

15

心齐·气顺·劲足： “三阶工作法”激活国企员工发展动能

国网苏州供电公司

奋进新征程
建功新时代



2024年7月，公司开展庆祝中华人民共和国成立75周年升国旗仪式



基本情况

国网苏州供电公司是国网江苏省电力有限公司所属特大型供电企业,营业区辖常熟、张家港、太仓、昆山4个县级市和姑苏、吴中、相城、吴江、工业园区、高新区(虎丘区)等6个区,服务营业户数714.8万户。近年来,公司牢牢把握“高质量发展”首要任务,积极推进苏州新型电力系统标杆城市建设,先后荣获“全国文明单位”“全国五一劳动奖状”“国家电网公司先进集体”“国家电网公司文明单位先进标兵”等荣誉,涌现出“中国青年五四奖章集体”“中央企业劳动模范”“联合国可持续发展目标全球先锋”等一批先进集体和个人。

思想政治工作既是党的建设的基础工作,更是发挥党组织政治功能的有力抓手,是激发基层凝聚力、创造力、战斗力的关键。近年来,国网苏州供电公司针对思想统一难、情绪疏导难、动能激发难“三大困境”,构建以“五讲三库一转化”教育矩阵、“六知三谈一闭环”预警机制、“强效赋能”攻坚模式为一体的“三阶工作法”,以“心齐、气顺、劲足”为目标,为国有企业开展自运行式思政管理提供了实践范式。



主要做法

国网苏州供电公司是全国体量最大的城市电网企业之一,以不到省公司十分之一的人力资源,安全运营全省六分之一的电网设备,有力保障江苏四分之一的电力供应,人均劳动生产率达到

1198万元/人·年。员工常年面对点多面广的供电网络、庞大复杂的客户群体以及创新创效的技术挑战,工作长期处于“人少活多”的高强度状态。在此背景下,“三阶工作法”聚焦动态调试与长效驱动,构建“认知统一→情绪疏解→行动驱动”的递进式实施路径,实现员工心理状态正向发展与能力业绩双提升。

(一) 心齐：“五讲三库一转化”教育矩阵凝聚思想合力

1. 创新构建“五讲”体系强化理论武装根基。建立涵盖讲党的创新理论、讲“五史”、讲文化、讲先进典型、讲价值观在内的“五讲”理论体系,从理论到文化再到实践具象化,全面强化员工思想政治理论武装根基。通过讲党的创新理论,深度剖析习近平新时代中国特色社会主义思想这一马克思主义中国化最新成果,引导广大职工掌握科学的世界观和方法论,提升运用理论分析和解决实际问题的能力;讲“五史”,以其中重大事件和关键节点为脉络,生动展现党和国家发展的艰辛历程与辉煌成就,引导职工传承红色基因,在面对急难险重任务时主动担当;讲文化,深入挖掘中华优秀传统文化的精神内核与企业文化的价值内涵,帮助职工筑牢精神根基;讲先进典型,通过宣讲“时代楷模”、劳动模范等先进人物的感人事迹和奋斗精神,激励职工见贤思齐,努力在平凡中创造不平凡;讲价值观,着重培育和践行社会主义核心价值观,使职工形成正确的价值取向。

2. 打造“三库”资源平台提升理论学习质效。建立“理论实践库”“苏供人文库”“奋进力量库”三大学习教育资源池,持续深化“先锋课堂”党员教育品牌建设,全面提升思政教育质效。梳理理

论学习成果、基层工作经验打造“理论实践库”帮助基层书记快速提升履职能力,提升支部“三会一课”的吸引力、感召力。持续挖掘苏州历史文化中的经典故事、公司历史重大节点人文小故事构建“苏供人文库”,弘扬中华优秀传统文化和企业文化,培育和践行社会主义核心价值观。深入挖掘公司内外阵地资源,梳理苏州在发展新质生产力、稳外贸稳外资、民营企业高质量发展等方面的生动实践成果,形成30个实践教学点,共同打造成公司“中国式现代化苏州实践成果”实景教学路线,形成“奋进力量库”,组织实地教学、亲身体验,让广大党员显性化、具象化地感受党领导下的企业创新创造活力。“三库”资源池把理论武装的“高度”内化为解决问题的“深度”、为民服务的“温度”,实现从内容传递到价值认同的深层转化。

3. 深入调查研究加强理论“转化”动能。组织党员领导干部围绕习近平总书记重要讲话和指示批示精神,结合自身岗位实际深入调查研究,撰写刊发一批立意高、有深度、出实效的理论文章,促使其对党的创新理论有深度的思考、有广度的运用。各级党组织书记,带头将学习体会转化为理论成果,理论素养全面提升,公司党委书记在《学习时报》刊发署名文章《以党建引领激活国有企业高质量发展“红色引擎”》,带动各级党组织书记在《思想政治工作研究》等期刊公开发表党建文章10余篇。运用党的理论来研究和推动工作,成为公司党员干部日兴日盛的鲜明特质。

(二) 气顺：“六知三谈一闭环”预警机制破解思想堵点

1. 以“六知”全面把握员工心理。公司通过支部书记发动支

委、党员力量，以“支部委员包干党员思想动态”“党员包干群众思想动态”的方式，从六个方面全面掌握员工思想动态。知价值观，洞察员工行为准则的内在依据，为定向引导提供基础。知工作压力，了解压力源及程度，及时组织心理疏导或调整工作安排。知工作满意度，发现团队中可能存在的矛盾和问题，优化组织决策和员工支持。知成长发展，关注员工职业技能、晋升通道及素质拓展需求，据此定制培养计划，助力个人进步。知家庭情况，确保在党员群众面临家庭困难时及时伸出援手，传递组织关怀。知前次谈话感受，体现了党支部对谈话效果的重视与反思，持续优化沟通策略。通过“六知”实现思想动态精准画像与心态培育的靶向施策。

2. 以“三谈”深入感知员工困境。遵循具体问题具体分析的原则，分析矛盾的特殊性，并找出解决矛盾的正确方法，建立“三谈”原则，出现问题随时谈、关键事项提前谈、重点对象反复谈。深入感知员工在工作推进、职业发展、生活平衡等方面的实际困境与真实诉求，及时发现、干预苗头性问题，防止局部问题演化为系统性风险，推动个人绩效和组织绩效提升。通过开展“书记谈心日”和党委职能部门“开门迎谈”将“三谈”直接化、高效化，畅通部门内上下沟通渠道，打破部门间的壁垒，让员工“有话敢说、有难敢提”，使沟通渠道扁平化、直达化，凝聚高质量发展合力。

3.“闭环”问题解决化解思想堵点。构建即时干预问题的“年度摸底、季度跟踪、即时响应”闭环管理体系。年初开展覆盖全员的员工思想动态线上问卷调研，聚焦职业发展诉求、工作压力感知、团队协作满意度、生活困难帮扶需求等核心维度，通过数

据分析,全面掌握员工思想动态底数。季度开展思想动态调研,针对调研结果形成《思想动态季报》,分享基层解决员工问题的优秀做法,系统梳理需解决回应的共性问题和重大事项。对于共性难题由党建部牵头组织跨部门沟通专项研判根源,明确主责与配合部门协同攻坚并制定解决方案纳入督办事项,在下一期季报中专项反馈进展并向相关员工通报,形成“问题有着落、解决见实效”的透明化信任闭环。对“六知三谈”中捕捉到的一线个性化、突发性诉求,由支部书记首问负责、支委会快速研判,确保“微堵点”就地快速疏通,将大部分问题化解在一线。通过这种“一线问题即时响应,共性问题系统攻坚”的模式,公司逐步形成“问题有反馈、解决有跟踪、效果有评估”的闭环链条,



2024年9月,公司开展“入职礼·成长礼”活动,开展典型人物访谈

切实将员工思想动态转化为管理改进的“风向标”，推动思想问题解决与业务效能提升同频共振，为公司高质量发展凝聚稳定人心。

（三）劲足：“强效赋能”攻坚模式驱动长效跃升

1. 以“四感一度”驱动支部思政工作自提升。基于心理学家奥尔德弗人本主义需求理论，构建安全感、公平感、认同感、归属感四维核心指标；为了促进与中心工作深度融合与协调发展，引入“业绩贡献度”，形成立体评价维度。四维指标共同围合形成人心凝聚状态域，其覆盖广度与均衡程度直观映射心态培育工作成效深度。结合苏州公司党支部工作现状和未来的发展需求，提炼出量化考察的20个关键行为，编写《基于“人心凝聚”的党建工作关键行为导引手册》，明确每个关键行为的定义、目的、实施要点、实施步骤、评价标准、评价要点和关联事件。建立“案例+关键行为举证”的案例申报模式，开展月度和季度评价。开发量化评价在线系统，实现表格化填报自动校验数据完整性替代传统纸质流程，全链条公开指标流程及结果支持跨层级实时监督，支部创新案例即时共享推动经验高效推广，驱动基层党组织对标提升形成长效提升机制。

2. 以“网格自治”动态调试思政工作着力点。建立动态网格与常态网格双轨运行机制，精准适配思政工作需求。动态网格具有阶段性、项目化特征，围绕重大项目组建，在公司重大工程项目中，由项目涉及的基层党支部组成动态网格，项目期间通过书记讲实境党课、定期问题会诊等方式形成工程员工思想合力，后期形成经验总结，为项目高效推进提供坚实思想保障。常态网格按

照部门专业相似为划分依据,以合力解决共性问题,持续提升思想政治工作质量为目标,定期开展联学联建。网格实行“指导员-网格长-联络员”三级管理,党委班子成员担任指导员,党支部书记担任网格长,支部委员或指定的党员担任联络员,确保政策及时传导与资源高效协调,实现思政工作重心的灵活聚焦与动态适配。

3. 以“深度融合”持续激发思政工作创造力。坚持将思政工作嵌入生产经营全链条,构建“破题攻坚-精神激励”双循环体系。一方面聚焦生产经营的重点、难点和薄弱环节,围绕公司核心任务以及跨部门协作效率低、技术攻关瓶颈等业务痛点,借助思想政治工作载体,设立“书记项目”“党员责任区”“党员突击队”“党员示范岗”等,从思想上解决员工动力不足问题。2024年变电检修党委以220千伏虎丘变扩建为契机,联合7个党组织成立党员突击队,将工期由70天缩短至23天,正是通过党建融合的模式实现业务效能提升的生动实践。另一方面,公司不断加强重点工程和大型项目的宣传引导,围绕公司重大工程、创新项目及民生项目,开展专题宣传,挖掘党员和员工在项目中的创新做法、奉献故事,依托“苏供先锋”、楼宇电视、新闻媒体等内外宣传平台进行多渠道传播,激发员工的价值认同感与职业成就感。通过双向循环的深度耦合,持续激发队伍创造力和凝聚力,实现“思想破冰-行动突围-士气高涨-再创佳绩”的螺旋上升。



工作成效

(一)思想政治工作质效实现跃升。员工对党的创新

理论、企业文化的理解进一步向深度认同转变，全员覆盖的学习氛围持续浓厚，文化凝聚力成为组织发展的内生动力。正向心理引导从碎片化应对向系统化培育转型，员工情绪矛盾得以及时识别与精准化解，员工归属感与心理安全感显著提升，团队协作氛围更加和谐稳定。2024年常态化开展各级党组织“书记谈心日”工作，覆盖近3500人次，总结形成《国网苏州供电公司基层党组织员工思想动态季报》4期，解决基层实际问题百余个。

(二)思想引领驱动业务效能提升。思想政治工作有机嵌入生产经营各环节，激发员工攻坚克难动力。“网格化”管理推动跨部门的资源整合与经验共享，形成“思想共融、业务共进”的协作生态。公司书记项目相关成果分别获评省公司管理创新奖二等奖、省公司软科学奖二等奖。“党建+”成果获苏州市基层党建创新20个“最佳案例”之一，并入选苏州市《基层党建苏州新实践》数字化教材。

(三)组织效能迈向持续性突破。全面激发员工潜能，组织活力持续迸发。2024年，公司1项目获中国青年志愿服务大赛银奖，1名员工获评江苏省“五一劳动奖章”，1名员工获评“中央企业劳动模范”，1名员工获评国网公司“最美国网人”和江苏省“最美职工”，1项目获江苏省优秀青年志愿服务项目，1成果获省公司软科学成果奖二等奖，公司获评国网公司“旗帜领航”党建责任落实标杆，“电力行业党建品牌影响力企业”称号等，年度累计获评省部级以上荣誉24项。

？ 工作启示

（一）动态精准的状态识别是心理培育的关键前提。

通过“六知三谈”机制实现员工心理状态的动态捕捉与精准分析，是开展靶向心理培育的基础。依托“六知”全面画像员工心态，结合“出现问题随时谈、关键事项提前谈、重点对象反复谈”的“三谈”机制，配合季度思想动态调研和支部书记包干制，将传统经验判断转化为多维度线索的系统分析。这种动态识别模式，使心理培育从模糊应对转向精准施策，有效提升了思想问题干预的及时性和针对性。

（二）多元载体的融合创新是效能提升的核心路径。

思想政治工作的效能提升，关键在于构建“认知—情感—行为”转化链条的多元载体融合。通过讲理论、讲“五史”、讲文化、讲典型、讲价值观“五讲”教育体系与理论实践库、苏供人文库、奋进力量库“三库”资源的深度耦合，结合“重大项目动态网格+常态网格”的动态网格管理，将思想引领嵌入项目攻坚、技术攻关等业务场景。这种载体创新打破了传统单向说教模式，推动思想政治工作与生产经营同频共振，真正实现员工“思想共融、业务共进”的良性互动。

（三）实践转化的落地机制是效能释放的根本支撑。

思想政治工作的生命力在于实践转化，将思想教育成果、心理培育成效转化为推动发展的实际行动，是释放组织效能的关键。公司通过“五讲三库一转化”教育矩阵中的“转化”环节，推动党员

干部将理论学习成果转化成解决问题的具体方案；依托“六知三谈一闭环”预警机制，将员工思想动态转化为管理改进的“风向标”；借助“强效赋能”攻坚模式，将团队凝聚力转化为项目攻坚的战斗力。这种“学习—研判—行动”的转化机制，使思想政治工作从“务虚”走向“务实”，真正成为连接组织目标与员工行动的桥梁，为企业高质量发展注入持续动能。