



托林镇回眸

► 伏后明

托林镇是札达县政府驻地，全镇人口大约 3000 人，其中农牧民群众约 1000 人，县上干部和外来务工人员约 2000 人。全镇共计有 10 余个机关和事业单位，其中派出所、边防派出所、医院都由上级部门直接管理，其余机构都归镇上管理，镇上实际管理的大约 60 多人。全镇总面积 4315 平方公里，下辖三个行政村、9 个作业组，人口最少的一个作业组只有 80 多人，最多的不到 200 人，典型的地广人稀。托林镇也是边境乡镇，与印度接壤，约有 78 公里的边境线。

镇上群众都比较纯朴，心地善良。群众生产以牧业为主、农业为辅，相较于纯牧区，群众家中非常干净整洁，每户都至少有十多盆花草。这些年，随着小康村建设和农房改造的实施，群众住房条件有了很大改善，房屋占地面积一般都至少有 400m²，而且家家户户都有院子。相较于上世纪 80 年代前，很多群众还住在山洞里，这已是翻天覆地的变化。镇上每个作业组的水电路网等基本民生都已得到解决，这在一个偏远闭塞、群众居住分散的地方实属不易，因为平均只有 100 多人的作业组所耗费的投资是巨大的，从经济角度看是远远不划算的，这也从侧面体现了国家对西藏的关心和重视。

牧业方面，当地草场实际只划到了作业组，没有细划到户，所以当地群众都是集中、轮流放牧，通常情况下 7、8 户组

成一个小队，每次放牧一般由一到两户负责该小队一个星期的放牧任务，并依次轮流。草场没有划到户也是有原因的，一是草场划分到户成本太高；二是草场水源分布不均衡，无法保障每户都有水源，容易引起纠纷。群众经济收入大部分来源于牧业，主要由出售牲畜、牧业补贴、生态岗位三部分构成，每年人均大约有两万的收入。农业方面，因为托林镇部分地方靠近河谷地带，当地群众会在地势平坦的地方种植一些青稞、豌豆等农作物，种植量不大，人均 1-2 亩地，一般都是自己消费。这些年国家对农牧区投入力度比较大，实施了一些工程项目，带动了当地机器、劳务、砂石等原材料的需求。当地也相应成立了农牧民合作社，为工程项目提供服务，年底进行分红，这部分收入也是可观的。与此同时，由于多年封闭落后的自然环境和牧区慵懒的生活方式，导致群众观念非常落后、甚至愚昧，“等靠要”思想非常重，群众精神文化生活也非常欠缺，只能通过逛寺庙、酗酒等方式排解精神上的空虚。镇上各村居离县城较近，虽然这些年因旅游而带动的民族交流也多了起来，但很多人一辈子没去过内地，绝大部分群众对外部世界知之甚少。

镇上干部职工由公务员考录、人才引进、西部计划志愿者、“三支一扶”、定向专招（驻藏部队和内地大学生）等渠道组成。镇上干部职工除去驻村、驻寺、休假、

■ 作者简介

伏后明，五道口金融学院 2012 级硕士，为响应清华“到祖国基层工作”的号召，2015 年毕业后去西藏阿里地区，先后在阿里地区噶尔县、札达县托林镇、札达县旅发委、西藏自治区党委组织部、西藏自治区党委办公厅等单位工作。目前在西藏自治区人大办公厅工作。



边境巡逻



牧场上

产假、出差、培训、值班、守卡点（边境山口、加油站）等，一般实际在岗人员只有20多人，作为一个城关镇，人数还是偏少的。镇上汉族干部比例大概在15%，县里其他乡镇则更低，目前自治区规定的汉藏干部比例不低于30%。在自治区层面，这个比例大概在50%，而越往基层汉族干部比例就越低。镇上阿里本地干部职工很少，很多藏族干部一般来自日喀则、山南、拉萨等地，而进藏干部一般都来自于中西部欠发达地区。与此同时，绝大多数干部职工都是夫妻异地生活，家庭难以兼顾，有些干部职工一家人甚至生活在四、五个地方（子女一个地方、配偶一个地方、双方父母两个地方、自己一个地方）。由于在高海拔地区长期工作生活，绝大多数干部职工或多或少都患上了高原病，一般到40岁之后，症状就比较明显。加上当地医疗条件有限，很多情况下疾病得不到有效医治。出于关心关爱干部职工考虑，当地

规定干部职工工龄累计满20年就可以申请退休。

刚到镇上时，我发现镇上干部职工上班积极性不高、精神面貌也欠佳，给我的印象是比较自由懒散。部分干部能力素质也跟不上岗位要求，开展工作的效率和质量都不高，工作中也容易出错。当时镇上没有领导也没有相应的制度管理干部，这在当时让我很困惑。开会时，分不清党委会、党委扩大会、镇长办公会和镇干部职工大会的区别，经常以镇班子会、领导个人或干部职工大会替代党委会或镇长办公会的决策，会议没有专人做记录，没有相对固定的时间，也没有会议制度，决策也不按流程实施。日常工作安排中，部分干部常以“我不会”而推脱，甚至还常常发生顶撞上级的现象。

后来我才了解到，由于环境封闭和人少等缘故，当地是典型的熟人社会，抬头不见低头见，如果管理较严就会得罪人，在当地就容易

被孤立，所以日常管理中总是睁一只眼闭一只眼，慢慢的就形成了风气。此外，前几年公务员队伍扩招，而考试分数是唯一的录取条件，西藏籍少数民族大学生很容易进入公务员队伍，再加上地处偏远，一般考试分数排名靠后的才会报考偏远地区，这也客观上加大了干部管理难度。听镇上同事说，前些年工作量还不多，干部经常旷工，在一些偏远乡，由于冬季封山，再加之办公室没有暖气，冬季时干部都是在家里“办公”，久而久之形成了习惯，干部队伍就更加懒散了。

管好干部队伍是做好其他工作的前提，否则仅凭几个人“单打独斗”很难干成事。2016年5月，我被任命为镇党委副书记、组织委员，分管党建、组织人事和驻村等工作。开始时，针对镇上干部职工实际情况我们初拟了一个管理办法，最后觉得繁琐不好操作，干脆就重点抓上下班纪律这一条，后来实践证明还是管用的。而真正起效果的，是

我们把镇人大主席团主席给处分了。

起因是这样，当时我开会讲完干部纪律后，人大主席还是无故迟到。其实就是懒散惯了，并没把纪律放在心上，正好被我们发现了。当时我就让她写检讨，她刚开始非常不愿意，还找镇党委书记说情。我跟镇党委书记说了，大家要是都这样带头破坏规矩，就没人把纪律放在心上，干部就管不住了，后面工作就不好开展了。镇党委书记也顶住了压力，让人大主席写了检讨。事后我也在干部大会讲了这个事儿，强调任何人只要不守规矩、破坏了规律都会受到惩罚。后来有一个班子成员无故迟到，他就主动写了检讨。之后，为进一步完善管理，我们新加了镇党委督查工作，督查的内容不仅包括干部管理还包括具体业务工作，基本涵盖了镇上工作方方面面，并将文件下发镇机关各办公室和下属单位，大家基本都能按照规章制度行事，镇上的风气也较之前有了大的改变。

基层干部管理的关键在于制度的有效执行，只要顶住了开始时的压力，后面就会一马平川，而只有在管好干部的前提下，各项工作才能有效开展。基层工作的关键在于简单明了、具有可操作性，做好基层工作必须化繁为简，使得政策措施能够落地并且确保过程能得到有效监督。

守边固边也是镇上的一项重要

工作。一般在每年的4月至10月，镇上的边境通外山口因为冬季积雪融化，具备了通行的可能。一方面为了防止不法分子潜入潜出，另一方面也是为了防范印度蚕食我们的边境，镇上会在这个时段根据上级部门要求，安排干部群众驻守边境卡点。相较于印度方面通常会把部队放在实控线最前面企图随时蚕食我们的领土，相反我们这边儿是当地群众处在最前面，这是有原因的。因为根据1962年对印自卫反击战之后双方签订的协议，双方部队以实控线为界点各后撤一段距离。我方严格遵守了协议，但印方一直未后撤，就形成了今天的局面。

镇上在边境的驻点离通外山口还有十公里左右的距离，因为山口处海拔一般都在6000米以上，狂风肆虐、暴雪频繁、冰雹横行，不具备基本的生存条件。即便如此，驻守的地方海拔也都在5000米以上，夏季晚上气温低达零下10多度，晚上得生炉子。

我们都是扎帐篷驻守，帐篷选点时一般要考虑风口、路况、水源等因素，帐篷一般都不大，只有六七十个平方，里面放四张行军床和一个炉子。扎帐篷时一定要牢固，否则很可能被风吹跑或者被大雪冰雹压垮。做饭的地方设在另外一个帐篷里，镇上一般每周往驻点送一次补给。驻点吃水通常是将附近雪山融化后形成的溪水沉淀一下，有

时因为下冰雹导致溪水浑浊，就开车到远处去找水。晚上天气晴朗时会看见漫天的星星和一条耀眼的银河，可能是因为海拔高的缘故，这里的星空要比县城周边更密更亮，常常还会看见狼在帐篷周边游荡或听见远处的狼嚎。

由于驻点没有通讯信号，与外界联系时一般用卫星电话或者跑到附近山头上找手机信号。所以，驻守的人是四个男同志（其中有两个当地群众），一般一个月轮换一次。有一次，为了查看边境情况，我们开车往通外山口走，路途中我们时不时下车察看情况，再加上路况不好导致车子困在凹陷处花了好长时间才出来，使得外出时间较长。天色已黑，驻点的干部一直联系不上我们，十分焦急，便将情况反馈给镇上。镇上担心我们出现安全问题，向边防部队紧急通报了情况。最后，镇党委书记直接赶到驻点，并派遣驻点干部开着摩托车顶着狂风进山寻找我们，与正在下山的我们在山腰相遇。

当时，我看到在零下20多度的天气下，骑着摩托车的驻点干部因为寒冷冻得浑身发抖，顿时心生愧疚。碰面后，大家七手八脚把摩托车抬到皮卡车后兜上绑好，就往山下驻点赶。这次经历让我对边境情况有了切身的感受，至今脑海中还不时浮现着边境上的种种景象，在内心深处对守边固边兴边也有了更深的认同。