

年龄并不大，心态却变老： 新型“老干部”为何早早“躺平”

“老干部”原指体制内年纪较大、资格较老的干部，但记者在多地采访中接触发现，一些干部年龄不大却“未老先衰”。这些人时常以“老干部”自居，对待工作缺乏动力和热情，表现出“无欲无求”的状态。如何让新型“老干部”重拾干事创业的激情？这考验着基层治理能力。

“中坚力量”有了“中年危机”

年纪轻轻就口口声声叹老、卖老，领导“推一下动一下”，不愿学习新知识、掌握新技能，遇到任务躲着走、求个无事一身轻……中青年干部本应是各单位的骨干，但一些人在工作上越来越不在状态。

“刚上班还嫌弃那些甩锅的‘老乡镇’，现在干几年后也有些理解他们了。”西部某乡镇一位“90后”党政办工作人员说，在乡镇待得时间长了，很多人心态都会变，甘愿守着一亩三分地，早早地就进入了“中年危机”。

贵州某地一位区政府领导在经济运行调

度例会上表示，他刚到任不久，就发现部分基层干部在一定程度上存在不想干事、不愿干事的思想，认为“不洗碗的不会打烂碗”。

“一些干部生怕自己的特长被领导发现。”该领导告诉记者，一些单位物色办公室主任、工作站站长人选都不好找，“有时还要靠人情，局长提前请吃饭，做通了思想工作，他们才肯来”。

河南一位参加过驻村扶贫工作的基层干部说，一些长期在乡镇一线摸爬滚打、经验丰富，且年富力强的中年干部，本应是乡镇工作的中坚力量，但由于超龄晋升无望，工

作热情逐渐消退。

这些年轻“老干部”的行事做派也影响着单位的工作氛围。河南某地一位镇党委书记将当地干部分为3种类型：积极进取型、老实守摊型、消极懈怠型。她认为，消极懈怠型的干部虽然不多，但会影响周边人员干事创业的积极性，容易成为工作矛盾产生的源头。“乡镇开大会、下面开小会，不帮忙还添乱。”中部省份一名县级机关干部说，一些中年干部拿了工资不干事，不积极配合领导班子，影响工作正常开展，有的乡镇只能把干事岗位调整给新进人员。

“事多钱少没前途”，倦怠感由来已久？

部分基层干部直言，“躺平”心态其实由来已久，近来有加剧趋势。一些新型“老干部”认为，与其身心俱疲，不如享受生活，升职、加薪、干事等都“道阻且长”。

——职位升迁无盼头。中部地区一名镇长说，目前年龄在40岁上下的基层干部，确实面临升迁困难。单位从讲究论资排辈到过于强调“干部年轻化”，让一批干了十几年的人不自觉地处于“尴尬”境地。

“副科35岁是个坎，正科45岁是个坎，如果到点了没有提上去，后面就难了。”西部某乡镇一名党委副书记说，前段时间地方换届过程中，组织部门有硬性要求，比如35岁以下、初始学历本科要达到一定比例，一下就卡住了很多中年乡镇干部。

——待遇落实遇难点。中部省份一名县级机关干部说，当地2017年开始施行职务和职级并行，政策规定参加工作满12年的公务员可申请享受副科级工资待遇；在此基础上，又干满15年的公务员，可申请享受正科级工资待遇。但不少单位2019年之前就已把名额用完，甚至严重超额，导致现在已经没

有申请机会，对于不少35岁至45岁的基层干部而言，惟一的念头也落空了。

——权责大不对等。“这些年我在调研过程中发现，不少乡镇干部，包括副乡长、副镇长，谁身上要是没背几个处分，都觉得不可思议。”河南省社会科学院政治与党建研究所副研究员刘刚认为，下边“躺平”和上边“折腾”是一个问题的两面。本来基层干部事务就比较琐碎、繁杂，又疲于应付各种形式主义，还面临着过频过严、过宽过泛的问责督导。

“有些所谓的干劲消退现象，实际上也是处理某些工作的无奈之举。”西部一名副镇长说，目前面对基层、面对群众、面对负责的

一件件具体事情，缺少足够的自主权，很多简单问题限于繁琐的程序规范反而不好解决。

让有为者有位，让吃苦者吃香

要培养让干部“跳起来摘桃子”的积极心态，扭转新型“老干部”的“躺平”现象。受访人士指出，需要进一步深化行政体制改革，推动形成“权、责、利”对等协调的机制，真正让想干事的人有机会、能干事的人有平台、干成事的人有地位。

“干部肯不肯干事，关键还是一个思想问题。”云南某地市委组织部负责人表示，过了特定年龄没有获得提拔就立刻“躺平”的现象在当地并不多。他建议，首先要提升干部

队伍的党性修养，一级干一级的事、一级有一级的担当；其次，要通过考核“指挥棒”，树立优先提拔一线干部的导向，尤其是注重工作经历上是否经过艰苦复杂岗位锻炼和吃劲岗位考验。

“既要讲初心情怀，也要讲正向激励。”刘刚认为，要继续探索完善职务和职级并行制度，将容错机制和纠错机制落到实处，进一步探索清单式管理，明晰职责权限，让无所事事、消极怠工、应付了事的干

部有耻感。

贵州大学基层治理高端智库副主任、研究员段忠贤表示，提振干部状态需要聚焦职业前景不佳、晋升渠道狭窄、工作待遇低等症结，在法律与体制上赋予基层更大的自主权和能动性，这才是稳定干部队伍，提升基层治理现代化的根本之路。年轻的“老干部”也要主动撕下标签，充分发挥特长优势，在干事创业中找到人生价值。

据新华社