

# 组织工作

## 改革创新案例

第4辑

中共中央组织部全国组织干部学院 编

党建读物出版社

# 组织工作

## 改革创新案例

第4辑

中共中央组织部全国组织干部学院 编

党建读物出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

组织工作改革创新案例, 第4辑/中共中央组织部全国组织干部学院编. —北京: 党建读物出版社, 2013. 4  
(2014. 1 重印)

ISBN 978 - 7 - 5099 - 0402 - 2

I. ①组… II. ①中… III. ①中国共产党—组织工作—案例 IV. ①D262. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 061803 号

## 组织工作改革创新案例

ZUZHI GONGZUO GAIGE CHUANGXIN ANLI

(第4辑)

中共中央组织部全国组织干部学院 编

责任编辑: 刘 君 杜念峰 责任校对: 钱玲娣 封面设计: 嘉信一丁

党建读物出版社出版发行

<http://www.djcb71.com>

(北京市西城区南横东街6号 邮编: 100052 电话: 010-58587632 / 7681)

新华书店经销 北京昊天国彩印刷有限公司印刷

710 毫米×1000 毫米 16 开本 27.75 印张 397 千字

2013 年 4 月第 1 版 2014 年 1 月第 2 次印刷

---

ISBN 978 - 7 - 5099 - 0402 - 2 定价: 80.00 元

本社版图书如有印装错误, 我社负责调换(电话: 010-58587660)

# 序

改革创新是党的十七大对党的建设和组织工作的根本要求，是组织工作科学发展的主要动力。在党中央和各级党委领导下，这些年全国组织系统在继承中创新、在创新中发展，改革创新成为组织工作最鲜明的特色和亮点。全国组织工作满意度民意调查显示：凡是改革有力有效的地方和单位，满意度提升就快，反之就慢。全国组织干部学院对组织工作改革创新的案例进行精心挑选、结集出版，用于培训组工干部、推动组织工作改革创新，是一件很有意义的事情。

推进组织工作改革创新，要以解决实际问题为导向。因为中国共产党人领导的改革，是为了推动事业发展、造福人民群众。不能解决问题的改革，不可能得到干部群众的支持。我们推行民主推荐、公开选拔、竞争上岗、差额择优，对关键岗位干部实行重点管理，要求中央和省级机关新招公务员必须有两年以上基层工作经历，实施大学生村官计划等改革，都是为了解决干部队伍建设中的突出问题。

推进组织工作改革创新，最有效的途径是尊重基层和群众的创造。这些年推行的村党支部书记“一定三有”政策、“四议

两公开”工作法、“文建明工作法”、领导干部直接联系群众制度、万名组织部长下基层和引进海外高层次人才“千人计划”等，都来自实践的创造。这些生动的案例充分说明，基层一线的同志对工作中存在的弊端感受最深刻，改革的积极性最高，最知道什么办法管用，而坐在机关大楼里设计的改革，很容易雾里看花、水中捞月，中看而不中用。

推进组织工作改革创新，需要有像拧螺丝钉那样的锲而不舍精神，一环紧扣一环，不断兴利除弊。因为任何改革都会有利有弊，不可能一步到位、一劳永逸。比如，民主推荐有效扩大了干部工作中的民主，但也附带产生了拉票现象和老好人现象。我们坚决整治拉票之风，完善民主推荐制度，重用敢于坚持原则的干部，不让老实人吃亏，不让投机钻营者得利，营造风清气正的用人环境，巩固了这项改革的成果。

组织工作改革创新和党的事业发展一样，没有止境。改革最难的是削减自己手中的权力，放弃既得的利益。这些年组织部门解放思想、带头改革，起到了很好的表率示范作用。我们要进一步开阔眼界、开阔思路、开阔胸襟，坚定不移地推进组织工作改革创新，不动摇、不懈怠、不停步，为全面建成小康社会和社会主义现代化建设提供坚强的组织保证。

李源潮

2012年8月16日

# 目 录

|       |                                                    |     |
|-------|----------------------------------------------------|-----|
| 案例 1  | 国家开发投资公司构建完善员工职业发展体系 .....                         | 1   |
| 案例 2  | 国家开发银行创新开展党建专项巡视工作 .....                           | 9   |
| 案例 3  | 中国进出口银行打造国际金融人才队伍 担当政策性<br>银行使命 .....              | 17  |
| 案例 4  | 中国农业发展银行让基层行管理者打上深深的“红色烙印” .....                   | 26  |
| 案例 5  | 中国工商银行基层任职为“三门”干部补齐“短板” .....                      | 34  |
| 案例 6  | 中国工商银行四川省分行全员竞聘使干部队伍充满<br>生机与活力 .....              | 42  |
| 案例 7  | 中国农业银行招聘培养大学生村官 实现双赢新局面 .....                      | 51  |
| 案例 8  | 中国农业银行创新援助方式开展培训援藏援疆工作 .....                       | 59  |
| 案例 9  | 中国银行开展分层分类“阶梯式”培训打造优秀管理<br>人才队伍 .....              | 67  |
| 案例 10 | 中国银行探索“五步五看”干部推荐提名办法 .....                         | 74  |
| 案例 11 | 中国建设银行河南省分行“党员案防责任区”建设纪实 .....                     | 80  |
| 案例 12 | 中信建设有限责任公司党委大力加强海外项目党建工作<br>为实施“走出去”战略提供坚强保证 ..... | 88  |
| 案例 13 | 光大证券股份有限公司“党员网上教育课堂”使党员教育<br>培训工作落到实处 .....        | 95  |
| 案例 14 | 中核华泰建设有限公司加强共管共建创新企业离退休<br>党员社会管理新体制 .....         | 103 |

|       |                                                  |     |
|-------|--------------------------------------------------|-----|
| 案例 15 | 中国航天科技集团公司基于领导力模型的航天领军人才<br>培训实践探索 .....         | 109 |
| 案例 16 | 中国航天科工集团第二研究院以党建卓越绩效模式加强<br>基层组织建设 .....         | 119 |
| 案例 17 | 中国航空工业集团公司开展“70 后、80 后”主要领导<br>后备人员专项考核 .....    | 127 |
| 案例 18 | 上海外高桥造船有限公司构建中国特色现代国有企业<br>制度领导体制的探索与实践 .....    | 134 |
| 案例 19 | 中国船舶重工集团公司第七一八研究所实行干部职级<br>动态调整 促进科技经济快速发展 ..... | 141 |
| 案例 20 | 中国兵器工业集团以战略性内部资源重组为契机建立<br>完善领导人员退出机制 .....      | 147 |
| 案例 21 | 中国兵器装备集团公司创建学习型总部 .....                          | 155 |
| 案例 22 | 中国石油天然气集团公司总部机关开展“外语学习达标”<br>活动助力国际化战略 .....     | 164 |
| 案例 23 | 中国石油天然气集团公司引进高端人才 突破“瓶颈”<br>技术 .....             | 172 |
| 案例 24 | 中海石油（中国）有限公司深圳分公司健全完善基层<br>党支部量化考核 .....         | 179 |
| 案例 25 | 国家电网公司“三推四考五公开”大力推进竞争性<br>选拔实践 .....             | 188 |
| 案例 26 | 中国南方电网公司以党建信息化促进党建科学化 .....                      | 196 |
| 案例 27 | 中国华电集团公司“四重四不准” 畅通干部“上下<br>通道” .....             | 205 |
| 案例 28 | 中国长江三峡集团公司人力资源管理信息（eHR）系统<br>应用实践 .....          | 213 |
| 案例 29 | 神华集团有限责任公司积极探索中层管理人员综合考核 .....                   | 221 |

|       |                                                                 |     |
|-------|-----------------------------------------------------------------|-----|
| 案例 30 | 中国电信集团公司实施“战略解码”行动学习项目<br>探索战略转型时期领导能力提升新模式 .....               | 228 |
| 案例 31 | 中国联合网络通信集团有限公司积极适应电信企业重组<br>需要大力推进人事制度改革 .....                  | 237 |
| 案例 32 | 中国移动通信集团公司聚焦企业发展 创新高管培训<br>模式 .....                             | 245 |
| 案例 33 | 中国商用飞机有限责任公司开展“商飞之星”人才<br>培养行动计划 在大型客机项目创新实践中加快培养<br>年轻干部 ..... | 255 |
| 案例 34 | 东风汽车公司践行“三先三最”服务人民群众 .....                                      | 263 |
| 案例 35 | 中国第二重型机械集团公司组织工作在企业自主创新中<br>显示强大活力 .....                        | 271 |
| 案例 36 | 中国东方电气集团有限公司东汽党委创新党内考评激发<br>支部活力 .....                          | 279 |
| 案例 37 | 武汉钢铁(集团)公司“前 10 后 8”考评新机制 破解<br>领导干部“下”的难题 .....                | 286 |
| 案例 38 | 中国远洋运输(集团)总公司“新盛海”轮加强船舶<br>党建工作 建设坚强的“海上战斗堡垒” .....             | 293 |
| 案例 39 | 东航机务茶社新媒体应用 .....                                               | 302 |
| 案例 40 | 中国五矿集团公司创新人力资源管控方式 打造国际<br>一流有色强企 .....                         | 310 |
| 案例 41 | 中国建筑工程总公司遵循建筑市场逻辑深入推动轮岗交<br>流为科学发展提供组织保证 .....                  | 319 |
| 案例 42 | 华润(集团)有限公司实施高级人才发展计划加强干部<br>教育培训 .....                          | 327 |
| 案例 43 | 中国邮政集团公司基于远程方式的邮政教育培训管理<br>体系构建与实践 .....                        | 335 |

|           |                                              |     |
|-----------|----------------------------------------------|-----|
| 案例 44     | 中国农业大学推行“五抓五建五好”工程加强基层<br>党组织建设 .....        | 343 |
| 案例 45     | 北京理工大学以提高群众满意度为根本不断建立和完善<br>干部选拔任用监督机制 ..... | 351 |
| 案例 46     | 哈尔滨工业大学优化“三级动态榜样库” 创新先进事迹<br>报告会模式 .....     | 359 |
| 案例 47     | 浙江大学以“红色寻访” 创新大学生党史国情教育模式 .....              | 368 |
| 案例 48     | 四川大学干部选拔任用工作经验总结 .....                       | 377 |
| 案例 49     | 南开大学破解改革发展难题创新专业学院管理和运行<br>机制 .....          | 384 |
| 案例 50     | 天津大学利用新媒体加强学生党员培养和发展 .....                   | 392 |
| 案例 51     | 武汉大学坚持“三个公开” 让选人用人工作在阳光下<br>运行 .....         | 400 |
| 案例 52     | 中山大学“最佳党日” 活动优化评选机制提升活动实效 .....              | 408 |
| 案例 53     | 华中科技大学推行“党旗领航工程” 创新高校学生<br>党建工作 .....        | 415 |
| 案例 54     | 山东大学创办党建手机报开拓基层党建新途径 .....                   | 423 |
| 案例 55     | 重庆大学开展现代大学制度下的固本强基党支部<br>项目建设 .....          | 429 |
| 后 记 ..... |                                              | 436 |

# 国家开发投资公司构建完善员工职业发展体系

国家开发投资公司（简称“国投公司”）成立于1995年5月，是国务院批准设立的国家投资控股公司和中央直接管理的国有重要骨干企业之一。国投公司注册资本194.7亿元，截至2011年末，资产总额2766亿元，员工8万多人。2011年实现经营收入813亿元，利润95亿元。在国务院国资委年度业绩考核中，连续8年获得A级，并在连续两个任期考核中成为“业绩优秀企业”。

国投公司成立以来，不断完善发展战略，优化资产结构，构建了实业、金融服务业、国有资产经营“三足鼎立”的业务框架。实业重点投向电力、煤炭、港航、化肥等基础性、资源性产业及高科技产业；金融服务业重点发展金融、资产管理和咨询业务；国有资产经营业务取得重大进展，目前已有中国投资担保有限公司、中国纺织物资（集团）总公司、中国电子工程设计院、中国成套设备进出口（集团）总公司和中国高新投资集团公司等5家企业先后并入国投公司，同时，国投公司已经完成了对中国包装总公司的托管工作。国投公司在国民经济发展和国有经济布局结构调整中发挥着投资控股公司的独特作用。

## 一、背景

国投公司不断探索适应投资控股公司的管理体制和经营机制，逐步形

成了“股权投资—股权管理—股权经营”的独特运作模式，即资本投入获得股权、股权管理提升企业价值、股权转让或股权经营分红获得收益，从而实现国有资产的保值增值。国投公司建立了总部—子公司—投资企业三个层次的管理框架，探索出适合投资控股公司经营特点的“集团化、专业化、差异化”管理模式。在投资控股公司中，相当一部分人员担任参控股企业的董事、监事和经理等高级管理职位；员工的工作地点随投资项目分散在全国乃至世界各地，员工需要在外独当一面。因此，投资控股公司需要具备多种能力与素质的高层次复合型人才，员工要能够独立解决和处理各种复杂的问题。

长期的人力资源管理实践使国投公司意识到，员工对职业发展的追求和企业对组织发展的追求是客观存在的两种需求，它们合则双赢、相互促进，分则两亏、相互阻碍。这两种需求在实践中是可以统一的。一方面，只有公司发展了，员工发展才会有良好的物质基础和职业环境；另一方面，只有员工保持高度的积极性和创新精神，公司才能持续、稳定地发展。而公司发展和员工发展的结合点就是员工职业生涯管理。传统的人力资源管理，在观念上没有正确地认识和理解这两种客观存在的需求，在实践中没有将二者很好地统一起来，主要表现在：员工只能讲奉献而不能讲个人发展，个人发展主要由公司决定，员工只能被动接受，不能预期个人未来；发展通道单一，所有人员都按统一的管理序列分次排序，不利于高层次人才的培养；不同岗位所承担责任及所体现价值有差异，同一岗位因任职者能力素质及经验积累等不同而导致绩效产出亦有差异，两种差异需要在管理中有效体现。

基于以上考虑，国投公司以管理实践为基础，结合改革和咨询的成果，逐步构建了员工职业生涯管理体系，并在实施过程中不断总结和完善。

## 二、事例

### 事例 1

2003 年国投公司开始“二次创业”以来，按照内部改革方案，重新调

整了组织机构，从岗位管理入手，设置了管理岗位序列和专业岗位序列两条发展通道，并实行岗位与职级聘任相结合的聘任制度。员工受聘岗位期间，可根据本人能力、素质的变化和岗位职级要求，在两条发展通道间转换。

在职业发展双通道中，专业岗位序列又进一步细分为职能专业序列和项目专业序列。国投公司的职级分四个层级、共 11 级，即：资深层级（资深一级、资深二级、资深三级、资深四级）、高级层级（高级一级、高级二级）、中级层级（中级一级、中级二级）、助理层级（助理一级、助理二级、助理三级）。职级高低体现了员工能力素质差异和经验积累多少。比如，职能部门处长的职级空间为中级一级至资深一级。这就意味着员工在其岗位不变的情况下，只要其能力素质得到提高，业务能力不断增强，结合员工年度考核结果和职级晋升基本素质条件，其职级就可以在本岗位的职级空间内得到提高。

## 事例 2

2009 年针对员工晋升过高过快而能力素质未达到要求的情况，国投公司制定了员工能力模型及测评办法。员工能力模型定义了员工受聘岗位、职级时所应具备的相关能力要求和标准，同时规定员工晋升一定职级时应实施能力测评。能力模型根据岗位类别、工作分析、职级高低等确定，包括能力类型、能力要素及等级描述（见图 1）。形成的测评报告主要以被测评人的能力模型为依据，详细分析了各能力维度的特点并予以事例佐证，列出了单项

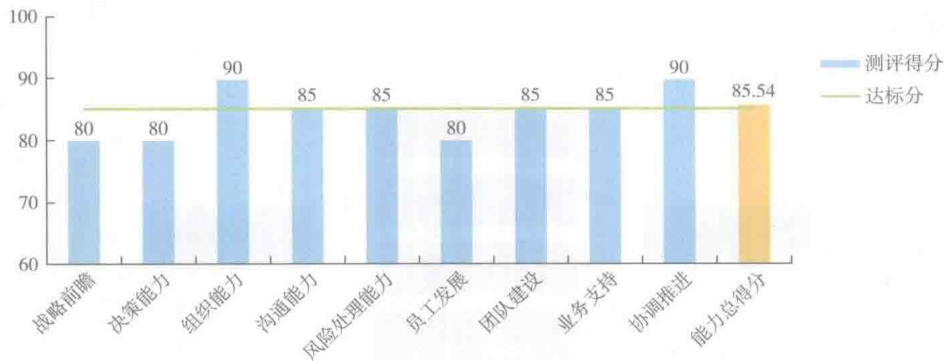


图 1 员工能力测评各能力要素得分

及综合的测评得分。2010年以来,公司先后对558人进行了能力素质测评。

### 事例3

2011年针对岗位管理中未充分体现岗位价值,而主要是论资历、熬年头的现象,国投公司结合自身实际,较好地引入了岗位价值理念,进一步开放了员工发展空间,强化了薪酬与岗位价值贡献的挂钩力度,建立了岗级和职级“双轮驱动”的职业发展路径。

国投公司的岗级分11级,即:A11—A1。通过岗位评估,将职能部门分为A、B两类,A类部门的内设处室也分为A、B两类,B类部门的内设处室不再分类。比如,A、B类职能部门主任的岗级分别为A11、A10,相应部门副主任的岗级分别为A9、A8,A类职能部门内设A、B类处室处长的岗级分别为A7、A6,B类职能部门所有处长的岗级为A6,所有职能部门副处长的岗级为A5。员工受聘岗位时,实行职级评定与岗位聘任相结合的管理制度,使员工受聘岗位后享受相应的职级待遇和岗级待遇。

## 三、做法

国投公司坚持“为出资人、为社会、为员工”的宗旨,贯彻“以人为本”的用人理念,不断优化员工职业生涯管理。2006年国投公司员工职业生涯管理荣获第十三届全国企业管理现代化创新成果一等奖。目前,国投公司的员工职业生涯管理是一个良性循环的机制,实现公司发展和员工发展的双赢(见图2)。

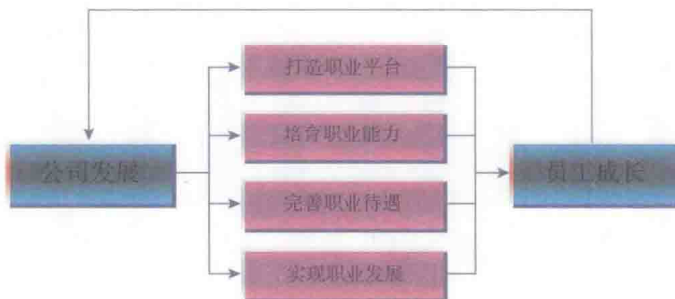


图2 国投公司员工职业生涯管理示意图

### （一）打造员工职业平台，为员工职业生涯管理奠定基础

打造员工职业平台，就是给员工提供一个开放、自由的发展空间。为此，国投公司对岗位进行分类管理，并按照人岗结合原则设计了职级序列和岗级序列，建立了“双通道 + 双轮驱动”的职业发展路径（见图3）。

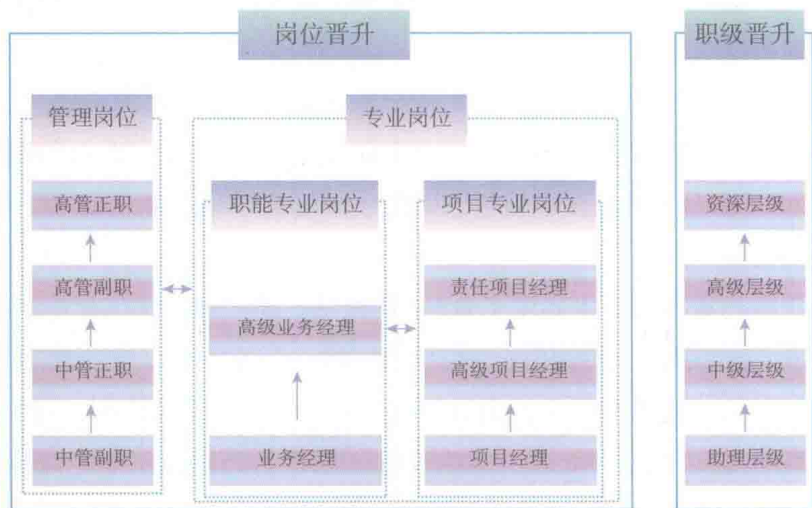


图3 国投公司“双通道 + 双轮驱动”职业发展路径示意图

职业发展双通道的优点在于各序列之间转换方便，这就避免了传统国有企业职业发展通道中管理岗位有限，员工无法自我实现的缺点。

职级评定与岗位聘任相结合的管理制度，使员工受聘岗位时，依据所受聘岗位确定岗级；员工受聘岗位期间，可根据本人能力、素质的变化以及工作业绩和工作表现等调整职级；员工转聘岗位时，可转聘同职级各类岗位，岗级随之调整。

国投公司的职级根据员工能力、素质、经验等测评确定。不同岗位对应不同的职级空间，国投公司取消了职级晋升的“天花板”，即所有岗位的职级空间上限均可到资深一级。这就突破了传统的以岗定薪的局限，承认不同能力的员工在同一个岗位上所体现出的绩效可以是不一样的。

国投公司的岗级根据岗位职责、所需知识技能等评估确定，岗级大小

体现了岗位价值和岗位责任差异，不同岗位匹配不同的岗级。A类部门岗位的岗级要高于B类部门岗位的岗级，体现了岗位价值重要性的不同。

国投公司岗级和职级“双轮驱动”职业发展路径规定，员工可通过岗位晋升而在岗级序列内发展，同时可通过职级晋升而在职级序列内发展，岗级发展路径和职级发展路径相对独立运行，这就既体现了岗位价值和岗位责任，又体现了员工能力素质和经验积累，从而最大限度发挥岗级和职级“双轮驱动”的激励作用。

## （二）培育员工职业能力，为员工职业生涯管理提供能力支持

培育员工职业能力是国投公司员工职业生涯管理的关键，国投公司通过实施员工能力测评、在职辅导、岗位培训等一系列措施，使员工职业能力不断得到提升。

员工能力素质测评中运用了DISC测评法、述职提问法、行为事件访谈法、专业答辩法等，对被测评人的行为风格、专业能力、管理能力等进行了分析和挖掘。根据测评报告出具了晋升建议，并从专业序列/管理序列、培训课程建议、领导力发展、持续改进计划等方面提出了职业发展建议，测评报告作为被测评人能力提升和职业发展的重要依据。

## （三）完善员工职业待遇，为员工职业生涯管理提供物质保障

员工职业待遇是国投公司员工职业生涯管理重要的保障因素。为了有效地吸引、保留和激励实现企业发展目标所需要的人才，国投公司确立了以职级和岗级为基础的薪酬体系，制定了以绩效为导向的分配制度，适度建立了员工福利保障体系，使职业待遇发挥了员工职业生涯管理的重要保障作用。

在“双通道+双轮驱动”的职业发展平台下，国投公司建立了基于岗位、能力、业绩“三位一体”的薪酬激励机制。岗级工资体现员工的岗位价值和承担的责任，职级工资体现员工能力和资历，绩效工资体现了员工的绩效。国投公司根据实际情况，不断优化三个因素间的薪酬比例关系，从而最大限度发挥岗级和职级“双轮驱动”的激励作用，并体现“以岗定薪”和“按绩取酬”理念。在薪酬水平方面，国投公司确立了市场平均先进的目标，以吸引和保留公司发展所需要的优秀人才。同时，在每一职级

的工资标准中引入档级，员工当年考核结果为称职并且不满足职级晋升条件时，可在同一职级内晋升一档，保证员工收入随着资历积累而稳步增长。

#### （四）实现员工职业发展，促进员工职业生涯管理与企业发展目标的融合

职业发展是员工职业生涯管理最根本的体现。国投公司认为，员工职业发展包括外延式发展和内涵式发展两个方面。外延式发展体现为员工岗位、职级的提高、收入的增加等；内涵式发展则体现为员工职业能力的提升、满意度的提高和自我价值的实现。国投公司的员工职业生涯管理侧重于内涵式的发展。在具体外在表现形式上，员工职业发展主要包括岗位晋升和职级晋升。

岗位晋升包括专业岗位层级晋升和管理岗位职务晋升。职务晋升即从专业岗位晋升至管理岗位或在管理岗位序列内晋升职务。国投公司根据国有投资控股公司的实际，按照中央关于选人用人的要求，建立了一套对高中级管理人员的管理办法，包括高中级管理人员管理规定、选拔工作全程记实办法、竞争上岗办法、选人用人工作监督检查办法、考核办法等。这些制度较好地杜绝了用人上的不正之风，有效保证了选人用人工作的规范化，充分调动了广大员工的积极性。

职级晋升是指员工在所聘岗位工作一定年限，按规定参加年度绩效考核，积累了一定的有效任职年限，在满足职级晋升基本素质要求的前提下，以职级任职年限和任职期间年度绩效考核结果为依据而实施的晋升。职级晋升基本素质要求从专业工作年限、学历、职称、外语水平等方面进行了规定。职级晋升规则使员工能明确未来的努力方向，对自己未来的职级发展有所预期，不会出现大起大落的情况，满足了员工对自身安全感的需求。同时，考虑到工作中员工能力素质及工作业绩的差异，按照晋升年限的不同，晋升方式分为正常晋升和破格晋升两种。

国投公司员工职业生涯管理的打造职业平台、培育职业能力、完善职业待遇、实现职业发展四个核心要素是相辅相成、缺一不可的，四者构成了一个完整的体系。其中，职业平台是员工职业生涯管理的基础，培育职业能力和完善职业待遇是员工职业生涯管理不可缺少的手段，职业发展是员工职业生涯管理的目标，可以实现员工发展和企业发展的融合。

#### 四、启示

国投公司坚持“为出资人、为社会、为员工”的“三为”宗旨，把以人为本落到实处，通过员工职业生涯管理，凝聚员工，形成以争创一流为目标的集体合力，促进了公司的持续快速健康发展，公司的跨越式发展又为员工提供了新的更加广阔的发展空间。员工职业生涯管理，激发了员工潜能，提升了人力资本价值，带动了国投公司形象和经济效益的快速提升。同时，通过中国投资协会国有投资公司委员会这一平台的研讨和交流，提高了全国国有投资控股公司的人力资源管理水平，国投公司成为引领国有投资控股公司发展的一面旗帜。

在建立并实施国有投资控股公司员工职业生涯管理体系的过程中，国投公司有以下思考与启示：一是企业发展与员工发展作为两种客观存在的需求，一定要有机结合，而不能片面强调某一方面；二是员工职业发展不仅包括岗位和级别的提高、收入的增加等外延式发展，也包括职业能力的提升、满意度的提高和自我价值的实现等内涵式发展，对此要有全面的认识；三是要将国有企业管理特点和现代人力资源管理方法有机结合，在岗位管理和薪酬体系中，既要体现以岗定薪，又要体现不同能力素质和经验的员工在同一岗位上的绩效差异。

#### 思考题

1. 对于一般的职能支持类岗位，如何通过岗位评估等方式有效衡量其岗位价值差异？
2. 如何建立针对员工和岗位的科学测评方法，以做到人岗结合、人尽其才、能上能下？