



★ 体制内，体制外，谁看谁受益 ★

不变的是原则 万变的是方法

一位高级官员的行政机密

王真尧◎著

白岩松
长序推荐

无论历史如何演变，
如果没有“做人的规则”打底，
再好的其他规则也会让社会步履维艰，
让自己难以前行，
此书是一次大格局的公益书写。

体制内的人看见真学问 体制外的人看见大文章
新锐改革家·国家部委正司级干部·连续15年公务员面试的主考官
王振耀：为你讲述真实的『执政故事』

图书在版编目(CIP)数据

不变的是原则 万变的是方法 / 王真尧著. — 北京 :
中国商业出版社, 2012.10

ISBN 978-7-5044-7086-7

I. ①不… II. ①王… III. ①国家行政机关-工作方法-中国 IV. ①D630.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第250002号

责任编辑: 史兰菊

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www.c-cbook.com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

三河市金元印装有限公司

*

700×1000毫米 16开 16印张 175千字

2012年11月第1版 2012年11月第1次印刷

定价: 35.00元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

序言

做人的规则

bu bian de shi yuan ze, wan bian de shi fang fa

振耀兄要出书了！听到这个消息我并不意外，想当然地以为这该是一本与公益有关的书。公益，对振耀兄来说，是乐趣，是理想，更是职责，出一本与此有关的书，应该且必须。

然而拿到书稿，看到这个书名，我有些意外，但是，在翻过不多页之后，我明白了：这何尝不是一种公益，或许是更大的一种公益。



提到从政，大家自然会想到政府，在目前的中国，对政府，有太多的抱怨和过度的期待：一边抱怨着，另一边，却在思考、期待任何改善时，又下意识地首先想到政府。这就是中国的现状，也是政府躲也躲不开的职责和宿命。

无论在哪儿，如果政府能做到有理想、廉洁、高效，总是一个社会的巨大福音，与其抱怨，不如改变。早就有前辈说过：能改变领导的群

众才是好群众。那么，能向更好的方向改变政府的公民，当然是好公民。由此可见，我们都有责任。

二

提到规则，大家先想到的，往往是潜规则，而提到潜规则，几乎人人痛恨并喊打。然而在生活中，很多人摇身一变，往往是潜规则的信奉者、执行者、制订者和受益者。有些潜规则也因此大摇大摆地成为“明”规则，让人不知所措。

但我们需要规则，能让人向善守法有效率的好规则。好规则，会让心存恶念的人变好，坏规则，却会让心存善念的人变坏。转型的中国，最需要规则的建立，以法治国，用规则约束人、激励人，中国才会成为大国，才会长治久安。

所以，振耀兄的这本书，是一次大格局的公益书写。

三

做官员，或是辞官为师，在我看来，王振耀还是王振耀，他从来没变。为官时，也没有言辞八股，辞官后，也没有纵横恣意，他还是他。带着不常说出口的理想，为公益和改变奔波。为官时，干成不少社会需要的事，辞官后，也常面对很多的无奈。人在江湖，身不由己，社会上的人们，习惯用体制内体制外来说事，我常回应：960万平方公里的土地上，哪是体制内哪是体制外？不管身在何方，总要面对挑战，然后默默地去改变。

振耀兄就在做这样的事儿。面对政府，他的这本书，字里行间，是了解，

是理解，更是破解。没有后者，了解和理解更像是虚伪的沟通，而有了了解与理解，破解才更有价值、更有可能和更加精确。就像我在央视，也常听到各种对央视的抱怨和责骂，但我明白，这些声音大多是情绪性的表达，击中要害的少。身在其中，更知七寸在哪儿，于是，想办法去慢慢改变。责骂，过瘾，都往往不能“治病”。而王振耀和他的书，显然，是想开一剂温柔的药方。

四

在官场之中，从来不缺大写的人，从来不缺推动历史前进的人；在官场之外，在自由的环境中，只顾自己小写的人也到处都是。再好的规则，也总有人会为自己的利益去找漏洞。所以，历史如何演变，如果没有做人的规则打底，再好的从政原则，也同样让社会步履维艰。

振耀兄用有形的文字无形地写出了自己做人的规则。为官时或辞官后，都如此，一脉相承，这才是更大的规则。好规则，可以约束人们心中的恶，却永远无法让人携带理想负重行走；而骨子里做人的规则，却可以做到这一点，振耀兄就是如此。

五

振耀兄辞官进校园，我是支持的。一来在官场内，他已做了太多该做和能做的事；二来离开官场，他再无退休的可能，活到老，公益到老；三来，官场本来就该是进得去出得来，上也行下也行。更何况，王振耀这样的人多了，在政府与公益、权力与社会、官员与公民之间，多了润滑与

沟通，社会因此可以进步得更快一些。很多事都是这个道理，你如果把对方想象成朋友，他可能真成了朋友，而如果你把对方想像成敌人，最终他就真的成了敌人。无论规则，还是原则，最终，不都该是我们的朋友吗？

但像振耀兄一直坚持的做人规则，又该用什么样的办法，让它成为更多人内心的朋友呢？

白岩松

前言

现代大国必构建于细

bu bian de shi yuan ze, wan bian de shi fang fa

最近，一个瑞典的华侨朋友谈到瑞典社会对中国人的复杂心态：随着大量中国旅游团的到访，瑞典人看到了一些不那么文明的行为方式，社会舆论中也不时报道了一些中国的负面信息。很显然，中国想全面确立正面形象可能还有相当长的路要走；但是，在瑞典，学习中文的风潮却在不断高涨，因为人们日益广泛地发现，无论愿意还是不愿意，都必须要经常和中国打交道，特别是要购买中国制造的商品，要参与中国的合资，与中国的交流，已经成为生活中的组成部分。这样，学习中文并研究中国就成了一个迫切需求和时尚。

改革开放 30 多年，中国确实已经走向世界并全面融入国际社会。我们的国家、民族确实已经迈出了巨大的经济发展步伐，许多成就的取得是我们的前人包括我们这些 1960 年以前出生的人连做梦都不敢想的。2011 年中国的国民生产总值超过 47 万亿元的时候，我们谁也不能否认，人均 GDP 已经超过了 5000 美元。如果我们在未来没有像许多南美国家那样陷

入中等发达陷阱，根据发达国家经验，未来不到10年，我们就一定能够达到人均GDP超过10000美元从而进入发达国家的门槛儿。

尽管中国的发展还存在着多方面的不平衡，尽管还有许多贫困人口，经济现代化的目标已经不是梦。

经济的现代化，必然要求国家和社会的现代化。经济的标准已经超出了小康的范畴，也超出了历代的发展水平。一个13亿人口的群体以全面开放的态势同步快速推进工业化、城镇化、信息化、全球化，既是人类社会发展的一个奇观，也会对人类社会传统的发展结构产生巨大的促进和冲击。

对我们的最大挑战在于，在整个国家进入到一个从来没有过的发展水平之后，我国社会缺乏基本的经验，人类社会也没有管理人口数量如此庞大、发展速度如此迅猛并同步推进其他国家几百年才完成的现代化的国家的经验。国家和社会的现代化，究竟包括哪些方面的内容？应该采取何种战略进行宏观引导？各类社会要素如何进行新的组合？古老的传统如何保持和提升？现实在考验着中华民族的智慧。

我们正在快速地进入现代社会。现代社会所共有的各类问题，包括老龄化的浪潮也在猛烈地冲击着各个家庭和社会管理的多个层面。

现代国家的建设，已经成为中国社会一个十分紧迫的课题。究竟进一步确立什么样的行政体制，才能适应一个13亿人口的大国以全面开放态势同步快速推进工业化、城镇化、信息化、全球化的管理？

有意思的是，2010年6月，我辞去民政部社会福利和慈善事业促进司司长的职务，到北京师范大学教书并出任壹基金公益研究院院长，成为当时的一个新闻，我因此也接受了相当多记者的采访。既是采访，就要讨论在民政部的工作，包括救灾、低保、社会福利和慈善事业、农村选举等。

而这些工作，都与社会密切连接，过去就有不少报道。记者们的采访，当然是更加条理化、系统化了。

正是在这个时候，一个年轻人，即汪毓楠注意到了记者采访稿的有意思之处，于是他建议我出版一本书，书名就叫《部委规则》，因为年轻人喜欢了解我的经历，并从我的经历中理解国家机关的运作程序，增加一定的实感。他甚至说道：你的经历，特别是你对一些政策的完善，具有一些普遍的意义，可以视为我们国家现代化进程的探索案例，因此应该系统化地写出来，以作为大家前进的一个基点。因为现代国家需要通过细节的完善来构建，细节决定成败，但怎么发现这些决定成败的细节并且养成完善细节的文化，那是一件相当不容易的事情。应该让大家分享我的一些体会，甚至引起大家的批评，从而引发社会思考以推进现代国家的实在建设。

小汪的这些话对我产生了很大的触动。我们这一代经过三年自然灾害和“文化大革命”的人，已经从整体上开始离开工作岗位而进入退休生活，我们也有责任将我们的一些经历写下来，让年轻人知道我们的经验，也知道我们的教训。

于是我就答应了小汪的请求，动笔写作此书。

不过，小汪的要求是相当迫切的，我不得不加班加点写作。今年的春节，也在写作之中度过。这是离开行政机关之后，第一次尝到定期完稿的压力。

需要特别说明的是，我过去确实写过一些理论文章，也出版过几本专著，都是比较理论化的思索。这本书的要求则是不要过于理论化，因为那样不便于大众阅读。按照这样的标准写作，对我来说更是人生的第一次。

完成初稿之后，我仍旧忐忑不安，不知是否合乎编辑要求，更期待读者的指正。

有趣的是，在我完稿之时，即3月17日深夜，北京下起了入冬以来的第一场大雪，窗外大雪纷飞。3月18日早晨的北京，银装素裹，空气格外清新。我以分外轻松的心情，写下此时的感受，也祝愿我的点滴体会能为现代国家的构建，提供一点参考。

想到几个月来几乎是没有节假日的忙碌，更感谢家人对我的支持，他们的付出和奉献，才使我能够夜以继日地持续工作并得以完稿。

王振耀

2012年3月18日晨于北京

目 录

序 言 做人的规则(白岩松) / 001

前 言 现代大国必构建于细 / 005

第一部分 机关规则

1. 部委机关的处长最有“实权”吗 / 003

好政策必须要有实际影响力

一项好政策如何能迅速推广

部委最有“实权”的是处长

新公务员也能起草重要文件

2. “上有政策，下有对策”未尝不可 / 013

别再把地方利益和个人利益作为负面词汇

更高的政治智慧在于鼓励下级的政策创新

根源出在上下级的畸形关系

3. 领导眼中的优秀下属 / 023

“德才兼备”能做到吗
投票选不出“先进生”
我从不培养“自己人”
首长是机关的利益代表吗
优秀的公务员到底谁说了算

4. 部委是最大的“政策加工厂” / 034

政府决策要“去神秘化”
领会文件、政治学习还没完全“过时”
部委是政策的加工厂
政策跟着大众走，大众为何仍不满意

5. 晋升与流动的规则 / 047

流动的一般规则
轮换岗位是为增进体制活力
我看挂职锻炼
机关公务员不等于“从政”

6. 上级就看执行力 / 060

应急的执行力
快速的执行力
韧性的执行力
中央执行力与地方执行力

7. 官员如何说真话 / 082

巧妙向上级汇报

负责任的谏言不能仅以批判为主

制度如何“无中生有”

现代智库胜于“说真话”

第二部分 公务员细节

1. 15 年公务员面试官的独家经验 / 103

公务员是不是官员

“公务员热”背后的文化情结

写给未来公务员

2. 创新的功夫在平常：开好会、写好文件的铁律 / 111

日常事务创新的秘密

会议的主席台设置和发言可以创新吗

文件格式的创新奥妙

借形式来提升内容

3. 读懂文件的言外之意 / 124

文件写作不能过分追求文字功力

成功的文件往往伴随着说服的艺术

文件贯彻有学问

4. 重点岗位的真义 / 131

不管钱，不管物，也能是重点岗位

重点岗位与非重点岗位的辩证关系

5. 细节，还是细节——哈佛训练的启示 / 135

哈佛训练不轻松

细节的背后是尊严

哪些细节能决定成败

6. 公务员必须过硬的八种功夫 / 142

搜集信息的功夫

办理公文的功夫

写作公文的功夫

设计会场的功夫

组织会议的功夫

运用专家的功夫

评估行政业务的功夫

设计组织的功夫

第三部分 官员沉思录

1. 抱着良好的意愿，为什么会制定出效果相当坏的规则 / 155

好意愿不一定带来好效果

道德往往不可靠

过高的道德让人虚伪

2. 官商、官民、官学能否做到泾渭分明 / 163

官与商的隔绝

清官也大有问题

“以吏为师”是我们的传统，然而错了

3. 太爱讲道理的中国人 / 170

太多道理拦截了办法的诞生

知识原本是动态的

“不争论”的智慧

解决的办法——备忘录、分类、文件编号的妙用

4. 尽“孝道”的更应是政府与社会，而非子孙 / 177

传统孝道该变一变了

起步十年，依然起步

5. 解放知识这个生产力 / 183

斗争型知识常把问题极端化

社会需要的是建设型知识

参观政府办公楼是一门必修课

6. 学会尊重让我们拿到未来大国的门票 / 191

尊重源于细腻的设计

尊重让官员也高雅起来

尊重普通人绝对是国家的核心竞争力

尊重，再尊重

第四部分 政府大趋势

1. 未来中国绝不能“头重脚轻” / 201

这不是谣言

真正的“巨人”在民间

那些曾经的“鸡毛蒜皮事儿”

2. 欧美智库如何运作 / 207

国与国的竞争就是智库与智库的竞争

美国智库不吃“大锅饭”

3. 数据才是硬道理 / 213

数据勿盲从

小数据的精明误国误民

数据分析撬动决策

4. 政府的钱怎么花 / 220

司长一年的接待标准仅为 2000 元

公务员低薪之辩

朱元璋反腐为何屡反屡败

5. 国富后，走向何处 / 229

传统的政治管理已经失灵

未来大趋势

后 记 辞官之后 / 234

第一部分

机关规则

bu bian de shi yuan ze, wan bian de shi fang fa