

# 选出优苗子 培育好干部

## ——聚焦我市第二轮“优苗选育工程”

记者 黄合 实习生 倪姝雯 通讯员 勇祖轩

编者按

政治路线确定之后，干部就是决定的因素。围绕打造一支“有担当、有作为、有口碑”的好干部队伍，为宁波长远发展储备优秀干部人才，我市于2013年创新推出“优苗选育工程”，探索建立了一套优秀年轻干部发现、培养、甄别、使用的链式选育机制。

今年5月，我市第二轮“优苗选育工程”启动。这一次，宁波再次将目光聚焦“80后”、“85后”干部，通过组织推优、赛场识驹、考察比选等层层关卡，公开比选一批优秀“苗子”。日前，20名“80后”市管副职预备人选、102名“85后”县（市）区管副职预备人选名单正式出炉。

“对照跻身全国大城市第一方队目标和融入‘一带一路’、打造港口经济圈的要求，必须谋划在先、早做准备，抓紧选拔培养一批年富力强、敢于担当、能打硬仗的执政骨干队伍。”市委常委、组织部部长杨立平一针见血地道出了“优苗选育工程”的目标指向。



### 组织推优：从严推、从优荐，突出德才兼备

选拔年轻干部，导向性强，社会关注度高。年轻干部的肩膀能不能挑得起担子？成长过程中会不会存在“带病提拔”的风险？是不是可能“暗箱操作”“私人定制”，在少数人和少数群体中选人？……社会舆论对此一直极为关注。

据了解，此次“优苗选育工程”在延续第一轮经验基础上，“看过去”、“看现在”、“看未来”、“看一贯”、“看群众评价”、“看公认”的“五比五看”竞争性选拔方法的基础上，坚持有效管用、简便易行，不断优化改进选拔方法和操作流程，

努力打造竞争性选拔领导干部预备人选的“升级版”。

特别值得一提的是，今年“优苗选育工程”从一开始就从制度层面立起了第一道“筛子”——进一步强化党委（党组）、组织部门在干部选拔任用中的权重和考察识别干部的责任，更加突出党组织领导把关的作用。

“从‘干得好’的人里面选择更优秀、更有潜力的年轻干部，有利于保证人选质量，同时也是考虑后续培养选拔动力、压力的层层传递。”据市委组织部相关负责人介绍，人选推荐上的组织把关，

是此次“优苗选育工程”最大的变化和特点。

具体来说，所有报名人选均由组织推荐产生，其中针对市管副职预备人选，正处级及相应资格推荐对象不限人数；副处级及相应资格推荐对象，每个推荐单位一般不超过3名。所有推荐对象都要经过有关党委（党组）集体研究确定，并要求提供简明扼要的表现材料。

同时，在各轮比选中，注重区分人选的不同类别、职级，既有基层一线的，又有市和县（市）区直属单位层面的。在年龄设置上，对照年轻干部配备需要和调查摸底情况，继续以市管

预备人选“80后”、县（市）区管预备人选“85后”为主，不搞年龄逐次递减。

“可以说，在人选推荐时，我们内部就经过了激烈的竞争。最终能够脱颖而出获得组织推优的，都是我们单位里比较优秀、表现突出的青年骨干。”市级机关一名张姓工作人员表示，这样的前置环节，无疑提升了此次“优苗选育工程”候选人的含金量和可靠性。

市委组织部相关负责人表示，组织推优，也是严格贯彻落实《干部任用条例》中党管干部原则的具体体现。在推荐人选时，各级党组织切实做到了心中有责，眼中不揉沙子，从严从紧把关。同时，所在党委（党组）还要对考察对象廉洁自律情况作出结论性评价，绝对不能让“带病”干部进入预备人选队伍。

### 链接 <<<<

着眼为宁波今后5至10年发展提供充足的干部人才储备，着力打造一支“三有四好”年轻干部队伍，我市于2014年制定出台《全市优秀年轻干部成长工程实施意见》，启动实施后备人才“甄选计划”、骨干人才“雄鹰计划”、后备干部“墩苗计划”以及年轻干部“定期分析、动态调整”机制。

#### 【后备人才“甄选计划”】

深化“优苗选育工程”，完善以履历比选“看过去”、考试竞争比选“看现在”、全面考察比选“看一贯”、群众评价比选“看公认”为主要内容的“五比五看”选才方法。在切实抓好第一批135名市、县（市）区管副职预备人选实践锻炼和历练培养的基础上，每两年左右竞争比选一批35岁以下市管副职预备人选和30岁以下县（市）区管副职预备人选。

#### 【骨干人才“雄鹰计划”】

突出“80后”优秀年轻干部这个重点群体，针对年轻干部群体特点和成长规律，市本级每年举办一期“80后”优秀年轻干部示范培训班，围绕增强意志力、自信心、服务力、领导力、免疫力，开展案例式、体验式、开放式等实践教学，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能力素质和成熟度。

#### 【后备干部“墩苗计划”】

注重在基层一线和艰苦岗位考验磨砺年轻干部，坚持重基层、重实干的导向，让年轻干部在“五水共治”“三改一拆”等急难险重任务和改革发展稳定一线干事创业、压担历练。坚持市管副职预备人选“一线赛优”，全部安排到乡镇（街道）、基层一线“墩苗补钙”。

#### 【年轻干部“定期分析、动态调整”】

市、县（市）区两级每年专题分析优秀年轻干部工作和配备状况，分层分类建立年轻干部“成长档案”，把职务变动、教育培训、实践锻炼、考核考察、关键时刻表现等情况记录在册，定期更新，及时掌握。严格执行管理监督措施，健全谈心谈话制度，严格执行个人有关事项报告和抽查核实等制度。在此基础上，建立健全后备干部培养锻炼、适时使用、定期调整、有进有出的机制。

### 年轻干部培养创新举措

### 优苗选育工程



制图：庄豪

### 赛场识驹

### 考能力、察素质，防止唯分取人

会考试不会做事，会答题不会实践，一些地方出现的“唯分取人”倾向，曾一度备受诟病。

如何破除“会考不会干”问题？在笔试、集体面谈、能力测试等环节，此次“优苗选育工程”更加突出注重实绩的导向，笔试命题围绕实际工作中的热点、难点，着重考察干部的实际操作能力；面试方式尝试采用“集体面谈”，针对性提供干部背景材料，设置互动环节，在面对面交流中更客观、更充分、更深入地了解干部。

“这次的考题很灵活，对于我们的实际操作能力和综合素质要求更高”，“完全取消了客观题，全部是围绕市情、省情和时事热点的‘应用题’，很能比得出水平高低”……6月13日，当956名通过组织推优的人选走出考场，上述的“点赞”也成了考生们口中频频出现的关键词。

据了解，此次笔试题包括两道案例题、两道材料分析题和一道策论题，内容大多聚焦社会热点，包括网络问政、简政放权、“宁波制造”、“一带一路”、人才红利等，既有考验领导干部人际关系和工作关系处理的分析题，也有立足宁波实际，为本地发展出谋划策的策论题。同时，此次笔试还着重考察了网络时代考生的应对能力，针对考题案例中网民的质疑，考生要准确分析矛盾的对策，也要对政府管理方式进行反思。

在“集体面谈”环节，通过面对面的互动对话，打破传统结构化面试的中规中矩，深层次了解考生的综合素质——这也是我市类似干部选拔考试中最为开放的一次，即使放眼全国，这样的尝试也不多见。

“家务事，老婆不愿做，你如何处理？”“最近看的一本书是什么？对你有什么样的影响？”“你平时是如何尽孝的？”……在布置成“回”字形的考场，7名考官和考生围坐在一起，看似更加随意，不拘泥于一板一眼，但恰如高手过招，每次出招应对，都能观察到考生的个人修为和“内力”深浅。

为了增强出题的针对性，考察考生的真实水平，临考前一天，考官拿到了每个考生的基本情况，包括工作经历、简介、组织人事部门评价等；在面谈之中，考察考生的“自我认知”、“价值观”和“领导艺术”，同时抓住考生履历细节进行“追问”，则是双方互动中的特有方式。

针对一名自称爱读书的考生，考官先后问了关于文史哲、社会心理学、经济学等相关书籍，看看考生能否说出一二；针对一名有共青团工作经历的年轻干部，考官则提问屡屡破格提拔是否遇到阻力，如何应对等。“谈一谈你目前认为最失败的事情”等问题，也让个别年轻考生一时语塞。

“形式很新颖，也更科学，考生的应变能力能够得到充分体现。”一名“80后”考生表示，“集体面谈”更突出个性化，对自己的应急表达、协调沟通能力是个大考验，不过也有利于展现自己最真实的一面。

“最终入选者有可能今后走上更高的领导岗位，必须对各种各样问题特别是难点热点问题有自己独到的判断，要有较强的综合分析能力、解决问题能力以及领导管理的能力。”市竞争性选拔工作领导小组相关负责人介绍说。

### 考察比选：看平时、重一贯，注重好中选优

经历了组织推优和笔试、面试，最终按集体面谈成绩占70%、能力测评成绩占30%合成二轮比选成绩，从高分到低分，分类分级确定33名市管副职预备人选考察对象，进入到考察环节。

为了突出考察“看平时、重一贯”，比选成绩不进入考察阶段。6月下旬，市委组织部分3组对人选进行逐一考察。考察中重视考准实绩，实行德行考评一票否决，同时考察对象需要提供实绩材料在单位内部公示，以及报告个人有关事项。

“这一次确定的考察对象，普遍受过较好的教育，名校出身的多，总体素质比较好，肯钻研、善钻研、肯吃苦。”市委组织部考察组的一名组长表示，他和组员们一道在半个月时间走访了12家市直单位或高校，对人选进行一一考察。

据悉，此次考察分为测评、谈话、查档以及集体谈话等环节，按照知情原则，所在单位的上级领导、同事、所在部门的上下级都要进行面谈谈话。“年轻干部考察，要对忠诚度、成熟度、潜力度、公认度和自我认知度进行‘360度’全面考察。”该考察组负责同志说。

在具体的问题设置上，考察组更加注重了解这些考察对象的真实情况和性格养成规律，设置了集体谈话的环节，看看他的精神状态如何，自我分析评价和他人判断是否吻合，个人成长经历的优势和不足。

“这次考察非常认真，程序也很严密，谈话的对象很广泛，包括村党组织书记和单位中层干部、班子成员等等，了解的情况也比较全面细致。”任海平是奉化市尚田镇人大主席，此次他也作为考察对象的同事被列为谈话对象。据他回忆，考察组详细询问了相关候选人

的政治素养、工作能力、作风为人等方面的情况，而且谈话过程中有互动、追问等环节，“了解情况很细致、很严实。”

据了解，市委组织部组成的3个考察组，对每一名考察对象的家庭、社区都进行了走访，实地了解群众眼中平时的年轻干部形象。在社区居委会，考察组详细了解了在职党员社区报到、物业费缴纳等情况，侧面了解考察对象的邻里关系、为人处事。在家访环节，考察组和家属进行交流，观察其家庭是否和睦和谐、兴趣爱好是否积极向上等。

考察组同志告诉记者，此次“优苗选育工程”始终秉承的原则是好中选优、宁缺毋滥。“有的年轻干部工作岗位和经历相对单一，所在单位历练不够，或者处理复杂问题上可能有所欠缺，这些都会在考察环节予以及时发现，作为挑选的重要依据。”

### 墩苗淬炼：沉一线、压担子，强化实践历练

20名“80后”市管副职预备人选和102名“85后”县（市）区管副职预备人选的确定，这仅仅是一个开始。

“优苗选育”，选好苗子是基础，育好苗子是关键。年轻干部培养选拔，不仅要解决“量”的储备，更要重视“质”的提升。对此，我市将对这一批选出来的“好苗子”进行个性化施训、跟踪式培养。

“年轻干部成长有客观规律，不能对其一味地‘捧’‘护’，更不能‘拔苗助长’，而是要让他们多到基层墩苗、淬炼！”市委常委、组织部部长杨立平表示，在公开比选之后，“优苗选育工程”还建立了培训提

优、一线赛优、干群评优、亮绩选优等一系列机制，树立起干部在基层一线成长、注重实绩、群众公认的用人导向。

这一点，从2013年首批“优苗选育工程”实施中就可窥一斑。为了让年轻干部健康成长，压得起担子，经得起磨练，市委组织部制定了“一人一策”的培养方案，对每名预备人选进行了个性化培养，拉长赛道，让选出来的“好苗子”在基层一线和重要岗位接受磨砺。

“担子重，责任大，确实会有一种能力恐慌，需要沉下心来，踏踏实实不断学习积累。”1980年出生的王照栈，原是宁海团

县委书记，2013年6月成为市管副职预备人选前，一直在机关工作，履历相对单一，不够接“地气”，也缺乏底气。

过去两年时间里，王照栈先被安排到宁海县一市镇当起了镇长，面对面和群众打交道，点对点处理更为复杂的实际问题。此外，他还被派到市里重点工程挂职，在项目一线参与督查，积累了更多的实践工作经验。目前，他已担任强蛟镇党委书记。除了像王照栈那样缺乏基层工作经历被安排到乡镇（街道）历练外，还有一些缺乏综合岗位工作经历的专业型年轻干部，被安排到了综合性岗位挂职锻炼，通过多岗位锻炼提高综合素质。

年轻干部要走的路很长，面临的诱惑和考验很多。市委组织部相关负责人表示，此次选育工作在延续并吸收第一轮选拔培育的经验基础上，将更加注重“严实”标准，对年轻干部培养做到全面严、全程严、持续严，避免成长“黄金期”变成“危险期”。对后备干部、预备人选，坚持动态管理、能进能出，要让年轻干部清楚，列名单不等于进了“保险箱”。对那些心浮气躁、急功近利、贪图安逸、不敢担当，自身要求不严格、群众不认可的，将随时可能作出调整。

等待这批“苗子”的，将是长长的赛道和严实的历练。据悉，我市将继续秉持“使用是最好的培养”的理念，以压担培育的方式继续对这批年轻干部进行基层磨砺和岗位历练，同时通过跟踪分析研判，“一人一策”出实招，该压担的压担，该铺路的铺路，该给台阶的给台阶，真正确保优中选优，成熟一个、使用一个。