

# 以“三定四专五化”为抓手打造样板

## 江苏省宿迁市宿豫区农业农村局

江苏省宿迁市宿豫区为解决乡村治理面临的基层组织体系有待优化、组织动员能力有所弱化、干部人才队伍加速流失、集体增收路径难以持续等问题，坚持以基层党建为引领，探索成立新型农村社区党委（一委），设立党建工作站、文明实践站（两站）和便民服务、产业发展、生态优居、网格治理、富民增收等专职岗位（五岗），推动实体化运行，着力打造党建引领乡村治理的“宿豫样板”。

### 强化组织建设，以“三定”激活党建“全盘棋”

结合推动“一委两站五岗”模式，对所有村（社区）干部进行设岗定责，强化分岗管理。一是融合式“定岗”提能。新型农村社区党委充分整合、统筹管理村级人财物等各类资源，全面领导社区各类组织及基层党建、社会治理、农房改善等各项工作。结合岗位实际和人员特点，按照党建工作站、文明实践站和便民服务岗、产业发展岗、生态优居岗、网格治理岗、富民增收岗分别对村“两委”成员进行合理定岗，推动工作效能提升。二是精准式“定人”提力。聚焦村“两委”换届，通过查档案、看实绩、个别谈、共同议、联审查等形式，对全区所有村“两委”班子逐人见面考察、多轮精准研判、全面综合分析，依据个人工作经历和特长，将人员安排至合理岗位。同时，把不符合换届条件的原“两委”成员流转至专职工作者岗位，使他们退后有舞台、干事有平台。换届后，新提名党组织书记、“两委”成员平均年龄分别为40.4岁、37.5岁，较上届分别降低5.1岁、7.4岁，大专以上学历占比分别达82.9%、67%，有180余名优秀“返乡兴村”新村干进入“两委”班子。三是清单式“定责”提效。对村级工作事项进行全面梳理，明确到每个专职岗位，分岗制定职责清单，综合上级工作安排的村情实际，由乡镇设定岗位年度目标，并按月或按季度进行考核，发放考核报酬。

### 筑牢制度保障，以“四专”锻造管理“硬实力”

牢固树立队伍建设是基础建设的理念，切实加强干部队伍建设，激发内在活力。一是进退有专用制度。出台《宿豫区村（社区）干部联审联查实施办法（试行）》和《宿豫区村（社区）干部选拔任用办法（试行）》等专职化管理系列文件，明确干部选任标准、程序和13种刚性退出情形，坚持“凡进必审，凡退必清”，严把资格审查“入口关”和常态履职“监督关”，常态化对村干部进行规范管理，着力解决过去村干部能进不能出的问题。二是评价有专项标准。参照事业单位人员制定年度考核“优秀、称职、基本称职、不称职”标准和比例，并制定村干部鼓励激励、容错纠错、能上能下“三项机制”，激励村干部干事创业。建立区级综合考核、乡镇党委工作评价、群众满意度测评“三位一体”的村干部综合评价体系，解决过去村级发展过多依赖党组织书记、村级评价等简单化问题，推动基层组织全面进步、全面过硬。三是晋升有专属通道。全面构建村党组织书记、副书记“区乡共管”，其他村“两委”成员、专职工作者和“返乡兴村”新村干实行“备案管理”，建立村干部基本报酬晋级机制，稳定村干部队伍。加大从村党组织书记、其他村“两委”成员中选拔进入事业编、区属国有企业编工作力度，打破村干部上升“天花板”。四是待遇有专门保障。明确村干部薪酬待遇由“基本工资+考核报酬+专项工作报酬+发展报酬”4部分组成，基本报酬执行“四岗20级”标准，为全体村“两委”成员缴纳“五险一金”，根据考核结果按月或按季发放考核报酬。建立正常离任“荣誉金”“星级豫美村干勋章”制度，针对任职满5、10、15、20年且正常离任、未受过党政纪处分的，分别一次性发放荣誉奖和荣誉勋章。

### 突出重点导向，以“五化”汇聚治理“强动能”

将基层党组织建设贯穿基层社会治理全过程，统筹抓好城乡基层治理和基层组织建设。一是坚持治理片区化。聚焦全区农村

---

基础设施难覆盖、公共服务难配套、资产资源难利用以及农民“进城入镇”后农村空心化等问题，将72个涉农村（社区）划分为370个网格，坚持“支部建在网格上”，深化“村（社区）——网格——片区”与“村（社区）党委——网格党支部——片区党小组——党员中心户”“两网”融合，建立“大数据+网格化+铁脚板”工作机制，创设“平安乡村小管家”治理信息平台，推动服务关口前移、工作力量下沉，加快问题“收集——处理——反馈”闭环解决。二是推动城乡一体化。推进农村管理向城镇社区管理体制转变，提高村（社区）服务和管理水平。采取社区自办、外部引入物业公司两种形式，推动“红色物业进村”，明确公共管理和群众包保区域，引导群众主动参与环境管护，实现村容村貌常态整洁；在城市和农村按照每村（社区）10万~30万元标准设立党建为民服务专项资金，实行“自主+购买”结合的形式，开展“红色公益创投”，以政府购买服务的形式充实内容，引入社会组织78家，打造创投项目64个，实现城乡一体服务专业高效、常态长效。三是推进干部专职化。推进社区干部专职化，先后选派12名同志到新型农村社区担任“振兴”书记、23名同志担任社区党委书记，所有村（社区）干部由兼职全部转为专职。四是执行工作标准化。结合村干部“两站五岗”职责分工，对社区承接的工作事项进行全面梳理和整合，确保责任落实到事、到岗、到人。区组织部、宣传部、政法委、农业农村局等各岗位牵头管理部门，分批分岗举办村（社区）干部“两站五岗”专项轮训班、村（社区）党组织书记示范培训班、“支书课堂”等，强化村干部岗位意识，提升履职能力。五是做优服务集成化。建立农村党务、村务、财务“三务”公开监管平台，建立“互联网+基层全科窗口”政务服务机制，规范设置“全科窗口”，按照“减少办事环节、整合办事材料、缩短办事时限”的要求，实行“一站式”服务，科学编制企业群众、乡镇基层、工业企业生产等3个领域“一件事”清单196项，其中乡镇基层“一件事”清单30项，实现“单一窗口”向“全科全能”转变，真正让村民住得舒心、服务配套、办事方便。

## 压实责任强化队伍，乡村治理显成效

推行“三定四专五化”举措，进一步夯实了新型农村社区党建“一委两站五岗”模式，党建引领乡村治理现代化的动能更加强健，成效更加凸显。一是压实工作责任，工作开展更加高效。在全区所有村（社区）深化推广新型农村社区党建模式，做到人员融合到位、标识更换到位、集中办公到位、统一账户管理到位“四个到位”，“一委两站五岗”架构实现全覆盖，村干部初步定岗定责到位，分岗开展工作，实现“人人有责、各尽其责”的格局，为高效开展新型农村社区工作夯实了责任基础。二是强化队伍管理，服务发展更有保障。10个乡镇（街道）均成立村干部管理服务中心，实现村（社区）干部选拔任用、设岗定责、考核评价、监督管理、薪酬待遇、鼓励激励、关心关爱等规范有序，常态长效，推动村（社区）干部扎根基层、服务基层、发展基层的理想信念更加坚定。三是重构治理体系，乡村治理更具成色。将新型农村社区划分为若干治理网格和片区，在网格和片区内设置党组织，“定格、定人、定责”对村民实行全方位、全过程、全覆盖的动态服务和管理。