

帝鉴图说

领导者必备的
81种品格

D I J I A N T U S H U O

者智者段
贵才通手
可在亨在
之不在
人之节官
在气品
在在

明·张居正 著
涂道坤 译释

时代文艺出版社

帝 鉴 图 说

——领导者必备的 81 种品格

时代文艺出版社

图书在版编目(CIP)数据

帝鉴图说/(明)张居正著;涂道坤译注. —长春:时代文艺出版社,2001.6

ISBN 7-5387-1553-3

I. 帝… II. ①张…②涂… III. ①中国-古代史-史籍②帝王-人物研究-中国-古代-史籍 IV. K204

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 035350 号

帝鉴图说

作 者:(明)张居正/著 涂道坤/译释

责任编辑:张四季

责任校对:张四季

装帧设计:郑 琪

出 版:时代文艺出版社

(长春市人民大街 124 号 邮编:130021 电话:5638648)

发 行:时代文艺出版社

印 刷:长春市天成印业

开 本:850×1168 毫米 32 开

字 数:400 千字

印 张:18.875

版 次:2001 年 7 月第 1 版

印 次:2001 年 7 月第 1 次印刷

印 数:8000

书 号:ISBN 7-5387-1553-3/I·1491

定 价:28.00 元

AG66/03

前 言

明万历年间，一本图文并茂的书传出宫外，人们争相阅读，盛况空前。

明至晚清，该书又远播日本，流传域外，这本书就是明朝内阁首辅张居正为万历皇帝管理天下而编撰的教材《帝鉴图说》。

《帝鉴图说》究竟是一本什么样的书呢？它何以会有如此大的影响力呢？它对我们今天的现实生活又有怎样的启迪呢？

关于上述三个问题，我们只要翻开这本书就会找到满意的答案。

人之可贵者在气节不在才智！

官之亨通者在品格不在手段！

经历了许多事，走过了许多路，我们忽然发现，我们曾经苦苦追求的东西其实不在外面，而在内心，不在手段，而在品格。就像一位寻觅真佛的苦行僧，风餐露宿，千山万水，一年又一年。然而，有一天，他才忽然发现真佛其实就在内心。

我们这个时代，是一个崇尚成功的时代，是一个大有作为的时代。为了追求成功，我们曾迷恋过关系学、迷恋过三十六计、八十一谋，曾经有人怀揣着这些计谋和学问，开始了自己的人生之旅，不可否认，他们曾获

取了一时一事的成功。然而，时间越长，他们越会发现这些外在的手段运用起来是多么的力不从心，而且还会常常碰壁。于是，寻觅一种常胜不衰的方法便成了人们思考的问题。

其实，不用寻觅，品格就是一个人最宝贵的成功之法。孔子闲居，曾对曾参说过：“昔者明王内修七教，外行三至。七教修而可以守，三至行而可以征。明王之守也，则必折冲千里之外；其征也，还师衽席之上。”何为七教？七教就是内在的品格！何为三至？三至就是品格的外在表现！在这里，品格与手段已经合二为一，品格即手段，手段即品格。因此，做到了这一点，也就不必再在外面去寻求计策和谋略，品格的力量就能力敌千钧。

那么，什么是品格呢？

在漫长的封建社会，一般认为，品格就是仁、义、理、智、信等这些内在的品质。这是一个人成功的根本所在，如果丧失了这些品质，人将注定一事无成。

大盗盗跖的徒弟问他：“盗亦有道乎？”当强盗也有“道”吗？盗跖回答说：“有！天下什么事都离不开道。估计某处有多少财宝，值不值得动手，要计算得准确周到，这就是圣；动手的时候，别人在后面，自己先进去，这就是勇；得手之后，别人先撤退，自己最后走，有危险自己承担，这就是义；判断某处可不可以去抢劫、偷盗，什么时候去才能成功，这就是智；东西抢到以后，平均分配，自己不多拿，这就是仁。仁、义、

智、勇、圣，这五种品格不具备而能成大盗的，天下没有。”

然而，我们这里所讲的品格决不是盗跖所讲的那样，我们所说的品格是一种大仁大智，大勇大圣，正如古人所说：“所谓天下之至仁者，能合天下之至亲；所谓天下之至智者，能用天下之至和；所谓天下之至明者，能举天下之至贤也。”《帝鉴图说》正是从这个方面全面而具体阐述了领导者必备的品格。

《帝鉴图说》共分为两大部分，第一部分为领导者必备的九九八十一种品格，第二部分为领导者必须克服的六六三十六个弱点。全书由张居正亲自编撰，并写有言简意赅的评解，还配有明代人绘就的 117 幅插图。

当然，由于历史的局限，书中难免存在一些观点错误和封建糟粕，望广大读者运用辩证唯物史观，批判地品读此书，取其精华，却其糟粕。

我们在整理出版之时，根据现实的需要为每幅插图配上了评点，并对每一种品格进行了详细的阐述，相信该书会让领导者和被领导者受益匪浅！

同时，还有吕书宝、黄圣平、郭歆三位参加了该书的翻译和评点。

目 录

上篇 九九品格

1. 任贤图治 (3)

任贤图治是领导者的基本品格,大至一国之君,小至一家之主,无不如此。会办事的人只是办事的人,会用人的才是高明的领导者。因此,领导者切记:天下可一人主之,不可一人治之。

2. 谏鼓谤木 (8)

人非圣贤,孰能无过?但人却往往不能正视自己的缺点和错误,这是人性的缺陷。然而,作为领导者,应具备的品格就是要克服人性的这一缺陷,做到“虚己受言,闻过则喜。”

3. 孝德升闻 (13)

俗话说:未曾做事,先做人。同理,未曾做官,先要厚德。无德者虽有一时一事的成功,但却会失败

一生,终为人所唾弃;德厚之人虽有一时一事的失败,但却成功一生,让人心悦诚服。因此,对一个想永立不败之地的领导来说,它必须具备这样的品格:以德服人,以德治人。

4. 揭器求言 (19)

领导没有民主,则会因狭隘而刚愎,因刚愎而失败。因此,广开言路、广纳群言是领导者必备的品格。清代魏源说受言犹如受光,“受光一隙见一床,受光一牖见室央,受光于庭户见一堂,受光于天下照四方。”因此,换一句话说,能接受一人之言,则能成一人的领导;能接受千人之言,则能成千人的领导;能接受天下之言,故能成天下的领导。

5. 下车泣罪 (24)

反思自我是一个人成熟的标志;勇于自责是一个领导者应有的品格。孔子说:“吾日三省吾身”。领导者只有如此,他才能不断地修其德、增其能,从而高其位。

6. 戒酒防微 (28)

领导者是辛苦的,他不像常人那样随心所欲,他必须时时刻刻心存警惕。因为,千辛万苦开创的局面会因一时的疏忽而毁灭,所谓“千里之堤,溃于蚁穴。”正因如此,所以才会有夏禹“疏仪狄、绝旨酒”的故事,也才会有对领导者品格的要求:勿以恶小而为之。

7. 解网施仁 (32)

身为领导者,他必须一有才,二有德。有德无才,则懦弱无能,无人信服,也无人跟从;有才无德,则恃才傲物,横行霸道,人们也只会遁而远之。然而,才性或有天成,品德则可后养。因此,比较而言,二者之中,德之磨炼尤为关键。

8. 桑林祈雨 (36)

关键时刻,谁能上?谁能冲得过去?这是一道坎,一扇门。冲过去者,为上为主;冲不过去者,为卑为庸。因此,欲成大事者,在关键之时,应挺身而出,决不推委,也绝不能退缩,古往今来,这是一切成功者必备的品格!

9. 德灭祥桑 (41)

俗话说“邪不胜正”、“妖不胜德”、“魔高一尺,道高一丈”。天地间自有这大刚大正的道理,因此,妖不自作,必有所召,何以灭之?以德灭妖。

10. 梦賚良弼 (46)

《中庸》云:“诚者,天之道也;思诚者,人之道也。”在天道,千变万化,均归诚而不妄;在人道,精诚所至,历来金石为开。因此,“诚”既是领导者的品格,更是领导者的手段。

11. 泽及枯骨 (50)

张载说:“为天地立心,为生民立命,为往圣继绝学,为万民开太平。”此语大矣、宏矣、深矣、远矣,故

能成就其为一代圣贤；同理，周文王广施恩泽，泽及枯骨，博大恢宏，以天下为己任，故能成就其一代基业，远传威名。对此，一切欲成大功、欲为大事之领导者，当有启迪，当有深思。

12. 丹书受戒 (55)

“丹书受戒”讲述了领导者必备的两种品格：一是敬，二是公。因为，敬畏胜怠忽，国必兴昌；公义胜私欲，事必顺从。

13. 感谏勤政 (60)

历来认为女人是祸水，祸国又殃民；贾宝玉则说女人是清水，男人才是浊泥。其实，或福或祸，或清或浊，女人只是女人，关键在男人自身。

14. 入关约法 (65)

审时度势，这是每一位领导者必备的品格。秦始皇法多而严，刑酷而残，终于粗细皆误。而刘邦仅仅“约法三章”，大体已定，细务自明，宽严有度，百姓欢喜。因此，领导者切记：不审势则宽严皆误。

15. 任用三杰 (69)

汉高祖刘邦，论品行，不过乡里一无赖浪子，论才能，正如韩信所言，能统之兵，至多也不过一万。但，如此德主，风云际会，应势而起，在秦末乱世左冲右突，最终却创下了数百年的汉家基业，功彪后世，流传绵远。其间道理，或曰深邃，或曰平易，到底奥妙何在呢？刘邦本人又是怎样总结的呢？

16. 过鲁祀圣 (74)

刘邦不仅聪明,而且高明。他的高明就在于他一边高举长矛,一边诵读儒学。秦始皇焚书坑儒仅存二世;刘邦推崇儒学而续汉百年。这一正一反的历史经验教训对后世的领导者提出了一条深刻的管理法则:既要法,更要德。

17. 却千里马 (78)

人生在世,有得必有失。当此之际,何去何从?何弃何取?此间最见明智,最见功夫。明智何在,功夫何在呢?一言以蔽之:要分得清大小,衡得准轻重。

18. 止辇受言 (82)

秦之灭亡何其速也,汉之兴隆又何其久矣!后世文人,或过秦,或宣汉,道理或有千百条,但最直截的,莫过于“听言纳谏”。

19. 纳谏赐金 (86)

赏罚是人主之二柄,应左右并用,不可偏废。具体而言,赏如春雨,一赏则群臣效法;罚似秋霜,一罚则天下畏缩。因此,赏罚分明是领导者不可缺少的品格。

20. 不用利口 (90)

据说,中国古代传统政治的核心是人治,中国古代传统政治的根本是治人。总之,以人为本的确

确是成功的理念。经世之本,识人为先;辨人之用,在于用才。然而,如何辨人,如何用人呢?观汉文帝处理上林尉和啬夫一事,也许能够有所启迪。

21. 露台惜费 (95)

老子云:“疾风不终朝,骤雨不终日。”为什么?因为“反者道之动,弱者道之用”。将这一原则应用到治国理财上,就是要明白勤俭为富贵之本,奢侈为贫贱之源。汉文帝之所以有“露台惜费”的品格,也不过是对此有所深悟罢了。

22. 遣幸谢相 (100)

鲁迅先生说:“中国是中庸之国”。那么,何谓“中庸”呢?其实,在儒家经典中,“中”者,无过无不及;“庸”者,平常。二者连用,所谓“中庸”,指的就是不过分,不立异,不走极端,就是凡事都要注意一个适度。看“遣幸谢相”,品味汉文帝、申屠嘉和邓通各自的为人与行事,聪明者应能从中体味出一番处世的真谛。

23. 屈尊劳将 (105)

一些人常常感叹:人才难得!其实,这些领导者最应该反省:自己是否真正具备了容人的雅量?周亚夫是难得的将才,同时也是一个常令君王尴尬的刺头儿,因为他是人才,而非奴才。要用人才,则必须容忍他的刺儿、他的狂、他的直……所以,欲要用人,先必容人。

24. 蒲轮征贤 (111)

思想家的品格是会说;领导者的品格是会做。思想家的品格是深刻;领导者的品格是务实。思想家说得天花乱坠,琳琅满目,大珠小珠落玉盘,领导者听后心中要有数,要明白“托之空言,不如见诸行事”,要明白“为政不在多言,顾力行何如耳。”为什么?因为在人类历史上,空想的“乌托邦”实在是太多了。

25. 明辨诈书 (116)

领导者必须具备明辨的品格,不明则昏,昏则不能辨是非。是非不辨,忠臣则走,贤才远遁,身边就会挤满小人。一个身边围满小人的领导者注定会有一个悲剧结局。

26. 褒奖守令 (121)

将将有法,官官有道。官官之道,重在守成。当然,“守成”不能死守,要在相对平稳中求得合理的流动,并以合理的流动更好地维护治下相对平稳的政局。

27. 诏儒讲经 (126)

世间万事,都有经有权,须经权结合。经者,原则也,根本也;权者,权宜也,灵活也。依孟子言,男女授受不亲,这是经,是根本原则,但嫂溺而援手救之,这是权,是灵活处置。领导者处理世事,亦应如此,既要讲经,也要讲权。不能只讲经不讲权,沦入教条和僵硬,也不能只讲权而不讲经,流入短视与庸

俗。

28. 葺檻旌直 (131)

忠言逆耳,良药苦口。良工琢玉,不无小瑕。身为领导者,应当明白“无粹白之狐,有粹白之裘”的道理,要忍得住逆耳,听得进忠言,喝得下苦药,容得下直臣。只有如此,他方能博采众长,取长补短,以成大事。

29. 宾礼故人 (136)

富贵者骄人,贫贱者卑谦,这是世间司空见惯的现象。然而,有高人却一反流俗,认为富贵者理应卑谦,贫贱者倒可骄人。他的理由到底何在呢?

30. 拒关赐布 (141)

刘邵在《辨经》中说:“臣以能行为能,君以赏罚为能。”但“过有厚薄,则刑有轻重;善有大小,则赏有多少”,故赏犹春雨,应当其功;罚似秋霜,应当其罪。作为领导者,赏罚之用,不可不当,不可不慎也。

31. 夜分讲经 (146)

儒门常言“孔颜乐处”。孔子与颜回,一圣一贤,乐在何处?就乐在人伦日用,乐在角色践履。孔子说:“知之者不如好之者,好之者不如乐之者”。光武帝夜半讲经,乐此不倦,依儒典言,这才是将为天下之主的工作做到了家,做出了功夫,做到了“乐之”的境界。

32. 赏强项令 (151)

一般的人,只要他做事业,做到一定程度,必然会遭遇到血缘亲情的纠缠。当此之时,领导者应识大体,知大局,应以自己的事业为大为重,以一事之私情为小为轻,应先讲事业,后论亲情,则二者均可保全;否则,若在亲情之酱缸中粘来糊去,事业失败,亲情也会随之变脸,故明识者,应该懂得“杀亲益荣,犹义也夫”的大道理。

33. 临雍拜老 (157)

自古以来,如何治民,早有德政和霸政之分。德政“导之以德,齐之以礼,民有耻且格”;霸政“导之以政,齐之以刑,民免而无耻”。身为领导者,所思所想,总还是愿意其民“有耻且格”而不是“免而无耻”吧,为此,就得“以教化为大务”,并进一步身体力行,潜移默化,以真诚的行动去打动人心,感动人心。

34. 爱惜郎官 (161)

古语云:居官有二语,惟公则生明,惟廉则生威。但人本复杂,中国人更复杂,作为各种公、私角色的繁复交织,如何处理其间产生的公私矛盾,实在是一大智慧。汉明帝“爱惜郎官”的故事流传后世,就因为他在这一问题上处理得好,做到了公私分明,分别处理;做到了亲贤结合,具体分析。

35. 君臣鱼水 (166)

孟子说:“君之视臣如手足,则臣之视君如腹心;君之视臣如犬马,则臣之视君如路人;君之视臣如土

芥,则臣之视君如寇仇。”上下关系,互因互动,向对立的方向走,则事业必然衰败;向和谐的方向走,则事业必然兴旺。

36. 焚裘示俭 (171)

俗话说“新官上任三把火”,又说“行百步者半九十”,一重开端,一重结局,都有道理,也都是人们长时期经验和教训的结晶,应该两者兼顾,彼此结合,不能偏废。然而,晋武帝“焚裘示俭”,只重了开端,却并不能持之以恒,以致失信于朝,失信于天下,也就难怪“大晋龙兴”只是昙花一现,来也匆匆,去也匆匆了。后来者,观其焚裘之图,当有深思。

37. 留衲戒奢 (175)

处富贵之地,要知贫贱的痛痒;当少壮之时,须念衰老的辛酸。这前一句既是做人的品格,也是做官的品格。

38. 弘文开馆 (180)

没有理论的实践是盲目的实践,犹如盲人骑瞎马,只顾朝前冲;不能实践的理论是空想的理论,犹如轻吹肥皂泡,眩目却空洞。将理论和实践结合起来,理论从实践中来,又回到实践中去,这二者关系中有肯定,有否定,进而又否定之否定,于是领导者的功业也就开始了螺旋式的上升!

39. 上书粘壁 (184)

唐太宗的一席话,虽从自己为君难说起,目的却

是在劝告臣下竭忠尽力分治于下。因为,只有分治于下,用众人之力,才会劳于任人,逸于治事。

40. 纳箴赐帛 (189)

玉,其质再美,倘没有良工打造,则与瓦砾没有什么区别;人,天资再好,若不经众手琢磨,则不能超越他人,度出人外。因此,身为领导者,若欲长为众人之主、天下之主,首应自谦自柔,不能自大自藏。

41. 纵鹄毁巢 (195)

天下之事,有大有小,有远有近。善为天下者,当计大而不计其小,当望近而应更望其远。为什么?因为急小利则大利不成,因为不诱于近利,然后方可立远功。

42. 敬贤怀鹄 (200)

做一番事业,必人有求于我,我更有求于人。人有求于我,必谦恭待我;我有求于人,难道还能以“势尊自蔽”?还能挟贵、挟贤、挟长和挟势而问?还能架子十足、居高临下吗?

43. 览图禁杖 (204)

为官自古有二法:一曰仁义,一曰赏罚。然而,高明的领导者从来都是在仁义中行赏罚,在赏罚中行仁义。这就像唐太宗李世民一样,杀了自己的哥哥、软禁了自己的父亲,仍然成了千古名君。但值得注意的是,李世民的高明不只来源于手段,更是来源于品行。