

做官的第一本书

官场智慧

古今通用的为官艺术

古人云：“凡事需谋，谋则亨通。”做官是一门艺术，需要策略和智慧。成功的为官策略，就是要做到从严于律己开始，因事而变，轻重结合，使用好手中的权力，恰如其分地发挥其功效，为人民服务，造福一方。



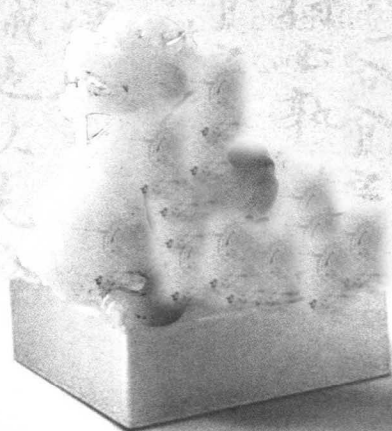
杨嵩 ○ 编著

中国国际广播音像出版社

做官的第一本书

官场智慧

古今通用的为官艺术



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)

官场智慧 杨 嵩 编著 / 北京:中国国际广播音像出版社,2006.10

ISBN 7-89993-192-4

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

官场智慧

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 11 月第 1 版

印次: 2006 年 11 月第 1 次印刷

书号: ISBN 7-89993-192-4

定价: 38.00 元

版权所有 侵权必究



做官需要智慧（代序）

想要打开人生局面，一可用力，二可用谋；用力乃武夫，用谋乃智人，前者总被后者所操纵。古时候很多为官者每天坐在太师椅上盘算心计，固不用力，就能令无数人为之折腰，这就是智慧。

中国人自古就善于用谋，什么《孙子兵法》、《三十六计》、《厚黑学》等等，恐怕大家都不太陌生，而一部《三国演义》更是道出了无数的奇谋妙计，大家为其精绝的智慧而赞叹不已时，也正说明了中国传统智慧的博大精深。

中国古代的政治是封建专制的官僚政治。皇帝高高在上，下面是大大小小的官僚。做官是有利可图的，但也十分危险，弄不好是要杀头的。即使做到宰相的高位，有时也难免落得满门抄斩的下场。这种例子在历史上真是举不胜举。虽然如此，却也有极会做官的，不管政治风云如何神奇莫测，他都可以稳坐钓鱼船。

身在官场你不能不清楚或熟知官场潜规则，不然你就会迷糊。何谓官场潜规则？即官场中游离于正式制度之外的人们私下遵守的规则。你别看它没明面儿写在纸上却发挥着巨大的作用、看着似乎简单用起来却十分深奥、现实中表现时隐时现却有着几千年的历史。《潜规则》的作者吴思曾经说过：“我估计每个中国人心里都明白，明文规定的背后往往隐藏着一套不明说的规矩，一种可以称为内部章程的东西。不明白这一点就难免要吃亏。”

这里仅摘几则请君品之。

朝中有人好做官。一是说能做上官；二是说能做顺风官，混个肥缺；三是说还能往上做官，得到提拔。人们想不到或认为不可能（因



为没啥政绩)的人隔夜之间升官了或连升几级就验证了这一说。朝中没有人你也想做官?伙计,累死你。

县官不如现管。就是谁掌勺谁吃饭的意思,山高皇帝远嘛,这儿一亩二分地儿你说了算时,就要充分行使职权了。有权不用,过期作废,应为此条注解。

睁一只眼,闭一只眼。对有些事不要太认真,多一事不如少一事,有些事少见多怪,见多就不怪了。闭的那一只眼也就算了,睁的那一只眼也不能乱看,看了也要当做没看见,要装聋作哑当瞎子。

靠山吃山,靠水吃水。近水楼台先得月是也。有些权力被部门或个人窃取、巧取;有的领导变成了个人领导特别是一把手的领导,有时还成为部门或个人谋利的手柄。

官场的一些潜规则已有几千年的历史了。对一些潜规则要是保持和发扬它非常容易;但要根除它却很难。难在哪里?不能单从道德品质上找原因,不能单从一人一事上找原因,也不能单从一朝一代上找原因。只能从制度、机制、体制上找原因并依靠法律去解决了。

话又说回来,德是做人立身之本,也是为官执政之道。很多人想做官但目的各有不同,目的是由立场决定的,人民欢迎站在人民的立场,全心全意为人民服务的人做官。那些有才无德的、无才无德的,为私利,削尖脑袋想做官或已爬上官位的人,可以休矣。非要赖着做下去,早晚会露出马脚,或被罢官,或进班房,成为人民的罪人。

群众的眼睛是雪亮的,一个人是为做官还是为做事,群众心里最清楚,为做事而做官的人,会被人民所尊敬,而那些为做官却不做事者,只会遭到唾弃。

人生世事,宦海沉浮,祸福难测,谋官、做官、保官、升官,有多少人能趋利避害、耳聪目明、平步青云,又有多少人一着走错全盘皆输。本书精选的古代官场智慧的案例,对于如今的为官者,颇值一读。

目 录

第一章 做人的智慧

在如今越来越复杂的社会里，要想更好地生存和发展，首先必须学会做人之道。如果你不懂做人的智慧和心机，就会处处碰壁，达不到应有的办事效果，不仅影响你与他人关系的和谐程度，还影响自身事业的发展。

做官先做人，做人不能太单纯，有时候要懂得适度伪装自己；凡事留有余地，做人也要给自己留条退路；话不能说绝，口无遮拦者难成大事。

大肚能容难容之事 /3

诚实是做人的基本品质 /5

人生难得一知己 /8

做人要少言自重 /14

要有海纳百川的气度 /16

拿人家的手短 /19

领导需有雄才大略 /22

谦让是一种美德 /25

不可树敌太多，要给自己留退路 /28

做人要放下自己的面子 /31

人无信不立 /34

做人不可沽名钓誉 /37





- 骄傲是做人的大敌 /40
- 对人不可太求全责备 /44
- “廉”字易说不易做 /46
- 要学会做“和事佬” /50
- 做人做官要豁达 /52

第二章 做事的智慧

想成就大事者，必定要懂得一些做事的技巧和智慧。大凡高标做事者，其做人的基调都很低；大凡低调做人者，其做事的标准都很高。于是就产生了一种奇妙的因果：越是低调做人高标做事者，往往越能成就大事；越是功成名就者，往往越是低调做人高标做事的典范。

- 该借梯的时候必须借 /57
- 求人办事，难得糊涂 /61
- 能屈能伸，做成大事 /65
- 居安思危，遇喜不忘忧 /68
- 示弱也是一种智慧 /71
- 处变不惊 以静制动 /74
- 多一个朋友，少一个敌人 /76
- 有志者事竟成 /78
- 千古第一反间计 /82
- 做事宜顺其自然 /88
- 装疯卖傻的艺术 /90
- 要黑就黑到底 /94
- “留一手”就会“多一手” /98
- 隔岸观火，坐收渔翁之利 /101
- 不要轻视任何人 /103
- 把握好自己的心态 /105
- 做事要重点突出 /107
- 不通权谋的千古名人 /110

第三章 掌权的智慧

获得晋升、掌握权力，这并非一件容易的事，它需要经历漫长而勤勉的积累和历练，才有可能有所收获。走向权力的路并非一帆风顺，这就需要掌握一定的计谋，让自己从容闯关。

一般来说，掌权者还必须要超越别人的见识、有百折不挠的韧劲、有处理棘手问题的能力、有超越自我的勇气。

起死回生，捧人有术 /119

揣摩上意 投其所好 /121

随心所欲必自毙 /124

宋太祖“杯酒释兵权” /128

欲擒故纵，刘备三让徐州 /131

吃得苦中苦，方为人上人 /134

和珅丑陋的“做官术” /139

有钱能使鬼推磨 /146

毛遂自荐显身手 /151

借力打力，击败对手 /153

不要轻易许诺，要三思而行 /156

蛮干是绝对不行的 /158

第四章 用权的智慧

古人云：“凡事需谋，谋则亨通。”当然，我们不赞成玩弄权术，但提倡用权艺术。成功的用权之道，就是要做到从严于律己开始，因事而变，轻重结合，使用好手中的权力，恰如其分地发挥其功效，造福一方，赢得推崇。

以其人之道还治其人之身 /163

以牙还牙，以眼还眼 /165

红脸白脸都要唱 /168





要学会以柔克刚,刚柔相济 /170

大权在手要慎用 /172

该糊涂时且糊涂 /175

好大喜功,难成大业 /178

当官就该为民做主 /181

面对威胁毫不退让 /185

三个臭皮匠,赛过诸葛亮 /187

要鼓励下属说实话 /190

尽早节制手中的特权 /192

第五章 授权的智慧

世间的管理者大抵可分为两种：聪明的和愚蠢的。前者对于权力懂得何时该收、何时该放，给予下属充分的实权却又能驾驭全盘；而后者则顽冥不化，死守着手中的权力不肯下放，最后搞得自己精疲力竭，却又面临众叛亲离的危险。

当然，授权的“度”没有一个固定的标准，要因人而异、因事而异。只有具体问题具体分析，才能避免或减少因授权不当而引发的争论。

驾驭下属,恰当施舍 /197

把握权力分配的尺度 /201

把握好赏与罚的分寸 /203

保持授权后的驾驭 /205

先稳住最危险人物 /207

商鞅变法的奇谋妙术 /209

大胆地委任 /212

月满则亏,水满则溢 /215

第六章 修身的智慧

海纳百川，有容乃大；壁立千仞，无欲则刚。恭谦礼让，韬光养

晦，读书明志，淡泊宁静。处事做人，修身第一。

树立良好的品德是为官者首要的素质，古代的圣贤之所以被后人赞誉崇尚，是因为他们有良好的品德修养。注重自身的品德就会赢得群众的爱戴和尊重，才会有顺畅的为官之路。

忍一时风平浪静，退一步海阔天空 /221

朴素节俭是修身的根本 /223

守身爱民千古流芳 /225

志不同、道不合，不足与谋 /228

伴君如伴虎，处处须小心 /230

巧施伪装以避祸 /232

做官宜先修德 /234

防民之口，甚于防川 /237

便宜不是能随便占的 /239

领导者要有雅量 /242

领导者要培养良好的志趣 /244

诸葛亮娶丑妻扬美名 /247

第七章 升迁的智慧

莎士比亚曾说：“没有野心，世界不会变好，更不会进步。”因此，当你有一天有升迁的野心时，这标志着你已经进步了。

要想升迁，必须从两个方面苦练内功。首先，要知道自己的弱点，也就像练武之人的合门在哪里，找到它们并努力克服掉；其次，要努力培养自己成为升迁者所应具备的素质。做到这两点，相信你的升迁之路会更加宽阔平坦。

他山之石，可以攻玉 /253

投其所好，逆来顺受 /255

见机行事，游戏人生 /258

后发制人，弱者不弱 /262

“不敢为天下先” /264





天生我材必有用 /266

拍马屁是要学问的 /272

揣摩上意,糊涂办事 /276

警惕“兔死狗烹” /279

第八章 决策的智慧

决策也需要智慧,对于小人要善于观察,对于莽汉要善于制约,对于贪官要以恶惩恶,对于百姓要以善求善。总之,决策的权谋必须以柔克刚,以正气克邪气。既讲究策略,又讲究胆识;既讲究原则,又讲究灵活。只有这样才能真正体现一个为官者的决策智慧。

随机应变,相机而行 /283

跟对人,站准队 /286

螳螂捕蝉,黄雀在后 /290

是福不是祸,是祸躲不过 /293

挟天子以令诸侯 /298

功高盖主之人最应懂得收敛 /301

打破陈规,抛砖引玉 /304

第九章 进退的智慧

少林拳以勇猛见长,以攻击为主。武当功夫以柔为主,以守为宗,以柔克刚,无坚不摧。人生如同习武,到底以攻为主的好还是以柔为宗的好呢?

攻为进,退为守,进退自若,攻守皆宜才是习武的最高境界。人生在世,不可不知进退之道,在前进的途中不忘退守,给自己多留一条后路,才是为官处事的要旨。

人在屋檐下,怎能不低头 /309

糊涂中屈,糊涂中伸 /311

激流勇退,行中庸之道 /314

人不可有傲态,但不可无傲骨 /317

跳出是非之地 /320

巧妙调动对手的智慧 /323

第十章 鉴人的智慧

读万卷书,不如行万里路;行万里路,不如阅人无数。古人有言曰:“知人则哲。”善于识人是一种极高的智慧。画龙画虎难画骨,知人知面不知心。有的人穷其一生也没有看清别人的庐山真面目,可见,领导干部学会识人的本领是何等重要。

不以成败论英雄 /329

宁得罪君子,勿得罪小人 /331

路遥知马力,日久见人心 /335

言为心声,善于倾听 /338

等得久,必定有 /342

金杯银杯不如百姓的口碑 /347

不凭个人喜好来识人 /349

莫以志向判断人 /352

天外有天,人外有人 /354

防人之心不可无 /358

切忌以“财”判别人 /361

第十一章 用人的智慧

自古成事者,皆在于善于用人。用人是否得当,是事业成功与否的关键所在。天下奇才,用其一点,不计其余,才能人尽其用;用之以偏,因而用之则正,避之以短,因而用之则长。所以用人不必求全责备,用人也不必均是贤才,如此,则天下人才尽归我用。

宰相肚里能撑船 /367

取其所长,弃其所短 /369





- 金无足赤,人无完人 /371
任人唯贤,成就伟业 /373
雪中送炭比锦上添花好 /376
水至清则无鱼,人至察则无徒 /378
不要被假象迷惑 /381
疑人不用,用人不疑 /384
爱惜人才能笼络人才 /386
品德比才气更重要 /389
操纵“不越式”御人法 /391
吃苦耐劳之人可重用 /394
善用愚人之所长 /397

第十二章 管人的智慧

不以规矩,不成方圆;没有平等,人心就会混乱。管人是一门大学问,作为一个领导干部,必须掌握严格管人、艺术管人、赏罚管人的基本方法,更应以高尚的道德感动人,以鲜明的形象带动人,以果敢的行动影响人。

只有有威信的领导,才能更好地管理好自己的下属,但树立领导威信并不是要领导狐假虎威,盛气凌人,而是要以身作则、严于律己。

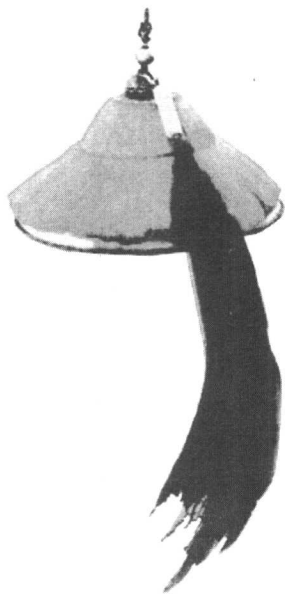
- 得人者得天下 /401
软硬兼施,赏罚分明 /403
顺水推舟,也是一件愉快的事 /406
打一巴掌,再给一个甜枣 /412
以公服人,以平对事 /414
一言既出,驷马难追 /416
管理下属的四大原则 /418

第
一
章

做
人
的
智
慧

在如今越来越复杂的社会里，要想更好地生存和发展，首先必须学会做人之道。如果你不懂做人的智慧和心机，就会处处碰壁，达不到应有的办事效果，不仅影响你与他人关系的和谐程度，还影响自身事业的发展。

做官先做人，做人不能太单纯，有时候要懂得适度伪装自己；凡事留有余地，做人也要给自己留条退路；话不能说绝，口无遮拦者难成大事。



大肚能容难容之事

退

一步，进三步；退是为了更好地进。交朋友也是这样。凡事退一步想想，总比盲目前进，钻进牛角尖要好得多。

宋代韩琦任定武帅，夜里写信时，让一名士兵在一旁端着蜡烛。士兵因为有点疲惫，不小心烧了韩琦的胡子，韩琦用袖子擦了擦，然后像没事一样继续写信。不一会儿看见另一个面孔，已经换了人。韩琦担心长官会鞭打那名士兵，急忙叫道：“不要换人！我让他掌灯，所以才烧了胡子。幸好没有烧着下巴，有什么过错？”

韩琦有一次花一百两银子买了一只玉杯，很是珍爱。手下一名官员不小心把它掉在地上打碎了，在座的客人都惊呆了。那名官员趴在地上等着挨罚，韩琦笑着说：“东西命中注定是要碎的，你不是故意的，有什么罪过？”

胡子已经烧了，杯子已经碎了，发脾气又有什么用？但这是最使人发怒的事情，韩琦度量过人，把事情看开了，所以遇事胸怀坦荡。假如韩琦度量狭小，换掉士兵，惩罚碎杯官员，恐怕是很正常的事情。我们不具备韩琦的度量，但可以向韩琦学习，学习“遇事退一步想想”的观念，这样，或许能使自己逐渐变得大度起来。

古代具有宽容大度的人很多，流传不衰。宋代富弼小的时候，有人骂他。一个人告诉他说：“他骂你呢！”富弼说：“恐怕是在骂别人吧！”那人又对他说：“他指名道姓地骂你，怎么是骂别人呢！”富弼说：“恐怕是同名同姓吧！”骂他的人知道这件事后很是惭愧。

宋代还有一个叫娄东顾的人，与富弼有同样的度量，在处理同一





件事时，用的是同样的态度和方法。娄东顾，勤奋好学，品行端正，在邻里间有很高的威望，待人接物，和蔼平易，从不恶声恶气，给人脸色看。有一次，邻居夜里喝醉了酒，到他家门前骂街。仆人告诉娄东顾，娄东顾说：“他骂他的，与我有什么相干？”醉人又指名道姓地骂他，仆人又告诉了娄东顾。娄东顾说：“同名同姓的人多了，怎么知道他骂的一定是我？”丝毫也不在意。邻居酒醒之后，非常惭愧，登门道歉。娄东顾好心宽慰他，对他很有礼貌，当时人们被他的美德所感动，互相劝戒，一心向善。

官 场 心 得

韩琦、富弼、娄东顾等人可谓大度之至，大度给他们赢得了好名声，更重要的是感化了一批人。可以说，他们也是遇事退一步想想的人，用这种态度对待朋友，没有不好的。