



ENN 新奥

管理重构与 i Come 建设思路汇报

二〇一七年十一月

iCome的定位和价值

管理重构的抓手



制度规则固化的载体



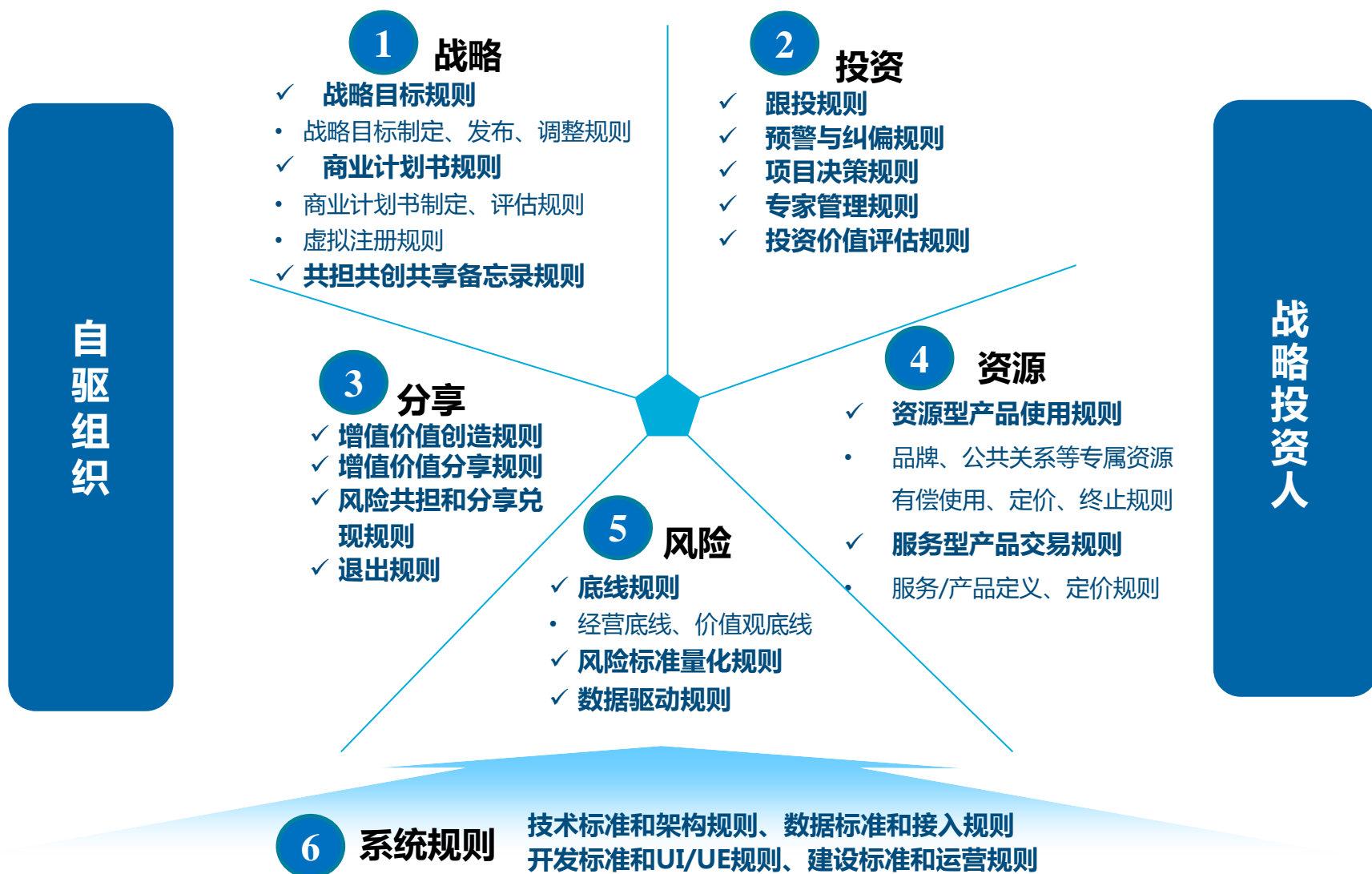
iCome



iCome连接自驱组织与战略投资的关系图



管理重构下的制度规则



1.1 管理重构下的战略赋能



1.2 战略赋能规则、标准

提出战略目标

评估商业计划书并决策

签署共担共创共享备忘录

规则

- 战略目标制订规则
- 战略目标发布规则
- 战略目标调整规则
- 自驱组织“三公”竞标规则
- 商业计划书制订规则
- 商业计划书评估规则
- 自驱组织注册规则
- “三共”备忘录制订规则
- “三共”备忘录沟通规则
- “三共”备忘录签署规则

标准

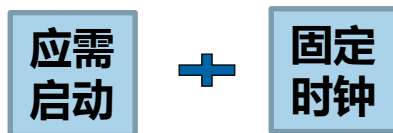
- 战略目标标准
- 商业计划书制订标准
- 商业计划书评估标准
- 评估专家标准
- “三共”备忘录制订标准

工具

- 战略目标制订指导书
- 商业计划书制订指导书
- 共担共创共享备忘录制订指导书

1.3 战略赋能的核心逻辑

固定时钟形成基本战略节奏；应需启动相关场景，及时响应战略需求



1-8月

9-12月

次年1月底前

提出战略目标

评估商业计划书并决策

签署共担共创共享备忘录

战略投资人（或其代理人）基于使命愿景，提出战略目标，为自驱组织提供事业机会

自驱组织提交商业计划书，竞争事业机会；战略投资人（或其代理人）评估商业计划书并决策（战略投资、选择自驱组织、批准商业计划书等）

战略投资人（或其代理人）与自驱组织签订共担共创共享备忘录，明确事业共担、价值共创、价值共享规则



战略赋能群提供智慧支持

战略目标模型

商业计划书

共担共创共享备忘录

- 事业愿景对战略目标的要求
- 市场趋势预测及市场定位要求
- 战略投资人对资产回报的要求
- 相关数据与模型支撑

- 超越战略目标的自驱目标
- 达成自驱目标的关键策略
- 经营计划与预算
- 相关数据与模型支撑

- 事业共担规则
- 自驱组织所创造的增量价值核算规则
- 增量价值共享规则

1.4 战略赋能系统功能总览

提出战略目标

评估商业计划书并决策

签署共担共创共享备忘录

功能

- 战略目标制订功能
- 战略目标发布功能
- 战略目标调整功能

- 自驱组织“三公”竞标功能
- 商业计划书制订功能
- 商业计划书评估功能
- 自驱组织注册功能

- “三共”备忘录制订功能
- “三共”备忘录沟通功能
- “三共”备忘录签署功能

模型

- 战略目标测算模型

- 自驱目标测算模型
- 计划预算模型

- 价值核算模型
- 价值共享测算模型

数据

- 市场洞察数据
- 商机洞察数据
- 历史经营数据
- 行业对标数据
-

- 市场洞察数据
- 商机洞察数据
- 历史经营数据
- 行业对标数据
-

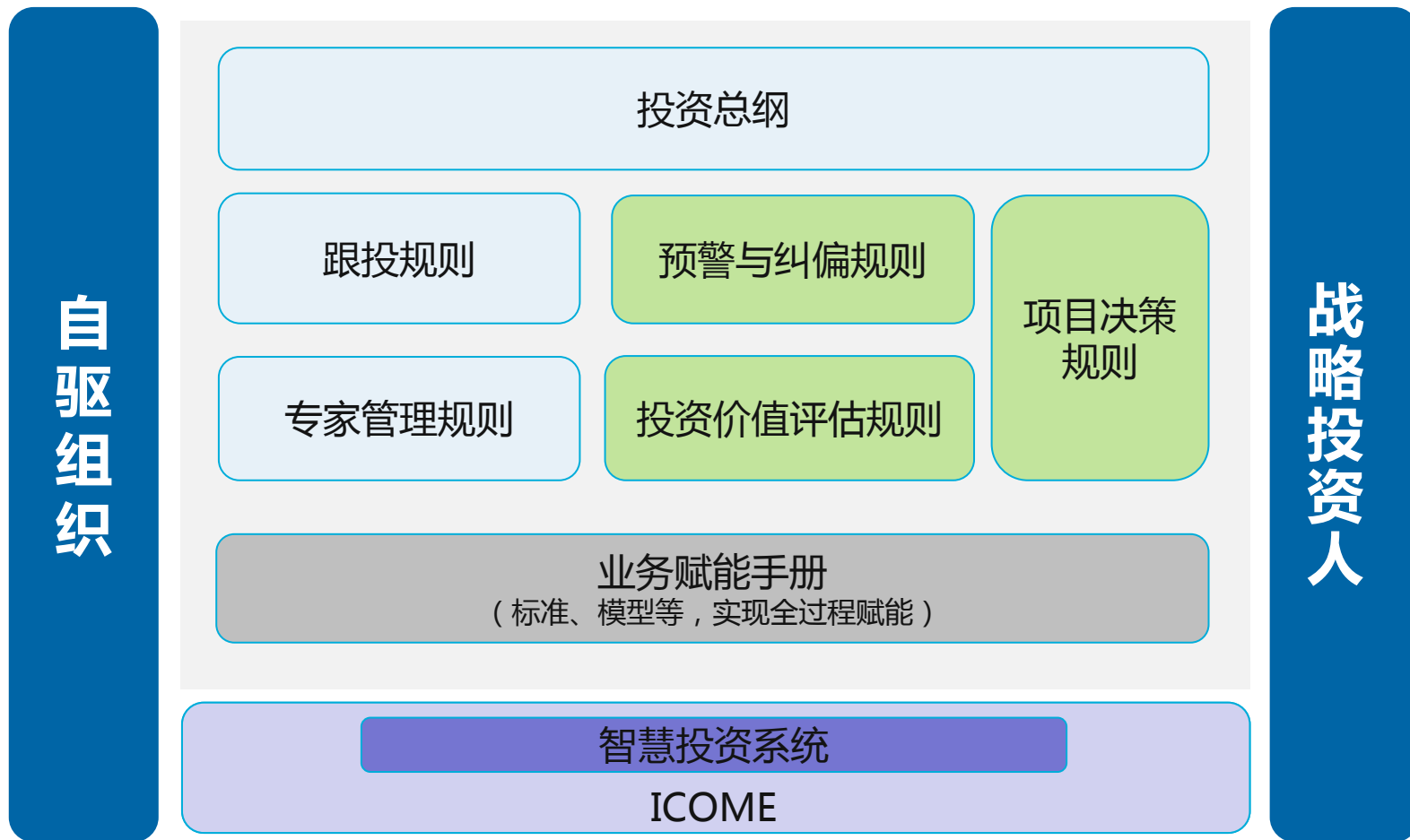
- 战略目标数据
- 自驱目标数据
- 目标达成评估数据
- 价值贡献因子
-

2.1 管理重构下的投资赋能



2.2 投资赋能制度规则框架

- 投资总纲+五个规则+赋能手册+智慧投资系统



2.3 投资赋能核心逻辑



2.4 投资赋能系统功能总览

	项目负责人	专家/风控	决策人
功能	<ul style="list-style-type: none">• 全方位投资赋能功能• 激励和跟投评估功能• 偏差诊断和纠偏功能• 投资全生命周期管理功能	<ul style="list-style-type: none">• 项目评议/问答功能• 专家支招功能• 项目横向和纵向对比功能• 专家评审激励功能	<ul style="list-style-type: none">• 投资全景浏览功能• 热点项目追踪功能• 价值评估功能• 投资决策功能
模型	<ul style="list-style-type: none">• 投资和财务测算模型• 风险预警模型	<ul style="list-style-type: none">• 投资项目数据检测模型• 项目横向纵向对比模型	<ul style="list-style-type: none">• 投资项目统计分析模型• 价值评估模型
数据	<ul style="list-style-type: none">• 投资项目数据• 偏差诊断与纠偏数据• 跟投数据• 激励数据• 投后管理数据	<ul style="list-style-type: none">• 投资项目数据• 评审激励数据• 价值评估数据• 风控预警数据• 偏差诊断与纠偏数据	<ul style="list-style-type: none">• 投资全景数据• 人员评价数据• 偏差诊断与纠偏数据• 跟投数据• 价值评估数据

3.1 管理重构下的价值分享

重构前

重构后

关系

- 价值分享定义不清晰
- 越俎代庖，管控人工成本及内部分配方案

- 根据战略投资人与自驱组织的关系，清晰定义尽责分享与自驱分享
- 成本与分配回归自驱组织，自驱组织自运转

规则

- 激励目的：达成目标
- 不明确分享给谁

- 激励自驱超越战略目标
- 精准分享到价值创造与增值的环节和人才

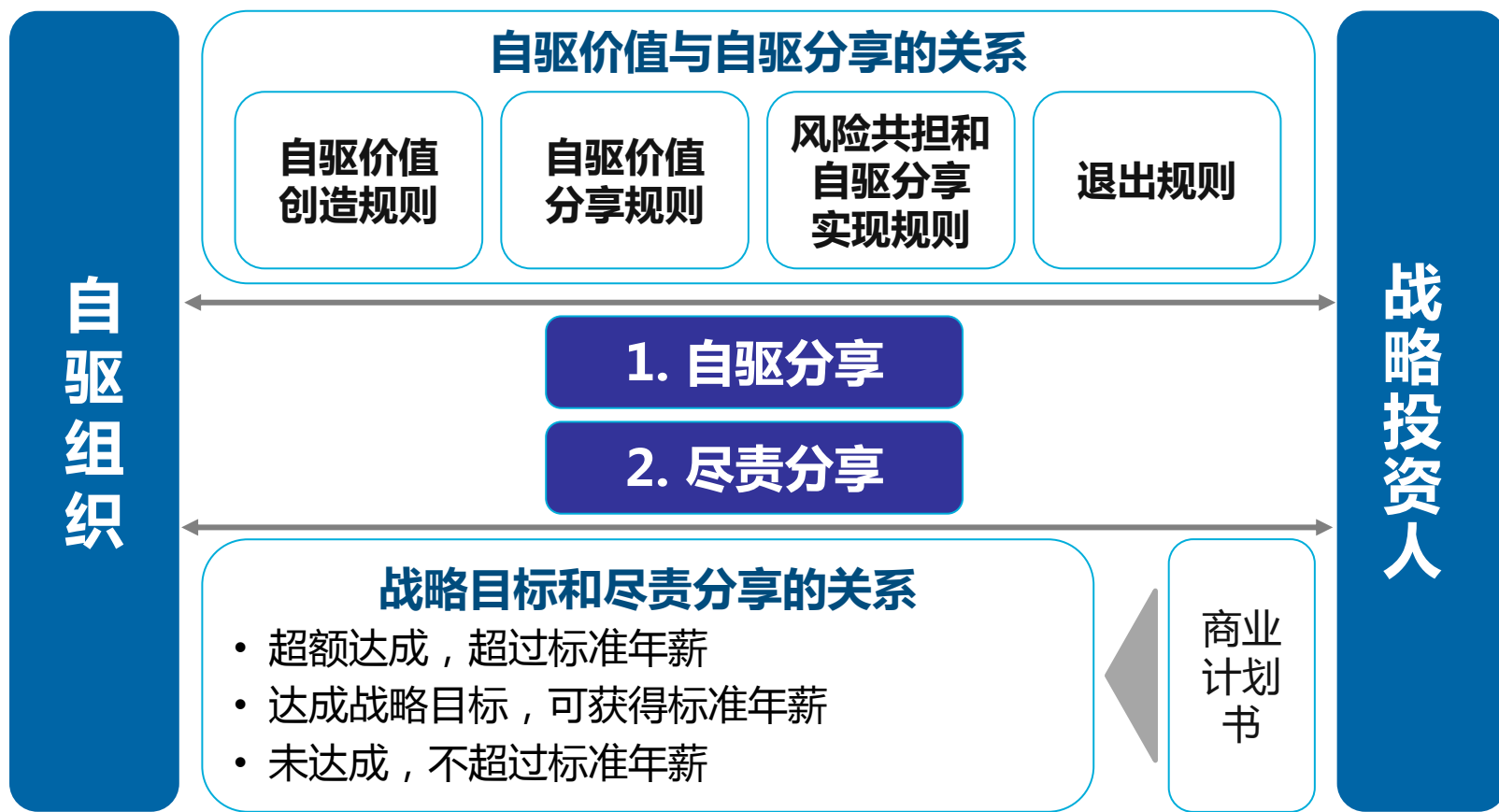
方法

- “授之以鱼”：给方案

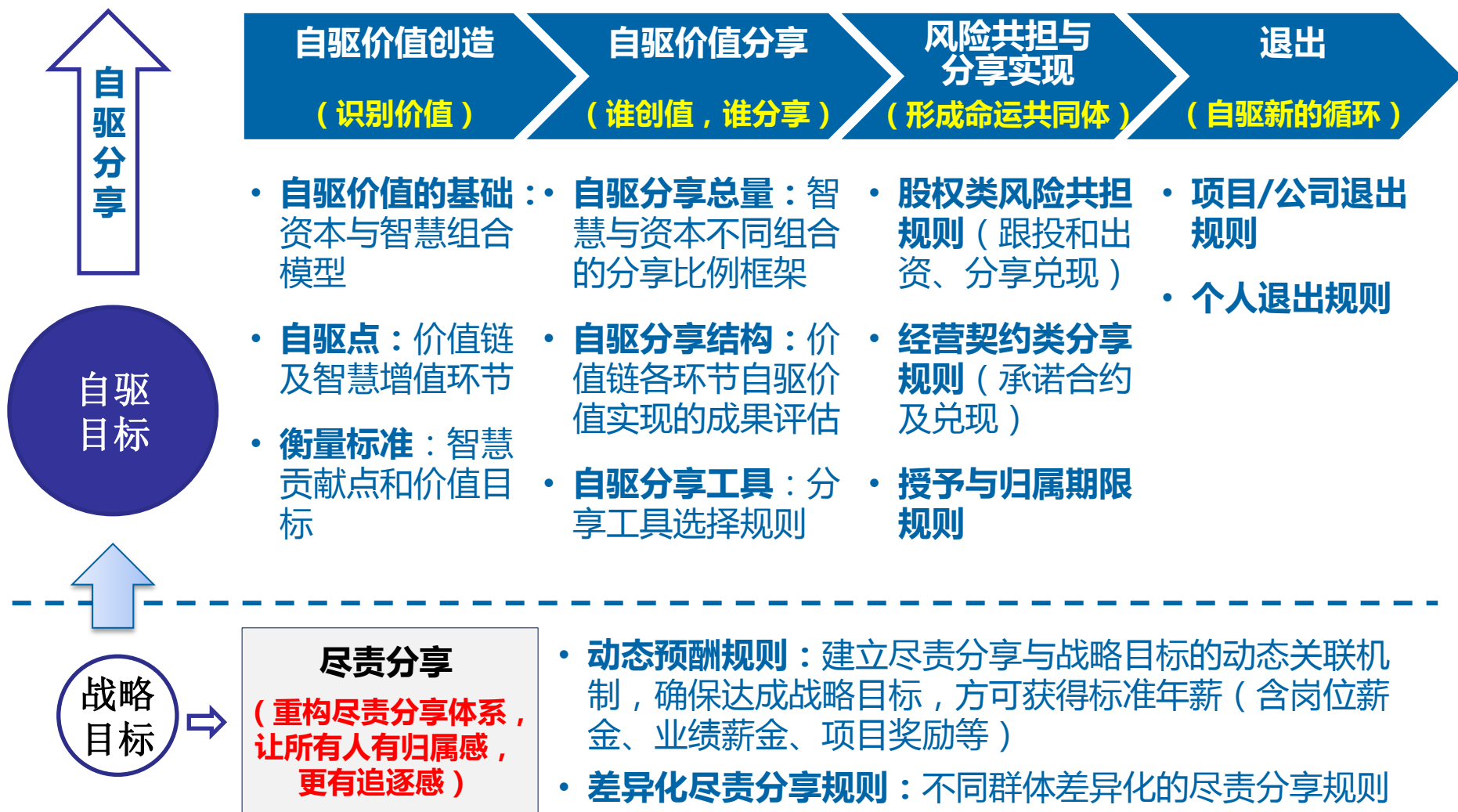
- “授之以渔”：赋能给方法

3.2 价值分享规则框架

从投资人和自驱组织的关系出发，以自驱组织承担的角色及贡献为基础，明确自驱组织的自驱分享机制和尽责分享机制



3.3 价值分享的逻辑和要点



3.4 分享的系统功能总览

	自驱/尽责价值创造	自驱/尽责价值分享	风险共担与分享兑现	退出
功能	<ul style="list-style-type: none"> 价值衡量功能 	<ul style="list-style-type: none"> 价值分享总量和结构确定功能 价值分享工具建议功能 价值评估功能 	<ul style="list-style-type: none"> 价值分享对标与偏差预警功能 价值分享数据看板 价值分享兑现功能 	<ul style="list-style-type: none"> 价值分享跟踪与偏差预警功能 退出功能
模型	<ul style="list-style-type: none"> 价值衡量模型 智慧价值创造点及衡量模型 	<ul style="list-style-type: none"> 价值分享总量模型 价值分享结构模型 	<ul style="list-style-type: none"> 价值分享对标与预警模型 价值分享兑现模型 	<ul style="list-style-type: none"> 退出模型
数据	<ul style="list-style-type: none"> 战略目标数据 自驱目标数据 业务经营数据 市场估值数据 	<ul style="list-style-type: none"> 价值分享比例数据 	<ul style="list-style-type: none"> 战略目标数据 自驱目标数据 业务经营数据 市场估值数据 自驱价值分享比例数据 个人出资比例及金额 自驱价值分享数据 	<ul style="list-style-type: none"> 战略目标数据 自驱目标数据 业务经营数据 市场估值数据 自驱价值分享数据 退出公允价格数据

4.1 管理重构下的资源赋能

重构前

重构后

价值

- 资源价值不清
- 有偿与无偿并存

- 资源价值清晰

规则

- 资源配置规则不清
- 服务与管理模糊

- 市场交易为主
- 行政配置为辅
- 资源使用次序明确
- 资源交易规则清晰

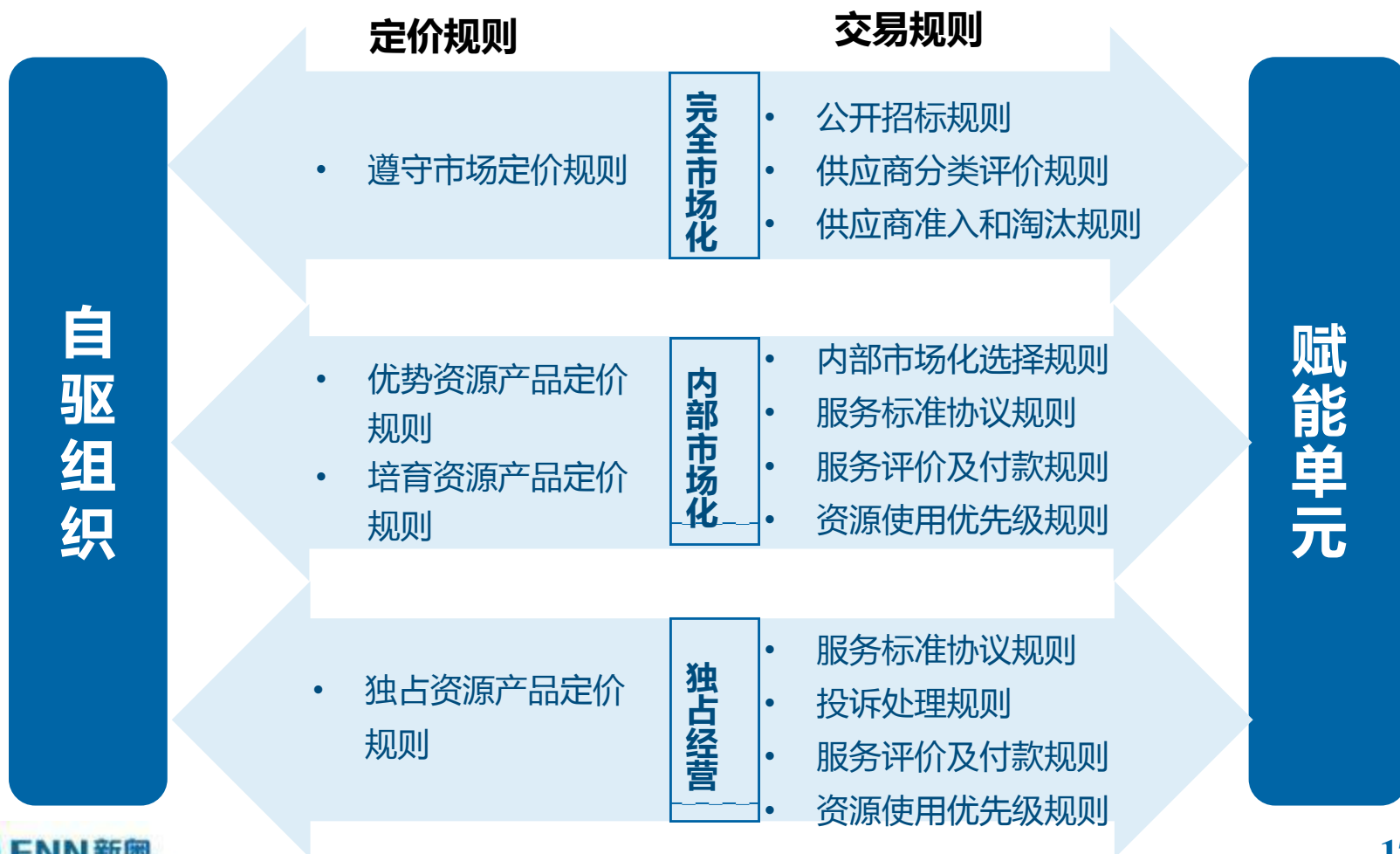
评估

- 资源管理价值无从评估

- 赋能单元价值创造清晰

4.2 资源赋能整体规则框架

按照交易关系分类，从定价规则、交易规则、资源利用优先级以及价值分享规则入手，驱动资源的高效使用



4.3 资源赋能逻辑要点



4.4 资源赋能系统功能总览

	定价规则	交易规则	价值创造与评估	价值分享
功能	<ul style="list-style-type: none">资源分类查询价格公示历史价格查询外部价格信息	<ul style="list-style-type: none">平台招投标功能发单抢单功能交易数据采集功能标准服务协议文本存储查阅功能	<ul style="list-style-type: none">赋能单元评价功能黑名单及解锁功能满意后付款功能服务投诉及处理功能	<ul style="list-style-type: none">与3.4价值分享系统功能一致
模型	<ul style="list-style-type: none">资源分类标准或模型价格分析模型	<ul style="list-style-type: none">评标模型	<ul style="list-style-type: none">赋能单元满意度评价模型赋能单元评价分级模型	
数据	<ul style="list-style-type: none">历史价格信息外部参照信息	<ul style="list-style-type: none">历史交易数据招投标文件及价格发单抢单记录	<ul style="list-style-type: none">质量信息评价信息投诉信息付款信息	

5.1 管理重构下的风险赋能

原有的风控体系

管理重构下的风险赋能

转方式

数据驱动

iCome

- 完备的制度标准、全层级的风控组织、严格的审计问责！
- 为什么风险事件重复发生？



过去和现在

未来

5.2 风险赋能规则要点

1

坚守底线原则

- ✓ 价值观底线
- ✓ 经营底线（守法、合规、战略一致性）

2

标准量化原则

- ✓ 任何业务及赋能场景必须包含风险列表（准确的风险识别、明确的数据要求、清晰的风控逻辑、合理的报警阈值）
- ✓ 由原来风险事件审计升级到标准、规则以及场景审计

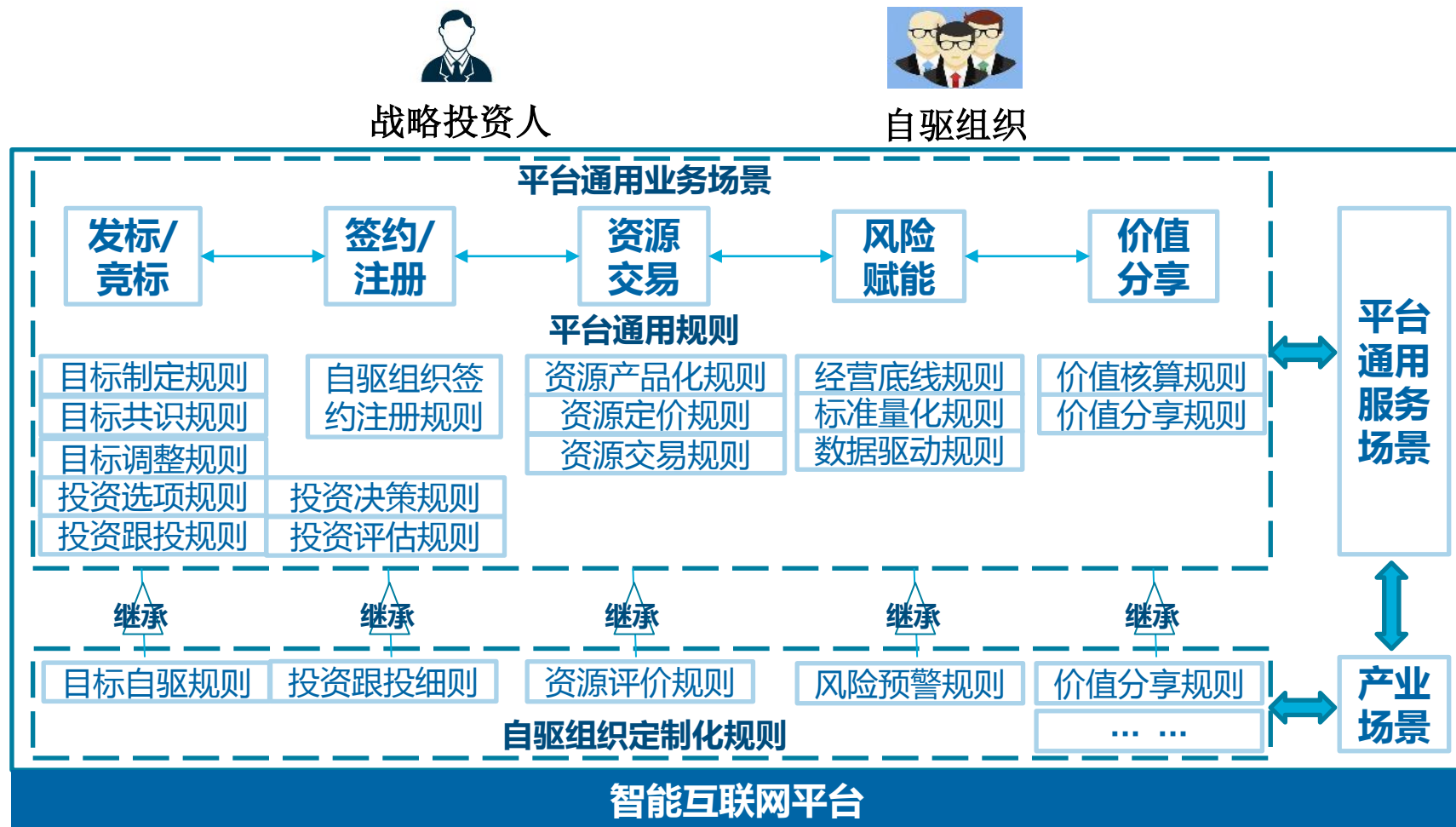
3

数据驱动原则

- ✓ 风险数据标准必须通过iCome嵌入到业务场景中
- ✓ 风险控制逻辑必须通过iCome模型化
- ✓ 风险监测预警必须通过iCome自动实时化
- ✓ 风险自我纠偏需要通过iCome提供预案和专家资源赋能

6.1 智慧企业平台建设业务架构图

以价值创造为核心，聚焦自驱组织和战略投资人的创投关系和运转机制规则，依托智能互联网技术平台，实现“自驱组织+赋能平台”管理体系的落地



6.2 智慧企业平台建设技术架构图

承接集团“两个生态圈、一个平台”的战略目标，基于新奥集团智能互联网平台，明确“四个统一”的系统建设技术标准体系，打造两大生态圈平台，业务应用场景全面接入iCome，实现从数字到智能的技术体系升级



6.3 制度规则列表（系统）

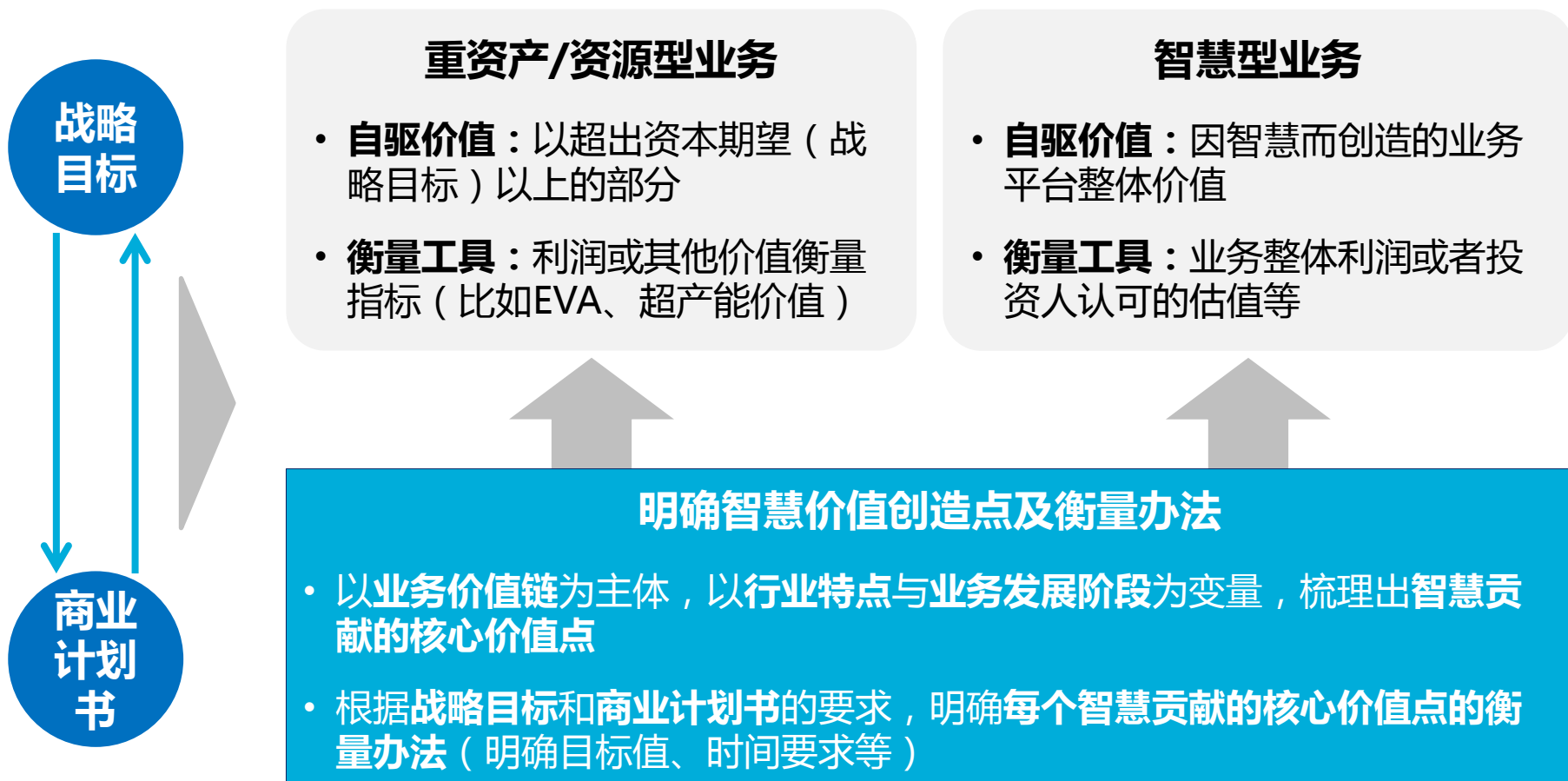
维度	一级目录	二级目录	要点内容
系统	技术标准和架构规则	1.整体技术要求 2.平台整体架构规范 3.通用统建系统范围 4.自建业务场景技术标准 5.UE设计规范 6.UI设计规范	✓ 明确智慧企业平台（IaaS/PaaS/SaaS）建设整体技术要求、框架标准、通用统建平台服务功能场景范围、自建业务场景的技术要求和接入标准，为集团智慧平台建设提供技术先进、标准清晰、通用服务能力共享、可持续迭代的智能互联技术保障体系 ✓ 明确平台建设的UE框架标准和开发要求，提供通用服务能力，规范自建场景的UE框架，实现千人千面和互联互通 ✓ 明确平台的UI规范，确保美观易用、风格一致、协调统一
	数据标准和接入规则	1.基于CIM模型的数据规划标准 2.统一的主数据管理标准 3.数据质量标准和体系要求 4.数据接入标准和技术要求 5.数据安全标准	✓ 明确智慧企业平台数据规划标准要求（CIM） ✓ 基于战略和智慧运营要求，统一主数据（客户、产品、供应商、物料、设备、组织、人员、科目.....）标准和建设要求 ✓ 建议统一的数据治理体系（元数据、数据质量和血缘关系等） ✓ 明确移动互联、物联网的数据接入标准，实现业务信息流、资金流、票据流、时空信息流、物流（含物的状态）、人员信息等关键业务信息的互联及贯通 ✓ 明确数据安全底线要求和技术保障体系
	开发标准	1.开发技术标准 2.开发/测试/发布环境要求	✓ 明确智慧企业平台建设的开发技术标准 ✓ 提供标准、高效、稳定的开发、测试、发布环境 ✓ 实现技术研发协同、知识文档高效安全管理、场景测试的集成互联
	建设标准和运营规则	1.项目立项准入规范 2.项目建设管理规范 3.项目建设评价标准 4.平台运营SLA 5.平台运营交易规则	✓ 按照产品研发要求对项目全生命周期进行管理，明确各阶段的规范要求，产品负责团队基于SLA达标情况实现共担、共创、共享 ✓ 明确平台标准服务定义、交付标准、交易规则和结算标准



谢谢！

附件1 分享规则要点：自驱价值创造规则

自驱组织的自驱分享是以**战略目标的实现**为前提，以**自驱价值**为基础，首先要明确不同业务类型的自驱价值是什么以及如何衡量



附件2 分享规则要点：自驱价值分享规则

自驱组织的自驱分享是以**战略目标的实现**为前提，以**自驱价值**为基础，首先要明确不同业务类型的自驱价值是什么以及如何衡量

战略目标实现是进行分享的前提

自驱分享总量的确定

- **重资产/资源型业务**：根据不同业务类型以及智慧贡献的情况确定，**分享不高于自驱价值的20%**
- **智慧型业务**：根据不同业务类型以及智慧贡献的情况确定，**分享不高于自驱价值的40%**

自驱分享结构的确定

- 根据每个智慧贡献的核心价值点的价值大小，将总分享比例分配到每个核心价值点
- 没有达到核心价值点的衡量指标，将不能获得此部分的分享

自驱分享工具的选择

- 根据行业特点、业务特点、人群特点，确定有针对性的自驱分享工具
- 智慧型业务可选择股权类工具进行分享，以激发智慧与资本形成事业共同体

附件3 分享规则要点：风险共担和自驱分享实现规则

风险共担的基本原则

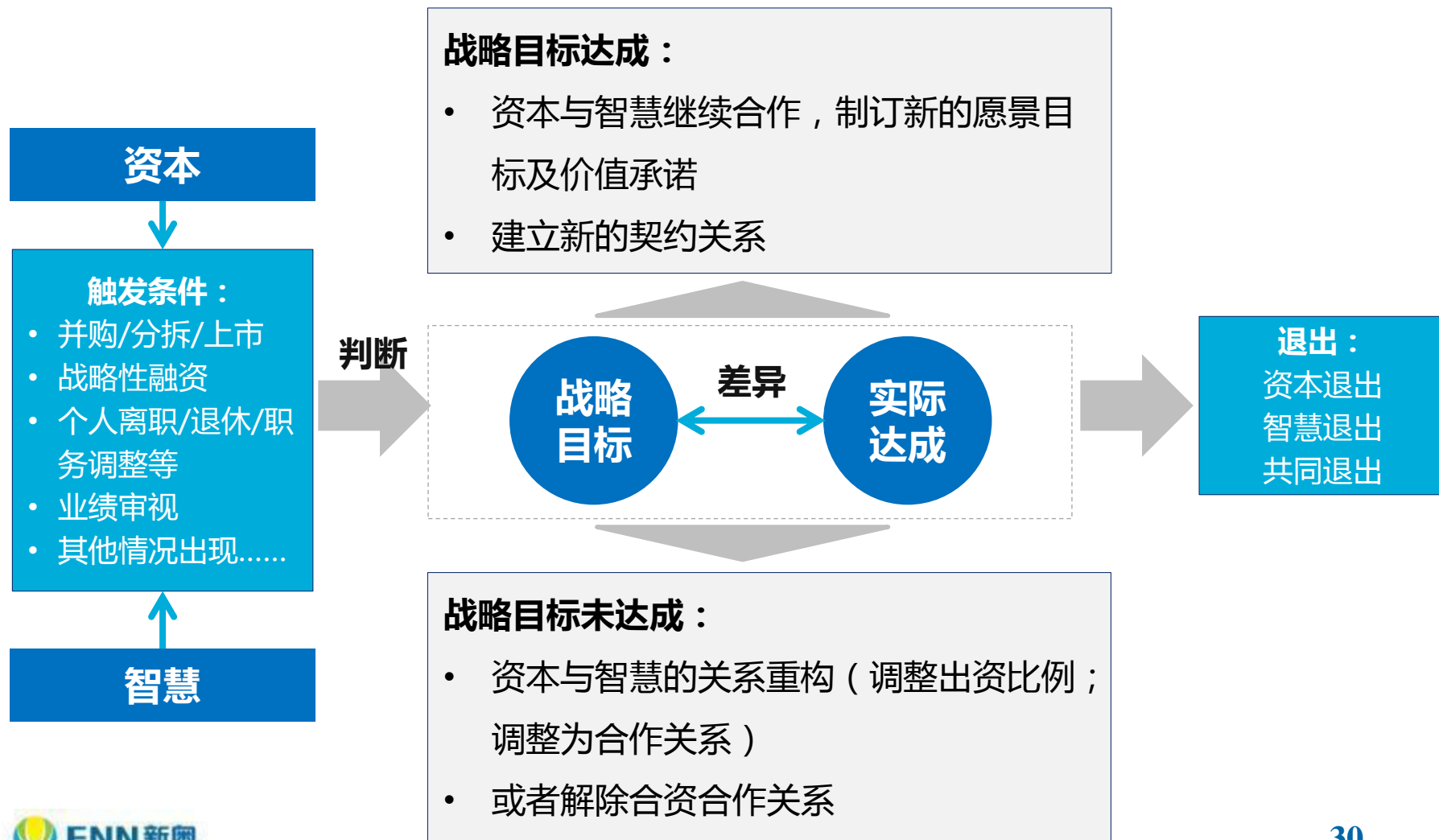
- 当使用股权作为分享工具时，智慧资本以**出资的方式**进行风险共担
- 出资的价格确定，根据不同业务类型制定不同的出资价格确定方式，与战略投资人达成共识，可参考如下方式：
 - 注册资本价格
 - 2-3倍PE价格
 - 当期每股净资产价格
 - 协议价格
 -
- 对非股权分享工具，采用承诺合约方式，实现风险共担

自驱分享实现的基本原则

- 根据价值承诺达成情况按约定的规则释放兑现
- 自驱分享的前提条件：
 - 战略目标达成
 - 个人价值承诺达成
- **释放方式**：原则上设定3-5年周期，每年释放不超过总量的30%
- 自驱分享的收益可在组织内循环滚动再利用，实现持续的共担共建共享，提供新的投资机会并获得新的投资收益

附件4 分享规则要点：退出规则

根据不同的触发条件，资本与智慧重构合作关系



附件5 分享规则要点：尽责分享



在符合共识的愿景和文化价值观的框架下，由自驱组织自主确定尽责分享机制，并在商业计划书评审阶段与投资人达成共识

