

《1版

中金珠宝混改为国企改革勇探新路

为实现国有资产保值增值、保障民营资本的利益，中金珠宝通过挂牌交易等方式引入11家非公有制资本类型股东，在确保国有资本必要控制力的同时实现了公平、合理、透明的市场化运作。

中央企业与民营企业或不同行业背景的企业融合，不同的机制、体制能否完全兼容？会不会受到一定程度制约？

对此，陈雄伟解释称，“金融资本的引入是着眼于中金珠宝资本需求的增加以及未来供应链业务等领域的探索，京东则是基于前期双方良好的合作基础以及京东在新零售、物流、云计算等方面的突出优势，为推进中金珠宝线上线下融合发展健全体系、夯实根基。引入下游30家省级优质加盟商作为产业投资者，原因在于30家加盟商均为中国黄金进军终端市场之初的合作者，双方共同见证和参与了中金珠宝的发展历程。他们的参股为中金珠宝夯实线下渠道打下了良好基础。”

“让听到炮声的人来指挥战斗”

法人治理结构权责对等 制衡有效

增资扩股之后，中金珠宝混改进入股份制改造阶段。

“股改整体比较顺利，时间非常紧凑。2017年9月30日为股改基准日完成审计报告、评估报告；2018年5月下旬拿到国资委批复；6月26日完成股份公司设立……所有重要节点的工作都在规定时间内圆满完成。”陈雄伟说。

中金珠宝董事会秘书陈军参与、见证了公司混改的全过程，他向记者详细介绍了股改情况。中金珠宝增资扩股阶段的融资总额为22.5亿元，完成后，前述三类投资者合计持股比例将达到41%左右，中国黄金及其一致行动人持股比例降低到51%，但仍保持控股地位。其中，战略投资者占24.52%股权，产业投资者占9.81%股权，骨干员工持股平台占股6%。在为各类所有制企业合作共赢提供更加广阔的空间和舞台的同时，实现了国有资本的保值增值。

完善公司治理、建立健全现代企业制度，是这一轮混改的重点任务之一。那么，如何让非公经济的股东参与公司治理，形成有效制衡的法人治理结构？

陈雄伟说，混改优势的保障和凸显，一是依靠完善股东大会制度与董事会制度。通过切实完善股东大会与董事会制度等公司治理机制，使董事会真正成为多种资本意志表达和决策的平台。二是同股同权，同生共赢。国有资产的监管从管资产为主转为管资本为主，混合所有制企业中国有资本与民营资本同股同权、平等存在。

目前中金珠宝董事会有9名董事，其中外部董事2名，独立董事3名，国有资本董事数量已经降到50%以下，中国黄金及其一致行动人在董事会的权力由原来的“通过权”变为“否决权”。监事成员共5名，其中外部监事2名，职工监事2名。

通过调整董事会、监事会，中金珠宝形成了相对完善合理的法人治理结构，为推动董事会依法行使重大决策等权利，形成权责对等、制衡有效的法人治理结构，提供了保障。

外部董事及独立董事在重大事项上，如公司经营范围、对外融资事项及其他重要事项，已开始行使一定的质询权。其中，京东规范的管理流程、健全的内部治理体系等优势，在为中金珠宝提供借鉴的同时，也使中金珠宝的公司治理体系和内控管理制度进一步优化。尤其是产投的加入，让中金珠宝在战略规划、经营方案制定时，能更大程度上听到来自一线市场的不同



2018年7月21日，中金珠宝党群共建全国行活动在长沙启动。（资料图片）

声音，为公司科学、民主决策提供重要保障，真正实现“让听到炮声的人来影响决策甚至指挥战斗”。

“2018年6月份股份公司成立后，新一届股份公司董事会当年内就开了5次会。之前开董事会往往是定好调子，走走场，现在则完全不一样了，是在真正解决问题。”陈雄伟说。

“以前我们1年召开1次全国市场分析会，实行混改以后改为每个季度召开一次。全国30个品牌服务中心通过定期交流意见和想法，让总部可以第一时间掌握市场动态和走势，并依此作出科学研判和决策。因为越是靠近市场，对市场的反应就越精准。”中金珠宝总经理王琪在接受记者采访时说，“股权结构调整的效果正逐步体现出来，相信未来进入资本市场后会愈发明显。”

混改绝非“一混就灵” 关键是改变机制 管理权下放提高决策效率

随着非公资本的引入，中金珠宝通过开展“瘦身健体”和精简机构，实现了组织扁平高效、资源内耗大幅减少。

“混合所有制不会一‘混’就灵，也不是一‘混’了之，关键是改变机制。面临日益加大的竞争压力，一成不变、故步自封最终只会被市场淘汰。”陈雄伟说，通过此次混改，公司认识到改革需要拥有超前的思路、开阔的胸襟、敢于作为的态度。引入外部非国有资本实现股权多元化后，还需要通过体制机制的改革创新，实现国企经营效率的提高、经营活力的增强，进而促进国企释放发展潜力，实现更高效成长、高质量发展。

管理权下放是中金珠宝转机制的大动作。今年年初，中国黄金通过下发“三重一大”（重大事项决策、重要干部任免、重要项目安排、大额资金的使用）决策制度安排，大幅度放下了决策权限，简政放权，缩减了审批流程，大大提高了公司决策效率。

“对外投资事项，原来基本都需要集团审批。”陈雄伟说，实行混改以来，根据股份公司成立时审议通过的《对外投资管理制度》，给予董事会、经营层充分授权。不超过中金珠宝上年度经审计总资产的10%的项目，由经营层批准；10%~50%之间，由董事会批准；超过50%，由股东大会批准。

不仅决策流程更加高效，而且更加严谨科学。原来在集团板块内的业

务调整，经过集团党委会、总经理办公会批准即可，现在需要严格按照关联方关联交易等要求，如300万元以上与关联法人的关联交易（且交易金额占公司最近一期经审计净资产绝对值的0.5%~5%之间）需公司董事会批准、关联方回避，敦促更加公开、公允地接受监督。

一系列制度的出台，使股东大会、董事会、经营层权责清晰。

“以前申请设立直营店，要一层一层上报至集团公司，慢的时候需要几个月。混改之后，根据最新修订的‘三重一大’决策机制，一定投资数额内的只要中金珠宝总经理办公会批准通过即可。权限下放后，缩短了审批链条，同时也让层级更加扁平化，工作效率得到很大的提升。”王琪感慨地说。

结合业务实际发展需要，中金珠宝通过拆分、合并等手段，将部门数量从19个压减至14个，同时专门设置了7个以省为单位的“办事处”机构，直接参与区域首饰展销、店面开拓等业务，强化渠道规范化管理。此外，通过梳理、调整公司业务，中金珠宝注销了中金珠宝（深圳）有限公司等3家公司，压缩了不必要的管理层级和经营单元，增强了业务的统一性。

由“要我干”变为“我要干” 骨干员工持股激发内生动力

为了建立长效激励机制，激发企业内生动力，中金珠宝积极探索骨干员工持股计划。通过以公开、公平、公正的方式引进核心骨干团队持股，重塑并优化股权结构，改善公司治理，激励和吸引更多人才加入，打造企业与职工利益共享、风险共担的责任共同体，国有企业内生动力和竞争活力进一步迸发。

人是企业最活跃、最重要的生产要素，是企业发展的根本前提。但改革前的员工状态、公司管理模式，显然与我不我待的改革要求相距甚远。

“从内部发展环境来看，受国有企业工资总额影响，从外部吸引高水平的职业经理人和优秀的技术管理人才不具备薪酬优势，同时薪酬水平给内部用工带来压力。如何健全激励约束机制，完善市场化经营机制，探索市场化选人用人新路径，成为迫在眉睫的问题。”

陈雄伟清楚地记得，为动员公司

员工在思想上、行动上与混改要求保持一致，2017年中金珠宝先后召开了3次战略研讨会，从高管到员工无一不为公司建言献策，从重塑企业文化到把控终端市场，每一位都结合自身岗位提出了真知灼见。“我深受启发，即刻将有价值的思路组织相关人员研讨并落地执行。”

在持股员工的选取范围和标准方面，中金珠宝也是煞费苦心。

由于中金珠宝所在行业为高度市场化竞争行业，区别于科技企业，除高级管理人员之外，如何确定员工持股的范围，既保证选择的公平、公开和透明，又要切实把公司的核心骨干员工涵盖进来，是本次员工持股计划成功与否的关键点。

“我们在多方考虑并充分听取员工意见后，最终决定依据员工职级（40%）、司龄（40%）及学历（20%）三项指标作为评定标准。”陈军表示，职级是每年结合员工的综合考核评分进行一次职级评定，业务能力越强、贡献度越高则“职级”评定越高；根据中金珠宝现实情况，学历较高员工的工作能力、学习能力相对较强，未来可塑性、可发展性更强；司龄则是考虑到员工历史上对中金珠宝的贡献度以及职业忠诚度。

按照这三个指标将正式员工800余人进行打分排名，选择了前150人参与本次员工持股计划。其中，在排名150左右出现十几名分值相同的员工，中金珠宝采取公证抽签排名的方式，确定了入围及顺延的顺序。

骨干员工持股计划以设立三个合伙企业间接持股的方式进行，并成立员工持股计划管理委员会作为日常监督管理机构，对本次员工持股计划负责。

中金珠宝党委副书记刘科军告诉记者，在整个计划制定和修改的过程中，经过3次全体职工大会的讨论。2017年6月20日，中金珠宝组织召开全体职工大会就员工持股方案进行无记名投票表决并通过。

中金珠宝通过员工持股实现了核心骨干员工的稳定，调动了最核心要素的积极性。同时，也激发了普通员工的内生动力，大家由原来的“要我干”变为“我要干”。

“员工能进能出、管理人员能上能下、薪酬能增能减” 唤醒沉睡的人力资本

在混改过程中，中金珠宝还通过公开透明的员工晋升、流动和退出机

制，充分调动员工的积极性与创造力，唤醒沉睡的人力资本，使得“员工能进能出、管理人员能上能下、薪酬能增能减”的目标得以实现。

“不犯错误不能下、不到年龄不能退”，这种传统国有企业用人的机制早已不能适应公司当下的发展。同时，高级管理人员选人用人范围狭窄，难以集聚行业顶尖人才，也成为了公认的发展弊端。针对这些问题，中金珠宝利用混改契机，创新年轻干部人才的选、育、用、管，人才队伍建设得到显著加强。

中金珠宝通过年度中层干部竞聘，使管理人员每年“站起来”，打通了干部“能上能下、能进能出、双向流动”的竞争通道，优化了中金珠宝高素质的人才梯队。

同时，为盘活内部人力资源市场，中金珠宝加大了员工部门选择和干部交流。今年年初，公司对郑州子公司和四川子公司主要负责人进行了对调，加强双方业务交流和团队沟通。同时，公司总部对20名员工进行了岗位轮换，进一步优化了人力资源配置和人才流动机制，激发了公司内部发展潜力。

此外，针对日益增大的高端人才需求以及建立职业经理人制度的需要，如何通过选聘机制选择优秀的职业经理人，将新鲜的血液注入到混合所有制改革中，中金珠宝也进行了有益的尝试。

2018年，中金珠宝在广州开设大型旗舰店，并计划成立广州公司。该公司作为与广州市政府合作的重点项目，将成为未来中国黄金在华南区域的重要辐射窗口，这对公司未来在两广区域的发展至关重要。也因此，该公司的主要负责人的选择更是重中之重。针对这个重要岗位，中金珠宝在全国公开招聘具有丰富黄金珠宝行业管理经验的职业经理人，在历经100多份简历筛选、80多个电话沟通及竞聘陈述会三个环节后，最终选拔出合适人选，并与之签署了完全契约化管理的合同条款。

“答好发展这道题目，写好改革这篇文章，对于推动企业高质量发展，培育具有全球竞争力的世界一流企业至关重要。”今年3月29日，在国资委举办的国企改革“双百行动”专题研讨会上，陈雄伟作为代表单位在作主旨发言时表示，下一步，将打破选人用人内外的壁垒，实现部分高管的市场化选聘和契约化管理。同时通过转方式、调结构，多领域、多业态培育新的经济增长点。

“要和所有制主体真心交朋友”

党建和经营深度融合 推动高质量发展

在混改探索中，中金珠宝坚持在党的领导下深化改革，旗帜鲜明地以党委统领改革全局，党建和经营深度融合推动高质量发展。

习近平总书记在全国国有企业党的建设工作会议上指出，坚持党的领导、加强党的建设，是国有企业的“根”和“魂”，是国企的独特优势。

“企业实行混合所有制，但企业党建工作的优良传统和突出优势，不仅不能丢，而且要发扬光大，党建工作必须不断丰富、发展、提高。”陈雄伟坚定地说。

中金珠宝本次增资扩股引入的新股东绝大多数为非公资本，那么在混改的过程中，如何让非公企业接受并积极参与党建工作？

“要理解，要接受，就要深入地交流，要和所有制主体的企业家真心交朋友，交真朋友。”陈雄伟说。

在混改过程中，中金珠宝采用多种形式和方法，加强了同非公企业的党建交流，寻求他们对包括“重大决策事项需党委会前置讨论”“党建经费和党务人员的双‘1%’”等党建工作要求的理解和支持。

“通过系列工作的开展，他们基本做到了从思想到行动上充分理解党的要求、自觉接受党的领导，并积极响应和自觉开展系列党建活动。”陈雄伟告诉记者，以京东为例，作为投战中知名度最高、与中金珠宝联系最为紧密的民营企业，京东集团在入股中金珠宝后，党建工作得到了进一步增强。中金珠宝党委多次与京东集团党委开展党建工作经验交流，并积极在“党建+互联网”等新时期党建方式创新方面进行探索。双方员工以学习贯彻党的十九大精神为契机，以党群共建为依托，频繁加深业务交流合作，促成了双方在线上线下产品销售、物流、云计算等项目上达成战略协同的一致意见。

今年3月15日，中金珠宝在长沙启动了“中国黄金党群共建全国行”活动。当天，产业股东都和中金珠宝签订了党群共建协议，彩凤金鑫负责人当场提出要在公司设立党支部，并表示还将各个品牌服务中心设立党支部，真正发挥党组织的战斗堡垒作用。

通过构建“内化式”党建模式，中金珠宝明确党组织在公司法人治理结构中的法定地位，将党建工作纳入公司章程，使其真正成为公司法人治理结构的重要组成部分。同时，公司以党建入章程为契机，重新修订了“三重一大”制度，明确把党委研究讨论作为董事会、经理层决策重大问题前置程序。此外，公司还探索从党建和公司经营深度融合的角度，构建企业纪委和监事会在职责和岗位上交叉融合的新模式。

刘科军告诉记者，考虑到加盟商多为非公企业，以及跨所有制、跨区域等实际，中金珠宝明确了以“双赢、双赢、双推动”为共建理念和“共建、共享、共发展”为共建愿景，以党群共建为抓手，实现了原有省级品牌服务中心角色的实质性转变。“不仅如此，党建活动也非常丰富，从2018年开始，我们还将党课作为‘中国黄金精英店长研修班’每期第一课，将党的十九大精神直接传达到中国黄金销售一线，引起较大反响。”

在陈军的《中国黄金集团黄金珠宝股份有限公司2019年第三次党委理论学习中心组学习手册》上，记者看到目录里《中共中央关于加强党的政治建设的意见》后面打着对勾，后面的正文中的多处内容下都划出重点线。办公桌党旗摆上“党员示范岗”五个金黄色的字异常醒目。

“党的建设是全面从严，经营管理是充分放权，一个收，一个放，通过混改调动大家的积极性。”宋鑫在今年全国两会上说。

党建工作带动业务发展，坚定品牌发展信心，在合法合规经营中不断提升竞争力，确保了中金珠宝在深化改革中保持定力、凝聚合力、激发潜力。