

超越之路：中国特色社会主义研究系列之三

党建工作绩效管理

——山西潞安集团的实践与探索

中共中央党校“超越之路”课题组 组织编写

本书编委会 编

中共党史出版社

超越之路：中国特色社会主义研究系列之三

党建工作绩效管理

——山西潞安集团的实践与探索

中共中央党校“超越之路”课题组 组织编写

本书编委会 编

中共党史出版社

图书在版编目(CIP)数据

党建工作绩效管理:山西潞安集团的实践与探索/
《党建工作绩效管理:山西潞安集团的实践与探索》
编委会编. —北京:中共党史出版社,2009. 10
ISBN 978-7-5098-0472-8

I. 党… II. 党… III. 中国共产党—国有企业—
党的建设—研究—山西省 IV. D267. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 181190 号

书 名: 党建工作绩效管理

——山西潞安集团的实践与探索

编 者:本书编委会

责任编辑:韩冬梅

出版发行:中共党史出版社

社 址:北京市海淀区芙蓉里南街 6 号院 1 号楼

邮 编:100080

网 址:www. dscbs. com. cn

经 销:新华书店

印 刷:北京密兴印刷厂

开 本:148mm×210mm 1/32

字 数:313 千字

印 张:12. 25

版 次:2009 年 10 月第 1 版

印 次:2009 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5098-0472-8

定 价:25. 00 元

此书如有印制质量问题,请与中共党史出版社发行部联系
电话:82517249,82517244

编 委 会

主 任:	王安民	任润厚	李晋平	刘德喜	
副主任:	曹晨明	徐贵孝	刘仁生	师文林	霍红义
	郭金刚	郭贞红	孙玉福	刘克功	王志清
	闫接圉	贾恩立	张明安		
成 员:	付江华	吴效东	赵彦刚	曹辰良	赵玉宏
	石金娥	薛孟志	尹连秀	王顺齐	原绍欣
	孙文成	陈润和	张晓川	段贵德	贾双春
	张丛林	郭潞兴	冯忠华	李玉堂	张学武
	景永德	黄满荣	梁迷庆	曹建棠	魏夏芒
	陈慧斌	杨志宏	赵金华	吕保元	刘 亮
	连留锁	韩军强	袁佟佟	王云龙	王爱平
	郭一宏	连中岚	平晓明	韩燕刚	连 峰
	李庆龙	郁士东	王道勇	于兴卫	吕 品
	韩 克	李佳林	赵中良		

序 言

虞云耀

中国特色社会主义,是中国改革开放 30 年的实践主题和理论主题。经过改革开放 30 年的实践探索,开辟了中国特色社会主义道路;经过改革开放 30 年的理论探索,创造了中国特色社会主义理论体系。中国特色社会主义的内涵极为丰富,其中最重要最关键的一条,就是始终不渝地坚持和完善中国共产党对中国特色社会主义事业的领导,以改革创新精神加强中国共产党的自身建设,把推进中国特色社会主义伟大事业同推进党的建设新的伟大工程结合起来,使党始终站在时代前列,成为中国特色社会主义的坚强领导核心。坚持社会主义初级阶段的基本经济制度,增强国有经济的活力、控制力和影响力,发挥国有企业党组织的政治核心作用,就是坚持党的领导的重要方面。

习近平同志 2009 年 8 月 17 日在全国国有企业党的建设工作会议上指出:“党的十六大以来,国有企业党的建设进行了许多新的探索,企业党组织的创造力、凝聚力和战斗力有了新的提高,在发挥政治核心作用、服务中心工作、凝聚职工群众、推动企业科学发展等方面取得了显著成绩。”山西潞安集团就是“许多新的探索”中比较突出的一例。潞安集团应邀参加这次全国国有企业党的建设工作会议,并作了典型发言。《人民日报》发表“国有企业党建工作的有益探索——山西潞安矿业(集团)公司党委开展党建工作绩效管理调查”。山西省召开学习推广潞安党建工作经验交流会,并作出学习推广潞

2 党建工作绩效管理——山西潞安集团的实践与探索

安党建工作经验的决定。

2000年以来,潞安集团党委积极探索现代企业制度下党建工作新模式。他们通过党政和谐互动,六好支部建设,企业文化建设,和谐社区建设以及主题活动等工作的开展,逐步探索出以“抓班子,带队伍,创环境,促发展”为基本内容的党建工作新模式,同时制定党建工作绩效管理评价体系,由此形成潞安集团党建工作的长效机制。潞安集团党建工作绩效管理评价体系的形成和逐步完善,对于探索新的条件下国有企业党的建设规律和党建工作科学化具有启示意义。

据我所知,对于山西潞安集团积极探索党建工作绩效管理和党委工作新模式的研究,以及对于山东广饶大王镇积极探索乡村发展新模式的研究,是中共中央党校教授刘德喜同志负责的“超越之路:中国特色社会主义道路”课题研究的重要组成部分。在他进行课题调研的初期阶段,我曾支持过他的研究计划和研究工作。经过几年的努力,他们的研究结出硕果。《中国特色的乡村发展——山东广饶大王镇的经验》和《中国特色的企业发展——山西潞安集团党委工作新模式》相继问世。

现在,由刘德喜同志负责的中央党校“超越之路”课题组又组织编写《党建工作绩效管理——山西潞安集团的实践与探索》一书,对于进一步了解和推广山西潞安集团党建工作的经验,特别是党建工作科学化的经验,具有重要的参考价值。该书共分四个部分,其中第一部分主要收集中共中央政策研究室党建局和国务院国资委党建局联合调查组的调查报告,中共中央党校“超越之路”课题组的综合研究报告,山西省国资委关于学习和推广潞安党建工作经验的决定,以及潞安集团在全国国有企业党的建设工作会议和山西省学习推广潞安党建工作经验交流会上的发言。这就从不同角度介绍和评价了潞安集团党建工作的做法、经验和意义。第二部分主要收集潞安集团进行党建工作绩效管理制度和规范的相关文件,以使人们更准确地

了解潞安集团进行党建工作绩效管理的操作办法。第三部分主要收集潞安集团部分基层党委和有关部门进行党建工作绩效管理工作的运行与实践,以使人们更深入地了解潞安集团进行党建工作绩效管理的做法。第四部分主要收集潞安集团在第一线进行党建工作绩效管理探索与体会。

改革开放 30 年来国有企业发展的历程表明,坚持党对国有企业的领导,发挥企业党组织的政治核心作用,是企业核心竞争力的有机组成部分,是实现企业科学发展的独特政治资源,也是建立中国特色现代企业制度的一个本质特征。山西潞安集团党建工作绩效管理的实践和探索,以及在此过程中所着力进行的文化建设和社区建设,思想舆论环境和稳定和谐环境建设,都是对中国特色现代企业制度的有益探索,所积累的经验非常宝贵。中央党校“超越之路”课题组所作的努力,值得充分肯定和赞扬。

(作者系全国党建研究会会长、中共中央
党校原常务副校长)

目 录

第一篇 成效与评介

国有企业党建工作的有益探索

——山西潞安矿业(集团)公司党委开展党建工作绩效管理调查

中央政策研究室党建局、国务院国资委党建局联合调查组 /2

开展党建工作绩效管理,努力把政治优势转化为发展优势

——在全国国有企业党的建设工作会议上的发言

中共山西潞安矿业(集团)公司委员会 /8

关于在省属企业中学习推广潞安党建工作经验的决定

中共山西省国资委委员会 /13

实行党建工作绩效管理,探索现代企业制度下党建工作新途径

——在省属企业推广潞安党建工作经验交流会上的发言

中共山西潞安矿业(集团)公司委员会 /18

中国特色的企业发展

——山西潞安集团党委工作新模式综合研究报告

中共中央党校“超越之路”课题组 /29

第二篇 制度与规范

- 潞安集团党委工作绩效管理评价体系 /64
- 潞安集团基层党委(直属党总支)绩效管理工作的办法 /99
- 潞安集团党委部门绩效管理工作的办法 /108
- 潞安集团基层党支部绩效管理工作的办法 /120
- 潞安集团党委工作绩效评价信息采集管理办法 /133
- 潞安集团党委绩效管理创新工作成果评审办法(试行) /144

第三篇 运行与实践

履行指导服务职能,探索运行管理经验

潞安集团党委绩效管理评价委员会办公室 /162

实施绩效管理彰显党建优势,注重实践特色实现科学发展

漳村煤矿党委 /173

深入推行绩效管理,不断创新工作机制 常村煤矿党委 /182

以党建绩效管理为手段,推动一流热电企业建设

五阳热电厂党委 /189

坚持党政融合,齐推绩效管理 民爆公司党总支 /197

建立“三七”工作机制,彰显绩效管理成果

石圪节煤业公司党委 /203

突出绩效管理,彰显政治优势 五阳煤矿党委 /211

坚持党政融合,突出绩效管理 王庄煤矿党委 /217

- 强化绩效管理,增强党建活力 余吾煤业公司党委 /226
- 创新党建工作新模式,提升党委工作新绩效
- 司马煤业公司党委 /231
- 党建工作绩效管理的实践与探索 铁运公司党委 /238
- 提高党建工作绩效,推进企业科学发展 工程公司党委 /246
- 推行党建工作绩效管理,提升领导干部党风廉政建设能力
- 石圪节煤业公司纪委 /253
- 突出“六字”抓环节,实现“精细化”管理 五阳煤矿党委办公室 /258
- “五个转变”带来的“绩”与“效” 漳村煤矿党委宣传部 /262
- 推行绩效管理,提升工作质效 余吾煤业公司党委工作部 /266
- “三书两表”让我们“变身” 铁运公司党委工作部 /270
- 绩效管理“一本通”,支部工作增活力
- 石圪节煤业公司选煤工区党支部 /275
- 绩效管理促“四变”,支部工作上水平 五阳煤矿综安队党支部 /280
- 牵住“牛鼻子”,走出新路子 漳村煤矿综采队党支部 /284
- 抓实绩效管理“三个关键”,实现支部工作“三个增强”
- 常村煤矿综掘预备队党支部 /289
- 依托党建工作绩效管理,开创支部工作崭新局面
- 司马煤业公司综掘一队党支部 /295
- 加强绩效管理,打造战斗堡垒 铁运公司车务段党支部 /300

第四篇 探索与体会

- 党政和谐创环境,绩效管理促发展 唐军华 /306
- 推行党建工作绩效管理,为企业创造良好发展环境 肖亚宁 /310
- 推行党建工作绩效管理,促进常村煤矿科学发展 王观昌 /315

4 党建工作绩效管理——山西潞安集团的实践与探索

推行绩效管理,打造“明星”矿井 吴有增 /321

发挥党建工作绩效管理优势,促进企业又好又快发展 王建强 /326

推行绩效管理,提升党建水平 原绍欣 /331

坚定的信念,艰辛的探索 吴效东 /334

应用党委绩效管理理念与方法,强化企业技术管理 郝建国 /338

促进工作方法变革和创新的党建工作绩效管理 王彦凯 /343

强化绩效管理新理念,推动机电工作上水平 白宏峰 /347

推行绩效管理,提升调研质量 胡水龙 /352

推行绩效管理的关键在于结合 周志利 /357

推行党建工作绩效管理,为安全生产创造良好环境 范文斌 /363

运用党建工作绩效管理理念和方法,构建生产管理

新模式 王强 /368

运用党建绩效管理模式,推进企业战略研究管理 张成银 /372

基于“管理科学”的党建工作绩效管理 杨敏 /378

第一篇

成效与评介

编者按：潞安集团党建工作绩效管理的探索和实践，引起了社会广泛关注：中共中央党校“超越之路”课题组将其作为“中国特色社会主义研究系列”重要案例，撰写《中国特色的企业发展——山西潞安集团党委工作新模式》综合研究报告并出版专著，进行研究和介绍；潞安集团党建工作的创新得到了中共中央政治局常委、中央书记处书记、国家副主席习近平同志的肯定，并作出重要批示，派出联合调查组到潞安进行专题调研和总结，撰写《国有企业党建工作的有益探索——山西潞安矿业(集团)公司党委开展党建工作绩效管理调查》，并在《人民日报》发表；中共中央组织部和国务院国资委联合召开全国国有企业党的建设工作会议，邀请潞安集团参加会议并作为唯一一家地方国有企业在大会发言；山西省委、省政府也高度重视潞安集团党建工作的成功经验，省委书记张宝顺作出“研究推广潞安经验，推进企业党建工作不断发展”的重要批示，省国资委作出学习推广潞安党建工作经验的决定，同时召开省属企业推广潞安党建工作经验交流会，张宝顺作重要讲话，潞安集团作重点发言。为使广大读者深入了解以上情况，现把有关文件和材料编为本书第一篇，以供参考。

国有企业党建工作的有益探索

——山西潞安矿业(集团)公司党委
开展党建工作绩效管理调查

中央政策研究室党建局、国务院
国资委党建局联合调查组

《人民日报》编者按:山西潞安矿业(集团)公司是一个以煤炭为主业的国有大型能化企业,拥有 468 亿元资产、29 个子公司、5.5 万名职工,9428 名党员分属集团党委下设的 40 个党委(总支)、432 个党支部。近年来,集团党委适应现代企业制度需要,对企业党建工作实行绩效管理,走出了一条政治优势彰显、职能作用突出、创新活力增强的国有企业党建工作之路,有力地促进了企业的改革和发展。潞安集团的有益探索,为国有企业如何搞好党建工作提供了新思路。

基 本 做 法

潞安集团党委开展党建工作绩效管理已有近 10 年时间,经历了由探索到完善、由零星到系统、由试点到推行的过程。2000 年原潞安矿务局通过公司制改革成立潞安集团后,集团党委为使党建工作适应新的领导体制,更加贴近实际、讲求效率、注重效果,提出党建工作要树立和强化管理理念、绩效理念和评价理念,由此试行党建工作

绩效管理。经逐步探索,形成了覆盖全面、上下对接、操作简便、运转有序的党建工作绩效管理方案。

一是明确绩效管理内容。围绕抓班子、带队伍、创环境、促发展四个方面加以细化分解,形成包括 26 个一级指标、27 个二级指标、共计 133 项具体内容的内容体系。其中,“抓班子”包括企业党政领导班子思想建设、组织建设、作风建设、制度建设、反腐倡廉建设和创新能力发挥、民主管理建设、开展主题活动等;“带队伍”包括干部队伍建设、党员队伍建设、职工队伍建设等;“创环境”包括创和谐环境、改革发展环境、文化环境、生活质量环境等;“促发展”包括参与重大问题决策、提出合理化建议、组织党员创先争优、破解改革发展难题、维护职工利益、促进生产经营指标完成等。对每项内容,提出明确的工作标准,并根据权重确定标准分值,133 项内容的总分为 1000 分。

二是规范绩效管理流程。年初,集团党委所属党组织及其工作部门根据上级部署,结合企业目标和自身任务,制定党建工作年度计划书。在此基础上分解细化,逐月制定月度任务书,并结合党员岗位特点形成岗位责任书,凡党组织的工作和党员参与的活动都严格按照计划执行。每月底,党组织和党员对照月度任务书、岗位责任书,自下而上进行自我评价和组织评价,集团党委年终对基层党委进行全面评价。凡组织评价中提出的问题和意见建议,都制定整改措施,明确整改时限和责任人,对整改不力的组织和个人进行问责。

三是注重绩效管理导向。把绩效评价作为绩效管理的“牛鼻子”。对党组织的评价,用每项具体任务的完成情况与预设的工作目标和标准分值相对照,圆满完成的按标准分值计分,未完成的不计分,完成一般的酌情扣分。对富有成效的创新性工作,组织专门评审,按原创、突破、带动三个等级给予一定奖励分,奖励分最高不超过 150 分。常规内容评价得分加上奖励得分,即为评价综合得分。根据综合得分,按照优秀、良好、一般、较差四个等级排出名次。对党员

的评价,以岗位责任书的完成情况为主要依据,参照党内活动表现和业余表现进行综合计分。绩效评价结果的运用,就党组织来说,一方面作为领导班子及其成员年度考核和任免奖惩的重要依据。集团党委每年评选先进基层党组织和“四好班子”,都视绩效评价综合得分为“硬杠子”。另一方面直接与领导人员的年薪挂钩。绩效评价属于优秀等级并得分为前5名的,给相关领导人员按年薪的20%—30%予以奖励;绩效评价为较差等级并得分为后5名的,扣除相关领导人员年薪的20%—30%。就党员来说,则同时与薪酬和评定员工等级、评选各类先进直接挂钩。

四是保证绩效管理运转。集团党委成立绩效管理委员会,下设办公室和四个评价组,办公室负责业务指导和日常管理,四个评价组分别负责抓班子、带队伍、创环境、促发展四个方面的信息采集和评价。各基层单位党委设立相应机构,明确专人指导检查。在集团党委和党员之间,形成了“两级负责、分层运行”的绩效管理组织保障体系。

主要成效

潞安集团党委通过探索和实践党建工作绩效管理,充分发挥了党组织的政治核心作用,有效地把党的政治优势转化为了企业的竞争优势和发展优势。

(一)推动了现代企业制度的运行和完善。潞安集团党委通过细化和量化党建工作职责,进一步明晰了企业党组织与公司法人治理机构的关系;通过对各级党组织和职工思想、行为、精神状态的系统管理,进一步集聚了实现企业目标的智慧和力量;通过把破解企业改革发展难题、促进企业生产经营目标实现的情况纳入党建工作绩效管理范围,促进了企业党建工作与企业生产经营的有机结合,有效避免了企业党政工作“自身循环”、“两张皮”现象。党政之间的权责明确,党建工作的科学管理,对于现代企业制度的运行和完善起到了重

要的推动作用。集团董事长说,有了党建工作的绩效管理,企业党的工作更实了,自己抓改革、抓发展的精力更集中了,整个领导班子的合力更强了。

(二)实现了企业党建工作的拓展和提升。潞安集团党委通过开展党建工作绩效管理,建立了包括目标要求、具体内容、评价标准、操作程序等在内的一整套党建工作体系,实现了企业党组织对全面履行职能过程的有效控制,大大浓厚了党建工作氛围,拓展了党建工作平台,提高了党建工作水平。具体来说,企业党组织以抓班子、带队伍、创环境、促发展为主要任务,突破了传统意义上党组织自身建设的内容,使企业党建工作的视野更宽了、措施更实了;对党建工作的考核评价由定性为主改为定量为主,由多凭印象变为重看绩效,增强了党建工作的管理意识和标准意识,促进了党建工作规范化、制度化;随着党建工作在企业整个工作布局中地位和作用的提升,基层党组织和党员的荣誉感、责任感、归属感不断增强,企业党建工作的动力更加充足。

(三)促进了企业改革发展的持续和健康。潞安集团党委通过开展党建工作绩效管理,推动各级领导人员瞄准一流、高标奋进,自觉提高战略决策能力、经营管理能力、开拓创新能力和应对复杂局面的能力;促使广大党员加强学习、勇挑重担,努力提高政治和业务素质,在工作和生活中积极发挥先锋模范作用;激励广大职工爱岗敬业、勤奋工作,高质量、高效率地完成生产经营任务。所有这些,汇聚成强大的合力,推动潞安集团改革的不断深化和发展的持续跨越。企业完成公司制改革以来,煤炭产量、销售收入、实现利润、人均工资分别增长2.7倍、23倍、100倍和3倍,在全国企业500强中的排位上升350位。同时,企业安全生产连续10年获国家殊荣,自主创新技术成果获国家科技进步二等奖,先后两次获全国“五一”劳动奖状。

几点启示

第一,在现代企业制度条件下,企业党组织发挥政治核心作用既是党对国有企业领导的政治需要,也是企业改革发展的内在要求,必须作为一条重要原则加以坚持。建立现代企业制度是我国国有企业改革的方向。这种现代企业制度应该是中国特色的现代企业制度。潞安集团党委的实践启示我们,党的政治优势是企业发展的独特优势,通过充分发挥企业党组织政治核心作用来体现党对企业的领导和党组织对企业发展的价值,建立和完善现代企业制度才会有牢固的根基和坚强的保证。越是加快企业的改革和发展,越是需要加强和改进党对企业的领导,越是需要提高企业党建工作水平。

第二,加强和改进国有企业党建工作,应当从发挥主观能动性入手,促使企业党政负责人自觉树立共谋与协作意识,不断强化寻求工作“契合点”的责任。国有企业党组织与公司法人治理机构有着共同的利益和价值目标,这就是推动企业发展,实现国有资本保值增值,充分履行国有企业的经济责任、政治责任和社会责任。因此,无论生产经营目标的实现,还是党建工作的加强,都需要企业党政合力、相互支持。潞安集团党委开展的党建工作绩效管理,思路谋划于党委书记,工作靠党委一班人推动,董事长、总经理不仅是直接的参与者,而且是最有力的支持者。正是有了这种契合,党建工作绩效管理这一牵动和影响企业全局的创新实践才得以不断深化、顺利实施,产生显著效果。事实说明,国有企业党建工作的成效,关键不是取决于企业的发展水平和物质条件,而是取决于企业领导班子特别是党政主要负责人的认识水平和工作水平。那种只有企业效益好党建工作才能搞好的认识,是片面的。

第三,国有企业党建工作不应局限在党组织自身建设上,而应在与企业生产经营和企业文化建设的紧密结合中扩大视野、拓展平台、创新作为。国有企业党建工作,主体是党组织和党员,对象却不只是