

直面“三高症”，施治基层形式主义

迎战新冠肺炎疫情，基层工作人员应当说是医务人员之外付出最多的。只是，在抗疫鏖战之时，我们也听到了一线基层干部因“填表抗疫”“材料抗疫”而发出的无奈叹息。这些形式主义问题困扰基层已久，中央虽已出台专门文件大力整治，取得了初步成效，但从抗疫的表现来看，解决基层形式主义问题仍须精准发力，久久为功。

疫情凸显基层干部“三高症”

基层形式主义屡禁不绝，一个重要原因就是基层干部每日不得不面对的“三高”处境。这在此次疫情防控中表现尤为突出。

其一，工作高强度。一个乡镇或街道工作人员平均来说就那么三五十人，却要对几万人的流动情况负责，还要时刻搜集准确数据上报；现今各部门都要求制作表格报送，面对几十个部门形式不同、紧急程度却区别不大的要求，干部只恨自己变身“表哥”“表姐”时没有三头六臂；特殊时期，督导社区疫情防控必须力量下沉，调研复工复产也必须亲到现场……再加上千条线的常态工作也不能停，“5+2”“白加黑”的剧情只能一集集重复下去。

其二，任务高风险。此番疫情防控的特殊之处在于，新冠病毒是一种人类尚未完全认识的新型病毒，传染性强，潜伏期较长，传播途径也不够明确，连医学专家都很难有十足把握提出完美防控方案，更不要说基层一线的

党政干部和社区工作者了。但一些部门在压责任设指标方面思路过于刚性，“完全”“必须”“绝对”“百分之百”这样的零风险要求词汇频繁出现，让基层干部感觉如履薄冰。其实，这种甩给基层“高压锅”的摊派思路，对基层来说已不算新鲜，但要直面人命关天的疫情变化，干部们压力翻番的感受是更实在的。

其三，问责高压力。抗疫期间，一些地区对涉及疫情的失职问责情形规定比较模糊，启动机制不够明确，导致一些部门把问责当做推进工作的重要抓手，数字出现瑕疵要问责，口罩合理涨价要问责，新增偶发病例也要问责，不少基层干部压力山大，身心俱疲，感觉头上高悬的问责之剑随时会落下。因此只能从形式上追求完美，以“层层加码”换取“步步平安”，但付出的代价，恐怕是群众怨气不能消弭，民生保障成了真正的“代价”。

精准施治，久久为功

与新冠病毒斗，穷期有望；与形式主义病毒斗，我们恐怕还要保持警觉，下定久久为功的决心。尤其需要直面上述“三高症”，在针对性上下功夫。

首先，以有效协调和社会共治减轻强度。一方面在地方政策统一指挥的基础上有效协调各个部门的报表和材料上报工作，大致相同的数据报表和文字材料能够有效整合，统一要求，统一收集，减少基层不必要的工作量，精简不必要的微信群、会议群；另一方面，充分发动企事业单位、社会组织以及公众个人的积极性，通过政府购买服务、发动志愿组织、引入先进技术手

段等方式来减轻一定程度的工作量，让有限的基层人力资源到最需要投入的关键之处。

其次，以零失误取代零风险原则降低风险。不仅是疫情防控一端，整体而言，各级政府推动工作的思维应当从零风险原则向零失误原则转变。尤其是要考虑到基层哪怕在没有疫情暴发的日常工作中，也要和大量不确定性因素打交道，不可能完全做到消除风险。相应地，工作要求应以尽可能地在人力可及的范围内降低风险，努力做到零失误为基本准则。进而，在布置各项具体任务，特别是涉及到客观因素影响较大的任务时，要慎用“完全”“必须”“绝对”“百分之百”一类词汇，对基层干部源自人为失误或渎职之外的工作瑕疵予以一定程度的理解和包容，扩大容错半径，给予基层尝试探索的更大余地。

第三，以精准的问责清单规范问责。权责一致是组织执行力建设的基本原则，因此问责必须精准有度，不应过多过滥。吸取此次疫情防控中放大问责的教训，建议相关部门今后在出台问责实施办法时，能够制定明确而可操作的失职渎职行为问责清单，对于问责事实、问责依据、问责方式，乃至批准机关、生效时间、当事人申诉期限及受理机关等细节，都要规范透明予以公布，并保证被问责对象具有正当的申诉权利。同时，要建立容错纠错机制的清单制度，即列举适用容错机制的正面事项情况及其具体条件，同时注明相应的纠错措施与办法，以及尽职免责减责的情形与裁量空间。

此外，除了精准规范问责，也需要加强对基层干部的正面激励和引导，在薪酬待遇、干部晋升、正面宣传等方面给认真负责、尽忠职守的基层干部们提供强有力的正向激励。这一套“组合拳”，才是驱散形式主义病毒，强健基层治理筋骨的务实之道。

抗疫中的基层网格员群体：“百变金刚”，负重前行

导读：一会是信息采集员，一会是快递小哥，一会是通讯兵，一会是生活保姆，一会是和事佬，一会是安全检查员，一会是办证员……

在疫情防控与复产复工两手抓的当下，作为社区网格化服务管理的“眼睛”、“抓手”、“触角”，全国各地数以百万计的网格员在抗疫人民战争中发挥了重要作用。他们用脚步丈量了祖国大地，织密了疫情防控网络，搭建起基层服务平台。

虽无钢筋铁骨，却会随时“变身”

陈锦峰和赖彩娟是深圳南头街道的一对“网格夫妻”，本在老家汕头过年，面对疫情防控的严峻形势，两人1月25日就提前返回深圳。

陈锦峰负责前海社区的10、13网格，“我的网格我熟悉，我的网格我负责。”陈锦峰白天开展居家隔离测温采样、卡点值守和填写出入卡等工作，晚上很多时候就睡在社区办公室，已在前线奋战50多天。

网格员在“疫”线奔波忙碌，接触病毒风险也有所增加。2月9日，深圳桃源街道珠光社区网格员何子衡接到疾控中心电话，称网格内出现一例疑似患者，要求立即隔离，并对其居住房屋进行消杀。

何子衡穿戴好防护服、护目镜、口罩、手套，第一时间上门与疑似患者沟通，将他送往医院进行核酸检测，随后疑似患者被确诊。“担心肯定也有，但在那种情况下，没有时间想太多。”何子衡随后即参与到硬隔离专班中，开展跟踪患者诊治、送家属集中隔离、对居住楼栋消杀、安抚其他居民等工作。

在企业复工复产时，网格员也“变身”成为“服务员”。位于深圳龙岗坪地的一家五金企业，因口罩生产企业需要紧急调用通风管道材料，申请复工复产，网格员张伟东第一时间了解相关情况、申请绿色通道，最终使五金企业顺利提前复工复产，助力紧缺防疫物资生产。

广东近 18 万网格员“疫”线作战，重庆近 12 万网格员精准排查，广西约 8 万网格员筑牢社区防线……新冠疫情发生以来，百万网格“战士”用自己辛勤的汗水，筑牢基层社区村落的“防疫墙”、“隔离带”，以“万金油”、“百变金刚”的工作方式，收获居民的赞赏与理解，传递党和国家的温暖与关爱。

基层治理体系“大考”，合格答卷仍存隐忧

“上面千条线，下面一根针”。上级部门的各种政策，都需要通过基层来传达、落实到每家每户，在不少场景下，网格员实际上成为政策落地的“触

角”，意见反馈的“眼睛”。一些专家认为，面对疫情“大考”，基层网格体系总体交出一份合格答卷，但也存在着一些隐忧亟待完善。

——“同一个区域”几个“不同版本”网格，存在“多龙治水”现象，对居民企业带来困扰。在网格化管理的趋势下，公安、城管、安监等部门都在基层各自划分了“不同版本”的网格。如在一些社区，既有负责社区管理的网格员，也有负责安全生产的网格员（常称为“安格员”），带来的重复检查、重复工作有时存在，一些企业负责人感到困扰。

——数百项工作压于身上，“不可承受之重”催生“干工作就是拍照”现象。采集信息、开展宣传、服务群众……一位基层干部说，在一些地区网格员承担的工作超过 200 项，实际交办的可能还不止，“街道兜底、属地原则”工作责任压到最基层，就成了“社区垫底”。一些网格员的服务人口少则 2000，多则 4000，但在多项任务之下，一个网格员比较科学的服务人口应在 600-800 人范围。过重的任务也使不少工作趋于敷衍，一干活就“拍照”，照片“拍得好”就是“工作干得好”。

——网格员待遇水平不高、流动性较大，为基层社会治理稳定带来隐忧。一位社区书记告诉记者，所在社区共有 33 个网格员，2019 年流动率约为 25%。网格员的收入拿到手一个月 3000 多元，在北上广深等一线城市，生活压力较大。“一位网格员本来已经办理辞职手续，找到一份收入更高的工

作，他还没来得及退工作微信群，看到我们疫情防控工作压力很大，主动过来又上了 20 多天班。”这位社区书记说，不少网格员很有责任心，但我们留不住。

完善“网格”体系，激活基层“免疫力”

不少专家认为，社区是整个国家治理的微观基础、基本单元，社区自身的“免疫力”，是通过网格员为代表的一大批工作人员齐心协力来激活的。需要持续完善基层“网格”体系，激活社区“细胞”免疫力，进而激活整个社会的“免疫力”。

在人力资源等配比上，要常态化向基层倾斜，减少“二传手”力量。疫情发生后，武汉等地下沉市直机关企事业单位党员干部等力量，下沉到疫情较重的社区。一位基层干部说，比如城市的街道，很多时候是上传下达的“二传手”，真正需要用人的是一线社区，要把社区做大做强。一位社区工作人员表示，临时的干部下沉，很多人不熟悉工作，社区还要有人去对接陪同，起的作用不一定很大，**建议常态化充实基层力量。**

完善网格员队伍制度体系，进行动态科学管理。“不能让老实人吃亏”。中国人民大学法学院教授刘俊海认为，网格员队伍在疫情防控中发挥了重要作用，**要感情留人、政策留人，还要待遇留人，要有一定的精神激励和物质**

激励措施。不少基层干部认为，网格员的工作职能“包罗万象”，要服务好群众，就要按照一定人口范围确定网格员数量。

当前，一些地区正在逐步规范聘用人员管理体系，一些业界专家建议，我国城市化发展速度较快，伴随城市人口的增长，网格员等公共服务、资源的服务半径也需要动态调整，与此同时，**可建立与工龄相适应的工资制度，提高职业吸引力，减少人员流动性，增强服务获得感，为社会治理体系和治理能力现代化夯实基层“堡垒”。**