基层调研报告

面对取舍，优秀主官该咋选

——连队主官成长闻思录（中）

■本报特约记者　周宇鹏　冯邓亚

近日，上级组织的反无人机演练圆满落幕，全程牵头战法打磨、带队完成演示任务的某技术保障连连长贾京城，却没有感到丝毫轻松。半年来加班加点研战法、反复试训纠错的画面在他脑海中闪过，这套初步探索的嵌入式反无人机战法，虽顺利通过了检验，但仍有不少地方需要调整优化。

此时的他，心里并不平静：一边是近期机关空缺岗位正在选人，自己符合条件要求，面对机会，到底要不要报名？一边是眼下连队试点建设初见成效，战法体系尚未完全成熟，现在离开，前期努力很可能付诸东流。他迟迟拿不定主意，在走与留之间有些纠结。

走到任职两三年这个阶段，连主官褪去了任职初期的生涩，对连队人员、装备、全面建设已经摸得通透，专业积淀也逐步厚实，成为营队敢扛硬活、敢接难题、冲劲正足的中坚力量。“遇到演训试点、专项攻关、应急拉动这类分量重、标准高的硬任务，往往优先交到他们手上。交给他们，我们心里踏实。”不少营主官这样评价。

这批连主官，单位用得顺手，但他们的个人长远发展，也是一个不得不面对的现实课题。调研中了解到，到了这个阶段，多数人心里开始生出一些想法：有的盯着机关岗位，渴望到更大平台积累经验、拓宽视野；有的想获得“四铁”先进连队荣誉，为任职履历添上一笔实绩；也有的期盼个人立功受奖，让军旅生涯多一分荣光。为了实现这些目标，他们往往主动请领任务，大项演训、比武竞赛、优秀“四会”教练员评比……只要有成长和出彩的机会，都愿意主动往前站、全力去争取。

今年是某高炮连连长陈海宇任职第三年，年初他就为连队定下了获评“四铁”先进连队的目标。近一年来，他带领连队官兵奋勇争先、埋头苦干，展现出“不拿先进不罢休”的决心和冲劲。前不久，在年度实弹射击筹备期间，旅队尝试依托某型导弹跟踪制导雷达，为高炮射击提供目标指引，这套跨装备协同战法在该旅尚属首次尝试，运用不当就会直接影响实弹射击成绩，年底评先也可能因此落空。连队骨干纷纷建议沿用传统模式、稳妥行事，但陈海宇还是选择顶住压力，主动接下这个攻坚任务。

那段时间，他带领骨干钻研装备原理、参数特性，反复开展雷达与高炮火控系统联调联试，逐一破解数据延迟、目标丢失、链路不通等问题。经过努力，连队成功摸索出一套跨装备协同方法，圆满完成实弹射击任务，为后续训练积累了数据、提供了依据，更为连队评先增添了竞争力。

除了对连队建设的考量，这批连主官也有个人对荣誉的正常期待。某发射连指导员章亚东当主官的头两年，每次遇有立功受奖推荐机会，都毫不犹豫让给了一线骨干和表现突出的官兵。到了第三年，看着身边同期入伍的战友陆续立功受奖，自己也悄悄生出一些想法。但他心里清楚，个人的成长进步、荣誉底气，全都依靠连队整体建设，一旦连队出了纰漏，个人规划就无从谈起。所以，从规范日常秩序、纯正内部风气，到确保官兵思想稳定，每一项工作他都不敢松懈。

贾京城也是如此，因此他最终选择暂时放弃了去机关任职的打算。他告诉记者，先把这套嵌入式反无人机战法研究成熟、固化落地再说。“更重要的是，在连队待久了有感情，舍不得离开大家。”战士们肯敞开心扉，无论是训练压力、个人顾虑，还是家里的烦心事，都愿意向他倾诉，这份难得的信任，也让他更加认清自己的职责：沉下心梳理建连思路，梯次培养岗位人才，营造拴心留人的好环境，踏踏实实帮带出一批骨干。这需要持之以恒、久久为功，更需要几年如一日的默默付出。选择走这条路不容易，但他收获了宝贵的成长历练和经验积淀。

“连队主官承上启下、承压负重，是基层最有干劲、最能担当也最想干事的群体，却也时常面对个人发展与连队建设、创新突破与风险权衡、繁重任务与有限精力之间的现实考量。”一位营主官对记者说，这些同志积极向上、拼搏进取，渴望拓宽履职路径、争取更好发展、干出过硬实绩。各级要多关心他们的成长，多考虑他们的需求，引导他们把初心和干劲真正转化为基层连队建设的实际成效，让他们在面对类似的选择和取舍时，少一点烦恼纠结，多一些坚定从容。

编余小议

基层深扎根，组织记心扉

■胡　涛

是为了连队建设向好势头不减，继续扎根多干几年？还是为了个人军旅生涯走得更远，暂时忍痛割爱？在跟几位优秀的连主官交流后，编者意识到这样的困难选择其实较为普遍。而大多数的优秀连主官最终都会选择先为集体着想，再考虑个人。他们的选择令人敬佩，更值得我们深思。

如果这些优秀的连主官错过了个人晋升的机会，后续发展受限，是否会影响其他有心气、有能力的连主官的积极性？

办法总比困难多。事实上，只要肯下功夫，总能找到更好的解决办法。譬如，对于为连队着想、多年踏实工作、实绩突出的连主官，长期跟踪记录，在晋升时重点关注、多加留意；在评功评奖时，给予这类连主官更多的倾斜，等等。

总之，本着“不让先公后私、能干实干的连主官吃亏”这一原则去处理这类问题，就能达到“个人把单位放前面、组织把个人放心间”的效果，激励引导他们扎根基层、干事创业、岗位建功，推动部队建设健康发展。

讲透“为什么”，战士才信服

■新疆军区某团某连班长　刘　胜

带兵人手记

当班长以来，我一直讲求批评要“短平快”：指出问题、下达整改要求，干脆利落，从不绕弯子，也不解释“为什么”。直到最近，因为义务兵的一句嘀咕，我决定改一改。

事情是这样的：前段时间战术训练，我发现义务兵赵成祥因抬头过高、重心不稳，低姿匍匐动作总是变形，练了好几遍，动作仍没有改进。于是，我当着全班的面，直接对他进行了点名批评。

赵成祥被我批评后，脸颊一红，随即低着头一遍遍练起来。但他状态明显不对——动作越做越走样，情绪越来越低落。休息时，我隐约听见他跟战友抱怨：“班长只说不对，也不说为啥不对，我哪知道问题出在哪？”

这句话声音虽轻，却像一记重锤敲在我心上。我静下心后，不禁开始反思：平时批评战士，张口就是“不行”“不合格”，很少认真讲过“错在哪、为什么错、具体应该怎么改正”。战士知其然，不知其所以然，甚至对接下来怎么做都无所适从，难免会整改时无从下手。

当天下午，我把赵成祥叫到训练场一侧。这回，我没有多说啥，而是现场给他做起了分解示范：“你看，低姿匍匐抬头超过一拳，身体暴露面积就会明显增大，战场上就是给敌人送靶子；你习惯重心偏后，这样不仅前进速度上不去，还会打乱全班的协同节奏。”

我结合实兵对抗的案例，把动作要领和战术逻辑给他清清楚楚讲了一遍。

赵成祥听得很认真，随着我的讲解，他眼里的迷茫也慢慢散去，眼神变得清亮。打那以后，他训练主动多了，常常追着我请教动作细节。不久后的阶段考核中，他在战术课目上获评“优秀”。

这件事让我明白，带兵不能只是简单的“我说你听”，批评也不是单纯挑错问责。把“为什么”讲透，战士才能从心底信服，批评才能真正起到教育人、帮助人的作用。如今组织训练，指出问题前，我总会多花两分钟讲清缘由，班里的训练劲头由此更足了，战士们也更愿意跟我掏心窝子。

（秦子洋整理）



前不久，陆军某旅炮兵分队进行实弹射击训练。图为实弹射击结束后，官兵们对火炮进行保养。　穆瑞林摄



近日，空军某部开展飞行保障训练，锤炼官兵实战本领。图为训练开始前，保障人员放置航灯。　朱云龙摄

潜望镜

会上坦诚恳谈　会后真心解难

■李振民　本报特约记者　曹达功

高原深秋，陆军某旅某营一场官兵恳谈会正在进行，没有预设的发言脚本，没有拘谨的汇报语气，几名战士围着营主官，你一言我一语畅谈心声。

“活动室太干了，进去待一会儿嗓子直冒烟，建议配台加湿器”“书架上的书类型比较单一，能否每次更新前让大家投票选书”……王教导员边听边记，能当场解决的问题马上研究办法，需要协调的则明确责任人和时限。

谁能想到，如此坦诚的交流场面，在此前的恳谈会上很难见到。该旅领导坦言，过去官兵恳谈会一度陷入“问不出、说不透”的尴尬，为兵服务踩不准点、使不上劲。

症结在哪里？该旅党委调研发现，思想上有包袱是首要原因。部队驻守高原，不少人把生活上的困难当成“小事”，怕张口提诉求被当成“怕苦娇气”。再加上“会上记下来，会后没下文”，久而久之，不少官兵认为“提了也白提”，单位渐渐出现了“会上无困难、私下吐槽多”的怪象。

“要让官兵开口，不能靠说教动员，恳谈会重在‘恳’字，得靠机制托底、用诚意暖心。”该旅党委把“打开官兵话匣子”作为恳谈会改进的重点，从转变作风、完善机制入手，推动恳谈会从“重形式”向“求实效”转变。

卸下思想包袱，从“拉家常”开始。恳谈会上，领导不再先讲工作、提要求，而是从“训练强度能不能跟上”“家里有没有需要协调的事”等日常小事聊起，把姿态放平、距离拉近，官兵的话自然就多了。

积累信任，靠“马上就办”的实效。该旅定下硬规矩：恳谈会实行“现场提问、当场认领、限时办结、次月销号”。有战士吐槽“深夜就诊往返遭罪”，问题摆上恳谈会后仅几天，两辆“暖心服务车”就投入运行，接送夜间就诊官兵往返营区。这件小事得到快速解决，让官兵真切感受到“说了真管用”，主动开口的人越来越多。

分层解难，让机制托底。该旅同步建立连营旅三级恳谈机制：连队能办的事当天办、不隔夜；营级能办的事一周办、不出营；跨科室、跨层级的难题，放到旅恳谈会集中“会诊”。分层机制既给了逐级反映缓冲空间，也让藏在私下的“小问题”能被及时发现，避免小事拖大。

“问题从恳谈会来，成效到官兵中去。”该旅坚持把“闭环思维”贯穿解难全过程，针对财务报销、休假政策等反复出现的共性问题，出台《为兵服务十类措施》，实现从“解决一件事”到“解决一类事”的升级，真正把恳谈会的“聊效”转化为解难题的“实效”，做到会上坦诚恳谈，会后真心解难。

“营区周末手机信号差，和家人视频总断线。”一次旅级恳谈会上，一名战士代表抛出了困扰大家许久的难题。信息保障科当场认领任务，会后第一时间协调驻地运营商勘测扩容，仅用两周就解决了难题。

如今的恳谈会不只是反映困难的“吐槽台”，更成了官兵建言献策的“议事厅”。“建议野外驻训伙食保障不搞‘一刀切’，高强度训练日按训练强度调整菜谱”“建议专业技能培训分层施训，避免‘会的人陪练、不会的人跟不上’”……一条条饱含思考的建议，从恳谈会走上旅党委的议事日程，官兵的主人翁意识在一次次坦诚交流中不断增强。

智能设备变身“训练助手”

■秦国立

营连日志

“‘卷腹王’仰卧卷腹考核折戟！”上季度，这条新闻在陆军某旅引发热议。“卷腹王”指的是某连中士樊奇，他因仰卧卷腹做得又快又多，故获此称号。但在上级组织的体能尖子摸底遴选中，他意外落选。

樊奇并非发挥失常，而是因为旅队这次采用了智能设备进行动作识别判定。

消息传回连队，有人替樊奇惋惜，也有人怀疑智能设备把标准卡得太严了。听到质疑声，连长没着急下结论，而是拿出智能设备组织复测。

樊奇往垫上一躺，起落依旧飞快，智能设备的语音系统不时播报：“手臂弯曲、核心未收紧、起身幅度不够……”2分钟后，系统记录的有效成绩仍不足平时的一半。

看到这一幕，几名官兵有些不服气，轮番上前尝试，结果成绩同样大幅下滑。就在大家面面相觑时，连长叫来了班长李刚示范。只见他不慌不忙，起身到位、核心绷紧，完成的动作几乎个个有效。

樊奇盯着回放认认真真看了几遍，率先发言：“以前总觉得又快又多是本事，现在才明白，动作练不到位，数量再多也是虚的。”

连长闻言点了点头：“表面上是动作出了问题，根子上是训练导向跑偏了，智能设备掐掉成绩上的‘虚花’，是件好事，这提醒我们要重新审视训练方法和考核标准。”

找准病根，整改跟进。连队把智能设备搬进训练场，从仰卧卷腹扩展到多个课目，综合运用动作识别、视频回放和数据对比等技术手段，让设备由“判分员”变成“训练助手”。大家按照“先规范动作、再提升数量和频次”的思路组织训练，每完成一组，系统及时识别动作；事后，骨干逐帧回放，对个人反复出现的问题，做好记录，有针对性地跟踪纠正，直到形成正确的肌肉记忆。

樊奇也和细节较上了劲。过去，他训练结束先问做了多少个；如今，他第一时间查看有效率和动作回放。战友们打趣称“卷腹王”不卷数量，改卷标准了。不久前，凭借扎实努力，樊奇如愿入选旅训练尖子队，并在集团军创破纪录比武中打破纪录。