

疾步走进“新体制时间”的中国军队，正以前所未有的姿态，在强军兴军的征途上披荆斩棘、阔步前行。

习主席强调：“要加紧转变职能、转变作风、转变工作方式，加紧学习新知识、研究新情况、解决新问题，尽快适应改革后的新格局。”

然而，多年来形成的一些思维惯性和痼疾仍“作祟”：筹划工作靠“想”，有的机关干部还习惯于凭经验、靠感觉办事，闭门造车想点子，与基层实际相脱离；落实指示靠“转”，领导讲话、上级文电层层转发，始终摆脱不了“以会议落实会议、以文电落实文电”的怪圈；检查督导靠“跑”，机关对基层、上级对下级不放手、不放心，总喜欢下去跑一跑、看一看，以至于跑跑越跑，对基层的干扰越来越多；管理部队靠“压”，有的领导信奉“用任务管部队”的套路，各项任务、活动安排得满满当当，基层很难有喘息的机会。尤其是新体制磨合期中的“并发症”，更让基层难以承受。“小机关”带

思想转变不彻底 转型就会绊手脚

看看新体制里的那个“我”

李军 徐水桃 本报记者 胡春华

“大部队”，减编未减员，机关人手少，就从基层借；开局起步，各级急于“亮相立威”，无形中出现了检查调研多、安排活动多、索要线索多、情况统计多、视频会议多的现象；粗放性的检查指导统不住根本，抓不住要害，只能在可量化的材料和记录上做文章、打转转。

思想是行为的前导。深刨细究不难发现，这些“变与不变”的背后，看似工作套路、方式方法上转变太慢，实则是思想滞后的现实表现。转型不只是

“转身子”，更需要“换脑子”。思想深处转变不深入不彻底，诸多问题就容易反弹回潮。因此，要做到习主席强调的“三个转变”，最根本的是，要在思想深处“动手术”——

一是纠正“高高在上”的机关权力观。有的同志对机关“服务指导”的职能定位认识不清，总觉得机关“高人一等”，多“指导”才能显示权威，多“服务”容易失去威信。服务意识有所淡化，下基层趾高气扬，搞调研不分时机，不管

基层能否承受，只顾自己完成任务。尊重基层官兵的主体地位和权益，是我党建军治军的一大法宝，任何时候都不能丢。只有把基层的事情办好了，把官兵的心气理顺了，抓转型带部队，才会有底气、有动力、有活力。

二是纠正“为秀问题而找问题”的个人政绩观。有的同志把“问题导向”的真经念歪了，总爱用“厚厚的问题清单”展示个人能力。下去检查“翻箱倒柜”，各种检查名目繁多，常常把小问题

放大，让基层提心吊胆、疲于应付，哪有心情和心思抓工作谋发展？不错，发现问题是能力，但解决问题才是根本，应把为基层办了多少实事、解决了多少难题，官兵满意不满意、高兴不高兴作为评判标准和行为准则。

三是纠正“不作为也不出事”的消极懒政观。有的同志片面地认为不干事就不出事，在岗不在状态，尤其是对基层反映的问题视而不见，能躲就躲、能拖则拖。落实上级指示，表态调门

高，层层提要求，看似都很负责，落实起来却找不到谁来负责，空转不落地。

这些惯性和痼疾积非成是，不看清其真面目，不彻底根治和清除，就会在转型的轨道上绊手绊脚。前不久，军委印发了聚力深入纠治和平积弊的《通知》，列摆了军以上党委机关和领导干部“八查”的问题清单，带头抓整改、树新风，为解决这些问题树立了鲜明导向。

强军的重任已责无旁贷落在了我们这一代军人身上，“功成不必在我，建功必须有我。”各级领导机关要以时不我待的紧迫感抓部队强质效，自觉做到勇于负责不回避、勇于担当不推诿、勇于作为不乱为，始终保持昂扬向上的精神状态，以实际行动向党中央、习主席，向伟大的新时代，交出一份改革强军、经得起历史检验的合格答卷。



上面千条线 下面一根针

基层“这根针”能穿多少线？

——对第83集团军某合成旅机关适应新体制“三个转变”的新闻调查

徐水桃 本报记者 胡春华 特约记者 康克

记者调查

少习惯做“加法”，多善于做“减法”——

莫让机关的“好意”成为基层的累赘

基层官兵最烦啥、最怕啥？在第83集团军某合成旅调研，这个话题触动了基层官兵的那根“心弦”。

一名战士说，最烦迎接检查。过去，只要上级一来工作组、检查团，无论与基层关系大不大，开会、自查、背题库、补笔记、打扫卫生等一些迎检“规定动作”必不可少，原本的工作计划被打乱。

一名连队主官说，最怕会议“连环套”。以前总看领导和机关忙开会、学文件，没想到现在连自己也陷进去了，不管大会小会都要主官参加，就算有“分身术”也难以招架。

许多官兵感慨，不怕训练苦累，就怕折腾受罪。

面对基层官兵吐槽，部队管理科参谋李蒙感到有些冤枉：其实机关也不容易，大家都想把自己分管的工作干好。就拿打扫卫生来说，虽然并非上级检查内容，但为了给工作组留下好印象，机关总想把工作安排细一点、做得好一点。

上面千条线，下面一根针。基层“这根针”，能穿多少线？长长短短的线，粗粗细细的线，形形色色的线，都往这个“针眼”里穿。正是这种习惯于做“加法”的“好意”，让基层官兵承受了不该承受之重。对此，旅党委校正抓建思路：“不乱作为，从严把关，不能再让这种‘层层随意加码、级级插一杠子’的好意变成基层的累赘。”

他们切断了过去可以随意下发通知的“内网通”服务器，明确所有通知必须经值班首长签审后归口到旅作战值班室统一收发；出台了“每周基层主官参加的会议一般不超过2个”“每月大项活动一般不超过3项”等硬性规定，旅定期召开协调会，对无关、次要的工作合并删减。

从习惯做“加法”到善于做“减法”，这个转变并不轻松。今年6月中旬，一名机关科长图方便私自给基层下了个电话通知，被要求在全旅干部大会上作检查。为立起制度的权威



性，他们每月梳理汇总基层接收上级机关通知情况，区分微信通知、网络通知、电话通知等8种类型，对不经统筹和“过滤”就直接下发基层者，追究相关科室的责任。

如今，每当机关安排临时性工作前，都要先与旅周工作有计划有任务冲突，最大限度地减少对基层工作的干扰。

难机关不难分队，难本级不难下级，难少数不难多数。前不久，机关不同科室先后收到13份上级下发的工作指示，每一份都要求传达学习，但他们并没有层层加码、照抄照搬，而是在标注区分重点、删减相似内容后，形成一份内容精炼的综合性工作指示汇总到旅作战值班室，在恰当时机下发。虽然机关自己忙了些，但基层受到的干扰少了许多。

无效工作减了，基层活力强了，部队运转更加高效顺畅。今年野外驻训期间，官兵一门心思琢磨打仗，先后创新了7项合成营战法训法。虽然训练辛苦，但基层官兵们说：“为打仗流汗流汗，这样的苦累才有价值、有意义。”

少指点搞“检查”，多蹲点搞“调查”——

有违主责主业的检查指导叫折腾

回想起曾经因为连队一名战士教育笔记不全，被机关严厉批评的事，修理二连指导员蔺燕山心里有种说不出的委屈。当时，兄弟单位发生了一起训练事故。为了吸取教训，旅机关要求把事故通报传达给每一名官兵，并及时开展针对性教育。蔺燕山当即落实了机关的指示，还组织官兵进行了研讨交流。

可是，当天一名战士因为交接岗哨没有及时整理学习笔记，被机关检查时发现，蔺燕山因此受到批评。

一名战士抱怨，一些检查过于看重“痕迹记录”，始终摆脱不了翻本子、查笔记的老套路，应付一个检查组要补笔记、背题库，牺牲大家的休息时间不说，明摆着没有多少实际意义。

一名连长反映，一些检查名目繁多难以招架，常态查、专项查、大清查等，一拨接着一拨，官兵们疲于应付，哪有时间

和精力琢磨打仗的事儿？一名机关干部也有说法，有些是上级机关的硬性规定，机关不能不部署。

一名教导员坦言，有的检查往往带着“任务”去，查不到问题不收兵，常常揪住鸡毛蒜皮的事不放，而对该关注的、该解决的主责主业的相关问题过问不多，大家对这种“抓芝麻丢西瓜”的检查指导非常抵触。

“脱离基层实际、有违主责主业的检查指导叫折腾。”旅党委深刻感到，正是机关指导思想错位，导致虚功多、内耗大，不仅浪费了机关的时间，还会让机关丢了名声、失了威信、离了兵心。

痛定思痛。一场“换脑子、转方式”的大整顿在旅机关展开。他们要求机关干部“脱鞋下田”，变跑面指导为蹲点剖析、变一般了解情况为深入掌握实情，全程接受基层监督，检查结束既要带回问题清单，又要拿出解决问题的建议和方案，对指手画脚、作风浮躁的机关干部严格追责问责。同时，每逢组织下基层检查，优先指派基层经验丰富、能力素质突出的机关干部，确保每次检查既能帮抓指导基层，又不打乱基层节奏。

如今，在该旅野外驻训点，常驻着一

支精干的5人机关指导组。从3月初开始，作训科参谋陈耀阁就一直待在上山。驻训分队换了一批又一批，每一批都对对他竖起大拇指。

官兵们说，对陈参谋，他们是又怕又爱。怕的是，“陈参谋较真，检查训练从不查本阅表，而是天天蹲在训练场，看人员参训率，看训练计划落实，看教练员备课情况，看训练质量效果，大家谁也不敢擦边号”。爱的是，“陈参谋来连队检查，讲问题一针见血，个个认账服气。训练器材缺、教学骨干少，他想方设法去机关协调，解决了不少基层难题”。

从“指点”到“蹲点”，一字之差，把基层情况摸准了，机关指导才会精准高效。

少推责压“担子”，多放权送“方子”——

机关把基层放在心上，基层就会把责任扛在肩上

去年5月，是该旅几个营主官最难熬的日子。当时，单位刚刚组建，训练场地、人才队伍、保障条件、安全管理等诸多问题

接踵而至，大家忙得不可开交。此时，各种检查组也常常到营里检查指导，矛盾困难搜集了不少，检查发现的问题更是带回“一箩筐”。

一到周交班会，这些问题就会被拿出来“说道说道”。

可一个多月过去，机关通报的问题多数还仍然存在，基层反映的矛盾依旧未得到解决。

为啥？勤务保障营教导员王培解释说，不是营主官们不努力不作为，而是常常有心无力。一方面，营里有能力解决的问题，常常因为机关“插一手”被干扰而不能顺利推进；另一方面，基层无力解决的难题，又因为机关常常受各种因素的影响一拖再拖。

拿简单的营房设施维修来说，营里有培训过的“三小工”能满足日常保障，但没有相关经费，连修个水龙头、换个灯泡都要找机关解决。

看着矛盾越积越深，旅长张全军百感交集。他深入思考后感到，纠治机关检查指导“重发现问题、轻解决问题”的毛病至关重要。

对此，旅党委要求机关把属于自己的责任揽上来，确立了首接负责、问题挂钩、责任追究等制度，并邀请基层对机关指导工作作风进行打分，对不能按时解决问题、官兵不满意的，一律追究当事人责任。

与此同时，在政策允许范围内，该旅又把机关过去统得过死的人员工作调配权、官兵休假审批权、小额经费使用权等7大类29项具体权力下放给基层。

从注重“检查指导”到注重“服务解难”，旅党委常委率先做出样子，立起表率。在接下来的一个多月里，他们带头分赴基层现场办公，当场答复解决和督促机关协调解决了上百个棘手难题，部队开局起步也越来越顺畅。

前不久，在该旅基层情况分析会上，机关公布了一份“解难清单”，基层官兵打心眼儿里满意：开通营区直通车、启动“阳光校车”工程、开办成才学校……77项暖心工程悄无声息地发生在身边、惠及到基层。

如今，该旅机关与基层之间更加和谐，各项工作运转有序，忙而不乱，备战打仗的氛围更加浓厚。

记者在旅的一次例行周交班会上看到，机关不是居高临下讲评基层工作中存在的问题，反倒被基层不留情面挑毛病、提要求。面对基层的需求，机关各科的态度是：谁的责任谁认领，23个具体问题“对号入座”，限期改进。

上图：该合成旅组织实兵对抗演习。 赵金攀摄

版式设计：梁晨

这样的“工作组”基层欢迎

连长 赵军启

今年7月上旬，旅里李政委带领工作组，到距离机关数十公里的几个合成营检查指导。

按照过去惯例，机关都会提前预告，让我们事先做些准备。可这次，工作组悄无声息就来了，营连主官没有一个知道的。大家该训练训练、该休息休息，丝毫不受影响。

这次来的机关工作组，没有因为政

委带队而急于“翻箱倒柜”查问题，而是采取“看、听、问、谈、帮”等方法，扎扎实实蹲连队、住班排、吃碰饭，与营连干部座谈询问、与普通一兵谈心交心、到小散远点实地查看，掌握了不少实情。

更让我们没想到的是，旅机关对问题的整改态度和解决速度。工作组调回第二天，一份涉及到4大类71项官兵心声的问题清单被机关科室认领、

限定解决时限后，下发基层监督执行。

很快，大家欣喜地发现，解决偏远营区上机关办事出行难的“顺风车”开通了，适应官兵时代需求的《手机使用“五个允许”》制度推行了，整治官兵共同反感的身边“十大陋习”活动启动了……

看着自己曾经在座谈调研中反映的需求一有了回音，官兵们献计献策的积极性更高了，主人翁意识更强了。

连队战士蔡海圳性格内向，自从他给工作组提的建议被采纳后，现在只要机关工作组来调研，他都会主动凑上去聊几句。蔡海圳说：“如今的机关工作组，我们信赖，官兵欢迎。”

(徐水桃、韩玄、康克采访整理)

今年，女儿张佳玥到了幼儿园的年龄。一所较好的公立幼儿园对军人子女有优待，但必须由部队机关发函。

想起几年前上机关办事的一段经历，我就头大。

2015年，小孩出生一个月后，我去机关交出出生证明、办理保教费，前后跑了4次，才把手续办下来。

有了上次的经历，这次特意在小孩开学前半个月去办理。

果不其然，那天我刚去机关就吃了个“闭门羹”。此时，正在值班的纪检监察科干事程翔听到敲门声后，把我喊了过去。他告诉我，旅机关采用“半天办公、半天训练”模式，恰巧现在是机关干部训练时间，大家去训练场了。

“首接负责制”让我感动

四级军士长 张建

“不过，你不用担心，既然我接待了你，按照旅机关服务基层‘首接负责制’，我会对你的事情负责到底。”程干事耐心地询问了我的来由后，主动承诺第二天会找人将开好的函件送到连队。

函件第二天就送来了，我不由心里一阵热乎乎的，也对程干事提到的“首接负责制”产生了好奇。原来，针对营区部署分散、基层到机关办事不便的实

际，旅党委专门研究出台了《机关服务基层十五项规定》，其中的“首接负责制”，要求每名机关干部都接到基层官兵来访、来电、来信后，无论业务是否对口，第一个接待人员都将作为“首接负责人”，全程负责官兵服务事项的办理，不得以任何借口推诿搪塞，否则将被追究责任。

(徐水桃、韩玄、康克采访整理)