

# 以更实举措助推企事业单位民主管理迈上新台阶

## 编者按

在企事业单位推行厂务公开民主管理,是促进企业发展、维护职工合法权益、实现社会和谐稳定的重要制度安排。近年来,特别是党的十八大以来,以职工代表大会为基本形式的企业事业单位民主管理工作取得了显著进展。9月29日,全国厂务公开民主管理工作经验交流暨先进单位表彰电视电话会议在北京召开,会议表彰了一批全国厂务公开民主管理先进单位、示范单位和推动厂务公开民主管理工作先进单位。会上,辽宁省总工会、中国铁路工程总公司、湖北达维生物科技股份有限公司和上海市肺科医院等单位发言,他们的经验充分反映了企事业单位推行民主管理工作取得的实效。现通过专版将他们的好经验和好做法呈献给读者,供各地区、各单位学习借鉴。

## 辽宁省总工会强化企事业单位民主管理工作制度化规范化——以“八化”为抓手推动民主管理创新发展

辽宁省总工会从“八化”入手,推动企事业单位民主管理制度化规范化,实现企事业单位民主管理工作常态化长效化,不断创新发展。

一是制度建设标准化。针对不同类型企业制定《质量评估办法》和《实施细则》,指导各市和省产业工会贯彻落实《规定》精神。重点指导大连市印发《大连市厂务公开民主管理工作质量评估办法(试行)》,开展企事业单位民主管理工作质量评估工作。大连市2016年全面开展对国有及国有控股企业、集体企业、非公有制企业实行职代会、厂务公开、职工董事职工监事制度的质量检查、考核和评估,规范企事业单位民主管理工作。该做法被列为辽宁省总工会和大连市委市政府的创新成果,2017年作为贯彻落实中共中央、国务院《新时期产业工人队伍建设改革方案》的重要举措在全省大力宣传推广。

二是工作推动法治化。积极推动本省企事业单位民主管理立法工作,将职代会程序审核、职工代表比例细化、企业规章制度审议通过、厂务公开主体责任、职工董事职工监事人选和具体比例等重点难点问题,写入《辽宁省企业民主管理条例(草案)》中。同时,充分发挥省人大、省政府在厂务公开领导机构中的优势和作用,将协商代表由职代会选举产生、集体合同草案经职代会审议通过等关键内容写入《辽宁省企业工资集体协商条例》,运用法治思维和法治方式推进企业民主管理工作。

三是开展活动载体化。紧紧围绕企业生产经营难题,制约企业发展瓶颈,影响企业效益因素等问题,深化“公开解难题、民主促发展”主题活动。不断创新活动载体,组织开展“十大”和“百佳”优秀职工代表提案评选活动,对“十大”优秀提案人授予省五一劳动奖章并给予1万元奖励,对“百佳”优秀提案人奖励1万元,极大地调动了职工的积极性和创造性。运用“基层工会活力建设项目”这一载体,实行项目考核推动,以加强“工会组织制度、集体协商制度、民主管理制度”三项基本制度建设为重点,聚焦工会主责主业,激发基层工会活力。

四是典型创建特色化。重点指导锦州市、大连市旅顺口区创建“网格化工作站”。采取“站点结合”“点面结合”和“大带小”“国带非”“强带弱”“行业带企业”等方式,推进民主管理工作“结对子”,实现产业、行业(区域)间联动,行业、企业间互动,企业间互助,破解难点问题。总结推广省邮政公司建立公开清单单制的做法,实现厂务公开制度化规范化。总结推广辽河油田“首席职工代表”和沈阳铁路局“职工代表视察、巡视、质询制度”“职工代表与行政对话制度”等经验做法,有效解决职代会闭会期间职工代表作用发挥方面的问题,从制度上保障职工特别是产业工人的民主权利。

五是督促检查常态化。推动建立企事业单位民主管理工作互检制度,在各地市、各行业自检自查的基础上,省级厂务公开领导小组成员单位带队,由各地市和省级产业厂务公开领导机构办公室成员参加,进行交叉编组,互相检查、相互学习;针对一些工作难以推进的问题,省厂务公开领导小组抽调相关人员,组成专项工作督查组,帮助解决具体问题。

六是业务培训网络化。针对基层工会干部和职工代表普遍反映培训不充分、不及时

## 湖北达维生物科技股份有限公司实现企业员工共建共享新格局——民主聚人心 协商促发展

公司以“民主聚人心,协商促发展,实现企业员工共建共享新格局”为目的,以“强化责任、同频共振,依法治企、抓好载体,突出民主、凝聚人心”为抓手,大力开展企业民主管理工作,实现“三个为零”,即企业与员工劳动纠纷为零,企业侵犯员工合法权益事件为零,员工群体性突发事件为零。

第一,强化责任,构建企业民主管理工作机制。

一是明确主体责任。公司领导班子越来越深刻地认识到,企业民主管理工作是促进企业发展壮大、维护员工合法权益、构建和谐劳动关系必然要求。因此,公司明确了企业民主管理工作各个主体的责任,即党委是第一责任人,行政是第一执行人,纪检工会是第一监督实施人,职工群众是第一评价人。

二是健全组织领导体制。将企业民主管理工作纳入企业发展总体规划,融入企业依法管理创新体系中。公司成立了以党委书记、董事长为组长的厂务公开领导小组,形成了“党委领导协调、行政主导牵头、工会监督运作、部门积极配合、员工广泛参与”的企业民主管理工作组织领导体制和长效工作机制。

三是加强考核评价工作。把企业民主管理工作纳入党建目标考核内容。从组织领导、工作内容、工作标准等方面细化考核指标,量化考核分值,并将考核结果作为个人绩效考核的重要依据,使企业民主管理工作成为公司领导干部的重要工作职责之一。

第二,突出载体,扎实推进企业民主管理工作。公司始终坚持“员工是达维的主人,是达维最宝贵的财富”的理念,真心实意依靠员工办企业,鼓励员工参与管理,走出一条民营企业民主管理、科学发展之路。

一是落实职代会制度。突出提案办理,员工当家做主有实效。公司党委把开好职代会作为工作重点,健全完善职代会、职代会提案管理等制度机制,发挥职代会的主导作用。职代会除审议董事长工作报告,审议通过集体

## 全国厂务公开协调小组关于表彰全国厂务公开民主管理工作先进单位的决定

近年来,全国各级厂务公开协调领导机构、各企事业单位认真贯彻落实党的十八大和十八届三中、四中、五中、六中全会精神,深入贯彻习近平总书记系列重要讲话精神和治国理政新理念新思想新战略,厂务公开民主管理工作领域不断拓展,工作机制不断完善,工作实效不断增强,社会影响不断扩大,在维护职工合法权益、构建和谐劳动关系、推进供给侧结构性改革、加强企业党风廉政建设、促进社会和谐稳定等方面发挥了积极作用,涌现出一大批厂务公开民主管理工作先进单位。为表彰先进,深入总结 and 宣传各地的好经验和好做法,充分发挥典型单位的示范引领作用,不断推进厂务公开民主管理制度化、规范化、法治化建设,全国厂务公开协调小组决定,授予北京五洲妇儿医院有限责任公司等400个企事业单位“全国厂务公开民主管理先进单位”称号,授

以及培训内容“不直观”“不解渴”的实际,坚持把有限的资金用在“刀刃”上,利用财政拨付的厂务公开专项工作经费,创建了“辽宁省厂务公开民主管理网”,结合基层需求和实际,上传各类法规政策,制作厂务公开、职代会操作图解,实地拍摄观摩片,加大宣传和培训力度,营造良好的社会氛围。

七是激励约束机制化。把民主管理工作作为基层工会活力建设的重要内容纳入省委对市委目标考核,将组织保障转化为制度保障。推动省厂务公开领导小组制定《辽宁省厂务公开民主管理质量评估办法》,实行目标量化考核,深化“创建活动”,重点解决“干什么、怎么干以及工作标准”等方面的问题。辽宁省构建和谐劳动关系工作领导小组下发《2016年全省构建和谐劳动关系工作绩效考核办法》,把企事业单位民主管理工作情况作为单独内容,将建立领导体制和工作机制、全面推行厂务公开制度、规范企业尤其是非公有制企业职代会制度、公司制企业职工董事职工监事制度、企业代表组织履行工作职责等内容纳入考核指标,有效地解决了推进主体、监督主体、实施主体缺位的问题。充分发挥社会信用资源的激励和约束作用,将职代会、厂务公开、职工董事职工监事等制度和职工代表管理,纳入“辽宁省企业劳动关系信用信息管理系统”,同时建立“红黑榜”制度,强化对企业建立民主管理制度情况的监督。

八是组织领导一体化。坚持省级厂务公开工作机构完整统一不降格,省领导小组坚持由省委副书记担任,副组长由省委常委、省总工会主席和省政府负责联系工会工作的副省长担任,落实地方党委领导厂务公开的主体责任,形成“党委统一领导,党政共同负责,有关方面齐抓共管,职工群众广泛参与”的领导体制和工作格局。省委组织部、省人大、省经信委、省财政厅、省人社厅、省国资委、省政协、省总工会、省工商联等为成员单位。各市、县(区)、产业(行业)及企事业单位,普遍健全了厂务公开领导小组,设立了办事机构,落实了厂务公开工作的领导责任。

到了进一步巩固。凡是企业重大决策、决议和涉及员工切身利益的重大事项,都要实行厂务公开,直接听取员工的意见和要求。公司还为员工设立“参政”的平台,让员工直接参与企业管理,企业尊重员工,员工热爱企业。在今年初的“职工议事会”上,员工代表为企业经营发展提出“金点子”提案98件,其中企业采纳46件,为企业创造经济效益100多万元。

二是维护了企业和谐稳定。通过开展企业民主管理工作,畅通了员工诉求渠道,最大限度地避免劳动争议事件发生。通过开展企业民主管理工作,促进了经营管理者工作法治化、办事公开化、决策民主化、服务群众化,提升了经营管理者在员工心目中的公信力、凝聚力,架起了经营管理者与员工之间相互理解、相互信任、相互支持的“连心桥”。

三是促进了企业快速发展。通过开展企业民主管理工作,员工从企业发展的“观众”变成“演员”,使员工在参与企业管理的实践中实现自我价值,极大地调动了员工奉献企业的积极性、主动性、创造力,增强了企业长远发展的内生动力。近三年来,公司开展岗位练兵、技术比武100多次,实施技术攻关、技术革新36项,收集员工合理化建议412条,为企业产生经济效益450多万元;公司投资1.2亿元新建的3万吨/年精细生物化学项目的一期工程在2016年已实现销售收入2亿元,利税5000万元。



## 中国铁路工程总公司引导职工从参与企业管理向参与公司治理转变——坚持“三个融合”打造“阳光中铁”

公司认真贯彻落实党的全心全意依靠工人阶级的根本方针,坚持“三个融合”,不断深化企业民主管理工作,引导职工从参与企业管理向参与公司治理转变。

第一,以体制机制建设为抓手,推进企业民主管理与企业日常管理有机融合。

一是确立工作原则。面对上市后新老体制交替的困惑,公司党委明确提出“四变四不变”原则,即企业虽然整体改制上市了,但有控股企业的性质没有变;企业股权结构发生了变化,但广大职工的主体地位没有变;企业治理结构发生了变化,但推行企业民主管理的原则没有变;企业经营机制发生了重大变化,但建立和完善规范有序、公正合理、互利共赢、和谐稳定的劳动关系的目标没有变。

二是健全工作体系。建立了“党委统一领导、行政主体到位、工会日常负责、纪委监督检查、职工有序参与”的厂务公开领导体制,健全了总部——局——处——项目部四级协同工作机制,推动企业民主管理进章程、入党建,在《公司章程》中明确了职工民主管理专项条款,在《党建考核评价办法》中把企业民主管理执行情况纳入考评体系。凡涉及公司改革管理和职工切身利益方面的制度,都明确规定了公开内容和程序。公司专门制定了厂务公开、三重一大、重大事项报告、职工董事职工监事、民主评议等10余项厂务公开及配套制度。

三是明确公开清单。确定了企业改革、经营管理、班子建设、廉洁自律、职工权益五类重点公开内容,特别是在产权交易、财务投资、物资采购、项目招投标和人事任免等方面严格公开程序,确保阳光运行。针对近年来工程项目中易发生的腐败问题,专门制定项目部34

## 上海市肺科医院创新民主管理制度推动医院和谐发展——搭建职工民主办院新平台

肺科医院坚持通过建立健全民主管理制度,调动和发挥医务人员积极性、创造性。

一是强调认识先行,践行以人为本,紧紧依靠职工民主办院。肺科医院非常重视管理水平、服务水平、文化建设等“软实力”提升,特别在当前“健康中国2030”总体规划下,为患者提供优质高效的医疗服务,建设和谐医患关系,成为医院发展的主题。为此,医院充分尊重和保障医务人员的主体地位,维护医务人员的权益,充分激发医务人员的主人翁精神和工作热情,积极引导医务人员参与医院各项管理,力求出台的各项政策“集民智、合民意”,实现个人和医院共同发展,通过医务人员提升“获得感”增强患者就医的“满足感”。

因此,医院党政始终将全心全意依靠全院职工民主办院这一指导思想贯穿于医院各项工作中。在上级厂务公开领导小组的指导下,医院遵循公开、公平、公正原则,完善以职代会为基本形式的院务公开民主管理制度,创新网上运作模式,尊重医务人员的主人翁地位,有

效落实医务人员的知情权、参与权、表达权、监督权,在推进医院科学决策、民主决策,维护医务人员各项权益,引导医务人员积极投身医院改革发展等方面取得了一定成效。

二是坚持规范运作,完善职代会制度,不断深化院务公开。医院于2002年建立院务公开领导小组,工作小组和监督小组等机构,逐步形成了“党委领导、行政负责、各部门齐抓共管、工会协调、职工群众广泛参与”的工作格局,先后制定了《上海市肺科医院院务公开实施办法》《上海市肺科医院院务公开领导小组工作职责》《院务公开责任人制度》《肺科医院院务公开工作考核评估体系》《上海市肺科医院院务公开责任追究办法》《上海市肺科医院院务公开监督小组工作制度》等制度,为院务公开民主管理提供了制度保障。医院始终把医务人员最关心、反映最强烈、容易引发矛盾和滋生腐败的事项作为公开重点,通过职代会以及会议、网络等形式,做到全年性大事年初公开,经常性工作定期公开,阶段性工作逐级公开,临时性工作随时公开。自2015—2016年,就有274项事项公开,包括岗位聘用、绩效分配、职称评审、住房补贴、医疗设备采购等重要事项。此外,医院还不断加强内控监督,搭建廉洁风险防控平台,实现信息、办公和廉洁“三网合一”,扩大了医务人员的知情和监督范围。

医院通过抓好职代会运行的各个环节,促进规范化建设,提升职代会运行质量。一是把



资料图片

项必须公开事项,明确公开时限和程序。

四是创建公开平台。除职代会、民主管理会、职工恳谈会、公开栏、意见箱等传统平台外,公司还创建了信息化公开平台,建立了总部——局——处——项目部四级OA系统和视频会议系统,开通了手机报、QQ、微信、微博等新媒介,建立了厂务公开与上市公司信息披露协同机制,实现了总部职代会直达上万个项目部,重要政策和信息覆盖30万名员工的成果。

第二,以职代会规范化建设为重点,推进企业民主管理与落实“依靠”方针有机融合。

一是坚持职代会法定地位。坚持把党组织和企业民主管理纳入国有企业公司法人治理结构,认真厘清党委会、职代会、工会与股东会、董事会、监事会等新老三会及经理层之间的职能关系。制定了“职工切身利益的重要问题必上职代会”等“五必上”决策原则,确立了涉及职工切身利益的重大事项必须提交职代会审议的决策机制,巩固了职代会在现代企业制度中的基础性地位,形成新老三会和经理层各负其责、协调运转、有效制衡的新型法人治理结构。

二是确保职代会职权落地。在审议建议权上,坚持行政工作报告和企业重大决策事项必须提交职代会审议,在审议决定权和职工权益相关制度在上总裁办公会、党委会和董事会决策前,事先应广泛征求职工群众和职代会团长联席会议意见。在审议决定权上,坚持凡涉及企业改革发展和职工切身利益的重大事项,都必须经职代会审议通过,在评议监督权上,坚持公司领导、高管和职工董事职工监事每年在职代会上述职述廉,并接受无记名投票测评。在成果转化上,公司建立了“三个

挂钩”机制,即:职代会对企业领导干部的测评结果按10%的权重计入董事会对高管的业绩考核薪酬体系;职代会对领导班子的测评结果按30%的权重计入四好班子考评指标;对测评中优秀、称职率低于2/3和不称职率超过1/3的人员,启动组织诫勉程序。

三是推动职代会建设与时俱进。公司开通“职工代表议事厅”微信服务号,实现了网上网下的融合联动,为职工代表提供了参政议政新渠道。在职代会民主评议的范围上,由测评领导人员向测评职工董事职工监事和“会员评家”覆盖。在测评标准设置上,由原来的“优秀、称职、基本称职、不称职”四档改为“德、能、勤、绩、廉”按百分制打分。

第三,以职工董事职工监事制度建设为突破,推进企业民主管理与法人治理结构有机融合。

一是建立履职工作机制。在《公司章程》中明确了职工董事职工监事履职要求,并专门出台《职工董监事履职管理办法》,进一步规范了职工董事职工监事的职责,确保他们在参与决策和监督时正确履行“双重代表”责任,反映职代会意见。特别是在参与制定薪酬、劳动保护、休息休假、生活福利等涉及职工切身利益方面的制度时,职工董事职工监事必须站在维护职工权益的立场上行使表决权。

二是完善服务保障机制。通过建立职工董事职工监事参加党委会、总裁办公会、职代会、工作会等重要会议制度,确保职工董事职工监事对重大事项享有知情权。工会作为日常工作服务机构,随时向职工董事职工监事提供与职工权益相关的政策参考,反映职工诉求和建议。建立职工董事职工监事专项培训制度,每年定期组织脱产学习。

三是健全激励约束机制。公司出台《职工董监事考核评价办法》,明确了职工董事职工监事考核评价的原则、内容、程序、评价方式、结果运用和奖惩标准。坚持职工董事职工监事每年向职代会述职述廉并接受无记名投票测评,不称职测评结果确定为“优秀、称职、基本称职、不称职”等级。初步形成了职工董事职工监事的闭环管理,健全了激励约束机制。

案补充条款》《上海市肺科医院第十三个五年规划》《上海市肺科医院关于对收受、索要“红包”、回扣人员从重处罚的规定》等一系列涉及民生的方案,三是规范职工代表大会提案工作。医院对收集到的提案,通过行政调研、班子讨论、分解任务和限期督办等八个实施环节予以落实。四是推进实施质量评估制度。医院每年都对职代会运行质量和院务公开落实情况进行评估,进行无记名满意度测评,当场公布结果,得到全院职工肯定。

三是积极探索实践,创建网上职代会,增强民主管理实效。针对医务人员工作忙、任务重等特点,医院通过制度与科技的有机结合,设计开发了程序规范、富有弹性、运行高效的网上职代会,作为现场职代会的延伸和补充,大大节省了职代会的组织、管理的人力和时间成本,实现了对职代会的常态化、日常管理。

网上职代会平台分设正式代表、各组组长、主席团成员、院办主任等15个职代会角色编码,根据不同角色设置相应的操作权限,履行相应的职责。在操作流程上,设置了启动、预备会议、正式会议一(开幕)、小组讨论、主席团会议、正式会议二(表决投票)、正式会议三(闭幕)、测评八个环节,整个过程与传统职代会流程一一匹配,确保网上职代会规范进行。同时,医院为每位医务人员设置了查询账号和密码,使其可以上网全程浏览职代会进程。

在具体实施中,医院始终坚持把握四个重点。一是坚持规范性。传统职代会规定动作一步不少。会议闭幕时奏国歌、国际歌等仪式,保持现场感和庄重感;讨论事项、投票进程、会议情况等网上实时查阅,扩大会议透明度。二是注重精细化。用技术手段确保职代会流程清晰明了。签到人数不到2/3以上不能启动下一步会议流程;各环节流程时限通过系统自动提醒和短信提醒的方式,告知每一位职工代表,保证会议在规定时间内完成。三是保证参与度。平台权限设置严格,职工代表在表决、测评时随机领取验证码,确保讨论的保密性和安全性。分组讨论采用论坛讨论的模式,一个报告对应一个讨论帖,代表充分表达自己的意见。四是体现便捷性。日常需要审议讨论的事项,不受时间和地域限制,可以直接在网上实时发起。《内部绩效分配方案》《住房福利补贴方案》《绩效考核分配方案》和《绩效考核和分配实施细则》《上海市肺科医院住房福利补贴方