

# 水利技术管理的领航者

——记世界银行驻华代表处水利专家张喜明

张喜明并没有怠慢行政管理、人事管理的岗位，而是兢兢业业、踏踏实实地做好手头工作。而正是这些不同部门不同种类工作的丰富积累，让张喜明日后在规划计划司和世界银行从事项目管理时游刃有余。

## □ 学生记者 叶鑫

坐在世界银行的会议室内，透过窗户就能看到央视新大楼。在这里张喜明学长亲切地接待了我们，他的稳重、谦和、务实让人印象深刻。

### 进入水利部，不断反思积累

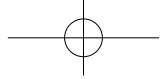
1992年，张喜明从水利系硕士研究生毕业，被分配到水利部的江河开发中心。谈起为何要去政府机关，张喜明笑言：“当时老师和系主任都曾建议我留校，但当时自己满腔热血，还是期望进入社会打拼，就这样进入了水利部。”

进入水利部，张喜明一干就是十四年，不过期间工作调动非常频繁。从江河开发中心开始，从事与专业很契合的河流规划；不到两年，被调动至外资办与外资打交道；1997年被借调至国际司；1999年到2000年作为国家公派留学生去英国利兹大学深造；2000年回国，调动至综合事务局，任办公室副主任兼外事处副处长；2002年在人教司；最后则是在规划计划司工作。总结起来，张喜明从事过规划计划、外事、行政管理、人事管理、档案管理，几乎涵盖水利部大部分的工作。

谈及在水利部工作的收获，张喜明感慨说，这就是一个不断反思和积累的过程。在外资办任职时，张喜明曾负责安排一家以色列公司总裁在中国



考察的行程，其中包括一项去地方政府的考察。在与地方政府确认安排时，张喜明敏感地觉察到对方答应得比较勉强，但并没有考虑太多。然而行程原计划的当天上午，地方相关单位突然来电通知说由于一些原因下午不能接待。“这个问题把我搞懵了”，张喜明回忆说。之前他从来没有经历过这样的事情，并且发生在影响重大的涉外活动中。张喜明只好硬着头皮退掉机票，与外方商量更改行程。之后他陷入了深深的反思中：为什么会出现这样本应该避免的问题？或许是最初与地方政府联系时不恰当的态度，或许是没有考虑到地方政府自身的环境和可能存在的利益冲突……这件事情给张喜明的打击很大，而从中反思得来的经验教训则显得更加弥足珍贵，对日后工作的帮助也很深远。



## 岗位调动频繁，但决不怠慢岗位

在外资办工作几年之后，2000年，张喜明被调动到了综合事务局，工作内容变动很大，主要转变为行政管理、人事管理等事务性工作，但张喜明从没有怠慢。“有可能工作怠慢了自己，但自己决不能怠慢岗位。”

刚开始时，作为技术出身的张喜明心中就存有一些疑问：技术管理是自己的特长，而每天批文件、做人事档案，与技术相去甚远，是不是有点大材小用了？尽管有一些疑虑，张喜明并没有怠慢行政管理、人事管理的岗位，而是兢兢业业、踏踏实实地做好手头工作。而正是这些不同部门不同种类工作的丰富积累，让张喜明日后在规划计划司和世界银行从事项目管理时游刃有余。

张喜明坦言，这样频繁的变动并不是他最理想的工作状态，也因此错过了一些机会。1997年借调至国际司的时候，曾有机会提拔为副处长，正好遇到政府机构改革，国际司与科技司合并，大量减员，机会擦身而过；张喜明回到外资办，当组织向人教司上报直接提拔他为正处长时，恰逢遇到去英国深造的机会，他选择了去读书而放弃提拔；而在读书期间，也阴差阳错地错过了做部长秘书的机会。当记者惋惜这些错失的机会时，张喜明爽朗笑言，这些得失不好一概而论，要看个人的追求。

## 思想转变与确立人生方向

在水利部外资办工作的时候，张喜明就朦胧地发现技术管理工作更符合自己的个人理想。在人教司负责人事工作和机构管理的时候，这一想法逐渐明晰起来。通过与领导的沟通，张喜明被推荐调入水利部规划计划司。在规划计划司期间，张喜明主要负责项目规划工作，技术知识和背景使其如鱼得水。

就在事业蒸蒸日上之时，世界银行也因业务的需要向张喜明伸出了橄榄枝，邀请他加入。在外人看来，公务员是金饭碗，社会地位高，更何况此时的张喜明已经处于权力的核心区，不久还有擢升的可能，大部分人都断然不会考虑去世界银行工作。但张喜明决定抓住这个机会。由于在之前的工作中与世界银行有所接触，又考虑到曾经设定的理想方向，张喜明觉得世界银行的工作更适合也更能发挥自己的特长。此外，张喜明与熟知自己的老领导也进行过促膝长谈，领导的支持让张喜明更坚定了决心。

回顾这次人生转变，张喜明感悟道：“在35岁左右的时候，我经历了一个痛苦的蜕变过程，考虑将来的路该向何处伸展。”张喜明笑言自己小时候就曾想过“学而优则仕”，走仕途没有什么不好；后来经过大学教育并走入社会，逐渐形成了自己的价值观和判断准则；工作之后不断反思这些年的经历，愈发觉得仕途并不是最合适自己的道路，得失之间更显人生之义。

## 从世界银行专家走向更高的价值实现

2005年，张喜明进入世界银行驻华代表处工作，任项目官员、水利专家，主要负责世界银行在中国的水利项目执行。世界银行的工作环境比较宽松，同事之间沟通交流离不开业务，专业性很强。在机构设置上，世界银行更为扁平，专业人员和行政人员有泾渭分明的上升通道。

在这里，张喜明找到了新的起点，参与了项目设立、执行、监督的全过程，成就感油然而生。这种成就感所激发的个人价值实现也促使张喜明不断思考下一步该如何发展。世界银行给了张喜明广阔的平台进行项目实践、经验积累、人脉拓展……展望未来，张喜明说希望能够完全为中国服务，在水利事业的发展方面，还有广阔的空间，例如国际合作、涉外投资等。

走出校门近20年，张喜明依然对清华8年学术氛围对自己人生的影响印象深刻。在他的记忆中，清华大学学生之间的竞争意识，热爱学习、积累知识的风气在那个时期最为显著。那个时期也有若干门课不及格就留级或退学的规定，班级同学大都非常上进，严谨的学风磨砺了那一代的清华人。清华“自强不息，厚德载物”的校训在张喜明身上得到了阐释。

谈及对清华后辈在学习和工作上的建议时，他诚恳地对记者说，希望清华的学生要发挥清华的传统优势，脚踏实地，把学习和工作中的业务做好，这是清华人立足的根本。同时他还建议在学习工作中，要懂得去宣传和表达，将自己的工作成果和能力展现给领导和同事。最后，他意味深长地说，“路遥知马力，日久见人心”，无论何时，都要以诚待人。☑