

以“混”促“改”，提升企业竞争力

——宝钢金属加快推进“双百企业”建设实践



近年来，在集团公司的领导下，各子公司不断加快改革发展步伐，创新和改进管理方式，提升现代化管理能力，促进生产经营实现高质量发展，为宝武创建世界一流企业赋能。

本版推出“管理万花筒”栏目，展示近两年部分单位对外申报管理创新成果获奖案例，相互学习借鉴，积极对标找差，共同进步提高。

宝钢金属有限公司(简称宝钢金属)是中国宝武一级子公司，2019年被纳入国资委“双百企业”名单。2021年8月，宝钢金属将旗下与轻量化部件业务相关的资产整合至其全资子公司宝玛克(合肥)科技有限公司(简称宝玛克科技)，将其打造成轻量化部件业务发展平台。宝玛克科技具备从产品设计、工艺开发、工装模具开发、样件制作到批量生产的系统解决方案能力，可为客户提供轻量化产品及服务，实施技术研发和技术营销。2022年3月，宝钢金属以宝玛克科技为标的，完成轻量化部件业务的混合所有制改革，同步实施核心员工持股计划。实施混合所有制改革后，宝玛克科技市场占有率不断提升，增收增效成果显著，经营能力不断加强。

一、背景

1. 加速业务战略成长的需要

宝钢金属自2016年启动轻金属产业规划，2018年将战略聚焦于轻量化材料与制品，通过持续地战略发展转型，轻量化部件业务初步实现了国内的产业布局，有了一定的行业影响力，但仍处于培育阶段，资产偏小、盈利能力待释放、资源条件有限，通过自我滚动发展，成长周期较长。

宝钢金属定位于“轻量化解决方案供应商，中国宝武新材料主力军”。面向未来，轻量化部件业务要成为轻量化需求的引领者，在市场快速发展的背景下，通过自我滚动发展难以支撑业务快速发展和布局，而且容易丧失新一轮轻量化发展机遇。同时，所需要的资金、行业影响力、决策效率等对轻量化部件业务提出了更高的要求，需要快速、灵活的机制作为保障和支撑。通过混改，引入战略投资者，优化体制机制，整合产业资源，采取“新建+并购”的方式快速扩大业务规模，实现从培育期向成长期的快速过渡。

2. 更好地适应市场竞争的需要

宝钢金属的轻量化部件业务采取贴身布点方式快速布局，需要灵活决策、快速响应。作为国有独资公司，应对市场需求变化的灵活性不够；投资决策方面，市场信息获得渠道单一，决策思维单一，决策流程长。进行体制机制变革，形成充分的市场化运作、管理、决策、激励机制，已成为当务之急。

从产业链情况看，公司上游主要为生产镁合金、铝合金企业，多为民营企业，下游客户为汽车生产厂、汽车零部件厂、光伏企业等，多为民营及合资企业，要求供应商响应速度快。

通过混合所有制改革，以“混”促“改”，以“改”增“效”，实施差异化管控，实现机制市场化、资本市场化、业务市场化、经营市场化，有利于对市场机会及客户需求做出快速响应，确立系统优势。

3. 激发企业内生活力的需要

轻量化部件业务技术含量高，技术研发和技术营销是最重要的核心能力。而且，业务正处于培育期，需要凝聚和稳定人才队伍，吸引及留住优秀的技术和研发人员，亟待建立更具有市场化活力的薪酬体系和激励约束机制。

宝钢金属在推进宝玛克科技混合所有制改革过程中，通过实施员工持股，使核心员工兼具劳动者与所有者双重角色，将员工切身利益与企业效益相结合，有利于建立股东、经营团队与员工之间利益共享、风

险共担机制，挖掘内部成长的原动力。

4. 优化市场化经营机制的需要

国有独资企业机制不够灵活，体制不够市场化，需要通过体制机制改革，全面对接市场，优化资源配置，提高运营效率，实现业务高质量发展。

宝钢金属在推进宝玛克科技混合所有制改革过程中，通过引入非资本，实现资本结构多元化，建立健全现代化企业制度，以产权为基础完善治理结构，充分发挥非公有资本股东的积极作用，进一步规范股东会、董事会、监事会、经营层和党组织的权责关系。

通过改革，优化市场化经营机制，推行市场化选人用人，形成以经营业绩为导向的任期制及契约化管理，实现“市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出”的全过程闭环。逐步完善人才开发、培育和引进机制，以满足业务快速发展所需的紧缺人才和高端人才的配置需求。

二、具体实践和主要做法

1. 总体思路

宝钢金属在推进宝玛克科技混合所有制改革过程中，按照“完善治理、强化激励、突出主业、提高效率”的总体要求，在保证国有资本控股地位的基础上，按照规范化、市场化方式引入合格的投资主体对企业增资；同时通过引资本与转机制相结合，完善有效制衡的公司法人治理结构，完善市场化选人用人制度，健全市场化激励和约束机制，推行核心员工持股，完善对混合所有制企业监管模式。

2. 混合所有制改革后企业股权结构设置方案

为完善现代企业治理机制，引入非资本的市场经验，通过增量引入的契机，充分利用国资委《关于国有控股混合所有制企业开展员工持股试点的意见》(国资委改革[2016]133号)的政策红利，同步实施核心员工持股计划，激发核心员工的工作热情与主动性。宝钢金属作为宝玛克科技的控股股东，需要确保混合所有制改革后不能失去对宝玛克科技的控制权，将混改后股权结构设计为宝钢金属持股比例不低于51%，保证宝钢金属对宝玛克科技的绝对控股。

根据宝玛克科技经营业务发展与人员配置规划的实际，以岗位价值为基础，同时考虑绩效评价等情况确定持股人员范围。按照纳入持股范围人员的可支配收入情况设计初步的持股标准。对拟持股人员以“一人一表”的形式调研持股意愿和持股比例，确定持股方案，最终核心员工持股比例确定为5%股权。对外部投资者持股比例不高于44%(其中非资本持股比例不低于10%)，实现股权多元化，非资本参与公司治理。

3. 择优引进外部投资者

战略投资者的选择是混合所有制改革过程中的一个非常关键的环节，根据中央出台的《关于鼓励和规范国有企业投资项目引入非国有资本的指导意见》，宝钢金属将引入战略投资者作为国企混合所有制改革的重要路径。



1) 引进外部投资者的条件要求

具有参与国企改革的强烈意愿，认同企业战略愿景，看好产业前景，追求长期战略合作。同时具备以下两类条件：

核心条件：战略协同。与混合所有制改革企业业务关联度较高，具有战略协同、产业链协同效应；价值认同，高度看好产业发展前景，愿意与混合所有制改革企业共同发展；机制创新，具有丰富的市场化运作经验；实力雄厚，相当的资产规模和资金实力。

资格条件：遵守产权交易所的相关规定，满足混合所有制改革投资方的资格条件和增资条件。企业注册资本不低于一定规模，投资主体可为法人单位或自然人，具备良好的商业信誉，具有良好的财务状况和支付能力，不存在妨碍混合所有制改革企业后续证券化的情形。

对于非资本的引入，重点考虑与混合所有制改革企业具有协同性或产业互补或长期合作的战略投资者，一方面进一步优化公司治理结构，通过不同类型资本的相互融合与制衡，不断增强国有经济活力、控制力、

1) 总体思路

宝钢金属按照“宜混尽混、混是基础、改是关键”的原则推进宝玛克科技混合所有制改革，进一步健全以党组织、股东会、董事会、监事会和经营层为主体，权责分明、各司其职、相互协调、有效制衡的公司治理结构，进一步加强党的建设，完善市场化经营机制和监管体制，实现各种所有制资本优势互补和融合。

2) 优化公司治理安排

宝玛克科技混合所有制改革完成后，建立“三会一层”治理架构，完善决策机制，建立现代企业法人治理机制。成立了股东会、董事会、监事会，形成在党组织领导下，由股东会为最高权力机构、董事会战略决策、监事会独立监督、经营层自主经营的现代化公司治理体系，有效提高经营及管理公司治理水平。

加强党组织对国有企业改革的全面领导，确保党的领导、党的建设不断加强。推动党的建设与企业改革同步规划，党的组织及工作机构同步设置，党组织负责人及党务工作人员同步配备，党建工作同步开展，把党的领导融入公司治理各环节。

推动党建入章程，推动党组织成员与董事会、经营层的“双向进入、交叉任职”，实现党的领导和公司治理有机统一。建立“三重一大”决策制度，明确董事会决定公司重大问题，应事先由党组织进行前置研究，保证党组织在公司治理中的法定地位。

组建股东会，作为混合所有制改革平台的最高权力机构，各股东按照持股比例行使相应的权利并承担相应责任。推进简政放权，依法落实企业法人财产权和经营自主权。

设立董事会，按照股权比例设置各方参与、有效制衡的董事会结构，促进非公有资本股东有效参与公司治理。根据《公司法》规定和股东会授权，明确董事会职权，充分落实董事会权利，特别是企业中长期发展的决策权、业绩考核和薪酬分配权、经营层成员选聘权、财务管理相关权利等，进一步提升公司治理能力。

设立监事会，可由外部投资者推荐部分监事。负责检查企业财务，监督企业重大决策和关键环节以及董事会、经营层履职情况，保持充分知情权，并保证国有资产安全。经营层负责日常经营管理，由董事会聘任或解聘。经营层在董事会对其授权范围内可进行自主经营与决策。

实施差异化授权方案，让董事会成为决策核心。对董事会进行行权评估，根据评估结果制定《授权放权事项清单》。主要评估及授权事项包括投资类事项、资产类事项、融资类事项、用人与分配类事项、制度管理类事项及法务类事项等，对部分重要事项进行差异化授权。

3) 转变经营机制

影响力；另一方面，混合所有制改革企业将有机会获得外部的技术、管理、渠道、客户等资源，扩大业务的市场占有率及影响力。

2) 引进外部投资者的类型

重点考虑引入产业投资者，主要包括上下游产业链投资者和产业投资基金，同时适度考虑引入属地战略投资者，优先引入具备产业链互补优势的战略投资者。

3) 引进方式及定价

通过公开交易平台挂牌征集意向投资者，确保交易过程公开透明、合规合法。进场交易前与意向投资者签订《非约束性投资意向书》，对意向投资者意愿方的资质和报价进行综合评估，合理确定各类战略投资者股权比例。确定评估基准日，对混合所有制改革企业进行审计、评估，募集资金不低于按经备案的资产评估结果及引资比例确定的金额。

4. 以混促改，优化公司治理安排和转变运营机制



1) 总体思路

宝玛克科技混合所有制改革完成后，全面建立灵活高效的市场化经营机制，在劳动、人事、分配三项制度改革上要取得突破，主要从以下几个方面着手：

完善市场化选人用人制度。通过混合所有制改革，建立健全市场化选人用人机制，所有参与改革的员工与混合所有制改革企业签订劳动合同；全面强化契约意识，推行经理层成员任期制和契约化管理；建立以绩效结果为导向的干部“能上能下”、员工“能进能出”的合理流动机制。从严开展任期考核，坚持能者上、庸者下，将考核结果、风险惩罚机制与用人制度有机结合，使干部“能上能下”的管理机制更有“力度”。不断完善员工“能进能出”机制，持续优化员工队伍结构。对内提升员工素质，对外积极吸收引进各类优秀人才，加强人才梯队建设，做好人力资源储备。

深入推进市场化收入分配制度改革。坚持“以市场为基础，绩效导向、员工收入有序增长”原则，建立和完善与劳动力市场基本适应、与企业经济效益和劳动生产率紧密挂钩的工资管理机制。健全劳动、资本、土地、知识、技术、管理、数据等生产要素由市场评价贡献、按贡献决定薪酬的机制，破除平均主义，收入分配向关键岗位、高层次人才、科研骨干、高技能人才倾斜，合理拉开分配差距。

构建多元化、系统化的激励约束体系。进一步优化岗位工资制体系，用足用好活各种激励工具，推进精准激励，调动员工积极性。充分利用科技创新激励政策，强化对科技人才成果及贡献激励，充分调动广大员工的积极性、主动性和创造性。针对不同岗位类别，针对性地实施员工持股计划、超额利润分享机制等中长期激励措施，形成利益捆绑机制，激发核心管理、技术、技能人才活力。

实施核心员工持股计划。以产权为纽带，建立对宝玛克科技核心员工的激励约束机制，增强员工对企业的认同感及对经济效益和资本增值的关切度，提升员工市场竞争意识。员工持股实行以岗定股，各员工层级之间合理拉开层级之间持股比例差距。采用新设有限合伙企业的方式间接持有混合所有制改革企业股权，持股员工在合伙企业中占有相应的股权，在合伙企业中进行股权转让，保持混合所有制改革企业股东的稳定性。持股价格与外部投资人“同股同价”。

5. 建立“外部监督+治理层监督+内部监督”相结合的大监督体系

宝钢金属完成对宝玛克科技的混合所有制改革后，对其实施差异化管控，突出授权和市场化，为确保权力“授得准、接得住、行得稳”，需要建立并优化大监督体系，优化监督制度，丰富监督手段，创新监督模式。建立“外部监督+治理层监督+内部监督”相结合的大监督体系，优化“平台”数据监督方式，明确监督责任主体，监督对象与监督手段，整合各类监督力量，构建一体化数字化的业务监督体系。

(顾晓琳)



宝玛克科技全景图



宝玛克科技生产现场