

官运 官场

千年的官场讲规矩，讲等级，讲城府。善与恶，廉与贪，往往仅悬于一念之间。

做官是一门大学问。官场有官道，有官规，有不可言传之规则。

中国千古官场沉浮规则解读

为官者首先应修养自身隐忍揣摩之术，才能洞见和体味潜伏在官场表层下的关节窍门、游戏规则。

俊明 编著

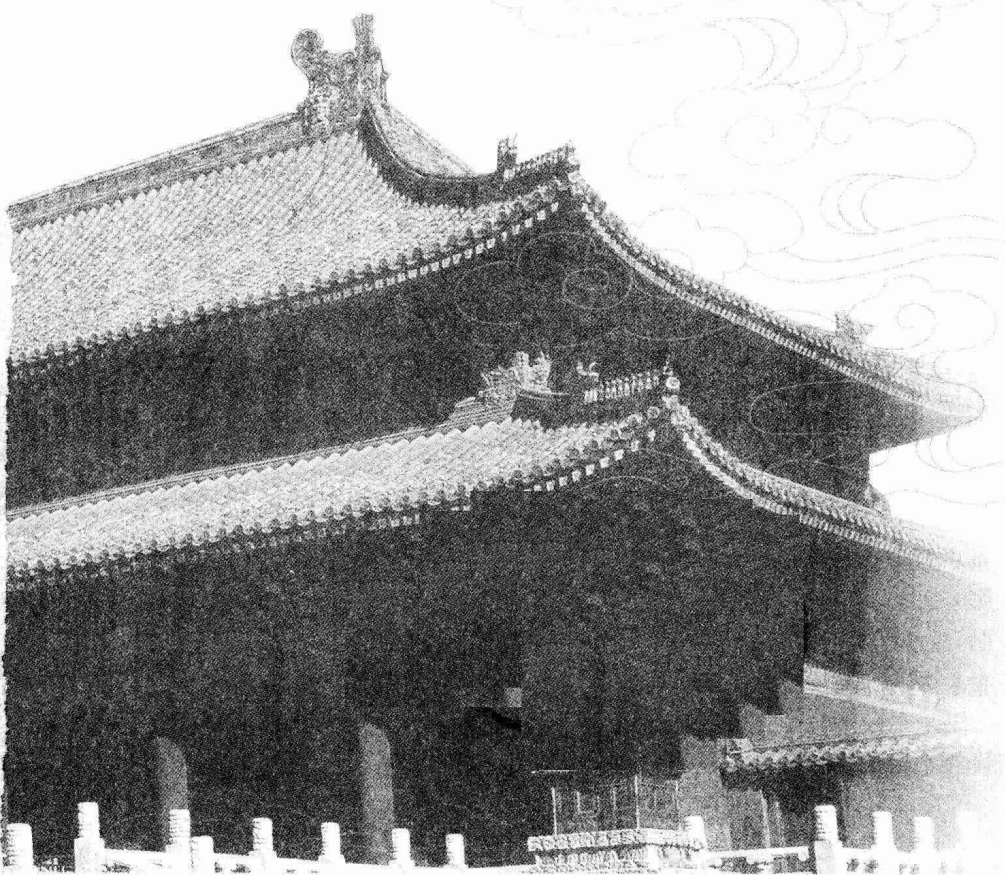
北京日报报业集团

同心出版社

官场 官运

——中国千古官场沉浮规则解读

俊明 编著



北京日报报业集团

同心出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

官场 官运/俊明 编著.-北京:同心出版社,2010.4

ISBN 978-7-80716-974-1

I. 官… II. 俊… III. 政治-谋略-中国-古代 IV. D691

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 034252 号

官场 官运

出版发行:同心出版社

地 址:北京市东城区朝阳门南小街6号楼303

邮 编:100010

电 话:发行部 (010) 65255876 65251756

印 刷:北京建泰印刷有限公司

经 销:各地新华书店

版 次:2010年5月第1版

2010年5月第1次印刷

开 本:787×1092 1/16

印 张:22

字 数:254千字

定 价:38.80元

同心版图书,版权所有,侵权必究,未经许可,不得转载



目 录



第一章 修身要诀

容人者畅，宽容是为官之本.....	3
中庸之道，为官忌锋芒太露.....	8
先辱后显，吃眼前亏，享身后福.....	14
心制其躁，欲速则不达.....	18
藏而不露，关起门来等时机.....	25
谦逊和气，凡事稳中求妥.....	31
以德服人，施小惠得大助.....	37

第二章 为官之道

居安思危，兼收并蓄的为官准则.....	45
难得糊涂，为官处世的智慧谋略.....	52
外圆内方，随机应变的官场哲学.....	58
外愚内精，呆若木鸡的大空境界.....	62
能屈能伸，先当孙子后当爷.....	67
以弱避强，神龙见首不见尾.....	73
借重贤人，一个好汉也要三个帮.....	80



官场官运

中国千古官场沉浮规则解读

第三章 升迁哲学

- 敬强守弱，小心使得万年船.....87
- 量力而为，没有金刚钻不揽瓷器活.....93
- 左右权衡，找到不败的安全点.....99
- 择主而仕，背靠大树好乘凉.....104
- 舍末求本，舍不得孩子套不着狼.....111
- 攀附有术，给公主捧场博皇帝宠信.....118
- 察言观色，看风使舵的不倒翁.....125
- 审时度势，为人生铺设一条坦途.....129

第四章 厚黑心经

- 借力打力，借人等于成己.....137
- 刚柔相济，集红白脸谱于一身.....144
- 欲擒故纵，把韬略和机智合为一体.....150
- 暗渡陈仓，绕着走比直着走巧妙.....156
- 荣辱不惊，喜怒不形于色.....162
- 装傻充愣，违心忍耐扮憨直.....168
- 学会造势，起声势取人心.....173
- 见缝插针，出其不意乘势而为.....179



第五章 用人之术

- 慧眼识人，用好为自己办事的人..... 189
- 防患未然，避免误用小人..... 198
- 知人善任，识大体而弃细务..... 205
- 因材施教，人尽其才，各尽其用..... 210
- 驭人有术，防内忧外患于未然..... 218
- 赏罚分明，论功行赏，以奖人..... 225
- 心公则平，举贤不避亲..... 234
- 仁爱大度，恃德而兴者昌..... 241

第六章 官场忌讳

- 忌口无遮拦：祸从口出，言多者必失..... 251
- 忌为物所役：凡事适可而止..... 258
- 忌自我张扬：个人风头要少出..... 265
- 忌睚眦必报：声望以气量为贵..... 273
- 忌锋芒毕露：多栽花少种刺..... 279
- 忌恃才傲物：要有自知之明..... 286
- 忌过于世故：适当控制利欲之心..... 290
- 忌滥竽充数：勤政是成绩的根本..... 297



第七章 功成身退

- 善进善退，全身远祸之法.....305
- 功不盖主，识时务者为俊杰.....311
- 安身立命，全身而退的不二法门.....316
- 懂得取舍，过盈过亏都不是好事.....320
- 富而有礼，礼足以守成而防败.....324
- 清心寡欲，保持自然本性.....328
- 常思己过，每日三省吾身.....333
- 沉浮自如，因势而退不失俊杰.....338



第一章 修身要诀

除了战乱和改朝换代这样大的社会动荡外，表面上风平浪静，但实际上波谲云诡、变动迭出的就要数官场了。做官的人一方面要努力实现自己的政治抱负，即所谓建功立业，拜将入相，另一方面更要尽量保全自身，以固荣宠，其中自有诸多的学问和策略。

人人都说官好做，孰不知做官难做好。做官是一门大学问。官场有官道，有官规，有不可言传之规则。千年的官场讲究规矩，讲究等级，更讲究城府。善与恶，廉与贪，往往仅悬于一念之间。为官更多的时候不在于个人能力的强弱，不在于专业知识的多少，而在于待人接物、知人任事、察言观色。倘若不悟其中玄机，往往会碰得头破血流，甚

至抑郁终生。古人多有空负才华却不能为上赏识而退隐官场的，明代的汤显祖曾作流传千古的《牡丹亭》，但却因为直接向皇帝上书指责当朝宰相而获罪被贬。本来很好的仕途之路，仅因为不懂人情世故，不懂隐藏锋芒，而被当权者所害。所以，为官者首先应修养自身隐忍揣摩之术，才能洞见和体味潜伏在官场表层下的关节窍门、游戏规则。

官场上的残酷和多变是人所共知的。为官，如果只是具有政治上的抱负，而不谙官场的策略和技巧，很可能阴沟里翻船，甚至身家性命也无法保全。

为仕之道，立德在先，立功在后。为官只有做到公正、公平，顺应民心，这样才会长治久安。同时也要注意实际，修身养德，做官要想有所作为，就一定要精通做官之术。离开了这些策略，不仅难以建立功业，就连保全自身都难以做到。



容人者畅，宽容是为官之本

严于律己，宽以待人，不仅仅是为官的一种气量，还是顾全大局、保身卫国之本。肯容人，才能容天下，才能畅，才能昌。

孔子的学生子贡曾问孔子：“老师，有没有一个字，可以作为终身奉行的原则呢？”孔子说：“那大概就是‘恕’吧。”“恕”，用今天的话来讲，就是宽容。俗话说：容人者畅。一个宽容大度的人，才能有更大的生存空间。所以，宽容是为官之本，为官之人，首先应修养的是宽人律己的气量。

目光回溯，纵观古代官场，可谓鱼龙混杂、弱肉强食、适者生存。但凡能成为名臣贤相之人，无不是拥有严于律己、宽以待人的品格性情。

“宰相肚里能撑船”的典故，也是来源于对为官气量的一种赞誉。据传吕端在相位的时候，曾遭奸臣陷害，被削官还乡为民。吕端得旨后二话没说，便和书童背上行囊，挑上书籍，离开京城上路向家乡走了。

吕端路上行走了数日，到自家门口时，见家中正在设宴摆席大办喜



官场官运

中国千古官场沉浮规则解读

事，原来是为弟弟结婚设宴，有不少当地官吏和豪绅在场贺喜。这些人见吕相爷回来了，又是大礼参拜，又是送上厚礼，见此情景他只好当众言明真相：“我吕端现在已被革职还乡为民了。”谁能想到，吕端的实言一出口，竟使得那些势利眼的官吏和豪绅们个个面色突变，有的目瞪口呆，有的斜眼相视，有的甚至拿起所送礼品离座走了。

真是无巧不成书。正在这个时候，村外传来了马蹄声声，鞭声脆震长空。原来是皇上派御史来给吕端下旨的。御史骑马直到吕端家门口，下马便大声喊道：“吕端接旨！”只见吕端急率全家老少，跪在地上静听“旨意”。大家的心蹦蹦地跳着，有各种各样的猜想。唯有吕端本人心中有数，猜出十之八九。只听那御史宣旨道：“吕端回朝复任宰相，钦此！”全家人听后三呼万岁。

方才散去的那些官吏和豪绅，闻听吕端又官复原职了，个个张口结舌，着实难堪。只好又返身回来，拉下脸皮，到吕府重新送礼贺喜，面红耳赤地支吾其词。在那些官吏当中，自然少不了本县那位七品知县，他坐着轿子走后复返，忙跪在吕端面前，一边像捣蒜槌子似的给吕端叩头，一边自己打自己的嘴巴：“相爷，我不是人，大人不计小人过。”吕端的书童很是生气，上前揪住那知县说：“大胆狗官，竟敢戏弄我家相爷，摘去你的乌纱帽！”

书童此举吓坏了那个知县，赶紧双手紧捂头上的乌纱帽。吕端这时上前拉住书童道：“不要这样。”书童很生气地说：“相爷，像他这样的势利眼，不能饶恕！”

“小弟呀，此言差矣！他知道自己做错了事，我们就应高兴，不必惩罚他了。我们何必强迫别人做他自己不想做的事情呢？”吕端这些话，感动得那位知县非常愧疚，忙说：“相爷呀，相爷！你可真是宰相



肚里能撑船哪!”

从此“宰相肚里能撑船”这句话就传开了，一直相传至今。可见为官首先需要有气量，有气量的人才能放眼大处，不会在小事上常戚戚，若无容人之海量，何谈包容天下？

三国时期的蜀国，在诸葛亮去世后任用蒋琬主持朝政，蒋的属下有个叫杨戏的，性格孤僻，讷于言语。蒋琬与他说话，他也是只应不答。有人看不惯，在蒋琬面前嘀咕说：“杨戏这人对您如此怠慢，大不像话了！”蒋琬坦然一笑，说：“人嘛，都有各自的脾气秉性。让杨戏当面说赞扬我的话，那可不是他的本性；让他当着众人的面说我的不是，他会觉得我下不来台。所以，他只好不做声了。其实，这正是他为人的可贵之处。”后来，有人赞蒋琬“宰相肚里能撑船”。

说到底，这是一个胸怀问题，有什么样的心胸，就有怎样的路途。对待下属，以宽容的态度处之，这种处世方式使为官者更容易赢得贤良之人辅其左右。

严于律己，宽以待人，不仅仅是为官的一种气量，还是顾全大局、保身卫国之本。肯容人，才能容天下，才能畅，才能昌。

为官者应该严于律己，宽以待人。宽容待人，和气生春，容易得到他人的好感，这一道理其实很简单：不尊重别人的人，也不可能得到别人的尊重。

宽和待人，自己也会心平气和，轻松愉快。例如春秋时期的鲍叔牙和管仲，二人是好朋友，彼此相知很深。他们两人曾经合伙做过生意，分利的时候，管仲总要多拿一些。别人都为鲍叔牙鸣不平，鲍叔牙却说：“管仲不是贪财，而是他家里穷呀！”管仲几次帮鲍叔牙办事都没办好，而且他三次做官都被撤职，别人都说管仲没有才干。这时，

鲍叔牙又出来替管仲说话：“这不是管仲没有才干，只是他没有碰上施展才能的机会而已。”更有甚者，管仲曾三次被拉去当兵参加战争，而且三次逃跑，人们讥笑他贪生怕死。鲍叔牙再次直言：“管仲不是贪生怕死之辈，他家里有老母亲需要奉养啊！”

后来，鲍叔牙当了齐国公子小白的谋士，管仲则为齐国的公子纠效力。两位公子在回国继承王位的争夺战中，管仲曾驱车拦截小白，引弓射箭，正中小白的腰带，小白弯腰装死，骗过管仲，日夜驱车抢先赶回国内，继承了王位，称为齐桓公；而公子纠失败后被杀，管仲也成了阶下囚。

齐桓公登位后，要拜鲍叔牙为相，并欲杀管仲报一箭之仇。鲍叔牙坚决辞掉相国之位，并说管仲之才远胜于己，劝说齐桓公不计前嫌，任用管仲为相国。齐桓公听从了劝告开始重用管仲。果然，如鲍叔牙所言，管仲的才华逐渐施展出来，终于辅佐齐桓公成为春秋五霸之一。

反之，一个人如果常常为了一点小事就耿耿于怀，甚至严厉指责别人的不是，不但让人望而生畏，不敢亲近，自己也会因为不得人缘而愁闷苦恼，这真是伤人又伤己。

战国时有个名叫中山的小国。有一次，中山国的国君设宴款待国内名士。当时正巧羊肉羹不够了，无法让在场的人全都喝到，有一个叫司马子期的人因为没有喝到羊肉羹而怀恨在心，到楚国劝楚王攻打中山国。楚国是个强国，攻打中山国易如反掌。中山国被攻破，国王逃到国外，他逃走时发现两个人手中持戈跟随他，便问：“你们来干什么？”两个人回答：“从前有一个人曾因得到您赐予的食物而免于饿死，我们是他的儿子。父亲临去世前交代，中山国如有任何事变，我们必须竭尽全力，甚至不惜以死相报。”



官场官运

中国千古官场沉浮规则解读



中山国君听后，感叹说：“怨不期深浅，期于伤心。吾以一杯羊肉羹而失国矣。”这段话道出人际关系的微妙：结交一个朋友不容易，树立一个敌人倒是轻而易举。中山国王因为一杯羊肉羹而失国的故事，对我们是一个深刻的教训。

与人结怨，多是因为“出恶声”的缘故，说他人坏话，诽谤他人，有时仅仅是指责也会树敌，所以要避免树敌。首先要养成这么一个习惯，那就是不要轻易地去指责别人，对于他人明显的谬误，最好不要在广众下直接指出来，故意给对方难堪，显示你的高明之处。在官场之中，一定要记住，非原则之处，要多给对方以取胜的机会，这样可以避免树敌；对于原则性的错误，你也得以恰当的方式说出来。

“人无完人，孰能无过”，容忍别人对自己所犯的过错，不记仇；对别人的过失，给他台阶；他自然会对你有所感恩，将这份感恩藏于心中，日后总要寻找机会将这份情还回去的。



官场 官运

中国千古官场沉浮规则解读

中庸之道，为官忌锋芒太露

一个人有才华固然很重要，但在什么时机、如何运用你的才华而不被或少被人忌，又能避免功高盖主，还要运用智慧，这种智慧对国家、对人对己才有真正的益处。

《红楼梦》里的宁府上房中，有一副对联：“世事洞明皆学问，人情练达即文章”。这个封建之家，推崇的自然是在封建等级制度下的世道人情，不足为训。但取其精华，洞明世事、练达人情是今天的人们同样需要的。社会是一张巨大而复杂的关系网，人要想在社会上生存，就要学会在复杂的环境中保护自己，在人际交往中多长个心眼儿，少一点棱角，多一些圆融通达，才能在各种场合下应付自如，左右逢源。

在风云变幻的人世和官场，事事明察秋毫，洞彻人心深处，这样的人岂不让人毛骨悚然？人的品德、才能不可能十全十美，因此居官处理政事，就会有出错的地方。况且，人们善恶的标准不同，对问题的看法也不可能一模一样，如果和别人相处，不知给别人留一点余地，别人自然也不会给你留情面。俗语云：难得糊涂。该清醒时则清醒，该糊涂时就糊涂，这是一种人生态度和策略。

道光年间，曾国藩在北京做官，正值年轻气盛，血气方刚，加之一路顺风，平步青云，傲气不少，喜欢和大名大位的人对着干。咸丰初年，他在长沙办团练，动辄指摘别人，总是采取儒家直接、法家强权的方式争强斗胜，与湖南官场的气氛很不协调。虽然在表面上获胜了，实际却埋下了隐患，再加上越俎代庖、感情用事等令众多官员不悦的行为，处理事情固然干脆痛快，但是却没想到锋芒毕露、刚烈太甚，伤害了这些官僚的上下左右，无形之中给自己设置了许多障碍。

咸丰七年在家守制时，经过一年深刻的反省，曾国藩才开始认识到自己办事经常不顺利的原因。此次反省之后，曾国藩进一步悟出了一些官场中的为人之道：许多棘手的事情，既然用直接的、强对强的方法行不通，而用迂回的、间接的、柔弱的方式也可以达到目的，战胜强者，且不至于留下隐患，为什么不采用呢？

从此，深悟此理的曾国藩，早年科第、壮年疆场、中年洋务、晚年封疆，一生不离“中庸”二字，为人如静水流深，隐含无限张力，其为官之道成为一代佳话。

无论是初涉世事，还是位居高官，无论是做大事，还是处理一般的人际关系，锋芒不可毕露。一个人有才华固然很重要，但在什么时机、如何运用你的才华而不被或少被人忌，又能避免功高盖主，还要运用智慧，这种智慧对国家、对人对己才有真正的益处。

老子曾告诫孔子说：“君子盛德，容貌若愚。”这里的“盛德”是指卓越才能，整句话的意思是，“那些才华横溢的人，外表上看与愚笨的人毫无差别。”倘若一个人能够谦虚诚恳地待人，便会赢得别人的好感；若能谨言慎行，便会赢得人们的尊重。因此，为人处事要藏其锋芒，收其锐气，不可不分青红皂白将自己的才能让人一览无余。你

的长处、短处都被同事看透，就如同让他人看到你手中的牌一样，很容易被他人操纵。

一个人太过锋芒毕露，必定会遭到别人的嫉恨和非议，甚至引来杀身之祸。历史上和现实生活中的这种例子比比皆是。

比如晁错，学贯儒法，知识渊博，人誉“西汉鸿文”，汉景帝谓之“智囊”，《守边劝农疏》、《论贵粟疏》传世之作，议论犀利，鞭辟入里。然其未堪人事，时为太子家令，即为朝廷大臣所不悦。及汉景帝即位，晁错锋芒过露，不知迂回，得罪人过多，不知结善缘，恃宠骄人，狂妄到以为天下的事没有自己做不了的，安于国政而疏于世故，为人所不容而不自知，可谓“善为人谋而未能为己谋”。史公评其“峭直刻深”，峭是尖锐锋利的意思，直是不会拐弯，刻是苛刻，深是过分。所谓“气性乖张，多是夭亡之子；语言深刻，终为福薄之人”。确实如此。

有些将帅、帝王是不喜欢别人胜过自己的。乾隆皇帝好卖弄才情，好写诗，写过数万首诗，他上朝时经常出些对联考问大臣。大臣们多数都有才学，明明知道那是很粗浅，有的甚至是狗屁不通的对联，也不说破，故意冥想苦思，并且求皇帝开恩再思三日。这意思无非是让乾隆自己说，果然皇帝喜滋滋地说了出来，于是大臣一片礼赞之声，把个皇帝老儿欢喜得不得了。

切斯特菲尔德说过这样一句名言：“要比别人聪明，但不要让他们知道。”外露的聪明远不如深藏的智慧更有实际意义。多说招怨，瞎说惹祸，正所谓：言多必失，多言多败。

传统文化中，不露锋芒是一种难能可贵的境界，以柔顺处世、以中庸为官是为官者向来推崇的人生要义。三国时期的一代“完人”诸



官场官运

中国千古官场沉浮规则解读