

九百八十三天的坚守
一万封的回复
四十二万字的心语
三千三百万次的浏览
用心铺就信箱经营心路
用情维系与苏城民警心的交流

一封信
承载着多少民警的心声心愿
一个信箱
写尽了苏城民警的多少集体智慧
智慧在升华
我们，继续走在“经营”心路上

公安局长信箱 一万次互动的思考

张跃进 著

“经营”心路



法律出版社
LAW PRESS · CHINA

公安局长信箱
一万次互动的思考

“经营”心路

张跃进 著

金丽霞 金奕儿 插图

图书在版编目(CIP)数据

“经营”心路:公安局长信箱一万次互动的思考/
张跃进著. —北京:法律出版社,2011.7

ISBN 978 - 7 - 5118 - 2283 - 3

I. ①经… II. ①张… III. ①张跃进—书信集 IV.
①K828.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第130401号

“经营”心路:公安局长信箱一万次互动的思考

张跃进 著

责任编辑 韩满春
装帧设计 马 帅

© 法律出版社·中国

开本 700×1000 毫米 1/16

印张 15.75 字数 186 千

版本 2011年7月第1版

印次 2011年7月第1次印刷

出版 法律出版社

编辑统筹 独立策划部

总发行 中国法律图书有限公司

经销 新华书店

印刷 世纪千禧印刷(北京)有限公司

责任印制 吕亚莉

法律出版社/北京市丰台区莲花池西里7号(100073)

电子邮件/info@lawpress.com.cn

销售热线/010-63939792/9779

网址/www.lawpress.com.cn

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、子公司电话:

第一法律书店/010-63939781/9782

西安分公司/029-85388843

重庆公司/023-65382816/2908

上海公司/021-62071010/1636

北京分公司/010-62534456

深圳公司/0755-83072995

书号:ISBN 978 - 7 - 5118 - 2283 - 3

定价:39.80 元

(如有缺页或倒装,中国法律图书有限公司负责退换)

前言——给“心路”留一港湾

“张局向您致敬！我虽是外地的民警，但一直是您信箱的‘回头客’，才两年多时间，眼看回信近万了，强烈希望能够结集出版，让更多的民警感受苏州同行的‘阳光’……”

……

一个地级市的公安内网的局长信箱，每天有来信、回信，三年来从未间断，来信者既有本地民警，也有外地同行；既有普通民警，也有领导干部；既有民警，也有广大辅警，其来信频率之高、参与范围之广说明了什么？作为一任局长如何认识这一“火爆”现象，并借力这一交流的平台来推动公安工作发展？

是的，我在频繁回信的同时，也一直在思考这一系列问题。

值此信件回复万封之际，要回答这一系列提问，给所有信箱的参与者和关注者一个集中的展示，也正是结集出版此书的原因。

江苏公安开设局长信箱的历史由来已久，2003年，时任厅长、现公安部黄明副部长率先开设了厅长信箱，同时要求各地市公安局局长也要开设内网信箱，作为与民警交流的平台。当时我还在无锡任职，根据要求开设了局长信箱，起初我对待局长信箱的态度和表现确实一般般，现在回过头去看看，当时的情形仍历历在目：一开始可以说是“雷声大雨点小”，有点像“跟风”，信箱是开通了，但往往遗忘在角落，等偶尔打开已是尘封已久。之后是由秘书捉刀代笔，一般由秘书“过滤”整理后“送签”，再由秘书根据签署的意见代为回复，即便如此，在人气和质量上与厅长信箱相比仍相差甚远。就在这有限的“文件式”阅批中，我逐步感受到来信者那份交流的渴求、从字里行间流露出的热情和来



信背后那一双双期待回复的眼神。于是,从2006年年底起我开始亲手一封封回复。没想到一发不可收,不仅从时间跨度上延续至今,更是跨越了地域,将那份“事必躬亲”的回信激情播撒到了苏州(因工作需要,我于2008年4月底交流任职到苏州),受益于苏州的人文环境和包容性,受益于苏州公安队伍的灵气和才华,使我的那份“激情”得以尽情发挥,在到苏州工作后正式开通局长信箱近三年的时间里,点滴累积起来的一万多封信诉说着我这个“网上大会场”的热闹与繁华,把局长信箱真真切切地变成了一个彼此沟通、相互探讨、警队民主和谐的网络会场。

在这一万多封信件的往复中,不必说来信中提及的生活细碎,也不必说工作中的怨言与困惑,单说阶段性的热点关注,每封平均过三千次的点击量就足以说明每一封信有多少双眼睛在观望。看上去是来信者一人在发问,实际上却代表了一部分民警,反映了某一类问题。那么,观望越多,回复的压力也就越大,如此重量的回复,考验的不仅仅是智慧,更是我抓工作、带队伍的理念和思路,回复所传递的信息,不仅仅是针对某一问题的解答,更蕴涵着市局党委的工作思路与决策导向。如果说回信是给来信者的一个说法的话,那么,这个说法不是来信者所独享的专利,而是所有“观众”的共同“财产”。为此,每封回信的背后必须浸透潜心的思考与慎重的把握,把握的不是数量,更多的是“重量”,是经过深思熟虑后的负责任的交流。

“……一个信箱让局长与全市乃至外市民警零距离接触,面对一局之长,尽情倾诉成了民警心理自我调适的首选。张市长回复每一封信的字里行间,充满理论、理性、理智、理解的智慧光芒……”借用这一来信中对局长信箱功用的论述,其实我也一直把它作为把握民警思想脉搏、了解基层信息的有力平台,通过与广大民警心与心的交流,我感受到的不仅仅是脉动,而是真切的心跳,感受到作为公安机关领头人,带队伍追求的不是“不出事,少出事”,而是引导大家“想干事,干好



事”，相信唯有在这种无障碍的交流中才能结晶出警队的民主和谐，这也正是我一直用心经营信箱的初衷与归宿。

一万次的来信，一万次的回复，数万次的思考，阅信回信成为我每天晚上的必修课，有时当处理完公务到深夜，或准备新一天工作的凌晨，躺在信箱里的每一封信都在呼唤着我暂停一下过去的疲惫和新一天天的匆忙。坚持是一种习惯，别管来信是疑问、挑剔、责难，还是祝福、颂扬、认可，我必须给大家一个回复，一个令更多“观众”信服的回答。“……在无锡的时候，开始我们以为是您局长大人‘作秀’，但您自始至终坚持到现在，不得不让我们感觉到一种认真，虽然民警提到的很多问题暂时无法解决，但是让我们感觉到了您的一种态度，原国足主教练米卢有句名言‘态度决定一切’，正是这种体现……”，正如这封信所论及的态度，当回信成为一种习惯的时候就无暇顾及其他了。

当局长信箱成为公众交流平台的时候，“经营”心路在不断延伸，她更需要经得起参与者和旁观者多角度的考量。《法制日报》2011年4月12日第五版“苏州公安局长信箱3年3000万次浏览量”占据了大篇幅版面，并配以“局长亲自回信从不拐弯抹角 热门话题往往引来数千网民‘围观’”的副标题，同日，人民网各地要闻栏目全文转载，随即中国共产党新闻网刊发了“‘公安局长信箱’受热捧启示啥”的网友评论，接着中纪委、监察部的官方网站中国反腐倡廉网、中国改革论坛、凤凰网资讯栏目、山东省委宣传部主管的黄三角新闻网、湖北省门户网站荆楚网等中央及地方主流网站纷纷转载了该评论。评论中称“局长信箱”是推动法治社会建设的坚实之基，加强执法队伍战斗力、向心力与凝聚力的必要之举，促进和谐关系的良好举措，是一堂执法队伍建设的生动“优质课”，应把“苏州公安局长信箱”作为一种现象引起重视。这位素昧平生的网友通过评论更是给我上了一堂生动的“优质课”，让我更真切地感受到作为一名执法者、一支执法队伍的首长、“局长信箱”的经营主体的个人素质、廉洁与勤政对法治社会建设、



社会公平正义的重要性,更启示我在今后的信箱经营中更加体现人文关怀,释放更多的鼓舞信号,以更丰硕的经营成果诠释、丰富“公安局长信箱”现象。

综观各地局长信箱,各有千秋,在以同样的身份讲述着不同的警察故事,记录着公安工作的昨天、今天和明天。此书的结集出版,在各地同仁中尚属首例,不为一枝独秀,为的是能与更多的同仁共同探讨、经营好局长信箱,把她作为梳理民警情绪的减压阀、营造警队民主和谐的助推器、塑造团队精神的论战场、引导民警理性思维的起搏器、激发全警创意热情的助推剂、推动公安工作转型升级优化发展的强磁场、表明局长真心坦诚的天窗口。

在本书结集出版之际,我也想借此感谢一下我的家人。耄耋之年的老父母对我很少回无锡老家看看颇有微词,有时在电话中也“抱怨”说相距也就一个小时的车程,年头到年尾回家几次啊……可最近一次电话里再也没有丝毫的“怨气”,父母在电话中说看到了近期《法制日报》、《新华日报》等媒体关于苏州公安工作和我的“局长信箱”的报道及相关评论,理解我为何很少回家看望他们的个中原因,表扬我做得好,并勉励我继续干好事业,不要辜负组织和老百姓的期望……话语里饱含着父母对儿子的真情实意。还有我的爱人和女儿,她们一直是我事业的有力支持者,爱人在繁忙的公务、家务之余抽时间帮助我润色书稿,同时还和女儿一起为这本《“经营”心路》提供重要支撑,书中章前页及正文插图是这两位“家庭画师”的杰作,为本书“锦上添花”。

同时也要感谢所有来信者和信箱的“粉丝”,没有大家一万次的来信也就没有我四十二万字的回复,没有众多“箱友”的关注也就没有三千三百万次的浏览量,是大家的来信写就了这本书,是苏州警队全体同仁的热心、热衷成就了这本书,是苏州警队的集体智慧升华了这本书。再次感谢大家的关心和关注!



最后需要说明的是,这本小册子只是对“经营”信箱几年后自己的一点心得体会的梳理归纳,不足不当之处在所难免,还请广大警界同仁、各界读者,还有众多的来信者,多提宝贵意见,以帮助我走好今后的“经营”心路。

序

李心敏*

跃进同志的新作《“经营”心路——公安局长信箱一万次互动的思考》，是他到苏州任职三年来，与广大公安民警的信件往来和引发的诸多思考。该书全面展现了三年来苏州公安工作发展变化的脉络，点滴记录了苏州公安机关创新社会管理、维护社会稳定、服务经济社会发展的历程，形象展示了信箱参与者的知识、情感、意志和行动，生动刻画了公安民警的心声、智慧和基层领导干部的管理工作艺术，为基层领导干部发挥好信箱联系群众、服务群众的作用，推动管理民主、实现民主管理作出了示范。

本书体现了基层领导干部恪尽职守、辛勤耕耘的敬业精神。跃进同志到苏州任职后即开通了“局长信箱”。三年来，他始终坚守这方“倾听民警心声、汇聚民警智慧、传递决策信息、解疑释惑、协调帮助解决实际问题”的阵地，与民警交流互动一万余次，累计回复四十二万余字，不仅把及时回复信件作为自己的“固定功课”，还把局长信箱经营成了苏州乃至外省市公安民警的“阅读习惯”。这种执著耕耘的精神值得称赞。

本书反映了基层领导干部推动管理民主、实现民主管理的实践。从“局长信箱”参与范围来看，涉及了全市所有民警、治安辅助人员，其参与范围之广、参与度之高，足以体现苏州警队浓厚的民主氛围。从

* 中共江苏省委常委、政法委书记。



“局长信箱”内容来看,跃进同志抱着求真求实的态度,虚心听取来自各方面的意见、建议,与大家共同探讨推动工作的思路、措施,使“局长信箱”成为广大公安民警民主参与管理的一个重要平台,成为促进科学决策的一个重要途径。

本书折射出基层领导干部传递人文关怀的坦诚之心。面对来信中的赞扬、批评甚至讽刺、挖苦,跃进同志始终坦诚相待,坚持以民主和谐塑造团队精神,以理性方式疏导思想情绪,以“温情的回复”感动来信者、感染旁观者,由此赢得广大参与者的理解、支持和配合,激发了整个团队的生机与活力。

基层管理工作其实没有更多深奥的道理,更不需要空洞的说教,关键在于基层领导干部能否真正做到理解人、相信人、尊重人、关心人,把凝心、聚力、集智、鼓劲的工作渗透到日常生活和工作中去。相信广大基层领导干部和读者会从跃进同志的这本新作中得到有益启示。

2011年6月6日

目 录

序	1
前言——给“心路”留一港湾	1
第一章 疏导 民警情绪	
信箱——情绪的万花筒 心灵的驿站	1
心路心语	3
让大家把问题尽情表达出来	5
公安工作确实不轻松	5
让大家的日子好过点	10
职数上我们一直在争取	14
警察的权益肯定要受到保护的	17
梳理,更要正面引导	20
我们还是多点积极的处事态度为好	24
要想当个好警察,必须有强烈的警察意识	29
第二章 营造 警队民主和谐	
信箱——互相交流沟通的平台 警队内部民主和谐的载体	35
心路心语	37
何为和谐警队	39
我们都是和谐大家庭中的一员	43
更加体谅和服务基层	44
互相长进 其乐融融	47
军功章上也有你们的一份	50



风清气正一直是我们的目标	54
在营造有利于人才脱颖而出方面下工夫	55
知尽言,言求尽	59
“老赵”现象	63
快乐工作 幸福生活	66

第三章 树立 团队精神

信箱——塑造团队的性格 彰显团队的灵魂	71
心路心语	73
拧成一股绳,劲往一处使	74
应该相互理解和协作	75
一个警队要搞好,精气神是关键	78
“六气”贯长虹	79
和谐 奋进 务实 高效	83
说真的、干实的、看我的	86
是,我能……	87
在一个团队中,领导是营建希望的人	90
领导是一个团队的核心	90
领导应当既当指挥员又当战斗员	94
带兵关键在带“气”	96

第四章 引导 同仁理性思维

信箱——思想强警的启蒙 理性平和的“三江源”	101
心路心语	103
在思维科学与公安工作上多些研究与思考	105
科学的理念是先导	110
千方百计讨好老百姓	110
成本与效益	115



警力有限 民力无穷	117
情报信息主导警务	118
双赢多赢	121
品牌理念	124
正确的方法是助推	127
乐观思维于公于私都有积极意义	127
“换位思考说”有助于我们理性处理各种关系	128
科学的比较法能够使我们看问题更理性	130
对任何问题都应该联系、发展、全面地看	132
理性思维成就儒警团队	139
第五章 激发 全警创意热情	
信箱——创新的助燃剂 创意的集散地	143
心路心语	145
土壤、资源、市场与创意警务	147
用心培植创意之花	149
创意倡导用脑子干活	150
创意无处不在	151
创意经得起实战检验	157
创意警务是探索前进的过程	160
创意不能求全责备	160
创意需要引导和鼓励	161
苏州的创意警务一定会有质的飞跃	165
第六章 推动 事业转型升级	
信箱——转型升级的号角 优化发展的论战	169
心路心语	171
早转早主动,早转早得益	172



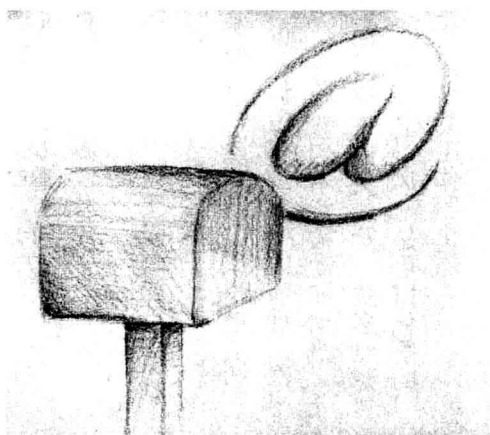
警力跟着警情走	174
转型升级,重心在于调整结构	183
以正确的政绩观推动苏州公安科学发展	187
转型升级成与败,领导干部是关键	191
苏州公安明天更美好	194
第七章 表明 真心坦诚	
信箱——心语 心声 心愿	197
心路心语	199
真情,一览无余	200
你对我感兴趣	200
大家都不容易啊,你们比我更辛苦	201
诚信待人,认真做事	203
心情,星光摇曳下的沉思	209
好心态,于公于私都好	210
你们满意了,我也就放心了	213
退休后再好好弥补家人吧	215
激情,有一颗年轻的心,生命便永远鲜嫩	216
累,并快乐着	217
我不会辜负大家的期望	219
不懈怠、不放弃,继续努力	222
让我们一起不断自我激励、自加压力、扎实工作	223
洒脱向明天	224
附录:42 万字的来龙去脉——信箱数理分析	229
还想说点什么(代后记)	232
出版说明	235

第一章 疏导 民警情绪

信箱——情绪的万花筒 心灵的驿站

我非常理解你的心情，但在我看来，任何警种和岗位都有风险和压力，就是我们当领导的压力也不小，也始终有如履薄冰的危机感。相反，你有如此心理压力，说明你是有责任心的表现，应该好好肯定、表扬。当然，我们不能被动和消极，应该通过扎实细致的工作来避免风险，要多创意、攻难题，相信只要我们努力，风险是可以化解的，有助于我们心平气和地去工作和生活。







心路心语

苏州经济社会持续健康快速发展,综合实力走在全省乃至全国前列,2010年,全市工业总产值、实际利用外资在全国均仅次于上海,居大中城市第二名,地区生产总值、财政收入分列全国第五位、第六位。快速发展的经济给公安工作带来了难得的发展机遇,也带来了严峻的挑战。人财物流量大、警情增量、公安管理任务量大的特点日趋明显,公安工作的节奏更快、任务更重、标准更高。

我作为一名党员、基层公安领导干部,在深入学习实践科学发展观过程中不停地思考,思考推动苏州公安工作科学发展的方向、路径和评判标准。先后经过多次的基层调研、与市局党委一班人的研讨,得出一个结论:苏州公安要应对新形势、适应新变化,真正实现科学发展,必须优化宏观设计、转型升级。随后,我们在发展方向上提出了学习型、实战型、效能型、科技型、诚信型、质量型“六型”公安机关建设目标;发展路径上提出做优机关、做强专业队、做实派出所、做精社区警务的“四做”警务策略;评判工作好坏的标准上提出人民满意度、社会治安掌控度、警队和谐度、资源整合与能力提升度、党委政府和上级公安机关认可度的“五度”政绩观和业绩考评体系;团队精神建设上提出顺气、士气、正气、底气、豪气、雅气的“精气神”;动力引擎上首创“创意警务”……

一系列的“暴风骤雨”席卷苏州警队,尤其我们在推进“四做”转型路径过程中,接连推出了以“大巡防”为突破口的系列机制变革,打破了机械的、机关化的工作模式,基层一线拆除值班床、变值班为上班、变坐堂接警为主动出警;变朝九晚五、周末双休的行政作息制度为