新疆军区某团做好军官岗位调整“下篇文章”——

新老传帮带 工作不断档

■牛晨曦 本报特约通讯员 梁佳伟

潜望镜

“叔叔阿姨，你们好！这是我们连的新任指导员……”前段时间，新疆军区某团某连官兵父母陆续接到视频电话。与往年不同的是，视频中出现了该连前后两任指导员的身影。

去年底，该连干部调整，钟维锥接替吴波成为指导员，吴波则到团后勤保障股任职。

得到提拔晋升，钟维锥高兴之余，深感“压力山大”。虽然担任排长期间，他工作踏实、责任心强、成绩突出，工作能力得到广泛认可，然而基层主官岗位非比寻常，对于自己能否胜任，他心里有些没底。

春节前夕，钟维锥上任不到一个月，还处在熟悉情况阶段，就面临一个挑战：连长休假不在位，他将一个人负责连队春节期间的各项工作。

如何让连队官兵既不忘战备，又过个好年？就在钟维锥挠头之际，吴波不请自来，积极出谋划策。春节临近，他更是回到老连队，帮助营造节日氛围，组织开展文化活动，给官兵家属拜年……

原来，调到团机关工作后，吴波仍惦记着连队。了解到春节期间钟维锥一个人主持连队工作，他主动靠前提供帮助。

类似情况，也发生在到机关履新不久的参谋张金鑫身上。由于是第一次负责修订春节期间战备方案，张金鑫一时找不到头绪。就在这时，上一任参谋王建斌打来电话询问：“战备方案修订好了吗？有没有什么困难？”随即，两人结合当前形势任务，共同完成了这项工作。

其实，在张金鑫报到当天，王建斌不仅全面交接了工作，还详细介绍了年度训练计划制订、各单位训练进度以及训练场地建设等有关情况，帮助张金鑫迅速进入角色。

“一名干部到新岗位任职，通常要经过一段时间的过渡期。”该团政治工作处领导告诉笔者，这段过渡期往往也是问题的多发期。

过去，军官岗位调整后，个别单位出现了前后两任工作衔接不紧等现象，导致部分新任职干部不能及时全面掌握单位情况，工作一时打不开局面。

“科学调配军官岗位，是部队发展的需要，也是培养人才的需要，但一定要避免因人员流动给工作可能带来的不利影响。”该团领导介绍，为此，从去年起，他们组织开展新老传帮带活动，做好军官岗位调整“下篇文章”，让同一岗位前后两任军官结成对子，以老带新，提供必要指导，确保工作不断档。

军官王修全到警卫勤务连任指导员后，很快掌握了连队底数：新年度工作的重点是什么、需要关注的人员都有谁、尚未解决的难题有哪些……“这要归功于上一任指导员王国山的悉心帮带。”王修全告诉笔者，他上任第一天，王国山就带他走遍了连队每一个房间，为他详细讲解连队各方面情况，晚上还对着人员花名册，逐个官兵介绍性格特点、能力特长等。

“工作交接不是结束，而是新的开始。只有把方方面面都交代清楚，继任者才能心里有数、少走弯路。”王国山介绍，最近一段时间，他经常利用空闲时间，到机关各个业务股室了解警卫勤务连有关情况，还多次回到老连队，就连队建设遇到的棘手问题，同王修全一起商讨解决办法。在王国山的帮带下，王修全迅速在新岗位站稳脚跟。

此外，该团还开设了培训夜校，针对不同岗位，采取分层、分类、分专题的方式，组织经验丰富的同志传经送宝，帮助新任职军官熟悉任职需求、政策法规、工作流程等，更好地履职尽责。

“扶上马”，再“送一程”

■马 春

新年伊始，在基层部队，又有一批军官调整工作岗位。他们怀揣梦想、摩拳擦掌，决心干出一番作为。然而，面对新的岗位和环境，一些人出现了进入情况慢、一时难适应等问题。

好干部不会自然而然产生，一靠组织培养，二靠自身努力。对于各级领导和机关来说，加强对新任职干部的培养、帮带、历练是分内之事、应尽之责，要及时搭梯子、广泛结对子、放手压担子，给他们“扶上马”后再“送一程”，这样才能帮助他们踢好“头三脚”，迅速打开工作局面，胜任岗位角色。

具体该怎么做？笔者认为，首先要抓好岗前培训。摸清新任职干部教育经历、能力基础、岗位表现等底数，聚焦打仗紧缺、抓建急用、履职必备，区分不同岗位需求，科学制订计划，坚持缺什么就补什么，哪里弱就训哪里。同时优化培训课程设置，丰富教学手段，注重实践操作，通过打基础、强素质，帮助新干部尽快进入新的角色，掌握工作方法，提高履职能力。

到任履新后，面对新环境，新任职干部通常要经过一定时间的适应磨合。这时，搞好传帮带就显得非常重要。可以采用“以优带新”方法，遴选一批政治素养高、专业能力强、工作作风实、群众评价好的“过来人”，与新任职干部结成对子，及时提供指导，帮助新任职干部缩短“磨合期”“阵痛期”。

此外，还要对新任职干部保持应有的耐心和包容。新任职干部干事创业热情高、内生动力足，要积极采取措施保护好这种干劲闯劲。不能因为他们偶尔出现一些小的失误就求全责备。当然，也不能因为他们工作积极性高，就把繁重的工作任务一股脑压下来，使其难堪重负。

新任职干部成长需要良好的环境条件。要鼓励他们经风雨、见世面、壮筋骨、长才干，敢于在练兵备战第一线、重大任务最前沿和关键吃劲岗位磨砺锻炼，在多接“烫手山芋”等具体实践中强化担当作为，早日锻造成为堪当强军重任的高素质军事人才。

基层之声

元宵节前夕，武警广西总队北海支队开展系列特色活动。图为战士在一起包汤圆。 刘 坚摄

营连日志

帮助新排长踢开“头三脚”

■空军某部指导员 保 灿

新排长走上工作岗位，总会面临一些“成长的烦恼”。这个时候，作为连队主官，就要及时发现问题、化解矛盾，帮助他们踢开“头三脚”。前段时间，我就遇到了这样的事。

去年6月，小潘结束新排长集训后，来到我们连任职。他原本就是连队的战士，通过大学毕业生士兵提干考入军校，毕业后又分了回来。

在我看来，小潘应该对连队的一切都很熟悉，理应能更好地开展工作。实际上，他确实激情满满、干劲十足，一心想把在军校学到的知识运用到实际工作中。然而去年底，我偶然察觉到，小潘与一些战士的关系有些紧张。

这还得从一次跨昼夜强化训练说起。

训练开始后，连队官兵斗志昂扬，表现积极；可到了后半夜，困意袭来，有些战士状态出现下滑。

这天，小潘担任连值班员。发现情况后，他及时作动员，鼓舞大家士气，还点名批评了个别表现不好的战士，其中就有小黄。

我发现，对于排长的批评，站在队伍里的小黄并不服气，嘴巴张开又合上，似乎想要反驳什么，但最后忍住了。

他俩之间是不是有什么矛盾？我私下找小黄了解情况，这才知道，原来不少战士对小潘颇有微词，认为他的一些想法不切实际、工作安排不够合理。

一次车炮场日，小潘将新兵和老兵各分成一组，比拼维护保养火炮的速度和质量。彼时，新兵刚下连不久，捣鼓了半天，也没有达到标准，最后还得靠老兵们“返工”才完成任务，耽误了开饭时间。有些人抱怨道：“为什么不进行新老搭配呢”“明明时间就不多，还非要搞什么比拼……”

一些班长骨干有时对小潘的工作方式也不认同。小潘排里的王班长，之前曾想过给他提意见，但担心挫伤排长的工作积极性，于是欲言又止。

“小潘是否知道这些情况呢？”我趁着体能训练时间，叫上他一起跑步，打算一探究竟。

“这段时间工作得怎么样？有没有遇到什么棘手问题？”我开门见山。

小潘点了点头，略显无奈地回答：“我是真想把学到的方法理念运用到实践中，让连队变得更好，可大家好像不太配合。”看来，小潘已对大家的反映有所察觉。

“你的出发点是好的。”我肯定了他的想法，随后点出关键所在，“战士们的性格特点、行为习惯、能力素质不尽相同，开展工作要因时因事因人而异，不能一概而论。”接着，我和小潘一起复盘，分析查找他在管理方式、工作安排等方面存在的问题。

其实，仔细想想，造成小潘和一些战士关系紧张的原因，除了工作理念上的分歧，还有双方缺少及时有效的沟通。

一天，我把小潘和几名战士代表召集到一起，让大家当面锣、对面鼓地把心中意见一吐为快。听着战友的心里话，小潘脸红到了脖子根。不过，在此过程中，大家也给他提了不少好建议。

最后，我严肃地说：“大家要尊重新排长，尤其对他带来的新知识新理念，要好好学习借鉴；新排长要积极融入连队，从实际出发开展工作，不能总按自己的想法来。总之，同志们要相互理解支持、互相补台帮带，朝着共同的目标一起努力，这样连队建设才能不断取得进步。”

我亮明态度，支持新排长的工作，同时提醒战士们注意检视自身。话说开了，现场气氛融洽起来，小潘开心地笑了。

这次沟通过后，成效初现——小潘调整了工作方式方法，逐渐得到大家认可；班长骨干们积极建言献策、不吝指导，协助小潘完成了各项任务。

（牛明扬、王武锋整理）

善用“正反馈”

■第83集团军某旅排长 刘 扬

排长方阵

“如何才能激发战士的训练热情？”

担任排长后，我一度被这个问题困扰。一次，通过排里战士李强兵的转变，我终于找到了破解办法，那就是善于使用“正反馈”。

去年底的一天，正在参加集团军集训的我，接到李强兵打来的电话。他激动地说，他在旅岗位练兵比武中获得了单项第一名。

听到这个消息，我十分开心。如果在一年前，有人说李强兵会在比武中夺得冠军，排里没有人相信。

性格内向、不爱说话，是我对李强兵的“第一印象”。在新兵连时，他是补差训练的“常客”，工作训练干劲不足，以至于下连分配时，很多班长都对他唯恐避之不及。后来，连队党支部综合考虑，将他分到了我们排。为此，指导员还特意嘱咐我，要对李强兵多关注、多引导、多激励。

当时，我毕业分配到连队刚满一年，面对这个“烫手山芋”，心里直犯嘀咕：如何才能激发他的工作训练积极性呢？苦思冥想之时，自己的一段经历闯入脑海。

来到连队后，因为在军校有过从事宣传工作的经验，我主动请缨担任新闻报道员。但由于对基层工作不够熟悉，我总是抓不准新闻点，采写的稿件一直没有被刊用，于是打起了“退堂鼓”。

一个周末，我熬夜写完了一篇工作通讯，看到指导员还在加班，便拿去请他审阅。指导员看后，肯定了我的进步，叮嘱我注意休息。返回宿舍的路上，我发现指导员在微信朋友圈发了一个动态：“看见刘扬努力的样子，我深深被感染和惊喜到了……”

寥寥数语，让我重拾信心。此后，我一边了解连队情况，一边提高新闻采写能力。现在想来，当时正是指导员的“正反馈”，温暖了我、改变了我。

其实，经过几次谈心，我发现李强兵的主要问题是尚未适应部队生活，也没有找到努力的方向。再加上训练成绩不够理想，得不到干部骨干的及时肯定，他就渐渐失去了奋进的动力。他还反映，新训期间，带他的班长很严厉，极少表扬人。

万殊一辙，激发李强兵的内在动力，何不多用“正反馈”？我打定了主意。

一天体能训练时间，我组织了一场小比武：不限时间，各车组人员轮流做俯卧撑，总数最多的车组获胜。

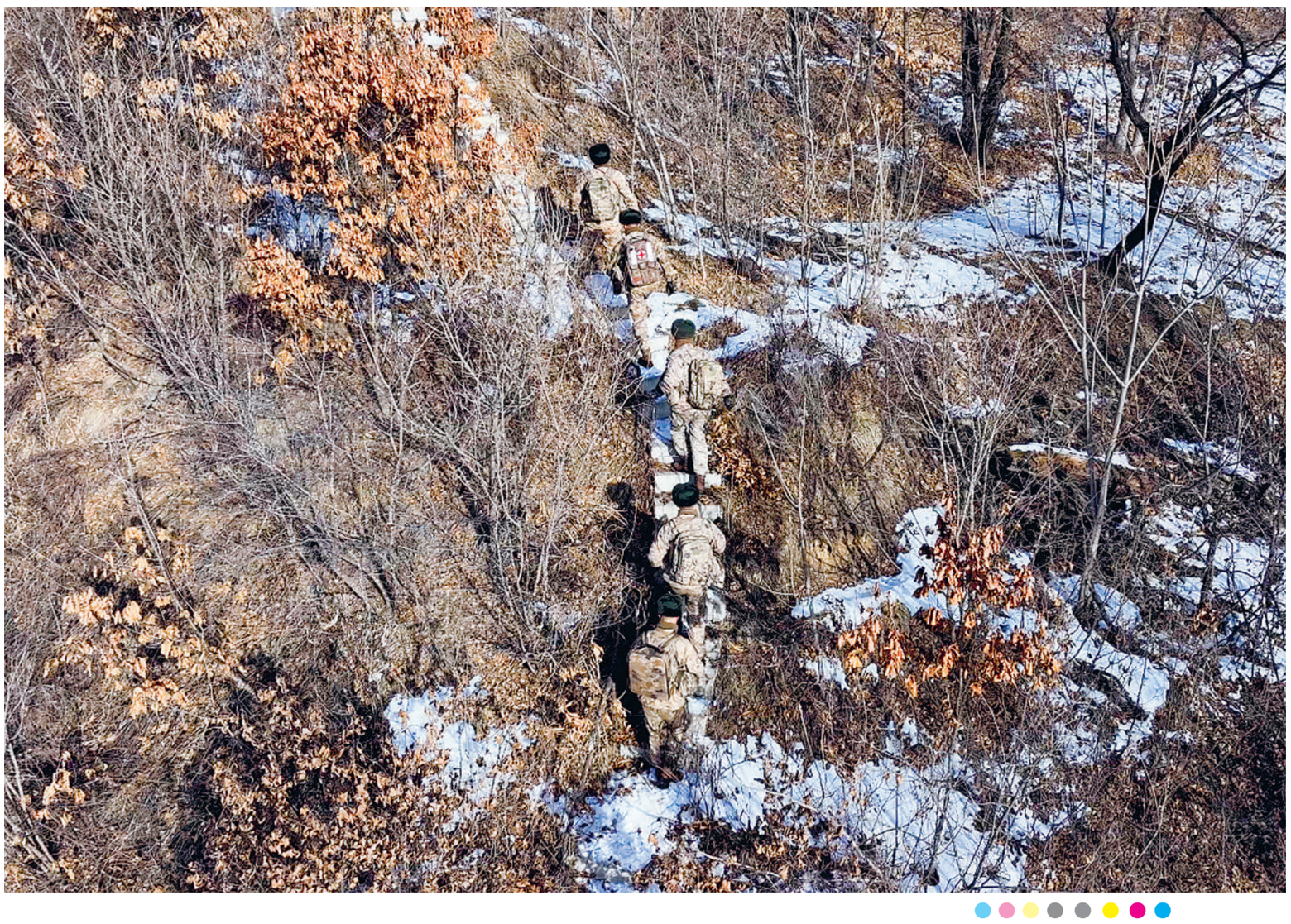
轮到李强兵，他做了25个就开始体力不支，但始终咬牙坚持，不肯放弃。

我意识到，这是使用“正反馈”的好机会，便大声为他加油助威，其他战士也加入进来。结果，以往最多做30个俯卧撑的李强兵，出人意料地多做了好多个。

“李强兵展现出的不服输精神，值得我们每一名同志学习！”训练讲评时，我着重对李强兵提出表扬。在这之后，我一发现他有好的表现，就及时予以肯定。

渐渐地，李强兵对待工作训练的态度发生了改变，主动申请学习难度较大的驾驶专业，体能成绩也有了明显提升。

看到他一天天在成长进步，我更加笃定，要善用“正反馈”，坚持下去定能带好兵。

（王桢怡整理）

日前，北部战区陆军某边防连官兵穿越山林徒步巡逻。 杨 舒摄