

激情燃烧的脱贫岁月（上）

——河南兰考脱贫攻坚口述

口述人：胡良霞，2015年7月—2016年4月任河南省兰考县政府目标办主任，县委、县政府督查局副局长。2016年4月—2017年4月任兰考县发展改革委副主任、扶贫办主任。2017年4月—2019年1月，任兰考县改革办常务副主任。现任兰考县桐乡街道党工委书记、四级调研员。

访谈组：陈 思 陈曙光 陈 晗

日期：2024年9月5日下午、6日上午

地点：兰考县经济开发区管委会会议室

一、兰考的“答卷”

载入县志的新机构

习近平总书记是2014年3月17日来兰考的，当时的兰考县委领导班子向总书记承诺了兰考三年脱贫。2016年4月到2017年4月我担任兰考县扶贫办主任，负责三年中最后一年的脱贫工作具体落实。这个时间段，是脱贫攻坚打硬仗的时候。兰考县是2017年3月27日获国务院批准摘帽，正式实现脱贫，实现了对习近平总书记“三年脱贫”的承诺，回答了“兰考之问”，也以兰考的脱贫告慰了“人民的好书记”焦裕禄。这个过程发生了很多具有历史意义的事儿，我从头说起吧。

习近平总书记2014年来兰考视察、调研、召开民主生活会的时候，我还是乡镇的副书记。总书记走了以后，我们省市县先后进行了会议精神的传达，告诉我们基层干部最主要的任务就是实现脱贫。开始围绕着县域治理“三起来”，习近平总书记^①在河南省兰考县调研指导党的群众路线教育实践活动时强调要准确把握县域治理特点和规律，把强县和富民统一起来，把改革和发展结合起来，把城镇和乡村贯通起来，不断取得事业发展新成绩^②）布局我们的产业，提升我们的环境，通过一系列具体的改革措施来实现我们最主要的任务——“三年脱贫，七年小康”。

国家部委、省、市及社会各界给予了兰考更多的关注和支持。2015年，省里将兰考作为“改革发展和加强党的建设综合试验示范县”，为我们注入了“强心剂”，全力支持兰考发展，我们也是紧紧抓住这次机会，立誓干好，加压奋斗。脱贫攻坚这项工作牵涉面广、时间紧、任务重，我们在推进过程中发现：不作为、乱作为或消极作为的问题很多。所以要想干好，必须有一个强有力的职能部门针对性地抓。兰考通过对制度的梳理和完善，整合了县委督查室、县政府督查室、县政府目标管理办公室、县行政效能中心资源室，着手组建督查局，工作人员由全县各个部门选调骨干力量组成，我就是从乡镇被遴选到督查局当副局长的。

督查局以践行“三起来”为工作目标，从各个职能部门抽调骨干力量。因为这些同志“出身”的部门本身就有职能和权力，一定程度上就避免了来回协调各种烦琐的关系，避免“踢皮球”。这样就能把环境整治、基础设施建设、发展产业等所有跟脱贫攻坚有关的工作统在一块儿，推进工作更有力更有效。

督查局是做什么事儿呢？简单一点说就是查你该干的干了没有：布置作业、查作业。让督查局作为一个工作的推动器，集中县委督查室、县政府督查室、纪委效能中心的职能，解决当时督查工作分散、政令不一的问题。

任何一个部门考进来的年轻人，一入职就先到督查局锻炼，督查局涵盖了全县的所有工作，包括领导批示和现场调研交办的重点任务、网民的留言，还有人大代表和政协委员的议案提案等等。督查局的各项工作只对县委书记、县长、县委副书记、常务副县长这4个人负责。推进重点任务直截了当，效能很高。

“突袭”摸底

我们的重点任务，是2014年习近平总书记来了以后，县委领导班子从总书记的重要讲话里梳理出来的，逐步细分，进行调研、交办、落实，县委领导再针对性地根据不同阶段工作做批示。主要内容是脱贫攻坚，而当时我们面对的最大问题是全县的贫困户底子不清、数据不实。

2015年的一个晚上，时任兰考县县长给我们督查局局长打电话，把他叫到县政府。县长

问：“兰考要兑现对习近平总书记的承诺，2017年就要摘掉贫困县的帽子。现在的脱贫攻坚工作，我们心里有没有底？”刘局长说：“现在还不太有底。”县长说：“到底还差多少？具体情况怎么样？首先数据咱们得摸清楚。”两个人聊了很长时间，然后决定给我们几个副局长打电话，布置任务。我们督查局一般都是晚上10点以后才会下班，大概夜里10点半，刘局长的电话来了，他说：“明天一早有一个任务。具体什么任务，先不透露，先把人员组织好。”于是我们连夜开始抽调人手。第二天早上7点，50个人集合完毕，他们来了都不知道什么事。我们把大家的手机全都收上来，然后把这50个人分成两个大组，分别对应2个乡镇，每个大组再分成8个小组，对应8个村，由小组长带队，直接出发，下村突袭做采样调查。

工作人员先看村容村貌、人居环境，再入户调查基层组织、老百姓对“两委”干部的工作满意度，还有老百姓对我们驻村工作队的知晓率，如果老百姓不知道驻村工作队，或者不认识驻村队员是谁，那显然就不是真驻村。我们还调查政策落实情况，直接问老百姓：“你该享受到的政策享受了没有？”

两个大组、16个小组入户调查的同时，我们几个副局长来回巡查，这16个村我们都跑到了。当村“两委”发现的时候，我们已经准备收队了，这16个村的数据都提取出来了，回来整理形成了一个报告，报给县长。

调查的结果并不好。好多工作都没做到位，暴露了很多问题，最严重的是数据中纳入一些不符合条件的农户，有些“档外人员”没有统计进来。因此县长下了很大的决心，再进行全面调查，摸清贫困户底数，排查假贫困户数据，为精准识别“回头看”打好基础。我们第一次突击调查的这50个人已经成熟手了。下一步，我们就让这50个人任小组长，再调动100多人进行编组。第二轮我们调动了175个同志下到村里，调查了23275户。用13天的时间对全县的脱贫攻坚工作来了一个大起底、大排查，针对性地查找那些识别不精准、政策落实不到位、环境卫生差等问题。

县委经过深思熟虑，达成一个共识：把事情做好，经得起检验，才是真正的趋利避害。县委讨论后决定，还是要去揭这个伤疤，要不然将来对总书记没法交代，对全国没法交代。县长说：“我们兰考要争取率先脱贫，后面很多地方都会来看我们、学我们，我们必须经得起查、经得起看、经得起算。最关键的一点就是，我们必须落实总书记的精准脱贫要求，真扶贫、扶真贫。”

我们下定决心，高标准地把活儿干好，我们下村的时候分小组，一户一户摸排，对照着原来的系统信息，逐户去排查每户的人口、年龄、收入、享受政策等信息。全部核实一遍，哪个与系统不符了，我们当场记录下来。接下来，我们就从系统里把几千个非贫困户清除出去了。这些人他都已经进入了这个系统享受政策了，你给他拿掉，他思想上肯定不好接受，但如果不拿他，就会寒了更多群众的心。这个系统同时又是动态的，我们把调查出来的真实贫困户纳入进去。当时央视《朝闻天下》的采访团队在这儿跟着我们报道，我们入户，他们也入户，晚上我们开会，他们也跟着开会。所以我们做的所有工作，能不能做好，在全国人民面前都是透明的。

同志们经过两次小范围暗访，又经过大范围摸排，思想上已经对精准脱贫的重视度越来越高，我们的工作衔接也非常好，各村的数据质量是有保障的，但是高质量的数据需要高质量录入国家系统。如果让各村各乡自己录入，那些数据五花八门，各村对系统又不熟悉，到时都一定会给我们打电话问怎么弄，我们的技术人员隔着电话线又没法指导。弄错了、弄不成，都是很有可能的。

我们想了一个办法，在县里包了一个大型

网吧，16个乡镇（街道）的180个人全都集中在这个网吧里，集中做录入工作。那个工作场景非常壮观，央视的记者也在这里拍摄、报道。这些打游戏的电脑性能是很好的，网速很快，但因为全国都在白天使用这个系统，就像高速会堵车一样，于是我们就打时间差，用白天的时间核实信息，晚上8点再开始录入。我们先把16个乡镇负责信息录入的工作人员集中起来，开一个答疑会，有什么问题大家都提出来。也许我有的问题你也有，这样共性的问题技术人员统一解答，就节约时间。答疑会开半个小时，开完会八点半开始录入，几名技术人员就在这待命，谁举手就给谁提供指导，一直录入到早晨。

这个活儿干了15天，我们分管的县委领导每天在网吧里不出来，保证数据质量。当时我们的县长已经任县委书记，他每天晚上开完会都要到这个网吧去看看，有问题就及时解决。我们正在做这项工作的时候，国家“精准识别回头看”任务布置下来了，我们比国家要求提前了20天完成。

火线受命

接下来，我们开始结合中央、省里、市里的政策，研究还有哪些弱项可以去补充，再来实施我们的政策。兰考县委研究自己的实际问题：比如产业的金融扶贫怎么搞；孩子的学前、小学、初中、高中、大学的就学怎么保障；大病怎么报销。其实老百姓花销最大的还是就医和就学，特别是家里要有个病号，就会拖累一家子人。像肾病透析、白血病透析，这种长期花销大的疾病，都需要给予相应的政策。

大排查后，我们梳理总结出了9大类共性问题，比如双向认知类、政策知晓类、基层组织建设类、产业发展类、集体经济类、人居环境类等。在这些基础上，还有14类个性化问题：各个村基础不一样，有的村本来就穷，就偏远；派驻工作队的单位条件也不一样，有的单位小，力量相对薄弱，扶持力度自然也不大；有的工作队员能力素质不一样等等。集中研究后，兰考在国家、省、市政策的基础上，研究并推出了12项政策作为补充。政策有了，对象也精准了，接下来就是撸起袖子加油干了。

那天，我们在县委开会，大家逐条汇报、研判、分析，把上述这些事情基本商议妥当了。上半场会议结束，休息10分钟。我挺累的，坐那儿发呆。下半场会议，当时的县委书记说：“我们这次摸底调查出了这么多问题，下一步我们要向中央交卷的，而且我们是要第一个交卷的。现在这种情况我们怎么办？过去，因为种种原因，扶贫办主任一直空缺，接下来我们要重点推进这个工作。怎么推？首先我们得明确一个负责人，主持工作，然后对我们现有的这些问题拿出方案。现在我宣布：县委经研究决定，任命胡良霞同志为兰考县扶贫办主任。”

我对此没有任何思想准备，吃了一惊。等我接受这个现实以后，马上又对后面要开展的工作发起了愁：当时扶贫办人员很少，我怎么干？我找书记要人，没想到书记先找我了，他对我说：“你扶贫办人不够，督查局的20个人你先带走。”我问：“哪20个人？”他说：“就是跟着你搞大摸底的那些人，你挑20个。”

督查局有30多个人是体制内的，我带走的这20多是由自筹编制考取的事业编，他们报考了之后已经被乡镇录用了，在乡镇已经有岗位了，但上岗前还在督查局锻炼。我从这里边挑了20个人。人员到位以后，我根据工作需要把他们分成4个督导组。兰考县一共16个乡镇，我让每个组负责4个乡镇，每天都下去督查。我们的任务，简单地说就是把村里的贫困户继续精准化，把政策——落实好，不断地优化，把发条越来越紧。

当时因为是第一批脱贫，不知道标准是什么，我们县委书记就去了省里多次，跟省里商量标准。因为国家的标准当时还没出来，省里也是研究，暂时还拿不出标准，就让兰考自己回去找标准。后来我们自己制定了一批标准：比如考察贫困村退出的时候，要结合村里的基础设施、教育医疗、文化场所等因素；还有集体经济、产业发展、支部强与不强等情况。

贫困发生率不能高于2%，这也是一个标准。还有一个标准是群众收入的稳定性要强，少一点没关系，即使500、600、700元，只要有稳定的收入来源渠道，事情就好办。

我们有了了一个标准，实际落实的时候，也会不断调整。但是大的方向是一把尺子量到底，基本标准肯定不能破，比如贫困发生率是肯定不能破的，国家政策的落实、“两不愁三保障”等等。

扶贫办的工作不仅抓全面，还要抓细节。我们布置基础工作、安排落实、抓推进、不断考核，倒推时间表，确保全县在预定时间内完成脱贫攻坚。什么活儿该工作队干，什么活儿该村“两委”干，什么活儿该乡镇干，还有各个职能部门，要各司其职。我们把任务合理分配到位，责任牢牢压实，确保完成计划目标，落实政策到户。扶贫办的4个督查组，每天都下去查问题、抓落实、推进产业布局，还要到重点监测的贫困户家中调查。

有一户人家给我的印象特别深刻。男主人将近70岁了，妻子智力障碍，生了5个孩子，其中最小的才2岁。他家里的环境极度脏乱差，我们第一次去入户的时候，进门就没有落脚的地方。他夫妻两个还有5个大大小小的孩子，衣服也不知道多久没洗，完全“包浆”了，看不出本来的颜色。我们根据政策给他家里做了研判，孩子必须享受教育扶贫政策，医保也都给他们上好。之后责成村“两委”和工作队一定要教育和培养他家的生活行为习惯，督促他们定期洗澡、理发、洗衣服、打扫卫生、收拾好家里的环境。我们后来经常去，看到他家里收拾得干干净净，孩子也穿得整整齐齐，他家里人都很高兴，我们也很高兴。

不甘于“等靠要”

之前我们几轮明察暗访，已经把各个村的问题大体摸清了。当时我们常驻在村里的力量主要是驻村工作队员。县委书记亲自开会，把驻村工作队员、支部书记召集过来，开一个研讨会，谈一谈现在问题在哪儿，痛点在哪儿，难点在哪儿，商量推进工作的办法。这个过程中我们发现了一批优秀的驻村工作队员，他们从各个单位来到农村，通过几年的驻村也对农村有了深厚的感情，有了基层的工作经历，有了农村的农业知识，有了跟群众打交道的办法。我们就充分发挥他们的作用。

葡萄架乡杜寨村的驻村队员想在全村推广蜜瓜产业，可是群众的积极性不高，怕风险，让谁干谁都摇头。驻村工作队队长李国众跟我说：“群众不想干呐，想让村里头发展蜜瓜产业，群众都说没钱，你看能不能给弄点贷款，能不能有点什么政策？”我说：“行啊，贷款的事儿不难办。”但是，一个村干部说：“现在根本不是贷款的事儿！是大家没有积极性，得有人给他们打个样。”

于是，我们就支持这个村干部先行先试，他也很能干，先搞了两个大棚。他种的蜜瓜品种产量高，能收两茬，端午节前后一茬、中秋节前后一茬，效益非常好，当年几乎就回本了。大家看到收益了，积极性就都上来了，都纷纷开始种蜜瓜，不用动员也不要资金支持了。

那一年端午节放假的时候，我没给谁打电话，早上六点半就开车直接到杜寨村。我一看，好家伙！地里一派热闹的景象，大家开三轮拉筐子的、载塑料布搭棚的，干得是热火朝天。我正跟村里人聊天呢，电话响了，是驻村工作队的队长李国众，他说：“你到村里来了？”我说：“我过来看看。假期不想打扰你，所以没给你打电话。你继续休假吧。”李国众说：“现在正忙的时候，休啥假。我马上到地头了，你等我一会儿。”没有几分钟，李国众和村支书就都来了。我对他们说：“我来看看情况，摸摸群众的诉求是什么，想要哪些方面的支持。比如蜜瓜雨季的时候最怕淹的，看看大棚配套的排水设施怎么搞，产业项目需不需要给你们弄，能有多大的规模。还有我们怎么申请项目资金，贷款都需要多少。我来调查这类事情。”李国众对我说：“群众这些诉求最近都不提了，也不提困难了。”我说：“怎么不提了？不需要了？”李国众说：“不再‘等靠要’了，自己都想办法干起来了。现在他们不仅不

要贷款了，有的还想着流转一些土地，多弄几个大棚呢，谁还情愿在那儿干瞪眼看着别人发财呢！”

这个事就揭示了我们扶贫工作的一个规律：当群众见不到利的时候，他就不愿意做，你怎么做动员也不一定管用，因为他们根本没有概念。可是当他们看到村干部这两棚瓜能顶他几年收成的时候，他们就都心动了。当群众的内生动力被激发、被调动起来的时候，一切困难其实都没有多难。后来杜寨村也基本上没办什么贴息贷款，本来有的村民申请，后来又不申请了。其实大家只要想干，怎么也能干起来——能合作的就合作，能转借的就转借，还有其他一些社会资金介入，这个村的蜜瓜产业在很短的时间内就运转起来了。现在兰考全县的蜜瓜产业发展得很好，已经达到3万亩左右。

兰考蜜瓜最主要是通过新发地在北京销售，后来又有其他地区，以及网络销售。现在兰考蜜瓜很有名气，我们县委书记在2017年党的十九大的代表通道上，手里专门拿一个二维码，就是向大家推介我们的兰考蜜瓜。

新时代的“四面红旗”

农民辛辛苦苦种出来的蜜瓜，要想尽办法都给它卖出去，还要卖个好价钱，还要让它供不应求，这个产业才能持续健康发展。当时我们的县委书记压力很大，要亲自担推销员。县委书记、县长们自带流量，得想办法利用起来。

县委书记和我之间也在持续不断地互相给压力，他盯着我要落实，我盯着他要支持。脱贫攻坚那几年，书记一见到我就问：“良霞，我们现在还有没有问题没有？”我每次都说：“有问题。”他问：“上次定的事实落实得好不好？”我每次都说：“落实得不好。”无论什么时间问，什么场合问，我都这么说。不过我有时候可能确实有一些悲观，但我觉得我是客观的。我们工作当中最大的制约是两个^③方面：一是产业，一是基层组织。但基层组织在脱贫攻坚当中的核心作用是如何带动产业发展。所以归根结底还是产业。

经济基础决定上层建筑。无论是脱贫也好，小康也好，还是现在的乡村振兴也好，没有产业做支撑，群众就没有增收的渠道，地方经济就发展不上去。说一千道一万，如果群众不能稳定地挣到钱，都是白搭。所以一定要做产业，但做产业又是最难的：干起来之前难，我们自己需要衡量和判断产业的合理性，还要说服群众接受它；干起来之后更难，我们有必要帮助群众扶持和培育产业，帮他规避风险，尽一切努力确保他不亏钱，能挣钱。这就需要基层组织发挥战斗堡垒作用。习近平总书记说过，基层党组织是贯彻落实党中央决策部署的“最后一公里”。基础不牢，地动山摇。没有一个好的班子，怎么能够带领我们的农民脱贫呢？曾经我们出现过这种情况：一说脱贫，村“两委”干部就两边一站，哪凉快在哪待，不跟你见面。因为见了面，他们也不知道能跟你说话，他们不知道产业如何发展，思路不清。而且村干部年龄也偏大，年轻人很少。年轻人有出去打工的，有当兵的，有做生意的，村里一个撑事的能人都没有。这种情况下，我们基层干部的观念就要转变，要及时从管理者变为服务者。当你用干巴巴的行政命令指挥根本不起作用的时候，你只能帮助和指导他们。这种转变，也是我们通过脱贫攻坚实现了对自身职责和角色的一种认知转换，也促进村干部的认知转换。

有的村干部认知转换不了，就坚决要把他换掉。以前部分村干部有一种比较幼稚的认知：我跺跺脚，这个村都得摇三摇，你们这些男女老少都得听我的。只要村里不出事儿，大家都消停待着，我村干部就当得稳如泰山。你让他发展产业，他没那个概念，也没那个信心。我们发现这样的村干部是不符合时代发展要求的，是没用的，这些人必须换下去，我们要找致富带头人当村干部。我们通过脱贫攻坚发现了一些致富能人、种植大户、产业带头人，通过2016年的换届选举，把这样的人安排在村干部的岗位上。

这个安排，我们县里如何跟乡镇协调呢？因为县里肯定没有乡镇扎得深、了解得透彻。这种情况下，“能手”“大户”“带头人”都属于感性认知，我们怎么通过量化来确认他是村里人信服的村干部呢？在这一点上，兰考借鉴了半个多世纪之前焦裕禄书记曾经给我们提供的好经验，在县级层面搞了一个“四面红旗”村的评选，我们通过这一套系统性的评选，让那些能把村里的事弄好的人才脱颖而出。

（下转4版）