

一线走笔

到新单位任职，别简单照搬过去经验

■本报记者 张良 特约记者 付君臣

此前记者在连队当排长时，曾经历过两次连主官交接，每次交接后，连队建设都会随之波动。后来去部队采访，发现这一情况并非个例。“新官上任三把火嘛！”在一位营长看来，这种波动似乎难以避免，关键是如何将影响降到最低。

前不久，记者到第80集团军某旅采访，恰逢一营教导员潘小龙和四营教导员成小蒙两周前对调了岗位，于是决定找他俩“取取经”。

初到新单位任职，按照习惯，不少主官都会细心感受新单位与原单位有啥不一样。果不其然，才过了两周，潘小龙和成小蒙就发现了很多不同。

提起一营，潘小龙认为，全营落实规章制度严格，但活力不足，日常工作开展有些沉闷；各连干部之间表面上客客气气，实则略显疏远；二连作为营里的标杆，在旅里却排名不高，原因在于营党委扶持力度不够……

谈起四营，成小蒙则认为，全营很有活力，但在某些方面落实规章制度不够严格；大部分干部任职时间偏长，官兵缺乏冲劲；营里对标连队十二连“倾斜”过多，打击了其他连队的积极性……

“面对这些不同，你是不是想立即做点什么？”听完二人的讲述，记者马上追问。此前在一营任职5年的成小蒙这样回答——

新单位的人员构成、管理方式、官兵行为习惯等都与原单位不尽相同，这些差异难免会让新主官感到不适，甚至不安。

如果无视这些情况，直接将原单位的经验简单照搬到新单位，对新单位来说，可能会产生“排斥反应”；对新任主官而言，就会错失宝贵的自我提升机会。

前者容易理解，后者又如何解释？成小蒙分析了背后的逻辑。

“到一个新单位走马上任，为什么我们会有复制原单位经验做法的冲动？原因在于，那不仅是我们的心血所在、骄傲所在，也是我们最熟悉、最容易做到的。当新单位的一些运行模式、风格习惯与我们的以往经验不匹配不对路时，自然会产生‘改造’它的冲动。”

“但是，我们必须有意识地克制这种冲动。如果没克制住，只会复制



自我、囿于自我；克制住了，就会突破自我、拓展自我。当然，有些老经验也可能适用于新单位，但在未完全了解新单位的情况下，不应急于出招、急于改变。”

说到这里，成小蒙讲了一个例子。前不久，机关下发通知，要求各营升级改造荣誉墙和荣誉室，营值班员请示他应该如何落实。他当时就在想，自己若是在一营，肯定三下五除二就布置了，但现在理智告诉他，绝不能武断行事。于是，成小蒙详细了解营里过去对类似工作的处理方法，随后根据实际情况，决定“按以前的惯例办”。

“说实话，作决定的那一刻，我内心有些拧巴，因为这不合我一贯的做事风格。但几天后，我发现，按四营以前的惯例办，最终效果也很好。”

别看这个事不大，却给了成小蒙很多启示。“条条大路通罗马，谁说自己的习惯做法才是唯一正解？选择接纳新事物，选择在经过实践证明、被官兵认可的事情上‘适度放手’，不失为一种明智和务实之举。相反，如果简单照搬一营的做法，不但耗费精力、没有必要，也会让四营官兵徒增不少‘无用功’。”

随后，记者把成小蒙的想法告诉了潘小龙，他表示完全赞同。他说，初到一个新单位当主官，首先要调整自己，主动适应新单位、新环境。说话间，他

讲起了自己的经历——

四营营长脑子活、方法多，平时把各种工作任务都筹划布置得明明白白。所以，在四营任教导员期间，潘小龙把主要精力放在扑下身子抓落实上。

“现在到了一营，我发现一营营长作风很扎实，常常冲在一线带领官兵一起干。我提醒自己，要将工作重心转到事关全营建设发展的重大问题上，与营长各有侧重、各有分工地开展工作……”

为减少两人的思想顾虑，记者并没有让潘小龙、成小蒙同时接受采访，在征得同意后，把他们对新单位的感受分别作了转述。听完之后，两人都不约而同地沉默不语。

这也难怪，自己花了多年心血，与党委一班人带出来的队伍，在新任主官眼里还是有这样那样的问题，特别是一些颇为自得的优点，在他人眼里竟成了缺点，他俩的心情自然不会好受。

但沉默良久后，两人都坦然承认，各自原单位确实存在一些问题，只不过时间一长，便“自家的孩子怎么看怎么好了”。

和两人聊完，记者又在一营和四营找了一些官兵，询问新教导员上任后他们的感受。有的表示，新官上任肯定会提出新要求、推出新举措，自己已做好了思想准备；有的谈到，对可能发生的

新变化充满期待，“营队不断有新鲜血液注入，才能永葆生机活力”。

带着这些采访成果，记者与该旅政治工作部孔主任进行了交流。他认为，由于个人的思维局限和个性偏好，一位主官在一个单位待久了，这个单位的某一方面难免产生“偏颇”，但他们自己往往浑然不觉。让潘小龙、成小蒙岗位对调，正是旅党委考虑到一营和四营的情况，让他们二人发挥自身优势，与单位形成“性格互补”，进而产生良好的“化学反应”。

采访结束，细细品味他们的所思所想所为，记者有了一些感悟，在此与新任营连主官们作个分享。

——新主官上任，首先要尊重新单位的风格习惯，而不是一上来就挑剔，就试图按自己的想法寻求改变。

与人一样，每个单位都有其“脾气秉性”，新主官在原单位摸索出的好经验好做法，产生于原单位那片土壤，直接照搬到新单位，有可能“水土不服”。与新单位初识，要像结识新朋友一样，刚开始予以尊重，进而熟悉了解，之后再慢慢适应。在此过程中，最好彼此能激荡出思想火花，产生情感共鸣，实现“同向奔赴”。

——达到一定任职年限后，实现主官岗位轮换，无论对单位建设，还是对主官个人发展都大有益处。这是摆脱思维惯性，走出舒适区，完成能力素质升级的好机会。

这里分享成小蒙在与四营官兵首次见面时说的一番话：“刚刚来到四营，我对你们都不是很了解。但对我来说，现在所有人都站在同一条起跑线上，没有优劣之别。当然，你们也无须在意我过去有何喜好，我会根据咱们营的情况调整更新自己。接下来的日子，让我们从头开始，通过一件件具体的工作认识彼此、了解彼此、适应彼此、接纳彼此……”

——官兵最希望看到的新官上任是什么样？不是各种“看不惯”，不是动不动就说“我原来的单位怎样怎样……”而应该一切从实际出发，紧贴“活思想”，着眼提升现在单位的核心战斗力和官兵干事创业热情动力，出务实举措、行创新之举。

临别之时，记者与潘小龙、成小蒙订下“半年之约”，计划明年春天再进行一次回访，看看届时他俩和一营、四营各有什么新变化。

新闻前哨

隐蔽接敌、抵近侦察、夜间破袭……近日，第81集团军某旅组织侦察兵集训，“金牌教练员”张树豪带领示范班顺利完成课目演示，以其丰富的经验、实用的技巧赢得热烈掌声。可谈起这堂“好课”背后的一段故事，张树豪却有点不好意思。

此前，该旅集中优质教学资源，探索专长化任教组训模式，组织全旅优秀教练员跨建制教学。作为一名全旅侦察尖兵，张树豪也在此列。受领任务后，他精心准备展板，加班撰写教案，打算把自己拿手的夜间侦察技巧倾囊相授。

“创纪录比武马上开始了，大家好好准备，拿到名次的同志，评优评奖时予以优先考虑……”这天，连长宣读了一份上级下发的通知。张树豪听后心里打起了“小算盘”：“如果把自己的‘看家本领’都传授给别人，比武场上还怎么取胜？更别说年底立功受奖了。”

想到这些，张树豪决定在教学时“留一手”，前期备课变得有些漫不经心。正式授课时，他只是对照训练大纲讲了一些基本知识，经验技巧只字未提，听课的官兵反响平平。

本以为事情就这样过去了，但不久后的一次对抗训练却让张树豪陷入了窘境。训练中，全旅侦察力量被编为若干小组，对“敌”展开昼夜侦察，实时引导火力打击。张树豪凭借过硬本领，带领所在小组出色完成任务，可有的小组却因为夜间侦察能力不足，导致整体捕获目标不多，影响了火力分队毁伤效果。

“大家表现不好，我负有不可推卸的责任。”事后复盘，张树豪内疚不已，主动检讨：“那次教学，如果我能够抽掉个人的‘小九九’，着眼大局毫不保留地授课，同志们肯定能提升夜间侦察技能，在训练中发现更多目标。”

张树豪的坦诚发言，引起了旅领导对如何开展专长化任教的反思。今年以来，该旅先后组织了多场优秀教练员跨建制教学，可从演训情况来看，效果差强人意。他们进一步调查发现，有的教练员认为跨建制授课教学影响本职工作，有的担心“教会徒弟饿死师傅”，有的则反映自己的付出没有得到应有的回报……

“专长化任教，跨建制教学只是手段，推动经验共享、技能共用才是目的。”议战议训会上，旅领导围绕破除“留一手”思想进行了专题研讨。随后，各营连广泛开展“我为打赢献一计”“聚焦胜战担当”等群众性讨论辨析，引导官兵积极为提高战斗力贡献聪明才智。同时，该旅出台教练员考核评比办法，由官兵对教学质量进行打分，定期评选优秀教练员，纳入年度评优评奖；利用电子橱窗展示优秀教练员和精品课，提升教练员责任感、自豪感。

一系列举措推行后，教练员们分享

跨建制教学不再「留一手」

第八十一集团军某旅引导专业骨干分享绝活技能

■王鹏皓 章世军

绝活技能热情高涨。某连炮长刘占超坦言，以前考虑到自己所在车组要参评“神炮班”，在承担相关课目演示任务时难免有所保留，现在想被评为优秀教练员，不仅要拿出“压箱底”的压箱底保证教学质量，还得主动学习新知识，向院校专家请教，不断提升自身实力。

组训教学质量提升，战斗力建设水涨船高。前不久，该旅开展全岗位全专业创纪录比武，官兵们你追我赶、奋勇争先，10多个课目的训练纪录被刷新。张树豪一举夺得3个课目的冠军，他激动地说：“在专长化任教我，我教给兄弟单位战友技能，也从他们那里学到了不少本领，实现了相互借鉴、取长补短、共同提高。”从那以后，张树豪备课教学愈发认真用心，于是有了本文开头那一幕。



右图：前段时间，武警湖北总队某支队开展喷火训练，为官兵进行多样化任务打下坚实基础。金盼摄

下图：近日，陆军某部炮兵分队机动至大漠戈壁进行实弹射击。图为射击瞬间。周裕斌摄



设立“革新龙虎榜” 激发官兵创造力

■李尊民 本报特约记者 高群

日前，新疆军区某团一场火炮实弹射击训练在某高原驻训场结束。拿着成绩单，某营杜营长难掩兴奋：“火炮技师甘子玉琢磨出的‘火炮快速定位定向法’真管用，肯定能登上‘革新龙虎榜’。”

杜营长所说的“革新龙虎榜”，与我们常见的军事训练“龙虎榜”有所不同，上榜的都是基层官兵的小革新、小发明、小创造。

原来，今年高原驻训，为破解装备训练中的重难点问题，提升训练质效，该营党委决定设立“革新龙虎榜”，引导官兵充分发挥聪明才智，大胆创新。

然而，“革新龙虎榜”设立之初并没有出现预想中的效果，连续两周无人上榜。为打破僵局，该营专门请来一级军士长王国庆指导帮带。

王国庆是团里的“创新达人”，获得过5项国家发明专利。来到该营后，王国庆没讲什么高深理论，而是一头钻进车炮房。很快，他就发现了高寒条件下高炮油机供能下降的问题，随即带人结合装备工作原理探讨研究，最终找到破解之法。该营官兵见状不禁感慨：革新创造不必一味追求“高大上”，能解决训练难题就是硬道理。

革新创造，离不开必要的条件保障。对此，该营一方面细化“革新龙虎榜”上榜标准，组织训练骨干、风气监督员成立审核小组，评选对战斗力提升有贡献的革新器材、创新训法战法；另一

方面加大激励奖励力度，在军士选晋、评优评奖等方面向革新创造成果突出的个人和集体倾斜。这些举措点燃了官兵的创新热情，大家瞄准影响战斗力提升的短板弱项、难点堵点集思广益、集智攻关。

驻训期间，该营反坦克导弹连迎来某型装备首次实弹射击，上级提出了“既快又准”的要求。经过科学论证，该连精简了部分流程后，又遭遇了瓶颈：操作时间压减不下来。此时，导弹技师、三级军士长白鹏飞主动请缨，将目光转到创新训法上。在有关院校、厂家的支持下，他探索出一套新的导弹性能检测法，有效缩短了射击准备时间。

白鹏飞的这股钻劲也带动了连队其他官兵。他们积极探索导弹装填车简便操作法、革新辅助器材提升导弹发射手操作精度，全连上下围绕检测、装填、瞄准、发射等每一个环节深入研究，最终顺利完成各项任务，多个创新成果荣登“革新龙虎榜”。

一张小榜单，激发创造力。受该营启发，兄弟单位也陆续设立了“革新龙虎榜”。团党委对这一做法予以大力支持，在场地、经费等方面加大投入，为官兵创新创造提供有力保障。

野外驻训进行时

