

## 从一线来，到“新一线”去 ——“百名二线干部大择岗”的平湖实践

■记者 汪锦秀 华婷婷 通讯员 汪洵 摄影 王强

**核心提示：**退而不闲、退而有为，这是眼下平湖退二线干部的普遍日常。为切实避免退二线干部“责任弱化”“岗位虚化”“人员边缘化”等现象，进一步优化干部资源配置，这个月初，平湖市出台了《退出领导岗位干部“二次择岗积分制”管理办法（试行）》，实施“百名二线干部大择岗”行动，全市退二线乡科级干部中除24名当年度即将退休或身体原因未择岗外，有117名干部通过“二次择岗”参与到了市级中心工作或在本单位明确了具体条线分工。首次创新推出的退二线干部年度动态积分管理更是以正向激励的方式，让“二线”干部干有方向、赶有方向，更好地为年轻干部树立榜样。

### 领导点评

## 用好退二线干部 盘活干部队伍资源

崔小生

（市委常委、组织部长，市铁军打造工程指挥部副指挥长）

从领导岗位上退下来的“二线”干部，是全市干部队伍的重要组成部分。如何管理使用好这些退二线干部，既关系着干部队伍的长远建设，也关系着经济社会的发展大局，是做好干部人事工作的一道必答题。

今年我市出台退出领导岗位干部“二次择岗积分制”管理办法，实施“百名二线干部大择岗”行动，并以量化考核的形式，对“二线”干部履职情况进行年度考核评定，可以说解决了退二线干部有岗可为、有岗乐为的问题，激发他们比实干、比实绩、建新功，是换届后干部队伍年轻化格局下，进一步盘活干部人才资源的有力之举、创新之举。

退二线干部普遍多年奋战在经济发展、民生服务、城乡建设等领域的第一线，为平湖的发展奉献了青春，付出了心血和汗水，也积累了丰富的经验。退二线只是他们事业的转乘站，并非终点站，组织部门搭平台、鼓士气、压担子，从制度上、考核上建立健全退二线干部管理使用办法，引导“二线”干部重上一线创新创业、立新功，既体现了“人尽其才、才尽其用”的用人导向，实现了干部人才资源的优化配置。同时也体现了对干部持续不断的关心关爱，让退二线的干部感受到，退出领导岗位后照样有用武之地，依然可大展拳脚，仍旧能以实绩评优晋级。

干部工作是一项系统性工程，退二线干部作为其中不可或缺的一个部分，对他们管理使用的能力提升了，达到“人岗相适”，推动激情干事，从而激励、影响更多的中青年干部朝老领导看齐，主动担当、积极有为，那么，也就能激荡起干部管理的“一池春水”，开创事业发展新局。

### 采访札记

## 始终保持 “一线”状态

■汪锦秀

领导干部退二线后干啥？“一杯茶一张报纸过一天。”也许有人会这样认为。前些天我们采访了我市多名退二线干部，发现事实并非如此。

他们中，有的仍负责着原单位条线工作，有的抽调在市里中心工作办公室，保持着“一线”状态是他们共同的特征。甚至有一位退二线干部，我们几次预约采访，都因其有其他工作而未成，直到第4次才采访到。

让“二线”干部重上“一线”发光发热，是我市今年推出“常青树”行动，激励“二线”干部二次择岗，充分盘活干部队伍资源的出发点。干部退二线，只是角色的转换，并不是履职的结束，况且退二线干部大多有着丰富的工作经历与经验，不仅业务上是行家里手，更重要的是能发挥好“传帮带”作用。“二线”干部若管理不好、使用不当，不仅会造成党政人才资源闲置，也会影响党员干部的社会形象。

今年我市着力从优化干部资源配置出发，制定出台了《平湖市退出领导岗位干部“二次择岗积分制”管理办法（试行）》，进一步建立完善制度，引导退二线干部二次择岗再上一线，并采取积分制管理的办法，加强日常管理考核。此举不仅解决了“二线”干部被闲置问题，实现了有岗可为，而且创新实施的积分管理办法，使对“二线”干部的考核有了更规范的标准，评优评先与职级晋升也有了充足依据。如此一来，干部虽然退二线，但仍能感受到组织的信任与关爱，工作也才会更有目标、更有方向、更有干劲。

对干部自身来说，从领导岗位上退居“二线”后，也要及时调适、转变角色、摆正位置，清醒地认识到“二线”干部也是党的干部，仍要保持工作热情不减、工作态度不变，一如既往地发光发热，为年轻干部树立榜样。要知道，当领导是一时的，做人是一辈子的。既然从领导岗位上退下来了，就要有一个老领导的样子和觉悟、胸怀和担当，积极主动，乐于作为。

虽说职位有一线二线，但职责没有一线二线之分。在“一线”是一种状态，一种担当，一种干事作风。退二线干部虽然退出了一线领导岗位，但一样可在中心工作中担当大任、在年轻干部帮带中展现作为、在条线工作中传授经验，照样能谱写“一线”精彩。反之，有的干部虽身处一线岗位，但没有一线担当，缺乏一线干劲，做事避重就轻、推诿扯皮，遇到困难掉头走、绕着走，这样的干部“身在一线心不在”。

始终保持“一线”状态，追求“一线”作为，应当是一名干部的职责所在、价值所系。不管在一线，还是退二线，都是党的干部，都是组织培养起来的干部，就要始终保持干部本色，“干”字当头，干在实处，永无止境。



张建平在一线推进工作



陆建芳主持召开专班会议



符勤华在现场指导工作

## 二次择岗，退而不闲

还在感悟中写道：奋斗是青年人身上一个激动人心的“标签词”，对于我已过青春年纪的人来说，想到这个词也会生出几分激情。

激情，是干事创业的原动力。让干部激情干事，历来是我市干部队伍建设的重要导向。“此次推出‘百名二线干部大择岗’行动，目的也在于有效调动退出领导岗位干部的积极性，重上一线当‘贤人’，是持续建强干部队伍的重要一环。”市委组织部常务副部长何小云表示，退职干部普遍资历深、阅历广、经验足，是一笔宝贵财富，如果不注重发挥“二线”干部的作用，久而久之他们就可能成为单位不管、自己不干的闲人，既造成了人力资源的重大浪费，也是干部管理上的一种缺失，还会影响年轻干部的工作积极性。

为让退二线干部有岗可为、有岗乐为，今年我市根据年度工作目标，梳理出涉及四大工程、数字化改革、年轻干部帮带等24个常态化中心工作类岗位和6个阶段性重点工作岗位，通过部长访谈、重点约谈和“向组织说说心里话”意见征求等渠道，让退二线干部“二次择岗”。在此基础上，结合个人意愿和岗位需要，坚持“干部选岗、因岗择人”双向选择原则，让“二线”干部上一线，赴新岗。目前，全市141名退二线干部中，除当年度就要退休的与因病无法履职的24名外，其余117名干部再上一线“当主角”“挑大梁”。“这些退二线干部都有二、三十年的工作经历，有的先后在多个岗位、多个领域工作过，有的长期在基层一线积累了丰富的实战经验，让他们继续在合适的岗位发挥作用，有利于助推全

市工作大局。”何小云说。

去年12月底，已退二线的陆建芳有了新岗位：基层治理系统专班负责人。该系统是浙江省数字化改革“1612”体系架构中的新系统，也是今年的重大改革任务。走上这个新岗位，陆建芳心中有“数”，不仅因为他有着镇街道及多个市级部门的工作经历，对基层治理格局了然于心，且曾担任市行政服务中心主任，在推进“最多跑一次改革”中积累了丰富的经验。“现在我们围绕体系构架和重点任务，着力推进‘基层治理四平台’迭代升级，指导推进基层网格标准化建设，建强基层治理最小作战单元；深入推进基层治理‘一件事’集成改革。”虽然不到一年就将退休，但陆建芳对新岗位乐在其中，全新的改革任务激发着他探索前进的动力。

## 积分管理，正向激励

了8大方面正向加分和5大方面反向扣分情形，如牵头负责中心工作且成效较好的，每人每次加0.6分；参与市级破难项目且项目按期完成的，每人每次也加0.6分；而退二线干部本人或所负责的工作受到平湖市及以上党委、政府及相关工作部门责令检查、通报批评、诫勉的，都会给予相应减分。

“这是加强对我们退二线干部管理、激励我们更好地发挥作用的一项有效举措。”周虹认为，从领导岗位上退下来了，更要有党员干部的样子和觉悟，退岗不褪色；用积分管理进行正向激励和反向督促，有利于激发退二线干部干事创业的内生动力，在工作中比着干、赛着干。

我市还将退二线领导干部个人年度量化得分与本人评先评优和职级晋

升相挂钩，市委组织部会拿出专门名额，保障参加中心工作的退二线领导干部考核评优，确保得分靠前、实绩突出的在同等条件下优先评先评优或晋升级别。

“获评这项荣誉，确实有点意外。”市“三改一拆”办常务副主任张建平在去年的全市三级干部大会上获2021年度铁军标兵暨担当当好干部受到了表彰。而当时，他已退居二线。

2016年9月，时任当湖街道人大工委副主任的张建平，被抽调到市“三改一拆”办工作，牵头攻坚省基本无违建县（市、区）创建。从基层一线到新的“专班一线”，岗位和角色的转变并没有减少张建平的工作热情。他发挥多年扎根城建条线积累起来的经验，每年围

绕一个重点精准发力、持续用力，成功完成了一项项“三改一拆”硬任务。去年10月，张建平退居二线，但没有离开“三改一拆”的一线岗位。“组织信任你，就要不折不扣担好责。”张建平说，今年“三改一拆”办的攻坚目标是省无违建示范县（市、区）创建，眼下他正铆足劲，带领团队加油干。

“退二线干部，照样可有可为有位。”何小云说，去年以来，我市有24名如张建平这样的退二线领导干部因参与中心工作表现突出，年度考核被直接确定为优秀等次或上榜一线破难先锋等。而今年我市发生疫情期间，市科协原副主席陈云华等6名退二线干部因在疫情防控一线积极作为，得到优先职级晋升。

## 示范传承，带强队伍

平湖实际、且可复制可流转的基层治理系统建设，让我感触很深。”顾婷婷说，现在她的工作思路拓宽了，遇事也更沉稳了。

“她从不就事论事，常会以自己的亲身经历帮我分析具体事项的处理。”当湖街道年轻干部成琳说，她曾与符勤华共事4年多，学到了很多受益匪浅的工作方法与人生经验，现在符勤华从领导岗位上退下来了，但还是冲在一线，成琳对此很是敬佩，遇到问题时，也还时常向符勤华请教。“我也是从基层一线成长起来的，年轻干部现在的样子，就像当年的我。”符勤华说，她在乡镇已工作了34年，曾转战组织、宣传、城建、农业等多条战线，一路上都离不开组织的培养与老领导的帮助，因此当她现在退居二线了，也非常愿意将自己的经验分享给年轻干部，用心用情与年轻干部结成对子，尽己

所能帮一程、扶一把。

“一线领导岗位上的干部退居二线，是换届选举中的正常现象，符合干部人事制度变革规律。”何小云说，退居二线，是一名干部政治生命中的转乘站，重上一线，延续事业激情，一样大有可为。

今年2月，黄利忠从市规划建设局副局长岗位上退下来后，以林埭镇徐家埭村党委书记的身份来到村里，助力该村嘉兴市基层党建示范点创建工作。“入选嘉兴市基层党建示范点创建单位，既是光荣使命，也是一项高标准、严要求的政治任务。”徐家埭村党委书记刘建群说，如何围绕“中国棒球一村”的目标定位，梳理原有产业脉络，完善发展规划、重构发展路径、推进项目建设等，各项工作摆在面前，任务艰巨；且因疫情影响，前期工作进展较慢。“正当我们发愁时，市里组建专班专

项负责推进示范点建设，黄书记也来到我们村里指导，给了我们很多启发和建议。”刘建群说，黄利忠到村里后，充分发挥曾打造“红色物业”党建品牌的实战经验，参与谋划示范点建设，帮助徐家埭村与市级有关部门协调解决各项要素保障问题。如今，徐家埭村党建示范点建设已进入项目实施阶段，黄利忠也时常到现场查看项目进度，在乡村舞台发挥一名退二线干部的光和热。

莫道桑榆晚，为霞尚满天。“二线”干部智慧、经历和阅历日臻完善和丰富，其实“青春”正当时。如今在“百名二线干部大择岗”中重上“新一线”，是事业的延续，更是干事创业与经验的传承，必将携手年轻干部，更加激情干事、团结干事、踏实干事，在平湖高质量发展勇当共同富裕新崛起典范的新征程中再立新功。



（本版部分图片由采访对象提供）