

深读

建强队伍 激活发展内生动力的关键之举

——破解村集体经济发展难题系列访谈之三

记者 何峰 慈溪市委报道组 邵滢 通讯员 洪城杰

记者：凡是村容村貌整洁、村民生活水平较高、集体经济较强的乡村，一定有一个具有号召力、影响力的村党组织。把这一现象与多年来农村发生的巨变联系在一起，就构成了一幅生动的立体画面，而这幅画面映射出的一个深刻道理，就是农村要发展，农民要致富，关键看村党组织。近些年，慈溪如何锻造一支能带富、会服务、善治理的村级铁军？

华建清：求木之长者，必固其根本；欲流之远者，必浚其泉源。近年来，慈溪着眼为乡村振兴提供人才保障，大力推行“选聘分离”的村专职干部管理制度，以村党组织书记为重点，培育了一大批热爱农村、扎根农村、发展农村的专职干部。

“选聘分离”，意味着在换届选举中被选上的不一定被聘为专职干部，真正实现“能者上、平者让、庸者下”。

首先是拓宽视野“选”。慈溪打破身份、地域、职业界限，从致富能人、退役军人、返乡大学生、机关事业单位干部等群体中物色选拔村党组织书记人选，像龙山镇徐福村、周巷镇万安庄村两个全国文明村的党委书记都是当地小有名气的企业家。然后，是多种形式“育”。慈溪将村干部培训纳入全市干部培训总体规划，定期组织农村党组织书记专题培训班和村干部学历培训班，精准提升村干部的综合能力。同时，坚持专业化“管”，对工作成效不明显、考核排名靠后的村干部，建立不合格村干部退出机制，去年调整了9名不合格村干部，其中村党组织书记4名。

记者：老百姓说，“火车跑得快，全靠车头带”。村基层党组织的“班长”，被形象地比作“头雁”。对“头雁”的能力要求是综合性的，应具备较强的市场眼光和较为突出的管理能力，更要为人公道正派、服务意识强。在“头雁”的选择上，慈溪有着怎样的标准？

华建清：配强一个好书记可以带出一个好班子，建强一个好班子就能治好一个烂摊子。近些年，为切实发挥基层党组织的战斗堡垒作用，慈溪将“能人治村”升级到“贤人治村”。

选拔村干部，既要看他是否有引领乡村发展的过硬本领，更要看他是否忠诚于党和人民，是否具有坚定的理想信念。近年来，慈溪借鉴和运用干部工作的理念和方法，像抓领导干部队伍一样抓村社干部队伍建设。今年，我们专门出台村干部分类标准审查办法，对村干部分类标准进行常态化审查，营造了风清气正的干部生态，实现了农村带头人素质的整体优化。

把得力的干部派到第一线。在这方面，慈溪有成功的经验。有一



三江口村村集中居住区（何峰 摄）

三江回村在重阳节为老人建集体生日

三江回村法治文化广场

三江回村文化礼堂

“发展壮大村级集体经济，关键是要选好班子”。人是村庄发展的内生力量，一个集体经济发达的村子，必定有一个强有力的班子、一个好的当家人。队伍强了，落后村会变成先进村；队伍散了，明星村也会变成后进村。

作为经济社会的先发区和农村改革的活跃区，慈溪不断创新村党组织班子成员“选、育、管”方式，推出“选聘分离”的村专职干部管理制度，拓宽选人用人视野，把靠得住、重实干、敢担当、有口碑的党员人才选配到班子中来；像抓领导干部队伍建设一样抓村社干部队伍建设，加强村干部的全面轮训，提高创新发展能力和经营管理水平；同时，坚持待遇留人、感情留人、事业留人，建立村干部激励机制，激发广大农村基层干部干事创业的积极性。

本期，慈溪市委组织部副部长华建清和慈溪周巷镇三江口村党委书记姚志苗作为嘉宾，讲述慈溪如何通过建强村社干部队伍，发展壮大村社集体经济，奋力实现乡村振兴。

个村原班子内耗严重，缺乏凝聚力和战斗力，村里的各项事业受到严重影响，2017年村集体负债超过500万元。该镇党委果断调整4名村干部，同时下派得力干部到村任党总支书记。该同志到村后，抓好开源节流和挖潜增效两方面工作，把以前的“跑冒滴漏”全堵上，2018年该村实现集体经营性收入207.41万元，是2017年的近3倍。事实证明，乡村振兴路上，只有“不跑偏”，才能真正“跑得快”。

记者：“办好农村的事情，实现乡村振兴，基层党组织必须坚强，党员队伍必须过硬”。从农村实践看，党员先锋模范作用，体现在哪儿？

姚志苗：老百姓的眼睛是雪亮的，不是听你说得怎么样，而要看你做得怎么样。三江口村通过党员积分制管理、“先锋示范引领活动”，全村党员亮出身份、亮明责任，实打实地服务发展、服务社会、服务群众，团结引领群众效果自然就显现出来了。

三江口村通过发展村社集体经济，不但还清了债务，还有余钱修路建桥、美化环境，村民自然明白党员干部是为村庄着想，就在感情上认同你，众人拾柴火焰高，村庄的发展由“独角戏”变成“大合唱”。有了经济保障，我们把更多

精力转向服务，对群众“有求必应”，村级组织才能“一呼百应”，形成良性循环。

我刚到三江口村的时候，写入党申请书的人很少。这几年，每年有五六个人写入党申请书，这说明大家对党员身份、对党组织凝聚力战斗力极为认同。

记者：慈溪民营经济非常发达，村党组织的骨干，很多也是中小微企业的企业主。慈溪如何让他们处理好家庭和村庄发展之间的关系，持之以恒地充满热情和信心，安心带领乡亲们发展壮大村社集体经济，实现乡村振兴？

华建清：对村干部，我们坚持待遇留人、感情留人、事业留人，努力使他们安心村务工作。

以待遇留人。村专职干部报酬由市镇两级财政统筹，实施村专职干部城镇职工基本养老保险、失业、工伤等四大保险。今年，慈溪把村党组织书记和其他村干部平均报酬从宁波社平工资1.5倍和1倍分别提高到1.6倍、1.1倍，并落实住房公积金，今年村党组织书记平均收入将超过10万元。

以感情留人。持续强化人文关怀，推动镇级领导干部定期和村党组织书记交心谈心，了解思想工作情况，帮助解决问题。建立村专职干部每两年一次的体检制度，关心

他们的健康。同时，依法严厉打击针对村干部的人身威胁、伤害、诬陷和扰乱村公共秩序等行为，切实维护村干部分合法权益。

以事业留人。全面推行村干部创业承诺制度，村级组织换届前后，督促指导所有村班子集体和村干部结合“乡村振兴”的整体目标，向村民做出任期目标承诺。像龙山镇徐福村党委书记黄金德，1998年担任村党委书记后，制定了村庄发展的两个十年规划，坚持二十年发展一张蓝图绘到底，一步步将徐福村从一个落后村打造为“全国文明村”，2019年村社集体经营性收入有望超过1000万元。

记者：从实际情况看，村基层党组织也面临“老龄化”的问题。慈溪在选拔培育后备梯队，为村庄注入发展的“新鲜血液”方面，是否有可供借鉴的做法？

华建清：除了抓好村党组织书记队伍这个关键少数，慈溪全面推行村级后备干部区域统筹培养机制，打破了“仅在本村范围内选才培育”这一传统模式的限制。

以镇（街道）为单位，在镇（街道）区域范围内统一选拔、培养、管理和使用村级后备干部，重点从致富能手、企业经营管理者等群体中选拔有潜力成为优秀村干部和基层“领头雁”的人才，并打通

村干部队伍和城管、环卫、市场等镇（街道）基层站所的编外管理人员队伍，进行统一招考、统一管理，并根据培养情况和个人能力进行统一调配。此外，还从原基层站所的编外人员、镇域内两新组织的优秀人员中选拔村级后备干部意向人选，有目的地进行培养，确保每个村都有2名以上后备主职干部。在此基础上，建立后备干部个人档案，形成“一人一档”的市镇两级后备干部人才库，夯实“乡村振兴”后备力量。

配好“头雁”，满盘皆活。胜山镇山头村10年前是远近闻名的先进村，由于村班子建设弱化和遗留问题沉积，“明星村”逐步退化成为负债近600万元、信访不断的“问题村”。2017年初，胜山镇下派时任镇城管土地监察中队中队长罗建国到村任党总支书记。上任后，他把建好队伍、聚好人心作为突破口，完成农民公寓49套房源分配，收入房款1200多万元，破解了困扰村级发展近十年的难题。在此基础上，盘活资金1600多万元，目前村级可用资金超过2500万元，全村上下同欲的良好态势基本形成。

记者：一个好汉三个帮。村集体经济的发展壮大，除了“头雁领航”，还需“群雁”齐心协力。如何处理“头雁”和“群雁”的关系？

姚志苗：村庄要发展，团结最重要。村班子成员心往一处想，劲往一处使，村庄发展才有希望。

三江口村由6个自然村合并而成，当初大家“各有算盘”。我到三江口村后，推行村干部跨片担任片长制度，把原小村的干部调整到其他小村的片区，两年一轮换。片长除管钱包片外，还需协助配合其他片区工作，使得村干部要管理好新片区，必须摒弃小村观念，做到既分又合，拧成一股绳，以三江口发展为己任，不分彼此，真正并村同心。

作为“头雁”，要自觉接受班子成员和村民的监督。有一次，一张1.7万元的支出单据我已经签字，但是村财务监督小组认为这笔资金支付时间过早，拒绝通过复核。我询问了事情的来龙去脉，觉得他们的意见非常合理。这样的拒绝复核，后来还发生过两次，都是很有道理。大家坦诚相见，才能形成正气清风。

基层音符

三江口村党员杨岳来：

村庄要发展，齐心协力的精气神最重要。这股精气神，需要依靠村里的党员干部带出来。姚志苗书记刚来村里的时候，日夜夜往村民家跑，了解大家的所思所想，认真解决村民反映的每一件事，并承诺“说到一定做到”。在他的带动下，村里的党员和干部也慢慢形成共识，从漠不关心到谋划村庄发展思路，积极建言献策，在项目建设中齐抓共管，形成了齐心为民谋利益的氛围。

三江口村村民姚仁祥：

我们村的党员，发展经济有一套，服务群众放心头。每当农忙时节或有群众需要帮助时，知情党员总能第一时间上门主动帮扶。前年清明期间连续大雨，几户农户因人手不足来不及收割地里的榨菜，眼看一年的收成就要“泡汤”，了解情况后，附近30余名党员自发冒雨帮忙收割榨菜，村民大受感动。在党员的带动下，越来越多的村民加入了志愿服务、夜巡夜访、结对帮扶困难群众队伍，村庄越来越和谐，住着更舒心。

案例回放

慈溪三江口村：“巧妇”将“无米之炊”做成“饕餮盛宴”

走进慈溪市周巷镇三江口村，眼前是令多少人心醉的水乡美景：清清江河水，弯弯的柳枝随风而舞；宽阔村路旁，一幢幢漂亮的农民公寓高高耸立……

而在19年前，区域面积大、集体经济薄弱、矛盾纠纷多是三江口村的最大“特色”。当地村民有句口头禅，叫“老虎也会变病猫”，意思是，到这个村来当干部，再能干的人也无法施展身手。

“全靠姚书记，如果没有他，阿拉还住在对面环境脏乱差的老房子里呢。”住在三江口新村农民公寓的严振森指着三塘江以南的地方对笔者说，姚志苗2000年来到村里当了书记后，办了许多大事情，盖厂房、建医疗站、治理河道、造农民公寓，一件件都办在了村民心坎上，大家对他佩服得五体投地，这个书记办事绝对“牛”！

在姚志苗的掌舵下，三江口从负债累累的贫穷落后村，到如今村集体总资产超过1.27亿元；从穷得揭不开锅，变为村集体经

济年收入475.99万元的强村。如今，该村不但是远近闻名的富裕村，还是慈溪“镜头中最美村庄”。

“借鸡生蛋”赚来第一桶金

“我们村由6个自然村合并而来，2000年姚书记刚来村里的时候，那真是穷得叮当响，买张纸的钱都没有。并进来的村都有负债，少的五六万元，多的为三十万元左右。”三江口村村委会主任戚梦乔说，村里的党员干部只要一开会，就开始争论吃亏便宜的事，村庄虽然并起来了，但人心却并没有并起来。

“三江口村不是一穷二白，而是负债累累，不要说造福百姓，基本的开门费都没法保证。那个时候，村党组织没有号召力，村庄没有凝聚力。”姚志苗说，到村第一天起，就决心一定要当为民造福、勇往直前的“虎”，而绝不是见难就退的“病猫”。面对现状，姚志苗深知，村庄要发展，环境要改善，面貌要提升，集体

经济的口袋必须鼓起来。

“巧妇难为无米之炊”。不少村干部有畏难情绪，他们觉得村里“囊中羞涩”，缺少发展的本金，集体经济的增收无从谈起。姚志苗一方面向慈溪各部门争取资金，一方面苦思冥想发展的途径。当时，看到民营企业在三北大地蓬勃发展，标准厂房成为“抢手货”，姚志苗敏锐地嗅到其中的机会。

“建设厂房缺少资金，我和村三套班子成员反复商量对策，终于想出一个‘借鸡生蛋’的办法。”姚志苗说，一边提前收取租金，利用各类优惠措施说服入驻企业提前支付三年的租金；“建设厂房缺少资金，我和村三套班子成员反复商量对策，终于想出一个‘借鸡生蛋’的办法。”姚志苗说，一边提前收取租金，利用各类优惠措施说服入驻企业提前支付三年的租金；一边推迟支付应付资金，说服施工单位在工程款收完后统一支付建设资金。“利用资金进出的时间差，村集体账户上的资金‘流动’了起来，短时间内攒出一笔一百余万元的‘可用资金’，解了燃眉之急。”村党委副书记吴吉杰说，同时，村里只负责土建工程，标准厂房的内部装修和相关配套由11家入驻的企业自己完

成，大大减轻了村里的财务压力。

3400平方米的标准厂房项目为三江口村赚取了近300万元，村里第二年还清了全部债务；第三年，三江口村脱掉了“贫穷落后”的帽子……“建标准厂房并不是没有风险的买卖，不少村建了四五层楼的厂房，有的目前还处于闲置状态。姚书记带着我们四处考察，和有意向的企业反复沟通，听取他们的意见，根据他们的需求建设厂房，实现了效益最大化。”戚梦乔说。

“养鸡下蛋”实现快速发展

赚到“第一桶金”后，三江口村的发展驶入了快车道。在姚志苗的带动下，村干部也慢慢形成共识，拧成一股绳。标准厂房给村集体带来稳定的现金流，姚志苗决定“养鸡下蛋”，实现村庄更大的发展。结合村庄实际，姚志苗提出打造“一座幼儿园、一条商业街、一个市场、一个工业加工区、一个居住中心、一个卫生医疗站”的“六个一”工程，

既解决了村民衣食住行问题，又培育了年收入几十万元的增收项目，并有效改善了村容村貌和投资环境，吸引了企业落户，使三江口村逐渐成为周边地区的商贸中心。

三江口是慈溪第一农业大村，村里注册了“三江口”品牌，按照“品牌引领、集约发展”的思路，扶持村民成立蔬菜专业合作社，与大润发、三江等大型超市合作，每天定额配送蔬菜，一下子打通了村民蔬菜销售渠道。由于产品质量好、数量足，几年间，三江口村的蔬菜便打响了牌子，再次为三江口村带来源源不断的发展动力。

不属牛也不姓牛的姚志苗，却与“牛”扯上了关系。在村民眼中，他办事很牛，再难的事他都能想办法办成；他干事像牛，脚踏实地一步一个脚印。“火车跑得快，全靠车头带”。在姚志苗这个“车头”的带领下，村委会一班人团结一心，将这个落后村建设成为“明星村”。