



基层热点话题·文书之“痛”①

在军营,根据专业特点不同,基层营连一般会编配军械器材员兼文书、军械油料员兼文书、通信员兼文书等岗位。通常,这些人被统称为“文书”。

官兵中流传着这样一句话:“一个好文书能成就一个好连队,一个好连队必须有一个好文书。”

文书既是营连主官统筹协调各项工作的助手,还是掌管战备训练、武器装备和官兵“吃喝拉撒”等日常事务的“管家”。某种程度上说,文书队伍是反映基层建设生态的一面“镜子”。

子”,反射着领导机关的指导理念,折射着各级干部的工作作风,折射着基层建设的生态。

今年春季,新疆军区某师时任政治部主任肖世才到挂钩帮建单位蹲连驻班时发现,某营营部居然配有2名文书,一人负责训练和后装工作,另一个“帮忙”处理政治工作,俨然一个“小机关”,但仍忙得不可开交。

“年度工作一展开就是快节奏,一名文书实在忙不过来。”营主官的解释,透着无奈。

这一情况在该师政治工作讲评会上引发热议。面对基层主官的满腹苦水,师领导感

到“事情并非‘起配文书’那么简单”。为了掌握文书队伍的真实工作状态,师领导找到问题根源,该师围绕全师文书的工作常态组织了一次专项调研。

调查报告虽然只有短短5页纸,却如同在平静湖面上丢下了一块石头,涟漪荡开,掩藏在连队看似一切“井井有条”表象深处的基层文书忙乱现象一览无遗。

文书队伍疲于应付反映出什么问题?现象的背后,那些“说不清道不明的原因”究竟是什么?释放基层活力需要怎样的革新?这些问题

在该师党委“一班人”的头脑里掀起阵阵波澜。

今年3月31日,中共中央办公厅印发《关于解决形式主义突出问题为基层减负的通知》,明确2019年为“基层减负年”。中央军委也专门印发了《关于解决“五多”问题为基层减负的若干规定》。在全军上下整治形式主义为基层减负的大背景下,这份关于文书工作状态的调研报告,成为该师剖析病因对症下药的重要切口。

该师党委以文书调研报告为原点,剖析官兵“苦、累、难、乱”种种现象,透视深层次形

式主义根源,制订出台减负减压53条具体措施。

半年来,该师减负减压举措为官兵带来不少现实改变。但祛除形式主义“病根”并非易事,难以一蹴而就,该师和更多的单位仍然在路上。

一份基层文书调研报告里究竟有何“痛点”?文书之“痛”背后病因何在?该师有何减负减压措施?围绕文书之“痛”的现象、原因以及解决举措,本报从即日起推出3期军管观察,敬请关注。

# 品味一份基层文书调研报告里的“痛点”

■汤文元 唐超山 本报记者 李蕾 特约记者 黄宗兴

## 记者调查

如果不是这份文书调研报告,也许很难觉察,该师基层文书们曾经经历过的那些不可思议的故事——

因为“白天干扰多,工作不出活”,许多工作只能晚上处理,大部分文书每天都要加班到深夜。

最忙的一个月,一名文书接收了200多份上级文电通知,上报各类请示、报告和文字材料均在60份以上。有人开玩笑说:“仅从数量上看,这相当于几名机关干部的工作量。”

这些材料大多是机关要的。一名文书说,自己一年撰写上报的各类材料近10万字,这些材料被保存下来,多数又成了日后应付上级索要材料时重复利用和加工的“原材料”。

接电话是文书最重要的业务之一。有时候挂了电话才发现,“一支点着的香烟还没吸一口已经燃尽了”,有时候电话会在熄灯后打过来。电话响起,意味着任务来了。为了避免遗漏,文书们大多养成了速记和第一时间报告的习惯。尽管如此,因为事务繁杂,“转头就忘”造成工作疏漏挨批评的情况时有发生。

事实上,根据条令规定,文书原本不用这么忙。然而,因为“某些说不清道不明的原因”,文书承受着基层其他官兵难以理解之“痛”。

### 痛点一

#### 不怕忙得焦头烂额,就怕忙得没意义

已是深夜,电脑前,文书李强终于在《今日工作总结》上敲完最后一个句号。正想关灯睡觉,眼睛扫过桌面便桌上的“明日待办事项”,李强又感觉头皮发麻,睡意全无。

午休时间统计上报官兵定级考评成绩,体能训练时核查官兵证件,晚上校对打印专业训练教案……密密麻麻的文字用阿拉伯序号整齐排列,多达13项,而这些还只是临时任务,如果把日常必办事项统统列进去,“根本干不完”。

实际上,夜晚加班在文书队伍中已是常事。该师调研显示:18%的文书与李强有相似的处境。26%的文书表示,日常工作过多,一个人周转不开,误时误事屡屡发生。

以文电上传下达为例:某团炮兵营文书仅今年2月就收到了各类文电通知202份。某防化连文书曾在两周内收到文电通知59份,涵盖了信息统计、报送材料等方面。某工兵营文书程建回忆,今年1月,自己平均每天要上报各类报表5.5份,“看到表格就头晕眼花……”

作为连队“管家”,忙碌并非不能接受,最让文书们感到厌烦的其实是反复折腾——名目繁多的各类登记统计最受人员诟病。

目前,仅连队正规化建设所需登记统计项目合计就有6类40项,多数需要文书随到随办或者每天更新。调研中,超过60%的文书反映,因为标准不一造成的格式错误,各类统计很难一次性过关。

去年底,某连文书高志杰为全连近百名官兵录入考评信息时,原本半天的工作,却因上级对格式标准反复调整,前后返工5次,折腾了整整7天才弄完。

文字功底强、会写材料一直是衡量文书胜任岗位的一条重要指标。该师调研显示,39%的文书反映工作花费时间



2019年7月,新疆军区某团组织班战术演练。为基层减负正在给练兵备战注入源源不断的活力。

吴建平摄

最多的是“撰写上级索要的报告、材料”,28%的文书表示,加班熬夜最多的事同样还是“梳理各类讲评材料”。

某营文书刘文涛说,去年年底,团里落实士官队伍履职尽责分析讲评,机关要求营连自主上报情况,他辛辛苦苦撰写的一份2000多字的报告,被机关采用不到200字,“感觉付出没有得到重视”。

除了繁重的业务负担,一些客观因素同样让本就宝贵的工作时间捉襟见肘。去年驻训,由于实行野战化宿营、战斗化部署,某连距离文印室近2公里,文书腾峰曾为打印一份文件在文印室和连队之间奔波3趟,耗费了2个多小时。

### 痛点二

#### 不怕头绪多,就怕工作统不好

去年夏天的一个深夜,某团一连值班室内,文书高远峰对着电脑屏幕发呆。他很清楚,此时已经超过装备部门要求某型装备数据统计的上报时限,可他眼前还有10余份300多页的专业训练教案没脱手。

想起连长下的死命令——“作训说明天要检查,就算不睡觉,今晚也必须校对完”,疲惫不堪,心力交瘁的高远峰揉了揉眼睛,点燃一支香烟……

难熬的并非这一夜,无奈的也不止高远峰。

很多时候,“令出多门”却缺乏统筹协调,加之有的连队主官预见性不强,文书们需要同时处理不同业务部门安排的多项工作。工作堆积到一起本就让文书左右为难。雪上加霜的是,职责定位模

糊,导致一人分饰多角,更让文书们力不从心。

调研中,超过半数文书反映,“感觉连队什么事都离不开文书,连主官干什么事都要先喊文书”,从核对信息到制订方案,从会议记录到打印资料,如此种种看似“举手之劳”,实际上积少成多、费时费力。跑跑颠颠之间,“即使不参加体能训练,每天也能轻松运动过万步”。42%的文书表示日常业务工作之外占用时间最多的是“连队干部安排的杂活琐事”。

现实中,许多文书还身兼库室保管员、网络管理员、新闻报道员、板报员等多种角色,有的连取快递都成了分内之事。

基层忙乱,某种程度上反映出机关统筹不力。41%的文书有过在午休、熄灯后和节假日收到上级通知的经历,“一到周五,文电通知就像开闸放水,一股脑倾泻到基层”。谈及原因,36%的文书认为,上级机关有时在处理单位与部门、整体与局部之间的关系时只顾自己,没有充分尊重基层实际和官兵需求。

该师去年开展的一项关于机关服务保障基层的问题调研可以佐证:43%的机关干部承认,曾因注重排场、办事急于求成,对基层安排工作过急过满,给任务不给条件、给时限不给时间,导致基层疲于应付。

一名机关干部举例说,对一些不需要书面下达的通知和要求,往往一个电话就办了,随意性比较大。为了提高自身工作效率,有时同一个部门的不同干部同时向基层要同样的数据,“为自己考虑得多,确实忽视了基层的感受”。

与此同时,营连主官自主抓建思路不清导致工作冲突,同样是文书们“不可承受之重”。18%的文书有过类似的经历——主官想到什么抓什么,上级强调什么抓什么,机关检查什么抓什么,心中

没目标、工作没标准,搞得官兵晕头转向。

去年底,大学生列兵周康接任连队文书后,请教前任文书,自己应该具体干哪些工作。前任文书思考良久,回答耐人寻味:“具体岗位分工还真没人给我讲过,按我的经验,机关安排的必须要干,主官要求的肯定要干,连队需要的全都要干。”

“既然都要干,那究竟啥算分内,啥算分外,就没有一个清晰的界限?”这三个“要干”让周康更加摸不着头脑。

### 痛点三

#### 不怕吃苦,就怕“苦尽甘不来”

去年底,某炮兵连文书赵东东紧攥着笔,写下“检查”二字后,一阵酸痛涌上心头。

那两天,赵东东加班加点,一口气上报了十几份材料和统计表。不料,其中一份因格式不正确、内容有错情被机关通报,指导员要求他写出深刻的书面检讨。

“干好100件事记不住,干错一件事就揪住不放?”赵东东越想越委屈,一肚子苦水无处可倒。

该师25%的文书表示,吃苦不讨好的现象在自己身上时有发生。一些连队主官嘴上挂着心疼,然而一旦工作中出了问题,批评随之而来。

调研中,85%的文书反映,岗位业务培训主要靠“师傅带徒弟”的短期传授和自我摸索,主官多数时候只要结果不看过,自己需要在“零试错”的环境中不断学习新事物,提高熟练度。

个人成长进步尝不到甜头,同样让

文书队伍的动力渐渐流失。由于工作涉及面广、要求细致,文书们的“高光时刻”很少,出糗却往往被记在账上。

调研中,63%的文书表示很少在连队晚点名和各类讲评中受到表扬。此外,由于文书长期伏案工作,缺少充足睡眠和体能锻炼,军事素质难免落后。37%的文书表示,因为频繁分派的临时性任务耽误自身训练、考核,定级难通过,评优评奖意愿总是泡汤。

“其实忙一点累一点没啥,关键是找不到认同感。”上士董永刚对于文书岗位又爱又“恨”:爱的是能锻炼人,培养人,能力素质提高快;“恨”的则是苦过累过还不被理解。

在这支文书队伍中是一种普遍共识。平时加班熬夜不算,每逢过节,文书是最忙的时候,从节前的“五表”制作、节中的通知落实到节后的总结讲评,都是文书的事。

即便这些被看在眼里,战斗班的战友们依旧不理解,身体累、心里苦俨然成了文书队伍的真实写照,超过三分之一的文书找不到价值认同,“不知道自己在瞎忙啥”。

下士艾力曾经也说过不少文书的闲话:“那时候感觉文书是连队主官身边的‘红人’,只需敲敲键盘打字,风吹不着雨淋不到,既舒服又体面。”但担任文书后,他才体会到另一种滋味。

“干好是分内职责,失误就难辞其咎。”艾力表示,最怕上级来检查登记统计资料,一旦出了问题,首先“倒霉”的就是自己。

由于工作节奏很难与其他官兵同频共振,文书常常“一个人在战斗”。某高炮连文书姚国利工作标准严,丁是丁卯是卯,而平时训练、娱乐等活动又很难与战友“合拍”。久而久之,几位同年入伍的战友对他产生了看法,觉得他不近人情,导致他几次收集资料都碰了“软钉子”。

### 痛点四

#### 不怕辛苦受累,就怕累得难以言说

“大家都不容易,要不你再坚持坚持?”

然而最终,文书高超还是“辞职”了。这一次,面对连长的挽留,一心想回战斗班的他没有选择妥协。

高超虽是某步兵连文书,实际的任职命令却是“三班班长”。而实际履行三班班长职责的,则是任职命令为连队文书的另一名战士。

按规定,这个连的文书最高编制到中士军衔,两年前高超晋升为上士,不再符合编制要求,连长觉得高超能力强、经验足,培养新人周期长、上手慢,于是想出了“偷梁换柱”的办法,并许诺等新人培养出来了就放他走。

然而因为“连队正在上升期,连长处是关键期”,两年过去了,前后培养的3名新文书工作标准始终达不到连长的要求。眼看岗位越坐越实,向来耿直的高超终于忍不住对连长说出了心里话:“我再这么干下去,真正不容易的,恐怕是下一任连长。”

和高超的经历相似,许多文书表示,面对繁重的任务每每试图拒绝时,“大家都不容易”逐渐成为了一种“劝解”的说辞。不只是连队主官和文书之间,调研中38%的基层官兵反映,这几年,随着机关服务基层的理念转变和制度规范,机关和基层看似关系近了,实际上往往是“该干的、不该干的一样不落”。

某连文书张飞回忆,一次熄灯后,机关电话突然打了过来,一名装备助理员向其要装备数据。团里规定熄灯后不接受机关业务,按规定本可拒绝,可这位助理员和颜悦色,一句“上面突然要数据,大家都不容易”,让张飞心软了,只好从被窝中爬起来加班。

与拒绝人情时的难以启齿相比,另一些情况则让文书们无可奈何。

去年年初,某营文书杨凯的办公电脑需要维修,联系相关部门后,这个说不归他们负责,那个说不在他们职责范围内。按照保密规定,办公电脑又不能拿到外面维修,“思来想去不知道怎么办”。14%的文书反映,有的机关干部缺乏主动为基层解决问题的担当,甚至基层推机关,机关推领导,推诿扯皮“踢皮球”。

也许是患难见真情,文书之间总是惺惺相惜。遇到紧急任务,29%的文书首先把求助的目光投向同行,而非连队主官和其他人。一句“大家都不容易”,他们之间便能互通有无,迅速形成“统一战线”,毕竟“单枪匹马是真的不容易”。

文书之“痛”背后病因何在?该师随之出台的53条减负减压措施改变了什么?请读者继续关注后续报道。

(应采访对象要求,文中部分人物使用化名)

版式设计:梁晨



第597期

