

一些年轻干部入职乡镇（街道）之初被“圈”在固定岗位，想法如何转化为行动？能力如何有效发挥？

一项基层年轻干部培养的“破圈”实验

□ 本报记者 美国乐 孟一
本报通讯员 李 晓



年轻干部，进农村、进社区、进车间，解决问题的同时，得到锻炼和成长。（□记者 孟一 报道）

记者手记

激活“青动力”，变“补补丁”为“强创新”

□ 本报记者 孟一

正所谓“不登高山，不知天之高也；不临深溪，不知地之厚也”。干部成长是有规律的，对年轻干部而言更是如此。年轻干部、干字当头，只有多在干中学、干中练，才能更快成长、发光发热，提升解决问题能力。即便是为了“补补丁”而被倒逼着做锻炼，也会看到更多的成长，记者在战队工作法的具体操作中，看到了一

个“创新者”所必须具备的探索、反思和不断求变。

从“年轻干部全员入队”，到设置战队队员自愿进出机制、精准锁定培养对象；从靠“积分制”促项目推进，到改为“考评制”，年终根据项目完成情况进行分级奖励……为了做好这项年轻干部的培养实验，街道在不断地调整执行方案，没有因为中间遇到了困难而草草放弃。

改革不易，打破惯有模式的创新很

难。如果身陷于“战队工作时间从何而来”的问题，将会让这一创新做法成为一道无解之谜。可如果转换一下思路，在拉长任务时间线的同时找到年轻人兴趣、专业、特长与镇街主要工作的结合点，那“补补丁”就有可能因为年轻人特有的“青动力”变成强化基层工作创新的有效路径，并解决战队工作法的可持续运行问题。

如果身陷于“战队工作时间从何而来”的问题，将会让这一创新做法成为一道无解之谜。可如果转换一下思路，在拉长任务时间线的同时找到年轻人兴趣、专业、特长与镇街主要工作的结合点，那“补补丁”就有可能因为年轻人特有的“青动力”变成强化基层工作创新的有效路径，并解决战队工作法的可持续运行问题。

“我建议咱们最好不要一人一个村摸底调研、定项目，容易走进主观臆断的‘死胡同’。这样，咱们自由组合，每村至少两人同行，帮着村里把项目选到点子上。”行动中，岳胜男召集队员们开了个小会，简单阐明了自己的想法，还建议队员们能在工作完成后对调研结果作汇总，用于这几个村后续发展的借鉴。

当队长，不仅要拿出具体行动方案，更要身先士卒把工作做实。前杨庄村是岳胜男去的第一个村，由于村子前几年才经过系统性的硬件提升，基础设施配备比较齐全，村里索性照抄邻村作业，在项目表上填下了“小农水和自来水提升工程项目”，如此草率的立项自然被队员们迅速否决。取而代之的是几名年轻人挨家挨户寻访村民需求、征集工程意见，很快，一条广为诟病的“上学路”进入了队员们的视野。

过去，村民们送孩子去坊岭小学必须绕行327国道，路上车多不安全，绕起来也费时费力。于是，岳胜男和同事一边拿出手机，满地图找“捷径”，一边动起腿来实地考察。最终发现只需打通一条200多米的断头路就能解决问题。经村里“四议两公开”会议讨论，只需花费10万元的项目很快通过了代表表决，用村民们的话说，“好一个‘天大小事’，真的是小投入大回报，工作干到点子上。”而最终形成的7村调研报告，不仅给各村的项目立项提供了示范，其中提到的很多建议更广泛应用于村庄的基础设施、文明实践等工作。

“轮到自己才知道做队长的不易，不仅要带好头、出好招，还要协调好和队员、和项目各方之间的关系。”谈到时光战队队长制度的设计，岳胜男直言这种“被动成长”确实很锻炼人。之前，岳胜男在跟着别的队长做项目时，也会有很多不理解：比如觉得队长设计的方式欠妥、工作量太大之类的，现在看来，那都是站在队长职位上负责任的表现，而自己也要学着更好地在工作中听取组织的建议 and 安排。

战队工作法如何有序运行？

2020年4月初，一份名为《时庄街道“天大小事”工程调研报告》的汇报材料出炉，剖析了街道7个重点村的民生短板和百姓急需，并提出了具有可操作性的解决办法。对具体负责时光战队工作的时庄街道纪工委书记任文丽来说，这算是一份意外收获。

原来，为敦促村居“两委”更好地推进乡村振兴，时庄街道在2020年推出了“天大小事”工程，要求各村根据自身实际提报一

了。虽然因为工作原因，齐祥灿于前年年底调到了时庄街道工作，但这一办法还是被他继续沿用到了新的街道，战队名称也由之前的“星火战队”变成了现在的“时光战队”。

战队工作法如何发挥作用？

拆迁难，难在打破少数人妄想“一拆致富”的“如意算盘”，更难在把思想工作做进群众心里。2019年年初，曲阜市书院街道北张阳村因为道路改造，几处村居需要搬迁，独有一户村民不配合，拒绝他和街道工作人员沟通。

“我在街道的岗位是扶贫办，原来主要围着自己的一摊工作转，加入星火战队后突然被拉来参与拆迁动员，当时确实是满心嘀咕。”对从未参与过拆迁、清障等街道工作的时任街道扶贫办主任马培龙来说，村民叉起的腰肢已经是对他解决问题能力的莫大考验。

和多数年轻干部一样，1989年出生的马培龙坚信“只要肯动脑，办法总比困难多”。于是，他开始私下找周边村民聊天，了解到马姓村民并不是急功近利的贪欲者，只是受人蛊惑、动了私心，才壮着胆想多要俩钱。

底细摸清后，马培龙和镇拆迁办工作人员摆起“戏台”，唱了一出“双城记”：拆迁办主扮“黑脸”、用政策说话；他则唱起“红脸”，每次沟通留到最后，等拆迁办人员走后凑上去聊家常、解心结，一句简单的“我也姓马，姓马的都是一家人”让村民的心理防线下一半。一回生，二回熟，坚持通过换位思考靠上做工作的马培龙终于在一次村民留他在家喝米饭后听到了那句“我们搬！”当马培龙再回到扶贫岗位上时，他发现，过去理解不了的贫困户心理现在一下就清晰了，处理起相关问题也变得得心应手。

干部成长无捷径可走，经风雨、见世面才能壮筋骨、长才干。在齐祥灿看来，该走的地方没走到，见识就跟不上；该碰的壁没碰过，遇到困难问题不知道从何动脑思考，从哪下手解决，所以，星火战队最初设定的任务多是镇街工作中的棘手事，旨在让年轻人在最短的时间内多接触些工作、多冲击些困难。而他们最想看到的变化是：年轻人从只专一门的单面手变成“乡镇通”的多面手；从习惯了单打独斗的“独行侠”变成懂得协同作战的“团队人”。

“提高解决实际问题能力是应对当前复杂形势、完成艰巨任务的迫切需要，也是年轻干部成长的必然要求。”2020年10月10日，习近平总书记在中央党校（国家行政学院）中青年干部培训班开班式上发表重要讲话，对干部尤其是年轻干部提出了提高解决实际问题能力的明确要求，也为年轻干部成长成才、更好肩负起新时代的职责使命指明努力方向。

基层，一直是磨砺年轻干部解决实际问题的舞台。但在某些基层部门，受制于“一个萝卜一个坑”的管理模式，一些年轻干部在入职乡镇之初，被固定在一个部门，能力得不到有效发挥；还有少部分人，从事的是基层工作，却只和文字、数字打交道……当一个个“圈”把年轻干部的“心”和“脚”都固定住时，能力培养就开始遭遇阻隔。

在曲阜市，书院街道和时庄街道都进行过人才培养的“破圈”尝试：以“项目战队”的形式将“85后”镇街年轻干部重新组织起来，专攻镇街“急难险重”要害问题，不仅打破了岗位壁垒、搭起了展示平台，更遵循年轻人爱思考、有闯劲的群体特征，镇街干部活力得到了激活。可在具体操作过程中，岗位工作和战队工作间的协调问题，活动项目的设计问题，战队灵活性的保持问题等也逐渐暴露了出来……

战队工作法从何而来？

“秋风起，玉米香，防火禁烧奔波忙。”每到秋季，这句话就会在很多镇街传播开来，即便是有着几十年工作经验的“老基层”，也面临大敌。可在曲阜市时庄街道，由年轻干部组成的“时光战队”头一年扛起禁烧大旗就靠“挨家讲环保、逐户畅未来”的“谈心法”锁住了场子，没吹大喇叭，没拉大条幅就保住了一片秋高气爽。

近年来，大量高素质青年人才开始涌入基层，为镇街工作提供了充沛的智力支持。可如何持续优化人才结构，让传统的基层干部管理模式为“新鲜血液们”施展才华、提升技能提供广阔舞台呢？

“镇街传统的用人方式是‘一个萝卜一个坑’，定什么岗就干什么活，在给新人入职人员安排工作时，不会过多考虑特长、兴趣等因素。如果被安排到重点岗位还好，有机会接触镇街核心工作；但如果到了只和文字、数字打交道的岗位，那就有可能会长时间把自己闷在办公室里。”谈起2018年在曲阜市书院街道推出战队工作法的初衷，时任书院街道党工委书记、现任时庄街道党工委书记齐祥灿直言，看多了工作多年却始终只是纸上谈兵、连村都没下过的年轻基层干部，街道党委决定咬牙“赌一把”：打破岗位限制，给年轻人一次展示和锻炼自己的机会。

破除部门壁垒，首先要有一个行之有效的抓手。2018年初，书院街道“星火战队”正式成立了，18名“85后”年轻干部首批应召入队，在兼顾本部门工作的同时，以项目制的形式参与到各种镇街核心工作中。

农村有句大俗话，“分啥别分钱、调啥别调地”。意思是说，只要牵扯到“钱”和“地”，再有本事的村支书也很难做到公平公正、人人信服。书院街道的东野村也是一样，因为没有执行好“添人添地、去人去地”的《村规民约》，村里的地硬是60年都没调过过。

土地长时间得不到科学分配，私怨公愤持续发酵，让村子变成了远近闻名的“乱子村”。村集体经济常年亏空不说，村支书的岗位也成了没人愿碰的“烫手山芋”。老人、老方法都“救”不了东野村，那就借助“星火战队”大胆起用新人，刚工作没多久“90后”硕士辛欣就在这样的背景下被委以重任，成了战队成立后第一个上战场的“战士”。而当初步并不被人看好的“险棋”，却在后续发展中给人带来了惊喜。

“就俩字，服气！”如今，访问东野村村民，人们对大学生村官辛欣任职时的表现竖指点赞，而她解决土地问题的方法只有一条：绝对的公开透明。通过挨家挨户做工作、辨原委、征意见，辛欣在坚决割除一切不合理土地占用行为的前提下，制定了明确的抽签方式、土地丈量方式和土地分配方式，全程都有村民代表参与、监督，后门堵住了、流程透明了，过去被少数既得利益者“挟持”的村民终于敢在分地方案上签下自己的名字。前年，东野村在土地调整中整理出的40亩村集体土地上种下了良种大蒜，这也是村子60年来头一次在自己的土地上获得村集体收入。

“按理讲，辛欣作为一名大学生村官是极少被直接放到村支书位置上的，但我们通过对她日常工作情况的考察发现，她不仅擅长交际、注重工作方法，更具备村居经营必需的知识储备和迎难而上的魄力，所以破格同意她担任村支书。”齐祥灿表示，提高解决实际问题的能力，首先要认清每名年轻干部的特点，给他们提供与这些特质相符合的舞台。选拔人才就要打破“盯着本村的、看着熟悉的”传统用人观念，充分发挥出年轻人有想法、不怕事的劲头，把“最能攻城拔寨的人”用起来。

“开门红”一打响，其他战队成员受到鼓舞，领取自己的“战队任务”，一场高强度的年轻干部“实战锤炼”在书院街道开始

收效。
记者在《时光战队实施方案》中看到，《方案》对战队的组织架构、管理模式、工作要求、考核奖惩机制都有明确的规定，管理模式中更是涉及了战队报备制、队长轮值制、项目认领制和战队晋级制等具体操作方案，涵盖了战队运作的方方面面。而每项制度的设计初衷都只有一个考虑：如何让年轻干部得到有针对性的能力锻炼？

“比如队长轮值制，是为了让每名年轻人都敢于当主角，重点培养领导能力和协调能力；而项目认领制则是突出自主选择，让他们根据自己兴趣、特长找到更能发挥自己才干的舞台，这对于我们后续调整干部用人岗位也有指导意义。”任文丽说，有了“操作守则”，战队运作才更有章法、更直达目标。

本职工作 and 战队工作如何兼顾？

从2020年3月初至今，时光战队已在时庄街道运行了10个多月，可随着这项工作的持续推进，队员人数也从最初的43人渐渐减少到现在的32人，其中有因不积极参与活动被剔除出队伍的，也有因不堪重负主动要求退出的。这背后，潜藏着战队工作法长远运作必须要解决的要害问题。

镇街工作千头万绪，一个人本就要被劈成三四瓣用，想要在完成本职工作之余参与战队活动实属不易。“我的主要工作需在办公室完成，每天光接打电话就占很大精力，这还只是最简单的一项。”时庄街道办事处副主任孟非告诉记者，在街道，常规部门一般只有两三个人，如果再抽出去一个，那部门工作就会陷入瘫痪。为把战队工作做好，年轻干部们只能加班加点硬上，说“没负担”都只是场面话。

时间回溯到时光战队建队最初，任文丽在设计好实施方案后开始拉年轻人进战队，讲了很多意义、理念和情怀，可当她让队员们为这项工作提点意见时，群里却鸦雀无声。“我知道他们平时工作都很累，冷不丁地抛出这么个工作法，很多人都会在心里犯嘀咕，觉得这是要给他们的工作加码。”回忆起那艰难的“建队第一步”，任文丽说，一开始建队并不是顺风顺水，而精心策划的“战队首战”，一顿定音稳住了“军心”。

为让年轻干部放下顾虑、轻装上阵，时光战队的第一个项目选定为更接近于团建活动的战队启动仪式设计。队员们凑在一起设计战队LOGO、战队标语，战队宣传视频，推出自己的队歌，和日常工作截然不同的活动内容，把每个人的积极性都调动了起来。“很多队员都说，在做这件事时找到了参加大学社团的感觉，属于青春的力量开始迸发。”入职2年多的孟非告诉记者，年轻干部其实不缺理想信念，也不怕动真碰硬，只是过去的镇街办公氛围略显沉闷，难以激发出他们心里的工作“仪式感”。

一次成功的活动策划，给了年轻人渴求已久的团队凝聚力和扎根服务镇街的归属感。可战队项目终究要回归到镇街工作的主线，不能每天只是文体活动，单指望“仪式感”去对抗双线工作带来的持续高压开始显得杯水车薪。

2020年9月份，执行了6个月的战队积分晋级制度正式取消，这也意味着镇街放弃了靠排名敦促战队项目推进的方法，开始寻求更具持续性的运作路径。“随着工作的推进，我们也在反思过去的活动项目设计，是不是太枯燥、太繁重了。”谈到未来的工作法改进思路，齐祥灿直言，虽然“急难险重”任务因触及了镇街工作的核心，适合拿来锻炼年轻干部，但这样的工作任务重、时间紧，某种制度上会制约工作法的科学延续。

既然本职工作没法丢，那就得在拉长战队活动战线、减轻工作负担的前提下，让活动项目尽可能区别于日常工作，尽可能贴合年轻干部兴趣爱好，尽可能有趣。带着这样一种思路，时光战队正在加快谋划“2.0版”的运作方式。

“我们打算先拉出两张表来，一张是队员的专业和兴趣爱好表，另一张是镇街一年中的重点工作表，让队员们去作连线。队员可根据自己的兴趣爱好去设计项目，并由组成团队进行推进。”任文丽说，不论是乡村振兴、新旧动能转换，还是精准扶贫、新时代文明实践，年轻干部都有自己独特的理解，我们需要给他们更大的施展空间去做一些不一样的事。这么做的目的，一是确保战队工作不偏离镇街发展主线，以维持锻炼培养干部的初心；二来有助于更好地激活年轻干部的创造力和能动性，降低工作压力。

“当‘抛弃常规性工作，投入创新性工作’成为新的战队运作方向，感觉路子一下就打开了。”对于未来的战队项目的畅想，张亚萍表示自己一直都很喜欢教育事业，所以打算围绕新时代文明实践活动开展些深度思考和创作。在她看来，村里的年轻人大量外出打工，新时代文明实践的服务重点就锁定在了老人和孩子身上，老人主要解决他们的温饱，孩子主要解决教育问题。她想要结合志愿服务，设计一套更为完整的留守儿童教育体系，以解决日常课后作业辅导、假期照料、困难家庭儿童心理辅导等现实问题，让农村孩子茁壮成长。