

关于规范基层企业中层干部选拔任用工作的思考

曾晓英

华电四川发电有限公司宝珠寺水力发电厂, 四川 广元 628003

[摘要] 当前, 党中央不断强调要坚持正确的选人用人导向, 坚持“20 字好干部”标准, 坚持严格规范干部选拔任用工作, 选出让组织放心、群众满意、干部服气的好干部。近年来, 在上级公司的年度党建检查和各类巡视巡察工作中, 基层企业中层干部选拔任用工作不规范方面的问题也逐渐显露出来。本人围绕出现的基层企业中层干部选拔任用工作不规范等问题, 结合华电四川公司要求和企业实际, 梳理出干部选拔任用工作的难点问题, 对进一步规范中层干部选拔任用工作提出了建议。

[关键词] 规范; 中层干部; 选拔任用; 难点问题; 建议

DOI: 10.33142/mem.v4i4.10607

中图分类号: D262.3

文献标识码: A

Reflection on Standardizing the Selection and Appointment of Middle-level Cadres in Grassroots Enterprises

ZENG Xiaoying

Baozhushi Hydropower Plant of Huadian Sichuan Power Generation Co., Ltd., Guangyuan, Sichuan, 628003, China

Abstract: At present, the Central Committee of the Communist Party of China continuously emphasizes the need to adhere to the correct direction of personnel selection and appointment, adhere to the "20 character good cadre" standard, strictly regulate the selection and appointment of cadres, and select good cadres that make the organization feel at ease, the people satisfied, and the cadres convinced. In recent years, the problem of non-standard selection and appointment of middle-level cadres in grassroots enterprises has gradually emerged in the annual party building inspections and various inspections of higher-level companies. I have focused on the issues of non-standard selection and appointment of middle-level cadres in grassroots enterprises, combined with the requirements of Huadian Sichuan Company and the actual situation of the enterprise, and sorted out the difficult issues in the selection and appointment of cadres. I have put forward suggestions for further standardizing the selection and appointment of middle-level cadres.

Keywords: standardization; middle-level cadres; selection and appointment; difficult issues; proposal

引言

当前, 党中央高度重视规范选人用人工作, 不断提出重要指示和要求。《关于新形势下党内政治生活的若干规则》强调, 必须坚持正确选人用人导向, 严格标准、健全制度、完善程序、使选出来的干部组织放心、群众满意、干部服气, 为严肃党内政治生活提供组织保障。习总书记强调, 要坚持党组织对选人用人的领导和把关作用, 着力培养一支高素质人才队伍。随着国企三年改革行动任务的进一步深入, 基层企业在中层干部选拔任用工作过程中不规范的一些问题不断突显。如何全面认识基层企业中层干部选拔任用工作不规范的问题, 结合企业实际, 梳理出干部选拔任用工作的难点, 不断改进中层干部选拔任用工作, 需要干部人事工作者进行深入的思考和探索。

1 基层企业中层干部选拔任用工作中存在的难点问题

近年来, 在华电四川公司组织开展的年度党建检查、选人用人专项检查和各类巡察工作中, 发现有关企业在中层干部选拔任用工作中存在难点问题有三个方面: 一是制度保障不够健全; 二是选拔任用程序不规范; 三是个别单位中层干部任免全程纪实材料不规范。

1.1 制度保障不够健全

根据干部管理工作需要, 华电四川公司分别于 2019 年 2 月、2020 年 7 月和 2020 年 12 月修订完善了《中国华电集团有限公司四川分公司基层企业中层干部管理指导意见》。尤其是 2020 年 12 月印发的《中国华电集团有限公司四川分公司基层企业中层干部管理指导意见》(华电川委〔2020〕77 号)(以下简称《指导意见》), 将“选用方式和程序”更加明确, 将“基层企业中层干部选拔任用全程纪实规定”并入《指导意见》中, 是华电四川公司现阶段指导华电在川各基层企业中层干部选拔任用工作的重要保障制度。

近年来, 在华电四川公司组织开展的年度党建检查、选人用人专项检查和各类巡察工作中, 发现有关基层企业中层干部选拔任用工作依据的制度还是沿用多年前的老标准、老制度, 执行的“选用方式和程序”与《指导意见》相比较, 选拔程序有漏掉的环节及不一致的情况, 存在“制度修订不及时、制度执行有差距”的现象, 以致于在后期选用方式和程序等方面暴露出较多问题。

1.2 选拔任用程序不规范

(1) 动议提名和沟通酝酿不够规范。《指导意见》中规定的动议提名、沟通酝酿环节有明确的规定和操作方法,

但个别基层企业在干部选拔任用实际操作程序中不够规范和完善。比如，往往是动议提名和沟通酝酿同时进行，或者用党委会代替沟通酝酿，集体沟通酝酿不够充分；在沟通酝酿程序中党委书记、执行董事，党委副书记、总经理和人资负责人参加，没有纪委书记参加；没有形成酝酿工作方案；对方案涉及人选，没有听取选拔职位分管领导意见。

(2) 组织考察不规范。组织考察不规范主要有三个方面：一是在考察环节中，往往出现考察预告发布时间与具体考察时间为同一天的情况。二是实地走访、谈话推荐人存在“走过场”现象，存在考察前提前指定谈话推荐人甚至考察前私下提前向谈话推荐人打招呼的现象；三是考察指标难以准确把握。由于在实际操作层面缺乏科学健全的标准，有些方面往往难以准确把握，一定程度上存在问题。比如，由于缺乏对“德”具体的衡量标准，“重绩轻德”现象仍旧存在，考察中难以把握；从组织到群众，往往更容易看到干部的“才”“绩”，从而不自觉地“德”放在次要的地位。干部群众对考察对象“病状”问题反映不到位，导致考察组不能对考察对象全面了解和准确分析。

(3) 任前备案不规范。《指导意见》中规定：基层企业副总师及人资、财务、监督部门正职实行任前备案管理。监督部（纪检办公室）正职选拔任用工作方案的提出和人选考察，依照《中国华电集团公司企业纪委书记、副书记及监察机构正职提名、考察办法（试行）》（中国华电党制〔2016〕12号）执行。

任前备案不规范主要有三个方面：一是任前备案落款时间在党委会研究决定之前，任前备案时间节点掌握不准确；二是任前备案请示发文文号不准确；三是监督部（纪检办公室）正职任前备案只有任命请示环节，缺少提名请示环节，任前备案工作不规范。比如，某基层企业在开展公开竞聘财务资产部主任工作中，经过公开竞聘和组织考察，在向主要领导汇报后，在党委会研究决定前就向上级公司相关部门口头沟通汇报及书面行文请示，该企业认为是聘用“财务资产部主任”，属于行政任命，用的是非“党委发文文号”。这就是任前备案时间节点掌握不准确，任前备案请示发文文号不准确的情况。再如，某企业公开竞聘监督部（纪检办公室）主任，在经过公开竞聘和组织考察，在向主要领导汇报后，在党委会研究决定前就向上级公司口头沟通拟任命情况请示，在党委会研究决定后书面行文任命请示。在整个选拔“监督部（纪检办公室）主任”的任前备案环节，缺少了第一个环节书面提名请示环节，造成监督部（纪检办公室）主任的任前备案不规范。

(4) 任前公示不规范。《指导意见》中规定：党委会研究决定后，对拟提任人选进行公示，公示期不少于5个工作日。任前公示在实际操作中，存在四个方面的问题：一是发布公示的时间与公示正文中的起始时间为同一天，二是公示的5个工作日包括周末时间，三是属于“任前备案”中的任前公示时间节点掌握不准确。

比如，某企业在开展公开竞聘副总师工作中，经过公

开竞聘和组织考察，在党委会研究决定后、未向上级公司正式行文书面请示且未收到上级公司同意批复文件之前，在该企业就发布“任前公示”公告。这就是典型的任前公示时间节点掌握不准确、任前公示程序不规范的例子。

再如，在进行“副总师任前公示”公告中，发布公告时间与公示正文中的起始时间为同一天，公示不少于5个工作日内包括周末时间。这就是典型的公示时间不规范的情况。

1.3 全程纪实材料不规范

中层干部选拔任用全程纪实是指在中层干部选拔任用工作中，以动议提名、沟通酝酿、民主推荐等十个基本程序为主线，以写实的方式，通过全程纪实文书档案客观记录中层干部选拔任用全过程工作，全面反映中层干部选拔任用有关环节参与者和运行结果的情况。

全程纪实材料不规范有两个方面：一是选拔程序纪实不规范；二是重要事项纪实不规范。

选拔程序纪实不规范主要有八个方面：一是在“动议提名”中，没有形成任用工作方案及人选建议；二是在“沟通酝酿”中，随意扩大范围，沟通酝酿多次，有简单的会议记录情况，没有形成沟通酝酿纪要；三是在“民主推荐”中，没有进行民主推荐会议签到；四是在“组织考察”中，只发布考察预告，无相应的考察方案；五是在“一核一背”中，将《干部人事档案审核登记表》原件和《关于XX同志廉洁从业情况结论性评价意见》原件归入全程纪实材料中，将复印件放入本人的人事档案中；六是在“征求意见”中，征求监督部门意见的函落款时间早于组织考察时间之前，未全面收集任前备案的请示及批复；七是在“任前公示”中，对公示期间的举报、反映及调查结论未能形成相应的公示情况报告；八是在“任职谈话”中，廉洁谈话和任职谈话时间在正式行文发布之后进行。

重要事项纪实不规范主要有三个方面：一是民主推荐得票不是最多但提拔使用无相应的情况说明；二是属于超职数配备情况隐瞒不说明；三是应当主动申请回避而不回避。

2 进一步规范基层企业中层干部选拔任用工作的建议

全面从严治党和国企改革三年行动的进一步深入，对企业选人用人工作提出了新的更高要求。我们认为，建章立制、规范实施，加强学习、深化认识，形成一套科学规范的干部管理机制，加强管理实施，规范落实到干部选拔任用工作的每个环节。

2.1 建章立制，规范实施，把好干部标准落到实处

我们要以“信念坚定、为民服务、勤政务实、敢于担当、清正廉洁”20字好干部标准为原则，积极建立健全干部管理制度。把干部选拔任用的每一个程序都体现在制度里，以“法治”破“人治”。一是对上级公司发布的干部管理制度及时进行学习贯彻；二是对企业现执行标准、制度进行认真梳理，对照检查，对已不适用、不符合规定的程序和要求进行及时修订完善；三是提升制度执行力。对修改完善的最新制度进行不折不扣地严格执行。避免出

现制度规定是一套,实际操作是另一套两张皮的现象。四是上级公司加强对各基层企业干部管理制度修订检查力度、制度执行力度,明确考核措施。

2.2 规范选拔任用工作程序

(1) 规范沟通酝酿程序。在沟通酝酿程序中,召开党委书记、执行董事,党委副书记、总经理,党委专职副书记,纪委书记参加的会议,形成酝酿工作方案;对方案涉及人选,听取选拔职位分管领导意见。针对沟通酝酿有多次的情况,可以记录多个时间,但必须记录最后一次沟通酝酿达成一致意见,有人员名单的时间。

(2) 规范组织考察工作。组织考察规范做到五个方面:一是考察预告发布时间在具体考察时间之前,至少是前一天。二是谈话推荐要符合要求。实地走访、谈话推荐人为拟任人选所在党支部、部门部分员工代表,相关部门中层干部及其他需要参加的人员,发现有存在考察前提前指定谈话推荐人甚至考察前私下打招呼的现象加大处罚力度;三是考察内容要全面。包括基本情况、履职特点、能力特点、现实表现、作风形象和廉洁自律情况、主要缺点和不足。四是考察组人员至少两人。首先是思想政治素质好,其次是有比较丰富工作经验并熟悉干部人事工作。五是严肃谈话纪律。对拟进行的“谈话推荐人”作好谈话推荐前的强调与提醒,杜绝“谈话推荐人”老好人情况,杜绝只谈优点,不谈缺点和不足。

(3) 规范任前备案工作。任前备案规范做到三个方面:一是任前备案环节掌握准确。任前备案环节在党委会讨论决定之后;二是任前备案请示材料准确。需用党委的上行文,用企业“党委”发文文号,发文时间为党委会讨论决定通过时间“当天或之后”。三是企业纪委书记、副书记及监察机构正职任前备案有两个环节。首先进行提名请示环节,等上级纪委同意提名请示复函后,拟任人选再呈报党委讨论决定;在党委会讨论决定通过后,向上级公司纪委进行任命请示环节。上行文请示正文中均需附两个附件:《XXX同志干部任免审批表》和《XXX同志现实表现材料》;

(4) 规范任前公示工作。属于任前备案情况下的任前公示,《指导意见》中没有明确规定“任前备案中的任前公示”具体操作内容,基层企业在实际执行过程中,参照《中国华电集团有限公司任前备案干部管理流程图》中的“直属单位召开党委会通过→直属单位报送任前备案请示文件→集团公司组织人事部拟文批复→直属单位任前公示的流程执行。任前公示环节把握要点:需收到上级相关部门的同意批复文件后,才能进行“任前公示”。

任前公示张贴,在党委会讨论决定通过之后,可以与党委会同一天。任前公示起止时间不少于5个工作日(不含法定节假日、周末),从发布通知第二天起算。

公示情况报告结果办理的两种方式:一是在公示期间没有收到任何反应情况的信函和材料,在向党委会汇报后,可进行后面的程序。二是在公示期间收到有关问题,在向党委会汇报后,按规定认真调查核实,查清楚之前不得办

理任职手续。

2.3 规范全程纪实工作。

全程纪实为基本情况纪实、选拔程序纪实、重要事项纪实三部分内容。

基本情况纪实主要记录中层干部的自然情况、任职情况等基本信息。其中“职级”填写需规范填写。比如,基层企业部门正职级或基层企业部门副职级。不能简称填写“正科级”或“副科级”。

选拔程序纪实主要记录中层干部选拔任用程序各个环节的情况。选拔程序纪实规范做到八个方面:一是在“动议提名”中,有任用工作方案及人选建议;二是在“沟通酝酿”中,有沟通酝酿纪要;三是在“民主推荐”中,有进行民主推荐会议签到表、考察组长在民主推荐会议上的讲话、民主推荐票、民主推荐统计表;四是在“组织考察”中,有考察方案及考察报告、个别谈话记录、谈话推荐统计表、考察期间的举报反映及调查结论、考察材料。其中:考察人为两人及以上,考察材料形成时间在党委会讨论决定通过之前;五是在“一核一背”中,将《干部人事档案审核登记表》原件和《关于XX同志廉洁从业情况结论性评价意见》原件归入本人的人事档案,复印件归入全程纪实材料中;六是在“征求意见”中,征求监督部门意见的函落款时间在组织考察时间之后,收集任前备案的请示及批复;七是在“任前公示”中,有公示公告、公示期间的举报、反映及调查结论、公示情况报告;八是在“任职谈话”中,廉洁谈话和任职谈话时间在党委会研究决定通过之后、在正式行文宣布任职之前进行。

重要事项纪实中对违反干部选拔任用有关规定、搞不正之风的,特别是“负面清单”上的内容要记录在案。做到三个方面:一是民主推荐得票不是最多但提拔使用的,有什么提拔任用的情况说明;二是在考察、公示、征求意见等环节中需要说明的特殊情况,在相应的证明材料;三是属于破格提拔、越级提拔和超职数配备情况,有详细的说明材料。

3 结论

华电在川基层企业在干部选拔任用工作中坚决贯彻落实《指导意见》中四川公司对干部管理工作要求,发现选拔任用工作存在问题及时规范整改,抓好制度建设和组织管理,形成一套科学规范、完整有效选拔任用工作程序,把真干事、敢干事、能干事的好干部选拔出来,努力建设一支素质高、有活力、敢创新、会管理的干部队伍,为推动企业深化改革、把企业做强做优提供强有力的保障。

【参考文献】

[1] 薛华智. 新常态下国有企业干部选拔任用措施研究[J]. 城市规划与设计, 2023(8): 67.

[2] 马婷婷. 关于国有企业中层干部激励机制的相关研究[J]. 市政工程, 2022(6): 78.

作者简介: 曾晓英(1975—), 女, 中共党员, 经济师、高级人力资源管理师, 四川大学人力资源管理专业, 本科学历, 华电四川发电有限公司宝珠寺水力发电厂人力资源部。