

特别聚焦·打通服务基层“最后一公里”

编者按

一直以来,基层部队野外驻训期间,受自然环境、地理位置、交通运输等条件限制,官兵外出、休假时如何出行成为一大难题。官兵期盼,机关心系。第77集团军某旅结合野外驻训地实际情况,主动作为,开设外出专车,在切实为广大官兵解难帮困的同时,也引发了一段关于基层建设的思考。

春天来了,营区里的树绿了,花开了,第77集团军某旅运输连上士郑晨阳也启动了自己的“采购计划”。“得赶紧网购些生活必需品,去了野外可就买不到了。”除了去年参加国庆阅兵,当兵11年的郑晨阳每年都跟随部队野外驻训。每年的这个时候,长达数月的野外驻训即将到来。提前

“屯粮”,正是他多年的经验。这次,连队战友刘大亮却提醒他:“到时候外出再买也来得及。”郑晨阳不以为然,反问道:“当兵这么多年,你外出期间外出过几次?”“去年在高原上我都外出了好几次呢,还休了个假,旅里派专车接送的!”刘大亮说。

面对郑晨阳的惊讶,刘大亮接着对他说,去年高原驻训期间,官兵休假和周末外出,旅里都安排专车接送,大家称其为“暖心车”。“暖心车”暖了兵心,但战友们并不知道,“暖心车”给基层官兵带来便利的背后,却经历了艰难的一波三折,并在该旅引发了一场管理理念更新的思考。

“出行难”背后的问题是什么

——第77集团军某旅野外驻训期间管理理念转变的一段经历

王 迟 本报特约记者 雷兆强 通讯员 赵青松



第686期



基层是部队全部工作和战斗力的基础,基层强则军队强。加强新时代我军基层建设,是强军兴军的根基所在、力量所在。

习主席在中央军委基层建设会议上指出,这些年,强军兴军步伐很快,我军基层建设在使命任务要求、建设内涵、日常运行状态、部队组织形态、官兵成分结构、外部社会环境等方面正面临许多新情况新变化。要科学把握、积极应对,认真解决突出矛盾和问题,推动基层建设全面进步、全面过硬。

现实中,基层作为部队所有工作的落实末端,各类问题和矛盾错综复杂、相互叠加,严重制约基层建设水平。因此,各级党委抓建基层的关键就是要突出问题意识,强化解决问题的能力,确保整改纠治有力到位。

抓建基层重在提高解决问题的能力

蒲 毅

“没有金刚钻,不揽瓷器活。”发现问题靠水平,解决问题靠能力,解决问题的过程就是对一个单位综合能力的考验。基层建设的复杂性和重要性,要求我们必须具备与之匹配的解决问题的能力,否则建设过硬基层就是一句空话。

要强化透视问题的分析能力。基层是部队这个大系统所有“神经末梢”汇聚的终点,很多时候往往都是问题叠加、矛盾纷扰,这时候就需要我们透过现象看本质,在一堆杂乱的经纬里揪出关键头绪,找到问题的根本原因。比如有些基层暴露出的问题,其根源可能并不在基层,像基层官兵反映“五多”问题严重,往往是机关自己“打乱仗”导致的。只有看透并找准问题的根本症结,才能做到解决问题时的有效放矢。

要强化全面过硬的担当能力。推动基层建设全面进步要求各级党委敢担当、有作为。反观现实中,有些干部骨干遇事左顾右盼,一味逃避,习惯把矛盾推给上级,把责任甩给下级。这是缺乏担当意识,但更多是由于自身不具备担当的能力,担不起责任、干不成工作造成的。敢于担当不是盲目蛮干,先有思想认知解决不了问题。只有具备全面过硬的综合素质,才能在关键时刻豁出豁板的底气,才能有敢于带领官兵干事创业的勇气。进一步讲,即使工作中出现失误,只要敢于承担责任,及时总结梳理经验教训,查漏补缺,进一步提升自身能力素质,最终也一定能重整旗鼓、再挑大梁。

要强化与时俱进的创新力。创新是一切事业进步的灵魂。基层暴露的很多问题长期存在,反复反复难以解决,这时候我们就要反思自己的工作方法和理念:是不是还拿着当年面对80后官兵的说辞去教育今天的00后官兵?是不是建建基层的过程中还在受形式主义、官僚主义的影响?加强基层建设要坚持基层至上、士兵第一,充分尊重官兵主体地位和首创精神。要用信任的眼光、欣赏的眼光、发展的眼光看待基层官兵。放开眼界,大胆创新,充分吸收时代大潮中的先进理念,不断改进工作方式方法。换个思路抓工作,问题往往就解决了。



战位观



深度调查

以一场官兵恳谈会为起点,“暖心车”出发了

野外驻训期间,正常组织官兵休假和周末外出,还车接送,第77集团军某旅的这个做法,要从一场官兵恳谈会说起。

2019年夏,该旅建制机动至海拔4000多米的雪域高原,展开高原适应性训练。

按照以往“惯例”,如果驻训时间较短,旅里就不组织官兵外出、休假,待任务结束后回营区再行安排。

后来,日子一天天过去,驻训时间长得“破纪录”,大部分官兵对野外的新鲜感逐渐消退,疲惫感不断滋长。旅里先遣分队,更是连续作战了小半年,早已疲惫不堪。

就在此时,该旅召开了一场官兵恳谈会,旨在听取基层意见,积极解难帮困。

“驻训时间比较长,能不能安排周末外出和休假?”会上,一位基层官兵代表率先提出了自己的想法。

这并不是个别想法。旅里随后了解到,很多单位野外驻训“有的有外出没休假,有的有休假没外出”,有的单位外出和休假都没有,甚至有些官兵从未去过野外驻地营门。这背后固然有各种各样具体的困难矛盾,但官兵对外出、休假的期盼是切实存在的。一张嘴提出的问题,拨动了会场里更多的心。

基层官兵代表们纷纷表达出相同的呼声:“战士们确实太累了”“高原环境恶劣,时间长了枯燥乏味”“调整调整更能激发活力”……

“这么看来,我们是不是也该转变下观念呢?”官兵有所盼,党委有所思。

“官兵们紧绷得时间久了,也要适当松一松。”在听取广大基层官兵的呼声后,该旅旅委认识到,保持连续作战、艰苦奋斗作风的同时也不能忽视客观现实。高原驻训时间长了,不让大家调整休息,反而容易影响训练和工作。加之长期在高寒缺氧的自然环境中,官兵心理也需要适当放松调节。

那场恳谈会上,几十名基层官兵代表提出大大小小共计208个具体矛盾和困难,该旅旅委当场决定:“就以解决外出、休假问题为开始,逐一挂账销号。”

旅领导的决心引起了大家更多的关注:“下一步大家该怎么出去?”

“有送菜车,有送报纸的邮政车,有时还能碰见外出办公的车……”四级军士长刘阔峰掰着手指头数现有的出行渠道,“就这还要看运气。运气不好,就只能打电话叫‘黑车’,时间不靠谱,安全更没保证。”

“机关协调解决,给官兵安排专车。”该旅领导再次拍板。

很快,该旅旅部管理科、人力资源科、运输投送科合力制订相关计划,解决官兵外出问题的“暖心车”呼之欲出。

一波三折的周末外出之路,倒逼管理理念转变

旅党委下定了决心,机关也做出了计划,但官兵周末外出之路,并非一帆风顺。

“起初,大家觉得在外训地也能外出放松,一路上心情都挺好。”第一次周末外出,运输投送科协调来了地方上具有正规运营资质的公交车,部队管理科参谋郭晓飞也上了车,目睹了战友们的喜悦之情。

事实上,郭晓飞此行最主要的目的



图①:川藏线上,“暖心车”翻山越岭,载着休假官兵回家。图②:野外驻训地,休假官兵有序登车,开始长达14个小时的“下山”之旅。图③:周末外出,官兵们开阅苏轶、李沛锦摄



并不是外出。为了安全保密,部队管理科与当地公交公司“约法三章”,并由带车参谋监督执行。

“部队都在这条山谷里,安全保密问题必须托底。”早在制订外出计划之初,机关就想到了这一点。

但很快,意料之外的问题出现了——

“一来一回两个小时都在路上,真正的外出时间只剩下一个半小时左右,去干啥都是一路小跑。”返程的路上,郭晓飞耳旁全是战友们抱怨时间紧张的声音。

抱怨就是意见,部队管理科迅速修改计划。经请示上级领导,他们决定延长外出时间,按照官兵在县城下车、上车的时间计算请销假时间。同时,协调公交车提前进入营区,到达县城后停在原地等待,“让车等人,而不是人等车”。这样一来,官兵实际外出时间就可以达到3个小时左右。

一波刚平,一波又起——

为方便管理,几辆公交车都停在野外驻地主营区的空地上。可野外驻训地营区比较分散,路况又不好,加上高寒缺氧,从最远的一个营走过来要大半个小时,以至于第二次周末外出好多人都不愿意报名,觉得“活受罪”。

听到这些情况,部队管理科再次修改规定:让公交车开到各营门口,把外出官兵“从里往外依次接上车”。同时,旅里把原来由旅统一组织的外出前安全教育权限也下放给各营。

又是一个周末,新的问题又冒了出来……“这怎么是个无底洞啊!”郭晓飞为此焦头烂额了。

“工作不能这么干!”部队管理科科长张毅涛临时召集所有参谋开会讨论。

通过对“一波三折”过程的全面分析,他们发现问题之所以接连不断,根本原因是工作中的被动思维在作怪。

“管理即服务,服务就应该主动靠上去,设想再长远一些,规定再细化一点。”张毅涛认识到,为兵服务解难,机关所扮演的角色应该由高在上的管理者转变为“服务员”,设身处地地为官兵着想,提前多想官兵之难,这样解决问题才能与官兵愿望合拍。

观念一改,效果立现。之后每次周末外出,张毅涛都让一名参谋全程跟随,及时发现并解决问题,不断细化和完善规定——

考虑到路上有盘山公路、牦牛群、骑摩托的老乡等,他们给每辆车安排安全员,并通过对讲机及时沟通,车队以梯队行进,不允许单放;在车上直接给官兵销假,免去一系列复杂的环节,将官兵直接送到各自的营区;山路崎岖,

为防止公交车意外抛锚而耽误官兵外出,他们还多协调了一辆“救援车”……“虽然说一个成熟的制度必然要通过实践来检验和完善,但我们提前做好了功课,就可以压缩这个过程。”张毅涛总结道。

事实证明,后来官兵周末外出,抱怨声几乎没有了。

解难题考验的往往不是选择,而是选择背后的担当意识

与部队管理科对周末外出制度的反复调整完善相比,人力资源科解决官兵休假困难的过程,可以说是如履薄冰。

在那场官兵恳谈会上,旅人力资源科就提出可以加假一到两天,由官兵自行乘坐地方交通工具下高原休假,但质疑声紧随其后——

下高原只有两条路,要么到60公里外的县城坐大巴,要么到160多公里外的机场坐飞机。加假的办法听上去好像可以,但大巴每天只有一趟,早上6点就发车,凌晨4点就得找车从驻训地出发。机场每天也仅有上午9点那一趟航班,而且一张机票就是一名初级士官半个月的工资,休一个半月工资全扔在路上。

更糟糕的是,去机场的两个小时路途中,要反复翻越高山,极易引起高原反应,很多情况难以预料。

“这办法不行。”该旅领导坚持“一抓到底”,想办法把官兵送下高原,为官兵休假提供最大程度的便利。

不久后,旅运输投送科经过协商,在3家地方运输公司中找到了最佳合作方,不仅能从野外驻训地直达营区,还能让官兵享受到优惠票价。

车找来了,剩下的工作,就看旅人力资源科了。

“安全压力太大了!”旅人力资源科最担心的并不是加几天假、优惠几十块钱的问题。驻训地海拔4000多米,不论是上高原,还是下高原,陆路只有川藏线这一条路,途经“天路十八弯”“怒江七十二拐”,多处路段高度超过了海拔4500米,常有交通事故发生。同时,连续十几个小时行驶在盘山公路上,对驾驶员和车辆都是巨大的考验。

旅领导的决心,广大官兵的期盼,最终共同促使人力资源科硬着头皮“开工”了。

经过一个星期的加班加点和反复推敲,他们拿出了一份十分严密的计划,“把所有可能出现的突发状况都考虑进去了”。

按照计划,前期休假、学习归队人员在营区直接销假,每周四由大巴车统一送到驻训地,车辆和司机当晚留宿,第二天也就是周五,再将需要休假、学习、集训人员送下高原。全程由营级干部带车,每隔两小时向机关汇报行程状况。休假官兵按营连划分小组,指定骨干负责,并向机关备案,提前向休假官兵家属通报其所乘坐车次,建立联网机制。

第一次任务很快到来了,人力资源科全程密切关注。待到车辆安全到达,并未发生突发情况,“才松了一口气”。

“前面过于谨慎了,怕出问题永远解决不了问题,只要把制度设计好,风险是完全可控的。”旅人力资源科科长王波峰后来反思,不能被“怕有蚊子飞进来,就不打开窗户”的保守思维束缚住手脚,每周在川藏线上往返接送休假官兵,安全压力固然很大,但只要想干、敢干,方法总比困难多。

解难题考验的往往不是选择,而是选择背后的担当意识。

想通了这一点,旅人力资源科果断将保障大巴车停放、司机食宿的任务由机关交给了各营,以方便官兵直接在营门口登车。前期还有人担心地方人员在营连住一宿,安全隐患太大,但人力资源科同步制定了详细规定,例如单独设置帐篷、增设哨兵、为司机准备氧气袋和防高原反应药等,一经实施便打消了这些顾虑。

几周后,王波峰刚好因公需要返回营区,便随休假官兵坐车同行。途中,车辆出现管路故障,所幸司机在带车干部的指导下按照修理操作,成功排除了故障。

“有惊无险,这说明我们的规定起作用了。”王波峰一路上仔细观察过车厢内的官兵,“很多人都是安心地一觉睡到下车。”

野外驻训结束了,但“暖心车”引发的思考远未结束

制度越来越完善,问题越来越少,官兵对“暖心车”越来越称赞。

“既方便又安全,还节省了多少钱,真是为兵服务的好政策!”这些来自基层的声音,像风一样“钻”进了旅领导的

耳中。

但这样空前的赞誉,让该旅领导产生了疑问:“为什么我们之前做了那么多服务基层的工作,官兵的反应都远远不如这热烈?”

“问题背后的问题是什么?”在该旅随后召开的抓基层领导小组会上,这个问题引发了更多思考。

一番“回头看”,该旅发现之前不少服务基层的工作,有的仅仅停留在口头上、表格中、文件里;有的“有头没尾”,后续问题不断;有的上级反复督促、基层反复上报才得以落实……

“官兵说好,那才是真的好!”说到底,为基层解难帮困,最根本的衡量标准就是官兵的满意度。

“暖心车”获得了官兵的高度赞扬,该旅决定以此为新起点,借鉴和推广其成功经验,将之运用到更多基层建设工作中去。

“绝不让官兵的希望变成失望!”他们把解决基层实际困难作为党委机关树立威信、服务基层的有力体现,通过“双单”检查、蹲点帮建、官兵恳谈会等时机收集矛盾困难,分析现状原因,制定为基层办实事和部队矛盾困难“两个清单”,要求相关科室对照“问题清单”整改落实,严格挂账销号,敢于啃“硬骨头”。

“听说旅里建了个温泉,以后可以泡温泉了。”不久后,针对高原驻训期间官兵反映热水洗澡困难的意见,该旅利用野外自然条件修建温泉,这一举措,再次引发全旅官兵的集体点赞。

野外驻训圆满结束了,官兵也从高原回到了营区,但“暖心车”带来的改变还在继续,当初官兵恳谈会上收集的208个具体矛盾和困难,正在逐一从基层官兵身边消失——

大门口领取快递程序繁琐且时间有限,旅统一派车外出收取快递,再直接为营连送货上门;来队家属住房家具老旧失修,旅里要求在一次性全部换新基础上,建立“上门维修热线”,维修人员随时随到;官兵普遍反映军营餐厅价格偏高,保障部出面反复与餐饮公司“讨价还价”……

前不久,全旅大会上,该旅领导这样讲道:“截至目前,‘问题清单’上仍有68个问题因为种种客观原因没有得到解决,但我们相信,在不远的将来,我们一定能啃下这些‘硬骨头’!”

再过一段时间,该旅官兵即将奔赴新的演训场,“暖心车”又要出发了。

版式设计:梁晨