

好机制，干事创业的动力源

——鄞州区创新举措激励干部聚力乡镇发展

本报记者 沈朝晖 鄞州记者站 章燕飞 通讯员 勇祖轩 张翼



首南街道干部(右三、右一)到罗蒙环球乐园项目工地一线帮助推进工作。

一本治水地图摊在鄞州区潘火街道社会事务科科长周萍的桌子上，23条河、200多个需要治理节点，全都标注在上面。哪里有污水，哪里有垃圾，该由谁负责，一目了然。周萍联系的潘火桥社区有三段河流。今年春节后，从摸清河段的脏乱差情况到组织清理河段及岸边的垃圾和违章搭建，周萍几乎每天都去现场。像周萍一样，潘火街道60余名机关干部人手一册治水地图，负责相应河段的治理，已成为每名机关干部的重要职责。

“五水共治”、“三改一拆”、重大项目建设……一项项重点工作的落脚点都在乡镇和街道，需要乡镇(街道)干部去推动落实。鄞州区现有乡镇17个，街道6个，是全省县域经济和乡镇块状经济较为发达的市辖区，经济社会发展矛盾也相对多发。面对各乡(镇)任务十分繁重的状况，近年来，鄞州区委坚持把乡(镇)干部队伍建设作为打造质量新鄞州建设的重要抓手，以一系列创新机制激发干部干事创业激情、引导聚力科学发展。

考核机制——启动“绿色引擎”

2014年1月29日的《鄞州日报》上，刊登了鄞州区2013年各乡(镇)科学发展竞赛主要指标数据。该指标体系改变了经济指标一家独大的

状况，共有经济发展、项目实施、镇村建设(城市建设)、社会稳定等四大类28项指标。往回看，2012年，鄞州区委、区政府在全区23个乡(街

道)开展科学发展竞赛活动，既比经济发展，又比社会建设；既比规模速度，又比质量效益；既比总量实力，又比后劲潜力，并实行“月检查、季公示、年考核”。

近些年，鄞州一直处于高位发展状态，取得了突出的业绩，但同时也有部分乡镇和干部萌发了“小富即安”思想，攻坚克难的工作激情有所减退。另外，乡镇之间的发展条件与基础不同、干部之间“苦乐不均”等问题普遍存在。因此，通过科学发展竞赛，开展分类考核，着力激发各地“你追我赶、创先争优、真抓实干、竞相发展”的工作热情。

“科学发展指标每季度在报纸上公布，这力度够大的。”鄞江镇退休老干部王伟政评价说：“对偏远乡镇来说，如果片面按GDP排名在全区只能倒数，但现在这样分类考核，把科学发展的各个方面都考虑进去，使鄞江在第三类乡镇排名中获得‘第一’的头衔，镇里的干部们受到激励，干劲就更足了。”

分类考核，这是鄞州区激励乡(镇)干部干事创业激情的一项创新

举措。在乡(镇)科学发展竞赛和目标管理考核中，根据乡(镇)发展实际，划分为一、二、三类乡(镇)和街道等四类，使同类别中各乡(镇)经济发展差异得以基本平衡，体现考核公平性。在目标管理考核设置中除了生态建设、环境整治、“森林鄞州”建设、土地管理等重要生态指标，尤其对处于偏远山区的乡(镇)，根据其特点，提高生态类指标的考核权重，进一步体现科学发展的内涵。

与科学发展竞赛活动相对应的，是对领导班子和领导干部的量化考核。“领导干部履职情况，根据其单位年度目标管理考核情况和多元民主评议结果，进行综合量化打分。”鄞州区委组织部干部科科长介绍，考核信息还将录入全息平台数据库，作为干部任期内教育管理、考察任用的重要依据。同时，注重日常管理和督促，通过日常考察、任前考察、试用期考察、年度考核以及换届考核等五种形式，构建起立体化考核评价体系。

“对干部的考核是必不可少的一环。我感觉，我们鄞州的考核体系越来越科学，越来越务实，不是一味追求GDP。这样做的好处是，镇领导班子可以根据本镇实际情况，既要金山银山，又要绿水青山，找准‘建设宜

居宜游特色中心城镇’的工作定位，不去拼GDP指标也能创出佳绩。”鄞江镇党委书记钱范杰说。

鄞江镇位于四明山脉东麓，山清水秀，风景优美。根据科学发展竞赛办法，该镇与章水镇、龙观乡等偏远乡镇同归第三类乡镇进行考核，而不与企业、人口密集的城区乡(镇)一起排名。正是有了科学考核模式，作为历史文化名镇，鄞江镇注重加强生态环境治理，深挖山水文化资源，自身优势日益凸显。“十·十”庙会暨它山旅游艺术节游客量达二十余万人次，投资1.8亿元的鄞江它山艺术博物馆开馆迎客……旅游产业的品牌效应已初步形成。

龙观乡为大力营造干事创业服务群众的良好氛围，结合党的群众路线教育实践活动，创建“4+X”一线服务机制，由四书记、副书记带领相关干部，将现场办公会议放到各村，与村干部一起现场交流、现场办公。3月3日，乡党委在龙谷村开了一次书记办公会议，乡、村两级干部参加。会上梳理了龙谷村新村规划、龙王溪河道清理等9个问题，相关科室负责人对重点项目进行督导认领，村书记许均茂感叹说：“党委班子下基层现场办公大大提高了办事效率，村里的声音直接传给书记，问题解决进入快车道。”

鄞州干部队伍建设 创新机制盘点

“五联三促”

自2012年开始，鄞州区四套班子成员深入开展“联系乡(镇)和村(社区)、重大平台、重大项目、重点企业及重点信访案件，全力促线上工作领先、促线下工作争先、促全局工作进位”的“五联三促”工作，服务基层、服务发展、服务群众。目前，全区40名四套班子成员联系村(社区)40个、重大企业(项目)197个。

“三干三比”、“三下沉三提升”

为加强干部作风建设，鄞州区自2013年初以来，分别以“三干三比”(想干事、会干事、干成事，比作风、比业绩、比贡献)和“三下沉三提升”(围绕重点区块、重点项目建设，在重心下沉、服务下沉、人员下沉中实现行政提速、服务提质、廉洁提升)为主题，先后制订加强乡(镇)干部队伍建设16条和区级机关干部队伍建设12条，对乡(镇)干部密切联系服务群众、健全选拔培育机制、激发干事创业动力、落实“三真关爱”等措施和区级机关干部深化一线调研走访、优化服务质量、改进工作作风、完善问责机制等方面作出了明确规定，形成了区镇两级“联抓联促”干部队伍的良好氛围。

“三定三考一运用”

鄞州区在领导班子和干部队伍综合研判上，注重“全程考察，立体画像”，开展“三定三考一运用”：“三定”是定实施意见、定年度计划、定职能责任等前期环节；“三考”是由日常走访考评、专项工作考核、定期分析考察组成的主体环节，及时汇总分析各类信息数据，建立季度分析会制度，对班子运行和干部表现作客观评价，形成研判报告，并提交区委常委会集体研究；“一运用”是刚性运用研判结果的终端环节，把研判结果作为领导班子和领导干部调整的重要依据，有针对性地调整充实干部。

“墩苗育苗”

2013年，鄞州探索实施“墩苗育苗”计划，按照“缺什么、补什么”的总体思路，根据15名“85后”区管副职预备干部的专业背景、岗位经历和自身特点，分别为每人精心设计一套个性化培养方案，明确培养目标、挂职方式、重点工作和业绩要求，通过在矛盾复杂村、乡(镇)综治维稳、窗口服务岗位以及国家级产业试点园区、省市级重大项目平台脱产锻炼，促使年轻干部在完成重大任务、应对重大事件中成才。墩苗挂职期间表现记录形成年轻干部培养档案，全面反映年轻干部“墩苗”期间工作情况。



章水镇依托山水资源优势，大力加强生态建设，留下了一片青山绿水。

联动机制——催生“动车组效应”

随着一声鸣笛，一辆地铁列车缓缓驶出。2013年12月18日，首列“宁波造”地铁列车在鄞州五乡镇南车产业基地成功下线，宁波实现轨道交通的步伐又进了一步。

“当初把南车放到五乡，感觉担子很重，这么大的项目，靠一个镇的力量干，几乎是不可能的。”五乡镇负责南车

事务的副镇长说，“但区里的配套工作马上让我们心里有了底，人派来了，办事的机制也顺了，镇里干部用开脖子配合着干，工作推进很快，从产业基地破土动工到列车下线，才两年时间。”

对乡(镇)来说，“上面千条线，下面一根针”的问题一直是难言之苦，很多重点工作、重点项目光靠单打独斗是不可能完成的。为此，鄞州实行区镇两级联动机制，变“请上来”为“下去办”、变“督办”为“帮办”、变“限时办”为“即时办”，努力以机关干部作风转变的实际行动，切实减轻基层负担，为乡镇工作创造良好环境，“动车组效应”因此催生。自2012年开始，

鄞州区四套班子成员深入开展“五联三促”活动，建立区级机关班子成员分片联系乡(镇)制度。目前，全区40名四套班子成员联系村(社区)40个、重大企业(项目)197个。

与“五联三促”的目标一致，鄞州区级机关开展了“三下沉三提升”活动，增强区级机关对基层的服务力。活动中，不仅派遣72名区级机关中层干部和业务骨干到乡(镇)和重点区域块助推工作，而且在工作机制上推陈出新。

2013年，区里启动“百日审批”专项行动，区行政审批服务中心提出区级审批项目在100天左右完成，通过提前介入、主动服务，解困帮难、随时服务，创新机制、协同服务等举措，受到乡(镇)的一致好评。去年6月还成立了项目审批代办中心，组建项目审批代办队伍，主动设计最佳审批路线，全程代办新村建设等重大项目，共代办44个重点项目，平均压缩办理时间约40%。下应



乡镇干部到南车生产车间一线，帮助推进产业基地发展。

街道所辖的美康生物因项目扩建需要建房，由于土地使用性质和相关配套的问题，土地拍卖之前的相关手续办理一直停滞不前，项目审批代办中心去年6月介入后，帮助企业出谋划策，最终通过调整规划方案，使项目审批符合要求，不到一个月就获得审批。

为加强乡(镇)和区级部门之间的工作联络，形成相互配合、相

互联动的运作机制，进一步落实工作责任，提高办事效率，鄞州区还建立了抄告函制度，乡(镇)需要相关单位配合完成的重要工作，以公函形式加以明确，同意接纳的，需在约定期限内完成配合工作。不同意接纳的，需说明具体理由。“白纸黑字，有据可查，避免推诿应付，有利于区镇联动办好事情。”区委督查室负责同志说。

交流机制——激活“一池春水”

产业发展转型升级、美丽乡村提速推进、幸福民生加快实现、和谐村庄长治久安，需要乡(镇)干部中既有“经济师”、又有“规划师”，还要有善做群众工作的“乡土人才”。鄞州区针对一些乡(镇)干部队伍结构失衡、能力不强等问题，通过拓宽渠道、就地培养等方法手段，着力优化队伍结构、提升素质能力，努力打造一支推动

乡镇发展的精锐之师。

“在新岗位我主要负责农田水利等基础建设工作，从城区到山区跨度很大，现在三天两头往山上跑，对我的适应能力提出了很高的要求，这是人生的另一种体验。”近日，陈巧艳在走访笔记上写下了这样的感悟。陈巧艳从浙江大学园艺系蔬菜专业毕业，在钟公庙街道一干就是11年。

在这次交流中，被安排到章水镇任办公室主任。尽管章水离城区有40公里远，而且山区乡镇工作条件不比城区街道，工作跨度大，但“有挑战”、“锻炼人”，让她感到每天都充实、投入。

为了打破“一岗定终身”、“一地干到底”的现象，2013年鄞州区探索实施新一轮乡(镇)中层及以下干部的交流工作，将全区23个乡(镇)共31个干部的岗位来了个“乾坤大挪移”，并注重将优秀年轻干部放到条件艰苦的山区乡(镇)、任务艰巨的重点区块进行锻炼。为确保乡(镇)推荐交流干部的质量，设置了“五年内至少有一次年度考核优秀”的硬杠杠，避免了“好干部推不出，不愿推；表现差的干部被推出来踢皮球”的现象。

除了陈巧艳这样的中层干部，对年轻干部有一套量身定做的“墩苗育苗”方案。2013年8月，15名“85后”区管副职预备人选全部被派到重点乡(镇)、重大平台项目挂职锻炼。如在鄞州电镀园区，来自钟公庙街道的施南等四个年轻人就肩负起艰巨的责任，马不停蹄地听取企业代表意见、做入户调查、草拟补偿方案……“按照电镀园区停产工作推进表，签约和停产有明确的时间节点。”施南说。

“墩苗育苗”计划按照“缺什么、补什么”的思路，根据年轻干部的专业背景、岗位经历和自身特点，分别为每人精心设计一套个性化培养方案，明确培养目标、挂职方式、重点工作和业绩要求，通过在矛盾复杂村、乡(镇)综治维稳、窗口服务岗位以及国家级产业试点园区、省市级重大项目平台脱产锻炼，促使乡(镇)年轻干部在完成重大任务、应对重大事件中成才。

“年轻干部要加强一线锻炼，乡(镇)或重大平台项目的工作经历是必不可少的。”鄞州区委组织部负责同志介绍，全区新录用人员必须到基层见习锻炼1年，其中半年要下派到行政村(社区)驻点工作，见习人数较多的单位可分期分批组织，最晚第2年全部到基层见习，不得中途撤回或借调。此外，明确乡(镇)新录用人员最低服务年限为3年，在编人员低于编制数75%的，人员不予调离，确保“好苗子”在基层切实得到历练。

在一系列新机制的作用下，乡(镇)“想干事、会干事、干成事”的干部多了，“比激情、比业绩、比贡献”的氛围浓了，办实事在、群众满意度高的优秀干部不断涌现。对此，鄞州区坚持干部使用向乡(镇)基层倾斜，使“肯干事”的有舞台，“会干事”的有地位。据统计，全区23个乡(镇)党(工)委书记全部具有乡(镇)领导工作经历，乡(镇)街道办事处主任具有乡(镇)领导工作经历的达到92%。近两年来，新提拔的区管干部中，60%具有乡(镇)工作经历。

“我们今年将建立健全‘三定三考一运用’的干部综合研判机制，定期对班子运行状况和干部队伍情况进行综合分析、研究和判断。健全领导干部‘能上能下’机制。同时畅通乡(镇)干部补给机制，建立基层所需专业型干部输送链，为乡(镇)科学发展提供坚强保障。”鄞州区委常委、组织部部长郑坤涛说。



中管办项目负责人(左一)在重点项目勘察规划路线项目现场与施工负责人沟通相关问题。



铜钱镇干部(右一)到农户果园中进行调研。



龙观乡干部(右一)与村民交流。