

“习总书记善于运用督促检查推动决策落实”

——习近平在浙江（二十六）

采访对象:沈雪生,1952年10月生,浙江嘉善人。2001年11月任浙江省委办公厅督查室主任,2004年4月任省委办公厅副主任。2008年4月起先后任省政府副秘书长(兼)、浙江省驻京办主任。2013年2月任省政协常委、民族和宗教委员会主任。2018年4月退休。

采访日期:2017年9月19日

采访组:沈主任您好!习近平同志任浙江省委书记期间,您是省委督查室主任和办公厅副主任。请您介绍一下当时的基本情况。

沈雪生:习总书记在浙江工作期间,我一直从事省委办公厅的督查工作。省委督查室是省委办公厅的一个职能处室,主要职责是在省委办公厅的领导下,承担省委的决策督查和专项查办工作。

习总书记到浙江省委工作后,要求省委办公厅进一步拓宽督查渠道,强化督查职能。从那以后,省委将省委办公厅督查室的主要任务确定为:负责中央和省委重大决策、重点工作、重要事项贯彻落实情况的督促检查,负责办理中央、省委书记的批示件、交办件,负责中央和省委决策部署实施情况的调查研究。概括地说,就是进行决策督查、专项查办、督查调研。

这期间,习总书记关于督查工作的新思想、新观点和新要求,使我终身受益。他抓督查工作的思路、方法与作风,让我终身受用。

采访组:当时习近平同志对督查工作的定位是什么?提出了哪些具体要求?

沈雪生:习总书记在我任办公厅副主任的任前谈话时说:“督查工作既是省委的重要职责,也是省委办公厅的重要工作。省委和我对督查工作是高度重视的,一直以来把它作为一项重要工作来抓。你任办公厅副主任以后,仍然兼着督查室主任,目的是强化省委的督查工作。”我深感习总书记对督查工作的重视程度,也明白自己肩负的重要责任。

习总书记对督查工作是有明确定位的。他说,督查工作很重要,是省委全局工作中不可缺少的一个重要环节。贯彻落实中央和省委的决策,既要有部署又要有检查,这样才能形成真抓实干、令行禁止的局面。倘若只部署不检查,只吆喝没督查,决策就难以落实。在一定意义上说,没有检查就没有落实,没有督查就没有深化。做好督查工作,对推动党的路线方针政策 and 省委重大决策的贯彻落实,对推进各级党委的科学决策、民主决策意义重大。2004年1月2日,习总书记在省委办公厅报送的《2003年督查工作总结和2004年工作思路与重点》上批示:“督查工作十分重要,是推动工作落实、保证决策实施的有效形式和重要手段,光有工作部署没有具体落实,等于没有部署,因此必须高度重视督促检查,认真把督查工作抓紧抓好。希望省委办公厅紧密结合省委中心工作,突出重点、抓住热点、创新载体、健全机制,努力做到决策督查有高度、督查调研有深度、专项查办有力度,切实增强督查

工作的宏观性、权威性和有效性,全面提升督查工作的水平。”

督什么,查哪些,如何督查,习总书记也有具体的要求。他说,决策督查,要全面了解中央和省委重大决策、重点工作、重要事项的实施进度与成效,及时发现工作中还有哪些不平衡和滞后的现象,或执行中有偏离走样甚至南辕北辙、打着贯彻落实旗号另搞一套的问题,并总结经验、查找差距、鞭策后进,提出建议,以便省委掌握落实情况,更好地指导工作。专项查办工作,必须做到事事有着落、件件有回音。拿到一个批示件,一定要在真正领会意图的前提下,进行深入细致的调查研究,认真负责地弄清事实真相,把领导需要了解的问题核实清楚,决不能模棱两可,让人摸不着头脑,更不能回避问题,混淆矛盾,文过饰非,词不达意。在这些工作基础上,及时汇报,决不能石沉大海,没有反馈。他说:“我对此类办件高度重视,有的过了一段时间后,还要回头看一看。”决策并不是十全十美的,还要经过实践检验。通过督查调研,让省委及时了解决策是否具有科学性、合理性,进而推动决策部署的修正、调整和完善。习总书记关于督查工作的重要思想,为全省做好督查工作提供了根本遵循,指明了前进方向。

习总书记对督查工作不仅有明确的定位与要求,而且还及时加以指导。每年岁末或年初,习总书记都要亲自审阅省委办公厅督查工作年度总结和新年计划,既给予鼓励又提出希望。比如,2005年12月31日,他在省委办公厅报送的《2005年督查工作总结和2006年思路》上批示:“2005年省委办公厅的督查工作,在推动省委决策部署的落实、提出推进工作建议和总结宣传成功典型经验等方面做了大量的工作,取得了新的成效,应予肯定和鼓励。新的一年,希望围绕省委工作大局,继续充分发挥积极作用,为我省实施‘十一五’规划,开好局起好步,作出应有的贡献。”省委书记亲自审阅省委办公厅的督查工作报告,而且每次都作出重要批示,是非常少有的,可见习总书记对督查工作是多么重视、多么用心。

采访组:在具体工作中,习近平同志是怎样通过督查抓落实的?

沈雪生:习总书记是身体力行抓督查的。他说,贯彻落实中央和省委决策部署,各级党委是主体,各级领导是责任人。每年年初,《省委常委会工作要点》确定以后,省委立即对年度重点工作进行分解,习总书记是第一责任人,省委常委、副省长为分管工作责任人,省委省政府秘书长、副秘书长(办公厅副主任)为协调人,省级机关有关部门为责任单位,还专门行文下发各县县以上党委政府。

省委率先垂范,书记以身作则。比如2005年度,第一项重点工作是完善省委领导经济工作的体制和方式。具体任务是深入研究进一步加强和改善党对经济工作的领导,坚持和完善省委常委会研究与分析经济工作制度,发挥省委财经领导小组的作用,把握方向,提出战

略,确定经济工作重大事项,研究事关我省经济社会发展全局的重大问题,明确“十一五”期间经济社会发展思路,提出省委关于制定浙江省“十一五”规划和2020年远景目标的建议。这项重点工作责任人是习总书记,协调人为时任省委秘书长李强,责任单位是省委办公厅、省委政研室、省发改委。这是第一步,任务分解。接下来就是抓落实,对重点工作完成情况进行督查。如何开展督查,习总书记有专门要求,强调要改进方法、创新形式,“督查在实处,查在关键,责任到人”,确保督查取得实效。归纳起来主要有五种督查方式。

一是日常督查。习总书记带头,每位省委常委、副省长到各地各部门检查指导工作时,都要听取汇报、实地察看,对重点工作实施情况进行督促检查。

二是专项督查。一般在每年7月,省委责成办公厅对上半年重点工作的进展情况进行书面督查和实地抽查。到11月,每位省委常委、副省长对各自分管或联系的重点工作完成情况进行专项督查,11月底前形成督查报告报省委。

三是综合督查。一般在每年11月底到12月初,由省委省政府副秘书长或办公厅副主任带队,对各地各部门完成重点工作情况进行全面督查。一般分成七八个组分组督查,12月上旬形成综合督查报告,为省委总结年度工作、安排来年工作提供决策依据。

四是联合督查。省委办公厅组织省直部门、市县督查室、新闻媒体及有关单位,对重点工作实施情况进行采访并加以报道,每年要搞几次。

五是督查调研。习总书记经常要求省委办公厅围绕省委重点工作、改革发展中的遇到的难点和基层群众反映的热点,适时组织力量进行督查调研,总结典型经验,分析问题原因,提出解决办法。

采访组:请您介绍一下习近平同志是怎样运用督查成果的?

沈雪生:习总书记非常重视运用督查成果指导工作。每次督查结束以后,他都要求省委办公厅对督查情况进行综合分析,肯定成绩、总结经验,分析问题、探究原因,研究对策,提出建议,并向省委书面报告。省委办公厅上报的督查报告,习总书记都非常认真地审阅,有的加以眉批,有的写上长段批示。每到年末或年初,习总书记还要主持召开省委常委会专门听取督查工作汇报。在他的带动下,从省委省政府领导到省直有关部门,都非常重视和注意运用督查成果改进工作、研究措施,推动省委决策部署的落实。

比如,2004年6月20日,他在省委办公厅报送的《迎难而上再创业绩》的督查报告上批示:“上半年各项工作进展顺利,下半年工作任务艰巨,有些地方有些工作发展不平衡,要表扬先进、鞭策后进,7、8月的省委常委专题听取省委省政府重点工作进展情况汇报。重点工作,薄弱环节,要重点督查。”2005年,东阳化工企业污染引发了群访事件。为吸取教训,防止类似事件再次发生,省委省政府开展了治理环境污染、妥善处置相关群体性

“习总书记在浙江期间对办公厅工作提出28字要求”

——习近平在浙江（二十七）

采访对象:胡庆国,1962年8月生,浙江慈溪人。2003年4月任浙江省委办公厅秘书一处处长。2008年5月任省委办公厅副主任。2011年6月起至今任省委副秘书长。

采访日期:2017年9月25日

采访组:胡庆国同志,您好!习近平同志主政浙江时,您是省委办公厅秘书一处处长。请您先谈谈秘书一处的工作内容。

胡庆国:秘书一处的职能总起来讲主要是“三个会议和一个大事记”。“三个会议”就是做好省委常委会、省委书记办公会议、省委财经领导小组会议的组织、协调和服务工作,“一个大事记”就是编写省委常委会大事记。服务省委常委会是秘书一处的主要职能,包括议题征集、方案拟订、事项协调、材料审核、会场管理、会议记录、纪要起草等,书记办公会和财经小组会服务程序和工作内容基本与常委会相同。大事记每年编一期,每年编一套合集,其中省委常委的日常工作记事一本、省委书记的日常工作记事一本,作为资料留存。如果遇到习总书记出省时间较长的情况,我们还会编一个情况汇总,在他回来后报送给他。

采访组:在您印象中,习近平同志指导省委办公厅工作最突出的特点是什么?

胡庆国:习总书记在浙江期间对办公厅的政治建设、业务建设、作风建设、干部队伍建设等都提出过明确要求。其中对会议秘书服务工作特别强调要注重“三化”建设,即制度化、规范化、程序化。很多他当时定下来的制度、规范和程序,我们现在还在沿用。这方面最突出的有两件事,一是制定《浙江省议事规则》(以下简称《议事规则》),二是成立浙江省委财经领导小组。我先讲讲第一件事。

2003年初,在习总书记的亲自主持下,省委办公厅(具体由秘书一处承办)开始着手《议事规则》的起草工作。当时我们与部分兄弟省(区、市)联系,发现都没有以省委的名义制定出台的相关文件,我们可以参照的主要是中央的“地方党委工作条例(试行)”中的有关规定和原则意见。在习总书记的指导下,我们以中央有关规定为依据,认真梳理分析近年来省委议事决策的做法和经验,反复进行讨论修改,形成了议事规则征求意见稿。征求意见稿基本明确了省委实行领导必须遵循的原则,对省委常委会、常委会、书记办公会和省委专题会以及其他方面的议事范围、方式、要求等作出规范。

在省委常委会讨论《议事规则》文件稿时,习总书记对制定这个文件的目的和意义作了系统阐释。他说:“凡事都得讲规律,讲规则,讲规矩。制定省委议事规则的目的是,更好地发挥省委总揽全局、协调各方的领导核心作用,实行省委对全局工作强有力的领导,进一步完善民主集中制,增强工作合力,提高议事效率,推动中心工作,实施科学决策。”

在谈到正确认识和贯彻民主集中制时,他说:“我们讲的民主集中制,是民主基础上的集中和集中指导下的民主,两者是相辅相成、不可偏废的。坚持民主集中制,就是要按照‘集体领导、民主集中、个别酝酿、会议决定’的原则,不断完善党委内部议事和决策机制,健全常委会的决策程序,充分发挥省委班子的集体领导作用;正确处理好全委会、常委会和书记办公会之间的关系。凡涉及全局、长远的战略性问题和重大事项,都要经过集体讨论,真正做到发扬民主,集思广益,正确集中,科学决策。省委领导是集体领导下的个人分工负责制,不是各自为政,而是总揽全局、分头去办;常委要有明确分工,但不是分家,不能‘铁路警察各管一段’。”

习总书记强调要进一步强化政治意识。他说,讲政治,就是要坚决维护党中央的权威,共发一个声音,各项工作都要围绕一个主旋律、一个中心来进行。在实际工作中,省委和各级党委都要有高度的政治敏感性,时刻保持清醒的政治头脑,自觉防止和排除各种错误思想和倾向的干扰。

他指出,必须加强省委对经济工作的领导。这是适应国际国内经济发展新形势的需要,是确保党的路线方针政策贯彻落实的需要,是确保浙江提前基本实现现代化的需要。党委如果不抓经济工作,就不是总揽全局的党委。

习总书记还特别强调,推进浙江社会主义现代化建设,让全省人民过上小康富裕的生活,是省委的重大责任,也是各方面工作的共同目标。这就要求省委在领导中,要不断加强和完善党的领导体制,切实改进领导方式和方法,善于领导、组织和协调人大、政府、政协以及各方面的力量,做到领导、统揽、统筹、协调而不包办代替,使各方面都能各司其职、各尽其责,充分发挥方方面面的积极性。

习总书记结合讨论文件,阐述了这么多深刻的思想和观点,给我留下了深刻的印象。我想这对省委常委会统一思想认识也是一个有力的引导。2003年7月,《议事规则》经省委全委会审议通过后实施。习总书记对《议事规则》出台后的执行情况十分关注,所以我们在2004年初专门就《议事规则》实施半年来的情况进行了一个小结,认为《议事规则》的出台对省委发挥总揽全局、协调各方的领导作用具有重要意义,主要表现在:一是进一步体现了议事决策的民主集中制原则;二是进一步完善了议事决策的机制和程序;三是进一步提高了议事决策的质量和效率;四是进一步拓展了省委实行领导的方法和途径;五是进一步加强了省委对经济工作的领导;六是进一步规范了中央重要会议文件精神的学习贯彻。习总书记对汇总情况和《议事规则》执行情况表示满意,并要求我们在认真执行规定的同时,不断进行总结完善。

《议事规则》的制定,不仅进一步增强了省委对经济社会发展全局的统领,推进了工作的制度化、规范化、程序化,而且有些规定和做法在全国也是领先的。党的十八大以后,党中央在健全党的领导制度体系方面采取的

一些具体举措,当年习总书记在浙江时就已进行过相关的探索,比如中央政治局常委会每年听取五大党组工作汇报,当时在《议事规则》中就明确规定,省委常委会每年要听取省人大常委会、省政府、省政协、省高级法院、省检察院党组的工作汇报。

采访组:请您详细谈谈浙江省委财经领导小组的成立过程和主要作用。

胡庆国:财经领导小组是2003年习总书记亲自提议成立的,当时全国大概已经有5个省成立了省委财经领导小组及办公室,组长都是由省委书记担任,有的省委省政府领导同志为成员,但领导小组办公室体制不尽相同。习总书记就让办公厅研究并提出意见。我们秘书一处分两个组赴5个省进行调研,我去的是天津和吉林。天津财经领导小组办公室是实体化的,下面有4个处,大约20人,但编制和领导职数都是天津“地方粮票”。吉林省委财经领导小组办公室和农办合署办公,总共有40多人,也是一个实体化的机构。海南、新疆和湖北的财经领导小组办公室都是虚设机构,有的放在办公厅,有的放在政研室,只在开会的时候由承办单位做好会务工作。我们调研完,给习总书记写了一个报告,详细汇报了这些情况,并提出建议:省委书记任财经领导小组组长,省长任副组长,成员包括省委副书记、常务副省长和省委秘书长,办公室主任由省委秘书长兼任,副主任由省政府秘书长、省委政研室主任、省发改委主任和省财政厅厅长兼任。财经领导小组办公室日常运作分为两个部分,一是建立虚设的省委财经领导小组办公室;二是将省委财经领导小组会议秘书工作放在办公厅秘书一处。后来习总书记批示同意。按照习总书记“边实践边探索”的批示精神,我们也对财经领导小组会议议事决策的内容、程序等作了规范。明确省委财经领导小组的主要任务是,在省委及其常委会的领导下,研究确定全省国民经济建设和经济体制改革的指导方针和重大决策,研究提出处理全省重大财经问题和重大建设项目的原则和措施。领导小组一般不直接受理省政府各部门和各市关于日常财经工作的请示或报告,但涉及国民经济建设与经济体制改革的指导方针、重要决策和重大财经问题、重大建设项目的请示报告,应抄送省委财经领导小组。财经领导小组会议的议题一般都是由习总书记亲自确定,一般一至两个月开一次会,每次会议二三个议题,有重大事项就一事一议。

经济工作是党的中心工作。现在来看,习总书记提议成立省委财经领导小组的思路很明确,就是为了通过财经领导小组会议,研究事关全局的重大财经事项,推动工作落实,从而加强省委对经济工作的领导,推进社会主义现代化建设。

采访组:请您举例讲讲当时省委财经领导小组都作出了哪些重要决策?

胡庆国:省委财经领导小组上会讨论的议题,有一些是常规议题,也就是每年都要上会研究的,如年度财政工作、金融工作、国企改革等。也有一些是根据省委年

事件的专项工作。为了解这项工作开展情况,按照习总书记的指示,省委办公厅组织了一次专项督查,形成了一份督查报告。2005年11月11日,他在这份专项督查报告上批示:“工作落实与否,要进行督查,对督查发现的问题与建议要重视,要继续推动专项工作的开展。”习总书记每次的重要批示,省委办公厅都及时印送有关领导和有关单位,对全省工作起到了很好的指导和推动作用。

2002年,省委省政府确定在丽水市景宁县和青田县之间建设滩坑水电站。这个区域是深山区,是浙江的贫困地区。建一座水电站,把当地居民移出来安置和就业可以实现全面脱贫。习总书记时刻牵挂着5万移民的安置和就业工作。开工两年多后,他专门作出批示,要求省委办公厅对移民安置和就业情况进行调研。2005年6月,省委办公厅会同有关部门与相关市县的同志,专程到移民的安置地、迁出地,挨家挨户走访了解,发现了一些问题,提出了一些建议。习总书记看了省委办公厅的调研报告,要求有关领导与相关部门研究解决好移民安置与就业中存在的实际问题。在习总书记的关心下,移民们都得到了妥善安置,实现了就业。

习总书记不仅重视督查成果的运用,而且非常敏锐地发现典型,进而以点带面,推动全局工作。2005年3月24日,习总书记看了武义县白洋街道后陈村建立村务监督委员会的一份材料后,要求省委办公厅去武义进行专题调研。3月29日,省委办公厅、省纪委、省委组织部、省农办、省人大法工委、省民政厅等7个单位组成联合调研组去武义,先分成4个小组走访了武义的12个行政村,倾听乡镇干部、村里干部和村民们对建立村务监督委员会的反映,最后,与市县两级干部进行了座谈交流。通过听、看、访,省委办公厅把调研情况写了一个报告。习总书记看后说,后陈村建立村务监督委员会的做法,方向是正确的,适当时候我专门去作一次调研。6月16日,他专程到武义县进行实地考察,分别与干部群众进行座谈,并发表了重要讲话。随后,在全省推广了武义的做法。2006年1月9日,司法部、民政部授予武义县后陈村全国民主法治示范村称号。2006年1月14日,武义县村务监督委员会入围中国地方政府创新奖。武义的这个村务监督委员会,可以说一直得到习总书记的关心指导。习总书记到中央工作后,仍然关注武义经验的完善与深化,重视农村基层民主法治建设。2017年8月29日,习近平总书记主持召开中央全面深化改革领导小组第三十八次会议,审议通过了《关于建立健全村务监督委员会的指导意见》。这个指导意见,充分体现了习近平总书记加强基层民主法治建设的一贯思想。

采访组:习近平同志对开展督查工作提出了哪些新思路新举措新办法?

沈雪生:习总书记不仅给省委办公厅交任务,而且还经常教方法。他说,督查工作一定要深入群众、深入基层,把真人真事真实情况反映上来。督查方法要有突破、有创新、有实效,不断适应新形势下督查工作的需要。有的要明查,有的要暗访,

【下转A5版①】

“习总书记在浙江期间对办公厅工作提出28字要求”

——习近平在浙江（二十七）

度工作计划安排的专项重点工作,如铁路建设规划、电力建设发展规划、浙商银行组建方案等。省委财经领导小组会议作出的许多决策,对浙江经济社会发展产生了重大而深远的影响。举一个例子吧,比如宁波舟山港的一体化发展问题。宁波港和舟山港原来在行政上分属于宁波市和舟山市,规划建设管理各自为政,总体上竞争力不强,影响力不大。2005年初,省委财经领导小组会议专题研究《浙江海洋经济强省建设规划纲要》时,习总书记提出了宁波、舟山港一体化发展的构想,要求抓住时机,按照统一规划、统一品牌、统一开发、统一管理的思路,积极谋划推动,争取在年内启动实施,把宁波、舟山港做大、做优、做强。方案形成后,经省委常委会讨论决定,港口一体化正式实施。2006年1月1日,“宁波—舟山港”名称正式启用,并成立宁波—舟山港管理委员会。2006年2月,省委财经领导小组会议再次专题听取宁波—舟山港一体化进展情况汇报,研究部署下一步工作的相关政策和重大举措。按照省委的决策部署,宁波—舟山港一体化稳步推进,聚合效应、规模效应不断显现,至2015年9月,宁波舟山港集团正式成立,实现了实质性一体化。宁波舟山港以资产为纽带的实质性一体化的实现,标志着浙江港口经济实力和影响力在国际上进一步提升,也为推动宁波、舟山两市乃至全省的经济社会发展提供了新的动力。目前,宁波舟山港已成为中国国家综合运输体系的重要枢纽,上海国际航运中心的重要组成部分,年货物吞吐量居世界第一。这些都归因于当年习总书记在浙江时的战略远见和果断决策。

采访组:请您谈谈习近平同志对办公厅工作有哪些要求?

胡庆国:习总书记对办公厅工作格外重视,对办公厅的干部非常关心。每年省委办公厅召开年度总结表彰大会,习总书记都会到会看望大家,对一年来的工作给予肯定和鼓励,对下一步工作提出要求。2005年初,时近新春,习总书记参加办公厅总结大会,并发表讲话。他首先讲道:“办公厅的主要任务就是为省委工作大局提供优质服

务,要想省委之所想、急省委之所急。这在本质上与想群众之所想、急群众之所急是完全一致的。因为省委想的、急的就是群众的事,就是为民谋利益的事。”

习总书记说,办公厅工作不能缺乏干工作的新鲜感、敏感性,要始终保持对新情况新问题的兴奋感、好奇心,切忌麻痹大意、墨守成规、习以为常。他针对办公厅具体职能还作了详细指导,比如在文字工作方面,他说:“文字工作要常常做套新,不要‘八股’,不能老套。起草文稿时间长了就会有套路,容易成为束縛。我们强调转变作风,反对‘文山会海’,在现在的工作体制下难度大,但是我们可以改进文风,把文件和文稿写得实、写得短、写得精,突出主题,有所讲有所不讲,用最短的文字去表达要讲的东西,这才真正体现水平。”在工作态度方面,他说:“我们的工作原动力不是靠工作待遇,而是靠理想信念,靠奉献精神,靠事业心和责任感。”

【下转A5版②】