

为官处世第一书

为官之道

古今通用的官场哲学

人人都说官好做，孰不知做官难做好。做官是一门大学问。“做官先做人，万事民为先。”做官的学问其实就是做人的学问。要想做个好官，首先得学会做个好心肠的人，做一个高尚的人，一个纯粹的人，一个有益于人民的人。



杨嵩○编著

中国国际广播音像出版社

为官处世第一书

为官之道

古今通用的官场哲学

人人都说官好做，殊不知做官难做好。做官是一门大学问。“做官先做人，万事民为先。”做官的学问其实就是做人的学问。要想做个好官，首先得学会做个好心肠的人，做一个高尚的人，一个纯粹的人，一个有益于人民的人。



杨嵩◎编著

中国国际广播音像出版社

电子出版物数据中心(CIP)

为官之道 杨 嵩 编著 / 北京:中国国际广播音像出版社, 2006.8

ISBN 7-89993-176-2

I. 为. . . II 杨. . . III. 政治 - 谋略 - 中国 - 古代. . .

责任编辑 周培新

责任印制 张 玲

总发行人 田 军

监 制 石 岩

为官之道

杨 嵩 / 编著

出版: 中国国际广播音像出版社

社址: 北京市复兴门外大街 2 号 (100866)

经销: 新华书店

印刷: 中国电影出版社印刷厂

开本: 787 × 1092 毫米 1/16

印张: 27

字数: 450 千字

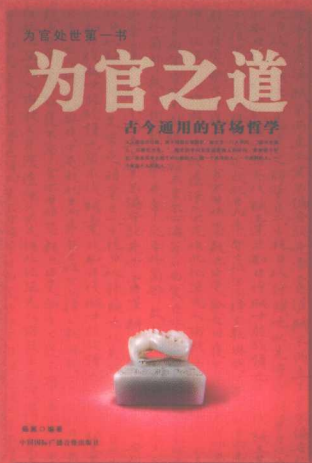
版本: 2006 年 8 月第 1 版

印次: 2006 年 8 月第 1 次印刷

书号: ISBN 7-89993-176-2

定价: 38.00 元

版权所有 侵权必究



为官之道



做官是一门大学问（代序）

古时候，子张曾向孔子请教做官的方法。孔子回答说：“多听，对有疑问的地方持保留态度，对没有疑问的，自己说话时也要谨慎，这样就可以少过错；多看，对不理解地方持保留态度，对理解的，自己做时也要谨慎，这样就可以少后悔。说话少过错，做事少后悔，当官吃俸禄也就水到渠成了。”

一般人率性而为问题不大，要想当官则必须谨言慎行，约束自己。

俗话说得好，说话多得罪人，做事多错误多。所以，会当官的人多半练就了一套谨言慎行的本事。但少表态，少做事，一张报纸一杯茶，明哲保身，但求无过就不对了。

不怪乎有人说，做官是一门学问，里面大有讲究。圣人可真是无所不教啊！

古人跻身官场的途径一般有三条：一是生来的福气，靠血缘荫荫来获得爵位和官职；二是靠军功，孤注一掷投身疆场，死者长已矣，活下来便可富贵荣华；三是靠科举考试以登龙门。此外，还有一种善于投机者，他们能瞅准时机，抓住机遇，一步登天。虽然此举与上述三条途径不同，但却走得更快。

人们常以战场比官场，那不过是着意于它的残酷斗争性。其实，官场之中除斗争性外，还有其生意性。事实上，官场中斗争的双方你来我往，刀光剑影，其目的也不过是为了获利，而一开始就从获利的眼光出发，径直把官场当作市场来对待，实在是非具有特异眼光的杰出之人不能看得出、做得到的。战国末年的吕不韦就是这样的人，并





且是这一思路的首创者。

一个人如果想混迹官场，那么就必须懂得官场力学，然后巧妙用力，就能平步青云，此之谓为官之道。我们通过对中国古代官场多年的考察研究，得出官场三种力学原理。

其一，背景力。这是官场至关重要的一种力，能否进入官场，这种力在起作用，进入官场，这种力更起作用。这是一个人一生享用不尽的力。所以，民间有一个上不了桌面的定理，就是“学识再好，不如有个显赫的父母好”。一般人不容易得到这种力，但有些特殊才能的人可以得到，他们可以通过七拐八弯的地道战途径借得这种力。像大观园里的刘姥姥，只要能与“白玉为堂金作马”的贾府有那么点瓜葛，就可以窜门了，三窜两窜，也能狐假虎威，驰骋于官场了。但这样取得背景力比较麻烦，有一种更直接更省事的办法，就是跟吕布学习，多认一些异姓父母，只要能登上想要的位置，照样人五人六，谁敢小看你。

其二，亲和力。用文学语言就是群众基础。它虽然不能决定一个人的升迁，但也是官途必须的修饰花边。如果在群众一片反对声中上台，面子上总不好看。所以，古人说的好，婊子要做，贞洁牌坊也要。取得亲和力，除了做老好人外，还可以暗中拉些人马抱成团，但这样做风险很大，一旦团体被人识破，会适得其反。

其三，捧附力。这种力主要用于现官、现管。首先是捧，有多少力就用多少力去捧，把“不”要在头脑中连根拔掉，那怕领导放个屁都“滴滴香浓”。如果在捧的过程中，在不失时机地给领导撸撸痒，那更能达到事半功倍的效果。其次是附，俯者，紧贴也。俗话说：“早请示，晚汇报，中午还要绕一绕”，就是附的最基本要领。要想方设法找出各种理由紧贴领导，工作贴不上，下班后也要想办法贴上。

话说回来，要做官，先学会做人。首要的是学会做个“好心肠”的人，做“一个高尚的人，一个纯粹的人，一个有益于人民的人”。

本人不是研究官场力学的专家，此种提法提炼的不尽正确，有待大方之家不吝赐教。

目 录

第一章 中庸之道：古人做官的第一秘诀

很多人以为所谓的“中庸之道”，就是总站在中立的立场，既不左也不右，既不缺也不过，那即是中庸了，其实不然。

中庸之道乃为人之道，为财之道，为业之道，同样也是修量胸怀之道。只有真正把握了中庸之道，才能把握胸怀中的度与量的关系，才能不偏、不倚、不盲。立中正之胸气，写开阔之心怀。中庸之道也是一种把握矛盾两端的智慧，即竭力防止走极端，竭力避免过与不及给事物平衡带来的破坏作用。

中庸之道更是一种灵活多变、进退自如的为官之道。身处官场，谁最善长中庸之道，谁的敌人就最少，谁的形象就最好，谁的官位就最稳。

做官不能由着自己的性子 /3

萧规曹随 中庸之道 /9

凡事取中较为稳妥 /13

宽容是为官的根本 /19

做官忌锋芒太露 /22

欲速则不达 成功要中庸 /25

好汉也吃眼前亏 /27

第二章 投其所好：放之四海而皆准的为官之道

喜欢奉承是人性的一大弱点。被奉承的人如同吸毒品，越吸越上瘾，阿谀奉承无止境，麻醉性舒服性同样无止境。对上司逢迎巴结，并且不怕





难为情,是谋官、做官的重要诀窍。

封建权力场上一些有心术的人,正是看清摸准了这一点,绞尽脑汁媚主谀君、投其所好,上司极易被迷惑,并对其信任有加视同股肱,放权托事须臾难离,奸谀小人用不了多少付出,就官运亨通,大权在手。利用这种手段做升官发财的“生意”,投资最少,获利最大,不说无本万利,起码也是一本万利。

奉迎巴结 不怕难为情 /31

察言观色 投主所好 /33

宽以待人 严于律己 /38

拍马屁是讲究艺术的 /41

马屁里面文章多 /45

巧言令色 揣摩有道 /48

第三章 能屈能伸:大丈夫做官的升迁妙诀

心怀大志的人,始终注视着远大的目标,从不计较一时的荣辱,不在乎小人或者政敌的挑衅。在人为刀俎、我为鱼肉的情势下,切不可意气用事、硬打硬拼,而应是能屈能伸,以自己的理智控制情绪,以机智战胜对手。

自古以来,政治家就用“忍”以谋生存,在自己羽翼未丰、战机未到之时,隐瞒自己的真实意图,从而保存自己,以图发展。

打掉牙和血吞 /53

大丈夫者能屈能伸 /56

没有金刚钻 不揽瓷器活 /60

左右权衡 找到不败的安全点 /64

良鸟择木而栖 良仕择主而事 /67

舍不得孩子套不住狼 /71

第四章 韬光养晦:藏而不露的修身要诀

人人都说官好做,孰不知做官难做好。官场就像一条河,水清水浅难琢磨,水若过清则鱼不留,人若过察则事堪忧。韬光养晦、深藏不露自古以

来就是政治家的一种修养,他们即使遭到巨大的人格、精神的污辱,但对自己“雄济天下”的凌云壮志,也从来不怀疑。他们咬紧牙关,从不逞一时之勇而毁掉自己的美好未来,以一种“咬定青山不放松”的精神将自己的政治生涯推向更高的境界。

曾国藩作为镇压太平军的“第一功臣”,他想到的保持身家性命的方式是主动交出部分兵柄,将部分湘军将士遣散回家,同时把李鸿章和淮军推上前台,这就是韬光养晦。

夹起尾巴做人 /77

装怯并不是一味懦弱 /79

韬光养晦 忍辱负重 /82

装疯卖傻 麻痹对手 /86

韬光养晦 伺机而动 /91

水至清则无鱼 人至察则无徒 /95

做官要先修德 /98

第五章 荣辱不惊:官场不倒翁之厚黑心经

在荣誉面前,品格不同的人持有不同的态度:高尚无私的人不看重世俗的虚名;信念坚定的人对别人的毁誉毫不在意;公平正直的人认为荣誉应当与价值相称;谦虚谨慎的人见了荣誉尽量躲避,而爱慕虚荣的人极渴望戴上荣耀的桂冠;目光短浅的人还会躺在荣誉簿上不思进取。

在人生的道路上,宠辱之事常会发生,所以为官要加强自身修养,保持冷静的心理状态,如此方能真正做到为官不倒的最高境界。

宠辱面前要豁达 /103

在人屋檐下 不能不低头 /106

海纳百川 有容乃大 /110

大人不记小人过 宰相肚里能撑船 /112

做官必须自我节制 /116

予人方便 予己方便 /119

低调才能保全自己 /121

第六章 居安思危：兼收并蓄的为官准则

人生在世，有顺境也有逆境，有幸运也有厄运。顺境中往往潜藏着失败的可能，逆境中常常包含着成功的因子。成功不是永远的标签，失败也不是终身的注册，关键在于把握。一个人在比较顺利的时候要居安思危、头脑清醒，始终保持一种如临深渊、如履薄冰的清醒和谨慎；一个人在经受挫折时候，要坚定信心，看到光明，不气馁、不悲观，始终保持旺盛的精力与勇气。

权力是一柄双刃剑 /125

没有永远的朋友 也没有永远的敌人 /128

大权在手要慎用 /133

冤家宜解不宜结 /136

相逢帝王尽和棋 /139

惹不起就要躲 /142

第七章 难得糊涂：为官处世的智慧和谋略

做官的智慧有千条，但为民的本分不可忘；做官的智慧有万种，“难得糊涂”不可丢。

聪明难，糊涂难，由聪明而转入糊涂更难。放一着，退一步，当下心安，非图后来福报也。郑板桥的“难得糊涂”其中更多了几分无奈，毕竟，每个人的力量都是有限的，一个为官者看到许多无奈的事情，要糊涂过关，而不要以卵击石。这就是为官处世的智慧和谋略。

揣着明白装糊涂 /147

睁一只眼 闭一只眼 /150

宁做糊涂人 不做聪明鬼 /153

以愚对智 以拙对巧 /156

糊涂人会办聪明事 /158

难得糊涂与糊涂难得 /161

模棱两可 保全性命 /164

此一时彼一时 刘墉精干与“糊涂” /166

第八章 外圆内方：随机应变的官场哲学

所谓“外圆”就是在交往中学会必要的容忍，学会合理的妥协，学会把握自己的情感，学会驾驭自己的意志。“圆”是心胸的开阔，“圆”是生活的轻松，“圆”是对自我的超越，“圆”是通往成功的坦荡大道。

“方”是人格的独立，“方”是情操的独守，“方”是自我价值的完满实现，“方”是对美好理想的不懈追求。

该放手时且放手 得饶人处且饶人 /175

糊糊涂涂做事 圆圆滑滑为人 /181

见风使舵 顺水推舟 /184

随机应变好撑船 /187

灵活变通 随机应变 /191

到什么庙里拜什么神 /193

处处逢凶化吉 屡屡钻空升官 /196

远交近攻 找准突破的点 /200

虎毒不食子乎 /204

第九章 功成身退：官场全身而退的不二法门

置身官场的人，总希望生前身后留个好名声。岂不知其中却潜伏着危机。掌权者不只对战功卓著的大将们心怀猜忌，对那些政绩突出、德性优异的大臣也是心存嫉恨，一旦你的光芒超过了君上，形成了一种功高震主的姿态，灾祸就很快要从天而降了。

因此，古之智者，总注意不使自己的光芒太过耀眼以致使君上的形象显得相形见绌，总能在适当的时候功成身退，化解了君上的猜疑，更保全了自己。

适可而止 急流勇退 /211

非淡泊无以宁志 非宁静无以致远 /216

月满则亏 水满则溢 /220



- 知进也要知退 /224
以退为进 不以硬碰硬 /226
精通时务 进退有据 /229
功成身退不失为明智之举 /231
切莫喧宾夺主 功高震主 /234
聪明要让上司显 /237
贪心不足就是自掘坟墓 /241
得人心者得天下 /244
明哲保身好处多 /246

第十章 老谋深算：为官必备的城市与胸怀

在竞争残酷的封建官场中，颇有心计者把别人的肩膀当梯子往上爬，有的奸臣为达到自己攀升的目的，无所不用其极。脸厚厚到唾口水自甘，心黑黑到黑虎掏心，其无耻也是不管名声脸面，只顾头上乌纱帽。

封建官场中的尔虞我诈太过激烈，其中的铁血规则更是“狠”字当家。很多封建同僚争斗，都用狠招置竞争对手于死地，为自己攀升铺平道路。而最终得以胜出者，都是属于脸厚而无形、心黑而无色、人奸而无情者。总结出一个结果——怎一个“狠”字了得。

- 识时务者为俊杰 /251
小不忍则乱大谋 /256
说话办事要有心计 /260
花未全开月未圆：曾国藩的为人处世之道 /263
将欲夺之 必先予之 /268
醉翁之意不在酒 /271
假做真时真亦假 /274
以最小的代价换取最大的利益 /276
君子好斗 小人难缠 /280
不轻易得罪小人 /285
以其人之道还治其人之身 /288

第十一章 借力打力:大事化小,小事化无的太极艺术

借力打力就好比《三十六计》的“借刀杀人”,重在传达一个借字的奥妙——例如借梯,就是借别人架的梯子,顺势上去拿自己想要的东西。这样,既可以省力,还可以省时。如果用到为官处世中,也许只有借人才能更好地治住人。

在官场中看来,借人治人是件很正常的事,因为在你身边既有有德之人,也有无德之人;既有有才之人,也有无才之人,关键在你怎么运用。晚清重臣曾国藩在这一点上就做得非常巧妙。

- 好风凭借力 送我上青天 /295
- 广结善缘好做官 /298
- 朝中有人好做官 /300
- 大树底下好乘凉 /303
- 善于搭建自己的人脉关系网 /307
- 两手服人 两手都要硬 /311
- 巧妙攀附“人尖儿” /314
- 巧借他人名望抬高自己的身价 /317
- 天上不会白掉馅饼 /321

第十二章 兵不厌诈:官场就是没有硝烟的战场

兵不厌诈,是战争中的一个重要的战略思想和战术原则。“诈”,在心理学上就是制造错觉,通过假象混淆视听,扰乱敌方的心智,以迷惑敌人,使其上当受骗,松懈对自己的防备,抓住有利时机,达到克敌制胜的目的。封建官场如战场,斗智胜于斗力。一些心黑脸厚者,为消除潜在敌手,善于伪装,工于心计。面子上拱手相让一脸谦和,言语上满口仁义道德,私下里暗箭伤人无痕迹。这里不是教你使诈,而是教你在百变官场中如何屹立不倒的绝招。

- 骗你没商量 /325
- 兵不厌诈 装病夺权 /331





置之死地而后生 /339

不轻易暴露自己 /342

吃亏也是福 /344

第十三章 疑人不用 用人不疑：官场察人用人之术

领导者靠权驭下，在授权时要把握“度”，要下放，减轻负担，又不要全部下放，以免一发不可收拾。同时，在授权时要加强监督。能放能收，看似权力分散，实则始终集中在自己手中。只要做到收放自如，游刃有余，权力就会像孙悟空的“如意金箍棒”，指哪打哪，得心应手。

用人多疑犯大忌 /351

打一巴掌揉三揉 /354

打动人才以攻心为上 /356

授权收权 游刃有余 /358

知人才能善用 /363

辨奸往往比识贤更难 /366

其身正 不令而行 /369

兼听则明 偏听则暗 /372

掌权放权的艺术 /374

用人不必求全责备 /377

不可以貌取人 /379

真情可催生勇夫 /382

纪律严明 保障有力 /384

事必躬躬 得不偿失 /386

第十四章 祸从口出：为官的最大忌讳

“人心隔肚皮”、“知人知面不知心”，这是人们对识人难而发出的感叹。更何况在瞬息万变的封建官场，你哪怕说错一句话就会招来杀身之祸。为此，做官这应牢记“慎于思考而后言出”的古训，一语欲出，先要思考。

身历乾嘉道三朝的显宦曹振鏞是奉行“多磕头，少说话”官诀的典型。曹历任三朝大学士，备受皇帝恩宠，死后还获得“文正”的谥号，并入了贤良祠，真可谓官运亨通，载誉后世。

- 知人知面难知心 /391
- 诚信是做人之本 /394
- 做官不可太清高 /396
- 老虎屁股摸不得 /398
- 有话当面说 不放“马后炮” /401
- 自古贤才多遭忌 /404
- “祸从口出”时圆场有方 /406
- 旁敲侧击 点到痛处 /410
- 远权位可以避祸 /412
- 要留清白在人间 /414



第
一
章

中庸之道

古人做官的第一秘诀

很多人以为所谓的“中庸之道”，就是总站在中立的立场，既不左也不右，既不缺也不过，那即是中庸了，其实不然。

中庸之道乃为人之道，为财之道，为业之道，同样也是修量胸怀之道。只有真正把握了中庸之道，才能把握胸怀中的度与量的关系，才能不偏、不倚、不盲。立中正之胸气，写开阔之心怀。中庸之道也是一种把握矛盾两端的智慧，即竭力防止走极端，竭力避免过与不及给事物平衡带来的破坏作用。

中庸之道更是一种灵活多变、进退自如的为官之道。身处官场，谁最善长中庸之道，谁的敌人就最少，谁的形象就最好，谁的官位就最稳。

