

杭州市机关党建理论研究论文

机关党务干部“矩阵式管理”模式探索与实践
——以余杭区机关党务工作者队伍建设为例

中共杭州市余杭区委直属机关工作委员会
徐坚、闫伟光、卢勤荣、苏军明、丰泽南

联系电话：15068166770

机关党务干部“矩阵式管理”模式探索与实践

——以余杭区机关党务工作者队伍建设为例

摘 要：机关党务干部队伍建设已经成为新时期党的建设的中中之重，不仅是加强基层党组织建设的重要组成部分，更是坚持和加强党的全面领导、推动党中央重大决策部署落地见效、推动基层党建向纵深发展的必然要求。余杭区从2017年开始尝试党务干部队伍的“矩阵式管理”，开展两年来，党务干部队伍在党务业务能力、队伍稳定性、办事积极性等方面取得明显改善。本文旨在总结提炼余杭区两年来的具体探索和实践做法，综合论述以分类指导、科学精准施策为导向的“矩阵式管理”框架下机关党务干部队伍建设情况。

关键词：机关党务干部建设；矩阵式管理；分类指导

正 文：机关党的建设在经济和社会发展中始终“走在前、做表率”担负着把关定向、核心引领、凝聚各方、助推发展的引领作用，机关党务干部队伍作为行使机关党建工作的专业队伍，俨然成为新形势下永葆党的领导核心地位的基层、基础和基本的骨干力量。“各级党委要重视党务工作队伍特别是基层党务工作队伍建设，努力造就思想、作风、能力都过硬的高素质党务工作队伍。”^①推行机关党务干部专业化管理，组建一支机关党务干部队伍建设是党要管党、全面从严治党的现实需要，是坚持和加强党的全面领导、推动党

^① 2009年，习近平同志在《加强和改进新形势下党的建设的纲领性文献》一文中强调

中央重大决策部署落地见效、推动基层党建向纵深发展的必然要求，在当前形势下显得尤为重要。习近平同志明确提出：“要建设高素质专业化的党务干部队伍，把党务干部培养成为政治上的明白人、党建工作的内行人、干部职工的贴心人”、“要加强分类指导，科学精准施策，增强机关党建工作的针对性和有效性”^②。

一、机关党务干部“矩阵化管理”的提出及其背景

为了厘清机关党务干部队伍建设中的现实困境，余杭区在 2017 年通过开展机关党员匿名问卷调查、随机抽选单位开展会议座谈、随机个别访谈等多种形式，对区机关党员了深入调研。

在回收的匿名问卷中，对党务干部队伍建设状况和总体评价为“较好”的占比 61.2%，认为“较为一般”的占到 38.8%，调查结果显示，机关党员干部对机关党务干部队伍总体评价不高。其中机关党务干部工作积极性不高，党务知识匮乏、工作业务能力欠缺，队伍稳定性不够，机关党务工作培训不足，从事党务工作激励机制少等问题较为突出。

（一）机关党务干部队伍结构不合理

2017 年调研时发现，当时机关党务干部队伍普遍人员配备不足、年龄偏大、没有培养后备党务干部，导致经常出现党组织中一人身兼党工团、行政等数职，根本无法集中精力开展党务工作，制约了党务工作的推进和落实。

1. 年龄结构不合理。较多单位机关党组织专职党务工

^② 2019 年，习近平同志在中央和国家机关党的建设工作会议上强调

作者年龄偏大，甚至有部分单位把年纪偏大准备退居二线的老同志放到专职副书记的岗位上来，这严重影响了机关党务干部队伍的结构，导致当时有的机关党组织内党务干部青黄不接、后继乏人。

2. 队伍稳定性不够。有的单位人事调动及其频繁，其中机关党务干部，特别是专职副书记变动较快，在人事调动后，会给普通党员造成党务干部队伍不稳定的刻板印象。而有的专职副书记在岗位调动后不再从事党务工作，却依然占着专职副书记的职数，严重阻碍了党务工作的落实落地。

3. 后备力量较缺乏。机关党务干部队伍人员偏少、工作相对固定，一旦出现人事工作调动，党务工作缺口很难有党员及时填补，直接导致党务工作落实不力。缺乏一套严格标准、规范程序、行之有效的择优选拔机制，能及时把适合并热爱党务工作、素质高、能力强的同志选拔到党务岗位上来，使得党务干部队伍的可持续性偏弱。

（二）机关党务干部自身的素质不高

2017年的问题调查结果显示，机关党务干部中从事党务工作1至2年的占绝大多数，许多机关党务干部业务不精、不熟，有的机关党务干部甚至对如何发展党员、如何换届选举、如何开展“三会一课”等党务常识了解不清楚。

1. 部分机关党务干部政治素养不高。部分机关党务干部对当前的理论、方针、政策缺少了解，没有深刻理解党的理论或决策的真实含义。还有的机关党务干部虽然被迫学习或掌握了党的理论知识，但是在实际中并不关心党建工作，

也不关注党的最新动态，党务工作积极性比较低。

2. 部分机关党务干部知识结构落后。部分机关党务干部的知识结构依旧停留在自己完成学业的阶段，在思想上，仍然受旧观念、旧框架的指导，知识结构老化，没有针对新形势、新问题更新思想，优化知识结构，对新知识的补充和更新严重不足。

3. 部分机关党务干部业务能力不强。很多机关党务干部对党务工作了解不全面，对本单位的中心工作更是一知半解，党务业务能力不强，也缺乏将业务工作和党务工作相融合的能力，这样的干部无法用科学的方法如实掌握党组织的现实情况，也不能与群众建立起良好的互动关系，造成群众基础薄弱，疏远了党群关系。

（三）机关党务干部工作积极性不高

回收的匿名问卷中，认为机关党务干部工作态度较为积极的仅占 39.7%，党务与业务融合不紧密、党务干部提升党务业务水平主观意愿不强、领导干部对党务工作不够重视，不同程度造成影响了机关党务干部的工作积极性。

1. 单位领导对机关党务工作不够重视。2017 年的调查数据显示，认为单位领导更重视业务工作的机关党员占 43.7%，而在 100 余份区管领导的问卷中，选择更重视党务工作的更是高达 51.2%，党务工作没有受到像业务一样的重视程度，严重影响了党务干部履职的积极性。

2. 党务工作与业务工作融合不够紧密。有很大一部分机关党员认为党建是“虚”的、业务是“实”的，从而割裂了两

者之间的联系，严重影响了党务工作和业务工作的深度融合，导致机关党组织内部“两张皮”的现象时有发生。

3. 党务干部对机关党务工作不够重视。在 2017 年的问卷调查中，有 28% 的党务干部认为从事党务工作缺乏选拔任用机制。领导重视程度不够、从事机关党务工作提拔机会少，导致机关党务干部自身重视程度不够，阻碍了机关党务干部主动提升党务业务能力的热情。

二、机关党务干部“矩阵化管理”的定义及其内涵

2017 年调研中暴露出机关党务干部队伍建设中的种种困境，严重制约机关党务干部队伍建设，阻碍机关党务干部履职能力提升。为切实解决调研中暴露的实际困境，余杭区联系具体实际，重新思考党员分类分级管理的现状和问题，从 2017 年开始深入推进机关党务干部“矩阵式管理”。意图通过将设岗定责与分类指导相结合，施行机关党务干部“矩阵式管理”，调动不同层次不同岗位机关党务干部的工作积极性，突破既有的党务干部的自上而下的传统管理模式，探索出一条针对性强、实效性高机关党务干部队伍建设余杭模式。

（一）现代管理学中的“矩阵式管理”

矩阵式管理是相对于那种传统的按照生产、销售、服务等设置的一维式管理而言的^[1]。现代管理学中“矩阵式管理”中的人员或小组既受到职能部门的领导，又接受特定项目部门的领导，从而形成双重的领导报告关系。这一结构因具有灵活调配资源、信息传递路径短、结果反馈迅速等优势，受

到管理学界的追捧。

1. 现代管理学中“矩阵式管理”的定义。“矩阵式管理”也称系统式或多维式管理，在现代管理学中，“矩阵式管理”矩阵式管理是以独立项目为横向、以专业部门为纵向的双向管理模式^[2]，是全球企业广为使用的现代管理方式。“矩阵”是借用数学上的概念，意思是将传统的单线管理，拓展为二维的空间扁平化管理。该类型的组织管理结构形式最早出现在美国，在企业中主要是将受管理部门分为两种，一种是传统的职能部门，另一种是为完成某一项专门任务而由各职能部门派人联合组成的专门小组，即为完成专门任务而出现的横向系统。这个目标导向的横向系统与原来的垂直领导系统就组成了一个矩阵，因此称“矩阵式管理”。通过“矩阵式管理”，将事业部门等运营体系划入纵向管理，行政部门、人力资源部、信息等部门划入横向管理，纵向部门与横向部门交叉结合，实现明确的目标管理和资源共享。

2. 现代管理学中“矩阵式管理”的优点。一是能促进内部的协调配合，有效提高组织的协作效率。矩阵式管理通过建立横向的报告关系和组织管理系统，使原来不同部门间的协调配合转化为横向组织管理内部的协调配合，有利于提高组织的协作效率，减少部门本位主义，促进了部门间信息交流沟通，使多部门配合工作的顺利进行。二是能调动产业的规模效益。“矩阵式管理”能实现专业化、规模化工作 with 高响应性优点的结合，在矩阵式结构中一方面能够体现专业化职能分工，比较高效得利用各种专业人员，保证专业技术质量；

另一方面又着眼于充实各条业务线在面对外部环境变化时，能够集合相关力量，迅速做出响应。三是有利于强化风险的管理控制。“矩阵式管理”能够促进业务运作在横向和纵向上的交叉制约，有效强化了风险管理和内部控制。

3. 现代管理学中“矩阵式管理”的应用。早在 1979 年，瑞典的 ASEA 公司通过把公司内部部门扁平化，并在公司国际业务上采用“矩阵式管理”，进而实现了公司在全球范围内的高速发展。这种全球性矩阵组织结构战略与执行，不仅使 ASEA 公司提高效率而且可以降低成本，同时，也能够使各地区的全球主管接触到有关各地的大量资讯，有助于公司的规范与价值转移，更因其良好的创新与顾客回应，而使其经营具有差异化特征，进一步促进了全球企业文化的建设。“矩阵式管理”的运用，是影响该企业长期立于不败之地的重要因素之一。

（二）“矩阵式管理”与队伍建设的契合点

1. 发展目标与管理维度的契合。机关党务干部队伍建设与“矩阵式管理”同属于组织管理的范畴，打造科学的组织结构是队伍建设的重要环节。**一是发展目标契合。**现代管理学中的“矩阵式管理”是企业通过层级、项目的精细分类管理为途径，实现高效的沟通与产品升级的目标；相类似，机关党务干部队伍建设分类、分级管理为途径，实现党务干部的高效沟通、学习，促进机关党的建设提质升级的目的。**二是横向维度契合。**现代管理学中的“矩阵式管理”将企业的行政部门、人力资源部、信息等部门划入到横向管理；相类似，

机关党务干部队伍建设中可以根据党务干部所处科室职能不同可以分为业务、党务、财务、人事等不同类别，实现差异化的横向管理。**三是纵向维度契合。**纵向管理上，现代管理学中的“矩阵式管理”将企业不同级的职能部门进行垂直分类；相类似，机关党务干部队伍建设中也能实现将党务干部通过职级进行垂直分类。

2. 有利于明确职责、强化管理。机关党务干部明确职责加强纵向分类管理，有利于明确党员分身职责，强化监督考核。一般意义上的党务干部管理，大都是从整体上对全体党员提出规范和要求，对身份和职责多样的党务干部要求基本一致，因而在实际执行过程中，某些规范对于某一类别的党务干部来说容易产生两种情况，即要么形同虚设，要么因为缺乏强制性和针对性而往往得不到很好地履行。实行机关党务干部矩阵式管理，紧紧围绕组织建设的总目标和中心工作要求，落实机关党务干部发挥先锋模范作用的作用，对各类型的党员依据其身份、职责或者岗位，分别制订相应的行为规范，提出相应的行为标准和目标要求，使各类型的党员明确其职责、目标和方向，从而分类指导、规范党员的思想 and 行为，有效提高党务干部发挥先锋模范作用积极性和可行性。

3. 有利于先锋模范作用的发挥。机关党务干部横向管理，施行分口管理制度，将有利于机关党务干部队伍建设同区委中心工作紧密结合，将个人的发展目标、工作任务与党的组织建设和党务干部队伍建设紧密结合。只有这样，才能

真正摒弃形式主义，体现党员价值，发挥与党组织的“合力”效应。通过党务干部分口管理，使各类处于相类似工作性质的党务干部能够相互联系、相互带动、相互支撑，尤其是党组织的品牌建设上，可以提高同一分口党务干部有针对性的交流，有利于优秀的党建品牌的借鉴和推广。党务干部各归其位、各负其责，能较为公正客观地考量各类党务干部对于组织的“贡献”与“效用”，通过考核应用，建立相应的监督激励机制，用平等客观的评价机制及时反馈，从而传递“正能量”，对各类党务干部真正起到“示范”或者“警示”作用，有效提升党务干部履职能力，促进机关党务干部先锋模范作用发挥。

（三）机关党务干部队伍“矩阵式管理”模型

余杭区引用组织管理学的矩阵式概念，以“一把钥匙开一把锁”的分类管理理念，将企业中 ISO / TS16949 式管理方式和项目管理方式运用到日常机关党务干部管理上，即在原有关党务干部直线管理的基础上，再加上一套横向组织管理系统，两者结合而形成一个两维的矩阵，形成纵向到底、横向到边的全覆盖矩阵式管理体系，推动党务干部推动党建培养与业务培养深度融合，把党的组织优势成效转化为促进党务干部发展优势。

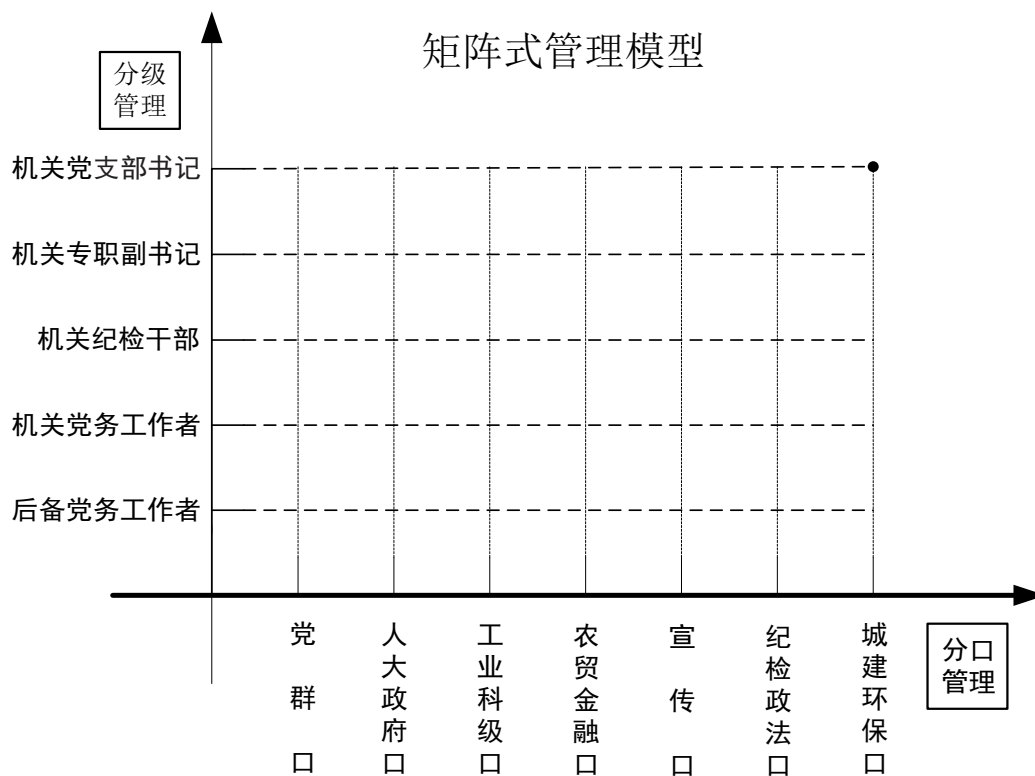


图 1：矩阵式管理模型

1. 机关党务干部队伍的横向维度。目前，余杭区在横向管理上将机关党务干部队伍分为党群口、人大政府口、工业科技口、商贸金融口、宣传口、纪检监察口、城建环保口等 7 大分口。通过横向管理，以增强机关党务干部业务能力提升，促进机关党务干部队伍专业化建设为目标，解决机关党务干部队伍建设中党务工作和业务工作结合不紧密的问题。横向管理在操作层面上主要包含三方面内容：一是将全区机关党务干部按照一定的标准划分到不同的分口，进行分类指导、分口管理；二是将不同分口的党务干部组成小组进行分口内部和分口间的差异化竞争，实现分类考核；三是根据考核结果，深化结果运用，奖优罚劣。横向管理打破了传统机关党务干部管理中“一刀切”、“一锅煮”的被动局面，针

对不同类型党组织实际、不同岗位党务干部特点，分类提出要求、分层解决问题、分级督导落实，对症下药、精准滴灌，进而密切了党务工作和中心工作的联系，强化了分类指导，将业务工作、党员教育与支部建设三项工作有效结合，形成“三位一体”的分口管理模式。

2. 机关党务干部队伍的纵向维度。目前，余杭区在纵向管理层面初步将机关党务干部队伍分为机关党支部书记、机关专职副书记、机关纪检干部、机关党务工作者、机关后备党务工作者等五大类别。通过纵向管理，强化机关党务干部队伍标准化建设，开展分级管理，开展分级分类，提升机关党务干部业务水平，解决机关党务干部队伍建设中党务干部在党组织中所处位置与上级使命要求、发展目标不匹配的问题。纵向管理在操作层面上主要包含三个方面的内容：一是将全区机关党务干部按照一定的标准划分为不同的层级，同时开展分层管理、分级培训；二是把对各类机关党务干部的具体要求细化分解，对分解目标进行量化考核；三是对考核内容进行结果导向运用，奖优罚劣^[3]。纵向管理的主要目标是将机关党务干部按照所处队伍职责不同进行分级，将党员的权利、义务以及其职责，转化为包含数量、质量和时限要求的具体目标，采用定性与定量结合的办法，用党员完成工作任务和对组织发展的实际贡献及其成效来考核和管理党员，实现精准分类框架下的党务业务指导，有效促进党务业务能力提升。

3. 机关党务干部队伍的矩阵模型。矩阵模型是指通过

横向管理和纵向管理相结合，构筑起纵向到底、横向到边，覆盖全区所有党务干部的管理矩阵的管理模式。主要是将机关党务干部差异化分类，一种是传统的纵向垂直分类，另一种是为完成某一类型专门党务任务而由各不同部门联合组成的专门小组。通过横向、纵向结合，矩阵模型明确了每一个交叉点位上的党员的具体使命、责任。在实施矩阵式管理时，前提条件是对党员的分类划分科学合理，精确映射出余杭区某名党务干部在组织中的坐标，这个坐标反映出作为机关党务干部在组织中所肩负的历史使命与现实使命，也就告诉每一位机关党务干部自己是谁，组织需要他干什么，他应该干什么，明确了党务干部在党组织中的准确定位。精准的定位，使得后期的分类考核与结果运用更有针对性、更客观、更合理。

三、机关党务干部“矩阵化管理”的余杭实践

余杭区开展机关党务干部“矩阵式管理”两年来，围绕提升机关党务干部履职能力、解决机关党务干部队伍建设中的突出问题，实施了诸多积极探索，取得了明显成效。

（一）牵好水平线，横向做加法

余杭区通过推行机关党务干部分口例会制度、奖惩激励机制、关心关爱机制，实现在横坐标上做加法。主要是通过加强不同类型的机关党务干部间的沟通交流；优化党务业务日常考核结果运用，正面强化、负面鞭策；深入关心关爱机关党务干部的身体、心理健康，建立起了高效、公平、暖心的横向管理模式。

1. 增加分口例会制度，搭建沟通交流平台。首先，余杭区要求部门分管组织人事的领导担任机关党组织书记，切实保障单位领导对机关党组织的重视程度，加大党务业务与单位中心工作的密切程度，加深党务干部在单位领导心中的重要性。其次，通过每季度开展党务干部“分口例会”，充分发挥7大分口不同职能部门党务干部各自的工作职务优势，选拔各分口的优秀党员加入“三个全域”先锋队、“环良渚遗址”党建联盟，推动党务干部党务业务与我区中心工作深度融合。在上述工作中涌现了众多模范精神，其中服务保障“双创”活动周的“86天精神”得到了市委周江勇书记的批示肯定，攻坚良渚古城遗址成功申遗的“申遗精神”得到了市委组织部毛溪浩同志的批示肯定。领导的重视和肯定，从侧面提升单位领导对党务干部的重视程度，高涨了党务干部干事创业的积极性，提升了党务干部主动履职的热情。

2. 增加奖惩激励机制，完善考核结果运用。余杭区扎实推进党务干部横向管理、分口选拔，落实“最强领头雁”、“优秀党务工作者”分口评选，同时把机关党务工作岗位作为培养锻炼选拔领导干部的重要岗位，在机关选拔党员领导干部时，各项能力突出的优秀党务干部优先考虑，充分调动机关党务干部履职积极性。传统的党员考核模式，只在年终评优时进行总结性评价，平时并没有定期或不定期进行考核，所以考核结果无法真实反映党员同志的实际工作绩效和遵纪守法情况。余杭区结合平时开展的党务干部“大检查”，运用考核结果，对考核优秀的党务工作者，作为“最强领头雁”、“优

秀党务工作者”评选的优先级，同时列入选拔任用的范围，原则上同等条件下优先任用，使得做好党务工作不但有利于壮大单位党组织力量，更有利于个人职业生涯发展，提升党员干部从事党建工作的积极性，而对考核不称职或难以履行岗位职责的党务干部，分别做出诫勉、调离等安排。

3. 增加关心关爱机制，动态开展心理调研。余杭区落实定期调研、走访，时刻关注机关党务干部身心健康。加强关心关爱，机关党务干部氛围活力有了新的增强。强化机关党务干部思想状况的调研分析、走访、座谈，落实关心关爱长效机制，通过谈心谈话达到沟通思想、掌握动态、关爱激励的目的。落实关心关怀要求，定期摸排机关党务干部中存在困难或生病住院及家庭发生重大变故的对象，有计划地开展走访慰问，为干部送上组织的温暖，让困难干部感受到组织温度。强化教育引导，增强机关党务干部心理健康免疫力。党务工作任务重、工作压力大，针对机关党务干部工作性质和特点，举办基层干部心理健康知识讲座，加强心理健康知识教育，使机关党务干部正确认识自身的心理特点，掌握解决自己心理问题的方法和技巧，学会自我心理调适，增强其心理承受能力。

（二）拉好垂直线，纵向做乘法

人的个体素质直接决定工作质量，近几年来，余杭区工委通过强化用人选配、加强业务培训、开展专项比拼等系列举措，切实提升机关党务干部个体业务水平，拉好拉长“矩阵式管理”中的垂直线，与分口管理上的横向线段形成闭合

面积最大化，以发挥“矩阵式管理”的最大效应。

1. 完善选配机制，优化队伍结构。余杭区通过完善选配用人机制，严把党务干部入口关，加强机关党务干部队伍专业化建设，把素质高、能力强、年纪轻的党员充实到机关党务干部队伍中来，提高余杭区机关党务干部队伍后备力量的“蓄水池”深度，解决目前机关党务干部中青黄不接、后继乏人的问题。2019年机构改革后，选配机关骨干力量担任专职副书记15人，驳回人选5人次；结合党员春训、冬训组织年轻党员干部集中学习、业务考核等方式，选配152名年轻党员作为后备党务干部。同时扎实做好党务干部队伍专业化分析研判，科学分析中心工作、党组织需求与机关党务干部业务能力的关联度和匹配度，优化机关党务干部队伍的选拔考核机制，把政治能力、党务业务能力研判的重要内容，真正做到“能者上、庸者下”。近几年来，在选优的同时共将41名“人岗不适”的机关党务干部调整出队伍。

2. 强化分类培训，夯实业务基础。针对以往培训形式单一、针对性不强、缺少讨论交流等问题，余杭区以提升机关党务工作者的思想政治素质、政策理论水平和党务工作能力为重点，将机关党务工作队伍按照机关党组织书记、机关党务工作者、机关纪检干部3类人员进行针对性培训，不断提高队伍整体素质。通过每年举办2期机关党组织书记素质提升培训班、2期机关党务工作者业务培训班、2期机关纪检干部培训班，解决党务干部队伍建设中党务干部综合素质不高的问题，促进处于不同类别、不同分口的党务干部履职

能力提升。面对3类人员不同的岗位要求和职责，因岗制宜设置不同的培训课程，确保全面掌握履职技能；将同一分口的党务干部组成一个学习小组，相互督促学习，每堂课后分教室开展学习讨论，把课堂学习内容进行消化吸收。这样的分类培训、分组学习，开展目标明确，针对性强，减少了很多重复性、无效性的培训，提升了培训效率。

3. 加强实战比拼，提升业务水平。近几年来，余杭区委直属机关工委持续加大对机关党务干部实战比拼的力度，通过“赛一赛、比一比、拼一拼”浓厚机关党务干部队伍内部的“比、学、赶、超”氛围。每年二季度，通过安排机关党务干部围绕基本组织、基本队伍、基本制度、基本保障、特色品牌五个方面，开展个人自学、专题培训、业务实践等三项内容，深入推进机关党务干部党务业务“大练兵”；三季度通过安排内部自查自纠、分口交叉检查两项内容，查找干部个人操作层面的薄弱环节，开展业务能力“大检察”，倒逼机关党务干部主动对薄弱环节加以整改解决；四季度通过组织机关党务干部进行知识抢答、情景模拟、案例分析等形式，开展能力水平测试、方案设计评比、现场同台比拼等三项活动，把机关党务干部拉到一线上“亮剑”，进行业务能力“大比武”。

（三）织密矩阵网，管理出成效

经过两年的具体实践，2019年余杭区再次通过匿名问卷调查、随机抽选单位开展会议座谈、随机个别访谈的形式，对2017年调研中发现的突出问题进行再调研。调查数据显示，对党务干部队伍建设状况和总体评价为“较好”的占比82.

7%，认为“较为一般”的占到7.3%，调查结果显示，在施行机关党务干部队伍“矩阵式管理”后，机关党员干部对机关党务干部队伍总体认同度明显改善。

1. 工作态度由被动到积极。在“您对机关党务干部积极性的认可度”问题上，调查数据显示，2017年选择开展工作比较被动的占23.4%，选择开展工作积极性一般的占36.9%，选择开展工作比较积极的占39.7%；2019年选择开展工作比较被动的占11.2%，选择开展工作积极性一般的占17.4%，选择开展工作比较积极的占71.4%。

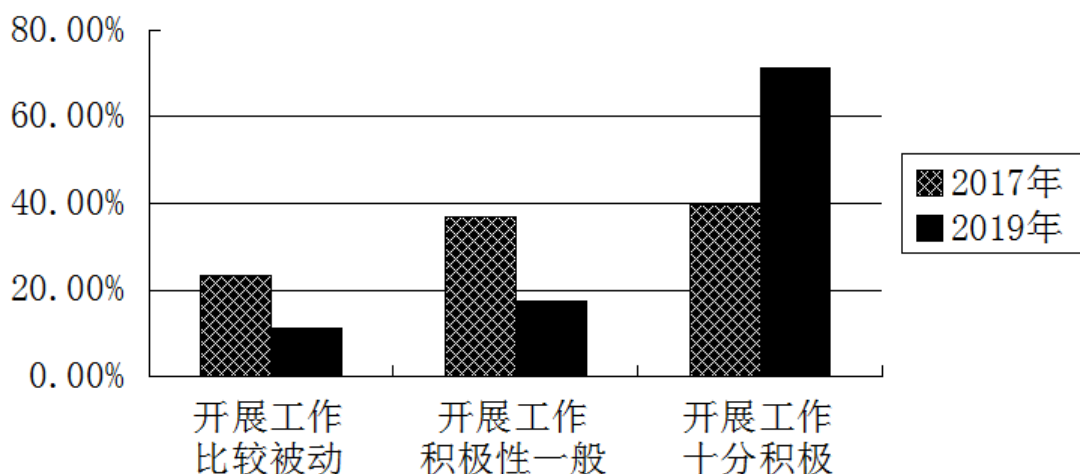


图2：机关党务干部工作积极性调查示意图

2. 队伍结构由失衡到均衡。在“您对机关党务干部队伍的印象”的问题上，调查数据显示，2017年选择机关党务干部队伍人岗相适、队伍稳定的占42.5%，选择人员调整较快，队伍不够稳定的占19%，选择专职工作者少的占27.3%，选择年轻干部少，队伍年龄偏大的占15.1%；2019年选择机关党务干部队伍人岗相适、队伍稳定的占74.1%，选择人员调整较快，队伍不够稳定的占13.9%，选择专职工作者少的占8.

5%，选择年轻干部少，队伍年龄偏大的占3.5%。

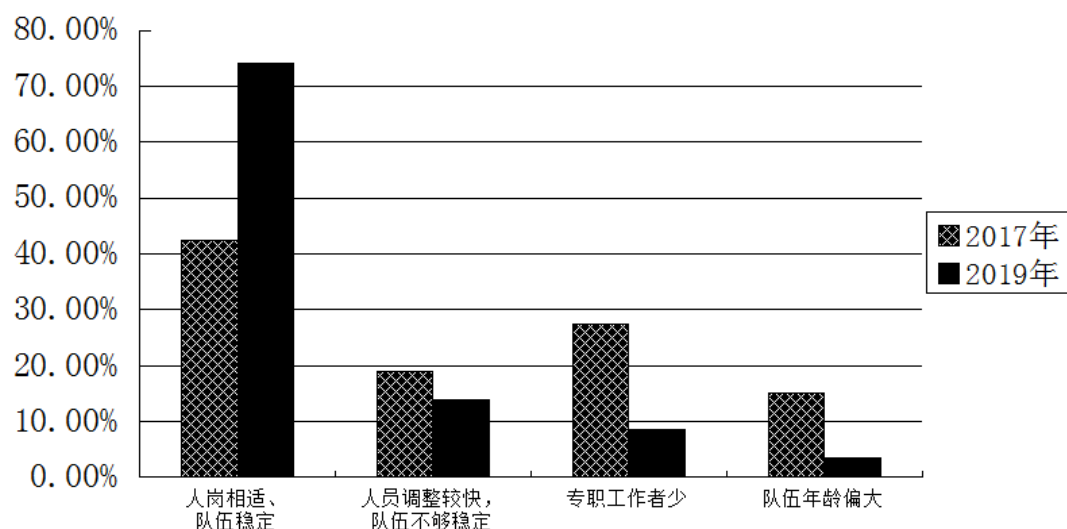


图3：机关党务干部队伍结构调查示意图

3. 业务能力由薄弱到专精。在“您对机关党务干部党务业务能力的认可度”的问题上，调查数据显示2017年选择工作能力强，同事关系好的占46.2%，选择工作能力一般，同事关系好的占45.9%，选择工作能力强，同事关系一般的占4.3%，选择不能胜任的占3.6%；2019年选择工作能力强，同事关系好的占68.2%，认为工作能力一般，同事关系好的占25.2%，选择工作能力强，同事关系一般的占4.9%，选择不能胜任的占1.7%。

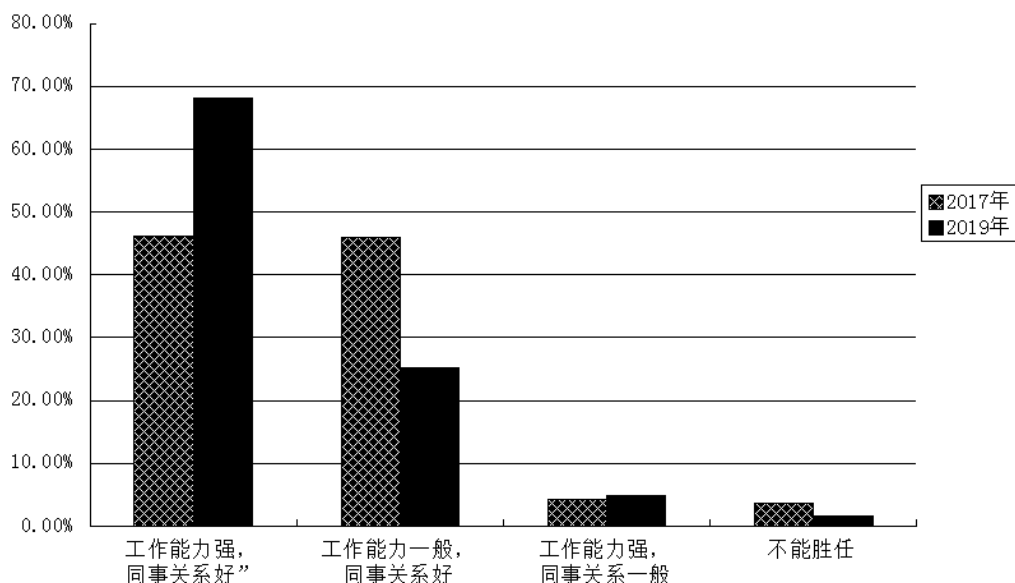


图4：机关党务干部业务能力调查示意图

四、完善机关党务干部“矩阵化管理”的下一步打算

当前余杭区机关党务干部“矩阵式管理”依然处于初步探索阶段，如何通过“矩阵式管理”将有限的组织资源更高效率助力机关党务干部队伍建设，还需要继续探索和完善。下一步，余杭区将从进一步强化顶层设计、强化结果运用、强化示范引领三个方面做更深一步探索。

（一）进一步强化顶层设计，做好党务干部精准分类

机关党务干部分类合理是开展“矩阵式管理”的前提，目前余杭区在横向管理及纵向管理上的分类合理性有待进一步验证，下一步我区需要进一步强化顶层设计，在精确分类上再作探索。“矩阵式管理”框架下的分类不宜过多过细，必须结合机关党务干部的工作实际，进一步了解不同类型党员的工作性质和岗位职责，做出简明具体、切实可行的分类。例如，根据机关党务干部所处部门的权力不同，可以分为审批、处罚、强制、检查、征收、给付、裁决、其他权力^[4]等

八大类；根据余杭区委中心工作“三个全域”建设要求，可以分为全域创新、全域美丽、全域治理等三个大类，使各个机关党务干部有了可以识别的“类别身份”。在明确分类的基础上，根据工作的总体目标和任务，考虑每类机关党务干部的不同情况、不同特点，通过自上而下和自下而上双向结合的过程，制订职责和行为要求，为进一步精准考核和结果运用提供坚实基础。

（二）进一步强化结果运用，做好党务工作激励兑现

“矩阵式管理”的实质是一种绩效价值导向的管理，当前余杭区在“矩阵式管理”的结果运用上依然不够深入，无法充分调动机关党务干部办事创业的积极性，这就需要进一步建立公平、公正、公开的激励奖惩机制，充分而合理地应用考核结果，强化正面激励，鞭策落后。可以在机关党务干部大比武的基础上，对比武结果进行评级定级管理，建立考核评价体系，纳入职业生涯管理。例如，从事党务工作半年以上且通过党务工作初级考试的可以评选“初级党务干部”；从事党务工作1年以上且有初级证书、获得区级以上党建论文奖项的可以评选“中级党务干部”；从事党务工作2年以上且有中级证书、获得市级以上党建论文奖项的可以评选“高级党务干部”^[5]。并将机关党务干部评级制度，纳为党员评优选先、晋职晋级的重要依据。建立类似公开、公平、公正的奖惩激励机制，有利于提升机关党务干部主动履职的积极性。

（三）进一步强化示范引领，做好优秀人才选拔任用

余杭区当前机关党务干部的选配工作仅限于机关党组

织书记和专职副书记，对机关党务工作的选配方面尚为空白。下一步，余杭区需要进一步落实选拔任用制度，在完善机关党组织书记和专职副书记选配的标准外，在选配机关党务干部上全面扩面，真正把素质高、能力强、讲党性、懂党务、善协调、会管理、讲正气、做表率的优秀干部选配到机关党务干部队伍中来。同时，需要加强对优秀党务干部的正面宣传与舆论引导，利用榜样的力量形成党组织内共同关注良好氛围，让更多的优秀党员主观上想加入机关党务干部队伍，把热爱机关党务工作，有较强事业心、责任感、懂政策、会管理，一专多能的年轻同志，充实到党务干部队伍中来。同时，逐步完善能上能下的管理机制，建立起竞争上岗、定期考核措施，从而确保机关党务干部队伍是群众威信高，自身形象好、作风过得硬的党员干部，推动党务干部矩阵式管理的深入开展。

参考文献：

- [1] 马向丽.矩阵式管理的优势与挑战[J].施工企业管理, 2008
- [2] 唐辉¹, 唐云², 孟繁芸³.基层党组织党员矩阵式分类定级监督机制探析[A].甘肃理论学刊 .2017
- [3] 张鑫.加强党务工作者队伍建设探究[J].中国外资.2014
- [4] 吴祺.副省级城市权力清单制度下行政权力分类研究[P].2017.
- [5] 费芳.卫生管理高级专业技术职称评价体系现状研究[A].卫生软科学.2016