

干部原则下国企干部管理工作探究

李明轩

南国置业股份有限公司

【摘要】目前国企领导班子在培训、监督机制、能力素质等方面尚存在许多困难，为了克服上述问题，民营企业应当发挥领导班子资源优势，在出入口、楼梯口、出口三方面做好领导班子管理工作，要把领导监督渗透到管理工作全过程，通过充分发挥资源优势，健全国企领导班子监督机制，提高领导班子管理质量和管理水平。

【关键词】企业；干部职工管理工作；企业优势

【DOI】 10.12252/j.issn.2096-6288.2021.12.2091

国有企业是我国特色社会主义的重大物质基础和政治基石，通过建强国企领导班子和管理人才队伍，是国企加强工作的特色优势所在，而这种优势重点表现在坚持严格执行企业组织对领导班子的选拔任职规范、程序、培训、激励机制等有关规定，并通过建立高水平专业化的管理干部队伍，为推进国企体制改革提供了强有力保障^[1]。

随着发展进入新的历史发展方向，新机会和新挑战同时到来，国企干部职工管理工作的困难与问题也日益突出，体现出国企干部职工管理工作中仍然面临着政治素质的考察评判标准掌握得不够严密、干部选拔用人制度与机制不健全、干部职工领导监管方式不规范以及识人用人技术能力的欠缺等主要问题，在领导干部队伍新陈代谢执行力很差，缺乏行之有效的监督管理手段激励干部职工队伍活力和竞争性^[2]。在这个问题下，围绕问题，充分发挥企业的资源优势，提升国企领导班子管理绩效，是要贯彻企业干部准则^[3]。在企业干部管理工作的具体实施中，要严格遵守干部职工选拔使用规定，强化企业干部职工培训、考察、监督和管理等工作，着力提升干部职工的企业家精神和职业经理人素质。本文拟以政府管理干部的为主要内容从发，探讨和建议在国企中执行严格干部政策，特别关注企业干部职工管理中的关键环节，并研究企业怎样充分发挥特色，做好国企干部队伍建设。

一、坚持干部原则，把好“入口”

（一）“选什么人”

好干部标准一般有两个层次，一是政治素质，主要表现在政治品格和政治才能。二是企业家精神和职业管理者素质，主要体现在企业创业精神层面的“勇于创新”和专业化素质上的“治企有为、兴企有方”。

（二）“如何选人”

要构建科学规范的企业党委一把手干部选拔任用激励机制，形成高效管用、简单容易、利于企业高层次人才脱颖而出的选拔人才激励机制。采取对内培训与对外引进有机地结合的方法，积极人才培养和选拔干部。一方面构建企业内部人才培养健康循环激励机制，提高企业原有领导班子的各项技术素养水平，形成对公司文化认可、熟悉公司情况、运营绩效都能过得硬的企业核心领军干事团队。另一方面拓展企

业人才视野，增加市场化选拔比重，进一步健全市场性职业化选择激励机制。尤其是在对国企的推进与经济体制改革中，就应该冲破个人身份束缚，认真探讨并设立职业经理人激励机制，通过市场化选择，职业经理人的“身价”和“去留”由市场经济确定，其动能和压力来自竞争，其“口碑”来自过去经营管理绩效，才能在干部职工团队中形成“鲑鱼”效应，选择汰劣。

从动议环节来说，要把好民主集中制建议关。把研究选择和工作会议选择二者统筹地结合，确定所有程序环节一项都不可缺，坚持获得人民群众认可，并从严把关参加民主推荐的人才范围要求优化，并且合理掌握数量条件和职位要求，尽可能地拓宽人员选拔建议的适用范围，并且增强建议结论科学化、公正和精准性，终于把好考核关。

二、完善领导干部培训系统，搭建好“楼梯口”

（一）规划好干部发展通道

建设好人才楼梯口的第一步，就是要谋划好职业路径、设定好发展阶梯、利于和引导优秀人才的不断前进。另一方面就是要通畅干事升迁渠道，人才楼梯口的建筑设计不宜单通道式的，要形成双渠道，而实际上的“双渠道”就必须与学术序列和行政管理序列职位之间有合理的对接关联，要实行岗位拉通。要针对干部职工的自身特征，选定适宜自身的事业发展路线。适应优秀人才在各个发展阶段的个性化需要，发挥干事的创造力与效率。除纵向拉通外，要做好干事的横向沟通工作，要形成和完善对各级干事的流动激励机制，以保持人才队伍的自身活性。一是通过构建好干部任期、继任制度以及跨地区干部职工流动的机制，循序渐进地促使干部职工横向流动，以开阔眼界。二是通过引领干部职工积极奔赴新业务、迎接新挑战，积极投入到组织上最需求的一线工作去，建功立业。

（二）培养好干部

一是重视在基层单位第一线教育考核干部职工。具体实施到企业，就是要从重要岗位和生产一线实战中训练干部职工，让缺乏实际经验的干部职工到企业生产第一线去经受锻炼，熟悉企业的经营客观情况，避免个人主观主义。二是进一步深化领导轮岗交流机制建设。为干部管理人才创造更多更优的培养资源，为优化干部发展路径，主动创造条件、提

供平台，将理想信念培育、知识结构改造、能力素养提高贯穿在干部发展的全过程，积极培育复合型干部。

（三）精准考核干部

形成平时考评、分类考察、近距离考评的知事识人制度。平时考评要始终贯彻对干部职工德、能、勤、绩、廉的考评准则。分级考评，就是要把各地、各个层级、各个类型职务的好干部职工区分看待，分行业分系统分职务设定考评指标，使考评工作具有针对性、科学性和实效性，更能让真正出色的好干部职工脱颖而出。通过近距离考评工作，要认真有原则地接待领导，加强对领导工作的日常了解，将功夫下到平时，考察干部职工“八小时以外”的表现状况，从全面、多角度、近距离地认识领导。

三、盘活干部队伍，建立“出口”

（一）充分运用人才盘点工具

干部的遴选录用、精准培训、退出淘汰，均建立在对干部队伍人员的准确盘点上，并通过冰山理论地运用好人员盘点工具，全面掌握了人才队伍人员由微观个别到宏观整合的发展情况，从而全面了解各个层级干部的学术背景、工作经验、履职尽责能力和潜能等基本状况，是人才队伍合理调度的重要基石。

（二）建立干部退出机制

《推进领导干部能上能下几个规则（试用）》中确定了不胜任领导职务的人员“下”的十种情况，同时对“下”的具体程序和方法也进行了具体规范。把干部职工考评结果应用到干部管理工作中，引导企业形成能者上、优者奖、庸者下、劣者汰的发展正确方向。

四、干部职工常态化管理内容

（一）完善干部职工考核评价体系^[4]。根据当前国企改革与发展形势对干部职工所提出的新规范、新要求，将进一步细化干部职工德、能、勤、绩、廉的绩效评定规范，以问题为导向调节评估权重。将进一步完善干部职工绩效评估方式，注意把平时评估与定时绩效评估有机地结合、定量分析评估与定量分析绩效评估有机地结合，把正面评估与反面评估有机地结合，从全方位、系统、多角度地加强对干部职工的动态监督。在评审中，既看干部职工所取得的成绩，也看实现绩效的基础情况。

（二）强化国企干部职工的竞争性选聘力度。通过用好用活国企现有的职位招聘、竞争上岗、公开招募等竞争性选拔国企干部职工方式，促进国企干部职工的竞争性招聘常态化。对竞争上岗、公开招募、市场招聘的国企干部职工，要严格按照相关规定和政策，依据管理职责进行任用或者免职。同时，对国企干部采取了任职制、试用期制、长期聘用制和契约化管理工作等制度，并建立了引咎辞职或者责令免职的机制，以大力促进国企干部职工“能上能下”^[5]。

（三）加强国企干部职工动态追踪控制。强化对不适合再出任干部职工上“下”的全程监督，参照干部选拔任用全程纪实，将调动意见、小组决策、面谈、执行任免程序等各环节的情况全程记载。要强化对调整后退领导人员的动态化管理，抓好思想工作，促使其尽早适合新的职位人物，对在新职位发挥优异、成绩突出且具备再次任职要求的干部职工，依照企业职工选聘录用管理规定的程式，重新安排相关领导职务，切实实现“上下联动”。

（四）从严从实监督管理干部，保证底线要求。一是要认真履行政治主体责任，完善廉政建设计划，持之以恒抓好领导班子思想政治建设和作风工程建设，确立“作风建设始终在途中”的重要思想。二是要认真落实监督负责，加强监督执纪的行政问责管理工作，进一步完善内部监管约束制度，其中严肃查处企业违纪犯罪的共产干部职工工作，从严规定国企单位共产干部职工工作承担任务工资等。同样，加大对国企单位干部职工的日常监管，注意抓早抓小、防微杜渐，积极有效地用好警示、函询、诫勉等的管理监察重要手段。把日常监管和专门监察工作有机融合，经常性警醒企业干部职工岗位、思想、作风等方面的苗头性、倾向性问题，让广大国企单位干部职工自觉性地做到心里有戒。

五、结语

随着国企改革的深化和经济效益的不断承压，对国企领导班子的素养提出了更多要求。充分发挥资源优势做好国企领导班子管理工作，必须根据国企领导班子的需要，贯彻人才原则，在领导班子选择、培训、绩效评估、监管等各方面工作中坚持党的领导思想，提升干部队伍能力素养，促进国企改革向纵深推进。

参考文献

- [1]程步一. 完善落实有为有位能上能下的用人机制[J]. 研究, 2020, (8).
- [2]张冰. 优势转化下的国有企业干部管理工作研究[J]. 现代国企研究, 2019, (04): 241-243.
- [3]孙琬姝. 基于优势的国有企业干部管理工作研究[J]. 企业改革与管理, 2018, (22): 189-191.
- [4]胡星. 基于党管干部原则的国有企业干部管理工作研究[J]. 现代商贸工业, 2021, 42(18): 48-50.
- [5]胡拓华. 胜任力培养下企业干部管理的创新模式探究[J]. 中国市场, 2019(27): 107+109.

作者简介：李明轩（1983.2-），男，汉族，河南洛阳人，硕士研究生，中级政工师，研究方向：干部管理、纪检监察及思想政治教育。