



# 创建高绩效机关打造一流服务品牌

于翠成

(莱西市国土资源局, 山东 莱西 266600)

2005 年以来,按照上级关于创建服务品牌的部署要求,莱西市国土资源局紧紧围绕全市经济工作的中心,把创建“阳光国土”服务品牌作为加强机关建设,提升服务形象,优化发展环境的重要举措来抓,高点定位,创新管理,努力实现品牌建设工作与国土资源工作的互促共进。经过 1 年多的精心运作,“阳光国土”服务品牌得到了社会各界的普遍认可,知名度、美誉度不断提升,被莱西市委宣传部评为 2005 年“全市思想政治工作创新一等奖”。2005 年莱西市国土资源局先后荣获省级文明单位、山东省国土资源管理先进集体、山东省国土资源执法模范市、山东省国土资源优秀办文窗口单位、青岛市依法行政先进集体等荣誉称号。

## 1 打造服务型机关

莱西市国土资源局作为莱西市土地、矿产资源的主管部门,局内一些人的权力观念强了,服务意识却弱了,想问题、办事情更多的是考虑部门、个人的利益,服务中时常出现“冷、横、慢、难、顶”等问题,影响了单位的形象和声誉。为了从根本上改变这种局面,莱西市国土资源局结合国土资源部“完善体制,提高素质”活动,适时开展了创建“阳光国土”服务品牌活动。“阳光国土”立足国土资源工作实际,经过多年的实践总结,体现出国土资源干部职工的追求和心声,其理念精髓是“公开、真诚、关爱、奉献”。强化大局意识,把服务发展做为品牌创建的立足点。国土部门处在经济社会发展的前沿阵地,使命光荣,任务艰巨。莱西市国土资源局创建服务品牌的重要目的就是不断提升服务境界,营造服务氛围,提高服务能力,优化发展环境,全力为经济建设保驾护航。

换位思考,把服务群众做为品牌创建的立足点。在莱西市国土资源局开展了“假如我是一个用地户”的大讨论,通过讨论,国土资源工作者认识到国土资源工作面对千家万户,与广大群众的利益息息相关,必须牢固树立服务意识,把创建服务品牌当成一项“民心工程”来抓,真心实意地为群众办好事,办实事。创建服务品牌以来,全局服务工作显著改观,即:干事的人多了,坏事的人少了;基层的好评多了,恶评少了;领导表扬的多了,批评少了。2006 年 1 月 25 日,台资企业青岛豪邦有限公司来该局办理土地证书,外商希望能在春节前办完手续,以便带着土地证书回台湾跟另一家公司洽谈合作事宜。为了让外商满意,局里简化办事程序,有关部门密切协作,加班加点,于 1 月 27 日把土地证书交到外商的手中,令外商深受感动。

## 2 完善服务模式

为创建服务品牌,莱西市国土资源局按照思想上体现真情、工作上体现尽责、服务上体现便捷、行动上体现高效的目标,着力完善 4 种服务模式。

(1) 登门服务。从 2005 年以来,局领导班子成员定期到基层企业走访,通过座谈等方式,了解企业的所盼所怨,设身处地帮助企业排忧解难,截至目前共帮助企业解决实际问题 20 多个。国土资源所在办理宅基地手续时实行现场办公,登门送证,使基层群众足不出户就可以办理土地证书。2006 年上半年到基层现场办公 300 多人次,群众感激地说:“国土局的同志把事情办到我们的心坎上了”。

(2) 超值服务。变限时办结制为第一时间办结制,即能当场办结的当场办结,不能当场办结的再限

时办结,尽最大可能的提高工作效率,为用地单位节省时间。不计得失,竭诚为企业提供“份外”的服务。2006 年 7 月,青岛西锐食品有限公司因资金困难急需办理土地抵押手续,莱西市国土资源局中心窗口受理后,积极联系评估等部门加班加点开展工作,仅用 1 个工作日就完成了承诺时限为 5 个工作日的任务,为企业渡过难关赢得了时间。青岛安庆机械有限公司,原计划征用 2 hm<sup>2</sup> 耕地建设厂房,在听取莱西市国土资源局的意见后,企业重新选址,把厂房建在了开发区 1 宗空闲土地上,在节约土地的同时,为企业节省几十万的批地费用。

(3) 文明服务。要求工作人员做到“三好”:即服务好,不让用户在“我”岗位受冷遇;效率好,不让用户的时间在“我”手上延误;质量好,不让用户的事在“我”身边发生差错。成立用地报批特别小组,开辟项目审批绿色通道,做到特事特办,急事急办,难事巧办,交叉事协办。全面推行“五心”工作法。即接待群众热心、听取问题细心、解答问题耐心、提供帮助诚心、解决问题真心,塑造了政府部门良好的社会形象。

(4) 无偿服务。在服务中倡导“义务劳动”的理念,在大局利益和部门利益发生冲突的时候,自觉放弃后者。2006 年上半年,莱西市国土资源局投入大量人力物力对莱西湖、堤湾水库等共 1 266.67 hm<sup>2</sup> 土地进行了测绘,摸清了这一区域地类的实际面积和分布,为市政府实施开发提供了宝贵资料,同时也为市政府节省了上千万元的测绘费用。莱西市国土资源局认真落实“减负”要求,在相继取消宅基地管理费、登记费的基础上,2005 年下半年又取消了宅基地工本费,真正实现了“零收费”。

### 3 变官本位为人本位

莱西市国土资源局把创建“阳光国土”品牌贯穿到机关建设的始终,注重在管理中体现人性,考虑人情,尊重人权,齐心协力开创机关建设新局面。

(1) 用人性化、亲情化的管理感动人。积极倡导“尊重人、关爱人、体贴人、服务人”的人本精神,全方位践行“人性化、亲情化”的管理理念,努力为干部职工营造一种“工作着、辛苦着、幸福着”的氛围,激发他们干事创业的激情。关心职工生活。莱西市国土资源局领导班子坚持定期、不定期的到职工家中走访,及时了解职工生活状况,帮助他们解决实际困

难。关心职工健康。定期为职工检查身体,建立职工健康档案,对单位职工或职工的直系亲人患有重病的,无条件给予经济、后勤等方面的帮助。关心职工进步。开展了“党员示范岗”创建、“先进工作者挂牌上岗”、先进科室流动红旗竞夺等活动,发挥典型的“鲶鱼”效应,以点带面,在职工中营造比学赶超的浓厚氛围。

(2) 用格调高雅的文化陶冶人。机关文化建设是创建服务品牌的内在要求和活力之源。加强精神激励和理念教育。进一步丰富品牌内涵,确立了建一流班子、带一流队伍、创一流业绩、树一流形象的工作目标,提炼了敬业、实干、团结、创新的机关精神,制定了规范化、法制化、人性化的管理理念和先进的文化理念;在办公楼大厅设立了心语牌,每天进行更换;在机关、基层国土资源所的会议室、走廊等公共场所悬挂了大量名言警句、励志类书法绘画作品,通过以上措施,使职工时时处处感受到一种催人奋进的创业氛围。加强阵地建设。在局机关建立了图书阅览室,藏书上万册;投资 10 多万元购置了投影仪、大屏幕电视等先进的电教设施;创办了《国土资源信息》内部刊物。开展丰富多彩的文体活动。经常性地举办文艺晚会,演讲比赛,乒乓球、篮球、台球、象棋比赛等活动,为职工展示才华、彰显能力提供了条件。在莱西市总工会、机关工委历年所组织的歌唱、演讲、拔河等比赛中,莱西市国土资源局屡创佳绩,成为莱西机关事业单位中一支非常活跃和知名的团队。

(3) 用健全的制度约束人。“不以规矩,无以成方圆”。建立一套科学完备的管理制度,对促进机关建设的规范化将起到有力的推动作用。完善学习督促机制。制定了业务调讲制度,增加了“互动”环节,每次调讲结束后,由评委会现场打分并公布成绩,做为年底评选先进、发放奖金的重要依据,极大地调动了人员钻研业务的积极性。完善分工负责机制。针对科室因权责不清而导致的人浮于事、推诿扯皮、效率低下等问题,莱西市国土资源局将科室工作职责、目标进行合理分配,落实到人。与此同时,建立并实行了首问负责、服务承诺、全程代理等制度,进一步加强了工作的衔接配合,使科室工作呈现出忙而不乱、繁而不杂、紧张高效的良好局面。2006 年共受理土地审批事项 1 000 多件,全部做到

(下转第 8 页)

相应的情形。最常见的是 1992 年《交通和工程法》以及基于某项议会特别法案颁发的《强制购买令》。《强制购买令》一般由地方政府颁发。

在未获得《强制购买令》前,征地机构并没有权力采取强制购买方式,但可以通过协议方式收购土地。当征地机构决定使用强制购买权后,必须遵循以下步骤:提出强制购买方案;强制购买决议;

土地权益信息收集;制作强制购买令;公告和公示,包括在地方报纸刊登和现场张贴;被征地人书面提出反对;公开质询;重申、修改或取消强制购买令;征地机构取得土地(如强制购买令继续有效);作出补偿。被征地人如对公开质询的结果仍有异议,还可向最高法院上诉。对于收入在一定范围内的被征地人,还可在法律费用方面获得经济资助。

被征地人有必要将所有发生的费用和损失进行详细记录,以获得相应补偿。被征地人也有义务采取适当措施以尽量减少费用和损失的发生。例如,搬迁时有 3 家信誉很好的搬家公司可供选择,被征地人应在获得同等服务的前提下选择收费最低的那

家。再如,营业场所所在征用范围内,业主应积极有步骤地选择替代营业场所并按时搬迁。被征地人故意或不作为导致额外费用的发生,则不在补偿范围内。

由于行使强制购买权程序复杂、耗时长,这种权力并不经常使用。征地机构通常先与被征地人协商土地的补偿事宜,只有协商不成或无法采用协商方式时才行使强制购买权。为保证征地的顺利实施和减少纠纷,征地机构有时会按比估值稍高的标准来补偿。

土地征用的补偿范围包括土地补偿,因部分土地征用导致的土地侵害或损害补偿,干扰补偿,以及其他费用的补偿等。土地补偿标准按建设发生前的某一时点的土地价值,即未受建设计划影响的土地价值来确定。这一标准符合等值原则,即土地补偿使被征地人不致因建设计划而利益受损,但也不应从中额外获益。

英国复杂的土地强制购买程序保证了强制购买权的慎重使用。土地征用中的平等协商和合理补偿保障了被征地人的合法权益。完备的争议解决机制有效地缓解了征地纠纷的升级和蔓延。

(上接第 4 页)

了零差错、零投诉。完善纪律约束机制。用制度管人管事,把制定的《对错批错办责任追究的暂行规定》、《领导干部一岗双责规定》、《中层以上干部经济连带责任追究办法》、《工作例会制度》等多项制度汇编成册,发放到科室每个人手中,真正做到工作有标准,做事有规则,管事有规章,办事讲程序,干事讲效率,考核讲绩效。在此基础上,加大督查力度,定期通报督查结果,对督查中发现的问题严格按有关规定进行处理。

#### 4 变“但求无过”为“敢为人先”

服务品牌创建的最终成效要体现到工作实绩上。莱西市国土资源局把创建工作融入经济工作、融入文明创建、融入党政工团之中去,各项重点工作取得了显著的成绩。

(1) 土地资产经营有新的突破。坚持政府垄断与市场搞活两手抓,一方面,以战略的眼光抓储备,2006 年上半年通过收回、收购等方式储备土地

93.33  $\text{hm}^2$ ;另一方面,强化土地招商的理念,采取推介会等方式,加大土地招拍挂力度,2006 年上半年实现土地出让纯收益 2.8 亿元,完成 2005 年全年任务的 147%。

(2) 土地整理取得重要成果。2005 年上报国家级项目 1 个,立项省级项目 2 个,验收国家级项目 1 个,增加耕地 939.33  $\text{hm}^2$ 。2005 年底争取国土资源部审批土地整理备选片 23 个,总面积 2.6 万  $\text{hm}^2$ ,2006—2008 年,青岛市土地开发整理项目将全部在莱西市实施,可争取国家无偿资金 5.6 亿元。

(3) 完善集约用地机制。严格土地预审,对不符合产业政策、投资强度、容积率的项目,予以核减指标或不予供地,2006 年上半年共核减用地指标 66.67 余公顷;积极开展村庄建设用地整理,被国土资源部列为“城镇建设用地增加与农村建设用地减少相挂钩”试点单位;加大存量挖潜力度,2006 年上半年利用存量土地安排项目 20 个,节省新增土地 24.13  $\text{hm}^2$ ;积极开展闲置土地收回工作,有 20 多个项目进入调查取证、立案查处阶段。