

探路混合所有制企业党建

■文 / 国投集团党群工作部 支纪强

美亚柏科是国投智能的控股子公司，实际控制人为国务院国资委。它有一连串的辉煌注释：国内电子数据取证行业龙头企业、公安大数据领先企业、网络安全及社会治理领域国家队领先企业，曾两次被美国列入“实体清单”等等。

美亚柏科加入国投后，从民营企业成为国有相对控股混合所有制企业，不断探索党建工作新的方法和路径。美亚柏科的党建经验早已名声在外，曾多次在中央部委相关会议进行分享。

时间回到2019年，随着一批民营企业先后加入国投大家庭，怎样才能既适应混合所有制企业的内在规律和发展要求，又能继承和发展国有企业党的政治优势，成为当时国投加强混合所有制企业党建亟须回答的命题。

挑战：一山放过一山拦

混合所有制企业在自身属性、产权结构、治理机制、运营模式等方面有其独特之处，在管理层结构、党员构成、职工来源上更为复杂，这就决定了混合所有制企业党建工作在实践中面临着特殊挑战。

目前，国投所属混合所有制企业可大致分为两类：一类是引入社会资本实现混改，这类企业“根”在国投，党组织关系在国投，党建工作标准向国有企业党建看齐；另一类是“投出去”，通过投资民营企业实现混改，这类企业在股权结构上为国投相对控股，党组织关系在属地，加入国投前党建工作标准参考非公企业党建要求。第二类企业怎么加强党的建设，是真正的重点和难点。

尽管中央已陆续出台《关于深化国有企业改革中坚持党的领导加强党的建设的若干意见》《中国共产党国有企业基层组织工作条例（试行）》《中共中央国务院关于新时代加快完善社会主义市场经济体制的意见》等文件，提出了原则性的方向，但是对一些关键性问题缺乏必要的详细的指导性文件。这意味着，相对控股混合所有制企业党建可以探索有别于国有企业、非公企业党建的管理模式。

为了破题，2020年由公司党组成员牵头组成调研组，深入混改企业一线和部分分子公司，开展了专题调研，听到了许多不同的声音。

“企业是经济组织，党是政治组织，

混合所有制企业加强党建可能会导致用党的领导代替法人治理结构，剥夺董事会和股东会的决策权。”

“开展党的活动占用公司在时间、财务和空间上的资源，会给企业增加不必要的开支成本。”

“怎么管理现有的企业领导人员，会不会通过个人事项报告、履职待遇限制、巡视巡察等工作形成另一种监管。”

.....

很多企业管理者的直言不讳，由于有些问题当下无法回答，为推进工作增加了难度。

进行摸底之后，调研组还发现，这些企业的党建基础工作比想象的要薄弱。有的企业为家族企业或创新型企业，存在长期没有党组织或党组织设置不规范等问题。大多数企业党组织活动经费不足，党组织长期处于“无米下锅”的状态。有的企业基层公务干部多由综合、法务等部门人员兼职，缺乏一定的政治素养和专业技能，不能有效支撑党建工作。至于党组织“三会一课”、主题教育等日常组织生活，由于受限于员工流动性大、党员比例低、办公地点分散、活动载体不足等影响，成为老大难问题。

“不论我们遇到什么样的新情况、新问题，都要把坚持党的领导和加强党的建设作为最根本的原则，始终贯穿于混改全过程，不动摇、不放松。”国投党组副书记孙智勇说。

与生俱来的改革基因，让先行先试成为国投的鲜明特点。早在2014年，国投成为国有资本投资公司试点以来，就在改革实践中大力探索实践国有资产投资公司的功能定位、体制机制和运营模式，形成了“四试一加强”的经验。“一加强”，就是落实中央提出的“坚持国有资本流动到哪里，党的建设就跟进到哪里、党组织的作用就发挥到哪里”要求。

探路：顶层设计是关键

对于如何开展国有相对控股混合所有制企业党建工作，既没有上级文件精神的指导，也没有成熟经验可以借鉴，只能像小平同志讲的那样“一切向前看”“摸着石头过河”。

“大家都是一张白纸，怎么绘制出精美的图案？”国投党群工作部主任刘洋河说，“这需要集团和混改企业共同探索研究。各个企业有不同的特点，开展党建工作最怕搞虚了，不能搞那些不解决经营管理、职工队伍中存在的问题的

花把式。”

调研组先后与相关子公司和相对控股混合所有制企业开展了9次座谈交流会，组织党群部等相关部门集中研讨5次，通过面对面的方式，找准问题，挖透根源。

在此基础上，2020年10月国投党组印发《国家开发投资集团有限公司国有相对控股混合所有制企业党的建设工作指导意见（试行）》。“混改前，国投就把非公股东是否拥护党的领导、支持党的建设作为合作的前提条件；混改后，更是创造条件为企业提供指导与支持。”国投党组成员李程·丹增尼玛说，通过积极探索混改企业党建工作的新路径、新方法、新体系，推动贯彻落实党中央路线方针政策标准不降、贯彻党内法规要求不降、党组织标准化规范化建设提升。

值得注意的是，指导意见明确了党组织在国有相对控股混合所有制企业中发挥的作用——引方向、重协调、促发展。这是对混合所有制企业党组织功能定位与作用发挥的重要探索，显示了国投先行先试、大胆创新的勇气。

“我们认为这个定位是准确的，符合混合所有制企业实际的。”神州高铁党总支副书记孙凌岗说。在入职神州高铁之前，孙凌岗先后在地方政府和国有企业从事党建工作，并且管理过非公企业党建，他认为差异化是混合所有制企业党建的灵魂，要充分尊重混合所有制企业历史形成的文化和党建工作规律。

在探索实践中，针对国有资本相对控股混合所有制企业自身特点和实际情况，国投党组坚持分步推进、改革创新，逐步形成了国有相对控股混合所有制企业“12345”党建工作机制，即“一个原则”，国有资本流动到哪里，党的建设就跟进到哪里、党组织的作用就发挥到哪里；

“两个覆盖”，建立党的组织和开展党的工作全覆盖；“三个作用”，企业党组织发挥引方向、重协调、促发展的作用；“四个纳入”，党建要求纳入章程、党建情况纳入报告、党建人员纳入培训、党建成效纳入表彰；“五个保障”，企业要为党组织工作提供经费、时间、场所、机构、人员保障。

2021年6月，国投首次举办了相对控股混合所有制企业党建工作交流会，美亚柏科等8家试点企业党组织围绕指导意见的贯彻落实情况，进行了沟通交流。此前，由集团党群工作部牵头，赴8家试点企业开展了第二轮全覆盖调研，进一步找准问题。国投党群工作部副主任夏成楼说：“试点企业逐步认同党的思想工作、政治工作、组织工作、群众工作，能够为企业发展提供政治引领、精神动力和智力支持。”

同一年，为进一步加强顶层设计，国投出台党建工作五年规划，专门强调要建强国有相对控股混合所有制企业党组织；印发《关于深化推进党建工作与生产经营深度融合举措的通知》，提炼总结“九个融入”并固化为制度性安排；结合实践探索，编制《混合所有制企业党建30问》和《国有相对控股混合所有制企业党建工作指导手册》，为混合所有制企业开展党建工作提供了较为系统的规范和指引。

成效：有形有神更有效

经过几年的探索与实践，国投所属混合所有制企业党建工作与混改前相比发生了比较大的变化，取得了比较好的成效。

8家试点企业全部将党建工作要求写入公司章程，普遍实现了党务工作机制“从无到有”，阵地建设更加规范，特色党建品牌陆续涌现。水环境集团实现了从未建立党组织到党组织全覆盖，设立了20个党支部，做到了项目开展到

哪里，党组织就建到哪里，党员作用就发挥到哪里，“两山论”党建品牌进一步深入人心。2021年依托主营业务、各地项目公司资源、科技馆和地上公园建成7个生态文明主题党建教育基地，与外部关联方共建38次，接待学习参观4000多人，大大提升了公司影响力。

神州高铁积极推行“党组织架构与行政组织架构相匹配”，2020年在股份公司成立党总支，对所属企业的党支部进行统一管理。谈及这一段时间的变化，神州高铁董事长、党总支书记王志全印象最深的是，在国投先行工程的引领下，神州高铁发出“疫情之下党员先行奔向胜利”倡议书，党员带头抓疫情防控、带头转思想观念、带头促良性发展，充分发挥了先锋模范作用。

在实行党委建制的美亚柏科，结合董事长为民主党派人士且董事会、经理层党员比例较低的情况，国投指导其建立了企业重大经营管理事项征求党委意见的制度，在严格遵循股东协议、尊重董事会决策的同时，要求董事会或经理层决议必须体现党委研讨意见。“我认为国有企业无论怎么改革，产权结构、治理结构、经营机制怎么发生变化，党的领导地位是不能变的，党组织在治理架构中发挥领导作用也是不能变的。”美亚柏科董事长滕达说。

党建工作做细了就是凝聚力，做强了就是竞争力，做实了就是生产力。

加入国投之前，美亚柏科从未拿到过单笔金额过亿元的订单。加入国投之后，美亚柏科有效提升了资信等级和社会影响，进入首批国家防疫重点企业名录，2022年美亚柏科中标超2亿元大数据智能化纯软项目。而这背后，是美亚柏科坚持“党建搭台、业务唱戏”，与客户党组织广泛开展党建共建活动，促进了在公安、数字政务、社会治理、军工等领域的业务发展。

中国水环境集团混改后，坚持改革创新与战略导向，落实党建工作与业务发展同谋划、同部署，以党建引领公司生产经营，2021年实现收入60.53亿元，净利润14.25亿，同比增长6.8%。中国水环境集团董事长、党支部书记侯锋说：

“环保行业不是赚快钱的行业，做这份事业本身就要求企业不忘初心、牢记使命，坚持数十年如一日的专业投入，才能不负党和政府以及人民所托。”

为了协助当地政府推动赤水河流域生态环境保护工作，2021年水环境集团在习水、仁怀组建党员突击队，奔走于34个水厂之间，指导设备调试、推进提标改造。由于位置较为偏僻，商业不发达，缺少住宿条件他们就在车上过夜，没有餐馆他们就用方便面充饥，通宵解决临时突发情况是常有的事，还会经常遇到山体滑坡、山洪等极端恶劣环境。最终，这支党员突击队以实际行动赢得当地政府和百姓的认同，将公司业务拓展至黔北地区，推进了赤水河大战略。

让人惊喜的是，中国水环境集团、美亚柏科还制定了党建工作“十四五”规划，提出下一阶段党建工作的整体思路，以高质量党建促进企业高质量发展。

“我们的党建工作与业务发展同规划、同部署，每年有计划、有总结、有考核成体系开展，做实了党建工作，对内能够激发团队活力、对外能够提升公司影响力，最终都能促进企业生产经营。”水环境集团党支部书记黄奕刚说。

当前，国投正在研究探索国有相对控股混合所有制企业党的领导融入公司治理的有效途径。面对这一新的课题，国投又开展了新一轮的调研，结合实际、因企制宜，用大胆探索尝试回答这一时代之问。E

（文章来源：《国投集团》；
编辑时有改动）

