

★ 文职工作一得

多放「熔炉」历练 少在「温室」呵护

■讲述人 安徽省当涂县人大常委会政治工作科干部 陆其全

“修改后的活动方案比上次进步很多。建议再完善一下这几个地方……”前不久，文职人员小陈向我汇报阶段性工作，我们围绕工作细节展开讨论。他结合实践经历，提出了不少自己的思考。

回看小陈的成长过程，我很有收获。从“大包大揽”到“授人以渔”，我对做好新人文职人员帮带工作的理解更深刻了。

小陈刚入职时，工作经验较少、上手较慢，好在他十分虚心，经常向同事请教。我是他的直接领导，觉得他有较强上进心，便尽心尽力做好教育管理和传帮带。

一次，我安排小陈拟制一份会议通知，虽然前期已经明确过要点和要求，但小陈还是出了一些疏漏。眼看时间有些紧，我揽过工作，很快修改完善好。还有一次，小陈受领制作授课课件任务，由于不够熟练，连续加了好几个夜班。我看他白天上班无精打采，有些心疼，便主动提出帮他完成后续工作。

就这样，我担心小陈“肩膀嫩”，“吃不消”，先后几次把本该由他挑的担子揽到了自己肩上。虽然辛苦，但小陈负责的工作经常受到领导表扬，我也感到有些欣慰。

那次，我家中遇到一些情况，需要临时请几天假去处理。尽管有些不托底，我还是宽慰自己：有小陈等几名文职人员顶着，工作不求出彩，至少能平稳推进吧。

然而现实是，那段时间我既要操心家里的事，工作方面也一点没省心——手机经常响起，不是小陈咨询业务情况，就是领导和同事向我反馈某项工作没做到位。那天，我正因家庭事务烦心不已，又多次接到小陈打来的求助电话，心里有些窝火：“我帮带了您那么久，怎么还是不能独立完成！”

处理好家里的事，我回到单位的第一件事，便是与小陈促膝长谈。“其实我也不想总麻烦您，但平时看您干是一回事，自己上手是另一回事。没有您的帮助把关，总觉得没底气。”小陈耷拉着脑袋说。

这次谈心，让我陷入思考。从进取心变成依赖性，出问题的虽是小陈，但我也难辞其咎。

此前，对小陈经手的每一项工作我都会过问，怕他在工作中受挫折、走弯路，反而导致他畏首畏尾，产生

了依赖心理，没了我这个“拐杖”便无法独立完成任务。殊不知，有时失败、挫折、探索、反思是成长的必经之路，我想让他“成蝶”，又想让他避免“破茧”的阵痛，这不现实。虽然有些重要任务完成后，我会带小陈进行复盘，但理论和实践之间难免有些距离；对一些琐碎细致的日常工作，并不是难度有多大，关键在于一些容易忽视的细节；对一些创造性工作，思路和想法要在一次次尝试和纠错中碰撞出火花，而这些往往很难从坐而论道中获得。

把“带头干”变成了“代替干”，这种大包大揽看似是落实了传帮带工作，其实是缺少耐心和坚持。短期内营造出人才快速成长的景象，却掩盖了隐藏的危机，不利于单位长远发展。

在一次组织生活会上，我汇报了自己的思想情况并进行了自我批评。“对文职人员的培养帮带，要掌握好时机和尺度，既不能不闻不问当‘甩手掌柜’，也不能大包大揽做‘全职保姆’。”一位部领导表示，好的帮带方式不是事必躬亲、越俎代庖，而是在带头中教方法、带队伍，潜移默化引导文职人员激发内生动力，提高主观能动性。

授人以鱼救一时之急，授人以渔解长远之需。从那以后，我开始调整改进帮带方式，将手上的工作分解细化，打好提前量，给小陈等几名新人充分的思考和探索空间；开展业务时给小陈一定的自主权，并要求他按节点定期汇报工作进度，沟通想法。

仅停留在理论上，有时难以发现问题。实践中我留意到，有些对我来说不是问题的工作细节，对新人文职人员来说却是考验。但面对不确定性，我不再频繁伸手，而是多提示、多交流、多肯定，放手让小陈深入思考、独立判断，只在必要时给予针对性帮助。

“可以结合国家公祭日，拍摄一期国防教育宣传片”“我认为这次的活动方案，在时间安排上应该更加灵活”“根据相关规定，该青年不符合征集服役条件”……随着时间推移和实践积累，几名新人文职人员有了很大进步，工作自主性和创造性显著增强——民兵整组工作中深入有关单位摸清底数，与地方部门沟通协调；组织学生军训、役前教育时，能够合理安排各项工作。

看来，对新人文职人员的教育培养，不管不问、置之脑后不可取，一手包办、管得太多也未必是最好的方式，理应用爱而不溺，严而有格，多为他们提供“熔炉”，而不是“温室”。

(舒光明、徐伟整理)

编余小议

掌握好帮带“尺度”和“距离”

■金雅兰

前段时间，编者到基层部队采访，见一名班长在训练中常站在战士侧方。了解得知，有的战士体能基础较弱，班长站在战士身旁，便于时常指点督促，万一遇到突发情况也可以及时伸手帮助保护。

掌握好“尺度”和“距离”，这是一线带兵人的经验，也不失为部队人才培养的一个有效思路。

近年来，“90后”“00后”在文职人员中占比越来越大，一些部队领导对他们分外呵护。这样做的初衷无可厚非，但有时关照的方式和程度还有待商榷。比如，有的担心新人文职人员犯错，时时悬着一颗心，干脆险恶道不走走，一有难题就伸手；有的担心年轻文职人员心理承受力弱，不敢严肃批评，甚至护短遮丑。“刃不素持，必致血指；舟不素操，必致倾覆。”人才培养与“持刃”“操舟”也有相似之处，平时任务不饱和、要求不严格、锤炼不到位，到了关键时刻就可能出现问题。

编者以为，各级领导应谨记“帮”的内涵——即辅助、帮衬，“带”的意义——即带领、引导，要帮到关键点，带出内动力。培养帮带时，要掌握好“尺度”和“距离”，分清轻重缓急，抓住主要矛盾，做到指导不主导、帮带不替代、放手不撒手、督办不包办，防止文职人员丢开“拐杖”就不会走路。

掌握好“尺度”和“距离”，需要在协助文职人员制订好在岗用的成长路线图、清晰准确的工作任务书后，多承担把关定向的责任，在文职人员工作方



周洁绘

向出现偏差时及时提醒，在具体工作方法、实施细节、时间要求上，为他们预判风险值，打好提前量，留出一定探索锻炼的空间、直面困难的机会，引导他们学会独立思考、独立判断、独立决策。不要一有重要任务总是几名老骨干“承包”，造成两极分化的“马太效应”。

掌握好“尺度”和“距离”，需要眼睛盯得紧一些，嘴巴说得勤一些，在文职

人员提出疑问时靠上来引导，在文职人员遇到困难时靠上来点拨，在文职人员遭遇挫折时靠上来鼓励，在文职人员犯错了时靠上来纠正，必要时也要挺身担当兜底补短，做好带头示范，不能隔岸观火、袖手旁观。总之，要以呵护关爱之心，行严格要求之举，为初入军营的文职人员提供有平川也有高山，有缓流也有险滩的成长锻炼环境。

让外军学员“听得懂”中国声音

■单瑾瑜 黎明宇

★ 最美身影

冬日清晨，呵气成霜。海军大连舰艇学院对外汉语教研室主任、文职人员孙颖早早来到办公室，准备再细心打磨一下教案。

阳光透过窗户射了进来，认真工作的孙颖被几次手机消息提示打断了思考。点开一看，原来是一名外军学员发来的照片。照片中，几名学员正认真学习中国传统文化知识。孙颖会心一笑，推开窗户，清新空气瞬间涌了进来。

回想10多年前入职时，让孙颖印象深刻的，是一些外军学员对中国的认识比较片面，对中国文化缺乏了解。“汉语是充满诗性和审美性的语言，汉字是少有的表意体系的文字，通过它们可以传递中华文化魅力。”孙颖希望通过自己的授课，让外军学员“听得懂”中国声音。

一次“语言要素”课上，孙颖讲到

古人造字有象形、指事、会意、形声等方法，有的外军学员面露困惑。孙颖就结合“舞”字的由来和演变，为大家讲解古人如何通过模仿跳舞的姿态创造文字。

“在你们家乡，大家都跳什么舞？”孙颖的提问，让一些能歌善舞的外军学员来了兴致，他们踊跃上台展示，课堂气氛变得热烈。随后，孙颖视频播放了一支中国古典舞，让大家感受含蓄柔韧的气质之美。“中华文化孕育了中国汉字，大家再看看‘舞’字，是否像一位婀娜的舞者身着长裙翩翩起舞？”这样讲解，使学员的困惑消失了、兴趣增加了。

“课堂不应局限于教室，良好的环境、浓厚的氛围更是外军学员学习的重要渠道。”孙颖注重在课堂上融入文化因素、艺术因素，还鼓励大家加强交流，让中华文化和世界文化碰撞出新的火花。她常利用假期时间，组织外军学员游览历史文化古都和红色圣地。现地教学像一本鲜活的史书，拉近了外

军学员和中国的距离。“直观生动的方式，能够更好传达中华文化的深厚底蕴。”孙颖说。

相知无远近，万里尚为邻。在孙颖的帮带引导下，不少外军学员对中华文化由衷热爱，在留学生写作、演讲比赛屡屡创佳绩，有几届学员全部通过了汉语水平四级考试。“很多年以后，当我垂垂老矣，在故乡高大的芒果树下回忆青春，一定会想起中华五千年文化对我心灵产生的震撼……”一次留学生演讲比赛，非洲学员巴萨姆的深情告白，赢得大家掌声。

投身对外汉语教学10余年，孙颖在积极探索教学设计改革中，逐步成长为教研室中坚力量。在她的带领下，近几年新开设的“汉语水平考试辅导”“中国传统艺术欣赏”“军事汉语”等几门课程，深受外军学员好评。她说，自己将继续以“眼纳千江水，胸起百万兵”的情怀，用满腔热忱为各国学员传递知识与温暖，只管默默耕耘，静待春暖花开。



寒冬时节，东部战区总医院组织医护人员进行野战救护训练，锤炼应急保障能力。图为文职人员在野战帐篷内为危重“伤员”进行伤情评估和急救处置。

汪卫东摄



近段时间，陆军某装备保障队发动专业技术岗位文职人员开展装备技术革新活动，成功破解多个保障难题。图为文职人员细致研究装备。

暴新宇摄

西部战区总医院康复医学科文职人员凌泽莎——

为了战士的笑容

■李柳静

夕阳西下，群山在落日的余晖中渐渐暗淡。海拔4100米的高原某地，野战医疗队的方舱内亮起了灯。

来到高原5个月，西部战区总医院康复医学科文职人员凌泽莎的脸上已经被肆虐的风沙留下了痕迹。虽然有些疲惫，但她手上的动作始终精细流畅——提捏进针、搓柄行针、捻转出针，一套针灸流程下来，前来就诊的战士眉头舒展了几分。

作为康复治疗师，凌泽莎对治疗伤痛有着自己的见解。康复治疗是个循序渐进的过程，但官兵职业的特殊性要求他们必须争分夺秒练兵备战，因此凌泽莎一直在探索更加简洁高效的慢性损伤康复方法。

到高原执行卫勤保障任务，凌泽莎可以与官兵朝夕相处，开展深入调研。她把随身携带的设备和药品备足，这样无论是在方舱还是下基层、在治疗室还是巡逻路上，都能随时随地

开展治疗。

第一次参加边防巡逻，凌泽莎遇到一名走路一瘸一拐的战士。询问得知，这名战士前交叉韧带断裂，做手术有段时间了，膝关节仍有疼痛感。类似情况需要系统康复才能恢复关节功能，稍不注意还会留下后遗症。凌泽莎看了他的病历和影像资料，进行全面康复评估，随后开展针灸治疗。

“针灸无法修复损伤，但能止痛消肿，促进气血运行。”凌泽莎为他做关节松动训练，还教授了一些自我康复的锻炼方法。一番治疗后，这名战士感到疼痛明显减轻，屈膝范围有所增加。

“我很快就要退役了，很想退役前跟战友们再走一趟巡逻路，去跟界碑道个别……”这名战士眼中的渴望深深打动了凌泽莎。

回到医疗队，凌泽莎立即着手为这名战士制订个性化康复运动方案，并通过远程督导方式，要求他每天进

行下肢肌力训练、本体感觉训练等。1个多月后，这名战士膝关节疼痛感消失，关节活动度达到正常范围，恢复了日常训练。

看到这名战士视频通话里欣喜的笑容，凌泽莎如释重负——高原环境人体代谢相对较慢，官兵各类伤痛恢复期更长，自己必须做好科普和诊疗工作，尽量降低慢性疼痛给官兵带来的不良影响，让他们的军旅生涯少留遗憾。

夜色渐浓，送走最后一名前来就诊的战士，凌泽莎打开坚持记录的接骨日记。针灸、麦肯基疗法、神经松动手法……回想战士们疼痛减轻后露出的笑容，她甩了甩有些酸胀的手臂，开始奋笔疾书。

★ 一线见闻