



资政大参考

# 古代官场生存手册

破解官道密码

游养为政之学

《资治文摘》主编



华文出版社

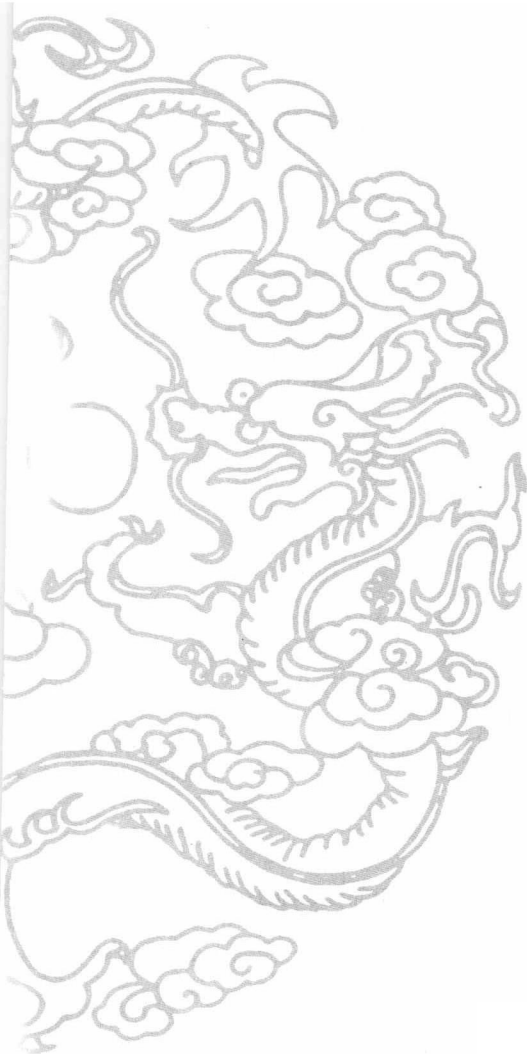


资政大参考

# 古代官场生存手册

破解官道密码 涵养为政之学

《资治文摘》主编



 华文出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

古代官场生存手册 / 《资治文摘》主编. —北京: 华文出版社, 2010.4  
(资政大参考)

ISBN 978-7-5075-3122-0

I. ①古… II. ①资… III. ①政治 - 谋略 - 中国 - 古代 IV. ①D691

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 064219 号

书 名: 古代官场生存手册

标准书号: 978-7-5075-3122-0

作 者: 《资治文摘》

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.hwcbs.com.cn>

电子信箱: [hwcbs@263.net](mailto:hwcbs@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 14.25 印张 198 千字

2010 年 6 月第 1 版 2010 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 39.80 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

## || 目录 Contents

### ■ 从君王之道看官场定律 ■

回望千年以降的中国官场历史，就会发现即使制度再周全，只要自上而下的权力安排体制没有变，官场都会有某些抬不上桌面的“官场规则”。这些心照不宣的潜规则经过千锤百炼，不断完善并被多数人默认和遵守。官场自有官场的规矩和道道，只要你入了这个圈子便会明白，官场定律有多少。

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| 向皇帝学习管理 .....         | 唐立波 唐琳 / 003 |
| 从“功人与功狗”看帝王管理之术 ..... | 潘若天 / 008    |
| 刘秀：以“柔”治天下 .....      | 许禾钢 / 013    |
| 刘备如何揽才 .....          | 陈骥 / 019     |
| 刘备征服人心的三个步骤 .....     | 冯立鳌 / 023    |
| 孙权：多谋善断智用人 .....      | 王宇 / 027     |
| 是什么成就了唐太宗 .....       | 张国刚 / 033    |
| 李世民的帝王之术 .....        | 孟宪实 / 040    |
| 武则天是如何母仪天下的 .....     | 蒙曼 / 051     |
| 雍正：朕就是这个样子 .....      | 李国荣 / 059    |

## ■ 定位：官场的核心文化 ■

《道德经》曰：“知人者智，自知者明；胜人者力，自胜者强。”成功的领导者都是能清醒地认识自己定位的人，都是把握梯子方向的人，而不是在所有方面都是最强的人。领导者应该牢记：不需要做最强者，而要让最强者为自己工作；不要成为英雄，而要成为成功者。

- 古代功臣避祸之术 ..... 秦学颀 / 067
- 好官教出好“衙内” ..... 杨红林 / 073
- 跟人的智慧 ..... 陈晓光 / 077
- 从诸葛亮的失败看领导者的定位 ..... 楼 彧 / 082
- 古代官员退休后还得做“房奴” ..... 完颜绍元 / 088
- 政治完人冯道的为官之道 ..... 唐织辉 / 095
- 王阳明：悟“天理”易，悟“官道”难 ..... 彭 勇 / 100
- 徐世昌：中国最会做官的人 ..... 张 鸣 / 105

## ■ 权力是一把“双刃剑” ■

在官本位盛行的社会，人只是权力的附属物，最受尊敬的是权力而不是人，它的一切都是靠权力来维持的，也是靠权力来运作的，在官场上权力主宰价值和尊严。一个人，只要拥有了社会赋予的权力，他就有了高于一般民众的地位。然而，权力也是一把锋利的双刃剑，可以给人带来无上的光荣与骄傲，也可以带来不尽的耻辱和悔恨。作为领导干部，关键是在官场上如何运用权力。

- 古代的“机关内参” ..... 完颜绍元 / 111

|                       |           |
|-----------------------|-----------|
| 名士和能臣之间的悲剧 .....      | 张 鸣 / 121 |
| 范蠡：从政治家到商圣的智慧 .....   | 孙立群 / 125 |
| 大秦政坛双星的不归路 .....      | 孙立群 / 129 |
| 商鞅——为强秦奠基，为自己掘墓 ..... | 徐 畅 / 136 |
| 首席官商盛宣怀与晚清的灭亡 .....   | 雷晓宇 / 141 |

## ■ 官场进化论：适者生存 ■

在历史的长河中，有这样一批人：萧何、房玄龄……他们凭借非凡的智慧和才能，在官场中走得顺风顺水；也有这样一批人：贾谊、李白……他们虽然才高八斗、智冠天下，却始终无法融入官场。原因何在？其实，作为官场中人，关键是要把握好进与退的分寸，把握好得与失的度，把握好政治性格与自然性格的关系，这就是官场进化论的关键。

|                    |           |
|--------------------|-----------|
| 古代文人的最高政治目标 .....  | 孙兴文 / 149 |
| 游戏官场的文人们 .....     | 周铁钧 / 153 |
| 李白实现不了当宰相的梦想 ..... | 康 震 / 158 |
| 贾谊何以怀才不遇 .....     | 陈晓光 / 163 |
| 走不远的文人王禹偁 .....    | 赵锋利 / 168 |
| 寇准的四次沉浮 .....      | 畅 岸 / 173 |
| 思想超前的改革家王安石 .....  | 吴世祥 / 179 |
| 张居正：明朝最后的改革家 ..... | 彭 勇 / 188 |

## ■ 做官是一门高深的学问 ■

一部中国史，上下五千年，上至帝王，下至百姓，其所思所言都离不开两个字——做官。“人人都说官好做，孰不知做官难做好。”做官是一门高深的学问。“做官先做人，万事民为先。”要想做个好官，首先得学会做一个好人，做一个高尚的人，一个纯粹的人，一个有益于人民的人。

|                     |               |
|---------------------|---------------|
| 长孙皇后：唐太宗的政治顾问 ..... | 孟宪实 / 197     |
| 史上最富有的太监刘瑾 .....    | 彭运辉 / 202     |
| 红顶商人胡雪岩的商战 .....    | 李扬帆 / 206     |
| 李光地的官场生存法则 .....    | 蒲沿洲 张兵仿 / 214 |
| 清朝衙门里的官场潜规则 .....   | 林 乾 / 219     |

## 后 记 / 222

## 从君王之道看官场定律



回望千年以降的中国官场历史，就会发现即使制度再周全，只要自上而下的权力安排体制没有变，官场都会有某些抬不上桌面的“官场规则”。这些心照不宣的潜规则经过千锤百炼，不断完善并被多数人默认和遵守。官场自有官场的规矩和道道，只要你入了这个圈子便会明白，官场定律有多少。

- 向皇帝学习管理
- 从“功人与功狗”看帝王管理之术
- 刘秀：以“柔”治天下
- 刘备如何揽才
- 刘备征服人心的三个步骤
- 孙权：多谋善断智用人
- 是什么成就了唐太宗
- 李世民的帝王之术
- 武则天是如何母仪天下的
- 雍正：朕就是这个样子

## 向皇帝学习管理

◆ 唐立波 唐琳

“滚滚长江东逝水，浪花淘尽英雄……”打开历史的长卷，我们会发现：封建王朝就是一部中国特色的管理史。其中，在众多的皇帝中，就有我们现代企业所需要的各种管理人才。

### 董事会：秦始皇、隋炀帝、雍正

董事会是公司的权力机构，掌握企业的生死与未来。而在董事会的各种决议中，经常会出现针对战略改变的争论。

实际上，每次战略的调整往往都要破旧立新，这自然会使一部分人丧失利益，更会导致反抗。而构建新的战略体系往往需要一个漫长的过程，因为旧事物力量过大而新事物力量过小，有时很难通过和平方式解决。这也是这三人在位时间较短，并成为专制、残暴代表的原因。实际上，他们皆为后来的盛世奠定了基础：由于秦始皇进行统一内部管理，才有了汉朝的“光武中兴”、“文景之治”；由于雍正善于理财，才使满清一度国库充盈；由于隋炀帝的商业治理，才有了商业繁荣的“贞观之治”、“开元盛世”。而在这三人中，秦始皇适合管人，隋炀帝适合做董事长，雍正适合管钱。

秦始皇是封建第一皇帝，他以法治理国家，政治、经济、文化、



军事各方面都有相关的立法。他大胆地进行了组织机构改革，政治上实行三权分立——丞相、太尉、御史大夫分别掌管行政、军事、监督职能。为了加强中央集权，还实行了“郡县制”，以此排除地方专政，实现统一管理。他重视农业发展，第一个实行土地租赁制，并实行目标管理，责任到人。另外，他还统一了文字、度量衡和货币。这些都体现了秦始皇作为高层领导的独特管理才能。

隋炀帝“统一江山”、“三架辽东”、“西巡张掖”、“三下江都”，最具商业眼光的是他下大力气开凿京杭大运河。弊在当时，功在千秋。运河加强了南北军事、交通、经济和文化的交流，古代货物的运输 3/4 靠运河来完成。除此之外，隋炀帝十分重视教育，积极地实施科教兴国的战略，设立了科举制，采用考试形式来选拔人才，还第一次接受外国的留学生。这些都是战略性举措。

雍正皇帝在理财和内部管理上具有独到之处。他大胆地对国家体制进行改革，他把传统的税收制度改为“摊丁入亩”，改按人头收税为按土地收税，这是划时代的改革。他还采用了“地丁银”，把实物地租变为货币地租，这个改革一直用到今天。另外，雍正还设立军机处，相当于皇帝的顾问和秘书机构，报送的奏章先由军机处审核一遍，一般常规事务可以代为处理，关系国计民生的大事再报皇上。这样，皇上可以有很多时间处理国家大事，这充分体现了泰罗的“例外管理原则”。

## 总经理：汉高祖刘邦

刘邦出身卑微，何以能成一代名主？原因在于刘邦具备做总经理的才能。总经理需要做好两件重要的事情：一是要完成董事会指定的目标，即需要做哪些事；二是这些事应找谁去做，即做什么和谁去做。总经理既不能像诸葛亮那样过于集权，也不能像成吉思汗那样过于分权，更不能像曹操那样嫉妒别人；而应该像刘邦一样，能够构建属于自己强大战斗力的团队，并能做到会选人、会育人、会用人，在组织

需要的每一个领域，都能招聘到专家。刘邦带兵打仗不如韩信，出谋划策不如张良，治理国家不如萧何，但三人皆为刘邦所用。刘邦善于识将，韩信三次移主，终被刘邦重用。总经理就是要像刘邦一样善于“识将”，而不是每天都要冲杀一线，要能招聘到人才，让他们努力工作，并把他们留住。

## 人力资源部：唐太宗、宋太祖、乾隆

人是企业最宝贵的资源，合理的人力资源管理应该是：把需要的人在第一时间招聘到，不需要的人在第一时间辞退。因此，这既要讲究科学，也要讲究艺术。

以人为本是唐太宗用人思想的基础，他树立战略人才观，创造宽松的用人环境，为人才提供施展才华的机会和舞台。他待之以诚，遇之以礼，以德服人，以至下属敢于直言。因此，他能够随时掌握全面而准确的信息。这样，他就可以发现合适的人才，也能及时发现身边不适合的人。最典型的例子，他把魏徵当作自己的一面镜子，经常对照修正自己。另外，他还善用外部人才，比如曾与西藏和亲就是一个典型例子。

企业招人难，辞人更难，做不好还会得不偿失。宋太祖就善于辞人，他和开国大将都是当年柴荣手下的大将，地位相差不大，陈桥兵变皇袍加身后，以前兄弟都成为自己的手下，这样往往难以控制，怎样辞掉这些人呢？宋太祖采取了温柔政策“杯酒释兵权”，获得了成功。

乾隆善于合理地平衡下属力量关系，和绅与刘墉是手下两大势力集团的首领，乾隆也知道刘墉清廉，和绅贪婪。那为什么不杀和绅呢？这就是领导艺术，刘墉的清廉可以为大清国效力，用他可以做很多国计民生的事情，和绅从来不反对自己，用他可以满足自己的权力欲望。



## 市场部：成吉思汗、曹操

过去是“大鱼吃小鱼”，现在是“快鱼吃慢鱼”，将来是“鲨鱼吃鲨鱼”。信息化时代的企业以市场为导向，最重要的是能够赢得“第一时间”。另外，在现代企业中，总部与市场前方人员往往缺乏沟通，如何控制他们，如何让他们为企业拼命还不被对手挖走，是困扰管理者的难题。在这方面，可以向成吉思汗和曹操学习。

成吉思汗是速度的代表，能快速掌握信息，善用闪电战，在对手没有反应的情况下就已经冲了过去，获取了胜利。但成吉思汗只会往前冲，不善守护。以至于版图那么大的“蒙古帝国”却从来没有统一过，都是分而治之。因此，如果让他来管理市场，就需要一个副手，以补充他的不足。其实，曹操比较适合做这样的工作。曹操多疑，善于管理已经占领的“地盘”和从对手那里“挖墙脚”，稍有风吹草动，马上作出反应。曹操喜欢人才，尤其是对手那里的人才，他用计把徐庶拿进曹营，他用尽一切办法想把关羽拉过来，他喜欢赵云，一句“要活子龙不要死赵云”，让赵云在长坂坡七进七出。曹操的这种理念和精神是值得学习和借鉴的。

## 公关部：康熙、刘备

作为公关部，既要处理企业与政府、对手、银行、消费者的关系，还要有理论、能实践。

康熙即位初期，内忧外患。朝内被一部分大臣控制，朝外地方割据，还有沙俄入侵。为巩固皇权，康熙对内“清三藩”、“诛鳌拜”，对外则积极抗击沙俄侵略。特别是经过著名的雅克萨之战，签订了《尼布楚条约》，这是中俄的第一个边境条约。这一系列深谋远虑的动作，处处体现出了其管理的远见和智慧。

刘备也是做公关的高手。刘备白手起家，用义气结金兰之好，获得关羽、张飞的生死相助，又“三顾茅庐”请出有“卧龙”之称的诸

葛孔明，公关手段可见一斑。自己没有地盘，却能从东吴手中借得荆州。尔后，东吴数次派人来要，刘备都好言以待，打发走人。没办法，东吴以招亲为由，想把刘备骗到东吴杀害。对此，刘备根据诸葛孔明计策偏向虎山行，用良好的公关艺术博得了岳母大人的赏识，结果不仅安全返回，还得到美妻，东吴只能望江兴叹。刘备还善于收买人心。赵云救出阿斗，刘备却假惺惺地摔一下，既收买了赵云誓死随主之心，又教育和感化了当时在场的所有文武随从。刘备最独到之处是善于“哭”，刘备能同曹操、孙权三分天下，与他的善哭是分不开的。他的每次落泪都取得了很好的政治效果，并弥补了自身文才武略的不足。



## 从“功人与功狗”看帝王管理之术

◆ 潘若天

对帝王而言，时局是一盘围棋，“功人”、“功狗”只是成就千秋帝业的棋子，无论黑子胜出，还是白子胜出，赢者总是独自下着这盘棋的帝王。

偶翻《史记》，看见一段文章，不禁哑然失笑。但笑过之后，又感慨良多。

这只是一段小故事，但以它为切割点剖析，这已不只是某个帝王的一段奇闻轶事，更折射出整个中国历史之中帝王的驭人管理之术。

### 功人还是功狗

高祖刘邦平定天下之后，要论功行赏，群臣争功，岁余未决。为何？高祖刘邦与武将之间意见相左。高祖以文臣萧何功劳最盛，武将认为自己披坚执锐，攻城略地，置生死于不顾，始有汉氏江山，而萧何未尝有汗马功劳，仅凭只言片语，文墨议论，便居于武将之上，这不是让众人寒心吗？

就我而言，那些武将的话确是义正辞严。别人将命交付与你，开辟了这大汉江山，在功成之后，奖赏竟不如一个只会动嘴皮子，对王朝的建立毫无实质性建树的文臣，这确实说不过去。面对武将的指责，

我们且听听高祖的怪论。

高祖只微微一笑，问道：“诸君可知打猎？”武将不知所云，只答道：“知道。”高祖又问：“诸君可知猎狗？”武将更不知所云，又答：“知道。”高祖看群臣都上了他的套，就笑着说：“打猎之时，追杀野兽的是猎狗，而发踪指示的却是人。你们这些武将，只是些追杀野兽的‘功狗’罢了，而萧何，却是发踪指示的‘功人’，‘功狗’又如何能与‘功人’争功？况且诸君追随于我，一个家族不过二三人，人家萧何全宗数十人都追随于我，忠心可鉴，功不可忘，在忠心方面，你们又如何与萧何相争？”群臣哑然，皆莫敢言。

高祖刘邦的言语并不高雅，然而比喻却是十分恰当，但我并不认为结论正确。

其实，“功人”与“功狗”，文臣与武将，指示与行动，规划与实施，两者密不可分，缺一不可，功劳难分高下。而一个帝王的举措，在很大程度上是出于实际的迫切需求，对一个已经平定的王朝而言，“功人”确实比“功狗”有用得多。

正所谓：马上得天下，焉能马上治天下？

在战乱四起之时，英雄辈出，武力唯尚，武将的效忠对帝王而言，是振奋之药剂，救命之稻草，而文臣只是武将的陪衬，是帝王怀中的锦囊，相较而言，救命稻草比锦囊更实际可靠。

但到了治世，特别是开国之初，由于王朝正处于草创阶段，武将手中的兵权已成为帝王的忌讳，曾经的救命稻草由于时局的变迁转化成威胁，武将也由曾经的兄弟变成帝王的眼中之刺。

而同时，文臣对帝王的依附关系并未改变，文臣的权力，是帝王赋予的，也就是帝王权力的复制，离开了帝王这个权力之源，文臣一无是处。帝王正是估摸出文臣的依赖性，就极力支持或培养文臣，羁縻武将，崇文抑武，利用锦囊拔去自己的眼中刺。



## 崇文抑武的平衡之术

这就是所谓的帝王之术的一部分。纵观整个历史，我们不难发现，帝王能够尽量容忍文臣在道德上与政治上的批评与进谏，却绝不能忍受拥有实权的武将指手画脚，帝王的权威或许源于道德，但帝位的保持绝对在于兵权。

但由于帝王一人分身乏术，兵权只能分派给诸将，因此，地方诸将势力成为帝王的一块难以治愈的心病，帝王使出浑身解数以控制兵权。

首先为笼络武将。

帝王对武将的笼络，是在自己的容忍条件下给予武将名、位、利，同时还有表面上的信任。例如，唐玄宗对安禄山的笼络，不仅封安禄山为东平郡王，这是唐朝将帅封王之始，还在长安给安禄山建造府邸，但穷壮丽，不限财力，甚至在安史之乱前夕，有人言安禄山将反，玄宗就将此人缚送给安禄山，以示自己的信任。尽管唐玄宗的笼络由于历史的捉弄而失败，但他的笼络策略还是有借鉴意义的。而这种笼络手段，对帝王而言，是风险与利益并存的。

其次为降低武将身份。在中国历史的大部分时期，武将的地位是低于文臣的。

俗语有云：“好钉不打铁，好男不当兵。”在中国古时候，甚至在当今，都有一个牢不可破的观念，当兵是可憎可怕的。

其实，这不仅是民间的看法，在朝野中也根深蒂固。同样是一品大员，文臣实际地位要高，甚至有的武官要向官阶较低的文官磕头。当武将的身份与前途较文臣为暗淡，再加上民间传统的歧视，武将的集体素质就不高，素质不高，就加深民间的歧视与文臣的鄙视，如此循环，恶上加恶，武将在民间的威信倒台，在中央的势力式微，自身素质低下，从而帝王能牵着他们的鼻子走，便于驾驭。

再次是分化武将职权。

在中央里，帝王将兵权分散，各职一处，互不直辖，帝王作为总