



职务是把 椅子

老子之道与为政之道

许宝健 著

人民出版社

职务是什么？职务是把椅子，很多人都想坐。不管谁坐上去，总有起身的时候。你刚一起身，就会有人立即坐上去。你不要回头看，更不要看着坐下去的人不舒服。



职务是把 椅子

老子之道与为政之道

许宝健 著



人民出版社

职务是什么？职务是把椅子，很多人都想坐。不管谁坐上去，总有起身的时候。你刚一起身，就会有人立即坐上去。你不要回头，更不要看着坐下去的人不舒服。

责任编辑:贺 畅

图书在版编目(CIP)数据

职务是把椅子:老子之道与为政之道/许宝健 著. —北京:人民出版社,2012.3
ISBN 978-7-01-010700-4

I. ①职… II. ①许… III. ①老子-哲学思想-应用-领导艺术
IV. ①B223.15②C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 027645 号

职务是把椅子

ZHIWU SHI BA YIZI

——老子之道与为政之道

许宝健 著

人民出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

北京市文林印务有限公司印刷 新华书店经销

2012 年 3 月第 1 版 2012 年 3 月北京第 1 次印刷

开本:710 毫米×1000 毫米 1/16 印张:18.5

字数:238 千字

ISBN 978-7-01-010700-4 定价:45.00 元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街 166 号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

老百姓是咱政治生命的源泉

(序一)

李肇星

人民至上,人民万岁。

官者,今日领导干部之谓,人民之公仆也。为官当存“为天地立心,为生民立命”之情怀。

祖国唯一,祖国永恒。

官者,国家之栋梁、民族大业之承继和创新者也。为官应怀“为往圣继绝学,为万世开太平”之壮志。

老子是我国历史上著名的思想家,《道德经》凝聚着其思想精髓。鲁迅有言,不读《道德经》,不知中国文化,不知人生真谛。自16世纪始,欧洲人曾将《道德经》译为拉丁文、法文、德文、英文等,迄今已不下250种语言。一些西方哲学家甚至将老子思想视为“解救西方文明危机的良方”。

许宝健新著《职务是把椅子——老子之道与为政之道》,引《道德经》之哲理,融自身之亲历,释为官之道义,引领干部,特别是年轻干部聆听老子李耳的为人、为学、为官之道。全书起于对“从政的根本是什么”一问的回答:“利而不害,为而不争”,从“道”的本源和规律中探求为官的规律和正路。

《道德经》分为“道经”和“德经”两篇,共81章。作者以有干部修养的81讲对应《道德经》的81章内容,与读者“谈心”。本书取材于在《中国县域经济报》上连载的章节,对《道德经》耐心注解,亲切诠释,探索修齐治平之道,劝读者以史为鉴、古为今用、推陈出新,努力汲取能

健身抗病的精神营养。

比如，作者对无为而治的分析就发人深思。他说：“无为绝不是什么也不做，而是务实而为，顺势而为。用现在的话说，就是要创造环境和条件，维护公平和正义，最大限度地发挥人民群众的积极性、主动性和创造性……”

《职务是把椅子——老子之道与为政之道》，多妙的书名！同书的内容一样，深邃而通俗。60年前，新中国成立后的第二年，我在家乡小学任少年儿童队副大队长（“三道杠”）时，辅导员老师教育我们要爱护公物。官职就像公物。不管你多老多小，戴几道杠，都得爱护和用好公物。

“职务是把椅子”，职务又像鞋子，合适不合适只有自己知道。为官不应以职务高低论英雄，而应以为民造福、为国奉献论成败。我预备党员时曾在部队农场锻炼，最高职务为某连炊事班班长。我至今仍为自己在这个芝麻官“椅子”上为150名战友提供过大体过得去的服务感到自豪。

经典之为经典，是因其历经实践检验，仍具现实意义。古籍若是束之高阁，不啻于废纸堆。宝健同志将好的传统理念与当前干部队伍建设要求结合起来，将为学与为事结合起来，以群众是否满意为标准，辛辛苦苦写成此书，干部和群众读一读都会颇有收益。书中有些看法也许会引起争议，那也不见得是坏事，好的主意会越辩越明，越利于见诸行动。

2011年8月7日自马尼拉飞香港国泰航班上

为政而清醒者必读

(序二)

艾 丰

读了许宝健同志的《职务是把椅子——老子之道与为政之道》，第一个感觉是“没想到”。

第一个没想到，是没想到他对老子《道德经》这么有兴趣而且研究得这么深。我和宝健很熟，见面很多，交谈也不少，但很少听到他谈及这方面的内容。可能是“内秀”加谦虚，让他“真人不露相”。

第二个没想到，是没想到他把老子之道和为政之道联系起来，而且写了这么多。一般人理解，“老庄哲学”是提倡与世无争的超然哲学，而当官不仅是入世的，而且是最入世的“行当”，两者似乎很难联系起来。但作者把它们联系起来了，而且联系得很好，很有说服力，表现了他理论和实践相结合的功底。

这本书至少有两个方面的意义。一方面，对继承和发扬传统文化有意义。现在，“国学”很热。但“国学热”不应该只限于阅读和背诵过去的经典，而应该着重于提炼其中具有普世价值的东西，并运用于现实。本书作者无疑在这方面作出了有益的努力。另一方面，对反腐倡廉加强干部队伍建设有意义。我国经济建设取得了举世公认的成就，但在反腐倡廉方面，距离群众的要求还有相当大的距离。解决这个难题，当然根本的是要加强制度建设和各种监督的力度，但体现正确“为政之道”的“官文化”建设则是同样重要的问题。有了健康文化的支撑，制度才能真正落实，而且制度管不到的地方，文化也能发挥作用。

对于为政之道，我过去也有过一些观察和论述。我在担任《经济

日报》总编辑的时候，开过一个专栏《三做谈》，写过若干篇文章，我的基本概括是：“做人以诚为本，做事以实为本，做官以民为本。”评价“官”的基本标准是“民”。提出过看权三句话：“权是好东西，权是坏东西，权是怪东西。”权之所以好，是因为好人掌了权更能够办好事。权之所以坏，是因为权力有腐蚀性，一种是“自内而外”的腐蚀，当了官就觉得与别人不一样，由特殊感而腐败。一种是“自外而内”的腐蚀，别人用腐蚀的办法把你俘虏了，借你的权使唤使唤。权之所以怪，是因为它放大你的缺点，缩小你的优点，不是一律放大，也不是一律缩小。提出过用权三句话：“有规则，有体系，有来源。”用权首先是规则行为，不是个人行为。符合岗位规则的就对，不符合岗位规则的就错。用权是体系行为，不是只靠个人本事。各级要同中央保持一致，一个班子要团结，不各行其是，权力才会有效。离开体系，强调个人本事，就会不得要领，甚至会走上邪路。权力是有来源的，是别人赋予你的。既然有来源，就一定有去处，没有终身制。宝健把职务比做椅子，很贴切。我把它比做礼服，这次宴会让你去，你穿了礼服，下次宴会让他去，就把你的礼服扒下来让他穿。总的看起来，我的看法与宝健有许多相同和相通之处。都可以算做“为官之道”吧。

老百姓对领导的要求很多，其实归结起来就是两条，一条是高效，一条是清廉。无责任心，无能力，办事敷衍塞责，稀里马虎，不是好官，老百姓不欢迎。贪心太重，见利忘义，以权谋私，腐化堕落，是为赃官，老百姓更痛恨。又要高效，又要清廉，两条具备，很不容易。

我觉得，老子之道对解决第二条的问题，可能更有作用。老子强调的是“道”，道者，客观规律也。一些好端端的很有前途甚至很有建树的干部被金钱美女所俘虏，常常令人惋惜和困惑。其实，就个人原因来讲，就是对世界之道、社会之道、为人之道、为官之道，特别是对“祸福转化”之道理解不够，修炼“道行”不深，抵挡不住各种诱惑造成的。

每个获得职位的人和想要获得更高职位的人,要懂道遵道,以道掌权,以道御术,以道律己。我想,这是本书给我们最根本的启示,也是本书的价值所在。

目 录

CONTENTS

老百姓是咱政治生命的源泉(序一)... 李肇星 / 1

从政而清醒者必读(序二)... 艾 丰 / 3

从政的根本是什么? / 1

威望从何而来? / 4

最是难得聚民智 / 7

与百姓同尘土 / 10

不是管得越多越好 / 12

尊重女性 / 15

别把个人“进步”太当回事 / 18

用软手段解决硬矛盾 / 21

职务是把椅子 / 24

本色为政有多难 / 27

有权无私以为用 / 30

清心寡欲好为政 / 33

“大我”者可寄天下 / 36

以最大努力接近真实 / 39

不自满,亦不求圆满 / 42

给心灵开一次“务虚会” / 45

为官的四重境界 / 48

成绩向上看 职务向下比 / 51

为政之道在务实 / 54

聪明与糊涂,是个大问题 / 57

悟性浅了别为官 / 60

适者升迁 / 63

个人进步也要讲科学发展观 / 67

“跨越式发展”走不远 / 70

领导干部“三不变” / 73

权力轻重几何 / 76

善治无形 不留骂名 / 79

知高守低 / 82

得之不易,用之以失 / 86

用什么征服人心 / 89

君子耻于手段 / 92

谁最关心自己的年龄 / 96

戒贪者自胜 / 100

视百姓大者为大 / 103

小团体不长久 / 106

强是怎么变成弱的 / 109

以朴制欲自刚强 / 112

处实不居华 / 115

意味深长的“一” / 119

权去政声留 / 122
表现与发现 / 125
“损”“益”辩证“观” / 129
“过为”致乱 / 132
“官”的老子 / 135
为政需要实在人 / 139
需求层次向下走 / 144
既看到,更看透 / 147
少折腾 不折腾 / 151
以百姓心为心 / 155
防人不如修己 / 159
提拔而不私有 / 162
欲望之窍开得越小越好 / 166
当名实不符成为常态 / 169
修大德 当公仆 干大事 / 172
做一个有气量的公务员 / 176
平安落地才是“贵” / 180
一竿子插到底好不好? / 183
“弹弓理论”对为政的启示 / 187
积厚德可政运长久 / 191
为政的易与不易 / 194
职位多高都要有感恩之心 / 198
用道性战胜魔性 / 202
为政在于体验 / 206

当制造矛盾成为工作方式 / 211

谁比谁更聪明 / 215

领导不与民争“名” / 219

如何发现老实人 / 223

关键时刻“不能做什么” / 227

退寸而进尺 / 230

领导也是孤独的 / 233

不做“习惯性病人” / 237

领导和群众有多远 / 241

勇于不敢是大勇 / 245

转变领导发展的方式更重要 / 249

老百姓为什么难管? / 252

柔弱为什么能胜出? / 256

以自己权力“之余” 补老百姓富裕“不足” / 260

让勇于担当者上来,让勇于担当者复出 / 263

雅量就是力量 / 268

民不远徙也是政绩 / 272

为政之本:利而不害,为而不争 / 275

跋:我的老子 / 280

从政的根本是什么？

老子《道德经》第一章：道可道，非常道；名可名，非常名。无，名天地之始；有，名万物之母。故常无，欲以观其妙；常有，欲以观其徼。此两者，同出而异名，同谓之玄。玄之又玄，众妙之门。

世之根本，可以用语言说得清楚的，就不是永久不变的道了。世之万物，可以用语言来描述的，就不是本来意义上的形态了。没有，是为了说明天地的开始。而有呢，是为了说明万物的生源。所以说，立足于无，我们就可以体察到天地存在的奥妙。立足于有，我们就可以体察到万物变化的趋势。这两方面，虽然叫法不同，但都出于同一本源，都可称之同一本体，都可找到共同的本质。认识到了本源、本体、本质，又找到了天地万物变化的规律，那么我们就开启了得道之门。

这是老子《道德经》第一章的内容。其中很多句子都很有名。这些句子使人们咀嚼了千百年，消化了千百年，至今还在咀嚼和消化。

《道德经》第一章，提出了一个重要概念：道。《道德经》之所以称为《道德经》，都是因为这个概念。道是《道德经》的灵魂。理解了道，才可入读全篇，也才可一点一点理解老子的思想。

其实，无论是“道”，还是整篇《道德经》，都不像有些人渲染的那样复杂、深奥、艰难。按我们今天的理解，老子之“道”，无非三层含义：一

是指本源、本体、本质；二是指规律、趋势、方向；三是指道路、方法、手段。老子之道，不仅要告诉你道之本义，也不要告诉你道之奥妙，还告诉你了得道之法。也就是说，老子既给你讲了天地万物的本质，也给你讲了天地万物变化的规律，还给你讲了掌握规律的方法。只有将这三者结合起来理解，并且真正理解了这三者之间的内在逻辑和联系，我们也才能读懂老子之道，我们也才能感觉得到，老子之道对我们的生活是有价值的。

我们还可以这样理解，老子之道，用今天的话说，就讲了两个内容，一是世界观，一是方法论。

老子之道告诉我们，天地万物，“根本”是个“根本问题”，根本最重要。只有对根本问题有了根本的认识，我们才能看清本质、把握规律，工作和生活才能顺风顺水，身体才能健康，心情才能舒畅。

读老子，对领导干部来讲，对从政者来讲，对有志于从政的人来讲，有没有想过一个根本性的问题，这就是，从政的根本是什么？

现在，想进机关的人不在少数，从每年大学毕业生考公务员的壮观场面就可看得出来。进了机关想从政的人也不在少数。当了官想当更大的官的人更不在少数。这都不是问题。没有想清楚从政的根本是什么，才是问题。

这个问题应该在什么时候想呢？最好是在你决定当官之前想。当了官之后想清楚也不晚。退了休之后才想明白就晚了。当了贪官、进了监狱才去想，就更晚了，那只能成为反面教材了。

最根本的问题往往也是最简单的问题。对“从政的根本是什么”的回答，其实就是让你回答：你为什么当官？为谁当官？当什么样的官？在一个既定的官位上，你是一门心思再谋更大的官，还是踏踏实实做些实事，还是二者兼而有之？如果兼而有之，是做事为了当官，还是当官为了做事，究竟哪个服从哪个？

在现实生活中，我们看到：当领导有名，领导的活动要上报纸上电

视；当领导有利，只要你不拒绝，就会有人送；当领导有威，下级见了很谦卑，周围的人都围着你转；当领导还有色，家中红旗不倒，外面也可彩旗飘飘。

应该说，这些东西，对当领导的人和想当领导的人，具有很大的吸引力。如果思想深处的根本问题不解决，意志稍不坚定，就会陷进去。

声色犬马，这是紧密环绕在为政者周围的氛围，也是乱人心志的现象。看清楚这一点，就能够拨散开迷雾。如果你沉迷其中，要了这些东西，大事上你就会糊涂，根本上你就会动摇，方向上你就会迷失。

说到这里，从政的根本是什么？答案已自在从政者心中了。

威望从何而来？

老子《道德经》第二章：天下皆知美之为美，斯恶已；皆知善之为善，斯不善已。故有无相生，难易相成，长短相较，高下相倾，音声相和，前后相随。是以圣人处无为之事，行不言之教。万物作而不辞，生而不有，为而不恃，功成而弗居。夫唯弗居，是以不去。

天下人都知道，美之所以成为美，这是因为有丑陋的存在。也都知道，善之所以成为善，是因为有不善的事物和行为存在。

所以说，有和无是相对而生，难和易是相对而成，长和短是相对而形，高和低是相对而倾，音与声是相对而和，前和后是相对而随。也就是说，有无、难易、长短、高下、音声、前后等，它们都是相随相伴、相互依存、相互转化的。

懂得这个道理的人，为人处世都不会特别刻意，只管顺乎自然去行事，不必声嘶力竭地去告知。万事万物都有自己生发的规律，不因你说什么而改变。

春去春来，天下地上，万物生存而不有所归属。明人行事并不因为自己做了事就趾高气扬、端起架子，认为自己成了了不得的人物。即使大功告成，功劳再高，也不能居功自傲。

只有做出了成就而不居功自傲，他的功劳才不会被抹去。

这段话是老子《道德经》第二章。老子是无上智者，短短数言，告诉我们许多深刻道理。作为今天的领导干部，我们至少可以从中读出这样几层意思：

第一，世上万事万物都是对立统一体，因对立而存在，因对立的运动而使事物发展和前进。也就是说，矛盾是普遍的，矛盾的运动形成了事物发展变化的规律。认识到这样的道理，我们在工作中处理事情的时候，既要注意矛盾的这一方，也要注意矛盾的那一方，不可只顾一方而忽视另一方。同时要注意矛盾双方力量的对比和演化，也就是注意把握事物发展变化的规律和方向。

既然矛盾是普遍的，我们就要敢于面对矛盾。不管你在什么岗位，不管你领导几个人，只有矛盾种类和性质不同，没有有无矛盾的差别。一般来讲，大领导面对大矛盾，小领导面对小矛盾。但是更多的时候，下一级的领导和更基层的领导，往往面对更尖锐的矛盾。

在矛盾面前，敢于面对矛盾，是对领导干部最起码的要求。善于解决矛盾，是对领导干部的较高要求。而回避矛盾，就不是一个称职的领导干部了。

矛盾即判断。要善于在老子所讲的一系列相伴相生的矛盾双方中，判断出事物的性质、方向、趋势，以便更主动地把握矛盾。

矛盾即选择。要在正确判断矛盾性质的基础上，通过发现、比较，找到解决矛盾的最好的办法。

第二，矛盾演化促进事物发展，事物发展是有规律的。作为领导干部，要遵循规律，适应规律。要顺势而行，不能逆势而行、刻意而行。刻意而行就难以达到效果，甚至会起反作用。

老子讲处无为之事，并不是让你不做事，不作为，而恰恰相反，是更高意义上的做事作为，是顺自然之势，依规律而为。同样，“不言之教”也并不是让你闭嘴不说话，而是让你不要说大话、假话、过头的话、出格的话、不能实现的话。