基层调研报告

一场联席办公会的变迁

——第81集团军某旅提升服务基层质效的一段经历

■本报特约记者　曹　壮

前不久，在第81集团军某旅党委会议室内，一场挂钩营联席办公会正在进行。帐篷内，挂钩常委、几名业务科室负责人和营连官兵代表围坐一圈。难题摆上台面，机关现场应答、明确时限。不到两小时，6项训练和基层建设难题全部形成整改方案。

眼前这一幕，是该旅联席办公会历经两次调整后的样子。谈起这项机制的变迁，旅领导感慨：“当初我们提出‘把服务基层的门开到最大’，一门心思搞大阵势、全覆盖，没想到走了弯路。通过对两次调整回头看，我们认识到，服务基层效果好不好，从来不在摊子铺得大不大。”

联席办公会设立之初，该旅党委的初衷很明确：搭建一个机关基层面对面的直通平台，让官兵有话直接说、有难当场提，打通服务基层“最后一公里”。

机制运行初期，旅队采取“全旅大会诊”模式：每月召开一次，各营连悉数派员，旅常委和各科室负责人悉数列席，会场设在全旅最大的会议室。阵势很足，一度成为该旅服务基层的标志性举措。

但运行没几个月，问题逐渐显现。

最直接的是效率损耗。一次会议涉及十几个营连、数十个科室，往往一个单位谈问题，其余人员坐着陪会。装步连指导员岳锦涛记得第一次参会时的情景：“我们连被安排在第8个发言，前面每个单位少说讲十几分钟。我坐了两个多小时，轮到我时离会议结束只剩20分钟，准备好的几个问题只能草草说两句。”机关科室也有同感，宣传科一名干事坦言，每次联席办公会大半时间都在旁听和自己的业务关系不大的事。

比效率损耗更值得注意的，是基层官兵欲言又止的“沉默默契”。全员齐聚的公开场合，官兵普遍有顾虑，难以敞开心扉亮出真问题、硬矛盾。营连主官顾及整体建设评价，不愿在公开场合过度暴露单位短板；一线带兵人考虑到官兵隐私，不愿将官兵家庭难题、成长困惑等私密问题当众摊开……

久而久之，会场发言时大家更多聚焦营房修缮、物资补给等常规事务，真正制约练兵备战、影响长远建设的重难点问题鲜有提及，联席办公会渐渐出现流程化痕迹。基层多提稳妥问题，机关按流程答复，有的营连代表上会前还要对矛盾问题反复“过滤”。轰轰烈烈的服务举措，最终陷入“雷声大、雨点小”的尴尬。

意识到大场面行不通，旅里很快调整：把“集中大会”改成“下沉办会”，机关主动到各营区开联席办公会，离基层近一点，问题就能更真一些。调整初期成效明显，熟悉的营区环境让官兵卸下拘谨，愿意主动交流、建言献策。但新的问题随之显现：服务距离近了、沟通顺畅了，官兵提报问题的“含金量”却逐步下降。

组织科科长给记者算了一笔账：连续三场下沉联席办公会，收集的27个问题里，21个属于更换营具、维修水电、证件更换、临时请事假等常规业务，本来营级单位就能协调，或是直接对接对应机关科室就能解决，现在全攒到联席办公会上提，平白多了一道程序。不少干部打趣说：“常态化下沉服务，反倒成了‘领导陪着听琐事，机关绕弯办小事’，投入的时间精力和解决问题的价值完全不成正比。”

问题的“含金量”为何不高？一方面是基层悄然滋生“等靠”心态，有的连队认为联席办公会有领导现场拍板，问题攒着到会上提即可，无需主动对接机关，将本级可自主化解的工作层层上交。另一方面，官兵普遍存在“提问无方向”的困惑——“联席办公”的定位到底是什么，机关想听什么？大家分不清哪些适合在会上反映，只得避重就轻、千篇一律，服务的初衷和实际效果再次出现错位。

调整没踩在点子上，让旅党委一班人沉下心来复盘：服务基层的“门”，到底要怎么开？

他们认识到调整只改了机制“外壳”，未转变服务“站位”，更多考量“做了多少工作”，没有换位思考基层“不敢提、不愿提、不知怎么提”的深层顾虑。讨论中，一个判断逐渐清晰：机关之于基层，既有服务关系，又有指导评价关系，“温差”正出在“双层关系”上。

找准症结后，该旅对联席办公会机制进行重塑，摒弃“大而全、一锅烩”，打造“小而精、准而实”的精准服务体系。一方面优化办会模式，旅常委常态挂钩分工，逐营精准办会，紧跟演训任务节奏灵活开展，杜绝全员陪会、凑数找问题，努力打消官兵当众露短的顾虑。另一方面创新问题征集模式，划定关乎个人成长进步的“身前事”、关乎生活保障的“身边事”、关乎军事训练的“身上事”、关乎战备建设的“未来事”等4类诉求维度，回应官兵“不知道提什么、该不该在会上提”的困惑。

在此基础上，旅队建立问题分级筛选与双向倒逼机制，明晰各级权责边界：营连、科室可常规办结的问题不上会，联席办公会专攻跨层级、跨领域的重点难点堵点，杜绝基层推诿上交、机关大包大揽。从“全旅大会诊”到“上门办公会”，再到“挂钩精准办”，联席办公会的场面收窄了，服务基层的质效却在往实里走。

近一年来，基层官兵围绕4类主要问题提报的训练优化、装备改进、人才建设等方面的建议，已有十余条纳入全旅战斗力建设总体规划。

短评

摊子大不等于实效佳

■曹　壮

服务基层的实践中，常有一个惯性思维：阵势铺得越开、场面搞得越足，越能彰显重视程度，体现干事决心。“全员参与”“全域推进”成为标配，实效却未得到同步提升。

该旅联席办公会的两次变迁，正是这一现象的缩影。设立之初全旅各单位“齐上阵”，不料却陷入“多数人陪会、少数人发言”的困境；首次调整后，离基层更近了，服务更聚焦了，问题的“含金量”却下降了；再次变化后，大会变小了、收窄了，不再追求“大而全”的表面热闹，服务反而沉下去了，问题逐步得到解决。这其中的启示很清晰：服务的质效，从来不由摊子的大小来称量。

基层建设也是同理。少一些“大水漫灌”式的表面铺张，多一些“精准滴灌”式的深耕细作。进度或许慢一点，动静或许小一点，但只要能听实话、摸实情、见实效，小切口同样能做出大文章。

一线直播间

便携烘干机「走」进驻训场

■本报特约通讯员　王海波　记者　孙兴维

凌晨，刚完成某项任务的火箭军某部官兵返回宿营地。搓洗完浸透汗水的作训服后，他们径直走向宿营点旁一排折叠式便携烘干机。分类投放、按下启动键，设备平稳运转。几小时后，干爽温热的衣服便可重新上身。“睡前放进去，醒来就能穿，再也不用穿着半干的衣服出操了。”下士蔡万园的话，道出了许多官兵的心声。

烘干机带来的便利，源于该部机关的一次蹲点调研。彼时正值梅雨季节，保障部助理员在某驻训点位发现，晾衣区飘着一股挥之不去的“特殊味”。与官兵围坐交谈后，症结浮出水面：该驻训地湿度大，作训服自然晾晒两三天后仍潮气沉沉，若遇上阴雨天气，四五天都难干透；更棘手的是驻训转场频繁、节奏紧凑，官兵常常头天夜里洗完衣服，次日上午便要奔赴新点位。于是，未干透的衣服只好被官兵打包塞进背囊。

“官兵有需要，机关马上办。”该部保障部门迅速将“衣物晾晒难”纳入为兵办实事重点督办事项。与此同时，他们更深一步思考：衡量保障方案质量的金标准究竟是什么？一番头脑风暴后，答案渐渐清晰——保障跟着战场“走”，跟着官兵需求“走”。

思路有了，行动就有了方向。该部保障部门立足驻训动散常态，跳出“建固定设施”的传统思路，精心挑选一款折叠式便携烘干机。它体积小、重量轻，无需安装调试，接通便携电源即可运转，既能在固定宿营点集中布设以满足多人使用，也能被快速收纳，伴随部队同步转场。

方案落地后，官兵们连连点赞。二级上士王铝取出刚烘干的作训服，笑呵呵地对记者说道：“厚实的作训服数小时就能完成烘干与高温除菌，穿起来干爽舒服，上阵地更有精神了。”某连王指导员算了一笔“效率账”：以前夜训结束洗完衣服，大家得轮流用值班室的排风扇吹衣服，或者用电熨斗熨干，费时费力还影响休息，如今人人即洗即穿，再不用为晾衣服分心。

为进一步服务好官兵，该部还建立“需求收集—分析研判—快速响应”的闭环机制，机关定期下沉一线调研。针对驻训期间作训服、作战靴、背囊损耗大的实际，他们结合“保障服务周”活动，安排专人现场缝补，官兵不出驻训场就能解决被装修补难题。该部领导告诉记者：“战场环境变了、驻训条件变了，保障方式必须同步变。检验为兵办实事的成效，不在于投入多大、场面多好看，而在于每一项举措是否真正对准训练一线的急难愁盼，是否真正减轻官兵的额外负担、释放战斗力潜能。”

据了解，下一步该部将全程跟踪野外驻训保障需求，动态摸排被装申领、生活保障等环节的难点堵点，优化野外被装补给链路，推动保障力量向发射阵地前移、向任务末端延伸，让后勤保障真正成为战斗力提升的“助推器”。

欢迎投稿，点击 军媒投稿系统
打开强军网首页
登录解放军新闻传播中心投稿平台

第83集团军某旅机关设立“为兵服务室”——

官兵到机关，有了歇脚处

■赵艺博　本报记者　郭丰宽

“上午交完材料，等待期间有地方歇脚，中午能吃上热饭，遇到特殊情况还可以晚上留宿。”近日，第83集团军某旅中士许涛到旅机关开具《军人婚姻登记证明》，体验“为兵服务室”的暖心保障后，感慨机关为基层服务想得周到，做得细致。

“以前到机关办事，最怕中途卡壳。”许涛说得很实在。该旅营区点位分散，各营距离机关路途较远。基层官兵前来办理业务，往往要提早动身、长途往返。一旦遇到经办人员临时开会、业务跨部门流转等情况，官兵不得不在楼道长时间等待。要是当天没办完，错过返程班车的官兵还得找地方住宿，次日再跑一趟。

这些看似细碎的现实难题，无形中挤占基层官兵的时间、消耗他们的心力。机关了解这一情况后，当即下定决心：营区再散，服务半径不能短；条件再差，温暖兵心不能缺。

为此，“为兵服务室”应时推出，设在旅机关楼一层，专门为基层来机关的办事人员提供服务保障和业务指引。房间不大，但配备了沙发、饮水机和充电设备，方便官兵休息。官兵来机关办理业务时，先在这里登记，值班人员按业务类型帮忙联系对口科室；如遇上饭点还未办完事项，服务室帮助联系食堂，确保热饭准时供应；如需要午休或过夜留宿的，服务室还会对接旅招待所提供房间。

许涛办完手续后，在“为兵服务室”值班人员的提醒下，又到财务科问清了婚后探亲路费报销的流程。他笑着说：“以前到机关往往颇费周折，现在很轻松、很温暖。”

基层暖新闻

海军航空兵某场站家属区安装充电桩——

电车充电难，一去不复返

■马　静　本报记者　郭丰宽

“以前要到营区好几公里外才能找到充电桩，如今在家属区车位上扫码就能充。”近日，在海军航空兵某场站家属区，一级上士张凯宾把自家新能源车倒进电车充电车位，掀盖、取枪、扫码，“嘀”一声连通，屏幕亮起“正在充电”的绿光。他指着一排充电桩感慨道：“没想到我们反映的‘电车充电难’问题，机关很快就解决了。”

提起过去，张凯宾频频摇头。以前营区没有充电桩时，他习惯周五飞行日结束后到营门外充电，有时遇到充电桩损坏或被占用，只能等待，干着急也没用。

不久前，场站机关到基层调研，有官兵提出“电车充电难”这一问题。

很快，保障科会同供电所人员现场勘察，选定家属区两处集中停车点设置充电桩。通电那天，张凯宾前来试充，体验感丝毫不亚于营区外的商业充电桩。

“机关多想一步，官兵就少劳神一分。”如今，家属区那排充电桩绿灯常闪，时刻都在提醒着机关：为兵服务的着力点，就在几个插头这样的小事里。

小兵快评

一“室”一“桩”，两篇报道写的是不同单位的两件小事，捅破的却是同一层窗户纸：为兵服务，勿以事小而不为。

第83集团军某旅机关设立“为兵服务室”——一杯热水、一顿热饭，让基层官兵到机关办事从“费周折”变成“有人管”；海军航空兵某场站在家属区泊车位上立起“即插即充”充电桩，让官兵把“跑几公里找电”换成“泊车即充”。事都不大，却与官兵日常工作生活密切相关。

两篇报道摆在一起读，其中蕴含的“真章”就出来了：机关把心放在官兵身上，官兵就把心放到战位上。

（郭丰宽）



瞬间

近日，新疆军区某边防连官兵执行巡逻任务。途中休息时间，官兵开展小游戏、小竞赛，缓解疲乏、放松身心。

上图：一名战士与军犬互动。

右图：官兵进行掰手腕比赛。

李东起摄



山谷寂静　兵心滚烫

点睛

又是一年秋风起，又是一年秋草黄。

脚下这条碎石路，官兵不知走过多少遍。就在这条路上，官兵们遇过山洪，也见过雪崩。虽然环境艰险，但他们的步履一直铿锵。

听，寂静的山谷里传来阵阵回响，那是新时代边防官兵脚踏祖国大地的声音。

（朱文裕）

我们连的照片墙