

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：把稳方向突出实效全力攻坚 坚定不移推动落实重大改革举措 ... 1
- ◆ 肖亚庆：国企与民企外企有广阔合作空间 ... 3
- ◆ 朱宏任：在第七届管理咨询委员会七次主任委员工作会议上的讲话 ... 4
- ◆ 人民网：以“混”促“改” 国企改革向深层次挺进 ... 6

### 政策信息：

- ◆ 七部委印发 2019 年版绿色产业指导目录 ... 7
- ◆ 财政部：“开胃菜”和“主菜”上齐 今年减税近 1.4 万亿元 ... 8
- ◆ 两部门发文推进“互联网+现代农业” ... 9
- ◆ 国资委要求从五方面着手加快培育有全球竞争力的世界一流企业 ... 10

### 行业资讯：

- ◆ 世界经济论坛：2019 年，5G 将会带给我们什么？ ... 10
- ◆ 德勤：工业 4.0，调整战略心态——有效进攻就是最好的防守 ... 12
- ◆ 埃森哲：建立网络弹性业务，让企业自信成长 ... 13
- ◆ 美世咨询：2019 全球风险报告（节选） ... 14
- ◆ 中智咨询《2019 企业青年人才发展管理趋势报告》 ... 15
- ◆ 知本咨询《中国企业成长报告·2019》 ... 18
- ◆ 精医万家《中国医疗卫生行业研究报告》 ... 23

### 工作动态：

- ◆ 我会第七次主任委员工作会议暨管理咨询沙龙会议在京召开 ... 24
- ◆ 国际注册管理咨询师（CMC）考核认证示范班在京举办 ... 26

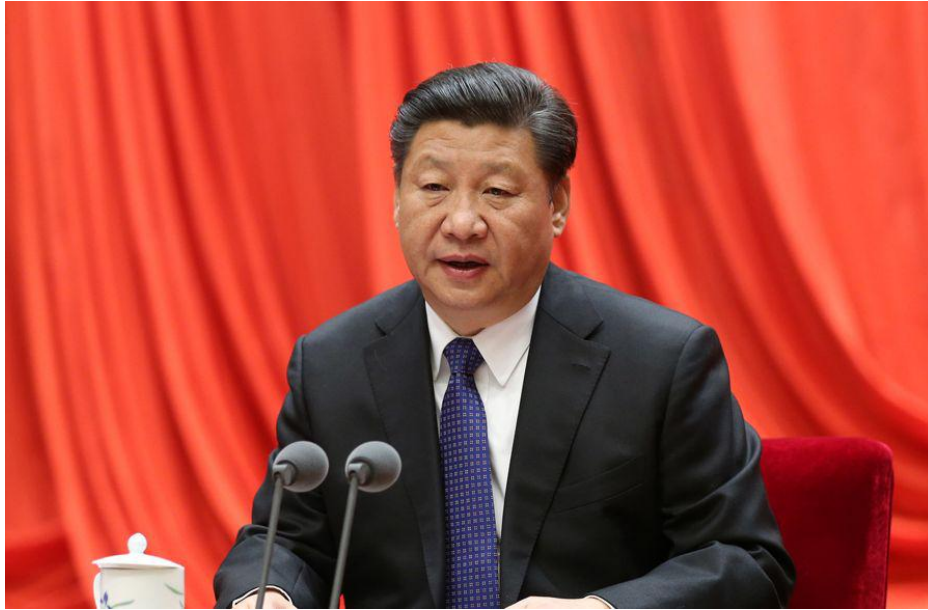
### 知识空间：

- ◆ 2018 中国管理咨询优秀案例节选：《中国建设银行云南红河州分行明珠路支行网点服务提升产能项目》——北京信索咨询股份有限公司 ... 28

## 习近平：把稳方向突出实效全力攻坚

### 坚定不移推动落实重大改革举措

发布时间：2019-3-20 文章来源：人民日报



■ 当前，很多重大改革已经进入推进落实的关键时期，改革任务越是繁重，越要把稳方向、突出实效、全力攻坚，通过改革有效解决困扰基层的形式主义问题，继续把增强人民群众获得感、幸福感、安全感放到突出位置来抓，坚定不移推动落实重大改革举措。

中共中央总书记、国家主席、中央军委主席、中央全面深化改革委员会主任习近平3月19日下午主持召开中央全面深化改革委员会第七次会议并发表重要讲话。他强调，当前，很多重大改革已经进入推进落实的关键时期，改革任务越是繁重，越要把稳方向、突出实效、全力攻坚，通过改革有效解决困扰基层的形式主义问题，继续把增强人民群众获得感、幸福感、安全感放到突出位置来抓，坚定不移推动落实重大改革举措。

中共中央政治局常委、中央全面深化改革委员会副主任李克强、王沪宁、韩正出席会议。

会议审议通过了《关于新时代推进西部大开发形成新格局的指导意见》、《关于扩大高校和科研院所科研相关自主权的若干意见》、《关于促进人工智能和实体经济深度融合的指导意见》、《关于加强和改进乡村治理的指导意见》、《关于深化公共资源交易平台整合共享的指导意见》、《石油天然气管网运营机制改革实施意见》、《关于加快推进公共法律服务体系建设的意见》、《关于深化消防执法改革的意见》。

会议指出，推进西部大开发形成新格局，要围绕抓重点、补短板、强弱项，更加注重抓

好大保护，从中华民族长远利益考虑，把生态环境保护放到重要位置，坚持走生态优先、绿色发展的新路子。要更加注重抓好大开放，发挥共建“一带一路”的引领带动作用，加快建设内外通道和区域性枢纽，完善基础设施网络，提高对外开放和外向型经济发展水平。要更加注重推动高质量发展，贯彻落实新发展理念，深化供给侧结构性改革，促进西部地区经济社会发展与人口、资源、环境相协调。

会议强调，高校和科研院所是实施创新驱动发展战略、建设创新型国家的重要力量。要完善相关制度体系，加快转变政府职能，强化成果导向，精简科研项目管理流程，改革重大科技项目立项和组织实施机制，给予高校和科研院所更多自主权。要坚持国家目标导向，自觉服从服务于国家重大战略需求，分类改革，精准施策，加强监管。

会议指出，促进人工智能和实体经济深度融合，要把握新一代人工智能发展的特点，坚持以市场需求为导向，以产业应用为目标，深化改革创新，优化制度环境，激发企业创新活力和内生动力，结合不同行业、不同区域特点，探索创新成果应用转化的路径和方法，构建数据驱动、人机协同、跨界融合、共创分享的智能经济形态。

会议强调，加强和改进乡村治理，要建立健全党委领导、政府负责、社会协同、公众参与、法治保障的现代乡村社会治理体制，抓实建强基层党组织，整顿软弱涣散的村党组织，选好配强农村党组织带头人，深化村民自治实践，发挥农民在乡村治理中的主体作用，传承发展农村优秀传统文化。

会议指出，深化公共资源交易平台整合共享，要坚持应进必进、统一规范、公开透明、服务高效原则，加快推进平台交易全覆盖，完善分类统一的交易制度规则、技术标准、数据规范，创新交易监管体制，推动公共资源阳光交易，着力提高公共资源配置效率和公平性。

会议强调，推动石油天然气管网运营机制改革，要坚持深化市场化改革、扩大高水平开放，组建国有资本控股、投资主体多元化的石油天然气管网公司，推动形成上游油气资源多主体多渠道供应、中间统一管网高效集输、下游销售市场充分竞争的油气市场体系，提高油气资源配置效率，保障油气安全稳定供应。

会议指出，要围绕更好满足人民群众日益增长的法律服务需求，健全公共法律服务网络，拓展服务领域，创新服务方式方法，完善服务体制机制，提高服务质量，加快建设覆盖城乡、高效便捷、均等普惠的现代公共法律服务体系。

会议强调，深化消防执法改革，要创新监管方式，强化源头治理，深化简政放权，坚决破除各种不合理的门槛和限制，加强事中事后监管，规范执法行为，推行消防执法事项全部向社会公开，构建消防监督管理体系，确保消防安全形势持续稳定向好。

会议指出，今年是新中国成立 70 周年，全面深化改革要乘势而上，推出一些实举措，坚定不移推进重大改革，加快推动金融、减税降费、营商环境、科技、法治、政府管理、教育、医疗、就业、环保等群众关注的改革举措，通过改革解决群众牵肠挂肚的问题。

会议强调，今年改革发展面临的风险挑战较多，要把握形势发展变化，化解突出矛盾和问题，稳妥有序推进改革。对改革过程中出现的新情况新问题，要深入调查研究，完善政策

和制度设计。要增强风险意识、强化底线思维，要把困难估计得更充分一些，把解决问题的措施想得更周全一些，把各项工作做得更扎实一些。改革任务是实打实的，责任也是实打实的，必须一级抓一级。各级党委和政府都要想为敢为、勤为善为。要发挥督察促落实作用，避免多头督察、重复检查。

中央全面深化改革委员会委员出席，中央和国家机关有关部门负责同志列席会议。（新华社北京3月19日电）

## 肖亚庆：国企与民企外企有广阔合作空间

发布时间：2019-3-21 文章来源：经济参考报

我国中央企业的公司制改革全面完成，已有83家央企建立了规范的董事会，有46家央企对3300多名经理实现了契约化管理，在控股的81家上市公司实行了股权激励。在3月27日博鳌亚洲论坛“改革促进共融，合作实现共赢”的分论坛上，国务院国资委主任肖亚庆如是介绍国企改革的发展。



他表示，十八大以来，国资委坚持问题导向和目标导向，不断推动国有企业改革朝着市场化方向迈进。比如，针对企业市场主体地位尚未确立等问题，从最基础的公司制改革抓起，着力破解长期以来存在的障碍，目前央企公司制改革已全面完成。针对现代企业制度不健全问题，国资委大力推进外部董事占多数的董事会建设，有83家中央企业建立了规范的董事会；针对市场化经营机制不完善，着力在市场化选人用人、强化中长期激励上下功夫，已有46家中央企业对3300多名经理人实现了契约化管理，在控股的81家上市公司实行了股权激励；针对国资监管存在的问题，一方面取消、下放、授权了一批监管权力，另一方面，不断强化重点领域的监督，加大违规责任追究力度，不断提高监管的效率和质量。

“这些举措有利地促进了国有企业发展，但我们也深知深化国有企业改革的任务确实任重道远。”肖亚庆透露，下一步将着力推动企业完善市场化选人用人的激励机制，加快形成灵活高效的市场化运营机制，不断激发企业的内生活力和发展动力；将深入推进供给侧结构性改革，坚持聚焦实业主业，加快推动企业创新，不断调整优化国有经济的布局结构，进一步夯实高质量发展的基础；还将持续加强和改进国资监管，改革授权经营体制，强化监督，推进信息化与监管业务有机融合，不断提高监管的针对性、有效性和系统性。

他强调，这些改革措施不是封闭的，而是开放式的、合作式的，国有企业在混合所有制改革、重组整合、供给侧结构性改革、产业转型升级等方面与民企、外企之间存在许多发展的契合点，拥有广阔合作空间。“我们真诚欢迎各类企业积极参与到国有企业改革的进程中来，共同探索各种所有制深度合作的途径和方式，实现取长补短、相互促进、共同发展。”

肖亚庆称，混合所有制是国企改革突破口，一定要扩大，一定要深化，一定要继续走下去。混合所有制不是谁占谁的便宜，而是相互之间共同融合、共同发展。同时，混合所有制只是改革的一种方式，不是改革的所有。“宜混则混，宜独则独，既要看行业，也取决于企业和未来，将结合点找到以后，就会找到改革的突破口。”

他表示，未来不仅在量上增加混合所有制改革企业的数量，更主要在内涵上进一步深化。混合所有制改革的目的是激发企业未来发展创新的活力，只有这一点上找到共识、发现共识并实现共识，才能使混合所有制改革达到预期目的。

## **在中国企业联合会七届管理咨询委员会 第七次主任工作会议上的讲话**

中国企业联合会、中国企业家协会 常务副会长兼理事长 朱宏任

各位代表：

大家上午好！

在全国两会刚刚成功闭幕之际，我们在这里召开中国企业联合会七届管理咨询委员会第七次主任工作会议，总结去年的工作成效，研究讨论今年的工作计划和重点，首先我代表中国企业联合会，中国企业家协会，向与会的各位代表表示热烈的欢迎和衷心的感谢。

李克强总理在今年的政府工作报告指出，过去的一年，我们面对经济全球化遭遇波折、多边主义受到冲击、国际金融市场震荡、特别是中美经贸摩擦等深刻变化的外部环境，面对新老矛盾交织，周期性、结构性问题叠加等经济转型阵痛凸显的严峻挑战，经过全国上下共同努力，我国经济发展在高基数上总体平稳、稳中有进，社会大局保持稳定。我国国内生产总值增长 6.6%，总量突破 90 万亿元，按可比价格计算，比上年增长 6.6%，实现了 6.5% 左右的预期发展目标，经济运行保持在合理区间。

过去的一年，在各位副主任委员和委员单位的大力支持和配合下，中国企联第七届管理咨询委员会充分发挥行业管理组织优势，紧紧围绕“服务、自律、维权”的职能，积极发挥桥梁和纽带作用，在行业服务、业务交流、自律建设、行业维权和组织建设等方面做了大量卓有成效的工作，取得了一定的成绩。张艳艳同志接下来也会详细的向大家汇报。

2019 年，我国发展仍处于重要战略机遇期，经济长期向好趋势没有也不会改变，但面临的环境更复杂更严峻，可以预料和难以预料的风险挑战更多更大。世界经济增速放缓，保护主义、单边主义加剧，国际大宗商品价格大幅波动，不稳定不确定因素明显增加，外部输入性风险上升，国内经济下行压力加大，实体经济困难较多。在此背景下，我国管理咨询业正处在一个机遇和挑战并存、不进则退的关键时刻，需要广大管理咨询从业者群策群力，创新突破，共谋发展。借此机会，我谈几点意见供大家参考。

### 一、围绕中心，服务大局，助推实体经济高质量发展

全国两会期间，习近平总书记参加福建代表团审议时指出，做实体经济，要实实在在、心无旁骛地做一个主业。总书记的讲话言简意深，切中肯綮，我们要坚决贯彻落实，在全社会为创新创业创造营造良好发展环境，保持实体经济的生机活力。实体经济是大国经济之命脉。作为发展中大国，我们一刻也不能放松实体经济的发展。尤其是在当下我国经济由高速增长向高质量发展转型的阶段，更要把发展经济的着力点放在实体经济上，要把重点放在推动产业结构转型升级上，把实体经济做实做强做优，把提高供给体系质量作为主攻方向，努力建成现代化经济体系，显著增强我国经济质量优势。

近年来，面对全球经济增速持续低迷，市场竞争压力日益增大，企业生产成本增加等问题的困扰，实体经济特别是传统企业都在加快转型升级步伐，寻求突破，在同质化竞争中另辟蹊径，走出一条企业发展的新路，实现企业的高质量发展。在此过程中，管理咨询需要扮演先行者和保驾护航者的角色，要围绕中心，服务大局，充分发挥企业管理智库的作用，为促进企业转型升级、实现高质量发展呐喊助威、添砖加瓦，做企业的好参谋、好助手、好伙伴，与企业同呼吸、共命运，伴企业共成长、同发展。广大管理咨询机构，要进一步增强紧迫感、使命感和责任感，勇于担当，坚定信心、迎难而上，更加奋发努力，积极协助企业应对经济下行带来的各种困难和挑战，努力帮助企业夯实管理基础，提升管理水平，突破发展瓶颈。要凭借丰富的经验和数据、系统的思维方式、科学的决策工具和先进的管理技术等独特的优势，运用云计算、大数据、物联网、移动互联网、人工智能、工业互联网等新一代信息技术，研究和满足企业多样化、个性化的需求，着力助推企业技术创新和管理创新，引领企业提质增效、转型升级，促进企业向网络化、数字化、智能化、智慧化发展。

### 二、稳中求进，创新担当，切实发挥行业协会的平台作用

2016年，工信部等十一部委发布的《关于引导企业创新管理提质增效的指导意见》（工信部联产业[2016]245号）中明确提出：“积极培育和发展管理咨询服务业，加大政府购买咨询服务支持力度，组织编制企业管理机构名录，加大对中小微切购买管理咨询服务的支持力度，引导管理咨询机构为企业提供专业化的服务”。管理咨询委员会作为我国的管理咨询行业组织，要进一步发挥管理咨询机构与政府之间的桥梁、纽带作用，切实履行行业协会联系政府、服务企业、促进行业自律的职能，积极承接政府部门委托的工作，协助政府加强和改善行业管理，深入调查研究，及时反映管理咨询业诉求和行业情况，维护管理咨询机构和咨询人员的合法权益。要加强组织能力、服务能力和自律能力建设，不断开拓创新，完善服务功能，扩大服务领域，提高服务质量，推动行业交流与合作。要学习和借鉴国际咨询行业管理标准，组织制订、完善并实施行业职业道德准则和行业管理标准，大力推动行业诚信建设。要进一步加强行业自律建设，倡导咨询企业坚守底线思维，强化合规经营意识，建立风控长效机制，扎实推进咨询企业依法合规经营。

### 三、锐意进取，开拓创新，努力提高咨询服务能力和水平

伴随改革开放和市场经济的不断深入，我国管理咨询业经历了快速、蓬勃的发展，产业规模不断扩大，专业技术水平不断提高，社会影响力逐步增强。但由于管理咨询行业形成的时间比较短，行业内部管理机制尚不健全，个别咨询机构和从业人员专业能力、服务质量和职业修养方面还存在问题。与跨国管理咨询机构相比，我们本土管理咨询机构在规模、人才、资金、技术和知识积累等方面，还存在一定的差距。我国管理咨询机构要树立国际化的视野，以世界一流跨国咨询公司为标杆，学习和借鉴跨国咨询公司成功的经营理念、思想和

经验，创新发展模式，打造核心竞争力。要大力提升管理咨询人员的专业知识和技能水平，着力培养、储备和引进国际化的管理咨询人才，打造一批能力强、素质高、职业化的管理咨询人才队伍。要积极采取融资、兼并、收购等经营方式，整合业务和资源，努力做优、做强、做大，打造成为真正意义上大而强的咨询公司。要密切关注世界经济、科技和行业发展的最新趋势，把握世界一流跨国企业的动态，立足全局和长远，超前谋划，从战略规划、组织架构、管控模式、人力资源开发、资源整合、风险防范、企业文化等方面帮助企业加强企业经营管理，提升咨询服务能力和水平。

同志们，朋友们！

凡益之道，与时偕行。今年是新中国成立 70 周年，是全面建成小康社会、实现第一个百年奋斗目标的关键之年，也是中国企联成立 40 周年。在新的历史起点上，我们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，坚定信心不动摇，铆足干劲不松懈，与时俱进，开拓创新，奋发有为，不断开创管理咨询事业发展的新局面，为推动企业改革发展和转型升级、全面建成小康社会、实现中华民族伟大复兴的中国梦做出新的贡献。

谢谢大家！

## 人民网：以“混”促“改” 国企改革向深层次挺进

发布时间：2019-3-28 文章来源：经济参考报

中国联通日前发布了混改后的首份年度业绩报告：2018 年主营业务收入 2637 亿元，同比增长 5.9%，领先行业平均增幅；归属于母公司净利润 41 亿元，增幅达 858%。

更值得关注的是，联通通过深化与战略投资者的合作，用户数量快速增长，产业互联网等新业务全面提速，以混改为契机开展的市场化激励、差异化薪酬等改革正有效激活企业内部活力。

中国联通的实践探索是我国国有企业混合所有制改革不断走深走实的一个典型。

作为国企改革重要“突破口”，党的十八大以来，国企混合所有制改革进入新的阶段，改革措施不断深化，呈现出步伐加快、领域拓宽的良好态势，国有资本和其他各类所有制资本相互促进、共同发展的良好局面不断深化。

在中央企业层面，上市公司已经成为央企运营的主体。国务院国资委的数据显示，2013 至 2018 年央企通过产权市场转让部分股权、增资扩股超 700 项，吸引社会资本超 2600 亿元；通过证券市场开展 IPO、控股上市公司增发、资产重组等超 400 项，吸引社会资本超 1 万亿元。

与此同时，近两年中央企业不断推进“瘦身健体”，压减的近 1.3 万户法人中，相当一

批的控股权转让给了民营企业。

地方国企混改也更趋活跃。从产权层面看，截至 2017 年底，省级国企混合所有制户数占比达到 56%。特别是去年年末，多地纷纷集中推出混改项目或召开会议推进相关改革，地方国企混改覆盖面不断扩大。

混改各项试点渐次铺开。2014 年，国资委选择中国建材、国药集团开展混改试点，截至 2017 年底两家集团 70%和 90%的营业收入来自混合所有制企业。

2016 年以来，国家发改委会同相关部门，在电力、石油、天然气、铁路、民航、电信、军工等 7 个重要领域开展混改试点，已先后推出三批共 50 家示范项目，鼓励社会资本进入，推动混改企业完善治理、强化激励、突出主业、提高效率。

国务院国资委研究中心研究员周丽莎表示，从铁路总公司推动铁路资产资本化股权化证券化和混改，到国家电网首次向社会资本开放特高压建设投资，都显示出重点领域核心业务的混改正逐渐破题。

她认为，在前三批试点加速落地基础上，第四批、100 家以上混改试点呼之欲出，加之“双百行动”企业、国有资本投资运营公司等改革试点不断深化，今年混改将以增强微观主体活力为重点向更深层次发展，重心由产权的“混”转向注重形成新经营机制的“改”上面来。

“当前，中国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段，为中外企业之间在经济转型升级、国际市场开发、中国国有企业改革发展以及加强国有资产监管方面开展合作带来了大量机会，需要各类所有制企业共同参与、形成合力。”国资委主任肖亚庆说。

他此前表示，2019 年国资委将加大分类推进混合所有制改革的力度，扩大重点领域混合所有制改革。“更重要的是，要深化混合所有制改革的内涵，更加注重混改的质量和效果。”他说。

## □ 政策信息

### 七部委印发 2019 年版绿色产业指导目录

发布时间: 2019-3-25 文章来源: 中国企联

据悉，为进一步厘清产业边界，将有限的政策和资金引导到对推动绿色发展最重要、最关键、最紧迫的产业上，有效服务于重大战略、重大工程、重大政策，为打赢污染防治攻坚战、建设美丽中国奠定坚实的产业基础，国家发改委等七部委 3 月 6 日联合印发《绿色产业指导目录（2019 年版）》。

国家发改委指出，各地方、各部门要以《目录》为基础，根据各自领域、区域发展重点，出台投资、价格、金融、税收等方面政策措施，着力壮大节能环保、清洁生产、清洁能源等绿色产业。

国家发改委将联合相关部门，根据投资、价格、金融等不同支持政策的实际需要，逐步制定以《目录》为基础的细化目录或子目录，指导各机关、团体、企业、社会组织更好支持绿色产业发展，着力提高《目录》的可操作性。

国家发改委将会同相关部门，依托社会力量，设立绿色产业专家委员会，为《目录》在各领域的落实、细化目录和子目录的制定、绿色产业标准制定等工作提供相关专业意见。逐步建立绿色产业认定机制，有序引入社会中介组织开展相关服务。

各地方、各部门要加强《目录》与既有绿色产业支持政策的衔接，妥善处理存量资金和项目，逐步根据《目录》调整政策支持范围。

国家发改委将会同有关部门，根据国家生态文明建设重大任务、资源环境状况、污染防治攻坚重点、科学技术进步、产业市场发展等因素，适时对《目录》进行调整和修订。

## **财政部：“开胃菜”和“主菜”上齐 今年减税近 1.4 万亿元**

发布时间: 2019-3-28 文章来源: 中国企联

“今年全年减轻企业税收和社保缴费负担近 2 万亿元，这是积极财政政策的头等大事。”3 月 27 日，财政部副部长程丽华在国新办举行的国务院政策例行吹风会表示，减税降费将以减税为主体，大约占七成。这意味着，今年减税规模近 1.4 万亿元。

程丽华说，年初出台的小微企业普惠性减税政策是今年更大规模减税的一道“开胃菜”，此次增值税改革措施是一道“主菜”，更是一道“硬菜”。至此，今年主要的减税措施都已出台。我们将坚决落实好各项政策，通过普惠性减税和结构性减税并举，重点降低制造业和小微企业税收负担，切实增强企业的获得感。

财政部税政司司长王建凡表示，此次增值税改革推出的措施除了降低税率、扩大抵扣，还有制度性期末留抵退税，总体上减税规模会超过 1 万亿元。再加上今年以来已经实施的减税措施，小微企业减税约 2000 亿元，以及个人所得税专项附加扣除，可以说，今年的减税规模是最大的。

“在增值税改革中，制造业一直是减税规模最大、受益最为明显的行业。”程丽华表示，即将于 4 月 1 日起实施的深化增值税改革，也以制造业为减税重点。一是将制造业适用税率由 16% 降至 13%，将交通运输、建筑等行业适用税率由 10% 降至 9%。制造业适用税率下

调 3 个百分点，是下降幅度最大的行业之一；二是进一步扩大抵扣范围。将国内旅客运输服务纳入抵扣、将不动产由分两年抵扣改为一次性全额抵扣，制造业企业相关支出的总体规模较大，受益尤为明显；三是试行期末留抵退税制度。根据统计数据，制造业期末留抵税额占比最高，将是这项政策的最大受益对象。

国家税务总局副局长孙瑞标表示，今年进一步深化增值税改革，在降低税率、扩大抵扣范围、实施加计抵减等政策之外，搭配增量留抵退税政策，将有效扩大改革受益面，切实发挥实质性、普惠性减税的效应，进一步优化税收营商环境。为确保留抵退税平稳推进，下一步，税务部门还将制定统一的留抵退税操作规程，对退税流程以及后续管理等作出规范，尽量做到简明易行好操作，确保纳税人应退尽退、应享尽享，切实增强企业获得感。

## 两部门发文推进“互联网+现代农业”

发布时间: 2019-3-29 文章来源: 中国企联

据悉，为培育壮大乡村特色产业，助力产业兴旺，助推乡村振兴战略实施，3月27日，农业农村部办公厅、财政部办公厅发布《关于做好2019年绿色循环优质高效特色农业促进项目实施工作的通知》（以下简称《通知》）。《通知》提出，推进“互联网+现代农业”，与大型电商合作，建立绿色优质特色农产品电商平台或专属营销渠道。

《通知》指出，加快绿色循环优质高效特色农业发展是实施质量兴农、绿色兴农、品牌强农、特产富农战略的重要抓手。通知提出，通过实施绿色循环优质高效特色农业促进项目，加快形成一批以绿色优质特色农产品生产、加工、流通、销售产业链为基础，集科技创新、休闲观光、种养结合、循环利用的特色农业产业集群，壮大一批经济效益好、带动能力强、规范生产管理的新型农业经营主体和龙头企业，打造一批知名特色农业品牌，将绿色优质特色产业培育成贫困地区打赢脱贫攻坚战的重要民生产业、农业农村经济发展的重要支柱产业、农民持续增收的重要战略产业，更好满足城乡居民多样化消费需求。

《通知》要求，要建设全程绿色标准化生产基地。以1—2个优质特色主导产业为重点，建设全程绿色标准化生产示范基地；完善产加销一体化发展全链条，推进“互联网+现代农业”，与大型电商合作，建立绿色优质特色农产品电商平台或专属营销渠道。加强质量管理和品牌运营服务，完善绿色优质特色农产品产地环境、生产资料、技术规程、产品等级等标准，推行产地标识管理、产品条码制度，推进产地准出和市场准入。

《通知》支持山西、吉林、江苏、江西、河南、湖北、湖南、海南、四川、宁夏10个省(自治区，以下简称“各省”)实施绿色循环优质高效特色农业促进项目。各省根据建设条件择优确定不超过3个项目(优先支持符合条件的贫困县申请项目)，每个项目中央财政补助资金不低于1800万元。

《通知》指出，实施绿色循环优质高效特色农业促进项目应达到以下条件。一是地方政

府有积极性，二是优势特色产业发展基础好。三是优势特色产业融合发展潜力大。

《通知》强调，要强化组织领导。绿色循环优质高效特色农业促进项目实行中央统筹、省负总责、县抓落实的工作机制。要强化资源整合，鼓励工商资本参与绿色优质特色农产品全产业链发展，引导金融机构对项目建设予以支持。要强化协调配合，省级农业农村部门、财政部门要加强沟通，分工协作。要强化监督管理，严禁产生“大棚房”问题，严禁楼堂馆所建设，确保工作方向不偏、资金规范使用。要强化宣传引导，积极营造项目实施的良好氛围。

## 国资委要求从五方面着手加快培育有全球竞争力的世界一流企业

发布时间: 2019-3-21 文章来源: 中国企联

据悉，十三届全国人大二次会议新闻中心3月9日下午举行记者会，国务院国资委主任肖亚庆在记者发布会上表示，2019年，我们要以供给侧结构性改革为主线，围绕推动实现高质量发展，加快培育具有全球竞争力的世界一流企业。

重点包括以下方面：一是着力改革国有资本授权经营体制，加快向管资本转变。要出台2019年的监管清单，主要是明晰边界，理顺关系，下放权力。二是着力推动国有资本投资运营公司的试点。三是着力推进混合所有制改革和股权多元化。四是着力推进董事会建设和经理层任期制的契约化。五是着力多措并举，强化正向激励。最近国资委已经出台了新的考核办法，正在落实之中。

他表示，2019年是国企改革的攻坚年，我们将在前期工作基础上，进一步深入总结一批典型经验，在全国推而广之。

## □ 行业资讯

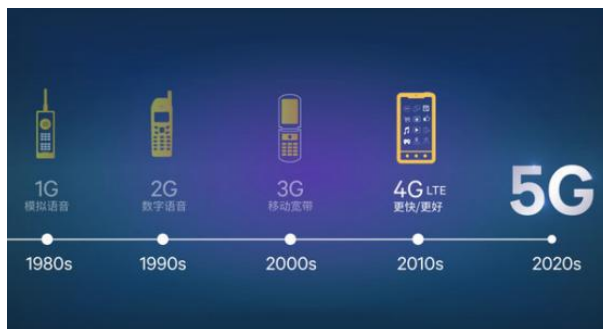
### 世界经济论坛：2019年，5G将会带给我们什么？

发布时间: 2019-3-18 文章来源: WEF 网站

从联网汽车到智能制造，我们都听说了5G将为我们带来的这些激动人心的全新服务。尽管一些先进的工业服务需要五到十年才能完全形成，但5G仍然提供了大量的短期价值。然而，人们对此尚不了解。GSMA最近的一项调查显示，消费者认为5G不过是4G的更快版本。事实上，仅有25%的人了解5G能带来的真正价值，而这对我们来说一定是惊喜。

更好的体验，更低的成本

首先，5G 将大大提升手机用户体验。无论你在哪里，它都可以支持新的服务，比如云端虚拟现实（不再是笨重的耳机），云 PC（你的手机将拥有与笔记本电脑相同的处理能力），以及超高清视频。



2018 年 11 月，英国最大的运营商 BT/EE 通过商用 5G 网络高清直播温布利杯决赛足球对战。5G 网速非常快，直播过程中由于信号传输造成的延迟非常短，因此 BT 使用特效，增加球赛的趣味性。而它可以远程完成所有操作，无需将任何重型设备拖到比赛地点。

突破电视屏幕的限制，支持 5G 的虚拟现实（VR）应用程序也会让体育迷身临其境，他们可以从钟爱的球星甚至足球本身的视角观看比赛。这将彻底改变我们体验体育运动的方式，同时为价值链上的电信运营商和其他公司开辟新的收入来源。

其次，5G 使频谱的使用效率提高 10 倍，网络容量提高 20 到 30 倍，运营商将能够以更低的价格为消费者提供更好的服务。毫无疑问，5G 已经为消费者、电信运营商和垂直行业带来了经济价值。据 GSMA，5G 网络将在 2025 年前开辟约 110 个市场。明年仅华为一家就将在 20 多个国家铺设商用 5G 网络。

### 车轮上的医院

5G 还将增加社会的包容性和可持续性。例如，在为农村地区提供医疗保健方面，新兴市场 and 发达市场都面临着长期挑战。获得初级保健的方式；距离和交通；健康文化程度；医护人员的缺乏——这些问题都可以通过 5G 协助解决。

通过使用 5G，中国移动已经将救护车变为了移动医院。浙江大学医学院的医生可以通过 VR 眼镜远程操作超声设备，使用机械臂检查救护车里和其他地方的病人。此时 5G 至关重要，因为信号传输中的任何延迟对于病人来说都是灾难性的，只有 5G 网络足够稳定，才能允许医生远程执行这种精细程序。

2019 年 1 月，医生在福建使用 5G 网络传输进行了世界首台远程手术。这次成功的手术（在猪身上进行）标志着 5G 远程手术的出现，为未来大量创新的临床应用奠定了基础。

终有一天，5G 网络会把偏远地区的病人与世界各地的医生联系起来。戈壁沙漠和北极圈的人们将获得在伦敦或迪拜同等级别的医疗保健。

中国的运营商也正在启动 5G 试点项目，将贫困地区的学生与世界上最好的老师联系起来。虽然高清视频和 VR 无法通过 4G 网络稳定地传输，但强大的 5G 连接可使中国欠发达地区近 60% 的儿童受益，让 2.2 亿学生有机会接受良好教育。

科技创造美好

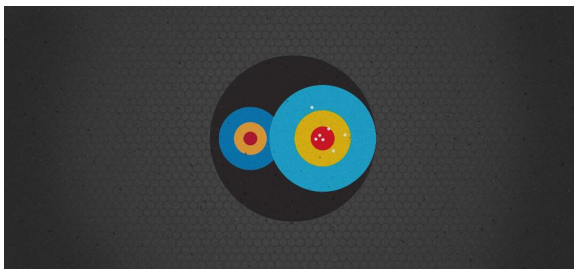
我相信技术革新只有在让人们的生活更美好时才有意义。这是社会价值，是它最终赋予我们的行业重要意义。当然，我们有责任开发良好的技术——但这项技术必须创造社会价值。

5G 将在 2019 年实现巨大成功。我呼吁所有科技行业的同事共同努力，更快地发挥科技优势，使其在更广泛的领域发挥作用，并加深对经济和社会的影响。（作者：胡厚崑，华为技术有限公司副董事长、轮值董事长）

## 德勤:工业 4.0 , 调整战略心态--有效进攻就是最好的防守

发布时间: 2019-3-1 文章来源: 福布斯

当你想到工业 4.0 技术的惊人潜力时，你就会想到新商业模式和新产品的颠覆。想想拼车、无人机和人工智能辅助设备。然而，许多公司常常将数字化转型视为一种防御性投资，一种避免破坏而不是引发破坏的方法，目的是保护现有业务而不是发展新的业务。当谈到工业 4.0 时，人们通常不会想到对旧系统的操作改进。导致这些技术的潜力似乎正在向世俗低头。



这并不是说企业不重视数字化转型，或者没有认识到它的战略潜力。根据“工业 4.0 悖论:克服数字化转型之路上的脱节”调查，94%的受访企业认为数字化转型是首要的战略重点。然而，从数字化到颠覆性的道路大多是由良好的意愿铺就的。在实际投资方面，30%的运营和 IT 预算将用于数字转型，而研发预算仅占 11%。虽然运营效率有它的位置，但它通常不是组织战略目标的重点。

为什么组织没有更有策略地使用工业 4.0 技术呢?原因之一可能是技术过载。从预测分析到机器学习，再到人工智能，如今支持战略目标的技术几乎有压倒性的广泛选择。不断地确定优先级并投资于正确的工具让人望而生畏。在组织整理这些选择时，阻力最小的方法是简单地使用技术来维护和捍卫他们的市场地位。

事实证明，许多组织仍然选择在其遗留系统上投资更多，而不是在新技术上。例如做数据分析，80%的企业受访者仍然在使用他们熟悉的、长期使用老工具来完成这项任务。而工业 4.0 的工具，如 RPA 和传感器技术，大约 25%到 30%的企业开始启用。

在利用这些技术实现战略目标方面，企业似乎也在朝着不同的方向发展。面对瞬息万变的竞争环境，很难找到内部一致的策略，尤其是在新的、不熟悉业务模型下。再加上寻找、培训和留住合适人才的挑战，以及这些技术所带来的网络风险，都是企业最关注的问题，你就会遭遇一场组织惯性的完美风暴。

在部署数字化转型的最佳战略时，防守似乎是保持盈利的最佳方式。但是，破坏性的竞争对手肯定不会坐等。规模更大、拥有大量遗留业务的老牌企业尤其容易受到冲击。而规模更小、更灵活的初创企业在使用数字技术构建新的业务模型和产品。要跳出原有业务的操作，快速启动数字化转型策略，组织应该考虑以下几个步骤：

1. 逐步超越操作升级。数字化转型可以通过改进产品或服务带来收入增长这并不需要立即彻底改革业务模型，而是需要对现有产品进行改进。例如，使用工业 4.0 技术，如连接性、监控和分析，以获得对客户活动的直接可见性。高级分析可以帮助创建一个利基业务模型，超越传统的服务。

2. 投资于长期转型。不要为了追求短期目标而忽视长期的机会。很大一部分数字转型工作一开始进展顺利，停滞不前，然后又开始走下坡路。当真正的转型效益需要时间积累时，一切又回到了正常状态，只需要进行渐进式的改进。

3. 增加研发时间和预算。这一现象可能最为普遍的一个领域是供应链，在供应链中，我们看到组织未来的关注点越来越多。在这里，有机会试点一些数字技术。

随着工业 4.0 技术的日益普及和廉价，各种规模和类型的组织都有可能颠覆一个成熟的市场。企业需要在自己的战略中反映这种潜力。因为这不是所谓的数字效率或数字防御，而是数字转换。转变不仅仅是过程，而是思维。

## **埃森哲：建立网络弹性业务，让企业自信成长**

发布时间: 2019-3-1 文章来源: 埃森哲

自诞生以来，互联网已成为现代世界的基本支柱，促进了不断发展和推动经济增长的互联互通和创新。但是今天，互联网正面临着许多挑战。恶意网络犯罪分子威胁着数字经济的安全，每一次攻击都会使数字经济变得更加脆弱。互联网曾经是信息共享和交流的工具，现在它变得越来越复杂，新的数字创新正在超越保护它安全的能力。对我们数字经济的信任现在悬于天平之上，使其价值面临重大风险。

对于首席执行官们来说，任务很明确：建立一个值得信赖的数字经济，以保障我们未来的繁荣。一个可信的数字经济可以在未来五年为组织带来 2.8% 的额外增长，为整个社会带来 5.2 万亿美元的价值创造机会。但是，风险很高。CEO 们如何利用这个机会，建立一个建立在信任基础上的新数字经济？

重塑互联网，确保数字经济的安全。网络弹性——它是一个转折点，但不要打破保护企业安全的方法，它结合了网络安全、业务连续性和企业韧性的原则。为什么要做这项工作？网络适应力强的企业能够在持续的威胁和复杂的攻击下运营，使它们能够安全地接受破坏，增强客户信任，提升股东价值。网络弹性企业会提升网络安全在组织中的作用，它会使组织中

的领导者更加重视网络安全的重要性，并就其应用程序进行不断沟通和管理改善，以确保所有员工参与网络弹性，保障其成功运作。

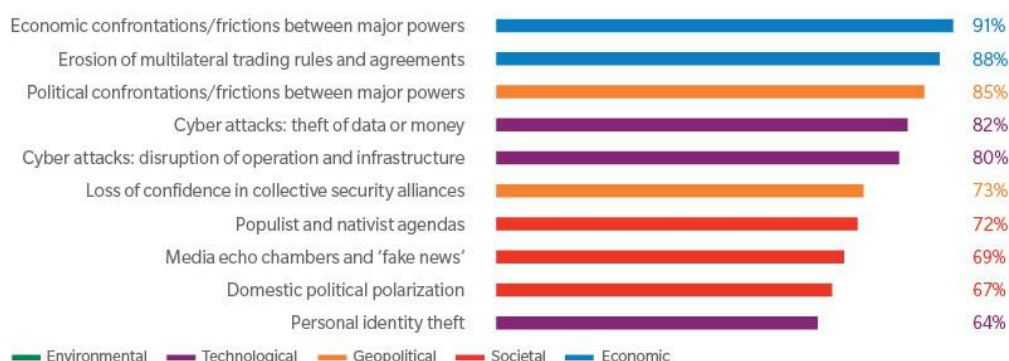
## 美世咨询：2019 全球风险报告（节选）

发布时间: 2019-1-6 文章来源: MMC 网站 翻译：中国企联咨询与培训中心

在 Marsh & McLennan 公司和其他合作伙伴的支持下，第 14 版《全球风险报告》由世界经济论坛出版发行。该报告审视了不断变化的宏观风险格局，并强调了可能在 2019 年和未来 10 年扰乱世界的主要威胁。



Marsh 全球风险与数字总裁 John Drzik 介绍说，今年的报告最引人关注的是对地缘政治问题的担忧程度。在 2019 年预计将恶化的十大风险中，有七项与政治环境有关。超过 90% 的受访者预计，2019 年主要大国之间的经济对抗或摩擦将会恶化，预计多边贸易规则和协议也将受到影响。



新的政治交涉时间表和监管方面的不确定性，加大了企业运作的难度，抑制了企业决策和投资能力，使得企业很难再重复使用一直延续的商业模式。今天，新兴技术带给企业机遇的同时，也要求企业更加勇于创新 and 快速反应。与政府合作项目相关的网站和数据库的网络攻击不断增加，这些因素加剧了企业运营、基础设施、供应链以及客户沟通的失误风险。极端恶劣的天气和气候变化也在削弱许多企业的预期。这些风险不仅需要更好的恢复性的应对措施，还需要更加勇敢和快速，以赶在出现监管和客户负面影响之前采取补救行动。

无论是在工作场所还是在整个社会范围内，企业不能低估这些波动和不确定性对心理的影响。提高员工福利的紧迫性从未像现在这样高。你的公司是否对它所面临的风险做出了有效的反应？

## 中智咨询《2019 青年人才管理与发展趋势报告》

在数字化时代下实现组织与青年人才双赢。企业发展的核心动力是人才，尤其在步入数字化商业时代的今天，面对驾驭不确定性这个组织管理的核心挑战，如何让企业人才队伍的中坚力量青年人才拥有持续创造力是根本解决之道。

为此，中智咨询联合上海外企青年人才协会和 HR 菁英线上线下交流平台 HRPlusx 围绕新经济时代下“青年人才管理发展趋势”这个话题对 552 名企业端人力资源经理和 1817 名 25-40 岁青年人才分别进行了深入调研，旨在帮助企业人力资源管理者把握青年人才的职业特点、核心诉求和价值主张，发现企业自身在青年人才管理方面的优势和不足，实现组织与青年人才的共同成长。

报告先从组织环境的变化和青年人才特点分析入手向大家展示数字化时代企业和青年人才的关系在重构，再从人才发展、绩效管理、激励保留、员工体验四个模块阐述企业青年人才管理现状与挑战、提出观点和管理趋势，并给到行动建议和优秀案例参考。



### 数字化时代下企业和青年人才如何双赢

暨中智咨询《2019 青年人才管理与发展趋势报告》发布

主办方：cltc 中智咨询 联合发布：

### 组织环境变化——组织能力升级，组织与人才的关系在重构

复杂多变的商业环境和 AI 时代的到来对组织敏捷性提出了迫切要求，组织能力升级正在发生。



**组织升级：组织对人才的需求从单一专业人才向一专多能的复合型人才转变。**

|             |                    |             |                              |
|-------------|--------------------|-------------|------------------------------|
| <b>组织结构</b> | • 金字塔结构——网状结构、敏捷性  | <b>组织形态</b> | • 公司+员工——平台+个人               |
| <b>组织机制</b> | • 被组织、被驱动——自驱动、自适应 | <b>组织者</b>  | • 员工——合伙人<br>• 管理者——领导者      |
| <b>组织边界</b> | • 封闭——开放           | <b>组织文化</b> | • 个体分工——群体协作<br>• 命令监督——自发协同 |

高新技术的迅猛发展驱动供给侧结构不断升级，企业需要能够不断推动技术创新提高市场竞争力的复合型人才。同时组织与人才关系趋于多元化，越来越多的企业不仅在可替代性、临时性的岗位而且在业咨询类和技术开发类岗位倾向于选择使用更灵活的外包用工方式，企业与人才也由雇佣关系转向合作关系。

### 青年人才特点——青年人才成长对组织需求越来越高

“8090”一代成长于和平稳定的政治环境和良好的经济环境下，他们对工作的需求也不仅停留于单一的物质激励，越发看重工作的成长性、挑战性和多元化性，成就动机强，对自己成就有较高的预期，对于自己待提升或未习得的技能，有 80% 的青年人才会通过自主学习获得提升或未习得的技能。除了有竞争力的薪酬、向好的发展前景，青年人才对工作的自主权/自由度、青年人才发展计划、企业文化、丰富/变化的工作内容、股票期权均有一定的需求。

## 青年人才管理——帮助企业人力资源管理者透视青年人才管理趋势

### 一. 人才发展趋势——通过模式创新促进青年人才快速成长

调研显示 49%企业认为内部优秀人才数量不足，35%认为青年人才个体能力不均衡，差异太大。25%左右的认为存在人员稳定、敬业度等问题。而青年人才对企业培养最认可和希望的方式是工作中的锻炼，52%的认为通过重大项目和挑战任务最有利于成长。

中智咨询认为要把握青年人才成长规律因地制宜建立起高效、合理的青年人才快速成长通道。把握青年员工从学生到职场人、从员工到管理者，从管理员工到管理管理者的三个关键职业转换期以及在具体岗位上经历的新任期、在岗期和提升期三个典型发展阶段，提供青年人才最优成长路径。同时借鉴“PARDD 工程”模式，以动态更新的人才信息数据库为支撑，将业绩、能力、表现、价值观作为评价标准，实行常态化人才盘点，构建人才梯队，形成人才成长管理系统。



### 二. 绩效管理趋势——由考核走向发展

调研显示青年人才关注能力提升，而企业更聚焦工作成果的考核。调研中发现企业和青年员工对“达到绩效目标遇到的困难和挑战”的关注差距在 30%以上，这将导致员工自我挑战意愿降低，影响企业创新原动力。

在企业发展初期，为完成短期的业绩把绩效考核放在首位，并且以“计分核查型”为主的绩效考核也见效很快。但随着企业的发展壮大，“计分核查型”的绩效考核弊端渐显，青年人才对以“能力开发型”为主的绩效管理呼声高涨。实现由绩效考核向绩效管理转变：由“计分核查型”向“能力开发型”转变、由管理者向导师转变、由年度考核向持续管理转变、由“主管中心型”向“双向沟通型”转变。这“四个重心的转变”推动考核走向发展，有助于激励青年人才在工作中表现更出色，实现组织与青年人才的共同发展。

#### “计分核查型” vs “能力开发型”

绩效管理不再是简单地给员工考核等级，而是通过绩效管理反映员工业绩现状，发现问题、培养与开发员工能力、引导改进提升，最终实现业绩提升。

#### “管理者” vs “员工的导师”

管理者转换为员工的导师，指导其工作思路和方向，提出改善建议，实现员工能力和绩效提升，有助于激励青年人才在工作中表现更加出色。

#### 年度考核 vs 持续性管理

传统的绩效考核主要是一年或半年开展一次绩效面谈。持续反馈，青年人才知道其个人工作表现和工作方向是否准确是有利于激发青年人才与组织共同发展的绩效管理措施

#### “主管中心型” vs “双向沟通型”

从绩效目标的设定开始，到绩效过程监督、绩效辅导、绩效评估、绩效反馈、绩效改进等全过程，上级领导与下属员工都应保持双向沟通。可通过书面报告、面谈、会议沟通等形式开展双向沟通。

### 三. 激励保留趋势——工作本身即激励

调研发现青年人才更看重的能够激励自己的工作特性排名前四的是能够“促进自己成长”“发挥自身特长/能力”、“一定的挑战性”“丰富化/多元性”。当公司的激励导向和青年人才价值实现出现偏差时，青年人才普遍无法获取工作的高价值感。

面临复杂多变的商业挑战和日益多元化的职场环境，人才尤其是青年人才越来越难被激励成为企业的共识。随着青年人才价值导向由物质需求转为自我实现，成就、赏识、挑战性的工作以及成长和发展的机会这些激励因素能带来积极态度和行为改变。企业可以通过因人设岗、多角色多任务工作模式以及差异化赋能授权等方式不仅支持了员工能力提升、自我实现的价值诉求，同时激发组织活力，带来组织效率和能力的持续提升与发展。



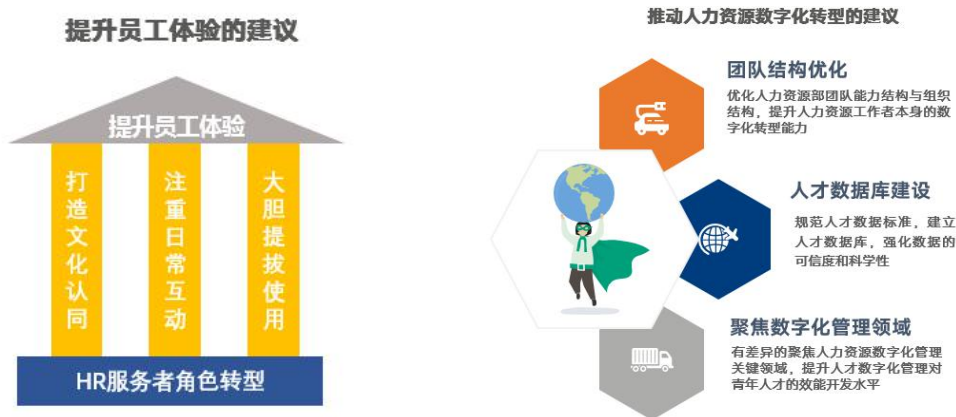
- 1) **组织模式再设计**：需要通过更加扁平化、更加轻型的组织模式设计来实现授权前移或人才激活，如矩阵式、项目制，甚至阿米巴、网络式、平台+个人的组织模式。
- 2) **绩效评价方式转变**：由仅重视考核结果转变为绩效反馈和结果改进并重的绩效发展体系。
- 3) **激励模式的差异化**：由简单统一的激励体系转变为针对不同类型员工特点的差异化激励体系，例如项目跟投、利润分享、条线激励、风险收益等，激发员工的工作热情和潜能。
- 4) **领导风格的转换**：从管控型领导风格转向赋能型领导风格，赋能授权员工，中高层和一线领导者的风格须从事必躬亲、处处干涉、严格管控转换为发挥员工特长、让员工放手去做，提供资源支持和日常的指导、协调和帮助。
- 5) **人才培养计划**：定制化的人才培养体系，根据员工优势特长或技能短板制定个性化的人才培养计划，赋能员工成长。

### 四. 员工体验趋势——HR 角色转换与人力资源数字化转型

调研显示有 49% 的青年人才认为 HR 部门仍旧是一个负责监督角色的部门，有 51% 人认为 HR 能够及时了解到员工需求并提供一定的支持和服务，仅有 56% 的人认为 HR 正在积极地为员工营造支持性的工作环境。

相对于企业数字化而言，人力资源的数字化进程相对落后，有近一半的企业在数字化管理方面“暂无尝试”。各类数据收集的困难、没有数据分析模型、公司管理层的支持不够和 HR 本身的数字化转型能力不高等因素制约着人才管理数字化的进展。

人力资源管理面临着员工需求升级与技术升级双重变革压力，促使人力资源管理工作者不断创新，HR 需由管理与监督角色向支持与服务角色转变并提升人力资源管理的技术化水平，强化自身的“赋能”能力。



## 在数字化时代下实现企业与青年人才双赢

数字化浪潮下，商业模式与组织结构正在被颠覆，企业已经强烈感受到数字化带来的驱动力量，而青年人才作为人才队伍的中间力量，势必责无旁贷，引领变革。要在竞争日益激烈的智能时代赢得先机，企业人力资源管理者必须顺应青年人才发展趋势，以用户思维重构人力资源服务模式。企业需要以开放的姿态把人才视为合作伙伴，结合青年人才特点制定人才发展战略，激发员工的内驱力，为他们创造更多机会发挥所长并共享成果。

## 2019青年人才发展管理趋势 六大趋势 十个行动建议



## 知本咨询《中国企业成长报告·2019》

如何看待中国企业成长趋势？如何思考新环境下的企业成长策略？如何判定企业的未来成长价值？2018年中国企业成长大势。体现中国企业成长状态的最直接、最重要的两个方

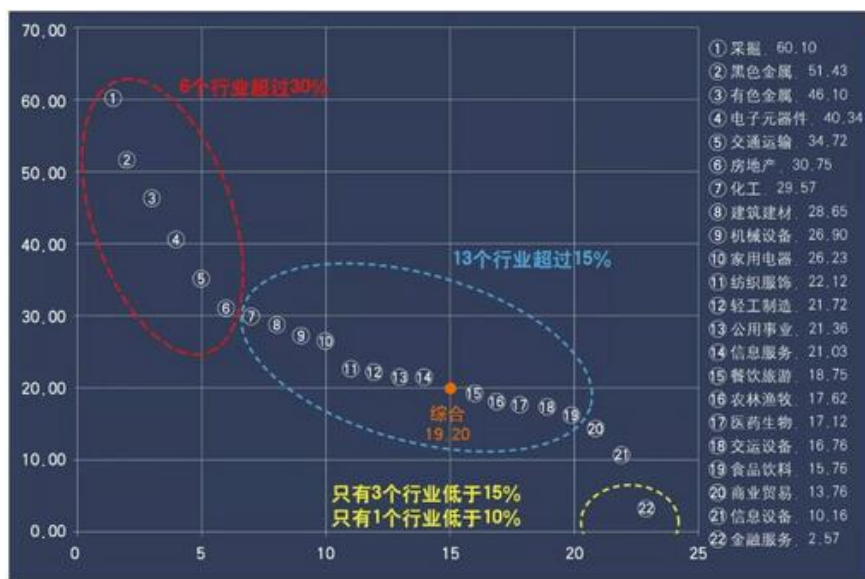


图1 2017年前三季度22个行业中国上市公司营收增长率分析

面，一是企业的增长水平，二是企业的盈利水平，前者反映中国公司在规模、速度方面的成长态势，后者反映中国公司在盈利、质量方面的发展状态。

从这两个方面测量2018年的数据，我们得到的基本结论是：

1. 2018中国企业增长速度：主要行业的平均增长率从20%左右迅速下降到10%左右。为了更好地总结2018年中国企业增长速度，我们将2017年和2018年中国22个骨干行业的上市公司营业收入增长率数据进行了统计和对比。统计时间分别为2017年1~9月底和2018年1~9月底。相关结果详见图1和图2。

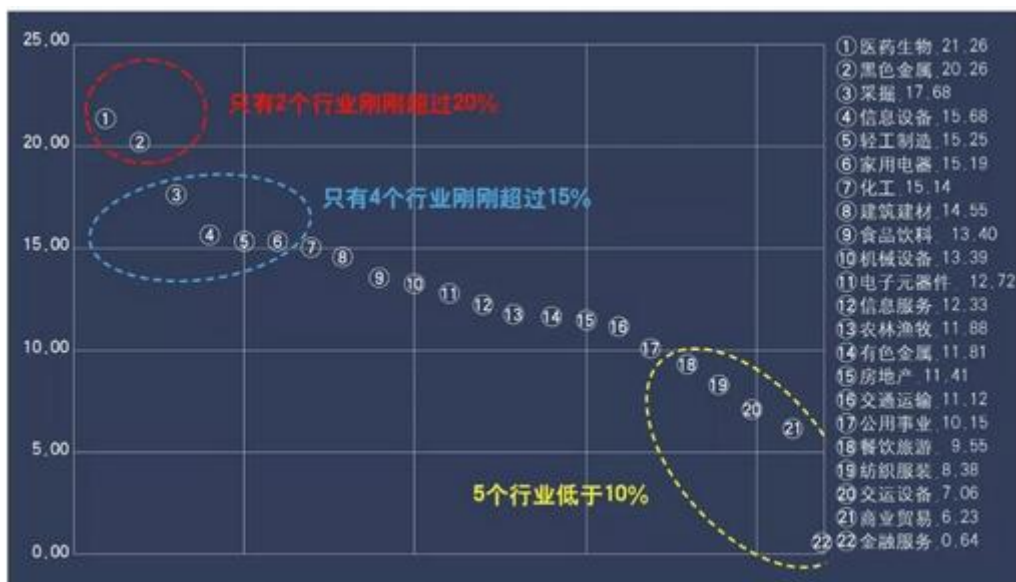


图2 2018年前三季度22个行业中国上市公司营收增长率分析



图3 2015~2017年前三季度22个行业中国上市公司营收增长率变化趋势

2017年中国22个行业中，有6个行业的营收增长率超过30%，13个行业的增长率超过15%，3个行业的增长率低于15%，其中仅有金融服务行业的增长率低于10%。而到了2018年，只有2个行业增长率刚刚超过20%，4个行业的增长率在15%~20%之间，5个行业的增长率低于10%，其他行业的增长率均退缩到5%~15%之间。



图4 2016~2018年前三季度22个行业中国上市公司营收增长率变化趋势

整体看，2017年间中国22个行业营收增长区间是围绕20%上下展开的，而2018年间的增长区间是围绕10%展开。换言之，中国企业所处的各个行业都在面对增长率迅速下降的整体环境。如果我们将对比的时间周期稍微拉长一些，将2015~2017年前三季度同口径行业营收数据的变化状态和2016~2018年前三季度数据进行对比，可整理出图3和图4，通过这两张统计图型中的箭头走势标识，能够更加清楚地看到中国22个主要行业的增长在过去四年间的变动趋势。

2015~2017年，中国主要行业的营收增长率变动箭头显示，绝大部分行业数据都是两年间持续向上的；而从图4看到的2017~2018年行业数据变动箭头显示，绝大部分行业增长都出现了较大幅度的下滑。这说明，从整个中国上市公司角度反映的中国企业增长状态，在2015~2018年出现了大比例的波动，这是经济自身的周期现象，还是多种外部原因导致的经济“发烧”和“感冒”？这个问题需要更长的时间周期来回答。从图1到图4的行业营收增长率告诉我们，2018年中国企业的增长受到了很大挑战。过去四年的数据更加清晰地说明，面对未来，中国企业必须要为一个可能持续的高波动、低增长空间环境而做好准备。

2. 2018中国企业盈利水平：主要行业的长期盈利水平呈现明显的整体分层和持续下移特点。销售收入净利润率是反映企业短期盈利能力的指标。为了更加清晰地呈现中国企业中长期盈利能力的变动趋势，我们将不同时间区间的销售收入净利率指标分别进行统计，得到图5。

如图5所示，每个行业在2000~2018年间的销售收入净利率分别用四个时间周期的平均值进行分析：首先是2000~2010年十年间的数据，说明在进入21世纪第一个十年中，各个主要行业的盈利水平；然后是2011~2018年八年间的的变化，说明在近八年间各个行业的盈利水

平；第三是2015~2018年四年间的平均数据；第四是2018年的数据。使用这样四个区间的销售收入净利率，能够分析得出在过去十八年中，随着时间流动，较早区间的行业盈利能力和接近目前的行业盈利能力的变化情况。图5的统计结果清晰地显示，在进入21世纪的十八年间，中国企业的盈利水平集中体现出两个特点，一是分层明显，二是整体下移突出。



图5 中国22个行业上市公司2000~2018年销售收入净利率变化趋势比较

所谓分层，是指不同的行业盈利能力整体空间是不同的。销售净利率15%以上的行业有一个，是金融服务行业；销售净利率在10%~15%之间的行业有四个，分别是交通运输、房地产、信息服务和生物医药行业；有两个行业的销售收入净利率一直没有突破5%，分别是建筑建材和家用电器行业；其他行业的盈利能力长期保持在5%~10%区间内。分层现象说明，不同行业的投入产出回报是存在天然差距的，这种差距可能来自政策，可能来自竞争程度，中国企业进行战略决策时需要考虑这一重要的行业特点。同时对于处在高利润区的行业来说，要树立危机意识，因为目前财务数据显示的盈利能力可能和企业自身努力关系不大；对于长期处在净利率5%之下的行业来说，要树立结构意识，寻找以规模对冲低盈利的道路，或者找到跳出瓶颈的新领域，让自己跳跃到更高的利润区间。

除了分层特点，图5的数据分析显示，过去十八年间，中国22个主要行业不同时期的销售收入平均净利率多数呈现出了向右下方偏移的趋势，这说明越靠近近期，同一行业的销售净利率越低，越靠近中远期，行业净利率越高。这种整体的下移趋势，说明从一个中期角度观察，中国主要行业的盈利水平总体是持续下降的。中国公司希望能够在在一个行业或者多个行业取得过去曾经出现的盈利水平，必然要付出更大的努力，做出更多的创新，才能在行业中跑赢大势。面对2019年的新成长环境，我们的基本判断是：要学会适应行业增速减半的环境；要学会适应利润持续变薄的环境。

### 2019年中国企业三大成长策略

面临当前集体减速的企业成长环境，中国企业在2019年采取什么样的基本策略才能有效应对，获得持续成长呢？有三大成长策略可供参考：做稳、做活、做盈。“做稳”简单来说是四句话：稳住心态，控制焦虑；稳住节奏，控制投资；稳住核心，控制周边；稳住研

发，控制公关。“做活”的基本方法是：组织灵活；政策放活；人才激活。“做盈”的核心也是四句话：资产不能太重；杠杆不能太高；预期不能太长；故事不能太信。

以下，我们结合2018年中国企业成长中的一些案例进行解读分析。

#### 1. 中国企业如何实现稳健成长？

成长格言1：对自身能力的估计要对折，对资源投入的估计要加倍。企业成长离不开战略性的投资决策，企业成长中的重要风险也暴露在错误的决策中，其中的重要原因是，企业对于自身能力都习惯性地高估，对新产业、新项目所需的资源投入习惯性地估计不足，一多一少，战略性投资决策的潜在风险就出现了。因而，面对稳健成长的目标，要想控制投资决策风险，就要谨慎对待自我评估，合理对待投入需求，之后再衡量投入产出比。

三一重工和中联重科两家公司2016年到2018年三年的绩效变化，能够清晰地体现这一点。两家公司之前有相似的发展背景和发展规模，2016年销售收入均为200亿元左右，但到2018年第三季度，三一重工已经实现了400亿元销售收入，而中联重科依然停留在200亿元的水平。为何会在三年间出现如此大的差距？主要原因是在过去几年，三一重工和中联重科所采用的成长决策逻辑呈现较大的差异。2014年，两家企业都经历了行业断崖式下跌。其后，三一重工所做的决策是坚持数字化、智能化和裂变创新，所有工作向深度方向发展，工作重心是孵化器创新工作。而中联重科的决策是从工程机械进入环境产业，再到农业机械，建立了一个三大主业共同支撑的产业结构。三年时间过去，这两种战略决策产生了不同的绩效结果。中联重科成长实践证明，虽然横向跳跃式发展的概念很好，但是对于环境产业和农业产业具有的资源投入和能力预估是不匹配的，同时还分散了其在工程机械领域投入的资源。结果是2017年中联重科出售了环境产业，且农业机械业务成为公司主要的亏损单元。相比而言，三年之后，一个坚守主业并进行纵向深度挖掘、小心试错并不断裂变式创新的三一重工，其成长结果是收入增长为中联重科的两倍。

成长格言2：离“风口”远一些，离趋势近一些。

过去几年，追“风口”成为一种时尚，“风口”上也不断吹出企业快速膨胀的神话。在一个去杠杆、减泡沫的新环境下，企业的可持续成长依靠什么？我们认为要严格区别什么是概念，什么是趋势，什么是虚名，什么是本源。企业家要客观理性，让自己的思想离“风口”远一些，离趋势近一些。★2018年的中国企业成长报告中，曾提到美的集团正在从一个家电企业过渡到一个高科技集团。在这巨大的转型过程中，美的集团董事长方洪波先生的观点值得参考。他说，“这样的转型实践的核心是什么？就是不追逐‘风口’，不紧跟互联网+，也不抓住各种时髦概念”，真正的逻辑，就是美的集团提出的四个字“静水深流”，而不是风口炫耀。

★第二个例子是徐工集团。徐工集团董事长王民先生曾说，“机械行业发展环境不好的时候，我们需要一个定力，现在机械好了，我们仍然需要一个定力，这个定力就是不浮躁，不飘拂，不张狂。”同时他提出，“你不能盲目，大家都提智能制造，所以你也提出智能制造，但是你的标准、能力、体系、人才都不够，那就是找死。”

2018年，中国企业见证了类似美的集团、徐工集团这样的企业抓住产业变迁大势低调持续成长，也目睹了很多原先“风口”上的明星企业灰飞烟灭。为了企业稳健成长，如何做出识别和选择，是十分关键的问题。

## 2. 中国企业如何实现活力成长？

成长格言3：机制无限接近市场，员工无限接近老板。在一个不确定环境中谋求持续发展，要更加着力通过内部潜力和能力的激活，实现竞争能力的提升。如何在中国企业成长中，抓住新时代活力的源头？我们的建议是在两个关键组织环节发力，一是通过在企业内部充分使用市场化机制激活团队，二是通过创业经营机制在组织内充分落地激活个人。让企业更加贴近市场和客户，让员工转型成为经营者、合伙人和老板。2018年，努力提升组织效能，提升组织活力，在越来越多的中国企业内部成为共识。

新奥集团董事长王玉锁先生在2018年对于过去几年如何让新奥集团持续增长进行了总结，他提出：“新的时期要有战略创新，要有模式创新都没有问题。但是新奥集团的体会是机制的创新是能够推动下一轮发展的核心。”新奥集团在过去几年如何推动机制创新？核心就是两个叠加，一是以赋能替代管理，二是用数据交换资源。“赋能替代管理”就是让每一个员工都成为自我驱动、自我激励、自我发展的经营实体。放开前端业务经理人，让每个职能部门实现自组织、自运行、自创新、自激励，见图6。“用数据换取资源”就是在大数据的平台基础上，让不可能连接的平台管理连接在一个平台上，用大数据管理。

## 精医万家《中国医疗卫生行业研究报告》

“十三五”时期是建立健全基本医疗卫生制度、推进健康中国建设的关键时期。而随着国家经济、教育等各方面工作的不断推进，医疗卫生事业发展在国民经济和社会发展中的作用也进一步凸显。2016年12月27日，国务院下发《“十三五”卫生与健康规划的通知》，提出以改革创新为动力，以促健康、转模式、强基层、重保障为着力点，更加注重预防为主和健康促进，更加注重工作重心下移和资源下沉，更加注重提高服务质量和水平，实现发展方式由以治病为中心向以健康为中心转变，显著提高人民健康水平，奋力推进健康中国建设。

该报告通过对我国医疗卫生行业发展面临的外部大环境、医疗卫生行业整体发展现状、全国不同地域与不同类型医疗机构发展现状的分析，以及与世界各国关键经济指标、医疗卫生指标的对比，更多地对当今中国医疗卫生行业的发展现状做一定的阐述和分析，并对该行业的未来发展趋势以及发展机遇表明我们的一些观点，同时为读者提供一定的参考与启示。

### 【课题组介绍】

#### 1、总编辑

简棣

国际注册管理咨询师（CMC）

北京精医万家科技有限公司董事长

2018国际君士坦丁奖入围奖



2016、2018中国管理咨询与培训年度人物

国内著名的医院管理研究和咨询专家，集多行业的管理咨询经验于医疗行业，为各级医疗机构业务发展战略提供了全新的思路及方法论。

2、副编辑

蓝晓峰

国际注册管理咨询师（CMC）

北京精医万家科技有限公司执行总监

从事过中高层管理、教育咨询、职业咨询和管理咨询等工作，具有丰富的管理工作经验，对医院管理咨询各模块内容具有独到见解，对咨询和培训工作富有创造性和启发性。

3、研究员

冯云

国际注册管理咨询师（CMC）

北京精医万家科技有限公司管理学院第一教研室主任

毕业后一直从事管理咨询工作，专注于医院发展战略的管理研究咨询，具有丰富的理论基础及项目管理实战经验。

## □ 工作动态

### 中国企业联合会第七届管理咨询委员会

#### 第七次主任委员工作会议暨管理咨询高质量发展沙龙在京召开



3月18日，我会第七届管理咨询委员会第七次主任委员工作会议暨管理咨询高质量发展沙龙在我会第一会议室成功召开。我会常务副会长兼理事长朱宏任出席会议并讲话。国际管

理咨询协会理事会(ICMCI)主席德怀特先生(Dwight Mihalicz, 加拿大)出席沙龙活动并发言。会议由我会副理事长李建明主持。会议审议通过了《中国企业联合会管理咨询委员会2018年工作总结和2019年工作计划》和《关于增补、调整中国企业联合会第七届管理咨询委员会委员的议案》。与会代表围绕新时代管理咨询如何创新和高质量发展进行了探讨,并就委员会如何提升委员服务、推动企业创新提出了意见和建议。来自山西、江苏、浙江等地的管理咨询协会以及北京和君创业管理咨询有限公司、天津倚天管理咨询有限公司、中华财务咨询有限公司、赛迪顾问股份有限公司、北京华鼎方略国际咨询有限公司、北京信永方略管理咨询有限责任公司、上海企源科技有限公司、北京英大长安风险管理咨询有限公司、北京知本创业管理咨询有限公司、北京市长城企业战略研究所等副主任委员及代表共40多人参加了会议。

中国企联常务副会长兼理事长朱宏任在讲话中,对管理咨询如何创新和高质量发展,他强调提出三点要求:一是围绕中心,服务大局,助推实体经济高质量发展。要充分发挥企业管理智库的作用,勇于担当,坚定信心、迎难而上,积极协助企业应对经济下行带来的各种困难和挑战,努力帮助企业夯实管理基础,提升管理水平,突破发展瓶颈,促进企业向网络化、数字化、智能化、智慧化发展。二是稳中求进,创新担当,切实发挥行业协会的平台作用。要进一步发挥管理咨询机构与政府之间的桥梁、纽带作用,切实履行行业协会联系政府、服务企业、促进行业自律的职能。三是锐意进取,开拓创新,努力提高咨询服务能力和水平。要树立国际化的视野,以世界一流跨国咨询公司标杆,学习和借鉴跨国咨询公司成功的经营理念、思想和经验,创新发展模式,打造核心竞争力。

中国企联管理咨询委员会张艳艳秘书长作《管理咨询委员会2018年工作总结和2019年工作计划》的报告。她在报告中指出,2019年管理咨询委员会将开展以下5项工作:一是积极承担、认真工作、高质量完成政府委托项目;二是做好现有培训项目,继续开拓新途径;三是扎实推进专业委员会的各项基础工作;四是组织召开2019中国管理咨询与培训高峰会;五是开展国际交流与合作项目。



中国企联管理咨询委员会副秘书长闫长坡宣读了《关于增补、调整中国企业联合会第七届管理咨询委员会委员的议案》,其中副主任委员增补3人、变更副4人、调整3人;执行委员增补24人、变更1人、调整5人;普通委员增补25人。

与会代表就《管理咨询委员会 2018 年工作总结和 2019 年工作计划》进行讨论后，一致认为报告的内容丰富、详实，大家非常赞同，并提出以下建议：

- 一是要多为委员单位提供学习交流和研讨机会，引导咨询机构转型升级；
- 二是要多开展公益性课题研究，为社会提供行业发展和价值创新的理论成果；
- 三是要多开展国内外咨询机构的对接活动，促进咨询机构国际化发展。

在管理咨询高质量发展沙龙上，国际管理咨询协会理事会 (ICMCI) 主席德怀特先生做了发言。他首先介绍了国际管理咨询协会理事会的工作情况，并对全球管理咨询业发展现状、趋势以及新阶段我国管理咨询业实现高质量发展所面临的机遇和挑战等内容做了分享。与会代表同德怀特先生就关注的话题进行了充分的交流和探讨。

## 国际注册管理咨询师 ( CMC ) 考核认证示范班在京举办

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，中国企业联合会于 3 月 19 日-21 日在京举办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。

为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，此次示范班聘请的授课专家有：国际管理咨询协会理事会（ICMCI）主席德怀特先生；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张文彬；上海博阳精讯信息科技有限公司总经理张炬；北京博洋零询管理顾问有限公司总经理 CMC 何腊柏。



此次培训授课内容包括：国际视野、管理前沿、先进技术与咨询创新 4 个模块；认证内容包括笔试考核和面试答辩 2 个部分。

### 国际注册管理咨询师申报条件：

#### （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。

#### （三）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/glxzs/](http://www.cec1979.org.cn/glxzs/) 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。

#### （四）报名费用

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）。

#### （五）联系方式：

联系人：由宁波、聂聪聪、满毅

报名电话：（010）68701265 68701770

## □ 知识空间

### 2018 中国管理咨询优秀案例节选：

#### 中国建设银行云南红河州分行明珠路支行网点服务提升产能项目

#### --北京信索咨询股份有限公司

#### 本案例项目组成员

叶长勇, 国际注册管理咨询师, 信索首席银行服务咨询顾问师、金牌讲师, 10年市场研究经验, 中国农业大学管理学学士; 咨询客户数超过100个, 辅导银行网点近1000家, 集中授课时间600小时以上。业务专长: 擅长于银行业百千佳示范单位创建辅导、客户满意度研究、产品测试研究、金融行业神秘顾客检查和终端店面规范检查类项目进程、质量的管控与监督, 以及银行驻点培训和服务提升辅导, 专注于银行服务体系规范梳理与规范标准落地推进的工作。

其他成员: 宁雪松、史久健、王俊轶、杜蕴乾

#### 导读

为了实现稳存增存, 深刻探究影响存款增长和流失的核心因素, 以提升网点服务为根本、客户维护为核心, 从客户挖掘、客户营销、客户管理为主要脉络, 通过新一代系统的运用和创新营销技巧, 辅以网点精细化管理带动网点营销人力和营销效率全面提升, 针对性进行行外吸金, 有效提升网点存款。

引导员工以市场为导向、以客户为中心、本着“客户至上”的服务理念, 导入行外吸金六大套路及电话营销技巧, 通过网点岗位联动、厅堂流量客户激发、网点存量客户提升、他行客户策反等模式吸入行外资金流入。

#### 第一部分 项目概述

本次培训在蒙自支行各级领导的大力支持下, 在明珠路支行开展了为期 30 天的“网点

服务提升产能”驻点式辅导。

服务对象：以单一网点为对象实施驻点辅导，兼顾观摩跟训网点成员；

实施方式：顾问师网点全日驻点培训+集中晚课+在线跟踪；

服务时间：“5+5”与“白+黑”模式；

5+5即为5个白天、5个黑夜，顾问师进驻网点推进网点导入培训工作。

“白”即5个工作日的正常工作时间，顾问师以独立观察员身份进驻网点，通过照片、影像记录网点员工工作状态，实施网点营业现场的观察、指导、监督；同时在不影响正常工作下对网点关键岗位人员提供营销技能及表单工具使用的示范与指导；同时根据跟训小组情况，定制集中学习课程，就各网点出现的共性问题进行整体讲解与规范。

“黑”即为5个工作日的晚上，顾问师针对记录的照片、影像信息，与网点员工共同分析所学技能、方法在工作中的应用情况，针对问题顾问师组织团队研讨、进行现场示范、指明改进方向，提出整改建议，最终形成总结。确保所学技能、方法转化为日常工作行为。

在线跟踪：通过线上表格工具，实时跟进网点服务营销进度，做到动态分析网点营销数据，及时调整服务、营销策略。

## 第二部分 项目实施

### 一、前期调研

3月17日，信索顾问组在个金部沈总的陪同下进驻网点，对蒙自支行明珠路支行进行调研，分为现场观察、领导交流、数据调取、关键岗位访谈等模块。通过充分调研，全面了解网点实际情况，进一步明确培训需求，与网点负责人在培训思路达成共识，确保项目运营的专属性、实效性。

### 二、网点核心培训需求

- 1.结合网点当下实际情况进行项目操作；
- 2.提升网点各岗位服务水平、营销主动性；
- 3.网点人员行外吸金技巧、面对面营销、电话营销技能技巧的提升；
- 4.网点营销氛围塑造，提升网点静效力；
- 5.网点员工的营销积极性，并协助设计相关激励制度；
- 6.客户经理存量客户维护，为客户进行资产配置的能力；
- 7.新一代系统的使用，辅导网点负责人进行精细化管理。

### 三、现场辅导成果呈现

#### （一）全员化氛围篇

##### 1.视觉营销系统优化，厅堂氛围全新塑造

厅堂中营销物料的摆放比较随意，没有视觉冲击力，不具备美观性，难以吸引客户，起到营销物料应起的作用。顾问师结合智能设备进场后的客户动线管理要求，对网点环境、客户动线、营销氛围予以优化；根据旺季营销活动主题，开发专项产品营销工具，以便员工使用。

设计并张贴提升厅堂氛围的营销物料，堆放旺季营销礼品的方式，颜色层次分明，视觉冲击力较强，能够吸引客户驻足围观，以统一醒目的方式吸引客户的注意力，提高客户对产

品信息的关注，通过物理营销氛围的塑造，增加营销触点，为厅堂同事进行营销提供抓手，为大堂经理跟进开口营销创造可能性，从而起到了营销物料的吸引客户眼球，激发好奇心和购买欲的作用。

## 2.导入六大吸金套路，抓住关键开口营销

顾问师为网点同事讲解吸金揽储的相关六大套路，提升同事们的营销能力。结合网点实际情况，为促进网点存款提升，带领大家进行吸金场景分析，并指导处理方式与具体执行动作和话术，提升营销精准度与成功率，实现厅堂及柜面营销效率的提高。晚课组织网点人员进行学习，晨会中，同事们针对性就各种吸金套路及话术进行演练，温故而知新。网点同事使用顾问师讲解的吸金套路不断成功从行外吸金，营销自信心不断提升。

顾问师经过五天的内容与导入，同事们普遍表示这次的培训内容非常实际，对工作的具体指导更加到位，同时也有力帮助网点存款稳步增长。

## 3.网点全员专岗辅导，提高存量价值挖掘

顾问师对网点各岗位进行“一对一”辅导,保证全员的执行行为落实到位,强化各岗位关键营销业务场景,对相关营销技能进行讲解,提升网点同事营销能力,促进网点存款不断增长。重点关注对流量客户与存量客户的深度挖掘,厅堂柜面全面开花,通过多种形式进行客户营销,效果明显,业绩突出。

### (二) 立体化维护篇

## 4.明确厅堂人员分工，提高厅堂运营效率

服务营销，相得益彰，为更大程度的挖掘厅堂客户潜能，顾问师与主管行长沟通厅堂管理事宜，将厅堂现有人员进行分工、明确其岗位职责。厅堂管理者，主要负责监督、分配厅堂人员，维持厅堂秩序；大堂经理，负责区域服务与营销，一方面根据业务办理类型引导客户至指定区域，维持厅堂秩序，另一方面有针对性的进行产品营销，做好厅堂客户的挖掘工作；经过几天的坚持，厅堂人员各司其职，大家做好协调与联动，厅堂秩序明显得到改善。

## 5.电话营销高效开展，话术运用成果显著

在调研中了解到网点员工在日常工作中疏于客户维护，尤其是中低端客户基本处于散养状态，员工对存量客户深耕的思路尚未形成，针对网点同事对于自己名下系统的客户维护不及时、不全面的现状。

顾问师一方面通过晚课理念宣导，转变同事们原来的观念，树立自己系统客户自己管理的意识，分享客户维护流程、技巧及话术，现场演练强化，帮助同事们更好地理解应用。利用网点同事闲暇或客流较少时间辅导网点同事进行电话外呼工作，以账户升级为由邀请客户上门，使网点同事全员掌握电话营销的技能技巧，为后期存量客户全员维护管理做好准备工作。

同时，为检验网点同事电话营销技能掌握情况，顾问师在晚上营业结束后开展电话营销集中大外呼活动。首先由客户经理事先梳理好要外呼的客户名单，以账户升级为由对客户进行邀约。逐步培养员工精准营销意识，形成有效的方法流程，提升各岗位实战营销能力。

## 6.营销渠道全面开拓，全面开火提升效率

随着互联网时代不断发展，微信等网络新媒体在我们日常生活中普及程度越来越高，如何通过微信进行线上客户有效维护与营销是网点提升业绩行之有效的方法之一。

基于此顾问师晚课导入微信开发客户五部曲：

- ①持续获得微信好友；
- ②好友、画像贴标签；
- ③接触完善资料；
- ④好友分类；
- ⑤服务切入营销；

同时顾问师对于微信公众号的运营建议网点可自行建立公众号，根据单项产品如金钞可挑选 100 名客户拍照积攒进行前十名排名奖励，引导客户自行进行朋友圈宣传，达到客户协助传播营销作用；朋友圈发送营销资讯也给出建议：在体现自我生活的同时，适量进行产品推荐，并注重营销话术生活化，避免长篇大论式产品介绍，首先得到客户的认可，吸引客户兴趣，进而开展一对一专项服务营销。

### （三）精准化营销篇

#### 7.核心客群分析明确，精准营销策略先行

针对网点核心客群，顾问师结合网点目前对这类客群的营销力度与营销效果进行针对性辅导，同时设计情景及条件进行现场情景演练，帮助同事们在清楚核心客群特点及营销方式的同时，可运用于实战中。

#### 8.精准营销系统辅导，熟练使用助力营销

为保证精准营销系统发挥最大客户维护及过程管理的作用，顾问师将精准营销系统客户筛选方式及商机布放方法教授网点负责人，并手把手指导网点负责人和客户经理分别进行系统内商机布放及系统内存量客户筛选方式，使新一代系统作为重点营销工具，真正地助力精准化营销，助力精细化管理。

**通过精准营销系统的使用，实现客户挖掘，针对性进行行外吸金**

| 系统商机筛选（部分） |                    |        |                      |
|------------|--------------------|--------|----------------------|
|            | 商机筛选               | 执行查询结果 | 采取手段                 |
| 支行         | 持他行高端卡客户           |        | 商机发布-执行商机电话营销-商机过程管理 |
|            | AUM值5万以上未签约聚财的客户   |        |                      |
|            | 当月理财、保险、存款到期客户     |        |                      |
|            | 三个月账户15--20万活期余额客户 |        |                      |
|            | 近1月跨行同名5万以上净转出的客户  |        |                      |
|            | 目前基金盈利客户           |        |                      |

#### 9.场景营销意识增强，营销业绩增速喜人

顾问师通过分析网点营销场景中的“风险场景”以及“机会场景”，帮助网点同事们提升场景化营销技能技巧。由于网点STM智能机上线，客户动线发生了极大改变。为充分发掘厅堂流量客户，强调员工在辅助办理业务时，尤其是辅助客户在STM上办理业务时，注重客户的业务办理类型和客户类型两方面的信息收集，精准识别客户特征与其产品兴趣点，针对不同业务时所需要的不同业务流程与不同的客户类型形成相关场景意识，结合各场景相关话术对客户展开精准营销。帮助网点员工熟练掌握场景营销技能，形成不同场景下营销动作条件反射，网点营销业绩增速迅猛。

### （四）跟训网点篇

#### 10.跟训网点全程参与，全面参与晚课学习

在调研过程中通过与沈总充分沟通，确定本次培训采用 1+3+3 模式，一个核心，三个跟训，三个学习，以明珠路支行为核心，天马路支行、文萃南路支行、朝阳路支行跟训 PK，剩余网点参与学习及实操践行。四个网点签约实操“存款军令状”，驻点网点与跟训网点全体同事全部参与晚课学习，根据跟训网点的不同特色，采取针对性的辅导，努力提升网点的产能，提高网点的综合实力。

## 四、业绩展示

在蒙自精英存款冲刺培训项目当周，网点同事通过认真学习，积极实践落实各项执行动

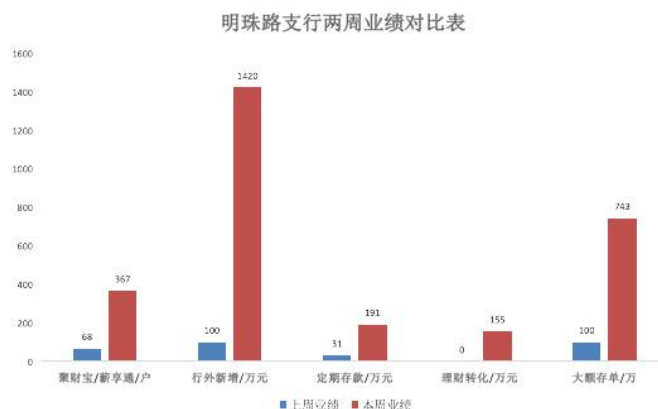
作，明珠路支行业绩提升明显，同比上周业绩增势喜人，聚财宝+薪享通 367 户，较上周同比增长 5.39 倍；行外新增 1420 万，较上周同比增长 14.2 倍；定期存款，191 万较上周同比增长 6.16 倍；理财转化，155 万，较上周破 0 增至 155 万；大额存单，743 万，较上周增长 7.43 倍。

明珠路支行两周业绩对比表（蓝色为上周，红色为培训当周）

## 五、学员评价

顾问师将理论讲解与情景模拟相结合，着重案例分析和员工实际工作中出现的问题，确保所有员工能够根据自己的自身情况和岗位情况，学有所获并学有所用，最终达到知行合一。项目结束后，网点同事积极填写了培训反馈表，从总体评价、培训内容评价、培训课程操作性、顾问师课堂及演练的表达力等多个维度对顾问师五天的工作进行了全面评价。从现场培训反馈看，领导和同事对本次培训及顾问师均给予了高度评价。

## 业绩展示



## 第三部分 后续固化建议

**固化建议 1：柜面厅堂吸金堵漏意识还需进一步增强**

1) 网点负责人强调吸金堵漏工作的重要性，并做好过程管理，在日常工作中做好监督、提醒，提高员工开口次数。

2) 利用晨会时间加强对吸金话术的情景演练，每天演练一个吸金套路，由网点负责人进行把控，确保吸金套路人人通关。

3) 每日挑选吸金或堵漏案例进行分享，网点负责人对此案例进行点评，希望大家在听取他人吸金堵漏案例时能够得以启发，在实践中举一反三。

**固化建议 2：网点负责人精细化管理有待进一步提升**

**目标管理：**从网点年度经营管理目标的制定、缺口的统计，分解网点营销目标。拆分到每月、每周、每天。明确的网点管理目标，是管理的基础。同时不仅仅是网点业绩指标，对于网点存量客户、营销活动等也要定期进行分解到人。

**策略管理：**丰富营销活动方式及内容，并定期进行策划，分配至人，厅堂微沙龙常态化。

**机制建立：**包括晨会轮班制、PK 机制、考核机制等建立。

**固化建议 3：坚持落实营销过程化管理机制**

1) 针对网点重点核心客群，秉承“精准化营销、精细化过程化管理”理念，持续开发挖掘客户价值，形成长效过程化管理机制，坚持利用晨会、夕会以及周例会等平台，通过情景演练的方式，强化练习精准营销技能技巧，不断总结完善提升；

2) 做好大额资金流出电话回访、做好每日保险、基金、理财、存款等到期资金的承接工作；坚持每日按时上报当日业绩、坚持每周开展周例会进行工作总结与分析；

3) 网点负责人优化完善各岗位的考核机制，如规定柜员每日的开口营销量和成功率，要求客户经理在一定的时间限制内及时跟进联动推荐客户的情况，以便提高营销精准率与成功率；

#### 固化建议 4：场景化营销技能技巧持续强化提升

1) 由网点负责人牵头，利用晨会、夕会以及周例会平台，结合网点不同客群，深入分析网点各类“机会场景”和“风险场景”，引导全员不断通过场景化营销情景演练的方式，强化练习场景化营销技能技巧；

2) 建立员工每日分享机制，鼓励员工每日至少分享一个优秀服务营销案例，互相学习，提炼场景化营销话术，总结优秀经验；

3) 网点负责人加强对客户经理厅堂游走的督导，制定客户经理和非现柜员的厅堂游走时间表，根据个人工作内容的具体情况，规定每日、每人厅堂游走的次数，强化针对流量代工客群的精准营销；

4) 加强对厅堂、柜面同事开口营销意识的建立以及技能技巧提升，充分利用网点各类营销工具（营销折页、客户转介卡等），将员工开口营销情况，纳入网点考核，鼓励员工“勤开口、敢开口、巧开口”；

#### 固化建议 5：精准营销系统的商机运用还有待进一步强化

1) 运用顾问师辅导的商机筛选方法，执行商机筛选、发布，并让每位同事参与到电话营销中来；

2) 对商机执行要做好过程管理，及时调整，注重产出和时效；

3) 形成电话营销制度，全员参与电话营销，每日晚班结束后特别安排半个小时时间用来进行集中电话营销，助力商机客户营销。

投稿邮箱：[glzx1984@sina.com](mailto:glzx1984@sina.com)

联系电话：010-68701269\68701770

中国企业联合会网址：[www.cec1979.org.cn](http://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/>

