

# 关于新时期国有企业领导班子建设研究

王振成

中交疏浚(集团)股份有限公司 北京 100088

**摘要:** 国有企业领导班子是把握企业发展方向的舵手,是驱动企业长效成长的引擎,是引领企业发展的龙头,对企业的长治久安、高质量发展至关重要。新时期国有企业领导班子建设要认真落实新时代党的组织路线,把政治建设放在首位,按照国有企业领导人员20字要求,坚持“以业绩论英雄、英雄不论出处”的价值导向,不断提升整体合力,着力打造忠诚干净担当的坚强领导集体。

**关键词:** 国有企业;领导班子;忠诚干净担当

## Research on the construction of the leading group of state-owned enterprises in the new era

Zhencheng Wang

China Communications Dredging (Group) Co. LTD. Beijing 100088

**Abstract:** The leading group of state-owned enterprises is the helmsman to grasp the development direction of the enterprise, the engine to drive the long-term growth of the enterprise, and the leader to lead the development of the enterprise, which is crucial to the long-term stability and high-quality development of the enterprise. It is very important for the long-term stability and high-quality development of the enterprise. In the construction of leading groups of state-owned enterprises in the new era, we should conscientiously implement the party's organizational line in the new era, put political construction in the first place, adhere to the value orientation of “discussing heroes based on performance, regardless of the origin of heroes” according to the 20-word requirements of leaders of state-owned enterprises, constantly improve the overall joint force, and strive to build a strong leadership group that is loyal, clean and responsible.

**Keywords:** state-owned enterprises; Leading group; Loyal, clean and responsible

国有企业作为国民经济的重要支柱,是我党执政在经济领域的体现。领导班子作为国有企业的“指挥部”、“火车头”,是落实党中央决策部署、实现高质量发展的重要保障。因此,在新时代背景下研究如何建设好国有企业领导班子显得尤为重要。

### 一、国有企业领导班子建设工作存在的问题

#### (一) 干部考核机制尚不完善

领导班子的考核评价还不能与绩效激励紧密挂钩,考核结果的运用还需要进一步强化。完善的绩效考核不仅能够反映出班子和干部的综合素养和业务能力,也能反映出当前企业整体的经济发展状况。企业还可借助绩效考核形式确定各级干部的业务知识、综合素养及政治思想等方面的能力,进而为领导班子建设提供一手资料。但是,目前企业领导班子绩效考核工作很多停留于表面,

多是静态的考核,并且考核结果与薪酬不能紧密挂钩,也没有有效应用到干部“能上能下”的机制建设当中,不仅不利于班子和干部的良好成长,还会在企业的运营和发展中形成得过且过的氛围,难以保障企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。

#### (二) 队伍结构有待进一步优化

领导班子队伍总体情况与数量充足、结构合理、充满活力的高素质专业化干部队伍还有一定距离。领导班子年龄结构不合理,领导班子年轻干部比例还不均衡,老龄化比较严重,80、85后年轻干部数量相对较少,个别单位没有配备35岁左右年轻干部,不能满足企业持续发展对年轻干部配备的总体要求。很多领导班子以传统主业为主,领导班子队伍结构与企业改革转型发展需求仍存在不平衡不匹配、转型业务人才数量与转型发展需

求不匹配、复合型高端人才储备不足的现象。班子梯队建设机制还不够健全，对储备干部的长期培养还缺少系统性和长期性的成长规划。

### （三）素质能力建设还需不断加强

部分领导班子理论学习不够深入，对于上级党委重大决策部署执行无力度、落实不到位，运用理论指导实践不够，没有与本单位实际有机紧密结合。部分领导班子存在不同程度的本领恐慌，面对高质量发展要求还有知识弱项、能力短板和经验盲区；部分领导班子对企业改革转型升级的必要性、紧迫性认识不深，思想上还不够跟进，视野上还不够开阔。

### （四）激励干部担当作为的机制和招法还有待完善和实践

干事创业动力需要进一步激发，在实施三项制度改革任务上还不够深入，经理层任期制和契约化、职业经理人、市场化用人机制等制度建设方面还比较滞后，即使有的国有企业已经开始推动，但实际看改革的成效还不够凸显，仍需加大改革力度。没有充分运用晋升“双通道”的优势，导致有的干部在自身岗位上存在“干好干坏一个样”和“不求有功、但求无过”的想法，缺乏危机意识和责任意识。有的班子更适合专心做研发，但困于日常管理琐事中，不利于企业科技研发能力的总体提升，职业序列岗位评聘、晋升和转化还需要落实到位。

## 三、加强国有企业领导班子建设的对策

### （一）加强班子凝聚力建设

要建立起领导班子班规班纪。领导班子必须把讲政治作为最根本和第一位的要求，切实提高政治站位，从政治和全局的高度把握形势、分析问题、谋划工作；制定领导班子管理机制，明确领导班子管理要求，要坚持党的领导，要通过率先垂范，带动各级班子也制定相应班规，鲜明班子建设导向，切实增强领导干部政治意识、大局意识、核心意识、看齐意识，不断提高政治判断力、政治领悟力、政治执行力。要严肃党内政治生活。领导班子高质量召开民主生活会，充分利用好民主生活会批评与自我批评的有利武器，既要深入自我剖析问题、剖析原因，班子成员之间又敞开心怀听取意见，在问题面前不推诿、不推责，有力提升班子凝聚力和向心力。班子成员也要列席所属单位民主生活会，指导所属单位建设更加团结和有战斗力的领导班子。领导班子成员要带头以普通党员身份参加支部组织生活，进一步提高政治意识。要坚持民主集中制。团结可以战胜一切，领导班

子在工作中要同心同向、协同配合，勤换位思考、多坦诚交流，自觉做到大事讲原则、小事讲风格，要树立高度团结统一、步调一致的良好形象，切实汇聚奋发有为的合力。领导班子严格执行民主集中制，进一步完善“三会”议事规则，严格执行“三重一大”各项集体决策程序，共谋企业发展大局。

### （二）加强班子学习力建设

要抓实抓好集中学习。坚持贯彻“第一议题”制度，领导班子把学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想和系列重要讲话精神作为首要政治任务，及时讨论研究总书记对本领域本行业重要指示批示精神，要紧密围绕党中央决策部署、企业重要改革任务开展中心组集中学习，也可以邀请外部行业专家作企业治理、改革发展、安全生产等方面的专题授课。要努力建设学习型班子集体。制定班子学习计划，实施月度、季度、年度领导班子学习任务，向领导班子推送思想政治、管理提升等方面学习书籍，并做好跟踪督导，各级领导班子定期提交学习心得体会，选择优秀读书心得与干部群众共同分享，努力做到率先垂范、学深悟透。要开展好教育培训。年度教育培训计划要专项制定领导班子培训内容，要加强理想信念教育，把学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想作为首要政治任务，组织开展当下思想政治理论要求的专题培训，把加强党性修养、严守纪律规矩等作为干部培训的重点内容；要加强专业素质培训，注重干部战略引领、系统思维和贯彻执行等综合能力的培养，统筹内外培训资源，通过面授、互联网线上等多种方式精心设计务实管用的教育培训课程，组织实施各业务系统专项培训。

### （三）加强班子活力建设

要不断优化班子结构。加大优秀年轻干部选拔力度，加大80、85后年轻干部的选拔使用，用好“老中青”各年龄段的领导干部，在部分基层单位中开展试点，不断优化班子年龄结构。要大力推进干部队伍专业化建设，坚持五湖四海、任人唯贤，拓宽干部选拔视野渠道，要面向全世界、全社会，加大新业务干部引进力度，从社会加大引进企业急需的专业干部人才，通过干部专业化带动业务专业化和专业化管理，促进专业结构日趋合理、专业化改革更有成效。要全面推行竞争上岗。要充分运用把竞争性选拔作为产生干部人选的主要方式，竞争性选拔方式就是能让组织发现不到的人才脱颖而出，在竞争中发现人才、为企业所用，竞争性选拔对促进班子活力，激发干部潜能发挥了重要作用。要加

大评优示范引领力度。要制定优秀领导班子评选、优秀管理团队评选规则等，对那些为企业发展做出突出贡献的领导班子进行重奖，增强同级领导班子竞优意识，充分激发组织活力。

#### （四）加强班子动力建设

要坚定理想信念。心怀“国之大事”，牢记“央企姓党”，传承红色基因，组织领导班子到革命圣地举办专题红色教育，锤炼党性、统一思想、振奋精神。比如追溯发扬坚定信念、艰苦奋斗、实事求是、敢闯新路、依靠群众、勇于胜利的井冈山精神；追溯发扬实事求是、理论联系实际、全心全意为人民服务和自力更生艰苦奋斗的井冈山精神，为改革转型关键时期的国有企业领导班子注入精神动力和勇于攻坚克难的勇气，激发越是艰难越向前的奋斗意志。要建立市场化用人机制。在推进任期制和契约化管理中以上率下，完善外部董事占多数的法人治理机制，出台配套文件体系，将薪酬与业绩指标紧密挂钩，激发领导班子内生动力。刚性兑现契约化考核结果，建立业绩考核和干部考核“双达标”机制，优化综合考核评价体系，统一评分标准，拉开考核等次，将个人成绩与班子成绩挂钩，使集体压力传导至每一位班子成员，一荣俱荣，一损俱损。积极试点职业经理人制度，按照“市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出”原则进行选聘和管理，进一步健全补充市场化选人用人机制。要不断激励干部担当作为。坚持“以业绩论英雄、英雄不论出处”，坚持个人价值是靠业绩创造出来的，出台激励担当作为机制，建立正向、负向实绩清单，建立“一人一档”业绩档案，出台容错纠错机制，秉承“三个区分开来”，鼓励干部大胆作为，勇于担当。

#### （五）加强班子监督管理机制

要坚持标准从严、注重抓细抓常的管理思路，做到“入脑”、“入心”，做到管思想、管工作、管作风、管纪律。要强化干部谈话制度。党委负责人对提任、调入等领导人员进行任前谈话，纪委书记进行廉洁谈话，把好干部成长的“慎始关”；对考核排名末尾、日常管理发现苗头性问题等情况的领导人员进行及时提醒。要畅通“下”的机制。既要有上的渠道，又要明确下的退出情形。要贯彻执行到位，坚持制度有刚性，执行有温度，对“下”的干部避免一了之，要面对面开展谈心谈话，疏导消极情绪，树立业绩导向，帮助其将压力转化为动力，在公司内逐步塑造干部“能上能下，能下还能上”的用人氛围，让领导干部时刻保持危机感和紧迫感。要紧盯重点关键环节。严格落实领导班子和领导干部重要事项请示报告制度，从严做好班子分工调整、关键岗位兼职、退休、出境审批等管理红线，做到该请示的及时请示、该报告的及时报告。

总之，抓好国有企业领导班子建设，要以新时代中国特色社会主义思想为指引，严格按照党中央的要求，认真贯彻落实国有企业党建工作会议精神，落实全面从严治党主体责任，不断开创国有企业党建工作新局面，推动国有企业在改革发展中再上新台阶。

#### 参考文献：

- [1]吴文清.加强国有企业领导班子建设 推进企业科学发展[J].江汉石油职工大学学报, 2013(5)
- [2]陶邻羽.加强国有企业队伍建设的思考[J].当代贵州2019(22)
- [3]赖福荣.如何加强新形势下国有企业干部队伍建设[J].管理学家, 2014(3).