

★

聚焦基层建设热点①·干部借调

说说“干部借调”那些事儿

■徐水桃 胡瑞智 本报记者 胡春华

★

特别关注

层层借调，有些单位基层干部快被抽空了

5月初，记者来到某旅六连。训练场上，带队和跟班训练的干部只有指导员一人。

连队其他干部都去哪了？“连长参加比武集训，副连长休假，1名排长在外上学，其余2名排长都被机关借调走了。”陈指导员无奈地说，“现在连队最缺的就是干部，经常被各级借调，致使连队正常的工作无法展开，即使硬着头皮展开了，也因干部缺位、岗位空转，导致该落实的工作大打折扣。”

在另一个营的战备拉动现场，记者见到了被借调到旅机关作训科的郑排长。他正对全旅各营连战备训练情况进行检查指导。

让一个排长指导全旅如此重要的战备训练工作，能行吗？面对记者提问，作训科科长解释说：“不行也没办法，在编的老参谋要么在组织比武集训，要么被上级借调走了，工作要想正常运转，只能从下面抽人先顶上。”

该旅人力资源科科长拿出一组统计数据给记者看，受借调这一主要因素影响，全旅所有连队中，干部在位率不足一半的占85%，仅单主官在位的连队就有6个。

一路追踪，记者又在另一个旅级单位，同时遇到了两个以借调人员为主体组成的工作组。

一个是来自某军种的训练监察组，除了1名带队领导和1名参谋是在编干部外，其余4人皆为从下级临时抽调上来的。

另一个是来自某集团军的风气巡查组，5名组员均为借调干部，连负责带队的组长都是从某旅抽调的一名副政委。

在某军种的一个汽车连，卢排长的借调经历更特别。从连队被借调到团机关不足半年，他又被基地机关借调走了。东西南北中，记者通过多种渠道和方式了解到，干部借调现象相当普遍。

借调范围广。上至各级机关，下到基层营连，遍布各大军种，一级借调一级，有的甚至跨越多层机关借调。

借调职级全。从营连排长到机关干部、从旅团领导到机关参谋，除了主官之外，各级干部无一“幸免”。

借调理由杂。整理转业档案、参与专项巡视、组织机关代培、进行安全检查等，各种理由五花八门、名目繁多。

借调人数多。在某军种机关，从下级单位借调上来的干部总数，比机关在编人数多出许多……

你抽我，我借他，层层借调的结果是：有些单位的基层干部快被抽空了。

那天，某旅杨教导员到机关开会，平时营里不在位的排长和副连长们，一个个以“机关干部”的身份坐到了他的旁边。杨教导员苦笑着说：“每次才有开会



某部组织紧急出动演练，官兵全副武装奔赴集结地域。

胡瑞智摄

时才能感受到，原来营里的干部队伍这么兵强马壮。”

被借调的干部究竟都在忙些啥

谈及被借调的感受，王参谋只说出这个字：“忙”。

去年4月，他从集团军机关被借调到某上级机关处室后，只要处里有下部队检查调研、组织考核的任务，就少不了让他去。上级机关所属部队多，跟着检查组下去走一圈，一个多月就过去了。

同样感同身受的，还有某部被借调到纪检监察科的杨排长。前不久，上级组织某专项巡视，又把他从旅机关抽走1个多月。后来，因旅里迎接上级一个工作组检查缺人手，他又赶回来配合迎检。

记者很想约他聊聊，可当电话打过去时，他又被上级抽调到别的单位去交叉检查了。杨排长描述自己的状态说：“借调后，被一个接一个的任务推着往前走，感觉身子和脑子都不是自己的了。”

调研发现，一个“忙”字，成了各级被借调干部的真实写照。他们究竟都忙些啥？记者对此进行排查和梳理。

——有的忙于填充补缺。就拿一个旅级单位宣传口来说，过去理论、教育、文化、新闻报道、政工网等业务都有独立编制，由专人专项分工负责，现在还新增了“旅史编撰、年鉴汇编”等多个大项业务。人手不够用，就从下边借，分管一个或多个业务。一位借调到宣传科负责新

闻报道兼文化工作的副连长说：“对于一个新手，一下子交给这么多业务，整个人都是蒙的，免不了手忙脚乱，天天加班加点。”

——有的忙于跑腿打杂。打印文件、整理资料、呈阅电文、统计报表……细数借调机关半年来参与完成的工作，某部赵排长有点不好意思地说：“似乎没有能拿得出手的成绩，老参谋们都去忙大事要事去了，我只能帮着干些跑腿打杂的小活，虽然这些事并不那么重要，但也得有人去忙、有人去干。”

——有的忙于检查考核。训练监察、安全检查、明察暗访、财务清查等各类形式的检查考核名目繁多，借调干部一直在路上。某教导员周副队长被借调旅机关财务科一年多来，真正在科里待的时间不足半个月。这期间，他先后跟着上级某检查组走遍了10余个省份的30多个部队，足迹遍布大江南北。他调侃道：“不是在检查，就是在去检查的路上。”

——有的忙于赶写材料。某部组织处陈干事是个写材料的高手，上级机关发现后，就把他“挖”走了，专职搞材料写作。只要有总结汇报、领导讲话、方案计划等，就少不了陈干事，点灯熬夜是常有的事。他无奈地说：“白天黑夜都在电脑前敲键盘、推稿子，身体真的有点吃不消。”

——还有的忙于临时性、专项性任务。比武集训、试点观摩、晚会排演等，都会从基层借调一批干部来突击。每逢干部转业、老兵退伍，张排长就要被借调到机关人力资源科忙上几个月。那段时间，他都是埋在一堆堆转业干

部、退伍士兵的档案里，没日没夜地“集中突击整档”。由于工作量大、事情又急，张排长常常忙到深夜，经常着急上火流鼻血。

“任性借调”的危害不可小觑

从上述现象中不难看出，被借调干部确实忙得晕头转向，而且有苦难言。调研中，曾有不少官兵质疑，机关该不该这么忙？有没有必要这么忙？到底忙到点子上没有？

从基层反馈的情况看，机关的“忙”、被借调干部的“忙”，不仅没有获得基层官兵的好评和认可，反而带来不少负面影响。

一个刚转业的干部直言不讳地告诉记者：“这是典型的机关忙乱，造成下边乱忙。”

谈及这一现象，一位旅军事主官不无痛心地说：“这么好的时代，遇到这么好的体制，可惜就是干不了该干的正事。不能说有些工作不重要，但凡事都有主次、分轻重缓急，军委领导一再强调，以战备训练为中心，一切工作都要为中心工作让路。而现实的情况是，各级都来抓一把、插一手，布置任务的人越来越多，落实中心工作的人却越来越少。很多时候，部队都是在检查、巡视、考核中转圈，没有足够的时间和精力备战打仗。”

上级组织问卷调查，某合成旅一名

战士在意见建议一栏中直接写道：“我们没有什么意见，唯一建议就是以后别再来问我们有什么意见。”

“任性借调”的危害和影响，深深触痛了广大基层官兵。

扰乱了基层秩序。一名营长说：“我们不能把‘五多’都归咎于干部借调，但它在一定程度上助长了‘五多’！试想，机关自身的业务都忙不过来，哪还有时间和精力去查来查去、跑来跑去？”

在某军种机关的一个处室，本身编制4人，从基层借调4人。记者了解到，除2名在机关办公外，其余6人长期在下边跑，不是检查就是考核。

更让人想不到的是，前不久，某部一次迎检中，合成营王教导员发现，检查他们单位的正是自己的排长，而检查的内容也恰好是这名排长负责的工作。

王教导员坦言：“基层‘一个萝卜一个坑’，人都被抽走了，岗位出现空缺本身就是问题，还美其名曰加强力量检查指导，实则是给基层添乱。机关检查指导，主要是解决基层解决不了的问题，而不是光发号施令，这插一下，那戳一下，导致基层的工作被这种所谓的检查指导牵着鼻子走，而不能依据自身实际搞好抓建。”

在某旅发射制导连，晚上11点了，张指导员还依旧带着3名战士在补笔记、填表格。他介绍说，这是连队当月迎接的第4次检查，平均每周都有检查组，涉及安全保密、后装保障、主题教育、训练考核、基层风气等方面。但大部分检查人员都是从基层抽调的，他们不熟悉机关相关的职能和基层实际，导致检查多以资料多寡和“痕迹”轻重定绩效、排座次。

从某种程度上说，基层的形式主义是被这种检查考核逼出来的。这位指导员对记者抱怨说：“任职快两年了，其他方面没啥长进，却练就了学会疲于应付的基本功。”

损害了机关形象。在某部，3个不同级别的工作组同时进驻。据这个单位的同志反映，有的工作组个别借调人员趾高气扬，命令式地电话通知比自己军衔高好几级的谈话对象跑步过来，还有的到领导小组办公室后就开始翻箱倒柜，不讲方式、没有分寸……

在某旅，营连文体骨干培训由宣传科一名借调的排长组织，要求各连推荐3名骨干参加。高炮营耿教导员为此专门作了动员，官兵热情都很高。结果这名排长就是找地方老帅象征性地讲讲，拍了几张照片留了档就走人了，培训根本没啥效果。张教导员直言不讳：“对机关来说，作为一项工作，他们算是完成了任务，但让基层官兵怎么看机关？”

“机关的形象就是这样被毁的，有何威信可言？”一名在高级机关工作多年的老参谋忧虑地说：“过去机关选调干部都是过五关斩六将、个顶个，能力素质要与一级机关的职能定位相匹配，这种素质包括专业素质、指导方式、工作作风等。现在随意从下边抽调一名干部顶替，不经过培训，不熟悉岗位职责，不懂得怎么指导、不知道怎么调研，更不讲究工作方式，基层意见很大。”

伤害了官兵感情。一方面，有的被借调干部内心很“受伤”，因借调导致能力素质和职务晋升受到影响的不在少数。前不久，某旅被借调到军需营房科的于排长就在一次下基层检查中，因为方法不当遭到基层官兵集体“投诉”。

事出有因。营房专业毕业的他，分配部队不到一年就被以“稀缺专业人才”为由，破例借调到机关帮助工作。既没有“老机关”的帮带，又一直往返各营区忙于营房改造、工程审计等工作，于排长感到既委屈又无奈：“干的都是跑跑颠颠的事，能力素质怎么提得上去？”

另一方面，借调导致的低层次指导影响着基层官兵的“情绪”。某部王指导员对记者说，一些借调干部下基层检查，连基本情况都不问，就开始指手画脚，甚至把发现问题多少当作检查指导的成绩，完全没有机关帮抓指导营连的应有意识，既没有什么效果，还把基层折腾苦了。这名指导员无奈地说：“检查组走后，我都要为官兵好好上一课，给大家鼓劲、暖暖心。”

“这样的事情多了，时间久了，消耗的不仅是官兵的时间和精力，由此引发的深层次负面影响更不可低估。”某旅人力资源科科长不无担忧地说。

现象与现状、担忧与感慨，记者采写这篇调查，同样不轻松。

版式设计：梁晨



第508期



如何看待干部借调现象

■本报记者 胡春华 通讯员 徐水桃 胡瑞智

★

锐视点

干部借调问题比较敏感，牵扯到上上下下、方方面面、大大小小的不同类型机关和部门。记者写这篇调查，无意给哪级机关和部门挑刺。面对部队转型的重要关口，发现问题而不去正视和解决问题，才是更大的问题。

记者了解到，关于干部借调的问题，上级曾三令五申，并有明确规定：确需借调的需本级机关主要领导批准，归口人力资源部门承办，借调期不得超过3个月。前不久，相关部门还专门下发通知，要求各级清理清退违规借调干部。

但从记者调查的情况看，违规借调还很顽固。某部人力资源部门的同志说，已经记不清各级就清理借调人员一事发了多少次“红头文件”、搞了多少回“专项清理”了，但通知归通知，行动归行动。上边督察紧了，就把人放回去；

风头一过，很快又借回来。任性借调引发的问题多、危害大，缘何禁而不止？

调研中，很多部队主官建言，治理借调乱象，就要像抓“四风”那样，各级都要硬起手腕，相关措施要跟上，具有刚性约束力。特别是领导机关应带头以上率下，维护新体制编制的权威性和严肃性，一级抓好一级，发现一起、查处一起、曝光一起，坚决防止违规借调问题反弹回潮。

破解借调困境，上下更要转变观

念。调查发现，现在有一种不好的现象，无论哪个方面或什么问题的问题，动辄就拿新体制编制说事。尤其是在干部借调问题上，一些同志更是振振有词：机关大大编编，任务有增无减，不借怎么能忙得过来？种种现象表明，我们的思想观念、行为方式，还没有从根本上统一到新体制编制的轨道上来。部队重塑的新形态、组织架构的新设计、制度体系的新完善、官兵成分的新结构，都与过去不可同日而语，是一次彻底的“脱胎换骨”。一些同志

习惯于用旧体制的思维模式干新体制的事，用打仗的编制干不是打仗的事，新的理念尚未形成，旧的羁绊剥离不掉，新旧矛盾交织碰撞，所以各级都喊忙，上下都叫累。

客观上讲，随着新体制编制落地，各级都想有所作为，把本单位本机关本部门的事情做好。但吃不透、把不准改革的内涵和要义，就容易出现好心办坏事，不知道如何发力、往哪发力，把劲用过了，甚至使偏了。任性放纵的干部借调、毫无节制的各种检查就是例证。

另一方面，实现强军目标不是一朝一夕的事，不能急于求成，更不能拔苗助长。现在的问题是，这也想干、那也想抓，安排工作过急过满，看起来风声大，实际上难聚焦，违背发展规律就会事倍功半。

当务之急，应当把新体制编制下各级机关自身的功能定位搞清楚，把部队对接新体制编制可能遇到的新情况搞清楚，把顾眼前与谋长远的关系搞清楚，把机关精准帮带基层的方法步骤搞清楚。把这些都搞清楚了，抓建有方

向，指导有章法，落实有重点，就会避免手忙脚乱，甚至忙中生乱。

我们还应看到，大面积的干部借调现象，是伴随着新体制编制的运行出现的。改革发展中出现的问题还要用改革发展的眼光来看待，既不能大惊小怪，也不能掉以轻心。走前人没有走过的路，难免会走弯路甚至走岔路，允许试、允许闯，也要容忍失误。眼看路子不对就赶快刹车，抓紧改过来就好。

曾有军事专家说，有时影响大军征战的并非高山激流，而是鞋里的沙子。事实上，把这些事放在实现强军目标的大坐标系中来审视，无其量就是个“小插曲”而已，连个坎都算不上。人民军队从诞生到当下，什么恶仗没打过，什么风浪没见过。可以相信，拥有光荣传统、担负强军重任的新一代官兵，必将不辱使命，在波澜壮阔的改革大潮中，找准自己的角色定位，谱写出壮丽的时代篇章。