

陈甲标 著 □

湖南人民出版社

"ZIZHITONGJIAN"
LINGDAOXUE
YANJIU

《资治通鉴》

领导学研究

《资治通鉴》 领导学研究

陈甲标 著

湖南人民出版社

责任编辑：张自文

装帧设计：尹文君

《资治通鉴》领导学研究

陈甲标 著

*

湖南人民出版社出版、发行

(长沙市银盆南路 78 号 邮编：410006)

湖南省新华书店经销 湖南省出版发行学校印刷厂印刷

1999 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

开本：850×1168 1/32 印张：6.625

字数：156.000

ISBN7-5438-2106-0
C·110 定价：11.00 元

本书为湖南省社会科学规划课题
本书获湖南省社会科学学术著作出版资助

序

我以极大的兴趣把《〈资治通鉴〉领导学研究》细读了一遍，感到这本书无论对《资治通鉴》的研究，还是对领导学的丰富和发展，都是很有价值的。

首先，该书为《资治通鉴》的研究开辟了一个新的领域。《资治通鉴》是一部具有巨大政治借鉴意义的史著，历来受到为政者与思想家们的重视，研究者甚多。但从现代领导学的角度来研究这部史著的，本书著者可能是第一人。《〈资治通鉴〉领导学研究》，把《通鉴》中所阐述的治世安邦的历史经验和启迪后人的历史事件，提到现代领导学来分析，大大提高了《通鉴》的现代价值和增大了它的借鉴意义。我以为，《〈资治通鉴〉领导学研究》的作者，为《通鉴》这部史著的研究推出了一部别开生面的力作，为挖掘这份祖国的历史遗产开辟了一个新的领域。

其次，该书为完善和发展现代领导学提供了有益的启示。领导学作为一门新学科，其完善和发展当然首先要靠对领导实践的科学总结，但也离不开对历史经验的吸收。著者在研究中充分注意到了《通鉴》同现代领导学之间存在着的时代差距以及阶级立场、政治观点上的差别，能准确地把握《通鉴》这部史著的特点，善于从中提取恰当的史事和论点，用以充实领导学基本原理。同一般领导学读物相比，《〈资治通鉴〉领导学研究》更具有以事明事、以史照今的特点，可读性和启发性更加鲜明。看来，中国的领导科学不能照搬西方的行为科学和管理学，更应该吸取

目 录

(35)	目录	5
(85)	五公	8
(03)	五公	8
(11)	五公	8
(32)	五公	8
(33)	五公	8
(14)	五公	8
第一章 导论		(1)
一、《资治通鉴》的体裁及其作者简介		(1)
二、《资治通鉴》政治价值形成的原因		(5)
1. 取材的集中性		(6)
2. 取材的广泛性		(7)
3. 取材的真实性		(8)
4. 史论的启发性		(10)
三、《资治通鉴》产生的原因		(10)
1. 史学文化传统		(10)
2. 时代政治背景		(13)
3. 作者自身条件		(14)
四、《资治通鉴》的历史局限		(15)
1. 正统性		(15)
2. 保守性		(17)
五、《资治通鉴》的历史影响与本著的现实意义		(19)
1. 历史影响		(19)
2. 本著的现实意义		(20)
第二章 官德研究		(22)
一、官德的基本内容		(22)
1. 忠君		(25)

2. 爱民	(26)
3. 公正	(28)
4. 廉洁	(30)
二、官德典范——高允其人	(31)
1. 正直	(32)
2. 豁达	(33)
3. 刚强	(34)
(1) 4. 廉洁	(34)
(1) 5. 仁厚	(34)
(2) 三、官德沦丧——元载之死的鉴戒	(34)
(6) 1. 专权	(36)
(5) 2. 纳贿	(37)
(8) 3. 刚愎	(37)
(01)	
第三章 领导决策研究	(40)
(01) 一、古代决策与现代决策的基本特征	(40)
(81) 1. 决策关系事业成败	(41)
(41) 2. 决策者是决策的关键	(41)
(21) 3. 成败在于决策者的素质	(43)
(21) 二、正确决策的基本经验	(44)
(71) 1. 善于度时	(45)
(91) 2. 善于度势	(46)
(91) 3. 善于度力	(47)
(05) 三、非常规决策	(49)
1. 紧急情况下的非常规决断	(49)
(55) 2. 特定条件下所采取的非常规手段	(50)
(55) 3. 对非正常决策环境的超越	(51)
(25) 4. 古代非常规决策的几点启示	(52)

第四章 领导用人研究..... (55)

(801) 一、人才与治乱成败..... (55)

(701) 二、识别人才..... (58)

(801) 1. 识别人才的基本方法..... (58)

(901) 2. 另辟蹊径的识人之途——从敌方识人..... (60)

(1101) 3. 料人如神的原因与机制..... (64)

(1111) 三、使用人才..... (69)

(1111) 1. 用人为公..... (69)

(5111) 2. 用人标准..... (69)

(9111) 3. 用人原则..... (71)

(8111) 4. 用人修养——拒阿..... (90)

(4111) 四、人才陷阱..... (94)

(4111) 1. 置于军事险境..... (94)

(1111) 2. 置于民乱之地..... (95)

(2111) 3. 置于残暴之主..... (95)

(1111) 4. 用短..... (95)

(8111) 5. 任用中刁难..... (96)

(1111) 6. “调虎离山”..... (96)

(8111) 五、人才悲剧..... (98)

(5511) 1. 政见不合，视人才为异己..... (98)

(1551) 2. 难容桀骜，视人才为喉鲠..... (99)

(8511) 3. 嫉贤妒能，视人才为障碍..... (100)

(1541) 4. 暴戾恣睢，视人才为草芥..... (100)

(1541) 5. 人才悲剧的历史启示..... (101)

(2511) “超阿之病有刈，超阿不衣衣” .2

第五章 领导艺术研究..... (103)

(1501) 一、策略艺术..... (103)

1. 示范术	(103)
(22) 2. 暗示术	(104)
(22) 3. 影射术	(106)
(82) 4. 韬晦术	(107)
(82) 5. 牵引术	(108)
(08) 6. 揣度术	(109)
(40) 二、赏罚艺术	(110)
(90) 1. 严肃	(111)
(90) 2. 公正	(111)
(90) 3. 功罪相抵	(112)
(17) 4. 适度	(113)
(00) 5. 公开	(113)
(80) 6. 及时	(114)
(40) 7. 赏人所不能赏, 罚人所不能罚	(114)
(20) 8. 形式多样	(114)
(20) 9. 法令一致	(115)
(20) 10. 刑赏与教化相结合	(116)
(00) 三、纳谏艺术	(116)
(00) 1. 纳谏与政治	(116)
(80) 2. 唐太宗的纳谏艺术	(118)
(80) 四、军事艺术	(122)
(00) 1. “因敌变化而取胜”	(122)
(001) 2. “知己知彼, 百战不殆”	(123)
(001) 3. “不战而屈人之兵”	(124)
(101) 4. “投之亡地然后存, 陷之死地然后生”	(124)
5. “先为不可胜, 以待敌之可胜”	(125)
(001) 6. “由不虞之道, 攻其所不戒也”	(126)
(001) 7. “能以上智为间者, 必成大功”	(126)

8. “视卒如爱子，故可与之俱死”	(127)
第六章 领导家庭研究	(128)
一、家与政	(128)
1. 家望影响政望	(128)
2. 家庭治乱影响国家治乱	(129)
3. 家庭成员影响政治决策	(130)
4. 现代领导的家与政	(132)
二、帝王家庭	(133)
1. 帝王家庭特征	(133)
2. 皇帝的女儿也愁嫁	(135)
三、官宦家教	(138)
1. 家教内容	(139)
2. 教子方式	(141)
第七章 领导思想研究	(144)
一、民本思想	(144)
1. 主要内容	(144)
2. 唐太宗的民本思想	(147)
二、教化治国思想	(152)
1. 教化是治国大政	(152)
2. 民可教	(154)
3. 教化的关键是立教于上	(155)
4. “王霸”并施	(156)
三、法制思想	(157)
1. 关于法制本质	(157)
2. 关于法制制定	(158)
3. 关于法制执行	(160)

四、廉政思想	(162)
1. 廉政要自洁、自律、自省、自守	(162)
2. 贪官误国	(164)
3. 廉政要有政治措施	(167)
五、反奢倡俭思想	(168)
1. 于德, 俭厚奢薄	(170)
2. 于民, 俭“富”奢贫	(171)
3. 于国, 俭盛奢衰	(172)
第八章 领导误区研究	(174)
一、权力误区	(174)
1. 权力误区的主要表现	(174)
2. 权力误区的形成原因	(176)
3. 权力误区的历史启示	(178)
二、决策误区	(180)
1. 决策失误的严重后果	(180)
2. 决策失误的主要原因	(181)
三、用人误区	(185)
1. 用人失误的主要表现	(185)
2. 用人失误的主要原因	(189)
四、赏罚误区	(191)
1. 赏罚失误的主要表现	(191)
2. 赏罚失误的主要原因	(195)
后记	(198)

第一章 导论

一、《资治通鉴》的体裁及其作者简介

《资治通鉴》是北宋司马光所著的一部编年体通史，共 294 卷，上起战国时期三家分晋（公元前 403 年），下迄五代之末（公元 959 年），记叙了其间 1362 年的史事。

一般认为，中国最早的编年体史书是《左传》。相传孔子（前 551—前 479 年）曾整理、修订过鲁国的史书《春秋》，由于它叙事过略，所以左丘明等根据当时各国的史料作了增补与充实，并与《春秋》的部分条目编在一起称为《左传》（又叫《左氏传》或《春秋左氏传》）。《左传》开创了年经事纬的编年体史书体裁，它以事系日、以日系月、以月系时、以时系年，把同一时间发生的各种事件编排在一起，脉络清楚，一目了然，很容易看出事件与事件之间的联系。

史书体裁除编年体外还有纪传体。《资治通鉴》为什么是编年体而不是纪传体，这还得从纪传体的特点说起。纪传体是西汉司马迁创立的，它的第一部史著就是本纪十二、世家三十、列传七十、表十书八的《史记》。纪传体以人物为中心，记载人物的生平事迹，对各种典章制度也有专篇记叙。但是这种史书体裁卷帙浩繁，动辄数十万言，且在编排上以类相从，很难看出时间顺序，《史记》把屈原和贾谊放在一起就是例子。《资治通鉴》为什

么是编年体而不是纪传体，司马光在《上〈资治通鉴〉表》中说得很明白：“每患迁、固以来，文字繁多，自布衣之士，读之不通，况于人主，日有万机，何暇周览！臣常不自揆，欲删削冗长，举撮机要，专取关国家盛衰，系生民休戚，善可为法、恶可为戒者，为编年一书，使先后有伦，精粗不杂……”

司马光（1019—1086年）是北宋著名的史学家、政治家，他的父亲司马池在光山县（今河南光山）任县令时生下他，因此取名司马光。他的生平事迹载在脱脱等撰的《宋史》卷三百三十六：“司马光字君实，陕州夏县人也……光生七岁，凛然如成人，闻讲《左氏春秋》，爱之，退为家人讲，即了其大指。自是手不释书，至不知饥渴寒暑。群儿戏于庭，一儿登瓮，足跌没水中，众皆弃去，光持石击破之，水迸，儿得活。其后京、洛间画以为图。”仁宗景祐五年（1038年）司马光中进士甲科，仁宗末年，官至天章阁待制兼侍讲，也就是担任皇帝的顾问。英宗（1064—1067年在位）时，官至龙图阁直学士。龙图阁是宋真宗时修建的藏书阁，这个官是皇帝侍从的荣衔。神宗（1068—1085年在位）即位，任翰林学士兼侍读学士、御史中丞等职。翰林学士是皇帝的亲近顾问和秘书，负责起草诏书和皇帝的文告；御史中丞是中央监察机关的高级官员。也就是在神宗时，王安石（1021—1086年）变法，司马光因极力反对受到排挤，政治失意，于是退居洛阳，专修《资治通鉴》。宋哲宗（1086—1100年在位）即位后，高太后听政，被召入京主持政事，任尚书左仆射兼门下侍郎，做了宰相。在他任相的短短几个月内，尽废新法。哲宗元祐元年（1086年）九月，病卒，终年六十八岁，被追赠为“温国公”，谥号“文正”，所以后代学者称之为“司马温公”或“司马文正公”。又因他是山西夏县涑水乡人且作过一部《涑水记闻》，所以又被称作“涑水先生”。司马光虽然政治上保守，但人品却很高尚。他正直端方，为

国为民鞠躬尽瘁，“病革不复自觉，谆谆如梦中语，然皆朝廷天下事也”（脱脱《宋史》卷三百三十六）。王安石变法，神宗命司马光为枢密副使，司马光坚辞：“陛下所以用臣，盖察其狂直，庶有补于国家。若徒以禄位荣之，而不取其言，是以天官私非其人也。臣徒以禄位自荣，而不能救生民之患，是盗窃名器以私其身也。陛下诚能罢制置条例司，追还提举官，不行青苗、募役等法，虽不用臣，臣受赐多矣。”（同上）司马光反对王安石变法，也是出于为国为民的政治立场，与蔡京、吕惠中那般蝇营狗苟之徒是不可同日而语的。司马光生前虽极力反对变法却仍受到神宗的厚待，死后被赐以忠清粹德碑，百姓“哭公甚哀，如哭其私亲”（苏轼《司马文正公忠清粹德之碑》）。蔡京刻奸党碑，王安石工安民辞：“民愚人，固不知立碑之意。但如司马相公者，海内称其正直，今谓之奸邪，民不忍刻也。”（脱脱《宋史》卷三百三十六）所有这一切，都是源于他那正直高尚的人品。

司马光的《资治通鉴》是与《二十四史》并列的我国古代史学代表作，它的酝酿期在宋仁宗嘉祐（1056—1063年）年间，正是司马光三十八岁至四十五岁的时候。英宗治平元年（1064年）司马光写成《历年图》，进呈英宗。它按年代顺序，谱列每年大事，每年一行，六十行为一重，五重为一卷，共五卷。起讫时间与以后的《资治通鉴》大致相同，是《资治通鉴》的雏形和提纲。两年后，司马光完成《周纪》五卷、《秦纪》三卷，并取名《通志》，于治平三年（1066年）呈给英宗。由于其编纂意图完全符合最高统治者的政治要求且在学术上有突出成就，英宗十分欣赏，但他不同意《通志》这个书名。他让司马光编修历代君臣事迹，续八卷以下未竟之篇，等书成后再赐名，并同意司马光成立书局的请求。从此，《资治通鉴》进入了集体编修的新阶段。当年四月，书局成立。被司马光推荐参加书局的有“能读典坟丘索之书，习知汉魏晋唐之事”的刘颁（1023—1089年），有“专

门精通史学”的刘恕（1032—1078年），有被苏轼称为“讲官第一”的范祖禹（1041—1098年）。这三个人是司马光编修《资治通鉴》的得力助手，按专长他们的分工是：刘颁负责两汉部分的起草，刘恕负责魏晋南北朝至隋部分的起草，范祖禹负责唐代部分的起草。司马光选配的这个写作班子是一个很理想的班子，他们都属反对变法的保守派，都是当时知名的渊博之士，政治上志同道合，学术上攻坚析微。司马光的儿子司马康说：“《资治通鉴》之成书，盖得人焉……此三公者，天下之英豪也。”（引自冯惠民《司马光和〈资治通鉴〉》，中华书局，1981年，第19页）

神宗熙宁二年（1069年）王安石变法开始，司马光极力反对变法，熙宁三年（1070年）二三月间接连给王安石写了三封信，攻击新法。刘颁指责新法不便，刘恕也认为新法不得人心。王安石把司马光视为保守派的一面旗帜，把书局成员刘颁、刘恕、范祖禹视为司马光一党，于是在政治上排挤他们。熙宁三年九月，司马光出知永兴军（今陕西西安），第二年四月，判西京留司御史台，退居洛阳。熙宁五年（1072年），书局迁往洛阳。次年，范祖禹也到了洛阳。而刘恕则早在范祖禹到洛阳前以母亲年老为借口调往南康军（今江西星子县），不过仍属书局成员，在局外继续编修。神宗元丰七年（1084年），《资治通鉴》编修完成，司马光上表称：“臣违离阙庭，十有五年，虽身处于外，区区之心，朝夕寤寐，何尝不在陛下之左右！顾以驽蹇，无施而可，是以专事铅槧，用酬大恩。庶竭涓尘，少裨海岳。臣今骸骨癯瘠，目视昏迷，齿牙无几，神识衰耗。目前所为旋踵遗忘，臣之精力，尽于此书。伏望陛下清安之暇，时赐省览，监前世之兴衰，考当今之得失，俾四海群生咸蒙其福，则臣虽委骨九泉，志愿永毕矣！”《资治通鉴》从奉敕编集到成书历经十九年，若从其酝酿期算起，则前后经过近三十年的时间。如果说《资治通鉴》是司马光官场失意的产物并不完全合乎事实，因为早在王安石变

法前司马光即酝酿此书并开始写作；但如果说官场失意居冗职另寻报效国家和生民之途促成了《资治通鉴》的成书，那倒是事实。这正如司马光在表奏中所说的：“专事铅槧，用酬大恩。”司马光是一个人格高尚、一生受到尊敬的为国为民的封建士大夫，他在官场失意后转向集中精力撰写《资治通鉴》这部总结治国经验教训的历史政治书，使当时的最高统治者能够“监前世之盛衰，考当今之得失”，以造福于“四海群生”。可以说，作为史学巨篇的《资治通鉴》，也是司马光为国为民高尚人格的结晶。

。南史宋面

二、《资治通鉴》政治价值形成的原因

《资治通鉴》作为一部资助政治的史著，它一诞生就受到了崇高的评价。当时的宋神宗说：“前代未尝有此书，过荀悦《汉纪》远矣。”（毕沅：《续资治通鉴》）明胡应麟说：“自司马光之为《通鉴》也，汉、唐而上昭昭焉；自《通鉴》之止司马也，宋、元而下泯泯焉。”（胡应麟《史书占毕》）清王鸣盛说：“此天地间必不可无之书，亦学者必不可不读之书。”（王鸣盛《十七史商榷》）南宋朱熹说：“温公之言，如桑麻谷粟。”（朱熹《朱子语类》）而从政治的角度评价得最为详细而又中肯的当推宋末元初的胡三省和明末清初的王夫之了。胡三省说：“为人君而不知《通鉴》，则欲治而不知自治之源，恶乱而不知防乱之术。为人臣而不知《通鉴》，则上无以事君，下无以治民。为人子而不知《通鉴》，则谋身必至于辱先，作事不足以垂后。”（胡三省《新注资治通鉴序》）王夫之说：“取古人宗社之安危，代为之忧患，而已之去危以即安者在矣；取古昔民情之利病，代为之斟酌，而今之兴利以除害者在矣。得可资，失亦可资也，同可资，异亦可资也。故治之所资，惟在一心，而史特其鉴也。”