长镜头

编者按 过硬的基层营连，离不开过硬的基层干部。过硬的基层干部，离不开一天天、一年年“事上练”的摔打。在过去的9年间，本版长期关注过一批新毕业排长的成长足迹，跟踪报道过一名新任指导员的3年时光，这些真实、鲜活、具体的人和事给排长群体和连主官群体带来不少启发，引起广泛关注。

现在，我们再次拓展报道内容，将镜头对准营主官，通过连续刊发一名新任教导员的履职手记，和营长教导员群体一起探讨当好营主官的“道道”。今天推出第一篇，敬请关注。

每件小事都是一块信任的基石

——任飞行大队教导员60天手记

■郭领领

“有什么说漏的吗？”

担任教导员后第一次参加作战台值班，走完登机前的所有流程，对着3位上级领导、满屋子飞行员，我竟然说出了这句话！明明心里想问的是“大家还有什么要补充的”，可一紧张，话就说错了。

这倒把大家逗笑了，轻松了一下气氛。

随队跟训的领导笑着替我解围，说：“没有漏的，挺好！”然后带着笑意上了飞机。

这是我就任教导员后参与的第一次实弹地靶训练。刚上任，本来就处在适应期，又赶上实弹地靶的大场面，更何况军、师、团3级领导都在现场。

打靶前一天，我把气象、靶场、通信、挂载、油量、鸟情等关键要素列了一长串，想挨个预习，可当天一整天时间都被理论教学、座舱实习、摸底把关和技术研究安排得满满当当，预习就这样落了空。

送他们上飞机后，我的任务是盯实这些信息：风速、海平面相对高度、核心参数波动、鸟情数量、云量……等核实完，再将这些信息传递给飞行员。白天飞完，等待我的还有晚上的跨昼夜训练。训练结束，还得帮助飞行员协调退场车辆，联系食堂准备伙食……一天的计划表划完最后一项安排时，心里才会踏实。

这是作战台值班的一天，虽然很忙，但好在有规程可依。

真正让我感到困难的，是那些没有规程的事。

不久前一次出差途中，电话一个接一个：海军节演讲比赛要排练；有飞行员反映宿舍热水器坏了；上级催填“六摸底七把关”表格和几项教育台账……还没到目的地，接到多个电话。关键是，一件事也没来得及干，脑子里嗡嗡的，手心全是汗。

那一刻，想起上岗前一个战友的提醒：飞行大队教导员岗位很忙，事务很琐碎，要做好心理准备。我记得我当时还“顶”了他一句：这都不是事儿！可真当一串电话先后涌进来时，我才真正明白了他的提醒真的很有必要。

到站后，我深吸一口气，一件一件理清楚，一个一个回电话。也是从这天起，我学会了两件事：随身带个本子，把每件待办事项按紧急程度和重要性排列好；学会说“好的，待我了解一下，稍后回复”，而不是当场大包大揽，武断答复。

其实，这些琐碎的事项中，很大一部分是“民生问题”：灯泡坏了、门框烂了、健身器材螺丝又松了……看我为解决这些问题到处跑，朋友和我开玩笑：“一个教导员，为什么要折腾这些鸡毛蒜皮的小事？”

为什么要折腾这些？阳台灯不亮，影响视线，晚上走路可能会跌倒；门框腐蚀，一推门就嘎吱嘎吱地响，影响休息；健身器材螺丝松了，训练可能会受伤……看似是鸡毛蒜皮的小事，恰恰关乎飞行员日常的“体感温度”，也是政治工作的“分内职责”。

有些事，单靠自己也难办。外场飞行准备室的飞机模型坏了，那是地面推演和技术研究的教具。机关想着找厂家采购，可定制模型需要设计图纸、开模，周期将近一个月。这么长的时间，太耽误飞行员的学习了！

隔壁大队孟教导员给我出主意：“修理厂有3D打印机，何不求助他们？”顺着他的指点，我找到修理厂战友们帮忙做了模型。模型很漂亮，就是颜色不逼真。于是，我和文书一人一支笔，给机头涂黑、给机翼描边……没多久，这个难题就被解决了。看着桌上几十架“手绘限量版”，我忽然明白：手忙脚乱的时候，别一个人硬扛。有组织和兄弟单位加持，许多的困难都能克服。

上任前我曾在宣传科工作，采访过不少飞行员。那时候对于这个群体，我只是从训练课目切入，关注飞什么、战术目标、成绩和典型事迹，自以为很懂他们。现在朝夕相处60天，吃住训练都在一起，才看到另一面：模拟机上枯燥的重复练习；考核“不合格”后的沉默和加练；家中出现变故时的深夜难眠……现在才知道，飞行员的全貌，不是靠几次采访就能“拼”出来，而是要用日夜相处去感知。

两个月过去了，我的能力没见得长多少：课目衔接时，心里依然会慌；几个电话打过来，也有点忙乱；灯泡坏了，没找到备用件，还会在走廊徘徊……但有一件事算想明白了：基层主官的成长，不是从不犯错，而是把每一次“出错”变成下一次“出彩”的台阶，把一串电话中的待办事项变成按部就班解决的成效清单。那些灯泡、门框、模型，每件小事都是一块信任的基石。垒一块，飞行员看见一块；垒多了，他们就把你当成了自己人。

现在想来，在作战台露怯的那个早晨，可能就是自己从机关干事到基层主官的“入门礼”吧。

给训练间隙合理“留白”

■马 駉 信息支援报记者 张鸿雁

营连日志

训练间隙组织拉歌鼓劲、趣味小游戏、复盘讲评，是不少干部骨干盘活碎片时间的惯用做法，信息支援部队某部某室宋主任也不例外。可是最近，宋主任却抛弃了这一做法。至于原因，得从之前的一次实操训练说起。

当时，专业训练中途休整，宋主任照旧招呼全室人员列队拉歌、组织小型互动游戏，紧接着就地开展当堂小结。忙活一阵下来，在场官兵个个面露疲态、无精打采。待到训练收操，二级上士闫泽宇找到宋主任悄悄“吐槽”：“连着大半天紧盯设备作业，整个人神经绷得很紧，打算利用训练间隙闭目养神，却又被拉着参加好几项集体活动，感觉越来越累。”

原来，该室官兵日常扎根机房值守、紧盯屏幕处置业务，长时间伏案研判数据，用眼用脑强度大。闫泽宇的这番心里话，让宋主任重新审视训练间隙安排。

后续几天谈心，不少官兵道出难处：网信岗位偏重脑力消耗，统一安排拉歌、文娱、讲评“3件套”，看似充实了休息空当，实则挤占官兵自主休整、查漏补缺的时间；有人用眼过度酸胀不适，只想静坐放松双眼；有人短板在于设备参数识记，盼着在间隙时间梳理疑点……“一刀切”的集体安排，和官兵实际需求相悖。

随后，这件事被摆在该室骨干研讨会上讨论，大家结合岗位特点深入反思：训练间隙统一组织活动，不利于官兵放松身心、提升工作效率。

经过集体商议，该室敲定休整新规：训练间隙固定10分钟作为安静休整时段，不再硬性组织全员拉歌、集体小游戏和现场集中复盘。在这10分钟内，官兵可就地静坐调整、整理训练台账，也可三两结伴交流业务难点；有文娱爱好的官兵可自愿组队活动；当日训练共性问题、集中复盘内容，统一挪至每日收操后集中研讨。

新规落地后，全室业务差错率明显下降。“精密设备运转需要停机降温，官兵们的休整同样需要合理留白。”宋主任感慨，贴合网信专业特点科学调配休息时间，短短的10分钟，既卸下了官兵不必要的身心负担，也为日常训练提质攒足了后劲。

营区为“战”不为“看”

■唐 羽 本报特约通讯员 张珂蒙

潜望镜

塔吊林立、机械轰鸣，武警西藏总队某支队新营区施工现场一派火热。然而，不远处的老营区会议室里，一份“营区政治文化环境建设设计稿”正引发官兵们的“冷思考”。

这份设计稿，“颜值”十分高：营区广场设立大型雕塑，主楼外墙和营区植被上覆盖亮化灯带，主干道沿线设置文化长廊，宿舍楼内建立集中形象展示区……诸多好看的设计，让在场官兵眼前一亮。

“我们常年担负应急处突任务，广场设立大型雕塑，会不会影响人员装备快速通行？”就在官兵们遐想未来漂亮的营区时，某中队干部白玛桑珠的一句发问，让大家冷静了下来，并跟着细细琢磨：“亮化灯带在高寒环境中故障率极高，后期维修费用太高”“固定展板更换不便，看着气派，实则用处不大”……

大家越讨论越清醒：一味追求场面，看似是展现部队建设新风貌，本质上是重显绩、轻实效的错误政绩观，背离了向战为战的初衷，必须坚决纠治！

支队党委果断对这份“高颜值”设计稿按下暂停键，并明确提出“3个不”——不搞脱离实战的花架子、不做浪费经费的表面功、不建只供观赏的摆设物，把树立和践行正确政绩观落实到营区建设的每一个环节中。

为调整设计稿，支队开启了开门纳谏模式：机关干部带着设计图纸，住进班排、扎进哨所，面对面听取官兵心声；开通线上“金点子”信箱，拓宽官兵建言渠道。

措施出台后，收到一批“金点子”：“雕塑华而不实，不如省下这笔钱建高原氧吧学习角，让大家在业余时间既能吸氧、又能学习”“配置几台数字化学习终端，方便随时学理论、看战例”“结合各个中队独有的荣誉史，建立可更新的‘流动荣誉墙’”……官兵的建议里，满是对实用管用的期盼。

不久后，为谋划建设打仗型营区，该支队在认真学习《关于推进营区基地化标准化建设的意见》等文件规定的基础上，再次召开方案论证会，对原设计稿逐项修改：取消高造价雕塑，缩小亮化灯带覆盖范围……18处华而不实的设计被砍掉，代之以回归“战位”的新看点——

规划军史长廊、胜战广场、精武龙虎榜，让强军文化浸润日常；打造理论学习角、荣誉角，配置数字化学习终端，让铸魂育人触手可及；创立谈心疏导区、文体活动室，方便官兵放松身心……

“不摆花架子、不搞虚套路，这样的文化阵地才是军营该有的样子！”新方案公布后，赢得基层官兵一致点赞。该支队领导介绍说，他们将省下的建设经费全都投向备战急需、官兵刚需的项目，让每一分钱都花在刀刃上、花出实在效益。

士兵的“面膜”

瞬间

近日，第77集团军某旅装甲兵分队组织战术训练，锤炼胜战硬功。

图①：战车开进途中。 张金龙摄

图②：满身尘土的装甲车车长张思云在校验装备器材。 南树峰摄

点睛

这是怎样的一张脸啊?!

车长张思云的脸被厚厚的一层沙土覆盖，如果不是那双有神的眼睛，竟好似一个刚刚出土的“兵马俑”。

这张脸，让我怔怔地凝视了好久；这张脸，让我脑补了许多场景、许多故事。显然，这位老兵早已习惯了这样的日子，也习惯了以沙土作“面膜”。

是的，张思云和他的战友们管这层沙土叫“面膜”。我可以想见，每天训练结束后，当这位老兵和许许多多的士兵卸去这层“面膜”，水池里的清水会变成什么颜色……

张思云开玩笑说，这种原生态的“面膜”防晒效果很好，他们有时候还会比比谁的“面膜”敷得更厚实！而我想说的是，正因为有我们的战士用征尘敷面，我们身后的百姓才能安心地享受生活的美好。

（朱文裕）

我们连的照片墙

新闻前哨

机关发来道歉信

■李双宝 刘俊磊

收到机关发来的道歉信，第75集团军某旅某连唐连长很是意外。

前段时间，唐连长带领连队骨干加班加点攻关某项任务，可各类电话、通知却纷至沓来——“下午会议，要求连主官参加”“机关通知，请按要求准备材料”……

宝贵的攻关时间被切得支离破碎，无奈之下，唐连长在旅“电子意见箱”里写下：“任务攻关正在紧要时，还得抽空参加各项会议，希望机关能精简会议数量，确保我们任务攻关不被耽误。”

几天后，机关专门发来一封道歉信：“近期会议密集，主要是我们统筹不力，特此致歉！您反映的问题，我们正加紧研究解决。”

很快，机关楼电子屏上滚动播放起一条新内容：“对正在执行攻坚任务的一线主官骨干，下发通知时将‘开会参加’变为‘会后传达’。”困扰唐连长多日的“会议负担”就此解决。

唐连长的诉求能得到及时满足，得益于该旅推行服务基层的“三解一回应”机制——解答疑惑、解释缘由、解决问题，事事有回应。前期调研中，不少官兵“吐槽”机关服务基层态度不好，作风不实。为了有效解决这些“痛点”问题，该项机制应运而生。

新机制推开后，变化显著。有官兵在强军网留言：“申购的电脑何时到位？”机关的回复不再是“已上报”，而是一张清晰的时间表：“已完成询价，预计下周采购配发，具体进度将在首页动态显示。”文书小吴感慨道：“现在就算业务一时解决不了，也能知道卡在哪一环、谁在办、啥时能有结果。再也不用去机关反复询问了！”官兵们的反响越来越好，旅强军网“三解一回应”电子专栏的话题热度也越来越高。

一次，军需营房科张助理收到某连陈连长来电，询问连队门口地砖修补事宜。他当即回复：“连队有基层事务费，建议自己修。”陈连长却认为这是机关职责范围内的事。

随后，这件事被摆在了机关基层双向讲评会上。旅首长一针见血地指出：“机关要帮建到位不越位，基层要自建在位不失位。”

会后，两份清单呈现在大家面前——“机关职责清单”：要求机关负责营房主管道堵塞、门窗结构性损坏等“大活”；“基层职权清单”：规定基层负责更换水龙头、小型设施维护等“小事”。

权责厘清后，张助理的电话少了，能腾出时间帮助基层解决抓建的关键难题。陈连长也认识到，许多事连队就可以解决，没必要上报。

如今，该旅的“三解一回应”机制不断完善，成了一条“难题有处说、说了有人管、管了能见效”的闭合回路。机关的务实作风让官兵心头暖暖的，练兵备战的动力更加高涨。