

聚焦基层建设热点②·自主空间

■有谁比连主官更熟悉自己的连队 ■有谁比连主官更了解自己的士兵

一位基层主官的自主空间该有多大

——从中部战区陆军某旅指导员贾若的履职经历中找答案

■徐水桃 胡瑞智

特别关注

满怀信心赴任

“任命贾若同志为勤务保障营卫生连政治指导员……”去年6月8日，中部战区陆军某合成旅召开“宣布干部任职命令大会”，上尉排长贾若走上连主官岗位。

听到任职命令的那一刻，贾若还是激动了一把：本来就是同批毕业排长中进步最快的，1993年出生的年龄优势，更是让他成为全旅最年轻的指导员。

然而，这个指导员并不“年轻”：干排长时，带过新兵、拿过比武第一、多次参加演训活动；在机关宣传科帮助工作期间，参与完成理论、教育、文化、新闻报道等多项工作，积累了丰富的训练、管理和开展政治工作的经验。

所以，敢把一个连的队伍交给他，旅党委是经过深思熟虑的。被委以重任，贾若心怀感恩并信心满满：一定要对得起组织的信任，努力把连队带好！上任不久，他把连队的情况里里外外摸了个遍，发现兑现诺言并不简单。

总体而言，摆在贾若面前的是“四大挑战”——

工作搭档差异大。49岁的老连长艾现原是旅卫生队队长，体制编制调整后，成了卫生连上校连长。面对这个兵龄比旅长还长、年龄与自己父亲相仿的搭档，如何克服级别差距、年龄代沟等种种不适，建立和谐的关系、密切的配合，共同带领连队干事创业，是首先要思考的问题。

训练保障矛盾大。卫生连是调整改革后的新编力量，从过去的半训保障分队到现在的全训建制连队，不仅保障任务有增无减，训练压力也越来越大，各类卫勤值班、临时出勤等日常保障任务增多，与参训率、参考率、合格率等训练考评之间的冲突矛盾很大，怎么破解？

教育管理难度大。医学领域的强专业性，决定了卫生连官兵年龄、兵龄普遍偏大。连队5名军医军衔都在少校以上，所有干部年龄都比他大，中士以上士官比例占70%。作为政治指导员，如何在这么多“老同志”面前上教育课、做思想工作、抓日常管理，是必须解答的困惑。

专业隔阂跨度大。贾若是装甲兵指挥专业毕业，到卫生连这个专业保障分队完全属于“门外汉”。虽然是政工干部，但也要懂军事、会指挥、能打仗。如何更好地带领连队完成平时训练和战时保障任务，他要从头学习基本的卫生专业知识和战时卫勤力量运用的战法训法。

人在事上练，刀在石上磨。尽管有那样那样的困难，但贾若并没有丝毫畏惧。他对梳理的一个个问题认真分析，通过请教老机关和老基层，拿出可行性办法，还制定了短期目标和长远规划。未来的“小美好”，开始在贾若心中荡漾起来……

身心缘何疲惫

然而，理想很丰满，现实很骨感。上



该旅合成二营利用野外驻训时机，自主组织步坦协同演练，官兵动力充足。

赵金攀摄

任才半年，贾若就发现自己的心态变得越来越焦躁。

焦躁不是莫名的。虽然带着官兵顺利完成几个大项任务，一步步在连队扎下了根，但看到自己当初制定的计划迟迟无法推进，他心急如焚。

就拿班长骨干培养来说，卫生连官兵是按专业划分到各战斗小组，没有编配班长岗位，平时难管理。贾若想在每个小组设立一位“临时班长”，协助他管理连队，可全连挑了一圈下来，也没找到合适人选。多数老士官个人医务专业精通，但带兵管理不是强项。

为此，他与连长一起研究制定了班长骨干培养方案，计划采取“选准人员、先期培训、岗位历练、主官帮带”的办法，在3个月内把“临时班长”的队伍建起来。可时间过去一个多月，除了把人简单选了出来，其他计划始终没有任何进展。

为啥？不是贾若不想抓紧推进，而是完全没有时间和精力。他回忆说，上任以来，平均每周要参加2至3次会议，来自不同级别的电视电话会、动员部署会、总结讲评会等应接不暇，有的一开就是大半天，有的从上到下重复开，占用了大量时间。连队战士调侃说：“指导员常常‘神龙见首不见尾’，除了吃饭睡觉时间能待在连队，其它时间都不见踪影。”

与此同时，上级各部门的“多路检查”、旅机关的“周查”“日查”“随机查”、营里自发组织的“突击查”也频频来袭，每次既免不了加班加点迎检准备，也免不了全程陪同、跟踪汇报，牵扯了太多精力。尤其是每次“大检查”结束，他都累得身心疲惫，哪还有心思去操心其他事情？

刚开始，面对这些“伤神”的事，贾若还能时常提醒自己要学会工作统筹，见缝插针地挤出一些时间来推进相关计划，干一些自己想干的工作，解决一些连队迫在眉睫的问题。可越往后他越发现，每天周旋于这些繁杂的事务性工作中，自己的性子越来越急，工作时也越来越静不下心来，效率大打折扣。

这样的事多了、时间久了，当初的干劲和勇气就一点点被磨没了。上任之初，贾若还有及时记录“每日必办事宜”和“每周必办事宜”的习惯，但每次看到笔记本上打钩落实的根本没几项，这个习惯很快就慢慢放弃了。

“想法再多，没时间、没精力去落实，就是空想。”他无奈地说，“与其在那空想，不如等着上级安排好了再干。”

不知从何时起，这样的心态渐渐占据了贾若的脑海。虽然曾经的战斗誓言还时不时会激起斗志，但不得不疲于应付的各种检查考核、临时通知，很快又如一盆冷水浇透他疲惫的身躯，将他拉回残酷的现实……

捅了篓子：一名长期在门诊值班值勤的士官为了见女朋友，正课时间私自不假外出，还被机关查出违规使用手机。

情况调查、分析检讨、承认错误……作为主抓安全管理的指导员，贾若难辞其咎。来自领导和机关的责备也接踵而至；大会小会刚强调过，怎么落实上级指示；新任主官就这么懈怠，责任心在哪里……

面对批评，贾若感到十分委屈：“那个主官不想把连队带好，谁又会希望自己的连队出事？”

其实，早在活动前一天，他就查找梳理出了连队的“安全隐患清单”；连队官兵多数分散在驻训点，集训队伴随医疗保障，长期脱离连队管理易放松自我要求，抽空要到各保障点位随机抽查、普遍谈心；上等兵小陈近期训练心不在焉，上次险些从障碍器械上摔下来，需要找时间问清缘由、对症下药；四级军士长老张为小孩身患重病的事整天愁眉不展，甚至诱发高血压，必须尽快疏导心理压力……

本想对照清单把问题隐患在萌芽状态，可现实的情况是，贾若忙得根本没有时间。

“安全月”活动第一天，他先后参加了旅、营两级的动员部署会，层层签订了安全责任书；接着又参加了营党委、专题分析安全形势，研究预防措施；晚上，他又连夜撰写了连队开展专题整顿的情况报告。第二天，他又在迎接上级的某专项检查中忙得抽不开身。

开了这么多的会，大家的目的只有一个：好好指导连队把安全隐患清除掉。可也正是因为落实上级安排的工

冒泡谁负责任

卫生连“出事”了！今年年初，旅里的“安全月”活动启动才第三天，连队就有人顶风违纪、

导致本级该干的事出现空档，连队冒的这个“泡”，到底该由谁来买单？

“谁还比我更了解自己连队有哪些安全隐患，需要从哪里用力？”不久后旅里召开基层建设专题研讨会，贾若把这件事和埋在心里的委屈一股脑儿道出来：“一些不必要的帮抓指导真的该减掉了，不是说那些都不重要，但对连队来说，我更希望能够留住时间和空间，让我解决自己能解决的问题。”

没想到，这个话题当即引起大家的热议。问题都聚焦在“基层自主抓建空间该有多大”上——

大家一致感到，现在一级不放心一级，工作安排后总担心下级干不好、落实不到位，总害怕部队出问题、捅篓子，所以习惯了多叮嘱、常督导，导致层层部署、层层检查、层层报告。

然而千层万层，最底层是基层。不信任的直接后果就是来自各级各部门的检查多、乱、杂，这插一下、那戳一下，不仅没有促进工作，反而挤压了营连自建空间，让基层主官手忙脚乱、疲于应付，丧失了抓建的主动性、创造性。

那次会议上，该旅首长机关达成了共识：把本级乱抓乱挠的“手”收回来，还基层一个自主抓建的空间。

摆脱束缚上阵

“束缚终于甩掉了！”看到机关下发

的“两张清单”，贾若长长地舒了口气，仿佛套在身上的枷锁一下子解开了。

“两张清单”不简单：一张“权力清单”，把基层自主抓建迫切需要的近30项具体权力下放给了营连；一张“负面清单”，通过“清权、减权、制权、晒权”，捆住了机关过度指导、干扰基层的手脚。

自那以后，层层陪会少了，检查通知少了，该旅基层主官抓建动力更足了，活力更强了。“手机使用‘五个允许’”“评优评奖量化细则”等一大批来自营连自主探索创新的经验做法，备受官兵好评，并逐步在全旅推开施行。

摆脱束缚，轻装上阵。没了空转虚耗，贾若有了更多时间精力腾出手来抓落实、搞建设，干自己想干的事。干事创业的激情重新被点燃，他的脚步也迈得更大、更坚定了。

长期以来，由于任务性质和人员构成等特殊原因，卫生连在全旅官兵的印象里，一直是“作风散、体能差、人心杂”的“二流连队”形象。贾若不喜欢连队被扣上这顶“帽子”，下决心改变现状。

抓作风，先从干部队伍“下手”。连队一些军医爱摆“老资格”，集合点名常常找个理由不参加。贾若拉着老连长一起立规矩，定期组织干部讲评，几次“脸红出汗”后，效果很明显。看着干部们都作风严谨，战士们再也不敢稀稀拉拉。

练体能，用好骨干“巧”发力。上士罗韩斌、王旭升个人体能素质好，还参加过军体集训，装着一肚子的训练技巧。贾若让他们轮番上阵担当体能教练，带着大家苦练加巧练。不到两个月，卫生连官兵的体能素质就在全旅出了名，连旅领导都在交班会上点名表扬。

聚人心，活动牵引造“新家”。官兵平日里面波不惊，私下却怪话连篇，对连队归属感不强。贾若就以旅里推行的“经常性政治工作十项活动”为抓手，集体生日过起来了，烧烤晚会办起来了，谈心活动聊起来了，家的氛围和家人的温暖使官兵关系不断密切融洽。

前不久，全旅卫生员骨干集训在卫生连组织。跟着卫生连官兵一起集训一个月，合成一营营部中士徐宝丰不禁感叹：“真没想到，卫生连变成了一个作风形象好、体能素质强、团结氛围浓的‘呱呱叫连队’。”

打了翻身仗，贾若和官兵们更加信心满满。6月初，连队党支部召开会议，决定调整年度建设目标，向“全员达标连”和“基层建设先进单位”发起新的冲锋……

尽管如此，贾若还有一些深层次的顾虑：小有小的难处，大有大的难处，一些不符合实际的过度检查、考核、监督等，让旅党委也同样很无奈。

为基层留足自建空间，这名指导员以及与他有着相同经历的基层主官们，还有更多的期待！



第509期

锐视点

品级指导员贾若的履职经历，心中泛起阵阵涟漪。他所经历的心路历程，正是当前许许多多基层主官正在经历的。

现在，不少基层主官反映，基层自主抓建的空间大小，集中表现在：机关统得太细太死，事无巨细当“保姆”，“事事都要报批，干啥都得汇报”；机关干扰太多太杂，工作多头部署，通知多头下达，导致基层被这种所谓的“牵着鼻子走”；安排工作过急过满，“上午刚布置，下午就想见效”，基层常常是“一项工作没干完，另一个任务又来了”……

凡此种种，基层主官们很无奈又

很憋屈。一位营长说：“一些机关常常越俎代庖，啥都想抓、啥都要管，我只能疲于应付，上面说我干啥，上面查我干啥，成了机械执行指令的‘机器人’，很难依据本单位实际，抓好该抓的事。”

没信任就没有空间，没空间就没有动力，没动力就没有活力。层层分析后不难发现，造成当前基层主官

“空间困境”的根源，在于各级不放心，进而不敢放手。

破解基层主官“有位难有为”的“金钥匙”，就是信任。

曾有学者说，“信任指数”关乎“成败指数”。当年，毛泽东指挥打仗，大的战略方针和目标确定之后，就放手发动群众，依靠群众，特别是把各级领导干部的积极性和创造性调

动起来，并释放出来。依靠这种信任，我军屡打胜仗。

信任的杠杆产生强大的力量，会使人产生奋进之力、向上之志。部队建设的主体力量在基层，基层建设的决定因素在主官。有哪位一位连主官更熟悉自己的连队，有哪位一位连主官更了解自己的士兵？

为基层营造信任宽松的建设环

境，关键还要各级领导积极转变抓建理念，做到“有所为有所不为”。

一方面，要大胆把下级推向工作一线，“放手”让他们挑大梁，“放权”让他们唱“主角”，支持和鼓励他们不断探索中摔打磨砺，以自己的“不为”“少为”成就和促进下级的“能为”“多为”。同时，也使自己从繁杂事务中解脱出来，以更多时间和精

力思考和解决重大问题、难点问题，特别是为基层解决不了的问题积极出主意、谋对策。

另一方面，信任不等于放任，放手不等于撒手。基层干部的成长需要一个过程，敢于让他们下水扑腾，同时又应关注风吹浪浪，顺风时多提醒，呛水时拉一把，从而引导他们学会并掌握击水搏浪的真本领。

当然，信任是相互的。如果下级本身自律意识强，工作效率高，上级自然会少管或不管；相反，如果自身要求不严，效率低、标准差、执行力不力，那只会导致常常受监管、时时被督察，自主空间越来越小。

说到底，搞好基层建设，最终是内因起决定性作用。自身过硬有作为，机关指导不越位，上下同心协力，基层建设必定向上向好。

基层的能量在信任中孕育迸发

■徐水桃 胡瑞智 本报记者 胡春华