特别关注·聚焦新时代基层建设

指导员重登“冠军榜”

■王 杰 何强豪

去年年终考核，第77集团军某旅某连指导员寻卓超，取得6个专业课目全营第一的好成绩。

寻卓超重登“冠军榜”一事不胫而走，不少官兵感慨：“寻卓超是业务尖子，曾在专业比武中获得冠军，之后在赛场上却表现平平。”

“自从任职机关干事以来，我很少有时间钻研专业了。”谈及此事，寻卓超道出苦衷。2024年初，他因工作业绩突出，由机关干事改任为连队主官。上任前，他踌躇满志地说：“过去在机关忙得团团转，很难挤出大把时间进行专业训练。如今到基层任职，应该会有更多时间研究专业了。”

然而事与愿违。来到新岗位，寻卓超每天忙得焦头烂额，苦于没长出“三头六臂”。

上任以来，他带去的那些专业书籍，有不少尚未开封。

“基层干部为什么每天忙得像陀螺？”寻卓超用了3个字进行解释。

杂：千条线对准一根针——他列举了几种现象：从人员管理到装备保养，再到车辆动用，机关要求基层干部对各项工作都要高度重视。“各机关科室下发任务后，汇聚到基层就是‘千条线’，让我们感到分身乏术。”寻卓超说。

沉：千钧担压着一副肩——“除了指导员外，我还兼任着多个其他职务。”寻卓超感慨地说，“虽然都是兼职，但只要插了‘旗子’，就不得不‘挂帅出征’。可人的精力有限，就算基层干部的肩膀再能扛，也挑不动这么多重担。”

累：千把锤砸向一颗钉——“内务卫生搞不好要通报，文体活动组织不力要被讲评，哪怕官兵休假期间出现意外情况，我们也要受到处理，于是每天提心吊胆、如履薄冰。”寻卓超无奈地说，“当机关用问责代替指导，基层干部常常感到压力重重，生怕哪天问责落在自己身上。”

“经过前些年的大力纠治，诸如文山会海等‘老五多’问题得到遏制，以事务工作多、兼职头衔多、泛化问责多等为表现的‘新五多’问题，却有萌发之势。”寻卓超坦言。

“好在这些已经成为过去式。”寻卓超话锋一转，“去年，旅里出台了‘为基层减负32条措施’，切实为我们松绑，让我们有更多精力投入到练兵备战中。”

“少了‘五多’问题牵绊，我一定会登上更高领奖台。”看着“冠军榜”上的照片，寻卓超满怀憧憬地说，相信未来，基层官兵能从“五多”问题中解放出来，将更多精力聚焦备战打仗主责主业。

新闻样本

32条减负措施让官兵轻装前行

■江炎钊 王 杰 本报记者 张磊峰 特约记者 李佳豪

记者调查

去年，第77集团军某旅出台“为基层减负32条措施”。文件下发后，官兵们欣喜不已。

“近年来，我们持续解决长期困扰基层的‘五多’问题。”该旅领导说，2019年，中央军委印发《关于解决“五多”问题为基层减负的若干规定》后，旅里相应出台“为基层减负8条规定”；次年，他们又在此基础上推出“纠治形式主义10条严禁”；去年，“为基层减负32条措施”出台，不仅涵盖了此前2份文件的全部内容，又根据新情况新问题，新增了10多项具体内容。

从“8”到“10”，再到“32”，有的官兵从不断增长的数字中，看到了旅党委持之以恒纠治“五多”问题的决心：“规矩越来越细，‘五多’问题的生存空间越来越小。”

也有的官兵从中看到了“五多”病症的顽固性，因此心生疑虑：“年年都在治理老问题，年年都有新情况，花了这么大力气纠风除弊，可基层负担还是很重，‘五多’顽疾到底能不能根除？”

“当前，‘五多’问题虽然得到一定遏制，但一些深层次问题没有彻底解决，一些不合法不合规的现象还有一定的惯性。”该旅领导说，“正是因为‘五多’问题有极强的顽固性，我们才必须持续用力、久久为功。”

“我们结合上级下发的为基层减负文件规定，研究更新为基层减负措施。”该旅领导告诉记者，“五多”问题再难解决，也必须以锲而不舍、驰而不息的决心和毅力加强治本工作。

图①：第77集团军某旅组织实弹射击训练。
图②：第77集团军某旅某连官兵开展文体活动。
蒋振梁、黄家国摄

出现“五多”问题机关基层“各有苦衷”，必须铲除问题产生土壤

“不满意。”没想到，该旅某营张副营长会给自己的“老东家”、机关某科室作出这样的评价。

2022年底，在一次针对机关的满意度调查过程中，该旅近半数基层干部和张副营长一样，在“为基层减负工作情况”一栏上，勾选了“不满意”选项。

看到问卷结果，不少机关干部感到委屈：“现在能不开的会都不开了，能不发的文件也不发了，为什么基层干部还会感到压力大？”

座谈会上，张副营长一吐为快，将基层干部反映强烈的“五多”问题全盘托出，引起该旅领导关注。随后，一场更大范围的调研，在该旅拉开序幕。

“每个机关科室安排工作看似不多，但当一项项工作压在我们头上，就变成了一座大山。”调研中，一名指导员向该旅领导坦言，“有时即使出现‘五多’问题，也很难找到‘肇事者’，最担心的是机关干部加重了基层的负担，却又不自知。”

机关干部真的“不自知”吗？在一次机关基层恳谈会上，一名机关科长坦言：“我们也并非不清楚基层干部的难处，可如今‘小机关带大部队’，科里总共就两三名干部，维持业务工作运转没问题，可一旦有上级安排的大项任务和大型活动，我们就不得不将压力向下传导，带着基层干部一起熬夜加班。”

“机关工作有分工，但必须运行‘一盘棋’，只有每个科室都找准定位、各司其职，基层运行才能够有序平稳。”机关科室一名领导吐露真情，“可现实是许多科室都认为自己的业务工作更重要，存在本位主义，导致机关部门各自为战，让基层变得忙乱。”

与此同时，一些基层干部也出于种种原因，无奈地进行“自我加压”。调研中，某连指导员以在外人员管理举例说：“友邻单位发生安全事故后，我要逐一打电话核实在外人员安全情况，通话时间、通话时长都会记录在案。我也知道这样做有些过，但又不得不为之。以至于我们把大量时间和精力用于‘留痕’，以此作为避险手段。”

“诚然，问责是一把利器。以强力问责倒逼责任压实，让不少基层主官拧紧了责任发条，增强履职尽责的担当。”一名连长感慨地说，“但泛化问责导致我们只好把‘留痕’作为避险手段。”

“若不对这些加重基层负担的新情况、新问题硬起手腕，难免会陷入‘旧的负担才减，新的负担又生’的怪圈。”此番调研，让该旅党委一班人深刻认识到，只有采取行之有效的手段，彻底铲除“五多”问题产生土壤，阻断“五多”问题变异的滋生空间，才能真正让基层干部轻装上阵，激励官兵把心思和精力聚焦到备战打仗上来。

##摒弃“凭经验不讲法”“按套路不循法”的惯性思维、惯例做法、惯常行为

“之所以‘五多’问题很难彻底纠治，主要是出在思想上。”该旅领导介绍，他们打响的为基层干部减负“第一枪”，便是要求机关干部对陈旧思维理念来一次大清理。

以车辆动用为例，此前，机关要求基层干部带车。有时连队多项任务齐头并进，一些干部不得不抛下手头工作，无奈去充当“带车干部”。

“根据相关规定，二级上士以上军衔的军士可以履行带车职责。之所以要求干部带车，是因为过去一直是这样要求的。”该旅一名机关科长说，“治理‘五多’顽疾，首先要摒弃‘凭经验不讲法’‘按套路不循法’的惯性思维，坚决做到‘按条令管理、按纲要抓建、按大纲施训、按职能服务’。”

根据有关文件规定，该旅“为基层减负32条措施”新增的第一条内容，便是“全面清理过去一切不符合规定的‘军官带队、干部在场、主官牵头’等‘土规定’‘土政策’。”

除了新增规定外，“为基层减负32条措施”还对过去明确的减负办法进行优化规范。

以精简文电为例，旅机关虽然明确了各科室下发文件需由值班领导审批，可在实际执行中，一些机关干部为图方便，常采取“白头替代红头”“口头替代正式”等方式向基层下发通知，导致下发的文电数量看似缩减很多，可基层的负担并没有减轻多少。

针对这一情况，“为基层减负32条措施”规定“机关通过电话、强军网等渠道向基层下发文电，需经部门领导审批并存档备案”，并明确“基层在收到非正规渠道下发的非正式通知时，有权拒绝执行，所造成后果由发文机关科室领导负责”。

“我过去起草材料，想要什么数据，常拿起电话就让基层统计。如今，有了这条规定约束，想必没有机关干部再敢向基层乱伸手了。”一名机关干部说，“这倒逼我们把数据收集等工作干在平时，同时也将加强部门、科室之间的数据共享。”

在为基层主官减负的同时，该旅还通过建立容错纠错机制，持续为他们“松绑”。某连发生一起战士违规问题，经过调查，机关工作组给出结论：连主官在履行教育管理职责上并无失责缺位，问题实属偶发，因此决定不予追究连主官领导责任。

“如今不用再害怕问责泛化，放手干事创业的束缚少了。”谈及此事，不少基层主官连连点赞。

将虚功减下去，让实干多起来，就能找到为基层减负的“最优解”

从换掉不合时宜的“脑”，到管住伸向基层的“手”，再到卸下悬在头顶的“剑”……“为基层减负32条措施”出台后，基层干部的负担究竟减下去没有？或许从某连赵连长的亲身经历中，能够窥见端倪。

吃过早饭，赵连长快步赶到训练场——得益于在旅教导队的培训经历，他被营里确定为3个专业课目首席教练员。

完成示范教学后，当天下午，赵连长以某战法研究小组成员身份前往军官训练中心——在这里，还有10余名营连主官集合在一幅巨大的电子沙盘前。

“要是放在以前，事务性工作都忙不过来，更别提抽出时间研究战法创新了。”赵连长告诉记者，自战法研究小组成立以来，他们提出的4项新设想均通过上级验收。

“我们的负担减下去了，连队建设质效也得到提升。”他告诉记者，去年，连队军事训练成绩在全营名列前茅。

为基层减负的措施，改变着基层，也改变着机关。“最明显的感受，是科学统筹工作的能力更强了。”该旅作训科科长拿出一份前不久收到的上级文件，向记者介绍，以往，他们会将通知原文下发给基层，并附加各种要求让营连落实。如今，他们会针对基层工作实际，将文件内容进行“瘦身”后再转发给营连，“如此一来，不仅可以为基层干部减轻负担，也便于帮助他们领会上级意图，抓好贯彻落实。”

当然，减负并不是机械式做“减法”。这名科长告诉记者，去年，他们提出开办“研战夜校”，并组织基层干部认领课题、轮流登台交流发言的设想，可相关建议引发争议：有的机关干部担忧，如此会给基层增加负担，继而被认定为“五多”问题。

“经过大家讨论，最终统一思想，推行这项措施。”这名科长介绍，“‘研战夜校’至今开办已有大半年时间，取得良好效果，基层干部非但没有视之为负担，反而把它当作学习的平台。”

“衡量‘五多’问题绝非单纯以数量、频次为依据，而是要立起‘战斗力贡献率’标准。”这名科长感慨地说，“若将减负简单地当成‘算术题’而非‘应用题’，势必会束缚机关干部干事创业的手脚，使工作陷入只满足于‘规定动作’的低层次状态，进而从一个极端走向另一个极端。”

“我们为基层减负的探索，实质是要求各级把时间和精力投入到干事创业、练兵备战中。”该旅领导对记者说，“相信只要把衡量‘五多’问题的标准立起来，切实将虚功减下去，让实干多起来，就能找到为基层减负的‘最优解’。”

第1920期

本版编辑对话陆军研究院某研究所研究员吴都强——

久久为功纠治“五多”

基层是部队全部工作和战斗力的基础。近年来，各级为纠治“五多”问题持续用力，取得明显成效，但形式主义禁而未绝，为基层减负依然任重道远。围绕如何纠治“五多”顽疾，本版编辑与陆军研究院某研究所从事建设理论和法规制度研究的研究员吴都强进行了连线交流。

编辑：纠治“五多”问题抓了很多年，为何屡禁不止，它的危害是什么？

吴都强：当前，基层部队练兵备战任务繁重，日常业务工作头绪繁多，各项工作都要落实到基层，各方面压力都在向基层传导，“超负荷”“高强度”是基层官兵时常挂在嘴边的“口头禅”。可以说，给基层减压减负成了一个紧迫的课题。工作中，有的机关“各搭各的台”“各唱各的调”，部署任务不考虑基层实际，安排工作不顾基层承受能力，让基层手忙脚乱、疲于应付，“五多”问题让官兵苦不堪言。“五多”问题危害甚重，它在无形中加重基层负担，损耗官兵积极性、信任感，助长形式主义之风，导致战斗力虚化，影响练兵备战主责主业。

编辑：从机关角度看，破解“五多”问题，突破口在哪里？

吴都强：俗话说，上面千条线，下面一根针。如何将“千条线”拧成“一股绳”，旅级机关要发挥能动性，做好承上启下的作用。为基层减负是一项系统工程，既要持续深化整治，也要不断创新制度机制；既要在工作任务上做好“减法”，也要在工作方法上做好“加法”“乘法”。在实际工作中，应打破机关各业务部门开展相关工作的界限，进一步加强统筹联动，用好协调各项工作的“指挥棒”，装好向基层传导压力的“减压阀”，全力为基层做好“关闸分流”“穿针引线”的工作，从源头上减少“五多”问题的产生。

编辑：为基层减负措施如何落地见效，避免“雷声大雨点小”？

吴都强：近些年，针对解决“五多”问题为基层减负，各级出台了一系列制度措施，一些单位取得了明显效果，但有的单位还存在“一抓就紧、一放就松”的现象。应清醒地看到，“五多”问题具有顽固性、反复性、变异性，想彻底铲除“五多”顽疾，各级党委要将其作为重要任务紧抓不放，依法依规按纲抓建，建立健全长效机制，驰而不息转变作风，严肃对待每一份文电、每一次会议活动、每一次检查考核，从具体事做起为基层减负，推进部队各项工作在法治轨道上行稳致远。

编辑连线