

夜幕降临,东部战区空军某通信旅维修连的班长们,正在使用上级配发的平板电脑进行班成员的当日积分统计。

APP软件几分钟就完成了统计任务,数据排名同步公示在连队走廊的电子显示屏上。

“今天,你积了多少分?”
“126分,你呢?”

“148分,我这周参加2次抢修任务,排名有所提升,共积了1250分,全连排名第3,同年度兵里排名第二。”

“我才110分,看来得加把劲儿,要不然落后啦。”

……
熄灯号响起,盯着积分排名的战士们依次散

去。指导员李方程来到电脑前,看着士兵积分制量化管理平台自动生成的数据曲线若有所思。

士兵积分制量化管理在连队试点实行近两年来,李方程几乎每晚都要看看自己连队管理平台上的智能图表。

现在,连队已拥有一个庞大的积分“数据库”,积分制量化管理系统每日记录士兵加分、

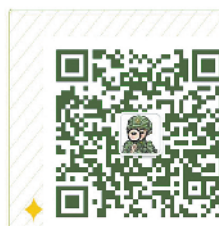
扣分明细并生成柱状图;每周生成连队战备训练、日常教育等类别占比的饼状图;每月生成各衔级、班级、专业之间的积分对比曲线图……而且每一分都能在系统中追溯到得分缘由。

李方程越发觉得看似简单的积分背后,不但藏着战士对连队战斗力的贡献率,也藏着解锁兵心的钥匙和部队管理的艺术。

今天,你积分了吗

——东部战区空军实施士兵积分制量化管理的探索与实践

■本报记者 李建文 通讯员 赵第宇 特约记者 潘梦婷



独家原创 第一视角



记者调查

从“观望”到“追捧”

积分越多认可就越多

“这就和微信运动排名一样,一天天看着自己的积分噌噌往上涨,特别有成就感……”

某旅上士陈路和记者分享起每次看到积分排名的心理感受时,整个人眉飞色舞,滔滔不绝。可当初,听说自己所在连队被定为士兵积分制量化管理试点单位时,陈路却选择了观望,成为“沉默的大多数”。

“士官量化考评连队一直在搞,不就是以考核事项为主,以优秀、良好、称职、不称职做个定性评价嘛。现在加了‘积分’‘排名’的字眼,还能搞出什么新花样来?”陈路回忆起大家当初的感受。

“积分制量化管理的前身确实是士官量化考评。”据东部战区空军政治工作部领导介绍,2017年,军委和空军赋予东部战区空军士官量化考评研究课题,后来形成的士官量化考评实施办法,受到军委机关肯定,并在全军推广。

士官量化考评办法虽然也和年终选取晋升、评优评奖挂钩,但偏重结果,对过程激励作用的发挥相对不足。

调研、座谈、攻关……经过数月的思想酝酿和理论准备,东部战区空军与国防大学政治学院兵情实证中心一起,围绕基层战斗力生成、提高基层建设质量,探索形成了士兵积分制量化管理办法。2019年4月在11个连队开展试点,2020年4月推广至多个旅团数百个基层单位探索运行。

积分制量化管理通过加分为主、扣分为辅的积分形式,意在将传统的约束式管理变为现代的动力式管理。它是在《军队基层建设纲要》和条令条例框架下,对士兵个人能力、行为和业绩等综合表现进行全方位量化管理,并用软件记录和永久性使用,按名次与个人成长进步、奖惩、待遇相挂钩。

“人天生需要被认可,年轻官兵尤其如此,积分制量化管理满足了年轻官兵对‘向上向善向好’的价值追求。”试点之一的某连指导员陈昊博向记者介绍:“士兵的各种行为,不管是战备训练,还是日常管理,都可以通过自己申报、干部骨干审核打分的方式,做到点对点反馈和激励,让士兵及时感知行为价值被认可。”

“谁工作积极主动,并主动申报工作成绩,谁就有积分。”第一天不显眼,可一周下来再看积分排名,起初对此不太“感冒”的战士坐不住了,找到陈昊博:

“指导员,我干得不比其他战士少,为什么我排名靠后?”

“你申报了吗?”

“没有。”

“只要你干的活对连队和部队有益,都可以通过申报获得积分。”

“原来是这样啊,那我以后多挣积分,争取排名靠前。”

……

“指导员,我年底想留队,抢着挣积分是不是有些‘功利’?”

“你是通过什么挣到积分的呢?”

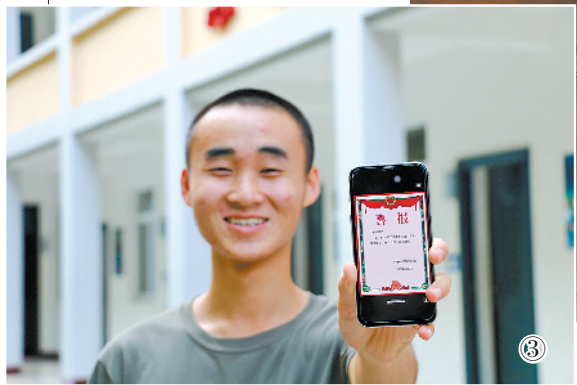
“体能从良好晋级到优秀加200分,帮助连队升级20多台强军网电脑系统加200分……”

“能够为实现目标而付诸正当努力,我为你点赞。其次,我再问你,你所指的‘功利’事件产生的效果是否有利于集体呢?”

……

正向激励释放出年轻官兵无穷的内在动力。从羞赧观望到大方接纳,似乎只在一瞬间,体能成绩节节高、备战训练劲头足,战士们の変化在悄然发生。更令陈昊博想不到的是,积分制量化管理在营里士官选晋、评优评奖等敏感事务上,会实实在在帮他的忙。

那次,营里有28名同志报名士官选晋,但是只有21个指标,营党委决议后拉出一条线:排名后百分之二十的直接淘汰,前百分之八十的参与接下来的竞争。



图①:谁英雄谁好汉,积分榜上比比看。
图②:每名战士的积分每月张榜公布一次。
图③:体能成绩达到“优秀”的战士,收到积分排名靠前的喜报。

王磊摄
马金岩摄
马金岩摄

记者手记

不负韶华,唯有奋斗。在青年官兵的人生字典里,奋斗是每个人的“主题词”。

东部战区空军探索推行士兵积分制量化管理,就是让每一个人的奋斗足迹可录、可看、可存。这就好比为每一名士兵都建立了一个“行为银行”,每天干的事通过积分来“零存”,在涉及士官选晋、考学提干、立功嘉奖等事关个人利益的关键时刻可以用积分来“整取”。

从2019年4月在11个连队试点,到2020年在数百个基层单位探索运行,再到发稿前在全区空军基层部队推广,东部战区空军士兵积分制量化管理之所以有生命力,是因为受到了战士的普遍欢迎。战士们形象地说:“这种用积分打开‘奋斗’的方式,我喜欢。”因为它让原

经过民主评议、支部研究等步骤,最终马高辉、王宇等同志脱颖而出。

“马高辉民主评议、支部研究第一名,积分高达30847分也是第一名,众望所归。”

“王宇27049分虽然积分略次于卢林雨28689分,但由于是某主战岗位稀缺人才,支部决议后将其排名提前一名。”

“被直接淘汰的两名同志积分仅仅17648分、14345分,他们半年军事考核成绩也是垫底……”

在营公示栏前,由专业软件记录生成这几名同志的积分排名,与支部研究意见被一同公示。密密麻麻的数据像精准细致的“行为银行”,准确客观反映了每个人的情况,令大家心服口服。

“如果说《军队基层建设纲要》搭建好了基层建设的框架,那么积分制量化管理就像搭建了无形的阶梯。日积月累的记录中,它让上进者凸显出来,也让懈怠者无处遁形。”指导员余海洋感慨,新制度实行以来,该营在选人用人敏感事项上官兵普遍满意。

“积善之家,必有余庆。”“积分制”与党员发展、表彰奖励、士兵提干考学、选取晋升等挂钩,立起了“优先者必优秀、优秀者必高分”导向,督促战士形成自我约束、自我激励、自我评价的意识,激活基层建设一池春水。

让士兵的奋斗直观可见

■李建文

来的“过程积累”变成了“过程激励”,“被动管理”变成了“快乐积分”,每一分都让战士们有成就感,让每一名战士随时都保持着动力。

记者曾经担忧东部战区空军推行士兵积分制量化管理,会不会给基层造成繁琐统计的负担,与上下各级提倡的清理“五多”相悖。结果在深入调研中发现,因为拥有科技、信息、网络、智能等手段,连队干部、班长和骨干,手持一个“掌中宝”,分数、排名、更改自动生效,很快就能轻松搞定。更让记者想不到的是,“积分制”还能帮助连队干部从战士的积分排序变化

中,形成每名战士的行为和情感波动曲线,成为训练管理和思想政治工作的“好帮手”。连长指导员普遍反映,实行积分制管理后,工作好干了,管理轻松了,摆脱了大量管理事务,有了更多精力去谋划建设部队。

作为这一重要创新实践的见证者、参与者和推动者,国防大学政治学院兵情实证研究中心王昌国教授,更是为记者打开了一扇理性认识之窗:士兵积分制量化管理尊重士兵特征变化,遵循教育管理规律,坚持以效能为核心,以激发活力为根本,运用“及时反馈”“动态跟踪”“体育竞技”“机会均

等”与“不可预期”等激励机理,通过适时不间断地对战士行为评价加分,做到“点对点”的认可和及时反馈,契合了青年战士渴望“被关注”“被赏识”的心理需求,增强了战士主人翁精神和争先创优意识,走出了一条新时代连队士兵教育管理的新路子。

积分激发活力,行为改变认知,习惯积淀品质。士兵积分制量化管理在东部战区空军的成功实践,证明它是行之有效的,契合部队实际需求。记者相信,它一定会对创建具有我军特色、体现时代要求、赢得效能优势的士兵教育管理工作模式提供智慧方案。

识。据统计,试点仅两个月后,就有11个连队150名副班长以上管理者,对千余名战士的日常行为和事件做出合理化量化打分。

“你说标准在哪里?标准在每一名官兵的心里。连队每天发生的事件千变万化,任何标准都无法涵盖事物发展的全部。放开让战士们做事,让管理者依据权限打分,要相信骨干有合理纠偏的能力。”东部战区空军政治工作部兵员和文职处处长王鹏说道。

打开战区空军《士兵积分制量化管理参考标准(试行)》方案,记者看到机关对于“标准分”奖扣分项的设置亦饱含匠心。

——强化荣誉激励设计“段位分”:明确军龄军衔、担任骨干等反映士兵个人能力情况的积分点,清晰了层次区别。

——突出为导向设计“贡献分”:明确执行任务、比武竞赛、科研创新等13个方面的加分点,引导士兵提升战斗力“贡献率”。

——打破平均主义设计“浮动分”:明确一日生活、建言献策等表现的加扣分点,营造创先争优氛围。

“具体事务的加扣分拟定既不能朝令夕改,也不能一成不变,赋权管理骨干‘权限分’的同时,更需党支部严把关,定方向。”某部勤务连指导员李主涛认为,赋权就得增能,积分制量化管理这个“新工具”好不好用,关键在于党组织作用发挥得怎么样。

外单位承担集中攻关任务,教育管理则由连队负责。运行初期,连队根据工作时量量化加分,一段时间后,发现在岗表现无法准确评价。

连队党支部研究后决定:与临时用人单位负责人共同“双向打分”,即连队根据他们的工作时长打分,用人单位每半月对他们的具体工作表现进行打分。

一次次的“双向打分”,“管”“用”单位共同探索出了积分的详细拟定标准,并根据积分精准绘制出反映战士阶段工作表现的“晴雨表”。

“能不能探索出使积分制量化管理‘本土化’的法宝,十分考验管理者的能力水平。”如同勤务连党支部探索出“双向打分”的办法,刘志田则重视充分发挥好军人委员会的作用。

中队机组专业不同,机械、军械、电子等各专业都要有“代言人”。他们在各个机组选取素质好、威望高的同志加入军人委员会,依据新训练大纲拟定好各个专业加扣分细则的基础上,遇见大项任务等较大分值的加扣分时,则由军人委员会共同商议,提出方案。慢慢地,奖扣分的拟定、运行愈发完备。

此时,又一个无法忽视的现实困境摆在刘志田面前:积分制的落脚点在于提升战斗力,可当前大量积分围着日常管理兜兜转转,对备战打仗的直接贡献率不高。

“积分制体现管理者的心愿,你的积分指挥棒指向哪里,大家的工作热情就投向哪里。”刘志田细细琢磨着培训笔记里的话,很快想出了应对之策。

几天后,经过连党支部商议,中队决定将积分与整个机组维修排故障捆绑起来,奖分共享、扣分同担,且分值定档比日常管理明显高出一截。

效果立竿见影。4个机组的团队意识、协作意识明显增强,互检把关成为常态,大大提升了工作质效,军械专业满载挂弹时间较以往缩短了一大截,挂弹效率也相应提高。

“引入积分制以来,战斗准备缩短的每一秒、官兵汗水和智慧积下的每一分,都是战斗力提升最真实、最生动的证明。”地导某营副连指导员李伟告诉记者。

“管理者”与“被管理者”

被动管理变成快乐积分

“违规使用手机,纪律处分处罚太重,口头教育又不能引起足够警示,此时,连队根据具体情节酌情扣分。”

“我们通过设置专项加分项目,鼓励士兵主动走上连队教育课的讲台,激励他们参与教育、自我教育……”

采访中,几个试点连队主官不约而同地和记者感慨,“积分制”以“标准+权限”的简捷管理途径,立起了“按纲抓建、依法抓建”的刚性标尺,拓展了“知兵爱兵、以情带兵”的柔韧空间,刚柔并济,充分调动官兵的主动性和创造性,让连队管理产生最大效益。

新军事训练大纲颁布后,指导员李方程将编写题库和考核细则的任务公布在连队“英雄任务榜”上,鼓励大家揭榜,分值500分。

“重赏”之下,董晓飞、鲍建强两名年轻班长鼓起勇气揭了榜。此后,两人主动询问多方专业技术人员意见,大量收集资料进行整理,忙忙碌碌一周多,最终在全旅范围内率先完成了新军事训练计划和考核细则制订,受到领导和战友的好评。

采访到的故事越多,记者越发感到,“积分制”的意义已经超出了管理模式创新本身,对基层建设方方面面都产生了影响。

比如,积分制为评价人才立起了“标尺”。不少基层主官谈到,以往对一名战士的评价往往根据主观印象给出一个“好”或“不好”的定性结果,很难逃出“近因效应”的困扰,也带有很强的个人偏好。

如今,官兵的日常表现实实在在地被纳入积分当中,而且不清晰,最终形成一目了然的结果,让“优秀士兵”面孔更加清晰起来,也为更多官兵成长进步树起了榜样和标杆。

比如,积分制让部队与士兵家人建起了“连心桥”。东部战区空军专门制作了电子喜报,安排试点连队每周通过微信向积分排名前30%的士兵家长家属发送。每个表扬都充满仪式感,激发了战士们挣积分、争喜报的热情。

小小的微信喜报,能激起无数美丽的浪花。记者看到部分连队主官与士兵家长的微信聊天记录,收到喜报的家长往往都会回一段长长的文字,字里行间透露着自豪。

某通信旅试点连共发送微信喜报486人次,收到士兵家人反馈500余次,有的家长家属收到喜报后第一时间在微信朋友圈转发,纷纷收获亲朋好友点赞……连队和家庭之间互动明显增多,思想工作针对性也更强,完善了新时代部队家庭社会三位一体的共育模式。

比如,积分制为基层厉行法治、杜绝微腐败建立了“防火墙”。过去,在关乎战士切身利益问题上,很难避免一些打招呼现象,让基层感到头疼。如今,与积分挂钩,一定程度挡住了外来因素的干扰,纯正了基层风气。

记录着成长的汗水,蕴藏着成才的印记。数百个基层试点单位中,193人获得三等功以上奖励,281人提干或考取军校,776项小发明、小革新、小创新等成果得到推广运用,47个基层单位在上级比武竞赛中获得名次,14个基层单位由3年以上不沾先进边到被评为先进单位。