

关于国有企业改革的服务方案



中至远（北京）资本管理有限公司

2021 年 1 月

目录

一、公司简介.....	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.....	6
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.....	7
四、工作模块.....	9
（一）业务模块.....	9
（二）服务方式.....	11
五、服务客户及主要业绩.....	12

一、公司简介

中至远（北京）资本管理有限公司（以下简称“中至远”），以助力区域基建和产业经济发展为使命，通过咨询-投资-基金的CIF项目服务模式，为地方政府、国企及混合所有制企业提供“战略+管理+投融资”三轮驱动和“政策+合规+管理+金融”四维一体复合型解决方案的专业化公司。

公司致力于政府投融资平台转型、国有企业改革、片区综合开发、政府项目投融资顾问、PPP项目咨询、政府产业基金等业务领域，在政府融资平台公司转型、债权债务处置、企业战略规划、公司治理结构、投融资体系设计、国企改革政策落地、片区开发等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多个项目提供咨询或顾问服务。

公司的发起人是由国家级研究机构的骨干专家和具有丰富国有企业改制、混合所有制改革、国有资本投资运营公司、债转股、薪酬考核与绩效、员工持股与股权激励、片区开发、金融与基金业务等经验的实操团队组成，同时拥有多名国家级专家、学者作为公司的专家顾问，为公司的未来发展和业务实务提供专业性指导。

公司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、薪酬与绩效、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屈指可数的专业化机构，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业务实操经验、理论知识、资源优势，极力促成服务项目的有效落地。

提供的主要产品和服务包括：

序号	业务领域	序号	业务领域
1	政府融资平台公司市场化转型升级暨高质量发展咨询	8	国有资本投资运营公司组建及管控咨询
2	国有企业改制、国企混改、并购重组及上市咨询	9	片区综合开发项目全流程咨询
3	国企员工持股与中长期激励体系设计	10	政府项目投融资模式的策划与包装
4	集团管控模式及公司治理结构设计	11	政府专项债券咨询服务
5	国有企业“十四五”战略规划设计	12	政府和社会资本合作（PPP）项目咨询
6	人力资源管理规划	13	政府基金与投行金融服务
7	国资监管权责清单、授权放权清单、外部董事及职业经理人管理办法、落实董事会职权及经理层的授权等配套政策落地咨询	14	国有企业长期顾问咨询服务

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。2020 年《国企改革三年行动方案》加速了国企十项改革措施的落地实施。

（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，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。

国企改革三年行动部署和持续推进。2020年国务院政府工作报告提出国企改革三年行动，国资委召开视频会议，对中央企业改革三年行动工作进行动员部署，各地国企改革三年行动方案也陆续出台。国有企业改革三年行动是未来三年落实国有企业改革“1+N”政策体系和顶层设计的具体施工图，也是对党的十八大以来各项国企改革重大举措的再深化。推进国企改革三年行动，要突出抓好中国特色现代企业制度建设，抓好国有经济布局优化和结构调整，抓好深化混合所有制改革，抓好健全市场化经营机制，抓好党的领导和党的建设，加快形成以管资本为主的监管体制，对做强做优做大国有经济，增强国有企业活力、提高效率，加快构建新发展格局，具有重大意义。

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五个主要板块：监管体制改革、混合所有制改革、国有资本投资运营公司组建、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、监管体制改革

- (1) 国资监管权责清单
- (2) 授权放权清单
- (3) 外部董事及职业经理人管理办法
- (4) 落实董事会职权及经理层的授权等配套政策

2、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

3、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

4、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、重点工作分解及保障措施

5、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

6、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

7、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

8、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

9、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

10、混改及并购重组的资本运营服务

- (1) 国资混改资本运作立体化全要素的方案设计
- (2) 重组新三板精选层的操作模式方案设计
- (3) 国资借壳上市及买壳上市的操作方案设计
- (4) 地方国资企业并购重组资本运营方案设计
- (5) 地方国资企业并购上市公司的后续整合及资本运作

四、服务方案

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

编号	模块名称	模块工作内容	报价
1	监管体制改革	(1) 国资监管权责清单 (2) 授权放权清单 (3) 外部董事及职业经理人管理办法 (4) 落实董事会职权及经理层的授权等配套政策	省级 <input type="checkbox"/> 市级 <input type="checkbox"/> 县级 <input type="checkbox"/>
2	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 <input type="checkbox"/> 市级 <input type="checkbox"/> 县级 <input type="checkbox"/>
3	国有资本投资、运营公司	(1) 公司组建方式规划 (2) 管控模式构建界定总部职能 (3) 明确子公司权限边界 (4) 产业整合梳理	省级 <input type="checkbox"/> 市级 <input type="checkbox"/> 县级 <input type="checkbox"/>
4	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、重点工作分解及保障措施	省级 <input type="checkbox"/> 市级 <input type="checkbox"/> 县级 <input type="checkbox"/>

5	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 (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	省级 <input type="checkbox"/> 市级 <input type="checkbox"/> 县级 <input type="checkbox"/>
6	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	省级 <input type="checkbox"/> 市级 <input type="checkbox"/> 县级 <input type="checkbox"/>
7	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	省级 <input type="checkbox"/> 市级 <input type="checkbox"/> 县级 <input type="checkbox"/>
8	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) 中长期激励考核评价体系设计 (3) 中长期激励持股平台模式设计	省级 <input type="checkbox"/> 市级 <input type="checkbox"/> 县级 <input type="checkbox"/>
9	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) 重点建设项目梳理 (5) 融资需求及解决方案	省级 <input type="checkbox"/> 市级 <input type="checkbox"/> 县级 <input type="checkbox"/>
10	混改及并购重组的资本运营服务	(1) 国资混改资本运作立体化全要素的方案设计 (2) 重组新三板精选层的操作模式方案设计 (3) 国资借壳上市及买壳上市的操作方案设计 (4) 地方国资企业并购重组资本运营方案设计 (5) 地方国资企业并购上市公司的后续整合及资本运作	省级 <input type="checkbox"/> 市级 <input type="checkbox"/> 县级 <input type="checkbox"/>

（二）服务方式

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】、【模块 9】、【模块 10】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。

3、其他

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、若中至远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，则中至远应获得额外报酬，具体金额一事一议。

五、服务客户及主要业绩

服务过的部分客户：

中国石油集团、中国石化集团、中国海油集团、国家电网集团、中国铁路集团、国家电投集团、中化集团、中铁工程、国家电力、长城润滑油、中电国际、龙源环保、天津港、开滦集团等

部分业绩：

中石油集团混合所有制改革方案咨询项目

中石油集团混合所有制企业特殊管理股与优先股

中石化集团打造中国特色现代企业治理咨询项目

中石化集团长城润滑油公司“双百企业”咨询项目

中化集团泉州石化混合所有制改革及员工持股激励咨询项目

国家铁路集团分类改革推动非运输行业市场化运营咨询项目

国家电投集团科技型企业股权激励咨询项目

吉林特研生物技术有限公司咨询项目

湖北金龙泉啤酒有限公司咨询项目

重庆四维控股（集团）股份有限公司咨询项目

四川沱牌舍得集团有限公司咨询项目

山东景芝酒业股份有限公司咨询项目

河南濮阳交通运输集团咨询项目

.....