

想来想去,老樊还是打算不当班长了。

老樊名叫樊海涛,今年服役将满12年,是中队兵龄最长的士官,也是武警上海总队执勤第一支队的“名人”...

今年元旦刚过,上士樊海涛向中队请辞班长职务。这让中队指导员肖鹏始料不及:“干了8年班长,一直是中队的得力骨干,万万没想到他会做出这个决定。”

“中队没有四级警士长编制,我今年底面临退役。掐指算算,我待在军营的日子满打满算也就剩下300多天。我把班长岗位让出来,可以让年轻同志尽早得到锻炼。”樊海涛道出了请辞理由。

了辞去班长职务的念头。当时中队担负新训任务,考虑到中队人员少事多,他没好意思提。元旦前,中队补入新兵后,樊海涛觉得时机合适,这才正式请辞。

“好汉做事干到底,好马登程跑到头。”指导员肖鹏找樊海涛谈心,希望他能坚持到年底,为军旅生涯画上圆满句号。但樊海涛去意已决,坚决请求辞去

班长职务。无独有偶。在樊海涛请辞的同时,相邻中队的中士班长周博也向中队提交了请辞报告。

周博今年是入伍第8年,当过军械员、炊事班班长、战斗班班长,一直兢兢业业、任劳任怨,在中队威信很高。但他来自农村,父母一个劲地来电催婚,说村

里同龄人都生二胎了,女友也想让他年底退役回家共同创业。家事时常让他分心走神,不能全身心投入工作。他担心影响班排建设,于是提出辞职……

老士官接二连三请辞班长职务,引得官兵议论纷纷。有的说,老士官辛苦了多年,军旅生涯进入倒计时,也该歇歇了;也有的说,老士官经验丰

富,他们不当班长,对部队建设是个不小的损失……

此事引起该支队党委一班人的重视。他们调查发现,今年班长骨干调整期间,全支队共有10多名老士官请辞班长职务,有过请辞想法的班长骨干约占一成。

# 老士官接二连三请辞班长职务

■本报记者 代烽 特约记者 陈超

越明显,班长干到退役前几天才卸任。现在,不少中士或上士班长退役前一两年就提出要“退居二线”。调查中,不少干部直言不讳:目前班长职务,由上士担任的不到十分之一。有些老班长“请辞让贤”,是出于为基层建设长远考虑;但也确实有一些老士官心里有“难言之隐”和各种各样的“小盘算”。

班长是“兵头将尾”,是基层建设的顶梁柱。老班长请辞,新班长短时间难当重任,衔接不好,中队就可能“伤筋动骨”。如何让老班长安心服役,继续发光发热?如何让新班长适应岗位、迅速成长跟上?一道道课题,摆在了该支队带兵人的面前。



第469期

# “老班长请辞”现象告诉我们什么

■本报记者 代烽 特约记者 陈超 通讯员 李军学

## 记者调查

### 老士官为何不愿当班长

“老士官班长为何热衷于‘退居二线’?”这一问号,一度困扰着武警上海总队执勤第一支队的各级带兵人。

老班长们到底怎么想?该支队领导深入班排,探寻老士官留任班长意愿不强背后的真实原因——

家事牵绊难安心。中队中士以上士官已有近百人成婚,不少人坦言:“当班长虽是件光荣的事,但成家有了孩子后,家事多多少少要牵扯些精力。”特别是有了二胎的士官家庭,妻子一个人带两个孩子根本忙不过来,伴随而来的是争吵、冷战和情感危机。

压力太大缺激情。“现在‘00后’战士思想活跃、个性鲜明,带起来比较费劲。班里哪个战士不小心冒个泡,班长就得承担责任,搞不好还要受处分,‘压力山大’。”上士班长于振起的顾虑具有一定代表性。

年龄倒挂不顺心。不少老士官年龄比中队干部大好几岁,有的中队干部甚至是老士官带过的兵。出于工作原因,有时老士官会被中队干部点名批几句。尽管知道中队干部是为了工作,但老士官心里还是会感觉别扭,不是个滋味。“人要脸,树要皮”,干脆不操那个心,辞去班长管好自己就行。

二次就业很忧心。不少老士官表示,不当班长可以腾出时间学点东西,为退役之后做准备。上士王再军是名狙击手,他觉得在部队学到的“看家本领”到地方用不上,去地方后能干什么,心中没有底。

身体有伤吃不消。上士宋发发在一次训练中右膝韧带撕裂,做了重建手术。他向中队请求辞去班长职务时说:“我很想在班长岗位上干下去,但伤情不允许我再做摔擒、跑障碍、跳木马等剧烈运动。”

功成名就歇口气。“我已经入了党、立了功,在班长岗位上干得再出色也无法提干,所以没必要那么拼了。”个别班长的想法很现实:过一两年“船到码头车到站”,自己也该歇歇了。

总结原因,该支队党委一班人感到,老士官不愿当班长的原因有很多,但少数人大局意识、奉献意识、责任意识弱化是根本原因,如果不及时纠正,必然影响基层建设。

### 谁来接老班长的班

老士官能撑起“一片天”,但如果开始盘算个人的“小九九”,即便强留也可能“出力不出力”。年轻士官干劲足,但经验不足,一时难以胜任班长岗位。

谁来接老班长的班?这一度成为该支队不少中队干部头疼的问题。

该支队执勤13中队骨干力量比较薄弱,去年底,应急班班长和炊事班班长岗位出现空缺。中队长沈彬拿着花名册翻来翻去,竟难以找到合适的接班人。

“中队士官队伍能力参差不齐,两极分化现象较为严重,能独当一面的多为老士官。想干的新士官火候,难以扛起重担。”沈彬坦言,当时自己一度慌了神。

时逢机关蹲点帮建,沈彬将骨干接班难题作了汇报。支队领导从其他中队调了两名上士班长给13中队,及时补了空缺,解了燃眉之急。

“13中队这种情况在支队比较少,



武警上海总队执勤第一支队上士班长陈健带领中队战士进行刺杀训练。

王亮摄

中队的班长一般从中队的副班长中产生。这次中队调整了40多名班长,九成以上由副班长接任。”该支队政委赵锦荣告诉记者,资历老、能力强、形象好的副班长会成为班长的第一人选。

但班长的配备有时会打破常规。去年初,考虑到班长骨干的梯次配备,执勤14中队综合衡量后,直接破格提拔无副班长经历的下士曹文勇担任班长,成为中队最年轻的班长。

“你喜欢什么样的人当班长?”该支队问卷调查显示,85%的战士选择比自己年龄大、兵龄长的人当班长,理由是心理上容易接受;70%的战士选择军事素质过硬的人当班长,原因是平时工作容易出彩;90%的战士选择以身作则的人当班长,原因是班级会比较团结,不易闹矛盾;75%的战士选择性格开朗、兴趣广泛的人当班长,原因是大家能处到一块去……

“班长并不是谁想当就能当的,要过五关斩六将才行。”执勤15中队指导员汤卫东谈到,这次中队选拔班长时,有名副班长能力素质不错,个人当班长的意愿也强烈,但平时性子比较急,结果民主测评成绩不理想,未能选上。

### 老班长“一身轻”,新班长行不行

“打扫卫生、出公差接连几次都是我。”春节刚过,执勤13中队上等兵小赵找到隔壁班的老乡战友发牢骚、倒苦水。

原来,老班长周博请辞班长职务后,新班长李庆辉是周博以前带的新兵。李庆辉碍于老班长的情面,管理起来缺底气,脏活累活从不让周博干,但凡有公差也都是让义务兵轮流去。周博“无官一身轻”,既不管人,也不管事。

互不打扰,成了周博和李庆辉心照不宣的相处方式。调查显示,有的老士官离开班长岗位后,觉得管多了越位,干脆啥事都不问;不少新班长也认为,老班长最好别乱插手,只要管好自己就行。

现实往往不如人愿。一次,中队组织班排军事技能大比武。李庆辉心中没底,但又不好意思请教周博,结果比武排名不理想。

第一次亮相不成功,李庆辉心有不甘。在随后的工作中,他更加用心,时刻以身作则,但处理事情总是“美中不足”,因小疵漏接连被中队干部点名。

周博虽不再是班长,但全班挨批,身为班长一员的他也觉得没面子。其实,周博也想提醒李庆辉,碍于李庆辉的不请教、不张口,于是就抱着多一事不如少一事的心态不插手。

眼看班排建设走下坡路,李庆辉着急上火坐不住了。一次班务会后,他主动找到周博请教带兵经验。周博也做了自我检讨,表示愿意协助他抓好工作。

新老携手,事半功倍。在两任班长共同努力下,班排建设很快有了起色,2月底夺得训练和内务两面锦旗,受到中队表扬。

支队机关调查发现:在工作展开上,四成新班长能平稳开局,四成新班长能勉强应对,二成新班长则比较吃力。

教育课上,中队指导员林国栋将周博和李庆辉的故事搬上了讲台。他说:“卸任不等于放下责任,老士官始终要成为一个榜样,一面旗帜,新班长也要虚心请教,主动取经。只有每根承重梁都承重,部队建设才能越来越好。”

### 班长接班,考验了谁

下士曹文勇不到20岁就当上班长。他至今记得,刚当班长时,一名新兵好奇地问他:“听说你比我还小1岁,咋就当班长了呢?”

面对比自己年龄还大的新兵,曹文勇管理起来有些放不开手脚。曹文勇的窘境,中队干部看在眼里,急在心里。

“扶上马还得送一程。”中队指定一名老班长与曹文勇结对子,进行传帮带。平时中队有任务,中队干部也会多给曹文勇压点担子。半年过后,曹文勇

所带的班各项建设在中队靠前。曹文勇用行动证明,中队用他没有用错。

“班长的接班,既考验中队识人用人的眼光,也考验接班人的品质担当。”支队副政委王勇说,有的战士当班长前拼命干,当班长后就泄气松劲。

执勤12中队中士小孙是个“训练能手”,带兵经验也比较丰富,是中队重点培养的“好苗子”。老班长一退役,身为副班长的他就顺理成章地接上了班。

令人惋惜的是,当上班长的小孙开始放松自我要求,频频冒泡。上任第一个月,就因为哨位上打瞌睡,被支队通报批评。事隔不久,他又因私自订外卖,被中队干部逮个正着。中队对他进行批评教育,他当面表态很好,可坚持没几天,就又不行了。

屡教屡犯,当班长不到3个月,中队将小孙从班长岗位上拿了下来。

“班长的接班,考验新班长能力的同时,也考验着‘老班长’的胸襟和情怀。”执勤14中队指导员杜思远谈到,宋发发因病请辞班长后,在副班长岗位上发挥了很好的作用。

一次,新班长彭斌伟组织队列训练时,一名老兵不听招呼,当场让他下不了台。宋发发及时将老兵拉到一旁做起了思想工作,劝他要服从新班长的管理。事后,宋发发又将两人叫到一起谈心,消除了矛盾。

“班长的接班,更多的是对人才培养机制的一种考验。”支队长夏育仁谈到,有的中队班长骨干人才断档,原因是多方面的,但归根结底是缺少一种科学有序、持续用劲的长效机制,不能够有计划、有步骤地培养骨干人才。有的中队在人才够用时不管不顾,缺人就到处“抓方找药”,补救措施也多是临时性的,最终必然导致人才队伍“青黄不接”。

### 让老班长有活力、新班长有能力

3月中旬,按照训练计划,该支队执勤12中队进行新兵摔擒训练。

记者刚走进训练场,就被热火朝天的训练氛围所感染。训练场上喊杀声震天,只见上士班长缪高镇不厌其烦,一遍又一遍地为新兵做示范动作。

中队长徐剑勇告诉记者:“缪高镇入伍10年,当班长7年,患有腰肌劳损、半月板积水等多种伤病,但只要一上训练场就生龙活虎。”

训练间隙,缪高镇用手撑着腰告诉记者:“支队非常关心我们老士官的实际困难,去年9月,支队出面帮我协调了小孩入托的难题,不好好干对不起组织关爱。”

老班长活力满满,新班长不甘落后。去年10月,下士郑春阶走上班长岗位,积极开动脑筋,针对中队训练场地短缺等问题,摸索出跑楼梯爆发力、短距离射击预瞄缩小靶等练兵方法。

如何让老班长有活力、新班长有能力?该支队推行了一系列行之有效的举措。

去年底,该支队将老营房改造成士官公寓,让士官家属来队有“家”住。前不久,上士班长于振起的妻子来队,大队派车接到公寓后,于振起和爱人发现房间内生活用品一应俱全,心里感到暖暖的。“一定要好好工作,不辜负组织的关心。”于振起说。

执勤4中队下士班长黄智超刚当班长时缺乏经验,后来他在支队举办的“士官讲堂”中学到了不少经验,管理思路越发清晰,班排建设也走上了“快车道”。

记者发现,该支队在关爱班长骨干方面,还有一揽子行动:邀请驻地院校老师来讲授法律、管理、新媒体运维等知识,提升老士官退役后就业能力;设立心理疏导、法律服务等通道,及时解围帮困,让班长骨干甩开膀子干工作;邀请总队“标兵士官”“精武标兵”等来队交流带兵体会,开展“我喜爱的班长”“班长龙虎榜”等活动,激发班长骨干工作动力……

今年第一季度,12名班长分别在支队和大队组织的军事课目会操中获得表彰,30余名班长骨干登上了训练“龙虎榜”。

# 青新黄陈不代接是忧必患然

■本报记者 代烽

军事学术界有这样一种说法:第二次世界大战的机械化战场是师长的战争,20世纪80年代的地空一体化战场是营长的战争,21世纪信息化战场是以士官为主的班长的战争。

纵观近年来世界发生的几场战争,从伊拉克战争到叙利亚战场,连、排、班小分队乃至单兵的作用空前凸显,高素质班长在战场上扮演着越来越重要的角色。

不仅在战场上,在日常的训练、管理和技术保障等方面,班长也是须臾不可缺少的骨干。我军一向重视班长骨干队伍建设,但值得注意的是,有的部队过分依赖老士官当班长,出现了班长骨干断层现象。特别是到了老兵退役的时候,有的部队班长骨干储备不足的问题越发突出。

人才新老更替是正常规律。不怕人才新陈代谢,就怕人才青黄不接。人们经常以“书到用时方恨少”这句话说明要在平时多读书,到了需要用的时候才不会惊慌失措。其实,班长骨干培养也是同理:只有平时注重班长骨干的持续培养,才能有效避免“人到用时方恨少”的窘况。

没有高素质的班长,就没有高素质的军队。过去我们常说“兵熊熊一个,将熊熊一窝”,现在是“兵熊也会熊一窝”。随着军队改革不断深入,武器装备不断更新,官兵成分结构不断变化,方方面面都对班长能力素质提出了更高要求,迫切需要我们适应形势,研究对策措施,提高班长骨干建班育人、带兵打仗能力。

人才重在培养。基层单位对班长骨干的培养应该有个长远规划,为他们量身定制岗位成才方案,并按照老、中、青梯次抓好搭配;须组织年轻而富有潜力的战士有计划、有步骤地到院校“加钢淬火”,搞好人才储备;按照以老带新、强弱搭配的思路,组织管理干部与各层次班长建立帮带关系,面对面地帮、手把手地教,促进班长骨干循序渐进、快速成长。

“刀在石上磨,人在事上练。”各级组织要敢于让年轻班长交任务、压担子,让他们在实践中锤炼本领、增长才干、胜任职务。

