

乡村善治新实践

# 十户一“长”汇聚“久治”动能

## ——青海久治县以“十户长”制推进乡村治理

□□ 农民日报·中国农网记者 刘云

大雪时节，天刚蒙蒙亮，家住青海省果洛藏族自治州久治县索乎日麻乡扎拉村的牧民索巴洗漱完毕后，骑上摩托车从家出发，开始一天的巡护工作。“冬天最主要的工作就是草原防火隐患排查，还有督促牧民们做好饲草料储备……”索巴一一介绍着最近的重点任务。

索巴忙碌的日常，源于一个特别的身份——扎拉村的“十户长”。从2015年起，久治县22个行政村按照就近连片原则，将牧民居住相对集中的10户左右分为一户区，在每个户区设立一名“十户长”，负责牧区综合治理工作。如今，全县共有591位像索巴一样的“十户长”，他们上山走访辖区内的全部群众，索巴需要跑遍辖区里的每一道山梁、每一条山沟、每一片灌木林。

### 为牧区治理送来“及时雨”

几支笔、一本防返贫监测排查记录簿、一本护林日志、几项政策法规宣传册……启动摩托车前，索巴不忘打开后备箱，检查巡护所需“工具”是否带齐全。“如果没带齐，再回来取很不方便。”索巴说道。扎拉村以牧业为主要经济来源，群众居住比较分散，牧户的草场距离村里近则几公里、远则十多公里。为了上山走访辖区内的全部群众，索巴需要跑遍辖区里的每一道山梁、每一条山沟、每一片灌木林。

山大沟深、草场广阔、牧户分散，是久治县各村普遍情况。久治县地处青甘川三省交界，全县总面积8757.25平方公里，平均海拔超过4000米，距县城最远的哇赛乡与县政府所在地相隔100多公里，最远的牧户距乡政府所在地有60公里。

特殊的地理位置与群众居住分散的实际，导致全县乡村治理存在着诸多方面的“不及时”。曾担任扎拉村党支部书记的索巴对此深有体会：“乡

干部去村里就得走上大半天，很难及时向群众传达政策信息、掌握民意、调解矛盾。”

为了解决全县基层治理工作的难题，2015年，久治县委参照村民委员会组织法等有关规定，创设“十户长”工作模式。依据就近连片、方便工作的原则，在各村选举有责任心、在村里有一定威望和能够正确传达各类信息的退休干部、护林员和牧民群众等，协助村“两委”做好各项综合治理工作。

2021年，经过村民大会推选后，索巴当选村里的“十户长”之一。每天除了对管辖区域草地山林进行巡护外，索巴还要及时掌握所在片区群众的基本情况，为牧民解决生活困难。今年6月，索巴负责的辖区内牧民群众因左下肢环疽，在医院做了左下肢截肢手术。了解情况后，索巴立即帮助社者办理了低保，并纳入返贫监测户进行帮扶。“我负责的这10户，他们的家庭情况、家里老人的身体状况、家里牧场的出栏量等信息，我都必须及时掌握。大家有困难的，我能帮忙的就赶紧跑腿办，自己顾不过来的，就及时向村‘两委’汇报。”索巴介绍道。

“有了‘十户长’帮忙，最重要的是可以第一时间解决实际问题，帮助牧民群众办事更有效率，传递政策消息也更及时。”索乎日麻乡党委相关负责人介绍道。通过“十户长”制度，各村就近群众连成一片，全县治理工作连成一张网，牧区治理工作实现“零死角”。

### 助力矛盾纠纷就地化解

走进久治县智青松多镇德合隆村，草地、冰河和高山相继在眼前铺展。德合隆村位于县城东南7公里处，全村约有3.4万公顷草场。德合隆村的“十户长”阿哇才让告诉记者，今年最忙忙的时段是7月至9月，除了排查夏季汛期安全隐患外，他还参与调解了几起辖区内的矛盾纠纷。

今年8月1日，德合隆村牧民土某某

与叶某因感情不和协议离婚，但就子女抚养费分担等问题争执不下。土某某属于阿哇才让负责联系的十户牧民之一，了解情况后，阿哇才让立即赶往现场，尝试安抚双方情绪。然而，双方当事人各执一词，迟迟不愿和解。8月2日，阿哇才让把情况上报至村调解委员会后，与调解员共同联系双方家属，并上门劝解。同时，当地司法所工作人员也赶到现场，为当事人普及相关法律法规。

“土某某本来就是我的邻居，大家平时关系也走得比较近。发生矛盾以后，我和调解员、司法部门工作人员一共上门做了5次工作，普法、说理、拉家常，双方的态度这才慢慢缓和下来了。”阿哇才让回忆道。经过多次调解后，双方当事人最终达成一致协议，由土某某向叶某支付子女抚养费等相关费用7万元，并保证今后按照协议内容执行。

在久治县，除了家庭纠纷、邻里矛盾，因草山界线划分、越界放牧等问题引发的纠纷，也是“十户长”们重点关注的内容。7月12日，扎拉村的“十户长”班玛多杰在巡查过程中发现，辖区内的牧民增某与久某因草山边界不清引发纠纷，双方情绪激动、多次发生争执。为尽快化解矛盾，班玛多杰联系村“两委”后，又将情况上报乡党委。乡党委了解情况后，立即成立调解工作小组，选派调解员前往现场。在了解纠纷缘由和双方诉求后，调解员与久治县林草部门工作人员来到现场，界定并厘清了双方草山界限，在“十户长”的劝解下，双方当事人达成协议、握手言和。

近年来，久治县各村的“十户长”不断加强与当地司法部门合作，共同助力矛盾纠纷化解、守护牧区和谐。“我们不定期组织司法部门的调解人员和‘十户长’共同开展入户走访，重点排查婚姻家庭纠纷、草山边界纠纷等常见矛盾纠纷。截至目前，共排查945人次，排查出矛盾纠纷241起，成功调解241起，调解成功率达到100%。”久治县委政法委(司法局)相关负责人介绍。

### 探索“掌上”治理新路径

“打开这个‘十户联防’App，再点击‘随手拍’，然后拍摄、上传现场照片就行了，所有操作用不了一分钟就能完成。”阿哇才让打开手机，向记者演示“十户联防”App的使用方法。“2021年，县委政法委(司法局)的工作人员给每位‘十户长’的手机里安装了‘十户联防’App，每年还给我们做现场一对一的操作培训，现在我们基本能熟练使用了。”

在辽阔的雪原上，治理“触角”的延伸不仅依靠“十户长”们的巡护，也需要数字技术的辅助。从2021年起，久治县创新升级“十户长”治理模式，构建十户联防智慧管理平台，“十户长”们在手机App、小程序上，不仅可以上传辖区住户基本信息、网格划分和工作开展情况等，还可以通过平台中的一键报警、随手拍、视频连线等功能，及时反馈矛盾纠纷、道路隐患以及环境保护等各类问题。

“现在我们不用跑路，动动手指就能解决问题。”阿哇才让告诉记者，今年6月初连续下了几天冰雹，砸碎了辖区牧民曲扎奥排家的房屋走廊玻璃，罗赛家的车窗玻璃。阿哇才让立即通过“十户联防”App上传照片和基本情况，久治县委政法委(司法局)工作人员在后台收到相关信息后，便安排乡政府、应急管理部门、保险公司工作人员到现场查看，落实救助政策。

“设立十户联防智慧管理平台的初衷，是希望以信息化为支撑，纵向贯通县乡村组和‘十户长’，横向联通重点行业部门，实现基层社会管理应用可视化、扁平化、智能化。平台开设以来，既提高了政策信息上传下达的工作效率，也提升了‘十户长’工作效率，助力基层治理迈上智能化轨道。”久治县委政法委(司法局)相关负责人表示。据了解，十户联防智慧管理平台目前已覆盖全县五乡一镇，591名“十户长”全部注册加入平台。截至目前，平台共接收上报各类问题信息达356余条，数据显示已全部办结。

## 四川绵阳市安州区

# 数字赋能“智治+兴业”

□□ 农民日报·中国农网记者 刘云

“直播间的朋友们看到没，这个果冻橙比主播的拳头还大。”这是安州区的特色农橙，吃起来安逸得很。”……11月25日至26日，四川省绵阳市安州区首届安橙采摘节盛大开幕，主播们正在进行线上直播带货。近年来，安州区通过直播带货、短视频营销等数字化技术手段，大力培育区域特色农产品发展。

在安橙采摘节的直播镜头背后，安州区的乡村数字化发展正在为乡村治理现代化与产业转型带来更多新的发展空间。2022年，安州区入选四川省首批数字乡村试点地区。近年来，该区持续探索乡村治理数字化手段，不断拓展乡村数字应用场景。全区各乡镇通过数字化手段实现对各村人、地、事、物、组织信息的直观管理，将旅游、停车场智慧管控、法律服务、医疗、保险、安全等公共服务向乡村延伸，让“数据多跑路，群众少跑腿”。安州区完善智慧医疗系统，远程医疗机构在乡

镇的覆盖率超过90%，实现多样化信息服务精准覆盖。同时，全区以文旅融合智联发展为抓手，共建成区文化馆分馆18个、支馆60个，区图书馆分馆16个，基层服务点165个，形成互联互通、城乡一体的“1+34+N”的总分馆格局，有力促进了村级公共文化服务提质增效。

安州区探索“多元合作+数字治理+生产模式”新路径，利用数字化手段激发农村各类要素潜能和各类主体的活力，让数字红利惠及广大农民，助力乡村振兴。全区依托粮油园区创新生产模式，以“龙头企业+新型农业经营主体+农户”或“龙头企业+村集体经济组织+农户”为联结实行订单生产，引进辉达粮油、绿源米业等23家粮油企业，园区内农户全部以村为单位或以经营主体名义与企业签订生产合同，实现人均增收450多元，同比增长12.5%。同时，安州区探索“供销社+农村集体经济组织+农民”融合发展机制，建成乡镇供销社8个、益农信息社223家，让特色产业更具活力。

## 浙江兰溪市

# 领导周一听信访 控增量清存量

□□ 吴晋 王健

近日，浙江省兰溪市灵洞乡烟溪村的村民吴某怎么也想不到，自家农房拆旧建新的矛盾，竟通过“一把手”周一听信访制度，很快有了眉目，并且得到了妥善解决。

据了解，“一把手”周一听信访制度是今年兰溪市创新推出的一项工作机制。简单说，就是由各乡镇(街道)和重点部门的“一把手”，在每周一听取本单位近期信访形势分析，研究部署重点信访问题处置，通过领导领办、联动联办、会商会办、交办督办，推动信访问题定人、定时、定责化解。

“领导领办”意味着“一把手”落实信访维稳第一责任，根据信访问题性质落实分管领导包案，再由包案领导组建工作小组，通过接访约谈、实地调研、案情分析、沟通协调等工作推动信访事项案结事了、事心双解。

“联动联办”则充分发挥乡镇(街道)信访联席会议统筹协调作用，及时推动本辖区重要信访问题的解决。对涉及跨乡镇、多部门的复杂信访事项，就由市信联办组织协调，推动信访事项化解。

而“会商会办”就是充分发挥志愿者、网格员、调解员、法律工作者、“老娘舅”等基层社会治理力量的作用，建立信访事项会办机制，开展多元会商，从多个维度对信访事项进行分析研判，从多个角度进行攻坚化解，切实推动疑难信访事项的解决。

最后一道环节的“交办督办”，对发现的信访隐患，“一把手”及时进行交办，明确责任人和办结时限。对逾期未化解的进行督办，压实化解责任，形成“主动发现问题、清单销号管理、限期推动化解、及时汇报反馈”的全过程工作闭环。

“一把手”周一听信访工作机制的推行，有效推动了矛盾纠纷及时就地化解，从源头上控增量、防变量、清存量，构建起党委统一领导、政府组织落实、信访工作联席会议协调、信访部门推动、各方齐抓共管的信访工作格局。”兰溪市委书记戴翀表示。

截至目前，兰溪市16个乡镇(街道)和重点部门开展“一把手”周一听信访31期，推动化解信访事项580余件，推动解决疑难信访件139件，有效推动矛盾纠纷及时就地化解。

## 山西隰县：

# 积分制让村民“唱主角”

□□ 张瑞强

农民日报·中国农网记者 马玉

漫步在山西省隰县城南乡路家峪村的湖滨步道，北方农村特有的田园风光跃然眼前。走进村内，村路巷道干净有序，户户庭院整洁雅致。这份美丽，源于该县今年启动的乡村治理积分制。

最近，路家峪村11月份积分制评选结果刚刚公布，村民霍永红家门口“美丽庭院”牌子旁又多了一张“五星户”的奖牌，十分亮眼。“院子收拾干净漂亮了，不仅自己住着舒服，村里还奖励积分，可以兑换成实实在在的奖金，另外村里还张贴红榜表扬我们，心里更高兴！”霍永红表示，接下来他将继续努力把“百美村庄”小程序上发起的各项活动完成好，争取成为常住“五星户”。

## 贵州兴义市：

# 减负出实招 治理提效能

□□ 毛卓然

农民日报·中国农网记者 刘久锋

“村里感觉和以往不大一样了，办公室敞亮了很多，办事也方便许多。”这是贵州省兴义市敬南镇飞龙洞村村民宋大荣近日到村里办事时最真实的感受。今年以来，兴义市坚持问题导向，推动源头治理，抓实村级减负工作，把基层负担减下来，让治理实效提上去。

### 制度机制建起来，减负赋能落下去

“我们组织民政、财政、统计、乡村振兴等有关部门，共同商议村级减负有关事项，规范完善相关工作制度。”兴义市委组织部分有关负责同志介绍道。

今年以来，兴义市高度重视基层减负工作，分别建立村级组织主体责任清单、村级组织协助事务清单、村级事务负面清单，明确村级党组织、村(居)民委员会、村集体经

济组织履行职责事项，将不属于村级的事务排除出去，厘清基层群众自治组织权责。

同时，在市级层面，成立8个调研指导组，常态化深入到37个乡镇(街道)下辖的村(社区)，现场督促指导基层减负工作，调研减负工作难点、痛点，推进减负任务。今年6月，兴义市还组织召开村级减负工作现场推进会，组织37个乡镇(街道)分管负责同志到工作进展较好的乡镇进行现场观摩，以点带面推动各乡镇(街道)互相取长补短，学习提升，推动村级减负工作取得实效。

### 村级事务减下去，办事效能提起来

“村级事务减下去后，我们能够把更多精力放到为民办实事上了。”兴义市威舍镇发哈村党总支书记郎浩宇说。兴义市通过建立村级事务准入制度，让干部有更多时间、更多精力到一线解决群众实际问题，促进基层治理和社区服务提质增效。

今年，兴义市对村级悬挂标识牌、上墙

众共建乡风文明。创新制定评分办法，分类设置“产业发展+生态宜居+乡风文明+治理有效+人才兴旺”和“我要学习、我要参与、我要申报、其他”2种评分标准，设置“一票否决项”“考评加分项”2项硬性指标，将农户分为在家户、外出户两大类，又将在家户分为有劳动力、无劳动力、有“等靠要思想”、有智力障碍精神疾病等类别，助推农户珍惜荣誉、“摘星升级”。

在乡村治理积分制实践中，隰县注重发挥党组织的示范引领作用，破解“老办法不能用、新办法不会用”的现实难题。建立5户户助小组，即每5户村民组建一个小组，由1名党员担任小组代表，负责政策传达、任务发布、组织动员等工作。组内5户村民建立利益共享、惩罚共担机制，有效提升党员示范引领作用，增强党群凝聚力。

制度进行全面、系统的摸底排查和规范整治。经过清理，全市296个村(社区)悬挂的机构牌子由3996块精减为2068块，上墙制度由8150项精减为3775项。在规范整治的基础上，各村(社区)通过统一布置党务公开栏、分发制度宣传彩页等方式优化阵地服务。

兴义市还整合会议报表，加强参会对象审核，对与村级关联度不高的会议不要求村级参会。同时加强信息化管理，做好村级基础数据“一张表”填报平台推广运用，促进基层数据资源汇聚共享，减少重复填报。推动治理“指尖上的形式主义”，取消中央、省、州无明确要求的台账、承诺书、日志、手册，清理整治仅用于投票、积分、摊派指标、签到打卡的App和无效的微信群、QQ群。

### 队伍建设跟上来，干事能力提上去

“村级减负后，我参加学历提升的时间

“通过积分制提升乡村建设和乡村治理水平，是我们推进乡村振兴的有效路径。”在隰县数字化积分治理扩大集训会上，隰县县委组织部部长王峰介绍，在实行积分制的道路上，隰县坚持高位推动，结合县委发展战略，带动县、乡、村三级联动，引进“百美村庄”管理平台，健全自治、法治、德治“三治”融合乡村治理体系。同时，隰县农业农村局作为牵头部门，印发《隰县2023年积分制实施操作指南》，将乡村治理具体事项细化分类、赋值量化、打分考核，鼓励各乡镇因村制宜，分批探索推进。

目前，该县积分系统注册人数达35842人，67个行政村已全部建立3万—10万元的积分制兑付“奖金池”，14个试点村已先行运用积分制进行事务管理，积分制“积”出了乡村治理新气象。

更充裕了，增长了更多知识，抓产业的思路更清、信心更足了。”兴义市三江口镇团结社区党支部书记郑维坤最近特别高兴，因为他通过网课学到的产业发展“金点子”，让村级收入有了进一步提升。截至今年9月，该村集体经济收入累计已达246万元。

今年以来，兴义市坚持基层减负与治理赋能并重，在减负的同时推进基层治理质量提升。积极推动力量向基层一线聚集，持续向150个村庄选派驻村第一书记和驻村干部，安排42名选调生到村级任职。持续加强人才引进，将致富能人、外出经商返乡人员、大学毕业生、退役军人等纳入村级后备干部储备库。

兴义市还注重强化现有力量能力提升，开展党组织书记和乡村振兴骨干力量能力学历“双培养双提升”行动，在前期摸排的基础上，组织400余名党组织书记和乡村振兴骨干通过提升学历，增强做好基层治理工作的能力素质。



近日，由中国大唐集团有限公司在定点帮扶的陕西省澄城县寺前镇和家楼村援建的爱心理发室正式开张。大唐集团驻村干部在村委会划出一间办公室设立爱心理发室，并购置理发设备及工具，还招募脱贫群众进行免费理发培训，成立爱心理发员志愿服务队，定期为全村60岁以上的老人提供免费理发服务。任永红 摄

## 山东聊城市

# 以巡察监督推动工作落地见效

□□ 孙艳莉

“你们村有哪些支柱产业？扶持资金是否发放到位？村集体收入如何？”近日，山东省聊城市镇村联动巡察组在对高唐县固河镇巡察时，就乡村振兴方面的问题对村民进行重点了解。近年来，聊城市委巡察机构在对镇村巡察实践中，围绕乡村振兴战略重点领域和关键环节，探索“上下联动+巡审联动”模式，以巡察监督推动乡村振兴各项决策部署落地见效。

聚焦“靶心”监督。聊城市每轮巡察都把乡村振兴战略落实情况列为监督重点，在2023年市委第四轮巡察中又专门部署开展乡村振兴领域专项监督。专项监督过程中，聚焦乡村振兴领域项目实施、资金使用、耕地保护、政策落实“四个关键点”，紧盯特困人员、低收入、残疾人“三类特殊群体”，瞄准土地流转租金发放、“三资”管理等问题易发多发点开展监督检查。督促农业农村、民政、水利、残联等部门，对照乡村振兴目标任务，向巡察组提供有关政策及被巡察镇村情况，让监督“靶向”更加精准。

整合监督力量。探索“上下联动+巡

审联动”模式。一方面，市委派出巡察组进驻巡察乡镇(街道)时，县级党委派出巡察组同步巡察村(社区)。探索市级直接巡村(社区)模式，选取部分“三资”体量较大、政策资金密集的焦点村(社区)。由市委巡察组直接进行“解剖式”巡察。另一方面，统筹市县两级审计人员成立巡审联动组，重点对补贴项目对象标准、项目资金管理使用、“三资”管理开展监督，应用大数据进行财务分析比对，合力查找乡村振兴领域存在的问题。仅市委第四轮巡察期间，通过上下联动、巡审联动就发现乡村振兴领域问题332个，线索33条。

强化系统施治。形成“列出清单—开展监督—发现问题—整改落实”的监督闭环。制发乡村振兴领域专项监督问题清单，与巡察反馈意见一并向镇村党组织进行反馈。坚持“双通报”，向县级党委通报所辖镇村乡村振兴领域问题，向市农业农村部门通报巡察发现的乡村振兴领域共性问题，督促在全市层面开展专项整治。根据市委巡察移交的问题，市农业农村局先后两次在全市层面开展农村“三资”专项治理，仅一次专项治理就清理出各类土地30万亩，增加集体收入4.74亿元。