

《资治通鉴》

治国理政智慧160问

陆元兵◎编著

为民 忧民 利民 富民 福民

160
One Hundred
And Sixty
problems

治国 治吏 治心 治礼

怎样的一个人，为什么要花19年来写一部294卷300多万字时间跨度达1362年的巨著？

它是一本什么样的书，不仅畅销了近千年，而且让毛泽东前后读了17遍？

華文出版社

《资治通鉴》

治国理政智慧160问

陆元兵◎编著

160

One Hundred
And Sixty
problems

華文出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

《资治通鉴》治国理政智慧160问 / 陆元兵编著. —

北京 : 华文出版社, 2017.4

ISBN 978-7-5075-4656-9

I. ①资… II. ①陆… III. ①中国历史—古代史—编
年体②《资治通鉴》—研究 IV. ①K204.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第086095号

《资治通鉴》治国理政智慧160问

作 者: 陆元兵

责任编辑: 宋军占 雷 平

出版发行: 华文出版社

地 址: 北京市西城区广外大街305号8区2号楼

邮政编码: 100055

网 址: <http://www.hwcbs.com.cn>

电子信箱: kaiyu118@163.com

电 话: 编辑部 010-58336258 总编室 010-58336239
发行部 010-58336266

经 销: 新华书店

印 刷: 北京富达印务有限公司

开 本: 700mm×1000mm 1/16

印 张: 15.5

字 数: 200千字

版 次: 2017年6月第1版

印 次: 2017年6月第1次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5075-4656-9

定 价: 39.80元

版权所有, 侵权必究

前 言.....001

一、治国

治国在于理民。民乐则国治，民劳则国颓，民怨则国乱，民苦则国危，民反则国亡。理民在于知民，黔首虽微，不可欺罔。久安之民骄佚，经乱之民愁苦。与人同利，民无怨言；病人以利己，民怨必起。

1. 为什么说爱国不是空口号?003

2. 为什么说领导者应该有担当?005

3. 为什么说公正是领导者应有的品德?007

4. 古代政治清明的社会是啥样?009

5. 为什么说领导工作有“道”可循?011

6. 为什么说通人情是做好领导工作的前提之一?012

7. 问世间“官”为何物?014

8. 问世间“权”为何物?015

9. 问世间“名”为何物?017

10. 问世间“利”为何物?019

11. 问世间“禄”为何物?021

12. 问世间“法”为何物？	023
13. 为什么说好官治的不是乱而是民心？	025
14. 为什么说一心逐利就会一败涂地？	026
15. 为什么说奢靡之风比台风还恐怖？	029
16. 古代太平盛世时领导者最提防的是什么？	031
17. 历史上为什么会发生“土崩瓦解”的悲剧？	032
18. 古代政治衰败有什么前兆？	034
19. 古代领导者如何避免败家、丧生的事情出现？	035
20. 为什么说改革不可能一帆风顺？	036
21. 为什么说领导方法必须与时俱进？	038
22. 为什么说领导决策离不开“形势情”三个字？	039
23. 为什么说拍脑袋的决策总有一天会出大问题？	040
24. 领导者如何提高决策的效率？	041
25. 为什么说多经百姓事才知决策难？	042
26. 为什么说善于总结的领导者最聪明？	044
27. 为什么说一个单位要定岗定职？	045
28. 为什么说人员超编源于欲望“超生”？	046
29. 为什么上级干预太多下级就会放不开手脚？	047
30. 为什么说古代防范贪腐从给足工资开始？	047
31. 为什么说反贪肃贪必须“杀猴儆猴”？	048
32. 为什么说多首长负责不如没有人负责？	049
33. 为什么说地方官不宜无来由地频繁更换？	050
34. 为什么说领导者的历史是百姓书写的？	051

二、治吏

国之治本，在于用人。理国以得贤为本。吏不廉平，则治道衰。为政之本，莫大于择人；择人之重，莫先宰相。才能不能尽知，面不能尽识，若不采其言而观其行，审其意而察其忠，则何以见器略之浅深，知任用之当否。

35. 古代忠臣和良臣有什么区别？	053
-------------------------	-----

36. 为什么说古代官场从不缺小人？	054
37. 为什么小人一般不会有好结局？	056
38. 为什么说人才与战略一样重要？	058
39. 为什么说知人善任是领导者的第一要务？	059
40. 为什么说领导者要善用贤才？	061
41. “德才兼备”究竟是什么意思？	062
42. 为什么说自古以来识别人才是最难的事？	064
43. 为什么说领导者看清一个人必须有一套？	065
44. 为什么领导者要练好察言观色的基本功？	066
45. 为什么说选拔人才应不分远近亲疏？	067
46. 如何从一个人的忧乐识别人？	069
47. 如何从小节识别人？	069
48. 如何从性格识别人？	070
49. 如何从形态识别人？	071
50. 如何从言语识别人？	072
51. 为什么说只有贤人才知道谁是贤才？	074
52. 如何保障被举荐者的质量？	076
53. 为什么说领导者凝聚人才必须用真情？	077
54. 为什么说领导者要警惕多言善辩之人？	079
55. 领导者如何对待与自己有过节的人？	080
56. 领导者如何对待曾经“攻击”过自己的下属？	081
57. 如何让下属给上司讲真话？	082
58. 为什么说善于倾听是领导者的金科玉律？	084
59. 为什么说能听到下属中不同的声音绝对是好事？	085
60. 为什么说领导者“心”有多宽人生的舞台就有多大？	086
61. 为什么说领导者必须用心保护忠诚之士？	087
62. 为什么说古代官场人身依附关系不能学？	089
63. 为什么说领导者主动改过是一种能力更是一种魅力？	090
64. 为什么说上司昏聩比下属昏乱危险一百倍？	091
65. 领导者如何保持团队和谐？	092

三、治心

贪是为官者第一罪恶，一有贪念便生万恶。作法于俭，犹恐其奢，作法于奢，何以制后。奢侈者，危亡之本。物不极则不反，恶不极则不亡。贤而多财，则损其志；愚而多财，则益其过；富者众之怨也。富贵有极，人当知足。谚曰：贵易交，富易妻。门高则骄心易生，族盛则为人所嫉。

- 66. 为什么说欲望太多的人不适合从政?093
- 67. 为什么说领导者一定要懂得节制?094
- 68. 为什么说领导者修养要从克己开始?096
- 69. 为什么说贪婪的人最终可能一无所有?098
- 70. 为什么说领导者修炼需要强制?099
- 71. 为什么说领导者必须耳聪目明?100
- 72. 问世间“德”为何物?101
- 73. 问世间“诚”为何物?103
- 74. 问世间“信”为何物?105
- 75. 问世间“忠”为何物?107
- 76. 为什么说领导者要有大仁大德?109
- 77. 为什么说公私分明的官才是好官?111
- 78. 为什么说廉洁是领导者的第一形象?112
- 79. 为什么说领导者要谨防让自己的“雅好”扳倒自己?113
- 80. 为什么说领导者要小心“小圈子”变成“大陷阱”?115
- 81. 为什么说领导者发表议论要慎重?116
- 82. 为什么说戒骄戒躁是领导者的终生必修课?118
- 83. 为什么说领导者要懂规矩?119
- 84. 为什么说嗜酒如命的领导者不会有好运气?121
- 85. 为什么说猜忌苛察的领导者从来就不讨人喜欢?122
- 86. 为什么说领导者切忌小里小气?124
- 87. 为什么说生活简单的领导者一定不简单?126
- 88. 为什么说领导者的气节不是小问题?127
- 89. 为什么说能忍的人才能赢?128
- 90. 为什么说适当示弱也是一种智慧?129

91. 为什么说有好心态才有好业态?	130
92. 为什么说领导者要习惯听善恶两种言语?	131
93. 为什么说沉得住气的领导者方能成大器?	132
94. 为什么说领导者一定要做明白人?	133
95. 为什么说善于自省和自警的领导者必自强?	135
96. 为什么说领导者身边要有几个敢于直言的人?	136
97. 为什么说领导者只有知耻才能致远?	137
98. 为什么说领导者切莫为“情”所困?	138
99. 为什么说领导者对待亲朋故旧既要有“礼”更要有“节”?	140
100. 为什么说善于授权才能有效领导?	141
101. 为什么说领导者要有“口碑”先要有“口德”?	144
102. 为什么说领导者要善于发现志同道合的人?	145
103. 赢得下属尊敬究竟有什么秘诀?	147
104. 为什么上司不要轻易把下属当“外人”?	149
105. 下属怎样才能得到上司青睐?	151
106. 为什么说领导者要赢得民心并不易?	152
107. 领导者如何永远立于不败之地?	154
108. 为什么说知进更知退才有广阔天地?	155
109. 为什么说沉溺权术的领导者终究会被权术算计?	157
110. 为什么说领导者不要看不起任何人?	157
111. 为什么说领导者切忌偏听偏信?	158
112. 为什么说领导干部不应该有特权?	160
113. 为什么领导者切忌过分宠爱身边人?	161
114. 领导者如何与身边的小人相处?	162
115. 如何战胜贪财好利的小人?	164
116. 为什么说一些领导者容易被人蒙骗?	165
117. 为什么怀才不露的领导者更加让人敬佩?	167
118. 文章写得好就代表领导能力强吗?	168
119. 为什么说侮辱他人就是作践自己?	169
120. 为什么说领导者要懂得顺势而为?	170
121. 为什么说领导者事业越顺利越要防止骄躁?	171



122. 为什么说领导者慎重交往才能天地宽广?173
123. 领导者如何做到团结一切可以团结的力量?174
124. 领导者树立威信究竟靠什么?175
125. 为什么说懂得敬畏的领导也让人敬畏?177

四、治礼

恩威并施，刚柔相济，赏罚分明，文武并用，宽严适度。乱世用重典，盛世多轻刑。苟有功不赏，有罪不罚，虽尧舜不能以致理。有恩无威，慈母不能使其子。为国之道，当爱人如慈父，训人如严师。

126. 为什么说刚柔相济的领导方法最有效?179
127. 为什么说滥用刑法和权力的领导者终究走向穷途末路? ...181
128. 为什么说法令制度切忌过于繁杂?183
129. 为什么说仅仅写在纸上的法令制度比风还轻?185
130. 为什么说法令制度也要讲德行?187
131. 为什么说刑罚使用要慎之又慎?188
132. 为什么说赏罚不明必然导致是非不分?189
133. 为什么说赏罚是一门艺术?190
134. 为什么说领导者在大事难事面前要有静气?192
135. 为什么说树榜样要恰到好处?193
136. 改良社会风气主要靠什么?195
137. 为什么说文化教育的力量无形又无穷?196
138. 为什么说文风问题绝对不可小觑?198
139. 倡导好学风有哪些好办法?200
140. 古代对领导者作风建设是否有具体规定?201
141. 为什么说领导者不必刻意追求“新官上任三把火”?202
142. 为什么说评价他人应该“三思而后言”?203
143. 如何对待别人的过错?204
144. 下属阿谀奉承为哪般?206
145. 如何消除下属的抱怨?207



146. 领导者遭遇毁谤时怎么办?	208
147. 什么样的下属上司最讨厌?	209
148. 怎样与曾经冒犯过的上司相处?	211
149. 为什么说建议再好也要讲究方式方法?	212
150. 为什么说给上司的建议过于烦琐会自找没趣?	214
151. 为什么说上司对你“有求必应”并非是好事?	219
152. 如何与脾气暴躁、喜怒无常的上司“共舞”?	219
153. 如何做一个让上司放心的下属?	221
154. 为什么说领导者的家风也是政治?	222
155. 领导者该给子孙留些什么最可靠?	224
156. 为什么说领导者一定要有贤内助?	226
157. 为什么说母亲在家教中至关重要?	228
158. 为什么说喜欢读书的领导者受益多?	229
159. 为什么说官场容不下“书呆子”?	231
160. 为什么说领导者要善待历史?	233
后 记.....	235

前言

了解中国历史，应该了解《资治通鉴》；了解中国文化，应该了解《资治通鉴》；了解中国政治，尤其应该了解《资治通鉴》。换句话说，什么是中国式政治？什么是中国式领导？如何成为一个优秀领导者？如何对待名利？如何识别小人？如何加强自身修养？回答这一系列问题都应该阅读《资治通鉴》！该书记载了 1362 年的历史，上起周威烈王二十三年（公元前 403 年），下到后周世宗显德六年（公元 959 年），全书 294 卷，300 多万字，描绘了战国至五代的历史发展脉络，探索了几十个政权的盛衰之由，生动地刻画了帝王将相们的为政治国、待人处世之道，给人们传递的完全是“中国传统社会的正能量”。

通观《资治通鉴》，讲得最多的是战争。封建社会发展的历史常常会向人们昭示这样一个规律，那就是成者为王败者为寇，而战争恰恰是改朝换代的一种常见而重要的方式。为什么会有战争？司马光认为，统治阶级一旦已经失去了人心，必然导致农民起义、军阀混战，王朝就土崩瓦解！如何才不至于失去人心？如何才能做到长治久安？这是《资治通鉴》要回答的根本问题，也是司

马光期望告诉后人的基本道理，那就是为政者要有治国平天下的胸怀，要有以民为本的理念，要有治国安邦的才能，要有为民、忧民、利民、富民、福民的智慧。治国的精义又在于治吏，就是善于识人用人，能分清君子和小人；治吏的关键在于治心，即控制好欲望，安放好自己的心灵，能做到慎独、正心、收心、专心；治心的核心在于治礼，就是能立规、执规以及加强学习和教化。

从书名就可以看出，《资治通鉴》的创作目的，在于“鉴于往事，有资于治道”。事实上，司马光也正是以其丰富的实践经历，深邃的理论思考，以及他自身的崇高道德品质实现了其创作的本意。书中记载的许多事例尤其是一些思想和方法，无论是对古代的还是今天的领导者来说，仍然有十分重要的借鉴意义。正如毛泽东指出的，《资治通鉴》这部书写得好，叙事有法，历代兴衰治乱本末毕具，我们可以批判地读这部书，借以熟悉历史事件，从中汲取经验教训。毛泽东晚年曾经对人讲，他把《资治通鉴》这部 300 多万字的史书读过 17 遍。我们今天一些领导者不是对这些学习得太多，而是学习得太少，前人给我们留下的智慧，我们没有引起足够的重视，导致在工作中要么不会用，要么用了其中一点就说是自己的创新，这难道不是可笑的事情吗？

很多人说《资治通鉴》是帝王之学，其实不然，它也是平民之学。自古以来，“将相神仙也要凡人做”，级别再高的领导者，他首先还是一个人。所以《资治通鉴》中不仅写了如何为官从政，而且写了如何做人做事。相信我们每一个人只要沉下心来认真阅读和仔细领悟，应该能汲取其中的营养，真正能“在历史中得到启迪、得到定力”，不断使自己“强身健体”，不断开创人生和事业的新局面。

一、治国

治国在于理民。民乐则国治，民劳则国颓，民怨则国乱，民苦则国危，民反则国亡。理民在于知民，黔首虽微，不可欺罔。久安之民骄佚，经乱之民愁苦。与人同利，民无怨言；病人以利己，民怨必起。



1. 为什么说爱国不是空口号？

韩非是战国晚期韩国的公子之一，精通刑名法术之学。他看到韩国国力日益削弱，多次写信给韩王求取录用，但总得不到韩王的任用。于是，韩非十分痛恨韩国治国不致力于访求人才、选任贤能，反而推崇虚浮、淫乱无能的蠹虫之辈，把他们安置在与实际功劳不相称的高位上；国势宽松时骄纵宠爱那些徒有虚名的学者，国势紧急时就征用那些披甲戴盔的武士；所培养的人不是所能任用的人，所能任用的人却又不是所培养的人。韩非常常为廉洁正直的人遭受

奸邪不正的权臣的排斥而悲伤。他考察了以往的得失变化，撰写了《孤愤》《五蠹》《内储》《外储》《说林》《说难》等五十六篇文章，约十多万字。秦王嬴政听说韩非是个德才兼备的人，便想约见他。韩非正好作为韩国的使者来到秦国，就趁机写信呈给嬴政，劝说道：“现今秦国的疆域方圆数千里，军队号称百万，号令森严，赏罚公平，天下没有一个国家能比得上。而我鲁莽地冒死渴求见您一面，是想说一说破坏各国合纵联盟的计略。您若真能听从我的主张，就必定能一举拆散天下的合纵联盟，占领赵国，灭亡韩国，使楚国、魏国臣服，齐国、燕国归顺，不能令秦国确立霸主的威名，使四周邻国的国君前来朝拜。否则就请您把我杀了在全国示众，以此告诫那些为君主出谋划策不忠诚的人。”嬴政读后，心中颇为喜悦，但一时还没有任用他。李斯很忌妒韩非，便对嬴政说：“韩非是韩国的一个公子，如今您想吞并各国，韩非最终还是要为韩国利益着想，而不会为秦国尽心效力的，这也是人之常情。现在您不用他，而让他在秦国长期逗留后再放他回去，这不啻是自留后患啊。还不如依法将他除掉算了。”秦王嬴政认为李斯说得有理，便把韩非交司法官吏治罪。李斯又派人送毒药给韩非，让他及早自杀。韩非试图亲自向秦王嬴政陈述冤情，但却无法见到秦王。不久，秦王嬴政有些后悔，就派人去赦免韩非，可是韩非已经死了。司马光说：我听说君子由亲近自己的亲人而至亲近别人的亲人，由热爱自己的国家而至热爱别人的国家，因此才能功勋卓著，名声美好，从而享有百福。如今韩非为秦国出谋献策，首先就是要以灭亡他的祖国来证实他的主张，犯下此类罪过，本来就是死有余辜的，哪里还值得怜悯啊！（卷6，秦纪1）

当初，河南人卜式屡次请求捐赠家产给朝廷，援助边疆建设，汉武帝派使者问卜式：“你想当官吗？”卜式回答说：“我从小种田牧羊，不懂做官的规矩，不愿当官。”使者又问他：“难道你家有冤情，想要申诉吗？”卜式说：

“我平生与人没有纠纷，对同乡中贫穷的人则借给他钱，对为非作歹的人则教导他，所以周围的邻居都跟从我，我怎么会被人冤枉呢！没什么想申诉的。”使者说：“若是如此，你为什么要那样做呢？”卜式说：“天子征讨匈奴，我认为有才能的人应战死边塞以全臣节，有财的人应拿了钱财支援国家。这样才能将匈奴消灭。”汉武帝因此认为卜式贤能，便将卜式召到京师，任命为中郎，赐左庶长爵位，赏给十顷土地，并宣告天下，使人人知晓。不久，又提升卜式为齐国太傅。（卷 19，汉纪 11）

常言道“儿不嫌母丑”。无论怎么贫穷的母亲也是母亲，无论多么落后的祖国也是祖国；本事再大的人也没有理由嫌弃、背叛自己的祖国！像韩非那样，反其道而行之，身为韩国人，却为秦国出谋献策，以灭亡他的祖国来证实他的主张，犯下此等罪过，哪里还能幸免于死于非命的厄运呢？

2. 为什么说领导者应该有担当？

公元前 42 年，西汉元帝刘奭问给事中匡衡，询问地震日食等天地变化的缘故，匡衡上书说：“陛下身体力行，为国家开辟太平道路，怜悯愚昧的人误触法网，连年都有大赦，使老百姓得到改过自新的机会，这是国家之福！不过，据我的考察，每次大赦之后，作奸犯科的人并没有减少，作奸犯科的行为并没有停止。今天刚刚释放出狱，明日却又犯法，重新坐牢，这是由于疏导他们的工作没有抓住重点。现在的社会风气，贪图钱财，轻视道义，喜爱追逐声色犬马，把豪华奢侈当作目标，亲族的关系日渐淡薄，而婚姻的关系却十分密切，苟且结合，用身家来博取财富；万变不离这种倾向，即使一年之内有数次赦免，仍不能避免使用刑法，我认为改正之道在于大刀阔斧，改变社会风气。朝廷对

于国家，就像筑墙时所用的模版。朝廷官员如果怒目相对，那么下面的人就会产生争斗的祸患；在上位的人如果专权弄事，那么下面的人就会产生抗拒的心理；在上位的人如果互相伤害，那么下面的人就会产生杀机；在上位的如果有贪图钱财的大臣，那么下面就会有偷盗抢劫的人民；这是因为墙版是墙的根本。治理国家的人，最应该谨慎的是提倡什么。礼教的推行，用不着逐家拜访，也用不着见人就去劝说；只要贤能的人在位，能干的人尽忠职守，朝廷尊重礼仪，文武官员相敬互让，道德的行为，从内心发展到体外，从最近的人开始，然后人民才知道以谁为榜样，并努力效法，不知不觉中，善行日益增加。《诗经》说：‘商王朝首都的风俗礼仪高贵大方，是天下人的标准，谁都要模仿。’而今，在汉王朝首都长安，天子亲自推行圣王朝的教化，可是社会风气跟远方并没有差异，各郡、各封国的人到了首都，不知道学习什么，最后却学会了奢侈荒淫；所以，推行教化最根本的地方，也是培养社会风气最重要的地方，应该最先着手。我曾经听说，天上跟人间的分际，精气互相激荡，善恶互相推展，下面有所动时，在上面可以看出迹象，太阴变化，则静的东西会动（指地震），太阳变化则光明会被掩盖（指日食），水灾旱灾，类似的灾祸会接踵而至。陛下敬畏上天的警告，只有怜悯天下人民，节省庞大开支，建立国家制度，接近忠良，疏远奸佞，提倡大仁大义，矫正败坏的风俗习惯，使高尚的道德，首先在京城发扬光大，美好的声誉，传播到国境之外，然后广大的教化才可以完成，礼仪谦让的美德，可以复兴。”刘奭欣赏匡衡的意见，提拔匡衡当光禄大夫。（卷 28，汉纪 20）

唐太宗曾对亲近大臣说：“治理国家如同治病，病虽好了，仍需调养一段，倘若立即放纵自己，病会复发，那就不可救治了。如今中原安定，四方顺服，实在是自古以来所少有，然而我每日谨慎行事，唯恐不能持久，所以想多次听

到你们的建议。”魏徵说：“国家内外都能安定，我并不觉得高兴，只是高兴陛下能够居安思危。”（卷193，唐纪9）

唐太宗下令让五品以上官员上书言事。魏徵上书认为：“陛下的治国大业，与贞观初年相比，不能善始善终的总共有十条。”其中的一条认为：“近年以来，轻易地动用民力，并认为：‘百姓无事则产生骄逸之心，役使他们劳作则容易听差。’自古以来没有因百姓安逸而致败亡，因劳苦而达到天下安定的。这恐怕不是振兴国家的至理名言。”太宗大加赞扬，感叹道：“已将你的奏章挂在屏风上，早晚观看，并将你的建议抄给史官。”赐给魏徵黄金十斤、御马两匹。（卷195，唐纪11）

天下兴亡，匹夫有责；天下兴亡，领导者更要担责！面对社会问题，面对百姓疾苦，领导者逢场作戏，不能主动入“戏”，就是对权力的亵渎。那些主动把自己摆进历史进程中去，从不把自己当成“看客”，能让百姓生活安心、事事放心的领导者，才能成为历史长河中的中流砥柱。

3. 为什么说公正是领导者应有的品德？

东汉政论家荀悦说：“奸佞之人迷惑君主的方法太多了。所以孔子说：‘要远离奸佞之人！’不仅不用他而已，还要驱逐到远方，跟他隔绝，把源头塞住，态度至为坚决。孔子说：‘政治的意思，就是端正。’治理国家最基本的一件事，无非端正自己而已。耿直诚实，则是端正的主干。对于品德，必须核实是真实的，才授给他官位。对于能力，必须核实是真实的，才让他做事。对于功劳，必须核实是真实的，才颁发奖赏。对于罪恶，必须核实是真实的，才加以惩罚。对于行为，必须核实是真实的，才可以尊重。对于言谈，必须核实是真