

活用“二十四字”克服本领恐慌

——浅谈新形势下如何成为一名合格的项目支部书记

梁淦

中铁二局城通公司

摘要：一段时期以来，国有企业工程建设项目支部书记受管理环境和市场环境等因素影响，其岗位职责和工作范围逐步演变为党建、征拆协调等范围，一些人逐渐认为支部书记是“养老”岗位。新形势下，国有企业党的建设不断加强，企业对项目支部书记的工作准入条件和要求也不断提高，面对新形势，支部书记应积极转变、主动增强履职能力，才能不被淘汰。本文通过自身实践和摸索，总结出了新形势下国有企业工程建设项目支部书记活用“二十四字”、克服本领恐慌的粗浅认识，供借鉴、参考和探讨。

关键词：工程项目；支部书记；能力；履职

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6288.2022.09.216

引言

回顾过去一段时间以来，国有工程建设企业项目书记这一岗位多不被看好。究其原因，主要是工程建设项目在20世纪80年代初的“鲁布革冲击”和“鲁布革经验”的巨大影响下，工程建设项目逐步走向了现代管理体系，在国有企业工程建设项目部逐渐形成了以项目经理负责制为主导的项目建设管理团队。但因国有企业的特殊性和其具有的政治属性，工程建设项目管理团队又必须坚决贯彻执行党的相关要求和上级党委的安排部署，因此国有企业工程建设项目管理团队中项目书记也一直是管理团队主要管理负责人之一，也就是项目管理实行党政双规制。历经时间和实践的变化，国有企业工程建设项目管理团队中项目书记的定位和管理范围逐步变迁，演变为主要负责党建工作、征拆协调等工作的角色，一度被称为“养老”岗位。传统的惯性和氛围的浸泡，让很多项目书记工作踟蹰、自我模糊、犹豫徘徊。

2016年10月10日至11日，全国国有企业党的建设工作会议在北京召开，习近平总书记发表了重要讲话，并指出“坚持党的领导、加强党的建设，是我国国有企业的光荣传统，是国有企业的“根”和“魂”，是我国国有企业的独特优势”，对国有企业党的建设提出了新的要求和新的安排。会议后的近年来，各国有大企业均不断加强党的建设。2019年12月30日《中国共产党国有企业基层组织工作条例（试行）》由中共中央发布，对国有企业基层党的建设作出了明确要求。在不断加强企业党的建设基础上，今年，集团公司又制定出台了《关于明确工程项目部党支部书记岗位任职资格条件的通知》（以下简称“通知”），随后集团公司微信公众号也重磅发布了集团公司党委书记、董事长撰写的重要文章

《承其重方能戴其冠——论建设一支高素质工程项目书记队伍》（以下简称“重要文章”），无论是通知还是重要文章，都对工程项目需要什么样的党支部书记、支部书记如何履职担当等长期未明须明的问题作出了铿锵有力、一锤定音的回答，切实解决了长期以来的思想困惑、破解了行动踟蹰。也对企业最基层的党支部如何成为团结群众的核心、教育党员的学校、攻坚克难的堡垒做了明确要求。作为一名基层项目书记，我深切感受到企业的期许和形势的催人，对此，结合自身工作实际，也将自己对于项目支部书记如何克服本领恐慌的一些粗浅见解和想法予以分享，供探讨、交流。

粗以为，作为一名项目书记首要前提条件应必须是一名优秀的中国共产党党员，其次是应满足国有企业领导干部“二十字”标准，再次是应满足企业对项目书记工作开展的相关要求，在此基础上可用好用活“二十四字”，以克服本领恐慌、实现更好履职担当，其具体内容是结合项目书记对外、对内的工作而言，为：

对外：脸皮厚、吃得开、能战斗、会经营。

对内：聚人心、懂管理、能冲锋、敢红脸。

一、脸皮厚

项目书记作为打造项目和谐施工外围环境的主要负责人，会经常面临求人办事的情况，有时也会在推进解决项目重大事项过程中面临要反复向辖区相关政府、业主单位负责人甚至党政一把手汇报、请示的情况。面对这些情况，项目书记一定要脸皮厚，不能有畏难情绪和级别不对等不敢出击的想法。在求人办事、向地区主要领导汇报请示过程中，更不能因为“这个事儿不好办”“这个事儿挺难办”等一句话或三言两语敷衍了之而放弃，只要我们内心想办成事，那就有千万条路可以

到达。对于向地区主要领导汇报、请示等，更要有脸皮厚态度，就算是主要领导给脸色、简单批示后了之，那也要随时随地找机会再去请示、汇报，直到这个问题解决为止，我们要有为公办事理直气壮的气势；再对外对上的基础上，协调工作也会面临很多具体个体，如村民、商贩等，没有任何一件事情是小事，在处理这些问题时既要做到方式方法适当，也要不惧冷眼和无理无赖，发扬好钉钉子精神、运用好合理方式方法，问题总能得到解决。

二、吃得开

项目书记作为对外联系协调的主要负责人，搞好外围相关管服单位、相邻单位和团体组织的联建共建也极为重要。日常中我们应加强对周边村委（特殊地区也会有民间团体，如老人会、同姓宗族、信教团体等）、社区、街道乡镇、区域相关科局和行业单位、医院等的沟通交流和联建共建，对于沟通交流，也应灵活巧妙，要把沟通交流工作做深、做细、做进人心，融入进他们的日常工作 and 活动中去、引入到项目的日常工作 and 活动中来，只有把感情建立在日常、关键时刻才能如常；除此之外，也可找准区域内的民间“串联人”作为辅助手段，为什么说是辅助手段呢，“中间人”“传话者”并不一定可靠，招摇撞骗、扯虎皮拉大旗的大有人在，不能听“二传话”，只有我们自己亲耳听到、亲眼见到才能做出相对真实的鉴别和判断，所以民间“串联人”只能是辅助手段，关键还是要“自身硬”，至少要在属地范围内“吃得开”才有利于开展、推动工作；“吃得开”更要走进人民群众中去，常常工程建设范围就在小区旁、村庄里，项目书记就要常走到群众中去，和他们打成一片并成为知心人，只有这样才能获得支持和认可，才能最大限度的减少工程施工的阻力。

三、能战斗

项目书记作为协调、维稳的主要负责人，时常面临解决阻工、劳务队伍维稳等问题，对于这些问题的解决，项目书记的战斗力和一定要强，这些问题就如弹簧，自身战斗力强则问题弱。对于阻工要分清类别，是有合理利益诉求、还是有“非分之想”。有合理诉求的，就应及时处理或上报，并给予答复，化解问题。有“非分之想”的则要有理有据回绝，拿出账单和签证以及现场实际，这一提醒项目管理团队在日常管理过程中要注重人、机、料等的细致台账管理，尤其是现场工区人员的施工日志，综合运用现代科技手段，如线上审批、水印相机、360度无死角监控等，让有“非分之想”者无从下手。对于劳务队伍维稳，也要分清类别，是有理还是

恶意讨薪、想漫天要价。对于这些问题的解决，项目书记既要学好用好法规法律，更要敢于直面化解和有针对性的斗争，不逃避、不畏惧，在紧紧依靠属地党委政府和相关部门的基础上，也要团结项目全员、团结可团结的相关力量、分化瓦解阻工和劳务队伍内部力量，灵活运用诸如层级施策、分层约谈、多种协谈、派出所教育、律师函警告等手段和方式来解决。

四、会经营

当前，企业倡导全员经营，作为项目书记更应该担负起项目属地片区的经营开发工作。无论是在企业开发成熟区域还是新进区域，都要维护好既有业主公共关系，又要主动寻找潜在的业主，也需有意识的拓宽朋友圈，强化同设计、招标代理等单位的沟通交流，力争实现区域滚动经营和新业主开发。经营工作不是突击战，而是持久战，在过程中既不能心急也不能“三日打鱼，两日晒网”。同时，项目书记也要利用好同辖区各部门及政府相关领导建立的良好关系这一条件，主动对接、了解掌握政府规划和地方平台公司发展规划，早掌握、早表意、早运作。甚至在工作到位的前提下，通过深入了解地方政府发展建设需求，进而创造项目、推动辖区民生发展建设达到实现双赢之目的；对于项目二次经营项目书记也要主动、积极参与，在工程项目建设中因前期政府、业主等预算、规划等限制，会导致在工程项目建设中增加施工内容或新开工工作面，这就需要向政府或业主明确合同和收入，以确保项目成本可控，项目书记作为项目主要管理者，而且是新形势下的同项目经理责任一致人，就要主动出击，同项目经理形成AB角，合理合规的向政府和业主提出诉求，并确保及时拿到成果。

五、聚人心

人心难聚事难成，各坏心思总理由。人心聚不好、项目难成功，这就要求项目书记必须做好人心凝聚工作。聚人心主要是抓班子、带队伍、聚合力。抓班子就是要凝聚班子成员的团队合力，在项目建设过程针对出现的班组建磨合期、决策意见分歧时，都需要项目书记担起凝聚责任，既要确保科学决策落地也要维护团子团结、还不能让项目职工群众觉得班子不合，方式便是谈心谈话或找到同心圆，一次不行就两次，一小时不行就两小时，方式多种多样，矛盾总能化解、分歧也会统一，关键是要耐心、细做；带队伍就是要凝聚起项目管理团队全员的合力，既要解决好部门之间、工区和部门之间、部门内部等存在的意见分歧和沟通不畅等问题，也要适时开展各类活动强化交流、营造和谐氛围。实际上，无论是抓班子、带队伍，最好解决分歧和消除隔阂

误会的方式，就是确保项目各项决策、推优表彰奖励都公平公正、公开透明，不搞小团体、不搞暗箱操作、不搞一言堂，实行民主决策、广听职工群众声音。尤其是在奖励分配、推优表彰上，对于上级有明确分配比例的可比照执行，对于上级没有明确分配比例的奖励类，则要确保职工分配占比高、班子成员分配占比低，项目经理和书记则不讲特殊或多分，只有如此才能实现团结协作，也只能这样才能在需要的时候职工群众能拼搏和冲锋；聚合力，就是要凝聚起各类队伍和供应商的建设合力，日常工作中要做深工作，以情暖人，适时将班组负责人、供应商负责人、班组长等也纳入项目团建范围、表彰奖励范围，主动对接交流各大供应商负责人，感情交流做在日常，关键时刻才能如常。

六、懂管理

作为项目经理一定要懂项目管理，这是深入项目各项管理工作的最基础要求。既要懂得对人的管理，也要懂得项目体系和要素管理。要确保项目人才队伍建设有计划、有实施，至少要有人才培养和梯队建设计划。要确保项目激励体系运作有效并符合项目实际，激励体系既不能违反规章制度、也不能超责任成本，这就需要制定符合项目实际且具有可操作性的细化激励方案，并以此激发项目全员斗志。要懂得项目全周期关键线路、关键节点、可能面临的问题、利润点和亏损点、年度季度月度施工生产总体组织和实施等管理内容，只有掌握这些内容，才能在工作推进中做到“保大局、抓落实”。在懂的基础上，也需要更进一步，即要做到深入细致，至少应搞明白一项工序、一个工点、一个节点所需要的人、机、料和成本。要对业主所拨付工程款如何支付才能平衡各单位和队伍并确保现场稳定生产心中有数。要清楚业主收入、责任成本和现场实际支出，至少要掌握劳务队伍每月人、机、料的成本以做到对其是否亏损、盈利心中有数，预判其可能索赔的点，做好应对措施和现场及时调整。

七、能冲锋

在一线项目干工作，支部书记作为支部的带头人，是支部战斗力强弱的重要影响因素。作为项目经理自身不能踩一脚泥、蹚一鞋水、干一身汗、解一难题，则万难服众，团结带领项目全员攻坚克难更无从谈起。因此，要求班子必须做到的自身首先要做到，要求员工要做到的自身首先要做到，要求他人不做的自身首先不能做。必须要确保时刻能带领团队冲锋，时刻牢记是“跟我冲”而不是“给我冲”。面对项目急难险重问题，真真正正的冲锋在前，敢拼敢干，同时还要保证好冲

锋陷阵同志们的安全和利益。面对急难险重的问题，也要有这个问题别人解决不了、我一定要想办法解决掉，这个沟通别人沟通不下来、我一定要拿下的决心和意志。

八、敢红脸

项目经理是党在支部的执行人，党纪党规、廉政建设必须是项目经理的责任所在。因此，项目经理既要确保班子成员廉洁从业、科学决策、团结协作，也要确保项目团队廉洁从业、畅通运作。对于项目经理的不合理决策和要求，要敢于制止。对于班子成员的懈怠和松劲，也要敢于指正和充分激励。对于项目员工要秉承严管就是厚爱的原则，该教育教育、该批评批评、该及时“勒马”就要及时“勒马”、该处罚就要处罚。尽管项目经理要做好暖人心、聚人心工作，但也要让团队保持“团结、紧张、严肃、活泼”的良好氛围，只有这样才能保证团队全员方向不变、目标不变，最终取得应有业绩。

结语

作为支部书记，用好用活“二十字”内容，也仅可能是干好工作的一方面条件，最关键的还是要勤学、勤练。打铁还需自身硬，当前最基本的就是要学懂弄通做实习近平新时代中国特色社会主义思想，再以此为基础，把着眼点和落脚点放在联系实际、解决问题、推动工作上。当然干好工作，理想和信念至关重要，既不能辜负企业的培育和信任，也不能忘记初心。近年来，一些项目岗位上的主要管理人员受到不同层级的纪委监委查处和刑罚处罚，也有一些管理人员年纪轻轻就走上了项目主要管理岗位，面对诱惑和欲望没能坚守底线和原则，从而断送了自己的大好前程、受到党纪国法的处罚。这些都为管理者敲响警钟，也生动的指出了作为管理者不能逾越红线，尤其是作为监督者的项目经理更应严格要求自己。

以上仅为结合自身经验和在日常工作中同职工群众交流所得，并不一定科学、全面，每个项目都有自身的特殊性和外围的复杂性，而每个人也具有自身优势和特长，我们所面临的很多实际问题是复杂的，道理说时容易、做时却难，仅期望上述内容能供借鉴、参考和探讨。

参考文献

[1] 李军虎. 浅谈新形势下如何当好一名项目党支部书记[J]. 品牌研究, 2021, 000(017): 291-293, 298.