制度重塑与能力再造:县域政法队伍建设的“新昌实践”与路径思考

陈 军

一、引言

政法队伍是法治建设与平安建设的中坚力量。习近平总书记明确提出按照“政治过硬、业务过硬、责任过硬、纪律过硬、作风过硬”的要求建设政法队伍,2026年中央政法工作会议将“着力加强队伍建设”列为“五大建设”之一。顶层设计的密集发力,折射出一个深层命题:政法队伍建设的重心正在从“有没有制度”转向“制度有没有穿透力”,从“数量够不够”转向“结构与能力是否适配治理需求”。

而县域正是这一转向的关键场域。县级政法单位处在执法司法第一线,直接面对基层社会矛盾,队伍状态既受制于编制、待遇、晋升通道等结构性约束,又承载着群众对公平正义最直接的感受。近年来,各地在政治轮训、纪律作风督查、干部协管等方面积累了丰富经验,但“运动式整顿”与“常态化治理”之间的衔接尚不牢固,执法司法监督“评查容易整改难”的问题尚未根本解决,基层干警“战斗力强而战略力弱”的能力结构问题也未得到系统性回应。新昌县委政法委围绕“五个过硬”要求,念好“敲、出、强、充”四字诀,将作风约束、案件评查、业务训练与力量配置纳入同一培养链条,为观察县域政法队伍建设从“碎片化应对”到“全流程治理”的转变提供一个可分析的样本。本文基于我县做法,并结合中央政策要求与相关领域研究,分析其机制逻辑与实践限度,进而讨论县域政法队伍建设纵深推进的可行路径。

二、新昌县政法队伍建设的基本做法与机制逻辑

(一)“敲警钟”:纪律作风的刚性约束与过程评价

新昌县以《政法队伍纪律作风提升“四查四评七个一”专项行动方案》为制度载体,将纪律作风提升分解为可核查的环节:查学习发动、查责任落实、查自查覆盖、查整改开展,并对警示教育过程和结果开展机制健全度、目标完成度、执法司法公信力、群众满意度四维评价。同时,由县委政法委牵头,会同纪委监委、组织部、纪检组组成联合督导小组,对全县政法单位开展专项点检。

这一做法的关键在于将“敲”从一次性警示教育转化为过程性约束。传统纪律作风整顿常面临“上热下冷”与“整顿—反弹”循环,根源在于缺乏对整顿过程本身的再监督。新昌的“四查四评”把监督对象从“干警个体行为”延伸到“单位组织行为”——学习是否真正发动、整改是否真正发生、公信力是否真正改善,都成为可检验的指标。联合督导小组的跨部门构成,则试图突破政法委单独督查时“看得见管不着”的权限局限,借助纪检监察的刚性手段提升约束效力。

(二)“出实招”:涉企案件交叉评查与执法司法风险清单管理

新昌县将执法司法监督的着力点放在涉企案件办理质效上。县委政法委对公安涉企不立案和长期未结案、检察涉企不诉案、法院企业破产案等89件案件,抽取其中60件开展交叉评查;组建6人评查小组,分3组开展评查工作,重点评查事实认定、法律适用、处置结果、材料规范等7个方面。各评查组共发现问题45个,督促政法单位落实整改,并动态更新执法司法风险点清单。

这一做法的机制逻辑体现在三个层面。其一,以交叉评查突破“内部自查”的局限。涉企案件往往涉及地方经济发展与执法司法标准的平衡,单位内部自查容易受到“熟人社会”和部门保护倾向的影响。抽取60件案件、组建6人小组分3组交叉评查,在评查主体与评查对象之间形成适度分离,有助于提升发现问题的独立性。其二,以多维度评查覆盖案件全流程。重点评查事实认定、法律适用、处置结果、材料规范等7个方面,既关注实体公正,也关注程序规范和文书质量,使评查从“看结论”延伸到“看过程”。其三,以风险点清单推动个案问题向类案治理转化。45个问题如果仅停留在逐案反馈,容易陷入“评查—整改—再犯”的循环;将问题归集为执法司法风险点清单并动态更新,则试图把个案瑕疵上升为类案风险提示,为政法单位完善内控机制提供依据。这一环节与“敲警钟”的纪律作风督查相衔接,形成“作风约束—案件评查—整改提升”的监督链条。

(三)“强理论”:四季攻坚能力展示与政法系统大比武

新昌县委政法委牵头策划政法系统“四季攻坚”能力大展示,围绕政法各单位“四季攻坚”工作内容,通过四期业务大展示激发政法队伍动能、展现年轻干部风采、提升协同作战能力。四期活动在时间上贯穿全年、在空间上轮转于各政法单位,形成“一季一主题、一单位一主场”的展示格局。

与此同时,组织全县政法干警政治轮训,如今年赴温州大学开展学习2期,借助高校理论资源补强基层干警“抽象理论思维相对欠缺”的短板。政法系统大比武则从四个维度展开:以比武砺信念,把对党忠诚贯穿比武全过程,检验政治判断力、政治领悟力、政治执行力,确保关键时刻拉得出、冲得上、打得赢;以比武践宗旨,围绕群众急难愁盼比服务、比质效、比群众满意度,把公平正义体现在每一次执法司法活动中;以比武强担当,紧扣防风险、保安全、护稳定、促发展,在矛盾化解、应急处突、扫黑除恶等实战场景中真刀真枪比、实景实战练;以比武守清廉,严守纪律规矩,秉公用权、廉洁司法,比出水平、比出风格、比出团结,展现新时代政法干警忠诚干净担当的良好风貌。

这一做法的机制逻辑在于:以“展示”替代“灌输”,以“比武”替代“考核”。四季攻坚能力展示将“教、学、练、战”嵌入具体场景——分享会检验知识转化,团队风采检验组织协同,青警开麦检验青年培养,辩论赛检验思辨能力,每一期都对应一种可观察、可比较的能力维度。四期活动轮转于公检法司四家单位,主场地与展示内容的交叉配置,客观上促进了跨部门信息互通与经验互鉴。大比武的四个维度则将政治品格、宗旨意识、担当精神、廉洁操守纳入同一竞技框架,使“五个过硬”从抽象要求转化为可感知的比武标准。

(四)“充力量”:政法单位人员大轮岗与力量重整

新昌县推进政法单位内部人员大轮岗,以多岗位锻炼提升干警综合能力。轮岗不是简单的岗位平移,而是有意识地将干警置于不同业务条线、不同工作场景中经受历练,使其在跨领域经历中积累复合型经验。

这一做法的机制逻辑在于:以“流动”激活“存量”,以“精简”倒逼“适配”。多岗位锻炼使干警在不同业务逻辑之间建立连接,为中层干部梯队储备具有跨领域经验的复合型人才。这一做法与干部协管职责相衔接——县委政法委主动参与、提前介入政法部门中层干部考察审核,已考察审核2批31人次,轮岗调整与协管审核共同构成“选、育、用”贯通的队伍管理链条。

三、县域政法队伍建设仍需突破的深层张力

新昌的实践在“四字诀”框架内形成了较为完整的闭环,但从县域政法队伍建设的整体态势审视,若干结构性张力尚未因单项创新而消解。

第一,案件评查的“发现问题”与“整改闭环”之间存在落差。当前评查后的整改多依赖被评查单位自觉,问题分类交办、整改销号、回头看等环节尚未形成刚性制度。执法司法风险点清单的动态更新,也需要明确责任主体、更新周期和运用场景,否则容易从“问题清单”退化为“材料清单”。此外,6人评查小组分3组开展工作,评查人员的专业结构、评查标准的一致性和评查深度的均衡性,仍需在实践中持续校准。

第二,教训练战“一体化”的制度骨架与“实战化”的能力产出之间需要更精准的对接。每年2期、200余人的规模,在县域层面已属积极作为,但“教”的内容与“战”的需求之间是否形成了清晰的缺口识别机制,尚缺乏系统评估,其前提是对干警能力缺口有分层次、分岗位的精确画像。如果训练供给主要由“可组织的活动”而非“被识别出的短板”驱动,“一体化”就容易退化为“活动系列化”。

第三,干部协管的“审核权”与“培养权”之间仍需制度性衔接。已做到对中层干部调整的提前介入和审核把关,但协管职责的完整链条包括“发现—储备—培养—使用”。当前提前介入主要发生在“使用”环节的入口处,对后备力量的常态化发现和有计划培养尚未形成与审核权相匹配的制度安排。相关研究指出,干部协管工作要从“协管谁”“协管什么”走向制度化,“系统储备培养”与“科学选拔任用”必须同步推进。如果协管止于“审核”,就难以从根本上改善队伍的结构性质量。

四、深化县域政法队伍建设的路径思考

(一)以“评查—整改—清单”闭环替代“一次性评查”,推动执法司法监督常态化

县域案件评查的下一步,不应是扩大评查数量的简单加码,而是把评查结果转化为可持续的监督能力。重点在于建立三个环节:一是问题分类交办,将问题按实体认定、程序规范、文书质量、处置效果等类别归口交办,明确整改责任人和时限;二是整改销号与回头看,对整改情况逐项验收,对反复出现的问题开展专项复查,防止“纸面整改”;三是风险点清单的动态运用,将执法司法风险点清单与政法单位内控制度完善、纪律作风“四查四评”、干部协管考察衔接起来,使评查结果既用于纠正个案,也用于识别干部、优化管理。同时,可组建涵盖法官、检察官、警官、律师及退休政法干部的评查人才库,提升评查的专业覆盖面和标准一致性。

(二)以“能力缺口”驱动训练供给,做实教训练战一体化

建立分层分类的能力缺口清单。对领导干部侧重风险研判与依法决策能力,对中层骨干侧重复杂案件办理与跨部门协调能力,对一线干警侧重群众工作与应急处置能力。训练方式上,借鉴“教、研、练、战”一体化的经验,将“同堂培训”从检法警律同堂拓展到“乡镇综治干部与县级政法干警同堂”,以真实案例为载体开展联合研判和模拟处置,使训练直接嵌入工作场景。同时,将训练结果与干部协管的“培养”环节挂钩,把培训表现作为中层干部考察审核的参考维度之一,形成“训练—识别—使用”的反馈回路。

(三)将协管职责从“审核关口”前移至“储备源头”

在继续做好中层干部调整提前介入的基础上,建立政法后备力量的结构性台账,重点关注三类人员:具有法学专业背景但尚未进入领导岗位的年轻干警、政法单位中具备跨领域经历(如信访接待、矛盾调解、案件评查)的复合型人才。协管工作的重心从“审核名单”转向“经营名单”:有计划地安排后备力量到矛盾集中岗位轮岗锻炼,把“协管”转化为“共培”,使干部协管制度真正成为队伍结构优化的杠杆,而非单纯的程序性把关。

五、结语

新昌县“四字诀”的意义,是精准把纪律作风从“整顿事件”变成“过程治理”,把案件评查从“专项动作”变成“监督闭环”,把教育培训从“活动供给”变成“能力投资”,把干部协管从“程序审核”变成“结构经营”。这一转向的实质,是在县域治理的资源约束下,以机制的贯通性弥补资源的有限性。

当然,任何县域创新都面临从“盆景”到“风景”的转化难题。县域政法队伍建设的纵深推进,最终要回答的问题不是“做了多少创新”,而是“队伍在应对复杂治理任务时,是否表现出了与制度设计相匹配的行为改变”。这既是新昌实践需要继续证明的,也是更大范围内县域政法队伍建设共同的课题。

〔作者系县委政法委副书记(主持工作)〕

