

衢州组织工作

第 22 期
(总 953 期)

中共衢州市委组织部

2017 年 7 月 14 日

编者按：7 月 5 日，市委常委、组织部长陈玲玲在常山组织工作专报《全面实施末位管理 重拳出击为官不为——常山县动真格出实招打通干部“下”的渠道》上作出批示：推进干部能上能下是构建全面从严管理干部体系的一项重要举措。常山县以“提振精气神，全力争上游”为目标，县委动真碰硬，组织部门考准考实，在干部“下”上动真格、出实招，工作扎实到位，也很有成效，值得各地学习借鉴。现将该信息全文刊发，供参阅。

全面实施末位管理 重拳出击为官不为 ——常山县动真格出实招打通干部“下”的渠道

自换届以来，常山县认真贯彻落实中央提出的好干部标准

和全省组织部长会议提出的干部工作“上下管育爱”组合拳要求，下决心从严整肃干部队伍，积极探索干部“下”的渠道，动真格向“为官不正、为官不为、为官乱为”现象亮剑开炮，让“能下”形成常态化激励，鞭策后进、鼓舞先进，激起了干部使用的“一池活水”。今年以来，全县共有 10 名县管领导干部被免职、降职、改任非领导职务，提醒函询、诫勉谈话、通报批评 56 人，起到了激浊扬清、提振精气神的积极效果。

1. 旗帜鲜明，彰显“下”的决心。主动扛起严管干部的责任，县委常委会多次研究干部“能下”问题，出台了干部“下”的办法措施，构建了干部“下”的制度框架。针对干部队伍中存在的说情风、不安心、乱攀比及“庸懒散浮拖”问题，旗帜鲜明提出要在调整不适宜、不胜任现职干部上动真格求突破，按照县管干部、中层干部、一般干部总数各 1% 左右的比例刚性实施末位淘汰，坚决把不作为、不守规、不干净的干部调“下”去。同时，坚持以制度为准绳、以事实为依据，将关口前移，把功夫下在平时，加强日常考察、考核和监管，不搞年终一次性“算总账”，常态化推进“能者上、平者让、庸者下”，让庸官、懒官、太平官没有生存空间。

2. 科学规范，明确“下”的标尺。打通“下”的渠道，需要科学的设计、明确的标准、规范的制度，确保干部下得合理、下得合法、下得服气。根据中央和省市有关规定，出台“严管干部、淬炼铁军”末位管理实施办法，明确了不服从安排、借机诬告、找关系搞钻营、工作长期处于落后状态等 12 条负面清单，使“下”的情形清晰完整，便于把握、易于执行。同时，

加强过程管理，严格程序把关，创新考评机制，防止操作简单化，体现对干部负责、对事业负责。实施量化扣分。设置思想政治素质、态度作风、能力实绩、德行表现、群众公认度等 6 个方面 31 项评价指标，由各责任单位按季提供量化反向积分信息。扣分超过 10 分的，列入不适宜担任现职建议名单。实施反向提名。明确提名主体，规范提名范围，统一提名方式，把不适宜担任现职干部纳入反向提名信息库，重点梳理干部具体“病症”，为干部“下”打下坚实基础。实施“开门评议”，围绕推进“最多跑一次”改革，深化乡镇（街道）“四个平台”建设，建立“平台干部管理科”，对评价差、反映问题突出且情况属实的，纳入末位管理对象。

3. 动真碰硬，撕开“下”的口子。干部能上能下，关键是真下。坚持把打通干部“下”的渠道作为严管干部的重要突破口，对于不称职、不胜任、不作为干部，敢于动真格，让该“下”的坚决下。今年被调整的县管干部中，正职 1 人，副职 8 人、班子成员 1 人，既有不胜任现职干部，也有人岗不相适的干部，既有因不担当、不负责、不作为而被免职的干部，也有领导职务改任非领导职务的干部。如，对德才素质差、党性观念和纪律意识不强、在班子中闹不团结、工作态度消极的干部坚决进行调整。某部门一副职在班子内部闹不团结，不服从安排，闹无原则矛盾，给予免职处理。对难以胜任本职工作、打不开工作局面、完成不好上级交办任务的干部坚决进行调整。某镇党委书记推进项目行动缓慢，维稳把控全局能力不强，被联系项目的县领导反向提名，经调查核实后，被改任部门副职。对

态度、能力、表现无法匹配岗位职责和能力需求等要求，本职工作长期处于落后状态的坚决进行调整。某镇党委委员、派出所长在县公安局内部年度绩效考核中，连续 3 年排名末位，被改任非领导职务。

4. 综合施策，放大“下”的效应。让干部“下”，并不是单纯惩戒处分，而是把“下”作为有力杠杆，撬动干部干事创业的责任感紧迫感，促使全县广大干部真正把心思和精力放在谋事上、干事上、成事上。宽严相济，让“下”的干部被震动。对“下”的干部实行“定岗位职责、定帮扶教育、定考核目标、定监管责任”的“四定”管理措施，让“下”的干部既受惩戒、又受鞭策、更受震动，尽快调整心态，卸下包袱，重怀热忱投入到工作中。通过干部“下”形成的制度威慑，乡镇（街道）、部门主要领导普遍反映干部队伍比以前好管起来了。同时，将推动干部“下”的压力层层传导到村级组织和广大村干部，今年村组织换届期间，通过严格把关、积极劝退让 12 名村两委自荐人“下来”，有效净化了风气，为换届顺利完成和加强村干部管理打下了坚实基础。抓早抓小，让干部有触动。通过打通干部“下”的渠道，形成了开门评议、亮化扣分、反向提名等管理机制，对发现的苗头性、倾向性问题，建立干部提醒、函询、诫勉等制度，及早提醒或批评教育，使干部犯小毛病、小错误的时候就有所触动、及时纠正。树好导向，让干部受正向带动。在推动干部“下”的同时，注重建立正向激励机制，坚持“公道正派”这一干部工作生命线，树立“凭实绩论英雄”的鲜明导向，50 万元重奖招商有功人员，对工作上有失误或偏差，但

一贯表现优秀、实绩突出的干部，给予从轻或免于处分，真正体现为担当者担当、为负责者负责，让干部选拔实现“组织放心、群众满意、干部服气”的目标。沙场练兵，让干部卯足劲快行动。坚持搭大舞台、出大考题把干部精力集中到干事创业上来，全面开展比谋划、比办法、比干劲、比业绩、比形象“五比亮剑”行动，推动县乡村三级干部“擂台赛马”，拼干劲、赛速度、比业绩，真正在干事创业中锻造了“德才兼备，敢担当有作为”的常山铁军。一季度主要经济指标排名全市第一，实现“开门红”；项目建设“树正气、打歪风”成效明显；治水剿劣提前半年完成任务；在全省率先全面运行乡镇“四个平台”，发布了国内首个“常山标准”；城区危旧房治理工作，从启动签约到全部腾空仅仅 27 天，创造了“常山速度”，得到了袁家军代省长的批示肯定；防汛抗洪期间，人人争当一线尖兵，确保了群众生命财产安全，新华社和央视作了专题报道。

（常山县委组织部）

送：各县（市、区）委书记、组织部长，本部领导

发：各县（市、区）委组织部，本部各处室

中共衢州市委组织部办公室

2017 年 7 月 14 日印发
