

# 公司治理框架下国有企业党的领导方式探讨

朱文波

晋能控股装备制造集团员工素质提升中心，山西省晋城市，048000；

**摘要：**本文聚焦国企党建嵌入公司治理问题展开深入研究。通过回顾党对国有企业领导的历史沿革，梳理从计划经济时代至今党组织地位的变迁，明确其重要性。深入剖析党建嵌入公司治理存在的理论与操作层面共性问题，以及国企调研发现的具体问题，并从宏观政治体制和微观认知、机制等方面分析原因。进而从明确“领导作用”定位、解决“两项职能”权责、融入“五位一体”结构、推动国企制度完善及强化党建与企业文化融合等方面，探索有效机制。旨在推动国企党建与公司治理深度融合，将党的领导优势转化为企业发展优势，为国企持续发展提供有力支撑。

**关键词：**国有企业；党的领导；公司治理；党建嵌入

**DOI：**10.69979/3029-2700.25.02.042

## 引言

在我国经济体系中，国有企业占据着关键地位。随着时代发展，如何在公司治理框架下优化国有企业党的领导方式，成为亟待解决的重要课题。从历史角度看，党对国有企业的领导历经多次变革，而当前党建嵌入公司治理仍面临诸多挑战。深入研究这些问题，探索有效的解决机制，对于提升国有企业治理水平、增强企业竞争力、推动经济社会发展具有重要意义。本文正是基于这一背景，对国企党建嵌入公司治理展开全面且深入地探讨。

## 1 党对国有企业领导的历史沿革

### 1.1 计划经济时代到 80 年代的转变

在计划经济时期，国有企业实行党委领导下的厂长经理负责制，党组织全面掌握领导权与决定权。然而，随着 80 年代国有企业改革推进，突出经营管理团队主导作用，生产经营决策权逐渐从党组织转移。1988 年《企业法》明确厂长为企业法定代表人，处于中心地位，党组织职能弱化，仅保留保障监督、自身建设及部分思想政治工作职能。

### 1.2 80 年代到 2016 年后的发展

1989 年后，江泽民总书记提出党组织要发挥政治核心作用，与厂长的中心地位形成平衡。2016 年全国国企党建工作会议后，习近平总书记提出两个“一以贯之”，进一步明确强化党组织地位。从 90 年代开始，党的建设与生产经营被强调同等重要，相互融合，但党组织在实际操作中弱势局面长期存在，直至 2016 年后，党组织的领导核心与政治核心作用才逐步显现<sup>[1]</sup>。

### 1.3 《中国共产党章程》对国企党组织定位

2017 年《中国共产党章程》明确国有企业党组织发挥“领导作用”，并对党委和基层党支部进行分类定位。在基层党建 6 个领域中，国有企业党组织属于参与决策类，其角色是从政治上把关引导。从 2016 年到当前，随着一系列文件出台，国有企业党组织的定位在理论层面逐渐明晰。

## 2 党建嵌入公司治理存在的主要问题

### 2.1 理论与操作层面的共性问题

理论层面：国企党组织与“三会一层”关系不清晰，导致权责划分不明，追责困难，严重阻碍国有企业党建与公司治理的深度融合，尽管相关工作有所推进，但这一核心问题仍未得到根本解决。

操作层面：企业类型与面临问题的复杂性，致使中央要求落地困难。党组织活动形式缺乏创新，与年轻员工需求脱节；党建与中心工作融合机制不完善，与个人发展关联不紧密；党建价值引领作用发挥欠佳，难以凝聚人心。

### 2.2 国企调研发现的具体问题

制度体系与党政关系：国有企业党委法定地位制度体系不健全，党政关系模糊，党政权责不清，党委在企业运行中作用微弱。党委书记、董事长“两个中心”问题突出，影响决策效率与党组织领导力。

重大事项前置程序：“三重一大”等重大事项党委会前置程序制度不完善，存在越位、缺位现象。决策范围与程序不明确，导致部分企业决策科学性与规范性受损<sup>[2]</sup>。

党组织自身建设：部分党组织工作机构设置、人员配备、薪酬待遇等相关制度不完善。基层单位党政“一肩挑”且无专职副书记，党务工作者队伍建设不足，影响党建工作质量。

党建考核制度：企业党建考核制度不科学，不同类型企业考核标准一刀切，党建与行政工作割裂，未将生产经营纳入考核，无法有效激励党组织与党员作用发挥。

选人用人与人才队伍建设：企业选人用人、人才队伍制度与国企改革发展不相适应。干部考核模式传统，选拔任用不规范，人才队伍结构性矛盾突出，优秀人才流失严重。

党组织监督作用：部分单位党组织监督作用欠佳，对“一把手”权力运行监督不力，存在“‘两个责任’履行不力”、国资流失风险、“微腐败”及不作为等问题。

对党组织法定地位的认识偏差：部分基层单位对党组织法定地位理解偏差，党组织负责人定位错误，党政领导对党建工作重视不够，党内政治生活不严肃，阻碍企业改革发展。

### 3 存在问题的原因分析

#### 3.1 宏观因素：政治体制的影响

党政关系作为政治体制的关键构成部分，其从“党政分离”向“党政融合”的转变，给国有企业领导体制带来了极为深远的影响。现阶段，党政融合机制尚不完善，这在国企党建与中心工作的融合进程中，暴露出诸多问题。例如体制机制衔接不够顺畅，不同部门与环节之间难以高效协同，使得政策在执行过程中缺乏有效的协调，进而制约了国企党建与中心工作的深度融合，无法充分发挥党建工作对企业发展的引领推动作用<sup>[3]</sup>。

#### 3.2 微观因素

国资监管部门以及国企党组织的负责人，对国企党组织的法定地位认知模糊，重视程度远远不够。他们未能深入领会中央对于国企党组织职能定位的深刻内涵，仅仅将党建工作视为一种形式，并未真正将其融入企业的日常运营与管理中。这就导致党组织在企业中的领导核心作用难以有效发挥，无法为企业的健康发展提供坚实的政治保障。

党建工作与中心工作在部署和考核等关键环节未能实现同步推进，从而造成两者相互脱节。在企业的各项制度里，对于国企党组织的定位不够准确，缺乏科学合理的考核评价机制。以“三重一大”决策为例，由于相关机制的不健全，决策过程缺乏充分的科学性与民主性，难以做出最有利于企业发展的决策。

### 4 对国企党建嵌入公司治理的有效机制探索

#### 4.1 明确“领导作用”定位

《中国共产党国有企业基层组织工作条例（试行）》明确：国有企业党委（党组）发挥领导作用，涵盖加强政治建设、贯彻方针政策、决策重大事项等七方面具体职能，国有企业党组织应深入学习并切实履行。从实践观点来看，国有企业党委的领导作用应定位为政治领导作用。政治核心与领导核心紧密相连，党组织需将党和国家大政方针转化为企业行动路线图，在企业改革发展进程中，精准把握政治方向，有效协调各方利益，充分发挥领导核心作用，从而推动企业实现高质量发展。

#### 4.2 解决“两项职能”权责

解决好前置程序和直接决策“两项职能”权责，需多维度发力。在内涵层面，前置程序强调分层级决策。党委会把控总体方针、提出讨论意见，为决策奠定基础；董事会进行顶层决策，宏观掌控方向；经理办公会细化责任分工，确保决策落地，同时党组织对党建相关工作，如贯彻党的路线方针政策等，拥有直接决策权<sup>[4]</sup>。在决策内容方面，“三重一大”事项有着明确界定，重大决策、重大项目安排、大额资金使用事项走前置程序，而干部选用等党建事项则由党组织直接决策，以此避免职责不清和权力交叉。在流程规范上，前置程序尤为关键。事前，党组织基于党的路线方针政策充分论证，提出合理意见建议；会前，与董事会、经理层充分沟通，凝聚各方共识；会上，党组织成员精准传达党组织意见；会后，及时跟进决策情况，各方齐心协力推动决策落实。从更宏观视角来看，对“三重一大”的理解需从治理结构、选人用人、监督、执行及各类投资企业等层面重新考量。国企党委与董事会在不同方面明确各自职责，相互配合，构建“人事结合、两个三会”有机统一的治理制度，为企业科学决策、高效执行和稳健发展提供坚实保障。

#### 4.3 融入“五位一体”结构，突出“实现目标”任务

在解决“两项职能”权责的基础上，党委会需积极融入“五位一体”结构，即股东会、董事会、监事会和经理层的治理架构，以此实现嵌入治理从而精准把握企业发展方向。这一融入过程至关重要，是企业实现高效治理与稳健发展的关键环节。

党委会在其中发挥着不可替代的作用。首先，要提高政治高度，确保企业发展始终与党和国家的方针政策保持一致，为企业发展筑牢政治根基。其次，党委会需平衡各方利益，在复杂的利益关系中找到平衡点，使各

利益相关者都能在企业发展中受益。再者，党委会要凭借自身的洞察力与决策力，解决企业发展过程中面临的各种难题，为企业发展扫除障碍<sup>[5]</sup>。

通过发挥上述作用，党委会以实现产业、社会、顾客、员工、股东利益均衡化为目标。当产业得以发展，企业便能在市场中占据更有利的地位；社会利益得到保障，企业将获得良好的社会声誉；满足顾客需求，能提升企业的市场竞争力；保障员工权益，可激发员工的积极性与创造力；为股东创造价值，则能吸引更多的投资。如此一来，不仅能推动国有企业可持续发展，还能显著提升企业的竞争力与社会形象，让国有企业在经济发展与社会进步中发挥更大的作用。

#### 4.4 推动国企制度完善：建立完善三个机制

在推动国企制度完善进程中，建立完善以下三个机制至关重要。

一是科学决策机制。要建立健全企业党组织参与重大问题讨论与企业法人治理结构依法决策相结合的模式。明确决策流程，从问题提出、方案拟定到最终抉择，每一步都有章可循；规范决策程序，确保各环节严谨有序；加强决策监督，通过内部监督与外部监督相结合的方式，保证决策全过程透明。如此，决策既能契合党的方针政策，又能顺应市场规律，为企业发展提供正确方向。

二是选人用人机制。构建党管干部党管人才与企业法人治理结构依法行使用人权相结合的机制。完善干部考核评价体系，从德、能、勤、绩、廉等多维度进行考量，确保评价全面客观；创新选拔任用方式，引入竞争机制，拓宽选拔渠道，让有能力者脱颖而出；加强人才培养与引进，为企业注入新鲜血液，打造一支高素质的干部人才队伍，为企业发展提供坚实的人才支撑<sup>[6]</sup>。

三是“合规”工作机制。建立健全反腐败工作与企业“合规”工作相结合的机制。明确“合规”工作目标，即保障企业合法合规运营，明确作品内容涵盖财务、业务等各方面。加强企业内部合规管理，设立专门的合规部门，定期开展合规培训与检查，及时发现并纠正违规行为，防范各类风险，使企业在法治轨道上稳健前行，实现可持续发展。通过这三个机制的协同作用，全方位推动国企制度的完善与优化。

#### 4.5 强化党建与企业文化融合

将党建文化深度融入企业文化建设，使其成为企业文化的核心价值引领。通过开展各类党建主题活动，如红色文化宣讲、党员先锋模范评选等，将党的宗旨、理念与企业的经营理念、发展愿景紧密结合，营造积极向

上、富有凝聚力的企业文化氛围。

在企业内部培训中，增加党建相关课程，向员工传递党的艰苦奋斗、团结协作等精神，培养员工的责任感与使命感，使员工在日常工作中自觉践行党的价值观，提升员工的思想觉悟与职业素养。同时，利用企业内部宣传渠道，如宣传栏、企业内刊、公众号等，宣传党建工作成果与先进党员事迹，以榜样的力量带动全体员工积极进取<sup>[7]</sup>。

此外，在企业社会责任履行方面，以党建为引领，组织员工参与公益活动、环保行动等，展现企业良好的社会形象，增强企业的社会影响力。通过党建与企业文化的深度融合，不仅能提升企业的软实力，还能进一步增强企业的向心力与凝聚力，使企业在激烈的市场竞争中，凭借独特的文化优势脱颖而出，实现党建工作与企业发展的同频共振、相互促进，为国企党建有效嵌入公司治理提供强大的文化支撑。

#### 5 结语

在公司治理框架下，优化国有企业党的领导方式是一项长期而艰巨的任务。通过回顾历史沿革，清晰认识到党的领导在国有企业发展中的重要地位与演变过程；剖析现存问题及原因，明确了当前工作的重点与难点；提出的有效机制探索，为实现党建与公司治理深度融合提供了方向与路径。未来，国有企业需持续深化改革，不断探索创新，切实将党的领导优势转化为企业发展优势，为我国经济社会发展做出更大贡献。同时，相关研究也需持续跟进，不断完善理论与实践体系，以适应不断变化的市场环境与发展需求。

#### 参考文献

- [1] 梁文杰. 国有企业党的领导与公司治理融合的探索与思考[J]. 现代企业, 2022, (12): 101-103.
- [2] 胡建国. 国有企业党的领导融入公司治理研究[J]. 现代企业文化, 2022, (29): 97-99.
- [3] 杜一鸣. 党建在创新驱动国有企业发展中的作用研究[D]. 浙江大学, 2021.
- [4] 刘沛铭. 国有企业党的领导融入公司治理的探索与研究[J]. 中小企业管理与科技(下旬刊), 2021, (05): 80-81.
- [5] 周海晨. 国有企业党的领导融入公司治理问题和思考[J]. 现代国企研究, 2021, (04): 20-26.
- [6] 刘源, 刘小艳. 国有企业党的领导融入公司治理有关问题浅析[J]. 企业管理, 2020, (S2): 286-287.
- [7] 吴大兵. 如何把握国有企业党的领导和公司治理的基本要求[J]. 党课参考, 2020, (06): 86-95.