

为官从政者的必读书

从政之道

流传千年的官场绝学

智慧
弥新
传世
历久
今古
通用

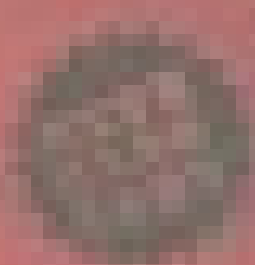
杨 嵩/著

中国书店出版社
CHINA PICTORIAL PUBLISHING HOUSE

《从政之道》（全二册）

从政之道

（日）下村隆男著 王德培译



为官从政者的必读书

从政之道

流传千年的官场绝学



杨 嵩/著

中国书画出版社
CHINA PICTORIAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

从政之道 / 杨嵩著. —北京: 中国画报出版社, 2009.12

ISBN 978-7-80220-654-0

I. 从… II. 杨… III. 政治 - 谋略 - 中国 - 古代 IV. D691

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 207171 号

从政之道

出版人: 田 辉

责任编辑: 齐丽华

编辑助理: 李 媛

出版发行: 中国画报出版社

(中国北京市海淀区车公庄西路 33 号, 邮编: 100044)

电 话: 88417359(总编室), 68469781(发行部)

网 址: <http://www.zghbcbs.com>

电子邮箱: cpqh1985@126.com

印 刷: 北京金瀑印刷有限责任公司

监 印: 敖 晔

经 销: 新华书店

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 24

版 次: 2009 年 12 月 第 1 版

印 次: 2009 年 12 月 第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-80220-654-0

定 价: 39.80 元

版权所有 违者必究



从政是需要智慧的 (代序)

通常,我们把智慧说成是一种更高的智力,主要是指解决问题的能力。智慧对于人们的选择很有帮助,人们一般把那些看似很善于处理问题、解决事情的人认为是“智慧高的人”。智慧的来源主要是“阅历”,是不断“试错”的结果。

人们智慧的差异,主要取决于他们所受教育的程度、经历的事件和必须面对的种种情景。因此,也有人称其为经验智力和情景智力。所谓经验智力,是指人们对于在两种极端情况下处理问题的能力;而情景智力往往反映在对日常事物的处理上。

对于从政者来说,智力和智慧都是成就事业不可缺少的。没有智力,你会被认为是一个愚蠢的人,得不到起码的尊重;没有智慧,你会被认为是一个迂腐的人,得不到晋升的机会。

一般而言,智力主要解决那些与事实性相关的问题,解决那些确定性的问题;而智慧则主要解决那些与程序性相关的问题,解决那些不确定的问题。搞技术的人把事情做成即可,搞政治的人则必须按照规则把事情做成;搞技术的人对那些比较程式化的东西处理起来往往得心应手,搞政治的人则对那些非程式化的东西处理起来得心应手。因此,有智力的人善于处理技术问题,有智慧的人善于处理政治问题,这就是从政的智慧。

古代官场风云变幻无常,如何在这险恶的环境中游刃有余,永立不败之地,历来被为官者所关注。流传下来的此类著作,是著者对官场入木三分的观察和分析。

身处官场之中,处处都是勾心斗角、尔虞我诈、溜须拍马、钻营奉承

之辈,每日上官入云、过客入鱼、薄输如山、钱谷如海,稍有不慎,便会铸成大错,压力之大,可想而知。官做得越大,做得越久,所承受的压力与烦恼也越多。做官,首先要学会做人;做人,要做懂得生活的人。会做官的人,做大官的人,都善于把工作中的压抑与苦恼放在追求生活的过程中;把贪欲和奢华放在日常精细的生活过程中。对于仕途得意的人,生活可以抚慰为官所带来的心灵疲劳;对于失落者来说,生活可以对屡次受伤的人生有所补偿。闲逸之趣,为官必不可少。

人人都说做官难,做好官更难。要做一个为国为民的好官首先要保住自己的乌纱,才能为国尽忠,为民请命。做官既要懂得奉上,又要善于取下。想要长久地做一个好官,这二者缺一不可,所以,好官更要知道如何做官、如何当官的为官之本。这也是从政的智慧。

目 录

第一章 权谋之道 /1

权力不是与生俱来的，即使生下来就居于高位，也不意味着就拥有权力。要想获得权力，首先就要靠近掌握实际权力的人，然后紧贴，多送几顶高帽，这样才有可能。

不同的人有不同的谋权途径，但采用不正当手段，走上邪路的人，最终会反受其祸。

处非常之世，运非常之谋 /3

城府深的人才能立稳脚跟 /6

藏得越深才能不暴露自己意图 /10

让自己尽快出人头地的秘诀 /17

左右逢源的从政秘诀 /23

文饰不如情饰 /28

让掌权者发现自己的奥妙 /31

反客为主是要讲究技巧的 /37

向对手示弱时的从政哲学 /41

只善谋国不善谋身的大改革家 /45

玩弄阴谋的人迟早被阴谋断送 /52

弄权之人最终只能自食其果 /56





第二章 正己之道 /63

俗话说：其身正，不令而行；其身不正，令而不行。居于领导地位者，如能以身示范，以自己的美德感化下属，下属们则会仰领导之德犹无声的命令。德化所之，无不望风披靡。同样的道理，若居于领导地位者出现方向性错误，往往也会诱使部下们误入歧路。因此，领导者应该对自己的言行负责，必须以身作则，谨防上梁不正下梁歪。

正人必先正己 /65

以德服人才能服众 /69

胸怀有多宽广，舞台就有多大 /74

别在道义上失去正义的力量 /76

不得人心的事不可强为 /79

心胸宽广之人才有追随者 /82

时刻用别人的失误警醒自己 /87

铁骨铮铮，做人要有一身正气 /93

第三章 决策之道 /99

俗话说：看人要看脑，诸事看领导。在大家眼中，领导是核心；在团队里，领导是灵魂。做领导的要善于决策，才能让人心服口服。

虽说治大国若烹小鲜，但领导要做好决策不是一件容易的事，除了领会上级精神、贯彻上级指示之外，还要照顾到下属的承受能力。

非常之人必有非常之谋 /101

危急时刻要先下手为强 /106

用人疑时疑也可用 /112

不善于吸取历史教训的于谦 /114

绝不能给人危害自己的机会 /117
替人办事用脚,自己成事用脑 /122
把对手分而治之,拆它个七零八落 /129
有了机会就抓住,不要轻易错过 /135
保持头脑清醒,不为一时得失所动 /138
知己之长,才能发挥真本事 /142

第四章 治事之道 /147

办事要讲分寸,拿捏得好,水到渠成;拿捏不好,前功尽弃。

聪明不是你做事的唯一资本,兜里有钱也不是你做事的全部资本,只有靠“手腕”做事才是你成事最好的资本。小事成就大事,“手腕”成就完美。所谓“手腕”,是做事时先下手为强的胆识,是抓住机会的眼光,是你对“人”更亲的手段。

实力不足时可以借势 /149
站在“巨人”的肩膀上往上爬 /155
封建官场中的“太极术” /160
巧借上司之势排挤对手 /165
防患于未然的从政策略 /167
防微杜渐,在小事上做文章 /171
联合起来的力量是不可估量的 /173
善用“欺骗”之举让人无往不利 /178
打击朋党时要做到左右手并用 /180

第五章 运权之道 /187

运用权力要学会变通,人们常把权力和智慧联系起来,就是因为权力离不开智慧。通权达变,掌握运权之道,是从政者必备





的素质之一。只有精通运变之道，才能将权力的资源转化成真正的力量，才能运用它来应对危局，治繁理乱。

- 精通权力运作的李靖 /189
- 不要让自己四面受敌，孤立无援 /194
- 与人无争，无人能与之争 /196
- 通权达变方能博取好名声 /198
- 对于权力，两手抓，两手都要硬 /203
- 适当授权，以免权责不清 /207
- 巩固权力是需要秘诀的 /210
- 利用权力巩固权力的游戏规则 /216
- 是非之地，不可久居 /220

第六章 御人之道 /225

一部帝王将相的历史，说白了就是一部用人的历史。善用人者虽弱必强，虽衰必兴；不善用人者，虽强必败，虽胜必亡。因此，人才之贤否，关乎天下之兴亡。但人才常有，而善于识人用人的伯乐却不常有，所以，善于用人者，必能在人群中脱颖而出，现出王者的气象。

- 打造好自己的信息网、人才库 /227
- 征服对手，以攻心为上 /231
- 善用人才的人才能最终成就大业 /235
- 攻心为上，降服“不安分”的下属 /243
- 抓刀要抓刀柄，制人要拿把柄 /246
- 手心手背都是肉 /248
- 警惕身边的阴谋家 /251
- 任天下之智力的用人谋略 /255

- 对下属不可求全责备 /258
人才应重用,但更应善于驾驭 /262
广收人才,让自己后继有人 /268

第七章 辨奸之道 /275

官场中人,最能被上级赞赏、让同级刮目相待、让下级心悦诚服的本领莫过于善于观人、察人、鉴人。官场中人,有一双鉴人慧眼,既能选贤任人,又能杜绝奸弊,从而使自己政誉卓著、平步青云。

- 全方位鉴别人才的考察细节 /277
隔岸观火,坐收渔翁之利 /282
不该仁义时就要凶狠 /284
人在得意时,头脑更需冷静 /287
投主所好才能赢得上司青睐 /291

第八章 方圆之道 /299

做人做事都离不开方圆之道。做人要圆,这个圆绝不是圆滑世故,更不是平庸无能,而是一种宽厚、融通,是大智若愚,是与人为善……做事要方,便是要遵循规矩、法则,不可乱来,但也绝不是人们想象中的那种不敢越雷池一步的条条框框。

为官从政者同样适用这样的原则,要懂得运用方圆之道,为自己的前途铺就金光大道。

- 事缓则圆,欲速则不达 /301
灵活机变才不会缚住手脚 /308
绕远路的会先抵达终点 /313
虚与委蛇,方圆并用 /316





- 顺时务者方为俊杰 /319
随机应变的从政谋略 /323
让敌人自动钻入圈套 /330

第九章 圆融之道 /335

中国式的思维方式，最重要的就是“圆融”，在《易经》中叫做“圆而神”。儒家称之为中庸之道，中和之德；道家谓之得其环中，以应无穷。

做人要深思熟虑，处世要圆滑得体，更要有中庸之道，这便成了大多数人生的人生选择了。做人，有心机但不奸猾，诚信待人而不憨傻。

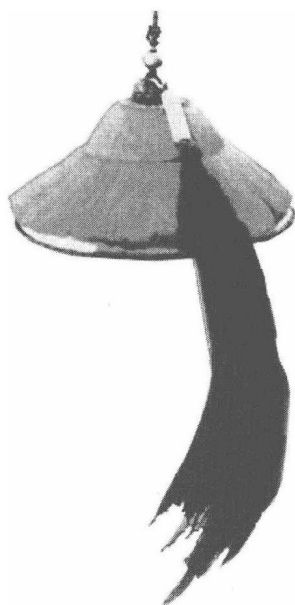
- 放长线、钓大鱼的从政哲学 /337
在复杂的环境中学会保全自己 /341
卧薪尝胆，不轻易出底牌 /344
没有恒久的朋友，只有恒久的利益 /347
网开一面，该松手的时候松一下 /351
成大事者要有大气量 /358
成大事者必须懂得能屈能伸 /362
难得糊涂的从政智慧 /367
深谙四两拨千斤之道的纪晓岚 /371

第
一
章

权
谋
之
道

权力不是与生俱来的，即使生下来就居于高位，也不意味着就拥有权力。要想获得权力，首先就要靠近掌握实际权力的人，然后紧贴，多送几顶高帽，这样才有可能。

不同的人有不同的谋权途径，但采用不正当手段，走上邪路的人，最终会反受其祸。





处非常之世，运非常之谋

无论是阳谋或者所谓的阴谋，都是为了实现自己根本利益的一种人生的态度以及竞争和生存方式而已。

在中国历史上，曹操是阴谋和权智的化身。他的机智与权诈是一而二、二而一的融合体，集中体现着中国历史上政治家、谋略家的成熟而伟岸的才能、韬略与为人处世的机警、权诈、残忍。他的智谋、才能，他的善行、事业，几乎无不渗透着贪狠、酷诈的自私心理和个性素质。

据《三国志》载：“太祖（曹操）少机警，有权数。”可见，从少年时候起，曹操就已经是一个满肚子花花肠子的人了。

曹操小时候是在市井游侠和放荡无羁的生活环境中，培养了他肆意而为的智勇和机诈；加上他“博览群书，特好兵法”，善于因事设奇，以奇驭人，干出了很多诡奇、惊世骇俗的事情来。

曹操喜欢飞鹰走狗，游荡无度。他叔父向他父亲曹嵩数说他的放荡行为，因此曹操要设法躲过这种监督。一次，他在路上遇见叔父，便佯装“败面口”，口眼歪斜地大叫：“我中恶风啦！”他叔父急忙去告知曹嵩，曹嵩惊愕，赶来看个究竟。等他父亲到来的时候，他早已经活动自如，反诬叔父编造他的坏话。曹操以讹诈手段诬陷叔父的报复行为，实在是纨绔无赖的恶作剧，但他以奇诈驭人，让其父相信他“失爱于叔父”而惹叔父嫌，却地地道道地显示了曹操本色。

当时他跟袁绍好为游侠，观人新婚。夜晚潜入主人园中，大喊“有贼”，将人引出青庐，曹操钻入新房，抽刀劫持了新妇。中途迷路，



坠入荆棘中，才抛下新妇自逃，可是袁绍情急难出，操故意大叫“偷儿贼在此”，袁绍才拼命逃脱。

曹操自少年起，在其机警、谐谑的品性中，便已隐伏着残虐、冷酷、狠断的成分，到他乘时出世之际，其峥嵘斗角便赫然显露出来。私闯中常侍张让室，棒杀蹇硕叔父，惩治长安奸宄，禁断淫祀，是曹操初入仕途之际的几件“杰作”，不是向宦官挑战，便是向赃污长吏开刀，其狠断、冷峻的个性、手段不是令人厌恶，而是令人拍手称快。

此刻，曹操狠断、冷峻的个性锋芒凝聚为开辟仕途荆棘之路，塑造个人严正形象的一把严酷的快刀，成为惩治宦官、长吏之类恶人的恐怖的克星、烈性的毒药！这真称得上是以毒攻毒，以恶制恶了。

曹操的个性、行为是带上了强烈的政治色彩，用“兵法”的丰厚理论武装自己，由自发式的机诈、冒险升为自觉的机变、狠断的政治谋略。

私闯张让室一事，是曹操告别少年无赖，步入仕途前夕的一次示威性的政治预演。当时，汉灵帝身边的一群宦官贵宠无比，个个封侯，骄横跋扈，其父兄子弟“布列”于各州郡为官，“所在贪残，为人蠹害”，尤以中常侍张让威权煊赫，炙手可热。其时曹操气盛志狠，遂趁着月黑风高，私闯张让室行刺，“舞手戟于庭，逾垣而出”，事虽未成，胆气甚壮。

棒杀蹇硕叔父一事，则是曹操初登仕途做的第一件惊天动地的大事。20岁的曹操得到司马懿之父司马防举荐为洛阳北都尉。洛阳城内权贵密集，奸宄横行。曹操采取了三条措施：一是修缮好北都尉所管辖的四道城门，示以庄严；二是设五色棒数十条，悬各门左右，示以威慑；三是严明禁令“有犯禁者，不避豪强，皆棒杀之”，示以肃杀，使得数月无人敢犯禁者。

蹇硕叔父凭仗其侄，竟敢犯禁夜行。曹操正愁无开棒杀威的对象，此刻竟有人送上门来，自然毫不客气，正好拿他做了祭棒的牺牲品。此事做得庄重、威严，滴水不漏，缮门、悬棒、明令、施威，既造声威，又故作姿态，做给那帮近习权贵们看，专等犯禁者来送死。这不



是姜尚垂钓，预设机彀，引君入瓮的策略，而是阴谋阳施，并以果决、狠断的严厉处置制造出一起爆炸性新闻，令京师震动，奸宄敛迹，在仕途上迈出了威严、酷烈的第一步。

这就是曹操个性锋芒的初次显试。

机诈、狠断、有权谋、敢作为，这就是年轻曹操的个性特征的基本因素，正是人们将其称为“治世之能臣，乱世之奸雄”的重要原因。这种说法，准确地概括了曹操个性、才能表现的两个侧面与两种趋向：奸雄与能臣兼备于一身，奸雄是其个性本体的发挥，能臣是其才能、谋略的实践，奸雄为体，能臣为用。

如果说，在对付宦官、长吏这帮丑类时，曹操的机变、狠断令人感到一位治世“能臣”的谋略和才干，其手段不论如何严酷，都不会使人感到吃惊，因为宦官、长吏之流乃作恶多端、咎由自取，怎么惩治都不过分。那么，离开这个范围，在对待善良、无辜的朋友或僚属时，也施展这套严酷、残虐的手段，就未免过于狠毒而充满血腥气了。这正是曹操千古而下遭到后人唾骂、鄙斥的不可原谅的污点和罪孽。这是曹操个性、品行表现最为阴暗、秽恶的成分，今天的人们应当予以批判。



所谓“阴谋”，是指心思缜密而深藏不露者将心计和策略处于蛰伏而不为敌方防备的状态。而“阳谋”，则同鲁迅先生所说的“公理”“婆理”一般，则是志在必得而不拘小节之人把自己放在“先入为主”的心理战的抢先手的优势状态上。

无论阴谋还是阳谋，都殊途同归。它所带来的效果是一样的。