

走得更稳，飞得更高

——宁波着力打造“三有”“四好”干部队伍

本报记者 黄合 通讯员 勇祖轩

编者按

“给钱给物，不如给个好干部。”在群众心目中，干部对于一个区域发展的重要意义不言而喻。

改革已进入深水区，发展正处于攻坚期，群众需要怎样的干部？我们应该选择怎样的干部？干部该经历怎样的锤炼？……这一系列的问题，是崭新的时代摆在我们面前的“必答题”。

近年来，宁波市委深刻领会新形势下中央和省委加强和改进干部工作的新思想新要求，紧扣好干部导向，紧密结合发展实际，把建设高素质干部队伍建设作为推动发展的头等大事，围绕建设“好班长、好班子、好干部、好梯队”的目标，着力培育选用“有担当、有作为、有口碑”干部队伍，为努力实现“两个基本目标”、建设“四好示范区”打造精锐之师。

【关键词】导向

“有担当”、“有作为”、“有口碑”并重

论语有言：“为政以德，譬如北辰，居其所而众星共之。”可以说，基层群众对于“好干部”的期盼，从古至今，一以贯之。

今年1月，新修订的《干部任用条例》正式下发，鲜明地将“好干部”标准写进总则第一条。随后，宁波市委研究出台《关于建设有担当有作为有口碑好干部队伍的若干意见》，首次明确提出“有担当、有作为、有口碑”的干部用人导向，及建设“好班长、好班子、好干部、好梯队”的目标——全国性的新条例在宁波有了“落地”的实践版本。

“对党忠诚、严守规矩，敢于担当、务实肯干，走亲连心、亲民爱民，善抓舆论、弘扬正气，从善如流、闻过则喜，秉公用权、依法办事，厉行节俭、艰苦奋斗”——今年年初，省委常委、市委书记刘奇在《人民日报》发表署名文章，提出领导干部要具备等7方面的良好政治品格，这为加强和改进新时期干部工作提出了具体要求。

干部选拔任用工作直指“好干部”导向：重用敢于负责、埋头苦干、攻坚克难的干部，重用锐意进取、真抓实干、实绩突出的干部，重用对群众有感情、为群众办实事、被群众认可的干部，努力让想干事者有机会、敢干事者有底气、能干事者有舞台、成事者有地位。

“大力倡导重用有担当、有作为、有口碑的好干部，坚决不用说大话、玩花样、混日子、不干事的干部——可以说，这是宁波一直以来坚持的用人标准。”宁波市委组织部相关负责人表示。

“德才兼备、以德为先”——这场针对新时期“好干部”选人工作的探索，宁波早在2011年就已经开始。2011年集中换届过程中，全市各级共对2179名人员进行“德”的专项考核，其中有15人因德行表现欠佳而不再提名或不列入新进班子人选名单。2012年以来，全市先后有10余人因德行表现或廉政问题被中止选任程序。

同时，一批躬身基层埋头苦干、注重打基础利长远的干部得到提拔重用。在2011年集中换届中，新提拔进县(市)区领导班子人员中有乡镇(街道)党政正职经历的占69.5%，全市从优秀村(社区)党组织书记、大学生村官和乡镇事业编制人员中选拔25名进入乡镇班子。

今年以来，全市分批对县(市)区、市直单位和市属高校开展领导班



干部在重大工程考验磨砺。

子定期回访专题分析工作。在这次考察中，组织部门更加注重有担当、有作为、有口碑的鲜明导向。在工作程序上有效管用、简便易行；在工作方法统筹结合、提高效率；在民主推荐上实事求是、保证质量——为的就是通过考察了解突出问题，而不是简单以票取人。考察中共开展个别谈话3476人次，收集个人诉求328条，核查信访件13件，提出班子优化建议249条。通过反复比选、德才甄别，一批政治过硬、敢抓敢管、实绩突出、群众公认的干部被纳入了市管后备干部库，为提人知情、提情知人、知人善任打下更扎实基础。

导向明，则风气正。在2013年度宁波市选人用人“一报告两评议”民主测评中，“干部选拔任用工作总体评价”、“执行干部选拔任用政策法规情况”、“整治选人用人不正之风”、“深化干部人事制度改革”等四项指标满意度分别为95.58%、97.14%、95.93%、95.47%。

【关键词】培育

“精鹰”、“飞鹰”、“雏鹰”齐飞

实地一线是火热的“战场”，是能力迅速提升的“加速器”。相比于坐在



干部在艰苦地区压担锻炼。

课堂里的按部就班，融入大局的基层一线实践锻炼更能让干部队伍尽快“强筋壮骨”，让“好干部”尽早尽快脱颖而出。

目前，宁波正在对不同层级不同岗位干部素质能力，提出了“雄鹰计划”，以培养狮子型“一把手”后备人才为重点育“精鹰”，着力提升正职后备干部驾驭全局、科学决策和带好队伍的能

力；以培养“70后”优秀年轻干部为重点育“飞鹰”，着力解决经历经验不足、基层意识不强、做群众工作能力不



干部深入一线，了解民情。

够等问题；以培养“80后”优秀年轻干部为重点育“雏鹰”，重点加强理想信念教育和实际实务能力培训，着力提升年轻干部综合素质和成熟度。

同时，实践锻炼“千人计划”和后备干部“墩苗计划”也在同步推进。从



干部在艰苦地区压担锻炼。

2011年起，市、县两级坚持每年选派1000名左右干部，到重点工程、征地拆迁等中心工作一线攻坚克难，到乡镇(街道)、村(社区)等基层增长才干；建立1000名左右的市管后备干部库，安排综合素质好、发展潜力大的干部到基层一线、艰苦岗位“墩苗补钙”、考验磨砺。

“通过下基层、到一线挂职锻炼，为中青年干部提供了学习锻炼、快速成长的平台，说心里话，挂职结束的时候从内心感到不舍、难忘、感激、珍惜。”这是今年刚担任市审计局副局长姚亮岳在当初挂职体会中说的一席话。

2013年初，作为处级干部的姚亮岳和一批中青年干部被安排重大工程项目、重要工作任务、重点开发区域进行挂职锻炼。从审计机关的业务干部，到轨道交通集团有限公司总经理助理，姚亮岳深深感到专业知识的缺乏，协调能力的不足以及解决实际问题的艰辛。

就是要给年轻干部压担，就是要让干部在重点工程推进中迅速成长！静下心来、沉下身的姚亮岳，“铆”在一线，走进矛盾，破解难题。其推进其所在的督查组与重大项目建设单位和主管部门配合，通过约谈协助做好永达路工程涉及的鄞州水利局宿舍拆迁事宜，协助解决江东仇毕村老百姓担心的汛期内涝和施工扰民，帮助解决了一系列重点工程推进中遇到的难点卡点。

去年年中，为了增强干部服务大局

的担当意识和服务意识，市委组织部创造性地选派43名干部担任重大项目审批代办员，让年轻干部在为企服务项目“跑腿”服务，助推“五水共治”、“三改一拆”等中心工作的办事进度。

“通过一线锻炼，自己的视野更加宽广，考虑问题更加全面，处理问题、解决问题的能力、水平也有了一定的提高。”在过去的一年中，来自市住建委的审批代办员张一平累计上门走访业主单位和项目建设工地120多次，走访相关行政审批部门60多次，协助业主单位完成行政审批事项40多项。

到急难险重第一线去，到集体经济薄弱村去，到中心工作推进现场去——可以说，“压担”、“墩苗”的培育方式，已成为全市干部队伍的培育一大特色，帮助一大批干部一步步增强才干、快速成长。去年抗击“菲特”台风时，



干部深入一线，了解民情。

正在中青班学习的30多名学员积极协助灾后重建，帮助受灾地区落实帮扶项目29个、协调落实资金1300余万元。

【关键词】考评

“专项式”、“常态化”同驱

为政之道，在于任贤；得人之道，在于知人善任。考核干部，既要看“显绩”，更要注重“潜绩”。

时代的发展，已经不能再把GDP、发展速度等作为评价干部工作实际的主要依据。民生改善如何？文化建设如何？生态效益如何？党的建设如何？……近年来，宁波干部考核评价更加注重重实绩，不仅看“现在”，还要看“过往”、看“未来”、看“一贯”。一项项崭新的考核内容，陆续出现在我市绩效考核评价指标目录之中；一种不同于以往的考核方式，逐步应用到干部考察的探索实践中。

连日来，一场围绕“五水共治”的专项考核正在我市各县(市)区开展。从2012年的“生态环保”专项考核，到2013年的“三改一拆”专项考核，再到今年的“五水共治”专项考核，我市拉长了考察干部的考核链，加强了围绕中心工作的精准化考核。

“我们不仅是和县(市)区、各乡镇街道层级的‘一把手’、分管领导、相关责任部门负责人面对面谈话，还采取了实地抽查、‘回头看’等方式，依次看看这些‘河长’是否在治水之上认真履职，河流状况是否真正得到改善。”市“五水共治”专项考察组有关成员说。

看突发事件、中心工作中的能力发挥，也看日常之中的做事表现、群众口碑。

在宁波，不再是一年一考核，不仅仅重视单位领导和同事评价，而是通过完善领导干部考核评价机制，推行“岗位对责、绩效对账”，加强经常性考察了解，探索完善日常考察、案例考察、专项考察、巡视审计结果运用等相结合的全方位干部考评分析机制。

今年以来，市委组织部结合党的群众路线教育实践活动“走访连心”，共走访市直单位60多家，谈话350余人次，开展领导班子状况分析10多次，有效改变了“不提拔不谈话，不考察不进门”的现象。

4月起，宁波市率先在全省实现机关公务员运用信息技术进行考核评价，推行“岗位对责、绩效对账”考核制度，构建起“1+5”的公务员链式考核机制，加强各级干部日常考评和年度考

核，预计年内可实现公务员考核系统全市覆盖。

“日考勤”看“出工”，“周记录”看“出力”，“月对账”看“质量”，“季考评”看“实绩”，“年测评”既看“作为”又看“口碑”——针对公务员群体，我市重点抓好“日、周、月、季、年”五个重要节点的考核管理，从根本上加强干部干事做事的原动力。

在宁海，通过“走村不漏户，群众考干部”，300余个村子的联村干部，纷纷走入基层一线，搜集问题、解决难题、为民分忧。在余姚，在换届考察中试点开展群众幸福感满意度调查，把群众“口碑”满意度作为考评重点，倒逼领导干部扎扎实实为群众服务。在江东，“以实绩论英雄”的考评导向，让一批批的年轻干部躬下身踏踏实实增实干、干实事、谋实效……

下一步，市里还将区分不同区域、不同层次、不同类型领导班子和领导干部特点，完善分类分层考核办法，健全考核奖惩机制，切实发挥考核指挥棒作用。其中，宁波或将把科技创新、政府负债、环境损害作为重要的考核指标，形成促进科学发展和鼓励改革的导向；同时注重考核发展思路、发展规划的连续性，防止和纠正不作为、乱作为等问题。

【关键词】监管

“底线”、“红线”双严

“人生的扣子从一开始就要扣好”，这既是习近平总书记对年轻干部的谆谆期许，亦是其对于更严厉的要求、更严密的制度、更严明的纪律管好干部的决心。

市直某单位一名处级干部，工作期间因违反“八项规定”精神被降职处理；象山一名乡镇干部因违反“八项规定”精神被免职处理……当“规矩”的高压线通了电，一切心怀侥幸者都难以逃脱。

要求从紧、执行从实、监督从严，这看似是管理干部，其实更是关爱干部。只有让干部守得住“红线”、立得住“底线”，才能避免干部成长的“黄金期”变成“危险期”。

用制度架起管理干部的“藩篱”，加强干部队伍的动态管理监督。通过提拔考察对象廉政报告制度，2013年以来全市已对320多名考察对象本人及配偶、共同生活子女的房产和移居国外情况全面核查，对公示期间反映的问题认真调查核实；通过落实领导干部个人有关事项报告制度，今年在综合汇总干部报告材料基础上，对部分干部的报告内容的真实性进行了抽查核实。

围绕“四风”问题，深入开展重点问题专项整治和规范清理。目前，对自查中发现的“违规党政分设”和“违规配备助理”等问题已经整改到位。同时认真开展党政领导干部违规兼任社团职务、企业兼职(任职)规范清理，对全市所有国家工作人员配偶子女移居国(境)外情况进行全面排查。

党的群众路线教育实践活动的契机，按照“增强政治性、原则性、战斗性”要求，着力解决党内生活庸俗化随意化平淡化的问题，严格监督从政环境的净化，增强领导干部的宗旨意识和“底线”、“红线”意识；充分发挥监督的教育、约束、惩戒功能，对那些信念模糊、口是心非、搞小圈子、推诿塞责、奢靡享乐的人要严肃执纪、严肃处理，促使领导干部坚守正道、襟怀坦白、坚持原则、严守党纪、清正廉洁。“领导干部工作要大胆、用权须谨慎，要始终对权力心存敬畏，行有所止。”市委常委、组织部部长杨立平表示，要依法用权、谨慎用权、秉公用权，克服“任人唯亲”，摒弃权力“过期作废论”，认真贯彻民主集中制，自觉接受社会舆论和人民群众的监督，从源头上解决好“为谁掌权”这一根本问题。

重日常、严执行，只有将作风建设做在前面，方能引导干部守住人为官的“底线”，牢记用权谋事的“红线”，耕好自己的“责任田”。

去年以来，市、县两级共对日常管理中发现问题苗头的60名干部进行诫勉谈话，对21名领导干部进行诫勉谈话。在干部能上能下的问题上“动真格”，大力整治干部队伍“慵、懒、散”问题，去年以来市、县两级共调整42名工作不称职、不胜任、不适宜担任现职的领导干部。

名词解释

“三有”干部队伍

2013年8月，省委常委、市委书记刘奇同志在全市组织工作会议上鲜明指出，要培养造就有担当有作为有口碑的干部队伍。2013年12月，市委十二届六次全体(扩大)会议审议通过的《全面深化改革再创新优势的决定》明确提出，要围绕建设“好班长、好班子、好干部、好梯队”，着力打造一支“有担当、有作为、有口碑”的干部队伍。2014年4月，市委印发《关于建设有担当有作为有口碑好干部队伍的若干意见》，从大力选拔任用好干部、加大干部队伍培养锻炼力度、着力考准考实干部、坚持动态管理从严监督等4方面，明确13条意见、35项工作任务，并将这项工作列入市委全面深化改革的重点项目。

“优苗选育”工程

2013年3月，市委出台《关于实施“优苗选育工程”的意见》，决定通过3—5年的努力，全市共选拔培养40名左右“80后”市管副职预备人选，选拔培养200名左右“85后”县(市)区管副职预备人选。采取“公开比优、培训提优、一线赛优、群评评优、亮绩选优”方法，形成发现、提升、历练、甄别、任用优秀年轻人才的“链式”选育任用机制。当年，市县联合竞争性选拔产生20名“80后”市管副职预备人选，115名“85后”县(市)区管领导干部预备人选。目前这批预备人选都安排到乡镇(街道)“一线赛优”已有1年，下一步将根据他们的现实表现，择优选用、动态管理、优胜劣汰。

教育培训“培鹰计划”

按照分层分类和精细化要求，重点抓好三类培训，即以培养狮子型“一把手”后备人才为重点育“精鹰”，着力提升正职后备干部驾驭全局、科学决策和带好队伍的能力；以培养“70后”优秀年轻干部为重点育“飞鹰”，开展分段式培训，着力解决经历经验不足、基层意识不强、做群众工作本领不够等问题；以培养“80后”优秀年轻干部为重点育“雏鹰”，围绕增强意志力、自心力、服务力、领导力、免疫力、重点加强理想信念教育和实际实务能力培训，着力提升年轻干部综合素质和成熟度。

实践锻炼“千人计划”

2011年起，市、县两级坚持每年选派1000名左右干部，分别到重点工程、征地拆迁等中心工作一线攻坚克难，到乡镇(街道)、村(社区)等基层增长才干，到西藏、新疆、青海、宁夏、贵州等艰苦地区经受考验，到上级部门、国有企业、发达地区和国际友城开阔视野。积极推进市内跨地区跨条块跨领域交流挂(任)职，加大市直单位与县(市)区干部双向交流挂职、机关中层干部跨部门交流挂职的力度，有计划地从市级机关选派优秀年轻干部到乡镇(街道)、市属企业等任职。

后备干部“墩苗计划”

建立1000名左右的市管后备干部库，掌握一批优秀年轻干部、女干部、党外干部名单，坚持动态管理、优选抽出。注重后备干部的递进式培养和长期历练，统筹安排综合素质好、发展潜力大的干部到基层一线、艰苦岗位“墩苗补钙”，考验磨砺。切实发挥好援疆、援青、援宁等艰苦地区、艰苦岗位干部挂职平台的重要作用，加大省内“山海协作”和赴贵州、重庆等地干部挂职锻炼力度，注重通过援外干部选派培养选拔一批优秀年轻干部。