

创新构建“248”党建工作模式 持续推动制度优势转化为治理效能

■中国城市报记者 郭文治 孟航

翔业集团是一家跨地域、多元化的大型国有企业集团，是中国服务业500强企业之一，连续多年入围“中国500最具价值品牌”，品牌价值360.37亿元。除翔业母品牌外，集团目前已形成元翔、佰翔、万翔和兆翔四大子品牌，并按相关联多元化产业发展方向确立了八个产业。其中，机场（码头）、酒店、供应链与物流为主导产业，食品、建筑智能、置业、传媒和快线为配套和支持产业。集团秉持“追求卓越绩效，尽心奉献社会”的企业宗旨，致力于成为持续推动以客货流为主导的现代服务业进步的企业集团。

翔业集团党委在探索实践中创新构建“248”党建工作模式，即打造“两服务”（服务型党组织、服务型党员）平台，设计“四条服务主线”（上级党组织服务下级党组织，党组织服务党员、全体员工，党组织、党员和全体员工服务客户，党组织、党员和全体员工服务于集团发展），打造“八个工作标准体系”，在完善公司治理中不断加强党的领导，努力推动制度优势转化为治理效能。

党建考核体系。集团党委坚持对象全覆盖，以内容精细化、考核可量化、过程标准化、执行规范化为宗旨，挂钩绩效促成效。

首先，考核对象立体式全覆盖。集团党委贯彻落实全面从严治党要求，建立完善的立体式全覆盖的党建考评体系，分别制定集团二级党委、党总支、成员公司法定代表人兼任党支部书记的党支部、成员公司法定代表人系非中共党员的党支部、集团本部党支部、临时党支部等六类考评表，涵盖集团所有类型的党组织。

其次，考核内容精细化可量化。集团党委对党建工作考



翔业集团举办“颂初心·谱华章”党史学习教育暨庆祝建党100周年艺术节。

核实行百分制量化考评，做到项目细化、考核量化。

第三，考核过程标准化规范化。每年底，集团基层党组织和单位根据党建工作和党风廉政建设考评表中各项考评内容，逐项对照年度考评周期（1月1日—12月31日）内有关工作完成情况，对本项目年度党建和党风廉政建设工作进行自评，并报公司党委、经营班子审核。集团党委成立考评组，通过查看资料、个别座谈和走访调查，同时结合各单位党建和党风廉政建设工作完成的实际情况，进行综合评定打分。集团每年还会对考评办法进行修订，确保党建考评办法符合新时代党建工作要求。

最后，党建考核与薪酬绩效挂钩。集团坚持党建工作考评结果与集团中层干部绩效挂钩，推动基层党建工作水平不断提升。集团明确，党建工作考评占党员年终绩效的15%、占非党员年终绩效的5%，同时根据优秀、良好、合格、不合格等级评定挂钩绩效分发比例并实施相应奖惩措施。2020年，集团对所属41家党组织进行考核，其中，10家优秀、26家良好，3家因成立未满1年等原因进行试考核，2家按得分扣除经营层相

应比例绩效年薪，促进集团各基层党组织主体有效落实责任。

党建品牌体系。集团党委以党建为抓手，促进党建工作与生产经营共融、服务提升与精品打造共举、党建品牌与支部特色共创，打造“1+22”党建品牌矩阵。例如，元翔厦门空港安护部党委创建“元翔欣护”党建品牌，秉持细心、热心、诚心、贴心、舒心的“五心”理念，成为全国民航业第一个被中国质量协会授予五星级服务现场的单位。

全员学习体系。集团建立集团公司、产业板块和成员企业三级学习培训管理体系，打造共享全员线上学习资源平台、领导力培训和发展平台等。集团还定期对学习强国、厦门党建e家优秀学员进行表扬表彰，营造良好的全员学习氛围。

干部管理体系。集团不断完善职业化导向的干部体制，在干部任期制和公开招聘机制基础上，推行全员职业经理人体制：全面推行成员企业经理层成员任期制和契约化管理，按照“市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出”的原则，完善2006年已开始推行的外聘职业经理人制度，加快推进职业经理人制度；严格执行考核结果与干部聘免、薪酬激励相结合，强化绩效考核结果的应用，坚持考用结合；对管理干部任期内周期性考核，经集团党委考核评价为不能胜任岗位要求的管理干部，坚决予以调岗降职或淘汰优化，真正实现管理干部能上能下、能进能出。

集团大力推行业绩导向的薪酬体系，依据责任、风险、技术含量、工作量等岗位评估四要素以及人才获取难度确定岗位薪酬水平，进一步淡化身份、资历、职称等对岗位薪酬的影响，坚持以岗定薪、岗变薪变；强调薪酬向稀缺岗位或市场获取难度大的岗位倾斜、向经营岗位倾斜、向创造价值的核心环节倾斜；引导各成员公司的

薪酬调整方案向在核心业务、核心产品、核心技术等关键岗位上的人才倾斜，实现关键岗位人才的有效保留与吸引，推动公司核心能力的培养与形成。

集团系统推进高激励导向的绩效管理体系，执行市场化公司经营层年薪制考核，制定经营层年度业绩考核方案，将经营层年薪与公司经营业绩、管理效率等指标挂钩；针对不同类型岗位采取不同考核方式，对新聘任干部进行试用期或半年任期考核，全方位了解考核期内的表现，重点包括工作业绩、目标达成、承诺兑现、职责履行以及工作能力、工作态度等方面；针对经营性岗位干部，强化年度经营业绩考核，年底针对各项指标进行考核落实，并将考核结果与绩效年薪直接挂钩；针对职能型岗位干部的年度绩效考核，设立程序性价值、创造性价值以及共享性价值的分类评价；考核时重点突出创造性价值及共享性价值工作的权重，引导员工主动关注客户及业务需求，提高职能岗位干部创新改进及协同创造价值的意识。

集团持续改进专业化导向的人才管理体系，不断加大外部人才的引进力度，积极从市场上公开选聘优秀专业技术人才，及时填补集团产业发展所需要的人才缺口；进一步完善专业技术通道，设置各类专家级技术序列或专业序列，建立有利于专业技术人才稳定发挥作用的平台，为集团不断延伸的多元化产业发展布局提供人才支撑；强化专业技术人才的内部竞争，通过绩效考核及结果应用实现对人才的有效甄别与优胜劣汰，保持集团专业技术人才队伍的活力和竞争力。

志愿服务体系。集团成立福建省首家由国企自行运营的非公募慈善基金——“厦门市翔业爱心基金会”，先后注资1500多万元面向贫困山区学校开展教育帮扶；建立“翔业手牵手”志愿服务团队，推动系列化公益项目。

民主管理体系。集团建立党务公开制度、职代会反馈制度、青年员工座谈会制度等，实现党务公开全员监督接受评议，畅通言论多渠道纳言，让民主决策科学正当规范。

“玻璃屋效应”监督体系。为适应业务规模不断扩大以及业务经营市场化的需要，集团多年来不断进行体制、机制创新，设立多条监控渠道，形成监督合力，打造“玻璃屋效应”，即要求整个集团在运营上是透明的、权力的边界是清晰的。通

过自上而下、以制度为主导的监控渠道，集团有效保证了廉洁从业制度、风险管控机制的落实，体现企业经营和管理全过程透明、健康和有序：一是向各下属公司下派董事会秘书，对下属公司管理流程进行监控；二是向各下属公司下派财务部经理，对公司财务进行管理监督；三是持续构建完善的纪检监察组织体系和工作机制，加强对物资设备采购、建设工程管理、物业租售和选人用人等廉政高风险领域的监督检查，有效发挥监督保障执行和促进完善发展的作用；四是集团法务部采取集中管理的法律风险管理体系，通过事前指导、事中监控、事后检查的方式，实现有效的法律风险监督；五是积极发挥审计部和监事会的监督作用，集团审计部对集团各单位开展制度审计，建立“一次审计、多方联动”的内部审计模式，加强职能部门之间的工作协同，监督检查各单位贯彻执行集团规章制度的情况，促进集团各单位完善相关内控制度。每年年终，集团公司监事会对公司在过去年度财务、合法合规、公司主要领导及经营层的评价等方面进行检查并出具检查报告。

企业文化体系。集团构建多层次（企业层面企业文化体系和成员企业子企业文化体系）、理念多元化（集团层面企业文化体系、八个产业企业文化理念体系、产业各公司子文化理念）、传播多维度的企业文化体系。集团每年还会举办翔业艺术节、运动会、春节联欢晚会等文体活动，营造向上向善的企业文化氛围。

通过“248”党建工作机制的不断完善和落地落实，集团党建工作与生产经营实现双向融合、双向促进。38年来，翔业集团总资产增长上百倍，利润率长期保持在10%以上，非航业务收入比重超90%，集团从2009年起5次蝉联全国文明单位。新冠肺炎疫情防控期间，集团党委不折不扣地落实习近平总书记关于疫情防控工作的重要指示精神，集团旗下机场、快线、冷链、物业、启泰分流中心和留观酒店坚定站在疫情防控的前沿一线，慎终如始做好疫情防控工作。集团第一时间优化调整疫情防控工作指挥体系，逐项分解落实国务院联防联控机制和上级关于疫情防控的最新要求。集团各级党组织和党员始终冲在第一线，为疫情防控工作作出了贡献。集团旗下多家单位被授予福建省先进基层党组织、福建省抗疫先进集体、“全国民航五一巾帼标兵岗”等荣誉。



翔业集团元翔厦门空港地勤分公司党委打造“翔勤先锋”党建品牌。图为元翔厦门空港地勤分公司党员详细了解“翔勤先锋”党建品牌创建历程。