

李玉良
著

国有企业 政治优势

一位国企高管30年的探索与思考

国有企业改革发展见证录

国企政治优势之政治保证

国企政治优势之思想保证

国企政治优势之力量源泉

国家行政学院出版社

李玉良 著

国有企业

政治优势

一位国企高管20年的探索与思考

国家行政学院出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

国有企业政治优势：一位国企高管 30 年的探索与思考 / 李玉良著. — 北京：国家行政学院出版社，
2017.5

ISBN 978 - 7 - 5150 - 1956 - 7

I. ①国… II. ①李… III. ①国有企业—企业管理—
研究—中国 IV. ① F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 075269 号

- 书 名 国有企业政治优势
——一位国企高管 30 年的探索与思考
- 作 者 李玉良 著
- 责任编辑 刘 君
- 出版发行 国家行政学院出版社
(北京市海淀区长春桥路 6 号 100089)
- 电 话 (010) 68928866 68922366
- 经 销 新华书店
- 印 刷 北京佳顺印务有限公司
- 版 次 2017 年 5 月第 1 版
- 印 次 2017 年 5 月第 1 次印刷
- 开 本 787 毫米 × 1092 毫米 16 开本
- 印 张 23.25
- 印 数 2000 册
- 字 数 285 千字
- 书 号 ISBN 978 - 7 - 5150 - 1956 - 7
- 定 价 58.00 元

序

初识本著的作者李玉良先生，缘于思想政治工作。记得是在北京奥运会闭幕不久，当时，我兼任中国思想政治工作研究会主办的《思想政治工作研究》杂志总编辑，玉良先生时任神华国华北京热电分公司的党委书记。此后每每交谈，玉良先生对企业思想政治工作丰富的实践经验和深入的理论思考，给我留下的印象都极为深刻。近十年时光匆匆流逝，读到这本《国有企业政治优势》，备受启发教益、备感愉悦欣喜。

书如其人。玉良先生从入职到退下领导岗位，一直在企业工作，长期从事企业党建工作、思想政治工作和企业文化建设工作。他的著述就反映了他的人生，他用全部心血和精力诠释了企业党的建设道路之艰辛、内涵之丰富以及思想之深邃。由此，我们看到的是这样一个群体：改革开放以来始终坚守在企业党的建设岗位而无私奉献的群体；我们看到的是这样的时代：改革开放以来党的政治优势经过实践反复证明其地位愈加突出重要，其作用愈加巨大无比。见微知著。通过玉良先生我们看到的是一个时代，通过这个时代我们又发现了一个个玉良先生！

书以载道。万事万物，皆有至理。而通过丰富的实践和深入的思考形成的理性认识，无论对于个人还是对于社会，都弥足珍贵。特别是从20世纪80年代中期以来企业改

革中党的建设历经风雨，其中既有成功的经验也有值得汲取的教训。玉良先生的思考和见地，无疑为观察和认识改革开放以来企业党的建设提供了个性化的案例，也为研究和把握企业党的建设的规律提供了实践的视野和理论的维度。这本著述呈现给大家的更多的是对企业党的建设的思考和启迪。

书以言志。玉良先生的著述有着明确的指向，就是对老祖宗始终恪守的知行合一信条有着深刻的理解和深沉的挚爱。企业党的建设既要保证党的路线方针政策的贯彻执行，又关乎企业生产经营管理的方方面面，最重要的是要见诸行动，这些都需要从理论政策、制度机制、行为习惯特别是价值管理方面进行塑造设计、规范实施，涉及面广、利益交织、纷繁复杂，没有理论的清醒、政治的坚定、意志的决绝和行动的自觉，是难以奏效的。读此著述，我们对加强企业党的建设、壮大党的政治优势在思想上能够更加清醒，在行动上更加自觉主动。

实践出真知。企业党的建设如同全面从严治党的其他方方面面的内容一样，都是在实践中不断得到深化和升华，都随着时代的进步而不断发展。相信，玉良先生著述中的认识也随着新的实践和新的发展而不断得到检验。

是为序。

公茂虹

2017年初春于北京

目 录

序	公茂虹
国有企业改革发展见证录	1
1983—1988 新老交替在古城国企	2
1988—1992 厂长负责制起步	5
1992—1999 解放和发展国企生产力	8
1999—2005 后勤保障社会化探索	10
2005—2008 电力体制改革中的徐州发电厂	13
2008—2013 首善之区国企的责任	19

一、国企政治优势之政治保证

| 找准着力点 |

加强国企党的先进性建设 强化政治核心作用	27
谈国企基层党委工作创新	34
国企基层党支部建设工作探析	41
担当“四个角色” 给力支部建设	49

| 抓住“关键少数” |

抓好“三项工程” 建设“四好”班子	53
建设清廉高效新徐电	59
作风建设要铭于心见于行	67
坚持两手抓两手都要硬	71
领导要作表率	75

| 永远在路上 |

坚定不移抓党建 抓好党建促发展	77
提高国企党建科学化水平的实践与思考	81
打造党建工作品牌	87
加强和改进党对国企的领导	94

二、国企政治优势之思想保证

| 围绕中心 服务大局 |

政治工作要精准定位	99
同心同向 矢志不移	105
创国际一流发电企业	110
信心决定成败	115

| 唯改革创新者胜 |

创新是企业前进的不竭动力	120
讲发展 讲团结 讲纪律	124

抓住机遇 迎难而上	130
只有改革才有活力	134
超越自我不停歇	137
重在解决实际问题	
适应新环境 理清新思路	142
高扬和谐发展旗帜	144
政治工作重心要下沉	149
探索“人企合一”之道——国华北京热电 创新思想政治工作管理实践	152

三、国企政治优势之力量源泉

牢固树立马克思主义群众观	
领导干部要正确对待群众	163
紧紧依靠群众建设文明小区	171
传承井冈山精神	176
鼓励职工参与国企治理	
创建充满生机活力的职工之家	179
积极推进国企民主管理进程	187
把职工的民主权利落到实处	192
提高职工生活品质	197
关注国企青年成长	201

| 向人民群众负责 |

妥善处置职工热点问题	206
高度重视信访工作	210
深化综合治理	214

四、国企政治优势之文化形态

| 企业文化精彩纷呈 |

论企业工会与行政的多边关系	223
关于“度”的思考	231
管理无定式	235
国企后勤管理的“三零·万和”模式	239
“世纪虹”引领半世纪热电科学发展	246

| 企业文化建设之探 |

北京热电党建调查报告	256
孟电党群工作调研报告	264
调查研究感言	275

| 让优秀文化落地生根 |

企业文化理念要入脑入心	279
学而不厌 学以致用	283
发挥“协会”的文化功用	287
努力提高《热电魂》期刊质量	293

营造良好舆论氛围	294
----------------	-----

五、国企政治优势之目标取向

| 建立面向市场新机制 |

解放和发展国企后勤生产力	299
--------------------	-----

国企多种经营问题及对策	304
-------------------	-----

冲出围墙天地宽	312
---------------	-----

加入世界贸易组织对发电后勤服务业的 影响及其应对措施	320
-------------------------------------	-----

| 筑牢安全发展基石 |

举轻若重话安全	326
---------------	-----

| 坚定不移把国企做强做优做大 |

市场经济条件下国有大中型发电企业 竞争力研究	330
---------------------------------	-----

精准施策 提升国企管理品质	357
---------------------	-----

后 记	363
-----------	-----

国有企业改革发展见证录

往事如烟。站在岁月长河的这岸回望，很多年前发生的事宛如就在昨天。

1981年夏末的一天，我的工作单位——江苏新海发电厂党委组织科科长顾玺找我谈话，要我到厂党委办公室任党委书记。当时我在厂生产技术科值长组，面对顾科长这突如其来的“通知”，我一脸茫然，直白地说：“政治工作我不会，还是搞生产吧。”顾科长是个老政工，面孔和善而严肃，他的回答毫无余地：“这是组织决定。”

作为一个进厂才4年多的年轻党员，“组织”这个词在我心中是何等神圣！带着“组织”的殷切期望，从1981年9月开始，我踏上了国有企业政治工作之路，并于1983年10月进入国企高管，先后担任江苏新海发电厂党委副书记、生产准备办公室副主任、工会主席、副厂长，江苏徐州发电厂（公司）副厂长（副总经理）、党委书记，神华国华北京热电分公司党委书记等职，2015年11月正式退休。

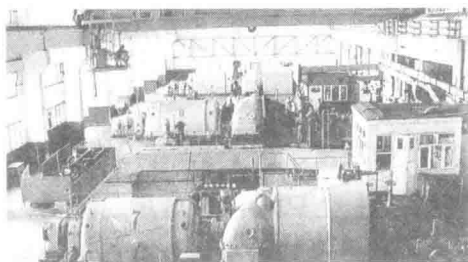
30多年来，我亲身参与和见证了上述3家国企改革和发展的艰辛历程。在此过程中，我和我的同事们一道，对国有发电企业的管理和改革，尤其是党群口工作进行了若干探索，留下了一些文字材料。这些材料谈不上深刻，但它内容是真实的，是对国企那段峥嵘岁月的真实记录和见证；谈不上系统，但它讨论的问题是国企很多人曾经遇到或关注过的，是国企改革大潮中一朵

微不足道又不可或缺的浪花；其中一些观点也不一定正确，因为一切都在发展和变化之中，但历史就是历史，过去了的事情已经无法改变。现在，把这些文稿整理出来，如果能为研究国企改革和发展，尤其是关注国企思想政治工作的人们留下一点史料，我就心满意足了。

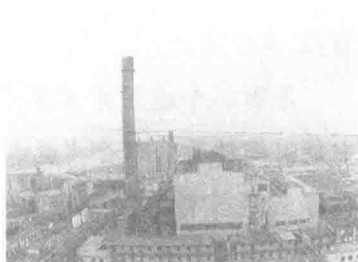
为使读者理解书中文稿内容，我把3家国企相关情况梳理一下，作为文稿的背景材料，一并呈献给读者。

1983—1988 新老交替在古城国企

江苏新海发电厂坐落在亚欧大陆桥东桥头堡连云港市海州古城，始建于1941年，20世纪80年代初装机共8.6万千瓦，是当时“淮海盐”^①地区最大的国营火电企业，隶属于江苏省电力工业局。



20世纪70年代投产的一台1.2万千瓦机组和两台2.5万千瓦机组



1986年拍摄的新海发电厂全景（装机容量8.6万千瓦）

1983年发生在新海发电厂的变革，源于早些时候中央的重要文献：一是1982年9月党的十二大通过的党章和开幕词，明确提出要抓紧进行干部制度改革，“实现干部队伍的革命化、年轻化、知识化、专业化”；二是中共中央、国务院做出《关于国

^①“淮海盐”，指当时江苏的淮阴、连云港（古称连云港为“海州”）和盐城三市。

营工业企业进行全面整顿的决定》。这些重要文献，成为国有企业领导班子新老交替工作的指导方针和重要遵循。1983年下半年，变革大幕在新海发电厂拉开，10月18日，省电力局对新海发电厂班子作了如下调整：原厂级班子中3位主要领导全都离休，留任的两位副职中，李双田改任副书记主持厂党委工作（当时企业实行的领导体制是党委领导下的厂长负责制），另从基层单位提拔3名有大专及以上学历的中青年干部到厂领导岗位任职。在退下的3位领导中，原厂党委书记钱继尧是我十分敬重的领导。他管理这个企业21年（“文化大革命”期间受到错误批判，一度“靠边站”），创造了新海发电厂的多次辉煌。在3名新提拔的中青年干部中，28岁的我被任命为党委副书记，无意中也成了人们关注的对象之一。这场干部年轻化运动，尽管之前大家有预感，但当它成为现实的时候，对新海发电厂1000多名职工的思想观念冲击还是巨大的，人们很难接受：多年的老领导说退就退了，过去从未听说过名字的几个年轻人竟然成了厂领导。

新班子上任之初，凭着对党的赤胆忠心和强烈的责任感，开始了大刀阔斧的变革。班子成员心底无私，正直正派，精力充沛，工作热情高，更无各种关系牵扯，激浊扬清、励精图治的愿望强烈，恨不能把企业多年积累的问题在一个早晨全都解决好。

那几年，党委“一班人”带领全厂职工除保持正常的企业生产运转之外，着力推进了以下几项工作：

大力推进干部“四化”进程，有33名一般干部进入中层行列，中层干部经过调整之后，年龄大为下降，文化专业水平大为提高；

狠抓以班子建设、经营管理、基础工作、文明生产等为主要内容的企业整顿工作，1984年10月以910分（满分1000分）的好成绩顺利通过省电力局的验收；

狠抓党风廉政建设，厂级班子成员带头制定准则，认真查处群众反映强烈的不正之风；

开始探索新时期思想政治工作，如建立政工例会制度，加强宣传阵地建设，开办青工政校，依据中央部署结合实际进行了“整党”，等等。

随着新班子工作的深入开展，各种矛盾也多了起来，特别是后期，不和谐声音和事情接踵而至：在中层干部调整工作中，对人事安排尤其是对一些重要岗位的人选，职工中有了不同的看法；在调查处理房屋分配遗留问题时，部分老干部表示了强烈的不满；在企业一些问题的处理上，班子当中出现了“议而不决，决而不行”的情况。

多年后，一些见证当时历史的人谈及此事，深感当时出现问题一点也不奇怪。厂级班子成员中，包括主要领导在内，大多数是新手，缺少领导经验，总揽全局能力较弱，班子核心长时间未能形成，不能有效管控全局。陈旧观念和习惯势力的干扰、影响也不可低估。20世纪80年代初，国企论资排辈思想还根深蒂固，在新海发电厂尤甚。一些人一开始对这个年轻的班子就将信将疑，看不惯、不服气，随着干部年轻化运动深入推进，各种习惯势力粉墨登场：发牢骚、讲怪话者有之，传播小道消息、混淆视听者有之，明里暗里向新班子发难施压者有之。而且新海发电厂是个老厂，人际关系较为复杂，两人及以上同厂的家庭比比皆是，往往一个人不满就会带动一家人不满。新班子工作环境很不宽松。

回过头来设想一下，如果当时新班子对涉及老同志的问题处理得周到一些，是不是就能够得到老同志的支持？如果在推进中层干部年轻化和处理某些涉及职工利益问题时缓和一些，职工中的负面情绪是否会小一些？

如果历史可以重来，情况当然会有所改善。但事实上，矛盾

的种子在班子交接时就种下了。对1983年10月让厂主要领导全退下的那次班子调整，有的老同志思想准备不足，对新班子思想上有抵触。——“大换班”所引发的这些矛盾，没有观念更新、制度创新，没有得力的保障措施跟进，是很难从根本上解决的。

1986年7月，省电力局征得连云港市委同意，调纪达英任新海发电厂党委书记兼筹建处主任。纪书记事业心和组织能力较强，他到任之后，党委领导核心作用有了一定程度加强。但随着时间推移，在企业管理思路等问题上，他和管理团队中一些同志的认识出现了分歧。

1988年3月，省电力局再次大幅度调整新海发电厂领导班子：免职3人，外进1人，新提两名50多岁老同志到厂级干部岗位。至此，新海发电厂厂级班子又一次出现了“老化”现象。——不对，看似倒退，其实那是一个新的开始。新老交替还在继续，企业还在前进！

1988—1992 厂长负责制起步

1988年初春，江苏省电力工业局宣布，新海发电厂实行厂长负责制！

应该说，这是大势所趋。因为之前的1987年8月，国家经委、中央组织部、全国总工会联合召开全面推行厂长负责制工作会议，已经明确提出全国所有的大中型企业都要实行厂长负责制。但对新海发电厂而言，这毕竟是企业领导体制的一次重大变革。过去几十年，新海发电厂实行的是党委领导下的厂长负责制。大家习惯了遇事集体讨论，书记拍板，厂长落实，习惯了党管全局，党管干部。现在，当人们将目光聚焦厂长负责制时，难免疑虑重重：今后企业的大事是不是都要听厂长的？党委说话还管用吗？职工的主人翁地位谁来保障？而此时，社会上要依靠少

数“能人”治厂的言论也上了党报。1988年4月，首届全国优秀企业家评选揭晓，其中不乏“唯我独尊者”。

新海发电厂实行厂长负责制后的首任厂长是金连元。金厂长之前已有4年多的厂长任职经历，他为人宽厚，作风民主正派，有儒将风范。按理说，他是首任“负责的厂长”的最佳人选，但他面临的局面不是一般的复杂：全厂7台机组设备严重老化，安全生产形势很不乐观（前一年，即1987年，全厂发生事故3次），全面铺开的20万千瓦机组扩建工程难题成堆。

新的领导制度对快速解决安全生产和扩建工程中相关问题起到了一定的作用，加上这时候金厂长对企业生产经营和人员情况非常熟悉，积累了很多工作经验，更重要的是，他能依靠党委“一班人”，重大事项交由领导班子集体讨论，集中多数人的意见作决策。这种做法，减少了大家对“厂长会独断专行”的担心，使他能团结广大职工一道奋斗，不断攻坚克难，负重前行，也使新的领导体制开局得以平稳运行。

厂长负责制条件下如何处理好党政之间的关系？党委也进行了认真探索。在1988年4月26日召开的实行新的领导体制后第一次政工例会上，厂党委书记刘成钰即指出，要全力支持厂长行使职权、从严治厂，把是否有利于企业的生产经营和健康发展作为衡量党群工作成果的主要标准。党委注意维护厂长的中心地位，尊重厂长的正确决定尤其是用人权，政工系统各项工作由主导型向服务型转变。在处置1989年春天个别职工因故占住公房等企业热点问题上，党委态度坚定，会同行政班子全力做好稳定全局工作，避免了可能出现的群体事件。

厂长负责制与职工当家做主的关系，也是一个非常重要的问题。1989年7月，新海发电厂八届一次工会会员代表大会民主选举我为厂工会主席。新组建的厂八届工会委员会提出：以建设“职

工之家”为任期目标，把全力支持厂长挑起生产扩建两副重担和全力支持职工行使当家做主权利作为工作的重点。厂工会会同行政在全厂98个班组中第一次开展的班组升级竞赛活动，对夯实企业管理工作基础起到了积极作用。在企业民主管理方面，厂工会在厂党委支持下，很



新海发电厂 1992 年 3 月 30 日至 31 日召开的八届七次职代会暨五次工代会上，工会主席李玉良向大会作工会工作报告

抓落实职代会职权工作，建立三级民主管理网络，涉及职工切身利益的事项，由职工自己做主。比如，职工住房分配，过去是厂领导决定分配方案，后来我们按照有关规定，改由厂职代会选出的分房委员会决定。那几年，厂工会不仅是党委联系职工群众的桥梁和助手，而且俨然成了与厂长共渡难关的“兄弟”。

在全厂职工共同努力下，安全生产被动局面得以扭转，新扩建的两台 20 万千瓦机组分别于 1990 年 8 月和 1991 年 9 月顺利投产，企业实现了由中温、中压小机组向高温、高压大机组的华丽转身。

然而，新的领导体制的运行并非一蹴而就。新海发电厂在实行厂长负责制头几年，尽管厂长和班子成员付出了大量心血和汗水，但企业管理乏力、粗放，正能量不足以及 20 万千瓦机组投产初期设备不稳定等问题，仍然未能很好解决。实际上，一个企业能否健康蓬勃发展，是由多种因素决定的，其中最重要一点是这个企业领导班子的状况，班子坚强有力、整体功能发挥好，企业才有可能兴旺发达。“制度”不可能是包医百病的灵丹妙药，包括厂长负责制在内的任何一项制度，也都需要在实践中不断修