

特别关注

# “我的未来路径清晰可见”

——海军陆战队某旅推动基层与机关干部换岗学习锻炼见闻③

■魏波 陈岩

“关于职业规划，你最关心什么？”这是海军陆战队某旅《干部个人发展意向表》上的最后一个问题，近九成填写者的答案与“清晰的职业发展路径”有关。

近几年，每年年初，该旅都会组织任现职满2年以上军官填写个人发展意向表，摸清他们职业发展意愿，同时收集他们关于旅人才培养方面的意见建议。

在该旅人力资源科办公室的墙上，笔者看到一张“干部岗位发展路径图”。

“职业发展是每一名干部都非常关心的问题。我们已经摸索出一些好的做法和经验，但始终没有形成体系。”人力资源科科长张鹏程介绍说，今年初《现役军官管理暂行条例》及相关配套法规颁布后，他们就开始结合有关政策制度规划全旅军官的培养任用。

在这张发展路径图上，不同图形代表不同岗位。图形之间连线表示岗位变动，虚线表示换岗学习锻炼，实

线代表命令调整。同时，在注释中注明不同岗位的任职条件。这样一来，一名军官的职业发展可能有怎样的选择、沿着怎样的路径、需要具备什么能力，一目了然。

过去，在很多军官眼中，但凡涉及干部政策，似乎总是罩着一层纱，相关科室对此也是讳莫如深。这导致一些年轻干部因不了解政策规定，无法清晰规划未来，有时面临晋升的关键时刻才发现缺少必要的经历或资格，错失机会不说，有人甚至因此抱憾退役。

此外，某连指导员由于一直在基层“打转”，缺少机关交流经历，且年龄即将“到杠”，不得已脱下军装。离开部队前，他给首长信箱写了一封信，建议旅党委统筹设计干部发展路径，尤其要关注在基层长时间蹲苗的干部出路问题，“别因经历缺失而在最该干事的年龄被淘汰出局”。

此外，信中还提到另外一种现象：每年都会有一些新排长因不清楚

自己将来如何发展而缺乏干劲。

新排长李明博分配到连队后，开始对自己的未来充满焦虑，因为他发现现任副连长毕业5年了，刚被调整到副连岗位，接任连长似乎“遥遥无期”。由于李明博是战士考学提干，年龄已不占优势，而现实情况更是让他觉得前面的路困难重重，内心充满了“何去何从”的迷茫。在写思想汇报时，他直言心中疑惑：“我到底该怎么努力？”

“与很多干部交流发现，个人未来发展的不确定性成为制约干部活力动力释放的最大障碍。这也让我们思考，怎样的制度设计，才能把干部用在其时？”该旅政治工作部主任洪昂对此感触颇深。

循着这样的思路，该旅按照“副连职多‘动’，副营职多‘用’，营连职主‘稳’，机关干部可上可下”的思路，依托基层与机关干部换岗学习锻炼等制度措施，基本形成了“以人为本、岗岗选人、岗岗育人”的干部培养机制。

当事人说

## 让干部努力有方向 成才有目标

■海军陆战队某旅政治工作部主任 洪昂

强军之道，要在得人。军官人才方阵“水涨”，部队战斗力建设才能“船高”。能否最大限度将优秀军官留下来、使用好，是一道现实而紧迫的考题。

“我们都想在部队好好干，可干到什么程度是好？晋升更高岗位需要怎么干，能不能有一个具体明确的标准？”在基层蹲点时，我曾听到基层干部这样感慨。看似抱怨实则无奈，这给我们提了醒：做好干部工作，绝不能简单地喊口号、灌“鸡汤”。

我相信，绝大多数年轻干部都有理想、有追求、有志于建功军营，希望有所成就、干出事业。然而，有时年轻干部对个人成长、职业发展的关心，却被视为追名逐利，甚至还要加上“不安分”的帽子。

不妨换位思考，年轻人关心自己的发展前途无可厚非。强军事业离不开人才，如何让他们矢志国防、奋斗强军？靠情怀的坚守和奉献精神的感召

固然可以，但也要有职业发展前景作为支撑，这就要求建立完善科学的干部岗位发展规划。因为有了明确的目标和清晰的发展路径，他们才能知道努力的方向和追求的目标，才能真正做出成绩。

然而从调研情况看，现实并不乐观。必须承认，一个岗位通常对应几个后备人选，一旦在岗人员迟迟无法调整或晋升，就会造成一定的“拥堵”。再加上过去缺乏成体系的人才成长发展设计，干部成长路径较为单一，客观上也造成了“千军万马过独木桥”的现象。而在选择岗位接任人选时，论资排辈的情况并不少见。这让一些干部形成了“熬资历、等年头”的职业发展观，干事创业的积极性大受影响。

另外，在调研中，很多干部建议，要加强干部政策宣讲阐释，不能遮遮掩掩，给人以擅自解读的空间，消除不确定性和“模糊地带”，让干部对进退走

留、发展前景有清晰明确的判断。

碧梧栖凤凰，深水养蛟龙。科学的政策制度和良好的成长环境，有助于留住更多人才。我们根据现行军官政策制度，广泛征求意见，研究制订了《干部岗位能力标准手册》，对各个岗位任职要求进行精准描述，尽量减少使用“优秀”“良好”等模糊性字眼，同时，对干部成长路径进行了“拓展”，让基层干部和机关干部、军事干部和政治干部的换岗学习、调整交流具有更多可能性。例如，在今年第二季度的干部调整中，原火力连指导员李肇基走上了作训科参谋岗位，这让他成了旅里的“新闻人物”。

李肇基能完成这步跨越并非意外。在此之前，他参加过换岗学习锻炼、参谋业务集训，有过基层主官任职经历。在岗位调整之前，他就已具备了《干部岗位能力标准手册》上规定的作训科参谋任职条件。

今年4月，机步二营支援保障连排长罗杰被选拔到作训科进行换岗学习锻炼。此前，他在作战支援营当了2年排长。

这样的岗位变动，符合该旅干部发展设计，目的就是让副连职及以下军官经历多岗位锻炼，在基层与基层之间、基层与机关之间“多打几个滚儿”，以拓宽视野、补齐短板、激发活力。

来到新岗位后，罗杰快速进入角色，刻苦学习新专业，同时为考取专业资格证书作准备，因为按照规定的主战营连长岗位要求，专业资格证书是必须具备的“硬杠杠”。虽然很多东西要从头学起，但有了明晰的努力方向，罗杰乐在其中。

今年7月，该旅完成了第二季度干部调整，涉及100多名干部，其中有基层干部调入机关工作，有机关干部到基层任职，还有兵种营与主战营干部、军事干部与政治干部的岗位互换，层次丰富、种类多样。

“培养更为全面的素质能力，是军官职业发展规划的基础工程。”张鹏程介绍说，除了压担子、交任务，组织各类任职能力集训、培训外，旅党委每年还安排约25%、任现职满2年的干部进行换岗交流调整，既让人才流动起来，也让他们看到差距、经受历练、增长才干，使其未来具有更多的可能性。

日前，经过完善的“干部岗位发展路径图”下发到了该旅各级干部手中。看着自己清晰的发展路径，李明博不安的心终于平静下来，他说：“我虽然年龄偏大，但未来清晰可见，还有什么理由不拼搏进取呢？”

其实，为了让年轻干部在未来可以有更多选择，我们旅党委非常注重全面提升他们的素质能力，并出台了配套措施。比如常态化组织副连职及以下干部军政普训、基层与机关干部换岗学习锻炼，加大各层级岗位交流力度等，让人才队伍流动起来，避免出现“板结”。

在此过程中，人力资源科定期测算岗位空缺情况，为满足任职年限的军官提供职业发展的合理化建议，既让每个岗位有充足的后备力量，也减少了“人等岗位”的情况发生。

规划干部职业发展是一项系统工程，要想做好这项工作，就必须站在强军兴军的高度，着眼干部长远发展，在政策制度设计上足下功夫，在成长环境上多花心思，在指导帮带上不遗余力，这样才能增强军官职业吸引力，激励年轻干部岗位建功，全身心投入强军事业。

(陈岩整理)

记者探营

“副教员，懂我！”走出飞行塔台，第74集团军某旅飞行员何亦举面带笑容，向副教员曹廷竖起大拇指。

几分钟前，何亦举还在因实弹射击前训练状态不佳而苦恼。跟训的曹廷发现他的情况后，没有急着上前安慰，而是结合观察帮助何亦举找出症结、分析原因。经过一番谈心，何亦举的心结解开了，最终在实弹射击中打出良好成绩。

虽然从事政治工作多年，但对曹廷这名政治干部来说，这句“懂我”得来并不容易。一次，他看到一名飞行员状态不好，便想着从家庭、生活等情况切入开导。然而他得到的回复却是：“一些飞行训练上的事，您就别管了。”听到这句话，曹廷满脸尴尬。

这样的经历并非曹廷独有。改革调整前，该旅的飞行大队只有2名政治干部负责思想政治教育工作。由于几乎不懂飞行训练，无法准确跟踪掌握飞行员的状态变化，他们开展思想政治教育工作经常打不到点儿上。一些飞行员觉得政治干部“不懂自己”，遇到问题只能自己想办法解决。

“飞行员大量时间在天上训练，如果政治干部总以‘地面’视角进行观察思考，怎么能做好经常性思想工作？”在旅党委教学会上，旅领导态度鲜明：政治干部开展工作必须紧紧围绕战斗力建设这个中心。对于飞行部队来说，只有真正了解飞行、融入训练，政治干部才能让经常性思想工作更好地服务练兵备战。

于是，该旅借鉴“跟班进场”和“三摸底五把关”制度，要求政治干部跟训到塔台、飞机下、训练场，对飞行员思想、技术、身体状况摸底，利用飞行训练和飞机保养间隙等时机开展教育，让飞行员们轻装上阵投入训练。

在这个基础上，他们还要求政治干部跟踪掌握飞行员多阶段飞行训练内容及情况，看得懂飞行组织流程、战术行动、训练成绩单，并尝试让政治干部“跟飞”，从而对飞行员的情况更进一步了解掌握，这样做工作才能得心应手。

7月下旬，该旅进行某协同打击战术演练时，虽经过周密准备，但因云层影响，训练效果不尽如人意，不少官兵感到气馁。这时，跟训的政治干部第一时间靠上去，帮助查找问题、分析原因，解开思想疙瘩，并为他们加油鼓劲，很快这些官兵重新振作起来。

# 「懂你」并不难 知心在云端

第七十四集团军某旅推动经常性思想工作融入练兵备战

■本报记者 陈典宏 通讯员 许浩杰

此外，该旅还选拔了一批飞行技术精、思想素质强、综合表现好的优秀飞行员参与负责思想政治教育工作。这些干部懂军事，不仅发现问题更及时，而且开展经常性思想工作靶心更精准。官兵们感慨地说：“如今的政治干部更懂训练更知心了，在他们的教育引导，我们参训的热情更高了、打赢的信心更足了！”



8月下旬，第78集团军某旅在密林深处展开战术训练，锤炼官兵打赢本领。图为官兵快速通过障碍。

有话想说：给我一只猫 (mail)

互联网邮箱：bjjccz@126.com  
强军网网盘：bjjccz

第80集团军某旅“红一连”四班班长于春龙——

## 这个硬汉有点“暖”

■本报记者 宋子洵 通讯员 张超

小咖秀

在第80集团军某旅“红一连”当兵锻炼的头一晚，记者睡得并不踏实。睡梦间，听见一些细小响动，朦朦胧胧睁开眼，只见门被轻轻推开，一个人轻手轻脚走进来，用包着红布的手电照了一圈，确认一切正常后，又轻轻退了出去。当时，记者的脑海里只有一个想法：“这个班长挺暖心的。”

第二天，记者见到了这名“暖心”班长。大高个、宽肩膀，国字脸、大刀眉，再配上一口东北话，四班班长于春龙在人群中十分扎眼，但和记者的想象相去甚远：这个看起来有些“粗糙”的硬汉，怎么会像昨晚那样小心翼翼地查铺？在好奇心的驱使下，记者决定好好认识一下他。“他是一位好班长！”四班的战士们对于春龙不吝溢美之词。他们告诉记者，于春龙军事素质过硬，在训练场上要求很严格，但真正相处起来就会知道，他其实是个暖男。

一次5公里武装越野考核，于春龙是连队的夺冠热门选手。就在向终点冲刺过程中，他回头一看，发现班里几名战士还落在后面。就在这时，出乎大家的意料，于春龙放慢了脚步，等着这几名战士赶上，带着他们一起跑完全程。考核结果自然不尽人意，于春龙因此受到了连长批评，但他有自己的道理：“真上了战场，我咋可能丢下他们呢？”

这件事让几名“拖后腿”的战士心里很愧疚，他们暗下决心：下次考核一定要取得好成绩，不能再给班长丢脸。果不其然，知耻而后勇的他们，在下次考核中，有三个人跑进了前十名，上等兵刘金鑫还获得了第一名。“这个第一献给我的班长！”刘金鑫的发言让台下的于春龙听得脸上笑开了花。

四班的战士还告诉记者，于春龙看着粗犷，其实在日常点滴中非常细心。他记得班里每个人的生日，每逢有人过生日，他都会准备一个蛋糕，如果没有条件，也会煮上一碗面。每当班里战友身上出现训练伤，总会看见他关心呵护的身影。

提到班里战友对他的评价，于春龙说他只是做了自己该做的，而且做得还不够，他认为“同样的带兵方法未必适用每个人”。

在四班有这样一个传统：每周的班务会，于春龙都会在中途出去5分钟，让大家把自己的意见写到纸条上，然后背面向上放在他的板凳上。

“批评与自我批评是我们一直坚持的好传统，可是让战友们当场批评我，很多人张不开嘴，所以就想了这个办法。”于春龙说，每一次批评都是一次反思自己、查找不足的机会，只有这样才能不断改进工作。

于春龙有记日记的习惯。他会把自己的带兵故事、体会记录下来。几年班长当下来，他的日记已写了好几本。战友们都说，那是于春龙的带兵秘笈。他摆了摆手，说：“如果非要带兵有什么秘笈，我觉得就是用心用情而已。”

一句话颁奖辞：坚硬的外表下是一颗冷知热的心，从于春龙身上，我们看到了什么是“铁汉柔情”。



闪耀演兵场

## 一体突击

9月2日，武警新疆总队某特战支队开展以捕杀暴恐分子为背景的反恐演练。图为演练中，特战队员在反恐突击车和无人机组的密切协同下，向目标地域快速突进。

孙建新摄