

“近平同志提出要‘进万家门，知万家情，解万家忧，办万家事’”

——习近平在福州（六）



采访对象：王文贵，1941年2月生，福建福清人。1984年10月任福州市常委、组织部长。1993年任福州市委副书记。1996年任福州市委副书记兼政协主席。2000年任福州市政协主席。2006年退休。

采访组：邱然 黄珊 陈思

采访日期：2017年6月2日

采访地点：福州市芳沁园

采访组：王主席，您好！1990年，您是福州市常委、组织部长。习近平同志当时从宁德调到福州工作，这个过程您最熟悉，请您讲一讲。

王文贵：1990年，我在福州市常委、组织部长任上，有一天福州市长通知我说，近平同志从宁德地委调到福州市工作，让我去接他过来。于是，1990年4月22日，我和我的秘书，还有市委一个副秘书长，3个人坐了一部车到了宁德。在宾馆住下之后，我给近平同志打电话，想约个时间去拜访他。他说：“目前还有点交接的事情在处理，我们明天早上在路口会合就行了。”

当天下午快4点的时候，近平同志大概是把事情处理得差不多了，他给我打电话说：“老王，我现在有时间了，要不你过来坐一下？”我就到他宿舍去了，坐了一会儿，谈了一下。他向我询问了一些福州的情况，我大致给他作了介绍。

谈到工作方法时，我很坦诚地提了一条建议。我说：“我们希望以后每周有一个工作计划。原来的时候，每周都没有计划，所以从星期一开始，就会碰到很多具体问题。比如，组织部本来今天已经安排了开会，突然间市里又有会要开，我们这个会就只能取消了，可是人都已经通知到了，怎么办呢？有的时候，我通知开会，200多人来了，书记又突然通知开常委会，我又不不能不去。时间上的冲突给工作造成了很多不便。没有计划，就造成了统筹方面的很多问题，造成了我们没有任何自主权。工作安排不好，最后还是要怪我们。”

近平同志听后，点点头说：“各人有各人的领导风格。”后来，他到福州以后，每周都会制定计划，提前安排好一周的工作，我以为他是采纳了我的建议。后来我了解到，其实他在宁德一直都是这样做的。

第二天是4月23日，我们就要启程去福州了。近平同志也不知道是定在这天走，而且之前他也没有跟宁德的社会各界说他要调走的事，他怕很多人来送他。但消息还是不知道通过什么渠道漏出去了，我们离开宁德市委的时候，发现门口已经聚集了很多老百姓，有的人还拎着一篮子红色鸭蛋送给他。这个地方有个风俗，给出远门的人送行，要给他带染成红色的鸭蛋，图的是吉利、平安。

近平同志和送行的老百姓握手道别，老百姓依依不舍，祝福他一路平安，很多老人就像他的长辈一样，叮嘱他好好干，多多注意休息、保重身体，关切之情溢于言表。我那时候已经当了五六年的组织部长，迎来送往的官员有很多了，但是这种情况，我是从来没有见到过的。那个时候，我也深深地被他和老百姓之间真挚的感情所打动。

我们到福州市的招待所住下，市长来和近平同志见了面，下午就召开了福州市干部大会，处级以上干部，各民主党派人士，还有一些老同志参加会议，会上宣布了省委组织部任命近平同志为福州市委书记的决定。随后，近平同志即兴作了讲话。

我印象最深刻的是，近平同志在讲话中说：“大家不要期待我提什么口号，我也不提口号。各机关部门就按工作的正常情况干。”此外，他还对老同志们、对福州过去的工作作了充分肯定，并对廉政工作、老干部工作提出一些具体要求。

晚上，近平同志和我们市委几位领导一起吃了便饭，参加的有市长、副书记、我、市委秘书长、接待办主任，我们几个人吃的是四菜

一汤，边吃边谈工作，氛围很好。福州市当时的情况是，前面的书记刚刚调走，市委市政府面临换届。因此，近平同志来到福州以后，就要筹备换届小组会，再加上日常的事情很多，调研工作也很多，担子很重。班子商议，接下来由我协助安排近平同志的住处，之后陪他下去调研。

采访组：给习近平同志安排住处的过程是怎样的？请您具体讲讲。

王文贵：近平同志来福州以后，市长跟我商议给他安排住的地方。刚好在他来之前，市里盖了一个小区，其中有几座楼拿给市委安排，市委的各级领导和很多同志已经全部安排住里面，市长就叫我带近平同志到这个小区看看。

我带近平同志看了以后，问他：“这房子怎么样？”

他说：“还不错。”

我说：“习书记，你可以看看，但我个人建议你不宜住在这里。”

近平同志对我这句话感到很奇怪。他说，“老王，你带我来看看，又说我不能住在这里，这是为啥？”

我说：“习书记，我很为难。市长让我带你来看，我肯定要听领导的话。但是，我个人仍然建议你最好不要住在这里，因为这个小区的房子在你来之前就已经全部分配好了。如果你突然插进来，整个方案全都会变，最后可能会产生一些矛盾。所以，我认为你不宜来住。”

近平同志笑了起来，他说：“老王，你这个很忠厚啊！”

我说：“习书记，我就跟你讲心里话。”

他说：“好的，老王，我听进去了。”他就放弃了这个新建的小区。

后来，我又带他去看了一栋老老干部住的一个小区，那边有一位老同志搬走了，正好空出来一套房子，两室一厅，在四楼，没有电梯，是那种老式的居民楼，条件也比较一般。

我说：“习书记，跟老同志住在一起，不一定方便，我感觉你住在这里会有个问题——老同志恐怕会有很多事情找你。”

他说：“没关系，我不怕。”

后来，近平就住在了老干部小区，他在这里跟退休老同志相处得很融洽。

看房子之后的第二天，我陪着近平同志到市区里走了一下，熟悉地形，让他直观地了解一下福州市。之后举行换届筹备会议，召开民主党派会议、老干部会议，还有部队的一些事情，下去调研，近平同志就开始忙起来了。

近平同志对民主党派工作非常重视，做得也很好，这和他父亲一样。他对部队工作也非常重视，因为他也是部队出来的，所以和部队相处得非常好。

采访组：习近平同志经常下去调研，您也曾陪同他一起去过。请您讲讲你们第一次调研的过程。

王文贵：1990年5月18日，近平同志上午主持召开市委常委会，中午吃完午饭，没有休息，我和几位工作人员就开始陪他到县里去调研。连着3天，我们走了3个县。首先到了永泰县，那个地方当时还不通公路，我们是坐船过去的。永泰和闽清都是贫困县，条件非常差。闽侯县因为离福州近，条件还是比较好的。

我从当组织部长开始，就有一个写工作日记的习惯。日记本上记录了我们那次的大概行程，我们那次下去一共看了14个乡镇，调查了乡里面的基本情况，了解了人才培养问题。

近平同志调查得很细致、很全面。他到村里看了村民的生活情况，当时村里遇到台风灾害，他视察了灾情，看了一个果园、一个硅铁厂和一个贸易中心市场。他很关心教育事业，每个县的一中都看了，小学和幼儿园也都看了，对教师待遇、办学环境等问题都提出了指导性意见。他还考虑到移民区群众的生活，亲自到移民区跟群众交流，了解他们的生产生活情况。视察期间，他白天看，中午也不休息，吃完午饭就和县委书记谈话，有时也找主管领导、老干部谈。晚上，他就组织五套班子（党委、人大、政府、政协、纪委）开会。

我们下去的时候，每天都吃得很简单。当时我也不了解他，不知道他爱吃什么，而且这方面我也不懂，不太周到，没有做任何准备。我们就是按照当时的规定，四菜一汤。那时我想，近平同志既然是北方人，肯定爱吃面食，所以我就要求主食要有米饭，也要有馒头，或者面条也可以。其他的要求我就不敢再提了，因为我当时对近平同志的工作作风多少有些耳闻，不敢要求安排得太好，怕他批评。我们当时住在县招待所里，条件很差。因为招待所都是对外开放的，任何人都可以进来住。

这次调研期间，我们这几位同志和近平同志就熟悉了。他给我们讲他插队时的故事，他说他那时候最想的事情就是能吃吃饱饱的。我当时就想，他小小年纪就独自一人在陕北插队，真是不容易。

近平同志在永泰和闽清两个贫困县跟干部们座谈时，还谈到：“我在陕北插队7年，来到福建工作以后，在贫困地区宁德干了2年。比较深的一点体会就是，越是贫困地区的干部和群众，越应该淡化贫困意识，增强信心，以自力更生为出发点，搞好工作。”

他还对基层干部说：“在贫困地区工作，你们付出的心血和汗水不比经济发达地区的干部少，但你们取得的效果不一定比他们好。所以，我看干部，就是看你们是不是付出。”这些山区的干部们听了这番话，都很感动。他们觉得，习书记对贫困地区的基层干部非常理解。

近平同志还讲到：“为官一任，造福一方。你要想当官，就不要想发财；你要想发财，就不要想当官。鱼与熊掌不可兼得。”他讲话很朴素，很容易让人接受，不讲很多理论，不摆大道理，说的都是实实在在的话。而且，他在3个县讲的话都不一样，都是结合各地的特点来讲的。

在永泰县，是我第一次听近平同志讲到“绿水青山”四个字。他说：“永泰的地理环境就是山区，是福州的后花园，你们一定要咬定青山不放松，必须保护好环境，一条河也不能污染。山上的树林、果树要管理好。你们永泰的发展方向就是绿水青山。”

现在，在近平同志当年清晰的定位下，永泰的自然生态环境非常好，旅游业发展得也非常好。比如青云山，就是永泰比较早的旅游景区。农业和林业方面，永泰有李子树，有毛竹，还有其他树木，林业资源很丰富。而永泰的企业就是和农业配套的，一直没有什么大的工业。

初次和近平同志在一起工作，他给我们留下的印象很好，工作细致深入，生活简朴，作风扎实。

采访组：习近平同志来福州工作前后，您是组织部长，请您讲讲他做干部工作的方法。您自己有什么体会？

王文贵：近平同志配备干部能做到知人善

任，要求我严格把握组织原则，严守全面考核干部关。近平同志主政福州的时候，我这个组织部长非常好当，没有一个人来找我走后门，风气非常好。其实越是这样我就感到责任越重。

近平同志对提拔干部非常讲规矩。他到福州以后，就定了一条：所有的干部提拔，配备到哪个班子，他都不会干涉提名，但是组织部必须拿出3个符合条件的人，把名单拿给他。这3个人，近平同志会一个一个和他们谈话，谈完以后，又把我们叫过去讨论。这个人怎么样，有什么特点，适合不适合。

而且，近平同志不仅和提拔的干部谈话，我们市里所有的正处级以上干部，无论是提拔还是犯错误、退休，他都会和他们谈话。这之前是没有过的，提拔的干部，大家抢着谈；犯错误的干部，没人愿意谈。以前，我作为组织部长，是很苦的，凡是提拔的干部，会一开完，领导都已经和他们谈好了。但是，犯错误的干部，都没有人谈。离退休干部，也没有人谈，只有我们组织部捡“剩下”的谈。到了近平同志这里，他把这个状况都改变了。平时的时间安排不过来，他还会抽出业余时间，下班后或星期天，和退休干部谈话，和犯错误的干部谈话。

退休干部，经过和他谈话，会觉得自己虽然退休了，但书记不仅没有“人走茶凉”，还亲自谈话，说明自己还是组织的一员，以后还能发挥作用，这样他们的失落感相应地也就减轻了。

干部犯错误，近平同志都是把他叫来，很细心地找他谈话，讲到人心里去，让人心悦诚服。犯错误的干部，和近平同志谈话以后，都有良好的表现。近平同志把他们为什么犯错误、哪个方面对自己要求不够、今后要怎样做，都帮助他们剖析清楚，督促他们进步。这也让他们觉得，组织还是很重视自己，并没有抛弃他们。

近平同志来之前，我当组织部长有许多为难之处。我执行组织的决定，调动干部，都要我自己出面，所以谁不满了，都可以骂我。近平同志来了以后，凡是班子里作的决定，他从来不让我出头，都是他自己出面做工作。所以，在他手下工作，我最有安全感。像他这样的一把手，实在是可遇不可求。

采访组：习近平同志到福州工作后，市委班子在他的带动下，形成了“马上就办、真抓实干”的工作作风。请您谈谈这方面的具体情况和事例。

王文贵：市委形成“马上就办、真抓实干”的工作作风，和近平同志的工作特点是分不开的。他非常勤政，每周安排完工作以后，会尽可能按照计划来做工作。批改文件，包括处理一些很麻烦的问题，他都是及时完成。当天的事，他一定要当天做好，绝不拖延。另外，他做事很有规律。举个例子，如果有干部约他谈话，他一时没有时间处理的，就会叫秘书把人名全部记下来，每周日休息的时候，再拿出半天时间，约这些干部谈话，有时候一口气谈一二十个，事情简单的，几分钟谈完；事情复杂的，谈得久一点。所以，干部们对他的评价非常高，认为习书记从不推诿，即使当时没时间，他也会一直记着，主动约请，从不“欠账”。

关于近平同志“马上就办、真抓实干”的实例，那几年确实太多了。我印象比较深刻的一件事是：有一年，省委、省政府在开发区开了一个现场会，对一些具体工作提出了要求。中午的时候，刚刚吃完饭，近平同志不休息，就把大家召集起来研究如何贯彻省委、省政府关于开发区发展问题的决定，并且以极高的效率，在当天的中午就形成了一个文件。近平同志干工作的节奏就是“今日事，今日毕”。今天能解决的事情，他绝不会拖到明天。

还有一个例子。1991年，连江有一个部队要搬到福州来，涉及很多具体问题。比如，部队驻地前面的那条路排水能力不行，一到下雨天就成了一条河；随军家属的安置问题、子女就学问题，等等。问题反映到近平同志那里，他马上就到部队调研，把问题全都调查清楚之后，在很短的时间就全部办好了。他表示，部队的事情要特事特办。

后来，他在福州市办的3个经济开发区，也都以马上就办的原则，有什么事情立刻解决，绝不拖沓、绝不推诿，所以开发区的建设和发展都非常快。

这3个开发区，是3种发展模式。马尾经

济技术开发区是政府主导办的，福清经济开发区是华侨主导办的，还有一个福兴经济开发区是农民主导、乡镇办的。后来我们发现，农民主导的开发区，建设速度最快，发展也最快。1991年，近平同志在马尾开会的时候，就以这个话题谈了开发区建设的事情。他表示，开发区的事情也要“特事特办”“马上就办”。

近平同志提出“真抓实干”，是在邓小平南方谈话之前。他要求我们真抓实干，他自己首先做到了，他在工作中的每一个环节都是真抓实干的。

举个例子。近平同志到福州以后，需要面对的以前积累的问题很多，上访的人很多。他针对这个问题作了一个变革，把老百姓上访改成了官员“下访”。他考虑，如果按照目前这种情况，一个人一个人、一个问题一个问题地去解决还不行的话，就要形成长效机制。

他规定了一条：每个月，由领导分工，到县区去负责接访。而且这个事情，他不只是安排下去，他自己也带头搞，带各个部门的人到下面去解决问题。他这样一做，层层都效仿，所以在他任上，上访的人就很少，即使有，很快都解决了。

近平同志还提出来：要经常去了解群众的事。怎么了解呢？他提出了四句话：进万家门，知万家情，解万家忧，办万家事。他要求所有的领导干部，都要照此去做，把群众的事情在基层解决好。

近平同志到福州以后，发现有关部门特别是一些权力部门“吃拿卡要”成风，有好处就办，没有好处就不办。而且，有的事情办起来很繁琐，比如房地产开发，前前后后要盖将近200个公章，跑很多部门才能办成。

为了有效杜绝“吃拿卡要”，也为了方便市民办事，他于1990年下半年提出并开始实施“一栋楼办公”——把20多个单位都集中安排进一个服务中心大楼里，每个单位都设一个服务窗口，所有的项目、所有的手续，在一栋大楼里就能解决。这样，就有效缩短了办事行程，大大提高了办事效率。服务中心建立起来以后，近平同志还多次去视察，他看到哪个窗口排队人多，就会了解情况，问相关领导为什么这里排队的多，是什么原因导致的，找出问题症结，马上调整改进，提高办事效率。

近平同志建起的这个服务中心，刚开始很多有权的单位不愿意进去。因为在自己独立的“一亩三分地”上，很多项目是否收费、收多少费，都是自己说了算，可以揩不少油水，市民不交就办不成事。比如办个证，工本费要多少；办个手续，收多少钱；搞个图纸，图纸要收多少钱。搬到服务中心，都在统一的平台上，受到统一的监管，就收不到那些不合理的费用了。不过，他们不愿意搬进去也不行，就像在宁德坚决清理违建建房一样，为了维护群众的利益，近平同志毫不妥协。从那时起，我们福州的同志，见识了他的敢于担当、见识了他坚强的党性原则。最后，在他的督促下，该搬进去的部门，全都搬进去了。这个服务中心从上个世纪90年代初建立，到现在规模更大了，成为全市的服务中心。

今天回顾起来，近平同志主政期间，福州的发展速度是最快的。因为办事效率高，项目引来的多。这个“一栋楼办公”的服务中心发挥了巨大作用。近平同志给服务中心里面办公的所有部门规定：无论市民还是外商，无论找哪个部门办事，只要手续齐全，符合规定，限你多长时间内必须解决，没在规定时间内解决的，就要写报告解释“为什么”。这样一来，办事就很顺畅。很多外商到了这个服务中心，因为相关部门都在，找谁都找得到，该办什么事都可以办，效率自然就高了，人们心情也舒畅了。

回顾我和近平同志共事的这几年，总体感觉就是，他的思想很开阔，看问题很有前瞻性。他提出的“3820”工程，在我们最初看来，20年的规划实在是太长了，可能是后几任领导才会面对的问题，但他却为此花了很大力气去规划，搞问卷调查，与各方面专家座谈，还在街道发放了10000多份问卷，做了1000人以上的调研。

现在，20年已经过去，福州全面实现了“3820”工程的规划目标，每一项指标都是刚好达到或非接近，没有相差或超过很多的情况。可见近平同志当时所做的工作是非常切合实际，也是非常科学准确的。

（下转4版）