

中国式领导必读

官道

GUANXUN【中国为官大智慧】

爵高者人妒之 官大者主恶之 禄厚者怨逮之

李卫东◎编
高宇泽◎释评

经济日报出版社

官 训

李卫东编 高宇泽 释评

经济日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

官训/李卫东编:高宇泽释评.—北京:经济日报出版社,2010.11

ISBN 978-7-80257-246-1

I.①官… II.①—… ②高… III.①领导学—研究 IV.①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 209439 号

官训

作 者	李卫东编 高宇泽释评
责任编辑	李卫东
责任校对	李 静
出版发行	经济日报出版社
社 址	北京市宣武区白纸坊东街 2 号 (邮政编码: 100054)
电 话	010-63513524 63567691 (编辑部) 63567683 (发行部)
网 址	www.edpbook.com.cn
E - mail	jjrb58@sina.com
经 销	全国新华书店
印 刷	
开 本	710×1000mm 16 开
印 张	12.5
字 数	130 千字
版 次	2011 年 1 月第一版
印 次	2011 年 1 月第一次印刷
书 号	ISBN 978-7-80257-246-1
定 价	38.00 元

版权所有 盗版必究 印装有误 负责调换

前言

如果将人生最重要的东西排个序，那么排在第一位的一定是“性命”。穷达荣辱，富贵卑贱，都要有命来担当。如果性命不在，“死去原知万事空”，也就无所谓重要与否了。

排在第二位的是什么呢？有人说名，有人说利，有人说健康，其实都不对。排在人生第二位的，应该是智慧！如果没有了智慧，再大的名望、再多的钱财、再好的身体，都会在瞬间失去。

那么什么才算是智慧呢？有人说智慧即是聪明，还有人说智慧等同于知识，更有人说智慧就是控制，其实都不对。所谓的智慧不是对外的，而只对自己的内心，如果硬要给智慧下个定义的话，应该是：能够使心灵长久获得平静与安宁的方法就叫智慧。

有一年，清代乾隆皇帝去南方游玩，看到长江里往来的船只无数，一派繁忙景象，乾隆皇帝十分感叹地问随行人员：“长江里究竟有多少只船啊？”随行人员一时还真回答不出。此时，有位随行的禅师告诉乾隆帝说：“长江里只有两条船！”乾隆大惑不解：“这么多的船来来往往，为什么说只有两条船呢？”禅师说：“一条船叫名，一条船叫利。”乾隆帝恍然大悟。天下熙熙，皆为名来；天下攘攘，皆为利往。

人就像个天平，心灵就是中间的支点，一头挑着名，一头挑着利。绝大多数的人，在绝大多数的时间里，心灵难有安宁的时候，一会这头高，一会那头低，不停地变换。于是乎，我们的痛苦、烦恼、焦虑就产生了，而且永无宁日。其实，一旦将名和利全部放下，我们的这个天平才恢复平衡。

有人说：将名利都放下了，人生还有什么意义？其实放下并不等于“不要”，而是另外的一种拥有方式，或者说“放下”是为了更好地“拥有”。怎么才能统一起来呢？这就需要智慧了。只要拿在手里，而不放在心里，手里再多的东西又有什么关系呢？它来随它来，它去任它去，来来去去只在手中而不在心中，何忧之有？何患之有？这就是智慧，是生活中趋利避害的大智慧。雁过天不留，鱼过水不留，事过心不留。

真正的智慧要到哪里找呢？或者说，中国式的大智慧究竟在哪里呢？

很遗憾的是，中国的大智慧并不在当代，如今是个有知识而无智慧、有追求而无信仰的时代。中国的大智慧只在远古，在公元前 500 年左右的春秋战国时代。为什么这样说呢？

公元前 500 年前后，中国发生了一场思想大爆炸，奇迹般地诞生了一大批思想家，老子、孔子、墨子、庄子、孙子、孟子、韩非子、鬼谷子、荀子、管子、尉繚子、吴子、列子、晏子、慎子、尹文子……影响中国今后几千年的几乎所有思想，在那一刻突然从这些伟大人物的大脑深处喷涌而出，就像瞬时爆发的火山一样。这些思想的出现，几乎将人类以后几千年活动的原则确立了下来，如宗教的原则，人与人、人与社会、人与自然的原則，人类的本质、意义、地位等等。

而自从秦始皇公元前 221 年建立秦帝国到现在，时间已经过去了 2200 多年，如果以 20 年一代人计算，中国的子孙已经繁衍了 100 多代人，可是中国再出现过老子、孔子、墨子……这样的人物吗？没有！2200 多年里没有一个人在思想上超越上述这些人。

《官训》一篇，全书共分五章，2700 多字。本书文句，全部选自上述先秦诸子的著作，由李卫东先生分编而成。李先生遍读《管子》、《老子》、《淮南子》、《商君书》、《孔子家语》、《素书》、《荀子》、《韩

非子》、《列子》、《晏子》、《庄子》、《尹文子》、《墨子》等诸子著作，于浩浩智慧中，精选与官道相通的文句，自成体系而战《官训》。此书各篇逻辑清晰，匠心独具，笔者解析之间，亦浑感大有收获。

书中对官场规则、人性变化的把握十分精准，对事物的规律观察入微，对人生谋略的指点恰到好处，句句经典，字字珠玑，惟当今领导者读此书，必能恍然大悟。

高宇泽

2010年8月8日



一、前言 / 1
二、官训原文 / 1
官德第一 / 2
为政第二 / 3
用人第三 / 4
使民第四 / 5
官戒第五 / 6
三、官训释评 / 8
官德第一 / 9
为政第二 / 50
用人第三 / 108
使民第四 / 138
官戒第五 / 166

官 训 原 文

凡天下事，成败各有其道：商有道，学有道，官有道，盗亦有道。欲成其事，必尊其道。官之正道在德，操控之妙在术，守其正，方能用其术。

官德第一

夫道者，顺之者利，逆之者凶。故为官之事，求之有道，得之在命。知己者不怨人，知命者不怨天。怨人者穷，怨天者无志。是故，体道者逸而不穷，任数者劳而无功。

智者知人，仁者爱人。智者自知，仁者自爱。为人者重，自为者轻。故君子不镜于水，而镜于人。

至信之人，可以感物。不精不诚，不能动人。故强哭者虽病不哀，强亲者虽笑不和。人行善者天赏之，行不善者天殃之。善积则功成，非积则祸极。

圣人者，不能生时，时至而弗失也。得时者昌，失时者亡。趋舍同，诽誉在俗；意行钧，穷达在时。君子明于盛衰之道，通乎成败之数；审乎治乱之势，达乎去就之理，潜居抱道以待其时。故圣人安其所安，不安其所不安；众人安其所不安，不安其所安。

自疑不信人，自信不疑人；至贵不待爵，至富不待财。故势为天子，未必贵也；穷为匹夫，未必贱也。贵贱之分，在行之美恶。故君子耻不修，不耻见污；耻不信，不耻不见信；耻不能，不耻不见用。人不尊己，则危辱及之。

誉不虚出，而患不独生；福不择家，祸不索人。小利害信，小怒伤义，边信伤德。多欲亏义，多忧害智，多惧害勇。施厚者其报美，怨大者其祸深。先义而后利者荣，先利而后义者辱。

为政第二

政者正也，有馀者损之，不足者补之。故政之所兴，在顺民心；政之所废，在逆民心。政教有经，而令行为上。

为官有道，为政有术。有术则制人，无术则制于人。欲用其术，必从其性。故巧而好度，必功；勇而好问，必胜；智而好谋，必成。

非易不可以治民，非简不可以合众。图难于其易，为大於其细。轻诺必寡信，多易必多难。逐鹿者不顾兔，决千金之货者不争铢两之价。故成大功者不谋于众。

圣人千虑，必有一失；愚人千虑，必有一得。小惑易方，大惑易性。疑行无成，疑事无功。疑今者察之古，不知来者视之往。故知莫大乎弃疑，行莫大乎无过，事莫大乎无悔。谋度于义者必得，事因于民者必成。愚者有备，与知者同功。

耳目之察，不足以分物理；心意之论，不足以定是非。故知者善谋，不如当时；精时者，日少而功多。知者之举事也，满则虑谦，平则虑险，安则虑危。专用聪明则功不成，专用晦昧则事必悖。

锲而舍之，朽木不折；锲而不舍，金石可镂。无以巧胜人，无以谋胜人，无以战胜人。事有所至，而巧不若拙，巧诈不如拙诚。故为政遵道，大巧在所不为，大智在所不虑。

强自取柱，柔自取束。是故欲刚者，必以柔守之，欲强者必以弱保之。积于柔则刚，积于弱则强。大而不为者复小，强而不理者复弱。权出一者强，权出二者弱。众之所助，虽弱必强；众之所去，虽大必亡。猛毅之君，不免于外难；懦弱之君，不免于内乱。

因循而应变，常后而不先。利不百，不变法；功不十，不易器。数变法，则民苦之。唯不盈，故能蔽而新成。

求多者，其得寡；禁多者，其止寡；令多者，其行寡。上多故则下多诈，上多事则下多态，上烦扰则下不定，上多求则下交争。上无常操，下多疑心。

强本而节用，则天不能贫；养备而动时，则天不能病；修道而不贰，则天不能祸。

用人第三

为政之道，用人为要。争天下者，必先争人。得其人则举，失其人则废。外不避仇，内不阿亲，贤者予。善用人者为之下。故欲胜人者，必先自胜；欲论人者，必先自论；欲知人者，必先自知。

论人之道，贵则观其所举，富则观其所施，穷则观其所不受，贱则观其所不为，贫则观其所不取。举所美，必观其所终，废所恶，必计其所穷。

人有厚德，无问其小节；有大誉，无疵其小故。有大略者，不可责以捷巧；有小智者，不可任以大功。省行者不引其过，察实者不讥其

辞。小功不赏，则大功不立；小怨不赦，则大怨必生。故无德不贵，无能不官，无功不赏，无罪不罚。

禄薄者不可与经乱，赏轻者不可与入难。故刑当罪则威，不当罪则侮；爵当贤则贵，不当贤则贱。

用人之术，任人之长，不强其短，任人之工，不强其拙。力胜其任，则举之者不重也；能称其事，则为之者不难也。故欲知者知之，欲利者利之，欲贵者贵之。多知而无亲，博学而无方，好多而无定者，君子不与。

所禁于民者，不行于身。上之畜下不妄，而下之事上不虚。下无直辞，上有隐君，民多讳言，君有骄行。公私分明，则小人不疾贤，不肖者不妒功。故不偏一曲，不党一事。

主道知人，臣道知事。君臣异道则治，同道则乱。上失其位，则下逾其节；上下不和，令乃不行。

使民第四

不欺其民，则下亲其上。不强民以所恶，则诈伪不生。故积力之所举，则无不胜也；众智之所为，则无不成也。凡治国之道，必先富民；民富则易治也，民贫则难治也。得众而不得其心，则与独行者同实。

使民之要，知民之性。人之自失也，以其所长者也。故善游者死于梁池，善射者死于中野。神越者其言华，德荡者其行伪。喜德者必多怨，喜予者必善夺。色盛者骄，力盛者奋。好面誉人者，亦好背而毁之。皆人性有常。

凡人之患，蔽于一曲，而闇于大理。愚者多悔，不肖者自贤。力不足则伪，知不足则欺，财不足则盗。贫则怨人，贱则怨时，而莫有自怨者。故甚富不可使，甚贫不知耻。志不强者智不达，言不信者行不果。同己则喜，异己则怒。皆智有不足。

世治则小人守政，而利不能诱也；世乱则君子为奸，而法弗能禁也。用赏过者失民，用刑过者民不畏。爱多者则法不立，威寡者则下侵上。

官戒第五

战战栗栗，日慎一日，苟慎其道，天下可有。不慎其事，不掩其情，贼乃将生。故贵而不为夸，信而不处谦，任重而不敢专。无功之赏，不义之富，祸之媒也。

为人臣下者，有谏而无讪，有亡而无疾，有怨而无怒。声名归之君，祸灾归之身，入则切磋其君之不善，出则高誉其君之德义。不逾节，则位安，不自进，则民无巧诈，不自蔽恶，则行自全，不从枉，则邪事不生。

釜鼓满，则人概之；人满，则天概之。爵高者人妒之，官大者主恶之，禄厚者怨逮之。是故位尊则必危，任重则必废，擅宠则必辱。分争者不胜其祸，辞让者不失其福。

独王之国，劳而多祸；独国之君，卑而不威。喜以赏，怒以杀，怨乃起，令乃废。

必得之事，不足以赖也；必诺之言，不足以信也。无稽之言，不见

之行，不闻之谋，君子慎之。宁过于君子，而毋失于小人；过于君子其怨浅，失于小人其祸深。

察见渊鱼者不祥，智料隐匿者有殃，以明示下者闇。天地无全功，圣人无全能，万物无全用。故主道莫危乎使下畏己。

受国之垢是谓社稷主，受国不祥是为天下王。

官训释评

【原典】凡天下事，成败各有其道：商有道，学有道，官有道，盗亦有道。欲成其事，必尊其道。官之正道在德，操控之妙在术，守其正，方能用其术。

【解析】此为本书提要。天地万事万物，都有其存在的道理，当官也有自身的规律。尤其中国的官，历经五千年血与泪的洗礼，水更深，道更玄。不明其间奥妙者，很难有所作为。但此书也明确指出，官之大道在德。守德而用术，大事可成；用术而弃德，自取其辱。

官德第一

【原典】夫道者，顺之者利，逆之者凶。

李氏注：大道无形，妙用无穷。经天地万物，理人伦百事。顺其者成，逆之者败；得之者圣，亡之者愚。

【解析】中国人讲的“道”是说不清楚的，只可心领神会，不可言传语达。因为“道”是一个外延无限大，内涵等于零的概念。庄子就曾感叹地说：“道不可闻，闻而非也；道不可见，见而非也；道不可言，言而非也！”凡出于言、成于文者，意义都不是很大，只能听听而已。

“道”虽然说不得，但却有无穷的妙用，每一个人的成败荣辱，都由它来决定。凡事无论大小，都因道成之，也由道败之。为什么这么说呢？“道”虽玄妙，但散而为物之理、人之情，做事不晓物理、人情，必败无疑。

有一次，孔子在行游的途中，驾车的马挣脱了缰绳，啃食了路旁的庄稼。农夫不干了，将马拴了起来，一定要讨个说法。孔子很无奈，只好派弟子子贡前去交涉。这子贡太书生气，讲了一堆儒学大道理，老农根本听不懂，结果被轰了回来。孔子对子贡说：“你真是个死脑筋！尽讲些人听不懂的大道理，谁爱理你？”于是派了养马的人前去。这老哥是这样对农夫说的：“你怎么种了这么一大片的庄稼，东面到大海，西边也到大海。我的马走丢了，怎么能不吃了你的庄稼？”这是在夸农夫

近人自

惟夜行者為能有之

夜行諭陰行也陰行神化故能有天下也

故却

走馬以糞而車軌不接於遠方之外

却走馬以糞老子辭也上馬不以走

但以糞糞田也行至德之効也一說國君無道則戎馬生於郊無事止走馬以糞田也故兵車之軌不接遠方

之外兩輪之間為軌

是謂坐馳陸沈晝冥宵明

言坐行神化疾於馳傳沈浮冥明與

道合也

以冬鑠膠以夏造冰夫道者無私就也無私去也

能者有餘拙者不足

言以非時鑠膠造冰難成之也天道無私就去能行道功有餘也天

順之者利逆之者凶譬如隋侯之珠和氏之璧得之者

富失之者貧

隋侯漢東之國姬姓諸侯也隋侯見大蛇傷斷以藥傅之後蛇於江中啣大珠以報