

企业法人治理现代化中的思想政治工作研究

王少茹

中电建路桥集团有限公司，北京 100037

[摘要]企业法人治理现代化给思想政治工作赋予了嵌入治理结构、服务治理效能的新需求。目前实践当中存在着治理主体重视不足、责任落实不到位、思想政治工作同治理运行结合不紧密、方式方法不适应等诸多问题。思想政治工作在企业法人治理现代化中应该把准治理方向、凝聚决策共识、筑牢监督防线、化解利益矛盾这四个方面作为着力点。从实践角度来说，要经由确定责任分工、融入治理过程、利用谈心谈话制度、加强队伍考核等方式，把思想政治工作由治理体系的外在变量变成内在构成部分。

[关键词]企业法人治理；思想政治工作；治理现代化

DOI: 10.33142/mem.v7i5.20535

中图分类号: D648.1

文献标识码: A

Research on Ideological and Political Work in the Modernization of Corporate Governance

WANG Shaoru

PowerChina Roadbridge Group Co., Ltd., Beijing, 100037, China

Abstract: The modernization of corporate governance has given ideological and political work new demands for embedded governance structures and service governance effectiveness. At present, there are many problems in practice, such as insufficient attention from governance entities, inadequate implementation of responsibilities, inadequate integration of ideological and political work with governance operations, and inadequate adaptation of methods and approaches. In the modernization of corporate governance, ideological and political work should focus on four aspects: guiding the direction of governance, consolidating decision-making consensus, building a strong supervisory defense line, and resolving conflicts of interest. From a practical perspective, it is necessary to transform ideological and political work from an external variable of the governance system to an internal component by determining the division of responsibilities, integrating it into the governance process, utilizing the system of heart to heart talks, and strengthening team assessment.

Keywords: corporate governance; ideological and political work; modernization of governance

引言

企业法人治理现代化属于完善中国特色现代企业制度的主要内容。党的二十大以后，把党的领导融入到公司治理各个环节之中，推进党建工作同生产经营深度融合，已经成为国有企业深化改革的基本方向。思想政治工作在治理过程中起着统一治理主体思想认识、化解改革中利益矛盾、维持治理秩序稳定的作用。但是从实践上看，思想政治工作与法人治理之间还没有形成稳定的嵌入关系。部分企业把其当作治理体系之外的辅助性安排，造成工作内容同治理需求相脱离。在法人治理现代化的背景下，怎样把思想政治工作重新定位为治理体系的一个有机部分，这是文章所要回答的问题。

1 企业法人治理现代化与思想政治工作的关系

理解两者关系，需要从三个层面展开。

从目标上讲，法人治理现代化追求的是决策科学、执行高效、监督有力，思想政治工作解决的是人的思想认同和价值取向问题。治理效能的好坏，并不单靠制度设计是否合理来决定，治理主体是否达成共识、是否具有责任意识也起着决定性的作用。董事会、经理层、审计委员会等治理主体行使职权的时候，如果没有对政策方向和企业使命有统一的认识，那么制度再精良也无法运转。

从主体上讲，法人治理结构中的各个主体都负有思想政治工作的责任。党委在治理中起领导作用，董事会、经理层在决策执行中要进行思想引导，审计委员会在监督过

程中也要通过思想教育筑牢防线。这就意味着思想政治工作不是政工部门的专属工作,是融入到各个治理主体的职责中去的。

从过程上看,法人治理的运行过程有重大决策的前置研究、议案的审议表决、决策的执行落实、执行效果的监督评价等环节。思想政治工作如果能在各个环节中找到具体的嵌入位置,就能与治理运行同步展开,而不能在治理过程结束后进行补救式的教育^[1]。嵌入的过程决定了思想政治工作在治理现代化中不能被取代。

2 企业法人治理现代化中思想政治工作存在的主要问题

2.1 治理主体重视不够, 责任落实不到位

企业在日常运行过程中,思想政治工作常常处在边缘的位置。董事会讨论的议题主要是投资回报、市场拓展、风险控制等可以量化的内容,思想建设方面的事情很少被纳入议事日程。经理层推进经营目标的时候,把思想政治工作交给党务部门办理,自身参与度低。审计委员会主要从财务合规、业务监督角度出发,对于思想领域的相关问题缺少关注。

责任落实方面的一个突出问题就是思想政治工作责任的界定只停留在文件上。大部分企业虽然规定了党委主体责任和班子成员“一岗双责”,但是思想政治工作指标大多采用定性描述的方式,缺少可以核对的完成标志。有研究认为,有些企业把思想政治工作列入考核时,指标不重复设置但权重不明,责任分四层写清但落实无据。结果是责任在文件上清楚,在操作中模糊。

2.2 与治理运行结合不紧, 方式方法不适应

思想政治工作同法人治理运行相脱离,表现在内容、时机、载体这三个方面。从内容上看,很多企业思想政治工作还是以集中授课、文件学习为主,讲授内容同治理实践中具体问题的关联度不大。董事会就一项重大投资决策进行讨论时,会存在信息不对称、风险判断分歧等情形,本可通过思想引导来达成共识,但是在实际工作中此类问题很少被纳入到思想政治工作之中。从时机上看,思想政治工作大多在治理决策完成之后才进行宣传和解释,缺少对决策酝酿阶段的前置介入。治理过程中思想上的分歧、认识上的不同如果不能在早期得到回应,后期通过宣传来弥补的效果就会很有限。在载体上,集中学习的时间安排同治理主体和职工的工作节奏存在矛盾。值班人员、外派人员、项目现场人员长期缺课集中授课,线上学习的完成率也不高。由于载体选择不当,使得工作覆盖面不能达到预期的效果。

3 企业法人治理现代化中思想政治工作的重点任务

3.1 围绕坚持党的领导, 把准治理方向

党组织在法人治理中起着把方向、管大局、保落实的作用,这一功能要靠思想政治工作来实现。从具体意义上讲,依靠党委理论学习中心组学习和“第一议题”制度,及时传达党中央的重大决策部署,使董事会、经理层在制定战略规划和经营计划的时候,自觉地对标国家政策导向。党组织在董事会审议重大事项前所作的前置研究意见,只有经过充分的思想沟通才会有说服力,才能使各方面的治理主体认识趋于一致。

3.2 围绕重大决策落实, 凝聚思想共识

重大决策从产生到落实,牵涉到诸多治理主体以及多层执行机构。决策执行过程中出现偏差,不是由于制度上的问题造成的,而是由于执行者对决策意图的理解不深入、对执行过程中遇到的困难没有做好心理准备所导致的。思想政治工作在这里的功能就是在决策推进的各个环节同时进行思想引导。在董事会运转、重大事项推进、制度落地落实过程中,以主题教育、典型案例剖析等方式提高相关人员大局意识、责任意识,减少由于认识偏差造成的执行阻力。

3.3 围绕权力运行监督, 筑牢思想防线

法人治理的监督机制包含党内监督、审计委员会监督、内部审计监督等各方面。制度层面的监督可以发现违规行为,但是不能从根本上解决权力行使者的思想动机问题。思想政治工作在监督领域着力点就是用警示教育、谈心谈话、典型案例剖析等方式,使关键岗位人员对权力边界有敬畏之心,对廉洁底线有认同感。尤其是在采购招标、工程建设、资金使用等廉洁风险比较高的地方,将思想教育融入到日常管理当中,比集中式的廉政教育更加有针对性。

3.4 围绕职工利益关切, 化解矛盾问题

企业治理中改革的举措,即组织架构的调整、薪酬体系的改革、岗位的优化等,都会牵涉到一些职工的利益^[2]。如果不能及时作出回应,就有可能引起群众的思想波动。思想政治工作的作用就是在改革方案酝酿阶段就介入,通过职工思想动态调查、座谈会、意见征集等方式掌握真实诉求,将认识层面的问题通过教育引导解决,将利益层面的问题转交相关部门按程序办理。将解决思想问题同解决实际问题结合起来,这是思想政治工作在治理中有效运转的基本保证。

表 1 是法人治理各个主体在思想政治工作中的职责定位及主要任务,可作为责任分工的执行标准。

表 1 为企业法人治理各主体思想政治工作职责及重点任务表

治理主体	思想政治工作职责	重点任务	与治理流程的衔接点
党委	统一领导，把握方向	前置研究重大事项前的思想沟通；中心组学习与政策传达	重大事项前置研究阶段
董事会	决策中的思想共识构建	重大投资和战略决策的认知统一	议案审议与表决阶段
经理层	执行中的思想引导	决策落地过程中的困难回应与责任传导	决策执行与推进阶段
审计委员会	监督中的思想防线建设	关键岗位廉洁教育；风险警示与案例剖析	日常监督与专项巡察阶段
政工部门	牵头组织实施	职工思想动态调查；教育内容设计；谈心谈话统筹	贯穿治理全流程

4 企业法人治理现代化中思想政治工作的实施路径

4.1 明确责任分工，形成齐抓共管格局

责任分工要具备可操作性、可核对性。党委统一领导，党委委员根据分工负责各自领域思想政治工作，政工部门承担牵头组织、内容设计职责，各业务部门、基层党支部承担具体落实任务。年度重点任务控制在 3~5 个之内，每一项都要有时间节点和承办单位，作为党委会季度调度事项。调度只关注两个内容，即当前进展到哪一步，下一步由谁承办。这样安排就避免了年初制定计划、年末写总结的循环形式。

责任分工的具体设计要防止出现责任交叉、空白同时存在的情况。对跨部门的思想政治工作任务要确定牵头单位与配合单位的职责范围。职工思想动态调查由政工部门牵头，各基层党支部负责本单位样本的收集和初步分析，人力资源部门提供人员结构数据支持。调度机制的重要之处在于持续性以及可追溯性，每一次调度都会留下简要记录，说明上一次调度没有完成的事项后续处理状况，从而使得责任落实有据可依。对连续两个季度没有按计划推进的任务，应当由党委主要负责人约谈承办单位负责人，分析原因并调整实施方案，不能简单地顺延。

4.2 融入治理流程，做到同部署同落实

思想政治工作年度安排要和经营计划同时编制、同时部署、同时考核，不能单独制定一套考核表。党建考核中思想政治工作指标和经营考核中相关指标合并设置，权重一次确定^[3]。政工部门参加经营例会，掌握企业实际运行情况及存在的问题，教育内容的设置才具有针对性。制度流程创建时，把思想政治工作、意识形态工作、纪律作风建设等有关要求一同融入议事规则、内控管理以及权责清单当中，让思想政治工作同企业治理工作形成同谋划、同推进的运行关系。

就具体而言，在董事会、经理层的议事规则里，可以规定重大事项决策之前要先做思想动态评价，评价的结果只能作为决策的参考，不能作为决策的依据，不能用思想评价代替业务判断。在内控制度的设计过程中，把廉洁风

险点的思想教育要求融入岗位说明书、操作流程当中，让教育成为岗位履职的一部分而不是额外的负担。在权责清单中明确各个治理主体在思想政治工作中的具体职责，使责任界限一目了然。考核合并设置时，思想政治工作指标的权重不宜过高，一般控制在百分之十到十五之间，过高会造成形式主义，过低则不能形成有效的约束。

4.3 用好谈心谈话，解决实际问题

谈心谈话属于思想政治工作嵌入治理过程最直接的方式。重大决策出台前后、组织结构变动期间、干部调动时，党委书记和基层单位联系人、支部书记就其思想情况、现实问题进行个别谈话了解。谈话中发现的认识层面问题由教育引导解决，利益层面的问题转交人事部门或工会按程序办理，转办事项列表留存，办理结果告知当事人。每年进行一次职工思想状况调查，采用问卷和座谈相结合的方式，样本涵盖各个岗位、不同工龄的职工，调查结果以摘要形式向职工传达，保证思想引导内容的设计有依据。

谈心谈话要取得实效，必须注意把握好几个操作要点。谈话时机要选在决策信息正式公布之前，给谈话对象留出心理准备的时间和发言的空间。谈话内容要集中到具体的方面和真实的感受上来，不能空泛地谈论。谈话记录要简明扼要，主要反映问题及办理方向，不得有过多的文字材料^[4]。转办机制是否畅通影响职工对谈心谈话的信任度，如果反映的问题不能得到及时解决，后续谈话的效果就会变差。因此转办事项要规定办理时限，一般问题两周内回复，复杂问题一个月内说明进展。

4.4 加强队伍和考核，保证工作持续开展

思想政治工作不断开展要靠队伍和考核两方面来保证。队伍上把思想政治工作能力作为党支部书记选拔任用的一项重要条件，定期举办业务培训班，使政工人员了解企业基本运行和主要环节。考核方面，评价指标应该侧重实际效果而不是活动数量，可以考察教育安排是否占用职工休息时间、职工反映的问题是否得到答复、答复是否讲清了依据。考核结果同支部评优、干部履职评价相挂钩，用刚性约束促使工作常态化。

队伍培训内容要具有实用性。培训内容以企业治理知

识、劳动法律常识、沟通能力、案例分析等为主,使政工人员同业务部门可以有话好好说,了解治理决策的业务逻辑。考核指标设计要削减台账检查的比重,加大职工访谈以及满意度调查的权重。思想政治工作效果的评价可以采用职工对政策知晓率、诉求回应满意度等可以量化的指标,但是要注意防止出现形式化的倾向。考核结果应用同干部的切身利益相关联,才能产生持续改进的动力。

5 结束语

企业法人治理现代化中思想政治工作核心问题就是找到它在治理体系中的位置。思想政治工作可以嵌入重大决策的前置研究、执行过程的共识凝聚、权力运行的监督约束、职工利益的矛盾化解等各个环节中,这时它就不再只是治理体系之外的辅助安排,而是治理效能得以实现的必要条件。从操作角度来说,责任可以被核对、流程可以

被嵌入、载体可以被适应、考核可以被量化,这是保证此项工作持续有效运行的基本条件。后续的研究可以继续考察不同企业治理结构差异下思想政治工作嵌入方式的不同。

[参考文献]

- [1]杜艳玲.产业升级背景下企业思想政治工作优化研究[J].上海企业,2026(8):31-33.
- [2]徐英凯.新时代国企思想政治工作与公司治理融合的路径[J].现代企业文化,2025(23):88-90.
- [3]曹玲.新时期企业文化建设与思想政治工作深度融合路径探析[J].班组天地,2026(16):93-96.
- [4]李殷谊.以思想政治工作推动转制企业员工角色重构[J].企业文明,2026(8):104-105.

作者简介:王少茹(1986—),女,就职于中电建路桥集团有限公司,毕业于中国传媒大学戏剧戏曲学专业。