

航空工业党组书记李玉海就《决定》和《意见》答本报记者问

近日，航空工业党组印发了《关于认真落实“二十字”标准 切实加强领导班子和领导人员队伍建设的决定》（以下简称《决定》）和《关于坚持党管干部、党管人才 进一步加强集团公司人才队伍建设的意见》（以下简称《意见》）。日前，航空工业党组书记、副总经理李玉海接受本报记者的专访，介绍了两个文件的有关情况。

《中国航空报》：干部和人才队伍一直被称为是事业兴旺发达的根基。当前，集团公司党组研究制定《决定》和《意见》这两个文件，请问主要有哪一些考虑？

李玉海：此次，集团公司党组研究制定《决定》和《意见》，是深入贯彻落实中央精神、特别是习近平总书记系列重要讲话精神的一项重要举措。大家都知道，十八大以来，中央对加强干部和人才队伍建设提出了许多新要求，特别是在去年10月召开的全国国有企业党的建设工作会议上，习近平总书记对国有企业领导人员提出了“对党忠诚、勇于创新、治企有方、兴企有为、清正廉洁”二十字标准。这“二十字”标准是好干部标准在国有企业的具体化，也是当前和今后一段时期国有企业干部队伍建设的行动指引。今年3月份，习近平总书记又从政治素质、专业水平、整体功能等方面对加强国有企业领导人员建设提出了明确要求。对人才工作，习近平总书记也作出了一系列重要指示，强调“人才是衡量一个国家综合国力的重要指标”，要“坚持党管人才原则”、“让人才事业兴旺起来”等等。这些精神和要求明确了新时期国有企业干部和人才工作的基本方向，对加强航空工业干部和人才队伍建设具有十分重要的指导意义，需要我们认真学习、深刻领会、坚决贯彻。

同时，研究制定《决定》和《意

见》，也是新时期航空工业深化改革、加快发展的必然要求。刚才你也提到了，干部和人才是事业兴旺发达的根基。做强做优做大航空工业，承担起央企的使命和责任，强力支撑国家战略，关键在于干部队伍是否坚强有力、人才队伍是否素质过硬。航空工业党组高度重视干部和人才工作，近年来通过创建“四好班子”、领导力工程、“首特”专家梯队等，持续加强干部和人才队伍建设，取得了成效。当前，深化国企改革、加强国企党建、军队体制改革、军民融合发展、中国制造2025等新战略新举措新任务新目标，对航空工业改革发展，尤其是干部和人才队伍建设提出了新挑战。特别是随着“一带一路”倡议、军民融合战略、创新驱动战略等重点工作的逐步深入推进，进一步指明了加强航空工业干部和人才队伍建设的目标和要求。

《中国航空报》：据了解，《决定》和《意见》从酝酿起草到正式印发经历了一个较长的过程，请问这两个文件是怎样制定出台的？

李玉海：首先说，《决定》和《意见》是当前和今后一段时期航空工业干部和人才队伍建设的一个非常重要的文件。因此，对两个文件的起草，党组高度重视、审慎研究。集团公司总经理、党组书记谭瑞松同志亲自审定文件起草方案、部署调研工作、审阅两个文件，对进一步完善两个文件多次作出批示。其他党组领导也都认真审阅了两个文件，提出了许多的意见建议。上周六（7月1日），党组召开党建专题会议，审议通过了这两个文件。应该说，集团党组层面的充分酝酿和讨论，使得这两个文件既能满足航空工业改革发展的需要，又能与党组部署的各项重点工作同向发力、统筹推进。

第二方面，《决定》和《意见》既要

将中央精神落到实处，又要结合集团公司实际、体现航空工业特色。所以对两个文件的起草，始终坚持敞开门听意见，让不同单位、不同领域的干部和专家广泛参与进来。文件起草过程中广泛听取了上级机关、总部部门、技术领军人才、所属单位以及组织人事部门的意见建议。大家从必要性、合理性、操作性等方面，充分发表意见、建言献策。同时大家也普遍认为，将这两个文件非常必要和及时，将为基层单位在干部和人才队伍建设方面提供更为有力的指导。

第三方面，我们认为，研究制定《决定》和《意见》，要真正出实招、见实效，不是做文章、搞花拳绣腿。为此，集团公司人力资源部专门成立了工作团队、制定了工作方案，采用实地访谈、会议研讨、问卷调查、书面调研等多种方式，先后调研了500多人次，在系统分析存在的现实问题、广泛吸纳意见建议的基础上，反复斟酌、数易其稿，形成了供集团公司党组审议的《决定》和《意见》稿。

《中国航空报》：火车跑得快，全靠车头带。从您刚才介绍的文件出台过程来看，《决定》是加强航空工业干部队伍建设的一个非常重要的文件。那么，《决定》有哪些新特点？对加强航空工业干部队伍建设都提出了哪些新要求？

李玉海：《决定》确实是一个非常重要的文件。从作用和意义上看，《决定》着眼航空工业全局，为今后一段时期加强航空工业所属单位领导班子和领导人员队伍建设指明了方向。它的发布实施，对提高所属单位领导班子和领导人员队伍建设水平、打造适应航空工业战略发展需要的领导人员队伍、推动航空工业改革发展都将会起到重要的推动作用。

从目标和内容上看，一方面，《决定》明确提出，把“二十字”标准贯

穿集团公司所属单位领导班子和领导人员队伍建设全过程，作为领导班子建设的基本要求。比如，领导人员选拔任用的重要条件、考核评价的重要标准、培养培训的重要内容，努力打造政治素质好、专业水平高、整体功能强的所属单位领导人员队伍；另一方面，《决定》又结合航空工业实际，将“二十字”标准细化、具体化为有针对性要求。比如，在治企有方方面，强调领导人员要有专业思维、专业素养、专业方法，努力成为各自工作领域的行家里手。在兴企有为方面，强调抓好党建也是最大的业绩，单位发展不仅要出产品、出业绩，更要出人才，而且我们要的是“红”和“专”兼备的人才，要把人才队伍建设作为领导班子和领导人员考核的重要内容。

从落实和保障上看，《决定》在“二十字”标准基础上，提出了精准科学选配干部，把合适的人用到适合的岗位上，增强班子整体功能，强化激励约束等具体要求。强调选配干部的时候，既要考虑复合型人才，又要考虑专家型人才，领导班子的专业素养要能够与单位基本业务相匹配，就是说单位是搞什么的，班子里要有“明白人”。还提出要进一步加大对优秀领导班子和优秀领导人员的激励力度，干得好就要激励，干得不好就要调整，评优表彰不搞“平均主义”、“轮流坐庄”，要把评优和单位工资总额挂钩，实现“业绩升、薪酬升，业绩降、薪酬降”。

《中国航空报》：当前，面对航空工业改革发展的新使命新形势，特别是军民融合加快发展，《意见》对人才队伍建设提出了哪些新要求？

李玉海：“功以才成，业由才广”，无论做什么事，离开了人才都是空谈。军民融合发展战略作为党中央统筹推

进经济建设和国防建设融合发展的重大举措，既给我们带来了前所未有的发展机遇，也对我们的各项工作，特别是人才工作提出了新的挑战和更高要求。《意见》在全面分析内外部发展环境的基础上，着眼落实党管干部、党管人才原则，提出了要深入实施人才强企战略，激发人才创新创造活力，统筹推进各类人才队伍建设，努力培养造就一支数量充足、结构合理、素质精良、能力突出、有力支撑航空工业改革发展的人才队伍。

《意见》着眼全面，强调要畅通人才的职业发展通道，在技术、技能人才职业发展通道的基础上，首次明确提出了管理人才职业通道，确保所有人员均有明确的发展路径和全职业生涯周期管理，实现企业和员工的共同发展。《意见》聚焦精准，提出对管理、技术、技能人才实施分类评价，对不同类型人才采取不同的评价方式，并以考核评价为重要手段，推进干部能上能下和人员能进能出；无论是领军人才、青年人才，还是刚刚入职的毕业生，都有相应的培训课程和培训体系，有针对性地帮助个人成长和提。《意见》还突出重点，强调对人才进行多种方式激励，在军民融合发展背景下，结合市场因素和行业特点，对不同价值的岗位给予不同的激励力度，分配资源要更多向骨干人才、关键岗位、一线员工倾斜，让核心人才心无旁骛地工作。

《中国航空报》：《决定》和《意见》对航空工业干部和人才队伍建设作出了顶层规划和全面部署，在您看来，如何才能确保这两个文件落到实处呢？

李玉海：这个问题问得好！我们常说“一分部署，九分落实”，制度的生命在于执行、在于取得实效，有了好的制度如果不抓落实，只是写在纸

（上接一版）

2. 增强“四个意识”。坚持党对国有企业的领导，牢固树立政治意识、大局意识和核心意识、看齐意识，遵守政治纪律和政治规矩，贯彻落实民主集中制，牢记自己的第一职责是为党工作，坚定不移维护党中央权威和集中统一领导。坚持党和国家的利益高于一切，服从服务党和国家事业大局，自觉把企业的改革发展放到党和国家事业大局中去谋划、去推进，切实把中央的精神和要求不折不扣地落到实处。热爱航空，奉献航空，以统一的意志、铁的纪律，坚决贯彻落实集团公司党组决策部署，打造强执行力文化，决不允许有令不行、有禁不止，决不允许打折扣、做选择、搞变通。

3. 树立“四个观念”。树立正确的战略观，坚守航空工业制高点，支撑国家军事战略，体现航空工业的担当作为；树立正确的业绩观，围绕主业开拓奋进，做强航空主业，兴航空产业，实现效益型、内涵式、可持续发展；树立正确的客户观，始终把上级机关和部队用户的所思所想，转化为我们的所作所为，用最虔诚的态度、最先进的技术、最优化的产品、最高效的服务，肩负起强军首责和发展航空工业的使命；树立正确的质量观，眼睛向前，着眼长远，采取坚决且有力、有效的措施，持续提升航空武器装备研制生产质量，举一反三整改质量问题，确保“能打仗、打胜仗”。

4. 勇于任事担当。坚持目标导向和问题导向相统一，既要从事务使命愿景和目标发展目标倒推，厘清任务和节点，又要从迫切需要解决的问题顺推，明确路径和方法。要聚焦目标主动作为、开拓进取，切实推动战略落地，带领广大干部职工开创企业发展新局面，不能只顾局部不顾大局、只讲风险不敢作为、只讲发展规模不讲质量效益。要勇于正视问题，聚焦问题勇挑重担、攻坚克难，不断提升发现、分析、处理问题的能力和敢啃硬骨头、勇于涉险滩，善解发展难题，厚植发展优势。

二、勇于创新，提升发展能力

1. 树立创新意识。以解放思想为先导，牢固树立并切实贯彻落实创新、协调、绿色、开放、共享的发展理念，把创新摆在事业发展全局的核心位置，有敢人先、敢开先河、敢于冒尖的创新自信，打造具有创新引领精神的航空工业领导人员队伍，大力推进技术创新、管理创新、商业模式创新、业态创新，使企业不断获取创新收益。要敢于破除一切制约创新的思想障碍，敢于调整一切不适应创新发展的制度藩篱，做好承受改革压力和改革代价的准备，不断赢得勇立潮头的创新发展主动权。

2. 提升创新能力。领导人员要不

开阔视野，加快知识更新，掌握态势信息，把握科技发展方向和最新管理理念。大力加强科技创新顶层规划，特别是在战略性、前沿性、颠覆性、基础性、交叉性科技领域，积极谋划重大科研和工程项目。深入推进产学研用结合，整合内部资源，建立合作机制，推动科技资源开放共享。主要领导要成为管理领域的“首席创新官”，总设计师、总工程师要成为本单位科研、制造等相关领域的“首席创新官”。

3. 推动创新发展。要坚持体制机制创新、技术创新、管理创新相互协调、同步发力，推动单位转型升级。在体制机制方面，认真贯彻落实全面深化改革的各项任务，解放和发展生产力，激发企业发展的内动力能；要加快落实军民融合发展战略，持续完善航空工业体系，优化专业和区域布局，推进航空工业开放发展、高效发展。在技术方面，要落实创新驱动战略，加强前沿技术、基础技术研究，夯实技术储备，完善航空技术体系，培育创新型人才队伍，加快科技成果转化，以技术突破引领产业发展，支撑未来航空武器装备发展。在管理方面，要结合本单位实际，善于应用新的更加有效的管理方法、工具，精简管理事项，降低管理成本，提高管理效率，促进创新发展；稳步推进干部人事制度改革，切实做到“干部能上能下、收入能增能减、人员能进能出”。

4. 营造创新环境。注重为创新提供系统知识、组织环境、政策支持，要在科研生产、人才培养、文化建设等方面彰显创新精神，不断厚植创新文化底蕴，使创新成为各单位的主流价值追求。特别是要探索建立容错纠错机制，正确区分和对错领导人员在工作中出现的失误和错误的性质，支持和保护那些作风正派又敢作敢为、锐意进取的领导人员，宽容他们在工作中特别是改革创新中的失误，旗帜鲜明地为担当者担当，为负责者负责，为干事者撑腰。按照“三个区分开来”的要求，重点看领导人员是否出于公心、是否主观故意、是否履行程序、是否遵纪守法，注意把握容错纠错的具体情形和政策界限，营造鼓励创新、宽容失败的氛围，调动和保护好领导人员干事创业的积极性。

三、治企有方，提高管理效能

1. 完善治理模式。落实全面从严治党要求，把加强党的领导和完善公司治理统一起来，发挥国有企业党组织的领导核心和政治核心作用，确保党组织把方向、管大局、保落实。落实“三重一大”集体决策制度，既要维护董事会对企业重大问题的决策权，又保证党组织的意图在重大问题决策中得到体现；董事会要将党（党委）研究讨论作为

决策重大问题的前置程序，重大经营管理事项必须经党组织研究讨论后，再由董事会作出决策；经理层按董事会决策执行，并组织好实施。完善“双向进入、交叉任职”的领导体制，进入董事会的分党组（党委）成员和党员要按照分党组（党委）决定在董事会发表意见，进入经理层的分党组（党委）成员和党员要落实分党组（党委）决定。

2. 提高履职能力。各级领导人员要聚焦新形势新任务，不断钻研业务，补足能力短板、素质短板、方法短板，具备和体现专业知识、专业能力、专业作风、专业精神，提升认识把握航空工业发展规律的能力水平，努力成为各自工作领域的行家里手。要加强教育培训的系统性、前瞻性、针对性，运用知识管理，细化基于岗位分工的能力素质行为表现，形成科学合理、便于操作的岗位工作流程，有针对性地提高履职能力。注重通过交流、轮岗等方式，加强不同环境、不同岗位的工作历练，激发领导人员队伍活力。主要领导要具备驾驭全局、应对复杂局面、解决好企业改革发展稳定重点问题的能力，善于协调各方，有序推进工作。

3. 实施科学管理。要具有全球视野、战略远见和发展眼光，善于把握国内外经济趋势和行业发展规律，明晰企业发展战略和发展路径，着力研究适合产业发展、技术发展的管理方法。要遵循企业经营发展的基本法则，熟悉现代企业经营管理的知识，具有敏锐的市场意识，扎实的业务知识和丰富的管理经验，决策科学、执行有力、风控严格，企业运行合规、顺畅、高效。持续完善“集团抓总、主机牵头、体系保障”的军品管理架构，探索行之有效的制度、体系、方法，提高军品业务管理水平。破除传统计划经济思维的羁绊，摒弃不计成本、不计代价的粗放做法，提高武器装备经济可承受性，努力推动军品均衡发展，提高产品按计划交付水平。更新管理理念，完善管理体系，优化管理流程，构建一套适合单位实际、体现管理规律、有用管用管用的管理方法，提高管理工作的专业化、精细化、科学化水平，强化制度刚性约束，推动形成集团公司统一的管理文化体系。

四、兴企有为，做强做优做大

1. 推进改革落地。加强党对国有企业的政治领导、思想领导、组织领导，通过修改公司章程、优化工作流程等举措，把党组织内嵌到公司治理结构之中，明确和落实党组织在公司法人治理结构中的法定地位，保证党和国家路线方针政策落到实处。持续深化改革，坚决完成瘦身健体、提质增效各项任务，压“三无”、去“僵尸”、缩层级、减户数、压两金、消亏损、降负债，把中央要

求和集团公司战略落实到日常工作中，全力推动转方式、调结构、增效益，不断提高发展质量，推动实现可持续发展。严控机构人员规模，严格薪酬分配纪律，不断提高劳动生产率。

2. 争创优良业绩。领导班子要有钉钉子的精神，将近期与远期指标有机结合，处理好“显绩”与“潜绩”的关系，在完成当期任务的同时，始终把增强单位发展后劲摆在重要位置，多干谋长远打基础的事情，在解决历史遗留问题、人才储备培养、基础管理提升、增强科研生产实力上做出实绩。要坚持善始善终、善作善成，围绕“军航与防务、民用航空、工业制造、现代服务业”四大主业领域，把战略资源配备在战略方向，优化产品结构，增强盈利能力，降低债务风险，完成经营任务，实现国有资产保值增值。加快推进航空装备研发和制造技术进步，掌握具有自主知识产权的关键核心技术，破除制约航空主业发展的“技术瓶颈”，提升企业价值创造能力，全力保障型号任务按计划保质完成。要按照“技术同源、产业同根、价值同向”原则，推动产业拓展向“高端装备项目规模化、高新技术项目产业化、高附价值项目服务化”方向有序发展，培育企业发展新的经济增长点。牢固树立“抓好党建也是最大业绩”的理念，落实好“两个责任”，坚决防止“一手硬一手软”。领导人员和领导人员工作述职中要专门有党建内容。

3. 促进人才辈出。要树立强烈的人才意识，深入实施人才优先发展战略，统筹推进高层次人才队伍建设，充分激发各类人才创新激情与创造活力，提升单位人才竞争力。要紧密围绕单位战略发展要求，建立和完善更加开放、灵活的引才、育才、留才机制，积极营造宽松和谐的人才发展环境。根据管理、技术、技能人才的职业发展特点，在不同发展阶段有针对性地提供组织支持，精准科学管理人才，着力培养造就一批优秀的管理人才，着力培养开发一批技术领军人才，着力培养打造一批具有“工匠精神”的高技能人才，实现人才队伍素质不断提升，人才队伍结构明显优化，为做强做优做大航空工业提供坚强的人才保证。

五、清正廉洁，发扬优良作风

1. 带头廉洁自律。严格执行《中国共产党廉洁自律准则》《中国共产党党内监督条例》和《中国共产党纪律处分条例》等党内规章，把纪律和规矩挺在前面，严守国家和企业秘密，落实党风廉政建设责任制，保持健康的生活情趣和高尚的道德情操。要常修为政之德、常怀律己之心、常思贪欲之害，牢固树立法治意识，用党纪国法严格要求自己，坚决守住做人、处事和交友的底线，坚

决反对各种形式的潜规则，始终做到老老实实做人、规矩矩做事。

2. 严格依规用权。始终保持敬畏之心，树立正确的权力观，手握戒尺，做事有度，自觉同特权思想和特权现象作斗争，不用党权和人民赋予的权力为自己和他人谋取私利，严格执行履职待遇有关规定，始终做到秉公用权、依法用权。严格执行《关于新形势下党内政治生活的若干准则》，切实增强党内政治生活的政治性、时代性、原则性、战斗性。如实向组织报告个人有关事项，注重家教、家风，教育管理好亲属和身边工作人员，禁止利用职权和影响力谋取特殊照顾。

3. 服务职工群众。要牢固树立宗旨意识，通过联系点、重点帮扶、结对子等多种方式，主动深入实际、深入基层、深入职工，增进对实际情况的了解，加深对职工群众的感情，为职工群众办实事、解难事。要更加重视思想政治工作，切实做好职工思想动态分析，提高做好新形势下职工群众工作的能力，把对上负责和对下负责一致起来，既服务职工群众又带领职工群众贯彻落实好集团公司党组的决策部署。在应对重大事件中，领导人员要深入一线、靠前指挥，及时协调解决突出问题，积极回应群众关切。

4. 狠抓作风建设。深刻认识作风建设的长期性和反复性，牢牢扭住作风建设这个突破口，切实践行“三严三实”，推动“两学一做”学习教育常态化制度化，坚持抓常、抓细、抓长，防范和查处隐形变异“四风”问题，推动贯彻落实中央八项规定精神常态化、长效化。坚决抵制不思进取、不接地气、不抓落实、不敢担当等不良作风。坚持公道正派，坚持原则不动摇、执行标准不走样、履行程序不变通、遵守纪律不放松，保持领导班子和领导人员良好形象，增强公信力。

六、管理监督，强化班子建设

1. 精准选配干部。注重领导班子综合分析研判，坚持因事择人、准确识人，破除“四唯”，把合适的人用在适合的岗位上，不断优化领导班子年龄、专业、经历、性格等结构。根据单位规模、产值和管理复杂程度，确定所属单位领导班子职数。选干部配班子，要按照政治家加专家家的要求，既考虑熟悉综合管理、善于驾驭全局的复合型领导人员，又考虑综合素质好、具有较高知识层次和专业素养的专家型人才，保证领导班子专业素养能够覆盖本单位基本业务。注重选准用好主要领导，选配技术过硬的总师人选，选用经过多岗位锻炼的优秀年轻领导人员。逐步淡化领导人员级别，探索领导人员岗位管理。统筹调配干部资源，完善干部交流配套政策，鼓

上、贴在墙上、锁在抽屉里，制度就会成为稻草人、纸老虎。

从集团整体角度来说，《决定》和《意见》是集团公司干部和人才工作的总体规划，既有宏观要求，也有具体内容。为确保这两个文件落到实处，集团在研究出台两个文件的同时，对文件内容逐条进行分解，梳理形成了10多项重点工作和10多项配套制度，力争用一到两年时间，逐步形成“2+N”制度体系，将《决定》和《意见》内容具体化，系统推进干部和人才制度创新。比如在“N”中，为重点激励核心骨干人才，党组近日印发了《中长期激励暂行办法》，明确不同类型单位可采取不同的中长期激励措施，激发人才积极性和创造性；为进一步加强对交流干部的有关爱护，党组近期拟完善干部交流配套政策，解决交流干部实际困难；为实现选人用人的精准科学，今后还会加强对不同类型单位和岗位的分类考核管理等。

从所属单位的角度来说，《决定》和《意见》内容丰富，涉及面广，政策着力点、工作落脚点都在基层各所属单位，需要各单位结合实际抓好贯彻落实。比如，在党管干部原则和现代企业人力资源开发管理相结合方面，集团公司近日设立了党组干部部，与人力资源部实行“一个机构、两块牌子”，各所属单位也要抓紧落实。各单位分党组（党委）要对照文件精神，逐级落实要求、完善管理制度、创新体制机制，明确本单位干部和人才工作主要任务。主要领导要切实肩负起本单位干部和人才队伍建设第一责任人职责，分管领导要协助主要领导抓好工作，组织人事部门要履行好职责，充分发挥参谋助手作用，不断提高干部和人才工作水平，为加快推动航空工业改革发展提供有力支撑。

《中国航空报》：《决定》和《意见》对航空工业干部和人才队伍建设作出了顶层规划和全面部署，在您看来，如何才能确保这两个文件落到实处呢？

李玉海：这个问题问得好！我们常说“一分部署，九分落实”，制度的生命在于执行、在于取得实效，有了好的制度如果不抓落实，只是写在纸

励领导人员到困难企业交流任职。

2. 增强整体功能。要突出讲政治、带队伍、抓管理、出业绩、强合力，注重发扬民主，持续加强班子建设。进一步明确领导班子成员、主要领导的履职任务和目标。在所属公司制企业全面推行“董事长、党组织书记、法人代表由一人担任，总经理分设”的主要领导设置模式。主要领导要营造事业向上、坦诚相见、文化氛围，相互之间要多碰头、常沟通，要知人善任，对副职明确分工、放手使用，同时要给副职压任务、背指标、作评价。专职副书记、总师分别在分党组（党委）和行政领导中的排名一般在主要领导之后，其他副职之前。专职副书记要协助书记抓好党建工作。总师要带头研究技术，引领技术发展，对单位科技人才队伍建设负责。要探索领导人员管理体制创新，完善领导人员任免审批程序，解决领导人员分段管理的弊端。

3. 强化激励约束。集团公司党组将按照“二十字”标准，建立考核评价体系，结合领导力模型，修订完善所属单位领导班子和领导人员考评办法，探索按单位类型、职务类别实行领导班子和领导人员分类管理、考评，形成务实管用的业绩评价机制。对承担预先研究、体系建设、技术创新等职责的领导人员，适当延长评价周期。结合任期考核结果、审计结果应用，完善负责人任期激励办法，探索中长期激励和长期业绩分享机制，避免短期行为。按市场规律对领导人员进行管理，干得好就激励，干得不好就调整，逐步拉开收入差距，实现“业绩升、薪酬升，业绩降、薪酬降”。班子评优表彰不搞“平均主义”、“轮流坐庄”，考核结果在一定范围内公布。被评为集团公司优秀领导班子的，上调领导班子成员年薪和单位工资总额；考核较差的，下调班子成员年薪。被评为集团公司优秀领导人员的，在年薪外给予专项奖励。有特殊贡献的，可在年薪外给予特殊奖励。

4. 严格落实责任。主要领导要切实肩负起本单位领导班子和领导人员队伍建设第一责任人职责，将加强领导班子和领导人员队伍建设作为一项长久工程来抓，明确建设方向，科学设定目标，细化量化项目建设目标任务，并将其列入年度重点工作计划，常抓不懈、抓出实效。班子成员要分工负责、各司其职，履行好班子建设职责，形成一级抓一级、层层抓落实的责任体系和工作格局。在领导班子和领导人员考核、民主生活会、巡视、审计、选人用人监督检查等工作中，加强对“二十字”标准贯彻落实情况的监督检查。对履职不到位，领导班子和领导人员队伍建设存在问题的，视情节给予责任追究。