开麦了

当好督导检查的“辅导员”

■陆军某部二级上士　盖潇帅

机关参谋跑遍训练场、炊事班、战备库、值班室，逐个过、逐项看，最后却什么都没往表上写——检查登记表的“空白”，是军报近日刊发的《督导检查：不能只“督”不“导”》一文给我留下的最深印象。

不是没有发现问题，而是发现问题后现场带着官兵把问题改掉。这张空白检查登记表的分量，不在于“记了什么”，而在于“没记什么”——它强调了“督导”的真正含义：“督”是手段，是通过检查、督促，推动工作落实；“导”是目的，是通过指导、引导、辅导，帮助基层解决问题。只“督”不“导”，就如同医生只诊断不开药方，治不好病症。

不可否认，不少机关干部下基层督导检查后，带回的是一张“密密麻麻”的登记表——仿佛表格填得越满，越能证明工作细致；问题列得越多，越能显得检查严格。然而，其中似乎藏着一个悖论：越是追求“看得见的政绩”，越容易遮蔽“看不见的实效”。一张写满的检查登记表，只能证明“去过、查过”，证明不了“帮过、改过”。那些真正需要机关下力气干的事，比如现场指导整改、协调资源攻关、持续跟踪问效，没有被“塞”进检查登记表里。

这篇报道把一个问题摆上台面：机关的职能到底是什么？它不是“监工”，不是坐在办公楼里遥控指挥的“二传手”。机关因基层而设、为打仗而存，价值不在于“管住了多少”，而在于“支持了多少”。如果基层官兵见了机关干部紧张躲着走、抓紧补台账，机关的职能定位就跑偏了。

要扭转这种跑偏，不妨从“督”与“导”的关系上破题。报道中“督字为要，导字为本”8个字，值得拆开揉碎来分析。

“督”是基础，察实情、摸实况，发现问题；“导”是根本，明方向、教方法，解决问题。只“督”不“导”，是“裁判员”思维：吹哨、亮牌、罚下场；既“督”又“导”，是“教练员”思维：发现问题、研判症结、靠前指挥、联合攻关，直到问题清零。

而从“督”到“导”的这段距离，恰恰是机关干部该走又难走的“最后一程”。坐在办公室发通知、定时限，是“上半程”；卷起裤腿下一线、解难题，是“下半程”。督导检查之所以容易卡在“督”这一头，因为“导”要花更多时间、精力和耐心，而且成效也很难量化展示。

但战斗力建设不是在纸面上完成，靠的是一锤一锤敲实、一件一件干好，把一项项问题解决、一个个堵点打通、一处处短板补齐。报道里有一个转变耐人寻味。机关从盯着“基层有没有整改”，转向关注“官兵对服务满不满意”。这个转向，是把评判权交给基层——要求机关干部放下“管控者”的身段，拿出“服务者”的姿态。当官兵不再把机关督导检查当作“负担”而是看作“帮手”，当机关干部不再把下基层当作“任务”而是视为“责任”，当督导检查从“查问题”变成“解难题”，战斗力建设才真正有了坚实的落点。

当然，检查登记表的“空白”不意味着甩手不管。报道中的3条“硬杠杠”既划出清晰边界也形成完整机制，指明“空白”不是放松标准，而是把标准从纸上落到地上。

一张检查登记表，照见的是每一名机关干部的选择：当“检查员”，收获的是一张写满问题的表单和一群躲着你走的兵；当“辅导员”，留下的是一串被解决的难题和一支能打仗的部队。

机关也应“揽镜自照”

■武警青海总队干部　孙成立

机关干部下基层，把检查登记表填满容易，让表格“空白”却不简单——因为，督导检查这面镜子，检视的不只是基层，还有机关自身。

一些机关干部下基层，习惯以“考官”自居，眼里盯着问题、本上列满清单，可对于问题为何反复、根源在哪、如何破解，要么说不清楚，要么不愿深究，“置身事外”把板子都打在基层身上。

只会“挑毛病”，不会“开药方”，表面看是方法问题，根子还是帮带能力不足，才会本能地绕着“解决问题”走。有的机关干部思维停留在“机关管基层”的定式里，觉得督导就是查问题、提要求，至于如何解决，那是基层自己的事。有的长期待在机关，对基层的真实底数、实际难处摸得不透，探究解决方法时手里无招、心里没底。有的怕担责任、怕惹麻烦，觉得多一事不如少一事，宁可把问题列得全，不愿把办法想周全……凡此种种，看似是对基层要求严，实则是对自身要求松，只把督导当成管基层的手段，而不是作为检验自身工作、服务基层建设的抓手。

帮带能力不会与生俱来，也不会在办公室里凭空生成，只能在深入基层、解决问题的实践中一步步提高。眼睛往下看、脚步往下走，多到执勤一线、班排末梢摸实情，才能把准问题症结；把基层评议当作评价标尺，基层不满意的地方及时调整，啃下一个硬骨头就会增长一分真本领。

说到底，机关的能力是在为基层办实事的过程中磨炼出来的。机关帮带能力强了，督导检查的成效才会真正提上来。把消耗基层精力的负担变成破解基层难题、推动建设发展的助力，这才是督导检查本该有的样子。

一次，我所在单位督导组到一个基层单位检查执勤正规化建设，查出问题后很快拟好了通报草稿。但督导组没有急于下发，而是通过了解发现上半年机关多个业务股先后下发过不同版本的执勤规范，标准不一、各有侧重，导致基层无所适从。后来，督导组和基层骨干梳理出统一执行细则，回到机关后又牵头整合所有执勤类规范文件，统一标准后下发。此后的检查中，类似问题大幅减少。因此，很多看似是基层的问题，根子可能在机关。当机关真正把自己摆进去，督导就不再是“我查你改”的单向施压，而是“同题共答”的双向发力。

发现问题，是能力；解决问题，更见水平。机关干部与其把功夫下在记了多少问题上，不如多“揽镜自照”：有没有帮基层解决问题的能力？有没有扛事担责的自觉？有没有服务官兵的真心？道理想通了，检查登记表是记满还是留白，其实就不那么重要了。



陈　戍绘

七嘴八舌

机关督导基层工作的本意，从来不是“把基层考倒”，而是“帮基层建好”。严督是底线，为了防止工作跑偏；善导是目的，为了推动建设发展。没有严格的督查，问题就容易藏着掖着；没有有力的指导，整改就可能浮在表面。两者相辅相成，才能真正起到补短板、强弱项的作用。

机关干部要跳出“考官思维”，完成从“挑刺者”到“同行者”的转变。评判督导工作的成效，不能简单以问题数量论高下，而要看问题解决了多少、基层自建能力提升了多少、备战打仗质效改善了多少。对基层而言，不能因为机关不问责就放松要求，更不能把“解难”当成“免责”，应该借着督导的东风，主动查摆问题、积极寻求帮扶，把机关的指导转化为自建的动力。毕竟，连队建设好不好，还是要靠基层自己干；单位战斗力强不强，靠的是每一名官兵的精武强能。

——陆军某部干部　刘　洋

《督导检查：不能只“督”不“导”》一文洞察了一个事实：督导的真正权威不来自发现问题的通报，而来自解决问题的能力。一方面，它打破了“督”与“导”的“对立”关系。当基层发现机关不仅带着“找问题”的眼睛，更带着“解问题”的双手时，主动暴露问题的意愿自然就会提升。另一方面，它点明了“知”与“行”的辩证关系。真正的“知”产生于共同解决问题的“行”之中——机关在靠前指挥中破解基层困境，基层在协同攻关中提升建设水平，这是一种双向赋能。

督导检查的更高境界，或许是让被督导者忘记正在被检查。当机关与基层的对话始终围绕“如何把事情做好”而非“谁该为问题负责”展开时，表面看是工作方式的调整，实则是管理理念的重塑。

——陆军某部干部　吉　正

一段时间以来，不少官兵干工作、抓训练，思虑最多的是怕出错、怕扣分、怕被通报。作为基层带兵人，我对此有着切身体会。一次迎检，我把大量精力放在规整战备库房、细化器械摆放、完善登记台账上。检查当天，单位物资整齐划一、标签清晰规范、台账完整无缺，得到检查组肯定。但我心里清楚，这份亮眼成绩只是守住了“不出错”的底线，并未完全贴合实战需求。为满足陈列标准，部分战备器械分类封存、有序摆放，看上去美观，却拉长了紧急出动的取用时间。

我们身处高原，风沙侵蚀装备，执勤点位分散，不少库室受地形限制布局不太合理，偏远点位专业训练资源薄弱，这些制约战备训练的难题，基层难以自行破解。督导检查不应只盯着那些“细枝末节”，而是对这些“先天”短板进行系统研判、拿出补强办法，制约战斗力的堵点才能得到有效疏通。

——陆军某部干部　牟诗琪



本期话题

“打　卡”

“打卡”，记录生活的点滴，背后是数字时代寻找精神联结与情感共鸣的一种方式。汗水浸透的足迹、伤疤叠成的勋章……身处迷彩军营，每一次训练达标、每一项任务完成、每一个目标实现，都是一次独特的“打卡”印记，是在成长路上刻下的奋斗坐标，是为军旅青春写下的真实动人的注脚。

近日，海军某训练基地迎来入伍新兵。新兵们怀着对军营的美好憧憬，正式踏上军旅之路。

本报特约记者　杨　帆摄

答“到”声声

新兵下连第一天，晚点名。

全连列队，值班员挨个呼点姓名。点到谁，谁就答“到”，声音一个比一个响亮。轮到我时，嗓子发紧，“到”像是从喉咙里挤出来的。身边的班长轻声说：“大点声，让所有人听见你。”我深吸一口气，重新答了一遍，声音“撞”在墙上。

从那天起，晚点名成了我非常在意的一个仪式。因为，每一声“到”，都是在向这支队伍报告：我在。

8年来，我答了不知多少次“到”，有时在训练场，有时在演训场，有时在风雨中，每一次都声音嘹亮。这声“到”，不只是给值班员听，也是给自己听——我在队伍里，我在战位上。

——陆军某部二级上士　薛　沁

山间巡线

分到仓库的第一天，班长塞给我一双雨靴。靴子半新不旧，鞋帮子上蹭掉好几块漆。“山里费鞋。”班长说，“你先穿这双，过几天领了新的再换。”

第一次巡线，我对“路”有了新的认识——那不是路，是沿着管线踩出来的一道印子。一路上，灌木丛密密匝匝，人得侧着身子往里钻。地上落叶堆了半尺厚，踩上去软塌塌的，下面都是泥。没走多远，靴子就让泥裹了个严实，抬腿时就像靴子上绑了一块砖头。

班长走在前面，在一处略微开阔的地方停下，掏出相机对我说：“走不惯吧？走不惯就对了，这山里的路没有好走的。不过，走着走着就习惯了。第一次巡线，给你拍照留个纪念。”

如今，我也成了班长。每次新兵下连，我都会带着他们去巡线，为他们的第一次巡线“打卡”。

——无锡联勤保障中心某部二级上士　陈程孝

风沙手记

戈壁的晚风裹挟着黄沙，拍打着驻训帐篷。

在一线执勤点位忙完一天的巡逻任务，夜色已铺满荒原。借着灯光，我常会打开笔记本，记下一天的执勤见闻和群众工作感悟。

一次结束长距离巡逻，浑身酸痛，躺在床上只想沉沉睡去。目光扫过笔记本，想起连续几十天不曾中断的文字，心里一番拉扯，还是翻身坐起，拿起了笔。笔尖划过纸面，走访牧区、卡点值守后的思考，缓缓流淌在字里行间。

一页页笔记，串联起在大漠的朝朝暮暮。这份如约而至的书写，不是规定的任务，而是与自己的约定——守一片热土，护一方安宁。

——陆军某部干部　王前辉

笑脸上墙

中队宿舍门前，有一面“笑脸墙”。

刚到中队时，指导员带着我参观。我一张张看过去，那些笑脸像有一种魔力，直直地往人眼睛里钻——每一个笑脸背后都有故事：武装越野拿了第一名、夜间射击打了满环、野外驻训吃上热乎饭……我心里不禁在想：啥时候我的笑脸也能上墙？

后来，我撰写的论文在上级组织的比赛中获得三等奖。指导员端着相机，冲举着证书的我喊道：“笑一个！”我下意识咧开嘴，快门“咔嚓”一声响。

照片上墙那天，阳光正好。我的笑脸“挤”在战友们中间，格外灿烂。没过几天，我看见一名新兵站在“笑脸墙”前，歪着脑袋，目光一张一张“挪”过去，最后停在我的照片上，眼里闪着光——那眼神，和我当初一模一样。

这面墙，“吸”住的不只是眼睛，更是一颗颗想把自己的笑脸也贴上去的滚烫的心。

——武警某部排长　成占泽

夜间查铺

当排长后，晚上我会拿着手电筒，挨个宿舍走一遍。

起初，我把这项工作视为“规定动作”：清点人数、记录情况，在登记本上签下名字，就算完成了当日的查铺任务。直到一天晚上，我发现一名新兵蒙着被子偷偷地哭。我知道他是想家了，蹲下身轻轻拍了拍他的肩膀。第二天，他红着脸找到我，说自己哭鼻子有点丢脸，但有人安慰、被人理解还是觉得心里很暖。

后来，我在查铺时更加上心：给踢开被子的战士盖好被子，在脚踝扭伤的战士床铺前多停留几分钟，确认他酣然入睡……看到每名战士都睡得安稳，我觉得一天的工作才算完成，心里才踏实。

——陆军某部排长　王知健

（近期话题：**小清新、游刃有余、给力、解压**，欢迎投稿）

本版制图：**扈　硕**

迷彩心语

只要想干事，处处是舞台

谢顾问答读者

谢顾问：

您好！今年3月，我从文书转岗至副班长，调岗后主要负责抓内务、管日常等基础性、事务性工作，感觉不显绩、难出彩，产生心理落差，干事劲头也不高。我知道这种想法不对，但内心还是有些迷茫。

陆军某部下士　小　陈

小陈战友：

当文书时，你经常接触连队主官，干的工作能及时被看到、被认可。成为副班长后，工作性质发生改变，从事的都是扎根日常、藏在细节里的基础性工作，难有光鲜亮点，可能也少了被表扬的机会。慢慢地，你觉得自己的工作没人看见、没人关注，哪怕每天踏实认真工作，也难以找到存在感，甚至开始怀疑自己的辛苦付出值不值得。

其实，不只是你，身边不少战友经历类似的岗位调整后，都会陷入这样的纠结。出现这种心理，不是你做得不够好，而是对岗位价值、干事意义的理解存在偏差，陷入“被看见才有成绩”的误区。

岗位的曝光度，从来不等同于岗位的价值。文书是容易出彩的“台前”岗位，这是由岗位性质决定的，并非出于个人的能力。副班长是“幕后”打基础的岗位，核心职责是稳底盘、补漏洞、抓落实、带队伍。所以，你现在干的工作看似平淡，却是班组运转不可或缺的部分。就像一栋房子，大家第一眼看到的是光鲜的外观和装修，却少有人去关注建房的材料和地基的构造，但恰恰是这些支撑起整栋房子的安稳。我们所从事的工作也一样，亮眼的成绩往往需要看不见的基础来支撑保障。

而且，没人看见的努力并不是无用功。你之所以觉得如今的工作缺少“存在感”，是因为习惯了以前当文书时得到即时反馈的工作模式，做完就有成果、有认可、有表扬，获得感来得快。而副班长的工作是长期、润物无声的，虽然没有即时的掌声，却会带给战友和集体长久的成长与进步。

你可以试着比较一下，之前你只需要完成个人的工作，如今你要考虑整个班的节奏、每名战友的状态，以及工作如何落实、取得成效。这些工作的结果一时看不见、摸不着，但每一次参与统筹、协调和督促，每一次解决琐碎的问题，都是在沉淀打磨你的能力和本领。

干事的意义，不是为了被人看见，而是为了扛得起责任、担得起任务。工作岗位有没有价值，不由别人的眼光决定，而是由我们的付出和收获来定义。你现在的迷茫，其实是成长路上的必经阶段。从受人瞩目的“台前”来到沉静务实的“幕后”，褪去浮躁和功利，沉下心钻研基础工作，这是心态的成熟，也是能力的进阶。

没有平凡的岗位，只有平凡的人。只要想干事，处处是舞台、岗岗能出彩。从文书到副班长，不是岗位变“轻”、价值变小，而是上级赋予你更多的考验和磨炼。你要做的，是安心扎根当下的岗位，扑下身子把岗位当阵地、把小事做精细、把日常工作做扎实，让副班长这个岗位最大限度释放价值、发挥作用。只要抱着这份初心和坚守，你就会收获属于自己的成长。

（执笔：**刘坎泽**）