

福田改革报告

深圳市福田区体制改革办公室 编印

二〇〇七年十月

福田改革报告

深圳市福田区体制改革办公室 编印

二〇〇七年十月

目 录

1、在福田区改革工作会议上的讲话	
.....	许德森(01)
2、在福田区改革工作会议上的讲话	
.....	李 平(12)
3、改革投资计划管理机制,创新政府服务手段	
.....	区发展和改革局(21)
4、实施名牌战略,强化行业规划,推进辖区 CBD 招商引资	
.....	区贸易工业局(25)
5、推进新课程改革,创新素质教育内容,构建社区教育体系	
.....	区教育局(31)
6、建立公共技术平台,加快科技园区建设	
.....	区科学技术局(35)
7、完善“居站分离”体制,促进基层民主自治,提高社区服务水平	
.....	区民政局(41)
8、优化支出结构,合理分配资金,推进财政体制改革	
.....	区财政局(47)

- 9、推进机构改革,创新人才管理新模式
..... 区人事局(52)
- 10、改革劳动关系预防处理机制,完善人才培养及引进机制
..... 区劳动局(60)
- 11、创新工作机制,提升工作绩效
..... 区建设局(64)
- 12、实行总分馆制,完善公共文化服务体系
..... 区文化局(69)
- 13、优化卫生资源配置,创新卫生服务模式
..... 区卫生局(73)
- 14、改革计划生育审批制度,完善计划生育管理体制
..... 区人口和计划生育局(80)
- 15、积极探索效益审计,加大审计查处力度
..... 区审计局(82)
- 16、改革环保审批、监管制度,建立监督管理全覆盖责任体系
..... 区环境保护局(86)
- 17、全面实施在地统计制度,大力推进统计信息化建设
..... 区统计局(89)
- 18、建设数字化城管系统,整合执法资源,提高执法效能
..... 区城市管理局(100)

- 19、整合警力,压缩层级,统筹管理,规范考核
..... 福田公安分局(105)
- 20、落实绿色办公,加强合同管理与监督
..... 区机关事务管理局(113)
- 21、投资兴建公共体育设施,深入开展全民健身活动
..... 区体育局(116)
- 22、全面落实安全管理责任制,构建三级安监管理体系
..... 区安全生产监督管理局(123)
- 23、开展政府物业资产清查,建立物业安全生产责任制
..... 区政府物业管理中心(126)
- 24、探索国有资产监督机制,努力维护国企员工权益
..... 区国有资产监督管理委员会(130)
- 25、努力实现体制创新,全面完成街道企业改制任务
..... 区集体经济发展指导委员会办公室(144)
- 26、推进工程项目集约化管理,完善政府投资项目管理体系
..... 区建筑工务局(146)
- 27、创新政企服务机制,打造服务型政府
..... 区辖区企业服务中心(150)
- 28、加快推进城中村改造,优化综合环境建设
..... 区城中村改造办公室(157)

- 29、全面开展预算项目核算工作,推进信息公开制度
..... 区国库支付管理中心(159)
- 30、构建网上政府采购平台,规范政府采购行为
..... 区政府采购中心(162)
- 31、实行出租屋三级管理体制,探索出租屋管理长效机制
..... 区出租屋综合管理办公室(167)
- 32、探索应急管理新机制,完善信访处理工作
..... 区应急指挥中心(176)
- 33、着力维护社区治安,合理使用社区资金
..... 园岭街道办事处(185)
- 34、创新党建工作,实行“居站分离”建立社区建设工作联席会议制度
..... 南园街道办事处(188)
- 35、营造社区文化氛围,提供全方位服务机制
..... 福田街道办事处(191)
- 36、稳步推进街道工作下移,切实加强社区建设
..... 沙头街道办事处(200)
- 37、完善街道日常管理制度,推行领导包干责任制
..... 梅林街道办事处(206)
- 38、完善街道党建工作机制,促进辖区社会事业协调发展
..... 华富街道办事处(210)

39、降低成本,提高效能,完善 3+1 板块模式	
.....	香蜜湖街道办事处(215)
40、理顺“区站”关系,促进社区建设,维护社会安全	
.....	莲花街道办事处(227)
编后语.....	(233)

在福田区改革工作会议上的讲话

(2007年4月18日)

许德森

同志们：

今天召开这次会议，目的是总结和回顾我区改革创新工作所取得的成绩，并全面动员和部署下一步改革创新工作。刚才，李平区长全面总结了我区过去几年的改革工作，并部署了今年的改革工作计划，我完全赞成，香蜜湖街道也介绍了他们建立“3+1”行政资源整合改革和管理创新的经验，希望各街道借鉴他们的做法，好好取经，按这个模式进行推广，香蜜湖街道办的体制机制还要进一步完善。鸿忠书记也提出要在全市推广香蜜湖街道的经验，说明这个做法是对的，各部门要好好研究。下面我讲几点意见。

一、改革创新是福田发展成就的动力之源

改革创新是深圳的根，深圳的魂，是我们各项事业长盛不衰的秘诀所在。短短的二十来年，福田区从一片遍布鱼塘的农田建设成为高楼林立的现代化中心城区，发生了翻天覆地的变化。回顾过去，在福田建区的1990年，全区国内生产总值仅有4.11亿元，财政收入只有7236万元。到了2006年，本区生产总值已经达到了1134亿元，为1990年的273倍，地方预算内财政收入达到31.10亿元，为1990年的43倍，同时经济产业结构也发

生了根本性的变化。过去十多年来，在福田这块热土上所产生的经济奇迹，可以用爆发性甚至“核聚变”之类的词汇来形容。福田取得这样超常规发展的动力何在？正如温总理在深圳考察时所指出的，特区最关键、最重要的法宝在于创新，创新是深圳的精髓和动力，是特区的生命线和灵魂，是特区的基本内涵。福田的发展正是秉承了深圳特区这种勇于改革、敢于创新的精神和气质，改革创新是福田发展成就的动力之源。

回顾福田的发展历程，正是顺应不同时期的发展要求，通过一次次的改革创新，不断调整工作思路和工作重心，赢得了发展的先机，取得了不平凡的发展业绩。近年来，我们加大了改革创新步伐，把改革创新扩展到战略构想、经济发展、社会管理等各个层面、各个领域，新的思路、新的做法层出不穷，改革创新的活力不断增强，对各方面工作起到了强有力的推动作用。

一是发展战略与时俱进。我们从“老三大”、“新三大”，“四大”发展战略一直到区第五次党代会上最终确立的“环境立区”战略，都是根据福田区情和形势发展的需要，不断的创新和调整，体现了福田人对城区发展道路的深刻思索和超前思维。我们的一切工作都是围绕环境立区战略来确定思路、来展开的。确立环境立区战略后，福田在经济继续保持高速增长的同时，经济效益和质量明显提高，实现了每平方公里产生GDP和税收“两个增长”以及万元GDP建设用地、水耗、电耗“三个下降”，中心城区的资源节约型经济初步成型。我们最大的优势就在环境，最大的劣势也在环境，我们要把最大的劣势变成最大的优势，搞好环境就等于招商引资。

二是经济发展思路不断创新。我们结合区域特点和经济发展态势，创造性的提出了构建以总部经济为龙头、高新技术、高端服务业、文化产业



为支撑的1 + 3经济架构的辖区经济发展思路，大大推动了我区产业结构的进一步优化。目前，入驻中心区的世界500强企业已达70家，泰尔南方手机检测中心已经决定落户我区，带来了一系列的辐射作用，国家确定华强北的电子价格指数为我国的电子行业价格指数，奠定了华强北的龙头地位。田面设计之都、沙尾工艺品广场等极具魅力和充满创意的设计园区和文化市场即将或已经投入运营。所以“1 + 3”产业结构是非常正确的，符合福田实际，我们要以创新的思路确定我们的产业结构。

三是“三大体系”初步建立。我区从整合和充分利用政府资源，将政府的社会服务管理工作纳入制度化、规范化、系统化轨道出发，提出了构建公共服务体系、城市安全管理体系和社区服务体系等“三大体系”，“三大体系”在“中国城市论坛2006年北京峰会”上获得高度评价，被授予“中国城市管理进步奖”。

四是城市管理频出新招。我们在对城中村环境进行综合整治的同时，紧紧抓住娱乐场所这个“死穴”不放，进行了全面的整治，同时针对我区中心区CBD的白领人口多、就业人口多的特点，极具创造力地提出了城中村出租物业转型的思路，为城中村实现环境、治安、经济的根本转变找到了出路。这是二度城市化，就是把城中村的经济、社会、安全、环境、管理各个方面融入现代社会当中去，解决了城中村的可持续发展问题，这是个创新。

五是国资改革胜利完成。我区提出了“整体推进、有序退出、强化监管”的总体改革思路，从区属国有企业最多时的434家，通过先后两次改制和将区属控股企业的国有股权公开挂牌转让的方式，基本实现了国有资产从竞争性领域全面退出，2006年我区国企改革工作已全面完成。

此外，我区在改革创新方面还有不少好的典型、好的做法、好的经验。如政府绩效评估体系的建立、香蜜湖的行政体制创新改革、梅林的社区协管员整合等等。正是因为我们在各个领域、各个层面推进了改革创新，才充分激发了辖区经济活力，挖掘了政府行政资源，提升了城市管理效率，有力促进了我区经济社会的可持续协调发展。正因如此，坚定不移地推进改革创新，已经成为福田全区上下达成一致的共识，积极参与和推动改革创新在我区已经蔚然成风。在改革创新的过程中，我们还体现了几种思想意识，一是进取意识。我区的创新举措和改革完全是自发的，主动的，没有上级指示要求和行政命令，也无先例可循，完全是根据工作需要自发地、主动地去尝试、去摸索。二是实践意识。我区的改革创新举措都是在工作实践中得到启发、调研论证、试点推进的，无论是辖区发展战略和基层的日常工作，都能紧密结合实际情况，找准问题要害进行改革创新，真正能够解决问题，体现了很强的实践意识。三是责任意识。改革有巨大风险，不改革不创新完全可以混日子。但我们很多同志却选择了大胆地推进改革创新，以更好地改进和提升工作效能，这充分体现了同志们对福田、对事业、对工作的高度责任感。这三种意识有利于改革创新，有利于事业发展，这是一笔宝贵的精神财富，希望大家在今后工作中继续保持和发扬光大，继续在各个领域取得新的突破。

二、深刻认识和把握改革的内在规律

福田发展到今天，经济总量迅猛增长、社会管理日趋规范、城市建设日新月异，可以说发展到了一个相对较高的水平。但与此同时，土地、资源、人口、环境“四个难以为继”对我区可持续发展的条件紧约束日趋显

现；固定资产投资下降、房地产行业萎缩、生产型工业企业外迁“三个不可逆转”对我区经济发展的影响日益突出。政府管理体制和运行机制不能完全适应新形势和群众的更高要求。这么多的困难问题，迫切需要我们各个方面进行改革创新来破解，不改革就会落伍、不创新就会淘汰。同时，大力推动改革创新既是挑战，更是机遇。挑战意味着今后如果因循守旧、固步自封，没有牢牢把握住改革的契机，将面临着产业空心化、经济衰退的窘境。机遇意味着加快改革创新，发展自主创新型和高新技术产业，福田将能够在产业格局调整中抢占先机，立于不败之地。如果说我们目前是站在通向未来的交叉路口上，改革创新是决定福田前途命运的必然选择，也是唯一选择。下面，我对推动改革创新工作谈几点认识。

（一）推进改革的三个“要素”

改革创新不是一件容易的事情，要冒很大的风险，甚至要付出代价。我认为，一个成功的改革者必须同时具备勇气、水平和策略三个要素，三者缺一不可。勇气是第一位的，有些干部一谈到搞改革创新，就有畏难情绪、认为有政治风险，是件吃力不讨好的事情，还不如安于现状、得过且过。没有勇气，总是害怕承担失败或者旁人的不理解，第一步就永远迈不出去；水平是不可或缺的，有了较高的知识水平，对事物有着透彻的了解，才有可能提出创新见解和思路；讲究策略，才能采取灵活多变的工作方法推进改革，排除改革创新道路上的种种障碍，毕竟把想法和理论转化成实践有太多的问题需要解决。在这里，我要给大家交个底。这次改革创新大会的目的就是号召和鼓励全区上下积极推动改革创新，大家不要有任何的思想顾虑，改革创新不会丢官，赌博和腐败才会丢官！大家有了想法，就大胆地去闯，大胆地去试，不要当小脚婆娘迈不开步子。对于在改革创新方面

做出成绩的干部，我们要支持鼓励、重奖、甚至重点培养。搞改革创新失败和遇到挫折的同志，我们要宽容、理解和保护，当然也不是乱改革，特别是关系到社会矛盾暴发点时，引起社会不安，这种情况要看准，采取“半步”策略。决不会把问题上升到政治层面。我希望机关干部平常也要加强学习，拿出一点钻研的劲头，在改革创新上多下功夫思考，提高知识储备和理论水平，在推进改革创新的过程中注意讲究策略和方法。

（二）推进改革的三个“要求”

首先，改革创新要求有预见性。改革创新某种程度上可以分两类，一种是解决“现在”问题的，另外一种解决“未来”问题的。日常工作中遇到困难和问题，就想通过改革创新的方式来解决，这是一种层次。我讲的预见性，就是能够通过思考和观察，预见到未来可能发生的变化和问题，未雨绸缪，提前进行铺垫性的改革创新，解决“未来”所发生的问题，这是更高层次的改革创新。如我区从“四大”到“环境立区”的战略调整，就是对通过我区经济发展态势和存在问题的解读，着眼于福田未来的发展战略上的创新。我希望大家都要有这种预见性和超前的视野和眼光；其次，改革创新要求有突破性。我们的精力和资源有限，决定了每年只能集中精力做成、做好那么几项重点改革工作，要力争突破一点、带动全局。所以，看准了的就要大胆改革，大胆突破；第三，改革创新要求有实效性。改革创新要有成本观念，不要盲目上那种费时费力、成效不佳、华而不实的改革项目。要经过充分的论证，把实效性放在第一位。香蜜湖街道的“3+1”板块整合创新模式，没有在原有基础上大动干戈，只是多了一个管理层级，整合优化了行政资源，就达到了良好的效果，这充分体现了改革的实效性。



(三)推进改革创新“半步策略”

鸿忠书记曾经对改革创新提出过“半步策略”的观点，即“改革要立足现实、循序渐进，不求一下子迈大步，实现大跨越，而要针对发展中遇到的矛盾和难题，一步一步地改，积小胜为大胜。”我理解鸿忠书记的讲话有两层含义：首先，改革创新是渐进的，不是一蹴而就的。改革创新是一个相对长期的过程，必须分步骤有序推进，盲目推进“暴风骤雨”式的改革创新只会对我们的事业造成伤害。其次，改革创新是不断适应的，之所以每次迈出半步，就是不断“抬头看路”，观察和调研分析改革创新的阶段效果和存在问题，再根据实际情况进行调整和适应。我看我们推进改革创新工作可以分三个“半步”进行。一是谋划思路。推进改革，先要有好点子、好思路。改革创新思路有很多层面，有战略发展宏观层面的，也有工作方法和措施方面微观层面的，也可以通过很多渠道，既可以通过政策研究部门进行课题策划研究，也可以通过工作实践，提出改革思路，还可以参考借鉴其他地区的成功经验和做法。二是调研论证。出了思路，还要对情况进行调研，摸清家底，论证所提思路的可行性，并采取试点方式进行。三是具体推进。经充分论证和试点运行后，才可以大范围的进行推广和付诸实践。

三、把握重点、落实政策，扎实有力地推动改革创新

福田区是深圳的中心区，面临的新情况和新问题很多，形势迫切需要我们改革创新方面进行更深刻的思考，进行更多的探索，结出更好的成果。去年我区为推动改革创新工作，专门成立了体制改革办公室。该机构主要是为加强对体制改革工作的统一指导，并负责对全区体制改革创新方

面的工作进行组织和统筹。各有关单位除了完成上级交办的改革任务外，也可以根据实际情况自行开展改革创新工作。最后，我对下一步改革创新工作提几点具体要求。

（一）突出重点，为改革创新提供载体

为切实推动改革创新工作，我们已经提出了今年改革工作计划，包括科学民主决策、三大体系、民生净福利等五个重点方面。这个计划还要进一步完善，接下来我们还要上常委会研究。区委区政府决定今年从五个重点方面推进改革创新，是有深刻用意的。这些工作，都是我区已经做过前期调研和铺垫有一定基础的，同时也是我区经济发展的障碍，迫切需要推进改革创新的。如科学民主决策工作，是关系到政府科学执政、依法行政、阳光政府的重要工作，但我区一直未取得实质性的突破，今年一定要把专家咨询委员会和健全完善决策制度这两件事落实好。三大体系工作，我们要在去年理论研究取得突破的基础上，在今年进一步推进具体的实施策略和步骤，并完善其内容，让我区的三大体系建设方面有实实在在的突破。接下来，我们还要专门请一些专家、学者对“三大体系”进行论证，拿出一个框架来。民生净福利工作，这是确保辖区群众充分享受改革开放成果，切实改善生活水平，促进社会和谐的重要工作，我区今年将以劳动就业、社会救助、社会保障三大平台的建设为重点，同时加强民生净福利指标的监测和公共服务设施的利用，切实为提升净福利指标水平做一些实事。我最近要听取相关部门对三个平台建设的进度汇报，今年一定要把三个平台做起来。这是民生净福利的问题，也是政府公共服务的重要组成部分。解决民生问题，让大家享受改革开放的成果、安居乐业。城中村的租赁业转型工作是城中村的经济、社会、环境管理全面协调可持续发展的重大变革，最

关键的是二度城市化问题，让城中村彻底融入现代社会，使城中村的社会、经济、文化、环境全面优化，首先我们要改变环境，再让环境改变人。为确保改革计划能够扎实推进，我们对每项重点改革工作都进行了分解，每单项工作都明确了责任单位来具体实施。会后，希望有计划任务分工的责任单位都积极投入，予以高度重视，及早启动调查论证，制定改革计划的实施细则，为改革工作奠定良好的基础。体改办要具体协调和总体推进改革计划。

（二）落实政策，为改革创新创造环境

政府作为改革创新活动的组织者，除了发挥引导和推动作用外，其最大的职能在于提供政策保障。在资金扶持方面，我们将推出的《福田区改革创新奖励暂行办法》，对在经济体制、社会管理体制、文化体制、行政管理体制等领域，通过实施体制和机制性的改革创新后，能够解决本系统体制性、机制性障碍，取得较好的社会效益或经济效益，在全区乃至全市产生较大影响的改革项目和个人予以重奖。在人才政策方面，我们将牢固树立人才是第一资源的观念，在干部培养上，我们将重点考虑那些敢于在新的领域进行改革和创新的，并取得实质性突破的，有思路、有点子、有能力的改革创新型人才。在人才引进方面，我区将重点引进创新型、开拓性人才。在宣传政策方面，我们将通过加强宣传和引导，培养改革创新的社会环境和气氛。同时，要继续发挥新闻媒体的舆论引导和监督作用，为我区大力推进改革创新工作营造一个良好的社会舆论氛围。

（三）发动基层，为改革创新夯实基础

同志们，我们今天选择在香蜜湖街道办开这个会，首先是因为香蜜湖街道办近年来在行政资源“3 + 1”板块整合、统筹管理和绩效考核三项创

新改革，取得了显著成效，对此，鸿忠书记也予以高度肯定。香蜜湖街道办在基层改革创新工作方面走到了前面，肯动脑筋，积极主动地推动改革创新，是值得大家学习的一个好典型。大家要通过这次会议，学习和借鉴香蜜湖街道管理创新的模式，继而在全区广泛推广、深化和完善这种模式。其次，我们把改革创新大会放在基层来开，说明在我们区改革创新的重点和主战场在基层，改革创新的动力也来自基层。我们的街道办、社区居委会和工作站等基层单位，工作很辛苦，面临的困难最多、情况最复杂，体制性和机制性的障碍最多。要突破这种困境，除了依靠区委区政府的大力支持外，还要依靠我们基层的同志们从体制机制、资源整合等方面多想办法，通过改革创新来挖掘潜力、寻求最终出路。香蜜湖街道办在这方面已经做出了好的表率，据我所知，沙头街道办在区、街道、社区三者纵向行政职能关系，华富街道办在社区服务资源整合等方面也进行了不少探索，其他街道还有不少诸如社区协管员整合、社区党建改革创新等好作法和好经验，大家也可以互相学习，共同探讨如何更好地推进我区在人、财、物“三个下沉”和行政执法权下放以后基层基础方面的各项工作。

关于街道工作的改革，福田区先后经历过三次。1992年，区委召开华富会议，吹响了加速发展区属经济和街道经济的号角，发展经济成为街道的一项重要职能，从历史的观点来看，当时的改革对推动辖区经济发展发挥过一定的作用。时隔十年，区委召开了第二次华富会议，明确街道不再办企业，要将重心从经济转移到管理与服务上来。此后，各街道相继完成了企业转制、脱钩工作，实现了从参与经营型向管理服务型，从微观向宏观管理的转变。从当初大力发展区属经济到后来的全面从区属经济退出，简单意义上看是一种自我否定，而更深层面上却反映了我们对区域发展的