

把牢国企治理“方向盘”

——山东将党建政治优势转化为国企竞争优势

【来源： 2017-5-8 经济日报】

习近平总书记在全国国有企业党的建设工作会议上指出：“坚持党的领导、加强党的建设，是我国国有企业的光荣传统，是国有企业的‘根’和‘魂’，是我国国有企业的独特优势。”

始终把坚持党的领导、加强党的建设贯穿改革全过程，始终强调党组织作为现代国企治理“方向盘”的把关、定向作用，建立中国特色现代国有企业制度，是山东新一轮国企国资改革的主基调。

推进党的领导与公司治理有机融合

2015年9月28日起，汲斌昌有了新身份：出任改建后的山东省鲁信投资控股集团有限公司党委书记、董事长，“党政一肩挑”。而他的老部下、曾经的总经理相开进，

主动摘掉“官帽子”接受“经理层契约化管理”，转身为鲁信集团董事会聘任的总经理。

随着二人新身份的确立，作为山东新一轮国企国资改革首批试点企业之一，鲁信集团的改革进入全面实施阶段，首先在加强党的领导与完善公司治理有机融合上，开始了试验与调整。

把党的领导融入公司治理各环节、把企业党组织内嵌公司治理结构之中，是中国特色现代国有企业制度“特”之所在。

“党对国有企业的领导是政治领导、思想领导、组织领导的有机统一，其内涵是指在国企的公司法人治理结构中，不能只有董事会、监事会等现代企业制度的机构、职位，还必须建立并确保企业党组织领导核心、政治核心的主体地位，在公司治理中发挥‘把方向、管大局、保落实’的作用。”山东省副省长王书坚在接受《经济日报》记者采访时说。

如何确保党的领导在治理体系中的真正落实，而非以往那样被弱化、淡化、虚化、边缘化？

“在操作层面，这些问题都需要具体、详细、务实的制度来支撑。”山东省国资委党委书记、主任张斌说，在新一轮改革中，按照省委、省政府加强顶层设计、统筹推进、四个同步的要求，着力推动国企党组织和党建工作“地位法定、体制建强、运行高效”。

“鲁信集团改建为国有资本投资公司后，通过修订公司章程，明确党组织的政治核心和领导核心地位，按照现代企业制度和‘双向进入、交叉任职’的改革要求，建立了党委会、董事会、监事会及经理层等‘三会一层’的法人治理结构，首先从组织结构上确保党组织能够参与并引领公司治理。”汲斌昌说。

“三会一层”具体如何运转？

“这就涉及了此次改革的核心内容，要抓权力清单设计和程序设计。”张斌说，企业改革发展重大事项由党委事先研究、董事会和经理层按法定程序决策，党委会讨论前置是基本原则。权力清单和程序设计的明确与细化，为发挥党委会把方向、管大局、保落实提供了制度依据和重要抓手。同时，在这一过程中，“三会一层”各自的权责也进一步厘清边界。

而在日常运转中，建立明确的沟通机制非常重要。公司治理结构内部，除重大人事酝酿外，要有明确的沟通机制，包括会议列席、汇报督导等。比如，总经理、监事会成员列席党委常委会，及时了解党委重大决策，确保党政信息对称、充分沟通、有效协调。

那么，如果党委会、董事会、监事会和经理层彼此之间出现异议，该怎么办？

“这就要尊重制度的力量，在依法合规的基础上，按照程序反复沟通。”对此，山东国投公司总裁王洪深有感触，“这个过程，正是这次改革目的之一，让决策在相互制约、相互制衡、反复讨论中，更加完善和科学”。

王洪说，普遍情况下，经营层会更关注企业如何盈利，而党委会更关注利润的来源，关注社会效益和企业社会责任的履行。因此，国有企业只有把坚持和加强党的领导与完善现代企业治理体系有机结合，才能更好把国有企业的政治优势、组织优势和群众工作优势全面转化为企业的市场竞争优势、创新优势和发展优势。

经过一年多的磨合，汲斌昌和相开进对各自的状态和二人的关系，都感到满意。“管的事少了，但责任更大

了”，这是汲斌昌的最大感受；“总经理的权力比以前实了，干劲更足了”，这是相开进的最大感受。而“程序更规范，责权更清晰，企业更有凝聚力”，则是二人的共同感受。

发挥企业基层党组织战斗堡垒作用

工作面开到哪里，就把党支部建到哪里；项目做到哪里，就把党支部建到哪里。党支部的战斗堡垒作用，广大党员的积极性、先进性，是做强做优做大国有企业的坚强组织保证，也是国有企业独特优势的具体体现。

在山东采访，不论是煤炭、机械等传统工业企业，还是新兴的产融结合的企业，都在着力增强党建活力，推动党建工作与生产经营工作协调发展，并探索总结出许多行之有效的新途径、新做法。

走进山东兖矿集团东滩煤矿“两学一做”学习教育工作室，“党员‘十要十不要’”“评星级、亮身份、作表率”等展板醒目在墙。

“作为兖矿集团公司本部的支柱矿井，东滩煤矿正在建设安全高效、科技创新、改革改制、文明和谐的‘四个示范’矿井。”东滩煤矿党委书记韩开佩说，为促进矿井

高质高效发展，东滩煤矿党委从实际出发，探索形成了党委层面聚核心、支部层面筑堡垒、党员层面亮红旗的工作新机制。

“目前，全矿‘五星级’党员479名，占党员总数的20%以上。评星定级活动全面激发了党员的先进性，涌现出以全国劳模于宝兴、感动中国‘十大杰出矿工’蔡先锋为代表的一批先进党员典型。”韩开佩说。

汲斌昌告诉记者，面对近年来日趋复杂的金融投资一线业务环境，鲁信集团开启了“支部建在项目上”的基层党建工作模式。基层党支部不仅业务上严格管控风险，战斗堡垒潜力也得到充分挖掘。

近年来国际化发展快步提速的潍柴集团，更是不断拓展党组织服务体系，实现了海外党组织机构全覆盖。“我们建立了海外营销党总支，下设多个海外党支部，集团公司党委委员分别担任海外公司的行政领导兼党支部书记。”潍柴集团党委副书记王勇告诉记者。

“多年经营实践证明，党组织的政治优势不仅是构建国有企业核心竞争力的重要内容，也是推动业务健康发展的有效支撑。在海外特殊的环境下，党建工作的重要性更

加突显。”王勇举例说，作为潍柴“一带一路”布局的先行者，驻印度企业党支部牢记使命，党员以身作则、主动加班，保障了印度公司当年投产即盈利，打造了潍柴第一个资本输出+技术输出的本地化发展成功案例。

采访中，许多企业负责人都以切身感受表达了同一观点：国有企业加强党建，通过基层党支部、通过听取基层党员意见，通过工会、共青团等党的外围组织，可以更高效地调动资源、凝聚人心。党的领导是具有中国特色的政治优势，只有充分发挥这个政治优势，国有企业的制度才能更完善，国企改革才能走向成功。

深化党风廉政建设加强企业管控

“去年，我们集团上下层层签订《党风廉洁建设责任书》990多份，集团高管层领导集体作出《廉洁承诺》，带动集团各级干部签订《廉洁承诺书》3760份，形成了网络式覆盖、倒逼式追责的党风廉政建设工作机制。”山东黄金集团有限公司党委书记、董事长陈玉民说。

坚持把纪律和规矩挺在前面，推动企业筑牢拒腐防变、廉洁从业的坚固防线，是国有企业坚持党的领导、加强党的建设的题中要义。

“借力深化党风廉政建设，严格执纪问责，国有企业主动加强内部管控，一方面营造了风清气正的氛围，一方面促进了降本增效，取得了一举兼得的效果。”山东省国资委党委副书记时民说。

为积极适应改建国有资本投资运营公司的功能定位，山东黄金集团在成立新一届党委常委会后，全力推进企业新一轮管理变革。

“我们大幅压缩管理层级，以实行事业部管控为重点，将传统的三级管理模式转变为集团总部和生产企业二级管理模式，又进一步把原来两级总部 66 个部门精简为 43 个。”陈玉民告诉记者，企业瘦身，大幅提升了决策效率，有效降低了运营成本。2016 年，山东黄金集团采矿损失率、矿石贫化率同比分别下降 0.22%、0.23%，选矿回收率同比提高 2.86%。

“严格扎实落实党委主体责任和纪委监督责任，是企业实现改革发展的坚强保障。”山东兖矿集团党委书记、董事长李希勇说。

在落实全面从严治党、推进监督机制深度变革的过程中，兖矿集团啃了一个“硬骨头”：顶住巨大压力，冲破

利益藩篱，清理与企业内部人员之间等各类中间商 6500 多家，采购价格同比降低 15%，节约资金 13 亿元。

“利益输送是很多国企长期存在的顽症。新一轮改革，构建防止利益冲突机制是重中之重，也是国企加强党建的具体体现。”省国资委负责人告诉记者，为解决这一难题，山东省创新实施了企业领导人员任职回避、公务回避和报告说明制度，明确要求企业领导人在本企业一律实行亲属回避。

“改到深处是痛处，改到痛处是利益。”张斌说，山东新一轮国企国资改革，就是要攻坚克难，勇于担当。而坚持党的领导、加强党的建设，落实全面从严治党，既是改革要达成的目标，也是改革得以深入的保证。