

关于国有企业改革的服务方案



北京中建科信管理咨询有限公司

2020 年 10 月

目录

| | |
|-----------------------------|----|
| 一、公司基本介绍..... | 1 |
| 二、开展国有企业改革的必要性..... | 3 |
| （一）从政策法规层面，积极推动国有企业改革..... | 3 |
| （二）从长期发展来看，国有企业改革将持续推动..... | 3 |
| 三、国有企业改革的板块及工作内容..... | 5 |
| 1、混合所有制改革..... | 5 |
| 2、国有资本投资、运营公司..... | 5 |
| 3、国有企业的战略发展规划..... | 6 |
| 4、顶层架构设计及组织运营体系..... | 6 |
| 5、人力资源管理..... | 7 |
| 6、职业经理人..... | 7 |
| 7、中长期激励机制..... | 7 |
| 8、投融资规划及模式设计..... | 8 |
| 四、工作报价..... | 9 |
| （一）业务模块报价..... | 9 |
| （二）服务价格..... | 11 |
| 五、服务专家及主要业绩..... | 13 |

一、公司基本介绍

北京中建科信管理咨询有限公司（以下简称“中建科信”）是一家以政府投融资平台转型、国有企业改革、新规则下PPP业务、政府产业基金业务为主要发展方向的专业化公司。

公司是中建科信集团公司旗下的专业管理咨询公司，北京中建科信管理咨询集团有限公司（以下简称：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 100 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资源。

公司一直作为国家发改委培训中心、财政部中国财政科学研

究院培训中心、中国经济体制改革研究会培训中心等多家国家官方机构认可并授权的专业化机构，长期为中央直属和地方所属国有企业开展国有企业改制、混合所有制改革、工资与薪酬、员工持股与股权激励等专业授课，为国有企业改革提供智力保证和经验传授。累计培训学员数万人，涵盖我国所有的省、市、自治区。公司已经成为我国在企业培训和智库领域首屈一指的专业化机构，受到了普遍认可和好评。

公司除开展专业化培训外，一直强调深入一线开展具体业务，从而形成业务理论与实践的真正有机结合。公司在业务开展过程中，实行“高起点、精专业、强落地”的原则，充分发挥专业化团队的多年业务实操经验、理论知识、资源优势，极力促成所操作项目的有效落地。

公司长期致力于政府融资平台公司转型、国有企业改革和PPP模式的咨询与实践，尤其是在隐性债务处置（债转股）、企业战略规划和投融资体系设计、国企改革及PPP咨询方面具备丰富的实战经验。目前主持完成了多家平台公司的市场化转型，国有企业的投资运营公司试点、混改、员工持股长效激励及并购重整等工作，先后为100多个PPP项目提供咨询或顾问服务。

二、开展国有企业改革的必要性

（一）从政策法规层面，积极推动国有企业改革

十八届三中全会提出市场化为主导的国有企业改革模式。成立国务院深化国有企业改革小组，从顶层设计提出了 1+N 配套系列文件，其中指导纲领性文件《关于深化国有企业改革的指导意见》（中发【2015】22 号）中指出：“推进国有企业混合所有制改革。”“通过出资入股、收购股权、认购可转债、股权置换等多种方式引入非国有资本参与国有企业改革。实行同股同权，切实维护各类股东合法权益。”“鼓励国有资本以多种方式入股非国有企业。”“探索实行混合所有制企业员工持股。”之后出台了一系列政策法规，推动国有企业改革。

（二）从长期发展来看，国有企业改革将持续推动

深入推进公司制改革，健全法人治理结构。国有企业下大力气推进尚未完成改制的各级子企业加快改制步伐。规范国有企业董事会建设，探索推行职业经理人制度，完善工资总额经营预算机制，推进中长期激励机制。

混合所有制改革持续深化。2015 年国务院提出在电力、石油、天然气、铁路、民航、电信、军工等领域开展混改试点示范。发

展改革委和国资委共同承担此项工作，目前已经选择确定了 50 个试点项目，涵盖了中央企业和部分地方国有企业。2016 年第一批试点 9 家，2017 年第二批试点 10 家，第三批试点 31 家。中国联通、东航物流、中金珠宝、中粮资本等作为试点率先落地的项目，受到广泛关注。混合所有制改革作为国有企业改革突破口积极推动。

管资本为主监管方式转变。政府对国有企业的监管方式由“管人、管事、管企业”向“管资本”方式转变，通过明确权责边界，实现政资分开、政企分开。国有企业治理机制及管控模式也相应调整。特别是当前改组组建国有资本投资、运营公司，开发区转向管委会+公司模式，以及地方融资平台转型，都适用于此模式。

三、国有企业改革的板块及工作内容

国有企业改革工作共分成四个主要板块：国有资本投资运营公司、混合所有制改革、三项制度改革、员工持股与中长期激励。各个板块相辅相成，可提供的服务方案分为以下几个部分：

1、混合所有制改革

- (1) 混合所有制改革方案设计；
- (2) 提供政策咨询（产业政策、行业政策和税收、金融等方面），为混合所有制改革企业理清政策思路，破解政策风险；
- (3) 拟定混合所有制企业法人治理规范化设计方案；
- (4) 拟定职工安置方案人员身份和薪酬福利策略。
- (5) 联系选聘符合条件的中介开展审计评估工作
- (6) 作为产权交易机构代理商，服务进场交易，完成产权交割。

2、国有资本投资、运营公司

- (1) 公司组建方式规划
- (2) 管控模式构建
- (3) 界定总部职能

- (4) 明确子公司权限边界
- (5) 产业整合梳理

3、国有企业的战略发展规划

- (1) 公司整体发展背景分析与研究
- (2) 核心战略方向及战略目标规划
- (3) 核心业务模式及业务结构规划
- (4) 战略实施步骤及重点工作分解)

4、顶层架构设计及组织运营体系

- (1) 法人治理结构设计及管理层激励方案
- (2) 董事会、监事会议事规则
- (3) 集团及子公司组织架构及管理体系设计
- (4) 基于业务拓展与劳动定额的岗位及人员编制科学规划设计
- (5) 部门及岗位职责界定
- (6) 集团管控核心职责界面
- (7) 核心业务流程、管理制度设计

5、人力资源管理

- (1) 人才发展规划设计
- (2) 人员身份转变及人才薪酬福利体系搭建
- (3) 岗位设计与任职资格体系、招聘管理、人才素质评价体系
- (4) 薪酬体系、绩效考核体系、员工职业发展体系、培训管理体系

6、职业经理人

- (1) 职业经理人身份转变体系搭建
- (2) 职业经理人岗位设计与任职资格体系
- (3) 职业经理人薪酬体系
- (4) 职业经理人考核体系

7、中长期激励机制

- (1) 中长期激励模式选择（分红激励、权益激励）
- (2) 中长期激励 7 定方案
- (3) 中长期激励考核评价体系设计
- (4) 中长期激励持股平台模式设计

8、投融资规划及模式设计

- (1) 融资模式研究
- (2) 产业投融资机制设计
- (3) 融资渠道总体设计规划
- (4) 重点建设及投资项目梳理
- (5) 融资需求及解决方案

四、工作报价

根据国企改革业务特点，采用分级模块报价体系，具体如下：

（一）业务模块报价

| 编号 | 模块名称 | 模块工作内容 | 报价 |
|----|---------------|---|---------------------------|
| 1 | 混合所有制改革 | (1) 混合所有制改革方案设计； (2) 提供政策咨询（产业政策、行业政策和税收、金融等方面），为混合所有制改革企业理清政策思路，破解政策风险； (3) 拟定混合所有制企业法人治理规范化设计方案； (4) 拟定职工安置方案人员身份和薪酬福利策略。 (5) 联系选聘符合条件的中介开展审计评估工作 (6) 作为产权交易机构代理商，服务进场交易，完成产权交割。 | 省级口 市级口 县级口 |
| 2 | 国有资本投资、运营公司 | (1) 公司组建方式规划 (2) 管控模式构建 (3) 界定总部职能 (4) 明确子公司权限边界 (5) 产业整合梳理 | 省级口 市级口 县级口 |
| 3 | 国有企业的战略发展规划 | ① 公司整体发展背景分析与研究 ② 核心战略方向及战略目标规划 ③ 核心业务模式及业务结构规划 ④ 战略实施步骤及重点工作分解 | 省级口 市级口 县级口 |
| 4 | 顶层架构设计及组织运营体系 | (1) 法人治理结构设计 (2) 董事会、监事会议事规则 | 省级口 |

| | | | |
|---|------------|--|----------------------------------|
| | | <ul style="list-style-type: none"> ③ 集团及子公司组织架构及管理体系设计 ④ 基于业务拓展与劳动定额的岗位及人员编制科学规划设计 ⑤ 部门及岗位职责界定 ⑥ 集团管控核心职责界面 ⑦ 核心业务流程、管理制度设计 | <p>市级口</p> <p>县级口</p> |
| 5 | 人力资源管理 | <ul style="list-style-type: none"> (1) 人才发展规划设计 (2) 人员身份转变及人才薪酬福利体系搭建 (3) 岗位设计与任职资格体系、招聘管理、人才素质评价体系 (4) 薪酬体系、绩效考核体系、员工职业发展体系、培训管理体系 | <p>省级口</p> <p>市级口</p> <p>县级口</p> |
| 6 | 职业经理人 | <ul style="list-style-type: none"> ① 职业经理人身份转变体系搭建 ② 职业经理人岗位设计与任职资格体系 ③ 职业经理人薪酬体系 ④ 职业经理人考核体系 | <p>省级口</p> <p>市级口</p> <p>县级口</p> |
| 7 | 中长期激励机制 | <ul style="list-style-type: none"> (1) 中长期激励模式选择（分红激励、权益激励） (2) 中长期激励 7 定方案 (3) 中长期激励考核评价体系设计 (4) 中长期激励持股平台模式设计 | <p>省级口</p> <p>市级口</p> <p>县级口</p> |
| 8 | 投融资规划及模式设计 | <ul style="list-style-type: none"> (1) 融资模式研究 (2) 产业投融资机制设计 (3) 融资渠道总体设计规化 (4) 重点建设项目梳理 (5) 融资需求及解决方案 | <p>省级口</p> <p>市级口</p> <p>县级口</p> |

（二）服务价格

1、定制型内容

国有企业根据自身不同的业务需求，选择【模块 1】、【模块 2】、【模块 3】、【模块 4】、【模块 5】、【模块 6】、【模块 7】、【模块 8】之间的任意组合，或者选择单一模块业务，价格按照该模块收取。

2、顾问式服务

国有企业选择该种服务，我们主要提供建议和审核意见，主要的文字撰写工作、资料收集整理工作、业务分析等工作均由国有企业自己完成。顾问式服务的服务费用为每年收取。

（三）收费方式

1、双方委托服务合同签订后的【5 个工作日内】，国有企业或者相关方支付首付款，为服务费的【50%】。

2、材料初审版完成后提交审核之前，支付服务费的【30%】。

3、方案审核通过后，支付服务费的【20%】。

4、鉴于本收费为优惠价格，中建科信所发生的差旅费由国有企业承担。

（四）其他收益

1、若在改革过程中，国有企业需要提供其他服务则根据服

务内容另行确定收费价格。

2、若中建科信参与国企改革服务过程中提供其他工作，例如推荐了投资人、运营方或者参与资金的筹集（包括以基金模式），以及其他对项目具有重要影响的资源，则中建科信应获得额外报酬，具体金额一事一议。

五、服务专家及主要业绩

周丽莎 国务院国资委研究中心副研究员、兼任中国国有企业改革研究会研究员，新华社经济管理智库特聘研究员。清华大学经济研究所博士后。中建科信集团特聘专家团队专家、国企改革专家组长。主持研究项目（选摘）：连续三年承担国务院国企改革领导小组《关于深化国有企业改革的指导意见》政策实施追踪及成效评估研究；承担国务院国资委年度重点课题《以管资本为主加强国有资产监管》、《国有资本投资、运营公司相关问题研究》、《国有资本运营公司收益管理研究》等。出版《关于深化国有企业改革的指导意见百题问答》，解读了国资监管体制、两类公司等最新改革政策；承担 2016 年度国家社科基金《国有企业技术创新实践研究课题研究》；发布《中国国企国资改革发展报告 2018》，专辟章节撰写分类推进国有企业改革、改革国有资本授权经营体制等研究工作，目前正在筹备撰写《中国国企国资改革发展报告 2019》。

主持国企改革实施成果（摘选）：完成《国电投国有资本投资公司试点方案》（已被列为第三批国有资本投资公司试点）、《中海油管资本为主管控模式研究》、《天津港构建国有资本投资公司模式研究》、《中关村发展集团国有资本投资运营试点方案》等中

央企业和地方国有企业国有资本投资公司试点方案。主持研究中心召开的国有资本投资、运营公司模式研究交流会，会上中粮、国投、诚通、国新、中交、宝钢、五矿等中央企业国有资本投资、运营公司试点进行充分交流。参与调研广东、上海、重庆、四川、山东等地国资监管部门对国有资本投资公司试点监管模式，并实地调研广东恒建、深圳创投、上海国盛、上海国际、四川发展、重庆渝富、山东国投等国有资本投资公司试点。通过会谈、调研等形式，对于国有资本投资、运营公司试点经验进行了总结，对于其管控模式、组织架构、产融结合等方面进行了梳理。

席加省 资深咨询顾问 中至远副总裁

长期致力于公司战略、公司治理、集团管控、人力资源等领域的研究与实践，拥有 15 年以上的国企改革、管理咨询经验及企业高级管理工作经验。北京大学、清华大学等著名大学的 EMBA、总裁班特聘讲师，《中外管理》、《北大商业评论》等专业管理杂志特约作者，发表文章数百篇，现担任 10 余家公司的常年管理顾问。

北京大学研究生毕业，长期致力于企业管理的研究与实践，具有深厚的专业理论知识以及丰富的实践经验，擅长系统解决企业管理实践中出现的问题，为客户量身定做极具操作性的方案。

在战略规划、商业模式设计、公司治理、组织变革及集团管控、人力资源管理、市场营销、国企改革等专业领域拥有丰富的咨询经验。

深度服务客户超过 100 家，执行咨询项目超过 150 个。咨询客户包括中国人寿、中国移动、中航工业、上汽红岩、中信地产、衡水老白干、摩托罗拉（中国）、斗山（中国）、一汽丰田、美的集团、科龙集团、天际电器、万家乐、欧普照明等，涵盖国企、外企、合资企业、民企等多种企业类型，能为客户提供系统、全面的咨询服务。

林晓东 中国经济体制改革研究会产业改革与企业发展委员会(PPP)专家委员会委员 中国投资协会PPP项目咨询专家 大成律师事务所合伙人律师 中建科信集团特聘专家。

在资产债务重组和企业并购运作、PPP（政府与社会资本合作）方面有着丰富的经验。长期致力于国有企业改革、融资平台公司市场化转型的咨询与投资实践，尤其是在隐性债务的处置、混改、员工股权激励及企业投融资体系设计方面具备丰富的实战经验。擅长政府公共服务项目的股权及债务融资，能够为产业基

金的发起、设立及运作提供优质的服务。

张朝元 现任国家发展和改革委员会中国经济体制改革研究会副秘书长，培训中心主任，北大、清华投融资总裁研修班客座教授。致力于中小企业改制、并购重组、资本运营等理论研究和实际操作近十年，有丰富的理论和施展经验。在全国性或地方政府主办的“中小企业改制重组及融资发展”“地方政府融资平台转型发展及资本运作”等多个专题研修班主讲了百余期，近几年重点研究中小企业境内外上市理论和实务操作问题。熟悉我国现行的投融资的产业政策，担任上市公司独董，及为国内多家地方政府和企事业单位担任经济顾问。