以生态发展战略打造

新时代高质量警察队伍的实践与思考

张跃进[[1]](#footnote-1)

**内容摘要：**新时代警察队伍建设是警务现代化发展的重要保障。如何打造习近平总书记要求的和党和人民信得过的新时代警察队伍，必须跳出固有的思维和做法，运用生态学和战略管理的理论和思路，抓住影响和制约警队生态建设的诸多因素，以有效战略管理来推进建设，不断提高警察队伍建设的科学性和有效性。

**关键词：**生态战略 警察队伍 新时代 高质量 实践思考。

习近平总书记就新时代公安队伍建设提出了“对党忠诚、服务人民、执法公正、纪律严明”的“四句话、十六字”总要求，立意高远、内涵丰富、思想深邃，深刻揭示了公安机关的基本属性和公安队伍的职业特点，精辟回答了公安工作和公安队伍建设中带有根本性、原则性、方向性的重大问题，科学指明了我们党在新形势下建警治警的指导思想、基本原则和目标方向。如何实现习近平总书记的总要求打造新时代党和人民信得过的警察队伍，笔者学习运用生态学和战略管理学基本原理 ，并结合曾经多年主持警务工作的实践，作如下思考：

# 一、适应新时代要求的警察队伍建设必须打破思维定势摒弃传统套路

长期以来，从中央到地方党委政府和领导机关对于警察队伍建设一直非常重视，不断部署推出队伍教育管理的创新举措，各地也越来越重视和加强警察队伍建设，取得了一定的成效，确保了各项警务工作的有效开展，警察队伍在各种风险和挑战面前以及各项重大安保任务中经受了考验。但是，由于各种主客观因素，特别是随着经济社会的快速发展，新时代对于警务队伍提出了更新更高的要求，传统的警察队伍建设的理念、思路和方法手段等已日益显示出其不足和局限性，必须运用新的理念和科学方法进行必要的创新实践。当前，首先要正视警察队伍建设的现状，并从以下三个方面来更新观念、转变思路：

（一）从单纯地“从严治警”和“从优待警”的思维局限中解脱出来。

长期以来，警队治理主要强调“从严治警”和“从优待警”，尽管从上到下也提出“几个建设”或“几个建警”的策略，对这个被称之为“两手抓”的警察队伍建设的主要理念和思路实际一直在延续，特别是基层警队还是聚焦在这“两手抓”上，由此越来越凸显出其局限性。

一是“严”“优”功能有限。许多地方警队管理实践表明，仅仅从“从优待警”和“从严治警”两个维度来带兵管理队伍，已经很不够了。因为，优的方面很有限，而且光靠“位子”、“票子”等来调动人的积极性只能一时、一阵子，而严的方面规章制度、禁令规定和严厉处罚并不缺，但队伍积极性的调动还是受限，违法违纪问题仍然不断发生。

二是非此即彼思路偏窄。影响警察队伍建设的因素很多，有主观的也有客观的，有队伍自身的也有来自外部环境的等，这就决定了警察队伍建设不能要么“从严”要么“从优”非此即彼，必须针对制约警察队伍建设的诸多因素，拓展思路和建设路径。

三是适应新形势的作用力越来越小。受互联网时代外部社会环境因素的影响，加上警察构成的日趋多元化，需求也越来越多元化等，特别是在互联网时代成长起来的新一代警察，其生理心理素质更具鲜明特点，单纯强调和依靠“从优”、“从严”来治理和建设警队，显得越来越乏力。

（二）从过于强调战术性要求的思路局限中解脱出来。重眼前轻未来、重现实轻长远和重显绩轻潜绩等过于战术性的思维习惯和行为方式，并由此形成的警务治理思路仍然主导和影响着一些地方的警务发展，警察队伍建设也是如此。

一是就事论事抓队伍，系统性、多维度不够。一年一度的队伍建设工作部署，尽管也围绕“几个建警”，提出了警察队伍建设的要求，一些地方特别是基层警察团队也发挥主观能动性，研究探索一些队伍建设的创新举措，但总体来讲，如何深入研究警察队伍建设的机理，抓住影响警察队伍建设的诸多因素，并且系统性和多维度地提出警务队伍建设思路还不够，立足当前着眼长远从战略发展的视角推进队伍建设规划和实施都不够到位，自然影响了队伍建设的整体质量和个体素质提升。

二是千篇一律“大路货”，针对性的办法少。一些地方警方每年部署队伍建设，几乎是“老三篇”，诸如“加强思想政治工作”、“坚持从严治警”、“加强领导班子建设”、“落实从优待警”、“搞好警方公共关系”等等，尤其是许多提法和表述历年来都是大同小异，内容也没有多少“干货”，针对性和有效性不够强，以至于每年到年终队伍建设成就和经验还是那么几条，存在问题还是那么些。

三是缺乏一站到底定力，创新思路做法不持久。这些年，一些地方警方也有不少改进加强和创新警察队伍建设的好思路、好举措，但由于缺乏坚持不懈推广落实的定力，甚至有的总想着不断创新和推出新举措，有的力求每年都要有新东西，“喜新厌旧”，不停地来回倒腾，以至于无法将好的思路和做法坚持下去并形成规模效应，影响了警察队伍建设的常态长效。

（三）从单调机械式的治理方式方法中解脱出来。

一是习惯于灌输式的说教。尤其是作为警察队伍建设的主要方法的思想政治教育，往往只注重形式和频率，不太注重实际效果。对于如何针对警察同仁的生理心理，特别是互联网时代年轻民警的特点，并且理论联系实际，用身边的典型案例来解读，用新时代思想政治工作的新规律来组织开展思想政治教育，以及以通俗易懂的语言和表达方式、用“情景式”、“体验式”、“互动式”等易于接受的方法，做的还不太够，以至于与预期的教育效果颇有差距。

二是习惯于动辄专项整治。针对警察队伍存在的问题进行必要的治理，应该没有什么不妥，关键是动不动就组织开展集中整治，并且基本上采取的是千篇一律的老方法，“思想发动”“集中排查”、“全面整改”、“建章立制”几步走的老套路，以至于每一次专项整治看似排查整治一批问题、建立了一批制度，但并没有真正解决问题，也没有真正在警察同仁的头脑中建立起有效的“防线”，从而根本上杜绝问题的发生。

三是习惯于以组织文体活动特别是大活动搞声势。一些地方的警方热衷于以“树立正面典型”来激励和引导，以评比“最美”警察来影响队伍，以组织大型颁奖活动来造势，然而无论从“典型”导向的现实典型意义，典型评比和产生的方式方法，对典型的褒奖方式，还是先进典型评比、颁奖活动的成本投入和实际产生的效果，都缺乏理性的思考和研究，以至于为了这些评比和颁奖活动投入了大量的人财物，包括组织相当数量的基层警察集中一段时间离岗排练，实际的教育效果并不大。

# 二、适应新时代要求的警察队伍建设必须运用和实践生态科学原理

生态学告诉我们，良好的适宜动物、植物生长的生态环境，是由有助于动物、植物生长的各相关生态因子组成的生态系统提供支撑的，即各个生态因子彼此依存有机结合系统地组合，支撑和保障了动物和植物的良好生长。同样道理，适应新时代新任务需要的警察队伍的建设，也必须要有良好的警营生态环境相支撑和保障，也应该由影响和促进警察队伍建设的各种环境“因子”的系统集合。根据笔者多年工作实践，良好的警营生态给力警察队伍建设，关键要辩证地认识和处理好以下几个关系。

（一）科学思维与警营生态。俗话说，一个团队的理念先进与否决定了这个团队的事业是否发展进步，一个人是否具备科学的思维素质、是否用科学思维方法思考问题，同样决定了这个人的成长进步。比如，是否“对党忠诚”首先要对党有感情，而有感情又在于正确的认识我们的党，正确的认识党的过去、现在和未来，看到只有中国共产党才能领导带领我们实现中华民族伟大复兴“中国梦”，并给全体人民带领美好的明天，而不会去纠结党的历史上、某个领导人犯过什么样的错误，甚至因为当今网上出现的某一个负面信息就怀疑我们的党和社会主义制度，从而才会发自内心的真正拥护党忠诚于党。是否做到“服务人民”、“公正执法”和“纪律严明”，真正支配警察言行的也是科学的思维方法起作用。也就是说，打造适应新时代发展要求警察队伍，首先需要培育警察的思维素质，特别是科学思维的能力，提高运用辩证思维、系统思维、战略思维、多赢思维和底线思维等科学思维方法认识和处理问题的能力水平。

（二）警察心理与警营生态。首先，人的心理和生理有着密切联系，身体好往往心态就好，就能以饱满的热情投入工作，与此同时，心理负担很重，心理紧张，特别容易引起身体的疲劳，从而影响工作。良好的警营生态，就应该保证警察同仁有一定休养生息，科学安排警察同仁的休息休假。反之，一味地让警察同仁加班加点，不仅影响了身体，而且也影响了身心健康。新时代需要警察保持健康的身心，这也是打造过硬警察队伍的重要基础。我们必须在倡导讲奉献的同时，创造更多的条件让警察同仁有相应的身心调适，确保警察同仁始终处于身心健康状态。

（三）警队沟通与警营生态。民主和谐是警察队伍良好生态的重要基础，大家只有工作和生活在这样生态环境下，才能感觉相互理解受尊重，心情舒畅像家一般，并且心里有话有处说，心中郁闷有疏导，脑子里想法有人听，意见建议有处提。而要构建和谐民主的生态环境，关键又在于加强彼此之间的沟通互动，特别是领导与领导、领导与一般民警的沟通，并在一些重大问题的决策时，按规定走民主程序，使大家始终有警队建设的主人翁的感觉，才能竭尽全力地建设良好警察队伍。

（四）警察文化与警营生态。警察文化源自于警队领导层所支持的核心价值观和警务理念，定义为“我们如何在这里干好工作”的行为规范，表现为重复使用和反复强调的警队理念，影响着警队同仁的工作思路和方式方法。也就是说警队的警务价值观、警务理念、警务发展方式、警察行为、警察同仁的工作态度以及工作环境的交错综合，构成了一个警队的文化。这种警队文化的力量是巨大的。良好的警队文化能够使警队同仁意气风发、积极向上、锐意进取和真抓实干，推动警务战略的有效实施和警队事业的良性发展；反之，很可能警队内部情绪低落、意志消沉、相互猜疑、弄虚作假，必然警务战略得不到有效实施，警队事业不仅没有发展，相反各方面都陷入被动局面。因此，警察文化是警营生态建设需要探索实践的重要课题。

（五）选人用人与警营生态。科学选人，量才用人，人尽其才，各显神通，特别是让优秀的人才脱颖而出，这是警营生态好的重要表现之一。也只有在这样的生态环境下，才能培养出“对党忠诚、服务人民、执法公正、纪律严明”的新时代高质量警察，打造过硬的警察队伍。反之，可能出现两种情形，一种是工作不上心不用心，但为了迎合上级获得“好感”做表面文章，或为了体现所谓“政绩”好升迁不惜弄虚作假，甚至要官买官，形成体制内的腐败；另一种是因为选人用人不公，或者无心干事缺乏动力，或者满腹牢骚工作消极，或者看不到希望放松自己，等等。这样的警营生态环境，无法打造出过硬队伍，也无法建设出新时代需要的警察队伍。

（六）警务创意与警营生态。警务创意，是指围绕警务发展的中如何破解难题，充分发动广大警察同仁集思广益，凝心聚智，凝智聚力，形成解决问题的路径和方法，实现警务效能提升的活动。警务创意是警察队伍生态好的体现，同时警务创意的氛围必须要在良好的警营生态环境下才能形成，因为，只有大家心情舒畅、干事有动力 有激情的情况下，才有创意的冲动，并且想方设法研究问题。同时，警务创意也是警察同仁实现人生价值的重要平台，建设用好这样的平台载体，就是在构建良好生态。

（七）绩效考核与警营生态。绩效考核及其绩效考核结果的运用，直接影响和决定了警察队伍的价值取向和成长发展。当警务绩效考核真正贯彻民意导向，无论在指标项的设置，还是在权重配置、监测方法和结果运用上都能体现民本优先，这就必然引导警队同仁为老百姓利益认真负责地做好警务工作，才能真正达到“服务人民”的要求。反之，绩效考核如果导向彼此恶性竞争、“争名夺利”，那么必然会影响甚至侵害老百姓的利益，无法实现“服务人民”的价值取向；当警务绩效考核着重引导多做打基础的工作、多在科技信息化建设和应用上动脑筋、下功夫，自然这个绩效考核是导向和提倡警队同仁们多做默默无闻积攒后劲的工作，多做为警队发展做好基础性工作。反之，很可能导向为了获得眼前的工作绩效，太过于“以数字论英雄”，导向急功近利，甚至为了所谓的绩效指标搞突击式执法和执法的不公正不规范；当警务绩效考核不仅在指标的完成，而且在推进结果的监测和结果运用上鼓励立足当前更着眼长远，多做利长远的工作，那么自然导向“功成不必在我，久久为功”，多做为警队未来发展的事，自然符合警务战略发展的自身要求。反之，当警务绩效考核的指标项确定和推进结果监测、结果运用上鼓励的是“过程热闹”、“数字好看”，那么必然地导向唯数字、唯面子和唯牌子，只顾追求当前工作某些数字、上级领导多表扬和争夺先进奖牌，以致于因为这些数字、面子和牌子的取得而削弱了基层基础、发展后劲；当警务绩效考核注重的是基础实力、常态运行和实际能力，那么其导向的是求真务实和真抓实干。反之，当警务绩效考核注重的是一些动作性、过程性的和“高大上”的东西，体现的是动静大、动作多和“服从性”强，那么必然导向“玩虚功”、“玩概念”、“玩噱头”，甚至“沽名钓誉”和弄虚作假。

（八）机制建设与警营生态。机制是指建立在特定社会范围内，调节人与人之间关系的制度，通过大家共同遵守的办事规程和行为准则来管理团队、推动事业发展。这也是良好警营生态的重要标志。只有运用行之有效的机制来确保各项警务工作和队伍建设的有序进行，形成可持续发展的新常态。因为，机制就像一把标准的尺子，它时时刻刻衡量着警察队伍每一个人的行为，机制一旦形成从领导到每一位员工都必须自觉执行，用制度说话。同时，在机制的规范下，不用一而再再而三和不断地强调应该做什么、怎么做，警察同仁也不必再去百般思索自己是否做对了，从而更加专心专注于警务工作当中。

（九）党建引领与警营生态。警察队伍80—90%是党员，这不仅是重要的人力资源，也是警察队伍建设的主要力量。充分发挥好警察队伍中各级党的组织的先锋模范作用和广大党员的模范带头作用，我们不仅能够把警察队伍建设好，而且警营生态环境必然会不断得到优化和提升。实践证明，以党建来引领警察队伍建设，这不仅是全面加强党的建设的需要，而且是良好警营生态建设的重要支撑。

# 三、适应新时代要求的警察队伍建设必须运用有效的战略管理

打造适应新时代发展要求的警察队伍，需要良好的警营生态来支撑，而警营生态建设是一个需要持续建设的系统工程。只有运用战略管理办法，根据每一个城市警察队伍的实际状况，制定和实施生态建设、修复和改造的战略规划，才能有力有效的建设良好警营生态，并有力地促进新时代需要的警察队伍建设。

（一）制定目标规划蓝图。良好的警营生态建设，首先要有生态建设规划，这是实行生态建设战略管理重要前提。主要应该抓住以下“三件事”：

一是认真调研理性分析。战略规划制定的第一步，就是进行战略分析，只有把警察队伍的现状，即警营生态环境建设面临的基础条件搞清楚，才能制定出科学的发展规划。

二是确立愿景制定目标。围绕建设新时代需要的警察队伍，构思出警营生态建设要达到的战略愿景和相应的战略目标，从而为警营生态发展提供明确的导向。

三是明确重点科学施策。根据警营生态发展的战略目标的实现，有针对性地提出相应的战略重点和战略对策措施，以保证警营生态建设的有效实施。

（二）认真组织有效实施。再好的警营生态建设规划必须要认真地组织实施，才能实现既定的战略发展意图。为此，必须采取以下三个步骤：

一是层层传导好规划。警营生态建设需要警队同仁共同努力才能有效推进，而关键是大家对于警营生态建设规划的认同。所以，搞好组织发动和思想引导非常重要。只有全体警察同仁认可警营生态建设方案，看到建设规划实现对未来警察队伍建设即将带来的好处，看到自己应尽的责任，才能心往一处想、劲往一处使，共同为实现警营生态建设的战略目标奋斗。

 二是细化目标落实责任。警营生态建设战略规划，是顶层设计，必须要有落地方案并且明晰各级各部门和每一个基层同仁的职责任务，这样才能便于操作，才能真正落地。因此，必须在警营发展规划的基础上，结合各自的岗位角色，制定推进方案，落实相应的职责任务。

 三是加强考核与激励。警营生态发展战略的实施中，必须通过相应的指标体系和绩效考核来导向、监测，以便掌握进度，发现存在的不足，并及时改进优化。同时，要通过一定的激励方式，引导和督促执行。这也是警营生态发展战略的重要措施。

（三）保持定力不断优化。警营生态建设是需要持续推进的系统工程，不可能一蹴而就，必须通过一定的时间周期，并且一步一步地推进，不能毕其功于一役。在整个推进过程中，很重要的是保持战略定力，坚持不懈地往前走。只有这样，才能实现既定的警营生态建设的战略目标。根据许多地方的成功实践，关键在于把握住以下三条：

一是不轻易改变战略。实践中，往往有这样的情形，一方面在组织实施中，很可能一时效果不明显，或者遇到了一些困难和问题，另一方面因为主要领导的更替，新的主要领导为了实现自己的主张，轻易改变了既定的警营生态发展战略。如果这样，警营生态建设必然会大打折扣，必须加以克服。

 二是持之以恒推进战略。既然是经过认真制定的警营生态建设战略，就应该坚持，持之以恒地推进，包括克服推进中遇到的困难。反之，半途而废，不仅已经取得的进展很可能“荒废”，而且可能出现倒退，严重影响警察队伍建设。

三是与时俱进优化战略。在警营生态发展战略实施中，往往会遇到这样那样的困难和问题，特别是新情况新问题，既要坚持不懈地推进，又要与时俱进改进优化，以高质量地实现警营生态发展战略，大力推动新时代警察队伍建设。

1. 张跃进：苏州市警察协会主席、江苏苏禾社会治理现代化研究院专家委员会主席。 [↑](#footnote-ref-1)