组版 胡燕舞 校对 陈文超
责编 张高报

1996年3月，李克军开始在黑龙江省延寿县担任县委书记。2002年，调任阿城市（县级市）市委书记。2004年，他进入黑龙江省委巡视组成为一名巡视专员，直到2011年7月退休。

2008年到2012年，他创作完成《县委书记们的主政谋略》。全书共收集110多位县委书记的真实故事，其中20多位是李克军亲自走访，剩余的则源自新闻报道、资料搜集或可靠信源。

通过这些真实案例，李克军生动地勾勒出了中国基层县域的官场生态，详细地阐述了县委书记的行为准则和为官之道，以及其背后深层的逻辑。 据《中国新闻周刊》

县委书记眼中官场：

胆子小的吓死 想不开的冤死

1 权力

县委书记对干部任用有话语权，很容易转化为更多的权力。

今年66岁的李克军在县乡跟老百姓打交道久了，更喜欢用一些俗语解释基层的权力运作。他坦率地指出，县委书记是县级政权的核心人物，在公务员职级序列中虽然仅仅属于处级干部，但作为党和国家各项决策运行的“终点站”，县委书记的权力很大。

李克军指出，只要县委书记通过各种渠道委婉地表达出自己的意图，很少有人会说不。

李克军任县委书记期间，他们提名县里的一个干部做副县长，上级领导机关却没有同意，李克军于是亲自给该领导打电话，陈述了这名干部的优点，随后该干部顺利上任。

对县管官员而言，县委书记可以决定其任免和去留。对地级市市管干部而言，县委书记的建议权也有一定分量，因为上级组织部门和上级党委往往会尊重县委书记的意见。

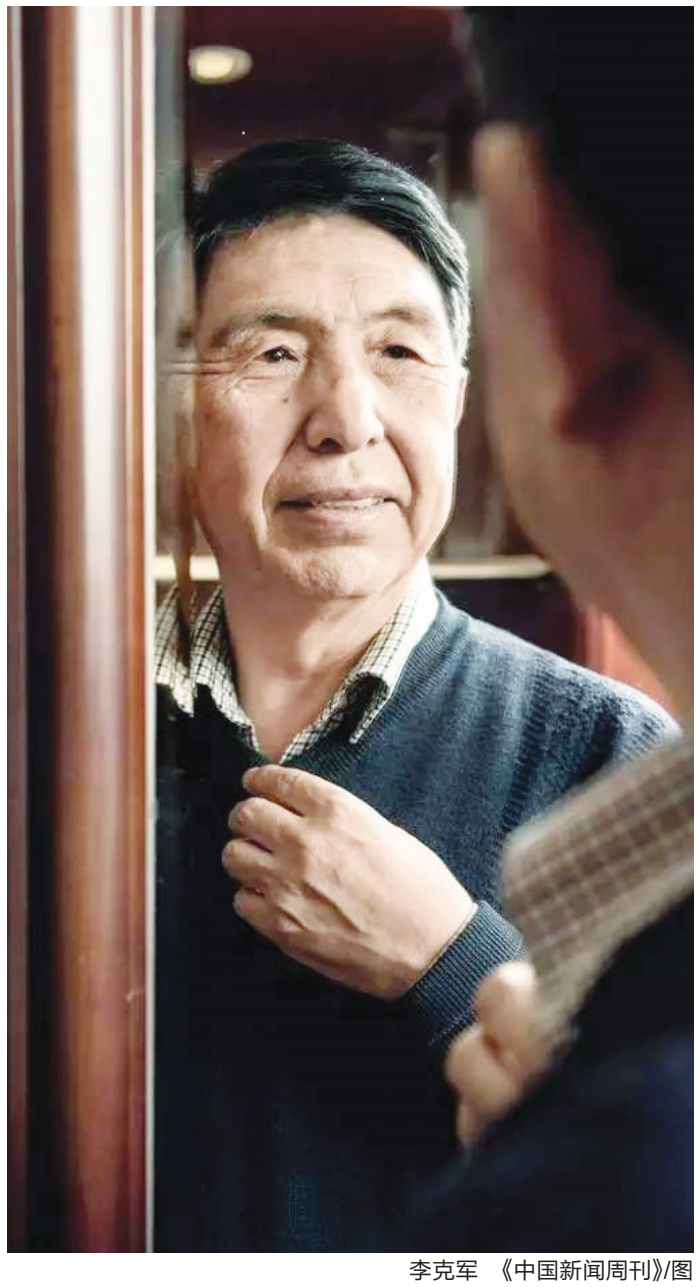
县委书记对干部任用有话语权，很容易转化为更多的权力。

除了干部任用外，县委书记还程度不同地掌握了整个县的实际财权和涉及金钱的各种工程项目。按照现行体制，一般是县长和县财政局掌财权。但实际上，具体的钱怎么用、用在哪儿，县委书记也可以左右。

李克军认为，县委书记的权力“既大又小”。

这里所谓的“大”，是说他们的权力涵盖面宽、机动性大，大部分公共事务可以在县（市）范围内得到处理，也可以说“非规施政”的空间比较大。所谓“小”，是指改革发展中的一些重要问题，县（市）在法定的权限内无法解决，即“合法权力”相对小。要办成一件事或者平息某些不容拖延的社会矛盾，有时需要先斩后奏或斩而不奏；有时则需要打政策、法律的“擦边球”，甚至不得不“闯红灯”“越红线”“走钢丝”“打险牌”，采取某些政策法规依据不够充分的措施甚至违规手段，才能实现既定工作目标或维持正常运转。

县委书记们称之为“灵活变通”。



李克军 《中国新闻周刊》/图

2 政绩

作为一名官员，最重要的客观现实之一，就是能否出政绩。

李克军坦承，没有人会完全不在乎政绩，每个人都曾或多或少地为了政绩而妥协。县委书记也是人，是人就有欲望，有追求，有社会关系。而政绩就像一张大网，把所有这些都牢牢圈在其中。

李克军在书中记录了一位县委书记的话：“上级领导总教育我们树立正确的政绩观，还总让我们把官位看淡些。但是，实际上的政绩评价标准和用人导向，就是看谁能把经济指标搞上去，谁能把城市建设得更漂亮。”

他认为，这个县委书记道出了“政绩饥渴症”的症结所在。

在李克军看来，“政绩饥渴症”的病源之一，就是以经济指标为中心的政绩评价及干部选任制度。简言之，经济指标定乾坤。

虽然近年来中央有关部门反复强调建立适合科学发展要求的政绩考核体系，各地都增加了节能减排、社会发展、民生民意等方面的考评指标和考评权重，但因为这些指标难以量化，无法测度，其最终分数在政绩考核中拉不开档次，因此收效甚微，主要的衡量指标依然是经济数据。

“政绩饥渴症”的病源之二，是财政分灶吃饭和财政收入过度向上集中的体制，迫使“县官”们不得不千方百计甚至不择手段地抓政府收入。

“以招商论政绩，以项目论英雄。”这是县委书记最喜欢在招商引资会议上讲的一句话，既听起来朗朗上口，又颇有气势。

做了八年半县（市）委书记的李克军非常熟悉这套话语体系，喜欢用四六字，好排比，擅铺垫，营造惊人气势。

为了招商引资和“跑要资金”，县官们各出奇招，而在迫于考核现实而做出的应对检查的种种举措中，面子工程的花样也是年年翻新。

3 关系

“说你行，你就行，不行也行；说不行就不行，行也不行。”这是官场流行的一个人尽皆知的段子。李克军说，这两句话，揭示出整个中国官场最浅显的一个道理：人情大于一切。

他指出，关系理论上可以分为两种，一是为公，即有利于地方经济发展或解决民生问题的关系；一是为私，对个人升迁有利的关系。在现实中，关系的建立需要长期的积累和经营，并且很难截然区分为公为私。

以“跑要资金”为例，感情沟通是“跑要”技巧的核心。在上级部门掌控资金的现实条件下，感情到位，不具备条件的项目可以经过变通，达到投资“标准”；感情不到位，条件再充分，也争不到项目，因为具备充分条件的单位有很多，给谁都符合政策。

因为关系经营的重要性，即使是再自诩清高的县委书记也需要遵循一些官场“潜规则”。例如，如果省级财政、发改委、组织部、纪检委等实权部门的领导来访，即使登门的只是一个处长，县委书记和县长必须一起出面接待。如果是省级非实权部门，可能就不那么重视了。

“提干部，能要钱，就这两手，哪怕剩下什么都办不了，在别人眼里就是个好书记。反过来说，如果关系跑不明白，再有工作能力的人，在下属眼里也不一定是个好书记。”

据李克军考察，在实际生活中，大部分县委书记往往自觉或不自觉地奉行中庸之道，即对待礼金和礼品，既不全收，也不全退。多数县委书记对用金钱行贿和送礼的，一般都保持警惕，轻易不肯收受；但对送衣物、烟酒茶、保健品、土特产等物品的，能推便推，推不掉的就收下。

4 无奈

当被问及做了八年半县（市）委书记，最无奈的是什么时，李克军感慨，有时候很难妥善处理对上负责与对下负责之间的矛盾，而做出任何选择都意味着牺牲。

李克军有自己的一套为官之道和行为准则，如果上级的指令或要求对公共利益影响不大，他就选择对上负责；如果影响很大，就宁可与上面对抗，也要尽可能维护住公共利益，对下负责。

在阿城期间，李克军就有一次“抗上”。

2002年，有两家滑雪场开发商分别带着上级两个领导的批示信来到阿城市政府，要求在某高速路段的迎面建造滑雪场。在咨询了林业部门和环保部门后，李克军了解到，上述高速路段不适合建造滑雪场，会破坏生态环境，造成水土流失。

然而，对于这个既能拉动当地旅游业，又有上面打了招呼的项目，李克军却无法直接拒绝。“狡黠”的李克军决定“牌走正张”，该不该建由第三方评估机构和专家说了算。李克军请哈尔滨市旅游局主持了一个第三方专家认证会，对项目的可行性进行专家论证。论证的结果虽然赞同建设，但要求辅以生态保护的相应措施，并且需要实现上交足额的保证金。结果，两家有点背景的开发商因为拒绝交保证金而失去项目，另一家开发商交了保证金，拿到了项目。

“当县委书记，本事少的愁死，胆子小的吓死，心胸窄的憋死，脾气暴的气死，想不开的冤死，身体差的累死。”李克军说，这才是他眼中县委书记的真实写照。