## 技术方案

### 1、中建政研简介

（一）公司简介

北京中建政研信息咨询中心以住房和城乡建设部政策研究中心为依托，于2004年正式成立。中心自成立伊始，即致力于为行业搭建立体性、全方位综合服务平台，成为行业资源与信息交流对接的平台；中建政研始终同相关政府部门、社团组织、科研单位、大型企业保持着广泛联系与合作。由政府官员、研究学者、行业专家组成专家委员会，使中心拥有了一批专业理论强、实践经验丰富的专家及顾问队伍。如今，中建政研已经成为基建工程领域咨询与服务第一品牌，并位列由中国企业联合会发布的“2017中国管理咨询机构50大”前十名。目前已形成业内独有的“咨询+培训+资本+资源”综合运营服务体系，为客户提供一体化、系统集成解决方案，倾力打造行业“生态圈”。

中建政研顺应国家关于国有企业改革、平台公司转型及PPP相关政策走势，整合优质专家为国内各地政府和企业提供国有企业改革、平台公司及事业单位改革、PPP项目管理咨询服务，取得显著成绩。中建政研及其成员机构（中建政研工程咨询公司、海方格投资咨询公司、星云基金等）凭借庞大的专家资源和经验丰富的团队，至今已累计为数十个平台公司转型项目提供了相关的咨询服务，逐步成长为国内平台公司转型最为权威的咨询机构之一。

（二）我们的核心优势

中建政研对于项目的理解，不仅仅停留在项目本身，更多地是经营资源、经营客户；因此，我们以最大的专家队伍投入保证项目的100%成功，以期培养长期关系型客户资源。

**我们的核心优势在于：**

行业经验：中建政研以住房和城乡建设部政策研究中心为依托，同财政部、发改委、国资委等部位研究机构保持长期合作关系，致力于国有企业特别是平台公司系统性解决方案。我们的客户以地方国有企业、平台公司为主，项目成员也多数具备国有企业、平台公司领域实体或咨询相关经验。

专业优势：中建政研在人力资源管理领域具备丰富的经验，团队成员多数具备企业战略、人力资源管理相关工作经历，其中不乏全球顶尖人力资源咨询公司服务经验的项目经理。

相关项目经验：中建政研人力资源团队先后主导上百个地方投融资平台公司、国有企业的转型咨询项目，涉及到人力资源战略规划、薪酬、绩效、定岗定编、职业发展规划、员工培训、企业文化等核心领域，具有相对项目优势。

服务理念：我们咨询服务的基本目的：传播一套理念，教授一套方法，培养一批队伍，搭建一个体系，形成统一思想。我们不仅关注咨询服务本身的价值，同时将专业化服务延伸到方案落地，几乎所有项目都是和客户共同来执行。

长期聚焦服务优势：中建政研管理咨询团队长期为客户免费提供长期咨询辅导、公开课、沙龙等一体化服务，保证项目成果的落地实施、动态调整。

### 2、服务核心内容

根据与鄢陵县政通投资集团初步沟通，考虑公司发展阶段，将工作内容划分为五大模块，各模块进度根据实际情况交叉进行。

核心目标为通过对鄢陵县政通投资集团现状及未来方向进行系统梳理和分析，对公司未来转型发展、政企关系规范化、公司治理及组织管控、人才管理体系及后期辅导落地等几个阶段进行咨询。

**第一模块：集团转型方案设计（约2个月）**

**1.调研诊断。**对集团业务进行系统调研，集团和子公司业务情况、经营情况、管理现状等进行重点调研与梳理分析。

**2.环境分析。**对鄢陵县域（包含经济技术开发区）发展环境、未来城市发展规划、项目建设规划、融资环境等进行分析研究，理清区域发展需求。

**3.债务处置。**对公司债务进行深入调研分析，分类化解：属于政府应承担的债务，与相关部委进行沟通协调，签订化解方案和还款计划；属于企业间借款的债务，与相关企业签订偿还计划，必要时可申请律师介入。债务处置完成后，发布不再承担政府债务的公告，实现企业身份的市场化转型。

**4.确定集团战略定位及战略规划。**根据调研诊断、环境分析及业务梳理，编制集团总体战略定位及战略规划报告（包含产业布局规划和资产资源配置规划），确定集团战略目标、战略支持策略等，确保各板块业务能正常运转，可持续发展，获得社会效益和经济效益的双赢。

**5.搭建战略保障体系。**基于集团战略形成战略保障体系，包含组织管控保障体系、项目管理保障体系、投融资保障体系、人力资源管理保障体系、党群保障体系、监察保障体系、企业文化保障体系等。

**第二模块：政企关系规范化（约1个月）**

**1.明确国有资产管理职责。**根据国有资产管理的相关政策、法规，明确国有资产管理职责，在依法授权范围内充分发挥鄢陵县政通投资集团自主决策权。

**2.三重一大”重要事项的规定范围。**根据国有企业管理相关政策、法规，明确“三重一大”重要事项的规定范围，促使管理规范、效率优先。

**3.经营考核等方面的管理机制。**以政企分开、政资分开、政事分开、政社分开为原则，完善国资管理部门对县政府国有资产使用公司的经营考核等方面的管理机制，积极发挥企业的积极性。

**第三模块：法人治理结构、组织管控体系（约1个月）**

1. **母子公司运营架构体系设计。**

**2.集团部门架构体系设计。**

**3.公司法人治理结构设计。**

**4.设计集团层面权责管理体系**。

**5、设计母公司与子公司之间的权责体系。**

**第四模块：人力资源管理体系（约2个月）**

**薪酬管理体系设计（约1个月）**

**1.建立集团薪酬管理体系。**综合考虑集团现有薪酬管理体系以及市场化运行下薪酬水平和方式，以市场化为导向进行集团整体薪酬管理体系设计，在调查分析各岗位在薪资市场上薪资水平的基础上，结合职位评价结果，对公司员工薪酬管理制度、薪酬水平、薪酬结构等要素进行重新梳理与设计，建立适合集团公司发展阶段的薪酬管理体系，激发员工的工作热情。

**2.规范子公司高管薪酬管理体系。**根据各子公司业务特点，通过企业价值评估，设计子公司高管薪酬标准和薪酬结构，规范子公司高管薪酬管理体系。

**绩效管理体系设计（约1个月）**

**1.建立母子公司目标经营考核体系。**建立集团对下属子公司的经营考核考核体系，通过设计以目标经营责任书为主体的综合性绩效考核体系，实现集团公司对下属子公司的有效把控。

**2.建立集团各部门和岗位的绩效管理体系。**根据集团公司各部门和岗位绩效管理的实际需要，结合同类公司绩效管理的实践案例，设计集团公司各部门和主要管理岗位的绩效管理体系，达到集团战略规划目标的落地实施。

**招聘体系搭建（约1个月）**

**1.建立集团招聘体系。**建立市场化的招聘体系，拓宽招聘渠道，树立集团公司在人才市场上的品牌优势。

**2.编制招聘制度及表单。**根据集团公司人才招聘管理的实际需要，结合同类公司招聘体系建设的实践案例，编制集团公司人才招聘管理制度，满足集团快速成长对优秀人才的招聘需求。

**培训体系搭建（约1个月）**

**1.建立集团人才培养体系。**建立集团人才培养体系，构建规范化、制度化的人才培养运作体系。

**2.编制人才培养制度、培训课程体系及管理表单。**根据集团公司人才培养的实际需要，结合同类公司人才培养体系建设的实践案例，编制集团公司人才培养管理制度，提升集团公司人才培养的规范化与制度化水平，满足集团所需。

**制度体系细化方案（约1个月）**

**1.建立集团制度体系细化方案。**建立集团制度管理体系以及各部门规章制度清单，构建规范化、集约化的现代企业管理的制度体系。

**2.编制各部门规章制度。**根据集团公司各部门运营管理的实际需要，结合同类公司现代企业制度建设的实践案例，编制集团公司各部门的规章制度，，降低集团公司的经营风险、长久高效运营的目的。

**第五模块：集团转型辅导培训阶段（约6个月）**

中建政研认为，项目成果的长期跟踪服务是项目成果的关键一步。**中建政研长期为客户提供系统的辅导培训、跟踪服务，以保证项目成果的最终落地实施，这也是我们区别于其他咨询公司的核心竞争力之一。**在项目落地实施辅导阶段，我们将为集团提供持续的辅导培训服务，其主要内容包括：

项目落地实施过程的现场辅导、沟通及专项研讨；

* 项目成果文件宣贯培训；
* 项目成果动态调整；
* 中建政研2019年度学习沙龙免费参与。
* 中建政研2019年度公开课程免费参与。

### 3、咨询项目运作管理（时间推进表）

项目服务期限为1年，整体方案设计时间约个6月，其中各个模块工作可交叉进行；方案落地辅导服务时间约6个月。

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **序号** | **项目阶段** | **项目周期** | **11月** | **12月** | **1月** | **2月** | **3月** | **4月** | **5月-10月** |
| **一** | **集团转型方案设计** | **2个月** |  |  |  |  |  |  |  |
| **二** | **政企关系规范化** | **1个月** |  |  |  |  |  |  |  |
| **三** | **法人治理结构、 组织管控体系** | **1个月** |  |  |  |  |  |  |  |
| **四** | **人力资源管理体系** | **2个月** |  |  |  |  |  |  |  |
| **4.1** | **薪酬管理体系设计** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **4.2** | **绩效管理体系设计** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **4.3** | **制度体系细化方案** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **4.4** | **人才招聘体系搭建** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **4.5** | **人才培养体系搭建** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **五** | **集团转型辅导培训阶段** | **6个月** |  |  |  |  |  |  |  |

### 4、项目人员配备

中建政研高度重视与集团的本项目合作及后续的长期战略合作，本项目将由中建政研信息咨询中心副总经理刘存京带队。具体拟投入人员如下：

**核心领导成员：**

项目总监：（根据时间匹配度安排1人）

刘存京 咨询事业部 总经理

项目经理：（根据项目实际开展时间安排1人）

杨新春 咨询事业部 高级咨询师

团队成员：高级咨询顾问1-2人

**项目支持：中建政研相关专家**

中建政研信息咨询中心 专家委员/投融资专家 林正刚

中建政研信息咨询中心 专家委员/PPP资深律师 刘生娜

中建政研信息咨询中心 专家委员/PPP资深律师 张晓峰

中建政研信息咨询中心 专家委员 PPP融资专家 王杰

中建政研信息咨询中心 管理咨询专家 刘玉国

中建政研信息咨询中心 PPP投融资和管理咨询专家 艾文

#### 附件：核心案例

**近两年中建政研国企改革及投融资平台公司转型部分核心案例：**

* 河南省水利投资集团
* 吉林省长春新区龙翔集团
* 山东省日照市交通发展集团
* 山东省莱芜市交通发展集团
* 山东省东营城市发展集团
* 洛阳市政建设集团有限公司
* 邢台路桥建设总公司
* 内蒙古巴彦淖尔市城市发展投资有限公司
* 黑龙江大庆市城市发展投资有限公司
* 山东临沂市城市投资有限公司
* 河北沧州建设投资有限公司
* 河南汝州市鑫源集团
* 河南洛阳市高新实业有限公司
* 河南孟州市投资有限公司
* 河南开封市财政局
* 河南郏县人民政府
* 河南邓州市投资有限公司
* 山东宁津县投资有限公司
* 中山市交通发展集团有限公司
* 辽宁盘锦兴隆台区国资委
* 河北赤城县投资集团
* 山东滕州市国资委

## 服务承诺

致：鄢陵县政通投资集团有限公司

根据贵方为鄢陵县企业转型发展咨询项目的投标邀请(招标编号：Y2018FZ240)，本公司将实质响应招标文件的要求，若本公司一旦中标，本公司承诺：

一、保证本公司提供的全部证明材料[真实](https://baike.so.com/doc/113105-119292.html" \t "https://baike.so.com/doc/_blank)、[完整](https://baike.so.com/doc/6914464-7136328.html" \t "https://baike.so.com/doc/_blank)、[准确](https://baike.so.com/doc/6294542-6508059.html" \t "https://baike.so.com/doc/_blank)；

二、本公司所提供的每项咨询服务严格遵守国家法律、法规、规章的规定；

三、保证按照核准的业务范围合法、公正、公平地从事咨询业务；

四、保证所提供的咨询服务内容客观公正，无虚假材料；

五、保证咨询顾问均为管理经验丰富的专业咨询师；

六、建立有效的管理顾问聘用、培训、考核、使用和控制程序制度；

七、建立和完善对管理咨询活动实施有效控制的管理体系；制定有效的实施程序，严格按照合同约定内容和实施程序提供管理咨询方案、培训课程和咨询辅导活动；

八、保证按时完成合同约定的服务内容，保证所提供的咨询方案及培训课程适合委托人经营管理的实际情况；

九、接到委托人咨询电话或邮件后，24小时内给予答复，确需现场服务的，保证48小时之内到达现场进行服务；

十、保证不索取、收受委托合同以外的酬金或者其他财物。

我们将严格遵守本承诺，如有违反，愿意承担相应的法律责任，并接受处罚，欢迎各界全程监督。

承诺单位：北京中建政研信息咨询中心(盖章)

2019年1月29 日