聚焦基层建设热点④·转变职能

早上7时50分，中部战区陆军某旅宣传科干事任晓峰突然想起一件事：今天是机关干部军事训练日。

仿佛被拧上了发条，任晓峰的精神一下子抖擞起来。他赶忙锁上办公室的门，挂上“暂停办公”的门牌，快步向楼下跑去。此时此刻，所有的机关干部和他一样，正赶往同一个地点——专业训练教室。

“我们单位严格落实新体制的训练标准，首长机关2.5天训练雷打不动。”任晓峰说，新大纲规定集团军以下首长机关每周训练不少于2.5天，即每周一半的工作时间都必须用于军事训练。

8时整，专业训练教室里已满满当当。负责组训的作训科长关开亚正拿着花名册逐一清点人员，任晓峰赶快找到位置入座。他心里清楚，只要是训练日，无论什么原因，只要缺训，他的名字就会在花名册里被打“×”，而且他也必须参加补训。

其实，机关2.5天训练推行之初，部分机关干部对一下子抽出这么多时间搞训练是有看法的：有的说机关训练不就是跑步、打枪、标图嘛，考前突击一下就可以了，没必要用这么多时间；也有人抱怨机关本来就事多，一半时间搞训练，业务怎么办；还有的认为2.5天训练就是一阵风，干脆以“工作忙抽不开身”为由请假。

然而，旅党委态度鲜明：任何人没有任何理由逃避训练，一切按新体制的要求去做。

刚开始，很多机关干部不适应，一边忙机关业务，一边搞自身训练，还要指导部队，忙里忙外，忙上忙下就是顾不过来，还常常挨批受罚。作为一名有着5年机关经历的老机关任晓峰，同样一度叫苦连天、满腹怨气。但随着新体制的逐步推进，任晓峰渐渐意识到，忙不过来、打乱仗，是因为思想观念、思维模式、工作方式还没有转过来。

思想支配行动，从被动应付到主动转变，任晓峰说，体制在变、机关在变，自己不变就跟不上趟了。

从中部战区陆军某旅刚性落实机关“每周2.5天”训练看如何对接新体制——

不能用旧体制的思维干新体制的事

■胡瑞智 徐水桃

特别关注

中部战区陆军某旅组织机关干部军事训练考核。 王 越摄

“三合一”的角色，让有些机关干部拉不开栓了

在中部战区陆军某旅宣传科办公室，一张由密密麻麻文字和五颜六色注记绘成的工作表格外醒目。

“黑色，是周训练计划和考核课目；红色，是需完成的经验材料、汇报提纲、授课教案；蓝色，是要组织的文化活动、教育培训……”任晓峰介绍，本周科里一共有18项工作需要完成，这还不包括领导临时布置的任务。为了不忘事、不误事，他每天进办公室的第一件事就是查看工作表。

“新体制编制下，更少的人要干更多的活，每天忙得都像在打仗！”任晓峰常常觉得自己腿上就像绑了风车，刚刚打完一仗，转身又必须投入下一场战斗。

任晓峰所说的“像打仗一样”，正是该旅机关干部那段时间的真实写照，并不夸张。每天，有的忙于撰写各种文字材料，搜资料、推经验、写汇报、补记录，一间办公室、一张行军床、一台笔记本电脑成了生活的全部；有的忙于组织岗位练兵比武、小专业培训等，每天不是在组织比武集训，就是在组织比武集训的路上；有的忙于工程建设，训练场地急需重建，官兵宿舍需要完善，家属楼亟待更新……

其实这些业务以前也有，但自从“2.5天训练”刚性落实后，机关干部要分出一半的工作时间用于训练，有些人就拉不开栓了。既要忙业务又要搞训练还得指导部队，“三种角色”集于一身，不忙都不可能。

为了更快完成业务，按时参加训练，机关哪个科室有紧急任务，大家就集中火力到哪个科室突击攻关。保卫科干事王志海就是“救火队”的一员，每天他都会被安排干不同的任务，组织科需要写材料他就是“组织干事”，宣传科需要搞活动他转身又成了“宣传干事”……

对此，王志海不无担忧：这样虽然节省了时间，但是机关本身工作分工不同，岗位职责不同，长此以往，只会导致越来越忙，越忙越乱。

同时，这种忙乱导致的工作低效更是不可小觑。前不久，王志海就接连被通报了3次。旅里通报办事拖拉、服务官兵意识有欠缺；参谋部通报军事训练偶尔迟到，成绩提升缓慢；上级机关批评上报相关情况不及时、质量不高。

“训练时得想着业务的事，干业务时又得担忧训练考核，效率怎么高得起来？”当事人王志海也很郁闷，“从早忙到晚，从周一干到周日，天天加班加点，领导不满意，基层老抱怨，自己还没提高。”

环顾整个机关，2.5天训练带来的忙乱、不适还有很多。但是，这些忙到底有多大意义？

“一个人的时间和精力总是有限的，机关干部也没有三头六臂，忙不过来，说明我们工作方式还没有真正与新体制接上轨。”该旅领导坦言，部队改革逐步深入，新情况新问题还会不断凸显，机关忙得拉不开栓也不是坏事，应当逼着大家想办法，分清哪些应该忙，哪些应该丢，新体制的运行效能才会逐步显现。

职能转变关键在于“转”与“变”，不转不变必然忙乱

去年5月上旬，导弹二营整建制奔赴千公里外的某训练基地进行野外驻训。按照惯例，作训科长关开亚请示旅领导，抽调精干力量组成指导组，指导该营驻训工作。

“请参谋部一名领导带队，参政保各一人参加。”要是以前，关开亚肯定会得到这样的答复。但让他没想到的是，旅领导这次却果断拒绝了他的建议。

“哪来的指导组？驻训方案已经下发，让营里自行组织。”旅领导说，“你们天天说忙、喊累，继续用这样‘保姆’式的思维方式运转机关、指导部队，只会更忙更累。”

这位旅领导坦言，他曾算过这样一笔账，指导组确实能帮助营连理顺驻训思路，但是成立指导组就意味着至少4名机关参谋人员将本该自己履行的职责交给他人，而自己却干着本该营连主官干的事。这样做的结果就是，既增加了机关的工作负担，还挤占了基层的自主空间。

机关有机关的职能，基层有基层的职责。旅领导感慨，适应新体制、释放新活力，关键是转变机关职能，明晰机关和基层的权责界限，形成权责明晰、任务清晰，各司其职、各负其责的运行机制。所以，每次做决定前，先想一想“这项工作到底该谁干”，已经成为该旅党委领导指导工作的自觉习惯。

与关开亚同样被拒绝的，还有组织科长李贺。那天，当他把下个月的工作计划表呈给旅领导时，被要求重新论证修改。领导的要求是，原计划单独召开的主题教育、安全检查、战备训练、比武考核、基层建设5个专题会议，合并成1个会召开。

刚开始，李贺也没想明白。按照过去思维，这5个议题都需要单独开会，每个会一般都要小半天时间，合并到一起，能不能有效果？但是，当这个会真正开完了以后，他终于明白了旅领导的用意。

原本5个会单独开的计划，每个会每个承办科室都要完成材料准备、人员对接、会场布置、通知下达等会务工作，机关干部免不了点灯熬油、忙上忙下。压减成一个会后，不少人可以腾出手干其他的事，还避免了基层官兵为了开会来回跑，节省了大量时间。

不仅如此，由于会风的大大转变，由5个会合并成的全旅军人大会，仅用了两个半小时就开完了。但工作讲评、通报表彰、任务部署等内容一项不落，标准一丝不降，唯一变化的就是各级讲话发言挤掉了“水分”。

“合并版”的大会，既是机关工作作风转变的风向标，更是机关职能转变的突出标志。在一次次被拒绝和意外收获中，该旅机关干部渐渐明白了一个道理：转变职能是一项实实在在的工作，不转不变，按旧体制的思维模式干新体制的事，必然会又忙又乱。

甩掉和精简那些绊腿的事，才会有时间和精力干正事

去年腊月二十，宣传科干事吴劲哲受领任务，创办旅里自己的春节晚会。可按以往经验，举办春晚至少得提前半个月通知营连准备节目，而后宣传科全员出动逐个节目把关，最后还得经过2至3次的现场彩排。

此时，机关年终考核刚刚结束，补差训练如火如荼。如果按部就班搞晚会，完不成任务不说，还会耽误全科人员的训练。

“没有时间自己干，能不能请专业的人来干？”吴劲哲请示旅领导，希望可以委托驻地电视台协助创办春晚。

吴劲哲的请示引发全旅热议。有的官兵说，部队一直都是自己的事自己干，和平时期可以请别人，打仗时候能请吗？有的怀疑说，让地方人员献上一两个节目还行，全程协办部队春晚，效果能行吗？

时代在变，部队在变，思维必须跟着变。旅党委一班人认为，军队以“能打仗、打胜仗”为最根本职能，军人以练兵备战为第一专业，一些与打仗关系不大的事务完全可以实行社会化保障，这样官兵才有更多精力投入到自己的本职岗位。

行不行试一试才知道！吴劲哲的建议得到旅党委认可，驻地电视台也欣然接受邀请。正式演出那天，全旅官兵和家属齐聚一堂，90分钟的晚会让台下观众时而兴奋，时而感动，时而紧张，时而大笑……晚会获得了空前的成功。

事后吴劲哲回忆，其实这场晚会他参与得并不多，只是在几个关键环节提了意见，相反在这期间他所有的军事训练课目一个不落全部参加，而且很多课目都达到优秀水平。他说，如果说这场晚会是自己的成功，不如说是思路转变的成功。

这次试一试的成功探索，引起了旅党委的深思：只有甩掉和压缩那些绊腿的事，才会有时间和精力干正事。

为此，这个旅摈弃以往“要吃肉自己养猪”“要吃菜自己种地”的传统思维观念，从社会分工专业化和军事职业化的角度出发，在机关开展了“抛弃包袱，自我减负”大讨论，梳理出工程建设、文艺创演、营区整治等20余项业务琐事，在研究论证的基础上，将一些与战斗力无关的事务剥离出去，实行社会化保障。

让专业的人来干专业的事。此后，作训科借力军内外院校的优质教学资源，将射击训练、军体教学、前沿科技等专业性较强的课目交由院校专家教授进行辅导授课，作训参谋不再一边忙于搜集资料、准备课件，一边担心授课质量；宣传科将文艺创演、文体骨干培训、创新理论宣讲等工作，与地方院校配合完成，宣传干事不再担心授课教案不准确、技术不专业；军需营房科将工程建设、营区整治等事项委托地方处理，营房助理不再泡在工地忙东忙西……

与此同时，为保证机关干部高效率开展工作、高质量完成任务，他们以创新为驱动，打造智能化、数字化、网络化的首长机关，通过创新工作方法、畅通沟通渠道，着力解决机关人力短缺的问题，让官兵少走“马路”多走“网路”。

经过大胆创新，机关干部学打仗、谋打仗、练打仗的时间精力多了很多，军事素质也有了较大提高。新体制下的新模式渐渐显现……

版式设计：梁 晨

第511期

锐视点

观念决定思路 思路决定出路

■胡瑞智 徐水桃 本报记者 胡春华

改革强军的意义大家如雷贯耳，有关转型的动员、部署、教育也搞了不少。当务之急是把这些意志、决心、规划落实到实践中去，动起来、转起来、变起来。广大官兵的行动和态度决定着转型的进度、力度和深度。

本期“军营观察”之所以关注这个旅，不在于他们在转型中的探索和尝试有多出色，而在于他们有敢担敢为、敢破敢立的勇气。

随着调整改革的深入推进，转型过程中的一些矛盾和困惑逐渐凸显出来，越来越集中，越来越具体：“小机关带大部队”带来的不适、“人员少任务多”带来的忙乱、“有任务无经验”带来的困惑、“新装备老队员”带来的挑战、“新体制旧习俗”带来的羁绊等等，所有这些都必须在躬身实践中找到方法、探明路径。

走前人没有走过的路，无疑是需要一点勇气的。这次史上最强劲的军改，确实面临的困难和矛盾不小不少，广大官兵有一些困惑和顾虑是可以理解的。但一些单位过于畏手畏脚，这也不敢干，那也不敢抓，“缓缓再说，看看再办”“宁可错过，不可出错”，把领导没说的、规定没有的、以往没干的，都视若“雷池禁区”。

一味地求保险，不干事就不出事，看起来平平安安，实际上隐藏着潜在的危机。战略机遇期必须奋力有为，国家的安全、人民的重托、军队的使命，无论从哪个方面讲我们都没有理由坐等观望、犹豫迟疑。

军人的字典里没有“畏缩”二字，冲锋才是永恒的姿态。人民军队几经磨难，浴火重生，刀山火海无所惧，出生入死都不怕，还在乎转型路上的那些沟沟坎坎？

习主席反复强调，敢于担当是党的领导干部必须具备的基本素质；我们做人一世，为官一任，要有肝胆，要有担当精神，应该对“为官不为”感到羞耻。

要敢为、有担当，这是军人使命所决定的。同时，各级也要为担当者担当，多撑腰、多鼓劲。毫无疑问，转型确有风险，一些突破常规的举措和尝试，有点瑕疵、抑或缺陷、甚至失误都在所难免。应当多为他们“卸包袱”“兜底子”，让他们始终保持那股“闯”与“冒”的气与劲。

敢为还要能为。世上唯一不变的是变化，转型的实质就是求变。现在新体制运行的大框架搭起来了，但具体到每个层级、每个专业、每个岗位该怎么运行、如何实施，上级不可能详细规定也没办法一一规定，全军兵种多、专业杂，被过多过细的规定框住了反而更不好办，这些“空档”为广大官兵提供了更加广阔的发挥空间。

改革是立体化的重塑、综合性的工程，既有关乎全局的顶层设计，也有针对局部的制度完善；既有整体结构的优化升级，也有个体层面的微观调整，关键是找准自己的角色定位。要善于发现问题，把准把稳脉搏，找到痛点痒点，观念不适应就转变观念，模式不适应就转变模式，作风不适应就转变作风，能力不适应就提高素质。把这些不适应统统拉单列条，分清责任、各个突破，进而推进转型扎扎实实落到地、落到底。