

驭人经

YURENJING
G
東方出版社

(明)
张居正
马树全
原典
注释



《驭人经》是明代名臣张居正驭人之道的心得和体悟。《驭人经》分「驭吏」、「驭才」、「驭士」、「驭忠」、「驭奸」、「驭智」、「驭愚」、「驭心」等八卷。可以说，一部《驭人经》，道尽了驭人的奥秘和诀窍，它是中国古代驭人学说的颠峰之作。



ISBN 978-7-5060-3574-3



9 787506 035743 >

定价：28.00元



驭人经

YURENJING

東方出版社



(明)
张居正
马树全
原典
注释

责任编辑:李椒元

装帧设计:张 旻

责任校对:高 敏

图书在版编目(CIP)数据

驭人经/(明)张居正原典;马树全注释.-北京:东方出版社,2009.8

ISBN 978-7-5060-3574-3

I. 驭… II. ①张… ②马… III. 人才管理学-中国-明代

IV. C962-092

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 108471 号

驭人经

YUREN JING

(明)张居正 原典 马树全 注释

东方出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

北京市永乐印刷厂印刷 新华书店经销

2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月北京第 1 次印刷

开本:700 毫米×1000 毫米 1/16

字数:156 千字 印张:15.5

ISBN 978-7-5060-3574-3 定价:28.00 元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街 166 号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

前 言

驭人之术向来是艰深的学问,古往今来,探讨此中秘密的人不可胜数,可领悟驭人窍要者还是不多的。学会驭人不仅是领导者的必备本领,而且是普通人走向成功的必须技能,这是人们一定要掌握的。

一代名臣张居正是历史上的著名人物,作为明朝神宗时的内阁首辅大臣,他兴复百业,整饬废弛,促成万历初年的天下大治局面。张居正能取得如此大的成就,这与他非凡的驭人之能是分不开的。史书中说:张居正喜欢建功立业,能用心智权术驾驭属下官员,人们多乐于为其尽力。

让人们乐于尽力,这始终是驭人的目的,而要真正做到这一点却绝非易事。没有人甘居人下,愿受他人指使;人又是多种多样,其心态更是千差万别,如果没有高明的手段和方法,那么就无法使人畏服了。

有无驭人之能直接决定着一个人的成败,特别是对领导者而言,不会驭人或驭人乏术,这都是致命的缺失,必须加以弥补。仅靠权势高压的驭人方法是行不通的,也是没有实际效果的,它只能让人屈从于一时,而绝无长久驾驭之功。驭人之术作为一



门学问,它并不像人们想象的那样简单,位高权重决不是驭人有成的根本保障。

《驭人经》分“驭吏”、“驭才”、“驭士”、“驭忠”、“驭奸”、“驭智”、“驭愚”、“驭心”等八卷。针对不同人群的不同特点和不同心理特征,张居正都提出了切实可行的驾驭之道和具体有效的驾驭方法。尤其可贵的是,张居正着重指出了“驭心”是驭人的最高境界和必由之路,这就使《驭人经》不仅达到了实用的功效,而且达到了他人难以企及的哲学高度,可以说,《驭人经》是中国古代有关驭人学说的巅峰之作。

驭人是千古不变的话题,也是人所共知的难题。毫无疑问,时至今日,《驭人经》仍有着很高的参考价值。相信它会给人带来不少的启示。

目 录

前 言 (1)

驭吏卷一 (1)

宠信小人的杨广 /1 · 庾亮的简单粗暴 /4 · 罢免
宠臣的宋真宗 /7 · 隋文帝的失望 /10 · 软弱的汉成
帝 /13 · 郑厉公的食言 /16 · 制定礼法的刘邦 /19 ·
赵匡胤的补偿 /21 · 服毒的杨震 /23 · 迷律平的蒙
骗 /26

- 只有自身无失的当权者,才能在吏治上取得成效。
- 对不同的官吏要采取不同的驾驭方法,这是驭吏的关键所在。
- 当头棒喝看似严厉,其实充满了关爱。
- 一个人目空一切,这就是不能重用他的理由。
- 懈怠的官吏最易发生质变。
- 本性奸恶的官吏只会在惩罚面前低头。
- 当权者要维护规则的权威。
- 封建专制时代,潜规则始终是大行其道的。



- 君子仁厚刚直,如此是驾驭不了小人的。
- 用小人手段驾驭官吏,对官吏中的小人最为有效。

驭才卷二 (29)

知人大度的曹操 /29 · 吕夷简的建议 /32 · 被昏主离弃的慕容垂 /36 · 孟尝君的恼怒 /39 · 得遇明主的耶律韩八 /41 · 屡屡请求的冯谖 /44 · 狄仁杰的痛惜 /46 · 不计前嫌的孟尝君 /49 · 韩信的消沉 /52 · 救助小人的伍子胥 /55

- 抱怨人才难以驾驭的领导者是无能的。
- 地位的高低并不决定才能的有无。
- 把巧言令色当作才技,这是人才最感气愤的事。
- 贤明的上司不会责怪他人,只会检讨自己的不足。
- 明智不是善使手段,更不是玩弄阴谋诡计。
- 不尊重人就不能驾驭人,这是千古不变的法则。
- 人才隐没在普通人群中间。
- 让人才有用武之地,人才才会有归宿感和使命感。
- 驾驭人才首先要肯定人才的价值。
- 驭才不可溺爱和包庇。

驭士卷三 (59)

王莽的“至诚” /59 · 敬圣尊贤的顺治帝 /62 · 夏侯胜的担忧 /64 · 反复规劝的姚枢 /67 · 梁师成的隐情 /70 · 不受重金的范雎 /73 · 刘敞的顺从 /77 ·

焚书坑儒的秦始皇 /80 · 刘秀的敞开心扉 /82 · 教训
刘邦的郾食其 /86

- 读书人的态度对世人有着很大的影响力。
- 读书人重情重义,在情感上入手最为有效。
- 不敬重他们是当权者愚蠢无知的表现。
- 把读书人变成自己的朋友,驭士的目的自然就达到了。
- 封建专制时代,蔑视读书人是权贵们的常态。
- 和读书人势不两立,任何强人都将不保。
- 刻意掩饰驭士的手段,往往会弄巧成拙。
- 行事低调是不可或缺的补充。
- 读书人的命运和当权者的成败紧密相连。
- 不能礼贤下士,便不会成为一名成功者。

驭忠卷四 (89)

汉章帝的训诫 /89 · 心有怨气的王陵 /92 · 章邯
的惶恐 /95 · 破例赏赐的刘秀 /98 · 刘健的被
逐 /101 · 深感其诚的长孙无忌 /104 · 董宣的维护纲
纪 /107 · 抗命不从的刘悟 /110 · 刘秉忠的谢绝优
待 /113 · 事迹感人的李善 /116

- 驭人是领导艺术的主要内容。
- 驾驭忠臣不是改变忠臣的本色。
- 水至清则无鱼,对忠臣的要求也不可过高。
- 对他们不离不弃,既是一种仁德,也是一种治世方略。



- 封建专制时代,忠臣的处境险恶。
- 驾驭忠臣不能只讲条件,而不解决他们的实际问题。
- 忠臣不会盲目效忠于某个人。
- 驾驭忠臣的当权者,不能是人民的公敌。
- 他们舍生忘死,并不是为了求取身外之物。
- 给忠臣极高的荣誉,最能激发他们的报效之情。

驭奸卷五 (120)

刘秀的借刀杀人 /120 · 苦熬多年的安端 /123 ·
武则天的重用酷吏 /126 · 自表其过的霍光 /128 · 汉
桓帝的除奸大计 /132 · 韬光养晦的徐阶 /134 · 李玄
盛的心绪难平 /137 · 杨国忠的逼反 /140 · 用心劝导
的阿保机 /143 · 弃京南逃的唐玄宗 /146

- 封建专制时代,奸臣有着广泛的生存空间。
- 封建专制时代讲究权术,对奸臣加以利用便是权术之一。
- 再狡猾的奸臣也会在利诱面前愚笨起来。
- 没有成熟的考虑和完备的谋划,便没有制胜的把握。
- 对奸臣一味采取怀柔政策,不能应对特殊形势。
- 隐忍是驭奸的应变之法。
- 引蛇出洞不失为驭奸的良招。
- 封建官场的一举一动都会引起社会风暴。
- 奸臣总会露出狐狸的尾巴,他们逃脱不了正义的惩罚。
- 惩治奸臣是人们的共同呼声。

驭智卷六 (149)

戴凭的不居下位 /149 · 以仁为政的宋英宗 /152
 · 完颜雍的危中不乱 /155 · 弹劾师长的刘台 /158 ·
 任尚的傲视天下 /161 · 接受规劝的刘邦 /164 · 田文
 的官复原职 /167 · 长孙顺德的无地自容 /170 · 为人
 辩解的鲍叔牙 /174 · 李世民的诚恳 /177

- 在愚人手下做事,绝非智者所愿。
- 身处高位的人养尊处优,对人缺乏诚意是他们的共同缺陷。
- 智者都是明理的,千万不要伤到他们的痛处。
- 强权下的顺从都是假象。
- 让智者甘心服从,就不能表现得过于霸道。
- 敢于承认自己的智慧不足,智者才会认为他的领导者值得信赖。
- 信任他们,才能真正地驾驭他们。
- 给智者宽松的环境,更有利于他们建功。
- 抓住一个错误不放,就是小人所为。
- 智者只会被有德之人驾驭。

驭愚卷七 (181)

初掌权柄的速浑察 /181 · 曹操的平息众怨 /183
 · 步入圈套的李缓 /186 · 乐喜的关爱百姓 /188 · 屡
 受欺骗的楚怀王 /192 · 田单的借助天意 /195 · 毫
 不生疑的努尔哈赤 /198 · 忽必烈的特许 /201 · 佯作不
 忍的刘备 /204 · 伍子胥的不肯罢手 /206



- 极力推行愚民政策,是封建当权者常用的驭人之法。
- 谋划愚人切不可过度。
- 愚人难以主宰自己,他们常常是他人的利用对象。
- 君子不以阴谋为能,也不以驭人为能。
- 在许诺上毫不慎重,这样做的人必是小人无疑。
- 愚笨无知的人更需要聪明的智者来指引。
- 做大事者只有忠心是不够的。
- 驾驭愚人不能鼓励他们的愚蠢。
- 封建当权者的亲近之举,愚人一定要多做考量。
- 封建当权者只可让人共患难,不可让人同欢乐。

驭心卷八 (210)

口出怨言的吴起 /210·子产的宽猛相济 /214·
雷厉风行的王猛 /217·蔡京的广布党羽 /219·善待
义士的李渊 /222·刘瑾的发迹 /225·主动提亲的宋
太祖 /228·燕昭王的重赏 /230·赦免季布的刘
邦 /232·李亨的厚待 /234

- 不掌握人们的内心世界,就不能从根本上左右人们的行为。
- 驭人不可安于现状,要打破自己的固有思维。
- 驾驭君子不能不择手段。
- 重用小人是封建当权者的毒招。
- 领导者在识人上不可偏听偏信。
- 增强自己的责任感,就不会在驭人上畏难了。
- 把名望抛在一边,便可摆脱许多无谓的束缚。

- 有智慧的领导者重人轻财。
- 把仇人变成可驾驭的人才,是领导者必须完成的任务。
- 驭人必要驭心,这才是驭人的最高境界和必由之路。

驭吏卷一

【原文】

吏不治，上无德也。

【译文】

不能管理好官吏，是上司品德不佳的表现。

【释评】

封建专制时代，吏治败坏是难以根愈的，正所谓“上行下效”，封建当权者自身不正，其下属官吏就难免要随波逐流了。管理不好官吏，首要的责任还在上司，如果上司严于律己，那么官吏就一定能管理好。驭吏是驭人的难点，也是驭人的重点，只有心系天下、自身无失的当权者，才能在吏治上取得成效。

【事典】宠信小人的杨广

隋炀帝杨广为皇太子时，就和左翊卫大将军宇文述的儿子宇文文化及十分要好。他们常在一起游玩嬉戏，杨广视宇文文化及为难得的知己，十分赏识他。

一次，杨广和宇文文化及宴罢而归，杨广的心腹手下忍不住对



他说：

“宇文化及对太子极尽恭维，远过于常人，这样的人太子不可轻信啊。”

杨广一听，马上现出不悦之色，他厉声对心腹手下说：

“我虽贵为太子，但还没有登上皇位，难得宇文将军真心助我，这是一个强援，你怎能胡乱猜疑他呢？”

心腹手下直言说：

“太子用人，也不该宠信太过，何况宇文化及本性残忍，多行不法之事，他如今在太子面前曲意奉承，哪里是他的真心呢？他只不过趋炎附势罢了，一旦有变，第一个反目的一定是他。”

杨广听罢大笑，竟叫人鞭打那个心腹手下，以示惩戒。

宇文化及倚仗杨广的厚爱，不遵法度，干下许多不轨之事。他多次接受别人的贿赂，被免官数次，都靠杨广说情才又官复原职。他还屡屡欺侮朝中大臣，看到别人的女子出众，就一定想方设法搞到手。

杨广当上皇帝后，任命宇文化及为太仆少卿。看不惯宇文化及行为的大臣于是上奏杨广说：

“陛下为一国之君，用人最忌顾念私情，治吏不严。宇文化及名声不佳，素无德望，陛下疏远他尚且不及，何以加官晋爵呢？此例一开，当大失天下人望，也让正人君子不齿与此等小人为伍，有损陛下盛名啊。”

杨广不听忠言，反斥责他说：

“若论德行，朝中又有几人敢言无亏呢？你们只是暗怀私心吧！”

那个大臣就此说：

“陛下见微知著，更该对任何人都不要轻信，严于治吏。人都会私心作怪，陛下若法纪申明，不惑人言，小人就难以致害了。”

杨广默不作声，宇文化及依然贪污受贿如故。

大业初年，杨广到榆林巡视。宇文化及违犯禁令，竟同突厥人贸易，大获其利。此事闹得沸沸扬扬，杨广也被激怒了，他把宇文化及囚禁起来，准备返回京城时将他斩首示众。

回到京城时，杨广却心有不忍了，他对群臣说：

“宇文化及触犯国法，本该不赦，念他祖上有大功于国，他本人也深有悔意，朕不忍杀他。”

群臣一时哑言，忠直的大臣上前大声谏阻道：

“国法不可因人而废，宇文化及无视国法，将他治罪理所当然。杀他一人可警戒天下官吏，留他一命则法纪无存，陛下怎能因小失大呢？如此一来，国法的威严必将扫地，小人的气势必将高张啊。”

杨广忽现狰狞，他气急败坏地说：

“你等危言耸听，分明是暗怀讥讽，朕心怀仁厚，岂能为你等测度？”

他不仅赦免了宇文化及，后来竟又起用他做了右屯卫将军。

隋朝末年，天下群雄并起，一片混乱。杨广此时却巡幸江南，耽于玩乐。深受皇恩的宇文化及一见形势大坏，便和同党密谋起造反的事来。结果，宇文化及不仅杀死了杨广，而且连他的亲族也不分老幼全部都杀了，只留下秦孝王的儿子杨浩，立他做