

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：因势利导 统筹谋划 精准施策 推动改革更好服务经济社会发展大局 ...1
- ◆ 李克强主持召开国务院常务会议 部署推进国家级经济技术开发区创新提升 ...3
- ◆ 国新办举行进一步提高企业创新能力吹风会 4
- ◆ 人民日报：处理好智库建设中的几个重要关系 8

政策信息：

- ◆ 中共中央 国务院关于建立健全城乡融合发展体制机制和政策体系的意见 ...9
- ◆ 国务院关于推进国家经济技术开发区创新提升打造改革开放新高地的意见 ...16
- ◆ 国务院办公厅关于印发职业技能提升行动方案（2019—2021年）的通知20
- ◆ 国家互联网信息办发布《数据安全管理办法（征求意见稿）》 24
- ◆ 我国将发 5G 商用牌照 进入商用元年 26

行业资讯：

- ◆ 麦肯锡：三招打造供应链金融赢家 27
- ◆ 贝恩咨询：跨国 IT 公司在华营销策略-渠道为王 29
- ◆ 德勤全球：洞察全球人工智能发展优势 32
- ◆ 北大纵横：社区型商业综合体方兴未艾 34
- ◆ 百思特：不惧中美贸易战-初创阶段走对这三步，再差的环境都能活！ ... 35
- ◆ 行动教育：培养高绩效人才，必须懂得“游戏化”设计培养模式 37
- ◆ 仁达方略：《国有资本运营公司组建方案操作指引》研究报告（节选） 39

工作动态：

- ◆ 关于申报 2019 中国管理咨询机构 50 大的通知 40
- ◆ 关于申报 2019 年中国管理咨询优秀案例的通知 42
- ◆ 关于组织编制《全国企业管理咨询机构推荐名录（第三批）》的通知 43
- ◆ 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 45
- ◆ 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 47

知识空间：

- ◆ 2018 中国管理咨询优秀案例节选：宁波轨道交通运营分公司企业文化建设项目--北京捷盟管理咨询有限公司 49

习近平：因势利导统筹谋划精准施策 推动改革更好服务经济社会发展大局

发布时间：2019-5-30 文章来源：人民日报

当前，我国改革发展形势正处于深刻变化之中，外部不确定不稳定因素增多，改革发展面临许多新情况新问题。我们要保持战略定力，坚持问题导向，因势利导、统筹谋划、精准施策，在防范化解重大矛盾和突出问题上出实招硬招，推动改革更好服务经济社会发展大局。

要坚持通过深化改革来破难题、解新题，加快改革创新，推动任务落实，强化制度集成，增强经济发展内生动力，增强应对挑战、抵御风险能力。

新华社北京5月29日电 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5月29日下午主持召开中央全面深化改革委员会第八次会议并发表重要讲话。他强调，当前，我国改革发展形势正处于深刻变化之中，外部不确定不稳定因素增多，改革发展面临许多新情况新问题。我们要保持战略定力，坚持问题导向，因势利导、统筹谋划、精准施策，在防范化解重大矛盾和突出问题上出实招硬招，推动改革更好服务经济社会发展大局。

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《关于创新和完善宏观调控的指导意见》、《关于在山西开展能源革命综合改革试点的意见》、《关于深化影视业综合改革促进我国影视业健康发展的意见》、《关于加强创新能力开放合作的若干意见》、《关于治理高值医用耗材的改革方案》、《关于改革完善体制机制加强粮食储备安全管理的若干意见》、《关于完善建设用地使用权转让、出租、抵押二级市场的指导意见》、《关于加快农业保险高质量发展的指导意见》、《关于进一步推进移风易俗建设文明乡风的指导意见》和《关于各地区各部门贯彻落实中央全面深化改革委员会会议精神深入推进改革督察工作的报告》。

会议指出，创新和完善宏观调控，加快建立同高质量发展要求相适应、体现新发展理念的宏观调控目标体系、政策体系、决策协调体系、监督考评体系、保障体系，要坚持稳中求进工作总基调，坚持以供给侧结构性改革为主线，突出统筹兼顾、综合平衡，注重处理好政府和市场、短期和长期、国内和国际的关系，统筹稳增长、促改革、调结构、惠民生、防风险、保稳定，发挥国家发展规划的战略导向作用，健全财政、货币、就业、产业、区域等经济政策协调机制，保持经济运行在合理区间。

会议强调，推动能源生产和消费革命是保障能源安全、促进人与自然和谐共生的治本之策。山西要通过综合改革试点，努力在提高能源供给体系质量效益、构建清洁低碳用能模

式、推进能源科技创新、深化能源体制改革、扩大能源对外合作等方面取得突破，争当全国能源革命排头兵。

会议指出，推进影视业改革，要从完善创作生产引导机制、规范影视企业经营行为、健全影视评价体系、发挥各类市场主体作用、加强行业管理执法、加强人才队伍建设等方面统筹推进改革，既抓住当前群众普遍关心、反映强烈的具体问题，又聚焦影视行业标准、从业人员诚信建设等配套性强、影响长远的要害问题，形成管用的长效机制。

会议强调，加强创新能力开放合作，要坚持以全球视野谋划和推动科技创新，吸引和培养高精尖缺人才，提升使用全球创新资源能力，打造开放合作区域高地，参与和引导全球创新治理，优化开放合作服务与环境，以开放促进发展、以改革推动创新、以合作实现共赢，全面融入全球创新网络，推动创新型国家建设。

会议指出，高值医用耗材治理关系减轻人民群众医疗负担。要坚持问题导向，通过优化制度、完善政策、创新方式，理顺高值医用耗材价格体系，完善全流程监督管理，净化市场环境和医疗服务执业环境，推动形成高值医用耗材质量可靠、流通快捷、价格合理、使用规范的治理格局，促进行业健康有序发展。

会议强调，粮食储备是保障国家粮食安全的重要物质基础，要以服务宏观调控、调节稳定市场、应对突发事件和提升国家安全能力为目标，科学确定粮食储备功能和规模，改革完善粮食储备管理体制，健全粮食储备运行机制，强化内控管理和外部监督，加快构建更高层次、更高质量、更有效率、更可持续的粮食安全保障体系。

会议指出，完善建设用地使用权转让、出租、抵押二级市场，要坚持建立城乡统一的建设用地市场方向，衔接好国土空间规划及相关产业规划，着力完善交易规则，创新运行模式，健全服务监管，促进土地要素流通顺畅，提高存量土地资源配置效率，提高节约集约用地水平。

会议强调，农业保险作为分散农业生产经营风险的重要手段，对推进现代农业发展、保障农民收益具有重要作用。要按照政府引导、市场运作、自主自愿、协同推进的原则，扩大覆盖面，提高保障水平，拓宽服务领域，优化运行机制，完善大灾风险分散机制，加强基础设施建设，规范市场秩序，推动农业保险高质量发展。

会议指出，进一步推进移风易俗、建设文明乡风是实施乡村振兴战略的重要内容。要以社会主义核心价值观为引领，加强农村思想道德建设，充分发挥农村基层党组织战斗堡垒作用和党员先锋模范作用，有效发挥村民自治重要作用，创新工作措施和方法，因地制宜推进移风易俗，遏制陈规陋习，提高乡村社会文明程度。

会议强调，要坚持通过深化改革来破难题、解新题，加快改革创新，推动任务落实，强化制度集成，增强经济发展内生动力，增强应对挑战、抵御风险能力。要加强对改革的实效评估，梳理存在的突出短板和弱项，有针对性地一项一项推动解决。改革工作中要统筹全局、整体推进，结合实际、突出重点，衡量改革的有效性要从国家改革发展全局出发，既看单项改革执行落实情况，也从战略层面统筹考虑相关制度的集成效果。要把关系经济发展全局的改革、涉及重大制度创新的改革、有利于提升群众获得感的改革放在突出位置，优先抓

好落实。一些重大试点任务，要抓紧时间，倒排工期，早出成果。

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。

李克强主持召开国务院常务会议

部署推进国家级经济技术开发区创新提升 打造改革开放新高地

决定延续集成电路和软件企业所得税优惠政策

吸引国内外投资更多参与和促进信息产业发展

发布时间：2019-5-8 文章来源：中国政府网

国务院总理李克强5月8日主持召开国务院常务会议，部署推进国家级经济技术开发区创新提升，打造改革开放新高地；决定延续集成电路和软件企业所得税优惠政策，吸引国内外投资更多参与和促进信息产业发展。

会议指出，目前我国共有219家国家级经开区，生产总值、财政收入均占全国10%左右，进出口贸易、利用外资占20%左右，主要指标增速超过全国平均水平，同时还有很大新潜力有待释放。要贯彻党中央、国务院部署，加快推进国家级经开区开放创新、科技创新、制度创新，激发市场活力，发挥好其培育经济增长新动力、促进高质量发展的优势。一要支持经开区优化营商环境，推动在“放管服”改革方面走在前列。简化投资项目审批，推行容缺审批、告知承诺制等。将招商成果纳入经开区考核激励。对创新创业人员在户籍、子女入学、创业投资等方面给予便利。各地要主动作为，赋予经开区更大改革自主权，放出活力，管出公平。二要推动创新发展。经开区要率先将国家科技创新政策落实到位，成效明显的可加大政策先行先试力度。支持建设国家大科学试验装置和国家科技创新基地。区内科研院所转化职务发明成果收益给予参与研发的科技人员现金奖励，符合规定的可减按50%计入工资、薪金所得缴纳个人所得税。对经开区与职业院校共建人才培养基地等加大支持。三要提升开放水平。支持经开区引入民营资本和外资开发运营特色产业园等，鼓励港澳地区及外国机构、企业、资本参与国际合作园区运营。支持设立综合保税区。支持在有条件的经开区开展资本项目收支便利化等试点。四要促进产业升级。国家重大产业项目优先在区内布局。实施先进制造业集群培育行动、现代服务业优化升级行动。推动“双创”上水平。鼓励各类资本投资发展数字经济。

会议指出，集成电路和软件产业是支撑经济社会发展的战略性、基础性和先导性产业。通过对在华设立各类所有制企业包括外资企业一视同仁、实施普惠性减税降费，吸引各类投资共同参与和促进集成电路和软件产业发展，有利于推进经济结构优化升级，更好满足高质量发展和高品质生活需求。会议决定，在已对集成电路生产企业或项目按规定的不同条件分别实行企业所得税“两免三减半”（即第一年至第二年免征、第三年至第五年减半征收）或“五免五减半”（即第一年至第五年免征、第六年至第十年减半征收）的基础上，对集成

电路设计和软件企业继续实施 2011 年《国务院关于印发进一步鼓励软件产业和集成电路产业发展若干政策的通知》中明确的所得税“两免三减半”优惠政策。2018 年度所得税汇算清缴也按上述规定执行。同时，有关部门要抓紧研究完善下一步促进集成电路和软件产业向更高层次发展的支持政策。

会议还研究了其他事项。

国新办举行进一步提高企业创新能力吹风会

发布时间：2019-5-24 文章来源：国家工信部

国务院新闻办公室于 2019 年 5 月 24 日（星期五）上午 10 时举行国务院政策例行吹风会，请工业和信息化部副部长王志军、工业和信息化部规划司司长高东升、科技部成果转化与区域创新司负责人杨咸武介绍进一步提高企业创新能力有关情况，并答记者问。以下为吹风会部分文字实录。



国务院新闻办新闻局寿小丽：女士们、先生们，大家上午好，欢迎出席国务院政策例行吹风会。近期，国务院召开常务会议确定发挥企业主体作用，提高创新能力的措施，推进产业提质升级。为了帮助大家更好地了解相关情况，今天我们非常高兴邀请到工业和信息化部副部长王志军先生，请他向大家介绍有关情况，并回答大家的提问。出席今天吹风会的还有：工业和信息化部规划司司长高东升先生，科技部成果转化与区域创新司负责人杨咸武先生。

下面，先请王志军副部长作简要介绍。

王志军：女士们、先生们、媒体的朋友们，大家上午好。很高兴参加今天的吹风会，感谢各位记者朋友长期以来对我们工作的关心和支持。2019年5月14日，国务院常务会议听取了关于进一步提高企业创新能力有关措施的汇报。我想利用今天这个机会向各位记者朋友简要介绍我们开展的相关工作情况，以及下一步工作打算。

党中央、国务院高度重视企业创新能力建设，习近平总书记、李克强总理都对提高企业创新能力作出了系列重要批示指示。近年来，各部门、各地方围绕提高企业创新能力，开展了一系列探索和实践。具体来讲有以下几个方面：一是加强制造业创新体系建设。比如，批复建设10家国家级制造业创新中心，建设一批国家工程研究中心，认定一批国家企业技术中心和国家重点实验室、工程实验室。二是推动重点领域创新突破。比如，鼓励和支持龙头企业开展研发创新，5G通信、轨道交通装备、语音识别等领域的技术水平已经跻身世界前列，C919大型客机、高档数控机床等领域加快追赶国际先进水平。三是促进科技创新成果推广应用。比如，实施新一轮重大技术改造升级工程，引导企业运用新技术新业态新模式，加快技术进步和设备更新。四是优化创新创业政策环境。比如，完善政府采购、首台（套）保险补偿、研发费用加计扣除等鼓励政策，推进“双创”平台建设。

在各部门、各地区，特别是广大企业的共同努力下，企业创新能力得到明显提升。目前，我国企业研发投入占全社会研发投入比重超过70%，规模以上工业企业中，超过四成企业开展了技术创新活动。2017年，我国发明专利申请量达183万件，连续7年居世界首位，专利质量也同步提升。企业创新能力的不断增强，为我国制造业高质量发展打下了坚实基础。

王志军：当然，我们也要看到，与发达国家相比，我国企业创新能力不强的问题依然突出，还存在研发投入不够、关键共性技术供给不足，激励企业创新的机制还不健全等问题。

下一步，我们将主要开展以下四个方面的工作。一是强化企业创新主体地位，支持企业增加研发投入。加大对各类所有制企业的创新政策落实力度。完善以研发费用加计扣除为主的税收优惠政策，支持发展创投、风投等基金，鼓励金融机构提高制造业中长期贷款比例支持企业创新。二是加快关键核心技术攻关，推动制造业加快向智能、绿色、服务型制造转型升级。把工业互联网等新型基础设施建设与制造业技术进步有机结合。三是完善创新体系。推动重大科研设施、基础研究平台等创新资源开放共享。支持企业深入开展“双创”，加强对中小企业创新的服务。四是加快科技成果转化和推广应用。鼓励企业开展国际技术创新合作，参与国际技术标准的制修订。强化知识产权保护，加大侵权惩罚力度。

我先介绍这些内容，接下来欢迎各位记者朋友提问。谢谢。

寿小丽：谢谢王部长。下面进入提问环节，提问前请通报所在的新闻机构。

中央广播电视总台央视记者：国务院常务会议提出要强化企业创新的主体地位。请问王部长，工信部在这方面会采取哪些具体的措施？

王志军：感谢你的提问。支持企业提高创新能力是激发市场活力，增强发展后劲，推动高质量发展的重要抓手。我们将进一步以企业为核心来配置创新资源，推进各类创新载体建

设，探索新型创新模式，提升企业创新能力和动力。具体来讲，着力开展以下几个方面的工作：

一是以示范企业为载体，引导企业加大创新投入。从 2011 年以来，工业和信息化部会同财政部，每年组织开展技术创新示范企业的认定工作，到目前为止已经累计认定示范企业 558 家。实践证明，通过示范企业的认定工作，加强了企业技术创新能力建设，加快了技术创新人才的培养，有效提升了企业技术创新的能力。我们将继续加强技术创新示范企业的培育和推广工作，以点带面引导企业加大创新投入。

二是以重点实验室为载体，推动产学研协同创新。近年来，我部认定了 103 家工业和信息化部重点实验室，为部属高校、直属单位与企业开展协同创新搭建了良好平台。下一步，我们将继续依托部重点实验室，加强产学研联合，加快技术创新能力建设，为完善以企业为主体、市场为导向、产学研深度融合的技术创新体系提供有力支撑。

王志军：三是探索有利于激发企业积极性和能动性的新型创新模式。比如在人工智能方面，我们组织开展新一代人工智能产业创新重点任务揭榜工作，通过揭榜挂帅发现“良马”，通过攻关和测评优选“千里马”，选拔“领头羊”“先锋队”企业；支持建设“上海（浦东新区）人工智能创新应用先导区”，建设企业创新应用的“试验场”。在车联网方面，研究制定《车联网（智能网联汽车）产业发展行动计划》，支持江苏省政府在无锡建设产业先导区，推动车联网城市级示范应用，为企业提供跨行业融合创新的良好环境。

四是积极配合有关部门，加大鼓励企业创新财税政策等落实力度，加强产融对接合作，引导产业投资基金、银行等金融机构加大对企业创新投入的支持。谢谢。

光明日报记者：今年的《政府工作报告》提出要强化对中小企业的技术创新服务，而此次常务会议也强调要加强对中小企业的创新服务。请问在这方面有哪些具体的措施？谢谢。

王志军：谢谢你的提问。中小企业对一个国家经济发展来讲至关重要，党中央、国务院高度重视对中小企业技术创新的服务工作。今年，中办和国办印发了《关于促进中小企业健康发展的指导意见》，这个文件明确要提升中小企业创新发展的能力，工业和信息化部将认真落实党中央、国务院决策部署，具体来讲将采取以下方面的措施，来提升中小企业的创新能力。

一是推动中小企业“专精特新”发展。通过梯度培育和引导扶持，在各地认证的近 2 万家“专精特新”中小企业的基础上，再培育一批聚焦主业、创新能力强、市场占有率高、专注于细分市场的“专精特新”的“小巨人”企业，促进这些“小巨人”企业逐步壮大成长为单项冠军企业，支持中小企业承担技术攻关任务，助力我国制造业高质量发展。

二是开展“互联网+”小微企业创业创新培育行动。实施中小企业信息化推进工程，鼓励大企业及专业服务机构构建面向中小企业的云制造、云服务和工业互联网平台，推动中小企业上云，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。引导基础电信运营商、信息化服务商和专业服务机构提供信息化解决方案，促进信息化服务资源整合，推动中小企业与互联网深度融合和创新发展。

王志军：三是推动实施促进大中小企业融通发展三年行动计划。总结推广一批基于供应链协同、创新能力共享、数据驱动和区域生态的融通模式，培育一批制造业“双创”平台试点示范项目，构建工业互联网网络、平台和安全功能体系，形成在更深程度、更大范围、更高层次的产学研协同，大企业带动中小企业发展，中小企业为大企业注入活力的融通发展的产业生态。

四是强化中小企业创新公共服务。继续举办“创客中国”创新创业大赛，打造为中小企业和创客提供交流展示、产融对接、项目孵化的平台，培育优秀项目和团队，促进产融对接、项目孵化和落地服务。我们还会同国家知识产权局继续实施“中小企业知识产权战略推进工程”，提升中小企业知识产权的创造、运用、保护和管理的能力，培育认定一批国家中小企业公共服务示范平台和国家小型微型企业创业创新示范基地，为广大中小微企业提供技术创新服务和载体、场所支撑。谢谢。

经济日报记者：国务院常务会议提出要推动制造业加快向智能、绿色、服务型制造转型升级，促进制造业迈向中高端。对此，请问工信部将采取哪些措施？谢谢。

王志军：谢谢您的提问。当前新一代信息技术与制造业深度融合，资源环境要素约束逐渐增大，先进制造业与现代服务业融合发展，企业以智能、绿色、服务为主要目标实施技术改造，是转型升级的必然选择。工业和信息化部将会同有关部门坚持以市场为主体，更多地为企业引导方向、优化服务、创造环境。具体来说我们将采取以下几个方面的措施：

一是强化标准引领。在工业机器人、人工智能等新技术、新模式方面，通过制定并推广标准，加强引导促进应用。面向钢铁、有色等重点行业，加快绿色制造标准制定和修订，降低全行业的能耗、水耗和污染物排放。在石化、民爆等行业，强化安全生产标准的实施监督，提升本质安全生产水平。在食品药品及其他消费品领域，对标国际标杆，提高产品质量和安全标准，增加高端产品有效供给。

二是加快培育专业服务供应商。在智能制造、绿色制造、服务型制造、工业互联网等多个领域培育一批系统解决方案供应商，为行业、企业技术改造提供解决方案和系统集成服务，引导供应商增强专业化服务能力，把系统解决方案供应商发展为向行业推广先进技术标准，扩散成功经验的重要载体。

王志军：三是健全中小企业技术服务体系。鼓励和支持第三方服务机构为中小企业技术改造提供诊断咨询、测试认证、项目监理、人才培养、融资服务等优质专业化服务。围绕人工智能、5G、虚拟现实等新技术在制造业中的应用场景，建立面向中小企业的技术改造示范平台，鼓励大企业为中小企业提供装备改进、技术应用、管理提升等方案和工具包支持。通过试点示范开展重点领域和园区中小企业集群化改造。

四是营造政策环境。鼓励银行增加制造业中长期贷款和信用贷款，加强产业和金融部门的信息共享和协同联动。鼓励第三方机构结合新技术新业态新模式发展，及时修订发布技术改造升级投资指南，引导社会各界支持参与。鼓励地方政策创新和探索实践，推广浙江“亩均论英雄”倒逼企业改造、零土地技改项目承诺备案制，广东、江苏等地技术改造综合奖补政策等成功经验，让好的政策惠及更多企业。谢谢。

第一财经记者：近期在中美贸易争端的大背景下，有些企业遭遇到一些挑战。请问，您认为这是否会倒逼中国科技企业自主创新能力的加速提升？而政府层面将采取哪些措施提高中国科技企业的国际竞争力。谢谢。

王志军：我来回答这个问题。我国制造业要真正走向高质量发展的道路，必须扭住关键核心技术攻关这个“牛鼻子”，加快补短板、强弱项、填空白。解决我国关键核心技术短板问题，关键是要发挥企业的主体作用，引导和鼓励企业创新发展。我们将立足当前、着眼长远，聚焦产业链的关键环节，以关键共性技术、前沿引领技术、现代工程技术、颠覆性技术的创新等为突破口，引导企业加强研发攻关和应用推广；坚持市场机制与政府作用相结合，发挥市场对技术研发方向、路线选择及各类创新要素配置的决定性作用。同时强化国家战略引领，引导创新要素更多投向核心技术攻关，大力营造公平竞争的市场环境。

一方面，建立健全基础研究支撑体系。把提升原始创新能力摆在更加突出的位置，进一步加强基础研究的前瞻部署，推动不同领域创新要素有效对接，创新政府管理方式，引导技术能力突出的创新型领军企业加强基础研究。同时加大中央财政对基础研究的稳定支持力度，健全技术创新基金运行机制，引导地方企业和社会力量增加基础领域投入。

另一方面，建立健全产业创新生态体系。继续强化企业创新主体地位，支持龙头企业联合高校和科研院所组建产学研用联合体，推动体制机制创新，开展核心技术研发攻关。面向一些关键核心技术领域，建设集快速审查、快速确权、快速维权为一体的知识产权保护制度，切实加大知识产权侵权惩罚力度，为产业协同创新提供强有力的制度保障。谢谢。

寿小丽：今天的吹风会到此结束。谢谢各位。

人民日报：处理好智库建设中的几个重要关系

发布时间：2019-5-29 文章来源：人民日报

在经济社会快速发展、国家和社会治理日益复杂的背景下，中国特色新型智库日益成为党和政府科学决策、民主决策、依法决策的重要支撑和国家治理体系的重要组成部分。近年来，中国特色新型智库建设在党和政府大力支持下快速推进，正在从数量扩张向结构优化、质量提升发展。但是，无论从智库产出成果的数量和质量看，还是从智库对促进科学决策、引导社会认知的实际作用看，中国特色新型智库建设都还有很长的路要走。深入推进中国特色新型智库建设，充分发挥智库作用，需要处理好以下几个重要关系。

政府驱动与市场驱动的关系。政府驱动在智库建设初期可以取得立竿见影的效果，但智库长期健康发展不能仅仅依靠政府驱动，还需要依靠市场驱动。在智库建设初期，政府可以进行适当引导和扶持，同时明确智库的特殊市场属性。应当看到，智库建设既应体现公共性、社会性、政治性等特征，也应符合一般市场规律，如遵循价值规律、受供需关系影响、需要优胜劣汰的竞争机制等。因此，在智库建设中，既要从供给侧着手，使智库尽快发展起来；又要落脚于需求侧，以需求为牵引，健全智库管理体制和运行机制，完善智库产品供给

机制，促进智库间的竞争，激发智库发展的内生动力。

决策与咨询的关系。当前，不少地方政府只有在面对复杂决策时才会向智库咨询。这是一种被动咨询模式，还需在治理过程中强调主动咨询。应急型决策咨询是必要的，同时还应促进智库对战略性问题的研究思考。充分发挥智库作用，进一步提高决策科学化水平，应将咨询作为公共事务决策的前置程序，使决策咨询真正成为公共事务管理的一部分，进而探索形成智库参与决策的有效路径。

重点智库建设与智库产业化发展的关系。推动智库建设，既要有代表行业水平的智库品牌，也要有庞大的智库群体。只有这样，智库发展才能获得源源不断的动力。因此，既要加强重点智库建设，又要促进智库产业化发展。应树立产业化思维，对智库发展政策、市场培育、发展环境等进行系统构建，通过形成产业化路径来促进智库繁荣发展。

供给侧法规制度与需求侧法规制度的关系。目前，促进智库发展的供给侧法规制度较多，但有关需求侧即决策咨询方面的法规制度较少。智库需求侧法规制度构建至少应包括三个方面：一是将决策咨询作为公共事务决策的必要程序，推动被动咨询转变为主动咨询；二是明确社会智库的非营利机构性质，形成政府研究机构和社会智库既有竞争又有配合的发展格局；三是建立和完善政府购买决策咨询服务制度，将决策咨询纳入政府采购范围。

政府咨询需求与社会需求的关系。满足政府咨询需求是智库功能的一个重要方面，通过理论分析引导社会认知同样是智库的一项重要功能。很多社会治理问题与人民群众生产生活密切相关，提高公众参与度是改善社会治理、推进决策科学化民主化的重要一环。因此，智库产品供给应树立公众需求意识，满足公众的智库需求，在公众关切的热点问题上及时进行专业回应和解疑释惑。在信息技术快速发展的时代条件下，信息来源复杂多样，影响决策的各种思想和话语众多。应充分发挥智库作用，让其运用专业知识引导公众朝着正确方向思考社会热点问题，为提升公众理性思考能力、提高社会治理水平、改善发展环境作出贡献。

（作者单位：华南师范大学）

□ 政策信息

中共中央 国务院关于建立健全城乡 融合发展体制机制和政策体系的意见

发布时间: 2019-5-5 文章来源: 中国政府网

建立健全城乡融合发展体制机制和政策体系，是党的十九大作出的重大决策部署。改革开放特别是党的十八大以来，我国在统筹城乡发展、推进新型城镇化方面取得了显著进展，但城乡要素流动不顺畅、公共资源配置不合理等问题依然突出，影响城乡融合发展的体制机

制障碍尚未根本消除。为重塑新型城乡关系，走城乡融合发展之路，促进乡村振兴和农业农村现代化，现提出以下意见。

一、总体要求

（一）指导思想。以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻党的十九大和十九届二中、三中全会精神，紧紧围绕统筹推进“五位一体”总体布局和协调推进“四个全面”战略布局，坚持和加强党的全面领导，坚持以人民为中心的发展思想，坚持稳中求进工作总基调，坚持新发展理念，坚持推进高质量发展，坚持农业农村优先发展，以协调推进乡村振兴战略和新型城镇化战略为抓手，以缩小城乡发展差距和居民生活水平差距为目标，以完善产权制度和要素市场化配置为重点，坚决破除体制机制弊端，促进城乡要素自由流动、平等交换和公共资源合理配置，加快形成工农互促、城乡互补、全面融合、共同繁荣的新型工农城乡关系，加快推进农业农村现代化。

（二）基本原则

——坚持遵循规律、把握方向。顺应城镇化大趋势，牢牢把握城乡融合发展正确方向，树立城乡一盘棋理念，突出以工促农、以城带乡，构建促进城乡规划布局、要素配置、产业发展、基础设施、公共服务、生态保护等相互融合和协同发展的体制机制。

——坚持整体谋划、重点突破。围绕乡村全面振兴和社会主义现代化国家建设目标，强化统筹谋划和顶层设计，增强改革的系统性、整体性、协同性，着力破除户籍、土地、资本、公共服务等方面的体制机制弊端，为城乡融合发展提供全方位制度供给。

——坚持因地制宜、循序渐进。充分考虑不同地区城乡融合发展阶段和乡村差异性，稳妥把握改革时序、节奏和步骤，尊重基层首创精神，充分发挥地方积极性，分类施策、梯次推进，试点先行、久久为功，形成符合实际、各具特色的改革路径和城乡融合发展模式。

——坚持守住底线、防范风险。正确处理改革发展稳定关系，在推进体制机制破旧立新过程中，守住土地所有制性质不改变、耕地红线不突破、农民利益不受损底线，守住生态保护红线，守住乡村文化根脉，高度重视和有效防范各类政治经济社会风险。

——坚持农民主体、共享发展。发挥农民在乡村振兴中的主体作用，充分尊重农民意愿，切实保护农民权益，调动亿万农民积极性、主动性、创造性，推动农业全面升级、农村全面进步、农民全面发展，不断提升农民获得感、幸福感、安全感。

（三）主要目标

——到2022年，城乡融合发展体制机制初步建立。城乡要素自由流动制度性通道基本打通，城市落户限制逐步消除，城乡统一建设用地市场基本建成，金融服务乡村振兴的能力明显提升，农村产权保护交易制度框架基本形成，基本公共服务均等化水平稳步提高，乡村治理体系不断健全，经济发达地区、都市圈和城市郊区在体制机制改革上率先取得突破。

——到2035年，城乡融合发展体制机制更加完善。城镇化进入成熟期，城乡发展差距和居民生活水平差距显著缩小。城乡有序流动的人口迁徙制度基本建立，城乡统一建设用地市场全面形成，城乡普惠金融服务体系全面建成，基本公共服务均等化基本实现，乡村治理体系更加完善，农业农村现代化基本实现。

——到本世纪中叶，城乡融合发展体制机制成熟定型。城乡全面融合，乡村全面振兴，全体人民共同富裕基本实现。

二、建立健全有利于城乡要素合理配置的体制机制

坚决破除妨碍城乡要素自由流动和平等交换的体制机制壁垒，促进各类要素更多向乡村流动，在乡村形成人才、土地、资金、产业、信息汇聚的良性循环，为乡村振兴注入新动能。

（四）健全农业转移人口市民化机制。有力有序有效深化户籍制度改革，放开放宽除个别超大城市外的城市落户限制。加快实现城镇基本公共服务常住人口全覆盖。以城市群为主体形态促进大中小城市和小城镇协调发展，增强中小城市人口承载力和吸引力。建立健全由政府、企业、个人共同参与的农业转移人口市民化成本分担机制，全面落实支持农业转移人口市民化的财政政策、城镇建设用地增加规模与吸纳农业转移人口落户数量挂钩政策，以及中央预算内投资安排向吸纳农业转移人口落户数量较多的城镇倾斜政策。维护进城落户农民土地承包权、宅基地使用权、集体收益分配权，支持引导其依法自愿有偿转让上述权益。提升城市包容性，推动农民工特别是新生代农民工融入城市。

（五）建立城市人才入乡激励机制。制定财政、金融、社会保障等激励政策，吸引各类人才返乡入乡创业。鼓励原籍普通高校和职业院校毕业生、外出农民工及经商人员回乡创业兴业。推进大学生村官与选调生工作衔接，鼓励引导高校毕业生到村任职、扎根基层、发挥作用。建立选派第一书记工作长效机制。建立城乡人才合作交流机制，探索通过岗编适度分离等多种方式，推进城市教科文卫体等工作人员定期服务乡村。推动职称评定、工资待遇等向乡村教师、医生倾斜，优化乡村教师、医生中高级岗位结构比例。引导规划、建筑、园林等设计人员入乡。允许农村集体经济组织探索人才加入机制，吸引人才、留住人才。

（六）改革完善农村承包地制度。保持农村土地承包关系稳定并长久不变，落实第二轮土地承包到期后再延长 30 年政策。加快完成农村承包地确权登记颁证。完善农村承包地“三权分置”制度，在依法保护集体所有权和农户承包权前提下，平等保护并进一步放活土地经营权。健全土地流转规范管理制度，强化规模经营管理服务，允许土地经营权入股从事农业产业化经营。

（七）稳慎改革农村宅基地制度。加快完成房地一体的宅基地使用权确权登记颁证。探索宅基地所有权、资格权、使用权“三权分置”，落实宅基地集体所有权，保障宅基地农户资格权和农民房屋财产权，适度放活宅基地和农民房屋使用权。鼓励农村集体经济组织及其成员盘活利用闲置宅基地和闲置房屋。在符合规划、用途管制和尊重农民意愿前提下，允许县级政府优化村庄用地布局，有效利用乡村零星分散存量建设用地。推动各地制定省内统一的宅基地面积标准，探索对增量宅基地实行集约有奖、对存量宅基地实行退出有偿。

（八）建立集体经营性建设用地入市制度。加快完成农村集体建设用地使用权确权登记颁证。按照国家统一部署，在符合国土空间规划、用途管制和依法取得前提下，允许农村集体经营性建设用地入市，允许就地入市或异地调整入市；允许村集体在农民自愿前提下，依法把有偿收回的闲置宅基地、废弃的集体公益性建设用地转变为集体经营性建设用地入市；推动城中村、城边村、村级工业园等可连片开发区域土地依法合规整治入市；推进集体经营性建设用地使用权和地上建筑物所有权房地一体、分割转让。完善农村土地征收制度，缩小征地范围，规范征地程序，维护被征地农民和农民集体权益。

（九）健全财政投入保障机制。鼓励各级财政支持城乡融合发展及相关平台和载体建设，发挥财政资金四两拨千斤作用，撬动更多社会资金投入。建立涉农资金统筹整合长效机制，提高资金配置效率。调整土地出让收入使用范围，提高农业农村投入比例。支持地方政府在债务风险可控前提下发行政府债券，用于城乡融合公益性项目。

（十）完善乡村金融服务体系。加强乡村信用环境建设，推动农村信用社和农商行回归本源，改革村镇银行培育发展模式，创新中小银行和地方银行金融产品提供机制，加大开发性和政策性金融支持力度。依法合规开展农村集体经营性建设用地使用权、农民房屋财产权、集体林权抵押融资，以及承包地经营权、集体资产股权等担保融资。实现已入市集体土地与国有土地在资本市场同地同权。建立健全农业信贷担保体系，鼓励有条件有需求的地区按市场化方式设立担保机构。加快完善农业保险制度，推动政策性保险扩面、增品、提标，降低农户生产经营风险。支持通过市场化方式设立城乡融合发展基金，引导社会资本培育一

批国家城乡融合典型项目。完善农村金融风险防范处置机制。

(十一) 建立工商资本入乡促进机制。深化“放管服”改革，强化法律规划政策指导和诚信建设，打造法治化便利化基层营商环境，稳定市场主体预期，引导工商资本为城乡融合发展提供资金、产业、技术等支持。完善融资贷款和配套设施建设补助等政策，鼓励工商资本投资适合产业化规模化集约化经营的农业领域。通过政府购买服务等方式，支持社会力量进入乡村生活性服务业。支持城市搭建城中村改造合作平台，探索在政府引导下工商资本与村集体合作共赢模式，发展壮大村级集体经济。建立工商资本租赁农地监管和风险防范机制，严守耕地保护红线，确保农地农用，防止农村集体产权和农民合法利益受到侵害。

(十二) 建立科技成果入乡转化机制。健全涉农技术创新市场导向机制和产学研用合作机制，鼓励创建技术转移机构和技术服务网络，建立科研人员到乡村兼职和离岗创业制度，探索其在涉农企业技术入股、兼职兼薪机制。建立健全农业科研成果产权制度，赋予科研人员科技成果所有权。发挥政府引导推动作用，建立有利于涉农科研成果转化推广的激励机制与利益分享机制。探索公益性和经营性农技推广融合发展机制，允许农技人员通过提供增值服务合理取酬。

三、建立健全有利于城乡基本公共服务普惠共享的体制机制

推动公共服务向农村延伸、社会事业向农村覆盖，健全全民覆盖、普惠共享、城乡一体的基本公共服务体系，推进城乡基本公共服务标准统一、制度并轨。

(十三) 建立城乡教育资源均衡配置机制。优先发展农村教育事业，建立以城带乡、整体推进、城乡一体、均衡发展的义务教育发展机制。鼓励省级政府建立统筹规划、统一选拔的乡村教师补充机制，为乡村学校输送优秀高校毕业生。推动教师资源向乡村倾斜，通过稳步提高待遇等措施增强乡村教师岗位吸引力。实行义务教育学校教师“县管校聘”，推行县域内校长教师交流轮岗和城乡教育联合体模式。完善教育信息化发展机制，推动优质教育资源城乡共享。多渠道增加乡村普惠性学前教育资源，推行城乡义务教育学校标准化建设，加强寄宿制学校建设。

(十四) 健全乡村医疗卫生服务体系。建立和完善相关政策制度，增加基层医务人员岗位吸引力，加强乡村医疗卫生人才队伍建设。改善乡镇卫生院和村卫生室条件，因地制宜建立完善医疗废物收集转运体系，提高慢性病、职业病、地方病和重大传染病防治能力，加强精神卫生工作，倡导优生优育。健全网络化服务运行机制，鼓励县医院与乡镇卫生院建立县域医共体，鼓励城市大医院与县医院建立对口帮扶、巡回医疗和远程医疗机制。全面建立分级诊疗制度，实行差别化医保支付政策。因地制宜建立完善全民健身服务体系。

(十五) 健全城乡公共文化服务体系。统筹城乡公共文化设施布局、服务提供、队伍建设，推动文化资源重点向乡村倾斜，提高服务的覆盖面和适用性。推行公共文化服务参与式管理模式，建立城乡居民评价与反馈机制，引导居民参与公共文化服务项目规划、建设、管理和监督，推动服务项目与居民需求有效对接。支持乡村民间文化团体开展符合乡村特点的文化活动。推动公共文化服务社会化发展，鼓励社会力量参与。建立文化结对帮扶机制，推动文化工作者和志愿者等投身乡村文化建设。划定乡村建设的历史文化保护线，保护好农业遗迹、文物古迹、民族村寨、传统村落、传统建筑和灌溉工程遗产，推动非物质文化遗产活态传承。发挥风俗习惯、村规民约等优秀传统文化基因的重要作用。

(十六) 完善城乡统一的社会保险制度。完善统一的城乡居民基本医疗保险、大病保险和基本养老保险制度。巩固医保全国异地就医联网直接结算。建立完善城乡居民基本养老保险待遇确定和基础养老金正常调整机制。做好社会保险关系转移接续工作，建立以国家政务服务平台为统一入口的社会保险公共服务平台。构建多层次农村养老保障体系，创新多元化照料服务模式。

(十七) 统筹城乡社会救助体系。做好城乡社会救助兜底工作，织密兜牢困难群众基本生活安全网。推进低保制度城乡统筹，健全低保标准动态调整机制，确保动态管理下应保尽保。全面实施特困人员救助供养制度，提高托底保障能力和服务质量。做好困难农民重特大疾病救助工作。健全农村留守儿童和妇女、老年人关爱服务体系。健全困境儿童保障工作体系，完善残疾人福利制度和服务体系。改革人身损害赔偿制度，统一城乡居民赔偿标准。

(十八) 建立健全乡村治理机制。建立健全党组织领导的自治、法治、德治相结合的乡村治理体系，发挥群众参与治理主体作用，增强乡村治理能力。强化农村基层党组织领导作用，全面推行村党组织书记通过法定程序担任村委会主任和村级集体经济组织、合作经济组织负责人，健全以财政投入为主的稳定的村级组织运转经费保障机制。加强农村新型经济组织和社会组织的党建工作，引导其坚持为农村服务。加强自治组织规范化制度化建设，健全村级议事协商制度。打造一门式办理、一站式服务、线上线下结合的村级综合服务平台，完善网格化管理体系和乡村便民服务体系。

四、建立健全有利于城乡基础设施一体化发展的体制机制

把公共基础设施建设重点放在乡村，坚持先建机制、后建工程，加快推动乡村基础设施提挡升级，实现城乡基础设施统一规划、统一建设、统一管护。

(十九) 建立城乡基础设施一体化规划机制。以市县域为整体，统筹规划城乡基础设施，统筹布局道路、供水、供电、信息、广播电视、防洪和垃圾污水处理等设施。统筹规划重要市政公用设施，推动向城市郊区乡村和规模较大中心镇延伸。推动城乡路网一体规划设计，畅通城乡交通运输连接，加快实现县乡村（户）道路联通、城乡道路客运一体化，完善道路安全防范措施。统筹规划城乡污染物收运处置体系，严防城市污染上山下乡，因地制宜统筹处理城乡垃圾污水，加快建立乡村生态环境保护和美丽乡村建设长效机制。加强城乡公共安全视频监控规划、建设和联网应用，统一技术规范、基础数据和数据开放标准。

(二十) 健全城乡基础设施一体化建设机制。明确乡村基础设施的公共产品定位，构建事权清晰、权责一致、中央支持、省级统筹、市县负责的城乡基础设施一体化建设机制。健全分级分类投入机制，对乡村道路、水利、渡口、公交和邮政等公益性强、经济性差的设施，建设投入以政府为主；对乡村供水、垃圾污水处理和农贸市场等有一定经济收益的设施，政府加大投入力度，积极引入社会资本，并引导农民投入；对乡村供电、电信和物流等经营性为主的设施，建设投入以企业为主。支持有条件的地方政府将城乡基础设施项目整体打包，实行一体化开发建设。

(二十一) 建立城乡基础设施一体化管护机制。合理确定城乡基础设施统一管护运行模式，健全有利于基础设施长期发挥效益的体制机制。对城乡道路等公益性设施，管护和运行投入纳入一般公共预算。明确乡村基础设施产权归属，由产权所有者建立管护制度，落实管护责任。以政府购买服务等方式引入专业化企业，提高管护市场化程度。推进城市基础设施建设运营事业单位改革，建立独立核算、自主经营的企业化管理模式，更好行使城乡基础设施管护责任。

五、建立健全有利于乡村经济多元化发展的体制机制

围绕发展现代农业、培育新产业新业态，完善农企利益紧密联结机制，实现乡村经济多元化和农业全产业链发展。

(二十二) 完善农业支持保护制度。以市场需求为导向，深化农业供给侧结构性改革，走质量兴农之路，不断提高农业综合效益和竞争力。全面落实永久基本农田特殊保护制度，划定粮食生产功能区和重要农产品生产保护区，完善支持政策。按照增加总量、优化存量、提高效能的原则，强化高质量发展导向，加快构建农业补贴政策体系。发展多种形式农业适

度规模经营，健全现代农业产业体系、生产体系、经营体系。完善支持农业机械化政策，推进农业机械化全程全面发展，加强面向小农户的社会化服务。完善农业绿色发展制度，推行农业清洁生产方式，健全耕地草原森林河流湖泊休养生息制度和轮作休耕制度。

（二十三）建立新产业新业态培育机制。构建农村一二三产业融合发展体系，依托“互联网+”和“双创”推动农业生产经营模式转变，健全乡村旅游、休闲农业、民宿经济、农耕文化体验、健康养老等新业态培育机制，探索农产品个性化定制服务、会展农业和农业众筹等新模式，完善农村电子商务支持政策，实现城乡生产与消费多层次对接。适应居民消费升级趋势，制定便利市场准入、加强事中事后监管政策，制定相关标准，引导乡村新产业改善服务环境、提升品质。在年度新增建设用地计划指标中安排一定比例支持乡村新产业新业态发展，探索实行混合用地等方式。严格农业设施用地管理，满足合理需求。

（二十四）探索生态产品价值实现机制。牢固树立绿水青山就是金山银山的理念，建立政府主导、企业和社会各界参与、市场化运作、可持续的城乡生态产品价值实现机制。开展生态产品价值核算，通过政府对公共生态产品采购、生产者对自然资源约束性有偿使用、消费者对生态环境附加值付费、供需双方在生态产品交易市场中的权益交易等方式，构建更多运用经济杠杆进行生态保护和环境治理的市场体系。完善自然资源资产产权制度，维护参与者权益。完善自然资源价格形成机制，建立自然资源政府公示价格体系，推进自然资源资产抵押融资，增强市场活力。

（二十五）建立乡村文化保护利用机制。立足乡村文明，吸取城市文明及外来文化优秀成果，推动乡村优秀传统文化创造性转化、创新性发展。推动优秀农耕文化遗产保护与合理适度利用。建立地方和民族特色文化资源挖掘利用机制，发展特色文化产业。创新传统工艺振兴模式，发展特色工艺产品和品牌。健全文物保护单位和传统村落整体保护利用机制。鼓励乡村建筑文化传承创新，强化村庄建筑风貌规划管控。培育挖掘乡土文化本土人才，引导企业积极参与，显化乡村文化价值。

（二十六）搭建城乡产业协同发展平台。培育发展城乡产业协同发展先行区，推动城乡要素跨界配置和产业有机融合。把特色小镇作为城乡要素融合重要载体，打造集聚特色产业创新创业生态圈。优化提升各类农业园区。完善小城镇联结城乡的功能，探索创新美丽乡村特色化差异化发展模式，盘活用好乡村资源资产。创建一批城乡融合典型项目，形成示范带动效应。

（二十七）健全城乡统筹规划制度。科学编制市县发展规划，强化城乡一体设计，统筹安排市县农田保护、生态涵养、城镇建设、村落分布等空间布局，统筹推进产业发展和基础设施、公共服务等建设，更好发挥规划对市县发展的指导约束作用。按照“多规合一”要求编制市县空间规划，实现土地利用规划、城乡规划等有机融合，确保“三区三线”在市县层面精准落地。加快培育乡村规划设计、项目建设运营等方面人才。综合考虑村庄演变规律、集聚特点和现状分布，鼓励有条件的地区因地制宜编制村庄规划。

六、建立健全有利于农民收入持续增长的体制机制

拓宽农民增收渠道，促进农民收入持续增长，持续缩小城乡居民生活水平差距。

（二十八）完善促进农民工工资性收入增长环境。推动形成平等竞争、规范有序、城乡统一的劳动力市场，统筹推进农村劳动力转移就业和就地创业就业。规范招工用人制度，消除一切就业歧视，健全农民工劳动权益保护机制，落实农民工与城镇职工平等就业制度。健全城乡均等的公共就业创业服务制度，努力增加就业岗位和创业机会。提高新生代农民工职业技能培训的针对性和有效性，健全农民工输出输入地劳务对接机制。

（二十九）健全农民经营性收入增长机制。完善财税、信贷、保险、用地等政策，加强职业农民培训，培育发展新型农业经营主体。建立农产品优质优价正向激励机制，支持新型

经营主体发展“三品一标”农产品、打造区域公用品牌，提高产品档次和附加值。引导龙头企业与农民共建农业产业化联合体，让农民分享加工销售环节收益。完善企业与农民利益联结机制，引导农户自愿以土地经营权等入股企业，通过利润返还、保底分红、股份合作等多种形式，拓宽农民增收渠道。促进小农户和现代农业发展有机衔接，突出抓好农民合作社和家庭农场两类农业经营主体发展，培育专业化市场化服务组织，帮助小农户节本增收。

（三十）建立农民财产性收入增长机制。以市场化改革为导向，深化农村集体产权制度改革，推动资源变资产、资金变股金、农民变股东。加快完成农村集体资产清产核资，把所有权确权到不同层级的农村集体经济组织成员集体。加快推进经营性资产股份合作制改革，将农村集体经营性资产以股份或者份额形式量化到本集体成员。对财政资金投入农业农村形成的经营性资产，鼓励各地探索将其折股量化到集体经济组织成员。创新农村集体经济运行机制，探索混合经营等多种实现形式，确保集体资产保值增值和农民收益。完善农村集体产权权能，完善农民对集体资产股份占有、收益、有偿退出及担保、继承权。

（三十一）强化农民转移性收入保障机制。履行好政府再分配调节职能，完善对农民直接补贴政策，健全生产者补贴制度，逐步扩大覆盖范围。在统筹整合涉农资金基础上，探索建立普惠性农民补贴长效机制。创新涉农财政性建设资金使用方式，支持符合条件的农业产业化规模化项目。

（三十二）强化打赢脱贫攻坚战体制机制。坚持精准扶贫、精准脱贫，进一步完善中央统筹、省负总责、市县抓落实的工作机制，采取更加有力的举措、更加集中的支持、更加精细的工作，着力提高脱贫质量。改进帮扶方式方法，更多采用生产奖补、劳务补助、以工代赈等机制，推动贫困群众通过自己的辛勤劳动脱贫致富。对完全或部分丧失劳动能力的特殊贫困人口，综合实施保障性扶贫政策。聚焦深度贫困地区，以解决突出制约问题为重点，以重大扶贫工程和到村到户帮扶为抓手，加大政策倾斜和扶贫资金整合力度，着力改善发展条件，增强贫困农户发展能力。

七、组织保障

各地区各部门要统一思想，深刻认识建立健全城乡融合发展体制机制的重要意义，顺应经济社会发展规律，根据城乡关系发展特征，把握节奏、持续用力、久久为功，确保各项改革任务扎实有序推进。

（三十三）加强党的领导。确保党在推动城乡融合发展中始终总揽全局、协调各方，做到“两个维护”。加强各级党组织的领导，充分发挥城乡基层党组织战斗堡垒作用，为城乡融合发展提供坚强政治保障。

（三十四）强化分工协作。国家发展改革委牵头建立城乡融合发展工作协同推进机制，明确分工、强化责任，加强统筹协调和跟踪督导。各有关部门要围绕人口、土地、财政、金融和产权等任务，制定细化配套改革措施。重大事项及时向党中央、国务院报告。

（三十五）压实地方责任。地方党委和政府要增强主体责任意识，当好改革促进派和实干家，结合本地实际制定细化可操作的城乡融合发展体制机制政策措施，整合力量、扭住关键、精准发力，以钉钉子精神抓好落实。

（三十六）注重试点引路。把试点作为重要改革方法，选择有一定基础的市县两级设立国家城乡融合发展试验区，支持制度改革和政策安排率先落地，先行先试、观照全局，及时总结提炼可复制的典型经验并加以宣传推广。

国务院关于推进国家经济技术开发区 创新提升打造改革开放新高地的意见

国发〔2019〕11号

发布时间: 2019-5-28 文章来源: 中国政府网

各省、自治区、直辖市人民政府，国务院各部委、各直属机构：

为着力构建国家级经济技术开发区（以下简称国家级经开区）开放发展新体制，发展更高层次的开放型经济，加快形成国际竞争新优势，充分发挥产业优势和制度优势，带动地区经济发展，现提出以下意见。

一、总体要求

（一）指导思想。

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻党的十九大和十九届二中、三中全会精神，按照党中央、国务院决策部署，坚持稳中求进工作总基调，坚持新发展理念，以供给侧结构性改革为主线，以高质量发展为核心目标，以激发对外经济活力为突破口，着力推进国家级经开区开放创新、科技创新、制度创新，提升对外合作水平、提升经济发展质量，打造改革开放新高地。

（二）基本原则。

——坚持开放引领、改革创新。充分发挥国家级经开区的对外开放平台作用，坚定不移深化改革，持续优化投资环境，激发对外经济活力，打造体制机制新优势。

——坚持质量第一、效益优先。集聚知识、技术、信息、数据等生产要素，推动质量变革、效率变革、动力变革，提高全要素生产率，促进产业升级，拓展发展新空间。

——坚持市场主导、政府引导。充分发挥市场在资源配置中的决定性作用，更好发挥政府作用，弘扬企业家精神，激发市场活力和创造力，培育经济发展新动能。

二、提升开放型经济质量

（三）拓展利用外资方式。支持国家级经开区提高引资质量，重点引进跨国公司地区总部、研发、财务、采购、销售、物流、结算等功能性机构。地方人民政府可依法、合规在外商投资项目前期准备等方面给予支持。支持区内企业开展上市、业务重组等。（商务部、证监会等单位与地方各级人民政府按职责分工负责）

（四）优化外商投资导向。对在中西部和东北地区国家级经开区内从事鼓励类项目且在完善产业链等方面发挥重要作用的外商投资企业，可按规定予以支持。（各有关省级人民政府按职责分工负责）实行差异化的区域政策，相关中央预算内投资和中央财政专项转移支付继续向中西部欠发达地区和东北地区老工业基地倾斜。（发展改革委、财政部等单位按职责分工负责）地方人民政府可统筹上级转移支付资金和自有资金，对符合条件的中西部欠发达地区和东北地区老工业基地区域内国家级经开区基础设施建设、物流交通、承接产业转移、优化投资环境等项目，提供相应支持。（发展改革委、财政部、商务部等单位与地方各级人民政府按职责分工负责）

（五）提升对外贸易质量。支持符合条件的国家级经开区申请设立综合保税区。（商务部、海关总署等单位按职责分工负责）充分运用外经贸发展专项资金等，支持符合条件的国

家级经开区建设外贸转型升级基地和外贸公共服务平台。（财政部、商务部等单位与地方各级人民政府按职责分工负责）支持国家级经开区推进关税保证保险改革。（海关总署、税务总局、银保监会等单位按职责分工负责）

三、赋予更大改革自主权

（六）深化“放管服”改革。支持国家级经开区优化营商环境，推动其在“放管服”改革方面走在前列，依法精简投资项目准入手续，简化审批程序，下放省市级经济管理审批权限，实施先建后验管理新模式。深化投资项目审批全流程改革，推行容缺审批、告知承诺制等管理方式。全面开展工程建设项目审批制度改革，统一审批流程，统一信息数据平台，统一审批管理体系，统一监管方式。（发展改革委、住房城乡建设部、市场监管总局等单位与地方各级人民政府按职责分工负责）

（七）优化机构职能。允许国家级经开区按照机构编制管理相关规定，调整内设机构、职能、人员等，推进机构设置和职能配置优化协同高效。优化国家级经开区管理机构设置，结合地方机构改革逐步加强对区域内经济开发区的整合规范。地方人民政府可根据国家级经开区发展需要，按规定统筹使用各类编制资源。（中央编办、财政部等单位与地方各级人民政府按职责分工负责）

（八）优化开发建设主体和运营主体管理机制。支持地方人民政府对有条件的国家级经开区开发建设主体进行资产重组、股权结构调整优化，引入民营资本和外国投资者，开发运营特色产业园等园区，并在准入、投融资、服务便利化等方面给予支持。（商务部等单位与地方各级人民政府按职责分工负责）积极支持符合条件的国家级经开区开发建设主体申请首次公开发行股票并上市。（证监会等单位负责）

（九）健全完善绩效激励机制。支持国家级经开区创新选人用人机制，经批准可实行聘任制、绩效考核制等，允许实行兼职兼薪、年薪制、协议工资制等多种分配方式。支持国家级经开区按市场化原则开展招商、企业入驻服务等，允许国家级经开区制定业绩考核办法时将招商成果、服务成效等纳入考核激励。（财政部、人力资源社会保障部等单位与地方各级人民政府按职责分工负责）

（十）支持开展自贸试验区相关改革试点。支持国家级经开区按程序开展符合其发展方向的自贸试验区相关改革试点。在政府职能转变、投资贸易便利化等重点领域加大改革力度，充分发挥国家级经开区辐射带动作用。（商务部等单位与地方各级人民政府按职责分工负责）

四、打造现代产业体系

（十一）加强产业布局统筹协调。加强上下游产业布局规划，推动国家级经开区形成共生互补的产业生态体系。国家重大产业项目优先规划布局在国家级经开区。充分发挥中央层面现有各类产业投资基金作用，支持发展重大产业项目。地方人民政府要对国家级经开区推进主导产业升级予以适当支持。（发展改革委、工业和信息化部、财政部等单位与地方各级人民政府按职责分工负责）

（十二）实施先进制造业集群培育行动。支持国家级经开区创建国家新型工业化产业示范基地，坚持市场化运作、内外资企业一视同仁，培育先进制造业集群。加快引进先进制造业企业、专业化“小巨人”企业、关键零部件和中间品制造企业，支持企业建设新兴产业发展联盟和产业技术创新战略联盟。（发展改革委、工业和信息化部等单位与地方各级人民政府按职责分工负责）加强与相关投资基金合作，充分发挥产业基金、银行信贷、证券市场、保险资金以及国家融资担保基金等作用，拓展国家级经开区发展产业集群的投融资渠道。

（发展改革委、工业和信息化部、财政部、人民银行、银保监会、证监会等单位按职责分工

负责)鼓励国家级经开区内企业承担智能制造试点示范项目,鼓励企业研发、采购先进设备、引进人才、国际化发展等。(地方各级人民政府按职责分工负责)

(十三)实施现代服务业优化升级行动。地方人民政府可结合地方服务业发展实际,利用现有政策和资金渠道,支持在符合条件的国家级经开区内发展医疗健康、社区服务等生活性服务业,以及工业设计、物流、会展等生产性服务业。(发展改革委、民政部、财政部、商务部、卫生健康委等单位与各省级人民政府按职责分工负责)

(十四)加快推进园区绿色升级。充分发挥政府投资基金作用,支持国家级经开区加大循环化改造力度,实施环境优化改造项目。(发展改革委、财政部、商务部等单位与各省级人民政府按职责分工负责)支持国家级经开区创建国家生态工业示范园区,省级人民政府相应予以政策支持。在符合园区规划环评结论和审查要求的基础上,对国家生态工业示范园区内的重大项目依法简化项目环评内容,提高审批效率。依法推进国家级经开区规划环境影响评价工作。(生态环境部、商务部等单位与各省级人民政府按职责分工负责)

(十五)推动发展数字经济。鼓励各类资本在具备条件的国家级经开区投资建设信息技术基础设施,省级人民政府可将此类投资纳入当地数字经济发展规划并予以支持。支持国家级经开区内企业创建数字产业创新中心、智能工厂、智能车间等。(中央网信办、发展改革委、工业和信息化部等单位与地方各级人民政府按职责分工负责)

(十六)提升产业创新能力。鼓励国家级经开区复制推广自贸试验区、自主创新示范区等试点经验,率先将国家科技创新政策落实到位,成效明显的可加大政策先行先试力度,打造成为科技创新集聚区。在服务业开放、科技成果转化、科技金融发展等方面加强制度创新。对新兴产业实行包容审慎监管。(科技部、商务部、人民银行、市场监管总局、知识产权局等单位与地方各级人民政府按职责分工负责)支持国家级经开区建设国家大科学装置和国家科技创新基地。支持符合条件的国家级经开区打造特色创新创业载体,推动中小企业创新创业升级。(发展改革委、科技部、工业和信息化部、财政部、商务部等单位与地方各级人民政府按职责分工负责)国家级经开区内科研院所转化职务发明成果收益给予参与研发的科技人员的现金奖励,符合税收政策相关规定的,可减按50%计入科技人员工资、薪金所得缴纳个人所得税。(财政部、税务总局等单位与地方各级人民政府按职责分工负责)鼓励国家级经开区对区内企业开展专利导航、知识产权运营、知识产权维权援助等给予支持。(市场监管总局、知识产权局等单位与地方各级人民政府按职责分工负责)支持在有条件的国家级经开区开展资本项目收入结汇支付便利化、不动产投资信托基金等试点。(人民银行、证监会、外汇局等单位与地方各级人民政府按职责分工负责)

五、完善对内对外合作平台功能

(十七)积极参与国际合作。支持国家级经开区积极探索与境外经贸合作区开展合作。支持中西部地区有关国家级经开区参与中国—新加坡(重庆)战略性互联互通示范项目“国际陆海贸易新通道”建设。(外交部、发展改革委、交通运输部、商务部、海关总署等单位与地方各级人民政府按职责分工负责)

(十八)打造国际合作新载体。在科技人才集聚、产业体系较为完备的国家级经开区建设一批国际合作园区,鼓励港澳地区及外国机构、企业、资本参与国际合作园区运营。支持金融机构按照风险可控、商业可持续原则,做好国际合作园区的金融服务。鼓励地方人民政府用足用好现有政策,依法、合规支持国家级经开区建设国际合作园区。(财政部、商务部、人民银行、港澳办、银保监会、证监会、进出口银行、开发银行等单位与地方各级人民政府按职责分工负责)

(十九)拓展对内开放新空间。鼓励地方人民政府依法完善财政、产业政策,支持国家级经开区根据所在区域产业布局,增强产业转移承载能力,开展项目对接。充分发挥外经贸

发展专项资金作用，支持国家级经开区与边境经济合作区、跨境经济合作区开展合作，共同建设项目孵化、人才培养、市场拓展等服务平台和产业园区，为边境经济合作区、跨境经济合作区承接产业转移项目创造条件。省级人民政府要加大对共建园区基础设施建设的支持力度。（发展改革委、财政部、自然资源部、商务部、人民银行、银保监会等单位与地方各级人民政府按职责分工负责）

（二十）促进与所在城市互动发展。在保障信息安全的前提下，支持国家级经开区与所在地人民政府相关机构共享公共资源交易、人口、交通、空间地理等信息。国家级经开区可在国土空间基础信息平台的基础上建设城市空间基础信息平台。（公安部、自然资源部、住房城乡建设部、交通运输部等单位与地方各级人民政府按职责分工负责）推动国家级经开区完善高水平商贸旅游、医疗养老、文化教育等功能配套，规划建设城市综合体、中央商务区、专家公寓等。对公共服务重点项目，地方人民政府和国家级经开区可提供运营支持。支持有条件的国家级经开区建设国际化社区和外籍人员子女学校。（教育部、民政部、商务部、卫生健康委等单位与地方各级人民政府按职责分工负责）

六、加强要素保障和资源集约利用

（二十一）强化集约用地导向。支持国家级经开区开展旧城镇、旧厂房、旧村庄等改造，并按规定完善历史用地手续。积极落实产业用地政策，支持国家级经开区内企业利用现有存量土地发展医疗、教育、科研等项目。原划拨土地改造开发后用途符合《划拨用地目录》的，仍可继续按划拨方式使用。对符合协议出让条件的，可依法采取协议方式办理用地手续。鼓励地方人民政府通过创新产业用地分类、鼓励土地混合使用、提高产业用地土地利用效率、实行动态弹性出让、长期租赁、先租后让、租让结合供地等，满足国家级经开区的产业项目用地需求。加强国家级经开区存量用地二次开发，促进低效闲置土地的处置利用。鼓励新入区企业和土地使用权权属企业合作，允许对具备土地独立分宗条件的工业物业产权进行分割，用以引进优质项目。省级人民政府对国家级经开区盘活利用存量土地的，可给予用地指标奖励。除地方人民政府已分层设立建设用地使用权的地下空间外，现有项目开发地下空间作为自用的，其地下空间新增建筑面积可以补缴土地价款的方式办理用地手续。（自然资源部等单位与地方各级人民政府按职责分工负责）

（二十二）降低能源资源成本。支持省级人民政府在国家级经开区开展电力市场化交易，支持国家级经开区内企业集体与发电企业直接交易，支持区内电力用户优先参与电力市场化交易。支持国家级经开区按规定开展非居民用天然气价格市场化改革，加强天然气输配价格监管，减少或取消直接供气区域内国家级经开区省级管网输配服务加价。（发展改革委、能源局等单位与地方各级人民政府按职责分工负责）

（二十三）完善人才政策保障。支持国家级经开区引进急需的各类人才，提供户籍办理、出入境、子女入学、医疗保险、创业投资等方面“一站式”服务。允许具有硕士及以上学历的优秀外国留学生毕业后直接在国家级经开区工作。对国家级经开区内企业急需的外国专业人才，按照规定适当放宽申请工作许可的年龄限制。对国家级经开区引进外籍高端人才，提供入境、居留和永久居留便利。（教育部、科技部、公安部、财政部、人力资源社会保障部、住房城乡建设部、移民局等单位与地方各级人民政府按职责分工负责）

（二十四）促进就业创业。对符合条件且未享受实物保障的在国家级经开区内就业或创业的人员，可提供一定的购房、租房补贴，按规定落实创业担保贷款政策。（财政部、人力资源社会保障部、住房城乡建设部、人民银行等单位与地方各级人民政府按职责分工负责）鼓励地方人民政府提高国家级经开区内企业培养重点行业紧缺高技能人才补助标准，对国家级经开区与职业院校（含技工院校）共建人才培养基地、创业孵化基地等按规定给予支持。（教育部、财政部、人力资源社会保障部等单位与地方各级人民政府按职责分工负责）

各地区、各部门要深刻认识推进国家级经开区创新提升、打造改革开放新高地的重大意义，采取有效措施，加快推进国家级经开区高水平开放、高质量发展。商务部要会同有关部门加强督促检查，确保各项措施落到实处。涉及调整行政法规、国务院文件和经国务院批准的部门规章的，按规定程序办理。

国务院
2019年5月18日

国务院办公厅关于印发职业技能提升行动方案 (2019—2021年)的通知

国办发〔2019〕24号

发布时间: 2019-5-24 文章来源: 中国政府网

各省、自治区、直辖市人民政府，国务院各部委、各直属机构：

《职业技能提升行动方案（2019—2021年）》已经国务院同意，现印发给你们，请认真贯彻执行。

国务院办公厅
2019年5月18日

职业技能提升行动方案（2019—2021年）

为贯彻落实党中央、国务院决策部署，实施职业技能提升行动，制定以下方案。

一、总体要求和目标任务

（一）总体要求。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，把职业技能培训作为保持就业稳定、缓解结构性就业矛盾的关键举措，作为经济转型升级和高质量发展的重要支撑。坚持需求导向，服务经济社会发展，适应人民群众就业创业需要，大力推行终身职业技能培训制度，面向职工、就业重点群体、建档立卡贫困劳动力（以下简称贫困劳动力）等城乡各类劳动者，大规模开展职业技能培训，加快建设知识型、技能型、创新型劳动者大军。

（二）目标任务。2019年至2021年，持续开展职业技能提升行动，提高培训针对性实效性，全面提升劳动者职业技能水平和就业创业能力。三年共开展各类补贴性职业技能培训5000万人次以上，其中2019年培训1500万人次以上；经过努力，到2021年底技能劳动者占就业人员总量的比例达到25%以上，高技能人才占技能劳动者的比例达到30%以上。

二、对职工等重点群体开展有针对性的职业技能培训

（三）大力开展企业职工技能提升和转岗转业培训。企业需制定职工培训计划，开展适

应岗位需求和发展需要的技能培训，广泛组织岗前培训、在岗培训、脱产培训，开展岗位练兵、技能竞赛、在线学习等活动，大力开展高技能人才培训，组织实施高技能领军人才和产业紧缺人才境外培训。发挥行业、龙头企业和培训机构作用，引导帮助中小微企业开展职工培训。实施高危行业领域安全技能提升行动计划，化工、矿山等高危行业企业要组织从业人员和各类特种作业人员普遍开展安全技能培训，严格执行从业人员安全技能培训合格后上岗制度。支持帮助困难企业开展转岗转业培训。在全国各类企业全面推行企业新型学徒制、现代学徒制培训，三年培训100万新型学徒。推进产教融合、校企合作，实现学校培养与企业用人的有效衔接。鼓励企业与参训职工协商一致灵活调整工作时间，保障职工参训期间应有的工资福利待遇。

（四）对就业重点群体开展职业技能提升培训和创业培训。面向农村转移就业劳动者特别是新生代农民工、城乡未继续升学初高中毕业生（以下称“两后生”）等青年、下岗失业人员、退役军人、就业困难人员（含残疾人），持续实施农民工“春潮行动”、“求学圆梦行动”、新生代农民工职业技能提升计划和返乡创业培训计划以及劳动预备培训、就业技能培训、职业技能提升培训等专项培训，全面提升职业技能和就业创业能力。对有创业愿望的开展创业培训，加强创业培训项目开发、创业担保贷款、后续扶持等服务。围绕乡村振兴战略，实施新型职业农民培育工程和农村实用人才带头人素质提升计划，开展职业农民技能培训。

（五）加大贫困劳动力和贫困家庭子女技能扶贫工作力度。聚焦贫困地区特别是“三区三州”等深度贫困地区，鼓励通过项目制购买服务等方式为贫困劳动力提供免费职业技能培训，并在培训期间按规定通过就业补助资金给予生活费（含交通费，下同）补贴，不断提高参训贫困人员占贫困劳动力比重。持续推进东西部扶贫协作框架下职业教育、职业技能培训帮扶和贫困村创业致富带头人培训。深入推进技能脱贫千校行动和深度贫困地区技能扶贫行动，对接受技工教育的贫困家庭学生，按规定落实中等职业教育国家助学金和免学费等政策；对子女接受技工教育的贫困家庭，按政策给予补助。

三、激发培训主体积极性，有效增加培训供给

（六）支持企业兴办职业技能培训。支持各类企业特别是规模以上企业或者吸纳就业人数较多的企业设立职工培训中心，鼓励企业与职业院校（含技工院校，下同）共建实训中心、教学工厂等，积极建设培育一批产教融合型企业。企业举办或参与举办职业院校的，各级政府可按规定根据毕业生就业人数或培训实训人数给予支持。支持企业设立高技能人才培训基地和技能大师工作室，企业可通过职工教育经费提供相应的资金支持，政府按规定通过就业补助资金给予补助。支持高危企业集中的地区建设安全生产和技能实训基地。

（七）推动职业院校扩大培训规模。支持职业院校开展补贴性培训，扩大面向职工、就业重点群体和贫困劳动力的培训规模。在院校启动“学历证书+若干职业技能等级证书”制度试点工作，按《国务院关于印发国家职业教育改革实施方案的通知》（国发〔2019〕4号）规定执行。在核定职业院校绩效工资总量时，可向承担职业技能培训工作的单位倾斜。允许职业院校将一定比例的培训收入纳入学校公用经费，学校培训工作量可按一定比例折算成全日制学生培养工作量。职业院校在内部分配时，应向承担职业技能培训工作的第一线教师倾斜，保障其合理待遇。

（八）鼓励支持社会培训和评价机构开展职业技能培训和评价工作。不断培育发展壮大社会培训和评价机构，支持培训和评价机构建立同业交流平台，促进行业发展，加强行业自律。民办职业培训和评价机构在政府购买服务、校企合作、实训基地建设等方面与公办同类机构享受同等待遇。

（九）创新培训内容。加强职业技能、通用职业素质和求职能力等综合性培训，将职业

道德、职业规范、工匠精神、质量意识、法律意识和相关法律法规、安全环保和健康卫生、就业指导等内容贯穿职业技能培训全过程。坚持需求导向，围绕市场急需紧缺职业开展家政、养老服务、托幼、保安、电商、汽修、电工、妇女手工等就业技能培训；围绕促进创业开展经营管理、品牌建设、市场拓展、风险防控等创业指导培训；围绕经济社会发展开展先进制造业、战略性新兴产业、现代服务业以及循环农业、智慧农业、智能建筑、智慧城市建设等新产业培训；加大人工智能、云计算、大数据等新职业新技能培训力度。

（十）加强职业技能培训基础能力建设。有条件的地区可对企业、院校、培训机构的实训设施设备升级改造予以支持。支持建设产教融合实训基地和公共实训基地，加强职业训练院建设，积极推进职业技能培训资源共建共享。大力推广“工学一体化”、“职业培训包”、“互联网+”等先进培训方式，鼓励建设互联网培训平台。加强师资建设，职业院校和培训机构实行专兼职教师制度，可按规定自主招聘企业技能人才任教。加快职业技能培训教材开发，规范管理，提高教材质量。完善培训统计工作，实施补贴性培训实名制信息管理，探索建立劳动者职业培训电子档案，实现培训评价信息与就业社保信息联通共享，提供培训就业一体化服务。

四、完善职业培训补贴政策，加强政府引导激励

（十一）落实职业培训补贴政策。对贫困家庭子女、贫困劳动力、“两后生”、农村转移就业劳动者、下岗失业人员和转岗职工、退役军人、残疾人开展免费职业技能培训行动，对高校毕业生和企业职工按规定给予职业培训补贴。对贫困劳动力、就业困难人员、零就业家庭成员、“两后生”中的农村学员和城市低保家庭学员，在培训期间按规定通过就业补助资金同时给予生活费补贴。符合条件的企业职工参加岗前培训、安全技能培训、转岗转业培训或初级工、中级工、高级工、技师、高级技师培训，按规定给予职业培训补贴或参保职工技能提升补贴。职工参加企业新型学徒制培训的，给予企业每人每年4000元以上的职业培训补贴，由企业自主用于学徒培训工作。企业、农民专业合作社和扶贫车间等各类生产经营主体吸纳贫困劳动力就业并开展以工代训，以及参保企业吸纳就业困难人员、零就业家庭成员就业并开展以工代训的，给予一定期限的职业培训补贴，最长不超过6个月。

（十二）支持地方调整完善职业培训补贴政策。符合条件的劳动者在户籍地、常住地、求职就业地参加培训后取得证书（职业资格证书、职业技能等级证书、专项职业能力证书、特种作业操作证书、培训合格证书等）的，按规定给予职业培训补贴，原则上每人每年可享受不超过3次，但同一职业同一等级不可重复享受。省级人力资源社会保障部门、财政部门可在规定的原则下结合实际调整享受职业培训补贴、生活费补贴人员范围和条件要求，可将确有培训需求、不具有按月领取养老金资格的人员纳入政策范围。市（地）以上人力资源社会保障部门、财政部门可在规定的原则下结合实际确定职业培训补贴标准。县级以上政府可对有关部门各类培训资金和项目进行整合，解决资金渠道和使用管理分散问题。对企业开展培训或者培训机构开展项目制培训的，可先行拨付一定比例的培训补贴资金，具体比例由各省（区、市）根据实际情况确定。各地可对贫困劳动力、去产能失业人员、退役军人等群体开展项目制培训。

（十三）加大资金支持力度。地方各级政府要加大资金支持和筹集整合力度，将一定比例的就业补助资金、地方人才经费和行业产业发展经费中用于职业技能培训的资金，以及从失业保险基金结余中拿出的1000亿元，统筹用于职业技能提升行动。各地拟用于职业技能提升行动的失业保险基金结余在社会保障基金财政专户中单独建立“职业技能提升行动专账”，用于职工等人员职业技能培训，实行分账核算、专款专用，具体筹集办法由财政部、人力资源社会保障部另行制定。企业要按有关规定足额提取和使用职工教育经费，其中60%以上用于一线职工培训，可用于企业“师带徒”津贴补助。落实将企业职工教育经费税前扣

除限额提高至工资薪金总额8%的税收政策。推动企业提取职工教育经费开展自主培训与享受政策开展补贴性培训的有机衔接，探索完善相关机制。有条件的地区可安排经费，对职业技能培训教材开发、师资培训、教学改革以及职业技能竞赛等基础工作给予支持，对培训组织动员工作进行奖补。

（十四）强化资金监督管理。要依法加强资金监管，定期向社会公开资金使用情况，加强监督检查和专项审计工作，加强廉政风险防控，保障资金安全和效益。对以虚假培训等套取、骗取资金的依法依规严惩，对培训工作中出现的失误和问题要区分不同情况对待，保护工作落实层面干事担当的积极性。

五、加强组织领导，强化保障措施

（十五）强化地方政府工作职责。地方各级政府要把职业技能提升行动作为重要民生工程，切实承担主体责任。省级政府要建立职业技能提升行动工作协调机制，形成省级统筹、部门参与、市县实施的工作格局。各省（区、市）要抓紧制定实施方案，出台政策措施，明确任务目标，进行任务分解，建立工作情况季报、年报制度。市县级政府要制定具体贯彻落实措施。鼓励各地将财政补助资金与培训绩效挂钩，加大激励力度，促进扩大培训规模，提升培训质量和层次，确保职业技能提升行动有效开展。

（十六）健全工作机制。在国务院就业工作领导小组框架下，健全职业技能提升行动工作协调机制，充分发挥行业主管部门等各方作用，形成工作合力。人力资源社会保障部门承担政策制定、标准开发、资源整合、培训机构管理、质量监管等职责，制定年度工作计划，分解工作任务，抓好督促落实。发展改革部门要统筹推进职业技能培训基础能力建设。教育部门要组织职业院校承担职业技能培训任务。工业和信息化、住房城乡建设等部门要发挥行业主管部门作用，积极参与培训工作。财政部门要确保就业补助资金等及时足额拨付到位。农业农村部门负责职业农民培训。退役军人事务部门负责协调组织退役军人职业技能培训。应急管理、煤矿安监部门负责指导协调化工、矿山等高危行业领域安全技能培训和特种作业人员安全作业培训。国资监管部门要指导国企开展职业技能培训。其他有关部门和单位要共同做好职业技能培训工作。支持鼓励工会、共青团、妇联等群团组织以及行业协会参与职业技能培训工作。

（十七）提高培训管理服务水平。深化职业技能培训工作“放管服”改革。对补贴性职业技能培训实施目录清单管理，公布培训项目目录、培训和评价机构目录，方便劳动者按需选择。地方可采取公开招投标等方式购买培训服务和评价服务。探索实行信用支付等办法，优化培训补贴支付方式。建立培训补贴网上经办服务平台，有条件的地区可对项目制培训探索培训服务和补贴申领告知承诺制，简化流程，减少证明材料，提高服务效率。加强对培训机构和培训质量的监管，健全培训绩效评估体系，积极支持开展第三方评估。

（十八）推进职业技能培训与评价有机衔接。完善技能人才职业资格评价、职业技能等级认定、专项职业能力考核等多元化评价方式，动态调整职业资格目录，动态发布新职业信息，加快国家职业标准制定修订。建立职业技能等级认定制度，为劳动者提供便利的培训与评价服务。从事准入类职业的劳动者必须经培训合格后方可上岗。推动工程领域高技能人才与工程技术人才职业发展贯通。支持企业按规定自主开展职工职业技能等级评价工作，鼓励企业设立首席技师、特级技师等，提升技能人才职业发展空间。

（十九）加强政策解读和舆论宣传。各地区、各有关部门要加大政策宣传力度，提升政策公众知晓度，帮助企业、培训机构和劳动者熟悉了解、用足用好政策，共同促进职业技能培训工作开展。大力弘扬和培育工匠精神，落实提高技术工人待遇的政策措施，加强技能人才激励表彰工作，积极开展各类职业技能竞赛活动，营造技能成才良好环境。

国家互联网信息办发布《数据安全管理办法（征求意见稿）》

—为个人数据安全加把锁

发布时间: 2019-6-4 文章来源: 经济日报



近日，国家互联网信息办公室发布《数据安全管理办法（征求意见稿）》，不仅对公众关注的个人敏感信息收集方式、广告精准推送、APP 过度索权、账户注销难等问题作出了直接回应，还对网络运营者在数据收集、处理使用、安全监督管理等方面提出了要求，为个人数据安全加上了一把锁——

随便注册一个应用就要身份证号，推送来的广告好像会“读心”，大数据“杀熟”防不胜防，注销账号“难于上青天”……这些在个人数据保护中频频出现的难题有望迎刃而

解。

国家互联网信息办公室日前发布《数据安全管理办法（征求意见稿）》（以下简称《办法》），对网络运营者在数据收集、处理使用、安全监督管理等方面提出了要求，为个人数据安全加上了一把锁。

为啥出台《办法》？这与当前日趋严峻的个人信息滥用和泄露的状况显然息息相关。根据官方对百款常用手机应用统计数据显示，其中相当一部分手机应用存在强制超范围索要权限情况，平均每个应用申请收集个人信息相关权限数有 10 项，但实际上用户不同意开启则 APP 无法安装或运行的权限数平均仅为 3 项。

来自“电子商务消费纠纷调解平台”的大数据同样显示，近年来包括天猫、淘宝、京东、苏宁易购、唯品会等电商平台，以及大众点评、百度糯米、携程等生活服务平台，均曾出现过用户信息泄露事件。仅在 2018 年，就多次出现用户个人信息泄露事件，比如圆通、顺丰十几亿条个人信息在暗网被出售，12306 数百万条旅客信息在网上被出售等。

数据保护“有章可循”在《办法》中，数据活动被界定为“利用网络开展数据收集、存储、传输、处理、使用等活动”。“与已经发布的《信息安全技术个人信息安全规范》和《互联网个人信息安全保护指南》相比，未来有可能作为部门规章发布的《办法》效力层级更高，既是大数据时代数据安全的刚需体现，也在为 5G 市场铺平国内数据处理合规化道路。”上海汉盛律师事务所高级合伙人李旻说。与《网络安全法》相比，此次征求意见稿更为详尽，也有望为未来个人信息保护方面的法律提供参考。

此次《办法》中的“亮点”提法，也让个人数据保护有章可循。一方面，《办法》强调了用户的选择权，如其中明确要求“制定并公开个人信息收集使用规则”，且强调“如果收集使用规则包含在隐私政策中，应相对集中，明显提示，以方便阅读”，突出信息使用规则的重要性，以便个人信息主体享有充分选择权。此外还特别规定，对“网络产品核心业务功能运行的个人信息”以外的信息，网络运营者不得因个人信息主体未同意收集而拒绝提供核心业务功能服务。也就是说，网络运营者不能在数据索取上“漫天要价”。

“这实际上就是为了避免网络服务提供者为了收集数据采取胁迫或者误导行为。”中国社会科学院信息化研究中心秘书长姜奇平表示，信息采集的主导权和选择权必须交给消费者，这是信息服务的原则性问题。

另一方面，《办法》也进一步强调了对用户隐私的保护，《办法》要求“网络运营者以经营为目的收集重要数据或个人敏感信息的，应向所在地网信部门备案”。根据《信息安全技术个人信息安全规范》，包括身份证信息、电话号码、邮箱地址、浏览记录、定位信息乃至个人指纹、声纹，这些都属于个人敏感信息。“通过国家强制力对隐私信息的收集使用予以限制，在隐私信息泄漏时亦有迹可循，以实现个人隐私信息的数据安全。”李旻说。

中国信息安全研究院副院长左晓栋表示，只有能对隐私信息的收集者追根溯源，才能从源头保护个人数据安全。

解决方法直面“痛点”“《办法》对于近年来层出不穷的网络数据安全问题予以细化，针对新型数据安全管理的规定能及时填补因社会发展导致的法律漏洞，具有前瞻性。”李旻说。

从《办法》的具体规定来看，不少一直困扰用户的“痛点”被明确点名，比如刚订了一张机票，马上各个应用就开始推荐目的地相关信息，这种利用用户浏览历史，通过定向推送获得广告收入的“精准广告”，让不少用户觉得毫无隐私。对此，《办法》明确规定，要求利用用户数据和算法推送新闻信息、商业广告需显著标明“定推”字样，并为用户拒绝接受定向推送信息提供选择权，“用户选择停止接收定向推送信息时，应当停止推送，并删除已经收集的设备识别码等用户数据和个人信息”。

“广告主采集用户的信息难度会增加，但这也是全球范围内的大趋势，各个主要国家的相关法规，也都在强调保护消费者的个人数据隐私。”网络广告平台 Marteker 创始人冯祺表示。

再比如，针对账号注销难，账号注销后个人信息消除难，《办法》也特别提出，要保护用户的“被遗忘权”。《办法》强调，“收集使用规则应突出个人信息主体撤销同意，以及查询、更正、删除个人信息的途径和方法”。“网络运营者收到有关个人信息查询、更正、删除以及用户注销账号请求时，应当在合理时间和代价范围内予以查询、更正、删除或注销账号。”

“突出‘被遗忘权’保护也是办法的一个亮点。‘被遗忘’是消费者的合理诉求。”左晓栋说。“被遗忘权”仍需进一步细化，“比如，在用户注销账户后，网络经营者对于已经

散发出去的信息如何处理？用户是否有权要求网络经营者对已经散发出去的信息予以删除或者负责？”

此外，包括“网络爬虫”访问收集流量不得超过网站日均流量的三分之一，限制“大数据杀熟”等歧视性推送行为，明确数据安全责任人的任职要求，要求提供数据安全责任人的姓名及联系方式等，《办法》中的相关规定，为个人数据保护中的一系列热点问题提供了解决方案。

“互联网行业头部企业的天然主导性，导致行业内部缺乏竞争，基于用户对平台服务的信任而建立起的黏性，不能成为某些平台实行差别定价、数据反复买卖的底气。从这个角度来讲，《办法》对同行业、跨行业之间企业联手利用用户信息的合规性提出了新要求。”董毅智表示。（记者 陈静）

我国将发 5G 商用牌照 进入商用元年

发布时间: 2019-6-3 文章来源: 中国政府网

从工业和信息化部获悉，近期，工业和信息化部将发放 5G 商用牌照，我国将正式进入 5G 商用元年。我国 5G 在哪些方面具备竞争优势，5G 商用建设是否对国外企业开放？新华社记者采访中国信息通信研究院政策与经济研究所高级工程师龚达宁，对社会公众关心的话题作出解读。



我国在 5G 技术、标准等初步建立竞争优势

当前，全球 5G 正在进入商用部署的关键期。坚持自主创新与开放合作相结合，我国 5G 产业已建立竞争优势。

龚达宁说，在技术标准方面，我国倡导的 5G 概念、应用场景和技术指标已纳入国际电信联盟（ITU）的 5G 定义，我国企业提出的灵活系统设计、极化码、大规模天线和新型网络架构等关键技术已成为国际标准的重点内容。

截至 2019 年 5 月，全球共 28 家企业声明了 5G 标准必要专利，我国企业声明数量占比超过 30%，位居首位。

在产业发展方面，我国率先启动 5G 技术研发试验，加快了 5G 设备研发和产业化进程。目前我国 5G 中频段系统设备、终端芯片、智能手机处于全球产业第一梯队。

记者此前从工信部了解到，在产业界各方的共同努力下，目前 5G 技术和产品日趋成熟，产业链主要环节已基本达到商用水平，具备了商用部署的条件。

我国 5G 研究推进吸纳了全球智慧

多年来，我国企业积极参与全球通信标准组织、网络建设和产业推动，为全球移动通信产业的发展做出贡献。我国 5G 研究、推进过程中，也吸纳了全球的智慧。

龚达宁说，我国一直秉持开放、包容、合作、共赢的理念，与全球产业界携手推进 5G 发展。2013 年，我国成立了 IMT-2020（5G）推进组，爱立信、诺基亚、高通、英特尔、罗德与施瓦茨等多家知名国外企业都是推进组成员单位。基于推进组平台，国内外企业联合开展技术研究、技术试验和产品测试验证，共同制定技术规范和测试规范，并积极参与测试。

在技术试验阶段，诺基亚、爱立信、高通、英特尔等多家国外企业已深度参与。

全球系统设备、芯片、终端、测试仪表等企业相互合作、共同促进，为加快我国 5G 产业链的发展成熟起到了重要作用。

欢迎国外企业积极参与我国 5G 网络建设和应用推广

龚达宁说，全球移动通信产业发展已经形成“你中有我、我中有你”的格局，各国企业通力合作、互利共赢。4G 时代，多家国外企业即已参与我国移动通信市场，并与我国电信运营企业建立了良好的合作关系，是我国移动通信市场的重要组成部分，为我国移动通信产业发展做出了重要贡献。

近期，工业和信息化部将发放 5G 商用牌照，我国将正式进入 5G 商用元年。

龚达宁说，我们将一如既往地欢迎国外企业积极参与我国 5G 网络建设和应用推广，继续深化合作，共谋 5G 发展和创新，共同分享我国 5G 发展成果。

□ 行业资讯

麦肯锡：三招打造供应链金融赢家

发布时间: 2019-5-30 文章来源: 麦肯锡中国

创新型供应链金融不仅对长期处于融资难的需求方——中小微企业至关重要，而且对公司金融服务供应方的意义显著：商业银行可凭借升级交易银行业务来实现对公业务转型；核心厂商可借力拓展盈利点并稳固产业同盟体系；金融科技公司可以此打造创新业务模式。

然而，供应链金融一直处于“雷声大，雨点小”的状态，表现在：产业生态与金融生态分离导致风控能力不足，产品缺乏行业解决方案导致客户体验不佳，金融数字化科技应用滞

后导致业务难以规模化增长。我们认为，有志于深度拓展供应链金融的机构应当在场景共享化、体验客制化、决策数字化这三大领域构建核心能力，摆脱增长困境，从而领跑中国供应链金融业务。

一、营造“产业生态+金融生态”的共享化场景

在拓展供应链金融业务上，众多核心厂商往往闭门造车研发金融科技，诸多金融机构则在缺乏与产业深度合作的情况下，一厢情愿发展产业金融。如此各自为政，往往造成资源掌控能力比较薄弱，风控管理模式较为初级，使得业务拓展乏力、风险居高不下。为了打造高阶供应链金融业务，企业应采取产业生态与金融生态整合的共享模式，使资源掌控从弱势向强势演变，风控管理从单维度向多维度升级。

比如，物流巨头 UPS 整合美国第一国际银行，获得“产业+金融”共享优势。对于 UPS 而言，依托第一国际银行，既能建立专有资金渠道优势——通过整合银行渠道获取足够多的低成本资金，也能取得多元金融牌照优势——为客户提供各种金融与保险服务：存货融资、应收款融资、预付账款融资、企业信用贷、信用保险等。对于第一国际银行而言，通过与 UPS 深度整合建立独有的风控模式。借助 UPS 供应链体系，实现“货物在手上”——抵押物（存货）始终掌控在供应链条内；凭借 UPS 全球货物跟踪系统和客户 CRM 系统，实现“信息在手上”——物流动态信息，从工厂、海关到仓库，一切尽在掌握，即使借款人出现了问题，UPS 的反应速度也要比会计师甚至海关机构等快得多；结合第一国际银行自身的金融网络优势，实现“资金在手上”——通过银行账户系统动态监控客户资金出入账状态。整合后的 UPS Capital 真正实现了资金、货物、信息的“三流合一”，通过跨行业和跨流程建立立体型风控模型。

我们建议，可以通过战略合作、股权合作、产业并购等多种方式建立“产业生态+金融生态”复合型生态体系，强势整合跨产业资源，建立高阶金融风控模式，为制胜产业金融奠定基石。

二、打造产品行业化与体验客制化的金融解决方案

随着产业集群向纵深发展，“一刀切”的风控模式、简单粗放的标准化金融产品难以满足产业客户的差异化诉求。同时，随着国内金融机构竞争加剧，以卖方市场模式自居、倾向于保护自身利益的金融服务流程也难以满足客户对服务体验的高要求。金融机构应当以服务客户为立足点，设计弹性风控模式和行业化的组合产品，提供高度客制化的金融服务体验。

部分领先银行在产品行业化与体验客制化方面有了成功。比如某外资银行先用行业化的供应链金融产品切入以可口可乐、苹果和三星等核心生产商的产业集群，解决上游供应商体系的融资问题，助力整个供应链体系的交易与物流的高速运转。然后，当核心生产商出现交易结算难题时，其客户与产品经理团队顺势设计了专业化的现金管理解决方案。最后，银行业务的延伸，再反过来为前期切入的融资业务提供更强大的数据化监管基础。这家外资银行没有停留在产品的层面，而是打造了一套定制化捆绑式产品解决方案。

行业化解决思路创造了未来“顺藤摸瓜”深挖供应链金融上下游的机会。尤其对商业银行而言，供应链金融是与客户深度捆绑的黏度强、触点多、利润高的业务，从产业融资服务切入，积累大量数据，还为渗透产业带来更多机会，比如多银行账户管理系统和集团资金池产品等现金管理业务、公司发债与企业并购等投资银行业务。供应链金融业务通常在国际大

银行收入中占到 15-20%。一揽子服务规划与一站式解决方案能有效改善企业客户体验，提升金融机构与客户间的黏度，增强对融资业务的风控力度。这也是经济新常态下国内公司银行业务转型的核心所在。

三、建立金融业务决策数字化平台

相较于公司实力、重资产抵押的传统金融，一般供应链金融的灵活度已有很大提升。但它仍须依托线下交易背景，依靠存货和应收账款等担保策略，还是强线下风控模式的金融业务。随着零售、物流等行业从线下转移到线上，供应链金融也开始从线下转至线上。产业的高度信息化整合能力赋予了新型供应链金融业务坚实的数字化基础。通过渗透大商业生态的大数据平台，金融机构有条件全方位动态采集产业信息、核心企业信息、上下游企业信息等。任何信息的变动都能快速触发金融业务决策系统的贷前、贷中和贷后行为。同时，精准多维的数据得以让抵押担保等强线下风控策略减少甚至无关紧要，让供应链金融业务变得便捷化和轻量化。

比如，美国 Fintech 公司 Kabbage 聚焦电商产业客群，发展在线供应链金融业务，中小电商客户可在 10 分钟内获取高达 25 万美元的贷款，做到了“打造一款卓越的产品，建立一个高效的流程，帮助一群饥饿的受众”。而其依托的正是集成化的金融数字化决策系统。首先，集成 Amazon、eBay 等电商平台的交易信息——店铺信息（商品浏览数、商品价格、用户评价等）和经营情况（商品销售量、库存量、营业收入等）；其次，集成 Facebook、Twitter 等社交平台的社交信息——客户的粉丝数和点赞数等变化，或是转发推文和邀请使用 Kabbage 等动态；再次，集成 Quick books 等记账软件公司的记账信息——客户的财务报表信息；然后，集成 UPS 等物流企业的物流信息——客户的仓储、运输和配送数据。通过与多方平台开放式合作，应用多维度数据建模，最后形成其独特的信用评级报告“Kabbage Score Card”，让客户享受精准高效的贷款决策旅程，以及量身定制的产品价格和期限。

金融数据决策系统如同自动驾驶汽车仪表盘，通过对客户状态的全方位信息渗透，在金融产品全生命周期内自动触发各个关键节点（如授信、出账、催收等）标准预设管理动作，也可以自动识别客户的重大数据异动，触发预警系统的干预程序（如暂停贷款出账，启动库存核查等措施）。

我们建议，供应链金融机构应在场景共享化、体验客制化和决策数字化这三个领域深入探索并建立相应能力，这既能切实解决中小微企业融资难，还能于经济迷雾中拨云见日，占领行业制高点，成为最后赢家。

贝恩咨询：跨国 IT 公司在华营销策略-渠道为王

发布时间: 2019-5-17 文章来源: 贝恩咨询

在中国 IT 市场上，曾一度主导市场的跨国 IT 公司在过去几年中地位急剧下降，面临来自本土企业的严峻挑战。

数据显示，2012年，中国数据存储市场规模为28亿美元，四家非中资跨国公司——戴尔、EMC、惠普和IBM占有近70%的市场份额。此后，存储市场规模持续增长，在2016年达到45亿美元，而外资公司份额却跌至17%左右。同时，以华为、新华三、浪潮和曙光为代表的中资企业不断崛起。

外资IT公司与本土科技公司地位的互换，一部分原因来自收购和剥离。例如，IBM在2014年将全球x86服务器业务出售给联想，联想因此在中国服务器市场占有更高份额。此外，还有许多原因，包括：中资初创企业通过优化产品、价格和服务不断提升自身竞争力，以及鼓励政府机构采购国产IT产品的规定出台。

中国的高科技行业客户也转变了采购战略。很多公司从高端或知名品牌的硬件，转而支持“白标”或者“够用即可”的服务器、存储设备和通信设备，快速配合相关定制软件。尽管中国的高科技行业客户仍然认可设备的品牌价值，但他们也期望供应商能够提供集成化、定制化的解决方案，而非由多家供应商提供的分立产品。

制胜战略：渠道为王

在中国，大部分IT设备都通过代理商购买，跨国公司必须借助渠道才能接触到大部分中国IT客户。市场上有多类IT代理商，包括总经销商、转销商、系统集成商、独立软件供应商和托管服务提供商等。尽管渠道表现出高度分割化、聚焦领域较窄、结构上效率低等特点，但实力却不容小觑。在云化、软件主导的时代，代理商的影响力愈发强大。他们虽非原始设备制造商(OEM)，但却在设计、定制和组装满足客户需求的多种元件、多供应商系统中扮演关键角色。

跨国公司认识到，重振中国市场业务增长的关键是以渠道为中心制定相应的市场通路战略。首先，他们必须了解渠道对自身的期望。

贝恩公司调查显示，影响系统集成商做出购买决策的因素包括品牌(80%)、供应商提供技术支持和全套解决方案的能力(72%)、价格(42%)以及财务激励(42%)。有趣的是，产品组合广度仅占18%，这表明系统集成商更关心供应商的声誉及其服务、价格和折扣，而非产品线规模。

对于跨国公司来说，拥有国际知名度的品牌仍然很重要，但他们最大的挑战是明确如何将品牌知名度转化为可行的市场进入战略，特别是在华为和联想等本土技术品牌快速赶超国际品牌之时。

渠道基础：选择合作伙伴

在集成商、转销商和其他中间商多不可数的市场，想要制定成功的渠道战略，供应商必须谨慎挑选合作伙伴。

渠道合作伙伴将会成为外资公司在华的门面。在大多数情况下，是渠道合作伙伴而非公司自己与客户联络。因此，在渠道建立的过程当中，合作伙伴的选择就显得尤为重要。我们可以通过以下三个案例来看领先企业如何选择合作伙伴。

【华为】

在华外资公司可以学习本土 IT 巨头华为招募和管理渠道合作伙伴的方式。华为专注于包括金融、运输、能源、媒体和电信在内的八大垂直领域。针对每个行业，它都会招募掌握特殊行业知识的合作伙伴并为其提供培训，使之有能力提供解决方案，而不仅仅是销售产品。

华为渠道大学提供 400 多种在线课程和 350 多种现场培训课程，覆盖售前、售后和分销商培养等多个领域。华为还与渠道合作伙伴共享研发资源，帮助其打磨自身技术技能。贝恩公司调查发现，系统集成商对华为在教育、解决方案建设、定价、技术支持和营销推荐方面的评价较高。

【戴尔】

作为一家成功的跨国公司，戴尔认识到渠道在中国越来越重要。戴尔创建了综合性线上渠道门户，为合作伙伴提供业务拓展、销售、营销、培训和认证资源。该门户提供数字化工具，帮助渠道合作伙伴制作标书、创建 PPT、建立营销平台和配置解决方案，赢得了受访系统集成商的较高评价。同时与华为类似，戴尔也提供各类在线和现场培训。

戴尔还对其渠道合作伙伴进行优先级排序，将其划分三个主要等级：注册、优先和卓越。在合作伙伴满足特定收入、人数和认证要求之后，戴尔可以升级其身份，例如从优先升级为卓越。随着等级提升，他们有资格享受一些新权益，包括获取专业支持和资源、更大力度的销售返利、更多发展基金以及更有利的退货和付款政策。无论哪个等级的合作伙伴，如果引进新客户和/或销售指定业务线的新产品，戴尔均将为该合作伙伴提供额外激励。

【慧与】

2015 年 11 月惠普公司一分为二，其中一家公司就是慧与（HPE），其大部分收入都来自中国的渠道销售。慧与认识到，建立和维持良好伙伴关系的关键是制定清晰的互动规则。

慧与对潜在渠道合作伙伴制定严格的筛选流程：他们必须满足特定销售额门槛和认证要求。通过 Partner Ready 计划，慧与同包括销售商、服务提供商和系统集成商在内的群体携手合作，提供定向支持和培训，包括公司专有销售和管理数据库的访问权。在贝恩调查中，系统集成商对慧与评分最高的两个领域是：为销售重要产品和帮助开发特殊市场的渠道合作伙伴提供的标准销售返利和额外激励。慧与按市场规模量身定制销售目标，因此在小城市运营的渠道合作伙伴要想获得返利，所需达到的销售额门槛低于大城市的渠道合作伙伴。

渠道管理五步走

贝恩公司建议，要制定完整成功的渠道战略，跨国公司可以从以下 5 个方面做起。

1. 对渠道合作伙伴进行优先级排序。

成功的公司能够识别不同合作伙伴最适合服务的市场和产品类别，然后基于合作伙伴与目标客户的关系的牢固程度、带来销售收入和影响利润率的潜力、提供解决方案/服务/品牌建设和营销的能力，来对合作伙伴进行分类和优先级排序。

针对一些特定的产品和市场，企业也可以设定与产品类型有关的销售目标，并为达到或超过该目标的渠道合作伙伴构建量身打造的激励方案。

2. 培训。

过去，大型、国际化品牌曾一度自己在中国销售硬件产品。现在，客户需要的是由多家公司的软硬件产品组成的集成解决方案，因此渠道销售和支持人员的专业知识就至关重要。领先企业按主题、结合需求定制培训，例如提供关于产品详情和销售技巧的网络课程，以及关于技术技巧的现场课程。

3. 制定清晰的互动规则。

如果市场通路涉及多个合作伙伴，通常会出现潜在冲突。因此，需要制定清晰的互动规则，明确划分供应商和渠道合作伙伴的责任，各自负责哪些客户，合作为哪些客户提供服务。制定规则后，还必须强化落实。若不遵守，渠道合作伙伴将受到惩罚，包括取消返利、一定时间内无权销售新产品或降级等。

4. 提供有竞争力的激励方案。

领先跨国公司深知，他们必须调整自己的激励方案来适应不断变化的市场。他们为渠道合作伙伴提供交易前端和后端返利以及充足的市场拓展资金，同时还要避免支付过高价格。睿智的跨国公司会制定与其整体业务目标一致的激励方案，包括为销售增值服务和捆绑套餐的合作伙伴提供奖励。

5. 创建简单的系统。

从事 IT 销售业务的渠道合作伙伴希望获得易于使用的技术，从而更高效地完成工作。对跨国公司而言，意味着他们需要投资建设有助合作伙伴配置多产品服务和定价的系统，满足客户当前需求。

德勤全球：洞察全球人工智能发展优势

发布时间: 2019-5-28 文章来源: 德勤全球

未来数年，人工智能将对经济发展和工作性质产生巨大影响并重塑行业竞争格局。德勤今日发布最新调查报告《悬而未决的 AI 竞赛：全球企业人工智能发展现状——德勤企业人工智能应用现状分析（第二版）报告洞察》，探讨人工智能的重要意义，深入分析七大早期应用者国家的发展实践和经验。

调查发现，57%的人工智能早期应用者认为人工智能将在未来三年内改变他们的企业。早期应用者正利用人工智能技术提升企业内外部能力，改善产品与服务，优化内部业务运营。63%的早期应用者表示人工智能技术对企业当前取得成功“非常”或“极为”重要，这一比例有望在两年后增长至 81%。

然而，企业在开展人工智能发展计划的同时面临着多重挑战与风险。不同地区的企业对这些挑战和风险的感知不尽相同。全球范围内，43%的企业高管对潜在的人工智能风险表示非常或极度担忧。赋予既有劳动力足够技能去应用人工智能是另一大问题，全球有 68%的受访者表示企业存在中等到极其严重的技能差距。其他主要风险还包括网络安全漏洞以及基于人工智能的建议做出错误决策等。

德勤全球科技、传媒和电信行业主管合伙人 Paul Sallomi 指出：“人工智能成功部署与应用的途径存在极大差别，且各国处于不同的发展阶段。通过审视各国所面临的挑战及其

应对措施，我们可从中获取最佳实践的基本要素。例如，部分国家的企业管理者更为关注解决技能差距的问题，而另一些则专注于利用人工智能提升决策或网络安全能力。尽管国家及企业之间的竞争日趋激烈，对应用者而言，仍可相互学习和借鉴，而有效执行则是先期成功的关键所在。”

Deloitte LLP 科技、传媒和电信行业中心执行董事 Jeff Loucks 表示：“企业对人工智能重要性的认识正逐步加深，尤其对于其增强竞争的优势和改进工作方式的能力。要把握这些机遇并确保在人工智能领域取得成功，企业须在广泛的实践领域中创造卓越，包括战略制定、确定最佳应用方案、奠定数据根基以及具备扎实的实践能力。随着产品应用人工智能日趋简便，实现差异化竞争的机会窗口将会逐渐缩小，因此这些能力在当前都至关重要。”

德勤中国科技、传媒和电信行业主管合伙人周锦昌也指出：“中国注重提升研发能力，中国政府正在大力投资和推动人工智能的研究与开发，85%的中国受访者认为未来两年人工智能将对其企业取得成功‘非常’或‘极其’重要——该比例在所有受调查国家中最高。中国企业已经制定相关政策、程序和指标以实现成功运用人工智能，正在释放出战略成熟的信号。近半数（46%）受访者表示拥有全面且覆盖整个企业的人工智能应用战略。”

报告分析了各国人工智能发展的就绪程度和应用现状，主要观点如下：

澳大利亚正迎头赶上：澳大利亚的企业对于人工智能对企业成功的战略重要性普遍持积极肯定的态度。79%的受访者认为人工智能在两年内将对其企业“非常”或“至关”重要。尽管如此，有50%的受访者表示人工智能正在帮助他们“追赶”或“紧跟”竞争对手的步伐，而非确立显著的领先优势——该比例在所有受调查国家中最高。澳大利亚企业对紧迫性和就绪程度的认知似乎也存在差异。

加拿大谨慎前行：加拿大正采取较为谨慎的策略，仅25%的加拿大早期应用者表示他们目前已在其产品和服务中运用人工智能，这在所有受调查国家中处于最低水平。而在国家层面，加拿大正致力于推动人工智能能力的协同发展。尤其在人才方面，政府制定了多项政策促进移民，为具备人工智能相关技术能力的人才提供更为便捷和开放的移民机会。

法国致力赋能民众：法国政府的优先要务是推动国内人工智能的发展并与欧盟开展广泛协作。76%的早期应用者认同人工智能将有助于人类能力的提升。但是调查亦表明，法国的早期应用者正面临无法顺利获取人才或将人工智能融入企业流程的困境。

德国化忧虑为优势：德国政府正在努力加速人工智能技术的应用和开发，但是德国的人工智能早期应用者似乎更疲于应对某些人工智能方面的道德问题。他们首要关注的道德问题是人工智能会被用于操纵信息和捏造虚假内容，以及可能导致的裁员。然而，对人力方面的担忧已经转化为弥补人工智能人才缺口的全方位举措。相比其他国家的同行，德国受访者更愿意大力开展人工智能培训。

英国着眼于人工智能的未来：拥有遍地开花的人工智能初创企业与政府方面的巨额资金支持，英国正在积极推动全球人工智能的大变革。45%的英国受访者表示人工智能将对其所在企业近期取得成功具有极其重要的作用，60%的受访者计划在下一财年将人工智能领域的投资增加10%以上。这两项衡量指标在所有受调查国家中比例最高。

美国积极应对人工智能挑战：美国持续成为公共和私营领域人工智能研究的领导者，但随着人工智能进入成熟发展期，亦面临更为严峻的复杂挑战。网络安全成为美国高管关注的首要问题，仅次于中国。47%的美国受访者担心敏感数据会被盗取，45%的受访者担心人工智能模式会受到外部因素的影响。

社区型商业综合体方兴未艾

发布时间: 2019-5-26 文章来源: 北大纵横

近期的工作中开始关注到了社区型商业综合体，并研究了相关案例，与大家进行分享。

中心区商业、大型 Shopping Mall 模式竞争越来越激烈，租金等成本居高不下，且受淘宝、京东等电商影响很大，生存日益艰难；

社区型小型商业综合体具备持续性消费的先天优势，适应居民享受型消费的客观需求，在便利性、商品定位和消费者服务上具备明显优势；

传统商业的零售占 50%~60%，是主力业态，而餐饮、娱乐等体验式业态则作为配套。而社区型小型商业综合体，体验、生活、餐饮、文化等业态在生活站中占比 60%以上，只有 30%左右是零售，与之形成差异化竞争优势；

社区型小型商业综合体体量较小，运营相对简单，受经济环境冲击较小，抗风险能力也较强；

靠近社区，就近消费，且业态相对丰富，避免了住宅楼底层商业分散、单一、选择余地小的缺点；

社区商业在我国处于起步阶段，从国外发展来看，未来社区商业将成为商业地产发展的重心。有实力的开发商纷纷加大对社区商业的投入，包括万科、金地、保利等。以抓住人们“最后一公里”的需求打造社区服务体系概念，满足社区居民购物、服务、休闲、娱乐等需求。

“邻里中心”作为社区型小型商业综合体的典型案例，由苏州率先引入国内，依据中国实际情况，已经形成一套较成熟运营模式，国内已经有多个城市在不断践行。

特点 1：以居住人群为中心，全部设施紧密围绕人们的在家居附近寻求生活、文化交流的需要，构成了一套巨大的家庭住宅延伸体系，比如：菜场、超市是厨房的延伸；浴室、洗衣房是卫生间的延伸；餐饮、小吃是餐厅的延伸；影院、茶座、歌舞厅是客厅的延伸；图书馆、阅览室是书房的延伸。

特点 2：把日常商业和服务设施集于其中，既缩短了这些设施与社区居民的距离，又满足了人们多样化需求；既便民、利民，又提高了居民的生活质量和城市环境质量。

特点 3：服务对象以本区多个住宅小区居民的日常生活为主，有别于中心商务对外交流为主的城市功能，但两者又互为交叉，共同构成城市人居活动中心的完整系统。

特点 4：是政府调控下的商业行为，在政府的规划要求下，发展商通过高起点的商业开发运作，为社区居民提供教育、文化体育、生活配套等服务，这种不断完善的商业组合，取得了相当可观的经济效益，更提供了诸多的就业机会。

苏州“邻里中心”的业态定位：80%以服务业为主，其中 40%-50%为餐饮业。12 项必备功能为银行、超市、邮政、餐饮店、洗衣房、美容美发店、药店、文化用品店、维修点、社区活动中心、净菜场、卫生所。

作者：安奇峰，北大纵横合伙人

不惧中美贸易战-初创阶段走对这三步，再差的环境都能活！

发布时间：2019-5-24 文章来源：百思特咨询



中美贸易战，中国不会拿核心利益做交易，特朗普“交易的艺术”还需要治愈，两国的较劲只能让贸易战的时间再飞一会儿。

很多人对市场比较悲观，尤其是那些准备出来创业和刚刚创业不久的朋友，说是不是该观望一段时间？我说不用，想清楚了就行动，观望只会耽搁时间、错过时机，让你更不敢迈出关键步伐。其实对于初创阶段，只要走对这三步，大环境再差都能活。

第一步：选对方向

环境好坏其实是个伪命题。2001 年我们加入世界贸易组织的时候，仅从商业环境上说，由于缺乏强劲的实力和经验，雄厚的跨国资本可以快速掠夺中国市场，中国企业生存压力应该是很大的，比现在中美贸易战的环境恶劣多了。但我们回顾历史，事实却是一大批民族企业发展了，而且发展得很不错，例如：海尔、联想、苏宁等，都先后在行业领跑。

他们成功的原因很多，但关键一步是选对了方向。方向讲得更具体一点，就是趋势、就是态势、就是需求。2000 年左右中国的老百姓缺什么？缺物质！只要是满足物质的商业模式基本都成功。但如果这个方向放在现在有没有问题？有一定的问题，因为人们的需求变了，物质要更高端，而且边际效益递减，你提供物质的成本在逐渐提高。但人们的精神需要还处于初期，先要解决有没有的问题，好不好还没有提上来，所以大家看到全民玩微信、玩抖音，这种精神服务比较廉价，大众很愿意埋单。

大家都吃过老干妈系列的辣酱和豆豉，很多人感觉味道不错，也有人不太喜欢，但老干妈这个品牌的产值到了 2018 年，已经达到了 50 亿左右。1989 年陶华碧在贵州龙洞堡机场创办“实惠餐厅”的时候，只是想做餐饮，但大家只对她家的米皮感兴趣，尤其是对辣椒酱赞不绝口，吃完还要买一些打包，陶华碧敏锐的发现了需求，调整了经营方向，1996 年成立公司专卖辣椒酱。凭借一个单品，老干妈风味豆豉，全国疯买。

因此，对于初创公司，只要选好方向就可以向前迈步，不必太在意大环境的变化，我们常说“破庙也有富方丈”，这句话充满哲学辩证思维的经典语句，向我们揭示了一个即深刻又浅显的道理：相对的环境下，一定有绝对的成功，只需考虑去选对方向，去做那个成功的分子。

中美贸易战会让很多大企业需求转向国内，国家层面已经有所动作，这对广大的中小企业是很好的消息，大家要把握方向和机会。

第二步：选对人

这句话大家一定非常熟悉，“正确的路线确定之后，干部就是决定的因素”。这是开国领袖毛泽东的一句名言，也是我高度认同和非常推崇的话，因此这就话讲清楚了一个事实：任何事情都是人干出来的，人的能力高低决定了一件事成与不成。

最近瑞幸咖啡很火，17 个月就在纳斯达克上市，刷新了国内企业赴美圈钱的最短记录。暂不论以大规模补贴来获取用户增长的这样商业模式是否人人可学，是否可以真正进入良性循环模式，但就上市这件事，瑞幸咖啡是成功的。而瑞幸咖啡的创始人钱治亚，这个在神州优车干了十年的 COO，她自身带来的互联网思维、运营能力和筹款能力是这次成功上市的关键。

张一鸣在创立字节跳动的时候，正是他的知识背景和互联网从业经历，让他深切的领悟到，在互联网时代，人们面对的选择越来越多，但越来越无所适从，帮助用户在海量信息下快速选取自己感兴趣的信息，就抓住了问题核心。于是“今日头条”孕育而生，这款基于数据挖掘的推荐引擎产品一出现就得到用户的高度认可，如今字节跳动市值 5000 亿。

对于初创公司，两个层面的人很重要，一个是领袖、另一个是中层。领袖主要看知识边界是不是完全覆盖公司的业务面，如果不是，那对公司而言比较危险，因为想不到会导致做不到，一个小问题都能成为致命打击；中层主要看能不能独当一面，创造性的完成工作，而不是等领袖来安排。初创公司一般比较小，没有较完成的组织架构和章程来保障工作有序推进，需要领袖和中层形成高效的简明组织来控制公司，甚至随时补洞。

第三步：细心做

我一直强调一个观点，那就是细心不仅是一种态度，更是一个高技能。很多刚刚创业的客户在请我们开展咨询时，都会很疑惑的问我，为什么我和竞争对手一样的条件，甚至我的条件还要更充足些，销售量就是上不去，甚至自己的客户还被对手抢！我会很坦诚的告诉他们，你们肯定不一样，你如果有机会把对手的方法细心的做一遍，你就会发现答案。对，关

键在细心。

台湾首富王永庆早年到嘉义卖米，当时嘉义米店竞争很激烈，他和弟弟的店开得晚、店面小，生意不是很好。但他很会和别人差异化，从把米拣选干净了再卖，再到送米把客户家陈米换到米缸面上，最后记住每一个客户家的人口配送合适的数量，局面很快就打开了。他差异化服务的核心是什么，就是细心。而且，人家几十年前就把大数据用得溜溜转。

细心其实是一种认知，是一种把逻辑和步骤想清楚了了的行动，是对关键环节的把握，这些对于一个初创公司来说，都是核心竞争力。

当然，初创公司要想快速成长，还有很多东西要做好，但若能把以上三点都想明白、想通透，一步一步都能落地，相比较于同等规模公司，进入前 20%问题不大，按照二八定律，基本就迈入生存的安全边界了。所以，不要怕中美贸易战，从物理学上讲，环境变化下的动因是增加的，机会也遵循相同的道理。

作者：邓佳驰，百思特管理咨询集团高级副总裁，华南咨询 BG 总经理，广州分公司总经理。

行动教育：培养高绩效人才， 必须懂得“游戏化”设计培养模式

发布时间: 2019-5-24 文章来源: 行动教育

治水，越堵水越猛，宜疏不宜堵。育人，越管越不如意，宜激发不宜强压。

最近关于996的讨论非常多，先是京东刘强东，后是阿里马云，互联网大佬们纷纷发表了有关996的看法，引起热议。为什么企业需要员工996？因为企业家崇尚艰苦奋斗文化，想通过工作时间的长短，来衡量员工投入到工作中的态度。也有些企业家认为：加班的员工一定是认真负责的，可以通过996来筛选出积极向上，愿意为工作拼搏的优秀人才。但，对高绩效人才的培养，996真的能激发其持续的自驱力吗？答案很坚定：不能！

高绩效人才成长的驱动力来源

美国作家丹尼尔·平克在《驱动力》一书中，把我们做一切事情的动力，归纳为三大类：低纬驱动力：吃饭、饮水、繁衍的本能需要，为满足基本生理需要。中纬驱动力：把外部反馈作为动力，做好了有奖励，做不好受惩罚。高纬驱动力：因内在的兴趣、使命感和存在感而做事。我们要培养高绩效员工，就需要激发其高纬驱动力。人才培养的过程就像玩“打怪升级”的游戏，应该不断激发出员工心底的善意和兴趣，让他自动迸发出进取心和使命感，并不断追求成就感。这个过程中，最关键的就是找到员工的内在驱动源，只有基于驱动源做激发与培养，员工才会愿意付出高价值努力。

游戏化理论：“赢”的逻辑剖析

最近，我在阅读沃顿商学院副教授凯文·韦巴赫所著的《游戏化思维》，书中通过对游戏化理论的剖析和游戏化思维应用实践的分析，提醒我们应关注当今社会中的一个普遍现象：无论成年人还是小朋友，玩游戏都会上瘾。为什么会上瘾？游戏设计师利用了什么逻辑来激发玩家对产品如痴如醉，日夜鏖战，不觉疲劳？游戏设计者巧妙利用了人性的欲望——“赢”。“赢”成为玩家“疯狂自驱动”的“刚需”。在游戏过程中，很少有玩家说“我学不好这个东西”“我没学过这个东西”而对游戏中难以突破的关卡抱怨不已，玩家通常不太在乎学习的内容，而更在乎学习的结果。成果激发了他内心强烈的欲望，反过来也促使他去学好每样东西。这种强烈的欲望来自于成果“赢”。“赢”能让玩家在学习的过程中不断产生兴奋，不但学了，而且高兴，还愿意继续尝试，循环往复，勇于攀登成为金字塔尖的王者。基于此，我们可以继续分析游戏设计者设计游戏的底层逻辑和关键要素：

《赢：成长 VS 游戏》模型图

1、目标：有目标才有玩家怒刷存在感和成就感的方向。（人才培养一定要设定可达成的阶段性目标。包括外在目标：工作业绩和个人成果目标。内在目标：帮助别人改善生活，让他人获得更好的成长，并且发自内心。）

2、规则：一种限制，有规则才有创造的空间，才能培养玩家的策略性思维。（人才培养必须激发参与者挑战任务，自己想办法解决问题。）

3、反馈系统：通过游戏过程中点数、级别、得分、勋章的设置，不断给玩家获得感与成就感，以及继续玩下去的动力。（人才培养中，设置评估反馈非常重要。无论是点评通关、还是竞技排名，都是最有效的让参与者获取成就感，找到差距的方式。）

4、自愿参与：参与自由，自愿设置挑战难度。（人才培养需激发参与者参与自由，并自愿尊重游戏规则。）

分析到这里，我们可以思考：如何将游戏化思维运用在人才培养中？如何激发员工关于成长的内在动机和自我激励？

“游戏化”设计模式在人才培养中的应用

1、关注让学员最兴奋的兴趣点。如何找到兴奋点？通过设计教学形式，引导学员展示最好的自己。形式可以是：梦想版、行动计划方案、演讲分享等。例如：以小组为单位，组内每位学员通过 Presentation（演示）分享自己最感兴趣的话题，或者能给别人带来最大价值的知识点。这一过程能让学员拥有自主性，做什么，不做什么完全由自己设定，能很好了解学员的普遍兴奋点，激发学员的内在动力以及创造力。

2、鼓励学员自主定义任务。设计教学任务，引导学员主动发现并解决问题。形式可以是：啄木鸟计划、轮值检查计划等。检验一个人是不是自驱，你可以问他一个问题：假如你在你上司那个职位，你打算怎么做好这个职位？依赖外部驱动的人，可能从来没有考虑过这件事。如果他是自驱的人，可能会告诉你不少答案，说明自己能决定做什么、怎么做，即使不知道，只要有人愿意跟他分享，一定是主动吸纳。训练学员自己定义任务，引导其主动思考。例如：星级酒店行业，每天都会有不同管理者担任 MOD（总值班），通过这种走动式管理实现总经理不在岗期间，员工可以主动发现问题、解决问题，如果总值班不能定义自己总值班期间的任务，一定是发现不了任何问题，也就没有成就感。

3、引导学员专注挑战标杆。设计教学练习，引导学员主动 PK 挑战以获得存在感。形式可以是：业绩调整排行榜、业务专业擂台赛、标杆挑战赛等。人最大的幸福源泉是“原来我也可以”。标杆的优秀不仅是用来学习的，更是用来挑战和征服的，只有这样才能用标杆驱动标杆，用优秀成就更优秀。最有前途的员工，不一定是现在最有成就的人，而是最会自我

驱动的人。驱动力是与生俱来的能力，培养高绩效人才，需要通过有效培训模式来真正激励和调动学员的积极性。游戏化设计模式，是利用游戏元素，开启人才自我驱动力，在学员在成长过程中感受自我实现的幸福。

作者：熊启明，校长 EMBA - 《企业大学模式》主讲导师，企业大学研究中心资深咨询专家，原北京派多格商学院院长，原皇家商学院执行院长

仁达方略：《国有资本运营公司组建方案操作指引》

研究报告（节选）

发布时间: 2019-5-24 文章来源: 仁达方略

党的十八届三中全会通过的《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》（以下简称《决定》）明确指出“完善国有资产管理体制，以管资本为主加强国有资产监管，改革国有资本授权经营体制，组建若干国有资本运营公司，支持有条件的国有企业改组为国有资本投资公司。

仁达方略结合多年来参与各级国有企业改革发展的经验，系统研究整理了有关两类公司组建和管理一整套的方法论，涵盖了战略发展定位、投融资与资本运作、混合所有制改革、组织结构与管控体系优化、三项制度改革、国资委管理与授权等各个方面，对内在的逻辑机理加以归纳分析，用实证性的方法论给企业改革以借鉴，助力国有企业的改革发展。

一、指导思想

全面贯彻落实党的十九大和党中央、国务院关于深化国有企业改革的重要部署，坚持社会主义市场经济改革方向，适应市场化、现代化、国际化新形势，围绕国家“供给侧”改革战略实施和国有资本布局调整、重组整合的需求，按照国有资本运营公司的战略定位、发展目标和运营要求进行改组组建。积极探索和建立适应市场、激发活力、管理有效、监管到位的管理模式，理清关系，明晰权责，建立健全与市场化发展相适应的体制机制，不断增强国有资本的经济活力、控制力、影响力和抗风险能力。

二、基本原则

1、坚持体现出资人意志。以服务于国有资本布局结构调整、国有企业转型战略实施为宗旨，运用市场化资本运作手段，推动国有资本的合理流动和布局调整，提升国有资本运营效率，实现国有资产保值增值。

2、坚持服务国家战略。发挥国有资本运营公司作用，以市场化方式实现国有资本形态转换，使国有资本用于更有需要、更有效率的领域和行业，服务国有企业巩固加强一批、创新发展一批、重组整合一批、清理退出一批”重点任务，推进企业供给侧结构性改革。

3、坚持市场化运作。遵循市场经济运行和资本运营规律，按照国有资本市场化运营平台的建设要求，以市场化为导向，解放思想、大胆创新，结合企业实际，推进市场化体制机制改革，积极探索国有资本市场化运营新模式。

4、坚持问题导向。找准制约改革、改组的突出问题，加强改组工作的针对性，补短

板、强管理，注重改组工作的科学性、整体性和协调性，明确目标、落实责任，形成问责机制，确保资本运营公司改组组建工作稳步推进。

5、坚持党的领导。落实《关于在深化国有企业改革中坚持党的领导加强党的建设的若干意见》等相关文件精神，充分发挥公司党组织在改组组建过程中的政治核心作用，坚持全面从严治党，坚持党的建设与改革同步推进，保障国有资本运营的高效和廉洁。

三、改革目标

按照出资人要求，建立与国有资本运营公司功能定位相匹配的资本运营模式和运行管理机制。顺利完成改组组建工作，充分发挥公司职能，建立起行之有效的资本运营模式。

1、建立有效的国有资本管理机制。按照科学有效的基本要求，明确监管边界，建立现代企业制度，形成规范高效的内部管理制度和运行流程；对所出资企业依法行使股东权利，明确管控模式，实现价值管理。

2、成为国有资本市场化运作的专业公司。按照市场规律、企业发展规律和资本运营要求，搭建功能完备的资本运作平台，通过多层次资本市场和资本运作手段，发展成为市场化运营、专业化管理的国有资本流转和持股平台。

3、成为国有资本布局结构调整的重要平台。在国有资本结构调整中，高效发挥国有资本运营平台作用，推动国有资本的合理流动，完成国有资本结构调整的各项任务，建成具备承接更大规模资产任务和能力的专业化资本运营平台。

四、组建方式

新设组建。新设组建是指设立一个全新的企业作为国有资本运营公司，通过划拨资产等手段，扩充投资公司业务。其缺点在于公司没有存续历史，银行无法授信，即使有再多的资产，至少要有三年，银行才能授信，申请贷款困难。

合并组建。合并组建是指选择若干家国企合并组建一家国有资本运营公司（可向合并后公司注入国有资本经营预算资金）。

吸收组建。吸收组建是指选择一家龙头企业为主体，吸收和整合其他一家或若干家央企，组建国有资本运营公司。选定的国有企业需要有一定的资产规模、业绩较好、市场化程度较高、团队的资本投资运营丰富等特点。

直接改组。直接改组是指选择资本运营经验丰富、市场化程度较高的国有企业直接改组为国有资本运营公司。根据国有资本运营公司的具体定位和发展需要，通过无偿划转或市场化方式重组整合相关国有资本。

□ 工作动态

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和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 2019 年中国管理咨询优秀案例的通知

中国企联咨询与培训[2019]10 号

各有关单位：

为贯彻落实工业和信息化部、国家发展和改革委员会、财政部等十一部门联合发布的《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），响应国际管理咨询协会理事会（International Council of Management Consulting Institutes，以下简称 ICMCI）关于总结和推广各国管理咨询成果的宗旨，鼓励和引导我国管理咨询机构不断提高管理咨询技术水平，增强自主创新能力，培育核心竞争力，提升自身品牌价值，经研究，中国企业联合会管理咨询委员会决定在连续九年审定发布中国管理咨询优秀成果的基础上，2019 年继续组织开展中国管理咨询优秀案例审定发布活动，并从中遴选部分案例代表中国参评由 ICMCI 设立的国际管理咨询杰出案例“君士坦丁奖”。

现将有关事项通知如下：

一、申报对象

凡在中华人民共和国境内注册的管理咨询机构，均可申报。

二、申报要求

1、坚持自愿申报原则，各省、自治区、直辖市企业联合会（企业管理协会）、企业家协会、管理咨询协会，全国性企业团体也可推荐有关的管理咨询机构进行申报。

2、同一申报单位至多申报 2 篇管理咨询案例。

3、申报案例内容须为 2016 年 1 月至 2019 年 6 月期间已完成的管理咨询项目，且未参与过该项活动。

4、申报单位须填写《2019 年中国管理咨询优秀案例申报表》（详见附件 1），按照要求提交管理咨询案例（撰写要求详见附件 2），并于 7 月 30 日前将申报表和管理咨询案例报送我会，同时将电子版发送至 excuse@126.com。

三、审定发布

1、专家评审。

我会将组织专家，根据审定标准从申报案例中甄选、评审出 30 篇优秀案例。

审定标准如下：一是创新性。即在实践中率先发现和总结出某些管理领域的客观规律，或在借鉴国内外先进管理咨询理论、方法和手段的基础上，在实践中予以创造性地应用或进一步的改进和发展。二是可借鉴性。即在实践中总结出成功的经验，具有可操作性和可推广性，对于其他管理咨询项目具有可借鉴性。三是效益性。即通过项目的实施和评估，提高了企业的管理水平，取得了经济效益、社会效益和生态效益。四是文本结构清晰，观点鲜明，语言流畅，论而有据。

2、发布推广。

我会将为优秀案例的创造单位和创造人颁发证书，并在中国企业联合会网站及其他有关媒体和活动中宣传推广。

3、选送参评“君士坦丁奖”。

我会将从 30 篇优秀案例中推选 3 篇，代表中国参加由 ICMCI 举办的国际管理咨询杰出案例“君士坦丁奖”的角逐。

四、联系方式

单位：中国企业联合会咨询与培训中心

地址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号

电话：010-68701265 68701708

邮箱：excuse@126.com

联系人：由宁波 邵杨辉

附件：

[1、2019 年中国管理咨询优秀案例申报表](#)

[2、2019 年中国管理咨询优秀案例撰写要求](#)

[3、国际管理咨询杰出案例“君士坦丁奖”介绍](#)

二〇一九年五月二十七日

关于组织编制《全国企业管理咨询机构推荐名录 (第三批)》的通知

中国企联业字〔2019〕14 号

各省、自治区、直辖市、新疆生产建设兵团企业联合会、管理咨询协会、中小企业协会（促进会、联合会），各有关管理咨询机构：

为贯彻落实党的十九大和十九届二中、三中全会精神，以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，认真贯彻落实《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），引导企业管理咨询机构专业化、规范化发展，提升中国工业软实力，为制造业高质量发展提供新动能，中国企业联合会、中国中小企业协会拟组织编制《全国企业管理咨询机构推荐名录（第三批）》（以下简称《名录》）。现将有关事项通知如下：

一、申请基本条件

（一）在中华人民共和国境内依法注册登记，具有独立法人资格。

（二）管理咨询业务收入达到一定规模，且符合以下条件之一：

1、以管理咨询服务为主要业务，近 2 年年均管理咨询业务收入不少于 500 万元，或近 2 年年均管理咨询收入在 300 万元以上、且每年独立完成管理咨询项目不少于 10 个；

2、综合性咨询服务机构，近 2 年年均管理咨询业务收入不少于 1000 万元。

（三）服务质量优良，在管理咨询行业有一定的信誉度和品牌影响力，且符合以下条件

之一：

- 1、近 2 年管理咨询项目的客户满意度平均不低于 70%；
- 2、近 2 年管理咨询项目的费用收缴率平均不低于 70%；
- 3、近 2 年曾成功为至少 3 家大型企业开展管理咨询服务；
- 4、近 2 年至少有 3 家客户单位成功续单。

（四）拥有高素质的专业人才队伍，主要负责人（董事长、总经理）从业经验不少于 5 年，专职管理咨询人员（签订正式合同并交纳五险一金）不少于 5 人，且具有本科及以上学历的员工占比不低于 70%。

（五）持续从事管理咨询业务满 5 年，经营状况良好，具有稳定盈利能力，近 2 年未出现连续亏损。

（六）具有固定的工作场所和相应的设施，健全的内部管理制度和较高的信息化水平，以及系统的咨询方法体系。

（七）无违法违规、失信、泄露商业机密等不良记录。

符合以上基本条件的单位，均可自愿申请入选《名录》。

二、工作程序

（一）组织推荐。

1、各省、自治区、直辖市、新疆生产建设兵团企业联合会、中小企业协会（促进会、联合会）、管理咨询协会（以下简称各推荐单位），负责组织在本地区登记注册或开展服务的企业管理咨询机构推荐工作。

2、企业管理咨询机构根据相关条件要求选择在一个地区自愿申请，并提供相关材料，对材料真实性负责。

3、对于集团公司性质的企业管理咨询机构，合并报表的，应以母公司名义申请；未合并报表的，从母公司与子公司间选择一家申请。

（二）论证公布。

中国企业联合会、中国中小企业协会组织开展论证发布工作，经组织专家论证审定、社会公示后，报有关部门批准后公布。

（三）宣传推广。

1、中国企业联合会、中国中小企业协会向入选机构颁发《全国企业管理咨询机构推荐名录》证书，并通过网站、媒体、会议等方式进行宣传推广。

2、证书可作为入选机构咨询服务能力和水平的重要证明，也可作为咨询项目招投标的重要依据。

（四）动态管理。

1、中国企业联合会、中国中小企业协会对入选机构实施日常监督和动态管理，每 3 年复核一次。对不再符合条件的机构，取消入选资格并予以公布。

2、入选机构因违法或重大违规行为，受到司法行政机关、行业组织处罚或处分的，一经发现或核实，将直接取消入选资格并予以公布。

三、有关要求

（一）申请单位应当根据实际情况认真填写《全国企业管理咨询机构推荐名录申请书》（见附件），提供相关证明材料，并于 7 月 25 日前将有关材料报送至登记注册或开展服务所在地区的推荐单位（只选择一家推荐单位报送即可）。

（二）各推荐单位应当对申请单位及其申报材料的真实性、合规性进行严格把关，确保推荐质量。

（三）申请单位请将申报材料加盖推荐单位公章后，于 8 月 31 日前，报送中国企业联合会、中国中小企业协会。电子文本通过电子邮箱或光盘报送。各地企业联合会、管理咨询

协会请将材料统一报送至中国企业联合会。各地中小企业协会（促进会、联合会）请将材料统一报送至中国中小企业协会。

（四）工作过程中，有关协会和评审专家对申报单位提交的涉及商业秘密、技术秘密和个人隐私的资料、信息负有保密责任，未经许可不得随意向第三方或公开扩散，也不得以任何形式向申请单位收取费用。

四、联系方式

中国企业联合会咨询与培训中心：

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

中国中小企业协会培训中心：

联系人：毛远婷、黄晨晓、于弘

电话：010-88653647、88653646、88653606

传真：010-88653646

电子邮箱：maoyuanting@ca-sme.com

通讯地址：北京市西城区月坛南街59号新华大厦A座6层

邮编：100045

[附件：《全国企业管理咨询机构推荐名录申请书》](#)

二〇一九年五月二十四日

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、管理咨询公司，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

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

□ 知识空间

2018 中国管理咨询优秀案例节选：

宁波轨道交通运营分公司企业文化建设项目

--北京捷盟管理咨询有限公司

一、项目背景

（一）项目需求

宁波市轨道交通集团有限公司于 2006 年底注册成立，为宁波市国资委出资的国有独资企业，统一指挥宁波市轨道交通建设的各项工作，并承担法定主体责任，履行轨道交通工程的投资、运营和物业投资开发等职能。2012 年 8 月，宁波市轨道交通集团有限公司运营分公司正式挂牌成立。

运营分公司主要负责宁波轨道交通运营管理、列车运行、控制监督、员工培训及对土建设施、车辆和运营设备的保养、维修等，同时也承担着经营以轨道交通相关资源的商业开发，包括设施租赁、商铺出租(站内)、广告经营(车站内部的平面及多媒体广告)、充值及代售业务、教育培训等，共有接近 5000 名员工，14 个部门，10 个中心，16 个车间。成立五年来，在宁波市轨道交通集团有限公司支持和指导下，运营分公司严格按照按照“建设轨道交通就是建设城市、发展轨道交通就是发展经济、运营好轨道交通就是改善民生”的总要求，坚守定位，以稳健运营有力支撑宁波市轨道交通事业发展。

五年来，运营分公司全体员工上下一心、攻坚克难，秉承“提升城市品质，缔造幸福出行”的使命，推动行车间隔不断缩小，准点率、兑现率始终超过 99%，乘客满意度超过 90%，在运营路上取得了瞩目的成绩。

2018 年，运营分公司迎来企业发展的重要时间节点，多条线路将投入运行，运营总里

程迅速增加，人员队伍快速壮大，急需通过企业文化建设统一全员的思想、明确企业的方向、提升运营的效率、强化品牌的建设，充分发挥企业文化内聚人心、外塑形象的积极作用。

（二）公司特点

处于高速发展期，每天都在变。过去五年，公司迅猛发展，每一年都有大变化，每一天都有小变化。人员数量迅速增长，成立时不到百人，2018 年达到 4880 人，预计在 2020 年达到 9160 人。同时，运营线路将从 2018 年的 2 条线增加到 2020 年的 6 条线，运营总里程从 75 公里提升至 2020 年的 247.5 公里。在这种变化的状态下，全体员工都高度紧张，全力以赴。

年轻员工多，管理挑战大。公司成立后，每年都陆续有大批年轻员工进入公司，与老员工相比，部分年轻员工责任意识、服务意识、执行能力等方面都有待提升。同时，年轻员工对于个人发展也有很高的诉求，如何激发年轻员工的工作激情和创造力是公司管理的重要命题。

窗口服务企业，服务压力大。公司作为宁波市公共出行的重要载体，代表着宁波轨道交通的形象、代表着宁波公共出行服务行业的形象、代表着宁波市的形象，日复一日不间断运行，保证准点率、兑现率超过 99%，每天服务好数十万乘客，任务重、压力大。

成立时间短，企业文化建设积淀不足。公司成立只有短短五年，在企业文化建设方面做出了较大努力，但与一些成立时间长的公共交通服务企业相比，公司企业文化建设还没有形成固定的管理模式，企业文化专业人才储备不足，企业文化建设重点还不够突出，需加快调整，系统、深入推进企业文化建设。

（三）项目目标

通过深度的调研、客观的诊断、文化提炼与明确建设规划，本项目预期达到如下目标：

1. 梳理内外影响，构建特色文化

以集团“务实之道”文化为基础，学习借鉴其他地铁运营公司文化体系，系统梳理公司优秀文化因子，提炼形成公司特色文化体系。

2. 聚焦重点问题，促进管理提升

在进行文化现状诊断的过程中，发挥多层次、多角度调研优势，发现、聚焦运营分公司管理过程中的重点问题，将解决办法导入到文化体系构建中，促进企业经营管理的提升。

3. 注重全员参与，推动有效落地

每一名员工都是公司企业文化建设的建设者、见证者和获益者，在项目全过程中，注重提升全体员工特别是基层员工的参与感，通过座谈、调研、意见征集、宣贯培训等形式，并通过系统、全面的规划，让全员以各种方式参与到文化建设、文化践行中来，实现文化深植落地。

二、项目思路

针对公司特点及项目需求，项目组决定分调研诊断、体系提炼、培训宣贯三阶段推进本项目，注重加深全员对企业文化的认知，让项目成效不局限于一两个成果，而是在全员心中播下企业文化的种子，让大家都积极参与到企业文化建设过程中，共同浇灌出美丽、阳光的运营文化之花。

（一）调研诊断

捷盟咨询高度重视企业文化调研，在 20 年咨询过程中，形成了系统的调研思路、积淀了成熟的调研工具，并会根据企业特点定制诊断方案。为全面了解运营分公司，项目组决定

内外部并重、中高级全覆盖，进行覆盖全员的调研。在运营分公司上下的积极配合下，项目组获得了大量的、真实的一手资料，为准确梳理分析运营分公司的文化因子、管理现状提供了充足的依据。

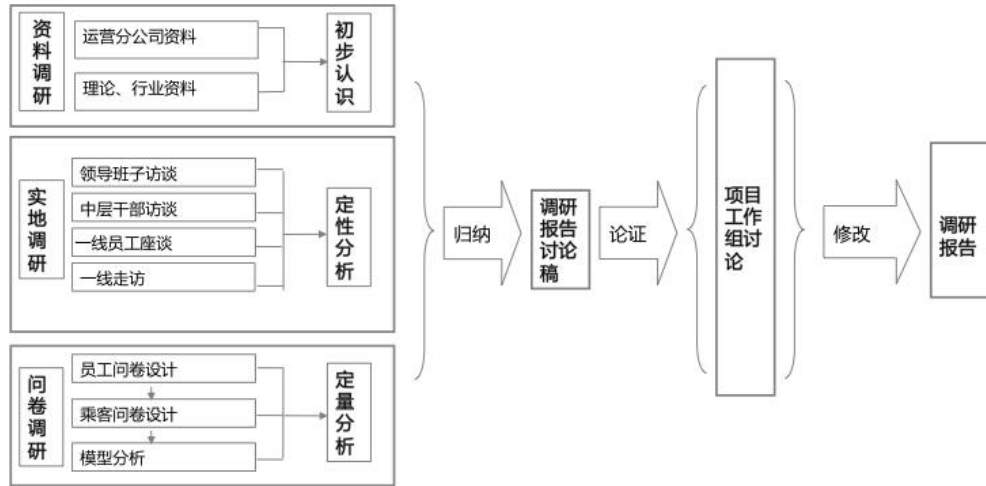


图1 运营分公司文化调研思路

1. 诊断视角——内外结合

内部，透过历程理脉络，透过经验看优势，透过管理看问题。外部，透过环境看趋势，透过需求看不足。多角度思考当前文化建设、管理提升的重点，找到文化提升方向。

2. 诊断方法——科学系统

本项目采用资料调研、访谈调研、座谈调研、实地走访和问卷调研等方法，引用包括企业文化生长全景模型、奎因模型、价值观问卷、满意度测评等工具，深入、全面了解公司发展现状。

层级分布	公司领导	中层干部	主管级	工班长	员工	合计
	5	58	100	216	2006	2385
岗位类别	行政类	技术类	客运服务类		技工类	合计
	239	282	824		929	2274
年龄分布	25岁及以下	26—30岁	31—40岁	41岁及以上	合计	
	866	1173	308	49	2396	
学历分布	职高（中专、高中）	大专	本科	本科以上	合计	
	67	969	1273	87	2396	
工作年限	1年以下	1-3年	3年及以上	合计		
	288	848	1260	2396		

注：背景信息中存在漏答情况，因此，分类统计结果与问卷总数有差异，但不影响整体判断。

图2 员工调研数据

3. 诊断方案，量身定制

常规的企业文化项目诊断以员工为主，但作为一家有高度社会责任感的公共交通服务企业，作为一家致力于以高品质服务助力乘客幸福生活的企业，运营分公司还需要对乘客进行调研，了解他们对运营公司、宁波地铁的感受，了解他们对于文化建设的期望。根据这一情况，项目组又同运营分公司一起拟定乘客调研问卷，丰富了调研形式，完善了调研方案。

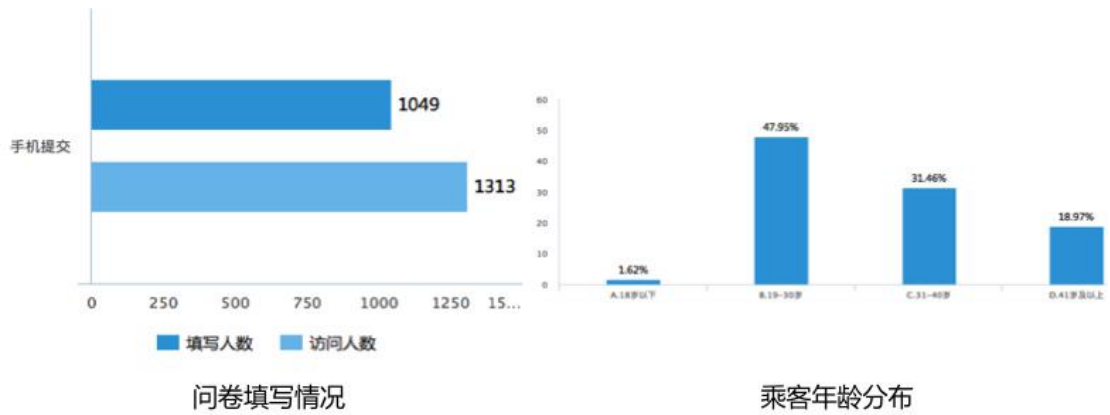


图 3 乘客调研数据

(二) 诊断重点

1. 文化类型分析

结合奎因模型，项目组对运营分公司的文化整体现状有了基本掌握，与访谈、座谈信息基本对应。整体来看，运营分公司现状文化与行业特性、企业性质高度吻合，注重层级规范、注重内部管理。同时，全体员工希望公司在以人为本做得更好，在自主性发挥上有更大空间，这也体现一个以年轻人为主体的企业的发展活力。

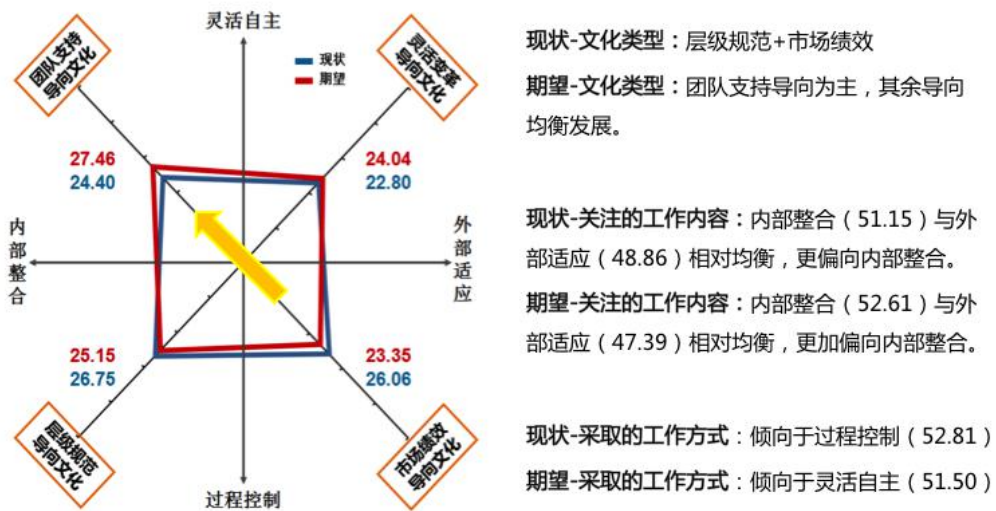


图 4 运营分公司现状、期望文化类型对比

同时，不同层级对现状文化的认知存在一定差异，最为突出的是工班长们更倾向于市场绩效文化，与公司重点工作相呼应，也充分表明工班长作为落实公司政策的关键层级，应当重点培养骨干队伍，关注其成长诉求。

现状文化	团队支持	灵活创新	市场绩效	层级规范
总体	24.40	22.80	26.06	26.75
中层管理人员	23.13	23.56	26.34	26.97
主管级	23.18	23.10	26.29	27.44
工班长	23.58	22.84	27.06	26.52
员工	24.55	22.76	25.95	26.73

- 横向看，中层管理人员、主管们、员工更偏向层级规范，工班长更偏向市场绩效，工班长这一层级的绩效压力、绩效认知更为突出。
- 纵向看，员工相对更偏向团队支持，中层更偏向灵活创新，工班长更偏向市场绩效，主管们更偏向层级规范，对同一文化的不同程度导向，充分显示各层级在工作特和诉求。

图 5 不同层级现状文化导向对比

各层级对“团队支持”这一文化导向有着共同的强烈期望，这也是未来文化建设的重点。

期望文化	团队支持	灵活创新	市场绩效	层级规范
总体	27.46	24.04	23.35	25.15
中层管理人员	26.54	23.81	23.99	25.66
主管级	25.85	23.81	24.50	25.84
工班长	27.25	23.82	23.54	25.39
员工	27.56	24.10	23.26	25.08

- 横向看，四个层级都更偏向团队支持，可见全体员工对于建立高协同团队的强烈诉求。
- 纵向看，员工相对更偏向团队支持、灵活创新，显示他们期望有更大的空间和同事们相互扶持、一路向前；主管级更偏向市场绩效和层级规范，表明他们既希望做出更好的绩效，也希望公司在规范化、科学化上做得更好。

图 6 不同层级期望文化导向对比

2. 价值观测评分析

现状价值观与期望价值观的得分相对较高，且现状与期望价值观前 10 名的重合度为 80%，说明员工思想比较统一，期待的不是大的变革，而是现有基础上的改良。

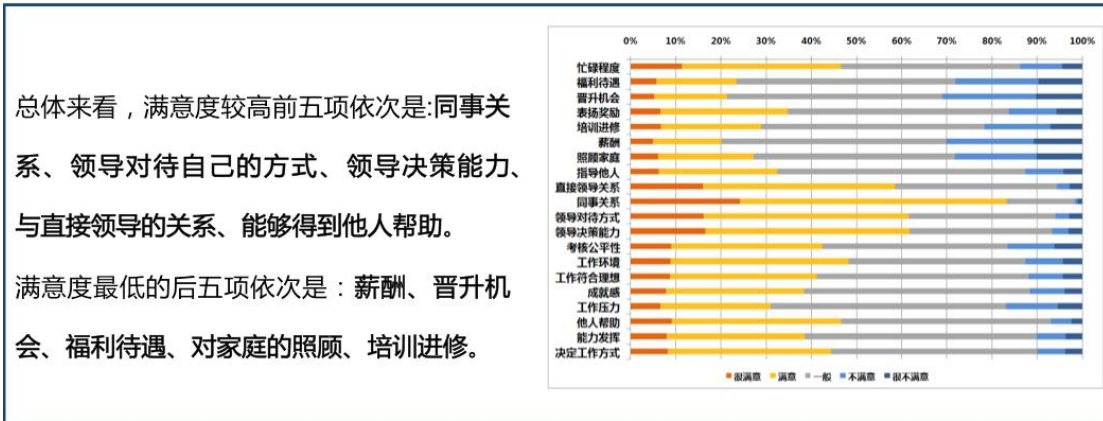
安全和服务价值观排名没有改变，稳居前两位，说明员工对公司的重点工作认识非常到位。专业进入前十，并且排名相对较高，表明员工对专业能力的重视，这也与企业素来重视员工尤其是生产类员工的培训有关。协同进入前十，说明大部分员工对流程优化、加强协作的需求较为迫切。

现状价值观		VS	期望价值观	
安全	7.69		安全	8.41
服务	7.56		服务	8.31
规范	7.40		责任	8.27
责任	7.33		廉洁	8.26
执行	7.32		规范	8.24
严谨	7.32		专业	8.23
廉洁	7.32		执行	8.23
善为	7.30		品牌	8.20
坚韧	7.30		严谨	8.18
品牌	7.27		协同	8.17

图 7 现状价值观与期望价值观排名前十比较

3. 满意度分析

结合访谈信息，项目组发现公司员工满意度处于较好状态，员工普遍对公司的归属感较高，对于公司发展信心很足，特别是对同事关系、领导对待方式、领导决策能力等方面满意度非常高。



满意度	包含指标
高	同事关系 领导对待方式 领导决策能力 直接领导关系
中	他人帮助 工作环境 忙碌程度 决定工作方式 工作符合理想 能力发挥 成就感 考核公平性 指导他人 表扬奖励 工作压力
低	培训进修 照顾家庭 福利待遇 晋升机会 薪酬

图 8 员工满意度统计

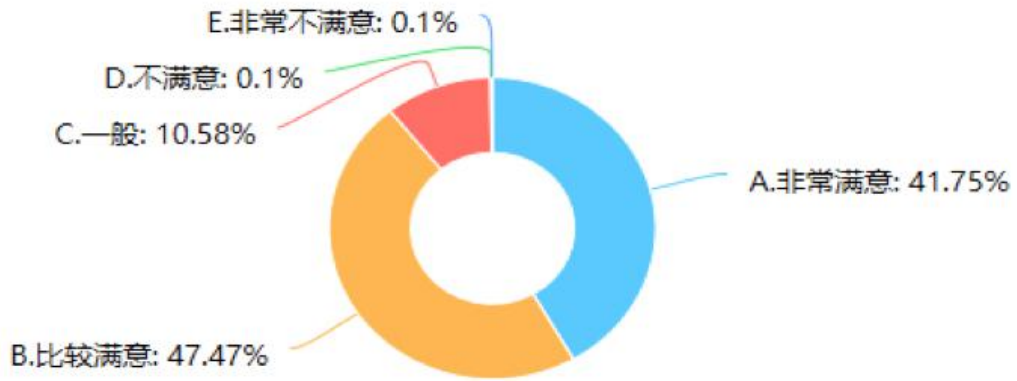
但不同层级的满意度也存在明显差异，呈现满意度随层级降低的特征。

满意度	人群	分析
高	中层 主管级	中层及主管级两个群体满意度最高，中层最不满意的的是表扬奖励、对家庭的照顾和培训进修；中层作为企业中坚力量， 对其心理和工作需求 ，公司应予以重视。 主管级各项指标满意度均较高， 最不满意的的是培训进修的机会 ，这与访谈信息较为符合，尤其是行政类主管人员急需进行管理和内部服务能力的培训。
中	工班长	工班长群体的满意度居中，最不满意的的是福利待遇、晋升机会、薪酬和对家庭的照顾，基本集中在工作回报方面，结合访谈信息，这一群体的晋升需求应予以重视， 成长通道的畅通 对激发这一群体的活力有很大作用。
低	员工	员工群体的满意度最低，最不满意的的是福利待遇、晋升机会、薪酬和对家庭的照顾， 基本集中在工作回报方面 ，作为一线群体，满意度最低不利于工作的良好开展，公司应加大对这一群体的人文关怀

图 9 不同层级满意度统计对比

4. 乘客满意度分析

数据显示，接近 90%的乘客对运营分公司的服务、文化比较满意或非常满意，这与公司一直以来重视服务，竭诚尽力创造最便捷、舒适的乘车环境密切相关，也反映出公司在社会公众中的良好印象，为公司文化建设、品牌塑造打下了良好基础。



您对宁波轨道交通的总体评价是？

图 10 乘客满意度统计

同时，大多数乘客在调研过程中敞开心扉，说出了对运营分公司、宁波地铁的期待（摘录）：

✓ 希望宁波轨道交通可以有不同主题的车厢，突出宁波的文化底蕴，向外来宁波的客人展示宁波，做好宁波的第一窗口，希望宁波轨道交通越办越好！

✓ 文化作为一种精神力量对人与社会都有重要的影响，轨道交通作为一种文化传播形式和途径，尤其是人流量比较大，生活节奏迅速的当今社会中更能潜移默化会影响很多人，希望能多传播正能量，给上班族充电，给孩子们积极指导，给老人健康养生为主要内容的文化宣传。

✓ 希望宁波未来的轨道交通成为集思想熏陶、精神激励、艺术欣赏为一体的文化空间，成为弘扬宁波精神和宁波城市文化的良好载体，成为宣传宁波、激励宁波人，影响新宁波人的重要场所。

✓ 继续挖掘宁波深厚底蕴文化，加大宣传宁波历史悠久文化，宁波的文化、景点、小吃等都可以宣传介绍，轨道交通是一张对外宣传名片，为建设宁波历史名城，所以我相信轨道交通文化会越来越好。

5. 关键管理问题分析

在访谈及问卷调研过程中，项目组也发现了公司管理过程中存在的几个问题，如由于人员快速增加、年轻员工大批进入导致的执行力有待提升的问题，由于部分职责界定不够清晰、沟通不够导致的部门协作有待提升的问题，由于公司发展太快、组织结构变革带来的能力有待提升的问题。

管理的背后是文化，这些问题将是运营分公司企业文化建设的重要关注点，需要在文化建设中逐步解决。

（三）解决思路

1. 编制文化手册，形成文化指引

企业文化体系是公司文化建设的坐标和总指导，运营分公司系统、深入推进文化建设，梳理文化体系、编制企业文化手册是重中之重。在编制企业文化手册过程中，秉持以下三个原则：

1) 和而不同：继承集团核心理念，形成公司特色理念

2014年，宁波轨道交通集团发布“务实之道”企业文化，提出“提升城市品质、缔造幸福出行”的企业使命，“创造和美新生活”的企业愿景，“坚韧、善为、创新、求精”的核

心价值观。4年来，运营分公司积极践行集团文化，集团核心理念已经深入人心，因此，本次企业文化建设将以继承集团核心理念为基础，通过专项理念的丰富延伸集团文化、展现运营特色。

2) 全员参与：过程中与全员互动，汇集意见达成共识

在手册编制过程中，和中高层多次研讨，明确公司专项理念的提炼方向，修改理念词条，完善理念释义的表述方式。在一次又一次的沟通碰撞中，对理念所承载的文化期待有了更高的认同，对理念所蕴含的管理思想有了更深的理解，为中高层在管理过程中践行文化打下良好基础。

在手册编制过程中，还和基层员工有多次互动。一方面组织部门对相关理念进行讨论，引发思考、征集意见；一方面还通过问卷调查的形式，对企业文化手册进行阅读思考，征集建议。在两次互动过程中，员工有了参与，意见表述得到了尊重，对公司企业文化有了更深的理解。

共有 1283 名员工参与企业文化手册调研，1223 人表示满意，满意度超过 95%。

你对企业文化手册的全部内容是否满意？

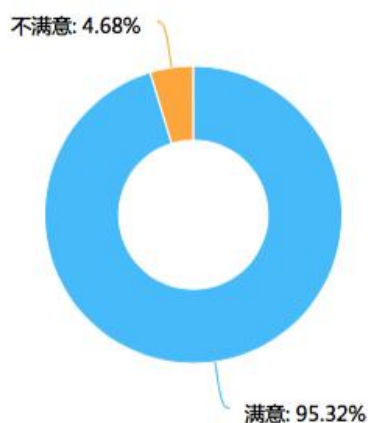


图 11 员工企业文化手册调研统计

3) 感同身受：内容引发共鸣，故事引发思考

在企业文化手册中，嵌入“案例故事”章节，以发生在大家身边难忘的人和事为窗口，展现运营分公司全体员工拼搏敬业、奋勇争先的精神状态，将全体员工与公司共同成长的历史记录下来。在征集通知发出后，各部门积极参与，员工乐于分享，大家把自己记忆深刻的人和事写成或长或短的文字，寄寓对过往奋斗历程的珍重，寄托对于公司未来发展的期待，效果非常好。（附载一个小故事）

惊险的 8 秒，勇猛的一扑

2018 年 1 月 18 日，对很多人来说是平凡的一天，但对于黄海霞来说，那一天给她带来的惊心动魄，那惊险的 8 秒永远无法忘怀。

当天，一个妈妈和奶奶带着两个孩子从非付费走过，突然一个较小的男孩从出站闸机下方走进来，并向自动扶梯走去。当大家看到这一幕时，都在朝小孩子呐喊着，小孩的家长也在叫唤着，企图能让这个小孩停在原地等候。黄海霞及时注意到了男孩的举动，并立马跑出客服中心，想跑过去抱住男孩，陪他一起等妈妈。没想到小男孩的速度太快了，而黄海霞也因追赶太急而不慎摔倒，都来不及感受疼痛，她立马爬起来抓住了双脚已经踏入梯级的小

男孩，并将他带入安全区域。

“法安天下，德润人心”，虽然在黄海霞看来这只是工作中的一件小事，但这种关键时刻挺身而出的精神却值得全社会为此点赞，展现出我们轨道交通运营人服务之大美。

2. 定制三年规划，指导文化建设

企业发展有战略指导，企业文化建设也需要规划领航。根据公司经营管理重点及企业文化建设需要，项目组界定了未来三年公司企业文化建设的四大方面：

1) 更加凸显优秀文化的传承性

公司在发展过程中积淀了优秀的文化，形成了优良的传统。在未来企业文化建设过程中，要把传承优秀文化作为重点，并将文化传承与推进发展战略、提升管理水平相结合，根据时代特点、公司现状及未来发展需要，大力弘扬务实求精、担当共进、尚行尚学、人本规范等优秀文化，引入新内涵、制定新标准，培育成公司企业文化的牢固根基。

2) 更加追求目标文化的开放性

外部环境日新月异，公司文化也要应时而变、应势而变，更加开放，更具活力。公司应积极迎接变化，主动打破企业边界，根据发展需要吐故纳新，引入并强化筑梦创新、开放协同、创先争优、追求卓越等文化因子，激发文化活力，以更全面的文化内涵、更创新的文化态度、更包容的文化心态塑造更加立体、更加自信、更有底蕴的“宁波地铁”品牌，构建可持续健康发展的公司文化生态系统。

3) 更加注重文化管理的系统性

企业文化建设是一项长期的系统工程。公司还将加强企业文化建设规律的研究，从实践中探索科学的文化管理机制。健全文化建设制度体系，明确责任，规范各级组织的职责和要求，形成分工明确、关系协调的运行机制；建立有效的考核制度和激励机制，完善绩效评估办法和激励机制，增加企业文化建设的约束力；建立企业文化建设团队的培养机制，专职与兼职有效结合，打造专业精干的企业文化建设队伍。

4) 更加强调文化传播的互动性

汇聚所有员工的信念和力量，真诚为社会服务，让公司文化成为企业与员工的文化共振、企业与社会各界的精神共鸣。高度重视员工在企业文化建设中的主体作用，加强与一线员工的对话，明确员工的诉求和期望，加强部门之间的沟通交流，消除壁垒、形成合力。加强与社会各界的沟通，特别是与乘客的沟通，通过立体式的传播，通过微博、微信公众号、文化活动等与公众良好互动，获得社会各界支持，传播全新的“宁波地铁”品牌形象。

此外，项目组基于对运营公司发展需要和工作重点的梳理，规划着力推进六大子文化建设，支撑主文化，形成一主多元的具有运营公司特色的文化建设格局。

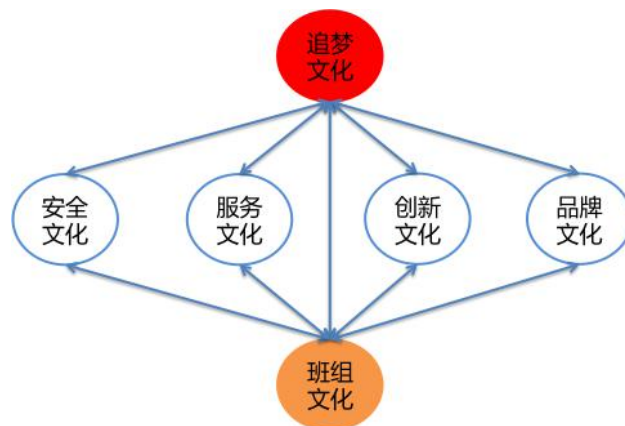


图 12 运营公司子文化建设模型

3. 推进宣贯培训，加快文化落地

在项目最后一个阶段，项目组以企业文化手册核心内容为基础，针对不同群体在企业文化建设中的不同定位，采用不同的培训内容和培训方式，全面推进企业文化落地。

1) 高层是价值观倡导者，鼓励其成为培训带头人

高层领导具有“领人心、导航向”的关键作用，善用愿景感召人、凝聚人，并以身作则、身体力行地坚守公司的价值观。通过培训、沟通帮助高层形成对企业文化的全面认识，鼓励高层利用各种场合积极对员工进行宣传、对乘客进行讲解公司的价值主张，并组织开展“每月一课”活动，由领导班子轮流为中层及员工代表宣讲企业文化。

2) 中层是价值观示范者，鼓励其敢讲会讲

中层要一肩挑起文化与业务的双重责任，是公司企业文化建设的中梁砥柱。通过企业文化研讨营等形式，帮助中层更好地掌握讲故事、讲案例、讲文化的能力。同时，要求中层在本部门内带头进行企业文化宣贯培训，帮助其组织课件，提供培训指导。

3) 基层是价值观践行者，鼓励其积极参与企业文化建设

通过故事案例征集、“员工直通车”等活动，给予员工成为公司文化建设主体的机会，鼓励基层员工积极参与到载体建设中来，成为企业文化的实践者。此外，老员工通过向新员工讲述优良传统，以身作则，传达公司的价值导向，维护公司形象与团队荣誉；新员工则要通过学习、体验，感悟并实践公司的价值观。

4) 企业文化大使是价值观传播者，鼓励其成为代言人

企业文化大使是公司文化的代言人。通过组织企业文化大使训练营，帮助其建立对企业文化的系统认知、帮助其掌握企业文化建设的核心要点、帮助其理解公司企业文化建设三年规划，从而成为公司企业文化培训的重要支撑点，成为各个岗位、各个部门的企业文化火种。

三、项目成效

目前，项目结束时间还不长，还不能很直观地看到项目效果，但在项目过程中，全员在不同阶段以不同形式的参与，注定会让运营分公司企业文化建设的土壤更加厚实。

(一) 加深全员对企业文化的认识

在项目不同阶段，项目组通过各种形式去传播企业文化的概念、去分享对企业文化的理解，帮助员工加深对企业文化内涵及外延的认知，避免员工走入企业文化认知的误区。这是本项目的一个重要成果，帮助运营分公司系统推进企业文化建设实现正确起步。



图 13 常见的企业文化认知误区

（二）推动文化建设走上正轨

企业文化建设是一项系统、科学、规范工程，需要有完善的组织体系、健全的制度体系和丰富的载体体系来支撑，通过这一项目，特别是通过企业文化建设三年规划的指导，运营分公司在这三方面都做了很多工作，实现了很大的提升，为更有效、更持续推进企业文化建设打下良好基础。

（三）辅助管理提升

文化和管理是硬币的两面，两者相辅相成，相互促进。在本项目中，项目组从调研开始，就非常注重聚焦公司员工反映较多的管理现象，针对这些现象，一是通过详实的数据向中高层传递信息，引发重视和思考，在决策中统筹考虑；二是在理念提炼、沟通研讨、培训宣贯过程中，不断向中层管理者、基层员工传达主动担当、创先争优等文化要素，鼓励大家集体参与到管理问题的解决中来，众志成城共促发展。

四、总结

这个项目只是捷盟咨询众多企业文化项目的普通一个，项目推进模式、操作方式比较常规，但项目组在全程的倾力投入、项目组对客户的虔诚让这个项目做得很扎实，并能对运营分公司企业文化建设、公司管理产生一定的积极影响，对于这个项目而言，项目价值就产生了。

愿运营分公司的发展之路更加平顺！

愿所有的公共交通服务从业者更加安康！

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/>

