

芝麻官系列

芝麻官 感言

王敬瑞◎著

一位副市长从政为官的深度思考……
继畅销书《芝麻官悟语》
之后作者又推新作



辽宁人民出版社



芝麻官感言

王敬瑞◎著

©王敬瑞 2013

图书在版编目 (CIP) 数据

芝麻官感言 / 王敬瑞著. — 沈阳 : 辽宁人民出版社, 2014.1

ISBN 978-7-205-07865-2

I. ①芝… II. ①王… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第288050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.lnpph.com.cn>

印 刷: 沈阳市奇兴彩色广告印刷有限公司

幅面尺寸: 170mm × 240mm

印 张: 15

插 页: 1

字 数: 200千字

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: 高 辉

书 号: ISBN 978-7-205-07865-2

定 价: 29.00元

自序

“只要功夫深，铁杵磨成针。”对它的含义我有了深刻的领悟。2011年2月，我在北京东城区文化馆讲课，有位听众提问，你工作这么忙，你的书是怎么写成的？当时我脱口说出：“世上就怕有辛人，世上就怕有心人。”第一句是说辛苦，第二句是说用心。在业余时间写书，靠的就是这“辛、心”二字。“辛、心”即“苦心”也。我说，一天二十四小时，工作八小时，睡觉八小时，吃饭三小时，还剩五小时，想干的事不要借口说没时间。讲完课后，我签名售书，很多人都让我签这两句话。的确是这样，从1994年至今，我随笔积累了二十个春秋，著有《芝麻官悟语》、《芝麻官感言》两本书。我总认为领导是一门科学，是一门艺术，是有一定规律的。我愿意下辛苦、付代价，观察、感悟官场带有普遍性的一些现象，挖掘、归纳官场带有规律性的一些道理，来鞭策自己，启发他人。

回顾我这大半生，做了两件大事：一是在组织和人民提供的舞台上为百姓做了些有意义的事；二是在做事的过程中用心感悟写了两本书。一位哲人说过，生命之所以有意义，在于能为生命留下历史，为社会做出贡献。

王敬瑞

2013年6月20日于山西阳泉

自序 /1

官念

- 舍得的三种感觉 /2
- 舍得的三个公式 /4
- 舍得的三个原理 /6
- 机遇是“天时” /8
- 机遇像一个“怪人” /10
- 机遇像一盘“鸡鱼” /12
- 成功者的事业兴奋期 /14
- 椅和你 /17
- 做官一阵子，做人一辈子 /20
- 自己说了算，为什么我不干 /22
- 要干事就会有“不是” /24
- 成事一件，困难一片 /26
- 想要成功，选择痛苦 /28
- 摩擦产生前进 /30
- 犁地的牛挨鞭打 /32
- 把权力作为做事的杠杆 /35
- 基层领导应成为实干家 /37
- 百姓看干部主要看三条 /39
- 做官的官与做事的官 /41
- 掌声是种心声 /43
- 基层就是基础 /45

- 负责是一种品德 /48
- 将军赶路不撵兔 /50
- 天不下雨地之过 /52
- 垒墙不要圆石头 /54
- 正派人为什么吃亏 /56
- 有钱难买回头看 /58
- 动静错觉引起的误解 /61
- 有权就有鬼跟来 /63
- 用人腐败是“烂心”的腐败 /65
- 干部队伍中的“狼” /67
- 日月告诉我们什么 /69
- 说真话的都是亲人 /71
- 谈成功 /73
- 谈坚韧 /78
- 谈执着 /81
- 谈自信 /82
- 谈个性 /84
- 谈民意 /85
- 谈进步 /87
- 谈事业 /89
- 谈吃苦 /91
- 谈创新 /93
- 谈责任 /94
- 谈选择 /96

目 录

Contents

- 谈廉政 /97
- 谈勤政 /102
- 谈正派 /105
- 谈真话 /107
- 谈嫉妒 /110
- 谈人性 /111
- 谈低调 /112
- 谈宽容 /113
- 谈修养 /115
- 谈处世 /117
- 谈淡定 /120
- 谈豁达 /122
- 谈感恩 /124
- 谈人品 /126
- 谈厚德 /128
- 谈权威 /129
- 谈价值 /131

官键

- 把“我”放进去 /136
- 原则就是“画圈”、“压边” /138
- 当领导好比驾车，没功力就执不住 /140
- 超车的启示 /142

- 倒杯晾水的启示 /145
- 领导学中的加减乘除 /147
- 学会简单，不简单 /149
- 干不好怎么办 /152
- 主要领导要记住三句话 /154
- 正职要做到三条 /156
- 副职要做到三条 /158
- 后任如何接前任 /161
- 落实的重要抓手 /164
- 提高效率的办法 /166
- 制定政策的原则 /169
- 距离产生力 /171
- 建立“矛盾制造中心” /173
- 一件事只能一个人负责 /175
- 怒气来临时请忍十分钟 /177
- “放下”能解除烦恼 /179
- 先人一招，进步绝招 /181
- 行动是最真实的语言 /183
- 谈务实 /185
- 谈求是 /187
- 谈实践 /190
- 谈官病 /191
- 谈方法 /192
- 谈调研 /200

目 录

Contents

- 谈距离 /202
- 谈调劲 /203
- 谈表达 /204
- 谈会风 /207
- 谈规律 /208
- 谈主帅 /210
- 谈团结 /214
- 谈批评 /215
- 谈交往 /217
- 谈制怒 /218
- 谈识人 /219
- 谈用人 /220
- 谈启示 /222
- 谈健康 /228

跋 /229

后记 /231



“官念”，取“观念”之谐音。与平常说的“淡化官念”不同，“官念”意在表达做官的观念。

舍得的三种感觉

舍得，通常有三种感觉：苦的感觉，累的感觉，疼的感觉。如果没有这些感觉，就不叫舍得。

舍得主要包括“舍得付出、舍得吃亏、舍得奉献”三个方面。“舍得付出”包含“付出辛苦、付出时间、付出精力、付出情感、付出钱财”，等等。

舍得，通常有三种感觉：苦的感觉，累的感觉，疼的感觉。

关于“苦、累、疼”三种感觉，早在两千多年前孟子就已经讲了。孟子曰：“故天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，曾益其所不能。”

从古至今，人若不能心志苦、筋骨累、体肤疼，若没有“苦、累、疼”这三种感觉，就难以担当大任。

“苦的感觉”，一是心苦，二是辛苦。

心苦就得吃亏，凡吃过亏的人，都感觉到了“亏”的味道是苦的。

亏是屈，受委屈必然内心痛苦；亏是忍，忍欺、忍辱、忍谤，都会内心痛苦；亏是让，与人不争，把本来是自己的东西让给别人，内心也会经历痛苦。但只有感到内心痛苦，才是吃亏。吃亏是福，吃小亏占大便宜。

辛苦是指一种艰难的付出。比如，到艰苦的地方和复杂的环境中去工作，去磨砺。尤其青年干部，不吃苦中苦，难有甜中甜。

人不仅要吃粮、吃菜，还要吃亏、吃苦、吃气。“粮、菜、亏、苦、气”是“五



人不仅要吃粮、吃菜，还要吃亏、吃苦、吃气。『粮、菜、亏、苦、气』是『五谷杂粮』有着丰富的营养。尤其年轻人全吃，才会迅速成长。

谷杂粮”，有着丰富的营养。尤其年轻人全吃，才会迅速成长。

“累的感觉”，一是身累，二是心累。

身累，就是舍得付出劳动，讲苦干、实干、拼命干，能挑 100 斤，不担 99。不顾家、不贪玩，经常“白加黑”、“5+2”超负荷地工作。由于人有惰性，往往容易偷懒。有不少人出工不出力，每天混日子。舍得付出劳动、付出心血，对公务员来讲难能可贵。

心累，就是舍得付出心血，有强烈的事业心、责任心，操心谋事常常废寝忘食，重点体现在工作思路创新、协调各种复杂矛盾、平衡上下左右关系。

累就是劳心、劳身，常有身心疲惫之感。

“疼的感觉”，一是心疼，二是头疼。

心疼，就是舍得付出钱财。常言道，除了挨刀疼，就是掏钱疼。人不管钱多钱少，只要超出自己的承受能力，掏钱往往会感觉到心疼。对于领导干部来讲，舍得钱财既体现他的境界觉悟，又体现他的大方宽厚。比如，无私奉献的社会捐助，慷慨解囊的为民解忧，毫不吝啬的处事为人，等等。

头疼，就是在工作中碰到难事和棘手事而头疼。比如，遇到群体上访和重大安全死亡事故，等等。

舍得三个公式

舍得看似简单，实际上非常深奥，需要实践解读、悟性解读、智慧解读，需要我们认真地研究和探讨。

舍得有三个公式：

一、舍得的顺序公式。舍得、舍得，先舍后得，这是舍与得的顺序，不能颠倒。比如，春种、夏锄、秋收、冬藏。人生也是如此，学习成长、劳动创业、获取成功、颐养天年。有些人在年轻时游手好闲，不想付出，总想不劳而获，结果到老一无所有，原因是他颠倒了舍得这个顺序，违背了先舍后得这个规律。

二、舍得的对等公式。“舍不得”等于不得。有舍有得、不舍不得。舍和得是对等关系。“舍不得”是人性的弱点，优胜劣汰就必须淘汰一批被人性所束缚的弱者。天上不会掉下馅饼，你到饭店吃饭，但不想掏钱，你只能饿着肚子走出店门。你到商场买衣服，但你舍不得花钱，售货员不会白白送你衣服。

三、舍得的比例公式。舍得不是舍一得一、舍二得二，而是舍的越多，得的更多。舍是代数级增长，2、4、6、8、10、12、14……；得是几何级增长，2、4、8、16、32、64、128……。得是舍按几何比例放大后的量级。

“种瓜得瓜，种豆得豆，种豆一把，收豆一筐”，星云大师说，种一收十，种十收百，种百可以结果千千万。舍得一切会得到无限量。

亚洲巨富李嘉诚说，有钱大家赚，利润大家分，这样才有人愿意合作，赚钱后假如自己拿 10% 的利润是公正的，拿 11% 也能说得过去，但是如果选择



有些人在年轻时游手好闲，不想付出，总想不劳而获，结果到老一无所有，原因是他颠倒了舍得这个顺序，违背了先舍后得这个规律。

只拿 9% 的利润，财源就会滚滚来。虽然他舍去了 1% 或者 2% 的利润，却赢得了更多的合作伙伴，得到了更大的经济利益。李嘉诚的经营观念与众不同，与人合作追求的不是多得，而是多舍，事实上，他舍的越多，得的越多，这就是他成为亚洲巨商的成功经验。

加多宝饮料公司在 2008 年汶川地震捐款 1.1 亿元，凭借这种大舍善举，使得加多宝品牌价值急剧飙升，高达 1080.15 亿元，2009 年加多宝凉茶在中国市场销售 160 亿元，超过可口可乐，成为中国饮料第一品牌。

舍得不单指舍得付出，而且还泛指舍得吃亏、舍得奉献，等等，同样都是“舍的越多，得的越多”，如果你读不懂这一密码公式，最终你只能是常人的小舍小得。

人生一辈子都在解一道题，就是舍得之题，人人都在找正确的运算公式，只要你弄懂了、解对了，得分就高，就成功。弄不懂、解错了，就不得分，就失败。

舍得三个原理

舍得有三个基本原理：一是“量变质变”原理；二是“循环往复”原理；三是“木桶短板”原理。

舍与得是“量变质变”的过程。舍，要长期坚持不懈，得，不能急于求成。“舍得付出、舍得吃亏、舍得奉献”要长期坚持，而不是一时一事的付出、一时一事的吃亏、一时一事的奉献。舍得的特点是：“付出到一定程度，才会得到相应的回报。”舍是一个过程，得是一种结果。比如农民种田，要经过春种、夏锄的长期过程，才能盼来秋天的丰收。庄稼从播种到成长、再到成熟需要半年，但收获只需半天。急于求成，“拔苗助长”，欲速则不达。一个领导干部，知识有个积累过程，能力有个锻炼过程，政绩有个叠加过程，群众有个认可过程。如果人为地想缩短这个过程，就基础不牢，显得浮躁。这个基本功不扎实，就做不好领导。

舍与得是“循环往复”的过程。人一生不断地舍，不断地得，得到又不断地舍，舍去又不断地得。百年人生，就是一舍一得的重复。舍得的特点是：“舍，是阶段性回报；得，不会一次性满足。”人不断地付出、不断地得到，才能做到不断前进、不断进取。实现一个目标，再向更高的目标奋斗。不断地满足、不断地奋斗，这是人发展进步的基本轨迹。人不可能奋斗一阵子，就满足你一辈子，如果是这样，人就失去了进步的动力，社会就会失去了发展的活力。

舍与得有“木桶短板”的效应。一桶水的多少，取决于最短的那一条木板。



庄稼从播种到成长、再到成熟需要半年，但收获只需半天。急于求成，“拔苗助长”，欲速则不达。

舍得的特点是：“舍要舍得全面、完整，有一个方面舍得不够就会影响你的圆满成功。”“舍得付出、舍得吃亏、舍得奉献”，要舍得全面，舍得到位。如果三条“舍得板”都长，就会“长舍长得”。反之，三条“舍得板”都短，就会“短舍短得”。如果三条“舍得板”其中有一条短，就会影响到另外两条长板，甚至影响到你的一生。比如，性格影响仕途，即使你付出很多、奉献很多，就是脾气、性格不好，修养不到，受不下气，吃不得亏，上下左右的社会关系处理不好，也注定要影响你的前程。

一个人的成功是个复杂的系统工程。“量变质变”原理、“循环往复”原理、“木桶短板”原理都揭示了舍得的基本规律。只有认清规律、遵循规律，才能取得圆满成功。

舍得是一种境界。没有欲求的舍，不想回报的舍，往往会有一种意想不到的得。以得为前提的舍为小得，以不得为前提的舍为大得。

舍得是一种品德。吃亏奉献不仅是种境界，更是人的一种品德。对人憨厚、诚信，都是一个人舍得折射出的品德。

舍得是一种智慧。舍得有着深刻的人生哲理，它不仅仅是字面上简单的舍与得。只有成功人士才能体味到舍得的真谛，读懂舍得就找到了通向成功的“高速公路”。

机遇是“天时”

人们把机遇看得很神秘，弄不清什么是机遇，事实上，机遇就是“天时”，而“地利”和“人和”都是抓机遇的重要条件。

“天时、地利、人和”是孟子提出的攻城战略，我们借用孟子的攻城战略来解释机遇和认识机遇。对领导干部来讲，“天时”就是利于自己发展进步的某种政策和机会。

机遇是“天时”，俗话说，天赐良机。“天时”有三大要素：“时、事、势”。

时，是指机遇的时效性。机遇是有时间的。机不可失，时不再来。人生中的机遇，尤其在年轻时期的关键几步。一般三年一次小机遇，五年一次大机遇，往往十年过后没机遇。

事，是指机遇的选择性。机遇来时，首先看是否是关乎自己的事，如果是自己的事，机遇还有选择性。它非常苛刻，它要选择优者、强者。当机遇来临时，你千万不能有事。组织公示，就是看你是否有事。如果自己有问題，机遇则与你无缘。

势，是指机遇的特殊性。势主要讲政策之势。就是政策中所规定的特殊性，比如政绩优势、年龄优势、学历优势、性别优势、党派优势，等等。如果你有某一方面的特殊优势，就有可能抓住机遇。势在机遇中占 80% 的份额，有机遇如果没势也等于没机遇。

地利、人和是抓机遇的重要条件。