

★ 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、多次参加演习活动;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,发现要兑现诺言并不简单。

总体而言,摆在贾若面前的是“四大挑战”——

工作搭档差异大。49岁的老连长艾现印原是旅卫生队队长,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矛盾冲突很大,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。尽管有这样那样的困难,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了几个大项任务,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,当初的干劲和心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,那就是空想。”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……

## 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、

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控制在萌芽状态,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消除掉。可也正是因为落实上级安排的工

作,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,需要从哪儿用力?”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,这捅一下、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,连队领导都在交班会上点名表扬。

聚人心,活动牵引造“新家”。官兵平日里面上波澜不惊,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

品读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已经或正在经历的。

现在,不少基层主官反映,基层自主抓建的空间太小,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

# 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

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,上面说啥我干啥,上面查啥我抓啥,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。有谁比一位连主官更熟悉自己的连队,有谁比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。