

“习总书记说要做服务人民的孺子牛”

——习近平在上海（十三）



采访组：龚德庆同志您好！习近平同志任上海市委书记期间，您是静安区委书记。请您介绍一下静安区的主要情况。

龚德庆：静安区是上海中心城区的重要组成部分，因境内古刹静安寺而得名，虽然面积只有7.62平方公里，但在上海的地位是举足轻重的，可以说是中心城区中的中心城区。

静安区最显著的特点，就是商业发达，万商云集。南京路是中国开通的第一条西式马路，至今仍然是上海最繁华的商业街区。特别是改革开放以后，许多大型跨国公司地区总部落户于此，现代商业商务高度集聚，楼宇经济飞速发展，“梅泰恒”（即梅陇镇广场、中信泰富广场、恒隆广场）构成了静安区的“金三角”，“亿元楼”（即月税收过亿元的商务楼宇）不断涌现，形成你追我赶、一派红火的发展态势。与经济充满活力相伴，静安区的基层党建工作也充满活力。当时，全区已经构建以社区（街道）为单位的区域性大党建格局，以商务楼宇为单位，积极组建党组织，消除了楼宇党建空白点，进一步增强了党对“两新”组织的影响力。

采访组：请您谈谈习近平同志到静安区调研的主要情况。

龚德庆：习总书记在上海工作的时间不长，但是非常用心，跑遍了大大小小所有区县和许多重点部门。他2007年3月24日到上海履新，很快就开展调研，对静安区的调研在各区县中是安排得比较靠前的。

还记得那是4月17日下午，上海下起了大雨，我们在习总书记来静安区调研的第一站——江宁路社区党员服务中心门口的路边等他。看到他乘坐的面包车停下来，我们便举着伞迎了上去，心想这么大的雨，可别把习总书记淋着了。没想到习总书记一下车，马上接过工作人员手中的伞，表示要自己打。

走进江宁路社区党员服务中心，习总书记详细察看了党员活动室，关切地询问工作条件、党员到这里活动的情况，并与社区党群工作者和居民区党总支成员亲切交谈。他问服务中心的负责同志：有没有最近发展的新党员？一共发展了多少名？社区专职党群工作者的经费是否有保障？居委会的工作经费是否有保障？工作人员都一一作答。他说，居委会的工作是我们党的基础工作，潜力很大，要做得更好。他还来到社区党员服务中心所在的淮安居民区，走进居委会慰问里面的工作人员。大家没想到到市委书记会到这小街道来看望大家，都很激动，很快就围上去向他问好。习总书记一点大领导的架子都没有，和遇到的每个人握手，一边握还一边向大家待遇怎么样，工作压力大不大。有一位姓徐的老阿姨领着习总书记参观她们的活动室，里面有编织组、象棋组、电脑组，许多社区居民在那里开展活动，习总书记看了很高兴。他走到编织组，饶有兴趣地拿起居民们编织的工艺品，认真欣赏。徐阿姨随手从桌上拿起一只棕色的编织牛，对习总书记说：“书记，这个送给您留个纪念吧！”没想到习总书记接过来，很快就对她说：“哦！我知道了，你是要我做服务人民的孺子牛！”周围的干部群众听了都很感动，情不自禁地鼓起掌来。

考察中，习总书记听说社区党员服务中心有党代表接待党员的制度，非常感兴趣，就这个事情问了不少问题。他认为，党代表本身就负有联系党员的职责义务，也有责任感和成就感；党员在这里也找到了向组织、向党的同志倾诉的途径和平台，这些都是有益的尝试。

随后，习总书记又来到汇智创意园区，了解“两新”组织党建工作情况。他仔细察看了反映新经济组织党建工作的展板，边看边和相关负责人交谈，询问开展党建工作的具体情况。驻区企业上海亚新连铸技术工程有限公司总经理吴勇庆向习总书记袒露心声：“我们是民营企业，以前没有党组织。创意园区设立了党组织，让党员们有了‘家’，能及时了解党和政

采访对象：龚德庆，1956年9月生，上海市人。2006年4月任上海市静安区委书记，2013年7月任上海久事（集团）有限公司党委书记、总裁。2019年10月退休。

采访组：田玉珏 李政
采访日期：2018年1月8日
采访地点：上海市东湖宾馆

府的政策方针，企业的声音也有了一个向上反映的渠道。”为了让园区企业党组织顺利开展活动，这家公司还专门腾出办公室作为园区联合党支部的活动室。习总书记了解这些情况后，表示很满意。

下午4点左右，习总书记来到中华企业大厦。这是静安区一种比较典型的业态，许多企业分布在一幢大厦的不同楼层，年轻党员从学校毕业以后来到这些企业工作，党组织关系接不上，成了“口袋党员”。于是，我们在楼宇当中设立了党员服务站，分散在楼宇中的党员得以集聚，他们又重新找到组织。“支部建在楼上”，这是静安区的一大创造，当时还获得中央领导同志的批示。习总书记认真听取了大厦中一家港资企业力新仪器（上海）有限公司党组织活动情况介绍。他注意到那里的党员工作台前都公开挂上了“先锋模范岗”的标牌，频频点头，勉励大家要进一步起好表率作用。他还仔细询问了那里的党支部书记是否专职、参与公司高层决策会议情况、公司有多少入党积极分子。临走时，他还和党员模范岗的同志们亲切握手，对大家说：“如果有机会，下次再来看望大家！”

采访组：看来，习近平同志当时对静安区的党建工作是充分肯定的。

龚德庆：是啊，当时静安区在基层党建方面确实有一些比较先行的探索 and 成功经验，但我感觉，习总书记之所以选择到静安区来了解基层党建工作情况，不仅是因为我们做得好，要给予鼓励；更重要的是想从我们静安这样一个点出发，以点带面，部署整个上海的基层党建工作。

习总书记到静安区调研的那一天，所有活动结束后，在区机关会议中心召开了座谈会。我向他介绍了静安区的基本情况和基层党建工作情况，时任市委组织部副部长冯小敏介绍了全市基层党建情况。随后，习总书记就如何做好基层党建工作讲了话。能看得出，习总书记是“有备而来”的。

他说，上海的基层党建工作是非常有特点的，有很多工作都走在了全国前列，很多先进的经验，他过去都有耳闻。这次到静安区调研，加深了他对上海的印象。像楼宇党建、园区党建、党员服务中心、楼宇工作者这些好的做法或标志性成果，都是上海各级党组织在实践中摸索创造的新鲜经验，值得进一步提炼升华。

同时，他也客观分析了党的建设面临的时代考验。他说：“随着经济体制的深刻变革、社会结构的深刻变动、利益格局的深刻调整、思想观念的深刻变化，党的建设包括基层党建的建设面临很多新情况、新问题。特别是上海作为特大型城市，在国际化、市场化、信息化和社会多元化的进程中，遇到的新情况、新问题会更早、更突出。”他要求我们努力走出一条符合改革开放和发展社会主义市场经济条件下党建工作规律、具有上海特大型城市特点的基层党建新路子。具体提出了四点：一是着眼于巩固党执政的组织基础，扩大党的工作覆盖面，重点抓好社区、“两新”组织党的建设，通过构建单位党建、区域党建、行业党建互联、互补、互动的基层党建工作新格局，使党的工作覆盖经济社会发展的所有领域。二是着眼于提高党的执政能力，增强基层党组织的创造力、凝聚力和战斗力，增强联系群众、服务群众、宣传群众、组织群众的能力，扎扎实实做好发展民利、解决民困、维护民生的工作。三是着眼于保持和发展党的先进性，加强党员先进性长效机制建设，不仅要做到对党员严格教育、严格管理和严格监督，还要切实加强了对党员的凝聚和服务。四是着眼于加强党的团结和活力，建立健全充分反映党员和党组织意愿的党内民主制度，保证基层党员群众依法行使民主权利。

采访组：您怎样理解和体会习近平同志当时在静安提出的这些要求？又是怎样贯彻落

实的？

龚德庆：我理解，习总书记要求我们走出一条基层党建新路子，这实际上是给我们出了一道考题。

我在静安区工作多年，经常有这样一种感觉：改革开放以来，上海经济社会飞速发展，就以静安区一地来看，每年财政收入都是两位数增长。但是当财富积累到一定程度的时候，就有一个财富积累是为了什么的问题。到底给谁用？用在哪里？我想，我们党作为马克思主义执政党，领导经济发展决不能偏离正确的政治方向，财力应该更多地为群众提供公共服务和公共产品。

按照习总书记对基层党建工作提出的要求，我们一手抓经济、一手抓民生。抓经济是保持活力的体现，抓民生是保持坚定政治方向的体现。要做到党的工作全覆盖，组织层面不能仅局限在国有企业、党政机关，要覆盖所有的社会组织和新经济组织，保证从队伍、场地、资金几个方面形成一套完整的布局。人员层面不能仅限于退休党员，要把辖区所有群体都考虑进来，比如年轻党员、外企白领，甚至一些外籍高级知识分子，充分根据他们的需求提供有针对性的服务，达到获得认同的目的。

习总书记当时指出，我们静安区基层党建工作做得不错、亮点不少，但还有些分散、系统性不够。为此，我们积极探索载体机制创新，建立具有广泛代表性的“社区委员会”自治组织，努力构建以社区党组织为领导核心、社区委员会统筹协调、各类驻区单位共同参与的社区综合管理体制。比如，江宁路社区（街道）党工委下设社区委员会，委员会成员由社区各级党组织推荐产生，既有市属、区属单位，也有“两新”组织和社会知名人士，涵盖了社区各方面、各领域和各阶层。社区委员会通过集聚各方优势，有效形成整体合力，同时寓党建工作于委员会的职能中，努力推进党的工作对社区各方面、各领域和各阶层的全覆盖。探索将党员服务中心工作融入实现社区党建全覆盖的实践中，构筑由1个区党员服务中心、6个社区（街道）和工业园区党员服务中心以及若干个基层党员服务站（点）组成的，覆盖社会各领域、各群体党员的区域性三级服务网络。

为了增强党对“两新”组织影响力，我们还在社会组织领域构建“1+5+X”模式，“1”是静安区社会组织联合会，“5”是辖区内5个街道分别建立5个分会，“X”就是各行业的社会组织。这些社会组织的服务内容涵盖十几个民生领域，包括助老、调解、安置帮教等曾经由政府包办的事务。这样做，不仅很好弥补了公共服务的空白，而且在政治上发挥引领作用、在业务上发挥引导功能，以有效的服务促进社会组织的社会化、专业化，引导社会组织实现自我管理、自我服务、自我发展、自治自律。后来这个模式在民政部 and 上海市民政系统中都成为了一个样板。这也是我们贯彻落实习总书记静安调研讲话精神的一种具体实践和成果。

采访组：我们了解到，习近平同志当时非常关心关注基层干部。请您讲讲这方面情况。

龚德庆：我还记得习总书记那次来静安调研时，一路上对见到的基层干部很关心，不停地嘘寒问暖。后来召开座谈会时，他也特别讲道：“广大基层干部奋斗在改革发展稳定的第一线，承担着艰巨的发展任务，是做好基层工作的骨干力量。我们对基层的同志要特别地关心爱护，对工作生活各个方面都要给予一些实际的帮助，给他们创造条件，为他们排忧解难，让他们感受到党的上级组织的温暖和强有力支持。”他非常了解基层实际困难，说知道很多楼宇党建工作者都面临各种困难，比如“门难进、脸难看、话难讲、事难做”，肯定他们发扬“千方百计、千言万语、千辛万苦”的精神，开拓了楼宇党建的新路子。所以，要对他们真心重视、真心关怀、真心爱护，要建立健全基层党建物质支撑体系，加强必要的投

入，为他们开展工作创造良好条件。

习总书记的每句话，都讲到了基层干部的心坎上。当时，我们已经在人才引进机制上做出了一些探索，比如公开招聘基层工作人员，并给予事业编制待遇，干部没有了后顾之忧，更加心无旁骛地开展基层党建工作，队伍得到稳定，工作效果也进一步提升。

采访组：您认为，习近平同志那次到静安提出基层党建工作的要求，对静安区带来的最大变化是什么？

龚德庆：我认为，习总书记当时提出的最关键课题是如何提升基层党建工作的系统性，对我们的最大帮助就是实现了“两个提升”。

一是一改原先基层党建工作的碎片化、分散性问题，使我们有了集成性、系统性的改革。过去不少领导对党建这一块工作的认识是有些滞后的，更多满足于采用传统方式搞一些表面化的“活动”，满足于完成上级布置的工作；而上级工作的布置是不同条线的，比如组织部有组织部的工作布置、统战部有统战部的工作布置，这样一来，“上面千条线，下面一根针”，造成基层任务很重、压力很大、疲于应付，缺少整体思考和梳理。习总书记这次来，其实既给我们出了题、又给我们指出了答题方向，那就是要加强基层党建工作的系统性。刚才我介绍的静安区的一些做法，目的就是党建工作构成一个系统，不论是社区党建还是楼宇党建，都有了整体式的改变。

二是党的工作出发点、落脚点得到了进一步梳理和明确。出发点就是为党员、为群众服务，落脚点就是增强基层党组织的战斗力凝聚力。由此，可以说不仅静安区，整个上海的基层党建工作都上了一个新台阶。我刚才也谈到了我们做出的一些探索和成绩，其影响力一直延伸到现在。

采访组：在强化基层党建工作过程中，静安区当时都克服了哪些困难？

龚德庆：习总书记说，基层党的工作就是要扎扎实实做好发展民利、解决民困、维护民生的工作。这些不是体现在口号上，而是要切实体现在解决辖区企业和普通群众反映最强烈的一些问题上。这也正是我们思考和践行的重点。

身处多元社会，不同群体的利益诉求也各不相同，党建工作要进一步调动一切可以调动的积极因素，把党的工作从内循环变成内外共同循环，这的确比较难。我们的做法就是找共同点。比如静安区有一个静安寺街道，当时提出了建设“同心家园”的口号，就是说我们这个社区不仅是居民的家园，也是市辖区单位和所有人共同的家园。这个街道老龄化现象比较严重，老人看病、就餐都是老大难问题。上海市华东医院也在这个街道当中，当时的院长也是一位老党员，他了解到这些情况，就主动提出，他们医院可以解决街道老人午餐问题。他们本身就有食堂，每天中午多烧700到800盒客饭，如果对外卖8块钱一盒，他们对街道老人只卖5块钱，再加上政府给老年人的“乐龄”午餐补贴，老人自己只需要花2到3块钱。这样营养到位、口感不错的午餐，通过医院自己的一套配送体系送上门，得到了街道老百姓非常好的反响。后来，华东医院要搞扩建，难免会有施工扰民的问题。以往这种问题经常引起社会矛盾，老百姓意见很大，有的甚至拉横幅、上访，影响很坏。但因为这个医院做了很多帮助群众的事，老百姓都很记情，对医院扩建都很理解，也尽力克服困难、支持配合。社区是我家、发展靠大家，“同心家园”的“同心”效应就体现出来了。

当时还遇到一个问题，静安区有一些刑释解教人员，要重返社会比较困难。这部分群体的问题解决不好，很容易引发社会不稳。当时我们静安区有一个私营企业主王元洪，本身就很热心公益事业，一次偶然的机会发现这个群体很需要帮助，尤其是即将出狱的服刑人员，面临今后可能出现的没户口、没住处、没经济来源等现实状况，心理状态很不稳定。为了帮助这一“边缘群体”，王元洪和几个志同道合的同志一起发动志愿者走进大墙，与服刑人员一对一签约，在大墙内关心他们的日常生活，也在他们回归社会后帮忙找工作，解决他们的各种生活难题。这些志愿者中，有民企老板、企业白领，也有退休居民。后来，他们成立了静安区社会帮教志愿者协会，600多名志愿者与全市9所监狱共建，近70%结对人员被提前释放、假释、减刑或被评为劳改积极分子。为了实实在解决这一人群的后顾之忧，王元洪他们不仅开展精神关怀和物质帮扶，还投资成立上海首家参与城区管理和社会治理的社会组织“洪智城市小区管理服务中心”，承接政府购买的道路协管、社区门岗等服务项目，将这些岗位提供给刑释解教人员。

在企业特别是非公企业中建立党组织和发展党员，也曾经遇到一些困难。有些外企担心我们的党组织发展以后，对他们的事业发展会产生干

扰，所以一度消极懈怠甚至不配合。特别是对于我们提出企业要成立工会的提议，他们担心会不会在企业内部形成一种和领导层“对立”的力量。但是当我们的党组织真的在这些外资企业、民营企业建立起来，经过一段时间的观察和摸索，他们中大多数转变变得还是比较快的，很多企业主向我们反映，有了党组织、有了工会，对于他们凝聚职工、推动工作“不仅不是添乱，反而是帮忙”。知名跨国公司法国欧莱雅公司地区总部设在静安区，每年给我们地方交纳税收好几个亿。但当时他们有一个困难，就是从业白领没地方吃饭。他们所在的楼租金很高，如果要专门给员工开一个食堂，就要多租很大一块场地，成本很高，他们就一直没有搞。我们区里了解以后，觉得应该帮助驻区企业和从业人员解决好这个问题，就搞了一个“白领午餐”计划，只要区内商家给员工提供午餐，区委区政府就出资给予补贴，这样一来，企业负担小了、员工的福利多了、党政机关在基层的威望也提升了，可谓一举三得。

采访组：您现在在久事集团既是党委书记，又是总裁，可以说是“党政一肩挑”。请您从您的工作经历角度谈谈对做好国企党建工作的理解。

龚德庆：上海久事（集团）有限公司的前身是上海久事公司，成立于1987年，是上海改革开放和创新投融资方式的产物，成立之初就肩负服务上海的使命，蕴含改革创新的基因。集团现有200多个党组织，7万多名员工，是一个体量较大的国有企业。我到这里工作以后，就对习总书记和市委一直强调的基层党建工作要延伸到各个领域的问题，做了一些思考。国有企业虽然是一个经济组织，但也有一个政治方向的问题。我感到，国企党建同样存在分散化、碎片化的问题。企业一般比较强调实行现代企业制度，但怎么保证在党的领导下发挥现代企业制度作用，还没有得到很好的解决。党的十八大以后，中央召开国企党建工作会议，习近平总书记对经济改革中国有企业的地位和作用问题作了阐述，给了我很大启发。我们提出了国企党建工作“6+1”体系，即六个方面和一个基础。六个方面包括把握方向、前置决策、用好干部、严格监督、凝聚职工、推进发展，一个基础是全面加强企业党建工作。比如，在充分遵循法人治理结构的基础上，一些带有方向性的、政治性的内容，由党委前置讨论、决策，把关梳理，达成一致意见以后，再按照法定程序固定下来，予以施行。这样一来，党的工作和行政工作不仅不矛盾，还充分实现党的领导与企业发展相统一。习近平总书记党的十九大报告中指出，党政军民学、东西南北中，党是领导一切的。任何一个经济组织都不能凌驾于这一根本政治原则之上。

现在，这个党建“6+1”体系已经纳入集团工作章程，而且占有很大一块篇幅，为全公司上下按程序办事提供了科学依据。习总书记经常讲“一张蓝图绘到底”，我们在企业中就按章程看作规划图，各部门依章程贯彻执行看作路线图，各个项目组按要求完成既定目标看作施工图，持之以恒抓到底。

采访组：请您谈谈习近平同志给您留下了怎样的印象？

龚德庆：习总书记给我留下最深的印象就是平易近人。他不讲排场、很接地气，调研中间的问题都是老百姓平时关心的问题，提的想法跟我们平时工作也都结合得很紧密，所以大家觉得很轻松、很愉快，没有任何距离感、拘谨感、陌生感。他精力非常充沛，一次短暂的调研都要把时间排得满满的，充分体现了他的敬业精神。

习总书记在上海工作时间不长，但他给上海留下了巨大而丰富的精神财富。他在上海出现陈良宇案和社保资金案不久走马上任，以强烈的责任感和使命感挑起了带领上海继续深化改革、加快经济社会发展的重任，以“海纳百川、追求卓越、开明睿智、大气谦和”的新上海城市精神凝聚人心，在很短时间里重振了上海干部士气，获得了广大群众的真心拥戴。他始终注重抓基础、立长远，大家都看得出来，习总书记是想要在上海干一番事业来的。

还记得2007年10月，我作为上海市党代表，到北京参加党的十七大。在代表团驻地用餐的时候，习总书记同样作为党代表和我们一同用餐。很多代表见到他，都很想与他合影留念，他非常随和，只要是大家提出来的，他都欣然应允。他的秘书一直在旁边提醒他，后面还有活动，最好提早出发。可他一再说没关系，就是要挤出更多时间留给大家。10月底，中组部的同志来上海，宣布习总书记要到中央工作的通知。他在那次会上讲了这样一句话：“我对上海有一种难以割舍的感情。”很多同志听了都和我一样，感到心头一热。我们所有上海干部也一样对他充满感情，对他带领我们实现中华民族伟大复兴中国梦的目标充满信心。