

'99深圳论丛

深圳国有企业领导班子建设探索及 管理体制创新

深圳市加强国有企业领导班子建设协调小组办公室 编



海天出版社

F272.91

L74

±97)

'99 深圳论丛

深圳国有企业领导班子建设探索及 管理体制创新

深圳市加强国有企业领导班子建设协调小组办公室 编



A0770869

海天出版社
1999年12月

责任编辑:陈 丹

封面设计:王晓珊

责任技编:王 颖

书 名 深圳国有企业领导班子
建设探索及管理体制创新('99 深圳论丛)

主 编 刘 涛

出版发行者 海天出版社

地 址 深圳市彩田南路海天综合大厦

邮 编 518026

印 刷 者 深圳市希望印务有限公司印刷

经 销 者 海天出版社

开 本 850mm×1168mm 1/32

印 张 15.375

字 数 400(千)

版 次 1999 年 12 月第 1 次

版 次 1999 年 12 月第 1 版

印 数 1-3000 册

ISBN 7-80615-959-2/G·239

定价:480.00 元(共 20 册)

著作权所有,违者必究

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

—

企 业 领 导 班 子 建 设 篇

深入开展创建“团结、廉洁、开拓”好班子活动 努力实现领导班子建设有新变化

张高丽

增创深圳发展新优势，领导干部是关键，领导班子是保证。根据市委二届八次全会部署，这次会议公布了《中共深圳市委关于开展创建“团结、廉洁、开拓”好班子活动的决定》（以下简称《决定》）。这是市委作出的一个重要决定，是认真贯彻落实省委工作会议精神，增创深圳发展新优势的重要举措。必须肯定，我市各级领导班子的主流是很好的，有很强的战斗力和凝聚力。这不仅充分表现在过去 18 年我们所取得的巨大成就上，更充分表现在市委二届八次全会以来，全市上下团结一致，各级领导和各级班子雷厉风行、奋力拼搏、真抓实干的精神和行动上。但同时也要清醒地看到，我们在领导班子建设中确实还存在这样那样的问题，其中群众反映比较多、不够满意的，主要是有的领导班子和领导干部不够团结、为政不廉和缺乏开拓精神。因此，市委决定，以“团结、廉洁、开拓”为重点，在全市开展创建好班子活动。看一个班子是不是好班子，关键是看这个班子是否“政治坚定、团结和谐、廉洁为民、开拓实干”。这四个方面相互联系，是一个有机整体，统一于建设有中国特色社会主义的伟大实践中，是对深圳经济特区各级领导班子建设的根本要求。全市各级领导班子一定要认真贯彻落实市委的《决定》，积极投入到创建好班子的活动中去，努力实现领导班子建设有新变化，为增创发展新优势，实现跨世纪宏伟目标提供强有力的组织保证。

一、坚持把加强思想政治建设摆在首位，不断增强各级领导班子政治上的坚定性。

领导班子建设，最重要的是思想政治建设。思想政治建设，根本任务是确保各级领导班子政治上的坚定。深圳是社会主义经济特区，地处改革开放前沿，内外环境十分复杂，全市各级领导班子尤其要注意保持政治上的坚定。政治坚定，最根本的就是要高举邓小平理论的伟大旗帜，在思想上、政治上、行动上同以江泽民同志为核心的党中央保持高度一致，保证党的路线、方针、政策在深圳得到坚决贯彻执行。江泽民同志指出：“作为党的领导干部，对党的路线、方针和中央的决策，只有努力学习、正确理解、认真执行、坚决维护的义务，绝没有不执行、或者随意改变的权利，更不允许口是心非，阳奉阴违。”“讲政治，这就是很重要的政治；讲纪律，这就是很重要的纪律。”因此，各级领导班子在开展创建活动中，必须坚持把思想政治建设摆在首位，讲学习、讲政治、讲正气，始终保持坚定正确的政治方向。

二、坚持贯彻民主集中制原则，不断增强各级领导班子的团结。

深圳的干部来自全国各地，大家为了建设特区走到一起来，共同工作、生活在一方热土，这是缘分，非常难得，应该十分珍惜一起共事的机会，千万不能搞以地划线，搞亲亲疏疏，搞小圈子。领导班子的团结是搞好工作的基础。我市有的领导班子之所以存在不团结的现象，原因是多方面的，但带共性的一条，就是民主集中制贯彻得不够好。因此，要搞好领导班子的团结，根本措施在于坚持民主集中制。要进一步加强民主集中制教育，健全集体领导和个人分工负责相结合的制度，坚持重大问题由集体讨论决定，必要时应以适当方式进行表决，决不能搞个人或少数人说了算。“一把手”要有宽广的胸怀和领导艺术，善于团结“一班人”。其他副职要敢于负责，自觉支持和协助“一把手”的工

作。要加强对民主集中制执行情况的检查，对长期闹不团结导致工作上不去的领导班子，要坚决采取组织手段，及时加以调整和撤换。

三、坚持最大的追求是为人民服务，不断增强领导班子廉洁为民的自觉性。

各级领导干部都是人民的公仆。我们共产党人没有别的追求，最大的追求就是为党的事业奋斗，就是为人民谋利益，就是为老百姓办实事。不管怎样辛苦劳累，只要老百姓高兴、满意，就是我们最大的欣慰。廉洁为民，是党和人民对领导干部最起码的要求。各级领导干部要心里装着群众，时刻牢记人民的利益高于一切，我们手中的权力都是人民给的，任何时候只能用它来为人民服务，绝对不允许用它来谋取个人或小集团的私利。面对市场经济条件下的种种诱惑，各级领导干部要自觉做到“自重、自省、自警、自励”，从思想上筑起拒腐防变的坚固长城，不仅要作廉洁自律的表率，还要教育好、管理好自己的配偶、子女和身边工作人员。在土地拍卖、工程招投标和国有资产转让时，市、区几套班子成员的配偶、子女和身边工作人员必须回避。在用人问题上，各级领导干部要出自于公心，坚持党性，公道正派地选贤任能，对那些不讲原则、违反纪律、封官许愿、跑风漏气的，要抓住不放，一查到底，进行严肃处理。

四、坚持在实践中锻炼考核领导班子，不断增强各级领导班子的开拓意识。

深圳的重要经验就是敢闯。开拓进取是深圳精神的灵魂，也是深圳人最具时代特色的精神风貌。实践证明，哪个部门、哪个单位的领导班子开拓意识强，其所负责的地区、单位就充满生机和活力，工作面貌就明显改观。今天的深圳正处在第二次创业的关键时期，犹如逆水行舟，不进则退。这就更需要我们的各级领导班子解放思想、开拓进取。只有这样，我们才能抓住机遇，迎

接挑战，战胜前进道路上的各种艰难险阻。实践是锻炼干部的最好机会，也是考核检验干部的最重要的尺度。今后的工作任务极其艰巨，这就要求各级领导干部、领导班子进一步增强驾驭全局的能力，善于化解矛盾、克服困难、开拓新局面。因此，必须把创建好班子活动同本部门、本单位两个文明建设的实践紧密结合起来，坚持在实践中考核和建设班子，在实践中识别和挑选干部。通过实践锻炼，不断提高各级领导干部的领导水平和领导艺术。要注重在实践中培养和选拔使用年轻干部和妇女干部，给他们多鼓劲、多压担子，提供实践锻炼、增长才干的机会，对特别优秀的要及时提拔到重要领导岗位上来。

创建“团结、廉洁、开拓”的好班子，“一把手”是关键。江泽民同志指出：“一把手”在班子中处于关键地位，肩负特别重大的责任。因此，必须对“一把手”提出更高更严格的要求。江泽民同志对“一把手”提出了四条要求，就是“坚持原则，把握全局，团结同志，加强修养”。对于领导干部来讲，原则性是第一位的。没有原则，一个班子就会分不清是非，就会迷失方向，就会互相在里面捣。把握全局，就是要既善于抓主要矛盾，又善于照顾全盘，在领导班子内部，必须用大局来统一思想、协调行动、处理矛盾。团结同志，就是要求各级“一把手”要胸襟开阔，光明磊落，坦荡无私，虚怀若谷，以德服人，善于团结“一班人”一道工作。加强修养就是要培养和保持高尚的道德情操，克服庸俗的人生观，在各方面为人表率，以崇高的境界感染“一班人”，以良好的德操凝聚“一班人”。

（本文是中共广东省委副书记、深圳市委书记张高丽同志在深圳市委二届八次会议上的讲话摘要）

努力提高企业领导人员的思想素质 和领导水平 加强企业领导班子建设

李子彬

正反两个方面的经验教训说明，一个企业的兴衰成败，除了天时地利等客观因素之外，关键在于领导班子。每一个成功企业，都至少有一个成功的企业家，有一个好的领导班子。为了落实市委市政府提出的“三个根本性转变”、“三个协调发展”、“三个一批”和“三点一线”的发展战略，完成“九五”计划的任务，我们必须以时代的紧迫感和历史的责任感，全面提高企业领导人员的整体素质，大力加强企业领导班子的建设。

一、加强企业领导班子建设，必须培养和造就一支适应特区发展需要的跨世纪的企业家队伍。

经过十多年改革开放实践的锻炼，我市涌现出了一批优秀企业和企业家，这是我们事业发展的良好基础。但也要清醒地看到，职业化、专业化的企业高级经营管理人才队伍尚未真正形成。因此，要根据建立社会主义市场经济体制的要求，建立和完善培养、造就企业家的机制，营造企业优秀人才脱颖而出的良好环境。要根据人才成长的规律，加强培训的力度，重视在实践中培养，通过党政岗位轮换、对口交流等多种途径，培养复合型人才，建立后备干部队伍。必须坚持德才兼备的原则，选拔政治思想素质好、经营管理能力强的经营管理人才进入企业领导班子。要按市场经济的要求，进一步改革干部管理制度，引进竞争机制，充分发挥企业高级管理人才市场的作用。与此同时，要逐步

实行经理人才任职资格证书、推荐人责任制、国有资产经营责任制等。要加强监督考核，及时发现问题，纠正偏差。

中国的企业家与外国企业家不完全一样，因为所处的社会大环境不一样，整个国家的政治制度、经济制度、文化制度都不一样，所以，社会主义中国的企业家要在觉悟、知识、能力、品德等方面同时具备诸多可贵素质。我认为最主要的是以下八个方面：第一，要有眼光、有胆识，具有很强的战略决策能力。战略决策能力是企业家诸多素质中的最高素质，它要求企业家懂经营、善管理，掌握国内、国外市场需求和技术进步的动态。要有勇于创新、开拓进取的胆略和勇气，锲而不舍的毅力和不达目的决不罢休的决心。第二，企业家必须是本专业的行家，否则将无法领导大型企业内各专业部门和众多的专业人才，更无法对生产经营和基本建设中出现的问题及时拍板决策。以其昏昏，使人昭昭，是做不到的。第三，会看人、会团结人、会使用人。企业的兴衰在于人才。所以企业家要心胸宽广，任人唯贤，善于发现人才、使用人才、培养人才。对于企业家来说，心胸狭窄、猜疑嫉妒比无能更糟糕。心胸狭窄、猜疑嫉妒，就不能容人，就会变成“武大郎开店”，谁也不能比他高，企业就没办法办好。看错人、用错人有时是难免的，但作为一个企业家，必须心胸宽广，公正正派，不拉帮结派、不搞小圈子、不搞小山头，这才能发现人才、用好人才。第四，要有强烈的使命感和进取心，生气勃勃，有为推动一项计划或实现一个理想并取得最后胜利的巨大热情，能够感染、鼓舞同事和下属人员一起去拼搏。第五，有较强的组织领导能力和协调控制能力，能够把企业的规划、方针、目标、方案付诸实施。这种实践能力，是企业家政治素质和业务素质的综合体现。所谓组织能力，一是能够充分发挥全体员工的积极性，做到人尽其力；二是能够根据任务的需要建立合理的组织机构；三是建立和谐通畅的工作秩序；四是培养高效率的工作作

风；所谓协调能力，就是要善于协调好各个方面的关系，努力化解各种矛盾，能及时制止各种越轨行为。第六，具有与人交往的才能，包括具有清楚、简明、逻辑性较强的书面表达能力和口头表达能力，倾听和理解他人谈话的能力。要能够与政府各部门、银行、兄弟企业等方方面面的人和睦相处，建立信任和友谊，进行建设性的合作。第七，了解和适应中国国情，懂政治、讲民主，善于处理好董事会、经营班子、党委、工会之间的关系。第八，要清正廉洁、公道正派。“做事先做人，正人先正己”。要敢于向全体员工讲“向我看齐”，具有很强的人格力量、榜样的力量，具有很强的凝聚力和感召力。希望我们所有的企业领导人员都能够以此共勉，努力把自己锻炼成为懂经营、善管理的企业家，把我们的企业搞好。这是时代赋予我们的光荣使命，望同志们不辱使命，在社会主义市场经济的大潮中奋力进取，有所作为。

二、加强企业领导班子建设，要求国有企业领导人员一定要讲政治。

江泽民同志指出：“搞好国有企业特别是大中型企业，既是关系到整个国民经济的重大经济问题，也是关系到社会主义事业命运的重大政治问题。”在特区多种经济成分并存的环境中，发挥国有企业的主导作用，关系到社会主义市场经济体制的真正建成。深圳要更好地发挥“四个作用”，就必须进一步搞活国有企业，把国有经济的“蛋糕”做大。企业领导人员讲政治，就要从巩固、发展和完善社会主义基本制度的高度来认识搞好国有企业的重要性，增强责任感、使命感，努力保证国有资产的保值和增值；就要全心全意依靠工人阶级，充分发挥全体员工的主人翁作用；就要讲正气，廉洁自律，自觉抵制各种腐朽思想的侵蚀；就要坚持“两手抓”的方针，做好思想政治工作；就要树立一心为公的人生观和价值观，坚决反对拜金主义、个人主义和腐朽生活

方式，树立廉洁自律的好风气，以自己的模范行动带动全体员工，保证党的路线方针政策在企业里的贯彻执行。

三、加强企业领导班子建设，特别要讲团结。

企业要经得起市场经济大潮的考验，首先领导班子要经得起考验。团结一心，才能成为企业的中流砥柱。领导班子搞“内耗”，形不成核心，企业之舟就会覆没在市场经济的汪洋大海中。在这方面是有许多惨痛教训的。企业领导班子的每一个成员，一定要有全局观念，视团结为生命，识大体、想大局、谋大事。

搞好领导班子的团结，关键是要讲法制、讲规矩。董事长和总经理、正职和副职的关系，要按法律的规定来处理。按照《公司法》的规定，董事会聘任总经理，总经理推荐副职人选，由董事会讨论聘任。所以，总经理要对董事会负责，而不是对董事长个人负责，董事长和总经理之间不是领导与被领导的关系。董事长行使职权主要是在董事会之内，不能超越董事会自行其是，日常的经营管理由总经理负责，董事长不能越位去管理日常的经营管理事情。董事会的职能，一个是聘任公司的总经理，根据企业经营的实绩，决定对经营班子的奖罚；另一个是企业里的重大问题、决策，包括重大的投资项目、重大的贷款担保。重大的产权变动、结构以及分配制度，都要经董事会讨论。这些大原则要由董事会决定、由经营班子去执行，董事长、总经理都不能一个人说了算。董事长与总经理各司其职，在自己的职权范围内干事，只要有能力，都可以大有作为，不能“种了别人的田、荒了自己的地”。讲法制、讲规矩，才可以减少矛盾、减少“内耗”。

正职与副职之间是领导与被领导的关系。正职要懂政治、讲民主。一个大型企业，涉及的领域很宽，决策的正确与否影响重大。一个人的知识能力总是有限的，必须发挥领导班子集体的力量和智慧，大事一定要集体讨论，按民主集中制的原则办事。如果在重大问题上意见一时统一不起来，只要不是太急的事，可以

缓一缓，过一段再讨论，不要搞个人说了算，搞家长制。副职是受正职的委托分管某一方面工作，要对正职负责，对自己分管的工作要认真负责、大胆工作，大事要与正职沟通。领导班子成员之间要讲“五个互相”：互相尊重、互相信任、互相理解、互相支持、互相补台。任何人不得拉帮结派，搞小圈子，建立“小山头”，更不允许个别人为了自己的名利地位闹“地震”。对于建立“小山头”、闹“地震”的人，一经查实，就要清理出领导班子。团结一个班子，归根到底，不能搞拉帮结派。有些人总是想搞“小圈子”，这都不可靠。最可靠的、最基本的一条就是共产党的党性原则，没有比这条更高明的了。

（本文是中共深圳市委副书记、市长李子彬同志在1996年6月14日全市企业工作会议上讲话摘要）

加强国企党建和领导班子建设 为促进国企改革和发展提供强有力的组织保证

李容根

一、提高思想认识,进一步增强搞好企业党建工作的自觉性。

《中共中央关于进一步加强和改进国有企业党的建设工作的通知》(以下简称《通知》)是一个很重要的指导性文件。它反映了在发展社会主义市场经济新的历史条件下,党和国家关于推进国有企业改革,加强国有企业领导班子建设的重要方针、原则和政策,对当前和今后一个时期国有企业党的建设具有重要的指导意义,为国有企业的改革和发展指明了方向。

中央《通知》下发后,我市各级党组织作了认真的学习和贯彻落实,并取得一定的成效,但有一些同志的思想认识还没有统一到中央的精神上来,主要表现在:有的认为企业的任务就是生产经营,党建工作可有可无;有的认为企业党组织应像机关党委那样发挥保证监督作用,管好党员就行了,不应参与重大问题决策;有些同志把贯彻《通知》精神同执行《公司法》对立起来,认为《通知》与《公司法》相矛盾;也有的企业党委书记认为《通知》还不过瘾,对搞好企业党建工作仍然信心不足等等。这些认识问题不解决,就不能把思想真正统一到中央《通知》上来,也说明贯彻落实中央《通知》精神的任务仍很艰巨。存在这些问题的一个重要原因是,对《通知》精神学习不深入,理解还不全面。为此,各级党组织要对中央《通知》所列的九个问题,逐段逐条学习,联系思想实际和工作实际进行深入研究,制定贯彻落实的具体措施。我认为落实这项工作,需要重点抓好“六个

明确”：

- (一) 明确必须坚持党对企业的政治领导；
- (二) 明确党组织是企业的政治核心、战斗堡垒；
- (三) 明确抓好领导班子建设是加强企业党建工作的“重中之重”；
- (四) 明确企业党的建设必须围绕生产经营进行；
- (五) 明确搞好国有企业必须“治厂先治党”；
- (六) 明确党建工作“四个有”的目标。

只有真正解决了思想认识问题，才能使我们进一步增强搞好国有企业和企业党建工作的责任感、紧迫感。

二、把握关键环节，切实搞好国有企业领导班子的考核建设。

今年年初以来，我市认真贯彻落实两个《通知》精神，各级领导亲自部署，组织力量，积极开展国有企业领导班子考核建设工作。到目前为止，市属国有企业计划重点考核的27家企业班子已考核18家，完成考核任务的66.6%，各区委、各资产经营公司已考核了166家，完成了77.8%，整个考核工作进展顺利，成效明显。但任务还很重，必须继续搞好国有企业领导班子考核建设工作。

(一) 高标准、高质量，按期完成国有企业领导班子考核任务。首先，要把好考核质量关。各考核组要认真做好考核前的准备工作，搞好领导人员述职，组织好民主评议，广泛听取各方面意见，及时向考核对象反馈意见。企业领导人员述职，要实事求是，准确反映本来面目，自觉接受群众的监督。有的企业进行民主评议的人太少，缺乏代表性。个别谈话的面也要广泛一些，要同熟悉情况的人了解真实情况，谈话不要机械地限定时间。考核结束后，考核组要认真进行综合分析，对企业领导人员作出客观公正的评价，提出班子配备的意见和建议，并及时向考核对象反馈意见。其次，搞好“回头看”，巩固考核成果。各级党组织、

各考核组要坚持搞好“回头看”：一是要看考核内容是否全面，是否严格坚持按规定的程序办事，是否同企业党的建设、同建立现代企业制度、同推进“三改一加强”和实现扭亏增盈，提高企业管理人员素质相结合。二是要看加强领导班子建设的整改措施是否落到实处；在组织调整中，是否按照党的干部“四化”方针和德才兼备的原则，选拔配备企业领导人员；是否对经考核需要进行组织调整的领导班子果断地进行了调整，有无久拖不决的问题。三是要看加强领导班子思想作风建设中，是否坚持对领导人员的党性教育、民主集中制教育和党风廉政教育；在制度建设工作中，是否体现了“三句话”方针，较好地理顺了企业党政关系，形成了一套符合企业实际的工作程序和制度。四是要看考核的领导班子的战斗力和凝聚力是否增强，班子结构是否得到改善，解决自身矛盾的能力是否得到提高，企业的生产经营业绩是否有明显提高。

(二) 注重人才，切实搞好选拔优秀领导人才。目前，我市国有企业普遍存在领导班子成员年龄偏大、文化偏低、懂得现代管理知识的人才偏少、后备领导人员不足的问题。在一些企业中群众公认的后备人选，由于公司主要领导不同意提拔，把人才压制下来，在一定程度上挫伤了后备人才的积极性，也挫伤了广大员工的积极性；有的企业不愿建立后备人才队伍，其原因是怕他们提前接了自己的班；还有的企业知人选人渠道狭窄，只看到自己身边的人，器重身边的心腹，把听不听话作为衡量人才的标准，利用各种手段压制人才；也有的对外来的人才不放心，疑心很重，怕给自己添麻烦，把他们“冷冻”起来。对此，各级党组织要把选拔优秀人才工作摆到议事日程上来，按照革命化、年轻化、知识化、专业化的方针，建设一支适应社会主义现代化建设需要的高素质的高级管理人员队伍。要全面贯彻德才兼备原则，坚持任人唯贤，反对任人唯亲，防止和纠正用人上的不正之