

# 工程党建矩阵式管理模式的实践与思考

## ——以国家能源集团国能锦界公司为例

郝顺明 高过斌 王凯明 贺海鹏 祁刚

国能锦界能源有限责任公司

**[摘要]**新的管理手段和方法的借鉴引入是党建工作与时俱进的必然举措，将矩阵式管理方法引入党建管理，牵涉层面较多，简单套用肯定是不可行的，必须根据实际情况和实际需求进行相应调整。目前，我国大型工程党建组织管理还局限于传统做法，管理方式也相对生涩，“两张皮”现象突出。但是，通过引入“矩阵式”组织管理结构，在保证有效实施的前提下，该管理方法将作用于基层党组织的组织结构变更，提高基层党组织党员的工作效率，建立符合不同工程项目特点的党建管理机制，形成有利于党员作用发挥、党组织管理及促进业务工作高质量发展的新格局，增强党建引领的实效性和针对性。事实证明，矩阵式党建管理注重务实创新，处理好了普遍性和特殊性的关系，处理好了集约共享和分散自主的关系，实现动态管理，处理好了合理变动和相对稳定的关系，完善组织秩序，处理好了自主性和全局性的关系，是有实效性的党建与业务工作融合促进模式，能够达到“纲举目张”的目的。

**[关键词]**工程党建；矩阵式思考；策略

**【DOI】**10.12252/j.issn.2096-6261.2021.12.425

2016年召开的全国国有企业党的建设工作会议强调，坚持建强国有企业基层党组织不放松，确保企业发展到哪里、党的建设就跟进到哪里、党支部的战斗堡垒作用就体现在哪里，为做强做优做大国有企业提供坚强组织保证。作为国有企业，在国有大型基建工程建设过程中，同步抓好基层党建工作，创新党建工作载体方法，增强基层党组织生机活力，充分发挥基层党组织的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用，确保党建工作的目标任务落到实处，对健全企业治理体系，全面提升企业治理效能，推动企业高质量发展有着重要意义。

### 一、工程党建矩阵式管理模式的提出

国家能源集团国能锦界能源有限责任公司（以下简称国能锦界公司）三期扩建工程2×660MW超超临界燃煤空机组于2018年5月28日开工建设，2020年底双机顺利实现双投。该工程采用EPC总包模式建设，上海监理公司负责工程建设监理工作，西北电力设计院总承包。工程建设分为四个标段，东电（A标）、苏电（B标）、浙江菲达（C标）、西北四（D标），国网河北电科院负责机组调试工作。

总体上看，参与工程建设的有业主、总包、施工、监理、调试等近10家，大多属于中央企业和地方国企，并成立了项目党支部，工程建设者近5000人，党员100余人。

党组织众多、隶属关系复杂、多数党组织人数少是国能锦界公司三期工程党组织的典型特点。但在实际调研中发现：一是工程参建各方党组织引领作用存在缺位：总包方、监理方、承建方等参建单位党支部长年驻扎在项目上，长期远离各自集团党组织管理之外，上级党组织对基层党支部缺乏有效的管理和指导，党支部工作标准低，贯彻落实新时代党的建设工作部署不到位，存在全面从严治党向基层延伸不到位的问题，少数党组织存在弱化、虚化、淡化、边缘化的问题，党员参加党内组织生活流于形式，党组织和党员作用发挥不突出，党建引领作用不明显。二是各项目建设单位协同精神缺失：工程建设虽为一个整体，但业主方缺少一个强有力的抓手去协调各参建单位落实工程建设的决策部署，各单位分标段建设，各自为政，缺乏统筹协调落实的组织，相互之间没有形成协作共享的合作机制和平台，整个工程管理难以形成“一盘棋、一股劲”协同工作的局面，

管理效率得不到有效提高，尤其是党建工作偏离服务工程建设中心工作，“两张皮”现象比较突出。三是同业务专业督导体系缺乏：相同业务、同一专业之间缺乏共享纽带和高效协调机制，在安全、质量管理标准执行上存在偏差，缺乏一个引领、推动管理体系高效运行的督导体系，业主方倡导的党建、安全、质量“三行动”理念难以真正落地，各参建单位总是强调在口头上，要求在会议中，而在具体的落地落实环节上缺乏有力的抓手，党建工作与业务工作融合方法简单、形式单一、效果差，党建引领和推动工程高质量建设的作用没有充分发挥。四是解决问题的共享平台缺少：大型基建工程参建单位多、人员多，人员构成复杂，问题矛盾多，在实际解决过程中需要协调多个单位、多个管理流程。总包方在统筹各参建单位上存在很多困难，业主的管理理念难以迅速落地实践，急需一个得到各参建单位共同认同、信赖、及时、便捷，协调解决各类问题的平台。

针对上述问题，国能锦界公司深入贯彻新时代党的建设总体要求和全国国有企业党的建设工作会议精神，紧扣“发挥党建引领、提升治理效能”的工作思路，结合国有大型基建工程项目特点，探索实践工程党建矩阵式管理模式，形成“一核两翼六融入”党建工作机制。

### 二、工程党建矩阵式管理模式的组织体系

“矩阵管理”模式按照项目进行组织，加强了不同部门（单位）之间的配合信息交流，克服了直线职能结构中各部门（单位）相互脱节的现象。它同时机动灵活，可随项目的开始与结束进行组织或给予解散。一个人还可以同时参加几个项目小组，这样大大提高了人员的利用率。此外，由于职能人员直接参与项目，而且在重要决策问题上有发言权，增加了参与者的责任感和积极性。

在国内，华为公司是对“矩阵式管理”运用的最早也是运用的最好的大型企业。1992年，孙亚芳、纪平、江西生接手华为市场部，奋力推行矩阵式管理。在全国一片滑坡的情况下，仍然保持市场高速增长。华为公司对矩阵式管理的理解，也为国内其他企业实践“矩阵式管理”提供了成熟且有效的方法论参考。

国能锦界公司党委本着“有利于组织管理、有利于解决问题、有利于作用发挥”的原则，创新工程党建矩阵式管理

模式，纵向上各参建单位党支部依照所属集团党建管理要求自主管理，围绕本单位的重大事项、重点工作和重大活动开展党建工作；横向上成立业主党委统一领导、以业主党支部为主体、涵盖全体参建单位党支部的工程共建党支部，并按照专业划分安全、质量、进度、技术、技经等多个党小组，将各参建单位党员纳入各党小组统一管理，打破单位之间壁垒，融合专业管理开展党建工作，实现业主和各参建单位党员及党组织的深度融合，整合多方资源，构建集组织、管理、评价为一体的规范化管理体系，形成在公司一个党委领导下的“业主党委—共建党支部—各专业党小组”三级组织体系。

### 三、工程党建矩阵式管理模式的探索研究

#### （一）与“安全管理”深度融合

党建共建引领推动安全管理。以党建共建统一思想，树立“大安全”意识，将党员共建责任区与安全“网格化”管理相融合，形成业主负责督查协调、监理负责全程督导监管、总包负责组织落实、施工单位负责具体实施的安全共建格局，实现以区域安全保障工程整体安全的共建责任落实机制，落实安委会要求。

#### （二）与“技术管理”深度融合

党建共建引领推动技术管理。建立健全技术党小组全面参与项目技术管理流程，着眼于解决汽轮机高位布置的主要技术难题，形成业主牵头做研究、总包负责做设计、监理负责做审核、承包单位负责抓落实的共建技术创新氛围。同时，针对三期工程建设中汽轮机发电机组降噪、四大管道监控和位移监测、主厂房高位布置结构体系的安全可靠性及适用性等5个技术创新课题成立党员创新工作室。

#### （三）与“质量管理”深度融合

党建共建引领推动质量管理。依托16个专业技术组将质量管理工作与党建工作融合。专业技术组织党员在质量管理体系中充分发挥带头作用，形成业主定标准、监理做监督、总包总策划、施工单位抓落实的质量精品共建机制。组织质量管理体系党员以更高的标准要求打造一批小精品工程，以党员小精品样板带动精细化管理的深入推行。

#### （四）与“技经管理”深度融合

党建共建引领推动技经管理。根据工程物资供应设备多、供货商多等特点，组织技经党小组与总包单位、主要设备供应单位党组织联动开展工作，通过党建共建实现技术管理、计划制定、招标采购、资金安排、施工需求计划的整体协同开展的工作格局，充分发挥供应链各党组织优势，形成全供应链管理共建局面，为物资供应提供保障。

#### （五）与“机组调试”深度融合

依托“党建+深度调试”工程，党建共建党支部成立以调试单位党员为骨干技术力量的调试党小组，将业主、监理、总包和各参建单位调试管理人员纳入党小组统一管理。针对汽轮机高位布置工程调试难点、关键技术及关键环节，设置“环保化学”、“锅炉调试”、“汽机调试”等5个党员责任区和10个党员示范岗。

#### （六）与“文化建设”深度融合

党建共建引领推动文化融合。按照“党建引领，文化搭桥”的工作思路，积极推行文化引领，把全体参建单位党员纳入业主方年度“两优一先”评选表彰范围，共同开展共建交流的党建活动和形式多样的文化活动，增加各项目单位对

业主方企业文化和企业精神的思想认同、文化认同、感情认同，用共同认可的企业文化理念来凝聚队伍，从而实现对管理标准和管理要求的认同，助力工程高质量建设。

此外，自2019年6月，国能锦界公司三期工程矩阵式党建共建模式实施以来，逐步形成了一个党建共建“四位一体”平台（全员可依托、可信赖的平台，服务工程、服务员工的平台，坚持目标导向、聚焦建设优质工程的平台，坚持结果导向、聚焦投产后的长周期安全稳定高效运行的平台）。平台以解决工程管理中各类问题为重点，通过发挥党组织的政治优势、组织优势和群众优势，营造了“一盘棋、一股劲、一条心，奋力建设优质精品工程”的良好氛围。

### 四、成效与启示

#### （一）成效

一是有效发挥了业主党委统筹领导下的工程党建组织体系作用。

二是构建起一个所有参建单位可依托、可信赖、聚人心的坚强政治保障平台。

三是探索形成了一条党建工作与工程建设业务深度融合的有效路径。

四是锻造了忠诚干净担当、协同高效的党员示范引领队伍。

五是总结提炼出一套可借鉴、可复制的国有大型基建工程党建管理方案。

#### （二）启示

一是要始终坚持党对国有企业的领导，坚守党要管党、全面从严治党的政治立场。国有企业要毫不动摇坚持党对国有企业的领导，将全面从严治党在企业落实落地，这是国有企业实现高质量发展的政治保证。

二是要坚持建强基层党组织不放松，牢固树立“一切工作到基层”的鲜明导向。工程党建矩阵式管理以党建共建推动实现思想共建、党务共建、文化共建，激发基层党组织活力，为工程建设顺利完成提供强有力的政治保证。

三是要坚持问题导向和融合导向，以打通“基层党建最后一公里”，破解“工程建设最后一公里”难题。工程党建矩阵式管理坚持问题导向，聚焦提升治理效率，以解决工程管理中各类问题为重点，紧密结合工程建设任务重、工期紧、质量要求高、安全风险高、物资供应紧等特点，针对工程建设中的难点、重点和主要矛盾，成立党员先锋队、党员示范岗，发挥党组织战斗堡垒作用和党员先锋模范作用，保障国家优质精品工程的建设目标。

### 结束语

坚持党对国有企业的领导是重大政治原则，也是做强做优做大国有企业的根本保证。国能锦界公司实施工程项目矩阵式党建引领管理，通过党的领导将工程项目建设各方力量凝聚起来，打通“企业基层治理最后一公里”，探索出一条国有大型基建工程项目，党建引领企业基层治理，将基层党组织政治优势、组织优势转化为治理效能的有效路径。

### 参考文献

[1] 陆瑜. 矩阵式组织结构在高校学生党支部建设中的应用[J]. 宁夏师范学院学报. 2014, (5). 162-166.

[2] 李建荣, 寇君芳. 党建“矩阵式”管理的探索与实践[J]. 思想政治工作研究, 2016(08): 59-60.