



山西国资国企改革系列

业绩考核、奖罚分明

“以更大的决心和一往无前的精神深化三项制度改革”

2022年5月

毕马威企业咨询(中国)有限公司

kpmg.com/cn



前言

毕马威作为一家全球化的跨国咨询机构，近年来一直为山西省的企业和机构提供专业服务。2021年7月26日毕马威**落户山西**，同年12月3日，毕马威太原分公司正式开业，成为**首家**正式入驻山西省的国际四大专业服务机构。通过太原分公司的设立，毕马威将把专业服务在山西做广做深，除了传统的审计和税务咨询服务，毕马威还将提供战略咨询、管理咨询、数字化咨询、风险咨询、政府咨询、双碳咨询等**“一站式”专业咨询服务**，全方位协助本地企业和机构高质量发展。

作为推动山西全方位高质量发展的排头兵，山西国有企业在山西经济社会发展中起到不可或缺的“助推器”作用。毕马威长期以来十分关注山西国企改革与发展，也将以太原分公司设立为契机，持续加大对山西国企改革的支持力度。为此，毕马威推出“山西国资国企改革系列”，聚焦改革最新前沿，分享各省改革动态，开展改革专题研究。

本期以**国有企业“三项制度”改革**为专题，响应全省国有企业深化改革提质增效推进会上提出的“三十二字”的指导方针，紧扣“业绩考核、奖罚分明”工作要求，**提出深化劳动、人事、分配制度改革的“毕马威方案”**，为山西国有企业建立市场化经营机制，提升内部管理能力，激发企业发展活力，实现全方位高质量发展建言献策、保驾护航。



目录

	页码
一、改革前沿	4
二、各省动态	6
省内动态	
外埠动态	
三、“三项制度”改革专题研究	12
改革背景	
历史沿革	
毕马威方案	
领先实践	
案例展示	
四、附录：毕马威介绍	43
毕马威国资国企改革服务体系	
毕马威组织与人才变革服务	
毕马威专家团队	

01

改革前沿

一季度国资国企改革重要动态

改革前沿

1月9日

国务院国资委召开地方国资委负责人会议暨地方国有企业改革领导小组办公室主任会议。强调要**决战决胜国企改革三年行动，优化国有资本布局，健全国资监管体制**，更好发挥国有经济主导作用和战略支撑作用，为稳定宏观经济大盘、维护社会大局稳定作贡献，以优异成绩迎接党的二十大胜利召开。



1月17日

国务院国企改革领导小组办公室召开国企改革三年行动专题推进会，总结2021年度国企改革三年行动进展成效，部署2022年重点改革工作。2022年是决战决胜国企改革三年行动的收官之年，会议提出，**要高质量完成重点任务、补短板强弱项、务求改革实效、实现改革成果稳固化制度化**，确保全面胜利收官。



2月22日

国资委党委召开专题会议，总结2021年国企改革三年行动进展，研究部署今年重点任务。会议强调，2022年是国企改革三年行动**决战决胜之年。要突出重点、聚焦难点、务求实效，坚持系统集成、协同高效，确保三年行动务期必成，推动国企改革三年行动走深走实，努力形成一批有影响力的标志性成果。**



2月28日

中央全面深化改革委员会第二十四次会议审议通过《关于加快建设世界一流企业的指导意见》，提出要坚持党的全面领导，毫不动摇巩固和发展公有制经济，毫不动摇鼓励、支持和引导非公有制经济发展，**加快建设一批产品卓越、品牌卓著、创新领先、治理现代的世界一流企业，其中国有企业要不断深化改革，对标世界一流，着力做强做优做大。**



3月5日-3月11日

全国两会召开。政府工作报告中指出2022年国企改革的工作方向，明确**要完成国企改革三年行动任务，加快国有经济布局优化和结构调整，加强国有资产监管，促进国企聚焦主责主业、提升产业链供应链支撑和带动能力。**



3月16日

国务院国资委网站公布**成立科技创新局、社会责任局**,并于近日召开成立大会。新成立的两局将组织指导中央企业深入实施创新驱动发展战略、积极履行社会责任，坚定不移做强做优做大国有资本和国有企业，加快打造世界一流企业。



信息来源：根据公开信息整理

02

各省动态

一季度山西及外埠重点区域
国资国企改革亮点

2022年1-2月，山西省国有企业各项经济指标表现良好

营业总收入

全省国有企业营业总收入累计完成2560亿元，同比

↑ **5.03%**

营业总成本

全省国有企业营业总成本2031亿元，同比

↑ **1.35%**

利润总额

全省国有企业实现利润总额165亿元，同比

↑ **103.8%**

上缴税费

全省国有企业上交税费309亿元，同比

↑ **62.2%**

资产规模同比增长

全省国有企业资产总额45661亿元，**同比增长4.26%**

所有者权益总额13378亿元，**同比增长12.4%**

数据来源：山西省财政厅

一季度山西省国资国企改革重要动态



全省国资国企工作会议召开，总结2021年国资国企工作，并对2022年工作作出指示

1月26日，全省国资国企工作会议在太原召开。会议指出，要持续深化改革，健全现代企业制度，构建市场化经营机制，强化精益管理，不断激活企业发展内在动力；要落实落细32字工作要求，坚持盈利导向，树牢企业和市场思维，提升数智化、精益化管理水平，做深做实业绩考核，着力提升企业发展质效。要守好稳健运营底线，坚决防控投资、安全、经营、债务等突出风险，确保国资国企改革发展行稳致远，在全方位推动高质量发展中展现更大担当作为。

同时，会议上省国资运营公司与省属国有企业签订了2022年经营业绩考核目标责任书、数智化管理平台建设目标责任书。



2022年全省企业上市“倍增”计划推进会议召开

3月11日，2022年全省企业上市“倍增”计划推进会议召开，会上通报了山西资本市场发展尤其加快企业上市工作进展情况，安排部署2022年推进企业上市“倍增”计划重点工作。

同时金融办日前公开的35家2022年度“省重点上市后备企业”名单中，省内数家国有企业名列，抓好国有企业上市倍增计划的落实和支持配合工作将是全省国资国企下一步关键动作。

信息来源：根据公开信息整理

一季度山西省国资国企改革重要动态



✓ 潞安化工集团入选治理示范企业名单

2月22日,国务院国资委印发国有企业公司治理示范企业名单,确定了145家公司治理示范企业名单,山西省潞安化工集团有限公司成功入选,成为全国17家“地方国有企业(集团公司)治理示范企业”之一,也是全省唯一一家入选企业。



✓ 六家企业入围最新“双百企业”名单

3月3日,国务院国资委公布了最新“双百企业”名单,共有454家企业上榜。山西省共六家企业入围:山西焦煤、汾酒集团、华阳集团、格盟国际能源、晋能清洁能源、太重集团向明智能装备股份有限公司。

毕马威观点

“双百行动是近年来破解国有企业改革重点难点问题的关键举措,作为双百企业应紧抓政策红利,在混合所有制改革、法人治理优化及三项制度改革等方面大胆突破、先行先试,为省内其他企业提供改革经验。”

信息来源:根据公开信息整理

省外国企改革重点动态一览



01 河南 合并同类项和差异化互补是此次河南新组建省管企业的显著特点

在国企改革三年行动计划收官之年，河南国有经济布局迎来战略性重塑。3月13日，河南交通投资集团有限公司、河南省文化旅游投资集团有限公司、河南中豫国际港务集团有限公司、河南中豫建设投资集团股份有限公司、豫信电子科技集团有限公司、河南中豫信用增进有限公司**6家首批重组企业集中挂牌。**

合并同类项和差异化互补是此次河南新组建省管企业的显著特点。合并同类项要寻求规模效应，交通区位是河南发展的重要优势，河南省交通运输发展集团与河南交通投资集团功能相近、业务相同，通过“强强联合”，重组为新河南交通投资集团，服务高速公路通车里程过万；差异化互补要实现聚集效应，河南省陆港、河港运营融合发展，沿着新丝路“东联西进”，重组河南中豫国际港务集团。

陕西 国企改革三年行动总体进度达到79.37%，超额完成70%目标任务



截至2021年底，陕西省国企改革三年行动**总体进度达到79.37%，超额完成70%目标任务。**

2021年改革的亮点是合并新设陕西交控集团。该集团6个月时间基本完成了涉及3.4万人、17户企业157家单位的重组任务，交流中层干部733人，分流、压减、退出干部142人，清退借调人员1721名。集团总部和二级版块在岗人员分别压缩30%和60%。除此之外，陕西省2021年上市公司资本运作步伐明显加快，省属4户上市公司通过证券市场再融资金额创历史最高。多家公司上市工作取得实质性进展。

信息来源：根据公开信息整理

省外国企改革重点动态一览



四川 把省属国企“1+6”重大专项改革作为国企改革的重头戏和主抓手点

2021年以来，四川省把**省属国企“1+6”重大专项改革**作为国企改革的重头戏和主抓手。其中：

“1”是指重组四川省交投集团和四川省铁投集团设立蜀道集团，资产规模由“千亿级”跨入“万亿级”，综合实力位居全国省级交通企业“第一方阵”；

“6”是指6个改革专项：有序推进四川省属企业生态环保资产整合，组建四川省生态环保集团；有序推进四川省属企业旅游资产整合发展；有序推进川煤集团改革，川煤集团通过“司法重整+深化改革”，成功化解债务危机，实现扭亏为盈；有序推进川航集团改革，引入战略股东，推动集团层面股权多元化；有序推进省内民用运输机场整合，加快形成四川机场一体化管理运营格局；有序推进四川发展（控股）深化改革创新发展，打造一流国有资本投资运营公司。目前各改革专项推进有序，引领示范作用彰显，四川的省属企业布局优化和结构调整取得突破性进展。

山东 印发《省属企业战略规划管理暂行办法》 实现建立体系、形成闭环、完善机制等三个方面的 创新和完善



其中：

在**建立体系**方面，省属企业作为战略规划管理的主体，应构建完善的战略规划体系，做到上下衔接、横向协同、纵向贯通、有效管控；

在**形成闭环**方面，对省属企业战略规划研究、编制、实施、调整、评估、考核的全过程作出详细规定，实施战略规划全流程闭环管理，首次提出编制三年滚动发展规划；

在**完善机制**方面，省国资委建立企业战略规划联动监管机制，将战略规划作为投资管理、预算管理、风险防控、考核评价、监督稽查、董事会评价和人才队伍建设等工作的重要基础和依据。

信息来源：根据公开信息整理

03

专题研究

聚焦“三项制度”改革

专题研究——聚焦“三项制度”改革



01 改革背景



02 历史沿革



03 毕马威方案



04 领先实践



05 案例展示

改革背景

2021年12月，山西省省委书记林武在山西省国有企业深化改革提质增效推进会上提出，要深入学习贯彻习近平总书记关于国有企业改革发展和党的建设重要论述和视察山西重要讲话重要指示精神，按照省第十二次代表大会和省委经济工作会议部署要求，以深化改革为动力，以提质增效为目标，要不断提升国有企业的核心竞争力和盈利能力，以国有企业的高质量发展支撑全省经济的高质量发展。为此，在推进会上林武书记提出了“三十二字”的工作要求，即“**主强辅优、分灶吃饭；对标挖潜、突破‘两线’；管控流程、数智支撑和业绩考核、奖罚分明**”。

其中“**业绩考核、奖罚分明**”指出要健全以效益为中心的考核体系，深化劳动、人事、分配制度改革，以更大的决心和一往无前的精神深化改革，建立健全干部能上能下、职工能进能出、薪酬能增能减的管理机制，真正解决“吃大锅饭”问题。

历史沿革

国有企业人事劳动和薪酬三项制度改革是完善现代企业制度的重要组成部分，是改革的重点和难点，也是企业加强和改进管理、转换经营机制的重要基点。然而时至今日，这项涉及到众多人利益的伟大改革仍在艰难地推进或者只在理论意义上完成了改革，真正彻底完成了此项改革的国企并不在多数。

改革开放以来，国有企业的三项制度改革一直处于探索和实践。至今已经历了三个阶段：

1978年—1992年

起步阶段



1978年党的十一届三中全会后，国有企业从完全计划经济模式转向自主经营、自负盈亏新模式。通过下放生产计划、产品购销、资金运用、干部任免、职工录用等权力，打破企业是政府机关附属物，吃国家“大锅饭”的体制，提高国企活力。

随着经济体制与国企改革的逐步深化，国家在国有企业内部推行了一系列劳动人事、经营考核、收入分配、社会保险等制度改革举措，如厂长负责制、劳动合同制、岗位工资制、承包制等，逐步确立了“管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减”的改革目标。

1993年—2003年

攻坚阶段



1993年党的十四届三中全会通过《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》，提出建立现代企业制度是国企改革方向。通过建立现代企业制度，实施破产兼并、人员分流，实现抓大放小。这一时期，国企冗员曾一度超过用工总量的50%，富余人员直接威胁到企业生存。

2003年，国资委成立，国有企业董事会制度、干部任期制、工资总额预算管理、负责人经营业绩考核和薪酬管理制度等得到建立健全，《劳动法》出台、社会保障体系的逐渐完善，共同推动了三项制度改革朝契约化、规范化、法治化方向积极迈进。

2003至今

深化阶段



2013年党的十八届三中全会通过《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》，明确提出要深化三项制度改革。

2015年，党中央、国务院印发《关于深化国有企业改革的指导意见》，提出“一适应两挂钩”，即“建立健全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”。

2016年，国资委印发《关于进一步深化中央企业劳动用工和收入分配制度改革的指导意见》。

2019年，国资委确定三项制度改革专项行动为国企改革重点内容。

附录

国家三项制度改革近年政策梳理

时间	相关政策/会议	核心事项
2015年	国务院 《关于深化国有企业改革的指导意见》	作为新时期指导和推进国有企业改革的纲领性文件，明确提出“选人用人机制”和“激励与约束机制”的市场化改革方向
2016年	国资委 《关于进一步深化中央企业劳动用工与收入分配制度改革的指导意见》	要求“构建形成企业内部管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减的机制，用工结构更加优化，人员配置更加高效，激励约束机制更加健全，收入分配秩序更加规范”
2017年	中国共产党第十九次全国代表大会	对国有企业改革作出重大部署，国有企业要形成有效制衡的公司法人治理结构和灵活高效的市场化经营机制
2019年	国资委 《关于开展2019年中央企业三项制度改革专项行动的通知》	国有企业要加快构建市场化选人用人和激励约束机制
	国资委 《中央企业混合所有制改革操作指引》	把“三项制度改革”作为混改“改机制”的核心内容
2020年	国资委 中央企业考核分配工作会议	强调了三改在国企改革中的重要性，并力争本年度在建立市场化机制上实现新突破

山西省三项制度改革近年政策梳理

时间	相关政策/会议	核心事项
2017年	中共山西省委山西省人民政府关于深化国企国资改革的指导意见	要围绕建立科学规范高效的决策机制、建立经济有效的用人机制、完善以经营业绩为导向的考核评价体系等方面内容以完善现代企业制度
2017年	《关于进一步深化省属企业人事劳动用工收入分配制度改革的指导意见》	人事制度方面，省属企业要建立领导人员能上能下的契约化管理机制；劳动用工制度方面，要全面推行公开招聘制度，推行契约化用工制度；收入分配制度方面，分类确定企业领导人员薪酬，实行差异化分配方式
2019年	2019年国资国企改革行动方案	省属企业推行市场化契约化管理，主要举措有市场化选人用人；在省属国企各个层面，全面实行契约化管理；同时，推进企业工资总额决定机制改革，建立考核指标听证制度
2020年	省属国企“六定”改革动员部署会	在省属企业开展“六定”改革，主要为定机构、定职数、定员额、定机制、定薪酬、定任期
2021年	山西省国有企业深化改革提质增效推进会	对省属企业提出“三十二字”的工作要求，其中“业绩考核、奖罚分明”指出要健全以效益为中心的考核体系，深化劳动、人事、分配制度改革，建立健全干部能上能下、职工能进能出、薪酬能增能减的管理机制，真正解决“吃大锅饭”问题

毕马威方案

毕马威认为，三项制度改革即人事、用工以及分配制度改革的主要内容如下：



人事制度改革：

- (1) 建立符合国企发展要求的管控模式与组织架构；
- (2) 由“行政级别管理”转变为“岗位管理”；
- (3) 规范企业管理干部竞聘上岗的人才选拔；
- (4) 实施量化的企业经营业绩考核与民主评议；
- (5) 完善国有企业干部的任期奖励与处罚制度。



用工制度改革：

- (1) 规范劳动合同制度，转换人员身份；
- (2) 优化劳动岗位的定岗定编工作；
- (3) 推行优胜劣汰的职工竞争上岗制度；
- (4) 加强以岗位管理为核心的劳资关系管理；
- (5) 多渠道分流安置富余人员，鼓励职工流动。



分配制度改革：

- (1) 实行形式多样的分配制度，鼓励股权激励；
- (2) 改革国企工资决策机制，提高决策灵活性；
- (3) 完善企业内部薪酬模式，岗位与能力相结合；
- (4) 强化国企员工工资的市场可比性与调节性；
- (5) 调整职工工资的结构，合理变动收入比重；
- (6) 完善对技术与营销人员分配办法。

改革主要内容及对应管理议题

改革核心内容

对应管理议题

人事

竞聘上岗、能上能下的人事机制

- 调整企业组织结构
- 取消企业行政级别
- 实行管理人员竞聘上岗
- 加强对管理人员的考评
- 依据考评结果奖励或处罚
- 加强培训，切实提高管理人员素质

组织优化与分工

定岗定编定责

任职资格体系

劳动

择优录用、能进能出的用工机制

- 保障企业用工自主权
- 规范劳动合同制度
- 优化劳动组织
- 推行职工竞争上岗
- 加强以岗位管理为核心的内部劳动管理
- 多渠道分流安置富余人员
- 建立和完善职工培训制度

人才选拔与培训

劳动关系管理

分配

能增能减、有效激励的分配机制

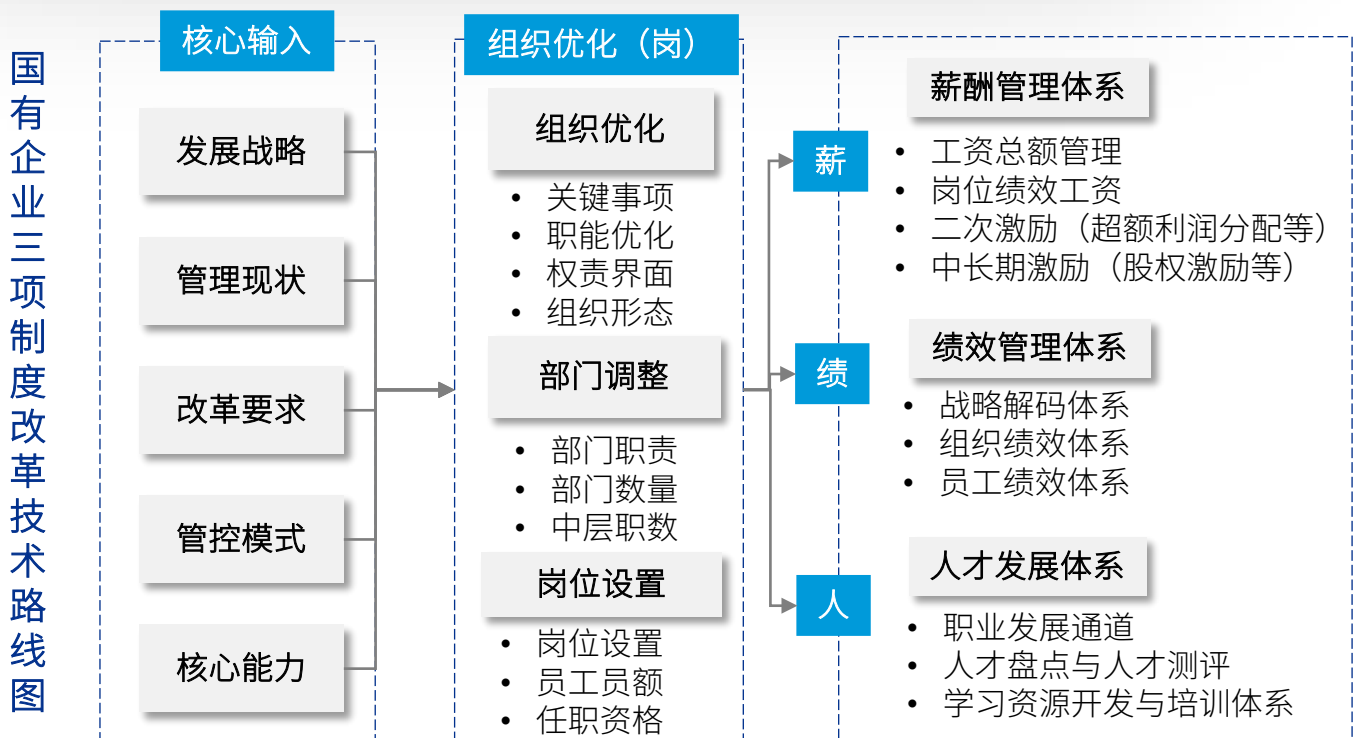
- 实行多种分配方式
- 改革企业工资决定机制
- 完善企业内部分配办法
- 运用市场手段调节收入分配
- 调整职工收入分配结构
- 适合专业技术人员的激励和分配制度
- 完善对营销人员的分配办法

绩效管理

薪酬管理

技术路线

围绕上述改革内容及涉及的相关管理议题，毕马威形成“岗、薪、绩、人”四大核心咨询模块，帮助企业完成一系列体系机制的转换，最终建立干部能上能下、员工能进能出、收入能增能减的现代化经营机制。

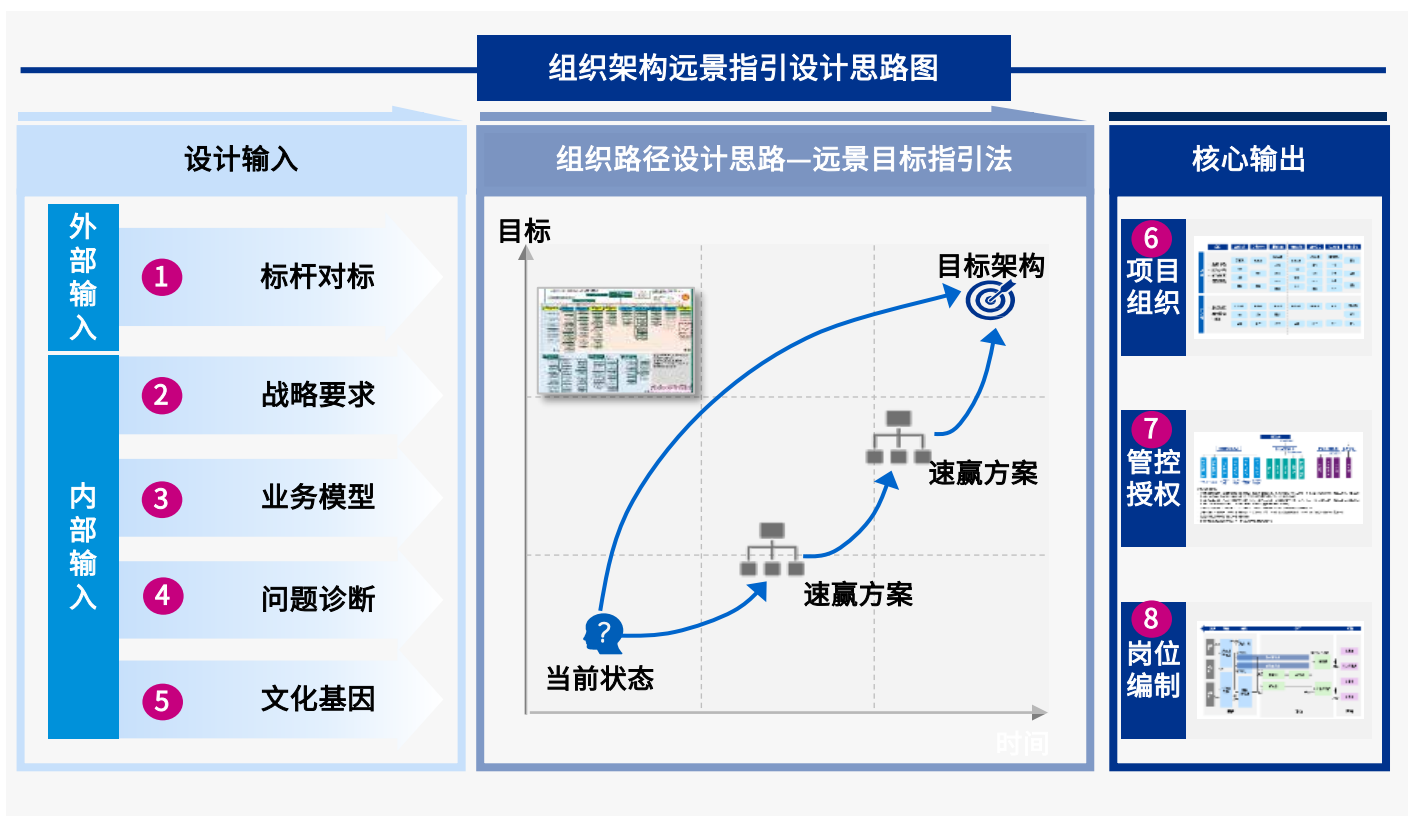


咨询模块 岗——组织优化与岗位分工

通过远景指引法进行可扩展的组织设计，基于战略要求、业务模型、问题诊断、文化基因及最佳实践等，优化组织架构。设计过程中，强调实施操作的渐进性，平衡远景组织先进性和企业自身现实性的差距问题，形成近期、中期、远期的组织架构演进方案，确保组织调整有效推行。



毕马威基于远景指引的组织架构设计框架

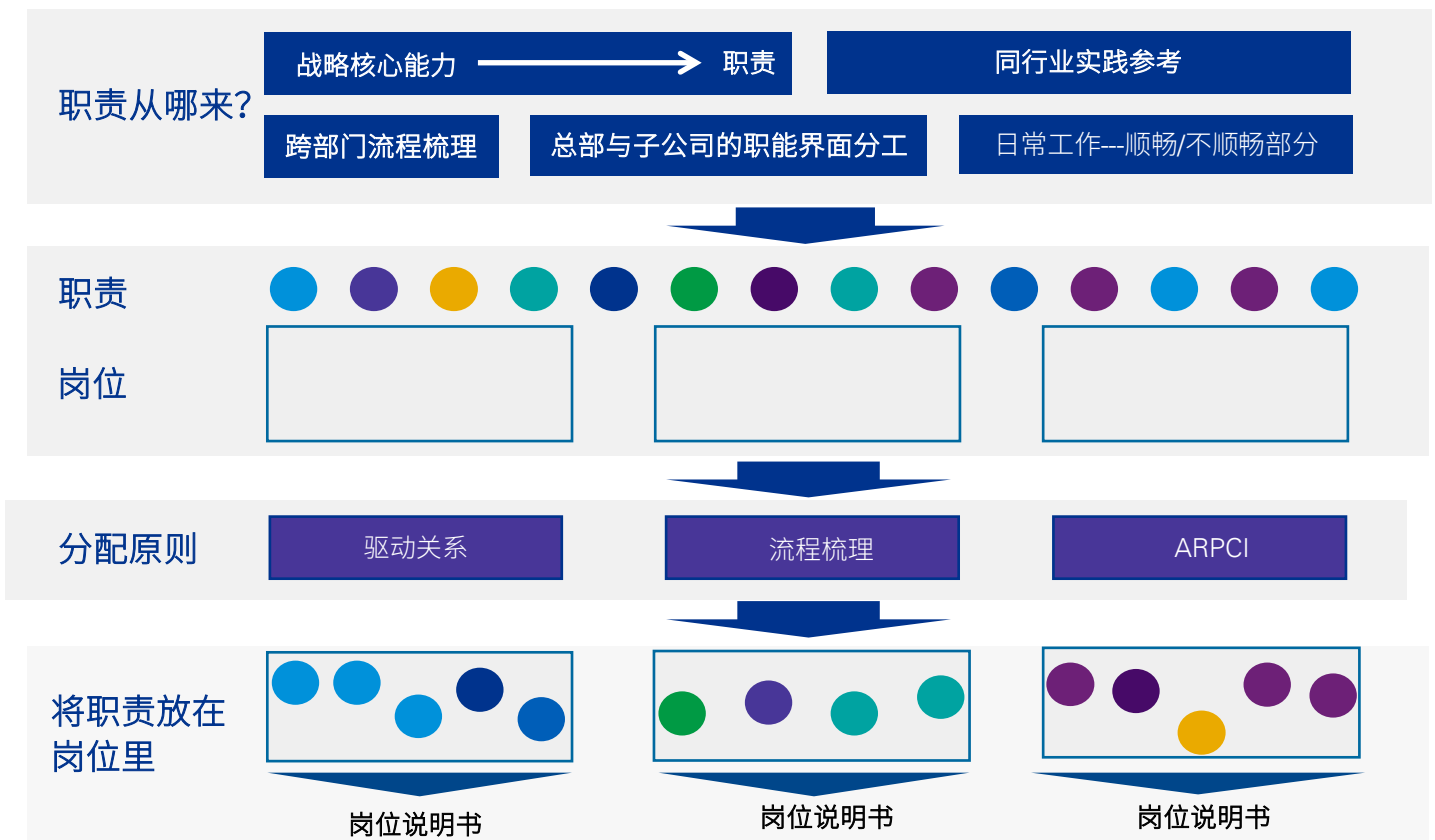


咨询模块 岗——组织优化与岗位分工 (续)

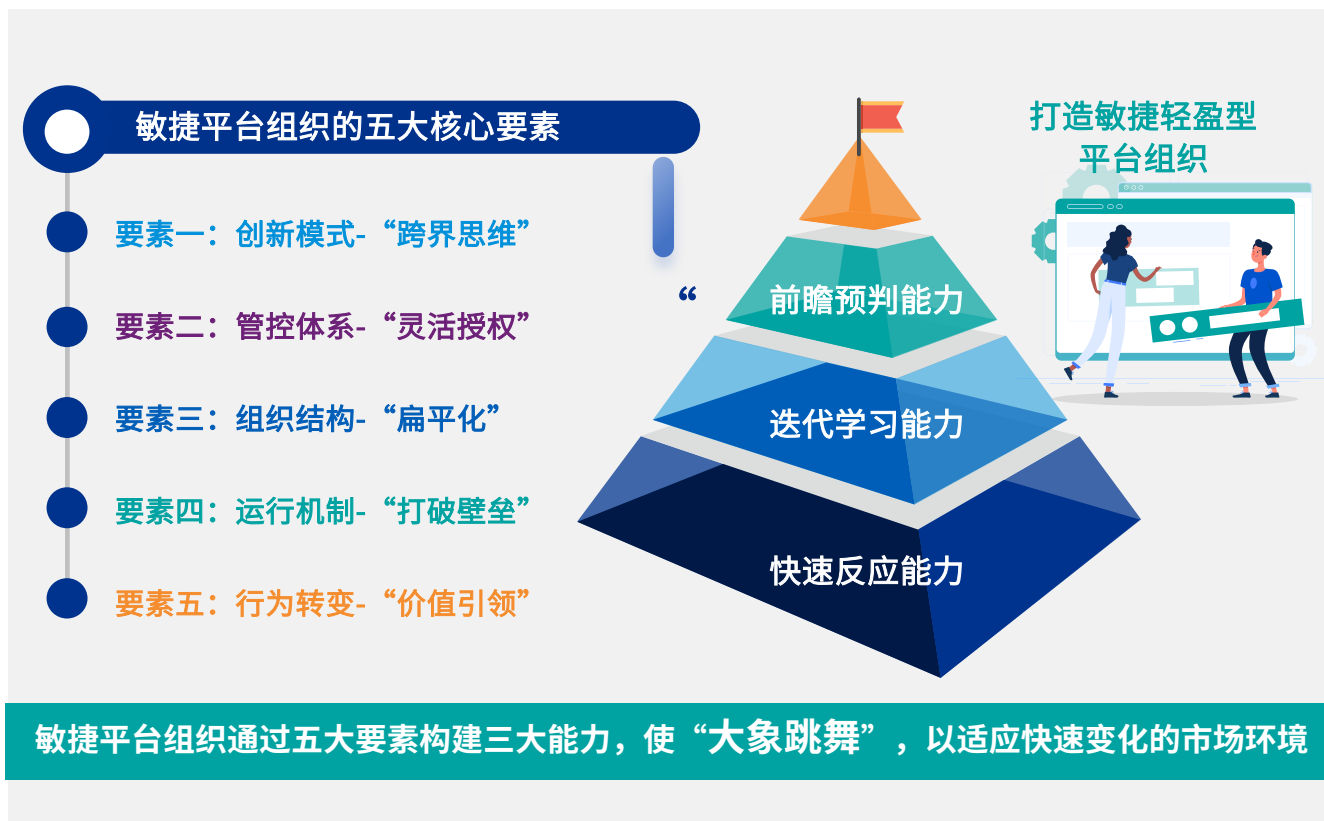
以实现战略落地为目的，以打造支持战略所需的组织能力为出发点，基于管控模式及业务流程等的管理要求，划分各级组织功能定位及职责分工，并基于职能分解结果，将各项职能细分至各部门职责，进行组织职能梳理与优化，最终在企业与内部形成相应分工体系，保障业务线、运营线、职能线等各条线有效协同运转。



毕马威基于职能分解的岗位体系优化方案框架



实践前沿——平台型组织



基本介绍

塑造平台型组织可以实现创新引领、扁平运作、高效协同，最终使企业在激烈的竞争中胜出。作为一种创新组织形式，敏捷轻盈型组织打破条线割裂、层级森严的传统组织架构，在“稳定”与“灵活”之间实现有效平衡。其中：

“稳定”是指在组织中可以共享业务赋能和后台职能部门等支撑体系，从而提高效率；

“灵活”是指业务组织方式、资源配置和决策体系灵活变通，从而可以使事业群组织快速应对市场与竞争。

毕马威观点

“在快速变化的市场环境中，国有企业需要建立起更加灵活的组织形态与内部协同机制，能够在日趋激烈的竞争中发展壮大。

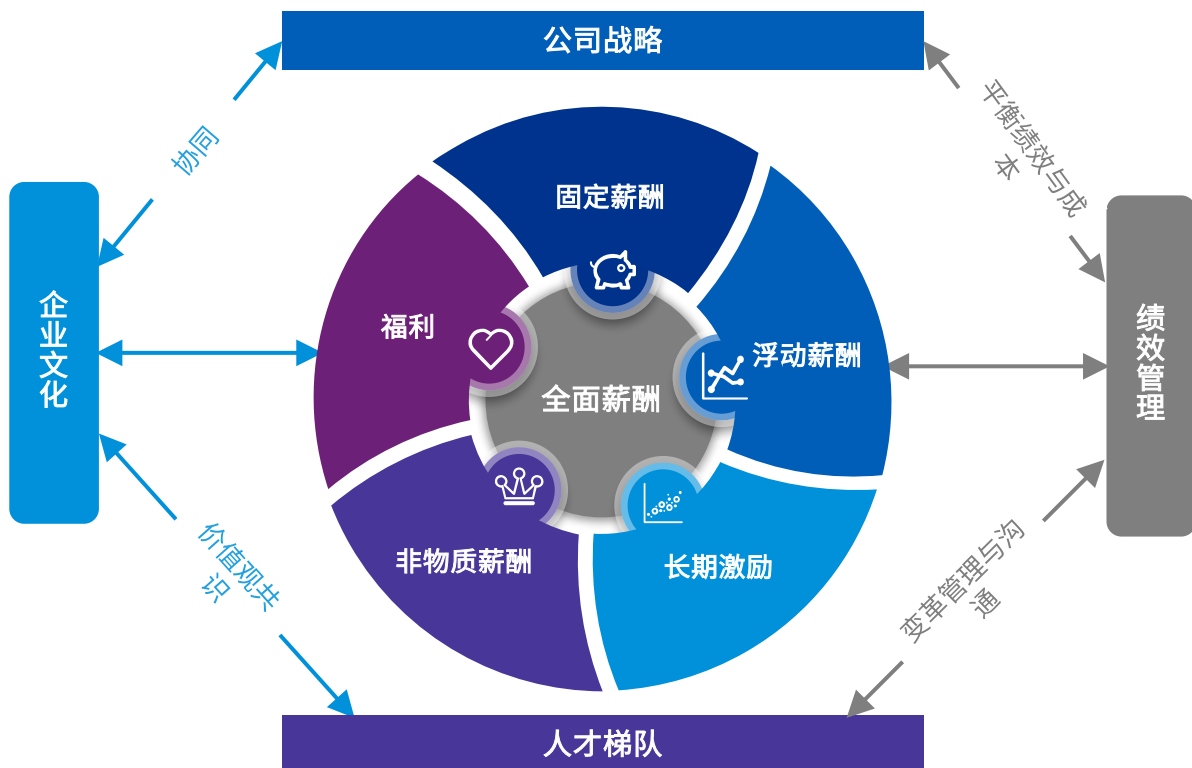
平台型组织的构建是打破国有企业内部普遍存在的‘部门墙’现象，增强组织活力与柔性，建立“客户导向”组织机制的一剂良药。”

咨询模块 薪——薪酬管理体系

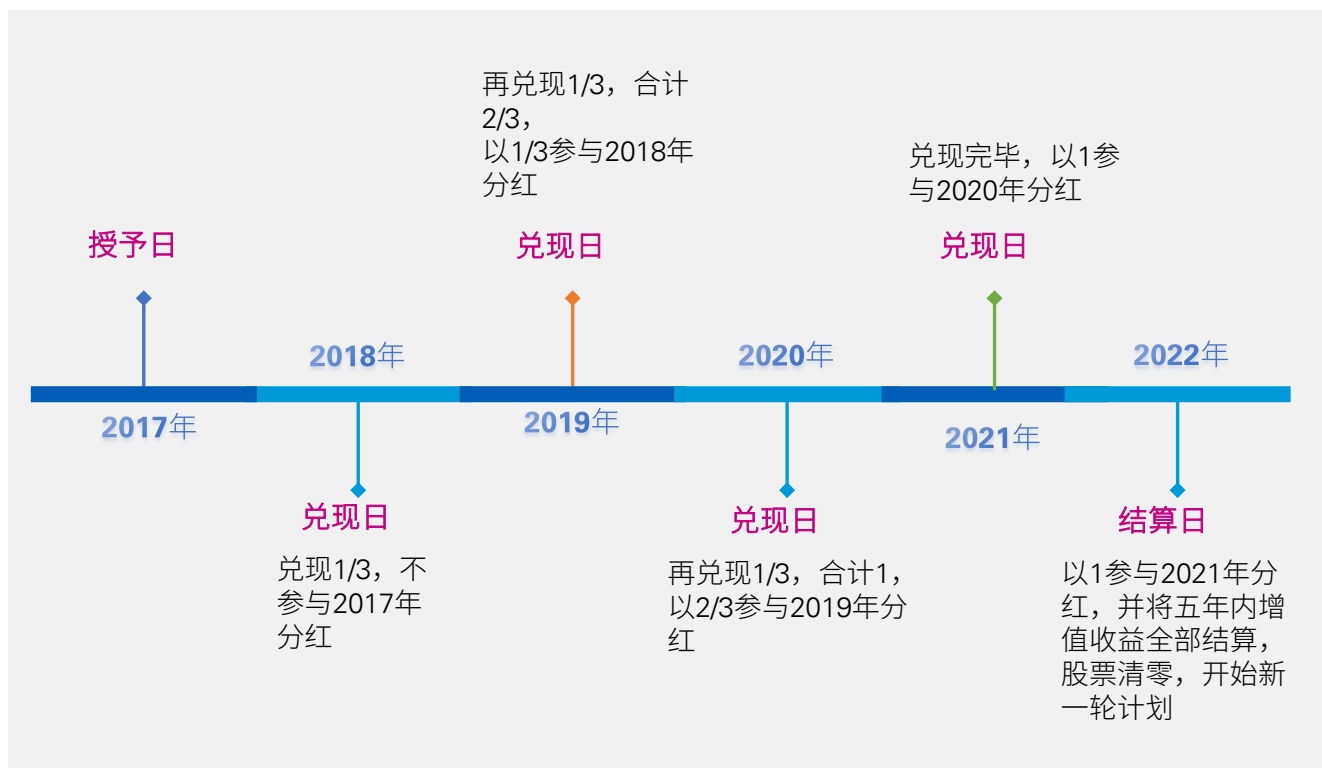
对于不同岗位价值、不同岗位序列的人员，形成相应年薪制、岗位绩效工资制、销售提成制、项目制等全面薪酬管理体系，同时通过二次激励、长期激励将员工薪酬激励与组织业绩提升、企业长期发展进行绑定，最终实现个性化、精细化、差异化激励约束机制，挖掘员工潜力、释放人员活力。



毕马威全面薪酬管理体系



实践前沿——TUP模式



基本介绍

TUP (Time Unit Plan) — 时间单位计划, 即预先授予一个获取收益的权利, 包括分红权和增值权, 但收益需要在未来N年中逐步兑现 (也可以跟业绩挂钩), 同样, 其与所有权性质的股权没有关系, TUP的权利兑现后自动销毁, 一般以五年为一个周期。

毕马威观点

“除了员工持股、虚拟股权等传统的长期激励方式, TUP为国有企业长期激励的落地提供了另一种思路。

一方面, TUP能够使得员工分享企业成长的红利, 同时, 到期行权后自动销毁的方式, 又能够有效避免国有资产所有权的让渡以及部分中高层兑现激励后丧失持续奋斗的动力。”

咨询模块 绩——绩效管理体系

根据公司管理现状及战略要求，导入科学合理的绩效管理体系。

一是组织绩效考核。以战略解码的方式，通过自上而下对战略的层层分解，明确必胜战役，形成行动计划，签订组织绩效合约。

二是员工绩效考核。依据岗位性质的不同和岗位职责，将部门行动计划进行分解落实，作为员工绩效合约核心输入，形成每个岗位相应的考核方案。

同时，搭建绩效运作体系，形成配套的组织绩效与员工绩效管理办法，并明确绩效管理规则及绩效考核结果的应用。

毕马威绩效管理提升整体思路

绩效管理趋势

1

模块一：问题挖掘及优化共识

- 在现有调研问题基础上，进一步深耕挖掘核心痛点
- 同管理层研讨，共识优化方向

2

模块二：绩效指标体系审视

- 通过战略解码，化战略为行动计划及绩效合约
- 将战略转化为可理解语言，上下同欲，塑造承诺性文化

3

模块三：绩效运作体系审视

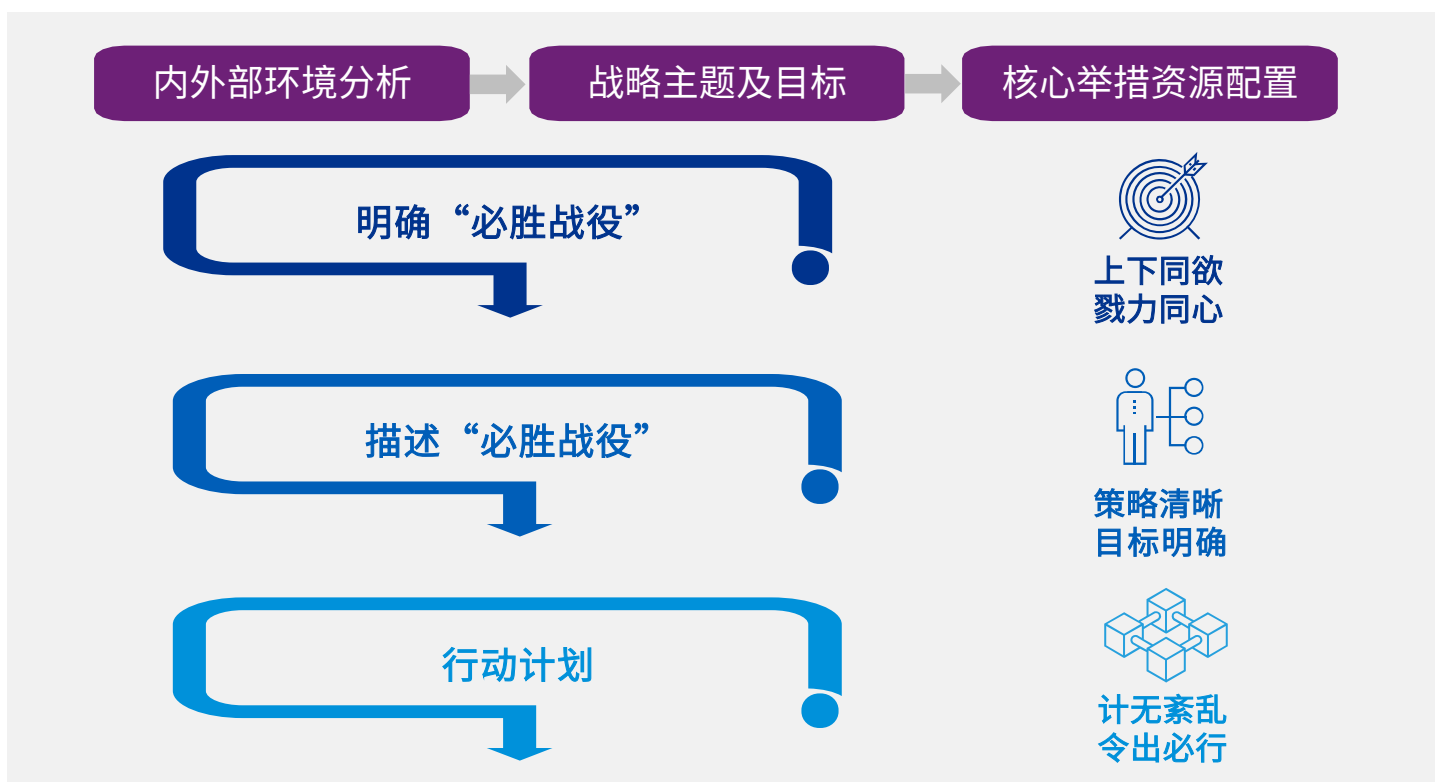
- 从计划下达、过程管理、绩效考核及结果应用四个环节，完善绩效管理运作体系
- 通过持续回顾、沟通与纠偏，确保行动计划与绩效合约的达成

现状已有问题

战略与文化基因

外部市场实践

实践前沿——战略解码体系



基本介绍

企业制定出战略后，需要得到有效的执行才能够转化为竞争优势。然而，在实际工作中，战略执行的成功率非常低。越来越多的管理者希望在战略制定后，能够形成“战略即共识，共识必落地”的效果，这就需要在公司内部从上至下都能够充分理解战略的制定目的、战略内涵和战略分解目标。这个过程一方面能够明确员工在战略执行过程中所发挥的作用，为实现“化战略为行动”奠定基础；另一方面也能够发掘内部的洞见，为战略回顾和审视提供更多的决策依据。

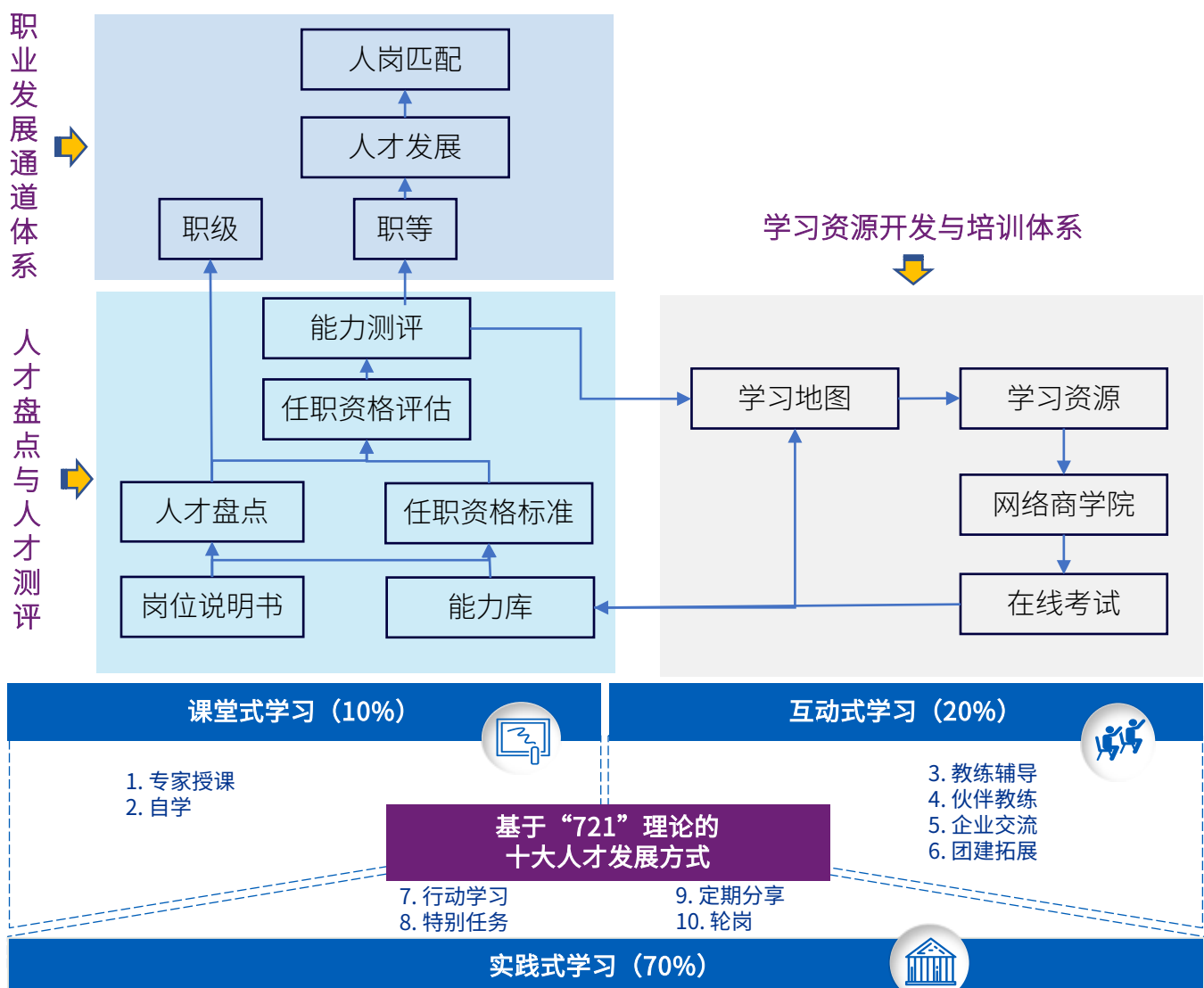
毕马威观点

“战略解码是经众多知名企业验证过的、能最大程度上化战略为行动，推动战略执行的有效方法与实践工具。通过战略解码，能够帮助企业有效弥补战略闭环管理的薄弱环节，真正跨越战略与执行的鸿沟。”

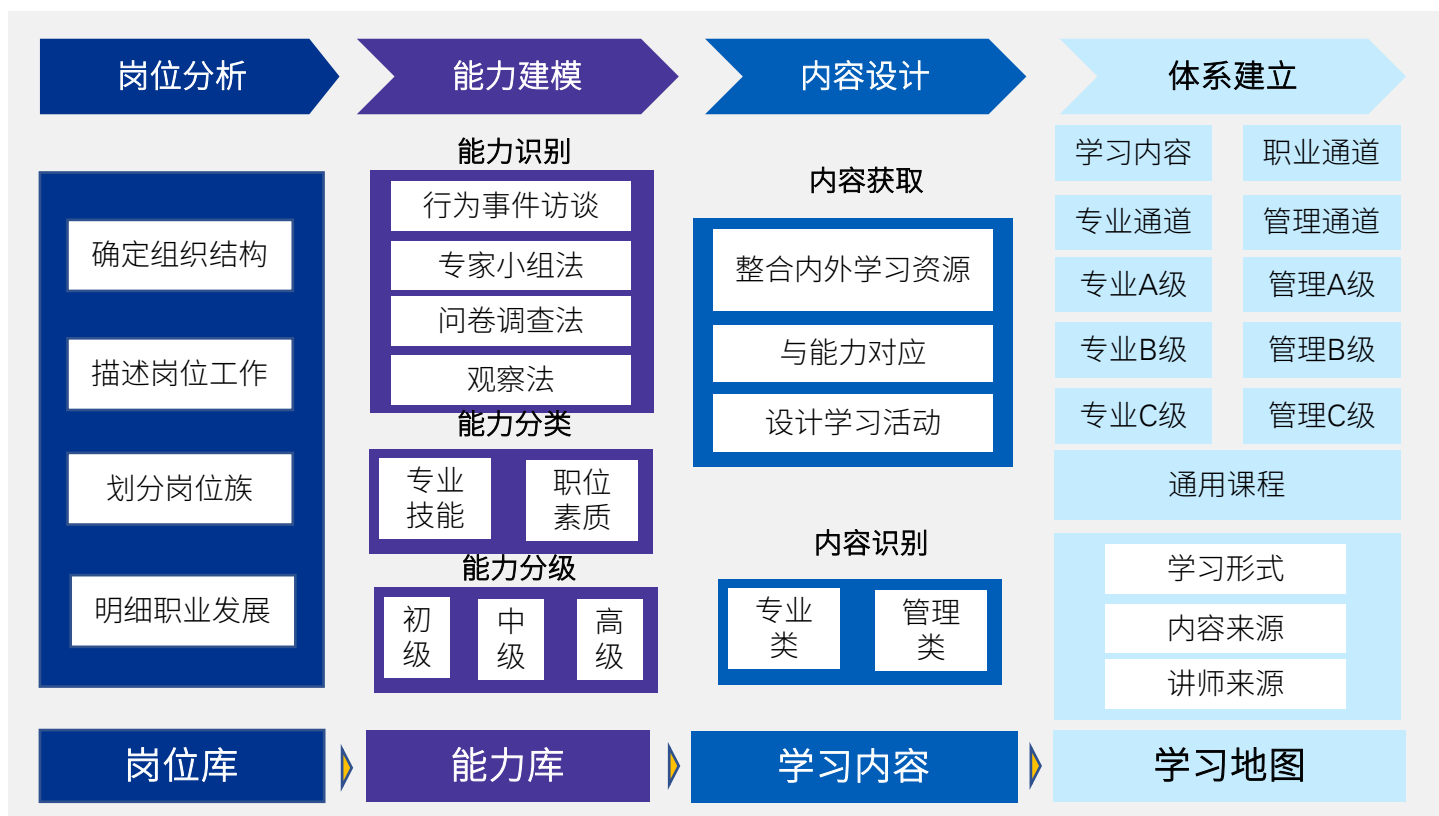
咨询模块 人——人才发展体系

盘点公司人才结构及人才管理现状，根据外部环境要求、内部发展现状、未来发展目标，构建公司所需人才队伍。明确人才建设任务，完善人才引进机制及人才培养开发机制。

毕马威人才发展体系基础框架



实践前沿——学习地图体系



基本介绍

学习地图是将企业培训的方式、频率、周期等结构化的一种培训体系规划工具。主要有JCL型、PCL型、SCL型三种操作方法：

JCL模型：从岗位工作职责出发，根据工作岗位职责要求分析所需能力，形成相应的学习内容

PCL模型：从工作绩效出发，通过一系列学习活动的的设计，改善关键工作行为，提高工作绩效

SCL模型：从企业战略出发，设计组织能力，用学习帮助战略落地

毕马威点评

“相较于传统的培训体系建设，从核心能力建设及人才盘点的结果出发，开发战略导向的学习地图，有助于企业的学习资源更加倾斜到关键岗位与核心能力建设上，使得企业人才发展与组织业绩提升形成良性耦合与正向反馈。”

领先实践——中国三峡集团长江电力

中国长江电力股份有限公司（以下简称“长江电力”）是经国务院批准，由中国三峡集团作为主发起人设立的股份有限公司，主要从事水力发电业务。截至2016年底，长江电力运营管理的机组82台，装机容量4549.5万千瓦，已成为**国内最大、全球第四大电力上市公司和全球最大的水电上市公司**，全年发电量2060.60亿千瓦时，占全国水电发电量的17.45%。

按照党中央、国务院对三峡集团改革发展做出的重要决策部署，长江电力作为三峡集团深化内部改革的试点单位，**以建立健全市场化机制、引导价值创造、促进核心能力建设为导向，重点开展“三项制度”改革。**

案例来源：国务院国资委改革办《国企改革探索与实践》

人事：深化人事制度改革，实现管理人员能上能下

长江电力选取公司本部、葛洲坝电厂、检修厂、三峡梯调通信中心等单位（部门）开展“管理人员能上能下”试点改革，通过管理人员岗位履职满意度评价，明确起立人员名单，分层逐级开展岗位调整和公开竞聘上岗工作，实现管理人员能上能下。

明确管理人员“能上能下”的标准和规则

对试点单位（部门）一定范围内的**处级干部及管理员工岗位开展岗位履职满意度评价和访谈调查工作**，通过制订科学合理的实施方案，明确管理人员“能上能下”的标准和规则，重点是让“不作为、不担当、作风不实”以及“在安全生产、经营管理等方面存在失职渎职行为”的处级干部和管理人员下来，在竞聘上岗过程中实现“能者上、庸者下、劣者汰”。

2017年，纳入试点改革范围管理人员共计213人，起立人员14人（其中处级干部2人、管理岗位员工12人），需要进行谈话、督促其优化改进工作的管理人员9人。



规范管理人员“下”的方式与待遇

对试点单位（部门）“下”来的管理人员，不再保留原有岗位职级和薪酬待遇。结合新“三定”方案实施，起立人员通过**公开竞聘方式逐级参与岗位竞聘**。对最终落岗的起立人员实行过渡，过渡期为6个月，过渡期内薪酬待遇按原岗位标准的70%发放，过渡期内安排集中培训。过渡期满后仍未上岗人员实行待岗，待岗后薪酬待遇逐年按原岗位标准的50%、30%、10%发放，直至员工工作所在地城镇职工最低工资标准。



劳动：深化劳动用工制度改革，健全员工能进能出机制



严控总量，严把入口

动态调整各单位（部门）“三定”方案，滚动修编《长江电力五年期年人力资源需求与配置规划》，**科学预测人力资源需求总量**。对所属单位工资总额逐步推行“增人不增资、减人少减资”，激励所属单位控制自身人员规模积极性和主动性。

建立应届毕业生招聘、技能人员招聘等**多层次人力资源引进模式**，持续优化公司人力资源结构。修订出台公司《本部薪酬体系与工资分配办法》，建立了部分急需岗位、稀缺人才招聘引进机制，**试点实行协议工资制**，实现有效激励和精准引进。



强化考核，畅通出口

闲庸懒散者有序退出。继续加大员工跨区域、跨单位交流力度，鼓励员工到艰苦一线及新业务单元建功立业。加大员工劳动合同续签的考核力度，明确续签标准和员工不胜任岗位要求认定标准等，对工作敬业度不够、素质能力不胜任等情况的闲庸懒散员工，依法依规降岗使用、培训转岗直至不再续签劳动合同。

强化员工劳动纪律管理，对违法、违纪和违规员工按照国家法律法规和公司制度规定严肃惩处，直至解除劳动合同。

分配：深化分配制度改革，实现收入能增能减



建立市场化考核与分配机制

选取三峡电能、三峡高科两家所属公司开展试点改革，采用超额完成利润目标奖励的方式，实现工资总额与利润总额同向联动，体现“效益升、工资增，效益降、工资减”。按照“**实发工资总额 = 【工资总额基数 + (当年利润总额 - 上年利润总额) x 20%】 x 指标考核得分率**”的方式实施市场化考核，工资总额上浮比例最高可达50%。



优化现有绩效考核体系

对于发电厂、检修厂、梯调中心等生产单位，将弃水损失、厂用/变损电量、检修工目、项目费用等直接**量化为计算增减工资的考核指标**；

对与公司业绩密切相关的部门，**量化设立年度考核的“低线”和激励“高线”，明确关键指标的确保值和争取值**。根据指标完成情况，给予特别贡献奖励或扣减绩效工资。



加大特别贡献奖励力度

以价值创造、风险防控、管理提升为导向，按**季度表彰为公司生产经营做出突出贡献的集体或个人**，单个项目最高奖励额度可达36万元，个人奖最高奖励额度可达10万元，加大激励力度，突出及时性。

2017年二季度共评定特别贡献奖9项，奖励金额合计195万元。

改革成效

“三项制度改革”举措实施以来，各业务板块年度重点工作有序进行，建立起了产权清晰、股权多元、制衡有效的法人主体和灵活高效的市场化管理机制；

2017年上半年，在来水同比偏枯、电力营销和资本运作难度加大的情况下，实现了业绩增长，实现净利润达81.05亿元，较上年同期增长7.34%，公司市值最高突破3300亿元，创下历史新高。

选人用人的导向和文化氛围初步形成

本轮改革，在长江电力公司初步形成了“能者上庸者下、劣者汰”的选人用人导向和文化氛围，显著增强了干部员工到金沙江一线、海外艰苦地区和新业务单位工作的意愿和主动性。截至2017年8月，乌白电力生产筹备组、三峡电能、国际运营公司等单位已累计调整补充干部员工800余人。

通过本次试点改革，一方面对工作认真负责、积极作为、敢于担当的管理人员起到了很好的激励作用，树立了正确的选人用人风向标；另一方面对工作不认真、不负责、不作为、岗位履职满意度较低的人员产生了较大的触动，起到了较好的震慑和警示作用。


管理水平持续提升 人力资源结构不断优化 员工退出机制逐步健全

长江电力以控制人员总量、精准引进人才、动态配置人才为主要抓手，持续优化公司人力资源结构，逐步建立了干部员工跨区域、跨单位(部门)交流任职的常态化机制，2016-2017年，公司处级干部跨区域、跨单位交流任职人数达到干部调整补充总数的50%。

加强员工劳动合同续签考核管理，强化员工劳动纪律约束，有序畅通闲慵懒散员工退出通道，为公司改革发展提供了坚强的组织保障和人才支持。


经验启示

市场化经营机制是提升企业市场竞争力的有效途径




通过建立科学的市场化分配机制，国有企业可以实现工资总额与利润总额同向联动，打破工资“等高线”，就能使企业转变固有的“铁饭碗”观念，更加主动适应市场变化、参与市场竞争、抢占市场份额，努力提升企业经营管理水平和市场竞争能力，推动新业务又好又快发展。

严格的选人用人机制是促进企业健康发展的根本保障



人事管理制度改革的根本目的在于通过营造氛围、树立导向、建立机制，突破“管理人员能上不能下、员工能进不能出”制度瓶颈，严格做到以实绩和能力选人用人，将工作能力强、干事有激情、敢担当善作为的员工选拔到重要和关键岗位，实现企业发展与员工个人发展“双赢”，让不作为、不担当、作风不实的员工从重要岗位上“下”来，真正建立管理人员能上能下、员工能进能出的选人用人常态化工作机制，促进企业健康快速可持续发展。

完善的考核与分配机制是激发企业活力的重要手段



在传统工资总额预算管理体制下，建立既有激励又有约束、既讲效率又讲公平、既符合企业一般规律又体现国有企业特点的分配机制，合理拉开收入分配差距，切实做到收入能增能减和奖惩分明，才能充分调动广大职工积极性，使国有企业真正充满活力，更好地引导新业务板块开拓市场，向国际化业务发展，在激烈的市场化竞争中立于不败之地。

毕马威项目案例

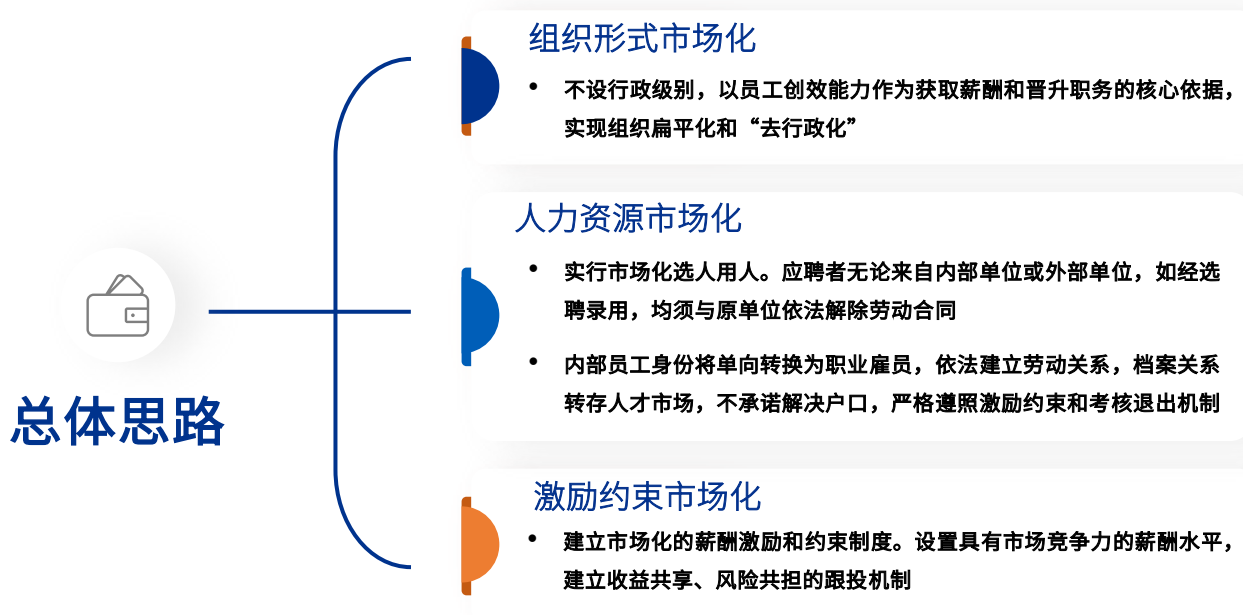
某建筑央企二级集团三项制度改革项目

- 市场化先驱，强化薪酬激励
- 科学化体系，奔跑中寻提升



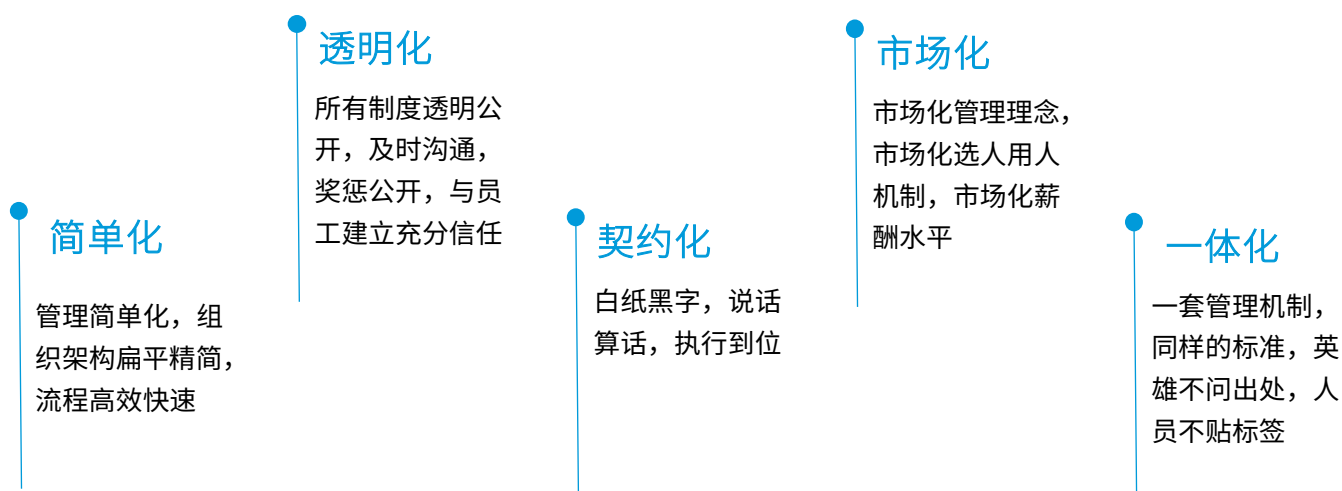
总体思路

作为综合改革试点单位，按市场化原则设置相应机制职级体系和约束激励体系，实现去行政化



管理原则

结合外部实践，我们建议该集团组织与人力资源体系建设遵循如下管理原则



方案设计——岗位管理

该集团总部岗位数量较少，“大岗”设置精简便于管理，同时岗位设置灵活，根据员工过往经验、能力确定岗位级别，并打通序列职级间通道

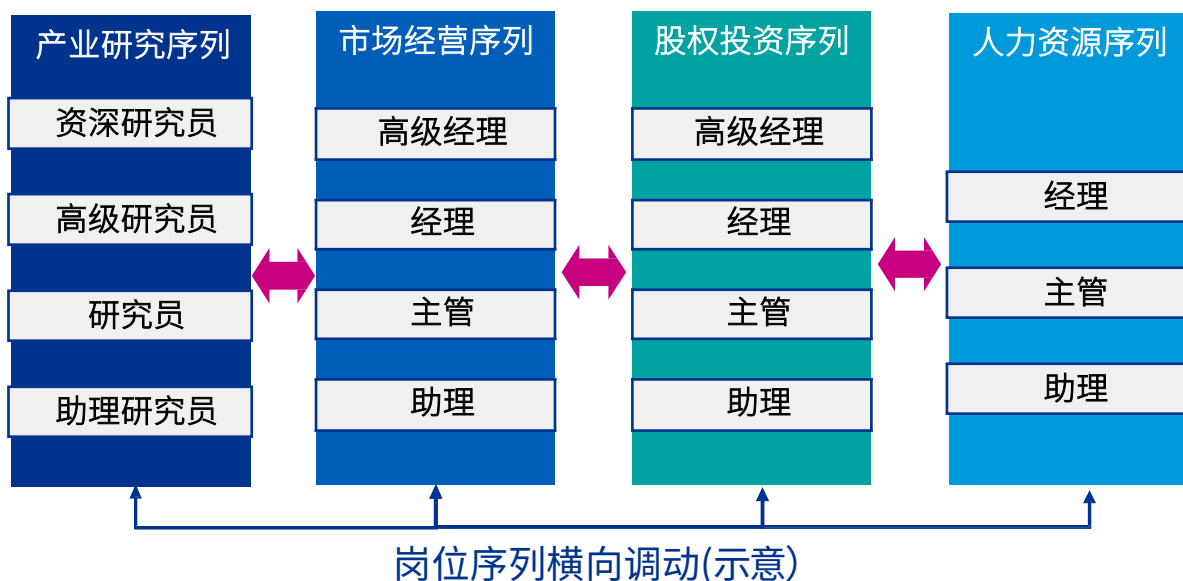


岗位设置精简便于管理

- 岗位数量少，职责不划分过细，适应公司组建初期职责可能变动较大的情况，降低管理复杂性

岗位跨序列调动灵活

- 鼓励内部跨序列调动，在原工作可顺利交接的基础上可尝试新岗位，新岗位设置后公开内外部招聘，优选优用



方案设计——薪酬体系

重点关注该集团核心诉求，在保证竞争力、简化结构的基本原则下，配套灵活机制，构建适合TJ集团系统性的薪酬体系

“ 定多高？

- ✓ 目标：人才引进+人才保留
- ✓ 关键点：竞争力。基于公司发展初期对市场化人才的需求，薪酬需具备市场竞争力，对标系统内中等偏上的薪酬，并与市场水平做横向比较调整

“ 定结构？

- ✓ 目标：激励有效
- ✓ 关键点：
 - 1、结构简明：岗位薪酬+绩效奖/专项奖
 - 2、浮动薪酬与绩效强挂钩：强化目标薪酬与公司业绩、个人业绩及个人工作评价得分的关联

“ 定机制？

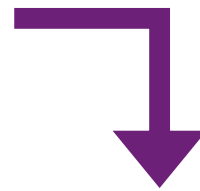
- ✓ 目标：科学管理
- ✓ 关键点：薪酬保密。明确内部薪酬保密机制，进一步完善科学管理机制

方案设计——绩效激励

结合战略解码方式，增加对整体目标分解落地的可行性和支撑性

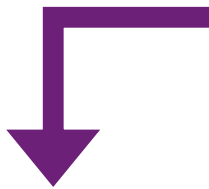
1. 必胜战役描述

战役主题	必胜战役	方针战术	成功的关键因子	衡量指标	主料
年度经营业绩提升	1. 提升产能效能，确保完成年度经营业绩目标	· 注重精益生产和技术创新的基础	· 健全业务激励机制，企业实力增强，成为行业龙头企业	· 营业收入利润（扣除汇率等） · 净资产利润率/ROE/ROIC	XX
核心竞争力提升	2. 保持研发创新能力，与项目匹配	· 注重研发投入和人才激励	· 形成完善研发体系，有稳定的研发投入 · 研发项目必须实现商业化设计	· 研发投入成功项目数（6个，其中自主研发至少2个，其中可专利项目至少1个，包含专利材料、1个特种化学品）	XX
	3. 建立运营卓越体系，提升运营效率	· 人才梯队建设，提升运营效率	· 运营及专业人才设计激励机制，运营效率提升 · 形成标准化、规范化的运营管理体系	· 关键人才设计激励（100%） · 人均效能（大于80%） · 完成年度运营效率提升目标（8月30日前）	XX
品牌影响力提升	4. 塑造品牌影响力，提升品牌美誉度	· 品牌传播策略制定	· 制定品牌传播策略，提升品牌影响力	· 品牌传播影响力（品牌知名度、美誉度、忠诚度）	XX
	5. 打造与领先企业同等竞争力的品牌	· 品牌传播策略制定	· 制定品牌传播策略，提升品牌影响力	· 品牌传播影响力（品牌知名度、美誉度、忠诚度）	XX



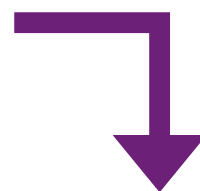
2. 行动计划分解

序号	战役主题	行动计划	完成时间	责任人	所需资源支持
1	提升产能效能	提升产能效能（1家）	9月	张三	1. 生产与供应链部门支持 2. 运营与物流部门支持
		提升产能效能（2家）	10月	李四	
		提升产能效能（3家）	11月	王五	
		提升产能效能（4家）	12月	赵六	
		提升产能效能（5家）	1月	孙七	
2	提升运营效率	提升运营效率（1家）	7月	张三	运营与供应链部门支持
		提升运营效率（2家）	8月	李四	
		提升运营效率（3家）	9月	王五	
		提升运营效率（4家）	10月	赵六	
		提升运营效率（5家）	11月	孙七	
3	提升品牌影响力	提升品牌影响力（1家）	8月	张三	品牌传播与运营部门支持
		提升品牌影响力（2家）	9月	李四	
		提升品牌影响力（3家）	10月	王五	
		提升品牌影响力（4家）	11月	赵六	
		提升品牌影响力（5家）	12月	孙七	



3. 组织绩效合约

类别	考核指标	考核说明/计算公式	目标值	实际完成值	得分
战略解码目标	关键人才保留率	关键人才保留率 = (期末关键人才数 / 期初关键人才数) * 100%	25%	100%	
	人均效能提升	人均效能提升 = (期末人均效能 / 期初人均效能) * 100%	10%	80%	
	研发投入占比	研发投入占比 = (研发投入 / 营业收入) * 100%	10%	80%	
	运营效率提升	运营效率提升 = (期末运营效率 / 期初运营效率) * 100%	10%	120%	
	品牌影响力提升	品牌影响力提升 = (期末品牌影响力 / 期初品牌影响力) * 100%	10%	120%	
新增业务目标	新增业务收入	新增业务收入 = 期末新增业务收入 - 期初新增业务收入	5%	5%	
	新增业务毛利	新增业务毛利 = 期末新增业务毛利 - 期初新增业务毛利	5%	5%	



4. 战略回顾机制



方案设计——人才选聘

为支持业务快速发展市场化选聘人才，严把入口关以保证吸纳优秀人才，在员工入职后通过帮助其快速适应融入企业，并制定明确的培养计划，以提升整体人员能力素质

严把入口

建立明确的人才招聘标准和选拔流程，并严格遵守执行，严把人才入口关

人才标准软硬结合

“硬”

- **知识技能：** 是否具备岗位所需的知识和技能？
 - **经验：** 是否具备所需的关键经历？
 - **业绩：** 过往是否有良好的绩效表现？
- ##### “软”
- **素质能力：** 是否具备相关素质能力？展现出正确的态度和行为？
 - **动机性格：** 是否跟岗位/组织契合？

快速融入

员工入职之初，直属领导和人力部门加强与员工的沟通，帮助其进行行为意识转变，积极适应新环境

直属领导：

- 在员工入职初期，多加关注，勤与新人沟通交流，及时了解情况，给予必要的指导和帮助

人力资源部：

- 为新人指定伙伴或导师，建立良好的团队内部关系，帮助其融入
- 建立入职清单，帮助员工迅速掌握企业管理制度，迅速适应工作
- 试用期内定期和新员工沟通，了解其思想动态，提供融入帮助，提高对企业文化的理解和认同

能力提升

制定明确的人员培养计划和方案，特别是当员工岗位、角色发生变化时，助力能力培养促进转变

- **一对一辅导：** 针对关键人才，结合其自身能力、动力和愿力，定制化设定辅导目标，并按计划实施辅导
- **标杆学习：** 拜访参观优秀企业，学习最佳实践，开拓视野
- **专家授课：** 邀请系统内外相关领域专家进行专业授课，夯实业务能力
-



案例启示



01——以思想统一为基础，达成发展共识

- 明确发展方向并在高层统一认识，上下同欲



02——做强集团总部，赋能一线业务

- 做强总部能力与做实产业集团，“两手抓、两手都要硬”，并强调总部对一线的赋能



03——打破终身制，激活积极性

- 规范并完善选人用人机制，突出业绩导向，明确干部退出机制



04——吸引市场化人才，注入发展活力

- 通过市场化的选人用人机制，打造专业人才队伍



05——多种激励方式，增强发展动力

- 根据企业发展实际，与所属行业特点，采取立体多维的市场化激励方式

附录一

毕马威国资国企改革
服务体系

毕马威国资国企专业服务体系

毕马威国资国企专业服务团队作为参与者和辅助者，助力国企改革发展，定位国家发展引擎：



国家改革政策的
追随者



国资改革意愿的
推动者



国资改革体系的
架构者



国资改革问题的
解决者



国资改革进行的
践行者

国有企业现阶段发展亟待解决的四大核心问题：



发展方向不明确

国有企业面临发展压力，产业和资源天花板逐步显现，下一个能级的提升需要更大的谋划和综合性布局，如何实现是普遍的疑问



数字化程度落后

国有企业数字化水平低，从信息的汇总展示到分析助力决策，都无法实现有利支撑，企业业务数字化和管控数字化需求均需解决



管控效果待优化

国有企业组织架构不符合产业转型，员工激励效能不足，风控管控和财务管控缺失动态分析，现有体系不具备前瞻性，无法支撑决策



保值增值效果弱

国有企业股权多元化程度低，净资产收益率低，资金使用效率低，资本化程度低，投融资手段单一，早期投资有待解决问题多

毕马威国资国企专业服务体系

毕马威国资国企改革发展中心



毕马威国资国企改革发展中心

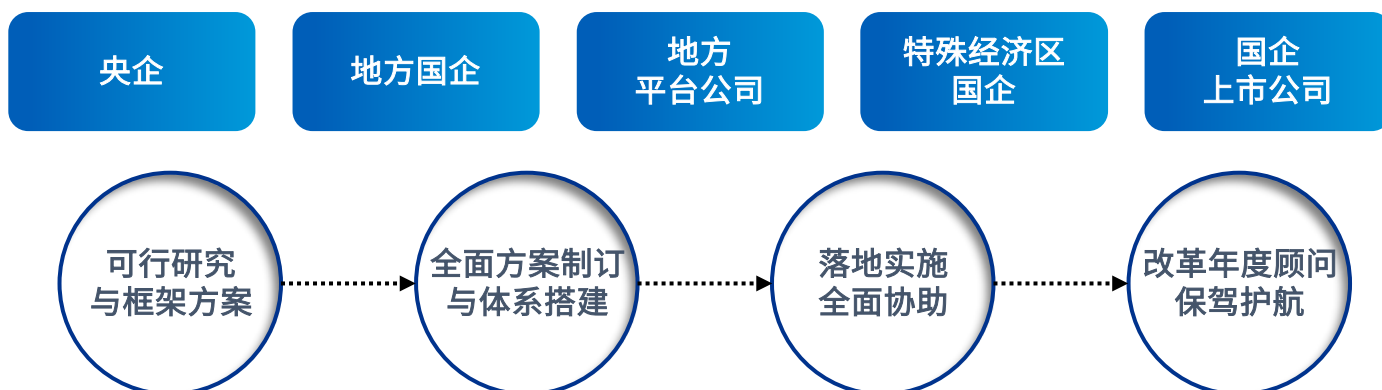
四大唯一单独设立的中心，统筹毕马威全国客户服务专家，实现综合解决方案的交付。

毕马威已专门建立一支以全国国资国企作为核心服务客户，懂国企语言，理解国企规则的专业服务的团队，专业人员能力涵盖了多个方面，有效实现综合改革发展方案的分析、撰写和落地。毕马威国资国企改革发展中心，是四大（即毕马威、普华永道、安永、德勤）中唯一一支专注国资国企的专门团队，具备统筹全国专家和直接交付的能力。



毕马威国资国企服务全面涵盖五类国有企业+生命周期四阶段

通过大量对央企及其他国企的服务，毕马威自创独树一帜的国资国企服务体系，实现各类型国有企业全覆盖，各生命周期全覆盖，提供综合性一揽子解决服务方案。



毕马威国资国企专业服务成绩

毕马威国资国企改革服务涉及半数以上央企集团和大部分省市国企，长期为国企发展献计献策。

1 2016国企改革“1+N”政策制订专家

2 80+ 央企各级公司专业服务经验，
200+ 地方国企专业服务经验

3 8位国务院国资委外部专家，10+ 国家部委及专业协会外部专家，2位人大政协委员

4 10+ 省市级国资体系专业培训，30+ 央企专业培训

5 100+ 央国企服务合伙人及总监，
1000+ 国企专业服务人员

6 收获100% 客户认可，获得50%+ 书面感谢信

毕马威国资国企专业服务：

- 深耕京津冀、长三角、大湾区 **3大城市群**
- 聚焦华北、东北、西南 **3大经济圈**
- 大力拓展长江、沿海 **2大经济带**
- 积极拓展全中国其他区域



毕马威国资国企专业服务已覆盖中国
82% 的省级行政区（含港、澳、台）

毕马威国资国企专业服务已 **100%**



覆盖东部沿海地区



数据统计：截至2021年12月31日

附录二

毕马威

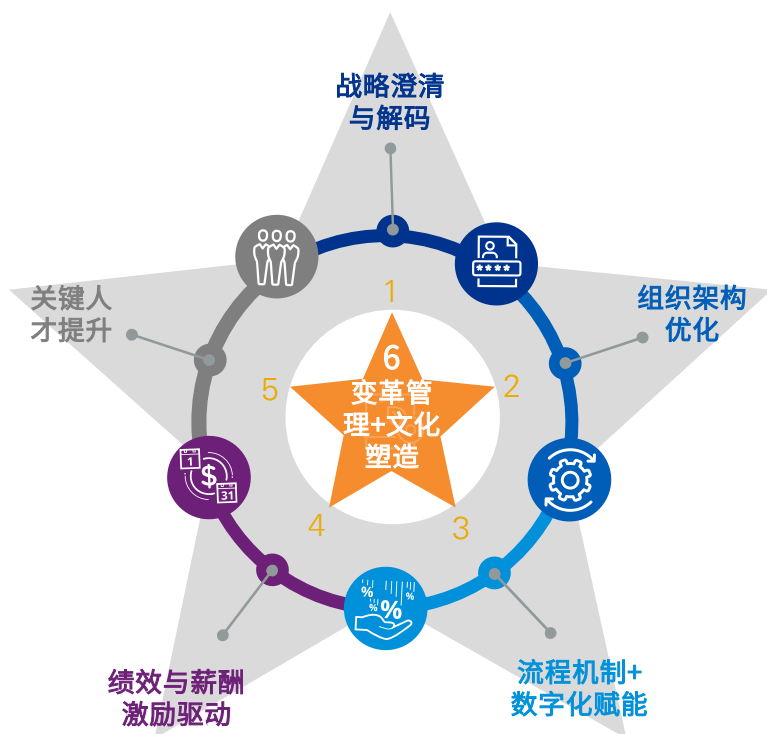
组织与人才变革服务

毕马威一体化变革体系：“星型模型”介绍

在外部环境急剧变化的当下，传统企业面临转型升级，新兴企业寻求业务突破、提升组织能力，成功的组织模式也变得多样化。企业面临一系列运营管控难题，包括组织该如何构建系统化的转型路径和能力保障，战略如何有效分解，组织如何有效管控赋能，流程如何优化重塑，薪酬绩效如何合理驱动，关键人才如何识别保留，企业文化如何有力保障等等。

毕马威组织转型体系由五个相互联系又相互作用的要素构成，即从战略指引出发，进行组织和流程的高效匹配，以薪酬绩效和关键人才为支撑，通过变革管理和文化建设保驾护航。

毕马威一体化变革体系：星型模型



企业战略澄清与解码

- 企业转型需围绕明确的选择来开展，通过持续与闭环式能力提升，驱动战略落地。

组织架构优化

- 构建支撑战略的、动态的和可扩展的管控模式和组织结构；
- 强化法人治理有效性。

流程机制+数字化赋能

- 组织架构的落地执行需要核心流程、机制和信息化系统的配套。

绩效与薪酬激励驱动

- 绩效驱动战略层层分解，打造组织协同；
- 建立内部公平与外部竞争的薪酬体系。

关键人才提升

- 战略落地，需要核心人才的思维与行为；
- 定标准、盘人才、谋发展。

企业文化塑造+变革管理

- 共识目标，上下同欲、赋能团队；
- 支撑变革的文化重塑，化虚为实。

毕马威组织与人才变革咨询业务具有四大特色

01 深耕央企国企 转型发展解决方案

- 我们提供“一站式”咨询解决方案，涵盖战略管理、组织变革、企业文化、人力资源等各方面服务
- 毕马威过往与多家大型央企国企有过长期而密切的合作，深谙央企与国企文化基因，确保定制化项目方案可行

02 丰富的战略组织 人力资源咨询项目经验

- 团队核心人员拥有丰富的
大型央企、国企战略、组织管控、绩效与激励、人才发展各模块系统化解决方案经验，深刻理解人力资源各领域在企业实际应用中的深刻内涵
- 为客户高效提供高质量的成果，可落地性强

04 强调赋能的教 练式过程咨询

- 通过项目过程转移方法、工具，注重人才培养，推动组织自身专业能力的构建，实现为客户赋能
- 强化组织管理层、业务与职能部门深度参与，提升内部对产出的拥有感与承诺感，驱动成果自发落地

03 独特的变革管 理方法论

- 立足于大量的企业案例与数据，持续性开拓研究企业咨询理念，最新推出了“变革管理”的系统方法论
- 通过持续沟通与研讨会，强化思维转变与方向共识，实现上下同欲，打造拥抱变革软实力

优势一：国际化视野，深耕中国央企国企



毕马威网络的优势 —— 全球性

遍布全球的国际网络



截至2021年底毕马威全球成员所

毕马威是专业服务领域的知名机构

- 我们的网络是一个由合格专业人士组成的强大联盟
- 拥有将环球经验和当地/地区知识相结合的专业团队
- 团结协作、相互了解、迅速解决棘手问题

超过**236,000**名专业人员
遍布全球**145**个国家及地区
总收入达 **321.3**亿美元

合伙人身处业务所在地

我们的办事处与贵公司近在咫尺，可及时沟通处理任何问题。

优势一：国际化视野，深耕中国央企国企



毕马威与大型央企国企有深度合作,了解多行业的政策、趋势及客户需求

毕马威中国在四大中尤以服务央企见长,我们在各个维度的央企市场份额排名均为第一,服务央企是我们的立身之本,相信定能提供更贴心专业的服务

首家在中国内地获准中外合作开业

1992年,毕马威在中国内地成为**首家**获准中外合作开业的国际所

首家获准本土化转制成为特殊普通合伙

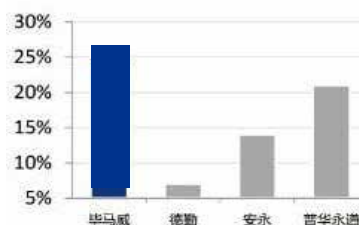
2012年,毕马威中国成为**首家**完成本土化转制的“四大所”

毕马威中国内地与中国香港央企审计排名第

2012年,毕马威中国内地与中国香港央企审计排名第一

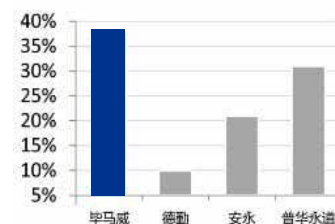
A股央企按市值排名份额**第一**

25%市场占有率



A+H两地上市央企全行业按市值排名份额**第一**

38%市场占有率



毕马威深入理解国资国有企业改革的难点,凭借世界大型企业的服务经验、助力于对产业发展的前瞻性研究成果和对国有企业经济发展的前瞻分析



毕马威发布《敢为先 勇立潮头 | 以国资管理创新助推国企改革发展》

- ▶ 本报告以详实的信息、专业的分析和具实操性的案例讲解深入探讨并借鉴了以往毕马威服务于国有企业的丰富案例,全面展现毕马威在服务国有企业改革方面的专业能力与市场地位,更好地助力国企改革发展。
- ▶ 针对国有资本的发展,毕马威有着以下观点:
 - “**两新一重**”即是结合新时期中国经济以追求高质量发展的长期目标和疫情后须尽快走出困境的短期需求
 - 国有企业面向未来应该具备**逆周期思维**,顺势而为,顺势而为
 - 国有企业是国民经济的主导力量,必须去浪尖弄潮,**率先争做世界一流企业**,践行中国企业“走出去”和“一带一路”倡议,深度参与国际分工与实现全球资源配置
 - 国有企业需要**重新塑型**,告别管理转型不落地之困境

优势二：专业团队，经验丰富



毕马威一体化组织变革团队，从战略、运营、组织、企业文化、品牌等方面，助力中国各行业最顶尖企业持续成功与转型升级

使命、愿景

闭环式战略管理	运营管理	组织架构设计	领导力与人才管理
互联网战略思维提升	流程与架构规划设计	平台化组织创新	素质模型与人才盘点
平台创新生态战略规划	营销有效性设计	管控与组织架构设计	薪酬激励与绩效驱动
战略解码与执行回顾	研发供应链管理	岗位体系设计与编制	企业文化与品牌重塑
综合管理诊断与提升路径规划			
赋能的过程式咨询与变革管理			



优势三：关注变革



毕马威创新的《变革管理2.0》方法论帮助企业构建应对外部环境快速变化的变革管理能力，充分撬动组织潜力

图：毕马威变革2.0体系



- 有效的组织变革机制将确保组织方案顺利得到推广和执行
- 充分考虑企业的痛点和组织人员现状，据此设计出适合客户的变革机制，包括变革沟通计划，变革风险管理，员工及相关方利益影响分析，变革管理团队组织架构及职能设计，变革准备分析等

优势四：过程赋能

我们采用教练式的过程咨询，统一思想、提升能力、保障落地，帮助客户项目过程中培养人才，能力内化



教练式过程咨询开展方式及收益

开展方式

教练式过程咨询通过管理工具的**系统培训**、**现场演练与过程辅导**，帮助中高层管理者学习和掌握工具与方法。并通过**持续辅导**，确保方案的质量

收益

- **统一思想**：通过充分的沟通与讨论，澄清异见，确保管理者的思想共识，排除思想障碍
- **提升能力**：通过工具与方法的掌握，学习管理技能，更好地从管理者视角看待问题
- **保障落地**：通过中高层管理者的充分参与，融入自身管理思想，提高中高层管理者对于方案的参与感、拥有感、承诺感，保障方案落地



客户评价

“咨询顾问为集团战略的澄清落地提供了工具、方法，设计沟通流程，将业务探讨与团队提升相结合。使中层管理者每个人都能够跳出板块，站在集团的高度。并且通过会议解决了之前不敢碰、不愿碰、不知道怎么碰的大问题”

“习惯决定命运。通过4个月的学习、争论，研究数据和内容，学习到了很多非常好的东西。我相信这个习惯肯定会影响我们未来的发展……如果我们真的实现了这些战役，我们就把同行业又甩开了一步，坚持三年，我们一定能站在泰山顶上，一览众山小”

附录三

毕马威专家团队

联系我们

主要负责人



江立勤

国企咨询业务负责人
毕马威中国
电话: +861085087077
邮箱: michael.jiang@kpmg.com

组织与人才变革团队



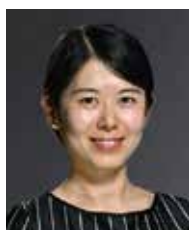
任爱民

组织与人才变革主管合伙人
毕马威中国
电话: +861085087127
邮箱: amis.ren@kpmg.com



胡海

组织与人才变革合伙人
毕马威中国
电话: +861085085427
邮箱: rh.hu@kpmg.com



张新新

组织与人才变革副总监
毕马威中国
电话: +861085085000
邮箱: cecelia.zhang@kpmg.com



金峰

国企咨询业务山西负责人/组织与人才变革团队
毕马威中国
电话: +863515628400
邮箱: jeff.jin@kpmg.com

kpmg.com/cn/socialmedia



如需获取毕马威中国各办公室信息，请扫描二维码或登陆我们的网站：
<https://home.kpmg.com/cn/en/home/about/offices.html>

所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2022 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

二零二二年四月