

三十六载,依托丰富的实践经验和深厚的专业素养,凭借改革与创新的强劲驱动力,为众多项目提供了精准、高效的咨询服务,展现了央企的责任与担当——

中咨海外:改革创新驱动,党建引领前行,打造智力服务标杆

1988年,中咨海外咨询有限公司(以下简称“中咨海外”)成立。作为一家央企二级单位,中咨海外牢牢把握“央企姓党”这一根本属性,始终“听党话、跟党走”,踏上了为各级政府和企事业单位提供咨询服务的征程。在党的引领下,中咨海外秉持改革创新的理念,汇聚行业精英,形成了独具特色的智力服务体系。

从“千年大计、理想之城”的雄安,到“海南自贸港前沿地”三亚;从悠悠永定河,至巍巍太行山;从连接甬甬两地的杭州湾跨海大桥,到联通世界的大兴国际机场,乃至遥远南极的雪龙探极二期工程……在过去的三十六载岁月里,依托丰富的实践经验和深厚的专业素养,凭借改革与创新的强劲驱动力,中咨海外已为众多项目提供了精准、高效的咨询服务,展现了央企的责任与担当。

2018年,中咨海外成功入选国务院国资委“双百企业”。2020年,公司实现股权多元化、混合所有制、员工持股三大改革同步完成。混改以来,中咨海外积极开展组织创新,发挥“咨询+设计”两线作战优势,坚持全员行动,促进平台协同,通过促改革、提质量、增效益、调结构、开新局,实现公司重要经营指标超常规增长,年均增长率超过30%,3年蝉联国务院国资委“双百标杆企业”。

作为一家央企二级单位,中咨海外是如何在短时间内跑出“加速度”,成为前沿国家智力服务机构的呢?这得益于公司始终坚持党的领导,紧密围绕国家战略,积极拥抱市场变化,坚持创新与改革,不断优化服务模式,提升核心竞争力。



中咨海外公司党委组织全体党员赴永定河开展流动党课

创新是企业发展的主要思路

悠悠永定河,静静地流淌在华北大地上,描绘出一幅“水清、岸绿、河畅、景美”的和谐生态画卷。很难想象,如今奔流的永定河曾断流多年,也面临着河床裸露、地下水位下降、水体污染等诸多困境。中咨海外秉持创新理念,为其规划出一片生态新天地。

在永定河流域综合治理项目中,面对流域横跨多省市、生态问题复杂及资金需求巨大等难题,中咨海外创新提出“投资主体一体化带动流域治理一体化”的思路,打破了传统的治理模式。通过组建永定河流域投资公司,整合各方资源,形成了政府与市场有机结合的新模式,不仅解决了资金难题,还实现了流域生态的有效修复。该项目荣获2020年度全国优秀工程咨询成果奖一等奖,成为中咨海外创新业务模式的典范。

在各方共同努力下,永定河流域形成了上下游系统治理、协同治理的新格局,政企合作关系不断巩固,永定河模式在实践中不断深化。新机制的有效加持,让永定河流域综合治理成果立竿见影,流域逐步实现生态共治共享,治理效果大幅提升。

永定河流域生态恢复是中咨海外创造性提出,历时7年,推动永定河治理实现由战略构想想到项目落地再到复制推广的成功案例,成为京津冀协同发展标志性工程。

唯改革者进,唯创新者强。永定河流域综合治理只是中咨海外创新发展的一个缩影。创新是中咨海外开拓市场的最佳“通行证”,也是保证核心竞争力的关键所在。面对瞬息万变的市场,中咨海外大胆创新,无论是业务模式、服务方式、组织方式还是市场开发模式,都因时因势发生着深刻变化,“创新驱动”成为企业发展的主要思路。在雄安新区的建设中,中咨海外同样展现出强大的创新能力。

2017年4月1日,中共中央、国务院印发通知,决定设立国家级新区河北雄安新区。摆在雄安面前的是“协调发展”这个需要探索破局的时代命题,“不搞土地财政”的宣言昭示着这一新区的建设要打造走投融资之路的“雄安样本”。

针对上述要求,中咨海外承担了《雄安新区大规模建设的投融资体制机制研究》项目。项目团队深入调研,充分考虑城市发展的代际、阶段、行业因素,在总体理念上实现了“由从建设期资金平衡到城市发展的总体平衡”的转变,创新建立了新区投资需求的测算模型,为雄安新区建设资金供需平衡稳定提供了有力保障。同时,在《雄安新区人口调控管理研究》中,中咨海外紧紧围绕“人”这个核心要素,创新建立了“需求+约束”人口规模预测模型,为新区人口规划提供了科学依据,推动

了雄安新区人口与资源的合理配置,有效引导了城市可持续发展。这些研究成果和模型的应用,不仅提高了雄安新区规划的精准性和前瞻性,也为其他地区的城市可持续发展提供了可借鉴的经验。

“守正创新、真抓实干。”中咨海外团队在业务开展过程中,持续打磨业务模式创新这篇大文章。

坚持思维创新,中咨海外不断优化全过程咨询服务模式,构建了“咨询、设计、项目管理”三大经营平台,培育了具有整体解决方案提供能力的矩阵化团队,提供贯穿项目全生命周期的跨专业、全链条、集成式服务,更加注重项目实施的可落地性,努力当好政府和建设单位的参谋、管家、联络员。全过程咨询业态持续提质扩面,项目层级和能级不断提升。

针对世界银行等国际金融组织贷款管理的特点以及地方政府实施项目的需求,中咨海外创新提出从项目策划、申请列入国家备选项目规划、项目准备、贷款谈判、项目实施到完工验收全过程“以始为终”的贷款顾问咨询新模式,并陆续承担了新开行贷款黄石现代有轨电车一期工程、亚行贷款延安大学附属医院、新开行贷款黄石新港现代物流枢纽建设等一批全过程顾问咨询服务项目。

此外,一系列重大项目也在不断推动中咨海外的业务向更广阔的市场拓展。创新提出国家植物园设立程序和挂牌路径,推动我国首个国家植物园设立,引领带动我国国家植物园体系建设;研究提出老旧火车站及周边城市更新咨询专报,得到国务院主要领导同志批示;开展中国卫生健康行业亚行非主权贷款投资机会专题研究,帮助属地政府争取到一批亚行贷款项目,为地方经济发展插上了“金翅膀”。

瞄准高端智库建设,中咨海外正成为服务高质量发展的“思想工厂”,源源不断地输出创新思想产品。围绕经济社会重点领域,中咨海外为国家及地方政府提供战略咨询项目超过50项;聚焦政府重大决策需求,开展相关政策机制研究累计超过70项;围绕区域、地方和企业发展战略要求,编制各类总体规划和五年发展规划累计超过150项;围绕产业、基础设施、能源、生态环境、公共服务等重点领域编制专项规划累计超过240项。中咨海外不断创新服务内容和模式,用专业、科学的服务,为国家经济社会发展持续输送智力支持。

与此同时,中咨海外还积极探索项目技术应用创新,在具体项目中应用多种先进技术。例如,在钦州北过境线高速公路项目中,以BIM、移动互联网、物联网、GIS等技术为项目赋能,建设智慧工地。又如,打造包括综合管理模块、数字化监控系统等在内的指挥施工管理平台,实现工程建设全方位数字化、

在线化、智能化。

改革是企业发展的不竭动力

改革,是时代发展的永恒主题,亦是企业发展的不竭动力。转变思路、建立制度、破解难题,改革是实现企业高质量发展的持续动力源泉。中咨海外深知这一点,不断优化管理机制、激发员工潜能,通过引入市场竞争机制,强化项目质量管控,推动服务创新。在此过程中,公司形成了一套高效灵活的运作模式,确保了在瞬息万变的市场环境中,始终能稳中求进、满足客户需求、实现自身价值。一系列改革举措,正是中咨海外得以在行业中脱颖而出的关键所在。

中咨海外华丽转身的背后,不得不提的是2020年9月完成的混合所有制改革,此次改革不仅理顺了机制、促进了发展,更彰显了公司敢于打破传统、走出舒适区的勇气。一系列改革政策的落地,奠定了高起点、大步伐加快发展的现代企业制度基础,这无疑是中咨海外发展历程中的一座重要里程碑。

改革之路并非坦途,一系列数据清晰可见:公司各级会议达47次,深入研讨混改实施方案,精心调度部署改革工作;公司专题汇报20余次,正式行文请示18件,邀请集团公司专题调研指导8次;前后历时一年编制完成混改方案,先后赴中铁咨询、上海市建筑科学研究院有限公司、深圳市建筑科学研究院股份有限公司等单位实地调研12次;先后与中土集团、上海华城等14家企业就战略投资进行60次沟通洽谈战略投资意向,通过调查问卷、职工代表大会等方式,反复磨合员工持股计划。纵览两年来的蝶变之路,决心之大、任务之艰巨不言而喻。

咬定青山不放松,最终的混改成果有目共睹。此次改革既精准把握了新一轮国企改革的核心要义,又切实遵循了咨询企业的发展规律;既解决了公司业务经营管理长期积累的问题,又助力加快实现公司发展战略;既立足当前,坚定不移地推进公司治理体系和治理能力现代化,又着眼长远、积极谋划公司发展路径。

中咨海外作为智力服务型企业,属于典型的轻资产企业,核心生产要素是人才。员工收入经过近几年的持续提升,已处于行业上游水平,公司整体步入舒适区。中咨海外领导班子敏锐地察觉到当前存在的矛盾和问题,下决心以混改为核心带动综合改革,彻底解决经营管理中积累的一系列问题,坚决破除公司发展的路径依赖和惯性,增强内生活力和发展动力,构建高质量发展的制度基础。

因此,中咨海外抓住混合所有制改革的契机,积极开展员工持股,突破央企二级企业员工持股限制,严格按照规定实施员工持股。持股原则坚持“以岗定股、股随岗走、岗变股

动”,持股方式通过成立合伙制企业的持股平台持有股权,对象为核心骨干员工。值得一提的是,中咨海外对股权分配、推进计划、股权转让、退出方案等都作出明确规定,有效解决了员工持股流转问题,同时将员工利益与公司发展深度融合。

在用人机制改革方面,中咨海外高度重视人才梯队建设,构建“校园招聘、社会招聘、内部竞聘”三位一体的人才引进体系。加强后备人才培养,针对人才队伍年龄结构断档等问题,建立企业后备人才库,选拔优秀年轻人才。

在绩效考核改革方面,中咨海外建立市场化全员绩效考核体系,秉持“业务说话、效率为先、过程控制、科学管理”的理念,细化全员考核标准及权重,突出业务经营考核,强化中层以上管理人员公共管理职能,落实党建考核要求,实现考核全覆盖。

在薪酬分配机制改革方面,中咨海外推进市场化薪酬分配机制,打破“大锅饭”。建立工资总额与团队业绩联动挂钩机制,实现工资总额与团队效益同增同减;建立差异化薪酬分配方案,突出岗位价值和业绩导向,薪酬分配向突出贡献人员、高层次人才和一线艰苦岗位倾斜;拉开薪酬差距,激发员工工作积极性。

转思路、立制度、解难题,在一系列改革后,中咨海外吸引了大量高素质人才,构建了一支素质优良、数量充足、结构合理的人才队伍,为公司发展提供了充足的智力支持。绩效考核和薪酬分配机制改革更是进一步激发了员工的工作积极性和创造力,员工工作效率和工作质量显著提高,促进了公司业务的快速发展。

潮平两岸阔,风正一帆悬。阶段性成果已然取得,但改革永远在路上。

党建是企业发展的“红色引擎”

党建工作是企业可持续发展的政治保障。中咨海外党委充分发挥把方向、领航掌舵作用,把牢政治引领“方向盘”,全面贯彻新时代党的建设总要求,坚决扛起管党治企主体责任,持续推进党的领导与公司治理、党建工作与经营工作深度融合,不断巩固完善“大党建”工作格局,引领保障公司不断开创高质量发展新局面。在党的引领下,中咨海外坚持人才为本、专业立身,不断提升人员综合素质,以国际化视野为国内外客户提供精准、高效的解决方案。

2019年,中咨海外严格按照程序成立了第一届党委纪委,这是公司历史上的一项重大政治工作,既进一步强化了党的领导,又赋予公司党建工作新使命,始终坚持将党的领导融入公司治理体系之中,让党建工作成为

公司发展的“红色引擎”。

首先,持续完善党的领导制度环境,梳理完善公司决策运行事项清单,其中“三重一大”事项91项,需经党委会审批事项36项,纳入党委会前置研究事项50项。制定《党委工作规则》,建立完善党的领导制度体系,确保党对企业工作的全面领导。强化全面从严治党责任,深化落实公司党委主体责任、纪委监督责任,明确公司党委主体责任、党委书记第一责任、其他班子成员“一岗双责”的具体内容,不断加强政治理论学习,强化责任担当,常态化开展党建工作责任制考核。

同时,强化干部人才队伍建设。在领导班子建设方面,注重优化结构和提升能力。一方面,持续强化领导班子建设,引进高端复合型人才,优化人才发展环境,完成经理层任期制和契约化管理,引导成员向市场化“岗位管理”转变;另一方面,创新用人工作机制,激发人才队伍活力。在积极选拔培养青年干部方面,积极选拔一批有理想、敢担当、能吃苦、肯奋斗的青年骨干员工进入中层岗位,打造青年干部队伍。同时,坚持通过重大项目培养青年人才、建立师承培养机制、定期开展系统化专业培训等方式,不断加强人才素质建设。

业务经营是公司赖以生存的根本,党建工作是促进业务经营的政治保障,是引领企业改革发展的强大动力。长期以来,中咨海外坚持以党建促业务、以业务强党建,推动党建和业务“齐头并进”。以增强核心功能和提高核心竞争力为出发点和落脚点,公司党委对混改全过程“把关定向”,确保改革符合公司发展需要,同时将党建工作与业务经营深度融合。持续推进党的领导与业务经营考核有效衔接,提高经营效益。党建考核对促进党建与业务经营深度融合能够起到“指挥棒”和“风向标”作用。中咨海外党委坚持定量考核和定性考核相结合,将基层党建工作考核结果按权重纳入全员综合绩效考核,同时根据党建考核得分及党风廉政建设情况计算薪酬分配体系的党建调整系数,有效解决党建工作与薪酬分配挂钩不紧密的问题。公司党委既通过党建考核不断压实党建责任,激发党建内生动力,形成正向激励;又反向督促各党支部把党建责任抓在手上、扛在肩上,促使党建工作更好融入业务经营中心工作。

“坚守初心,风雨兼程”,几代中咨海外人三十六载如一日,不断探索、笃定前行。他们靠着“摸着石头过河”的艰辛与执着,靠着“逢山开路、遇水架桥”的闯劲和拼劲,共同努力推动中咨海外站上新的发展起点。

(本版图文由中咨海外提供)



中咨海外创新提出国家植物园设立程序和挂牌路径,推动我国首个国家植物园设立,引领带动我国国家植物园体系建设。