

五、推进公共服务共建共享

以都市圈公共服务均衡普惠、整体提升为导向，统筹推动基本公共服务、社会保障、社会治理一体化发展，持续提高共建共享水平。

(十五) 促进优质公共服务资源共享。鼓励都市圈内开展多层次多模式合作办学办医，支持有条件的中小学和三级医院推进集团化办学办医，开展远程教学医疗和教师、医护人员异地交流，支持中心城市三级医院异地设置分支机构。在都市圈内率先实现与产业链相配套的中高职院校紧缺专业贯通招生。推动病历跨地区、跨机构互通共享，推动医学检验检查结果跨地区、跨机构互认。推动公共服务从按行政等级配置向按常住人口规模配置转变。允许镇区人口10万以上的特大镇按同等城市标准配置教育医疗资源，鼓励有条件的小城镇布局三级医院，降低与大中城市公共服务落差。增加健康、养老、家政等服务多元化供给，鼓励都市圈城市联建共建养老机构，加快城市设施适老化和无障碍改造。推动博物馆、剧院、体育场馆等共建共享。

(十六) 加快社会保障接轨衔接。建设涵盖各类社会保障信息的统一平台，加强都市圈异地居住退休人员养老保险信息交换，推广通过公安信息比对进行社会保险待遇资格认证模式，加快实现养老补贴跟着老人走。扩大异地就医直接结算联网定点医疗机构数量。鼓励有条件的中心城市与毗邻城市开展基本医疗保险异地门诊即时结算合作。加快推动都市圈医保目录和报销政策统筹衔接。推动工伤认定政策统一、结果互认。推动公共租赁住房保障范围常住人口全覆盖，提高住房公积金统筹层次，建立住房公积金异地信息交换和核查机制，推行住房公积金转移接续和异地贷款。

(十七) 推动政务服务联通互认。全面取消没有法律法规规定的证明事项。除法律法规另有规定或涉密等外，政务服务事项全部纳入平台办理，全面实现同城化“一网通办”。进一步便利跨省市户口迁移网上审批，居民身份证、普通护照、机动车驾驶证异地申领，异地驾考和机动车异地年检、违章联网办理。建立健全民生档案异地查询联动机制。

(十八) 健全跨行政区社会治理体系。完善突发公共事件联防联控、灾害事件预防处理和紧急救援等联动机制。加强交界地区城市管理联动，强化社区自治和服务功能，建立健全治安维稳、行政执法等协作机制，建立健全安全隐患排查和社区人居环境综合整治机制。建立重大工程项目选址协商机制，充分征求毗邻城市意见。积极利用信息技术手段，推动都市圈治理精细化。

六、强化生态环境共保共治

以推动都市圈生态环境协同共治、源头防治为重点，强化生态网络共建和环境联防联控，在一体化发展中实现生态环境质量同步提升，共建美丽都市圈。

(十九) 构建绿色生态网络。严格保护跨行政区重要生态空间，加强中心城市生态用地维护与建设，编制实施都市圈生态环境管控方案，联合实施生态系统保护和修复工程。加强区域生态廊道、绿道衔接，促进林地绿地湿地建设、河湖水系疏浚和都市圈生态环境修复。

(二十) 推动环境联防联控。以都市圈为单元制定城市空气质量达标时间表，强化工业源、移动源和生活源排放污染治理，实现核发机动车注册登记环保标准互认与车用燃料标准统一。加快消除都市圈内劣V类水质断面。全面开展生活垃圾分类，基本完成存量生活垃圾场治理任务。鼓励既有建筑节能化改造，城镇新建建筑100%落实强制性节能标准。将建设用

地土壤环境管理要求纳入城市规划和供地管理。

(二十一) 建立生态环境协同共治机制。加快生态环境监测网络一体化建设, 协商建立都市圈大气污染、流域水污染、土壤污染、噪声污染综合防治和利益协调机制。探索生态保护性开发模式, 建立生态产品价值实现机制、市场化生态补偿机制。

七、率先实现城乡融合发展

以促进城乡要素自由流动、平等交换和公共资源合理配置为重点, 建立健全城乡融合发展体制机制, 构筑功能一体、空间融合的城乡体系, 在都市圈率先实现城乡融合发展。

(二十二) 建立健全城乡融合发展体制机制。建立健全有利于城乡要素合理配置的体制机制, 促进人才、资金、科技、信息等要素更多向乡村流动。建立健全有利于城乡基本公共服务普惠共享的体制机制, 推动公共服务向农村延伸、社会事业向农村覆盖。建立健全有利于城乡基础设施一体化发展的体制机制, 加快基础设施和市政公用设施向乡村延伸, 推动乡村基础设施提档升级。建立健全有利于乡村经济多元化发展的体制机制, 促进农业全产业链发展。建立健全有利于农民收入持续增长的体制机制, 持续缩小城乡居民生活水平差距。

(二十三) 搭建城乡融合发展平台。在都市圈内培育建设联结城乡的功能平台, 推动城乡要素跨界配置和产业有机融合发展。有序发展特色小城镇, 实施特色小镇高质量发展工程, 打造一批功能多样、产业集聚、设施完善的创新创业平台。优化提升现代农业产业园等园区, 有序建设农村产业融合发展示范园, 推动农业现代化。

八、构建都市圈一体化发展机制

加快构建都市圈协商合作、规划协调、政策协同、社会参与等机制, 凝神聚力推进都市圈建设重点任务落地。

(二十四) 创新协商合作机制。都市圈建设由相关地方负责统筹推进, 建立城市间多层次协商合作机制。有条件的地方可以探索设立都市圈发展及重点领域协调推进机制, 负责推动落实都市圈一体化发展重大事项。

(二十五) 健全规划协调机制。围绕提升都市圈发展质量和现代化水平, 探索编制都市圈发展规划或重点领域专项规划。强化都市圈规划与城市群规划、城市规划的有机衔接, 确保协调配合、同向发力。国家发展改革委会同有关部门要加强对都市圈规划编制的统筹指导, 研究制定支持都市圈建设的政策措施。

(二十六) 强化政策协同机制。积极构建都市圈互利共赢的税收分享机制和征管协调机制, 加强城市间税收优惠政策协调。鼓励社会资本参与都市圈建设与运营。允许都市圈内城乡建设用地增减挂钩节余指标跨地区调剂。健全都市圈商品房供应体系, 强化城市间房地产市场调控政策协同。

(二十七) 完善社会参与机制。都市圈规划编制实施和相关配套政策的出台, 要广泛听取社会各界特别是利益相关方意见建议, 主动接受社会监督, 及时回应社会关切。鼓励智库参与都市圈建设决策咨询, 建立健全第三方评估机制。加强舆论引导, 创新宣传方式, 营造有利于都市圈建设的氛围, 增强都市圈内社会各方的认同感和积极性, 汇聚形成共同参与和支持都市圈建设的强大合力。

城镇化是现代化的必由之路, 是我国发展最大的潜力所在。建设现代化都市圈是推进新型城镇化的重要手段, 既有利于优化人口和经济的空间结构, 又有利于激活有效投资和潜在消费需求, 增强内生发展动力。各地区各部门要统一思想认识、加强组织领导、强化责任意识, 用改革的办法和创新的精神, 积极培育发展现代化都市圈。

[附件：重点任务部门分工方案](#)

国家发展改革委
2019年2月19日

央行部署 2019 年金融市场和信贷政策重点工作

发布时间: 2019-2-26 文章来源: 中国新闻网

据中国人民银行网站消息，2019 年人民银行金融市场工作会议于 2 月 25 日至 26 日在北京召开。会议总结了 2018 年人民银行系统金融市场和信贷政策工作，部署了 2019 年金融市场和信贷政策重点工作。

会议认为，2018 年人民银行金融市场业务条线坚持以人民为中心，迎难而上、创新进取，推动金融市场规范和创新发展的，强化宏观信贷政策结构调控功能，着力提升金融服务实体经济能力和水平。民营企业小微企业融资支持力度加大、手段丰富，债券市场等金融市场稳步发展、持续开放，互联网金融风险专项整治持续稳步推进，房地产金融宏观调控和长效机制不断完善，金融精准扶贫持续发力，金融服务乡村振兴全面开局，金融支持国家重大战略和重点领域多点并进，各项工作取得积极成效。



会议指出，2019 年，人民银行金融市场系统干部职工要坚持稳中求进总基调，坚持新发展理念，坚定信心、务实进取，全面做好宏观信贷政策指导和金融市场创新发展各项工作，推动深化金融供给侧结构性改革，优化融资结构和金融市场体系、产品体系，为实体经济发展提供更高质量、更有效率的金融服务。

会议强调，要以服务实体经济为导向，积极推动金融市场规范健康发展。注重发挥债券市场在支持实体经济和商业银行等机构资本补充中的作用，多措并举促进信用债发行，稳步发展资产证券化。建立健全市场化、法治化违约处置机制，维护债券市场平稳运行。稳步推进债券市场对外开放，持续推动债市制度创新和产品创新。要加强金融基础设施统筹监管，做好机构监测和风险防范。继续加强对黄金市场的监管和制度建设，强化票据市场建设和风险防范，加强同业拆借市场管理，推动各类市场创新规范发展。继续推动互联网金融风险专项整治，推进互联网金融长效监管制度建设。

会议要求，要遵循市场发展规律，优化信贷投向和结构，强化金融服务功能，找准金融服务重点，以服务实体经济、服务人民生活为本，进一步落实好各项信贷政策。加强房地产金融审慎管理，落实房地产市场平稳健康发展长效机制。全面深化民营企业小微企业金融服务，改善货币政策传导机制，加大信贷投入力度，发挥债券融资支持作用，强化“几家抬”政策合力。全力做好金融助推脱贫攻坚工作，注重金融扶贫质量和风险防范，推动金融精准扶贫可持续发展。继续加强对乡村振兴、制造业高质量发展、区域协调发展、“两权”抵押贷款试点衔接等国家重大战略、重点领域和薄弱环节的金融支持。

会议指出，我国经济金融发展进入新的阶段，经济面临下行压力，防范化解金融风险等

重大风险任务艰巨，许多矛盾和问题仍然突出。人民银行金融市场系统干部职工要围绕支持实体经济融资的债券创新、票据市场完善、黄金租赁、民营企业小微企业政策传导、乡村振兴、制造业高质量发展等重点领域，从理论和实践相结合的角度加强调查研究，找准金融市场和信贷运行的规律，找到破解难题的办法和路径，提高政策制定和执行效果。要持续改进工作作风，严格执行八项规定精神和各项要求，坚决整治形式主义、官僚主义，勇于担当、积极作为，推动金融市场和信贷政策各项业务再上新台阶。

商务部等 12 部门关于推进商品交易市场发展平台经济的 指导意见

发布时间: 2019-2-27 文章来源: 中国新闻网

商建函〔2019〕61 号

平台经济是利用互联网、物联网、大数据等现代信息技术，围绕集聚资源、便利交易、提升效率，构建平台产业生态，推动商品生产、流通及配套服务高效融合、创新发展的新型经济形态。近年来，发展平台经济成为商品交易市场（以下简称商品市场）转型升级的重要方向，也是我国流通领域深化供给侧结构性改革、推动经济高质量发展的一项重要举措。为落实党中央、国务院有关决策部署，加快推进商品市场以发展平台经济为重点开展优化升级，现提出以下意见。

一、总体要求

（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，坚持稳中求进的工作总基调，牢固树立和落实新发展理念，以供给侧结构性改革为主线，根据《中共中央 国务院关于完善促进消费体制机制进一步激发居民消费潜力的若干意见》等文件精神，围绕现代化经济体系建设要求，坚持深化市场化改革、扩大高水平开放，加快推进商品市场发展平台经济，进一步优化营商环境，以流通创新促进商产融合和消费升级，带动全产业链升级和效率提升，实现大中小企业协同发展，构建多层次现代市场体系，推动经济高质量发展。

（二）基本原则。

1.坚持市场主导。充分发挥市场资源配置的决定性作用，更好发挥政府作用，以平台经济促进市场规则、模式与管理高效统一，优化资源配置，提高全要素生产率。

2.服务实体经济。更好满足实体经济发展需要，增强市场服务功能，推动一二三产融合，打通生产、流通、消费循环，形成国内大市场和生产主体、经济增长和就业扩大、金融和实体经济良性循环。

3.推动创新融合。加快现代信息技术应用，发展平台经济生态，提升流通创新能力，以流通创新带动产业升级，为经济发展提供新动能。

4.引导有序发展。深化“放管服”改革，建立公平竞争的法制化营商环境，构建企业自

治、行业自律、社会监督和政府监管相结合的共治体系，严守防范风险底线，引导合规有序发展。

（三）总体目标。

按照国家战略布局要求，结合区位优势、资源禀赋和产业特色，力争到2020年，培育一批发展平台经济成效较好的千亿级商品市场，推动上下游产业和内外贸融合，形成适应现代化经济体系要求的商品流通体系，更好服务供给侧结构性改革。

二、构建平台生态，激发市场活力

（四）强化市场主体。鼓励商品市场适应数字经济发展要求，建立新型组织方式和体系架构，搭建开放平台与中小商户共享，发挥平台企业“以大带小”作用，促进上下游企业协同发展，逐步形成集成服务、协同产业的平台经济生态。支持有条件的商品市场联合高校和科研院所，建设平台经济研究中心，加强平台经济理论研究，促进市场主体适应平台化发展要求。

（五）夯实支撑体系。支持商品市场加大信息基础设施投入，完善数字化交易配套和服务设施，为平台化发展提供支撑。鼓励商品市场立足平台经济发展，依法合规创新大数据、云计算、物联网、区块链等信息技术应用，强化平台数据整合和资源配置能力，加快传统交易场景的数字化重构，推动商品生产、流通和服务信息实时交互，实现上下游企业和周边服务企业的智能互联，推动中小企业向专、精、尖转型发展。

（六）发挥实体优势。支持商品市场根据区域优势和产业特色，制定符合平台化发展趋势的经营规划、评价指标、服务规范和招商政策。推动具有示范效应的电商功能区、展贸平台、创意中心和品牌专区建设，汇聚高端品牌和设计师资源，统一市场营销，更好发挥实体市场的渠道、展会和品牌等优势。

（七）创新发展模式。鼓励商品市场转变传统经营模式，在依法合规的前提下探索交易模式和规则创新，稳步推进平台经济发展。不断强化市场交易、仓储物流、加工配送等配套功能，优化数据共享、分析、引流等信息服务，建立重要商品价格指数，完善市场价格发现功能。推动商品生产、流通及配套服务高效融合、创新发展，带动产业升级和效率提升。

（八）完善信用体系。推动商品市场以信用数据的信息化、标准化、指标化为导向，完善信用记录、发布、披露、风险预警等制度，构建以市场信用评价为核心的平台经济共治体系，建立守信联合激励和失信联合惩戒机制，增强市场自我约束和风险抵御能力，营造商品市场平台化发展的良好环境。

三、加强分类引导，促进商产融合

（九）引导农产品市场强化产销对接。支持农产品市场加强现代信息技术在农产品生产、流通和消费全过程应用，搭建线上线下融合的产销对接平台，多渠道拓宽农产品产销对接渠道。依托平台发展订单农业、产销一体、股权合作等，提高农民在农产品流通和加工环节的参与程度，更好链接农户、市场和消费者，构建长期稳定的农产品流通模式，促进一二三产业融合。

（十）推动工业消费品市场跨界融合。鼓励工业消费品市场依托大数据分析和智能化应用，增强对消费需求变动研判，健全重要产品追溯体系，引导生产企业更好满足居民消费升级和多样化、个性化需求。推动汽车、家电等耐用消费品市场加快“互联网+”应用，完善商品购买、使用、维修、保养、报废等全周期服务，全面提升智慧消费体验。鼓励建材家居、服装鞋帽、日用百货等与群众生活密切相关的市场，积极探索与文旅休闲、创意体验等融合发展，更好服务消费升级。

（十一）促进生产资料市场向上下游延伸。推动生产资料市场与企业开展供需对接，优化采购、生产、销售、物流等资源配置，培育形成一批开放、高效、绿色的供应链平台。加快技术应用和管理创新，发展“市场+平台+服务”模式，增强定制化生产、一体化服务功能，构建线上线下融合、上下游协作的生产资料流通体系，促进生产资料更好服务产业发展。

四、发挥集聚优势，推动协同发展

（十二）引导市场集群联动发展。落实京津冀协同发展、长江经济带、长江三角洲区域一体化、粤港澳大湾区等国家战略，完善区域协调发展机制，发挥平台集聚优势，推动跨行业跨地域的商品市场互联互通、资源共享，推进区域市场一体化建设，促进市场和产业集群协同发展。鼓励商品市场以数据共享为纽带，探索“城区展示交易+远郊仓储物流”或“大型市场批发+中小市场就近配送”的发展模式，促进实体市场合理布局、功能优化，提高土地资源利用效率，降低物流仓储成本。

（十三）推动内外贸融合发展。统筹国际国内两个市场两种资源，促进重点商品市场与“一带一路”沿线国家核心市场互联互通，打造特色鲜明的区域或国际商品集散中心。扎实推进市场采购贸易方式试点，推动边境地区商品市场建设。支持在自贸试验区依法合规建设国际贸易平台，创新海关监管模式，优化通关流程，促进跨境贸易便利化发展，实现优进优出，提升国内供给体系质量。

五、保障措施

（十四）加强组织领导。各级商务主管部门要准确把握平台经济发展规律，提高认识，做好统筹衔接，建立推动商品市场发展平台经济跨部门协调机制，不断完善各项促进政策。鼓励有条件的地方建立商品市场优化升级发展基金，根据不同类别商品市场的特点，制定具体实施方案，加强对商品市场平台化发展的分类指导、精准施策。

（十五）健全培育机制。各地要结合国家战略和经济高质量发展要求，发挥自身区位和资源优势，加强规划引导，强化行业管理和重点联系。鼓励各地为民营商户参与平台经济提供职业培训和多方位服务保障，建立平台经济人才提升多渠道激励机制。支持内外贸结合好、信息化应用水平高的地区，培育一批商产融合产业集群和平台经济龙头企业。加大对商品市场开展互联网、物联网、大数据、云计算和区块链等信息技术研究与应用支持，引导符合条件的商品市场向高新技术企业转型。

（十六）强化用地保障。各地在组织编制国土空间规划和相关专项规划时，要加强对商品市场优化升级和区域联动发展的空间统筹协调。各地自然资源主管部门要积极保障商品市场优化升级用地，对利用存量房产或土地资源发展“互联网+”、电子商务等新业态、创新商业模式、开展线上线下融合业务的，可享受在一定年限内继续按原用途和土地权利类型使用土地的5年过渡期政策。

（十七）加大金融支持。推动各类金融机构在风险可控、商业可持续的前提下，积极创新金融产品，加大对民营、小微商户信贷支持力度，完善担保、质押、保险和征信等服务，更好为商品市场平台化发展提供金融支持。鼓励结算规模大、频次高的商品市场，通过兼并重组等方式获得第三方支付牌照，提升市场支付结算现代化水平。

（十八）规范管理运营。坚持商品市场服务实体经济的根本目标，严格规范管理，加强风险防控，严防脱实向虚。依法依规落实平台经营者在安全生产、质量安全等方面的主体责任，维护市场秩序和消费者合法权益。充分发挥政府部门、行业组织和社会监督的作用，聚焦市场主体关切，创新管理服务，建立以商务信用共治为核心的管理服务体系，推动行业自律、标准制定、风险防范、服务监督等工作落实，促进中小民营市场主体健康发展。

商务部 科技部 工业和信息化部 财政部 自然资源部
住房城乡建设部 人民银行 海关总署 税务总局
市场监督管理总局 银保监会 证监会
2019年2月12日

□ 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

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/ 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

关于公布第十批中小企业管理咨询服务专家信息库

入库专家名单的通知

中国企联 [2019]3 号

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、中小企业服务中心、各全国性企业团体，各有关管理咨询机构、各有关企业：

为完善中小企业服务体系、提升中小企业创业创新能力、促进中小企业高质量发展，我会于 2018 年 4 月组织开展了第十批中小企业管理咨询服务专家信息库申报和推荐工作。截至 2018 年底，共收到 145 份申报材料。根据《中小企业管理咨询服务专家信息库管理办法（试行）》，经专家评审委员会审定，共有 123 位专家符合入库条件。现将入库专家的名单公布如下：

北京市（61 人）

蔡杰、陈银香、程伟、初立、初笑音、崔保辉、戴勇、董岐山、董元、方成健、郜成名、谷立立、韩铁櫛、贺广振、黄其美、蓝晓峰、李志华、刘存京、刘恒辰、刘红、刘洪兵、刘凯、刘子利、马五福、饶征、宋劲松、宋明、宋跃三、唐铭、唐宁、汪进、王海军、王汨、王全一、王睿、王晓晨、王永锋、王志芬、王志强、吴爱现、谢盼盼、谢志昌、徐朝华、闫旭、阳梓晴、杨磊、姚永涛、张百舸、张雷、张蕾、张玲、张秋月、张然、张树军、张新、张志标、仲黎明、周成达、周涛、周昕、邹骅

天津市（4 人）

李明、张雨晨、赵慧来、郝晓军

河北省（1 人）

宋晓波

山西省（1 人）

李王军

辽宁省（1 人）

刘尚峰

黑龙江省（1 人）

顾秀丽

上海市（4 人）

段永强、方鹏、王林松、杨芳

江苏省（9 人）

成立、程传荣、贡雅杰、黄伟、邵俊焯、苏辛、孙兵、陶国兴、张守伦

浙江省（2 人）

曹雪芹、密志伟

安徽省（2 人）

杜瑄苒、季辉

福建省（8 人）

邓春桃、杜敏、李攀庆、梁雪梅、邱伟盛、熊卫霞、许剑章、郑巧纯

江西省（2 人）

杨宗华、赵 晶

山东省（2人）

林淑玲、杨 芳

广东省（21人）

安雨轩、曹建华、陈朝阳、郭洪飞、何天圣、李武盛、李子新、刘 波、梅森林、汪颖芝、
王 滨、王恩斌、王荣桓、王 维、徐春明、徐 红、杨建川、杨 蕾、袁赞伟、张 军、
张 毅

四川省（2人）

刁 军、文智强

陕西省（1人）

贾 伟

新疆维吾尔自治区（1人）

邸 莉

二〇一九年二月二十六日

□ 领 军 人 物

联合智业 课题组：

《北京市加强质量认证体系建设促进全面质量管理》

日前，由联合智业企业发展研究院承担的《北京市加强质量认证体系建设促进全面质量管理》课题研究项目通过专家组评审，顺利结题。

2018年1月，《国务院关于加强质量认证体系建设促进全面质量管理的意见》（国发[2018]3号）印发后，为了贯彻落实《意见》，全面推进北京市质量认证体系建设，原北京市质监局于2018年7月正式下达该课题任务。

该课题研究在全面、系统地调研北京市各市、区/县和在京各类型企事业单位的质量认证与质量管理现状的基础上，基于调研结果和结论，完成了《北京市加强质量认证体系建设促进全面质量管理》调研报告，并提出北京市贯彻落实《国务院关于加强质量认证体系建设促进全面质量管理的意见》（国发[2018] 3号）的实施方案。

调研报告重点围绕北京市质量认证体系建设现状分析、世界先进国家的质量认证体系建设经验借鉴、北京市质量认证体系对城市高质量发展的支撑评价、提升北京市质量认证体系建设的对策建议、下一步应深入研究的重大课题等五个方面，进行了全面系统的分析阐述，为北京市进一步贯彻落实党和国家关于加强质量认证工作的一系列文件精神提供了建设性的分析和建议，同时也为实施方案的制定打下了良好的基础。

实施方案着重从总体要求、重点任务、措施保障等三个方面提出了一系列目标任务和具体措施。总体目标是，到2020年，北京市将实现质量认证供给体系基本完善，质量认证促进全面质量管理的作用更加凸显，各类企业组织尤其是中小微企业质量管理能力明显增强。质量认证领域营商环境全面优化，检验检测认证服务能力显著增强，形成一批具有国际竞争力的质量认证品牌，对促进质量提升、“四个中心”建设和首都市民对高质量生活的需求形成有力支撑。

该课题研究任务的圆满完成，是认证行业发挥专业能力优势服务区域经济发展的具体成果，为助力首都全面推进质量认证体系建设做出了积极贡献。

课题组简介

从确定将承担《北京市加强质量认证体系建设促进全面质量管理》课题研究任务起，联合智业对该项任务高度重视，迅速成立陈勇董事长亲自领衔的专项课题组，由陈勇董事长任组长，并由研究院齐建国院长担当执行组长，组建了由资深专家、精干管理人员与相关技术人员构成的项目课题组。

陈勇董事长作为课题组长多次亲临项目组工作现场进行指导，对项目调研报告及具体实施方案进行详细的研读与分析讲解，提出了具有指导意义的优化意见和建议。与此同时，课题组还广邀相关行业专家、学者对课题调研报告和具体实施方案进行审阅并征求意见，力求该课题研究在立意及观点上的兼收并蓄，做到项目最终成果的精益求精。

课题组前期进行了深入细致的调查研究，查阅了大量的参考资料及相关数据信息，前后十余次反复对课题调研报告及具体实施方案进行了字斟句酌、认真细致的修改完善，于2018年12月，按计划完成该课题研究项目所有阶段的工作，正式向北京市质监局提交项目课题调研报告和实施方案，并一次性通过了相关专家组的审议，课题研究正式结题。

3A 顾问董事长刘承元：

从痛苦管制到快乐运营



管制模式为何让人痛苦？

我国企业的管理深受美国管理思想的影响，不少企业是美式管理忠实的实践者。“科学管理思想”深入人心，甚至被当作企业管理的信仰。科学管理思想的一个基本假设是“标准人”的概念，即把一线执行者当作机器或工具看待。当然，为了分析和解决效率浪费问题，提出这样一个假

设，也是必要的，可以理解。

由于这个理论潜移默化的作用，加上长期形成的金字塔组织架构的影响，在管理实践中，管理精英们就真的把基层管理和员工当作机器或工具看待。并逐渐形成这样三个层级的递进管理，即高层（领导者）、中层（管理者）和基层（基层管理者或员工），有些企业的中层还可能包含几个层级。

三个层级的分工是明确的，高层负责思考和提出目标，中层负责分派任务和监督，基层负责执行和落地。在绝大多数人看来，这种安排是专业化分工的需要，是符合效率化原则的。

看似符合效率化原则的运行模式，其实效率并不高，甚至还让人痛苦，我把它称之为“痛苦的管制模式”。这种管理模式之所以效率低，且让人感觉痛苦，原因有三：

首先，力道衰减，结果不佳。众所周知，能量或信号在传递中会逐渐衰减，这是自然（物理）规律，很难改变。在运行管制模式的时候，从领导发出指令到转化为结果，也是一种信号或力量传递的过程，所以自上而下逐级衰减在所难免。即便大家付出各种努力，也很难保证效果不打折，导致执行力差强人意。

遗憾的是，我们常常抱怨执行力差，但至今没有考虑远离这种落后的管制模式，反而下功夫去寻找更强大的监督考核工具。

其次，因为管理不断加码，效率低下。为了达成期望的效果，管理、监督和考核等工作层层加码，管理者以为这样就可以提高执行效果。殊不知，为了落实监督管理工作，人们需要设定各种结果基准，还需要制订与结果相对应的工作计划。很显然，管理者花费在计划制订和工作监督上的时间越来越多，浪费严重。

更坏的情况是，管理工作变得繁杂之后，管理者忙不过来，还需要从现场抽调人员来打下手。可见，管理和监督加码的结果，是效率低下。

第三，相互抱怨，文化不健康。在管制模式中，最大的问题在于让团队始终处于相互抱怨的恶性循环中。高层抱怨中层执行力差，管理和监督做得不好。中层抱怨基层素养、能力和责任心差，抱怨他们听不懂，怎么教都教不会。

当然，中层还会抱怨高层不理解自己作为夹心层的苦衷，自己累得跟狗一样，却得不到领导的理解。基层抱怨上司总是像“恶魔”一样盯着自己不放，让人一点也没有做事的心情。时间长了，基层员工开始放下各种奢望，觉得干一天是一天，工作就是用时间换待遇罢了。企业文化因此变得越来越不健康。

总之，被人考核或受人监督永远不可能成为一件快乐美好的事情。同样，每天抱着博弈心态，盯着别人言行的人，在获得身份上的某种优越感之外，也会受到来自被监督者的抵触，内心也不可能快乐。

所以，把管理演绎为考核、监督甚至监视的做法，属于痛苦的管制模式，早就应该逐步退出历史舞台。

快乐的运营模式：精益铁三角

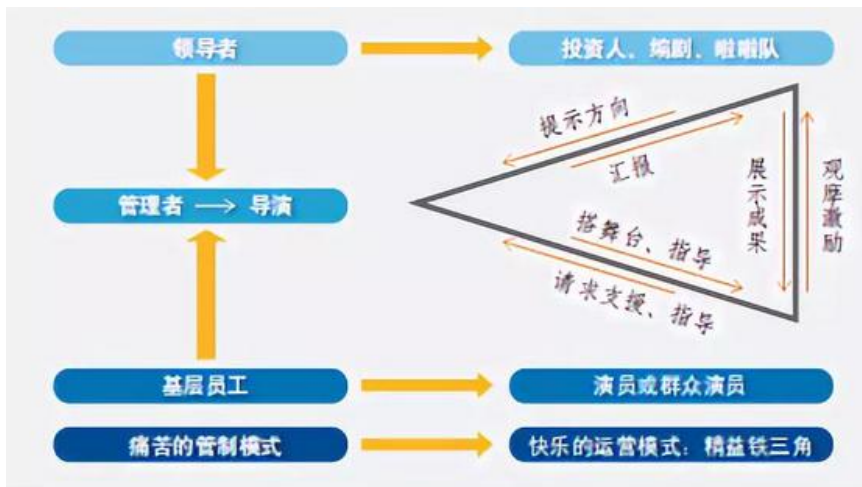


图 精益铁三角

查后再报告给上司，不如由执行者自己做出处置，有必要再报告上司。这样不仅效率更高，而且执行者心情会更好。

◆另一方面，由于环境变化越来越快，同一问题重复发生的概率变小，在执行过程中及时自主修正，效果也会更好。当然，在具体任务执行过程中，如果管理者能够对执行者给予必要的指导和支援，帮助执行者解决问题和达成目标，那就再好不过了。

当然，认清管制模式的恶，倡导无监督的自主管理，并非要否定管理者的作用，而是要求管理者转换角色，在企业内建设“精益铁三角”。

如上图所示，高层领导要成为投资人、编剧或啦啦队；中层管理者要成为导演；负责执行的基层管理者或员工要成为演员或群众演员。运营“精益铁三角”，通过促成三方之间的良性互动，不仅能够极大地提高工作效率和工作质量，还能够促进团队成员的快乐参与。

首先，要处理好投资人和导演之间的关系。投资人要和导演一起，就剧本（改善计划和改善目标）等内容进行探讨，并达成共识。随后，投资人可以定期或不定期检查导演的工作，并提出改进意见。导演要做好进度和质量管控，并及时向投资人汇报工作。

其次，要处理好导演和演员之间的关系。导演的的主要工作是，给演员提供舞台，并根据需要对演员予以指导，推动管理改善。导演的工作目标有三个：一是给观众奉献一台好戏，二是把演员打造成明星，三是让投资人获得收益。

为了给观众奉献一出好戏，演员的工作也是明确的，那就是全身心投入排练（做改善），做好登台表演（改善成果报告）的准备。必要时，演员要主动请求导演（组）的指导。

要处理好投资人和演员之间的关系。只要导演认为时机成熟，就可以让演员登台表演，进行改善成果发表。这时，投资人要扮演好啦啦队的角色，由衷地欣赏演员的表演，并予以精神和物质鼓励。只要能够得到投资人由衷的欣赏和鼓励，演员就会感觉台下所有的付出和

放弃管理中处处事事考核、监督或监视的做法，并不是要对员工放任不管。而是主张，要设法唤起员工善意，促进员工参与，调动员工积极性。

◆一方面，执行工作有没有做好，执行者自己是最清楚的。与其让第三者检

汗水都是值得的，并从内心生发出一股想要做得更好的力量。

在长期的辅导实践中，3A 专家顾问带领企业中层管理者一起，扮演导演的角色。通过促成以上三个方面的良性互动，在实现企业业绩提升的同时，收获员工的广泛参与和快速成长。

而且，在导演的推动下，基层逐步走向自主管理和自主改善，管理者和领导可以省去大量的监督检查工作，极大地提高工作效率，更重要的是帮助企业建立起优秀快乐的革新改善文化。

□ 知识空间

2018 中国管理咨询优秀案例节选：

打造“四型”卓越风险管理体系，创新引领电网企业风控管理

--北京英大长安风险管理咨询有限公司

导读

针对“员工主动谈风控、主动做风控意识不足，风控管理的价值创造作用缺乏表现形式，风控研究缺乏数据支撑，风控考核流于形式”等问题，国网山西省电力公司（简称“山西公司”）全面风险管理办公室与英大长安咨询成立联合项目团队深入研究，对山西公司基本状况进行全面分析，应用《企业风险管理框架》（2017 版）核心理念，结合山西公司年度全面风险管理与内部控制重点工作内容，打造“四型”卓越风险管理体系，创新引领电网企业风控管理。

“四型”具体包括：文化引领型，即通过开展风控培训、主题征文、宣传报道等方式，内化风控管理的理念和方法，营造主动谈风控、主动做风控的氛围，整体提升干部员工的风控素质；价值导向型，即通过风险预警、问题清单梳理与整改、专题内控评价等方式，突出风控管理的应用和价值，从实现业务目标出发，有效融合业务管理与风控管理，提升管理效益；数据支撑型，即通过挖掘与分析历年出险台账、重大风险评估结果、资金支付明细等，加强风控管理的研究与创新，充分整合风控管理相关数据，探究风险事件发生的机理，为风控管理提供决策参考；考核保障型，即通过定量定性结合、设置“红线”指标、重点专项考核等方式，重视风控管理的评价与改进，持续监督改进，有力保障风控工作的闭环管理。

通过打造“四型”卓越风险管理体系，将风控各项要求融入山西公司管理和业务流程，充分发挥全面风险管理“三道防线”作用，实现风控体系全面覆盖、全员参与、全程管控、高效协同、防范有力，促进企业经营效益提升和健康快速发展，也为其他企业开展风险管理工作提供借鉴。

一、项目背景

（一）山西公司情况

1、基本情况

国网山西省电力公司（简称“山西公司”）是国家电网有限公司的全资子公司，以电力生产、建设、调度、经营及电力规划研究等为主营业务，下设 11 个市供电公司、99 个县级

供电公司，供电区域覆盖除 12 个趸售县以外的 107 个县（市、区），肩负着全省 3664 万人民电力供应的基本使命，承担着向京津唐、河北、江苏、湖北等地外送电力的重要任务，服务客户约 1020 万户。

“十二五”期间，山西公司坚定不移推进电网发展方式转变，实现了山西电网的跨越发展。110 千伏及以上输电线路长度达到 4.16 万公里，增长 31%；变电容量 1.38 亿千伏安，增长 54%。特高压从试验示范到“两交三直”全面建设，在运在建线路长度、变电（换流）容量分别超过 2300 公里和 2300 万千瓦安（千瓦）。山西电网初步形成以特高压为骨干，500 千伏“三纵四横”为支撑，220 千伏分 4 片运行，配电网灵活可靠的新格局，网架结构、配置能力、电网装备、整体功能实现大幅提升，有力支撑了全省经济转型跨越。

2016 年以来，山西公司认真落实“一个指引、两手硬”重大思路和要求，全力助推山西经济转型综改、创新驱动。坚持不懈抓好安全生产，落实“三个坚决防止”“四铁”要求，严格各级安全责任，强化风险预警和隐患整治，全覆盖开展现场督（纠）察，保证了电网稳定运行和电力可靠供应。加快特高压电网建设，投资同比增长 248%，蒙西-晋北-天津南交流顺利投运，外送通道能力显著增强。坚决贯彻电力体制改革部署，深入研究重大课题，主动适应售电侧改革要求，开展“问需求、送服务、促发展”大走访，对接用电需求，组织开展大用户直接交易，有效释放改革红利。积极服务全省经济社会发展，多措并举扩大晋电外送，超额完成全年目标。实施新一轮农网改造升级，推进煤改电和扶贫光伏配套电网建设。

2、行业特点

随着我国经济发展进入新常态，国家有序推进供给侧结构性改革，重点抓好去产能、去库存、去杠杆、降成本、补短板等任务。国务院《关于支持山西省进一步深化改革促进资源型经济转型发展的意见》指出，要积极推动能源供给侧和消费侧革命，深化能源体制改革，健全产业转型升级促进机制，打造能源革命排头兵。在经济转型发展进程中，经济增长速度将明显放缓，经济结构将深度调整，钢铁、化工等重点行业面临较大市场压力和改革压力，由于电网工业用电比重较大，受经济增长乏力和供给侧去产能的双重影响，全社会用电量也将进入缓慢增长阶段，电量增长动力不足。同时，电网发展还面临高强度投入，成本刚性增长，盈利能力和资金保障将面临很大压力，将为山西公司经营带来的潜在风险。

（二）项目需求及目标

在当前复杂多变的经济大环境中，山西公司改革发展任务繁重，亟需进一步创新风控管理，保障山西公司稳健运营，增强山西公司可持续发展能力。

为适应内外部形势发展要求，山西公司确定年度风控管理创新目标为：按照“标准适用、响应实时、管控协同、应用智能”风控总体思路及要求，紧紧围绕价值链风险防控，以“抓应用、促创新、求实效”为着力点，健全完善风控组织、运行机制，深入推进专业风控标准固化应用，以内控专题评价为抓手，深入开展重大风险信息搜集、报告、应对、监督、改进闭环管理工作，努力推动风控管理从事后监督向预警预防转变，从合规管理向合规与效率并重转变，从查错纠弊向决策支撑转变，构建起风险动态预防、业务在线监督、结果定期检查、问题追踪整改、绩效持续改进的全面风险管理体系，推动山西公司风控管理迈上新台阶。

二、调查分析

（一）诊断分析

1、现状调研

山西公司高度重视全面风险管理与内部控制工作，2010 年至 2011 年，提前部署体系建设相关工作，开展了财务风险控制与防范理论研究，为全面开展内控建设打下基础。2012 年，山西公司作为国家电网有限公司第三批推广单位，将内控建设作为年度重点工作，完成

内控流程标准落地应用。2013年至今，山西公司稳步推进财务标准一体化、实时监督规则建设、内控专题评价等各项风控重点工作，山西公司风险管理与内部控制水平得到进一步提升。

在风险评估防控机制方面，一是建立健全风险信息收集、评估与应对机制，建成“事前规划预防、事中监测阻断、事后追溯整改”的信息安全内控体系；二是利用风控信息系统在线开展风险评估，针对识别出的重大风险，制定风险应对措施及应急预案，协同各方力量有效防控重大风险；三是构建“五防三控”廉政风险防控机制，预防和化解廉政风险，成效显著。

在风控信息交流机制方面，一是重视外部风险信息收集，实施24小时舆情监测，建立舆情预警机制应对舆情风险；二是强化内部风控信息沟通，建立工作会议、月度例会等会议制度，利用专业报告、专项信息、内部刊物、办公网络、年度内控及风险管理报告等信息渠道，加强内部信息沟通；三是健全省、地市公司重大事项报告机制，试行对所属单位“一把手”、直接责任部门、责任人“约谈”制度，传递风控管理责任。

在风控管理标准体系方面，一是规范风险分类体系，根据风险评估结果，参照通用分类方法，建立山西公司风险分类体系；二是推动通用制度落地执行，组织对相关人员进行制度培训，突出关键环节和风险点的讲解，提升制度执行的合规管理水平；三是构建实时监督规则，以价值链为基础，研究创新资金管理规则，满足财务管控需求。

在专项风险排查整治方面，一是开展“物资管理风险防控年”活动，省市县物资人员参加廉洁教育，排查需求、招标、供应三方面风险点；二是定期开展电网运行消缺和春秋安全大检查，狠抓建设关键环节风控，建立电网运行风险预警机制，提升电网实时运行控制能力和故障处置效率；三是开展电力监控系统安全防护专项检查，排查二次设备及系统隐患。

在风险协同监督管理方面，一是依托运监中心监控平台，加强业务主线常态在线监测，提高监测分析、辅助决策和服务发展三项能力。二是从人资审计、巡视发现的问题入手，通过举一反三和以案说规，编制典型案例库，强化风险管理和与内部控制管理。三是利用月度实时监督报告、风险提示单等多种方式，推动各专业和各单位不断提高风险自主管理能力，提高依法治企、合规经营水平。

2、存在问题

通过有效实施全面风险管理与内部控制，山西公司逐步建立起“业财融合、信息贯通、流程在线、风险可控”的风险管理与内部控制体系，保障公司持续、健康、快速发展。然而，山西公司风险管理体系还存在以下问题：一是员工主动谈风控、主动做风控意识不足，在开展风控管理相关工作时，相对被动，没有充分发挥专业能动性，导致风控管理流于形式；二是风控管理的价值创造作用缺乏表现形式，风控管理未能真正融入管理实际，容易出现风险管理与业务管理“两张皮”的情况；三是风控研究缺乏数据支撑，风控研究未能有效挖掘与利用山西公司各类与风控管理相关的历史数据，创新不足；四是风控考核流于形式，未能有效抓住风控考核“痛点”，未将实际压力传导至本部各专业部门及基层单位。

2017年是全面实施“十三五”规划开拓进取的一年，在我国经济进入新常态、全面深化改革的关键时期，山西公司经营发展压力巨大。同时，针对上述风控管理中存在的问题，为适应内外部环境变化，项目组深入研究，打造“四型”卓越风险管理体系，将风控各项要求融入山西公司管理和业务流程，全方位提升山西公司风控水平，充分发挥全面风险管理“三道防线”作用，实现风控体系全面覆盖、全员参与、全程管控、高效协同、防范有力，引领电网企业风控管理。

（二）体系设计

通过对山西公司基本状况进行全面分析，应用《企业风险管理框架》（2017版）核心理念，结合山西公司年度全面风险管理与内部控制重点工作内容，打造“四型”卓越风险管理

体系，创新引领电网企业风控管理。即，建立文化引领型风控模式内化风控管理的理念和方法，营造主动谈风控、主动做风控的氛围，整体提升干部员工的风控素质；建立价值导向型风控模式突出风控管理的应用和价值，从实现业务目标出发，有效融合业务管理与风控管理，提升管理效益；建立数据支撑型风控模式加强风控管理的研究与创新，充分整合风控管理相关数据，探究风险事件发生的机理，为风控管理提供决策参考；建立考核保障型风控模式重视风控管理的评价与改进，持续监督改进，有力保障风控工作的闭环管理。

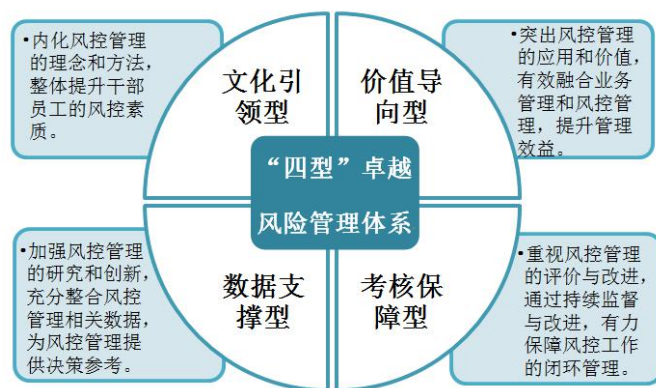


图 1：“四型”卓越风险管理体系图

分阶段设计思路如下：

1、风控管理体系整体研究

采用调查问卷、专家访谈、案头研究等方法，深入研究风控管理关键因素，对打造“四型”卓越风控管理体系开展整体研究。

2、“四型”风控模式研究

结合山西公司年度风控重点工作任务，分别开展文化引领型、价值导向型、数据支撑型、考核保障型风控模式研究，通过打造“四型”风险管理体系，创新引领电网企业风控管理。

3、管理体系应用成效研究

全面总结“四型”卓越风险管理体系应用成效，为电网企业开展风控管理提供借鉴。

三、项目实施

（一）文化引领，提升风控管理的主动性

企业文化是一个公司的核心价值体系、规章制度体系和员工行为规范，对公司的发展至关重要。风险文化对于风险管理亦是如此。通过多种方式营造山西公司风控文化氛围，让文化引领风险管理，对于提升风控管理主动性，意义重大。

1、开展各类培训提升风控意识水平

山西公司通过以会带训、专题培训、送培下基层等多种形式，全方位开展风控专业知识及风控操作指南培训，编制培训课件 7 套，开展各类培训 22 场，参训人员逾千人，有效提升山西公司各级干部员工风控管理意识，山西公司风控文化氛围更加浓厚。



图 2：风控专题培训报道

2、将风险防控融入日常工作管理

开展“防控风险，从我做起”主题征文活动，进一步增强全员风险防控意识，形成人人参与风险防控、将风险防控融入日常工作管理的良好风控文化氛围，全面提高山西公司全面风险管理水平。征文内容包括：企业风险控制建设管理中取得的成绩和典型经验；在电网建设运行、供电服务、经营管理、体制改革、舆情等重点业务领域中发生的风险控制事件及处理过程；在风险管理工作体制机制、管理标准、评估及监督方面的探索；公司风控管理方法研究；在企业风险管控中表现突出的人物事迹等。活动结束后，山西公司全面风险管理办公室（财务部）、工会、办公室、安质部、外联部、党建部、新闻中心等部门和单位将组成评选组共同对征文进行评选，对获奖个人或单位进行表彰，推荐在各类媒体发表并收入山西公司“风控征文集”。

3、加强风控宣传营造风控文化氛围

在国家电网有限公司网站风控专栏发布风控工作随笔三十余篇；在山西公司网站发布风控重点工作新闻报道二十多篇。通过各类宣传在山西公司范围内营造风控文化氛围，提升山西公司风控工作的影响力。

（二）价值导向，提升风控管理的成效性

《企业风险管理框架》（2017 版）重新定位了企业风险管理工作，强调企业风险管理工作和企业战略与绩效是一个有机的、密不可分的整体。风险管理的目标是创造价值，风险管理的价值导向即是从实现业务管理目标出发，深度分析影响业务目标达成的关键风险因素，有效融合业务管理与风险管理，实现“1+1>2”的管理效益，创造实际价值。

1、借助风险预警助力业务管理目标有效达成

开展风险预警研究，通过风险预警确保障业务管理目标的有效达成。山西公司各业务部门根据专业实际，参照以下四个步骤开展 KRI（关键风险指标）分析预警工作。

步骤一：通过梳理专项风险管理报告、内外部监督检查发现的问题、发生的风险事件及分析报告、员工风险调查问卷等风险信息，汇总分析风险成因，结合山西公司内外部形势及公司发展目标，合理识别可能影响风险发生可能性的关键因素。

步骤二：针对识别出的关键影响因素，通过实地访谈、调查问卷等方式，借鉴国资委绩效考核指标体系、企业负责人业绩考核体系、专业风险分析预警指标及外部专业研究分析指标等，从管理层面和业务层面两个维度，科学选取并确定风险分析指标或事项。

步骤三：获取指标分析所需的专业数据，充分借鉴吸收内外部单位提供的各项数据，确定风险预警阈值。

步骤四：动态跟踪风险预警指标值变化情况，对于偏离预警阈值的风险，及时编制并发布风险提示函（同时提交公司风控办备案），细化防控措施并督导落实。

通过上述步骤，山西公司全面风险管理办公室会同安质部、建设部、外联部、法律部、监察部、财务部等部门，深入研究并制定下发通知，提示相关重点单位做好电网安全生产、体制改革、电费回收风险、廉政建设、信访维稳风险、资金管理及舆情等风险的防控工作。通过防范重大风险事件发生，减少因其导致的损失，间接创造价值。

2、开展问题清单梳理化解风险促进价值实现

2017年，山西公司紧紧围绕党中央重大决策落实、经营管理、党的建设三个方面，开展全级次问题清单梳理工作。2017年底，山西公司建立问题清单138套、查找问题1293个，制定整改决议300个，在营销服务、电能替代、新能源消纳、企业效益、党的建设、降低企业用能成本、解决历史遗留问题等方面取得明显成效。

通过问题清单梳理，全方位查摆山西公司各类问题，全面梳理山西公司面临的各项风险，并通过问题整改，有效化解各类风险，促进价值实现。除上述成效外，价值实现还体现在“五大任务”完成情况。

去库存方面，山西公司严格按照国资委统一工作部署压降存货，攻坚压降难点。针对体制改革期间所属单位重组、撤并等产生的“两金”，收集佐证材料，加大催收力度，采取核销和加快结算进度等措施压降两金额度。

去杠杆方面，山西公司认真贯彻落实《国务院关于积极稳妥降低企业杠杆率的意见》（国发〔2016〕54号）和国资委降杠杆减负债有关要求，通过现金流预算按月编制按日排程，优化融资结构和时序，减少贷款额度，严控资产负债率。下阶段，山西公司将继续落实相关要求，制定压降工作方案，努力实现将资产负债率逐步压降至65%的工作目标。

降成本方面，山西公司认真落实国家和国家电网有限公司关于培训机构、医疗机构、两供一业、宾馆酒店、疗养机构改革方案，积极落实《国网山西省电力公司关于做好2017年提质增效工作的通知》（晋电财〔2017〕235号）制定的40项提质增效措施。

补短板方面，以提高供电可靠性为中心，以小康用电示范县建设为重点，推进农村电网改造升级，2017年农村户均配变容量达到1.87千伏安，到2020年使农村户均配变容量达到2.21千伏安，城网、农网供电可靠率分别达到99.99%、99.88%，配电自动化覆盖率达到95%以上，服务山西同步进入小康。增强对客户的服务意识，山西公司开展了供电服务飞行检查，发现业扩报装、窗口服务、电价管理、计量现场等四类160个问题并全部完成整改，2017年全省投诉量同比减少10%。

3、创新内控联评机制整改缺陷提升风控成效

（1）专业指导、业财协同

一是整个评价环节加强专业指导。评价启动前，组织基层单位进行专业培训，讲解评价工作指南和方案，明确工作标准、进度和质量等要求；评价过程中，实行专家“走下去”，组建专家队伍到达基层进行内控现场评价，开展现场诊断与指导，深入了解基层单位内控薄弱环节和风险隐患。二是分专题发挥专业优势，财务部门和相关业务部门协同配合，充分发挥各自专业优势，共同完成评价工作。三是分区域划分评价小组，按地域划分成3个评价小组，以小组为单位在区域内开展现场评价工作，以点带面，集中优势资源。

（2）动真碰硬、共促整改

一是在内控自评价工作过程中，不遗漏、不丢失任何重要数据，原生态反映评价单位的实际工作情况。发现缺陷不是目的，推动解决整改才是最终目标。通过梳理所涉及的业务、整理相关材料，并延伸至各个相关部门，有力保障山西公司内控制度落地应用，有效促进山

西公司风险管理与经营发展的紧密融合。二是对存在缺陷的业务，立即组织责任部门，边评边改，对不能立即整改的缺陷，制定明确的整改计划和具体措施，保障内控评价整改工作落地有效。三是实施缺陷跟踪管理，详细记录每条缺陷整改进度及成效，在整改过程中进行实时督导，推进缺陷问题整改速度，确保整改实效。

（3）市域统筹、共享成果

一是各市域明确评价目的、统一评价标准，对于评价发现的重大风险隐患和重要、重大内部控制缺陷及时向山西公司全面风险管理办公室报备。对涉及山西公司层面重大风险或跨部门风险，山西公司风委会组织召开办公室协调会议研究解决，形成“各业务专业为经、各市域单位为纬”的矩阵型全面风险控制组织体系。二是突破区域藩篱，做到信息共享。各单位间最大可能的做到有问题能够实时沟通，共同解决，建立缺陷问题信息库，方便各单位预防同类风险、借鉴优秀整改经验，共同促进山西公司整体内部控制水平提升。

（三）数据支撑，提升风控管理的科学性

数据是开展风控创新研究的基础，通过深入挖掘各类风控数据，为开展风控创新研究提供支撑，提升风控管理的科学性，推动风险管理有效决策。

1、深入分析出险数据为防控风险提供建议

选取山西公司 2015 年至 2017 年保险出险相关数据，从时间和地域两个维度探究风险事件发生的规律。

（1）从自然因素中重点选取暴风、暴雨、雷雨等天气因素进行分析，得出初步结论如下：

从时间维度上看：

①暴风天气导致的风险事件多发生在 4 月至 8 月，在 6、7 月尤为集中。

②暴雨天气导致的风险事件多集中在 7、8 月。

③雷雨天气导致的风险事件多发生在 6 月至 8 月，在 7 月尤为集中。

因此山西公司将在各时间段内及时发布风险预警提示，提醒各供电单位防控相应风险。

从地域维度上看：

①近三年内，由于暴风天气发生的风险事件共 98 起，临汾供电公司共发生 21 起，晋城供电公司共发生 19 起，运城供电公司共发生 13 起，占总事件的 54%。

②近三年内，由于暴雨天气发生的风险事件共 114 起，晋中供电公司共发生 22 起，太原供电公司共发生 20 起，阳泉供电公司共发生 15 起，占总事件的 50%。

③近三年内，由于雷雨天气发生的风险事件共 64 起，临汾供电公司共发生 16 起，晋城供电公司共发生 15 起，太原供电公司共发生 10 起，占总事件的 64%。

山西公司将重点关注各类风险事件发生可能性较大的供电单位，及时对各供电单位发布风险预警提示。

（2）从非自然因素中重点选取疏忽和过失行为、设备损坏、供电线路电压不符合国家规定的质量标准等因素进行分析，得出初步结论如下：

①近三年内，由于疏忽和过失行为发生的风险事件共 34 起，晋中供电公司共发生 15 起，占比 44%；长治供电公司共发生 8 起，占比 24%。因此相关单位应加强内部控制，提高工作人员能力，减少此类风险的发生。

②近三年内，由于设备损坏发生的风险事件共 698 起，运城供电公司共发生 215 起，占比 35%；临汾供电公司共发生 104 起，占比 15%。因此相关单位应在平常工作中按规定及时检查设备，提高设备质量，防范此类风险。

③近三年内，由于供电线路电压不符合国家规定的质量标准发生的风险事件共 493 起，长治供电公司共发生 274 起，占比 56%；晋中供电公司共发生 96 起，占比 19%。因此相关单位应加强电压质量管理，及时分析电压偏移的原因，采取相应措施，提高电压质量管理水

平。

2、综合分析历年重大风险确定关键风险业务

以山西公司历年（2013—2017年）《企业全面风险管理报告》作为研究对象，分析山西公司重大风险业务分部情况。经统计，山西公司2013—2017年五年共计评估出重大风险46项，电网安全生产（包括调度运行、设备运检、人身安全）、电费回收、电价管理、信访维稳、科技研发等5项风险出现次数在3次以上，反映出山西公司作为关系国计民生的重要能源型企业，面临很大的安全生产责任压力，受到社会舆论的广泛关注，以及山西公司收入多少与电价高低相关度较高。从具体业务领域层面来说，五年间山西公司共评估出重大风险46项，风险分布主要集中在安全生产、营销管理、财务管理、工程建设、品牌建设、信息通信、项目管理、法律合规等业务领域。

3、全面挖掘历史数据建立资金分级授权标准

充分借鉴COSO内部控制框架，以提升授权标准科学性为目标，全面挖掘历史支付数据，从授权事项和授权对象双重视角分析解决“授什么”、“授给谁”、“授多少”的问题，明确资金分级授权一套标准，促进山西公司管理规范化。

（1）确定建设工具，明确工作流程

通过“三维六步”一套工具，明确资金分级授权标准，形成基于山西公司各单位业务特点的授权立方框架模型。

资金分级授权的“三维”指的是授权管理的三个核心问题，也就是授什么、授给谁、授多少，以下三维立方图从三个立面直观地展示了授权事项、基本授权和岗位授权之间的关系。“三维”立方的第一面授权事项回答的是“授什么”；第二面回答的是单位层面的“授给谁”和“授多少”；第三面回答的是单位内部的“授给谁”和“授多少”即：总经理、分管领导/总会计师和部门主任的岗位授权标准应当是多少。

资金分级授权的“六步”是采取“梳理授权事项”、“明确基本授权”、“匹配历史数据”、“分析历史岗位标准”、“量化管控等级”及“明确岗位标准”6个步骤，制定以风险为导向、科学量化的资金分级授权标准。

（2）梳理授权事项，明确基本授权

一是组织山西公司本部财务资产部相关处室及会计核算中心相关负责人进行座谈，结合山西公司实际资金支付业务情况，梳理公司授权事项。二是基于本部梳理的授权事项，结合太原公司实地调研情况，完成山西公司资金支付授权事项初稿，组织各单位进行确认，修改完善后形成山西公司授权事项池（包含授权事项87项）。三是确定各授权事项的“相关规定”、“事项属性”、“授权层级”，明确集中管控或分级管控。

（3）匹配会计科目，测算历史授权标准

一是将已形成的完整的授权事项与山西公司会计科目余额表进行匹配，将所有资金支付相关的会计科目均对应到现有的授权事项中，87项授权事项共匹配出571条会计科目。二是根据授权事项匹配的会计科目，分别从财务管控和ERP系统中导出所有单位2014-2016年全部科目明细账，组织各单位对明细账进行加工处理，剔除冲销凭证、科目结转及对冲凭证、角分位调整凭证及非付现事项凭证，形成有效数据七十余万条。三是将各授权主体的体量数据和过去三年被授权主体管理层对各授权事项的实际审批数据导入资金分级授权标准测算模型，分别测算出省、市、县供电公司历史授权标准估值。

（4）量化管控等级，明确岗位标准

一是组织省、市、县供电公司从法律法规、异常重大事项、固有风险识别、管理层关注、内控自评、在线规则稽核、依法治企7个维度评估确定风险影响程度值（I）和风险发生可能性（P），计算各个授权事项风险值大小，导入模型中，将所有授权事项划分为四个管控等级，绘制对应的风险指标热力图。二是针对每一组授权主体，综合风险量化值、历史

交易金额、历史交易次数、管理层历史工作量等因素，对同一管控等级的授权事项进行使用MINITAB工具聚类分析。三是对聚类分析的结果进行合理的分析调整，将同一管控等级的所有授权事项划分为一个事项组。四是根据授权事项历史岗位估值和风险管控等级，使用五分位法分别测算同一事项组授权事项的未来岗位授权标准。五是对未来岗位授权标准进行规范性取整调校，结合省、市、县供电单位反馈意见，完善形成一套未来岗位授权标准。

（四）考核保障，提升风控管理的导向性

考核是企业发展的基本保障。通过深入研究并执行风控考核，为山西公司风控管理提供保障，可以有效提升风控管理的导向性。

1、定量定性结合全面评价风控管理情况

采取定量和定性相结合的考核评价方式，从组织与实施、研究与应用两个维度开展相关评价工作。其中，组织与实施维度作为减分项，从工作组织、任务执行、沟通协调及培训宣贯4个二级维度进行评价，研究与应用维度作为加分项，从风险预警、风险信息收集、专项风险评估、优秀案例选树及宣传贯彻5个方面进行评价。具体考核评价标准见下图。

2、严格设置和落实企业负责人风控考核

在山西公司《年度企业负责人专业工作考核评价标准》中，加入风险管理工作完成率指标（指标计算公式：风控工作完成率=风控工作完成数/风控工作计划数），考核公司各单位风控工作完成进度，完成100%得基本分；每降低5%扣减指标分值的10%；发生一起一般风险事件扣5%，发生一起重大事件扣10%。

严格落实山西公司《年度企业负责人业绩考核“红线”指标及评价标准》，从安全生产、党风廉政、依法治企、优质服务和品牌建设及队伍建设5个方面共计40项指标，进行扣分考核。

通过严格设置和落实上述企业负责人风控考核，充分发挥风控考核保障作用，提升防控管理的导向性，切实推动山西公司业务管理在合规、效益、成本、质量、服务和效率等方面的改善，促进资源优化配置、管理改进和效能提升。

3、结合工作重点适时强调专业风控考核

结合业务部门风控职责、年度重点工作，研究制定专业部门年度风控工作评价表，充分发挥业务部门作为山西公司全面风险管理“三道防线”中第一道防线的重要作用，见下图。

四、项目成效

2017年，通过打造“四型”卓越风险管理体系，山西公司风控工作有序推进，年初确定的各项风控重点工作顺利完成，山西公司风险管控体系更加健全，风委会运行机制更加顺畅，风险协同防控更加有效，风控文化氛围更加浓厚。

（一）风控机制更加有效

完善风控工作依据，制定并下发《国网山西省电力公司全面风险管理与内部控制工作实施方案》（晋电财〔2017〕463号），进一步规范山西公司全面风险管理与内部控制工作管理机构与职责分工、工作内容、监督改进、考核与责任追究、企业文化等内容，为山西公司开展风控工作提供重要依据。加强风控计划管理，山西公司将风控工作列入年度“18项重点引领工作”之一，按月督办风控重点工作进展情况；制定并下发《国网山西省电力公司2017年全面风险管理与内部控制工作计划》（晋电财〔2017〕462号），确定山西公司和部门层面风控重点工作，按季度跟踪计划完成情况。强化风控机制运行，定期召开全面风险管理委员会（简称风委会）会议和风控办月度会议，审议、沟通公司风控管理重点工作事项；山西公司所属全部市公司成立风委会。2017年，山西公司本部及市公司累计召开风委会会议14

次、风控办会议 34 次。

（二）风控目标更加精准

以重大风险管控为目标，围绕山西公司 2017 年初评估出的重大风险，紧紧抓住全年工作重点，准确反映了山西公司年度重点工作。跟踪重大风险管控，针对重大风险，山西公司风控办协同相关部门开展专业协同管控，有效落实风险应对措施。安质部推行作业现场军事化管理，印发《国网山西省电力公司规范生产作业现场风险评估和控制工作意见》，规范作业风险评估；运检部全面排查梳理风险点，加强重大检修工作过程管理，防范设备安全风险和保障重要输电通道；营销部加强电费到账资金的管控与监控，加大电费回收责任的逐级落实，持续推广居民客户智能交费业务；调控中心深化交直流混联电网运行分析，落实电网风险管控，保持电网安全稳定运行；交易中心派专人常驻能监办，全过程参与山西省电力中长期交易规则及实施细则的制定，有力防范电力交易合规风险。

（三）风控手段更加丰富

优化资金授权标准，以国家电网有限公司资金分级授权体系建设模型与使用手册为依据，组织开展山西公司资金分级授权体系建设，梳理授权事项 87 项，匹配会计科目 571 条，汇总分析历史数据 70 余万条，形成覆盖省、市、县三级单位所有资金支付类业务的资金分级授权标准，推动山西公司授权管理科学规范。开展重点隐患排查，根据《国家电网公司风险管理与内部控制操作指南》，充分借鉴依法治企、实时监督、内控评价、专项检查等协同监督成果，采取在线排查、现场调研、稽核评价等多种方式，全方位梳理重点业务领域安全隐患，提出管理改进建议，强化事前防范。编制风险提示规范，明确风险提示过程中风险信息收集、风险评估、风险应对等流程，全面构建以预防为主的风险管控体系。增强全员风控意识，通过以会带训、专题培训、送培下基层等多种形式，开展风控培训；在各类媒体发布风控相关新闻报道。

（四）经营效益持续提升

通过打造卓越风险管理体系，严格落实年度风控工作计划，充分发挥业务部门的协同性和专业性，以全价值链风险防控为导向，动态监督各项经济业务规范性，强化重大风险管控，提升山西公司风控管理水平和业务支撑能力，为山西公司各项经营目标顺利完成保驾护航，持续提升山西公司经营效率和效益。2017 年，山西公司省内售电量 1512.87 亿千瓦时，同比增长 13.04%；山西公司外送电量 351.15 亿千瓦时，同比增长 20.31%。营业收入 816.85 亿元，同比增长 11.52%；利润总额 13.35 亿元。

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/>

