“头雁领航”锻造乡村振兴排头兵

——齐陵街道多措并举实现村书记精神面貌“革新求变”

齐陵街道

农村富不富，关键看干部；支部强不强，关键看班长。村党支部书记作为农村基层党组织的带头人，承担着组织的重托、党员的信任和群众的期盼，角色重要、责任重大。近年来，齐陵街道坚持以“1221”工作体系为引领，牢固树立大抓基层的鲜明导向，通过严管厚爱结合、激励约束并重，引领村党支部书记立足本职、攻坚克难、靶向发力、精准施策，在组织建设、集体增收、民生实事、“一排底线”等工作上取得了显著成效，着力锻造了一支政治素质好、带富能力强、忠诚敢担当的农村“领头雁”队伍，为实施乡村振兴战略提供了强有力的组织保证和人才支撑。

一、背景动因

齐陵街道位于临淄区东部，总面积56.17平方公里，辖37个村、1个城市社区，常住人口3.3万人。作为临淄城区“东扩”的重要一环，齐陵街道交通区位优越、生态环境秀美，管仲纪念馆、太公湖水利风景区、马莲台自然风景区等古迹胜景坐落境内，近年来在打造东部新城区、乡村振兴示范片区和新兴产业集聚区等方面，取得了积极进展。但随着经济社会的不断发展，齐陵街道可利用土地资源有限、农村基础设施不完善、乡村振兴人才短缺等矛盾制约愈发突出，加之部分村党支部书记动力不足、存在感弱，在不同程度上出现了得过且过的“躺平”思想，导致本村发展速度放缓，严重制约了乡村振兴发展战略的落地落实，迫切需要“革新求变”。为此，齐陵街道立足农村占比大、基层治理难的现实情况，锚定组织建设、集体增收、民生实事、“一排底线”四项重点工作，以开展“三提三争”活动为契机，以“头雁领航”工程为抓手，狠抓基层干部领悟力、清晰力、落实力“执行三力”，从根本上扭转了村党支部书记的精神面貌，带动各村迅速掀起了干事创业的新热潮。

二、主要做法

（一）强化组织建设，提振干事精气神。围绕区委抓“三提三争”促“执行三力”的部署要求，齐陵街道创新探索抓基层党建“六项行动”“两两结对”，全面激发村书记干事热情。**一是强化督查考核，形成上下闭环。**坚持建章立制、上下联动，街道层面梳理年度督查16项清单，发布督查通报54期，强化“交办-落实-督办-整改-通报”闭环工作机制，打造“以督促行”的利剑；村级层面推行“红黄牌”管理制度，先后对16个村进行书面提醒，对2个村亮黄牌、3个村亮红牌。同时，按照“七挂钩”的原则，将考核结果与村党支部书记工资、村工作经费、村“两委”待遇、驻村干部成绩、街道扶持力度、专业化管理及副科级评选挂钩，让各类政策奖励向想干事、能干事、干成事的村书记倾斜，蹚出“以考促干”的路径。**二是注重能力培训，推动学用结合。**学习层面，针对各村党组织负责人的能力短板、工作需要和发展方向，“一人一课”定制学习内容、开展齐陵讲堂，截至目前共组织书记沙龙、思辨研讨等交流活动5次，深耕“以学提能”的平台。实践层面，每季度开展1次村党组织书记“擂台比武”，设置基层党建、人居环境等5大科目，对单项考核前3名的村居，通过“以奖代补”的方式，分别给予5000元、3000元、2000元的经费支持，释放“以比促进”的潜能。**三是筑强组织堡垒，守牢思想防线。**组织建设方面，每月14日召开党支部标准化规范化建设提升培训会，每季度开展党支部互查互评，对活动开展、阵地建设等工作进行全面“体检”，同步做好“5+5”十件关键小事（争创“五星级党支部”、建设党建活动阵地、推进“一网三联”乡村治理、发展村级集体经济、完善工作激励机制、用好党建信息平台、加大教育培训力度、实施素质提升工程、设立党建工作站、招聘农村党建助理员），全面夯实基层基础，创设“以规为范”的场景。思想建设方面，持续强化党风廉政检查监督力度，截至目前共组织会前说纪、廉政课堂9次，对工作落实不力、考核成绩落后的村书记，累计约谈32人次，厚植“以廉为鉴”的作风。

（二）勇担发展使命，鼓足集体“钱袋子”。“手中无米、唤鸡不来”。齐陵街道充分认识到，增加村集体收入是加强农村基层组织建设的关键，必须增强村集体的自我“造血”功能，夯实农村经济发展基础。齐陵街道坚持以村集体增收“九策”为纲，结合街道实际，在“清家底、用土地、引外资”三个方向上聚焦聚力，激活了村书记底气硬、信心满、干劲足的源头活水，实现了强农业、美农村、富农民的目标愿景。**一是盘清家底，唤醒“沉睡资源”。**一方面，全面盘点各村有效资源，梳理各类发包合同，建立“一村一册”资产台账，确保村书记家底底数清、资产情况明。另一方面，农服中心牵头开展承包费收缴“十日攻坚”行动，结合“村两委主要抓、驻村指导员帮助抓、社区书记靠上抓”与“一村一法律顾问”的方式，真正为村书记站台，增添其底气和决心。2022年，齐陵街道承包费收缴较2021年增加119.1万元，其中高家孝陵、前丁、朱家3个村首次对常年占用村集体土地的承包户进行起诉，既维护了村“两委”威严，又增加了村集体收入。**二是土地托管，探索“双重身份”。**创新推行“街道主导、村委负责、鲁供管理、群众参与”的土地托管模式，村党支部书记作为土地托管的“第一责任人”，全程参与托管、接受社员监督。在托管过程中，对能力强、干劲足、成效好的村书记，可优先选拔成为区域经理，实现年保底收入5万元，麦季、玉米季分别额外领取绩效奖励，有效提高了村书记的获得感。截至目前，齐陵街道21个村实现托管土地6434亩，2名村书记、1名村委委员成功担任区域经理。2023年，将力争实现托管村庄全覆盖，整建制托管村庄达到5个，托管面积10000亩以上，形成土地全程托管运行的“齐陵样本”。**三是一村一社，实现“借鸡下蛋”。**创新组建农业行业党建联盟活动阵地，推动各村找准优势产业、讲好村庄故事，吸引外来资本“输血”，借势借力扶持村集体产业做大做强。比如，齐家终村农产品农民专业合作社，充分发挥本村有机种植产业、加工业的优势，不仅依托土地流转种植向日葵、油菜、糯高粱，还投资170万元建设了面食加工销售项目，目前可实现年产馒头108万斤、销售额200万元，带动村集体年增收20万元。再如，前李村齐润农民专业合作社，通过整理荒滩开展蜜薯种植，依托党建联盟的产品展示、网红工作室、齐陵特色农产品展销等功能，进一步拓宽了销售渠道，实现村集体年增收10万元。

（三）强化宗旨意识，提升群众满意度。金杯银杯不如老百姓的口碑。齐陵街道坚持“以百姓心为心”的理念，引导各村党支部书记亲力亲为，多措并举为民办实事好事，真正把工作做到了群众心坎上。**一是加快推进民生实事。**坚持“不做盆景要全景、不做虚功要实效”，主动融入区级140项三年民生实事项目建设，下好先手棋、打好主动仗，带领各村党支部书记精心谋划开年第一件事，着力补齐短板弱项，推动民生供给由“保基本”向“高品质”转变。比如，刘家终村、齐家终村在村党支部书记的示范带头下，积极配合实施马莲台景区主干道亮化工程，累计安装太阳能路灯85盏，覆盖道路3.5公里。在扮靓夜游马莲台的同时，也照亮了周边村民的回家路，实现了“小投入体现大民生”“小投入拉动夜经济”。通过这一工作，村书记收获好评连连，更加激发了其干事创业的热情。**二是聚力提升人居环境。**全面开展“清底子、见本色”活动，坚持因村制宜、因地制宜，由村党支部书记“提笔点题”，精心打造以龙池文化、后李文化为代表的北部文产融合示范片区，以及景村融合、亦村亦景的南部文旅融合示范片区，大幅改善了沿线14个村的人居环境，乡村颜值不断提升。2023年，齐陵街道将在巩固北部、南部线路成果的基础上，继续精心规划以齐陵、孝陵、望寺片区重点村庄为主体的东部线路，实行以奖促干、以奖代补，充分调动沿线村书记的积极性，力求实现全域创建、因村制宜、分类提升。**三是用心处理热线工单。**充分用好“送上门来的群众工作”，将“12345”政务服务热线、“81890”民生服务热线作为反映社情民意、回应群众诉求的重要渠道，按照“上下联动、协调配合、快速反应、处置高效”的要求，将热线工单处理作为街道、片区、村居三级“一把手”工程，坚持做到党工委书记亲手组织好、片总支书记现场督导好、村党支部书记面对面处理好每一件工单，做到了“民有所呼，我有所应”。截至目前，齐陵街道37个村党支部书记直接“上手”参与办理工单61件，工单满意度达到96.7%。

（四）统筹安全发展，打牢基础守底线。基础不牢，地动山摇。齐陵街道坚持强化底线思维，统筹带动各村党支部书记，扎实做好矛调化解、安全生产、生态环保等各项重点工作，切实牢牢守好“一排底线”，为经济社会发展营造了和谐稳定的社会环境。**一是一线化解矛盾纠纷。**以“无访镇街、无访村居、无访网格”创建为契机，深度结合“一村一品”建设，精准调度、整合资源，适时将村级矛调中心纳入村综治中心建设范围，由村党支部书记作为村级矛调中心的“掌舵人”，对村级“大事小情”负总责、抓落实，通过不定期开展宣讲教育、预防化解家庭邻里纠纷矛盾、提供心理咨询服务等方式，充分将矛盾纠纷吸附化解在村内，真正实现“矛盾纠纷不出网格、不出村居、不出街道”。**二是紧盯闲散院落摸排。**严格执行“属地管理”和“第一责任人”原则，由各村党支部书记带队，对辖区内所有闲散院落进行摸底排查，制作闲散院落公示牌，将院落编号、使用人姓名等在院落门口进行公示，确保所有院落每半月至少巡查1次，切实做到底数清、情况明。截至目前，街道293处闲散院落均已实施“一院一档”管理制度，建立详细摸排台账，实现规范合法使用。**三是全力抓好图斑整改。**将严守耕地保护红线列入重点攻坚工作事项，上下联动、多措并举，形成以街道为统筹、村居为主体、网格为核心的三级联动机制，全面推进卫片图斑整改工作。今年以来，各村党支部书记在占耕图斑整改工作中，主动认领任务、认真培训学习，高效完成现状勘查、现场拍照、收集资料等工作，截至目前已完成35处、129.89亩图斑整改，为街道图斑全年“零新增”打下了坚实的基础。

三、经验启示

（一）抓住党组织书记这个“关键少数”，必须充分认识带头人队伍建设的特殊重要性。工作要落地，关键看书记。村党支部书记是村级班子的带头人，是村党支部发挥领导核心作用的关键。从齐陵街道在基层推进的各项工作来看，党的形象好不好，农民群众富不富，农村社会稳不稳，关键在村班子、在村党支部书记。因此，要把村书记队伍作为基层干部一支重要力量来培养，督促村书记带好头、发挥好“领头雁”的作用，真正带动全体村干部履职担当、在岗干事。

（二）抓住党组织书记这个“关键少数”，必须建立重在日常的考评机制。农村工作点多面广，在工作任务日益繁重的情况下，常规的年终考核时间跨度长，不利于工作过程的管控。齐陵街道建立的“红黄牌”考核管理制度，将全年工作细化到每一个时间节点，坚持“每月打分、每月排名、每月通报”，使村干部职责更明确、要求更严格、管理更规范、奖惩更科学，充分激发了队伍整体活力。因此，在基层干部考核评价中，要坚持从实际出发，本着突出考核重点、科学规范考核、强化结果运用的原则，健全完善经常性、动态化、全方位、多渠道的干部日常考核评价机制，进一步提高考核评价结果的精准度和公信力。

（三）抓住党组织书记这个“关键少数”，必须打牢村集体经济提质增效的基础。集体经济是实现共同富裕的基础，也是破解“无钱办事”难题的长远之计。齐陵街道仅通过土地托管这一项，就实现21个村集体收入超20万元，不仅让农村群众从中受益，也让村支部书记找回了发展壮大村集体经济的自信。因此，要坚持用“能人治村”、拓增收渠道、强“造血”功能，持续深化村党支部书记在村集体经济发展中的带头作用，积极发展“一村一品、一村一业”特色经济，切实理清发展思路，找好契合点、打好优势牌、唱好拿手戏，力争今年实现20万元以下村全部清零。

（四）抓住党组织书记这个“关键少数”，必须坚决守牢守好“一排底线”。稳定是发展的前提与保证，既是软实力，更是支撑力。齐陵街道聚焦农村治理中的风险点、薄弱点，带领村党支部书记全面梳理、明晰重点，在矛调化解、安全生产、生态环保等底线工作上，始终保持高度警惕，为全街道的发展营造了稳定的环境。因此，村党支部书记要始终坚持问题导向，牢牢把握基层发展过程中的关键风险点，当好党委政府的“眼睛”和“耳朵”，发现问题及时上报、及时处理，坚决打好安全防范主动仗。