# 加强新海关一线科长队伍建设的 思考与实践

来源：网络 作者：雪域冰心 更新时间：2024-08-10

*加强新海关一线科长队伍建设的思考与实践\*\*海关\*\*倪署长在今年全国海关全面从严治党工作会议上指出，“要把抓好科长队伍建设作为今年重点任务，认真落实加强科长队伍建设意见，深入调查研究，拿出管用有效的措施，选拔使用好、管理监督好一线带队伍的科长...*

加强新海关一线科长队伍建设的思考与实践

\*\*海关

\*\*

倪署长在今年全国海关全面从严治党工作会议上指出，“要把抓好科长队伍建设作为今年重点任务，认真落实加强科长队伍建设意见，深入调查研究，拿出管用有效的措施，选拔使用好、管理监督好一线带队伍的科长，把战斗力突出出来，充分发挥他们带队伍、抓管理、防风险、作示范的作用”。新春伊始，倪署长在南京海关召开执法一线科长座谈会，与执法一线科长面对面座谈，充分体现了总署党委和倪署长对加强新海关一线科长队伍建设的高度重视。今年以来，\*\*海关党组围绕如何选好、用好、管好、当好一线科长，积极开展专题调研和实践探索。

一、立足“三个维度”，充分认识加强一线科长队伍建设的重要意义

（一）从政治维度看，一线科长在坚决做到“两个维护”中作用突出。习总书记指出，“我们党对干部的要求，首先是政治上的要求。”倪署长指出，“科长在各项工作中是中坚力量，在充分发挥基层科室战斗堡垒作用中处于领头人地位”。海关首先是政治机关，海关的政治属性最终体现在基层。科长作为一线带兵人、党支部书记，既是把准科室方向的指挥员，又是一线冲锋陷阵的战斗员，在海关事业中地位特殊、作用突出。落实“两个维护”是否坚定坚决、一贯到底，最终依靠基层科室，关键在一线科长。

（二）从管理维度看，一线科长在海关行政管理体制中地位重要。科级是海关行政管理体制中最基本的单元，是海关行政管理体系的末梢，所有政策最终都要落到基层。科长是科级组织的领头雁，是名副其实的“兵头将尾”。“上面千条线，底下一根针”。基层科室既是海关守护国门的“关口”，又是为民服务的“窗口”，“五关”建设要求贯彻好不好，政策落地实不实，群众满意不满意，在很大程度上取决于基层科室特别是科长的思想作风和服务水平。

（三）从历史维度看，一线科长在落实全面从严治党要求中非常紧迫。倪署长强调，“基层一线权力较大，特别是执法一线科长的权力更加集中，风险更加突出，全国海关一定要打通全面从严治党‘最后一公里’”。海关工作的现场即决性决定了越是基层一线的重要环节和重要岗位，面临的风险就越大。在这方面，海关历史上有过血淋淋的教训。2024、2024年全国海关立案审查的涉案人员中，基层干部占70%以上，有的基层科室发生抱团腐败、塌方式腐败。中央巡视总署反馈中指出的“中温”“下冷”问题，就是“最后一公里”没有落地生效。基础不牢，地动山摇。全面从严治党的责任必须传导到基层，落实到一线科长。

二、对照“好干部”标准，客观看待新海关一线科长队伍建设现状

经过调研分析认为，\*\*海关一线科长队伍呈现出对党忠诚、担当作为、作风优良、敬业奉献的良好精神面貌。

一是政治意识强。\*\*海关现有基层科室88个，一线科长78名，其中党员76名，占比97.4%；其中56名为党支部书记，占比71.8%。“标准千万条，忠诚第一条”。隶属海关负责同志和关员普遍反映，一线科长坚决落实“两个维护”，坚决拥护海关机构改革，坚决服从组织安排。

二是学习劲头足。\*\*海关基层一线科长大学本科学历以上68人（硕士学历9人），占87.2%。一线科长普遍表示，本领域的新海关业务能在3-6个月左右熟悉，1年左右精通；对新知识新技能的学习愿望强烈，不少一线科长之间开展结对比拼，比谁适应新海关环境快，熟悉新海关业务快。

三是精神状态好。一线科长们表示，当一天科长就要尽一份责，要扛得了重活，打得了硬仗，以\*\*海关首批20名优秀执法一线科长为新标杆，“向好的学、向强的比、向高的攀”。超过八成的隶属海关班子成员和100%的一线关员反映，一线科长是业务骨干，较好地发挥了传帮带作用。

调研同时发现一线科长队伍存在以下问题和不足：

一是队伍结构不够合理。\*\*海关基层一线科长平均年龄43岁，年龄最大的一线科长59岁，年龄最小的一线科长34岁。50岁以上的一线科长11名，占14.1%；35周岁以下的一线科长4名，没有90后的基层科级领导干部。一线科长任科长职务满4年以上的有34名，占一线科长总数的43.6%，其中满10年以上的有

14名，最长的达23年。一线科长近50%缺乏多岗位锻炼，机构改革前只有一个科长岗位的经历的占25.6%。

二是队伍能力不够适应。党务能力不强，推行“支部建在科上”后，有的一线科长对支部书记身份还不适应，对党务工作存在“不懂不会”的问题。管理能力不强，有的一线科长只会“带头干”，不会“带着干”，对科里老的不敢管理，小的不敢放手，不善于调动所属人员积极性。业务能力不强，有的一线科长对新业务、新业态研究不够，对关检融合后基层科室的风险把握不准。

三是制度机制不够配套。成长激励机制不够配套，有的60后、70后一线科长职业倦怠感有所显现，机构改革“三定”落地后，有的认为处级领导职务相对饱和，上升空间变窄，进取精神受到影响。源头培养机制不够配套，对年轻干部的发现、锻炼、培养尚未形成常态，梯队建设系统规划不够。随着《公务员职务与职级并行规定》的实施，少数年轻关员认为一线科长相比老的主任科员“钱少、事多、责任大”，对担任一线科长不感兴趣。容错纠错机制尚未完全建立，有的一线科长反映目前容错纠错机制总体比较原则，担心因工作差错被追责问责，怕自己成为全部责任担当的“最后一公里”、责任追究的“起步一公里”。

关心关爱机制不够健全，一线科长大都处在“上有老、下有小”的年龄阶段，家庭压力较重，有的常年交流在外，在赡养父母、教育子女等方面对家人“欠账”太多。加之属地政策尚未落地，海关与地方工资收入相差不少，有的一线科长面临经济压力。

三、紧扣“五大干部工作体系”，探索实践建强新海关一线科长队伍的路径

习总书记在全国组织工作会议上提出，要建立干部工作的素质培养、知事识人、选拔任用、从严管理、正向激励五大体系。\*\*海关依据《党政领导干部选拔任用工作条例》和《公务员职务与职级并行规定》以及《海关总署党组关于加强执法一线科长队伍建设的指导意见》，突出政治标准，打出“政策组合拳”，探索实践加强新海关一线科长队伍建设的方法路径。

（一）实施“三大行动”培养计划，提升一线科长素质能力。

干部素质培养是一个长期的过程，对一线科长不能“放养”，要有针对性、系统性地补短板、强弱项。

一是实施政治素质铸魂行动。按照倪署长关于“建设新海关，需要一支用习近平新时代中国特色社会主义思想武装起来的新海关队伍”的要求，开展常态化、制度化的政治能力训练和实践历练，让干部政治素质随着职务晋升、年龄增长不断提升。按照《关于加强和改进中央和国家机关党的建设的意见》，实施青年理论学习提升工程，评选青年学习标兵、一线科长学习标兵。在各隶属海关设立“知行讲习坛”，一线科长每半年至少1次上讲台讲党建，用党建引领业务。

二是实施业务能力提升行动。按照“半年熟悉本职领域、一年精通相关领域、两年全领域了解”的思路，开展专业知识培训，帮助一线科长适应新海关的履职要求。每个业务条线至少推荐1名一线科长纳入关区兼职教师库。坚持“线上+线下”相结合，每年轮训1遍一线科长，职能部门“送教上门”、“一对一”教一线科长。每年组织一定数量的优秀一线科长到全国知名高校和省级以上党校培训、到总署和总关参加专项工作。通过开展大学习、大培训、大练兵、大比武，为下一步大交流打下坚实基础。

三是实施红色党建引领行动。按照总署实施“强基提质”工程的部署要求，着眼“强支部、强书记、强党员”，制订党支部规范化建设指引和“一科一品”主题党支部品牌创建指导意见，培树10个左右党建示范点和党建品牌。深挖苏区税关历史，传承海关红色基因，坚持党员过“政治生日”等政治仪式，做到“五个一”：重温一遍入党誓词、撰写一篇感言、开展一次谈心、赠送一则寄语、赠送一份政治生日礼物。落实“新任党支部书记须在任职6个月内接受集中培训”的要求，每年组织1次新任党支部书记培训，每年举办1次一线科长抓党建“擂台赛”，提高一线科长党务工作能力，推动“支部建在科上”向“支部强在科上”跨越。开展“弘扬井冈山精神，做马上就办、真抓实干党员”活动和“三亮四比五争先”争创活动（亮标准、亮身份、亮承诺，比学习、比技能、比作风、比业绩，争当“执法一线好科长”“群众身边好党员”“党务工作好能手”“突出贡献好榜样”“服务发展好标兵”），强化党员身份意识，发挥一线科长的榜样示范作用。

（二）构建“三个一批”用人体系，优化一线科长梯次结构。

坚持事业为上、依事择人、人岗相适，选好用好一线科长，不断优化一线科长队伍结构。

一是分类储备一批。健全优秀年轻干部选拔储备、培养管理、统筹使用的全链条机制，保证使用上有梯队、选择上有空间，保证一线科长来源充足、出口通畅。每两年开展1次处级后备干部专项调研，分条线、差异化选拔确定副处级领导干部后备人选，一线科长占比不少于60%，35周岁以下的和90后的一线科长数量有明显增加，保持一池活水。

二是交流任职一批。坚持递进式培养，对一线科长进行有计划的多岗位摔打锤炼。每年按一定比例开展机关基层双向交流，3年内一线科长基本实现跨岗位跨领域交流。改进干部交流制度，合理设定交流范围，明确界定交流期限，完善交流配套措施。

三是提拔使用一批。选拔隶属海关领导班子成员时，优先考虑具有一线科长经历的干部，确保不少于三分之二；选拔机关处级领导干部、推行职务与职级并行制度时，同等条件下优先考虑具有一线科长经历的干部，确保不少于三分之一；在提拔处级职务时，向列入后备干部库或参加过总署、总关专项工作的优秀一线科长倾斜。

（三）建立“三位一体”管理模式，激励一线科长担当作为。

习总书记强调，“我们党看一个干部，就是看肩膀能不能负重，敢不敢担当”。倪署长指出，“要突出崇尚实干、带动担当、加油鼓劲要求，建立主动担当作为的激励机制，健全能者上、庸者下、劣者汰的奖惩机制，严格落实容错纠错办法，为干部搭建干事创业的广阔平台”。

一是通过表彰奖励引导一线科长乐于担当。每年开展1次基层“双十佳”评比（十佳一线优秀科长、十佳担当作为先进科室），获评对象记个人嘉奖或集体嘉奖；每3年评选1次“十大一线科长标兵”，获评对象记三等功，并召开先进事迹报告会，“拉高标杆”激励一线科长见贤思齐。提高一线科长在年度考核中“优秀”比例，将年度先进基层单位的个人“优秀”比例提高到20%，为一线科长增加“优秀”名额。加大奖励力度，确定优秀党员（优秀党务工作者）、先进工作者等各类表彰对象时，一线科长名额比例不低于30%。每年组织1次优秀一线科长代表集中疗养。在科室任务分配、人员岗位安排、评优评先等方面，尊重一线科长的自主安排权，增强一线科长的管理话语权。

二是通过“减负松绑”保障一线科长敢于担当。认真落实中央“基层减负年”活动部署和《中共海关总署委员会关于印发解决形式主义突出问题为基层减负具体措施的通知》要求，切实为基层“减负”，为一线科长“松绑”。开展“三减三转”（精减文件简报、精减会议活动、精减检查考核，转文风、转会风、转作风）专项整治行动，减少简报种类，实施发文配额管理，全年机关发文同比减少三分之一以上，严控会议规模、会议时长，全年机关会议同比压缩30%以上，每月安排一周为“无会周”；对隶属海关综合性检查考核只保留1项，让一线科长从一些无谓的事务中解脱出来，腾出精力抓落实。严格按照权力清单和责任清单，全面清理各类“责任状”，取消一线科长的不合理工作责任。完善容错纠错机制，坚持“三个区分开来”，明确容错免责情形，汇集容错纠错示范案例，为敢于担当的一线科长“开绿灯”“兜底子”、撑腰鼓劲，对诬告、诽谤的严肃查处，让一线科长轻装上阵。

三是通过双向激励引导一线科长勇于担当。选人用人上体现讲担当、重担当的鲜明导向，把敢不敢扛事、愿不愿做事、能不能干事作为识别干部、评判优劣、奖惩升降的重要标准，把干了多少事、干的事组织和群众认可不认可作为选拔任用一线科长的根本依据。对有潜力的一线科长，经常给他们压担子、交任务，让他们经受吃劲岗位、急难险重任务的磨练。对那些不作为、慢作为的，作风飘浮、热衷搞花拳绣腿的，消极懈怠、萎靡不振的，不愿负责、不敢碰硬的坚决处理、果断调整。

（四）推行“三管齐下”工作机制，严格一线科长管理监督。

习总书记强调，“好干部是选出来的，更是管出来的”。倪署长指出，“要采取管用有效的措施，把科长队伍管理好监督好。”一是加强对一线科长考察考核。加强综合分析研判，用好日常了解这个识别干部的经常性办法，考察一线科长的日常作为、现实表现，精准科学选人。探索建立“一线考核”机制和一线科长实绩档案，“近距离”实地考察一线科长具体行为特征、工作落实情况和完成质量，从具体事实、事例中大量掌握“活情况”，以事察人。实行一线科长谈心调研制度，贴心“谈”、多维“看”、详细“问”、深入“访”，全方位、立体式了解掌握干部情况，精准画像。

二是加强对一线科长的监督管理。坚持底线思维，加强警示教育，以案说法、以案说责、以案明纪，让一线科长知敬畏、存戒惧、守底线。制定“四清单一书一册一规范”（权责清单、风险防控清单、工作任务分时清单和负面清单，作业指导书、科室管理工作手册、隶属海关科长行为规范），规范一线科长职务行为，为一线科长日常管理提供执行标准和考核依据。深入开展“补转提”专项活动，深化纪律作风整顿，使一线科长带头养成令行禁止、雷厉风行的优良作风，带头培育“马上就办、真抓实干”锲而不舍、一以贯之”的内在文化。用好“四种形态”，抓早抓小抓细抓常，使一线科长习惯在纪律约束下工作、生活。

三是加强对一线科长的人文关怀。认真落实思想政治工作定期分析报告制度，针对一线科长思想状况，及时有效加以引导。将心理咨询纳入健康体检，建立一线科长健康档案，提升其自我保健调适能力。关党组每半年至少召开1次一线科长座谈会，关党组成员每年至少与联系单位的科长个别谈话1次。对一线科长做到“四必谈四必访”：岗位变动必谈、组织处理必谈、发生家庭变故必谈、发现苗头性问题必谈，本人生病住院必访、直系亲属病故必访、个人生活出现重大困难必访、家庭产生重大矛盾必访。对长期在关键岗位、异地任职的一线科长，每年至少开展1次家访。建立一线科长家庭困难清单，在解决两地分居、子女就学、看病就医等方面提供帮助，让他们安心、安身、安业。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找