

以高质量党建赋能竞争领域央企混合所有制企业高质量发展的关键着力点研究

■ 王广珍

在混合所有制改革持续深化的背景下，如何通过高质量党建引领企业实现治理融合与战略协同，成为新时代国有企业改革发展的重要课题。当前，混改企业面临股权多元、治理复杂等挑战，党建与业务“两张皮”问题尤为突出。某央企通过构建“1345”党建工作体系，为破解这一难题提供了实践范本。本文的创新点在于，结合该体系的创新实践，从体系构建的战略价值、实践路径及优化方向展开深入研讨，以期同类企业提供可操作的参考，推动党建引领与企业发展的深度融合。

锚定政治方向：以体系化党建筑牢混改企业发展根基

混改企业作为公有制经济与市场经济深度融合的载体，既要遵循市场规律，更需坚守政治属性。某央企“1345”党建工作体系的首要价值在于通过顶层设计将党的领导融入企业治理全流程，实现政治优势与市场机制的有机统一。一方面，该体系以“一个坚持”（坚持党的领导）为根本，通过制度化安排将党组织嵌入企业决策链条，在公司章程中明确党组织前置研究讨论重大事项的程序，确保企业战略方向与国家发展大局同频共振。例如，在“双碳”目标推进中，某央企党委通过前置研究部署绿色转型战略，推动所属企业在新能源材料、节能技术等领域提前布局，既落实了国家战略，又抢占了市场先机。另一方面，混改企业的核心特征是“国有+民营/社会资本共存”，通过“三个强化”（强化政治功能、强化组织效能、强化作用

发挥）破解混改企业股权多元带来的治理协调难题，以党组织的凝聚力整合不同资本诉求。例如某企业党总支在推进“党建+降本增效”专项行动中，主动吸纳民营股东代表参与“降本增效金点子”征集，围绕生产质量、设备运维等11个领域共同制定36项重点任务，推动民营资本方从“利益相关者”转化为“治理参与者”。这种将党的组织优势转化为资本协同优势的实践，既保障了国有资本保值增值，又通过成本管控提升民营股东收益预期，形成“目标一致、权责清晰、运转高效”的治理格局，为企业应对复杂市场环境提供了稳固的政治保障。

实践着力点：以“五项工程”构建党建与业务深度融合的生态体系

（一）铸魂工程：以思想建设凝聚发展共识

聚焦“三类群体”（领导班子、党务干部、普通党员），实施“五项学习行动”：党委会第一议题学习年均开展40次以上，党委理论中心组学习研讨每年不少于12次，确保领导班子政治站位对标中央；针对党务干部开展“党建业务大比武”，五年累计培训3500余人次，提升专业化能力；面向全体党员开展“线上+线下”学习，建设“云课堂”平台，年均组织专题党课1500余场，覆盖党员9万余人次。通过“四个经常”（经常开展理想信念教育、经常重温入党誓词、经常学习先进典型、经常进行政治体检），推动党员干部增强“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”。思想根基的筑牢，使企业在面对2023年原材料价格大幅波动等挑战时，全体员工展现

出极强的凝聚力和执行力，全年营收逆势增长8%。

（二）固本工程：以组织建设夯实基层基础

树立“大抓基层”导向，制定《基层党组织标准化建设手册》，明确组织设置、组织生活、党员管理等8大类32项具体标准，开展“支部达标晋级”活动，每年评选“五星级党支部”50个、“示范党支部”100个，形成“比学赶超”氛围。创新组织生活形式，开展“党建+业务”主题党日活动，2024年各基层支部围绕技术攻关、降本增效等开展主题活动2800余次，解决实际问题1900余个。通过固本强基，基层党组织从“活动型”向“功能型”转变，在某新建产业园项目中，临时党支部牵头协调各方资源，推动项目建设周期缩短20%，展现了党组织在基层一线的战斗力的。

（三）堡垒工程：以攻坚导向彰显组织优势

聚焦重大任务组建“党员攻坚队”，建立“揭榜挂帅”机制，在国家重点工程建设、重大项目保障等任务中，12支攻坚队带领职工昼夜奋战，确保项目按时高质量交付；在“卡脖子”技术攻关中，党员牵头的研发团队突破关键核心技术，打破国外垄断，相关产品产能占全球30%以上，实现“技术突围”。近三年，该企业各级党组织在重大项目中设立攻坚目标137项，完成率达92%，真正使党组织成为应对挑战的“桥头堡”、推动发展的“动力源”。

（四）先锋工程：以榜样力量激发全员斗志

开展“党员亮身份、岗位争先锋”活动，设立党员示范岗2600余个、党员

责任区1800余个，推动党员在安全生产、提质增效中主动“戴党员徽章、亮承诺、比贡献”。建立“先锋评选”机制，每年表彰“党员创新标兵”“岗位能手”等先进典型200余名，通过事迹宣讲、案例分享等形式形成示范效应。在某生产企业，党员带头开展“降本增效百日攻坚”，通过优化工艺参数，使单位产品能耗下降10%，带动全厂员工参与改善提案超5000条，年节约成本近亿元。先锋模范的带动作用，使党建工作从“关键少数”引领转化为“绝大多数”参与，形成全员奋进的良好局面。

（五）清风工程：以廉洁建设涵养发展生态

深化党风廉政建设，构建“不敢腐、不能腐、不想腐”体制机制：开展“以案促改”警示教育活动，近三年组织专题警示教育会400余次，覆盖员工12万余人次；建立廉洁风险防控地图，梳理关键岗位风险点1500余个，制定防控措施2000余项；推行“廉洁文化进项目”，在重点工程设立廉洁监督小组，签订廉洁承诺书3万余份，实现项目建设与廉洁建设“双达标”。清风工程的实施，使企业经营环境持续优化，近五年信访举报量下降60%，员工对廉洁从业的满意度提升至92%，为高质量发展营造了清朗空间。

长效机制建设：以动态优化推动党建效能持续提升

（一）建立“双向评估”机制，破解“两张皮”难题

构建党建与业务协同评估体系，既考核党组织在战略落地、人才培养等方面的贡献度，又将业务指标完成情况纳入党建成效评价，避免“各吹各的号”。

例如，企业推行的“党建KPI与经营KPI双考核”制度，将研发投入强度、绿色转型进度等业务指标与党组织评分挂钩，倒逼党建工作向中心任务聚焦。

（二）强化数字化赋能，提升党建精准度

依托大数据技术搭建“智慧党建”平台，整合党员管理、学习培训、考核评价等功能，实现党建工作流程标准化、数据可视化。例如，通过党员作用发挥数据分析，精准识别业务短板并派单攻坚；利用AI智能推送学习内容，解决混改企业员工分散、集中学习难的问题，让党建工作从“有形覆盖”向“有效覆盖”升级。

（三）培育复合型人才，夯实融合发展根基

建立党建与业务岗位交流机制，选拔懂经营的党务干部、有党建情怀的业务骨干交叉任职，培育“双精通”的复合型人才队伍。通过设立“党建业务融合创新奖”，激励干部职工探索党建引领业务的新路径，形成“人人参与融合、处处体现党建”的良好氛围。

结语

高质量党建是混改企业破解治理难题、激发制度优势的关键密码。某央企“1345”体系的实践表明，只有将党建工作与企业战略、组织效能、文化认同、创新驱动、风险防控深度融合，才能实现“党建强、治理强、发展强”的良性循环。面向未来，混改企业需持续深化党建与现代企业制度的有机统一，在守正中创新、在融合中增效，让红色基因成为企业高质量发展的鲜明底色和强劲动能。[1](#)

(上接 01 版)

国资委主任张玉卓回应社会关切的热点问题

张玉卓用“强”“高”“优”三个字概括了中央企业科技创新的成果。“强”体现在创新实力明显增强，中央企业拥有研发人员144万人（占全国的1/5），两院院士219名，累计建设国家级研发平台474个，打造国家技术创新中心8个。“高”体现在创新效能不断提高，牵头或参与22个国家重大科技专项，承担制造业重点产业链高质量发展行动计划中60%的标志性产品研发。“优”体现在创新生态持续优化，国资委通过强化激励赋能、探索松绑减负等措施，决不让作出成绩的科技人员只当“幕后英雄”，有效激发了科技人员的积极性，企业的创新创造活力更加充沛。

新质生产力加速崛起

在现代化产业体系建设方面，中央企业同样取得了新进展。张玉卓介绍，国资央企坚守实体经济根基，巩固传统产业优势，厚植新兴产业潜力，努力开辟新的增长空间。

一方面，战略性新兴产业发展力度空前。央企产业焕新行动、未来产业启航行动、启航企业培育工程深入实施，战新产业领域投资年均增速超过20%。30家现代产业链链长企业积极发挥主体支撑和融通带动作用，在新一代信息技术、新能源、新材料、高端装备等领域打造了一批世界级产业集群。另一方面，产业转型升级步伐不断加快。“AI+”专项行动累计布局应用场景超过800个，数字化转型行动打造了智能工厂1854个，万元产值能耗、万元产值二氧化碳排放量分别下降12.8%、13.9%，高端化、智能化、绿色化正在成为中央企业的鲜明特征。

袁野进一步补充道，“十四五”期间，中央企业在战略性新兴产业领域的

累计投资达到86万亿元，比“十三五”时期大幅提升。在集成电路、生物技术、新能源汽车等领域的发展速度明显加快，在人形机器人、超导量子计算等前沿领域也实现了突破。2024年，中央企业在战略性新兴产业领域的营业收入突破11万亿元，近两年营收贡献度提升8个百分点，新一代信息技术、高端装备等5个领域的收入均超过万亿元，中央企业新能源累计发电并网装机容量约占全国的一半，工业软件市场规模占全国比例超20%，新动能新优势正在加快塑造。

深化改革展现新气象

改革是推动中央企业高质量发展的关键一招。张玉卓指出，“十四五”以来，国资央企聚焦增强核心功能、提升核心竞争力，接续推进国企改革三年行动和改革深化提升行动，取得了实实在在的改革成效。

布局结构不断优化，6组10家企业实施战略性重组，9家新的中央企业组建成立，邮轮运营等领域的专业化整合扎实开展，有效提高了国有资本的配置和运行效率。管理运营机制持续健全，中国特色现代企业制度进一步完善，党的领导融入公司治理更加制度化规范化，董事会建设加快推进，经理层任期制和契约化管理全面推行。国资监管更加有力，“一企一策”考核全面实施，出台相关措施有效激发企业创新活力，智能化穿透式监管不断强化，国资监管的科学性、针对性、有效性进一步增强。

李钭还详细介绍了国企改革深化提升行动的具体成效。一方面，着力增强国有经济战略功能，推动国有资本向关系国家安全、国民经济命脉的重要行业和关键领域集中，向关系国计民生的公共服务、应急能力、公益性领域等集中，

向前瞻性战略性新兴产业集中。目前，中央企业在这些领域的营业收入占比超过70%。另一方面，着眼激活国有企业发展潜能，破除制约高质量发展的体制机制障碍。国有企业基本实现了党委（党组）前置研究事项清单的动态优化，董事会建设进一步加快，约97%符合条件的子企业已经建立了董事会向经理层授权的管理制度。同时，着力完善市场化经营机制，推动劳动、人事、分配三项制度改革走深走实，经理层成员任期制和契约化管理得到严格落实，中央企业管理人员与业绩挂钩的浮动工资占比超过60%。

李钭还从三方面进一步介绍了国企改革深化提升行动取得的具体成效。一是增强国有经济战略功能，推动国有资本向关系国家安全、国民经济命脉的重要行业和关键领域，向关系国计民生的公共服务、应急能力、公益性领域，向前瞻性战略性新兴产业集中，目前中央企业在相关领域营业收入占比超过70%。同时，完善主责主业动态管理制度，主业投资占比和从事主业的子企业数量占比均超过90%。

二是激活国有企业发展潜能，健全中国特色国有企业现代公司治理，实现党委（党组）前置研究事项清单动态优化，约97%符合条件的子企业建立董事会向经理层授权管理制度。完善市场化经营机制，经理层成员任期制和契约化管理严格落实，中央企业管理人员与业绩挂钩的浮动工资占比超过60%。

三是提升国资监管整体效能，坚持专业化、体系化、法治化、高效化监管，全面实施“一业一策、一企一策”考核，2025年对中央企业考核个性化指标占比达76%以上。构建智能化、穿透式监管系统，实现产权、资金等工作全覆盖。

社会贡献更加突出

中央企业始终坚守报国为民的价值追求，自觉落实国家战略，高标准履行社会责任。张玉卓介绍，“十四五”以来，中央企业累计上缴税费超过10万亿元，向社保基金划转国有股权12万亿元，有效保障了煤、电、油、气等基础产品供给和通信、航空等基础网络运营。同时，主动服务京津冀协同发展、长三角一体化发展、粤港澳大湾区建设等重大战略，积极承担川藏铁路、深中通道等基础工程，围绕共建“一带一路”开展境外投资合作项目超过6000个。

在应对自然灾害等突发事件中，中央企业更是发挥了不可替代的作用。袁野介绍，“十四五”以来，中央企业累计投入抢险人员超过两百万人次，车辆装备近百万台次。今年以来，我国部分地区发生暴雨洪涝灾害，中央企业紧急调度救援力量40多万人次，争分夺秒开展电力、通信、交通等抢修恢复工作，充分展现了关键时刻站得出、顶得上的责任和担当。

此外，中央企业还在助力乡村振兴、绿色低碳发展等方面发挥了重要作用。袁野介绍，中央企业承担了我国256个县定点帮扶工作，占全国脱贫县的31%，“十四五”以来累计投入和引进各类帮扶资金1200多亿元，购买和帮销脱贫地区农产品600多亿元，帮助培训各类人才382万人次。在绿色低碳发展方面，中央企业积极稳妥推进碳达峰碳中和，深度参与污染治理和生态修复等重大工程，加快发展方式绿色转型。

国资央企再启新程

展望未来，张玉卓表示，国资央企将认真落实党中央、国务院决策部署，

高质量完成“十四五”收官任务，积极谋划好“十五五”发展举措。

一方面，将继续加大科技创新力度，推进关键核心技术攻关，不断提升原创性引领性技术供给能力，促进科技创新和产业创新深度融合。另一方面，将深化改革攻坚，对照改革深化提升行动方案明确任务，一项一项攻坚，确保改革任务高质量完成。同时，将积极谋划新的改革举措，不断丰富改革内涵、加大改革力度、确保改革实效。

在发展战略性新兴产业方面，国资央企将继续加大布局力度，立足国家所需、产业所趋、央企所能，持续提升工作质效，加快打造一批引领未来竞争的新兴支柱产业。在服务国家战略方面，国资央企将进一步强化责任担当，扎实做好基础供应、精准助力乡村振兴、持续加快绿色转型、全力参与抢险救灾，让更多人共享中央企业改革发展成果。

中国企业资本联盟副理事长柏文喜在接受《企业观察报》采访时指出，“十四五”期间，中央企业通过“效率革命+创新突围+改革攻坚”三重驱动，完成了从大到强的关键一跃。面向“十五五”，其核心任务是把积累的国家信用、资本实力、技术储备转化为“可持续价值创造”能力：一方面在原始创新、未来产业、全球标准上继续突破；另一方面用市场化、法治化、国际化手段提升治理效能，最终实现“国家目标实现、企业价值增值、社会福祉提升”的多赢。

“十四五”时期国资央企的工作成效，是党和国家事业发展取得重大成就的一个生动缩影。面向未来，国资央企将继续砥砺前行、勇毅前行，为强国建设、民族复兴伟业作出新的更大贡献。[1](#)