

公安部现代警务改革研究所学术丛书

『经营』心得

一位卸任公安局长

谈团队管理

张跃进

著

百万文字考究

四十载从警
枕戈待旦守卫一方平安

革故鼎新推进警务发展

实用心事建立警营生态

贯彻落实与创新实践相结合

与全系统同行共谋发展

思维科学浸润只言片语

诚心诚意漫步字里行间

勤奋敬业砥砺前行
学习与探索实践相融合
与工作团队戮力同心
与同仁共勉

从心路到心得 偶得自天成



法律出版社
LAW PRESS · CHINA

公安部现代警务改革研究所学术丛书

张跃进

著

『经营』心得

一位卸任公安局长
谈团队管理



法律出版社
LAW PRESS · CHINA

图书在版编目(CIP)数据

“经营”心得:一位卸任公安局长谈团队管理/张跃进著.
—北京:法律出版社,2017.1
ISBN 978-7-5197-0201-4

I. ①经… II. ①张… III. ①公安机关—组织建设—
中国—文集 IV. ①D631-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第257585号

“经营”心得

——一位卸任公安局长谈团队管理

张跃进 著

编辑统筹 财经出版分社

策划编辑 沈小英

责任编辑 陈妮 吴镒

装帧设计 马帅

© 法律出版社·中国

出版 法律出版社

总发行 中国法律图书有限公司

经销 新华书店

印刷 固安华明印业有限公司

责任印制 吕亚莉

开本 720毫米×960毫米 1/16

印张 15

字数 200千

版本 2017年1月第1版

印次 2017年1月第1次印刷

法律出版社/北京市丰台区莲花池西里7号(100073)

网址/www.lawpress.com.cn

投稿邮箱/info@lawpress.com.cn

举报维权邮箱/jbwq@lawpress.com.cn

销售热线/010-63939792/9779

咨询电话/010-63939796

中国法律图书有限公司/北京市丰台区莲花池西里7号(100073)

全国各地中法图分、子公司销售电话:

统一销售客服/400-660-6393

第一法律书店/010-63939781/9782 西安分公司/029-85330678 重庆分公司/023-67453036

上海分公司/021-62071010/1636 深圳分公司/0755-83072995

书号:ISBN 978-7-5197-0201-4

定价:48.00元

(如有缺页或倒装,中国法律图书有限公司负责退换)

序

“用心善治”，业精于勤，学习学术，“心得”玉成。作者张跃进，从警四十载，任职公安局长十余年，公安业绩卓著，著述等身，影响遍及国内外。他在卸任公安局长后，仍念念不忘公安和警察，笔耕不辍，出版本书，为读者奉献精神美餐，继续为公安伟业增添正能量。实属难能可贵，令人钦佩。

作者一贯认真学习逻辑学、哲学，尤其重视运用辩证思维和科学思维方法分析问题、解决问题、著书立说。本书就是这方面的标志性著作，用讲故事、通俗化的形式，深入浅出、寓事于理、寓理于事、事理融合，频频出彩，引人入胜、引人入情、引入入理、引入入思。

一、辩证出彩之一，结构逻辑合理性与客观逻辑现实性结合

书的结构属书的形式外貌，规定书的外延内涵、时空指向性，树立起书的整体全貌形象，给人以第一印象，其重要性不亚于书的内容。

“心得”的结构体系非从理论到理论、从观点到观点、从概念到概念的抽象拼凑，非从问题到问题、从事实到事实随机性的杂多排列。这个结构体系既有逻辑的严密性和合理性，又有客观性和现实性。其来源于作者的工作逻辑、实践逻辑和客观事物逻辑，是对工作实践和客观事物逻辑的概括和提炼。

二、辩证出彩之二，主意和引导结合

主意与引导是顶层设计与问题导向通俗化的表述，是对其外延的扩展和内涵的丰富。作者以理性与智慧，丰富的公安实践经验，以及顶天立地的大无畏勇气，上领会中央精神，下从实际出发，抓全局和战略性问题，抓主要矛盾和突破性问题，抓方向性和前瞻性问题，设计和

描绘了警务现代化蓝图,是全国第一个成功开启警务现代化理论和实践系统研究的公安局局长,推动了苏州公安局改革创新、转型升级、现代化进程的光辉历程。

顶层设计是一项前所未有的、错综复杂的系统工程,是长期的艰巨任务,需要全局总动员,全警总动员。作者紧接着“主意篇”安排了“引导篇”,以先进理念、科学思维方法向全局全警宣讲,明确目标,达成共识,调动一切可以调动的积极因素,凝聚合力,奔赴警务现代化彼岸。领导与群众结合,将好主意与好方法结合,理想目标与先进工具结合,体现了作者严密的逻辑合理性和机智的思维流畅性,使顶层设计和好主意不断落地生根。

三、辩证出彩之三,供给侧与需求侧结合

这是一个创造性学习和运用马克思主义和中央文件的典范。其一,作者不是教条地学习理解供给侧概念,而是重在理解把握其精神实质;其二,作者不是孤立地学习供给侧结构改革,而是联系需求侧加以理解把握。其三,作者不是抽象地学习供给侧结构改革,而是联系公安警务实际,既存在警务供给侧与警务需求侧之间的矛盾,也有警务供给侧结构改革的任務。通过改革,优化了供给侧结构,提升了供给能力。

四、辩证出彩之四,现实世界与网络世界结合

在网络信息时代,公安不可避免地面临现实世界和网络世界并存及错综复杂的关系,而且网民越来越多,见所未见、闻所未闻的新情况、新问题层出不穷,除了现实公安和现实世界,网络世界和网络公安应时而生。“两个世界”的存在和互动,既彰显了时代的文明进步,丰富了时代精彩性,又增添了世界的复杂性和挑战。习近平同志指出:“如果不懂互联网,不善于运用互联网,就无法有效开展工作。”为了顺应“两个世界”的潮流,适应“两个世界”的需求,本书作者张跃进在苏州公安局局长岗位上工作的8年,敏锐地意识到要上网、用网,他开

通“局长信箱”，苦心“经营”，并以此为载体，在现实和网络“两个世界”中联系网民群众，开展工作，夜以继日，直至局长卸任，与广大网友聊天、谈心、交流，了解他们所思所想，收集他们的好想法、好建议，帮助他们解决问题，释疑解惑。8年来，包括邮件，手机短信、微信等，他与广大民警辅警及外地同行在网上交流互动超过3万次，正确地处理了网络世界与现实世界的关系，充分发挥了局长信箱、网络信息的作用，彰显了公安正能量，克服了网络世界负能量，使“两个世界”共融，比翼双飞，一片欣欣向荣的景象。

经营8年的“局长信箱”，作者心得体会良多，写出了《“经营”心路》《“经营”理性》《“经营”心得》系列丛书，祖国四面八方前来采访学习的公安和外国公安友人络绎不绝。

五、辩证出彩之五，创意警务与草根智库融合

创意警务、草根智库是本书作者独创的苏州公安思想库、智慧库，是思想王国的一次革命，是思想风暴的一次爆发。本书所指的草根智库非一般意义上所指的由专家学者智者组成的思想库和智囊机构，它有其自己特定的和独特的内涵。

1. 苏州公安草根警务智库伴随创意警务的兴起而形成。

2. 创意警务激发了广大民警的潜力，调动了广大民警的主动性、积极性和创造性。8年时间全局提出3万多个创意金点子，其中3000多个进入全局层面得到应用推广，出现了全警创业、万警创新、万马奔腾的局面。

3. 创意警务实质上就是群众性的智库，由“宏观创意”“中观创意”“微观创意”组成。何谓草根警务智库，作者作了这样说明：“如果说公安高等院校是高端警务智库，那么我们的创意警务是真正意义上的草根警务智库。”与一般智库比较，其具有本源性意义、实践性意义、可操作性意义和管用意义。创意警务和草根警务智库的特色和意义就在于此，得到了全国各地同行、许多国外警察的认可和褒奖。

六、辩证出彩之六,实践创新和理论创新结合

本书和作者以前撰写和设计主编的 10 多部专著有一条贯穿始终的红线,即以马克思主义中国化为指导思想,理论联系实际,实践创新与理论创新相结合,实现四个效益的统一(即学术效益、社会效益、生态效益和人才效益统一)。一切有所发现、有所发明、有所创造、有所前进的新事物都是实践创新;一切对事物本质及规律作出概括,提出新理念、新观点、新方法的都是理论创新。“民本思维”“讨好老百姓”“创意警务”“理性警察”“警务现代化”及“62360 范畴体系”,这些新理念、新概念、新观点、新体系,都是在警务现代化实践创新基础上提炼出来的理性升华和理论创新。农民工系列著作、警察三论系列著作、局长经营系列著作等 10 余部著作,融实践创新与理论创新于一体。理论一旦为群众掌握,就能变成巨大的物质力量,本书和系列著作在苏州公安、全国公安乃至海内外公安所产生的作用,彰显了理论创新与实践创新在公安警务现代化进程的巨大推动力。

张桂岳*

2016 年 12 月

* 中共江苏省委党校教授。

自序

苏州公安局“局长信箱”开通到现在已整整8年,我这些年几乎天天与信箱打交道,这也是我工作、生活的重要部分。通过信箱的互动随时了解团队同人所思所想,并及时掌握团队同人对警队发展的意见和建议,这对科学谋划、决策和推进工作大有裨益。可以这样说,“经营”信箱与“经营”好团队其实是一致的。局长信箱的功能,看似只是内部沟通的载体,但其实是构建内部良好生态、激发团队活力和战斗力的有效路径。“经营”信箱的过程也是“经营”团队的过程,是组织推进事业发展的过程。为此,我将“经营”信箱过程中的所思所想,先后做成了《“经营”心路》和《“经营”理性》两本书。在卸任了全面主持团队的工作之责后,再回头看看“经营”信箱到“经营”团队的过程,体会良多,又有了想说点什么的新冲动,这就是《“经营”心得》的由来。

《“经营”心得》与前面两本书,既有联系,又有区别。《“经营”心路》主要说的是,本人到苏州工作初3年左右,在回复民警来信1万多封,或者说在网上与民警们互动了1万多次后的所思所想,反映的是通过“经营”信箱来“经营”团队的心路历程;《“经营”理性》主要说的是,在苏州工作6年多期间,在回复来信与民警网上互动2万多次以后的思考,尤其是在这6年多里,我注重以理性思维方式来看待和处理信箱中反映的问题,与来信民警、警辅们理性探讨问题,并尽可能地引导大家理性想事情、说问题,反映的是通过“经营”信箱来倡导理性、践行理性,以科学的理性思维来“经营”团队,促进事业发展;《“经营”心得》要说的是,来苏州工作8年多,即将退出历

史舞台,信箱“经营”也将告罄,盘点一下从开通局长信箱到现在,包括邮件、手机短信、微信等,与民警、警辅,包括外地同行的交流互动超过3万次,通过这3万多次的互动可见,我和团队同人都为事业发展献计献策、尽心尽责,收获良多。这反映的是通过“经营”信箱来用心善治,尤其是作为团队主要负责人在推动事业科学发展中的心得体会。因此,《“经营”心得》的成稿与之前的两本构成了“经营”系列姐妹篇。

《“经营”心得》是作为团队主要负责人在“经营”信箱和团队发展过程中的一些感悟和体会,由五部分组成。第一部分“主意篇”,主要讲作为团队主要负责人的第一位任务,即如何通过加强自身学习和掌握科学的思维方法,以及如何既领悟上级的新思想、新观点和指示精神,又能动地结合实际,牵头做好顶层设计、系统谋划;第二部分“引导篇”,主要讲作为团队主要负责人的核心作用,即如何通过各种方式和载体,向团队同人宣传、引导先进理念、发展思路和工作举措,把好的“主意”说好;第三部分“机制篇”,主要讲作为团队主要负责人的重要责任,即如何依托科技信息化手段,匹配建立相应机制,靠机制管人管事;第四部分“善治篇”,主要讲作为团队主要负责人的关键功能,即如何用心善治,尽可能帮助下属解决实现工作目标的方法和路径问题,尽可能帮助基层破解发展中的难题,尽可能提质增效;第五部分“生态篇”,主要讲如何构建良好的警营生态关系与和谐警民关系。这五部分是相互关联又逐层递进的逻辑关系。出好主意是“经营”好团队的首要前提;好的主意必须传导好,被广大团队成员接受;好主意的推进必须靠机制;再好的主意也要靠人去实施,尤其是团队主要负责人必须用心善治;再好的主意、机制必须依靠团队同人的积极性和能动性的发挥,这就需要营造一个以利于发展的良好生态环境。

为了增加可读性和阅读效果,本书的编写多以讲故事的形式展开,或者以一个真实故事为由头引出相应道理;或者通过对一个客观存在的现象解读,引出一个观点,然后围绕这个观点,反映我和团队同人的所为,最后作必要概括。希望《“经营”心得》能给大家以帮助。

张跃进
2016年12月

目 录

主意篇

第一章 成长经历促学	3
高中学厨艺	3
“仕途”要文凭	5
“大专生”带研究生	7
第二章 掌握和运用科学思维方法	10
警察也要研究农民工	10
“逻辑”会长的收获	12
领会上级文件报告精神的窍门	14
调研分析基本功	16
第三章 学习贯彻好上级新思想	19
北京声 南京腔 苏州调	19
从转型升级到警务现代化布局	21
警方也有供给侧改革	23

引导篇

第一章 引导民本思维和民意导向	29
“五度”考核的魅力	29
引导“讨好老百姓”的争论	31
倡导“三要三不唯”	33

“打防”关系折射发展理念	36
第二章 引导辩证思维理性看问题	39
辩证解读“一切从实际出发”	39
理性看待警务“大数据”	41
“清网”没有后遗症	44
经验总结更要一分为二	47
第三章 引导改革创新	50
理性话改革	50
“腾笼”更需“换脑”	52
破解通信网络诈骗高发困局	55
对付涉众经济罪案应超前预防	57
“不战而屈人之兵”的妙用	60
率先取消“奇葩”证明	62
好经验须可复制、可持续	65
第四章 引导科学思维方式解决问题	68
一位分局长的忧与喜	68
败诉输“官司”倒逼法治提升	70
不张扬中解决问题	72
防炒作关键靠自己	74
第五章 引导研究状态下工作	78
以课题研究推动改革创新	78
“创意警务”草根的警务智库	80
不主张“大清查”的成本考量	83
反恐不能仅仅满足街面高见警率	86
不下刚性指标才可能出好绩效	88
好主意更要说好	89

机制篇

第一章 机制选人用人	95
与一位年轻民警的坦诚相见	95
不得不搞的“微调”	97
第二章 机制管事提效	101
一位班子成员的内心表白	101
外地同行的“疑惑”	103
敢担当绝非只是“胆子大”	106
第三章 机制规范警务	109
来之不易的执法规范化示范“牌匾”	109
第四章 机制推动集约合成	112
摆脱“作坊式”“经营”	112
“组合拳”缓解警情高发压力	114
“8·2”事故催生合成安全监管	117

善治篇

第一章 做事不功利	123
半夜容易来“灵感”	123
老警情怀	124
“不抱怨”的能量	126
“一号警察”	129
第二章 带头创意破题	132
“科技信息化+机制”是破题好办法	132
“随岗培训”是功效好	135
打黑除恶也用大数据	138

首个“义警”队的诞生	140
第三章 心系机制建设	143
好机制不可能一建就灵	143
逢年过节参加“研判会”的真实目的	145
第四章 聚集发展后劲	149
强推责任区刑警专业队建设的战略考量	149
百城禁毒会战的“大阳线”	151
发自内心的欣喜	153
善用政治优势和优质人力资源	156
倡导“讲规矩”	158
第五章 践行“工匠精神”	162
“工匠精神”的点滴	162
“几个数字”考验定力	164
总能走前一步关键是“勤”	166
倡导开短会	169
处理涉法涉诉信访的“苏州模式”	172

生态篇

第一章 首提警营生态	179
“中西结合”带兵法	179
“小美丽”的心声	181
经久不衰的“局长信箱”	183
倡导尽量少加班	186
“海底捞”的启示	188
第二章 注意协调关系	192
多一点“中庸”	192

让“意见领袖”聚焦放光	194
“警辅”的期待与认可	196
向门卫敬礼的“学问”	199
第三章 倡导积极心态	202
换位思考换出好心态	202
见证“枫桥派出所”的可喜变化	204
看守所成“警营生态”典范	207
干事创业需要“正能量”	209
第四章 善于沟通促和谐	213
电影院偶遇“粉丝”大妈	213
“老警说案”树儒警形象	215
讲好苏州警察故事	217
后 记	221

