

以“两进四管”推动新时期产改的创新实践

郭学晓

(中交第一航务工程局有限公司)

摘要:为深入贯彻落实习近平总书记关于新时期产业工人队伍建设改革的重要指示精神,破解建筑施工企业一线产业工人队伍建设痛点难点,推动产业工人由“工”向“匠”转型,为企业高质量发展筑牢人才根基、提供坚实保障,企业通过以“两进四管”(党组织、管理人员进班组,管体系、管培训、管分配、管生活)为核心抓手,可全面推进产业工人一体化管理,创新探索“项目经理部+自建班组”管理模式,有效培育专业型、技能型、创新型现代企业班组。通过近年来对产改工作的实践探索,目前形成了可复制、可推广的“两进四管”实践模式,为建筑施工行业深化产改、打造高素质产业工人队伍提供了重要参考与实践借鉴。

关键词:两进四管;产业工人;一体化管理;高质量发展

1 研究背景

建筑业是我国国民经济的支柱产业,其劳动密集型的特点使得农民工成为建筑工人的主体,据国家统计局《2024年农民工监测调查报告》显示,全国从事建筑业的农民工有4286万人(农民工平均年龄由2008年的34岁,增加到2023年的43.2岁,增长超9岁),是我国产业工人的重要组成部分。某公司身处建筑央企之列,主责主业与产业工人队伍联系非常紧密,产业工人也是实施创新驱动发展战略、推动建筑业高质量发展和提高企业核心竞争力的重要力量。目前某公司长期在岗职工10872人,其中技能职工2554人,船员695人。此外还有10余万人的合作分包队伍,是将项目质量、安全、环保、进度、成本目标落实落地的重要力量。随着科技快速发展和产业升级,对产业工人的素质、技能水平有较高的要求,然而产业工人队伍建设方面存在技能参差不齐、社会认同感不强、年轻产业工人供应紧缺、待遇水平不高问题严重影响企业发展,亟待解决。对存在问题根源的调研分析发现,主要表现为以下4方面的问题:1)建筑业入门门槛低,不用具备较高学历或具备基本技能就可以进入,并不需要经过系统化的培训就可以从事产业工人工作;2)人才结构失衡,传统产业技能工人过多,新兴产业工人较少,培训体系不健全,随着智能制造、工业互联网等行业新技术的发展,传统产业技能逐渐被替代,但是没有提供给工人一条完整的知

识、技能升迁通道;3)生活保障不够完善,工作环境相对较差,组织引领不足,没有更好地保护建筑行业的人群;4)权益保障有短板,激励机制不健全,缺乏长效化的保障措施、精准化的激励方法。

2 “两进四管”的核心定位与实施框架

“两进四管”作为推动产业工人队伍建设改革的核心举措,其制定与实施需立足于长远发展与当前需求,明确主体责任与实施路径。

2.1 明确长远定位

一方面,以高质量党建引领高质量发展,深化“两级党委抓支部、三级组织抓基础”工作机制,落实公司党建工作“五大工程”,充分发挥基层党组织战斗堡垒作用,切实履行教育党员、管理党员、监督党员及组织群众、宣传群众、凝聚群众、服务群众的七项核心职责。另一方面,探索“项目经理部+自建班组”管理模式,重点培育专业型、技能型、创新型现代企业班组,构建企业高质量发展的基层支撑体系。

2.2 明确当前目标

深化党建与生产经营融合,落实《项目党支部“两书”管理实施办法(试行)》及《现场管理工程师”培养方案等要求,推动“一切工作到项目”,持续提升一线项目管理水平与自我完善能力。同时,聚焦人才队伍建设,培育“懂技术、会管理、善沟通”的复合型管理人才,为一线“工长、机长、特种作业人员、关键核心工种”队伍建设提供有力支

撑,实现基层生产组织的精准赋能。

2.3 明确实施主体

“两进”人员选拔遵循严格标准:党组织进班组优先选派入党3a以上的优秀党员骨干;管理人员进班组重点选拔入职3a及以上、具备“责任心强、管理能力强、沟通协调能力强”特质的施工技术人员,同等条件下优先考虑党员。项目部结合班组工作性质、任务量以及人员构成等实际情况,牵头落实“两进”人员配置,允许一人兼任双重角色。

2.4 明确责任体系

项目部领导班子为“两进四管”工作直接责任人,按职责分工落实“四管”相关班组建设措施。“两进”人员在履行本职工作基础上,承担“检查、监督、反馈”核心职责:通过定期与不定期现场检查、座谈交流、问卷调查等方式,精准捕捉施工一线管理漏洞、提质增效建议及班组成员诉求,依托两书机制及时反馈。同时履行制度贯彻执行者、安全生产组织监督者、应急处突责任者等角色,以班组能力提升助推项目履约能力升级。

3 “两进四管”的落实

3.1 党组织进班组实现思想赋能

通过传承“支部建在连上”优良传统,推动党组织向班组深度延伸,按照“班班有党员”标准实现党的组织与工作全覆盖。建立攻坚先锋队,在急难险重任务中发挥模范带头作用,凝聚班组攻坚合力。发展培育党员,吸纳技术能手、劳模工匠、优秀工人加入党组织,提升工人党员比例,确保产业工人队伍中流动党员100%纳入项目党支部管理,实现一体化覆盖。

3.2 管理人员进班组实现管理赋能

秉持“同学习、同劳动、同管理、同生活”理念,践行“四管”职责,推行现场网格化管理,确保管理要求直达一线、基层诉求快速响应,全面提升班组综合管理能力。“四管”举措可结合项目实际灵活落实。

1) 管体系

一方面,监督完善班组管理体系。“两进”人员协同项目部相关部门及生产副经理,结合专业分包合同、劳务合同梳理班组设置情况,推动建立健全班组建设实施方案,确保人员配置、特种作业人员持证上岗符合施工要求;完善质量安全考核奖惩机制、工程物料分包扣款机制、临时机

械设备使用及零星用工签认结算机制。同时结合工序特点,民主协商制定班组管理规则,配齐班组长及安全“吹哨人”,全程参与生产建设,发挥协调保障、指导帮扶、补位纠偏作用^[1]。

另一方面,拓展公司制度落地界面。“两进”人员担任工会联络员,把公司救助慰问、技能培训、荣誉激励、“安全隐患随手拍”等措施引进班组,并与班组建设有机结合,构建自上而下顶层设计与自下而上基层实践良好互动的工作机制,使广大产业工人获得更多幸福感和归属感。

2) 管生活

首先,强化生活设施保障。督促落实施工现场生活环境、劳动保护、作业环境“3个基本配置”要求,推进“会、站、家”一体化服务体系建设,鼓励条件具备的项目标准化打造“工友之家”,统一配备生活设施^[2]。其次,开展专项检查评比。组织“最美食堂、最美宿舍、最美工地”系列评选,排查整治食堂、宿舍、洗浴间等区域用电安全隐患,推行宿舍划区管理与卫生防疫分区责任制;另外,积极推进示范项目建设。企业每年打造不少于10个“新时代产业工人园区”示范点,配备大型饮水机、洗衣机等普惠设施;为10个“偏远散小”项目建设“远程视频医务室”,将相关建设成果纳入文明工地评选考核。丰富文化生活,企业工会结合“两进”人员建议,为试点项目提供经费支持,定期组织集体生日、体育比赛、节日慰问等文体活动;推进员工帮助计划(EAP),开展专题培训,建设“疏心”心理疏导室,强化心理关怀。畅通沟通渠道,建立每周或每月例会制度,通过满意度调查、谈心谈话、跨班组座谈等方式收集意见,确保问题整改到位、经验及时沉淀,实现“工友诉求有回应、管理改进有依据”。

3) 管培训

首先,提升实战“解题”能力。前期以班组长及优秀产业工人为重点,围绕施工新技术、现场难题、工艺难点、安全隐患开展集中授课、现场演示、视频教学、实操演练等培训,落实技术安全交底,同步征集合理化建议;每月组织重点产业工人通过视频网络平台参与线上培训,借助内训师资源参与公司技能培训,将产业工人培养纳入企业人才体系^[3];鼓励工人参加社会培训,对取得相关职(执)业资格证书的人员,参照企业《人才培养发展基金暂行办法》给予物质奖励。

其次，满足个性化“提素”的需求。多维度调研工人的培训诉求，结合新产业、新科技以及技能提升动态调整培训重点，通过工匠讲堂、工匠夜校开展涵盖政策解读、技能提升的“订单式”培训，实现“一项目一策、一工种一策”；以班组为单位组织参与各级劳动竞赛、技能比赛，对获奖者给予荣誉表彰、技能认定、职业发展通道三重激励。

最后，推进自建班组培育。结合自建班组要求及“现场管理工程师”培养需求，组织产业工人参与技能等级认定，将优秀高技能工人纳入“现场管理工程师”及入党积极分子培养范围，对表现优异者按《技术能手认定及评选管理办法》授予“技术能手”称号。

4) 管分配

履行工资支付监督权。工资考勤、奖金发放等，严格落实农民工工资支付保障制度，监督工资专户管理情况，确保工资按时足额发放。行使分配机制建议权，建议班组建立差异化的二次分配制度，由班组根据月度实际考核情况拟定月度考核指标，并在班组内公示后报项目部审批，将绩效工资与考核结果挂钩，分层分类激发^[4]，遵循“多劳多得、优绩优酬”的原则，既考虑工人收入问题，又有利于工程项目建设。用好荣誉激励权，每月开展“最美产业工人”评选活动，每季度表彰100名技术精湛、品行良好的产业工人；每半年评选“十大优秀班组”，充分发挥引领示范作用。

4 “两进四管”机制的实践成效

“两进四管”机制在产业工人队伍建设改革中稳步推进，取得阶段性成效。

4.1 快速推进试点落地

开展全面调研摸底。在水工、房建、线性工程、新能源等多个领域的19家三级子公司开展专项调研，系统梳理产业工人队伍结构、管理水平及现存问题，修订完善“两进四管”实施办法。科学遴选试点项目。选取平陆运河项目、海河柳林项目部、黄岛项目、几内亚翻车机房等国内外33个试点项目，覆盖公司主要业务领域，兼具代表性与示范性。高效部署推进。每月督导“两进四管”落实情况及创新举措，召开“两进四管”典型经验专题推动会，7家试点单位汇报落实情况，分享产业工人一体化管理及班组建设经验，总结分析33个国内外重点项目实施情况，共享推广50

余项优秀做法，有力有序推进各项举措落地。

4.2 打造特色管理模式

1) 创新融合管理，大部分试点单位把“两进四管”与现场管理工程师培育有机结合起来，“两进”有力促进品牌班组建设，“四管”有效打通了“塑魂、赋能、维权”三大工程，提升了产业工人的身份认同感、技能水平和维权服务的获得感，并呈现出各具特色、各有千秋的实践效果。

2) 形成多元实践范式，以项目部为单位加强班组建设，使重点项目刚性履约有依托。第二分公司黄岛项目部深化集团试点经验，建立“工序负责人任组长+现场技术主办+自有劳务职工+劳务队伍人员”的班组模式，并制定了“班组内部管理十条”。西海岸项目部健全完善了各岗位职责操作规程、监督考核等制度，建立了“横向到边、纵向到底”的责任网络，推行“1+N”党员带工人方式；崂山项目部将“两进四管”融入项目筹建全过程中，做到人员配齐与项目建设同步、工友之家与临时设施同时落地开工；市政分公司借鉴青岛地铁建设经验，在原有的“两进四管”上进行细化完善，打造出“边坡支护标准化班组”“文明施工标准化班组”，并推进“工人驿站”建设；白龙项目部充分结合核电项目特点，在前期精心挑选“两进”人选通过采取网格化管理和“一人一岗、一岗一责”等方式开展了班组建设工作，并对其建立了相应的考核办法；三亚海棠湾项目立足房建领域实际，制定了较为完善的管理制度，班组人员薪酬实现了与质量、安全和进度等指标之间的精确挂钩。

3) 进一步做好全方位服务保障。一是第一分公司工会充分运用属地联动优势，发挥维权服务职能，联合市总工会开展“体检进工地”，先后为天津港集疏运通道等近10个项目近500名农民工开展“体检进工地”活动，为企业送温暖、献爱心。二是第五分公司工会组织华南区域重点项目、重点工程等开展一线慰问演出，增加文娱和体育器材设备；暑期慰问，补充工地药箱，线上诊疗，视频服务职工和家属，开展抢险救灾等技能比赛，培训理论知识；在试点项目和新基地及新投放船舶配备AED设备，并进行应急培训和EAP团建服务等活动，关爱全体产业工人的身心健康。

4.3 构建长效发展机制

1) 总结经验覆盖面逐渐增大。将15家单位33个项目的经验教训梳理汇总，并重点发掘出平

陆运河项目和城交青岛地铁等项目的可推广性经验，形成标准化模板；通过媒体报道、宣讲会、现场交流会等途径推广先进做法和先进人物事迹，做到“有条件项目全覆盖基础薄弱项目抓重点”，实现工作由“点上突破”到“面上带动”的转变。

2) 推进融合发展模式。在加大“两进四管”与基层党支部“两书”管理、现场管理工程师培养等工作深度配合的同时，加强项目党支部穿透式管理，把技术骨干引向一线，提升现场管理精细化程度。

3) 健全长效保障体系^[5]。完善产业工人一体化管理体系，“三大工程”同工会关怀服务一体化推进；依托“技夺天工”班组长大赛、“船员技能比武”和“匠造”技能培训等平台开展有特色、有影响的技术练兵比武活动，多渠道、多途径搭建技能提升平台；落实好惠工服务举措，不断提升产业工人获得感、幸福感。

5 结语

本次提出“两进四管”的产业工人队伍建设改革方案精准聚焦建筑行业核心矛盾，“两进”上党组织进班组和管理人员进班组，实现党建+管理的

双线驱动，疏通诉求通道；“四管”分别从制度上、生活上、培训上、分配上来管人管事，在配好管理岗、建强“工友之家”实行“订单式”培训、落实差异化分配上下功夫，“两进四管”路径明、操作易、成效多，对加强队伍建设具有极大的促进作用，能使工人长技以安身，得利以实惠，更能赢得获得感、认同感和社会地位，从而有效提高一线产业工人的技能素质和归属感，助力企业培育人才队伍、增强核心竞争力，推动建筑业高质量发展，实现工人、企业、行业多方共赢，对产业工人队伍建设改革具有重要指导意义。

参考文献：

- [1] 郭晶. 国有企业推进产业工人队伍建设改革的探索与研究[J]. 冶金信息导刊, 2025, 62(6): 16-18, 22.
- [2] 葛曼曼. 新时期产业工人队伍建设研究——以 A 公司为例[J]. 中国市场, 2025(22): 60-63.
- [3] 首钢集团有限公司工会. 以“五聚五型”推进产业工人队伍建设改革的创新与实践[J]. 企业改革与管理, 2025(3): 62-66.
- [4] 强盛. 新时期产业工人队伍建设改革探索与实践研究[C]//2025 社会发展与创新学术交流会议论文集. 2025: 560-561.
- [5] 杨玲. 新时期广安市加强产业工人队伍建设的有效路径探讨[J]. 企业改革与管理, 2025(6): 76-78.