

# 强责任勇担当 聚焦使命回归主业 坚决打赢停偿攻坚战

## ——军队全面停止有偿服务工作典型经验摘登之二

### 积极作为,看齐追随不偏航

海军坚决贯彻落实党中央、中央军委和习主席关于全面停止有偿服务活动重大战略决策,始终坚持用习主席重要指示统一思想、统揽工作,以对历史负责、对事业负责的高度政治自觉,聚力攻坚克难、狠抓工作落实。截至2017年12月底,共停止有偿服务项目6800余个,占项目总数93.5%,保持了坚定有力的推进态势。

突出统领指向,强化责任担当。海军党委坚持把停偿工作作为一项重大政治任务,成立由副司令员和纪委书记共同担任组长的专项领导小组,设立专门办公室和15个行业指导组,确立了“100%掌握底数、100%列入计划、100%分类指导、100%督促检查、100%整治落实”的5个100%工作目标,先后6次召开电视电话会议和领导小组会议,及时传达相关文件精神,研究筹划重大工作任务。海军领导坚持深入一线靠前督导,组织召开260余次现场办公会,对重点行业复杂

项目逐项研究对策、现地解决问题。各级部队建立后勤部门牵头,行业部门主管,财务、纪检等部门配合的工作机制,落实请示报告、协调会商、军地联络、法律咨询、督导问责等工作制度,形成齐抓共管的良好工作格局。建立月通报制度,对进度落后单位点名批评,责成军政主官向海军党委作出专题报告,查明情况、分析原因、制定对策,通过层层传导压力,形成持续推进的良好氛围。

坚持政策指导,务求工作实效。海军各级始终坚持以政策为依据、以法规为准绳,有力有序推进停偿工作。一是强业务学习。海军停偿办和各行业系统分别组织业务骨干集训,宣讲停偿政策、交流工作经验。各级部队加大政策宣贯力度,军以上单位共编印各类文件汇编600余份、答疑手册2000余册,开通政策咨询电话90余部,解答部队疑难问题1400余个,确保工作方向不偏移、动作不走样。

二是强机关指导。行业主管部门多次赴部队现场督导,及时组织已停项目“回头看”,确保所有项目应停即停、应停尽停。三是强个案研究。针对海军博物馆、北仑穿山寇船厂租赁等特殊项目,组织任务单位、地方企业抓住关键环节,找准矛盾焦点,提出意见建议,推动工作落实,切实做到一事一案一结。四是强军地联动。积极利用省军区系统牵头的军地协调机制平台,每月向当地军地协调工作领导小组报送“问题清单”,大力争取地方各级党委政府和司法部门在涉法项目审理、合同协议解除、承租场地搬迁等方面的支持配合。东部战区海军航空兵某房地产租赁项目场地面积13万余平方米,涉及承租户190余家,储存木材50余万吨,涉及利益主体多、关停搬迁难度大。任务单位联合地方力量制定分片分步实施方案,确保了项目重难点问题地方政府责任包协同解决。

### 严管实督,蹄疾步稳抓落实

空军将坚决完成全面停止有偿服务任务作为检验对党忠诚、维护核心、看齐追随的“试金石”,闻令而动、立说立行,精心筹划部署,周密制定方案,稳步组织实施,持续用力推进。截至2017年12月底,共停止有偿服务项目12000余个,停偿完成率达89.6%,取得阶段性成果。

科学筹划,坚持“三个到位”。一是组织领导到位。及时组织传达学习习主席重要指示和军委决策部署,将停偿工作纳入党委议事日程,层层抓好思想发动,广泛开展宣传造势。二是工作筹划到位。先后4次召开领导小组办公会议,梳理7个方面、89类问题,制定下发实施方案,建立会议通报、工作协调、监督检查等工作机制。三是教育引导到位。抓学习统一思想,抓教育转观念,召开电视电话会议,编写宣传教育提纲,开设专题网站,编发工作简报和政策问答,正面发声,传导决心。

全程管控,严把“四个环节”。按照

“全、细、准”要求,组织开展全面清查检查,细化规范工作流程,牢牢把控关键环节,完成14000余个有偿服务项目统计摸底。一是单位自查。督促任务单位加大项目清查力度,逐个单位建立项目账、资产账、人员账,逐个项目研究提出处理意见,由各级军政主官审核把关。二是行业认定。由战区空军和军级单位行业主管部门,组织对部队上报的情况进行审核认定,重点审查合同数量、整改标准和意见,切实摸清项目情况。三是集中会审。由领导小组牵头,组织空军机关行业部门联审,严把合同关键要素,严格界定项目类型,为分步推进工作落实奠定基础。四是财务清查。成立专项财务清查工作小组,围绕经费收支、债权债务、职工保障、家庭经费4个重点,研发专门软件,进行数据分析,切实摸清经费资产底数。

稳扎稳打,注重“五个推动”。综合运用多种手段,扎实推进工作进程。一是分类施策推动。单位上,重点关注有偿服务规模较大的驻大中城

市部队;行业上,向房地产租赁、农副业生产、招接待等重难点行业聚焦用力;项目上,停止范围内的“立即停”,可纳入军民融合的“严格控”,符合社会化保障的“规范转”。二是问题牵引推动。系统梳理复杂敏感项目,区分涉及民生、合建出售、托管运营、违规建设等8种情况分类研究,提出务实举措。三是情法并举推动。积极开展法律咨询,占据法理主动,注重做好职工待遇保障工作,切实维护其合法权益,确保大局稳定。四是试点引路推动。行业主管部门按照分工,指导空军担负全军试点的任务单位,卡住时间节点,落实质量要求,确保试点效果。参加租赁行业试点的空军机关大院和驻上海杨浦区部队停止比例分别达到99%和95%。五是压实责任推动。逐级建立通报讲评、问责约谈制度,先后向19个停偿进度滞后单位下发《督办函》,约谈单位领导30余人次,促进整改落实,确保阶段性任务如期完成。

### 厘清界面,回归主业促转型

战略支援部队针对科研行业有偿服务项目数量多、涉及领域广、影响范围大等特点,按照“积极稳妥、有序推进”的思路,严格对表政策规定,精准把握融合标准,积极探索关停办法,畅通技术转化渠道,在坚决落实停偿要求、部队回归主业的同时,及时将相关资源疏解转移,确保社会相关领域公共服务保障的延续。

对表政策,严格甄选分类。战略支援部队科研行业有偿服务项目大多是为国家公共服务部门提供的技术服务,经过多年发展,一些项目已成为相关行业系统创新示范项目和支援地方建设的典范工程,取得了良好社会效益。全面停止有偿服务工作启动后,针对科研项目多、类型复杂的现实情况,任务单位严格对照审核认定办法,从严从紧把控项目“停”

“融”标准,周密制定工作方案,从项目来源、服务对象、作用属性、停止影响等方面,对项目逐一甄别归类,明确项目本质属性和“停”“融”切割判定,坚决将一切以营利为目的、偏离部队主责主业的有偿科技服务活动全部纳入停止范围。

疏解资源,搞好服务接续。在停偿过程中,相关单位与合作方及时建立定期沟通机制,通报停偿政策要求和部署安排,宣传停偿重要意义,广泛争取理解支持。在此基础上,按照不涉及业务核心,可交社会力量承担的原则,积极推动非必须由部队承担任务的移交工作,寻找本行业内能力强、资质好、可信赖的公司和企业接手后续服务,并在政策允许范围内,为接手企业在设备选用、器材选购、人员配备培训等方面提供全方位

协助,以保证过渡期内业务的延续性,最大限度消除合作方后顾之忧。

加速转化,回归主责主业。在为民服务过程中,相关单位积累了一系列应用实践经验。停偿后,部队迅速调整工作重心,科学调配人员力量,加速技术成果转化。一方面,多措并举保留核心技术人才,及时将停止项目涉及人员分流到相近专业领域,聚焦打仗搞科研。另一方面,大力推动为民服务成果军事化应用,将前期受地方委托研发的税控系统系列成果和维护服务资源,全面应用于军队财务系统研发和后续管理,加强军队票据集中管控;将受地方委托开展的安全认证系统运行维护资源,转化应用于军队多个业务系统的构建,为军队相关领域建设提供了持续有力保障。

### 区域协调,精细对接求实效

东部战区空军某基地,自2017年5月受领驻地空军部队停偿工作军地协调牵头任务以来,充分发挥桥梁纽带作用,周密协调军地各方力量,全面推动各项工作落实。截至2017年12月底,驻地空军单位停偿率达96%。

明确牵头任务,扛起肩头责任。受领驻地空军部队停偿工作军地协调任务后,基地第一时间召集相关单位传达学习上级指示,先后5次组织召开驻地空军联席办公会议,逐个单位研究对策,逐个行业拿出办法。按照单位、行业、项目全覆盖的标准,切实摸清底数,对涉及有偿服务的单位逐家过、逐户查,逐个项目录入停偿信息管理系统,逐级上报审核把关,建立纵向到底、横

向到边、真实可靠的“一本账”。

统筹各方力量,加强沟通协调。充分利用军地协调平台,主动与警备区和各级政府部门加强沟通协调。抓住参加驻地政府停偿工作周例会时机,提交上报各单位需协调解决事项,确保尽快列入地方政府议事日程。先后多次指派熟悉政策规定、停偿经验丰富的工作人员,上门指导驻地部队与政府相关部门精准对接100多个复杂敏感项目。针对战区空军某招待所租赁项目数量多、分布区域散、矛盾纠葛深、处置难度大等复杂情况,基地反复与驻地政府沟通协调,得到市领导的关注支持,迅速形成了军地合力推进的工作态势。

精准分类施策,积极稳妥推动。在深入推进停偿工作的同时,基地注重把握政策要求、讲究方式方法。对即将到期的租赁项目,提前发放《告知书》,明确腾退期限、标准要求和拒不搬离责任后果,从根本上打消承租户继续经营的幻想。对停止收回的租赁项目,及时拆除危及行人安全的户外广告设施,清理存在火灾隐患的室内遗留物品,切断水电燃气等各类管道线路,封堵改造临街门面房,务求停得干净、停得彻底,不反弹失控、不影响市容市貌和军队形象。此外,积极协调地方公安、工商、税务、消防等行政执法部门,依法拆除约9万平方米违章建筑,通过联合执法有效避免矛盾冲突问题发生。

### 周密筹划,聚焦难点谋突破

火箭军某基地党委坚决强化号令意识,牢牢把握维护核心、听从指挥根本政治要求,坚持在涉及经济利益多、社会影响大、善后难度高的重点项目上求突破,在啃“硬骨头”、涉“深水区”上求推进,聚焦重难点项目攻坚拔点,下活了停偿工作整盘棋。

精心筹划推进。基地党委鲜明提出“依法推进、走在前列”的停偿工作目标,先后16次召开党委会、专题办公会、推进协调会,及时传达学习中央军委文件精神,通报地方政府协调事宜,围绕具体项目研究对策。按照“先小后大、先易后难,分类分步、依法依规”的工作思路,对5个行业100多个项目拉单列表、倒排节点、细化措施、持续推进,取得良好效果。在处理某租赁项目过程中,基地多次与省军区沟通协商,相关部门领导长期在一线蹲点,同承租方及地方政府就市场消防、违章拆除、违规转

租等具体问题反复商谈、达成共识,为签订停止协议赢得主动。

军地一体实施。基地党委充分认识到,打赢停偿战,必须紧紧依靠地方党委政府。基地先后9次参加不同层次军地协调推进会,积极通报停偿需求,听取专家意见建议,预研预判矛盾问题,赢得了地方党委政府真心理解和鼎力支持。该租赁项目停偿工作受到省委领导高度关注,被列为三级党委政府重点督办工作。项目所在区党委政府十分重视,书记区长亲自挂帅,组织安监、城管、环保检查市场运行管理情况,会同政法部门搭建协商平台,多次安排一级承租方与商户面对面谈判,组织安监、城管、环保检查市场运行管理情况,组织税务、审计和银行核查商户交易记录,展现了大事大抓、一抓到底的坚定决心。

法情并举落实。针对停偿工作时

效性要求高的实际,基地在2016年年底即向承租方口头发出停租声明,先后8次与承租方接洽座谈,通报政策规定,讲清利害关系,驳回不合理诉求,表明决心态度,让承租方明白停偿工作是国家意志,在大是大非问题上没有变通。针对市场运行多年,形成事实商圈、谋生人口超过12000人等实际情况,张贴公告及时发布停偿信息,逐个商户派发宣传资料,找准大商户上门协商,反复说明道理,掌握利益诉求,协调地方政府办理门店搬迁、税费优惠事宜,广泛争取236家关联商户理解配合。针对租赁合同权责清晰、赔偿界定清楚的实际,依据《合同法》提前3个月正式向承租方发出租赁合同解除函,协调法院与承租方进行涉法问题对接,聘请法律顾问做好起诉应诉准备,经过4轮谈判,顺利签订停止协议,补偿金额比最初利益诉求降低66.4%,实现部队正当权益与承租方基本利益的双赢。

### 守牢底线,妥善处理保安全

成都军区善后办,面对双流农副业生产基地租赁项目牵扯企业多、涉及民生广、利益纠葛深、安全隐患大等棘手难题,勇于担当,积极作为,稳步推进,妥善关停,有效维护社会和部队稳定。

调查了解情况,摸清项目底数。双流农副业生产基地项目,存在的最大问题是未经审批擅自出租,多年来被层层转租,涉及43家公司、1752个项目,部分租赁合同约定的权利和义务受到法律保护,处置不当将承担法律责任。推动停偿工作进展,首先必须理清问题头绪,摸清项目底数。善后办党委“一班人”走出了“四步棋”:一是组织召开现场办公会,与商家座谈,了解情况,

全面清查农副业生产基地租赁历史和现状。二是抽调纪检、财务等专业力量,赴当地工商局查询承租户注册信息,摸清股东人数、所占份额及相关信息。三是聘请律师仔细研究租赁合同,根据相关法律条款剖析承租企业应承担法律责任。四是邀请多名地勘、结构和环保专家,对基地周边地形、地质进行灾害性评估,出具地质调查灾害性评估报告。经过3个月调研、走访和咨询,充分掌握各方情况,为关停项目提供了有力支撑。

把牢安全底线,真情解难帮困。按照“积极稳妥不激化矛盾、依法依规不损部队利益、精心精细不留安全隐患”的思路,善后办采取军地联动、联合执

法的方式合力解决相关问题。在认真倾听和积极解决承租户合理诉求的基础上,采取广播、布告、座谈、印发宣传册等多种形式,反复宣传军队停止有偿服务工作重大意义,最大程度争取承租户理解支持。成立军地联合工作领导小组,建立军地协调工作机制,联合地方国土、公安、安监、城管、税务等9个职能部门,依法依规对涉事企业生产、环保、税务、安全等方面开展全方位联合执法,对无证无照经营、存在重大安全隐患的企业,果断采取查封扣押等措施强制关停。协调政府帮助承租户选址搬迁,积极做好承租商户及聘用人员的分流安置和再就业工作,解决好后续矛盾问题,增进军民鱼水情谊。

### 情理并重,为民解困显情怀

沈阳联动保障中心某房管处在坚决落实军委全面停止有偿服务政治号令同时,兼顾民生现实所需,积极协调地方政府,妥善处理“病残少年儿童”康复学校租赁项目,顺利收回储备房地产坐落,稳妥安置60余名脑瘫儿童,在坚决打赢停偿攻坚战中彰显了为民情怀。

该处某坐落房屋面积500余平方米,2013年出租给承租方开办“病残少年儿童”康复学校,主要用于脑瘫儿童教育与恢复训练,是当地残联重点项目,也是军地合作的样板工程、社会福

利项目,在当地有较好口碑。全面停止有偿服务工作展开后,承租户提出现实困难较多,希望部队本着爱民传统继续租赁该坐落。通过实地调查,该学校办学公益性较强,由于入学儿童家庭困难,普遍收取学费较低,学校搬迁资金有限,且难以找到新的校址,强行关停容易引起社会矛盾。

处党支部“一班人”统一思想,一致认为,全面停止有偿服务工作是中央军委的一项重大战略决策部署,在基层落实层面决不能有半点松动。为积极稳妥解决问题,该处同志多次

到承租户和学生家长中走访慰问,宣讲停偿政策要求,耐心细致地为群众答疑解惑,打消承租户迟疑观望心理和学生家长悲观抵触情绪。同时,针对康复学校经费少、搬迁困难等问题,房管处从讲政治、讲宗旨的高度,积极协调市政府、市残联和双拥办公室有关领导,获得理解和支持,并先后20余次到地方部门现场办公,为“病残少年儿童”康复学校协调了环境优美的院区及3000平方米的房屋,确保了康复中心的正常运行,解除了学生家长的后顾之忧。