# 全面把握年轻干部“墩苗”计划的本质要求

摘 要:年轻干部在“墩苗”过程中既面临工作环境、生活环境的变化带来的不适应以及被“区别对待”所带来的困扰等客观方面的现实困难，也存在“过客”思想、“镀金”思想以及自大思想等主观方面的认识问题。解决这些问题的关键在于，组织部门要在“选好苗”的基础上，对年轻干部给位子、压担子、给空间、给出路，以最终达到促进年轻人进步成长、为国选材的根本目标。

关键词:年轻干部 “墩苗” 现实问题 制度设计 人才培养

【中图分类号】D262.3 【文献标识码】A

“墩苗”原本是农业生产中的专门术语，它是指通过故意把幼苗边上的土踩实，并在一定时间内不浇水不施肥的方式促进禾苗的根系发育，让庄稼成长得更加结实，从而耐得住旱涝、经得起风雨。熟悉农业生产劳动、善用百姓语言的习近平总书记巧妙借用这一术语，形象生动地表达了他对年轻干部的培养观、选拔观。他提出，“早熟的果子长不大，拔苗助长易夭折，干部多‘墩墩苗’没有什么坏处，把基础搞实了，后面的路才能走得更稳更远”。[1]这生动地表现了年轻干部循序渐进成长的重要性。

近年来，按照习近平总书记的指示精神，各地方各部门陆续开展了年轻干部“墩苗”相关的工作部署，越来越多的年轻干部到基层一线和困难艰苦的地方经受锻炼，取得了显著成效。实践充分证明，“墩苗”能够很好地解决年轻干部群体中曾经广泛存在的“骄”“娇”二气盛行、实践经验缺乏、理想信念不够坚定等问题，既加强了基层的工作力量，也促进了年轻干部的培养。与此同时也要看到，作为一种全新的制度设计，“墩苗”仍处于探索和完善之中，参与其中的各方特别是年轻干部，仍面临诸多现实问题，如果任由其发展不仅会影响年轻干部的最终成长成才，从长远看，也会影响国家的长治久安，亟需认真对待并加以有效解决。

年轻干部“墩苗”面临的客观现实困难

工作环境的变化带来的不适应

“墩苗”意味着年轻干部要进入到一个全新的工作环境之中，这既是“墩苗”这一全新培养机制的内在要求，也是年轻干部成长成才的客观需要。“墩苗”计划中年轻干部一般是从一个级别相对高的机关和部门进入到一个级别相对低的机关和部门，虽然仅仅是换了一个单位，但在这高低之间，工作内容和工作方式是存在本质差别的。在原单位，年轻干部普遍从事的是偏重宏观层面的工作，以研究和政策制定为主。到了新单位，年轻干部则要更多从事相对微观和具体的工作，更多侧重于政策的执行和落地，很多情况下甚至要直接面对群众。此外，“上面千条线，底下一根针”，在原单位人手充足、分工明确，大家各司其职，年轻干部所从事的更多是相对专业和范围狭窄的工作，在新单位则要面对很多不属于专业范围内但又无法推脱的工作，在一些条件艰苦、人手少的地方和部门尤其如此，这让很多年轻干部感受到不小的压力。可以说，“墩苗”所带来的工作环境的变化是巨大的、根本性的，很多年轻干部对此很不适应。

生活环境的变化带来的不适应

作为社会中的一员，年轻干部同样有衣食住行这些基本的生活需要。来自大机关的年轻干部一般长期生活在大城市，养成了与大城市相适应的生活方式、日常习惯。基于目前国内地区之间发展仍很不平衡的现实，大城市与中小城市，特别是城市与乡村之间在基础设施、生活便利性等方面仍有很大差异。因此，年轻干部在“墩苗”过程中不仅要面对工作环境的变化，也要面对生活环境的巨大变化。在新地方、新单位，年轻干部会感受到生活中的种种不便和不适。这一问题处理不好，不仅会反过来影响工作，也会影响年轻干部的身心健康。

被“区别对待”带来的困扰

年轻干部“墩苗”对于用人单位来说同样会产生影响。因为新成员的加入，单位原有的工作生态和人事格局或多或少会发生一些变化。不论是新单位的领导、同事，亦或工作中面对的群众，都可能会带着“有色眼镜”看待“墩苗”干部。年轻干部有时可能在言语上被“贴标签”，有时可能在行动上被“看人下菜碟”，这都是他们不得不面对的。据媒体报道，有的挂职年轻干部虽然到了基层，但基本就被安排待在办公室，成天写材料、做统计报表，成了“表哥”“表姐”。有的单位则以年轻人更熟悉新媒体、更了解手机和电脑为由，把一系列涉及信息化的工作全部推给年轻人，或者让他们在考勤、报销等琐碎事务上耗费大量精力。这与年轻干部的期待存在很大落差，给他们带来了很大的困扰。

年轻干部“墩苗”中存在的主观认识问题

“过客”思想

安排年轻干部赴基层工作并非自今日始，而是早已有之，这就是传统的年轻干部“下基层”工作。但从历史来看，年轻干部“下基层”一般都有一定时限，短则一年半载，长则两三年。这就很容易在“墩苗”年轻干部群体中形成“过客”思想，即认为“我来新单位也是暂时的，很快会回到原单位或被重用、提拔”，这种思想显然是不符合“墩苗”精神的。习近平总书记强调，“这种锻炼不是做样子的，而应该是多岗位、长时间的，没有预设晋升路线图的”。[2]这就意味着年轻干部“墩苗”不是短期而是长期的过程。“过客”思想一方面会让年轻干部缺乏主人翁意识，不愿做长远打算，在工作中存在急功近利或“混日子”心态；另一方面，从长远看，一旦“墩苗”时间超出预期，年轻干部往往会产生心理落差，进而可能对组织产生不满情绪，从而影响工作和生活。

“镀金”思想

不可否认，过去一些年轻干部“下基层”有着较强的“补课”（补齐年轻干部缺乏基层工作经历的履历）、“镀金”（使年轻干部的履历更加光鲜）的意味，甚至很多情况下是作为年轻干部被重用或提拔前的一门“先修课”。既然是“上课”，对学生来说达到课程的基本要求、顺利拿到学分是一种最为稳妥的选择。以此类比，反映在实际工作中，年轻干部普遍以“安全”为第一要务，争相做“太平官”，不愿“啃硬骨头”“接烫手山芋”，认为这样“风险太大”“得不偿失”。这是过去年轻干部“下基层”在某种程度上流于形式、没有真正起到锻炼干部作用的根本原因。对有些年轻干部来说，“下基层”并非本意，获得提拔才是最终目的。于是，“混基层”的现象大量出现。正如中央党校（国家行政学院）党建部教授陈凯龙所说，“干部有了‘镀金’思想，就难以集中精力，甚至不把工作放在心上，得过且过，既辜负组织信任，也浪费了行政资源，在基层干部群众中造成不良影响，这样的干部，基层不欢迎，组织上也容不下。”[3]

自大思想

2018年在全国组织工作会议上习近平总书记曾强调，“优秀年轻干部要有足够本领来接班，加强学习、积累经验、增长才干，自觉向实践学习、拜人民为师”。“墩苗”正是年轻干部深入基层、了解实践、向群众学习的重要方式和途径，也是“墩苗”的核心价值之所在。但很多年轻干部认识不到这一点，他们从家门、校门到机关门，一路顺风顺水未曾经历磨砺。有些年轻干部自恃学历高、理论水平高，到基层部门后盲目自大、目空一切，既看不起所在部门的同事，也不虚心向群众学习，在工作中丝毫听不进别人的意见。有些年轻干部则平日里喜欢高谈阔论、出口成章，经常对不熟悉的工作品头论足、指指点点，但一遇到急难险重和突发事件，又束手无策、左支右绌。还有些年轻干部眼高手低，小事不想干、难事不愿干、大事又没机会干，总想决胜千里，就是不愿冲在一线、干在一线，还整日感叹“英雄无用武之地”。剖析近年来一些地方发生的群体性事件，相当一部分是由于事态萌芽阶段判断失误、方法失灵、处置失当，根子还在于某些干部特别是年轻干部未曾经风雨见世面、缺乏实践经验，错过了控制事态发展的黄金阶段。

科学“育苗”“护苗”，促进年轻干部成长成才

要解决上述年轻干部“墩苗”中存在的问题，首先是作为“墩苗”主体的年轻干部要自觉加强学习，主动提高政治站位，坚定理想信念，增强自身对于习近平总书记关于人才工作的重要论述，特别是“墩苗”的核心意涵的认识，从思想上和行动上与党中央的决策部署保持一致。除此之外，组织部门要统筹规划、合理安排，既要“选好苗”，又要“育好苗”“护好苗”，还要“用好苗”，以最终达到促进年轻人进步成长、为国选材的根本目标。

要选好苗

“墩苗”无疑是加强年轻干部培养和选拔的关键一招，但它根本上仍是一种手段，属于外因。年轻干部最终能否成长为参天大树，自身是不是好苗子才是关键。因此，“墩苗”首先是要把好选才关。只有选好苗，才有可能育好苗。选好苗是整个“墩苗”工作的基础。这就要求组织部门不能仅仅把“墩苗”当成一种常规工作，而是要制定专门的选拔程序和规则，将真正有成长和发展空间、有意愿为祖国和人民工作的年轻人选拔出来。在这方面，一些省市的做法值得借鉴。比如，河南省在“选苗”中就十分注重从严把关，做到优中选优。一是选政治过硬的，对参与“墩苗育苗”计划的年轻干部做专项政治考察，优先选拔以此为荣、争先恐后的，坚决不用急功近利、搞自我设计的；二是选素质过硬的，优先选拔能够切实推动中央和省委决策部署落实落地见效、在重大斗争中表现突出的干部；三是选作风过硬的，注重选那些有原则、有底线、有规矩的干部。山西省也提出要做到“三个注重”，其中包括注重组织把关。市县两级组织部门采取个人报名和组织推荐相结合的方式对人选资格条件进行严格把关，共同做好推荐报名工作，省委组织部择优比选确定人选，做到好中选优。

在确定“墩苗”人选时，要严格执行干部人事工作纪律，坚持“凡提四必”，确保将政治素质高、工作业绩突出、敢担当善作为的好干部选出来、用起来。此外还要注重人岗相适。在确定拟任职岗位时，综合考虑人选的专业背景、任职经历和熟悉领域等，按照人选成熟度和岗位匹配度进行综合排序，突出事业为上、人事相宜，确保把合适的人放到适合的岗位上。

要给位子、压担子

中央关于“墩苗”工作的总体精神是清楚的、明确的，那就是绝非像过去一些年轻干部“下基层”一样流于形式、走过场，而要对年轻干部真使用、真锻炼。在2019年春季中央党校（国家行政学院）中青年干部培训班上，习近平总书记曾指出，“干部成长无捷径可走，经风雨、见世面才能壮筋骨、长才干”，要求年轻干部“要做起而行之的行动者、不做坐而论道的清谈客；当攻坚克难的奋斗者，不当怕见风雨的泥菩萨”。这就要求年轻的“墩苗”干部，既然下到了基层一线，就要真干、实干、苦干。组织部门要有总体部署，各基层用人单位要切实安排分工、大胆使用，既给位子又压担子。年轻干部只有干在实处，才能练在实处，才能真真正正得到锻炼和培养。

山东省高密市激励年轻干部独当一面、施才显能，采取深入市直机关部门、镇街、企业的方式，征集联系群众密切、情况复杂、矛盾集中的具体岗位及条件要求，最终筛选确定乡村振兴、脱贫攻坚、信访维稳、环境整治、招商引资、招才引智、安全生产、应急处突等8类“吃劲”岗位清单。在此基础上，下派基层一批——对基层经验缺乏的年轻干部，安排到乡镇、村居、企业等一线摔打磨炼；重点锻炼一批——对“压担”历练不足的年轻干部，安排到急难险重任务中提高本领。江苏省宿迁市宿城区选派若干批 30 岁左右的年轻干部到招商引资、棚改和农房改善、国企经营管理、信访稳定“四重一线”接受“墩苗”锻炼，让他们在基层一线的“磨刀石”上淬铁成钢、脱胎换骨。在实践推进过程中，为避免“一派了之”，宿城区还坚持把制度设计摆在“墩苗”历练的首要位置，锚实有进有退、有始有终、有责有考的制度机制。

要给空间

年轻干部“年纪轻”是其最大的标签，长处是“初生牛犊不怕虎”，敢闯敢拼、敢想敢干，但也可能因为年龄代差的原因，与年长的同志在思想和行动上不一致。组织部门和用人单位要对年轻干部秉持宽容的态度。事实上，有差异是好事，大家求同存异、群策群力，才能共同把工作做好。因此，要有意识地包容差异、鼓励创新，允许年轻干部遭遇挫折甚至失败。俗话说，“吃一堑，长一智”。年轻人今天所遇到的困难和挫折会成为明天的财富，切不可因为一件事、一句话而简单地否定其全部。此外，要主动帮助年轻干部成长，多给年轻干部“搭梯子”，让他们能够在挥汗如雨中拾级而上，而不是陷入迷茫中找不到方向。

湖南省湘潭市雨湖区在“墩苗”工作中，通过开办“青年夜校”“青年沙龙”等方式，形成了“理论武装+党性教育+能力提升”“成长导师+年轻干部+青年沙龙”“全程跟踪+严格考核+动态管理”三位一体培养机制，提高年轻干部整体素质。雨湖区还实施“成长导师计划”，选择各单位综合素质好、专业技能突出的领导干部或业务骨干对年轻干部进行“一对一”结对培养。山东省高密市也坚持传帮带提升，年轻干部到任职或挂职单位后，安排一名思想好、作风正、经验丰富的领导干部作为“传帮带”导师，帮助年轻干部熟悉情况、掌握方法、提高能力，在年轻干部职务变动、分工调整、工作挫折、思想困惑等关键节点深入谈心谈话，引导年轻干部端正心态、积极工作。

要给出路

按照中央精神，年轻干部“墩苗”不设时间表、晋升路线图。在实际工作中一些地方因此又走上另一个极端，对年轻干部只敢试，不敢用，“墩苗”功夫做到了，在使用上却脱节了。需要强调的是，“墩苗”绝不意味着所有年轻干部要一直待在基层。人事有代谢，往来成古今。干部队伍新老合作与交替是一个持续不断的历史过程。“墩苗”的最终目标是育才、用才，培养是手段，使用人才是目的。从生理角度讲，年轻干部体能充沛、精力旺盛，在可能的情况下放手使用，既符合自然规律，也有利于人尽其才、才尽其用。因此，对年轻干部既要“墩苗”锻炼，也要用当其时。在“墩苗”过程中一旦发现好苗子、好人才，就要不拘一格、大胆启用。这既符合党和国家事业发展的需要，也会让年轻干部看到希望，以更大的热情投入到工作之中。甘肃省张掖市就秉持“使用是最好的培养”的理念，对经过基层锻炼、表现突出的干部，根据班子配备需要优先选拔使用，做到培养一个、成熟一个、使用一个，为年轻干部脱颖而出开辟了一条“快车道”。

我们党历来重视对青年人才的培养。毛主席曾经对青年人说：“世界是你们的，也是我们的，但是归根结底是你们的。你们青年人朝气蓬勃，正在兴旺时期，好像早晨八九点钟的太阳。希望寄托在你们身上。”习近平总书记对年轻干部寄予厚望，他指出：“培养选拔优秀年轻干部是一件大事，关乎党的命运、国家的命运、民族的命运、 人民的福祉，是百年大计。”党的十八大以来，中央持续加大对年轻干部的培养和选拔力度，“墩苗”正是其中的一大“抓手”。各级各部门要深刻领会中央精神，把“墩苗”工作的总体要求落到实处，方能使党和国家的各项事业行稳致远。

【本文作者为中国政法大学光明新闻传播学院教授，中国政法大学民意研究中心主任】

《国家治理》周刊2022-3-31