

基层科长如何当好“兵头将尾”

就基层单位而言，科级干部位置比较特殊，既是领导者也是执行者，是名副其实的“兵头将尾”。如何发挥好“兵头将尾”的独特作用，使其成为深化改革、创新发展的“生力军”和“助力器”，显得尤其迫切和重要。结合多年在基层工作的经验，笔者认为，当好“兵头将尾”需做到“三个带头”，提升“三种能力”。

做到“三个带头” 增强综合素质

热爱学习，带头钻研业务。科级干部一定要成为业务上的“行家里手”，这是履职尽责的基本要求，要养成自觉学习、终身学习的良好习惯，不断提升理论素质和业务水平，更好地适应岗位工作需要。

发展创新，带头引领改革。作为科级干部，要争做改革的实践者与推动者，率领本科室人员积极融入改革的大潮，为单位发展献计出力。这方面，全国著名劳模、华西村党支部书记吴仁宝是我们学习的典范，他率领村民发扬自力更生、艰苦奋斗的创业精神，勇于改革，创新发展，使华西村由一个偏僻落后的小村子发展成为国家新农村建设的一面旗帜。

以身作则，带头遵章守纪。科室风气的好坏与科长的作风密切相关，也许有人会说“科级干部官微言轻，权力有限，反腐倡廉是高级干部的事儿，与自己无关”。其实不然，任何事情都是从细微入手，日积月累，量变才会发生质变。只有时刻对党纪国法和规章制度心存敬畏，严格要求和约束自己，才能养成良好的道德品质，以

独特的人格魅力赢得领导及干部职工的信任和拥护。

加强“三种能力” 提升履职水平

第一种能力：上行沟通协调能力。提升这一能力需要做到“三要”，一要正确对待上级。这需要做到尊重而不恭维。古代思想家荀子在《荀子·修身篇》中曾说过“非我而当者，吾师也；是我而当者，吾友也；谄媚我者，吾贼也，故君子隆师而亲友，以致恶其贼”。意思是说：批评我而所言恰当的人，是我的老师；赞誉我而所言恰当的人，是我的朋友；谄媚阿谀我的人，是害我的谗贼。所以君子尊崇老师而亲近朋友，对于谗贼深恶痛绝。这段话告诫我们，尊重领导要处以公心，发自内心，切忌目的不纯，溜须拍马。对待上级应亲近而不庸俗，服从而不盲从。无论做什么工作，都希望得到领导的重视与认可，此乃人之常情，但要依靠工作的实绩，成为领导身边“用得着、信得过、离不开”的人。有时领导会做出有偏差的决定，越是在这个时候，越应该保持清醒的头脑，先冷却几天，再利用适当的方式加以提示，便于领导及时纠正偏差，避免给工作造成损失。二要工作到位不越位。领导交办的每项工作都要尽心竭力按期完成，同时追求精益求精，对其他科室的工作多提合理化建议，切勿插手干预，影响团结。三要善于建言献策。提出的建议要考虑到单位和事业的长远发展，有实用价值和可操作性，同时，为领导提供2~3个解决问题的具体措施，便于选择和决策。提建议要

把握好尺度，做到献策不决策，到位不越位，超前不抢前，出力不出名。

第二种能力：平行沟通协调能力。提升这一能力可以遵循“十六字箴言”，即：彼此尊重。只有彼此尊重，才能将心比心，相互信任，和谐共处。正直守信。正直是良好的品德，守信是做人的根本，缺失一方都会对个人的成长进步、科室的安定团结和单位的长足发展带来损失。团结协作。科级干部要摒弃个人主义等狭隘思想，树立大局观念，全局意识，与兄弟科室密切配合，形成团结协作的团队力量。合理竞争。身处同一条起跑线，在评优奖先、职级晋升等方面难免会发生竞争。关键是调整心态，做到光明磊落、心底无私，靠实绩赢得领导的认可和职工的拥戴，切忌互相猜疑，背后搞小动作。

第三种能力：提升下行沟通协调能力。提升这一能力需要把握“四个原则”，即：以礼相待，互相尊重。科级干部要注重研究科室同事的心理特点，以礼相待，尊重人格，注重创造，激发大家的工作热情。关心信任，体贴入微。要把科室内比自己级别低的同事当成兄弟姐妹，工作上耐心指导、言传身教，生活上关心帮助、体贴入微，靠关心换来忠心，靠忠心爱岗尽责，创造一流的工作业绩。注重激励，促进成长。要善于观察、积极引导，在评优奖先、职级晋升等方面为下属创造机遇，提供成长进步的平台。处事公道，赏罚分明。科级干部在处理矛盾时一定要合情合理、公开透明，特别是事关职工群众切身利益的问题时，一定要处以公心，按章办事，只有这样，职工才会心服口服。

摘自《紫光阁》 张志平/文