



“加减”之间见胸怀

■陆军某部干部 杨广民

读罢7月21日军报五版刊发的《兵心士气,在“加减法”中凝聚》一文,我反复思考一词——心气。

“心气”不是凭空来的,也不是喊出来的,是在日复一日的相处中被滋养或耗散的——藏在那条“4指宽”的毛巾里,藏在那个只有主管掌握密码的手机柜里,藏在那份“留作业式”的休假手册里。文章把这些拎出来晒在太阳底下,读来真是酣畅淋漓。

这些做法,推行之初似乎都有“正当理由”。带兵人不会有意要跟官兵过不去,那么问题出在哪儿?出在看问题的“视野”太窄了,窄到只看见“管理目标”;出在认为管得越细就越负责,留痕越全就越放心。

文中有句话值得细品——“关注官兵,首先要尊重官兵,尊重每一位完

整的、现实的、鲜活的独立个体”。那么,带兵人眼中的战士,究竟是需要被“管控”的对象,还是值得托付的战友?

前者,把带兵变成一道“技术题”,研究的是如何用更精细的手段实现管理目标,如何把风险降到最低。技术题不难做,多几条制度、多几层检查、多几个留痕环节,效果便立竿见影。

后者,把带兵当作一门“心理课”,叩问的是如何在原则与温度之间守住平衡。“心理课”难修,要放下“为你好”的一厢情愿,真正站在官兵的立场上去想问题,不是为了证明“我管得住你”,而是为了回答“我能为你做什么”。

当前这代带兵人,大多成长于“管控型管理”的时代语境中,习惯用制度覆盖一切不确定性。而面对的新生代

官兵,是在互联网时代成长起来的,他们的自我意识、对平等对话的渴望等都远胜从前。用旧的工具箱去应对新的问题,必然受阻。“好心办坏事”的制度,本质上坏在“知”,坏在带兵人对今天的官兵了解得不够。

“加减法”的深层逻辑,正是在回应这种错位。“减”去不信任、不尊重、不体谅的桎梏,“加”上真心实意的关爱与温暖。它实则是在推动带兵理念的迭代:从“管住人”到“成就人”,从“不出事”到“想干事”,从“领导满意”到“官兵服气”。

观念的迭代,最难的是“破”。只要制度够严、留痕够细,出了事可以有据可查、责任到位。这种免责思维,让有的人宁可严管官兵,也不愿冒风险,因此,不合时宜的做法就会不断冒出来。

说到底,“加减”之间,照见的是带兵人的胸怀,心里装得下什么,就看得见什么。心里装着“管住”,就只会看见“风险”;心里装着“成长”,才能看见“可能”。胸怀的“扩容”,离不开一个关键支点:把“自我”放小,把“兵”放大。那些真正走进官兵心里的带兵人,不会急着证明自己“发现了多少问题”,而会算一笔账:我做的这件事,是让官兵心里多了一丝暖意,还是多了一层隔膜?

真正的管理,不是“管”出来的,是“理”出来的,理清什么是原则、什么是形式,理清什么是必须抓的底线、什么是可以放的空间。那些被文章“点了名”的做法,该减的减掉,该加的加上,剩下的交给官兵去评判——他们的眼睛里有答案。

落实不等于“复刻”

■陆军某部干部 牟诗琪

近期,我赴野外驻训点位调研,和一线官兵促膝谈心,想到一个问题:野外驻训抓正规化管理,制度条文如何适配动态演训环境?

过去,我曾以为,把营区的管理标准照搬过来就是落实正规化。跟随任务外出驻训之后才发觉,同样的制度举措,执行场景一旦变化,可能衍生出种种“不合时宜”。

调研中,遇到两件值得深思的小事。一名战士接到外出培训任务,需要从驻训地赶赴机场,两地相距百余公里。虽然审批流程走完了,但由于前期没有统筹中转住宿保障,战士只能长途奔波。另一件事,戈壁昼夜扬沙,帐篷里落尘不可避免,个别班驻依旧沿用营区内尘污评判标尺,挤占了演训时间。

营区是稳定的静态环境,可以追求精细整齐;野外驻训以演训任务为中心,点位分散、人员动态流转是常态。

如果带兵人把“制度落实”等同于“原样照搬”,就会出现程序到位但与实际需求脱节的情况,消耗了本该投入练兵备战的时间与精力。

“多一些将心比心,少一些思维惯性”,正如《兵心士气,在“加减法”中凝聚》中所言,驻训时基层管理有几点值得注意:一是不能把营区管理模式简单“复刻”到驻训场;二是不能只注重程序闭环,审批走完不等于工作落地,人员外出中转、公差流动的配套保障要同步跟上;三是战备工作才是驻训第一要务,切莫让形式耗费练兵精力。

评判驻训管理的成效,不能只看内务整不整齐、台账完不完善,更要看官兵能不能心无旁骛投入训练。越是环境艰苦、任务繁重,越要坚持一切向备战打仗看齐,立足现实环境研判举措,减掉脱离实战的形式主义,才能凝聚兵心士气、增强打赢底气。

“留痕”更要“留心”

■陆军某部二级上士 刘延源

《兵心士气,在“加减法”中凝聚》一文中,那些被“点名”的做法,说到底都是在“留痕”。可当带兵人把精力都花在证明“我做了”时,还有多少余力去琢磨官兵真正需要什么?

台账、记录、报表,是管理的必要工具,是工作落实的可视化呈现。制表、发文、签字,一套流程下来清清楚楚。可“留心”很难,要走到官兵中去感受他们的真实处境,要放下身段去倾听那些表格反映不出来的心声,这些事做起来费劲,汇报起来也没办法“可视化”。

填表是为了精准掌握情况,拍照是为了有据可查,签字是为了压实责任。层层加码的“留痕”要求,住住出于一种根深蒂固的思维惯性:认为“看见”等于“做到”,“记录”等于“落

实”,“痕迹”等于“成效”。这种思维,把管理简化成一条直线,上级要什么、下级就给什么,上级看什么、下级就做什么。

真正的尽责,不是向上级交出一份漂亮的台账,而是向官兵交出一份问心无愧的答卷。前者是“对上负责”,后者是“对下托底”。两者本来不该对立,可当“对上”的压力大于“对下”的动力时,天平就倾斜了。

基层管理中的“加减法”,最该减的应该是用“留痕”替代“留心”的思维方式,减掉“只要记录了就算尽责了”的认知,加上到官兵中去感知冷暖的行动自觉,留心那些表格承载不了的内容——官兵在愁什么、在盼什么。这些事,没有表格能填,没有照片能拍,可官兵的心能感知到。



高雅雯绘

七嘴八舌

“过度提醒”的本质,其实是带兵人自身焦虑的转移。初到连队任职,我总担心战士做不到位,一件事反复讲,看似高度负责,实则是把自己的不放心投射为对战士的唠叨。

“过度提醒”也隐含着“你不行”的心理暗示。管得太细太严,实则是通过提前规避否定战士的自我管理能力。当我向一名战士第3次强调“休假要遵守纪律”时,传递的潜台词则是“我觉得你可能会出现问题”。那一刻,战士感受到的不是关心,而是不被信任。

从“过度提醒”到“放手信任”,考验的是带兵理念的转变。官兵成长需要排打,也需要容错的空间。真正的凝聚力不是来自无死角的管控,而是来自“我相信你能行”的信任。

——陆军某部干部 孙金亿

《兵心士气,在“加减法”中凝聚》一文中报道的问题,似乎都讲得出道理,责任也落实到具体环节,但官兵却感到不被理解、不被信任。问题出在“以事为本”,而非“以人为本”。“以事为本”的本质,是把“管住事”当成目标,而这件事为了谁、会带来什么体验,却未被放到首要位置。

机关部门“各司其职”,各项任务往基层施加,却少有人去考虑基层官兵还剩多少属于自己的时间和精力。减法做到位,加法才更有空间。带兵不是用制度取代信任,不是用管控替代服务。真正的“为你好”,是用心感受官兵的冷暖,用行动回应他们的期盼。

——陆军某部干部 韦仕麒

本期话题

“后浪”

近年来,一则《后浪》的视频火爆网络,为青年加油、为青春喝彩,刷新了人们对新时代青年的看法。在火热的军营中也有这样一群青年官兵。他们富有朝气、激情洋溢,以青春为纸、热血为墨,在各自岗位镌刻忠诚与担当,化作奔涌的“浪花”汇入强军洪流。今天,就让我们一起来了解下这些军营里的“后浪”吧!



迷彩印记

叔叔是老兵。我从小听他讲当兵的故事,蹲山沟啃馒头,抗洪堤坝上扛沙袋3天没合眼……讲这些故事时,叔叔的眼睛亮晶晶的,像在讲这辈子最得意的事。

叔叔翻出一件旧作训服,后背上有个指甲盖大的破口,能看到补过又裂开的痕迹。“抗洪的时候被刮破的。”他笑着说,“这身衣服,跟着我吃了不少苦。”

后来我也当了兵。第一次参加战术训练,我冲在最前面。铁丝网挂住后背,冲过终点一瞧,作训服被撕出个硬币大的口子。我想起了叔叔那件旧作训服。

——陆军某部中士 郭昊

火炮“焕新”

火炮阵地上,我们弓腰扛炮弹,指节磨出血泡,后背汗透作训服。方向手摇转轮喊着口令,瞄准准一遍遍调校,5个人默契配合。

后来,新型数字化自行火炮列装。面对自动装填,我攥着手册手心冒汗:“全交给电子元件,行吗?”虽然心存疑虑,我和战友们依然每天铆在训练场,勤学苦练新型装备操作技术。

第一次实弹演练,火控自动校准,停车到击发时间缩短一半,打完随即转移阵地。风沙中,能见度不足百米,车载系统实时更新诸元,我操纵击发手柄,对讲机传来“首发命中”。

老装备教会我练硬功,新装备逼我更新知识体系。装备迭代,驾驭它的我们,也得是向前奔涌的“浪花”。

——陆军某部中士 刘科灵

并肩而立

“阿白,班长等你回来。”军校4年,和班长联系时,她常这样对我说。

7年前,我入伍时,班长兵龄3年,

体能、专业样样拔尖。我是她带的第一批新兵,她是我军旅路上的标杆。

毕业回到单位,我与班长第一次“交锋”,是在单位“三会一好”比武赛场上。

深夜营区一片静謐,学习室的窗户透出暖光,细碎的诵读声隐隐传来。我攥着反复修改的讲稿推门而入,看到班长手中的讲稿满是批注。

“班长,这么晚了,还在打磨稿子?”“你不是也吗?”我们相视一笑。

比武结束,我跟班长一同站上领奖台。那个曾经在班长身后追赶的兵,此刻终于能和班长“并肩而立”。

——陆军某部干部 白雪

聚光灯下

团里组织强军故事会,走上讲台的参赛选手有指导员、排长、老班长,列兵只有李国荣一人。

站在台上,李国荣开口说:“8岁那年,家乡洪水肆虐,我和奶奶被困于屋顶,一艘冲锋舟穿过雨幕停在我面前。一位穿军装的叔叔把我抱上船,又转身去背奶奶。后来我再没见过他,不知道他的名字……”

“如今,我穿上同样的军装站在这里,也要成为那样的人。”李国荣说,“以前我是被保护的人,现在我想成为保护别人的人。”

比赛结束,评委亮分,李国荣排名第一。领导点评:“李国荣讲得好。年轻一代就该有这样的志气,沿着前辈的足迹走得更远。今天他是第一个站上来的列兵,我希望以后有第二个、第三个。”

掌声响起。李国荣站在台上敬礼,灯光打在他身上,身影格外闪亮。

——陆军某部二级上士 梁佳豪

(盖潇帅、张卓妮、李石英、彭亚辉整理)

(近期话题:破防、吸睛、打卡、小清新,欢迎投稿)

上图:近日,空军某部组织战术训练。图为列兵袁振凯正在奋力匍匐向前。

朱海涛摄

本版制图:扈硕

迷彩心语

转场撤收别只图“快”



野外驻训转场撤收,检验的是官兵的快速反应能力。然而,笔者注意到,一些官兵撤收物资器材时只图“快”,拆帐篷时对篷布扯破了洞视而不见,拔下线缆随手一缠就往箱子里扔,收拢地钉、转接头等小零件时不加清点便打包装车。

野外驻训,器材装备是“战斗伙伴”。那些不起眼的地钉、转接头,帐篷靠它们撑得住、设备靠它们连得通。撤

收时细点,下次展开时就顺手点;走之前点清楚,之后用起来才踏实。别让“急着走”变成“乱了套”,把线缆盘好,把地钉数清,把箱子贴好标签,这些“慢功夫”才是下次快起来的底气。

(刘振宇整理,李华峰绘图)

给您提个醒

谢顾问答读者

谢顾问:

您好!去年9月,根据相关政策,我从义务兵套改为中士,实现军衔“跳级”。在连队,一些战友看到我肩扛着一道粗拐,觉得我经验丰富、资历深。班长骨干、连队主管也以一名“成熟”中士的标准要求我。虽然我努力学习、积攒经验,但毕竟兵龄短、历练少,面对大家的期望,心里有点发虚。请问面对这种“才不配位”的情况,我该怎么办?

陆军某部中士 小黄

小黄战友:

你好!你的来信,让我想起自己刚当上排长时的经历。那时,我布置训练任务,看到兵龄比我长的老兵,心里就先打鼓,怕说错了露怯,又怕语气不够“硬”。你肩上那道粗拐,别人看到的是经验和威望,自己感受到的却是“才不配位”的不安。其实,这种不安,恰恰说明



底气是靠本领沉淀出来的

你对自己有更高要求,在意肩上的责任。

我们不妨先换个角度来看待这件事:“才不配位”,并不是能力差,而是角色跃迁较快,“位”先于“才”来了。你要了解,伴随军士制度改革,上级出台大学生士兵提前选晋军士相关政策,是出于适应高科技现代战争、加快军士人才队伍建设的战略考虑,无人装备操作、信息处理等岗位都需要学习能力强、知识储备广的高学历战士。部队更看重的是你的专业特长和学习能力。你现在的任务,是踏踏实实把能力和经验补上来。

不妨先放平心态,把“心虚”转为“虚心的行动”。干部骨干交代任务时,可以主动向有经验的老兵请教,大方说一句:

“这项工作我没参加过,可以请教一下吗?”我相信,没有人会嘲笑一个愿意虚心学习的人,大家只会佩服你的坦诚和上进。除了虚心、主动学习,做好一些日常工作也能积累信心、获得信任。搬运物资比别人多搬一箱,核对信息比别人多对一遍,当你坚持把每一件小事干好,战友对你的信任就会慢慢建立起来。

你再想一想,连队有没有兵龄不长、但遇到某项工作大家第一个想到的人?他的威望,靠的就是在某个领域的特长和过硬本领。你不必面面俱到,可以先选择一个单位急需或与岗位相关的领域进行深耕,尽早成为行家里手。当你有了连老兵都竖起大拇指的专长技能时,大家看你的眼神就会从“他行

吗”变成“这事就得找他”。你慢慢会发现,底气不是军衔给的,而是靠本领沉淀出来的。

此外,还要善于团结大家的力量,布置工作时讲究方式方法,事不避难,敢于担当,有需要时主动向连队主管汇报工作思路和困难,获得支持。一个知责于心、担责于身、履责于行的骨干,一定能够带出一支有凝聚力的队伍。

真正的“配位”,并不是不犯错,而是明知道自己不够优秀,却依然敢于扛起责任,像海绵一样努力吸收、尽快成长。未来,当你回头再看这段“诚惶诚恐”的经历,你会感谢它“逼”着自己跑出了加速度。

(执笔:李家宜)