

引子

西藏日喀则市95后干部李红星,刚工作时是“三门干部”:出家门、到校门、进机关门,缺少基层实践锻炼。两年多前,他受组织安排,“下挂”定结县定结乡副乡长一年,吃住在乡里,褪去了青涩,成长为“坐下来能写、站起来

来说、走出去能干”的“三能干部”。
“当前,科技创新突飞猛进,社会变革广泛深刻,新生事物层出不穷,一些干部素质能力跟不上,出现‘本领恐慌’,特别是一遇到复杂局面就束手无策、心里发怵。”

直面干部“本领恐慌”,2023年以来,日喀则市已选派2批265名干部开展为期一年的跨部门、跨层级、跨领域互派历练,另有3批153名市直单位干部赴对口支援省份挂职锻炼。

软肩膀挑不起硬担子。新征程上,领导干部不仅要有担当的宽肩膀,还要有成事的本领。如何让不善为的干部能为善为?日前,记者在湖北、西藏、宁夏等地探访。

人民眼·全面增强干部队伍现代化建设能力

湖北、西藏、宁夏等地强化教育培训和实践锻炼,提升干部队伍现代化建设能力

练就真本领 告别“不善为”

——着力解决干部乱作为、不作为、不敢为、不善为问题观察之四

本报记者 范昊天 徐取尧 焦思雨

挂职记

跨部门、跨层级、跨领域互派干部挂职,在实践中补短板、强弱项、促履职

2015年,李红星从兰州大学公共卫生学院本科毕业,考入日喀则市卫生健康委,被安排在医药政与职业健康科工作。初来乍到,专业对口曾令他颇有信心。没成想,一场不成功的医患调解,让他认清了自身差距。

彼时,日喀则市人民医院发生一起医疗纠纷,科长带着李红星赶往现场处理。尽管大学课堂曾多次模拟类似调解情景,可真到争执双方面前,李红星却有些怯场,支支吾吾半天才挤出一句话:“咱们别争了,根据政策……”提前打好的腹稿没讲到点子上,只是干巴巴罗列政策,争执双方哪能听得进去?

科长赶紧接过话头,句句不提政策,句句不离政策,慢慢平复双方情绪,化解了矛盾。

“不能照搬书本经验做法,不能只坐在办公室看材料。医政工作必须沉下去接地气,处理问题才有底气。”经此一事,李红星深有感触。

他想认真补上基层“这一课”,但市直机关人手有限,办公、开会、办事忙,独当一面出外勤的机会少。

李红星的烦恼,反映的是共性问题:家门一校门一机关门,是不少年轻干部的成长路线,他们不乏专业知识,但缺实践经验。

再看乡镇一头。日喀则市委组织部调研发现,一些乡镇干部常年埋头于忙碌、繁杂的日常琐事,工作缺少系统谋划,宏观政策把握不准。不少干部建议,希望有机会到上级机关跟班学习。

机关与基层,干部都存在不善为问题,能否一体解决?

2023年10月,日喀则市启动实施“双向挂职”历练成长计划,首批选派140名优秀年轻干部,开展为期一年的跨部门、跨层级、跨领域互派历练——包括李红星在内的70名市直单位干部“下挂”乡镇党委副书记、副乡长,70名乡镇干部“上挂”市直单位内设科室副职。另外,还有65名本地干部“外挂”对口支援省份市直单位交流学习。

干部挂职锻炼,是“炼金”不是“镀金”。日喀则市选派挂职干部之初,即建立选派目标单位(乡镇)知识需求清单、专业需求清单、岗位任务清单,明确高原经济高质量发展、乡村全面振兴等挂职领域。根据干部综合素质、成长经历和专业特长等因素,有计划分配挂职岗位。

距市区逾200公里、平均海拔逾4000米,李红星“下挂”的定结县定结乡常住人口1500余人,是典型的农牧业乡。他吃住在乡里,一有空就进村调研,跟老百姓拉家常、问需求。

“群众是最好的老师,基层是最好的课堂。把真实情况摸清、摸透、摸准,民生事才能办到老百姓的心坎上。”仔细梳理乡亲们反馈的需求,李红星先后组织全乡300余名群众参加市级医院下乡义诊活动,对全乡12名村医开展业务培训……

干部挂职要“挂心挂事挂责”,日喀则市委组织部要求健全挂职干部日常工作考核机制,结合出勤在岗、工作实绩,建立挂职干部成长档案。挂职期满后,组织部门会同派出单位、挂职单位,对挂职干部考核评定,评定结果作为评先评优和提拔使用的重要依据。

因挂职期间考核成绩优异,李红星去年5月被提拔任日喀则市卫生健康委基层卫生与妇幼健康科科长。他说,一年的基层挂职经历,使他在参与制定相关政策时更有底气,更能设身处地站在基层角度考虑问题。

与李红星同一批挂职锻炼,付泽坤、顿珠也各有各的蜕变:“上挂”日喀则市委组织部一年,扎根乡镇多年的仲巴县吉玛乡党委组织委员付泽坤,补齐自身政策理论方面的短板,跳出了“一亩三分地”的局限;“外挂”山东青岛市农业农村局跟班学习1个月,日喀则市农业农村局农田建设科科长顿珠,把青岛的不少好经验、好做法带回高原。

“机关干部‘沉下去’接地气,基层干部‘提上来’拓视野,在双向奔赴中补齐能力短板。”日喀则市委组织部干部管理科副科长宋



洪 璇绘(《讽刺与幽默》供图)

晓威介绍,日喀则将持续实施“双向挂职”历练成长计划,推动不善为的干部能干会干善干干。

转岗记

把合适的人放到适合的岗位,促进人岗相适,让专业的人干专业的事

从市委组织部转岗到市农业农村局,宁夏银川市90后干部李亚新是自己主动申请的。

2022年6月,银川市委组织部出台年轻科级干部专业化交流工作方案。盯着电脑屏幕上的文件,刚被提拔为三级主任科员的李亚新每看一遍,心里的念头就强烈一分——“要不,我试试?”

本科学习动物科学专业,硕士攻读养殖专业,李亚新在西北农林科技大学学了6年农学。2018年毕业,他考取宁夏回族自治区选调生,在银川市贺兰县基层岗位锻炼3年后,被选派到银川市委组织部工作。

组织部工作环境好,领导也器重,但李亚新却常感力不从心,尤其对公文写作有点发怵。

为此,他没少下“笨功夫”,有段时间通宵达旦写材料,却始终不得要领,文稿被改成了“大花脸”。

“领导本意是把我培养成文理兼修的复合型人才,但我努力后发现,自己更适合在擅长的领域深耕。”犹豫再三,李亚新找到时任科室负责人、现任银川市委组织部副部长高瑜泽袒露心声,“我生在农村、长在农村,又学了6年农学,对农业有感情。”

“讲心里话,我舍不得你走。你是名校高材生,现在又承担了不少工作,你一走又得重新选人、重新培养……”高瑜泽沉默片刻说,“但从个人发展角度,去农业农村局或许更能发挥你的专业优势。如果想好了,我们尊重你的决定。”

从事组织人事工作多年,高瑜泽对李亚新的苦恼十分理解。2021年,银川市委组织部摸底调研发现,专业化干部队伍中学非所用问题较为突出——

一方面,各部门单位适应高质量发展需要的专业人才短缺,一定程度面临青黄不接等问题。另一方面,受限于公务员招录政策和基层单位混编混岗现状,一批学历层次高、专业技能突出的人才被招录为公务员后,未被安排到适合的专业岗位上,专业优势未能充分发挥。

有力使不出,有劲用不上,工作中难免出现不善为问题。

“要把合适的人放到适合的岗位上,组织部必须发挥统筹协调作用,促进人岗相适,从制

西藏日喀则市

- 实施“双向挂职”历练成长计划
- 2023年以来,选派265名干部开展为期一年的跨部门、跨层级、跨领域互派历练

度层面破题。”银川市委组织部干部二科科长刘晋良介绍,银川市委组织部历时数月,对干部不善为和人岗不匹配问题开展系统调研。

根据全市重大工程、重点产业、重要工作需要,银川市委组织部调研组深入一线座谈,对全市93个市直部门单位和2300余名科级干部逐一过筛,形成“全市急需紧缺科级干部库”和“可调配专业干部库”,摸清全市干部资源情况。

2022年6月,银川市正式启动年轻科级干部专业化交流工作,对所在岗位与所学专业不匹配、人岗相适度较低、作用发挥不充分,但具备培养潜力的年轻科级干部,由市委组织部统筹安排,跨部门、跨层级精准调配到专业性强、事业发展急需紧缺的岗位上发挥更大价值。

“让专业的人干专业的事,说起来简单,做起来不易。”刘晋良坦言,要把各部门的“好苗子”交流走,部门领导难免不情愿,这是人之常情。但为了人才和事业的长远发展,银川市委组织部领导出面逐一协调做工作,确保“原单位愿意放人”“新单位愿意接收”。

李亚新的调动申请很快通过了,他的原岗位也确定了接替人选——海睿,2019年毕业于浙江大学的选调生,此前任银川市金凤区良田镇组织委员,熟悉基层党建。组织部交流出去一名年轻人,又迎来一名年轻人,高瑜泽原先担心的青黄不接问题解决了。

2022年9月,李亚新作为首批专业化交流干部之一,到银川市农业农村局报到。时任银川市农业农村局局长孟仍英担任他的帮带导师。

做好专业化交流干部的“后半篇文章”。银川市委组织部出台加强干部选育管用带工作的实施意见,为每名专业化交流干部安排一名政治素质好、经验丰富、专业能力强的同志担任帮带导师,制定培养计划,开展动态回访,及时掌握干部成长情况,针对其思想上的困惑、工作上的困难给予针对性指导。

“把专业干部放到专业岗位上,并不是永久贴上了‘组织培养’的标签。”刘晋良说,如果干部交流到新岗位后没有发挥出应有作用,组织将会根据考核结果适时调整。

湖北省

- 将2025年确定为“干部素质提升年”
- 全省各市县选派4582名干部到重大项目、信访维稳、优化营商环境等关键岗位交流任职

宁夏银川市

- 开展专业化干部适配交流
- 2022年以来,128名科级及以下干部交流到专业对口岗位

凭借过硬的专业能力,李亚新很快便能独当一面,2024年6月起担任市农业农村局乡村产业与市场科科长。作为银川市牛奶产业专班执行负责人,李亚新深入产业一线走访调研,牵头起草促进乳制品加工业高质量发展的实施方案,助推乳制品加工企业产能提升75%。

2025年9月,李亚新申请到母校在职攻读畜牧专业博士学位。“兼顾好工作和学习,我全力支持。”银川市农业农村局局长曹云鹏爽快地签字同意。

不担心他学成后另谋高就?有人问曹云鹏。“完全不担心。他将来学成,若能到更高平台发挥更大作用,我第一个同意放人。人才本应放在最适合的岗位上。”曹云鹏说。

迄今,银川市已开展5批次专业化干部适配交流,128名科级及以下干部交流到专业对口岗位。组织善用,激励干部善为,银川超过三成的专业化交流干部因表现突出获得提拔晋升。

成长记

锻造担当重任的硬脊梁、铁肩膀,把年轻干部放到吃劲岗位墩苗淬炼壮筋骨

过去“怕接访”,如今“善调解”。从镇党委组织部办公室转到镇综治中心工作5年,湖北天门市汪场镇干部吴双双,处理信访等复杂问题时不再胆怯。

“要是不给我解决,我就天天来!”汪场镇居民徐大姐的话语里满是委屈和激愤。因和邻居的土地纠纷,她一大早就赶来上访。

“您先坐下,喝口水慢慢说,我们会认真核实。”吴双双侧耳倾听,偶尔插话安抚。待徐大姐情绪平复,她才结合民法典相关规定,条分缕析,给出解决方案。最终,徐大姐采纳了吴双双的建议。

这份淡定从容,源于吃劲岗位上的历练成长。

吴双双是名90后,毕业于三峡大学行政管理专业。早些年在镇党委组织部办公室,她主要从事文书工作——发文件、上传下达,内容相对单纯。有一次,一名上访人到办公室讨说法,恰巧只有吴双双在场。对方情绪激动,吴双双拿出文件解释,却劝说不果,她急得面红耳赤,差点落泪。

刀在石上磨,人在事上练。2019年,湖北出台激励关爱基层干部十条意见,其中提出,对有潜力、有发展前途的基层优秀年轻干部,要有计划地选派到关键岗位任职,进行完整任职周期

一些干部不善为,存在“本领恐慌”,既是能力问题,也在一定程度上反映出干部培养、使用等环节的欠缺。有的面对新情况新挑战,老办法不管用,新办法不会用;有的在机关坐得久,到了基层“水土不服”;有的专业不对口,空有一腔热情却使不上劲儿。

帮助不善为的干部克服“本领恐慌”,首要的是促使干部钻研党的创新理论,吃透党中央大政方针和决策部署,提高政治能力和战略思维能力。在此基础上,找准症结,通过精准赋能、实践淬炼、机制保障等,增强干部善作善成的能力本领,激发干事创业潜能。

让干部手中有“术”,是破解不善为的前提。在技术迭代提速、精细化治理要求不断提升的今天,不少干部的“知识库”面临透支风险。针对干部的知识空白、经验盲区,开展靶向培训,变“大水漫灌”为“精准滴灌”,变“被动听讲”为“一线实操”,才能帮助干部掌握解决复杂问题的“几把刷子”。

让干部脚下沾“泥”,是破解不善为的关键。干部的能力素养,从来不是在办公室里“坐”出来的。鼓励干部走出机关,走进基层,下沉一线,在与群众面对面交流中摸透实情,在解决产业发展、民生服务等实际问题中积累经验,在“矛盾窝”里摸爬滚打,干部方能褪去书卷气、沾上泥土香,练就能扛事、能成事的铁肩膀。

让干部身在其“位”,是破解不善为的长远之策。选好人、用对人,是最有效、最直接的激励。知人善任,关键在人岗相适、人事相宜。要建立健全以德为先、任人唯贤、人事相宜的选拔任用体系,精准识别干部专业特长、能力潜质,完善干部动态调配机制,推进跨区域、跨部门、跨行业交流任职,实现人尽其才、才尽其用。

破解干部不善为,既需干部躬身笃行、勤学苦练,更需组织搭台赋能、精准施策。以专业培训强基,以基层实践砺能,以人岗匹配提效,同向发力、久久为功,方能锻造出善作善成的过硬干部队伍,以实干担当书写“十四五”开局精彩答卷。

因有所思

历练。

2021年,根据上级部门统筹安排,镇党委决定将吴双双选派到镇综治中心任职。起初,她有些畏难。

“多接‘烫手山芋’,才能成为行家里手。”时任汪场镇党委副书记杨冬彬引导她,信访工作虽说棘手,却关乎群众急难愁盼,“迎难而上,才能淬炼成钢,把‘烫手’变‘顺手’。”

吴双双转到综治中心工作后,镇党委安排了一名班子成员“传帮带”,教会她如何安抚群众情绪,寻找矛盾突破口。一次处理村民纠纷时,吴双双试着用学到的“背对背”调解法,分别倾听诉求、讲解法律规定,最终促成双方和解。这让她信心大增。

“敢接‘烫手山芋’,多当‘热锅蚂蚁’,才能练就‘大心脏’。”吴双双如今已能独立处理信访事件,累计参与化解矛盾纠纷40余起,处理信访件30余件,群众满意度在95%以上。

2025年是湖北省委确定的“干部素质提升年”。这一年,依托党校主阵地,湖北开设各类主体班938个,培训6.1万人;各市县选派4582名干部到重大项目、信访维稳、优化营商环境等关键岗位交流任职。

学中干,干中学。去年9月,吴双双参加了天门市干部“严明纪律作风提升能力素质”培训班。从新时代“枫桥经验”实践到人民调解法解读,4个工作日的17场专题讲座,深入浅出,干货满满。培训部门还安排吴双双等轮岗干部联系系业务实际分享心得体会。

今年,湖北深化拓展“干部素质提升年”,锚定持续提升干部推进高质量发展的本领,深入关键吃劲岗位、急难险重任务、重大项目一线考察识别干部。

“把年轻干部放到吃劲岗位墩苗淬炼壮筋骨,才能锻造出担当重任的硬脊梁、铁肩膀。”天门市常委、组织部部长从进军表示,急难险重岗位是年轻干部淬炼本领、检验担当的“练兵场”和“试金石”,将持续选派年轻干部到关键岗位交流任职,破解工作经历单一、经验不足等不善为问题。

(本系列报道到此结束)

本版责编:杨彦 孙振 戴林峰 刘雨瑞 版式设计:沈亦伶

让「不善为」干部能为善为

范昊天