

破除和平积弊·聚焦备战打仗

特别关注·某保障旅探索平战一体办公模式新闻调查



第 703 期



该旅组织所属保障力量奔赴高原实施保障。

肖 远 摄

搬「家」风波

■本报记者 刘建伟 特约记者 郑继林 通讯员 张 宁

各司其职，井然有序……4月10日上午，联勤保障部队某保障旅机关干部在作战指挥席位上忙碌着，旅长邓军告诉记者：这天是他们搬进野战指挥训练中心的第15天。

这15天，邓军过得不容易，因为经历了搬“家”风波的他知道这其中遭遇的阻力。

今年开训后，该保障旅利用野战指挥帐篷搭建起多功能作战训练中心，邓军提出一个大胆的建议：能不能把平时办公环境与实战指挥环境融合起来，从而实现战时指挥如何编组，平时办公就如何抽组；战时用什么平台指挥，平时就用什么平台办公；战时需要什么公文式样，平时就使用什么公文模式。简而言之，舍弃在机关楼里办公的传统工作模式，让机关干部每年拿出一定时间进野战指挥训练中心、上作战指挥席位、按战时状态进行平时办公。

消息一出，立刻在全旅引起震动。不仅官兵们议论纷纷，就连旅领导意见都不统一。

第一次征求意见，有的旅领导直言不讳：“想法非常好，方向也很准，但现在就搞，这步子是不是迈得太快了？”也有旅领导私下劝他：“稳稳当当比啥都强，冒冒失失抓这个，要是

不成功，容易砸了牌子，这个风头不要出。”

有的旅领导则担心：“机关干部能适应吗？日常工作能完成吗？”

面对质疑，邓旅长道出心里话：作为长期从事作战训练工作的一线指挥员，他走过很多基层部队，见识过不少“二八现象”“文牍主义”“事务主义”。任旅主官后，他感受更深——办公室门口经常站着好几个等着签呈批件的机关干部，每天各种事务性工作占据了大量时间。算一算用于首长机关训练的时间，尤其是用于研究作战训练的时间屈指可数。

“都说经过千百次训练才能形成肌肉记忆，可我们一年才开展几次指挥训练，这能形成思维记忆吗？”邓旅长的话掷地有声：“统帅的‘胜战之问’震动全军，我们既要受震动，更要有行动！推行平战一体办公，就是要在和平的环境里强化打仗的意识，在日常办公中养成打仗的习惯、提升打仗的能力。”

邓旅长推心置腹的话赢得了大多数旅领导的支持，他们决定召开旅党委会专题进行研究。“党委会开得很胶着，讨论也很激烈。”邓旅长坦言。最终，党委会研究决定：探索平战一体办公模式是一次前所未有的大胆尝试，也是改

革之初必然会遇到的考验，必须要迈过的一道坎，要边征求官兵意见，边积极研究探索。

为了推进这项工作，邓旅长也很谨慎，思考得更深更远：上级机关工作模式没改变，一个旅级单位这样改后能不能坚持下来？按战时编组后平时工作如何对接？

同时，旅党委一班人在全旅进行深入调查研究，最终统一了思想：推进实战化训练，破除和平积弊，必须下大力气破解“二八现象”“文牍主义”“事务主义”，必须大胆尝试大胆突破，破解这些根深蒂固的惯性做法。

邓旅长深知，推行平战一体办公的探索，可能会困难重重，甚至可能会夭折，但无论成功还是失败，都是一种向打仗挺进的冲锋，值得拼上一把。

很快，旅党委一班人形成基本共识：先不作硬性搬迁规定，可结合旅首长机关实际每周2天分批轮岗进入，看试行的效果决定搬迁与否。旅领导率先搬了进去，军事组紧跟着搬了进去……

4月10日那天，在邓旅长的印象中格外清晰，平战一体办公试运行半个月后，很多持观望态度的部门领导和机关干部搬了进去。这一天，搬“家”风波暂时画上了一个句号。

好不容易搬进了野战指挥训练中心，该旅领导却不敢松一口气。

邓旅长知道，自从他提出探索平战一体办公的意见后，就把自己置于风口浪尖上了。他明白，这场攻坚战，其实才刚刚打响。

果然，搬进去没几天就遇到了情况：一位组长找到他，说接到了上级机关安排的一个大项工作，在指挥席位上完不成，需要把组里人员集中起来办公。

怎么办？邓旅长明白：这不是同不同意的小事，而是关系到平战一体办公模式能不能坚持下来的大问题。很明显，这个口子不能开！

可不开这个口子，又如何完成上级机关安排的工作？匆忙之中，邓旅长还没找到对策，新问题又接踵而至：上级机关接连反映，旅里按作战指挥编组后，他们一时间找不到对应的部门，导致上下衔接不顺畅，工作运行出现了扯漏。

“要想实现平战一体，既不能简单一搬了事，也不能穿新鞋走老路，必须改变过去多年来形成的工作模式。”邓旅长找准了问题的根源所在，和其他旅领导一起，分组分课题进行探索攻关——

针对机关干部在作战指挥席位上完成平时工作不适应的问题，他们结合年度重要工作和重大任务特点逐一进行研究分解，拿出具体的操作办法。

针对日常办公不适应指挥平台的情况，他们开发信息系统功能，初步尝试战时用什么平台指挥、平时就用什么平台办公。

他们还明确规定，在旅内撰写公文时，尽量按照战时公文格式进行……

蓦然回首，该旅领导和机关干部发现，经过半个月艰难探索和逐步推进，平战一体办公模式的效果正日益凸显：

——提高了工作效率。机关干部聚在一起，既键对键更面对面，不仅工作协调更顺畅，而且旅领导坐在指挥席位上，过去拿着文件夹到处找领导的场景不见了，日常办公效率大大提高。

——“文牍主义”现象得到改观。如今身处作战指挥席位，办公使用指挥系统，想像过去那样“推”材料都没地方推。

——作战职能更加突显。如今坐在指挥席位上，逼着大家心往打仗上想、劲往打仗上用。机关统计，首长机关搬进野战指挥训练中心短短半个月，就进行两场指挥谋略训练，开展了一个作战问题研究，使“时时都想作战”成为一种常态。

很多机关干部对此感触很深。一位负责油料保障的助理员告诉记者，自己最大的变化就是，以前一门心思只想着把油料保障好就行。现在不一样了，除了考虑日常油料保障外，还要琢磨战时如何投送的问题，驻地周边的公路、铁

路、空中等交通保障情况，都装进了脑子。

为啥能出现这样的效果？这名助理员告诉记者，环境影响人！

“客观地说，不能把这些变化都归于平战一体办公的模式，但办公作战一体化无疑起到了很大作用。”面对成效，邓旅长很清醒。他说，其实最大的收获，还是大家观念和心态的转变。机关过日子的状态越来越淡，把心思都放在备战打仗上了。

“说实话，我们目前还没有深进去。”面对采访，邓旅长坦言：前不久，他们对这个半月来的整体情况进行详细统计，结果既有喜也有忧。

尽管他们探索出了一些新的工作模式，使一些工作在指挥席位上完成了，初步实现了按战时指挥编组进行平时办公的目标。可他们发现，由于各种客观因素的制约，很多工作仍然只能按过去的模式来完成，在指挥席位上完成的工作仅占三分之一。

是成功了还是失败了？了解此事后，上级有关部门的态度很鲜明：一个旅依靠自身力量探索，能走到这一步很不容易，但必须清醒地认识到，这仅仅是万里长征迈出的第一步。后面他们遇到的困难会更多，既需要这个旅继续努力探索，更需要各级的大力支持。

警惕。

钻打仗，必须从改变和平习惯开始。向这个旅学习，我们要做的，就是把打仗当主业，把打赢当事业，用“敢干、敢闯”的精神去探索，力争减少和平的习惯，养成更多的打仗习惯。

记者手记

聆听这个曲折的搬“家”故事，记者陷入了深思：当初，建这个野战指挥训练中心时，需要投入不少资金，可大家没有丝毫犹豫，更没有激烈争论。可为什么一个简简单单的搬“家”，却如此曲折和困难？

“因为这不仅是一次搬迁，更是一场

实战化，思想观念的突破最难

和平时惯与实战思维的激烈碰撞。”坐在指挥席位上，与该旅领导畅谈“思想转弯”的过程与收获，他们的一句话令记者印象深刻：搬“家”之所以曲折困难，恰恰说明了惯性思维的改变和思想观念的突破是最难的！要想深层破除和平积弊，深入推进实战化训练，像围绕搬迁这样的思想交

锋，相信各部队以后还会不断出现。

改革催生创新之举，强军呼唤探索前行。不管这个旅的探索最终成功与否，都是一种向打仗挺进的冲锋，都值得肯定和鼓励！因为在推进实战化训练这场马拉松长跑中，我们需要更多这样的勇气，呼唤更多这样的探索！

记者手记

这个旅搬进野战指挥训练中心后遭遇的曲折经历告诉了我们什么？他们到底收获了什么？

收获无疑有很多，但记者感触最深的一点，和旅领导的想法不谋而合——改变了和平的习惯，收获了打仗的意识！

钻打仗，从改变和平习惯开始

都说军人只有打仗和准备打仗两种状态，但客观地讲，知易行难！长期身处和平环境，养成和平习惯既在情理之中，更是在所难免。近年来，全军开展和平积弊大起底大扫除活动，取得了很好效果。但与和平积弊比起来，和平习惯更值得我们深思和

说啥来啥！

上级刚说完该旅后面遇到的困难会更多，结果没多久，他们就真的遇到了困难。

运行半个月他们发现，预备指挥所没发挥应有的作用。当初，他们严格按照作战指挥编组，从每个关键部门都抽调了一两名骨干，在副旅长带领下，组成预备指挥所。结果，由于平时办公内容限制，预备指挥所大部分时间处于无活可干、无事可做的状态。

一边忙得团团转，一边却轻松悠闲。面对这一情况，不少机关干部颇有微词。怎么办？该旅领导思来想去，最终还是决定：将预备指挥所人员分散充实到各个指挥席位上去，将预备指挥所改成作战训练研究所。

挂上去的牌子又撤了下来，抽组的人员又回到了各个部门。面对这一“反弹”，邓旅长有些无奈。可一旦开了第一个口子，就会开第二个口子。

没过多久，政工组提出，由于工作中需要研究干部调整和交流等事项，这些内容都比较敏感，需要有一个独立的空間。

思来想去，该旅领导觉得既要考虑打仗意识的培养，也得保证平时工作完成。按照规定，研究这些敏感问题时，确实需要一个独立的办公场所。不得已，他们决定：让政工组在研究敏感事项时

可以回办公楼办公。

慢慢地，邓旅长的压力越来越大。他没想到的是，这样的“反弹”远没有结束。

果然，没过多久就有反映：几个部门领导原来都有独立的办公室，搬进指挥训练中心后，他们和普通的参谋人员一起在指挥席位上办公。刚开始，大家沉浸在模拟打仗的氛围中，没觉得有啥异样。可时间一久，不一样的感觉就滋生出来了。

在指挥席位上，大家面对面办公，缺乏私人空间，说话办事都不方便，就连接个电话都得压低声音。不仅领导不得劲，就连参谋干事也觉得放不开。是不是应该给部门以上领导恢复办公室？这样的议论慢慢多了起来。

怎么办？旅领导几番碰头后统一了思想：千里之堤溃于蚁穴！这看似是多

一间少一间办公室的小事，实质上却是事关平战一体办公模式能不能继续搞下去的关键！党委一班人态度坚决：不能再这样下去了，必须刹住这种倾向，否则真的就要走回头路了。

虽然旅领导最终顶住了压力，可回望这段时间的一个个“破例”之举，邓旅长心中多少有些失落。这与他理想中的状态比起来，还是有不小的差距和遗憾。

面对这些“反弹”，到底应该怎么看？记者就此采访了该旅领导和机关干部。

“这不是给谁配一间办公室的事，也不是旅领导面对‘反弹’能不能坚持得住的问题。”该旅政委姚东磊一针见血地指出：之所以不断出现“反弹”，无题的实质和核心还是我们身上的和平习惯与打仗的要求不适应。两种矛盾一“见面”，自然会发生激烈的冲突，从

而导致一些“反弹”。

“我们都说军人只有打仗和准备打仗这两种状态，可知易行难，几十年的和平环境，让我们养成了现在的工作模式，一下要转变到准备打仗的另一种环境里，可以说‘反弹’是必然发生的。”姚政委激动地说，在练兵备战过程中，军人所付出的奋斗和努力，就是用投身打仗的氛围替代过日子的状态。

“这确实是一对矛盾体。”该旅机关干部对此感受很深。都明白当兵就要琢磨打仗，他们对旅里探索平战一体办公的模式非常认同，搬进去后，也切身感受到了这一模式的好处，减少了事务性工作对练兵备战的损耗，一定程度上克服了“文牍主义”带来的无意义加班，进一步实现了聚精会神抓战斗力建设。但不得不承认，每当遇到不方便、不得劲的时候，内心里又总

想回到以前去。

“当然，和平时期推行平战一体办公模式，肯定不能绝对化！”谈起“反弹”，邓旅长的心中有落差，更多的则是清醒。他对记者说，我们总想一下子就实现平战一体，殊不知，战斗力提高需要长期淬火打磨，培养打仗意识同样需要一个过程。在和平时期探索平战一体办公，既要聚焦“为战”这一核心，也应当考虑到日常办公的需要。

“反弹”有两种，一种是对一开始我们部分绝对化做法的一种调整，另一种则是和平习惯对我们的挤压。邓旅长告诉记者，在解决好面对“反弹”怎么看的问题后，我们更应该做的是，思考并探索面对“反弹”我们怎么办！

记者仿佛看到，一条更艰难的探索之路，正摆在他们面前。

记者手记

要有打持久战的准备

采访结束时，谈起下一步的探索之路，从旅领导到基层官兵，都既充满希望又颇感沉重。他们异口同声的一句话，令记者印象深刻——要有打持久战的准备。

众所周知，战争是最大的未知变量。如何在承平日久的环境中，最大限度地着眼未来实战需求练兵备战，是每一个军人必须直面的课题。

可以肯定，在强军兴军的漫漫征程中，全军队以像这个旅一样的探索有很多；同样可以肯定，诸多的探索行动中，像该旅一样出现反复的也会很多。

这启示我们：推进实战化训练，绝不是轻轻松松、敲锣打鼓就能实现的。因为，未来战争的模式始终在演进，军人练兵备战永远在路上。如果我们“浅尝辄止”“遇强即退”，注定是打不赢未来战争、跑不到胜利终点的。因此，我们每一个军人都要告诉自己，推进实战化训练，必须持之以恒、久久为功！

