

芝麻官系列

芝麻官

王敬瑞◎著

悟語



一位副市长从政为官的深度思考……

④ 辽宁人民出版社

一位副市长从政为官的深度思考……

芝麻官

王敬瑞◎著

悟語



Ⓕ 辽宁人民出版社

©王敬瑞 2014

图书在版编目(CIP)数据

芝麻官悟语 / 王敬瑞著. —2版. —沈阳: 辽宁人民出版社, 2014.3

ISBN 978-7-205-07911-6

I. ①芝… II. ①王… III. ①领导人员—修养—研究
②领导方法—研究 ③领导艺术—研究 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第022858号

出版发行: 辽宁人民出版社

地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编: 110003

电话: 024-23284321 (邮 购) 024-23284324 (发行部)

传真: 024-23284191 (发行部) 024-23284304 (办公室)

<http://www.lnpublish.com.cn>

印 刷: 朝阳铁路印务有限公司

幅面尺寸: 170mm × 240mm

印 张: 19.75

插 页: 1

字 数: 300千字

出版时间: 2010 年 1 月第 1 版 2014 年 3 月第 2 版

印刷时间: 2014 年 3 月第 10 次印刷

责任编辑: 艾明秋 赵维宁

装帧设计: 先知传媒·裴洁媛

责任校对: 赵 晓

书 号: ISBN 978-7-205-07911-6

定 价: 38.00元

序 一

序

我游走全国各地，有一些地方关系比较密切，比如山西。在山西的诸多朋友中，最近又增添了一个，他叫王敬瑞。按照他自己的说法，是阳泉的“芝麻官”。

“芝麻官”虽小，责任却很大，管着数十万人，天天有经济指标、企业发展、公益事业、日常杂务缠身，工作极为繁重。这样的日子，王敬瑞已经过了几十年。他一路兢兢业业、日以继夜、风尘仆仆、胼手胝足，不知面对过多少难事，化解过多少矛盾。前些年中央有关部门评选“人民满意的公务员”，全国只选十名，要广大民众投票，王敬瑞竟被海里捞针般地选上。可见，他这个“芝麻官”深得民心，有口皆碑，极受欢迎。

按照我们的习惯思维，“人民满意的公务员”一定是一个忙碌的实干家，几乎没有时间读很多书，也没有心绪作太多宏观思考，更没有可能把实践和思考的结果写出来。但是，王敬瑞让我们吃惊了。他当然是一个忙碌的实干家，却深知在实干中“有悟”与“不悟”的区别。如果做了一件好事却未曾“有悟”，那么这件好事只是偶然的，难于为继；如果做错了一件事却反思而悟，那么，这就会变成一笔财富，并助益他人。因此，王敬瑞强迫自己在实干中深思，在成败中记取，再忙再累，也要见缝插针地把点滴感悟记录在方寸小本和纸片上，一条又一条。其实，一旦握笔记录，所思所悟立即受到淬炼。文字语言有一种必须简洁、警策、独创的要求，远远要比随口谈论日常感受的“意识流”艰难。正由于这个原因，我们经常遇到的公务员，能谈的人很多，能写的人很少。不是他们不会写，而是他们还没有像王敬瑞那样挤出用笔来淬炼的时间。

王敬瑞的点滴感悟，渐渐积成了潭，又由潭扩大为池，又由池而延伸为渠。

多少年下来，他居然把那一张张小纸片汇合成了一本二三十万字的书，取了个书名叫《芝麻官悟语》。

二三十万字的书到处都能找到，那大多是一群以写书为专业的人写的，不太稀奇。王敬瑞的这本书却有点稀奇，因为这是一个最没有条件写书的人在一种最不适合写书的环境中硬挤出来的书。王敬瑞执意做这件事，目的也与那些专业写书的人不同，这是他自己的一种逼迫，又是对民众的一种交代，更是对同行的一种馈赠。

这本书，在表述风格上质朴、生动，有一种出自乡间土地的言语智慧，又反映了作者有着广泛的阅读兴趣。可以想象，作者平日在布置工作、说服民众、教育下属时，也有别样的风采。

我认为，这本书除了能够给广大公务员带来诸多思想方法上的启发外，也能让其他读者看到中国当代农村基层官员的风貌。中国社会的巨大改变，依赖着一个庞大的人才体系，可惜这种人才常常显露在上层而朦胧于基层。王敬瑞的这本书，给了我们一个机会，使我们比较清楚地听到了无数撑起中国辽阔农村天地的公务员们的心里话语。这对解读中国崛起的秘密，也提供了一种可能。

是为序。

2009年6月1日

序 二

邢贵思

作者王敬瑞同志长期在基层从事领导工作，他从内地农村，到祖国边陲青藏高原，从乡、镇、区的领导岗位，到阳泉市政府副市长，他的领导工作经历广阔的地域，他对基层的人民群众有着多方面的了解，有着很深厚的感情。在工作中，他认真实践“三个代表”重要思想，努力执行党中央的各项方针政策，被国家人事部评为全国“人民满意的公务员”。他的事迹也多次被中央有关媒体宣传报道过。在繁忙的工作之余，敬瑞同志把自己多年来在基层领导工作岗位所获得的弥足珍贵的心得体会，像珠子似的一颗颗串起来，汇微成巨，写成了这本《芝麻官悟语》，对领导者素养、领导方法尤其是领导艺术进行了一些理论上的探索和实践中的尝试。这是一件十分有意义的事情。

我们知道，领导艺术是有效领导最富有魅力之所在，是领导科学研究中最精彩动人的部分，同时，也是领导者感到最难以把握的东西。在领导实践中，人们常常看到，同一层次的领导者，为完成同样的工作任务而运用同样的领导条件和工作方法，但实践效果却大不一样。有的运用自如，得心应手，事半功倍；有的虽然忙忙碌碌，却事倍功半甚至徒劳无功。究其原因，很多情况是领导艺术水平的高低不同。高超的领导艺术，是事业成功的重要秘诀之一。

领导艺术，从领导者素质的高度看，是一种技能；从领导过程和领导活动方面来看则属于领导科学的方法论范畴。可以认为，领导艺术是领导方法的高级形态，它具有以下主要特点：

一是科学性。领导艺术，作为各级领导者都应掌握和运用的基本领导技能，虽然同领导者个人的运用技巧关系很大，但领导艺术并不是领导者个人主观臆造

的，而是符合客观发展规律，遵循一定科学原则的活动过程。在领导活动的实践中，领导艺术千姿百态，丰富多彩，有时甚至使人感到不可思议。但是，只要深究一番，便不难看出，真正能称得上领导艺术的领导活动，无一不是立足于一定的客观条件和客观规律的。《三国演义》中的“空城计”，我党在抗日战争时期的“重庆谈判”，这是众所周知的运用高超的指挥和领导艺术取得成功的典型事例。诸葛亮和毛泽东的大智大勇，令人钦佩，然而，他们的成功，绝不是单纯的冒险，而是对主客观形势和对方的心理素质、心理活动进行科学分析的结果。“空城计”的成功，看起来纯属偶然，然而，偶然性之中含有必然性，这只有经过科学分析才能掌握。离开了科学性，领导艺术就可能变成蛮干或碰运气。

二是灵活多样性。领导艺术不像一些规范化的领导方法那样有严格和固定的程序与模式，它的运用有着很大的灵活性。所谓灵活，就是随机应变，因时、因地、因人、因事制宜，就是适应主客观情况的变化而灵活机动地变换、运用领导方式、方法，做到机动巧妙，善于变通。这是领导者在反复实践的基础上所形成的敏捷的反应能力和高超的运筹技艺的体现。正是由于领导艺术具有灵活性，才使得它的运用呈现出多样性，是生动活泼、丰富多彩的。不仅不同的领导活动形成不同的领导艺术，即使是在同一领导活动中，由于领导者的气质、性格、专长、思想修养、理论水平、文化程度、兴趣爱好各不相同，表现出的领导艺术也各不相同。灵活多样性是领导艺术的最显著特征，不具备这一点，就谈不上“艺术”。

三是创造性。领导活动有程序化活动和非程序化活动之分。程序化的活动有固定的解决规范和程式可用，比较容易掌握。非程序化的活动不存在确定规则可循，缺乏有效方法可供直接运用，需要机动灵活地进行创造性的工作。领导艺术常常是在这种非程序化的活动中表现出来。孙子说：“兵无常势，水无常形，能因敌变化而取胜者，谓神。”正是由于领导艺术的这种非程序性使人对其产生“神秘感”。而领导艺术的高明之处正是在于解决问题的超脱常规，不按固定模式，以创造性的方式达到预期目的。没有创造性，就谈不上领导艺术。领导者探索和掌握领导艺术的过程，就是一个不断创造的过程。创造性是领导艺术的生命力所在。

四是实践性。领导艺术具有很强的实践性。它同领导者的知识、阅历特别是经验密不可分，没有经验就不可能有艺术的概括和有效的运用。从领导艺术的产生来看，它直接来源于众多领导者的实践经验，并且要随着领导实践的深化而不断得到检验和发展。从领导艺术的学习和运用来看，仅有理论知识是远远不够的，它需要领导者从自己的领导实践中体会、咀嚼和揣摩，才能得心应手地加以运用。强调领导艺术的实践性、经验性，并不是否认领导艺术的理论性。马克思主义领导艺术是以马克思主义哲学为其理论基础，以丰富的领导实践经验为其来源，以做好领导工作为目的，对于各个领域、各个部门、各个层次的领导实践活动具有普遍的指导意义。

五是综合性。领导艺术是由文化基础、经验积累、科学素养等综合而成的，它的运用是领导者各种能力包括观察能力、分析能力、组织领导能力等的综合反映。这里面，既有知识和经验的要素，也有才能和气质的要素。领导活动是复杂的，在千差万别、千变万化的实践中，领导艺术既要解决人与人的矛盾，还要解决人与事、人与物的矛盾；既涉及自然领域，又涉及社会和思维领域。这种解决问题的复杂性和涉及领域的广泛性，决定了领导艺术的综合性特征。在领导实践中，领导艺术体现着领导者多种知识的综合应用和多种经验的综合把握。

通读《芝麻官悟语》一书，感到此书有如下几个特点：

1. 针对性。作者为什么写这本书，写给谁看？目标十分明确。这是一本漫谈领导艺术的专著，既有世界观，也有方法论。本书阐述的每一个问题都有的放矢，能够“理论联系实际”，对论题抓得精准、到位，思考得较深。

2. 实用性。作者以自己的现身体验来阐发论题、叙述事例，“从实践中来，到实践中去”，“我手写我口，我口道我心”，从而使本书具有较强的实用性、指导性和现实中的可操作性。这也正是本书最值得推崇之所在。

3. 可读性。本书十分好读。“好读”二字既体现在语言的亲切、生动、丰富、鲜活上，同时又不乏警言隽语，妙喻连珠。文风平易近人，说理深入浅出，真正体现出了“从群众中来，到群众中去”的语言风格，使一本理论色彩较强的书富于浓厚的生活气息。如“天不下雨地之过”、“留只眼睛看自己”等，可谓“一语

天然万古新，豪华落尽见真纯”。

一本漫谈领导艺术的专著，出自一位基层领导者之手极为不易，达到一个相当高的水平就更为难得了。希望敬瑞同志再接再厉，今后不断有新著问世。

2002年7月于北京

（作者系中共中央党校原副校长、求是杂志社原总编辑、博士生导师、教授）

目 录

序一.....	001
---------	-----

序二.....	003
---------	-----

人生“四季”论

○人生之春.....	002
------------	-----

○人生之夏.....	004
------------	-----

○人生之秋.....	006
------------	-----

○人生之冬.....	008
------------	-----

成长“三靠”论

○靠天.....	011
----------	-----

○靠地.....	013
----------	-----

○靠自己.....	015
-----------	-----

成功“三要素”

○内力.....	018
----------	-----

○外助.....	020
----------	-----

○机遇.....	022
----------	-----

成事“四箴言”

○给了舞台就要唱好戏·····	025
○认真办好每件事·····	027
○认准的事就一抓到底·····	029
○主动表现自己·····	031

成熟“三境界”

○淡·····	034
○静·····	036
○藏·····	038

为官“八字经”

○脑清·····	041
○心正·····	043
○腕硬·····	045
○拳重·····	047

为官“七音符”

○一大法宝·····	050
○二说作风·····	053
○三个环节·····	055
○四把尺度·····	058
○五欲五先·····	063
○六条准则·····	067
○七种方法·····	070

为官“五工具”

○刀子·····	076
○鞭子·····	078
○斧子·····	080
○钳子·····	082
○抹子·····	084

为官“三要事”

○造势·····	087
○调劲·····	089
○干事·····	091

为官“三把握”

○把握规律·····	094
○把握平衡·····	099
○把握适度·····	107

为官“三难得”

○真话难得·····	113
○人心难得·····	116
○人才难得·····	120

为官底线

○交往底线·····	124
○用人底线·····	126
○办事底线·····	128

为官天职

- 什么是责任..... 131
- 负责的五种表现..... 133
- 要想负责必须问责..... 136

为官态度

- 讲话不用稿..... 139
- 主动找事干..... 141
- 工作标准高..... 144

为官素质

- 十个“一”..... 147
- 二十“要”..... 154
- 二十“有”..... 160

“三给”激励法

- 需求与激励..... 167
- 激励，给面子..... 169
- 激励，给票子..... 171
- 激励，给位子..... 173

驾驭精神法

- 积极精神：情、力、胆..... 176
- 开发积极精神的五种途径..... 179
- 不良精神：霜、火、刀..... 182
- 对付不良精神的五种办法..... 184

权威来自四种力

○ 权力·····	187
○ 能力·····	189
○ 魅力·····	191
○ 情感力·····	193

耐力是成功之力

○ 坚持就是胜利·····	196
○ 忍耐就会成功·····	198
○ 人生就是赛跑·····	200

沉住气成大器

○ 沉住气，制怒·····	203
○ 沉住气，达观·····	205
○ 沉住气，升华·····	207

性格影响仕途

○ 顺从·····	210
○ 沉默·····	212
○ 抗争·····	214

情绪不好免做重要工作

○ 人都有情绪·····	217
○ 情绪不好影响工作·····	219
○ 控制情绪的方法·····	221

自己管住自己最难

- 最大的敌人是自己..... 224
- 留只眼睛看自己..... 226
- 干净做人不要污染了自己..... 228
- 筑好家庭“堤坝”保护自己..... 230
- 人民公仆应该是自己..... 232

过程不能省略

- 过程贯穿于一切事物之中..... 235
- 人最容易违背过程规律..... 237
- 过程可以延长和缩短..... 239

该退不能进

- 进为趋势..... 242
- 以退为进..... 244
- 进退有度..... 246

从“新陈代谢”谈干部能下机制

- “新陈代谢”与干部能下机制..... 249
- “重茬庄稼不长”与干部交流..... 251
- “伯乐相马”与用人原则..... 253

从“高速路”看用人制度改革

- 从“三级路”到“高速路”..... 257
- “三级路用人制度”的弊端..... 259
- 构建“高速路用人机制”..... 261

从旅行杯盖子拧不到位说起

○工作最怕不到位·····	265
○工作不到位原因种种·····	267
○到位就是拉近说与做的距离·····	270

从“卫生间现象”看演讲

○有趣的发现·····	273
○演讲要领·····	275
○不讲长话·····	280

附录 难忘经历

○西藏工作的岁月·····	284
○参加党的十四大·····	285
○群众自发选我为“十佳公仆”·····	286
○人民大会堂演讲·····	287
○向胡锦涛汇报工作·····	288
○全国人大代表落选·····	289
○一张小字报·····	290
○总书记、总理两次接见·····	292
○参加国庆 50、60 周年观礼·····	293
跋·····	295
后记·····	297

人生“四季”论

大自然有春、夏、秋、冬四季。把人生粗略地按每 20 年划分为一个阶段，每个阶段比作一个季节，于是有了人生四季。农民种地讲究不误农时，人生成长发展也不可错过季节。只有抓住人生之春和人生之夏这两个黄金季节，才能为日后发展奠定基础。没有春种夏锄，哪有秋收冬藏？种地是这样，人生也是这样。

○人生之春

○人生之夏

○人生之秋

○人生之冬