

经验交流

东营分局努力开创基层国土资源工作新局面*

纪玉广,许长吉,王克文

(东营市国土资源局东营分局,山东 东营 257100)

2005 年以来,按照国土资源部、山东省国土资源厅的统一部署,东营市国土资源局东营分局坚持以 5S 管理(5S 是取整理、整顿、清扫、清洁、素养 5 项内容,依日语罗马发音首字 S 而得名)和学习型组织建设为载体,以制度建设为抓手,以规范管理为核心,以健全综合督查考核机制为保障,以提高职工综合素质为目标,深入开展完善体制提高素质活动暨国土资源所建设工作,开创了全区国土资源管理工作新局面。

1 推行 5S 管理深化机关规范化建设

实现内部管理的规范化,是提升国土资源工作水平的基础性工程。该局在全国行政事业单位中率先引入已经在国外企业成功运用的 5S 管理理念,融入“精细化管理”等现代理念,打破以事后监督和阶段强调为主的传统机关管理模式,以现场管理为重点,突出加强干部职工思维和行为习惯的养成教育,建立起了一整套具有长效性和不间断推动力的机关管理新机制。

(1) 突出合理有序,强化环境整治。5S 管理理念强调工作环境的改善,着力营造良好的工作氛围。按照这一理念,教育干部职工自觉清洁工作环境,每天上班后的第一件事,就是对办公场所进行全面清扫,使办公场所始终保持干净整齐、清新明亮、舒适怡人。对办公场所内的所有物品进行全面整理,区分要与不要物,要的物品分门别类合理摆放,实行定位管理。特别是经常使用的文件、资料和其他工作要件,按照查找最方便、取用路径和时间最短的原则,合理确定摆放位置,设置明显标识,方便查找使用。每次使用后,必须归放原位,防止误用、误送和

丢失,有效缩短了工作准备时间。不要的物品一律清理出办公场所,由办公室妥善保管或予以处置,最大限度地增加办公场所的有效空间。

(2) 突出规范高效,严格工作程序。5S 管理理念强调对各项工作进行程序化、制度化管理,以减少工作失误,提升工作效率。为此,该局把规范工作规程摆到突出位置来抓。对分局和各基层所的职能进行重新审定,将宗地地籍调查、地租征收、储备土地管护等职能下放给各所,更好地发挥了基层所的作用。对土地登记发证、建设用地报批、农村宅基地审批、地租征收等 24 项工作的具体规程进行了全面修订,去除不必要环节,合并重复事项,所有审批事项纳入服务大厅,实行“一站式”服务,有效地缩短了工作运行周期,提高了服务质量。修订完善分局机关管理制度 70 余项,基层所规章制度 40 余项,对干部职工日常工作中的每个具体环节都作出了明确规定,确保了各项工作的规范运行。

(3) 突出素养培育,提高服务水平。5S 管理理念的最终落脚点是提高组织内部人员的基本素养。实践中,该局主要抓了 3 方面的工作:一是培育良好的行为习惯。对干部职工日常工作中的言行举止进行了全面规范,要求干部职工做到仪表大方、服装整洁、精神饱满、举止文明,始终保持良好的工作状态,树立良好的自身形象。二是培育条理性思维。要求干部职工每天上班后,首先整理自己的工作思路,理清当天和近期的工作目标,并对手头工作按照轻重缓急进行细化分类,分别制定推进计划,从而使各项工作有的放矢,有条不紊。三是培育强烈的服务意识。深入开展“创建群众满意的基层国土资源所(窗口单位)”活动,广泛推行“一杯热茶、一张笑脸、一句

* 收稿日期:2006-12-09;修订日期:2007-05-18;编辑:王秀元

作者简介:纪玉广(1973—),男,山东东营人,工程师,主要从事国土资源管理工作。

问候”的“三个一”服务规范,全面实施一次性告知制、首问负责制、“AB 角”服务制等规章制度,引导广大干部职工自觉形成“一切为了群众、一切服务群众”的思想意识。分局窗口单位和各基层所普遍设立群众评议箱,为工作人员制作服务监督卡,由群众对工作人员提供的服务作出满意、基本满意或不满意的评价,投卡评议结果作为干部职工年度综合考核的一项重要依据。同时,从社会各界聘请了 70 名行风监督员,根据他们的意见建议,及时改进服务质量,受到了人民群众的广泛好评。

2 创建学习型机关打造高素质干部队伍

学习型组织理论是当今世界最前沿的管理理论之一,其核心在于不断增强组织成员的持续创新能力。2006 年以来,该局把学习型组织理念引入机关建设之中,以学习力文化、快乐工作文化、创新文化、反思文化、知识共享文化等学习型组织文化建设为核心,以自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习和系统思考 5 项修炼为手段,扎实推进学习型机关创建活动,收到了明显成效。

(1) 全面提高学习力。建设学习型组织的第一要义,就是使组织成员全身心投入并拥有持续增长的学习力。为使干部职工形成持续学习的良好习惯,该局提出了 3 个“倡导”: 倡导工作学习化。教育干部职工把工作的过程看作是学习的过程,通过学习解决工作中遇到的实际问题。分局法规监察室每周都将工作中遇到的疑难问题进行归类整理,分发给各单位讨论、解答,激发了干部职工学习理论、钻研业务的积极性。倡导学习工作化。把学习看作干部职工日常工作的一个有机组成部分,将学习情况纳入干部职工年度综合考核,鼓励先进,鞭策落后,增强了干部职工的学习主动性。倡导学习团队化。提出“人人是学员、大家当教员”的口号,把勤于学习、善于学习的同志选拔为培训师,为干部职工进行集中授课,既提高自己,又教育他人,增强了学习的互动性。定期举办理论研讨会、思想交流会,通过“深度汇谈”的方式,让干部职工自由交流思想,发掘集体智慧,实现知识共享。

(2) 突出培育创造力。学习型组织的核心理念就是创新,而且是持续的创新。为此,该局采取多种措施激发干部职工的创造热情。倡导自我超越。引导干部职工持续不断地为自己设定奋斗目标,每

实现一个目标,就向下一个新的、更高的目标进发,逐步挑战自身极限,最大限度地挖掘自身潜能。定期组织开展找差距活动,要求每个单位、每名干部职工都要从查找与市内其他对口业务单位、先模人物的差距开始,逐步延伸至全省乃至全国,瞄准榜样,制订具体的赶超计划,努力在全市、全省、全国争创一流。培养创新思维。建立创新案例库,以打破思维定式、增强系统思考能力为目标,组织干部职工深入学习哲理故事、剖析典型创新案例,引导干部职工突破思维局限,学会用全面的、发展的、辩证的思维去看待和分析问题,从而找到解决问题、推进工作的最佳途径。建立创新机制。鼓励干部职工在实践中大胆突破条条框框,以创造最优业绩和最高效率为目标,创造性地开展工作。对那些勇于开拓创新、敢于突破常规的单位和个人,予以表彰奖励。每开展一项创新性工作,都在年度综合考核中予以特别加分,并录入创新工作案例库予以重点推广,在全区国土资源系统营造出尊重创造、追求创新的生动局面。

(3) 努力增强向心力。学习型组织的真谛之一,就是培养团队协作的浓厚氛围,让组织成员在组织中快乐地工作,从而体会到生命的意义。在这一理念的指导下,该局着力抓了 3 方面的工作: 用共同愿景鼓舞人心。将“全市争第一、全省创一流”作为分局的近景目标,将“创全国一流”作为分局的最高目标。在此基础上,教育干部职工把智慧和力量统一到实现组织共同目标上来,引导干部职工树立“个人要发展,先为组织做贡献”的观念,使干部职工在实现组织目标的过程中实现自身的最大价值。用组织文化凝聚人心。加强机关文化建设,积极开展丰富多彩的文体活动,定期组织拓展训练,增进干部职工之间的感情交流,增强集体主义观念,培养团队协作意识,把分局建设成为全体干部职工的快乐家园,增强了干部职工的认同感和归属感。用和谐氛围愉悦人心。倡导“尊重、倾听、引导”的理念,加强组织成员间的相互交流沟通,营造良好的人际关系。建立谈心制度,每名同志都可以自由约谈分局领导和其他同志,交流思想,增进了解,加强相互信任与支持。干部职工每做出一项成绩,都给予充分的表扬与鼓励,让他们始终保持强烈的成就感,快乐地工作和生活。

(下转第 49 页)

利用总体规划、区域性征地补偿、基准地价更新调整等依职权听证的事项和具体行政处罚、涉及他人利益的行政许可等依申请听证的事项全部实行了听证制度。2006 年,城阳区国土资源局共组织或参与各级各类听证活动 16 次,内容涉及征地补偿、地价评估、土地证发放等方面,有效地化解了各种矛盾。城阳街道前桃社区一宗宅基地纠纷案,双方自 20 世纪

80 年代就多次发生纠纷,街道和社区多次登门协调,一直没有得到很好地解决。2006 年初,城阳区国土资源局接到上级转办信后,先后两次组织信访、司法、城建、街道及当事人召开听证会,经过广泛征求意见、深入探讨研究,最后按照先处理权属纠纷,再确权的办法进行了处理,使问题得到妥善解决,在指界确权清楚的基础上,顺利办理了宅基地使用证。

(上接第 46 页)

3 实施综合督查考核体系

为了最大限度地调动干部职工干事创业的积极性,该局创新建立了一套相对科学、规范、高效的量化目标考核体系,形成了有效的激励竞争机制,有力地推动了国土资源工作的深入开展。

(1) 全员量化目标责任,增强可比度。该局根据每一位干部职工的特点、能力合理确定其工作岗位和职责,努力做到量才适用。按照岗位职责要求,逐人逐岗落实年度目标责任,对各项目标任务尽可能进行量化、细化。在此基础上,区分岗位、职责的差异和工作目标实现的难易程度,利用数学方法分别赋予不同的权重,实行百分制量化考核,从而有效地增强了考核结果的可比度,使考核结果能够更加全面、真实地反映干部职工的实际工作水平和业绩。

(2) 全过程跟踪督查考核,突出民主化。为切实提高考核结果的公认度,该局非常注重督查考核民主化。年度督查考核小组由干部职工按照领导班子成员占 20%、中层干部占 35%、一般干部职工占 45% 的比例民主选举产生。定量工作目标由全体考核小组人员认定评分;定性工作目标由考核小组成员按优、良、中、差进行综合打分,取平均值。为更加真实地反映干部职工全年的工作状况,该局建立了

全过程督查机制,将干部职工日常工作表现纳入考核范围,建立考核档案,与年终考核有机结合,实行动态管理,彻底改变了督查考核工作“两头热,中间凉”的问题。

(3) 合理运用考核结果,体现人性化。年度综合考核结束后,按照个人得分情况,对全体干部职工由高到低进行排序。确定一定比例的优秀等次,进行张榜公布,予以表彰奖励,让他们得荣誉、得实惠,进一步调动工作积极性。对未获得优秀等次的干部职工,不公布其考核分数和名次,只将结果反馈本人,鼓励其对照先进找差距,努力工作,迎头赶上,既调动了他们的工作积极性,又增强了他们干事创业的紧迫感和压力感。

完善体制提高素质活动暨国土资源所建设工作的扎实开展,进一步提高了机关规范化管理水平,充分调动了干部职工工作积极性,提升了干部职工综合素质,全区国土资源工作又上了新台阶。2005 年以来,该局先后荣获省级文明单位、全省国土资源系统先进集体、全省国土资源系统依法行政先进单位、全省国土资源执法模范县(区)等一系列荣誉称号。连续 3 年荣获全区综合考核第一,连续 2 年全区执法部门民主行风评议第一。

定陶县开展建设用地清理整顿活动

为进一步深入贯彻落实国务院《关于加强土地调控有关问题的通知》精神,近日,山东省定陶县开展了为期 50 天的建设用地清理整顿活动,这次活动分为宣传动员、排查摸底、整改处理 3 个阶段。清理的主要内容包括建设用地占地面积、权属单位、用途、位置、投资额、建筑密度、利用现状等,统一填写表格,建立台账。同时对不符合国家产业政策的污染、耗能等企业,一律关停并转;对投资密度达不到规定要求的下达限期整改通知书,在规定时间内追加投资额;对科技含量低、不能正常生产的项目,该整合的整合、该压缩面积的压缩、该调整的调整、该收回土地使用权的收回;对停产、半停产或濒临破产企业用地及乡镇撤并后的土地,采取嫁接新企业或纳入土地储备库的方法,重新推向市场,公开出让。为加强对这次活动的领导,县里成立了领导小组,从国土资源、监察、财政、环保、发改委等 10 个部门抽调人员组成班子,负责清理整顿工作的组织协调、督促检查等。

(贾景秀)