



聚焦合成营转型建设·指挥机构

■昔日的“李云龙”无法驾驭今天的战争 ■昨天的“许三多”难以称雄今天的疆场 ■合成营的“制胜密码”该从哪里破解

一场对抗演习“打痛”指挥机构

——第83集团军某旅通过实战化训练锤炼合成营指挥机构的新闻调查

■肖宁 苏崇琦 本报记者 胡春华

记者调查

前不久，一场实兵对抗演习在中原某地如期展开。这是部队新编制运行后，中部战区陆军组织的首场合成旅规模的对抗演习。

既然是对抗，必然有输赢。在“是按新编制过招，还是用老套路出牌”的选择中，旅长胡林海不容分说：“当然要按新编制打，对抗演习检验的不仅仅是输赢，适应新编制，运用新战法，只有在真打实抗中才能看清自己的实力与差距。”

置身战场，该旅合成营的指挥员们看到了什么呢？

接二连三出情况 战场逼着换思路

仗还没开始打，该旅合成四营就被导演部通报批评了。原因是，他们前期准备工作自觉不自觉地还沿袭过去的老套路。

营长崔延孝不无感慨：“尽管演习前大家对新编制进行了适应性研究，但最终还是纸上谈兵。”

演习部队到达临时收拢地域，接到旅指挥所下发的战场机动命令，营长崔延孝第一时间拿出地图，研究机动路线，确定行动方案。

演习部队虽然按时出发了，但一路上情况不断。

侦察不细致，导致行动计划不周密，战场机动路是条断头路，部队不得不原路返回。尤其是合成营新增设的支援保障分队，工程装备自重重大、车体长，再加上路面狭窄，原地调头非常困难。结果，演习部队延误了近2个小时才到达集结地域。

合成营组建之前，机动筹划都是营长自己对照旅机动计划，判断情况、定下决心、组织协同“一肩挑”。合成营组建之后，营里的车辆装备多了许多，还新增了一些特种车辆。合成营指挥机构虽然新增设了首席参谋、侦察参谋等，但“中军帐”的作用并没有充分发挥出来，很多时候还是营长一个人唱“独角戏”。于是，演习中情况掌握不全、行动计划不细、兵力使用不当的问题逐步暴露出来。

身子进了合成营，思维习惯还停留在旧体制。

合成四营是这样，合成三营同样存在着类似的问题。

距离战场机动开始时刻很近了，可



合成三营的战场行动计划却迟迟定不下来。

营长李红奇接到旅战场机动命令，让首席参谋拿出了两个方案，而后召开作战会进行研究决定。眼看战场机动就要开始了，大家还在你一言我一语地讨论，留给连队准备的时间太仓促了。看到这一幕，教导员刘超心急如焚。

营长李红奇更急：“以合成营的形式参加演习，我们都是头一回，谁都不知道怎么办，战场逼着我们想办法，适合战场的办法就是好办法。”

事后，李红奇很认真地对他的指挥班子说：“以后组织筹划流程根据任务性质灵活调整，必要时我们按我的要求梳理情况，精确计算，然后由我直接定下决心，大家有意见再讨论。这样既能避免指挥员情况掌握不准确，又能防止议而不决，贻误战机。”

吃一堑长一智。旅参谋长樊济时在总结讲评时说：“此次演习中，参演的合成营都存在同样的问题，指挥职能不明确，计划筹措不到位。营级指挥链条短、筹划时效要求高，不能沿袭过去旅团机关‘提出作战构想、形成决心建议、研究定下决心’的筹划流程，而应由‘中军帐’根据战场态势，向合成营营长提供敌情、我情、战场进程等，做好辅助决策，最后由合成营营长做出判断、定下决心。”

合成营构建相对完善的“中军帐”，战斗指挥不再是营指挥员的“独角戏”。但有了“智囊团”并不代表就能如臂使指。现在，组织合成营演习，常见营长手忙脚乱，表面上看，是因为合成营兵种力量多、组织战斗过程繁杂。究其深层原因，是营指挥机构“指挥员+参谋”编组模式还没有磨合到位，没有真正发挥作用。

合成营指挥所是整个作战指挥

兵种增多咋统筹 装备繁杂咋调配

夜色如墨。演习进入战场机动阶段，参演战车车队在起伏的山间穿梭，通过步坦混合雷场，穿越染毒地段，遭小股“蓝军”袭扰……

此时，合成二营指挥所已忙成一团。“报告你营现在位置。”“我部行至李楼南侧，前方桥梁承重不够，河流超过坦克涉水深度，请求迅速向北绕行通过。”“前方道路被毁，无法通行，申请工程车辆抢修道路！”……

合成二营指挥所内，几部通信电台此起彼伏。

忙乱，是因为新情况不熟悉。一方面合成营不仅兵种增多、装备繁杂，而且组织战斗程序与过去大不一样。之前指挥一个装甲营，营长一人加一辆营装甲指挥车就能完成，只负责指挥装甲步兵冲锋和营属炮兵支援就够了。现在从侦察排侦敌敌情，工兵排开辟通路，到修理、医疗队组织抢修抢救，都归合成营指挥所统一调配，一下子增加这么多分队一起行动，一时难以适应。

忙乱，还因为指挥机制不畅通。合

成二营指挥所内，从营长、教导员到参谋，都是第一次以合成营指挥机构成员的身份参加演习。虽然演习前也有分工，但是战斗一打响，面对纷繁复杂的情况和意料不到的难题，“中军帐”一下子节奏就乱了，一时间大家只能“逮”着什么干什么什么紧急处理什么，战场上缺乏有效统筹。

“我们到底该打哪儿？”火力连向营指挥所请示。原来，担负纵深穿插任务的合成二营左、右两翼攻击分队均发现敌情，分别向营指挥所首席参谋和火力参谋请求火力支援。于是，营指挥所几乎每隔几分钟就给火力连明确一次打击目标，结果，先头分队还没有机动到位，火力连的弹药已经消耗过半。

演习进入冲击突入阶段，担负纵深攻击任务的合成二营向“敌”纵深快速穿插。刚开始，指挥三个攻击分队战斗，身为老营长的徐守坤还能从容应对。随着战斗进程深入，穿插到位的各分队与“敌”多处接火，徐守坤不仅要根据旅里命令和战场态势及时调整指挥三个攻击分队行动，还要结合上报的人员伤亡、车辆受损和弹药消耗情况，指挥战勤参谋调控相应保障分队进行抢救抢修工作。纷乱复杂的战场态势，让徐守坤恨不得把自己劈成几块用。而此时，营部的其他参谋却插不上手。

徐守坤心里十分窝火。此时，又听

说“先头部队还没到位，弹药已消耗过半”的事儿，更让他心头一紧：自己打乱仗，何谈打胜仗。

徐守坤和教导员商议后，立即召集指挥所人员开会明确：由教导员带领战勤参谋指挥保障分队，火力连由火力参谋专职分管，紧急情况各点位可以先行行动再报告。

尽管已经初步明确了一些权责，但徐守坤心里还不是太有底儿，因为他清楚，战场上千头万绪，哪一头都不能忽视，这些作法也只是“火烧眉毛只顾眼前”。演习后，如何打造一个精干顶用的“中军帐”，合成营指挥所如何科学编成，如何建立指挥高效的运行机制，是合成营必须要做的“头等大事”。

参谋如同火上烤 东抓西挠难救急

战斗进入胶着状态，呼唤火力支援的电话一个接着一个。合成三营火力参谋赵景禹接电话的间隙，一会儿快速查找相关资料，一会儿打电话向连队请教：“××距离，××武器能够打着吗？固定火力点能打吗？”

“战机稍纵即逝。都啥时候了，你

还这样东抓西挠？”见赵景禹手忙脚乱，营领导没好气地数落着他。合成营落编后，赵景禹从炮兵连连长转任营火力参谋，本以为轻车熟路，结果一上战场才知道自己几斤几两，欠缺的实在太多了。作为营火力参谋，不仅要懂火炮，还要懂反坦克火力、防空火力等多个专业。

同样感到欠缺的，还有合成三营的侦察参谋朱彦豪。

从演习开始到结束，朱彦豪忙得汗透衣衫。武装侦察、技术侦察和分队指挥员掌握的情报信息非常繁杂，非科班出身的朱彦豪，对纷繁复杂的各类情报信息的分析、甄别、处理能力还处在“初级阶段”，情况紧急时应付得格外吃力。

更为纠结的是营长李红奇。他原本以为营部增设了几名参谋，合成营建立了自己的“中军帐”，自己便有了“左膀右臂”，指挥起来更得心应手，可以集中精力谋全局，打有把握的仗，打有质量的仗。谁知，演习场上这“中军帐”不是这儿“卡壳”就是那儿“冒泡”，对上有时不能及时沟通，对下难以快捷高效协调，对指挥员常常做不到精确评估战场态势并提供科学建议，甚至成了“传声筒”。

“出现这种现象不是哪个人的问题。”李红奇首先从自身找原因，“合成营组建时间不长，很多问题自己都没搞明白，也不能期望别人都明白。这一仗虽然打得别别扭扭，但打到了实处，打到了痒处，更打出了解决问题的思路。”

整场演习在磕磕绊绊中结束，合成营在战场上的表现，特别是合成营指挥员们手忙脚乱、脸红冒汗的窘态，让旅领导们喜忧参半。胡旅长说：“受点刺激好，战场就像一面镜子，问题在哪里，短板在哪里，软肋在哪里，把这些看清楚搞明白了，才是最大的收获。”

此次演习复盘总结出奇地顺利，没有争吵，没有抱怨，没有杂音。对演习中暴露的各种问题，该旅合成营的指挥员们既敢于承担责任，又有针对暴露问题的具体对策措施……

从演习现场到复盘总结，记者被该旅官兵们这种敢于担当、直面挑战的氛围感染着、触动着！

上图：合成营炮兵分队对“蓝军”阵地展开火力打击。 付晓飞摄



版式设计：梁晨

官兵心声

“神聚”是“形合”的灵魂

■某合成旅参谋长 樊济时

新编制体制下的合成营，实现了力量结构、人员编成、装备编配、要素编组的重塑与跨越。但合成营编成并非简单的“垒积木”，也不可能“一合就成”。如果还停留在旧思维、旧模式上，合成营非但不能发挥其应有的效能，反而会因为“家当”多反应慢，掣肘战斗力的提升。

合成营构建了相对完善的“中军帐”，战斗指挥不再是营指挥员的“独角戏”。但有了“智囊团”并不代表就能如臂使指。现在，组织合成营演习，常见营长手忙脚乱，表面上看，是因为合成营兵种力量多、组织战斗过程繁杂。究其深层原因，是营指挥机构“指挥员+参谋”编组模式还没有磨合到位，没有真正发挥作用。

合成营指挥所是整个作战指挥

体系中的重要一环，其作战效能的发挥取决于“木桶”最短的那一块板子。营长的作用举足轻重，参谋的作用也不容小觑。作为合成营指挥员，在从侦察排侦敌敌情，工兵排开辟通路，到修理、医疗队组织抢修抢救，都归合成营指挥所统一调配，一下子增加这么多分队一起行动，一时难以适应。

忙乱，还因为指挥机制不畅通。合成营从编制上合起来了，思维思路到底合没合？这个问题始终萦绕在我的心头。一到实战练兵，“小机关”转不顺、好参谋用不好种种问题就暴露出来。我心生焦虑，在重新思考合成营到底怎么运作才合拍。

大家都听过“胡服骑射”的故事。回到我们合成营实际来看，组建仅仅是“着胡服”，是改革的第一步，素质基础上的训法战法探索才是“习骑射”，才是战斗力的关键。

指挥机构不流畅，战场必定“一锅粥”。形成招法首先要研究战法。当前最紧迫的任务，就是紧紧扭住“教案编写、教学内容、组训方法、解决问题、掌控进度、评估分析、复训补训”七个环节，主动对接打仗要求设计平时训练，一步一动搞清方法步骤，一招一式研究合成战法。

战法从实战中“打”出来

■某合成三营营长 李红奇

此次演习回来，我们召开“诸葛亮会”，认真总结经验教训，针对演习中存在的指挥协调矛盾冲突，采取复盘总结、模拟拟练的方式破解问题；全营各级指挥员以上率下掀起头脑风暴、集智攻关，打破系统壁垒，弥合兵种“缝隙”。

反观自身，我常常给自己贴上“固化标签”，认为“兵种出身从一而终”，只讲单一专业，只熟悉某个领域，谈转岗感到畏难，讲合成心中没底，对一专多能、一岗多责打怵发蒙。

现代战争的多样性表明，昔日的“李云龙”已经无法指挥今天的战争，昨天的“许三多”也难以称雄今天的疆场。战争形态变了、作战方式变了，我们的战争思维和作战理念也必须与时俱进。只有破旧立新，磨合到位，才能让合成营战斗力最大限度地发挥出来。

“合成化素养”是门大功课

■某合成三营参谋 袁启

这次演习，作为首席参谋的我，触动太大了。指挥控制不到位、协调计划不周密、组织协同不顺畅，都同我这个首席参谋有关。

回忆起演习中出现的“糗事”，自己坐立不安、如芒在背。首席参谋，既要考虑火力怎么用、兵力怎么分、障碍怎么破，还要思考作战文书如何拟、指挥控制如何通、作战会议怎么开，在战场上的作用举足轻重。虽说演习前做了准备，但时间紧不够用、头绪多乱如麻、能力弱不适应，自己如同被放在火上烤一样。

第一次带领几个参谋一起制定作战方案时，步兵、坦克、榴炮、工兵、防化、电抗、侦察等十多个专业，一看法就大了。这么多装备、专业光熟悉一遍就不容易，更不用说运用自如了。

合成营建设刚刚起步，兵种多，专业杂，分工精细，对组训模式也是不小的挑战，且大多无现成教材可循。以往参谋的“五通”“六会”业务，在合成营看来只能算是基本功，早已不能满足未来作战需求。

新的编制体制，需要合成营参谋必须具备合成化思维、合成化能力。标图训练、组网训练、兵种技能训练等都要逐个展开，战场需要什么我们就要练什么，能力素质缺什么我们就要补什么。

合成营，“合”不是一蹴而就，“成”也非一日之功。无论是作战还是平时，无论是战术行动，还是单装操作，都需要做到知其然，更要知其所以然，唯有如此，我们才能在对抗激烈的战场上临危不乱。

