股东超额出资的法律性质与裁判路径

□中国政法大学法律学院 云 闯

公司法人独立地位和股东有限责任是现代公司法的基石，几乎所有公司法的制度均可溯源至这两项基本制度。关于股东有限责任，《中华人民共和国公司法》第四条第一款规定，“有限责任公司的股东以其认缴的出资额为限对公司承担责任；股份有限公司的股东以其认购的股份为限对公司承担责任”。实践中，股东在认缴的注册资本之外另行向公司投入资金，即股东超额出资的法律属性大致分为三种情形：资本公积金、增资款与股东借款。

一、股东超额出资争议情况下司法审查的内容

界定股东超额出资的性质，应从以下几个方面进行审查。

首先，审查公司与股东之间就超额出资事项是否存在约定。《中华人民共和国公司法》第二百一十三条规定，“公司以超过股票票面金额的发行价格发行股份所得的溢价款、发行无面额股所得股款未计入注册资本的金额以及国务院财政部门规定列入资本公积金的其他项目，应当列为公司资本公积金”。《企业会计制度》第八十二条第一款规定，“资本公积包括资本（或股本）溢价、接受捐赠资产、拨款转入、外币资本折算差额等”。实践中，股东在投资入股时可能就超额投资计入公司资本公积金作出约定，此种情形常见于风险投资的场景。如在投资合同、增资协议或者股权转让合同中约定，投资方所投资金分为两个部分：一部分作为增资款或者股权转让款，另一部分计入目标公司的资本公积金。同时，投资方与目标公司及其股东约定业绩对赌安排。即便不是风险投资场景，股东之间或者股东与公司之间自愿达成将超过认缴出资的款项计入公司资本公积金亦属于私法自治的范畴，应当尊重其约定。

其次，审查是否存在公司决议、股东协议等对公司增资事项作出的安排。公司在经营过程中，出于扩大经营规模、引进新的生产线、从事新的经营领域的需要，存在增加注册资本的需求。依照《中华人民共和国公司法》的规定，公司增资事项属于公司重大事项，应当经代表三分之二以上表决权的股东通过。同时，有限责任公司还应保障股东对于新增资本的优先认缴权，防止股权因增资而被稀释。根据《中华人民共和国公司法》第五十九条第三款规定，对于属于有限公司股东会职权范围的事项，股东以书面形式一致表示同意的，可以不召开股东会会议，直接作出决定，并由全体股东在决定文件上签名或者盖章。因此，如果公司决议、股东协议明确约定了增资事项，亦应当尊重公司及股东作出的增资安排。

最后，审查公司财务记载。股东超额出资后，公司对该笔款项所做的财务处理是认定款项性质的重要考量因素。如公司会计账簿、财务会计报告、资产负债表将该款项记入“资本公积”“实收资本”科目的，则该款项应作为股东所有者权益的组成部分，出资股东无权主张返还，否则将构成抽逃出资；如公司在财务处理上将该款项作为“应付账款”“其他应付款”“流动负债”科目进行记载的，则该款项属于公司对外应清偿的债务，股东与公司之间就超额出资部分形成债权债务关系。

二、公司抗辩无须偿还情况下的证明责任与证明标准

股东向公司投入款项的付款凭证未作备注或仅作“投资款”“往来款”备注，公司财务账簿也未将该款项记入“资本公积”“实收资本”科目的，原则上应认定双方存在事实上的借贷关系。根据《中华人民共和国民法典》第六百七十五条规定，双方对借款期限没有约定或者约定不明确，依据本法第五百一十条的规定仍不能确定的，属于不定期借贷关系。超额出资股东作为贷款人可以催告作为借款人的公司在合理期限内偿还。

实践中，股东因超额出资要求公司返还，通常以民间借贷或者借款合同的案由提起诉讼。公司抗辩无须偿还股东超额出资款项，本质上是主张获得该款项的无偿性，属于反驳原告诉讼请求的主张。依照最高人民法院《关于适用〈中华人民共和国民事诉讼法〉的解释》第九十条第一款的规定，应当由公司对该反驳主张负担举证证明责任。《最高人民法院关于审理民间借贷案件适用法律若干问题的规定》第十七条亦规定，“原告仅依据金融机构的转账凭证提起民间借贷诉讼，被告抗辩转账系偿还双方之前借款或其他债务，被告应当对其主张提供证据证明”。关于证明标准，则应适用《关于适用〈中华人民共和国民事诉讼法〉的解释》第一百零九条规定，“当事人对欺诈、胁迫、恶意串通事实的证明，以及对口头遗嘱或者赠与事实的证明，人民法院确信该待证事实存在的可能性能够排除合理怀疑的，应当认定该事实存在”。

三、股东借款的禁止抵销与衡平居次

将股东超额出资认定为股东对公司的借款，还需要进一步审查该股东是否存在滥用股东权利损害公司债权人利益的情形。实践中，部分公司存在股东为规避出资义务以及可能存在的经营风险，登记公示的注册资本严重偏离公司经营规模与经营风险，造成公司注册资本显著不足，严重影响公司对债权人的清偿能力。在发生经营风险、公司丧失清偿能力时，出资股东又就超额出资部分主张行使对公司的债权。

破产法中有著名的深石原则，也称衡平居次原则。根据该原则，法院可以根据控股股东有不公正或不公平行为而使其对公司的债权劣后于其他债权人的情形，由此平衡股东债权人与其他债权人之间的利益。“人民法院案例库”新近入库案例上海某企业管理服务中心（有限合伙）诉中某置业（嘉兴）有限公司等借款合同纠纷案（编号：2026-08-2-108-003）的裁判要旨指出：股东实际投入公司的资本数额与公司经营所需不相匹配，公司资产明显不足以支撑正常经营，经营资金主要依赖于股东借款，公司进入破产程序的，人民法院可结合具体情况将该股东借款认定为劣后债权，不允许其与其他普通债权平等受偿，亦不允许其就公司提供的特定担保财产优先受偿，以避免股东以借款代替投资的方式，向公司外部债权人转嫁投资经营风险，损害外部债权人利益。

结 论

股东超额向公司提供投资款项时，如双方未明确约定该款项属于对公司的增资款、计入公司资本公积金、无须公司偿还等内容的，应当认定就超额出资部分在股东与公司之间形成债权债务关系。这一裁判路径符合一般常理与通常观念。实践中，因股东超额出资引发的争议，通常均无关于投资属性的书面、明确的约定，股东将款项转入公司时，亦往往仅备注“投资款”。此时，公司内部会计账簿、会计凭证的记载就显得尤为重要。即便将股东超额投资认定为借款，在具体履行时，也需要考量公司是否丧失对债权人的清偿能力，从而合理平衡股东和债权人的利益。

全面从严治党视域下优化国企廉洁风险防控体系探析

□陕西延长中煤榆林能源化工股份有限公司 白 珏

国有企业作为党执政的重要经济基础，其廉洁风险防控工作的质量直接关乎党的执政根基。当前部分国企廉洁风险防控体系仍存在重惩处、轻预防的结构性缺陷，难以适应新形势下对廉洁治理的更高要求，系统优化防控体系已成为亟待深入研究的重要课题。

一、全面从严治党对国企廉洁风险防控提出的新要求

传统防控思路将重点锁定在少数关键岗位人员身上，但随着反腐实践的深入，腐败风险向更多权力节点蔓延的规律愈发清晰，防控对象因此需要从“关键少数”向所有掌握核心权力的岗位延伸，而不能仅仅依赖对主要负责人的重点监督来维持整体秩序。防控对象的扩展，必然倒逼防控关口的前移。过去那种以查处违规行为为主要手段的事后惩处模式，本质上是在风险已经转化为危害之后才介入，难以从根本上遏制廉洁风险的滋生。全面从严治党的内在逻辑要求将监督触角延伸至事前预防环节，在风险尚未演变为违规行为之前就加以识别、干预，将制度约束嵌入权力运行的每个关键节点，形成发现风险、分析风险、处置风险的体系化闭环，让廉洁防控从被动应对转向主动管控。

二、优化国企廉洁风险防控体系的核心路径

（一）以权力清单为基础精准识别风险

权力清单是廉洁风险识别的基础性工具，要发挥其应有的作用，前提是真正做到逐岗梳理，而非停留于笼统归类。具体操作上，国企各部门需针对每一个岗位，系统梳理该岗位实际行使的权力事项，包括审核权、审批权、资源分配权以及具体业务中存在的自由裁量空间，将这些事项逐一列明，形成岗位层面的权力清单。梳理过程中，重点要关注那些权力集中、缺乏制衡、外部难以介入的岗位。更关键的是将每项权力事项与对应的廉洁风险点挂钩，明确哪些环节容易出现利益输送、哪些决策节点存在权力寻租空间，进而形成岗位廉洁风险等级评估。在此基础上，风险清单不能做成一次性的文件存档，而应建立动态更新机制，每当业务结构调整、岗位职责变化或发现新的风险信号，相关清单就应及时修订，确保识别结果始终贴近实际权力运行状态，真正为后续防控措施的精准部署提供可靠依据。

（二）将防控措施嵌入业务流程关键节点

廉洁风险防控要真正落地，关键在于将防控措施直接嵌入日常业务流程的具体环节中。采购、审批、资金支付是国企业务运行中廉洁风险最集中的三个领域，也是防控措施落地的优先着力点。以采购环节为例，除已有的招投标程序外，还需在询价、比价、供应商筛选各个步骤设置强制复核要求，明确规定单一经办人不得独立完成全流程操作，每个关键决策节点须有第二责任人签字确认，操作记录须在系统中实时留存。审批环节则需要将权力行使的痕迹管理做到位，审批意见、核准依据、相关附件须全部在流程系统中留痕。资金支付方面，付款指令与业务合同、验收凭证的核对应作为强制前置步骤，任何环节缺失均不得进入下一步操作，系统层面的拦截比事后审查更能有效阻断风险传导。

（三）构建多部门协同监督与信息共享机制

廉洁风险的隐蔽性决定了单一部门的监督视野存在天然局限，要消除监督盲区，就需要将纪检、审计、财务等多个部门的力量整合起来，形成协同研判的工作格局。纪检部门掌握违规线索，审计部门熟悉财务数据异常，财务部门了解资金流向细节，三者各有信息优势，若长期各自为政，发现的问题往往片面，难以形成完整的风险画像。为改变这一状况，国企可以建立定期联合会商制度，约定以季度或半年为周期，由三个部门共同研究各自掌握的异常信息，相互印证，共同判断风险等级。信息共享是协同有效运转的前提，各部门需在明确保密规范的基础上，建立内部共享平台或统一的风险信息台账，使同一风险线索能在各部门之间及时流转。联合研判的结果还应与后续处置形成闭环，对于研判中识别出的高风险岗位或异常业务，应明确由哪个部门牵头跟进、以何种方式核查，既防止多部门推诿，又避免重复介入造成资源浪费。

（四）健全问责闭环与考核激励机制

要让问责真正发挥震慑作用，首先需要在制度层面明确违规行为的认定标准，把哪些行为构成廉洁风险事项、哪些程度的违规对应哪种处置方式，逐一明确界定，使执行有据可依，避免追责时弹性过大、轻重失衡。在程序上，发现违规行为后的调查、认定、处理等环节应设置明确时限，防止问题久拖不决或以内部谈话代替正式处理。与此同时，仅靠对违规的事后惩处还不足以形成完整的激励格局，还需将廉洁风险防控的实际成效纳入党建考核体系，作为硬性指标加以量化评价。具体做法上，可以将岗位廉洁风险管理情况、流程执行合规率、问题自查自报情况等设为可量化的考核维度，按年度进行评分，考核结果与党员干部的评优评先、职务晋升等直接挂钩，让做好廉洁风险防控的人得到实质激励，让履职不力者承担相应考核压力，从而在整体上形成既有底线约束又有正向牵引的双向驱动格局。

结 语

国有企业廉洁风险防控体系的优化，是全面从严治党在国企层面落地生根的必然要求。精准识别风险、嵌入流程节点、协同多方监督、健全问责考核，四条路径相互支撑、缺一不可。唯有将制度设计切实转化为可操作的日常管理行动，廉洁风险防控才能真正筑牢国有资产安全的制度防线。

阅读疗法在被监禁人员教育矫治中的应用

□广东司法警官职业学院 赵天虹

高墙之内除了监管改造和生产劳动，还能靠什么“治病”？回答是“书”。当然，这话说得通俗了些，学理地讲，应该叫“阅读疗法”，或称书目疗法（bibliotherapy）。它并非什么新概念，早在古希腊时期，图书馆门口就有“治愈灵魂之地”的题铭，而国内学术界近二十年来在服刑人员教育矫治领域也有不少实践探索。

一、一个特殊的“读者群体”

被监禁人员，是指依法在监狱、强制隔离戒毒所、看守所等监管场所内被剥夺或限制人身自由的人员，其心理处境具有特殊性。在被监禁初期，该类人员普遍存在否认、愤怒、抑郁等情绪，同时面临身份剥夺与社会关系断裂的状态。一方面，从风险角度看，这一群体的心理状况存在着天然隐患：人身自由的丧失、家庭角色的缺位、前途的不确定，再叠加部分人员原本就存在的认知偏差与情绪管理短板，使抑郁、焦虑、敌对等的情绪出现在他们身上的可能性高于普通人群；另一方面，被监禁，恰恰使这个群体处于一个阅读资源相对集中、时间相对充裕的环境中，这为阅读疗法的介入提供了现实条件。

此外，被监禁人员存在“易感性”的双重面，这个群体既容易被打动，但又不容易被说通。实践中，在对该类群体进行说教时，其往往有防御心理，“你讲你的，我做我的”；被监禁人员在阅读过程中，书不会评判他们，书中的道理也不会评判他们。一个人从阅读中感悟出的道理，往往比被说教出来的道理更深刻。这正是阅读疗法区别于其他思想教育的独特价值。

二、从认同到领悟的心理路径

阅读疗法的作用并非开卷有益式的模糊经验，而是有其内在的心理过程。可以概括为认同、宣泄、领悟与迁移应用四个阶段，这一分析框架同样适用于被监禁人员。

在认同阶段，他们可以在书中描述的人物身上“看到”自己。一个因一时冲动而致人重伤的人，当读到《平凡的世界》中孙少平在困顿中挣扎求生的经历时，未必会直接对号入座，但那种被命运按在地上仍不肯服输放弃的人物形象，会让他在潜意识里感到自己并不是彻底的失败者，从而为重塑自我带来希望。宣泄阶段是情绪的释放过程。有的人在读到与自己经历相似的情节时会潸然泪下，这种情绪反应在监禁环境中尤为难得。被监禁人员由于长期处于高控环境下，往往呈现出情感隔离与述情障碍的心理防御状态，而自发性哭泣恰恰意味着既有防御的暂时松动，为后续的情绪疏导与自我觉察开辟了通路。领悟阶段，可以引导被监禁人员借助阅读把自己的人生重新梳理一遍：“我为什么会有今天的结果？我在人生的哪一步上走错了？”这实际上也是一次自我叙事的重构。迁移应用阶段，则是把书中习得的认知与应对方式带回现实生活。比如，某被监禁人员在读了《人世间》这本小说后，学着书中人物周秉昆那样把自身的责任担负起来，在给家人的信件里主动承认自己给家庭亲人造成的伤害，而不是像过去那样遇事非躲即怨，甚至把过错推给他人和环境。

实际上，从行为主义到认知疗法的多种心理学流派，都为上述过程提供了解释。认知行为理论认为，非理性信念是违法行为的认知根源，而阅读本质上是一种“书面认知重构”；人本主义则强调阅读提供的无条件接纳体验，有助于修复被监禁人员破碎的自我价值感。

三、阅读疗法的教育矫治定位

阅读疗法作为一种有明确目标、有结构设计的干预方式，绝非单纯的图书供给。当前，几乎所有监禁场所都为被监禁人员建设了图书阅览室，也购置了大量的藏书，但并没有在教育矫治中发挥出应有的作用。究其原因，主要是缺乏组织与引导，被监禁人员读什么、怎么读，读后想什么、怎么想，几乎无人问津。从这个层面上看，阅读只能算一种和观影、唱歌类似的监所文化娱乐活动，谈不上“疗法”。有效的阅读疗法至少应包括三个环节。

其一，书目遴选要对症。对情绪冲动型的被监禁人员，可推荐情绪管理与人物传记类读物；对家庭关系破裂、情绪消沉者，亲情文学与心理自助类读物更为适宜；同时必须搭配法治类、案例类读本，让“讲法说理”融入阅读之中。书本内容也须经过审查，杜绝渲染暴力、宣扬江湖义气的内容混入。其二，阅读之后的讨论环节至关重要。在阅读之后应组织被监禁人员在干警的引导下，围绕读过的书或文章写心得、开读书分享会、讲自己的故事，通过讨论把个体化的阅读体验转化为群体性的经验分享，其效果往往比课堂式教育更能击中在场者。需要注意的是干警在此刻扮演的是引导者而非裁判者。其三，要与个别教育相结合。被监禁人员在阅读中产生的情绪波动和触及的创伤体验需要专业人员及时跟进疏导。干警可将阅读中激发的心理反应转化为个别教育的切入点，开展针对性的谈心谈话与心理干预，确保阅读疗法不仅停留在认知层面，更能深入触及行为改变的深层动因。

阅读疗法难以像心理危机干预那样立竿见影，其效果评估目前也缺乏公认的量化标准。虽然起效慢、见效隐，但胜在润物无声。通过阅读，被监禁人员既能够在文字中自我和解，接纳当下，安心改造，也能够完成精神成长，重塑自己，为其重返社会加筑了一道“防波堤”。这既是阅读疗法的价值所在，也是监所教育矫治工作应有的温度。

抓实干部作风培育，筑牢履职成事之基

□河南城建学院 王 靖

在新时代新形势下，领导干部各项工作标准提升，服务内涵拓展，群众期盼更加多元，对干部队伍的精神状态、工作作风、履职能力提出了更高的要求，抓实干部作风培育工作，需要以正向引领、常态浸润、实践淬炼、氛围涵养为核心，锤炼干部务实肯干、勤勉敬业、担当奋进的优良作风，夯实干部履职尽责、干事成事的能力根基，为各项工作有序推进提供作风保障。

一、坚持思想浸润培育，夯实作风建设思想根基

在作风建设的过程中，思想是重要基础，需将正向思想教育贯穿干部队伍建设全过程，组织理论学习、党性教育、素养提升、初心淬炼等学习活动，引导干部在持续学习中坚定理想信念、校准思想坐标、涵养职业操守。采用制度化的正向学习熏陶，使干部保持忠诚履职、踏实干事、勤勉奉献的初心本色，将个人岗位融入事业发展大局，把岗位职责扛在肩上、落在实处。且需厚植爱岗敬业、为民服务、实干担当的价值导向，基于主题学习、交流分享、初心宣讲等涵养干部积极向上的精神状态。引导干部始终保持严谨细致、认真负责的工作态度，坚守为民服务初心，用心用情做好本职工作、做实日常服务、做优岗位履职，在思想浸润培育下，使务实、担当、敬业、清正成为全体干部的思想自觉与行动自觉，为优良作风养成夯实思想根基。

二、坚持日常规范养成，锻造严谨务实履职作风

优良作风建设重在日常、贵在坚持。良好的工作状态、履职习惯，是在日复一日的规范养成中沉淀形成的，应以常态化规范培育为抓手，从日常岗位、日常行为、日常履职抓起，锻造干部严谨务实、高效尽责、精益求精的优良履职作风。且需基于岗位履职标准，强化干部日常行为规范，重视工作流程规范，着重进行履职标准规范培育，引导干部在办文、办会、办事全过程严格恪守工作准则、遵守工作纪律、落实工作标准。同时，从小事严起、从日常抓起，促使干部养成严谨细致、一丝不苟、务实高效的工作习惯，自觉做到事事有标准、件件有规范、项项有质效。在此期间，需积极开展岗位素养培育、业务能力提升、工作规范培训，夯实干部专业能力、业务水平和履职本领，以过硬的专业素养支撑优良工作作风。引导干部重视本职岗位，精进业务、打磨能力、锤炼本领，始终保持勤勉敬业、踏实肯干、精益求精的工作状态，将作风培育融入日常工作全过程和常态化履职中，长期坚持，常态浸润，点滴养成，使规范履职、务实履职、高效履职成为干部日常工作的常态，锻造作风过硬、履职规范、踏实务实的新时代干部队伍。

三、坚持实干实践淬炼，激发担当奋进干事活力

在干部作风培育过程中，需以实践历练、岗位实干、一线履职为载体，淬炼干部担当作为、勤勉奋进、务实成事的优良作风，激发队伍干事创业的内生动力。引导干部立足本职岗位深耕实干、踏实履职，认真扎实做好每一项常规工作、每一项基础任务、每一项日常事务，在日积月累的踏实履职中沉淀实干作风、锤炼成事本领。保持积极进取、主动作为、勤勉奉献的干事状态，立足岗位履职尽责、担当作为、踏实成事。基于常态化重点工作、日常专项任务、一线服务实践，为干部成长历练搭建广阔平台，使干部在实干实践中开阔视野、积累经验、锤炼心性、提升担当。引导干部对标工作要求、发展需要、服务标准，保持昂扬向上、奋勇争先、主动奋进的精神风貌。营造踏实干事、主动担当、积极奋进的岗位氛围，鼓励干部立足岗位主动作为、大胆干事、勤勉履职。

结 语

综上所述，作风建设是长效化的基础性工作，优良作风是干部履职成事、事业稳步发展的核心保障。因此，需要抓实干部作风常态化正向培育，以思想浸润固本培元、以日常养成塑形提标、以实干淬炼强能担当，锻造忠诚务实、勤勉敬业、担当奋进、作风过硬的高素质干部队伍。

本文系河南省教育厅人文社会科学廉政专题研究项目“新提拔干部、年轻干部、关键岗位干部作风教育方法与机制研究”（项目编号：2026LZZD-16）的阶段性研究成果。

以“揭榜挂帅”机制推动党建与人才工作深度融合

□湖州市中心医院组织人事科 朱颐昌

近年来，公立医院人才工作一直受两类问题困扰，一方面，临床骨干一心深耕技术，对党的卫生健康方针政策学得不深、悟得不透；另一方面，基础研究人员常年驻守实验室。课题成果亮眼，却与临床实际脱节。这两类问题表面是业务问题，深究则是思政工作未真正嵌入人才成长全链条。2025年，湖州市中心医院党委启动“揭榜挂帅”人才项目，核心思路就是推动思政工作从“开会念文件”转化为人才选育用留各环节可感知、可落地的实际内容。项目实施一年来，既有实践经验，也有现实教训，可供同行参考。

一、问题溯源：先摸清底数，再精准施策

项目启动前，组织人事科联合科研、医务等部门开展摸底调研，与30余名临床骨干、基础研究人员逐一访谈，发现问题比预想中更为具体。

首先，不少临床骨干业务能力过硬，却存在职业规划与组织战略脱节的问题，个人更关注“评职称、发论文”，组织则聚焦“学科建设、患者获益”，双方时常存在信息不对称。

其次，基础研究领域的问题恰好相反。精准医学中心年轻研究员自己手握技术成果，却不清楚临床实际需求，真正应用于临床、惠及患者的成果也不多。实验室与临床病房之间，亟须搭建一座沟通桥梁。

最后，人才评价也存在固有弊端。以往考核虽涵盖政治素质、医德医风等内容，但多停留在填表打分层面，未与晋升、资源分配等核心激励挂钩，久而久之便不受重视。

摸底结束后，医院党委明确方向，思政工作要发挥实效，必须融入制度设计、嵌入项目流程，不能仅依靠个人自觉。

二、推动党建与人才工作深度融合优化路径

第一，切实发挥党支部审核把关作用。以往人才项目申报中，党支部多为“盖章走过场”。此次将推荐审核权限下放至党支部，申报“揭榜挂帅”人才项目的员工需先由所在党支部对其政治素质、医德医风、团队协作等出具书面意见，未通过该环节的人员，无法进入后续申报流程。同时，为每个项目团队配备一名思政联络员，统筹推进支部学习与项目攻关。起初，有的党支部认为这是“额外负担”，但运行几轮后，党支部书记反馈这是他们首次全面掌握科室人员的工作状态与思想动态。

第二，分类制定培养“菜单”，避免“一刀切”。组织将人才划分为临床技术型、基础研究型、融合型、管理型四类；针对不同类型设定差异化的思政教育重点，临床技术型侧重医者仁心培育，基础研究型侧重科研诚信教育，融合型侧重大局意识引导，管理型侧重廉洁担当强化。通过借鉴医院临床科研双轨融合培养项目经验，该项目按三类人才画像开展分类培养，思政教育依托现有框架推进，人才无须重新“对号入座”，接受度大幅提升。

第三，建立强制结对机制，推动两类人才协同联动。制度明确规定，基础研究人才申报项目，必须与临床团队结对。精准医学中心9名基础研究人员分别同呼吸与危重症医学科、神经外科、骨科等学科完成结对，定期召开“党建+业务”双融合例会，安排半小时政治学习、半小时项目进展研讨，两项工作同步推进，理清了他们的工作思路。

第四，强化考核刚性约束。在年度考评、中期汇报、终期验收三个关键节点，单独设置思政人文评分项，将公益活动参与度、对口支援次数、患者满意度等内容，与业务指标按权重综合打分，思政表现不达标的实行一票否决。该规定初期争议较大，有人认为要求过于严苛，但医院党委坚持推进。实施一年后，员工的业务能力持续提升，因此政治素养与医德底线绝不能松懈。

三、实施成效

运行一年以来，临床骨干申报率从原来的30%以下提升到75%以上，首批入库人员党员占比超过80%。精准医学中心与临床团队联合申报省部级及以上课题10项，合作学术成果20余篇。公益活动、对口支援、义诊服务的参与人次同比增长120%，患者综合满意度提升至96%。但仍有几个问题尚未解决到位：一是青年人才参与“揭榜挂帅”的积极性仍有待提升，门槛设置与激励力度的匹配度需要进一步协调；二是结对团队之间的协作深度不均，有的团队真正在共同打磨问题，有的还停留在“挂名合作”的层面，过程评价机制需要跟上；三是成果转化的“最后一公里”，仅靠医院内部机制难以推动，收益分配、外部协作等问题，需要向上反馈、向外借力。

四、未来启示

综上，这项工作能够推进，依靠的并非什么巧妙设计，而是几条务实的办法。一是党委真管，才能管得动。人才工作若不纳入党委议事日程，组织人事科即便反复推动也难有成效。每季度定期召开党委会专题听取进展，遇到问题当场协调。二是分类不是分家。四类通道各有侧重，但结对的硬性约束将大家紧密联结在一起。分类解决的是“精准”问题，结对解决的是“融合”问题，二者缺一不可。三是思政工作要有“刚性”，但不能只靠“强制”。一票否决是底线，日常的支部学习、例会交流是基础土壤。仅有底线没有土壤，人才难以扎根；仅有土壤没有底线，发展方向容易偏离。四是别指望一年就见成效。人才成长是慢变量，我们目前看到的数字，一部分是机制带来的，一部分是原有人才积累的积极性得到了释放，还需再运行两三年才能看得更准。未来，要梳理形成操作手册，完善结对质量过程评价机制，进一步推动医研企多方协作，打通成果转化通道。