



真话要直说，真事要明做，真坎要巧过

芝麻官随想

一个县长的执政写真

张信江◎著

为官之苦，
因要急难险重的担当

为官之险，
因有物欲横流的诱惑

为官之艰，
因存人事关系的羁绊

为官之重，
因系衣食父母的期许

为官之乐，
因怀不辱使命的幸福

为官之梦，
因期美丽中国的愿景



芝麻官随想

一个县长的执政写真

张信江◎著

图书在版编目 (C I P) 数据

芝麻官随想 / 张信江著. —北京: 现代出版社,
2013.1

ISBN 978-7-5143-1118-1

I. ①芝… II. ①张… III. ①国家行政机关—行政管理—中国 IV. ①D630.1

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第282306号

著 者 张信江
责任编辑 袁 涛
策划编辑 汪毓楠
特约编辑 张松敏
责任校对 陈晓丹
装帧设计 孙 倩
出版发行 现代出版社
通讯地址 北京市安定门外安华里504号
邮政编码 100011
电 话 010-64267325 64245264 (传真)
电子邮箱 www.xdcbs.com
印 刷 北京兆成印刷有限责任公司
开 本 700mm×1000mm 1/16
印 张 20
版 次 2013年1月第1版 2013年1月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-5143-1118-1
定 价 35.00元

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载

自序

官场如林场

——我的私人档案

—— zhi ma guan sui xiang ——

官场如林场，林子大了什么鸟都有。这里四季无常，既有阳光明媚、鸟语花香的时光，又有电闪雷鸣、翘折枝头的时候。鸟们面对造化的考验，唯有适者生存。

先做人，再做事，第三才是做官。做不好人，就做不好事，做不好事，就做不好官，这就是官场规则。

我原先在中学做老师，后来在学校做行政工作，养成了记日记的习惯。此外，还做读书笔记、调研记录、听课记录和会议记录，各种本本五花八门。所有重要的信息事项都记录在案。

从政后的日记大多属于工作日志式的。每天去了什么地方，做了一些什么事，开会说了一些什么，见了一些什么人，有些什么感想体会，我都在一天工作之后写下较详细的日记。如果当天没时间记，第二天必须补上。如时间充裕，我就写得更为详尽一点。有一回我从外地回南昌途中，列车警长来回见我老是伏膝补写出差期间的日记，忍不住凑到我身边，笑着问我是不是作家。我说是的。

日记是我记忆的储藏间、私人历史档案。日后如有回忆的需要，查找非常方便。现在它又成了我进行文学创作的一堆素材，感到弥足珍贵，也叫敝帚自珍吧。

1987年3月，我跻身政界，自此有了16年参政从政经历：1987年3月—1992年11月（等额选举）任县政协副主席；1992年11月转岗到县政府，次年1月（差额选举）任副县长，至1997年10月，经市里统一部署提前两个多月换届、下岗，两个多月待在家里。1998年1月—2003年1月（差额选举）任市人大常委会副主任，届满退下。

16年参政、从政经历，是我人生中一笔宝贵财富。尤其在政府工作，直面民生，不乏劳顿，一天一个体验，不断积攒着人生阅历。在政府5年间，每天我都不曾放下过笔，对调研做笔记、写日记的重要性有深刻的体会。

我读书人出身，从学校门到学校门，教了大半辈子书，没有想到人到中年有机会走出校门从政，到了国家机关，实乃我人生的一桩幸事。在去政府之前，做过县政协委员、常委，接着做了两届副主席（兼），那是业余参政。到政府从政，我没有一点思想准备，更无工作经验可言。既然通过法律程序，人民选举了我，把我从基层提到国家政权机关来，我就要切切实实做到不辱使命，不辜负党和人民的期望，居其位谋其政。

原先待在校园是一方小天地，先教语文后管行政，工作单纯。今天在政府，服务对象是工农兵学商，全县五六十万人民，既要做好自己分管的工作，又要参与事关农业、农村、农民（简称“三农”）的中心工作。我告诫自己，对客观事物不仅要知其然，还要知其所以然，必须在学习实践中学习。不能做“睁眼瞎”，听人说话不能记不住，脑汁不能变成糨糊，整个人不能变成“中介”“传声筒”“二传手”“一尊哑巴菩萨”。没有感性的资本储备，就没有理性的存量及认知的飞跃，就没有话语权和决策权。因此，加强调研是工作的基础，它是最好的学习方法。

二

我处事论事不习惯嚼人家已嚼过的馍，道听途说、现买现卖、生吞活剥、人云亦云是不可取的。会上发言和写公文，我比较喜欢追求差异性、提炼自己的观点及提升信息的密集度和新鲜度，说不上是什么风格，实则是习惯使然，这是我长期教书养成的习惯。过去上每一堂课绝对不照本宣科，虽然一本教材反复用，给每届学生讲课，炒的是现饭，但佐料翻新，有些新鲜度。

从政后，我努力提高调研的频次和深度，以激活思维，获取灵感。如果疏于调研，浮光掠影，例行公事走一遭，不问、不听、不思、不记，就有可能挂一漏万，丢失许多鲜活的信息。囿于固有的思维定式，只能是鹦鹉学舌，谈工作只能是套话、空话、官话连篇，一不留神或许还会弄出指鹿为马、东施效颦的笑话。

在政府工作，我的记录本比较多，分门别类——教育、文化、卫生等部门单位记事本各一本，专本专用，国务院县长培训班记录一本、省市县重要会议记录一本，在党校学习和学校听课笔记各一本，杂七杂八，记下的都是重要的信息事项。每本记录本扉页上抄录古训“治政之道在于安民，安民之要在于察其疾苦而已”以自律。只要走出办公室，提着包，下乡或去部门或下基层单位，取出门类不同的记事本，举凡考察、走访、督导、调查、协调、开会……不外乎是为安民所需，做、看、听并及时记录。一天结束后写日记，则是记录内容的梳理、延伸和扩展，所记时间、地点、人物、过程，以及结果都写得比较清楚，有的夹叙夹议。

日日作息，笔耕不止。像在学校读书那样，这是每天必须做的作业，一天也不落下。在政界16年间，特别在政府5年1820多天的日记和各种记事本，内容比较丰富，糅进了较强的社会性，七八十万的文字，字里行间沉淀了那个时代的许多东西，无论事情大小，都刻上了那5年政治、经济、社会的时代痕迹。

三

爱动笔,爱记事。以我的体会所得,这种习惯至少给我带来如下几点好处:

一是培养毅力。凡事贵在坚持,坚持需要毅力。日复一日、年复一年,锲而不舍,持之以恒,久而久之,习惯养成。一日不计,如一日不餐,心里空落落的,似乎亏欠了自己,也亏欠了他人。于是无形中形成了我执拗的性格,做事一根筋。

二是利于自省。孔子曰“一日三省”,虽然我做不到“三省”,但有一省,就是记日记的时候,那是对当日的反思。人无完人,何况我这平庸之人,哪有不做错事、不说错话的?“三人行必有我师”。就说一事,1997年9月17日,我随县党政领导去机场接日本访问团一行,当时我提出进停机坪迎接,民航局领导也同意了。这时市外办主任李芸说这不太好,她说:“外交是对等的,在日本他们不可能进到停机坪接我们。”李主任说得太对了。我当日写下这件事时就进行反省,如果当时李主任不在场,以我外交礼仪的无知,就有可能这么做了。这事让我深受震动。周恩来总理说外交无小事,这话绝对正确。

三是总结典型。县里部署一项中心工作,各个县领导衔命而去。期间,县里设检查组进行督导,末了,还召开各个县领导参加的交账汇报会。在这个时候我的调研记录就派上了用场。一次汇报油菜移栽工作,我还特意弄了一份书面材料,把石埠乡这个典型叙述得比较饱满,比较立体,比较质感。县里主要领导认可,乡里的同志也很高兴。下去跑基层,许多典型事迹都记录在本,记下他们的事迹,以及我的观点和看法。到了会上我就宣传这些集体和个人。

大塘坪卫生院原护士长李燕玲的事迹就是我在调研时发现的,“文革”时她从上海下放到这里扎下根就不走了。令人钦佩的是,她后来以癌症之躯,坚守工作岗位,心系病人。我与卫生院班子座谈和走访她家里时,将她的事迹细节详细记录在本子上。然后在全县卫生工作会上进行表扬,指出这是一个新时代的典型,号召全县医务人员向她学习。就这样,她的事迹在全县卫生系统人人皆知。后来市卫生局得知了,认为李燕玲的事迹确实感人,安排

人员进行深度采访，请李燕玲在全市卫生系统大会上作报告。接着市局又组团，南昌电视台记者跟踪报道，在李燕玲的老家上海大张旗鼓进行宣传。上海各家主流媒体积极响应，纷纷派记者赴大塘坪中心卫生院采访。就这样，李燕玲的事迹上了上海的报纸电视，这位留在江西的“上海女儿”，就这么走进了上海人民的心里。

四是留下史实。由于所记事项皆有时间、地点、参与者及事情经过，从大的方面来讲，记的虽是一件或几件工作上的小事，但与那时国家形势的大环境关联，因此它是一段以我的微观视觉录下的史实，整理出来权当我个人聊以自慰的笔记；从小的方面来讲，不管时间多久，有记录文字可查，就不怕日久之后说不清事实真相。我就曾经以此为证，指出某年某月某日我根本没有参加一个什么协调会，所谓会议的一致意见子虚乌有，揭穿了某些人谋取部门利益的把戏。

五是宣泄情感。只要一到下面，不管是田头地角、农户家里，还是低洼潮湿的工人、教师和基层站所干部职工的家里，只要去看望他们，就能看到他们最真实的生活境况。事先我没有向他们的头头打招呼，我去了，爱上哪里上哪里。就是打了招呼，那些头头也无法掩饰什么。我倾听农民、工人、教师、医务人员、基层站所干部职工的倾诉。事后，我用笔宣泄我的感受，宣泄了，尽情了，于是就有了进一步直面民生的勇气。

我的包非常沉。小本本，大世界，容纳了太多的人和事。特别是那些令我寝食难安的人和事，这里头有他们的悲情故事、他们的无奈和泪水。当然，还有许多令我振奋、欢欣、雀跃和拍案三叹的、亮点夺目的好人好事好典型。所有这些令我沉痛令我忧、令我欢喜令我振奋的人和事，都齐聚在我的笔下，无论我有什么样的情绪都可以在这里得到海阔天空、淋漓尽致的宣泄。

四

在今日中国，县长没有神秘面纱。人民群众要想见县长，比过去见县官容易多了。你看，大院没有保安警卫，现在不兴这个，找个理由就能去他们办公室，甚至上他们家里，无须抄小路钻旁门左道，只管大摇大摆、光明正

大朝大路奔了去，就像进自家院子那么自由。起了心思决意上访，只要确定人在办公室，一逮一个正着。在乡镇村里，在村干农民家里，在乡间小路、水利工地、防洪堤上，就能见到县长。在县城更不用说，每逢创卫，县长站马路，跟形形色色的人打交道，有清洁工、交警、小贩、店主及开的士拐的摩的师傅。休息日县长也有上街的时候，在菜场买菜讨价还价，上商店买个东西，去个体牙科诊所镶假牙等等，都是生活在小县城里的人，抬头不见低头见，人见人熟，一招呼就应声。在县里，干群关系就这么简单。

而在古代就不是这么回事了，除非老百姓奔衙门击鼓鸣冤，知县登堂接诉，平时要见县太爷没那么容易。老百姓连县太爷办公室的门都摸不着，更别说上人家官邸。县太爷出门，前呼后拥，骑马坐轿，兵勇在前面扛起“回避”大旗。当然也有像“包青天”那样亲民的，微服私访，搞搞调研，为民做主，整肃社会风气，受到劳苦百姓的拥戴，但这样的好官并不遍地都是。

如今在县里做农村工作的领导干部，与人民群众是没有距离的，人人都能跟他们混个脸熟。也许，对大城市人来讲，他们想象中的县长可能很光鲜、很享受、很牛，天天能捞到大乐子。其实他们不知道当今中国的县长们究竟处在什么样的工作生活状态中。这也就是我要写这本书的动因之一，我想给大家还原一个真实的县领导干部的工作、生活状况。

五

官场如林场，林子大了什么鸟都有，我见过许多人，经历过许多事，一些工作处理起来相当复杂！一届五年，甜酸苦辣咸，五味杂陈，是生活的全部。

自然，在幅员辽阔、13亿国民、31个省市自治区的中国，2800多个县的正副县长与中央（国家）级、省部级和厅局（市）级以上的高干群体比较，真是芝麻官，论身份，实在卑微之列。

记得在北京学习时听陈慕华大姐报告说，她现在是个矛盾体。这话十几年来一直萦绕在我脑际，让我咀嚼回味。她如是，我们亦然。中国的县长也是个矛盾体，虽然官不大，但管的是一个县，人口多则百万之众，一般

也有几十万，当然人少的也有。古有“郡县治，则天下治”一说，中国的历朝历代概莫能外。古时天高皇帝远，不靠知县贯彻朝廷指示精神抓工作落实，皇帝就得抓瞎。这也就是皇帝要科举选人，只有科考上了线的人才能当县官的原因。

县级政权的重要性就在于它是国家政权的基础。在共产党领导的中国，每个县都是共和国大厦的一方基础，历届中央领导十分倚重县一级。在县委的领导下，县长全面负责政务工作，副县长各有分工，协助县长分管不同的系统和部门。

古时农耕社会，一个正七品就能拿下一个县的工作。而今时代不同了，一个县家大业大，人口众多，社会矛盾错综复杂。四套班子（党委、人大、政府、政协）缺一不可，四个轱辘推着车子跑，党委全盘把握，政府干在一线，人大法律监督，政协民主监督，实现“四化”，与国际接轨（今日提经济全球化）。工作标准高、要求高，在政府班子里，谁把差当好都不容易。要搞好一个县的工作，上靠党中央和国务院，下靠广大人民群众，不要图享受，不要摆架子，不要想发财。

且不妨把县领导的工资晒出来，作个横纵比较。我们那时（参照1995年）工资收入，与中国历朝历代中即使工资收入最低的明朝公务员都比不了，查网上得知，明朝正七品俸禄7.5石或年薪45两白银，就连县衙的马夫也能达到温饱水平；那时马夫的年薪约合今日人民币3万元。与其他朝代就更没法比了，他们除了俸禄还有多得多的各种补助呢！

这里还有个事实是，经济欠发达的中西部地区县长，与东部沿海地区县长收入差别之大，也是很明显的。1995年我月工资500来块钱，一年总共6000来块钱，跟我在学校享受高级职称的工资标准差不多，妻子是中学一级教师，工资比我少，家里再没有其他收入了。

我们和一般干部一样，住在普普通通的宿舍楼里。期盼子女读书出来后能有一份工作，就是天大的幸福了，根本不敢奢谈什么送子女自费出国留学，那无异于缘木求鱼、白日做梦。我那一届政府班子内，没有一个具备自家掏钱送子女出国读书的经济能力。如真的“家家朱门酒肉臭、个个子女能出国”，

咱国家在世界上闹的乐子可就大了（这些情况后面章节里有叙述）。

这就是当时中国大多数县长的经济状况。然而，做一任下来，所获得的精神财富却是享之不尽、用之不竭的，我自视为精神上的富翁。

六

我这个“七品副”的官位，在封建科举时代，是要通过考试才能得到的。要我考进士、举人，肯定上不了录取线，落榜无疑。我这人国学水平太差，即便复读复读再复读也不行。像范进那样到头来捞个举人，我自问难以做到。老范他老人家花了半辈子工夫，戴顶举人帽子还来不及焐热，突然神经兮兮的承受不起一觉醒来砸下来的幸福，“帽子戏法”把老范整得乐邪了，顷刻疯癫成那样。后来，科举制完成了它的历史使命，“学而优则仕”的路再往下走肯定不行，清末时终于寿终正寝。

在改革开放时期，中国共产党依照政策标准选用干部，我等过去的“臭老九”想不到竟咸鱼翻身，被录用为干部了。我们，还有那些真正农民儿子出身的县长们都很知足。可能有人会说我们是共产党的“既得利益者”，但我要说，我们也有很大的付出。我们没有混饭吃，没有虚度那段年华、沽名钓誉、投机钻营、大捞油水，我们对得起组织，对得起领导，对得起别人，也对得起自己。

从政路上，我一路走来，有党的领导，人民的支持，没有什么羁绊，大体顺当。依法行政时，时时会记起苏联部长会议主席雷日科夫说的：权力应当成为一种负担，当它是负担时就会稳如泰山，而当权力变成一种乐趣时，那么一切也就完了。可以说，我时时事事处处牢记“人民的利益高于一切”，认认真真践行“为人民服务”的宗旨。

组织考察，人民选举，人民政府的正副县长必须经过人民代表大会进行差额选举，这是中国的正副县长产生的主要程序与原则。中国老话说我们这种人是地方的父母官，不，我们不是，人民才是我们的衣食父母，因为历史是人民书写的。

要自觉记住历史。历史是人民创造的，而不是哪个人或哪个皇帝创造的。

不管哪个人，即使有天大的本事，无论做出了多大的贡献，只是因为他背后站有人民。就如斯大林告诫干部借用的那则希腊神话那样：如果无敌英雄安泰不借助大地母亲的神力，一旦双脚离开大地母亲，就会变得不堪一击。大地就是人民，人民就是我们的衣食父母。这就是历史。正因为如此，我深感邓小平首先是一位充满着强烈爱国主义情怀的伟人，然后才是马克思主义者，他对自己的祖国和人民一直深情眷眷，他说：“我是中国人民的儿子，我深深地爱着我的祖国和人民。”他一生始终与中国人民的命运联系在一起，他的身后总是站着给他无穷力量的人民。

历史的辩证法就是如此，只要不是因为我们的幼稚、无知、轻狂、浅薄和功利而背叛历史，历史是永远不会背叛我们的。

唐太宗曰：“以铜为镜，可正衣冠；以古为镜，可知兴替；以人为镜，可明得失。”为官一任，没有其他杂念，只一心想把工作搞好一点。“任凭弱水三千，我只取一瓢饮”，得到什么，失去什么，盘点盘点，自己大概不会糊涂的。

七

本书进行后期修改之时，适逢2011年12月11日，这个中国加入世界贸易组织10周年的日子。我们的国家从“入世”之初的世界第九大经济体快速成长为第二大经济体、世界第一大出口国和世界第二大贸易国，GDP从2001年的11万亿人民币增至近40万亿人民币，年均增长速度超过10%。2010年中国经济增长率超过10%，对世界经济增长的贡献达到25%，连续两年成为全球经济增长的第一引擎。

中华民族自盘古开天地以来，历经各朝各代，终于迎来了盛世。21世纪头一个10年翻天覆地的变化，让全世界叹服，一个古老的国度如此快速地焕发了活力，傲然屹立在世界的东方。入世10年的变化，是我们20年前做梦都想不到的。我在位的那几年，正是我国积极争取加入WTO的时候，那时国家面临着向前跋涉中的许多艰难困苦，在县里工作时，和大家一样，走到哪里都能经常听到人们提到一个英语词汇“WTO”，虽然我们国家入世的工作非常艰辛，但全国人民对国家入世依旧满怀希望，希望国家入世后会发生

一番大的变化，只是对未来变化成什么样子，谁也说不清楚。

今日回首过去在政府的工作经历，那5年正是中国告别计划经济时代，在邓小平南方讲话精神指引下，全面跨入市场经济，改革开放全面发轫的关键时期。这5年我个人在政府极为艰苦而又不平凡的工作经历，本书皆有披露，虽是冰山一角，但也折射了整个时代。事多纷纭，一言蔽之曰：那时的事业在穷折腾中前进。

仅仅经过一代人的努力，国家的变化竟然有这么快、这么大，远远超出国际国内所有人的预期。2001年入世，仅10年的工夫，今日中国，如此叫全世界人民刮目相看！你看，变化就在我们身边，看得见、摸得着、享受得到。

“中国制造”行销全球，几乎在世界各地都能看到“MADE IN CHINA”的影子，中国已成为世界工厂。有钱的中国人多了，跑出去周游世界，跑去发达国家，遇到消费井喷时刻，我们的同胞蜂拥而至，不惜血拼，狂扫奢侈品，甚至扫楼买地，让老外们咂舌不已，给他们的印象是，“中国人疯了！”民营汽车企业吉利走出去收购沃尔沃，华为、中兴等通信设备制造商把生意做到五大洲，越来越多的企业走出国门，走向国际市场。截至2010年，中国对外直接投资净额达3172.1亿美元，居全球第17位，2010年投资流量再创新高，占当年全球流量的5.2%，首次超过日本、英国。

现在中国人能全球同步看大片，同时中国电影的“大片”也走向全球，年票房收入从2002年不足10亿人民币，增至2010年的超百亿，增速全球第一，票房跻身全球前十。购买私家车的更多，中国一跃成为全球汽车第一产销大国，年产销1800万辆，私家车隔几年换一辆，经济型的换中档款的，中档款的换高档的。移动电话用户数达9.5亿，从20年前稀罕的少数人手握“大哥大”移动话机，到现在连普通劳动者都在用小巧玲珑的手机，而且话费越来越便宜……

当诸如此类生活的变化，进入寻常百姓家，男女老少看到了、触到了，就像油盐酱醋茶那样，成了日常生活的必需品。中国入世10年，国家收获最大的红利，让国人都分享到了，让老外对中国竖起大拇指：OK，CHINA！

抚今追昔，心潮澎湃。看世道，乃是此一时，彼一时。当然，再辉煌的

今天，却也是从昨天走来，今天的发展，靠昨天夯实的基础。因此，我们为过去艰苦的付出感到欣慰，同时，为今日中国在世界的崛起感到骄傲。历史总是代代续写下去的，一代更比一代强。今日中国是世界的工厂，“中国制造”行销全球，我们期待明日“中国创造”能够风靡世界，实现中华儿女的“强国”梦！

八

往事如烟，一届结束，曲终人散，鸟飞各投林。在我生命中沉淀下来了过去的一些美好东西，偶尔会独自一人从日记里面拾起品味一下，念叨念叨曾给予我帮助和好处的人。他们之中有领导、同事和百姓，没有他们当年的关心爱护、指点迷津，我就不可能从容地走完从前。

1987年以前，我作为业余作者，写过小说、报告文学、文艺评论之类的东西，参政、从政后中断了这个爱好，没有一边公干一边创作。直到我退下后办了个文化（广告）公司，有自己独立的“写作办公室”，便重续与文化的因缘，拾起了笔，已累计写下了几十万字的文案。近几年又搞文学创作，先把一直压在柜子里的旧作《苦主》翻出来，整理补写，投了出去。接着弄出了个《十年策划》，还待整理。我从自己私人档案里，把一些我在政府5年间（1992—1997）亲力亲为、亲见亲闻及与今日相关联的一些事挑一些出来，写出《芝麻官随想》。这本书，按事项分列篇章，一章若干个事，围绕一个观点夹叙夹议，放在特定的时代背景下，努力增强可读性。动机是良好的，表述可能就不行了。

披露一段前尘往事，不是留恋过去，不是孤芳自赏，而是反思过去，录下一段史实和感悟，让人们了解，中华人民共和国一个县的县委书记和政府正副县长以及管他们的上级领导，他们在近30年国家疾步行进中都做了一些什么，留下了一些什么值得老百姓记住的印记。我想，那印记就是共和国的标本，如果今人回头一看那些仍旧鲜活的标本，定会惊叹一番：哦，共和国的那些年原来是这样的！

喜怒哀乐一场戏，幕前幕后有喜有忧的故事，伴着为官者的履历。为官

的人生与他人不同的是：之苦，是这里有急难险重的担当；之险，是这里有物欲横流的诱惑；之艰，是这里有人事关系的规则；之乐，是这里有不辱使命的窃喜；之重，是这里有衣食父母的期许。

本书于2010年9月动笔，2011年9月完成初稿。这本书出版后的反应会如何，能否寻觅到几个知音，这些都是我无法预知的。

谨以此献给有恩于我的人民、养育我的土地！

2011年12月22（冬至）

于南昌

目录

自序 官场如林场——我的私人档案 / 001

第一章 没有潜规则的时代：留恋从前

最开始遇到的领导最重要 / 003

没有潜规则的时代：好干部是怎样炼成的？ / 012

把决策机制的效益放到最大 / 016

做官真是高危职业吗？ / 019

公车那点事 / 022

铁打的政坛，流水的官 / 026

第二章 奇妙的上下级关系：妙在其中

穿针引线的级别 / 041

称谓里面的大学问 / 046

领导要管好“身边人”：让他们成长 / 048

下级服从上级，上级最好别折腾 / 057

小道消息是如何产生的？ / 067

领导的眼光决定一切 / 070

下级为何敢叫板“次要领导”？ / 075

上级领导要管到“家” / 081

在穷下级心目中的上级领导 / 085

上级领导做决策，重在躬亲力行 / 091

如何对待上级派来的检查组 / 098

第三章 做官也有真性情：多数人的偏好

老实人做领导 / 103

步子向前走，眼睛向下看 / 109

县长好当，判官难做 / 114

如何应对经费短路？ / 119

与领导走得近，走得勤——官场最合理的潜规则 / 121

为官的抛物线原理 / 124

只要控制了重要的少数，就能掌握全局 / 127

这个真性情中人 / 132

第四章 外交无小事：谨慎而为

外国友人与“假洋鬼子” / 147

英国官员——为官如绅士 / 152