









"双百行动"咨询服务 产品手册

## 目录

_	我们是谁?	3
=	为什么选我们?	5
<b>=</b>	方案包括什么?	7
四	如何合作?	. 15
五	您能得到什么?	. 15

## 一 我们是谁?

中美嘉伦国际咨询(北京)有限公司(以下简称"中美嘉伦"或"嘉伦")是国内唯一一家专注服务国企的综合性咨询机构。自创立之初,中美嘉伦就以"服务国企、推动中国经济转型升级与社会和谐发展"为己任,致力于研究国企、服务国企,为国企和其他公共机构提供高质量、可操作、有价值的咨询服务,与国企共成长。

深耕国企二十年,中美嘉伦在为企业服务过程中,逐渐形成了四大优势:

## 始于改革并长期关注,深入了解改革内涵



- 2000年前后,由大型国企、投资机构、券商、律 所等背景的专业人士积极参与大成律所国企改制部 的组建,奠定了中美嘉伦发展的基础
- 2006年,上述核心团队与美国普林斯顿咨询公司 合资组建中美嘉伦国际咨询公司,制定了<u>聚焦国企</u> 的发展战略,首创国企<u>"三位一体"</u>咨询体系
- 2013年,公司荣获"中国管理咨询行业榜样最具 公信力典范品牌",公司总裁潘朝金荣获"引领 (管理咨询)行业发展杰出贡献人物"称号,成为 《国企》杂志特约评论员,多家国资委和国企的顾 问和外部董事
- 2015年,公司主要领导受聘为中国投资协会"国家优质投资项目"的推介专家
- 2018年,公司立足<u>"新时代"</u>,进一步聚焦<u>国企</u> 改革,聚焦<u>双百企业</u>,提供价值咨询

#### ♣ 三位一体的业务格局,改革视角更加综合



## 注重落地与企业实践,多方专家支持项目

#### 总裁,潘朝金

著名企业管理咨询专家、"引领(管理 咨询)行业发展杰出贡献人物"。长期 从事国有企业改革发展、管理咨询、融 资并购、企业改制等工作。曾参与国务 院国资委组织的有关转型期国有企业、 海外企业改制等多个项目的研究。

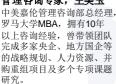




副总裁, 王雨菁

中国投资协会大中型企业投资专 业委员会副会长,嘉伦投资董事 长,长期关注产业整合、公司并 购、价值管理, 曾主持多家企业 的整合、重组及创新项目投融资 工作,在资本运营领域积累了丰 富的经验。

## 管理咨询专家, 王美玉 罗马大学MBA,拥有10年 以上咨询经验, 曾带领团队









管理咨询专家, 李梁杰 中美嘉伦项目总监、市场经 理,注册咨询工程师(投 资),北京化工大学管理学硕士,拥有10年以上咨询经

验,曾带领团队完成多家国 企战略规划、组织管控、人 力资源项目及多个专项课题 研究。

#### 改革与投资专家, 朱晓斌 15年咨询经验,多个大型国企

改制改革咨询项目经验, 著有 《蜡烛图形态与常用技术指标使 用手册》、《实用量化投资技术 及其R实现》等书籍。

## 二十年服务国企经验,积累大量国企客户



• 截止目前,中美嘉伦共 为近50家国务院国资委 监管企业提供了服务



• 截止目前,中美嘉伦为超过 200家地方国有企业提供了服

务



• 中美嘉伦与90%以上的客 户都建立了长期的合作关

















河南投资集团 Henan Investment Group





重庆渝富资产经营管理集团有限公司 Chongqing Yufu Assets Management Group Co., Ltd

中国新时代控股集团有限公司

China New Era Group Corporation









#### 公司资质及荣誉



引领行业发展杰出贡献人物奖



中国管理咨询行业最具公信力典范品牌



引领行业发展杰出贡献人物证书



中国管理咨询行业最具公信力典范品牌证书



中国投资协会理事会副会长



我司荣获中国投资协会会员单位

## 二 为什么选我们?

双百行动与传统国有企业改革有很大的不同。本次改革为综合性改革,为企业提供了系统性改革支撑;本次改革是定制化改革,为企业提供更多"一企一策"改革创新空间;本次改革是"机遇型"改革,内忧外患的强压下,改革来得又快又猛。对于双百企业来说,本次改革给企业的政策空间很大,企业可以"胆子大一些","手段猛一些"。但是,改革敞口期又太短,稍纵即逝,企业需要"步子快一些"。因此,企业需要专业智库为企业出谋划策,抓住改革机遇,真正通过改革促进企业发展,实现企业做优做强做大。

中美嘉伦是最早接触双百行动的咨询公司。2018 年 3 月,国务院国资委发布《关于开展"国企改革双百行动"企业遴选工作的通知》,中美嘉伦就开始为合作企业撰写申报材料、撰写综合改革实施方案和工作台账、提供双百改革建议、提供全方位的双百行动咨询服务。结合二十年的国企改革经验,中美嘉伦快速领悟了双百行动的改革内涵,形成了具有嘉伦特色的双百产品。我们的产品与市面上提供的双百产品有本质的区别,主要体现在以下三个方面:

#### 立足长远,重视企业发展内核

本次改革是"机遇型"改革,在当前内部增长放缓、外部贸易战的压力下,不改革就没有出路。因此,改革的目的是发展,是做优做强做大国有企业,形成核心竞争力,成为国家战略的强大支撑。中美嘉伦深刻认识到双百行动本质,站在企业发展的角度设计改革方案,重视企业内核打造。

## 避免简单化,方案操作性强

• 本次改革为综合性改革,每一项改革内容都有很强的内生联系,不是过去方案的简单加法。虽然大多数国企业绩优异,但仍然存在内部动力不足、决策审批机制效率低下等问题。国企"混改",就是为了解决这些影响国企向更高更快发展的深层次问题。部分企业为了完成混改要求,简单地进行集团内部互相持股,没有改变企业的决策机制和分配机制,造成"改前改后一个样"。中美嘉伦设计双百方案,从企业发展出发,重视不同方案间的内生联系,重视方案的可操作性,要求做的方案有效果,能落地。

#### 只看眼前,为了改革而改革

部分咨询公司甚至企业自身,都把双百行动看成是"应急型"改革、"任务式"改革,认为按照国资委的时间要求完成改革方案就是完成了改革。因此,国资委要求企业在股权多元化和混合所有制方面率先突破,咨询公司就做混改方案,却不问为什么混?怎么混对企业长远发展是有利的?

#### 盲目追求形式,方案不接地气

部分咨询公司把双百行动看成过去方案的简单加法,方案与方案之间严重脱节。部分咨询公司的方案只完成了形式上的改革,寄希望于"一混就灵",甚至"一混了之",造成方案不好用,改革效果大打折扣,改革式气大受打击。

#### 方案来自实践经验与管理前沿,重视细节设计

在过去上百个改革实践中,中美嘉伦学习了大量的管理前沿,积累了大量的实践经验。中美嘉伦重视细节设计,既保证方案眼前好用,又保证方案不留后患。如混改的股权比例设计,既保有国有企业的话语权,又能激发战略投资者的投资意愿;如员工持股的退出通道,既满足现有核心管理层的持股诉求,又为未来新进入的人、退出的人够好市场化,又保证能够引入外部的优秀人才的维导市场化,又保证能够引入外部的优秀人才、如董事工作机制,既能选择有能力的董事,又能有好的机制保证其能力能够发挥。细节设计,体现了中美嘉伦精益求精、与客户共同成长的追求。

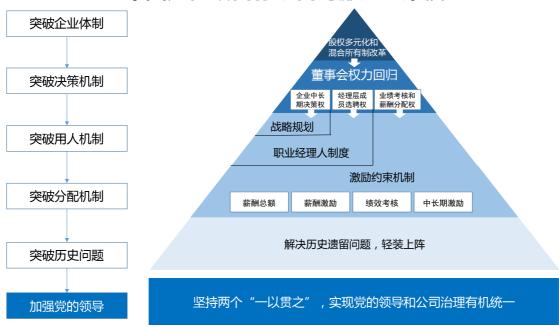
#### 方案来自工具模型,追求大而全

本次双百行动与过去改革比,"五突破一加强"本质上没有创新的内容,每一个模块都能在过去的改革中找到。部分咨询公司的方案,都是原来某一模块一整套工具、方法论的套用,不考虑企业实际,盲目的追求大而全,表面上看"内容丰富",实际只是"绣花活",中看不中用。

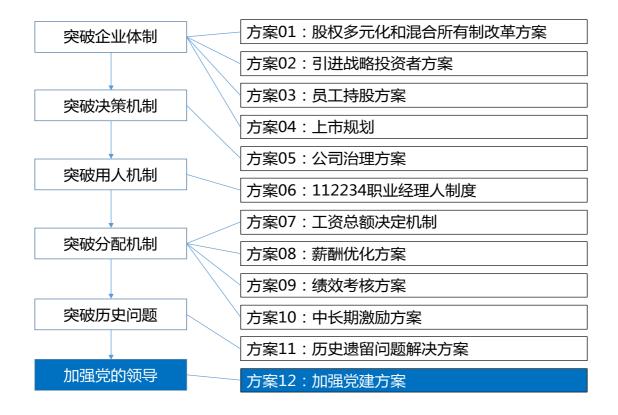
## 三 方案包括什么?

中美嘉伦"双百行动"咨询服务,深度研究国企改革政策,立足企业发展,结合企业实际,实施一企一策,为客户提供高标准、可落地的方案,真正为企业解决改革难题,提供发展动力,为企业赋能。

## 中美嘉伦双百行动咨询服务方案模型



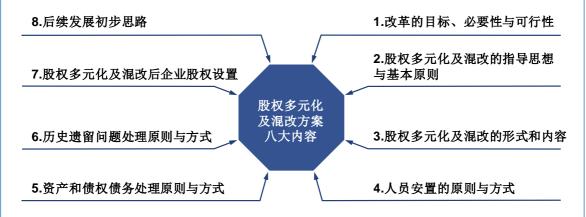
# 12 个解决方案



#### 方案 1:股权多元化和混合所有制改革方案

围绕股权结构重塑、业务结构重塑、治理结构重塑、分配结构重塑等内容,中美嘉伦辅助企业制定最契合自身发展定位的混改方案,积极稳妥、合法依规的推进企业体制改革,从而推动内部决策机制,用人机制及分配机制改革,激发企业内部活力,厘清未来市场化发展路径,推动企业转型升级。

#### ✓ 改革方案核心内容



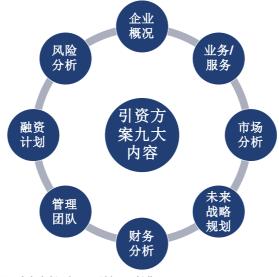
#### ✓ 工作成果

- · 《公司股权多元化及混合所有制改革总体方案》
- · 《公司股权多元化及混合所有制改革实施方案》

## 方案 2: 引进战略投资者方案

为吸引战略投资者,展现企业发展潜力,增强对投资人的吸引力,中美嘉伦协助企业明确战略方向与定位,协助企业制定引资方案,推荐投资者,并提供投资者遴选过程有关投资与方式、管理模式、治理安排、违约机制等方面的支持。

#### ✓ 方案核心内容



✓ 工作成果:《商业计划书/招股说明书》

#### 方案3:员工持股方案

在引入战略投资者同时,按照依法合规、公开透明、立足增量、不动存量、同股同价、现金入股、以岗定股、动态调整等原则,同步推动员工持股,实现企业与员工利益和风险绑定,强化内部激励,激发企业活力,完善公司治理。

#### √ 方案核心内容



## 方案 4: 上市规划方案

结合企业自身实际情况及上市需求,充分论证企业上市的可行性和必要性,辅助企业制定上市规划方案,助力企业插上资本的翅膀,并以资产证券化的方式实现混合所有制改革。

#### ✓ 方案核心内容

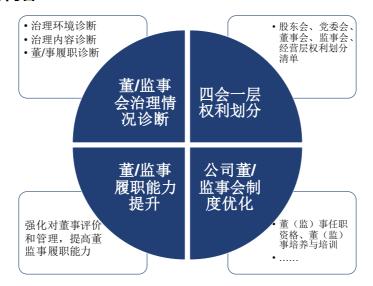


✓ 工作成果:《公司上市规划》

### 方案 5:公司治理方案

协助企业完善企业法人治理结构,建立健全集团董事会及相关制度,推进董事会责权归位工作,完善公司"四会一层"议事管理规则,提高董(监)事履职能力,提升公司决策效率,建立健全权责对等、运转协调、有效制衡的决策执行监督机制,全面推进企业依法治企。

#### √ 方案核心内容



#### ✓ 工作成果

(依据企业的实际情况有所侧重):

章程:修订《公司章程》

· 股东会:《股东会议事规则》

· 董事会:《董事会职权改革方案》、《董事会议事规则》、《外派董事管理方案》、 《董事培训》、《子公司董事会建设方案》

· 监事会:《监事会议事规则》、《监事会约束机制》、《监事会工作方法》、《监事培训》

经营层:《经营层议事规则》、《高级管理人员培训》

专业委员会:《董事会专业委员会工作条例》

顾问委员会:《董事会或经营层顾问委员会工作条例》

#### 方案 6:112234 职业经理人制度

中美嘉伦将在项目中结合企业实际情况,为企业引入一整套中美嘉伦独创的职业经理人体系,以战略为导向、以"选、用、育、留"全周期为核心,形成一整套落地文件,为企业打造一套真正能用、好用的职业经理人制度。

## √ 方案核心内容



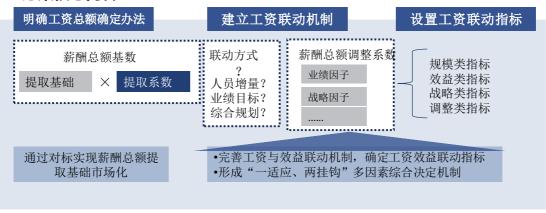
#### ✓ 工作成果

《职业经理人试点实施方案》及配套文件(《职业经理人管理办法/指导意见》、《职业经理人薪酬制度和绩效考核制度》、《职业经理人聘任合同、劳动合同》、《职业经理人年度组织绩效合约和年度个人绩效合约、任期绩效合约》、《职业经理人绩效考核指标库表、个性测量表、知识评价表、绩效考核表》)

#### 方案7:工资总额决定机制方案

协助企业突破工资总额的限制,重新设计薪酬总额决定机制,明确工资总额确定办法、建立工资联动机制、设定工资联动指标,充分发挥市场在工资分配中的决定性作用。

#### 方案核心内容



工作成果:《公司工资总额决定机制》

#### 方案8:薪酬优化方案

协助企业优化薪酬体系,调整企业薪酬水平、薪酬结构、调薪机制等,建立一整套具有市场竞争力的薪酬体系,实现人岗匹配,真正发挥薪酬管理体系吸引人才、留住人才和激励人才的作用,支撑公司的发展战略。

#### √ 方案核心内容

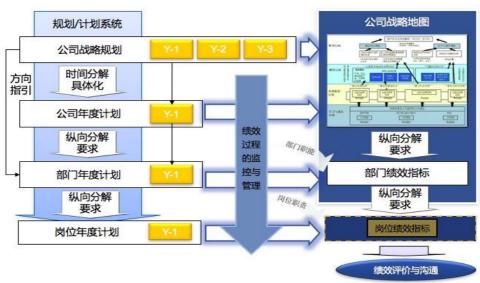


✓ 工作成果:《宽带动态薪酬体系优化报告》及配套文件体系(《薪酬管理制度及流程》、《薪级薪档表》、《薪酬测算表》、《薪酬套改方案》)

#### 方案9:绩效优化方案

以战略规划为基础,以绩效指标体系为核心,以组织架构和考核工具为支撑,以结果运用为目标,制定有针对性且能够有效落地实施的绩效考核方案,实现薪酬能增能减,职位能上能下,人员能进能出,激发员工活力。

#### 方案核心内容

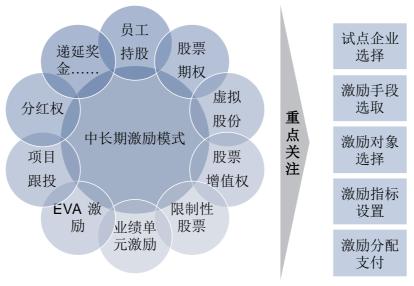


✓ **工作成果**:《集团绩效考核优化方案》及配套文件体系(《集团绩效考核制度及流程》、《集团绩效考核宣贯培训及实施方案》、《集团绩效考核结果应用方案》、《集团绩效考核评价表(高层、中层、基层》》)

#### 方案 10:中长期激励方案

协助企业建立起风险共担、利益共享的中长期激励机制,建立多跑道、多层次的激励机制,形成可落地、强操作的中长期激励方案。参照国家政策指导,根据企业特点、针对不同人群设计不同的中长期激励模式,实现中长期激励的市场化、长效化。

## √ 方案核心内容



#### ✓ 工作成果:

《公司中长激励方案》

#### 方案 11: 历史遗留问题解决方案

中美嘉伦将协助企业利用双百行动机遇,多消化一些历史欠账、多解决一些遗留问题,减轻企业负担,帮助企业公平参与市场竞争。尤其针对厂办大集体改革、事业单位改革,中美嘉伦将协助双百企业制定详细的改革方案和实施方案,助力企业攻克改革难题,顺利完成改革。

#### √ 方案核心内容



✓ 工作成果:《事业单位改制方案》/《厂办大集体改制方案》

## 方案 12:加强党建方案

中美嘉伦协助企业全面加强党的领导、党的建设,坚持两个"一以贯之", 完善"双向进入、交叉任职"的治理体系,理顺党组织参与企业重大决策的内容 及流程,实现党的领导和公司治理有机统一。

## √ 方案核心内容

明确党组织研究讨 论是董事会、经理 层决策重大问题的 <mark>前置程序</mark>,确保党 组织在企业改革、 展中把得了关、 得了舵、说得上话、 使得上劲。

完善企业党委成员 与董事会、经理入、交 **叉任职**"的领导经 制,全面推行党委 书记、董事长由 力, 进入董事会的党委 领导班子成员人数。 履行好党对干部导对工作的 权和对重要权力,发生的管理权, 的管理权,,,关键,是有关键,是有关的。 在把董事管理者依是有关。 经营管理者依据, 经营管理,

党组织领导核心和政治核心 作用顺利发挥

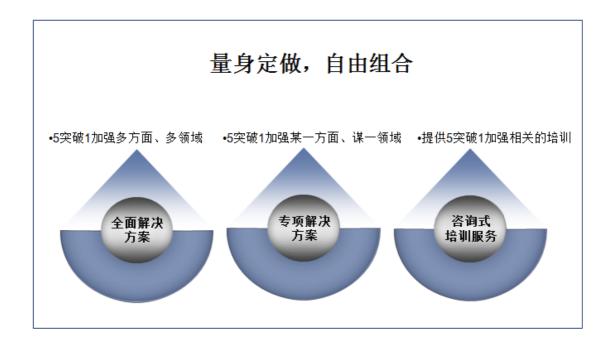
#### ✓ 工作成果

《公司加强党的领导党的建设工作方案》

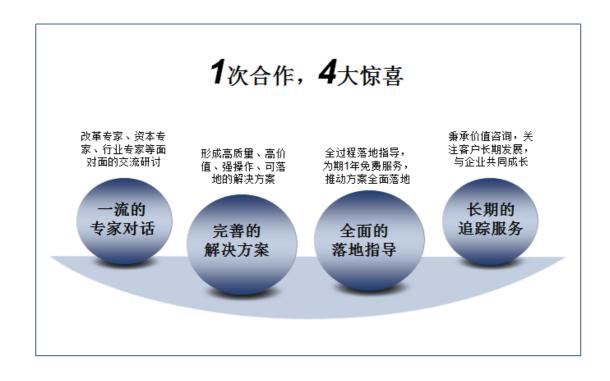
## 部分服务客户



## 四 如何合作?



## 五 您能得到什么?



# 中美嘉伦国际咨询(北京)有限公司

地址: 北京市东城区银河 SOHO B座 5层 20516

邮编: 100010

电话: 010-65922733

传真: 010-65922733-8029

网址: www.jlun.net

# 中美嘉伦致力于成为 最受尊敬的国企转型发展与改革创新的智力伙伴