

拥抱市场 扬帆竞发

——贵州酒店集团推进国企改革三年行动纪实

高伟

2022年2月，人民网、贵州新闻联播、天眼新闻、动静新闻等先后报道：贵州酒店集团有限公司成为贵州省唯一一家入选“国有企业公司治理示范企业”的地方国有企业集团公司。贵州酒店集团员工也在朋友圈纷纷转发，分享这份由国务院国资委授予的荣誉。这份荣誉见证了贵州酒店集团在企业改革和发展中的探索之路，背后是集团扎实推进国企改革三年行动的不努力。



贵州饭店（贵宾楼、迎宾楼）和省国际会议中心。



2021年8月27日，贵州酒店集团举行经理层任期制契约化管理工作部署暨签约仪式。

加强顶层设计 完善现代法人治理结构

贵州酒店集团自2019年2月组建以来，始终坚持“两个一以贯之”，通过深度推进党的领导和公司治理相融合，实现总部职能转变和股东行权方式转变，打造董事会建设“升级版”，加大董事会对经理层的授权，构建监事监督、纪检监察监督、巡视巡查监督、审计法务监督、派驻监督“五位一体”监督体系建设，建立起具有中国特色的现代企业制度体系。

“三会一层”尽职尽责

2021年年初，贵州酒店集团成立了一个新部门——改革改制办公室，专门负责国企改革三年行动专项工作。部门负责人曾健深知，深化国企改革的关键是完善法人治理结构，这也是新一轮国有企业改革的重要任务。

贵州酒店集团虽然已初步建立现代企业制度，但像大多数国有企业一样，它依然存在法人治理结构权责不清、约束不够、缺乏制衡等问题。

2021年，贵州酒店集团重新修订了集团“三会一层”五个制度、五个清单，各治理主体权责边界更加清晰，决策程序更加顺畅。曾健说：“重新修订的法人治理结构制度，从24个方面、228项管理事项，进一步

厘清了集团“三会一层”的横向权责边界。做这些改革设计，不是为了迎合检查，而是希望通过这次改革，能够有一些切实地改变，激发企业活力，把改革做出实效。”按照董事会“外大于内”的规定，贵州酒店集团董事会5名董事中，有3名为外部董事。去年9月，刘兴茂受贵州省国资委委派，担任贵州酒店集团的专职外部董事。董事会的职能是定战略、做决策、防风险，而像刘兴茂这样的外部董事身份相对独立，可以防范内部董事“既当裁判员又当运动员”。他们要提供专业和科学的意见，帮助董事会客观决策。

2022年初，刘兴茂在贵州省国资委谈了自己的履职感受：不能当外人，要维护出资人的利益、保障企业的合法权益；不能当外行，要了解行业及政策法规，要当好“外脑”，帮助企业客观决策。战略投资、审计风险、薪酬考核与提名四个专业委员会成立后，与之相关的事项都经专委会研究后再提交给董事会，保证了董事会决策的高效科学。

让听得到炮声的人做决策

除了横向提升集团公司治理结构运转能力，贵州酒店集团还从纵向上提升

了子企业的公司治理水平，挑选优秀干部到子企业担任专职外部董事。子企业董事会“应建尽建、配齐配强”，而且外部董事占多数。所属子企业经理层全部实现了任期制契约化管理，以业绩合同为依据，建立激励与惩罚并重的机制，将经营结果同薪酬绩效挂钩。

为进一步明晰集团向二级子公司的授权范围，适度放大子公司经营自主权，同步落实经营责任，集团针对子企业不同业务的重要性、成熟度和盈利能力，设置差异化的管控权限：相对成熟的业务板块以战略型管控为主，充分授权，为其提供必要资金和外部资源整合支持，助力持续增强盈利能力；对组建较晚、规模偏小的业务板块以操作型管控为主，实施集权管理，帮助和指导项目投资，建立外部联系，使其逐步增强核心竞争力。

在这场涉及管控权限下放的改革中，贵州酒店集团二级子公司贵州饭店酒店管理集团有限公司运营中心负责人李国毅深有感触。

按照原来的规定，酒店利用自有资产对外出租或自有业务对外合作，都要层层上报，这就与瞬息万变的市场产生了矛盾。

“管理是有成本的，信息链条越长，决策成本就越高。”李国毅说。

贵州酒店集团的一些自营酒店开业时间长，设施老化，再加上最近在进行升级工作，因而不时有更新或维修项目，有的项目直接涉及安全问题，比如维修电路；有的项目则涉及酒店形象，比如绿化区域保养。酒店行业的项目往往耗资巨大，动辄上百万元，等走完申报审批流程，常常一个多月就过去了。

新的清单明确规定，酒管集团1000万元以下的投资项目，可以自己拍板。这个新规定让李国毅感到兴奋，旧规定束缚住酒店的手脚，难以迅速反应，而且让大家养成依赖心理、习惯把决策的责任推给上级部门。

作为二级公司，酒管集团也在研究对三级公司的授权机制。

李国毅明显感觉到各三级子公司的自主性更强了。“授权放权是为了让听得到炮声的人做决策，集团对所属企业管理事项2021年比2020年减少10项，比2019年减少28项，每年都在进行不同程度的授权。下一步，我们将定期评估对下属子企业授权放权的执行情况和实施效果，动态调整授权放权事项，避免‘一授了之’。”曾健说。

随着这些顶层设计制度的出台，这家年轻国企的一池春水，已经搅动起来。

酒店集团

很多酒店员工在这里工作了十几年，不免有些担心自己的未来。

花溪迎宾馆自2004年开业以来，只有两次小范围的维修。这家自收自支的事业单位经营状况欠佳，酒店设施一天天陈旧，却无力维护。

贵州酒店集团接管后，从员工宿舍和员工餐厅入手，逐步提升改造。花溪迎宾馆事务总监石勇看到，员工食堂员工用餐标准从以前的每人每天20多元涨到40多元，菜品花样也丰富了20%。

花溪迎宾馆位于贵阳市郊，以前宿舍条件简陋，大家宁可每天赶公交车上下班。如今员工宿舍也装修一新，大家愿意在宾馆安心工作。

更让大家高兴的是，从普通服务员到酒店经理，到2021年年末居然还领到了年终奖。而在这之前，受疫情影响，花溪迎宾馆经营状况不佳，就连按时发工资都成问题。

酒店集团计划投资上千万更新花溪迎宾馆的中央空调等设施，让这家开业十七八年的酒店焕然一新。为了让大家安心工作，贵州酒店集团党委书记、董事长祝胜修还加入花溪迎宾馆的临时党支部，作为一名普通党员参加支部会议。

在冠洲宾馆，酒店集团同样用实际行动解决了老员工的后顾之忧。冠洲宾馆餐饮部总监刘刚感觉到，这些措施起到了稳定人心和激励员工的作用。

熬过了最初两三个月的磨合期后，刘刚看到自己带了几十年的队伍悄然改变，最直观的变化是工作热情比以前高了很多。去年，中央某工作组来贵州办公期间，餐饮团队连续四十多天无休，每天从早上六点钟工作到晚上八点钟，毫无怨言。

在激励机制的激励下，厨师团队每个月还开发十几道新菜。春节前，冠洲宾馆推出贵州传统年夜饭“八大碗”外卖，一口气卖出两千多单，每一碗都是手工制作，装碗、短短一个月内，大家利用业余时间亲手做了一万多碗，光这一项就创收上百万元。

2021年，贵州酒店集团按照“划转移交、平稳过渡、确保运营、谋划升级”的要求，顺利完成花溪迎宾馆、花溪迎宾馆、冠洲宾馆、省政府迎宾馆、仁达饭店五家酒店资产的承接，出色完成省委、省政府各项政务接待工作的同时，酒店经营也有声有色。

在贵州酒店集团的带动下，这几家历史较为悠久的宾馆也开始跳入商海，感受蓬勃的商业气息。

“商鞅立木”背后的市场化经营机制嬗变

2021年，贵州酒店集团组织人力资源部罗珉参加贵州国资委创新奖答辩，申报“制度创新”。陈述完毕，专家劈头就问：“你们改革的阻力在哪里？”

罗珉老实回答：“没什么阻力。”专家不信：“改革怎么会没有阻力？”

但“没有阻力”的确是酒店集团很多部门对改革的感受。

罗珉感觉到，大家都向往改革。酒店行业向来竞争激烈，各家酒店早已充分拥抱市场。而且人才流动频繁，人们对于“体制”并没有强烈的依赖感，对于“市场”也没有畏惧。

2021年，贵州酒店集团进一步健全市场化经营机制，其中最重要的一项“牛鼻子”工程就是对经理层进行任期制和契约化管理。当年8月，所属子企业的34名经理层全部签订了目标责任书和任期责任书，签约户数和人教均实现100%。

罗珉解释说：“70分以上，管的是‘票子’；70分以下，管的是‘帽子’。”得分70-80分，可以拿到绩效薪酬的60%-90%，90分以上可以拿到全部绩效工资，得分不设上限。但如果连续两年得分在60-70分之间，就会被调离管理岗位。这为“能者上，庸者下”设立了明确的规则。

岗位职级不匹配，干部人才不能

用，论资排辈严重，是大多数国有企业普遍存在的“老大难”问题。为此，贵州酒店集团出台了《企业管理岗位与职级分离实施意见》，通过“一分二放三变”，即岗级分离；集团向二级子公司放权，党委向董事会及经理层放权；岗变薪变、绩优薪变、能者级变，推动员工由传统的“身份管理”为主转变为市场化的“岗位管理”为主。该制度还获得了贵州省国资委2021年“创新奖”。

2021年12月，石会走上副副岗位，签订目标责任书，成为“经理层任期制、契约化”改革中的又一名参与者，她还要抓紧学习另外两个分管部门的业务——任副总这三年，“不胜任就退出”的压力将始终悬在心头。

2021年，除了落实经理层任期制和契约化，酒店集团深入推进“三项制度”改革，用改革的思维破解难题，用改革的手段用好人才。公开招聘、管理人员竞争上岗、末等调整及不胜任退出等市场化用工制度实现全覆盖。企业的“机关”味儿越来越淡，“市场”味儿越来越浓。

混改子企业经营机制让蘑菇变成“香饽饽”

贵州省台江县是酒店集团脱贫攻坚帮扶的一个贫困县，位于该县的贵州方兴科技发展有限公司(以下简称方兴公司)最初源于几个年轻人的和农业合作社的一腔热情。台江县的很多农户种香菇，但到丰收季节，鲜菇运输成了大问题，再加上蘑菇集中上市，农户也卖不上价。食品工程专业硕士王大磊和伙伴们商量做果蔬菜、蔬菜、水果、菇类的脆片无添加剂、热量低，这种零食自带“健康”标签，最近几年很受年轻人欢迎。

在贵州酒店集团的帮助下，还有很多故事来不及详述。

2021年是国企改革三年行动攻坚之年，按照贵州省国资委要求，要完成70%的改革目标任务，贵州酒店集团改革工作完成率为92.5%，提前超额完成当年改革目标，改革成效也初步呈现。面对新冠疫情带来的常态化影响，在克服疫情常态化对服务产业带来的冲击和影响下，贵州酒店集团主营收入同比增长105%；利润总额同比增长80%，经济效益连续三年保持两位数增长。

贵州酒店集团党委书记、董事长祝胜修说：“2022年是国企改革三年行动的收官之年，酒店集团将抢抓新国发2号文件重大机遇，深度推进加强党的领导与完善公司治理相统一，推动市场化机制各项措施走深走实，深入转换混改子企业经营机制，激发更多创新成果，鼓励支持大胆改革创新，构建加快发展新动能，打好国企改革三年行动收官战。”

(本版图片由贵州酒店集团提供)

“1+N”板块产业结构合理布局 助力贵州省旅游产业化

贵州酒店集团在成立之初，就被贵州省委、省政府赋予了“贵州酒店业龙头企业、贵州会议会展服务平台、贵州旅游商品展示和营销窗口、贵州酒店管理培训基地”四大定位。成立近三年来，酒店集团已初步构建了以酒店运营与管理为核心业务，旅游商品、教育培训、会议会展、网络营销为支柱业务的“1+N”主营业务板块体系。

崭新的五星

2021年，酒店集团自营和委管酒店数量已达到80余家，客房13万间，但其中还没有五星级酒店，升星升级成为酒店板块的迫切任务。

去年7月份，周健到六盘水市荷城花园酒店任副总经理不久就得知，星评委员会12月份就会来实地考评，能否获评五星酒店，在此一举。周健在酒店行业工作了30多年，在他看来，这简直是“不可能的任务”。

荷城花园酒店开业已经8年，按照酒店行业的规矩，要“5年一小装，10年一大装。”但过去管理方追求利润，舍不得投入资金装修。2019年集团接手时，这家酒店大堂的大理石地面已经大面积破损，客房及走廊的地毯、壁纸也都很旧。

好在集团接管后就启动了“两年提质增效行动”，极大改变了它的陈旧面貌。尽管如此，短短两个月内，还有相当多的细节需要改善：很多桌椅漆面斑驳，床单、被罩、毛巾等织物用了8年，手感很硬……

周健和同事们拿着五星酒店评分细则，一项一项对照评分，棉织品一律从经纬度60×40换为60×80的——经纬越密，手感就越柔软，价格也越高；监控室、锅炉房等工作人员必须持证上岗，周健立马让他们参加培训；商务中心、特色餐厅、残疾人房等五星酒店必备项都要逐个新建。

周健还特意购置了一台医用床垫消毒机。周健和很多酒店同行一样，出差时住酒店，总是穿着外套睡觉。他知道，客人离店后，服务员会更换新的床单被罩，但被芯、床垫都照旧。有了床垫消毒机，被芯、床垫这些看不见的部分，也变得干

干净净。忙了几个月，这家酒店终于顺利过关。但在成功摘得“五星”后，周健还是觉得不够满意。他熟悉国内外酒店的潮流，相比之下，现在大堂装修风格有些陈旧，需要请设计师设计个新风格；总统套房的内饰也过于老气，不够时尚……

在六盘水市中心，这家开业8年的“老酒店”，戴上了崭新的五星级，开始新的征程。

乐旅科技范儿

距离荷城花园酒店两百多公里的贵州乐旅网络科技有限公司(以下简称乐旅公司)，不仅撑起了贵州酒店集团的电商板块，还扛起了科技创新的大旗。

2021年，乐旅公司的林楚雄和运营同事引爆了一场会员裂变活动。通过拉新送积分、抽奖等活动，他们将平台会员从3万余人迅速拉升到80万人，上线酒店43家，营业收入大幅增长。

用户迅速增长、海量访问的背后，是“程序猿”写下一行行代码。

2021年，黄枫来到乐旅公司工作时，他的同事正在开发几款软件产品。黄枫入职后就参与软件优化，后来他们自主研发的“酒店管理系统”“会员平台”“酒店数据仓库平台”荣获国家版权局颁发的3项计算机软件著作权登记证书，标志着公司自主知识产权软件产品获得权威资质，核心技术研发实现零的突破。对于贵州酒店集团来说，这也是第一次。

2021年，乐旅公司通过创新的三大管理中台改造，打通了酒店PMS系统与管理中台系统的连接通道，解决了各酒店数据孤岛问题，还能进行数据汇总、数据挖掘、经营数据分析、数据呈现、AI预警。

新开发的酒店管理系统则让集团旗下的数十家酒店使用统一的数据模板，从而通过大数据了解用户的习惯、喜好，乃至预测用户行为。

在技术的加持下，酒店越来越有科技范儿。黄枫和同事设想，未来还要推出在手机上派送工单等功能，房客需要送餐或打扫房间，在手机上“下单”后，由前台主管“派单”、酒店服务员“接单”上门服务。

当黔菜成为一门学问

在黄枫和同事们敲代码开发新软件时，酒店集团的黔菜餐饮板块也在脚边与时俱进，尝试为有600多年历史的黔菜注入新的活力。

黔菜研究院副院长张旭曾在多家外宾酒店工作多年，他意识到，在中国“八大菜系”中，本无贵州菜的一席之地。但随着贵州飞速发展，越来越多外地人、外国人来到贵州，品尝贵州菜，这一地方菜系的推陈出新也显得更为必要。

2021年，贵州饭店成立“黔菜研究院”，正儿八经地把贵州地方菜作为研究课题。饭店的(赣)厨、椒盐烤牛排、香辣美味蹄、苗家糯香骨、金针菜包等菜品列入首批“黔菜”品牌产品。

黔菜研究院的前身“秦立学技能大师工作室”，为研究新式黔菜、培养人才做了很多工作，曾被评为国家级技能大师工作室。在资深厨师这里，黔菜真正成了一门学问。比如一道简单的竹笋炒肉片，春笋鲜嫩、爽脆，夏冬季节的笋子纤维较为粗糙，炒菜的火候就不一样。食材的产地同样有讲究：从江县的香猪、赤水县的竹笋、紫云自治县的蜂蜜等等。

与厨师技法、食材同样重要的，是菜品背后的文化。

贵州饭店副总经理秦立学，在饭店工作20多年，曾参与接待过党和国家领导人50多次，外国首脑10多位，社会名人名流、中外贵宾更是数不胜数。他亲自讲授中国菜肴理论、中国饮食文化的历史。

张旭注意到，有时厨师会被客人邀请到前台，讲述某道菜的食材、烹饪方法等，这就对厨师的谈吐举止都有很高要求。而他在30多年的从业过程中发现，很多厨师远远达不到谈吐自如。在黔菜研究院的规划中，未来也会纳入对厨师的礼仪培训、菜系知识培训。

老宾馆 新活力

2021年8月，一个传了许久的消息终于落地——原先隶属于省直机关的冠洲宾馆和花溪迎宾馆，按照国有经营性资产集中统一监管的要求，划转到了贵州