

2019 第2期
季度简报



中国管理科学学会
China Management Science Society

季度简报

目录

CONTENTS

学会资讯

管理前沿

活动预告

图书推荐

分支介绍

会员风采

管理案例

学会资讯

环境管理专业委员会主任李金惠教授参加第四届联合国环境大会

2019年3月15日下午,第四届联合国环境大会在肯尼亚内罗毕联合国环境署总部顺利闭幕。本届大会以“寻找创新解决办法,应对环境挑战并实现可持续消费与生产”为主题,来自全球的4700余名政要、国际组织、商界人士和民间机构代表参会,共同探讨与环境 and 可持续经济有关的创新解决方案。

中国政府派出了以生态环境部、外交部、国家发展改革委、清华大学、北京大学和常驻环境署代表处组成的中国政府代表团出席本届会议。中国管理科学学会环境管理专业委员会主任、清华大学李金惠教授作为中国政府代表团成员参加了2019年3月4-8日举行的联合国环境署常驻代表团不限名额成员代表会议以及3月11-15日举行的第四届联合国环境大会,为促进可持续生产和消费、化学品和废物的环境无害化管理、海洋塑料垃圾和微塑料、一次性塑料的使用等重要决议的达成做出了贡献。





“时代趋势与企业战略升级——本土咨询视角”研讨会在北京大学召开

2019年4月20日, 战略管理专业委员会在北京大学光华管理学院举办了主题为“时代趋势与企业战略升级——本土咨询视角”的研讨会。本次研讨会由战略管理专业委员会主任武常岐主持, 邀请了北京和君咨询有限公司董事长王丰、CEO李向群和资深咨询师蔡春华做管理咨询相关主题报告。

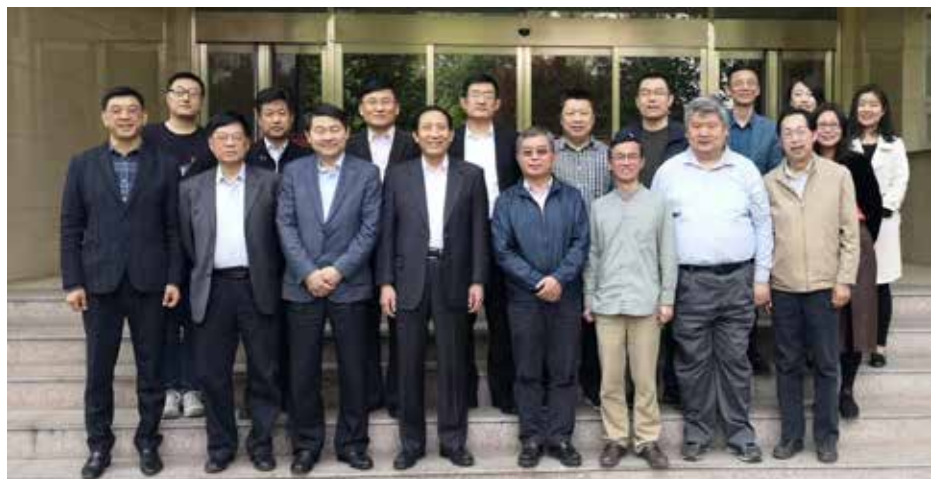
中国管理科学学会会长、北京大学光华管理学院张国有教授到会并做总结发言。张国有会长强调了战略管理的重要性, 并指出本土咨询与国外咨询公司还存在一些差距。他还比较分析了咨询公司与企业、高校之间战略研究的差异, 认为三者具有很大的合作空间, 需要共同推动企业实践与战略管理理论的发展。

学术委员会执委会2019年第二次工作会议在京顺利召开

2019年4月21日, 中国管理科学学会学术委员会(CMA)执行委员会(主任、秘书长联席)第二次工作会议在北京中国社会科学院召开! 中国管理科学学会副会长、学术委员会执行主任张晓东主持会议。

学术委员会李扬主任肯定了前期“百人会”建设上的工作成就, 同时强调为了进一步优化“百人会”建制, 为了确保发展的可持续性和影响力的提升, 要扩展资源, 加强宣传, 统一形象, 要求全体执委积极配合, 做好今年东沙湖论坛、全球创新大会等活动的组织工作。

中国管理科学学会会长张国有教授到会并作指示, 肯定了学术委员会在学会的核心地位和当前的工作内容, 同时对“中国管理百人会”组织化建设寄予厚望。





张晓东副会长出席第九届中国金融科技峰会并做主旨报告

第九届中国金融科技峰会于2019年4月25-26日在上海举行，会议以“融合·创新·挑战”为主题。金融监管机构领导，中外资银行、城商行，金融科技公司及服务机构，保险、证券公司，私募股权基金等企业负责人，相关领域专家学者等出席本次盛会。

中国管理科学学会副会长兼秘书长张晓东应邀出席大会，并做题为“科技驱动的金融时代——今日是来程和归途的连接”的主旨报告。

“首席运营官数字赋能”体验沙龙在上海举办

面对企业运营问题层出不穷，市场变化应接不暇，内部忙乱无序，效率低下，业绩难增且下滑的现状，中国管理科学学会人力资源管理专业委员会数字化管理技术中心，以倡导“数字诊断辅助运营管理”的理念，于2019年4月底，在浦东金桥创企天地举办“首席运营官数字赋能”体验式沙龙活动。

本次沙龙由人力资源管理专业委员会数字化管理技术研究中心主任宋兆虹主讲。出席本次沙龙的有来自北京、重庆、杭州、苏州、广州等地奋战一线运营官。



中国管理科学大讲堂在清华大学举行

2019年5月8日,中国管理科学大讲堂在清华大学经管学院舜德楼418举行,德国西门子前亚太总裁孙继荣教授与来宾交流可持续发展的理念、实践和趋势。

孙继荣教授以全球大趋势为背景,结合中国现阶段发展的挑战,论述了在经济全球化企业战略转型的新时期,企业与国家战略合作,承担社会责任,变挑战为机会,实现可持续发展。

本次研讨会由中国管理科学学会创新管理专业委员会联执主任、清华大学中国企业成长与经济安全研究中心主任雷家骥教授主持。中国管理科学学会常务副秘书长张晓波到会致辞。



沙龙：“量化投资”在北京外国语大学举行

2019年5月8日晚,由中国管理科学学会产业金融管理专业委员会、北外G20研究中心、国际商学院金融系共同举办的月度沙龙在北京外国语大学国际大厦916会议室举行。

北外G20研究中心与国际商学院金融系特邀嘉宾齐新阳先生(湘财证券资产管理分公司执行总经理、投资经理)为大家带来了有关量化投资的讲座。齐新阳先生从一个资深从业者的角度,向参会者剖析了量化投资的原理和应用。

讲座由G20研究中心副主任、金融系主任任康钰主持。

学前教育管理专业委员会携手南京妇联推进家庭教育研究战略

2019年5月8日,南京市妇联家庭教育指导中心在江苏省妇女儿童活动中心举行挂牌仪式。中国管理科学学会学前教育管理专业委员会副主任薛二勇教授在活动现场以《家庭教育立法:前瞻与路径》为题,用翔实的数据和政策依据,全面阐释家庭教育立法的重要性与迫切性。学前教育管理专业委员会与南京市妇联家庭教育指导中心签署战略合作框架协议,宣布家庭教育建设集成推进工作即日启动,双方将组建专项研究机构,开展学前教育、家庭教育、家庭服务等方面的前瞻性研究,研究成果落地转化的机制性、政策性的顶层设计,为家庭教育提供智力支撑和专业保障。



沙龙：“经济周期和经济危机——中国会经历吗？”在北京外国语大学举行

2019年5月21日中午,由中国管理科学学会产业金融管理专业委员会、北外G20研究中心、国际商学院金融系共同举办的月度沙龙讲座:“经济周期和经济危机——中国会经历吗?”在北京外国语大学国际大厦916会议室举行。

特邀嘉宾陈岳云教授(美国洛杉矶西来大学终身教授,工商管理系主任)为大家带来了有关经济周期和经济危机的讲座。陈教授向参会者分析了经济周期和经济危机的内在机制及对中国的深入分析。讲座由G20研究中心副主任、金融系主任任康钰主持。

“管理人才培养发展研究研讨会”在上海成功举办

2019年5月24日上午,管理人才培养发展研究研讨会在上海成功举办,上海浦东领航文化工程研究院院长惠春教授、人力资源管理专业委员会主任彭敏智博士、秘书长刘海英女士及部分专委会专家就当前国家倡导的正能量价值观、文化观以及管理人才的社会责任的培养进行了深入地沟通和探讨。

2019中日韩区域合作与发展论坛在北京外国语大学成功举办

2019年5月25日,2019中日韩区域合作与发展论坛在北京外国语大学国际大厦举行。本次大会由北京外国语大学主办,北京外国语大学国际商学院承办,今年的主题为“中日韩区域合作一体化”。来自北京外国语大学、日中产业研究院、日本名古屋大学、韩国仁荷大学、韩国国立忠南大学、中国社会科学院、中国国际问题研究院、江苏大学、清华大学等国内外10余所高校60余名专家和学者参加了本次大会。

北京外国语大学区域与全球治理高等研究院院长李永辉,北京外国语大学国际商学院院长华勇分别致辞。国际商学院副院长孙文莉、宋泽宁,国际商学院金融系主任任康钰等出席了本次大会并主持了相关环节。



《管理蓝皮书·中国管理发展报告(2019)》即将在7月7日“2019'东沙湖论坛——中国管理百人会”重磅发布!!

《管理蓝皮书·中国管理发展报告》系列是由中国管理科学学会学术委员会与南京敏捷企业管理研究所共同编著的中国管理理论与实践年度发展报告。2019年7月7日,将在由中国管理科学学会举办,以“抉择·重构:直面挑战的中国管理”为主题的“2019'东沙湖论坛——中国管理百人会”上正式发布《管理蓝皮书·中国管理发展报告(2019)》,内容聚焦智能化背景下的中国管理热点“创新管理理论从跟随到超越”,洞察中国管理发展趋势“数字化生存与价值重构”,全书理论与实践结合,数据调研与案例研究互补,通过系统化的研究范式聚焦中国管理进程,全面呈现了2018年度中国管理发展的态势。

张国有会长出席第四届青年旅游论坛并致辞

2019年5月31日至6月1日,由北京第二外国语学院主办,中国管理科学学会旅游管理专业委员会、北京第二外国语学院旅游科学学院、北京旅游发展研究基地承办的“第四届青年旅游论坛”在北京第二外国语学院成功举办。

中国管理科学学会会长、北京大学原副校长张国有到会并致辞。张国有教授寄语参会的青年学者应该坚守学术纯真,要考虑中国的实际和现实,探究真问题、做真研究、求真结果,并号召大家为推送旅游管理的学科发展与升级而共同努力,增强学术研究成果、扩大学术影响和加强学术人才培养。

本届论坛以“创新未来:文旅融合下旅游研究的高质量发展”为主题,吸引了国内外从事旅游、酒店、地理、资源、经管等相关研究的专家、学者、硕博研究生等近500人参会。



张晓东副会长出席第二届“数据后面的科学”高端学术研讨会并做主题发言

第二届“数据后面的科学”高端学术研讨会于2019年6月7日、8日在上海张江举行,组织方继去年成功举办“数据后面的科学——数据与认知”研讨的基础上,今年继续秉承交叉讨论的宗旨,以“人类认知与人工智能”为主题。

中国管理科学学会副会长兼秘书长张晓东出席会议并就“管理科学与数据治理”专题进行深刻讲解。

本次活动由上海市科学技术协会指导,上海张江科学城市建设管理办公室和上海市浦东新区科协主办,浦东新区工程师协会和上海市张江高科技园区发展事务协商促进会联合承办。



张晓东副会长出席“应对变局 涅槃重生”经济论坛并做主旨报告

2019年6月11日,中国管理科学学会副会长兼秘书长张晓东出席“应对变局 涅槃重生”经济论坛并做主旨报告,以独到的视角给出了百年大变局之新解。

他认为,随着时代的变迁,国际关系、政治生态、社会组织必将发生变化,过去的规则、格局也将被打破。数字经济时代,科技日新月异,互联网打破种族、国家界线,世界被联为一体。世界政治力量的此消彼涨,新兴经济体的迅速崛起,人类命运共同体的构建,区域化经济的一体化发展……所有这些变化都是科技革命的颠覆性结果,百年工业化的高速发展已经走到了拐点。始于大航海时代的全球化,以国家为主体、国与国框架下的规则,也将在新科技革命冲击下,在生产力和生产关系的变革中,促使世界格局进行新的重构。社会变迁危机重重,在巨大的不确定性面前,每一个国家、每一个民族、每一个人都需要重新找到定位。实实在在地做好自己,未雨绸缪,把握机遇,才会迎来更好的明天。

本次会议由江苏敏捷创新经济管理研究院主办,南京财经大学科技园、南京市鼓楼区创聚汇创新创业服务联盟、荷兰商学院南京中心协办。

合肥高新区“数据治理--企业数字化转型之道”高级研修班成功举办

2019年6月12日至15日,合肥高新区人事劳动局主办,中国管理科学学会大数据专委会指导,合肥创谷数据研究院有限公司承办的题为“数据治理--企业数字化转型之道”高级研修班在合肥国际人才服务交流中心成功举办。

研修班就国家发展战略视角下企业数字经济转型发展、数字经济下的企业数字营销建设实践、新型决策技术发展应用、企业数字化转型的信息基础设施建设、数字标准化技术手段以及人工智能在企业智能管理中的应用等题目展开讲授。

本次研修班吸引了80多名高级管理人员、高级技术人才参加,涉及制造企业、互联网企业、信息技术企业、电商行业等领域。



管理 前沿

达沃斯世界经济论坛:国际货币基金组织对贸易战和全球经济放缓发出警告

克里斯·吉尔斯

国际货币基金组织昨天在达沃斯世界经济论坛开幕时表示,贸易战和金融市场的波动进一步破坏了投资环境,全球经济正在加速疲软。

受到亚欧近期经济疲软的影响,世界领导人和商界领袖在瑞士滑雪胜地齐聚一堂,称民粹主义和国际政策冲突正在对全球经济前景产生负面影响。

过去一年世界贸易紧张局势加剧,昨天中国官方公布,其经济增长率降到1990年以来的最低水平,这导致市场情绪迅速改变,商业处于巨大冲击之中。

除了国际货币基金组织增长预测下调之外,专业服务公司普华永道(PwC)对首席执行官们的调查也显示,与一年前几乎普遍存在的乐观情绪相比,悲观情绪急剧上升。

普华永道(PwC)的调查显示,近1/3的首席执行官认为全球前景将会变暗,而一年前持此观点的只有5%。普华永道董事长鲍勃·莫里茨(Bob Moritz)表示,随着贸易紧张局势加剧和贸易保护主义抬头,市场信心正在逐渐减弱。

国际货币基金组织将悲观情绪归咎于欧洲和日本的经济疲软,这减缓了全球经济的势头。发达经济体面临着最大的经济下行压力,增长率将从2018年的2.3%下降到2019年的2%和2020年的1.7%。国际货币基金组织表示,贸易战的一些影响已经显露出来了,比如导致了全球贸易增长的疲软。更令人担忧的是,前景可能更糟。

“真正的潜在推动力甚至比数据显示的还要弱,因为总体数据可能是在关税上调之前的进口提前加载的,以及新产品的推出、技术出口增加的提振影响。”国际货币基金组织称。

这种对贸易和全球化的担忧,昨天从联合国贸易和发展机构得到了回应。该机构报告称,2018年全球外国直接投资下降了19%,因为美国公司为了利用新的税收优惠将资金从全球经济中撤出,汇回国内。

这些力量促使国际货币基金组织下调其主要经济预测,该基金组织现在预测全球经济将从2018年增长速度3.7%放缓至2019年的3.5%和2020年的3.6%。2020年的回升是由于土耳其和阿根廷预计将在2019年遭受严重衰退,然后在第二年恢复。

新的估计值分别比国际货币基金组织10月份最近的预测低0.2和0.1个百分点。

翻译:简雪勤 北京外国语大学国际商学院研究生

(来源:金融时报 2019年1月22号星期二)

Davos: IMF warns on trade wars and slowdown

Chris Giles

The global economy is weakening faster than expected as trade wars and financial market volatility further undermine the investment climate, the IMF said yesterday at the start of this year's World Economic Forum in Davos.

World and business leaders have converged on the Swiss ski resort chastened by the recent economic weakness from Asia to Europe, saying that populism and the policies of international conflict are taking their toll on global economic prospects.

Business has been left reeling by the rapid change in sentiment that has followed a ratcheting up of trade tensions over the past year and yesterday's news that China's official growth rate had slowed to its weakest level since 1990.

Alongside the downgrades in the IMF's growth forecasts, a survey of chief executives by PwC, the professional services firm, noted a sharp jump in pessimism compared with their almost universal buoyancy a year ago.

The PwC survey showed almost a third of chief executives believed the global outlook would darken compared with 5 per cent a year ago. "With the rise of trade tension and protectionism it stands to reason that confidence is waning," said Bob Moritz, PwC's chairman.

The IMF blamed its pessimism mostly on weakness in Europe and Japan that slowed momentum in the global economy. It said the biggest downgrades had come in advanced economies, where growth was set to drop from 2.3 per cent in 2018 to 2 percent in 2019 and 1.7 per cent in 2020. Some of the effects of trade wars had already been felt, the IMF said, which had led to the weakening of global trade growth. More concerning, the outlook could be even worse.

"The true underlying impetus could be even weaker than the data indicate, as the headline numbers may have been lifted by import front-loading ahead of tariff hikes, as well as by an uptick in tech exports with the launch of new products," the IMF said.

This concern about trade and globalization was echoed yesterday by the UN's trade and development body, which reported a 19 per cent fall in global foreign direct investment in 2018 as US companies repatriated funds to take advantage of new tax breaks, pulling money out of the global economy.

These forces led the IMF to revise down its main economic forecasts, with the fund now predicting the global economy will slow from 3.7 per cent growth in 2018 to 3.5% percent in 2019 and 3.6 per cent in 2020. The uptick in 2020 was due to expectations that Turkey and Argentina would suffer deep recessions in 2019, before recovering the following year.

The new estimates are 0.2 and 0.1 percentage points respectively below the IMF's more recent forecasts in October.

(Financial times Tuesday 22 January 2019)

软银集团和技术投资:愿景投资2

正当孙正义准备为第二个巨额技术基金募集1000亿美元之时,其前身面临审查。

软银集团发起的愿景投资是历史上最赚钱的投资项目之一。在2016年9月,日本互联网、电信公司软银集团的老板孙正义为当时的沙特阿拉伯副王储穆罕默德·本·萨勒曼解释了他的国家应如何通过技术发生改变。孙先生获得了王子的支持。“45分钟,450亿美元,相当于每分钟10亿美元,”他高兴地说。

近两年半的时间里,由穆罕默德王子数十亿美元投资成长起来的1000亿美元,孙先生已经投资或承诺投资了700亿美元。众所周知,愿景基金拥有大约70家年轻科技公司的股份,其中包括家喻户晓的共享办公空间WeWork和工作场所消息应用Slack。在共享出行领域,愿景基金投资了优步、Grab(一家在东南亚经营的新加坡公司)、Ola(一家印度公司)和滴滴(中国的市场冠军)共同占有了大部分的世界市场,愿景基金持股这几家公司是对打车软件下了一个很大的赌注。2019年3月5日,愿景基金再次注资Grab14.6亿美元,使其对该公司的持股提升至230亿美元。

孙先生的项目规模颠覆了硅谷风险投资(VC)公司的舒适世界。仅其未动用的300亿美元,就已经是下一个最大的VC投资总额的四倍。因此,当孙先生最近表示他希望每两到三年筹集一笔1000亿美元的新基金时,还没有理解第一只基金如何运作的投资者们并没有把他的话当真。

现在软银已经开始筹集二轮愿景基金。第二轮巨型基金的条款或结构还没有最终敲定,这意味着它尚未正式上市,但各种选择都在考虑中。该计划将筹集高达1000亿美元,但据知情人士透露,总和也可能稍低。

愿景基金1的筹款活动经历了艰难的五个月。截至2月底,其资产价值增加了25%-30%,为所有有限合伙人带来了回报,其中包括沙特阿拉伯主权财富基金的公共投资基金(PIF),出资450亿美元;软银集团,投资280亿美元;穆巴达拉,阿布扎比政府的一个部门,又增投150亿美元;还有一些公司,包括苹果和日本的夏普,每家投资10亿

美元。

但是,去年年底上市的互联网公司股价大跌加剧了市场的担忧,认为该基金可能已经在科技热潮的最高峰进行了投资。与此同时,孙先生与穆罕默德亲王签订的协议被卷入地缘政治丑闻:去年10月份在土耳其一名沙特籍记者贾马尔·哈肖金被一群沙特特工谋杀,西方特工认为这是王子的命令。并且有报道称愿景基金与PIF之间存在摩擦。

该基金的日常任务仍然是用现金扶持企业家。过去六个月中的四大投资都是有代表性的:所有资金都被投入到在线企业,期望主导区域或全球市场。去年11月,它向韩国最大的在线零售商Coupang投入了20亿美元。一个月后,它与印度尼西亚在线零售商Tokopedia进行了一轮11亿美元的谈判。今年2月,它又为美国物流公司Flexport带来了另外一笔总计10亿美元的投资,该物流公司的目标是创建“全球贸易操作系统”,让零售商和制造商高效的安排海运和空运,像旅游网站让消费者预订航班那样方便。车好多集团是一家旨在改善在线购买二手车体验的中国公司,最近获得了15亿美元的愿景基金注资。

评估基金的表现需要数年时间,2019年至关重要。优步在北美的竞争对手Lyft首次公开募股,有望成为科技公司上市繁荣年份的首发。优步,滴滴和Slack看来都很快就准备好加入上市的竞争。他们的表现对软银至关重要,孙先生正在把它转型成为一家科技投资公司。愿景基金及其小妹妹三角洲基金(滴滴股份放置的地方)占软银营业收入的44%。难怪孙先生热情不减,不断推出新基金。

为第二只基金筹资不止需要45分钟的销售宣传。即使穆罕默德亲王准备签署另一个450亿美元的合约,软银也可能因为声誉风险而不愿接受。软银去年12月份出售了部分在日本的移动业务,加上其他资源,这意味着它可以为下一只基金出资约240亿美元。剩下的资金需要来自外部投资者,如大型主权财富基金。在一位美国政客已经开始呼吁创业公司拒绝沙特资金的背景下,一位知情人士称,他们会避免以任何形式从沙特阿拉伯获得资金。

在沙特,哈肖金谋杀案余波未平,似乎已经加剧了对王储官僚主义的抵抗。PIF的专业投资人员一直对孙正义对450亿美元的投资承诺不满,因为该承诺绕过了他们分配资金的流程。

去年年底,有报道称PIF和穆巴达拉投资公司利用他们的影响力剥夺WeWork将要由愿景基金和软银集团获得的数十亿美元时,事情变得岌岌可危。据报道,孙先生的计划是再注资160亿美元给WeWork公司,但许多分析师和投资者认为该公司估值过高。1月8日,WeWork宣布只获得了20亿美元投资。该投资决定据传是基于WeWork估值为420亿美元做出的。博恩斯坦研究公司(Bernstein)的克里斯莱恩称,要达到这一点,你必须相信美国企业会大量涌入共享办公室工作。作为所有办公空间的一部分,共享办公空间需求量从2017年占比5%上升到2030年的近三分之一。

最近几周,熟悉PIF观点的投资人向华尔街日报表达了对愿景基金管理的担忧。但在公共场合,PIF支持了该基金并承诺450亿美元的投资额。“愿景基金与PIF没有任何误解或冲突,”负责监管该基金的软银集团投资顾问(SBIA)首席执行官拉杰夫·米斯拉表示。据了解PIF的人士称,愿景基金是其表现最佳的资产之一。

宇宙中的“玛莎”

然而,对PIF不满的报道引起了对三个关联问题的关注,这些问题也困扰着其他投资者们。首先是孙先生对愿景投资投资决策的控制权。他和米斯拉先生是其仅有的最高决策者,通常VC公司都有几个这样的“关键人物”。到2017年初,该基金已筹得数十亿美元,但参与人员和决策流程相对较少。投资基金通常先有团队,然后是钱。虽然现在它已经拥有了工作人员和法定程序的审查公司,负责签署投资,防止利益冲突等,但对企业家的采访表明,事情可能并没有太大变化。“他的团队对我们进行了大量的尽职调查,但这是玛莎(Masa)在一天结束时的心血来潮,”该基金今年支持的一家公司的创始人说,他提起孙先生用的是他的绰号“玛莎”。熟悉该基金的人士表示,他们还知道一些孙先生被否决的提案,但不能给出例子,因为这可能会损害一些新兴公司。

其次是孙先生对技术的坚定信念,这让软银集团的一些股东担心他可能会高估独角兽(估值10亿美元及以上的非上市初创公司)。愿景基金通常是一轮融资中的唯一投资者,因此它设定了自己的价格。它注入的资金远超过大多数VC公司可以筹得的资金,故而愿景基金的初创公司无需在去年年底对市场进行测试。英伟达是愿景基金中罕见的上市公司,其股价自10月初以来已下跌39%,该基金已出售了其股权。但技术公司股份抛售并未引发非上市投资的大幅减值(没有一个被单独披露)。博恩斯坦的莱恩先生表示,如果新注入资本价

值对公司估值低于其早期估值,那么肯定会出现这种情况。

尽管2月份软银集团股票回购价高达55亿美元,但股票市场对该公司本身的估值远低于其上市成分股的总和。对孙先生支付赔率的担忧被认为是一个重要因素。以WeWork为例:当孙先生将其投资削减至20亿美元时,软银集团的股价上涨了6%。

第三个担忧是软银习惯于购买创业公司的股份,将其“存储”在资产负债表上,并且通常以稍高的价格(偶尔稍低)将其转移到愿景基金。在截至2018年底的6个月内,软银将11项投资(包括优步和Grab的股权)转入愿景基金,净赚3亿美元。2017年软银以59亿美元收购的滴滴股份很快将以68亿美元的价格转入该基金。

这类转移有两个原因:PIF的其他投资,以及孙先生对投资速度的需求。例如,他在优步的77亿美元股份在软银的资产负债表上待了大约8个月(在这种情况下,软银没有获利)后,于去年年底转移到愿景基金。据知情人士透露,PIF从2016年开始对打车软件投资35亿美元,但对增加曝光率持谨慎态度。PIF持有的优步股份也意味着它担心孙先生投资优步的竞争对手如滴滴,Grab和Ola。这些公司都花了时间想进入基金。

愿景基金的投资流程需要时间。如果孙先生希望获得批准的速度超过有限合伙人可以动员资金的速度-例如阻挡对手的VC基金抢夺资产-他通过软银完成了这项工作。一位了解他的人表示赞赏,“你没办法不爱他。”

资产转移会向软银董事会披露,并由愿景基金的三人投资委员会批准。但是孙先生对交易双方都有影响力。他是软银集团董事会的首席执行官;愿景基金三巨头包括他,米斯拉先生和另一位软银员工。PIF的代表,穆巴达拉和其他有限合伙人以观察员身份参加投资委员会会议。PIF对超过30亿美元的投资持有否决权。

与愿景基金和软银关系密切的人士表示,“存储”可能会减少。打车软件投资组合现在大部分被转移到该基金,还设立了一个30亿美元的贷款工具,方便孙先生无需考虑软银的资产负债表情况下快速行动。管理正在收紧,据一位知情人士透露,愿景基金正在面试潜在的独立非执行董事担任SBIA董事会成员。孙先生

和米斯拉先生完全有理由确保愿景基金的程序不受他人影响；愿景基金2的潜在投资者将仔细审查第一只基金在分配资金方面的合规性。

新基金也可以避免原来过度依赖两大外部投资者的弊端。软银集团更喜欢多元化的出资人。一位投资者表示，在理想情况下，没有一个出资人会带来过大影响力。该公司还希望，在两家资深资产管理公司Blackstone或KKR的模式影响下，其安排能变得更加“正常”。愿景投资2和软银之间的关系将更加“保持距离”，即使无法避免资产转移，也不会经常发生。了解第一只基金的人坚称该基金的运作模式正变得更加成熟，但该声明还有待进一步考验。

翻译：简雪勤 北京外国语大学国际商学院研究生

来源：经济学人2019年3月23日

SoftBank and technology investments Vision 2.0

San Francisco

As Masayoshi Son prepare to raise \$100bn for a second huge technology fund, its precursor faces scrutiny

It began with one of the most lucrative investment pitches in history. In September 2016 Masayoshi Son, boss of SoftBank, a Japanese internet and telecoms firm, painted a picture for Muhammad bin Salman, then Saudi Arabia's deputy crown prince, of how his country might be transformed by technology. The prince was wooed. "45 minutes. 45 billion dollars. So \$1bn per minute," exulted Mr. Son.

Nearly two and a half years on, Mr. Son has disbursed or pledged \$70bn of the \$100bn vehicle that Prince Muhammad's billions seeded. The Vision Fund, as it is known, owns stakes in around 70 young tech companies, including household names like WeWork, a property startup, and Slack, a workplace-messaging app. A big bet on ride-hailing—with stakes in Uber, Grab, a Singaporean firm that operates across South-East Asia, Ola, an Indian outfit, and China's champion, Didi—collectively covers most of the world. A fresh injection of \$1.46bn into Grab on March 5th lifted its ride-hailing holding to \$23bn.

The scale of Mr. Son's project upended the cosy world of Silicon Valley venture capital (VC) firms. Its unspent \$30bn alone is four times the size of the next-biggest pot of VC cash. So when Mr. Son recently said that he wants to raise a new \$100bn fund every two or three years, investors struggling to comprehend how the first one operates did not take him all that seriously.

Now SoftBank has begun the process of raising Vision Fund 2. No terms or structure for a second giant fund have been finalized, meaning it cannot yet be officially marketed. But options are being explored. The plan is to raise up to \$100b. The sum could also be lower, say people familiar with the situation.

The fundraising will follow a difficult five months for Vision Fund 1. By the end of February its assets had increased in value by 25-30%, producing returns for all its limited partners: Saudi Arabia's Public Investment Fund (PIF), the country's sovereign-wealth fund, which is contributing the \$45bn; SoftBank, which put in \$28bn; Mubadala, an

感谢关注中国管理科学学会，欢迎投稿，分享您对管理科学的研究、实践和思考

arm of Abu Dhabi's government, which added a further \$15 bn; and a handful of firms, including Apple and Japan's Sharp, which invested \$1bn each. But a rout in listed internet firms' share prices late last year exacerbated worries that the fund might have invested at the peak of the tech boom. Meanwhile, Mr. Son's pact with Prince Muhammad entangles it in a geopolitical scandal: the murder last October in Turkey of a Saudi journalist, Jamal Khashoggi, by a team of Saudi operatives, on what Western spook believe were the prince's orders. And there are reports of friction between the Vision Fund and the PIF.

The fund's daily task is still to hand out cash to entrepreneurs. Four big wagers in the past six months are archetypal: all were on online business with aspirations to dominate regional or global markets. In November it put \$2bn into Coupang, South Korea's largest online retailer. A month later it led a \$1.1bn round in Tokopedia, an Indonesian online retailer. In February it led another, totaling \$1bn, for Flexport, an American logistics firm with the modest goal of creating the "operating system for global trade" by letting retailers and manufacturers arrange ocean and air freight as easily as travel websites let consumers book flights. Chehaoduo, a Chinese firm which aims to improve the experience of buying second-hand cars online, recently received a Vision Fund injection of \$1.5bn.

Assessing the fund's performance with take years; it runs until 2019. But 2019 will be crucial. The initial public offering of Lyft, Uber's rival in North America, is the starting gun in what promises to be a busy year for tech listings. Uber, Didi and Slack all look poised to enter the race soon. Their performance will be essential to SoftBank, which Mr. Son is transforming into a tech-investing firm. The Vision Fund and its little sister, the Delta Fund (where the Didi stake is parked), make up 44% of SoftBank's operating income. Small wonder Mr. Son is keen on a sequel.

Raising the money for the second fund will take more than a 45-minute sales pitch. Even if Prince Muhammad were ready to sign over another \$45bn, SoftBank might not want it because of reputational risk. SoftBank's December sale of part of its Japanese mobile unit, plus other resources means it can contribute around \$24bn to the next fund. The rest would need to come from outside investors such as big sovereign-wealth funds. They would shy away from anything that took most of its money from Saudi Arabia, says a person close to one such vehicle. One American politician has called for startups to reject Saudi cash.

In the kingdom, fallout from the Khashoggi murder appears to have emboldened bureaucratic resistance to the crown prince. The PIF's professional investing staff had always looked askance at his pledge of \$45bn, which bypassed their processes for allocating money.

Matters came to a head in an act of defiance late last year, when the PIF and Mubadala reportedly used their clout to deprive WeWork of billions of dollars it was about to receive from the Vision Fund and SoftBank. According to reports, Mr. Son's plan had been to put another \$16bn into the co-working firm, which many analysts and investors think is overvalued. On January 8th WeWork announced that it was getting only \$2bn. That investment was reportedly done at a \$42bn valuation. To justify that you must believe that American businesses will stampede en masse towards Co-working or "managed space", observes Chris Lane of Bernstein, a research firm. Co-working as a proportion of all office space would need to rise from 5% in 2017 to nearly a third by 2030.

In recent weeks people familiar with the PIF's view have briefed the Wall Street Journal on concerns about the Vision Fund's governance. In public the PIF supports the fund, and its \$45bn is committed. "There is no misunderstanding or conflict with the PIF," says Rajeev Misra, chief executive of SoftBank Investment Advisors (SBIA) which oversees the Vision Fund. According to people who know the PIF, the fund is one of its best-performing assets.

Masa of the universe

Yet reports of the PIF's discontent have drawn attention to three interrelated problems that perplex other investors, too. First is Mr. Son's control over the Vision Fund's investment decisions. He and Mr. Misra are its only top decision-makers. Usually vc firms have several such "key men". By early 2017 the fund had secured billions of dollars but relatively few people or processes. Usually the team comes first, then the money. Now it has the staff, and legally mandated procedures for vetting firms, signing off on investments, preventing conflicts of interest and so on. But interviews with entrepreneurs suggest that things may not have changed all that much. "His team did loads of due diligence on us but it's Masa's whim at the end of the day," says the founder of a firm which the fund backed this year, referring to Mr. Son by his sobriquet. People familiar with the fund say they know of cases where Mr. Son was overridden, but cannot cite examples because it could damage young firms.

Then there are Mr. Son's deeply held convictions about technology, which make some SoftBank shareholders worry that he may be overvaluing unicorns (unlisted startups valued at \$1bn or more). The Vision Fund is often the sole investor in a financing round. It therefore sets its own prices. It injects far more capital than most vc firms can marshal, so Vision Fund start-ups had no need to test the market late last year. The share price of Nvidia, a rare listed firm in the Vision Fund, has fallen by 39% since early October, and the fund disposed of its stake. But the tech sell-off provoked no big write-downs of unlisted investments (or none that had been individually disclosed). There must have been cases where, if a new injection of capital values a firm lower than an earlier one, says Mr. Lane of Bernstein.

The stockmarket, for its part, values SoftBank itself at a steep discount to the sum of its listed constituents (see chart 1), despite a \$5.5bn share buy-back in February. Worries that Mr. Son is paying over the odds are thought to be a big factor. Take WeWork: when Mr. Son slashed his investment to \$2bn, SoftBank's shares leapt by 6%. A third concern is SoftBank's habit of buying stakes in startups, "warehousing" them on its balance-sheet and transferring them to the Vision Fund, usually at a higher price, occasionally at a lower one. In the six months to the end of 2018 SoftBank transferred 11 investments, including stakes in Uber and Grab, into the vision Fund, netting \$300m (see chart 2). A stake in Didi bought by SoftBank in 2017 for \$5.9bn will soon go to the fund for \$6.8bn.

There are two reasons for such transfers: the PIF's other investments, and Mr. Son's need for speed. His \$7.7bn stake in Uber, for example, moved from SoftBank to the Vision Fund late last year after around eight months of sitting on SoftBank's balance-sheet (in that case SoftBank made no gain). The PIF had a \$3.5bn investment in the ride-hailing firm from 2016 and was wary of increasing its exposure, according to people familiar with the situation. The PIF's Uber stake also meant it worried about Mr. Son's investments in Uber's competitors-Didi, Grab and Ola. They all took time to go into the fund.

The Vision Fund's investing processes take time. If Mr. Son wants approval faster than limited partners can mobilise capital-for instance to fend off a rival vc fund ready to pounce on a choice asset-he gets it done through SoftBank, says a person who knows him, adding admiringly, "you gotta love him."

Transfers of assets are disclosed to SoftBank's board and approved by the Vision Fund's three-person investment committee. But Mr. Son

has clout on both sides of the transaction. He sits on SoftBank's board as chief executive. Vision Fund's triumvirate consists of him, Mr. Misra and another SoftBank employee. People from the PIF, Mubadala and other limited partners attend investment-committee meetings but only as observers. The PIF wields a veto, but solely over investments exceeding \$3bn.

People close to the Vision Fund and SoftBank say that warehousing is likely to diminish. The ride-hailing portfolio has now mostly moved to the fund and a \$3bn lending facility has been set up to let Mr. Son move quickly without calling on SoftBank's balance-sheet. Governance is being tightened; the fund is interviewing potential independent non-executive directors to sit on the board of SBIA, according to a person familiar with the situation. Messrs Son and Misra have every reason to ensure that the Vision Fund's procedures are pristine; potential investors in Vision Fund 2 will scrutinize how disciplined the first fund had been in allocating capital.

The new fund is also likely to avoid the original's over dependence on two big outside investors. SoftBank would prefer a diverse pool of backers; ideally, none would carry outsized clout, says an investor. The firm also wants its arrangements to become more "normal", in the mould of Blackstone or KKR, two veteran asset managers. The relationship between Vision Fund 2 and SoftBank would be more "arms-length"; transfers between them would occur infrequently, if ever. People close to the first fund insist that the operation is growing up. That claim will be put to the test.

(The Economist March 23, 2019)

本文由产业金融专委会审核

活动 预告

无中生大有——无形资产能带来巨大的财富

时间:2019年7月27日

地点:上海科学会堂(上海市南昌路47号1号楼)

主旨:经济世界的秩序是由人类和自然界的基本力结合组成的。经济行为就是人类对宇宙的某种改变,创造价值的这种劳动就能够用经济学和物理学相联系去进行解释,所以现代物理学观念是:有形与无形都是一体的。人类奋斗目标应该是以无形资产为主线,增加资产的多样性和稀缺性,加快转换的周期和提升组合运作的效率,不仅为人类带来足够享受的现金流,甚至能够在子孙中长久传承。而传承是世界生物的天性,但只有无形资产才是可以长久传承的,包括:家学、家风、家传、家训、家规、家书、家谱、家族徽章等。有形资产的传承若没有优良的无形资产组合其中,则会“富不过三代”。

本次活动邀请的嘉宾为:北京大学首都发展研究院副院长,中国股权投资协会副会长何小锋教授。学术专长是银行学、资本市场研究、投资学,在中国证券市场、中国金融学方面有很深的造诣。

主办:中国管理科学学会人力资源管理专业委员会

联系:郝菲13774352136

中国创新与企业成长(CI&G)2019年度学术会议(第十届)

时间:2019年9月7至8日

地点:昆明理工大学莲华校区管理与经济学院

主题:创新引领中国高质量发展的理论与实

主办:中国管理科学学会创新管理专业委员会

简介:自2010年5月“中国创新与企业成长(CI&G)年度学术会议(首届)”在清华大学召开以来,已在全国各地成功举办了九届会议,每届会议都为“创新、创业、企业成长”领域的学术界同行提供了良好交流平台。第十届学术年会由昆明理工大学管理与经济学院承办。期待各位参会者分享同行丰盛的研究成果!

联系:杨朝均 18987454516; cig2019@163.com

论文投稿

论文正稿提交截止日期:2019年8月15日

投稿邮箱:cig2019@163.com(杨朝均)

图书 推荐



作者:陈劲
出版:清华大学出版社

简介:该文集是陈劲教授首部文集《守望创新》的姊妹篇,汇集了陈劲教授近六年来在创新领域发表的主要中文论文,全书分为五大篇章,共36篇文章,既反映了陈劲教授对实现创新引领的理论思考,如整合式创新、有意义创新、面向和平的创新、反贫困创新等新的探索;也包括其对实现引领性创新的战略与政策,特别是对构建新型国家创新体系的构思、世界科技创新中心建设和乡村创新体系等的政策建议;以及对进一步增强产业核心技术创新能力和培育世界级创新企业的理论分析和案例研究。

该文集系统性梳理了从自主创新到整合式创新创新发展脉络,集中展示了近六年来创新研究工作从理论到方法论的整体提升,既表明了中国的创新管理知识体系从技术创新向哲学范式创新的跨越,又从国家、区域、产业、企业等层面对如何发挥创新的引领作用提出了若干的政策建议。

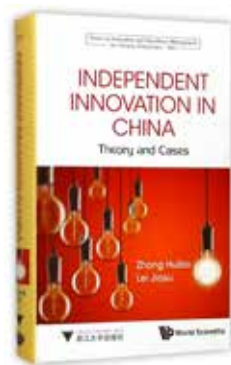
作者:金李 袁慰
出版:中信出版集团



简介:本书系统梳理了中国财富管理市场的发展,并且提出一套既符合国际通行惯例,又符合中国市场特性的财富管理的理论框架体系,对财富管理市场的现状、问题以及未来的发展作出了深刻的分析。

随着中国经济的快速发展,以及民间财富的迅速积累,中国的财富管理市场在过去十年中获得突飞猛进的发展,对该市场的研究严重滞后于实践。而本书的面市,系统梳理了中国财富管理市场的发展,并且提出一套既符合国际通行惯例,又符合中国市场特性的财富管理的理论框架体系,对财富管理市场的现状,问题以及未来的发展作出了深刻的分析。这为解决财富管理相关的金融问题提供了研究支持,为监管部门的相关决策提供分析依据,也为中国财富管理市场的改革和发展提供新思路和新技术。

本书受到业界和监管部门多位资深人士的好评,一经出版即作为北京大学相关课程的指定教材,并且被各大金融机构,包括银行、保险公司、私募股权投资基金和创投基金、证券公司,以及第三方财富管理机构作为其专业人员的专业能力提升教材。书中对中国财富管理市场未来的发展建议也在政策层面上影响中国资本市场的未来发展。



作者:钟惠波 雷家驊
出版:浙江大学出版社

简介:由钟惠波和雷家驊合著的这本书《中国的自主创新--理论与案例(英文版)(精)》对自主创新的概念进行了界定和类型划分,对自主创新相关的概念进行了解释,在此基础上,论述了中国实施自主创新战略的紧迫性以及中国实施自主创新的有效战略,中国自主创新的能力、模式与轨道,企业自主创新中的技术整合,中国自主创新的制度保障,传统产业和新兴产业的自主创新战略等。在探讨上述基本问题的基础上,分析了20个自主创新的企业案例和5个产业层面的自主创新案例,进一步进行了理论归纳。

"Independent Innovation in China--Theory and Case (English Edition)", co-authored by Zhong Huibo and Lei Jiasu, defines and classifies the concept of independent innovation, explicitly explains the concepts related to independent innovation and discusses the urgency of implementing the strategy of independent innovation in China and facts. Effective strategy of independent innovation, capability, pattern and track, technological integration corporate independent innovation, institutional guarantee of China's independent innovation, independent innovation strategy in traditional and emerging industries, etc. With the basis of above questions, this research analysed 20 cases of independent innovation and 5 cases of independent innovation at the industrial level and developed relevant theories.

分支 介绍



金融管理专业委员会

中国管理科学学会金融管理专业委员会(以下简称“金融管理专业委员会”)是中国管理科学学会的分支机构,成立于2017年。现任主任为金李教授。

金融是关乎我国国计民生的核心领域。中国的金融市场和体系在过去的数十年中取得了长足的发展。尤其是近年来,伴随着一带一路等国策的相继制定,党和政府把金融行业放在优先发展的战略地位,以全面促进金融对实体经济升级转型的支撑,加快打造和创新驱动型经济相匹配的多层次资本市场,努力提高中国居民的财产性收入和劳动性收入,为实现“两个一百年”奋斗目标、实现中华民族伟大复兴的中国梦打下坚实的金融基础。

金融管理专业委员会,作为国际视野的开放性平台,新型研究机构 and 高端智库,以顶尖水平的学术研究,实现金融理论的中国实践,为解决国家和社会的重大金融问题提供研究支持,为监管部门的金融决策提供政策分析,为中国金融市场的改革和发展提供新思路 and 新技术。

业务范围:

学术交流、理论研究、书刊编辑、业务培训、国际合作、咨询服务。

依托单位:

北京大学国家金融研究中心

地址:

北京市海淀区颐和园路5号北京大学光华管理学院2号楼348-1



金李

中国管理科学学会常务理事

金融管理专业委员会主任委员

政协第十三届全国委员会经济委员会委员

北京大学光华管理学院副院长

北京大学国家金融研究中心主任

九三学社中央常务委员

研究领域包括国际投融资,风险创投和私募股权,对冲基金,财富管理,家族企业治理与传承,国内以及跨境并购,资本运作等等。

会员 风采



国家能源集团宁夏煤业有限责任公司

国家能源集团宁夏煤业有限责任公司成立于2006年1月18日，是国家能源集团和宁夏回族自治区党委政府合资合作组建的国有能源企业。注册资本**211.1**亿元人民币，其中国家能源集团占51%，宁夏国有资本运营集团公司占49%。2018年生产煤炭**6190**万吨、煤制油化工品**960**万吨。

公司主营业务为煤炭和煤制油化工，经营范围涉及煤炭深加工及综合利用、机械加工制造与维修、能源工程建设等。煤炭板块生产及在建矿井**14**对，洗煤单位1家，煤炭生产能力**6500**万吨/年；煤制油化工板块已建成煤制油、煤基烯烃、煤基甲醇、聚甲醛等**9**个现代煤化工项目，形成了**405**万吨合成油品、**350**万吨甲醇、**200**万吨聚烯烃、**6**万吨聚甲醛、**100**万吨其他化工品的产能规模，年可转化煤炭**3400**万吨。

公司先后荣获全国文明单位、“五一”劳动奖状、民族进步模范单位，以及中央企业先进基层党组织等荣誉称号。

核心价值观

科学和谐，厚德思进

企业精神

责任、创新、厚德、争先

企业使命

提供绿色能源，驱动时代文明

管理 案例

目标传导式绩效管理的 创新与实践

姚敏(国家能源集团宁夏煤业有
限责任公司副总经理)

面对着市场全球化与企业国际化趋势的不断加速,我国企业将不得不全面提升管理水平,降低成本水平,改进产品质量,从而提高企业在全世界经济一体化环境下的市场竞争力。在企业管理中,绩效管理被认为是连接企业战略与人力资源的管理工具,也是保障企业战略落地与运营控制的有效抓手。在西方学者主导的全球管理知识体系下,我国企业的绩效管理设计与实践均建立在西方理论系统基础之上。然而,由于中西方存在制度体系、思维方式、文化内涵等方面明显的情境差异,导致我国企业在设计和实施绩效管理时遇到各种问题。宁煤公司煤制油化工板块绩效管理的实践探索过程中也出现了以下困惑:绩效管理理论缺乏系统性与完整性,未能将企业战略和员工成长充分结合起来;绩效计划的目标传导性不强,未能将企业的战略目标横向传导至员工,纵向传递至岗位;绩效评价与改进缺乏操作性与指导性,未能较好解决定量指标数字化、定性指标定量化考核的问题;绩效结果应用存在一定的局限性,未能体现人力资本的最优化;绩效管理的时效性、动态性较弱,未能做到全过程与全天候跟踪管理等。

管理实践的理论依据与确定的目标

管理实践的理论依据

通过以系统论、控制论为一般性理论基础,战略管理理论、目标管理理论、过程型激励理论与内容型激励理论、职业生涯发展理论为主体基础理论,博弈论、制度经济学、信息经济学、计量经济学、社会比较论等为辅助理论,共同构建目标传导式绩效管理体系。

管理实践所确定的目标:

- (1) 从解决宁煤公司煤制油化工板块企业绩效管理的实际问题出发,运用规范科学的研究方法,探寻解决问题的关键路径;
- (2) 尝试构建完整的企业绩效管理相关的具有系统性特征的理论基础;
- (3) 针对根植于西方政治经济文化土壤的传统绩效管理理论,进行了本土化改造,结合宁煤公司煤制油化工板块企业实际情况,提出目标传导式绩效管理的概念与内涵,并设计科学、适用的管理体系与实施方法;

通过实证研究的方式,在企业内部构建并实施目标传导式绩效管理体系,并先局部试验应用,检验效果显著后,推广至煤制油化工板块内的所有单位进行复制性验证。

目标实现情况和达到的效果

管理实践的目标实现情况：

(1) 完成了绩效管理理论的本土情境化改造，在国内首次提出了目标传导式绩效管理(GCP管理)概念与内涵；

(2) 构建了GCP管理信息化平台，实现了绩效过程的大数据采集分析，颠覆了绩效周期习惯，实现了以信息化为载体的管理方法创新；

(3) 通过单一煤化工生产单位小范围试点试验实施，取得显著效果后，逐步推广至复杂项目群管理、研发、检维修、技改等跨行业、跨专业单位实施，效果均表现优异，既验证了本研究的可复制性与可操作性，也显示了目标传导式绩效管理的广泛推广及应用范围；

(4) 多次参与学术交流与论坛，并由武汉大学举行了对本研究的专家评审会，给出了“研究成果达到了国际领先、国内首创的水平，具有极大的推广应用价值”的评审意见；

(5) 在宁煤公司煤制油化工板块内，构建了以定额为基础，各单位之间内部交易及考核结算的内部模拟市场机制；

(6) 建立了管理标准3801项，技术标准3539项，工作标准2304项；规范了板块内各单位绩效考评指标体系，建立了关键绩效指标库，形成了绩效考评指标手册9册，制定了组织绩效考评指标19724个，岗位绩效考评指标43975个；

(7) 运用优序图法和360°评价法等方法，形成了一套组织、岗位两个层级的调节系数设置模型；

(8) 建立了以员工月度绩效成绩为基准，结合年度获奖、创新、处罚及培训等情况内容的全员绩效档案；

(9) 以四大体系为主线，11个信息化系统为数据提取源，建设了由组织绩效指标模型、岗位绩效指标模型、集成技术模型、任务量化考核模型、绩效分析模型、全员奖金兑现模型和员工成长模型等七大模型所构成的绩效管理一体化平台，确保了目标传导式绩效管理的有效落地。

管理实践所达到效果：

通过三年多的探索与应用，目标传导式绩效管理改进了传统绩效管理存在的共性问题，通过单一煤化工生产单位小范围试点试验实施，取得效果后，逐步推广至复杂项目群的管理、研发、检维修、技改等跨行业、跨专业单位实施，涉及资产千亿元、涵盖管理范围三万余人，在管理、经济及环保等方面均取得了显著效

益。在管理方面，直接促进了煤制油化工板块企业管理水平的大幅度提升，各厂区事故发生率减少77%、中控合格率提升了2%、精益度控制提升了60%以上、员工工作效率提升了10%；在经济方面，有效地提高了各企业的劳动生产率，显著地节约了生产成本，累计创造直接经济效益19.73亿元；在环境方面，显著地降低了单位产品原煤消耗量，累计节省耗煤4.39万吨，直接减少了相应量的污染物排放。目标传导式绩效管理有力促进了煤制油化工基地的发展，为宁煤公司煤制油化工板块的目标实现做出了贡献。

遇到的问题 and 解决问题采取的措施和做法

管理实践中所遇到的问题：

(1) 传统绩效管理理论缺乏系统性与完整性，未能将企业战略和员工成长充分结合起来；

(2) 绩效计划的目标传导性不强，未能将企业的战略目标横向传导至员工，纵向传递至岗位；

(3) 绩效评价与改进缺乏操作性与指导性，未能较好解决定量指标数字化、定性指标定量化考核的问题；

(4) 绩效结果应用存在一定的局限性，未能体现人力资本的最优化；

(5) 绩效管理的时效性、动态性较弱，未能做到全过程与全天候跟踪管理等。

管理实践中所采取的措施和做法：

(1) 企业内部调研。以问卷调查、高层访谈、座谈及观察等方式方法，挖掘宁煤公司煤制油化工板块各单位在绩效管理实践中遇到的困难和问题；

(2) 广泛检索国内外文献，在大量阅读分析的基础上，开展完整的绩效管理基础理论研究，丰富了绩效管理的内涵；

(3) 结合情境完成理论演绎，提出了目标传导式绩效管理的定义和内涵，设计了该管理体系的组成架构，其传导方式就是纵向将组织战略目标转化为年度目标，再分解为指标，层层传递到每个岗位；横向通过对目标和指标完成情况评价，将评价结果与员工薪酬分配和员工职业成长相结合；

(4) 实践实施。依据目标传导式绩效管理的设计，分别建设“四体系、一平台”，即全目标统一、全指标量化的目标管理体系；全

要素整合、PDCA循环的绩效评价体系；责权利相统一、激励约束并重的薪酬激励体系；价值贡献、和谐共赢的员工成长体系；绩效管理一体化平台。建设过程中，先以生产经营较为稳定的甲醇分公司为试点单位进行开展。利用半年多的时间，在试点取得成功的基础上，再向板块内其他单位推广应用，再用一年多的时间，完成整个煤制油化工板块各单位目标传导式绩效管理的推广应用；

⑥效果验证。通过三年多的探索与应用，目标传导式绩效管理体系基本改进了传统绩效管理存在的共性问题，有力促进了煤制油化工基地的发展，不仅能为宁煤公司煤制油化工板块的目标实现做出了贡献，而且为企业的管理工作提供了有效的参考方法。

管理实践的经验与理论总结

本研究通过对当前市场竞争对企业管理提升要求入手，结合各企业绩效管理理论与实施过程中存在的共性问题，以系统论、控制论、激励理论、目标管理理论、战略管理理论为主体基础，以信息论、博弈论、行为科学理论、权变管理理论、制度经济学、计量经济学、社会比较理论等为辅助理论，在理论群的基础上，以绩效管理对企业战略目标完成的传导保障为目的，设计并实施了目标传导式绩效管理。

目标传导式绩效（简称GCP）管理是以企业战略为引领、以目标管理为导向、以组织和员工绩效评价与改进为内容、以薪酬激励为手段，以绩效管理一体化平台为载体，以企业发展和员工成长为目的的绩效管理工具。GCP管理通过“全指标量化、全员性参与、全要素集成、全过程控制、全天候评价、全方位激励”的方式，将战略绩效、组织绩效和全员绩效紧密结合，最终实现精细管理和价值管理为一体的高标准、高效率、高效益的效能可控、和谐共赢的卓越企业目标。GCP管理体系主要由四个子体系即目标管理体系、绩效评价体系、薪酬激励体系、员工成长体系，和一个绩效管理一体化信息平台有机的组成。其中，目标传导是本创新型绩效管理研究的核心内涵，既起到了横向串联“四体系、一平台”的作用，又有着纵向贯穿企业、部门、员工行为一致性的功能。

在以宁煤公司煤制油化工板块为例进行目标传导式绩效管理的实证研究中，形成以下六点经验：一是充分考虑了目标传导式绩效管理设计与实施过程中的系统性、完整性、有效性，从企业的内部资源与外部环境出发，以目标传导为主线，传导机制为保障来搭建绩效管理模型；二是以目标传导作为创新型绩效管理的主线，即横向串联四体系一平台，又纵向贯穿企业、部门、员工行为一致；三是设计关键绩效指标体系时，以企业战略目标为出发点，逐级设计目标使命，结合该层级与岗位的业务重点，形成了各层级与岗位的关键绩效指标体系；四是总结与创新了定性指标量化的考核评价方法，使绩效考核工作的科学性和可操作性进一步加强。五是丰富了绩效管理的内涵，以薪酬激励与员工成长作为目标传导机制的保障体系，即是绩效管理结果的应用也是绩效管理有效性的保障；六是搭建了一体化信息平台，实现目标行为与考评的全过程跟踪与全天候评价，解决了企业内部信息不对称的问题。

此外，本研究注重理论研究和实践研究相结合。因此，本研究所定义并设计的目标传导式绩效管理模型既有改变粗放式管理为精细化管理的作用，也有助于加强企业基础管理。

管理实践成果的反响与评价

管理实践成果的鉴定、获奖情况

2018年4月26日，宁夏科技咨询评估中心组织中国工程院院士张勇传、刘人怀等专家对神华宁夏煤业集团有限责任公司研究完成的“目标传导式绩效管理研究与实践”项目进行了科技成果评价。评价委员会通过实地考察、听取汇报、查阅有关资料、质询和评议后，形成如下意见：

一、项目描述：项目在深入研究企业绩效管理问题及绩效管理理论上，针对神华宁夏煤业集团煤制油化工板块单位的实际特征，对绩效管理理论进行了丰富、完善，解决了传统绩效管理操作性差、时效性差等问题，研究了企业绩效管理定义、方法、体系，研究了基于中国经验、符合中国国情的绩效管理模式。

二、成果主要创新点如下

- 1、提出了目标传导式绩效管理新模式，研发了该管理应用模块。
- 2、运用多种科学理论和方法，提出了关于组织、岗位两个层级的绩效调控系数及薪酬分配数学模型，该模型通过实践检验，具有科学性和可操作性。
- 3、构建了以大数据挖掘、云计算分析为载体的信息化平台，通过系统集成、跨业务网络协同，全面承载了多目标传导式绩效管理新模式，强化目标传导机制，实现绩效管理的数字化、可视化，丰富完善了企业实证研究的方法。

三、研究成果已成功应用于神华宁煤集团内复杂项目群的管理、研发、质检、检维修、技改、煤炭开采等多专业领域，具有显著的经济效益和社会效益。经过六年多管理应用实践，该研究具有重要的推广应用价值。

综上所述，评价委员会一致认为：项目创新显著，成果达到了国际领先水平，具有极大的推广应用价值，符合科技成果评价要求，通过自治区科技成果评价。

建议：进一步加强推广应用。

专家评价与社会反响

2017年11月20日，武汉大学组织举行了《目标传导式绩效管理的创新与实践》专家评审会，经过专家们的实地考察与项目完成单位的研究报告，并进行了质询和评议后，形成如下评审意见：本项目丰富了项目管理和企业生产运行的绩效管理理论。在深入研究传统绩效存在的问题以及绩效管理理论发展脉络基础上，针对煤制油项目建设和运行实践的情境化特征，提出目标传导式绩效管理理论框架，该理论体系包含目标管理体系、绩效评价体系、薪酬激励体系、员工成长体系四个部分，通过传导机制，把公司战略转化为公司的具体目标，把目标与绩效评价、薪酬激励、员工成长相结合，丰富和完善了绩效管理理论，实现了“人人有职责、事事有程序、干事有标准、过程有痕迹、绩效有考核、改进有保障”的管理效果。

武汉大学专家评审委员会认为本项目具有以下创新性和特色：

(1)传统绩效管理理论根植于西方政治经济文化土壤，当管理环境和文化出现差异时，如何对该理论体系进行本土化改造，从而更好地探讨集体主义文化背景下的绩效管理问题，构建符合中国国情、彰显中国特色、基于中国经验的综合绩效管理体系具有重要的理论意义与应用价值，本项目对此做出了卓有成效的研究。

(2)本项目克服了传统绩效管理理论体系注重实现企业发展的大目标，而忽略员工成长的小目标的弊端，有机地融合了两个目标，实现了企业和员工的双赢发展，在对人力资源柔性管理理论方面做出突破。

(3)本项目构建的智能型的绩效一体化信息平台，综合安全类信息系统、生产类信息系统、经营类信息系统、党建类信息系统等，随着大数据时代的来临，借助数据信息整合，在对员工实现绩效考核的同时，让数据的价值最大化地被企业挖掘使用。

综上所述，专家组认为该项目的研究成果达到了国际领先、国内首创的水平，具有极大的推广应用价值。

管理实践成果的效用与价值

管理实践成果的先进性、重大突破或实质性创新

(1)首次构建了完整的绩效管理支撑理论体系，即以系统论、控制论作为一般性理论基础；以战略管理理论、目标管理理论、过程型激励理论与内容型激励理论、职业发展理论为主体基础理论框架；以博弈论、制度经济学、信息经济学、计量经济学、社会比较论等为辅助理论，共同构建基础理论体系；

(2)首次提出了目标传导式绩效管理(GCP管理)概念与内涵，即以企业持续发展与员工成长为最终目的、以全员参与的目标管理与绩效循环为过程、以全方位的激励应用为保障、以信息化平台为载体，包含了目标管理体系、绩效评价体系、薪酬激励体系、员工成长体系的具有系统性、完整性的目标传导式绩效管理体系；

创新了以信息化为载体的管理方法,通过系统集成、网络协同,构建了全员性参与、全要素整合、全过程跟踪、全指标量化、全天候评价、全方位激励的GCP管理信息化平台,实现了绩效过程的大数据采集分析,颠覆了绩效循环周期时长。

取得的经济效益和社会效益

目标传导式绩效管理体系通过自2012年实施以来,取得了显著的管理成效:

直接经济效益:

目标传导式绩效管理体系应用于煤制油化工板块后,各生产装置主要生产能耗大幅降低,2012年至2015年成本累计节约19.73亿元,其中:

(1)烯烃一分公司:聚丙烯装置

2012年-2013年成本降低=(8377.4-7266.5)元/吨*62.99万吨=69975.6万元

2013年-2014年成本降低=(7266.51-7086.6)元/吨*67.18万吨=12086.4万元

2014年-2015年成本降低=(7086.6-6627.14)元/吨*123.34万吨=56669.5万元

成本降低产生效益=(2012年-2013年成本降低)+(2013年-2014年成本降低)+(2014年-2015年成本降低)=138731.7万元

(2)甲醇分公司:甲醇装置

2012年-2013年成本降低=(1977.14 -1813.59)元/吨*86.9万吨=14212.5万元

2013年-2014年成本降低=(1813.59-1676.63)元/吨*91.89万吨=12585.3万元

2014年-2015年成本降低=(1676.63-1441.68)元/吨*98.02万吨=23029.8万元

小计:49827.5万元

(3)甲醇分公司:聚甲醛装置

2013年-2014年成本降低=(8520.14-7967.05)元/吨*4.98万吨=2754万元

2014年-2015年成本降低=(7967.05-6969.80)元/吨*6万吨=5983万元

小计:8737.88万元

成本降低产生效益:甲醇装置+聚甲醛装置=58565.4万元

间接经济效益:

各实施单位的产量、安全、质量、工效等绩效指标均取得了明显提升,间接经济效益显著。具体列举如下:

(1)产量:甲醇产量由2012年的85.26万吨,上升至2015年的96.69万吨,上升了13.41%;聚甲醛产量由2013年的5.07万吨,上升至2015年的6万吨,上升了18.34%;聚丙烯产量由2012年的40.48万吨,上升至2015年的92.65万吨,上升了56.31%。

(2)安全管理:煤制油化工板块安全事故发生起数由2012年的105起,下降至2015年的28起,降低了73.33%。

(3)中控合格率:甲醇分公司中控合格率由2012年的92.71%,上升至2015年的94.93%,提升了2.22%;烯烃一分公司中控合格率由2012年的87.85%,上升至2015年的95.12%,提升了7.27%。

(4)工作效率:2013年煤化工分公司下达任务并跟踪督办完成3165项,完成率76%,煤制油指挥部共下达督办5795项,完成率83%;2015年煤化工分公司共下达督办完成4663项,完成率88%,完成率比2013年度上升12%,煤制油指挥部共下达督办16247项,完成率89%,完成率比2013年度上升6%。

(5)资源消耗:甲醇厂原煤单位产品消耗量由2012年的2.66吨,下降至2015年的2.6吨,降低了2.26%;烯烃公司原煤单位产品消耗量由2012年的7.93吨,下降至2015年的7.68吨,降低了3.15%。

社会效益

目标传导式绩效管理体系在宁煤公司甲醇分公司成功实践应用后,已广泛应用于宁煤公司煤制油化工板块复杂项目群管理、研发、检维修、技改等跨行业、跨专业各单位,涉及资产千亿元、管理范围三万余人,均取得了优异效果,累计创造直接经济效益19.73亿元,获得了多位国内顶级专家的高度评价。同时,已有多家国内外单部提出参观、学习、借鉴及购买管理咨询服务的意向。课题研究构建了符合中国国情、彰显中国特色、基于中国经验的综合绩效管理体系具有重要的理论意义与应用价值,是践行习近平总书记视察宁煤公司煤制油化工基地发出的“社会主义是干出来的”伟大号召的生动实践。

管理实践成果的应用与推广

1、管理实践成果的适用范围,可操作性、可复制性

目标传导式绩效管理体系在宁煤公司甲醇分公司成功实践应用后,已广泛应用于宁煤公司煤制油化工板块复杂项目群管理、研发、检维修、技改等跨行业、跨专业各单位,涉及资产千亿元、管理范围三万余人,均取得了优异效果,累计创造直接经济效益19.73亿元,获得了多位国内顶级专家的高度评价。同时,已有多家国内外单部提出参观、学习、借鉴及购买管理咨询服务的意向。即验证了本研究的可复制性与可操作性,也显示了目标传导式绩效管理的广泛推广及应用范围。

2、对推广应用的建议和应注意的问题

本项目研究问题复杂,调研角度层级多,既有实践问题,也有理论难题,创新难度极大,研究团队来源以企业自有人员为主,相对单一,未来将更多的与国内一流高校专家学者交流,力争在管理的中国理论方向中实现重大突破性创新。

同时,课题研究内容交叉边界广泛、涉及理论庞杂,实践实施过程难度大,造成课题的实践推广范围仍不够广泛,未来本课题将以管理咨询服务输出的形式更多的应用企业中,在创造经济效益的同时为企业管理提供有效工具。

CONTACT US

中国管理科学学会

☎ 010-51893659

✉ cmss@mss.org.cn

🏠 北京市海淀区大柳树路2号8号楼308室



扫码关注公众号