

国有企业“十四五”战略发展规划
报告编制服务方案



北京中建科信管理咨询有限公司

二〇二〇年十月

第一部分 中建科信简介

中建科信咨询是一家专注于管理咨询、培训的专业咨询公司，致力于成为中国企业和政府组织的决策智库。目前主要咨询业务包括平台公司转型、国有企业改革、PPP 咨询等，具备完整的战略规划、法人治理结构、集团管控、业务流程、人力资源管理一体化系统咨询能力。

公司拥有经验丰富、专业能力突出的专业团队。公司拥有国家级研究机构的骨干专家、一流的学者作为公司的顾问，同时由从业经验超过 10 年以上的资深管理专家构成核心团队。目前，核心团队成员均具有专业的理论素养与丰富的实操经验，能够为客户提供定制化的企业改制、混合所有制改革、集团管控、组织变革、人力资源、股权激励、国有资本投资运营公司、债转股、金融与基金服务。

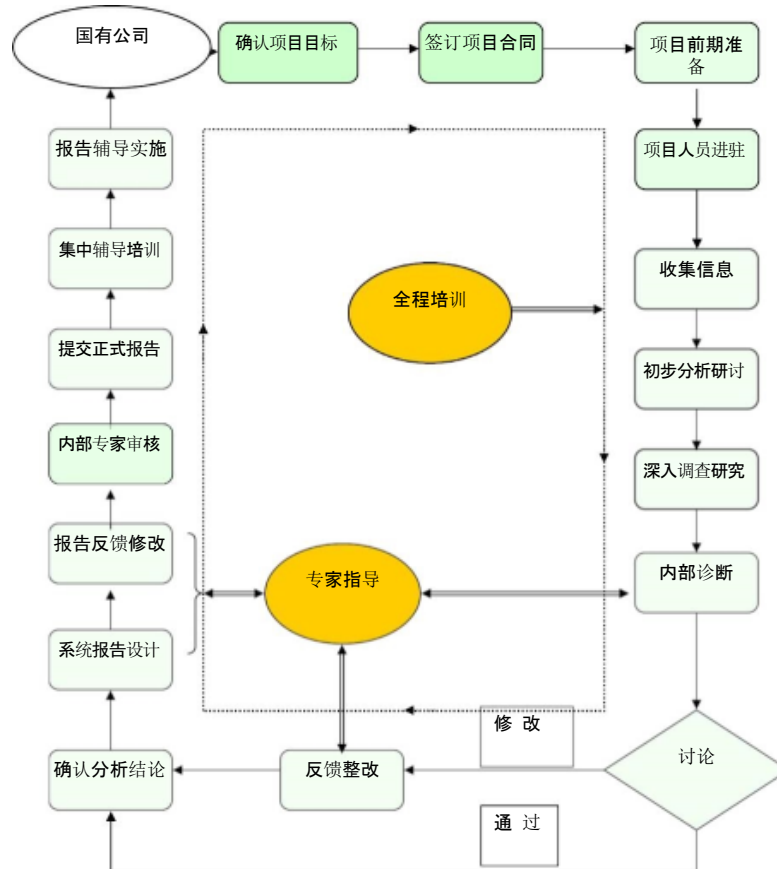
公司是中建科信集团旗下专业的管理咨询公司，中建科信集团公司(简称：中建科信集团)2006年创办，目前集团拥有四家专业咨询公司，九家分公司，员工300余人，发展至今，已形成企事业单位全方位的综合服务平台。致力于行业会议、职业教育、高端研修、国际交流等业务板块，长期与住建部、发改委、财政部、各大院校开展相关课题的战略合作。为企业和政府机构开展培训、项目咨询等一站式的解决方案。凭借全产业、全方位服务优势，积极把握市场需求，形成了强大行业主导力。截止 2019 年底，组织各种研讨会、培训班8000 余场次；累计服务 80 余万人次，会员单位 1000余家。长期开设工程造价、成本管理、招投标、工程合同、建筑技术、棚户区改造、PPP、营改增、投融资、项目管理、平台转型、等专题培训，为企事业单位开设项目诊断、平台转型、顾问服务、资产整合、债务处置、棚改项目、

集团管控、项目申报、项目融资、项目管理、项目实施方案等咨询和顾问服务，拥有雄厚的一线师资力量。

公司的咨询服务秉承“高起点、精专业、强落地”的原则，强调理论与实践相结合，所有咨询人员都具有丰富的企业工作经验，并深入一线解决客户的实际问题，能够确保项目的落地实施效果。目前，公司已经形成系统的“十四五”规划、国企改革、混合所有制改革以及国企战略规划、治理结构、集团管控、人力资源、股权激励等方面的原创理论体系，并已经在 100 多个客户那里成功实施，涵盖央企、省属国企、市属国企、区县国企，累计咨询项目超过 300 个，涵盖通讯、金融、能源、化工、航空航天、生物制药等 60 多个行业，覆盖战略规划、重组整合、集团管控、组织化变革、薪酬、中长期激励、绩效考核、混合所有制改革等 10 余个专业领域。

第二部分 国有企业“十四五”发展规划编制服务方案

一、项目工作的整体流程



二、项目工作的阶段划分

针对国有企业“十四五”发展规划报告编制而言，中至远咨询将编制工作分为如下四个阶段：

第一阶段：信息收集阶段

第二阶段：全面调研阶段

第三阶段：规划编制阶段

第四阶段：实施辅导阶段

三、信息搜集阶段

1. 信息搜集的内容

- (1) 收集国内外同行业企业的发展趋势信息；
- (2) 收集中省市企业发展方面的信息；
- (3) 收集公司经营运作方面的信息；
- (4) 收集公司人才状况方面的信息；
- (5) 收集公司组织结构及组织管理方面的信息；
- (6) 收集公司人力资源管理流程、经营决策流程、信息管理系统流程、资金运营流程等主要业务流程；
- (7) 收集公司各项管理制度方面的信息；
- (8) 收集国家主管部门政策法律方面的相关信息；
- (9) 收集与被服务公司业务流程各环节有着紧密关系的企业信息和市场信息；

2. 信息搜集的渠道

- (1) 深度访谈：主要对象为国有企业中高层管理人员，骨干技术人员，关键岗位员工；

(2) 考察调研：根据项目需求，考察调研客户、供应商、同行、相关产业或行业中有助于实现服务公司发展战略的典型企业；

(3) 现场考察：赴各典型区域、典型基地、典型企业现场调研；

(4) 内部书面资料：

A. 国有企业历史资料及有关政策资料；

B. 国有企业内部管理政策文件、规章与制度；

C. 国有企业业务经营有关资料以及其它相关资料。

(5) 中建科信咨询资料库：中建科信的行业研究报告以及各项政策、资料等。

3. 阶段成果

《国有企业综合信息汇编》（仅供中建科信咨询项目组内部使用）

四、全面调研阶段

1. 全面调研的内容

(1) 经营诊断

A. 公司的总资产、负债、资产负债率等；

B. 公司的营业收入、营业利润、现金流状况等；

C. 公司的各项业务收入占比以及增长状况等；

(2) 组织诊断

A. 经营环境的变化对公司组织结构的要求；

B. 部门职能诊断：是否存在关键职能缺失与弱化现象；是否有责任真空或职责交叉等现象；

C. 分析决策层、管理层、作业层在企业实际运作中的职责状况；

D. 分析各职位的直接下级数量及管理效果，分析其中是否存在管理失控或职位虚设等现象；

E. 职权分析：包括集权与分权、责权对等关系和指挥与汇报关系分析；

F. 管理流程、管理规范以及制度体系的建设情况，运作有效性；

G. 核心业务流程分析：（核心业务流程：对企业运营效率产生重大影响的流程）。

(3) 人力资源诊断

A. 人员结构及流动情况分析：按学历、岗位、职称等进行构成结构分析，分析人员构成比率与公司发展战略的适应程度，以及公司的人才队伍建设、人力资源储备方面的情况；

B. 绩效考核分析：重点分析公司各部门、各岗位现行的考核方法、各岗位的考核指标、考核标评定标准，分析绩效考核结果与员工薪酬、员工晋升与淘汰之间的关系。

C. 薪酬制度分析：对公司现行的员工工资、奖金、福利等制度进行分析，分析基本工资与奖金在员工收入中的比率关系、分析不同部门、不同岗位、不同级别的员工之间的薪酬差异、薪酬特点及其对员工所产生的影响，分析公司的薪酬激励方法及效果；

D. 员工晋升和选拔制度分析：分析公司员工晋升和选拔流程，分析其客观公正性、广泛性；

E. 员工培训和发展分析：研究公司的各种培训方式及其有效性，员工对培训工作的满意度及对企业人力资源需求的满足程度；

F. 人力资源管理流程分析：检查各流程科学性、合理性和可操作性，及其与公司规章制度间的一致性和匹配性。

(4) 财务及资产管理诊断分析

- A. 公司财务管理的基本制度；
- B. 公司资产管理的基本制度；
- C. 公司对子公司的财务管控模式；
- D. 公司资产分类及管理状况。

(5) 采购和供应商管理诊断

- A. 分析公司的采购和供应商管理战略；
- B. 采购计划管理分析：采购计划生成和执行过程分析；
- C. 采购成本管理分析：影响采购成本的因素分析；采购批量与库存控制方式；降低或控制采购成本的措施；
- D. 采购风险管理：分析采购预算管理、资金控制、合同会签等风险管理机制；
- E. 供应商管理分析：分析供应商的数量、类型、能力、供应商的选择方式以及供应商对公司战略和经营的支持程度。

(6) 子公司管理诊断 A.

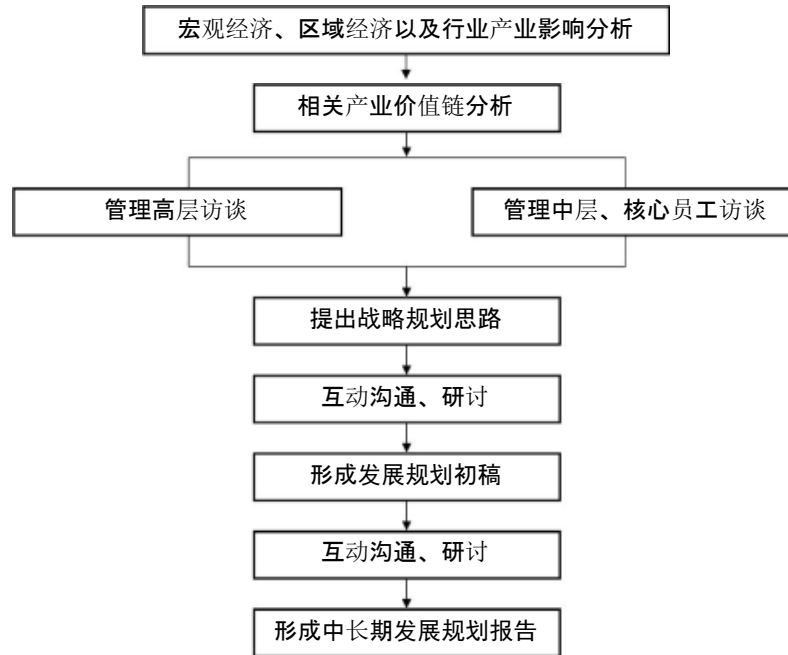
- 对子公司管控的模式；
- B. 对子公司管控的主要制度分析；
- C. 对子公司的主要人员的激励与考核诊断；
- D. 对子公司风险管控的体系诊断；
- E. 对子公司业务发展的战略规划诊断。

2. 阶段成果

《国有企业发展规划基本诊断结论》（仅供中建科信咨询项目组内部使用）

五、规划编制阶段

1. 国有企业“十四五”发展规划编制的流程



2. 国有企业“十四五”发展规划的主要内容

(1) 国有企业发展的外部环境分析

- a. 国内外宏观环境PEST 分析；
- b. 行业产业发展现状及趋势分析；
- c. 行业标杆企业研究；
- d. 国有企业发展面临的外部机遇与挑战。

(2) 国有企业的内部分析

- a. 公司的基本情况；
 - b. 公司的组织分析（组织架构、管理流程、制度等）；
 - c. 公司的人力资源分析（人才结构、人才质量、人才供给等）；
 - d. 公司的经营状况分析（营业收入、利润、利润率、净资产收益率、国有资本保值增值情况等）；
 - e. 公司的财务状况分析（资产负债率、现金流等）；
 - f. 公司的投融资分析；
 - g. 公司各业务的状况分析毕节； h.
- 公司需要解决的关键问题分析。

(3) “十四五”时期国有企业的主要发展思路a.

- 指导思想；
- b. 战略定位；
- c. 业务组合及发展策略；
- d. 战略目标；
- e. 核心竞争力。

(4) “十四五”时期国有企业的主要任务

- a. 主要任务；
- b. 关键行动计划；
- c. 责任分工。

(5) “十四五”时期国有企业战略实施的主要保障措施 a.

- 政策；
- b. 资金；
- c. 机制；

d. 管理；

e. ……。

六、实施辅导阶段

针对国有企业的实际情况和具体要求，中建科信咨询为国有企业提供一年时间的辅导期。辅导期内，中建科信咨询保证按照国有企业的要求提供指导，对项目方案实施过程中有关问题进行咨询服务，辅助国有企业各项工作的顺利开展。辅导期为免费，中建科信咨询不收取咨询服务费，但辅导期间咨询师的差旅费由国有企业负责解决。

具体辅导方式有两种：

1. 国有企业在日常工作中，需要中建科信咨询师的建议时，中建科信咨询的指定咨询师可随时与国有企业相关人员进行沟通，提供专业建议；

2. 国有企业在战略实施过程中，由于行业环境发生重大变化对战略实施有重大影响，中建科信咨询将会积极响应国有企业要求，及时提供专业建议与指导。

七、报告编制时间进度表

| | 第 1 周 | 第 2 周 | 第 3 周 | 第 4 周 | 第 5 周 | 第 6 周 | 第 7 周 | 第 8 周 | 第 9 周 | 第 10 周 | 1 年 |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-----|
| 信息收集 | ■ | | | | | | | | | | |
| 全面调研 | | ■ | | | | | | | | | |
| 规划编制 | | | | | ■ | | | | | | |
| 实施辅导 | | | | | | | | | | | ■ |

项目整体工作时间为 10 周，免费辅导期为 1 年。

八、项目成果

《国有企业“十四五”发展规划》

一年免费辅导

九、项目组织与管理

(一) 项目运作方法

1. 成立专业项目组，为国有企业专业提供服务。国有企业也应相应成立项目组，指定对接人，方便对接。课题项目研究的所有关键工作我们都会全程参与，并全程调研、沟通，共同研讨形成方案，推动实施。

2. 基于工作计划与目标进行日常的工作对接、管理。双方的具体工作计划按照月计划展开，每月末同时对本月工作进行总结，制定下月度工作计划。项目启动后，双方确定具体的阶段性任务、工作项目、时间节点、里程碑、双方分工等，形成具体工作推进计划（月计划、周计划），作为双方执行项目的依据与指南，有效对项目进行管理。

(二) 项目组工作方式

1. 中建科信咨询公司的项目组包括 5 人，项目总监 1 人、项目成员 2 人，后台支持的研究人员 2 人。

2. 成员分工

| | 职责分工 | 对接内容 |
|------|--|------------------------------------|
| 项目总监 | 1. 与客户的高层保持沟通 2. 提供技术支持，参与重大成果、节点研讨 | 1. 项目高层访谈并参与关键项目调研 2. 项目基础框架与研讨 |

| | | |
|------|--|--|
| | 3. 对提交重要报告和方案进行审阅 4. 对项目整体质量负责 | 3. 项目重大工作推进与辅导 |
| 项目成员 | 1. 与客户保持沟通 2. 根据项目整体思路，落实项目框架与人员、时间安排，控制进度 3. 负责项目关键环节的研究，并形成方案 4. 完成模块文本的讨论与修改 | 1. 除项目总监介入的客户界面外，还包括访谈、整体调研 2. 项目全程研讨与互动 3. 项目文本撰写 |

十、部分案例

国家体育总局体育彩票管理中心中长期战略规划项目

北京市平谷区科委中长期科技发展规划项目

临沂城市建设投资集团有限公司中长期战略规划项目

中国航空规划设计研究总院有限公司中长期战略规划项目

五矿发展股份有限公司战略咨询项目

中青旅集团有限公司中长期战略规划项目

中国四达国际经济技术合作有限公司战略咨询项目

...