

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。

原中顾委委员、中国企联创始会长袁宝华逝世，享年 103 岁

讣 告

我委正部级离休干部，原中顾委委员，原国家计划委员会副主任，原国家经济委员会党组书记、副主任，中国人民大学原校长袁宝华同志，因病医治无效，于 2019 年 5 月 9 日 7 时 37 分在北京逝世，享年 103 岁。

袁宝华同志遗体送别定于 5 月 21 日（星期二）上午 9 时，在八宝山殡仪馆大礼堂举行。

特此敬告

国家发展和改革委员会

2019 年 5 月 9 日

联系电话：68501301，68502765，13311188555，
18811063406

传 真：68524261，68501974

5 月 9 日，国家发展和改革委员会发出讣告：国家发展和改革委员会正部级离休干部，原中顾委委员，原国家计划委员会副主任，原国家经济委员会党组书记、副主任，中国人民大学原校长袁宝华同志于 2019 年 5 月 9 日在北京逝世，享年 103 岁。

袁宝华同志建国以来主持我国经济工作达几十年之久，是中国企业联合会、中国企业家协会、中国企业管理科学基金会的奠基人，是我国经济界和企业界德高望重的老领导，长期领导企业工作，大力倡导加强企业管理，推动企业管理现代化，在企业管理理论方面有很深的造诣。



中国企联创始会长、《中国企业报》名誉社长

50多年来，袁宝华同志一直在国家工业主管部门和国民经济综合部门担任主要负责人，经历了新中国成立以来我国经济发展的各个历史时期，对中国工业和经济发展作出了卓越贡献。他对我国经济工作十分熟悉，有敏锐的洞察力和丰富的实践经验。他一贯主张，经济建设必须从我国的国情出发，实事求是、量力而行、循序渐进、讲求实效，尤其要重视科学技术在发展生产中的重要作用，力主经济建设要走出中国自己的新路子。

袁宝华认为，管理科学不能停留在西方现代管理理论的圈子内，学习国外的先进经验要采取“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针。

他是我国管理科学的创始人和奠基人之一。他指出“人的研究是一切管理的核心问题”，“企业家的首要任务是学习”，并提出企业家要坚持进行“十大修养”，不断提高自身素质，做清正廉明的企业经营者，要永葆创业青春。

他在担任国家计委常务副主任和再次担任国家经委副主任、主任时，用了八年时间在全国范围内开展企业整顿，扩大企业自主权和深入进行企业改革，推动了我国企业改革事业的深入发展。

他十分重视职工教育，指出“职工教育是万古长青的事业”。他在兼任全国职工教育管理委员会主任的八年间，把提高企业职工素质作为改善企业管理、提高企业素质的一项战略任务组织实施。

他是我国MBA教育的开拓者。他针对美国MBA教育的发展方向提出“中国也要发展技术型的工商管理硕士”。我国的企业改革、职工队伍建设、企业家队伍建设都凝聚着他的心血和智慧。

据悉，“袁宝华企业管理金奖”作为中国企业管理的最高奖项，是由中国企业管理科学基金会于2005年设立的。旨在通过表彰和奖励在中国企业管理领域锐意进取、开拓创新，

并在形成体现中华文化的管理方法、管理模式和管理理论做出杰出贡献的中国企业家，进一步促进中国企业管理思想和管理模式创新，提升中国企业管理水平和推进具有中国特色的企业管理现代化事业。

袁宝华同志在长期工作中积累了丰富的经验，形成了自己的思想方法、工作方法和工作作风，在经济建设、物资管理、企业管理、工业管理、经济体制改革、经济管理干部教育、职工教育和高等教育等方面多有论述，著作颇丰。

2015年5月，《袁宝华文集》出版发行，该书由朱镕基作序。在序言中，朱镕基说，“宝华同志是我参加工作后的最早领导，也是我一直努力学习的榜样。1951年夏，我从大学毕业，分配到东北工业部计划处工作。当时宝华同志担任计划处处长，我刚出校门，不知道如何工作，更不知道如何待人接物，宝华同志就是我最好的启蒙老师。他为人正直，工作勤奋，对人谦和，从不疾言厉色，总是使你感到他对你的信任、肯定和支持，让你敢于大胆地去工作。”当时，出版社举行“袁宝华系列著作出版座谈会”，卸任后很少出席活动的朱镕基参加了座谈会。

《袁宝华文集》出版座谈会上，第十届全国人大副委员长顾秀莲，第九届全国政协副主席陈锦华出席座谈会并讲话，第十届全国政协副主席、中国企业联合会会长、中国企业家协会会长王忠禹主持座谈会。

2019年4月3日，庆祝中国企联成立40周年座谈会召开。中国企联创始会长、《中国企业报》名誉社长、103岁的袁宝华特地发来视频祝贺。

创始会长袁宝华在为祝贺中国企联成立40周年录制的视频中表示：永远忘不了在中国企联与大家共同奋斗的美好时光，希望大家不忘初心，牢记使命，更好地发挥桥梁纽带作用，更好地为企业和企业家服务，为新时代谱写新篇章。

袁宝华，1916年出生，河南南召人。

1934年考入北京大学。

1935年参加了著名的“一二·九”运动。

1936年加入中国共产党。

1937年“七七事变”爆发后，回到家乡组织群众开展抗日救国运动。

1940年到延安中央党校学习。

1941年到中央组织部工作。

1945年赴东北，先后担任中共洮安县委书记和原嫩江省青委书记等职务。

新中国成立后，袁宝华同志先后担任东北工业部秘书长兼计划处处长，重工业部副部长、局长，冶金工业部副部长，国家经济委员会副主任兼国家物资管理总局局长，物资管理部部长，国家计划委员会常务副主任，国家经济委员会主任兼全国职工教育管理委员会主任。1985年5月至1991年12月兼任中国人民大学校长。

袁宝华还是中国企业管理协会（中国企业联合会）、中国企业家协会、中国职工思想政治工作研究会的创建者和主要领导人。他是中共第十一届中央候补委员、第十二届中央委员，在中共十三上当选为第二届中央顾问委员会委员。

前沿视点：

- ◆ 习近平主持中共中央政治局会议 分析研究当前经济形势和经济工作等 1
- ◆ 李克强主持召开国务院常务会议 进一步降低小微企业融资成本的措施 2
- ◆ 人民日报：新职业激发新潜力 3
- ◆ 中国企联成立 40 年 104 岁创始会长袁宝华：谱写新篇章 5

政策信息：

- ◆ 《政府投资条例》国令第 712 号 8
- ◆ 中办、国办印发《关于促进中小企业健康发展的指导意见》 12
- ◆ 发改委、教育部就《建设产教融合型企业实施办法（试行）》答记者问 16
- ◆ 我国启动 1+X 证书制度试点 加快培养复合型技术技能人才 19
- ◆ 我国拟启动第四批混合所有制改革试点工作 19
- ◆ 我国将进一步完善知识产权侵权惩罚性赔偿制度 20

行业资讯：

- ◆ 普华永道：提高生产力，告别“996” 21
- ◆ 毕马威与阿里研究院联合解读智能经济密码 22
- ◆ 安永展望：科技创新模式将如何驱动行业革新？ 23
- ◆ 福布斯：全球区块链 50 强的企业怎么玩转区块链？ | 深度 28
- ◆ 华夏基石：组织变革必须文化先行 32
- ◆ 天职国际：新常态下财务公司机遇与挑战并存 38
- ◆ 信永中和：谋划新布局 40
- ◆ 长城战略：2019 “中国高成长企业发展论坛” 将揭晓中国“独角兽”榜单 41

工作动态：

- ◆ 关于组织申报第二十六届全国企业管理现代化创新成果的通知 43
- ◆ 关于举办吉林化纤集团有限责任公司管理创新经验推广交流现场会的通知 44
- ◆ 关于申报 2019 中国管理咨询机构 50 大的通知 45
- ◆ 关于申报第十一批全国中小企业管理咨询服务专家的通知 46

知识空间：

- ◆ 2018 中国管理咨询优秀案例节选：中国联通软件研究院职位与薪酬体系设计案例——中智人力资源管理咨询有限公司 48

习近平主持中共中央政治局会议 分析研究当前经济形势和经济工作等

发布时间：2019-4-19 文章来源：中国政府网

新华社北京4月19日电 中共中央政治局4月19日召开会议，分析研究当前经济形势，部署当前经济工作；听取2018年脱贫攻坚成效考核等情况汇报，对打好脱贫攻坚战提出要求；审议《中国共产党宣传工作条例》。中共中央总书记习近平主持会议。

会议认为，今年以来，面对复杂严峻的形势，各地区各部门认真贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，按照党中央部署，贯彻新发展理念，坚定不移推动高质量发展，着力深化供给侧结构性改革，持续打好三大攻坚战，继续实施积极的财政政策和稳健的货币政策，适时适度实施宏观政策逆周期调节，主要宏观经济指标保持在合理区间，市场信心明显提升，新旧动能转换加快实施，改革开放继续有力推进，一季度经济运行总体平稳、好于预期，开局良好。

会议指出，在充分肯定成绩的同时，要清醒看到，经济运行仍然存在不少困难和问题，外部经济环境总体趋紧，国内经济存在下行压力，这其中既有周期性因素，但更多是结构性、体制性的，必须保持定力、增强耐力，勇于攻坚克难。

会议强调，做好全年经济工作，要紧紧围绕贯彻落实中央经济工作会议精神，稳中求进、突出主线、守住底线、把握好度，坚持宏观政策要稳、微观政策要活、社会政策要托底的总体思路，统筹国内国际两个大局，做好稳增长、促改革、调结构、惠民生、防风险、保稳定各项工作。要通过改革开放和结构调整的新进展巩固经济社会稳定大局。要细化“巩固、增强、提升、畅通”八字方针落实举措，注重以供给侧结构性改革的办法稳需求，坚持结构性去杠杆，在推动高质量发展中防范化解风险，坚决打好三大攻坚战。宏观政策要立足于推动高质量发展，更加注重质的提升，更加注重激发市场活力，积极的财政政策要加力提效，稳健的货币政策要松紧适度。

会议要求，要把推动制造业高质量发展作为稳增长的重要依托，引导传统产业加快转型升级，做强做大新兴产业。要有效支持民营经济和中小企业发展，加快金融供给侧结构性改革，着力解决融资难、融资贵问题，引导优势民营企业加快转型升级。要坚持房子是用来住的、不是用来炒的定位，落实好一城一策、因城施策、城市政府主体责任的长效调控机制。要以关键制度创新促进资本市场健康发展，科创板要真正落实以信息披露为核心的证券发行注册制。要以高水平对外开放促进深层次改革，扩大外资市场准入，落实国民待遇。要做好重点群体就业工作，加强职业技能培训。近期安全生产问题突出，要举一反三，有效防范，精准治理。

会议认为，2018年是打赢脱贫攻坚战三年行动的第一年和作风建设年。各地区各部门贯彻落实党中央决策部署，狠抓责任落实、政策落实、工作落实，脱贫攻坚取得显著成效，打

打赢脱贫攻坚战三年行动开局良好。打赢脱贫攻坚战，是全面建成小康社会的底线任务和标志性指标，是必须完成的重大任务。今后两年脱贫攻坚任务仍然艰巨繁重，剩下的都是贫中之贫、坚中之坚、硬仗中的硬仗。要继续实行最严格的考核评估，用好考核结果。对考核发现的责任落实不到位、扶贫标准把握不精准、“三保障”工作不够扎实、形式主义官僚主义问题较为突出、脱贫摘帽后松劲懈怠等问题，要高度重视并坚决整改，确保脱贫工作务实，脱贫过程扎实，脱贫结果真实。

会议强调，脱贫攻坚期内已脱贫的贫困县、贫困村、贫困户，相关政策要保持一段时间，做到摘帽不摘责任、摘帽不摘政策、摘帽不摘帮扶、摘帽不摘监管。贫困县脱贫摘帽后，要一手抓剩余贫困人口的减贫，一手抓已脱贫人口的巩固提升，有效防止返贫和产生新的贫困人口。

会议指出，宣传工作是党的一项极端重要的工作，是中国共产党领导人民不断夺取革命、建设、改革胜利的优良传统和政治优势。随着中国特色社会主义进入新时代，宣传思想工作面临新形势新任务新要求，需要通过法治方式提升工作的科学化制度化规范化水平。制定《中国共产党宣传工作条例》，是落实全面依法治国、全面从严治党的重大举措。

会议强调，做好新时代宣传思想工作，要以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，紧紧围绕举旗帜、聚民心、育新人、兴文化、展形象的使命任务设计制度规范，增强“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”，坚持稳中求进、守正创新，把学习宣传贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想作为首要政治任务，把统一思想、凝聚力量作为工作中心环节，建设具有强大凝聚力和引领力的社会主义意识形态，培养担当民族复兴大任的时代新人，更好满足人民精神文化生活新期待，不断提升中华文化影响力，加强党对宣传思想工作的全面领导，为推动党和国家事业发展提供有力思想保证和强大精神力量。各级党委（党组）要高度重视宣传思想工作，加强对《条例》实施的组织领导。党委宣传部要发挥好牵头抓总作用，各相关部门要加强协调配合，切实推动《条例》各项规定落实落地。

会议还研究了其他事项。

李克强主持召开国务院常务会议

进一步降低小微企业融资成本的措施

发布时间：2019-4-17 文章来源：中国政府网

国务院总理李克强4月17日主持召开国务院常务会议，听取2019年全国两会建议提案承办情况汇报，要求更好汇聚众智促进经济社会平稳健康发展；确定进一步降低小微企业融资成本的措施，加大金融对实体经济的支持。

会议指出，办理人大代表建议和政协委员提案，是集中各方智慧、改进政府工作、推进科学民主决策的重要举措。今年国务院部门承办的全国两会建议提案占总数94%以上。各部

门要增强责任感，把办理建议提案作为落实《政府工作报告》的重要抓手，推动政策措施更好适应改革发展需要和回应群众期盼。会议要求，一是压实责任，将建议提案办理工作与业务工作同部署、同考核。对涉及企业和群众的痛点堵点难点，年内能解决的要限期解决，暂时难以解决的也要积极推动。二是创新方式，畅通政府与代表委员联系的“直通车”。建议提案答复前要深入调研，与代表委员直接沟通，有需要的要召开座谈会，广泛听取意见建议。三是认真做好办理回复，及时反馈办理情况，并进一步听取代表委员意见。对涉及重大公共利益、群众普遍关注的答复，要及时向社会公开。四是切实提高办理质量，力戒形式主义，用实打实的举措解决问题，提升政府工作水平和人民群众获得感。

会议指出，要按照党中央、国务院部署，进一步加大工作力度，确保小微企业融资规模增加、成本下降，促进就业扩大和新动能成长。一要坚持不搞“大水漫灌”，实施好稳健的货币政策，灵活运用货币政策工具，扩大再贷款、再贴现等工具规模，抓紧建立对中小银行实行较低存款准备金率的政策框架，针对融资难融资贵主要集中在民营和小微企业的问题，要将释放的增量资金用于民营和小微企业贷款。推广债券融资支持工具，确保今年民营企业发债融资规模、金融机构发行小微企业专项金融债券规模均超过 2018 年水平。二要推动银行健全“敢贷、愿贷、能贷”的考核激励机制，支持单独制定普惠型小微企业信贷计划。工农中建交 5 家国有大型商业银行要带头，确保今年小微企业贷款余额增长 30% 以上、小微企业信贷综合融资成本在去年基础上再降低 1 个百分点。引导其他金融机构实质性降低小微企业融资成本。三要通过政府性融资担保降低企业融资费用。中央财政继续安排资金，实施小微企业融资担保降费奖补政策。国家融资担保基金年度支持小微企业 2000 亿元担保贷款、户数 10 万户以上。各地要尽早实现单户担保金额 500 万元以下小微企业担保费率不超过 1%、500 万元以上不超过 1.5% 的目标。四要引导银行提高信用贷款比重，降低对抵押担保的过度依赖。清理规范企业抵押登记、资产评估、过桥等附加费用，有关部门要对企业融资中的不合理和违规收费联合开展专项检查，减轻企业负担。

会议还研究了其他事项。

人民日报：新职业激发新潜力

发布时间：2019-4-16 文章来源：人民日报

职业目录是社会发展的镜子，它总是与时俱进、推陈出新。今天，越来越多的职业正朝着高价值、数字化、个性化方向发展。

新职业层出不穷，是社会分工不断细化的必然。新职业的诞生并不只关乎部分人的就业，也关系到未来人与人如何分工协作

前不久，人力资源社会保障部等部门发布 13 个新职业信息，其中包括人工智能工程技术人员、电子竞技运营师、工业机器人系统操作



员等。这批新职业因充满时代感而引发广泛关注。

职业目录是社会发展的镜子，它总是与时俱进、推陈出新。在 2015 版《中华人民共和国职业分类大典》修订时，话务员、BP 机寻呼员等职业因为逐渐消失，自然而然地被移除，而快递员等新兴职业则被请进目录。一出一进，可说是“芳林新叶催陈叶”。产业转型升级，职业不可能不更新。当人工智能等产业风起云涌，数字化管理师、物联网安装调试员取代旧职业是大势所趋；当电子竞技逐渐被主流认可，电子竞技运营师和电子竞技员位列新职业目录，也就水到渠成。

今天，很多人说不清楚全社会究竟有多少种岗位，但一个共同感受是，越来越多的职业正朝着高价值、数字化、个性化方向发展。高价值，意味着简单重复劳动的工种将被陆续替代，而诸如数字化管理师、剪辑创意师、游戏架构师等比拼创新创意的工作会持续增加；数字化，意味着传统岗位也会焕发新生，比如传统农田上，无人机驾驶员等新职业让农民这个古老职业融入“互联网+”；个性化则意味着职业发展更讲求兴趣导向，比如有的年轻人成为调酒师、宠物美容师，只因“我喜欢”。

新职业层出不穷，是社会分工不断细化的必然。社会发展也像树的生长，越向上，越能分出新枝。如今，鲜有人既是农夫又是渔民还是猎手，人们都专注于一样工作甚至一道工序，但生活需求却被极大满足了，这是交换与合作使然。事实上，社会越朝专业化发展，合作的节点就越多，新职业诞生的几率就越大。现实中，美甲师、代驾员、闪送员、淘宝模特的诞生，都缘于此。可以预计，随着社会分工进一步精细化，还将有更多新职业接踵而至。当然，从合作角度，也能反过来理解某些职业的消亡。比如，因为简政放权力度加大，一些“代办”“代理”就面临被淘汰的压力。这是因为改革删繁就简，减少了信息不对称，挤出了一些“不必要的合作”。

听闻新职业的到来，未必所有人都是喜上眉梢。正如有人所说：假如电话出现时你是个电报收发员，纺织机出现时你是个裁缝，汽车出现时你是个马车夫，它就是不小的挑战。然而，从社会发展的整体来看，只要新职业不断涌现、职业谱系日渐丰富，人们面临的机会就能不断增加。比如，电的发明让很多蜡烛工失业，但由此创造的带“电”岗位数却千百倍于制烛工人。正是沿着这个逻辑，我们无需为人工智能时代的“机器换人”忧心忡忡。智能的火花，必将点亮更多创造性的工作。最近发布的新职业信息，便是有力的证明。

新职业的诞生并不只关乎部分人的就业，也关系到未来人与人如何分工协作。因此，有关部门应积极引导新职业发展，在高校培育相关专业，并及时做好职业培训等。对于个人而言，一方面需要深耕自己的专业领域，提高自身工作的专业性，同时也要具备应有的敏锐与自觉，让学习成为一种习惯，保持与新职业连接的能力，在与各行业更好的合作中不断推动社会向前发展。

中国企联成立 40 年|104 岁创始会长袁宝华：谱写新篇章

发布时间：2019-4-3 文章来源：新浪财经



2019年4月3日，庆祝中国企联成立40周年座谈会在中国企联召开。

中国企联会长王忠禹主持座谈会并讲话。中国企联创始会长、104岁的袁宝华为中国企联发来视频祝贺。国务院国资委副主任赵爱明、国家发展改革委副主任连维良、全国工商联党组书记、常务副主席徐乐江、工业和信息化部总经济师王新哲等部门领导出席座谈会并讲话。

中国企联名誉会长、原常务副会长兼秘书长张彦宁，中国企联名誉会长、原常务副会长兼秘书长李德成，中国企联顾问、原副会长陈清泰，中国企联原执行副会长兼秘书长陈兰通，中国企联原执行副会长蒋黔贵，中国企联原执行副会长陈光复，中国企联原执行副会长冯并，全国企业管理现代化创新成果审定委员会主任、中国企联特邀副会长邵宁等中国企联老领导、老同志，中国航天科工集团有限公司总经理刘石泉，中国电子科技集团公司党组书记、董事长熊群力，中国一重(3.210, -0.02, -0.62%)集团公司党委书记、董事长刘明忠，中国五矿集团有限公司总经理国文清，国家开发投资公司党组书记、总经理王会生，中国建材集团有限公司党委书记、董事长宋志平，中国中车(8.170, -0.06, -0.73%)集团有限公司董事长刘化龙，鞍钢集团有限公司原总经理张晓刚，三花控股集团有限公司董事局主席张道才，亿达集团有限公司党委书记、董事长孙荫环，远东控股集团有限公司党委书记、董事局主席蒋锡培，金洲集团有限公司董事长俞锦方，绿地控股(7.160, 0.00, 0.00%)集团有限公司董事长、总裁张玉良，山东科达集团有限公司党委书记刘双珉等中国企联企业界副会长，中国机械工业联合会、中国轻工业联合会、中国纺织工业联合会、中国工业设计协会、中国煤炭工业协会、中国女企业家协会、中国商业联合会等全国性行业协会领导，中国企联常务副会长兼理事长朱宏任、驻会副会长黄海嵩、尹援平，各地企联代表等出席了座谈会。

中国企联创始会长袁宝华在祝贺视频中表示，永远忘不了在中国企联与大家共同奋斗的

美好时光，希望大家不忘初心，牢记使命，更好地发挥桥梁纽带作用，更好地为企业和企业家服务，为新时代谱写新篇章。

中国企联会长王忠禹在讲话中对当前和今后一个时期企联的工作提出了要求，强调要注重围绕大局开展工作，自觉投身并服务于经济社会发展大局；注重汇聚优质资源提供服务，帮助企业提高竞争力；注重做好雇主组织代表相关工作，进一步提高雇主工作的能力和水平；注重加强国际合作，助推企业积极开展国际化经营；注重品牌活动开拓创新，体现协会服务功能、彰显协会影响力；注重加强自身建设，提高综合服务能力和水平。

中国企联常务副会长兼理事长朱宏任作了中国企联 40 年回顾与展望发言，介绍了中国企联服务我国经济建设，履行企业代表组织职责，以品牌活动服务政府、企业和企业家，推动企业家队伍建设，开展国际交流合作等方面的工作情况，总结了中国企联发展的体会，并就下一步工作方向进行了展望。

国务院国资委副主任赵爱明、国家发展改革委副主任连维良、全国工商联党组书记、常务副主席徐乐江、工业和信息化部总经济师王新哲等领导在讲话中对中国企联 40 年来发挥参谋助手的作用，推动企业改革创新发展的努力给予充分认可和高度评价，希望中国企联适应新形势、新任务的要求，勇于担当、主动作为，积极参与社会治理，更加充分发挥作用，为经济持续健康发展做出新的贡献。

曾在企联工作过的老领导、老同志在发言中回顾了中国企联发展历程，对进一步发挥中国企联作用，服务政府、企业和企业家提出了殷切期望。刘石泉、熊群力、刘明忠、宋志平、蒋锡培、张道才、张玉良等部分中国企联企业界副会长，及中国机械工业联合会等全国性行业协会领导和部分地方企联代表在座谈会上作了发言，肯定了中国企联积极发挥桥梁纽带的作用，赞赏了中国企联服务企业、企业家的努力和贡献，对中国企联的下一步发展提出了希望。

中国企联 40 年发展概述

中国企联是经国务院同意，在改革开放之初成立的第一个全国性、经济类型的社会团体。其前身为 1979 年成立的中国企业管理协会。1999 年，中国企业管理协会、中国企业家协会共同发起成立中国企业联合会，完成了从管理协会向企业和企业家联合组织的转变。中国企业联合会、中国企业家协会实行两个名称、一套办事机构，简称“中国企联”。

★中国企联自成立以来，在党中央、国务院的关怀下，在政府主管部门的领导、支持下，坚持为企业和企业家服务的宗旨，发挥桥梁纽带的作用，在袁宝华、陈锦华两位老会长和王忠禹会长的直接领导下，贯彻“自立、自治、自养”的方针，以“维权、自律、服务”为主要工作内容，加强“服务好、作风好、廉政好”和“制度化、程序化、规范化”建设，走中国特色的社会组织发展之路。

40 年发展中，中国企联在服务我国经济建设大局，履行企业代表组织职责，促进企业改革创新发展的过程中，推动企业家队伍成长，开展国际交流合作等方面发挥了积极作用，服务能力和水平不断提高。2017 年 9 月中共中央、国务院发布了《关于营造企业家健康成长环境弘扬优

秀企业家精神更好发挥企业家作用的意见》，中国企联的目标和任务得到进一步彰显。

中国企联是国家协调劳动关系三方机制中的企业代表组织。

2015年中共中央、国务院印发的《关于构建和谐劳动关系的意见》，明确了中国企联作为企业代表组织在构建和谐劳动关系中的地位和职责。中国企联与其他三方成员开展劳动关系领域重大问题的协商，参与劳动关系领域有关法律法规和政策文件的制定修订，加强对地方企联雇主工作的指导，为维护稳定和谐的劳动关系做出了积极贡献。

中国企联积极发挥政府参谋助手的作用，服务国家经济建设。

针对不同时期我国经济领域和企业改革发展中涉及的企业领导体制、企业产权制度改革、现代企业制度、企业营商环境等重要问题，深入开展调查研究，向国务院及有关部门反映有关情况和企业呼声，为制定政策措施建言献策。

中国企联致力推动企业改革创新，促进企业持续健康发展。

持续开展中国企业500强系列分析研究和发布工作，举办中国500强企业高峰论坛，促进企业做强做优做大。审定发布了25届、3270项国家级企业管理创新成果，举办全国企业管理创新大会，推动企业管理现代化水平的提升。成立中国企业管理科学基金会，加强企业管理科学研究。召开企业文化年会，推进全国企业文化示范基地建设，促进企业文化建设。开展“全国诚信兴商宣传月”系列活动，推动行业信用建设和企业诚信建设。

中国企联高度重视培育、激发和保护企业家精神，营造企业家健康成长的良好氛围。

举办“全国企业家活动日”活动，开展“袁宝华企业管理金奖”、全国优秀企业家评选与表彰，累计表彰了张瑞敏、柳传志等38位“袁宝华企业管理金奖”获得者，徐乐江、马化腾、周厚健等1053位全国优秀企业家，促进形成尊重和支持企业家的良好社会氛围。开展管理咨询与培训，办好《中国企业报》《企业管理》等报刊杂志，出版企业管理领域的书籍，促进了企业经营管理人才素质的提高。

中国企联积极开展国际交流与合作，助力中国外交。

中国企联代表中国企业和企业家参加国际劳工组织各项活动，在国际劳工领域反映中国声音，维护中国企业的利益。积极参与二十国集团等组织活动，开展与挪威、韩国、肯尼亚等数十个国家雇主组织交流合作，服务“一带一路”建设。设立联合国全球契约中国网络秘书处，发起成立中国可持续发展工商理事会，推动相关领域的国际交流与合作。

经过40年发展，中国企联已成为国内具有较大影响力，国际上具有较高知名度的社会团体。中国企联的工作受到企业和企业家的欢迎，得到党和政府的良好评价，被民政部评为首批5A级社会组织和全国先进社会组织，连续荣获“首都文明单位”和“中央国家机关文明单位”等荣誉称号。

新时代对中国企联提出新的任务和要求。中国企联将以习近平新时代中国特色社会主义思想

思想为指引，贯彻落实党的十九大精神，继续发挥桥梁纽带作用，坚持为企业和企业家服务的宗旨，推动高质量发展，开创工作新局面，为决胜全面建成小康社会、实现中华民族伟大复兴的中国梦做出新的贡献！

□ 政策信息

中华人民共和国国务院令

第 712 号

发布时间: 2019-4-14 文章来源: 中国政府网

《政府投资条例》已经 2018 年 12 月 5 日国务院第 33 次常务会议通过，现予公布，自 2019 年 7 月 1 日起施行。

总 理 李克强
2019 年 4 月 14 日

政府投资条例

第一章 总 则

第一条 为了充分发挥政府投资作用，提高政府投资效益，规范政府投资行为，激发社会投资活力，制定本条例。

第二条 本条例所称政府投资，是指在中国境内使用预算安排的资金进行固定资产投资建设活动，包括新建、扩建、改建、技术改造等。

第三条 政府投资资金应当投向市场不能有效配置资源的社会公益服务、公共基础设施、农业农村、生态环境保护、重大科技进步、社会管理、国家安全等公共领域的项目，以非经营性项目为主。

国家完善有关政策措施，发挥政府投资资金的引导和带动作用，鼓励社会资金投向前款规定的领域。

国家建立政府投资范围定期评估调整机制，不断优化政府投资方向和结构。

第四条 政府投资应当遵循科学决策、规范管理、注重绩效、公开透明的原则。

第五条 政府投资应当与经济社会发展水平和财政收支状况相适应。

国家加强对政府投资资金的预算约束。政府及其有关部门不得违法违规举借债务筹措政府投资资金。

第六条 政府投资资金按项目安排，以直接投资方式为主；对确需支持的经营性项目，主要采取资本金注入方式，也可以适当采取投资补助、贷款贴息等方式。

安排政府投资资金，应当符合推进中央与地方财政事权和支出责任划分改革的有关要求，并平等对待各类投资主体，不得设置歧视性条件。

国家通过建立项目库等方式，加强对使用政府投资资金项目的储备。

第七条 国务院投资主管部门依照本条例和国务院的规定，履行政府投资综合管理职责。国务院其他有关部门依照本条例和国务院规定的职责分工，履行相应的政府投资管理职责。

县级以上地方人民政府投资主管部门和其他有关部门依照本条例和本级人民政府规定的职责分工，履行相应的政府投资管理职责。

第二章 政府投资决策

第八条 县级以上人民政府应当根据国民经济和社会发展规划、中期财政规划和国家宏观调控政策，结合财政收支状况，统筹安排使用政府投资资金的项目，规范使用各类政府投资资金。

第九条 政府采取直接投资方式、资本金注入方式投资的项目（以下统称政府投资项目），项目单位应当编制项目建议书、可行性研究报告、初步设计，按照政府投资管理权限和规定的程序，报投资主管部门或者其他有关部门审批。

项目单位应当加强政府投资项目的前期工作，保证前期工作的深度达到规定的要求，并对项目建议书、可行性研究报告、初步设计以及依法应当附具的其他文件的真实性负责。

第十条 除涉及国家秘密的项目外，投资主管部门和其他有关部门应当通过投资项目在线审批监管平台（以下简称在线平台），使用在线平台生成的项目代码办理政府投资项目审批手续。

投资主管部门和其他有关部门应当通过在线平台列明与政府投资有关的规划、产业政策等，公开政府投资项目审批的办理流程、办理时限等，并为项目单位提供相关咨询服务。

第十一条 投资主管部门或者其他有关部门应当根据国民经济和社会发展规划、相关领域专项规划、产业政策等，从下列方面对政府投资项目进行审查，作出是否批准的决定：

（一）项目建议书提出的项目建设的必要性；

（二）可行性研究报告分析的项目的技术经济可行性、社会效益以及项目资金等主要建设条件的落实情况；

（三）初步设计及其提出的投资概算是否符合可行性研究报告批复以及国家有关标准和规范的要求；

（四）依照法律、行政法规和国家有关规定应当审查的其他事项。

投资主管部门或者其他有关部门对政府投资项目不予批准的，应当书面通知项目单位并说明理由。

对经济社会发展、社会公众利益有重大影响或者投资规模较大的政府投资项目，投资主管部门或者其他有关部门应当在中介服务机构评估、公众参与、专家评议、风险评估的基础上作出是否批准的决定。

第十二条 经投资主管部门或者其他有关部门核定的投资概算是控制政府投资项目总投资的依据。

初步设计提出的投资概算超过经批准的可行性研究报告提出的投资估算 10%的，项目单位应当向投资主管部门或者其他有关部门报告，投资主管部门或者其他有关部门可以要求项目单位重新报送可行性研究报告。

第十三条 对下列政府投资项目，可以按照国家有关规定简化需要报批的文件和审批程序：

（一）相关规划中已经明确的项目；

（二）部分扩建、改建项目；

（三）建设内容单一、投资规模较小、技术方案简单的项目；

(四) 为应对自然灾害、事故灾难、公共卫生事件、社会安全事件等突发事件需要紧急建设的项目。

前款第三项所列项目的具体范围，由国务院投资主管部门会同国务院其他有关部门规定。

第十四条 采取投资补助、贷款贴息等方式安排政府投资资金的，项目单位应当按照国家有关规定办理手续。

第三章 政府投资年度计划

第十五条 国务院投资主管部门对其负责安排的政府投资编制政府投资年度计划，国务院其他有关部门对其负责安排的本行业、本领域的政府投资编制政府投资年度计划。

县级以上地方人民政府有关部门按照本级人民政府的规定，编制政府投资年度计划。

第十六条 政府投资年度计划应当明确项目名称、建设内容及规模、建设工期、项目总投资、年度投资额及资金来源等事项。

第十七条 列入政府投资年度计划的项目应当符合下列条件：

(一) 采取直接投资方式、资本金注入方式的，可行性研究报告已经批准或者投资概算已经核定；

(二) 采取投资补助、贷款贴息等方式的，已经按照国家有关规定办理手续；

(三) 县级以上人民政府有关部门规定的其他条件。

第十八条 政府投资年度计划应当和本级预算相衔接。

第十九条 财政部门应当根据经批准的预算，按照法律、行政法规和国库管理的有关规定，及时、足额办理政府投资资金拨付。

第四章 政府投资项目实施

第二十条 政府投资项目开工建设，应当符合本条例和有关法律、行政法规规定的建设条件；不符合规定的建设条件的，不得开工建设。

国务院规定应当审批开工报告的重大政府投资项目，按照规定办理开工报告审批手续后方可开工建设。

第二十一条 政府投资项目应当按照投资主管部门或者其他有关部门批准的建设地点、建设规模和建设内容实施；拟变更建设地点或者拟对建设规模、建设内容等作较大变更的，应当按照规定的程序报原审批部门审批。

第二十二条 政府投资项目所需资金应当按照国家有关规定确保落实到位。

政府投资项目不得由施工单位垫资建设。

第二十三条 政府投资项目建设投资原则上不得超过经核定的投资概算。

因国家政策调整、价格上涨、地质条件发生重大变化等原因确需增加投资概算的，项目单位应当提出调整方案及资金来源，按照规定的程序报原初步设计审批部门或者投资概算核定部门核定；涉及预算调整或者调剂的，依照有关预算的法律、行政法规和国家有关规定办理。

第二十四条 政府投资项目应当按照国家有关规定合理确定并严格执行建设工期，任何单位和个人不得非法干预。

第二十五条 政府投资项目建成后，应当按照国家有关规定进行竣工验收，并在竣工验收合格后及时办理竣工财务决算。

政府投资项目结余的财政资金，应当按照国家有关规定缴回国库。

第二十六条 投资主管部门或者其他有关部门应当按照国家有关规定选择有代表性的已建成政府投资项目，委托中介服务机构对所选项目进行后评价。后评价应当根据项目建成后

的实际效果，对项目审批和实施进行全面评价并提出明确意见。

第五章 监督管理

第二十七条 投资主管部门和依法对政府投资项目负有监督管理职责的其他部门应当采取在线监测、现场核查等方式，加强对政府投资项目实施情况的监督检查。

项目单位应当通过在线平台如实报送政府投资项目开工建设、建设进度、竣工的基本信息。

第二十八条 投资主管部门和依法对政府投资项目负有监督管理职责的其他部门应当建立政府投资项目信息共享机制，通过在线平台实现信息共享。

第二十九条 项目单位应当按照国家有关规定加强政府投资项目档案管理，将项目审批和实施过程中的有关文件、资料存档备查。

第三十条 政府投资年度计划、政府投资项目审批和实施以及监督检查的信息应当依法公开。

第三十一条 政府投资项目的绩效管理、建设工程质量管理、安全生产管理等事项，依照有关法律、行政法规和国家有关规定执行。

第六章 法律责任

第三十二条 有下列情形之一的，责令改正，对负有责任的领导人员和直接责任人员依法给予处分：

- （一）超越审批权限审批政府投资项目；
- （二）对不符合规定的政府投资项目予以批准；
- （三）未按照规定核定或者调整政府投资项目的投资概算；
- （四）为不符合规定的项目安排投资补助、贷款贴息等政府投资资金；
- （五）履行政府投资管理职责中其他玩忽职守、滥用职权、徇私舞弊的情形。

第三十三条 有下列情形之一的，依照有关预算的法律、行政法规和国家有关规定追究法律责任：

- （一）政府及其有关部门违法违规举借债务筹措政府投资资金；
- （二）未按照规定及时、足额办理政府投资资金拨付；
- （三）转移、侵占、挪用政府投资资金。

第三十四条 项目单位有下列情形之一的，责令改正，根据具体情况，暂停、停止拨付资金或者收回已拨付的资金，暂停或者停止建设活动，对负有责任的领导人员和直接责任人员依法给予处分：

- （一）未经批准或者不符合规定的建设条件开工建设政府投资项目；
- （二）弄虚作假骗取政府投资项目审批或者投资补助、贷款贴息等政府投资资金；
- （三）未经批准变更政府投资项目的建设地点或者对建设规模、建设内容等作较大变更；
- （四）擅自增加投资概算；
- （五）要求施工单位对政府投资项目垫资建设；
- （六）无正当理由不实施或者不按照建设工期实施已批准的政府投资项目。

第三十五条 项目单位未按照规定将政府投资项目审批和实施过程中的有关文件、资料存档备查，或者转移、隐匿、篡改、毁弃项目有关文件、资料的，责令改正，对负有责任的领导人员和直接责任人员依法给予处分。

第三十六条 违反本条例规定，构成犯罪的，依法追究刑事责任。

第七章 附 则

第三十七条 国防科技工业领域政府投资的管理办法，由国务院国防科技工业管理部门根据本条例规定的原则另行制定。

第三十八条 中国人民解放军和中国人民武装警察部队的固定资产投资管理，按照中央军事委员会的规定执行。

第三十九条 本条例自 2019 年 7 月 1 日起施行。

中共中央办公厅 国务院办公厅印发 《关于促进中小企业健康发展的指导意见》

发布时间: 2019-4-7 文章来源: 中国政府网

近日，中共中央办公厅、国务院办公厅印发了《关于促进中小企业健康发展的指导意见》，并发出通知，要求各地区各部门结合实际认真贯彻落实。

《关于促进中小企业健康发展的指导意见》全文如下。

中小企业是国民经济和社会发展的生力军，是扩大就业、改善民生、促进创业创新的重要力量，在稳增长、促改革、调结构、惠民生、防风险中发挥着重要作用。党中央、国务院高度重视中小企业发展，在财税金融、营商环境、公共服务等方面出台一系列政策措施，取得积极成效。同时，随着国际国内市场环境变化，中小企业面临的生产成本上升、融资难融资贵、创新发展能力不足等问题日益突出，必须引起高度重视。为促进中小企业健康发展，现提出如下意见。

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，坚持和完善我国社会主义基本经济制度，坚持“两个毫不动摇”，坚持稳中求进工作总基调，坚持新发展理念，以供给侧结构性改革为主线，以提高发展质量和效益为中心，按照竞争中性原则，打造公平便捷营商环境，进一步激发中小企业活力和发展动力。认真实施中小企业促进法，纾解中小企业困难，稳定和增强企业信心及预期，加大创新支持力度，提升中小企业专业化发展能力和大中小企业融通发展水平，促进中小企业健康发展。

二、营造良好发展环境

(一) 进一步放宽市场准入。坚决破除各种不合理门槛和限制，在市场准入、审批许可、招标投标、军民融合发展等方面打造公平竞争环境，提供充足市场空间。不断缩减市场准入负面清单事项，推进“非禁即入”普遍落实，最大程度实现准入便利化。

(二) 主动服务中小企业。进一步深化对中小企业的“放管服”改革。继续推进商事制度改革，推动企业注册登记、注销更加便利化。推进环评制度改革，落实环境影响登记备案制，将项目环评审批时限压缩至法定时限的一半。落实好公平竞争审查制度，营造公平、开放、透明的市场环境，清理废除妨碍统一市场和公平竞争的各种规定和做法。主动服务企

业，对企业发展中遇到的困难，要“一企一策”给予帮助。

（三）实行公平统一的市场监管制度。创新监管方式，寓监管于服务之中。避免在安监、环保等领域微观执法和金融机构去杠杆中对中小企业采取简单粗暴的处置措施。深入推进反垄断、反不正当竞争执法，保障中小企业公平参与市场竞争。坚决保护企业及其出资人的财产权和其他合法权益，任何单位和个人不得侵犯中小企业财产及其合法收益。严格禁止各种刁难限制中小企业发展的行为，对违反规定的问责追责。

三、破解融资难融资贵问题

（一）完善中小企业融资政策。进一步落实普惠金融定向降准政策。加大再贴现对小微企业支持力度，重点支持小微企业 500 万元及以下小额票据贴现。将支小再贷款政策适用范围扩大到符合条件的中小银行（含新型互联网银行）。将单户授信 1000 万元及以下的小微企业贷款纳入中期借贷便利的合格担保品范围。

（二）积极拓宽融资渠道。进一步完善债券发行机制，实施民营企业债券融资支持工具，采取出售信用风险缓释凭证、提供信用增进服务等多种方式，支持经营正常、面临暂时流动性紧张的民营企业合理债券融资需求。探索实施民营企业股权融资支持工具，鼓励设立市场化运作的专项基金开展民营企业兼并收购或财务投资。大力发展高收益债券、私募债、双创专项债务融资工具、创业投资基金类债券、创新创业企业专项债券等产品。研究促进中小企业依托应收账款、供应链金融、特许经营权等进行融资。完善知识产权质押融资风险分担补偿机制，发挥知识产权增信增贷作用。引导金融机构对小微企业发放中长期贷款，开发续贷产品。

（三）支持利用资本市场直接融资。加快中小企业首发上市进度，为主业突出、规范运作的中小企业上市提供便利。深化发行、交易、信息披露等改革，支持中小企业在新三板挂牌融资。推进创新创业公司债券试点，完善创新创业可转债转股机制。研究允许挂牌企业发行可转换公司债。落实创业投资基金股份减持比例与投资期限的反向挂钩制度，鼓励支持早期创新创业。鼓励地方知识产权运营基金等专业化基金服务中小企业创新发展。对存在股票质押风险的企业，要按照市场化、法治化原则研究制定相关过渡性机制，根据企业具体情况采取防范化解风险措施。

（四）减轻企业融资负担。鼓励金融机构扩大出口信用保险保单融资和出口退税账户质押融资，满足进出口企业金融服务需求。加快发挥国家融资担保基金作用，引导担保机构逐步取消反担保，降低担保费率。清理规范中小企业融资时强制要求办理的担保、保险、评估、公证等事项，减少融资过程中的附加费用，降低融资成本；相关费用无法减免的，由地方财政根据实际制定鼓励降低取费标准的奖补措施。

（五）建立分类监管考核机制。研究放宽小微企业贷款享受风险资本优惠权重的单户额度限制，进一步释放商业银行投放小微企业贷款的经济资本。修订金融企业绩效评价办法，适当放宽考核指标要求，激励金融机构加大对小微企业的信贷投入。指导银行业金融机构夯实对小微业务的内部激励传导机制，优化信贷资源配置、完善绩效考核方案、适当降低利润考核指标权重，安排专项激励费用；鼓励对小微业务推行内部资金转移价格优惠措施；细化小微企业贷款不良容忍度管理，完善授信尽职免责规定，加大对基层机构发放民营企业、小微企业贷款的激励力度，提高民营企业、小微企业信贷占比；提高信贷风险管控能力、落实规范服务收费政策。

四、完善财税支持政策

（一）改进财税对小微企业融资的支持。落实对小微企业融资担保降费奖补政策，中央财政安排奖补资金，引导地方支持扩大实体经济领域小微企业融资担保业务规模，降低融资

担保成本。进一步降低创业担保贷款贴息的政策门槛，中央财政安排资金支持地方给予小微企业创业担保贷款贴息及奖补，同时推进相关统计监测和分析工作。落实金融机构单户授信1000万元及以下小微企业和个体工商户贷款利息收入免征增值税政策、贷款损失准备金所得税税前扣除政策。

（二）减轻中小企业税费负担。清理规范涉企收费，加快推进地方涉企行政事业性收费零收费。推进增值税等实质性减税，对小微企业、科技型初创企业实施普惠性税收减免。根据实际情况，降低社会保险费率，支持中小企业吸纳就业。

（三）完善政府采购支持中小企业的政策。各级政府要为中小企业开展政府采购项下融资业务提供便利，依法及时公开政府采购合同等信息。研究修订政府采购促进中小企业发展暂行办法，采取预算预留、消除门槛、评审优惠等手段，落实政府采购促进中小企业发展政策。在政府采购活动中，向专精特新中小企业倾斜。

（四）充分发挥各类基金的引导带动作用。推动国家中小企业发展基金走市场化、公司化和职业经理人的制度建设道路，使其支持种子期、初创期成长型中小企业发展，在促进中小企业转型升级、实现高质量发展中发挥更大作用。大力推进国家级新兴产业发展基金、军民融合产业投资基金的实施和运营，支持战略性新兴产业、军民融合产业领域优质企业融资。

五、提升创新发展能力

（一）完善创新创业环境。加强中央财政对中小企业技术创新的支持。通过国家科技计划加大对中小企业科技创新的支持力度，调整完善科技计划立项、任务部署和组织管理方式，大幅度提高中小企业承担研发任务的比例。鼓励大型企业向中小企业开放共享资源，围绕创新链、产业链打造大中小企业协同发展的创新网络。推动专业化众创空间提升服务能力，实现对创新创业的精准支持。健全科技资源开放共享机制，鼓励科研机构、高等学校搭建网络管理平台，建立高效对接机制，推动大型科研仪器和实验设施向中小企业开放。鼓励中小企业参与共建国家重大科研基础设施。中央财政安排资金支持一批国家级和省级开发区打造大中小企业融通型、专业资本集聚型、科技资源支撑型、高端人才引领型等特色载体。

（二）切实保护知识产权。运用互联网、大数据等手段，通过源头追溯、实时监测、在线识别等强化知识产权保护，加快建立侵权惩罚性赔偿制度，提高违法成本，保护中小企业创新研发成果。组织实施中小企业知识产权战略推进工程，开展专利导航，助推中小企业技术研发布局，推广知识产权辅导、预警、代理、托管等服务。

（三）引导中小企业专精特新发展。支持推动中小企业转型升级，聚焦主业，增强核心竞争力，不断提高发展质量和水平，走专精特新发展道路。研究制定专精特新评价体系，建立动态企业库。以专精特新中小企业为基础，在核心基础零部件（元器件）、关键基础材料、先进基础工艺和产业技术基础等领域，培育一批主营业务突出、竞争力强、成长性好的专精特新“小巨人”企业。实施大中小企业融通发展专项工程，打造一批融通发展典型示范和新模式。围绕要素汇集、能力开放、模式创新、区域合作等领域分别培育一批制造业双创平台试点示范项目，引领制造业融通发展迈上新台阶。

（四）为中小企业提供信息化服务。推进发展“互联网+中小企业”，鼓励大型企业及专业服务机构建设面向中小企业的云制造平台和云服务平台，发展适合中小企业智能制造需求的产品、解决方案和工具包，完善中小企业智能制造支撑服务体系。推动中小企业业务系统云化部署，引导有基础、有条件的中小企业推进生产线智能化改造，推动低成本、模块化的智能制造设备和系统在中小企业部署应用。大力推动降低中西部地区中小企业宽带专线接入资费水平。

六、改进服务保障工作

(一) 完善公共服务体系。规范中介机构行为，提升会计、律师、资产评估、信息等方面中介服务质量水平，优先为中小企业提供优质高效的信息咨询、创业辅导、技术支持、投资融资、知识产权、财会税务、法律咨询等服务。加强中小企业公共服务示范平台建设和培育。搭建跨部门的中小企业政策信息互联网发布平台，及时汇集涉及中小企业的法律法规、创新创业、财税金融、权益保护等各类政策和政府服务信息，实现中小企业政策信息一站式服务。建立完善对中小企业的统计调查、监测分析和定期发布制度。

(二) 推动信用信息共享。进一步完善小微企业名录，积极推进银商合作。依托国家企业信用信息公示系统和小微企业名录，建立完善小微企业数据库。依托全国公共信用信息共享平台建设全国中小企业融资综合信用服务平台，开发“信易贷”，与商业银行共享注册登记、行政许可、行政处罚、“黑名单”以及纳税、社保、水电煤气、仓储物流等信息，改善银企信息不对称，提高信用状况良好中小企业的信用评分和贷款可得性。

(三) 重视培育企业家队伍。继续做好中小企业经营管理领军人才培养，提升中小企业经营管理水平。健全宽容失败的有效保护机制，为企业家成长创造良好环境。完善人才待遇政策保障和分类评价制度。构建亲清政商关系，推动企业家参与制定涉企政策，充分听取企业家意见建议。树立优秀企业家典型，大力弘扬企业家精神。

(四) 支持对外合作与交流。优化海关流程、简化办事手续，降低企业通关成本。深化双多边合作，加强在促进政策、贸易投资、科技创新等领域的中小企业交流与合作。支持有条件的地方建设中外中小企业合作区。鼓励中小企业服务机构、协会等探索在条件成熟的国家和地区设立“中小企业中心”。继续办好中国国际中小企业博览会，支持中小企业参加境内外展览展销活动。

七、强化组织领导和统筹协调

(一) 加强支持和统筹指导。各级党委和政府要认真贯彻党中央、国务院关于支持中小企业发展的决策部署，积极采取有针对性的措施，在政策、融资、营商环境等方面主动帮助企业解决实际困难。各有关部门要加强对中小企业存在问题的调研，并按照分工要求抓紧出台解决办法，同时对好的经验予以积极推广。加强促进中小企业发展工作组织机构和工作机制建设，充分发挥组织领导、政策协调、指导督促作用，明确部门责任和分工，加强监督检查，推动政策落实。

(二) 加强工作督导评估。国务院促进中小企业发展工作领导小组办公室要加强对促进中小企业健康发展工作的督导，委托第三方机构定期开展中小企业发展环境评估并向社会公布。各地方政府根据实际情况组织开展中小企业发展环境评估。

(三) 营造良好舆论氛围。大力宣传促进中小企业发展的方针政策与法律法规，强调中小企业在国民经济和社会发展中的重要地位和作用，表彰中小企业发展和服务中小企业工作中涌现出的先进典型，让企业有更多获得感和荣誉感，形成有利于中小企业健康发展的良好社会舆论环境。

国家发展改革委、教育部有关负责人就 《建设产教融合型企业实施办法（试行）》答记者问

发布时间: 2019-4-3 文章来源: 国家发改委

近日，国家发展改革委、教育部印发《建设产教融合型企业实施办法（试行）》（简称《实施办法》）。就社会各方面关心的问题，记者采访了国家发展改革委、教育部有关负责人。

一、为什么要建设产教融合型企业？

答：深化产教融合是党的十九大报告明确的重大改革任务。党中央、国务院印发的《加快推进教育现代化实施方案（2018-2022年）》《国家职业教育改革实施方案》《关于深化产教融合的若干意见》均对深化产教融合、建设产教融合型企业工作做出部署。建设产教融合型企业，主要有以下3方面考虑：

首先，建设产教融合型企业是推进经济高质量发展的必然要求。

党的十九大报告指出，我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段。提高全要素生产率，根本还是要靠创新和人才。深化产教融合，促进教育链、人才链和产业链、创新链有机衔接，是推动经济发展质量变革、效率变革、动力变革的关键一招。建设培育一批产教融合型企业，就是要充分发挥企业在深化产教融合中的重要主体作用，在促进校企协同中，积极优化人才、技术、管理等创新要素供给，既补齐教育人才短板，又补齐产业创新短板，打造推进高质量发展的新引擎。

其次，建设产教融合型企业是深化推动教育改革，重塑我国人力资源优势的实践创新。

新一轮科技革命和产业变革，要求现代化教育体系构建开放创新复合多元的生态系统。建设产教融合型企业，将企业纳入国家国民教育和人力资源开发体系，有利于促进企业技术技能、工匠精神、先进管理、创新文化等要素融入学校人才培养、科学研究、创新创业全过程，能够有效发挥企业开展实践教育、对接市场需求、激活创新源头的优势，促进人才需求侧融入供给侧，以“开门办学”促进教育人才培养结构调整和质量提升，更好满足经济社会发展对高质量人力资源的需求。

最后，建设产教融合型企业是培育市场创新主体，打造产业核心竞争力的内在需求。

在现代化经济和产业体系中，企业已不再是单纯的产品生产者和服务提供者，更是技术创新和技能人才的重要需求者和孵化者。建设产教融合型企业，促进教育人才优势、创新优势与企业需求对接，推动完善产业创新链条，提升产业人力资本，是增强内在核心竞争力的重要渠道，也正成为越来越多企业的自身内在需求。抓住当前国家职业教育大改革大发展的有利时期，健全建设产教融合型企业的制度安排，将带动更多企业竞相参与产教融合改革，整体提升我国产业结构和人才素质，不断激发人才活力，进一步释放人才红利。

二、建设产教融合型企业要实现什么样的目标？

答：开展产教融合型企业建设培育工作，我国具有扎实的产业基础。据统计，截至 2017 年，我国规模以上工业企业共有 37.27 万个，其中大中型工业企业 5.89 万个，加上同样数以万计的生产性服务业和社会性服务业企业，越来越多的企业正在顺应高质量发展潮流，希望参与到职业教育办学和人才培养中来。应该看到，当前建设产教融合型企业面临十分有利的发展机遇，加强政府引导、强化企业主导，将“渴求人才”的社会共识转化为“投资于人”的现实行动，既符合职业教育改革的需要，也符合企业自身发展的要求。

《国家职业教育改革实施方案》明确，到 2022 年，企业参与职业教育积极性有较大提升，培育数以万计的产教融合型企业。建设产教融合型企业的政策设计的出发点和落脚点，就是要有效引导和充分激发企业的内生动力，在鼓励企业率先探索的同时，积极加大政府支持引导，形成“先行者先受益”的政策激励效应，将企业参与产教融合改革从“要我做”变成“我要做”，营造企业积极投入、竞相参与良好氛围，把数以万计的产教融合型企业打造成为支撑高质量发展的“学习工厂”。

三、建设产教融合型企业应具备哪些条件？

答：《实施办法》设置了建设培育产教融合型企业的基本条件，鼓励各类企业平等申报、踊跃参加。同时，根据国家发展战略和重大需求，列出重点建设培育的企业范围。2018 年 9 月，根据国家关于深化产教融合有关工作部署，教育部职业教育中心研究所向全社会发布《关于征集培育一批产教融合型企业的公告》，公开征集培育一批产教融合型企业，为《实施办法》明确建设培育条件提供工作参考。同时，为贯彻落实中央关于支持大企业举办高质量职业教育的决策部署，有关方面还研究提出了先期重点建设培育的产教融合型企业建议名单。

《实施办法》提出的建设产教融合型企业的 6 项基本条件可大致归结为两类：一是企业自身能够提供相对完整的教育功能和教育要素。比如，独立举办或作为重要举办者参与举办职业院校，或承担现代学徒制、1+X 证书制度试点任务，能够接收学生开展规模化、规范化实习实训。二是企业开展实质性校企合作，推动构建形成校企命运共同体。包括加大资本、技术、知识、设施、管理等要素投入，通过设备捐赠、订单培养、共建实训基地、共享知识产权等发挥重要办学主体作用。

为强化服务产业的政策导向，《实施办法》要求重点建设培育主动推进制造业转型升级的优质企业，现代农业、智能制造、高端装备、新一代信息技术、生物医药、节能环保等急需产业领域企业，以及养老、家政、托幼、健康等社会领域龙头企业。优先考虑紧密服务国家重大战略，技术技能人才需求旺盛，主动加大人力资本投资，发展潜力大，履行社会责任贡献突出的企业。

四、建设培育和通过认证的企业将享受哪些支持政策？

答：纳入产教融合型企业建设信息储备库的建设培育企业，由省级政府按要求落实国家支持企业参与职业教育的各项优惠政策，实行定期跟踪、跟进服务，确保已出台的各项政策能够落地。有关省市要做好宣传和组织动员工作，同时根据本地产业结构特点，结合开展国家产教融合建设试点，制定相应的建设培育的政策清单，对投入多、贡献大的企业予以重点培育。各地在试点中采取的建设培育政策，被实践证明行之有效的，国家发展改革委、教育

部等将加强激励引导，在全国范围内复制推广。

进入产教融合型企业认证目录的企业，由国家按规定给予“金融+财政+土地+信用”的组合式激励，具体办法结合试点工作进展，另行制定。

五、《实施办法》对于在这项工作中，合理划分政府和市场作用等边界有哪些考虑？

答：企业是市场的主体，同时也要成为深化产教融合、举办和参与举办职业教育、高等教育的重要主体。在研究制定《实施办法》中，我们注重处理好市场和政府关系，既发挥市场配置资源的决定性作用，又更好发挥政府作用；处理好中央和地方的关系，既发挥宏观政策导向作用，又发挥省级统筹属地管理优势。

一是坚持平等自愿普惠。明确公布建设培育条件，鼓励符合规定条件的企业自愿报名，在入口上，不搞“点球”式定向支持，对我国境内注册成立企业，不区分所有制性质均同等对待，通过提供普惠性政策扶持，确保各类市场主体权利平等、机会平等、规则平等，提高产教融合政策覆盖面。

二是坚决推进放管服改革。《实施方案》坚持工作程序透明，对照规定条件进行复核确认，不附加设置行政审批要求。同时，合理划分中央和地方事权，注重发挥中央政府在标准制定和政策引导方面的作用，由省级政府按属地管理原则具体组织实施。

三是政策激励精准动态。研究制定产教融合型企业组合式激励措施，坚持与企业投资兴办职业教育、接收学生实习实训、接纳教师岗位实践、开展校企深度合作、建设产教融合实训基地等实际工作相挂钩，不因认证形成与企业“身份”“帽子”相挂钩的固化激励政策。同时，通过建立年报制度、实施动态认证，鼓励企业持续加大教育投入。

六、如何开展产教融合型企业的建设实施工作？

答：建设产教融合型企业，按照政府引导、企业自愿、平等择优、先建后认、动态实施的基本原则开展。

省级行政区域内的企业，按照自愿申报、复核确认、建设培育、认证评价等4个阶段的程序开展产教融合型企业建设实施。由省级政府有关部门会同有关方面组织辖区内企业自愿申报，并按条件进行复核，符合条件的纳入建设培育范围，列入产教融合型企业建设信息储备库，并向全社会公示。建设培育企业要制定并向社会公开发布产教融合、校企合作三年规划。按照国家关于深化产教融合改革的有关要求，各地对企业进行至少1年建设培育，可根据有关认证标准等，建立产教融合型企业认证目录，进行逐年、分批认证。省级政府及有关部门可结合实际，按照相关要求制定省域内开展产教融合型企业建设试点的具体工作安排。

中央企业、全国性特大型民营企业整体申报建设国家产教融合型企业，由国家发展改革委、教育部会同有关部门部署实施。上述企业的下属企业或分支机构建设产教融合型企业的，按属地管理原则实施。

建设产教融合型企业，采用“先建后认”的后评价实施路径，鼓励各类企业积极参与，

先行先试，充分调动全社会参与积极性。国家发展改革委、教育部等将组织各地结合开展国家产教融合建设试点，通过建设培育积累总结经验，在此基础上厘清产教融合型企业界定方法、程序、范围，制定相关认证标准和评价办法，指导省级政府出台具体认证实施办法，同时积极支持开展产教融合型企业第三方评价。按照动态实施要求，进入认证目录的企业，每3年应进行资格复核，引导企业持续滚动开展建设工作。

我国启动 1+X 证书制度试点 加快培养复合型技术技能人才

发布时间: 2019-4-16 文章来源: 中国政府网

教育部、国家发展改革委、财政部、市场监管总局联合印发《关于在院校实施“学历证书+若干职业技能等级证书”制度试点方案》，部署启动“学历证书+若干职业技能等级证书”（简称 1+X 证书）制度试点，深化复合型技术技能人才培养培训模式和评价模式改革。

教育部职业教育与成人教育司有关负责人介绍，学校教育是培养德智体美劳全面发展的高素质劳动者和技术技能人才的主渠道，学历证书全面反映学校教育的人才培养质量，在国家人力资源开发中起着不可或缺的基础性作用。职业技能等级证书是毕业生、社会成员职业技能水平的凭证，反映职业活动和个人职业生涯发展所需要的综合能力。

试点方案提出，自 2019 年开始，重点围绕服务国家需要、市场需求、学生就业能力提升，从 10 个左右职业技能领域做起，稳步推进 1+X 证书制度试点工作。试点院校以高等职业学校、中等职业学校（不含技工学校）为主，本科层次职业教育试点学校、应用型本科高校及国家开放大学等积极参与。

教育部将结合实施 1+X 证书制度试点，探索建设职业教育国家“学分银行”，对学历证书和职业技能等级证书所体现的学习成果进行认证、积累与转换，探索构建国家资历框架。

根据试点方案要求，近期将首批启动 5 个职业技能领域试点。日前，教育部委托教育部职业技术教育中心研究所，在建筑工程技术、信息与通信技术、物流管理、老年服务与管理、汽车运用与维修技术等 5 个领域遴选确定了参与首批试点的有关职业技能等级证书。

我国拟启动第四批混合所有制改革试点工作

发布时间: 2019-4-18 文章来源: 中国政府网

国家发展改革委新闻发言人袁达 18 日说，近期，国家发改委、国资委拟启动开展第四批混合所有制改革试点工作。第四批试点选择不局限于重要领域企业。

袁达在 18 日举行的新闻发布会上表示，考虑到前三批混改试点主要集中在少数重要领域，数量也较少，第四批试点的主要定位是“扩数量”和“扩领域”。



范作用的混合所有制企业。

从“扩数量”来看，前三批试点总量为 50 家企业，第四批试点数量将超过 100 家企业。从“扩领域”来看，第四批试点选择不局限于重要领域企业，也包括具有较强示范意义的充分竞争领域企业，以及已实现股权混合、拟进一步完善治理的混合所有制企业，特别是一些有影响力和示

袁达说，在征求部门意见的基础上，第四批试点备选名单已经形成，并上报国务院国有企业改革领导小组。待领导小组审定同意后，将启动试点实施工作。国家发改委将不断总结试点经验，积极推进国有企业混合所有制改革。

我国将进一步完善知识产权侵权惩罚性赔偿制度

发布时间: 2019-4-25 文章来源: 中国政府网

国家知识产权局局长申长雨 24 日在 2019 中国知识产权保护高层论坛上表示，我国将完善知识产权法律法规，重点完善侵权惩罚性赔偿制度。



为加强知识产权保护，营造良好的营商环境和创新环境，近年来，我国不断加强知识产权法律法规建设，加大对知识产权侵权行为惩处力度。

4 月 23 日公布的商标法修改决定，明确将恶意侵犯商标专用权的赔偿数额，由修改前的三倍以下，提高到五倍以下，并将法定赔偿额上限从三百万元，提高到五百万元，修改条款自今年 11 月 1 日起施

行。“这样的惩罚性赔偿额度在国际上都是比较高的。”申长雨说。

“法律是治国之重器，良法是善治之前提。”申长雨表示，今年将积极配合全国人大做好专利法的修改工作，重点完善侵权惩罚性赔偿制度。在目前全国人大审议的专利法修正案中，规定了对故意侵犯专利权，情节严重的，可以处以一倍以上五倍以下的惩罚性赔偿。

据介绍，围绕加强知识产权保护，国家知识产权局 2019 年还将着力抓好制定知识产权强国战略纲要、制定实施知识产权保护体系建设方案、加强知识产权源头保护以及创新知识产权保护机制等工作。

普华永道：提高生产力，告别“996”

发布时间: 2019-4-16 文章来源: 普华永道

互联网和创投圈内一度热衷的“996”工作制（即工作时间从早9点至晚9点，一周六天），近期遭到各方的口诛笔伐。网络上甚至有“工作996，生病ICU（即重症加护病房）”的说法，可见这种强制加班的方式对于员工健康的危害。

所谓的“996”，看似延长了工作时间，但产出能否持续同比例地增加？“996”代表的究竟是拼搏进取的工作态度，还是企业让人捉急的管理能力和低下的效率？或者说，有没有不用“996”就能提高投入产出的方法？

普华永道近期出版的金融业生产力调研报告，虽然立足于金融机构，但提出的方法论和建议却不局限于金融业，不仅有助于传统金融机构、金融科技类创业公司降本促效，也值得其他行业借鉴。**核心思路是提高生产力。**

深入了解员工是前提

调查结果显示，很多公司对员工日常工作的了解非常有限。它们通常只了解员工的职责和任务，但对具体细节（比如完成某项工作需要花多长时间）往往并不清楚。这样的结果是，管理者不清楚员工在某个时点的任务量和进度。换句话说，公司不知道员工在干什么，所以只能简单粗暴地通过加班确保工作按时完成。

统计员工完成某项工作所需的具体小时数是十分必要的。只有深入了解员工，掌握了数据，才能合理分配工作量，及时掌握进度，按需要安排加班，而不是一刀切的实行“996”。实践经验表明，仅按任务统计工时这一项举措，就可以将生产力提高15%至20%。

分析流程，创建“任务目录”

获得基础数据以后，要对其进行深入分析，从而对工作量、职能分配等进行优化。针对特定岗位的关键职责创建“任务目录”，不仅有助于工时统计、实现不同员工和地点之间的可比性，也能让企业更好地审视各个岗位的工作性质，对任务进行更有效地划分。

通过“任务目录”，让岗位与任务相匹配，不同经验、技能水平的员工能够分配到合适的工作，**实现互相之间可比，有利于对数据进行分析，推广最佳实践。**经验表明，这样的做法能让生产力进一步提高20%。

知易行难

虽然工时统计和流程分析对提高生产力的效果是显而易见的，实际执行却并没有那么容易。例如，有些工作的标准化程度较低，需要进行有效地划分才能够实现可比性。有些员工对于被监督可能存在抗拒情绪，这就需要**清晰的沟通，以及建立适当的正向激励机制。**另外，还要确保不违反适用的法律法规。

多管齐下提高生产力

上文提到的工时统计与流程分析虽然只是提高生产力的一个方面，普华永道的生产力调研报告还从另外五个方面提出了积极的行动方案，分别是：**反思变革职能、拥抱平台经济、**

提升员工“数商”、培养敏捷思维、善用数字科技。

然而，掌握员工动向却是与员工最密切相关，最能够改善“996”问题的一个方面。通过效率的提升，员工在正常工作时间内完成工作，企业实现增长目标，才是皆大欢喜的结果。盲目地通过加班来实现增长是一种短视的行为，长期来看没有可持续性。

毕马威与阿里研究院联合解读智能经济密码

发布时间: 2019-4-17 文章来源: 毕马威

当前，智能经济已成为世界各国的关注焦点。中国在 2019 年的政府工作报告中首次提出了“智能+”的概念，将大力发展智能经济确立为国家经济发展战略的重要组成部分。在企业层面，我们也看到国内外知名企业纷纷制定了智能化的发展战略，力争在新经济的浪潮中夺得先机。4 月 17 日，毕马威与阿里研究院携手举办智能经济主题报告发布会，从技术、制造、组织、分工四个角度剖析了未来智能经济发展的新密码，以期为学界与业界提供参考。

毕马威亚太区及中国主席陶匡淳表示：随着过去十几年来物联网、5G、人工智能等技术的爆发性发展，以智能化为代表的新经济已经初现端倪，势必带来生产力的巨大进步和经济发展的重大变革。毕马威一直致力于推动企业的数字化转型，帮助企业利用最新的数字化技术，从企业战略、商业模式、组织模式、运营模式等各个方面进行全面转型，提升企业的竞争力。在科技领域，我们也进行了大量研究。例如，毕马威近年来发布的中国领先金融科技 50 (Fintech 50) 和中国汽车科技 50 (Autotech 50) 的年度评选，都引起了社会各界广泛的关注和好评。

阿里巴巴集团副总裁、阿里研究院院长高红冰表示：阿里巴巴将过去 20 年内沉淀的购物、娱乐、本地生活等多元商业场景及相应的数字化能力与云计算等服务充分融合，形成阿里巴巴商业操作系统。阿里巴巴商业操作系统正在赋能各类企业，使企业的品牌、商品、销售、营销、渠道管理、服务、资金、物流供应链、制造、组织、信息管理系统等 11 个商业要素实现在线化与数字化。秉承“开放、分享、透明、责任”的发展理念，阿里巴巴商业操作系统，将向社会全方位地开放。阿里巴巴商业操作系统，将积极响应和贯彻落实国家“智能+”的发展战略，为消费端和供给端架起一座数字化能力迁移之桥，探索一条数字化全面转型之路，进而助力经济社会的智能化转型与高质量发展。

会上，毕马威中国与阿里研究院联合发布了《从工具革命到决策革命—通向智能制造的转型之路》报告（下文简称“报告”）。该报告以“数据+算力+算法”这一大技术体系为核心，从产业链的视角详细阐述了科技对制造业五大生产环节的全面提升和重构，并在此基础上，提出了智能制造的四条赋能路径，全面解读智能制造带来的“工具+决策”两个维度的革命性机遇。

毕马威中国首席经济学家康勇对智能制造报告进行了宣讲，他指出：过去十年间，消费已经成为驱动中国经济发展的首要动能，其对经济增长的贡献率由 2013 年的 47.0% 增长至

2018年的76.2%，成为经济增长的‘压舱石’。同时，随着数字化技术广泛应用于消费产业链的各个环节，消费结构、消费需求、消费渠道和消费理念都发生了深刻变化。消费的发展要求制造业升级。因此，**制造业企业必须抓紧制定具有前瞻性的、以价值为导向的、跨部门的智能制造发展战略，发展先进制造业，实现智能化转型。**

会上，毕马威中国与阿里研究院联合发布了《百年跃变：浮现中的智能化组织》报告。该报告指出，数字化时代对组织的最大影响是对商业模式的颠覆。在数字化技术和共创文化的驱动下，传统价值链导向的商业模式逐渐向平台化的模式迁移，数字化时代的竞争方式与过去相比，发生了根本性的变化，主要体现在“个性体验、多向互动、参与平台（或交易平台）、生态系统”四个方面。而商业模式的迭代升级是通过清晰透明接口的交互连接、多方关联群体的共同创造、数据算法的智能驱动和多边网络效应的协同发展来实现的。

今年4月，毕马威中国提出了针对全产业链数字化转型的一系列创新解决方案，“智链企业”首创了塑造“行业未来”这个概念，并首次把这个概念应用到零售行业，从数字化运营、驱动、基础、组织和生态系统五个领域定义了零售数字化的“八大能力”（创新产品、价格和营销；顾客体验为先；无缝安全交易；敏捷供应链和运营；增强数据和分析；数字化技术平台和架构；弹性组织；生态合作伙伴协同），为处于数字化转型阶段的实体零售企业提供了借鉴。

企业在数字化转型过程中，除了关注技术层面，还要制定以价值为导向的、前瞻性的顶层战略。全面而清晰的战略可以帮助决策层打破职能性条块分割，实现人才、流程和技术的统筹融合，积极调动产业价值链上的各个要素，建立跨部门间的协作，打破数据孤岛，整体实现智能升级。此外，企业也需要改变公司的管理和组织模式，建立起与新经济相匹配的智能组织模式。实现组织在线、沟通在线、协同在线、业务在线、生态在线。

安永展望：科技创新模式将如何驱动行业革新？

发布时间: 2019-4-22 文章来源: 安永咨询

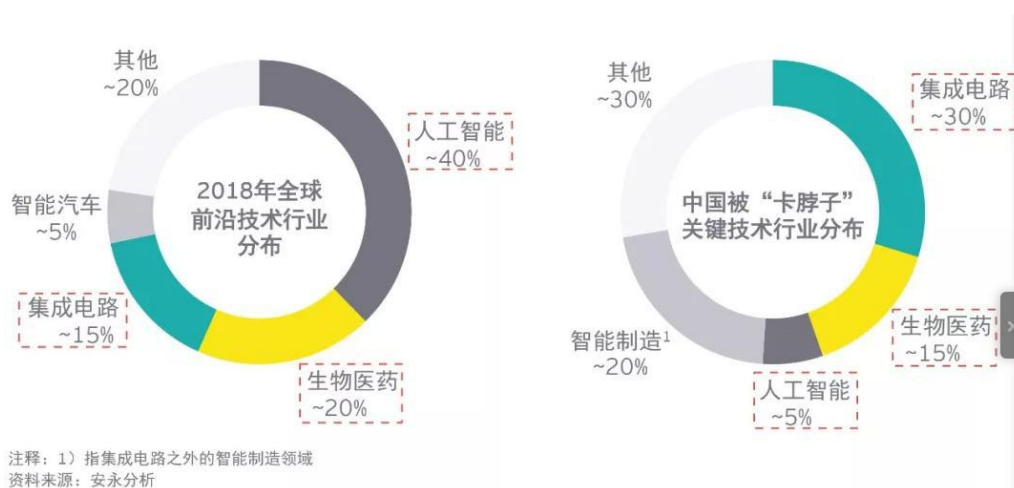
概要

近年来，中国经济增长步入“新常态”，经济发展逐渐从总量扩张转向结构优化，从要素驱动转向创新驱动，从高速增长转向高质量发展，而科技创新将成为助推高质量发展的第一动力，并成为提高国家综合国力的关键支撑。同时，国家层面布局的科创中心建设也在有条不紊地推进过程中。如上海以长三角一体化为契机、大科学设施群为基石，依托于国家实验室和研发与转化功能性平台的全球科创中心建设；北京以“三城一区”为主平台的全球科创中心建设等。

基于安永在全球科技创新领先企业及机构专业服务的经验，以及对科技创新领域的市场观察，我们总结出了驱动行业革新的三种模式：前沿科技创新、生命周期创新及商业模式创新。前沿科技创新是指全球新兴高科技领域中具有前瞻性、先导性和探索性的重大技术，通过技术突破革新现有产业、催生新兴产业从而引领未来发展，通常涉及全球战略性、重点性

行业的技术突破，如信息科技领域的人工智能；生命周期创新是指在某些行业由于中国产业发展周期落后于发达经济体而形成差距或称被“卡脖子”的领域，但基于中国庞大的经济体量、政策导向以及广阔的行业应用空间，依托顶尖高校科研机构力量，有望形成“弯道超车”的创新机会，如先进制造中的高端芯片制造；商业模式创新是指传统行业改变价值创造逻辑从而形成的新兴商业模式，如生物医药领域的互联网医疗等。

根据三种创新模式在各个行业的分布情况，我们总结出了人工智能、集成电路和生物医药是各种创新模式的最为密集的三大领域。2018年全球前沿技术行业分布中，约75%的前沿技术分布于这三大领域，而当前中国被“卡脖子”的关键技术则有约一半分布于此三大领域。



在此基础上，我们对各个重点细分领域的前瞻性科技创新动向进行了梳理，与此同时研究了各个领域在国内外的产业集群和各个集群的主要特征，以及价值链各个环节中的主要技术及创新趋势。

（一）全球人工智能产业集群

人工智能领域在全球范围内已形成了以北美、中国及欧洲引领的多个人工智能生态聚集区，每个聚集区都汇集了各类顶尖科技公司、初创企业、风投及顶尖高校科研院所，形成人工智能创新生态闭环，引领行业的前沿发展。

北美以硅谷、纽约、波士顿为代表形成三大聚集区领先全球，中国以北京、上海和深圳为代表紧随其后，而欧洲则以伦敦为代表。以硅谷为例，硅谷汇集最多全球引领人工智能创新的顶尖科技公司总部（如 Google, Apple 等）、超过 50 家全球顶尖风险投资机构（如红杉资本、标杆资本等）、数百家人工智能初创企业、顶尖的研究学府提供研究人才输入（如斯坦福、伯克利等），而这些先天条件使得硅谷成为了人工智能行业当之无愧的领先者，科技创新覆盖了人工智能全产业链。

而对于其他生态聚集区而言，根据当地产业特色及现有资源情况，形成了差异化的研究方向。如纽约形成了以精准医疗和金融科技为突出的人工智能应用中心，波士顿形成了聚焦人工智能在生命科学领域的应用中心，特拉维夫形成了以军事及数字行业为突出的人工智能应用中心，伦敦则聚焦于云计算和 AI 硬件设备。中国的三大聚集区也各有特色，如北京在核心算法、基础理论和无人驾驶应用方面具备优势，上海聚焦机器学习、计算机视觉、脑科

学和神经网络，深圳则在智能机器人、无人系统等制造配套领域具备优势。

（二）人工智能主要技术及创新趋势

人工智能产业链分为基础层、技术层和应用层三个层面。基础层主要包含传感器和智能芯片，技术层主要包含算法框架、通用 AI 技术以及各类平台，而应用层主要包含硬件应用和行业应用。

由于人工智能领域整体的前沿属性，前沿科技创新模式贯穿于产业链的各个层面，技术迭代迅速。如技术层的通用 AI 技术，前沿的创新领域包括机器学习中的深度学习、语音识别中的远场/抗噪/多人识别、知识图谱、自然语言处理、计算机视觉，人机交互中的脑机交互等。

生命周期创新则主要集中于传感器和智能芯片、技术层的算法框架，如传感器中的激光雷达、3D 传感、毫米波雷达、与计算机视觉算法融合的摄像头，智能芯片中的云端推理及云端训练芯片以及类脑芯片，算法框架中的开源框架，这些领域中我国个别企业在某些细分领域虽有突破，如百度推出 PaddlePaddle 深度学习开源框架，但整体而言仍滞后于世界领先水平。

商业模式创新主要集中于应用层的行业应用，如金融行业的智能投顾、金融欺诈检测，安防行业的视频监控和防盗报警，工业制造的智能质检及设备健康管理以及零售行业的智能营销、智能供应链管理等。

集成电路

（一）全球集成电路产业集群

全球集成电路产业历经三次产业迁移，集聚于欧美、日本、韩国、台湾、中国大陆及东南亚等地，形成了专业分工明确、细分领域集中度高的集群特征。

美国作为半导体工业的起源之地，拥有以硅谷、波士顿 128 号公路园区为代表的集成电路产业地标，汇集着众多科研、教育、生产等密集的创新资源，成为集成电路全价值链领先的强劲驱动。欧洲集成电路产业发展相对平缓，散落着一些独具特色的企业，如荷兰的 ASML 拥有当前最先进的 EUV 光刻机生产技术。

随着产业迁移，日本、韩国和台湾相继崛起，形成日本集成电路巨头林立的九州岛、分工细致、中小型企业汇聚的韩国京畿道、以晶圆代工领先的台湾西部高科技走廊等集成电路产业地标。而第三次产业迁移转向中国大陆及东南亚等发展中国家，主要受益于人力成本优势及下游应用市场的爆发。

目前中国大陆已形成四大各具特色的产业集聚区，包括全产业链覆盖的长三角地区、以集成电路设计、制造和设备行业为主的环渤海地区、以设计、系统和应用行业为主的泛珠三角地区以及以半导体存储及特殊工艺为特色的中西部地区。

（二）集成电路主要技术及创新趋势

集成电路产业链由上游设备、材料等支撑行业，中游的集成电路制造及下游的消费电子、汽车、通信等细分应用市场组成，其中位于中游的集成电路设计、制造和封测环节是产

业核心，科技创新分布于全产业链各个环节。

集成电路产业的前沿创新技术主要分布于中下游环节，创新趋势主要是追求更快的处理速度，具体涉及前沿设计、先进的关键制程技术及设备，如 EUV 光刻机所实现的最小工艺节点推进了最为先进的工艺制程，芯片处理速度得以提升。

生命周期创新则主要集中于设计和制造环节的高端技术尚未实现国产替代。在设计环节，尽管中国设计企业数量领先，细分领域也颇具亮点，但芯片设计的核心关键设计能力不足，受制于国外技术封锁及国内产业生态的实践匮乏，国产设计工具的研发及产品更新迭代尚需时日。制造环节涉及硅片生产、薄膜沉积、光罩光刻、刻蚀、离子注入、晶圆测试等工艺技术，其中芯片制造最为核心的先进节点工艺制程只有全球少数几家企业掌握；而顶尖的关键制程设备及材料主要依赖进口，如高端光刻机、大尺寸硅片等。

目前国产设备受益于政策和科研专项的支持，中端设备成套布局初见成效，部分设备已投入国产集成电路生产线运作。在封测环节，先进封装技术将向着微型化、集约化、多功能、低功耗的方向发展。国内在晶圆切割、引线键合、封装、成品测试等领域已经形成规模和技术基础，晶圆级、系统级封装、硅通孔等先进技术正逐步缩短与领先厂商的差距，加速实现高端化国产替代。

商业模式的创新则集中于下游的细分应用市场，下游应用市场是集成电路产业的关键驱动，人工智能、汽车电子、物联网、5G 通信等前沿科技的创新发展，也催生出各类高端芯片需求及相应商业模式的创新：如将 AI 芯片作为前端硬件与云端服务结合，通过前端应用与云端服务的磨合与反哺，实现依据应用场景转换的定制化服务。

生物医药

（一）全球生物医药产业集群

全球生物医药产业当前呈集聚化发展态势，以美国、欧洲、日本为代表的发达国家及地区占主导地位，三大生物技术药品市场份额超过 80%，同时，以中国、印度为代表的新兴经济体借助其成本优势和医保体系以及药品专利制度的日趋完善正在迅速崛起。

美国作为全球生物医药顶尖人才的集聚地，研发实力领先全球。其中以波士顿-剑桥为领先区域，依托哈佛、波士顿大学等顶尖教育资源及数十家世界级制药企业，形成了美国顶级制药中心，美国国立卫生研究院 NIH 基金在此区域投入金额在全美医疗产业集群中高居榜首。而欧洲的生物医药集群主要分布于英国伦敦、德国莱茵三角地带以及丹麦-瑞典的生物谷，通过其本区域的优势资源打造独具特色的竞争优势，形成了差异化发展模式。

以伦敦为例，以其生命科学产业为特色，在基因测序、克隆技术及基因治疗方面表现突出；德国莱茵三角地带依托其全欧洲最密集的学术研究网络形成了欧洲生物医药研发中心；而丹麦-瑞典的生物谷则以临床研究为集群特色。日本相较欧美起步较晚，但发展迅速，产业集群主要分布于东京、北海道和关西等地，以基因工程和单克隆抗体制备为主要产业特色。印度作为新兴经济体，依托当地优势 IT 产业，以生物医药与和信息学融合为主要优势。

中国的生物医药产业发展同样呈集群化特点，主要包含全国核心产业集群和区域性产业

集群。其中，全国核心产业集群包含长三角、环渤海和珠三角产业集群。长三角产业集群综合实力全国领先，以上海为主轴，江浙制造业腹地为依托，创新能力和国际化程度高，龙头聚集效应显著；环渤海产业集群以北京为中心，依托当地丰富的教育资源人才储备较为充足，同时以天津、河北和山东传统医疗制造业为基础；珠三角产业集群医药流通体系发达，民营资本活跃，主要由企业主导研发。

（二）生物医药主要技术及创新趋势

生物医药主要包含医药品、医疗器械和医疗服务。医药品主要包含化药、中药和生物制药，医疗器械主要包含体外诊断、影像诊断和医疗耗材，而医疗服务主要包含创新医疗服务、外包服务以及服务平台。前沿科技创新以及生命周期创新主要分布于医药品和医疗器械领域，而医疗服务领域则存在大量创新的商业模式。

就前沿科技而言，以医药品为例，中国在中药领域引领世界前沿创新，如在中药数据科学与人工智能、中药合成生物学等细分领域，生物制药中以细胞治疗和基因编辑为先进方向；而在医疗器械领域，主要的前沿方向包括体外诊断的分子诊断如基因芯片和基因测序领域、影像诊断中的人工智能影像诊断以及医疗耗材中的组织工程及 3D 打印。

生命周期创新主要分布于化药、生物制药和医疗器械领域，在这些领域的发展显著滞后于欧美等发达国家。以化药为例，中国化药主要以仿制药为主，对于新作用机制和新靶点的化药创新不足；在生物制药领域，创新型抗体如人源化/全人源单抗、抗体偶联药物、多联多价疫苗与发达国家相比存在代差；在医疗器械领域，体外诊断中的免疫诊断如化学发光，当前尚属于发展初期，影像诊断中的影像诊断仪（如 MRI、CT、内窥镜）以及医疗耗材中的高值耗材（如起搏器和骨科关节），国产化替代率均低于 20%。

而商业模式的创新主要存在于医疗服务领域，如创新医疗服务中的医疗的网联化、移动化、智能化，以及全生命周期服务化，医药研发服务外包中的新兴 EFS（服务换股权）模式，以及服务平台中的医师执业平台、生物医学大数据平台以及基因组大数据标准化平台等。

结语

展望科技创新领域发展趋势、理解相关产业的全球性产业链布局、识别科技模式创新动向，对于政府、机构和相关企业均具有重大意义。

对于政府及相关机构而言，一方面通过优化产业布局、深入产业规划，既契合了国家层面在长三角、粤港澳等大区顶层设计中对于科技创新产业的前瞻性战略部署与调整，同时结合本地产业已有优势资源能够自上而下优化战略领域的产业链布局。另一方面，各地政府可参照全球领先产业集聚区的发展经验，充分理解创新生态体系的主要构件并识别潜在差距，包括但不限于要素（科创人才、基础设施、软性环境等）、平台（线下、线上）及制度等方面的赋能机会，规划具有差异化的发展路径与关键实施举措。

例如，可着力于科创人才战略的顶层设计，构建分层式“树”形的人才获取、培育及维系体系。针对不同层次的人才提供有效的差别化支撑，如建立顶层领军型人才工作室制度，搭建中层成长型人才开放式共享合作孵化平台，以及面向广大基础型科创“蓝领”人才的专业教育培训体系等。比如，上海已发布了“科改 25 条”等创新性指导政策。

从企业的角度来看，对科创创新的把握有助于发掘新兴技术领域业务机会，尤其是为传统行业企业带来新的增长引擎；而对于多元化集团与各类投资机构，把握科创发展趋势有助于绘制精准的行业投资地图并优化投资组合，从而提升投控型平台的核心竞争力。在诸多关键科创技术领域，一方面可在内部人才资源的基础上激发企业内部自主创新活力，同时可考虑通过“走出去”拓展海外视野引进关键技术及团队。在企业“走出去”的过程中需充分洞悉国内外相关经济、政策变化，捕捉投资引进的机会，构建高效的决策和管理框架以及境外投资风险管控体系，同时建立完善的投融管退专业能力。

福布斯：全球区块链 50 强的企业怎么玩转区块链？|深度

发布时间: 2019-4-16 文章来源: 福布斯

比特币等加密货币似乎陷于熊市，全球企业却在悄悄使用加密货币的基础技术，实现自己的目的。

更多金融大佬、制造业大亨加入

哈德逊河泽西市一侧有一座玻璃钢筋结构的办公楼，与曼哈顿金融区隔河相望。这座办公楼气势冷峻，外观设计体现着国际审美风格，楼顶部有“DTCC”几个字母，代表着美国证券存托与清算公司在这里办公。不过，很少有华尔街以外的人士知道，全世界的证券记录多数都集中在这座建筑里，既有股票、债券，又有共同基金和衍生品，资产价值达 48 万亿美元。曾几何时，股票凭证要在交易所间传递，就需要小伙子们在曼哈顿下城区宽阔的街道上穿梭递送。20 世纪 70 年代，华尔街成立了 DTCC 的前身，取代了这种办法。

现在，DTCC 的库房中依然有纸质证书。但是，该机构每天处理 9,000 万次日常交易，都以电子形式存储在该机构服务器上，并且在不同地点留有备份。130 个国家的数千家金融机构和交易所需要 DTCC 提供存托、清算、结算等辅助服务。

几个月内，DTCC 就要展开最大规模的区块链应用，区块链是一种分布式数据库技术，因为加密货币比特币而广受关注。DTCC 的交易信息库（Trade Information Warehouse）里存储着价值 10 万亿美元信用衍生品的信息。其中，大约 5 万个账户的记录将移至一个叫做 AxCore 的定制化数字账本中。

DTCC 首席技术架构师 Rob Palatnick 表示，上述信息库保留了每日清算和结算证券所需的“黄金记录”，包括到期日、支付计算等。不过，复杂信用衍生品交易的参加者自己也保留记录，该记录在投资到期前要统一数次。将上述记录迁移到区块链上，所有参与者都能实时看到记录，而且上述重复操作大多也不再需要。

Palatnick 说：“我们说的不是要消除人员和机构，而是要消除数据库之间的层级和数据库之间的转译。”

富士康也与一家 P2P 贷款机构合作，在上海成立了一家名为 Chained Finance 的初创企业。Chained Finance 将很快帮助富士康及其众多小型供应商（还有供应商的供应商）连接到基于以太坊的区块链上。该区块链将使用自己的通证和智能合约（即自动执行），来进行支付，提供融资，几乎实时进行，无需繁冗的文书工作。

富士康创投机构已经对 6 个区块链初创企业投入了 4,000 万美元。该机构创始人李仁杰（Jack Lee）说：“（译自英文报道，下同）我们认为，区块链是我们工作的骨架，自动执行交易的智能合约是肌肉，通证就是血液。”

区块链的新世界

欢迎各位读者来到企业区块链的新世界。企业正在利用比特币等加密货币的基础技术，利用该技术加速业务流程，提高透明度，可能节约数十亿美元资金。

从根本来讲，区块链就是一种分布式数据库，相同的副本存储在多台计算机中。这样，个人之间（或公司之间）即使彼此并不相识，或者互不信任，依然可以进行（资金或其他）交易。所有交易都记录在多个地方，交易细节人人可见，因此不可能作假。企业已经在利用区块链追踪新鲜金枪鱼从南太平洋的捕鱼钩一直到食品店的货架的全过程；还有企业用区块链加速保险索赔，管理医疗记录。

国际数据公司（IDC）的信息显示，2019 年，企业和政府对区块链的总开支应该会达到 29 亿美元，比一年前增长 89%，到 2022 年将达到 124 亿美元。去年，普华永道对 600 位“精于区块链的”高管进行了调研。受访者有 84% 表示，自己的企业参与了区块链活动。

为记录首个所谓“企业“区块链兴起的过程，《福布斯》编制了首份区块链 50 强榜单（Blockchain 50）。该榜单一年推出一次，上榜者为大型企业。这些企业正在将这种技术用于有意义的用途。区块链最初应用于加密货币。现在，加密货币在获得主流社会接纳方面仍然有困难。但是，上榜企业正在调动人力和财力，以共享数据库为基础打造未来。

玩闹式区块链时代已结束

IBM Global Industries 高级副总裁 Bridget van Kralingen 说：“玩闹式地对待区块链的时代已经结束。我们真的已经看到，区块链正在走出加密货币的阴影，开始专注真正的商业问题和复杂的流程。

比特币的创造者假名中本聪。2009 年，中本聪激活起自己的网络时，正是区块链充当基础会计系统，允许比特币持有者不经中间人即可进行资金转让。交易每 10 分钟一次，以区块的形式进行——区块就是数据的一种说法，每个区块都存储了先前一个区块的压缩版，区块连在一起，就成了链条。追踪比特币何时离开一地，何时抵达另一地的过程不依赖银行或其他中间人，而是由比特币网络上成千上万台计算机进行。作为交换，这些计算机获得比特币。

对于多数公司来说，这可能带来问题。使用比特币区块链不需要身份信息，交易本身与公开地址相互绑定。也就是说，稍做一点工作，就能够把很多地址确定到人或者公司。可口可乐和摩根大通等企业惯于维持以专属流程或控制为基础的竞争优势，起初对加密货币抱有怀疑态度。

企业还需要对自己的数据有某种控制。埃森哲金融服务区块链部门全球负责人 David Treat 说：“整个企业界的中心就是谁对商业流程的哪个部分负责。不能有缺口，几十亿美元的公司不接受缺口。不能有缺口，不然就会发生严重的数据泄露或者社会契约问题。”

企业对区块链技术的应用日益增长。对此，Digital Asset Holdings 的影响力或许在企业中最大。该公司是一家初创企业，位于纽约。2015 年早些时候，该公司聘请摩根大通银行人士 Blythe Masters 担任该公司首席执行官。在 Masters 的带领下，Digital Asset 开始收购企业，几乎立刻购买了一家小型公司。这家被收购的公司正在开发一种“只限受邀者”区块链——即许可区块链。2015 年晚些时候，Digital Asset 将其“开放账本”项目的代码捐献给 Linux 基金会。后者支持 Linux 操作系统等开源软件项目。

该项目名为 Hyperledger，创始人如同金融和科技行业的名人录，Masters 与该项目的联系对此起了作用。Hyperledger 将 30 家公司列为创始人，包括 ABN AMRO、埃森哲、思科、CME 集团、IBM、英特尔、摩根大通、NEC、State Street、VMware、富国银行等。Hyperledger 一夜间就成为了企业区块链项目的标杆。

区块链玩法升级换代

接下来的事情可谓企业区块链开天辟的事件。2016 年初，IBM 向该项目捐献了 4.4 万条代码。这些代码成为了一种速度更快、隐私保护更好的新型区块链的核心组成部分。现在，福布斯区块链 50 强的上榜企业中，至少有一半正在使用这种名叫 Hyperledger Fabric 的区块链。IBM 区块链总经理 Marie Wieck 说：“我们一直十分重视确保该项目不仅成为区块链技术的标准，也成为文件和数据的标准。有了这种标准化，（企业）就不需要花时间来比较文件的异同和有效性。”Hyperledger 是一家非营利机构。这家机构成立后不久，纽约一家名叫 R3 的金融科技机构从 ING、巴克莱和瑞银等投资者处募集了 1.07 亿美元资金，用于创建一个营利性区块链平台，名为 Corda Enterprise。

区块链技术的商业潜力日益明显，很多加密货币初创企业也开始重新审视自己的模式。例如，旧金山的 Ripple 原名 Open Coin，被视为另一种替代货币体系。2015 年晚些时候，Ripple 不再仅仅关注其自己的加密货币 XRP，而且着手为大型银行开发软件。2015 年，Symbiont 公司从比特币初创企业 Counterparty 脱胎而出。Symbiont 编制了一种专属区块链。现在，先锋正用这种区块链分享股指数据。ConsenSys 则位于布鲁克林，是数家加密货币公司的集合体，由以太坊创始人之一控制。2017 年 2 月，ConsenSys 协助成立了企业以太坊联盟（暂译名；英文为 Enterprise Ethereum Alliance）。

美国企业将 Think Different”（非同凡响）、“Don't Be Evil”（别做恶）等剑走偏锋的口号用于营销与广告，但是最具前沿思维的美国企业却在快速应用一种技术。从很大程度上讲，这种技术设计的目的就是为了让其消失。以保险行业为例，大都会人寿的移动应用 Vitana 将保险与妊娠期糖尿病绑定。Vitana 使用区块链来记录数据，核实索赔，支付保险金。最近，该系统在新加坡进行测试，新加坡的怀孕女士中，孕期糖尿病患病率达五分之一。测试时，一名医务人员将测试结果输入患者的电子医疗记录，大都会人寿的智能合约几秒钟内就可以将保险金存入病人的银行账户，用于支付与该疾病相关的费用。不需要纸质文件，也不需要提交索赔。一些自保险索赔流程经常需要多个时区的方面发送大量电子邮件和附件，打很多电话。大都会人寿，德国安联保险也与安永合作，尝试将上述索赔流程的特定部分迁移到私

有区块链。处理索赔的时间从几周降低到几个小时。法国巴黎银行自 19 世纪就对大宗商品交易者提供贷款。该行正在考虑使用一种名叫 Voltron 的账本平台为交易者处理信用证。Northern Trust 已经开始使用 Hyper Fabric 管理私募股权基金。Broadridge Financial 已经试点多个分布式账本，用于其占主导地位的代理投票和股东交流业务。Broadridge 战略负责人 Michael Tae 说：“你可以实时地知晓谁拥有股票，谁有权投票，投票如何与各方商定的股东会议议程建立联系。”

食品行业永远是多事之地，有时发生疫情，有时发生事故。在这个背景下，雀巢和 Bumble Bee Foods 等公司正在利用区块链来确保供应链安全，减少文书数量。Golden State Foods (GSF) 是麦当劳的大型供应商，每小时生产汉堡超过 40 万个。该公司使用射频标签和 Hyperledger Fabric 等设备追踪其汉堡肉饼的位置和温度。如果食物可能变质，系统能立刻告警。与此同时，该系统还能实时跟踪卡车或酒店的冰箱里储存的肉量，优化存货水平。

今年，Bumble Bee 在德州奥斯汀的西南偏南大会上公布了 SAP 打造的供应链如何为顾客实现完全信息透明。很快，Bumble Bee 的承诺就不是空口无凭了。例如，假设 Bumble Bee 许诺说，一包 12 盎司的黄鳍金枪鱼是渔民在南太平洋捕获的，不是工业化的捕鱼船打的。渔夫、金枪鱼加工商、包装商实时将数据输入 Bumble Bee 的分布式账本。到夏季，Bumble Bee 就会向愿意检查的顾客和零售商分享该信息。

区块链淘金，谁获利了？

从公关的角度讲，Bumble Bee 的 SAP 区块链可能带来红利。2017 年，绿色和平组织评选了 20 个金枪鱼品牌的可持续性，Bumble Bee 仅排名第 17 名。绿色和平组织指称，该公司用环保营销“染绿”了一系列不良行为。Bumble Bee 首席信息官 Tony Costa 说：“食品安全和产品采购的可持续性已经成了我们行业中最重要课题。我们通过利用最新的技术，可以说加强了公众的了解。所以，我们不只是管理数据。我们依赖的是关系。”

因为效率有问题，医疗行业的每赚 1 美元，就要浪费 20 美分，一年大约浪费 7,000 亿美元。Ciox 是佐治亚州阿尔法利塔(Alpharetta)一家鲜为人知的公司，为全美 60% 的医院管理医疗记录往来。该公司正在考虑开发可供医疗提供者付费使用的私有区块链来交换数据。媒体巨头康卡斯特也在尝试使用区块链精准投放电视广告。Ciox 和康卡斯特等区块链 50 强企业正在计划使用区块链的隐私功能，利用顾客的数据，同时保护顾客的身份信息。

虽然使用区块链项目的企业激增，但是区块链还是新技术，实现较多收入或较大节约的项目还较少。有一批企业正在从当前的企业区块链淘金中获利——德勤、普华永道、毕马威、安永、塔塔咨询服务公司正在部署小规模团队，向企业高管宣传，并收取高额费用，帮助企业实施该技术。（咨询机构在帮助我们创建该榜单时发挥了关键作用，所以我们没有把这些企业包括在内。）例如，德勤有 1,400 名全职区块链员工。印度的塔塔公司的区块链单位则有 1,000 名员工，其中 600 名为全职员工。甲骨文、SAP、亚马逊等科技公司也在区块链领域攻城略地。

IBM 既是科技公司，也是咨询机构，可能在企业区块链公司中最大、最成功。除了创建 Hyperledger Fabric 外，该公司还有 1,500 名员工专门从事这项新技术，其中多数员工为工程师。该公司还公布，IBM 区块链为 500 个项目提供支持。例如，IBM Food Trust 有超过 50 个成员，包括沃尔玛、Kroger、雀巢、家乐福。IBM 还 Trust Chain 背后的力量。后者由 Rio

Tinto Diamonds、Asashi Refining、Helzberg Diamonds 等钻石和珠宝供应链企业组成。IBM 旗下另一集团 Health Utility Network 的成员则包括美国 5 大医疗保险公司的 3 家——Aetna、Cigna 和 Anthem。IBM 的 Wieck 说：“任何区块链网络的力量都在于其参加者和成员。”至于这些成员是抱有理想主义精神的加密货币从业者还是全球企业，其实没什么关系。

华夏基石：组织变革必须文化先行

发布时间：2019-4-24 文章来源：华夏基石 e 洞察 作者：彭剑锋

企业变革本身是一把双刃剑，不变是等死，变是找死。所以，变革既可以加速企业成功，也可以加速其死亡。一个真正优秀的企业是善于掌握变革的，它可以把变革的理念操作到位，能够有效地推动变革，从而使企业走在时代的前列。

组织变革的理论模型

我认为，企业能不能有序地推动变革，关键在于变革的意志与变革的领导力，这是非常重要的。现在，国际上普遍所采用的变革范式，或所遵循的理论模型，比较常见的经典模型有两种：勒温模式和科特模式。下面为大家分别加以介绍。

一、勒温模式

德国社会心理学家勒温（K·Lewin）认为，成功的组织变革应该遵循三个步骤：

- ◎ “解冻现状”，即通过“解冻”，打破原有秩序；
- ◎ “移动到新状态”，即推动变革；
- ◎ “再冻结”，建立新秩序。

这样三个步骤，即我们常说的不破不立，是一个“打破 — 创新 — 重新固化”的过程。

其中，解冻过程的焦点在于创设变革动机，鼓励员工改变原有的行为模式和工作态度，采取新的适应组织战略发展的行为与态度，增强危机意识。其内容包括：

- ◎ 对旧的行为与态度加以否定；
- ◎ 使干部员工认识到变革的紧迫性；
- ◎ 比较评估，把本单位的总体情况、经营指标和业绩水平与其他优秀单位或竞争对手加以比较，找出差距和解冻的依据，帮助干部员工解冻现有态度和行为。简单地说，就是诊断问题、传递问题和认识问题（对标）。

在变革阶段，勒温认为，变革是个人进行认知和学习，并获得新概念和新认知的过程。所以，企业要为干部和员工提供新的认识视角和可供学习模仿的新行为模式，指明变革方向，实施变革，进而形成新的态度和行为。在这一步骤中，为新的态度和行为树立榜样至关重要。所以，组织应采用角色模范、导师指导、专家演讲、群体培训等多种途径来达此目标。

此外，勒温认为，中层经理是变革的核心焦点，他接受来自上级和下属的倡议及反馈意见，并积极地传递双向信息。这就意味着，经理有责任做好上情下达以及下情上达的工作，将上级的变革指令向下传达，并将变革的建议向高层反馈。企业要允许大家进一步提出变革建议，发动大家一起参与变革，并最终由经理向下推动，从而形成一个正向的循环，使变革有序地展开。所以，在解冻阶段，企业内部要先预热，指明企业变革的发展方向，形成变革

气氛，然后才开始真正推动变革的阶段。

在再冻结阶段，企业要利用必要的强化手段，使新的态度与行为固定下来，使组织变革达到稳定状态。为了确保组织变革的成果，要注意使干部、员工有机会尝试和检验新的态度与行为，并及时给予正面强化。同时，要注重强化群体新的变革性行为，保持其稳定性，促使其尽早转化为持久的自觉行为和组织规范。

二、科特的组织变革模型：变革常见的误区

在操作层面上，应用得比较广泛而有效的是科特的组织变革模型。领导研究与变革管理专家科特通过对一些变革失败企业的案例研究得出结论，认为成功的组织变革有 70%-90% 缘自于变革的领导成效，另 10%-30% 来自于管理部门的努力。并且，他认为，组织变革的失败往往是由于高层管理部门犯了如下这样一些错误：

1. 没有建立起对变革需求强烈的紧迫感。科特认为，一个企业要成功推动变革，首先要强化干部和员工的紧迫感，让大家认识到，企业在竞争环境、市场地位、技术趋势和财务业绩等维度上令人不安的一面。如果问题传递不下去，大家的自我感觉良好，不能认识到企业所面临的问题，那么变革就无法进行。所以，企业的任务在于，首先，至少 75% 以上的管理者要对刻不容缓的变革达成一致，要让大家从舒适区中抽离来，形成紧迫感。

变革之所以通常推行的难度很大，是因为改变人的习惯是艰难的。而人要改变习惯，就必须要有危机感。温水中的青蛙是感受不到死亡威胁的，当刺激达到了一定程度，它想要跳出来的时候，却已经力不从心了。所以，如果不能增强员工的紧迫感，不能让大家真正认识到问题的严重性，企业就没有力量实施变革，变革就难以获得成功。

2. 没有创设一个有力的负责变革过程管理的指导小组。变革是一项庞大的系统工程，必须要有强大的变革领导小组。这个变革小组仅有最高领导人的支持是不够的，其核心团队应该由高管层和一些中坚力量组成。它既要包括参谋部门的负责人、人力资源部、质量部门、工会领袖以及一线业务经理（直线经理）等，也要包括一些素质较高的员工和客户代表。同时，没有强有力的一线业务领导（直线领导）的支撑，组织变革永远不能得到推进，更难以获得成功。

3. 没有确立指引变革方向明确愿景。因为缺乏顶层设计，企业没做好必要的先期工作，大家不知道企业为什么要变革，朝哪个方向变，变革为企业和个人所带来的益处是什么，这也导致了企业变革举步维艰。

4. 没有开展有效的沟通。领导层对变革的态度不能模模糊糊，一定要把未来讲清楚，让员工了解企业可能遇到的问题以及其努力的方向。要注意的是，变革不是计划、指令或单纯的任务项目，更不是厚厚的指导手册，所以，对变革目标的阐述应该以 5 分钟之内能够说清楚为宜，否则就会变得令人难以理解。很多企业领导并没有认识到这一点，关于愿景的沟通效果极差，甚至以为开一次会就能解决所有问题。但事实上，真正有效的沟通是把沟通融入到日常工作中，要把对员工的常规评估、内部利润情况与变革的目标相结合，利用各种渠道去宣传、贯彻，切实让员工了解企业面临的危机，理解变革的必要性。

5. 没有为实现新愿景扫除障碍。通常，企业变革最大的障碍可能是抗拒变革的某些管理者，他实际上并不打算改变自己的行为，也不会真正鼓励其下属做出改变。同时，企业中也可能存在组织结构等各方面不利于改革进行的因素，以及各种利益集团的逆流。所以，只有

沟通和动员是不够的，必须要把阻挡变革的“拦路虎”消灭掉，把变革的障碍清除出去。

6. 没有系统的计划和短期目标。达成阶段性成效是组织变革的动力所在，它能够使整个组织保持紧迫感。这就要求管理者进行细致的分析和思考，确立阶段性目标，并对阶段性成果予以肯定。取得了变革的短期绩效一定要庆祝，对取得短期绩效的行为要予以表彰，使大家真正感受到变革所带来的新气象，使人们增强信心。否则，没有短期目标和阶段性的正向激励，变革行动的势头就会衰减。

7. 过早宣布变革成果。变革是非常脆弱的，随时会发生退化。因此，在变革没有取得实际成果之前，盲目地宣告成功，反而会扼杀正在形成中的变革的势头，变革就成为了走过场。事实上，倡导变革者和抗拒变革者都乐于“庆祝”，前者自以为看到了显著的成就而大喜过望，后者则可能会以胜利成果为证，指出“战争”已结束，以便早早地遣散队伍。而事实上，一场成功的变革至少需要 5 - 10 年的时间，新观念和新的行为态度只有经过了长时间的变革的洗礼，才能在组织的文化中生根发芽。所以，企业要避开浅尝辄止、急于求成的误区，正确的做法是选择恰当的时机，对变革的过程或阶段进行客观的、有标准的评价，以利于继续推进下一个阶段的变革工作。

8. 没有把变革固化到公司的文化当中。变革的文化只有融入组织的血液才能持久。如果新的态度和行为并没有深入根植于共同的价值观，那么，只要压力消失，它就会退化。因此，公司要通过强化手段，尤其要以制度化的方式将变革融入公司文化，引导大家去认识新方法、新态度和新行为对于提高业绩、提升企业的作用。同时，公司还要把足够多的时间用于新的高层管理班子的组建，以确保领导核心能够切实引领新的价值观和行为方式，否则，变革就无法继续深化。

三、科特的组织变革模型：推动变革的步骤

推动企业变革的八个步骤是科特对于组织变革的最为重要的观点：

1. 制造紧迫感。要考察市场和竞争现状，发现并讨论现实潜在的危机和当前面临的重大机遇，并对此重大的危机或机遇所带来的后果进行有效评估。

根据对企业的观察和研究，我发现，很多企业的变革都是因为不能把变革的紧迫感，把这种压力传递下去，最后形成了老板着急、下面不急也不理解的停滞状态。所以我认为，增加危机感和变革的紧迫感，对企业变革至关重要。企业首先必须首先要有危机意识，并在整个组织达成对危机意识的传递。要做到这一点，首先要有调查、有数据、有宣传。

作为管理咨询公司，我们会从企业问题诊断着手，通过将企业的经营数据与行业一些优秀的标杆企业进行对比，从中发现企业所面临的问题、挑战和机遇，从而大力推动企业要改、改什么的决心和认识。

2. 建立强有力的变革领导集团。建立一个力量足够强大的团体，领导变革行动，鼓励这个团体以团队的方式开展工作。在这一点上，华为为我们树立了榜样。它首先做到了领导层统一思想，然后在咨询专家团队的协助下，进行了变革的顶层设计。

变革需要高瞻远瞩的顶层设计，所以我们现在特别强调构建“变革大纲”。变革大纲的形成，需要企业高层对变革的愿景、目标、策略以及其行动计划进行充分讨论，达成共识。没有共识，匆匆忙忙地推动变革，一遇到困难，大家就会“激流勇退”。此外，企业变革最

怕高层“翻烧饼”，在整体思路不清晰的情况下，遇到问题，将前面的思路和努力全部推倒重来，下面就会疲于奔命，最终引发反感和抵触。只有在充分达成共识的前提下，在变革的过程中，在困难面前，大家才能够明确方向、坚定目标，坚持不懈地按照改革的部署走下去。所以，我们强调变革要有顶层设计和系统规划，重在统一思想，达成共识。

3. 树立变革的愿景。要树立明确的愿景，为变革行动指明方向，并制定好实现这一愿景的战略。

4. 沟通和传播愿景。利用所有可能的渠道，沟通和传播变革的新愿景及其战略，变革领导集团要以自身的行为作为榜样，确立新的企业价值观和行为方式。

5. 授权下属采取行动实现愿景。扫除变革的各种障碍，改造严重妨碍愿景实现的制度和结构，鼓励冒险和突破传统。

6. 系统地规划并取得阶段性成绩。规划要保证对业绩起到显著改善的作用，表扬并奖励那些为业绩改善、迈向新目标做出贡献的员工。

7. 巩固成效并发起更多变革。在变革不断展开的有利形势下，利用变革愿景可信度的提高，去改变与企业愿景不符的制度、结构和政策，聘用、提拔和培养能够贯彻落实变革目标的员工，启用新项目、新主题和新的变革推动者，加大变革力度。

8. 将新方法制度化。指明新行为模式和公司因变革而取得的成绩之间的联系，将经过验证的适合的方法制度化、系统化，培养后继领导人才，确保变革领导工作的延续性。

变革首先应该从企业文化入手，从改变观念开始。这就要求企业要善于“洗脑”，要将组织变革的观念、思想植根于全体成员的内心。尤其要强调领导干部推动变革的使命感，强调干部在变革过程中引领性、示范性的责任，以及为实现变革对自身提出的新的能力要求。

使命建设的六个认识维度

使命建设即企业文化的建设，我把它归结为对文化的六个认识维度：

一、文化是一种使命

变革的文化管理即塑造变革的愿景，打造企业的使命追求。只有用新的使命、新的愿景去鼓励人，让大家看到公司的前途，他才能够重新焕发出激情。我们都知道，人在为财富奋斗的时候，很容易丧失壮志，陷入小富即安的状态。与追求有限的个人财富的诉求不同，为使命而奋斗的脚步是义无反顾的，因此，我们一再地强调，企业一定要建立愿景文化，为高层管理团队提供足够的使命驱动。

在解放战争时期，彭德怀在西北的时候收编了许多国民党军队。但是收编以后，发现这支队伍的战斗力已经大不如前了，失去了使命感，等于失去了灵魂，这些前国军现在不知道自己为什么打仗。为解决思想问题，彭德怀发起了“休师整军、三查三整”运动，通过查阶级、查斗志、查工作，论思想、整顿作风，解决思想问题。经过了三个月的休师整军，硬是把这些人涣散的降兵改造成了一支有使命感、骁勇善战的队伍。这段往事告诉我们，只有经过了文化建设、思想建设，让这些改编过来的士兵知道了为什么打仗，为谁打仗，有了争取胜利的使命感，战士才能够勇往直前、视死如归。

对于企业而言，就要确立明确的使命和清晰的愿景，使每一个组织成员都富有为共同目标而奋斗的激情。

二、文化是一种价值立场

文化是一种价值立场，立场即是非判断的标准。在失去价值判断的情况下，使命和激情是非理性的，必将走向歧途。组织的理性就是必须坚守自己的价值观，有客观的是非标准，这样，组织成员才能做事有原则、有底线，面对各种诱惑的时候才能不犯糊涂。所以，我们所强调的文化建设，就是强调组织及其成员都要有信仰，要有始终坚守的价值立场。

对于有价值立场、有底线的人而言，对违背法纪、违背道德的行为会坚决抵制。对企业来说，价值立场的核心就是客户导向，是为客户创造价值。有价值立场的企业不会制假贩假，销售伪劣产品，更不会做无视消费者权益、伤天害理的事情。我为农业领域、为食品行业咨询了十几年，看到的各种违纪违法、侵害消费者权益的情况可以说是触目惊心：食品安全问题、水土污染的问题，等等，不但给人类和环境健康带来了不可逆转的恶果，并且严重伤害了国人对生产者的信任、对监管部门和政府的信任。

三、文化是一种精神

文化是对未来所作出的正能量的预期和假设，是一种内在的精神。最近，很多企业家抱怨说，企业生存艰难。但是我认为，不能把责任全推给政府，中国的大趋势是向好的，未来，中国肯定还会开放搞活，发展经济。

在当前的情况下，还是有很多好企业脱颖而出，政府也愿意将优质的资源配置给优秀的企业，这是我们利好的一面。并且，根据我的判断，在中国做不好的企业，即便到美国去也未必会有好的发展。据我观察，出过国的人更爱国，因为，只有站在另一个视角，才能够更加客观全面地认识自己的祖国、自己的民族。用量子力学的思维来看，如果人人都能够坚定信心，相信社会整体向好，并朝着这个方向共同努力，那么这个社会就一定会最终走向卓越。反之，如果所有的人在指责、抱怨、拆台，那么显然，整个社会就会为戾气所包围。

所以我们可以看到，现在，美国的一些主流学者也从过去 20 年的长期唱衰中国向着唱盛中国转变。过去，他们认为中国经济必然崩盘，甚至大搞和平演变。但是事实证明，苏联走向解体，中国却正在崛起于世界。所以，这部分主流学者也开始反思，转向了对中国体制优越性的研究。他们认为，中国特有的体制带来的这种决策的速度、资源配置的优越性能够积聚国家力量，增加实力。而反观美国，他们自己却出现了种种问题。我们在纽约、在莫斯科看到，那里的公共设施很陈旧，地铁多年没有经过整修。任何一项改革都要经过漫长的论证，即便到了操作层面，也常常会因为资源不足而流产。所以，从辩证的观点来看，任何一种机制达到了极致，它都会出现问题。

因此，要客观地评价我们的制度，它确实有利有弊。但是，问题需要在发展的过程中去逐步解决，这就要求企业家坚持信念，用正能量牵引行动，让自己和自己的企业首先卓越起来。

能量场的影响力套用到人与人的交往，也同样适用。每个人都是一个能量场，我们要问自己：我选择与什么样的人打交道？比如柳传志的团队，以及马云等这些人，20 年来，他们在一起，话题的焦点始终围绕着中国企业如何成长，大家如何去践行，从而形成了一个正的能量场。当初，马云在这些人里属于名不见经传的小兄弟，但如今的阿里巴巴已经站在了时

代的潮头浪尖上，马云也一举成为了全天下的创业偶像。从这个精英荟萃的企业家群体，我们看到了一个志存高远的能量场给人带来的巨大的激励作用。

四、文化是一种共识

文化是一种共识，达成共识的过程重于结果。文化是组织的所有成员对未来所达成的共同认识。有共识，才能形成凝聚能力，才能降低内部的交易成本。所以，企业文化一定不是由专家、教授去拟定的文件，因为过程比结果还重要。当企业内部真正形成大家对未来的充分讨论，能够充分达成共识，这个文化才能够发挥它的有效作用。

正因如此，华为《基本法》的前三版是由我们几位教授主笔的，但是后来几稿基本上都是由任正非带领高管团队共同完成的。在讨论第三稿的时候，大家还有不同意见，到了第五稿，意见基本上就趋于一致，没有分歧了。再到第八稿，所有的人，开口基本法，闭口基本法，它已经内化到了所有人的思想认识当中。华为《基本法》充分酝酿、隆重诞生的过程生动演绎了组织文化凝结的过程比结果更重要这句话的内涵，思想和价值观的统一是在拟定《基本法》的过程中达成的，大家对未来共同的认识是通过一个生动完整的思想过程，最终在定稿中得以定型和展示的。

在此充分思考和反复提炼、升华的认识基础之上，企业全体成员再按照《基本法》的指引去做，就顺理成章了，也相对简单了。

五、文化是一种习惯

文化是一个企业在长期的成长发展过程中所形成的独特的思维方式。一个企业的成长，一定与企业家的个人风格有关，一定会带有其个性的烙印。所以，各个企业的文化是不同的，多姿的企业文化正如春花烂漫，都富有生机，而又面貌不同。

从组织变革的角度，文化又是最深层次和最为重大的变革，因为它是一种根深蒂固的习惯。我们知道，人是很难跳出自己的舒适区的，对于文化而言也同样如此。要从文化舒适区跳出来接受变革，是一个漫长而痛苦的过程。

为什么我们学不会日本的精益生产模式？这里面也包含着民族文化的奥妙。我们知道，精益生产模式已经成为了日本企业的组织文化，甚至是全民文化。对于当代日本，它已经不单纯是一种技术方法，而成为在长期持续的强化中形成的一种深入骨髓的民族特色。因此，在日本企业中，做看板管理，按标准作业，进行持续改善，都是不需要过度监督的，每个受过训练的员工都会兢兢业业、老老实实在地按照要求去做。

但是，日本人能这样做，我们的员工就不行，如果没有监督，就不能做到完全执行，严格按标准做一天、两天还行，时间长一点就走样。为什么会这样？问题出在我们企业的员工没有养成习惯，精益求精、毫不苟且的习惯并非一日之寒，它是需要长期训练的，是靠对标准的强制执行和长期执行带来的结果。这就是我为什么提出，中国的企业一定要补科学管理这一课，要做到简单化、最优化、规范化、标准化，就是强调企业上下凡事要按要求做、按标准做，长期坚持，决不松懈，直到形成一种文化习惯。否则，人人上有政策，下有对策，都有自己的一套，先进的管理经验就很难实行下去，企业就很难进一步发展。

六、文化是一种契约

文化的最高层次，是把先进的价值观，把改善性的行为要求内化成为一种共同的价值追求，变成人人遵守的契约。这个时候的人力资源管理就进入到了最高层次，就是不管领导在

与不在，不管制度在与不在，大家都能努力工作，干好工作。它将员工的工作行为变成了一种天职，员工的自我管理代替了领导的监督，对工作品质的追求变成了每个组织成员发自内心的强烈意愿。

天职国际：新常态下财务公司机遇与挑战并存

发布时间: 2019-3-21 文章来源: 天职国际 作者: 王法

前言

自1987年5月我国第一家集团财务公司成立以来，我国的财务公司行业走过了三十余年的发展历程，特别是近几年保持稳中有升、稳中有进的良好发展态势。在2018年，全行业的机构数量、资产规模、利润总额均有增长，一些实力雄厚的财务公司，资产规模甚至堪比一家全国性股份制银行。且近几年，民营企业的设立速度正在加快，而随着民间资本的进入，行业活力进一步增加，所有制结构也更加多样化。而随着日益严格的监管政策、日益复杂的运行态势，在给财务公司行业发展创造了机遇的同时也带来了挑战。

对此，天职国际管理咨询非银行金融团队经过多年在此领域积累的实践经验，结合监管政策和财务公司行业发展机遇与挑战，深入理解财务公司的业务特点，提炼出一套针对财务公司的风控体系，帮助财务公司形成清晰其商业模式、明确其运营模式，充分发挥其“内部银行”的作用。

1、行业发展概况与政策推动

财务公司作为“内部银行”受到大型集团企业的认可和青睐，近年来数量快速增加，表内外资产平稳增长，增速高于银行业。

持有混业经营金融牌照但以传统存贷为主，贷款+同业存放+票据贴现占比靠前，投资、融资租赁、消费信贷业务规模较小；负债中94%来源于存款，外部融资偏低；中间业务有所创新，但总量偏低。

服务集团，让利企业，持续发挥提效率、降成本作用，传统业务利差缩减，盈利能力稳中有落。

产业链金融试点扩围，政策推动“内部银行”打破“服务于企业集团成员单位”的业务边界，逐步“向外延伸”，未来与多个市场主体角逐，可能重塑产业链金融市场格局。

企业集团是“走出去”的中坚力量，在服务“一带一路”战略中，财务公司为集团量身打造的金融服务随之走向境外，国际化程度逐渐加深，国际业务不断提升。

混合所有制改革中，相关集团所属财务公司发挥信息资源优势，加强财务顾问服务；服务集团重组整合的同时，促进了自身中间业务的创新和优化。

天职洞察

当下，贯彻打好防范化解金融风险攻坚战的整体部署，监管部门防风险与治乱象并举；未来很长一段时间，严监管将继续保持常态化，财务公司须正确解读多重监管规则，防控合规风险。

在融资环境趋紧的大环境下，企业集团及成员单位对内融资需求上升，财务公司在流动性风险方面受到一定挑战，同时也面临一定潜在信用风险。

近年来，财务公司致力于挖掘产品与服务的创新力度并卓有成效，如何平衡新产品、新业务的创新发展与风险防控的关系、如何重塑风险防控机制的广度和深度成为新课题。

国企新一轮整合重组纵深推进，财务公司层面如何发挥专业优势重组整合，服务集团转型升级，目前备受市场关注。

国家金融改革不断推进，利率市场化不断深入，金融市场存贷利差继续收窄，预计传统的利差盈利能力持续减弱；优化收入结构，创新产品、提升服务能力迫在眉睫。

行业回顾

财务公司作为“内部银行”受到大型集团企业的认可和青睐，近年来数量快速增加，表内外资产平稳增长，增速高于银行业。

近年来，财务公司数量持续增加，截至2018年末，批设成立253家财务公司，行业分布能源电力、石油化工、钢铁等17个行业；地域分布广泛，涉及28个省（区、市），其中北京、上海、广东地区的财务公司已超过110家。财务公司的职能和作用受到企业集团的认可的同时，在监管部门对行业规范引导和大力支持下，行业整体得以发展壮大。

2017年，全国财务公司表内外资产规模达到8.69万亿元，同比增长15.91%，其中，表内资产总额5.72万亿元，同比增长20.12%，较同期银行业高11.44个百分点。2018年，表内资产总额6.15万亿元。2018年，财务公司行业平均不良资产率0.46%，行业资本充足率20.77%。

天职观点

挑战一：

2017年以来，监管以深化供给侧结构性改革为主线，坚持稳中求进工作总基调，从宏观金融稳定大局出发，紧紧围绕服务实体经济、防控金融风险、深化改革开放三大任务，采取一系列政策措施，坚决打好防范化解金融风险攻坚战。从行政处罚可看出，近两年来，银监系统罚单数量呈上升态势。其中，2017年1月-2018年7月，财务公司共发生8项行政处罚，发生的范围包括：公司治理类、投资业务、授信业务、信贷业务、合规等方面。在严监管的大环境下，财务公司应当及时研究、正确解读多重监管规则，明确合规底线要求，在此基础上，持续完善适应公司发展的全面风险管理体系。

挑战二：

2017年以来，金融监管部门开展了多个专项治理和综合治理，高风险金融业务持续收缩，银行业各类市场乱象得到初步遏制，但银保监会方面表示，尽管当前银行业风险总体可控，但一些领域风险隐患仍然比较突出，一些体制性制约因素没有根本消除，打破传统观念束缚还存在诸多困难，外部冲击的不确定性不断加大，银行业面临的形势依然严峻复杂。由于金融风险具有较强突发性、传染性和危害性，财务公司行业面临的外部环境形势同样也复杂严峻。在融资趋紧的大环境下，企业集团与成员单位，对内融资需求上升，部分财务公司期限错配明显，在流动性风险管理方面遇到了一定的挑战。近年来在一些地区和行业里违约风险加剧，而财务公司受单一行业影响显著，集中度风险高，会面临一定的潜在信用风险。

挑战三：

大部分财务公司与中小型农商行的资产规模接近，但是在风控机制方面，多数财务公司长期落后于银行业的管理水平。

挑战四：

此次央企重组共计16家，其中涉及到财务公司重组共计8家，由于财务公司合并模式的选择、合并后的发展战略、合并后组织架构的设置等方面，都与集团层面的整合有着极大的相关性、因此这8家的重组整合，也备受市场关注。另外，财务公司层面合并，资产和负债规模倍增，对管理能力和风控提出更高要求，而神华与国电、宝钢与武钢财务公司层面合

并后，会诞生新的重量级财务公司。

挑战五：

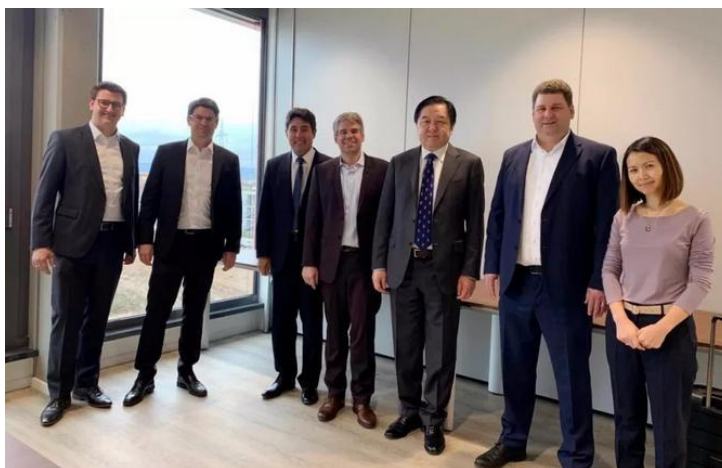
随着利率市场化改革的深入，传统业务利差不断收窄，财务公司利润总额虽不断提升，但盈利能力略有下降。2016年，全行业资产收益率和净资产收益率分别为1.39%和9.83%，同比分别下降0.19个和1.13个百分点，全行业净息差和净利差分别为1.87%和1.70%，同比分别下降0.33个和0.29个百分点。财务公司为进一步降低成员单位融资成本，发放比外部市场利率更优惠的贷款，以及为了提高资金集中度，而提供比肩市场甚至高于市场的存款利率，因此财务公司存贷利差继续收窄，净息差和净利差继续回落。

信永中和：谋划新布局

发布时间: 2019-3-14 文章来源: 信永中和

信永中和国际董事局主席张克、执行总经理 Marco Carlei 在视察了信永中和德国成员所、拜访了总部位于德国的国际会计组织 Ecovis、中国驻德国大使馆、并与荷兰的三家事务所举行会谈后，于近日回国，顺利结束欧洲之行。

2019年2月28日及3月1日上午，在国际会计师组织 Ecovis 柏林总部，张总一行与 Ecovis 董事长 Kay Friedrich Thomsen，以及来自美国的 Marcum 会计师事务所董事长 Jeffrey M. Weiner、副董事长 David Bukzin 进行了会谈。3月4日，张总一行到访信永中和德国成员所 Dornbach 位于法兰克福的办公室。Dornbach 总部位于科布伦茨、业务遍及德国，而张总一行首先来到法兰克福，是因为这座城市既是交通枢纽，又对中国客户耳熟能详，将来有望成为德国成员所对接中国客户的第一站。在法兰克福办公室合伙人 Kaufmann Patrick Harz 和 China Desk 负责人 Joyce 的陪同下，张总一行参观了办公楼，其后双方讨论了中国业务发展及服务能力建设等问题。ShineWing Dornbach 法兰克福办公室本身由一座百年历史的老火车站改建而成，环境宜人，别具创意，使人印象深刻。离开法兰克福后，张总一行于3月5日上午拜访 Dornbach 位于科布伦茨的总部，受到了 ShineWing Dornbach 管理团队 Matthias Schenkel、Christoph Hell 等的热情接待。作为信永中和欧洲布局的重要一步，Dornbach 事务所于2018年10月签约加入信永中和国际，成为信永中和德国成员所。截至目前，该所拥有员工450余名，在柏林、科布伦茨、法兰克福等城市设有约20个办公室，可提供包括审计、税务、法务和管理咨询等专业服务。张总对 ShineWing Dornbach 当前的规模和成就表达了赞赏，同时强调：为了充分利用信永中和国际网络的优势，ShineWing Dornbach 应该招募更多会说汉语的专业人员，加强汉语沟通能力，组织与香港和中国大陆的员工借调，并进一步加强信永中和品牌宣传，增强中国客户的品牌认同感。信永中和德国成员所管理合伙人



张总一行首先来到法兰克福，是因为这座城市既是交通枢纽，又对中国客户耳熟能详，将来有望成为德国成员所对接中国客户的第一站。在法兰克福办公室合伙人 Kaufmann Patrick Harz 和 China Desk 负责人 Joyce 的陪同下，张总一行参观了办公楼，其后双方讨论了中国业务发展及服务能力建设等问题。ShineWing Dornbach 法兰克福办公室本身由一座百年历史的老火车站改建而成，环境宜人，别具创意，使人印象深刻。离开法兰克福后，张总一行于3月5日上午拜访 Dornbach 位于科布伦茨的总部，受到了 ShineWing Dornbach 管理团队 Matthias Schenkel、Christoph Hell 等的热情接待。作为信永中和欧洲布局的重要一步，Dornbach 事务所于2018年10月签约加入信永中和国际，成为信永中和德国成员所。截至目前，该所拥有员工450余名，在柏林、科布伦茨、法兰克福等城市设有约20个办公室，可提供包括审计、税务、法务和管理咨询等专业服务。张总对 ShineWing Dornbach 当前的规模和成就表达了赞赏，同时强调：为了充分利用信永中和国际网络的优势，ShineWing Dornbach 应该招募更多会说汉语的专业人员，加强汉语沟通能力，组织与香港和中国大陆的员工借调，并进一步加强信永中和品牌宣传，增强中国客户的品牌认同感。信永中和德国成员所管理合伙人

Matthias Schenkel 分享了几个月来与信永中和各成员所、特别是中国大陆的业务协作情况，总体顺畅且高效，并期待未来多方多层次深化合作。

3月6日，张总一行前往荷兰阿姆斯特丹，拜访三家荷兰事务所，与 DRV 董事长 Michael Bick、董事会成员 Marco Utermark，MTH 董事长 Olaf ten Hoopen、董事会成员 Teunis van den Berg，WVDB 董事长 Paul de Bie、董事会成员 Stephan Seijkens 见面。会谈中，Marco Carlei 结合信永中和澳洲与自己的亲身经历，生动又不失客观地分享了信永中和澳洲所加入信永中和国际网络的心路历程。张总也阐述了信永中和国际的发展理念和独特优势，希望三家事务所认真考虑加盟信永中和能够带来的新契机和发展变化。三家事务所对信永中和未来布局极其关切，对信永中和国际带来的新契机均表达出强烈的兴趣，并与新上任的信永中和国际董事局董事 Matthias Schenkel 相约访问科布伦茨再作深入交流，共同探索在欧洲的未来发展。

信永中和：中国首家走出国门、在境外设立分支机构、形成自控国际网络品牌的专业服务机构，是中国专业服务领域的开拓者和领航者。

2019 “中国高成长企业发展论坛” 召开在即

将揭晓中国 “独角兽” 年度榜单

发布时间: 2019-4-26 文章来源: 长城战略咨询

从瞪羚到独角兽，高成长企业成为新经济亮丽风景！从生存，到跨越，再到改变世界。有突破、有贡献、也有争议，但总是引人瞩目。更重要的是，独角兽如何推动科技创新？独角兽与新行业、新场景发生着怎么样的互动景象？

2019年5月9日，长城战略咨询主办的“2019中国高成长企业发展论坛”将发布第四期“中国独角兽企业发展报告”，给您一个全面解答。5月9日，独角兽企业、瞪羚企业、投资机构、国家高新区管理人员将汇聚一堂，共论新经济。奇点汽车、云从科技、五星控股等独角兽企业的企业家们将围绕前沿科技、商业模式等展开脑力激荡。

中关村银行董事长郭洪、盛景网联高级合伙人杨跃承、长城战略咨询董事长王德禄等专家将围绕新旧动能转换进行精彩对话。通过各种渠道收集独角兽信息并进行比对，进一步发掘；不局限在北上深杭，更深入到各大高新区发现独角兽；研究人员深入调研、发掘独角兽企业；结合长城所的新经济研究方法，从现象到规律，分析独角兽现象的成因和趋势。

长城战略咨询指出：瞪羚、独角兽等高成长企业是新经济（新技术、新产业、新业态、新模式）的典型代表，是产业变革的颠覆性推动者。新经济的全面兴起使世界进入创新全球化时代，创新全球化推动资源加速流动，形成了瞪羚、独角兽批量出现的基础，使企业能够在短时间内抓住机会，整合资源，爆发式成长为独角兽。长城战略咨询持续开展瞪羚、独角兽等高成长企业研究，已连续发布三期“中关村独角兽企业发展报告”、两期“中国独角兽企业发展报告”、四期“国家高新区瞪羚企业发展报告”。

关于组织申报第二十六届全国企业管理现代化创新成果的通知

国管审〔2019〕2号

各省、自治区、直辖市、新疆生产建设兵团、计划单列市企业管理现代化创新成果审定委员会、管理现代化工作委员会、企业联合会，各全国性行业协会，各有关企业：

为深入贯彻落实习近平新时代中国特色社会主义思想 and 党的十九大精神，贯彻落实《中共中央国务院关于营造企业家健康成长环境弘扬优秀企业家精神更好发挥企业家作用的意见》（中发〔2017〕25号）精神，贯彻工业和信息化部等11部委联合下发的《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），深入推进管理创新，加快企业高质量发展，在中国企业联合会、工业和信息化部产业政策司和中小企业局的领导下，全国企业管理现代化创新成果审定委员会将组织开展第二十六届全国企业管理现代化创新成果的申报、推荐与审定工作。

全国企业管理现代化创新成果审定和推广活动自1990年开展以来，已审定发布了25届共3270项全国企业管理现代化创新成果，形成了国家级、地区和行业级、企业级的成果审定推广体系，对推动我国各类企业不断深化改革、加强管理、促进创新发展起到了积极作用。

2018年2月13日，中共中央办公厅、国务院办公厅印发《贯彻落实〈中共中央国务院关于营造企业家健康成长环境弘扬优秀企业家精神更好发挥企业家作用的意见〉分工方案》的通知，明确由中国企业联合会持续推进全国企业管理现代化创新成果审定工作，由工业和信息化部、中国企业联合会贯彻落实关于引导企业创新管理提质增效的指导意见，组织开展成果推广。

为组织做好第二十六届全国企业管理现代化创新成果的申报、推荐与审定工作，现将有关事项通知如下：

一、本届创新成果应当突出以下重点：“智能+”与数字化转型、大数据应用与平台经济发展、原始创新与技术改造、品牌培育与质量提升、产学研一体化与“双创”管理、制造业与服务业融合与新业态新模式培育、供给侧结构性改革与提质增效、国有企业改革与混合所有制发展、产融结合与资本运营、集团管控与并购整合、流程再造与基础管理、精益管理与风险控制、人才培养任用与组织变革、“一带一路”投资与国际化经营、绿色发展与社会责任管理。

二、成果申报坚持企业自愿原则。成果申报单位包括在我国工商行政管理部门注册的各个行业、各种所有制、各种规模的企业。大型企业集团所属的分公司（或相同性质的生产企业）以及企业化管理的事业单位也可作为创造单位申报。企业申报的成果必须实施满一年以上（截至2019年6月30日）。

三、成果内容以主报告形式反映（具体要求详见附件 2），并按推荐报告书规定表式和要求（具体要求详见附件 1）进行推荐、报送。每项成果需报送书面材料（推荐报告书和主报告）一式一份，同时以 U 盘形式报送相应电子文本（word 格式）。主报告和推荐报告书不符合规定要求的材料在审定过程中直接淘汰。

四、成果申报坚持限额推荐原则。各省、自治区、直辖市、新疆生产建设兵团、计划单列市企业管理现代化创新成果审定委员会、管理现代化工作委员会、企业联合会，各全国性行业协会择优推荐，一般不超过 5 项；中央企业和中国 500 强企业（含中国制造业 500 强企业和服务业 500 强企业）申报、推荐的成果不超过 3 项；上述推荐单位未能覆盖的企业和通过两化融合管理体系评定企业可直接向全国企业管理现代化创新成果审定委员会自行申报。一项成果（同一单位申报的成果限 1 项）只需一个推荐单位，原则上避免重复推荐。

五、本届成果材料推荐、报送的截止时间为 2019 年 9 月 30 日，过期不列入本届审定范围。推荐单位要在广泛发动企业申报的基础上，严格掌握标准，突出申报成果的创新性、科学性、实践性、效益性和示范性，择优推荐，重点推荐制造业、服务业企业和新经济组织，特别是要注意挖掘中小企业和民营企业的管理经验，做好相关申报推荐工作。成果推荐、审定过程中，不得增加企业负担，不得以任何形式向企业索派费用，防止借此对企业进行检查评比。

六、全国企业管理现代化创新成果分为一等、二等两个级别。对成果的创造单位和创造人，将在全国企业管理创新大会上颁发单位证书和个人证书。入围成果将由全国企业管理现代化创新成果审定委员会公开出版发行并享有版权，择优推荐给媒体、高等院校、研究机构等单位进行宣传推广和教学研究，及组织典型经验交流等。

七、全国企业管理现代化创新成果的审定、发布、推广等具体业务工作，由全国企业管理现代化创新成果审定委员会办公室负责，具体事宜请直接与全国审委会办公室联系：

联系人：周蕊、张倩、杜巧男、常杉
电 话：(010)68701626；68435831；68701176；68701055
传 真：(010)68414415
电子邮箱：chengguo1990@126.com
地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号
邮 编：100048

[附件：](#)

[1. 第二十六届全国企业管理现代化创新成果推荐报告书](#)

[2. 全国企业管理现代化创新成果主报告撰写要求](#)

全国企业管理现代化创新成果审定委员会
2019 年 4 月

关于举办吉林化纤集团有限责任公司 管理创新经验推广交流现场会的通知

中国企联业字（2019）10号

各有关企业：

为深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想 and 党的十九大会议精神，贯彻落实《中共中央国务院关于营造企业家健康成长环境弘扬优秀企业家精神更好发挥企业家作用的意见》，落实工业和信息化部等十一部委《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），加强企业管理创新现场交流和互动学习，在全国范围内宣传推广吉林化纤集团有限责任公司管理创新经验，根据“工业和信息化部产业政策司委托企业管理提升专项行动”计划安排，中国企业联合会定于6月28日在吉林省吉林市组织召开吉林化纤集团有限责任公司管理创新经验推广交流现场会（以下简称现场会）。具体事项通知如下：

一、会议组织

主办单位：中国企业联合会

协办单位：吉林市人民政府

承办单位：吉林化纤集团有限责任公司

二、会议时间、地点

1、时间：2019年6月28日，会期一天

2、地点：吉林省吉林市世贸万锦大酒店

三、参会对象

中国企业联合会会员企业、两化融合贯标企业、部分中国500强企业、国家级企业管理创新成果企业及各地方企业等相关单位的中高层企业管理人员；部分省区市工业和信息化主管部门企业管理工作负责同志；各省、自治区、直辖市、新疆生产建设兵团、计划单列市企业联合会、企业家协会，全国性行业协会组织；管理咨询公司董事长、总裁（总经理）。

四、主要议程

（一）报到

6月27日全天报到，报到地点：吉林市世贸万锦大酒店

（二）全体大会与考察

1、6月28日上午全体大会（8:30-12:00）

主持人：中国企业联合会常务副理事长于吉

(1) 吉林省、市领导致辞

(2) 第十二届全国人民代表大会财政经济委员会副主任委员邵宁讲话

(3) 工业和信息化部领导致辞

(4) 中国企业联合会常务副会长兼理事长朱宏任讲话

(5) 吉林化纤集团有限责任公司领导作主题演讲

(6) 吉林化纤集团公司管理创新专题经验交流

(7) 国资委机械工业经济管理研究院院长、党委书记徐东华作点评

2、6月28日下午(14:00-20:30)

(1) 分组交替考察吉林化纤；

(2) 吉林化纤企业文化鉴赏。

五、报名方式

本次现场会不收取任何费用。交通费和住宿费自理。会议规模预计150人，每个企业限报2人，以报名时间顺序为准，额满截止。有意报名的企业，请填写报名回执（见附件），并于6月18日前传真至中国企业联合会咨询与培训中心。

会议住宿酒店：吉林市世贸万锦大酒店，住宿标准：440元/天·间（会议协议价），酒店地址：吉林市昌邑区江湾路2号，电话：0432-62222222，0432-62222908。

六、联系方式

联系单位：中国企业联合会咨询与培训中心

联系人：邵杨辉 刘瑜

联系电话：010-68701708, 68416427(兼传真)

电子信箱：cecpxzx@cec1979.org.cn

附件：吉林化纤集团有限责任公司管理创新经验推广交流现场会报名回执

二〇一九年四月二十九日

关于申报 2019 中国管理咨询机构 50 大的通知

中国企联咨委会[2019] 5号

各有关管理咨询机构：

为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，引导我国管理咨询机构做优、做强、做大，推进我国管理咨询行业发展升级，打造具有国际竞争力和创新力的咨询服务品牌，我会决定2019年继续开展中国管理咨询机构50大的分析研究和发布活动。

2019年中国管理咨询机构50大申报工作按照国际通行方式进行，不收取任何费用，依据2018年营业收入进行申报。现将有关事项通知如下：

一、申报资格

凡在中国境内注册、2018年管理咨询营业收入达到1000万元（人民币）的管理咨询机构（不包括在华外资、港澳台独资及外资控股机构，但包括在境外注册、投资主体为中国自然人或法人，并在中国境内开展管理咨询业务的机构）都有资格参与申报。

为保证数据客观公正，申报机构需提供由会计师事务所或审计机构确认的财务报表复印件，或提交能够证明申报数据真实可靠的材料。

二、指标填报

申报 2019 中国管理咨询机构 50 大，须填报申报表（见附件），包括 2018 年营业收入、纳税总额、员工总数、咨询师专职人数、咨询项目数量、核心专长等信息。2019 年中国管理咨询机构 50 大的最终入围指标是 2018 年营业收入，据此确定 1~50 家排序。

三、填报时间

请申报机构在 2019 年 6 月 30 日之前，填好申报表、加盖公章，连同 2018 年度相关财务报表复印件及要求提交的其它证明材料，统一快递到中国企业联合会管理咨询委员会，并将上述资料的扫描件电子版发送到指定邮箱。

联系人：聂聪聪、满毅

联系电话：010-68701269、68701770

传 真：010-68701263

电子邮箱：glzx1984@sina.com

快递地址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号（100048）中国企业联合会管理咨询委员会

四、排序发布

2019 中国管理咨询机构 50 大名单及分析报告将于 2019 年中国企业联合会管理咨询委员会主办的相关活动中向社会发布。同时，通过中国企业联合会管理咨询委员会网站及“咨询与培训 e 动态”电子月刊向广大企业及管理咨询行业宣传推介。

附件：

1. 2019 中国管理咨询机构 50 大申报表
2. 2019 中国管理咨询机构 50 大调查表

二〇一九年四月二十二日

关于申报第十一批全国中小企业管理咨询服务专家的通知

中国企联咨委会[2019]6 号

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

以习近平总书记新时代中国特色社会主义思想 and 党的十九大会议精神为指引，认真贯彻落实《中小企业促进法》和《中共中央办公厅、国务院办公厅关于促进中小企业健康发展的指导意见》，我会决定开展第十一批全国中小企业管理咨询服务专家申报、推荐和审定工作，继续完善中小企业管理咨询服务专家信息库，助力中小企业提升企业管理水平，推动中小企业高质量发展。现将申报有关事项通知如下：

一、申报范围和对象

从事管理咨询业务、有一定业务专长的人员均可申报，包括：咨询机构专职咨询人员、

企事业单位内兼职从事管理咨询的人员、其他从事管理咨询业务的人员。

二、申报基本条件

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

三、申报方式

采用个人申报和推荐申报两种方式。不收取任何费用。

（一）个人直接申报

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

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

（二）推荐申报

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

（三）申报材料及要求

1. 《第十一批全国中小企业管理咨询服务专家申请表》2 份；
2. 学历证书复印件 1 份；
3. 所在单位出具的管理咨询工作时间证明 1 份；
4. 服务业绩说明，包括 3 份管理咨询报告及项目组人员名单复印件和相关证明；
5. 近期个人免冠、正面彩色二寸近照 2 张。

注：[以上申报材料电子版和证件照电子版请在 2019 年 9 月 30 日之前发送至 glzx1984@sina.com。](mailto:glzx1984@sina.com)

四、申报和入库程序

（一）申报

申报人填写《第十一批全国中小企业管理咨询服务专家申请表》及其他申报材料。

个人直接申报的，请在 2019 年 9 月 30 日之前，将申请表和其他申报材料（含电子版）报送中国企联管理咨询委员会。

推荐申报的，请在 2019 年 9 月 20 日之前，将申请表及其他申报材料报送至所在地区的推荐单位，由推荐单位对申报人的资格、申请表和申报资料的完整性、合规性进行审核，并在 2019 年 9 月 30 日之前，将同意推荐的申报人申请表和其他申报材料（含电子版）汇总后，报送中国企联管理咨询委员会。

（二）专家审核

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

家名单。

（三）备案入库

中国企联管理咨询委员会将审定意见及入库专家名单提交工业和信息化部中小企业局备案，并在 2019 年底发布入库专家名单，同时将入库专家信息上传至专家信息库。

五、联系方式

联系单位：中国企业联合会管理咨询委员会

联系人：聂聪聪、满毅、闫长坡

电话兼传真：010-68701269、68701770

电子邮箱：glzx1984@sina.com

通讯地址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

[附件：第十一批全国中小企业管理咨询服务专家申请表](#)

二〇一九年四月二十二日

□ 知识空间

2018 中国管理咨询优秀案例节选：

中国联通软件研究院职位与薪酬体系设计案例

--中智人力资源管理咨询有限公司

一、项目背景

（一）甲方基本情况

中国联合网络通信有限公司软件研究院（简称“中国联通软件研究院”）成立于 2014 年，定位于非法人、非盈利机构，总院位于北京，在哈尔滨和济南下设两个分院。中国联通软件研究院是中国联通集团总部提升自主研发能力的重要战略规划，主要承担中国联通集团的内部业务支撑系统、管理支撑系统、大数据、互联网软件等全域 IT 软件研发任务，以及前瞻性技术研究与应用。

中国联通软件研究院主要任务是集中资源、重点突破，以研究院总部集中系统为切入点，以项目运作为核心，聚焦核心需求、核心架构、核心数据、核心流程的自主掌控，以高目标为牵引，开放务实地加快自主研发能力快速提升，迅速提高投资成本替代，协助集团提升核心竞争力。

（二）项目概况

中国联通软件研究院的人员来自于中国联通集团各省市分公司及系统集成公司，成立之初沿用的原集团公司统一的员工晋升、薪酬分配和绩效考核制度，存

在制度“一刀切”、晋升缓慢、薪酬分配差异不足，不能准确适应 IT 及互联网的行业特点。

为加快中国联通软件研究院内部建立适应互联网和 IT 研发特点的人才引进和培养机制，科学务实构建“市场化、双通道、多族群、谈薪制”的有竞争力的职位发展体系、薪酬体系，细化落实以产品线基础责任单元为单位的项目任务管理体系、成本核算及绩效管理体系，引入外部第三方人力资源咨询机构，制定职位与薪酬体系设计方案。

项目内容主要围绕三个专业模块：职位体系设计、薪酬体系设计、绩效管理体系设计。先开战前期调研。

二、 客户管理现状分析

项目组入场后，通过内部资料研究、访谈调研、问卷调研等方式，对中国联通软件研究院组织与人力资源管理进行了全面诊断评估，主要问题如下：

（一） 业务运作模式

1. 整体管控模式

（1） 属地化管理现象严重

（2） 总院定位尚未得到上下一致认可，垂直管理模式需进一步加强

（二） 职位体系

1. 理论上双通道晋升模式已经建立，但专业通道高等级未实质上发挥作用，晋升通道不畅。

2. 专业通道职级评定标准过于全面、繁琐、僵化，不能客观反映技术人员实际工作能力。

3. 晋升评定周期相对过长，与人才成长速度不匹配。

（三） 薪酬体系

1. 总院与哈尔滨、济南分院三地薪酬体系不统一，薪酬结构、薪酬结构项目均存在显著差异。

2. 薪酬水平市场竞争力整体不足，且职级越高薪酬竞争力越弱。

3. 薪酬构成中固定浮动比例约为五五开，但奖金分配存在平均主义倾向，浮动部分没有充分实现奖勤罚懒的目标。

4. 薪酬调整最快每两年晋一档，周期过长，激励及时性不足。

5. 薪级、薪档之间差异过小，调薪激励力度较弱。

（四） 绩效考核

1. 总院与哈尔滨、济南分院三地考核制度不统一，考核内容、结果核算、应用方式均存在差异。

2. 考核指标不明确、不具体；

3. 考核评价结果接近，差异化程度不足；

4. 考核结果应用范围有限，且职级调整、奖金扣减等约束机制未实际应用。

（五） 其他

1. 大部分员工尚可以胜任目前工作，但学习新知识新技能、紧密结合业务发展的主动意识不足。

2. 管理方式刚性有余而灵活不足，不能充分匹配行业人员特点。

3. 员工生活与工作难以平衡，工作效率难以保证。

三、 标杆案例借鉴

在内部调研结束后，通过调研知名互联网公司、国内领先的 IT 研发企业等，获取标杆管理经验，为

(一) 职位体系

1. 建立双通道，保证专业技术通道吸引力：

技术人员能够在专业技术通道达到与管理通道相同的级别，获得与管理通道相同的地位和优于管理通道的薪酬、福利。

2. 提供快速晋升机会

大多数互联网公司进行一年两次人员评价，为高素质人才提供快速晋升机会

3. 不同层次职级形成差异化的晋升标准，层级越低晋升越快，层级越高晋升越严格

案例：腾讯公司将专业通道划分为四个子通道，每个子通道内设置 6 各大级，每个大级下包含 3 个小级，（例如 6.1、6.2、6.3）小级间晋升比较容易，大级晋升比较严格；低层次级别晋升的约束性条件较少，高层次级别晋升需要满足较多的硬性条件并需要通过严格的晋升答辩，（以 2.2 级为界，2.2 级以上需要满足硬性条件并通过答辩）

4. 确定明确的轮岗机制和流程

案例：亚信联创制定了明确的岗位族群序列转换流程，遵循 2-2-3 的原则，即现有岗位留任 2 年，连续两年绩效评估为 B 级及以上，1-3 个月的协调和交接期，从而为人员在族群序列之间转换明确了标准和流程

5. 引导员工制定个人发展计划

6. 案例：亚信联创要求员工制定的个人发展计划的主要内容包括：1-2 年个人发展目标的制定，个人优势分析，当年重点提升的能力项拟定，能力提升途径、节点、关键人的确定

(二) 薪酬体系：

1. 行业内的主流企业均对技术人员采取高固定低浮动策略

2. 对不同层次员工实施差异化的薪酬对标水平，层级越高对标水平越高

(三) 绩效考核：

1. 绩效考核保证足够的区分度，保持适度的绩效档次，通过活力曲线控制各个档次的人员分布

2. 将个人绩效与组织绩效相关联，高绩效组织增加高绩效档人员比例，降低低绩效档人员比例

3. 绩效考核结果的应用：将绩效结果与个人的岗位工资、奖金、晋升机会、晋升速度、末位淘汰、不胜任清理相关联，考核优秀者获得高于常人的薪酬涨幅、晋升机会和速度

4. 利用 OKR 提醒员工真正的目标，并引导员工持续改善

(四) 其他：

1. 矩阵式管理：

资源部门：制定任职资格，保有人员任命、调配、罢免等等人事审核权；对所属专业人员的中长期业绩、能力评价负责，并对专业人员调

薪、调级起主导作用

- (五) 产品线：负责项目日常工作安排，管理；对资源部门的人事提名具有否决权；对所属人员的短期业绩（特别是项目上的业绩）能力评价负责，并对专业人员项目奖金分配起主导作用

四、 解决方案

(一) 整体框架

通过职位体系设计，解决能力提升问题，实现员工“能干事”；

通过薪酬与考核体系设计，解决评价与激励问题，实现员工“想干事”、“干成事”；

三个人力资源专业模块构成整体驱动力，以先进的管理机制驱动人才队伍素质不断优化，以推动自主研发能力持续提升。

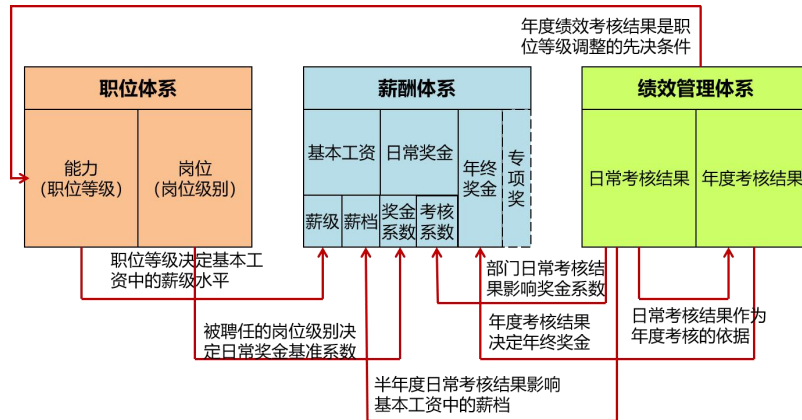


图 1 方案整体框架

(二) 职位体系

1. 组织岗位体系梳理

通过借鉴先进互联网及 IT 企业管理经验，梳理研发组织模式，为软研院建立项目为基本责任单位的产品型组织奠定基础。

软研院总部及分院以专业划分为若干资源部门，在各个项目中以交付中心的角色存在，接受项目经理分解的专项任务。在矩阵式组织汇总，明确项目经理和资源部门对研发人员的管理责任与权限。

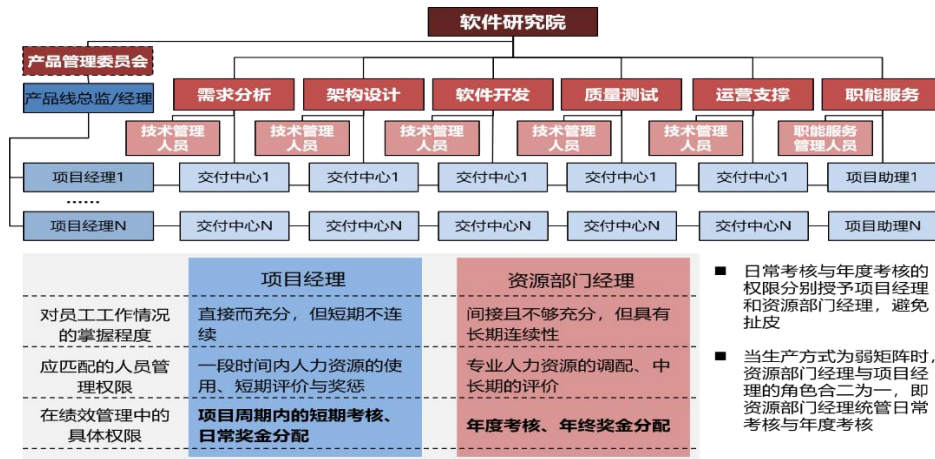


图 2 软研院研发组织形式

2. 通道设计

- 基于行业惯例，除管理通道外，专业通道分为业务序列（项目管理、需求、架构、研发、测试、运维等按软件生命周期设置的族群）和支持序列（人力、财务、行政等若干族群），专业通道等级与最高管理岗位等级相匹配。
- 不同通道之间存在转换关系，管理与项目管理之间可以相互转换，项目管理与架构、研发之间可以相互转换，研发与运维、运维与需求之间可以相互转换，人力、财务、行政与管理之间可以相互转换。

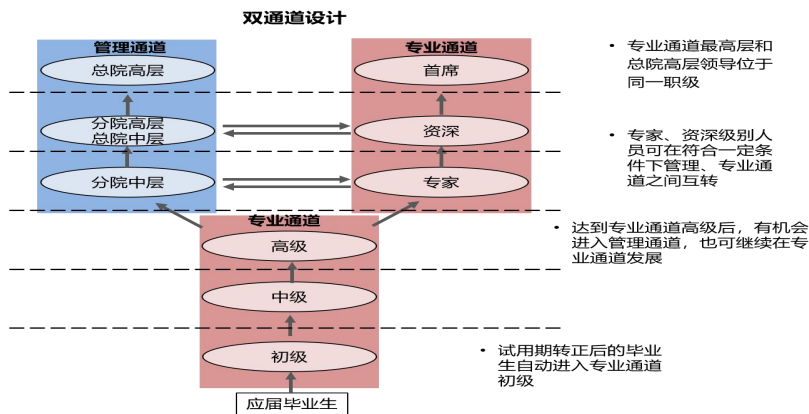


图 3 职业发展等级

3. 任职资格评定标准与程序

- 明确评定标准，按照硬性条件、限制性条件（履职经历、专业能力、核心能力）、否决性条件等若干方面。同时，为避免标准过于刚性对特殊人才的限制，满足绩效要求情况下可弱化年限等部分硬性条件。

表 1 不同等级评定标准（限制性条件）

人才级别	关键履职经历	专业能力	核心能力
领军人才	8 年以上专业工作经验，在专业领域具有权威性，是核心带头人。	是本专业领域内公认的专家，具有跨专业知识，负责对本专业领域的方案进行把关。	具有较强的学习研究能力、创新拓展能力、激发协调、分析判断和贯彻实施能力。
专家人才	5 年以上专业工作经验，3 年以上项目管理经验，或者参与过大型复杂项目，并担任项目负责人，或者作为主要成员参与完成过重点项目或重点工作。	熟练本专业核心专业与技术，跟踪本专业和技术发展前沿，准确把握本专业发展方向，能够解决专业问题，并进行有效优化。	
骨干人才	3 年以上专业工作经验，2 年以上项目管理经验、担任过项目经理、项目组长、技术组长等工作，或者在重点工作、重点项目中发挥突出作用。	掌握本专业核心专业与技术，跟踪本专业和技术发展前沿，能够解决技术框架存在的问题并进行优化。	
后备人才	1 年以上专业工作经验，年度考核结果合格及以上，自动转入后备人才。	具有较强的专业技能，具备承担重要工作的能力。	

表 2 否决性条件（价值观评价）

价值观	成就导向	1) 安于现状，不愿对自己提出更高的工作要求； 2) 不愿承担富有挑战性的工作。
	奉献精神	1) 工作中出现突发或紧急情况而需要加班时，多次拒绝； 2) 过多计较个人得失。
	积极主动	1) 很少关注本领域内信息、知识和技术的最新发展； 2) 很少主动寻求他人的反馈以分析自己的工作表现； 3) 不能充分认识到自己工作对组织的意义，不愿主动承担工作任务。
	团队合作	1) 极少与他人分享有用的信息和资源，极少与他人沟通； 2) 不愿与他人合作，很少参与和支持团队决策。
	勇于创新	1) 工作中很少尝试新方法、新思路； 2) 固守陈规，对新方案的论证实施采取消极态度。
	信守承诺	1) 在组织需要时，不能积极坦诚地表达个人真实观点； 2) 为个人利益隐瞒事实或欺骗他人，不能真实反映客观情况。

(2) 评定程序：硬性条件+培训学时或内部授课+现场答辩。初级人员满足硬性条件即可升级；中级人员升级除满足硬性条件外，还需参加知识技能培训；高级以上人员必须对内部授课，并现场答辩。

4. 评定周期、权限

评定与调整周期设计：初级人员半年一次评定；中级人员1年一次评定；高级人员2年一次评定；资深与专家级人员评定周期为3年以上。

总院成立决策小组，组长由院长担任，院长办公会成员担任决策小组成员，负责审定人才队伍建设实施办法、落地实施方案及相关工作程序、负责确定各级人才的人选、负责对评审小组提交的人才年审结果进行批复。

参照总院，各分院决策小组有领导班子单人，负责确定本院骨干、后备人才的人选、对本院评审小组提交的人才年审结果进行批复。

各分院决策小组职责为：

5. 任职资格等级的应用

- (1) 实现能力与岗位的分离，岗位对应基本的能力等级要求。能力等级决定基本工资，岗位（项目中的角色）决定奖金基数或在项目中的奖金系数，即能力定固定、贡献定浮动。
- (2) 实行评聘分立的管理模式，能力等级决定员工可聘任的岗位范围，允许在一定幅度范围内实行“高岗低配”和“低岗高配”。

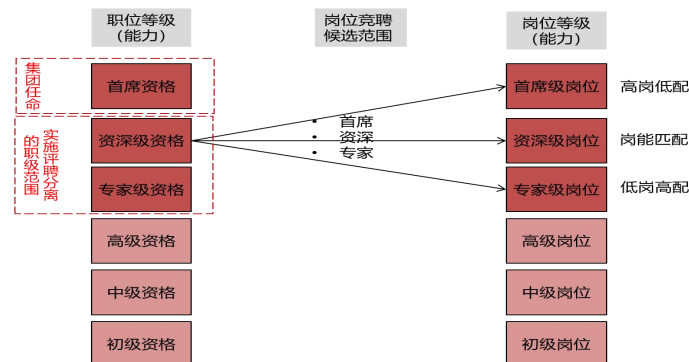


图 4 评聘分立示意

(三) 薪酬体系

1. 薪酬水平

- (1) 建立工资总额动态调控方案，总额增长至少应满足随物价及人数自然增长的要求。
- (2) 采取具象对标的方式，以北京为基础，以亚信联创、天源、迪科、中心软创、斯特奇等供应商为主要对标对象，辅以华为、百度、阿里、腾讯部分岗位薪酬数据，按照【初级、中级市场跟随，高级市场略微领先，资深及专家市场绝对领先】的策略确定薪酬标准，确定各级薪酬中位数。

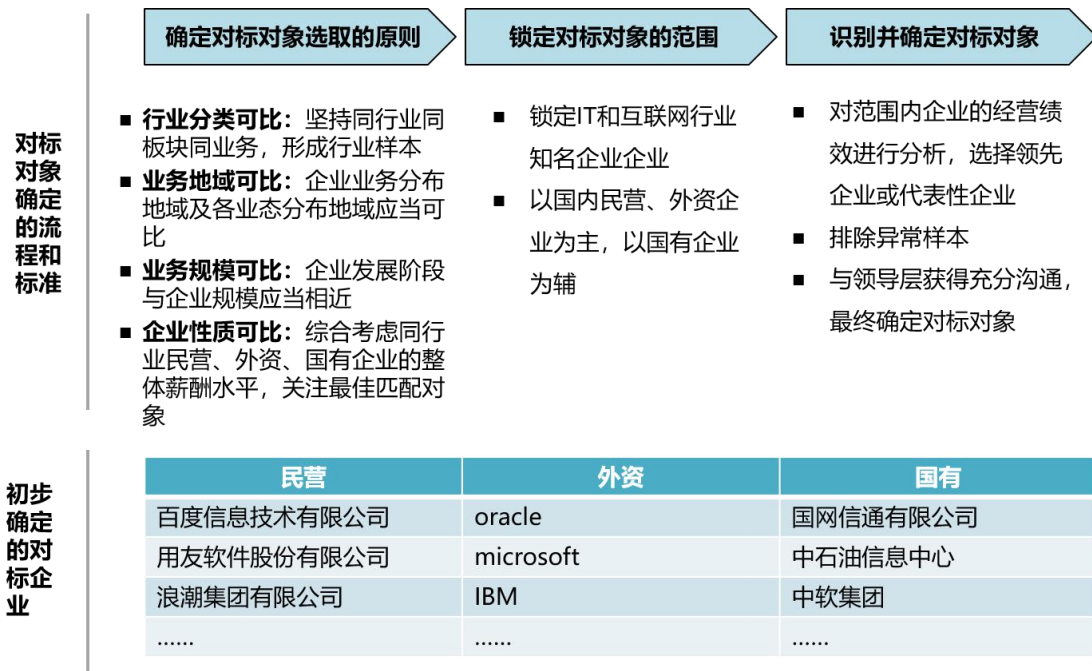


图 5 对标样本选取

(3) 在重新核定职位级别的基础上，增强专业通道高级以上职位的薪酬竞争力。

职级	薪酬水平建议
首席	高于75分位
总监	75分位
专家	75分位
高级	50 - 75分位
中级	50 - 75分位
初级	50 - 75分位
应届毕业生	50分位

图 6 各层级薪酬策略

(4) 在现状基础上扩大各级别薪酬范围，薪酬带宽至少满足员工 4-5 年发展。

2. 薪酬模式与结构

(1) 对于管理序列采取年薪制、专业技术序列采取项目制、职能序列采取岗位绩效工资制，建立针对三个人员类别的差异化薪酬激励模式。

(2) 薪酬结构比例设计：增加各序列人员浮动薪酬占比，强化绩效考核对薪酬分配的影响范围，为实现更有力的工效联动政策奠定基础。

(3) 薪酬项目构成：专业技术序列、职能序列的设置统一的岗位工资，以

及季度绩效和年度绩效、专项奖励。

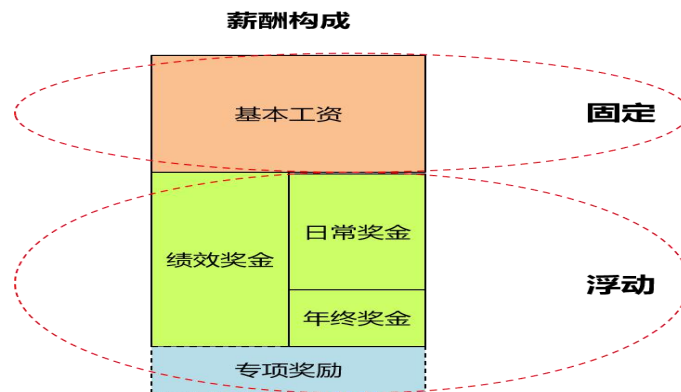


图7 薪酬结构

3. 薪酬管理运行机制

- (1) 定薪规则：毕业生根据学历进入最低等级的不同薪档，试用期转正后根据岗位及试用期表现进入相应薪级、薪档；社会招聘人员根据谈判结果确定专业等级及相应薪级、薪档。
- (2) 调薪规则：根据绩效积分调整同一薪级内的薪档；职位变化调整薪级，易岗易薪。
- (3) 权限规定：初级、中级人员定薪、调薪权限归属分院，高级人员定薪、调薪建议权由分院做出，总部人力资源部审批；资深、专家级人员定薪、调薪建议权归属总院人力资源部，总院院长审批，报备集团审定。

(四) 绩效考核

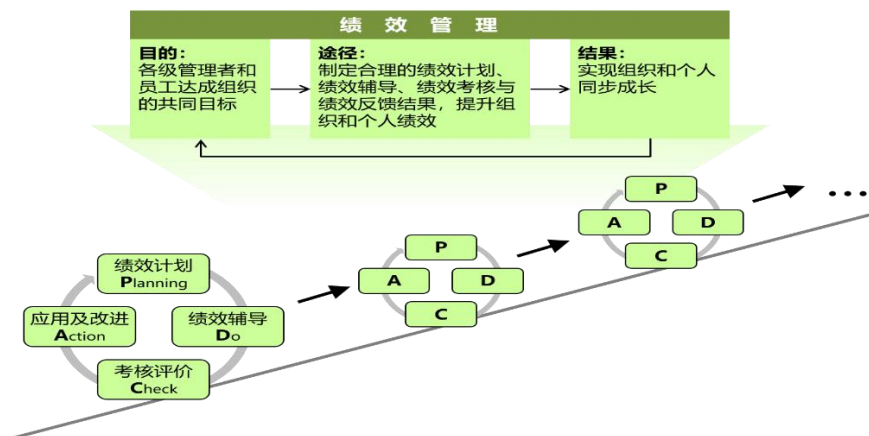


图8 绩效考核整体框架

建立完整的绩效管理闭环，建立项目绩效与部门绩效相结合的研发考核机制，明确产品线、项目经理和部门经理在研发项目和研发人员考核中的权责界面，绩效沟通贯穿绩效计划、绩效辅导、考核评价、应用及改进的各个环节。

1. 考核周期、责任主体

(1) 考核周期

- 1) 组织考核：分院、总院与分院部门实行年度考核；产品线及项目实行年度与项目周期相结合的考核周期设置。
 - 2) 个人考核：年薪制人员实行年度考核与任期考核相结合；项目制人员实行项目考核与年度考核相结合；职能人员实行季度考核与年度考核相结合。
- (2) 责任主体：研发人员的考核在项目经理和部门经理之间按照 80:20 的权重分配，如考核期内有多个项目，则不同项目之间的考核权重根据部门经理提供的员工时间分配设定；职能人员的考核责任主体是部门负责人。
2. 考核内容
- (1) 总院及分院：KPI 考核
 - (2) 总院及分院部门：KPI 考核+GS 考核+服务满意度评价
 - (3) 产品线/项目组：
 - 1) 成熟项目：主要考核项目进度、项目质量、项目成本、综合管理四项内容
 - 2) 探索型项目采取 OKR 考核
 - (4) 个人考核
 - 1) 管理岗位考核内容同组织考核
 - 2) 职能人员考核内容采取 KPI+日常工作+直接上级评价意见
 - 3) 技术人员考核内容主要依据产值完成结果

表 3 研发人员季度考核主要内容

考核指标	分值	考核人	考核数据依据	备注
工作量	50 分	项目经理	工时系统	
工作质量	30 分	项目经理	项目管理系统	
按期完成率	20 分	项目经理	项目管理系统	
员工综合得分=工作量分+积极性分+贡献值分				

表 4 员工年度考核内容

考核内容及权重	考核指标	考核要点和标准	说明
业绩考核 (70%)	量化 KPI	根据各部门员工量化 KPI 指标确定	季度考核
	岗位职责 KPI	根据各部门员工岗位职责 KPI 指标确定	

	GS 任务	根据各部门员工 GS 任务考核要点确定	
胜任度 (20%)	执行能力	认真贯彻落实上级精神, 执行本岗位职责和任务的能力、效率与质量。	年度作为一个考核指标考核
	创新能力	结合本岗位工作职责深入思考, 敢于创新, 提出新思路新方法, 并在工作实践中加以运用, 并取得效果。	
	团队建设 (适用于三级经理)	带领处室团队团结工作及发现、培养和使用人才的能力, 团队体现的凝聚力和战斗力水平。	
	协作配合 (适用于员工)	执行本岗位职责的沟通、协调能力, 对上下游岗位的合作与服务能力。	
公信度/职业道德 (10%)	廉洁自律与公正诚信 (适用于三级经理)	不以岗位便利或职权影响力, 为自己和亲友谋取不当私利, 伤害公司利益; 防范他人以职权谋取不当私利或侵害公司利益; 处事客观公正, 诚信于公司、客户、同事、合作伙伴和社会。	年度考核
	工作态度与诚信 (适用于员工)	对待工作有饱满热情, 有良好的服务态度; 积极努力、认真负责, 按时按要求完成本职工作。 诚信于公司、同事、合作伙伴、客户和社会。不做假, 值得信赖。	

3. 考核结果应用

- (1) 奖金分配: 年薪制人员根据年度考核进行绩效年薪兑现, 根据任期考核进行任期激励兑现; 项目制人员根据产值打包的方式进行总量控制与内部分配, 根据 KPI 考核结果进行考核兑现, 根据年度考核结果进行年终奖兑现; 职能类人员根据季度考核结果进行绩效奖金兑现, 根据年度考核结果进行年终奖兑现。
- (2) 薪酬调整: 考核结果分成四级, 采取强制比例分布——A. 快速进步 B. 可以进步 C. 帮助进步 D. 强制进步。分别对应薪档+2、薪档+1、薪档不变、薪档-1。
- (3) 任职资格等级调整: 考核结果不合格, 强制调岗或淘汰; 考核结果有待改进, 降级; 考核结果合格, 不作调整; 考核结果良好及优秀, 有资格参与晋升评定。
- (4) 其他应用

(五) 其他建议

1. 整体管控模式与总院定位

- (1) 近期总院对分院实行属地化管理
- (2) 总部定位: 职能管理中心、前沿研发中心、技术标准管理中心、代管

北京项目（实际履行北京分院职能），部门设置上采取三个职能部门+需求、架构、开发、测试、运维五个技术管理部门。考虑到测试人员目前主要集中于哈尔滨，可以采取异地设置机构的处理方式，但北京产品线、异地分院要配置测试人员。

2. 分院组织架构

- (1) 分院内部可以实行矩阵式管理模式，取决于项目间人员的流动程度
- (2) 分院的部门设置：三个职能部门+若干产品线+测试部门、运维部门

3. 企业文化

- (1) 人为关怀的文化应得到继承和加强，和刚性的绩效文化形成互补，保持优秀传统。
- (2) 考勤要求：初级、中级人员严格考勤要求；高级人员弱化考勤要求，以结果导向为主；资深、专家级人员不设考勤要求，完全体现结果导向、能力导向。

4. 工作环境

- (1) 对于异地出差采取总量控制、人员动态调整的原则，控制出差的人群范围及年度总时长，以属地办公为主。
- (2) 总院、分院办公环境改善，以营造轻松舒适平等开放的工作氛围为目标。

五、 实施成效

中国联通软件研究院职位与薪酬体系设计项目2016年完成方案设计并交付后，于当年落地实施，经过两年来的运行、调整，基本实现预期目标，员工职业发展路径更加清晰、标准更加明确，核心岗位的薪酬竞争力不断提高，通过明确的考核牵引和刚性应用，薪酬分配更具公平性，成为联通集团内部创新体制机制的标杆单位。中国联通软件研究院在集团公司承接的自主开发项目迅速增加，不断提高投资替代率，为更好地做好通信网络建设提供了坚实保障。

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/>

