

运如椽之笔 挥毫黄金时代

——记第十一届“袁宝华企业管理金奖”获得者，山东黄金集团党委书记、董事长陈玉民

◎ 王绍芳

黄金是一种兼具商品和货币双重属性的特殊产品，是世界公认的国家储备资产和战略资源，在应对金融危机、保障国家经济安全中具有信用货币无法替代的重要作用。新中国成立以来，随着我国成为全球第二大经济体，我国黄金行业也经历了从无到有、从小到大、从弱到强、从落后到一流的时代巨变，成为全球第一大黄金生产国、第一大黄金消费国、第一大黄金加工国、第二大黄金进口国，对全球黄金产业、黄金市场发展的影响力越来越大。

陈玉民是我国第一产金企业——山东黄金集团的领头人，更是我国黄金行业知名的优秀企业家。自参加工作以来，始终投身我国黄金行业，从基层矿山技术人员一步步走到领导者岗位，为我国黄金工业的发展壮大作出了重要贡献。近年来，他抢抓黄金行业转型升级的战略机遇，凭借丰富的矿业企业管理经验和卓越的战略决策能力与资源整合能力，成功带领山东黄金从跟随到领跑，一跃成为全国最大的黄金生产企业。特别是近几年，他围绕“高质量发展”的管理理念，挥毫泼墨，以一系列扎实有效战略举措，推动山东黄金生产经营业绩连年增长，综合发展实力持续提升，使山东黄金跃居全球黄金公司第10位，改写了全球黄金公司十强没有中国企业的历史，绘就了一幅属于中国黄金行业的“黄金时代”新画卷。

落笔： 以战略谋篇布局

陈玉民主持山东黄金工作之初，正值“十二五”与“十三五”承前启后、转型变革的关键时期，世界经济在深度调整中曲折复苏，企业发展的内外环境发生了新的变化。对此，他准确得出“三个没有变”的结论：“山东黄金员工追求卓越、创新进取的精神气质没

有变，积极推动可持续增长、做强做优做大的发展基石没有变，致力生态矿业、打造绿色矿山的品牌内涵没有变”。在此基础上，以“创新、协调、绿色、开放、共享”的发展理念为指引，极具前瞻性地提出了“争做国际一流，勇闯世界前十”的“十三五”战略目标，“黄金做优做大、有色做优做强、资源做优做多、金融做优做稳”的产业定位，以及“两步走”的战略定位：力争到2025年末年产黄金实现80—90吨，进入世界前五强；力争到2035年末，年产黄金实现155吨，进入世界前三强。

战略三分在规划，七分在执行。凭借“千磨万击还坚劲，任尔东西南北风”的强大战略定力，陈玉民带领山东黄金接续发力，先后在省内胶西北地区建设世界级黄金生产与资源储备基地，在省外福建、海南、甘肃、陕西、青海、新疆、内蒙古、河南等省区，建成覆盖“东南西北中”的后备资源开发基地；在阿根廷、澳大利亚、加拿大等国家搭建海外业务平台。同时，充分发挥产融创新和低成本融资优势，在北京、上海、深圳、天津、香港等区域，建立起服务全集团产业链的金融战略平台，打造了灵活高效的产品结合新模式。

2019年，山东黄金提前两年实现职工年均收入比2010年翻一番的目标，提前一年实现市值过千亿、进入世界前十的战略目标，迈向了更高质量、更有效率、更加公平、更可持续发展的新阶段。

泼墨： 以改革攻坚破题

“伤其十指，不如断其一指”是陈玉民改革方法论上的一个重要思路。面对黄金这一历史遗留问题多、发展模式相对粗放的传统行业，陈玉民认为，做好国企改革这篇“大文章”，眉毛胡子一把抓是不行的，关键是如何在行业重点领域取得突破。



山东黄金集团党委书记、董事长陈玉民

其一，加强党对国有企业的领导。他倡导将党的政治优势与现代企业治理制度优势紧密结合，把党的领导融入公司治理各环节，把党的组织嵌入到公司治理结构之中，把党委研究讨论作为董事会、经理层决策重大问题的前置程序，进一步厘清了党委与董事会、总经理办公会的权责边界，确立了党委（常委）会在公司法人治理结构中的主体地位，使党组织在集团改革转型中真正把得了关、掌得了舵，为集团各项改革提供了坚强的组织保障。

其二，大刀阔斧改革管理架构。剑指组织架构改革，全力支持上市公司做大做强，开创性地将上市公司平台及其相关职能提升至集团层面，有效解决了战略推进带来的巨大投融资需求。参照国务院对央企“瘦身健体”、压缩管理层级的总体要求，将过去的集团总部、子集团（公司）、三级企业这一传统的三级管理模式，创新性转变为集团总部和生产企业二级管理模式，形成了“总部管战略、事业部管协调、三级企业管落实”的运行新模式，大幅提升了决策效率，降低了运营成本。

其三，全力以赴推进供给侧结构性改革。他瞄准关键短板做加

法，瞄准过剩产能、过多库存、较长杠杆和过高成本做减法，集团资产负债率由历史高点的80.16%，降到2019年末的62.48%，创10年来最低水平。同时，妥善解决国企办社会职能和历史遗留问题，稳步推进“三供一业”改革，彻底分离权属企业职工家属区相关职能，受益居民13446户；全部完成企业办教育和医疗机构剥离工作任务，妥善安置员工137人。

其四，以壮士断腕的勇气推进新旧动能转换。他按照“绿色生态、本质安全、技术领先、效益最优、社区和谐”目标，投资5亿元全面推进矿山数字化、网络化、智能化、信息化建设，旨在将其打造成为国际一流“智慧矿山”和“生态矿业”的引领者，培育“数字化、智能化”金属矿山建设运营新模式。同时，按照打造“山金重工”绿色环保矿业装备制造产业基地的构想，投资建设了莱州工业园，着力打造矿山装备供应商和服务商基地，不断加速行业转型升级步伐。

点睛： 以科技创新赋能

创新是引领发展的第一动力。在陈玉民看来，对黄金这样的传统资源型行业而言，创新尤为重要。不仅要倡导创新，而且要以创新为本，做到想别人未想、做别人未做，才能真正占领行业制高点，牢牢掌握发展主动权。

遵循这一理念和思路，陈玉民针对当前阻碍黄金矿业发展的深井建设、智能矿山、充填技术等关键领域和盲区，成立深井开采、充填工程和选冶三个实验室，并依托博士后科研工作站、院士工作站、国家认定企业技术中心、山东省海底深部生态采金工程技术研究中心等综合研发平台，每年投入近4亿元用于技术创新。同时，注重提高科技创新共享度，与国际矿业公司和科研院（所）横向联合，每年合作开展科研项目70余项，重点转化科技成果50余项，创造经济价值数亿元。在陈玉民的带领下，2016年以来，山东黄金承担和参与了“十三五”国家重点研发计划项目4项，自主研发的深部探矿、

智能采矿、海下及深井采矿、智能采矿、数字矿山、含氰废水零排放、黄金精炼全套黄金采选核心技术等多项科技成果达到国际领先水平。其中，2017年在胶东地区成功探获世界级巨型单体金矿床——西岭金矿床，潜在经济价值可达1500多亿元，有望成为国内有史以来最大的金矿，一举开创了我国岩金深部探矿的先河，对全国深部金矿地质勘探产生了重要的指导作用和借鉴意义。“十三五”时期也被称为山东黄金科技创新工作史上承担国家级课题项目最多的时期，地、采、选、冶等方面核心关键技术取得集中突破的时期，基层企业创新活力迸发、多层次科研创新体系成熟进步的时期。

目前，山东黄金在我国胶东地区建立了我国唯一一个世界级黄金生产基地，单体矿山地下开采规模超过1万吨/日；低氰无氰选矿技术研究在全国率先实现氰化尾渣无害化处理，综合选冶回收率达到92%，远高于中国83%行业平均水平；建成亚洲最大的1200吨/日黄金精炼基地，冶炼回收率达到98%以上，达到国内行业最高水平。

润色： 以文化凝聚心力

在山东黄金，每位员工在工作时间都要佩戴一枚金色的企业标识，看起来像一朵浪花又像一个逗号。在山东黄金人心目中，这枚普通的企业标识分量很重，寓意着山东黄金在“追求卓越，创新进取”的征程中踏浪而歌、充满活力，也寓意着企业的发展永远向前、永无止境。这种发自员工内心的归属感、自豪感和荣誉感恰恰是陈玉民倡导的文化先行理念的具体体现。

陈玉民将文化引领与战略先导并列而居，提出了一套健全完善的企业文化体系：“追求卓越，创新进取”的企业精神，“开放、包容、忠诚、责任”的核心价值观，“惠泽员工回报股东造福社会富强国家”的企业宗旨。同时，上下联动加强文化宣贯力度，深入推进“矿工节”系列活动，建成山东黄金展厅、山东黄金玲珑红色教育基地，制作通俗易懂的动漫视频，设计适用于随时进行学习的专题网页，开展纪念集团成立20周年、山东黄金矿工节等一系列文化活动和文化仪式，大力宣传首位黄金企业家张旭秋、“山金拓荒牛”王成，推出企业宣传画册、企业文化手册等一系列富有黄金特色的文化产品与宣传资料，让每一个员工真正了解到自己的企业现在何处，未来将走向何方，自己应承担的责任和履行的使命，使企业文化在为企业战略提供源源不断的思潮引领、文化支撑的同时，也在每一个山东黄金人内心深处真正扎下根脉，萌发出鲜亮的色彩。（下转第八版）



陈玉民视察井下工作