

人才强军进行时·一线调查

一名基层主官的成长之路

■于莹 李润科

塞北初春,夜已深,第81集团军某旅某营副营长常文松,仍坐在电脑前,灯光和屏幕荧光在他眼镜片上反射出一个斑斓的世界。
此刻,常文松和战友们刚刚结束一场战备训练,身上的迷彩服还沾着泥土。
“制订骨干培养手册,注重心理行为训练……”常文松将战友们的表现和这次训练中暴露的问题一一汇总,准备向上级报告。
凌晨1点,常文松合上电脑,摘下眼

镜,揉了揉面颊,脸上的表情舒展开来……
回顾这些年军政换岗的经历,常文松颇为感慨:“跨越‘楚河汉界’之后,自己对‘车马炮’的使用更明晰了。”
2020年初,常文松还在某连任指导员。那一年,他带领连队成功迈入先进行列。也正是那一年,他做出一个大胆的决定——申请军政换岗!
原来,该旅自2014年以来便探索开展基层军政主官换岗锻炼工作。几年下来,换岗干部的能力素质普遍得到全面

提升。旅里把军政复合素质作为选拔关键岗位干部的重要条件,立起了选人用人的鲜明导向。
常文松也想挑战一下自己。其实,做出这样的决定,他心里并非没有顾虑:换岗好比“扬短避长”,成绩清零,从头学起,万一干砸了该怎么办……
指导员换岗当连长,到底该怎么干?就在常文松一筹莫展时,旅党委制订的培养计划打消了他的顾虑。针对主官换岗后的业务转换,旅里组织了技能

培训、示范观摩等系列活动;为了加快角色转变,旅里还指定一名营长对常文松挂钩帮带,教方法、压担子,帮助他快速度过“阵痛期”。
为了练精专业技能,常文松主动作为、拜兵为师,跟着战士练习专业技能,开动脑筋自制训练器材,去兄弟连队跟训……
一系列加钢淬火,一连串任务磨砺,使常文松的专业技能水平得到快速提升。他摩拳擦掌,准备大干一场,全连官兵也拭目以待。

“阵痛”过后,终于遇见更好的自己。2021年4月,旅队举办军事体育运动会,常文松所在连队荣获12个项目的冠军;9月,他带领连队参加演练,巧妙穿插,直入“敌后”,大获全胜;年底,连队被评为“四铁”先进单位。
从指导员到连长,常文松走出了一条精彩的蝶变之路。转任连长2年后,常文松因工作突出、综合能力强升任某营副营长。由于军政兼通,他开展起工作来格外得心应手。

从该旅担负全军基层军政主官换岗试点工作开始,他们已探索实践10年。期间,经过持续探索、接续筑基,他们在换岗原则、资格条件、考评激励等方面形成了一套成熟的运行机制。如今,一批军政兼通的指挥员活跃在基层一线,不少人已经向着更高的目标发起冲击……



10年探索,基层军政主官换岗锻炼结硕果

■于莹 王培霖 薛景宇 本报特约记者 狄伯文

一线调查

打破“楚河汉界”,科学设计换岗成长“拓版图”

“危急时刻,只见他将一捆手榴弹缠于腰间,纵身一跃冲向敌群……”前不久,一堂精彩的党史教育课在第81集团军某旅大礼堂内“开讲”,指导员曹广明以连队革命先辈为原型创作的情景剧《红色年代》,赢得官兵阵阵掌声。
走上指导员岗位之前,曹广明是一名军事素质过硬的连长。军官任职调整时,他成功“跨界”成为一名政治干部。在集团军组织的“两个行家里手”比武中,他曾一举夺得政工组第三名。

“能指挥打仗,会做政治工作,是新时代军队复合型干部应该具备的能力素养。”据该旅领导介绍,近年来,他们不断拓展军政岗位互换交流路径,定期轮岗提升基层连队主官能力素质。像曹广明这样经过军政岗位互换的一批优秀干部逐渐脱颖而出,为基层建设增添活力。

“从连长转岗到指导员,我深切体会到,教育工作没有想象中那么简单。”谈及换岗经历,已由指导员升任副营长的盛昌深有感触,“军政兼优”说起来容易,实现起来却需要科学谋划、精准控制、接力培养。

既要“扶上马”,又要“送一程”。换岗后,该旅及时组织相关人员业务学习、集训交流,帮助新任干部掌握开展工作的基本方法,并利用挂钩帮带、当兵蹲连等时机,跟踪掌握其成长进步等情况,定时分析形势、指导促进提高。一系列措施办法,促进军政换岗干部的军事素养、党务能力、教育管理水乎得到快速提升。

换岗锻炼需要制度化常态化落实,科学遵循人才培养规律,破除单轨化发展模式,促进干部素质复合发展。为彻底走出军政之间“楚河汉界”的思维误区,科学推行换岗锻炼,该旅精心设计基层主官“换岗路线图”——

连主官中,每年安排一批任职满两年的干部进行互换;营主官中,有计划地对没有换岗经历的干部进行换岗锻炼。同时,走开机关与基层交流任职的路子,培养既适应机关又熟悉基层的优秀干部。

基层干部发展方向定型过早、综合素质偏弱、发展后劲不足的问题,是影响干部队伍建设活力的重要因素。随着军政换岗政策常态化落实,丰富了其任职经历、拓宽了其发展渠道、提升了其内在动力。换岗任职与干部调整使用紧密结合起来,做到培养人才和推动工作相互促进,激活了人才建设一池春水。

培养“两个行家里手”,交叉锻炼升级“适应力”

春寒料峭,一场破袭行动演练正在紧张进行,指挥员由一年前刚上任的某营教导员冯猛担任。

演练期间,上级导调组随机导调情况,难题接踵而至。冯猛沉着应对,处置“敌”情的同时,帮助分队官兵排解压力、鼓舞士气。



第81集团军某旅两名军官正在备战“两个行家里手”比武。

李 晶摄

锻造军政兼优的复合型军事人才

■戎 腾

当前,世界百年未有之大变局加速演进,新一轮科技革命和军事革命迅猛发展,战争形态正发生根本性变化。打好实现建军一百年奋斗目标攻坚战,对建设“三个过硬”基层提出了更高要求,迫切需要锻造一大批文武兼备、军政兼优的复合型军事人才。

基层主官作为基层练兵备战的“领头雁”和“主心骨”,个人综合素质的高低直接影响基层全面建设水平和部队战斗力提升。基层一线作为锻炼干部的主阵地,让年轻干部扎根基层,进行多岗位、多领域的历练,对推进部队发展建设和备战打仗具有重要意义。一个岗位就是一所学校,一次经历就是一个老师,军政主官换岗是促进复合型人才培养生成的重要举措。

坚持当前与长远相统一。实施军政换岗,无论对单位还是个人,都需要一个适应的过程。有些单位操之过急,不给换岗干部过渡和适应的时间,要求换岗效果立竿见影,将“强能型换岗”变成“功利型换岗”,短短几个月便“定性定位”。军政换岗必然会遭遇“阵痛期”,短期内,主官个人会面临工作踢不开脚、权威立不起来的窘境,基层单位也可能陷入训练成绩下降、教育质效缩水的困境。这时候各级要对他们多些耐心、多些宽容。能力的提升、素质的锤炼往往就发生在突破窘境困境之中。坚持长期规划,科学制定成长目标,才能使干部少走弯路。

坚持帮扶与放手相统一。军政主官换岗初期,上级党委要及时了解情况、听取汇报,关心其成长进步,给予具体指导,对于换岗后的新情况、新问题,及时传帮带。过渡期是岗位互换的关键时期,关系个人能力提升和岗位互换成效。及时处理过渡期的倾向性问题,既有助于换岗干部认清形势、端正思想,亦可帮助其理顺思路、抓住机遇。同时,不能事无巨细、越俎代庖,防止其丢开“拐杖”就不会走路。要利用实兵演练、战备拉动、巡逻执勤等时机,有意识地给换岗对象搭台子,给换岗对象压担子,在实践中淬炼人才、考验人才,确保培养出能任教、善指挥、懂协调、精谋划的人才,为遂行使命任务奠定坚实基础。

坚持培养与使用相统一。要牢固树立用人育人、强能靠培育的理念,一方面要做好岗前培训,让换岗干部快速学到相关知识,理顺工作思路;一方面要搞好定期集训,在培训中注重增加工作内容,切实增强换岗干部适应本职工作的能力。要舍得把优秀军官送到新岗位上加钢淬火,敢于把年轻军官放到重大任务中摔打锻炼,加快推进军官素质转型升级。要把“锻炼”突出出来,贯穿到全域全程中,区分干部的能力素质、经历阅历、特长特点等,抓好针对性锻炼,具体明确到岗位、落实到人头,力求换得准、练得强。

“瘸腿”的干部难担重任,军政兼优才是发展所趋!”该旅领导介绍,过去,一些单位存在“军政分工又分家”的倾向,个别单位甚至出现了指导员不在位,连队官兵便思想松懈、士气低落的现象。
随着军政换岗的施行,基层主官的大局意识和“一盘棋”思想变得更加明确,过去“自扫门前雪”的现象不复存在。
“适应新岗位,必然要经历‘阵痛’,但破茧后的成长与收获也是实实在在的。”通过军政换岗,培养“两个行家里手”,一批像冯猛一样的基层干部迅速成长起来。
战场形势瞬息万变,基层指挥员既要指挥战斗、发号施令,又要懂得如何发

动部队、鼓舞士气。“笔杆子”会打仗,“枪杆子”懂政工。这不仅是对指挥员个人能力的要求,更是保证军队“能打仗、打胜仗”的要求。
冯猛告诉记者,交叉锻炼升级了自己的“适应力”,既能拿得起“笔杆子”又能握得好“枪杆子”,才能在关键时刻有底气说出“有我在,请放心”!
逐步推进军政岗位互换,更多基层指挥员在换岗中得到锻炼,军事干部、政治干部同台练指挥,研政工、战斗堡垒建设、训练质效提升走上了“快车道”。

该集团军政治工作部干事李德元的成长经历颇为丰富:历任排长、指导员、连长、旅机关干事,岗位跨越军事、政工,经历覆盖基层、机关。在每个岗位上,他干得都很扎实,岗岗有实绩、年年有提高——
任连队指导员时,他被表彰为全军优秀“四会”政治教员,荣立二等功;换岗担任连长时,他在上级组织的比武中取得个人总评第一名的佳绩,多次带领连队在重大军事演练中取得突出成绩;任旅政治工作部干事时,他总结出某特种枪械射击口诀,被写入旅训练手册;随后,他因全面素质过硬,又被推荐到集团军机关任职……
“军政换岗有力促进了干部素质复合发展,增强了干部队伍内在活力,坚定了基层一线战斗堡垒。”该集团军领导介绍,近年来,随着军政换岗锻炼逐步推开,有效弥补了干部任职经历单一、发展渠道狭窄、内生动力不足的短板。
军政换岗以来,有多名像李德元这样经历换岗、素质过硬的干部获得晋升,走上了新的岗位,充分发挥了干部队伍干事创业、创先争优的积极性。
“军政换岗,不是简单的岗位转换,更是一个学习积累、能力提升的过程。”李德元直言,每一次换岗都会有本领恐慌,而恰恰是本领恐慌倒逼着自己不断“翻新”,学习新本领、胜任新岗位。

换岗成为连长后,李德元开展强化训练,猛攻专业技能。白天,他主动到技能过硬、经验丰富的军士请教,边练边考、查摆不足;晚上,他带领官兵加班加点研究训练教材。组织训练时,他身先士卒,不论实弹射击还是机降训练,都挺身在前。
“放下荣誉,才能赢得未来;走出舒适区,才能逼自己进步。”经历转岗锻炼,李德元的能力全面了、见识打开了、站位提高了,在工作实践中厚实了看全局、把方向、破难题的素质本领,也为个人进步打下了厚积薄发的成长基础。
基层军官队伍军政兼优、全面过硬是遂行多样化军事任务的有力支撑。实践中,该旅结合新的军官制度,以综合素质较好、具有发展潜力的基层军政主官为主要对象,建立起更具刚性的换岗任职机制,把军政换岗锻炼纳入干部培养规划,营造优先从具有军政换岗经历的干部中选拔人才的导向,久久为功,促进旅队全面发展。

锐视点

(应受访者要求,文中出现姓名为化名)

正视“本领恐慌”,在丰富知识和经历阅历中“蓄后劲”

任连队指导员时,他被表彰为全军优秀“四会”政治教员,荣立二等功;换岗担任连长时,他在上级组织的比武中取得个人总评第一名的佳绩,多次带领连队在重大军事演练中取得突出成绩;任旅政治工作部干事时,他总结出某特种枪械射击口诀,被写入旅训练手册;随后,他因全面素质过硬,又被推荐到集团军机关任职……

“军政换岗有力促进了干部素质复合发展,增强了干部队伍内在活力,坚定了基层一线战斗堡垒。”该集团军领导介绍,近年来,随着军政换岗锻炼逐步推开,有效弥补了干部任职经历单一、发展渠道狭窄、内生动力不足的短板。
军政换岗以来,有多名像李德元这样经历换岗、素质过硬的干部获得晋升,走上了新的岗位,充分发挥了干部队伍干事创业、创先争优的积极性。
“军政换岗,不是简单的岗位转换,更是一个学习积累、能力提升的过程。”李德元直言,每一次换岗都会有本领恐慌,而恰恰是本领恐慌倒逼着自己不断“翻新”,学习新本领、胜任新岗位。

换岗成为连长后,李德元开展强化训练,猛攻专业技能。白天,他主动到技能过硬、经验丰富的军士请教,边练边考、查摆不足;晚上,他带领官兵加班加点研究训练教材。组织训练时,他身先士卒,不论实弹射击还是机降训练,都挺身在前。

“放下荣誉,才能赢得未来;走出舒适区,才能逼自己进步。”经历转岗锻炼,李德元的能力全面了、见识打开了、站位提高了,在工作实践中厚实了看全局、把方向、破难题的素质本领,也为个人进步打下了厚积薄发的成长基础。
基层军官队伍军政兼优、全面过硬是遂行多样化军事任务的有力支撑。实践中,该旅结合新的军官制度,以综合素质较好、具有发展潜力的基层军政主官为主要对象,建立起更具刚性的换岗任职机制,把军政换岗锻炼纳入干部培养规划,营造优先从具有军政换岗经历的干部中选拔人才的导向,久久为功,促进旅队全面发展。

“适应新岗位,必然要经历‘阵痛’,但破茧后的成长与收获也是实实在在的。”通过军政换岗,培养“两个行家里手”,一批像冯猛一样的基层干部迅速成长起来。
战场形势瞬息万变,基层指挥员既要指挥战斗、发号施令,又要懂得如何发

动部队、鼓舞士气。“笔杆子”会打仗,“枪杆子”懂政工。这不仅是对指挥员个人能力的要求,更是保证军队“能打仗、打胜仗”的要求。
冯猛告诉记者,交叉锻炼升级了自己的“适应力”,既能拿得起“笔杆子”又能握得好“枪杆子”,才能在关键时刻有底气说出“有我在,请放心”!
逐步推进军政岗位互换,更多基层指挥员在换岗中得到锻炼,军事干部、政治干部同台练指挥,研政工、战斗堡垒建设、训练质效提升走上了“快车道”。

该集团军政治工作部干事李德元的成长经历颇为丰富:历任排长、指导员、连长、旅机关干事,岗位跨越军事、政工,经历覆盖基层、机关。在每个岗位上,他干得都很扎实,岗岗有实绩、年年有提高——
任连队指导员时,他被表彰为全军优秀“四会”政治教员,荣立二等功;换岗担任连长时,他在上级组织的比武中取得个人总评第一名的佳绩,多次带领连队在重大军事演练中取得突出成绩;任旅政治工作部干事时,他总结出某特种枪械射击口诀,被写入旅训练手册;随后,他因全面素质过硬,又被推荐到集团军机关任职……
“军政换岗有力促进了干部素质复合发展,增强了干部队伍内在活力,坚定了基层一线战斗堡垒。”该集团军领导介绍,近年来,随着军政换岗锻炼逐步推开,有效弥补了干部任职经历单一、发展渠道狭窄、内生动力不足的短板。
军政换岗以来,有多名像李德元这样经历换岗、素质过硬的干部获得晋升,走上了新的岗位,充分发挥了干部队伍干事创业、创先争优的积极性。
“军政换岗,不是简单的岗位转换,更是一个学习积累、能力提升的过程。”李德元直言,每一次换岗都会有本领恐慌,而恰恰是本领恐慌倒逼着自己不断“翻新”,学习新本领、胜任新岗位。

换岗成为连长后,李德元开展强化训练,猛攻专业技能。白天,他主动到技能过硬、经验丰富的军士请教,边练边考、查摆不足;晚上,他带领官兵加班加点研究训练教材。组织训练时,他身先士卒,不论实弹射击还是机降训练,都挺身在前。

“放下荣誉,才能赢得未来;走出舒适区,才能逼自己进步。”经历转岗锻炼,李德元的能力全面了、见识打开了、站位提高了,在工作实践中厚实了看全局、把方向、破难题的素质本领,也为个人进步打下了厚积薄发的成长基础。
基层军官队伍军政兼优、全面过硬是遂行多样化军事任务的有力支撑。实践中,该旅结合新的军官制度,以综合素质较好、具有发展潜力的基层军政主官为主要对象,建立起更具刚性的换岗任职机制,把军政换岗锻炼纳入干部培养规划,营造优先从具有军政换岗经历的干部中选拔人才的导向,久久为功,促进旅队全面发展。