

特别关注·聚焦新时代基层建设

机关的“道歉信”来得真及时

■王润鑫

“万连长您好！近期工作密集叠加，机关统筹协调存在不足，特此致歉！您反映的问题，我们正在加紧研究解决，进展可随时关注。”

看到手机屏幕上这封来自机关的“道歉信”，第71集团军某旅连长万杰心头的焦灼瞬间消散了不少。

就在几天前，万杰还在为会议太多而头疼。那时，他正在训练场带领连队骨干对某型装备开展作战课题攻关。由

于时间紧、任务重，万杰一分一秒都不敢浪费。

“连长，下午会议，连主官必须参加”“机关紧急通知，今晚召开训练形势分析会，请您按计划发言”“这份装备数据统计表，明天一早务必上报”……没想到，电话、通知接踵而至，会议、材料让人应接不暇，宝贵的训练研究时间被切割得七零八落，课题攻关的进度也受到影响。

任务紧急，刻不容缓。万杰果断点开旅里设立的“电子意见箱”，写下自己遇到的困境：“训练攻关正吃劲，会议材料频‘撞车’，望机关统筹协调。”

出乎万杰意料，机关的回复与致歉来得十分迅速。很快，该旅办公网页的“三解回应”公示栏就更新了一条内容：“结合各营连近期实际，对正在执行专项攻坚任务的一线主官骨干，

由‘开会参加’变为‘会后传达’。”与此同时，该旅经过系统研判，还对部分必须由连队主官参加的会议来了次精简“瘦身”。

困扰万杰的“会议负担”迎刃而解，他得以将全副精力投入轰鸣的战车和复杂的战术难题。机关走心又有担当的回复，不仅解决了问题，更让万杰感到备受尊重。

“一句话能成事也能误事，基层至

上的理念，往往就体现在沟通态度等细节中。”据了解，该旅机关为切实转变服务作风，创新构建“解答、解释、解决”同步推进的“三解回应”机制，在解难纾困的同时及时回应官兵的焦虑与担忧。

通过设立多种基层机关双向沟通渠道，科学划分营连各级网格责任区，该旅机关积极调动各方力量，将“解决困难”的标准提升为“满意至上”，不断增强官

兵获得感与归属感。“3.2.1——发射！”演训场上响起铿锵有力的指令声，捷报随即传来。就在机关回复两周后，万杰负责的课题攻关任务圆满完成。该连官兵士气高昂，转身向新的目标发起冲锋。

新闻样本

那年秋天，我第一次独立牵头营区供暖系统调试。为赶在寒潮前完成保障，我和战友连续一周加班加点，逐栋营房排查管路、更换老旧阀门、反复试压，自认为干得扎扎实实。没想到，刚进入供暖季，强军网“三解回应”公示栏就跳出一条留言：“年年说‘提前供暖’，半夜暖气片却还是冰的，是不是又把我们运输连忘了？”

运输连驻扎在营区最北侧，处于管线末端。看到“又把我们运输连忘了”几个字，我心里有些不是滋味，我们明明比谁都想让每间宿舍热起来。

过去遇到类似问题，我可能只会简单回复：已安排检修，请耐心等待。自从旅里推行“三解回应”机制，科长反复提醒我们：“官兵要的不是‘已处理’三个字，而是知道问题出在哪、你们怎么干、啥时候能处理好。”

那天晚上，我没急着回复，而是拎着测温仪和热成像设备去了运输连。为记录水温衰减数据，我在锅炉房和连队宿舍间来回跑，折腾到凌晨两点，结果发现：根本原因是营区扩建时主管网未同步扩容，导致末端循环动力不足。这不是“忘了”，而是“历史欠账”。

那天晚上，我拎着测温仪去了运输连

■军需营房科助理员 朱杰

回到办公室，我敲击键盘，写下一篇格外详细的回复——“运输连战友，你们反映的问题属实。经实地检测，末端供水温度较锅炉房低了12℃，系管网设计容量不足所致。目前我们已采取3项应急措施：一是夜间调高锅炉出水温度，二是在你连加装循环增压泵，三是每日两次上门测温并公示数据。根本解决方案将纳入营区基础设施改造二期计划，明年开春启动。感谢你们的监督，让我们发现了服务盲区。”

很快，我就在网页上看到对方的反馈：“收到！增压泵装完后，屋里明显暖和了。辛苦你们连夜跑现场，这下我们心里也热乎了。”那一刻，我忽然明白了政委常说的那句话：“服务不仅在于机关做了多少，更要让官兵感受到自己被在乎。”

此前，面对基层修灯泡、通下水、换玻璃等各种琐事，我常常一天打几十通协调电话，忙得脚不沾地，却常被误解为“推诿拖延”。现在我开始懂得，真正的服务，不是被动应对问题，而是主动“看见”官兵的冷暖与焦虑，用真诚的解释去化解误会、建立信任。

如今，每次接到基层诉求，我都会反问自己：如果我是那个半夜摸着手冰凉暖气片的兵，我希望听到怎样的答复？答案从来不是模糊的“正在办”，而是清晰的行动和坦诚的态度。

亲历者说

追踪“回声”的轨迹

■田兰富 王润鑫 本报特约记者 宋世杰



第71集团军某旅“一站式”惠兵服务厅内，官兵在现场办理事务、了解政策。

胡庆峰摄

记者调查

“回声”的速度

及时的解答与解释，比“只做不说”更能让官兵放宽心

许多官兵或许都有过类似经历，为办理一项业务，每天翘首等待机关的解答或答复，日日盼着听到机关的“回声”。对此，第71集团军某旅人力资源科干事朱宏志深有感触。

那个季度末，该旅机关服务满意度测评结果新鲜出炉，朱宏志的心却沉了下去——辛辛苦苦办理数十项官兵业务，测评结果却是“吊车尾”。

“临时休假审批、考学集训、政策咨询……明明每一件事都尽心尽力地办了，为什么结果会变成这样？”朱宏志心里既委屈又不解。为了寻找问题根源，他主动申请到基层连队蹲点调查。在和官兵的交流中，朱宏志发现了问题所在——

“朱干事，上次找您咨询，您只催我交材料，没说两句就忙别的事了”“申请困难救助金那回，几次问进展，答复都是‘正在办理’，心里实在没底”“多希望您能多说几句，‘正在办’是卡在哪儿了，‘政策原因’到底是啥原因”……

基层官兵掏心窝子的话像一根根针，刺得朱宏志坐立难安。原来，问题不在于事情办没办，而在于话说得透不透。一句“正在办理”背后是漫无边际的等待，一句“按规定办”只能留下满嘴雾水。等不到机关的“回声”，才是官兵心中最大的心结。

“‘解决’是履职尽责的底线，‘解答’和‘解释’更意味着对战友真心负责！”交班会上，朱宏志的汇报引发了众人深思。服务基层不能止步于事务“办结”，还要让官兵宽心顺气。

为了给“回声”提速，该旅党委迅速行动，着力推行“三解回应”机制：在倾力解决矛盾困难之外，增加真诚解答疑问与耐心解释进展两个关键环节，聚焦“把话说明白、把理讲透彻”展开服务升级。

很快，该旅强军网便开设了一个“三解回应”公示栏。记者看到，在一条“申购电脑何时到位”的问题下，相关部门给出了清晰的答复：“已完成询价，预计下周采购配发，进度将在首页公示。”

官兵的疑问，化作了及时而具体的“回声”。当“正在办”变成精确到环节

与时限的实际进度，当“按规定”细化为具体文件和材料清单的精准指南，官兵不仅能看到事务的推进，更能真正感受到尊重与坦诚。

“三解回应”机制的效果立竿见影。在下一季度的满意度测评中，机关各科评分整体上涨。官兵们纷纷表示：“及时反馈的‘回声’，让我们不再为未知而焦心，也更加理解机关的难处。”

“回声”的源头

从“谁来办”到“该谁办”，机关帮建与基层自建需有机融合

自从“三解回应”机制开始推行，军需营房科助理员朱杰开始陷入另一重烦恼。基层诉求如潮水般涌来，让他们手忙脚乱——“朱助理，我们连队水房的下水道堵了”“走廊灯泡坏了去哪里领”“窗户破损应该找谁修”……

“最忙的时候一天要打四五十个协调电话，正经业务都没空处理。”机关的日常被千头万绪的琐事占据，朱杰感到有些“本末倒置”。

对此，该旅运输连连长曹博的感受

却恰恰相反。此前，连队门口的地砖缺了一角，他联系军需营房科协调解决，朱杰的回复是，连队有可支配的基层事务费，建议依托自身维修。曹博有些不解：“相关事务明明在机关职责范围内，怎么能以‘基层有能力自办’为理由推脱？”

随着曹连长向机关反馈意见，一场关于权责边界的深度辩论在全旅展开。公用物资缺损、厕所水房堵漏等困扰基层的“牛皮癣”问题存在许久，究竟“谁来办”？一方认为“机关业务不应推诿”，另一方认为“大事小事全压给机关，服务质量无法保证”，双方各有道理。而后，在“三解回应”专题座谈会上，该旅领导为这场辩论画下了句号：“服务帮建是机关分内之责，但基层如果凡事都‘坐着等、伸手要、总想靠’，自建能力必然萎缩。机关要帮建到位不越位，基层则要自建在位不失位。”

基层建设不能处处等待机关的“回声”，只有明确“该谁办”，方能解决“谁来办”的困境。为此，该旅梳理出“机关职责清单”和“基层职权清单”，在“三解回应”机制的基础上，构建三级回应模式。按照旅、营、连三级划分权责，坚持“本级能解决的不推诿，解决不了的不拖沓”，对需要上下协同、机关联动才能解决的难点堵点，由党委统筹力量，组

建专班推进。

翻开该旅最近一季度的“三解回应”清单，权责划分一目了然——营房主管道堵塞、营区门窗结构性损坏、保障车辆故障等问题，基层无法立足自身解决，均由机关相应业务科室负责处理；更换水龙头、自购范围内物资缺损修补、营连内部小型设施维护等基层可以自主解决的小事，则被归为自建范畴。

“以前缺东西只会等机关，现在才明白，许多事伸手就能解决！”连长曹博感慨地说。

基层遇事不再“坐等”上级的“回声”，而是先反躬自问“该不该自己办”“能不能自己办”“该怎么办”，机关也从“救火队员”的窘境中解脱。朱杰告诉记者，如今他的电话数量已经减半，能集中精力解决基层抓建的关键问题，服务更加精准高效。

“回声”的终点

服务基层不是“一锤子买卖”，必须接续做好“售后工作”

一道服务基层的“回声”需要传播多久？不同的人会有不同的答案，对战

记者对话第71集团军某旅政委——

服务基层贵在“走心”

记者：服务基层有时会出现机关“跑断腿”、基层却“不买账”的现象。您如何看待这种“服务温差”？

政委：习主席强调，要满腔热情关爱官兵，想方设法为他们排忧解难，不断增强官兵的获得感。服务基层不能仅停留在“做事”，更要切实“暖心”。我们发现，很多矛盾不在于事情本身，而在于沟通方式。我们推行“三解回应”机制，核心就是“解答”疑问、“解释”缘由、“解决”困难。其中，“解答”和“解释”看似是“软功夫”，实则是打通官兵心结的关键一环。

记者：将“解答”和“解释”放在“解决”之前，是否意味着态度比结果更重要？

政委：不是态度比结果重要，而是没有态度，结果就会失去温度。比如一

位连长反映会议太多影响训练，如果只回复“会议已减”，他可能仍然心存疑虑；但如果机关附上会议清单，说明哪些必须参加、哪些已经取消，并诚意致歉，他的情绪就会被看见、被尊重。官兵需要的不只是解决问题，更是自己被当作“战友”而不仅仅是“管理对象”。所以，服务基层首先要完成从“管理者”到“服务者”的角色转变——不是俯视，而是平视。

记者：突出强调“解答”“解释”，会不会让服务陷入只说不动的“话术陷阱”？

政委：这正是我们设计“三解”闭环的初衷。“解释”不能替代“解决”，而是为“解决”赢得理解、争取时间、凝聚共识，让官兵看到透明、看到诚意、看到机关的行动轨迹。比如营房维修因预算

审批流程较长暂时无法动工，我们会明确告知基层：目前正在财务评审环节，预计何时完成，在此期间安排临时应急措施。只要机制健全、进度可见、责任到人，“解释”就会成为信任的桥梁，而非拖延的借口。

记者：服务基层如何避免“一阵风”，让“走心”成为常态？

政委：服务基层，贵在“走心”；“走心”之要，在于始终把官兵放在心上。我们建立服务项目“回头看”机制——体能训练中心装配直饮水机后，需要定期追踪“水压稳不稳、滤芯换没换”；阅览室配发新书后，需要长期关注“借阅率高不高、官兵想不想看”。只有把每一次解决问题都当作长期关系的起点，才能让官兵从“一时满意”转变为“长期信赖”。



第71集团军某旅深入开展“心理服务送基层”活动，提高官兵心理健康水平，营造积极的内部氛围。

胡庆峰摄

记者对话

服务基层，是我军践行“基层至上、士兵第一”理念的直接体现，也是新时代政治工作向战斗力聚焦、向官兵需求靠拢的重要落点。第71集团军