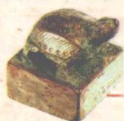


宦

一代名相破解中国古代官场文化神秘和玄机的集大成之作

解读《宦经》



(唐) 狄仁杰 原典
马树全 注译

名臣



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

宦

一代名相破解中国古代官场文化神秘和玄机的集大成之作

解读《宦经》



(唐) 狄仁杰 原典
马树全 注译

名宦



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

解读《宦经》/狄仁杰著;马树全注译.—北京:企业管理出版社,2008.9

ISBN 978-7-80255-024-7

I.解… II.①狄…②马… III.①管理学—思想史—研究—中国—古代②宦经—注释③宦经—译文 IV.C93-092

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 123492 号

书 名: 解读《宦经》

作 者: 狄仁杰 马树全

责任编辑: 赵 珥

书 号: ISBN 978-7-80255-024-7

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部: 68414643 发行部: 68414644 编辑部: 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京中印联印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 680 毫米×960 毫米 16 开 17.25 印张 25 万字

印 次: 2008 年 9 月第 1 版 2008 年 9 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

定 价: 35.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



前言

中国古代的官场文化向来是充满神秘和玄机的,破解此中的秘密,不仅能了解封建官场的险恶与争斗,更重要的是,它能增强人们对官场和人性的本质认识,领悟人生致胜的窍要,提高自身的生存能力与竞争能力。

古代官场复杂多变,龙蛇混杂,在此立足已是不易,高居人上尤为艰难。有鉴于此,人们对做官的学问十分重视,在此精研的人也不在少数。遗憾的是,由于种种原因,人们对做官的认识总是失于片面,其观点也是支离破碎,缺乏全面、系统、精准的本质论述。

唐朝名相狄仁杰在历史上是重要的人物,他不仅学识渊博,而且官至宰相,是爱国爱民的好官,始终得到人们的敬仰。狄仁杰所处的时代,正是武则天当权时期,当时酷吏横行,人人自危,环境是十分险恶的。狄仁杰以其过人的智慧和他对官场的深刻了解,智斗酷吏来俊臣,说服心狠固执的武则天,解救蒙冤受屈的百姓,狄仁杰无一不是胜利者,这在时人看来实在不可思议。

其实,狄仁杰的成功秘密都可在《宦经》一书中找到答案。《宦经》是狄仁杰人生智慧和为官经验的总结与升华,是古代为官之道的集大成之作。如果人们对《宦经》多一些了解,那么就不会对狄仁杰所取得的成就感到奇怪了。(编者注:《宦经》一

书,文史少据,或为后人托庇之作。然文矩意赅,开卷有益,学者天人不必深究。)

唐代的武则天帝曾经评价“狄仁杰是最会做官的人。”宋朝的改革家、政治家王安石对狄仁杰的为官之道颇为欣赏,曾云:“不知《宣经》,无以为官也。”清朝中兴名臣曾国藩则对《宣经》达到了手不释卷的痴迷境地,赞叹“狄公智慧惊人,吾深受其惠,未敢忘矣。”

《宣经》分“明势”、“立身”、“识人”、“谋略”、“权术”、“胜敌”、“攘祸”、“祈福”等八卷,哲理深刻,启人心智,发人深省。做官的学问在此一览无余,人们的受益应该是很多的。

为了使读者更深入地理解原文,注译者作了解析原文要旨和阐释其指导意义的释评,又根据历朝历代的史实,撰写了相关的事典,对原文精髓加以论证和具体说明。释评视野广阔,事典故事生动,它们和原文互为补充,构成了本书哲理性与可读性皆强的显著特色。

编著者

2008年9月

目 录

卷一 明势

解除隐忧的徐铉·盖宽饶的结怨·出语无忌的解缙·司马泰的追随·请退的张浩·袁崇焕的无私无畏·置身事外的张良·王昕的不测·见识不凡的曹操·刘武的犯险

- 对时势有清醒的认识,是做官的第一要务 /2
- 封建专制时代,窥测与逢迎上司的意图是头等大事 /5
- 等级森严的上下级关系,是封建专制时代的一大特点 /8
- 封建官场少有对错之分,在此较真只会成为“害群之马” /11
- 封建时代的上司多是言不由衷的 /14
- 孤立无援,纵有大才大智也难有作为 /17
- 让他人接受自己,“平庸”也许是最好的方法 /20
- 刚直不弯的前提是懂得保护自己 /23
- 做官要有见微知著的能力,否则便是一种大的缺欠 /26
- 若无力改变时势,顺应它便不会毁灭自己 /30

卷二 立身

得罪皇上的赵绰·祖珽的丑态·仰天长叹的刘文静·元禧的假象·忍受耻辱的张浩·王维的巴结权贵·才学不佳的孙近·王安石的如梦方醒·不发怨言的马融·武则天的利用·不悲观的周起元

- 封建官场仅依靠业务技能突出无法高居人上 /34
- 封建专制时代的最大不公是对无德之人的重用 /37
- 建功立业反遭猜忌,封建统治者阴暗的心理 /40
- 和实际利益相比,道德的丧失决不是献媚者所在意的 /44
- 诚信需要人人遵行 /47
- 封建官场隐藏个性 /50
- 有才学的人在官场上屡屡碰壁,源于缺乏深刻的认识 /53
- 封建官场实行的是“人治”,选贤用能往往只是一句空话 /56
- 做官总有几个关键时期 /59
- 不求近利是一般人难以做到的事 /62
- 不朽的名声是任何人无法封赏的 /65

卷三 识人

铁木迭儿的辩解·秦桧的蒙蔽·准备发难的贾南风·吕惠卿



的阴险·揽功推过的崇祯·曹沫的报恩·不分敌我的符坚·曹参的顺应世情·暴虐的宗翰·杨素的现形

- 养虎遗患是人生中的悲剧 /70
- 以忠臣自居是小人的骗人伎俩 /74
- 只有分清忠奸,才能取舍得当 /78
- 有才无德之人的才能是不会用在正道上的 /81
- 抗拒奸人一定要自身无邪 /84
- 做官切不可因自身的缺点而误人一生 /87
- 识人是一个长期的过程 /90
- 对百姓的态度如何,是考查为官者好坏的有效方法 /93
- 奸人绝无济世救民之心 /96
- 做官的目的不同,决定了人们的作为差异 /99

卷四 谋略

勇于变革的汉武帝·武则天的险境·整治小人的王曾·杨修的犯忌之处·凶恶阴毒的来俊臣·韩通的不惜民力·安稳人心的刘邦·卫青的多结善缘·要田要地的王翦·阖闾的夺权

- 官场运筹帷幄,智者达千里 /104
- 富贵要靠谋划取得 /107
- 与世无争之人很难在官场中有所成就 /110
- 违反官场规矩是为官的大忌 /113
- 针对人的心理弱点,对他人展开攻击,是小人常用的整



人之法 /116

- 谋求百姓大利应是为官之追求 /119
- 安定的局面是巩固权势的根基 /122
- 谋进要出奇制胜把握时机 /125
- 官场切忌授人以柄 /129
- 谋略之略不可示人 /132

卷五 权术

行事乖张的李密·李梦阳的灾难·识大体的丙吉·丁谓的机关算尽·忠直的鲁宗道·王莽的复古·不中奸计的郭子仪·刘涪的失算·抗拒皇子的鄂尔泰·王世充的众怒

- 权术“高手”多绝情 /138
- 没有手段在封建官场寸出难行 /141
- 大智慧不拘于形式 /144
- 官场切忌滥用权术 /147
- 小利当前宜单刀直入 /150
- 大利当前宜迂回绕行 /153
- 外愚内明,君子也 /156
- 官场心术,尔虞吾诈 /159
- 君子以德服人,以诚感人 /162
- 玩弄权术无异于玩火 /166

卷六 胜敌

卖友求荣的阮大铖·秦始皇的暴政·不信他人的陈叔陵·布占



泰的叛盟·百般诋毁的李逢吉·陈禅的不敬·羽翼未丰的李密·
王约的不附权贵·激起民变的齐元振·螫拜的目中无人

- 追求成就,但不要痴迷于官位 /170
- 暴君当道,社会无安宁 /173
- 官场切忌以下属为敌 /177
- 野心不能视为志向 /180
- 君子选择以和为贵 /183
- 愚忠是不明智的行为 /186
- 对叛逆者绝不姑息迁就 /189
- 官场不让小人 /192
- 官场,失道寡助 /195
- 特权滥用,害人害己 /198

卷七 攘祸

清廉守节的查道·刘长的骄纵暴敛·追求快乐的东方朔·陈
平的避祸·专权横行的曹吉祥·庞参的重获自由·巩固根基的清
世祖·陈平的心事·被耍弄的庄生·马援的回绝

- 贫穷不是祸患,鱼肉百姓才是最大的罪恶 /202
- 为官贪婪自取灭亡 /205
- 不以平庸为耻,是封建官场的病态现象 /208
- 名望高非吉兆,不可求取无度 /212
- 权位不能佑人一生,为官者应居安思危 /215
- 仁德之人永无绝望 /218



- 不为子孙积德是最大的祸殃 /221
- 戒除贪之,少求誉望 /224
- 善于给予的人能消除灾难 /227
- 效忠昏君,焉能有成 /231

卷八 祈福

忍耐不住的朱熹·刘强的割舍·心有苦衷的高力士·杨爵的志不得伸·戴罪立功的李訢·桑哥的逼供降罪·惩罚恶人的尹翁归·苏绰的感化·沾沾自喜的信陵君·卢承庆的珍惜

- 做官有很多难处 /236
- 伴君如伴虎,只有熟知虎性,才可保全自己 /239
- 做官之苦,暗中恶受但不要明说 /242
- 在封建官场做官难凸现其价值 /245
- 做官愧对良心,福份就会离之远去 /248
- 握有权力的人心术不正,做起坏事来是很容易的 /251
- 为善不能存有私心 /254
- 宽恕他人常常是为官者逢凶化吉的关键 /257
- 反省自己的缺失才能找出不足,严于律己才能少犯错误 /260
- 不计得失,勤于做事,前程无虞 /263

卷一 明势



为官必明势也。



上心易变，下意莫执。



上好之勿驳。



上恶之勿近。



上言之勿信。



官者忌孤。



智者忌名。



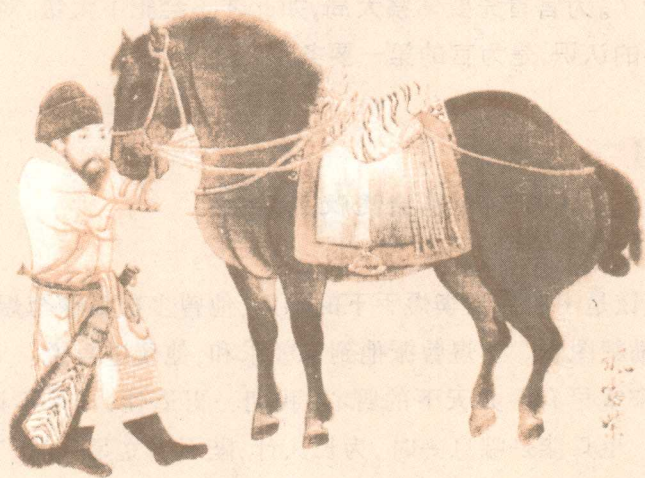
忠者忌直。



察微而趋之，无患焉。



知大而顺之，无凶焉。



对时势有清醒的认识,是做官的第一要务

【原文】

为官必明势也。

【译文】

做官一定要明了时势。

【释评】

封建专制时代,时势的任何变化都会对官场产生莫大的冲击,官场中人只有明了时势,才能应变有术,做出“正确”的决断。俗话说“识时务者为俊杰”,为官者若是逆流而动,他的下场就不妙了。为官首先要体察大局,如此才不会犯下大错;对时势有清醒的认识,是为官的第一要务。

【事典】

解除隐忧的徐铉

徐铉是南唐后主李煜手下的忠臣,他曾多次直谏李煜远离小人,励精图志。李煜曾派他到宋朝求和,他便进言说:

“宋室早有吞并天下的野心,我朝一再退让,本是不该,今番求和,也只能是喘息一时。为长久计,陛下当立足一战。”李煜不听,徐铉空有报国之志,也只能徒然叹息了。

南唐灭亡之时,徐铉和李煜一起被俘。宋太祖赵匡胤一见





徐铉，气不打一处来，他严厉地指责他说：

“你屡劝李煜顽抗，不识时务，你可知会有今天吗？如你早劝李煜投降，事情也不会到了这个地步，兵士也少有死伤，你和天朝为敌，今可知罪？”

徐铉抱定殉国之心，反驳道：

“臣为唐臣，为国效力是很自然的事，臣何罪之有？我恨不能保家卫国，令我主蒙羞，今日一死，也是应该。你不要多说了，快快动手吧！”

赵匡胤见他正气凛然，心生敬意，他不仅没杀他，还好言安抚，让他在宋朝任职，且对他说：

“忠臣之义，朕今日尽见了。所谓四海一家，你为大宋尽力，应当同对李氏一样，你就安心做事吧。”

徐铉自此一心效忠宋室，兢兢业业，从无半点差错。

宋太宗登基后，李煜在他四十二岁的生日之际，抚今追昔，大发感慨，信笔写成了他的那首千古名词的《虞美人》：

“春花秋月何时了？

往事知多少。

小桥昨夜又东风，

故国不堪回首月明中。

雕栏玉砌应犹在，

只是朱颜改。

问君能有几多愁？

恰似一江春水向东流。”

宋太宗赵光义见词大怒，他不能容忍一个亡国之君如此深情地思念故国，为免后患，他当晚便派人毒死李煜。

宋太宗为了掩人耳目，待李煜一死，他便赠李煜太师衔，追封其为吴王，以王礼厚葬于洛阳北邙山。

在商议由何人撰写墓志铭时，徐铉的一个仇家便向宋太宗

建议说：

“徐铉乃吴王旧臣，他对吴王的事知之甚详，此事非他莫属。”

宋太宗准奏，徐铉领命后却倒吸口凉气。他对自己的家人说：

“这是有人要害我啊，此计可谓毒辣至极了。”

家人不解，对徐铉说：

“皇上命你撰文，分明是对你的信任，怎会是祸事呢？”徐铉连声叹息说：

“你们知道什么？我乃唐之旧臣，贬责先主，就是以臣斥君、以下犯上，有违纲纪不说，也为人所不耻。我今日身为宋臣，若是称颂先主，皇上和群臣自不能容我。这事我说好不行，说坏也不可，荐举我的人成心害我致此，哪里是什么好事呢？”

徐铉既知利害，随后便想出了一个万全之计。他直接面见宋太宗，诚恳道：

“臣一生忠义，不敢怀私。陛下若能体谅臣的难处，请允许臣保留一点对故主的情义，否则臣不敢从命。”

宋太宗怜其有情有义，遂答应了他的请求。徐铉解除了隐忧，于是如实写就了《吴王陇西公墓志铭》，对李煜作了中肯的评价。后来果然有人指责徐铉的墓志铭有溢美之词，只因徐铉防范在先，宋太宗才没有深究此事，徐铉仇家的图谋自然落空了。





封建专制时代,窥测与逢迎上司的 意图是头等大事

【原文】

上心易变,下意莫执。

【译文】

上司的想法容易改变,下属的意愿不可固执。

【释评】

封建专制时代,权力决定一切,掌权者的意志就是最大的时势了。因此,身为下属的官吏,窥测与逢迎上司的意图便是头等大事,否则,坚持己见就会违逆上司,遭到责罚。上司的心意随时都在变化,下属要随时调整方略,跟上上司的脚步;固执是不能解决问题的,只会使自己遭受无情的打击。

【事典】

盖宽饶的结怨

西汉宣帝时期,司隶校尉盖宽饶是个难得的君子。他刚正耿直,惜名如金,不畏权贵,任何人犯在他的手里,他也毫不通融,依法治罪。

司隶校尉负责察举百官和惩治犯罪,他的前任们因循私舞弊,卖弄人情,都得以致富、官运亨通。这本是个肥差,也是晋升

的阶梯，盖宽饶却因结怨公卿显贵，久不升迁，清贫依旧。他虽时有牢骚发作，却不改君子之风，依然故我。

盖宽饶的好朋友王生为此写信与他，苦口婆心地对他说：

“当个君子的难处，就在为世不容。官场之上，更容不得君子了。君子百姓敬仰，小人却怨恨入骨；何况官场中小人甚多，他们以你为敌，百姓又帮不了你，你的处境还好得了吗？按理说你既身在官场，就该遵循为官之道，以明哲保身为要，不该妄求君子之名；可你一味固执，火中取栗，我真为你担心啊。大丈夫立世应有所变通，切不可逆流而上。这是人人都该坚持的保身之道，你也不能例外。若再继续下去，像你这种人有好的结果，我是不敢想象的。”

这封书信盖宽饶反复观看，因为说到了痛处，他洒下了热泪。他大哭了一场，有心稍作变通，可一旦遇事，他嫉恶如仇的个性便又凸显出来，令他不屑做那小人勾当。

他一次应皇后之父许广汉的邀请，去他的新居赴宴。其间，

他见前来捧场的满朝公卿个个喝得东倒西歪，口出秽言，便觉十分厌恶。九卿之一的檀长卿更是丑态不堪入目，他竟学着猴狗相斗之状，逗人发笑。盖宽饶忍无可忍，他举目向上，目视屋顶，旁敲侧击地大声说：

“人生富贵，不过是过眼烟云，难道真的让人失去理智，无所顾忌？你们诸君现在快乐已极，肆无忌惮，可要当心好景不长，乐极生悲呀！”

