

江西省咨询投资集团有限公司（以下简称江咨集团）是由原江西省机械设备成套局转制成立，先后经历公司制改制、股权多元化改革和混合所有制改革等三次改革，现已发展成为江西省工程咨询行业中资质齐全、技术实力雄厚、广泛覆盖各类行业的一家综合性工程咨询服务机构。集团下辖18家子公司，参股6家公司，管理4家设计院，主要从事招标代理、融资租赁、工程咨询等三大板块业务，是一家人力资源型和知识密集型企业。

坚持“两个一以贯之”，在中国特色现代企业制度建设上取得明显成效

江咨集团党委坚持“两个一以贯之”，持续完善企业法人治理结构，加快建立各司其职、各负其责、协调运转、有效制衡的公司治理机制。

党的领导有机融入公司治理。

江咨集团制定修订各级党组织议事决策规则、前置研究事项清单、治理主体权责事项清单，探索“廉洁入章”，构建集团统一、规范的“四规则、两清单”治理结构框架。2021年以来，集团公司共召开80余次党委会，讨论650余项议题，其中前置研究发展战略、整合重组、中长期激励、董事会授权等“三重一大”事项250余个，充分发挥了党委“把方向、管大局、促落实”的领导作用。完善“双向进入、交叉任职”领导体制，推动各所属公司基本实现党组织书记、董事长（或经营主要领导）“一肩挑”。

规范董事会建设持续深入。

江咨集团及所属各级子企业董事会应建尽建和外部董事会占多数完成率均实现100%。集团及重要子企业全面落实董事会六项职权，全面设立董事会专门委员会并配套出台工作规则，全面建立董事会向经理层授权管理制度及事项清单，有效提升企业的决策效率和自主经营能力。制定《董事会规范运作和董事会、董事评价办法》《所属公司外部董事管理办法》等制度，切实加强董事会规范化建设。

监事会建设切实加强。

制定内部监事选聘、委派任职及考核评价办法，选齐配强内设监事会主席1名，实现所属公司内设监事会“全覆盖”。有序开展年度监督检查及专项检查，揭示企业问题和风险39个，发出工作建议函17份、风险提示函1份、提醒函5份，提出整改建议44条，有力防范化解企业风险、促进国有资本保值增值。

通过完善中国特色现代企业制度建设，江咨集团形成党委前置研究、董事会（股东会）决策批准、经营层执行落实的权责清晰、规范高效的法人治理体系，法人治理结构有新改善。总结企业混合所有制改革先行先试经验，结合国企改革三年行动工作实际，在内部管理制度特别是三项制度改革方面持续探索，先后修订或出台完善现代法人治理结构、加强国有企业党的建设、深化激励约束机制、强化合规运营和

风险防控等方面制度，已形成涵盖200余项制度的制度体系，现代企业制度呈现新成果。

坚持市场化改革方向，在增强企业活力和提高效率上取得明显成效

江咨集团持续深化三项制度改革，坚持把健全市场化经营机制作为企业激发活力、提高效率的关键。

任期制和契约化管理实现全覆盖。

江咨集团把经理层任期制和契约化作为推进市场化经营机制的“牛鼻子”工程，建立所属公司经理层成员任期制与契约化管理办法，推动26位所属公司经理层100%实现任期制和契约化管理，签订差异化的岗位聘任协议和经营业绩责任书。建立《所属公司职业经理人管理办法（试行）》《关于所属公司经理层开展职业经理人制度试点实施方案》等职业经理人制度，在2家所属公司开展职业经理人试点，通过突出经营业绩考核和刚性奖惩，强化“干好、干坏不一样”的导向，充分激发了经理层成员的活力和创造力。

三项制度改革走深走实。

狠抓薪酬和人事制度改革，全面建立公开招聘制度，出台集团公司薪酬总额管理实施细则，完善集团本部、子公司高管薪酬及考核制度，搭建管理和技术晋升双通道。截至2022年9月底，江咨集团新进员工公开招聘率、员工劳动合同签订率、全员绩效考核率分别达100%，累计40.91%管理人员实现竞争上岗。2021年度管理人员末等调整或不胜任退出比例达到8.51%。

中长期激励稳步推进。

构建以股权激励、超额利润分享等主要手段的中长期激励体系。所属江招公司稳慎开展员工持股，坚持以岗定股、动态调整的原则，累计激励人数达到100人，为其成功迈入全国招标行业第一方阵提供内生动力。指导江咨工程公司和国咨公司合并并推动管理骨干持股，所属江咨投控公司和国宜公司强化正向激励，探索开展以超额利润分享为主的中长期激励，实现业绩考核与激励水平“双对标”，激励与约束相统一。

通过近几年持续攻坚，企业活力动力得到了进一步激发，实现了持续快速发展。特别是2017年混合所有制改革以来，江咨集团营业收入年均增长42.72%，利润总额年均增长23.09%，资产总额年均增长30.20%，实现“再造一个江咨”的高质量跨越式发展。

坚持聚焦主责主业，在市场布局优化和结构调整上取得明显成效

江咨集团牢固树立创新引领发展、改革推动发展的理念，加快实现依靠创新驱动、改革驱动的内涵式增长。

主业创新融合发展。

集团公司精准发力双“一号工程”，制定集团公司数字经济专项发展规划，升级国资国企采购在线监管平台、电子保函平台等数字化平台，推出了“全省首创、全国领先”的移动采购平台，顺利实施了全省首个“无接触式全流程数字化”招标项目，并与三六零智慧科技（天津）有限公司签订了战略合作协议，为主业高质量发展插上数字化“翅膀”。加快布局“双碳”业务研究和开发，举办了2022年首期“碳达峰碳中和”高端学习论坛，与全国碳市场能力建设（成都）中心签订了江西基地共建合作协议，推动全国碳市场能力建设（成都）中心江西基地暨江西基地实训中心揭牌成立，顺利举办第一期“碳资产管理、碳核查、碳交易”课程培训班，为宜春、萍乡等地政府部门和国有企业举办“双碳”知识讲座，服务全省低碳绿色发展，有力推动江西省碳市场能力建设。

主业布局优化调整。

集团公司围绕主业布局“做优招标、做强金融、做大咨询”发展目标，全力推进对外合作，拓展市场空间，与江铜集团合作组建了江西铜咨公司，与抚州城建集团合资组建的江咨赣东公司开始实质性运营，与上饶市城投集团洽谈组建综合性咨询公司，实现优势互补、强强联合。着力解决精彩纵横公司股权问题，推动实现对精彩纵横公司的控股。拓展地市分支机构建设，出台《集团分支机构改造提升实施方案》，实施分支机构本部托管，推进托管单位一体化考核，在10个设区市分子公司加挂集团办事处牌子，切实提升分支机构经营能力、市场影响力。

专项改革稳步推进。

集团公司加快推进轻工、国防、人防设计院整合重组，基本完成3家设计院推动事转企资产清审评、土地作价出资及改制成本核算等各项工作。成立省机械院改制专项工作组，统筹推动完成机械院转企改制工作，妥善处理好干部职工（含退休人员）安置工作和各项资产处置。全面完成所属江咨工程公司和国咨公司合并重组，组建了新的江咨工程公司，实现了原有两家公司资质的共享、提升和资源的统一调配，形成了以造价业务为切入口的成本管控型全过程咨询业务和以项目管理业务为切入口的全过程工程咨询服务能力。

截至目前，江咨集团改革创新三年行动方案114项举措已全面销号完成。凭借“改革力度较大、改革进展较快”，江咨集团获评“2021年度省国资国企改革三年行动重点改革任务评估‘A’级”，并在2021年全省国资国企改革三年行动推进会上作典型经验交流，《以“四化”促“四新”，打造混合所有制改革升级版》

作为典型案例在国资平台推广，6项改革攻坚示范项目获省国资委批准通过，改革示范引领效应不断显现。

编辑：许佳慧

编审：陈文秀

监制：游静