

中国官训经典

官

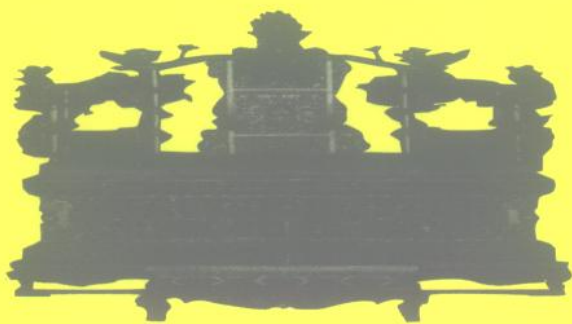
經



红顶商人枕中宝

中国官训经典

官经



(京)新登字 108 号

图书在版编目(CIP)数据

中国官训经典/林宗岗编著. -北京:红旗出版社, 1996.8
ISBN 7-80068-921-2

I. 中… II. 林… III. 政治制度-中国-古代 IV. D691.2

中国版本图书馆CIP数据核字(96)第16588号

中国官训经典

编著者 林宗岗
责任编辑 肖景华

封面设计 黄华斌
版式设计 江波

红旗出版社出版发行
邮政编码:100727
(北京沙滩北街2号)

新华书店经销
北京市平谷县胶印厂印刷

850×1168毫米 32开
23.5印张 450千字

1996年9月北京第1版
1996年9月第1次印刷

印数 1—30,000册

定价 36.00元(全两册)

ISBN 7-80068-921-2/Z·241

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

编者的话

有人把旧中国文化概括为“官场文化”，其表现为官本位、权力崇拜、人治传统、唯上为是、集权体制、特权、以权代法……但千百年来也一直传诵着一些备受历代仕子推崇的“官训”，这些官训的共同之处是其作者从自己对官场入木三分的观察和分析中提出了许多有助于补弊救败的见解。当然，“官场文化”沉淀在大众心理中的消极人生哲学固非一两本书所能开其茅塞的，但这些官训无疑对加强人们的自身修养，使人们在面对巨大而又无形无色的“心理迷宫”时保持清醒的认识，也有重要的意义和独特的作用。

不仅如此，用科学而严谨的态度对待“官训”中的优秀成份，用它来观察、分析“现在的景观”，将为我们提供一种高级的智性活动并由此得到创造性活力。如果把每一个朝代“经营组织”（即朝廷）的任务、使命、环境与对策参照到现代商业社会的人际关系、企业组织中去，则无疑可以开辟一个新的天地。近代日本企业界领导人士藉重中国古代经典（包括官训）充实本身领导能力的事实，就雄辩地表明，这些曾经广为流传、备受推崇的名著，对现今优化“人的管理”等现实问题具有不可低估的潜力。

中国官训大概可分为两类。一类着重介绍的是品鉴人物和知人、用人的方法，有一定的理论性和系统性，如刘邵的《人物志》，汤用彤曾称此书为“知人任官之本”；另一类偏重结合具体的事情提出处理的立场和方法，具有经验性和实用性，如清代名

617482109

2 中国官训经典

幕汪辉祖的做官心得《学治臆说》、《佐治药言》，此书在民国前后流传极广。《中国官训经典》把前一类收入“官道卷”，后一类收入“官经卷”。本书选编的六部中国古代著名官训包括《人物志》（魏晋·刘邵）、《申鉴》（汉·荀悦）、《冰鉴》（清·曾国藩，本书只摘录了其中一部分）和《三事忠告》（元·张养浩）、《佐治药言》、《学治臆说》（清·汪辉祖）。书中采用文白对照的形式，为了方便读者，还对其中一些篇目进行了详注和评析。此外，本书还从其它文化典籍中摘录了一些先哲智士们有关鉴人之道的精辟论述，以飨读者。

整理和介绍中国古代脍炙人口的官训名著，是我们的初步尝试，不足之处，望读者批评指正。

编 者

1996.8

《中国官训经典》总目

官 道 卷

人物志	刘邵(1)
冰鉴	曾国藩(185)
申鉴	荀悦(261)

官 经 卷

三事忠告	张养浩(1)
庙堂忠告	(7)
风宪忠告	(50)
牧民忠告	(90)
学治臆说	汪辉祖(169)
佐治药言	汪辉祖(249)

目 录

中国官训经典·官经卷

□三事忠告	张养浩(1)
领导统御的宝典	(3)
——评张养浩的《三事忠告》	
庙堂忠告	(7)
· 自我修养[修身第一]	(7)
· 选贤任能[用贤第二]	(11)
· 重视民生[重民第三]	(15)
· 深谋远虑[远虑第四]	(19)
· 阴阳调合[调变第五]	(23)
· 任劳任怨[任怨第六]	(29)
· 分担过失[分谤第七]	(34)
· 临机应变[应变第八]	(38)
· 进言心得[献纳第九]	(42)
· 进退得宜[退休第十]	(46)
风宪忠告	(50)
· 以身作则[自律第一]	(50)
· 提倡教化[示教第二]	(54)
· 广求意见[询访第三]	(57)

• 监督部属[按行第四]	(60)
• 口严心慈[审录第五]	(64)
• 推举人才[荐举第六]	(69)
• 纠举弹劾[纠弹第七]	(74)
• 谏诤要领[奏对第八]	(78)
• 临危不乱[临难第九]	(82)
• 保全节义[全节第十]	(87)
牧民忠告	(90)
• 受命之时[拜命第一]	(90)
• 赴任之际[上任第二]	(97)
• 裁夺判决[听讼第三]	(105)
• 领导统御[御下第四]	(112)
• 慰劳人民[宣化第五]	(120)
• 谨慎断狱[慎狱第六]	(130)
• 救助灾荒[救荒第七]	(139)
• 对上之道[事长第八]	(147)
• 转交接任[受代第九]	(155)
• 适时引退[居闲第十]	(161)
□学治臆说	汪辉祖(169)
红顶商人枕中宝	(171)
——汪辉祖的官场教科书	
《学治臆说》作者自序	(173)
《学治臆说》正文	(173)
• 如父母之计儿女	(175)
• 人在官场 心难直遂	(175)
• 居心志趣要端正	(176)
• 自立在将入仕时	(177)
• 冷静处理友人荐官	(177)

- 官风败坏身不由己..... (178)
- 择友自辅之道..... (180)
- 对公事了然于胸..... (180)
- 处理好上司推荐的人..... (181)
- 滥收长随之弊..... (182)
- 用人不可自持己见..... (183)
- 不向属下借钱..... (184)
- 交接须心存忠厚..... (185)
- 玩上司于股掌..... (186)
- 和上司相处的原则..... (187)
- 上官用人非一格..... (187)
- 受人赏识的祸福..... (188)
- 要人员的兴衰..... (189)
- 谨受上司私托..... (190)
- 施人以恩的上司..... (191)
- 迁调非不可居..... (191)
- 以恩为饵笼下属..... (192)
- 求功之心不可切..... (193)
- 知己岂易得哉..... (193)
- 束缚手下有二难..... (194)
- 礼士为行政要务..... (194)
- 人品不能不辨..... (195)
- 初任须体问风俗..... (196)
- 把握好你的官声..... (197)
- 不揭前任之短..... (198)
- 不要轻易附合..... (199)
- 为治不可无才..... (200)
- 临事要有定见..... (200)

- 胆识贵在权衡..... (201)
- 旧制不可轻改..... (202)
- 陋规不宜遽裁..... (202)
- 陋规出于应酬..... (203)
- 美差好陋规多..... (204)
- 注重珍惜民力..... (204)
- 不拿土产送礼..... (206)
- 摊派原非善政..... (207)
- 藏富于民是良策..... (208)
- 制止侵扰富户..... (209)
- 不贪灾民赈款..... (210)
- 执法的人情味..... (212)
- 设身处地讲原则..... (214)
- 得志不忘殷鉴..... (215)
- 仕途当思自爱..... (215)
- 受贿即受人节制..... (217)
- 廉洁不可自吹..... (219)
- 不必小题大做..... (220)
- 捉赃的诀窍..... (221)
- 办大案的诀窍..... (225)
- 办案要果断..... (226)
- 邻境重案宜协助..... (226)
- 防止小人作梗..... (227)
- 官要自己来“当”..... (229)
- 严防左右舞弊..... (230)
- 亲友慎理公文..... (231)
- 不伤百姓元气..... (231)
- 对上司话说三分..... (233)

· 事未定不上报·····	(234)
· 不用假话搪塞上司·····	(235)
· 不要议论上司·····	(235)
· 交待下级要清楚·····	(236)
· 虚礼当成实事做·····	(236)
· 不要放过刁民·····	(238)
· 要有一本能人谱·····	(239)
· 官运不在乎谋·····	(239)
· 勿为非分之事·····	(240)
· 不要冒昧创始·····	(241)
· 遇仓猝事勿张皇·····	(243)
· 进退不可游移·····	(244)
· 官场难进亦难出·····	(244)
· 做官以平淡为贵·····	(246)
□ 佐治药言 ·····	汪辉祖 (249)
· 属下以尽心为本·····	(251)
· 报德莫如尽言·····	(252)
· 合则留,不合则去·····	(254)
· 得失当于心中有数·····	(256)
· 虚心辅佐上司·····	(257)
· 立言不如先立品·····	(259)
· 办求不亢不卑·····	(259)
· 官断十条路·····	(260)
· 端正心术的关键·····	(261)
· 节俭可以养廉·····	(262)
· 治理家政先节俭·····	(264)
· 清官难逃猾吏手·····	(266)
· 民事贵在开导·····	(268)

- 结案应当迅速..... (271)
- 兴讼易息讼难..... (273)
- 千古法策要诀..... (275)
- 初报公文不敢草..... (277)
- 就事论事办案..... (279)
- 莫株连良民..... (281)
- 地痞勾结胥吏..... (282)
- 岂能照搬法律..... (284)
- 非读书不可..... (286)
- 妇女不可轻易传..... (289)
- 严防手下串诈..... (293)
- 处事当平心静气..... (294)
- 不轻易照搬惯例..... (297)
- 访案慎用亲信..... (298)
- 勤勉不可助功..... (299)
- 对百姓讲信用..... (301)
- 告示不要轻出..... (303)
- 谨慎交友..... (304)
- 不要攀龙附凤..... (305)
- 效法千虑之得..... (306)
- 官场不可轻入..... (308)
- 利不百不兴..... (311)
- 处事当有分寸..... (312)
- 公事不宜迁就..... (313)
- 慎取上司恩惠..... (315)
- 不要让人戳脊梁骨..... (316)
- 再说慎入官场..... (317)
- 上级驳诘应细细领会..... (319)

• 防止猜忌的窍门·····	(319)
• 必须成全主人的好事·····	(320)
• 宾主处久交更难·····	(321)
• 宾主不可忘形·····	(322)
• 不宜经手银钱·····	(323)
• 勿求全小节·····	(324)
• 不可自轻自贱·····	(325)
• 手段不要太毒辣·····	(325)
• 择主宜看人品·····	(327)
• 安贫自守 始终如一·····	(329)
• 造福还是作孽·····	(331)
• 为政勤与懒之分·····	(334)
• 熟记法律条文·····	(337)
• 死者于我两无憾·····	(339)
• 上不负国,下不负民 ·····	(245)
□附录 ·····	(347)
《逸周书·官人解》·····	(349)

原著 元·张养浩

领导统御的宝典

三事忠告

领导统御的宝典

——张养浩的《三事忠告》

《三事忠告》为元朝名相张养浩所著。张养浩任职县令时，写《牧民忠告》一书，升为御史中丞后又作《风宪忠告》，及至贵为宰相又著《庙堂忠告》。从小官到宰相，始终不改为国为民的拳拳心意。

《三事忠告》成书于不重视汉民族文化的元代。元朝当政者对汉文化中的一些传统、制度（如科举制度等）不够珍惜和尊重，带来任官、治民上的许多混乱，未能积极建立良政，以致民怨沸腾，整个社会呈现出灰暗、消极的病态。但值得一提的是深谙治民之道的张养浩，不仅是少数几位官居要职的汉人之一，还是一位“清廉爱民”、为人敬重的好官。他曾向皇帝倡导改革腐败政风，并指出了十大政治弊端，这些对我们今天反腐倡廉仍有警示：

1. 不必要的犒赏太多；
2. 法令规定不够严密；
3. 官位取得过易；
4. 政治监察力薄弱；
5. 大兴土木，劳民伤财；
6. 朝令夕改，政令不彰；
7. 人情裙带过于泛滥；
8. 纪律颓废；
9. 异端邪说有扩大之势；
10. 任用大臣的标准过低。

有意思的是，这部书流传到日本后，却有一段

“中为洋用”的佳话。日本一代汉学大师安冈正笃，在侵华战争前后，深觉该书可为“进出”中国大陆的文武官员作参考，便改其名为《为政三部书》，自行出版，送交日本军事当局转发给在中国战场上的各级官员阅读。

其实，安冈大师如此“谆谆然善诱人”，不免有些“对牛弹琴”。那些在中国战场飞扬跋扈的日本军人，哪里会听得进这么一套斯文的说法呢？安冈大师究竟存着什么样的动机呢？

安冈从东京大学毕业后，即以“阳明学”权威见重于日本政经界。与精英分子往来，以达到“共计天下事”的境界，更是他的理想模式。循此路线发展，到了1944年，他也曾在小矶内昭内阁担任大东亚省顾问。小矶内阁这时候对于处理中日关系的策略，就是通过南京政府的高官——缪斌，展开“和平工作”。当时安冈即在此背景下，秘密赴中国大陆。

这项工作并无任何具体结果。没有美国的两颗原子弹，强硬派的日本军方在誓死效忠天皇的理念下，怎么会甘愿束手就擒呢？就安冈而言，也由于战争期间与军政界的往来，一度被列入“战犯容疑者”的名单，但是也幸好由于前述“和平工作”的推展，曾给蒋介石留下深刻印象，解除了被列名逮捕的危机。

因此，从本书的流传渊源与安冈的事迹，不难看出安冈当时的心意，因为他对日本人“进出”大陆的劣行败绩，甚感痛心，希望他们能自知节制，因而译注该书表明心愿：“如果对中国大陆几亿的民众，多少能尽点功德，本人不胜欣幸。”可说是尽了秀才的人情。

战后，安冈以“师友会”的方式，成为政经领导阶层的精神领袖，对于这本他一度怀有高度期待的

书,随着日本的局势由军事转到和平建设,也被他列为经常讲授的中国经典教材之一。该书甚至成为检察官们必备的参考用书。

从日本企业界、军界、政界领导人士如此藉重经典,利用中国古代官训作教材充实本身领导力来看,《三事忠告》这本名著,对现今“人的管理”具有不可低估的潜力,对形成有特色的管理方法更不无裨益。

例如《庙堂忠告》开宗明义“修身篇”,即指出“惟善自修者,则能保其荣”。从企业经营来看,经营者只有能提出高明的经营方针,才能让部属信服,本身也要持恭谨的态度指挥部属;公司要能产生向心力,使员工的才能、品德,都能得到公正的评价,公司才会有成长的动力,经营者才能保得住宝座。

更为重要的是,“善自修者”并非指排除异己而自保,经营者应该有雅量容纳得下不同的意见,切忌权力意识过强,于“异己”之士,力加排挤,以利自己一意孤行。

所以,真正的自修之道,应该是领导者先做到公正,并秉此原则,决定经营方针。如遇阻碍,则应排除万难。如果己身不正,又陷入独裁式经营,则企业前途不问可知。

“用贤篇”说,“天子之职,莫重择相;宰相之职,莫重用贤”。就企业经营而言,即是集众智而成大业。随企业规模的扩大,高级经理人员不可能对每个员工都了如指掌,但是在人事方针上,能提拔优秀干部,让人才发挥自己的才能,就会产生波及效应,树立良好的风气。

“操约以驭繁,居静以制动”,提示经营者不必事无大小事必躬亲,对于细微之事,不应自寻烦恼。真正杰出的经营者应做到:获得部属真心的拥戴,