

# 浅议国有企业管理中的行政管理思维

■ 娄必华

党的二十大报告提出,深化国资国企改革,加快国有经济布局优化和结构调整,推动国有资本和国有企业做强做优做大,提升企业核心竞争力。国有企业的做强做优做大,必然要克服管理上的一些弊端,不断创新管理思路,以适应新时代不断变化的国内外形势,实现经济的、社会的和可持续发展目标。笔者从事行政管理二十余年,现在又在国有企业工作,其间不乏与不同层面的国有企业打交道,接触和了解了国有企业管理的一些现状。个人认为:在国有企业管理中,适当运用行政管理思维,会起到事半功倍的效果。

## 一、国企管理的某些不足

(一)有些僵化的工作流程。国有企业,由于国资占比较重,大事小事都较为谨慎。为了让国有资产保值增值,一些国有企业不得不设定复杂的工作流程,做到层层把关、环环相扣、滴水不漏。一个事项,经办人审核了,副主管审核,然后主管、部门副职、部门正职、公司副职、公司正职,再到上级公司副职、正职。事项重大的,还要报国资管理部门逐层审核。审核过程中,后面的任何一个环节都可能否定前面的意见,有的甚至反复表达不同意见。有的还出现这样的情况:领导同意了,员工不同意;今天同意了,明天不同意;参会的人同意了,没有参会的人不同意。虽然流程严密了,但是时间浪费了。在遇到时间节点比较急的工作时,难免就会错过时机或延误工作。

(二)有些繁琐的决策程序。国有企业,几乎都有一套严密的决策程序。各种严格的规定,都需要严密的决策来实现。无论这个事项是大是小、是繁是简、是急是缓,都讲究程序。无论结果怎么样,只要程序不错,就不会有太大的责任。针对一个需要决策的事项,首先由发起人组织各方论证,再报部门研究,然后走专题会、党委会、总办会、董事会。重大事项,还要报国资管理部门,通过可行性评估、各种会议讨论,最后返回到执行层面。这样一来,涉及发展的一些工作,就会耗费大量的时间,有时严重滞后于市场反应,对国有企业的发展不免带来负面影响。

(三)有些松散的过程管理。国有企业,以经营为主,以盈利为要,往往忽视了严格的管理过程。有的国有企业不重视党的领导,全面从严治党工作流于形式,缺少必要的决策程序和监督机制,对“三重一大”问题,少数人或个人说了算,一些领导干部主动或被动受到“围猎”。有的国有企业“上梁不正下梁歪”,对过程管理缺少检查督导,一线员工对第三方的违纪违法违规行为视而不见,见怪不怪,把不该有的常态当成正常现象,把不该有的纵容当成理所当然,让一些不法人员把国有企业当成“唐僧肉”。面对合作商的利益博弈,有的国企员工和干部睁只眼闭只眼,或者束手无策,缺乏斗争精神,或者姑息养奸、助纣为虐,致使国有资产无谓流失。

(四)有些频繁的责任推诿。国有企业,内部运行担当精神不够,推诿扯皮突出,只要不是自己的职责,遇到问题能推就推,能躲就躲,导致领导不好决策,下面不好落实。有的国企内部部门各自为政,只扫自己门前雪,不管他人瓦上霜,不主动协调,不接受协调,不落实责任。有的国企上级大权在握,下级举步维艰,大事小事都要请示上级,难事易事都要上级批准。有的国企员工,遇到问题,首先想到的不是自己的责任,或者自己会有什么样的方法和建

议,他们总是善于找客观原因,总是把责任推给别人。有些层级多的国有企业,一个现场急需的方案,有时一个月都批不下来,下级还不敢催问,工作就只有等着、拖着、停着。从长远看,造成管理成本浪费。上级不担责、不授权,下级就不主动、不积极。

## 二、行政管理的诸多优势

(一)相对简化的决策机制。行政单位,决策层级少,决策速度快,落实起来也相对较快。比如县这一级,常委会决定方向,常务会制定措施,部门和乡镇抓好落实即可。有时候一个会开到基层,会后分头行动,按时间节点问结果。他们有些工作,涉及的单位和人员都去现场,充分讨论后,定个意见,马上就着落实。只要不是什么繁杂的工作,先把事情往前推,后面的会议再完善程序。虽有倒置,但决策的人在现场,执行的人也在现场,灵活处理,有利于问题的解决。一项工作,讨论决策固然重要,但落实更重要。决策再细,再周到,再科学,没有落实好,就是虎头蛇尾,很难达到决策效果。因此,决策环节一定要少,一定要快。

(二)相对积极的责任担当。行政单位,从总体上看,敢担当,善作为,是工作的常态,是本职的要求。他们认为:办法总比困难多。凡事“只为成功想办法,不为失败找理由”,天天都是关键时刻,事事都要最高标准,人人都在最佳状态。他们坚持目标导向、问题导向、结果导向。而且,对责任落实,有检查、督导、问责,以及组织调整、党政纪处分等制度性保障措施。对为了发展敢作敢当的,组织要给他们撑腰鼓劲;对推诿扯皮、敷衍塞责的,组织要采取措施处理。“四种形态”“三个区分开来”在行政管理中发挥了很好作用。

(三)相对高效的统筹协调。行政管理,牵涉多系统、多领域,统筹协调是重中之重。无论是一级政府,还是一个部门,统筹协调在推动工作中的作用不可忽视。比如,要实施一个土建工程项目,就安排一个领导牵头,各有关单位派人参与,组建一个工作机构,可研立项、规划设计、土地报批、环评水保、征地拆迁等就分头落实,定期不定期召开调度会,对做得好的表彰,对做得差的鞭策。对于做起来有难度的,协调力量予以帮助。对企业的支持,也能够调动一切资源,定人限时办理。“出门一把抓,回来再分家”,这是行政管理工作的日常用语,体现了统筹协调的重要性。统筹协调,经常性发挥集中力量办大事的优势和作用。

(四)相对严格的过程管理。行政管理,内部有纪监部门监督,外部有人民群众监督,所以必须得有严格的过程管理。内部不监管,涉及群众切身利益的问题,群众就会随时上访、信访,或者利用新媒体发抖音、晒微博,给这个地方或单位造成甚至不可挽回的损失。在行政管理工作中,主要领导对下级要承担主体责任,下级出问题,领导同受责。一个涉及资金的事项,财务审计要前置把关,“三重一大”要前置审查,纪委监委要跟踪问效。只要按规矩办,就不会出问题。在行政管理工作中,虽然也出了很多风腐问题,但毕竟是少数。出现这样问题的地方,也是管理上出现的问题,并不是严格的行政管理不好,反倒是行政管理不到位导致的。

(五)相对周到的现场服务。行政管理,更多是体现了做事理念和工作方法,或者是工作态度 and 绩效驱使。行政系统的工作人员,比起国有企业,其实收入并不高,他们同样要买车买房、养家糊口,可面对身上的责任,他们不能

退却,不能懈怠。行政管理,往往关系一个地方的经济社会发展,所以周到服务是题中应有之义。只要企业有需求,只要组织有安排,有关人员就只能想方设法去做。“保姆式”“店小二”的服务,在行政管理中屡见不鲜。为了达到服务的目的和效果,有时候甚至要按照先急后缓的原则,丢下手中当前的工作,也要为企业服好务。他们崇尚“群众利益无小事”的理念,在脱贫攻坚中,在乡村振兴中,想群众之所想,急群众之所急,解群众之所忧,办群众之所盼。

## 三、国企管理的行政思维

(一)指挥过程能顺则顺。指挥的过程就是领导的过程。国有企业的领导层要发挥“把方向、管大局、保落实”的作用,根据公司法和国家规定及内部制度,推行简便易行、分级负责、权威高效的领导体制和工作机制。在“把方向”上,要始终坚持党对国有企业的领导,在决定“三重一大”事项时,坚持党组织前置审查;在大是大非面前,必须坚持党的全面领导;要在国有企业增强政治判断力、政治领悟力、政治执行力。在“管大局”上,国有企业要按照国家宏观政策,优化产业布局,做好中长期规划,突出国之所需、民之所盼,我之所能;对于已经规划的产业,要研究好政策,按照节点做好顶层设计;要及时研究国内外变化的形势,防范影响自身发展的各类风险。在“保落实”上,要建立必要的组织机构,有时要建立工作专班,受权负责重要工作的落实;要为落实公司重要工作提供后勤保障,减少工作推动时相关人员的后顾之忧;要提供必要的资金和技术支持,实行正向激励和负面问责机制;要鼓励担当作为,为担当者担当,为负责者负责,充分用好“三个区分开来”,为创新创造、勇毅勇敢、坚持坚守创造条件。要力求把中国式现代化建设对国有企业的要求,与建立现代企业制度有机地衔接起来,既要在国内国际“双循环”中找到自己的位置,又要比肩国内国际做优做强做大企业。在国有企业的领导和管理过程中,要做到精准指挥解难题、公平正义化民怨、综合施策治乱象、持之以恒促发展。

(二)决策过程能优则优。在管理工作中,要改变有些国有企业决策多、决策慢、决策乱的问题,建立科学、合理、权威、高效的决策机制。决策过程要实行集体领导、个别酝酿、民主集中的原则,减少过程的纷争和折腾,发挥党集中力量办大事的优势,快速推进决策事项的落实落地落细。对于急需的事项,要发挥决策层开明、睿智、果敢的特点,快刀斩乱麻,一竿子插到底,余下的就是抓落实,抓执行。要提高部门会、专题会、党委会、总办会、董事会的决策效率,会前讨论好了,论证充分了,会上就少耽误时间,而且会议的间隔期也不能太长。需要国资管理部门把关的,要提前介入。不能等国有企业走完程序才参与,很多问题要一起研究,一起审核,这样速度就会快得多,质量也会好得多。决策时,领导要善于分析和解决复杂问题和痛点难点,善于洞察事项的内在矛盾和规律,善于捕捉信息的特点和优势,做到及时肯定和否定有用和无用的意见,及时作出正确的决定。要充分发挥财务、审计等部门的决策制衡作用,充分听取员工群众、党员干部和纪检部门的意见建议,但又要防止因制衡意见过多过杂影响决策效果。

(三)执行过程能快则快。国有企业要运用行政管理的执行方式和理念,增强执行的速度和效果。增强制度和决策的执行力,有利于党中央和各级精神的贯彻,有利于领导意图的实

现,有利于员工群众期盼的满足。因此,要加强国有企业执行力建设。涉及国有企业经营发展或风险防范的一些事项,执行慢一步,问题一朝来,所以执行工作等不得,慢不得,也拖不得。对于一个事项的执行,要从领导层决定、经办部门组织研究论证,到前期工作的筹备、广泛酝酿讨论,再到会议决策、上报审核、落地推进,每一个环节都需要认真对待。在执行前,要明确时间点、路线图、责任人,实行挂牌督办,清单管理,限时办结。执行时,不放过任何一个问题,不错过任何一个细节。要高位推动执行,不可大而化之、敷衍塞责、马虎草率,更不能官僚主义、遥控指挥、层层缩水。问题都在办公室,办法都在基层。国有企业的领导要深入现场,发现问题,解决问题,推动执行;具体执行的人要研究方法,问诊把脉,对症下药。执行过程中,要做到各方协同、环环相扣、紧密推进,不能避重就轻、单打独斗、顾此失彼。像工程建设项目,要做到人材机路场的高度协同;像产品经营销售,要做到品数端网流的高度协同。

(四)协调过程能统则统。行政管理注重统筹协调,国有企业管理也需要做到统筹协调。在国有企业,一个事项的落实,往往不是哪一家的事,也不是哪一人的事,甚至会涉及政府、第三方等外部力量,有的还会关联到国内外、上下游,不好做统筹协调工作,很难推进。对于一项工作的落实,必须得有一个部门,或一个领导,或一支队伍,抓统筹协调工作,不能各自为政,我行我素,切不可杂乱无章、有头无尾。像一个土建工程,土建、设备、数信、环保、原料、使用,还有土地、征拆、群工、手续,基本上不在一个部门,交叉作业多,横向管理广,就必须发挥一个部门或一个机构牵头抓总、协调各方的作用。工作中,要充分考虑到这个事项需要的技术力量、人员配备、要素保障、工作机制、内外因素等,还要做好科学谋划、方案编制、节点安排、责任落实等准备工作。有野外作业的国有企业,需要统筹协调前后方、域内外很多工作,就像一场战斗,前方在奋战,后方就及时补给。有的企业,大公司揽活,小公司做事,前方急得要死,后方要死都不急,如果统筹做不好,协调没力量,就会事倍功半,贻误时机。

(五)服务过程能细则细。国有企业管理,更要体现服务为本,对员工、对下级、对第三方,都要有高质量的服务,以助推高质量的发展。有些国有企业人员,认为自己是姓“国”,对下级、对员工,特别是对合作的第三方,没有服务的理念和态度,时常高高在上、颐指气使,阴阳怪气,坐机关下命令,好似庙上的钟,你不撞,我不响,影响了形象,败坏了风气,阻碍了发展。国有企业的管理,必须做到服务精细化,上门问需求,主动找事干。对于安排给下级的任务,要保障必要的条件,提供必要的支持,过程中还要多关心、多帮助,主动解决下级努力解决不了的事,帮助下级处理难以克服的困难,形成上下一心、力量相聚的合力。服务要体现出思路、给点子、作引导,既解决问题推动工作,又培养人才蓄积力量。服务不仅是管理的过程,也是跟踪问效的过程。在服务的过程中,你自然会知道问题出在哪里,解决问题的方法有哪些,谁在其中影响了工作,对今后的工作有哪些启示。对于落实起来比较困难的工作,要手把手、点对点、面对面、脚跟脚地服务。改变传统观念,对员工、下级、第三方做到精细化的服务,还会磨炼意志,丰富经验,提升能力,会让被服务的对象心情愉悦,会进发被服务对象无穷活力,会在这个单位形成融洽向上的工

作氛围。固然,服务不能代替包办,无论员工、下级,还是第三方,该自己做的事,要督促其完成。

(六)监督过程能严则严。国有企业,有国有资本,有员工利益,有社会期望,必须从监督的角度强化管理。党的十八大以来,不少国有企业的管理人员涉嫌贪腐,锒铛入狱,影响极坏,给党和国家造成不可挽回的损失,究其原因,就是监督不到位。有的国有企业管党治党不严,党的领导弱化虚化边缘化,有的国企领导搞“一言堂”“家长制”,纪监不愿监督,员工不敢监督,群众无力监督,到头来,干部前腐后继,经营举步维艰,效益每况愈下,员工怨声载道。信任不能代替监督,国有企业管理中的监督必不可少。监督有党内监督、员工监督、会议监督,还有财务监督、审计监督、上级监督等,每一种监督都有它的用意,都有它的价值。党内监督要多用“四种形态”,领导要多用“婆婆嘴”,不要怕麻烦、怕哆嗦,对于一些事、一些事,尤其是苗头性倾向性问题,就是要多说常谈,不厌其烦地说,做到防微杜渐、未雨绸缪。员工监督要树立正气,弘扬正能量,领导要敢于说真话的员工撑腰壮胆,疏导释怀,不能让员工有“和稀泥”的风气,有“老好人”的思想,有“太平官”的状态。审计监督要体现过程,要前端、中端、后端全过程参与,既要依法依规办事,又要实事求是对待,不可放“马后炮”,等造成影响就晚了。监督要全过程监督,比如土建工程项目,就要从项目可研、规划设计,到要素保障、手续办理,到招标采购、工程实施,到工程计量、质量安全,到环保节能、验收使用等全面监督。要监督合同履行情况,防止有规不行、有约不履情况出现。要实行督查通报、问责问效机制,保证公司的决策部署落到实处。要实施免责或减责监督,监督的过程要看相关人员尽职尽责、廉洁自律、实施效果等。对于履职到位,因无意或人力不可抗拒因素造成的损失,只要没有廉洁问题和腐败行为,组织要担当起来,不可或从严追究责任,担当作为、表现优秀的还要提拔重用。

## 四、值得注意的几个问题

(一)应避免生搬硬套。国有企业和行政单位,毕竟体系有区别,遵崇的法律法规也不尽相同,需要遵循公司法和相关制度进行管理,不能凡事都运用行政管理这一套去做。像上市公司的重大事项决策、员工参与的相关议事决策机制、与广大人民群众关系的处理,是需要根据国有企业自身的情况来决定的。

(二)应避免千篇一律。国有企业有相对规范的运用规则,程序化、制度化要求相对较高,有些行政管理思维在国企管理中是行不通的。在运用行政管理思维时,要因时因事因地而论,对待问题不可都行政化,这样反而会于公司发展。对于一些负面问题,适于内部处理,以降低或减小问题带来的负面影响。

(三)应避免脱离实际。国有企业的管理,有的需要观察社会的反应,所以,要有一定的时间和过程缓冲或过渡。在这样的情况下,行政管理思维就需要合理避让。切忌行政管理思维在国企管理过程中脱离实际,过度干扰国企管理规范运行,避免影响现代企业制度建设和运行的灵活性和针对性。

综上,在国企管理中,适当运用行政管理思维,有利于决策的快速有效落实落地,有利于集中力量办大事,有利于及时应对市场风险,有利于制度的执行,有利于工作的推动,有利于预防腐败等不良现象。

(作者单位:贵州茅台酒股份有限公司)

# 如何发挥博物馆的爱国主义教育基地作用

■ 杨文文

党的十八大以来,以习近平同志为核心的党中央着眼于实现中华民族伟大复兴,高度重视传承弘扬优秀传统文化和革命文化,把爱国主义教育基地作为激发爱国热情、凝聚人民力量、弘扬民族精神、传承红色基因的重要场所,广泛开展理想信念教育、爱国主义教育和革命传统教育。

博物馆是收集、珍藏、陈列、展览和研究自然和人类文化遗产的场所,肩负着沟通过去、现在和未来的重要职责。作为爱国主义教育基地的博物馆兼具物质与精神双重属性,见证着党的奋斗历程、承载着党的优良传统,对于传承红色基因、加强爱国主义教育具有重要意义。

作为山东省属企业爱国主义教育基地,山东省国资委关心下一代教育基地、济南市爱国主义教育基地、济南市科普教育基地,中国重汽博物馆不断提升业务水平,积极探索创新宣教模式,充分发挥爱国主义教育基地的作用。

## 深刻认识爱国主义教育的重要意义

爱国主义是中华民族的民族心、民族魂,是中华民族最重要的精神财富,是中国人民

和中华民族维护民族独立和民族尊严的强大精神动力。爱国主义精神深深植根于中华民族心中,维系着中华大地上各个民族的团结统一,激励着一代又一代中华儿女为祖国发展繁荣而自强不息、不懈奋斗。对每一个中国人来说,爱国是本分,也是职责,是心之所系、情之所归。对新时代中国青年来说,热爱祖国是立身之本、成才之基。当代中国,爱国主义的本质就是坚持爱国和爱党、爱社会主义高度统一。

当前,中国特色社会主义进入新时代,中华民族伟大复兴正处于关键时期。新时代加强爱国主义教育,对于振奋民族精神、凝聚全民族力量,夺取新时代中国特色社会主义伟大胜利,实现中华民族伟大复兴的中国梦,具有重大而深远的意义。新时代新征程,必须在全社会广泛而深入地开展爱国主义教育,进一步凝聚全面建设社会主义现代化国家、全面推进中华民族伟大复兴的磅礴力量。

## 充分挖掘博物馆红色资源与特色

中国重汽博物馆建成于2016年10月,建筑面积4000平方米,通过丰富多彩的展车、雕塑、模型、工作服、老照片、图文展板、电子屏幕等,生动再现了中国重汽集团乃至中国重型汽

车工业从无到有、从弱到强的探索之路。

博物馆序厅的巨型浮雕记录了老一辈中国重汽人凭借造车强国的坚定理想信念,克服重重困难,生产制造出我国第一辆重型卡车的历史。中国重汽的老党员师傅们用对祖国深沉的热爱,自力更生、艰苦奋斗,进行了723项革新,突破了620多个难关,仅用40天就绘制出几百张草图,靠着简陋的设备和手工敲打生产出几千个零部件。1960年4月15日,承载着国家重大期望的第一辆黄河牌JN150型8吨载重汽车试制成功,结束了中国不能生产重型汽车的历史。1960年到1990年,中国重汽共生产JN150汽车10万辆左右,占国产重型汽车总量的70%以上,为国民经济建设作出了巨大贡献。

国有企业作为中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础,是我们党执政兴国的主要支柱和依靠力量。中国重汽博物馆集中展示了中国重汽集团作为国有企业的使命担当,利用丰富的馆藏文化资源,积极传承红色基因,弘扬爱国主义精神,充分发挥爱国主义教育基地作用。

新时期博物馆宣传教育工作要想取得良好效果,就要以自身文化资源特色为宣传点,打造具有中国特色社会主义的文化品牌,对馆

内珍藏的资源进行合理分析与研究,找准文化品牌的定位,形成独一无二的特色,从而获得参观者的广泛认可。

## 多措并举提升博物馆宣传教育效果

讲解是展览与公众之间的纽带,要持续提升讲解员队伍素质。一名专业的讲解员首先应具备较强的专业能力,深厚的文化底蕴及较高的政治素养,其次,应具备丰富的工作经验。具有以上素质的讲解员才能通过生动地讲述激发广大群众对馆藏文化资源的兴趣与热情,实现更好的教育意义。讲解员能够将展览的内涵、知识和理念有效传递给参观者,高质量讲解可以激发参观者对知识的追求,加深对历史人物及其伟大精神的理解,产生以优秀杰出的文化感染人、鼓舞人、塑造人的作用。

加强与学校的合作,共创教育新天地。博物馆应加强与广大中小学、高校的合作,对学生开展免费的展览参观活动,加强学生对我国汽车工业的了解,增强爱国意识,使博物馆教育和学校教育、家庭教育有机结合。

自2022年起,中国重汽博物馆将每年8月1日-9月1日设为博物馆开放月,面向职工、家属、学生免费开放,集中展示中国重汽的

发展历史、文化底蕴和改革成就。首届博物馆开放月,中国重汽博物馆接待参观101批次,共计1838人。一个月的参观活动,切实营造了“工作在重汽、奋斗在重汽、幸福在重汽”的浓厚氛围,增强了职工对公司的归属感和职工家属对公司的认同感,也增加了社会大众对中国重汽集团的了解,扩大了企业影响力。同时,还发挥了爱国主义教育基地的作用,通过开放活动加强红色文化和爱国主义教育。

红色资源是我们党艰辛而辉煌奋斗历程的见证,是最宝贵的精神财富,要用心用情用力保护好、管理好、运用好。爱国主义教育基地红色资源是坚定理想信念的“营养剂”,推动思政工作的“润滑剂”,进行爱国主义教育的“催化剂”,传承历史文化精髓的“粘合剂”,对精神文明建设具有重要意义。

博物馆具有丰富的红色资源,每一处场馆、每一个故事、每一位英雄都在广大人民群众的情怀和纪念中得到传承。博物馆要充分发挥爱国主义教育基地作用,把红色资源利用好、红色传统发扬好、红色基因传承好,以理服人、以文化人、以情感人,让爱国主义教育更见效,让爱国主义成为每个中国人的坚定信念和精神依靠。(作者单位:中国重汽集团品牌与市场管理部)