

# 铺开“工作项目化”改革 激活株洲资规一池春水

## 株洲市自然资源和规划局“工作项目化”改革实践报告

株洲日报全媒体记者/张威 通讯员/张傲然 邓云恺

项目化,这个现代经济领域的概念,当下是各级党委政府的热词。

今年2月18日,省委书记张庆伟在省委常委会议上提出,工作要以“体系化、工程化、项目化”方式推进落实。随后,株洲市委书记曹慧泉在全市打造“三个高地”座谈会上提出,“要以项目化的方式,解决好制约发展的关键性、长期性、连续性、前瞻性、根本性问题”。

何谓工作项目化,要而言之,衍伸开来,就是“工作项目化,项目团队化,团队专业化,管理清单化”,这是行政管理改革的一个必然思路,更是湖南、株洲攻克要素瓶颈,实现创新发展的一条必由之路。

春江水暖鸭先知。株洲市自然资源和规划局及时、积极贯彻落实省委书记、市委书记重要指示,引入现代企业项目化管理思路,于今年3月创新推出“工作项目化”改革,在提升资源要素保障能力、政务服务能力、加强自然资源管理及干部综合素质上探索新路径,全面激活了株洲资规工作的一池春水,为株洲经济社会发展提供了新助力。



省自然资源厅厅长陈仲伯在株调研。

今年3月,市国土空间规划委员会第一次会议召开,市委书记、市国土空间规划委员会主任曹慧泉主持会议。

1.

### “123456”

### “工作项目化”改革有思路有实招

株洲市自然资源和规划局今年3月启动的“工作项目化”改革,是按照“123456”的构架全面铺开的,即一项改革、两类集成、三级决策、四化要求、五新目标和六个坚持。

**一项改革。**以市自然资源和规划局机关为试点,用现代企业管理思路改革政府行政事务运行模式,在全市自然资源和规划系统推行“工作项目化”管理改革,并形成可复制可推广的改革经验。

**两类集成。**一是“两个自愿”组团。按照组织酝酿和个人意愿相结合的原则组建七个项目团队,实现让专业的人做专业的事,有特长的人做自己喜欢的事,全面激发干事创业激情;二是“两个梳理”建制度。一方面,对现有制度梳理完善,形成可固化的程序和权限,实现程序化、规范化、标准化有效结合,确保权力规范运行;另一方面,对各团队职责梳理调整,把各个环节权责边界明晰化,技术指标标准化,杜绝相互推诿,责权分散;三是“两个负责”提效能。建立团队内部事务“团长负责制”和外部事务“首席代表负责制”,明确专业团队完成专业服务,牵头团长为首席代表,提供全流程服务,确保服务对象只进一张门,只找一个人,只跑一次路;四是“两个规范”明管理。一方面,规范各项业务外部办理流程,形成服务事项“树状图”和“要素表”,让所有的办事流程透明化、电子化;另一方面,规范各项业务内部权责边界,制定“要件清单”和“标准模板”,推行“制式合同”和“招商手册”,把权力关进制度的笼子里,最大限度减少自由裁量权;五是“两个督查”防腐败。在市纪委监委派驻纪检监察的监督下,局党组向二级机构,城区四区局派驻6个督查检查组开展常态化督查,对日常工作办理过程和结果督察督办,提前防范问题发生,及时开展问题处置,把违法违纪问题消灭在萌芽状态。

**三级决策。**构建“党组会-专业咨询会-业务例会”三级决策机制。一是“三重一大”等重要决策由党组会研究决定;二是个性事务由咨询委员会把关;三是日常事务由业务例会会商。

**“四化”要求。**一是“工作项目化”。将自然资源模块管理调整为工作项目管理,实现从规划源头管控与全程管理并举,要素保障与资源保护并重,对外服务与对内监管并行;二是“项目团队化”。整合科室人员,弱化科室属性,将原有19个科室部门重组为七大团队,实行局党组领导下的团长负责制,在团队中集中专业人员和专业技术力量,让模块事务和专项业务在团队内完成,全面提升业务办理水平和政务服务能力;三是“团队专业化”。在全局范围内选调业务骨干、技术人才和青年干部优先充实团队;四是“业务清单化”。推进各项业务权责边界明晰化、技术指标标准化、办事流程规范化有效结合,逐项明确业务流程、依据、标准和权限,形成业务“树状图”和“要素表”,制定“要件清单”和“标准模板”,推行“制式合同”和“招商手册”,实现各类业务所需资料要件齐备准确。

**“五新”目标。**一是新的思维观念。以现代企业管理的思维来创新行政管理;二是新的管理架构。构建分级分类扁平化政府事务管理架构;三是新的职责边界。划定横向到边纵向到底的职能权限边界;四是新的工作流程。推行“首席代表负责制”,对每个外部事务和重点项目实行全流程代办服务;五是新的服务理念。按“谁审批、谁服务,先服务、后审批;谁监督、谁服务,先服务、后监督”的工作理念,实现服务前置“保姆服务”。

**“六个”坚持。**一是坚持改革创新。坚定不移持续推进工作项目化改革,破除制约高质量发展的体制机制障碍;二是坚持统筹协调。推动政务服务管理和政务服务改革,统筹外部事务和内部事务管理优化,统筹审批与服务,服务与监管;三是坚持目标导向。聚焦“三个高地”定位和“四新”使命,坚持“上接天线”争项目、创新机制推项目、上下联动抓项目,实现要素保障和资源保护的双轮驱动;四是坚持整合集成。以“团队化”提升,高位化调度、集成化作战、扁平化管理、一体化办理”的工作模式,形成强大的工作合力;五是坚持技术引领。集成审批和监管平台,建立“用数据说话、用数据决策、用数据管理、用数据创新”的全新工作机制,全面提升审批效率、监管能力、服务水平和大数据分析决策能力;六是坚持自我革新。加快行政事项改革,推动“减事项、减时限、减环节、减资料、减次数”,做到应减尽减、能减尽减,提升群众和企业办事的满意度和获得感。



▲局党组书记、局长徐业伟陪同省厅领导开展耕地保护专项督导



▲市资规局稳步推进工作项目化改革,组织各业务团队重构管理模式、厘清职责边界,梳理完善制度、优化行政审批事项



▲172位业主当天领证,我市推动实现“交房即交证”常态化——株洲·金茂悦三期项目“交房即交证”仪式



▲主动谋划、靠前服务,市资规局创新开展“资规学堂”暑期托管活动,有效解决全局干部职工子女假期托管难问题

2.

### “模式——制度——管理标准” “工作项目化”改革达成创新重构

**重构了一个管理模式。**局系统全面实行扁平化管理模式(俗称“大部制”),建立团长负责制和首席代表制,团长按项目类别实现专业团长负责制,首席代表牵头,其他团队配合,流程节点管理,消除了推诿,通过各项业务权责边界明晰化,压缩权力寻租空间,有效铲除了腐败滋生土壤。

**健全了一个制度体系。**在决策层面上,出台《党组落实“第一议题”制度》《“工作项目化”管理实施方案》《“工作项目化”管理实施细则》《专业咨询研究委员会有关事项的通知》《局务会议制度》和《审批业务例会制度》等制度;在外部服务方面,将全部依申请行政审批事项集中到一个团队办理,逐项明确审批事项的流程图、依据、标准和权限,形成了121项行政权力事项“树状图”,最大限度缩小审批自由裁量权。在内部管理方面,出台了《株洲市自然资源督察考核办法》《月清“三地两矿”工作调度制度》《进一步加强株洲市本级国有建设用地批后监管工作制度》《关于建立全市国有建设用地“增存挂钩”工作机制的通知》等20个制度,实现了自然资源

和规划各项工作有章可循。**建立了一套管理标准。**结合部省相关要求和株洲工作实际,出台了《株洲市测绘机构测绘成果质量管理和信用信息采集实施细则》《株洲市工程建设领域全流程多测合一技术规范》《自然资源和规划行政处罚包容免罚清单》等管理标准16个,制定“要件清单”32个,“标准模板”32个,推行“制式合同”9类,形成了自然资源领域“工作项目化”的标准化程序和技术规范。

**创新了一个服务理念。**在“工作项目化”执行“团长负责制”的改革下,衍生了项目推进的首席代表制。即每个“三高四新”及省市重点产业项目,明确一个牵头人为首席代表,每个项目从选址预审开始,按照“谁审批、谁服务,先服务、后审批;谁监督、谁服务,先服务、后监督”的要求,全流程点对点服务,为实现“六即”(洽谈即服务、签约即供地、拿地即开工、开工即配套、竣工即交证、投产即培育)打下了坚实基础。近年来,株洲产业项目用地全部实现了签约即供地和拿地即开工。

3.

### “服务对象——内部职工——上级部门” “工作项目化”改革好评如潮

**“服务高效,真诚贴心”**——来自服务对象的认可。一是**靠前服务,为园区建设给予充分保障。**在省内率先开展了产业园区开发容量调查,出台《全力服务“三高四新”战略十条措施》,推进“151”化债,已为芦淞区12宗闲置资产办理协议出让手续,并已受理天元区35处资产、石峰区274处资产处置申请,预计盘活资产数量超过50亿元。在荷塘金山产业园开展现场办公,在规划调整、用地保障、竣工验收等方面,通过团队负责制解决了园区产业发展用地燃眉之急。二是**主动服务,为企业发展提供保姆服务。**按照“提前介入、主动对接、保姆服务”的原则,全力保障了三一钢铁智慧城、大唐华银渣田新电厂、汉能科技、清水塘产业新城、先进硬质材料产业园、炎陵抽水蓄能电站等重点建设项目的用地需求。创新承诺审批制度,按“信用承诺,容缺审批、过程监管、事后兑现”的原则,解决了一批房地产开发项目的历史遗留问题,如红星美凯龙项目、世贸广场项目。“提前介入、上门服务,进一步坚定了企业的发展信心”世贸广场项目负责人感叹道。三是**贴心服务,全力解决群众“急难愁盼”问题。**成功化解86个房地产开发领域历史遗留问题,涉及28万余户,有效维护社会稳定。“交房即交证”改革试点已步入常态化,在株洲金茂悦三期项目的“交房即交证”仪式上,为172位业主现场发证。

整交流,涌现出了一批80、90后年轻干部担任副科级以上领导岗位。通过设立三个专业咨询研究委员会,充分发挥“老科长”的专业能力和经验水平,实现“以老带新、融合发展”。二是**提升了干部开拓创新的能力。**以贯彻落实市委“两年”活动为契机,全面构建“一库两单三讲堂四活动”的干部培养新模式,创新推出“科长讲坛”,延伸开展“青年论坛”,培养了一批想干事、能干事、敢干事,能够在“工作项目化”新模式下担当作为、开拓创新的先进队伍。

“株洲资规部门的工作进入了快车道”——来自于上级部门和基层政府的肯定。一是**全局重点工作获得部、省推介表彰。**今年以来,通过推行“工作项目化”改革创新,多项重点工作取得显著成效,特别是在“三区三线”划定、国土空间总体规划编制、服务“三高四新”战略十条措施、国有建设用地增量供应与存量处置相结合增存挂钩机制、督察考核、园区节约集约用地等方面在全省作出了表率,全市“三调”工作和茶陵县、天元区的农房一体确权登记发证工作得到省政府表彰,“增存挂钩”创新举措和商住用地片区指导价试点得到自然资源部要情专报和《自然资源报》重点推介,溁口区新增耕地全过程监管典型案例入选湖南省耕地保护十大典型案例,新型基础测绘建设城市试点获部省通过。二是**“工作项目化”改革在县区局进行了深入推广。**在现有“项目团队化”改革的基础上,各县市区局充分结合自身实际,全面发挥主观能动性,学习借鉴市局机关“工作项目化”现有成果和成熟经验,在各自地区深入探索。醴陵资规推出“项目小分队”创新模式,茶陵资规推行县级“工作项目化”模式、城区四区局将原有股室打散,分类分线对接市局七大团队,全面构建了市县“工作项目化”创新模式。