

## 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** 

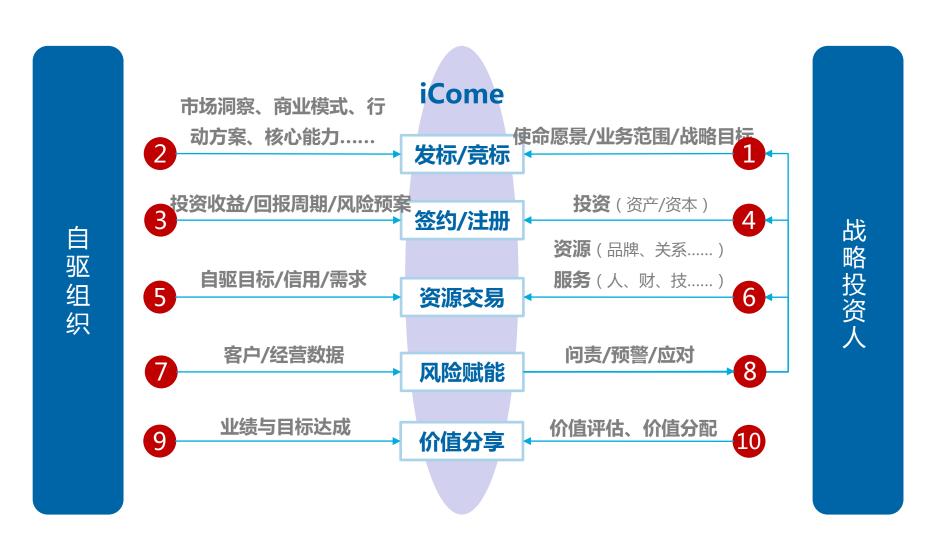




资源/服务的交易平台



## 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

自 驭 组 织



- 战略目标规则
- 战略目标制定、发布、调整规则
- 商业计划书规则
- 商业计划书制定、评估规则
- 虚拟注册规则
- ✓ 共担共创共享备忘录规则

## 投资

- 跟投规则
- 预警与纠偏规则
- 项目决策规则
- 专家管理规则
- 投资价值评估规则

- ✓ 增值价值创造规则
- ✓ 增值价值分享规则
- ✓ 风险共担和分享兑 现规则
- ✓ 退出规则

## 风险

- ✓ 底线规则
- 经营底线、价值观底线
- ✓ 风险标准量化规则
- ✓ 数据驱动规则

## 资源

- 资源型产品使用规则
- 品牌、公共关系等专属资源 有偿使用、定价、终止规则
- 服务型产品交易规则
  - 服务/产品定义、定价规则



技术标准和架构规则、数据标准和接入规则 开发标准和UI/UE规则、建设标准和运营规则



战 略投资人

## 1.1管理重构下的战略赋能

#### 重构前

重构后

目标

• 目标博弈:上下之间博弈, 最终确定战略目标 • 战略目标与自驱目标:战略投资 人提出战略目标,自驱组织提出 超越战略目标的自驱目标

团队

• **固定团队**:固定团队提交三一计划与预算,获得资源

• 引进竞争:不同自驱组织提交商业计划书,竞争事业机会

评估

• 绩效考核:基于战略目标和 衡量标准,给出评分

• 价值核算:基于规则核算自驱组织所创造的增量价值,作为价值 共享的基础

分享

ENN新興

• **奖金浮动**:结合奖金基数和 评分,进行奖金浮动 价值共享:根据不同要素(资产、 资金、品牌、智慧等)的价值贡献因子,实现增量价值共享

## 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"竟标规则
- 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

应需 启动



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

- 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

#### 商业计划书

- 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

#### 共担共创共享备忘录

- 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

#### 重构前

#### 重构后

• **利益共同体**:利益分享、风险共

• **耳聪目明**:实现投资项目全生命

核心

・流程

・关键人员

关系

• **雇佣关系**:为了绩效和激励 而拿项目,重数量,轻质量

・管控关系

・赋能关系

数据

· 信息碎片化/不对称: 投前信息不透明,数据缺失,关键信息不准确。

周期的实时、透明和准确。 • 数据换资源。

担、守住底线

决策

• 金字塔式层层审批:投资审 批流程偏于形式化,决策效 率低下,决策依靠经验。 • 数据智能:大数据分析,系统智能对比

· **互联网点状决策**:高效科学决策。

方法

・抓小放大、越俎代庖

・规则、标准、系统、模型

## 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

#### 跟投规则 (风险共担利益共享)

(专家赋能)

专家管理规则

#### 关键人

- ・跟投范围
- ・跟投人员
- 跟投额度
- ・退出方式
- ・跟投平台

- ・专家库
- 专家入选标准
- ・动态管理
- ・激励与约束



#### 预警与纠偏规则 \投资价

投资价值评估规则

项目决策规则

#### (数据赋能与异常管理

(利益分享依据)

前置条件/调整/退出

#### 关键事

- 数据预警
  - 问题闭环管理
- 现场评价

- 评估指标
- ・评估方法
- 评估结果应用

- ・前置条件落实
- ・ 重大事项调整
- ・项目退出



## 2.4 投资赋能系统功能总览

## 项目负责人

#### 专家/风控

#### 决策人

- 全方位投资赋能功能 功.
  - 激励和跟投评估功能
- 能. 偏差诊断和纠偏功能
  - 投资全生命周期管理功能
- 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

- 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. 投资和财务测算模型
- 型. 风险预警模型

- 投资项目数据检测模型
- 项目横向纵向对比模型
- 投资项目统计分析模型
- 价值评估模型

- 投资项目数据
- 偏差诊断与纠偏数据 数
- 跟投数据
  - 激励数据
  - 投后管理数据

- 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

- 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

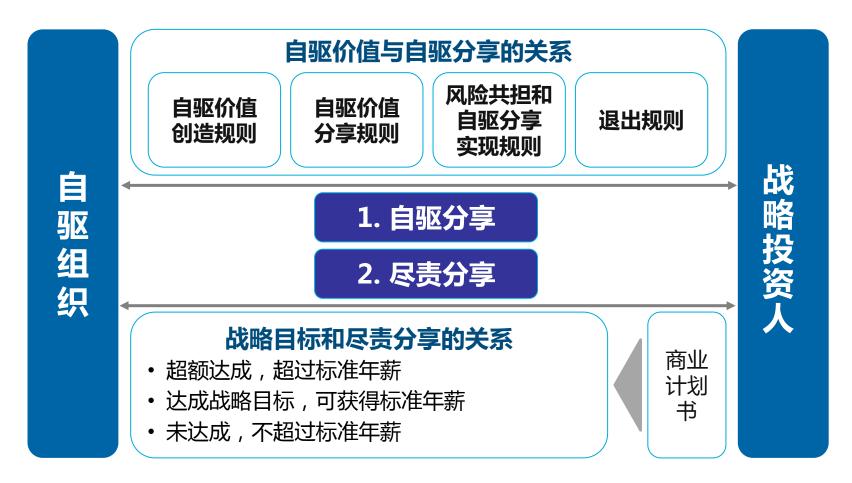
- 激励自驱超越战略目标
- ・精准分享到价值创造与增值 的环节和人才

#### 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



自驱分享

自驱价值创造

自驱价值分享

风险共担与 分享实现

退出

(识别价值)

(谁创值,谁分享)

(形成命运共同体)

(自驱新的循环)

- **自驱价值的基础:•** 资本与智慧组合 模型
- **自驱分享总量:**智 慧与资本不同组合 的分享比例框架
- **,股权类风险共担 规则**(跟投和出 资、分享兑现)

经营契约类分享

- ・项目/公司退出 规则
- ・个人退出规则

- **自驱点**:价值链 及智慧增值环节
- ·**衡量标准**:智慧 贡献点和价值目 标
- 自驱分享结构:价值链各环节自驱价值实现的成果评估
- **自驱分享工具**:分享工具选择规则
- **规则**(承诺合约 及兑现)
- ・ 授予与归属期限 规则



自驱

目标

战略目标

#### 尽责分享

(重构尽责分享体系, 让所有人有归属感, 更有追逐感)

- 动态预酬规则:建立尽责分享与战略目标的动态关联机制,确保达成战略目标,方可获得标准年薪(含岗位薪金、业绩薪金、项目奖励等)
- **差异化尽责分享规则**:不同群体差异化的尽责分享规则



## 3.4 分享的系统功能总览

	V S HOVS			
	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	77 12275 12 75 13 6	<ul><li>价值分享总量和结构确定功能</li><li>价值分享工具建议功能</li><li>价值评估功能</li></ul>	<ul><li>价值分享对标与偏差预警功能</li><li>价值分享数据看板</li><li>价值分享兑现功能</li></ul>	价值分享跟踪与偏 差预警功能 退出功能
 模 型		<ul><li>价值分享总量模型</li><li>价值分享结构模型</li></ul>	<ul><li>价值分享对标与预 • 警模型</li><li>价值分享兑现模型</li></ul>	退出模型
数据	<ul><li>战略目标数据</li><li>自驱目标数据</li><li>业务经营数据</li><li>市场估值数据</li></ul>	<ul><li>价值分享比例数据</li></ul>	<ul> <li>战略目标数据</li> <li>自驱目标数据</li> <li>业务经营数据</li> <li>市场估值数据</li> <li>自驱价值分享比例数据</li> <li>个人出资比例及金额</li> </ul>	出公允价格数据 以下的。 以下的。 以下的。 以下的。 以下的。 以下的。 以下的。 以下的。

• 自驱价值分享数据

15

## 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

#### 定价规则

交易规则

• 遵守市场定价规则

## 完全市场化

- 公开招标规则
- 供应商分类评价规则
- · 供应商准入和淘汰规则

# 自驱组织

- 优势资源产品定价 规则
- · 培育资源产品定价 规则

## 内部市场化

- 内部市场化选择规则
- 服务标准协议规则
- 服务评价及付款规则
- 资源使用优先级规则

• 独占资源产品定价 规则

## 独占经营

- 服务标准协议规则
- 投诉处理规则
- 服务评价及付款规则
  - 资源使用优先级规则



赋能单元

## 4.3 资源赋能逻辑要点

自驱组织

#### 定价规则

#### 交易规则

#### 价值创造 与评估

价值 分享

- 内部资源要优质优价
- 培育资源要合理低价 (补贴清晰)
- 独占资源统一定价,按优先次序使用
- 独占资源稀缺的情况下可以考虑竞价

- 标准服务条款的核 心是要求赋能单元
- 对独占赋能单元的 投诉和制约机制
- 鼓励使用平台交易 担保方式

- 对培育资源的价值 评估要剔除补贴
- 服务质量和态度是 对独占赋能单元评 估的主要方式

赋能 单元

定价规则

交易规则

价值创造 与评估 价值 分享



## 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	
耳 自	ម 	资源分类查询 价格公示 历史价格查询 外部价格信息 —————— 资源分类标准	•	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 评标模型		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 赋能单元满意度评	•	与3.4价值分享系统功能一致	
	莫 [일]	或模型 价格分析模型	•	<b>计小快尘</b>	•	所能中元两总及许价模型 赋能单元评价分级 模型			
娄		历史价格信息 外部参照信息	•	历史交易数据 招投标文件及价格 发单抢单记录	•	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 数据驱动 转方式 **iCome** 1.风险点的数据标准 1.嵌入风险点的场景建设 数据 2.数据质量要求(及时、 靠人 2.数据治理及质量监控 完备的制度 完整、准确) 标准、全层 级的风控组 模型 明确风险点逻辑算法 建设风险识别智慧模型 经验 织、严格的 审计问责! 确定风险预警阀值 自动监测、实时预警 事前/中 事后 为什么风险 事件重复发 生? 1.自我纠偏 1.风控预案赋能 赋能 惩戒 2.底线问责 2.专家资源赋能

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、合理的报警阀值)
- ✓ 由原来风险事件审计升级到标准、规则以及场景审计

#### 3

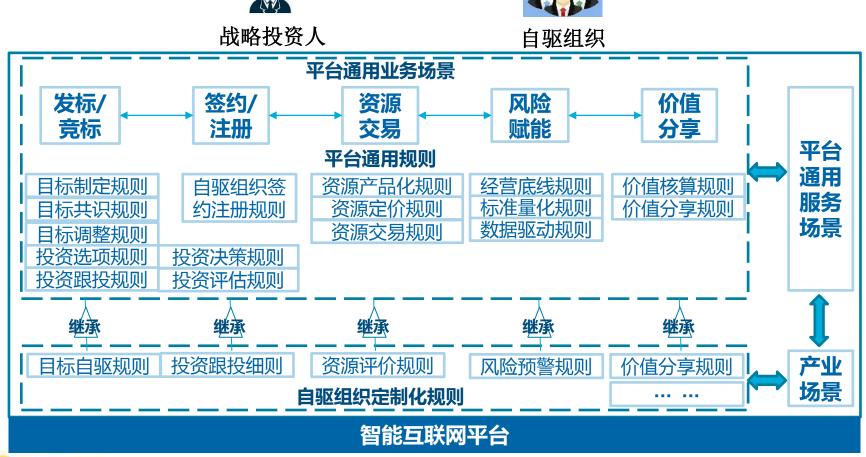
#### 数据驱动原则

- ✓ 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
	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	<ul> <li>▼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望技术保障体系</li> <li>✓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,实现干人干面和互联互通</li> <li>✓明确平台的UI规范,确保美观易用、风格一致、协调统一</li> </ul>
系统	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.数据安全管理标准	<ul> <li>✓ 明确智慧企业平台数据规划标准要求(CIM)</li> <li>✓ 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</li> <li>✓ 建议统一的数据治理体系(元数据、数据质量和血缘关系等)</li> <li>✓ 明确移动互联、物联的数据接入标准,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</li> <li>✓ 明确数据安全底线要求和技术保障体系</li> </ul>
	开发标准	1.开发技术标准 2.开发/测试/发布环境要求	<ul><li>✓ 明确智慧企业平台建设的开发技术标准</li><li>✓ 提供标准、高效、稳定的开发、测试、发布环境</li><li>✓ 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</li></ul>
	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	<ul><li>✓ 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</li><li>✓ 明确平台标准服务定义、交付标准、交易规则和结算标准</li></ul>

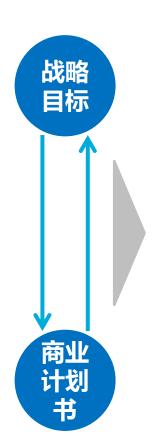




谢谢!

## 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<mark>战略目标的实现</mark>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



#### 重资产/资源型业务

- **自驱价值**:以超出资本期望(战略目标)以上的部分
- **衡量工具**:利润或其他价值衡量 指标(比如EVA、超产能价值)

#### 智慧型业务

- **自驱价值**:因智慧而创造的业务 平台整体价值
- **衡量工具**:业务整体利润或者投资人认可的估值等

#### 明确智慧价值创造点及衡量办法

- 以**业务价值链**为主体,以**行业特点与业务发展阶段**为变量,梳理出**智慧贡** 献的核心价值点
- 根据战略目标和商业计划书的要求,明确每个智慧贡献的核心价值点的衡量量办法(明确目标值、时间要求等)



## 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<mark>战略目标的实现</mark>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

## 

- 并购/分拆/上市
- 战略性融资
- 个人离职/退休/职 务调整等
- 业绩审视
- 其他情况出现......



智慧

#### 战略目标达成:

- 资本与智慧继续合作,制订新的愿景目标及价值承诺
- 建立新的契约关系



## 战略目标未达成:

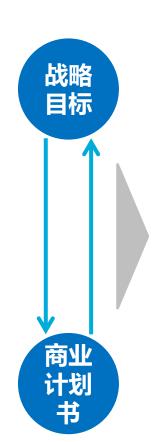
- 资本与智慧的关系重构(调整出资比例; 调整为合作关系)
- 或者解除合资合作关系



## 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



### 自驱组织自主确定尽责分享机制

#### 动态预酬规则

根据不同明确成本预算、薪酬 总额预算动态预算的方法,建 立与战略目标之间的关联,确 保达成战略目标,方可获得标 准年薪(含岗位薪金、业绩薪 金、项目奖励等)

#### 差异化尽责分享规则

明确不同核心团队(核心管理团队、核心技术团队等)的战略目标以及具体的挣酬方案(包括战略目标的确定、评估办法、薪酬结构以及挂钩办法等)

重构尽责分享体系,让所有人有归属感,更有追逐感

