

全县行政村干部双层联评工作会议 交 流 材 料

中共仙居县委组织部

2008年12月

评前精心准备 评中周密实施 扎实做好行政村干部双层联评试点工作

安洲街道党工委

为进一步推进农村民主政治建设，探索建立村干部考核评价激励新机制，根据县委安排，从11月下旬起，安洲街道开展了行政村干部双层联评制度的试点工作。按照“客观公正、先易后难”的原则，通过上下动员，精心实施，行政村干部双层联评制度在安洲街道顺利实施，并取得预期效果。街道22个行政村150名村干部全部进行双层联评，通过评议，行政村主职干部有6人被评为优秀等次，2人被评为不称职等次，村级两委成员中有10人被评为优秀等次，3人被评为不称职等次，评议结果与平时表现相符。通过评议，进一步调动了群众参政议政的积极性，激发了村干部的工作热情和干劲，密切了干群关系，促进农村社会稳定。实践证明，实行行政村干部双层联评制度，是一条加强对村干部管理与监督的有效途径。

一、主要做法

（一）领导重视，是做好行政村双层联评工作的关键。

县委部署后，街道立即着手建立由党工委、办事处班子领导

参加的领导小组，形成了党工委书记亲自抓、专职副书记协助抓，组织委员具体抓的工作格局，同时组建评议工作小组，具体负责各村双层联评工作的业务指导、结果汇总和服务工作。制定出台了《安洲街道实施行政村干部双层联评制度的意见》，明确联评对象为各行政村两委班子成员、大学生村官，参加评议人员分村、街道二级，村级层面主要由各村的党员、组长以上干部、村民代表及该村的各级人大代表、政协委员组成；街道层面主要由街道领导班子、各科室负责人、管理区领导和驻村干部以及下属单位负责人组成。同时，责成各村党支部书记切实做好组织、协调，确保行政村干部双层联评制度在本村实施。

（二）精心准备，是做好行政村干部双层联评工作的基础。

精心准备是成功的一半。在此次的双层联评工作中，我们按照宣传动员做在先、业务培训做在先、沟通协调做在先、述职材料把关在先的原则，做好评议的准备工作。

1、宣传动员做在先。街道行政村干部双层联评工作动员大会召开后，要求驻村干部及时下村召开村两委班子会议，传达双层联评工作的目的、意义及其主要做法，统一思想后，由村两委干部分户包干，通知到村民代表、党员组长以上干部及各类代表本人，讲明行政村双层联评制度组织实施的方式、方法，积极动员参加评议大会。对外出代表，以电话方式提前二天通知到本人，要求其回来参加双层联评，确保参评人员超过应到人员的三分之二以上，充分保障他们的知情权和监督权，让他们积极参与测评，珍惜和行使好自己的民主权利，履行好自己的职责，为双层联评

工作创造良好的社会环境。

2、业务培训做在先。如何使此次的行政村干部双层联评工作规范、有序地进行，很大程度上取决于一支好的业务队伍。我们按照分级分责、分级培训的原则，先后多次召开双层联评工作领导小组会议、评议组成员会议，以及驻村干部、村主要干部业务培训，确保相关人员对双层联评的每个重要步骤、每个重点环节都了然于胸。

3、沟通协调做在先。我们放弃休息日，要求班子领导、管理区领导、驻村干部下村事先做好村两委班子的协调沟通，特别是村书记、主任的沟通协调，加强对干部大局意识、责任意识的思想教育，坚决禁止搞派性斗争，应客观公正的对待联评工作，同时要摆正心态，正确对待对自己的评议，确保了测评工作的顺利进行。

4、述职材料把关在先。要求各参评对象对照思想政治素质、履行岗位职责、民主管理村务、服务群众意识、严格廉洁自律，结合就职承诺和年度创业承诺，写成书面述职报告，并由驻村干部和管理区审核把关，对述职简单、内容粗浅的，责成重新总结，分析原因，实事求是的对自己作一客观公正的述职。述职材料把关后，统一上报街道组织办存档。

（三）精心组织，是做好行政村干部双层联评工作的保证。

1、业务指导到位。在评议期间，实行班子领导联村和管理区包片、驻村指导制度，各村开展评议时，各联系领导必须到村，复杂村要求管理区书记、主任到场，做好双层联评的业务指导把

关，并由管理区指定专人负责主持召开村干部考核评议大会，确保评议工作顺利进行。

2、程序操作把关到位。作为试点单位之一，我们严格按照县委的部署和街道实施意见要求，切实把好各个环节。村级评议，每村均召开村干部考核评议大会，由每位参评对象对照五个方面向参评人员进行述职，述职完毕后由与会代表进行质询，评议对象如实地回答参评人员提出的问题，对所提问题没有完成或者质询人员不满意的，应将该项工作作为今后整改的重点。在提问结束后，由工作人员下发双层联评测评表，由主持人对照测评表逐项说明，再由参评人员打分后统一收回，将测评表交给评议工作组。街道层面，召开评议大会，在各驻村干部对照本村两委干部述职报告内容，对每位干部进行逐一客观公正点评后，参评人员有异议的可当场提问驻村干部，然后再进行测评，确保评议结果的公正性和公平性。

3、评议结果落实到位。根据村、街道二级评议结果，统一由评议工作领导小组办公室按照 6: 4 的比例结算出测评总分，根据汇总结果，主职干部按 15%的比例确定优秀等次，委员按 10%的比例确定优秀等次，不称职干部不低于 3%的标准，分别征求纪工委、计生办意见后，确定测评等次。对优秀干部进行发文表彰，并给予主职干部每人 800 元，委员每人 500 元的奖励。允许各村根据实际情况可以对优秀村干部报酬提高 10—30%发放。对称职干部进行集中谈话，要求分析原因，找出对策，理清明年的工作思路，努力提高工作水平。对不称职干部，是主要干部的由党工

委书记找其谈话，是委员的由专职副书记和组织委员找其谈话，并根据实际情况分别予以诫勉、警告处分。

二、主要成效及工作经验

行政村干部双层联评制度，是群众和组织对行政村干部一段时间内工作的综合评价，通过双层联评，可以真实了解每位干部的思想动态、工作作风、履职能力以及干部威信等，创造能者上、庸者下的用人环境，使有心干事的同志能干事，能干事的同志干成事。通过双层联评工作的开展，使广大村干部意识到自己时刻处在群众和组织的双层监督之下，要得到群众的拥护和组织的支持，必须增强公仆意识，努力为群众办好事办实事，必须严格要求自己，勤政廉政，从而使村干部主动到群众中去，了解群众的思想动态以及热点难点问题，积极为群众排忧解难，促进农村干部的从政行为进一步规范。

行政村干部双层联评工作之所以取得明显成效，关键是做到了“三个必须”：

1、必须把提高认识放在首位。解决好干部群众的思想认识问题，使大家明确双层联评的目的，是为了提高广大干部的素质，更好地带领广大农民群众发展致富，促进各项工作开展，从而使广大干部群众高度重视双层联评工作。只有认识提高了，参评人员才能客观公正地对干部进行认真评议；评议对象才能端正态度，正确对待评议结果，评议工作才能正常开展。

2、必须认真抓好重点环节。双层联评工作是一项系统工程，一个环节不注意就会影响全局。因此，在实施过程中，不能简单

化，不能操之过急，必须环环紧扣，扎实稳步地进行。注意做到选择参评人员要有代表性，述职要真实，评议要客观，结果要落实。特别在测评打分时，会议主持人要对照测评表进行详细说明，最好事先准备测评表的大样张，在主持时逐栏进行说明，而且要求参评人员对每人每栏进行打分，否则作为废票处理。只有这样才能真实的表示每位参评者的打分意图，确保结果的真实性和公正性。只有抓住这些关键环节，双层联评工作才能达到预期效果。

3、必须正确运用评议结果。运用评议结果，加强农村干部管理，提高干部队伍整体素质，这是双层联评工作的出发点和落脚点。评议结果可以作为党工委考核评价干部的重要依据，可以通过这种形式增强干部的责任感、压力感，可以作为干部优胜劣汰的一条重要渠道。

白塔镇村级干部双层联评工作有关情况

白塔镇党委

白塔镇共辖 66 个行政村，下设 4 个党总支，66 个村党支部。村干部双层联评试点工作自 11 月 25 日召开动员大会开始，到 12 月 15 日已圆满结束。镇党委把双层联评工作当作加强村“两委”干部经常化、规范化管理的重要手段，严格程序，精心操作，收到了良好效果。经过双层联评，共评出优秀村主职干部 22 人（占总数的 16%），优秀村委员 30 人（占总数的 9%），其中女委员 8 人，大学生村官 2 人。评出不称职主职干部 4 人（占总数的 3.1%），不称职委员 11 人（占总数的 3.2%），其中女委员 1 人。

一、主要做法：

1、思想重视，认识到位，确保双层联评工作落到实处。一是认真制定实施方案。镇党委通过召开领导班子会议和镇中层以上干部座谈会等专题讨论双层联评实施方案的制定，特别是在评议方法、评议程序、结果运用等开展分级讨论，广泛征求意见。二是迅速动员发动，营造良好氛围。在镇级层面，召开动员会，利用各种途径广泛宣传本次评议的目的和意义，统一思想，提高认识。村级层面，要求各村党支部召开评议动员会和培训会，集中学习《村级干部双层联评制度的实施意见》精神、《仙居县村官行

为规范》及有关政策法规等知识。同时，要求各管理区做好考评对象的思想政治工作，消除他们的思想顾虑和抵触情绪，激发其参与的积极性和主动性。

2、把握动态，周密部署，确保双层联评工作稳步推进。一是成立领导小组。成立了由党委书记亲任组长的双层联评工作领导小组，下设办公室，抽调精干人员，负责做好具体业务工作。二是注重力量调配。对镇内各复杂村进行逐村分析，做到一村一预案，对可能出现问题的村，加强力量调配。如考虑到白塔上街村的复杂性，镇党委先安排驻村到村详细了解该村党员干部和村民代表的思想动态，掌握可能出现的苗头性问题，并由镇党委副书记挂帅、管理区主任及管理区干部参加，在该管理区最后一天召开评议会，确保了该村的评议会顺利进行。三是把握方式方法。由于我镇行政村较多，各村情况不一，加之参评人员较多，驻村干部素质参差不齐，评议之前，我们要求各管理区在方式方法上要灵活把握，因地制宜。特别是复杂村，要设置秘密划票室、要有专人把守；对参评人员质询，要把好分寸，控制好场面，防止无理纠缠甚至事态恶化；对是否当场量分问题，也做了相应规定。

3、严把程序、规范操作、确保双层联评工作取得实效。一是规范操作。开展专门业务培训，对各村在评议会前、中、后需要注意的问题予以明确。统一制定主持词，对学习、述职、质询、测评环节事前予以规定和说明；要求评前公告，规定必须在会前3天通知到参评人员和参评干部，告知全村村民；对评议中出现的个别漏评，不计入参评总数，等等。二是严格程序。在评议步骤

上，我们按照文件规定，分村、管理区、镇三级进行，其中镇级评议将之分为点评与测评两个环节进行；在计分方式上，统一由组织办按照各层次的分数比值进行统计汇总，在评议结果未揭晓前严格保密，已充分尊重参评人员意见；在等级确定上，我们尊重评议最后的得分，按照事前规定的比例，进行确定优秀、称职或不称职。三是注重党委调控。复杂村、部分特殊干部的最后得分，可能有失真实。对此，镇党委召开全体班子成员进行集体讨论，以免干事干部受冤，馄饨干部过关。如祝庄村书记朱子孝，在今年整治村建设过程中消极怠工，倨傲自大，私心过重，严重拖了全镇工作的后退，大量牵制了所在管理区干部和镇驻村干部的精力，在本次评议中，虽然没有被评为不称职干部，但是镇党委在讨论时还是将其定为不称职干部。又如圳口村王明奇同志，他是白塔的老先进，在本次评议中也是评出高分，但是王明奇的一个亲戚违反计划生育工作，一直没有得到有效处理，镇党委依据定性评议标准，取消其优秀村干部资格，以此来触动全镇村干部。四是严格结果运用。根据评议结果，我们在优秀干部中评选产生了白塔镇“五佳村党支部书记”、“五佳村委会主任”、“五佳村委员”、“五佳村妇女干部”，并进行总结表彰；对不称职干部由管理区书记找其谈话，帮助其进步；同时，与经济措施一并予以兑现。

二、存在问题

1、评议结果存在一定的“失真”现象。一是评议中的“老好人主义”思想在一定范围内存在。少数村在开展评议过程中，个

别党员干部和村民代表在打分环节还是存在好人主义，评议工作出现走过场现象。村党支部在定性评议中，对自己的干部在出现不称职的情形下，也没有客观公正的评定。二是对评议干部不熟悉或不够了解。如在镇级评议中，县级党代表、人大代表、政协委员和镇属各单位负责人参加评议，由于这部分人员在评议时对全镇 66 个村的干部不一定全都了解，虽然管理区对每位干部都进行了点评，但从统计结果来看，打分还不能全面客观的反映干部表现，出现“失真”问题。此外，在评议时，由于县级党代表、人大代表政协委员中有一部分是村主职干部，致使镇属各单位在点评时存在顾虑，影响了评议效果。

2、评议方式有待进一步改进。本次双层联评使用的测评表，栏目过多，加上评议对象又多，打分时使人眼花缭乱，容易出现漏评、评错现象。同时各层次评议的分数比值应予适当调整。我们认为，各管理区干部对本管理区村干部情况比较熟悉，但各级代表对各位村干部情况并不一定都能了解，鉴此，建议取消各级代表参与评议，适当扩大管理区干部评议的范围并增加分数比例。

三、初步成效

1、有利于村级干部队伍整体素质的提高。一是增加了村干部的工作压力，增强了村干部为民服务意识。实施村干部双层联评，使村干部在思想上产生了震撼，尤其是评议结果的有效运用，促使他们必须切实承担起保一方平安、富一方经济，心系群众冷暖的神圣责任。二是激励村干部改变工作方法和领导艺术。在双层联评中，村干部要接受党员和群众代表的质询，真正做到了“面

对面询问，背靠背评议”，使村干部普遍认识到要想取得群众的支持，光做好工作，而不讲究工作艺术和方法还不行。如厚仁上街村支部书记吴跃星同志，在评议会上就有村民代表直接点名指出其虽然为村里做了大量的工作，许多工作的出发点和落脚点都是好的，但平时工作态度不好，甚至有些粗暴，这点让村民们难以“叫好”。吴跃星书记当场表态今后一定注意改进。三是有利于增强村“两委”班子的凝聚力。镇党委把村级班子的团结情况作为双层联评的重要内容之一，凡出现班子不团结的，考核格次均不得为优秀等次。如郭岩上宅村在评议质询时，许多党员和村民代表都反映该村两委干部不团结，致使村里许多工作难以开展。质询后，该村两委干部也认识到了自身及村班子存在的问题，明确表态今后一定要协作共事，共同把村里经济抓好，共同为村民谋利益。

2、进一步推进了基层民主政治建设。实行村干部双层联评，扩大了广大村民群众的“知情权、决策权、参与权、监督权”，保障了人民当家作主的权利，深受干部干群欢迎。如下崔下宅村村民代表崔云祥说：“双层联评这项制度好，以前村里干部做了工作，对我们村民基本上不说，一年下来，除了财务公开外，其他的村里工作我们基本上不知晓，现在通过干部述职，我们对村干部一年的工作都能够了解掌握，对村里的情况也能了解。同时对我们感到不满意事和干部我们还能够质询，干部如果不接受，或者我们对干部不满意，我们还可以运用手中的‘权利’，对干部进行不合格打评”。

3、找到一条客观评判干部好差的科学标准。实行村干部双层联评，通过让干部述职，群众评议和打分，把发言权直接交还给群众，改变了过去评价村干部往往只凭直观印象、侧面了解或感情深浅等现象，使评议结果更为客观、公正，也为镇党委掌握村干部的工作情况提供了第一手资料，群众拥护、干部更易接受。

把握程序 务求实效 双庙乡全面完成村干部双层联评试点工作

双庙乡党委

一、基本情况

我乡试点工作从11月25日开始到12月10日止全部结束，通过对全乡20个村121名村两委干部进行双层联评，共评出优秀村两委干部17名，占总人数的14%，其中书记7名，主任4名，委员6名，优秀村干部中女性3名。称职村两委干部100名，占总数的82.7%。不称职村两委干部4名，占总人数的3.3%，其中不称职书记1名，不称职主任1名，不称职委员2名。从总体上来说，测评工作做到了客观公正、平稳有序。

二、主要做法

1、周密布署，细化方案。在制定方案方面，我们把测评分为村级评议和乡级评议二个部分，各占总分的60%和40%，乡级评议采用片评议和乡党委政府班子评议相结合的方式，各占总分的15%和25%，按比例折算出测评总分后，在征求乡纪委、计生办等意见后，按每位干部评议总分的高低，分别确定出优秀、称职、不称职村干部名单。与白塔镇做法所不同的是，我们测评不设定性规定，只设定量考核，事实上我们一开始也考虑设立定性规定，但班子在讨论时提出如果一开始就规定哪几条违反就定为不称职，

那整个测评就没有什么意义，因为已经事先对照就可知道谁不称职了，所以我们就没设定性考核，最终证明测评结果也能出来，当然这是我们的做法，仅供参考。

2、规范程序，创新方法。一句话，规定动作做到位，不能缺少环节，更不能偷工减料。述职、质询、测评，这三个环节不能少一个环节，但事实上整个测评环节还有许多工作要做，比如，测评前有两个工作要做：（1）统一好村两委干部的思想，消除疑虑，以积极的心态参与测评。如我乡西吕村，本来我们规定测评的对象是村两委干部，但这个村的村文书也申请要求列入测评对象，她也想看看群众对自己的评价如何，最后村两委决定把其列入测评对象进行测评。我们认为像这样的同志要多宣传表扬。（2）测评前我们要求每个村两委干部必须写好书面述职报告，其中交一份到乡党委备案，这样做有几方面好处：一是对于在外不能回来述职的村两委干部可以由他人代其述职，保证了全乡村两委干部都能参与述职；二是工作片和乡党委对一些不太了解的村两委干部可以从其述职报告中对其加深了解；三是对一年来没有做实际工作的村干部因为没有什么可写，也可以反映出一些问题。

三、测评工作需注意把握的几个问题

1、做好驻村干部的业务培训是前提。村干部双层联评工作最终要落实到驻村干部身上，只有驻村干部熟悉业务，才能到村里主持好测评工作，才能把这项工作做好。因此，我们在布置落实这项工作时，把驻村干部业务培训工作做到位，特别是几个需要注意的环节，要详细讲解。

2、做好测评表的划写是关键。测评的结果来自测评的分数，

而测评的分数来自每张测评表的划写，所以如何做好测评表的划写是关键。在测评中大家往往碍于面子而做好人，你好我好大家好，不愿意得罪人。因此我们明确规定全乡 15%的“优秀”比率和 3%的“不称职”比率，并严格规定全部填写“优秀”或者全部“不称职”的测评表作废，不统计在测评结果范围内。因为测评表的内容丰富，栏目复杂，在测评时容易发生差错，现在表格通过修改，把总体评价栏放在前面，我们觉得非常好，避免了划写错误。为了体现测评结果的真实性，要在测评现场设立秘密划票处，来保障参加测评的人员能自由表达自己的意愿。

3、乡党委要把握好整个测评的主动权。测评放开测可以体现民主，但如果完全放开测评，又体现不出真实性，比如光以测评分数高低来评价村干部，并不能完全反映出村干部的实际情况。例如我们有一个村支部书记，工作能力一般，但又不愿做事业，乡里布置的工作也不积极，驻村干部和乡党委政府对他的评价较差，但这次村级测评的结果是优秀，原因是他的侄儿是村民主任，在村里威信较高，工作能力比较强，也很会办实事，在村民代表中有绝对的控制力，所以在测评时，是他的侄儿帮了他一把，使他的测评分数很高，这样的测评结果与事实相违背，如果光以分数作为评价的依据，对其他村干部会带来负面引响。因此对这样的村干部，乡级层面测评时我们坚决要把他分数拉下来，掌握整个测评的主动权。

四、初步成效

一方面，强化了村干部的责任意识和危机意识。通过“村干部双层联评”，一些村干部职能定位不准、发展办法不多、干部内

部不团结等问题就暴露出来了。我们有一个村支部书记在这次测评时被评为不称职，原因是这位书记个人私心太重，与村民主任关系处理不好，对乡党委布置的工作推三阻四，群众反应也比较差，这次被评为不称职也是情理之中的事。乡党委找其谈话时，指出了他的缺点，他本人也承认自身存在问题，表示下决心改正，目前表现较好。

另一方面，促进了村干部作风转变。村干部双层联评使那些真心给群众办实事、办好事的村干部得到了广大群众的一致拥护，受到了乡党委的表彰奖励。而在岗不做事、乱做事，任职不负责任的村干部受到了一针见血的批评，一些不求有功、但求无过的四平八稳的村干部受到了震动。我们有一位村民主任，自从当上主任后，就长年在外不见踪影，村里工作几乎不参与，乡里开会基本上不来，可以说是真正的在职不在岗，并且他以前还是违反计划生育政策被处理过的，像这样的村干部从村、乡两级层面测评结果都评为不称职。我们全乡4名村干部被评为不称职干部，这4名村干部都是大家公认的不称职，但通过村干部双层联评工作这一程序，就有了一定的说服力，使其不称职的原因完全暴露在广大干部群众的面前，同时对其他村干部起到警示作用。总之，我们认为村干部双层联评工作很有必要，也受到了绝大部分干部群众的欢迎。

试点工作，我们做了一些积极的探索，但还存在一些问题，比如，乡村干部对双层联评工作思想认识不够到位，有少数人抱着个人恩怨、派性出发去评议村干部，影响了测评效果，许多不足需要在今后的工作中逐步加以完善。