

“动态”管理模式下抓实基层党建的探索与实践

石营营

中石化胜利建设工程有限公司第二项目管理部

摘要：项目人员动态管理是根据国有建筑企业的特定情况和当前生产经营“寒冬期”所面临降本增效压力和人员结构不适应企业发展的问題所进行的机制管理创新，并且已经成为降低人工成本、推进改革的有效途径。这一创新在充分发挥人才优势、实现人力资源重组、建立起员工培训长效机制的同时，人员调动频繁、党支部工作弱化给党建工作也带来了新的研究课题。结合动态管理模式，坚持从党建工作入手，围绕创新管理机制、理顺管理程序、完善考核体系等方面的工作，就项目人员动态管理模式下如何抓实基层党建进行了有效的探索和实践。

关键词：动态管理；基层党建；工作机制；探索实施

【DOI】10.12252/j.issn.2096-627X.2023.12.230

随着中石化专业重组和改革发展的不断深入，工程建设板块的市场环境和内部管理已发生明显变化，特别是在适应新常态、应对“寒冬期”的关键时期，在生产经营处于负重前行、滚石上坡的艰难时期，新情况、新矛盾层出不穷，基层党建工作也面临前所未有的挑战。项目管理部为进一步盘活现有人力资源，遵循项目法施工，率先探索实施了管理创新“项目、人员动态化管理”，项目经理部因工程项目而组建，随工程结束而解散。这一管理机制的创新，为人力资源的管理、进一步降低成本费用提供了很好的启示。在这种新的管理机制下，如何充分发挥基层党组织的政治优势，形成更加优化的工作模式和运行机制，抓实基层党建工作，进一步推动生产经营的更好发展，成了基层党建研究的一个新课题。

一、项目人员动态管理的运行模式

项目人员动态管理简单地说就是当一个工程项目结束后，项目部便不存在，项目部所有人员重新调配。

（一）项目部的动态管理

1. 动态项目部的组建。按“项目法”施工原则重新组建动态项目部，动态项目部是因具体的施工项目而组建的，属特定目标下的创效单元，其特点是因项目而组建、人员精干、目的性强。根据动态项目部的组建原则，在承揽到工程任务后，项目部和托管人员通过“双向选择”的方式，组建新的项目部。

2. 动态项目的管理。项目部组建后，签订单项工程承包责任书，确定项目管理目标，通过月度考核、年度兑现、生产经营问责等管理制度和措施进行过程动态监控；施工项目竣工结束，在完成对项目部的考核评定奖罚后，项目部解散。

（二）项目人员的动态管理

1. 项目部领导班子的动态管理。没有施工任务时，项目部领导班子归属市场开发领导小组，主要任务是进

行市场开发；有施工任务时通过竞标组建项目部，项目部一般职工由项目经理在项目人员动态管理中心通过双向选择选用，项目工程结束，项目部解散，项目部领导班子再次回到市场开发领导小组继续进行市场开发。

2. 项目部员工的动态管理。项目部员工无工作任务离开项目部时，劳动关系转入项目人员动态管理中心，由项目部人员转化为托管人员，根据项目人员动态管理中心的安排参加培训学习提高。在建项目需要时，依据双向选择原则转入项目部成为项目部成员。工程项目施工结束后，项目部人员再次回到项目人员动态管理中心，继续培训学习提高。

（三）动态管理下的人员薪酬管理

1. 在建项目部人员的绩效考核。在建项目部月度效益工资依据月度绩效考核发放，年度效益工资依据单项工程承包责任书和人员岗位绩效目标责任书的考核发放。

2. 市场开发领导小组成员的绩效考核。没有施工任务的项目班子人员归属市场开发领导小组，从事市场开发工作，期间不发放效益工资。

3. 项目人员托管期间的绩效考核。项目人员托管期间没有效益工资，每人每月给予100元的培训补助。托管人员持续培训满3个月的，由有关单位统一安排到在建项目部实习，实习期满，项目部可选择是否录用；没有被项目部录用的，回到项目人员动态管理中心继续学习提高。

二、动态管理机制下，基层党建工作带来的新问题

随着依法合规、挖潜增效管理的不断升级，在项目人员动态管理机制下，项目人员精简而且调动相对频繁，人员的思想意识、行为方式也都在不断的发生着变化，项目党支部的工作现状，可谓参差不齐，强弱不匀，主要表现在以下几点：

（一）顺应形势、创新工作不够。党员干部队伍在

党支部间调动相对频繁，党员的管理、教育工作不能及时跟进，造成归属感、集体荣誉感有所降低。

(二) 思想认识不到位。有的基层领导存在“生产经营才是硬指标，党建工作是软指标”的错误思想。对生产经营、项目运行、安全管理方面的工作研究的多，党支部的工作往往嘴上喊得多、会上讲得多，真正抓落实的少，缺乏具体的目标规划和强有力的保证措施。

(三) 责任落实不到位。有的认为只要把生产经营搞上去，党支部工作能应付得过去就行了，结果是“种了行政的地，荒了支部的田”。彻落实党建制度马马虎虎，对制度把握不准，理解不深，只能简单的照搬照套，不会灵活运用，形成不了正常的工作程序，一定程度上也降低了党建思想政治工作在生产经营中的作用发挥。

(四) 工作评价不到位。对待工作只注重“做了没有”，而不注重“做得怎么样”、“效果如何”、“工作是否有创意”。对支部工作进行自检时，把台帐记录是否规范、内容是否齐全作为主要考核评价依据，忽视工作开展的质量。没有将党组织的政治优势、组织优势和密切联系群众的优势融入抓改革、转方式、提质量、增效益的中心工作中。

(五) 效果考核不到位。一是考核机制不健全。如在一些出台的党支部建设工作机制中，对党员领导干部抓党支部建设的责任制进行了明确，但是对如何督促责任制落实，确保质量，没有形成有效的考核机制，影响了党内活动质量的提高。二是考核方法不适应。检查党支部工作时，有的只注重报表和统计数字，不注重实际效果以及经验教训的分析，有形式主义的弊病。

三、构建“动态”管理模式下的项目党建工作机制

从某种程度上来说，党建工作做实了就是生产力，做强了就是竞争力，做细了就是凝聚力。按照基层党组织工作要求，在开展好各项工作的基础上，应立足实际，通过完善工作体制，创新运行机制，改进工作方法，抓重点、强基层、夯基础、求实效，着力在完善人员“动态化”管理的制度建设上下功夫。

(一) 完善项目人员动态管理模式下的党建工作机制

1. 强化党建工作责任制的落实。落实党委书记党建工作第一责任人和党委副书记直接责任人职责，主要领导和分管领导对党建工作亲自安排、定期研究，抓好过程的督促落实。每年的年初，根据公司的年度党建思想政治工作重点，在制定切实可行的党建工作计划时，将党建工作纳入目标考核体系，与党支部书记签订年度岗位目标责任书，年终实行考核奖惩。分管领导经常性的深入基层项目部，不定期的检查、抽查党支部工作开

展情况。每月通过查阅资料记录、与职工座谈交流等形式，掌握工作进展，及时了解党员群众的思想动态，确保工作的有效开展。

2. 建立班子成员党建工作联系点机制。在以往领导班子成员对基层项目部实行廉政安全承包的基础上，增加党建工作职责，每名班子成员负责联系1—2个项目党支部。每季度至少参加1次所联系党支部开展的形势任务教育等活动，指导党建工作的开展和落实，并将联系指导情况作为评价个人工作成效的依据之一，促进基层党建工作的扎实开展。

3. 形成党支部工作反馈机制。各项目党支部详细记录开展党建活动的主要内容、形式、效果和党员参与等情况，每季度向上级党委上报，上级部门随机抽查、定期通报，并在下一季度将检查的情况向党支部进行反馈，强化党建制度的执行和工作的落实。

(二) 规范党支部和党员队伍管理

1. 做好“动态”模式下的党员管理。在项目人员动态管理运行机制下，党员干部也处于动态管理的状态中。项目部承揽到工程项目时，党员管理归属到工程所在的党支部；工程结束时，一般党员的组织管理归属到项目人员动态管理中心；党支部书记则到市场开发项目经理部，进行市场开发任务承揽，组织关系归属到机关党支部。在全员“动态”管理的模式下，党员干部在办理工程处内部劳资关系调动的同时，一同办理组织关系调动审批手续，加强党支部对流出和流入党员干部的管理。

2. 建立党员“动态”信息库。开展党员信息采集、日常工作信息运转工作，以党员和入党积极分子以“动态”信息表的形式，建立规范合理的党员信息档案，便于党支部之间对党员日常工作和表现的了解掌握，“跟踪式”地开展党员的管理、服务和发展工作，提高党员的归属感和责任心。

3. 加强党员“动态”教育管理工作。党员的教育管理工作以所在的党支部为主，以“三严三实”专题教育为载体，强化形势任务教育和观念引导，要把政策要求讲明白、困难压力讲清楚、优势潜力讲到位、新理念新观念讲透彻，引导职工群众充分认识“企业好，个人才能好”，凝聚起广大党员职工群众“越是困难越向前”的精气神，将“严、细、精、实”项目团队文化成为自觉行动，推动政治优势向企业核心竞争力的转化。建立党员微信群、QQ群，使党员不论在内部、外埠项目，还是在生产型、后勤型党支部，都能原汁原味的及时了解党组织的大政方针。

(三) 建立党建工作标准化管理体系

1. 工作流程标准化。按照《中石化基层党组织工作手册》为工作指导，结合党政工团的特点，进一步梳理纪检、党政办公室、工会、团委、党支部等政工部门的工作职责，将廉政建设、党员发展、干部培训、评先树优、医疗救助、信访稳定、干部请销假等工作制定工作流程和节点，构建党建工作标准化管理体系，规范工作管控流程。

2. 工作业务标准化。在工作业务流程标准化的基础上，结合每项业务的实际情况，再对各项业务进行逐项梳理，制定出工作节点的要求和标准，将每个环节和节点的责任落实到人，最终形成“纵向有流程、横向有标准”的标准化工作格局。

3. 基础资料标准化。按照《关于进一步加强和改进新形势下企业党建工作的指导意见》和《年度党建思想工作要点》的部署要求，以“三基”创建为载体，建立健全各类记录、表册、帐簿等基础性资料。重点建立好三种记录，即党支部会议记录、党员学习培训记录和各类活动开展记录，各项要分类如实记录，杜绝事后补记录或不开展工作凭空编写记录的现象。对于要求上报的党建工作资料和文件等，必须按时报送，建立资料上报情况登记考核表，对不能按时报送的党支部，在年终绩效考核中给予扣分处理。

四、建立党建工作量化考评体系

通过量化考评、绩效奖惩的途径，做到项目党建工作与生产经营同部署、同推进、同检查、同考核，推进党建工作的全面覆盖，深度融入生产经营中心工作。

(一) 量化党建工作目标。如何将党建工作目标进行量化，是促进党建工作水平提高的关键。应该采取“上下互动”的形式，科学合理的设置项目党建工作目标，根据上级年度党建工作要点，细化年度目标计划，将项目党支部活动开展、党员干部党风廉政教育率、新闻稿件登稿数量、上级通知文件传达率、形势任务教育开展率、工会资产完好使用率、组织职工查体率、保证计生指标完成率、重大活动开展率等可量化的工作进行量化，能数字化的数字化，做到了用数字说话、用事实说话。将指标分解下达到项目党支部，项目党支部根据年度工程项目情况，在将指标进行任务分解，责任落实到具体人员。

(二) 建立分类考核机制。根据机关政工人员和项目政工人员不同的岗位职责，内部固定党支部、外埠工程党支部和后勤服务党支部不同的工作性质，分别制定出不同的工作考核指标。机关政工人员以考核分管领导和党政办公室人员为主，量化指标根据每个人的岗位职责，以落实年度党建各项工作指标和安全职责为主。项

目部政工人员以考核项目书记为主，除了完成工程处下达的党建各项量化指标目标外，还增加了产值、效益、超交效益、HSE、技术质量、资金回收等指标。项目经理、副经理在产值、效益、资金回收、安全质量等量化指标的基础上，加入党建、宣传的考核内容。通过分类考核，使党建工作的“软”指标与中心工作的“硬”指标紧密融合，实现了传统的主观印象考评向定性与定量相结合的科学客观考评的转变。

(三) 形成奖惩激励制度。在目标量化、分类考核的基础上，通过月度/季度检查、年终考核的形式，对政工人员工作完成情况进行考评。机关政工人员以月度考核汇总分值的权重比例分配处办公室年度奖金总额（按处人均奖金和机关人数计算机关科室年度奖金总额）。对项目党支部的考核，工程处成立以分管领导牵头，党政办公室为主，经营、生产、技术质量等部门构成党支部工作考评小组，以风险抵押金为基数，年度考评结果得分与年终奖金相挂钩，对超额完成目标任务和工作完成情况良好受到上级表彰的按照分值进行奖励，对完不成任务的将进行处罚；安全、党风廉政建设、社会治安综合治理、计划生育实行一票否决制。同时，还根据考核结果找出工作中存在的问题和不足，根据运行状况找出体系本身存在的薄弱环节，制订措施，加以整改，实现了党建工作和考评体系的持续改进。

五、结束语

新形势、新常态决定了项目动态管理的改革是大势所趋。项目人员动态管理机制有效盘活了用工总量，激发员工创效潜能上迈出了包括项目、人员在内的动态管理创新步伐。将党建工作形成规范化、流程化的管理，能够有效地加强基础性工作的管理。通过量化目标任务，分解、细化工作职责，在融入生产经营、资金回收、安全质量等工作的同时，利用绩效评价、奖惩兑现，实现工作成效与薪酬收入相挂钩。在工作有标准、有目标、有考核、有兑现、有整改的系统闭环管理体系下，将有效地增进项目管理水平、提高工作质量，促进党建工作优势向生产经营中心工作的转化，为构建项目党建管理持续提升的长效机制提供参考。

参考文献

- [1] 基层党组织参与公司治理的高质量发展效应研究[J]. 陈林; 龙菲. 东岳论丛, 2022(06)
- [2] 以理念创新引领国企党建高质量发展[J]. 刘宝增. 中国党政干部论坛, 2020(01)

作者简介: 石营营, 1981年, 男, 民族汉, 籍贯山东省乐陵市, 学历本科, 职称政工师研究方向基层党建。