

夏兰◎主编

品读管子

管理之道

读管子之权，修与立政，其言二本，四固，五事，七观之篇，乃穷古今政治学之精理，学政者不读管子，而惟新书是求，未有其能也。此书之于政治学犹孙子之於军事学也。

——蒋介石



中共中央党校出版社
The Central Party School Publishing House

夏兰◎主编

品读管子

管理之道

读管子之权，修与立政，其言二本，四固，五事，七观之篇，乃穷古今政治学之精理，学政者不读管子，而惟新书是求，未有其能也。此书之于政治学犹孙子之於军事学也。

——蒋介石



中共中央党校出版社
The Central Party School Publishing House

责任编辑 朱晋平 王 毅

版式设计 李 灵

责任校对 王 巍

责任印制 宋二顺

图书在版编目 (CIP) 数据

品读管子——管理之道/夏兰主编. —北京: 中共中央党校出版社, 2009. 1

ISBN 978-7-5035-4063-9

I. 品… II. 夏… III. 管仲 (? ~前 645) —领导思想—研究 IV. B226.15 C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008) 第 178939 号

中共中央党校出版社出版发行

社址: 北京市海淀区大有庄 100 号

电话: (010) 62805800 (办公室) (010) 62805818 (发行部)

邮编: 100091 网址: www.dxcbs.net

新华书店经销

北京国防印刷厂印刷

2009 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月第 1 次印刷

开本: 1000 毫米×1400 毫米 1/16 印张: 16.5

字数: 254 千字 印数: 1—4000 册

定价: 33.00 元

目录

c o n t e n t s

目

录

管子卷 第一

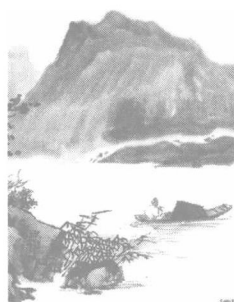
- 做多大的事就要有多大的眼界和气量 / 3
做官为政要讲究实实在在 / 8
官者要讲究“为官之道” / 13
顺天道者生，逆天道者亡 / 18
官者要能够自我检讨、知错必改 / 23
赏罚分明才会天下安定 / 28
人才为本 事半功倍 / 34
管理百姓要从小处着手 / 39
赏和罚都要众人心服 / 45
用人以德为先 / 50
凡事以身作则才能管理好人民 / 55

管子卷 第二

- 为官做事要讲究方法 / 63
严惩奸邪之人以正法制 / 69
政令严明、公私分明才算英明 / 74

管子卷 第三

- 处理政事要顾全大局 / 81
官者要以民为本 / 86



品读管子
——
管理之道



管子卷 第四

统治人民重在收拢民心 / 93

管子卷 第五

树立自身权威才能政令通行 / 99

上行下效为民众树立榜样 / 106

刚柔相济才无懈可击 / 111

管子卷 第六

欲取于民则先施于民 / 119

深谋远虑才能把握时机 / 125

不拘一格用人才 / 130

团结才能强大，孤立就会弱小 / 135

行权得当则天下归顺、太平 / 141

管子卷 第七

纳才任贤事关重大 / 147

知人善任者“明” / 155

管子卷 第八

官者之错可致天下大乱 / 163

明察秋毫防止奸人作乱 / 168

能够听取批评、检讨自己 / 173

亲近贤者而远离奸邪小人 / 180

管子卷 第九

不听信谗言、法纪严明以正君威 / 189

明辨是非、依法度行事才是治国之本 / 196
民富才能国强 / 202

管子卷 第十

用人之所长、避其之所短 / 215
得民心才能天下归顺 / 220
造福天下者得天下 / 226
奉天行道者“大” / 232
善借众人之力，虚心纳谏者明 / 240

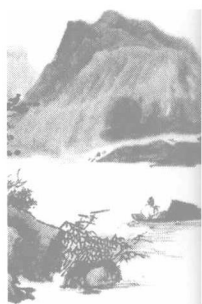
管子卷 第十一

恩威并施方能统御民众 / 249

后 记 / 255

目

录

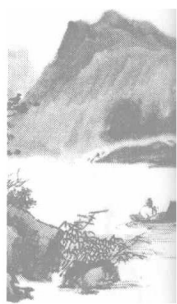


品读管子
——
管理之道

管子卷

第一

做多大的事 就要有多大的眼界和气量



【原文】

以家为乡，乡不可为也。以乡为国，国不可为也。以国为天下，天下不可为也。以家为家，以乡为乡，以国为国，以天下为天下。毋曰不同生，远者不听。毋曰不同乡，远者不行。毋曰不同国，远者不从。如地如天，何私何亲。如月如日，唯君之节。

摘自《管子》第一“牧民第一”

【译文】

以治家的要求治乡，乡不可能治好；以治乡的要求治国，国不可能治好；以治国的要求治天下，天下不可能治好。要以治家的要求治家，以治乡的要求治乡，以治国的要求治国，以治天下的要求治天下。

不能因为不同姓就不听取外姓人的意见，不能因为不同乡就不采纳外乡人的办法，不能因为不同国就不听从外国人的主张。应该像天地对待万物，没有什么偏私偏爱。要像日月普照一切，才叫做有君主的气度。

【本章要旨】

“《管子》第一”中的上文部分表述了管子“治乡、治国、治天



品读管子



下”的谋略和方式，在这里，我们可以引用、理解为：“做多大的事就要有多大的眼界和气量。”

【评析】

管子的为政、治国之道为天下人所颂扬。“做多大的事就要有多大的眼界和气量”——自古至今许许多多事实都证明了这一点。胸襟狭窄的人不可能做出豪放之举，胸怀大志的人才有气吞山河的大气。

到了关键时刻，真正能够脱颖而出成大事的，往往都是那些有眼界和大气量的人。

【实例应用与分析】

一个有远见的人，往往能发现别人不曾发现的东西，也便能成就别人所不能成就的事业。他们能用自己独特的眼光，去发觉隐含的“财富”，这就是他们取得成功的关键。



左宗棠像

左宗棠就是个非常有远见的人，他眼力之远，甚至超过了曾国藩。左宗棠的远见卓识让他认清，中国面临的最大的威胁不在国内而在国外，因此他坚决主张维护国家的主权和领土完整。

左宗棠亲率军队抵抗外国侵略者，同时全力发展本国的军事工业，成为中国军事工业领域伟大的奠基者。

晚清时期，国人面临的最大的威胁就是外国列强的侵略。而当时清政府在

海防方面，力量非常的薄弱。左宗棠此时敏锐地发现了这一点，为求长远之计，左宗棠上书总理衙门，提出仿造外国轮船。

左宗棠的这一主张很快获准试行，即于福州马尾择址办船厂，

派人员出国购买机器、船槽，并创办船政学堂，培养造船技术和海军人才。一年后，福州船政局正式开工，成为中国第一个新式造船厂。

左宗棠认为，中国东南部的安危，完全取决于海防是否安全。自鸦片战争以来，西方列强之所以横行于中国沿海，其根本原因就是中国没有强大的海军。

左宗棠还深谋远虑地指出：“西方国家以及俄罗斯、美利坚，一直很讲究轮船的性能优劣，并相互借鉴改造，制造方法日趋成熟。东洋日本开始是买轮船，拆开研究后想仿造未能成功，近来又派人前往英吉利学习语言，以研究那些造船数据，这都是为仿造做准备。想必不久后，日本必然也能造船。而单单我们因军事繁忙，没顾得上研究。从长远来看，一旦日本造出船来，我们与之隔海相望，他们若来要挟我们，我们该如何反抗呢？”

左宗棠能认识到世界形势的变化和局势的发展，真可称得上是高瞻远瞩，在当时实属难得。当时，中日两国的造船都处在起步阶段，左宗棠设厂造船的主张及行动，使中国的海防暂时没有落伍于日本。左宗棠的未雨绸缪，使他成为中国海防史上划时代的重要人物，并对后代产生了深远的影响。

左宗棠的成就很大程度上归功于他敏锐的眼光，他站在智慧的高山上，所以也就眼界开阔、目光长远。他以常人难及的气量，别开生面、勇于创新，最终取得了伟大的成就。由此可见，做多大的事，就要有多大的眼界和气量。

身处官场，危机重重，诱惑也种种，只有目光长远者，才能不被眼前的利益所动，实现更加远大的追求。

东晋名臣谢安在年轻时就很有威望，朝中大臣王导因爱惜人才而征召谢安入朝为官。

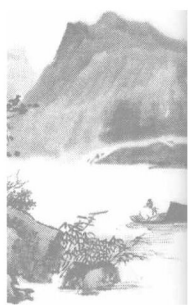
谢安问前来的使者：“朝廷任命我做什么官呢？”

使者回答说：“佐著作郎。”

谢安一听是这么一个官位低微之职，便借口有病而谢绝了。

有人知道后责怪谢安说：“王导是有名的贤臣，他能看上你，是你的福气。佐著作郎官职虽小，但它可是晋升的台阶，你怎能拒绝呢！”

谢安笑着说：“我之所学，不是为了当一个佐著作郎，我的学





品读管子



问是为当丞相准备的，只有当了丞相，才能更好地施展我的才华，为百姓做些事情。”

扬州刺史庾冰闻知谢安大名，十分仰慕，他派属下劝说谢安做官，为朝廷出力。谢安推辞不掉，决定出山。

可刚一月有余，谢安就提出辞职。原来他觉得官场上钩心斗角，根本就没有人真心为百姓操劳，加上官场上虚伪之处太多，这让谢安烦不胜烦。

谢安对人说：“轻易应召，只会让人看轻，别人从此就不会看重我了。一点小利便动心，这和俗人有何不同？目光如此短浅，还会有大作为吗？”

谢安喜欢跟名士交往，常和王羲之等人吟诗作对，畅谈天下，因此名声越来越大，朝廷一次次地征召他。直到他40岁时，他才决定重新开始仕途生涯，不久就位极人臣。后来，他指挥了著名的“淝水之战”，为朝廷立下了不朽功勋。

❧ 谢安的成就，是在他放弃眼前小利之后获得的，如果他当
❧ 年仅满足于做个小吏，也就不会有日后的显达。只有那些把目
❧ 光放长远，放弃眼前蝇头小利的人，才会得到更多的收获。

眼光长远的人往往不仅能看到隐藏的机会，而且善于从细微小事做起，把简单的事做完美就不简单。晏殊的成功就很可能说明这其中的道理。

晏殊是北宋前期的著名词人。宋真宗时，晏殊在朝中做官，虽官职低微，做事却勤勤恳恳、不知疲倦。

当时，政治黑暗，许多官吏都过着花天酒地的生活，而晏殊却一门心思工作，不肯随波逐流。

一次，晏殊的同僚拉他出去游玩，晏殊说：“我不是不想游玩，只是我俸禄不多，哪里玩得起呢？”

同僚要为他付账，晏殊更是生气地拒绝道：“人生乐事，当在自食其力，若是依靠别人施舍，还有什么快乐可言？你们不要侮辱我了。”

晏殊身为小吏，却是事无巨细，上上下下的琐碎事都由他来处理，并乐此不疲。

有人问道：“你这样辛苦地做事，不觉得厌烦吗？有些事应付一下就可以了，不必那么认真。”

晏殊说：“我官小职微，又没有靠山，若不踏实做事，将来还有什么希望呢？我和别人的情况不同，也无法和别人相比。我趁机磨练我的性情，有什么不好呢？”

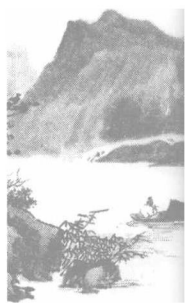
晏殊把眼光放到长远，不计较当前的得失与境况的落魄，而且为人谦虚仁厚。朝中有一名官员受贬离京，很多官员都站在一边看热闹，晏殊却写了一篇赠别词送给他，别人都笑话他的举动，晏殊却没有生气，而是大度地对那些人说：“他和我是同僚，虽然交情不深，但我也要略表寸心。我不是什么大人物，没有资格笑话人家。”

后来，宋真宗为太子选老师，有人推荐了晏殊，并以不游玩和送人赠词两事为例，来说明他高尚的人品。

晏殊却对真宗说：“我没有大家说的那么好。我不玩乐，是因为没有钱；我做事认真，是因为想晋升官职。”

宋真宗夸他真诚坦率，放心地把太子交给他辅佐。最后，晏殊当上了宰相。

晏殊不因身处穷困而自暴自弃，而是把志向定在将来。眼光长远了，做事也就有了目标。而晏殊的气量也是非凡的，他能忍别人所不能忍，背负着众人的讥笑而认真做事，在那个崇尚享乐的年代，他始终兢兢业业、洁身自好，实属不易。





做官为政要讲究实实在在

【原文】

羿之道，非射也；造父之术，非驭也；奚仲之巧，非斫削也。召远者使无为焉，亲近者言无事焉，唯夜行者独有也。

摘自《管子》第一“形势第二”

【译文】

神射手后羿的功夫不在于射箭的模样，神驭手造父的技术不在于驾车的动作，神匠奚仲造车的技巧，也不在于木材的砍削上。

招徕远方的人，单凭使者是不行的。亲近身边的人，光说空话同样是不可以的。只有真正修养德行的君主，才会得到人民的拥护。

【本章要旨】

“《管子》第一”中的上文部分表述了管子对统治者为官做事的看法，做事真正讲求的不该是外在的花架子，而是实实在在的成绩和结果。把做事与为政相结合，说明做官为政讲究实实在在的东西，才会得到人民的拥护。在这里，我们可以引用、理解为：“做官为政要讲究实实在在”。

【评析】

管子对为官之道的见解值得世人去追捧和深思。“做官为政要

讲究实实在在”就是管子对官场之人的劝导。“当官不为民做主，不如回家卖红薯”虽是一首民间顺口溜，但它一针见血地体现出了民众对为官之人的期望，这也成为有良知官者的“座右铭”。

做官不能搞花架子敷衍了事，这样的官者不是人民爱戴的。实实在在做官，就要全心全意为人民，不以小事为小，哪怕是一些芝麻小事也要尽可能解决人民的疾苦，这才是为官的本分。

但凡能够本着实实在在做官为政之人，都是能够受到民众拥戴和歌颂的，从而流芳千古。

【实例应用与分析】

历史上一些贤明的君主，从为君不实的昏君身上吸取了教训，他们或是以仁爱待民，或是以勤政治国，和那些昏君不同的是，他们不仅皇位长坐，而且还千古流芳，这两者的差别真是太大了。

雍正帝就是一位实实在在的贤君。

雍正帝为政之勤，无人能及。他处理朝政，从早到晚，没有停歇，一般都是白天同臣子议政，晚上批阅奏章，经常批至深夜，天天如此，寒暑不断。雍正虽身为天子，但一刻都不敢贪图安逸。经他亲手批阅的奏章，现存在台北故宫博物院的就有两万二千余件，而这还不是全部。

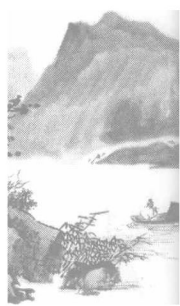
雍正为帝之勤，与他以治理天下为己任的思想是分不开的。他曾明确地讲过，他是因为感到治理大清江山的责任重大，故而勤于政务，不敢稍有懈怠。

雍正帝早年在夏天中过暑，因而特别畏惧酷暑天气。每一年酷热难耐之际，每当意欲休息时，想到前贤的箴言、帝王的责任，便不敢浪费一刻时光，而是勉励自己更加努力地去处理政务。

他深感登基以来，民风未



雍正像





品读管子



淳，自己身为一国之君，责任未尽，因此朝夕谨慎、不敢怠惰，甚至没有时间和心情去欣赏春色美景。

清史专家孟森先生说：“自古勤政之君，未有及雍正帝者。其英明勤奋，实为人所难及”。

雍正帝以民为本、以国为重，他辛勤的汗水换来的是大清朝的日渐昌盛，这种为君实实在在的作风不仅让当时的天下人心服，而且也让后来之人对其赞叹有加。为君实与不实的结果差异不可谓不大。

为百姓做事讲究实在，这“实在”二字说起来容易，做起来往往很难。很多时候，需要为官者深入到基层中去，才能真正亲身体察到百姓的疾苦，进而为他们从根本上排忧解难。王安石就是这样一个肯于为百姓做实事的人。

王安石二十三岁考中进士，他不愿在朝中为官，而是主动申请到地方任职。很多人对他这一举动很不理解，王安石对他们说：“做地方官可以直接为百姓干些实事，这要比在朝中无所事事要好得多啊！”



王安石像

王安石在鄞县任职时，大兴水利，发动当地百姓建造堤坝，使百姓受益很多。他还将官粮低息贷给穷困的百姓，解除了高利贷者对百姓的剥削。王安石在地方任职达十六年之久，他时时关心百姓疾苦，事事想着百姓，因此百姓对他十分爱戴。

后来，王安石做了宰相，他实行了一系列的变法措施，在这些措施中，王安石始终把百姓的利益放在首位。这触动了官僚、地主的利益，这些人纠集起来，在皇上面前对王安石进行诬陷、攻击，还要求皇上解除王安石的官职。

有人劝王安石不要和那些权贵相争，他对王安石说道：“你身

为宰相，位高权重，如果因为替百姓谋利益而得罪了权贵，你自己就会被孤立，老百姓又不能让你保住权位，而权贵们却可以动摇你的权柄，你可要深思啊！”

王安石不以为然地说：“我一心为朝廷和百姓做事，决无半点私心，我又有什么好怕的呢？如果因为百姓而遭难，我又有什么遗憾呢？”

王安石的新政推行数年后，收到了显著的成效。正因为他为了百姓不计个人得失的高尚人格，百姓才会永远记着他。做人只有像王安石这样，勤勤恳恳、任劳任怨、实实在在，才有可能成就大的事业，才能得到后人的尊重。

和王安石相同，柳宗元任职期间也是主张朝廷实行一系列改革。虽然由于种种原因，这些政策最终没有得到执行，但他这种为了百姓利益而不顾个人安危荣辱的精神，很值得后人学习和钦佩。

柳宗元出身官宦家庭，早有大志。入朝为官后，积极参与王叔文集团政治革新，史称“永贞革新”。“永贞革新”主要内容是取缔“宫市”，免去民间对官府的各种积欠，放出大批宫女，不让宦官统领军队等。

由于牵扯到很多人的利益，革新一开始便遭到宦官、世族官僚以及藩镇军阀的反对。他们联合起来，一齐劝说柳宗元改变做法，停止革新，他们对柳宗元说：“祖宗的旧制已实行多年了，你轻易加以改变，做以前没人敢做的事情，不是很冒险吗？即使革新成功了，你本身也得不到什么；若要是失败了，必将遭大祸啊！这种费力不讨好的事，还是不做为好。”

柳宗元不为他们的话所动，坚持革新。他对官员们说：“做大事者就要敢于破旧立新，如果我抱残守缺，不求上进的话，我只能做一个庸俗的官吏，怎么能开创盛世、千古流芳呢？你们不要怕路途凶险，也不要怕辛劳麻烦，我相信我们做的事对国家有利，对百姓更有利。”

柳宗元更加坚定地地为革新之事操劳起来，他的家人劝他别那么拼命，他说：“我现在是为国为民做大事、干实事，哪里敢放松呢？勤奋不会把人累死，而整日无所事事却可以让人垮掉。”

后来，唐顺宗因病退位，太子即位后反对革新，把柳宗元等人

