树立和践行正确政绩观·新闻调查

从“捂伤疤”到“立靶子”

■杨 杨 周益人 本报特约通讯员 王 达

丛林深处，武警浙江总队某支队一场红蓝对抗演练激战正酣。蓝方凭借电磁干扰阻断红方通信链路，指挥所瞬间“失聪”。指令无法下达，前沿分队乱作一团。近20分钟的通信中断，直接导致红方失利。

复盘会上，该支队某中队中队长李洪没有急于解释，也没批评指责任何人。他在笔记本上写下：“败绩第1条：通信抗干扰能力薄弱，应急备份手段缺失。”

会后，李洪将这页记录撕下，径直走到营区大厅公告栏前，张贴在公告栏上，并附上一行醒目大字：“今日之败，明日之师。”

“以往，这类失误多是内部消化，也不会全盘往上报，这不等于自曝家丑吗？”有战士私下议论。李洪态度坚决：“藏着掖着，明天还得栽跟头！”

消息很快在支队传开。官兵反响不一：有人佩服，有人观望，也有人担心：这么干，会不会影响单位评先？会不会让上级觉得我们不行？

但李洪心里有本账。“这些年，随着部队实战化训练强度越来越大、新装备列装越来越快，一些问题年年查、年年犯，根源就在于缺乏正视失败的勇气。”他坦言，“败绩本身不可怕，可怕的是捂着盖着，最终发展成更大的隐患。”

这份公之于众的“败绩清单”，很快引起支队作训股刘股长的关注。他把这份清单从头到尾拍了下来，将其带到“中队长之家”活动上，意图明确——好的经验做法，值得全支队推广。

质疑声随之而来：“评先评优看的是成绩和荣誉，把失败公之于众，上级看到了怎么想？‘榜上有名’者的成长进步会不会受阻？”

某中队万中队长第一个走上台分享亲身经历：在一场多要素协同演练中，因他指挥失误，导致车组行踪暴露，任务被判定失败。按规定，这条败绩应记录在案，并分析原因。他犹豫了一整天，理由很简单：“这要是传开，中队的脸面往哪搁？”

支持的声音同样有力：“每次复盘剖析问题头头是道，会后却不了了之。下次类似问题重现，依然束手无策。战场上，敌人岂会给我们第二次机会？不把败绩‘挂账销号’，教训永远停留在口头。”

紧随其后，某中队王中队长分享了正面案例：在前不久的综合演练中，因侦察员在恶劣天气下未能准确捕捉“敌”行踪导致行动失败。演练结束，王中队长第一时间将问题摆出，并组织官兵集思广益，最终形成一整套应对不同天候条件下的行动预案，彻底堵塞了漏洞。

争论持续近一个小时。

“败绩不是伤疤，是靶子！怕丢面子，迟早要丢里子！”最终，该支队领导一锤定音：“推行！但要明确规则——哪些败绩要记、如何记录、怎样整改、谁来验收，必须让大家心中有底。”

没过几天，支队机关大厅门口竖起一块醒目的“败绩清单”公告栏。于是，这一机制在该支队全面推开。

李洪带头将此次对抗演练中暴露的另外3条问题贴了上去：协同脱节、指挥迟滞、保障缺位。每条问题后面，都清晰标注了整改措施与完成时限。

万中队长也详细列出自身4个指挥能力短板，并拟制了具体的学习计划和阶段性考核方案。

“从今天起，咱们就跟问题较上真了！”两位中队长相视一笑。

如今，“败绩清单”公告栏已成为该支队官兵关注的焦点。从通信中断到战术失误，从装备故障到指挥盲区，各类问题条分缕析，记录在案。清单绝非“一记了之”，该支队训练督导组每月底逐单位逐条核查整改进度，达标一项，销号一项。

公告栏前，常围满驻足讨论的官兵。大家对照清单反思本单位问题，借鉴兄弟单位经验。某中队班长蒋宇成告诉笔者，他们曾因装备保养不到位导致故障而“上榜”。整改期间，中队不仅完善了保养流程，还组织跨岗位操作培训。“如今，装备完好率大幅提升。以前总想‘翻篇’，现在都盼着问题被揪出来，彻底解决！”蒋宇成说。

从“捂伤疤”到“立靶子”，改变的不仅是训练态度，更是一支部队的政绩观。过去，有的单位简单把“零问题”当作政绩，生怕亮丑影响评先。现在，真正的政绩不仅体现在奖牌榜上，更体现在练兵备战的训练场上。官兵们说，敢于把败绩亮出来、跟问题较真，才是对打赢负责。

“败绩清单”：一种亮堂堂的清醒

■杨 杨 许富泽 本报特约通讯员 王 达

纵深视线

从“讳疾忌医”到“敢于亮丑”——

“败绩清单”记录的是战斗力的“异常指标”，它的意义是指明发力方向

夏日，武警浙江总队某支队作训股刘股长到基层回访，目光习惯性地投向“败绩清单”公示墙。3个月前仅6行字的清单，如今已密密麻麻登记了48条，其中35条已被划掉——每条记录旁，都贴着整改前后的对比数据和现场照片。旧的刚销，新的又补。看着官兵围在公示墙前主动“揭短”、议论整改方案的热烈场面，他不禁回想起“败绩清单”推行之初遭遇的阻力。

当支队党委决定在全支队推行“败绩清单”时，基层议论纷纷。

这背后，是一种普遍的误解——把“败绩”等同于“污点”。

“大家心里都有顾虑。”该支队政治工作处卢主任坦言，“怕影响单位形象，怕上级质疑能力，怕评先评优受影响。”

面对质疑与顾虑，该支队党委没有急于反驳，而是决定：把问题“摊开来讲”。专题答疑会上，该支队领导打比方道：“体检报告标出异常指标，没人因为有几个箭头否定健康。‘败绩清单’记录的是战斗力的‘异常指标’，它的意义是指明发力方向。”

为让官兵吃下“定心丸”，机关同步出台3条配套规定：第一，主动上报并整改的败绩，不计入个人档案，不影响评先评优；隐瞒不报的严肃追责问责。第二，每条败绩限期45天销号，销号后转入训练档案备查，不再公示。第三，实行“发现、记录、整改、验收、问责”闭环管理，不设“过滤机制”，不搞“自收自验”。

细看“败绩清单”，仅标注6个要素：问题描述、整改措施、完成时限、责任人、验收标准、备注。没有模糊的“中队整体负责”，没有笼统的“下一步改进”，只有具体细节——谁改、何时改、改成啥样、谁验收。

从“讳疾忌医”到“敢于亮丑”，一张薄薄的纸，记录了官兵思想的转变。

武警浙江总队某支队组织工兵防化分队展开模拟救援。 姚志翔摄

某中队中士杨子杰对此感触颇深。一次考核，他因探索新算法导致信息过载，影响了整体通联。本以为要受批评，作训股得知后，不仅没有追责，反而立即优化细则：明确区分“责任性败绩”与“探索性败绩”。因挑战高难度、探索新战法导致的失利，记录时备注“探索性败绩”，不追究、不问责。这一规定像一把钥匙，打开了官兵心中的那把锁。

从“遮遮掩掩”到“主动排雷”——

若不及时排查纠偏，隐藏的问题如同水下暗礁，终将撞沉航船

思想关过了，行动的惯性仍在。

作训股钱参谋的铁皮柜里，锁着10余本旧台账。翻开来看，页页光鲜，但他心里清楚，有些数字只是一层漂亮的漆，漆面之下，掩盖的却是锈蚀。

过去，官兵心照不宣地奉行“生存法则”：迎检必说“没问题”，组训专挑“最容易”，革新坐等“上级明确”。谁敢点问题，轻则被批“格局小”，重则遭疑“能力差”。

“败绩清单”探索初期，各单位清单都是空白的。钱参谋挨个中队打电话询问，得到的回答惊人一致：“我们中队没有问题！”

若不及时排查纠偏，隐藏的问题如同水下暗礁，终将撞沉航船。该支队党委决心再完善清单内容：一是将“主动暴露问题”由扣分项改为加分项，核实后在年度考评中正向激励。二是建立“败绩共享”机制，一个中队暴露问题，全支队对照排查，整改经验可直接借鉴。

这一招迅速见效。某中队将“夜训器材卡扣磨损”写入清单，保障处立即排查全支队同类装备，统一更换，避免了一场隐患。

某中队姜中队长是全支队最后一个填写清单的。因为他坚信自己的中队“毫无败绩”。秘诀很简单——降低难度。

直到一次实弹射击调整申请被训练督导组驳回，记录如实登上支队“败绩清单”：“长期以降难度保安全，战斗力生成进度滞后。”

当晚，姜中队长把自己关进会议室。一同陪着他的，是墙上两块“安全先进单位”奖牌。

转变发生在一个雨夜。这一次，姜中队长没有申请调整训练计划。官兵在泥水里卧倒、匍匐。有人摔了跟头，有人擦破了皮，却无一人停下来。

站在雨中，姜中队长突然觉得，以往的“安全”，其实是一种偷懒。

从“及不及格”到“过不过硬”——

以前“过得去就行”，现在懂得了“过得去”就是“过不去”

“败绩清单”刚上墙时，某大队官兵路过公示栏常不自觉地低下头。董大队长的压力最大，他名下挂的败绩最多——热食前送路线选择错误、指挥野战车场帐篷搭设超时、环形工事构筑无效……有些过去被视作“不算啥”的问题，一旦白纸黑字上了清单，分量便重若千钧。

曾几何时，该支队党委内部也曾争论：清单公开会不会挫伤大家的积极性？讨论后该支队领导说：“若连直面问题的勇气都没有，何谈打仗？”

一次复盘会，官兵习惯性地把问题归咎“天气”“装备”“场地”。董大队长却突然开口：“别推责了，是我们没考虑到位。记下来，上清单！”那一刻，他完成了从“怕问题”到“找问题”的跨越。后来，他总结道：当问题经历记录、整改、销号闭环后，败绩便成了能力跃升的催化剂。

下士唐金全有句口头禅：“过得去就行。”各项训练课目考核只求跨过“及格线”。这种“及格万岁”的心态在基层并不少见。该支队党委调研后认为，根子在评价标准——只问“及不及格”，不问“过不过硬”。

为此，“败绩清单”新增“进步幅度评价”机制，既看绝对成绩，更看进步增量。

一天，“败绩清单”上多了一条关于唐金全所在班的记录：班组战术协同配合不紧密，用时比优秀标准慢8秒。唐金全不服：“8秒而已，能咋？”

一旁的陈指导员沉默不语。次日教育课，他播放了一段真实战场录像：因协同差了几秒，一个排遭敌火力覆盖，全员牺牲。

“短短几秒，葬送了一个排！”

指导员的话，像烙铁一样烫在唐金全心上。接下来一周，他和战友们全力配合。再次考核，成绩反超标准4秒。

问题销号那天，唐金全主动签下名字：“以前‘过得去就行’，现在懂得了‘过得去’就是‘过不去’！”

变化在全中队蔓延。一班射击目标从“合格”升至“优良”；五班装备保养目标从“按时”变为“零故障”……

如今，各单位的“败绩清单”仍在动态更新。清单上每一行被划掉的记录，都见证了这支部队摔过的跟头，更标注着他们奋起直追、通向胜利的坐标。

第2029期

第一现场

藏着掖着，小问题终会酿成大患

■李 洪

那次对抗演练失利后，我力排众议，将“败绩清单”张贴在公告栏上。贴上去的那一刻，我的心里也直打鼓。

“败绩清单”晒出后，机关的迅速反应让我颇感意外。当天，信通股便打来电话，详细询问是否存在技术瓶颈或实际困难。紧接着，信通、作训、后装等股室纷纷派出骨干力量到中队进行技术支持，逐条对照清单，现场协助查找症结、拟制对策。

更令人欣喜的变化，发生在训练场上。那种通过降低难度以求成绩过关、面子好看的想法已难觅踪影。支队上下形成了鲜明导向：鼓励探索创新，挑战高难课目，即使在对抗演练中失利，其评价也远高于低难度下的“虚假胜利”。

复盘检讨时，过去习惯性强调客观原因的现象不见了，取而代之的是主动揽责：“我的责任是什么？”遇到问题，不再是“能不能上报”的犹豫，而是主动记录上清单。一种共识在官兵心中生根：问题亮出来，大家齐心协力解决；藏着掖着，小问题终会酿成大患。

过去那种“报喜不报忧”的做法，表面是维护部队形象，实则是侵蚀战斗力的根基。担心暴露问题，必然导致绕着矛盾走；不愿承担败绩，必然降低训练标准；害怕影响评先，必然满足于“过得去”而非“过得硬”。这不是创造政绩，而是在透支未来战场胜算！

前不久，中队再次参加对抗演练。我们针对前期暴露的短板制订多种预案，备足应对手段，甚至主动要求“蓝军”加大干扰强度。虽取得胜利，但在复盘会上，我依然针对演练中发现的新问题，郑重列上了几条“败绩”。

有人问我：赢了还列败绩，是不是太较真了？我说：战场上没有完美的胜利，只有不断改进。今天胜利掩盖的漏洞不解决，明天就可能成为失败的理由！平时多解决一个问题，战时便少一分被动。

几个月过去，清单上的条目不断被“销号”，新的问题又被及时记录。清单越来越薄，底气却越来越足。我深切体会到：一支勇于亮出败绩、敢于自我革命的部队，才是一支真正有力量、有希望、能打赢的精兵劲旅。

亲历者说

编辑对话

本版编辑对话武警浙江总队某支队支队长——

校准战斗力标尺

一份直面问题的“败绩清单”，折射的不仅是问题短板，更是一支部队政绩观的“晴雨表”。当“零问题”被简单当成成绩、“不敢试”被片面视作稳妥，战斗力便可能在虚假繁荣中弱化。针对此现象，本版编辑与武警浙江总队某支队支队长进行了连线交流。

编辑：有人认为，“败绩清单”是自曝家丑，影响单位形象。这种顾虑与政绩观存在怎样的内在关联？

支队长：政绩观的核心，在于回答“什么是真正的政绩”。倘若将不出事、不丢脸、不被批评当作政绩，那么掩盖问题、回避矛盾便成了“本能选择”。军队是要打仗的——能不能打赢，就是衡量军人政绩的根本标尺！在这一标尺下，训练短板捂得越久，隐患埋得越深，离打赢目标就越远。“败绩清单”绝非自曝家丑，而是刀刃向内的自我革命、自我完善。它告诉我们：一个单位的良好形象，不是报表上的光鲜，而是敢于直面问题、勇于刮骨疗毒的胆魄与担当。

编辑：从“败绩清单”举一反三，树立正确政绩观还带来了哪些转变？

支队长：树立正确政绩观，首先要回答“政绩为谁而树、树什么样的政绩、靠什么树政绩”问题。战斗力是唯一的根本的标准。政绩观偏一寸，工作落实就会偏一尺。如今，评价导向不再简单以“有没有问题”论英雄，而是以“敢不敢面对问题、善不善于解决问题”定优劣；训练场上，以往为保“面子”、怕暴露问题而搞的“脚本化”演练少了，主动设置难局险局、将每次对抗都视作实战“预演”的多了；较真碰硬、主动揭露战斗力短板的氛围浓了，遮遮掩掩、讳疾忌医的现象少了。这种转变，是向实战聚焦、向打赢用力的生动体现。

编辑：树立正确政绩观非一时之功，需久久为功。要从根本上端正官兵政绩观，下一步你们还准备在哪些方面用力？

支队长：关键在于处理好“显绩”与“潜绩”的辩证关系。我们必须勇于在“潜绩”上下苦功、用长劲——把每一次训练暴露的短板找准析透，把每一条“败绩”背后的根源挖深挖实，把每一个弱项反复锤炼直至过硬。只有潜功做足，显功才能水到渠成；只有潜绩夯实，显绩才可持续长久。这要求各级带兵人必须摒弃急功近利思想，以“功成不必在我”的境界和“功成必定有我”的担当，沉心静气抓基层、打基础，一步一个脚印提升部队战斗力，为制胜疆场积蓄力量。