

## 潜望镜

北部战区海军某技术队从细处入手求改变——

# “八看四听”凝聚兵心

■周航 王景南 本报特约通讯员 王垣竣

时隔几年，再次来到北部战区海军某技术队，笔者感到面貌“焕然一新”：官兵精神饱满，荣誉室里还多了不少奖状。

和笔者有同感的还有该队宋队长。当初来队任职时，上级领导郑重嘱咐他要狠抓日常管理。那时，该队刚完成编制体制调整，新使命新任务接踵而至，可官兵状态却令人担忧：一些战士干事动力不足、训练热情明显不高，单位集体凝聚力不强。

是什么促使该队发生转变？“凝聚兵心，当从细处入手。”宋队长说，“走了一些弯路后，我们终于找到了正确的建设思路。”

时间拉回到宋队长履新之初。带着领导的嘱托，宋队长从严格管理入手，抓内务、立规矩、严纪律，营区秩序很快正规了不少。然而，一段时间后，新问题又冒了出来：一些战士在严管下显得沉默寡言，训练出工不出力，个别骨干抱怨“兵越来越难带”。对此，宋队长十分头疼。

一天，上等兵小闫因军容不整被他当众批评。事后，他注意到，小闫接连几天情绪低落，饭量也小了。找小

闫谈心，宋队长才知道，原来母亲生病住院了，小闫有些分神。

“我看到了小闫军容不整，却没有‘看见’他的心事。”宋队长意识到，抓好教育管理，不仅要靠在约束，还要读懂官兵的心，这在很大程度上影响着士气和干事动力。他开始注重日常观察，这让他有了不一样的发现：官兵的思想变化其实藏在皱眉、沉默、饭量等细微之处。

比如，有一名老兵在接装后表现得不积极。宋队长捕捉到这一点，私下了解到，这名老兵因学历较低感到自身发展受限，产生了得过且过的懈怠思想，因此工作训练热情消退。此后，他又主动找几名战士谈心，并帮助解决问题，他们都有了积极转变。

“能不能摸索出一套方法，传授给班长骨干们？”宋队长之所以产生这样的想法，是因为该队独立驻防，干部少、战士多，日常教育管理主要依靠班长骨干。宋队长此前发现，有的班长骨干把谈心交心变成“例行问话”，发现战士思想波动不及时，解难帮困更是不到位。

一次，赴陆军某部参观见学，宋队

长了解到一个观察官兵思想动态的方法——“八看四听”。“八看”即吃饭看饭量、睡觉看睡相、劳动看干劲、娱乐看兴趣、工作看情绪、表现看态度、训练看热情、习惯看变化；“四听”即开会讨论听发言、日常生活听言谈、点名答到听音量、平时注意听议论。

“这不正是我们需要的‘操作手册’吗？”宋队长如获至宝。回到单位，他和党支部一班人研究认为，这个办法可以拿来试试，先从队干部作出示范。此后，队干部带着骨干在训练间隙、饭堂宿舍、集体活动中观察倾听，把解决思想问题与解决实际问题结合起来，让大家感受到组织的温暖。

战士张子扬平日很活跃，可有段时间，他在训练场上变得心不在焉、闷闷不乐。“训练看热情。”宋队长注意到他的异样，一天训练结束后，约他散步闲聊。慢慢地，张子扬敞开心扉，道出烦恼：因家庭琐事与妻子产生了矛盾。

掌握情况后，宋队长一边开导张子扬，一边联系他的妻子，真诚沟通。在宋队长的劝说下，张子扬和妻子和

好如初。此后，张子扬重新活跃在训练场，并主动申请承担攻关任务。“组织对我家的事这么关心，我没有理由不好好干！”张子扬说。

这件事给张子扬带来的影响远不止于此。当上班长后，他自觉运用“八看四听”法，捕捉班里战士的细微变化，将问题决于萌芽状态。这套方法该队很多骨干也屡试不爽。

日积月累，功不唐捐。干部骨干通过点滴细节，传递着组织的关怀、集体的温暖，战士们“以队为家”的意识逐渐增强，对队里加强教育管理多了理解和支持。心态转变后，该队官兵创先争优热情高涨，工作训练更加积极主动。在大家的共同努力下，该队全面建设水平显著提高，多名官兵在上比武中取得佳绩。

“以前，大家心是散的；现在，心聚到了一起，劲自然就往一处使了。”宋队长说，除了借鉴“八看四听”法，该队还建立了“匿名心声墙”、探索“家庭困难共帮”机制等。这些方法形式多样，但内核一致，就是引导带兵人用真心捕捉兵情，用真情回应期盼，努力把大家团结成一块“坚硬的钢铁”。



下连后，第76集团军某旅新兵参观旅史长廊，了解单位建设发展历程，增强归属感、荣誉感、使命感。

崔获阳摄

## 工作亲历

“达干事您好，我想咨询关于家属就医的政策……”前不久，我接到一个基层来电。没有多余的客套话，从提问到解答，全程用时1分多钟。

这是机关人员努力推动的结果。要是在半年前，同样一件事，有时要在电话里“拉扯”多个回合。

一次，我去组织科交接材料，正好遇到刘干事接听基层来电。对话如下——

“首长，您现在方便吗？”

“我不是首长，你可以叫我刘干事，现在方便，请讲。”

“我有一个特别小的问题请教您，不会耽误您太久。”

“别这么见外，请讲。”

……

寒暄许久，来电的官兵终于表明自己的目的。等到刘干事回答完毕，这位基层战友反复道谢并一定要刘干事先挂电话。

这次通话，持续了将近6分钟，说事不到1分钟，大量时间花在客套上。挂断电话，刘干事轻轻叹了口气：“其实就是几句话的事，搞得这么复杂。”

我理解他的感受。类似场景在机关日常工作中很常见：基层官兵打来电话，总要先称“首长”，并确认是否“有空”，继而强调自己的问题“很小”“不麻烦”，结束前必反复道谢，还一定要对方先挂断，以示尊重。对此，接电话的机关干部也不敢贸然打断，怕被误解为“不耐烦”“摆架子”。

其实，机关干部都希望这样的客套话能够少一点。为此，我们曾多次在电话里、通知中甚至当面讲明“咨询问题可以直来直去”，旅领导在交班会上也强调过，可始终不见改变。

起初，我以为是大家忘了这些要求，毕竟直接打电话给机关寻求帮助的是少数，然而一次到基层现场办公，我发现真相并非如此。

当时，我无意间碰见一名下士向老班长请教如何给机关打电话。老班长传授的经验与我们遇到的情况一样。听罢，这名下士很疑惑：“打个电话需要这么多讲究？”老班长一脸认真：“过去有名战友，打电话跟下命令似的，我听了都来气，最后跟机关的同志闹得很不愉快，你客气点没错。”

原来，基层官兵是想给机关干部留下好印象，“不能因为态度不好把事办砸”，为了确保“沟通安全”，只能牺牲“沟通效率”。

我能理解基层战友的担心，但这样

## 有事问机关，不用太客套

■第八十二集团军某旅政治工作部干事 达冰戎

做代价很高，一是浪费时间，二是简单问题复杂化，拉远了机关和基层的距离。

现场办公结束后，我将发现的问题汇报给部门领导。当周的党日活动，主题正好是围绕“整顿作风”组织讨论辨析，大家就此达成统一认识：要珍惜基层对机关的尊重和信任；转变作风从自身做起，用机关的实际行动，带动基层战友减少“沟通成本”。

自此，我和部门同事主动“出击”，接起电话率先询问对方需求，确认给出令对方满意的答复后，用平和直接的方式尽快结束通话。此举就是想告诉基层战友，和机关沟通需要注意基本的礼节礼貌即可，千万不要太客套。

其他部门同事也积极行动起来，对于基层咨询，能当场答复的，绝不拖延；需要研究的，明确答复时限；不属于职责范围的，主动告知或联系具体负责人员。

客套少了，关系近了，效率高了。3个月前，我接到的基层来电开始变得不一样起来，基层战友礼貌依旧，但直奔主题，没有了之前的反复铺垫和试探。一次吃午饭，同桌的保障部助理员说，现在接电话不用琢磨“话术”，心理负担少了许多，机关和基层本是一家人，越客套越显得生分。

(本报特约通讯员 刘凡整理)

## 谈心谈话当如盐入味

■王 轶

行。比如，无论有无必要，有的每周都与所属人员谈一次心；对待“重点关注对象”，有的“一天一小谈、三天一大谈”，谈心谈话俨然成了“躲不开的例行公事”。除了次数过频，还有一种情况是时间过长。有的带兵人不顾场合与谈心对象感受，动辄一两小时，从训练表现到家庭琐事，从个人理想到婚恋观念，事无巨细、刨根问底，有时还会影响官兵正常休息。

此类现象，表面看是干部骨干责任心强、工作“抓得紧”“舍得下功夫”，实际上是能力不足导致的“路径依赖”。面对思想观念多元、自我意识强的官兵，传统的说教效果不佳，个别带兵人没有别的方法，便寄希望于以“量”提“质”。还有个别带兵人急

于求成，忽视思想转变有时需要一个过程，上一秒说完，下一秒就要看到效果。

殊不知，过度的谈心谈话可能带来压力和不被信任感，导致部分官兵关闭心扉、敷衍应付，甚至产生逆反心理，影响内部关系。而干部骨干的过度干预，还会占据官兵自我思考调整的空间，削弱他们的内在驱动力。

想让谈心谈话发挥应有作用，必须革新理念方法，掌握灵活策略，懂得因人而异，不可能用一把钥匙开所有的锁。带兵人需做足准备工作，了解谈心谈话对象的基本情况、性格特点，侧面掌握其近期思想动态，明确目的、厘清思路。谈心谈话时，还要围绕主题，根据对方状态、客观环境等，把握

时机、控制时长。除此之外，机关检查评估谈心谈话工作开展情况也须调整标准和方法，更多关注具体实效。比如解决了什么问题、官兵反馈如何、是否融洽了内部关系等，不能简单以谈心记录本写了多少页、谈了多少人次、每次时间多长等作为衡量指标。

谈心谈话，贵在真诚，难在适度，巧在得法。它当如盐入味恰到好处，过多则咸，过少则淡。运用好谈心谈话这一“传家宝”，需要掌握好火候，兼具“力度”与“温度”。走进官兵的内心，读懂他们的想法，才能让谈心谈话成为凝聚兵心、激发动力、巩固团结的有力抓手，切莫为了应付上级检查，浮于表面、走了过场，只重“留痕”，不求走心。

### | 闪耀演兵场

1月初，武警海南总队三亚支队开展多课目训练。图为丛林捕歼战斗训练。

黄文涛摄



## 基层之声

前段时间，某部组织了一次问卷调查，部分官兵反映，个别干部骨干开展谈心谈话时，试图通过增加“谈”的频率和延长“谈”的时间掌握思想、发现问题。结果适得其反，此举不仅增加了官兵心理负担，甚至还引发了抵触情绪。

谈心谈话是开展经常性思想工作的重要手段。上级要求基层带兵人定期开展谈心谈话，意在及时了解官兵思想动态，防微杜渐。然而在具体工作实践中，笔者发现个别干部骨干用力过猛，把谈心谈话当作指标任务机械执

## 参阅归来，干劲满满

■陆军某旅“雁门关伏击战英雄连”排长 张或铭

### 排长方阵

“排长张或铭参加纪念中国人民抗日战争暨世界反法西斯战争胜利80周年阅兵，徒步走过天安门广场，接受党和人民的检阅。”上个月，新兵下连第一课上，指导员在讲述连队历史时，提到了我任排长以来最难忘的一段经历。

去年初，连队接到通知，要选拔人员参加阅兵集训。战友们踊跃报名，我却犹豫了。当时，在我的带领下，我们排不仅没有争创新的荣誉，反而训练成绩出现下滑，一些战士在日常管理中频频“冒泡”。

这段经历让我有了应对挑战、战胜困难的信心和勇气。回到连队，状态满格的，我认真梳理反思自己在组训、管理等工作中出现的问题。针对排里现状，我一改以往说多做少的毛病，无论训练考核还是示范教学，都积极以身作则，誓要以实际行动带领全排重回先进行列。看着我的样子，战士们都说：“干劲满满的排长终于回来了。”

(石伟整理)