

衢州专班制助力市域治理现代化——

高质量背后的“尖刀班”

有人说它是“微政府”，职能部门高效协同；有人说它是“突击队”，迎难而上善啃“最硬的骨头”；也有人说它是“试金石”，磨砺干事创业的真功夫。

在衢州，专班这一工作机制为干部群众津津乐道。

“十四五”开局之年，素有“四省通衢”之称的衢州，正紧锣密鼓地探寻市域治理现代化的实现路径。率浙江全省之先探索的专班工作机制，成为一把“金钥匙”。

目前，衢州市本级共有专班32个、专班干部260余名。仅去年下半年，各专班共推进市级以上重大项目41个，去年全市固定资产投资增速全省第一。

好钢就要用在刀刃上

姜雨良是柯城区小南门城中村改造集

体土地遗留问题征迁专班成员。日前，记者走进他的办公室，一眼就看到桌上摆放着的一张照片。这是他和一户征迁家庭的合影，大家站在即将拆除的老宅前，笑容满面。

这张合影标志着一个城中村“老大难”征迁项目的圆满结束。去年11月1日晚8时许，最后一户征迁户在协议书上签字，小南门村征迁项目终于完成。

在姜雨良眼里，小南门村曾经是个“小难题”。项目征迁事关南湖文旅综合体项目能否按时开工。征迁自2008年启动，涉及226户村民，经多轮动迁后只剩下9户，但这数字几年再未减少。

重点工程难以推进，专班机制适时启动。他们中有经验丰富的“老乡镇”，也有自然资源和规划、市场监管、行政执法、公安等部门骨干。

为了摸清征迁户情况，姜雨良和同事仅前期沟通就发了上千条微信。他还记得，走访一户征迁户时，对方看他年纪大，故意把时间拖长，想让姜雨良知难而退。没想到姜雨良始终耐心解释政策，还深夜带对方到安置地块现场查看。“就冲你这态度，我愿意配合！”征迁户终于点头。

市、区一体作战，用心倾听意见，落实关爱政策，维护征迁户权益……仅用40天，专班就啃下“硬骨头”。

身处改革开放前沿的浙江，对构建跨部门、跨领域、跨层级的协同高效运转机制孜孜以求。2017年，衢州试水专班工作制。2018年6月，市委发布“招贤令”，围绕打造中国营商环境最优城市等15项重点攻坚任务，组建15个专班，短短4天内就有792人报名专班干部。

当时的衢州，站上了属于自己的强劲风口，高铁新城、教育小镇等建设如火如荼，数字经济和美丽经济两大战略性产业风生水起……历史上最大的建设期随之而来，智慧新城塔吊林立。

火热的发展势头，对政府的机构设置和组织体系提出了新挑战，亟须一种更专业、更灵活的机制高效推进重大项目。专班制应运而生。

目前，衢州市级专班分为重大改革创新、重大项目推进、重大专项工作、重大历史遗留问题处置四大类，都是难度大、时间紧或亟须创新突破，且单个部门难以完成的事项。

如同好钢要用在刀刃上，专班汇聚精锐力量。衢州市委组织部相关负责人介绍，根据专班需求，市委及时从全市优秀干部和年

轻干部人才库里匹配人选，并把专班干部培训纳入干部年度培训计划，提升专业能力。据统计，衢州市本级32个专班的干部中，40岁以下的占66%，三分之一以上具有专业技术职称，三分之一以上有从事财政金融、项目建设、城市规划等工作经历。

杭衢铁路，承载着当地百姓对美好生活的向往。2017年，这条“幸福路”上诞生了衢州市第一个项目工作专班。项目专班干部先后赴北京和杭州100余趟，召开70余次审查会、论议会、研讨会，对接各方专家260余位，使杭衢铁路成为全省铁路项目中审查、审批速度最快、效率最高的项目。

如今，高铁新城一大批重大项目施工现场呈现一派火热景象。体育中心3万座的体育场主体钢结构罩棚合拢，工人们正进行内部施工。体育馆、游泳馆等也在加紧建设，体育公园雏形展露。

在快乐运动小镇专班的办公室墙上，记者看到极具未来感和艺术性的体育中心项目设计图——体育建筑被绿植全覆盖，形成山丘连绵起伏，建筑与自然融为一体，将成为衢州市一处新地标。为此，体育、住建、社保等多部门的骨干组成专班。

“从招投标到确定设计方案只用了4个月时间，这在过去无法想象。按照目前进度，今年7月，衢州人就能迎来属于自己的高品质运动乐园。”看着设计图一点点变为现实，专班推进办专职副主任曹峰欣喜又期待。

哪里需要攻坚，哪里就有专班。在专班推动下，一窗受理、集成服务“最多跑一次”改革、“县乡一体、条块抓统”试点等一批重大改革破题见效；四省边际中心医院、电子科大长三角研究院等一批重大项目顺利推进，创成联合国“国际花园城市”、全国文明城市等一批重大专项工作成效明显，饮用水源地牛头湾自然村整村搬迁、斗潭危旧房整体改造等一批重大历史遗留问题得到成功处置。

灵活高效的“小政府”

位于衢州市花园东大道的“花园258”创新创业园，是专班集中办公点。

大楼门口的墙上，大建设调度办、大财政金融办、大监管服务办、大建设调度办、鹿鸣未来社区试点创建推进办、教育小镇专班、生命科学小镇专班等10块名牌整齐排列，还配有统一的LOGO。

记者走进4楼的大建设调度办专班，迎面是一抹党建红，专班成立了临时党支部。专班成员江顺田的办公桌背后，挂着一幅智慧城市重大项目建设图。每个项目的位置、概况和进度，他都能脱口而出。

事实上，大建设调度办是在一次“教训”中成立的。2018年，智慧新城一个重点项目施工时，随意堆放了53.4万立方米的土石方，足足两层楼高，导致附近项目无法施工。大建设调度办立刻会同住建、行政执法、智慧新城管委会等部门单位，责令责任单位处理，该单位历时大半年才清运干净。

“专班很注重系统理念，努力实现项目各环节最优化。”大建设调度办专职副主任吴群说，大建设调度办的一大职责是土石方的统筹协调和严格管控。

土石方堆哪里、怎么处理，涉及区块部门、建设（施工）单位、业主单位、运输单位等多个主体。如果一家家协商，少说也得一星期。而今，大建设调度办牵头，与相关单位制



在专班推动下，衢州市高铁新城一大批项目拔地而起。图为建设中的高铁新城。

定土石方堆放处理的会议备忘录，通过大数

据测算，合理规划土石方临时堆放点，及时平整复绿，既美观又能“二次利用”。果然，去年7月，智慧产业园一期工程项目由于地势低，需要大量土石方“垫高”。经大建设调度办协调，施工方就近取土石方。负责人喜不自禁：“真是免费的午餐！”

衢州围绕重大项目推进，按照职能有机统一的大部门思路，梳理整合发改、资源规

划、财政（国资）、金融办、监管办、司法局、住建局、智慧新城等8个市政府综合部门的相

同相近职能，组建协调服务重大项目的“大项

目统筹办、大财政金融办、大监管服务办、大

建设调度办”的“四大办”，保障项目方案最

难题已基本解决，来自公安、税务等部门的相

关人员回归原单位，补充了县（市、区）相关部

门的骨干，优化营商环境服务向县一级延伸。

在专班推动下，衢州成为《中国营商环

境报告2020》中的15个标杆城市之一。

全国文明城市创建专班专职副主任周宏波也深有感触。2018年，36人的专班成

立，涉及卫健、市场监管、行政执法、公安、团委、教育等单位骨干，目标十分明确：拿下“全

国文明城市”头衔。2020年11月，衢州成功

跻身全国文明城市，专班功不可没。而今目

标完成，随着文明创建工作常态化，专班成员

陆续返岗。

不过记者看到，专班集中办公点的装备

依旧齐整，墙上“决战决胜攻克乃还”的大字

依旧醒目。

刚刚“歇口气”的周宏波又领到新任

务。我们正完善专班职能、充实专班人员。”

周宏波表示，专班的任务“升级”为争创新时代文明生活示范城市和全国文明典范城市，深化文明习惯养成、爱国卫生提升、文明餐桌推

广、文明出行促进等十大行动。

构建新发展格局，推动高质量发展，衢

州市着手优化专班的设计制度。对专班干部

实行单列考核、单列评优，一批综合表现优

秀的专班干部还得到提拔重用。同时动态调整

不适合专班工作的人员，市级专班已有34名

干部因表现不佳被退出岗位。去年起，衢州

市又对每个市级专班实行一月一分析、一月

一评价，更好实现正向激励、反向倒逼。

浙江日报记者 翁浩浩 肖国强 王璐怡

于山

迭代升级为发展赋能

衢州的专班制因重大项目和任务而生，

并非一成不变。有的项目和任务一结束，专

班就及时撤销；有的因为任务具有长期性，专

班一直延续下来，还积极根据新阶段新要求

迭代升级。

日前，记者走进营商环境服务专班时，

专班成员正在关注衢州政企通的数据变化。

“最近，政企通开启留衢过年红包兑

奖通道，每天都有很多企业通过政企通平台

咨询政企通专员，政企通专员每天都会回

复，解答企业的问题，帮助企业解决问题。

政企通可实时调用市场监管、人力社

保、不动产、电力、税务等20余个部门数据，

多维度分析企业经营状态和堵点难点。

“只要40分钟就到账了，我们利用政企通现有功能，

随时随地为企业提供服务，大大提升了政企

通的服务效能。”专班成员江顺田说。

“专班很注重系统理念，努力实现项目

各环节最优化。”大建设调度办专职副主

任吴群说，大建设调度办的一大职责是土石方的

统筹协调和严格管控。

记者注意到，衢州市规定了服务专员职

责任务及工作要求。其中，服务专员的工作

任务是“六要六不准”，“六要”即：要真心服

务，要主动服务，要高效服务，要精准服务，要

创新服务，要亲清服务。“六不准”即：不准随

意要求企业报表报材料，不准在企业领取任

何报酬，不准低价购买企业的产品和服务，不

准到企业报销各种费用，不准借工作之便在企

业牟取私利，不准因私使用企业的车辆。

同时，衢州市还建立了服务企业问题收

集、问题解决、督办考核“三位一体”工作运

行机制。衢州统一建设“融企通”服务企业发

展智慧管理平台，通过平台全方位收集企业发

展和项目建设有关问题和诉求信息，及时推

送各级出台的惠企政策，同时与12345热线、

应急指挥中心等平台联动对接，实现平台间

数据实时流转、信息共享。问题收集实行“一

个平台、分级管理”，“融企通”平台供市、县、

镇、各级使用。专班小组仍然解决不了的问

题，原则上每月一次提交政府常务会议研

究或党委常委会会议研究解决。

大众日报记者 杨国胜 都镇强

潍坊市推行服务企业专员制度，企业有问题、有诉求第一时间能解决——

1.5万名干部包靠 2.1万家企业

服务企业发展，潍坊再亮新招。为切实加

大服务企业工作力度，优化提升营商环境，推

动经济高质量发展，潍坊市从今年开始在全市推

行服务企业专员制度，组织市县镇三级1.5万多

名机关干部包靠服务企业和重点项目。

“我市通过服务专员这一桥梁和纽带，将进一

步拉近政府与企业的距离，企业有问题、

有诉求第一时间能够得到解决，能够零距离

了解企业情况，宣传惠企政策，沟通交流感

情，收集解决问题，促进企业发展，锻炼培养干

部。”2月26日，潍坊市委副秘书长马向东

在该市新闻办举行的新闻发布会上说。

据介绍，潍坊市这次选派的市县镇三级

服务专员，主要从熟悉经济政策、热心企业发

展的市直部门、各县市区、乡镇（街道）

机关事业单位中选派，共1.5万名干部包靠

2.1万家企业，确保每家企业都有专门的

服务专员，做到“一对一”精准服务。

随着企业的增多，潍坊市将逐步扩大服务

专员范围，力争做到所有企业都有服务专员

包靠，实现服务企业专员制度全覆盖。

随着服务企业专员制度的实施，潍坊市将

进一步优化营商环境，提升服务水平，为企

业发展提供有力支撑。