特别关注·聚焦小散远单位

编者按

习主席在中央军委基层建设会议上强调，加强新时代我军基层建设，是强军兴军的根基所在、力量所在。

某基地信息通信旅，是深化国防和军队改革中诞生的一支新型作战力量，所属部队“点多线长”，分散在五省区近百个点位上，10人以下的点位超过半数。最远的营部离机关1600公里，最远的连队离营部1500多公里，最远的点位离连部近600公里，是典型的小散远单位。

新时代，小散远单位的难题怎么解？小散远单位的活力从哪里来？小散远单位如何组织评比？经过深入探索实践，这个旅蹚出了一条加强小散远单位建设的路子。

从即日起，“军营观察”版将陆续推出相关调查，多维度反映小散远单位建设难题，敬请关注。

小散远单位，为何难题这么多

■本报特约通讯员 张少波

一次连务会开了4个小时，为何？

4月13日，笔者走进某基地信息通信旅一营一连会议室，发现会场只见连长、指导员两个人。谁知，这次会议却从晚饭后开到了熄灯前。

原来，一连几个班排在8个不同的地方分散驻防，每周的连务会只能通过视频组织，每个点位汇报15分钟，两个小时就过去了。等连队主官部署讲评完工作，熄灯号就响了。

“一项日常性工作，放在小散远单位竟然要费如此周折！”笔者不禁感慨道。

“我们已经习惯了！”指导员李勇说，比起平时管理教育遇到的那些难题，每周一次的连务会实在不算什么。

据了解，这个连队的干部平日去看看全连官兵，一圈转下来，常常就得花上两周。“我们管着分布在全省数十个县、镇、村的几十个点位，生怕谁冒个泡。”说起一连的难，教导员向睿接过话题，一脸凝重。

营、连如此，这个旅又是怎样一个局面？组织科干事秦文璞说，全旅50%以上的连队和一连一样高度分散。去年底，机关派出4个工作组，跑了半个月，也只抽考了30%的点位。

“旅队组建3年多，我才刚把全旅所有点位走完一遍。”一位旅领导说。

日常抓建就如此“虐心”，那部队训练怎么办？打起仗来又该怎么办？

“巴掌大的营区，比篮球场大不了多少，跑了20多圈，数圈都数晕了，可还是没到3公里。”聊起小散远单位的难，网络运维科参谋卫前超至今记得第一次组织体能考核时的情形：全旅近百个点位，有3公里训练场地的不超过10个。

“1个小点位，一堂课得上3次，才能保证全员参加听课。”这是宣传科科长雷坚的难处。去年，他到一个5人哨所推门听课，发现学习室里只有2个人。“人都去哪了？”哨长伍斌鑫掰着手指给他数：“1人值勤、1人巡线、1人做饭……”

机关帮带、组训考核、开展教育，这些本不该是问题的问题，放在小散远单位身上，俨然已经成为一座座沉重的“山”。

采访越深入，笔者心情越沉重。小散远单位太不容易了！怪不得各级机关都喊“难”。

组织开展训练难。分散驻防的班排哨所人员少、场地小，一些小点位只有几间房加一个小院，训练场地保障难；一人一个专业，值勤设备不能动，组织训练受局限；平时理论学得多，实操练得少，训练效果难保证。

落实组织生活难。全旅分散驻防，营连开个民主生活会都要全省、全市范围“总动员”，就连开个党小组会都要隔着屏幕，“七项组织生活制度”落实难。

经费保障难。在统一的经费标准下，驻防分散的营连独立营区多，所以开支相对较大。像取暖费、公杂费、伙食费、差旅费等，都因小散远驻防带来的特殊保障需求而捉襟见肘。

微观察

理清“点多线长”的头绪

——某基地信息通信旅加强小散远单位建设新闻调查(上)

第720期

■本报特约通讯员 张少波 睢心阳 徐弘源 特约记者 张能华

记者调查

“兵熊熊一个，将熊熊一窝。”越是小点位，越要选好“小将”

“咱们连被基地评为‘红旗台站’了！”去年12月，这个消息传到某基地信息通信旅“格尔木连”，官兵纷纷击掌欢呼。

意料之中，还是意料之外？“格尔木连”被表彰的消息很快在全旅传开，大家都说“那是必须的”。

因为旅党委给连队送来了一对好主官——作训科参谋钟浩和优秀指导员佘世俊。

去年7月，“格尔木连”两个主官相继空缺。连队地处青藏高原，离机关上千公里，常年担负着重要的信息通信保障任务。

选谁去？政治工作部拿出方案，党委常委会上一锤定音：“就让他俩去！把最好的兵放在最远的地方！”

他们俩的确是好样的。走上新岗位，连长钟浩带着大家出色完成多场演习保障任务；指导员佘世俊把思想工作做得有声有色，连队官兵干劲十足。

“兵熊熊一个，将熊熊一窝。”该旅旅长朱海感到，越是小点位，越要选好那些“小将”。那年春天，为了把“小将”选准配强，政治工作部把全旅花名册扒拉了一遍又一遍，才把一份“精兵强将”的名单报上旅常委会。

一个“小将”搅活一池春水。二营二连九班距离连队远，人数少，却要维护百余公里的通信线路。连队指定专业能力强、管理经验丰富的士官母小玲去当班长。

“扶上马还得送一程。”副教导员杨彦斌按照“旅抓营带连、营抓连带哨”的挂钩帮带制度，和母小玲结成了对子，手把手传帮带。

母小玲没让大伙儿失望。上任第一天，他就打起背包上线路。“以后，我怎么干大家就怎么干！”他说。

这招真管用，该班负责维护的线路3年无阻断。不仅如此，去年他们还完成了旅“四个秩序”试点任务，经验做法在全旅推广。

成功的背后有多少辛酸？就在大家纷纷为母小玲点赞的时候，他却“每天都感到自己要走到崩溃的边缘”。

麻雀虽小，五脏俱全。小小一个班，事情却不少。训练、教育、管理等工作年复一年、日复一日，母小玲几乎每天加班到凌晨一两点，天天就像“被鞭子抽着转的陀螺”，用尽“洪荒之力”才完成各项任务。

“铁打的营盘流水的兵。一次调配就感觉‘山穷水尽’，难道每次调整都要去找‘柳暗花明’的路？”就在母小玲感到困惑的时候，旅政治工作部副主任杜浩也在思考：“官兵的成长需要全方位、多岗位锻炼。把能干的那个人按在一个岗位不动，肯定难以形成良性循环。”

总是“拆东墙补西墙”，肯定行不通！复盘部队3年来的整体建设，他们尝到甜头的同时也吃到了苦头——综合素质好的干部都去了小散远单位，机关几个科长都在叫苦：“年年都在培养人，年年都在找干活的人。”

此时，不仅旅机关为选人用人犯愁，基层的干部骨干也有“说不出来的苦”。就拿母小玲来说，虽然扎根哨所管理能力提升快，但毕竟专业要素单一，大项任务锻炼机会也少，原来的“长板”竟慢慢变成了短板。

而和母小玲同年入伍的一名战友，背靠连队这棵“大树”迅速成长，两年下来已成为连队的中坚和骨干，还被选送到院校参加培训，拿到了晋升高级士官的敲门砖。与他相比，军龄16年的母小玲在今年年底的士官晋升中，优势和短板两头都冒尖。

如何给“痛点”消淤止痛？既要“能人强哨”，也要“立规治哨”

究竟该如何拓宽“母小玲们”的发展之路？

“靠人治解决小散远单位的那些难题，只能‘按下葫芦浮起瓢’。”分析“母小玲现象”，旅政委李洁指出，只有抓住改革强军的大好形势，在制度层面上多想办法，才能解决小散远建设的难题。

定下决心，他们把“当下改”与“管长久”结合起来，既解决现实突出问题，又做好建章立制工作，做到“完善一套制度，解决一类问题”。该旅先后制订出战备值勤、军事训练、思想政治、日常管理等4类20余项制度，每一条都实在管用，有很强的操作性。

如今，虽然离老兵退伍的日子越来越近，连队的“后备哨长”却越来越多。这得益于该旅培养“后备哨长”的一项举措——提前从连队的中士班长里挑选优秀者，作为“后备哨长”进行培养；机关定期组织培训，有针对性地提高他们的军政素质；一年后，考评合格者即可取得上岗资格，实现哨长岗位的有序轮换。

一项规定被打破，很容易产生“破窗效应”；同样，一项好制度的落地，也会带来“蝶变效应”。

“制度的制订既要紧贴基层需求，又要用好群众智慧，不断总结完善现有的好做法，进而固化为制度规范。”记者了解到，他们拓展一些哨所“借场”的做法，建立“训练场地共享机制”，借用驻地部队、学校等单位的场地展开训练。

“砰砰砰……”一阵阵清脆的枪声，划破了西北大地的宁静。在缺少靶场的情况下，该旅依托8家友邻部队同步展开射击训练，满足了全旅半数以上官兵的射击训练需求。

制度一落地，受益一大片。走进哨所营区，近百个微视频通过远程教育联网系统滚动播放，让大家耳濡目染受教育；学习室里，一名普通战士可以远程在线听到国防大学专家教授的讲座……

制度的力量在于实在管用。为了提高制度的实用性，他们针对小散远单位的实际，努力实现“个性订制”。

记者了解到，线路可通率是通信部队的一个重要考评指标。然而这项考评一度成为许多点位的“痛点”。该旅网络运维科参谋石国宏给记者举了这样一个例子：有的独立哨所几个人就要承担数百公里线路的维护任务；而有的连队几十个人只需维护近百公里线路。如果只是简单地以可通率来“论英雄”，就难以完全合理公平。

多样化的基层，呼唤差异化的制度。为此，他们依据点位人数、维护线路长度等要素进行加权评比，实现了考评方案“一类一策、一哨一法”。

制度管用，但又能管用多久？面对这些规章制度引发的“蝶变效应”，官兵受到鼓舞的同时也在心底打了个问号：这届领导班子这样干，下届领导班子又会怎样？一些制度今天管用，明天形势任务发展变化了，是不是还有生命力？

治不忘乱，才能防患于未然。基层官兵心中这一个个问号，也是摆在该旅党委机关面前的一道道现实考题。

有些难题之所以长期“无解”，多半是因为“自己绊了自己的马腿”

没想到，曾经的担忧真的变成了现实。

去年5月，一项全旅官兵都叫好的制度却突然被叫停了。接到通知，五营通信枢纽站十一班哨长甘怀庚望着远处的大山，一遍又一遍在心里盘算：“明天的晚餐在哪里？”

千里之外，旅供应科科长周胜全也犯了愁：按照标准，有的哨所一天伙食费只有一两百元钱，顿顿“四菜一汤”肯定没戏了。

原来，为了让官兵吃出战斗力，这个旅在刚组建时曾推出“每个哨所每月补助800元到1000元不等”的伙食补助制度。这样一来，哨所餐桌平日里能保证“四菜一汤”，节假日还能会个餐。

然而，这项令基层官兵拍手称快的制度，却在上级的一次检查中被当成问题揪了出来——为哨所发放伙食补助，没有法规政策支持，是“土规定”。于是，伙食补助不得不“暂停”。

谁都没有错。无解的问题，该如何解？

“只要上级给我一条法规制度，我就能彻底解决！”旅财务科科长李书英无奈地说。

李科长的愿望也是军委机关的愿望。记者了解到，就在去年，军委出台一项关于经费标准上调的办法，一举破解了该旅经费连续几年超支的难题。

“上位法”的变化也联动着“下位法”。出于“过紧日子”的考虑，该旅成立之初，一度把连队的经费开支权限定在500元之内。

本是出于“把每一分钱都花在刀刃上”的好意，换来的却是不少官兵的吐槽：换个燃气灶都要饿着肚子等审批，没有经费真的是万万不能的！

后来，旅机关对照上级政策法规，结合基层需求，两次上调经费开支权限，基层官兵纷纷叫好。

“政策法规‘水土不服’的现象还有多少？”记者在和官兵座谈中了解到，全旅各单位的取暖费，最初都是按照机关驻地的标准来发放。该旅机关驻地在南方，而部队所属大部分点位地处北方，还有一些在青藏高原上。

用南方的“那捆柴火”，怎能焐暖北方的“兵心”？

“不能总是自己绊自己的马腿。”该旅领导在实践创新中认识到，有些难题之所以长期“无解”，多半与此相关。政策制度的生命力在于动态调整、滚动升级。

采访那几日，山城鲜花烂漫。记者相信，小散远单位的春天已经来了！

上图：2020年4月，某基地信息通信旅四营四连官兵在沱沱河畔巡查通信线路。 **睢心阳**摄

锐视点

坚持问题导向的前提是找准问题

■朱 海

“提出正确的问题，往往等于解决了问题的大半。”发现问题，是解决问题的前提条件。

小散远单位是部队里的“特殊户”，他们编制小、人数少、驻地偏、管理难，有时候就连吃饭也成了难题。

面对困境，一些小散远单位结合自身实际推出各种措施，解决了部分实际问题，发挥了一些积极作用。然而这些办法有时治标不治本，有些等同于“拆东墙补西墙”，管得了当下却管不了长远，时过境迁就不再适用，形势略变就脱离了实际。

外因是变化的条件，内因是变化的根据。给小散远单位解难题，前提是必须先了解小散远单位的难处到底在哪里？是由什么原因造成的？进而才能坚持问题导向，实施靶向治疗。

难题呼唤解决，而解决的办法来源于实践。拿建章立制来说，管用好用的制度不仅需要实践的引领，更需要走在实践的前面，不然就会落后于基层的需求，从而产生矛盾。“法无禁止即可为”，制度不可能面面俱到，到了执行层面还须基层自己去分解细化。

古语讲，知变守常。“变”可以指小散远单位的变化，“常”可以指制订相应的政策。我们应对小散远单位多些“一对一”的个性化服务，多点“量身定制”的针对性号脉，精准帮助基层官兵解决“最担心”“最害怕”“最期盼”的问题，有什么问题就解决什么问题，防止“眉毛胡子一把抓”。

备战无间隙，抓建不等时。当前，小散远单位结构重塑，面临着转型发展的时代机遇。我们要抓住机遇，强化问题意识，坚持问题导向，认真帮助小散远单位解决前进中的矛盾和问题。