



张之洞

纵横官场

的

刘登阁 编著

- 抓住一切机遇，让权力中心赏识
- 为官之任，一定要做一两件醒目大事
- 大事不糊涂，小事不在乎
- 眼要观六路，耳要听八方
- 以迂为直，进退有据，左右逢源
- 左右纵横，让根基深且大

他一生都在做官，一生都在升官，一生都没有被贬过官，更没有丢过官，甚至连降级处分都极少，堪称官场奇迹。

三十六种韬略

吉林摄影出版社

张之洞

纵横官场的三十六种韬略

刘登阁 / 编著

吉林摄影出版社

张之洞纵横官场的三十六种韬略

作 者：刘登阁

责任编辑：秦真元

责任校对：秦真元

装帧设计：郑 琪

出 版：吉林摄影出版社

(长春市人民大街 124 号 邮编：130021)

发 行：吉林摄影出版社

印 刷：北京京海印刷厂

开 本：850×1168 毫米 1/32

印 张：12.5

字 数：270 千字

版 次：2002 年 1 月第 1 版

印 次：2002 年 1 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 7 - 80606 - 445 - 1/K · 28

定 价：22.00 元

序言

做官是古代中国人梦寐以求的人生境界，因为只有做官才可能“荣华富贵”；只有获得高官厚禄，才有可能“千古流芳”。然而做官难，升官更难。因为官位有限，想做官的人和升官的人却是无限的。不仅如此，正像民间谚语所说的：“一个人做过官并不难，难的是做一辈子的官。”官场险恶，祸福难测，稍不留意，轻者丢官解职，重者身首异处，所以说如果一个人一辈子都在做官，而且大部分时间又都是在做一个大官、高官，这就难上加难了。但晚清名臣张之洞从翰林京官起步，历任学政、山西巡抚、两广总督、湖广总督，晚年入阁拜相，登上封建时代臣子职务的最高峰。他不仅做了一辈子官，一生没有被贬过官，更没有丢过官，甚至降级处分都很少，一生官运亨通，步步高升，走的永远是上坡路，堪称官场奇迹。他之所以能在仕途中一步一步地艰难地攀升，是因为他能领悟做官为政的真谛，有着自己独到的人生睿智与谋略。

“立德、立功、立言”可以说是古往今来大多数中国人的人生理想，也是许多人竭尽毕生精力去奋斗的目标，而张之洞在某种意义上可以说已经成功地实现了这三大宏愿。从立德角度说，张之洞为官清廉，在晚清污浊的官场中真正做

到了“出淤泥而不染，濯清涟而不妖”，成为一个事业有成的清官。张之洞为官几十载，两袖清风，并且纵横捭阖，叱咤风云，最终入阁拜相，成为晚清南天一柱石般的重臣，这确实是非常不容易的。

从立功的角度说，张之洞自青年时代经由“科举正途”，登上政治舞台；历经学政、翰院京官、巡抚、总督、大学士、军机大臣，活跃于晚清政坛几达半个世纪。不同于清末官场一班尸位素餐者的是，他作为一个有抱负的政治家，其“政绩”之著，在晚清官僚群中是罕见的。日本明治时代的权臣伊藤博文 1898 年周游半壁中国，广结朝野人士，得出的印象是：中国能办事者“惟张香帅耳”。这里所说的张香帅就是指的张之洞，他是洋务派晚期的最大代表，是清末政坛的一个办事能手，为挽救清王朝的崩解，他竭尽全力——建工厂，修铁路，开矿山，修水利，尤其是他惨淡经营的“湖北新政”，以创实业、练新军、兴文教，造成耸动朝野视听的格局，产生了全国性影响。清末各省推行“新政”皆取法湖北，他的势力由此也“由武昌以达扬子江流域，靡不遍及”。

2

张之洞从事这些洋务活动的主观动机，当然在于维持封建纲常名教，然而这些事业无论就所奠定的坚实的物质基础而言，还是就其所提供的经验教训而论，都是一切后来办实业、兴文教、练军者所不能忽视的。正如古人对其的评价：“用财繁浩而精核计，筹国用，恤民生，往往谤在当时，而功在后世。”因此，新中国成立之初，毛泽东主席与黄炎培等人谈到中国民族工业的发展时说：“讲到重工业，不能忘记张之洞。”

更值得一提的是，在张之洞的运筹帷幄和多方协调奔走下，取得了清政府惟一次抗击帝国主义列强侵略的胜利，即对法军的镇南关大捷。与曾国藩、左宗棠、李鸿章等“中兴”名臣不同，他们这些人久历戎阵，所率军队自成体系，而张之洞系翰林、京官出身，本属于文职，但正如他在山西巡抚任上不仅会“高论”，也会实干一样，他在粤督任上，不仅行文治，而且参掌戎机，决胜于千里之外，在中法战争中扮演了至为关键的角色。战略是关系战争全局、决定战争胜负的首要问题。主持抗法的张之洞关注全局，明晰敌我，正确制定了抗法的战略，鼎力支持冯子材各军扭转危局的战役行动。可以说，没有张之洞“争越以振全局”的战略决策，没有他的惟贤是用、惟能是用，也就没有冯子材等人的入越作战和镇南关大捷。

中国人历来对于先贤圣哲有一种神秘的敬畏感，认为他们不仅是天道的代言人，还是神明的象征，因而，一般人尊重圣贤，读书人尤其如此。所以，一个人只做了官，还不够高雅，如果能成为贤人甚至圣人，那就更加完美了。而张之洞，既是晚清统治集团中最大的实力派，又是名震中外的“圣相”、学术界领袖，他“以文章道德主盟坛坫者数十年，五洲之士皆仰之为中华山斗”。从立言的角度说，他的《轺轩语》、《书目问答》和《劝学篇》都影响极大，特别是在《劝学篇》中提出的“中体西用”之说，影响了好几代人。《轺轩语》、《书目问答》是他在四川任学政时所写。这两部书不仅在当时影响了四川一省的士子，而且后来广布外地坊间学塾，在读书、治学方面具有极大的指导意义。前者将科举考试注意事项逐条列出，对考生加以指导。后者列

举经、史、子、集要目，“总期令初学者易买易读，不致迷惘眩惑而已。”张之洞在给王懿荣的信函中称，他编此书目“意在开扩见闻一，指示门径二，分别良莠三，其去取分类，及偶加记注，颇有深意，非仅止开一书单也。”这部书有很高的学术价值，得到国学研究者的普遍重视。梁启超回忆，他少年时代“得张南皮之《辘轩语》、《书目问答》，归而读之，始知天地间有所谓学问。”可见张氏著作对晚清学界影响之大。不仅对后生学子参加科举考试具有直接指导意义，而且他创制的这种开列指导书目的形式成为一种好的读书、治学方式。

在19世纪末20世纪初的数十年间，张之洞在两湖、两江、京师等地改建书院，创办各类新式学堂，选派留学生，废除科举制并创立奠定近代教育基础的“癸卯学制”，他所办学校之多、种类之繁、范围之广、影响之远，在晚清政界、学界无人能比其项背。他参与、支持废除流传千余年的科举制度、制定新型教育政策、奠定近代教育基础，厥功甚伟，在近代教育史上可算首屈一指。尤其是他主持制订的“癸卯学制”，在今天仍然有不可磨灭的功绩。今天的教育体制就得益于“癸卯学制”，或者说今天的教育体制就是在“癸卯学制”基础上修订而成的。

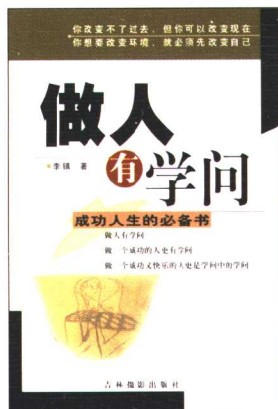
张之洞认为要保国保教保种，光靠中学是不够的，还必须辅以西学。“今欲强中国，存中学，则不得不讲西学”。在他看来，西学“确有实用者，亦不能不旁收博采，以济时需”。那么什么是西学呢？张之洞认为西学不只是制造坚船利炮的学问，而包括西政、西艺、西史。他不仅主张效法西方技艺，而且主张学校中要学习西方史，也要了解西方政

治。他提出在学校中增设五学：矿学、化学、电学、植物学、公法学，认为这些“皆足以资自强而神交涉”。对于西政，他作了一个相当广阔的解释：“学校、地理、度支、赋税、武备、律例、劝工、通商，西政也。”

“中体西用”论是张之洞提出的一种广泛的社会政治思想，是一种中西合璧的治国治政方案。这种思想的本质是在维护中国封建制度这个“体”的前提下，引进西方生产手段和科技文化，并达到强化这一本体的目的，它的公式是封建体制加资本主义的生产力。张之洞办新军，以及建立工厂，乃至对地方政府机构的调整，都贯彻了“中体西用”的原则。

张之洞在整个宦宦生涯中，把官、权、名、贵结合得十分完美，在他身上虚名与实权都得到集中体现。他的一生是叱咤风云的一生，也是舞文弄墨的一生，是建功立业的一生，也是福祿寿终的一生，代表着传统中国人理想的形象。他神话般地久立于动荡的清朝政坛，创造了辉煌的成就，靠的正是他做官的雄韬大略。

责任编辑：秦真元



目 录

序 言.....(1)

第一章 官运亨通的韬略

张之洞由京城小官，一夜之间连升三级，一跃而为山西巡抚。从此之后，他一路攀升，终于入阁拜相，登上了封建臣子职务的最高峰。

张之洞一生都在做官，一生都在升官，一生都没有被贬过官，更没有丢过官，甚至连降级处分都极少，堪称官场奇迹。

那么，张之洞何以会如此呢？他又有哪些官运亨通的韬略呢？

1. 抓住一切机会，让权力中心赏识.....(3)

官运亨通的人一定是会抓机会的人，抓什么样

的机会?抓让权力中心赏识的机会。张之洞通过代写奏折、巧妙联对、上疏解围等方式,不经意处已深获最高权力中心的赏识,人们皆谈张之洞的运气,又有几人能知这其中蕴含了他多少苦心,多少韬略!

2. 借主持乡试, 织就一张官场关系网…………… (18)

官要做大, 关系网就要大。张之洞多年主持科举乡试, 从不捞钱, 只捞人, 几年下来, 织就了一张四通八达的官场关系网, 而他自己则在网中央步步升迁。

3. 为官之任, 一定要做一两件醒目大事…………… (28)

为官要升迁, 不可无政绩。张之洞之所以升得快, 升得高, 就在于他做出了几件让朝廷、甚至是让世界醒目的大事。

4. 既要暗中有人赏识, 又要明里有人推荐…………… (38)

官场微妙, 拍板的人自己不会主动提出方案, 提出方案的人又无拍板的权力。因此, 要定下一件事, 往往下要有人说, 上要有人听, 上下结合方能奏效。张之洞上暗求慈禧太后的赏识, 下则与朝廷大员李鸿藻、阎敬铭过从甚密, 因此, 他总是好运连连!

5. 左右纵横，让根基深且大……………(44)

近代史上提起湖广总督，人们便会想起张之洞；提起张之洞，人们便会想起湖广总督，一个人与一个职位联系得如此紧密，中国历史上极为罕见。为何会如此呢？这无疑缘于张之洞纵横官场的一大韬略：左右纵横，让根基深且大。

6. 与时俱进，通达权变……………(59)

张之洞一生有三变：一由清流而高官；二由高官而维新；三由维新而立宪。在这三变中，他从能说到能做，从能做到敢做，从敢做到会做，每一变都与与时俱进、恰到好处。因此，为官者切记：智者善谋，终不如顺势应变者高明。

第二章 当官用人的韬略

当官之首在于用人，用人之首在于识人，识人之首在于容人。张之洞纵横官场，其容人、识人、用人的韬略独步古今。

1. 用博大胸襟容天下之才……………(75)

要干出一番惊天动地的事业，就必须有一批经

天纬地的人才；要拥有经天纬地的人才，就必须有礼贤下士的胸怀。看一看张之洞的胸怀，就会明白他何以会成为一代栋梁。

2. 通过举荐从而笼络人才……………(90)

笼络人才方法颇多，有以金钱笼络者，也有以美色笼络者……但最能笼络人才的方法却是举荐。因为，人才最渴求的就是能有用武之地。

3. 让每个人都发挥出最大潜能……………(101)

有才不用，是天地间最大的暴殄天物；用而不尽，是天地间最大的遗憾；用而不当，是天地间最大的愚蠢。张之洞的方法是：让每个人都发挥出最大潜能。

4. 胡萝卜加大棒：恩威并重……………(121)

张之洞为官上与最高权力中心协调一致，恪守“为政不得罪巨室”的信条；而对下则采取另一种方法：恩威并重。无威则令不行，下面会是一盘散沙；无恩则貌合神离，属下会口服心不服。张之洞左手用恩，右手施威，两手互用，硬是将属下管得似铁桶一般。

5. 化解一次矛盾，抬升一次地位……………(127)

一些为官者常常喜欢制造矛盾，因为，他们信奉鹬蚌相争、渔翁得利之说。通过矛盾他们才能巩

固地位，从中获利。然而，张之洞的做法却恰恰相反，他总是协调关系，化解矛盾。每一次矛盾的化解，他的地位便会巩固一分；每一次关系的协调，他的地位就会抬升一分。

第三章 保官久远的韬略

当官不难，难的是一辈子当官。

升官不难，难的是一辈子只升不降。

而这一切张之洞都做到了，正因如此，他保官久远的韬略才更耐人寻味。

1. 大事不糊涂，小事不在乎……………(137)

张之洞为官大事不糊涂，使他在任何复杂的情况下都能把握方向，一生从未受挫；小事不在乎，又使他能不拘小节，在官场纵横驰骋。

2. 乱世用重典，地方平安官平安……………(146)

为官要想平安，首先要使自己管辖的地方平安，那么如何才能使自己管辖的地方平安呢？张之洞的做法是：乱世用重典，打黑需铁拳。

3. 为官久远的秘诀：清正、廉洁……………(150)

张之洞官运亨通，一生都在升官，他升官速度之快、职位之高，没有几人能比；张之洞大办实事，一生都在花钱，他花钱之多，耗资之巨，更无几人能比。然而，令人费解的是，他做了高官、耗了巨资，却并无和坤之灾，李鸿章之讥。为什么会这样呢，因为张之洞深味为官久远的秘诀：清正、廉洁。

4. 眼要观六路，耳要听八方……………(159)

为官者不仅要埋头拉车，更要抬头看路。张之洞论实干无人能比，论看路更是独具慧眼，他眼观六路，耳听八方，因而，总是遇难成祥。

5. 进退有据，左右逢源……………(164)

戊戌变法时，官场布满险滩暗礁，是进？是退？朝廷大员们莫衷一是。然而，张之洞在此时却仍左右逢源。他抛出的《劝学篇》既被维新派奉为政治准则，又深获守旧派赏识，同时，还为西方列强所赞扬。古往今来，能驾驭如此错综复杂局面的能有几人？其韬略可谓雄大矣！

6. 为官应务实稳健，办事应减少阻力……………(179)

张之洞侧身清流，但不尚空谈，他坚持为官应务实稳健的宗旨；但同时，又不守旧，他与康有为

所不同的是，他坚信办事应减少阻力，应深谋远虑，循序渐进。由此可见，康有为仅仅是一位思想家，而张之洞既是思想家，又是政治家，他具有一位成熟政治家的韬略。

7. 以民为本，宽猛相济……………(193)

该宽的不宽容易激化矛盾；该猛的不猛一定产生轻慢。张之洞为政总是以民为本，宽猛相济。

第四章 为官做人的韬略

做人要修身养性，做事要具备谋略；做官则既要品格又要韬略。

7

1. 志向高远，敢为天下先……………(203)

做人要立志，做官更要立志，做高官尤其要立志高远。

2. 为官做人皆要外圆而内方……………(212)

为官做人，无刚不立。然而，一味刚正必然招致祸端。如何克服这一矛盾呢？张之洞的做法是外圆内方，他品性刚正，却又老谋深算、思不出位，柔中有刚，刚中有柔，达到了为官做人的至上境界。

界。

3. 做官不可心胸狭窄.....(222)

心狭为取祸之途，心宽是载福之根。张之洞一不与俗人争利；二不与文士争名，三不与无谓人争闲气。从这著名的三不争里，既可看出张之洞的肚量，更可看出他的官量。

4. 齐家是为官的基础.....(229)

中国传统政治讲究修身、齐家、治国、平天下。然而，真正能付诸实践的却少得可怜，张之洞正是实践了这一理论的典范。

5. 既以人为镜，又心有定规.....(238)

张之洞拥有高明的做官韬略，他总是能将万民的嘈杂之声，协调成一曲和谐动听的音乐。其具体做法就是既要广纳众言，又要坚持己见；既以人为镜，又心有定规。

6. 把挫折当成磨刀石.....(244)

对一个成功者来说，任何磨难都可以转化为成功的因素，这就在于对心态的正确把握。拥有旷达的心态，就能承受起命运多舛的考验而不至于消沉，最终“柳暗花明又一村”