

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：牢记初心使命，推进自我革命 1
- ◆ 李克强在全国深化“放管服”改革优化营商环境电视电话会议上的讲话 9
- ◆ 人民日报：科技为高质量发展添动力 26
- ◆ 深化区域金融改革试点 支持中小银行发展 32
- ◆ 中国经济向高质量发展的十大变化趋势 34

政策信息：

- ◆ 刘鹤主持召开国务院促进中小企业发展工作领导小组第三次会议 44
- ◆ 五部门联合推进深化民营和小微企业金融服务综合改革试点工作 46
- ◆ 关于印发《2019年降低企业杠杆率工作要点》的通知 47
- ◆ “双百九条”剑指国企改革共性难题 48
- ◆ 证监会：科创板一定会很成功！ 53

行业资讯：

- ◆ 麦肯锡：合规管理，金融严监管时代的制胜良方 55
- ◆ 安永观察：从管理体系谈隐私保护 59
- ◆ 埃森哲：如何打造超级员工团队？ 61
- ◆ 华夏基石：中国企业12字生存常识 65
- ◆ 国培机构：混改“央企+互联网”成新趋势 95
- ◆ 视野咨询：企业内部控制的有效性分析 98

工作动态：

- ◆ 关于举办海尔新管理模式经验交流会暨企业数字化转型高级研修班的通知 102
- ◆ 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 105
- ◆ 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 110
- ◆ 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 113

知识空间：

- ◆ 2018中国管理咨询优秀案例节选：坐标式宽幅薪酬分配机制在五矿集团柿竹园矿业公司的成功实践--北京博洋零询管理顾问有限公司 117

习近平：牢记初心使命，推进自我革命

发布时间：2019-7-31 文章来源：中国政府网



在“不忘初心、牢记使命”主题教育深入开展之际，今天，中央政治局以“牢记初心使命，推进自我革命”为题进行第十五次集体学习，目的是总结党的历史经验，结合新时代新要求，推动全党围绕守初心、担使命、找差距、抓落实切实搞好主题教育。这也是中央政治局带头开展主题教育的一项重要安排。

我们党作为百年大党，如何永葆先进性和纯洁性、永葆青春活

力，如何永远得到人民拥护和支持，如何实现长期执政，是我们必须回答好、解决好的一个根本性问题。我们党要求全党同志不忘初心、牢记使命，就是要提醒全党同志，党的初心和使命是党的性质宗旨、理想信念、奋斗目标的集中体现，越是长期执政，越不能丢掉马克思主义政党的本色，越不能忘记党的初心使命，越不能丧失自我革命精神。

我们党的初心和使命是建立在马克思主义科学理论基础之上的。马克思、恩格斯在《共产党宣言》中庄严宣告：“过去的一切运动都是少数人的，或者为少数人谋利益的运动。无产阶级的运动是绝大多数人的，为绝大多数人谋利益的独立的运动。”我们党是用马克思主义武装起来的政党，始终把为中国人民谋幸福、为中华民族谋复兴作为自己的初心和使命，并一以贯之体现到党的全部奋斗之中。忘记这个初心和使命，党就会改变性质、改变颜色，就会失去人民、失去未来。只要我们党牢牢坚持立党为公、执政为民，牢牢坚持为中国人民谋幸福、为中华民族谋复兴，不断检视自己，不掩饰缺点，不文过饰非，坚决同一切弱化党的先进性和纯洁性、危害党的肌体健康的现象作斗争，就一定能够始终立于不败之地。

回顾党的历史，为什么我们党在那么弱小的情况下能够逐步发展壮大起来，在腥风血雨中能够一次次绝境重生，在攻坚克难中能够不断从胜利走向胜利，根本原因就在于不管是处于顺境还是逆境，我们党始终坚守为中国人民谋幸福、为中华民族谋复兴这个初心和使命，义无反顾向着这个目标前进，从而赢得了人民衷心拥护和坚定支持。

革命战争时期，为实现民族独立、人民解放，我们党百折不挠、浴血奋战，团结带领人民夺取了新民主主义革命胜利，建立了新中国，实现了人民当家作主。新中国成立后，为改变我国一穷二白的落后面貌，我们党迎难而上、艰苦奋斗，团结带领人民确立了社会主义基本制度，取得社会主义建设重大成就。改革开放新时期，为推进改革开放和社会主义现代化建设，我们党解放思想、实事求是、与时俱进，团结带领人民开辟了中国特色社会主义道路，使中华民族大踏步赶上时代，以崭新姿态屹立于世界民族之林。

中国特色社会主义进入新时代，我们比历史上任何时期都更接近、更有信心和能力实现中华民族伟大复兴。我们取得的成就举世瞩目，这值得我们自豪，但决不能因此而自满。我讲过：“功成名就时做到居安思危、保持创业初期那种励精图治的精神状态不容易，执掌政权后做到节俭内敛、敬终如始不容易，承平时期严以治吏、防腐戒奢不容易，重大变革关头顺乎潮流、顺应民心不容易。”我们千万不能在一片喝彩声、赞扬声中丧失革命精神和斗志，逐渐陷入安于现状、不思进取、贪图享乐的状态，而是要牢记船到中流浪更急、人到半山路更陡，把不忘初心、牢记使命作为加强党的建设的永恒课题，作为全体党员、干部的终身课题。

做到不忘初心、牢记使命，并不是一件容易的事情，必须有强烈的自我革命精神。在新的征程上，我们要把党建设成为始终走在时代前列、人民衷心拥护、勇于自我革命、经得起各种风浪考验、朝气蓬勃的马克思主义执政党，就必须牢记初心和使命，在新时代把党的自

我革命推向深入。

今年是新中国成立 70 周年，我们党在全国执政也 70 年了。古人说：“生于忧患，死于安乐。”我们党作为世界第一大党，没有什么外力能够打倒我们，能够打倒我们的只有我们自己。古人说：“惟以改过为能，不以无过为贵。”应该看到，在长期执政条件下，各种弱化党的先进性、损害党的纯洁性的因素无时不有，各种违背初心和使命、动摇党的根基的危险无处不在，如果不严加防范、及时整治，久而久之，必将积重难返，小问题就会变成大问题、小管涌就会沦为大塌方，甚至可能酿成全局性、颠覆性的灾难。

党的十八大以来全面从严治党的成效是显著的，全国人民给予高度评价，但我们不能自满。要清醒认识到，党内存在的政治不纯、思想不纯、组织不纯、作风不纯等突出问题尚未得到根本解决，一些已经解决的问题还可能反弹，新问题不断出现，“四大考验”、“四种危险”依然复杂严峻，党的自我革命任重而道远，决不能有停一停、歇一歇的想法。严重的问题不是存在问题，而是不愿不敢直面问题、不想不去解决问题。不忘初心、牢记使命要靠全党共同努力来实现，每一个党员、干部特别是领导干部必须常怀忧党之心、为党之责、强党之志，积极主动投身到这次主题教育中来。

马克思主义是指导我们改造客观世界和主观世界的锐利思想武器。我们党在推进马克思主义中国化进程中，先后形成了毛泽东思想、邓小平理论、“三个代表”重要思想、科学发展观、新时代中国特色社会主义思想，为推进社会革命和自我革命提供了强大思想武

器。我们党继承和发展马克思主义建党学说，形成了关于党的自我革命的丰富思想成果，如坚定理想信念，加强党性修养，从严管党治党，严肃党内政治生活，坚持经常性教育和集中性教育相结合，勇于开展批评和自我批评，加强党内监督，接受人民监督，不断纯洁党的思想、纯洁党的组织、纯洁党的作风、纯洁党的肌体，等等。这些都是推进党的自我革命的重要经验，在这次主题教育中要充分运用并不断发展。

不忘初心、牢记使命，说到底是要解决党内存在的违背初心和使命的各种问题，关键是要有正视问题的自觉和刀刃向内的勇气。无论什么时候，问题总是客观存在的，我们要以“君子检身，常若有过”的态度来检视发现自身不足，做到知耻而后勇。要坚持问题导向，真刀真枪解决问题。讳疾忌医、有病不治，本来可以医好的病症就会拖成不治之症。从实际情况看，党内存在的各种突出问题表现多样，我们要全面查找、全面发力。在党的政治建设方面，要确保党的集中统一，促进全党增强“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”，净化政治生态，及时清除两面人等政治隐患，防范和化解政治风险。在党的思想建设方面，要坚持不懈加强理论武装，坚定理想信念，牢记党的性质宗旨，强化党性修养，切实解决一些党员、干部理想信念缺失、宗旨意识淡化等问题，不断增强全党同志党的意识、党员意识。在党的组织建设方面，要健全党的组织体系，整顿软弱涣散党组织，不断增强各级党组织的创造力、凝聚力、战斗力，坚决反对个人主义、分散主义、自由主义、本位主义、好人主义，匡正用人导

向，净化用人风气，坚决整治选人用人上的不正之风。在党的作风建设和纪律建设方面，要坚持不懈整治“四风”，抓紧解决群众反映强烈的形式主义和官僚主义、干部不担当不作为、侵害群众利益等突出问题，持续保持反腐高压态势，铲除寄生在党的肌体上的毒瘤，永葆党的肌体健康。这次主题教育列出的8个方面突出问题，都是可能动摇党的根基、阻碍党的事业的问题，必须以彻底的自我革命精神加以解决。对党内的一些突出问题，人民群众往往看得很清楚。党员、干部初心变没变、使命记得牢不牢，要由群众来评价、由实践来检验。我们不能关起门来搞自我革命，而要多听听人民群众意见，自觉接受人民群众监督。

我在今年年初召开的中央纪委三次全会上，对党的自我净化、自我完善、自我革新、自我提高的内涵作过归纳。这“四个自我”，既有破又有立，既有施药动刀的治疗之法又有固本培元的强身之举。要在自我净化上下功夫，通过过滤杂质、清除毒素、割除毒瘤，不断纯洁党的队伍，保证党的肌体健康。古人说：“天下不能常治，有弊所当革也；犹人身不能常安，有疾所当治也。”治病救人，哪能不吃药，对那些顽症须下点猛药才行，对有病毒扩散风险的肿瘤还得动刀子。要在自我完善上下功夫，坚持补短板、强弱项、固根本，防源头、治苗头、打露头，堵塞制度漏洞，健全监督机制，提升党的长期执政能力。就像人一样，身子弱了就要补，免疫力下降就要加强。如果不管不顾，身体就会每况愈下，到问题严重的时候就追悔莫及，正所谓“蚁穴不填，终将溃堤”。要在自我革新上求突破，深刻把握时

代发展大势，坚决破除一切不合时宜的思想观念和体制机制弊端，勇于推进理论创新、实践创新、制度创新、文化创新以及各方面创新，通过革故鼎新不断开辟未来。要在自我提高上下功夫，自觉向书本学习、向实践学习、向人民群众学习，加强党性锻炼和政治历练，不断提升政治境界、思想境界、道德境界，全面增强执政本领，建设一支忠诚干净担当的高素质专业化干部队伍。

牢记初心和使命，推进党的自我革命，要注意处理好以下关系。一是要坚持加强党的集中统一领导和解决党内问题相统一，广大党员、干部特别是领导干部要敢于同一切弱化党的领导、动摇党的执政基础、违反党的政治纪律和政治规矩的行为作斗争，坚决克服党内存在的突出问题，拿出壮士断腕、刮骨疗毒的勇气，但不能因为党内存在问题就削弱甚至否认党的领导，走到自断股肱、自毁长城的歪路上去。二是要坚持守正和创新相统一，坚守党的性质宗旨、理想信念、初心使命不动摇，同时要以新的理念、思路、办法、手段解决好党内存在的各种矛盾和问题，不断提高自我革命实效。三是要坚持严管和厚爱相统一，完善监督管理机制，捆住一些人乱作为的手脚，放开广大党员、干部担当作为、干事创业的手脚，把广大党员、干部的积极性、主动性、创造性充分激发出来，形成建功新时代、争创新业绩的浓厚氛围和生动局面。四是要坚持组织推动和个人主动相统一，既要靠各级党组织严格要求、严格教育、严格管理、严格监督，又要靠广大党员、干部自觉行动，主动检视自我，打扫身上的政治灰尘，不断增强政治免疫力。

不忘初心、牢记使命，关键在党的各级领导干部特别是高级干部。领导干部要以上率下，带头深入学习新时代中国特色社会主义思想，带头增强“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”，带头不忘初心、牢记使命，带头运用批评和自我批评武器，带头坚持真理、修正错误。在这方面，没有局外人，任何人都不能当旁观者。中央政治局的同志尤其要作好示范，在不忘初心、牢记使命上为全党作表率。

最后，我想同大家重温毛主席讲的两段话。一段话是1945年4月24日毛主席在《论联合政府》中讲的：“成千成万的先烈，为着人民的利益，在我们的前头英勇地牺牲了，让我们高举起他们的旗帜，踏着他们的血迹前进吧！”另一段话是1949年3月5日毛主席在中国共产党第七届中央委员会第二次全体会议上讲的：“中国的革命是伟大的，但革命以后的路程更长，工作更伟大，更艰苦。这一点现在就必须向党内讲明白，务必使同志们继续地保持谦虚、谨慎、不骄、不躁的作风，务必使同志们继续地保持艰苦奋斗的作风。我们有批评和自我批评这个马克思列宁主义的武器。我们能够去掉不良作风，保持优良作风。我们能够学会我们原来不懂的东西。我们不但善于破坏一个旧世界，我们还将善于建设一个新世界。”

李克强在全国深化“放管服”改革优化营商环境

电视电话会议上的讲话

发布时间：2019-7-28 文章来源：中国政府网

推进“放管服”改革，优化营商环境，对于保持我国经济平稳运行、促进经济社会健康发展具有重要意义，我们每年都要就此主题召开一次全国性的电视电话会议。这次会议的主要任务是，以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，认真贯彻党中央、国务院决策部署，回顾过去一年“放管服”改革和优化营商环境工作情况，部署下一阶段工作任务。

一、深入推进“放管服”改革，着力优化营商环境

经济社会发展的动力，源于市场主体的活力和社会创造力，这很大程度上取决于营商环境。营商环境是发展的体制性、制度性安排，其优劣直接影响市场主体的兴衰、生产要素的聚散、发展动力的强弱。通过深化“放管服”改革来优化营商环境，从根本上说就是解放和发展生产力。近些年，面对错综复杂的国际形势和国内经济下行压力，在以习近平同志为核心的党中央坚强领导下，我们始终保持战略定力，坚持不搞“大水漫灌”式强刺激，深入贯彻新发展理念，大力度深化改革扩大开放，其中一个关键性举措就是持续推进“放管服”改革。这实际上是一场刀刃向内的政府自我革命，旨在重塑政府和市场的关系，使市场在资源配置中起决定性作用，更好发挥政府作用。

几年来，我们不断放宽市场准入，大幅削减行政审批事项，彻底终结非行政许可审批，全面改革商事制度，实行全国统一的市场准入

负面清单制度；全面实施“双随机、一公开”监管，加强信用体系建设；优化政务服务，提升服务效率。同时，将“放管服”改革与大规模减税降费，特别是由点到面推开的“营改增”结合起来；与对中小企业实行普惠性优惠政策、清理涉企收费和降低融资、用能、上网、物流等成本结合起来；与实施创新驱动发展战略、广泛开展大众创业万众创新结合起来，协同发力，有效激发了市场主体活力和社会创造力；同时，随着我国营商环境不断改善，国际营商环境排名大幅上升，增强了对外资的吸引力。这些对于扩大就业、推进经济转型升级、实现经济稳中向好起到了关键支撑作用。这几年地方在推动经济发展中，逐步把注意力更多放在推进“放管服”改革、优化营商环境上，更大激发市场主体的活力。通过刚才几位省政府主要负责同志的发言可以看到，地方结合实际积极探索，推出了许多独具特色、深受企业和群众欢迎的好经验好做法。

在充分肯定成绩的同时，我们也要清醒地看到，深化“放管服”改革、转变政府职能的成效仍是初步的，优化营商环境还要付出艰苦努力。目前各种市场准入限制、审批许可、不合理的管理措施还是较多，影响企业投资兴业和群众创新创业。市场监管不公、检查任性、执法不力等问题依然突出，一些领域竞争不公平、市场秩序混乱，假冒伪劣、坑蒙拐骗等问题仍然存在。公共服务也有不少短板，一些政府和部门服务意识不强、办事效率不高，工作拖沓敷衍、推诿扯皮，企业和群众意见较多。我们到基层，还是能听到有各种各样的反映。我国营商环境与国际先进水平相比仍有较大差距，有些指标排名还比

较靠后。在当前国际形势特别是国际经贸环境发生深刻变化的情况下，我们要提高国际竞争力，要保持和增强引资吸引力，就必须在深化“放管服”改革上有更大突破，在优化营商环境上有更大进展。

今年我国发展面临的环境更加严峻复杂，可以预料和难以预料的风险挑战更多。对此，党中央、国务院作出一系列重要决策部署。今年以来，我国经济运行总体平稳，发展中的积极因素在增加，但是不确定不稳定因素也在增加，特别是外部环境挑战上升成为最大的不确定因素，我国经济平稳运行的态势还不稳固，面临新的下行压力。应对这些风险挑战，根本上是办好我们自己的事，保持经济平稳运行。怎么保持平稳运行？过去 40 多年我国发展取得举世瞩目的伟大成就，关键靠的是改革开放。实现把我国建设成为富强民主文明和谐美丽的社会主义现代化强国目标，更离不开改革开放。改革开放事关中华民族长远和根本利益，不管世界风云如何变幻、形势如何复杂，不管国内发展遇到什么样的困难和挑战，我们都必须坚定不移把改革开放推向前进，通过改革开放来激发市场主体的活力，把亿万人民群众的积极性创造性调动起来，把国内近 14 亿人口的巨大市场潜力挖掘出来。深化“放管服”改革和优化营商环境是改革开放的一个关键举措，是正确处理政府和市场关系的重大改革之举，也是当前实现“六稳”、办好我们自己的事的重要举措，要坚持不懈深入推进。

深化“放管服”改革，必须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，增强“四个意识”，坚定“四个自信”，做到“两个维护”，认真贯彻落实

实中央经济工作会议和《政府工作报告》部署，坚持新发展理念，推动高质量发展，建设现代化经济体系，推进政府职能深刻转变，大幅减少微观管理事务和具体审批事项，最大限度减少政府对市场资源的直接配置和对市场活动的直接干预，加强公正监管，提高政务服务能力和水平，持续优化营商环境，更大激发市场活力、增强内生动力、释放内需潜力，促进经济社会持续健康发展。

总结这几年“放管服”改革的经验，找准下一步继续优化营商环境的方向，要注重把握好以下两点。

一是坚持市场化、法治化、国际化原则。这是优化营商环境的努力方向。市场化就要破除不合理体制机制障碍，更大激发市场主体活力和社会创造力。市场化本身有一个过程，虽然我国社会主义市场经济体制已经初步建立，但市场体系还不健全，市场发育还不充分。要坚持市场化改革方向，让市场在资源配置中起决定性作用，加快建立健全统一开放、竞争有序的现代市场体系。顶住经济下行压力、保持经济平稳运行，政府的主要着力点还是要围着市场主体转，以权利公平、机会公平、规则公平保障公平准入，以加强公正监管促进公平竞争，以优化公共服务便利投资兴业，把市场主体的活力激发出来。法治化就要营造公开透明、公平公正的法治环境，给市场主体以稳定的预期。要做到规则公开透明，政府所有规则 and 标准原则上都应该公开，不公开是例外，让市场主体知晓并按照规则 and 标准去做。要做到监管公平公正，在法律面前各类市场主体一律平等，政府对各类市场主体一视同仁。要依法保护各类所有制企业合法权益，让市场主体放

心安心去发展创造。国际化就要持续扩大开放。中国经济已经深度融入世界经济，必须不断拓展开放领域、提升开放水平，维护以规则为基础、以世贸组织为核心的多边贸易体制，积极参与世贸组织规则的完善。我们的营商环境要与国际先进水平对标，加强与国际通行经贸规则对接，这样不仅能更多吸引外资，也有利于我们的企业在国际市场大平台上参与竞争、提高国际竞争力，实现我发展利益。

二是坚持行“简约”之道。大道至简，政简易从。反过来讲，政繁就难行。不论是放是管还是服，都要抓住“简约”这一要领。简政放权就是要把该放的权放给市场和社会，这样政府可以腾出更多力量来加强事中事后监管、提供公共服务。监管也要体现“简约”的精神，把它贯彻到监管理念、规则和执法当中。我们要简政放权，但决不是放任不管，而是管的过程中要删繁就简、透明高效、便民利企。

二、推动简政放权向纵深发展，进一步放出活力

经过近几年不懈努力，简政放权成效明显，但还要继续深化，把该放的权彻底放出去，把该减的事项坚决减下来，把该清的障碍加快清除掉，持续为市场主体松绑、铺路。

一是进一步放宽市场准入，大力压减行政许可和整治各类变相审批。我们已经实行了全国统一的市场准入负面清单制度，但是清单事项仍然偏多，清单之外的障碍也还不少。现在中央和地方层面设定的行政许可中，还有不少是不必要的。国务院部门要带头进一步压减行政许可，今年要再取消下放一批。对保留的许可事项也要逐项明确许可范围、条件、环节等，能简化的都要尽量简化。继续压减工业生产

许可证，今年要把许可证的种类再压减一半以上。大力清理简并种类过多、划分过细的资质资格许可事项。

当前还需要引起重视、加以解决的一个突出问题是，虽然行政许可事项取消了，但是大量的备案、登记、年检、认定等部门管理措施还普遍存在，甚至有些方面还在增加，规则不透明，流程也不规范，办理起来很麻烦。还有一些管理措施带有过去计划经济色彩，比如，有企业反映，进口一些高端仪器设备、关键零部件需要办理进口环节的免税，年初就得向有关部门报额度计划，如果年中进行调整，超出计划就不能免税。这类事情还有不少。要摸清部门管理措施的底数，逐步把该减的减下来。对确需保留的要实行清单管理，并向社会公开。

二是着力打通企业开办经营和投资建设这两大重点领域的堵点。我们这几年推进“放管服”改革，包括全面推进商事制度改革，催生了大量市场主体。与2013年相比，目前我们的市场主体数量增加了一倍，达到一亿一千多万户。当然，市场主体并不会无限增长下去，在竞争中是有生有死、优胜劣汰的，有一些该退出的就退出。同时要看到，我们的市场主体确实有中国自身的特点，一亿一千多万市场主体里有7600万是个体工商户，按一家个体工商户平均两三个人就业算，加起来就容纳了2亿左右人口的就业；企业有3600多万户，其中90%是中小微企业，他们对于扩大就业、拓展内需都起到了不可替代的作用。做好“六稳”工作，首先就是稳就业，稳就业不能全靠大企业，主要还是靠大量的个体工商户和中小微企业，这是我们在稳就

业方面走出的一条有效路子。过去就不了业都找政府，现在这么多的个体工商户、这么量大面广的中小微企业，对就业的确起了主要支撑作用。不仅如此，这些个体工商户、中小微企业还打通了市场的“细微末节”，使内需更大释放出来。中国为什么对外资有吸引力，就是因为中国的市场规模大、发展潜力大。当然，大中企业特别是大型企业作为骨干支撑也很重要。所以我一直讲，大企业要顶天立地，小企业要铺天盖地；大企业是红花，个体工商户和中小微企业是绿叶，红花绿叶应该交相辉映，这样才能更好释放内需潜力、激发市场活力。因此，我们要继续大力培育新的市场主体。

现在市场主体培育和发展仍面临一些问题。一个比较突出的问题是“准入不准营”的情况依然存在。企业拿了营业执照以后，往往还有很多证件要办、不能马上开业。这几年我们推行的“证照分离”改革，对解决这个问题是有成效的，下一步要继续推进，重点是“照后减证”。要进一步压减企业开办时间，今年要压减到5个工作日内，有条件的地方压减到3个工作日内。我到东部沿海的大城市看到，有的地方已经压减到1个工作日。这实际上也给政府管理提出了高标准、高要求。能够这么短时间办好营业执照，离不开信用体系的支撑。有的地方反映，现在有人拿着别人的身份证去开办企业，然后把税收、债务推到别人身上，这主要是因为我们的社会信用体系还不健全、信息公开透明度还不够。同时我们还需要完善市场主体的退出通道，促进优胜劣汰。另一个比较突出的问题是工程建设项目审批周期长、程序繁琐。近年我们采取了一系列改革措施，今年在全国全面开

展工程建设项目审批制度改革，上半年要使审批时间压缩到 120 个工作日以内。但这在世界上还只是中等水平，有条件的地方还要进一步压缩审批时间。今年一季度投资稳定增长，但是最近两个月增幅又有所下降，我们要转变发展方式、推动经济转型升级，不能过度依赖投资，但有效投资还是必要的。扩大投资不是光靠投钱就行了，一些投资之所以不能按时形成实物量，对经济的支撑作用不够，其中一个原因就是审批环节多、时间慢，导致项目迟迟开不了工。工程建设要考虑安全及其他必要条件，在此前提下，要通过改革缩短审批时间。这实际上也考验着政府的管理能力。

三是协同推进更大规模减税降费和“放管服”改革。实施更大规模减税降费和“放管服”改革，都是为了激发市场主体活力。前段时间我到几个省去调研，并召开了企业和地方座谈会。企业普遍反映，减税降费是我们应对风险挑战、顶住经济下行压力最直接、最公平、最普惠、最有效的办法。增值税改革从 4 月 1 日开始实施，5 月份就见到了效果。尽管不同行业减税力度不一样，但是对各类所有制企业一视同仁，而且很快就到位，这对稳住上半年经济起了很大作用。我们也通过增加安排地方政府专项债券筹集资金等扩大投资，但这个投入主要是用来支持重点项目建设，在规模上不能超出地方政府可负担的债务水平，否则会给将来发展留下后遗症。而且在这种方式下，企业免不了要跑地方和部门申请资金、申请立项审批等，政策效应发挥有一个过程。相比而言，减税降费效果很直接、很明显、很公平。我也了解到，大多数企业把通过减税降费减少的成本，主要用来增投

入、搞研发、稳就业，这也符合我们的政策导向。另一方面，在减税降费过程中的确出现了部分地方财政收支矛盾，有的还比较突出。今年中央政府通过多种方式筹集了1万亿元以上的资金，地方政府也采取了上缴特定国有企业利润、置换国有资产等措施。不管财政多困难，我们一定要保证减税降费落到位，决不能再增加收费项目，决不能让不合理收费抵消减税降费政策效果。一些地方政府给企业设门槛、监管不规范，实际上就是为了增加非税收入。如果一些地方不是用特定收入而是靠收费导致非税收入出现非正常增长，将冲销减税降费效果，这很大程度上也反映出“放管服”改革还不到位。因此，减税降费要与“放管服”改革协同推进，着力清理各类审批许可事项，规范监管行为，治理各种不合理收费，形成优化营商环境的合力。

三、加强公正监管，切实管出公平

公平公正是中国特色社会主义的内在要求，也是社会主义市场经济的应有之义。市场经济应该是法治经济，市场机制有效运转、市场主体公平竞争才能激发活力，这些都需要保障公平、实施公正监管。

一要健全公开透明的监管规则 and 标准体系。公开透明才能有利于公平竞争。如果监管规则 and 标准秘而不宣，市场主体就会无所适从；如果标准制订得不合理、不科学，市场主体做不到，就会“绕着走”，市场竞争就可能无序；如果执法者自由裁量权太大，就必然导致寻租甚至滋生腐败。所以，有关部门要分领域抓紧制订全国统一、简明易行的监管规则 and 标准，并一定要充分公开。对那些边界宽泛、执行弹性大的监管规则 and 标准，要抓紧清理规范和修订完善。

二要创新公平公正的监管方式，严格规范行政执法。推进监管的法治化，要求改革监管方式。这几年，我们一直推行“双随机、一公开”监管，效果明显，但是也出现一些新情况，有的地方监管部门担心因未抽查到的市场主体出问题被问责，一边搞“双随机、一公开”监管，一边还在坚持传统的巡查监管，加重了企业负担，这就与改革初衷相违背了。所以要抓紧完善相关制度和工作机制，推动日常监管“双随机、一公开”全覆盖。与此同时，我们要对重点领域进行重点监管，特别是对疫苗、药品、特种设备、危险化学品等涉及到人民生命安全、社会关注度高的领域，要实行全主体、全品种、全链条的严格监管。

在推进有效监管、公正公平监管的过程中，要加强社会信用体系建设。社会上各种证明甚至是假证明曾一度满天飞、鱼龙混杂，原因之一在于我们的社会信用体系不健全。要大力推进社会信用体系建设，推行承诺制，让市场主体和公民讲诚信，自主承诺。对违背承诺、搞虚假承诺甚至坑蒙拐骗的，一经发现就要严厉惩罚。还要加快推进“互联网+监管”，不少地方都积累了好的经验，要及时加以总结推广。

三要坚持对新兴产业实行包容审慎监管。当前，我们正处在新一轮产业革命的过程中，新技术、新业态、新模式蓬勃发展、日新月异，很多是未知大于已知。对此，不能不监管，但要采取包容审慎的办法，在监管中找到新生事物发展规律，该处置的处置，该客观对待的客观对待，不简单封杀，但也决不是放任不管。这些年，电子商

务、移动支付等新业态蓬勃发展，有一些问题也是在所难免的，有了问题就解决问题，该加强监管的要加强，同时更重要的是以包容审慎监管推动其健康发展。

总之，监管是一篇大文章。监管做好了，公平竞争就能得到保障，市场经济体制就更加完善，这也有利于我们的企业更好参与国际竞争。竞争是公平的、监管是公正的、市场是法治化的，就能让市场主体既有活力，也有竞争力。各级政府和有关部门都要坚持“放”和“管”两手抓，哪一手都不能松。“放”现在还是不够，该放的还要放，放出市场活力；“管”也要不断完善，该管的要管到位，管出市场公平。实际上，活力和公平是相辅相成的，公平的市场环境一定会激发出市场主体更多活力、提高其竞争力。而且这种竞争力是在公平市场下的竞争力，不是靠走捷径、找门道甚至坑蒙拐骗得来的，这样才能真正使我们市场主体的竞争力不断增强。

四、大力优化政府服务，努力服出便利

提供公平可及、优质高效的服务，是让人民过上好日子的必然要求，政府责无旁贷。要创新服务方式、提高服务效能，为企业发展和群众办事增便利。

一要切实增强服务意识。我们党是全心全意为人民服务的政党，我们的政府是人民的政府，这最终要体现到服务能力和水平的提升上。各级政府要主动为人民服务、主动为市场主体服务。人不是生活在真空中，对群众来说，每天开门就有柴米油盐酱醋茶这几件事；对企业来说，最关心的就是成本、盈利等事情，如果政府不把这些方面

作为服务的落脚点，那为人民服务的宗旨就难以落到实处。要从企业和群众的需求出发，从他们的实际困难出发，实实在在为他们排忧解难。政府工作人员不能老是想着怎么对自己有利，门难进、脸难看，甚至吃拿卡要，这是绝对不允许的，对此我们一直在整治。从根本上讲，要增强服务意识。我到一些地方政务服务大厅调研看到，办事人员的服务意识在不断增强，他们很清楚自己的职责就是为市场主体和人民群众提供便利化服务。这是政府工作人员应有的觉悟。

二要大力提升政务服务效率。要针对群众办事来回跑、环节多材料多、政府服务效率低等问题，对政务服务的流程、方式等进行系统化改革。要加快打造全国政务服务“一张网”，在更大范围实现“一网通办”、异地可办。全国一体化在线政务服务平台是网上办事的重要支撑，当然这是个综合性平台，具体办事主要还是集中在市县等层级。现在很多地方已经实现了“一网通办”、“最多跑一次”，群众办理水电气、身份证等很多事项，都可以通过手机 APP 或在网上办理，确需现场办的再到政务大厅办，这样就大大提高了政府服务效率，也带动提高了市场运行效率。当然，在这个过程中要注意保护商业秘密和个人隐私。一些带有垄断性质的供电、供水、供气、供暖等公用事业单位及医院、银行等服务机构，也要从方便市场主体和人民群众出发，提高服务质量和效率。比如，当前我国企业办电时间通过“放管服”改革已有了较明显的缩短，但进一步压缩仍有较大空间，还有一些机制性问题需要改革。我国电力供应能力是比较强的，现在经济有下行压力，电力需求的增长也在放缓，要开拓市场，就应该大

大缩短企业获得电力的时间，提高相关政策透明度，提升办电服务水平。水气暖等的办理也都要这么做，大力推行 APP 办事、移动支付等，这方面的潜力很大。

我们一直讲，真正有效率的政府服务是“少花钱、多办事”，甚至“不花钱、办成事”，这才是真本事。在当前经济面临下行压力的情况下，必要的投资项目是要抓，要围绕短板领域和民生期盼扩大有效投资，但更重要的是要通过“放管服”改革，少花钱、不花钱把制度性、体制性等“软环境”优化，让市场主体主动增加投入、带动就业，这比政府直接干更灵敏、更稳定、更有效。因此，我们一定要在深化“放管服”改革、提高服务效能方面下更大功夫。

三要通过深化“放管服”改革有效增加公共服务供给。当前国际竞争日趋激烈，应对不断增加的外部不确定、不稳定因素，根本上还得靠把我们自己的事情办好，把市场主体的活力激发出来，把市场主体的竞争力提升上去，把市场潜力特别是内需的潜力挖掘出来。近两年，大型基础设施项目保持稳定的投资规模。大型基础设施投资对经济发展可以起到一定的带动作用，但这是需要一个过程的。服务业是个大市场。我们要更多面向民生服务等领域，培育新的经济增长点。改革开放以来，人民生活水平有了很大提高，大家对此都有切身感受。各种票证取消了，生活用品样式多了，人均住房面积也从几平米提高到几十平米。当然，还有相当一部分贫困人口，我们要继续推进脱贫攻坚。现在我们的恩格尔系数已经下降到 30%以内，这意味着老百姓吃穿方面的支出比重在下降。中低收入人群生活支出仍然压力不

小，但中国人口众多，消费需求多样化，相当一部分人对服务的需求在快速上升。在提高人民群众生活质量、开拓服务市场上要多想办法，这方面潜力非常大。另外，新一轮产业革命的最大特点之一就是按照消费者需求进行个性化定制、多样化生产，这不光适用于产品领域，也适用于服务领域，把这个市场开拓出来，实际上也是提高人民生活水平和质量。现在许多外国企业家到中国来，并不是特别热衷参与一些大型投资项目建设，也不仅是想进入产品市场，而是希望我们更多开放服务业市场。他们对医疗服务、甚至家政服务等“末端”市场很感兴趣。这些都是面向千家万户的“毛细血管”，涉及到每个人的生活和消费，他们看到了这是一块“大肥肉”，我们自己更要挖掘和用好这块市场的潜力，一定要跟增加公共服务供给、提高供给质量结合起来。政府要加大投入，完善公共服务体系，为人民群众提供基本公共服务，保障困难群众基本生活，兜住底线。同时，要创新服务提供方式，发挥市场机制作用，引导鼓励更多社会资本进入，形成扩大供给合力，更好满足群众多样化需求。这是一篇很大的文章。

例如城镇老旧小区改造方面，居民的需求很大。许多二三十年前建设的楼房、小区标准相对不高，亟需改造水电路气，有的还需加装电梯，改善公共设施和社区服务。据估计，目前有上亿人口居住在需要改造的老旧小区，总建筑面积约 40 亿平方米，投资规模很大，这对于改善居民生活、保持房地产市场平稳运行都有好处。同时，要让老百姓特别是 2 亿多老龄人口生活得便利，配套服务也要跟上。这方面的需求很多，我国 7600 万个体工商户是怎么发展起来的，很多是

在为社区居民提供各种服务。“放管服”改革要在这方面发力，在尊重社区居民意愿的基础上，加强各级政府引导支持，积极发挥社会力量和市场力量的作用，分城施策，大力发展养老、托幼、家政和“互联网+教育”、“互联网+医疗”等服务。这既是为人民服务，也是拓展内需潜力。

在全球化大背景下，服务业必须扩大开放，政府服务、企业服务水平都要瞄准国际先进水平来提升。市场开放后必然带来更激烈的竞争。过去我们放开产品市场，对制造业企业一开始也带来冲击，但在竞争过程中我们的企业越战越强，最终提升了自身水平，逐步从中低端向中高端迈进，我们的服务业也要在国际竞争中进一步提升质量和水平。

发展服务业、有效增加公共服务供给是我们保持经济平稳运行的一个重要举措，希望大家都重视起来，注重市场的细微末节，注重群众多样化需求，让人民过上好日子。

五、强化责任担当，确保“放管服”改革不断取得新成效

现在全党正在开展“不忘初心、牢记使命”主题教育。各地区各部门要以这次主题教育为动力，找差距、抓落实，用干事创业敢担当、为民服务解难题的实际行动，推动“放管服”改革不断深化、营商环境持续优化。

一要凝心聚力克难前行。放权比加权难，这是必然规律。管得公平、管得公正也不容易。深化“放管服”改革、转变政府职能，是刀刃向内的革命，既要调整利益格局，又要进行权责关系的重

塑、管理模式的再造，还要改变许多政府工作人员多年延续的思维定势和工作习惯，面临的困难很多。各级政府及其工作人员要以“苟利社稷，不顾其身”的担当、背水一战的决心、大道至简的智慧推进改革，以专业精神、工匠精神把改革举措做细做实做到位。

二要扎实推动改革举措落地生根。深化“放管服”改革决不能搞形式主义、花架子。衡量改革成效，不是看开了多少会、发了多少文、提了多么响亮的口号，关键要看企业开办时间压缩了多少、投资项目审批提速了多少、市场主体负担减轻了多少、群众办事方便了多少。过去一些地方的政务服务中心，表面上把几个部门集中到一起，让老百姓来大厅办事，但到底事情能不能办、办事效率有多高并不清楚。现在确实不一样了，通过推行“互联网+政务服务”、政务公开、网上留痕等措施，老百姓办事方便了，满意度也确实提高了。各有关方面必须见真章、求实效，要把“放管服”改革、优化营商环境各项举措落实情况，作为今年国务院大督查的重点。继续用好督查奖惩这个有效办法，对成效明显的加大表扬和政策激励力度，对不作为乱作为延误改革的要严肃问责。

三要大力推进改革协同配套。当前，企业和群众反映突出的问题之一，就是部门地方之间政策不配套、行动不协同，造成不少改革举措难以落实。国务院部门要主动做好上下左右的协调配合，及时指导帮助地方解决改革中遇到的难题，消除“中梗阻”，打通改革“最后一公里”。今年要结合开展营商环境诉求处理百项行动，在这方面下更大功夫，破解一批痛点难点。

四要鼓励支持各地大胆创新。各地发展基础和条件不同，需要破解的难题、改革的侧重点也不一样，要从实际出发，积极开展差异化探索，推出更多带有本地特色的创新举措。通过这几年“放管服”改革实践，很多地方创造了好经验，比如“一网通办”、“最多跑一次”等，群众和企业都有切身感受。但不少地方反映，很多领域对地方改革授权不到位，试点任务交给了地方，但最终审批权仍在国家部委，许多地方提出的有含金量的改革措施被砍掉了，整体改革效应难以发挥，也束缚了地方手脚。今年要进一步加大向地方放权特别是综合授权的力度，充分调动和发挥地方推进改革发展的积极性、主动性和创造性。

五要强化改革的法治保障。抓紧研究制订《优化营商环境条例》，用法治化办法把改革成果固定下来。地方也可以考虑通过制定地方性法规，将实践证明行之有效、人民群众满意、市场主体支持的改革举措固化下来，形成更多不可逆的改革成果。对滞后于改革要求、不利于优化营商环境、制约新产业新业态新模式发展的有关规定，要加快清理修改。对与改革决策相抵触的行政法规、部门规章和规范性文件，要应改尽改、应废尽废。涉及到修改法律的，要与改革方案同步提出修法建议。

当前，保持经济社会持续健康发展，特别是顶住经济下行压力的任务十分艰巨。我们必须不断深化改革、扩大开放，坚定不移办好自己事情，不断发展壮大自己，这是我们取胜的根本之道。让我们更加紧密地团结在以习近平总书记为核心的党中央周围，以习近平新时代

中国特色社会主义思想为指导，积极进取、扎实工作，推动“放管服”改革和优化营商环境取得更大成效，为完成全年经济社会发展主要目标任务、庆祝新中国成立70周年、决胜全面建成小康社会打下更加坚实的基础。

人民日报：科技为高质量发展添动力

发布时间：2019-7-5 文章来源：人民日报

近年来，高技术制造业研发经费年均增长12.9%。科技为高质量发展添动力。

●科技创新日益成为现代化经济体系的重要支撑、提高社会生产力和综合国力的关键力量

●除研发经费投入外，无论是研发人员规模，还是发明专利申请量、授权量，我国企业均实现了较快增长

●高技术制造业研发经费投入强度明显高于工业平均水平，经过一定时间的积累，对企业自身的效益提升以及对产业的拉动作用将更加明显

“两弹一星”奠定大国地位，陆相成油理论甩掉“贫油”帽子，杂交水稻让亿万百姓端稳饭碗，载人航天实现千年飞天梦想……70年来，中国的科技实力伴随着经济发展同步壮大，实现了从难以望其项背到跟跑、并跑乃至领跑的历史性跨越。从“向科学进军”到迎来“科学的春天”，从“科学技术是第一生产力”到“创新是引领发展

的第一动力”，70年来，中国的科技创新走过了一条不平凡的复兴之路。

新中国成立特别是改革开放以来，我国科技创新事业经历了单一化向多元化的跨越。企业创新主体地位增强，科技创新日益成为现代化经济体系的重要支撑、提高社会生产力和综合国力的关键力量，更引领着人民群众生产生活方式的变革进步。我国科技创新动力何在？科技创新如何为高质量发展注入新动能？日前，国家统计局发布我国科技创新70年相关数据，专家对此进行了解读。

企业创新主体地位增强，在核心技术方面有提升空间

2017年，我国研发经费中企业资金达到1.35万亿元，占全社会研发经费支出的76.5%。对74.9万家规模以上企业开展的调查显示，有29.8万家当年开展了创新活动，占比达39.9%。截至2018年底，我国已累计认定国家级企业（集团）技术中心1480家。企业这支生力军正在迸发出更加强劲的创新创造活力。

——更多企业把科技创新作为自身发展的生命线。“从全球大部分主要国家来看，企业是国家创新活动最重要的主体，也是研发投入的主要来源，其能力决定着一个国家的产业发展水平和经济实力。”中国科学技术信息研究所党委书记赵志耘认为，近年来，随着科技创新成为决定企业成败的关键要素，更多的企业开始把目光转向了科技，把创新作为自身发展的生命线。

——企业内生需求、创新能力实现“双提升”。中国科学院科技战略咨询研究院院长潘教峰认为，企业基于其内生需求开展创新活

动，在总体研发的投入中，企业占比越高，说明产业发展的科技含量越高。“在发达国家，政府和社会的研发经费投入占比普遍维持在1：3左右。我国研发经费结构也保持在这一比例，显示出企业的内生需求、创新能力‘双提升’”。

——多元化投入体系逐步建立。除研发经费投入外，无论是研发人员规模，还是发明专利申请量、授权量，我国企业均实现了较快增长，所占比重也在稳步提升。“企业创新主体地位增强，我国科技创新多元化投入体系已经逐步建立起来。”中国创新战略和政策研究中心科技体制组组长张赤东认为，在瞬息万变的科技发展态势下，企业处于市场前沿，对信息更为敏感，更善于把握需求，将带动研发效率的全面提升。

受访专家同时指出，我国企业科技创新虽然进步较快，但结构性矛盾仍然存在：研发投入以试验发展为主，对基础研究、应用研究的重视不够，研发经费占主营业务收入的比例仍然偏低。“我国企业在关键核心技术的突破、基础前沿领域等方面，仍有提升和发展的空间。”潘教峰说。

为产业结构优化添动能，提升和拉动作用还会更明显

2017年，我国规模以上高技术制造业实现主营业务收入15.9万亿元，比2012年增长55.8%。高技术制造业研发经费比2012年增长83.6%，年均增长12.9%，比同期工业年均增速高2.1个百分点。国家高新技术产业开发区的数量已由1990年的27个发展到2018年的168个，区内企业数由1600家增加到11.7万家。科技创新为产业结构优

化升级增添新的动能和优势。

“高技术制造业属于实体经济范畴，在建立现代化经济体系的过程中，发挥着支撑作用。”中国科学技术发展战略研究院副院长孙福全认为，随着创新驱动发展战略的实施，高技术制造业的培育发展取得了明显成效。当前，我国经济正处于增速换挡、结构优化、提质增效的关键期，科技创新一方面促进了传统产业的优化升级，另一方面也催生出新的产业形态，将有力带动产业向中高端迈进。

赵志耘认为，高技术制造业作为先导，促进生产力各要素更加紧密地结合，改变产业间的相互关系，形成更加优化的产业格局。张赤东也表示，主营业务的持续较快增长，显示出我国高技术制造业规模持续扩大，有利于进一步厚植高技术产业沃土，培育出更多优秀的高新技术企业、特别是创新型领军企业。

高技术制造业的发展，离不开持续高强度的研发投入。在潘教峰看来，研发投入需要经过持续积累才能产生效果。“目前，高技术制造业研发经费投入强度明显高于工业平均水平，经过一定时间的积累，对企业自身的效益提升以及对产业的拉动作用将更加明显。”

我国是制造大国，但在全球创新价值链上，长期以配套型、组装加工型为主，存在着大而不强、多而不优等问题。“我国高技术制造业产业规模大、发展快，但产业附加值有待提升，在一些关键核心技术方面，同发达国家相比仍有差距。”张赤东说。

释放创新原动力，让发展的新引擎高速运转

2017年，我国规模以上工业企业共实现新产品销售收入19.2万

亿元，比 2012 年增长 73.3%。新产品销售收入占主营业务收入的比重为 16.9%，比 2012 年提高 5.0 个百分点。研发项目中以开发全新产品或者改进产品功能质量为目标的项目占比达到 82.4%。科技创新成为改善供给质量、实现供给侧结构性改革的重要手段。

新产品是创新最直接的产物，也是创新活动市场中活跃度的反映。潘教峰表示，新产品实质上是新技术与企业内生需求综合作用的结果。我国新产品销售收入的增长，反映出供给侧结构的不断优化，以及经济发展质量的提升。

“过去，无论是居民消费品的品种、品质，还是工业制成品的研发、设计，我国的产品与全球中高端都有着明显的差距。”赵志耘说，近年来，随着科技创新不断赋能供给侧，扩大了有效供给，改善了供给质量，从而实现了供求关系的动态均衡，最终满足了市场的需求。“高铁、核电、通信设备等高新技术产品和装备，已成为走出去的‘中国名片’；钢铁、水泥等传统产业也通过创新提升了产品附加值，增加了对经济发展的贡献度。”

当前，我国发展环境和条件发生了深刻变化，国内需求结构和消费结构快速升级，人民日益增长的美好生活需要对供给质量和水平提出了更高要求。受访专家认为，科技创新之所以能够成为社会变革的决定性力量，就在于它能够提供高质量的生产生活要素。只有把科技创新作为最重要的发力点，不断提升供给质量和水平，重视原创性成果和技术，强调体系化创新，才能有效释放创新的原动力，让发展的新引擎高速运转。

工业互联网如火如荼发展，给实体经济带来了哪些改变？未来，什么样的工业互联网企业能更好地推动制造业转型升级？

“工业互联网平台已经进入万马奔腾、群雄逐鹿的时代！”树根互联技术有限公司 CEO 贺东东说，自 2017 年底国务院发布工业互联网发展的指导性文件以来，不到两年时间，上百家工业互联网平台相继涌现。

工业互联网大有可为

预计 2023 年全球工业互联网平台市场规模将增长至 138.2 亿美元

工业互联网通过系统构建网络、平台、安全三大功能体系，打造人、机、物全面互联的新型网络基础设施，形成智能化发展的新业态和应用模式。

“作为互联网的‘下半场’，工业互联网大有可为。未来 10 年，投资者最大的机会之一就来自于它！”IDG 资本合伙人牛奎光道出了资本对工业互联网的青睐。

《工业互联网平台白皮书（2019）》数据显示，全国各类型工业互联网平台数量总计已有上百家，具有一定区域、行业影响力的平台数量也超过了 50 家。其中，有阿里、腾讯等互联网企业打造的底层技术平台；有航天云网、海尔、宝信、石化盈科等传统工业技术解决方案企业面向转型发展需求构建的平台；也有徐工、TCL、中联重科、富士康等大型制造企业孵化独立运营公司运营的平台；还有优也、昆仑数据、黑湖科技等各类创新企业依托自身特色打造的平台。

“工业互联网是一片巨大的‘蓝海’，作为互联网企业，我们希望借助工业互联网平台，将互联网界积累、沉淀的能力叠加给工业界，为其赋能。”阿里巴巴集团副总裁刘松表达了互联网企业对这一巨大市场的渴求。

不到两年时间涌现上百家平台，工业互联网平台供给过热了吗？

“我们对此并不认同。”源码资本创始合伙人曹毅说，市场火热是全球工业互联网平台发展的趋势。根据《工业互联网平台白皮书（2019）》提供的数据，2018年全球工业互联网平台市场规模初步估算达到32.7亿美元，预计2023年将增长至138.2亿美元，预期年均复合增长率达33.4%。

再看需求侧，随着工业互联网平台对制造业数字化转型驱动能力的逐渐显现，中小企业对工业互联网平台的需求正日益旺盛。

深化区域金融改革试点 支持中小银行发展

发布时间：2019-7-24 文章来源：新华社

24日召开的国务院常务会议，部署深化区域金融改革试点，增强金融服务改革开放和经济发展能力。

近年来，一些地方贯彻新发展理念，围绕普惠金融、绿色金融、科技金融和金融更高水平开放等开展改革试点，取得积极进展。

中国人民大学重阳金融研究院副院长董希淼表示，随着我国区域金融快速发展，地方金融生态得到不断优化，实体经济获得了更好的金融服务，并在此基础上越来越重视防范金融风险。

会议指出，下一步，要按照宏观政策的要求，统筹运用多种工具，推动实际利率有效下降，支持中小银行发展，降低企业特别是小微、民营企业融资成本。要压实地方责任，防范金融风险。区域金融改革创新要服从服务于宏观政策的大局。

国家金融与发展实验室副主任曾刚表示，中小银行是支持民营和小微企业发展的主力军之一。大力支持地方中小银行稳健发展，可以进一步提升民营和小微企业融资的可获得性，给实体经济发展创造更好的金融环境。

会议提出，要明确目标，统筹推进区域金融改革创新。适应经济社会发展和区域协调发展需要，以金融支持国家重大区域发展战略、“三农”、科技创新以及扩大金融对外开放等为重点，深入推进先行先试，对有试点意义的改革方案成熟一个推出一个。

曾刚认为，衡量和评价试点改革好坏，需要一个有效的评估机制。对于好的试点经验要推广，而对于不好的则要及时叫停或调整，让试点改革发挥更大的价值。

对此，会议指出，要建立动态调整的区域金融改革工作机制。加强对试点的跟踪评价和第三方评估，对没有实效或严重偏离改革目标的要及时纠正或叫停，不能只要“帽子”不干事；对达到预期目标、成效明显的要鼓励开展新的改革探索，并将已形成的可复制经验加快向更大范围推广，使金融改革开放创新举措更好发挥促发展、惠民生、防风险的实效。

中国经济向高质量发展的十大变化趋势

发布时间: 2019-7-27 文章来源: 经济日报

中国经济正在从高速增长不断转向高质量发展，新旧动能不断接续转换，短期经济运行可能出现阶段性波动和不稳定，但在整个发展过程中，它将出现十大趋势性变化，这决定了中国经济长期发展的潜力和未来前景。

一、最终消费支出增长成为经济增长的第一拉动力

从2014年至2018年间，按照需求支出法计算，在固定资本形成、最终消费支出和货物服务净出口这3大需求增长中，最终消费支出增长连续5年成为拉动中国经济增长第一动力。

而且，对某几种消费品大众化、排浪式消费正转向追求高品质、差异化、多样化的选择性消费。2018年，我国社会消费品零售总额38.1万亿元，比上年增长9.0%，虽然增速比上年放缓1.2个百分点，但整个最终消费增长（含服务消费）对经济增长贡献率为76.2%，比上年提高18.6个百分点。

二、消费结构高级化：服务消费在居民消费中的比重不断上升

近年来，我国城乡居民恩格尔系数明显下降，2017年食品消费支出在城镇居民总支出中只占28%左右，在农村居民总支出中也只占32%左右，消费支出增长愈来愈转向别的消费领域。

与商品消费相比，服务消费一直保持更快增长。旅游、文化、体育、养老、家政这些服务消费十分活跃。根据国家商务部信息，2017年服务消费占居民消费比重是49.2%，比2012年提高了5.2个百分点

点。2018 年服务消费比重达到 49.5%，比上年提高 0.3 个百分点，同时这也解释了 2018 年我国社会消费品零售总额增速下滑的原因。从国际上看，2018 年美国服务消费占比达到 68.9%，其他发达国家依次是日本 59.4%，英国 58%，法国 54%，德国 52%。中国占比 49.5%，已经接近德国和其他欧洲大陆国家。

三、生产消费升级：生产投入品科技化、数据化

2018 年，全国研究与试验发展（R&D）经费支出比上年增长 11.6%，与国内生产总值之比为 2.18%，比上年提高 0.03 个百分点。同时，数据成为新的生产要素被消费。在数字经济时代，数据在经济活动中的作用变得越来越重要，不仅能够帮助人们更好地组织和规划生产经营，有效进行判断和预测，而且在人工智能化制造中，它成为直接的投入要素。在许多领域的生产和经营中，它已经被作为一种新的生产要素。早在 2016 年 10 月 9 日，中共中央政治局就实施网络强国战略进行过集体学习。2017 年 12 月 8 日中央政治局就“实施国家大数据战略”再次进行集体学习，提出“要构建以数据为关键要素的数字经济”，明确了数据是一种生产要素。全球产生并存储的数据量急剧增加，预计到 2020 年将达到 44 万亿 GB，中国产生的数据量将占全球数据总量的近 20%。截至 2017 年，美国拥有全球 44% 的大型数据中心，中国大型数据中心数量仅次于美国。未来几年，随着一批大数据领域创新平台的建成，13 个国家级大数据实验室将在不同领域各有所成，为大数据领域相关技术创新提供支撑和服务。

四、数字经济成为新兴产业并开辟了网络市场新领域

当前，以互联网、物联网、大数据、云计算等新技术为基础的应用日益进入社会生产和交换，产生了数字媒体、电子商务、电子金融服务，出现了许多新产品、新行业、新业态，互联网正在改变人类的生产和生活方式。根据《世界互联网报告 2017》，全球 22%的 GDP 与数字经济紧密相关。2016 年中国数字经济规模总量高达 22.58 万亿元，居全球第二，占中国 GDP 比重为 30.3%。根据《世界互联网报告 2018》，截至 2018 年全球互联网用户已经达到 36 亿，超过了全球人口的一半，中国移动互联网用户数为 7.53 亿，2017 年比上年增长 8%，移动端数据使用同比增长 162%。中国市场上，在线娱乐方式（长短视频和移动游戏）、新零售、移动支付等方面都取得进一步发展，中国正在成为全球互联网巨头中心。

数字经济和网络市场新领域的开辟，对现代经济学和统计学形成了新的挑战，短期经济运行统计中提供的社会消费品零售总额的概念已经不能反映居民消费的全貌；数据投入要素也还未进入 PPI 价格指数统计；固定资本形成或固定资产投资这一概念已经不能容纳网络领域的生产投资和生产工具的投资；网络市场的直接交换价值量和消费价值量也未能进入现行统计体系；现代经济学的“国内生产总值”这一概念已经容纳不了、覆盖不了新时代全社会的经济活动和社会总产出的创造。过分看重 GDP 的 0.1 个或 0.2 个百分点的增减，会使我们陷入观察经济形势的误区。

2016 年 10 月，习近平总书记在中央政治局集体学习时强调，要加大投入，加强信息基础设施建设，推动互联网和实体经济深度融

合，加快传统产业数字化、智能化，做大做强数字经济，拓展经济发展新空间。2017年3月，《政府工作报告》首次提出加快促进数字经济发展，同年10月，数字经济被写入党的十九大报告。发展数字经济已经成为国家战略。习近平主席在2018年11月5日中国国际进口博览会和11月18日APEC会议上都强调，各国应该把握新一轮科技革命和产业变革带来的机遇，加强数字经济、人工智能、纳米技术等前沿领域合作，共同打造新技术、新产业、新业态、新模式。数字经济是亚太乃至全球未来的发展方向。

五、高端制造和智能制造改变工业经济结构

2018年国家发改委发布了《增强制造业核心竞争力三年行动计划（2018-2020年）》，在轨道交通装备、高端船舶和海洋工程装备、智能机器人、智能汽车、现代农业机械、高端医疗器械和药品、新材料、制造业智能化、重大技术装备等重点领域，组织实施关键技术产业化专项行动。

近年来，制造业新动能在逐步增强，以高铁、大飞机为代表的高端装备制造业，以信息技术为代表的高新技术产业保持快速增长态势。Wind数据显示，2018年高技术产业、装备制造业、战略性新兴产业增加值同比分别增长11.8%、8.3%和8.8%，成长性均快于规模以上工业产出。新动能推动传统经济动能结构优化，2018年高技术制造业占规模以上工业的比重达14.4%，同比提高1.4个百分点；高技术制造业投资同比增长16.1%，增速比全部制造业投资高6.6个百分点。

同时，智能制造成为工业经济高质量发展的新趋势。2017年7月，国务院正式印发《新一代人工智能发展规划》；2018年11月，工信部发布的《新一代人工智能产业创新重点任务揭榜工作方案》则提出，到2020年，我国在关键技术、计算能力、通信能力、车辆智能化平台相关标准等领域都将达到或接近国际先进水平。2019年《政府工作报告》提出了“智能+”；2019年3月19日，中央全面深化改革委员会第七次会议审议通过了《关于促进人工智能和实体经济深度融合的指导意见》，提出构建数据驱动、人机协同、跨界融合、共创分享的智能经济形态。这意味着我国推动人工智能为传统产业赋能升级的步伐大大加快。可以预见，人工“智能+”将成为未来制造业发展的重要方向，也将成为促进新兴产业加快发展的新动能新引擎。

人工智能在制造业的应用探索正形成4类典型应用模式。一是提高制造效率，二是优化生产工艺，三是优化供应链管理效率，四是提高售后运维价值。在技术应用深化的同时，资本投入耦合也日益加强。在技术突破和应用需求的双重驱动下，人工智能技术已走出实验室，加速向产业各个领域渗透，产业化水平大幅提升。在此过程中，资本作为产业发展的加速器发挥了重要作用，仅2018年上半年人工智能领域的全球融资规模就达到435亿美元，其中中国的投资规模高达317亿美元，占全球70%以上。同时，人工智能已在智能机器人、无人机、金融、医疗、安防、自动驾驶、搜索、教育等领域得到了较为广泛的应用。其中，自动驾驶是人工智能领域最具商用前景的落地领域之一，一汽、上汽、北汽、长安、东风等国内传统汽车企业都在

智能化、自动驾驶方面进行了大量投入。

六、部分公共品供给成为新兴服务产业

党的十九大报告指出，我国社会主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。人们从对衣食住行基本需求转变为更多地对公平、环境以及各种公共产品、公共服务的需求。

在城市，发展不充分是主要问题。主要表现为公共产品和公共服务不足、不优。所谓公共产品，大体是两类，第一类是交通、城市基础设施、水电气热；第二类是科教文卫体险（保险），这些产品短缺或供给不足、质量不优，所以满足不了大家对美好生活的需要。在这些产品和服务的供给完全依靠政府投入的情况下，只能导致不足或不优，因此部分公共品供给也要引入市场机制和竞争机制。公共品和公共服务的供给要让消费者有选择，公共品的定价要有灵活性，才能吸引更多社会资本进入公共品的生产和供给领域，形成新产业。在社会主义初级阶段，公共品既具有不同程度的福利性，也具有不同程度的商品性，应当恰当分类、区别对待、具体施策、差别定价，以吸引社会资本投入，缓解政府投入资金的不足。

例如：教育、医疗领域，应实行福利性由政府保障兜底，商品性由政府指导定价、规范市场。健康产业是融医疗、康复、养老、休闲、旅游为一体的新兴产业，在西方发达国家，健康产业是仅次于金融业的第二大产业，2017年美国健康产业在GDP中占比达到17%。我国正在步入老年化社会，中等收入群体占社会阶层的比重不断上升，

健康需求日益增长。需要把医疗、康复等具有公共服务特征的供给与休闲、旅游等竞争性服务供给结合起来，通过市场机制配置资源，创造供给。当然，部分公共品供给所形成的特殊产业应不以盈利为唯一目的，它带有普惠性特征，但也需要解决投资回报和企业发展的商业利益问题。

七、经济集聚在湾区和城市群中形成资源配置规模效应

中国经济将在粤港澳湾区、上海与长三角湾区、京津与渤海湾区集聚，成为中国经济的增长极。截至 2016 年，粤港澳湾区人口数量、土地面积和港口集装箱吞吐量在世界四大湾区中均居首位，GDP 总量达到 1.38 万亿美元，仅次于纽约湾区。在华北，雄安新区、北京城市副中心也将是区域经济集聚的标志。《河北雄安新区总体规划（2018—2035 年）》紧扣雄安新区战略定位，提出有序承接北京非首都功能疏解、优化国土空间开发保护格局、打造优美生态环境、推进城乡融合发展、塑造新区风貌特色、打造宜居宜业环境、构建现代综合交通体系、建设绿色低碳之城、建设国际一流的创新之城、创建数字智能之城等。雄安新区建设引起了国际关注，《日本经济新闻》发表评论说，建设新型城市“雄安新区”，是中国 2017 年作为“千年大计”提出的宏大计划，将建设使用新一代尖端技术的智能城市，到 2022 年将完成基础设施建设。预计新区将来的人口会超过 200 万人。估计总投资额为 2 万亿元人民币。

在一批中心城市建设的同时，围绕中心城市的城市群将崛起，从而进一步加速了中国经济的集聚效应和资源配置的规模效应。

八、新型城乡、区域关系塑造新分工、扩大新交换

工业生产与农业生产的对立，物理化学经济与生物经济的对立，曾是传统的城乡交换以及城乡关系的基本内容。而在现在和未来，将发生颠覆性变化，发展的趋势将是：大城市和经济核心区以智能服务（科技研发设计等）、数据信息、数字经济与公共品生产为主；中小城市以工业物理化学经济、劳动服务经济为主；乡村以生物经济和生态经济为主，形成新的三者交换关系。这不仅为各种劳动力要素提供了更广泛的就业空间，而且形成了更细化、更精巧的专业分工关系，城乡和区域交换关系的内容更多样、发展空间也更大。

同时，城市与城市轨道交通的发展为城市间的分工协作提供了更大便利，城市间的“通勤”现象日益频繁，意味着服务劳动可贸易性进一步增强，服务贸易的进一步拓展，同时为服务业的改造提升创造了新的基础和条件。

九、乡村振兴出现新契机

党的十九大提出的乡村振兴战略，就是要坚持农业农村优先发展，按照产业兴旺、生态宜居、乡风文明、治理有效、生活富裕的总要求，建立健全城乡融合发展体制机制和政策体系，加快推进农业农村现代化。这将成为新时代“三农”工作的总抓手。根据这个战略，首先农业必须成为人力资本密集的产业。要实行农业经营专业化，培育现代化新型农民队伍。鼓励新型农民积极参与合作、信贷和互助组织建设，使之成为现代化高效率的商品农业劳动者和农业生产经营者。其次要支持农业科研推广，建设稳定的科技支撑体系；科研支撑

和人才培养是现代农业的基础，是解决资源要素瓶颈约束的重要途径，需要长期不断积累。第三，乡村整治是促进乡村振兴的重要举措。随着城市化的发展，乡村土地利用的结构、布局、功能都会发生急剧变化，单纯靠土地市场难以适应这种急剧变化，需要政府以法律、规划、建设项目等方式介入。应赋予我国乡村整治更完整的功能，将其作为实施乡村振兴战略的重要平台，推动土地整治与农业规模经营、乡村旅游、基础设施建设、景观和环境保护等相结合。第四，做活中小城镇“新节点”。要创造“在乡村生活、在城镇就业”的人口迁移模式，带动乡村地区的发展。今后应在基础设施投资、医疗和教育资源布局、土地指标分配等方面为县城和小城镇发展创造条件。把小城市和镇这个节点做活。第五，建设美丽乡村，发展生态经济。乡村振兴，不是村村振兴。一些自然村落已出现青壮劳动力稀少、土地大面积抛荒的自然消亡现象，应顺其自然促其消亡，缩小行政村与自然村的比例，使土地资源、建设资金得到更合理配置。在此基础上，实行“村庄更新”，提升乡村生活品质，建设美丽乡村。实施以“厕所革命”为标志的乡村建设，提升乡村宜居生活品质。通过实施村庄更新项目，使这些乡村形成特色风貌和生态宜人的生活环境，并推动生态经济发展。

十、中国与开放型世界经济联系更紧密

面对贸易保护主义和美国的贸易战，中国对外开放的方针没有变，对外开放的步骤更坚实。中国应对挑战的基本战略是，在构建开放型世界经济中发展自己并战胜贸易保护主义。中国已经设立了 12

个自由贸易试验区，实行更开放的贸易、投资便利化措施，并进一步扩大服务贸易领域开放，同时为全国的深化改革探索新的路径，复制和推广新的经验，与世界各国汇聚新的利益共同点，这将成为中国与开放型世界经济联系的新枢纽。

2018 年中国稳居世界货物贸易第一、服务贸易第二的地位。从 2013 年开始，中国企业的对外投资已经突破千亿美元，2018 年稳定在 1200 亿美元左右，海外投资存量达到 19295 亿美元左右，中国已经成为世界上对外投资额第三大经济体，如果把中国香港计算在内，则是第二大经济体。中国与世界的经济联系已经难以隔离。美国贸易保护主义势力企图将中国经济与世界经济脱钩，是痴心妄想。

从 2013 年开始，中国与有关国家共商共建“一带一路”不断取得新进展，2017 年对沿线的 57 个国家实施新增投资，投资额达 201.7 亿美元，同比增长 31.5%，占对外投资的比重升至 12.7%，较上年增加近 5 个百分点。2018 年，对沿线国家的新增非金融类投资达 156.4 亿美元，同比增长 8.9%，占对外投资的比重进一步升至 12.8%。截至 2018 年底，中欧班列累计开行超过 1.3 万列，回程率提高近 20 个百分点，到达境外 15 个国家 49 个城市；民航 387 条航线通达 33 个沿线国家。金融合作持续强化，共有 11 家中资银行在 27 个沿线国家设立 71 家一级机构。与非洲开发银行、泛美开发银行、欧洲复兴开发银行等多边开发银行开展联合融资合作。已经在 7 个沿线国家和地区建立了人民币清算安排，人民币跨境支付系统覆盖 41 个沿线国家和地区。民心相通也不断深入，已与 60 多个沿线国家签

订了文化合作协定，确定了 300 多个文化交流执行计划，在沿线国家建设了 17 个海外中国文化中心，在沿线国家举办境外办学机构和项目 85 个。在深化合作中不断取得国际经贸规则的新共识，已与 25 个国家和地区达成了 17 个自贸协定。虽然尚未达成与欧盟的双边投资协定，但已与欧洲众多国家单独签署了相关的双边投资协定。

未来，中国将进一步建设和健全“一带一路”对外投资信息平台，降低企业对外投资信息的不对称性。合理引导企业对“一带一路”的投资方向，推动优势产能向沿线国家转移，完善企业在“一带一路”重点行业及重点区域的投资布局，提高对“一带一路”投资的质量，与东道国实现互利共赢。（裴长洪 全国政协委员、中国社会科学院大学教授）

□ 政策信息

刘鹤主持召开国务院促进中小企业发展工作领导小组第三次会议研究部署进一步支持和促进中小企业发展

发布时间: 2019-7-28 文章来源: 中国政府网

国务院促进中小企业发展工作领导小组第三次会议 7 月 25 日在北京召开。中共中央政治局委员、国务院副总理、国务院促进中小企业发展工作领导小组组长刘鹤主持会议并讲话。会议听取了工业和信息化部关于中小企业发展总体情况，贯彻落实中共中央办公厅、国务院办公厅《关于促进中小企业健康发展的指导意见》情况和全国人大

常委会中小企业促进法执法检查情况的汇报，领导小组其他成员单位负责同志作了发言。

会议指出，党中央、国务院高度重视中小企业发展。各地区各部门认真贯彻落实中央决策部署，促进中小企业发展工作取得积极进展。当前我国中小企业发展总体是好的，但也要清醒认识到，受经济下行压力较大等因素影响，中小企业发展面临不少困难，必须引起高度重视。各地发展实践充分表明，凡是中小企业发展得好，地区经济发展就会好；凡是中小企业发展得不好，地区经济发展就好不了。各地区各部门要进一步提高对中小企业重要性的认识，把促进中小企业发展作为稳增长、稳就业乃至稳定社会发展大局的关键，切实抓紧抓好。

会议强调，要坚持问题导向，扎实做好促进中小企业发展各项工作。要按照习近平总书记重要指示精神要求，把开展“不忘初心、牢记使命”主题教育和促进中小企业发展工作更加紧密结合起来，提高政治站位，把握发展方向，抓好党中央决策部署的贯彻落实和全国人大常委会执法检查发现问题的整改。要把减税降费等各项惠企政策落到实处，使各类企业都能真正享受到政策红利。要着力做好清理拖欠民营企业中小企业账款工作，确保按期完成全年清欠目标任务。要加强中小企业基础性工作，完善中小企业信用、统计等制度。要大力提升中小企业专业化能力和水平，增强市场竞争力。要压实部门和地方责任，明确责任单位，及时通报落实情况，发挥示范带动作用，促进中小企业健康发展，以优异成绩庆祝中华人民共和国成立 70 周年！

五部门联合推进深化民营和小微企业金融服务

综合改革试点工作

发布时间: 2019-7-31 文章来源: 中国政府网

按照国务院常务会议部署，财政部联合科技部、工业和信息化部、人民银行、银保监会日前印发通知，开展财政支持深化民营和小微企业金融服务综合改革试点城市工作，中央财政给予奖励资金支持，试点期限暂定为 2019 年至 2021 年。



“民营和小微企业是我国经济社会发展不可或缺的重要力量。”财政部有关负责人表示，为探索深化民营和小微企业金融服务的有效模式，经国务院同意，五部门决定共同开展试点工作，坚持地方为主、中央引导，鼓励试点城市结合实际先行先试，引导金融资源在尊重市场规律的前提下“支小助微”，同时通过以点带面、上下联动，进一步优化我国金融发展环境，推动实现增加民营和小微企业贷款规模、降低实体经济融资成本的目标。

根据通知，中央财政每年安排 20 亿元资金，对东、中、西部地区每个试点城市分别奖励 3000 万元、4000 万元、5000 万元，支持试点城市落实好中央减税降费政策，着力改善民营和小微企业融资，同时健全融资担保体系和风险补偿机制，防范民营和小微企业信贷风险，切实打好防范重大风险攻坚战。同时，鼓励有条件的省份参照开展省级试点工作。

这位负责人介绍，为确保政策效果，试点城市工作将强化全过程绩效管理。中央财政奖励资金提前预拨，第二年根据绩效考核情况进行结算，对绩效不达标的城市将取消试点资格并追回奖励资金。

按照试点城市名额分配办法，每年约可支持 60 个试点城市。“若不考虑同一城市重复申报情况，3 年合计可支持约 180 个试点城市，覆盖全国地市级行政区达到 50%左右。”这位负责人说，财政部将会同有关方面扎实推进试点工作，加强跟踪指导，确保试点工作早见成效。

关于印发《2019 年降低企业杠杆率工作要点》的通知

发改财金〔2019〕1276 号

发布时间: 2019-7-29 文章来源: 发展改革委

各省、自治区、直辖市、计划单列市人民政府，新疆生产建设兵团，积极稳妥降低企业杠杆率工作部际联席会议各成员部门和单位、审计署，国有大型商业银行、股份制商业银行：

为深入学习习近平新时代中国特色社会主义思想，全面贯彻党的十九大和十九届二中、三中全会精神，认真落实中央经济工作会议和政府工作报告各项部署，打好防范化解重大风险攻坚战，使宏观杠杆率得到有效控制。经国务院同意，现将[《2019 年降低企业杠杆率工作要点》](#)印发你们，请认真组织实施，抓好任务落实。

国家发展改革委

人民银行

2019年7月26日

“双百九条”剑指国企改革共性难题

发布时间: 2019-8-6 文章来源: 经济参考

国务院国有企业改革领导小组办公室近日印发《关于支持鼓励“双百企业”进一步加大改革创新力度有关事项的通知》（下称《通知》），就“双百企业”推进综合性改革过程中遇到的共性问题，提出了九条针对性政策措施。



国企改革“双百行动”是国务院国有企业改革领导小组统一部署并组织开展的综合性国企改革示范行动，目前有超过400户央企子企业和地方国有骨干企业入围“双百企业”名单。

国务院国有企业改革领导小组办公室副主任、国务院国资委副主任翁杰明表示，此次印发的《通知》（“双百九条”），有助于“双百企业”打通堵点、解决难题，下一步将在混改、职业经理人制度建立、中长期激励等方面加大力度。

提速 商业类子企业混改

混改是国有企业改革的重要突破口，也是此次“双百行动”的重

头戏之一。

针对“混改”审批程序问题，《通知》提出，中央企业所属的主业处于充分竞争行业和领域的“双百企业”（商业一类“双百企业”），其混合所有制改革方案由中央企业审批；对于中央企业所属的主业处于关系国家安全、国民经济命脉的重要行业和关键领域、主要承担重大专项任务的“双百企业”（商业二类“双百企业”），其混合所有制改革方案由中央企业审核报国资委批准；地方“双百企业”的混合所有制改革方案决策与批准程序按照各地国有资产监管相关政策执行。

国资委数据显示，目前 91 户“双百企业”（占比 23.1%）在企业本级层面开展了股权多元化改革，113 户“双百企业”（占比 28.68%）在企业本级层面开展了“混改”，228 户“双百企业”（占比 57.87%）在所属各级子企业层面开展了“混改”，共涉及 3466 户子企业。“双百企业”在本级和各级子企业通过“混改”共引入非国有资本 5384 亿元。

国务院国资委“双百行动”专家组成员、上海康智管理咨询有限公司总经理佟虎表示，下一步要在如何开展混合所有制改革上进一步明确，部分双百企业不了解混改的基本路径与方法、存在“为混而混”“只混不改”的现象。

“在积极稳妥推进混合所有制改革上要加大力度。”翁杰明在回答《经济参考报》记者提问时介绍说，按照中央要求，商业类子企业尤其是新增企业原则上都得进行混合所有制改革。他强调，改革不是

“为混而混”，要坚持“宜混则混、宜独则独、宜参则参”的原则，要在“引资本”的基础上“转机制”。

事实上，目前很多企业已经行动。广汽集团常务副总经理吴松对《经济参考报》记者表示，目前全集团混合所有制经济主要为股份有限公司、中外合资经营企业、与民企合资经营企业3种类型企业共计96户，约占全集团投资企业的资产总额、营收收入、利润总额、缴纳税收的比例分别为67%、80%、105%和88%。下一步将积极落实“双百行动”任务要求，以资本为纽带，探索通过股权转让、增资扩股、股权收购等多种形式，筛选引进战略投资者，积极推动新能源汽车、移动出行等领域的“二次混改”。

扩围 职业经理人制度

“市场化经营机制需要进一步完善。”翁杰明指出，“双百九条”之所以明确提出全面推行经理层任期制和契约化管理，“就是因为这方面还没达到预期，下一步依然需要在子企业中加大力度。”

《通知》要求各中央企业和地方国资委要指导推动“双百企业”全面推行经理层成员任期制和契约化管理；支持鼓励“双百企业”按照“市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出”原则，加快建立职业经理人制度，对市场化选聘的职业经理人实行市场化薪酬分配机制，并采取多种方式探索完善中长期激励机制。

国资委数据显示，167户“双百企业”（占比42.39%）在企业本级层面推行了经理层成员任期制和契约化管理。81户“双百企业”（占比20.56%）在企业本级层面开展了职业经理人选聘，共选聘职业

经理人 620 人；137 户“双百企业”（占比 34.77%）在所属各级子企业层面开展了职业经理人选聘，共选聘职业经理人 2162 人，绝大多数“双百企业”已经建立了市场化用工机制。

“既防止已经在位的干部混日子，也防止能干的人才被挡住埋没。”北新建材集团有限公司董事长、党委书记王兵如是总结推行职业经理人制度的好处。

据介绍，该公司全面启动市场化选人用人机制改革，实施“全体起立、全员竞聘”，而且不设年龄、资历、学历、职级的门槛，今年启动部门正职以下，明年开始部门正职，并拟向上级申请班子成员也纳入“全体起立全员竞聘”体系。

中钨高新材料股份有限公司董事长、党委书记李仲泽也有同样的感受，“在我们的金洲公司开展职业经理人制度试点，有效激发了经营管理者的创新智慧和奋斗精神。”今年上半年，在主要竞争对手产量、销售收入下降超过 10%的情况下，该公司产销量、销售收入、利润实现了逆势增长。

加码 中长期激励机制

激励约束机制的建立，也是此次国企改革“双百行动”的热点。

《通知》要求各中央企业和地方国资委要指导推动“双百企业”综合运用好各种正向激励政策和工具，坚持短期与中长期相结合，坚持结合实际、能用尽用，建立健全多层次、系统化的正向激励体系。

“中长期激励需要进一步加强。”翁杰明表示。对下一步的改革重点，他指出，对于那些轻资产、科技含量高的企业，要大力推进科

技类股权、分红权激励，包括骨干持股，如果是上市公司，可以运用上市公司的股权激励；对于那些资产比较重的企业，股权激励的方式不一定合适，可以探索超额利润分配等方式。

根据《通知》，“双百企业”可以综合运用国有控股上市公司股权激励、国有科技型企业股权和分红激励、国有控股混合所有制企业员工持股等中长期激励政策，不受试点名额限制。实施各种形式股权激励的实际收益水平，不与员工个人薪酬总水平挂钩，不纳入本企业工资总额基数。实施国有控股上市公司股权激励的，可以结合企业改革发展情况合理设置授予业绩条件和有挑战性的行权（解锁）业绩条件。非上市“双百企业”可以结合本企业实际，借鉴国内外成熟有效的中长期激励实践经验，在本企业大胆探索创新，实施不同方式的中长期激励。

此外，《通知》还明确提出科研、设计和高新技术类“双百企业”的科技人员确因特殊情况需要持有子企业股权的，可以报经集团公司或地方国资委批准后实施，并要求有关“双百企业”应当在相关持股方案中明确关于加强对实施、运营过程监督的具体措施，坚决防止利益输送和国有资产流失。

吴松介绍说，“双百行动”实施以来，广汽集团不断探索多样化的激励约束机制，现阶段正在研究以广汽智能网联新能源汽车生态园区的创客园为试点，引入新的激励机制，实施骨干人员持股。同时在广汽蔚来、众诚保险、大圣科技等二次混改企业推进员工持股工作；对下属企业，推行企业超额利润特别奖励制度；对全体员工，建立全

员绩效考核机制，将员工薪酬与企业效益、个人绩效紧密挂钩。

国资委数据显示，80%以上的“双百企业”建立了与劳动力市场基本适应、与企业经济效益和劳动生产率挂钩的工资决定和正常增长机制。2018年，“双百企业”本级领导班子成员或建立职业经理人制度的管理层中，薪酬最高者与最低者的薪酬平均倍数为1.84倍；接近80%的“双百企业”领导班子中薪酬最高者与最低者的平均倍数超过1.2倍，真正拉开了差距。“双百行动”正式启动后，共有144户“双百企业”在企业本级或所属子企业层面开展了中长期激励，数量接近“双百行动”启动之前几年的总和。

证监会：科创板一定会很成功！

发布时间: 2019-7-23 文章来源: 中国企联

7月22日，首批25家企业在科创板正式上市，由此也开启了我国多层次资本市场的新篇章。在科创板启航之际，业内知名专家、投资者以及券商等共同表达了对科创板的祝福！

“预计在未来两个月之内，将看到首批企业在科创板上市交易。”6月13日，上交所理事长黄红元在宣布科创板开板时表示。7月22日，首批25家企业正式在科创板上市交易，从开板到上市，39天的时间里再次体现了科创板速度。



在这39天的上市准备过程中，国家高层领导以及监管部门对科创

板寄予的厚望也是科创板加速推出的重要推动力量。

6月13日，国务院副总理刘鹤在出席第十一届陆家嘴论坛时表示，科创板发展意义重大，要以科创板带动整个资本市场改革，培育更多科技创新企业，助力经济转型升级。要落实好以信息披露为核心的注册制改革。要完善法治，提高违法成本，加大执法力度。科创板发展是一个自然渐进的过程，要理性客观看待，稳中求进，不断探索，勇于创新。

同日，中国证监会主席易会满在科创板开板仪式上表示，设立科创板并试点注册制，是深化资本市场改革开放的基础制度安排，是推进金融供给侧结构性改革、促进科技与资本深度融合、引领经济发展向创新驱动转型的重大举措。证监会将会同市场有关各方，坚持以增量改革带动存量改革，充分发挥科创板的改革试验田作用，形成可复制、可推广的经验，以此带动资本市场全面深化改革，努力打造一个规范、透明、开放、有活力、有韧性的资本市场。

易会满表示，对于科创板上市初期可能带来的风险，证监会会在制度设计时，已经尽最大可能予以评估完善，并做好相应预案。同时坚持边试点、边总结、边完善的原则，持续优化各项制度安排。希望各方对科创板多一份理解、多一点包容，既保持热情，又保持理性冷静，共同应对可能出现的各种问题，共同遵循资本市场内在规律，共同把科创板建设好、发展好。

6月13日晚间，证监会副主席李超在接受央视采访时表示，过去市场对新股有炒作习惯，科创板是全新事物，投资者要有全新研判，

审慎投资，证监会会做好各种预案，避免股价的大幅波动，在规则制度设计方面有一定考虑，将加强监管。

7月19日晚间，在科创板开市倒计时之际，证监会副主席方星海在接受《央视财经评论》采访时表示，对科创板企业的发展要有耐心，这些企业可能会成长为下一批华为或谷歌企业。要用长期的眼光看待科创板，初期主要是把制度建设好，确保首批和接下来上市的企业符合信披要求，只有把各方面的基础打好，才会吸引更多优质的企业来上市，科创板一定会很成功！

方星海表示，7月22日，科创板首批企业上市后，后续的企业正常的审核、注册、发行会开展起来，不断会有新的企业上市，在这样的预期下，相信投资者会做出理性选择。

从科创板开板之后监管部门的表述可以看出，对于科创板这个汇聚了很多制度创新的新板块，监管部门在寄予厚望的同时也对各个市场主体提出了要求，希望各个市场主体在对待这个新板块的时候能多一些包容和理解，投资者也能够理性参与，审慎投资，共同把科创板建设的更完善、更美好。

□ 行业资讯

合规管理：金融严监管时代的制胜良方

发布时间: 2019-8-3 文章来源: 麦肯锡

金融严监管时代已至，合规管理能力建设刻不容缓。

2017 年开启了政府对金融市场乱象的专项治理，在这场风暴中，监管机构的“三三四十”整顿波及千余家银行机构，开出的罚单金额高达数十亿元人民币，剑指各类违规业务，引导商业银行回溯合规本位、回归业务本源。银监会在 2018 年将“大力整治违法违规业务，进一步深化整治银行业市场乱象”纳入监管十大任务，代表了金融合规监管力度的进一步加深。麦肯锡认为，目前的监管呈现出三大关键趋势：

力度不减，坚决治愈金融乱象沉疴。2018 年全年，银保监会机关、原银监局及原银监分局，对银行业金融机构及从业人员共开出了超过 3800 张罚单，涵盖国有大行、股份制银行、城商行等各类机构。2019 年已过半，严格合规监管的总基调毫无松懈之势。但在强调严格监管的同时，政府也出台了多项支持性政策，为金融机构打开了业务调整之窗。

巩固成果，雷霆直击重点风险领域。2019 年 5 月，银保监会发布了《关于开展“巩固乱象成果，促进合规建设”工作的通知》，明确要求银行机构持续推动对五大重点领域问题的整治，包括股权与公司治理、宏观政策执行、信贷管理、影子银行和交叉金融业务风险以及重点风险处置。具体而言，同业业务违规、反洗钱和反恐怖融资、互联网金融风险等，已成为近期监管的重点和热点。

迎难而上，金融科技强监管常态化。2016 年以来，监管方对互联网金融风险展开了多次专项整治，并在网络借贷、第三方支付、虚拟货币交易场所和 ICO 等方面密集出台了多项严监管措施。在加强互联

网金融风控的同时，监管机构也积极引入技术工具，提升自身工作效率。

麦肯锡全球资深董事合伙人、中国区金融机构咨询业务负责人曲向军表示：“面对日趋严峻的监管环境，国内各大银行应精准把握监管机构合规管理的政策方向，加快推进合规管理长效机制建设。自上而下真正树立合规创造价值的理念，合规是推进金融机构高质量发展的重要基础。”

国际领先银行的合规管理实践

放眼世界银行业的发展历程，多家国际银行都曾因忽视合规而付出惨痛代价。面对愈加严峻的监管形势和企业对自身能力建设的要求，许多国际领先银行已开始在实践中搭建和完善合规管理体系，以便更好地履行对监管方、客户、员工和社会的责任，同时将法律法规转换为运营要求，不断提高企业业务效率和可持续发展能力。具体而言，主要在三大方面发力：

合规组织及文化：明确部门职责，强调结果管理，通过高管之声及合规培训体系，营造强大的合规风险管理文化。

合规风险管理框架：建立起覆盖多层次识别合规目标、多条防线与渠道管控、体系化评估以及合规报告的风险管理框架。

数字化合规流程：注重合规与业务部门的密切合作，利用数字化平台与工具实现合规管理的自动化和即时性。

对国内商业银行的观察及建议

麦肯锡全球董事合伙人周宁人表示：“国内金融机构的经营活动

日益综合化和国际化。在这一背景下，业务和产品变得越来越复杂，合规失效事件不断暴露，金融机构经营活动的合规性也面临严峻的挑战。原有合规管理框架的有效性受到质疑，合规风险管理理念和方法都需要与时俱进。”

放眼国内商业银行的合规管理现状，行动滞后、管理被动和效率欠佳等问题无处不在。究其根本，麦肯锡发现国内合规管理存在四大痛点：1) 合规管理体系尚不健全，未形成自上而下的治理架构；2) 缺乏可操作性较强的管理制度与流程；3) 缺乏大数据等科技支持的系统建设；4) 合规文化尚未充分建立，专业队伍建设亟待加强。

针对国内合规管理的痛点，麦肯锡建议商业银行从四大举措着手，构建卓越的合规管理能力：

第一，建立合规治理架构，明确合规管理权责和管辖范围。

第二，构建覆盖识别、管控、监测、补救和报告的全流程合规风险管理框架。

第三，打造数字化、有针对性的运作模式、流程与系统。

第四，通过高管之声、合规培训体系和结果管理等，培养“主动合规”理念与文化。

国内银行需要转变自身理念，变被动为主动，积极探索和搭建合规管理体系。唯有全方位地打造银行合规管理能力，化外部合规要求为内部管理动力，才能有效构建合规管理的长效机制，助力银行实现业务腾飞。

安永观察：从管理体系谈隐私保护

发布时间: 2019-8-5 文章来源: 安永观察

数字化、互联网经济、Cloud、人工智能和大数据浪潮澎湃而至，新技术新应用的迅猛发展既创造机遇又带来挑战。隐私信息泄露、个人信息滥用事件频频发生，无论是各国政府还是平民百姓，都开始注意到隐私信息保护的必要性。

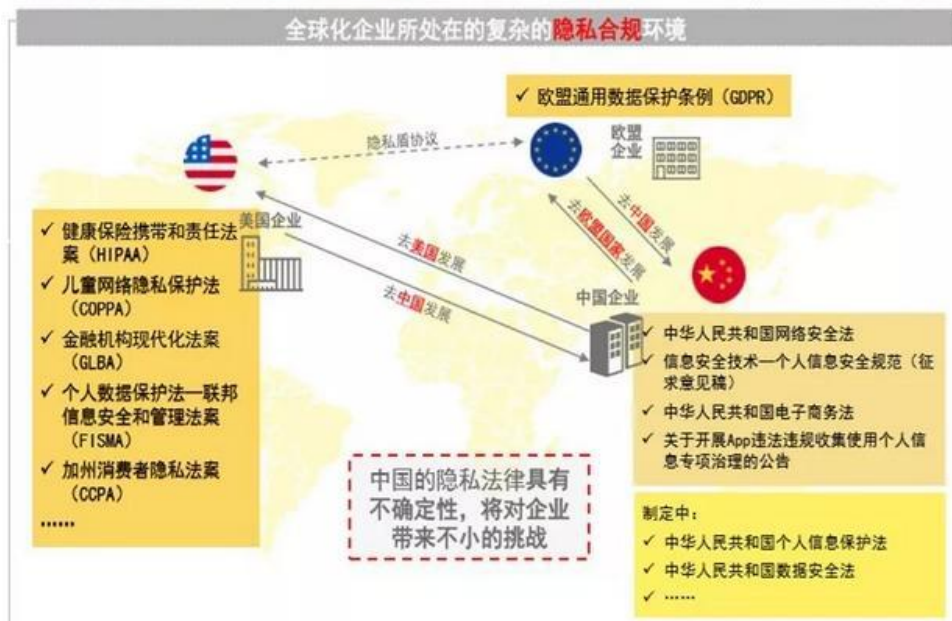
在国内，个人信息保护成为今年两会的热点话题；在国外，网络安全和隐私保护监管形势亦趋严趋紧。面对层出不穷的合规要求，企业又当如何建立与优化隐私保护体系，如何结合隐私保护开展业务以及支撑业务的 IT 系统开发等工作，规避风险的漩涡，为海内外业务保驾护航？

隐私保护背景及挑战

《数据安全管理办法（征求意见稿）》（2019年5月）
《个人信息和重要数据出境安全评估办法（征求意见稿）》（2017年4月）
《信息安全技术 数据出境安全评估指南（征求意见稿）》（2017年8月）

近年来，**全球各国**都出台或修订了隐私保护相关的法律和标准，许多企业都面临所在国家**甚至多国隐私合规**的严峻挑战。

隐私合规的挑战，看似是全球化业务发展的巨大**障碍和壁垒**；但当企业一旦做好隐私保护，它则足以成为**经济贸易的桥梁**和**业务发展的驱动**。





在《通用数据保护法案》（GDPR）将隐私保护设计（PbD, Privacy by Design）定为法律要求之后，安永专家参考业内成熟框架，将 PbD 拆分为 7 大经典原则并进行了解读：

1. 隐私保护应该是积极而非被动，预防性而非补偿性；
2. 隐私保护应该是默认选择，而非刻意为之；
3. 隐私保护应镶嵌进 IT 系统与业务流程设计之中；
4. 隐私保护应是正和博弈，而非零和博弈；
5. 隐私保护应覆盖端到端，数据全生命周期；
6. 隐私保护应是可视且透明的；
7. 隐私保护应尊重用户利益。

隐私合规看似对企业发展形成阻碍，但企业一旦做好隐私保护，它将足以成为企业经济贸易的桥梁和业务发展的驱动。针对在 IT 项目中如何进行隐私定位，安永认为应进行角色分析和需求分析。首先，大型 IT 项目中隐私如何定位，应考虑更广泛的软件生态系统，该系统由多个专业组成，这些专业在软件开发和使用过程中都相互作用

用。除了编写软件的开发人员外，周围的隐私生态系统还包括其它角色，每个角色都承担着各自的隐私保护责任。

其次，隐私要求可以从不同的来源获得，包括通过隐私标准、访谈、案例研究，以及通过提取或“挖掘”合同、标准、法律、报纸和博客等文本文档来获取利益相关者的需求。

今年1月25日，中央网信办、工业和信息化部、公安部、市场监管总局于北京举行的“APP违法违规收集使用个人信息专项治理”的新闻发布会上，正式对外发布《关于开展APP违法违规收集使用个人信息专项治理的公告》（后简称《公告》），确定在2019年1月至12月期间，在全国范围内开展治理活动。迄今，已有多款APP收到通报，在收集使用方面存在问题。

在《公告》发布之后，专项工作组先后制定了《APP违法违规收集使用个人信息自评估指南》（后简称《自评估指南》）及《APP违法违规收集使用个人信息行为认定方法（征求意见稿）》（后简称《征求意见稿》），以让APP运营者更好地进行自查工作，避免违法违规风险。

埃森哲：如何打造超级员工团队？

发布时间: 2019-8-6 文章来源: 埃森哲

在新数字化时代，员工除了自身技能与知识储备之外，还在技术的帮助下培育出全新的能力。然而，随着员工与技术之间融合越深



入，员工与企业间的鸿沟愈加明显。大多数投资数字化转型的企业仍然采用数字化转型前的人才管理方式。根据调研显示，超过三分之二（67%）的中国受访高管承认，员工的数字化成熟度要高于企业自身，企业亟需迎头赶上。领军企业正在努力填补这一鸿沟。全球有近半数的受访高管表示，两年内将利用AI帮助人力资源（HR）部门实现招聘、培训和员工挽留。打造“人类技能+技术赋能”的超级员工团队，是企业制胜新数字化时代的核心所在。

“人机协作”下的超级员工

建设数字化员工团队是企业数字化转型的重要一环。技术帮助员工加强了原有技能和经验，为企业创造了新的“超能力”。

瑞士电信（Swisscom）是瑞士最大的电信供应商，也是欧洲第一家宣布开展5G服务的电信运营商，拥有21,000名员工。如何进行知识共享，快速找到解决问题的专家，是员工工作中常常面临的一个挑战。由此，瑞士电信利用“StarMind”人工智能软件，开发了“Ask the Brain”（问问大脑）平台。该平台可以记住企业的员工，熟知各领域的专家特长，了解他们能够对哪些问题提供相关信息，相当于将几万人的大脑联结起来，随时供员工查访信息。员工向这个“超级大脑”提出问题后，它可以锁定相关专家并自动分享问题。超过一半的问题在不到两个小时内即可得到解答。人们无需再耗费大量时间寻

找合适的专家回答问题，同时可以将节省下来的时间用于解决问题。更重要的是，这个智能化知识共享平台为企业提供了灵活、高效获取信息的能力，帮助其应对越来越分散的知识网络，以及员工跳槽所导致的知识流失。

一些特定行业和工种常常依赖拥有扎实理论知识基础和丰富实践经验的老专家。一旦老专家退休或离职，就会带走这些经验知识。一家大型油气公司曾因部分腐蚀工程师退休而流失了大量关键的行业知识。即使企业能够预知他们的退休期限，但无法简单复制这些工程师的工作经验，然后传授给其他员工。为此，该企业利用一款能够进行自然语言处理的知识平台，将精炼厂事故报告等非结构化数据编制索引，以收集员工的知识 and 洞察。所有这些新方法都使企业知识“流动”起来，帮助员工快速学习，提升效率和创造力，激发“1+1>2”的聚合效应。而员工本身也将转型为与机器协作的“超级员工”，走上人类技能与技术赋能叠加的复合型岗位。

AI 技术帮企业找对人，用对人

相比传统的招聘流程，联合利华（Unilever）利用技术手段分析一些入门级岗位候选人的技能和潜力，考察候选人未来发展前景。公司首先会让候选人参加一系列小游戏，评估候选人的记忆力和抗压能力等，以及候选人能否准确分析具体情境或相关人员的情绪，从而决定是否录用。在这一过程中，公司不看简历，而是用 AI 工具对游戏结果进行审核。游戏结果没有“正确”和“错误”之分；AI 审核结果有助于联合利华更好地匹配候选人与空缺职位。

在北美推行试点项目后，仅仅 90 天内，应聘者录用率就翻了一番，平均每位候选人的招聘用时也从四个月缩短至四周。另外，候选人接受 offer 的比例大幅提升，新员工的能力背景也更为多样。据统计，联合利华入门级员工主要来自 2,600 所大学，而一年前仅为 840 所。联合利华随后将这一招聘方法和计划推广到 68 个国家和地区。

在企业内部，新技术也能够成为伯乐。密歇根大学罗斯商学院（University of Michigan's Ross School of Business）和 CorpU 建立了合作关系，使用机器学习技术识别高潜力员工。结果表明，职业发展潜力最大的员工往往并非是节节高升的人。埃森哲内部推出了一款“大规模专长评估”工具，取代了传统的自我评估手段，能够以更简便、更客观、更切合市场的方式审查员工技能并评估每位员工的专长。参与了试点项目的员工表示，这一全新分析引擎在 93% 的情况下能够正确识别其专长。

企业可以通过调整技术战略，确定能够胜任空缺岗位的内部候选人，随后为候选人提供所需培训，使其能够顺利适应角色转变。最重要的是，从新员工加入企业的那一刻起，领军企业在整个职业生涯内均会为员工提供始终如一的经验。如此一来，企业不仅能够深入了解每位员工的技能和目标，还能够帮助员工更好地获取内部机会和资源，在内部员工中挖掘被埋没的人才。

技术助力企业培养超级员工

技术不是威胁，而是一种超能力。员工在不断利用技术培育新的工作能力，而企业则需要挣脱传统的员工管理模式，紧跟时代需求。

培养超级员工不是锦上添花，而是制胜未来的必备优势。根据如今的工作趋势，企业要想获得新的技能，必须从内部做起，将自己的员工培养成超级员工。因为市场并不能为企业培养这些人才。企业必须在人力资源方面（即培训、再培训、知识管理等）投入巨资，而这将成为企业填补新一轮数字鸿沟（即企业和员工团队之间的鸿沟）的坚实基础。

招聘方法：超级员工的独特性使得招到拥有特定技能的员工变得越发困难。相反，企业可以利用技术着重评估候选人的潜能。

培训和培养敬业度的方法：鉴于超级员工的技能不断变动，培训员工和培养员工敬业度比以往任何时候都更为重要。企业必须制定相应的员工学习和培训战略，确保员工能够适应各类不同角色。

知识管理方法：众多企业需要员工稳定持久地提供机构知识，而超级员工的高换岗频率却与之背道而驰。因此，企业需要制定适用于互联网+时代的全新知识管理策略。

企业应顺应技术趋势，积极调整人才战略，从而更好地打造新数字时代的工作方式。打造未来超级员工团队，将是充分发挥数字化投资关键作用的“点金石”。

华夏基石：中国企业 12 字生存常识

发布时间: 2019-8-2 文章来源: 华夏基石

一、12 字“活命”方针

在经济下行与危机时期，企业要熬过寒冬，争取活下来，我认为

要靠 12 字“活命”方针，即“现金为王，内功为要，人才为本”。这 12 个字既是一个企业生存的常识，也是应对困境之策。

第一，现金为王。所谓现金为王是指现金流为王，经营性现金流为王，而不是现金本身。一个企业只要现金不断，哪怕是暂时亏损也死不了。尤其是在经济下行期，有充足的、可支配的经营性现金流，永远是危机期的最大赢家。

大家如果注意华为每年的年报，就能发现它主要公布三个指标：（1）销售收入；（2）利润；（3）经营性现金流。中国很多企业只关注前面两个指标——销售收入多少，赚了多少钱，很少有企业在年报时提经营性现金流。但在经济危机时期，这三个指标中，最重要的是经营性现金流，而绝不是销售收入，也绝不是利润指标。所以，中国企业在危机时期要增加经营性现金流的意识，因为只要保持良好的经营性现金流，企业正常运营不缺钱，企业就死不了，就能够活下来。

有的专家认为，在经济下行时期，现金流比利润重要 10 倍，比收入重要 20 倍，因为所有熬不过去的企业都是死在现金流短缺上。过去，中国企业只关注销售收入，只关注利润，基本不谈经营性现金流。而经营性现金流在危机关头是最重要的一个指标，是企业家时刻要关注的一个指标。

第二，内功为要。不管外部世界发生什么样的变化，唯有做好自己、积蓄内功才能度过危机。危机关头企业家与企业一定要回归客户价值，坚定信心，做好自己，做好产品与服务。尤其是在危机时期，

更要靠差异化的产品服务获得真正的内在生存能力。为什么说内功为要？其实还是回归到客户价值，回归到产品致胜，回归到成本、质量、交付期这些最经典的、传统的指标上，才能靠差异化去渡过这个难关。换句话说，经济下行期就是要比别人能够耗得更久，以你的能力，以你的内功，以你积蓄的能量，耗到最后，耗到别人死，自己活下来。

第三，人才为本。人才永远是企业最终的本钱。最近我给企业家做咨询，说实在的，我更多的是充当心理医生的角色。因为我是永远乐观、充满正能量的人，许多企业家哭丧着脸来找我聊，往往是信心满满而走。危机关头，信念的力量最伟大，信心比黄金更管用，困境与危难关头方显英雄本色，留得青山在，不怕没柴烧，人是最重要的，人是前面的那个1。企业家千万别因为经营压力愁得睡不着觉、吃不下饭，进而把身体弄垮了，把革命意志丧失了。这个时候更要保持良好的心态，对未来充满信心，不要把亏损当回事，不要把业绩出现下滑当回事。财富可以暂时失去，只要人在，永远保持这个1立得更稳，就能把1留住，将来再努力去加0。

我一直认为，中美之间正处于战略竞争对手阶段，不是简单的贸易战之争，而是意识形态之争，发展方式之争，老大与老二地位之争；绝对不是一个短期博弈过程，而要立足打持久战，以战止战，以战求和，最终拼的是谁的体能好，实力强，而其中最重要的是企业家与企业家精神。只要保护好企业家精神，就有中国经济的发展在，团队在，奋斗精神在，失去的都会重新获得。所以，最重要的是企业家

精神，最重要的是团队的凝聚能力，最重要的是大家能够真正同甘共苦，而不是作鸟兽散，这个时候，更要强调文化，强调大家共同的使命追求，强调对人才的长期激励，这时候是考验企业打造的是雇佣军还是有使命感的正规军的最重要关头。

因此，危机时期，核心是企业家，企业家是最大的人才，最大的人力资本，最大的渡过难关的能量场。只要企业家保持健康心态，能够对未来充满信心，不屈不挠，奋斗精神在，这个1存在，将来后面去加多少个0，都有希望。

二、现金为王：经营性现金流的十大策略

具体在操作层面上，要做到现金为王，我认为有十大策略要点：

1. 保住现金流

首先是保住销售收入，一切以市场为核心，加大市场投入与市场激励政策，全员营销，让所有员工都在自己岗位上为营销做出贡献，人人都关注公司的经营绩效，以保证销售收入增长不滑坡。虽然我们说收入跟现金流相比，收入不重要，但收入是保持现金流的前提。没有销售收入，失去了市场，也就失去了现金流的来源。

其次，一定要认识到现金流来自于客户，来自于最有价值、最忠诚的老客户。所以，大家必须要关注以下几点：

（1）要去研究不受经济周期影响的消费者或客户是谁，因为在这个过程中，有的客户不受周期性经济影响，甚至在别人的衰退时期，它恰恰属于增长时期。比如，我发现今年我们华夏基石的国有企业客户在增长，国有企业的经营性现金流与运营资本比民企好，而且

国有企业正在推进改革，对咨询的需求旺盛。如国有企业的改革现在主要是三件事：第一，产业整合与混合所有制改革；第二，三项制度改革与三能机制创新；第三，探索核心人才的长期激励问题。而这些恰恰是我们华夏基石的强项。所以我们现在就要加大国有企业咨询产品与服务的研发投入，加大国有企业咨询市场的开发力度，为国有企业的深化改革提供新的产品服务，以保明年业绩不降。

（2）转型与消费升级中需求强劲的客户。在转型升级的过程中，会产生很多客户。比如有一个客户，过去是做软件的，3年以前我们给它制定的战略是软件企业要转型，要大数据，要云计算，要掌控终端数据，同时，不光是做软件，软硬要结合。依此战略和思路进行业务转型和调整，今年业绩大增，而且随着产业互联网升级换代，它整个业务增长长期被看好，抓住了这类客户，你就抓住了未来。

（3）新型消费需求旺盛的客户。在新兴产业、新兴领域会产生很多新需求的客户，企业要服务于新的领域和新的产业，如与5G相关，与数字化、智能化相关，与环保、生命健康等相关的新型产业将产生需求旺盛的新客户。

（4）维系关注老客户、忠诚客户。一定要注意老客户、忠诚客户，他们是危机关头的“白米饭”。在企业高速增长时期，可以靠新客户来替代老客户，但是，经济危机时期没有那么多新客户，只有回归到吃老客户的饭，谓之“啃老”，这是真正的衣食父母，最后的口粮，最终的底。

不管怎么样，整个企业到了这个时候，一定要以市场为核心，一定要加大市场投入与市场激励政策。在危机关头要全员营销，让所有的员工都在自己岗位上为营销去做贡献。人人都要关注经营绩效，绩效导向，要打销售收入保卫战，保证销售收入增长不滑坡。因为只有销售收入增长不滑坡，或者保持一定的销售收入，才能保证现金流。当然，这个不是简单去守住市场，而是既要守又要进攻：守是指守住老客户、忠诚客户；进攻是指挖掘最有价值的新客户和具有潜力的新客户。

2. 强化应收账款回收与管理

一个是应收账款，一个是赊销，一个是存货，这三个要素要上升到老板的思维范畴里面去。过去老板可以不关注这三个要素，认为这三个指标都是财务的问题，但现在，这三个问题实际上不再是财务问题，而是老板要亲自关注的内容。

(1) 强化应收账款回收与管理。在危机关头一定要强化应收账款，比如，华为当年应收账款大，导致现金流紧张，为此，公司高层专门成立回收账款领导小组：第一是每个人要扛责任，要把钱拿回来，先不顾成本把钱拿回来落袋为安再说。第二，加大对应收账款的回收力度和激励力度，收回来，给重奖。因为在危机关头，客户的现金是有限的，是要去“抢”钱的，你“抢”到了，竞争对手就没钱了。

(2) 杜绝或减少赊销。这个时候一定要现货现款，绝对不能搞赊销。经济高速发展的时候，大家都好过，赊销无所谓。有单就签，

要货就发，没有对客户进行信用管理，没有设定订单最低付款发货的标准，一切为了销售收入，为了销量，为了规模。但在危机时期，卖出的任何一件产品都会占用资金，必须把钱收回来，即便把成本收回来都行，企业就能活下去。如果这时还盲目赊销，必将导致企业现金收入变成应收账款，而且越是危机关头，客户就越不愿意付款，越要拖欠，越希望赊销，企业就催款越难。一旦收不回来，导致销量越大，应收账款越大，现金流就越紧张，资金断裂风险就越大，死得越快。比如，过去饲料行业的很多企业就是死在赊销上。我们在六和集团做咨询的时候，我们一直给他们提建议：坚持现货现款，哪怕销售收入受影响，也要先把钱收回来，落袋为安。

(3) 削减库存与存货，加速资金流转速度，增加运营资本。企业不能让研、产、销脱节，盲目承诺交期、盲目采购、盲目生产，处于大进小出，甚至只进不出，会导致大量现金变成存货。要强化经营计划预算，生产要按经营计划预算来进行，不能盲目生产，而且要基于客户的需求才安排生产和发货。如果还是按照过去先生产再销售的思维，肯定采购越多，生产得越多，存货越大，最后现金流变成存货。所以，一定要减少存货，减少库存，加速清库。

3. 筹划剥离可变现的非核心资产

危机关头，手上有无可变现的非核心资产救急，是防止企业“猝死”的关键。

(1) 筹划剥离可变现的非核心资产，落袋为安，资产稳定变现。一旦遇到金融危机，把非核心资产变现，能够保住主业。比如，

当年华为在遇到经营困难的时候，首先把莫贝克卖掉了，7.8 亿美金，这是华为的救心丸。再一个，华为国际化的时候，卖了 3COM，40 亿美金，补充了现金流，但是后来有钱以后，又把它收回来。任正非一直没有把这两块并入主业里面，其实他很聪明，因为华为一旦遇到现金流紧缺，随时可以把竞争对手想要的这一块资产进行变现。所以，有些新业务、非核心资产要养着，不一定把它完全并到主业体系里面来，而且这个业务一定是竞争对手或者某些大的机构想要的，真到了关键时刻，可随时变现，能落袋为安。这种资产叫“救心丸”，真到了差一口气的时候，“一把”卖掉，补上这口气。而“救心丸”是要预先筹划的，中国很多企业缺乏这种意识，到了关键时刻，现金流短缺的时候，没有可变现的资产，没有“救心丸”，只能临时卖，临时卖全是贱卖，100 亿的资产，换 10 亿现金也得卖。

(2) 剔除、退出亏损业务，削去“长尾”业务（长尾消耗资源，只贡献很少收入），精简产品组合。这个时候要做减法，大胆做减法、主动做减法。

4. 拓宽并创新融资模式与渠道，帮助消费者或客户融资

企业要想资金不断，还要有多种融资渠道，不能吊死在一棵树上。在融资上一般要注意两点：

(1) 融资渠道不能太单一。因为遇到金融危机，融资渠道太单一的话，风险太大，很容易遇到问题，要创新并拓宽融资模式与渠道，这就是我们所说的金融模式创新、渠道模式创新。

(2) 帮助消费者或客户融资。当年，华为、中兴通信的国际

化，就是通过买方信贷帮助客户融资。

5. 开发和建立供应链长期的战略合作伙伴关系

企业要开发和建立供应链长期合作伙伴关系，尤其要强化供应链的管理，建立供应链管理体系，打造战略性供应链，以防短期或一时资金紧张，出现断货风险。中国企业不太注重供应链管理，但在制造行业，其实供应链的成本占到总成本的60~70%，所以，在危机关头，要做好供应链管理，与供货方签订长期战略合作伙伴协议，一方面可以减少成本，另一方面可以提高抗风险能力。

金融危机时有两个大问题：一个是现金流短缺，一个是断货。一旦原材料供应链断裂，人家不供给原材料，就会没货可生产、没货可卖，也就产生不了销售收入，最终，这个企业就会死。而建立长期固定的战略合作伙伴关系后，供应商也不会短视，会优先保障战略伙伴供给，为此，企业要把供应链作为一种金融资源来看待，上升到金融战略要素来看待，当现金流来看待。同时，供应链也是企业的安身立命之本。

还有很重要的一点，一定要有战略压舱石，不要轻易抵押股权去做投机生意，要有战略储备金。企业家发了大财，要留一部分资金放在家里（结发老婆）那儿不动，作为压舱石，真到了关键时刻，银行靠不住、酒肉朋友靠不住，情人更靠不住，唯有老婆儿子靠得住，关键时刻愿意掏钱为你保命。我的许多咨询客户中，这一轮股灾中，有数十位企业家出现严重现金短缺，很痛苦，过去都是几百亿的企业，就是因为没有战略压舱石，现在关键时刻三五个亿现金都拿不出来救

急。

6. 深入分析研究定价策略，挖掘有价格弹性的客户群

危机时期的定价策略是要差异化的：

(1) 对具有独特优势、较强市场地位和品牌影响力且消费者愿意购买的自有品牌产品，价格不要乱动，维持价格稳定不变。因为调价会伤害客户，降价会伤害品牌。

(2) 对极度红海的竞品及价格敏感的产品，这时候不要被动降价，而要主动降价，预先降价，吸引预算降低的消费者，薄利多销，迅速回笼资金，也不影响品牌。现在很多人在红海和价格敏感的产品上，往往是被动降价。这就输了，因为人家已经把现金都抢走了。客户兜里只有这一百元钱，抢得快，你拿走了，别人就没有了；抢得慢，钱已经没有了，降价也没用。

7. 创新强化资金风险管理

要强化风险管理意识。风险管理意识主要是几个：（1）资金短缺的风险，原先很多中国企业家不觉得自己缺钱，这一轮的股市下跌以后，真正让大家觉得缺钱，觉得现金太重要了。（2）投资与使用效率的风险，很多人没有这方面的风险意识，乱投，盲目多元化，拿着钱不当回事，随便撒钱。（3）投资与使用安全风险。（4）建立风险意识的制度保障。

具体来说，要注意以下几点：（1）严禁短贷长投。中国的企业基本上存在短贷长投的情况，最近我研究的上市公司，很多都是短期融资用于长期的固定资产投资，这个时候不能用短贷、信贷基金去做

固定资产投资。（2）严控担保风险。有的企业老板死在担保上，自己经营得很好，业绩好，利润好，但因为给别人做担保出问题，账上资金因被担保企业还不起，银行直接划走。（3）严控风险投资及投机生意。这一轮许多企业扛杆融资去做 P2P，捞快钱，打了水漂。

（4）严禁高息融资。地下钱庄的高息融资，那帮人真是会剁手剁脚，天天追，弄得人精神高度紧张。（5）要减少固定资产投资，一定要戒除土财主心态——觉得把现金变成固定资产才有感觉。

所以，一方面，要承受固定资产折旧带来的压力，进一步加大现金流的压力；另一方面，不要为了面子乱担保，为好朋友的企业提供担保，在好朋友企业无法按时偿还到期贷款时，承担连带责任，突然支出大量现金。这个时候一定要铁面无私，这都是血的教训。

8. 捂紧钱口袋

削减管理费用及不当开支，反对铺张浪费。过去，钱多的时候，为了发展，不顾一切，随便花；现在，要捂紧钱口袋，削减管理费用和开支，省着花。

9. 与银行与投资人高层建立有效沟通渠道与信赖关系，给予银行及投资人以未来发展信心

企业不能只跟业务员打交道，还是要跟高层建立有效的沟通渠道和信赖关系。要跟高层进行沟通，建立直接关系，让他知道这个企业的资金和经营都暂时断不了。企业最怕的是到点就被银行把钱给划走了，很多企业都是死在这个方面。

同时，一定要给予银行及投资人未来发展的信心。这个时候，对

未来要有自信，要有规划。在找投资人方面，一定要找类似高瓴资本、巴菲特这种金主，因为它用的是保险基金、养老基金，是不追求短期回报的，至少是追求10年甚至20年以后的回报。高瓴资本为什么敢投京东？就是看中京东的未来，然后愿意为亏损进行长期的投资，它不追求短期三年五年变现。包括巴菲特，一般长期持有一个股票，不是短期逐利的。

企业最怕的是股东全是短期逐利。短期逐利一定会出现两个现象：一是天天逼着要赚钱，即使遇到金融危机，也天天逼着要，着急，天天逼，给你巨大的压力。二是内功练不起来，天天让你去搏杀，不能让你去养精蓄锐。所以，要找到具有长期战略眼光的投资人。

10. 以产品与服务的持续创新（新技术、新功能、新体验），激发消费者购买动机

以产品与服务的持续创新（新技术、新功能、新体验），激发消费者购买动机，永远是赢得市场与消费者、保护利润率、获得充足现金流的最有力杠杆与终极武器。所谓的现金为王也好，所谓的过冬也好，其实最本质的东西还是回归到差异化的产品与服务，这是最过硬的。只要有高性价比的好产品，一定会有人买单。所以，这个时候恰恰要加大对产品服务的创新，而不能减少。

金融危机面前两个东西不能减：一个是对产品服务的创新投入不能减；二是人才的收入不能减，当然这种收入是指总收入，可能减少短期收入，但是要增加股权激励和长期激励。金融危机时，不能减少

核心人才的收入，减收入的话，人才是一定要走的，这个时候恰恰要适度提高待遇，吸纳行业里面的优秀人才加盟。所以，不是简单裁人，而是要把优秀人才吸纳进来，因为这个时候所有行业都不好，优秀的人才都愿意出来，人才的代价是最低的，恰恰要加大激励。

三、内功为要：苦练六大内功、升级六大思维

我们正进入一个新旧动能转换、模式交替，数字化与智能化加速应用的新时代。这两年可谓“新”字当头：新科技、新制造、新零售、新能源、新金融、新模式、新动能、新产业、新生态。面对新词频出的状况，最近来我茶室交流的企业家都显得有些焦虑而无方向感。一方面，企业传统模式受到新模式的挑战与冲击，不知如何应战；另一方面，对极速变化的市场与产业发展新机遇，看不明白。是继续观望，还是大胆跟进，许多企业家心里没底。加之中美进入战略对抗期，贸易战烽烟骤起，今年以来，明显感受到中国企业家压力大于动力。

面对“新”，我们该如何作为？我还是奉上一碗老“鸡汤”：做好自己比什么都重要，拥抱变化比什么都要紧。第一，做好自己，就是要回归长期价值追求，练好内功，做好产品与服务，以内在的确定性应对外在的不确定性，以不变应万变；第二，拥抱变化，就是要抬头看方向，洞察产业趋势，不拒绝新事物，在不变中求变，该变的要变，自我革命。改变从企业家自己开始，从思维革命开始，从主动走出舒适区开始，从接触新事物开始。

不变的是什么？要苦练的内功是什么？我认为不变的是你的笃

信、你的人品、你的价值立场、你的存在价值。优秀的企业家都有坚定的信念和信仰，经营企业就是经营信仰，就要有长期价值追求。真正的笃信就是执着而偏执、就是敢于押上身家性命，付出毕生精力去成就一件大事，干成一个好企业。做企业就是做人品，好人品体现在真材实料，货真价实，为社会提供安全、环保、可靠、高品质的差异化产品与服务上。做企业不变的是坚守的价值观，是在风口与机会面前，让欲望有序释放、自我不膨胀的组织理性。做企业就是做价值，在社会分工协同体系中找到你的定位，找到你的价值创造方式，找到你不可替代的存在价值。

1. 练内功练什么？要练六大内功

(1) 升级脑力、拓宽眼界

即升级企业家的战略思维，锤炼未来洞察力。企业的内功首先体现为面对变化，企业家的大脑不犯糊涂，对未来变化能敏锐洞察，对战略机遇精准捕捉，以保持战略方向正确，战略定力稳固，战略执行到位。这就要求企业家与高层领导团队做到：

首先要关注变化，敢于拥抱变化。比如要高度关注新技术的革命，关注产业互联网时代新技术的综合应用趋势，以此把握产品技术创新的方向；高度关注产业价值链与产业生态的变化，以此进行产业布局与业务结构调整；高度关注客户需求变化与每一波社会情绪和审美的切换，以此进行产品与品牌升级等等。

其次，企业家要自我变革，升级脑力与眼界，要有全球视野和长期发展观，从机会导向转向战略导向，从捞一把就走的生意人思维与

眼光转向做事业，从仅仅关注当下利益到关注十年、二十年的意义与价值，愿意并舍得对未来进行长期战略投入，加大对人才、技术、品牌、管理等软实力投入。

第三，企业家要从依靠个人的脑力与眼力，转向吸收宇宙能量、集聚众人智慧，从企业家个人成功走向团队成功，致力于打造团队与组织。

第四，企业与企业家要敬畏规律、遵守法则，恪守商业伦理、底线经营，习惯付出规则和法律成本，建立组织理性，创造阳光利润，受人尊重，才是内功之所在。

(2) 健全体魄、强壮骨骼

即健全优化公司治理结构，强化干部队伍建设。企业的生存力与竞争力来自于健全的体魄和强壮的骨骼系统，健全的体魄来自企业健全而优化的公司治理结构，强壮的骨骼来自强大的干部队伍。因此，企业的内功之二就是要构建优化而健全的公司治理结构，打造能带领员工打胜仗的干部队伍。健全而优化的公司治理结构是企业健康成长的DNA与基础工程，中国企业的“内乱”往往是乱在公司治理上。它包括：

a) 如何建立清晰而优化的产权结构，无论是国企或民企，产权结构始终难以优化，要么一股独大，要么股权过度分散，与产权结构相联系的企业控制权、经营决策权、业务管理权限缺乏理性的制度安排，众多企业陷入控制权之争而打得不可开交。

b) 如何正确处理货币资本与人力资本的矛盾关系，如何确立老板与职业经理人的信任承诺关系，如何在确保股东权益不受侵犯的前提下，对人力资本剩余价值索取权与经营话语权做出公平合理的制度安排。

c) 如何建立科学的决策机制与流程，既弘扬企业家精神，发挥企业家的创新与直觉思维优势，又集聚群体智慧。

d) 如何构建有效的集团化组织管控模式与平台化赋能系统。

e) 如何实现组织相关利益者的价值平衡与社会责任承担。干部与干部队伍是企业的骨干与骨骼系统。路线确定后，干部是决定因素，干部强，骨骼强，骨骼强就战斗力强，就是队伍强，就能打胜仗。因此，干部队伍建设是企业练内功的核心。华为、小米、阿里等企业都专门成立干部部，以强化干部队伍建设。干部队伍建设主要有三要素：使命、责任、能力，即赋予干部持续的使命激情、构建干部勇于担当责任的机制、打造有效的领导力发展系统。堡垒往往从干部这个看似最强的骨骼系统被攻破，干部队伍要时刻预防和铲除四种毒瘤：干部的官僚主义与形式主义；干部的山头主义与帮派主义；干部的腐败与坠落；干部的怠惰与不思进取！

（3）苦练拳法与腿功，深耕于客户价值

即以客户价值为中心，让产品这个拳头硬起来，让有力的腿脚深耕于客户关系价值之中。企业的内功最终取决于两项基本内功：一是为客户创造价值，赢得客户信赖与忠诚的内功；二是做好产品，将产品做到极致，让客户无法拒绝购买与体验的内功。经济低迷期，企业

要一切以客户价值为核心展开经营管理工作，客户才是公司利润源头。

a) 以客户为中心变革组织模式，打造客户化组织。要进行组织变革与机制创新，压缩管理层级，简化组织，降低决策重心，组织内外客户化，全员围绕市场与客户展开合项工作，实现员工从“屁股对着客户，脑袋对着领导”到“屁股对着领导，脑袋对着客户”的转化。

b) 以客户为中心优化业务流程，减少审批环节，责任下沉，权利下放，激发一线人才为客户创造价值的活力与动力。

c) 剔除一切不创造价值的环节、节点和行为，让每一位人才都成为价值创造者并有价值地工作。

经济低迷期，企业只有产品“硬”，拳头才硬，企业的命才“硬”，产品才是搞定客户、赢得客户最好的武器，才是真正的内力所在。苦练做产品内功，埋头做好产品是正道。产品“硬”主要体现在两方面：一是产品差异化，有技术含量和附加价值，价格贵点但客户也愿意掏钱买，同时企业不必与竞争对手血拼价格，企业有利润空间，就能存活。经济低迷期，消费乏力，这个时候企业恰恰要加大产品创新的投入，开发适应市场、满足不同人群需要的差异化产品。要强化你的产品为消费者及用户带来的好处，解决消费者的痛点，创造可靠、有效的价值。

(4) 强化腰脊、提升抗打击力量

即构建卓越的营运系统与敏捷的供应链。企业的运营系统与供应链是组织的腰与脊梁；企业的运营效率与供应链效率决定着企业的总

成本领先，决定着产品的成本、质量、交付期、性价比。降低成本、稳定质量、准时交付是最能体现企业运营管理和供应链水平的内功的。产品品质好，成本低、性价比高，市场竞争力量就强大，抗打击能力就强。华为、美的强，是强在卓越的内部高度协同的高效运营系统；绝味食品之所以近两年能超越周黑鸭，赢就赢在超强的基于信息化的供应链；百果园能异军突起，也是赢在产业链与供应链。因此，加大企业运营的信息化与数字化的投入，构建敏捷的供应链，提升客户价值实现速度并实现总成本领先是企业熬过严冬最主要的求活之道。切记，未来的企业赢在供应链与卓越的运营。

（5）苦练心肺功，提升组织生命力

即文化管理与人才机制创新提升组织凝聚力与活力。企业的心肺功能体现为组织的文化凝聚力、人才价值创造的活力。它是组织生命力之所在。

第一，苦练文化价值观“践行功”与“落地功”。文化的力量不是来自于墙头口号，也不是摆 POSE，而是发自人才内心，扎根于人的行为。人才认同公司的目标追求，彼此对公司的核心价值观有共识，就能凝聚人才，力出一孔。

第二，持续激活人才功。树挪死、人挪活，人才内外适度流动和动态配置产生新价值。差异产生落差势能，不平衡激发价值创造活力，压力爆发潜在能量，因此，人才功不能懈怠，价值分配要适度拉开差距，人才要以奋斗者为本，要适度竞争淘汰，对没有能力和贡献的人要无情淘汰、有情退出。活力与压力是高绩效组织战斗力的来

源。正如毛泽东所言，组织的活力和战斗力来自组织的“团结、紧张、严肃、活泼”。

（6）打通经络血脉、提高要素造血功能

即现金为王，要素效能提升。现金流与要素效能是组织的经络血脉与造血系统，企业现金流短缺，人才、技术、品牌、资本等要素投入效能低下，企业很容易突发性失血、断气而亡。

首先，现金为王是指现金流为王，经营性现金流为王，而不是现金本身。一个企业只要现金不断，哪怕是暂时亏损也死不了。尤其是在经济下行期，有充足的、可支配的经营性现金流，永远是危机期的最大赢家。大家如果注意华为每年的年报，就能发现它主要公布三个指标：（1）销售收入；（2）利润；（3）经营性现金流。中国很多企业只关注前面两个指标——销售收入多少，赚了多少钱，很少有企业在年报时提经营性现金流。但在经济危机时期，这三个指标中，最重要的是经营性现金流，而绝不是销售收入，也绝不是利润指标。所以，中国企业在危机时期要增加经营现金流的意识。只要保持良好的经营性现金流，企业正常运营不缺钱，即使短期亏损，现金流充裕的企业也死不了，能够活下来。

其次，企业的技术、人才、品牌、大数据等要素一方面要加大投入，长期投、连续投，另一方面要致力于要素投入效能的提升，尤其是要不断提升研发投入的有效性、人才发展的效能，以及客户数据资产价值的转化与应用。

2. 不变中变的新六化

不变中的变是什么？首先要改变的是老板自己，企业家是企业成长的天花板。老板不改变，企业没法变，而老板的改变是自我改变，自我革命，谁也医治不了老板，老板只能自疗。在新时代，老板首先要改变的是什么？我认为是思维与认知模式。数字化与智能化不仅是一种技术革命，更是一种对世界、对社会、对组织与人、对人与人关系的认知与思维的革命。我们在座的各位企业家都身价上亿，但我们不得不承认，我们对所处物质世界的认知只有5%，我们对新事物的认知是贫乏的。对于企业家而言，最大的贫困是思维与认知的贫困。认知与思维的革命从何开始，我认为还是从经营管理的基本命题开始：即战略、组织、人才、领导、资源、运营。为此，作为企业家和企业高管，在数字化与智能化新时代，我认为要确立六大新思维：战略生态化、组织平台化、人才合伙化、领导赋能化、运营数字化、要素社会化。

（1）战略生态化

未来的社会与市场是一个深度关联、跨界融合、开放协同、利他共生、“买方好，卖方好，社会好”，看似无序但有序的生态圈系统；不再是二元对立、界限分明、彼此独立、相对封闭的有围墙的花园。企业的战略选择与战略定位都绕不过生态这两个字。

首先，企业的战略思维要从基于经验曲线的连续性线性思维转向基于未来不确定性洞见的生态战略思维，企业家要从埋头拉车、种地，要洞察未来的趋势、变化与机遇。依靠旧地图，找不到新大陆，要勇于创新，走出经验的舒适区。

其次，企业的战略定位，要从有界到跨界融合的社会化网络分工体系中去定位，从点、线、面、体四个方面去寻求生存和发展的位势。

第三，企业的战略选择不再是非对称性的、单一聚焦战略选择，而可能是对称性的多选择、动态探索中的迭代聚焦。

第四，市场竞争不再是零和博弈的你死我活的二元生态思维，而是利他取势、共生共存的生态圈思维。未来的企业主要有三类：第一类是生态圈构建者，如阿里、华为、腾讯、小米；第二类是生态圈参与者或依附者，如小米的生态企业、温氏的农场主；第三类是超生态连接者，如某些细分或垂直领域的隐性冠军，凭借独特的产品技术与众多生态企业连接、交互，成为超生态者。

（2）组织平台化

与战略的生态化相适应，组织日益扁平化、网络化、去中介化、去中心化、去威权化，平台化组织+分布式将成为主流的组织模式选择。平台化既是一种新经营模式，也是一种全新的组织模式，阿里的淘宝、滴滴打车、小米生态、温氏的企业+农场主就是一种平台化企业或平台化经营模式，而华为、美的、海尔、韩都衣舍则是一种平台化组织管理与内部平台赋能模式。无论何种平台化组织模式，我总结都离不开四十八字方针：生态布局、网状结构，数字驱动、平台管理，责任下沉、权利下放，领导赋能、任务协同，自主经营、独立核算，共识共担、共创共享。

（3）人才合伙化

知识型员工成为企业价值创造主体，人力资本与货币资本的关系不再是资本雇佣劳动、剥削者与被剥削者的对立关系，而是相互雇佣、平等的合作伙伴关系。知识型员工三大价值诉求：一是剩余价值索取权；二是经营管理参与权；三是成就感。未来的人才机制的主体是合伙机制，我提出人才合伙三十二字方针：志同道合，利他取势；共担共创，增量分享；相互赋能，自动协同；价值核算，动态进退。

（4）领导赋能化

在传统的金字塔式科层制组织管控模式下，组织的运行是以最高层领导为单一中心，各级领导者的基本职能是指挥、命令、监督控制。领导者的权威来自于单一威权中心的职位层序所赋予的职权，职位越高，权力和资源集中度越大，老板是绿皮火车头，火车跑多快，全靠车头带。但在生态战略思维、平台化组织与人才合伙机制中，组织是多中心与多动力的动车与高铁，每节车箱都自带动力驱动。组织的运行是一切以客户为中心，领导者的核心职能是洞察客户需求与趋势，指明组织前进的方向，创新机制，激活组织价值创造动能。领导不再是高高在上的威权领导，而是赋能式领导。威权领导难以激发人才的成就动机，抑制组织的活力与创新。

赋能式领导的主要特点是：从威权命令驱动到愿景与正能量引领，从老板高高在上决策、集权于一身，到老板深入一线洞察市场与客户，授权于一线决策；从以老板为中心调动资源、为一线赋能转向平台化、多中心、多层次依据一线需求进行资源调配与赋能。领导就是指明方向，激发活力，组织赋能。

（5）运营数字化

将数字化作为核心战略，进行数字化的转型，实现运营数字化，从经营市场到经营数据，是中国企业未来战略成长的一个必然选择。数据资产成为企业最大资产，海量的数据、算力、算法将成为企业新核心能力，企业的数字化转型将成为核心战略。数字化转型与运营的核心内容包括：

- a) 数字化战略思维与商业模式创新；
- b) 数字化领导力（行政命令权威驱动到文化与数据驱动）；
- c) 组织与人的关系数字化重构，数字化组织形态与数字化虚拟团队的组建，人才的自我驱动与数字化驱动；
- d) 数字化运营平台与数字化供应链管理系统；
- e) 数字化客户需求连接与数字化精准营销；
- f) 数字化人才管理与人才社区等。

（6）要素社会化

在数字化与产业互联时代，一切皆可连接、一切皆可交互，一切产业要素皆可社会化，皆可为我所用。产业的技术创新要素、人才要素、品牌要素、资本要素等日益社会化。不求人才所有，但求人才所用，不求资本所有，但求资本所用，对产业要素资源要从所有权思维到使用权思维。企业要构建产业生态，一方面要开放合作，要将内在产业要素社会化，转化为社会化的共享与基础系统，另一方面要将社会化要素内部化使用，要开放合作，集聚社会化要素资源为我所用。

四、人才为本：新人力资源管理 20 条

人才永远是企业最终的本钱。在三十多年的人力资源管理教学、研究及咨询实践中，逐步形成和完善了我的人力资源管理观，最近结合我对数字化与智能化时代人力资源管理的新思考，重新修正与提炼了原来提出的人力资源管理金句 20 条，特提出新人力资源管理金句 20 条，与各位企业家朋友与 HR 同行共享。

1. 企业经营的本质是经营客户，经营人才，但经营客户最终还是经营人。

经营人的本质在于经营人性、经营人心，在于经营人的价值与人的发展。因此，人才经营主要包括三大核心内容：经营人的知识价值、经营人的能力发展、经营人的心理资本。人才经营的核心任务是要通过对知识、对人的智慧资源的管理，构建有效的知识交流、共享、应用、转换、创新平台，激活人的智慧和价值创造潜力，去放大组织的人力资源价值与效能；通过打造人才供应链与能力发展学习系统，来支撑战略目标的实现与业务的增长，实现人与组织的同步发展；通过有效的心理资本管理体系，提升人才的工作场景体验与幸福指数，进而提升人才对组织的认同感与忠诚感。

2. 人力资源管理不仅仅是人力资源部门的事情，而是全体管理者和全体员工的责任。 人力资源第一责任人是 CEO，是各级经营管理者，企业一把手才是企业的首席人才官。企业的每位管理者都要承担两大绩效责任：一是率领团队完成目标任务绩效，二是维系团队实现人才发展绩效。企业的人事总监要跳出专业职能层面，像企业家一样去思考人的问题，要对未来趋势有洞见力，对客户需求有洞察力，对

人性有洞悉力。

3. 人力资本的投资优于财务资本的投资，人才要优先投、舍得投、连续投。人才投入是价值回报最大的要素投入，最贵的人才，只要有效使用，就是最便宜的人才；最便宜的人才，如果得不到有效使用，就是最贵的人才。有多大人才投入，才会有多大产出，试图用三流的待遇去获取一流人才，还希望其做出一流贡献，无异于白日做梦。唯有一流待遇，才能吸纳一流人才，让其做出一流贡献。

4. 企业家是企业成长的“天花板”，能打胜仗的干部队伍是企业战略成功的决定要素。人工智能再厉害，也厉害不过人的信念与情怀，更斗不过人在江湖之智慧。

企业家的自我超越与干部队伍建设是战略性人力资源管理的核心。企业家的领导力是企业成长的“天花板”。如果企业家不能自我批判、自我超越，企业就难以走出过去的成功陷阱，企业的成长就会受制于企业家自己而“封顶”。干部队伍是组织的骨骼系统。骨骼系统如果不健全、不给力或者“长毒瘤”，那企业家空有好的战略，最终也落不了地。干部队伍建设三要素：使命、责任、能力，即赋予干部持续的使命激情、构建干部勇于担当责任的机制、打造有效的领导力发展系统。干部队伍这个看似最坚强的“骨骼”，往往也会成为企业最容易被攻破的“软肋”。最安全的地方往往蕴藏着最大的风险。所以干部队伍要时刻预防和铲除四种毒瘤：干部的官僚主义与形式主义；干部的山头主义与帮派主义；干部的腐败与堕落；干部的惰怠与不思进取！

5. 人才要以用为本、以价值创造者为本，而不是简单以人为本，以人性为本。人才不是古董，古董放着不用，不摔打，越“老”越值钱，而人才不用就贬值，不摔打就不能增值。人才不是摆设，不是用来“供养”和拿来“显摆”的，而是要用来创造价值的。不为企业创造价值的人才，就不是企业的人才。只追求拥有人才，而不提供人才有效使用的机会和舞台，是对人才最大的不尊重，也是对人才的最大浪费。合适即人才，有用即价值，有为才有位，不求人才绝对高端，但求人才最合适，最能有效地进行价值创造。因此，人力资源管理的核心是：让每个人成为价值创造者并有价值地工作。

6. 人性的善与恶是一体两面，对人的认知与管理要用量子力学中“态叠加”及灰度管理思维。

人的优点与缺点并存，是“态叠加”的混沌体。对人性的假设，过去是二元对立思维，非白即黑，非恶即善。但是，善与恶本是一体，同在个体之中，相互叠加，动态转换，人是善是恶，取决于内心的价值追求与外在的认知影响。从这样的人性假设出发，我们才能理解，为什么伟人也会犯错误，为什么小人物也能有大创举。

因此对人的认知与管理，要有“灰度”思维。黑白叠加呈“灰色”，人无完人，优势与缺陷并存；优点突出的人，缺点也突出，再伟大的人有时也会管不住内心恶魔的冲动，偶尔也会糊涂犯错误，内心的修炼是一个长期而持续的过程。因此从用人的角度来说，要包容有个性、有缺点的优秀人才。同时，对人的管理既是一门科学，又是一门艺术，既要科学理性地抑“恶”，又要艺术感性化地扬“善”。

要激活高智商的人才，用人就要有“灰度”思维，老板有时要装傻，对人才的小毛病、小缺点视而不见，“水至清则无鱼，人至察则无徒”。

7. 用人的第一原则是优势发挥与长短互补。

经营管理要善于发现短板，及时补短板，而人的管理、团队合作则要善于发现人的“优势”，保留短板，而不是急于补短板。有高山，必有深谷，只有发挥优势，才能激发组织中每个人才的内在潜能。让每个人成为价值创造者，让每个人都有成就感，让每个人的才智在组织中得到超水平发挥，才能各尽其才、人尽其用。没有完美个人，只有互补性的完美团队，面对短板不是自补，而要互补。要扬长避短，而不是取长补短。保留缺陷，发掘自身优势，并学会欣赏别人的优势，与志同道合的人形成优势（个性、能力）互补的团队，进而发挥团队聚变的力量。

8. 文化管理是人力资源管理的最高境界，文化的力量不是来自于墙头口号，而是发自内心的内心，扎根于人的行为。

文化能减少内部交易成本与管控成本，实现人才自我驱动、自我管理，使人的管理变得简单有效。人是企业最大资产，也是最大风险，因为人的道德风险最难控制。道德风险控制除了流程、制度、信息对称，更需靠文化的自我约束与自我控制力，文化使人对规律有敬畏感，做事有底线，做人做事有良知、有羞耻感。人的发展的最大敌人是自己，自己最大的敌人是习惯性的思维方式与行为方式，组织最难、最深层次的变革是文化习性的变革。人的最高层次的需求不是自

我实现，而是自我超越，追求心灵成长。

9. 物质需求与精神需求没有高低之分，只有偏好与侧重之别，物质激励与精神激励要两手硬。

对人的需求的假设，过去是金字塔式的等级结构思维。基于马斯洛的需求结构模型，人的生理与物质需求是低层次的，人的精神需求是高层次的，自我实现的需求是最高层次的需求。但我认为，人的需求其实没有层序和高低之分，物质与精神并存，物质需求与精神需求始终是并行、混序、平等的。如果按照等级秩序的需求层次理论（马斯洛理论），那应该是物质财富越多的人，品德一定越高尚，精神世界的追求层次一定更高，但现实并非如此。富人未必精神需求层次更高，穷人未必没有高层次的精神需求。而且，人如果一味追求自我实现，会导致精致的个人利己主义，而现在更应倡导的是“利他取势”思维和追求心灵的自我超越与成长。

10. 自然法则永远大于人为法则，对人的管理要符合人性及人的成长规律，但决不能迁就人性，纵容人性。

人才管理要刚柔并济，该刚则刚，该柔则柔。对知识型人才要以柔为主、以刚为辅。对知识型人才的授权、激活和赋能，远比管控更重要。人力资源管理的根本目的不是管控，而是激活和价值创造，要让每一个人都成为价值创造者并有价值地工作。

11. 人才的竞争，本质上是机制与制度的竞争，是人力资源管理体系的竞争。人力资源管理体系包括四大支柱、四大机制、十大职能，其核心是绩效与薪酬。要以问题为导向，基于战略渐进式、系统

性推进人力资源体系的构建。人才管理机制创新的四大抓手是：责、权、利、能机制。即：战略绩效责任承担与落地机制；有效的授权赋能机制；利益分配与激励机制；用人标准与能力发展机制。

12. 人力资源管理的核心是人力资源价值链管理，即形成全力创造价值、科学评价价值、合理分配价值的价值管理循环体系。

人力资源管理的根本目的是要激活人的价值创造潜能，打造组织的客户价值创造及市场价值竞争能力，实现组织战略目标及人的价值成长。人力资源管理进入人力资本价值管理时代，价值管理是人力资源管理的核心，正如华为的价值管理循环包括三大要素：价值创造、价值评价、价值分配。企业人力资源管理要形成全力创造价值、科学评价价值、合理分配价值的良性循环的价值管理机制，使好人不吃亏、坏人不得志、贡献者定当得到合理回报。

13. 在数字化与智能化时代，人才使用权比人才所有权重要，有关人的数据化资产比物质财富资产更有价值。人工智能有可能替代一切，但永远替代不了人的情怀与江湖。

要从人才所有权思维转为人才使用权思维。不求人才为我所有，但求人才为我所用。要打造开放、跨界、融合的数字化人才管理平台，整合全球人才，使全球人才为我所用。要构建内外跨界融合的人才数字化管理平台（包括粉丝人力资本），实现人的业务活动的数字化与管理，实现客户任务需求与人才需求的数字化精准对接与配置。

14. 树挪死、人挪活，人才内外适度流动和动态配置产生新价值。人才不能放任，放任使之懈怠，激活就是价值。

要以奋斗者为本，适度竞争淘汰，让没有能力和贡献的人有情退出，甚至被无情淘汰。活力与压力是高绩效组织战斗力的来源。

15. 终身学习是一种生活方式，学习是人才成长和发展的永恒主题。

终身学习是企业家与职业化人才的一种生活方式。学习有三种心态：谦虚地学、批判地学、创新地学。要与正能量的人为伍，与高手过招，学会尊重对手，永怀“空杯”心态。

16. 人力资源管理是科学与艺术的有机融合。它要基于数据与事实，需要专业工具与方法，更需要洞悉人性，有阅人的充足智慧与丰富经验。

人力资源管理者要成为价值创造者，要致力于为组织贡献三大核心价值：战略支撑价值、业务增长价值、员工发展价值。

17. 以人为本，就是要尊重人性，让人有尊严、有成就感地工作和生活。

对优秀人才而言，信任与承诺对人才是最大的压力和最有效的控制；让人才有成就感，激发人才的成就欲望，是最强劲的、不竭的内在动力。

18. 沟通是人力资源管理的生命线。没有沟通就没有管理，没有沟通就难以走进人才心里。企业内部的人际矛盾，70%来自误解，而误解的产生源于沟通不畅、不及时。

19. 人才是客户，客户是人才，粉丝也是人力资本。

要洞悉人性与人才需求，构建客户化、流程化的人力资源产品服务

务平台，让人力资源产品与服务具有产品属性、客户属性。

20. 人力资源管理要致力于打通战略、组织、人，构建三个共同体。

人力资源管理打通战略、组织、人的内在逻辑关系，突破人力资源专业职能局限，站在经营的角度，实现战略、组织、人的一体化运作。未来企业经营管理的大趋势是新六化：战略生态化、组织平台化、人才合伙化、领导赋能化、运营数字化、要素社会化。人力资源管理要构建利益共同体、事业共同体、命运共同体：利益共同体是基础，事业共同体是根本，命运共同体是目标。光讲使命与事业，不谈利益分配，是愚弄人才，欺骗人才，骗不长；只谈利益，不讲文化，没有使命、激情，人才充其量是雇佣军，企业走不远。

事业合伙制将成为正确处理货币资本与人力资本矛盾关系的核心制度安排。华夏基石事业合伙制价值主张 32 字方针：志同道合，利他取势；共担共创，增量分享；相互赋能，自动协同；价值核算，动态进退。

国培机构：混改“央企+互联网”成新趋势”

发布时间：2019-8-6 文章来源：国培机构

近年来，阿里、腾讯等互联网巨头积极参与中国联通(600050)、国家铁路集团、中国石化(600028)等央企混改，央企则借助其在互联网技术领域的技术优势与渠道优势，有效提升效率与活力。国务院国资委党委书记、主任郝鹏两个月来接连会见互联网企业家马云、马化

腾，鼓励支持央企与互联网公司加强务实合作。

国资委网站消息，7月31日，郝鹏在国资委会见了腾讯公司董事会主席兼首席执行官马化腾。

郝鹏强调，国资委鼓励支持中央企业与腾讯公司等互联网企业加强务实合作，将人工智能、大数据等与实体经济深度融合，推动传统产业转型升级、大力发展战略性新兴产业，培育壮大经济发展新动能。

马化腾详细介绍了腾讯公司与中央企业的合作进展，并阐述了对中央企业深化混合所有制改革的意见建议。

一个多月前的6月16日，郝鹏在国资委会见了阿里巴巴集团董事局主席马云一行。郝鹏表示，国资委支持中央企业与阿里巴巴集团加强务实合作，推动数字经济与实体经济融合创新，加快产业转型升级，以信息化培育新动能，以新动能推动新发展，共同为我国经济社会持续健康发展作出新的更大贡献。

马云阐述了对数字经济发展的看法建议，介绍了阿里巴巴集团与中央企业开展合作的情况。马云表示，中央企业的发展充满活力、前景广阔，阿里巴巴集团对与国资委和中央企业的合作充满期待，希望与国资委建立长期有效交流合作机制，发挥阿里巴巴集团的优势促进中央企业数字化转型升级，实现高质量发展。

在会见马云和马化腾时，郝鹏都强调了国资委对中央企业与互联网企业加强合作、数字经济与实体经济融合创新、加快产业转型升级的支持。

中国企业研究院首席研究员李锦认为，郝鹏会见马云、马化腾的原因，一是营造良好发展环境，形成一个舆论氛围。二是夯实融合发展基础，使得互联网产业放心大胆进入央企。三是实实在在，推动新旧发展动能接续转换。四是“央企+互联网”是央企混改的一个趋势。

李锦认为，“央企+互联网”是央企混改的一个明显趋势，这对央企和互联网企业来说是互利共赢的。借助互联网企业的技术优势 and 创新能力，央企能够加快实现从“工业革命”到“信息化革命”的产业升级。而互联网公司则可以撬动庞大的央企资本，进入新的产业领域，更好地发挥其技术和创新能力。

8月4日，国务院国资委新闻中心官微“国资小新”发文指出，“央企+互联网”是国企混改模式之一，是市场主体的合作共赢，不是所谓的“公私合营”。

文章称，近期国资委和互联网企业亲密接触，鼓励支持中央企业与互联网企业深化务实合作，推动数字经济与实体经济融合创新，社会各界比较看好这种以改革培育新动能、以合作推动新发展的共赢之举。

近年来，央企混改一直不乏腾讯、阿里巴巴等互联网巨头的身影。

作为央企集团层面混改的第一枪，中国联通在混改中引入的战略投资者有腾讯、百度、京东、阿里巴巴等互联网企业。2017年10月，联通和阿里巴巴宣布将相互开放云计算资源，在公共云、专有

云、混合云三个方面深度合作。2018年8月，联通与阿里巴巴共同投资成立云粒智慧科技有限公司。

这些战略投资者与中国联通主业有较强的互补性，也有助于将联通在网络、客户、数据、营销服务及产业链影响力等方面的资源和优势与战略投资者的机制优势、创新业务优势相结合，实现企业治理机制现代化和经营机制市场化。

腾讯也参与了铁路领域的混改。2018年6月，中国铁路总公司（现为“国家铁路集团”）下属企业动车网络科技有限公司股权转让招投标工作完成，深圳市腾讯计算机系统有限公司、浙江吉利控股集团有限公司两企业组成的联合体中标，受让动车网络49%的股权。

中国铁路总公司称，将与腾讯、吉利控股强强联合，充分发挥各方优势。

中国企业联合会研究部研究员刘兴国对第一财经记者称央企混改引入互联网巨头参与的目的，在于借助其在互联网技术领域的技术优势与渠道优势，有效提升央企效率与活力。这充分体现了央企混改对业务协同、优势互补等方面的要求。

视野咨询：企业内部控制的有效性分析

发布时间: 2019-8-5 文章来源: 视野咨询

（一）控制环境

首先包括主体员工的道德诚信和胜任能力，涵盖治理结构、机构设置及权责分配、内部审计、人力资源政策、企业文化等多方面，强

调道德诚信是内部控制目标得以实现的文化条件。泰达股份没有对管理层和业务环节进行培训，未形成良好的内部控制文化。对财务人员的培训不足，使财务人员的专业能力和职业素养不高。因而造成未定期执行资产减值评估，应付未付工程款的计提程序未及时履行，销售收入及成本、贸易收入及成本的确认不恰当。此外企业没有完善的法人治理结构，内控机制不健全。在实际执行当中董事会没有起到监控作用，公司的人力资源管理机制不合理，不能有效的管理、约束工作人员。内部审计机构不能正常发挥监督作用。

（二）风险评估

风险评估是实施内部控制的重要环节，主要包括目标设定、风险识别、风险分析和风险应对。泰达股份部分子公司未定期执行资产减值评估，或在资产减值评估过程中未发现已表明该资产已发生减值的客观证据。影响了财务报表中应收款项和可供出售金融资产相关的资产的计价以及资产减值的准确性，与之相关财务报告内部控制执行失效。总体而言，企业风险意识淡薄，风险管理缺失，在风险评估方面存在重大缺陷。

（三）信息与沟通

信息与沟通是指单位为了提高管理效能，促进员工全面正确履行职责而收集、识别、交流各种内部和外部信息，是实施内部控制的重要条件。泰达股份信息披露不及时，财务信息与管理层决策对接不上；员工对企业目标、信息管理制度和机制不了解；决策管理层之间沟通不足，对内外信息未能及时获取；工作报告制度不完善，会计统

计资料不完整及不被重视。

（四）控制活动

控制活动指企业根据风险评估结果，采取相应的控制措施来将风险控制可在可接受的程度之内。泰达股份部分区域开发板块子公司未执行对于应付未付工程款进行暂估、预提的分析审核的内部控制，影响了财务报表中应付未付的一级土地开发工程款的截止性和义务认定，与之相关财务报告内部控制执行失效。在企业相关制度上不够完善，设计良好的内部控制制度却没有得到有效的运行，对关键的业务没有进行相应的内部控制。

（五）内部监督方面

该要素要求企业对内部控制建立与实施情况进行监督检查，明确内部审计机构和其他内部机构在内部监督中的职责权限，及时发现内部控制的缺陷，并加以改进。泰达股份的内部审计机构对于企业内部发生的重大会计差错并没有予以纠正和整改，员工参与内控程度极低，因而其内审机构形同虚设，信息在层级传递中被过滤歪曲，上层得到失真的信息；在重大内控缺陷问题上并没有发挥实际的监督作用。

二、完善内部控制的措施

（一）完善控制环境

建立和完善内部控制制度及评价体系，营造良好的内部控制环境。首先要加强对企业管理层和员工的内部控制培训，树立良好的内部风险防范意识，定期对内部控制制度的执行情况进行检查与考核，

贯彻落实各项内部控制制度。其次要对会计人员进行有针对性、专业性的培训，不断提升自身的专业技能和职业素养，及时执行相关会计新政策。最后建设良好的内部控制文化，树立现代化的管理理念，强化风险意识。

（二）建立风险评估体系

环境控制和风险评估，是提高企业内部控制效率和效果的关键。企业应当加强对经济业务和管理行为的风险评估，建立并完善相应的风险识别、风险分析和风险应对机制，并确保有效运行。泰达股份作为一个业务范围十分广泛的综合性上市公司，其所面临的内外部环境一直在变化，所以建立一个完善的风险评估体系十分必要。规范业务操作流程，管控好重点领域、重要岗位、重点环节和关键岗位人员，进一步提升风险管控能力。成立风险评估小组，定期进行风险评估并落实风险控制责任。也可委托第三方机构深入企业内部对企业内部存在的风险进行评估，披露风险评估结果。

（三）控制活动建设

控制活动是确保管理阶层的指令得以实现的关键。企业应当根据风险评估结果，及时制定管理制度，落实相应措施，确保各项经济业务和管理行为始终置于内部控制活动中。公司应制定统一的会计核算方法，规范会计核算行为，从而保证会计记录的真实性、准确性。重点加强对资产减值评估，应付未付工程款的暂估及预提，工程施工收入成本确认，贸易批发业务收入成本确认，对在建工程是否达到可使用状态的检查的控制。

（四）完善内部控制制度

虽然已经建立了相应的内部控制机制，但是该机制发挥的作用仍然有限，无法满足企业的发展需要，因此，必须首先规范内部审计工作流程，建立工作小组及负责部门，并明确工作职责。同时在风险识别评估之后，企业应针对相应缺陷进行整改。从而制定出一套适合企业自身状况的内部控制制度。

□ 工作动态

关于举办海尔新管理模式经验交流会 暨企业数字化转型高级研修班的通知

各有关单位：

当前，以新一代信息技术为代表的新一轮科技革命和产业变革，正全方位改变经济形态和生产生活方式，推动人类社会从工业化时代迈入数字经济时代，并不断催生新型管理模式。海尔作为全球白色家电第一品牌，创业 30 多年来坚持管理创新，从以企业为中心到以用户为中心，以人单合一管理模式为驱动，在企业战略、业务架构、组织体系、运营管理、产品研发等方面进行了全面数字化转型。作为集制造、金融、物流、电商等复杂业务多元化企业，海尔的多元云战略帮助企业每一个职能进行数字化转型，让业务和技术真正产生交互，从而大大提高了运维效率。其自主开发的大规模定制 COSMOplat 工业互联网平台已打造了全球领先的 11 大互联工厂，通过生态圈模式与

七大模块互联互通，为广大中小企业创新能力提升，以及为全球企业管理创新提供了借鉴和示范。

为深入学习贯彻习近平总书记新时代中国特色社会主义思想 and 党的十九大会议精神，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）的文件精神，引导企业在数字化时代实现转型升级，促进企业高质量发展，中国企业联合会决定于2019年9月在青岛举办海尔新管理模式经验交流会暨企业数字化转型高级研修班。活动将通过现场考察观摩、海尔企业代表宣讲、管理专家点评、互动交流等多种形式，近距离、全方位、多角度、深层次解读人单合一新管理模式。现将有关事项通知如下：

一、研修时间与地点

时间：2019年9月26日-9月28日

地点：山东青岛

二、研修内容

1、海尔“人单合一”新管理模式的创新和实施路径

“人单合一”模式从组织和薪酬两大突破口颠覆经典管理模式，是海尔管理哲学的本质所在，即紧紧抓住用户价值和用户价值的创造者——员工。简单来说，“人”就是员工，“单”就是用户价值，“合一”就是员工和用户价值融为一体，在为用户创造价值的同时获得员工自身的价值。

2、工业互联网 COSMOPlat 创新与实践

COSMOPlat 是以用户终身价值为核心的资源全流程互联互通的工业互联网切入模式。坚持以用户体验为中心，将产品制造与用户连起来，让用户全流程参与需求交互、产品设计、生产制造、物流交付等产品全过程，在这种体系下用户“既是消费者也是设计者、生产者”，用户“个性化”与制造“规模化”之间的矛盾自然也迎刃而解。

3、海尔 DTS 的生态云服务

数字化时代，致力成为互联网时代智慧家庭的引领者，打造物联网生态平台。从保证用户体验角度，海尔数字化转型最重要的是要构建互联互通和共享协同的能力，将 IT 部门从职能服务化到产品平台化，然后向生态云服务发展。

4、企业数字化转型的策略与路径

企业的数字化转型之路需要从传统的信息技术承载的数字转变成“新一代 IT 技术”的数字，实现技术应用的升级；从实体状态的过程转变成信息系统中的数字，从物理形态的数字转变成虚拟形态的数字，打通全方位、全过程、全领域的数字实时流动与共享，实现信息技术与业务管理的真正融合，同时，加快传统业态下的设计、研发、生产、运营、管理、商业等的变革与重构。

5、现场观摩海尔生活馆、文化馆和海尔互联网工厂

三、授课专家

1、海尔集团战略发展部政策模式经理赵建华

2、海尔集团数字技术服务平台负责人

3、海尔集团 COSMOPlat、大共享平台小微主

4、工信部《企业提质增效路径研究—海尔制：人单合一模式的实践与拓展》课题组负责人、中国社会科学院博士赵剑波

5、中国企业联合会企业创新工作部副主任张文彬

四、住宿及会议地址

会议酒店：青岛新奥海景大酒店。标准间 340 元/间夜。

地址：青岛市李沧区大崂路 1002 号。

五、研修费用

研修费每人 3980 元，含培训费、参观费、资料费等，交通食宿自理。

六、报名联系方式

中国企业联合会咨询与培训中心

电话：张老师 13031183111 田老师 18910705638

由老师 010-68701265（兼传真）电子邮箱：

zhongguoqilian58@163.com

二〇一九年七月二十五日

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

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

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：

坐标式宽幅薪酬分配机制在五矿集团柿竹园矿业公司的成功实践

--北京博洋零询管理顾问有限公司

导 读

坐标式宽幅薪酬体系在宽带薪酬模式的基础上进行了创新，具有四个方面的特点。

一是构建由纵坐标和横坐标组成的坐标图，纵坐标按岗位价值分成若干薪级，横坐标分成若干薪档。企业每一位员工都可以在坐标图上找到与本人一一对应的薪资坐标（薪级和薪档）。

二是按照岗系不同分别建立不同的薪酬坐标图。

三是“岗变薪变、绩变薪变”，引导员工通过自身努力，打通个人职业发展的纵横通道，进而改变自己的人生命运。员工既可选择通过向高价值岗位流动实现纵轴发展，也可以通过累积历年绩效实现横轴发展。

四是坐标图中只有薪资系数没有薪资具体数额，员工每一个月的薪资数额随员工所在部门实际结算的薪酬额度适当浮动，真正实现员工薪酬与企业经营绩效联动，与所在部门及个人工作绩效挂钩。

坐标式宽幅薪酬体系得到企业的深度认同，落地实施效果良好。它解决了能源矿冶企业和工业制造企业多年没有解决的四大人力资源管理问题。

1、打通不同岗系员工的职业发展（纵横）通道，化解千军万马挤过“独木桥”的窘境，全面激活人力资源。

2、引导爱岗敬业，激励业务专精，打造“工匠”团队。只要爱岗敬业，不断提升专业技能，立足岗位做出专业贡献，就能够获得职业发展，充分享受到职业尊严。坐标式宽幅薪酬体系的建立，让具有真才实学能够解决问题的能工巧匠获得较好的薪酬回报。

3、防范人力资源配置陷入“彼得”怪圈，避免人力资源浪费。

4、遏制企业内部人力资源的逆向流动，实现人力资源的优化配置。

一、项目背景

中国五矿集团湖南柿竹园有色金属有限责任公司（以下简称“柿竹园公司”或“公司”）是一家集采矿、选矿、冶炼、贸易为一体的国有大型矿山企业，是全国的五大矿产资源综合利用基地之一。公司地处郴州市苏仙区境内，距市区仅 20 公里。公司拥有土地权面积 15 平方公里，采矿权面积 35 平方公里。区域内矿产资源丰富，矿物品种达 143 种之多，矿石资源量达 3.6 亿吨，金属储量 161.69 万吨，被誉为“世界有色金属博物馆”。近年来，公司员工工资稳中有增，但企业文化人情味较重，分配上存在严重的平均主义，导致部分员工养尊处优，不思进取，改革阻力大。同时，想干事能干事的员工的工作积极性深受影响，对改革的呼声很高。

柿竹园公司于 2004 年起实行薪点制，目前看来，已经实施长达十四年之久的薪点制存在许多弊端：

首先，“薪点制”是一个“筐”，什么岗位都往里装。管理岗位、营销岗位、操作岗位、后勤服务岗位都装进“薪点制”同一个“筐”里，用同一套评估维度评价出不同岗位类别的岗位“薪点”，犯了岗位分类管理的大忌。

第二，岗位薪点评估维度太粗且比较抽象（比如责任性、职能价值），评分标准设计不科学，薪点评估结果存在较大的主观性。

第三，岗位薪点评估标准及其结果没有充分体现同一岗位不同单位的规模差别，主流程岗位与非主流程岗位的差别，一线岗位和二三线岗位的价值差别。

第四，“薪点制”不仅要评估岗位薪点，还要评估个人技能薪点，两者相加才是个人总薪点。可是岗位薪点是相对固定的，个人技能薪点是动态变化的，两者揉在一起，给薪酬管理工作增加了难度。

第五，技能薪点高低直接与学历挂钩，导致的不良后果就是重学历轻能力，实际技能高不如学历高。

第六，“技能工资”名不副实。为平衡性解决实行“薪点制”之后老职工薪酬待遇相对降低的问题，对过去结构工资制度的“技能工资”单元进行了部分保留，保留的“技能工资”主要与工龄挂钩，不能真实反映员工的实际技能，且“技能工资”所占工资的比例偏高（平均接近 1/4，部分员工达到了 1/3）。

第七，目前的员工收入构成中，固定收入比例较高，变动收入（奖金）比例偏低。计件工资名不副实，该实行计件的操作岗位仍然按“薪点+奖金”发放工资，对非计件制的岗位绩效考核流于形式，导致薪酬分配基本失去激励功能。

第八，员工薪酬由个人薪点分和薪点值的乘积决定，工资总额的增加通过薪点值的调整均匀分配给了每一位员工，使大家都均匀享受到了经济效益增量，但是经济效益的增量没有充分体现按价值贡献分配的原则。

第九，“薪点制”没能实现内部公正性，分配结果没有拉开一线艰苦岗位与二三线岗位的薪酬差距，市场骨干人才与一般性人才的薪酬差距，实际技能较高与实际技能较低的薪酬差距，绩效贡献大与绩效贡献小的薪酬差距，稀缺性人才与过剩人才的薪酬差异。

最后，“薪点制”分配制度并没有构建起员工的职业发展通道，貌似稳定，实则缺乏活力，牺牲了效率。传统意义上的国有企业深深打上了官僚组织的烙印，“等级制”的藩篱牢不可破，员工职业发展只有科层升迁一条路，导致千军万马挤过“独木桥”，结果就是一方面管理人员队伍庞大，带“长”的“长字辈”做起了甩手掌柜，管理费用高昂令企业不堪重负；另一方面绝大多数员工缺乏职业发展通道，进取受阻，不求有为但求无过，得过且过碌碌无为。

“薪点制”不符合当前全面深化国企改革的形势和要求，与柿竹园公司挖潜发展、提升发展质量的要求不相适应，与一流的人力资源管理有较大差距。柿竹园公司的薪酬分配制度改革势在必行。薪酬分配制度改革既是中国五矿集团有限公司提出的要求，也是柿竹园公司改革和发展的题中之义，是实现更有质量的发展的必然逻辑。

二、咨询总体思路

柿竹园公司薪酬分配制度改革的总体思路框架见图1。

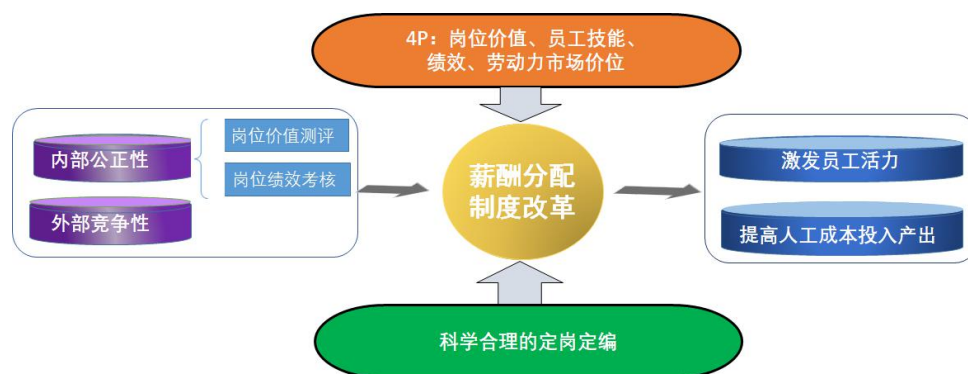


图1 薪酬分配改革总体框架

（一）以科学合理的定岗定编为薪酬分配制度改革的基础

柿竹园公司“人多好办事”的思想根深蒂固，各部门各基层单位普遍存在争“人头”现象，这与定岗定编方案不科学和执行不严肃有关，根本原因出在薪酬分配不与定岗定编挂钩，各部门各基层单位不对人工成本投入产出率负责，导致的结果就是企业通过提高劳动生

产率带来的效益增长被人工成本的增长所抵消。柿竹园公司的薪酬分配改革必须以“定岗定编”优化为切入点，科学核定各部门各基层单位的岗位和编制，这既是实现人工成本投入产出率总体可控的关键，也是实现薪酬分配公正的基础。

“定岗定编”是企业管理一项非常重要的基础性工作。国有企业多数存在一事一岗、岗位独立性不强、岗位工作负荷不饱满、岗位冗员等问题，柿竹园公司开展“定岗定编”优化工作，是实现人员精简高效和提高人工成本投入产出率的必由之路。

作为传统国企薪酬分配制度改革的配套工程，对柿竹园公司各单位的岗位和编制进行一次系统的核查和梳理，十分必要。目的就是部分岗位独立性不强、工作负荷严重不饱满的岗位实施复合并岗，科学核定行政总部机关和下属各单位的岗位和编制，并规范界定岗位职责，为柿竹园公司建立以岗位价值和岗位绩效为薪酬依据的坐标式宽幅薪酬分配机制奠定基础。

（二）以 4P 理论为确定员工薪酬水平的基本依据

员工的薪酬主要由四个方面的因素来决定，分别为：岗位 (post)、绩效 (performance)、个人的实际能力 (personality) 和劳动力市场价位 (price)。员工的薪酬与这四大因素相挂钩，并随着四大因素的变化而变化，4P 模型见图 2。



图 2 员工定薪 4P 模型

(三) 以内部公正性和外部竞争性为薪酬分配制度改革的总原则

1、内部公正性原则

根据亚当斯的公正理论，企业员工往往将自己的付出、所得与企业内其他员工的付出、所得进行比较，进而判断自己的收入是否具有内部公正性。当员工发现自己的“收入—付出比”与其他员工的“收入—付出比”大致相同时，他就会获得薪酬的内部公正感；反之，则产生内部不公正的感受。

现代企业注重薪酬制度的内部公正性，主要有两个维度（见图3），一是岗位价值及其所反映的岗位工资的内部公正性，二是绩效评价及其所反映的绩效薪酬的内部公正性。

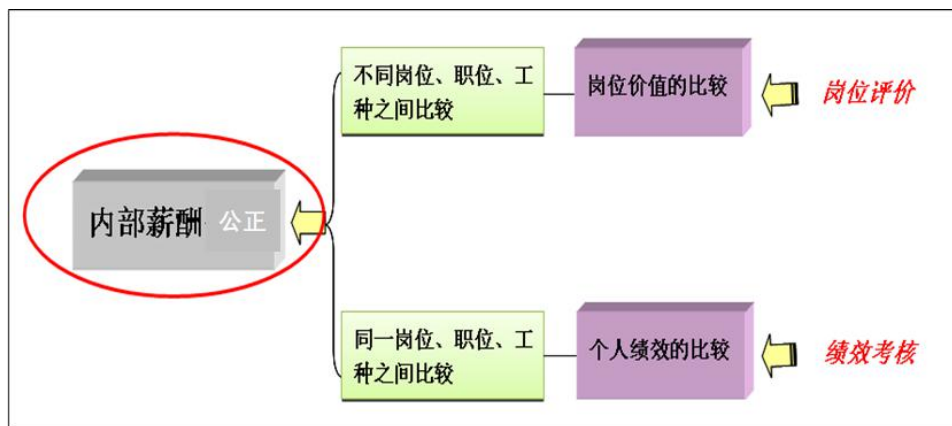


图3 薪酬内部公正性模型图

岗位工资是岗位价值的货币度量，岗位工资分配是否公正取决于岗位价值评价是否科学公正，以及岗位工资的差异是否客观地反映了岗位价值的差异。一个企业少则几十个岗位，多则几千个岗位，岗位之间由于劳动责任大小不同，劳动强度有差别，劳动环境各异，尤其是不同岗位对知识和技能要求各有不同，岗位属性所反映的岗位价值客观上千差万别，因而岗位工资客观上存在合理差距。国有企业普遍存在“高薪低就”和“低薪高就”现象，实际上就是岗位工资与岗位价值相脱节。所谓“高薪低就”就是指有的人拿着高岗位工资却干的是岗位价值相对较低的工作，而“低薪高就”指的就是拿着较低的岗位工资却从事的是岗位价值相对较高的工作。无论“高薪低就”和“低薪高就”，都是一种内部不公正。

绩效薪酬分配是否存在内部公正性主要看绩效薪酬是否与绩效贡献真正挂钩。一个客观情形是，即便是处于相同的工作岗位，由于员工的努力程度不一样，绩效贡献一定会有差异。如果不论绩效贡献大小，都分配一样的绩效薪酬，通俗地讲就是“干与不干一个样”、“干好干坏一个样”，那企业还有什么内部公正性可言？那谁还会精益求精干好工

作，想方设法追求效率？

2、外部竞争性原则

薪酬的外部竞争性是指企业各岗位薪酬水平的市场竞争力。一般来讲，企业薪酬水平越高就越有市场竞争力，企业的薪酬水平越有竞争力，它对人才的吸引力和保有力也就越强，就越有利于吸引和保有人才。在人力资源市场日益发达的市场经济社会，人力资源尤其是相对稀缺的人力资源的价格其实不是由某一个企业主观决定的。人力资源价格在某种程度上存在“高价者得”的理论，有企业愿意出一个较高的价格聘用某人才，这个价格就是他的市场价格。接近或高于这个价格就有市场竞争力，越是低于这个价格就越没有市场竞争力。

企业在进行薪酬设计时，应该考虑企业所在行政区域薪酬水平、同行业薪酬水平以及竞争对手的薪酬水平，结合企业的市场定位、人力资源储备以及盈利情况，综合确定薪酬水平，保持薪酬对外具有相应的竞争力。

三、定岗定编优化

柿竹园公司定岗定编现状及问题诊断

诊断结论之一：人力资源“虚胖”，不适应柿竹园公司建设“标志性矿山”的要求。人力资源“虚胖”主要表现在：柿竹园公司生产人员（一线生产操作+维修人员+辅助生产人员）占 63.12%，低于国内同类企业的先进水平；平均年龄偏大（47 岁），特别是维修人员青黄不接；管理人员和专职技术人员队伍存在不能胜任现岗现职工作的“南郭先生”。“南郭先生”属于一种更具隐蔽性的“虚胖”，是影响人力资源质量的一大隐忧。

诊断结论之二：柿竹园公司机关过于庞大，形似“胖头鱼”。公司机关管理人员占全公司人员的比例为 8.22%，与国内同行类似矿业公司有较大差距。

诊断结论之三：管理类员工比例偏高，全公司管理类员工（包含所有管理人员与专职技术人员）占 22.34%，远远高于国内同行类似矿业公司。

诊断结论之四：定岗定编依据不足，严肃性不够，存在随意性增岗增编现象。

诊断结论之五：岗位忙闲不均，部分岗位独立性不强，工作负荷严重不饱满。比如公司二级单位的劳资员、统计员、会计、材料工、库管、产品管理工、订餐工等岗位。

诊断结论之六：基层队长、班长存在“脱产”现象。

诊断结论之七：不能正常上岗履职的人员在岗在编且要求获得较好薪酬待遇，挫伤广大职工的工作积极性，也给基层管理工作增加了难度。公司下属一选矿厂选一队共有在岗员工 88 人，设有 8 名队长（脱产）。

诊断结论之八：经济责任制不与人工成本投入挂钩，减人减薪，增人增薪，导致各单位

不争薪点争人头，严重抑制各单位各部门减员增效的积极性。

柿竹园公司“定岗定编”优化原则



图4 定岗定编原则

(三) 柿竹园公司“定岗定编”优化的方法

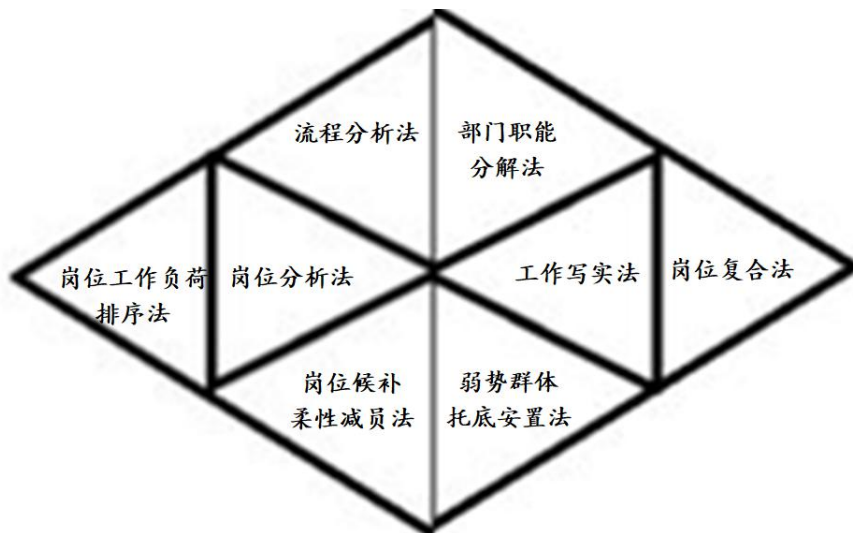


图5 定岗八大工法

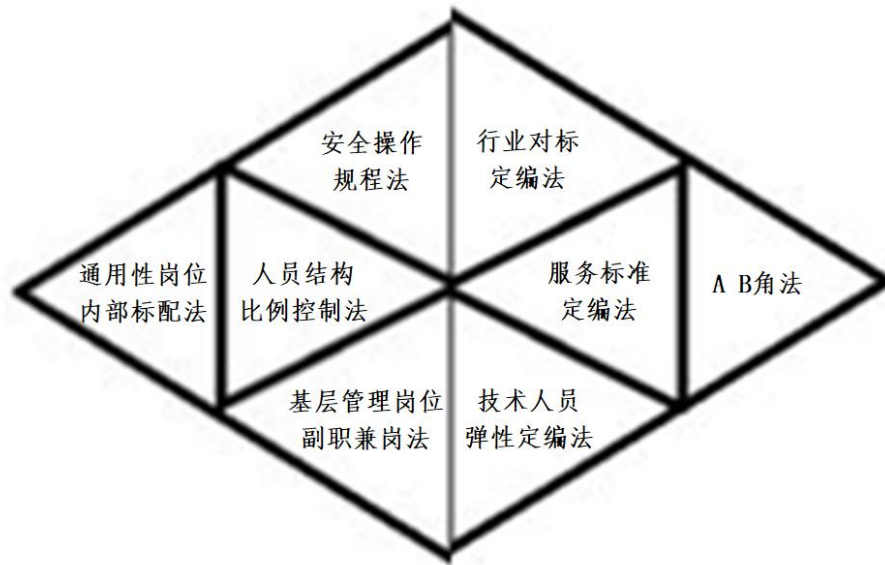


图 6 定编八大工法

(四) 柿竹园公司定岗定编优化成果

表一 柿竹园公司二级单位、中心、机关优化前后对比表

单位	岗位数		人数			
	优化前	优化后	优化前	优化后	减少数	降幅
冶炼厂	19	9	54	20	34	62.96%
柿竹园公司机关	87	76	204	150	54	26.47%
柴山采矿场	26	18	46	34	12	26.09%
实业公司	8	7	12	9	3	25.00%
质检中心	26	17	105	79	26	24.76%
服务中心	25	14	37	29	8	21.62%
离退休部	9	5	10	8	2	20.00%
东波多金属选厂	57	47	302	258	44	14.57%
重点工程项目部	9	6	10	9	1	10.00%
柿竹园多金属选矿厂	71	54	456	413	43	9.43%
仓储中心	29	22	81	74	7	8.64%

单位	岗位数		人数			
	优化前	优化后	优化前	优化后	减少数	降幅
动力厂	14	12	61	57	4	6.56%
保卫部	6	6	47	46	1	2.13%
多金属采矿场	66	58	334	333	1	0.30%
供销中心	8	6	15	15	0	0.00%
机修厂	15	13	42	42	0	0.00%
秘产业发展部	6	6	10	15	-5	-50.00%
技术中心	9	12	19	30	-11	-57.89%
野鸡尾选矿厂	26	35	53	108	-55	-103.77%
合计(不含医院)	516	423	1898	1729	169	8.90%
医院	24	20	46	47	-1	-2.17%
合计(含医院)	540	443	1944	1776	168	8.64%

定岗定编优化成果分析：

1、全公司管理人员、机关管理人员、后勤服务人员（不含管理人员）占比均有所下降

人员类别	人数变化				比例变化	
	优化前	优化后	减少人数	降幅	优化前	优化后
管理人员	424	360	64	15.09%	22.34%	20.82%
其中：机关管理人员	156	133	23	14.74%	8.22%	7.69%
服务及后勤人员	277	134	143	51.62%	14.59%	7.75%

“生产性人员”占比有所上升，由优化前的 63.12%提升到 71.43%

人员类别	人数变化				比例变化	
	优化前	优化后	减少人数	降幅	优化前	优化后
生产人员	1198	1235	-37	-3.09%	63.12%	71.43%

管理人员占比有所下降，但仍然占比较高

人员类别	人数变化				比例变化	
	优化前	优化后	减少人数	降幅	优化前	优化后
管理人员	424	360	64	15.09%	22.34%	20.82%

机关管理人员（不含工人岗位）占比略有下降

人员类别	人数变化				比例变化	
	优化前	优化后	减少人数	降幅	优化前	优化后
机关管理人员	156	133	23	14.74%	8.22%	7.69%

（五）富余人员分流安置政策建议

结合柿竹园公司的实际情况，经充分调研和审慎研究，设计九种供选择的富余人员分流安置通道，员工可结合自身情况做出适应性选择。

1、递补缺员。富余人员可以通过双向选择，由公司人力资源部调配到其它有编制但缺员的岗位，也可以通过参加公司举办的岗位竞聘方式转为编制内员工。

2、直接转岗。清退部分劳务派遣用工、劳务外包用工，腾出的这些岗位由富余人员按照双向选择的方式，再次上岗。

3、特殊工种提前退休。按国家从事特殊工种的规定工作年限，男员工年满55周岁，女工年满45周岁、女干部年满50周岁的，可自愿申请办理提前退休手续。特殊工种及从事年限依省社保厅审批为准。

4、因病完全丧失劳动能力提前退休。参加企业职工基本养老保险的员工，男年满50周岁，女年满45周岁，养老保险的缴费年限（含视同缴费年限）累计满15年，经省劳动能力鉴定委员会鉴定符合因病完全丧失劳动能力条件，可以办理因病提前退休手续。

5、内部退养。内部退养的基本条件：距离法定退休年龄不足八年，且与公司签订了无固定期限劳动合同的职工，具体包括：年满52周岁的男职工；年满47周岁在管理和技术类岗位工作的女职工；年满42周岁在操作类岗位工作的女职工；因工致残经劳动能力鉴定达到7-8级，年满45周岁的男职工，年满40周岁的女职工；因病致残经劳动能力鉴定为大部分

丧失劳动能力（含 5-6 级），不能坚持正常工作，年满 45 周岁的男职工，年满 40 周岁的女职工。符合内部退养基本条件的人不实行一刀切，对重要岗位上确需留任的骨干人才可视情况暂缓审批，直到重要岗位的骨干人才有合适的替代人选。

6、离职创业。响应国家提出的“大众创业”号召，凡不符合内部退养条件但有自主创业意愿、在本企业工龄满 15 年的员工，经本人申请，所在部门（二级单位）审核同意，公司批准，可签订自谋职业协议，协议期限不低于 15 年，可以续签。对公司相对紧缺的工程技术人员和高技能操作人员，原则上不予批准离职创业。离职创业员工在协议确定的离职创业期间停发一切工资奖金福利，原由公司缴纳的五险一金部分改由个人负担，离职创业员工须按期足额缴纳五险一金，缴费基数为当地在岗职工平均工资的 60%。

7、内部待岗。因业务转型、战略调整、机构调整、岗位整合等原因调整出来的人员，不符合提前退休和内部退养条件，也不能通过递补缺员和直接转岗实现企业内部就业，拒不接受离职创业和停薪留职方式，又不愿上岗且不服从转岗分配的，实行内部待岗。待岗期间发放生活费，其养老保险、失业保险、医疗保险、住房公积金的个人部分从生活费中直接扣缴，五险一金企业部分由公司承担，若缴费基数低于省职工最低缴纳标准的，按最低标准执行。内部待岗时间不超过三年。内部待岗期间，必须参加公司安排的统一劳动和培训，如公司有岗位安排必须服从分配，个人不服从分配的，需办理停薪留职或解除劳动合同手续。

8、女工生育离岗。一胎生育或者获得二胎生育指标的女工，自孕期开始可以申请为期二年的离岗休假，离岗休假期间，国家规定的产假之内按国家规定计发生育津贴，国家规定的产假之外的其它时间段，按当地最低工资标准扣除五险一金个人应缴纳部分后计发女工生育离岗津贴。

9、伤残病员工托底安置。伤残病员工（须提供医学有效证明），实行身份管理、对号入座、据实申报、减人减资、增人增资。所在单位可安排伤残病员工从事力所能及的工作，比照相关岗位计发薪酬，伤残病员工的工资实行单列管理。

四、薪酬改革方案

（一）柿竹园公司坐标式宽幅薪酬体系四大特点

针对柿竹园公司的改革要求，结合柿竹园公司的实际情况，北京博洋零询管理顾问有限公司特别创建了一套适合传统国有矿业公司的坐标式宽幅薪酬体系。坐标式宽幅薪酬体系在宽带薪酬模式的基础上进行了创新，具有四个方面的特点：

一是构建由纵坐标和横坐标组成的坐标图，纵坐标按岗位价值分成若干薪级，横坐标分成若干薪档，企业每一位员工都可以在坐标图上找到与本人一一对应的薪资坐标（薪级和薪

档)。

二是按照岗系不同分别建立不同的薪酬坐标图，能源矿冶企业和工业制造企业一般至少建立两大岗系的薪酬坐标图，薪酬坐标示意图见图 7。

Post	performance				
薪级	薪 档				
	01	02	03	04	05
A15	A15.1	A15.2	A15.3	A15.4	A15.5
A14	A14.1	A14.2	A14.3	A14.4	A14.5
A13	A13.1	A13.2	A13.3	A13.4	A13.5
A12	A12.1	A12.2	A12.3	A12.4	A12.5
A11	A11.1	A11.2	A11.3	A11.4	A11.5
A10	A10.1	A10.2	A10.3	A10.4	A10.5
A9	A9.1	A9.2	A9.3	A9.4	A9.5
A8	A8.1	A8.2	A8.3	A8.4	A8.5
A7	A7.1	A7.2	A7.3	A7.4	A7.5
A6	A6.1	A6.2	A6.3	A6.4	A6.5
A5	A5.1	A5.2	A5.3	A5.4	A5.5
A4	A4.1	A4.2	A4.3	A4.4	A4.5
A3	A3.1	A3.2	A3.3	A3.4	A3.5
A2	A2.1	A2.2	A2.3	A2.4	A2.5
A1	A1.1	A1.2	A1.3	A1.4	A1.5

图 7 薪酬坐标示意图

三是“岗变薪变、绩变薪变”，引导员工通过自身努力，打通个人职业发展的纵横通道，进而改变自己的人生命运。员工既可选择通过向高价值岗位流动实现纵轴发展，也可以通过累积历年绩效实现横轴发展。

四是坐标图中只有薪资系数没有薪资具体数额（见图 8），员工每一个月的薪资数额随员工所在部门实际结算的薪酬额度适当浮动，真正实现员工薪酬与企业经营绩效联动，与所在部门及个人工作绩效挂钩。

（二）坐标式宽幅薪酬体系设计五个重要环节

1、岗位价值测评——岗薪纵轴归级

岗薪本质上是对岗位的计价，是岗位价值的货币表现。政治经济学中讲工资是劳动力的价值或价格，当然没错，但是在企业里面，劳动力的价值须以依附于具体的岗位为前提。岗位既然有价，就可以度量，所以说组织开展岗位价值测评工作是设置坐标式宽幅薪酬体系的第一个环节，是构建纵轴薪级坐标的基本依据。

岗位是工作流程的一个节点，它因职责而设置，与工作责任、劳动强度、工作环境、岗

位基本任职要求等价值要素发生必然联系，所以岗位价值测评实际上就是围绕工作责任、劳动强度、工作环境、岗位基本任职要求等价值维度提炼子因素，构建量化测评模型，评价出各个岗位的相对价值。大中型企业由于岗位数量众多，对每一个岗位都进行量化测评，太过费时费力，实践中通常会选取“标杆岗位”进行测评，其它岗位则进行价值对标。岗位价值测评结果直接应用于岗位价值在坐标纵轴上的上下分层归级，具体分成多少薪级，要看企业规模而定。

2、基于员工历年绩效累积横套薪档

坐标式宽幅薪酬体系中，每位在岗员工的岗薪都有一个坐标与其相对应，这个坐标纵轴对应薪级横轴对应薪档。这里需要强调一点，纵坐标（薪级）依据岗位价值测评结果针对岗位所进行的岗位价值纵轴分层归级，针对的是“岗位”；横坐标（薪档）则基于同一岗位员工个体之间客观上存在的历年绩效累积差异分出若干薪档，针对的是“员工个体”。这就是说，即便是同一岗位的员工，由于历年绩效累积的差别，薪酬也有一个合理差距。作为坐标式宽幅薪酬体系设计的第二大环节，就是要基于员工历年绩效考核结果，给绩效表现优良的员工设计出横轴薪档晋升的发展通道。譬如某车间维修工岗位，有员工平时努力钻研维修技术，维修技能较好，能够完成复杂的维修任务，其连续两年年度绩效评级结果为优秀或者累积四年年度绩效评级为良好，就可以横轴晋升一个薪档。需要说明的是，由于横轴薪档晋升基于员工历年绩效评级结果，所以要求员工年度绩效评级必须客观公正，不能搞轮流坐庄，而且必须对绩效的“优”、“良”等级进行比例控制。

3、确定坐标纵轴薪级级差

岗位按其价值纵轴分成若干薪级之后，级差如何设计，主要考虑二个方面的因素。

一托底限高，控制总体上的分配差距。最高薪级系数大抵是最低薪级的多少倍，五倍、七倍还是十倍？这个必须明确，要有控制。二是级差。总的原则，从低薪级到高薪级，级差不等且越来越大。级差的设计除了受制于总体分配差距之外，还受紧邻上下岗位岗薪重叠度的影响。一般要求，紧邻上下岗级岗薪重叠度不低于 50%，且较低岗级之间重叠度大于较高岗级之间的重叠度。

4、确定坐标横轴同岗级薪档差

同一岗级横轴薪档差总体上受同一岗级横轴薪档宽幅的控制，通常情况下，同一岗级横轴薪档宽幅以不低于 150%为宜。在宽幅范围内，从低岗级到高岗级，横轴档差不等且越来越大，但档差一般不低于 15%。为什么说同一岗级横轴薪档差不能太低呢？管理心理学研究表明：工资差距低于 8%基本没感觉，工资差距达到 15%，员工才会有比较明显的感觉。

5、确定纵轴晋级和横轴晋档规则

从本文图 1 显示的岗位薪酬坐标示意图可以看出，员工的岗薪随着岗位的变化以及岗位实际工作技能的变化而变化。具体如何变化，必须设计好纵轴晋级和横轴晋档规则。譬如有的公司明确了这样一些晋级晋档的规则（包括但不限于）：

从低岗级岗位调整到高岗级岗位，按照就近向上的原则归级套档，享受新的坐标点岗薪；从高岗级岗位调整到低岗级岗位，岗级同薪档下移，享受新的坐标点岗薪，在坐标图中表现为纵向下移横向不变；

员工连续两年年度绩效评级结果为优秀或者累积四年年度绩效评级为良好，次年起横向晋升一个薪档；

员工获评地市级以上劳模从次月起晋升一个薪档。

（三）坐标式宽幅薪酬体系的实践成效

坐标式宽幅薪酬体系得到了柿竹园公司上下的深度认同，落地实施效果良好。它解决了传统国有矿业公司多年没有解决的三大人力资源管理问题。

1、遏制企业内部人力资源“逆流动”顽症，实现了人力资源的优化配置。柿竹园公司过去一直存在一种人力资源“逆流动”现象，即人力资源总体上都是倾向于从一线往二线流动，从二线往三线流动，结果就是一线人力越来越紧张，二三线越来越富余。坐标式宽幅薪酬体系明确了岗位价值与薪酬水平的对应关系，高价高薪，而且确定了岗位之间合理的纵坐标薪级差，更加直观透明地反映了不同岗位之间岗位价值差距。这样一种机制设计，引导员工由二三线的相对低价值岗位往一线高价值岗位正向流动，初步遏制了企业内部人力资源的逆向流动，促进了人力资源在一二三线之间的均衡配置。

2、化解了千军万马挤过“独木桥”的窘境，全面激活人力资源。薪酬制度改革之前，柿竹园公司员工的薪酬基本上长期固化，管理人员和技术人员的薪酬主要看级别，同级同薪；技工和普工主要看岗位，同岗同薪。而且，同一级别或者同一岗位，无论你技能低还是技能高，无论你的历年累积绩效差还是优，除了个别年份偶尔普调一次工资以外，都一律没有任何其它的薪酬晋升通道。对于管理人员和技术人员来说，升级涨薪只有“华山一条路”，就是挤进职数非常有限的中层或者高层，而这对大多数人而言，是一生遥不可及的职业发展梦想。薪酬制度改革之后，薪酬晋升由科层制升迁“华山一条路”变成了“条条道路通罗马”，无论你是管理人员和技术人员，或者技工和普工，只要你努力，只要你优秀，你就有大把的机会获得薪酬晋升，你可以选择管理通道、技术通道、技工通道实现薪酬纵向发展，也可以选择在同一岗位上通过历年累计绩效获得薪酬的横向涨升。坐标式宽幅薪酬分配

制度在柿竹园公司落地实施之后，员工工作积极性和主动性明显增强，工作效率明显提高。一个典型现象就是，上班迟到、早退、溜号的情况基本消失，长期存在的“推、拖、拉”情形大量减少，安排布置的工作无论是完成的及时率还是工作质量，都有较大幅度的提升。

3、促进劳动生产率和人工成本投入产出率同步增长。与大多数矿业公司相比，柿竹园公司历年来的劳动生产率总体上保持提升的态势，但劳动生产率的提升主要得益于包括工艺改造和装备升级等因素在内的科技进步。与同行优秀的企业相比，柿竹园公司更大的差距在于人工成本投入产出率。近十余年来，柿竹园公司的员工数量逐年递减，但人工成本在逐年提升，所以人工成本投入产出率并没有与劳动生产率保持同步增长。实行基于定岗定编优化为基础坐标式宽幅薪酬分配机制以后，由于实行了工资总额与劳动生产率和人工成本投入产出率双挂钩，实现了人工成本的总体可控，推动柿竹园公司进入了员工薪酬水平与员工工作效率同步提升的企业可持续发展轨道。

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/>

