

新阶段混合所有制企业党建与生产经营融合的困难及路径

李娜

内蒙古蒙泰不连沟煤业有限责任公司，内蒙古鄂尔多斯，010300；

摘要：坚持党的领导、加强党的建设是我国各类企业发展的重要政治保障，对于混合所有制企业而言，更是兼顾多元产权属性与战略发展方向的关键支撑。混合所有制企业作为国企改革与市场经济融合的重要载体，既要发挥不同所有制资本的协同效应，又要坚守党建工作的政治引领作用。当前，推动混合所有制企业党建与生产经营深度融合，是落实党对企业领导、破解多元治理矛盾、提升核心竞争力的迫切需求。本文聚焦混合所有制企业产权结构多元、利益诉求多样、治理机制复杂的独特属性，深入分析党建与生产经营融合过程中存在的协同不足、制度适配性不强、特色载体缺失等突出问题，从机制创新、决策规范、思想凝聚、产权协同等方面提出针对性实践路径，为混合所有制企业以高质量党建引领高质量发展提供理论参考与实践借鉴。

关键词：混合所有制企业；党建工作；生产经营；深度融合；困难与路径

DOI：10.69979/3029-2700.26.03.008

引言

混合所有制企业是我国基本经济制度的重要实现形式，融合了国有资本的稳定性、政策资源优势与非公有资本的市场灵活性、创新活力，在推动经济结构优化、激发市场主体活力等方面发挥着重要作用。作为党执政兴国重要物质基础与政治基础的延伸，混合所有制企业既要履行经济责任，实现资本保值增值与市场竞争力提升，也要承担政治责任与社会责任，坚持党的领导、加强党的建设。推动党建工作与生产经营深度融合，既是混合所有制企业破解多元产权治理冲突、凝聚发展共识的必然要求，也是充分调动各类出资方、干部职工积极性主动性创造性，实现党建优势向发展优势转化的关键路径。然而，受产权结构多元、治理主体多样、价值诉求差异等因素影响，混合所有制企业党建与生产经营融合面临比传统国企更为复杂的挑战，如何在多元治理格局中找准党建定位、破解融合难题，成为新时代混合所有制企业高质量发展的重要课题。

1 混合所有制企业党建与生产经营融合的现存困难

1.1 党建与生产经营协同性不足，多元主体认知存在偏差

混合所有制企业中，国有资本与非公有资本并存，不同出资方对党建工作的认知与诉求存在差异。部分非公有资本出资方更关注短期经济效益，对党建工作的政治价值与长期赋能作用认识不足，甚至将党建视为“额外负担”，导致党建工作在资源配置、精力投入上难以得到充分支持。同时，部分基层党组织书记仍沿用传统

国企党建思维，缺乏对混合所有制企业治理特点的精准把握，存在“就党建抓党建”的固化倾向，未能将党建工作有效嵌入多元产权协同、市场竞争攻坚、企业创新发展等关键环节。此外，基层政工人员往往面临“双重压力”，既要对接国有资本方的党建要求，又要适应非公有资本的市场化运作节奏，且人员流动性更强、兼职现象更为普遍，缺乏兼顾党建专业能力与市场化经营思维的复合型素养，导致党建与生产经营融合“貌合神离”，难以形成协同效应。

1.2 党建制度体系适配性不强，多元治理衔接存在壁垒

混合所有制企业治理结构具有“多元共治”特征，董事会、监事会、经理层中既有国有资本代表，也有非公有资本代表，治理规则需兼顾各方权益。当前，部分混合所有制企业党建制度存在“水土不服”问题：一方面，部分企业直接照搬传统国企党建制度，未能结合非公有资本参与治理的实际情况进行优化，导致制度条款与市场化经营机制、多元产权决策规则不相适配，可操作性不强；另一方面，一些企业未能将党建要求有效融入公司章程与治理机制，党组织在董事会、监事会、经理层中的话语权与参与度缺乏明确制度保障，“双向进入、交叉任职”机制落实不到位，部分非公有资本背景的经营管理者未纳入党建工作体系，导致党建工作与企业决策、经营管理脱节，难以发挥“把方向、管大局、保落实”的作用。此外，不同出资方在党建工作考核、资源投入等方面的权责划分不清晰，缺乏统一的协同机制，也制约了党建与生产经营融合的深度推进。

1.3 党建工作特色不突出，融合载体与人才支撑不足

混合所有制企业业务领域广泛、市场化程度高，部分企业涉及跨区域、跨行业经营，人员构成复杂、流动性强，给党建工作的常态化推进带来挑战。在融合载体建设方面，部分企业党建活动仍停留在“读文件、学政策”的传统模式，缺乏结合市场化经营特点、多元职工需求的创新设计，未能将党建工作与市场开拓、技术创新、风险防控、企业文化建设等生产经营重点任务深度融合，导致党建工作吸引力不足，难以凝聚不同背景职工的共识。在人才支撑方面，混合所有制企业党建复合型人才匮乏问题更为突出：既懂党建工作规律，又熟悉市场化经营管理、能够协调多元产权关系的人才稀缺，部分政工人员党建知识储备不足、市场化思维欠缺，习惯于“等、靠、要”，缺乏主动挖掘党建与生产经营融合点的创新思路与动力，导致党建工作亮点不突出、质量不高，基层党组织在企业发展中的战斗堡垒作用难以充分发挥。

1.4 多元利益诉求冲突，融合动力与保障机制薄弱

混合所有制企业中，国有资本追求社会效益与长期发展，非公有资本注重短期投资回报，职工群体诉求也呈现多元化特征，不同利益主体的诉求差异容易导致党建工作与生产经营在目标导向、推进节奏上出现分歧。例如，在重大项目投资、薪酬分配、人才引进等问题上，党建工作强调的“大局意识”“社会责任”与非公有资本追求的“效率优先”“利润最大化”可能存在冲突，若缺乏有效的协调机制，容易导致党建工作被边缘化。此外，部分企业党建工作考核与生产经营考核脱节，党建考核结果未与出资方利益、经营管理者绩效、职工薪酬待遇有效挂钩，导致各方参与党建与生产经营融合的积极性不高，缺乏持续推进融合工作的动力。同时，党建工作经费、阵地建设等资源保障受多元出资方决策影响，部分非公有资本方对党建资源投入意愿不强，也制约了融合工作的有效开展。

2 混合所有制企业党建与生产经营融合的实践路径

2.1 创新协同机制，夯实多元治理下的融合基础

习近平总书记强调，坚持党对国有企业的领导是重大政治原则，必须一以贯之；建立现代企业制度是国有企业改革的方向，也必须一以贯之。这一要求同样适用于混合所有制企业，需在多元治理格局中明确党建工作的法定地位与作用路径。

2.1.1 优化“双向进入、交叉任职”机制

结合混合所有制企业产权结构特点，明确党组织领导班子成员与董事会、监事会、经理层成员交叉任职的具体规则：符合条件的党组织书记、副书记可通过法定程序进入董事会、监事会，国有资本控股或相对控股的企业，党组织书记、董事长原则上由一人担任；董事会、监事会、经理层中符合条件的党员（包括非公有资本背景的党员经营管理者）可依照规定进入党组织领导班子，确保党组织能够深度参与企业决策与经营管理。

2.1.2 推动党建要求融入公司章程与治理规则

在制定或修改公司章程时，明确党组织的设置形式、职责定位、工作机制，以及党建工作在企业决策、执行、监督各环节的参与方式，将党建工作要求与企业治理规则有机衔接，避免党建工作与治理机制“两张皮”。同时，建立党组织与董事会、监事会、经理层的常态化沟通协调机制，定期召开党建工作与经营管理协同会议，通报党建工作进展与生产经营情况，协调解决融合过程中的矛盾问题。

2.1.3 规范“四同步”“四对接”适配机制

针对混合所有制企业市场化运作特点，在企业设立、产权调整、业务拓展、机构改革等过程中，同步建立党组织、同步配备党务工作者、同步开展党建工作、同步考核评价；在制度对接上，结合多元产权治理需求优化党建制度，增强制度可操作性；在工作对接上，打造“党建+市场开拓”“党建+技术创新”“党建+风险防控”等特色载体，推动党建工作与生产经营同频共振。

2.2 规范决策流程，强化党建对经营的引领作用

2.2.1 严格落实“第一议题”制度

将学习习近平总书记重要讲话、重要指示批示精神和党中央决策部署作为党委（党总支、党支部）会议的“规定动作”，结合混合所有制企业市场化、多元化特点，重点学习关于国企改革、混合所有制经济发展、市场经济规律的相关论述，引导各级管理者与职工树立“党建引领市场、党建保障发展”的理念，确保企业发展始终沿着正确政治方向前进。

2.2.2 明确党组织在重大决策中的把关作用

制定党组织参与企业重大问题决策的清单，明确在企业发展战略制定、重大项目投资、重要人事任免、重大改革方案、大额资金使用等关键事项中，党组织先研究讨论再提交董事会或经理层决策，重点把好政治关、政策关、合规关、廉洁关。对于涉及多元出资方利益的重大决策，党组织要发挥桥梁纽带作用，协调各方诉求，

确保决策既符合国家政策导向,又兼顾各方合法权益,实现社会效益与经济效益相统一。

2.2.3 创新市场化导向的组织生活形式

打破传统党建活动模式,结合混合所有制企业生产经营实际,开展“党建+攻坚项目”“党建+技能比武”“党建+客户服务”等主题组织生活,组织党员在市场开拓、技术攻关、降本增效等重点工作中发挥先锋模范作用。例如,针对企业市场拓展难题,成立党员攻坚小组;针对技术创新需求,组建党员研发团队,推动组织生活从“纯学习”向“学用贯通、实战赋能”转变,让党建工作成为破解经营难题的“金钥匙”。

2.3 凝聚思想共识,构建多元主体协同的融合氛围

2.3.1 强化多元主体的党建认知引导

针对不同出资方、不同背景职工的认知差异,通过专题培训、座谈交流、案例分享等形式,宣传党建工作对企业规范治理、风险控制、文化凝聚、长远发展的重要作用,让非公有资本方认识到党建工作是企业核心竞争力的重要组成部分,让职工群体感受到党建工作对个人成长与权益保障的积极意义,从而统一各方思想,形成“党建促发展、发展强党建”的共识。

2.3.2 搭建多元职工的思想沟通平台

结合混合所有制企业职工构成复杂、诉求多元的特点,通过党委理论学习中心组学习、“三会一课”、形势任务教育、职工讲堂、线上交流群等多种渠道,加强对不同背景职工的思想引导,及时回应职工在薪酬福利、职业发展、工作环境等方面的诉求,化解多元主体间的认知分歧与利益矛盾。同时,将党建工作与企业文化建设深度融合,提炼兼具红色基因与市场化特质的企业核心价值观,凝聚不同出资方、不同岗位职工的精神力量。

2.3.3 发挥党员的先锋模范作用

注重在关键岗位、技术骨干、青年职工中发展党员,引导党员在生产经营各环节亮身份、树形象、作表率,通过党员示范岗、党员责任区、党员突击队等载体,带动全体职工攻坚克难、争先创优。同时,鼓励党员在协调多元产权关系、化解经营矛盾中主动作为,以实际行动赢得不同出资方与职工群体的认可,增强党建工作的凝聚力与影响力。

2.4 强化保障支撑,破解多元利益下的融合难题

2.4.1 建立差异化的融合考核机制

结合混合所有制企业多元出资方的利益诉求,制定兼顾政治效益、经济效益、社会效益的党建工作考核指标体系,将党建与生产经营融合成效纳入企业整体考核,

考核结果与出资方分红、经营管理者绩效薪酬、职工评优评先直接挂钩。对国有资本出资方,重点考核党建工作落实与政治责任履行情况;对非公有资本出资方,重点考核党建工作对企业经营效益、风险防控的促进作用,通过考核杠杆激发各方参与融合的积极性。

2.4.2 加强党建复合型人才队伍建设

针对混合所有制企业人才需求特点,建立“党建+经营”双通才培养机制:一方面,选拔熟悉市场化经营管理的优秀党员充实党务工作队伍,提升党务工作的市场化思维与实操能力;另一方面,组织经营管理者、技术骨干参加党建培训,增强其政治意识与责任意识。同时,完善党务工作者薪酬待遇、职业发展保障机制,吸引更多优秀人才投身党建工作,为融合发展提供人才支撑。

2.4.3 健全资源保障协同机制

明确党建工作经费的提取标准与使用范围,由国有资本与非公有资本按出资比例共同承担,保障党建活动开展;统筹企业办公场地、信息化资源等,建设兼具党建功能与服务生产经营的综合性阵地;鼓励非公有资本方参与党建工作规划与实施,形成“共建共享、协同发力”的资源保障格局,为党建与生产经营深度融合提供坚实支撑。

3 结语

混合所有制企业党建与生产经营深度融合是一项兼具政治性与经济性、复杂性与创新性的系统工程,既要坚守党的领导这一根本原则,又要适应多元产权治理这一鲜明特征。推动二者深度融合,需要突破传统党建工作模式的束缚,立足混合所有制企业的独特属性,在机制创新、决策规范、思想凝聚、保障支撑等方面持续发力,有效破解多元主体认知偏差、制度适配不足、载体创新不够、利益协调不畅等突出问题。唯有如此,才能将党建工作的政治优势、组织优势转化为企业的市场竞争优势、创新发展优势,真正把“两张皮”拧成“一股绳”,推动混合所有制企业在坚守正确发展方向的同时,充分释放多元资本的协同效应,以高质量党建引领高质量发展,为全面建设社会主义现代化国家贡献更多力量。

参考文献

[1]中国铁建党建工作实务书编写组.党建工作与生产经营深度融合探索实践[M].北京:党建读物出版社,2021.