

三十六计故事

西西里/编著

福建人民出版社

出版社：福建人民出版社

署名：西西里/编著

书号：ISBN 7—925—02399—H

电子版定价：5.00 元

版本：2005 年 4 月第 1 版

目 录

勤劳思政承太平，事必躬亲伏危机
奠基业焦劳庶政，赵光义亲览万机
文臣武将皆不用，分封宗亲遗祸端
亲力亲为太耗神，怎不任用其他人
大明朝基业初奠，明成祖勤政不息
朱由检授权失策，大明朝江山难存
假传圣旨诛叛
齐景公拜将放权，田穰苴不辱使命
将在外君命有所不受，军纪明逢敌无所不克
擒鳌拜定三藩收台湾，封建统治权揽在中央
亲力亲为择刺史，奖优惩劣有动力
摧折豪强“酷吏”行，安定民生社会平
争速度王光英授职放权，抢时间小分队拍板成交
大权独揽上级监督决策，小权分散下属尽智竭诚
信任下属善放权，加大压力锻炼人
充分放权人人有干劲，压力不减事事有效率
众人捧柴火焰高，赚钱莫要独揽权
由盛而衰究其原因，用人多疑犯大忌
授权与越权
事情一交给下属就不干涉
成功老板的授权艺术
事必躬亲是大忌
恩威并重，控制权力
集中精力，巧于授权
认清危害，防止“越权”
斩蛇起兵当县令，倚“友”灭秦入关中
趋炎附势攀高枝，登峰造极靠亲信
假救增祺夫人升官显位，紧靠“绿林兄弟”功成名就
杜月笙狐假虎威，蒋介石操纵帮会
黑手党团死心塌地卖“先驱教父”靠黑吃黑得势
转嫁别人
引咎自责
补事八法

勤劳思政承太平 事必躬亲伏危机

隋文帝杨坚(541——604)于开皇元年(581)取代北周，建立隋朝。开皇九年(589)，南下灭陈，结束了将近4个世纪的分裂割据局面。后人对隋文帝的评价虽然有异，但都承认其“勤劳思政”，是“励精之主”。

文帝登基之初，“群情不附”，对于北周旧臣，“推以赤心，各展其用”；同时“躬节俭，平徭赋”，使“仓廩实，法令行”。于是，“君子咸乐其生，小人各安其业”，“二十年间，天下无事”。这一局面的出现，是与文帝“每一坐朝，或至日昃，五品以上，引坐论事，宿卫之士，传餐而食”的“勤劳思政”分不开的。

开皇初，房恭懿为新丰(今陕西临潼新丰镇)县令，政绩为最。

文帝多次嘉奖，房恭懿都将所得分给穷乏，或作赈济之用。当时，雍州诸县(包括新丰县)县令，每月初朝见皇帝一次。每逢这一天，文帝总是亲自召见房恭懿，“呼至榻前，访以理人之术。”不久，即破格授其泽州司马，有异绩，迁德州司马，政绩仍为天下之最。文帝亲自向各州朝集使说：“房恭懿志存体国，爱养我百姓，朕即拜为刺史。岂止为一州而已，当令天下模范之，卿等宜师教也。”于是，下诏房恭懿“可使持节、海州诸军事、海州刺史”。文帝亲自为各州树立了一个刺史的榜样，“由是州县吏多称职，百姓富庶”。

开皇十四年(594)，关中大旱，发生饥荒。文帝派遣左右亲近查看百姓所食，带回来的都是些“豆屑杂粮”。文帝流着泪将这些东西让群臣看，“深自咎责”。同时，“不御酒肉，殆将一期”。然后，“帅民就食于洛阳”，并命侍卫将士，“不得辄有驱逼”，男女老幼，“参厕于仗卫之间”；遇扶老携幼者，“辄引马避之，慰勉而去”；“至艰险之处，见负担者，令左右扶助之”。在这前后，齐州刺史卢贲自恃有“佐命之功”，“民饥，谷米踊贵，闭人窠而自窠之”，以谋取暴利，文帝将其“除名为民”。

文帝“勤劳思政”，在历代帝王中是著称的。据史籍记载：“乘輿四出，路逢上表者，驻马亲自临问。或潜遣行人采听风俗，吏治得失，人间疾苦，无不留意。”从当时大臣的奏疏中，亦可见其“忧劳亲躬”。早在开皇三年(583)，柳或即因文帝“勤于受听，百僚奏请，多有烦碎”而上书劝谏。上疏中提到，文帝“留心治道，无惮疲劳”，“闻奏过多，乃至营造细小之事，出给轻微之物，一日之内，酬答百司，至乃日肝忘食，夜分未寝，动以文簿，忧劳圣躬。”开皇六年(586)，杨尚希亦因文帝“每旦临朝，日昃不倦”而进谏，“愿陛下举大纲，责成宰辅；繁碎之务，非人主所宜亲也。”

奠基业焦劳庶政 赵光义亲览万机

北宋开宝九年(976)十月，宋太祖突然逝世，其弟赵光义(后改名赵炅)登上帝位，史称宋太宗。当时，北宋建国仅仅十七年，一切

还都在初创时期，五代时形成的割据局面，还没有完全结束。北宋的东南有钱俶于吴越称王，陈洪进占据漳泉；西北有北汉偏霸于太原，还有待于荡平。北宋会不会继五代后周之后再成为第六个短命朝代，这个问题依然严峻地摆在北宋统治者面前。因此，宋太宗表示，决心要效法宋太祖“勤劳启国，宵旰临朝，万机靡倦于躬亲”的榜样，以实现赵宋王朝的长治久安。

宋太宗即位不久，因求治心切，特降一诏书命令群臣议论政事，凡要求当面论奏者，及时召见。以后，又屡次降诏以求群臣直言。凡文武官不论名位高卑，“或闻民间利病及时政得失，并得上书直言，无有所隐”。淳化二年(991)，又恢复了百官依次奏对的制度，每逢起居日，命常参官两人次对，阁门司接受其奏章。群臣所上奏章，宋太宗都亲自一一阅览，“如所言有可采，必行旌赏，如无所取，亦不加罪”。

同时，宋太宗又承袭宋太祖亲试举人的作法，自出试题复试进士及诸科人。仅太平兴国二年(977)一科，就录取五百人，取士之众，前所未有。当时，宋太宗曾对待臣说：“朕欲博求俊义于科场中，非敢望拔十得五，止得一二，亦可为政治之具矣。”

宋初，常参官(即朝官)的除授皆由中书决定。太平兴国六年(981)，设立差遣院，凡常参官任外官受代而归者，皆由差遣院“考校劳绩，品量材器，以中书所下阙员，类能拟定，引对而授之”。从此以后，宋太宗又亲自过问官员的考核、除授。

淳化二年(991)，宋太宗担心大理寺、刑部的官吏断狱时舞文弄法，特于禁中设审刑院。各地上奏的狱案，皆交审刑院，由审刑院加盖印记，然后发付大理寺或刑部检断，断毕上奏皇帝，皇帝再交审刑院详议，议定后复奏请皇帝裁决，然后交付中书行下，所断不当者，许宰相奏闻，另行论决。宰相所领之职，于是改由皇帝主掌。

为了防止刑狱冤滥，凡是百姓击登闻鼓告御状，宋太宗都亲自听断，同时还亲自寻问京城在押囚犯。淳化四年(993)，京畿百姓牟晖击登闻鼓，太宗召问，牟晖说他家丢了一头猪，太宗赐给他一贯钱作为赔偿。宋太宗曾说此事对宰相：“似此小事，悉诉于朕，亦为听决，大可笑也。然推此心以临天下，可以无怨民矣。”史书记载，宋太宗御便殿，寻问京城所押囚犯，常至天黑，侍奉的近臣认为是劳苦过甚。宋太宗说：“不然。倘惠及无辜，使狱讼平允，不致枉挠，朕意深以为适，何劳之有？”

宋太宗在位二十二年间，每每是黎明即御前殿受朝、听政，日旰而罢，复于崇政殿决事，常常将至中午，尚未进膳。孜孜求治，始终不敢有所懈怠。他在总结唐末帝王专委臣下，导致天下分裂的教训时说：“朕虽德愧前王，然于政事，靡敢怠惰。天下事急若奔驷，日日听断，尚恐有照烛不至者。而况唐末帝王，深处九重，民间疾苦，何尝得知！每一思之，诚可警畏。”因此，他坚持自己躬决万机，臣下只是奉行圣旨而已。

他在留心政事之暇，坚持披览前代史书，总结安危治乱、兴废之由，以为鉴戒。命儒臣门类群书，编为《太平御览》，凡一千卷。

宋太宗日读三卷。因事或阙，则暇日追补。大臣宋琪曾上言：“陛下好古不倦，观书为乐，然日阅三卷，恐至疲倦。”宋太宗回答说：“朕性喜读书，开卷有益，每见前代兴废，以为鉴戒，不以为劳也。”宋太宗在勤于政事的同时，还深以畋游声色为戒。尽放鹰犬，外罢畋猎。深夜观书，内避六宫之感。

至道三年(997)，宋太宗逝世。当时的翰林学士承旨宋白在其所上《帝谥议》中，对宋太宗“求贤审官”、“置详刑之曹”，“下考课之令”等政绩，给予高度评价，认为是“映后而辉前”。

经过宋太宗二十余年的经营，宋朝终于避免了再度成为短命朝代的厄运，奠定了两宋三百余年的基业。宋太宗本人也以“亲览万机、焦劳庶政、辩论官材、勤恤民病、爰念刑章”的业绩“炳焕史牒”，而“号称贤君”。

文臣武将皆不用 分封宗亲遗祸端

清顺治十年(1653年)正月，顺治帝读《通鉴》，问左右侍臣：

“自汉高以下，明代以前何帝为优？”答曰：“汉高、文帝、光武、唐太宗、宋太祖、明洪武，俱属贤君。”整个一个皇帝排行榜。又问：“此数君者又孰优？”大学士陈名夏答：“唐太宗似过之”。陈名夏排出了最佳皇帝。他看重的是人格魅力，顺治皇帝则从制度创新的角度和厚今薄古的态度，认为最佳皇帝应为朱元璋。他讲：“岂独唐太宗！朕以为历代贤君莫如洪武。何也？数君德有善者，有未善者。至洪武所定条例章程，规划周详。朕所以谓历代之君不及洪武也。”

应当承认，朱元璋是一位雄才大略的封建皇帝。这可以从他削平群雄、统一中国、建立中央集权统治的过程中得到体现。

朱元璋登基后，把唐朝李山甫《上元怀古诗》书置屏风间，时时加以吟哦：“南朝天子爱风流，尽守江山不到头。总为战争收拾得，却因歌舞破除休。尧将道德终无敌，秦把金汤可自由。试问繁华何处去，雨花烟草石城秋。”为了确保明代尽守江山永到头，朱元璋在中央与地方关系上采取了一系列专制主义的措施。

朱元璋出身寒微，取得君临天下的帝王之权，他天然有一种保持中央高度集权的专制主义情结，无时无刻不惦念着他的朱家江山能否万世一系。他对一切不同于他的意志的个人言行都一律视为对他专制主义的挑战，必除之而后快。有一件事典型地说明了朱元璋的专制主义情结。这就是他对他的好友沈万三翻手为云覆手为雨的行径。

沈万三是明初天下第一富豪，人称活财神。在沈万三穷困之时，曾结识过朱元璋为友，两人时常聚首。有一次沈万三做东请朱元璋吃饭，结帐时差一文钱，也怪沈万三多事，他向朱兄借来付了帐。借谁的不好，偏借朱皇帝的。这也就罢了，沈万三还嘻笑说，将来定当奉还，利息是一日转十二个对合。后来，朱元璋称了帝。初平天下，国库甚虚，为了解决朝廷之财政窘境。他想到了昔日好友、今日天下第一巨豪沈万三。于是，发出加急圣旨召他进京(南

京)。当朱元璋面见沈万三时，一如旧往称兄道弟，气氛相当热烈。谁知当朱元璋提出要借一千万钱时，沈万三却面有难色。朱元璋立马沉下脸说：“我说个‘借’字算是客气呢！你可记得，那年向我借过一文钱吗？利息是你自己定的，一天转十二个对合，如今也不必说什么了，你就把这一文钱的利息清偿了吧！”（任何政治谋略家都有惊人的记忆力，他可以记住人们讲过的一切话，包括芝麻大小的话，并能在关键时刻一举击败对手。按一文钱一天转十二个对合计，一年就是 12^{365} ，远远超过一千万）当沈万三不满地说这无异于充军钱的时候，朱元璋不觉大怒：“你说是充军钱吗？现在便把你充军！”一面降旨将沈万三充军三千里，一面查抄他的家财入了国库。

朱元璋，这位权力欲极强的雄才之主，由于两件大事刺激和加速了他对地方权力集中于中央的步伐。

第一件大事就是朱元璋作为地方割据政权出身和对地方势力潜在危险的深察。洪武初年，地方政权基本沿袭元朝的制度，即设行中书省，统管一省的军政、民政、财政等大权，地位重要，权力又大。一个行中书省实际上就是一个独立王国。朱元璋本人做过小明王的行中书省丞相。作为行中书省的丞相，他拥有一方政权，压根儿就没把小明王放在眼里，他故尔对行中书省设置的弊端有透彻的体察。

第二件大事就是随着明朝统治的渐趋稳定，君权与相权、皇权与臣权、中央集权与地方分权发生了一系列纠葛与矛盾。特别是洪武六年胡惟庸进升中书省丞相后，相权与皇权矛盾激化。洪武九年(1376)朱元璋改行中书省为布政使司，地方的控制指挥权都集中到中书省。胡惟庸控制中书省，专权用事，淮籍的军事宿将大多集其门下，形成一个淮人官僚集团，使朱元璋感到芒刺在身、大权旁落。于是，洪武十三年(1380)年，朱元璋以胡惟庸谋反为名，毫不留情地将其抄家灭族。

接着，朱元璋采取了一系列削弱地方政权、巩固皇权的措施：宣布政使司后，即设左右布政使各一人，掌管民政财政。同时，设提刑按察司，设按察使一人，统管刑法；设都指挥使司，掌管军事，与布、按并称三司。这三司互不相属，各自直隶中央。有重大政事，需都、布、按三司共同会议，上报中央。布政司下的地方政权是府(直隶州)、县。同时，在省与府之间划分若干道，作为省的派出机构。道不是一级地方政权，而是监察区。这种行政划分削弱了地方权力，加强了中央集权。

其次，废中书省和丞相制。朱元璋加强中央集权并不是要加强中央政府部门的集体权力，而是要加强皇帝个人的权力。于是，洪武十三年正月，朱元璋在制造胡惟庸案的同时，罢中书省，废丞相。朱元璋于此对他的文武百官有一番精妙的讲演：“我从登基立业以来，已十三年了，期间委任大臣，希望他们辅佐我，使天下大统。所以设立中书省以总天下之文治……不料权臣窃持国柄，枉法诬贤，有不轨之心，大肆搞欺蔽活动，到处拉帮结伙，搞不法之

事，毒害政治，谋危社稷。仿佛堤防之将决，烈火之将燃，有滔天燎原之势。……我想除去中书省，将六部职责晋升。这样权力就不会被其一机构垄断，事情也不会被截留塞蔽，尔等以为如何？”文武百官只能对曰：既出圣裁，实为典要。朱元璋不管如何不如何，立即三下五除二地将中书省和丞相废却，提高中书省属下吏、户、礼、兵、刑、工六部的地位，使六部分理朝政，各部尚书直接对皇帝负责，奉行皇帝旨意。六部分任而无总揽之权，政务由皇帝亲自裁。朱元璋实际上使皇权、相权集于一身，国务、政务掌于一手，中央、地方事务聚于一体。

第三，制订法律，加强对中央与地方官吏的任用、监察，使其置于皇权的严密监控之下。朱元璋“劳心焦思，虑患防微近 20 载”，以后他反复修改“凡七眷稿”，制定出《大明律》。《明律》有 30 卷、460 条，其中对于地方机构的权限作了严格规定。《明律》用法律条文的形式将皇帝任用各级官员的权力固定下来，除了《明律》，朱元璋还制定了一系列其他的旨在加强中央集权的法律。如为了加强对府州县官的管理，洪武十七年，朱元璋制定《府州县条例》八事，强调各级地方官都要加强行政管理，逐级监督。同时还刊布了县官《到任须知》31 条，明确县官的职责。这都有利于压抑不利于中央集权的地方势力的萌生。

朱元璋通过一系列政治变革，把一切军政大权控制于手，但他还是不放心，总感到别人凯觐朱家皇位。于是，为了朱家王朝能代代相传，他分封诸子为王，历史上称为封藩制。朱元璋有一套冠冕堂皇的说词：“天下之大，必建藩屏，上卫国家，下安生民。今诸子既长，宜各有爵封，分镇诸国，朕非私其亲，乃尊古先哲王之制，为久治长安之计”（《明太祖实录》卷 51）。在由王伟撰写的《拟封诸王诏》中说：“考诸古昔，帝王既有天下，子居嫡长者必正位储贰。……于戏？众建蕃辅，所以广磐石之安。大封土疆，所以饬亲友之厚。古今能谊，朕何敢私。”

朱元璋上台不久就诛杀了一批开国功臣，如冯保、傅友德、廖永忠、朱亮祖。后又制造了胡惟庸、蓝玉案，将一批武臣屠戮。这种放肆的诛杀，连太子朱标都看不下去了，他向父亲进谏说：“陛下杀人太滥，恐伤和气。”朱元璋当时没说话。第二天，为了讽喻太子，他故意将一根棘杖丢在地上，要朱标拿起来，朱标面有难色，朱元璋一语双关说：“你怕刺不敢拿，我替你把这些刺拔掉，再交给你，岂不更好。朱元璋不仅拔“武刺”，而且后来因莫须有的罪名拔起“文刺”来。起初，朱元璋是厚待文臣的。但武将们不服。朱元璋苦口婆心劝诫他们说：“世乱用武，世治宜文。”但武臣们搬弄是非，讲了一个似真非真、似假非假的故事：“陛下您不可轻信文人，文人很会讥讽人的。如张九四（张士诚）也是一向厚待文人儒士的，而当他要文人帮他起一个官名时，这班文儒们竟给起了一个名字叫‘士诚’。”朱元璋很觉纳闷，便问：“士诚，士诚，这名字不是很美吗？”武臣们说：“非也，上大当了。《孟子》书上讲：‘士，诚小人也。’这句话可破读为‘士诚，小人也’。这名字是骂张士诚是个小人，他哪里懂得。自此，朱元璋不再信任文臣们，还广开“文字狱”，

让文臣们封住嘴巴，高挂笔砚。

朱元璋既不相信文臣，也不信任武将，他只信任自己的血脉宗亲，分封制成为必然。

封藩制是一枚政治炸弹，这枚炸弹在朱元璋百年后几次反复爆炸，最终误了江山。

亲力亲为太耗神 怎不任用其他人

明万历九年(1581)，夏日的北京天气分外炎热，为国事操劳半生的张居正病倒了。这一年他五十七岁。

他在病榻上写给姻亲的信中说道：

年来贱体日就衰惫，望六之龄，理固宜尔。兼之力微任重，譬马力已竭，强策鞭于修途，诚不知其所终也。

他将自己喻作一匹力竭的老马，却又要强勉鞭策自己挣扎而前。这几句话，勾画出了一代政治家鞠躬尽瘁的晚年。

张居正，字叔大，江陵(今属湖北)人，嘉靖间进士。《明史》中说：“居正为人，颀面秀眉目，须长至腹。勇敢任事，豪杰自许。然沉深有城府，莫能测也。”他自青年时期便立下了富国强兵之志，但是由于政治的纷争，他花去了太多的时间和精力，而壮志未酬之心，又使他不得不在政治的漩涡中孜孜奋斗。直到万历初年，他排斥掉了一切阻碍与抗衡的政敌，才得以用全副精力，按照他自己的意愿去实现其志向，这便是著名的张居正改革。

史书上说：“居正为政，以尊主权、课吏职、信赏罚、一号令为主。虽万里外，朝下而夕奉行。……漕河通，居正以岁赋逾春，发水横溢，非决则涸，乃采漕臣议，督艘卒以孟冬月兑运，及岁被毕发，少罹水患。行之久，太仓粟充盈，可支十年。互市饶马，乃减太仆种马，而令民以价纳”太仆金亦积四百余万。又为考成法以责吏治。初，部院覆奏行抚按勘者，尝稽不报。居正令以大小缓急为，限，误者抵罪。自是，一切不敢饰非，政体为肃。”

这里提到了改革漕运、互市及考成法诸项，此外还有清丈全国土地，推行一条鞭法。种种事情的办理，都需要张居正克服重重阻力，他是抱定了“苟利社稷，死生以之”的决心的。

和所有有为的政治家一样，张居正凡事都要亲自过目，亲自处理，为此耗尽了精力，直到万历十年(1582)二月病不能起。张居正办事独断专行，已经习以为常，虽然病倒了，阁臣们也只是处理一些细务，大事还要到家中，到病榻前请示他处理。张居正起初还坚持在病榻上处理公务，后来身体日愈，病情恶化，已无力遍阅文书，却仍不放心让别人去办。这一来也就更加重了病情。

在病榻上想起秉政十年来的政绩，张居正心中感到宽慰，他在给他的老师、致仕在家的原内阁大学士徐阶贺八十寿辰序中，对这十年作了一番总结：

万历以来，主圣时清，吏治廉勤，民生康阜，纪纲振肃，风俗朴淳。粒陈于庾，贯朽于府，烟火万里，露积相望，岭海之间，氛廓波恬，汉北骑虏，来享来王，咸愿保塞，永为外臣。一时海内号称熙

洽，人咸谓居正能，而不知盖有所受之也。

既是吹捧了自己的老师，同时也是抬高与歌颂自己。其实张居正当时是无需自我歌颂的，他的地位，使他可随处听到颂谀之辞。他这番话更多的意思还是要在晚年给自己一个评价吧。他也许已感到自己不会久长。

张居正本想等到秋间致仕休息，而时间已经不允许。六月间，

他上疏给神宗：“伏望慈圣垂悯，谅臣素无矫饰，知臣情非获已，早赐骸骨，生还乡里，倘不即填沟壑，犹可效用于将来。臣不胜哀鸣恳切，战栗陨越之至。”而神宗见疏，只是下诏慰留。十二日以后，张居正病情更加严重，再次上疏恳请生还：“伏望皇上怜臣十年拮据尽瘁之苦，早赐骸骨，生还乡里，如不即死，将来效用尚有日也。”然而神宗的圣谕，只是让他安心养病，“慎勿再有所陈。”至此居正已再无话可说。政治家命中注定是要终死公堂的。

六月十八日，神宗派人赉手敕慰问，那手敕上写道：“闻先生糜饮不进，朕心忧虑，国家大事，当为朕一言之。”张居正于昏迷苏醒之际推荐了潘晟、余有丁等人。因为推荐的人过多，无法一时并用，神宗把人名写好粘到御屏风上，以备召用。

两天以后，张居正病死在家中。

张居正终于回到家乡江陵时，已经是棺中的尸骸。“江陵的山水无恙罢！三十六年以前，看到一位少年入京会试，成为新科的进士；三十六年以后，又看到这位进士回来，成为功业彪炳的张文忠公。”

大明朝基业初奠 明成祖勤政不息

创业的皇帝大都是注定要操劳终身的。而朱棣似乎显得更为突出。我们看这样一个数字，便会感到吃惊，朱棣在二十二年中，意有十二次生日（所谓天寿圣节）是在出巡和征战中度过的。

即使平时的正常临朝，朱棣也总是忙碌无暇的。朱棣有夜读的习惯，每到夜深人静时，便秉烛独坐，披阅州郡图籍，静思熟记。但是事情太多，难免会忘却，本来晚间想好的要事，到早晨却忘掉了。问左右侍臣，也都不曾记住，朱棣只得沉思回忆，居然还能想起来。从此接受教训，告诉近臣们说：“朕以一人之智，处万机之繁，岂能一一记忆不忘？一一处置不误？拾遗补过，近侍之职，自今事之丛脞者，尔等当悉记之，以备顾问，所行有未合理，亦当直谏，”以后凡有要办之事，当即记录下来。有时睡到半夜，忽然想起一些办理未妥的事，也立即起来，唤人记录下来备忘。如碰上没有处理好的事，常常弄得彻夜难眠。每天清晨四鼓便要起身，早朝之前，静坐沉思，考虑着应该处理的事项，考虑好了，上朝时便付诸臣执行。视朝之暇，也从不休息，总是到便殿去取阅书籍。有时谈论时间过长，侍臣劝他休息，朱棣说：“朕常在宫中周思庶事，或有一事未行，或行之未善，即不寐至旦，必行之乃心安。积习既久，亦忘其劳。”朱棣不仅要做一个“恩威莫测”的皇帝，而且要做一个励精图治的创业之君。他很少有休息的时候，即使不临朝，也要找些

书来读。

永乐七年(1409)十月丁亥，鸿胪寺奏免午朝。“若等各就休息一日。”朱棣同意了。但在退朝时，他又问群臣：“居家无事时亦不废观书否？”

“有暇亦时观书自适。”诸臣回答说。

“常爱孔子言‘饱食终日，无所用心’，难矣。朕视朝罢，宫中无事，亦恒观书，深有启沃。若等皆年富力强，不可自逸。大禹尚惜寸阴，朕与汝等何可不勉！”

朱棣是一个事无巨细一概过问的人，事情管的多，总有些应接不暇。而大多数官吏则显得唯唯诺诺，难于发挥各自的主见。这确实像个开国之君的样子，皇位得来不易，居安思危，防微杜渐，事事都想过问，惟恐有所失误。永乐九年(1411)二月的一天，朱棣在右顺门看四方奏牍，精神过度集中，御案上一个镇纸金狮被碰到案边，险些掉到地上，站在一旁的给事中耿通连忙上前将金狮往里边移了移，朱棣这时才发觉。也许是因为刚刚阅读奏疏思索国家大事的缘故，立刻同刚才的事联系起来，“一器之微，置于危处则危，置于安处则安”。他指着那尊镇纸金狮感慨道：“天下，大器也，独可置之于危乎？尤须安之。天下虽安，不可忘危，故小事必谨，小不谨而积之，将至大患；小过必改，小不改而积之，将至大坏。皆致危之道也。”正是为了天下这一“大器”，朱棣才不敢有丝毫的懈怠，他处处克己，以求天下之治。他把儒臣送上的《大学正心章讲义》反复读了多遍，特别欣赏其中清心寡欲的道理，认为做皇帝的尤其不能有所好乐，一有好乐，泥而不返，则欲必胜理。如果能做到心静而虚，事来则应，事去如明镜止水，自然完全符合天理。但这绝非易事。上朝时忙于政事，尚不及暇想，退朝后容易放松自己。朱棣便经常默坐冥想，以管束欲心为切要之事。于是将欲心与天下联系在一起，“为人君但于宫室车马服食玩好无所增加，则天下自然无事”。想到天下，顿时警觉起来，克己之心占了上风。当然偶尔也会有疏忽之时，朱棣曾派宦官去山西采办天花，但事后很快便感到后悔，立即下令停办了。

从史书的记述中看，永乐时，皇帝百官的休息日是每年元宵节前后的正月十一日至正月二十日，十天时间。这个规定是从永乐七年开始的。当年的正月十一日的圣旨中说：

太祖开基创业，平定天下四十余年，礼乐政令，都已具备。朕即位以来，务遵成法。如今风调雨顺，军民乐业。今年上元节正月十一日至二十日，这几日官人每都与节假，著他闲暇休息不奏事。有要紧的事，明白写了封进来。民间放灯，从他饮酒作乐快活。兵马司都不禁夜巡，著不要搅扰生事，永为定例，凭官人每更要用心守著太祖帝法度，爱恤军民，永保富贵，共享太平。钦此。

每年到这时候，午门外设鳌山灯火，赐宴文武群臣，臣民们聚集到午门外观灯。朱棣高兴时，写些诗文，让儒臣奉和，一片太平景象。除去每年这短短十天，朱棣几乎没有休息之时，直到他晚年多病不起，才不得不依靠太子朱高炽监国理政。

朱由检授权失策 大明朝江山难存

明朝最后一位皇帝崇祯皇帝朱由检(1611——1644)是一个很想有所作为的皇帝。他知道江山来之不易，勤于王政，旰食宵衣，生活也不奢华。他十七岁时曾以果断与睿智，干净利索地解决了宦官魏忠贤的问题，被称“沈机独断、刘除奸逆”。然而朱由检却扮演了一个亡国之君的可悲角色，落得个煤山自缢的下场。其原因，除了明皇朝代表的封建制度已近末世外，朱由检在用人方面政策失当、用人多疑是个很重要的原因。

一是犹疑不定，选人失准。

崇祯皇帝疑心颇重，不断变换任才标准。表面上希望忠良辅政，实际上不知怎样才算忠良才俊。崇祯曾用出题策试的办法考察廷臣，企图以对策考试选拔良才，但这种考试拘泥于文论，不能考出真实水平，在明末阶级矛盾激化、民族矛盾急迫的客观环境下非但难出应变之才，甚至给奸巧之人提供了弄假作弊的条件。陈演本是一个“庸才寡学”善于拉拢逢迎的人。在朝廷廷试之前，他勾结买通宦官，窃得皇帝考试题目，作好准备，考试之时，“条，对独称旨”合于皇帝口味，被选入阁，不久任内阁首辅。他对国事“无所筹画”。却贪污受贿，臭名远扬。崇祯帝又改为从六部和地方大员中各选一人入阁，采取平均主义凑数办法，结果人非其才。如张至发以外僚入阁，不懂朝廷制度，“诸翰林多不服”“一切守其所为，而才智机变逊之”，崇祯皇帝也发现他不能胜任，匆匆将他撤换，理由是身体原因，其实张至发结实得很，皇帝让他回籍调理。时人传笑，以为“遵旨患病云”说是皇帝命令他生病回籍调养的。后来，崇祯又以圣人之后为理由，选孔贞运为首辅，孔贞运是孔子六十三代孙，不尚实际，只务虚名，也匆匆而去。

崇祯皇帝采用枚卜的方法决定内阁成员，先让廷臣推荐一批候选人，然后“贮名金瓿，焚香肃拜，以次探之”，决定人选与次序，这在一定程度上也说明皇帝已失去判别人材决定人事的能力，更谈不到知人善任。在这种心存疑惑、无所适从的状态中，崇祯一朝的阁辅大臣走马灯似地轮换。内阁与六部，始终没有涌现出一位杰出人物。崇祯掌权十七年中，内阁成员五十余人被更换。其中十人被削职、革职，二十五人离职回乡，正常致仕或卒于任所的只有六人。刑部尚书易十七人，兵部尚书凡十四人，亦罕有善全者。

二是刚愎自用，猜忌忠贞。

明朝阁臣并非都是无用之辈，只不过皇帝多变多疑，使他们无从施展才干而多有后顾之忧。如孙承宗曾以首辅身份视师辽东，粗有成效。刘鸿训处事果敢，颇有魄力。钱龙锡协心辅理，朝政稍清。文震孟刚方贞介，有古大臣风。这些人物的素质是不错的。但他们同情过东林党人，崇祯皇帝便不分青红皂白一律猜疑，怀疑他们朋比为奸，将他们相继罢免。

崇祯皇帝的一个战略性错误酿成无可挽回的损失，是因猜忌错杀了袁崇焕。

袁崇焕(1584——1630)字元素，广东东莞人。万历年进士，天启

二年(1622年)他单骑出关赴东北考察军事、政治，回京后自告奋勇守御辽东。袁崇焕筑宁远(今兴城)等城池抗御努尔哈赤的后金军队，宁远一战击伤努尔哈赤，获宁远大捷，接着又在宁锦挫败皇太极，被崇祯帝任命为兵部尚书。但崇祯帝对他的信任没有维持多久便开始怀疑。聪明的皇太极认为击败明军的唯一办法是除掉袁崇焕，而除掉袁崇焕的最好策略便是反间计。

崇祯二年(1629)皇太极联络蒙古部南侵，因害怕山海关、锦州一带的袁崇焕，便绕道长城喜峰口入关，攻克遵化，直逼京师。袁崇焕在山海关闻讯大惊，急率大军驱驰赶回北京，正遇后金军杀到，两军相峙，后金军战不能胜。皇太极此时派人买通明廷中阉党，制造谣言，说袁崇焕与后金早有联络。崇祯帝心下怀疑，派大学士孙承宗驻扎通州，督理所有兵马。正好有两个由京城赴通州传旨的太监，中途为后金兵俘获。皇太极见天赐良机，便安排二宦官在军帐中看管，看管者则是原明朝降清将领高鸿中、鲍承先、宁宪我三人。三人夜里窃窃私语，说后金大汗昨日单独出营同北京来的骑马者谈话许久。又说他们不愿与袁崇焕兵戎相见，又说袁大帅与大汗已定密约。两太监偷听谈话之后试着逃跑，竟无人发觉，逃回京城，密告崇祯皇帝。当此危急之秋，崇祯皇帝不假思考，认定袁崇焕通敌。他假装召袁崇焕进宫议事，将袁崇焕拘捕，继而处死。崇祯帝制造了冤案，还自作聪明以为除了内患。天下正直者都明知其冤。直到后来清太宗皇太极死，其实录中纪录了他施反间计的过程，真相彻底大白。

假传圣旨诛叛将

中国历史上大大小小的封建帝王共有 500 余个，绝大多数对领兵将帅的控制都十分严格，唯恐将领拥有相当自主权后会对皇权造成巨大威胁，宋太祖赵匡胤的“强干弱枝”方略，就是最大限度地削弱将帅独立自主权的典型例证。

但是，忽必烈却与众不同，因而其部将在前线指挥作战多能随机应变，独断专行。忽必烈刚即可汗位时，遣廉希宪为陕西宣抚使。廉希宪到达陕西后，得知将军刘太平、果拉噶等人已暗中与叛王阿里不哥串通，并与成都守将密约起事。廉希宪当机立断，分遣部将捕杀叛将。大将汪良臣不从命，理由是没有得到可汗的圣旨。廉希宪拿不出圣旨，急中生智，解下所佩虎符、银印绶给汪良臣，说：“此皆承密旨，君但办吾事，制符已飞奏矣。”汪良臣这才进军，迅速击灭了叛军。这次行动虽然是非常成功和正确的，但由于这是一次“先斩后奏”的行动，按常规是完全不行的，但后来还是得到忽必烈的认可。

另一次，伯颜攻下建康后被召回京都，忽必烈认为南方暑期将至，不利于元军作战，提出收兵休整，到秋天再攻临安。但伯颜坚持自己的意见：“宋人之据江海，如兽保险，今已扼制其咽，纵之则逸而逝矣。”忽必烈沉思片刻，赞同说：“将在军中不从中制，兵法也。”

用将之道历来都是军事统帅潜心研究的一门学问，忽必烈也不例外。在其军事生涯中，他能根据当时当地的实际情况，公开提倡前线将士应当不过多地受制于中央朝廷的控制和干涉，而应依据战场实际情况，独立自主地指挥作战。这样开明的帝王是不多见的。

齐景公拜将放权 田穰苴不辱使命

春秋时期，齐景公励精图治，一直想取代晋国充当诸侯的领袖。他曾派晏婴出巡各国，考察形势。晏婴回来后向齐景公汇报说：“要认真治理内政，爱护百姓，选贤任能，远离谄媚小人。”齐景公深以为然，于是减税放赈，理顺内政，与此同时，又广泛地搜罗人才。时隔不久，就征服了附近的小国，国势日盛，直逼霸主晋国。

晋国眼见自己的霸主地位受到威胁，于是联合燕国，出兵攻打齐国。齐国军队丧师失地，形势危急。齐景公为此愁眉不展，赶忙召集文武大臣商讨对策。晏婴认为齐军败绩，主要是缺乏一位治军有方的统帅，于是对齐景公说：“我知道齐国有一个人，名叫田穰苴。他虽然是田氏媵妾所生，出身微贱，但文能兴邦，武可定国。我们要打退晋、燕的进犯，恢复先君桓公的霸业，这样的人才不能错过，希望大王试一试。”

齐景公听了，便派人召请田穰苴。见面之后，两人谈兵论战，很是投契。齐景公当场就任命田穰苴为齐军统帅，拨出兵车五百辆，让他统率齐国军队去抵挡晋、燕两国之师。

田穰苴素知齐军纪律涣散，因此受命之际，心存犹豫。齐景公见他似有难言之隐，就问他还有什么要求。田穰苴说：“我出身微贱，大王骤然把我从平民百姓提拔上来执掌兵权，位居大夫之上，恐怕将士不服而有令不行，这是用兵之大忌。所以我请求大王派一位亲信能干的大臣担任监军。”齐景公钦佩田穰苴行事周全，就把自己最亲近的大夫庄贾派去做监军。

田穰苴向齐景公告辞，与庄贾当面相约：明日中午在军营门口会齐。

第二天，田穰苴提前赶到军营，命令士兵立起标杆以测日影，设置滴漏以记时刻，等候庄贾到来。庄贾素为齐景公宠信，这时身为监军，大权在握，根本没把田穰苴放在眼里。所以满不在乎，与给他送行的亲友们没完没了地喝起酒来，田穰苴派人去催请了几次，他仍然迟迟不肯动身。

田穰苴见中午已到，庄贾却连影子也没有，就命令士兵放倒标杆，撤去滴漏，自己发布命令，部署军队。太阳偏西时，庄贾才坐着车不急不慌地来到军营。

田穰苴一见，劈头一句责问道：“身为监军，为什么姗姗来迟？”庄贾拱了拱手说：“今日出兵，有一班亲友饯行相送，所以晚来一步。”

田穰苴闻言，正色斥责说：“受命为将，就应撇开家室；临阵对敌，就该奋不顾身。如今敌兵压境，举国动荡不安，士兵流血流汗，

国君寝食不安，百姓生命难保，你居然还饮酒作乐！”随即命令军中执法官将庄贾斩首示众。庄贾听了，吓得魂飞魄散，他手下的人赶紧去报告齐景公。

齐景公闻讯，立即打发另一个宠臣梁邱据持节杖来救庄贾。

梁邱据不顾侍卫劝阻，闯进军营，陈情相救。不料田穰苴不仅不准走，反以乱闯军营问罪梁邱据，依律应当斩首；因持有君命，不能处斩，所以田穰苴就命令执法官斩了驾车的仆从，砍断车左边的车辕，杀了车左边的马匹，以为替代，并传示三军将士。

从此齐军军纪肃然，军威大振。行军途中，举凡安营垒灶、饮食送药，田穰苴都亲自检查过问，而且还拿出自己的给养，与士兵共享。经过这样重新整顿，连害病的士兵都要求参战。晋国和燕国军队闻讯，慌忙撤退。田穰苴率兵乘势追击，很快夺回了全部失地。

齐景公得知后，连声称赞田穰苴治军有方。当田穰苴得胜回朝时，齐景公率领满朝文武到城郊迎接，慰问全体将士，并且封田穰苴为大司马(后人称他为司马穰苴)。从这时起，齐国文有晏婴，武有田穰苴，国势大盛，诸侯畏服。

将在外君命有所不受 军纪明逢敌无所不克

汉文帝时，匈奴6万余骑犯边，文帝命三路人马星夜出发拒敌，并令河内太守周亚夫驻兵细柳，令刘礼、徐厉分驻坝上、棘门、以防不测。

过了几天，文帝放心不下，亲自去几个大营视察。先到坝上，再到棘门，文帝都是直接进入营中，并不预先通报。刘、徐二将直到有人报知皇帝前来，才慌慌张张地出迎。文帝也不加怪罪，只是随便吩咐几句，就出来了。

接着，文帝的御驾前往周亚夫的细柳营。远远望去，营门外甲士排列齐整，或持刀，或持戟，或张弓挟箭，好象真要开战似的。见此状，文帝已心中叫好。到营门前，先驱者传报说是御驾亲临，门口的卫兵却不为所动，不让入营，并上前挡驾：“这里只听将军命令，不听天子诏令！”

先驱还报文帝，文帝亲自指挥车队到营门口，又被卫兵挡住，不让进去。文帝无奈，便出示符节，交给随从，让他入营通报。

周亚夫接见来使后，传令开营门。那卫兵一边把门打开，一边嘱咐御手，说将军有令，御驾在军中不得快驰。文帝一听，只好让车队慢慢行走。到了营门里面，只见周亚夫从容出迎，他穿着甲胄，佩着剑，对文帝作了个长揖，边行礼边说：“甲胄在身，不便跪拜，臣按军礼施行，请陛下勿怪罪！”

文帝对周亚夫从严治军的认真劲所感动，他把身子微微前倾，手扶车栏，向周亚夫致敬，并让人宣谕：“皇帝敬劳将军！”周亚夫带着全营军士，肃立两旁，鞠躬称谢。

文帝又亲自叮嘱了一些要事，然后出营。

周亚夫仍不相送。文帝退出军营后，又按规定关闭营门。一

一切都和过去一样。

文帝的御驾走在道上，回头相顾，不禁感叹系之：“这才算是真正的将军！坝上、棘门二将和这里相比，真如同儿戏。假如敌人真来袭击，还不被对方擒拿？像周亚夫那样严谨，才真正叫无空子可钻呢。”

擒鳌拜定三藩收台湾 封建统治权揽在中央

康熙帝是位清代著名的皇帝，即使在历代有作为的帝王中也算得上是一位佼佼者。他八岁登基，自幼好学，善于钻研。他认为只有这样，才有利于勤政，有利于励精图治，一展宏图。他说过，儒学经典直接关系着政治之道。因此，“听政之暇，即于宫中披阅典籍，殊觉义理无穷，乐此不疲”。并以此来“体会古帝王孜孜求治之意，期见之施行”。康熙九年(1670)十月，他下令举行“经筵大典”。即使在平定三藩叛乱的紧张时刻，仍然“每日进讲如常”。回到宫中，“不时温习，未有间断”，用于政事之中，“务期躬行实践”，“以资治道”。

满怀雄心大志的康熙帝亲政以后，看不惯原来的辅政大臣、专权跋扈的鳌拜，于是迅速将其捉拿治罪。清除鳌拜，是康熙帝亲政后处理的第一件大事，不仅体现了少年皇帝的魄力，同时表明了他是一个有作为的君主。随后，他又发布上谕，把自己励精图治的愿望告诉群臣：“朕夙夜图治，切念民生艰难，必加意抚绥，各俾安居乐业，乃成久安长治之道。”他认真研究了国内情况，认为三藩及河务、漕运为必须解决的三件大事，并对此“三大事，夙夜靡念，曾书而悬之宫中柱上”，时时观看，以自警。几十年后，写在柱子上的三件大事仍然清晰可见，成为康熙帝励精图治的见证。

平定三藩之乱，是康熙帝维护祖国统一的一大功绩。三藩指平西王吴三桂、靖南王耿精忠、平南王尚可喜。他们以效忠新主，镇压农民起义军及抗清力量，居功自傲，占据南方数省。其中尤以吴三桂为突出，他久有异志，密计反叛，分裂中国，欲与清廷分廷抗礼，称帝南方。康熙十二年(1673)，康熙帝力排众议，下令撤除吴三桂等三个藩王，他说：“吴、尚等蓄彼凶谋已久，今若不及早除之，使其养痍成患，何以善后？况其势已成，撤亦反，不撤亦反，不若先发制人。”果然，撤藩令下，吴三桂举兵倡叛，一时间，举国动荡，形势危急。为了早日平定三藩之乱，康熙帝苦思焦虑，夜以继日。当时，每日军报多达三、四百件，他手批口谕，毫不怠倦，而且指示明确，切中要害。他对于各个战场的指挥，经常是先命前线将帅和督抚提出意见，再命议政王大臣或九卿会议奏明。至于一些至关重要的战役，他则明令前方主帅绘制敌我双方形势图呈进，反复研究，再定出作战方略。在前方将帅和各族人民的共同努力下，康熙帝经过八年的苦战，终于取得了平叛胜利。但是，他清醒地知道这场战争所带来的巨大创伤，为此，他提出战后的当务之急是恤兵养民，使兵民得以休息，永消来日之隐患。君臣之间，“益加修省”，而澄清吏治，“务以廉洁为本”，“用致太平”。因此，三藩之乱带来的

社会创伤很快得以医治。在此之后，康熙帝六下江南，着重解决治河及漕运问题，取得了明显效果。

康熙帝讲过这样一段话：“览古人君行事，始终一辙者甚少，常以为戒。惟恐几务或旷，鲜克有终，以故宵衣旰食，祁寒盛暑，不敢少间。偶有违和，亦勉自听断，或中夜有机宜奏报，未常不披衣而起。朕非不知燕息自怡，盖所爱不在一身，总为天下生灵计。政事务求当理，官职务在得人，期于家给人足，百姓乐业而已。”他是这么说的，也是这么做的。他通过调整统治政策，缓和阶级矛盾，整顿吏治，发展生产，从而实现其“孜孜求治”的目标。

康熙二十二年(1683)，清廷统一台湾在即。康熙帝运筹帷幄，不失时机的向固守在台湾的郑氏集团颁布了一道谕旨。他在谕旨中指出：包括台湾在内，“无不欲其咸登衽席，共享升平”。但是，自清朝建立以来，由于双方长期处于对峙状态，“以致沿海地方，里闾不宁，时遭兵燹之厄”。这种状况应尽早结束，台湾应回到清朝管辖之中。形势已很明显，澎湖一战后，郑氏余众败回台湾，非常孤立。此时此刻，郑克塽等要认清局势，早作决断，“审图顺逆，善计保全”。如果郑氏能够真心归诚，他将不咎既往，还要“从优叙录，加恩安插，务令得所”。他郑重告诉对方，“煌煌谕旨，炳如日月”，表明说到做到。这道谕旨突出体现了康熙帝夙夜勤政的作风。多少个日日夜夜，康熙帝为尽快统一台湾而殚心筹画，正如他自己所说：“致治之道……见诸实行，不徒空言”。“一切政事，皆国计民生所关，最为重大！必处之极当，乃获实效”。在此之前，因郑氏集团参加了三藩之乱，助纣为虐，康熙帝长夜难眠，筹画战事，遂有《夜至三鼓坐待议政大臣奏事有感而作》一诗：“午夜迢迢刻漏长，每思战士几回肠。海氛波浪何年靖，日望军书奏凯章。”如今则是“海隅久念苍生困，耕凿从今九壤同！”康熙帝锐意统一、励精图治之心跃然纸上。

亲力亲为择刺史 奖优惩劣有动力

唐代前期，地方行政机构为州、县两级，州设刺史，县设令，与州平行的还有府。府，一种是京都或陪都等重要地区的地方行政机构，长官为尹；一种是地方军事机构，长官为都督。

地方官吏直接治理民事，好坏良莠直接关系中央政权的治乱、安危，唐太宗深知这一基本道理，特别重视选择地方长官，改革地方吏治。贞观二年(628)，他对大臣们强调：

朕居深宫之中，视听不能及远，所委者惟都督、刺史，此辈实治乱所系，尤须得人。

为此，太宗“每夜恒思百姓间事，或至夜半不寐。惟恐都督、刺史堪养百姓以否”。后来终于想出一个及时了解地方长官治绩的办法，把都督、刺史的姓名一一书写在自己卧室的屏风上，起卧进出，随时都可以看到，谁有什么善政或劣迹，都分别具列其名下，以便及时褒奖或黜陟。

当时，正值战乱之后，百姓流离，水旱降灾，仓竭饥馑。贞观元