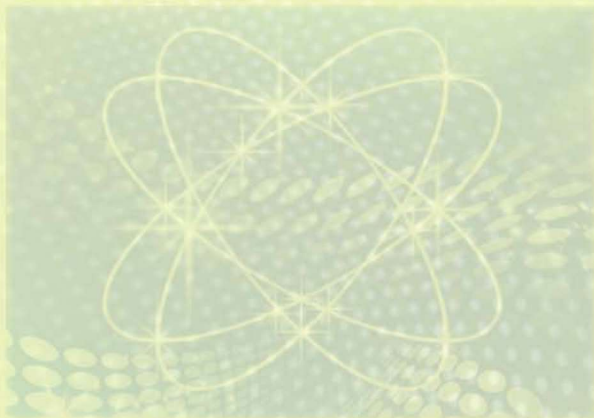


卓越路

——合资企业党建工作散记

黄解元 编



复旦大学出版社

序言一

在改革开放新的历史条件下，我们遇到了许多从未遇到的新情况、新问题，党的建设同样面临着许多新领域、新挑战。这也要求我们，特别是党员领导干部以改革创新的精神，加强理论研究和实践探索，努力创造符合时代特点的党建新经验、新途径。黄解元同志所著的《卓越路——合资企业党建工作散记》，结合其自身的工作实践，从合资企业党建的角度，在回应党的建设时代课题上，作了可贵的探索。

作者邀我为本书作序，实在不敢当，

仅借此机会，谈点感受并说说它的价值。

第一，提供了合资企业党建工作的“第一资料”。在经济条件下，企业成为独立的经营主体，企业里党组织的政治核心作用如何有效体现，党组织如何协调劳资关系，更好地维护广大职工利益；党的活动如何与企业的经营活动相适应，发挥组织优势，更好地为促进企业发展服务等，都是基层企业党建工作中普遍遇到的问题。这些问题在一些国有企业中也并非很容易解决，何况在外资、合资等新经济组织中。大家知道，由于经营理念、运行机制、治理结构、文化氛围、思维方式等方面的不同，更多的矛盾会在这些新经济组织中比较突出地表现出来。难能可贵的是，在上海大众这样的中德合资企业里，这类问题能够得到化解，而且已经创造出自己的特色经验。本书的一个重要价值就在于，它作了很好的经验总结，直观而原生态地反映了一个合资企业党建工作上下求索、不断拓展和取得实效的生动历程。

第二，案例典型具有较强的启发性。以案例讲党建，寓党建工作于思考与实际操作中，通俗易懂、生动鲜活是本书的又一优点。比如，在书中讲到建设企业文化，寻求企业文化与思想政治工作融合的做法；用“三二一”的制度联系员工，积极

协商和化解矛盾的做法；对入党的青年实行“三导”，即政治上辅导、思想上引导、业务上指导，加强青年对党的信念、对企业的忠诚、对岗位的爱护的做法；以“用户满意工程”为抓手，开展党员的思想教育的做法；坚持“三同时、三同步”要求，抓好基层党组织、工会、团组织的做法；等等。让人读来饶有兴趣，既有合资企业的特点，也有普遍的示范意义，对其他性质的单位开展党建工作都有启发意义。

第三，研究思考具有一定的理论深度。本书虽然算不上是系统的理论专著，但它凝聚着作者多年来对党务工作的感悟和思考结晶，不乏闪光的思想火花。在每项看似具体的工作举措背后，正如作者说的，都包含着对合资企业党建工作的必要性和紧迫性的思考，对合资企业党建工作的性质和定位的思考，以及对合资企业党建工作的特殊规律的思考。这种“问题意识”既显示了作者的理论素养，也反映出上海大众党建工作的有效实践。该厂党建工作不仅得到企业广大党员同志的支持，而且得到外方管理层的认同，比较成功地走出了一条文化多样、经济成分多元的现代合资企业党建新道路。这种探索也许还不完全成熟，但一定是有价值的。对于从事基层企业党建工作的同志来说，取得这样的成就，尤为不易，值得鼓励和支持。

上海大众党建工作的实践也告诉我们，优秀企业成就优秀党组织，优秀党组织同样成就优秀企业。上海大众之所以能够具有良好的经济效益和社会知名度，能够在激烈的市场竞争中取得成功，在我看来，绝不是偶然。在众多铸就企业成功的因素中，出色的党建工作一定起着特别重要的作用。

党的十七届四中全会的决定指出，非公有制经济组织、社会组织中的党组织要围绕贯彻党的方针政策、引导和监督遵守国家法律法规、团结凝聚职工群众、维护各方合法权益、促进健康发展等职能探索发挥作用的途径和方法。黄解元同志与他的同事们，已作出了成绩，期待他们为之继续作出努力，在企业党建实践和理论领域，取得更加丰硕、更有价值的成就。

上海市社会科学界联合会原党组书记

王邦佐

2011年2月

序言二

这是一条实践之路，一条探索之路，
一条令人回味和感叹之路……当外资刚刚进入中国这片神奇的土地的时候，面对中国企业之“党”的结构与功能的存在，或多或少有一种迷惑和不解。然而，在这条路走了那么多年之后，即使是外资方，也体验到了这样一种结构与功能的意义。

作为一个大型合资企业的党务工作者，黄解元同志见证了这条路上的风风雨雨

雨，也见证了有关外资方对中国企业党的工作从迷惑、不解到认同、支持的过程……

上海市社联党组书记

中国政治学会副会长

上海市政治学会会长

桑玉成

2011年2月

前 言

近年来，研究党建的文章颇多，著作也有不少，但关于合资企业基层党建工作的论著却甚少。本人结合自己的工作体会写了若干篇散记，朋友建议我汇集成书，为耕耘这块空地作点贡献。其实，我的体会肤浅，作贡献谈不上，但作为党的儿女，我愿意以此书献给中国共产党成立九十周年！

我在合资企业工作多年，从事党委专职书记岗位10年有余，如何在合资企业中以改革创新精神推进基层党建，如何以中德文化思想的合璧落实党的工作任务，

如何让外方理解、支持党建工作等，是我始终在思考的问题。我发现，唯一的途径就是要结合实际与自然规律求“变”！“变”就是新。

2001年，我接受组织的安排，筹建Pol o品牌的工厂，并组织筹建党组织，在当时的管理思维模式下我提出了强化党组织的政治核心作用和党员的带头作用，成功地完成了筹建中的各项任务。但在这背后，隐含着思维模式问题、企业发展战略问题、党组织活动方式问题、海外党组织活动问题。所以在这期间，不是基层党组织作用发挥的问题这么简单，而是要找到改变和调整转型思维模式的方法，而这关键要依靠组织、依靠员工。例如，在我们合资企业，刚开始开展党建工作时，外方不同意，认为影响公司正常的管理流程和生产节拍，不允许在正常的工作时间内开展组织活动。于是，我们的组织生活一般安排在下班后开展。经过长期的工作，外方认识到：党组织的力量太强了，它是为了更好地推动企业的管理和发展。在一线，如果外方遇到工作表现好的同志，就会举起大拇指说：他一定是一名共产党员。有一次，外方说：你们组织生活的主题目标是通过管理推进企业发展，实现降本增效，行动计划制订得不错，但实现目标太慢。我说：这就像“跳高”，跳起来很快，但很快就会落回去，按照职场所谓“乱狼战术”，抢份额，随

意发动价格战、广告战、促销战。这是在烧掉利润，我们不是“战”，而是发挥党组织的作用力，通过组织生活体现先锋模范作用的作用。简单地说，就是人人学雷锋，做好事，也就是通过开展全员的劳动竞赛、立功竞赛活动，确保企业的平衡发展，这个发展是“爬楼梯”，爬得是很慢，但几年以后，就会比你高。这种状态目前在中外合资企业的党组织中已经常态化，我们通常称之为专题组织生活。我也跟外方开玩笑：你看，我具有冬天意识吧！这个意识也就是德国人的严谨意识，即我们所谓的责任意识。

从某种意义上说，刚开始和外商打交道就像是参加一场充满障碍的马拉松，跑得快的未必能跑得久。通过十几年的发展和交流，双方在日常管理工作中已经形成了相互尊重、共同合作的管理氛围，同时也形成了一种哲学思想、一种工作态度、一种管理习惯，在不知不觉中历练了许多。总结中外合作的有效可行的管理机制，既符合党的政治思想要求，又符合企业开展管理工作的客观规律，这对推动合资企业基层党组织工作的开展具有一定的指导意义。

本书为中德合资企业党建工作思想合璧研究的典型成果。本书能够顺利完成并出版，首先要感谢复旦大学的资助，没有母校的支持，仅凭本人绵薄之力是无法完成的；我要特别感谢

孙关宏老师和王沪宁老师，在我多年的职业生涯里，恩师孙关宏老师始终引领、教育和激励着我，同时王沪宁老师也给了我莫大的鼓舞；我还要特别感谢原上海社会科学院党组书记王邦佐老师对本书提出的修改意见，使本书趋于完善；我还要感谢上海社会科学院桑玉成老师，他对我的学业生涯具有深刻的影响，对本书提出了富有价值的意见；我还要感谢复旦大学出版社的全体工作人员，没有他们细致认真的工作，本书的出版时间和质量是难以保证的；我还要感谢与我一起工作的有关领导和同事，他们的长期耕耘与密切配合给我留下了难忘的回忆，也为本书的内容打下了坚实的基础；复旦大学硕士研究生刘钢和董勇为本书的完成作出了贡献，同时本书在写作和陈述过程中还得到了上海理工大学黄涛同学的帮助，对于他们的热情帮助，我在此表示衷心的感谢！

本书共有十二篇个案研究，涉及若干管理范畴和中德合作的思想。由于水平有限，本书不足之处在所难免，欢迎读者批评指正。

2011年3月

目 录

序言一 / 1

序言二 / 1

前言 / 1

第一篇 实践身份转变 / 1

第二篇 把握创新之“芯” / 16

第三篇 我们的“三二一” / 25

第四篇 力求用户满意 / 33

第五篇 丰富品牌内涵 / 49

第六篇 经营之“微循环” / 61

第七篇 积淀企业文化 / 77

第八篇 做好发展工作 / 97

第九篇 提升工作管理 / 113

第十篇 落实稳定工作 / 123

第十一篇 打造精益团队 / 140

第十二篇 探索党建新路 / 150

第一篇 实践身份转变

2001年3月17日，是一个阳光明媚、春意盎然、百花初放的温暖日子。这一天对我来说，是现有人生经历中最难以忘怀的一天，也是我人生走向转折的一天。每每回忆起这一天，心中总是有着无限感慨，带着些激动，带着些兴奋，中间还夹杂着些紧张与不安。按照组织的安排，我被任命为上海大众汽车有限公司汽车一厂党委负责人，负责筹组中国最大的合资企业上海大众家用轿车项目Polo工厂，确保上海大众紧凑型轿车Polo从项目开发到试生产，再到批量上市，始终保持与德国大众在技术开发领域上的同步。接到这样的人事安排通知，我感到非常自豪，深知这是组织对我的信任和重视，寄托着上级领导的厚望与重托，我也深感责任重大，对于新的工作内容、新的工作形式，我担心自己能否完成上级交付的重任。

众所周知，成立于1985年3月的上海大众汽车有限公司（以下

简称上海大众）是中德合资的轿车生产企业，公司中德双方的投资比例各占50%，是国内规模最大的现代化轿车生产基地之一。鉴于上海大众在自身发展和市场竞争中的出色表现和巨大成功，中德合资双方于2002年4月12日提前修订和延长了上海大众合营25年合同的签订协议，将合营期延长至2030年。上海大众坐落于上海西北郊安亭工业区，占地面积 333万平方米，建筑面积81.80万平方米，现有职工1.78万人。经过十几年的发展，上海大众现有注册资本115亿元人民币，总资产323亿元人民币，累计上缴国家利税448.15亿元。基于大众、斯柯达两大品牌，公司目前拥有大众桑塔纳、桑塔纳Vista志俊，Passat领驭、新领驭，Polo劲情、劲取，途观、途安，Lavida朗逸和斯柯达Octavia明锐，Fabia晶锐，Superb昊锐八大产品品牌系列。

而紧凑型轿车Polo这一品牌是我接到任命安排时面临的首要攻坚任务项目，确保上海大众紧凑型轿车Polo与德国大众在技术开发领域上的同步是我和新的汽车一厂所有员工面临的关键任务。从接到安排的那一刻起，我就不断思考这样的问题，基于紧凑型轿车Polo项目的核心工作任务，新的汽车一厂在刚刚开始时，怎样才能使汽车一厂所需的员工得到适时、适量、适应的聘用？怎样才能做到“人尽其才”，把员工放在合适的岗位上？怎样才能激发员工的

热情和干劲，以提升汽车一厂的业绩？怎样才能留住优秀的员工，保证企业的相对稳定？这些问题也成为我日后党务工作无时无刻不在思考的问题。带着这些问题，我积极努力地适应岗位要求，严格要求自己，尽职尽责，敬业创新，不断完成自己身份的转变。工作伊始，我便在公司党委领导的关心和支持下，在自身工作和学习经历的基础上，结合新的汽车一厂的实际情况，依靠汽车一厂全体同志，找寻工作的突破口，制订出详尽的工作计划。经过分析，我得出结论，要想完成紧凑型轿车Polo项目的下线任务，必须从以下几个方面展开工作：一是坚持创新精神，明确工作职责；二是抓工厂内部管理建设，提高队伍的凝聚力和工作能力与水平；三是以“三个代表”重要思想为指导，推动汽车一厂的管理工作；四是不断进取学习，不忘提高自身思想认识水平和管理工作水平；五是吾生也有涯，而知也无涯。

一、初涉党务工作，坚持创新精神，明确工作职责

在我被安排到汽车一厂党委工作的时候，没有任何助手，党委办公室里没有其他工作人员，唯一有的仅是我一个“光杆司令”，更严峻的情况是，家庭轿车项目建设又面临着进度从紧的紧迫局势，急需我们党委和工会尽快地参与其中；对我而言，我也是身兼

数职，在任命后的一段时间内，我依然担任着公司党委组织股长，职务之内的工作丝毫也不能放松和马虎。

面对纷繁复杂的工作局面，时间紧、任务重，人员配备不足，我经过系统的思考和分析，作出判断，认为首先必须解决人员问题，组建TC1三支队伍。在与工会讨论落实人员之前，必须在汽车一厂内部明确办公室的职责与职能定位。我翻阅了汽车二厂、三厂党工委办公室的职责和组织机构描述，向有关领导学习与探讨。经过系统的思考和讨论，明确了汽车一厂党工委办公室的职能定位是“抓三支队伍、为职工办实事”。按照这一定位，经过与公司工会同志的多次讨论，在公司党委的帮助和支持下，确定了汽车一厂党工委办公室具体的职能职责以及相应的机构设置。

在机构设置初步确定下来之后，我立即同三个车间讨论组建临时党组织。本着“专业化、年轻化、搭配合理化”的原则，确定了党委（筹）下设一个临时党支部（当初职工数为53人，党员9人），以部门为单位设立4个党支部（计划）、1个党小组（党小组是出国培训人员临时党小组，共11名同志）。

第一批员工到岗后，经过思想认识的统一和工作的合理分工、安排，大家立即投身到汽车一厂的各项工作中。在组建中的汽车一厂，我的主要任务是抓好党建基础性工作，建立有关制度，落

实公司有关精神，发挥党员在设备安装、设备调试、生产工艺、人员培训、质量监督、工厂管理等工作中的作用，调动员工的积极性，建一流的工厂，树一流形象，激发全体党员在汽车一厂组建过程中的工作热情和干劲。定期召开党员大会，传达上级精神，宣传有关政策；坚持每周工作例会，组织中心组成员学习，由此带动全体党员和管理干部的学习热情，使大家能充分认识到自己肩上的重任，严格要求自己，主动以“三个代表”重要思想来指导工作；新厂组建成立时，坚持“三同时、三同步”，按照《党章》有关规定，及时组建基层党组织、工会群众组织、团组织，抓好组织建设，开展组织活动，夯实基础工作，使党建工作、工会工作、共青团工作等在各部门顺利开展；员工进厂时，加强引导教育。党员率先投入VW240主战场，并带头工作，努力成为最优“四个模范”。带动员工主动做好本职工作，发挥当家做主的精神，努力成为最好的员工；在人员流动中，做好思想稳定工作，以“确保VW240轿车年内顺利下线”为抓手，调动员工的积极性和创造性，树立信心，做好在生产调试中一切思想稳定工作，保证经济目标的完成和政治思想的稳定；吸收先进工程技术人员、管理干部、后备干部、优秀工人入党。在工厂改造建设中发展党员5名，让他们在实践工作中有所作为。在新的环境、新的岗位、新的工艺技术困难面前，勇攀