

习近平同志既重视战略谋划又强调狠抓落实（上）

习近平在浙江（五）

采访对象：张曦，1945年11月生，浙江宁波人。2000年12月任浙江省委常委、省委秘书长、办公厅主任。2003年2月任省委常委、省委秘书长。2004年7月任省委常委、省委秘书长、浙江大學党委书记。2004年11月，任浙江省委常委、浙江大學党委书记。2005年12月，任浙江大學党委书记。2011年3月退休。

采访组：田玉珏 薛伟江 李政

采访日期：2017年9月25日初访，2020年6月16日补访。

采访组：张曦同志您好！习近平同志到浙江任职时，您是省委秘书长，此后您又有两年多时间在这个岗位上工作。请您简单介绍一下他到任之初，浙江的经济社会发展态势。

张曦：习近平同志2002年10月从福建省长调任浙江省委副书记、代省长，11月20日任省委书记。浙江当时正处在经济大发展、社会大转型的关键时期。世纪之交，全省经济社会迅速发展，经济实力不断增强，人民生活水平不断提高，城乡面貌发生巨大变化，成为经济实力最强的地区之一，也是全国经济发展最好最快、最具活力的地区之一。但与此同时，浙江作为经济发达地区当时也正面临 成长的烦恼，处于矛盾多发期，发展中存在不少问题。当时国际政治经济形势复杂多变，我国正式加入世贸组织也带来了一系列深刻变化，浙江参与国际竞争的能力不强；浙江经济整体质量仍然不高，区域发展差距较大，社会信用和市场秩序方面的问题仍然较多，人口、资源、环境状况与经济社会发展不协调；精神文明和民主法制建设还存在不少薄弱环节，城镇就业和农民增收压力加大，城乡部分群众生活困难，影响社会稳定的因素不少。2002年以来1992年以来信访总量连续上升的第11个年头，2003年上半年全省三级党政信访部门共受理群众信访总量20余万件次。

正是在这样一个关键时期，习近平同志带着党中央的重托来浙江任职。中央对他有很大的期待，4700万浙江人民也强烈期盼在他的带领下不仅继续保持良好的发展态势，同时能够攻克新难关，实现新跨越，发展得更好更快。

我第一次见到习近平同志是2002年10月11日。受省委省政府和张德江书记的委托，我与省里有关同志到机场迎接他。见面后，习近平同志在车上与我们亲切交谈，并不时接听来自福建的电话。从交谈中，我感觉到他与福建的同志有着深厚的感情，也感受到他的平易近人。

第二天下午，省委召开全省领导干部会议，习近平同志同大家见面并讲了话。他自我介绍说：我的籍贯是陕西，我出生在北京，是个北方人，但在福建工作了十七年零五个月，也算是一个南方人。接到中央的工作调动通知后，我一方面在感情上与福建人民难舍难分、依依惜别，另一方面又感到有一种迎接新考验的振奋。我坚决服从中央的分配，同时深感责任重大，我将在浙江的新岗位上努力工作，决不辜负党中央、省委和全省广大干部群众对我的重托。会上，他赞扬浙江是个好地方，表示在浙江工作可以使自己接受新的锻炼，学到新的东西，同时又表明了决心：山越高越难爬，车越快越难开，就像上山爬险道，只能向前不能后退，只能向上攀登不能停滞不前。

他满怀深情地说：我在黄土地上生根、发芽，在红土地上成长、发展，是党和人民将我培养成人，我愿意在任何地方为党和人民的事业贡献自己的一切。我从小从鲁迅先生 横眉冷对千夫指，俯首甘为孺子牛 的不朽诗作中，在福建工作时，林则徐 苟利国家生死以、岂因祸福避趋之 的家训给我留下深刻的印象，我一直以此激励自己。三年前，我在任福建省省长的时侯，还以 春蚕到死丝方尽，蜡炬成灰泪始干 这一古人名句来勉励自己，就是要求自己 任何时候都要勤奋敬业地干工作，任何时候都要脚踏实地地做事情，任何时候都要将人民群众安危冷暖放在心上，任何时候都不能放松对自己的要求，现在我仍然这样要求自己，争取以实际行动向全省人民递交一份合格的答案。

习近平同志这一番话，给我们留下了极为深刻的印象，尤其是他谈到 要保持工作连续性，跑好接力赛，做到 一张蓝图绘到底，一任接着任一任 。同时，要处理好工作的连续性和创新性的关系，勇于开拓创新，创造更好的业绩，跑好 接力赛 中的自己 这一棒 。这些话给大家吃了 定心丸 。俗话说，一个将军一个令，一届班子一个调，讲的是新官上任三把火，用 大手笔 全盘推翻前任定下的思路和举措，另起炉灶、另搞一套。习近平同志一张蓝图绘到底，一任接着任一任干 的表态，不仅充分展示了他的 官德，也给了全省干部群众一个 安民告示，昭示他下一步治理浙江的强烈信号 既要 一任接着任一任干，对过去浙江发展积累的经验优势加以继承发扬，又要与时俱进，开拓新思路，开创新局面，续写新篇章。

采访组：2003年7月，习近平同志在省委第十一届四次全体（扩大）会议上首次系统提出 八八战略 。请谈谈 八八战略 酝酿出台的一些情况。

张曦：习近平同志2003年8月13日接受《人民论坛》杂志采访时说， 八八战略 是在调查研究和大家共同探讨的基础上形成的；是从群众中来、到群众中去，集思广益的结果。其实，没有他的主导，就没有 八八战略 。我亲历了习近平同志提出 八八战略 的全过程，觉得大致可以分为三个阶段。

一是深入开展调研、广泛征求意见。从战略上系统思考和谋划浙江的发展，解决浙江经济社会发展带有根本性、前瞻性、长远性的问题，强化优势、补齐短板，推动浙江工作在新的历史起点上走在前列，是习近平同志当时面对的重大而首要的课题。

2003年2月10日，习近平同志主持召开省委理论学习中心组学习会，要求大家抓紧调查研究，从七个方面进一步深化对浙江经济社会发展战略的认识：一是关于重要战略机遇期；二是关于建设经济强省、打造文化大省、推进依法治省；三是关于坚持 两个毫不动摇；四是关于 北接上海、东引台湾；五是关于统筹城乡经济社会发展；六是关于维护社会稳定；七是关于进一步加强和改进党的建设。

除了通过会议部署调研课题，习近平同志抓紧时间深入基层一线，用短短118天时间连续跑了11个市和25个县，广泛听取各方面意见，问计于干部群众。

二是深入统一思想、正式提出战略。调查研究的过程，既是形成认识、寻找办法的过程，也是统一上下认识、集中大家智慧的过程。在调研中，习近平同志关于浙江实现新发展的战略构想日清晰，在与省委以及省人大、政府、政协领导和各市县负责同志交流中取得高度认同。他向全省正式提出发挥 八个方面 的优势、推进 八个方面 的举措是在2003年7月10日。之前，6月底与7月初，习近平同志接连主持召开多场会议。如6月25日，向副省部级老同志通报 八八战略 等有关情况；7月2日下午和4日下午，分别主持召开省委常委会（扩大）会议和省委常委会议，征求各方面对于开好省委第十一届四次全体（扩大）会议的意见建议；7月7日至9日，省委又召开县级以上领导干部理论学习研讨班，反复讨论完善报告。在他直接领导下，这一系列研讨和准备过程，对 八八战略 的凝练完善起到了非常重要的作用。

2003年7月10日至11日，省委召开第十一届四次全体（扩大）会议，习近平同志代表省委常委会作报告。报告第三部分全面阐释要进一步发挥 八个方面 的优势、推进 八个方面 的举措。他在会议结束时还就落实 八八战略 等工作提出具体要求。会后，省委对这次全会精神作了广泛深入的宣传，对贯彻落实工作抓得紧而又紧。经过一段时间， 八八战略 的提法越来越深入人心，大概到2004年初就简称为 八八战略 了。

在习近平同志看来， 八八战略 首先是立足于浙江的优势而言的，包括过去积累下来的已有优势，如体制机制、区域特色产业、城乡协调、人文方面的优势；也包括深化认识而加以挖掘的潜在优势，如生态环境、山海资源、接轨上海等方面的优势；另外，还有怎样把原有的劣势转化为新的优势。同时， 八八战略 也是基于对新世纪的重要战略机遇和宏观背景、对浙江经济社会发展现实基础、对浙江加快全面建设小康社会并提前基本实现现代化战略目标的认识和把握。从现实基础看，经过20多年的改革开放，浙江经济社会发展进入了新的阶段，迫切要求在整体发展战略上探求新思路，实现新的突破。从历史机遇看，21世纪头20年是我们必须紧紧抓住并且可以大有作为的重要战略机遇期，机遇是客观存在的，我们只有苦练内功，提高素质，充分发挥优势，采取有针对性的举措，扎实做好各方面工作，才能抓住机遇，用好机遇，拓展更大空间，赢得更好发展。从战略目标看，浙江已经明确加快全面建设小康社会、提前基本实现现代化，必须确立新的发展理念，注重全面的、协调的、可持续的发展。综合起来看， 八八战略 是浙江今后一个时期改革与发展的总体思路和战略部署。

三是深化实质内涵、狠抓战略实施。习近平同志于2003年7月10日在省委第十一届四次全体（扩大）会议上的报告中指出，省委关于 八八战略 的决策和部署 是一个有机的整体，相互联系，相互促进，相辅相成。这些决策和部署，有的已经全面展开，初见成效；有的已经作出规划，正在落实；有的还需制定政策，完善措施。贯彻这些决策和部署，既有现实紧迫性，又是一项长期任务，我们要咬定目标，一任接一任、一届接一届地抓下去。

八八战略 思想深邃、内涵丰富，涵盖经济、政治、文化、社会、生态建设和党的建设各个领域，既是一项全面的系统工程，又是一个具有包容性、开放性的战略框架。以 八八战略 为总纲领，十一届省委提出并大力推动平安浙江、文化大省、法治浙江和加强党的执政能力建设等一系列重大决策部署。这都是对 八八战略 的细化、深化和具体化。形势每发展一步，实践每推进一步， 八八战略，就向前深化一步。经过一任接着一任干， 八八战略 实施已有15年，浙江经济社会等各项事业取得了巨大成就，实践充分证明了 八八战略 的科学性前瞻性。

采访组：习近平同志坚持以调研开局开路，这个工作特点是特别鲜明的，您的感受更直接深刻。请您谈谈他刚到浙江时是怎样开展调研的？

张曦：习近平同志一到浙江，就非常重视调查研究。可以说，他在浙江的工作史，就是一部对浙江全省的 调查研究史 。通过调查研究，他了解民生民情，发现新情况新问题，悟出新方法、找到新思路、形成新举措、谋划新战略。他认为调查研究是一门 求真的学问，是一种 见诸实践的科学，也是一项 讲求方法的艺术，只有通过调查研究，才能破解各种难题。

2002年10月12日，习近平同志在干部见面会上说：我初来乍到，对浙江的情况不熟悉，首先要深入基层调查研究，全面了解情况、熟悉工作，尽快进入 角色，履行好党和人民赋予的工作职责。从10月13日到18日，他白天忙于各种会议，有几个晚上还有工作安排，难得的没有安排工作的晚上，他还开展了 特殊 的调查研究活动。俗话说，若要好，问三老。当时曾有同志讲，浙江的老领导们是 五世同堂，指的是亲身经历过浙江革命、建设年代的历届老同志都住在杭州。这几个晚上，习近平

同志连续看望了铁瑛、李丰平、薛驹等7位正省级离休老同志，听他们讲浙江省情，征求他们的建议。

为了主持起草下年度的政府工作报告，习近平同志不断听取省各个主要职能部门的汇报，出席原省领导早已安排好的各种会议，加上年末岁初必要的慰问活动，可以说是忙上加忙。尽管如此，习近平同志还强调听汇报不能代替亲自调研，再忙也要尽快跑遍全省。因此，到2002年底前短短两个半月左右的时间，除绍兴、舟山两市，他已经调研了9个市，还去了海军东海舰队机关、省军区机关、东海航空兵部队、陆军第一集团军，以及省直机关、浙江大学和中国美术学院、中央和省级新闻单位等10多家单位。

习近平同志曾在与记者交谈时聊到，尽管这种调研还仅仅是初步的，还会有 走马观花 之嫌，但是浙江的省情、民情要了解，全省的干部要尽快熟悉，一些事关浙江发展的重大战略问题需要省委省政府尽快决策，等不及啊！对于省委办公厅呈报的日程安排建议方案，他总是不停地做 加法，插进很多去不掉、改不了急事情，几乎每天都是超负荷工作。为了尽快多跑几个地方，他常常白天考察、开座谈会，晚饭匆匆扒几口就赶路换考察点。一到驻地，又立即找当地负责同志个别谈话，谈话结束后再审阅文件。调研结束回到杭州，整个省委大院，夜里最晚熄灯的一般都是习近平同志与省委办公厅工作的几个楼层。

习近平同志不仅亲自调研，还以点带面，努力推动全省领导干部开展调研。2003年2月10日，春节过后的第一个工作日，根据习近平同志的意见，省委举行了理论学习中心组专题学习会。习近平同志说，一年之计在于春，要通过开展调查研究做好春季开局。会上通过了《2003年省委、省政府领导调研计划及有关重点工作》和《关于推进调查研究工作规范化制度化的意见》两个文件，形成了2003年关于加快经济发展、加快社会发展、加强精神文明建设和党的建设 的21个重点调研课题，明确由分管的副省级以上领导干部牵头，并规定了落实的时间表。习近平同志作为这项工作的总负责人，还具体承担了经济建设专题的调研。第二天，习近平同志主持召开全省 进一步转变工作作风，加强调查研究工作 电视电话会议并作讲话。在他亲自倡导和推动下，全省进一步掀起了加强调查研究、切实改变工作作风的热潮。

习近平同志曾经说过：当县委书记要走遍全县各村，当市委书记要走遍各乡镇，当省委书记要走遍各县市区。我履行了这一条。在浙江任职期间，他率先带头走遍浙江各个县市区，他还经常告诫领导班子成员和身边工作人员，要大家积极创造条件进行调查研究。一次他在省委办公厅综合一处党支部组织生活会上说：跟随领导调研，有时可以根据实际需要，多去一两个人；我出了、出国了、外出开会了，你们可以抓紧时间出去走一走、看一看，搞些调查研究。

采访组：习近平同志强调调全省各级领导干部要不断提高调查研究的质量和水平，请您谈谈他对调研工作有哪些具体要求？

张曦：习近平同志认为，当前我们所处的是一个信息化的时代、一个开放的社会、一个多方面转型阶段，开展好调查研究至关重要。围绕调查研究，他具体提出了四个要求。

一是提高调研对象的广泛性。他常说，由于社会分工日益精细，社会各方面的差异日益突出，不同部门、不同地区的发展情况和重点各不相同。这种 不同 在浙江的经济发展中表现得尤为突出。当时全省依托地方民俗和文化传统，形成了一村一品、一乡一业的区域块状经济特色。比如在宁波，有港口经济、服装产业；在金华，有东阳的建筑业、永康的小五金、浦江的书画水晶业；在温州，形成了皮鞋、低压电器、打火机、眼镜等特色产业集群。在这种 不同 的影响下，党委和政府进行决策所需要的信息量大量增加，要作出正确的决策，必须掌握尽可能多的情况。同时，局部和个体所具有的代表性有所下降，曾被广泛运用的 蹲点一周半个月、解剖麻雀 等典型调查方法显出一定的局限性。正如习近平同志指出的：对于领导干部来说，个人的时间和精力有限，即使花再多的时间亲力亲为，也难以有其局限性，难以保证调研研究的对象有足够的广泛性和代表性。为了解决这个矛盾，习近平同志引用《荀子》中的 君子生非众也、善假于物也 的典故，提出要充分发挥各地各部门特别是综合调研部门的作用，运用现代化的信息手段，做到点面结合、上下结合、内外结合。他自己在调查研究时，既到基层调研，又到机关调研；既调研群众，又调研干部；既解剖典型、又了解全局；既到工作局面好和先进的地方，又到困难群众较多、情况复杂和矛盾尖锐的地方进行调研。而且调研的重点往往放在基层、群众、重要典型和特别困难的地方。

二是提高调研研究内容的针对性。习近平同志要求每次调研都要有明确的主题。他曾说：调研选题就像搞科研，选题选好了就向成功走出了一半，古时打仗之前都要到庙里烧个香，算一算，看看吉利不吉利，这是迷信信的，但我们在研之前也要算一算，评估一下选题选得好不好，不能胡乱选。他指出，调查研究 要围绕中心工作，贴近实际、贴近群众、贴近决策，忙在点子上，谋在关键处。对多数调研成果而言，提高针对性也就意味着时效性，对热点问题、重要问题，必须集中力量、快速反应、及时调査，积极为领导谋思路、出点子、想对策、拿建议、解难题，满足决策需要。只有 文当其时，才能 一字千金；只有 生逢其时，才能 谋当其用。2003年上半年，习

近平同志主要围绕经济建设这个专题，至少开展过11次调研，调研内容包括 三农工作、海洋经济发展、先进制造业基地建设、县域经济、重点工程等，还率团赴上海、江苏进行了为期5天的考察学习。

三是提高调研研究方法的多样性。习近平同志早在2003年2月10日的省委理论学习中心组学习会上就指出，在调研方法上要多样化，一种方法不如几种方法好。关键要见实效，要解决一些突出问题、重点问题。他开展调查研究时，除了继承过去调查研究的好方法，还提倡结合新的学科理论、新的调研方法、新的调研工具等进行调研。他还要求党员干部在具体实践中，根据调查任务和要求的不同，采用不同的调查方法，把微观调查和宏观调查结合起来，把定性分析和定量分析结合起来，大胆创新，多管齐下，提高调研工作的效率和调研成果的质量。

四是提高调查研究成果的有效性。他强调 文可载道，以用为贵，要求调研选题必须紧扣现实工作需要，出发点是党和政府工作提供所需的对策建议，落脚点是解决经济社会生活中的具体问题。视野上必须宽广开阔，既要预见潮流和大势所趋，又能看到 风起于青萍之末 的苗头性、倾向性问题。在调研中，要进行去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里的精心分析和研究，抓住事物的本质和症结所在，反映事物的全貌和特征，找到解决问题的有效办法和途径。在调研基础上形成建议时，必须兼顾需要和可能，提出切实可行的具体措施。

省委政策研究室是省委的参谋和助手，习近平同志明确表示对政策研究部门的要求要 更高一点，不仅要让他们重视调查，更要求他们重视研究，认为调查后善于研究是政策研究部门工作的关键。他强调 抓点时要善于管窥全豹，跑面时要能够见微知著，综合提炼。强调既要 抓住重点、找准典型 的敏感性，又要有 锲而不舍、刨根问底 的钻研精神。他还要求政策研究部门写调研报告一定要有 精品意识，能够帮助人们开拓新的认识领域，能够揭示事物的发展规律，能够为领导决策提供真实的依据，能够提出解决现实问题的办法。

采访组：我们了解到，习近平同志2004年1月在省委理论学习中心组专题学习会上特意撰写四副春联，横批都是 求真务实。请您结合这件事，谈谈他在实际工作中是怎样抓落实的。

张曦： 八八战略 提出后，省委紧锣密鼓出台一系列重大决策。2003年年底，省委召开第十一届五次全会，强调2004年是全省围绕 八八战略 这条主线扎实推进浙江全面、协调、可持续发展的 狠抓落实年。习近平同志指出：必须把抓落实摆上重要位置，做到落实、落实、再落实。实践表明，抓而不紧，等于不抓；抓而不实，等于白抓。抓好落实，我们的事业就能充满生机；不抓落实，再好的蓝图也是空中楼阁。 2004年1月29日是春节前的第一个工作日，省委理论学习中心组进行新年的第一次专题学习。休息了几天，大家又碰到一起，气氛轻松活跃。习近平同志一起进会议室，就与大家握手拜晚年，紧接着就进入会议主题：认真学习贯彻党中央部署，大力弘扬求真务实精神，大兴求真务实之风，全面抓好各项工作的贯彻落实。

习近平同志微笑着给大家讲：我们中国人有个传统，逢年过节都要写春联。正所谓：爆竹声中一岁除，春风送暖入屠苏。千门万户曈曈日，总把新桃换旧符。春节期间，我情之所至，忽发奇想，写了四副春联，权且作为我的一点学习心得，与同志们共勉互励。

习近平同志撰写的四副春联，横批都是 求真务实。他介绍说，第一副春联的上联是 求客观实际之真，下联是 务执政为民之实。这讲的是求真务实的深刻内涵，就是求什么真、务什么实的问题。他强调，要把深化思想认识作为首要前提，把正确认识国情和省情作为基本依据，把认识规律、把握规律和运用规律作为根本要求，把切实抓好工作落实作为基本要求，把制度建设和创新作为体制保证，把贯彻立党为公、执政为民的本质要求作为根本出发点和落脚点。

第二副春联的上联是 深化理论武装求真谛，下联是 深入调查研究重实际。这讲的是求真务实的主要途径，就是怎么求真、怎么务实的问题。他说：求真务实是一种科学精神，一种扎实作风，一种党性要求，其真谛就是坚持一切从实际出发，解放思想，实事求是，与时俱进。大力弘扬求真务实精神、大兴求真务实之风，主要途径就是深化理论武装求真谛，深入调查研究重实际，努力用党的最新理论成果来武装头脑、指导实践。深化理论武装不仅是学习问题，而且是实践问题。而学习与实践的结合和统一，又是以调查研究为前提和依据的。

第三副春联的上联是 狠抓工作落实动真格，下联是 加快浙江发展务实效。这讲的是求真务实的基本要求，就是如何做到求真、做到务实的问题。他说，能否做到狠抓落实，是否善于狠抓落实，这是衡量领导干部作风、能力、水平的重要标志。就浙江而言，就是要紧紧围绕 八八战略 的重大决策和部署来进行。在抓落实过程中，要认真处理好三个关系：一是局部与全局的关系，牢固树立全局观念，增强在大局下行动的自觉性；二是眼前与长远的关系，既抓紧解决当前经济社会发展中的突出矛盾和问题，又着眼未来发展，建立长效机制，追求长期效果，坚决防止急功近利的短期行为；三是继承和创新的关系，坚持和发扬行之有效的好传统、好做法、好经验，同时根据形势和任务的发展变化，推动各项工作与时俱进、开拓创新。

第四副春联的上联是 高度关注民生系真情，下联是 坚持为民谋利出实招。这讲的是求真务实的根本目的，就是求真为了谁、务实为了谁的问题。他说：大力弘扬求

真务实精神、大兴求真务实之风，说到底是为了坚持立党为公、执政为民，实现好、维护好、发展好最广大人民的根本利益。求真 要立足于为民 求真，务实 要立足于为民 务实。关注民生，为民谋利，关键在于牢记群众利益无小事，真心诚意多为群众办实事、解难事、做好事。

听了习近平同志这一番话，同志们都很受启发。大家感到，这四副对联其实是习近平同志利用春节休息时间，在深刻领会中央精神、全面深入思考全省各项工作后进行的思想提升，以对联的形式表述出来，深入浅出、印象深刻，使大家迅速得到方法论启示，效果很好。

采访组：习近平同志在浙江推动实施领导干部下访。当时您具体分管信访工作，请谈谈当时作出下访决定的背景和你们到浦江第一次下访的情况。

张曦：当时，全国各省信访普遍呈现上升势头，信访工作面临着十分严峻的形势。在浙江，群众信访总量居高不下，集体上访已成为群众信访的主要形式，越级信访、异常信访、突发性信访事件突出，择机上访日渐增多，信访活动出现明显的组织化倾向。上访内容涉及土地征用、房屋拆迁、企业改制、劳动及社会保障、特殊群体要求提高政治生活待遇、村级换届、环境保护、涉法涉诉等热点问题，还有反映基层干部违法违纪、社会治安等方面的问题。产生这些情况的深层次原因是，我国正处于建成完善的社会主义市场经济体制的社会转型期，随着经济体制改革不断深化和经济建设力度加大，各类社会矛盾和焦点问题日益增多。而浙江作为一个市场经济先发、经济比较发达的省份，改革力度大、进展快，各类矛盾和问题自然也暴露得早、暴露得多，有的甚至还很尖锐。

2002年10月，面对全省严峻复杂的信访形势，习近平同志多次召集我们分析研究，决定在全省实施领导下访接待群众制度。他指出：信访工作是党的工作的重要组成部分，是一项体察民情、了解民意、集中民智、为民谋利的基础性工作，在加强党的群众工作、巩固党的执政基础、促进经济社会发 展、维护社会政治稳定等方面，发挥着不可替代的作用；基层是产生信访问题的源头，信访工作要做到位，必须重心下移，深入基层；领导下访是新时期开展群众工作的一种有效形式，是信访工作的一种探索和新思路，也是从源头做好信访工作的一项有力措施。他提到，早在1988年，他在福建宁德工作时就建立了地、县、乡镇三级领导下访制度，把领导 下访日 作为领导 服务日、公仆日，解决了大量问题，深受群众拥护和欢迎，《人民日报》曾作了专题报道，在全国引起积极反响。后来，他调到福州工作，又把这项制度带到了福州。在习近平同志直接指导下，从2003年6月开始，我们选择诸暨市、浦江县和衢州市开展领导下访接待群众试点工作。诸暨市枫桥镇干部群众创造了 枫桥经验，搞信访试点有一定基础；浦江县虽是浙江省中部的一个小县，却是信访大县，2002年全县受理信访10307件（人）次，县信访局接访登记案件真可谓 堆积如山，群众越级上访，去金华、到杭州、上北京，是全省信访管理重点县；而衢州的信访情况则处于前两者之间。选择这样三个县、市开展试点，具有一定的对比参照意义。

习近平同志第一次下访就选择了情况最复杂、矛盾最尖锐的浦江县。他非常重视下访前工作方案的制定，不仅认真阅看市县上报的材料，还亲自指导访前问题的摸底梳理，接访时间、场地的选择，省、市、县三级下访部门负责人组成，接访流程、接访力量的安排，接访秩序维护、应急预案制定等重要环节工作。他几次强调，下访前要通过电视、报纸、广播等各种手段大范围反复发布下访公告，让全县上下都知道，并邀请新华社等各级媒体实施舆论监督。他还要求下访必须注重实效，强调访后的集中调处工作，按照 谁下访、谁接待、谁负责处理的原则实行包案办理，上级要建立督查制度，切实做到 件件有回音、事事有结果。

2003年9月15日，省、市、县三级信访局联合署名在浦江日报、县电视台、县广播站等连续3天发布公告。公告一出，全县立即轰动，老百姓奔走相告。人们说，没有见过朝哪一朝哪一代的 官，敲锣打鼓地叫老百姓来 告状 的。他们纷纷报名，整理上访材料，有的翻箱倒柜，把几十年的积案都翻了出来。短短3天时间，全县共有429批次、数千名群众登记报名。

9月18日上午8点，习近平同志带着省、市、县三级有关部门100多名负责人来到浦江县城浦江中学，分别进入14个接待室。习近平同志与我及有关同志在第一接待室。第一个走进来的信访群众是县政协委员蒋星剑，反映210省道浦江段拓宽改造问题。习近平同志在征求省有关部门负责人的意见后，当场拍板：这是一条山区群众的 小康之路，不仅要建，而且要建好。蒋星剑激动地站起来，双手紧握习近平同志的手。12月18日，210省道扩建工程在村民的欢呼声中如期开工。2005年10月，全长19.8公里的210省道浦江马岭至浦阳段二级公路全线贯通。当地广大村民自发联名，给习近平同志寄去一封盖有5个乡镇、97个村民委员会鲜红印章、代表20多万村民群众的感谢信。

从第二批接待开始，群众反映问题的 火药味 浓了起来。有5名上访群众反映城市拆迁安置问题，听了有关部门负责人的解释，群众就气呼呼地与他们争执了起来。习近平同志耐心听完双方意见，和颜悦色地给他们做工作。听了习近平同志通情达理的一番话，5名群众不由自主地站起身来鼓掌，其中一位群众说道：我们对书记的答复很满意，我们农民也是有觉悟的，只要政府多听听我们的呼声，做到政策公开，安置公平公正，我们会支持旧城改造的。（未完）