

人才强军进行时·聚焦军队队伍建设

“我认为张斌班长的管理方式过于粗放，不科学……”去年春天，武警绥化支队某中队指导员找班长骨干谈心时，六班班长刘博坦率地表达了意见。之后，四班班长张长斌找到刘博时直言：“刘班长的带兵经验还有些不足。”

过大，否则会影响上午的训练效果……这些小事上，两人谁也说服不了谁。两名班长起初配合很默契，分歧究竟从何而来？对此，连长、指导员一番了解、分析后，原因渐渐明晰。原来，张长斌是80后，在班长中算是“老资格”，工作经验丰富。刘博则是95后，作为“新晋”班长，工作中有很多新想法。不同的年龄、阅历、感悟，让他们在训练、管理观念上也有了不同，进而

产生了分歧。工作中，连长、指导员发现：这类分歧，同样存在于中队其他几名新老班长之间——老班长习惯于稳扎稳打，但对新生代战士思想行为特点研究不深；新班长讲科学重创新，但由于经验不足，训练、管理常常牵不住“牛鼻子”。工作抓手不同、着力点不同，往往导致新老班长之间产生分歧和隔阂。

新老班长产生分歧之后

■本报记者 李倩 刘敏

隔阂不消除，势必会影响到中队的建设发展。基层主官的问题困扰和情况反馈，引起了该支队党委的重视。此时，恰逢武警部队班长队伍“五个一遍”活动开展，通过蹲点调研和问卷调查，他们发现，这类分歧在支队范围内也普遍存在。经过精心研究筹划，该支队组织所属班长骨干开展了为期15天的交流见学。各中队班长骨干走出所属单位营门

来到兄弟单位，既当主人翁，共战备、同训练、严管理；又当观察者，看标准、学经验、找差距。交流结束，班长们齐聚一堂，一场“诸葛亮会”随之召开，大家对当前班长队伍建设存在的问题畅所欲言，对症下药所在进行集思广益。他们还邀请官兵代表现场出题，让新老班长轮流上台演示应对办法，从中感受不同，增进相互了

解，形成互帮互学的良好氛围。“原来老班长的管理是粗中有细”“年轻班长科学带兵的做法值得学习”……一场交流式培训，让新老班长都有了新的感悟和成长。



一项“兵头将尾”的能力进阶工程

■赵黄东 本报记者 李倩 刘敏

特稿

传统培养，只会带出“零星好苗”；系统培育，才能做到“苗齐根壮”

“警士的数量多了，能胜任班长岗位的人选却有限，为什么？”这一问题，一度困扰着武警兵团总队某支队某中队任指导员。

任指导员是由战士考学提干的。在他印象中，以前，一个中队也就几个警士，随便拉出一个，素质都是“呱呱叫”，让他们当班长别人没说的。可现在，中队的警士很多，但真要挑个班长人选，却有些捉襟见肘。

“关键是时代不同了，挑选班长的标准更高了。”任指导员说。

任指导员的这种感觉，在武警部队政治工作部兵员局的一份调研报告中有着更为系统的印证。

这份经过深入调研形成的报告，将武警部队班长队伍建设的现实情况与矛盾问题，比较完整地呈现出来。

——随着新的士兵制度贯彻落实、武警部队编制体制调整、使命任务拓展，方方面面都对班长的能力素质提出了新的更高要求。

——新生代战士思维活跃、个性鲜明、民主意识强，对班长期望值高，都想遇到一个能力素质全面过硬的班长。这种高期望值，在群众性评议时，体现得更明显。报告显示，在一些班排，45%的战士认为班长模范作用不够好，68%的战士认为班长带兵方法过于简单，而认为班长亟待提高思维层次和管理能力的占比更高。

——士兵结构发生新变化。近年来，大学生士兵数量持续增加，“二次入伍”士兵增多，中高级警士占比增大，在有的单位，二级上士以上警士未担任班长职务的人数占警士总数的60%左右。和所带战士相比，一些班长在学历、经历、年龄、党龄、兵龄方面都出现“倒挂”现象，给他们带兵带来不小的压力。

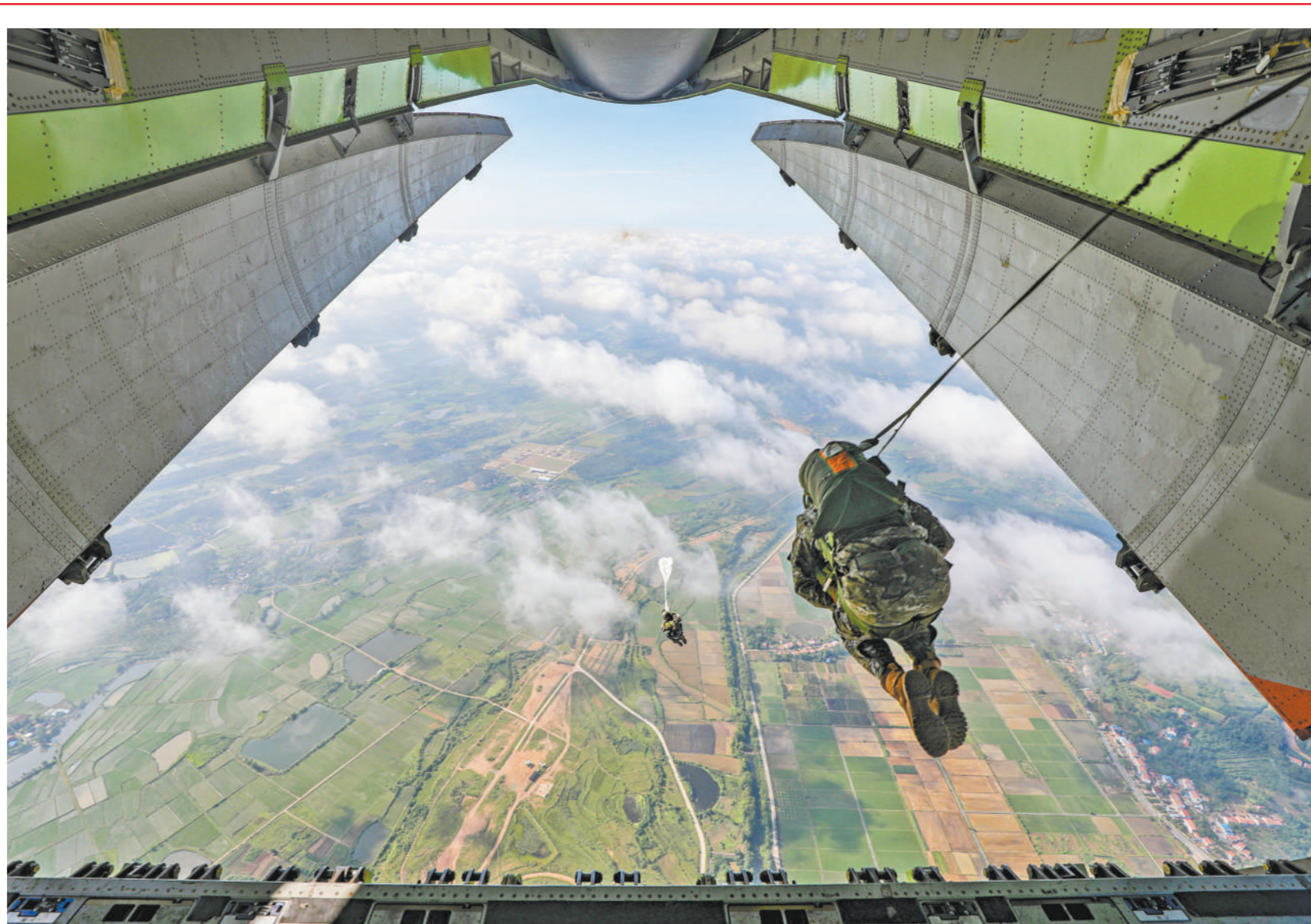
——带兵尺度不好把握。报告数据显示，大多数班长都想在这个岗位长期履职，但压力显而易见。67%的班长担心管得严了战士难以承受而引发问题，56%的班长在开展批评时有顾虑，担心“得罪人”。

“情况发生了变化，班长队伍建设水平没有跟上，原因何在？”“好的班长队伍从哪里来？”随着这些问题抛出，解题思路也在一次次分析讨论中浮出水面——“以前，靠骨干自学自悟或‘师傅带徒弟’的方式，能产生一些优秀的班长。如今，这种‘等苗子自己长出来’的做法，显然赶不上趟了。”

“问题的症结在于对班长重使用、轻培养，尤其是缺乏体系化培养。”道理越辩越明，措施紧跟着出台。很快，一场班长队伍“五个一遍”活动在武警部队的驻地军营全面展开。

“深入调研一遍、考核考评一遍、集中培训一遍、结对帮带一遍、清理整治一遍”，这项“兵头将尾”的能力进阶工程开始整体推进。对该项活动，武警部队政治工作部兵员局负责人定位明确：“‘五个一遍’不是答案，而是开场锣鼓，旨在引导各级为班长队伍建设‘铺路’‘架桥’，探索出体系化培养的新模式。”

在武警第一机动总队某支队预提指挥警士集训中，记者发现了一些新变化：参训人员刚到位，首先迎来一次训前实践考核；随后的课程计划，也基于这次摸底进行了调整和创新。其中一个新做法，就是成立模拟班，由参训人员轮流担任班长进行“岗位锻炼”，同时每天随机



武警“猎鹰”突击队队员进行伞降训练。

王文龙摄

高素质班长队伍呼唤体系化培养

■卢金伟

班长队伍作为“兵头将尾”，是备战训练、教育管理、后勤保障等各类岗位上的骨干力量，抓紧抓好班长队伍建设意义重大。

当前，我军编制体制、使命任务、组织形态、运行状态等发生了深刻变化，班长地位作用进一步凸显，抓建班长队伍更显得关键而紧迫。

队伍不强，关键看培养。加强班长队伍建设重在选人、要在育人、贵在用人。实践一再证明，加强对班长队伍

的体系化培养非常重要。

简而言之，就是要紧盯关节点，通过各级共同努力，帮助班长队伍不断实现能力进阶，让班长队伍始终保持活力、站立潮头。

强化政治引领。坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入学习贯彻习近平强军思想，筑牢信仰之基、补足精神之钙、把稳思想之舵，确保班长队伍始终听党话、跟党走。

着眼向战育人。充分发挥军队院校“孵化器”、训练实践“磨刀石”、职业教育“助推器”的作用，打通教导队“随营军校”培养链路，推动班长队伍能力供给侧与战场需求侧精准对接，不断强化班长队伍适应和打赢未来战争的能力。

科学使用管理。始终以信任、欣赏、发展的眼光看待审视班长队伍，建立完善选拔任用、赋能授权、容错纠错、调控优化等机制，切实营造尊重信任支

持的良好环境，让班长队伍轻装上阵、心无旁骛、全力以赴。

倾注真情关爱。坚持激励与关心并重、排忧解难与助成长并举，切实让班长肩头有责任感，在强军新征程上打头阵、挑大梁、当先锋，进而锻造出一支全面过硬的高素质班长队伍。



指定两个班互相出题，以“情景剧”方式，呈现、分析与巩固所学内容，促进大家管理能力提升。

“传统培养，只会带出‘零星好苗’；系统培育，才能做到‘苗齐根壮’。”武警部队政治工作部兵员局负责人说，“当下，我们就是要通过各级的齐心协力，从班长队伍的进、训、考、升、调、出各个环节入手，创新方法、探索机制、规范程序，找出一条又快又好地培养出过硬班长队伍的新路。”

要“铺路”，还要“架梯”，帮助班长们走出“山中”和“井底”，不断开阔视野

看到总队下发的班长集训名单，武警陕西总队某支队班长张宇文的第一反

应是，这次的“阵仗”不小。

3个月里，上千名班长分3批走入集训队。当“班长”这个共同的身份把大家聚在一起，究竟会产生什么效应？随着集训结束，张宇文有了自己的答案：

——有了鲜活的榜样。某班班长郑明岗，重伤后顽强地重新站起来，如今依然在工作中事事争先。与郑明岗这样的榜样朝夕相处，张宇文懂得了该以怎样的姿态带兵。

——走进了一个“很有挑战性”的课堂。在集训队里，受训班长轮流充当教练员。为了讲好课，张宇文全力以赴。在大家的犀利点评中，他看到了自己在带兵实践中的不足。

——感受到了“思想风暴”的力量。集训研讨中，大家“八仙过海各显其能”，对同一个案例进行分析，碰撞出的却是不一样的火花。通过集思广益，一条条带兵招法被大家“收入囊中”。

“这正是‘五个一遍’活动要达到的效果。”武警陕西总队的一名领导说，“想当好班长，就不能做井底之蛙，不能困在‘此山中’。推动能力进阶，要‘铺路’，还要‘架梯’，帮助班长们走出‘山中’和‘井底’，不断开阔视野。”

在班长队伍“五个一遍”活动牵引下，武警部队各单位的班长们被动员起来，经历了一轮又一轮加钢淬火。

——集训中，武警北京总队某大队班长段亚珉接触到多种新式教学法。返回单位后，他加快集训成果转化，创新组训方式，全班训练成绩有了新提高。2023年8月，在参加总队组织的教练员考核中，他获得地教学总评第五的成绩。

——在武警第一机动总队某大队，班长黄嘉煜在集训结束后，趁热打铁，主动作为，在上级支持下，迅速投入新装备研究室筹备工作中。从工作台设计到撰写教程，他带领战友

不断摸索。如今，工作室已正式投入使用。

——武警黑龙江总队组织的集训刚结束，支队、中队两级就开始为班长逐人“画像”，建立“参谋+教员”的针对性帮带机制，以持续培塑班长能力素养。

班长小吴是新任职的班长，缺乏教学组训经验。鉴于此，支队指定一名机关参谋和一名优秀教练员对他进行帮带。通过多次模拟教学，他们引导小吴对比各个方案的优劣，取长补短，使小吴很快适应岗位。前段时间，总队组织教练员比武，小吴以第二名的成绩被评为“优秀教练员”，取得代表总队参加武警部队教练员比武的资格。

采访中，武警部队政治工作部兵员局负责人表示，班长队伍“五个一遍”活动的开展，已经打开了班长队伍能力提升的突破口，各级正在组织筹划更多的后续活动。

不容居功自傲、不容躺平懈怠，能力进阶最关键的是自我加压、自觉提高

一次考核结果的出炉及相关措施的落地，一度在武警北京总队某支队某中队掀起轩然大波——班长李红因训练考核成绩不合格，被调离班长岗位，进入职务考察期。

说起李红，该中队官兵都会竖起大拇指。他多次担负重大活动安保警卫任务，因表现突出，荣立二等功。

“五个一遍”活动中，该支队对所属班长进行全员覆盖式综合考核，考核标准立起“硬杠杠”。李红因一时懈怠，成为该中队唯一没有“达标”的班长。

好在李红痛中思痛，开始了不断追赶。为期半年的职务考察期间，他加班加点进行“补课”。前不久，他顺利通过综合考评，重新回到班长岗位。

“班长……”再次听到熟悉的称呼，李红的内心感慨万千：“我们每天听到的这声‘班长’，并不是简简单单的两个字，它意味着一副重担。不容居功自傲、不容躺平懈怠，能力进阶最关键的是自我加压、自觉提高。”

据了解，在“五个一遍”活动牵引下，武警部队多个单位建立起班长队伍末位淘汰制，督促班长快速提升自身的综合素质。

武警第一机动总队某部班长小魏，条令条例背得滚瓜烂熟，在管理中却不注意方式方法，以至于和班内成员产生了矛盾，在班长考评中被评为“不合格”。经上级研究，小魏暂时退出了班长行列。

无者为失位，有者为有位。更多的单位开始在“奖”字上做文章。

某总队机动支队干事崔泓告诉记者，为激发班长队伍活力，支队不仅对实绩突出的班长，在评优评奖、入党考学提干等方面给予倾斜，还为表现优秀的班长制订了专属成长计划。

2023年上半年，当班长郭佳得知自己作为大队唯一的警士代表，被推荐参加支队“三会一好”优秀政治教员比武时，喜出望外。

作为大学生士兵的郭佳刚成为副班长时，中队指导员就通过深入了解和谈心谈话，针对他的特长设计了“副班长—班长—优秀政治教员”的成长规划路线。

事实也的确如此。郭佳经常一个人学习到深夜，在中队和大队组织的演讲比赛、读书交流会中一展所长。功夫不负有心人，经过不懈努力，他最终以第二名成绩被评为支队的“优秀政治教员”。

载誉归来，不少班长受到感染，下定决心朝自己的目标和梦想勇敢迈进。

该支队的抓建思路也更加明确：结合部队需要和个人意愿，进一步构建班长素质模型，规划不同阶段、不同衔级班长发展路径，进而形成组织按岗位需求选拔培养、个人按职业规划发展成长的格局。

“班长队伍建设没有完成时。建强班长队伍，实现能力进阶，需要灵活运用奖惩组合拳，持续激发活力动力，推动班长队伍素质全面过硬。”某总队领导说。

（采写中得到戴金金、黄超、李心、张敬、张威等支持，在此致谢）