



当官 是一门技术活

凝聚为官智慧 游刃有余 游走官场 掌握处世技巧 游刃有余 游走官场 掌握处世技巧

做官要有大智慧
处世要

你想在官场上游刃有余吗？
你想在官场上有所作为吗？
你想成为官场上的常胜将军吗？

于中华 著



当官 是一门技术活

做官要有大智慧
处世要有小技巧

于中华 著

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

当官是一门技术活：做官要有大智慧，处世要有小技巧 / 于中华著. —北京：北京理工大学出版社，2012.2

ISBN 978-7-5640-5488-5

I. ①当… II. ①于… III. ①政治—谋略—中国—古代 IV. ①D691

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第280698号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街5号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (办公室) 68944990 (批销中心) 68911084 (读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

排 版 / 博士德

印 刷 / 三河市华晨印务有限公司

开 本 / 710毫米 × 1000毫米 1/16

印 张 / 19

字 数 / 320千字

版 次 / 2012年2月第1版 2012年2月第1次印刷 责任校对 / 陈玉梅

定 价 / 36.00元 责任印制 / 边心超

图书出现印装质量问题，本社负责调换



前言

做官是一门高深的学问，很多古人在仕途上折腾一辈子，到头来依然是一个人微言轻的够不上品的小官，而有些人年纪轻轻就早已是翻云覆雨的一方巨擘了。其实，谁能研究和看透官场的无常变化，谁就能领会和掌握为官的规律和技巧。历数史上那些做出名堂来的官吏，都是聪明绝顶、深谙官场规律的政治老手。曾国藩虽然看上去一脸平和、忠实笃钝，但是实际上他有很深的心机，有他藏而不露的一面；李鸿章之所以被慈禧称为“再造玄黄之人”，和他精通当官之道，刚柔兼并达到极致是分不开的；和珅能够在聪明睿智的乾隆皇帝身边活跃30年，必定和他具有话好听、事会办、能够善解主子心里所想所盼的圆滑老练的处世智慧密不可分。

官场博弈，宦海沉浮，想在互相倾轧的同僚之间脱颖而出，就必须有高人一等的智慧。做官的智慧多种多样，成功是不可复制的。曾国藩是将传统文人谦让自省和强权结合得恰到好处的好处一个；李鸿章则把刚与柔运用得淋漓尽致，炉火纯青；张居正做官靠隐忍；和珅得势凭圆滑。当然，也有一些直肠子的人同样能够登堂入室。比如左宗棠，他能够当上大官，既凭借“没有城府”的外表，又依赖于他南征北战所立的赫赫军功。无疑，这些历史上留名的官吏之所以功成名就，就因他们熟知并掌握了当官的技术，有着揽握权力、提升和巩固地位的智慧。在他们为官的轨迹里，有许多值得后人学习和借鉴的东西。

对一些人来说，官场或许离我们很远，怎样做好官，并不是最急切探讨的话题，然而做人确是值得深入研究的。阮籍当年和人下棋，有人告诉他说其母病故，而阮籍却不肯丢下棋友，硬是坚持下完棋，然后再回家祭拜母亲。后世很多人都因为阮籍不丢下棋友而对他赞誉有加，但实际上，这种做法是非常迂腐的，母亲都去世了，还有什么心情来下棋呢？难道就为不背损友的名声而置亲母离世于不顾吗？可见做人做事还是需要一些小技巧的，不分青红皂白地坚持所谓的原则，到最后不仅使自己招来非议，还可能将朋友置于无情无义的境地。

在很多时候，学会做人是可以改变自身命运的：一个穷小子，会因勤劳细心、好问好学而发家致富；一个腰缠万贯的富翁，或许会因奢侈挥霍、沉湎于犬马声色而家财尽失，衣食不保；一个文弱书生，会因谨慎行事在仕途上成就大业；一个威风凛凛的大将，会因高傲蛮横而失去军心。

可以说，做官做人，都是要讲求一定的技巧的。本书讲述了一些做人做官的道理，其中必然存在一些互相倾轧、彼此拆台的情形与事件，但是这些并不是撰写本书的初衷。生活中的“暗礁”比比皆是，社会也需要一些懂得应变、机智灵巧的人。

本书就是通过对如何为官、如何做人处世的叙述，深入剖析古人的为官之道，解析他们宦海博弈的方法策略以及做事的方法技巧，解开他们成功人生的前行密码，为广大读者提供有益的参考。如果您能在阅读本书的过程中发现对自己工作、生活和成长有所帮助的东西，作者便深感欣慰；如果您在掩卷后，能够结合自身工作、生活实际，学习和借鉴古人为官、做人、处世的技巧和经验，开创一个闪亮的人生，那更是作者所期望的。

目 录

上 篇 做官要有大智慧

第一章 “内圣外王”——曾国藩的为官之道

- 一、因才受宠，仕途畅顺 / 5
- 二、借力“湘勇”，威服群雄 / 9
- 三、凝聚强人，为己所用 / 13
- 四、刚柔并济，不靡不折 / 17
- 五、急流勇退，中庸保身 / 21

第二章 “死局博弈”——李鸿章的为官之道

- 一、死局博弈，临危不乱 / 27
- 二、直言劝谏，忠心得报 / 30
- 三、为国担忧，图谋大事 / 34
- 四、树大招风，明哲保身 / 37
- 五、独具慧眼，抢占主动 / 39
- 六、张弛有度，忍辱负重 / 42
- 七、光明磊落，胸不藏奸 / 46
- 八、掩饰自己，自我保护 / 49

第三章 “方圆隐忍”——张居正的为官之道

- 一、磨炼忍性，养精蓄锐 / 55
- 二、精通世故，圆滑自保 / 59
- 三、联强逐强，排除异己 / 62
- 四、以静待动，以柔克刚 / 65
- 五、处世谨慎，借力增力 / 68
- 六、隐忍蛰伏，随机而动 / 71

第四章 “战无不克”——左宗棠的为官之道

- 一、求实求效，敢说敢为 / 77
- 二、外粗内细，胸藏睿智 / 80
- 三、收敛锋芒，以退为进 / 84
- 四、上谋伐心，不战而胜 / 87
- 五、安上抚下，以谋立威 / 90

第五章 “以忍避祸”——张之洞的为官之道

- 一、保持距离，避免祸端 / 95
- 二、洞察世事，适应变化 / 98
- 三、为官圆滑，是为实心 / 100
- 四、谨慎处事，正直敢言 / 103
- 五、平衡关系，如鱼得水 / 106
- 六、精明计算，时时小心 / 109
- 七、勤政廉明，赢得器重 / 112

第六章 “揣摩上意”——和珅的为官之道

- 一、找准靠山，左右逢源 / 117
- 二、攀龙附凤，构筑人脉 / 121
- 三、政治敏感，不触底线 / 125
- 四、善解圣意，让主依赖 / 128
- 五、勤恳办事，幽默风趣 / 131
- 六、忍辱负重，忠心耿耿 / 134
- 七、揣摩真意，讨主欢心 / 137
- 八、巧激圣怒，击破劲敌 / 140

下篇 处世要有小技巧

第一章 居安思危，谦逊拙诚——曾国藩的处世之道

- 一、谦卑退让，淡泊名利 / 147
- 二、天道忌满，有缺方全 / 150
- 三、动静天定，无欲则刚 / 153
- 四、居功不傲，利益均享 / 156
- 五、不偏不倚，左右逢源 / 158
- 六、如履薄冰，谨言慎行 / 161
- 七、拙诚示人，消灾避祸 / 164

第二章 严于律己，以德服人——孔子的处世之道

- 一、己所不欲，勿施于人 / 169
- 二、不患人知，患其不能 / 171
- 三、文质彬彬，然后君子 / 174
- 四、人而无信，不知其可 / 178
- 五、中虚外直，圆通有节 / 180
- 六、三人行，必有我师 / 183

第三章 巧于借力，精于借势——胡雪岩的处世之道

- 一、借力予人，于人借力 / 189
- 二、借才为才，借力为力 / 192
- 三、依傍权贵，借梯登天 / 195
- 四、借力发力，他石攻玉 / 197
- 五、冷庙烧香，意外收获 / 200
- 六、雪中送炭，胜过百金 / 202
- 七、对外借力，投资长期 / 205

第四章 未战先算，多算取胜——诸葛亮的处世之道

- 一、占据主动，笑到最后 / 211
- 二、以退为进，欲擒故纵 / 215
- 三、以攻为守，保持强势 / 218

- 四、先发制人，抢占先机 / 222
- 五、眼光要准，出手必狠 / 225
- 六、将计就计，出奇制胜 / 228

第五章 韬光养晦，掩饰谋略——司马懿的处世之道

- 一、假痴不癫，深藏不露 / 233
- 二、善谎欺骗，鼓劲壮威 / 237
- 三、花要半开，酒要半醉 / 240
- 四、难得糊涂，真不糊涂 / 243
- 五、毛羽不丰，懂得让步 / 245
- 六、以谋对谋，迷惑对手 / 247
- 七、伪装自己，掩饰真相 / 250

第六章 刚直做事，柔顺做人——房玄龄的处世之道

- 一、刚强做事，处事决断 / 255
- 二、谦逊受益，柔顺做人 / 258
- 三、选贤任能，为国为己 / 261
- 四、克制低调，不愠不火 / 264
- 五、谨言慎语，避免祸乱 / 267

第七章 忽主忽客，忽正忽奇——曹操的处世之道

- 一、恩威并举，御人服众 / 271
- 二、懂得点头，学会低头 / 275
- 三、拐弯抹角，旁敲侧击 / 278
- 四、目标长远，狠对自己 / 282
- 五、示短致长，扮弱胜强 / 285
- 六、善用计谋，以智取胜 / 288
- 七、假装糊涂，赢得人心 / 292

上篇



做官要有大智慧



第一章

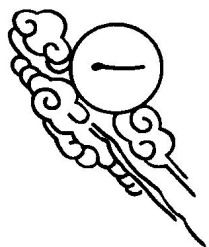
“内圣外王”

——曾国藩的为官之道



“内圣外王”，可以说是古人为官追求的最高境界了，它讲求的是，一个人应该对内提高自己的涵养，对外建立自己的权威。这对于为官者来说，是非常苛刻的，因为事实上凡有仁爱、有普世之心的人大都不会握有强权，而持有强权的人又很少怀揣一颗悲天悯人的善心。不少人为官前也曾抱有普世仁爱之心，而一旦蟒袍加身便忘记了当初的仁爱愿望，不再重视学习儒家礼教，不再追求做人为官素质能力的提高，多恃权而傲，以致金玉其外，败絮其中，而真正能够将“内圣外王”这个概念演绎到极致的，还属曾国藩。

曾国藩，以孔孟儒学为标榜，对内讲求修身养性，对外却又能震慑群雄、不怒自威、立功立德。自曾国藩将“内圣外王”带入自己的官场之后，他的前途也是一片光明、如履平川。



因才受宠，仕途畅顺

要想对外树立自己的威严，手中就必须握有强权，只有手握重权的人，才能将自己的意愿渗透到现实社会中去。对于一些已经取得成功的人来说，这也许是一件很容易的事。但人在奋斗之初，在自身没有实力的情况下，实需要一些外力的帮助。曾国藩之所以能够从一个平淡无奇的儒生，一步步成长为清朝的顶梁柱，这都与他因才受宠，有强硬的后台是分不开的。

曾国藩在22岁时考取秀才，其县中的廪生欧阳沧溟，因爱他才，认为曾国藩日后前途无量，便将自己的女儿许配给他。

虽然曾国藩对于欧阳沧溟的女儿并没有什么好感，但他知道欧阳沧溟在当地颇负才名，对于自己今后发展必有帮助，因此不假思索便将这门婚事答应了下来。

结果正如曾国藩事先预料的那样，有了岳父在当地的影响力，先前那些对他不冷不热的同窗、老师都一改姿态，转而对曾国藩青睐有加。

一个人想要成就一番事业，心中必然要有豪气，同时，还需要得到可靠的外部支持，虽然说曾国藩的婚姻和官场没有多大联系，但是这件事实实在在地影响到了曾国藩的思想，他从与欧阳氏的联姻中发现了后盾的重



当官是一门技术活

要性，于是当一个真正的机会来临时，他毫不犹豫果断下手，牢牢地把握住了这一次机会。

这个带给曾国藩机会的人，就是满洲权贵穆彰阿。1838年，曾国藩第三次入京参加会试，他的成绩并不怎么理想，会试发榜之后，曾国藩名列第三十八位，勉强挤进殿试大门，随后的殿试，曾国藩再退一步，只得到了三甲第四十二名。

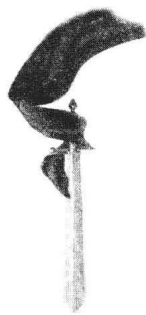
没想到，就在朝考之前，主持会试的穆彰阿再一次翻阅了曾国藩的文卷，他对曾国藩的文章大加赞赏，品味再三，于是，将曾国藩改到了头甲第三名，并报了上去。

在朝考当日，穆彰阿还特意向道光皇帝进言，赞美了曾国藩几句，为此道光皇帝又多看了曾国藩一眼。在穆彰阿的推荐之下，道光甚至觉得眼前这个考生，文辞和说理都非常有条理。于是，道光皇帝一高兴便将曾国藩的名次又提升了一名。这样的结果连曾国藩自己也没有想到，短短一天时间，他从三甲四十二名直接跃升到了头甲第二名，真是喜从天降。

当一生中最大的机遇出现在面前时，曾国藩躊躇满志、春风得意，他一回客栈，在精心装扮后，便马不停蹄地赶往穆彰阿的府上去拜访。

在一番苦守之后，曾国藩终于得到了和穆彰阿面谈的机会。曾国藩紧紧抓住这一次宝贵的相见，施展自己平生所学，畅谈自己对于内政外交的观点及看法，这让穆彰阿觉得在很多方面，曾国藩与自己的意见是不谋而合，于是他对于曾国藩的才华更加赞赏。当曾国藩告辞的时候，穆彰阿亲自起身相送，以示相敬之意。从此以后，曾国藩一直都对外宣称，自己是军机大臣穆彰阿的门生，同穆彰阿扯上了极其重要的师生关系。

有了穆彰阿的宠爱提携，曾国藩的为官生涯可以说是一帆风顺。在京十多年，他一路高升，十年之间升迁七次，连越十级。在出剿太平军之前，他就已经是二品朝廷大员了。



曾国藩在京城当官的十年一路飞升，这固然和他本人的才学有很大关系，但是从另一个角度上讲，并不是所有有才学的人，都可以在官场混得顺风顺水，曾国藩的经历，很大程度上还是和因才受宠有关。他因备受岳父欧阳沧溟和权臣穆彰阿的赏识，曾国藩的腰杆硬了许多，同僚们对他也都是礼让三分，一遇到增光添彩的好差事，自然首先就会想到他。

纵观曾国藩宦海沉浮的历史，他刚柔并济、软硬兼施，其中“刚”和“硬”，一方面是体现在曾国藩自己身上，另一方面则体现在他强硬的支持者身上。正是有了强硬的幕后推手，曾国藩才从一个唯唯诺诺的乡野儒生，成功地培养出了自己指点江山的尊者气质。所谓无威仪不足以侍奉宗庙，曾国藩作为近代官宦史上一个不可不说的人物，在初涉官场的前十年里，他得到了穆彰阿、欧阳沧溟的支持，褪去了自己逢人低头的姿态，为自己打造出了一个高大、不客侵犯的形象。即使纵观曾国藩的一生，他从来都没有展现过飞扬跋扈的姿态，而是对人温和、做事守理，也很少有人对他说“不”，这种威慑力最终使他一升再升，闯出了自己的天地。

虽然说，旁人提携并不能使曾国藩产生决定性的影响，但受名人权贵的宠爱本身就存在“扶幼”的意义。欧阳沧溟和穆彰阿对曾国藩的“扶幼”主要表现在以下几个方面：

1. 为曾国藩建立起求学仕途上的信心。如果不是欧阳沧溟的出现，或许外表迟钝的曾国藩早就在同学、乡人之间的嘲笑下丧失了学习的动力，最终沦落潦倒、一事无成了；如果不是穆彰阿的几句美言，曾国藩很可能就成了一个乡僻小县的主簿、文书，一辈子碌碌无为、终了此生。

2. 为曾国藩提供强有力的政治后盾。在朝为官，有一个强硬的后台，会加速一个人的成长。可以说，如果不是穆彰阿的赏识，曾国藩年纪轻轻，又是汉人，还没有什么军功，是不可能在三十七岁时就官居二品的。然而，有了权贵的赏识举荐，曾国藩做起官来可以说是顺风顺水、一马平



当官是一门技术活

川。从根本上说，穆彰阿加速了曾国藩的晋升速度。

试想，如果不是欧阳沧溟的全力支持，那么曾国藩还会是一个不受待见的腐儒，不会受到太大的社会关注，也就没有了呼声；如果没有穆彰阿作为后盾，早年的曾国藩也不可能在同僚当中树立起自己的威信。事实证明出身贫寒，同样也可以在官场打拼出一番天地，关键就在于自己人生领路人到来之际能否牢牢抓住机会，能否好好地利用这个后盾。当然，还有一些人，虽然也有才有识，但他们可能一辈子都“碰不上”宠爱自己的人，像飞将军李广、90岁高龄才得到皇帝惠顾的冯唐等。遇到这种情况，就需要人们发挥自己的主动性，主动创造机会，引人注目，受人喜爱，像曾国藩数次造访穆彰阿、将对方称作“老师”一样。

做官大智慧

机遇喜欢思想上有准备的人。想让别人喜欢和器重，首要的条件是自己本身要有令人赞赏和称道的知识和才能，如无知无识，即使天上掉下美味的馅饼，食到的人也绝不会是他。要想事业成功、官场途顺，一定要注重学习，提高自己。以真才实学得到上司和与同事的青睐，可谓是仕途捷径。