



官 场 官 道 官 术

潘饒道 主编

下



官场·官道·官术

(下 册)

潘铁道 主编

中共中央党校出版社

·北 京·

卷 五

官官相交： 处理上下级关系的 原则与艺术

上卷

：交附官官
附系关幾不土照叔
八其

事上有道不有术

获上是治民第一义，非承奉诡随之谓也。为下有分，恃才则傲，固宠则谄，皆取咎之道。既为上官，其性情才干不必尽同，大约天分必高，历事必久，阅人必多，我以朴实自居，必能为所鉴谅。上官之贤者，使人固必以器矣，即非大贤，未必不用守正之吏。我向稳处立身，办本分之事，用亦可，不用亦可。舍己徇人，断断不可。若夫属吏受上官之知，可展素蕴矣。然先受知者忌之，将受知者嫉之，求知而不得者伺隙而挤之。百密一疏，谣言生焉，上官不一，不能无爱憎之别，即皆爱我矣，保继来者之取舍一辙乎？故要人不可为，私人尤不可为，受宠若惊，唯阅事者知之，所谓私人者不特私事也。名为公事，而行私意于其间，一有迫合便失本心，为之愈熟，委之愈坚，其势必至丧检玩法。此当于受知之初矢以朴诚，不知有私，惟知有公。上官以为不违权宜，便是立身高处。

为吏能不趋媚上官者，须有定见，定见有三：一信得久。任方可称职，为州县者得百里而长之，即此百里之中，人情风尚，非及期月断不能周知梗概，知而措之，顺人情，因物理，信而后勤，又非期月不可。事事了彻；方与士民有臂指之联。故令计典定以三年，无速故也。躁于銜轡者，历事未几，辄图调署，择善而赴，或无煖席，其于百姓休戚漠不相矣，如富家屡易乳媪者，其赤子终不受乳哺之益，父母

官之谓何！二信得简僻地易尽职，缺简则酬酢无多，地僻则送迎绝少，六时功课尽归，案牍随到随办，无虞壅滞。日日理事，常与工民相见，不难取信于人，而吏役无能为弊。官职易尽，官声易著。冲繁之处，劳我心力者纷至沓来，日不过一二时可以亲民，而此一二时又皆精神疲困之候，非具兼人之才鲜能自全，量而后入，古人所为重致意欤！三信得饮啄皆有前定，牧民之职，百姓倚为休戚，不有宿缘安能为治，缘尽则去，非可以人力为也。能者有迁调之势，而或以发扬见抑；庸者无迁调之才，而或以真朴受知。且有甚获上而终蹉跌，甚不获上而荷提携者，谋而得，不谋而亦得，愈谋而愈不得，有定命焉。知其为命，而勤勤焉求尽其职，则得失皆可不计，即不幸而以亏过挂碍，可质神明，可见亲友，不足悔也。

天下无受欺者，矧在上官，岂无耳目，心思安能逃其监察。一言不实，为其所疑，动辄得咎，无一而可。故遇事有难为及案多牵窒，宜输诚据实陈禀，上官自获周行之示。若诳语支吾，未有不获谴者也。至于申上之交，必须委曲详明，然申上有三；曰验，曰详，曰禀验，止立案详虽批回，而自道以上皆经承拟批，上官有无暇寓目者，禀则无不亲阅。遇有情节繁琐不便入详，及不必详办之事，非禀不可，宜措词委曲，叙事显明，上官阅之自然依允。凡留意人才之上官，往往于禀揭审视疏密。惟事尚未定，勿向上官率陈。凡率陈之故有二：一则中无把握，姑晓上官意趣；一则好为夸张，冀博上官称誉。不知案情未定，尚待研求，上官一主先入之言，则更正不易，至驳诘之后，难以声说，势必获前

迁就，所伤实多耳。

（清）汪辉祖《学治臆说·事上》

〔注解〕

在上司面前不做要人、不做私人，是因为做要人必为众人嫉，而做私人则易替上官受过。惟有兢兢业业，克守己职，无抢急功近名之心，也无怀速升快发之望，埋头苦干几年，上司自然心中佩服，下属也敬畏有加，自己也胸有成竹。如此，则不虑无优缺可调，无高职可就。遇事如无定见或烂熟于胸，勿轻意呈告于上司，尤忌在上司面前喋喋不休，语无伦次。但如遇事需预知上司心思，则不妨委婉措词，以得上司真心。

与上司争名，买祸之道也

观圣人与上大夫言，闾闾^①如也，则知傲上者非礼矣。观《中庸》所谓“不获乎上，民不可得而治”，则知失上者非计矣，故事上敬则外不失人，卑而不可踰则内不失己。

杜祁公有门生某为县令，请训于公，公曰：“切当韬晦，诚以良郡守不易得，不韬晦则与之争名，而犯其所忌，买祸之道也。”然惧逼上官，遂如木偶，以听其位置，一无所措施乎？非也！归功于上而已。不有焉虽日行惠民之政，不忌也若自诩于人曰“某事吾自为之，上官不知也”、“某事吾力请而得之，上官不欲也”，如是，是掩上也，斯中其所甚恶

而祸作矣。

唐音为鸡泽令，尝言于太守曰：“上司各行所见，未尝亲睹民之疾苦，故多操切为事。所赖以调停其间者，在吾有司耳。若上司知操切而有司不知调停，则民无所措手足矣”。此真历练有得之言，凡上官教令有不便于民者，其间神明变化，轻重疾徐，自有妙用，不切切遵教令，乃善于遵教令也。

守行新法，苏文忠通判杭州^②，每因法以便民，民赖以安。和糴令下，崔新献与之为新城令，独以时价糴于民，令民自概。役法初行，李公琮知阳武县，处事尽理，旁近民相率挝登闻鼓，愿视以为则，法虽病民，能于病民之中讲求利民之术，俾民不至大病，程明道^③所谓“青苗且可放过”，邵康节^④所谓“能宽一分，则民受一分之赐”，斯诚用法之微，权经济之妙手也。

（清）袁守定《事上》，载徐栋《牧令节》卷五

〔注解〕

① 闾闾：和悦而能尽言之貌。

② 苏文忠通判杭州：苏文忠即苏轼，文忠为其谥号，他曾到杭州任通判。通判为宋时州府官名，地位仅次于州府长官，与之共同处理政事。

③ 程明道：即北宋大理学家程颢，字伯淳，称明道先生。

④ 邵康节：即北宋学者邵雍，字尧夫，谥康节。

对人与对己有别

取人之直，恕其讦；取人之朴，恕其愚。

取人之介，恕其隘；取人之敬，恕其疏。

取人之辩，恕其肆；取人之信，恕其拘。

〔原注〕所谓人有所长，必有所短也；宜略短以取长，不可忌长以摘短。

遇刚鲠人，须耐他戾气；遇骏逸人，须耐他妄气。

遇朴厚人，须耐他滞气；遇佻达人，须耐他浮气。

〔原注〕刘直斋云：凡与人交，不可求全责备，只该短取长。譬如沙中炼金，所重在金；则一星之金，亦在所取。而其沙之多寡，苟所恶在沙，虽有金亦不见矣！

人褊急，我受之以宽宏。

人险仄，我平之以坦荡。

〔原注〕此炎热中，投清凉散也。

奸人诈而好名，他行事有确似君子处。

迂人执而不化，其决裂有甚于小人时。

〔原注〕我先别其为何如人？思所以处之之道，则得矣！

持身不可太皎洁，一切污辱垢秽，要茹纳得。

处世不可太分明，一切贤愚好丑，要包容得。

〔原注〕精明须藏在浑厚里作用。古人得祸，精明人十居七八，未有浑厚而得祸者。吴遣二士至蜀，二士甚辩，武侯伟之，后二士皆被杀。武侯曰：二人只是黑白太分明。

（清）金缨《格言联璧》

〔注解〕

人各有性，每个人都有其不同的性情和思想。要想做到与人相处得当，必须先弄清对手是什么样的人，因人而异，对症下药。同时，处事也不可太精明，有些事该含糊就应含糊一些，如事事入微，则易因小失大。

与人为善无不善

思古圣人之道，莫大乎与人为善。以言诲人，是以善教人也；以德熏人，是以善养人也；皆与人为善之事也。然徒与人则我之善有限，故又贵取诸人以为善。人有善，则取以益我；我有善，则与以益人。连环相生，故善端无穷；彼此挹注，故善源不竭。君相之道，莫大乎此；师儒之道，亦莫

大乎此。仲尼之学无常师，即取人为善也；无行不与，即与人为善也。为之不厌，即取人为善也；诲人不倦，即与人为善也。念吾忝窃高位，剧寇^①方张，大难莫平，惟有就吾之所见多教数人，因取人之所长还攻吾短，或者鼓荡斯世之善机，因以挽回天地之生机乎！

（清）曾国藩《曾文正公全书》同治二年正月二十一日《日记》

〔注解〕

①剧寇：指对太平天国的蔑称。

与人为善并非做老好人，不是无原则、无尊严的让步，而是对真善美的认可。官场上也如此，并没有什么一成不变的规则，只要是善事，都可以积极着手。也只有这样，才能在命运多舛、时势复杂之际，找到一条生存道路。曾氏能在乱世成英雄之奥妙就本于此。

求进于己，不可求进于人

士当求进于己，而不可求进于人也。所谓求进于己者，道业学术之精是己。所谓求进于人者，富贵利达之荣是己。盖富贵利达在天而不可求，道业学术在我而不可不求也。况古之人不以富贵利达为心也，其所以从仕者，宜假此以行道也，道不行而富贵利达者，古人以为耻，而不以为荣。呜呼！非诚有致君泽民之心者，其孰能与于此！

（元）张养浩《牧民忠告》卷下

监察之官尤须廉正

将家云：多算胜少算，少算胜无算。不特用兵为然，虽蒞官临政亦莫不尔。廉司所蒞之处，一方官吏皆惕然不自安。其所不自安者，由彼为恶日久，恐人有以发而讼之一旦故也。彼既内隐其恶，则必多方以求司官所亲之人而解之。夫司官所亲者，曰书吏焉、曰奏差焉、曰总领焉、曰祇候焉，夫为人弥缝私罪，则何求不得，何请不随！为司官者苟不深防预备，严为禁切，万一连己，悔将何及！

若乃司官廉正，犹或庶几其，或彼此胥贪，弊将焉救？于是乎，有箕敛者，有捆载者，有篋笥充者，有囊橐盈者，微至土地所宜，靡不搜刮。昔端州出佳砚，包孝肃公出判于彼，及其代也，徒手而归。李及知杭州，系馈缕谒不逮门由，市白乐天文集，终身以为慊。古人持身之廉如此，况在风宪，其所行州郡，敢假分毫之物以自污哉。

大抵宪长得人，则司官不敢恣；司官得人，则书吏不敢恣。抑闻各道公宴，司官、书吏、奏差同堂而坐，喧哗笑谑，上下不分，所以致彼操纵自如，百无忌惮。谚谓：“廉访司，书吏之权”，迹此观之，信匪虚语。诚能设法以禁之，盛威以临之，小有所犯，即随以鞭扑，如此庶使精锐消沮，威福不张于外矣。凡初入风宪者，不可不知。

（元）张养浩《风宪忠告·按行第四》

上下有别

君子之事上也，必忠以敬，其接下也，必谦以和。

小人之事上也，必谄以媚，其待下也，必傲以忽。

〔原注〕小人刻刻在势利上讲求，故无常心，如此那得不为君子所恶？

（清）金缨《格言联璧》

饬禁属下馈送

为严禁馈送以肃官箴事，照得各官，薪俸仅备养廉，原无余资可供馈送，唯是积习相沿，互为庇隐，在下官剥民膏以取媚，在上司徇情面以优容，猫鼠同眠，贤愚莫辨。其职业之修废，官箴之贤否，则竟置之罔问，言及于此，即可赧颜，更堪切齿。今本部院奉命抚绥，正于此观有司之贤不肖，合行。严禁，嘉与维新，为此示仰抚属文武官员知悉，各宜一洗陋规，共为实政。一应生辰令节，概不许呈送馈遗，即贺启帟屏，尽行裁革。在率属者，固当自爱其鼎；为民牧者，尤宜反顾其躬，倘谓狐媚可以取容，暮夜或无知觉，一有访闻，与者受者立加白简。功令森严，噬脐恐无及矣。

为严饬有司借遵法以扰民，再禁蠹胥假奉公而生事，各惜身命，共保残黎事，照得朝廷设官养民，自应刻刻怀爱民之念，事事存保民之心，如奉行一文凛知，功令森严，当思如何奉行，方可免于违例。更思如何奉行，方无累于小民。本司诰诫谆谆，岂为地方市恩，实为诸司爱鼎，乃属员之中爱惜廉隅者。固有其如蠹胥习技，借景生波，不胜觉察，稍一姑徇，将丛弊即生于奉法之中，民生利弊多端，其他不能悉举。

（清）盘峤野人《居官寡过录》三

小臣与大臣

小臣先大臣而任劳，大臣先小臣而任过，体也。

（清）魏象枢《庸言》，载徐栋《牧令书》卷二十三

当替同官分责

夫共署联事，一人努力而前，则余者皆当辅相以成其志，尚彼前我却，彼行我止，动焉而不相随，语焉而不相应。则事功之成者能几？此古人所以有推车同舟之喻也。其或同舟以济，而一人溺焉，则凡在舟者，无论疏戚，所宜并力以救之，此贤不肖所共知也。况同为臣子，同受天下国家之寄者，可坐视一人被祸而不恤哉？使其为一己之私，自贻

伊戚，固无足恤；其或知无不言，言无不尽，公家之务，一以大公至正处之，彼非为己为家而得罪，凡同官者，安得不挺身而前与之共难也哉！一人不幸而得罪，为长者若曰“此我之罪”，为贰者亦曰“此我之罪”，使阖堂之人皆争引为己罪，则彼获罪者虽不能释，亦必不至于重论矣。古之敢于谏争者，其遇不见听纳，至谓“与其杀其人不若杀臣，”尚为如此求解，其肯坐视同官冤抑而不省哉！呜呼，使分谤引咎之事，为宰相者诚能力行，于今将见士大夫之名节愈励，民间之薄俗可敦，而国家他日亦不患其无仗义死节之士矣。一事之行，所系如此，孰谓任怨分谤为宰相细行哉！

（元）张养浩《庙堂忠告·分谤第七》

〔注解〕

替同官分罪，并不是袒护而替其推卸责任，使其逃脱法律惩罚。而是要引以为咎为愧，尤其是当同官受冤枉时，作为同事更要挺身而出，而不应怕引火烧身，违背良心。在汉朝和明朝，史书上经常看到，有一官受到迫害或陷牢狱，众官则拼死相救，以维护臣作为臣的尊严和法律公正。

同官不怕意见相左

或谓立朝多异同者，彭止堂曰：“异同无妨，但愿当面异同。”如韩、范、富诸公上殿相争如虎，此异同也。然体国忘私，同归于是，异处未尝不同。乃若外示苟同，内怀猜

异，甚则设谬敬以为容悦，假深情以伏骇机，快意己私，不恤国是，以是为同，非国家之利也。

（明）陆树声《清暑笔谈》

同寅和衷，居官第一善

太尉王旦荐寇莱公屡称其长，欲以为相，准于上前数言旦之失。上一日谓旦曰：“卿虽极称准美，准专谈卿短。”旦曰：“理故当然，臣在位久，政事阙失必多，准对陛下无所隐，益见其忠直。此臣所以重准也。”上由是益以旦为贤而加敬。

陈谌、王文同为御史，每入院，陈或后至，王辄命鸣鼓集诸道御史升揖，诸道与堂吏皆不服。一日陈先至，堂吏请击鼓，陈曰“少待，岂可学他。”王至愧甚，曰：“吾自知气质浮躁，不及陈公远矣。”

韩琦与范仲淹议两事不合，仲淹径拂衣去，琦自后把其手云：“希文，国家事便不容商量耶？”和气满面，仲淹意亦解。只此一把手间，消融几许异同。任大事者当如此。

韩魏公与范希文、韩彦国同在守府，上前争事，下殿不失和气。当时三人正如推车子，盖其心期于车行而已，岂为己哉？

刘基曰：“同寅贵和衷，同寅所以不和者，只为夺宠争能，不知世界事，非一人所能独任。独则无效，并乃有功，古来名人，俱以相翼而成。如召公不悦，周公留之；光弼负

惭，子仪释之；寇准偏急，王旦恕之；希文怒去，穉圭挽之；此兼圣贤平心无我，不怀妒忌，故数公皆位极人臣，福崇年永，名垂万古。乃知同寅和衷，为居官第一美也。

（清）觉罗·乌尔通阿《居官日省录》卷之一

〔注解〕

“庙堂之上，以养正气为先。”治国须先统一人心，所谓人心是为官者的心，为官者为民谋利，人民自然风行草偃。”“乐闻过而后直者亲”。寻常的人，肯乐闻己过，方能结交正直的朋友。

有善相引，有过相规

袁氏《世范》云：“人之性行，虽有所短，必有所长，与人交游，若常见其短，不见其长，则时刻不可同处。若长念其长，不顾其短，虽终身与人交游可也。”

朋友易合者，到利害之际，都不得力，其落落难合者，到利害之际，反有得力处。

胡嘉栋曰：“书云，‘汝无面从，退有后言’，夫对面唯唯，背后啧啧，心口相违之人，以事君则不忠，以事亲则不孝，以交友则不信，以临下则不义。世多此辈，乃不自耻，而方谓得计，诚人貌而兽心者矣。”

何龙图曰：心口皆是，纯吉之人也。即心口皆非，人犹