

官智经

徐阶
马树全
◎原著
◎注释

官，当以智中求
智，可去宦海忧

『道尽朝堂之秘，
破尽宦海之机。』

张居正

做官需要大智慧。做官的智慧乃为官者必备，若不其然，不仅乌纱帽被摘掉，惨的时候连项上人头、九族之根都难保。可见，为官一日，不能失为官之智。做官的智慧又不仅仅局限于官场之事，还应该有更广阔的视野，这样才能使人发现所有的真相。看清真相，才能运用智慧去直面官场和人世，做到化解危难、稳度难关、锦上添花。

官智经

● 徐阶
马树全
◎ 原著
◎ 注释

 华文出版社

图书在版编目(CIP)数据

官智经 / (明) 徐阶原著; 马树全注译. —北京: 华文出版社, 2009. 11
ISBN 978-7-5075-2973-9

I. ①官… II. ①徐… ②马… III. ①政治-谋略-中国-古代 IV. ①D691

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 213725 号

书 名: 官智经

标准书号: 978-7-5075-2973-9

作 者: (明) 徐阶原著, 马树全注译

责任编辑: 宋军占

出版发行: 华文出版社

地 址: 北京市宣武区广外大街 305 号 8 区 2 号楼

邮政编码: 100055

网 址: <http://www.hwbs.com.cn>

电子信箱: hwbs@263.net

电 话: 总编室 010-58336255 发行部 010-58336270 编辑部 010-58336278

经 销: 新华书店

开本印刷: 北京博图彩色印刷有限公司

787mm × 1092mm 1/16 开本 17.5 印张 200 千字

2009 年 12 月第 1 版 2009 年 12 月第 1 次印刷

定 价: 29.80 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与发行部联系调换



宦海六十年，官场大智慧

古往今来，官场之书虽多，但真正参透做官之道的经典，当以《官智经》为最。《官智经》受到与作者同时代的大改革家张居正的极力推崇，有“道尽朝堂之秘，破尽宦海之机”之誉。

《官智经》的作者徐阶，字子升，松江华亭（今属上海市）人。明嘉靖二年（1523年），徐阶考中进士第三名，被授予翰林院编修，从此踏上仕途。在嘉靖、隆庆二朝，徐阶都曾担任首辅大臣之职，为百官之首，对时政多有匡正补救。徐阶为人正派，极有韬略，于不动声色之中，竟把奸诈异常的一代巨奸严嵩连根拔起，使其彻底倾覆。智斗奸臣严嵩，不过是徐阶六十年宦海生涯的一个片段，但据此足以见证徐阶的才智非凡。

做官需要大智慧，这是毫无疑问的。如果对封建专制制度认识不清，对封建官场体察不深，那么就不会得出最本质的结论，做出最深刻的创见。做官的智慧又不仅仅局限于官场之事，它应该有更广阔的视野，这才能使人发现所有的真相。

《官智经》共八卷，分别为“求迁卷”、“免谪卷”、“建功卷”、“化难卷”、“释疑卷”、“远谤卷”、“藏拙卷”、“去患

官智经



前言

0011

卷”。《官智经》关注的问题具体，内容又极为丰富；尽管文字不多，但言简意赅，寓万千道理于其中，非常人所能道破。《官智经》的理论高度和智慧深度远远超出人们的想象，不仅对为官者大有助益，对世人的影响也同样深远。



目 录

求迁卷

封建官场中人无不是求取升迁的，这并不意味着人们可以厌弃低位。不靠智慧得来的官位，常会带来不幸的结局。要想受到重用，一定要得到权贵的欣赏；不能制服小人，一个人便升迁无望。埋头做事的实干家不是封建官场的宠儿，封建官场的陋习只会淘汰一尘不染的君子。用道理来审视官场得不到真实的结论，登上高位总要付出代价。封建官场总是逼人“上进”的，在交人上用心，最能助人升迁。

- 〇〇三 为官不可无智
- 〇〇六 莫求一步登天
- 〇〇九 有才未必有幸
- 〇一二 勿公开结怨
- 〇一五 升迁有捷径
- 〇一八 天真惹祸端
- 〇二一 实干不如巧干
- 〇二四 为人不能势利
- 〇二七 休计毁誉
- 〇三〇 迷恋富贵非福



免谤卷

免受贬谪是可以做到的，只要识破封建官场的玄机。一个人若想免遭整肃，必须和当权者搞好关系；倘若计谋高绝，过错亦可变成功劳了。封建当权者是律法的践踏者，对其更不可失去礼数；容纳一下小人，求助于计谋，是人们不得已的选择。做事不可推卸责任，使命不可忘怀，有善念的人一定要用行动来说话。君子是打不垮的，小人的罪行无法掩饰长久，在善恶面前，选择要慎重。

- 〇三五 无过并非无忧
- 〇三八 把想法藏在心底
- 〇四一 丑话说在前面
- 〇四四 报复无需借口
- 〇四七 昏庸最可怕
- 〇五〇 不能只捞实惠
- 〇五四 待人要真心
- 〇五七 勿低估小人
- 〇六〇 锋芒不可显
- 〇六三 使命大于屈辱

建功卷

为官不可选择奸猾和无所追求，以平庸为耻，应当受到肯定。运气不是建功所必需的，势力单薄是一定要设法改变的，没有智慧的人只能成为最后的失败者。封建官场缺少阳光政策，这决定了不可把功劳看得太重。建功者必须是刚强的，懦弱之人讨不到一丝幸运；从自我欣赏中挣脱出来，人们才不会因骄狂生祸。没有机会建功，君子会遗憾终生；小人建功，无不饱含阴谋与血腥。



- 〇六九 自知之明最重要
- 〇七二 凡事要权衡轻重
- 〇七五 富贵不能强取
- 〇七八 知止人自安
- 〇八一 有得必有失
- 〇八四 戒除非分之想
- 〇八七 成功需要强助
- 〇九〇 抉择要果断
- 〇九三 大才不自弃
- 〇九六 小人以搞阴谋起家

化难卷

在步入封建官场之时，人们就要面对巨大的凶险了。因言致祸是忠臣的最大威胁，天谴的力度更能让奸臣毁灭，找准危难的根源，方能化解危难。官场中人多是不诚实的，封建官场也不会因为某个人的正直而变得光明起来。朋友可以变为仇敌，禁忌不可冒犯，抱怨只会难上加难。不要失去辨别真假的能力，不要用聪明来替代为官的准则，否则，一个人终会重重地跌倒。

- 一〇一 权位难以久长
- 一〇三 聪明不是做人之本
- 一〇六 和缓方能成事
- 一〇九 不要依赖毒计
- 一一二 惩恶勿拘小节
- 一一五 立世应有变通
- 一一八 关爱不可缺



- 一二一 给人自新的机会
- 一二四 识人须识心
- 一二七 进退当应时

释疑卷

对他人充满了信任，一个人才可正直无私；猜疑心不退，其人难以高尚。封建专制时代，拥有权力的人都是猜疑心很强的人，下属的质疑是当权者的潜在危机。权力可以暂时打压质疑，却不可消除质疑；把道义置于首位，才能平息最强烈的责问。智者不会屈从任何压力，愚者会不惜一切地讨好他人。在品德以外蛊惑世人，成效是有限的；化结疑虑要不惜委屈自己，而不是针锋相对。

- 一三三 一切顺应大局
- 一三六 设法让人感激
- 一三九 争取喘息之机
- 一四二 不可只看表面
- 一四六 莫为小人犯险
- 一四九 勿以个人颜面为重
- 一五二 不做有违大义之事
- 一五五 休逞一时之快
- 一五八 对立是祸根
- 一六一 私念不能占据身心

远谤卷

不是做事成功的人就可免谤的，恰恰相反，有大成者往往会有更多的非议。封建官场有明战，更有暗战，诽谤往往是个讯号，被谤之人多是权贵要整治的对象。出自何人之口的诽谤都有破坏性，奸佞的诽



谤都是最毒辣的，封建当权者的昏庸和纵容，使诽谤者尝到了甜头。在诽谤面前，不能失去应有的定力，要敢于正视诽谤。术无好坏，关键在于对谁使用；有所退让，方能减少人们的敌意。

- 一六七 莫拒小人之法
- 一七〇 恶斗为下策
- 一七四 慎对恩宠
- 一七八 不要把事做绝
- 一八一 把柄不分大小
- 一八四 勿留可乘之机
- 一八六 有失莫自辩
- 一八九 不靠欺瞒过关
- 一九三 成熟源于明世
- 一九六 多虑自有用处

藏拙卷

人有逞能好胜之心，便要量力所不及之事，这会暴露自己的所有短处。做事重在有成，而不是让自己的声誉毁于一旦。做官要会总结经验教训，否则，再多的经历也不能变成宝贵的财富。不能表现自己的傲气，任何优点都不能傲世；缺点决不可放大，把自己的短处当成长处，就不能扬长避短了。小人不会真心为善，君子的内心包容一切。不显露缺陷，不等于没有缺陷；藏拙决非目的，补拙才能免忧。

- 二〇一 考虑后果在先
- 二〇五 奉承不等于尊敬
- 二〇九 乖张无好运



- 二一二 重在积蓄力量
- 二一五 不给人攻击的口实
- 二一八 保持谦恭之态
- 二二一 把握时机
- 二二四 心术不正为大患
- 二二八 莫以英雄自居
- 二三一 实力不可高估

去患卷

为官者不能深谋远虑，其人就不是做官之材。封建官场是祸患的多发之地，做任何事情，人们都要把安全放到第一位。高位意味着高风险，要高度警惕；官职决定位置，低位之人要低调行事。不主动挑战强者，是弱者的生存策略；没有相争，就会少了许多相残。一个人可以有許多错误，却不可犯不明形势的错误。幸运总是意外的，用高境界来处理俗事，可把祸患消除在萌芽之中。

- 二三七 学会虚与周旋
- 二四〇 以防范为要
- 二四二 心肠不能太软
- 二四四 要有所保留
- 二四七 不与强者争锋
- 二五〇 莫被假象吓倒
- 二五三 无知必妄为
- 二五六 冷静对待好事
- 二五九 遵循正道无害
- 二六三 勿失容人之量

求迁卷



封建官场中人无不是求取升迁的，这并不意味着人们可以厌弃低位。不靠智慧得来的官位，常会带来不幸的结局。要想受到重用，一定要得到权贵的欣赏；不能制服小人，一个人便升迁无望。埋头做事的实干家不是封建官场的宠儿，封建官场的陋习只会淘汰一尘不染的君子。用道理来审视官场得不到真实的结论，登上高位总要付出代价。封建官场总是逼人『上进』的，在交人上用心，最能助人升迁。

原文

愚不逐上焉。

译文

愚笨的人不要追逐高位。

释评

封建专制时代，占据高位的愚人是不少的，他们不是凭自己的真本事，很难成为最后的胜利者。封建官场的黑暗，可以给愚人一些机会，但封建官场的险恶，更能使愚人受到重创。在波诡云谲的官场，愚笨始终是最大的缺陷，也是最大的隐患。不靠智慧得来的官位，常会带来不幸的结局。

事典

为官不可无智

李绶是唐高祖李渊的孙子，无谋无能。只因身系皇族宗室，李渊便让他做了幽州都督。

李绶的副手叫王君廓，本是强盗，后来投降唐朝，立过不少战功。他不但武功过人，心计也特多。李渊正是看中他的这一特长，才教他辅助李绶的。

李绶自知没有本事，为了维持局面，便对王君廓另眼相看，以为心腹，还把女儿嫁给他，所有大事无不找他商量。



李世民发动“玄武门事变”的消息传来，李缓不知如何应对，急忙召来王君廓，对他愁苦地说：

“朝中有变，事关利害，我们该怎么办呢？万一此事处置失当，我就大祸临头了。”

王君廓却是不急于作答，心中只在思虑如何借此变故整倒李缓，邀功求进。许久，他才慢腾腾地说：

“此等大事，大人不可草率行事。我们何不静观其变，再定不迟。”

李缓以为有理，听从了他的建议。

王君廓派出人手，进京打探消息。当他得知李世民的地位已是不可动摇之后，心中马上有了主意。不久朝廷有使臣前来，传命召李缓进京议事。李缓不敢怠慢，整装待发之时，不料王君廓却拦下了李缓，痛哭流涕地进言道：

“大人此番前去，和送死有何分别？故太子、齐王乃是皇上的亲生儿子，都被人杀了，何况是你呢？如今大人拥兵 10 万，奉命守边，眼下国家遭逢变乱，正该是大人讨逆立功、重整朝纲的大好时机呀，怎么能无所为、自寻死路？若是大人振臂一呼，下官和全体将士定会竭力拥戴，万死不辞。”

李缓不知王君廓的险恶用心，却把他当作了救命恩人。他抱住王君廓，感动得流下泪来，哽咽地说：

“你真为我的性命着想啊，若是没你的良言相劝，大错便无可挽救；只怕我死了，还让天下人耻笑。”

李缓于是传命把朝廷来使拘押起来，又把北燕州刺史王洗召为军事参谋，准备征兵发难。

王洗的前来，兵营参军王利涉才知事态严重，赶紧面见李缓，劝阻说：

“大人擅自发兵，无有朝廷诏令，这明明是造反无疑呀！大人



怎可如此行事呢？若是有人不听号令，那可就危险之至了。”

李缓为王君廓所惑，坚持发兵。王利涉见劝之无果，便建议他联络突厥，召用窦建德的余部，一起举事。

王君廓得知此事，心中恐慌。他本想让李缓背上造反之名，便要擒“贼”立功，夺取他的都督之位。他深知李缓若是照王利涉所言行事，李缓的势力便会大增，自己也有“偷鸡不成蚀把米”的风险。于是，他对李缓说：

“王利涉不懂军机，大人怎能听他的鬼话呢？现在时间紧迫，我们必须抢占先机，方能攻其不备。”

李缓又一次深受感动，对王君廓说：

“有你如此待我，我才没有祸患，内外之兵，我都交付你了，一切任你行事。”

王君廓得到了调兵的印信，于是诱杀了王洗，放出了朝廷来使，逮捕了李缓。有此大功，他如愿以偿地取代了李缓，当上幽州都督。只是那个不辨其计、上当受骗的李缓，最后却是落个被废为庶人的下场；他的“反案”亦因铁证如山，永难翻案了。



原文

智不厌下焉。

译文

有智慧的人不要厌弃低位。

释评

封建官场中人无不是求取升迁的，这并不意味着人们可以厌弃低位，把心思全用在向上爬之上了。官职是一步步晋升的，官路是以低位为起点的，有智慧的人不该为此抱怨。求迁不能求之太急，更不能忘记当下的责任。只在钻营上用力，就不会在升迁的资本上加紧积累了。

事典

莫求一步登天

唐朝时，年少的裴休和哥哥裴俦、弟弟裴休一同在济源读书。裴休日夜苦读，很少出门，而裴俦、裴休却耽于玩耍，常常分心。裴休对他们说：

“读书需要极大的耐心和勤奋，你们无所不好，这样怎会学有所成呢？”

裴俦指责裴休说：

“你天天读书，难道就一定有成就吗？我想做更多的事，你这