# 民营控股混改企业党建创新的思考与实践

在混合所有制企业中充分发挥党组织政治核心作用、健全公司法人治理结构和全心全意依靠工人阶级的有机统一。只有把加强党的领导和完善公司治理统一起来，通过体制机制创新，把党的组织嵌入公司治理结构中，才能使党组织政治核心作用融入现代企业制度，党政从组织到执行都融为一体，才能把党的政治优势、组织优势和群众工作优势，转化为企业的竞争优势、创新优势和高质量发展优势。

集团型企业要建立适应不同业态、组织特征、包容性强的党建组织体系、管理体系和工作生态。积极推进党建规范化建设，积极推行分级管理，发挥各级组织的主体作用、创新主体作用，同时还要选优配强基层党组织书记，激发基层党组织自主性，推动党建工作不断推陈出新。

积极推进国有企业混合所有制改革，对建立现代经济体系，推进供给侧结构性改革，提高资源配置效率，促进创新发展，推动高质量发展具有十分重要的理论和现实意义。习近平总书记指出，“要积极发展混合所有制经济，强调国有资本、集体资本、非公有资本等交叉持股、相互融合的混合所有制经济，是基本经济制度的重要实现形式，有利于国有资本放大功能、保值增值、提高竞争力。这是新形势下坚持公有制主体地位，增强国有经济活力、控制力、影响力的一个有效途径和必然选择”。本调研报告将研究在中央和天津国企混改的大背景下，以一家由民营控股的混合所有制企业——新天钢钢铁集团以党建促混改、以混改创新生的创新实践为样本，分析混改过程中遇到的问题和挑战、做法和经验、成效和启示，将国有企业的政治优势与民营企业灵活的运营机制结合起来，针对解决好党组织的政治功能与资本的逐利功能之间的矛盾、党组织的行政治理模式与企业的市场治理机制之间的矛盾、党组织活动经费需求与企业综合运营成本管控的矛盾，以及混改前核心成员企业文化的多样性与混改后企业文化的一致性之间的矛盾，在混改企业党建工作中进行深层次研究与探索。

背景和现状

中央和天津对深化国企混改的安排和做法。据统计，2020年中央企业全年实施国有企业混合所有制改革（混改）超过900余项，引入社会资本超过2000亿元。中共中央《十四五规划建议》提出，“加快完善中国特色现代企业制度，深化国有企业混合所有制改革”。对混改明确阐述为“深化混改”，这意味着混改将提速升质。天津地方国企混改力度之大、程度之深、范围之广、速度之快，被不少市场人士视为全国之最。

天津国企混改的成效。天津在混改热潮中，积极推进国企民企携手，力争做到1＋1＞2。始终坚持国有企业和其他所有制企业互利共赢，鼓励民营企业参与国有企业改革，同时支持国有资本帮助促进民营企业发展，按照市场经济规律和企业发展规律，实现平等互利、优势互补，达到双赢效果。通过引入资本或优势战略资源，提升了混改企业的经营能力和效率，促进混改企业发展，优势互补，健全公司治理结构，提升经营能力。

新天钢集团混改之初困难重重，需要党建引领闯出一条新路。2010年7月成立的原渤海钢铁集团有限公司，因长期经营不善，企业严重资不抵债。2016年，渤钢钢铁集团经评估，总资产1300亿元，总负债近3000亿元，经裁定进入司法重整程序，走入混改之路。2019年2月，德龙集团控股混改天津渤钢系旗下的主营钢铁板块，整体接收18家企业，员工4万多人，与天钢集团、天铁集团、冶金集团三家老国企整合成立天津市新天钢钢铁集团。德龙集团仅派驻150名管理和技术骨干到新天钢集团，原“渤钢系”三个老国企名义上“合为一体”，实质上“各自为政”，形成“四水汇流”的现实，自此新天钢集团迈向混合所有制发展之路。新天钢集团混改组建两年多来，坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，在天津市委、市政府的大力支持和帮助下，始终坚持党建引领，努力构建“培根铸魂促融合”工作体系，团结凝聚全体员工听党话、跟党走，同心同向、攻坚克难，守正创新、拼搏奋进，走出了一条以党建引领培根铸魂促混改企业高质量发展之路。

遇到的挑战和基本做法

第一，混改之初举步维艰，及时唤醒红色基因、挖掘党建软实力。

2019年2月15日，战投方德龙集团第一家进驻老三线企业“6985”的天铁公司。混改之初，天铁广大干部员工由于不了解混改的重大意义、战投的管理理念和治企方略，对混改持怀疑和观望态度。天津市委第一时间选派干部成立100多人的市委工作组进驻天铁。不分昼夜、连续作战，挨家挨户上门做工作，分片包干了解员工思想、梳理员工诉求，对员工关心的几十大项具体问题，一一造册，逐项解决。同时，各级党组织在市委工作组的领导下，宣传党中央、国务院推进国企混改的方针政策，宣传市委、市政府的决策部署，反复解释混改的现在与未来。经过几个月的艰苦努力，党组织润物无声的工作，员工队伍逐步稳定，企业生产经营稳步向好，经济技术指标一天上一个新台阶。

唤醒红色基因，广大员工才有了“主心骨”。与其他混合所有制企业不同，混改前新天钢集团所属企业，大都是有良好党建工作基础的老国企，有着根正苗红的红色基因。在各自的建设发展历史中，老一辈钢铁人识大体、顾大局，艰苦创业、拼搏奉献，敬业爱岗、守一不移，听党召唤、与党同心。在党建基础方面，有比较完善的党工团组织体系，党建氛围浓厚，组织架构清晰，工作基础扎实，管理体系严密，党员队伍素质与战斗力较强。特别是有5000多人的党员队伍，占到了员工总数的13%，管理骨干、技术尖子、中坚力量大都集中在党员队伍之中。新天钢集团各级党组织充分认识到，民营机制和红色传承是混改企业的“两大法宝”，坚守红色基因让广大员工依然拥有“主心骨”，民营战投方尊重市场规律，提升效率和效益让广大党员和员工更好地体现人生价值、感受生活幸福。

第二，立体系、化风险，助融合、促发展。创建党建绿色生态体系，助力全方位规范提升党建工作。在新天钢集团创建党建绿色生态体系，强化引领凝聚作用。将企业党组织定位在政治核心和政治引领，在企业中的作用是把方向、谋大局、促落实。优化党组织设置，选优配强党务干部，实现两个全覆盖。新天钢党委打造以“红炉铸魂”为主线，以融合化党建为生态内核，联结红色引领、红色堡垒、红色动力、红色保障、红色防线、红色关怀六大红色工程，以精益化党建生态制度和数字化党建生态工具为两翼的混合所有制企业党建生态体系。国企民企优势互补，坚定地继承并发扬国企党建工作的传统优势，引入民企的新理念、新机制，明确提出以党建为引领的“党建、绿色、创新、精益、数字、幸福”六大发展理念，充分发挥党组织“政治核心”和“政治引领”作用，切实将党组织的政治优势转化为助推企业的发展优势。新天钢集团各级党组织和广大党员，全方位对标，全面优化提升，全力打造新天钢集团党建引领之特、绿色生态之美、科技创新之强、精益管理之优、智能制造之本、职工幸福之基，以党建的软实力提升企业综合竞争的硬实力。

化风险、助融合是混改企业党建工作的重中之重。新天钢集团提出“听党话、跟党走，实业立国、复兴中华”的企业核心价值观，党组织开展“万人谈心谈话”活动倾听来自员工内心深处的声音，“党员亮身份”“党员四诺”是党组织汇聚出的5000多名党员发自内心的爱企业、爱岗位的心声，在国企、民企双向融合、择优复制的过程中，党组织激发红色基因让混得有特色、改得出成效，混成一支支尖兵、改成一座座堡垒，以党建工作这个最大的软实力夯实新天钢未来稳健发展的基础。

推进双向转变是混改成功的重要措施。混合所有制带来的变革，不仅仅是体制机制的变革，而是多层次全方位的思想观念、行为惯性的转变。促进三个融合是混改成功的重要环节。一是文化的融合。实践中，新天钢集团全力推进德龙、天钢、天铁、冶金集团“四水汇流”，充分发挥“两大优势”，加速国企与民企融入融合，创造性地实施基因重组和组织再造、文化互融、对标互促，强健混合所有制经济肌体与活力，努力实现共融共生、协调发展；二是思想的融合。带动广大干部员工在企业的改制、身份的转变、思想观念的碰撞、体制机制的交融中，逐步把思想认识统一到了混改上来，进一步坚定听党话、跟党走的鲜明政治导向；三是体制机制的融合。既要民营企业在应对市场变化中发挥市场竞争力的机制，同时还要国有企业党建工作发挥凝聚力的机制，两种机制相得益彰、融合发展。

以党建促发展，聚焦四个重点，发挥五个作用。新天钢集团党建工作始终聚焦四个重点。一是聚焦政治建党，铸就钢铁信念；二是聚焦基层党组织建设，铸就钢铁堡垒；三是聚焦党风廉政建设，铸就钢铁纪律；四是聚焦党风廉政建设，铸就钢铁纪律。。

发挥五个作用是党建工作助力企业发展的重要体现。一是在紧紧围绕生产经营改革发展中心，坚持党建引领，保证党的路线方针政策在企业贯彻落实上的作用；二是在切实维护职工群众合法权益，增强党组织对职工群众的凝聚力向心力上的作用；三是在团结带领党员干部和员工开拓创新、攻坚克难，彰显党组织和党员的先进性上的作用；四是在引领建设先进企业文化，培育积极向上的企业精神上的作用。

发展强，党建才有说服力；党建强，发展才有持续力。混改两年来，取得的成绩令人振奋，带来的变化万众关注。经过全体新天钢人的共同努力，2019年混改当年实现扭亏为盈。混改以来，职工平均收入增长30%。2020年，在两家企业产能退出的情况下，共生产铁1713万吨，同比增长4.2%；钢1994万吨，同比增长2.6%；材1602万吨，同比增长39%，工业总产值849亿元，同比增长18.42%。2020年新天钢集团销售收入突破800亿元，打破各项生产经营指标纪录15500余项次，利润总额40.3亿元，实现税金15亿元。新天钢集团2021年上半年粗钢产量同比增加19%，利润总额不断刷新历史纪录，实现工业总产值553亿元，税金超9亿元。与此同时，企业竞争力和影响力显著提升，进入中国民营企业500强，位列第101名，中国制造业民营企业500强第53名，天津市民营企业销售收入第3名。党建引领迸发出强大的精神活力，为实现新天钢的竞争力进入行业第一梯队奠定了坚实的基础，为干部员工增添了新的信心和希望，为企业跨越发展增添了新的动力和能量，为党中央和天津市委坚定不移推进国企混改，增添了更大的决心和气魄。

第三，从顶层设计入手，注重制度机制创新。顶层成立党建协调促进委员会，基层实行党政联席会议制度和党政一肩挑做法，党政工作从组织架构上融为一体。党建写入公司章程，致力于探索符合中国国情的现代企业制度。健全各级党委中心组学习制度，从巩固执政基础角度，将参会范围扩展到非党高管层面。建立稳定的党的经费保障制度。党群工作作为加分项纳入绩效考核制度。

经验和启示

嵌入组织、融入工作，杜绝“两张皮”。在混合所有制企业中充分发挥党组织政治核心作用、健全公司法人治理结构和全心全意依靠工人阶级的有机统一。只有把加强党的领导和完善公司治理统一起来，通过体制机制创新，把党的组织嵌入公司治理结构中，才能使党组织政治核心作用融入现代企业制度，党政从组织到执行都融为一体，才能把党的政治优势、组织优势和群众工作优势，转化为企业的竞争优势、创新优势和高质量发展优势。建立科协、工会、共青团等组织，大力支持其开展工作、发挥作用。

强力引领、暖心凝聚，拧成“一股绳”。党组织以承担“五大主体责任”形式担责赋能，延伸党组织职能，以党建促发展，以党建促“幸福”，把聚人心、暖人心的好事做好、做足，成为凝心聚力的法宝，带领混改后双方融为一体的干部员工队伍拧成“一股绳”，为企业“打造百年基业、铸就世界强企”构建基础支撑。一是承担管党治党主体责任。彰显支部战斗堡垒和党员先锋模范作用，基层党组织是贯彻落实党中央决策部署的“最后一公里”。深入开展“党员亮身份”“党员四诺”等活动，广大党员冲锋在前、担当作为，起到了先锋模范作用；二是承接提升职工队伍素质主体责任。提升员工素质、赋能干部队伍，推进企业培训中心建设和运行；三是勇担攻克急难险重任务主体责任。党组织在承担防控主责、促进双向融合、攻克发展难题、承担重大任务、建设先进企业文化等方面彰显党组织的号召力、凝聚力、战斗力；四是承担为企业健康发展保驾护航主体责任。致力于建设纪检监察、保卫监察、审计监察、信访、法务风控、财务有效协作贯通机制，形成强大的监督合力；五是厚植为民情怀，勇担对股东负责、对职工负责、对社会负责的主体责任。集团党委始终能够以高度的政治站位，对股东负责、对职工负责、对社会负责，旗帜鲜明、无私忘我，不负股东、心系职工、担当社会责任，党组织在企业发展中发挥着不可或缺的作用。

“红炉铸魂”立体生态，助力“双提升”。做实做强党建工作是混改企业提升凝聚力、竞争力的法宝。新天钢作为集团型企业，组织结构和管理体系较为复杂，员工数量大，党员人数多，党建工作所面对的组织群体和职工群体复杂度高，党建工作需要系统化、体系化。集团型企业要建立适应不同业态、组织特征、包容性强的党建组织体系、管理体系和工作生态。积极推进党建规范化建设，积极推行分级管理，发挥各级组织的主体作用、创新主体作用，同时还要选优配强基层党组织书记，激发基层党组织自主性，推动党建工作不断推陈出新。结合新天钢混改实际，针对集团型党建所属单位多、人员多、地域分散的鲜明特点，以解决原国企党建存在的“两张皮”“实效差”“效率低”问题为导向，制定一整套科学规范、系统全面，指导性强、可实施性强的党建体系规划。进而使党建工作在企业各个领域发挥引领作用，使党建工作真正在新天钢落地生根、生根发芽、开花结果，形成混合所有制企业党建工作百花齐放、欣欣向荣的生动局面，在构建混合所有制企业党建生态体系做出积极探索和有价值的实践，通过党建提升凝聚力和竞争力，为企业做大做强做久提供有力的支持和保障。

中华工商时报 2022-3-17