



勤勤恳恳，我只赚辛苦钱

扬 勤廉 正气  
创 美好 生活

# 智 观



## 金陵饭店集团： 执党建引领之笔 绘创新实干画卷

□ 查婷俊

### 建功新时代·国企先锋调研行

深化国有企业改革,是当前经济工作的中心环节,也是经济体制改革的重点。习近平总书记反复强调的一个重大观点,就是在危机中育先机、于变局中开新局。这是我们党坚持运用马克思主义唯物辩证法观点对我国发展形势作出的精准而科学的判断,充分体现出以习近平同志为核心的党中央高瞻远瞩的战略眼光和洞察全局的战略思维。

对此,金陵饭店集团党委书记、董事长狄嘉深有体会,狄嘉深表示:“紧扣集团战略目标和‘双百行动’‘国企改革三年行动’的改革契机,克服疫情持续严重冲击、市场疲软乏力的不利影响,金陵饭店集团既要奋力完成国企改革的各项任务,更要为全力打造‘国内一流、国际适度布局的国际化酒店集团’而努力奋斗!”正是在高质量党建的引领下,在集团全体干部员工的共同努力下,金陵饭店集团敢为人先的精神代代相传,擦亮“细意浓情”金字招牌,“老字号”不断焕发新活力。

从开业之初蜚声海内外的“神州第一高楼”、第一个高层旋转餐厅、第一家由中国人自己经营管理的现代化国际酒店,到全国第一家产业延伸至健康养老业的酒店集团;从把握“双百行动”改革契机,到落实省委省政府酒店旅游资源整合及提质增效的决策部署;从疫情防控中为抗疫物资保障、酒店旅游产品服务保供等方面作出积极贡献,囊括国家级、省级、市级三大质量奖项,到深入研究疫情时期酒店消费新趋势、新变化,以“春雨战役”打响疫情下生产自救和食品定制化生产“第一枪”,开启以“品牌化管理、规模化生产、网络化销售”为突破口的“加速奔跑”模式。金陵饭店集团已然进入中国国有高星级酒店集团前三名。

#### 举旗定向,铸牢国有企业的“根”和“魂”

习近平总书记强调,坚持党的领导,加强党的建设是国有企业的“根”和“魂”,是我国国有企业的独特优势。金陵饭店集团不断深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想,疫情之下党建引领的针对性、功能性、操作性更加清晰,不忘初心使命,勇担社会责任。

赓续红色基因,创树党建品牌。打造和创建高质量的党建品牌,对于提升基层党组织服务能力和组织形象,增强党的执政能力具有重要意义。2001年,金陵饭店集团荣获中组部授予的“全国先进基层党组织”,随后2002年,金陵饭店整体改制为金陵饭店集团有限公司,“金陵”由单一管理模式升级为品牌连锁经营,红色基因一直在延续。尤其是自2019年党委换届以来,新一届党委领导班子带头深入学习贯彻全国国有企业党的建设工作会议精神,总书记关于国有企业改革发展和党建工作的要求,建立健全“第一议题”制度,围绕学习贯彻新思想、破解国企改革重点难点等重点开展学习。坚持“铸魂、聚力、融合、卓越”的理念,“举旗、守正、内嵌、贯通、立规、固本、创新、赋能”方法,探索建立与实施卓越党建体系“1+3”模式,创建“细意浓情,红耀金陵”集团公司党建主品牌。同时,坚持抓基层打基础,持续深化基层党建品牌,如,打造全省酒店业首个“六高先锋”党建红色教育阵地,以“卓越党建+改革创业文化”双融合,构建了富有金陵特色、展现基层风采的党建品牌矩阵;打造上海首家五星级酒店红色文化空间和文旅主题书房“金陵红Bar”,“旗舰窗口+红色基因”深度融合,展示金陵品牌在一线城市的旗舰先锋形象;建设全省首家“信仰之光”红色信仰社区主题展馆,探索离退休党员“支部+社区”模式。通过扎实推进基层党建“六五四一”工程,坚持“管理、品牌、评价”三个导向,“五聚焦五落实”三年行动计划顺利收官,彰显了金陵饭店集团党组织的凝聚力、号召力、战斗力和组织力。

明确权责边界,优化治理结构。金陵饭店集团党委以党建引领深化国企改革,优化公司治理,明确党委“把方向、管大局、促落实”、董事会“定战略、作决策、防风险”和经理层“谋经营、抓落实、强管理”的权责边界,形成了“权责法定、权

责透明、协调运转、有效制衡”的国有企业法人治理结构,为提升经营质效和核心竞争力提供了坚实的保障。目前集团及建立董事会的所属企业,全部实现董事会“外大于内”结构,制定落实董事会职权试点实施方案,全面依法落实董事会各项权利。同时,集团及所属二级企业均已制定董事会向经理层授权清单及管理办法,明确了集团及各级子企业董事会对经理层授权原则、事项范围、管理机制、权限条件等主要内容,保障经理层依法行权履职。

聚焦突出问题,夯实党建基础。基础不牢,地动山摇。推进“强基提质”工程,一直是金陵饭店集团党委提升基层党组织组织力的重要战略。全面对照《中国共产党国有企业基层组织工作条例(试行)》,针对部分基层党组织党员人数少、人员分散,集中学习难进行,党日活动难开展等实际问题,研究制定解决办法。健全考核评价机制,推动基层党建从“软约束”变成“硬指标”。“党建入章”成为从“有形覆盖”向“有效覆盖”转变的重要抓手与标志性进展,明确各级党组织在决策、执行、监督等环节的权责和工作方式,实现制度化、规范化、程序化。全面推行“双向进入、交叉任职”的领导体制,真正体现党组织融入中心、进入管理、无缝链接。聚焦酒店、健康养老、旅游三大主业,与中央、省属国有企业开展战略合作与党建共建,发挥优质产业集群效应。

奉献金陵力量,勇担社会责任。坚持国企“姓党”,主动扛起国企担当,服务抗疫大局。2020年初疫情在武汉突发,金陵饭店集团积极响应省委省政府、省国资委的号召,第一时间组织召开生产会,作了紧急动员和工作部署,明确了生产金陵大肉包和小包装、开袋即食的盐水鸭,克服原材料采购紧张、时间紧、任务重、人手少、转运难的重重困境,36小时满负荷生产,36小时超强度督导,36小时超常规运作,赶制了1万只大肉包、3000份盐水鸭,满载着金陵人深情厚谊紧急驰援湖北黄石疫情防控一线。2021年7月南京禄口机场突发疫情,金陵饭店集团所属省外汽车公司前后历时47天,调用大客车730台次,把禄口镇地区需要隔离人员进行转运隔离。2022年初上海疫情突发,金陵饭店集团全力以赴服务抗疫大局。据统计,集团公司旗下38家酒店、7500间客房累计接待隔离、医护等人员8100多人。江苏外汽公司调动车辆超万台次,承担起驰援各地医护、隔离人员以及机场旅客转运任务,转运旅客近5万人。

#### 淬炼突围,畅通集团运营的“脉”和“络”

新冠疫情发生以来,国有企业的顶梁柱作用日益彰显,但疫情之下,酒店业也因其行业属性成为首当其冲的重创之地。金陵饭店集团在以逆周期思维顺势而为、顺势而为,从变局中寻找机遇,聚焦主责主业的同时,融合创新培育新业态、打造新团队、挖掘新的盈利点,进行“存量优化、增量突破、能力重塑”,为集团高质量发展保驾护航。

聚焦纵深推进改革,赋能高质量发展。2018年江苏省委省政府为了进一步提高酒店资产运营效率,批准将江苏省属企业酒店类、旅游类资产整合注入金陵饭店集团。集团面对改革发展的历史性机遇,以“进一步做强做大酒店产业、做优做精健康养老产业、做特做专旅游相关产业”为目标,积极落实深化“五突破一加强”的改革举措,努力实现“物理变化”向“化学变化”的转化。集团在不到3个月的时间内,全面完成了整合企业的资产划转、股权划转以及人事、财务交接工作。资源整合后,不断加大集团及所属企业的混改力度,引进有资本实力、有协同效应的战略投资者。通过借助社会资本的力量,嫁接内外部资源要素,资产总额获得显著提升,集团规模实力明显增强。近年来,集团整体经营业绩稳步攀升,呈现稳中有进、稳中向好态势。尤其是在受疫情严重冲击、酒店行业极度困难、大面积亏损的情况下,金陵饭店股份仍然保持盈利,在酒店类上市公司中同比经营业绩降幅最

小,且是其中扣非净利润唯一盈利的企业。

谋发展,找出路,实现存量优化增长。优化和健全激励约束机制,是企业存量调整的重要推动力。集团所属江苏苏糖糖酒食品有限公司在近年酒类行业普遍衰退、酒类贸易企业连年亏损的情况下,大胆创新,采用内部合伙人制度,建立“阿米巴”组织体系,经营活力显著提升。2017年,苏糖公司首次采用内部合伙人模式营销,不仅改善了苏糖公司当年经营业绩,还为公司后续开展同类项目形成了示范效应。2018年该公司实现了扭亏为盈,当年利润达到2418万元。2021年公司实施品牌事业部专业化运作,做大做强主流产品,优化新项目合伙人跟投机制,加强自有酒店与苏糖水酒的整合力度,实现营收、利润双双创历史新高,利润达到7029万元。

品牌运营、资本扩张,带来增量突破。金陵饭店集团经过39年的发展,企业经营规模稳步扩大,综合实力显著提升。在坚持“品牌运营、资本扩张”的双轮驱动下,创造性地走出了中国人创建世界一流酒店的成功之路,实现了从单体酒店向品牌连锁经营的飞跃,从单一酒店管理到拥有酒店投资运营、健康养老、旅游三大主业的综合型旅游产业集团。酒店在经营与管理、健康养老业两个核心产业板块引进社会资本,不断增强竞争力;进一步扩充了旅游业板块,丰富了产业链条,努力构建集团“食住行游购娱”全产业链的整体优势。截至目前,金陵连锁酒店总数达238家,遍布全国20省94市县,2022年在管酒店规模名列中国酒店集团第15名、全球酒店集团225强第32位。

#### 栽树筑巢,深耕人才荟萃的“山”和“林”

习近平总书记在全国国有企业党的建设工作会议上强调,坚持党组织对国有企业选人用人的领导和把关作用不能变,着力培养一支宏大的高素质企业领导人员队伍。“梧桐凤必至,花香蝶自来。”金陵饭店集团坚持以“人才第一资源”助推“发展第一要务”,大力实施人才强企工程,统筹人才队伍“管育用”,建立人才管理、人才培养、人才交流等“三大体系”,优化人才素质和结构,提升企业核心人才竞争优势。

坚持党管干部。坚持把政治标准放在首位,严把德才标准,突出实干实绩,注重从基层一线发现人才、选拔人才,科学用好各年龄段干部,特别是年轻干部。通过持续深化“三项机制”改革,集团及各所属企业围绕选人用人、劳动用工、收入分配方面制定切实可行的管理制度。全面实现经理层任期制和契约化管理,加大市场化选聘职业经理人力度,打破了“铁交椅”“大锅饭”,集团及所属企业管理人员竞争上岗人数达到186人,占管理人员总数比例达到74.4%,高于全国平均水平25.5个百分点,体现了“实干出实绩、有为才有位”的鲜明导向。在提升干部素质能力方面,把政治理论学习作为领导干部“必修课”,依托集团党校、人才发展中心,每年分类组织不同业务领域管理人才进行专题培训、送外培训,帮助各层级干部弥补知识弱项、能力短板。

人才梯队建设。按照国企改革“双百行动”的要求,落实集团人才发展规划,抓实人才队伍建设“1223”工作举措,实施“金陵优才”养成计划,加大人才选拔流动机制改革,优先推荐具有发展潜力的年轻干部到“急难险重”岗位任职,优先提拔经历多岗位锻炼、实绩突出、群众认可

的优秀干部,对各个职务层次、岗位类别中表现突出、成长较快的年轻干部予以重点关注、加快使用,坚持在实战中锻炼、在赛马中识马。2021年,集团“飞鹰人才计划”学员晋升率达100%,四期中高层培训班学员晋升率达88.89%。金陵饭店集团控股的股份公司及分公司共选拔任用中高层管理人员21名(80后、90后占比81%),实现交叉培训、挂职锻炼、轮岗流动289人次。集团及股份公司还确立了管培生项目实施方案,打造人才培养快车道。

促进人才交流。金陵饭店集团坚持以人才培养促进企业全面提升,结合集团经营发展规划,深化校企合作、加强产教融合,与30多所高校和职业院校开展教学、实习、实训和就业等多渠道合作,促进校企双方产教全方位融合。2021年,通过促进人才交流,加强人才培养,推动生产与经营、业务与党群、管理与技术岗位干部互通,着力培养高素质党务干部、经营管理和技能型人才队伍。通过校企合作累计向金陵连锁酒店输送实习生221人,实现了规模扩张与人才发展的“双轨并进”。集团内全国和省级“技能人才”的人数不断增加,企业人才创新发展活力得到持续释放。

#### 创新机制,释放提质增效的“势”和“能”

习近平总书记强调推进国企改革要以增强企业活力、提高效率为中心,提高国企核心竞争力;强调推进国有企业改革,要有利于国有资产保值增值,有利于提高国有经济竞争力,有利于放大国有资本功能。金陵饭店集团深入贯彻落实习近平总书记关于国有企业改革发展的重要指示精神,始终将“敢为人先”作为金陵人锐意进取、奋勇拼搏、创新图强的精神内核,以世界一流企业为榜样,不断深化“三项制度”改革,激发内生动力,改革任务稳步推进,改革成效初步显现。

创新体制机制。聚焦完善市场化经营机制,通过进一步深化劳动、人事、分配三项制度改革,推行经理层成员任期制和契约化管理,实现子企业任期制契约化全覆盖;通过加大考核运用,实行奖罚分明、奖罚透明,实现全集团各级企业领导干部与重要项目、重大任务挂钩机制,尤其是充分与新任务、新利润增长点挂钩,并建立季度工作汇报与考核制度;通过采取市场化、差异化管控措施,在下属企业“三重一大”授权、业绩薪酬双对标、超额利润分享等方面积极探索创新。

创新产品服务。国企改革三年行动方案的落实年份遭遇疫情在全球反复肆虐,对酒店、健康养老、旅游为主业的金陵饭店集团无疑既是挑战,也是机遇。金陵饭店集团凭借在酒店餐饮行业的知识积累和食品工业化的探索经验,以开发定制产品、创新服务形式、开展全员营销,开启疫情下的生产自救,取得显著成效。通过建立自己的预制菜研发中心,加大定制化产品和预制菜的研发,研究预制菜的销售模式和渠道,以线上销售、组织外卖、直播带货等方式,提升酒店效益、增加员工收入。以食品科技公司为孵化平台,借助对外合作、资源整合和品牌营销,提升金陵特色食品定制化、工业化发展的规模和速度,开辟新的经营增长空间。

创新开放生态。金陵饭店集团积极探索与市场化接轨的新路径,扩大志同道合“朋友圈”,融入行业发展“大生态”,以开放促创新,激发集团的内生活力和发展动力。在打造品牌的同时,

坚持“开放、合作、共生、共赢”的原则,与南京财经大学、南京旅游职业学院等院校就学历教育、继续教育、职业培训、实习就业、产学研课题研究、定制化人才培养等方面开展多种形式的交流与合作;与腾讯地图达成合作,携手构建地图场景下的酒店直销渠道生态新优势,将金陵饭店板块所有酒店接入腾讯地图;与业内企业集团在混合所有制改革、酒店项目拓展、预制菜销售、会员互通共享等多领域加强资源合作,在商业综合体项目运营管理、存量酒店装修改造等方面深入交流等,加速破圈释放品牌影响力。

#### 数字为先,架起变革前行的“路”和“桥”

习近平总书记指出,数字经济正在成为重组全球要素资源、重塑全球经济结构、改变全球竞争格局的关键力量。发展数字经济意义重大,是把握新一轮科技革命和产业变革新机遇的战略选择。以数字化为核心的技术变革正在对酒店业的发展模式、运行能力、核心竞争力等进行全方位的革命。金陵饭店集团作为行业内最早闯入数字化战场的“先行者”,秉持着“将数字经济作为集团高质量发展的关键增量”这一理念,突出“务实创新、市场引导、既小且美、开放共享”原则,以数字变革引领传统酒店行业转型升级。

搭建网络知识平台,推动党建数字化。积极探索“党建+”模式,着力推动党建数字化创新工作。打造“先锋金陵”智慧党建APP平台,构建精细化、模块化、动态化的管理服务新模式,做到集团内部党员干部教育手段、管理手段和服务手段的智能化,实现党组织服务党员群众质态转型升级。在培训需求大、学员分布广、知识更新快、专业性和一致性要求高的新形势下应时而动、顺势而为,集团以互联网技术为基础,建设发布了集培训管理、学习管理、考试管理、人才管理等功能于一体的“金陵网络大学”,目前在线课程数已达390多门,学习人数超过4000人。

成立数字科技中心,推进数字化变革。自2016年起,坚持“摸着石头过河”和加强顶层设计相结合,聚合聚力打造具有核心竞争力的直销平台、经营分析平台、培训平台和集采平台四大平台系统,实现了数字化转型质的飞跃。2021年,金陵饭店集团将原信息中心改建升格为数字科技中心,整合二三级企业的数字化人才,统一规划建设,统一管理,统一绩效,统一培养,支撑集团未来数字化战略及运营层面的变革和发展,支撑集团在资源整合和运营效率方面的提升,进一步提升科技的创新能力,扩大集团的品牌影响力和品牌溢价能力。

实施揭榜挂帅机制,提升数字化能力。积极推进“揭榜挂帅”实施方案的制定与落地,坚持唯才是举,以业绩论英雄。首期“揭榜挂帅”项目——“尊享金陵”小程序成果转化成功揭榜,标志着集团在选人用人和考核激励机制改革上迈出突破性的步伐,在全集团形成了“揭榜当先锋、实绩论英雄”的干事创业氛围。通过集团内外部资源整合和会员共享,截至2022年9月底,会员总体规模突破2000万,会员复购率提升至28%。“尊享金陵”产值达8000万元。预计到2022年底,线上销售过亿。同时,“尊享金陵”小程序沉淀了集团核心数据资产,增强了企业核心竞争力,构筑了集团私域流量池,实现了营销转化、用户留存。

(作者单位:江苏省社会科学院区域现代化研究院)

