

抓好三基建设 要善用逆向思维

■ 胡云峰

日前，皖北煤电集团公司基层科区三基建设现场会在五沟煤矿召开，集中展示基层科区三基建设成果，示范推动三基建设蓬勃健康开展，为其他矿井对标对表迎头赶上提供了标的。

笔者认为，现场会的召开，为各矿树立标杆意识、赶超意识，进而按照一抓三年的要求实现三基建设的大发展营造了浓厚范围，但各矿三基建设基础不一样，安全生产、经营管理亟待解决的难点问题有差异，在学习三基建设先进经验上，应多问几个为什么，多用逆向思维进行思考，这样才能宏观照应微观，共性兼顾个性，在三基建设上不走寻常路，一矿一策地保证三基建设兼容并蓄、久久为功、特色鲜明。

善用逆向思维就要善于学习。全面学，学习三基建设的框架和布局；重点学，聚焦自身不足的地方别人如何做；对比学，从思路和方法方式的差异中育新路；通过反号，发现自身的差距和不足，找出问题的成因，促使三基建设从顶层设计、具体实施、推进效果等方面得以改进提升。

善用逆向思维就要善于分析。“橘生淮南则为橘，生于淮北则为枳。”别人的经验再好，也不宜全盘照搬照抄，否则，难免会出现“水土不服。”这就需要通过逆向思维去分析，这个经验在别的地方取得成功的原因是什么，用于推进自身的三基建设是否也能取得这么好的效果？过去的思路缺陷在哪里，运用别人的办法能否加以弥补？多问几个为什么，多深入进行分析，才能决定是全盘拿过来，还是有机进行融合，从而得到自身想要的结果。

善用逆向思维就要善于总结。努力只能把事做完，用心才能把事做好。努力对于三基建设至关重要，用心对于三基建设更加难能可贵。搞清楚三基建设的目的是什么，想明白哪里才是三基建设的着力点，三基建设就有抓手，上手就快，就更容易出成果。将其间有别于其他单位的创新点用心总结，用心提炼，就能形成独树一帜的经验，推动三基建设不断向做实做好发展。

博采众长方能做强走远，将先进经验拿过来也不失为一条接近成功的捷径，但在“拿”的过程中，一定要辩证地“拿”，因地制宜地“拿”，这样才能将先进经验与自身实际有机结合起来，形成自己的招牌，自己的“王炸”，在三基建设上争得一席之地，收获实实在在的安效果。

(作者单位:内蒙古鄂尔多斯市准格尔旗龙口镇智能公司麻地梁煤矿宣传部)

企业需从“七个维度”加强人才队伍建设

■ 陈凤海 齐丹丹

人才队伍建设是一项系统工程，一个企业无论是立足现实，在激烈的市场竞争中求得生存和发展，还是放眼长远，助力企业实现高质量发展，实现“十四五”规划乃至更长远的战略目标，需要从“优化、引进、培训、培养、竞聘、机制、制度”七个维度，着力建设一支科学素养优良、技术功底深厚、工作作风过硬、结构规模优化的人才队伍。

需要持续“优化”人才结构

一是优化职业发展通道。重塑人才职业发展通道，企业要制定《职工职业发展通道管理办法》，建立和统一上下贯通的人才职位发展体系，建立统一的管理、营销、技术、技能职系的职业发展通道，实施组织聘任和自然晋升相结合的职工晋升模式，让每一名职工都能找到自己的位置，清晰职业发展路线。

二是优化领导人员队伍结构。按照年龄结构梯次配备、专业结构科学合理、经历结构相济互补的要求，不断优化中层领导人员队伍结构。在年龄结构方面，注重提高 40 岁左右人员的占比；在专业结构方面，注重形成经营、技术、生产、财经、党务等专业配套；在领导人员配备方面，探索开展领导人员专业能力分析，绘制领导班子专业能力需求图谱，针对性提升专业化能力。全面推行任期制和契约化管理，拓宽选人用人视野，适时有序开展职业经理人选聘。

三是优化管理、科技、营销、技能人才队伍结构。针对企业高层次、高学历人才和未来重点发展领域专业人才培养不足等问题，要敢于打破平衡，以开放的心态，灵活的机制，大力选拔、引进急需和紧缺的人才，持续优化人才结构，满足企业发展需要。

需要做好“引进”这篇大文章

一是实施战略人才引进计划。根据企业当前重点科研项目 and 未来重点发展领域，要加大引进企业所需要的高层次人才和紧缺急需人才，实施战略人才引进计划。通过研究细化各技术领域的人才配置情况，明确各类技术人才在业务板块的分布和配置目标，落实业务板块战略人才培养和引进工作责任制。

二是加大博士、硕士引进力度。加强与“双一流”院校和地方政府人社厅等有关部门的沟通联系，积极引进一批高素质、年轻化的“双一流”高校毕业生充实到科技人才队伍，利用好企业博士后工作站，将其作为引才和人才培养的平台。



三是积极组建创新联合团队。以企业研发中心为主体，加强与系统内外的科研院所合作，组建创新联合团队，通过智力借入、技术合作和建立外聘专家库等方式，为各业务板块配置契约型科技人才提供平台，为企业转型发展提供人才保障。

需要因地制宜搞“培训”

企业既要有长远的培训规划，也要有年度的培训计划。每年年底前，企业的业务部门要深入到基层，调研基层单位的培训需要，实行“订餐式”培训，让培训工作更有目的性和针对性。

一是建立完善培训场地和设施。企业要投资搭建网络教育平台，通过线下+线上、远程+现场的方式对企业的领导人员、管理人才、科技人才、营销人才和技能人员进行培训。

二是与有关科研院所、党校开展合作。充分利用科研院所、高等院校的师资力量对企业的各类人才进行系统性培训，形成内部与外部有效结合、相互促进的培训局面。同时，不断优化培训课程体系，结合工作实际定制化设计课程内容。

三是提高专业能力培训的精准性。聚焦企业科技创新、安全生产、依法治企、深化改革、风险管控、智能制造等重点工作，加强创新型、应用型人才和年轻干部培养，持续提升干部人才的创新能力和专业能力，充分发挥培训的战略支撑能力。

四是提高人才履职能力培训的精准性。紧紧围绕企业发展和重点工作所需，细化推进以领导人员的“领导力”、管理人才的“专业力”、科技人才的“创新力”、营销人才的“市场

力”、技能人才的“工匠精神”为核心的专业与履职能力培训，加大岗位安全生产“应知应会”等任职资格培训力度。

需要建立良好的“机制”

一是建立优化人才引进工作机制。建立市场化的薪酬标准参考体系，社会化人才引进薪酬标准参照区域细分行业岗位职系薪酬水平制定，应属生招聘按高校分类及专业需求制定，按年度适度调整，提高社会化人才引进和应属生招聘的效率。

二是建立人才共享的管理机制。充分发挥企业人力资源部门在人力资源配置上的中枢作用，建立人才共享管理机制。围绕企业的项目，合理组建和调配项目组成员，按项目实施奖励分配；盘点企业人才存量，促进人力资源在企业内部合理流动；利用企业研发中心、技能大师工作室等平台，统筹调配内部高层次技术和工程技术人员，促进做好研发和工程项目攻关。

三是建立完善多元化激励机制。深入推进中长期激励 和专项奖励，在企业重点产品和市场项目中全面实施中长期激励和专项奖励，注重对取得阶段性成果的项目团队和个人给予里程碑奖励；建立荣誉激励体系，制定荣誉奖励办法，设立企业贡献奖项，及时表彰对企业做出突出贡献的人才。同时，积极向国家、省、市推荐特殊贡献人才，积极争取政府及行业人才政策支持，保证各类人才政策实施到位；优化绩效管理薪酬管理的联动挂钩，考核结果作为人才职业发展、绩效工资分配和培训培养的主要依据。

四是建立完善薪酬分配机制。以激发人

才积极性为核心，围绕岗位、业绩和能力要素，积极构建科学、正向的分配机制。制定企业《职工薪酬管理办法》，规范薪酬结构体系，建立以职位工资、岗位基本工资和绩效工资“三线并行”的统一薪酬结构，以岗位价值确定岗位工资，以职位等级确定职级工资，结合行业和当地社会平均工资水平，合理确定薪酬标准，适当拉开工资分配差距，关键核心人才薪酬保持在所在地区行业 50 分位以上；完善工资总额管理，强化预算管控，明确分配和核算办法，加大对重点产品研发的工资总额支持力度。

五是建立完善培训管理机制。规范培训组织流程，培训教育经费审批流程，培训项目审批流程和企业内部培训组织流程，实行教研、教务工制，使培训组织工作标准化，提高培训管理团队的专业水平。

需要多种手段抓“培养”

一是在人才培养方面。结合企业发展战略，制定人才队伍建设三年滚动行动计划》，聚焦重点机制环节，聚焦重点人才群体，制定企业出人才发展的具体措施。

二是深化内部访问学者培养机制，选派科技人才到系统内的科研院所进行研修学习。与地方院校合作有关技术发展前沿方向的研修班，提高企业科技人才专业水平与能力。

三是扩大科技人才“一人一策”培养范围，完善科技人才考核评价，并在重点产品领域全部实施“中长期激励”。

需要引入竞争搞“竞聘”

加强中层领导人员队伍建设，推行内部公开竞聘和外部公开招聘，加大竞争性选人用人工作力度，中层管理岗位竞争上岗，在“赛马”中“选马”，不仅优化中层领导人员的职数和年龄结构，更是激发领导人员队伍干事创业的活力。

需要有“制度”作保证

在选人用人方面，企业要注重领导人员选用、管理制度体系建设。要结合行业主管部门和地方政府的新精神、新要求，及时修订完善《领导人员管理办法》等相关制度，着力打造一批符合新时期好干部标准、忠诚干净担当、数量充足、充满活力的高素质专业化年轻干部队伍。

(单位:东北工业集团有限公司)

新时代推进国企“三不腐”机制建设面临挑战与对策研究

■ 潘志军

新时代推进“三不腐”:不敢腐、不能腐、不想腐,不仅是反腐败斗争的基本方针,也是新时代全面从严治党的重要方略。国企推进反腐败斗争,必须正视新时代推进“三不腐”机制建设面临的挑战,不断实现“三不腐”一体推进战略目标,切实把惩治、预防、教育结合起来,切实采取有效的对策措施,努力取得更多制度性成果和更大治理成效。

一、准确把握新时代推进“三不腐”机制建设的内涵要求

“三不腐”机制是一个有机的整体。一是形成对腐败“零容忍”的“不敢腐”机制。要通过执法执纪问责,及时、准确地发现和查处腐败。二是形成“不能腐”机制。重在通过加强制度建设来规范权力,通过完善制约机制来强化约束和监督权力。三是形成“不想腐”机制。要强化对党员领导干部进行信仰宗旨、理想信念、法治意识等方面的教育,要强化廉政文化建设,要求通过培育清正廉洁的价值理念、规则意识和舆论氛围,营造风清气正良好环境。

一体推进“三不腐”机制,必须坚持系统思维。“三不腐”不是三个环节的割裂,更不是三个阶段的划分,客观事物是多方面相互联系、发展变化的有机整体。任何一方面滞后,都会影响反腐倡廉综合效果。坚持“三不腐”一体推进,必须树牢“全局”思想,统筹规划、整体推进,增强治理腐败的系统性、整体性、协同性,努力实现政治效果、纪法效果、社会效果相统一。

一体推进“三不腐”机制,必须坚持辩证统一。对应“三不腐”,不敢腐是前提,不能腐是关键,不想腐是根本,必须把握“惩、治、防”辩证统一关系,坚持“三不腐”一体推进,必须转变思维,由查办案件开始,逐步深化,“三不腐”三者既相互联系又交互作用,既各有侧重又相辅相成,体现了内因和外因、自律和他律的辩证关系。推进中要注重坚持一体推进、共同发力,系统谋划、贯通融合,生成聚合效能,产生累加效果。

一体推进“三不腐”机制,必须坚持标本兼治。矛盾普遍存在,问题有规律可循,关键是抓住主要矛盾、分析规律、解决问题,准确把握治

标与治本的关系。坚持“三不腐”一体推进,就要坚持问题导向,扭住腐败从心理到行为的主观因素,实施有效对策,构建多重“防护网”。有效发挥查处、警示、治理的综合效应。

二、正视推进“三不腐”机制建设面临的挑战

1、一体推进“三不腐”的责任落实还不到位。具体表现为“表态多、行动少”的现象依然存在;还存在没有将一体推进“三不机制”放在党的建设、全面从严治党大局中思考谋划问题,个别党员干部对全面从严治党主体责任理解把握不到位,落实欠缺主动性,轻经济、轻廉政的问题依然不同程度存在。有的单位主要领导对出现的问题不敢抓、不敢管;还有领导班子成员落实“一岗双责”应付了事情况。还有个别纪检监察部门在履行监督责任方面不敢动真碰硬。

2、一体推进“三不腐”的合力还没有充分显现。在具体实践中,构建“三不腐”的工作机制还有待进一步强化。“三不腐”相互分离的问题还时有发生,相关制度机制还须建立健全。一体推进“三不腐”机制还存在本位主义倾向。不敢腐、不能腐、不想腐工作还不能真正做到同步谋划、同步部署、同步推进、同步落实的协同性。个别单位还存在“三不腐”之间环节断裂、衔接不畅等问题,三者的独有优势还没有很好转化成反腐败整体效能。

3、一体推进“三不腐”的制度建设还须完善。职述职廉制度、民主评议、重大事项报告制度等一系列权力制约机制近年已逐步健全,但制度建设与实际更好的融合还不够。用制度管权管人事、按规矩办事处事成事,让制度成为拒腐防变的源头防线还不够健全。还存在制度制定后无法发挥实际功能等问题。另外反腐败制度建设上尚有空白之处。

4、一体推进“三不腐”的思想防线还未从根本上筑牢。当前“四风”问题有明显收敛,党员干部队伍的作风实现了基本好转,但还存在重说教轻培育、重群众轻干部、重引导轻提醒等问题。特别是一些党员干部内心“不想腐”的自觉尚未完全形成。部分党员廉洁意识较差,少数干部群众意识、法律意识较为淡薄,部分干部存在的贪占心理和侥幸心理,极易损害群

众利益。还有个别干部不重视学习,素质得不到有效提升,法纪防线没有筑牢。

三、新时代推进“三不腐”机制建设的路径与对策

(一)打造“全链条”的责任体系,把廉政责任落实到位

1、强化党委主体责任落实。党委落实统一领导责任,全面领导、执行和推动党风廉政建设和反腐败工作,深入推进惩治和预防腐败体系建设;把党风廉政建设和反腐败工作纳入企业发展和党的建设总体布局,一起部署、一起落实、一起检查;定期听取党风廉政建设 and 反腐败工作情况汇报,指导、监督下级领导班子及其成员落实“一岗双责”。

2、强化纪委监督责任落实。纪委协助党委加强党风廉政建设和组织协调反腐败工作,向党委提出党风廉政建设和反腐败工作的建议,督促检查党风廉政建设和反腐败工作落实情况,协调解决反腐败工作重大事项,从严落实党内监督之责、惩治腐败之责。

3、强化书记第一责任落实。班子成员要在领导班子开展党风廉政建设中充分发挥作用。各级党组织书记作为第一责任人要把党风廉政建设和反腐败工作作为首要任务,做到与工作两手抓、两手硬;但更要抓安排部署,更要抓检查落实。第一责任人还要带头管好班子,带好队伍,带头自律,当好廉洁从政的表率。

4、强化“一岗双责”落实。党委班子成员要抓好分管部门的党风廉政建设和反腐败建设,把党风廉政建设贯穿到各项工作中,坚持做到“四个一”:即年初听取一次分管部门的党风廉政建设汇报;年中对分管部门至少进行一次党风廉政建设检查分析;年底带队对分管部门进行一次党风廉政建设责任制检查;每年对分管部门领导班子成员进行一次廉政提醒谈话。

(二)打造“不敢腐”的惩戒机制,把违纪行为扼制在萌芽

1、畅通举报渠道。健全企业重要领域和关键岗位廉洁风险识别和党员干部廉洁从业的各项制度及违纪、违规相关处理规定,发挥企业纪委、纪检部门的专责监督作用、基层党支部日常监督和职工民主监督作用,协调、整合查办案件资源,规范线索日常管理,善于从

线索中发现问题。建立并发挥“监督员”作用,解决监督效果问题,减少腐败滋生的环境,使党员领导干部“不敢腐”。

2、严格审查规范。要严格履行纪律审查流程,不断提高执纪人员的业务能力和水平,促使纪律审查各个环节规范化。严格纪律审理工作程序,明确问题线索处置的方向和要求,对重要问题线索、重要的检举事项和反映集中的问题要组织专项研究,坚持一把尺子量到底。要有效践行“四种形态”,综合运用“红脸出汗”、谈话函询、组织处理等手段,惩前毖后、治病救人,让轻微违规人员受教育。

3、严肃执纪问责。要聚焦投资密集、资源集中的领域和环节,严肃查处“靠山吃山”、利益输送等腐败问题;要持续开展有关八项规定的监督检查,严肃查处违规收费、吃拿卡要等群众身边的腐败和作风问题。严格落实“一案双查”。既要追究当事人的责任,也要追究相关领导责任,始终保持高压态势,以严明的纪律推进党风廉政建设和反腐败建设。

(三)打造“不能腐”的约束机制,把权力关进制度的笼子

1、发挥监督合力。利用内部巡察、合规审计、联合监督、专项检查等多方资源,构建“大监督”格局,充分共享信息和监督成果;在各事业部和子公司之间组织开展“交叉监督”、“效能监督”等;利用互联网等手段共享大数据信息,开展企业内部大数据监督。依托信息共享平台,加强对供应商引入前的“大数据监督”,防范和规避经营风险。

2、健全监督制度。要规范权力运行,坚持实用、有效、管用的标准,全面梳理有关制度,督促各部门对现有党风廉政建设、作风建设、合规管理方面的制度进行清理、评估、修订、完善,不断提高制度管控的有效质量。坚持问题导向,切实解决重点领域和关键环节腐败易发多发的问

题,规范工作流程,从制度上规范选人用人、流程审批、资金支付、资产投资、采购招标、销售合同等重点领域和关键环节的权力运行;加强供应商廉洁协议、黑名单制度建设,规范其商业行为,为企业党员领导干部廉洁从业创造环境。

事、重点问题,着力发现利用企业平台经商办企业、以权谋私等违纪和违规问题;紧盯重点领域和关键环节,抓住重要节点,严防“四风”反弹,使党员领导干部“不能腐”。

(四)打造“不想腐”的免疫机制,把自觉拒腐的思想堤坝筑牢

1、加强政治思想教育。要充分发挥思想主阵地和主战场作用,加大对党的二十大精神、习近平新时代中国特色社会主义思想、新党章及《中国共产党廉洁自律准则》等内容的学习及宣传贯彻力度,持续强化主题教育成果。要抓实企业党委和党支部班子成员带头学,不断增强党员领导干部的党性修养、忠诚敬业教育、促进廉洁修身、提高政治站位、强化宗旨意识,筑牢纪律底线,提升党员干部的思想觉悟和道德境界。

2、加强干部作风建设。要发挥企业班子成员的“头雁效应”,弘扬党的优良作风,求真务实,苦干实干,发挥党员领导干部的表率作用,带头履行国有企业领导人员廉洁从业规定和严格家教、家风,严格教育、管理亲属和身边工作人员,杜绝特权思想和特权行为。要维护好广大职工的根本利益,进一步密切联系职工,为企业职工办实事,及时解决职工亟需解决的困难。要充分发挥传统教育作用,将廉洁教育与典型案例、具体情境结合起来,组织好党委中心组学习、党支部“三会一课”、民主生活会、警示教育专题讲

座、组织参观警示教育基地、观看预防职务犯罪影片等多种形式,零距离接受警示教育。要增强新任干部的廉洁自律意识,注重对新提拔领导干部开展廉洁谈话、廉洁法律知识测试。

3、加强廉洁文化建设。持续开展“5.10”思廉月活动,充分利用企业宣传阵地让廉洁文化建设进车间、进部门、进班组、进家庭,扎实推进廉洁文化建设。要举办丰富多彩的廉洁书画和摄影作品比赛、廉洁讲座,组织参观廉洁教育基地,要深化警示教育,用发生在身边的人和事教育广大党员干部,组织全体党员及重点岗位人员开展“以案为鉴”活动,防止类似事件再次发生。要从工作机制上着眼构建“大文化教育”格局,分别明确本公司及所属部门党风廉政教育及廉洁文化建设的职责和任务,共同发挥作用,形成宣教合力。

(作者单位:无锡威孚高科技集团股份有限公司)