



国网江苏省电力有限公司技能培训中心：

探索国企基层党组织服务生产经营的有效方法

□ 张东旭

《中国共产党支部工作条例（试行）》对国有企业基层党组织的基本任务提出了明确要求，但对如何“围绕企业生产经营开展工作”，如何“服务改革发展、凝聚职工群众、建设企业文化”等重点任务，没有给予具体的方法指导，作为国有企业基层党组织，需要进行有效的方法探索，让更多基层党组织能够学习借鉴、产生实效，真正促进企业改革发展，创造一流业绩。

统一思想,充分发挥基层党组织的政治功能

思想是行动的先导。统一思想才能统一行动，才能确保组织上下拧成一股绳，步调一致向前进，形成攻坚克难的强大战斗力。

加强政治学习，找准努力方向。政治学习的主要任务是领会上级精神、联系工作实际、找准努力方向，达到学以致用目的。一是注重精读与泛读相结合。党组织书记在开展学习前，要组织领学人员对上级学习材料进行预习，对于上级最新的观点和要求认真研究，领会文字背后的深意，最主要的是把学习材料的核心内容和最新要求归纳整理出来。二是注重形势任务与单位实际相结合。政治学习的内容通常是上级根据管理现状，有目的有侧重地提要求、指方向，作为基层党组织要充分把握上级意图，联系本单位实际，找到本单位可以贯彻落实的发力点。三是注重具体目标与工作举措相结合。电网企业把加快建设新型电力系统，消纳绿色

电能作为主要任务，作为电网企业下属的培训单位，就要积极开发以新能源为主体的新型电力系统培训课程，为“双碳”目标在电网企业落地提供人才支撑。

优化工作部署，突出工作重点。面对重要任务，我们通常用动员会来统一员工思想，增强员工的使命感和责任心。一是明确工作的目的意义，激发员工参与热情。基层党组织在进行工作动员时，一定要把开展此项工作对组织和员工的意义分析清楚，让员工与组织思想同心、目标同向、行动同步，从而激发员工参与行动的热情。二是善于抓住主要矛盾，激发员工迎接挑战。部署工作要明确工作重点，通过分析现状和目标之间的差距，找到影响目标实现的主要矛盾和矛盾的主要方面，组织党员突击队、党员先锋岗进行集中攻关，通过解决问题，让员工产生成就感。三是树立系统思维，激发员工坚定信心。工作开展过程中，总会有先后之分，难易之别。要聚焦主要矛盾，树立总体规划、分步实施的理念，从简单的、当下可着手开展的工作做起，让员工在一个个小成功中收获久久为功的满足感。

做好思想疏导，保持步调一致。思想政治工作是党开展群众工作的基本方式，是化解矛盾冲突、增进和谐稳定的有力武器。一是提高综合素质，熟悉员工情况。党组织负责人要树立正确的三观，不断提高自身综合素质。同时，要充分熟悉掌握本部门员工个人的基本情况，提高思想政治工作的针对性。二是坚持以人为本，做到因人施教。要建立完善党员联系

群众、干部联系员工的制度，带着深厚感情，倾听员工心声，根据不同员工的具体情况，有针对性地开展沟通和引导，帮助员工打开“心结”。三是坚持实事求是，做到公平公正。处理矛盾纠纷要注重事前、事后的调查研究，了解问题的来龙去脉。要倾听各种不同声音，探究事情真相，作出恰当的处理。

凝聚力量,充分发挥基层党组织的组织优势

要将党中央和上级决策部署贯彻落实，党组织必须把党员组织起来，把群众动员起来，用共同愿景唤醒人，用先进典型引领人，用换位思考感人，凝聚共识、汇聚力量，从而产生无坚不摧、无往不胜的强大动力。

建立共同愿景，让员工齐心协力。共同愿景如同灯塔，为企业发展指明前进的方向，为企业发展注入持久动力。一是开展专题访谈。企业中层管理者是上情下达、下情上传的桥梁，他们对企业以往经验成绩的分析、对未来发展的展望是中肯的。二是建立共同愿景。基层党组织将调研获取的信息进行分类整理，按照行业特点、价值理念要求，形成若干条共同愿景，在企业上下展开讨论，从中找到可以生成不同个人愿景的表述，确定为共同愿景。三是分享共同愿景。通过共同愿景统一员工工作方向，塑造企业外部形象。利用会议、宣传栏、座谈会等形式，持续宣贯共同愿景，及时纠正员工理解偏差，直

至成为每个员工的执着信念。

选树先进典型，让员工见贤思齐。选树先进就是要让员工在“学”中汲取养分，在“比”中补齐短板，在“干”中争创一流，这是我们党抓工作、带队伍的一个好传统。一是紧扣核心价值，培育时代楷模。社会主义核心价值观和企业价值理念是选树先进典型的评判标准。基层党组织只有按照这个标准选树时代的先锋、社会的楷模、企业的标杆，才能确保先进典型选树方向正确、受到广泛认同、产生积极影响。二是重视总结推广，营造争先氛围。要多角度挖掘、总结、宣传先进典型的精神风采和模范事迹，做到“存量与增量并举”，既要重视总结宣传新典型的新成就，也要推广介绍老典型的新发展，让普通员工见贤思齐。三是辩证看待先进，助力持续成长。要客观看待先进典型的作用与局限，对先进典型既要帮助先进典型焕发光彩，也要指导先进典型补齐短板，实现先进典型的全职业生涯管理。

开展换位思考，让员工团结协作。换位思考能够让员工在工作中树立全局思维，提高沟通效率，形成团结协作的良好氛围。一是注重引导，打破自我思维方式。面对无法转换视角、卡在问题之中的员工，党组织需要适当引导，鼓励员工问自己3个问题：如果我是对方，我需要什么？我不希望什么？我会怎么做？就可打破思维惯性，轻松实现换位思考。二是搭建平台，建立高效沟通机制。换位思考不是想做就能做到的，党组织需要定期搭建平台，让员工围绕一些困惑开展面对面的坦诚交流，客观理

性地去了解他人的想法，让大家学会思考和处理问题不能只顾及自身利益、自我感受，还要有同理心。三是及时鼓励，满足员工心理需求。建立换位思考，对积极互动、主动付出的行为及时予以表扬，让员工在帮助他人的过程中持续收获满足感、成就感，实现人际交往的飞跃。

狠抓落实,充分发挥基层党组织的保障作用

党组织服务生产经营必须落实到行动上。只有把党组织书记、党员和群众的作用真正发挥出来，用项目攻坚克难、用目标保先争优、用文化建设提质增效，党建优势才能真正转化为企业的发展优势。

开展项目管理，发挥战斗堡垒作用。企业党组织和行政之间的目标是一致的。开展项目管理就是要充分发挥党支部的战斗堡垒作用，在急难险重任务面前彰显担当。一是坚持问题导向，找准项目主题。在抓好党务工作的同时，书记应该把工作重心聚焦在部门年度工作重点、管理工作难点上，找到党建工作发力点，针对部门项目合规管理薄弱环节，动员党员和群众集中精力攻坚克难，形成支部和行政齐抓共管的良好局面。二是加强过程检查，确保有序推进。党组织可以利用政治学习、专题会议，按月检查项目推进情况，及时发现和协调解决出现的困难和问题，使项目能够按照时间节点要求有序推进。三是注重总结反思，提升工作成效。通过工作总结，党组织可以找到推进工作的有

效做法，作为经验加以固化；对于存在的问题，则要剖析原因，找到解决问题的办法，并在今后工作中加以避免。

开展目标管理，发挥先锋模范作用。开展目标管理是发挥党员先锋模范作用的有效途径，能有效促进党员队伍保持思想上先进、能力上精进、业绩上稳中有进。一是制定目标，让党员奋斗有方向。每年年初，基层党组织可以组织党员从“党性修养、业务能力、年度业绩”三个维度为自己定目标，党组织则按照“具体、明确、有挑战、可衡量”标准，对党员目标进行评审，确保党员目标务实有效。二是实施目标，让党员争先有动力。目标确认后，将党组织全体党员的目标上墙公示，用无形的力量来督促党员尽心履责、兑现承诺。党组织每季度对党员目标进行跟踪检查，让党员通报实施进度，对于党性修养目标评价，通过政治学习分享认识体会的方式进行。三是评价目标，让党员争优有底气。年度民主评议党员，党员只需将三目标的完成情况进行总结汇报，对于担当作为、锐意进取、业绩突出的党员，自然就能获得群众认可，为民主评议党员提供了公开公平公正的途径。

开展卓越实践管理，发挥文化育人作用。开展卓越实践管理，就是帮助员工在工作中探索，用更少的时间达到更好的效果的做事方式。一是聚焦薄弱环节，先求点上突破。每个部门、每个员工所从事的日常管理总会存在着这样那样的不足，如果不改变它，不良行为就会滋生蔓延。建设优秀企业文化就是要改变管理弱项，逐步打造好的日常管理，以此来塑造员工的态度和行为。二是运用正确方法，实践价值理念。打造好的日常管理必须遵循企业的价值理念，但价值理念不会自动自发转化为员工的态度和行为，需要借助有效管用的工具，通过员工实践，才能形成员工新的做事方式。三是沉淀有效做法，塑造优秀文化。价值理念的知和行如同同学驾驶，知道怎么开车和自己会开车是两回事。坚持用好的方式或工具推动业务工作的改善，把好的做事方式固化为流程、标准，以此塑造出优秀的企业文化。

（作者系国网江苏省电力有限公司技能培训中心党委书记）

2021年5月30号，中央办公厅印发的《关于中央企业在完善公司治理中加强党的领导的意见》，对中央企业进一步把加强党的领导和完善公司治理统一起来，对加快完善中国特色现代企业制度作出部署、提出要求。认真学习贯彻相关部署和要求，国有企业各级党组织负有十分重大的责任。“国有企业党组织在完善公司治理中发挥领导作用”是一个大题目，华电国际电力股份有限公司党委结合实际破题解题，党委、董事会、经理层“三相驱动”，在推进混合所有制企业公司治理上作出了有益探索与实践。

党委领导：把方向、管大局、保落实

贯彻落实党中央新的工作部署，在完善公司治理中国有企业党组织要发挥领导作用，把方向、管大局、保落实，全面履行领导责任，加强对公司业务工作和党的建设的领导。在现代企业制度条件下，党组织参与企业重大问题决策，一定要符合公司制企业的运行规范。公司党委以构建发挥领导作用的党建工作模式为目标，提出并贯彻落实“融入中心、服务大局，统一思想、凝聚队伍”的党建工作定位，明确其他分项工作定位，切实建立完善体制机制，创新工作方式方法，保证了国有企业党组织领导作用的发挥。

一是持续规范工作机制。党的决策是党的领导的一个基本活动，决策的水平是衡量班子领导水平的主要标准。企业党组织要发挥领导作用，对涉及企业改革发展全局的重大决策、重要人事任免，以及涉及员工群众切身利益的重大问题等，要前置研究，推动形成科学决策。各企业要结合实际

华电国际电力股份有限公司：

发挥党委领导作用 完善国企公司治理

□ 武日杰 钟希衡

际，明确企业党组织前置研究的内容和范围，以及规则和程序。决策前，党委、董事会、经理层应充分沟通，形成共识；党委会应进行集体研究，及时提出前置意见建议。决策时，进入董事会、经理层的党委委员要认真履行职责，使党组织的意图得到贯彻落实。决策后，党组织要发动党员团结带领员工，保证各项决策顺利实施。如发现决策不符合党和国家的方针政策、存在重大经营风险或可能损害国有资产利益、社会公众利益、股东利益和员工合法权益时，要及时提出意见；如得不到纠正，应向上级反映。党委要加强学习，不断提高党组织参与决策的能力和水平。

二是切实增强党组织的带头执行力。企业党组织要带头贯彻落实党的路线方针政策，带头执行企业的管理制度、规定和程序。在决策形成后，党委要依据决策内容，确定党建工作重点任务和思想教育的用力方向；要围绕生产经营和重大决策的实施开展党的活动，激发活力，注重实效；要发动不同层面的干部员工，动员党员、专业人才、员工等不同群体，共同推进决策实施。组织推动党委成员按照分工落实各自职责，推动党务部

门发挥职能作用，把企业创一流等各项工作统筹好、规划好、协调好，使之相互促进、相互支撑。

三是充分发挥党组织监督职能。党组织的监督应当是积极的监督，保证应当是主动的保证，保证和监督应当是不可分割的整体。持续建立“大监督”网络，推进党务公开、厂务公开，把涉及人财物管理等关键岗位和重大决策、重大项目安排、重要干部任免、大额度资金使用、招投标、采购等关键环节作为监督重点，落实好有效监督要求。

董事会：定战略、作决策、防风险

发挥好董事会功能作用，是推进混合所有制企业公司治理的枢纽。公司治理是指有关公司控制权和剩余索取权分配的一整套法律、文化和制度性安排，即企业所有权安排的具体化，通过内部或外部的制度或机制来协调公司与所有利益相关者之间的利益关系。只有建立健全董事会制度，董事会定战略、作决策、防风险的功能定位才能落到实处。公司注重发挥党委前置研究作用，推动董事会把好决策方向关。

注重问题导向，明晰当前董事会

建设存在的问题。目前，部分国有企业在董事会建设方面仍存在以下问题：董事会与监事会及经理层之间权责不明晰，导致其没有充分履行确定战略、制定重大决策、防范风险等方面的核心职责。在董事的产生及结构规划上，一些国有企业没有完全依照公司法的规定来产生董事，导致某些企业董事人选与企业实际发展需求不匹配。

加强董事会建设的制度设计。一是合理设置董事会规模，制定科学高效的决策流程，全面实施集体审议、独立表决、个人负责的决策体系，在此基础上，制定完备成熟的信息公开制度，形成科学完整的会议决策监督与信息反馈体系，加大对重要业务、重大资金、重点项目的管理与把控。二是优化董事会成员结构，拓展选拔渠道，坚持专兼结合、科学搭配的选聘和管理原则，让董事会成员专业知识结构更加合理规范，加大外部董事占比，实现董事会内部的权力有效制约。三是回避董事会与经理层人员交叠，防止发生“内部人控制”与“关键人决策”等问题。

经理层：谋经营、重执行、强管理

保障经理层依法行权履职。目前，国有企业董事会授权管理制度仍有待完善，一方面，一些企业存在党委（党组）、董事会授权不足等问题，影响了经理层的经营管理效率；另一方面，一些企业还存在董事会过度授权、放权，授权后管理不到位的情况。公司注重健全董事会向经理层授权的管理制度。董事会尊重和支持经理层充分发挥谋经营、重执行、强管理的经营管理作用，保障总经理依法行使主持生产经营管理、组织实施董事会决议等职权。首先，健全完善董事会向经理层授权制度，确定授权具体事项范围，保留必要权利，明确授权责任，确保授权合理科学有效。其次，加强授权管理，严格落实总经理对董事会负责、向董事会报告的工作机制，强化对经理层落实董事会决议情况的工作监督。

一是坚持推进经理层任期制契约化管理，将规范任期管理、科学确定契约目标、刚性兑现薪酬、严格考核退出等基本原则纳入公司章程，并制定完善相关配套制度。二是树立鲜明正确的用人导向，坚决破除看身份、论级别的传统观念，树立看岗位、比

贡献的市场导向，加大“能下”的力度，明确退出的“底线”条件，科学研判“末等”“不胜任”的具体情形，做到该调整的及时调整、该退出的坚决退出，形成能者上、优者进、劣者汰的用人新常态。三是建立多序列并行的晋升通道，建立管理、技术、技能等多序列管理体系，针对不同类型建立差异化考核、评价、晋升机制，畅通不同渠道的交流，推动实现人尽其才，激发各类人才干事创业的激情与动力。

中国特色现代国有企业制度中，有区别于国外现代企业制度的发挥领导作用的党组织，有分别履行决策、执行、监督职能的法人治理结构，有履行民主管理职能的职代会、工会等组织。在企业内部多种组织形态并存的情况下，亟需把法人治理结构的功能优势、党组织的政治优势和员工民主管理优势集成为确保国有企业高质量发展的整体优势。这就需要推动党的领导高水平融入公司治理，推进党委、董事会、经理层各权力主体各负其责、协调运转、有效制衡的新机制，推进国有企业高质量发展。

（作者单位：华电国际电力股份有限公司）