

树立“六心”提振“六气” 勇立潮头勇争一流

“三重三跨”：从严锻造“四铁”干部队伍

编者按

市委十二届十三次全会提出，从严锻造具有“铁一般信仰、铁一般信念、铁一般纪律、铁一般担当”的干部队伍。近年来，“三重三跨”挂职干部在宁波全面深化改革的主战场，沐雨栉风、历练能力，真正发挥了“急先锋”“特种兵”作用，“三重三跨”挂职锻炼成为锻造“四铁”干部队伍的重要途径。在新的历史阶段，全市上下需要啃的“骨头”、趟的“险滩”还很多，为更好地发挥“三重三跨”的“破难攻坚”功能，挂职干部要树立“六心”、提振“六气”，勇立潮头勇争一流，昂扬奋发勇作为，克服庸懒散、打破中梗阻、提高执行力，为建设国际港口名城、打造东方文明之都，推动宁波早日跻身全国大城市第一方队，作出新的更大贡献。

“三重三跨”：干部挂职锻炼的宁波创新实践

胡光荣

宁波一直以来都非常重视选派干部挂职锻炼，尤其是2015年以来，创新性地推出“三重三跨”挂职锻炼：“三重”是指选派干部到重大项目、重要工作任务、重点开发区域挂职，“三跨”是指在机关、企业、高校、基层之间开展跨条块、跨领域、跨体制互派挂职。“三重三跨”是宁波干部人事制度改革的重要内容，在整合干部资源、锻造“四铁”干部队伍方面，发挥了重要作用。

一、“实挂”不“作秀”，压实挂职干部主体责任

择优挂职，解决“选什么人”的问题，这是压实挂职干部主体责任的前提。全市各级各部门秉持“好中选优、优中选强”的原则，认真做好挂职干部选派工作。一是坚持“越是岗位重要，越要加强培养”的原则，充分考虑年龄、岗位、专业和工作经历等因素，着力选派关键岗位、重点培养的优秀干部到“三重三跨”挂职锻炼；二是围绕“复合型”干部的培养目标，打破部门、行业和领域限制，选派优秀干部互派挂职；三是注重年龄梯度建设，既有经验丰富的市管干部坐镇指挥，又有“70后”中青年干部担纲主力，还有“80后”青年干部墩苗历练。

人岗适应，解决“派什么岗位”的问题，这是压实挂职干部主体责任的基础。每一个工作岗位都对挂职干部的素质有独特要求，只有做到人岗适应，才能实现人尽其才，也才能达到组织上的高效率。市委组织部和市重点办做了大量前期准备工作。一方面，精心挑选难度适中的项目让挂职干部参与，保证每名挂职干部都能在这些项目中找到自身定位，以提高挂职积极性和挂职效果；另一方面，充分了解每名挂职干部的个性特征及能力特长，并且根据挂职项目的产业基础、资源禀赋、功能定位等实际情况，把挂职干部安排在最能发挥作用的岗位上。

明确职责，解决“做什么工作”的问题，这是压实挂职干部主体责任的关键。市委组织部为每名挂职干部明确了职务，明晰了责任，使其有职、有责、有权。各地各部门按照兼顾业务、大体对口和接收单位工作需要的原则，安排挂职干部分管一个或几个方面的具体工作，多交任

务、多压担子、多给机会，放心大胆让挂职干部去干去闯。接收单位还对挂职干部进行业务帮助、指导和管理，对挂职干部在工作中可能出现的问题、失误予以适当宽容，使挂职工作真正取得实效，挂职干部真正得到锻炼。

二、“担当”不“避事”，引导挂职干部履职尽责

勇当“操盘手”，以“赶考”的状态抓好每件事。“三重三跨”涉及供给侧结构性改革的各个方面，挂职单位分布在全深化改革的各个环节，挂职领域涉及乡镇街道、国企民企等全面深化改革的“最前线”，要求挂职干部勇当战士而不当绅士，把“担当”作为座右铭，勇当“操盘手”，克服“你当客、我做客”的思想，主动融入新环境，领受新任务，拿出“为官避事生耻”的勇气，使出钉钉子的劲头，与挂职地方干部群众一块苦、一块干，一起播种，一起收获。在挂职干部的不懈努力下，每年的“三重三跨”任务都超额完成。

善做“好谋士”，以“高参”的身份谋好每件事。宁波正处在新一轮跨越式发展的特殊时期和关键节点，这就需要正确认识和把握宁波的发展定位，科学谋划勇立潮头的发展方略。“三重三跨”确定的挂职项目，都是事关全市经济发展的重头戏，要求挂职干部善做“好谋士”，以“主人翁”的姿态，深入思考“到基层挂职为什么”“挂职期间做什么”“离开岗位留什么”等问题，在挂职岗位上积极出谋划策，充分展示自身的能力素养。

甘为“铺路石”，以“低调”的作风做好每件事。加快建设国际港口名城，努力打造东方文明之都，需要啃的“硬骨头”、趟的“险滩”还很多，沉甸甸的责任压在每名挂职干部肩上，要求挂职干部既当雄狮又做黄牛，奋力攻城拔寨、闯关夺隘，做到“参与”更要“引领”、“代办”更要“帮办”、“助推”更要“推好”，一心一意谋发展，大干苦干创佳绩，为宁波实现跨越式发展积极铺好路架好桥。

三、“精准”不“粗放”，强化挂职干部考评督查

建章立制，这是对挂职干部精准考评督查的基本依据。每年选派挂职干部伊始，我市就同步成立若干督查小组，每个督查小

组设组长1名、组员1名，组长由市管领导干部担任，组员由中青年干部担任。市委组织部按照建设地点相对集中的原则，将挂职项目分解到督查小组，并明确年度工作目标。市重点办会同组织部进一步规范计划制度、会议制度、走访联系制度、分级分类协调制度、季度报告制度和重要情况及时通报制度等。市重点办每年都印发《重点工程挂职干部实用资料汇编》和《重大项目督查小组工作资料汇编》等参考学习资料，使挂职干部干有方向、挂有目标。各督查小组也健全了工作制度，建立了QQ或微信群，围绕“督查项目”和“考察干部”两大任务，积极主动地开展

工作。督查项目，这是对挂职干部精准考评督查的核心内容。市重点办为督查小组开放了综合监管系统，将项目建设单位、责任单位、服务保障部门和综合监管部门有机联系起来，实现项目信息网上报、困难问题网上汇报、进展情况网上显示、查询统计网上实施等功能。在网上综合监管基础上，督查小组运用“听、看、查、访、谈、报”等形式，通过走访当地重点办和建设主管部门、听取项目建设单位及相关方的情况介绍、召开挂职干部座谈会、电话联系、到项目建设现场明查暗访等方式，准确把握督查项目的基本推进情况，并对发现的问题分级分类协调解决，需要提请市级层面协调解决的问题及时上报，有力地推动了项目建设。

考察干部，这是对挂职干部精准考评督查的导向因素。为了激发“三重三跨”挂职干部的工作积极性，我市对挂职干部实施年度考核单列，优秀比例按20%掌握，各督查小组根据挂职干部个人自评情况、座谈交流及工作实际情况、项目建设单位反馈意见和小组评议结果，提出优秀名单，经市重点办审核后报组织部审批。督查小组还采取全程跟踪、动态考核的方法，适时向市重点办推荐参评重点工程建设先进个人，并向市委组织部推荐提拔使用。市委组织部对表现突出、实绩明显、踏实肯干、敢于担当的挂职干部，大胆提拔使用，每年都有相当比例的“三重三跨”挂职干部在挂职期间或挂职结束后得到重用。

(作者为“三重三跨”重大项目督导组组长)

“三重三跨”：从严锻造“四铁”干部队伍的重要舞台

邢孟军

在“三重三跨”中，我市从发挥优势、提升素质、助推发展等多个角度，创造性地提出了干部培养的个性化方案。全体挂职干部全力以赴、主动作为，在全面深化改革主战场发挥了“急先锋”和“特种兵”作用。

一、激发了挂职干部“勇立潮头、勇争一流”的创业热情

G20杭州峰会期间，习近平总书记对浙江干部提出了“秉持浙江精神，干在实处、走在前列、勇立潮头”的新要求。宁波作为长江三角洲南翼中心城市和宁波都市圈的核心城市，正处在早日跻身全国大城市第一方队的波澜壮阔的时代潮头，需要大批求真务实、敢闯敢试、担当有为的“勇立潮头的弄潮儿”。

一茬一茬的“三重三跨”挂职干部秉持强烈的责任心和进取心，积极提振干事创业的士气和开拓创新的锐气，把个人追求融入宁波新一轮跨越式发展的滚滚潮头，争做“勇立潮头的弄潮儿”。他们下基层，到一线，不当“看客”当“干将”，不当“客人”当“主人”。无论是在热火朝天的重大工程综合整治项目，还是在事关城市品质提升的治理交通拥堵等重要工作任务，抑或在促进经济转型升级的重点开发区域建设……都有挂职干部奋力拼搏的身影。

中山路不仅是宁波中心城区贯穿东西的主干道，也是老宁波记忆里商贸繁华的“浙东第一街”。但是，随着城市的快速发展，中山路略显“疲态”，不仅地下管网的“里子”问题重重，就连曾经光鲜的“面子”经过年复一年的修修补补，也成了备受诟病的“拉链路”。经市委、市政府批准，中山路综合整治工程于2015年4月正式开工建设，市委组织部和市重点办即将其列为“三重三跨”挂职项目。在确保

交通畅通的前提下，要在一年多的时间内完成管线迁改、沥青铺设、市政配套、立面改造等一系列任务，中山路综合整治工程是块难啃的“硬骨头”。挂职干部和一线干部职工一道，树立“六心”、提振“六气”，拿出“四铁”干部的精气神，顶住了压力，挑起了担子，克服了难以想象的困难，不仅完成了市委、市政府交付的工作任务，更是把中山路建成了宁波中心城区品质提升的标杆。

二、营造了挂职干部“苦干实干、能干善干”的干事氛围

发展进入新常态，改革进入深水区，宁波要加快补齐“科技创新、城市品质、国际化发展、生态环境、民生服务、改革落地”等短板，走出一条“增长中高速、质量中高端”的路子，必须营造“苦干实干、能干善干”的氛围，打造一支在改革发展稳定一线经风雨、长见识、增才干的“四铁”干部队伍。

“三重三跨”是锻造“四铁”干部队伍的重要途径。挂职干部大都面临着急难险重任务，例如违建拆除、拆安置房、民生保障、转型发展等问题，这些问题对挂职干部敏锐捕捉发展机遇的能力、有效应对突发事件的能力和解决复杂问题的能力要求都很高。挂职干部以逢山开路、遇水架桥的担当精神，以“明知山有虎、偏向虎山行”的胆魄，在项目建设最前沿、矛盾瓶颈第一线，以“万折必东不回头”的决心和勇气破难题、补短板。

在中山路综合整治工程中，头一个“拦路虎”就是由电力、通信、燃气、自来水等管线交织成的“一团乱麻”。按照未来宁波城市发展15年的承载标准去规划施工，必须对长达5.19万米的管线进行梳理和扩容，仅这项工程就占中山路综合整治工程60%的工作量。挂职干部和

一线施工人员一道，树立强烈的事业心和自信心，提振攻坚克难的勇气和不甘落后的志气，一个一个部门去对接，一个一个社区去沟通，打赢了一场又一场不折不扣的硬仗。

三、形成了挂职干部“群狮争先、百舸争流”的生动局面

干部队伍建设是一项系统工程。近年来，我市按照新时期好干部标准，精准发力、持续加力，建设高素质干部队伍：实施“班长工程”选育“狮子型”一把手，推动班子结构功能优化；坚持分层分类精准培养，实施“培鹰计划”，推出“育苗选育工程”；深化“三重三跨”干部挂职，把“三重三跨”打造成为服务中心、历练干部的大舞台……通过这些举措，营造了良好的政治生态，形成了“群狮争先、百舸争流”的生动局面。

在“三重三跨”中，广大挂职干部树立强烈的敬畏心和包容心，提振清明廉洁的正气和上下同欲的人气，身先士卒冲在前，一致同功干事业。他们把新岗位当作提升能力的“大熔炉”，把新环境当作检验理论的“主战场”，把遇到的新问题当作验证能力的“试金石”，开拓了新思路，学到了新本领，既能熟练运用掌握的知识和经验去解决复杂问题，又能集中各方智慧探索推进工作的新路径。

只有火热一线才能锻造狮群。中山路综合整治工程就是火热的一线，在中山路综合整治工作指挥部的统筹安排下，挂职干部与一线干部职工一道，撸起袖子加油干，勇立潮头大比拼。不仅向市民交出了一份满意的答卷，更锻造了一支忠诚干事政治过硬、担当干事本领过硬、奋发干事实绩过硬、为民干事责任过硬、干净干事廉洁过硬的铁军队伍。

(作者为“三重三跨”中山路综合整治工作指挥部挂职干部，市社科院党建研究所所长、副研究员)

进一步优化“三重三跨” 锻造“四铁”干部队伍

王铭德

今后五年是宁波艰苦拼搏、追赶跨越的五年，要锲而不舍抓好干部队伍建设，锻造“四铁”干部队伍。“三重三跨”挂职干部队伍是“四铁”干部的一支重要力量，把这支队伍建设好，对于大力推进“六化协同”，加快建设国际港口名城，努力打造东方文明之都，早日跻身全国大城市第一方队，具有重大的现实意义。

一、制定“两张订单”，解决“选什么人、派什么岗”的问题

第一张订单是岗位需求订单。“三重三跨”挂职单位根据本单位干部队伍建设实际，向市委组织部提前报送需求订单。需要什么年龄层次、风格类型、专业素质、能力阅历的挂职干部，在订单上一目了然。派出单位要站在锻造“四铁”干部队伍的高度思考问题，树立“越是离不开、越要放得开，越是岗位重、三重三跨送”的大局意识，优中选优、舍得“割肉”，重点选派基层一把手和单位中层骨干到“三重三跨”挂职锻炼，为锻造“四铁”干部队伍选送好苗子。

第二张订单是能力培养订单。挂职干部要结合挂职岗位、个人短板、职业需求等因素，制定个人能力提升订单。每个挂职干部在到岗前或者到岗一定时间内，都要明白个人的优势和短板是什么、能在挂职岗位上做些什么工作、个人有哪些能力需要提升、需要什么类型的锻炼平台等等，使挂职干部从挂职伊始就有努力的方向和工作的目标，做到有的放矢。

通过“两张订单”，既清楚了单位需求，又掌握了干部情况，可以把挂职干部真正放在最适合的岗位上，放在锻炼本领的战场上，有利

于实现岗位需求与干部能力、个人短板与锻炼平台之间的“双匹配”，不搞形式主义，不搞“虚挂”“镀金”，把好钢真正用在刀刃上，真干实干，做到挂职一批成熟一批、成熟一批重用一批，最终实现派出单位、挂职单位、挂职干部的“三满意”。

二、设置“挂职导师”，解决“挂在表面、管理不足”的问题

发挥好“挂职导师”引路人的作用。挂职意向确定之后，根据工作需要，结合挂职干部即将从事的工作任务，由挂职单位的主要负责人或者业务骨干担任“挂职导师”，设置一定的导师任务，“挂职导师”要把一些具体的、分管某方面实际工作的任务交给挂职干部，避免挂职干部坐“冷板凳”，插不上手、使不上劲，帮助其尽快适应新的工作岗位，主动思考作为，尽快挑起大梁。

发挥好“挂职导师”监督员的作用。把“挂职导师”作为市委组织部、市重点办加强对挂职干部进行管理的纽带。干部在挂职期间，要定期向“挂职导师”汇报工作并及时完成导师布置的任务，“挂职导师”要对挂职干部进行月度工作满意度评分。通过“挂职导师”这种形式，可以很好地加强对挂职干部的日常管理和监督，防止出现挂职干部“两头不见人、虚挂不干事”的情况。

发挥好“挂职导师”传帮带的作用。挂职干部到位之前，“挂职导师”要制定培养方案，谋划怎么样利用好一年的挂职时间去提升挂职干部的“四铁”素质；“挂职导师”要以身作则，以强烈的事业心、责任心、进取心去感召和影响挂职干部；“挂职导师”要把挂职干部当自家家人，将经验、技能、专业知识、工作思路与方法倾囊相授；“挂职导师”要及时帮助挂职干部解决在挂职岗位上遇到的困难和问题，通过

现场办公、实践操作等手段，手把手地教、实实在在地帮。

三、落实“挂用结合”，解决“一心两用、动力不足”的问题

转移关系，“勇闯华山一条路”。将“三重三跨”挂职干部的人事关系、组织关系、工资关系直接转入挂职单位，在挂职期满何去何从，主要依据挂职期间的表现和实绩。这有利于促使挂职干部自觉树立“勇闯华山一条路”的意识，积极平衡好本职工作与挂职工作的关系，也可以很好地避免挂职干部被派出单位“远程控制”“遥控指挥”的情况，进而解决少数挂职干部“一心不能两用”“人在曹营心在汉”等问题，有助于挂职干部在“三重三跨”的舞台上尽情施展才华与抱负。

创新考核，“逼上梁山无退路”。“三重三跨”挂职干部不再承担原单位具体工作，由组织部和挂职单位根据挂职干部的日常表现、工作实绩等要素进行综合考核，挂职导师列入考核组成员；考核要突出“四铁”“五过硬”导向，结合岗位特点进行分类考核，既看过程更看实绩；考核要注重实效，真实评考，让这些缺乏担当精神、工作慵懒散、缺乏执行力的挂职干部，既不能“打道回府”，又不能“原地踏步”，逼上梁山无退路，干事创业燃激情。

注重激励，“打通干部上升路”。一方面，丰富激励方式，对融入角色快、能力提升快、干出成绩快的挂职干部，采取嘉奖、评优、通报奖励等途径进行正向激励；另一方面，对表现突出、符合“四铁”“五过硬”要求的挂职干部，尤其是领导同事高度认可、地方(项目)发展特别需要的干部，要及时予以留任、提拔、重用。(作者单位：市社科院党建研究所)



资料图