

在札达县旅发委任职的那些日子

► 伏后明

札达县境内旅游资源十分丰富，景点占据阿里地区的半壁江山。“旅游兴县，开放富民”的发展战略一直刻在县城南边的山坡上，十分耀眼。每年5月初到10月国庆节是旅游高峰期，札达县一年接待游客约有10万人次。

札达县吸引游客的一个重要原因是有关古格王国一夜之间神秘消失的传说，游客们纷纷前来就是为了一探究竟。其实县内还有许多历史文化遗址和非常优美的自然风景，甚至超过古格王国，只是不为人知。

更古老的象雄王国都城（也称穹窿银城）据传也在札达县曲龙村境内。虽然象雄王国已灭亡一千多年，但从现存的都城遗址仍能窥见当年的恢弘气势。遗址位于一座土林的高山上，从远处看就像一只大鹏张着翅膀翱翔飞行，非常壮观。象泉河流经遗址前方，每当黄昏来临，摄影爱好者就会站在象泉河边拍摄遗址的倒影，在光与影的美妙结合中感受历史的沧桑。

关于遗址所在地还有一个争议。刚来阿里地区工作时，我在噶尔县基层锻炼，下乡调研古入江寺，该寺是阿里地区唯一的苯教寺庙（苯教是西藏最原始的宗教，发源于阿里地区）。住持带我看了古入江寺旁的穹窿银城。我们爬上山顶，放眼南坡脚下，有三条河流正好汇集于山底，往东能看到冈仁波齐。住

持坚称穹窿银城就位于山的肚子里，当时人们就住在类似蜂巢状的洞窟里。前些年这里出土了许多文物，其中有八面金佛面具。

札达土林是札达县的特有名片，第一次见到札达土林的人无不为之震撼。历经风雨打磨的土林千奇百怪，有些像城堡，有些像佛塔，有些像扣钟，有些又像动物。而近距离接触又仿佛置身于另外一个星球。札达土林分布在2500平方公里的范围内，其中发育最好的核心区域约800平方公里，是世界上规模最大、发育最好的土林。古格王国、穹窿银城，包括一些小的城堡如香孜城堡、多香城堡、达巴遗址、皮央东嘎洞窟遗址和一些寺庙等等，都是因地制宜地建立在土林之上，很是壮观。

札达县也是佛教后宏期的发源地之一。作为吐蕃后裔建立起来的古格王国在重振佛教时发挥了重要作用，县内的托林寺、玛朗寺、卡孜寺、日巴寺、东嘎寺、热布加林寺等都是在这个时期相继建立，距今都已有千年的历史。这一时期的古格王国繁荣昌盛，并与印度、克什米尔等地有了直接往来，俨然已成为西藏的政治经济中心。由于古格王国的灭亡再加上政权逐步东移，藏西阿里逐步边缘化，只留下了残存的建筑，外表看上去显得有些凋敝和沧桑，但寺内的壁画和精美的佛像仍栩栩如生的展现

■ 作者简介

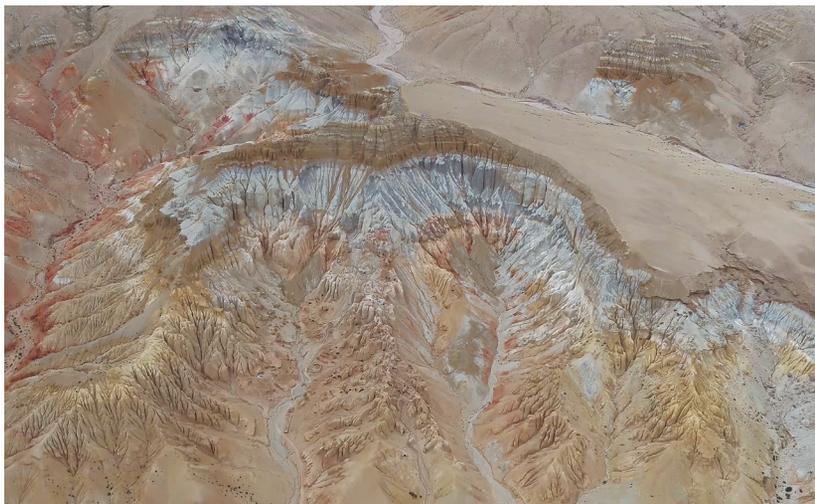
伏后明，五道口金融学院2012级硕士，为响应清华“到祖国基层工作”的号召，2015年毕业后去西藏阿里地区，先后在阿里地区噶尔县、札达县托林镇、札达县旅发委、西藏自治区党委组织部、西藏自治区党委办公厅等单位工作。目前在西藏自治区人大办公厅工作。

了当时社会之繁荣。这种沧桑的背后是古格文化的凝结。

尽管县内有众多历史悠久、文化底蕴深厚、自然风光迷人的旅游资源，但事实上，县内旅游业的发展还很单一落后，远远跟不上旅游发展要求。多数游客来札达县只为看古格遗址和托林寺，由于其他景点比如穹窿银城和精品土林等不广为人知，再加上这些景点离县城远，交通不便，少有游客光顾。此外，旅游旺季一房难求，价格贵得离谱，其他物价也高居不下。这是县旅游业面临的一个现实情况，严重制约了旅游发展。

我于2018年7月中旬调任县旅发委主任，到年底离开，在这个岗位工作了近半年时间。边区的县直单位给我的直观印象是人员编制少，难以满足正常工作的需要。比如旅发委，正式的人员编制只有4个，实际编制却有5人，即超编一人，而且都是领导职务。县直其他单位编制一般也只有几个，最少的只有2个，很难满足正常的工作需要。

关于编制的问题，由于历史原因，整个西藏编制总数都很紧缺。行政编由上级决定很难增加，而事业编虽可根据自身财力进行灵活调整，但西藏90%的财政都由中央拨付，所以事业编也很难再增加。其次，县级政府在基层治理中起着承上启下的作用，上



穹窿银城遗址：位于札达县达巴乡曲龙村。穹，意为大窟窿，窿为大窟窿的地方，遗址依山而建，由建筑、洞窟、玛尼堆、佛塔等遗迹组成。

穹窿银城

级设置的机构县里也必须设，“麻雀虽小、五脏俱全”，仅有的编制平摊到各个单位就很少了。再者，由于边疆地区担负着维护稳定的重任，基层在这方面又承担着比较重的任务，而且西藏边疆的人员居住分散，因此在编制安排上都向乡镇基层倾斜，这在结构上也进一步加重了县直单位的缺编。这种缺编的问题，给实际的工作带来了不小的困难和挑战，但积极的一面是能锻炼人处理问题的能力。

在日常的工作上，一个单位维稳值班需要2人24小时在岗，驻村、开会、培训、休假、产假等方面都要占用人力，而且当地产假和驻村都是一年。基于高原地区的特殊情况，每个人休假、培训一般也得两个多月。这样算下来县直单位要是能够正常运转

至少需要8人，而现有编制（包括超编）难以维持县直单位的基本的工作。因此，为了维持单位运转，县直各单位都在从乡镇抽调借调人员，旅发委也从各乡镇抽调了5人。这是县直单位面临的一个实际困难。

尽管抽调借调在阿里地区是一个普遍现象，由于地直、县直机关原有干部配置难以满足工作要求，县里从乡镇借人，地区从县里借人，原有倾向于基层的干部配置必须协调解决，也衍生出些人员捉襟见肘的问题。

首先是人员管理，抽调借调人员是过来帮忙工作的，管理上会比较松散，这样会影响整个单位管理。而且这种借调工作一般是长期的，这就会导致一些工作责任归属难，核心工作交接难等，同时考虑到各方面的关系，对人



土林风景



托林寺壁画

员的管理往往和本单位正式编有所不同。长期的借调对于当事人的发展也会产生一定影响，因为没在原单位工作一般不会在原单位提拔，而工作单位没有编制又不能正式调入现单位，在评级、定岗等方面或多或少会产生一些不利，这会影响干部的成长，也会间接影响单位业务和基层政权的建设。

其次很多临时的借调人员没有从事过具体业务，也没有进行类似的培训，所以专业的业务能力又会成为工作的掣肘因素。比如旅发委，当时没有一个人持有旅游执法证，在县内就不能进行旅游执法。这些问题使得工作难以推动，特别是涉及到项目建设、资金使用等关键环节就容易出现对行政的效率和廉洁产生很大的挑战。

刚到旅发委时，我就面临一些紧迫棘手的问题。每项问题的解决都会涉及到各方关系，再加上单位人员缺乏处理这些问题的能力，进一步增加了难度。不过，凡事都是双刃剑，这些困难对于处理事情的分寸、方法的把握、能力的提升也是一种锻炼。

我在旅发委处理观光车闲置的问题，就是一个典型的例子。单位在5月份采购了一批旅游观光车，用于景点运营，但观光车一直闲置，我8月份上任后才知晓此事，当时就想着赶紧用起来，一是考虑到离国庆旅游旺季只有一个多月了，时间紧；二是闲置时间长，容易产生流言；三是希望能尽快让群众参与旅游，吃上旅游饭。说干就干，运营许可、售票点搬迁（原先售票点位于县城边上，离古格遗址18公里，现

搬迁至古格遗址脚下约2公里的地方）、观光车运营保障等相关工作准备就绪后，9月1日观光车正式运营，到国庆结束，这段时间的收入有三十几万。去除了驾驶员的工资、保险费，还余下28万多。这些利润，古格景区脚下的两个自然组各分20%，旅游公司分20%，剩余的40%由旅游公司对全县的贫困户进行分红。虽然收入不多，但影响很大，开了个好头，让群众吃上了“旅游饭”。

虽然在旅发委工作时间不长，但我的组织协调和处理问题的能力着实得到了锻炼和提升，为以后的工作打下了很好的基础。同时，我也更全面地掌握了辖区内的旅游发展情况，进一步了解了当地社会生态。这些经历使我对西藏的风土人情有了更深刻的理解，对于未来更好地服务西藏大有裨益。🍀