

铁力市：用好加减乘除法 破解“小马拉大车”

破解基层治理“小马拉大车”突出问题，是加强基层治理体系和治理能力现代化建设的必然要求，是当前提升基层治理效能的紧迫任务，也是激发基层干部队伍活力、更好服务群众的关键举措。黑龙江省伊春市铁力市积极探索党建引领基层治理的新路径，统筹资源、综合施策，活用加减乘除法，为基层“壮马赋能”“轻车减负”，让基层轻装上阵，推动基层治理赋能、减负、增效、提质。

加强力量赋权扩能做加法

铁力市推动重心下移，抓基层、强基础，强化机制、队伍、资金保障，将资源向基层一线倾斜，为基层做“加法”。

强化机制保障，高位统筹推进。围绕破解基层治理“小马拉大车”突出问题，建立由市委书记担任总召集人的党建引领基层治理协调机制，形成市委组织部和社工部统筹推进，各责任部门分工落实，乡镇和村（社区）按清单执行的上下联动、整体推进的良好态势。制定重点任务清单，从建立健全权责清单、推动编制和工作力量下沉、推进党建联建共建、提升基层智慧治理水平、加强基层治理人才队伍建设、持续为村（社区）党组织减负、加强工作保障等7个方面细化51条具体措施，逐条明确牵头单位、参与单位和完成时限，召开工作推进会议1次，调度工作进展3次。

强化队伍保障，蓄好源头活水。严格执行《关于进一步规范干部抽（借）调管理办法（试行）》，累计清理借调乡镇工作人员17人。择优选派10名市直单位年轻科级干部到乡镇挂职党政副职；选派37名选调生、5名党政储备人才、4名大学生村官下沉一线；招聘89名大学生到村（社区）工作，配备乡镇、村（社区）公益岗402人，确保乡村干部队伍力量充实。市县两级选派63名驻村干部到23个村驻村帮扶，并开展优化驻村力量复核评估，撤回软弱涣散村第一书记3名。同时，组织乡镇干部参加全国和省市县四级培训200余人次，组织50名县乡村干部参加“耕耘者振兴计划”“创意设计产业发展”等培训2次。

强化资金保障，积蓄治理动能。修订了《铁力市政府购买服务指导性目录》，新增服务事项23项，并推进制定各镇政府购买服务指导性目录，今年以来争取资金306万元，以政府购买服务方式，建设助

老餐厅8个。铁力市17个社区服务群众经费、党建经费、办公经费等301.36万元，全部列入财政预算并足额保障。结合“党群伊家”行动，实施党群服务中心升级改造项目，投入资金493万元，根据线上调查、入户走访、座谈交流等方式征集群众意见2000余条，对9个社区党群服务中心改造。同时，结合全省党建示范点整县提升行动，向24个农村、10个社区党建示范点拨付扶持资金276万元，落实党建示范点“五个一”要求，进一步提升村（社区）党组织服务质效。

减负松绑厘清权责做减法

铁力市通过减应用、群聊、挂牌，明制度、职责、任务，压督导、考核、检查，让基层干部减下包袱、轻装上阵。

清理应用挂牌，整治形式主义。持续整治指尖上的形式主义，全面摸排政务APP5个、政务公众号144个、微信工作群334个，做到底数清、情况明，通过解散、整合等方式，清理微信工作群21个。落实新媒体账号备案登记制度，对移动互联网应用程序、群组的建设、使用和管理实行动态监管，开通线上问题监督举报渠道，按照“谁建谁管”原则，严控“聊天群”“僵尸号”，严禁线上打卡、留痕、晒成绩、秀工作。常态整治墙上的形式主义，制定《铁力市村（社区）挂牌清理规范实施方案》，明确6项清理类别、5项清理标准及4项清理原则，下发工作提示4期，采取现场检查、照片报审等方式，全面清理农村（社区）挂牌454个，统一为村（社区）制作规范党组织、村（居）民委员会、村务监督委员会、集体经济组织挂牌244个，同时积极协调各单位防止4项新增挂牌情况发生。

整合工作制度，厘清权责边界。制定《基层群众性自治组织依法自治事项清单指导目录、依法协助政府工作事项清单指导目录和村（社区）减负工作事项清单指导目录（试行）》，确定村级组织依法自治事项20项39条、依法协助政府工作事项22项37条、村（社区）减负工作事项7条。制定《关于改进和规范出具证明事项工作的实施方案（试行）》，严格执行《第一批不应由基层群众性自治组织出具证明事项清单》中的20项内容。

优化考核体系，做足减负功课。通盘考虑不同单位、部门的行业差异、资源禀赋、职能职责和发展定位等因素，将



黑龙江省伊春市铁力市在职党员下沉社区开展志愿服务。

被考核对象依照属性划分为市直、乡镇、农村、社区四个层面考核主体，差异化设置考核内容，结合实际赋予分值权重，确保考核体系科学合理。开展“一票否决”和签订责任状事项专项清理工作，坚持“少考精考重点考”的原则，将政治生态、宣传思想、平安建设、能力作风、营商环境等专项考核纳入全市领导班子工作实绩考核范畴，实行同步考核、多考合一，避免重复考核、扎堆考核。

乘势聚力协同联动做乘法

铁力市不断强化各级各部门间的协同合作，深化共建共治模式，整合资源力量做“乘法”，实现治理效能最大化。

以政务服务平台推动权责协同。依据“五级六十同”标准化梳理要求，推动乡镇、农村、社区按照同名称、同环节、同材料等要素进行认领梳理维护政务服务事项，各乡镇平均认领服务事项62个，村（社区）平均认领服务事项45个。制定“铁力市乡镇法定行政权力事项清单（2024年版）”共24项，指导35个中省市直相关单位完成管理系统账号的注册关联以及管理系统的业务操作流程，推进权责清单管理标准化、规范化、数字化。同时，在全市各乡镇、村（社区）配备自助终端18台，与政务服务网的数据源统一、互补融合，实现了基层群众“小事不出村、大事不出乡”就近可办理的服务模式。

以网格管理推动诉求解决联动。推动网格化与“12345”热线深度融合，“12345”热线定期将受理的群众诉求反馈市综治中心和各乡镇，由乡镇指挥调度网格员“举一反三”排查隐患，实现从群众反映到主动发现、被动处

置到主动解决的转变。今年以来，“12345”热线受理的民生类工单比去年同期下降24%。不断优化网格发现报告一平台分流移交一部门限时办理一全程跟踪督办一办结回访问效“五步闭环运行机制”，并通过推行简单问题网格员现场办，一般问题网格长跟进办，复杂问题综治中心统筹办，推动群众诉求事项接诉即办、未诉先办、有诉共办“六办”工作机制，让网格管理更精准，为民服务更高效。今年以来，网格员累计上报巡查日志338653条，受理工单5233条，办结率达到100%。同时，广泛推行“网格+矛调”模式，选派30名网格法官、27名专职调解员进驻基础网格和信息化平台，累计调解矛盾纠纷906件，调解成功率达到98.4%。

以互动互联推动社会资源共治。依托社区党群服务中心推行“积分制”管理模式，在社区党群服务中心建立“兑换超市”，提高辖区居民、志愿者、新业态群体参与基层治理活动的积极性。拓宽场地使用、活动支持等积分使用场景，依托党群服务中心活动聚集的人气活力，挖掘和培养“模范党员”“小区能人”“热心大妈”等社区志愿力量，全市各社区党群服务中心成立、入驻志愿服务队20余支，1600余人次参与环境清洁、单车整治、关爱走访、科普宣传等志愿服务活动。同时，全面推动物业党建联建，采取“专业物业公司+业主自治治理+政府兜底保障”方式，实现铁力市176个住宅小区物业服务全覆盖。

除患兴利转变作风做除法

铁力市聚焦转变工作作风做“除法”，树立以人民为中心的服务基层导向，激励干部

更加担当作为，着力提升服务群众质效。

推行吹哨报到制度，部门服务到基层。深化乡镇职责任务清单建设，制定《铁力市职责任务清单建设工作“吹哨报到”制度（试行）》，梳理乡镇职责任务清单事项190项，严格落实乡镇职责准入制度、市乡联动协调机制、部门考核评价机制以及依清单监管问责等配套制度机制，构建完善“照清单履职、按清单办事、依清单问责”的基层管理体制，推动市直部门工作重心向基层下移，今年以来，铁力市推动“乡镇吹哨、部门报到”，开展党建类活动370余次、宣传培训活动80余次，相关执法检查120余次、各类便民服务6600余次，有效解决了基层看得见却解决不了、部门能解决却看不见的问题，实现问题解决在基层、部门服务到基层。

推动党员下沉报到，服务奉献下基层。以全市470个网格党组织为基本单元，将工作力量下沉到社区、到网格、到楼道。创新实施“初心工程”，建立志愿队、吹哨群、心愿墙、云网校等“四个载体”，引导在职党员当好便民服务员、帮扶济困员、文明倡导员、应急战斗员、矛盾调解员、政策宣传员等“六大员”，指导驻社区市直部门成立法律援助、帮扶解困、医疗卫生等志愿者服务（突击）队46个，开展志愿服务活动600余次。以“点亮微心愿、圆梦在小区”为主题，创新开展“百姓微心愿、党员帮实现”活动，采取“群众报单、社区下单、党员接单”的菜单式服务，定期发布本期“微心愿”，并同步征集下期“微心愿”，形成“征集—发布—点亮”的良性循环。今年初以来，征集“微心愿”300余条，点亮“微心愿”230余条。同时，实行年度考核“七比七查”、干部考察“六必谈”制度，推动在职党员工作为单位、活动在社区、奉献双岗位。

树立鲜明用人导向，干事创业在基层。坚持力量下沉、保障下倾，切实建好建强基层干部队伍，为“小马”赋能。年初以来，累计提拔重用乡镇干部30人，为8个乡镇共计核增事业编制科级领导职数24个，配备率已达54.2%，累计晋升乡镇公务员职级19人。同时，落实乡镇干部年终绩效奖金高于市直同级工作人员20%，年度目标考核为优秀的乡镇，公务员年度考核比例提高至30%—35%，有效激发乡镇干部干事创业活力动力。