

“六度”考核 提升上市公司管理效能

考核管理“指挥棒”是现代企业非常重要的管理工具之一。笔者组织实施上市公司经营考核工作多年，就如何做好考核工作有不少切身感受，可简要概括为“六度”思维，即要考虑考核工作的刚度、高度、深度、厚度、温度和“灰度”。

一是秉持考核的刚度。考核是管理的“利器”，刚度体现了考核的原则性和导向性，一定程度也是考核的出发点和落脚点。股东和投资者对于上市公司业绩增长有着较高的预期，由此为经营工作带来了较大压力。考核追求经营价值体现，以结果为导向是经营考核的核心要义，日常表现出的能力、态度要服务于结果要求。

考核是一项严肃性、规范性的工作，只有坚持考核的刚度，才能确保将硬性指标压力转化为铁的执行要求，倒逼完成经营目标任务。制度一旦发布，目标一旦下达，就要严格执行，不能朝令夕改、反复无常。目标任务完成压力通过考核政策有效传导，考核数据严格核定，考评结果与绩效奖罚和职位调整挂钩，通过考核衡量与评定经营情况、人员聘用和薪资绩效。

二是立意考核的高度。经营考核一定要从上市公司整体运营的角度去考虑，所谓高度涵盖三个层面：一是契合各层级主管部门的原则性监管要求，比如证监会最新关于上市国有企业管理的政策思路，国资委、财政部管理央企、国企的相关规定；二是服务于公司战略目标的实施，对接适应行业竞争需求，把公司年度经营重点工作通过考核明确化，既有量化指标，也有定性要求，变“纸上蓝图”，通过考核组织目标实施，推动被考核部门更好理解公司战略意图并具体执行落地；三是考核思路和政策制订体现前瞻性，对于上市公司来说，既要考虑到年度财务报表追求中、短期业绩，也要坚持可持续发展思路，



体现对新兴成长型板块的扶持，比如研发投入，以实现企业的长远战略目标。

三是耕耘考核的深度。企业的发展过程通常要历经创业期、发展期、成熟期、稳定期，上市公司也不例外。企业内外部环境在变化之中，业务随之在变化中，考核政策不能“以不变应万变”，而应随“势”而“变”。考核目的在于服务企业、服务业务，伴随企业发展由小到大、由弱到强，伴随业务考核制度从粗浅到精细、渐变提升，管理也因此变得更具针对性和高效率，进而增强上市公司的市场竞争力。

作为管理重要工具对考核结果加强研判运用，考核数据的分析，通过考核既考出亮点推广借鉴，也考出短板重点改进。适时优化调整考核，延展考核政策的兼容性，经得起各方面质疑检查。考核辅助经营分析决策，针对一个部门或是一项业务，通过考核量化分析，所

年数据汇总梳理，把脉成长轨迹，有助于从数据上支撑作出相关预测或判断。

四是把握考核的宽度。考核不是越科学越复杂越好，也不是越简单越便于操作越好。考核组织实施要考虑到综合成本投入，统筹提高人力资源利用率和管理效率。设计好工作标准，在考核的全面性、系统性和易操作性、易理解性上找到最大的公约数，让考核不再凭经验靠感觉。

考核指标应兼顾“硬性”和“软性”。硬性指标意指上市公司股东、投资者高度关注的收入、利润、收益率、每股收益等可量化的指标，关键绩效指标(KPI)一般控制在3-5项，让被考核单位聚焦考核主要点位，理解清楚自己被怎么考。软性指标是指企业内部管理创新、规范发展方面，比如考核产品研发、业务部门有无毁牌行为等。考核体系不能太繁，指

标不能太多，搞成大杂烩甚者“包罗万象”会失去重点。同时便于能领会考核要义后内部实施下一梯度考核，形成层次化体系，更有利干考核自上而下组织实施和目标达成。

五是拿捏考核的温度。考核出发点在于挖掘和有效利用员工能力，引导达到组织战略层面绩效目标。目标的刚性不仅仅是下达，更多的是靠完成性来保障，考核政策和激励导向向绩效表现和业务成长性有“热度”的地方集聚。除了激发员工的竞争意识与进取心，对成长性业务扶持，职业经理人考核，可以体现差异化的考核政策。

上市公司的各项经营数据是冰冷的，但是作为经营管理者要通过冰冷的数字，看到背后经营成果的实质，比如对有项目进展但暂未体现财务业绩的部门，通过考核机制反映实际成果，进而保护业务部门积极性。考核办法虽然是“冷的”，但在考核政策执行上争取得到更多的理解，切不可形成考核者与被考核者之间博弈甚至有所对立的局面。所谓温度，也体现了考核执行者要以更大的理解、包容心来解决考核中出现的误解或者不被理解的情况。

六是兼顾考核的“灰度”。考核作为上市公司经营管理的核心事项，也需要用到灰度管理思维。没有哪个企业的考核办法是能够科学完美设定的，这个时候就需要柔性的调整。考核事项千差万别，考核办法不可能涵盖到方方面面，对于考核办法中没有体现的，在实际中又遇到需要处理的考核事项，在符合总体方向的情况下，给予相应执行者一定的权限来进行处置，要堅持原则性与适度的灵活性相统一。

综上所述，理解“六度”思维，有助于兼顾发展与规范双向诉求，平衡管理效率和成本投入，引导管理者和被考核者相向而行，共促上市公司业绩增长和管理效能提升。(中证)

浙能集团财务公司： 资金集中管理， 向司库模式转型

浙江省能源集团财务有限责任公司（简称“浙能财务公司”）是一家经中国银监会批准成立的非银行金融机构，成立于2006年8月28日，注册资本为97074万元，控股股东为浙江省能源集团有限公司，是集团下属金融公司，致力于集团产融结合和金融业发展。浙能财务公司是新《企业集团财务公司管理办法》颁布以来成立的全国第一家财务公司，也是中国境内第一家引进国外战略投资者的财务公司。

浙能财务公司成立后，沿着司库型财务公司发展路径，以“立足于集团，服务于集团”为宗旨，紧跟集团“大能源战略”和“三个一体化”发展思路，以加强集团资金集约化管理和提高集团资金使用效率为目的，不断优化配置集团内部资金要素，丰富资金管理的内涵和外延，拓宽服务领域和融资渠道，提升资金综合使用效率。

作为企业集团的“内部银行”，浙能财务公司承担着协助集团开展内部资金管理，降低集团整体财务成本，优化配置资金资源的职能，在学习吸收国内外先进企业司库管理模式基础上，以加强集团资金集约化管理和提高集团资金使用效率为目的，不断优化配置集团内部资金要素，丰富资金管理的内涵和外延，拓宽服务领域和融资渠道，提升资金综合使用效率。在合规稳健的经营原则下，通过打造资金账户集中、对外支付集中、融资管理集中的“三集中”管理模式，不断完善浙能集团司库建设。

浙能财务公司充分履行“内部银行”的职能，从结算、融资、服务等方面全方位地为集团稳步发展献计献策，从自身的职能定位上为集团寻求价值最大化的资金管理模式，为集团的经营发展赋能。

1、“收支两条线”大的管理模式。浙能财务公司在资金集中管理上采用收支两条线的管理模式，成员单位在相关银行分别开立收入账户和支出账户，同时在财务公司开立内部账户。成员单位的银行收入账户收到外部款项后按相关约定划转到其开立在财务公司内部账户；对外支出时，财务公司根据各成员单位的指令拨付至其指定的支出账户中，由成员单位自行负责对外支付。

2、围绕行业特性，针对性管控。近年来，在强化集团资金集中管理的基础上，浙能财务公司充分了解能源电力类行业资金运动规律，针对资金管理中存在的预算管理深度和准确性不够、资金风险防范能力较弱、资金使用效率不高等问题，提出将支出资金也纳入全面管控，实施由财务公司代理成员单位集中对外支付的支付结算模式。在一定程度上防范了资金流转过程中的潜在风险，并进一步促进成员单位健全内部管控。

3、拓宽融资渠道，发挥金融优势。浙能财务公司充分发挥其金融优势，在收集集团整体融资需求基础上，率先牵头与银行展开合作，形成“一揽子”式的融资解决方案，建立“长期合作、互利共赢”的银企模式。既保障了集团投资发展的资金秀，有降低了集团财务成本，发挥了重要的金融属性功能。



黑松林胶业联盟企业召开技术骨干交流会



7月27日，骄阳似火，江苏黑松林粘合剂厂有限公司职工书屋内却依然气氛热烈。来自黑松林胶业联盟企业的十多名技术骨干们正汇集一起，开展技术交流。

交流会由江苏黑松林粘合剂厂有限公司副经理殷萍主持，她在致辞中表示，黑松林胶业联盟成员江苏黑松林、靖江格灵、江苏中纺三家家企业投资泰兴金缘精细化有限公司，共同建设年产能3.8万吨的环保型胶粘剂的技改项目，这既是一种缘分，更是在当前新形势下高质量发展企业的共生、共建、共存。

殷萍说，金缘公司即将试生产，既然大家走到了一起，就是一家人，企业是家，联盟企业的每个人都是这个大家庭的成员，

把这个大家庭建设好是每个人义不容辞的责任。

她说，为了更好地建设共同的家园，以及更好地在今后的共事过程中无缝对接、紧密合作，在黑松林召开黑松林胶业联盟企业技术骨干交流会，既有“情相通、血相融”的感情沟通，更有“标准化作业、精细化管理、紧密性合作”的高标准“力相合”。殷萍希望召开黑松林胶业联盟企业技术骨干交流会，是“工作上更好合作”的开端，也是“个人情感上增加友谊”的开始。

整个交流会分为八项议程。首先在殷萍的带领下，三家企业技术骨干们参观了黑松林的生产现场，感触都很深。三方投资建设的金缘马上就上试生产了，他希望三家的技术骨干紧密团结，在合作过程中通过再沟通、再磨合、再学习、再培训，不断提升金缘公司的生产操作水平和技术管理水平。

黑松林、金缘公司董事长刘鹏凯从“知心、沟通、自律、坚持、德性”等五个方面，要

求黑松林胶业联盟企业的技术骨干们打破来自不同企业的隔阂，面对面、心连心进行交流，统一认识，提高共识。刘鹏凯说，三家共同投资金缘公司，是新形势下高质量发展企业的唯一途径，希望大家从无障碍沟通开始，最终实现文化认同和价值统一，运营后的金缘公司将继续实施自我管理。刘鹏凯要求技术骨干们带好头，做好表率，在建立健全纪律制度的基础上，强调自律，通过持之以恒的坚持，扎根金缘公司，奉献金缘公司。

最后，刘鹏凯还进一步强调了金缘公司“以德为先”的用人原则。最后，黑松林公司技术科科长王向阳在交流会上分享了产品工艺规程的编制要领，并从实际操作的角度对一线操作技术骨干提出了“了如指掌、手指口述、按规操作和如实记载”等四点建议。

(胡月)

十年磨砺，为企业投融资保驾护航

人物背景

谭晓燕，女，现任蓝盾信息安全技术股份有限公司（简称“蓝盾股份”）副总经理，我国著名的信息技术领域资本投融资专家，擅长从资本角度帮助企业转型升级、优化治理结构、跨界整合商业模式创新，拓宽企业系统融资平台。她深耕投融资领域十七年，具有丰富的投融资、兼并收购与重组、股权投资等经验，其投资能力与市场敏锐度获得业内的高度评价与认可，领衔操盘了蓝盾股份多项重大经典投融资项目，是行业内声名显赫的投资人。

谭晓燕女士本科就读于暨南大学会计系，后又远赴英国赫尔大学商学院深造，获工商管理硕士学位，学成归国后一直从事投融资相关工作。在加入蓝盾股份之前，她曾任职于香港宏韬策略顾问有限公司，担任高级经理一职，后又服务于澳门科技大学，为基金会下属医疗机构提供财务管理服务及优化运作建议，多年的企业投融资领域实操经验，及对资本运营领域深刻的认识和独到的见解，为她日后进入蓝盾股份奠定了基础。

2008年，谭晓燕女士正式加盟广东天海威数码技术有限公司（蓝盾股份的前身），担任副总经理一职。作为公司资本融资及产业资本投资的主要负责人，协助公司进行治理

架构优化、IPO资产证券化、推动企业通过自身发展及外延并购、加速进行产业投资等事宜，实现企业战略升级、不断扩大经营规模。

翻看谭晓燕在蓝盾股份的工作履历，十一年间，她全程参与了蓝盾重大经典投融资案例，交出了一份漂亮的成绩单。上任伊始，她即被委以重任，作为总负责人协助公司进行资本融资，获得包括宝德投资、华软投资及瑞华信投资等知名PE投资机构合计1.2亿元人民币的资金，并成功将公司改组为股份有限公司。

2011年，谭晓燕全程参与了蓝盾股份的IPO，历经企业从改制、申报、过会、发行、申购、路演、敲钟挂牌等一系列资本运作。2012年3月15日，公司成功在深圳证券交易所挂牌上市（股票代码：300297），公司公开募集资金合计人民币3.9亿元，蓝盾股份正式登陆资本市场。

紧接着，谭晓燕打出一套资本组合拳，助力蓝盾股份在国内信息安全市场做大做强。

上市伊始，谭晓燕女士作为投资项目的负责人，2013年主导了蓝盾乐康60%股权的收购案，公司顺利切入应急安全领域；2015年，谭晓燕女士作为总协调人，主导了广州华伟科技3.9亿元的投资并购，以支付股份及现

金方式成功收购了广州华伟科技100%的股权。自此，蓝盾股份从网络安全延伸到物理安全，并首次提出了“大安全”的战略发展理念；2016年，谭晓燕再度出马，作为对中经电商及汇通宝重大资产重组的总协调人，以发行股份及支付现金方式合计人民币11亿元收购中经电商及汇通宝100%的股权，公司切入电商安全领域，同时配套募集资金11亿元，进一步充实了资金实力，使公司规模得到进一步扩展。2017年，谭女士主导了深圳满泰科技10亿元的投资并购案，最终以现金6亿元收购深圳满泰科技60%的股权。通过该收购，公司向工控安全领域下沉，公司主业得到进一步扩展。2018年，谭晓燕女士更协助公司在证券市场成功发行可转债，融资金额合计人民币5.38亿元。

经过十多年的积累和沉淀，在谭晓燕女士和全体“蓝盾”人的不懈努力下，蓝盾股份已逐渐成长为国内信息安全领域的龙头企业之一，产品、业务区域及品牌影响力也在全国范围内不断扩大和提升，牢固树立了在网络信息安全领域的领军者地位。公开资料显示，蓝盾股份上市7年间，通过持续的资本运作及发展，公司战略方向从单纯的网络安全向“大安全”扩张，净利润由上市时的5000多万元激增到目前的近4亿元，市值也从20多亿

扩张到近80亿元。公司凭借领先的技术优势及丰富的案例优势，获得了信息安全领域所有业务类别的高级别资质与许可，是国际云安全联盟及国家信息安全漏洞共享平台成员单位之一，也是中国网络安全产业联盟的常务理事单位。先后被评为国家重点软件企业、国家高新技术企业，并通过了CMMI5级评估认证，这标志着蓝盾股份的技术研发实力及质量管理水平达到了国际领先水平。

吃水不忘挖井人。蓝盾股份今日的显赫成就，离不开像谭晓燕这样的一批“股肱之臣”的辛勤灌溉，但对此她却不居功自傲，用她自己的话说，她希望用自己的绵薄之力去扶持、陪伴一个企业成长，她很享受这种看着企业从破土、发芽、到茁壮成长，最终有一天成长为一棵参天大树的过程。

谈起自己在投融资领域十几年的心得，谭晓燕说她特别喜欢乔布斯在2005年斯坦福大学演讲时引用的“Stay hungry, Stay foolish”这句话，它最常见的翻译是“求知若饥，虚心若愚”。对此，谭晓燕有着自己的解读：“这句话其实不是在讲求知和虚心，而是在表达一种野心和饥饿感，一种坚韧和不放弃。投融资行业的从业者，一定要保持学习力，永不满足。”我们有理由相信，踏上资本翅膀的她，定能在未来飞得更高更远。

(乔琪)

红云红河集团机关党委 开展企业管理提升年 活动

云南红云红河集团在庆祝建党98周年之际，结合集团机关党委“企业管理提升年”主题，组织开展了“五项行动”主题活动，机关五总支积极开展“企业管理提升年”主题党日活动，引导党员进一步强化初心和使命，立足岗位积极投身集团管理提升活动。

主题党日活动分专题党课、党员承诺、集体过政治生日三个内容。五总支与二、三、七总支部分支部以共建结对的形式，请新华社云南分社高级经济分析师陆芸以专题党课的形式介绍了行业和品牌的市场经济形势，分析了下半年市场发展趋势，进一步激发了党员爱党品牌的主人翁意识和做好产品提质维扩、宣传品牌文化的责任担当。党员干部结合政治生日感悟进行发言，表示要按照集团的工作部署，立足岗位履行好职责，紧盯前期查找的问题抓好改进落实。在此基础上，五总支党员在“企业管理提升年·本部党员在行动”主题党日活动上集体签名，党员郑重承诺，坚持每天学习，在思想上、工作中、作风上保持先进性，牢记实业报国，推进企业高质量发展的使命，积极担当品牌责任，争做品牌文化的宣讲员、品牌形象的维护者，积极扩大品牌影响力，在推动企业管理提升中打头阵、当标兵，确保工作有效提升，起好模范带头作用。

(陈裕)

人物背景

谭晓燕，女，现任蓝盾信息安全技术股份有限公司（简称“蓝盾股份”）副总经理，我国著名的信息技术领域资本投融资专家，擅长从资本角度帮助企业转型升级、优化治理结构、跨界整合商业模式创新，拓宽企业系统融资平台。她深耕投融资领域十七年，具有丰富的投融资、兼并收购与重组、股权投资等经验，其投资能力与市场敏锐度获得业内的高度评价与认可，领衔操盘了蓝盾股份多项重大经典投融资项目，是行业内声名显赫的投资人。

谭晓燕女士本科就读于暨南大学会计系，后又远赴英国赫尔大学商学院深造，获工商管理硕士学位，学成归国后一直从事投融资相关工作。在加入蓝盾股份之前，她曾任职于香港宏韬策略顾问有限公司，担任高级经理一职，后又服务于澳门科技大学，为基金会下属医疗机构提供财务管理服务及优化运作建议，多年的企业投融资领域实操经验，及对资本运营领域深刻的认识和独到的见解，为她日后进入蓝盾股份奠定了基础。

2008年，谭晓燕女士正式加盟广东天海威数码技术有限公司（蓝盾股份的前身），担任副总经理一职。作为公司资本融资及产业资本投资的主要负责人，协助公司进行治理

架构优化、IPO资产证券化、推动企业通过自身发展及外延并购、加速进行产业投资等事宜，实现企业战略升级、不断扩大经营规模。

翻看谭晓燕在蓝盾股份的工作履历，十一年间，她全程参与了蓝盾重大经典投融资案例，交出了一份漂亮的成绩单。上任伊始，她即被委以重任，作为总负责人协助公司进行资本融资，获得包括宝德投资、华软投资及瑞华信投资等知名PE投资机构合计1.2亿元人民币的资金，并成功将公司改组为股份有限公司。

2011年，谭晓燕全程参与了蓝盾股份的IPO，历经企业从改制、申报、过会、发行、申购、路演、敲钟挂牌等一系列资本运作。2012年3月15日，公司成功在深圳证券交易所挂牌上市（股票代码：300297），公司公开募集资金合计人民币3.9亿元，蓝盾股份正式登陆资本市场。

紧接着，谭晓燕打出一套资本组合拳，助力蓝盾股份在国内信息安全市场做大做强。

上市伊始，谭晓燕女士作为投资项目的负责人，2013年主导了蓝盾乐康60%股权的收购案，公司顺利切入应急安全领域；2015年，谭晓燕女士作为总协调人，主导了广州华伟科技3.9亿元的投资并购，以支付股份及现

金方式成功收购了广州华伟科技100%的股权。自此，蓝盾股份从网络安全延伸到物理安全，并首次提出了“大安全”的战略发展理念；2016年，谭晓燕再度出马，作为对中经电商及汇通宝重大资产重组的总协调人，以发行股份及支付现金方式合计人民币11亿元收购中经电商及汇通宝100%的股权，公司切入电商安全领域，同时配套募集资金11亿元，进一步充实了资金实力，使公司规模得到进一步扩展。2017年，谭女士主导了深圳满泰科技10亿元的投资并购案，最终以现金6亿元收购深圳满泰科技60%的股权。通过该收购，公司向工控安全领域下沉，公司主业得到进一步扩展。2018年，谭晓燕女士更协助公司在证券市场成功发行可转债，融资金额合计人民币5.38亿元。

经过十多年的积累和沉淀，在谭晓燕女士和全体“蓝盾”人的不懈努力下，蓝盾股份已逐渐成长为国内信息安全领域的龙头企业之一，产品、业务区域及品牌影响力也在全国范围内不断扩大和提升，牢固树立了在网络信息安全领域的领军者地位。公开资料显示，蓝盾股份上市7年间，通过持续的资本运作及发展，公司战略方向从单纯的网络安全向“大安全”扩张，净利润由上市时的5000多万元激增到目前的近4亿元，市值也从20多亿