

芝麻官系列

一位从政三十多年的领导干部发人深思的为官箴言

王旭光◎著

芝麻官道行

为官一定要『人道』，我在本
『道』，这些『道』都是为官之道，
们一条都不能少！能够打通这30条
真的就『行』了。

『30条
的，它
，那么

辽宁人民出版社

王旭光◎著

道行 芝麻官



① 辽宁人民出版社

©王旭光 2013

图书在版编目(CIP)数据

芝麻官道行 / 王旭光著. — 沈阳: 辽宁人民出版社, 2014.1

ISBN 978-7-205-07853-9

I. ①芝… II. ①王… III. ①中国共产党—工作—文集 IV. ①D26-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第282991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: 024-23284324 (邮 购) 024-23284321 (发行部)

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

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

印 刷: 辽宁星海彩色印刷有限公司

幅面尺寸: 170mm × 240mm

印 张: 12

插 页: 1

字 数: 162千字

出版时间: 2014年1月第1版

印刷时间: 2014年1月第1次印刷

责任编辑: 艾明秋 赵维宁

装帧设计: 琥珀视觉

责任校对: 徐 月

书 号: ISBN 978-7-205-07853-9

定 价: 25.00元

序

为官需道行通达

本书书名为《芝麻官道行》，这是出版社起的。我喜欢“道行”这两个字。

道行有多种语义。对于本书来讲，其一是说通道，或在通道中行走；其二是指品行，《晋书·儒林传·杜夷》有句话：“才学精博，道行优备”；其三是指“修行”的功夫，《红楼梦》第101回写道：“这个散花菩萨，根基不浅，道行非常”，这里说的道行就是功夫的意思；其四有本领、能力之义，老舍《神拳》中有句台词：“咱年纪轻，道行浅，压不住台呀！”其五指一个人的涵养，比如我们常说“他没那个道行”。出版社张洪还脱口说出一句“有道才行”，说得好，很经典，既集大成，又直奔要义。

我参加工作以来，绝大部分时间是做干部工作，我对“有道才行”这句话有着更深的感受和特殊的情结。最近看新闻，知道印度发射的火星探测卫星，第四次变轨失败，没进入预定轨道，直到第五次才变轨成功。其实卫星的变轨就是“入道”，不入道就不称其为卫星了。为官也一定要“入道”，要有品行，要有能力，要有办法，要有修养……这是官员成长的逻辑轨线。我在本书中提出了39条“道”，这些“道”绝对不全面，但却是在我的实践中千筛万选出来的，我认为，这些“道”都是为官之道中最最重要的，都是“悠悠万事，唯此为大”的，它们一条都不能少！能够打通这39条“脉道”，那么真的就“行”了。我愿意在道行之间加一条直线——

道——行！

王旭光
2013年11月26日

目 录

一、决定官员能否长期立足的八大“护身符”

任何事物都有最重要的部分，它决定着该事物的质量、能量与生存力。

心脏、大脑对人是最重要的，发动机对汽车、飞机是最重要的，主芯片对智能手机是最重要的。那么，哪些“内在”的元素对领导干部是最重要的呢？我凭借实践积累的经验，对众多这方面的要素进行了比较和排列，从中遴选出了八项，不一定准，但不会有大的偏差，它们应该坐第一排交椅，我愿意把它叫“八大金刚”。一个领导干部具备了这八项素质，他可能还远没达到完善，但却一定可以巍然立足于这个领域而领风骚。

这是“树根”与“树干”的功能和力量。

- ◎高兴地把自己放进玻璃罩和笼子里 / 2
- ◎必须有实事求是的胆量 / 7
- ◎做“官”的支撑点必须是干事 / 12
- ◎习惯依靠制度 / 18
- ◎长一副敢担当的铁肩 / 23
- ◎把握一道命脉——诚信 / 27
- ◎接“天线”，更要接“地气” / 33
- ◎要有一颗“大头脑” / 38

二、想办法从“潜规则”中突围出来

“潜规则”这个概念是吴思先生发明的。他说：我发现这个词时，心中窃喜。

吴思《潜规则》一书的“出版说明”这样写道：“作者透过历史表象，揭示出隐藏在正式规则之下、实际上支配着社会运行的不成文的规矩，并名之曰‘潜规则’，进而指出潜规则的产生在于现实的利害计算与趋利避害。”

官场中的种种弊端集中体现在了“潜规则”上。一些官员把各种不公开的“数学公式”熟练地运用到维护自身利益的权衡与计算之中，从而精准地做出“保全”性的选择。于是迎合上司喜好，小心下属拆台，谨防同僚嫉妒、倾轧，策划自己不断“进步”，便纷纷出笼、纷至沓来。这种“潜规则”，正以弥漫性的蔓延方式，稀释着阳光下的正规则，从而使官场乃至社会在运行中出现了种种扭曲和病态的现象。它的可怕之处在于它一定程度上已经成了“集体意识”和“集体坚持”，这种坚持和意识将作为习惯和传统而漫天发力。

对官场“潜规则”需要有逐步稀释和渐进清除的过程，但在思想上必须立即大声说“不”！

◎鄙视“滑吏” / 43

◎少用酒去“勾兑”人脉 / 48

◎不要试图加入一个小圈子 / 52

◎敬畏民主集中制 / 55

◎少说“官话”，不说“套话” / 60

◎把猪鼻子上插的那根葱拔下来 / 66

◎不要依附哪一个人 / 70

三、修心养性九律条

社会转型期间，对于官员来讲，很少有比修心养性更为紧迫和重要的了。面对金币的熠熠，面对红尘的翻滚，面对“羞花闭月”的妩媚，面对如何切割蛋糕的选择，心、性有时会很脆弱和迷茫的，它会任人摆布，它会看不清闪示的黄灯而蒙头闯过。

违规是危险的，而且具有很强的现实性。

对于一个过渡性、转型时期，一切还不可能健全，更谈不上完善，所以这时更需要“个人奋斗”，“自警”、“自省”、“自律”、“自制”、“自励”、“自勉”应是这一时期官员的“套话”和主题词。

在修心养性方面，这章节的九条可以称为律条。

◎先把“本”立住 / 77

◎学会给自己降半格 / 82

◎不要“恋栈” / 86

◎平等是最先进的理念 / 90

◎要清楚该和谁交朋友 / 94

◎春风要度“美人关” / 99

◎心眼儿越大越好 / 102

◎不要有“坏”的第一次 / 107

◎对擦肩而过的“机遇”只能轻轻看一眼 / 111

四、方法是直接领导力

方法是什么？毛主席说，任务是过河，桥和船是方法。不解决方法问题，任务就无法完成。这是说方法是一种手段。

方法还是一种艺术。我们常说这个人有领导艺术，就是说有领导方法。这一下子让方法变得高雅起来。

方法也是一种能力。它是驾驭领导规律的一种能力，优秀的领导者一定是辩证法的实践大师。

所以，我给它起了个名字——方法是直接领导力。这是一个相对概念，思想更多是间接领导力，它需要转换，而方法不用，它一对一，面对面。

不变的是原则，万变的是方法；路线只有一条，方法却有百千。我们的目光是在变与动中，首先盯住那些最常见、最重要、最稳定的那种。否则，你会“厨子笨，怪刀钝”。

◎沟通是最常规、最重要的工作方式 / 117

◎妥协是为了更“妥” / 122

◎学会向一把手说“不” / 127

◎不要分出远近 / 131

◎新官上任要“软起首” / 135

◎千万不要把拳头变成手掌 / 139

◎别用“群体性”代替“群众性” / 143

◎融入工作对象中去 / 148

五、升级一个软件——性格

“性格即命运。”培根这句话可以被确定为世界顶级格言。这句话不仅正确，而且积极。

我为什么把性格看成是软件呢？因为它是在“里面”起作用的。它不是战略，不是政策，不是思路，不是方法，不是直接和目标、目的挂钩的东西，但它却在无形中发挥着影响、制约的作用。它甚至在暗中决定一个领导者制定什么样的战略，做出什么样的决策，而它在起这个作用的时候，制定战略、决策的人可能常常并不知道。软的东西起内在的作用，起长远的作用，软实力最终决定硬实力。毛泽东敢于抗美援朝，因为他具有大无畏的英雄气概；邓小平决定改革开放，除了远见，便是胆略。

性格难改，但属于负面清单里的性格则必须改。懦弱能不改吗？张扬能不改吗？浮躁能不改吗？不改，这种软件迟早要彻底“软”下去。而改，你就升级了，是升级版的你！

◎“自制”通向“长治” / 154

◎激情是生命和事业的张力 / 157

◎观念必须对接“现代” / 160

◎把“学习”镶嵌到性格里 / 165

◎请少安毋躁 / 169

◎开凿属于自己的性格 / 173

◎谨防“大手笔”成“贪官” / 179



一、决定官员能否长期立足的八大“护身符”

任何事物都有最重要的部分，它决定着该事物的质量、能量与生存力。

心脏、大脑对人是最重要的，发动机对汽车、飞机是最重要的，主芯片对智能手机是最重要的。那么，哪些“内在”的元素对领导干部是最重要的呢？我凭借实践积累的经验，对众多这方面的要素进行了比较和排列，从中遴选出了八项，不一定准，但不会有大的偏差，它们应该坐第一排交椅，我愿意把它叫“八大金刚”。一个领导干部具备了这八项素质，他可能还远没达到完善，但却一定可以巍然立足于这个领域而领风骚。

这是“树根”与“树干”的功能和力量。

◎ 高兴地把自己放进玻璃罩和笼子里

现在很多人开始说“领导”是一个高危行业。为什么这么说呢？两个理由：一个是我们国家对权力、对领导干部的监督和制约还很不到位，有许多严重的漏洞，这种环境下，干部容易“跑偏”，这一跑，也许就再也回不来了；再一个是当前反腐力度不断加大，一些贪官纷纷落马，走进囚牢，那一件件黄坎肩让人阵阵心酸和悚然。人生有很多诉求，在林林总总的诉求中，有两条最基本：自由和生存。当你穿上了黄坎肩，剪成了“毫米头”的时候，你的人生便被自己毁灭了，你的政治生命也自然走向了终结，这时你除了泪水还有什么呢？党和国家培养一个领导干部不容易，你个人奋斗到今天更不容易，身后的小路上滴满了你多少辛勤的汗水！那么，如何避免这一悲剧的发生呢？我想，作为个人只有一个办法，咬着牙把自己放进玻璃罩里，同时还要关进笼子里。什么意思？走进玻璃罩里，就是透明，你和权力同时走出暗箱，接受最广泛的监督。关进笼子里，就是接受制约，你不能天高皇帝远，也不能老子天下第一。现在的说法是把权力关进笼子里，我为什么说把“人”关进笼子里？因为，领导者是权力的载体，作为个人，这样说意义一样，而且更直接更“灌顶”。

接受监督和制约有四个问题要特别在心：

一是要把自己当成公众人物。社会上把影响力很大、知名度很高的人叫公众人物，比如歌星、影星、体育明星、著名学者、重要干部等。我认为普通领导干部也要“多情应笑我”地把自己当成公众人物。当然，我说的这些人同那些各类明星比不是真正意义上的公众人物，他们没有那么大的“公众”

性。那么，为什么要官员把自己看成是公众人物呢？我觉得社会对公众人物的特殊要求非常适合官员。社会给公众人物很多待遇，他们在媒体上的出现率最高，获得的注目最多，得到的掌声也最多。人们爱护他们，尊重他们，崇拜他们，“千万里地追寻着他们”。但同时，社会也对他们提出了相应的要求。一些国家有一条这样的法律原则：“凡未经法律禁止的都是许可的。”是的，别人只要不做法律不允许的事也许还可以，但公众人物不行，除此之外他还必须模范地遵守社会公德。很多公众人物也抱怨，为什么别人怎么做都可以，我们“额外”做一下就不行呢？这是因为他们的形象已经不仅仅是他们自己的了，他们代表的是一种公共形象、社会形象，他们做一件不得体的事比普通人对社会的危害不知要大多少倍，所以他们必须律己，必须承担更多社会责任。官员要把自己看成是公众人物，主要是为了强化对自己的约束，接受社会的监督，因为虽然是普通领导，但毕竟比一般群众对社会影响大，如果我们做错了，别人就会说两句话。第一句话是陈述句：他是领导干部；第二句话是感叹句：他还是领导干部呢！言外之意，他怎么能这么做呢！有个领导干部谈到这样一个观点：大款们可以花天酒地地生活，人们不更多地指责，甚至认为那是正常的，是可以接受的，认为他挣那么多钱就得去消费，人们用另外一种宽容的尺度去对待他们。但官员却不可以。他讲，如果你羡慕大款那种生活，那你就走下政坛，去当大款好了。如果你干这个，你就别去过大的生活，各行有各行的规矩，鱼和熊掌不能兼得。我赞成他的观点。做领导干部就得自律，就得检点，就得接受监督，就要把自己当作形象大使来正其衣冠、美其形影，就得比常人更少一些个人的自由。世界上有一个公认的说法，政治家是以个人自由的减少为代价而存在的。你看，全世界都认这个理儿。

我认识一位干部，做县级领导快20年了，20年来一次没去过洗浴中心。有人对他说，你到那里也不干别的，就是冲冲澡，这有什么？他很恳切地说：我知道到洗浴中心去的人多数就是去洗澡，但是有的洗浴中心毕竟有一些异性服务，瓜田李下，我没必要让人家去猜疑。自己家里也有洗浴设备，在家

里洗什么说道都没有。我想，他就把自己看成一个公众人物，所以他每做一件事就会考虑到社会的影响。

还有一位领导婚姻很不幸福，他曾想过离婚，但最终没有做出这种选择。没有这样做有很多考虑，他是一个多情多义、只能允许别人负他而他绝不会负别人的人。善良和仁爱止住了他追求个人幸福的步伐。除此，他还有一种考虑，这就是他已经不能仅仅把这件事看成是个人的私事了，他是领导，是公众人物，他认为自己这样做会影响党组织的形象，人家会说他是陈世美，共产党是陈世美。他不允许为了个人的幸福而毁了社会的期待。可能有人会说这样考虑问题有点违背人性，但我不这么想，虽然也很同情他，但更多的是敬佩和感动。人不自私会表现在方方面面的。

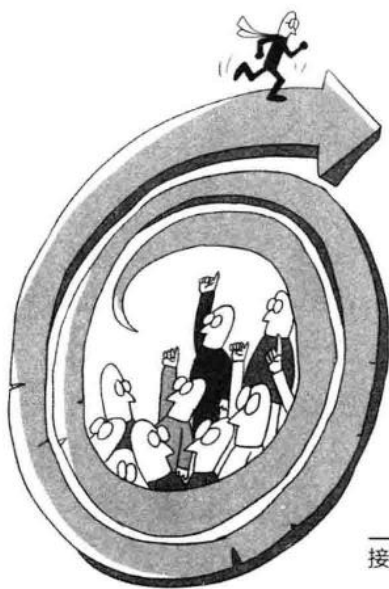
大家知道，现在提拔领导干部都要进行公示。公示的意义是让社会、单位来为被提拔者把关，看看你有没有“劣迹”，防止“带病上岗”，这也是一种考核。但是它还有一层意义也许你还不知道，这就是把你来做领导的消息公布出去，这样有利于今后对你的监督。一个公示就把你变成公众人物了。公众人物“离经叛道”常常是很尴尬的、很惨痛的。

二是让权力平民化。当权力不公开时，它便呈现出神秘化、贵族化的特点。这时的权力既高傲又容易灰暗，它给权力预留了巨大的较为随意操控的空间。让权力平民化，就是把权力全部公开出来，并走向神坛。当老百姓都知道你有什么权力，你的权力的边界在哪里和你的权力是如何运行的时候，权力便平民化了。这种平民化是社会的伟大进步，它完全符合我们党的“授权”理论。广西永福县实行了类似让权力平民化的做法，很值得学一学。这个县建立起了行之有效的“晒权、控权、督权”模式，这也是一个保护机制，让干部在监督下敢想、敢做、敢当、敢为。用永福县委书记的话说，晒权就是要用阳光来杀菌，防止权力霉变。把权力晒在阳光下，就要让包括党内监督、媒体监督等监督体系更加立体化、阳光化。永福县通过电视、报刊、网络、公示栏及LED显示滚动公示、公开党政权力运行，还从社会各界推荐产生了72名社会监督代表，分别对处级、科级领导干部开展社会监督工作。在这个问

题上，当制度还没健全起来的时候，关键是领导者是否愿意把权力拿出来、亮出来。不愿意是心中揣私，权中运私。其实清风朗月最宜人，不这样做早晚是个事儿。

三是遇到红灯一定要刹车。多少年前从南方开始流行一句话，叫遇到红灯绕道走。这句话曾经作为一种思想解放、观念创新的征象，天天在开启着北方人僵化、保守的思维。但我始终对这句话持最大的保留态度，或者干脆一点说，我不赞成。绕道是什么？就是变通。这种变通有的可能是对的，但事实悲哀地告诉我们，它在太多的情况下是不对的。当中央对乘坐小轿车标准作出规定后，有的领导钻对越野车没作出明确规定的空子，便花几十万、上百万买大吉普来坐，这对吗？上级规定不让公款旅游，有的领导就冠冕堂皇地编出一个“考察”的理由，由此天南海北地漫游，这又对吗？最近《人民日报》发表了一篇评论，文章讲，中纪委严格禁用公款送月饼和节日礼品，可是，“上有政策，下有对策”，今年的月饼竟然可以作为“办公用品”堂而皇之进入公款消费的行列，一些商家提供了“办公用品”的发票。其实在现实生活中，像月饼这种具有“变身术”的物品还有很多，这些形形色色以“办公用品”之名行公款消费之实的现象，早已是公开的秘密。难怪有人说，发票没有开不来的，只有想不到的。这些还对吗？这样的例子可以翻番儿地举下去。正因为如此，才有了那句话：上有政策，下有对策。这是更大的错误，是双重性的错误，它既违背了上级的政策规定，又欺骗了上级。其实，这样做并不聪明，它本身蕴含着巨大的风险。有一个县要改善办公条件，异地另建办公楼，但中央对建办公楼早有明确规定，这个县不符合条件。怎么办？大脑灵光一闪，主意来了，以盖培训中心的名义去建。办公楼很快建好了，那个气派劲儿一下子就成了县里第一号标志性建筑。可搬进没几天，一封状告信使书记、县长双双丢了乌纱帽。红灯是什么？是一道禁令，是一个禁区，也是对下级权力的一种制约，这是不能冒犯的，也是不能与其周旋和对付的。习总书记最近来辽宁时讲，要“心存敬畏、手握戒尺，作‘守纪律’的表率”。红灯就是戒尺，一定要心存敬畏。心有敬畏，才会行有所止。

四是弄懂监督就是自由和生存的道理。我们不能不承认，很多人是不太喜欢监督、不太习惯监督的，因为监督有一种被捆住手脚的感觉，这很不舒服。其实，正是这种不舒服才会保证更长时间的舒服。那种一时无拘无束的放纵带来的欢乐可能是暂短的，流星一道，而真正的不舒服则是长期的，甚至是漫漫长夜、无尽无休。我有一个同事，十几年前孩子结婚，婚礼上多办了三桌（当时办多少桌是有规定的），被人举报了，组织上对他进行了诫勉谈话。我原以为他会很有情绪，但他却对我说，这是一件好事，告我的人“是宋公明及时雨”，当你刚对自己的要求开始放松时，就被警示了，那么这一生再犯大的错误就比较难了，我很幸运。后来这个同志一直在重要岗位上工作着，始终平安无事，而且在自我要求上一点放松都没有。李真在他的悔过书中曾写道：之所以堕落，是因为“没有人对我监督，说穿了是没有人敢对我监督”。他总结得很深刻，但他做官的起点太低了，为什么开始不主动接受监督？这篇文章的题目之所以叫“高兴地接受监督和制约”，就是接受监督和“安全”、“自由”、“生存”、“幸福”是一种直接的因果关系。



接受人民群众的监督

◎ 必须有实事求是的胆量

当前，实事求是已经成为了一个大问题了，大到什么程度？大到一有数据出来，很多人就会本能地进行大幅度折合计算的程度。中国曾经提出过一个口号，叫作“不要带血的煤炭”，我觉得还应加上一句，“不要有水的数字”。造成实事求是精神匮乏的原因是多方面的，我们在某种程度上出现了迫使或诱使人们脱离实际进行造假的社会环境，在这种环境下，坚持实事求是，不说假话、不作假汇报、不报假数字确实很难。但是，作为官员在“开罪”于大环境的同时，必须对自身做出反思。你应该问自己，我为什么一定要顺应这个大环境？为什么没有一点儿反潮流的精神？你忌讳的、顾虑的、怕的到底是什么？

我想了一下，对于官员个人，不能坚持实事求是主要有三种“递进”性情况和原因：一是精神懈怠，不愿实事求是。工作中要做到实事求是是要花费气力的，你要深入到实际中去，要深入到基层、深入到群众中去，你要做很多调查研究工作，这个“活”很辛苦，很劳累，很费事，也很费神，哪如坐在办公室凭经验签个意见、做个批示来得轻松。现在有“宅男”“宅女”之说，但不全面，还应加上个“宅官”。“宅”很雅气，很清高，有点象牙塔的味道，但这种“宅生活”局限得很，它永远难有大千世界的丰富和深邃。而且正如一篇文章所讲，“宅”久了、闷久了，不仅缺乏应用的精气神，还会憋出病来。有的人，即便下去，也是浮光掠影，风轻云淡，对这种情形，可以做出这样的勾勒：坐着，听听下级文件（照单汇报）；站着，目光巡视一遍；走着，用手指指点点。还有一段近似的顺口溜：选好地点站一站，安排成果看一看；

用力握手拍拍肩，上车挥臂说再见。就这样“惊鸿一瞥”便走人了。奢靡享受之风已经把许多干部的激情、事业心、吃苦耐劳的精神吞噬掉了。这叫什么？这叫“懒政”！

二是急功近利，不能实事求是。较长一段时期里，急功近利现象是比较普遍也比较严重的。我们常常重硬件轻软件，重数量轻质量，重前台轻后台，重显性轻隐性，重眼前轻长远，重炒作轻工作，重流行轻传统，重轰动轻稳健，重经济轻社会。急功近利是一种什么心态？它是一种超越规律、钻营捷径、迅速取得政绩的投机心理，它的驱动力是极端的利己主义，它的特点是，什么能在最短的时间内取得政绩，就干什么，怎样能在最短的时间内取得政绩就怎样干。当以 GDP 论英雄的时候，招商兵团不断南征北战，其足迹遍及天涯海角、七洲四洋。可以不考虑结构，可以不考虑效益，甚至可以不考虑生态，GDP 不断以英雄的姿态高歌猛进。什么政绩最具感官效果？当然是城市建设。抓城市建设，既改变了经济发展环境，又为居民提供了高质量的生活条件；既符合发展城镇化的需求，又创造了新的 GDP，何乐而不为呢！于是，开始“毁旧国，建新朝”，一切推倒重来，城市到处写着动感十足的大字——“拆”！再于是，标志性建筑开始不断出现，一切都要和“最”捆绑在一起。楼要最高，马路要最宽，广场要最大，体育场馆要最现代。有的城市每走二三百米就会见到一个标志性建筑，而且高度不断被刷新和突破。在那里，你争我夺、乱箭齐发的建筑，早已把柔和的天际线和匀称的城市肌理搅得乱七八糟的了。那种急功近利简直有点儿“佳思忽来，书能下酒；侠情一往，云可赠人”的味道。城市表面美了、繁华了、壮观了，可城市的“瓢”呢？大马路两侧一百米后的地方呢？特别是城市的地下设施，那里为什么不和“最”挂起钩来，当然也能挂——最差！更严重的是，这种大拆大建，恨不得一天就让城市“迎来春色换人间”的做法，开始出现了“楼歪歪”、“楼脆脆”和新建筑迅速夭折的问题。海口千年塔“寿命”9岁，南昌五湖大酒店“寿命”13岁，杭州西湖第一高楼“寿命”13岁，武汉市马湖新区小区“寿命”5岁。这种情形让人们发出了呐喊——“中国为何缺少‘百年建筑’”？