

古老的智慧
深邃的内涵
文化的精髓



| | |
|---|---|
| 官 | 箴 |
| 智 | 慧 |

领导者可以用之

纵横疆场

驰骋政坛

遨游于世

| | | | |
|---|---|---|---|
| 领 | 导 | 者 | 纵 |
| 横 | 智 | 慧 | 书 |

领导者 纵横智慧书

文韬武略中，充满着旷世的大智慧，大谋略，阅读本书，您可以既快捷又深刻地领会到人类历史最有价值的思想精华，从中获取成功的智慧。

古老的智慧

深邃的内涵

文化的精髓

领导者纵横智慧书

官箴智慧

常万里 主编

中国华侨出版社

领导者纵横智慧书

1. 周易智慧
2. 孙子兵法智慧
3. 老子智慧
4. 鬼谷子智慧
5. 人物志智慧
6. 长短经智慧(上下)
7. 大谋上秘经
8. 官箴智慧
9. 忍经智慧
10. 菜根谭智慧
11. 冰鉴智慧
12. 智慧秘经

《官箴智慧》编写说明

本书是《领导者纵横智慧书》的第八册。

一句无奈的“人在江湖，身不由己”，道出了无数尘网中人的感喟与辛酸。为官者人人苦奔前程，夜夜忧叹官低俸薄。然而，明思宗朱由检手刃妻女时，竟挥泪长号：“来生勿落帝王家！”

权极一时的崇祯竟悔为帝王，何也？人居官场，人处江湖，不只有锦绣如花，满眼荣华富贵，更多的是别人无法理解的沧桑与无奈。“流落江湖上，即是苦命人”，然而一旦身处官场，如何立身处事？南宋的学者吕本中与清朝官场奇才汪辉祖给了我们一个很好的诠释：刚而易折，柔则易暗，应刚柔相济；方则显愚，圆则嫌滑，须方则方，须圆则圆，为有方有圆。方圆乃立身之本。

本书集二人思想之精要，阐述为官与处事的哲学，故名《官箴智慧》。

吕本中（1084～1145）字居仁，世称东莱先生，南宋寿州（今安徽凤台）人。以荫入仕，绍兴六年（1136）赐进士出身，官至中书舍人兼直学士院。以忤秦桧罢官，卒谥文清。著有《春秋解》、《童蒙训》、《师为渊源录》、《东莱诗集》等。他的清、慎、勤三字为历代官箴作者理论阐述的基础，及在800多年后的今天，对为官处事亦有较强的借鉴意义。本书所选部分，为他毕生理论的精华，并加以详尽地解译和深刻地剖析，读之使人神情凛然，慨叹“古人不余欺也”！

继吕本中 500 多年后的清朝，又出现了一位著的循吏，他把为官与做人融汇贯通，道出了一条为官当先为人的为官处事法则。他就是汪辉祖。

汪辉祖（1731~1807）字焕章，号龙庄，浙江萧山人。乾隆四十年（1775）进士，授湖南宁远知县，政声卓著。后罢官回乡，闭户读书，不问外事，邃于史学。著有《元史本证》、《读史掌录》、《史姓韵编》、《二十四史同姓名录》、《辽金元三史同名录》等。辉祖才识开敏，谙习吏事，尤其善于治狱，对为官从政有着独到深辟的见解。本书所选其《佐治药言》、《学治臆说》等有关著作的精要，实为闯荡社会与居官必读之书。

本书教人为官处事方圆，并不是诱人圆滑，而是使人知利弊，懂进退。须刚则刚，须柔则柔，无倾危之险，无福祸之忧。恰似幕客辅人以为官法则，教人以做人之道。

所谓幕客，就是大家熟知的师爷，是 2000 多年来中国封建官场中不可或缺的人物。他们具有很强的江湖特征，自古江湖多坎坷，宦海多沉浮。路走得顺官做得好，就可升迁荣转，飞黄腾达；反之，就可能赔累、丢官，甚至遭到杀头的厄运。然而封建社会做官之人，多为读书人出身，他们熟读诗书，却没有多少社会和官场经验，并非都能熟练地处理各种事务及人际关系，只有求教于人，于是就产生了一个为官员出谋划策、充当保官、升官智囊的幕客阶层。也产生许许多多教人如何处事为官的书籍，教导为官之人跻身社会的一般原则。其中不乏精辟的论述，很多论点于今仍有积极地现实意义，本书就是其中有代表性的一部。

吕本中立论精辟，言简意赅，字如珠玉。他围绕清、慎、勤三点展开论述，从治民从政之立足点到修身养性、处理政务的技巧，无不涉猎。有者三言两语却有画龙点睛之妙，更者婉转细腻，娓娓而谈，说理透彻，令人信服。

汪辉祖为清代名幕，几十年的幕府生涯使其对社会和官场看

得入木三分，其著作也成了“居官者皆宜日览”的必读书。他开为官与做人理论之先河，首次提出“做官当先做人”的观点，如此在读书为仕的封建社会里实为难能可贵。他的一些理论，如合之则留，不合则去；私罪不可有，公罪不可无；严惩地棍等等，十分贴近现实生活，不只是为官者，做人亦不可不知。

吕本中与汪辉祖著作颇丰，作为封建社会的官僚，他们编撰的书必会有一些封建礼教的气息和封建迷信、因果轮回、宿命论等腐朽思想，本书作者都做了适当的删节，以求去芜存精，以待读者。书中注解力求精辟，译文尽量做到在符合原典的基础上简捷易懂，评析善用事例，并在原典的基础上广泛挖掘其内在深刻含义，举一反三，力争做到通俗易懂、俗雅共赏。

本书作为为官处事者必读之书，作者编撰的目的是把古代有益的东西有选择拿过来，以原著精神为基础，与现实生活结合，提出“圆方”之说，示人以趋利避害之法。把古人为官处事哲学精华与现实方法论有有机融合，使之成为读者所能接受的文化精品。

当然，鉴于作者的思想认识和理解能力，注解是否准确，译文是否恰当，评点是否合理都还有待读者朋友的评判、指正。在这里，我们衷心地希望广大读者朋友能不吝一词，积极地提出宝贵意见，对我们以后改进工作质量提供大力支持，在此谨谢。

目 录

| | |
|--------------------------|--------|
| 卷一 治 官 | (1) |
| 1. 清、慎、勤是做官之本 | (2) |
| 2. 尽 职 | (5) |
| 3. 脚踏实地做官 | (10) |
| 4. 勇于面对责任 | (13) |
| 5. 约束属下 | (15) |
| 6. 汇报工作应简要 | (18) |
| 7. 严厉打击地痞流氓 | (21) |
| 8. 入乡随俗 | (23) |
| 9. 趋利避害 | (25) |
| 10. 与上司意见不同时，当谨慎处理 | (28) |
| 11. 不宜经手钱财 | (30) |
| 12. 上任伊始，即重官声 | (32) |
| 13. 厚德载物 | (34) |
| 14. 不可优柔寡断，亦不可刚愎自用 | (36) |
| 15. 美缺尤不易为 | (40) |
| 16. 看问题看本质 | (43) |
| 17. 与上司随时沟通 | (46) |
| 18. 做到耳聪目明 | (49) |
| 19. 与上司说话要严密 | (51) |
| 20. 等事情办妥了再向上司汇报 | (55) |

| | |
|----------------------|------|
| 21. 不可欺瞒上司 | (57) |
| 22. 有话讲在当面 | (60) |
| 23. 清正诚实 | (62) |
| 24. 不可被赏识冲昏了头脑 | (64) |
| 25. 责任重大时应小心行事 | (67) |
| 26. 要做本分官 | (70) |
| 27. 不可失信于民 | (73) |
| 28. 兼听则明，偏听则暗 | (76) |
| 29. 勿受他人干扰 | (78) |
| 30. 革除弊端 | (81) |
| 31. 出纳不可不知 | (83) |
| 32. 注意积储粮食 | (86) |
| 33. 谨慎处理上下级关系 | (90) |

卷二 用人

(93)

| | |
|------------------------|-------|
| 1. 因人制宜 | (94) |
| 2. 多疑必败 | (96) |
| 3. 量才用人 | (100) |
| 4. 勿偏信 | (102) |
| 5. 得好友不易 | (105) |
| 6. 选择与自己意见不同的朋友 | (107) |
| 7. 慎用属下 | (109) |
| 8. 信任非人，误人误己 | (114) |
| 9. 根据职位的特点用人 | (118) |
| 10. 骄者必败 | (121) |
| 11. 人生得一知己，可死而无憾 | (125) |
| 12. 礼贤下士 | (127) |

| | |
|----------------------|--------------|
| 13. 为检举人保密 | (129) |
| 14. 治事须治根本 | (132) |
| 15. 重用老实持重者 | (134) |
| 16. 给老实人留面子 | (136) |
| 17. 用亲不如用友 | (138) |
| 18. 用人惟能 | (141) |
| 19. 优待老实人 | (143) |
| 20. 仗义疏财成大事 | (145) |
| 21. 设身处地，将心比心 | (148) |
| | |
| 卷三 方 法 | (151) |
| | |
| 1. 高瞻远瞩，勿计小利 | (152) |
| 2. 敢于直言 | (155) |
| 3. 洁身自爱 | (159) |
| 4. 不可有虚荣心 | (162) |
| 5. 不可言而无信 | (164) |
| 6. 透过现象看本质 | (167) |
| 7. 当断则断 | (169) |
| 8. 谨慎小心，防祸上门 | (172) |
| 9. 处久交更难 | (174) |
| 10. 与上级结交，掌握分寸 | (176) |
| 11. 选择好上司受益终生 | (180) |
| 12. 因时制宜，因地制宜 | (185) |
| 13. 更改旧制要谨慎 | (188) |
| 14. 废除旧制，应有分寸 | (190) |
| 15. 有适当的应酬 | (193) |
| 16. 保护他人权益的办法 | (195) |

| | |
|-------------------------|--------------|
| 17. 清理民间欠款的办法 | (197) |
| 18. 谨慎使用有劣迹的人 | (201) |
| 19. 创办新生事物，应持谨慎态度 | (203) |
| 20. 开始做官须谨慎 | (207) |
| 21. 适当地任用当地人做属下 | (208) |
| 22. 从容淡泊 | (211) |
| 23. 上任之初，须问民俗 | (213) |
| 24. 细 心 | (217) |
| 25. 制其罪更需收其心 | (219) |
| 26. 欲得民心，兴利除弊 | (222) |
| 27. 晓之以理，动之以情 | (226) |
| 28. 赏罚分明 | (230) |
| 29. 代理官员应谨慎 | (233) |
| 30. 用长避短 | (236) |
| | |
| 卷四 做 人 | (239) |
| | |
| 1. 得失有数 | (240) |
| 2. 不卑不亢 | (244) |
| 3. 正直无私 | (246) |
| 4. 节 俭 | (249) |
| 5. 谨慎交友 | (251) |
| 6. 不攀附权贵 | (253) |
| 7. 不要过于追求完美 | (256) |
| 8. 勿过受人情 | (258) |
| 9. 勿求全小节 | (260) |
| 10. 勿忘本 | (262) |
| 11. 仁而有德 | (264) |

| | |
|------------------------|--------------|
| 12. 不可心狠手辣 | (268) |
| 13. 水至清则无鱼 | (270) |
| 14. 详知法律 | (273) |
| 15. 不要向属下借钱 | (276) |
| 16. 勿因小利而失大义 | (281) |
| 17. 做本分人 | (284) |
| 18. 不要接受上司过分的恩情 | (286) |
| 19. 不好大喜功 | (289) |
| 20. 朴素为本 | (292) |
| 21. 不知节俭是贪污的起源 | (295) |
| 22. 勤贵持之以恒 | (297) |
| 23. 遇事应有自己的主见 | (302) |
| 24. 淡泊宁静，韬光养晦 | (304) |
| 25. 勿沽名钓誉 | (306) |
| 26. 为官当先为人 | (310) |
| | |
| 卷五 爱 民 | (313) |
| | |
| 1. 与其聪明使巧，不如尽心尽力 | (314) |
| 2. 劳民伤财之事能省则省 | (316) |
| 3. 纷争以和为贵 | (319) |
| 4. 法外施恩 | (322) |
| 5. 事涉妇女，应谨慎 | (325) |
| 6. 调解民事纠纷的方法 | (326) |
| 7. 不可轻易搞摊派 | (329) |
| 8. 要经常反身自问 | (332) |
| 9. 不要干涉百姓言论 | (333) |
| 10. 百姓破家，为官大忌 | (336) |

| | |
|-------------------------|--------------|
| 11. 为民官，何若为民父母 | (339) |
| 12. 让百姓害怕，不如让百姓亲近 | (342) |
| 13. 稳定才会繁荣 | (345) |
| 卷六 办 案 | (351) |
| 1. 审案要郑重迅速 | (352) |
| 2. 盗窃案要防牵连无辜 | (354) |
| 3. 谨慎对待拒捕情况 | (356) |
| 4. 个别案件须个别对待 | (359) |
| 5. 细心查案，务必真实 | (361) |
| 6. 谨防牵连 | (363) |
| 7. 侵占案件，细加勘察 | (366) |
| 8. 不要长时间拘留案犯 | (368) |
| 9. 草供未可全信 | (370) |
| 10. 情宜宽，法宜严 | (375) |
| 11. 盗窃案防栽赃嫁祸 | (379) |
| 12. 办重案宜慎 | (383) |
| 13. 办案宜果断 | (385) |
| 14. 邻境办案应加强合作 | (388) |
| 15. 不可严刑逼供 | (390) |
| 卷七 修 身 | (395) |
| 1. 关防小人 | (396) |
| 2. 万事以慎重为先 | (399) |
| 3. 遇事须冷静 | (401) |
| 4. 谦恭礼让 | (403) |

| | |
|-------------------------|--------------|
| 5. 为 贤 | (405) |
| 6. 虚 心 | (409) |
| 7. 树立良好的品德 | (411) |
| 9. 廉洁自律 | (414) |
| 10. 读 书 | (416) |
| 11. 戒孤傲 | (420) |
| 12. 为官不可无才 | (423) |
| 13. 勿为非分之事 | (427) |
| 14. 要激流勇退 | (429) |
| 15. 培养良好的志趣 | (431) |
| 16. 戒掉不良嗜好 | (434) |
| 17. 饮酒应有所节制 | (437) |
| 18. 暇宜读史 | (441) |
| 19. 遇突发事，宜沉心静气 | (444) |
| | |
| 卷八 尽 责 | (447) |
| | |
| 1. 像做自己的事一样做工作 | (448) |
| 2. 畅所欲言 | (449) |
| 3. 公务不能迁就 | (452) |
| 4. 廉洁奉公 | (454) |
| 5. 公款不可贪，赈灾之款更不可贪 | (456) |
| 6. 不要做贪官 | (460) |
| 7. 工作上的事，不能让人替做 | (464) |
| 8. 做一个忠厚之官 | (466) |
| 9. 公款不可挪用 | (470) |
| 10. 用心做官 | (473) |
| 11. 勤勉为先 | (475) |

| | |
|------------------------|--------------|
| 12. 精通业务 | (477) |
| 13. 千里之堤，溃于蚁穴 | (479) |
| 14. 频繁调动，不利于做官 | (482) |
| 15. 亲下基层，了解百姓疾苦 | (485) |
| 16. 有出入的事，应亲自去调查 | (489) |
| 17. 工作不要拖 | (492) |
| 18. 不避艰辛 | (494) |
| 19. 万事勤为先 | (497) |
| 20. 因私犯法，自作自受 | (499) |
| 21. 洁身自好 | (501) |
| 卷九 齐家 | (507) |
| 1. 以身作则 | (508) |
| 2. 不可任用直系亲属 | (510) |
| 3. 不可忘亲 | (514) |
| 4. 不要轻易带子女出入官场 | (517) |
| 5. 确保府内安定 | (519) |
| 6. 不能把公款带回家 | (521) |
| 卷十 进退 | (527) |
| 1. 不要做“官迷” | (528) |
| 2. 凭借才干和能力升迁 | (531) |
| 3. 稳重 | (535) |
| 4. 当退则退 | (538) |
| 5. 做官应想到离任时 | (540) |
| 6. 身体不好，应病退 | (545) |

- 7. 离任时应交接好 (548)
- 8. 离任时不要留下坏名声 (551)
- 9. 不合则去 (553)
- 10. 进退不可犹豫 (556)

卷 一

治 官

为官事大，大至苍生祸福；为官事小，小及身家性命；唯知清、慎、勤三事，方可保禄位、远耻辱。其理至深，其理至浅，不可不察也。

1. 清、慎、勤是做官之本

当官之法，唯有三事
曰清、慎、勤，知此三者
可以保禄位，可以远耻辱
可以得上之知，可以得下之援

【原典】

当官之法，唯有三事，曰清、曰慎、曰勤。知此三者，可以保禄位，可以远耻辱，可以得上之知，可以得下之援。然世之仕者，临财当事，不能自克，常自以为不必败。持不必败之意，则无所不为矣。然事常至于败而不能自己。故设心处事，戒之在初，不可不察。借使役用权智^①，百端^②补治，幸而得免，所损已多，不若初不为之为愈也。司马子微^③《坐忘论》云：“与其巧持于末，孰若拙戒于初？”此天下之要言。当官处事之大法，用力简而见功多，无如此言者。人能思之，岂复有悔吝^④耶？

【注解】

- ①权智：计谋，谋略。
- ②百端：百般，用尽各种办法。
- ③司马子微：唐台州人，隐内方山，炼丹得仙。
- ④悔吝：悔恨。

【译文】

当官的方法，概括起来只有3个字：清、慎、勤。了解这三

点，就可以保住官位，远离耻辱，可以得到君主的欣赏，得到下属的拥护。然而世上当官的面对财物，常不能自我克制，经常以为没有什么危险。抱着这种态度就会没有不敢做的事。所以经常是败露了事情，还不能自我控制。所以做事情应当在一开始就戒之，不能不注意。事情发生了，百般用计谋去补救，有幸能免于难，然而损失也很大，不如当初不去做的好。司马子微的《坐忘论》说：“与其在事情的最后用巧妙的方法予以解决，怎么不用笨一点的方法在当初就戒掉它呢？”这是世上的名言。当官处事的方法，简单易行而收效甚丰的，没有能超过它的。人们如果能反复思考，怎么能有后悔的事情呢？

【评析】

自古以来清、慎、勤为为官之道之大义所在，后来晋武帝司马衷和清圣祖康熙皇帝都曾将此三字亲笔手书赐给内外诸臣，以为勉励。许多官箴也是以此三字为基础展开的，后代亦有无数为官者因不识此三字之意而遭罢官。

汉武帝时，儒学大师董仲舒提出了一种天人感应理论。他认为，天老爷是有意志、有人格的。他授命一个有德的人当天子（皇帝）；天子秉天意统治百姓，如果天子治理有方就降下祥瑞以示奖励，否则就以灾异警试之。这种理论，一方面是为皇权神授制造舆论，另一方面也由此指出，当皇帝是有条件的，这个条件就是“德”；如果皇帝无德，不能秉承天意子养黎民，他就应该让你。西汉元帝以后，由于皇帝昏庸荒淫，政治日益腐败。一些儒生出身的大臣为挽救汉朝衰败的命运，就根据这灾异说向皇帝谏争，希望皇帝改弦更张。鲍宣就是其中之一，他进而提出了“民安则国安”的观点。

鲍宣是勃海高城（今河北盐山东南）人，字子都，好学明经。初为县乡啬夫，哀帝时两度为谏议大夫。

鲍宣认为，天下乃皇天之天下，皇帝上为皇天之子，下为黎庶父母，秉承天意来牧养元元百姓。所以，皇帝治天下时应当以天下之心为心，不得随心所欲，专快一己之私意。否则，上有皇天谴责，下受黎民怨恨。成帝时外戚秉权，浊乱天下，奢侈无度，穷困百姓，已呈现危亡之征。而现在却反而变本加厉。贫民菜食不厌，衣又穿空，父子夫妇不能相保，而外戚和幸臣董贤却受赏赐以亿万数，僮奴宾客浆酒霍肉，苍头庐儿皆暴发致富，这是不符合天意的。“天人同心，人心悦则天意解矣”。

鲍宣又愤激地指出，凡民有七亡和七死。所谓七亡，就是阴阳不和；水旱为灾；县官重责更赋租税；贪吏并公，受取不已；豪强大姓蚕食亡厌；苛吏徭役，夫农桑蒔；盗贼劫略，取民财物。七亡尚可，又有七死：酷吏毆杀；治狱深刻；冤陷亡辜；盗贼横发；怨讎相残；岁恶饥饿；时气疾疫。鲍宣指出：“民有七亡而无一得，欲望国安，诚难；民有七死而无一得，欲望刑措，诚难。”

李义府是唐代武则天的心腹，官至宰相。贞观二十三年（649年）六月，高宗李治即位，李义府迁中书舍人，兼修国史，加弘文馆学士。李义府本无德行，但恃得武则天之宠，便骄横跋扈，卖官营私，不知自忌，类皆小人得志。唐高宗责之，他不知自省、自敛，反示之以不忿，骄盈不可久也。终以卖官事发遭贬，宜其如此。

2. 尽 职

但尽心职事
所以求知也
心诚尽职求之
虽不中不远矣

【原典】

叔曾祖尚书^①官至为廉洁，盖尝市缣帛欲制造衣服，召当行者取缣帛，使缝匠就坐裁取之，并还所直钱，与所剩帛，就坐中还之。茱阳公^②为单州，凡每月所用杂物，民皆悦服。

当官者前辈多不敢就上位求荐章^③，但尽心职事，所以求知也。心诚尽职求之，虽不中不远矣。

【注解】

①叔曾祖尚书：吕公著为吕本中曾祖，公著弟公孺，字稚卿，曾为刑部侍郎，知开封府，为政明恕。官终户部尚书。

②茱阳公：北宋学者吕希哲，字原明，曾从孙复、石介、胡瑗学，又从二程及张载游，徽宗时知曹相邢三州，为人乐易有至行，晚年名益重，远近皆师尊之，封茱阳郡公。

③荐章：推荐人才的奏章。

【译文】

我的曾祖父做官十分清廉，想买料子做衣服，就让裁缝带着料子来府中量身体，量完后给钱，剩余的料子还给裁缝。茱阳公

在单州做官时，每月的花销都记录的很清楚，百姓都很服气。

官场上的那些老前辈大多不敢请上司为自己写推荐信，都只是尽心竭力地搞好本职工作，通过建立的功业来使上司了解自己。诚心诚意、尽职尽责去求取功名，即使没有得到也为之不远了。

【评析】

为官者，应当尽职，上为朝廷分忧，下为百姓解愁。

魏知古起家于一般官吏，受到姚崇的引荐和重用，二人同时升为宰相。不久，姚崇请魏知古代理吏部尚书，负责到洛阳选拔士曹，作为吏部尚书宋璟的门下赴职，知古心中怀恨姚崇，想找个机会报复他。

当时，姚崇的两个儿子都在洛阳任职，知古到洛阳选士，二人就依仗父亲的权势，多方示意请知古关照。

知古回到京城，把这事告诉了皇上。一日，玄宗召见姚崇，问：“你的儿子有才干吗？都做了什么官，又在哪儿任职呢？”

姚崇仔细揣摩了玄宗的话然后说：“两个儿子都在洛阳任职，他们言行不谨慎，此次一定拿什么事去拜谒了知古，然而臣还未来得及问这事。”

玄宗本来想试探姚崇，看是否袒护儿子，听姚崇这样回答，自然很高兴，他说：“你怎么知道？”

姚崇说：“知古贫贱时，是我引荐了他，才达到今天这样荣耀显达的地位，我的儿子愚蠢，推想知古必报德，会容忍他们的非份行为，因此一定拜谒过他。”

玄宗明白姚崇不偏袒自己的儿子的过错，反而鄙薄知古的无情无义。不久，玄宗罢免了知古的职务，姚崇还为知古求情，又任他为工部尚书。

获得升迁的机会要靠自己去争取，真正有才能的人是会被上

司看中的，只要你自己取得成绩，就会有应有的回报，是金子总会发光的。

高柔字文惠，陈留圉（今河南开封东南）人，是三国时期曹魏的著名执法官。汉灵帝熹平三年（公元174年），高柔出生在一个中小官吏之家，他的曾祖和祖父都累经宰守，以清名遗世，父高靖为汉蜀郡都尉。家庭给高柔以勤谨正直的熏陶，动乱的年代培养了他敏锐的政治眼光和卓越的理事才能。

陈留地处中原，久为兵家必争之地。汉末大乱，父亲远仕蜀郡，正当少年的高柔负起了留居乡里持家的重担。初平四年（公元193年），兖州刺史曹操与徐州牧陶谦鏖战正酣，陈留地面却比较平静。一日，高柔召集乡邻，劝告他们尽快迁往远处。众皆愕然，高柔侃侃而析：曹操本有四方之志，虽素与陈留太守张邈友善，一旦挫败陶谦，必然来取近在咫尺的陈留。不如早早躲避，以备不虞。然而毕竟高柔年少言轻，应者寥寥，高柔只好率本宗族离开陈留。翌年，张邈叛迎吕布，陈留果然成为曹吕厮杀的血腥战场，惟有高柔的宗族却免遭兵燹。高柔见微知著的机警远识引起了人们的注目。时过不久，父亲病死任上，高柔冒着战乱危殆，只身赴蜀迎丧，历时3年方返回故乡。艰险忧患磨砺了他的意志，开阔了他的眼界，至孝笃行又广为人称颂，未到而立之年，高柔已名扬一方。

建安九年（公元204年），曹操平定河北，袁绍甥并州刺史高干降曹，高柔被任为菅（县名）长。仅仅一年，高柔就表现出令人叹服的政治才干。建安十年，高干复叛。高柔虽为高干从弟，坚不从干，“自归太祖（曹操）”，受任为刺奸令史。高柔在曹操帐下勤谨供职。他处法允当，狱无留清，尽力政务，夙夜不懈。曹操某次深夜微服出巡，发现高柔竟怀拥文书睡熟了，感动得脱衣覆之。身为曹氏政敌的亲属，本来不免遭清忌，而高柔以自己的忠恳和努力逐渐消除了曹操的防范猜忌，日益得到信任重

用。建安十九年（公元214年），魏国始置理曹掾属，高柔即为令史。曹操高度评价他“清识平当，明于宪典”，勉励他效法皋陶，忠职严究。高柔由此开始了法官生涯。

曹丕建魏，高柔任治书侍御史，转加治书执法。当时政治谣言纷纭，曹丕欲以戮言赏告平息，但事与愿违，诬告之风反得推波助澜。针对这种情况，高柔建议除妖谤赏告之法。曹丕采纳施行之后，果收奇效，谣言迅即平息。曹丕大为赞赏，高柔很快升为廷尉，专执司法。

建安时期，曹操曾设置特殊监官——校事，刺探防范群臣，校事身兼侦察、纠举、处置诸权，干扰国家监察司法机构正常发挥职能，带有浓厚的曹氏私臣色彩。高柔冒逆鳞之险，力劝曹操除去校事。虽无显效，却使曹操不能不惩治其中个别罪大恶极者。曹魏建国后，校事权限随君权强化进一步膨胀，他们举罪纠奸，纤介必闻，随情任情，冤滥严重，被百官吏民视为煞星。校事刘慈等三、四年就纠举万余人，激起群怨沸腾。高柔为维护国家法制尊严，坚决要求对校事所纠案件“惩虚实”，重新调查。大量“小小挂法者”重审后交罚金开释。高柔严格循法行事，力求定刑定量准确，对减少冤滥，缓和阶级矛盾，建立正常统治秩序发挥了一定作用，甚为时主倚重。

三国时期战争频繁，士兵逃亡不息。为此，曹操欲加重“逃亡法”，除考究逃士妻儿，还兼及父母兄弟。高柔提出，重刑使逃亡者绝其悔心，又会激引其他士兵恐慌参逃，适得其反。不如稍示宽贷，诱逃士还心。曹操采纳此建议，逃士亲属“蒙活者甚众”。在执法时，高柔重视调查，力求确凿有据。军士窦礼外出不归，妻儿依士亡法没为官奴。窦妻鸣冤，高柔仔细调查，判定窦礼笃孝爱子，非轻狡之辈，不会恣意抛家逃走，并了解到营士焦子文曾借窦钱不还。经过周密推测，在提审中发现了很多疑点，终于澄清了焦谋财害窦的罪行，为窦雪冤。窦妻等也得到平

反。曹魏规定遭丧小吏守丧百日后仍要服役。司徒吏解弘父丧，恰遇军事，亦当出行。解弘辞以疾病，竟获死罪。高柔审讯中见解弘确实羸弱，上疏说明解弘居丧过衰，毁瘠骨立，不堪远行，解弘终于得到赦免。

总之，高柔执法认真，断狱力求明察案情，详实平允。他屡次亲自访审要案，明慎用刑，颇有政声，居官廷尉长达23年之久。

曹操力主治乱世“以刑为先”，把“明达法理、介直正严”作为主宰“百姓之命”的司法官吏的标准。事实证明高柔未负曹操的慧眼提擢和重用。

魏明帝曹睿追求奢华，讲究享受。他大筑宫室，广采美女，划禁地千余里以供狩猎。高柔上疏力谏，以为吴蜀侧窥，民众贫困，正应治兵急农，励精图治，岂可上下劳扰，豪奢残民？要求明帝停营台之娱，遣宫女还家。其时猎法甚峻，百姓“杀禁地鹿者身死，财产没官”。高柔疾呼群鹿残食稼苗，“处处为害，所伤不赀”，要明帝“愍稼穡之艰难”。高柔除禁济民，表现出为民请命，面折廷争的勇气。

高柔以为，廷尉乃“天下之平，安得以至尊喜怒而毁法”。身为法官，他严格循法办事，即使忤逆人主，也要辩诘讼申。文帝因宿怨，欲枉诛治书执法鲍勋，高柔拒不从命。文帝无可奈何，只得强行调开高柔，另派专使直接处死鲍勋，方准柔还。明帝时，宜阳典农刘龟偷猎禁地，其属下张京告发。依魏律，凡下告上，告者亦以犯上论处。刘龟被送廷尉处置，但明帝庇隐张京。高柔表请告者姓名，明帝勃然大怒，高柔不惧，反复上奏，“矢指深切”，终于说服明帝，使刘、张各当其罪。

自曹魏建国，北方政治逐渐走上正轨，专制集权得以加强。在这个过程中，法律被证明是非常有力的武器。虽然在封建专制下，不可能有真正的法制，但法可以促进王权的繁盛，或多或少

地限制和避免帝王绝对权力的错误行使。作为执法官，高柔为官清严，持法守正，振纪补阙，犯颜直谏，为维护封建国家的根本利益做出了贡献，故能博得曹魏诸帝的赞赏垂青。正始（240～249年）末期，他已积功升至太常、司徒，位至三公。

凡有才之人，只要有经国济世、建功立业之心，终当脱颖而出，以事而显才，以才而济事，成功立业。高柔有敏锐的政治眼光和卓越的理事才能，既善谋事，又善谋身，作为曹操政敌的亲属，却能得到曹操的信任和重用。

3. 脚踏实地做官

百种奸伪，不如一实
反复变诈，不如慎始
防人疑众，不如自慎
智数周密，不如省事

【原典】

当官处事，但务着实。如涂擦文书，追改^①日月，重易押字^②，万一败露，其罪反重，亦非所以养诚心，事君不欺之道也。百种奸伪，不如一实；反复变诈，不如慎始；防人疑众，不如自慎；智数周密，不如省事。世人至此，多惑乱失常，皆不知轻重义之分也。此理非平居熟讲，临事必不能自立，不可不预思。古之欲委质^③事人，其父兄日夜先以此教之矣，中材^④以下，岂临事一朝一夕所能至哉？教之有素，其心安焉，所谓有所养也。

【注解】

- ①追改：指把某件事的发生日期改换为在此之前。
- ②重易押字：重新更换签名。
- ③委质：人臣拜见君王时，屈膝而委体于地。后来用以表示归顺之义。质：形体。
- ④中材：中等才能。

【译文】

当官处事，务必诚实，如想偷梁换柱，蒙混过关，万一事情败露，其罪反而重了，况且这也不是修身养性的方法。百种虚假，不如一实；反复无常，不如开始就注意；疑心太重，不如自己谨慎；百密一疏，不如少些事情。世人遇见这种事，往往惊慌失措，都是因为分不清孰轻孰重啊！因此，这个道理平时就要弄懂了，事到临头再去想，肯定来不及了。古时要屈从别人时，其父兄会以此来教导他，中等以下才能的人，在遇事时怎能一朝一夕就能达到目的呢？只有平时教养有方，才能求得心安。

【评析】

作为领导应以诚待上、待下，欺上瞒下者，多行不义必自毙。这已成为万古不变的真理，正所谓：顺道者昌，逆道者亡。

宋代有两个败国宰相。其一是北宋末年的李邦彦，号称“浪子宰相”。他生平“游纵无检”，擅长戏谑、踢球和撰写词曲。任相期间，无所建树，只会对宋徽宗阿谀奉承。金朝兵临城下，他又力主割地议和，导致亡国，时人称他为“六贼”之一。其二是南宋末年的贾似道，称为“蟋蟀宰相”。他生平斗鸡走马，饮酒宿娼，无所不至。任相后，常与群妾伏地争斗蟋蟀，还总结养、斗蟋蟀的经验，写成《促织经》一部传世。他专权跋扈，蒙蔽朝

廷，终于把半壁河山断送给元军，时人骂他为“权奸”。

贾似道（1213～1275年）字师宪，台州（今浙江临海）人。父贾涉，曾任淮东制使（官名，地区的军事长管）。贾似道少年时，一席落魄，整天游荡，饮酒赌博，不务正业。后来依靠父荫补为嘉兴管仓库的小官。其姐被选入宫，成为宋理宗宠爱的贵妃后，贾似道当上了“国舅”，从此官远亨通。一两年内，便由正九品的籍田令升为正六品的军器监。宋理宗还亲自召见他面谈，予以勉励。嘉熙二年（1238年），贾似道应举，登进士第。

宝祐六年（1258年）初，蒙古的蒙哥汗（宪宗）分兵三路南下侵掠。蒙哥汗亲率主力军侵入四川，皇弟忽必烈率军攻打鄂州（今湖北武汉市武昌），又命侵入云南的兀良哈台北上攻取潭州（今湖南长沙），企图在鄂州与忽必烈会师，然后与蒙哥汗会合，东向围攻南宋都城临安。开庆元年（1259年）七月，蒙哥汗在合州（今四川合川）附近钓鱼城下战死，蒙古军主力被迫北撤。九月，忽必烈领兵进攻鄂州。宋理宗急忙命令贾似道出兵汉阳（今湖北汉阳境内），以声援鄂州，旋即在军中被封为右丞相兼枢密使（为枢密院长官，与中书门下的同平章事等合称“宰执”，共同负责军国要政）。蒙古军急攻鄂州，宋军将士力战，鄂城屹立不动，贾似道却震慑于蒙古军的猛烈进攻，私自派遣使者到忽必烈军营求和，表示愿意称臣交纳岁币，忽必烈不允。闰十一月，蒙古诸宗王在漠北策划拥立阿里不哥，忽必烈得讯后急忙撤兵，答应贾似道的请求：划长江为界，南宋向蒙古称臣，每年奉献蒙古银20万两，绢20万匹。次年正月，兀良哈台军从湖南北还，贾似道采用刘整的计策，派水军袭击了负责殿后的蒙古军数百人。

鄂州解围，贾似道隐瞒了私自求降的真相，向朝廷献上所杀、俘的蒙古兵卒，谎报他抗蒙得胜，上表说：“诸路大捷，鄂围始解，江汉肃清。宋社稷危而复安，实万世无疆之休。”宋理

宗以为贾似道立下了不世之功，特下诏褒奖，说贾似道“为吾股肱之臣，任此旬宣之寄，隐然殄敌，奋不顾身，吾民赖之而更生，王室有同于再造”，以少傅、右丞相召回朝廷，甚至率领百官郊迎。不久，封为少师、卫国公，把贾似道当成了能起死回生的伟人。

贾似道是典型的纨绔子弟，借其姊入宫受宠之便，得宠于皇帝，官运亨通。他掌握权势之后，纨绔子弟的本性毕露，视朝政为儿戏，将朝政已有的腐败推向极端。他的才能没有用于治理朝政，而是用以嬉戏和邀请保位。结果是才能误用。他隐瞒了在蒙军进攻时私自求降的真相，反谎报功绩，并因此获得提升。贾似道虽以弄虚作假得一时之计，但保身误国的亡国宰相是永远不会被人民所颂扬的。

4. 勇于面对责任

公罪不可无
私罪不可有
若无公罪
则自保太过，无任事之意

【原典】

前辈尝言公罪不可无，私罪不可有，此亦要言。私罪固不可有，若无公罪，则自保太过，无任事之意。

范忠宣公^①镇西京时，尝戒属官受纳租税，不要令两头探。或问何谓？不要令人户探官员等候受纳，官员不要探纳者多少，

然后入场，此谓两头探，但自绝早入场等入口，则自无人户稽留^②之弊。

【注解】

①范忠宣公：北宋大臣范纯仁，字尧夫，为范仲淹次子，父没始出仕，哲宗时累官尚书仆射、中书侍郎，卒谥忠宣。

②稽留：延滞。

【译文】

前辈曾说不能没有公罪，而不能有私罪，这句话很有道理。私罪当然不可以有，若没有公罪，就太过于自保了，什么事都做不成。

范忠宣公镇守西京时，曾告戒下属官员收税时不要两头探，什么是两头探呢？百姓不要探听官员等候纳税的时间，官员不要探听纳税的多少，然后再入场，这就称为两头探。只要禁止提前入场，就不会有百姓滞留的弊端了。

【评析】

官者在位，必然会遇到一些棘手难办之事，为官者应勇于负责，不应畏避困难，否则，就不是一个好官，也不会成为好官。齐景公时，齐国赋税重，而监狱多，被捕的人把监狱都塞满了。朝野上下，怨声载道。晏子多次进谏，齐景公不听。

齐景公对晏子说：“监狱，是国家的重要机关，我想托你去管。”

晏子说：“您想让我治理监狱么，那么，我家有个能识字的小妾，完全可以让她去管。您想让我去劝勉人们多交赋税，可是百姓不想毁了家庭，以把粮食奉献给暴君手下那些邪恶的人，那么您干脆命令官员把他们杀掉算了。”

齐景公听了，很不高兴，他说：“我让你管理监狱，你却推荐你的小妾；我让你劝说民众，您说干脆杀掉他们，这样看来，先生没有什么办法治理国家了。”

晏子说：“我听到的与您听到的不同。据说胡人养狗，多者十几只，少者五六只，互相不伤害。现在扔给它们一只鸡或一头猪，它们为争夺鸡或猪，咬得折腿断骨，皮开肉绽。在上的人以正治国，下面的人就能慎重处理人际关系，高下贵贱各就其位，就不会发生乱子。如今您用高官厚禄，让您的群臣去争夺，他们将比胡人的狗夺得还凶。这种情况，您不知道的。一寸多长的管子，没有底，天下的粮食也装不满。现在齐国的男人耕田，女人织布，日夜不停地劳动，收入还不够供奉皇上和贵族。而您周围的人，都衣着华贵，吃精美的食物。这就是无底的管子，而您却不知道，小孩子烧柴薪，如果不停地烧，天下的柴薪都会烧完的，这种情况您却不知道。百姓陈列着钟鼓奏乐，操持着盾牌大斧跳舞，这种事情，就是占时的大禹帝也不能禁止。况且整饬百姓的正当欲望，不让他们听、想，圣人也难以办到。何况夺取他们的财物使他们挨饿，奴役他们使他们劳累，制造出痛苦，让他们入监狱，治他们的罪，这是我不能去管理的事。”

5. 约束属下

官统群吏

群吏相与乘官之隙

故约束书吏

幕友第一要事

【原典】

衙门^①必有六房书吏，刑名掌在刑书，钱谷掌在户书，非无谙习^②之人，而惟幕友^③是倚者。幕友之为道，所以佐官而检吏也。谚云：“清官难逃猾吏手”。盖官统群吏，而群吏各以其精力，相与乘官之隙，官之为事甚繁，势不能一一而察之。惟幕友则各有专司，可以察吏之弊。吏无禄人，其有相循陋习，资以为生者，原不必过为搜剔^④，若舞弊^⑤累人之事，断不可杜^⑥其源。总之，幕之与吏，择术悬殊。吏乐百姓之扰，而后得藉以为利；幕乐百姓之和，而后能安于无事。无端而吏献一策，事若有益于民，其说往往甚正，不为彻底熟筹^⑦，轻听率行，百姓必受累无已。故约束书吏，是幕友第一要事。

【注解】

①衙门：指官署。

②谙习：通晓，熟悉。

③幕友：原指将帅幕府中的参谋、书记等，后用以地方军政官延聘办理文书、刑名、钱谷等佐理人员的通称。

④搜剔：寻求，剔除。

⑤舞弊：作弊。

⑥杜：杜绝。

⑦熟筹：周详地计划。

【译文】

官府的衙门之中必定配备有六房专门承办各种文书的官吏：有关刑法的事，由刑书管理；钱财粮米之事，则由户书掌握。并非是没有更为了解的人，而只是依靠幕客，这主要是因为设置幕客这一职位的根本目的，在于辅佐每位在职的官员，并且约束其下属的各个官吏的行为。有句谚语是这样描述这种情况的：“清

官难逃猾吏手。”意思是说，无论你是多么清正廉洁的官吏，也难以逃出奸猾似鬼的小吏的卑劣手段。这个道理很简单，一个官员统率着下属的各级官吏，而这些下属，又各自凭藉自己的精力和手腕，挖空心思，钻上级主管官员的空子。在任的官员，政事本来就很繁忙，从情势上来看，难以事事躬亲，一一加以检查。惟有幕客诸人，每人都专门负责着不同的事务，因此可以监查了解下属官吏的舞弊行为。这些下属的小官吏，没有官俸收入。但他们却有相沿已久的陈陋习俗，作为自己的生活来源。这本不必过分地挑剔。但是如果他们因此而有舞弊连累他人的事情发生，断断不可不杜绝其源头。总而言之，幕客和小官吏，选择的方法上悬殊有别。这些没有俸禄的小官吏以骚扰百姓，趁机渔利为乐事；而幕客是以百姓安宁无事，不受骚扰为乐事。假如小吏献上一条建议，事情如果有益于平民百姓，他们申述之词冠冕堂皇。如果没有透彻考虑盘算，倾听他们的话，率意而行，老百姓必定会受累无穷。所以约束好这些承办文书的小官吏，是幕客们的第一件重要事情。

【评析】

官府衙门里的公事，全都得凭借文案。平时就应该命令文书官吏，把所要处理的稿件，按照年月的顺序依次粘连，随时呈送批阅，以便记录在案。不可听之任之，不予过问，否则日久则易生事端。

明熹宗继位时只有 16 岁，连字都不认识，根本就没有治理国家的经验。当时出了个遗臭万年的坏太监魏忠贤，他无恶不作，搅得朝廷、民间一片混乱，明朝统治更加黑暗了。

魏忠贤十分善于投机，在朱由校还没登基前他就认定朱田校一定能当上皇帝。他打听到小太子很听奶妈客氏的话，就千方百计讨好客氏。小太子只要是奶妈的话都一一照办，当然对奶妈介

绍的魏忠贤也另眼相看。宫里太监最有权的部门是司礼监，司礼监中最有权力的又是秉笔太监，这秉笔太监权力可非同一般，可以替皇帝起草诏书，魏中贤早就看中这个位子。终于，良苦心机总算没白费，小皇帝在继位不久就任命魏忠贤为司礼监兼秉笔太监。

魏忠贤毕竟是无赖出身，现在大权在手更可以胡作非为了。但他也很谨慎，明白大权是皇帝给的，一定要同小皇帝搞好关系。于是他就派出爪牙四出寻找奇珍异宝，有趣的小玩意儿，然后献给小皇帝。当时皇帝的年龄尚小，当然眉开眼笑称赞魏忠贤的忠心，从而更加信任他。不仅让他代替自己处理公文，还让他管最大的特务机构——东厂。

小皇帝朱由校也是个短命皇帝，23岁时就病死了。他没有儿子，就由他的弟弟朱由检来继承皇位，这就是明朝历史上最后一个皇帝——明思宗崇祯皇帝。

新皇帝朱由检是个想有一番作为的皇帝，他深知魏忠贤是个大奸臣，所以上台第一件事就是罢了魏忠贤的官，把他赶出京城，并把他的心腹党羽一个个都杀了。

魏忠贤控制明朝长达7年的日子终于走到了尽头，他灰溜溜地离开北京，后来畏罪自杀了。

6. 汇报工作应简要

初报以简明为上

多一情节，则多一疑窦

多一人证，则多一拖累

何可不慎？

【原典】

狱贵初情，县中初报最关紧要。驳诘之繁，累官累民，皆初报不慎之故。初报以简明为上，情节之无与罪名者，人证之无关出人者，皆宜详审节删。多一情节，则多一疑窦；多一人证，则多一拖累，何可不慎？办案之法，不惟人罪宜慎，即出罪亦甚不易，如其人应抵^①，而故为出之，即死者含冤。向尝闻乡会试^②场，坐号^③之内，往往鬼物凭焉。余每欲出人罪，必反复案情，设令死者于坐号相质^④，有词以对，始下笔办详^⑤，否则不敢草草动笔。二十馀年来，可质鬼神者，此心如一日也。

【注解】

①应抵：即应该抵罪。

②乡会试：即乡试和会试。科举时代，由朝廷派正副主考官在各省城举行的考试为乡试，每三年一次，中式者称举人。乡试之次年，以举人试之京师为会试。

③坐号：指考场内的座位。因有编号，故称。

④相质：相互对质。

⑤办详：办理呈送上级官员的报告。

【译文】

主审官员对罪案要特别重视初报工作。县里面的首次案情报告，特别重要。繁冗的驳问反诘，既拖累当官的，也劳累百姓，原因就在于初报时不够审慎。初次案情报告应该简洁明了，与犯罪情节无关的罪名，和案情无关的人证，都应该详细审查核实，加以节删。多一个情节，就会多增加一处疑窦；多一个人证，就会多添一个麻烦。怎么能不谨慎呢！办理案件的方法，不仅仅是定罪应该谨慎，就是免除罪名也很不容易。假如那个人应该抵

罪，却有意地给他开脱免罪，就是让已死的受害者含冤莫白，死不瞑目。以前曾经听人说过在乡、会试场里，审讯人犯的坐号之内，往往有鬼魂出没在那儿。我每次要为人犯开脱减免死罪时，一定要翻来覆去地酌量案情，研究犯罪情节。有时还假设让死了的被害者在坐号内和我互相对质，让他有话可说。在这之后，才开始下笔办理，否则的话，我是不敢轻易草率地动笔定罪的。如此行事，20多年以来，我的所作所为，都可以和鬼神对质，这种思想20余年如一日，紧紧伴随我的生涯。

【评析】

向上汇报工作，应当慎重，如不问青红皂白一律上报，累及上官不说，还会造成冤案。

于成龙为福建按察使时，因郑成功抗清一事，泉州、漳州诸郡“民以通海获罪，株连数千人，狱成，当诛”。成龙知其冤，力主开释，后悉得免。其治狱“判决明允，狱无淹滞”。

人命关天，为官者不知谨慎行事，而民则受害无穷。于成龙为官干练而明察秋毫，把最初的案件报告分清主次，区分是非，为民伸冤，为世人所传颂。

康熙十八年（1679年）九月，福建巡抚吴兴祚等言：“成龙执法决狱，不徇情面，屡伸冤抑，案牍无停，不滥准一词，不轻差一役，面刁讼风息，扰害弊除。捐增监狱口粮，遍济病囚医药。介族被掠良民子女数百口，资给路费遣回。屏绝所属馈送。性甘淡泊，吏畏民怀，为闽省廉能第一。”康熙皇帝予以褒扬：“于成龙清介自持，才能素著，允称卓异。”

7. 严厉打击地痞流氓

吏治以安良为本
而安良莫要于去暴
里有地棍
比户为之不宁

【原典】

吏治以安良为本，而安良莫要于去暴。里有地棍^①，比户^②为之不宁。讹借不遂，则造端^③讦告^④，其尤甚者，莫如首盗首娼^⑤，事本无凭，可以将宿嫌^⑥之家，一网打尽，无论冤未即雪^⑦，即至审诬^⑧，而破家荡产相随属矣。惟专处^⑨原告^⑩，不提被呈^⑪，则善良庶有赖焉。惟是若辈倚胥吏为爪牙，胥吏倚若辈为腹心，非贤主人相信有素，水上之船，未易以百丈牵矣。

【注解】

- ①地棍：地痞，无赖。
- ②比户：邻居。
- ③造端：制造事端。
- ④讦告：发人隐私以上告。
- ⑤首盗首娼：即告发娼、盗一类的罪行。
- ⑥宿嫌：旧怨。
- ⑦雪：洗刷。
- ⑧审诬：审讯捏造的罪状。
- ⑨专处：仅仅处理。

⑩原告：提起诉讼的人，这里指告发者。

⑪被呈：即被告，指被告发的人。

【译文】

官员治理地方政治事务，是把安抚善良作为基本政策，而安抚善良，最重要的事情莫过于诛除强暴。地方上有地痞流氓，附近的老百姓都不得安宁。这些地痞恶棍，假如讹骗强借东西，没有达到目的的话，就会挑起事端，揭露别人的隐私。更为严重的是，参与赌博或嫖娼宿妓。这种事情，原本就没有任何凭据，然而却可以将有宿仇或不和的对手，一网打尽，更不用说冤枉不冤枉了，马上平了冤，新的冤又来了。由于受诬陷而被审讯的人，接下来就是倾家荡产。只有专门处罚原告之人，不提审被告，也不将案子上报，那么善良诚实的人，才会有了依靠。这样一来，那些地痞恶棍们就会倚仗胥吏，给他们做爪牙打手。胥吏也倚仗这些恶棍的势力，把他们视为心腹之人，狼狈为奸。如果当政者不是个贤明之人，对这帮子人就会相信有加。这就好比那逆水而行的上水船一样，用百来丈的绳子来拉，确实不容易啊！

【评析】

土豪地痞这类人，没有哪个地方不存在。关键是要看当地当官的人，是不是非常贤明，治理有方。

杜立三是辽西一带著名的悍匪，出身土匪世家，其父和3个叔父均为土匪头子。

张作霖投降清军后，做了右路巡防统领的小官。东三省总督徐世昌为了消灭杜立三，派殷鸿寿到新民府会见张作霖，令张作霖缉拿杜立三。

张作霖决定利用当年的友情，以劝降为名，把杜立三骗进新民府，然后擒杀。

张作霖消灭了辽西最强悍的土匪杜立三，使新民府知府沈金鉴、东三省总督徐世昌非常高兴。沈金鉴上书徐世昌，徐世昌上书朝廷，请求给张作霖以嘉奖。

不久之后，朝廷下令授张作霖为蓝翎都司，以游击尽先补用，晋升为奉天巡防前路统辖五营的统领。

对待恶匪为祸一方，切不可手软，应坚决予以取缔。否则，难有政绩。至于张作霖本人后来的行径，本例尚不涉及。

8. 入乡随俗

各处风俗
往往不同
必须虚心体问
就其俗尚所宜

【原典】

幕之为学，读律尚已，其运用之妙，尤在善体人情。盖各处风俗，往往不同，必须虚心体问，就其俗尚所宜，随时调剂，然后傅以律令，则上下相协，官声得著，幕望自隆。若一味我行我法，或且怨集谤生。古云：“利不百不兴，弊不百不除”，真阅历^①语，不可不念也。

【注解】

①阅历：经历。

【译文】

在官场中学好了知识，精研法律条文之后，就应该懂得法律条文运用的关键之处，善于体验观察人情风俗。因为各个地方，人情心态和风俗习惯，往往是各不相同的。因而必须虚心地领会求教，根据当地的风俗人情，采用适当的方法，对法律条文随时加以调整补充。做了这些工作以后，再加以宣传，这样就会让官府和当地百姓上上下下都处得很和谐，为官者的政治声誉上升，幕宾执行法律条文的威望也得以提高。假如一味按法律条文办事，不能结合俗情变通，就会招致埋怨愤激之情和各种毁谤习击之辞。古人说得好：“有利的事情不多就不兴盛，有害处的事不多也就不会革除。”这真是老于世故，很有见地的话，我们可不要忘了这句话啊。

【评析】

为人处世，一定要学会变通，具体情况具体对待，适当的变通有时可收奇效。

魏王送给楚王一个美人，楚王很爱她。夫人郑袖知道楚王爱新人，也非常喜欢新人。凡是好穿的，好玩的，都挑选新人喜欢的给她；宫内睡的，用的，也挑选新人喜欢的送给新人。

楚王说：“妇人事奉大夫，靠的是美色，嫉妒是她们的本性，现在郑袖知道我喜爱新人，她就比我还要加倍爱护她，这简直就像孝顺的孩子对待父母，忠烈的臣子对待君王一样呵！”

郑袖知道楚王对自己没有怀疑了，于是对新人说：“大王爱你的美貌，尽管这样，他却不喜欢你的鼻子。你若再会见大王时，就一定把你的鼻子遮掩起来。”

于是，新人会见楚王时，就捂着他的鼻子。楚王对郑袖说：“新人见到寡人就捂着鼻子，这是为什么”

郑袖说：“我明白。”

楚王说：“尽管不好听也一定说出来。”

郑袖说：“她好像是讨厌大王身上的狐臭味。”

楚王说：“好大胆！”马上命令割去新人的鼻子，不得违抗。于是，郑袖重新受宠。这种变通极其狠毒，虽可达目的，还是不用为妙。

9. 趋利避害

大概有一利

必有一弊

断不宜乘风纵火

使棍奸可戢，官法可行

【原典】

地方风气以官为转移，地棍揣摩，即视官为迎合。官有善政，未始不资若辈^①厉阶^②。如官惩赌博，则棍首^③局诱^④；官治小钱^⑤，则棍奸搀和；官清水利，则棍控侵占；官严斗殴，则棍饰伪伤^⑥；官禁鬻婢^⑦，则棍告占指^⑧；官恤穷佃^⑨，棍则讼业横^⑩。如此之类，翻数难终。大概有一利，必有一弊，甚且利少而弊多，全在幕友因利察弊，力究冤诬。固不可因噎废食^⑪，断不宜乘风纵火，使棍奸^⑫可戢^⑬，官法可行，则平民自安无事之福矣。

【注解】

①若辈：他们。

- ②厉阶：祸端。
- ③棍首：无赖之徒的头领。
- ④局诱：设置圈套以引诱。
- ⑤小钱：纸币。
- ⑥伪伤：伪装伤病。
- ⑦锢婢：禁锢奴婢。
- ⑧占指：侵占，留难。
- ⑨穷佃：贫穷的佃农。
- ⑩业横：业主蛮横。
- ⑪因噎废食：比喻因偶然的挫折而停止应做的事。
- ⑫棍奸：无赖、奸邪之人。
- ⑬戢：收敛、止息。

【译文】

一个地区的风气，是以官者的举动为转移的。地痞无赖揣摩思量，看着为官者的举动，加以迎合。当官的人有令人称道的政绩，开初还得力于这帮人呢。比如为官者整治赌博，地痞就设置圈套实行骗技；为官者整治小偷，地痞也控告搅和；为官者整治水利，地痞就控告侵占田地现象；为官者狠抓斗殴，地痞就扮演一些误伤；为官者禁止扣押婢女，地痞就控告有关凌辱事件；为官者安抚贫困佃农，地痞就控告强权蛮横之事。像这样的事情，说也说不完。一般说来，有一半好处，就伴有一半弊端，甚至弊大于利。全靠助手们推动有利的方面，省察不利之处，努力追究诬陷、冤枉的地方，切不可因噎废食，也千万不要乘风纵火，使地痞奸贼收敛，使官府的法律可行，那么老百姓就可享受平安无事的福祉了。

【评析】

新官上任之时，免不得想为民做几件事，这时，就更要谨防小人从中使坏。

清朝时，浙江巡抚同某知县关系很好，他们有师生之谊。但当地驻军的将军与知县却不和。一个小小知县，敢于对抗将军，还不是靠着巡抚的支持。但知县与将军是两个系统，将军一时也无法惩治知县。于是就寻找机会，整治知县。将军多次向巡抚诉说知县的不是，可巡抚不但不责怪知县，反而袒护他，将军非常生气，对巡抚也怨恨起来，于是他就决心想办法连巡抚也陷害，用心不良。

到了元旦时，浙江省的文武百官，要依惯例，齐集省城，遥对京城行朝贺礼，这是非常严肃的活动。

朝贺礼结束后，将军就秘密上奏朝廷，说知县在行朝贺礼时，行动随便，态度不严肃，有失礼仪。

不久，皇帝下了谕旨，要巡抚查办知县朝贺的不敬之罪，并斥责巡抚对属下约束不严，对其错误不闻不问，犯有失察之过。

这是明显的栽赃陷害，但怎样向皇上汇报呢？实在难以措词。弄不好，皇上还要严责。

巡抚就与师爷商量如何处理这件事，若惩治知县，一来有失师生之谊，二来也实在冤枉，自己还要承认失察之过。若不惩治知县，说将军栽赃陷害，就必须提供有力的证据，否则，巡抚若为知县辩白，不但无力，而且还会引起皇上的愤怒。

师爷终于想出一个好办法，他建议在给皇上汇报朝贺情况的奏折中，加上“参列前班，不遑后顾”8个字。这样不但使巡抚无失察之过，而且可以使将军的栽赃陷害不攻自破。

巡抚听了，恍然大悟，连声称妙。巡抚的奏折递到朝廷后，不久朝旨又下，严厉斥责将军，将其免职，巡抚、知县反而受到赞扬。

10. 与上司意见不同时，当谨慎处理

若与上台意见参差
必当委曲措词
断不可游移迁就
亦慎毋使气矜才

【原典】

初报宜慎，前已言之。或奉上台^①驳诘^②，尤须详绎^③。盖驳法不一，有意在轻宥^④，而驳故从重者；有意在正犯^⑤，而驳及馀证者。非虚心体会，易致歧误。至案可完结，而碎琐推敲，万勿稍生烦厌，付以轻心。若主人所持甚正，与上台意见参差，必当委曲措词，以伸主人之意，断不可游移^⑥迁就，使情罪不符，亦慎毋使气^⑦矜才^⑧，致上下触忤^⑨。

【注解】

- ①上台：上司，上级。
- ②驳诘：辩驳，诘难。
- ③详绎：仔细推究。
- ④轻宥：从轻发落，赦免罪行。
- ⑤正犯：即主犯。
- ⑥游移：迟疑不决。
- ⑦使气：意气用事。
- ⑧矜才：骄傲自负。
- ⑨触忤：冒犯。

【译文】

案件办理中初次上报案情，应该谨慎，前面已经谈到了。还有一事，在受到上级的批驳诘问时，特别需要详细领会。一般说来，反驳的方法不同，有意要从轻处理，却从重罚角度进行反驳；有的用意在主犯上，却从证人方面驳诘。如果不虚心领会，就容易导致误会。到了案子完结时，应该再做细细推敲，千万不要渐生烦躁厌恶情绪，轻率地从事。如果主判官的观点非常正确，与上级的意见不一致，应当委婉用词，表明主判官的想法，千万不要犹豫迁就使案情和判决不相符合。也要注意：不能有意舞弄才气，使上下关系有许多不和谐之处。

【评析】

上级官员应对下级的报告仔细推敲，务要除去不真实之处，否则只有自食其果。

宋朝时，三司使侯陟有才干，但为人狡诈，工于心计，善于侍奉权贵，中伤别人。

宋太祖一日召见刑部郎中杨克让，叫杨坐下来和他谈话，并且告诉他要给予重用。

侯陟打听到这件事，心中很嫉妒。一次奏事，来太祖问侯陟认识不认识杨克让，他对来太祖说：“臣和杨克让很好，知道他很有才能和见识，是个难得的人才。最近听他说，陛下答应要重用他，买了许多白金制作饮酒器皿，供自己享用，臣感到奇怪。”

宋太祖听了很愤怒，立即下令令杨克让离开朝廷，去做郡守。

做事实事求是，小心谨慎，细心揣摩，既能为案情伸张正义，又能正确处理上下级关系，宋太祖听信谗言，不能对侯陟的话进行仔细推敲，玄虚求实，致使朝廷失之良才。

11. 不宜经手钱财

银钱出入
其任甚重
其事甚琐

【原典】

署中银钱出入，其任甚重，其事甚琐。不惟刑名^①幕友，不可越俎^②，即钱谷^③职司会计，亦止主簿籍^④之成，筭^⑤赢绌^⑥之数而已，出入经手，非其分也。盖既经手银钱，势不能计较节啬^⑦，其后必为怨府^⑧。况权之所归，将有伺颜色逢意旨者，而公事多碍，人品因之易坏，且出入簿记，一时难以交卸，虽有不合，亦不能去，如之何？其自立耶？

【注解】

- ①刑名：清代各州县官署中主理刑事判牍的幕友。
- ②越俎：超越自己的职责。
- ③钱谷：旧时地方官延聘的专司会计钱粮的幕友。
- ④簿籍：记录财物出纳的册籍。
- ⑤筭：主管。
- ⑥赢绌：盈餘，不足。
- ⑦节啬：节省。
- ⑧怨府：众怨所归之处。

【译文】

官府中的银钱收支，责任非常重大，事项非常繁琐。主管刑

事的幕友不能越职代办，即使是银钱俸禄的职掌会计，也只是通过账簿管理进出的数目而已——银钱的出入经手，就不是他们分内之事了。因为经手银钱，势必要计较节俭少用，过后必定成为惹嫌招怨的理由。况且所给权利的大小，有赖于上级的喜怒、意图。而公事经常败坏人品，所以容易出问题，并且账簿只记一时银钱的收支，难以交代清楚，即使有不符合的地方也不能抹掉，怎么办？是自己巧立的吗？

【评析】

人为财死，所以掌握钱财的人应谨慎，勿因此惹致祸端。

王缙是盛唐著名诗人王维的同胞兄弟，曾官至宰相。

大历时期，奸相元载专权用事，史称当时“公道堵塞，官由贿成。天下官爵，大者出元载，小者出中书主书（卓英）倩、（李待）荣等人之手”；“四方货贿求官者，道路相属，靡不称遂而去”。王缙与元载同列，元载贪污受贿，王缙相与仿效，专务聚财。广德年间，天下连年欠收，谷价腾贵，有位官居太子仆名叫萧复的人，因家贫无法维持生计，打算卖掉昭应一带的家业。王缙听说那里的园林风景很美，就唆使胞弟王紘诱骗萧复献田买爵，但却遭到萧复本人的一口回绝。王缙心中十分恼怒，于是下令免去萧的官爵，以致萧复后来“沉废多年”，不被起用。此外，王缙还利用宰相职权，放纵弟妹等人广纳财贿，以致“贪猥之迹如市贾”。

元载、王缙等人的贪污纳贿等行迹，代宗早有所闻。大历十二年（公元777年），奸相元载终于获罪伏诛。作为元载劣迹追随者的王缙，本该一同伏法，但朝廷鉴于他年老体弱，又是尊他人旨意者，经刘晏等人说情，最后被贬为括州（今浙江丽水一带）刺史，后又移置处州刺史。大历末年，王缙以80岁高龄被朝廷召回，拜为太子宾客，德宗建中二年（公元882年）去世，

终年 82 岁。

元载伏诛，王缙被贬，皆因他们贪赃枉法、借职敛财。最后落得罪有应得的下场。钱财本是一把双刃之剑，现为官者一定要借鉴之，不可因之而丧节，方知清贫淡雅才是为官本色。

12. 上任伊始，即重官声

莅任时

必须振刷精神

勤力检飭

不可予人口实之端

【原典】

官声^①贤否，去官^②方定，而实基于到官之初。盖新官初到，内而家人长随^③，外而吏役讼师^④，莫不随机尝试，一有罅漏^⑤，群起而乘之。近利以利来，近色以色至，事事投其性之所近，阴窃其柄。后虽悔悟，已受牵持^⑥，官声大玷^⑦，不能箝民之口矣。故莅任^⑧时，必须振刷^⑨精神，勤力检飭^⑩，不可予人口实^⑪之端。

【注解】

- ①官声：官员的声誉。
- ②去官：离任，离职。
- ③长随：指雇佣的仆役。
- ④讼师：协助办理诉讼事务的人。
- ⑤罅漏：漏洞。

- ⑥牵持：受牵连，受制约。
- ⑦玷污：即大受玷污。
- ⑧莅任：到官任职。
- ⑨振刷：振奋，奋起而更新。
- ⑩检饬：约束，整饬。
- ⑪口实：话柄。

【译文】

为官者是否清正廉明，一般在他卸任时才会有定论。但事实上却是在他刚刚走马上任的时候就已奠定了基础。上任伊始，内有家眷家奴，外有官吏师爷，无不仔细伺候着，一旦有了可乘之机，无不钻之。一切均投其所好，为官好财者便诱之以利，好色者便诱之以色，从而暗中抓住其把柄，虽然到后来有些人能醒悟以致后悔，但为时晚矣，不得不受到左右的要挟和控制。官者的名声已经被玷污了，又如何不让民众议论纷纷呢？所以，在刚刚上任的时候，为官者就要振奋精神，约束检点自己的行为，不要给人以口实，落人以把柄。

【评析】

万事开头难，实为至理名言，而防患于未然，是极其重要的。

事情的发展是要循序渐进的，要想收到好的结果一定要有一个好的开端，如此坚持下去，定会有良好的结局。如果弃本逐末，不注意做先前的工作。就如同只要葫芦而不要叶子的人，最终什么都不会得到。

13. 厚德载物

后之视今
犹今之视昔
不留余地以处人者
人亦不留余地以相处

【原典】

人无全德，亦无全才，所治官事必不能一无过举。且好恶之口，不免异同。去官之后，瑕疵易见，全赖接任官，弥缝其阙失。居心刻薄者，多好彰前官之短，自形其长。前官以迁擢^①去，沿可解嘲^②，若缘事^③候代^④寓舍，有所传闻，必置身无地。夫后之视今，犹今之视昔。不留余地以处人者，人亦不留余地以相处，徒伤厚德^⑤，为长者^⑥所鄙。

【注解】

- ①迁擢：升迁。
- ②解嘲：因被人嘲笑而自作解释。
- ③缘事：因故。
- ④候代：即没有实缺的官员等候代替他人做官。
- ⑤厚德：深厚的德泽。
- ⑥长者：指谨厚之人。

【译文】

人无全德，亦无全才。官者在治理官务时，不会百分之百正

确。而且，每个人的喜恶标准都是不同的，对事物的看法也不尽相同。为官者卸任之后，他的缺点错误都容易显露，全仰仗继任之官掩盖是非。刻薄者，大多喜好揭露前任的短处，以显自己的长处。前任若是因为升迁而离去，他这样做倒也可以自我解嘲。但前任若因事等候上级任免，在家中听到这些菲薄之辞，必无地自容。己所不欲，勿施于人，他如何对待前任的，他的继任必是如何对待他，不给别人留有余地，别人也不会给他留有余地。只是平白的损害了一个人的品德，而有修养的人对这种做法是不屑一顾的。

【评析】

这是做人的修养问题，人不可总是严于律人，宽于律己，品行不好，其前途也不可能光明。

范尧夫被罢去宰相后，同程颐见面。程颐责怪他说：“从前某事，相公应当说话，为什么不说不说呢？”范尧夫只向他道歉。又说：“某件事，相公应进言，为何不说？”尧夫又谢罪，如此连续几次责怪他，范尧夫都表示道歉。后来，有一天，程颐看到范尧夫向皇上进言的一小箱札子，程颐指责范说了许多不该说的事。但他不分辩半句，只是道歉而已。前辈人的这种度量，一般人很难达到啊！

范尧夫在程颐斥责他的时候，不加辩解，这就是他的“肚”量，也许正因为他有此度量，才当上了宰相。

可想而知，范尧夫此时已罢相，丢了官职，辩解又有什么用呢？此时正是明哲保身的时候，还是少说为佳。话说多了，反而招祸。

程颐实在不够义气，在范尧夫罢相的时候斥责他，有点落井下石的味道。当他看到范尧夫向皇上进言的札子时，他内心的自责一定是很重的。该容人处且容人，特别在别人不得意时。

程颐在范尧夫被罢官之际百般斥责他的不是，想以此来提高自己的身份与地位，实为不智之举。为官者当心地仁慈，多看别人的长处，改正自己的短处，如此才可顺利畅达，官至高位。

14. 不可优柔寡断，亦不可刚愎自用

惟人是倚，势必苟同
以己为是，势必苟异
每两失之

【原典】

立身制事^①，自有一定之理。惟人是倚，势必苟同；以己为是，势必苟异；苟同者，不免谄随^②；苟异者，不免过正，每两失之。惟酌于理所当然，而不存人己之见，则无所处而不当。故可与君子同功，亦不妨为小人诽谤。

【注解】

①制事：裁决世事。

②谄随：放肆谄诈。

【译文】

为人处事，每个人都有自己的道理。依赖他人，一切均以别人的意志为转移，势必会毫无主见地依附别人的意见；反之，若一切均自以为是，势必会不加以分析就轻易反对别人的意见。苟同者与苟异者所起的不良作用是一样的。苟同者不免人云亦云，毫无主见；苟异者不免排斥异己，矫枉过正。这两种态度都是错

误的。只有认真的根据客观事实来考虑分析问题，既不偏听偏信，也不主观武断，才不会出现处理不当的情况。所以，一个人在与君子同享功劳的同时，也不妨做好受小人诽谤的准备。

【评析】

一个人应有自己正确的想法，既不随波逐流，又不刚愎自用。

肃顺（1815~1861年）为咸丰皇帝的御前大臣。字裕亭、豫庭，满洲镶蓝旗人，第一代郑亲王济尔哈朗的后裔。其父乌尔恭阿是济尔哈朗的第12代王爵继承人，卒于道光二十六年（1846年），三子端华袭封了王爵。道光三十年，宣宗道光皇帝驾崩时，端华是顾命大臣之一（另两位顾命大臣是僧格林沁和载垣）。这几位王公一同辅佐新君文宗咸丰皇帝，在文宗执政的11年中，他们忠心耿耿。文宗皇帝由端华得识肃顺。

肃顺为乌尔恭阿第6子。道光十六年（1836年），经例试授辅国将军，委散佚大臣。道光二十九年（1849年），任奉宸苑卿。一年后，任内阁学士累擢工部、礼部、户部左侍郎，同时兼副都统，咸丰七年（1857年）初，擢左都御史，10月，迁理藩院尚书。次年10月，擢礼部尚书。咸丰九年（1859年）起直至死前数日，任户部尚书、御前大臣、内务府大臣、协办大学士学职。

文宗执政的最后三、四年间，为混乱的国内外局势所困，因而逃避于声色。许多以前由皇帝和军机大臣共同处理的军国大事，此时均由几位御前大臣，主要是载垣和端华来处理。但由于此二人生性优柔寡断，因此遇事常常向肃顺请教。如此一来，肃顺逐渐握有重权。他刚愎自用，常常用严厉的手段处置昏庸无能、贪污腐化的官吏。咸丰八年（1858年），他在耆英一案中初露锋芒。耆英与英法联军在天津谈判时陷入困境，他未得旨即返

京。九卿奉旨议罪，由于肃顺的力主，耆英论死。在处理另一案时，肃顺同样严肃。这年11月，有人弹劾顺天府乡试主考官受贿舞弊。据查，主考官大学士柏俊应仆人之请掉换试卷，致使优者落榜。那个可能因受贿而求情的仆人在结案之前已死于狱中。虽然没有足够的证据证明柏俊受贿一事，但由于肃顺、载垣及其同党陈孚恩的力争，终于为柏俊论死找出罪名。另外三位卷入此案的官员亦被处死，其中一位是同考官浦安，结果使肃顺等权臣遭人惧恨。

由于道光三十年（1850年）后的国内动乱，政府财政状况很不稳定。肃顺任户部尚书后不久，即试图进行改革，以增加国家收入。咸丰三年（1853年）初，即已发行纸币，同年，政府开始将旧铜币熔化重铸高面值新币。未几，伪币大量出现，京城之外，人们拒用新币。由于货币贬值，物价上涨，人民生活日益困苦。

咸丰九年（1859年）末，肃顺逮捕了偷工减料，有贪污行为的铸币局的主管人员和户部官员。一个月后，由于端华的检举，奕訢的一名奴仆因与某铸币局有关被拘捕。这年底，户部衙门失火，几乎焚毁殆尽，据肃顺推测，此奉是几个铤而走险的户部官员所为，以便销毁罪证。此事发生后，又有许多人被捕被杀，但严厉的办法并未能缓解局势，反而更加得罪了从中获利的王公朝臣。由于货币贬值，北京人生活日艰，据说许多持有贬值的大钱的人在街上遇到肃顺时，都将钱迎面掷向肃顺。

咸丰十年（1860年）9月，桂良在天津与英、法公使谈判失败以后，载垣和军机大臣穆荫奉旨赴通州议和，以阻止英法联军向前推进。但9月18日，载垣奉文宗之命逮捕了英国翻译巴夏礼及其随员。解送北京关押。联军随即在通州附近击败清军。9月21日，奕訢取代载垣和穆荫与英法议和，但英法联军继续进逼北京。次日，肃顺护驾从圆明园出逃，9月30日抵热河行宫。

北京条约缔结之后，英法联军即行撤离，但朝廷仍滞留在热河。文宗将朝政委之载垣、端华、肃顺和景寿四位御前大臣。咸丰十一年（1861年）2月初，肃顺兼协办大学士。此时，掌权的军机处完全在四位御前大臣的控制之下，军机大臣穆荫、匡源、杜翰和焦佑瀛又成为四位御前大臣发布圣旨的工具。8月22日文宗垂危之时命其子载淳继承大统，但他已无力亲笔写诏，乃命四位御前大臣及四位军机大臣起草诏书。此八人被封为赞襄政务大臣，在载淳未成年前共同辅政。然而，他们发布的一切政令，都必须征得慈安、慈禧两宫太后的同意。据当时在热河的一位官员的一组书信称，八大臣意欲不理睬此限制，故而与两宫太后发生矛盾。一位御史建议应由皇太后摄政，辅之以皇帝嫡亲，肃顺和众辅政当即起草一道谕旨斥责该御史。皇太后起初拒绝签发这道谕旨，但在八大臣的胁迫下不得不最终发出。

由此，皇太后与奕訢密谋推翻八大臣。咸丰十一年（1861年）10月底，朝廷返京时，肃顺受命护送大行皇帝梓宫。皇太后携幼帝比肃顺早一日抵京，表面上是为了迎接大行皇帝的梓宫进城，但皇太后一到北京，即传旨逮捕肃顺及其他辅政大臣。深夜，奕訢及一队骑兵迅速抵达肃顺的驻地，肃顺从床上惊起，未经反抗即被逮走。在北京的其他几位辅政大臣也被突然拘捕。11月8日，肃顺在刑场斩首示众，载垣、端华赐自尽以维持体面。据当时的记载：肃顺在临刑前大骂太后和奕訢，并埋怨其余几位辅政大臣没有听他的话牢牢地掌握住大权。

肃顺集团的其他成员惩处轻微，其中驸马景寿得免。其余辅政大臣退出军机处，有的流放，有的革职。陈孚恩被视为肃顺的心腹，发往伊犁，同治五年（1866年）为土匪所杀。

肃顺得先帝信任并委以重任，但他却刚愎自用，处事缺乏柔和，与两宫太后不能和协共处，致使终被杀身亡。所以为官者不可优柔寡断，亦不可自高自大，两个极端都可使自己处于劣势。

15. 美缺尤不易为

俗所指美缺
大率陋规较多之地
故美缺尤不易为

【原典】

俗所指美缺^①，大率陋规较多之地。岁例^②所入，人人预筹分润。善入而善出，惟才者能之。或不善于人，而不能不出，则转自绌矣。虑其绌而人之不谨，祸不旋踵^③；惧有祸而人之稍慎，又不足以应人之求，故美缺尤不易为。自好者，万不宜误听怂恿^④，垂涎^⑤营调^⑥。白香山^⑦诗云：“妻妾欢娱童仆饱，始知官职为他人。”今之为美缺者，饱童仆而已，妻妾欢娱其名也，实且贻子孙之累焉。余向客归安，夜中闻雁，有“稻粱群鹭共，霜露一身寒”之句，非有所感也。主人王晴川（士昕，义州人），讽咏数过^⑧，潸然^⑨泣下，明年以终养^⑩去官。居美缺者，可不常自傲乎！

【注解】

- ①美缺：好的职位。
- ②岁例：一年的收入。
- ③旋踵：转足之间，形容迅速。
- ④怂恿：劝说，鼓动。
- ⑤垂涎：流口水，形容想吃的样子，比喻十分羡慕。
- ⑥营调：营求。

⑦白香山：唐代诗人白居易，字乐天，官至刑部侍郎，因与香山僧如满结香火社，故自称香山居士。

⑧数过：多遍。

⑨潸然：泪流下的样子。

⑩终养：辞官回家奉养父母，以终其天年。

【译文】

一般人所指的美差，大多是苛捐杂税较多的地方。每年的收入，人人都准备着分一勺羹。只有有才能的人才善于计划收支，有的人只支不收，用不了多久就捉襟见肘了。考虑到财政收入不足而想办法筹措，如果不谨慎行事，就会很快引发祸端。害怕引发祸端，太过小心以致无法应付支出。所以，美差也不是一件容易做好的事。洁身自好的人，千万不能轻易听信别人的怂恿而沉迷于各种有利可图的营生。白居易有诗劝谓道：“妻妾欢悦童仆饱，始知官职为他人。”现在那些干美差、捞肥缺的人，也只是饱了僮仆而已，而“妻妾欢悦”一句却是自欺欺人，事实上却遗祸子孙的。我曾客居归安，半夜听到雁鸣声声，写下“稻粱群鹭共，霜露一身寒”的句子，这倒不是有感而发。主人王晴川咏读几遍后，潸然泣下，第二年就以养老为名辞官回家了。正在从事好差事的人，难道不应常常以此提醒自己吗？

【评析】

好的差事总会有很多人眼红的，因此招致祸端的可能性也就大增，远离美差亦为至理，身居高位者犹应引以为戒。

田忌是战国时齐国宗室贵族，齐威王时任将军，深受齐威王赏识。当时齐国著名相国邹忌害怕田忌夺去自己的相位，一再施展阴谋诡计，对田忌进行陷害。

公元前353年，邹忌向威王建议派田忌攻打魏国。邹忌的如

意算是，如果田忌对魏作战胜利，自己可以收取谋划决策的功劳；如果田忌被魏国打败，其结果不是战死就是败逃而归，那时就可以惩办败将之名杀害田忌。这时正好魏国攻赵，赵成侯向齐国求救。齐威王遂派田忌领兵伐魏救赵。在同魏军作战中，田忌在襄陵、桂陵、马陵先后三次取得大捷，既显示了自己卓越的军事才能，也大大提高了齐国在列国中的威望。这样一来，齐威王对田忌更加信赖，把全部兵权都交给田忌，从而使邹忌的阴谋宣告破产。

邹忌见此计未成，又施出了一个无中生有、栽赃陷害的诡计。他派其门人公孙阅扮作田忌的家人，怀揣 10 金，于半夜时叩一个卜者之门。公孙阅进门后对卜者说：“我奉田忌将军之命，特来占卦。”卜者问：“欲问何事？”公孙阅称：“我家田将军，乃宗室贵族，兵权在握，威震邻国。现在欲谋大事，请占卜能否成功？”卜者大吃一惊，说：“此乃谋反之事，小我不敢占卜。”公孙阅也未勉强，只假惺惺地说：“先生不肯占卜也就算了，但千万不可泄露此事。”说完，公孙阅便告辞出门。随后，邹忌便派差役来捉拿卜者，责问他为何给叛臣田忌占卦。卜者说：“田忌虽曾派人来过小店，但小人并未为其占卜。”于是邹忌带卜者去见威王，诬告田忌企图谋反，并让卜者出面做证。齐威王半信半疑，每天派人监视田忌的一举一动，准备对其治罪。田忌知道此事后，深恐身陷牢狱，辩白不清，只好偷偷逃奔楚国。田忌逃亡之后，邹忌仍然不肯罢手，因为他很担心田忌依靠楚国力量重返齐国。于是，邹忌又派人对楚王说：“现在齐国权臣邹忌对楚国很有意见，因为他担心田忌利用楚国力量重返齐国。所以，大王不如封田忌于江南，以示田忌不会返齐，这样邹忌必厚待楚国。再说，田忌作为一个逃亡者，能得到大王的封地，必然感激大王，将来即使田忌返回齐国，也会厚待楚国。”楚王认为使者讲得有理，果然封田忌于江南。

公元前 333 年，齐威王去世，其子辟疆即位，是为宣王。齐宣王知道田忌冤枉，遂派人召回田忌，并免掉邹忌的相国之职。

美差特别不容易做好，既要防人妒忌，又要依靠自己的才能将所任之职做好，严以律己，这样才能让上级欣赏，小人无隙可入。所以，适时远离美差，亦为明智之举。

16. 看问题看本质

重案严查
轻者速结
须究本溯源
断不可蔓延

【原典】

应抵命案^①，吏役尚知畏法，惟自尽^②路毙^③等事，更易蔓延滋扰。盖百姓无知，最惧人命牵连，恐吓撞骗，易于藉口，全赖相验时力归简易。凡自尽入命，除衅起威逼，或有情罪出入，尚须复鞫^④，其余口角轻生^⑤，尽可当场断结^⑥，不必押带进城，令有守候^⑦之累。如死由路毙，及失足落水，则验报立案，不待他求。有等^⑧鹮突^⑨问官，忘向地主^⑩两邻，根寻来历，以致辗转稽查^⑪，徒饱吏役之橐，造孽何有纪极^⑫哉！

【注解】

①命案：即人命案。

②自尽：自杀。

③路毙：因铠寒劳顿而死于路上。

- ④复鞫：再加审讯。
- ⑤轻生：轻率地舍弃生命。
- ⑥断结：了断，了结。
- ⑦守候：等候。
- ⑧有等：有一些。
- ⑨鹮突：糊涂。
- ⑩地主：相对于外人而言的当地主人。
- ⑪摭拉：牵连。
- ⑫纪极：终极，限度。

【译文】

故意杀人的命案，官吏们还震慑于法律威严，不敢胡乱了结。但惟有自杀或倒尸路边的事，却会滋生扩大事端。百姓们比较无知，最怕被卷入人命关天的案子，连骗带吓带严刑逼供，就容易发生冤假错案。若是自杀的，除了由于挑衅、威逼或有奸情，需要重新审理外，其他的比如因与人口角一时轻生的就可以当场结案，不必把有关人员都拘押起来。如果是路倒或失足落水的，则应该马上验尸立案，不要等待。有那种昏庸糊涂的官员盲目向地主、邻居刨根问底、东拉西扯，只不过是无意中填满了手下人的口袋，所造下的孽就说不完了。

【评析】

重案涉及范围一般很广，因此早断案也是一件好事，关键在于见微知著，而敏锐的眼光实不可多得。

春秋战国时期，齐桓公由于有贤相管仲的辅佐而称霸中原，所以齐桓公对他十分尊重。后来管仲病危时，齐桓公去看望他，并请教说：“仲父病了，请问您有什么事要嘱咐我吗？”

管仲知道自己不久将离开人世了，就对齐桓公说：“我希望你离易牙、竖刁、常之巫、卫公子这伙人远一些，千万不要接近

他们。”

齐桓公听了他这“临终遗言”，十分不理解地说：“易牙煮了自己的儿子的肉来孝敬我，说明他爱我胜过爱他的儿子。难道这还不值得信任吗？”管仲说：“人没有不爱自己儿子的，如果他对儿子很残忍，对自己的主人怎么能好？”

齐桓公接着说：“竖刁阉割自己来侍奉我，说明他爱我胜过爱自己的身体，难道还能怀疑他吗？”管仲说：“人没有不爱惜自己的身体的，狠心毁坏自己身体的人，对君主怎么能好？”

齐桓公又说：“常之巫能断定人的死期，能治疗我的顽固病症，难道不能相信他吗？”管仲说：“生死由命，顽症是身体上的毛病，不去掌握自己的命数，守住自己的根本，却依靠常之巫来维系自己的健康，他就会因此而为所欲为了！”

齐桓公说：“卫公子侍奉我已15年了，为了我，父亲死了他都没去奔丧，说明他爱我胜过爱自己的父母，这样的人还不应该信任吗？”管仲说：“人最亲的莫过于父母，他对父母尚且如此无情，又何况对其他人呢！”

齐桓公听了他的这一番话，觉得十分有道理，说：“好，一切照您的话办。”

管仲死后，齐桓公驱逐了这4个人。但四人走后，齐桓公食不甘味，夜不酣寝，没有心思治理朝廷，同时旧病也犯了，宫廷上十分不安定。过了3年，桓公说：“仲父的话太过分了吧！他的4个人对国家是有益无害的。”于是又把他们召回朝廷。

次年，桓公病了，常之巫利用自己的巫术造谣说：“桓公将在某日死去。”易牙、竖刁、常之巫勾结起来作乱，他们把桓公的宫门堵塞住，不准任何人进去，在宫外筑起3丈高的墙，断绝他的饮食，准备把他活活饿死。

齐桓公临死时流着泪说：“唉！我今天落得这样的下场，怨我糊涂，没有听仲父的话。仲父实在是圣人，圣人的眼光是很远

的啊！”

敏锐的眼光和出色的判断力是为官处事的必备能力，管仲透过四人的表面现象看到他们的本质，实在难得。

17. 与上司随时沟通

上情不能下达
或下情而上不知
事不能尽言之故也
上下通明，立惩其弊

【原典】

或问：何以谓之上下易隔，曰：理甚易明，事则不能尽言也。为上官者，类以公事为重，万不肯苛求于下，而左右给事^①之人，不遂其欲，辄相与百方媒孽^②。昔吾浙有贤令，素为大吏^③所器^④，会大吏行部^⑤过境，左右诛求^⑥未厌，一切供储，皆阴为撤去，晓起灯烛夫马一无所备，遂撻^⑦大吏之怒，摭他事劾去，此隔于上之一端也。又有贤令，勤于为治，纤钜^⑧必亲，赏罚必信，其吏役有不得于司阍^⑨者，遇限日臬单^⑩，必濡迟^⑪而出，比其反也，又不即为转禀^⑫，率令枉受逾限之谴，此隔于下之一端也。被害者据实而陈，何尝不可立惩其弊。然若辈势同狼狽^⑬，所易之人，肆毒尤甚，安能事事浚禀^⑭，频犯投鼠之忌^⑮？故下情终不可以上达，曰易隔也。

【注解】

①给事：供职。

- ②媒孽：酝酿，比喻由构谄诬害而酿成其罪。
- ③大吏：大官。
- ④器：器重。
- ⑤行部：巡视部属。
- ⑥诛求：征求，需索。
- ⑦撻：触犯。
- ⑧纤钜：“纤”指小事，“钜”指大事。
- ⑨司阍：掌管昏晨启闭城门之人。
- ⑩皐单：用红色书写的记事纸条。
- ⑪濡迟：迟缓。
- ⑫转禀：传送，禀告。
- ⑬狼狈：比喻窘迫为难。
- ⑭渎禀：轻慢地对待向上级官长的报告。
- ⑮投鼠之忌：欲打老鼠，怕打坏器物，比喻欲除所恶而有所顾忌。

【译文】

有人问我：为什么上下级之间容易产生隔阂？我回答说：这个道理其实很简单，但是不太好说明白。作为上司，大都以公事为重，一般不会过分难为下面的人。但他如果没有满足左右办事人员的私欲，他们就会千方百计地给上司找点麻烦。以前我们浙江有个好县令，一直被某个大官所器重。有一次这个大官巡视至此，县令却在这个时候回绝了办事人员的要求。这些人怀恨在心，暗中把所有给这个大官准备的车马物品全部撤掉了，大人物早上起来一看，居然连一匹马都没有准备，大光其火，一怒之下找了个别的借口把这个县令给罢了官。这就是与上级没有沟通的例子。又有一个好县令，勤奋努力工作，事必躬亲，赏罚分明。他手下有个差役与门房不和，有一日县令让这个差役当日内把朱砂化好，可他外出还没有回来，门房却不告诉县令他没回来，等他回来后也不告诉他县令让他办的事，于是让他白白地受到了逾

期不办的冤枉。这也是与下级没有沟通的例子。若这些被冤枉的人据实禀告，又怎会不马上水落石出，进而革除这些弊病呢？若下面的人全都狼狈为奸，即使调换手下人的工作，对自己的坏处也只能更多。这些事怎么可能是因为他们一时疏忽所致呢？而受害者屡屡投鼠忌器，不敢明言，这样一来，下面的情况，终难以被上级了解。这就是所谓容易产生的隔阂。

【评析】

官僚体制中的上下级关系十分重要，处理不当，容易招致事端。

崔浩是北魏太武帝拓跋焘的著名大臣。字伯渊，清河人，其父崔玄伯是魏道武帝时著名大臣。在讲究门第等级的魏晋南北朝时期，清河崔氏是北方最显贵世族之一。族人世代为大官，无论在朝廷或在社会上，均有很高的地位和声望。崔浩青年时踏入仕途，经历北魏道武、明元、太武三朝，做官50多年，筹谋划策，参定大计，立下无数功劳，极受拓跋焘的重视和宠爱。拓跋焘曾面对降顺的高车渠帅数百人，指着崔浩说：“汝曹视此人，体纤懦弱，手不能弯弓持矛，其胸中所怀，乃逾千甲兵。”并令诸尚书：“凡军国大事，卿等所不能决，皆先谘浩，然后施行。”崔浩本人也自以为西汉之张良，忠心耿耿地为拓跋王朝尽力，成为汉族士人对北魏王朝贡献最大的人。拓跋焘之所以取得赫赫武功，完成统一北方的大业，并得到汉族士人的大力支持与合作，皆与崔浩的支持分不开。

崔浩之诛，直接原因是他主持修北魏国史一案。平北凉后，拓跋焘下诏，“命公留台，综理史务，述成此书，务从实录”，让崔浩督责秘书监，修成本朝史书。参与其事的高级官员还有中书侍郎高允、散骑侍郎张伟。他是主编，负责全书的“损益褒贬，折中润色”。秘书监官吏很多，其中著作令史闵湛和郗标一向谄

媚奉迎崔浩。崔浩曾注释过儒家经典《易》、《论语》、《诗》、《书》，二人上书给拓跋焘，说汉晋马融、郑玄、王肃、贾逵4人给这些书做的注释，皆不如崔浩的注释准确精当，请求把他们注的书在全国全部收回，独发行崔浩注的书，令天下人学习；并建议令崔浩再注《礼传》，以便后来人学到正理。《国记》修成后，二人又劝崔浩，把《国记》刊刻在石碑上，公之于众，以表彰不隐恶、不溢美之直笔。看来崔浩对自己主编的《国记》相当得意，书未经拓跋焘过目首肯，竟依二人之言，将《国记》全文刻出，立于郊外，供人观赏。《国记》叙述北魏先朝之事，事事详实，无一遮掩，来往行人阅罢议论纷纷。拓跋贵族无不忿恚，争着向拓跋焘告状，指控崔浩故意贬低拓跋部人，“暴扬国恶”。拓跋焘大怒，命人收捕查办崔浩和秘书监郎吏诸人的罪过。北魏太平真君十一年（450年）六月，北魏重臣、司徒崔浩及其宗族被魏太武帝拓跋焘诛杀。一同被灭族的，还有崔浩的姻亲、北方头号士族范阳卢氏、太原郭氏、河东柳氏。

拓跋焘与司徒崔浩之间的隔阂产生于崔浩的自做主张，而崔浩之所以自做主张是由于拓跋焘与之有亲密关系，以及著作令史闵湛和郗标的从中作梗。使君臣二人之间不能及时沟通，以致酿成大祸。

18. 做到耳聪目明

给事左右之人
利在朦官舞弊
最惧官之耳目四彻

【原典】

给事左右之人，利在朦官^①舞弊，最惧官之耳目四彻。凡余所云，款接^②绅士^③，勤见吏役，皆非左右所乐，必有多其术以相挠制^④者。须将简号房^⑤得阻宾^⑥，及吏役事应面禀之故，开诚布公，示贴大堂，俾人人共见闻。并于理事时，随便谆谕，庶左右不敢弄权，耳目无虞壅蔽。

【注解】

- ①朦官：欺骗官长。
- ②款接：真诚地接待。
- ③绅士：指有官职或中科第而退居在乡的人。
- ④挠制：阴挠，制止。
- ⑤简号房：犹今之接待室。
- ⑥阻宾：阻拦宾客。

【译文】

左右办事人员，主要是用蒙骗长官的办法来徇私舞弊，他们最怕的就是长官耳聪目明、消息灵通。就像我所说的频频设宴招待当地士绅，时常召见下级官吏商讨事宜，这些都不是亲随们所乐意见到的，他们肯定会绞尽脑汁加以阻拦。所以就要通知门房任何人对任何来宾都不得拒之门外，若下级有事应当面禀告，不得托人转达。这些制度要当庭宣布，贴示于大堂之上，让每个人都可以听见看见，并且在理事审案的时候随时提醒，这样左右亲随就不敢擅自弄权，当官者自己的耳目也就不会被阻塞了。

【评析】

当官之人应消息灵通，不要被手下人蒙蔽。

乾嘉年间，西洋与我国通商，只有一个口岸，钟表等各种玩物，其精致工巧胜今日百倍，价格也很昂贵。当时，乾隆皇帝80大寿，两淮盐政使办理贡品，有广东人拿来一个大柜出售，柜中有房屋门庭，门一开，一洋人出来，对客人拱拱手，就自己研墨，取红笔书写“万寿无疆”四字，挂在壁后，然后拱手退出。人们皆以为神奇，定价5万两。将交货款时，盐政使的门丁向广东人索费5000两，广东人惊愕不给。门丁说：“明天就一钱不值了。”广东人不信。第二天，盐政使果然退货不买了。

广东人琢磨不出其中的原因，慢慢打听，才知道，门丁对其主说此物虽然精巧，全由机关控制。假设运来京师的途中有损坏，在进呈皇上玩赏时脱落了最后一个字，则奇祸就来了。盐政使深以为然，就不再购买了。

盐政使不明其中真相，被下属蒙蔽。今为官者亦应注意类似情况，遇事须耳目聪明，明察秋毫，不可被下属玩弄于股掌之间。

19. 与上司说话要严密

故对上官言，不宜径尽
机不密，则失身
可不慎哉

【原典】

是说也，有所受之也。余性戆直，言无不尽，居乡佐幕，无不皆然。将谒选人^①，故人^②赠别，谓对上官言须慎默^③，余虽服膺^④，猝难自制。凡遇上官询问公事，无不披款^⑤直陈，幸叨

信任，免于咎戾^⑥。然有赏识最优之上官，一日询及家世，遂缕述乌私^⑦，备摅^⑧素悃^⑨。上官曰：“子有退志^⑩乎？”复谨对曰：“不敢冒昧，他日力不能支，惟祈恩鉴矣。”甚蒙许可，并廓谕不宜恋栈^⑪之故。赵一年馀，伤足告病，忽以前语致疑，指为规避，再三验实，甫获放还，益感故人之戒，非身历不知。故对上官言，不宜径尽^⑫。机不密，则失身，可不慎哉！

【注解】

- ①选人：候补、候选的官员。
- ②故人：老朋友。
- ③慎默：沉默少语。
- ④服膺：衷心信服。
- ⑤披款：竭尽忠诚。
- ⑥咎戾：罪过。
- ⑦乌私：旧称乌鸟反哺，所以称侍养父母为展乌私，取其能报本之意。
- ⑧备摅：尽情抒发。
- ⑨素悃：诚心，忠诚。
- ⑩退志：退隐回乡之意。
- ⑪恋栈：比喻贪恋官位。
- ⑫径尽：直接，详尽。

【译文】

这一条是我自己的经验之谈。我的性格比较直率，想到哪说到哪。在家为民和为人幕僚时都是这样。在我去拜见某个候补官员之前，我的老朋友有几句临别赠言，就是对上级说话要小心，沉默是金。我虽然同意他的这种说法，但却没有记在心上。但凡上司问到我关于公务之事，我知无不言、言无不尽。幸亏他一向信任、了解我，我才没有被怪罪处罚。然而有一个最赏识我的大官，一日问到关于我家庭出身及现状的事，于是我就全都告诉了

他，并开诚布公地谈了自己的情况。上司问我：“你想退隐吗？”我恭恭敬敬地回答说：“岂敢，只是有朝一日我力不从心了，请准许我回家。”他点头同意了，我又犯了以前的毛病，直言告诉他一些关于辞官的想法。过了两年，我的腿脚受了伤，便称病还家，哪知他却忽然想到我以前说的话，起了疑心，说我有意逃避责任，再三查看，方放我回家。我这才想到老友의 劝戒，若不是亲身体会了，我还不会注意呢。所以，对上级切切不可直话直说，该注意的地方不注意，就会招祸上门，千万要小心啊！

【评析】

不分场合地直言有时会招惹是非。上司也是人，不应让之处于尴尬的境地。

陆贽是唐德宗时的宰相。字敬輿，苏州嘉兴（今属浙江）人，是江南世族陆氏的后代。父亲陆侃做过溧阳县令，母亲韦氏出身于关中望族。从小天资聪颖，受到严格的儒家教育，儒家忠孝节义观念对他熏染较深。

贞元八年（792年）四月，陆贽升迁为中书侍郎、同中书门下平章事，当了宰相。他以天下为己任，努力实现儒家仁政的主张。当时，陆贽面临的局势是十分严峻的。如何度过难关？德宗信天不信人，认为这是天命所政，“应事不由人”，“自古国家兴衰，皆有天命”，感到，无能为力。陆贽却认为，凡事在人，不在天命，不相信在人事之外还有什么天命。只要人把国家处理好，天降大乱的事是不会有；如果人把国家搞乱了，天降大治也是不会有，正如古书上说的：“皆为祸福由人，不言盛衰有命。”他认为“治”与“乱”在一定条件下可以转化。“理或生乱，乱或资理”，“多难而兴邦”，关键在于人。帝王得道则兴，过去“文王以百里而王，是乃因危难而恢盛业”。他希望德宗能“舍己以从众”，“违欲以遵道”，不要听天由命，要努力有所作

为，天下是可以转危为安的。治理天下，要抓住根本。陆贄根据儒家民为邦本的政治主张，认为“夫欲理天下，而不务得人心，则天下固不可理矣”。这就是说，治理天下，必须得民心，但得民心并不容易，不知百姓疾苦，不按民心办事，是得不到民心的。所以，帝王应该“以天下之欲为欲，以百姓之心为心”。但德宗对陆贄的话听不进去，陆贄再次上疏劝德宗节制个人欲望，使百姓安居乐业，如果陛下肆意纵欲，则百姓怨恨，国家就不会稳定。他按照儒家“水能载舟，亦能覆舟”的道理，希望君道顺于民心。

陆贄的这些议论是针对当时的情况而说。贞元八年（792年），河南、河北、江淮等40余州发生水灾，人民财产遭到巨大损失，陆贄奏请德宗赈济灾民，而德宗以为百姓损失不大，如行抚恤，恐致奸诈。陆贄再次上奏德宗说：“所费者财用，所收者人心，苟不失人，何忧乏用！”陆贄考虑的是人心的背向，人心重于钱财。

但德宗是个刚愎自用、文过饰非的皇帝，在患难之时对陆贄多所倚重，平乱返京以后，日益好大喜功，对刚正不阿、直言极谏的陆贄逐渐讨厌起来。贞元十年（794年），班宏主持席支，去世后陆贄荐举李巽担任，而德宗却任用裴延龄。陆贄竭力反对，他说：“延龄贪暴不法，不可信用。”德宗不听。不久，裴延龄得到宠信，天下都表示愤慨，而无人敢谏说德宗。亲友们规劝陆贄处事不必过于认真，陆贄说：“吾上不负天子，下不负所学，不恤其它。”陆贄挺身而出，屡次上疏极言其弊。结果反被裴延龄中伤谗毁，被罢去相职，贬为太子宾客。陆贄罢相后，裴延龄继续在德宗面前中伤陆贄，德宗十分恼火，几乎要杀陆贄，幸亏谏议大夫阳城等竭力上奏要求赦免陆贄，才得以幸免，被贬为忠州（四川忠县）别驾。

忠言总是逆耳的，不纳忠言自是君的过失。而一味直言，不讲策略却又是臣的愚处，所以直言与否应看时势如何，不可一成

不变，陆贄便是前车之鉴。

20. 等事情办妥了再向上司汇报

案情未定，尚待研求
至驳诘之后，难以声说
势必护前迁就，所伤实多

【原典】

率陈^①之故有二：一则中无把握，姑诘^②上官意趣，一则好为夸张，冀博上官称誉。不知案情未定，尚待研求，上官一主先入之言，则更正不易；至驳诘之后，难以声说，势必护前迁就，所伤实多。

【注解】

①率陈：直率地陈述。

②诘：诱取，探取。

【译文】

把没有做完的事情告诉上级，其原因只有两个：一是没有把握做好，心中无数，所以需要探探上级的口风；二是好大喜功，事情每有一点进展都向上级汇报，以博得上级的好感。岂知事情是在不断变化的，很多细节还需要调查研究，上级听了以前的汇报，已有了一个初步印象，则再改变就不容易了，再对上级汇报新情况，自己就会觉得难以自圆其说。为了维护以前的说法，必会不顾现状一味迁就，误的事可就更多了。

【评析】

在事情没有完全结束前，不向上级报告结果，这也是给自己留下了退路。

孟尝君是战国时代著名的人物，他门下食客三千，有鸡鸣狗盗之徒。

刘威王的夫人去世后，谁可能被封为王后呢？威王有7个美丽的宫女，任何一个都可能被封为王后，孟尝君推测不出哪一个被封为王后，就无法向未来的皇后献媚。

孟尝君想知道哪一位可能被封为王后，但又不能直接去问威王。

立王后是件大事，一般要大臣同意，若大臣先推荐，而国君又同意，则大臣就会受宠，孟尝君若知道威王的心意，就可推荐他喜欢的那位宫女，这样既可讨国君的喜爱，又能得到新王后的宠爱。

相反，如果推荐不准，不仅会受到齐王的训斥，新王后也会反感。

孟尝君终于想出了一个方法。

孟尝君用美玉做了7付耳环，其中一付最漂亮，他把耳环献给了齐威王。

齐威王把耳环赏给7位宫女。

第二天，孟尝君打探到哪位宫女佩戴了最美的耳环，然后就向齐威王推荐这位宫女为王后，威王果然同意。

未定之事，宜谨慎。孟尝君之所以没有贸然进媚，就是深知这其中的利弊。为官者由此也可以总结出一些处事的方法，就是没有定下的事情，不要轻易汇报。

21. 不可欺瞒上司

遇事有难为，及案多牵窒
宜积诚沥悃，陈禀上官
苍猾之名，宦涂大忌。

【原典】

天下无受欺者，矧^①在上官，一言不实，为上官所疑，动辄得咎，无一而可。故遇事有难为，及案多牵窒^②，宜积诚沥悃^③，陈禀上官，自获周行^④之示，若诳语支吾，未有不获谴者。苍猾^⑤之名，宦涂^⑥大忌。

【注解】

- ①矧：况。
- ②牵窒：牵制，制止。
- ③积诚沥悃：竭尽忠诚。
- ④周行：无所不至。
- ⑤苍猾：狡猾。
- ⑥宦涂：即宦途，指做官的过程。

【译文】

天下没有心甘情愿上当受骗的人，何况是当大官的。一句话不符，就会受到上司的怀疑，于是动不动就会被批评责难，在上司眼中，自然是一无是处。所以遇到难办的案件或者案中牵涉到方方面面较多的，一定要诚诚恳恳、老老实实地禀告上级，请上

级提示，依计而行。若支吾搪塞、欺瞒哄骗，一旦被人知道，没有不受到责备的。油头滑脑是——大忌。

【评析】

瞒上者，最终遭祸的还是自己。

萧瑀是唐太宗时的大臣。字时文，曾祖为昭明太子，父亲萧岿为后梁明帝。9岁为新安王。姊为隋晋王妃，入长安。爱经术，善属文，好释氏，性耿直。隋炀帝为太子时，授太子右千牛。及即帝位，迁尚衣奉御，检校左翊卫鹰扬郎将。后为银青光禄大夫、内书侍郎，因数言事忤旨，渐被疏远。

炀帝至雁门，被突厥所围。萧瑀进谋说：“臣窃听部下恐陛下平突厥后复事辽东，故怠不敢战，愿陛下诏赦高丽，专讨突厥，则入自奋战。”帝从之。不久，突厥果解围而去。然帝素意伐辽，于是怨萧瑀，出为河池郡守。既至郡，有山贼万余人寇暴纵横。瑀募勇士击降之，所获财富，咸赏有功。后薛举遣众数万侵掠郡境。瑀击之，自是郡中复安。

李渊入京师，遣书招之，瑀以郡归国，授光禄大夫，封宋国公，拜民部尚书。李世民攻洛阳，萧瑀为府司马。武德元年，迁史令，时军国草创，天下未宁，李渊委以心腹，凡诸政务，莫不关掌。国朝朝仪，亦责成于萧瑀。瑀萧孜孜不倦，努力自勉。每上奏，必见纳用，高祖手敕曰：“得公之言，社稷所赖，故赐黄金一函，公勿推迟。”李世民为雍州牧，以萧瑀为州都督。

初，高祖赏有敕而中书不及时宣行，高祖责其迟，萧瑀说：“臣在大业年间，见内史宣敕，或前后相乖，百司不知何所承用。今皇基初构，事涉安危。故每受一敕，臣必勘审，使与前敕不相乖背，始敢宣行，迟晚之误，实由于此。”高祖听后称赞说：“卿能用心若此，我有何忧？”李世民平定王世充，萧瑀以预军谋之功，拜尚书右仆射，负责官员考绩。

萧瑀曾荐封伦于高祖，高祖任为中书令。太宗即位后，萧瑀为尚书左仆射，封伦为右仆射。贞观初年，房玄龄、杜如晦新任宰相，萧瑀常常诋毁，唐太宗大怒，废于家后又起用为太子少师，左仆射，太宗曾问萧瑀欲保社稷的长久之计。萧瑀提出了一条逆时代潮流的分封诸侯的主张，说：“汉分子弟，享国 400 年。魏晋废之，亡不旋踵。”封建说打动了唐太宗，令大臣议封建，后因魏征等坚决反对而作罢。

萧瑀出身于帝王之家，深通封建法度，但心情偏激，论议明辩，却又不容人短，和朝廷大臣房玄龄、魏征等常不合。有一次，与待中陈叔达在太宗面前忿争，声色俱厉，惹得太宗很不高兴，于是任萧瑀为晋州都督。晋王为皇太子，拜太子太保、同中书门下三品。后太宗征高丽，萧瑀为洛阳宫守，太宗以萧瑀好佛道，赠以佛像、经书和袈沙。萧瑀好佛法，曾请出家，太宗许之。而又奏请“臣顷思量，不能出家。”萧瑀称足疾，却时诣朝常，又不进谒。太宗谓侍说：“瑀岂不得其所邪？”于是下诏夺爵，下放为商洲刺史。

每位上司都希望下属忠诚，否则即使才高八斗也不会被重用，那种恃才轻狂，在上司面前八面玲珑者，终为人厌烦。所以为官者不可油头滑脑，应脚踏实地，实实在在，即便略显愚腐亦不为过。

22. 有话讲在当面

不敢面陈
而退有臧否
交友不可
况事上乎

【原典】

事有未愜于志者，上官不妨婉诤^①，寮友自可昌言^②，如果理明词达，必荷听从。若不敢面陈，而退有臧否^③，交友不可，况事上乎？且传述之人，词气不无增减，稍失其真，更益闻者之怒惟口兴戎，可畏也。

【注解】

- ①婉诤：委婉地规劝。
- ②昌言：直言无隐。
- ③臧否：品评，褒贬。

【译文】

如果有不同于别人的看法和见解，对上司不妨婉言告之，对同僚也要和他公开交流意见。如果理由充分、措词准确，上司和同事都会表示赞成。但若不敢当面陈述自己的意见而私下议论，这样就不好了。对待朋友尚且不能这样，何况对上级。而且凡传话的人，没有不按自己的想法删节增减的，对原意就有失真的地方。更容易使听到的人生气，要知道人言可畏呀。

【评析】

勿于人后说其短，为官为人都应如此。切不可当面百般迎逢，背后说三道四，一旦有被人揭穿，情况必会不妙。对待同僚更应做一个性情耿直的人，才能受人尊敬。

优旃是秦国的戏子，擅长说笑，且不偏大道。

某日宫中设宴，忽降大雨，在阶下执盾站岗的卫兵全被淋湿，颤抖不已。但众臣畏惧始皇威严，均不敢替卫兵说话。

优旃同情卫兵们，问道：“你们想休息吗？”

“非常想。”

“好，等会我呼喊你们，你们就大声呼‘有’。”

过了一会，众臣向始皇敬酒，高呼“吾皇万岁。”

优旃立刻站在栏杆旁呼叫：“卫兵们！”

“有！”

“你们人高马大，却在雨中站岗；我虽矮小，却可在屋内休息。”

于是始皇命守卫分两班，轮流至廊下避雨休息。

又有一次，始皇欲扩建皇宫，东起函谷关，西至陈仓与雍。

优旃得知后道：“真好，以后只要在宫中放一群野兽，就可以防御外敌来袭了。”

始皇闻言，便打消了扩建的计划。

始皇驾崩后，即位的二世皇帝想出古怪的主意，要油漆整座咸阳城。

优旃应和道：“我大大地赞成，我原本也想如此建议的。花费虽然大，但美观，敌人来了也会因漆滑而爬不上城。只是如何造个大屋，把城掩盖起来，使油漆能阴干呢？”

二世皇帝闻言，于是打消了漆城的念头。

23. 清正诚实

治无成局
以实心为要
尤以清心为本

【原典】

治无成局^①，以为治者为准。能以爱人之实心，发为爱人之实政，则生人^②而当，谓之仁，杀人而当，亦谓之仁。不然，姑息^③者养奸，刚愎^④者任性，邀誉者势必徇人^⑤，引嫌^⑥者惟知有我，意之不诚，治于何有？若心地先未光明，则治术总归涂饰，有假爱人之名，而滋厉民之弊，恶在其为民父母也。故治以实心为要，尤以清心为本。

【注解】

- ①成局：现存的章法。
- ②生人：使人的生命得以保全。
- ③姑息：无原则地宽容。
- ④刚愎：傲慢而固执。
- ⑤徇人：顺从他人。
- ⑥引嫌：为防嫌疑而自请回避。

【译文】

治理地方没有现成的模式，一切均以官为准。若能爱护百姓，进而施以仁政，那么，使该活的人活下来算是仁慈，杀一个

该杀的人也算是仁慈的。不然，姑息迁就的人会养下奸恶之徒，刚愎自用的人会行事鲁莽，好名者就会徇私情，避嫌的人一心只有自己，这几种人都不诚实，又怎么能治理好百姓呢？若心地阴暗，那么治理百姓的措施也只不过是装饰门面，这种官吏，只是借着爱惜百姓的名义危害百姓，怎么能当百姓的父母官呢？所以治理地方要以清正为基础，以诚实为根本。

【评析】

以诚待人，无论上下皆喜其品德，不欺上瞒下，方可做得好官。

梁伯是梁国的国君，梁国是春秋时期的一个小国，嬴姓，约位于今陕西省韩城南 20 余里。

梁伯有一大嗜好，即“好土功”。所谓“土功”，就是土木建筑。他在自己的国境内到处筑城建邑，耗费大量人力物力，完工以后又无人居住。有时筑好的城邑还给秦国侵占了。纵然如此，梁伯还是痴心不改，筑城不止，照例是“亟城而弗处。”

梁伯还“湏于湏，淫于色，心昏耳目塞”，“上无正长之治”。为了满足自己的私欲，他想出了欺骗民众的怪招。他对疲惫不堪的百姓说，某国要来侵犯我国，咱们赶紧在那里筑城防御吧。民众不知究竟，只好相信他的话，勉强去参加。“狼来了”喊了多次，民众逐渐知道梁伯说的是假话，不再相信了。

周襄王十一年（前 641 年），梁伯又调集百姓在宫外挖深沟。百姓们有气无力地在工地上应付劳役。梁伯为了加快进度，就造谣说：“秦将袭我！”不想百姓们却当了真，被吓得四散奔逃。梁伯更没想到谣言却变成了事实，秦国真的乘机出兵，轻易地灭亡了梁国。

24. 不可被赏识冲昏了头脑

疾之者深
潜之者巧
受宠若惊
唯阅事者知之

【原典】

属吏^①受上官之知，可展^②素蕴^③矣。然先受知者忌之，将受知者嫉之，求知而不得者，伺隙而挤之，百密一疏，谣诼^④生焉。上官不一，不能无爱憎之别，即皆爱我矣，保继来者之取舍一辙乎？骆统^⑤有言，疾之者深，潜之者巧，受宠若惊，唯阅事者知之。

【注解】

①属吏：所管属的官吏。

②展：施展，发挥。

③素蕴：夙愿。

④谣诼：毁谤。

⑤骆统：三国时吴国大臣，字公绪，曾为建忠郎将、偏将军，封新阳亭侯。

【译文】

下人受到官的赏识，可以一展夙愿。但先受赏识的人猜疑他，将要受赏识的人嫉妒他，没有受到赏识的人伺机排挤他，谣

言总会见缝插针地传出来。当官之人不同，必然会有爱憎标准的不同，就算都喜欢我这种，又怎能保证以后的人还能赏识我呢？骆统曾说过，嫉妒心理越强，算计人时就会越巧妙，因此，受宠若惊，只有有阅历的人才能做得到啊。

【评析】

上级赏识是好事，切不可因此恃宠生事。

袁世凯，字慰亭，号容庵，河南项城人，出身于官僚地主家庭，早年流荡失意，投淮军统制吴长庆，充当庆军营务处帮办。因随吴长庆赴朝鲜协助朝鲜国王镇压“兵变”有功，后授浙江温州道，派充督办军务处差委。在1895年，他接受清朝政府的命令组建反革命武装——“新建陆军”，从而逐步掌握了军权。后来，他要弄卑劣的两面派手法，破坏了资产阶级改良主义者的戊戌变法，又依靠新式的反革命武装，在山东勾结德国侵略军，血腥地镇压爱国的义和团运动。他还利用职权，将津浦、苏杭甬铁路出卖给德国、英国，进行种种卖国活动，成为帝国主义的忠实走狗。

袁世凯又因镇压义和团运动有“功”，被清廷拔擢为直隶总督、北洋大臣，主持编练北洋常备军（简称“北洋军”），成为清政府中最有实力的人物。

武昌起义爆发后，清朝政府为了挽救它的灭亡，在帝国主义列强的公使团授意下，起用袁世凯为湖广总督“兼办剿抚事宜”。接着，帝国主义又配合袁世凯，迫使清政府再三让步，他终被任命为内阁总理，掌握了一切军政大权。袁世凯的野心很大，他在帝国主义支持下，左右开弓，一方面借南方逼清朝皇帝退位，一方面挟北方势力同南方讨价还价，逼革命党把政权交给他。他清楚地知道革命党人不会轻易接受他的要求，于是就施展了阴险诡诈的反革命两手：一方面在战场上发动猛攻，以武力相威胁；另

一方面又虚伪地表示愿意和革命党人谈判议和，放出“和平”的烟幕。袁世凯这种软硬兼施的反革命手法，加上英帝国主义出面施加压力，果然把软弱的革命党人诱进了他所布置的圈套，不少人被他的“和平”伪装所蒙蔽，主张与他妥协，以求早日结束战争，使革命早日“成功”。1911年11月30日至12月3日，在汉口英租界举行的光复各省都督府代表会议上，在立宪派的策动和部分革命党人赞同下，竟作出了袁世凯如反正即举为临时大总统的决议。12月18日南北和议在上海开始后，“收拾大局，非袁莫属”的妥协声浪，一阵高过一阵。拜倒在袁世凯膝下的内奸汪精卫，更是别有用心地极力主张议和，他还“故意表示清高，力争广东都督不就，甚至攻击孙中山本人有权利思想”，“当面斥孙公”，讽刺孙中山说：“你不赞成议和，难道是舍不得总统吗？”孙中山听了，非常生气。

孙中山原来对袁世凯的印象并不好，觉得此人“狡猾善变”，“可能迟滞革命行动”，甚至认为他是一个“巨奸大慝”，如把建立民国的大任托付给他是靠不住的，不赞同和他妥协议和。但是，孙中山和一般资产阶级革命家一样，有早日实现共和与统一，也就是廉价胜利的愿望。因此，他又想利用袁世凯，“使推翻二百六十余年贵族专制之满洲，则贤于用兵十万”，而避免流血、结束战争。同时，孙中山对袁世凯这个“汉人”也抱有一些幻想，认为“贼（袁世凯）本汉族，人情必思宗，而总统复非万世之比，俯与迁就，冀其自新”。从这样考虑出发，孙中山主观上并不怎么反对通过议和，利用袁世凯迫使清帝退位，来达到“建立民国”这一目标。于是，按照双方协议，与袁世凯实行妥协，于1912年2月14日，孙中山向临时参议院提出辞职，并推荐袁世凯代己。同年4月1日，正式辞去临时大总统职务，让位给袁世凯。

袁世凯骗得临时大总统后，便开始向革命党人开刀了。他采

取了一系列反对革命、镇压革命党人的活动之后，又于1913年3月20日，派人在上海暗杀了革命党著名领袖宋教仁。

宋教仁的被杀，终于唤起了孙中山等革命党人的觉醒，认清了袁世凯的本来面目。正在日本考察的孙中山，立即回到上海，召集国民党人召开紧急会议，义愤填膺地主张武装讨袁。

25. 责任重大时应小心行事

既经受知
必且受任
任之既重
尤须慎行

【原典】

既经受知，必且受任，任之既重，权渐归焉。而要人^①之势，成于不逢知矣。探上官之意旨者，从而窥词气焉；卜上官之喜怒者，从而承颜色^②焉，纵不敢揽权，而斡旋微验，门如市矣。况趋奉^③者日众，势必至于鬻权^④乎？曩见吾浙为要人者，初焉僚属不屑顾，继以同官不暇顾，终且分在己上者亦欲先一见而不可得。未几^⑤，雪山见械，玉屑^⑥同漂，而端人正士^⑦，甘受其凌肆者，乃安如磐石，名位且日上焉。岂尽天定哉？岂尽天定哉？

【注解】

①要人：显要人物。

- ②意指：意之所在。
- ③承颜色：看他人眼色逢迎而不敢立异。
- ④趋奉：归附，奉承。
- ⑤鬻权：出卖职权。
- ⑥未几：不久。
- ⑦见睨：云消见日，指天空晴朗。
- ⑧玉屑：玉的碎末。
- ⑨端人正士：正直之人。

【译文】

得遇知遇之人后，必会受重用，随着被重用的到来，手中的权力也就会越来越大。但能够成为显要人物，则来自于不自知了。看着上司的脸色行事，或一味奉迎而不敢立异的人，给权却不会用，也能门庭若市，日后趋从者渐多，则必走至卖官鬻权的地步。曾经有一个职位高的人，起先对同僚们不屑一顾，进而对官员无暇一顾，最后导致想见自己的上司都见不到了。不长时间，其原形毕露，不可长久，而那些品格高尚的人，虽受其欺负，仍安若磐石，名声日渐上升，这难道都是天意吗？

【评析】

人人都想做美差，岂知，美差不是谁都能做得了的。

袁世凯任直隶总督时，有一次见到两江总督张之洞，二人相见，交谈甚欢。而张之洞没有谨慎对待，谈话时竟睡着了。袁很生气，后来张之洞奉命进京晋见皇上，他趁机报复，让张在京虚度半年。

在日本，家用电器销售店有将近5万家，其中大约有3万家是属于“松下”系统的。在世界各地，松下公司的代理店则难以计数。为什么家电代理商都愿意同松下公司进行业务往来呢？这里除了松下产品的质量优良，能赢得广泛的顾客外，还有一个十

分重要的因素，就是松下公司的诚与信。

曾经有这样一件事：松下电冰箱出口之初，一次，一批发往香港的冰箱在代理商收货后发现，这批货的包装破损很多。破烂的包装不仅有损商品在顾客心中的形象，而且也不方便顾客提货运输。因此，无论这批货是否卖得出去，都将给代理店的生意带来影响。代理商急得像热锅上的蚂蚁，立即派代表飞往松下总部，面呈公司负责人。松下分司对此十分重视，几位领导听完了代表的陈述后，当即承认货物包装上的缺陷，并表示愿意承担一切经济损失。香港代理商大为感动，后来，他成了松下公司在香港的一个最忠实的代理商。

松下公司有这样一种认识：松下与代理商之间，表面上看是一种商业联系，但归根到底，是人与人之间的联系。只有抓住这一最基本的关系，生意才会做好。他们让代理商感到人与人之间的温暖。代理店提出的要求，如质量或价格方面的意见，公司都能知错就改，真正做到态度和蔼、感情亲切。正是这种以诚和信来取信于代理商的谋略，使得代理商也全心全意为推销松下公司产品出力。

确实，代理商的职业决定了他们比企业主更了解市场动向，从代理商口中，可以得到企业主想知道的市场情报，诸如各类商品的价格、哪种商品最畅销、市场竞争的形势、某些产品应作何种技术改进，等等。企业家与代理商以诚相待，以信相交，取信于他们，实际上也就是利用他们为自己谋取霸主地位出力、效劳。这是每一个精明的企业家都应该采取的谋略。

26. 要做本分官

欲为本分官
利于简僻之地
官职易尽
官声易著

【原典】

且欲为本分官，利于简僻之地^①。简则酬酢^②无多，僻则送迎绝少，六时^③功课^④，尽归案牍^⑤，随到随办，无虞壅滞^⑥，日日理事，常与士民相见，不难取信于人，而吏役无能为弊，官职易尽，官声易著。冲繁^⑦之处，劳我心力者纷至沓来^⑧，日不过一二时，可以亲民，而此一二时，又皆精神疲困之候，非具兼人^⑨之才，鲜能自全。量而后入，古人所为重致意^⑩欤。

【注解】

①简僻之地：偏远、贫穷之地。

②酬酢：主人酌酒以敬宾客曰献，宾客还答称酢，主人复答敬为酬，后用以指交往应酬。

③六时：佛教分一昼夜为晨朝、日中、日没、初夜、中夜、后夜六时。

④功课：考核官吏的成绩。

⑤案牍：官府文书。

⑥壅滞：阻滞积压，不流畅。

⑦冲繁：繁华的交通要道。

⑧纷至沓来：接二连三而来，指多而频繁。

⑨兼人：胜过别人。

⑩致意：尽意。

【译文】

想做一个本分的官，还是在偏远、贫穷的地方好。偏远则应酬少，贫穷则送礼的少，一天所做的事，都可记录在案，没有积压，日日办事，常与百姓见面，则不难取信于民。而手下之人也没办法作弊，职位好做，名声也容易上升。在来往繁华的地方，烦心之事接二连三，一天中，只有很少的时间能与百姓相见，而这段时间，又是没有精神的时候，不是有胜过别人的才能是做不好这样的官的，考虑好后再选择是否去做，古人看重的是能够尽职啊。

【评析】

地僻人稀条件艰苦，许多官都不愿去那里。然而那里的百姓正需要你，而且偏远贫穷的地方也易出政绩。

东魏、北齐时期，是吏治颇为败坏的时期，“文武在位，罕有廉洁”，官吏们竞相聚敛，以残民为务，“赋敛日重，徭役日烦”，百姓几乎没有生路。但是，在这种贪浊的环境中，也有一些清正廉洁的官员，他们虽不能改变朝政日颓的形势，却在自己所管辖的区域内，尽力使百姓能安居乐业，苏琼就是其中的一个典型代表。

苏琼，字珍之，长乐武强（今属河北）人。他历任州郡长官，所到之处，皆为百姓所称道。南清河郡（治莒城，今河北高唐以南）原来盗贼横行，苏琼任太守后，“民吏肃然，奸盗止息。或外境奸非，辄从界中行过者，无不捉送。”郡中百姓十分放心，家中牛、羊等牲畜放牧在外边，不再每天圈回家中，而是说：“但付府君。”足见百姓对苏琼的信任，以及当地社会秩序的良

好。

苏琼在任时，尽力维护郡中百姓的利益。“道人道研为济州沙门统，资产巨富，在郡多出息，常得郡县为济州沙门统，资产巨富，在郡多出息，常得郡县为征”。对于这种以高利贷方式盘剥百姓的富僧，苏琼当然不会以官府的力量帮助他催迫百姓。道研每次求见，苏琼明知他的来意，却与他谈论佛教经典，询问义理，使道研一直没有机会开口谈及此事。他的弟子问他缘故，道研说：“每见府君，径将我入青云间，何由得论地上事。”道研师徒被苏琼这种方式弄得无可奈何，回去后就将那些借债的契约都烧掉了。

苏琼对朝廷规定征发的各项赋役都预先作好安排，“蚕月预下绵绢度样于部内，其兵赋次第并立明式，至于调役，事必先办，郡县长吏常无十杖稽失。”由于苏琼规定明确，“兵赋次第并立明式”，豪强就无法与奸吏相勾结，将赋役负担转嫁到平民百姓身上。加上苏琼明察秋毫，“人间善恶及长吏饮入一杯酒，无不即知”，官吏不致妄加征发，故而百姓不致被滥加摊派。而因计划周到，安排合理，赋役交纳，征发皆不拖延，故“州、郡无不遣人至境，访其政术”。

苏琼的故事中最感人的的是他在百姓受灾时的所做作为。北齐文宣帝高洋天保年间（550—559），南清河郡遭到大水灾，“绝食者千余家，（苏）琼普集部中粟家，自从贷粟以给付饥者”，以自己的名义向富户借贷粮食而赈济饥民。这种不顾自己前程，以救民为重的地方官确实是相当罕见的。不过，州里的做法却与此大相径庭，仍要计户征收田租，还打算审查苏琼擅自借贷粮食之事。僚佐对苏琼说：“虽矜饥，恐罪累府君。”苏琼说：“一身获罪，且活千室，何所怨乎？”于是上表陈述灾情及借贷经过，终于得到朝廷批准，“使检皆免，人户保安。此等相抚儿子，咸言府君生汝。”足见受灾饥民对他的感激之情。

苏琼在南清河郡六年，百姓感念他的恩德，即使有纠纷也在郡里解决，没有一个到州里去告状申诉的。他因父母去世而解职时，故人馈赠，一无所受。

孝昭帝高演皇建（560—561）中，苏琼担任徐州行台左丞、行徐州事。依照旧制，为防范南方的奸细，在淮河上要设置关卡，禁止商贩往来。以后，淮南受灾，苏琼上疏请求允许到淮河以南贩粮，淮北遇到灾荒，又上疏请淮北到淮河南岸购粮。“遂得商仁往还，彼此兼济，水“陆之利，通于河北。”

在主昏政乱的时期，苏琼不随波逐流，与时浮沉，而是爱惜百姓，尽力加以保护，百姓受灾时，挺身而出，为救民甘愿获罪，又开通淮禁，促进经济交流，确实可称为浊世中的清正爱民之官了。

27. 不可失信于民

官者，民之瞻也
与民期约
易风雨寒暑
必不可失信

【原典】

投牒^①候批，示期候讯^②，最费百姓工夫。唯期有一定，则民可遵期而至，无守候^③之苦。凡审案件，自量才力，勘酌挂牌，如饰耳目之观，观多为贵。日留一案，即有一案守候之人，愈留愈多，累者何堪？至勘丈^④事件，人多费多，守候更复不

易，易风雨寒暑，必不可失信。

【注解】

- ①投牒：呈现递讼辞。
- ②示期候讯：注意着日期，等候传讯。
- ③守候：等候。
- ④勘丈：校对，核实。

【译文】

呈递讼辞后等候当官的批示，最让百姓费时间了。只有日期定下来，百姓才可按时间前来，从而没有了守候之苦。凡是公开审理的案件，应自量才力，斟酌挂牌通知百姓前来，为方便百姓旁听，这种事应越多越好，若一天剩一个案子，一个案子剩一个人让其守候，越留越多，积累起来，有谁受得了呢？那些校对核实的案件，费时费力等起来更麻烦，因此，纵使风雨交加，为官者也不可失信。

【评析】

取信于民，民才信官，如此，才能服官，若民不服，又怎能管理呢？

吴国征伐楚国前夕，伍子胥推荐孙武担任吴军统帅。孙武与吴王阖闾相见，谈起兵法时，孙武说：“臣之兵法，不但可施于卒伍，就是妇人女子，奉吾军令，亦可驱而用之。”阖闾听了孙武的话，哈哈大笑说：“先生是在开玩笑吧？天下岂有妇人女子可使其操戈习战的事？”孙武见吴王不相信，便以军令状相许。阖闾见孙武态度严肃诚恳，便将后宫 180 名美女召来，要孙武训练。

孙武将美女分成两队，选吴王的两个宠姬为队长，并宣布命

令，不许混乱队伍，不许言语喧哗，不许故意违反军令。孙武亲自到操场画好绳墨，布成阵式。然后命令传令官授予两队长每人一面黄旗，队长手执黄旗为队伍先导，众宫女跟随队长之后，5人为伍，10人为总，各人随着鼓声、步迹相随，左右回旋。

过了一会儿，孙武下令说：“听到第一次鼓响，两队要一齐前进；第二次鼓响时，左队向右转，右队向左转；当听到第三响鼓响时，所有军士都要挺剑持盾作出争战的样子；听到鸣锣，左队和右队便回复原地。”宫女们听后觉得非常新奇好玩，禁不住掩口嬉笑起来。

正在这时，鼓吏报告说：“鸣鼓一通。”宫女们却并未理睬，仍然站的站、坐的坐，队伍参差杂乱；鼓吏再次敲鼓，宫女们虽都站了起来，但倾斜相接，嬉笑如故。孙武于是挽起袖子亲自击鼓，再次传令，这时宫女和两名队长都笑了起来。孙武大怒，立刻问执法官，不听将令、不服从指挥按军法应治什么罪？执法官回答说“当斩！”孙武接着说：“士兵不听从命令，罪在队长。”于是，下令将两名队长斩首示众。

两名宠妃见孙武动真格了，早已吓破了胆，瘫在地上号啕大哭；众宫女也吓得魂飞魄散，惊恐不安。吴王见要斩他的两名宠姬，赶紧来求情。孙武回答说：“军中无戏言。臣又授命为将，将在外，君命有所不受。如果我徇私情而释放有罪过者，那怎么可以服众？”遂命左右将二姬斩之。

接着，孙武又重新选两名宫女为队长，再号令击鼓，宫女们个个凛服，动作丝毫不差。于是，孙武向吴王报告说：“训练已经完毕，请君王亲临检阅。这群女兵已经可以听命于大王了，现在让她们赴汤蹈火，她们也不敢退避了。”

28. 兼听则明，偏听则暗

联名公呈
不宜轻准
事关利害
自体察举行

【原典】

自爱之人，虽事甚切己^①，尚不耐^②匍匐^③公庭，况非己事乎？藉口地方公事，联名具呈，必有假以济其私者，其非安分可知。昔赵韩王^④得上大夫所投利害文字，皆置二大瓮，满则焚之。李文靖^⑤遇中外^⑥所陈，一切报罢，云以此报国。二公皆宋名相，所以如此，盖所见者大且远也。联名公呈，不宜轻准，即事关利害，言有可采，姑受而不批，别自体察举行，切勿轻听据详^⑦，致开纷扰之弊。至书吏禀陈公事，尤不可信用。

【注解】

①切己：与自己关系密切。

②不耐：不能承爱。

③匍匐：伏地而行。

④赵韩王：北宋初大臣赵普字则平，太宗时拜太师，封魏国公，历相两朝，卒封韩王，谥忠献。

⑤李文靖：北宋大臣沆字太初，咸平安装累迁平章政事，卒谥文靖。

⑥中外：即朝廷内外。

⑦据详：根据下级官员进呈的报告。

【译文】

自爱之人，就算事情与自己联系紧密，也不想轻易闹上公庭，况且不关自己的事呢？以地方公事为借口，联名上书的，必有假公济私的人，由此可知其不安分。以前赵韩五把收到的士大夫的上书放到两口大瓮中，满了就烧掉。李文靖把朝廷内外上报的事都不上报给皇上，说以此报国。此二人都是宋朝的名相，之所以这样做，是因为他们目光长远。联名上书，不可轻易批准，即使事关利害，有可采纳之处，也只能接受而不批准，千万不可轻信人言，致使广开纷扰之门路。至于书吏上告公事，尤其不可信。

【评析】

为官者，岂可偏听偏信？勿轻信他人之言，应有自己的主见。

宋神宗元丰年间，苏轼因作诗讽刺新法，被捕狱中。神宗本无意严惩，当时的宰相向皇上呈报说，苏东坡对皇上有不敬的言行。神宗脸色一变说：“苏轼固然有罪，但不应该对我不敬，你是怎么知道的？”

宰相说：“苏轼的诗中说‘根到刀泉无油处，世间惟有蜃龙知。’皇上是飞龙在天，苏轼认为皇上不了解他，而去求地下的蜃龙，这难道是一个臣子应有的言行么？”

神宗说：“诗人写诗，怎能这样解释？他咏的桧树，怎么会牵扯到我身上。”

宰相无话可说。

29. 勿受他人干扰

人人有权
即人人做官
势必尾大不掉
官如傀儡

【原典】

非刚愎^①任性之谓也事。事无巨细，权操在手，则人为我用，若胸无成见，听人主张，将用亲而亲官，用友而友官，用长随吏役而长随吏役，无一非官。人人有权，即人人做官，势必尾大不掉，官如傀儡，稍加约束，人转难堪，甚有挟其短长者矣。国人^②知有穰侯^③华阳^④，而不知有王，速败之道也。故曰官须自做。

【注解】

①刚愎：傲慢，固执。

②国人：全国的人，亦指住在城邑中的人。

③穰侯：战国时寿门国大臣魏冉，因昭王年幼当政，封于穰，益封陶，号穰侯，权倾一国。

④华阳：梁陶私景，字通明，博学多才，尤明阴阳五行、风角星算、山川地理、方图产物、医术本草，隐于句容句曲山，自号华阳隐居，晚号华阳真逸，又号华阳真人。武帝每有大事，无不谘请，时人称之为山中宰相。

【译文】

并不是让人刚愎自用，任由自己的性子去做事。事无巨细，大权在握，才能人为我所用，若胸无主见，听人主张，则用亲戚亲戚做主，用朋友朋友做主，用下人下人做主。人人有权，就人人都做官，势必官如傀儡，尾大而甩不掉。稍有被约束，他们就觉得很难受，甚至有人以短处来要挟当官的人。国人只知有穰侯华阴，不知有国王，是速败之道啊！所以说，官，还得自己做。

【评析】

当官的人手中都有权力，而且工作能够进行，全赖于此。因此，应好好把握，稍有疏忽，万劫不复，当然，更不可刚愎自用。

卫绾（？～前131年），西汉代郡大陵（今山西文水东北）人。汉景帝元年（前143年）继刘舍为丞相，汉武帝建元年（前140年）罢相。

卫绾因为善于戏车（弄车之持称戏车），被任命为宿卫侍从的郎官，服侍汉文帝。后来积功依次升迁为中郎将。性情诚厚谨慎。

景帝做皇太子时，曾召请文帝左右侍臣宴饮，大家都去，只有卫绾因病未去。经此一事，文帝格外器重他。临崩前，文帝嘱咐景帝，说：“卫绾年高有德，你要好生看待。”文帝死后，景帝即位，有一年多时间对卫绾听之任之，不加闻问。而卫绾做事也更加谨慎勤勉，不敢稍存懈怠。

一次，景帝驾幸上林苑，让中郎将卫绾与己共乘一辆车子，随车护卫。归来，景帝问卫绾：“你知道你为什么能跟我同乘一车吗？”卫绾谨慎地回答：“微臣由弄车小卒，侥幸因功依次升迁为中郎将，连我自己也不知是什么缘故。”景帝问起卫绾旧事：

“当年，我为太子，曾召你饮酒，你不肯赴宴，为什么呢？”卫绾回答：“臣死罪死罪！不过当时确实有病。”景帝要赐给他一把剑，卫绾辞让：“先皇帝已赐给我6把了，您如今又赐剑，恕臣不能奉诏。”景帝说：“大家都喜欢宝剑，也都习惯于用剑交换他物，难道你那6把剑至今还都保留着吗？”卫绾回答：“都还在。”景帝惊奇，派人去取，果然一把不少，且都还插在剑鞘之中，连佩戴都还不曾佩戴过呢！卫绾为人行事，诚厚谨慎，皆如此类。

卫绾任中郎将期间，待人平和不苟。后来的郎官有了过错，他经常替他们遮掩，又不愿与其他中郎将争较短长，有了功劳成绩，也往往让给他们。景帝很欣赏他，认为他清廉忠厚，没什么坏心眼，于是，任命他为河间王太傅。吴楚七国叛乱，卫绾为将军，率领河间兵击吴楚，有功，升任中尉，职掌京师治安，督察盗贼。过了3年，又因军功，被封为建陵侯，当时是孝景帝前元六年（前151年）。

第二年，汉景帝因为宫中争权夺势，废掉太子刘荣，让他做临江王，并且诛杀太子的舅父栗卿等外家亲属，且欲穷治其狱。因为卫绾是年高有德、忠厚笃实的长者，景帝不忍心让他来审理这桩大案。于是，特许他告假还乡，另派酷吏郅都审理栗氏一案。事后，景帝立胶东王为太子，召回卫绾，任命他为太子太傅。不久，又升他为御史大夫。后5年，丞相刘舍免职，卫绾特资升任。

卫绾做官，一般是照例供职，无是无非。位居丞相，在朝廷上，也是把份内例行之事按时上奏，除特殊情况，从不和别人争论。景帝认为他敦厚老成，可以辅佐少主，所以大加尊宠，赏赐甚多。

卫绾就这样做着丞相。后元三年（前141年），景帝驾崩，武帝即位。武帝性喜读书，雅重文学。董仲舒进3策，请武帝罢黜异言，崇尚孔孟，正好与武帝心意深相契合，武帝大为称赏。

卫绾知武帝信任仲舒，立即迎合上意，说各地所举贤良，学习的东西不但无关盛治，反而混乱国政，应该一律予以罢黜。武帝准奏。卫绾本以为自己所奏称旨，可以固位希荣，哪知武帝非一般庸主可比，反倒认为他拾人牙慧，颇不以为然。建元年（前140年）朝廷认为，景帝卧病时，好多官员无辜衔免，而丞相卫绾却默默因循，未能负起责任。卫绾竟因此被免去了丞相之位，窦婴继为丞相。

卫绾因事无主见，人云亦云，为武帝所罢官，实为自作自受。

现为官者亦应吸取教训，做官做事应有立场。

30. 革除弊端

唆讼者最讼师
害民者最地棍
二者不去
善政无以及人

【原典】

唆讼者最讼师，害民者最地棍。二者不去，善政无以及人。然去此二者，正复大难，盖若辈^①平日多与吏役关通^②，若辈藉吏役为护符，吏役借若辈为爪牙。遇有地棍讹诈，讼师播弄^③之案，彻底根究^④一二，使吏役畏法，则若辈自知敛迹矣。

【注解】

①若辈：那些人，这些人。

②关通：交通，勾结。

③播弄：执掌。

④根究：彻底追究。

【译文】

恣愿诉讼最多的是讼师，害民最深者是地棍。这二者不能除去，就无法以善政待民。但除去这二者，又十分困难。因为这些人平时就与吏役相沟通，以吏役为护身符，吏役则把这些人作为爪牙。遇到地棍讹诈，讼师执掌的案件，彻底追究一下，使吏役怕法，则这些人就会有所收敛了。

【评析】

施政于民，应破除一切阻力。

雍正四年，清朝逐渐走上盛世，国家统一，经济实力大增，政治也较安定。此时，镶黄旗人鄂尔泰，走马上任，做了云贵总督。他看到贵州东南境内，以古州为中心的“苗疆”势力太大，竟有 1300 多个寨子，周边长达 3000 余里；又看到四川的东川、乌蒙、镇雄三个土府离重庆太远；还看到贵州和广西交界的地带，苗、汉人民错杂难理；还注意到云南边界的镇沅、威远、新平、普洱、茶山等土司经常跟缅甸、老挝联系。总之，土司士官制度的存在，不仅影响西南广大地区的安定和祖国疆域的巩固，而且也阻碍少数民族的社会进步，不利于朝廷的统治。

为此，鄂尔泰独出心裁，上了一个奏折，内称：

苗民负险不服，隐为边患，要想一劳永逸，总须改土为流，所有土司，应勒令献土纳贡，违者议剿。

这奏折一上，整个王公大臣，统统吓得瞠目结舌，只有雍正

帝佩服他的远见卓识，极力嘉奖道：“奇臣奇臣！这是天赐于朕也。”遂命鄂尔泰全权办理改土归流事宜。

鄂尔泰决定首先将东川、乌蒙、镇雄三大土府由四川划归云南，实行改土归流。这三府地处四川与云南之间，民族关系复杂，闹事最多。鄂尔泰先从这里开刀，以示杀一儆百。

当年夏天，鄂尔泰先革去东川土司的头衔，接着派员去乌蒙。乌蒙土司禄万钟，联合镇雄土司陇庆侯以武力抗拒。鄂尔泰采取“剿抚并用”政策，凡是以武力抗拒者，坚决剿平之。由于清军兵多粮足，擒住禄万钟，降了陇庆侯，土司的武装力量逐个被消灭，三大土府才得以改土归流，改设了乌蒙府、东川府、镇雄州，派遣流官统治，隶属云南省。

31. 出纳不可不知

身兼庶事
万不能琐屑理财
然出纳之数
断不可不知

【原典】

身兼庶事^①，万不能琐屑^②理财，然出纳之数，断不可不知。尽委经手之人，而已不与闻，则我不那移，有那移者，我不侵盗，有侵盗者，至交代时，水落石出，噬脐^③无及矣。宜属司筭钥^④者，分列正人、正出、杂人、杂出，四簿^⑤按旬一小结，按季一大结，随时检阅，则仓库出入相符不相符，有馀不足之数，

一一在心。设遇去官，交代册籍，顷刻可成，虽猾吏无能为弊。更可致不致遗漏款目，受后任之推敲。

【注解】

- ①庶事：众事，诸事。
- ②琐屑：细碎。
- ③噬脐：比喻后悔已晚。
- ④笈钥：钥匙。
- ⑤四簿：指分别记载正入、杂出的四个帐本。

【译文】

一个人身兼数职，不可能管理到细小的地方，然而支出与收纳的数目，不可不详知。如若都委托他人经手办理，自己不闻不问，那即使自己不奢，必有奢侈的人；你自己不贪脏，必有贪脏之人，待到向上交差时，才发现弊端，则后悔晚矣。把下属管理钥匙的人，分成正入、正出、杂入、杂出四个账本。按每旬一小结，每季度一大结，随时检查，所以仓库之中出入数目相等与否，有余或不足之处，清晰可见。如果挽屈辞官，交待册籍，片刻即可完成，奸猾的官吏虽有能耐，而没有机会舞弊了。更不可能遗漏条目款项，使后任之人怀疑推敲。

【评析】

有了完善的制度，办事会容易成功且可防止做弊情况的出现。

徙民是秦汉封建王朝经常采取的一项重大政策。由于徙民的目的不同，其方式和效果也不尽相同。一种是迁徙豪富吏民。秦和西汉常将关东的豪强大族、高财富人，甚至功臣家族迁徙到关中，迁徙到长安。西汉还有专门的“徙陵”政策。这种徙民的目的

的，在于强干弱枝，削弱地方势力，充实京师的力量。再一种是移民实边，即将百姓迁徙到边防要地和沿边诸郡。由于迁徙的对象不同，这种迁徙有时带有惩罚性质。还有一种是移民屯田，由于屯田几乎都在边郡，所以这种徙民将赈灾移民、发展农业生产和安边三者结合起来，效益亦最显著。

终秦汉之世，移民屯田之策不废，然而以武帝时规模最大，效果也最显著。武帝时，对匈奴的征伐接连取得胜利，边郡大大拓展。为了安定边郡，就必须充实边郡人口、发展农业生产。于是，原先单纯的移民实边措施就逐步发展为大规模系统化的移民屯田。元朔二年（前127年），汉朝收复河南地（今内蒙土河套一带），募民十万居之。元狩二年（前121年），得匈奴河西地区后，又向这里移民。而规模最大的，则是元狩四年将关东贫民七十二万五千余口徙于朔方（今内蒙古杭锦旗北）、陇西（今甘肃临洮）、北地（今甘肃庆阳西北）、西河（今内蒙土东胜东南）、上郡（今陕西榆林东南）等地。与此同时，在东南的会稽郡亦实行过类似的办法。这些移民由国家统一组织，派官吏专门护送到目的地。到了边郡后，由国家假与移民公田，贷与耕牛种食，安排住处，因此常常要花费相当大的一笔财政开支。

除了民屯外，还有军屯。武帝元鼎年间，西汉政府在朔方以西至令居庙置田官，有屯田吏卒五、六万人。元鼎六年（前111年），张掖、酒泉设郡后，上郡、朔方、西河、河西开田官，征发塞卒六十万屯田。太初三年（前102年），征发戍田卒十八万至居延地区屯守。太初四年李广利破大宛后，屯田又进一步推广到西域的轮台、渠梨。昭帝以后，西域屯田又继续有所发展。

军屯是一种以军事方式组织的屯田，除士卒外，从事屯田的还有大量刑徒和地位略高于刑徒的弛刑士。卒、徒、弛刑士每人垦田约二十亩左右（约十四市亩）。耕牛和农具由政府供给，卒人及其家属也由公家供给粮食、衣服、屋舍和俸钱。屯田士卒需

向国家交纳地租，余粮则由政府收购。边郡屯田由农者尉和各级农都尉经管。

移民屯田的效益是多方面的。大量戍卒屯守边郡不但增强了边防，而且减少了国家的财政支出。田民和田卒都来自内地郡国，自然促进了内地的先进生产工具如铁器、牛耕、代田、穿井和技术等向边郡及少数民族地区的推广，加快了边郡经济和文化的开发程度，加强了汉族与少数民族间的交流。不仅如此，从安定民生的角度来说，徙民屯田还起到一种减压阀的作用。

32. 注意积储粮食

设遭歉岁
生民之命
系于仓储
万一欲赈无粮
恐不能以美言市也

【原典】

夫民亦知积贮之不可少也。自换斗移星^①，权归胥吏，面有名无实，万一欲赈无粮，俗借无种，嗷嗷^②哀雁，恐不能以美言市也。昔余佐幕浙中，尝以此意语主人，求实仓禀，主人颇不河汉^③余言。比官湖南，亦持此论，诫勉官。盖库亏尚可补苴^④于一时，仓空万难筹措于临事，有备无患，守土者何等关系，其可度外置乎？

【注解】

- ①移斗换星：比喻时势变化。
- ②嗷嗷：众声嘈杂。
- ③河汉：比喻言论迂阔而不切实际。
- ④补苴：修补，弥补。

【译文】

百姓也知道存粮不可少，现在却还难做到，原因是权力归于胥吏，开始时官库还有存粮，现在官库也空了，一旦遇到年成不好，饥民嗷嗷待哺，官库中却无可放之粮，于心何忍？我在浙中做幕僚时，向主人言明此事，主人颇不以为是，后来到湖南也就这样想，并以此诫告同僚，因为若粮库空了，一有急用，很难筹措，只能平时积攒，以有备无患，为官者怎能将此事置之身外呢？

【评析】

若做此事，首先要心中有民，其次要眼光长远。

朱元璋盘踞在江淮一带，而江淮盛产粮食，是著名的“鱼米之乡”，按理说粮食不成问题。但朱元璋为什么要把“广积粮”作为大战略的三大要素之一呢？

这其中原因固然很多，但最主要的，莫过于以下两点：第一，元末的江淮自然灾害十分严重，而且极为频繁，持续时间又长，昔日的粮仓变成了缺米之空仓。许多百姓连自己的温饱问题都解决不了，哪里还有粮食拿出来支持朱元璋的起义军呢？第二，朱元璋曾有明令：“凡入敌境，听从捐粮。”所谓捐粮，就是说军队的粮草都要取之于民。当时战火纷乱，青壮年都去参军打仗了，农村缺乏劳力，严重影响了农作物的耕种。同时，由于战

乱带来的破坏，堤坝年久失修，耕牛被宰，粮食产量下降显然是不可避免的，更何况起义军占领的大多是新区，在立足未稳、民众情绪尚未稳定情况下，要想捐粮，谈何容易。

朱元璋手下的大将胡大海和常遇春，对此早有察觉。因此，他们先后提出意见，认为一味靠捐粮，没有数量限制，老百姓受不了，这对起义军和老百姓都是非常不利的。事实也正是如此，仅靠捐粮，老百姓有限的粮食如何养得了朱元璋的几十万起义大军？而且，朱元璋从和州进军江南，正是因为缺粮所迫。虽然到江南后得到了大量的粮食，但由于起义军迅速扩大很快消耗干净。稍稍吃了几天饱饭的起义军，又重新为饿肚皮问题所困扰。

从这个意义上讲，“广积粮”与其说是长远大战略，倒不如说是十分迫切的现实问题更合适。

“水可载舟，亦可覆舟。”不满元朝统治揭竿而起的朱元璋，比任何人更清楚这个道理。“捐粮”的实质，就是“取之于民”，而这个“取”，是朱元璋一厢情愿的，换言之，老百姓并不是自愿“给”的，只是出于无奈，才不得不让朱元璋“取”。所以，这种“取”，从某种意义上讲，已经成了“榨取”，长期下去，老百姓的不满情绪必然会爆发，到那时，恐怕老百姓又要造自己的反了。

既然靠“捐粮”无济于事，那只有寻找新路子了。且战且耕的制度正是在这一背景下产生的。

朱元璋任命元军降将康茂才为都水营田使，由他负责兴修水利，要求做到高地不怕旱，洼地不怕涝。接着，他又下令各部队都要在驻地开垦荒地，种植粮食，并且立下章程，规定以产量的多少来决定赏罚，要求各部队除了供给自身的需要外，还要做到有存粮。同时，又立管领民兵万户府，主要职责是将民间的部分壮丁编为民兵，农时耕种，闲时练兵。

一场轰轰烈烈的“大生产运动”开始了！

这一举措果然有效。当年，康茂才所部就产粮 1.5 万石，余粮 7000 石。对此，朱元璋感到非常满意。他立即下令褒奖。同时不失时机地谕令全军，指出要解决粮食不足的困难，强兵足食，还必须做好屯田工作。在以后的几年里，朱元璋所属各部到处兴屯，粮食之多，完全可以保障部队自给自足。到 1360 年 5 月，朱元璋明令禁止征收寨粮。曾经给百姓带来严重负担的捐粮政策，也就此完全取消了。

“广积粮”的结果，使朱元璋在短期内迅速从缺粮的窘境中解脱出来，在此后的漫长战争中，朱元璋再也不为粮草犯愁了。

“广积粮”的意义，决不仅仅在于为朱元璋的部队解决了粮草问题，它还有更深层次的意义。

逐步减轻直至全部免除农民纳粮的负担，使得农民欢欣鼓舞，更加拥戴朱元璋了。第一，既然朱元璋部队的存在和强大给劳动群众带来了实惠，而其使军队在这里是很难做到甚至是根本做不到的，那么广大群众自然就会更加支持和信赖朱元璋及其所领导的部队，这样就会源源不断地向朱元璋输送兵员。第二，“民以食为天”。劳动群众免除了“捐粮”之苦，就有了充足的粮食，进而迸发出搞好各种生产的积极性，这对繁荣经济是十分有利的。而经济的繁荣，又必然为朱元璋政权带来更多的税收，这对朱元璋来说，无疑形成了“良性循环”。

“得民心者得天下”。从根本上讲，“广积粮”的最后结果，是减轻了农民的负担，因而得到了民心归顺这一取得胜利的根本依靠。在元末众多的割据势力和元军的战争中，朱元璋立于不败之地，并夺得最后的胜利，民心的归顺无疑是最根本的原因。

33. 谨慎处理上下级关系

上官易事也
而有致我不能事者
下民欲爱也
而有致我不能爱者
中有所隔也

【原典】

嗟乎，吏之难为，盖非一端已也。上官易事也，而有致我不能事者，下民欲爱也，而有致我不能爱者，中有所隔也。隔我者我可察之，我为所隔者，非我得自为也。昔南唐潘在庭^①，以财结势要，曰：“非以求援，但恐其冷语冰人耳。”冷语之冰，端士尤甚。于此而欲不伤品，不招尤，谈何容易矣。

【注解】

①潘在庭：人名，生平不详。

【译文】

唉，当官的难啊，难并不止一处。上司交待下来的事，而有我不能做的事，体恤百姓，而有我不能体恤的原因，中间又与同僚相隔阂，隔我的人我可以观察他，我被人所隔，并不是我做的。以前唐朝的潘在庭，以财结交权贵，他说：“不是想得到他们的帮助，只是害怕他们说我的坏话啊！”说恶语并不是正直的

人所做的。不想损害品行，又不招惹非议，谈何容易啊！

【评析】

为官者如若和上司产生隔膜，遭到猜忌，就会很危险。

吕不韦是中国历史上以商人身份跻身于政坛的著名人物，他以“奇货可居”，扶植流落在赵国的秦国公子异人，使其登上王位，自己也当上了秦国的相邦，掌握了秦国的大权。

随着秦国统一战争的不断胜利，吕不韦的权势也日益扩大，取得的封地也越来越多。他最初“食蓝田二十县”，后来又“食河南、洛阳十万户”，接着燕国又送他河间十城作为封邑。像吕不韦这样拥有三大食邑和“家僮万人”，是秦国以来所未有的。吕不韦预期的“无数之利”似乎是全部兑现了。但是吕不韦是一个外来的客卿，现在权势如此大，财富如此多，不能不引起秦王室的忌恨。于是秦王政与吕不韦为争夺最高政治权力的斗争就不可避免了。

秦王政八年（前239年），嬴政21岁了，按照秦国惯例，第二年就要举行冠礼，开始亲自执政。吕不韦不早不晚，就在这一年，把早已开始编纂的《吕氏春秋》抛出来了。很明显，这是做给秦王政看的，是要借此表明自己是秦国真正的理论权威，希望秦王政执政后，能按照他制定的施政方针行事。

但是秦王政却偏偏不是吕不韦所希望的那样顺从的君主。他生性骄横又有雄才大略，根本不会听从吕不韦的摆布，也绝不会容忍吕不韦的权势。吕不韦和秦王政都主张统一，这使他们都成为中国历史上的杰出人物，但是在哲学观点、政治学说和其它政治倾向上两人都有所不同。秦王政十分信仰法家韩非的政治学说，这与吕不韦的政治学说不少地方是针锋相对的。韩非反对“大臣专权”，认为这会造成“主失势而臣得国”。而吕不韦正是个专权的大臣。韩非反对讲“仁义”，主张“以法为教”，“以吏

为师”，“以斩首为勇”。而吕不韦是主张讲仁义、讲义兵、反对只讲严刑峻法、反对杀无罪之民的。吕不韦主张国君要“处虚”，不必过问具体政务，而秦王政却主张所有国家大事，包括一切刑事案件，都要由他专断……权力的争压、政见的分歧，看来是无法弥合的。

这一冲突的爆发，其导火线是“嫪毐事件”。事情是这样的：据说吕不韦早就和秦王政的母亲私通，后来秦王政长大了，吕不韦怕秦王政发觉，就让自己的门客“大阴人”嫪毐假充宦官，混入宫内，代替自己，与太后私通，并和太后生了两个私生子，很得太后宠幸，甚至封为长信侯，得到山阳和河西、太原两郡作封地。他还和太后密谋：嬴政一死，就把私生子立为继承人。秦王政九年（前238年），秦王政到秦故都雍城蕲年宫举行冠礼，嫪毐乘机偷了秦王的御玺和太后的玺印发兵作乱。早有戒备的秦王政即令吕不韦、昌文君等率军反击叛军。咸阳一战，叛军溃败，嫪毐仓皇而逃，后被捕车裂，灭其三族。一年后，秦王政借口吕不韦与政变有牵连，罢了他的相位。又过一年，嬴政又致吕不韦书信一封说：“你对秦国有什么功劳，秦国要封你食河南十万户？你与秦有什么亲属关系，可以自称‘仲父’？你和你的家属还是发配到蜀地去吧！”下令把吕不韦流放到蜀地。吕不韦知道事情已无可挽回，“乃饮鸩（毒酒）而死”。吕不韦死后，他的门客偷偷埋葬了他。嬴政知道后，又分别对他们做了处罚。

卷 二

用 人

用人惟亲，功败累身；用人惟能，事成名扬。人生得一知己，可死而无憾。画龙画虎难画骨，知人知面不知心。与其深察其志，何若将心比心？

1. 因人制宜

人之才质各有所偏
偏而补之
须辗转筹画
以成其美

【原典】

吾言不合则去，非悻悻^①也。人之才质各有所偏，宾之于主，贵相其偏而补之，审于韦弦^②水火之用，始尽佐治之任。不合云者，必公事实有不便，不可全以意气矜张^③。主人事有未善，分当范之于善，不能就范，则引身而退，是谓不合则去，若吾说虽正，而主人别有善念，此则必须辗转筹画，以成其美，方于百姓有益。断不宜坚持不合之义，愀然^④舍去，即谚所云：“公门中好修行矣。”

【注解】

①悻悻：忿恨不平的样子。

②韦弦：《韩非子·观行》有“西门豹之性急，故佩韦以自缓；董安于之心缓，故佩弦以自急”之说，韦柔而韧，弦紧而直，旧时用以指人性格之不同。

③矜张：自负，自大。

④愀然：无愁的样子。

【译文】

以前的文章中说过：与主判官不合，就干脆舍弃，而并无怨

恨。人的天赋禀性，各自有所偏向。助手对于主判官，重要在于根据各自的偏好形成互补。能够在水火一般相互矛盾的事物间进行调整和运用，才能帮助断案。如果主判官和助手有不和谐的地方，一定是公事有不顺利的地方，不能凭着意气放任为之。主判官办事有不好的地方，就当向好的方面引导示范，如果不能如愿，助手应该引身退去，这就叫做“不合而去”。如果我的说法正确，而主判官另有别的好想法，助手应该为他认真规划，以成全美意。这样做，对百姓才有益处。千万不要坚持与主判官不合的想法，毫无顾忌地撒手而去。这就是谚语说的：“官府里好修行”。

【评析】

成人之美，利人利己。

邓禹是汉武帝刘秀的开国元勋之一。邓禹早年在京师游学，看出也在京师游学的刘秀不是凡夫俗子，便主动和他交往，两人关系日渐密切。数年后，邓禹离京回家。

王莽地皇四年（23年），农民起义军新市、平林诸将立西汉宗室刘玄为帝，又扯出汉朝旗号，年号“更始”，定都洛阳。豪杰听说邓禹才气横溢，多次把他推荐给刘玄。邓禹敏锐地觉察出更始政权内部的矛盾，知道刘玄难成大事，就婉言谢绝了举荐者的好意。

邓禹分析了天下形势，仗策追随刘秀，进献兴复汉室之谋，东汉中兴名臣皆不能及。所以邓禹虽然智不及张良、陈平，勇不及韩信、彭越，而后人推其为东汉功臣之冠，皆因其首创大谋。

在邓禹等人的扶持下，刘秀终于兴复汉室，成就帝业，邓禹被拜相封侯。汉明帝图画28位功臣像于云台，邓禹位列第一。邓禹谢绝刘玄而追随刘秀，就因合与不合所决定的，刘秀因得到好助手辅佐而得天下，刘玄因没有好助手辅佐而失天下。人与人

之间相互选择，最佳搭配，做事就会游刃有余，事半功倍。

2. 多疑必败

疑人则信任不专
人不为用
疑事则优柔寡断
事不可成

【原典】

疑人则信任不专，人不为用；疑事则优柔寡断，事不可成。二者，皆因中无定识^①之故，识不定，则浮议^②得以摇之。凡可行可止，必先权于一心。分应为者，咎亦不避；分不应为者，功亦不居。自然不致畏首畏尾，是谓胆生于识。

【注解】

- ①定识：确定不易的见识。
②浮议：没有根据而广为流传的议论。

【译文】

为官用人之道正所谓疑人不用，用人不疑。用人若总是怀疑别人，就会使人心涣散，有才干的终不为重用；而治事时若优柔寡断，瞻前顾后，事情也不会成功。这两种情况都是因为没有远见和自信所造成的。为官若无远见和自信，听到什么风吹草动就会惊慌。任何一件事，做与不做都要心中有数。该做的事，即便遇到什么灾祸也要去做，不该做的事，即便有功劳可居也不要去做。

做。这样做起事来就不会畏首畏尾。所谓胆识，正是胆量来自于见识。

【评析】

疑心重则无人托心相交，何以成大事？

朱由检是明光宗朱常洛的第五子。天启七年（1627年），其兄明熹宗朱由校病死，他以“兄终弟及”的方式当了皇帝，即“毅宗”，当时年仅17岁。毅宗在位17年。即位之初，他很想有一番作为，处死了祸国殃民的魏忠贤，杖杀了淫乱朝纲的客氏，但是在清兵叩关、闯献起义、中原动乱的情况下，无力扭转明王朝衰亡的局势，最终还是当了亡国之君。

朱由检喜怒无常用人疑人。即位时，虽然年富力强，精力充沛，敢作敢为。但是，面对内外交困的局面，自己贪吝短视，想不出恰当的治国理民的策略，又对文武大臣忧心忡忡。他只看到权力的重要，拼命玩弄权术，凭主观臆想去发号施令。他所固有的、罕见的猜疑，使他直到临死之时，还认定他不是亡国之君，而臣下则全是误国之臣、亡国之臣。在这种反常的心理状态下，他对朝中大臣没有一个不存戒心的，这种多疑多忌，使他与臣下之间筑起了一道无法弥合的鸿沟，更使他机关算尽，作茧自缚。

袁崇焕是当时一位不可多得的名将。此人有胆有识，多谋善断，奉命出师辽东，统兵于宁远（今辽宁兴城县），大破后金兵，射伤后金主努尔哈赤，努尔哈赤不久身亡。次年又在此处给了皇太极以重大打击。

朱由检在位之时，也认定袁崇焕是一个难得的将领。于是颁诏任命袁崇焕为兵部尚书，令其总督蓟州兼登州（今山东蓬莱县）、莱州（今山东掖县）、天津军务。在袁崇焕出行这天，他特意设宴，并赐上方宝剑，允其便宜行事。袁赴任后，不负圣望，尽心整顿辽东军事防务，果断地处死了割据称雄的大将毛文龙，

又改革军政管理，日夜操练所统之军，成为后金的一个重大威胁。

后金主皇太极急欲进攻中原，但看到袁崇焕在宁远布防严密，颇为着急，于是决定绕过袁防区，由蒙古穿过喜峰口，一举夺取遵化，挥师南进，直逼北京。

在北京危急之时，袁崇焕率军救援京师，这年11月10日，到达蓟州，并在沿途军事要地留军驻防。

袁军的到达，改变了北京防守薄弱的状况，使后金处于不利之地，朱由检非常高兴，亲自奖励了袁军。

就在这时，北京城里流言四起，传说袁崇焕“引敌协和”，将与后金订立“城下之盟”。多疑多忌的朱由检听后，便对袁崇焕起了疑心，皇太极利用朱由检的疑心，施展借刀杀人之计，编造谎言说他与袁有密约，故意让一个明朝被俘宦官听到，之后又放其回北京，此宦官便把这件事密报给朱由检。

朱由检听完宦官报告，不问虚实，立即抓住袁崇焕投入牢狱，后将其处死。他的这一自认为英明之决断，却为后金（清）的人关除去了一大障碍。

朱由检在位17年，朝中阁臣、尚书要员像走马灯一样更易。先后出任阁臣的有50余人，吏部尚书13人，兵部尚书17人，刑部尚书17人，由于他的喜怒无常、猜忌多疑，这些阁臣、尚书下场大都悲惨，多数是罢官、遣戍，有的被关入牢狱，甚至被诛戮。作为朝廷钦差的总督、巡抚，下场都很惨。其中总督为他所诛杀者达11人，巡抚为其所诛者也达11人之多。这不仅在明代，就是在中国历代帝王中都是罕见的。他这样凶横地践踏朝臣，群臣自然也不会死心塌地为他效劳尽忠。

自神宗万历末年加征田赋起，明王朝就陷于难以自拔的窘境，日益加重的赋税，驱使民众起来抗粮抗税。然而，朱由检却不能采取有力措施去拯救挣扎在死亡线上的饥民，而只是喋喋不

休地宣称他为民父母，有爱民之心，斥官吏“不仁”，为了减少国家开支，于是决定裁撤驿站。由于他无力制止将帅克扣军饷，却决定裁减兵饷，这就使失业的驿卒、饥兵与暴动农民相结合，使起义的怒火越烧越旺。

为了把起义镇压下去，朱由检又加收赋税。崇祯三年（1630年）二月加派辽饷，崇祯十年又加征剿饷，崇祯十二年又下令增加练饷，崇祯十三年又下令增征关税银。他一而再、再而三地增税加赋，逼得百姓没有丝毫活路，于是纷纷揭竿而起。

崇祯二年（1629年），李自成率众起义，起义的支队伍在李自成的带领下，不断发展壮大。针对当时赋税沉重的状况，李自成提出了“均田免粮”的口号，得到农民的欢迎。

崇祯三年（1630年），张献忠在米脂领导起义，军队转战湖北、安徽、河南、陕西等地。后来由于明军镇压，诈降归明。1639年，张献忠再次起义，并打败围剿的明军，建立了政权。

在李自成、张献忠起义军的打击下，明毅宗朱由检的末日来了。

李自成起义军在提出“均田免粮”口号后，得到广大人民支持，不断击败明军。崇祯十七年（1644年），在西安建立了大顺政权，并且乘胜进逼北京。三月，李自成大军围攻北京城，明朝军队土崩瓦解，四散奔逃，有的投降了义军。毅宗朱由检下令内阁阁臣辅佐，然而内阁已空无一人，朱由检愤而写下“文武官员个个可杀，百姓不可杀”等字。

朱由检见大势已去，带着太监王承恩再次登临寿山。在寿皇亭一棵槐树下，哀叹道：“我平日待官吏亦不薄。今日至此，群臣无一人相从。”这一无可奈何的自白，道出了他这个刚愎自用而饰非有术的庸君的下场。说罢，他就在这棵槐树下投环，结束了自己35岁的生涯。

朱由检得此下场的原由皆为他生性多疑，以致错杀了许多有

能力的部下，也使百官离他而去，终到死时却“群臣无一人相从”。多疑是为官的一大弊端，应杜绝之。

3. 量才用人

为官者选才之道
惟量才用之
倚邪为日复心，鲜不愆事

【原典】

吾友邵二云^①编修（晋涵），言今之吏治三种人，为之官，拥虚名而已。三种人者，幕宾、书吏、长随也。诚哉言乎！官之为治，必不能离此三种人。而此三种人者，邪正相错，求端人于幕宾，已什不四五；书吏间知守法，然视用之者以为转移；至长随则罔知义理，惟利是图。倚为腹心，鲜不愆事^②。而官声之玷，尤在司属。呜呼，其弊非说所能罄也！约之犹恐稽察难周，纵之必致心胆并肆。由余“官须自做”之说而详绎之，其必有所自处乎？

【注解】

①邵二云：清代学者邵晋涵，字与桐，一字二云，乾隆进士，曾为四库馆纂修官，累官侍读学士，博闻强识，著述甚丰。

②愆事：坏事，败事。

【译文】

我的朋友编修官邵晋涵曾说，现在的公务，由三种人把持

着，而做官的反而成了虚设。这三种人就是幕僚、书记、亲随。这话简直太正确了。当官的人治理公务，必然离不开这三种人。然而这三种人中也是良莠不齐的。十个幕僚中难找出四五个正直的。书记知道一些国家法律，但也要看他的主公是否是个好官，书记的好坏全在主公的影响。至于亲随们，根本就不懂什么是理，什么是法，他们狗仗人势、狐假虎威、惟利是图。如果把他们作为心腹，多数会把事情搞得一塌糊涂。而最能败坏当官的人名誉的，就是门房，他们的坏处绝非三言两语就可以说得完。对这三种人太过约束又怕耳目闭塞，稽察事情不周全，放纵他们又会使其肆无忌惮、无法无天。若把我关于“当官须自己当”的说法拿来仔细推敲一番，也许那些当官的人会找出些好办法。

【评析】

为官者，应会用人，使属下各尽其才，否则，自己也是很难成功的。

张作霖用人颇有特色，凡来投他的人，只要对他忠诚，均能得到恰当的使用。

张宗昌，山东掖县祝家庄人，绰号“狗肉将军”，又称“混世魔王”，土匪出身。最初，带土匪投靠山东民军都督胡瑛，被任命为团长；后又投靠冯国璋，1918年在冯国璋手下升为暂编陆军第一师师长；1921年，因闹饷被江西督军陈光远以武力强迫解散，张宗昌带了几个亲信逃走。张宗昌用第一师20万元的军饷，铸造了个金寿星作为礼物，投靠曹锟，但在洛阳被吴佩孚臭骂赶了出去。

张宗昌没有办法，改投张作霖，拜见张作霖的那天特意带了两个大抬筐。张作霖的众将对张宗昌的礼物很惊奇，不知何意。

张作霖面带笑容问道：“今日见我，有何打算啊！”

张宗昌答道：“听说大帅要盖大厦，咱想为大帅添土打基。”

众人都不理解这句话的意思，交头接耳，议论纷纷，张作霖走到张宗昌跟前，拍着他的肩膀说：“好！你有心为我添土，我就送你一条扁担！”

张宗昌闻言十分激动，扑通跪倒在地说：“只要大帅重用，我张宗昌死心塌地为大帅效力！”

张作霖亲自把张宗昌扶起来，又设宴为张宗昌洗尘。宴会上，张作霖委任张宗昌为苏鲁别动队司令，让他去招募新兵。

原来张宗昌送两个抬筐，意思是有意为张作霖出力，但没有扁担——权柄，希望张作霖能授他以权力。别人看不懂，但张作霖也是土匪出身，二人匪味相投，心里自然明白。

张宗昌得到张作霖的宠幸，带着招募的 1000 多名亡命之徒，东征西战，先后击败了黑龙江绥芬河山林游击队的卢永贵部，又收编了白俄军一个师。1924 年，直奉战争中，张宗昌拚命冲杀，收编直军近 10 万人，为奉系战败直系立下了汗马功劳。1925 年，张宗昌被委任为山东军务督办。

张宗昌无才无德，却野心勃勃，这种人如给他以机会，他会拼死效力的。张作霖正是利用这一点，适才而用，才使张宗昌为奉军立下汗马功劳。为官者用人当人尽其才，什么样的人都有适合自己的位置。

4. 勿偏信

幕不见役而念民
故意常平
官未见民而信役
故气易游

【原典】

此条已具《佐治药言》。今复及之者，幕不见役而念民，故意常平；官未见民而信役，故气易游。役不得逞志于民，辄貌为可怜之状，或毁檄，或毁衣，以民之顽横，面陈于官，从而甚其辞焉，谓其目无官法也，官未有不色然骇、勃然怒者。官怒面役狡行，民害生矣。夫拒捕有罪，人尽知之。为监梟，为盗劫，犯罪而求幸脱，是以敢拒捕也。若催赋传讯，民尚无罪，何至拒捕？偏听而轻信之，一役得志，君役转相效仿，民之得自全者几何？当役禀时，平心熟察，则褻点^①之弊，自然流露。姑将原檄存销，而止以应办之事，另檄改差。及其人到官事结，告以拒捕罪名，及所以不遽办拒捕之故，民知爱畏，即役亦不敢再萌故技。

【注解】

①褻点：污点。

【译文】

有关这一节，我已在《佐治药言》中谈到了，现在再提出来，是因为我作为幕僚，并不能只为那些差役着想，也要为民着想。一般当官的见不到平民百姓，所以就相信捕役的话，容易被诱导。差役们若没有在百姓那里捞到处好，就到当官的这里来装出一副可怜相，要么毁坏公文，要么撕破自己的衣服，夸大其辞、无中生有，让当官的了解“刁民”的行径，说那些“刁民”如何目无官府律令，当官的听到这一席话没有不动容变色、勃然大怒的。当官的人发怒了，再加上差役们推波助澜，老百姓们就有苦头可吃了。拒捕是罪加一等的，大家都知道。私盐贩和打家劫舍的响马被抓住就是极刑，倘若能逃脱还可暂时活命，所以当

然要拼死拒捕。如若只是一般催收税赋、官府传讯等，平民百姓并没有犯法，又何必拒捕呢？当官的若只是偏听偏信，别的差役也会效仿去这样做，那么百姓们又有几个可以自我保全呢？所以，在差役们回来禀告的时候，就要静心仔细观察，若差役伪装受害，自然就会露出破绽，遇到这种情况，姑且不妨把原来的公文存档，到此为止。应办之事宜另外发文差人去办完，再告他拒捕的罪名不追究的原因。百姓知官府爱民进而也敬畏官府，同时差役们也不敢故技重演。

【评析】

当官的不可偏听偏信。

在淮海战役中，有一次刘峙把自己指挥的失误，谎报成“徐东大捷”。所谓徐东大捷其实是因为中国人民解放军阻击国民党军两天后，主动撤出战斗，目的是诱敌深入，以便在以后的运动战中，相机合围全歼国民党军。

刘峙为了掩盖自己的罪责，给蒋介石发了一个电报，先分析双方兵力，然后吹嘘如何取得胜利，像“有我无敌，有进无退”之类的大话说了一大堆，又谎称歼敌10万以上，最后，又对蒋介石大加吹捧，什么“运筹帷幄”、“英明决断”之类的话不知又说了多少。

蒋介石看了电文，心中非常高兴。他以为在国民党军节节败退的形势下，刘峙的胜利给战局带来了转机。于是，他要重赏刘峙。

正在这时，蒋经国送来一份电报，这个电报是特派战地观察官李以匡，越过徐州“剿总”和国防部直接发来的。

李以匡报告说：“这次徐蚌会战，徐州‘剿总’闭目塞听，处处被动，刘峙在会战之初，惮于徐州有失，会津浦、陇海各线部队猥集徐州，却不敢增援黄伯韬，使黄兵团深陷碾庄，并使宿

县兵力单薄，乃遭陷落，以致津浦路被截断，给会战造成更大不利。所谓大捷，纯属子虚乌有。原为共军试图断邱（清泉）兵力东援后路，不期与邱兵团侧袭共军之74军遭遇，造成胶着，两军激战数日，各有伤亡。后共军主动撤出，正面各部亦受命后撤至大许家，我判断是诱邱、李兵团深入而图割歼。此乃所谓崩溃之说。现共军以少数兵力歼黄，大部兵力侧袭徐州，显已截断我对徐州的运输供给，徐州已形孤立，邱、李、孙三兵团危在旦夕……”

蒋介石一看此电报，大骂刘峙无耻，恨不得立即杀了他。

兼听者明，偏听者昏。为官者应精明练达，看问题入木三分，不可一叶障目，不见森林，只听汇报，不切合实际，这样就会被下属所蒙蔽，发出错误的指令。

5. 得好友不易

欲得贤友
宜向老成同官
虚心延访
庶几遇之

【原典】

嗟乎！幕道难言矣。往余年二十二三，初习幕学，俨然^①以宾师^②自处。自晓至暮，常据几案治文书，无博弈^③之娱，无应酬之费，遇公事，援引律义，反复辩论，间遇上官驳饬^④，至余年三十七八时犹然，已而稍稍委蛇^⑤，又数年，以守正^⑥为迂

阔^⑦矣。江河日下，砥柱^⑧为难，甚至苞苴^⑨关说^⑩，狼狈^⑪党援^⑫，端方^⑬之操，什无二三。初入仕途，往往坐受其误，而不自知。于此欲得贤友，宜向老成^⑭同官，虚心延访，庶几遇之。

【注解】

- ①俨然：宛然，有如。
- ②宾师：不居官而受宾客师友之礼遇。
- ③博弈：六博，围棋。
- ④驳飭：就他人的定论，驳其非是，并提出指示性意见。
- ⑤委蛇：随顺的样子。
- ⑥守正：坚定正道。
- ⑦迂阔：不切实际。
- ⑧砥柱：三门峡附近黄河中的三门山，多用以比喻坚强不屈。
- ⑨苞苴：以财物行贿。
- ⑩关说：打通关节以进说。
- ⑪狼狈：互相勾结。
- ⑫党援：同伙相互声援。
- ⑬端方：正直。
- ⑭老成：年高有德或有声望。

【译文】

哎，做幕僚难啊！我二十二、三岁刚学习辅佐时，幕僚间像宾客一样，从早晨到晚上，都在伏案读书，没有其他的娱乐，没有一点儿应酬的费用。遇到公事，大家一起解决，却从没有附和别人的。到我三十七、八岁的时候还是这样，后来稍有变化。又过了几年，人们都以正直为迂腐了，江河日下，孤木难支，甚至狼狈为奸。能够保持操守的，十无二三了。刚走上仕途的人，往往受到误导而自己还不知道。因此，想得良友，应与德高望重之人结交，才能得到。

【评析】

为人处世，诸多险恶，又有几人能交到知心朋友呢？若能交到，真是幸运啊！

寇准与王旦同朝为官，寇准老是攻击王旦，说他的短处，王旦却专门赞扬寇准。宋真宗对王旦说：“你尽管说寇准好，他却说你的坏话。”

王旦说：“道理应当如此，我做宰相时间长了，布政治事过错一定不少。寇准对陛下没有隐瞒什么，更加可见他的忠直，这正是群臣敬重他的原因。”

宋真宗却认为王旦贤能。

中书省有文件送枢密院，不合诏书格式，当时寇准在枢密院，把这件事报告了真宗，王旦受到责备，中书省的官吏也受到处分。没出一月，枢密院有文件送中书省，也违反了诏书格式，中书省的官吏很高兴地呈送王旦，王旦却叫送还枢密院。

寇准十分惭愧，拜见王旦说：“您有这么大的度量啊！”

6. 选择与自己意见不同的朋友

人之气质
大概不同
择友自辅
当无取其软美也

【原典】

人之气质，大概不同。毗^①于阳者刚，不免伉直^②忤物^③；毗于阴者柔，类多和易^④近人。然非平日究心^⑤律例^⑥，断不能高自持议^⑦，较之随波逐流，胸无定见者，遇事终可倚赖。择友自辅，当无取其软美^⑧也。

【注解】

①毗：辅佐。

②伉直：刚直。

③忤物：与人不和，得罪人。

④和易：谦和平易。

⑤究心：深入研究。

⑥律例：律是法律的本文，例是为补充律文不足而设的条例或案例，律邓刑法的正条或成例。

⑦持议：提出建议。

⑧软美：柔和之美。

【译文】

人与人的气质性格不相同，较为阳刚的，容易得罪人，倾向于阴柔的多较好相处。但若平日仔细研究，不会妄下定论的人，比随流逐流胸无主见的人要好，遇到事情值得依靠。选择朋友辅佐自己，可不是为了好相处。

【评析】

三人行，必有我师，要善于向别人学习，尤其是自己的朋友。

魏征尽管有名，但当时敢于直言忠谏且劝谏有功的大臣绝非只有魏征一人。贞观年间，君臣共商国是，谏诤蔚然成风。这是

我国封建社会政治史上的特异光彩，也是唐初“贞观之治”之所以引人注目的重要方面。像王珪、刘洎、张玄素、褚遂良、杜如晦……甚至包括长孙皇后，都是敢于忠言犯颜且卓有成效的进谏者。

王珪被荣封为侍中，便奉诏入谢。见有一美女侍立在李世民身旁。王珪觉得面熟，便故意盯着美女看。李世民只好向他说明：“这是庐江王李瑗的姬人。李瑗听说她长得漂亮，就杀了她的丈夫而娶了她。”王珪听后故意问：“陛下认为庐江王做得对还是不对？”李世民答：“杀人而后抢人妻子，是非已很清楚，何必要问？”王珪说：“臣听说齐桓公曾经向郭国遗老询问郭国败亡之因，父老说是因为善的不用而恶的不除。今陛下纳庐江王侍姬，臣还以为圣上要肯定李瑗的做法，否则便是想自蹈覆辙了。”李世民一惊，接着说道：“不是卿来提醒，朕差点要怙恶不悛，坚持错误了。”等王珪一离去，李世民即把美女放回娘家去了。

7. 慎用属下

任之以事，留心体察
足供驱使，固为甚善
觉有弊窦，立时辞覆

【原典】

长随^①与契买^②家奴不同，忽去忽来，事无常主，里居^③姓氏俱不可凭，忠诚足信，百无一二。得缺^④之日，亲友属长，到省^⑤之初，同官说荐，类皆周全情面，原未必深识其人之根柢^⑥，

断不宜一概滥收。至亲临上官面言者，其势不得不允，处之散地^⑦，尚非善策。不若任之以事，留心体察，足供驱使，固为甚善，觉有弊窦^⑧，立时辞覆^⑨，使其无可归怨，亦有辞以对上官。

【注解】

- ①长随：雇用的仆役。
- ②契买：订立有契约的买卖协议。
- ③里居：即居住地。
- ④得缺：获得官职。
- ⑤到省：到官署。
- ⑥根柢：内情，底细。
- ⑦散地：闲散的官职。
- ⑧弊窦：发生弊害的漏洞。
- ⑨辞覆：辞职，辞退。

【译文】

雇佣的仆役与买来的下人不一样，他们说来就来，说走就走，不会一直侍奉一个主人，其家乡姓名等信息都不一定可靠，其中忠诚讲信用之人，更是百中一二而已。新官上任之时，亲友托人情送来的，及同僚们都会介绍一些人来。这些人的根底官者并不清楚，不应为了照顾情面便照单全收，尤其是上司亲自介绍的，不得不收，又不能让其做闲散的官职，就不如让他做一些事情，以此观察他是否为可用之人。若着实可用，当然是好事，若因此出现漏洞，应马上辞退，让他无话可说，对上司也有个交代。

【评析】

选择属下，一定要小心，选中人才，才能如虎添翼。

齐国的国君襄公没有儿子，只有两个异母兄弟。一个是公子

纠，母亲是鲁国（今山东省西南部）人，一个公子小白，母亲是卫国（今河南省北部）人。有一天，管仲对鲍叔牙说：“依我看，将来继位当国君的，不是公子纠就是公子小白，我和你每人辅佐一个吧。”鲍叔牙同意管仲的主意。从此，管仲当了公子纠的老师，鲍叔牙做了公子小白的老师。

周庄王十二年（公元前 685 年），公孙无知杀死了齐襄公，夺了君位。不到一个月，公孙无知又被大臣们杀死了。齐国有些大臣暗地派使者去莒国迎公子小白回齐国即位。

鲁庄公听到这个消息，决定亲自率领 300 辆兵车，用曹沫为大将，护送公子纠回齐国。他先让管仲带一部分兵马在路上去拦截公子小白。

管仲带着 30 辆兵车，日夜兼程，追赶公子小白。他们追到即墨（今山东省平度县东南），听说莒国军队已经过去半天了，就接着赶路，一口气又追了 30 多里。他们远远看见莒国军队正在小树林边生火做饭，公子小白端坐车中。管仲跑上前去，说：“公子，您这是上哪儿去啊？”小白说：“去办理丧事啊。”管仲又说：“公子纠比您年龄大，有他办理丧事就行了，您何必急急忙忙赶路呢！”鲍叔牙知道管仲的用心，很不高兴地对管仲说：“管仲，你快回去吧。各人有各人的事，你不必多管。”管仲左右一看，那些随从的人，一个个横眉立目，摩拳擦掌，好像要和他拼命似的，再看看自己的人，比他们少多了，心想，硬碰硬非吃亏不可，便假装答应，退了下去。没走几步，突然回过身来，弯弓搭箭，瞄准小白，一箭射去。只听小白大叫一声，口吐鲜血，倒在车上。周围的人一窝蜂地跑去救护，其中有人大叫“不好了！”接着，很多人就大哭了起来。

管仲看到这个情景，认为小白一定死了，便驾车飞跑回去，向鲁庄公报告。鲁庄公听说小白已经死了，马上设宴庆贺，然后带着公子纠，慢慢悠悠地向齐国进发。

哪里知道，管仲这一箭并没射死公子小白，只射中了小白的衣带钩。小白怕管仲再射箭，急中生智，把舌头咬破，假装吐血而死。忙乱中大家也都被他瞒住了。直到管仲走远了，小白才睁开眼，坐起来。鲍叔牙说：“我们得快跑，说不定管仲还会回来。”于是，公子小白换了衣服，坐在有篷的车里，抄小路赶到了齐国都城临淄。这时候，鲁庄公和公子纠还在半路上呢！

过了好几天，鲁庄公才率领大军到达齐国的边境。他听说公子小白并没有死，而且已经当上了国君，顿时大怒，马上向齐发动进攻。齐桓公只好发兵应战。两军在乾时（今山东省淄博市西面）混战一场，鲁军被打得大败，鲁庄公弃车逃跑，才保住了一条性命。鲁国的汶阳之田也被齐国占领了。真是偷鸡不成反蚀一把米。

鲁庄公大败回国，还没喘过气，齐国大军又打上门来，强令鲁庄公杀死公子纠，交出管仲。鲁庄公一看，大兵压境，不愿意为一个公子纠冒亡国的风险，就急忙下令将公子纠杀死，又叫人把管仲抓起来，准备送给齐国。谋士施伯对鲁庄公说：“管仲是天下奇才，如果齐国用了他，富国强兵，对咱们是莫大的威胁，我看还不如把他留在鲁国。”

这时候，鲁庄公的心里只有国门外的齐军，哪里还敢把管仲留下重用？施伯话还没说完，鲁庄公说：“那怎么行！齐桓公的仇人，我们反而重用，齐桓公是不会饶过我们的。”施伯说：“您如果不用，那就干脆把他杀了，也免得齐国用他。”鲁庄公动了心，打算杀死管仲。

鲍叔牙派到鲁国去接管仲的隰朋，听说鲁庄公要杀管仲，慌了，急忙跑去对鲁庄公说：“我们国君对管仲恨之入骨，非要亲手杀他才解恨。你们把他交给我吧。”鲁庄公只好将公子纠的头连同管仲都交给隰朋带回齐国。

管仲进了齐国的地界，鲍叔牙早就等在那里了。他一见管

仲，如获至宝，马上让人将囚车打开，把管仲放了出来，一同回到临淄。鲍叔牙把管仲安排在自己家里住下，随后去向齐桓公推荐管仲。齐桓公说：“管仲不就是射我衣带钩的那个家伙吗？他射的箭至今我还留着呀！我恨不得剥了他的皮，吃了他的肉，你还想让我重用他？”鲍叔牙说：“那时各为其主嘛！管仲射您的时候，他心中只有公子纠。再说，您如果真要富国强兵，建立霸业，没有一大批贤明的人是不行的。”齐桓公说：“我早已经想好了，在我的大臣中，你是最忠心、最能干的了，我要请你做相，帮助我富国强兵。”鲍叔牙说：“我比管仲差远了，我不过是个小心谨慎、奉公守法的臣子而已，管仲才是治国图霸的人才！您要是重用他，他将为您射得天下，哪里只射中一个衣带钩呢！”

齐桓公见鲍叔牙这么推崇管仲，就说：“那你明天带他来见我。”鲍叔牙笑了笑说：“您要利用有用的人才，必须恭恭敬敬以礼相待，怎么能随随便便召来呢？”于是，齐桓公选了一个好日子，亲自出城迎接管仲，并且请管仲坐在他的车上，一起进城。

管仲到了宫廷，急忙跪下向齐桓公谢罪。齐桓公亲自把管仲扶起来，虚心地向他请教富国强兵、建立霸业的方法，管仲讲得一清二楚。两人越谈越投机，一直谈了三天三夜，真是相见恨晚。齐桓公接着就任命管仲为相。

管仲乃当世奇才，小白不计前嫌，惟才是用，以致成就大业。

8. 信任非人，误人误己

滥收长随之弊
始于误人
终于自误

【原典】

滥收长随之弊，始于误人，终于自误。盖若辈^①求面情^②而来者犹可，其曾出荐资^③者，一经收录，荐主^④之责已卸，投闲置散，不惟荐资落空，且常餐之外，一无出息^⑤。若辈又多贪饮嗜食，加以三五聚处，赌博消闲，势不得不借债鬻衣，此皆由我误之。彼不自度材力^⑥，又不能谅我推情^⑦收纳之故，而署中公私，一切彼转略^⑧有见闻。辞去之后，或张大其词，以排同类，或点缀^⑨其事，以谤主人，讹言肆播^⑩，最玷官声^⑪。

【注解】

- ①若辈：这些人，那些人。
- ②面情：情面，因熟识而徇私关怀照顾。
- ③荐资：为求得他人推荐而进献的礼物。
- ④荐主：推荐之人。
- ⑤一无出息：即一天除了吃三顿饭之外，什么事都做不了。
- ⑥材力：才能，能力。
- ⑦推情：施恩情于他人。
- ⑧转略：婉转，大略。
- ⑨点缀：装点，衬托。

⑩讹言肆播：谣言到处传播。

⑪官声：官府的声音。

【译文】

滥收仆役的弊端，开始是耽误别人，后来就是耽误自己的前程了。那些因为熟人关系而收用的还好说，而那些出钱出礼才进来的人就难办了。这些人被收用后，推荐之人就没有什么责任了。让他们做一些闲散的官职，不仅使原来为进官府而出的钱白花了，而且使之每天除了吃饭就无所事事，若这些人恰好又好吃懒做，每天三五成群，赌博消遣，他们不可能不借债当衣，这都是误人的表现啊。若他们没有自知之明，又不体谅我收用他们时的情面，府中之事，无论大小，知道个大概，被辞退后，有的夸大其词，排斥同僚，有的乱加点缀，诬蔑主人，这一类事情，最能玷污当官的声誉了。

【评析】

仆役是自己身边的人，是左膀右臂，用之一定要谨慎，为官者，若能用好部下，也是一种财富。

鲁庄公带着曹刿去齐国会盟，到了齐国的领地，只见会场的前后左右都布满了士兵，气氛十分紧张，鲁庄公见这阵势，先就吓呆了，上台阶的时候，两腿直发颤。曹刿手提利剑，紧跟在鲁庄公的后面。齐、鲁两君刚见过面，一位大臣捧着一盘牛血上来，请两位国君歃血立盟。按照当时的规矩，立盟约的人要把牛血涂在嘴唇上，表示诚意。两位国君刚要伸手沾血，曹刿抢上一步，一把抓住齐桓公的袖子，并举起宝剑，这时候，管仲急忙跑过来，用自己的身体挡住齐桓公，厉声问道：“你要干什么？”曹刿说：“鲁国连年战争，眼看要亡国了。你们不是说要扶助弱小国家吗，为什么不替鲁国想想呢？”管仲问：“你有什么要求？”

曹刿说：“齐国倚仗自己强大，欺负弱小的鲁国，抢走了我们的汶阳之田，今天就请你们还给我们，否则，休想让我们订立盟约！”管仲回头对齐桓公说：“主公，你答应他吧！”齐桓公紧盯着曹刿的剑，忙说：“我答应！我答应！”曹刿这才收起宝剑，接过盘子，请两位国君歃血。仪式完了，曹刿又对管仲说：“您是齐国的相，我想和您歃血，请您担保实现你们国君的诺言。”齐桓公说：“何必呢？我向你起誓。”说完便指着天对曹刿说：“让上天作证，我一定退还汶阳之田”。曹刿这才向齐桓公拜了两拜，表示感谢。

会盟结束以后，齐国的大臣们很生气，都要求齐桓公杀掉鲁庄公，好出这口窝囊气。齐桓公不同意。他心里想：土地与信用比起来，哪个重要呐？有了信用，才可以称霸，称了霸什么没有啊？何必为一小块土地退能呢？所以，他对大臣们说：“我已经答应人家了，说话要算数的！”大臣们只好作罢。第二天，齐桓公摆下酒席，欢送鲁庄公，随后就把汶阳之田还给鲁国。鲁庄公带着曹刿高高兴兴地回国了。

周釐王二年（公元前680年），齐桓公派使臣去周天子那里告状，说宋桓公目无天王，不听号令，请天王出兵，讨伐宋国。周釐王答应了齐桓公请求。大军浩浩荡荡，开到了宋国边界。大夫宁戚对齐桓公说：“主公奉天王的命令，会合诸侯，最好是先礼后兵，您让我先去劝宋桓公讲和，怎么样？”齐桓公一心想让各国诸侯真心服他，便传令军队停止行动，让宁戚去见宋桓公。

宁戚见了宋桓公，深深地行了个礼。宋桓公动也不动，好像没见一样。宁戚见此情景，抬起头来长长地叹了口气，说：“宋国真危险啦！”宋桓公说：“你这话是什么意思？”宁戚反问宋桓公：“在您看来，您和周公相比，谁更贤明？”宋桓公回答说：“周公是圣人，我怎敢和圣人相比啊？”宁戚说：“周公在周朝最强盛的时候，听说有人来见他，即便嘴里正嚼着饭，也急忙把饭

吐出来，去会见客人。就是这样，他还怕失了礼。可是您怎么做的呢？宋国这样衰弱，国内接连发生杀国君的事情，您的君位并不牢靠，就算您像周公那样礼贤下士，有本事的人恐怕也不愿意到您这儿来，何况您还这样傲慢呢？宋国的处境还不危险吗？”宋桓公听了宁戚这一番说，忙说：“我没有治国经验，请先生不要介意。”宁戚说：“如今王室衰落，诸侯谁也管不了谁，篡权杀君的事常常发生。齐侯不忍心看着天下这样混乱下去，这才奉了王命，在北杏会合诸侯，好不容易确定了您的君位，订立了盟约。不想字迹没干，您就暗地里跑了，您的眼里还有天王吗？现在天王大怒，派齐侯兴师问罪，您先不服从天王的命令，现在又和天王的军队对抗，触犯了众怒，不用打，战争的胜负不是明摆着吗？”宋桓公忙问：“先生有何高见？”宁戚说：“依我看，您不如送点礼，和齐国会盟，这样，天王和盟主都高兴，仗打不起来，宋国也就安全了。”宋桓公又说：“眼下齐国兵马已到，哪还会同意讲和啊？”宁戚安慰他说：“齐侯一向宽宏大量，不会记仇的，您看，鲁国不去开会，后来认错了，齐国不但和鲁国订了盟约，连从前占的地都退还了。何况您呢？”宋桓公忙派使臣，带着礼物，和宁戚一起到齐桓公那里去认错。

齐桓公很高兴，将宋国送来的礼物，转送给天王的使者，并同意了宋国重新入盟的要求。

周釐王三年（公元前 679 年），齐桓公又约会没有去北杏会盟的卫、郑、陈以及中途跑掉的宋国在鄆地（今山东省范县西南）会盟。齐桓公便成为春秋时期第一个霸主。

鲁庄公之用曹刿，齐桓公之用宁戚，都可为明智之举，在他们的帮助下，都成就了大事。为官者选择下属亦应选有胆有识之士，摒弃愚朽无能之辈，方可成大业。

9. 根据职位的特点用人

量才而用人
须知其长短
量职而用人
须知其弊益

【原典】

宅门内用事者，司阍^①曰门上，司印曰金押，司庖曰管厨；宅门外，则仓有司仓，辇^②有办差^③，皆重任也。跟班^④一项，在署侍左右，出门供使令，介乎内外之间，惟此一役，须以少壮^⑤为之。司阍非老成亲信者不可，其任有稽察家人出入之责，不止传宣命令而已。心术不正，将内有所发而寝阁^⑥，外有所投而留难^⑦，揽权婪诈^⑧，无所不为，其后必至钩通^⑨司印，伺隙舞弊^⑩，此二年，官之声名系之，身家亦系之。管厨办差则有浮冒^⑪扣克之弊，管仓则有盗卖虚收^⑫之弊，皆亏累^⑬所由基也。

【注解】

- ①司阍：管理门户。
- ②辇：驿站专用的车。
- ③办差：办事人员。
- ④跟班：随身侍候官长的人。
- ⑤少壮：年青力壮之人。
- ⑥寝阁：停止办理，搁置。
- ⑦留难：阻挠刁难。

- ⑧婪诈：贪婪地敲诈。
- ⑨钩通：勾结。
- ⑩舞弊：作弊。
- ⑪浮冒：冒领钱财。
- ⑫虚收：指将财物不入仓而据为己有。
- ⑬亏累：短缺，亏空。

【译文】

在内府办事的，管理门房的叫门上，管理官印的叫金押，管理厨房后勤的叫管厨；在外府，则有管理仓库的和驿站里办事的人，这些人的职责任务都很重要。在随从当官之人左右的人，在府内就随从左右，出去办事则供其使用，他们的位置在内外府之间，这项差事，应让青年强壮之人去做。管理门房就必须让忠厚老实的亲信去做，他们的职责，不仅要传这命令，还要监督家人出入。若他们心术不正，把府内发生的事情搁置起来，又为难府外的人，利用职权，大胆妄为，最后必然会勾结金押，徇私舞弊。这两个职位，是当官之人声名之所在，身家之所在。管厨则有冒领钱财、克扣饷钱的疑点，管仓则有假公济私的嫌疑，这些都是官府亏空的不良基础。

【评析】

当官之人不可能事事都能管到，这就给下人们留下钻空子的嫌疑，因此，在这些重要职位上，一定要用人得当才行。

秦始皇的著名宰相李斯在回顾秦国发迹史时，曾经说过这样一段话：“过去秦穆公当政的时候，在西边的戎人那里得到了由余，在东边的宛地得到了百里奚，从宋国接来了蹇叔，从晋国迎来了邰豹、公孙枝，这些人都不是秦国人，而穆公能够信用他们，兼并了 20 个国家，称霸于西方。”的确，在秦穆公图霸的活

动中，广招人才，任用贤能，是其极富特色的谋略。

秦穆公招用百里奚和蹇叔，还有一段生动的故事。

百里奚是虞国人，家境很贫苦，到了中年的时候才外出谋事。他先到齐国游说，可是没有人用他，常常困苦到靠讨饭度日。后来，他到了宋国，遇见隐居僻壤的蹇叔，两人很是投机，成为至交。他们一起来到王室帮王子养了一段时间的牛，后见王室纷乱，便离开了王室，回到故乡。晋国灭虞后，百里奚成了晋国的俘虏，后被晋献公作为女儿的陪嫁奴隶送往秦国。在去往秦国的途中，百里奚逃到楚国的宛地，靠养牛看马为生。

秦穆公发现晋国送来的陪嫁奴隶中少了百里奚，追问中得知他是一个有才德的老人，正在楚国放养牛马。穆公想，如果向楚国谋明百里奚的才德，这样楚国肯定不会放人。于是，穆公指示大臣向楚国只说百里奚是一个在逃的老奴隶，以当时一个奴隶的身价（5张羊皮）赎回百里奚。当百里奚到了秦境后，秦穆公便热情地接待他，并在宫中同百里奚谈了三天三夜，觉得他是治国之才，便把国家大事交给他管。百里奚又推荐蹇叔，说蹇叔是一个很有政治远见的人。于是，秦穆公又用隆重的礼节请来蹇叔，让他做上大夫。蹇叔和百里奚成了秦穆公的左、右宰相。

秦穆公还任用百里奚的儿子孟明视、蹇叔的儿子西乞术和白乙丙为秦国的大将，帮助秦穆公训练军队，振兴武备。晋国人邰豹、公孙枝，后来戎人的使节由余，这些不同国别、不同出身的有才能的人，也纷纷为秦穆公所重用。在秦穆公图霸的活动中，百里奚等将相们起了很大的作用。可以这样说，秦穆公的霸业，正是从全方位招贤用贤开始的。

人才问题，历来是成就大业者重视的问题。《孙子兵法》云：“夫将者，国之辅也，辅周则国必胜，辅隙则国必弱。”也就是说，将帅是国君的助手，如果辅佐周到，国家就会强盛；如果辅佐疏忽，国家就会衰弱。然而，用人之道各有不同。秦穆公不分

国籍、不分出身、不分老幼，全方位地招揽人才，任用贤能，可以说是用人之道高人一筹，这也是当时秦国能称霸的重要原因。

10. 骄者必败

兼视并听
不可过恃
岂独在用下人哉

【原典】

此事，余身历之而始悟者。往承乏^①宁远，止录游幕^②，时先后用旧仆五人，一门、一印、一跟班、一司仓、一管厨。其中一人，素无才识，余以阍人^③苍猾^④，稽察不易，特令专司启闭，不甚检姪^⑤。阅岁^⑥之后，捺朱票^⑦，阁禀单^⑧，稍稍婪索^⑨，间有言者，余念大小公事，一一手治，渠^⑩不敢旁参片语，未之深信。又一年而事败，乃痛惩焉，已几几受累矣。兼视并听^⑪，如之何可过恃^⑫耶？嗟呼！不可自恃，又岂独在用下人哉？

【注解】

①承乏：谦词，表示所任职位一时无适当人选，暂由自己充任。承乏宁远即到宁远做官。

②止录游幕：只是任用幕宾。

③阍人：守门人。

④苍猾：狡猾。

⑤检姪：考察核实。

⑥阅岁：过了一年。

- ⑦捺朱票：即搁置上级的批示，不予办理。
- ⑧阁禀单：阻挠刁难下级向上级申诉。
- ⑨婪索：贪于索取。
- ⑩渠：第三人称代词。
- ⑪兼视并听：多方了解情况，广泛听取意见。
- ⑫过恃：过于自信自是。

【译文】

这一点，是我亲身经历所得到的经验。我曾经在宁远做官，只是任用幕宾，先后只用了5名仆人，一个门上，一个金押，一个跟班，一个司仓和一个管厨。其中的一个，一向没有什么才能，我以为守门人比较狡猾，不容易检察，就特地让他只负责开门关门的事，而没有仔细检察。过了一年，我对府中搁置上级批示的、阻挠下级汇报的、有贪污行径的、乱传谣言的，根据责任大小，都一一惩治了，他在一旁不敢乱说一句话，我就更相信他了。又过一年，他的所干的坏事情才败露，我严惩了他，自己差点因此而受连累。若我开始时多方了解情况，不这么自以为是，哪会到这种地步呢？其实，不自以为是，岂止做官要这样呢？

【评析】

古人云：“三人行，必有我师焉。”人不可傲气冲天，须知，天外有天，人外有人啊。

在中国历史上，有许多神童，三国时代吴国的大臣诸葛瑾的大儿子诸葛恪就是这样的人。

他从小就聪明过人，很小的时候就出了名，大家都爱给他出难题，故意刁难他，而诸葛恪往往能够使人们喜出望外，所以，自己也喜欢在众人面前显示一下自己的才华。有一次孙权召集群臣议事，孙权见诸葛恪在场，早就听说他十分聪明，没有亲眼见

过，于是就想出一个十分刁钻的主意来，想考验一下。

孙权命人牵一头驴进来，然后提笔，在一张长纸条上写下“诸葛子瑜”几个字，贴在驴脸上。诸葛子瑜是诸葛谨的字，因为他的脸很长，长得很像驴，大臣们见此情景，都笑了起来。

诸葛恪走到孙权身边，跪下来说：“请您给我一支笔。”

孙权拿了一支笔给诸葛恪，诸葛恪提笔，在驴脸的纸条上接着写上了“之驴”二字。

这对于他们父子俩来说，本是一个侮辱性的举动，孙权本来是不应该这么干的，经诸葛恪这么一改，就变得十分诙谐了。于是，座席间立刻响起一片赞美的笑声。孙权也笑着说：“这头驴就赐给你了。”

有一次，诸葛谨得到一匹好马，想让诸葛恪献给孙权。诸葛恪不知为什么，就把这匹马的一只耳朵挫伤一块。

大臣范慎看见了，很不高兴，就讽刺诸葛恪说：“你平常总说人要有仁慈之心，马虽然是畜牲，但也是有血有肉的躯体啊！你伤了马的耳朵，还能算仁慈吗？”

诸葛恪反驳道：“母亲都很疼爱自己的女儿，但为了女儿漂亮，母亲想让自己的女儿戴上宝石翡翠做的耳环，就得在女儿的耳朵上穿上两个耳孔，你说母亲仁慈不仁慈呢？”

范慎听了，明知他是狡辩，但又无话可说，怏怏地走了。

过了几天，诸葛恪又遇见孙权。孙权拉着诸葛恪的手问道：“你认为你父亲和你叔父（指诸葛亮）谁更有才能？”诸葛恪不加思索地回答道：“我认为父亲更有才能。”

孙权奇怪地追问说：“你为什么这么认为呢？”

诸葛恪说：“因为我父亲知道为谁做事，我叔父却不知道，所以我认为我父亲更好一些。”孙权无意当中被狠狠地吹捧了一下，听了这一番话，觉得十分有道理，哈哈大笑说：“说得好！”

有一次孙权举行宴会，他让诸葛恪给群臣斟酒，诸葛恪就一

一给大臣们斟酒。斟到张昭面前，张昭已经醉了，张昭是吴国德高望重的老臣，他推辞不肯再喝，诸葛恪仍劝他喝一杯，张昭不高兴地说：“这哪里是敬仰老人的礼节！”孙权故意给他出难题，对诸葛恪说：“看你能不能让张公理屈辞穷，不然这杯酒你就喝了。”

于是诸葛恪对张昭说：“过去师尚父90岁了，还举大旗使兵器，领兵作战，不提告老的事。现在，领兵打仗，请您在后，而喝酒吃饭的事情，先请将军在前，这怎么能说不是敬老呢？”

这无疑之中把张昭损了一下子，还使张昭无话可说，他只能把满满一杯酒喝了下去。

有一天，孙权和诸葛瑾、张昭等大臣们在大殿中议事，诸葛恪也在。忽然一群鸟飞到大殿前，这些鸟的头部是白色的，孙权不认识，就指着那一群鸟问诸葛恪：“你知道这是什么鸟吗？”

诸葛恪不加思索地回答说：“这是白头翁。”在座的张昭年纪最大，一头白发，他听了诸葛恪的话，以为是取笑他，就对孙权说：“陛下，诸葛恪在骗你！从来没有听说过叫白头翁的鸟。假如真有白头翁，那是不是应该还有白头母呢？”

诸葛恪反驳道：“鸚母这种鸟，大家一定都听说过，如果鸟也对称的话，那一定有鸚父了，请问辅吴老将军能打到这种鸟吗？”

张昭无言以对，而在场的人全被诸葛恪逗乐了。

有一次，太子不高兴，想找人出出气，正巧诸葛恪来了。太子正好找了个出气的地方，就骂道：“诸葛无逊（无逊，诸葛恪的字）吃马屎！”诸葛恪恭恭敬敬地回答道：“太子吃鸡蛋！”孙权在一旁听了觉得奇怪，就问诸葛恪：“他骂你吃马屎，你却让他吃鸡蛋，不知是何道理？”诸葛恪回答说：“鸡蛋和马屎不都是从屁股眼里掉出来的吗？味道不同，出处却是一样。”孙权听了，哈哈大笑。

然而，诸葛恪刚愎自用，恃才傲物，不知韬光养晦，后被吴主孙亮所诱杀，死后芦席裹尸，埋在乱葬冈上。

东汉末，孔融也是一个神童。在他 10 余岁时，曾参加了一个宴会，当时表现十分出色，大家都夸他聪明。太中大夫陈炜以为他不过是个小孩，把他不放在眼里，在众人面前评价孔融说：“一个人小时聪明，长大未必了了（聪明）。”孔融当即答道：“照您这么说，您小时恐怕就很聪明吧？”说得陈炜自讨没趣。

与诸葛恪一样，孔融也是不知道韬光养晦的人，后来，他多次与曹操作对，弄得曹操十分尴尬，对他很恼怒，终于找了个借口把他杀掉了。

11. 人生得一知己，可死而无憾

知己云者
用己所长
并恕己所短

【原典】

古人有言：得一知己，可以不憾。夫知己诘易^①得哉？知己云者，用己所长，并恕己所短。若己之才品^②，未尝不知，而己之短长，尚未周知^③，谓己可用，用违其分，是谓知人，而不得谓之知己。卒之不能，尽我所长，转致^④绌我以短，斯殆所谓命矣。

【注解】

①诘易：难道容易。

②才品：才能与品格。

③周知：全面了解。

④转致：反而导致。

【译文】

古人说：得一知己，则没有遗憾了。但知己难道可以轻易得到吗？知己者，用自己的长处，限制自己的短处，如果只了解自己的才能，又没有全面了解自己的优缺点，就说自己可用或不可用，只能说其知人，而不是知己者。如果不能用长去短，却反其道而行之，就是所说的命了。

【评析】

知己者，非常难得，得之则终生受用不尽。

蔺相如是战国后期赵国人，原在赵国宦者头目缪贤家当舍人，地位卑微，后以出色的外交才能被赵惠文王拜为上卿。

当时，赵国名将廉颇战功卓著，见蔺相如无攻城掠地之功而位在己上，十分不服气，曾扬言要当众羞辱他。于是蔺相如每次见廉颇总借故躲开，门下之人十分不解，问他说：“您官至廉颇之上，难道还怕他吗？”

蔺相如说：“我连残暴的秦王都不怕，怎么会怕廉颇呢？我是怕我们之间产生矛盾，敌人从中获利。”这句话传到廉颇耳朵里，廉颇十分羞愧，向蔺相如负荆请罪，遂为至交。

12. 礼贤下士

官与民疏
士与民近
博采周谘，惟士是赖
礼士为行政要务

【原典】

官与民疏，士与民近；民之信官，不若信士。朝廷之法纪不能尽喻于民，而士易解析^①，谕之于士，使转谕于民，则道易明，而教易行。境有良士，所以辅官宣化^②也。且各乡树艺^③异宜，旱涝异势，淳漓^④异习，某乡有无地匪^⑤，某乡有无盗贼，吏役之言，不足为据，博采周谘^⑥，惟士是赖，故礼士为行政要务。

【注解】

- ①解析：解释，说明。
- ②宣化：传布德化。
- ③树艺：种植。
- ④淳漓：风俗醇厚、浇薄。
- ⑤地匪：地痞、土匪。
- ⑥周谘：多方咨询。

【译文】

官与民较远，而士与民则较近，因此，百姓信官，还不如信

士。朝廷的法纪若百姓不懂，则士可以给其解释。若将法纪首先传达给士，再由士转达至民，就比较容易行得通了。若辖内有较好的士人，就可以利用他们辅助县官传布德化，而且，各个乡的情况都各自不同，旱涝形势，风俗习惯，有没有盗匪，只有衙门内人的话，是不足为凭的，应多方咨询，相信士人的话。因此，以礼待士就成为官之行政的第一要事。

【评析】

自古以来，读书人就是朝廷统治是否稳固的重要因素，因此，是否能够用好文人，也就成了统治者的统治能否成功的关键。

武则天代唐建周后，经过举荐的七子们，不加考虑一律都被授予官职，他们出任御史、评事、拾遗、补阙者，不可胜数。张鷟就编了歌谣：

补阙连车载，拾贵平斗量。
把推待御史，替脱校书郎。

当时，有个叫沈全交的人，好显露才华，头戴高高的中冠，身穿长衫，在南院吟诵了这首歌谣，又续了四句：

评事不读律，博士不寻章。
面糊存抚使，眯目圣神皇。

沈全交因此事被御史纪先知逮捕，关进御史左台。纪先知在朝廷上提出弹劾，认为沈毁谤朝政，败坏国风，请求给他处以杖刑，然后交法司审判。

武则天笑着说：“只要你们勤勉工作，言行不越轨，何必怕

天下人议论呢？不必问罪，应马上释放。”

纪先知马上面无血色。

以滥施酷刑闻名的武则天亦懂得拢络读书人的重要性。

13. 为检举人保密

今日使有讦发之名
他日必被迁怒之祸
于义不可，于心何安
举发尤不可不慎

【原典】

若辈姓名，虽得于绅耆之口，然有以罪之，断不可使知所以由来。盖绅耆与若辈井宅毗连，今日使有讦发^①之名，他日必被迁怒^②之祸。我方资以为治，而致其因我受累，于义不可，于心何安？故访察不可不详，举发^③尤不可不慎。

【注解】

- ①讦发：揭发他人隐私和过错。
- ②迁怒：怒此而移于彼，即改变发怒的对象。
- ③举发：检举，揭发。

【译文】

这些无赖地痞的姓名，虽然是从乡绅那里知道的，但在这些人犯罪时，不能让他们知道这些事。因为乡绅与这些人大都住得

很近，今天抓获了这些人，明天他们必然会向乡绅们迁怒报复。官靠人家做事，又让人家受牵连，这在义上说不过去，怎能心安呢？所以访察必须详细，举报也应谨慎。

【评析】

为他人着想，也是给自己留条后路，否则，谁还敢来帮你呢？

在春秋战国时期，最善于为自己找退路的人，莫过于齐国的国相田文，即孟尝君。最善于为主人谋划退路的人，莫过于孟尝君的门客冯谖。

在战国时期，养士最为有名的是所谓的“战国四公子”，即齐国的孟尝君、魏国的信陵君、楚国的春申君和赵国的平原君。他们所养“食客”之多，有时竟达 3000 之众，所以孟尝君曾号称自己门下有“食客三千”。他的门下有各色人等，三教九流之徒无所不备。他对待门客如兄弟，坦诚布公，因此，门客们对他十分忠诚。

孟尝君的名气越来越大，连秦王都感到既羡慕又害怕。一天，秦王同大夫向寿议论起这件事，希望能让孟尝君到秦国来。向寿说：“这并不难，如果您不能让自己的子弟到齐国去作抵押，孟尝君是不会来的。您如果能拜孟尝君做秦国的丞相，齐国肯定也会拜您的子弟做丞相，那时候，秦、齐联合，就容易征服诸侯了。”

秦昭襄王听了向寿的话，就让自己的弟弟泾阳君去齐国，谁知泾阳君和孟尝君相见恨晚，两人没有几天就成了好朋友。当时孟尝君就要到秦国去，门客多以为秦为虎狼之国，不可轻易路身，孟尝君则不听劝告，决意要去。后来苏秦从外边回来，告诉孟尝君说：“今天早上我从外边回来，听见有土偶人和木偶人在争吵。木偶人对土偶人说：‘天下雨，你就会被浸塌，成为一堆

烂泥。’土偶人对木偶人说：‘我本来就是土做成的，回到土里就是回到了老家，可你是木头做成的，一旦下雨，你就会随水漂流，不知到哪里去了。’现在秦国是虎狼之国，您却要去，如果回不来，那岂不成了被土偶人笑话的木偶人了吗？”

孟尝君听见悚然而惊，才未成行。不久齐宣王死，他的儿子即位，因新君十分害怕秦国，就不断督促孟尝君成行，孟尝君终于来到了秦国。就在同时，齐王认为既然真心同秦王交好就不必扣留人质，竟将泾阳君送回了秦国。

孟尝君到了秦国，受到了秦王的隆重欢迎，孟尝君也送了一件贵重的银狐皮袍子给秦王作为礼物。秦王准备拜孟尝君做丞相，却遭到了一些大臣的反对。樗里疾说：“孟尝君是齐国贵族，当丞相后必定替齐国打算，他手下人多，声望又高，如果当权，秦国不就很危险了吗？”秦王无奈，想把他送回去，但又担心他了解了很多秦国的情况，对秦国不利。如果杀掉他，又不合适，就把他软禁起来了。

孟尝君与泾阳君交好，就请他想办法。泾阳君为了将来要登君位，想结纳各国的势力，也不敢怠慢孟尝君。他找到了秦王最宠爱的妃子燕姬，求她劝秦王放了孟尝君。燕姬自见了孟尝君送给秦王的那件银狐袍子以后，十分眼馋，她要求以银狐袍子做谢礼。袍子只有一件，孟尝君无计可施。他的门客中有一个善学狗吠，也善穿墙偷盗的人，挺身而出，请求前去完成盗袍使命。

他先同库守交好，弄明库中情况，然后挖洞穴，准备钻进库中，在挖洞时弄出声音，他就学狗叫掩饰过去，终于盗得了袍子，送给了燕姬。在燕姬的一再催劝下，秦王终于同意了放孟尝君回国。

孟尝君一行人如漏网之鱼，逃命般往函谷关跑，深怕秦王改变了主意追来。

到了关口时，还不过半夜，城门已关，关门紧闭，只有鸡叫

时才打开。于是，门客中有一善学鸡鸣的人学起鸡叫，引得关内外的鸡大叫起来。守关的官吏以为天亮了，就开了关门。门客中还有会篡改文书的，就变换了文书的姓名，交上过关文书，一起逃出关去。

秦王果然后悔了，立即派兵追向函谷关。追兵到了关口，见关口已开，就查看过关文书，文书中并无孟尝君等人。追兵以为他们尚未到达，就耐心地等起来。等他们弄清了这些情况，孟尝君等人早已出了秦国国界，再也无法追上了。这就是著名的“鸡鸣狗盗”的故事。

孟尝君平素养食客多人，无非是想在关键时刻能为己出力。未雨绸缪总比临事抱佛脚好得多。

14. 治事须治根本

士不自爱
乃好干讼
官能爱之
未有不知愧奋者

【原典】

士不自爱，乃好干讼；官能爱之，未有不知愧奋^①者。爱之道，先在导之于学，为月课，为季考，拔其尤者，收之书院^②义学^③之中，鼓舞之，振兴之，隆以礼貌，优以奖赏，与干讼者，荣辱迥殊。则士以对簿^④为耻，莫不砥厉^⑤廉隅^⑥，不独文教之可以日盛也。

【注解】

- ①愧奋：因羞愧而发奋。
- ②书院：宋以后出现的私人或官府所立的讲学肄业之处。
- ③义学：旧时免费教育的学塾。
- ④对簿：即受审问。审问时据状文核树事实，故称。
- ⑤砥厉：磨练，磨砺。
- ⑥廉隅：棱角。比喻人的品行端正。

【译文】

文人不知自爱，才会干预诉讼。若为官的人能爱护他们，哪有不感到惭愧而悔悟的呢？爱护文人的方法在于引导他们一心向学，把在月课、季考中的佼佼者送到书院之中，鼓励他们，以礼相待，优秀的给予奖赏，与干预诉讼的文人，荣辱迥异。则文人都以对簿公堂为耻，莫不磨练品质，不单单能使文教事业蒸蒸日上。

【评析】

引导才是好办法，一味堵是不会有成效的。

传说尧在位的时候，曾经发生过多大特大的洪水。洪水冲垮了房屋，淹没了田地，还淹死了许多人。为了解除群众的疾苦，尧帝将首领们召来，共同商议治理洪水的事情。最后，大家推举一个叫鲧的人来担当这一重任。鲧治水采取的是用石块和泥土筑坝挡水的办法。他指挥人们挑土运石，垒墙筑坝，来阻挡洪水。洪水排不出，就往上猛涨，鲧见水涨了起来，就又下令继续加高堤坝。结果是堤越高，水越涨；水越涨，堤越高。憋在堤坝中的洪水，犹如囚在笼中的猛兽，只要突破一个缺口，便破笼而出，奔腾咆哮，不可收拾。结果鲧治水9年，弄得劳民伤财，一事无

成。尧叫舜去检查鲧的治水工作。舜看到鲧对洪水毫无办法，就把他罢免了，命令鲧的儿子禹继续治理洪水。结果，禹用疏导的方法治服了洪水。

洪水的治理犹如对人的管理一样，如果你善于引导，使人们信服你，就会为你所用，如果一味地严厉对待，往往会有物极必反的时候。

15. 重用老实持重者

然服役既久
历事必多
周知利害
类能持重

【原典】

少年吏役，急于见知，原易节取，六七十岁者，其奔走逢迎，往往不如少壮。然服役既久，历事必多，周知利害，类能持重。选一二人，朝夕承侍^①，以备顾问，总有裨益。惟若辈性多苍猾，揣附会，是其所长。驾馭之方，尤须留意。

【注解】

①承侍：承养，侍奉。

【译文】

少年吏役，往往比较浮躁，做事不周全。上了年纪的人，他

们奔走逢迎又很不灵活，往往不如少年。上了年纪的人服役很久了，阅历必多，经验丰富，遇事稳重。选取一二人，朝夕侍奉，来做顾问，总是有好处的。只是这些人比较圆滑，会揣摩上司的心思，这是他们的特长，在使用他们的方法上，尤其应注意这些方面。

【评析】

用人当以忠诚老练为要，不可用轻浮易躁之人。

天聪元年（1627年），皇太极率15万八旗兵，兵分三路，发动宁锦大战，结果却以明军胜利而告终。

此战受挫后，皇太极决心实施从依靠家族到依靠人才的转变，琢磨让范文程、宁完我几个汉人秀才为官，为自己当谋士、智囊，参与运筹帷幄。

范文程是宋朝名臣范仲淹的后代，祖辈移居沈阳。他是明朝落第秀才，有智谋，有远见。讲到落第，还有一段故事。会考时，范秀才作文有两句话是：“不能得志中原，亦将投身异域；与其献媚庸主，何如效用鹵廷。”边关学差看到这二句话，一拍公案：“传这姓范的小子进来。”不问青红皂白，便喝令褪去方巾蓝衫，笞责二十大板。才略无双的范文程哪受得此等侮辱，当下便溜出沈阳，在抚顺谒见太祖努尔哈赤，对策论学，纵横古今，为太祖出了许多主意。

太祖对其虽很重视，但其地位仍在各内大臣之下。太祖死后，范文程耳闻诸贝勒为争皇位而各自施展法术，便称病闲居，避免因皇位之争，祸及自身。

天聪元年8月的一天，皇太极不顾众贝勒的反对，亲自上门请范文程出山，把他安置在自己身边，参与军政大计。每次召见讨论国事，常谈至深夜，每每意犹未尽，第二天清早还要再次召他入宫，继续畅谈。在这种亲密无间的气氛中，皇太极一把范

文程的谋略化为大政方针。

平时，每逢与臣下议事，太宗总要先问：“范章京知道吗？”如遇臣下议奏有不当之处，太宗又问：“何不先与范章京商议？”臣下如回答：“范章京已表同意。”他就不再询问了。有时范文程患病，一些重大事情还得等他病好之后才能定夺，简直到了言听计从的程度。凡经范文程起草的文书，都很合皇太极的意，常常是看都不看就批准照办。

范文程也不负皇太极的知遇之恩，对其忠心耿耿。在划谋略，定军纪，立制度，安民心等方面，范文程竭尽全力，为清王朝的建立做出了重要贡献。

16. 给老实人留面子

老成之人

多知顾惜颜面

颜面既伤

其蠢弊且甚于少年

【原典】

老成之人，多知顾惜颜面，颜面既伤，其蠢弊且甚于少年。既已用之，须曲为体恤^①。度其才力，不能胜任，将来难免答挞之事，即慎之于先，不以驱遣^②，或应驱遣，则明示以此意，使之知所感畏，自能实心图报，获效不铍。

【注解】

①体恤：体谅，怜悯。

②驱遣：驱逐，摘贬。

【译文】

若用老实持重的人，就要顾全他们的脸面，否则，伤其自尊，可能反受其害。既然已经用他们了，必须多方面体谅他们。根据他们的才能，不能胜任的，将来就难免出现差错，所以在使用他们之前应谨慎。不应该驱逐的或应该驱逐的，就明白地告诉他们，使他们有所畏惧感，自然能实心图报，就会获效不少。

【评析】

凡人都要脸面，中国人尤其如此，因此应多加注意。

尉迟恭，字敬德，是隋唐时期最有名的战将之一。他原为宋金刚的部下。公元620年4月，宋金刚兵败逃命，丢下尉迟恭等驻守孤城。李世民便遣使招谕，尉迟恭和寻相等将领带着守卒投降了唐朝。屈突通等人担心尉迟恭降而复叛，劝李世民尽快除去，李世民却说：“我正为得到猛将面高兴，诸君幸勿多言。”

公元620年7月，李世民带兵进攻王世充，尉迟恭也随军而行。李世民每天晚上都检查将士，有一天突然见不到与尉迟恭一同投降的寻相将军，其他宋金刚的部下士卒也多半逃走了。这样一来，唐营里都指着尉迟恭窃窃私语。屈突通、殷开山等几人，竟干脆把尉迟恭捆了起来，然后跑去对李世民说：“尉迟恭骁勇绝伦，无人能敌，怕他成为后患，必须及早杀了。现已乘其不备捆起来了，听便发落。”李世民大惊道：“你们可知道，尉迟恭如果要叛变，他怎么可能落后于寻相将军？现在寻叛而敬德留，足见尉迟敬德毫无叛志呀！”说着，赶忙走到尉迟敬德面前，亲手

为其解开了绳索，并把他引到了自己的内室，拿出一箱金子相赐，说：“大丈夫只以意气相待，请不要为小事介怀。如果将军想要离去，这箱金子可供作路费，略表我的心意。当然，我是怎么也不会因谗害正，也不会强留不愿与我交朋友的人的。”尉迟恭听说后，带泪下拜道：“大王如此相待，恭非木石，宁不知感，誓为大王效死，厚赠实不敢受。”李世民扶起他说：“将军果肯屈留，金不妨受。”尉迟恭继续推辞，李世民便说：“先收下，作为以后有功时的赏赐吧。”

第二天，李世民带 500 骑兵巡视战场，突然遭到了超过万人的王世充骑兵的包围掩杀。王军带队的大将单雄信，也是隋唐时的名将，惯用长槊，紧紧地缠住李世民不放。李世民正在性命垂危的关头，突然有员猛将飞驰而至，冲开层层包围，把李世民从刀枪丛中救了出来。

此救命大将正是众人皆疑独李世民信任的尉迟敬德。李世民回营后对敬德说：“众将疑公必叛，我谓公无他意，相报意这般快速么？”再把昨夜那箱金子相赐，尉迟恭这才收下。

17. 用亲不如用友

友以义合
守义则尊而礼之
苟其负义
何嫌乎绝交

【原典】

然则婿与妇舅犹可用乎？曰：“否。”特其恩较杀^①于子，其分较疏于子，或不致十分败坏，尚易发觉耳。然至于发觉，亦复不易收拾治婿则碍女，治舅则碍妻，陷忍黜逐，已累不可言，总不若择贤友而任之。友以义合，守义则尊而礼之，苟其负义，何嫌乎绝交，甚至绳之以法，亦可对人。盖友有瑕疵，至戚^②良朋^③，皆可启白^④，且一经受玷之后，托足^⑤无方，故自爱者恒多也。

【注解】

- ①杀：少。
- ②至戚：最亲近的人。
- ③良朋：好朋友。
- ④启白：陈述，说明。
- ⑤托足：立足，安身。

【译文】

那么姑爷和舅爷可以用吗？回答是：“不。”和儿子相比较恩较少于子，分较疏于子，或者不致于十分的致坏，况且也容易发觉。然而至于发觉了，又不容收拾，罚姑爷碍着女儿，罚舅爷又碍着妻子，被陷于只好忍着被罢免降职，被连累也是不可言喻的地步，总不如选择贤友来担任。朋友因为意气相投，守义气就以礼相待，倘若他背信弃义，就不怕绝交，甚至可以绳之以法，对别人也有个交待。如果朋友有缺点，都可以开诚布公，况且一旦犯了错，自己也不至于无立足安身之地，所以说自爱的人才会长远。

【评析】

用人当惟才是举，不可惟亲是用。惟亲只能给自己的事业制造障碍。

皇太极上任后想得很多，要把父王开创的事业继承下去，要把大金的旗帜插遍全国，任务着实不轻。虽说明王朝形将就木，但百足之虫死而不僵，更何况再瘦的骆驼比马大。特别是在东北，有袁崇焕、洪承畴等一批足智多谋的忠勇之将，又有重兵和坚固的锦州防线……

怎么办？皇太极明白，只靠个人的勇武，只靠军事力量，是达不到目标的。在这种形势下只能实施战略大转换，要从军事为主，转向军事政治并重，乃至以政治为主。而转向政治，就有一个由依靠武将转向依靠文臣的问题；而依靠文臣谋士，又遇到四十贝勒共议国事的障碍，因为诸贝勒多以勇武著称而少谋略。看来当务之急，是要限制诸贝勒的权力，要想当明君，必须视贤臣如玉。一代君王，再有本事，若无贤臣辅助，也难成大业。皇太极不仅从士兵中选拔人才，还注意从来降的汉官汉将中用人。一般而言，对来降的汉官、汉将，皇太极不分职衔尊微，人数多寡，一律收留，“无不恩养之”。至于明朝有影响的知名人士，待遇更加优厚。先宴请，后赏赐，任命官职，安排生活，给奴仆、马匹；除亲自宴请外，还规定八旗旗主轮番宴请，“宰牲设宴，曾无虚日”。

皇太极自己不仅身体力行地真诚对待能人、提拔能人，优礼汉官，而且，还谆谆教导八旗和诸大臣说：“要使人心悦诚服，以图大事，惟多得人为喜耳。金银财帛用之有尽，收到一二贤人，好处无穷。”

在皇太极高瞻远瞩的用人方略下，后金武将成群，文才济济，把事业搞得红红火火，眼看明王朝已不是对手。

18. 用人惟能

至亲密友，义不可却
一时面软，挈之而去
至于无所事事
非惟无益，而又害之

【原典】

至亲密友，义不可却，及可资照料者，偕至官中，不无臂指之助，即酌量赠遗，力尚能支。然有恒产有恒业者，必不肯离家出，惟无用之人，多乐随任。不知官中公事，须延幕友，官亲可办，不过仓库，仓库并关重大，非深可倚信之人不敢轻托。一时面软，挈之而去，至于无所事事，徒兹悔怨，非惟无益，而又害之，何如实言婉谢之为得乎？

【译文】

至亲密友，情义不可推却，如果可以资助照顾的，带到官场中，在能力所及的情况下，应该酌量给以馈赠。但是有家室有产业的肯定不想离家而去，只有那些没有家业也没有才能的人，多数都愿意相随。不知官场内的公事必须有幕僚协助办理，为官的亲友，不过是做管理仓库的事，仓库关系重大，这类事情非心腹老成之人不能去做，一时面软，让他去做了，一天无所事事，只生悔怨不仅没有好处，又是害了他，不如开始时就婉言谢绝了呢。

【评析】

当官的要做很多事，需要有才能的人在身边帮助，不要让没用的人围在身边。

贞观三年（629年），唐太宗鼓励百官上书直言政事得失。中郎将常何不善文墨，但也相随大流写封谏书，他请家里的一个贫穷客人马周代笔，写了20余条奏事。没想到这20余条所奏之事，竟条条切中时弊，且文雅得体，字句隽逸。

奏折到了唐太宗手里，唐太宗在大声称赞的同时，突然感到事情蹊跷：常何乃一介武夫，不能文墨，哪来如此生花妙笔和远见卓识？于是穷追原委，常何无奈，只好说出让人捉刀的情由。唐太宗并没有心思去责怪常何弄虚作假，而是大叫“马周是个难得才子”，随即下旨召见。

马周因故迟迟不能到来，唐太宗急不可耐，接连四次派人催促。落魄文人终于来到了唐太宗面前。唐太宗虚怀以待，毫无皇帝居高临下的傲气。一番亲切交谈之后，马周立即到门下省做官了。

马周既无裙带关系可资攀附，又无资历祖荫关系可藉恩赐，然而却一步登天。知恩图报乃是文人之本心。马周到任后果然不负唐太宗的信任，竭尽心智，发奋努力，最后竟做到了中书令的高位。

19. 优待老实人

朴者有性真
多能委曲相依
须留心厚遇
以备无用之用

【原典】

官中用人，大率以势交，以利聚，皆乌合^①也，一朝去官，东西散矣。惟愿朴者有性真，多能委曲相依。此种人平日无可表异之处，必须留心厚遇，以备无用之用。

【注解】

①乌合：仓卒集合之众，如乌鸦之忽聚忽散。

【译文】

封建官场中的人际关系，大多因权势、以利益相交往，都是些乌合之众。一旦不做官了必然会全都离开。只有那些性情朴实敦厚的人，多数都能委曲相随。这种人平时没有表现出什么不同之处，然而必须多加厚待，以准备不做官时再使用。

【评析】

重用忠厚老实之人能避祸趋福，否则反之。

张柬之是武则天时的宰相，字孟将，襄州阳（今湖北省）

人。少好读书，博涉经史，补国子监祭酒，令孤德以期有王佐之才，甚重之。进士及第，为清城丞。永昌元年，以贤良应试，应者千余人。柬之已年过花甲，而举第一，擢拜监察御史，迁凤阁舍人。圣历元年（公元698年）出为合州刺史，转蜀州刺史。

先前朝廷每岁募兵500往姚州（今云南姚安县北），路山险，死者甚多，柬之到蜀，即上书论其弊，曰：“姚州者，古哀牢之旧国。绝域荒外，山高水深，自汉以来，及于后汉不与中国。……今盐之税不供，珍奇之贡不入，而使陛下之赤子身膏罢草，骸骨不归，老母幼子，哀号望祭于千里之外，于国家无丝之利，在百姓受终身之酷。”武则天不纳。继迁荆州大都督府长史。

武则天长安年间，则天问内史狄仁杰：“安得一奇士用之？”仁杰曰：“荆州长史张柬之虽老，宰相才也，用之必尽节于国。”即迁柬之为路州司马。过不数日，则天又求人，仁杰曰：“臣尝荐张柬之，未用也。”则天曰：“迁之矣。”曰：“臣荐宰相而为司马，非用也。”则天乃授柬之司刑少卿，秋官侍郎。长安四年（704年）九月，姚崇为灵武道大总管，将行，则天令举堪任宰相者。姚崇曰：“张柬之沉厚有谋，能断大事，且其人已老，陛下唯急用之。”武则天立即召见，擢为凤阁鸾台平章事，进凤阁侍郎。

及为相，谋诛则天内宠张易之兄弟。神龙元年（705年）正月二十二日，柬之见则天病重，与右羽林卫大将军李多祚领兵500余人，先至武门迎太子李显，然后夺关而入，斩张氏兄弟。进至长生殿，则天惊起，问曰：“乱者谁邪？”柬之对曰：“易之、昌宗谋反，臣等奉太子令诛之。”“愿陛下传位太子，以顺天人之望！”于是李显即位，是为中宗，复唐国号。柬之为夏官尚书，同凤鸾台三品。中宗以柬之等16人为功臣，赐以铁券，自逆反外，各恕10死，即可免死罪10次。

洛州长史薛季昶谓柬之曰：“二凶虽除，产、禄（吕产、吕

禄)犹在,斩草不除根,终当复生。”柬之曰:“所诛已多,不可复益也。”形势的发展果然不出薛季昶所言,太子宾客武三思是武则天的侄子,与韦后私通,中宗常与之议事,于是武氏势力又开始猖獗。柬之等皆受武三思制约。柬之见此,屡谏中宗诛诸武势力,中宗不听,反听信韦后之言:“柬之恃功专权,将不昨于社稷”,将柬之罢知政事,不再继续为相,出为襄州刺史,不知州事。但武三思仍不甘心,诬柬之与驸马都尉王同皎通谋,贬之新州司马。中宗神龙二年(公元706年)七月,武三思密令人书韦后秽行,榜于天津桥,而诬奏系柬之所为,请诛柬之。中宗因赐以铁券,许以不死,乃流放柬之至州,忧请而死,时年82。

张柬之忠于中宗,事事为唐朝江山着想,是忠诚厚重之人,而中宗却不能全意用之,仅听信奸人之言,最终造成社稷混乱。所以自古为官者应近贤者、远小人,方能避祸趋福。

20. 仗义疏财成大事

用财须俭
为一己言之也
若以财用人
则处处宜留馀地

【原典】

用财须俭,为一己言之也,若以财用人,则处处宜留馀地。人之听用于我,无不为财起见,不使之稍有所利,其心思财力,岂肯实为我用?且不惟不为我用也,将转为我害。盖彼既有图利

之心，不至得利不止，我无以利之，必损我以为利，而利归于彼，害贻于我矣。且我亦何尝不计利哉？席官之位，食官之禄，尚欲俭用以自赢；彼事官者，而使一无所赢，其家何赖焉？宽其分，乃安其身，惟恐我之不用，斯收用为之益耳。

【译文】

为官者自己用钱要节俭，这是对自己而言的。对别人用钱，则应处处留有余地。别人之所以能听命于我，都是因为图利的原由。如果不让他稍微有利可图，他的心思都集中在想钱的方面上了，怎么能肯实实在在为我出力呢？如果不能为我所用，必将会有害于我。他既然有图利之心，不能满足就会总去求之，我不给他利，他一定会损害我而图利，所以说他得到了利，而把害处留给了我。但是，我又何尝不去计较利益的多少呢？坐在官的位置上，拿着官家的俸禄，还要省吃俭用以谋得自己的利益，而他为官做事，却让他一点利益都没有，他的家用什么来赖以生存呢？宽松地给他待遇，让他安定身心。只怕我不能用这样的人，而被别人收为己用了。

【评析】

为官者宜远钱财，近人情，不可过于重财。

公元前493年，齐国送粮食给叛逃在外的晋国贵族范氏、中行氏，郑国派人帮助护送。在晋国执政的赵鞅率军阻止，并争夺这批粮食。两军在卫国戚地相遇。

出征之前，赵鞅向士兵宣布了范氏和中行氏的反叛罪行，并设重赏来争取各种身分的人士的支持。在战前的誓师词中，赵鞅宣布了一系列奖赏政策，其中最重要的内容有三：第一，有军功的大夫能得到县郡的土地作为征收赋税的对象；第二，在战斗中立功的庶人、工、商，都可以升做官吏；第三，在战斗中立功的

人臣、隶、圉等家内奴隶，可以免除其奴隶身分，获得人身自由。由于赵鞅宣布解放奴隶，按军功授田，实行立功受奖的政策，从而调动了全军将士的积极性，士气高涨。

两军交战前夕，王良为赵鞅驾车，在晋国避难的卫太子蒯聩为赵鞅的车右，他们一同登上铁丘。远远看去，郑军人马很多，卫国太子竟然吓得从车上跌落下去。王良赶紧递给他一条带子，让他拉着登上战车，并指责说：“你简直像个女人！”赵鞅视察队伍时，又对部队进行了鼓励。他说：“从前先君献公的车右毕万本来是一个平民，他在7次战斗中都俘虏过敌人，结果受到重奖，成为家有100乘兵车的大夫。希望大家在这次战斗中也能努力作战，英勇立功获得奖赏。其实，作战英勇并不一定会战死，毕万就是正常去世的。”

双方交战后，郑国人的武器击中赵鞅的肩膀，赵鞅倒在车中，郑国人乘机把帅旗抢走。正在危急时刻，卫太子蒯聩奋发精神，挥戈向前，救起了赵鞅。晋军也并没有因为主帅受伤，帅旗被夺而影响士气，将士们杀敌军个个奋勇当先，争着立头功。郑军开始后撤。卫太子等人紧追不放，郑军被打得狼狈逃窜。这次战斗，晋军缴获了齐国的上千车粮食。

赵鞅这次领兵出战能取得胜利，主要原因是他运用“重赏”谋略，论功行赏，按功授田，激励了将士的斗志。从这个意义上说，这场战斗的胜利，是重赏谋略的胜利。

21. 设身处地，将心比心

将治士子

则念子孙有为士子之日

将治白丁

则念子孙有为白丁之人

【原典】

民易虐也，然虐民者，往往无后，悖人悖出^①，其显焉者已。将治士子，则念子孙有为士子之日；将治白丁，则念子孙有为白丁之人；自然躁释矜平，终归仁恕。宁远勘丈之事，旧多反覆，余尝誓于两造曰：“吾才识势不能周，如有袒私，他日尔子孙斗争，吾子孙亦斗争，尔子孙以斗争酿命，吾子孙亦以斗争酿命。愿尔子孙自吾此勘，永杜争端，即呈子孙之幸也。”四年间，本境勘案，及委勘邻境之案，从无翻异者。未必果无左谬，吾心尽，则人亦谅之。故为治者，治堂下百姓，当念家中子孙。不然，喜怒由己，枉滥必多，余学肤德薄，深惧不能为治，到官之初，撰十四言悬之客座曰：“官名父母须慈爱，家有儿孙望久长。”时时循览自省。比去官，邑绅赠余别联曰：“为政真如慈父母，愿公长得好儿孙”。盖即用座联之意，受之弥增愧慙^②。

【注解】

①悖人悖出：指财物得来不以正道，又被人巧夺或浪费。

②愧慙：惭愧。

【译文】

百姓好欺负，但欺负百姓的官往往会遭到报应。在治理文人和百姓时，可以将心比心，假设自己的子孙可能是文人或百姓，就会为他们着想了。在宁远勘丈土地时，我对起诉的双方说：“我的才能不够，但决不偏袒一方，以后你们的后代会争斗，我的子孙也会争斗，希望自我这次勘丈土地后，你们及你们的子孙永不争斗，那就是我的子孙的好运了。”任职期间，我勘丈的土地没有翻案的，不一定没有差错，只是我尽心去做了，百姓都谅解我。所以，做官一定要念及子孙。我刚做官时，就写了一幅“官名父母须慈爱，家有儿孙望久长”的字来勉励自己。离任时，乡绅送我一联“为政真如慈父母，愿分长得好儿孙”。就是引用我的那幅对联，受之有愧啊！

【评析】

为官关键在于将心比心，懂得百姓的感受，才会为民作主。

康熙十九年（公元1680年）二月于成龙迁直隶巡抚，下令严禁州县在赋税正款外勒索民众，馈赠上官，并严惩“反噬挟制”上官的不法县官。成龙上任后以“驱除贪吏，拯救民生”为务。十月即上疏朝廷，请求为宣府等灾区民众“豁免钱粮”。十一月间，宣府东西二城，在二十多天里，饿死数十人。成龙上疏：“伏思平糶粮石，止救稍能扯余之民，而不能救囊无一钱、僵卧待毙之民。在未得朝廷旨意之前，成龙甘冒风险，当即决定委托保定府同知何如玉等奔赴重灾区，动支平价粮食，“确察饥困不能谋生穷民，每口赈给二升”，救活饥民无数。

康熙二十年（公元1681年）正月，于成龙进京陛见，得到康熙皇帝的高度赞誉：“尔为今时清官第一，殊属难得！”康熙皇帝对廷臣说：“于成龙起家外吏，即以廉明著闻。荐陟巡抚，益

励清操。凡在亲戚交游相请托者，概行峻拒。所属人员并亲友，间有馈遗，一介不取，朕甚嘉之！知其家计凉薄，特赐内帑银一千两，朕亲乘良马一匹以示鼓励。”于成龙体察民间疾苦，多次如实奏报灾情，恳请蠲免钱粮，赈济灾荒。康熙皇帝无不应允，以示支持。年底，传旨授于成龙江南江西总督。

康熙二十年（公元1681年），三藩之乱已经平定，康熙皇帝力图恢复生产，安定社会秩序。他曾说过：“江南最为重地，此处必用才德优长之人，始能胜任。”于是于成龙受命为总督，那时他已经65岁。

卷 三

方 法

宦海苍茫，当有法可依。最直截简单的方法，往往为最有效的方法。伐民之罪莫若伐其心，示民以刑，莫若示之以信。情法兼到，方为正道。

1. 高瞻远瞩，勿计小利

不与人争者，常得利多
退一步者，常进百步
取之廉者，得之常过其初
约于今者，必有垂报于后

【原典】

不与人争者，常得利多；退一步者，常进百步；取之廉者，得之常过其初；约于今者，必有垂报于后；不可不思也。惟不能少自忍者必败。此实未知利害之分、贤愚之别也。

【译文】

经常不与他人争名夺利的人，常常得到更多的好处；能后退一步的人，常常能前进一百步；开始拿得少的人，后来得到的常常超过先前；现在能约束住自己的人，日后定能得到回报。（做官的人）不能不想到这些。只有那些稍微忍耐一下都做不到的人必定败落。这些人实在还不知道利和害、贤和愚的区别。

【评析】

古语有云“以退为进”，讲的就是这个道理。“退”的目的是为取得更大的进步。

叔孙通是秦汉时人，著名的儒者，汉初所有的礼仪都是由他制定的。刘邦建立西汉王朝后，为了维护新王朝的安定，制订和

健全了各项制度，其重要内容之一，就是命叔孙通制订礼仪。叔孙通采摭古礼，与时应变，圆满地完成了这一任务。

西汉初年的开国功臣们，出身低微，身受暴秦苛政的压迫，在反秦起义和建立统一新王朝的斗争中，作战勇敢，立下了汗马功劳。但是，这些人文化素质低，缺乏教养。在他们加官晋爵、享有权力后，那种不拘小节的粗俗举止更加暴露无遗。他们喝醉酒后狂呼乱叫，为了争功，甚至拔剑击柱。刘邦试图以礼仪加以约束，以此维持君臣尊卑之序，但他本人又很讨厌那些繁文褥节的礼仪，所以不知如何是好。在刘邦身边参预谋议的叔孙通洞察他的心事，就建议刘邦在古礼的基础上制订简单实用的礼仪制度，刘邦答应让他试一试。

叔孙通当过秦朝的博士，很有学问，却不墨守成规，善于趋时应变。陈胜、吴广起义反秦后，他见秦二世昏庸暴虐，就跑回了自己的老家——薛。不久又追随项梁和项羽反秦。楚汉战争中，他又降归刘邦。刘邦很讨厌宽袖博带的儒服，叔孙通就马上换上楚地样式的短衣，以此博得了汉王的好感。叔孙通降汉时，跟随他的弟子有100多人。可是，叔孙通向刘邦推荐的尽是那些群盗壮士。弟子们心里很不高兴，纷纷责问他。叔孙通就对这些儒生说，汉王现在正在冒着矢石争夺天下，你们能冲锋陷阵吗？所以我只能先推荐那些“斩将搴旗”之士，你们且不必着急，我不会忘记你们的。叔孙通这样做，更得到了汉王刘邦的赏识，于是拜为博士，号稷嗣君。后来，当他得知刘邦心里厌恶功臣的粗俗时，就向刘邦建议：“夫儒者难与进取，可与守成。臣愿征鲁诸生，与臣弟子共起朝仪。”汉高祖怕礼节太繁杂，叔孙通就说：“五帝异乐，三王不同礼。礼者，因时世人情为之节文者也。故夏、殷、周礼所因损益可知者，谓不相复也。臣愿颇采古礼与秦仪杂就之。”汉高祖觉得很有道理。于是，叔孙通奉命征召鲁地的儒生30余人，开始制订汉代礼仪。然而有两名儒生认为，礼

乐是要百年积德然后才可兴的，现在天下初定，死者未葬、伤者未起，起礼乐不合古，不愿随行。叔孙通笑道：“若真鄙儒，不知时变”。

到了长安以后，叔孙通与鲁地儒生、弟子以及汉高祖左右学礼者在野外对新的礼仪进行演习。刘邦检阅批准后，又命群臣学习。第二年，长乐宫落成，诸侯群臣朝贺十月，依照新的朝仪进行。这一天天亮之前，主持朝贺礼仪的谒者将诸侯群臣依次引入殿门，廷中陈列着车骑戍卒卫官，手待兵器，张设旗帜标志。官殿下面夹陛站立数百名郎中，功臣列侯诸将军军吏依次站在西边，文官丞相以下站在东边。大行设九宾，舂句传，於是皇帝车辇出房，百官执朝传警，引诸侯王以下至吏 600 石以次奉贺。自诸侯王以下人人都震恐肃敬。礼毕后，又置法酒，凡侍坐殿上者都跪伏仰首，以尊卑次序向皇帝祝寿，酒过九巡，谒者高喊“罢酒”。凡是不遵守礼仪的，都被御史执法纠察引去。所以，在整个酒宴过程中，没有人敢讪谗失礼。高帝又惊又喜地慨叹说：“吾乃今日知为皇帝之贵也。”于是，拜叔孙通为奉常，赐金 500 斤。叔孙通乘机央求刘邦封追随他的弟子儒生为官。汉高祖高兴之余，悉以为郎。叔孙通又将 500 斤金分赐诸生。

所谓“留得青山在，不怕没柴烧”。叔孙通在其怀才不遇时，能委曲求全，静以待时，终于在当用其才时，大显身手。

2. 敢于直言

当官之法
直道为先
直不犯祸
和不害义

【原典】

当官之法，直道为先。其有未可一直向前，或直前反败大事者，须用冯宣徽惠穆^①秤停^②之说，此非特小官然也，为天下国家当知之。

当官大要，直不犯祸，和不害义，在人精详斟酌之尔。然求合于道理，本非私心专为己也。

【注解】

①冯宣徽惠穆：所指不详。

②秤停：权衡。

【译文】

为官者，应敢于直言，没有因此而坏事的，不只是做小官要这样，治理国家也应这样。

做官（所应注意的）要旨是，正直但不随意冒犯人惹祸，和顺但不盲目顺从做不应该做的事，这只在于自己要去认真思考、把握，之所以这样做，也只是想合于道理，本不是有什么为自己打算的私心。

【评析】

为官者，敢于说真话当然是好事，但有时也会因此引来灾祸，因此，为官之“直”就是一门学问，掌握好了，会受用不尽，稍有差错，则会引祸上身。

李斯生于战国末年，是楚国上蔡（今河南上蔡县西南）人，年轻时做过掌管文书的小吏。为了飞黄腾达，李斯辞去小吏，到齐国向著名的儒学大师荀卿学习“帝王之术”。李斯学完之后，经过对各国情况的分析和比较，决定到秦国去。

李斯到了秦国以后，很快就得到秦相吕不韦的器重，当上了秦国的小官，有了接近秦王的机会。

正当秦王下决心统一六国的时候，韩国怕被秦国灭掉，派水工郑国到秦鼓动修建水渠，目的是想削弱秦国的人力和物力，牵制秦的东进。后来，郑国修渠的目的暴露了。同时，东方各国也纷纷派间谍到秦国做宾客。群臣对外来的客卿议论很大，对秦王说：“各国来秦国的人，大抵是为了他们自己国家的利益来秦国做破坏工作的，请大王下令驱逐一切来客。”秦王遂下逐客令，李斯也在被逐之列。李斯便给秦王写了著名的《谏逐客书》。书中说：“我听说群臣议论逐客，这是错误的。从前秦穆公求贤人，从西方的戎请来由余，从东方的楚国请来百里奚，从宋国迎来蹇叔，任用从晋国来的丕豹、公孙支。秦穆公任用了这5个人，兼并了20个国家，称霸西戎。秦孝公重用商鞅，实行新法，移风易俗，国家富强，打败楚、魏，扩地千里，便秦国强大起来。秦惠王用张仪的计谋，拆散了六国的合纵抗秦，迫使各国服从秦国。秦昭王得到范雎，削弱了贵戚力量，加强了王权。这四位王都是由于任用客卿，对秦国做出了贡献。客卿有什么对不起秦国的呢？如果这四位君王也下令逐客，只会便国家没有富利之实，秦国也没有强大之名。”他还说，秦王的珍珠、宝玉都不产于秦

国，美女、好马、财宝也都是来自东方各国。如果只是秦国有的东西才要的话，那么许多好东西也就没有了。李斯还在信中反问：为什么这些东西可用而来客就要驱逐呢？看起来大王只是看重了一些东西，而对人才却不能重用。其结果是加强了各国的力量，却不利于秦国的统一大业。秦王听辨是非，果断地采纳了李斯的建议，立即取消了逐客令，李斯仍然受到重用，被封为廷尉。这时，即将被杀的郑国也向秦王进言：韩国让秦国大兴水利建设工程，当初的目的是消耗秦国的实力，但水渠修成之后，对秦国也是有利的。尽管兴修水利，减轻了秦国对东方各国的压力，让韩国多存在几年，但修好渠却“为秦建万代之功”。秦王觉得郑国的话有道理，决定不杀郑国，让他继续领导修完水渠，这就是后来闻名于史的郑国渠，它对发展繁荣秦国的经济，起到了一定的作用。

进谏、上书均是为官者表现个人才能、求得重用、晋升的重要途径。但须审时度势，既要进谏所欲解决的问题有精深的了解，又要注意迎合皇帝的心意。若违忤皇帝心意，虽进谏正确也不一定得其用，并且易招致罢官，以谏而罢的例子不绝于史。李斯的进谏，正是针对要解决的问题，抓住秦王横扫六合、一统天下的雄心，因而进言奏效，得到秦王的重用。

高颀是隋朝的第一个宰相，在隋王朝开国创业、统一南北、安定天下的过程中立下了不朽之功。

隋王朝建立后，高颀受命为隋朝的第一任宰相。针对当时隐瞒户口，人口依附私家的现象，高颀创制了有名的“输籍法”。隋代建立之初，曾在全国大规模检括户口，使160多万人新编入国家户籍。但高颀认为，单单检括户口是不够的，政府虽然每年按定额征收租调，但军事的调发，徭役、差役的征用，都和户籍等有关，因此，地方官吏随意划定户等，成为检括户口的一大障碍。为了使农民比较愿意离开豪强，做国家的编民，高颀建议由

中央确定划分户等的标准，叫作“输籍定样”，颁布至各州县，每年1月5日，由县令派人到乡村，以300~500家组成一团，依定样确定户等，写成定簿，这就是“输籍法”。杨坚诏准实行。输籍法实行后，大量隐漏、逃亡的农民重新成为国家的编户民，五六年间，全国户口数由400万户激增至700万户。国家税收随之增加，很快就“中外仓库，无不盈积”。高颀创制的输籍法，在发展社会经济，增强国力，巩固新王朝的统治等方面起了重大作用。由于高颀的才干出众，功劳卓著，杨坚对高颀颇为尊重和信任。有些人在杨坚面前说高颀的坏话，说他想谋反，均被杨坚疏黜。杨坚却对高颀赞扬备至，说他“入司禁旅，实委心腹，自朕受命，常典机律，心迹悠久矣。此则天降良辅，翊赞朕躬”。而高颀本人也小心谦逊，不敢居功自傲。当在杨坚面前谈到平陈之功时，他自称自己是个文吏，不敢与大将军贺若弼等人争功。

隋文帝杨坚在中国历史上是个有名的性多猜忌、不敢信任大臣的帝王，对高颀这样一个有文武才干的人物是不能始终信任的。因为不同意废皇太子杨勇而立杨广，高颀得罪了隋文帝和皇后。后来杨坚要征伐辽东。高颀又固谏不可。杨坚强迫命令他以元帅府长史随杨坚的小儿子汉王杨谅出征辽东，因汉王年小，令高颀专主军事。出征期间，高颀以公事为重，杨谅所言不当者，多不采用。杨谅怀恨在心，还军后，哭着对皇后说：他差一点被高颀杀害。皇后乘机对杨坚说：高颀本来就不想去，所以以功而还；又罗列了其它罪名，杨坚大怒之下免去了高颀的宰相职务。不久高颀身边的人又造谣告密说高颀要学司马懿对待曹魏政权的样子，图谋不轨。本来靠篡夺政权而立的杨坚最可怕的就是这一点，于是不问真伪地把高颀下了大狱，后来削去爵位，削职为民。对此，高颀反而欢然无恨色。因为他刚为宰相时，其母告诫他说：“你是富贵到了极点，就差一个头没有被砍掉，所以你要小心谨慎啊！”由此，经常怕发生祸变。削爵为民，他认为从此

可以免祸了。

隋炀帝杨广接位，又起用高颀为官。杨广作为全军统帅在攻占建康时，要占有陈后主的宠妃张丽华。高颀认为张丽华是国家的祸害，遂将她杀掉，和杨广结下了仇恨。杨广当了皇帝后荒淫无度，朝政日非，民不聊生。高颀对此又多次犯颜进谏，于是杨广终以谤讪朝政的罪名杀掉了高颀。

高颀不能不谓其善谋国，而不善谋身。汲汲以谋国为己任，而不知君行非其道，臣行其道则获罪之道也。当邦无道而隐，则或可全身。

3. 洁身自爱

无乞丐钱物处
即此职事可为
有乞丐钱物处
则此职事不可为

【原典】

刘器之，建中崇宁初知潞州，部使者^①观望治郡中事，无巨细皆详考，然竟不得毫发过，虽过往驿券，亦无违法予者，部使者亦叹伏之。后居南京，有府尹取兵官白直^②点磨^③，他寓居无有不借禁军者，独器之未尝借一人，其廉慎如此。

故人龚节亨彦承^④，尝为予言，后生当官，其使令人无乞丐钱物处，盖言有乞丐钱物处，人多陷主人以利，或致嫌疑也。

【注解】

①部使者：宋代监司的俗称。

②白直：宋代的军人，按规定为文武官员充当侍卫，称之为白直。但官员常因此冗占超过规定数目的军士，迫令为自家从事各种无偿劳役。

③点磨：稽核数目。

④龚节亨彦承：宋瀛洲人龚节亨字彦承，与吕本中善，论事每有卓见。

【译文】

刘器之，是建中崇宁初知潞州，部使者观察他治理的辖区，事无巨细，都详细处理，竟没有遗漏的。来往的驿券，也没有违法的，部使者为之叹服。后来在南京，府尹稽查官兵借钱的数目，其他人家没有不借的，只有器之没借，廉洁谨慎到了这个地步。

故友龚节亨曾对我说，做官就要去乞丐都要不到东西的职位，因为有乞丐可以乞讨的职位，人们多因利陷害主人，或者会有此嫌疑。

【评析】

为官者应当细心，才可避免被人不必要的猜忌。此点无论奸清，皆应注重。

吕夷简任宰相时，一天，他的夫人马氏因节日进宫朝拜，曹皇后问她：“今年难得到糟鱼，夫人家中有糟么？”马氏回答说：“有，我回家后再送来。”回家后，拿出家中的所有糟鱼共20盒，摆在走廊下。吕夷简回家，问她作什么用，夫人便把在宫中的事说了，吕夷简只让送一盒，其余的都留下。夫人说：“群臣或民之家，相互赠送，尚且丰厚，送给皇后，怎么这样吝啬呢？”

吕夷简说：“这虽是微不足道的东西，如今宫中正缺，我家

却有这么多，这行吗？我这不是吝惜呀！”

糟鱼这件事，可以看出吕夷简的细心。官场是无情的，位居宰相要职更需细心，往往很小的一件事，就会引起皇帝的猜疑，从而失去宠爱和权势。

糟鱼虽不是什么名贵的东西，臣子比宫中还多，皇上知道这件事，必怀疑他专权。他只送一盒，合情合理。

立身处世的环境是复杂多变的，注重细节是必要的。

秦桧献鱼的故事与以上这个故事相同。

秦桧的妻子经常出入宫中，显仁太后说近日太子鱼很少，她回答说：“我家有太子鱼，奉献 100 条。”回到家，她给秦桧说了，秦桧责怪她失言。

秦桧与谋士们商量，后来向宫中送的不是太子鱼，而是 100 尾青鱼。显仁太后拍着手掌笑道：“我说这婆子粗俗，果然如此。”因为青鱼跟太子鱼相似，但毕竟不是太子鱼，只是个头大些。

秦桧是一代奸相，他对官场研究很透，当然知道怎样处理这些小事。

秦桧执掌朝政，董德元由秦援引与他共事。有一天，二人的夫人一同被召见入宫。董德元告诫他的夫人不要随便说话，一切只随丞相夫人说。

参见完了回来，秦桧问妻子参政夫人说了些什么？他的夫人说：“什么都没有说。”秦桧很高兴，从此对董德元更亲热了。

4. 不可有虚荣心

为官所忌
莫大乎心躁气浮
及拘泥成见

【原典】

亲民之吏，分当为民一体，况吾辈佐吏为治，身亦民乎？尝见幕友，位置过高，居然以官体^①自处，齿鲜衣轻^②，渐不知民间疾苦。一事到手，不免任意高下，甚或持论未必全是，而强词夺理，主人亦且曲意从之，恐其中作孽不少。余在幕中，襄理案牍，无论事之大小，必静坐片刻，为犯事者，设身置想，并为其父母骨肉，通盘筹画。始而怒，继而平，久乃觉其可矜。然后与居停商量，细心推鞠^③，从不轻予夹拶^④，而真情自出，故成招之案，鲜有翻异。以此居停，多为上台赏识，余亦藉以藏拙^⑤，无赋闲^⑥之日。故佐治所忌，莫大乎心躁气浮，及拘泥成见。

【注解】

- ①官体：即官样。
- ②齿鲜衣轻：吃得鲜美，穿得轻暖，比喻奢华的生活。
- ③推鞠：审问。
- ④夹拶：旧时的酷刑，即用绳联小木棍五根，套人手指而紧收。
- ⑤藏拙：掩其拙劣，不以示人。
- ⑥赋闲：原指辞官家居，这里指没有工作。

【译文】

关心老百姓的官吏，从情分上来讲应该和老百姓是一家人。何况我们这些在幕府中辅佐主人治理政务的人，本身也是来自老百姓呢！曾经见到过这样一些幕友，由于自己地位处得较高，居然把自己看成是高高在上的父母官了，吃香喝辣，穿丝戴绸，渐渐地不晓得民间疾苦，忘了自己生于斯长于斯的老百姓。在动手办事的时候，就不免忘乎所以，随心所欲地处理。有时他们坚持的观点也未必正确，但仍然强词夺理，巧言辩解，而主人也就委曲自己，按照他们的意思行事。这样处理公事，恐怕也就造了不少孽，做了对不起天地良心的事。我在幕府中，辅助主人处理公务，无论事情的大小，一定得先冷静地坐上一会儿，然后为犯了罪的人设身处地地想想，同时也为他们的父母骨肉兄弟做一个全面周全的考虑和计划。开始时是愤怒，接着才平静下来，再过一阵子才恍然大悟，觉得他们虽然犯罪却也值得怜悯同情。然后我再从中调停协调，找出解决好问题的最佳办法来，从而细心地推究审问犯人，从来都不轻易地对犯人施以刑具逼供。可是一样能从犯人口中了解真相，得到真实的口供。所以在犯人对自己犯罪事实招认不讳之后，很少有再翻供变化的事情。用这个办法调解纠纷，处理案子，常常得到上司的赏识。我也趁机表现出了才能，因此也就忙得不可开交，没有空闲的时间。所以辅佐主人治理政务，最忌讳的就是心躁气浮及拘泥成见。

【评析】

恃仗才能自傲，办事处理问题时就会意气用事，容易陷入僻陋之境地。所以切忌恃才傲物，目高于顶。

朱由检虚荣心极重，他往往自以为是，有时做出一些冒险决定，授意臣下去办，一旦出事，就委过于臣下，拿臣下治罪。崇

祯十年（公元1637年）四月，熊文灿奉由检之命统大兵镇压张献忠为首的农民起义军。起义军鉴于敌众我寡，被迫受抚，朝臣对收抚意见不一，朱由检决定，招降张献忠等义军。这时，罗汝才、贺一龙、贺锦等部，也在明军围剿下，被迫受抚。张献忠受抚后，拥众数万顿于湖北谷城。朝臣有人对此提出疑义，建议遣散献忠部众，由检当众反驳：“盖房种田，正是招抚的好处。”后献忠再次起义，罗汝才等部也纷纷起来反明。为了掩饰自己的过失，朱由检就拿熊文灿问罪，处以极刑。

崇祯十五年（公元1642年），朱由检决定与清议和，但他不公开自己的主张，而是密令兵部陈新甲去办。陈新甲忠实地执行了他的指示。后议和事情泄露，朝臣上疏参劾陈新甲，朱由检害怕事情殃及自己，于是立即下令处死了陈新甲。

5. 不可言而无信

官能予人以信
人自帖服
吾辈佐官
须先要之于信

【原典】

官能予人以信，人自帖服^①。吾辈佐官，须先要之于信。凡批发呈状，示审词讼，其日期早晚，俱有定准，则人可依期伺候，无废时失业之虑。期之速者，必致與人^②之诵，即克日^③稍缓，亦可不生怨讟^④。第欲官能守信，必先幕不失信。盖官苟失

信，幕可力争，幕自失信，官或乐从。官之公事甚紧，偶尔偷安^⑤，便逾期刻^⑥，全在幕友随时劝勉。至于幕友不能克斯，而官且援为口实^⑦，则官之不信。咎半^⑧在幕也。

【注解】

- ①帖服：顺从。
- ②舆人：众人。
- ③克日：约定日期。
- ④怨讟：怨言。
- ⑤偷安：苟且安逸。
- ⑥期刻：约定的时刻。
- ⑦口实：借口。
- ⑧咎半：罪过的一半。

【译文】

官员能够守信用，人们就会对他敬服。我们这些做助手的人，必须首先做到讲信用。凡是批示发文呈状、审理诉讼案件，这些事的日期都有一个确定的原则。因此人们都可以按照日期办事情，不会担心浪费时间，荒废事情。日期定得早些的，一定会受到人们的普遍称赞。即使规定了严格的日期的，由于其它原因而稍微推迟了，也不会导致人们的埋怨和不满。但是想要当官的人守信用，做幕宾的人首先就不要失信于人。因为如果当官的人失了信，幕宾还可以尽力弥补。而幕宾自己先失了信，当官的有时就会乐于顺从。当官的人公事繁忙，有机会偶尔抽个空子休息一下，就会使事情超过原定日期，这就完全要靠做幕宾的人随时劝勉工作了。至于幕宾不能够严格地按既定日期办事，而当官的人又把这作为拖延的一种藉口，那么当官的人不讲信用，起码有一半的责任在幕宾身上。

【评析】

官员守诺，才能得到百姓的信任，如此才可政令通行。

一天，晋文公同大臣子犯讨论图霸之事。文公说：“如今百姓已逐渐安居乐业，我想使用他们，你看如何？”子犯答道：“目前百姓虽然安于生计，但还不知道您讲不讲信用，也还不了解信用的作用。因此不宜使用。”

于是，晋文公在平时处理政务中，注意取信于民，并且在伐原的战争中，作了一次守信义的示范。

当年，晋文公帮助襄王安定王室后，周襄王为了奖励文公的功劳，赐给晋文公四个邑，即阳樊、温、原、怀予，从而使晋国的土地扩展到了黄河北岸。然而，在襄王赐予的四个邑中，原邑不愿意归顺晋国。不得已，文公只有起兵用武力征服。

晋文公同大将越衰来到原邑。在此之前，原邑的首领原伯贯欺骗其部下和臣民，说晋兵在收归阳樊时，把阳樊的百姓全部都杀了。原人听后既恐惧又憎恨晋军，共同发誓死守原邑。随同的越衰见此情景，对文公说：“原人之所以不服我们晋国，是因为我们与原之间没有信用往来的缘故，君主如果取信于原人，那么原地不攻自然就会归我们了。”文公采纳了越衰的谋略，与原人约定，如果三天内晋军攻不下原邑，我们使自动解围而去。同时还向士兵宣布：只围3天，只带3天口粮。

到了第三天，有原人偷跑出来向晋军报告说：“城中已经探知晋军未屠杀阳樊的百姓，准备明天晚上偷偷打开城门，迎接晋军。”晋军一些将领得知这一消息，要求文公等一等再撤兵。文公坚决不同意，说：“信用是一个国家的最大财富，要得到人民的支持，全靠它。我已经发出3天为期的命令，现在如果不按期退兵，就是失信。如果我们为得到原邑而失掉信用，那就得不偿失了。”

翌日天一亮，文公就下达了撤退令，晋军立即解除对原邑的包围。原邑民众见此情景，都说：“晋侯宁失城，不失信，真是一位有道之君。”百姓纷纷在城楼上插上降旗，有的还偷跑出城追随晋军，原伯贯想阻止也阻止不住。晋军退了不到30里，原邑就派人来投降。

晋文公在赵衰的陪同下，单车进入原城，百姓见此，更是欢欣鼓舞。原伯贯来见文公时，文公以王公卿士的礼节相待，并将原伯贯的家迁到河北。又委任赵衰为原地大夫，兼领阳樊。留2000兵戍守，然后班师回晋都。此次行动，使文公在民众中建立起了更高的威信。

古人云：人无信不立。其实，一个国家、一个企业，没有信用也是难以立起来的。因此，靠信义来树立权威，就是一条重要的谋略。靠信义树立起来的权威往往基础更牢固，更具有持久性。

6. 透过现象看本质

宾主不分
势且纠缠无已
故省事之法
第一在批示明白

【原典】

谚云“无谎不成状。”每有控近事而选述旧事，引他事以曲证此事者。其实意有专属，而讼师率以牵摭^①为技，万一宾主不

分，势且纠缠不已。又有初词^②止控^③一事，而续呈^④渐生枝节，或至反宾为主者，不知所以剪裁，则房差从而滋扰。故省事之法，第一在批示明白。

【注解】

- ①牵摭：牵连。
- ②初词：最初的讼词。
- ③止控：只控告。
- ④续呈：指随后进呈的讼词。

【译文】

古人说：“无谎不成状。”常常有控告最近事情的，却先叙述过去的事，引用别的事情，拐弯抹角以证明想说的事。其实，他的意图只在某一点上，而讼师轻率从事，以牵扯连累为技艺，一旦案子的主线和支脉不分，必然纠缠不已。还有开始的讼词只控告一件事，随后进呈的讼词却渐渐生有枝节了，有的甚至将枝节变成主线了，如果不懂得减裁，牢房的差役就从中捣乱。所以省事的方法，第一在于批示要清楚。

【评析】

为官者应做事认真，透过事情的现象看到本质，这样才不会出现案件混淆的情况，也有利于案件的审结。

至元二十九年（1292）秋天，宗王明理铁木儿受海都的唆使，反叛朝廷，伯颜奉命前去征讨。

一天傍晚时分，伯颜率领部队来到一座山前，却见山上飞鸟飞翔，不敢投林，仿佛林中有蛇蝎一般。伯颜仔细观察片刻，断定林中有伏兵，立即下令部队就地扎营，严加防范。

众将不解，都来询问是怎么回事。伯颜告诉他们：“现在天

色已晚，而山上飞鸟不敢归巢，分明有伏兵！如果鲁莽前进，正好中了敌人的埋伏。现在传令军中，有敢轻举妄动者，定斩不饶。”

果然，夜半时分，山上伏兵四起，一齐向伯颜杀来。伯颜还是命令部队只准防守，不得出击，否则即使取胜也按违命处斩。天亮时分，敌兵已是士气尽消，伯颜这才挥师出战，明理铁木儿原想设伏打伯颜个措手不及，岂知被伯颜识破，大败而逃。

瞬息万变的战场，到处理藏着杀机，稍有不慎，就可能全军覆没。所以善用兵者，莫不谨慎从事，从蛛丝马迹中分辨出是否存在危险。

7. 当断则断

事关拟勘

宜速结

不宜临期更改

【原典】

事关田房坟墓，类须勘结。官事甚殷，安能日履山泽？且批勘^①之后，凡遇催词，无可费心。故批勘最易，不知疆界不清，每易酿成他故，如按图辨址，核计鱼鳞^②弓口^③，券册明著者，或批断，或讯断，自能折服其心。不得已而批勘，须属主人之为速结，使造葬^④无稽，亦所全不少。至示勘有期，势必多人守候，尤万万不宜临期更改。

【注解】

①批勘：批示核定。

②鱼鳞：即鱼鳞图册，旧时登记每户之长幼姓名、年龄及田亩四至的图册。

③弓口：即田亩和人口。

④造葬：即建造、埋葬。

【译文】

案情涉及到田房、坟墓一类的案子，必须考核断案。官府里的事非常勤苦，哪能每天在山林河畔行走？况且批示考核以后，凡遇催促断案的告词，没有什么令人费心的。所以批勘最为容易。却不知道田界不清楚，常常容易酿成事故。如果按照地图辨明地址，考核计量券册上明白记载的内容，或批示断案，或讯问断案，自然能使人心服口服。万不得已需要批勘，需托主判官迅速断案，使建房或墓葬没有借口，保全的人也不少。到了出示批勘临近之时，一定有许多人在等候，特别注意，不能临期再更改。

【评析】

迅速结案，不仅显示出为官的才能，而且也是一项不劳民伤财的举措。

俗话说：“机不可失，时不再来”。古往今来，战争取胜往往就是凭借一个稍纵即逝的机会，谁先发现并抓住这个机会，谁就占了上风。因而，许多战例都表明，谁抢先发动攻击，谁就会在开始阶段占有主动权。秦晋之战中，谢氏叔侄三人，见敌众我寡，力量悬殊，但对方兵力仍在运动之中，有机可乘，便当机立断，借秦军并未全部聚集，抢占先机，突然袭击，因而取得首战

的胜利，扭转了被动的局面，鼓舞了自家的士气，为日后的战斗创造了有利的条件。

秦主苻坚自认为率百万之众奔袭东晋，简直是泰山压顶，易如反掌。他看自己的军队已攻占晋军的寿阳、洛涧，围困硖石，更觉得目前谢石、谢玄区区几万人马已被逼在洛涧以东一带，只能是坐以待毙，便想不费一兵一卒，就降服东晋。于是他号令前沿大军不准出战，只派人到晋军中劝说晋军投降。

谢石、谢玄及谢安的儿子谢琰三人率领 8 万人马来到前线，见秦兵号称百万之师，但大部分仍在行军途中，先锋部队不过 30 万人。三人认为，倘若等到秦军全部人马到齐，晋军则很难取胜，不如来个先发制人，发动突然袭击，击溃秦军先锋，以挫伤他们的锐气，扭转不利局面。

于是，一支由 5000 名精锐士卒组成的东晋先锋部队，在主将刘牢之的带领下，直向洛涧扑去。秦兵将领梁成仓促上马，前来迎战晋军将领，只几个回合，被晋将一箭射中，翻身落马，即被乱刀砍死。

秦兵见主将战死，哪还有心恋战？于是，四散奔逃，自寻生路去了。刘牢之率领士兵穷追猛打，一直把秦军赶到了洛涧与淮河交界处，秦兵争相逃命，自相践踏，溺水淹死者不计其数。5 万大军不死即俘，只有几十人逃回寿阳。

8. 谨慎小心，防祸上门

不受关防之故
全在谨敕
故亲友往来
有事出宅门
事事磊落光明

【原典】

关防^①之名，必不可受，而可以不受关防之故，全在谨敕^②。朋友为五伦^③之一，主宾特朋友之一，重一主人，而尽疏朋友，固非端人^④之所以自处。然因主人不我关防，而律己不严，将声名有玷，为主人轻薄，终有不得受关防之势。故亲友往来，必须令主人知名，有事出宅门，亦须令主人确知所往，事事磊落光明。主人察其可信，自不敢露关防之迹。否则举身家以听，安能禁其不加体访也？

【注解】

①关防：防范。

②谨敕：谨慎而整饬。

③五伦：又称五常，传统礼教用以指君臣、父子、兄弟、夫妇、朋友五种关系。

④端人：正直之人。

【译文】

如果在官场中被人防范，一定不能让人接受。然而可以不被防范猜忌的窍门，全在于谨慎小心。在“五伦”里面就有“朋友”一条，主判官和助手也不过是朋友中的一类。看重一个主判官却把其他朋友都疏远了，固然不是正派人立身行事之法；若因主判官不防自己，自己就不严于律己，使名声受到影响，被主判官看不起了，最后一定落得被防范猜忌的地步。所以亲朋好友来往，一定要让主判官知道朋友的名字，有事情要离开官府大门，也需让主人准确知道要去什么地方，每一件事都应办得光明磊落。主判官考察助手可以信赖，自然不会露出防范的痕迹来。不然的话，主判官全家防范你，你又怎么能禁止他不防范你呢？

【评析】

“私心”人皆有之，切记勿要因此耽误公事，否则会因小失大。

但明伦，贵州广顺州人（今贵州长顺县西北之广顺），字天叙，号惇五，一字云湖。嘉庆十五年（公元1810年）中举人，二十四年（公元1819年）中进士。在翰林院做过庶吉士、编修，被擢为御史。道光三年（公元1823年）任湖南岳澧道，十年（公元1830年）任山西河东道。再任山东盐运使，以失察降级。后在荆州襄阳盐法道任上，于道光二十年（公元1840年）夏救水灾有功，补郟阳府知府。

咸丰三年（公元1853年）二月，太平军占领南京后，出兵一支，由林凤祥、李开芳率领，攻打镇江、扬州。在此之前，咸丰帝已命漕运总督杨殿邦督同两淮盐运使刘良驹（道光三十年继但明伦任此职）防守镇江、扬州，前任盐运使但明伦协助扬州防务。

当太平军占领镇江后，但明伦、江寿民故伎重演，希图侥幸，给太平军行贿之后，双方居然达成协议：清朝官员暂避城外，太平军进城后再离去。这样，太平军不用费力攻城，清朝官员可得保全城市之功。

不过，但、江二人这次行动开始就不顺利。候补盐知事张翊国向上级上书坚决反对但、江之计，而且将江寿民捆绑起来交给杨殿邦处理。但是杨殿邦支持但、江二人，他为江寿民松了绑，打发他去实施他的奇谋妙计。随后，杨殿邦到了淮安、刘良驹到了奉州、但明伦到了如皋，留下江寿民与太平军周旋。太平军不费吹灰之力占领了扬州。但明伦、江寿民和清朝官员们不曾想到，太平军进城后并不想退出，反而借口清军调动，质问江寿民。江寿民反责太平军失信，结果受到鞭笞凌辱。他知道扬州是失定了，自己吃罪不起，只好自杀了事。

扬州失陷后，守城官员都受到处罚。咸丰下令将但明伦发往新疆充当苦差，仍暂留清江浦随同江南河道总步杨以增办理防务，戴罪自效。

但、江二人之所以有如此结果，皆因为他们不能严以律己，立身行事，以致受到太平军和清政府的防范。所以光明磊落，身体力行的人，才会受人尊敬，消除他人的疑虑。

9. 处久交更难

初交不易
交久更难
尽我本分
可靠无愧

【原典】

人知宾主初交不易，而不知交久更难。盖到馆之始，主人情谊未甚浹洽^①，尽我本分，可靠无愧。若相处多年，其为契合^②可知，交既投契^③，议论必有裨益。官声^④所系，须事事为之谋出万全^⑤，任劳分谤，俱义所应得，引嫌避怨，便失朋友之道。特不可恃主人，倚重挟势，以济其私耳。

【注解】

- ①浹洽：融洽，和洽。
- ②契合：融洽。
- ③投契：意气相合。
- ④官声：官员的声誉。
- ⑤万全：万无一失。

【译文】

每个人都知道幕客与主人初次交往不容易，而不知道相处很久的人交往更不容易。其实幕客到任之初，与主人的情感还不很融洽，只要尽了自己的本分，就可以说无愧于心了。如果已经相处多年，相互投机，配合很好，则可以相知相交。既然相互投机，那么在一起交谈，一定很有益处。与声誉相关联的事，必须事事谋划周全。任劳任怨，是道义上应当的。若惹嫌避怨，就背离了做朋友的原则。尤其不能倚仗主人的看重，挟势弄权谋取私利。

【评析】

与上司交往以交心为上，但不可因日久情深意笃而不能仗义执言，也不可依仗与上司的融洽关系而谋一己私利。

贞观元年（公元627年）的一天，唐太宗李世民意外得到了一只漂亮活泼的小鹞（即雀鹰，可帮助打猎），喜出望外，戏逗入迷。忽见魏征进来奏事，怕魏征责怪自己玩物丧志，忙将鹞子藏到怀里。魏征佯作没看见，却故意唠唠叨叨，说个没完没了。等魏征退下后，唐太宗才取出鹞子，可它早已被闷死了。又有一次魏征外出办事，回来后对李世民说：“听说陛下要外出巡视，浩大的装备都已布置停当，怎么迟迟不动身呀？”唐太宗笑着说：“前阵子有此打算，想到卿必定要来劝谏阻止的，所以干脆在此之前打消了念头。”……魏征是贞观年间也可以说是我国古代最杰出的谏官，在短短的几年里，魏所陈谏的事情多达200余件，且多被采用，深得唐太宗的赞赏。

这不能不归功于唐太宗“恐人不言，导之使谏”的“采言纳谏”之策了。魏征说得好：“陛下导臣使言，臣所以敢言。如果陛下本是不愿采言纳谏的君主，下臣们哪里敢触犯忌讳，以卵击石呢？”

正因为唐太宗能采言纳谏和臣子们相知相交，所以在他治理国家期间，才会有“天下太平”的局面。

10. 与上级结交，掌握分寸

交至忘形
忘形则易狎
狎则玩心生

【原典】

交至忘形^①，方为密契^②，独吾辈之于主人，宾主形迹，断

不可略。盖幕客之得尽其言以行其志，全在主人敬以致信，一言一动，须主人有不敢简慢^③之意，忘形则易狎，狎^④则玩心^⑤生，而言有不听者矣。余与光山^⑥刘君仙圃^⑦甚洽，仙圃令平湖时，欲联齿叙^⑧之欢，余曰：“俟去馆日如命。”同事者多笑之，仙圃不余讶^⑨也。故仙圃升任，余赠别诗有“形迹略存宾主分，情怀雅逼弟兄真”之句，盖纪实云。

【注解】

- ①忘形：忘了自己的形体，用以指朋友相交脱略形迹。
 ②密契：亲密，投合。
 ③简慢：怠慢。
 ④狎：轻侮。
 ⑤玩心：轻慢之心。
 ⑥光山：县名，今属河南省。
 ⑦刘君仙圃：清代官吏刘雁题号仙圃，河南光山人，曾为海宁县令。
 ⑧齿叙：与人并列，这里指兄弟。
 ⑨余讶：因我的答复而惊讶。

【译文】

主宾之间相交达到忘形的地步，才算密切。惟独我们与主人就如同宾客与主人间的关系，行为举止切不能随便。幕客能详尽地说明，实现他的意愿，全在于主人尊敬他、信托他，主人对他的一言一行不敢有怠慢之意。忘形就容易不恭，不恭主人就会心生不敬，再劝谏主人就可能不再听取。我与光山的刘仙圃处得很融洽，仙圃做平湖县令时，曾要与我尽享谈论评说的快乐，我说：“待我离开你的那天一定遵命。”同事们大多讥笑我的话，仙圃对我并不惊讶。所以仙圃提升后，我的赠别诗中有“形迹略存宾主分，情怀雅逼弟兄真”的句子，大概是记写当时的事情。

【评析】

宾主之间有严格的界线，不可逾越。

做臣下的要时刻小心行事，不可居功自傲。

韩信占领齐地之后，项羽就派谋士武涉游说韩信。武涉说：“楚汉并力攻秦，现在秦已灭亡，分土割地，各自为王，正应当休养生息，让百姓安居乐业。但刘邦兴兵东侵，挑起了战争，他侵人地，夺人土，胁迫诸侯，与楚相争，目的是想吞并天下。您明智过人，难道没有观察过，刘邦不但贪婪，而且是个不讲信义的小人，他几次落入项羽的手中，项羽不忍杀他，让他为王蜀汉，也算情义两尽。但他不念旧谊，却发兵攻打项羽，是不讲信义。您自以为为刘邦出力很大，表面上受他重用，但早晚要被他所害。今日您韩信得以生存，是因为有项羽的存在，汉王是在利用您。项羽今天灭亡，您明日就将被擒！现在刘、项二人争天下，您有举足轻重的地位，您支持刘邦，刘邦就会战胜项羽；您支持项羽，项羽就会战胜刘邦。”最后，他又给韩信指明出路说：“您曾是项羽的部下，与项羽有故交，何不与项羽讲和，三分天下，鼎足称王，楚汉两国，都不敢与您为难，这乃是万全良策。”

韩信笑答道：“我以前跟随项羽，只不过做了一个侍卫，只能替项羽站岗，言不听，计不用，所以背楚而归汉。汉王授我上将军印，付我数万兵士，待我十分亲厚，把自己的衣服脱下来让我穿，把自己的食物给我吃，对我言听计从，我才有今天。我若背叛汉王，必没有什么好结果，我已誓死跟随汉王，请您代我辞谢项羽的好意。”

齐人蒯通也对韩信说：“我已学了相术，我相您的面，不过是封侯的相，相您的背，却有不可言的大贵。”

韩信对蒯通的话有点兴趣，将他引入密室，让他解释面与背的含义。

蒯通说：“秦亡以后，楚汉纷争，不顾人民，专务角逐。项羽起兵彭城，转战逐北，直下荥阳，威震远近，但现在久困难进。汉王率数十万人马，据有巩、洛，凭借山河，一日数战，但无寸功，反而失败，这就是所谓的智勇俱困啊。而今天下大势，非有圣贤，不能平息这场战争，您乘时崛起，介于楚汉之间，助汉则汉胜，助楚则楚胜，楚汉两主的性命，悬在足下手中，如能听我之计，不如两不相助，三分鼎立，静待时机。其实像您这样的大才，据强齐，并燕赵，在有利的时机，向西征伐，为民请命，何人不服？何国不从？将来宰割天下，分封诸侯，诸侯俱怀德畏威，相率朝齐，岂不是霸王的盛业么？我听说天与不取，反致受咎，时至不行，反致受殃，愿您深思熟虑。”

韩信道：“汉王待我亲厚，我怎么忍心背叛他呢？”

蒯通接着又举例说，常山王张耳与成安君陈余，是刎颈之交，后竟成仇敌；越大夫文种助勾践完成大业，仍被勾践杀害。现在刘邦对韩信好，是因为还用得着韩信。最后，蒯通说：“我听说勇略震主，往往自危，功盖天下，往往不赏，现在您已蹈此辙，你仍在刘邦手下，您的功劳这么大，刘邦不会放心，您投降项羽，项羽也不会相信您的真意。您现在处在臣子的地位，功劳和势力却盖过君主，这是很危险的。”

韩信听到这里，说：“你不要再说了，让我仔细想一想。”

过了几天，蒯通又见韩信，劝他当机立断，不要失去时机。韩信考虑再三，认为刘邦对自己知遇之恩，不可背信弃义，而且他认为自己立了这么大的功劳，刘邦不可能夺取他的齐国，因此，拒绝了蒯通的建议。

事实上，随着韩信占的地盘日益扩大，刘邦对他已经不放心了。当他带兵进攻齐国时，刘邦派酈食其前往齐国劝降，其目的就是夺去韩信伐齐之功，削弱他的影响和功绩。但这一计划因韩信仍然攻齐，占领齐地而未能起到作用。

在刘邦认为韩信已是功高震主的时候，韩信却仍在迷雾中，没有看清形势。当时韩信可选择的路只有两条：一条是蒯通所说的三分天下，自成一体；一条是死心踏地地追随刘邦。韩信选择了第二条路，选择这条路，必须消除刘邦对自己的怀疑，万万不可依仗自己的势力向刘邦施加压力，讨爵位，讨封地，以实力讨封地是与忠心追随刘邦相矛盾的，其结局必然为刘邦所不容。结果韩信恰恰就犯了这个错误。

11. 选择好上司受益终生

所主益己
如鱼得水
所主非人
往往违离其本

【原典】

前言就馆宜慎，犹为处馆言之，实则人品成败，所关尤钜，盖寻常友朋，鲜能经年聚处，惟幕友之与主人，朝夕相习，性情气质，最易染移。所主非人，往往违离其本。曩余初入幕时，懵然无知识，在外舅署二年，未甚预官事也。迨至常州，主海阳胡公，举目生疏，始凛凛自励。公官太守，而自奉俭约，过于寒士，无声色嗜好，无游谈逛语。日未出，先仆从起，坐书室治官文书，夜必二更馀，方入内室，风雨寒暑无间。每办一事，必彻始终，反复辩难，以求其是。尝言心之职思，愈用愈出，“思”字之义，以心为田，田中横竖二画，四面俱到，缺一面便不成

字。僚属号公三世佛，谓过去、现在、未来，无不周计也。余司书记^①，而公善余持论，遇刑名钱谷大事，必招共议，颇多芻蕘^②之采，余是以乐为知己用。既敬公正直廉勤，又以公之生年月同先君子，仅后先君子^③一日，益严事之；公亦雅器重^④余，有国士^⑤之目，礼貌视他友加等。故他友皆苦公琐细，不乐久居，余独相依六载，觉立身制事^⑥之道，师资^⑦不少，其后择主，公与异辙者，辄不就。孔子曰：“居是邦也，事其大夫之贤者^⑧。”岂可苟焉已哉。

【注解】

①书记：掌管书牍记录的吏员。

②芻蕘：芻为割草，蕘为打柴，芻蕘即指割草打柴的人。因《诗·大雅·板》有“先民有言，询于芻蕘”，后遂用作向人陈述意见的谦词。

③先君子：亡父之称。

④器重：重视其才能。

⑤国士：一國中才能出众的人。

⑥制事：决断事务。

⑦师资：效法，学习。

⑧《论语·卫灵公》有“子曰：工欲善其事，必先利其器。居是邦也，事其大夫之贤者，友其士之仁者”之说。

【译文】

前文说过选择幕府宜于谨慎，是针对如何在幕府中工作来说的，实际上也是和所辅佐的人的人品好坏有着极大关系。因为平常的朋友，少有能够整年都相聚在一起的。而惟有幕友和主人就不相同了，他们朝夕都在一起学习商讨，性格感情和气质最容易相互影响薰陶。如果所辅佐的人不怎么样，往往会使自己背离原来的本色。从前我刚进入幕府的时候，稀里糊涂，没有太多知识，在岳父的官署中，两年多一直没有参与太多的公事。等到后

来在常州胡公幕府中工作时，举目生疏，才开始惊醒自励，胡公官到太守都极为节俭，甚至超过了贫寒的读书人，没有声色的嗜好，也没有到处游玩和闲谈吹牛说大话。太阳还未升起，他就先于仆役随从们起床，坐在书房中办理文书公事了。每天晚上，都是在二更过后，才到卧室里歇息。这个生活习惯，无论是刮风下雨，寒冷炎热，都从不间断。每办理一件公事，就一定贯彻始终，反反复复地辩论诘难，以寻找正确的处理方法。他曾经说：“心的职能功用，愈用就愈灵活。思这个字的含义，是把心作为田，田中横竖有两画，四面都到了，缺一面就不成一个思字了。”胡公手下的人，称赞他是“三世佛”，因为他在考虑问题和处理公事时，对于过去、现在和将来，每一个方面都考虑到了。我当时所掌理的文书工作，胡公很擅长，我只是对刑名钱谷方面的大事发表看法，因此我很乐于为他所用。一方面是敬佩他公正廉洁勤奋的品德，另一方面也是因为他和我那过世了的父亲的出生年月相同，只比我父亲小一天，因此我更为严谨地侍奉他。而胡公也很器重我，用很重的礼节来待我，比对其他幕友好上一等。所以其他幕友都对他的琐细而感到苦恼，不愿意长久地在他幕府中任职，惟独我和他相互依恃6年，我从中懂得了立身治理事物的道理和原则，获得的教益也不少。从那以后，我选择自己的幕府主人对，凡是觉得他的为人和品行和胡公不同的，我就不会接受他的聘请。孔子说：“居住在这个国家，就要选择到一个贤明的大夫那里工作，这种事难道可苟且从事吗？”

【评析】

良禽择木而栖。因此，是否跟对人，对一个人的发展是十分重要的。

赵普是宋太祖赵匡胤的开国元勋。他自幼学习吏事。成年后，被聘为后永兴军节度使刘词幕僚，受到刘词的赏识。刘词

去世时，在遗书中向朝廷推荐了赵普。

显德三年（公元956年），周世宗柴荣亲征淮南。滁州地势险要，历来是兵家必争之地。大军过淮水后，周世宗命令禁军统帅殿前都虞侯赵匡胤率部强攻，攻破清流关（今安徽滁县西北），占领滁州（今安徽滁州市）。宰相范质根据刘词的建议，奏请任命赵普为滁州军事判官，就这样赵普在滁州与赵匡胤相处了一段时间，赵普的才智给赵匡胤留下了很深的印象。有一次，在一起要杀头的百余人盗案中，赵普怀疑其中有无辜者，就细心核察，又请赵匡胤亲自审讯，结果救活了很多无辜的人，赵匡胤更加重视赵普的才能。赵匡胤的父亲赵弘殷在滁州患病时正值赵匡胤出征，赵普早晚侍奉，尽心照料，因此赵匡胤与赵普的关系更加亲近。平定淮南后，赵匡胤领同州节度使时召赵普为推官，赵匡胤移镇宋州时又任赵普为掌书记，赵普已成为赵匡胤幕府中的核心人物。

屡立战功的赵匡胤，更加得到周世宗的信任和器重，显德六年（公元959年），赵匡胤被提升为殿前都点检。这个职务是总领禁军及统帅出征各军的最高指挥官，握有军队的最高权力，担负着重要的军务和责任。

这年6月，周世宗柴荣去世，他的儿子、年仅7岁的宗训即位，也就是龚帝。虽然有顾命大臣的辅佐，但“主少君轻”之势已成现实。这就给握有禁军大权的赵匡胤造成了很好的机会，一个拥立赵匡胤做皇帝的预谋开始积极酝酿了。

显德七年（公元960年）正月初一，朝廷得到契丹勾结北汉大举进犯中原的消息。当朝的宰相范质、王溥未察虚实，决定派赵匡胤率军出征。正月初三赵匡胤整军出发，当晚宿营在开封东北的陈桥驿。安营之后，军中将士开始议论纷纷，军心思变。当一些将士簇拥着赵匡胤弟弟赵匡义（后改名光义）和赵普要求立赵匡胤为帝时，稳健的赵普还想试一试军中拥立赵匡胤为帝这种

想法是否可行，就声称殿前都点检忠于皇帝，如果知道你们谋逆，不会宽恕你们。众将士表态十分坚决。赵普为进一步激励将士，又故意说如今外寇压境，应首先杀敌，拥立之事待凯旋归来后再议。诸将士齐声说不可。赵普见已水到渠成，便对诸将说出自己的真心话：“兴王易姓，虽云天命，实系人心。”于是赵普开始进行一番周密而紧张的布置：一方面提出要求约束将士，不许嫖劫，保证都城人心稳定，使四方不发生骚动；另一方面派遣军使飞驰入京，密告赵匡胤亲信殿前都指挥使石守信、殿前都虞候王审琦准备内应；又命令陈桥夜宿的将士甲胄在身，持戈待旦。第二天黎明，拥立之声震荡原野，赵匡胤在酒醉酣睡中猛醒。赵普、赵光义已带领武装将领破门而入，对赵匡胤说诸将无主，愿立殿前都点检为天子。并不由分说便把象征皇位的黄袍加在赵匡胤身上，大家跪在地上叩拜，高呼万岁。这就是中国历史上著名的“陈桥兵变、黄袍加身”。军队返回京城后，后周在朝百官，见大势已去，便承认了现实，以宰相王溥、范质为首的百官降阶跪拜降服。赵匡胤就这样成了宋朝的开国皇帝，而直接参与策划指挥这一兵变的赵普也成了开国元勋。

赵匡胤取代后周后，改国号为宋，即为宋太祖，建都汴梁（今河南开封），改元建隆。赵普因有拥立大功，迁升为右谏议大夫，枢密直学士。建隆三年（公元962年），出任枢密使；乾德二年（公元964年）正月，拜为同中书门下平章事，也就是宰相。太祖视赵普为左右手，事无大小，都要听取他的意见。赵普也竭心尽力，参与制定了北宋初期的所有重大决策。

赵普为赵匡胤幕僚，主宾意气相投，互相信任结果成就大事。为官者在选择上司时，也很重要，外托君臣之义，内结骨肉之亲，上下同欲，患难与共，实为官者之最高境界。

12. 因时制宜，因地制宜

遇有彼此殊尚
今昔异势者
尤须相时因地
籍其所宜

【原典】

有才有识，可善治矣。然才贵练达^①，识贵明通^②，遇有彼此殊尚^③，今昔异势者，尤须相时因地，籍其所宜。若自恃才识有馀，独行其是，终亦不能为治。譬之医师用药，不知切脉加减，而专袭成方^④，则参耆^⑤杀人，未始不与砒信^⑥同祸。

【注解】

- ①练达：阅历多而通晓人情世故。
- ②明通：明白通达。
- ③殊尚：喜好不同。
- ④成方：现成的处方。
- ⑤参耆：人参和耆草。
- ⑥砒信：砒石，又称信石，中药的一种，呈粉末状，有剧毒。

【译文】

有才干有见识就可以很好地治理政务了。但才贵练达，识贵通明。若遇有不同的习俗及势态的变化，就更耍权衡彼此时间地点的差异，以采取相应的措施和办法。如果自恃才识高人一筹，

独断专行，自以为是，最终还是会把事情搞糟。就像医生看病一样，如果不知望闻问切，只知依表面症状一味抄袭现成的药方，那么人参薯蓣这样药效平和的药物所起的作用就会和砒霜是一样的，也会使人丧命。

【评析】

因时制宜、因地制宜才可治理好地方，自己的报负才可实现。

秦国要攻打赵国。苏秦对秦昭王说：“我听说，英明的国君对于自己的老百姓要不拘一格地选拔，根据他们的特长和能力进行选拔和任用。百官也各尽其能，有用不完的力量和才干。对于他们的意见，要多加聆听和分析，把合理的拿来用。这样，国家进行的各种事业就不会败坏，也不会出现太大的错误。我希望大王考察我所说的话，在实践过程中加以验证。”

苏秦又说：“我听说，携带珍宝的人，不在夜间行走，意欲成就重大功业的人，不能轻视别人。所以，贤明的人责任重大而行动谨慎，聪明的人功劳大而言辞和顺。这样一来，人民就不憎恶他的高位，而世人就不嫉妒他的事业。我听说过，比别的国家大百倍的國家，人民希望不再有战争，建立了杰出功勋的国家，国君就不想再烦扰百姓。对已经精疲力竭的人民，真正明智的国君不再去役使他们。要想有所要求并顺利地达到目的，就不会去无谓地搅扰百姓。要想建立大功就要让人民休养生息，这是用兵之道。而现在用兵，却使人民终身不得休息，即使精疲力尽也不停止。秦国怨恨赵国，把赵国当作秦国的一部分，这样，赵国存在的希望就不大了。可是，赵国是个四通八达的国家，得到了它，必然会导致四方来伐，实际上并不符合秦国的长远利益。从另一个方面说，即使占领赵国，土地虽然扩大了，但由于四方来伐，人民会疲困而不能休养生息，再加上给他们施以严刑酷法，

即使他们暂时表面上驯服，但终究是不能持久的。常言道：‘打了胜仗，国家还是处于危险之中。’说的就是这种情况。虽然建立了卓越的功业，但国家还是没有发展前途，是因为土地还没有真正属于自己的缘故。所以，推行不正确的措施，父亲也得不到儿子的支持；提出无止境的要求，君主也得不到大臣的拥护。因此，知道由微弱而发展的根本道理，就可以使国家强盛；懂得使人民休息，善于使用民力，就可以称霸于诸侯；明白积微弱而可以举重这个道理，就可以称王。”

秦昭王说：“如果我不出兵打仗，使人民休息，那么，各诸侯就会合纵联合，来进攻秦国。”苏秦说：“我知道各诸侯不可能合纵对抗秦国。如果那样，天下诸侯也都大错了。那种企图联合破败的齐国、疲困的楚国、混乱的魏国和尚难预料的赵国来困扰秦国和韩国的打算，我认为是太愚蠢了。当年的齐威王、齐宣王，是世上英明的君主，仁德博大，土地广阔，国家富强，人民听从任用，将士忠诚，士兵强悍。齐宣王凭借这些条件，进逼韩国，威胁魏国，向西进攻秦国。秦国被齐军困阻在崤山以西，10年来齐国开拓疆土，秦人远避而心不服，而齐国最终国土成为废墟，人民遭受屠杀。齐军之所以最终被打败，而韩国、魏国之所以保存下来，是为什么呢？是因为齐国攻打楚国、进攻秦国所带来的祸殃啊！”

“现在，诸侯没有齐威王、齐宣王时那样富有，论兵器，也没有当初齐宣王时那样的武器库，而军队的将领也没有田单、司马穰苴那样的计谋，在这种情况下，要想联合破败的齐国、疲困的楚国、魏国和尚难预料的赵国来困扰秦国，打败韩国，我认为没有什么比这更错误了，合纵活动一定是不会成功的。从前，秦国出兵进攻怀地，打败魏军，赵、齐、楚三国要去支援怀地。赵国的赵奢、齐国的鲍接为本国军队的将帅，楚国则派了三个人作为将领率兵援助。但他们兵到怀地却不救援魏军，秦军退却之后

又不去追击。不知这三国是憎恨秦国而爱惜怀地呢，还是仇视怀地而爱惜秦国呢？兵到怀地而不救援，秦兵撤退而不追击，援兵疲劳困窘而无功劳，这就是赵奢、鲍接的才能啊。所以魏国只好割让土地给齐国。田单率领齐国的精兵横行于国中有 14 年之久，但始终不敢出兵进攻秦国，攻打韩国。在此情况下，合纵联盟又怎么能够形成呢？”

于是秦昭王放松了战备，而且不再向国外出兵。诸侯之间也不再交战，于是天下太平，各国 29 年没有相互攻打。

各诸侯困顿，此时如去进攻，也会使秦国处于危险之中。苏秦因时利导，看清形势，提出不发动战争，使秦国休养生息 29 年，国力得以强盛。

13. 更改旧制要谨慎

前人所定章程
总非率尔
任意更张
必致隐贻后累

【原典】

今人才识，每每不若前人，前人所定章程，总非率尔^①。不能深求其故，任意更张，则计划未周，必致隐贻后累，故旧制不可轻改。

【注解】

①率尔：轻率的样子。

【译文】

现在人的见识看法与以前的人不尽相同。前人的规章制度绝不是轻率订立的。如果不深入调查研究前人订立这些规章制度的原因，擅自修正补充，就会因为计划不细致，考虑不周密而留下隐患。所以，前人订立的各项规章制度不要轻易加以更改。

【评析】

治大病不可初始即下猛药，道理就在此。

东晋王导也是一个十分有头脑的人，他的性格与当时的隐士有些相近。他历仕元、明、成三帝，主张治理国家应清静无为。到了晚年，他尤其注意不过多地处理政事，当别人误解他的时候，他总是说：“现在的世人都说我无所事事，但后人一定会明白我无所作为给国家带来的稳固和安宁。”

东晋另一位宰相谢安也是非常有胸怀和见识的人，他主张不必事必躬亲，他志向远大而性情疏阔，在轻松愉快之中就把国家治理得很好。

唐宰相房玄龄、杜如晦辅佐李世民治国安邦，形成了唐初贞观之治的局面。然而，史书上对他们功劳的记载远不如他们实际上所建立的多。他们虽然对前代的制度多有改革，但他们也有着顺其自然、无为而治的一面。

宋初赵普为宋太祖的宰相，他注意收拢人心、团结官吏，尤其是对待官吏的过错，他特别注意要慎重对待，甚至主张不予处理，以宽容的态度使之顺其自然。每当收到士大夫之间相互告发和揭短的文书，不看一眼就扔进提前准备好的两个大瓮中，装满了就烧掉。这就防止了官吏之间勾心斗角、危害国家，保证了大宋江山的稳固。这好像是不负责任的做法，但实际上却对维护当时的安定团结起了积极的作用。

宋代的李沆也是一位大智若愚的贤相，每当各种建议呈报上来时，他都不批准，而主张不变祖宗之法，并对人说：“我以这种方式报效国家，也就足够了！”

曹参、王导、谢安、房玄龄、杜如晦、赵普、李沆7位顾命大臣，虽身处显位，握有生杀予夺大权，然而，为了国家从不哗众取宠，从不宣扬自己的名声，真不愧是贤明的宰相！当然，更不能说他们是无所作为的宰相。

无为而无不为，并不是教人无所事事，而是一种圆融通脱的大智谋。与生杀予夺的刚硬之道相比，无为而治似乎不是那么声威显赫，但它却是一种最为聪明、深刻和影响长远的治国之道。

14. 废除旧制，应有分寸

陋规之目，各处不同

可就各地方情形，斟酌调剂

去其太甚而已，不宜轻言革除

【原典】

裁陋规，美举也。然官中公事，廉俸所入，容^①有不敷^②支給之处，是以因俗制宜，取赢应用，忽予汰革^③。目前自获廉名，迨用无所出，势复取给于民，且有变本而加厉者，长贪风，开讼衅，害将滋甚，极之陋规不能再复。而公事棘手，不自爱者，因之百方掙克^④，奸宄^⑤从而藉端，善良转难乐业，是谁之过欤？陋规之目，各处不同，惟吏役所供，万无受理。他若平馀^⑥津贴^⑦之类，可就各地方情形，斟酌调剂，去其太甚而已，不宜轻言革除。至署篆^⑧之员，详革陋规，是谓慷他人之慨，心

不可问，君子耻之。

【注解】

①容：或者，也许。

②不敷：不足，不够。

③汰革：淘汰，革除。

④掊克：以苛税搜刮民财。

⑤奸宄：为非作歹的人。

⑥平馀：清代在征收正赋正额之外多收的部分。因是平色多余的部分，故称。

⑦津贴：额定以外的补助。

⑧署篆：摄官，即代理、暂任或试充官职。

【译文】

废除苛捐杂税是一项极好的举措。但官署中的正常财政状况，也许由此会发生收不抵支的情况。所以，要因地制宜，采取不同的财政手段。如果革除多余的捐税收入，目前自然会博得清正廉明的好名声，但等到入不敷出的时候，就势必会给人民加重捐税，有的人还会变本加厉助长贪婪的歪风，打开诉讼的门户，其危害尤甚于以前。那些民怨极深的赋税不好再恢复，但财政又很紧张，有些不知自爱自重的人，于是就千方百计克扣饷银，奸诈狡猾之徒也会找到借口以公谋私。善良无辜的百姓反受其害，难以安居乐业。这一切事端的发生，究竟是谁的过错呢？苛捐杂税的名目在各地不尽相同，若是为了官吏的俸禄薪水，千万不要动它；若是其它津贴之类，可以针对各地方的富庶程度斟酌调剂，只是把其中最过分的那部分除去而已，不要轻易一下子全部革除。至于某高官革除全部的赋税，这就是慷他人之慨，其用心昭昭。为官切引以为戒。

【评析】

做事要注意方法，有分寸，方法得当，分寸适度，才可事半功倍，否则，很可能事与愿违。

楚庄王有一匹爱马，楚庄王为了表示自己的爱心，给它穿上了五彩缤纷的华丽衣服，给它盖了一座漂亮的大房子，让它睡设有帷帐的床，给它吃切好的枣干。马因为享受得太过分了，便肥胖而死。楚庄王十分悲伤，就派群臣给它办丧事，想用棺椁来盛殓，用大夫的礼仪来埋葬它。

左右的人觉得这事过于荒谬，纷纷劝阻，认为使不得。楚庄王下令说：“有人敢以葬马的事来进谏，就杀了他！”群臣听了这番话，便不敢再来进谏。

优孟听到了这个消息，就走进宫殿，仰头大哭。楚庄王很惊奇，问他为什么哭。优孟回答说：“这匹马，是大王所喜爱的。凭着楚国这样伟大而又富裕的国家，有什么事情办不到呢？却只用大夫的礼仪来埋葬它，这岂不是太轻了吗？请大王用国君的礼节来埋葬它吧！”楚庄王说：“那要怎么办呢？”优孟说：“臣建议，用雕花的玉做棺，用文梓的木做椁，用梗、枫、橡、樟做题凑，武士挖掘坟墓，让老人和儿童来背土，让齐、赵的便臣在前面陪伴，韩、魏的使臣在后面护卫，用太牢之礼来祭祀，封给它万户人口的地方做为奉邑。诸侯听到了此事，就都知道大王轻视人而重视马了。”

楚庄王听了这番话，十分惭愧地说：“寡人的过错，竟到了这种地步了吗？”优孟见楚庄王已经悔悟，便接着说：“请大王用六畜之礼来埋葬它，何谓六畜之之礼呢？在地上挖个土灶作为椁，用铜铸的大鼎作为棺，用姜、枣作调味，下面铺上木兰树的皮，用粳米为祭品，再用大火炖煮，最后埋葬入人的肚肠。”

于是，楚庄王把马交给了主管膳食的官，并让天下人知道这

件事。

优孟在楚庄王爱马爱到近乎丧失理智的情况下，曲径通幽，运用另外一种方式劝谏楚王，不但保全了自己，还收到了良好的效果，破除了楚王荒谬的做法，实为大智大勇之举。

15. 有适当的应酬

常例应酬

历久相沿，已成常例

万不容于例外加增

断不可于例中扣减

【原典】

凡有陋规之处，必多应酬。取之于民，用之于官，谚所谓以公济公，非实宦囊^①也。历久相沿，已成常例，万不容于例外加增，断不可于例中扣减。倘应出而吝，象齿之焚^②，不必专在贿矣。

【注解】

①宦囊：做官所得的财物。

②象齿焚身：象以有牙，为人所利，而遭捕杀，比喻人因多财而招祸。

【译文】

陈规陋习多的地方，日常应酬也是少不了的。所用银两取之于民，用之于官，正是民间所称“以公济公”。官场往来，也无非是饱了官吏的私囊，久而久之就习以为常了。但万万不可再给

百姓增加新的负担，也不要常在常例中扣减。应该拿出来花费的，就不要吝啬。这好比杀掉整只大象而获取象牙属于短见的行为一样，不一定非要用来贿赂别人。

【评析】

人生活在这个世界上并不是孤立的，在每一个环境中都扮演着不同的角色。所以在日常生活和工作中，往来应酬之事断不可少，切不可为其琐碎且费时费钱而省略，在封闭的圈子里的人是往往难有所作为的，但亦不可大肆铺张，由此而带来的弊端很多，事事应当适可而止。

北魏宣武帝元恪是孝文帝元宏的第二个儿子。太和七年（公元483年）夏天，元恪出生于魏都平城（今山西大同）。人们传说，元恪的母亲高夫人是在睡梦中与太阳变化的神龙缠绵交感，因而孳生了元恪。太和二十三年（公元499年），孝文帝死后，十六岁的元恪登上皇帝的宝座，次年改年号为景明元年。

从元恪继位之日起，北魏帝国的政治机体即呈现出失控的危机。他不能驾御向着堕落的深渊漂荡的帝国之舟，却沉缅于佛教的极乐世界。北魏崇尚佛教由来已久，塞上的云岗、陇西的敦煌以及迁都洛阳后开凿于伊水之滨的龙门石窟，那大大小小、成千上万石雕泥塑的菩萨们沉默静穆的目光，仿佛烛照着尘世间的祸福因缘，导引着“神腾九空、迹登十地”的超升的途径。元恪自幼即常因通宵讲论佛经而不知疲倦。做了皇帝以后，更成为佛教僧众最慷慨的施主。他养西域和尚三千多人，在嵩山造闲居寺，又在洛阳城南建景明寺，寺宇复殿重房，青台紫阁，极为壮丽。贵族们也仿效皇帝，大举兴佛。洛阳城内造起寺庙五百多所，州郡各地兴建佛寺一万多处。

然而，佛寺弥漫的香烟，并不能排除人世间沉重的苦难，洛阳虚浮的繁华，也只是贵族们贪婪奢侈的展示。元恪继位初年，

在龙门开凿高达百尺的佛龕，费工数十万。城阳王元鸾修持“五戒”，不饮酒不吃肉，却不戒大兴土木之劳，缮起佛寺，强加给老百姓沉重难堪的役务。官僚冯熙曾在各州营造塔寺，往往因工程而伤杀人畜。有和尚劝止他，他却说，待建成以后只会看到塔寺，谁还能知道为此而曾伤杀了人畜呢？以“戒杀生”为信条的佛教寺庙，竟以草菅人命的方式来兴造，那九州百郡千万所寺宇的兴建，又要耗费多少黎民百姓的血汗！而作为一国之君的武帝，便是制造这场悲剧的祸首。

16. 保护他人权益的办法

保富之道

在严治诬扰

富人可以安分无事

而四境不治者，未之有也

【原典】

官不洁己，则境之无赖，借官为孤注^①，扰富人以逞其欲，官利其驱富人而讼，可以生财也。阳治^②之，而阴庇^③之，至富人不能赴愬^④于官，不得不受无赖之侵袭^⑤，而小人道长，官为民仇矣。夫朝廷设官，锄暴安良，有司^⑥之分，惟暴是纵，惟良是侮，负国负民，天岂福之？故保富之道，在严治诬扰，使无赖不敢藉端生事，富人可以安分无事，而四境不治者，未之有也。

【注解】

①孤注：倾其所有为赌注。

- ②阳治：表面上惩治。
- ③阴庇：暗中庇护。
- ④赴愬：前往控告。
- ⑤侵袭：欺负，侮辱。
- ⑥有司：古代设官分职，各有所司，故称官吏为有司。

【译文】

如果当官的人自己不洁身自好、廉洁奉公，那么他辖区内的恶霸无赖们就会以官府为后盾去欺扰殷实人家，敲诈钱物以满足自己的私欲。而当官的人也会从中捞到好处，因为有了争端就会有人打官司，而一打官司衙门就可以从双方当事人身上捞油水。所以，贪官表面上都显得官冕堂皇，兴师动众地对错误严加禁止，而背地里却听之任之甚至放纵之。老实本份的小康之民无处说理，只好忍气吞声地受恶霸无赖的侵扰。这实际上是助长了这些无耻小人的嚣张气焰，而官府也会受到百姓的不满和仇视。

朝廷上设置地方官府就是为了保一方平安，除暴安良，这是父母官的义务。放纵恶徒，欺压百姓，上负国家的重托，下负百姓的期望，上天又岂会保佑他？所以，要保持地方上的繁荣稳定，就在于要严惩无赖泼皮的恶意诬告陷害，使他们不能借机生事，滋生事端，有钱人家就可以相安无事，百姓们就可以太太平平地过日子。大家都安居乐业，还有什么难办的事呢？

【评析】

官者之所以能为官，在于让官治理一方，造福一方，若此事都做不好，不配做官。

明朝嘉靖皇帝时，南方常有倭寇骚扰，北方常有鞑靼骑兵的倭犯，给明朝造成很大威胁。而到万历皇帝的时候，倭寇早已被戚继光消灭，只有鞑靼人还是一个难题。张居正对此很费心思，

他明白如果不消除这个隐患，明朝统治就不稳定，老百姓生活也不得安宁。该怎么办呢？张居正很自然地又想到了抗倭英雄戚继光，他相信戚继光一定能担当这个重任。

戚继光很快被张居正调到了北方，总管北方各镇的军务，并重点防范鞑靼人。戚继光果然不负众望，首先整顿军队，加强战备，接着他命部队在山海关到居庸关这一段长城上修了几千座堡垒，可以互相呼应。这一来鞑靼骑兵可吃了苦头，戚家军勇猛善战，又有坚固的工事，接连打败了敌军多次进攻。鞑靼人被迫求和，表示永远和明朝友好再也不侵扰明朝北方边境。

保一方平安，造福百姓是每一个为官者的首要职责，戚继光之所以为人们所传颂，就是做到了这一点。

17. 清理民间欠款的办法

此事必须实力亲稽
方有成效
倚之幕宾书吏
总归无济

【原典】

花户^①欠赋，是处^②有之，顾亦有吏役侵收，冒为民欠者。余署道州，因前两任，皆在官物，故累年民欠，不得不收。因创为呈式^③，令投牒^④之人，于呈面注明本户，每年应完条银若干，仓谷若干，无欠则注全完，未完则注欠数。除命盗外，寻常户婚、田土、钱债细事，俱批令完欠候鞠^⑤，欠数清完，即为听

断^⑥，两造^⑦乐于结讼，无不克日^⑧输将^⑨。间有吏役代完侵蚀，字据可凭，立予查追清款。其无讼案者，完新赋时，饬先完旧欠。行之数月，欠完过半。第此事必须实力亲稽，方有成效，倚之幕宾书吏，总归无济。

【注解】

- ①花户：登记在户口册上的人户。
- ②是处：到处。
- ③呈式：呈文的样式。
- ④投牒：呈递文书。
- ⑤完欠候鞫：交纳完所欠的租税后等候审讯。
- ⑥听断：听讼断狱。
- ⑦两造：诉讼的双方，即原告和被告。
- ⑧克日：限定日期。
- ⑨输将：运送。

【译文】

各个地方官府的花名册大多记载着拖欠税款的百姓名单。有时也有差役侵吞百姓所交税金，然后口称百姓税款未交齐的。我在道州任职时，前两任都是在任上去世的。百姓欠的税款已经拖了好几年，所以不得不收。于是我就换了一种新的方式，让催款人在通知单上写清每家每户每年应交的税款多少、粮谷几斤。没有拖欠的就注明全部交清，尚未交齐的则注明还欠多少。这样没有几天，除了在押犯之外，普通人家的田租捐税全部批注完了。哪家交完了所有的欠款就在哪家名下注下“交清”的字样。这样行事，双方都乐于了结，没有不尽心完成的。若有差役从中侵吞欠款，也有证可查、有据可考，马上予以追查，就不会发生纠纷以至打官司了。在交新一年度的捐税时，首先要把以前的欠款结清。几个月下来，结清了欠款的一半还多。需要注意的是这些事

情必须亲自监督查办，才有成效，如果要依靠幕僚师爷，到最后也是无济于事，其中的原因自明。

【评析】

清理民欠当用怀柔之策，分清事理，示之以法。不可纵容差吏，为所欲为。

有一年春天，在方腊居住的方村来了两个歙县的公差，他们挨门挨户地抢老百姓的钱粮。农民们本来已经缴了租，剩下的粮食连冬天都熬不过去。这下又来了两个恶鬼似的公差，就连一点活路也没有了。在方腊的带领下，农民们起来反抗了。他们杀死了一名公差，却让另一名逃跑了。

歙州的知州听了逃走的公差的报告，立刻派大兵血洗了方村，顿时方村变成了一座血流成河、尸横遍野的人间地狱。

方腊因为提前知道了官兵要来的消息，躲过了这场灾祸。他们一家逃到了青溪县万年镇邦源峒的塌村，住了下来，方腊给万年镇上的大地主方有常当佣工。

在逃亡的路上，方腊靠给人箍桶谋生。在邦源，方腊和方肥、方五佛、方六佛、方七佛等贫农交上了好朋友，大家发誓一定要生死在一块儿。方腊把自己的名字改为“箍桶”，表示要团结天下贫苦百姓，一起造官府的反。

方有常在邦源峒一向是横行霸道，无恶不作，而且勾结朱勔在这一带搜刮“花石纲”，老百姓对他恨之入骨。方腊首先要拿方有常开刀，他在摩尼教徒里积极准备起义，称自己得到了“天书”，定下了起义的具体时间。

起义的消息被方有常知道了，他十分害怕，就把方腊骗到自己家里关了起来。当天夜里，几个穷兄弟悄悄地把方腊救走了。

第二天，方有常发现方腊被救走了，大吃一惊，为了活命，他带领全家 40 余口，投奔到附近七贤村大地主方阴家里。可是

没等他们站稳脚跟，方腊就带着 100 多个愤怒的农民赶来了。人们手拿锄头、铲子和大刀，冲进方阴家，杀死方有常一家 40 余人。方腊带着农民，把方阴的粮食、财物分给了贫苦百姓。

在混乱中，方有常的二儿子方庚翻墙逃走了，给起义留下了后患。

为了庆祝七贤村的胜利，农民们喝起了庆功酒。方腊在庆功会上揭露了宋徽宗和乱臣贼子们荒淫无耻、残害百姓的种种罪恶，号召贫苦兄弟们一不做二不休起来造反。激动的农民们高喊“反了吧，反了吧！”响应方腊。

一起起来造反的群众有 1000 多人，方腊把他们组织起来，制造竹刀竹枪作为武器，在平地上操练武艺，并且在通往邦源的路上设下了许多陷阱。

没过几天，青溪县知县派了 500 人赶来邦源攻打起义军。方腊把 1000 多名起义军埋伏在邦源附近敌人的必经之路上。等到敌兵进入包围圈，方腊突然敲响了战鼓，霎时间起义军从四面八方冲出来，挥舞着竹刀竹枪和农具，杀得官兵们屁滚尿流，尸体躺倒了一片。这一仗，500 个宋朝官兵一个也没逃掉。

胜利鼓舞了方腊和他的起义军，很快地，万年镇也被他们攻打下来，起义军队伍迅速壮大，没几天就发展到 10 万人。

不久，方腊被群众推荐为“圣公”，定年号为“永乐”，立自己的儿子方毫为太子，建立了起义军的政权。

苛捐杂税自古是官民之间发生矛盾的焦点，歙县的官差大肆掠夺方庄民众的财物，激起民怒，致使官逼民反，酿成了声势浩大的方腊起义。为官者对民切不可过分严苛，事事当谅解民情，为民着想，否则易留隐患。

18. 谨慎使用有劣迹的人

此举非有知人之明者不能
略一失误
关门养虎矣

【原典】

莠民中间有勇干之才，错走路头者，亦宜随时察识，阴为籍记。或选充练保^①，或收补民壮，慑之以威，怀之以德，使其明晓礼义，就我范围^②，设遇缓急^③，未始不可收驱策^④之功。第此乃使诈使贪之妙用，非有知人之明者不能，略一失误，关门养虎矣。

【注解】

- ①练保：训练保丁。
- ②范围：规范。
- ③缓急：危急之事。
- ④驱策：驱使。

【译文】

其实在喜欢惹事生非的人里面，也有骁勇干练的人，他们一时不慎走错了路，要随时查访，把他们的名字记录在册，要么选他们进民团，要么选他们当壮丁，威之以权，待之以德，使他们明白礼义所在，为我所用。若遇到急事，也不妨把他们收编过来让他们出力，这就把坏事变成了好事。但是如果不是知人善任的

官吏，就千万不能这样做，因为稍有差错，就等于养虎为患。

【评析】

为官者应知人善任，否则，养虎为患就得不偿失了。

春秋时期，下戈纷争，弓马追逐。中原地区成了齐、晋、秦、楚等国称霸争雄的舞台。到了春秋末期，在中国偏远的东南地区，一直默默无闻的吴国突然崛起。到了吴王夫差初期，吴国更是国力强盛。它南伐越国，使越王勾践称奴于宫中；北进中原，胜齐于艾陵，国力不可一世。就在吴王夫差踌躇满志，飞扬跋扈的时候，勾践从背后刺了一剑，使这个不可一世的强国，遭到彻底覆灭的下场，吴王夫差衔恨自刎，扮演了一个不光彩的亡国之君的角色。

公元前496年，吴王阖闾与越王勾践领兵会战于雋李（今浙江嘉兴南），勾践击败吴军，阖闾受了重伤，死在回国的路上。吴王阖闾死后，其子夫差继承了王位，他任用足智多谋的老将伍子胥当相国，老臣伯嚭为太宰，加紧操练兵马。他打定主意，要用两年的时间做准备，然后伐越，报杀父之仇。

两年之后，夫差倾国内全部精兵，走水道直攻越国。越王勾践骄傲轻敌，结果被吴军打得大败。

吴王夫差围困越王勾践于会稽山上，本该一举灭越，以除后患，可他听信太宰伯嚭的谗言，允许越国求和，视自己的前途于不顾，只想得到越国的美女和财宝。伍子胥苦口相谏，明以利害，夫差就是不听。

勾践回国后，立即着手政治改革，采取了一系列富国强民的措施；自己也卧薪尝胆，以激励自己时刻不忘在吴国时受的苦楚，同时继续给夫差送美女以迷惑对方。

吴王夫差得到美女西施后，整天花天酒地不理朝政，而且自认为国富兵强，天下无敌，时时想北进中原，做一代霸主。夫差

十二年（前484年），决定伐齐。

3年后，吴国遭到一次严重旱灾，赤地全国，饿殍遍野，府库、私仓都空空如也。越王勾践认为灭吴的时机已成熟，决定集全国力量同吴决战。

吴王夫差十八年（前488年），两军会于笠泽（今江苏苏州市南）。越王勾践采用分兵之计，调开吴军主力，然后大军直扑夫差中央阵地，一战成功，夫差逃脱，固守都城姑苏。吴王夫差二十一年（前475年），姑苏被围。而夫差仍整日寻欢作乐，以烈酒浇愁，以美色解闷，以杀人泄愤。

吴王夫差二十三年（前473年）冬，越军占领姑苏，夫差求和无望后，仗剑自尽。就这样，称雄一时的吴国灭亡了。

19. 创办新生事物，应持谨慎态度

善为治者
切不可有好名喜事之念
冒昧创始

【原典】

非万不得已，止宜率由旧章^①，与民休息，微特^②孽不可造，即福亦不易为。不然，如社仓，如书院^③，岂非地方盛举，而吾言不必创建，独非人情乎哉？社仓之弊，前已言之。书院之名，经始劝捐于民，总不无所费，及规模既定，或倚要人情面，荐剡^④主讲，其能尽心督课^⑤者，什不得三四。师既仅属空名，弟亦遂无实学。以闾阎^⑥培植子弟之资，供长吏应酬情面之用，已为可愧。其尤甚者，资不给用，则长吏不得不解囊以益之，而归

咎于始谋之不臧^⑦，是何为乎？夫书院犹有遗累，况其他哉？故善为治者，切不可有好名喜事之念，冒昧创始。

【注解】

- ①旧章：旧时的典章制度。
- ②微特：不仅。
- ③书院：宋以后私人或官府所立的讲学肄业之处。
- ④荐剡：荐举人才的公文。
- ⑤督课：督责考核。
- ⑥闾阎：闾指里门，阎指里中门，泛指民间。
- ⑦不臧：不善。

【译文】

不是万不得已，不要更改旧制，让百姓休养生息。不仅危害百姓的事不要去做，就是自认为造福于民的事也不要轻易去做。比如公共粮仓和书院，这都是地方上大兴特兴的事，但我却认为没有这个必要，这不是人之常情吗？公共粮仓的弊端，我已在前文讲过，不再赘言。书院建立开始，就要百姓捐资，建造过程中有浪费，一直到规模初定了，还要施以人情请人主持书院，这些人中能尽心教学的人，十人中没有三四个，老师的名份仅仅是个空名，学生还能学到什么有用的呢？仅为应人情，就用一般乡办学校的师资水平来充书院主讲，惭愧呀惭愧！更过分的是，因为书院的经费不足，官吏们不得不解私囊以应补充，肯定会归罪于创建书院的人。这是在做什么呢？书院这种看起来不错的事尚有许多后患，更何况其他的事呢？所以，治理有方的人千万不要心存好大喜功之念，冒然标新立异。

【评析】

好大喜功乃为政者之大忌。

乾隆皇帝自以为在政治、军事上取得了了不起的成就，陶醉在一片赞扬声中。他本来就奢侈成性，这时候越发挥霍无度了。他四处游山逛水，在位60年，就6次游江南，4次谒祖陵；5次游五台山；到曲阜祭孔、到河南告诣嵩山的次数不可胜数，更不用说每年还要到承德狩猎了。

各地地方官为了投皇帝所好，每次接圣驾都要大大排场一番，有时候一次就花去二三十万两银子。乾隆皇帝每次乘船顺运河游江南，运河两岸都搭满了戏台、彩棚，沿河排列着无数彩船。他的龙舟及大大小小的随行船只共有1000多艘，都由青壮年民工和年轻妇女拉纤，称为“龙须纤”。

扬州是商人聚集的地方，奢靡成风。为了接驾，更是挖空心思地露富摆阔。城里的大街小巷，都铺上了锦毡，路两边挂着绸帐，开湖堆山，建楼造园。行宫里的一切器物，都豪华无比，就连痰盂都是用银丝镂嵌而成的。乾隆皇帝见到这些别致的江南园林，十分赞赏，马上把那些盐商召来赐宴，赏给他们每人顶戴一级（顶戴是清朝区别官员等级帽饰，皇帝可赏给无官的人某一等级的顶戴）。

除了游山逛水，对女乐、珍宝、饮食、宫苑等等，乾隆皇帝也无所不好。花费最大的是庆寿大典。乾隆皇帝在自己的母亲过60岁生日的时候，下令在从西华门到西直门外高粱桥的10里长街上，张灯结彩。每隔数十步就搭一个戏台，这边是霓裳曲，那边是羽衣舞，南腔北调，鼓乐喧天。朝廷大臣和地方官员也竞相献厚礼。有人献了一个仿制的蟠桃，竟有几间屋子那么大。广东地方官献了一个翡翠亭，高3丈，宽2丈，屋瓦全部用孔雀毛制成，五彩斑斓。湖北地方官献的黄鹤亭，重檐三层，全部用的是七八尺高的玻璃砖。这次做寿，各地献的金佛，就有上万尊之多。乾隆皇帝特地命人建了三层楼陈列金佛，称为万佛楼。

乾隆皇帝奢侈过分，就连朝廷的一些大臣也看不下去了。有

一个官员到江苏去办事回来，乾隆皇帝召见他，询问江南民情如何。那个官员鼓起勇气说：“皇上南巡之后，百姓生活甚苦，怨声载道。”乾隆皇帝一听这话，脸色大变，厉声斥问：“百姓生活苦，你说出来谁生活苦；怨声载道，你说出来谁有怨言！”不等那个官员分辩，就把他赶出朝堂，贬到新疆戍边去了。有个大臣劝乾隆皇帝说：“皇上每到一处巡幸，地方官一味奉承，侵害百姓不浅。”乾隆皇帝大怒，非要杀那个大臣不可。多亏朝廷大臣一再讲情，才把那个大臣免官了事。

皇帝既然如此，其他贵族官僚、地方豪绅上行下效，追求享乐，成了一种社会风气。清江浦的河道总督衙门，每逢宴会，就有20多样豆腐做的菜，肉菜则有40多种。一盘豚脯，要用10头猪；一盘鹅掌，要用几十只鹅。驼峰一味，要宰杀三四只骆驼，更不用说那些猴脑、鱼羹了。他们饮食的浪费，已经远远超过“富人一顿饭，穷人半年粮”的程度。那些达官贵人的住宅，也豪华得令人难以想象。苏州容园，有大厅38处，规格各有不同，夏天用精巧的竹藤器具，冬天用华贵的锦缎、貂皮围帐。书画古玩，也随着季节更换。每逢佳节，耗费的蜡烛，就有1万多斤。

随着统治阶级享受欲望的不断膨胀，官僚们的贪污也到了惊人的程度。特别值得一提的是大学士和珅，这个深得乾隆皇帝重用的人贪财好色，植党营私，各级官吏都趋炎附势，对他百般奉承，大量进献贿赂。因此在全国形成了一张贪污网。谁要碰一碰这张网，就会引起一场明争暗斗。

乾隆开奢靡之先河，上行下效，成了一种风气。所以为官者做某一件事，应慎重考虑，三思而为之，官即众人之楷模，待风气已定，再改之实为难也。

20. 开始做官须谨慎

志趣之正
全在将入仕时
发轫之初
何可不慎

【原典】

志趣之正，全在将入仕时。号称选官^①，辄以裘马^②自玄，贯^③寓宅，假子钱^④，皆将取偿官中。到官之日，势不能自洁，辗转惑溺，不至败坏名节不止。谚曰：“一著错，满盘输。”发轫^⑤之初，何可不慎？

【注解】

- ①选官：本指主持铨选之官，这里指通过铨选获得的官位。
- ②裘马：车马衣裘。
- ③贯：借贷，赊欠。
- ④子钱：出借取息之钱，也指利息。
- ⑤发轫：行车之前去掉刹车木，后以比喻事物的开端。

【译文】

志趣是否正直，在将要做官时就能看出来，若官是用钱买来的，到任后必定剥削百姓，想方设法聚敛钱财，当官后，一定不能廉洁自好，想方设法，不到败坏名声不时罢休。谚语说：“一看错，满盘输”，就是这个道理，怎能不小心呢？

【评析】

万丈高楼平地起，千里之行足下始，这个道理人所共知。一个做官的人，或十年寒窗一朝金榜题名，或时来运转谋得一官半职，有了权，有了势，不论在古代，还是在现在，如果没有良好的品德修养，缺乏远大的抱负志向，不能为国为民做一番事业，那么手中的权就会变成谋私的工具，拥有的权势就成了满足私欲的护身符。而如果自己没有德行，一肚子男盗女娼，自然就会有阿谀奉承之辈。投机钻营的势力小人，鞍前马后，前呼后拥，又哪里谈得上考虑为官的声誉呢？上任伊始，即重官声，做了官更要谨言慎行，修身养性，励精图治，成就一番事业。这就像万丈高楼之基础，千里之行之起点。这样做，就能博得一个美名，官才能做得安稳、长久，才能为人所称颂。

21. 适当地任用当地人做属下

省例不同
俗尚各别
惟习其土者知之

【原典】

有司^①之职，礼士勤民，迎来送往，谒上官，接寮属^②，日有应理公事，簿书^③凌杂^④，虽能者，亦须借伙^⑤幕友^⑥。况省例不同，俗尚各别，惟习其土者知之。故到省先宜谘访贤友，聘请入幕，同寓^⑦推荐，不宜滥许。上官情势，有必不可却者，宁如

数赠脩^⑧，隆以宾礼^⑨，勿轻信妄任，驯致^⑩误事。

【注解】

①有司：古代设官分职，事各有专司，故称官吏为有司。

②寮属：长官属下的官吏，部属，部下。

③簿书：官署文书。

④凌杂：凌乱，杂乱。

⑤借依：借助，依赖。

⑥幕友：原指将帅幕府中的参谋、书记等，后用以指地方军政官员延聘的办理文书、刑名、钱谷等的佐理人员。

⑦同僚：同僚，一起做官的人。

⑧脩：干肉，指礼物。

⑨宾礼：以宾客之礼相待。

⑩驯致：逐渐达到。

【译文】

有司这个职务，就是礼贤下士，勤于民事，拜见上司，接待属下，每天都有应该办理的公事。官署文书凌乱，即使再能干的人，也必须依赖幕友的帮助。况且每个地方的情况不同，风俗习惯有区别，只有熟悉那个地方的人才了解。所以只有到了那个地方应该先寻访贤友，聘请他们做幕友。同僚们的推荐，不应该随便答应；上司推荐的，如果不能推辞，就以礼相待，只是不要轻信他的话。

【评析】

为官办事应因地制宜，结合当地的风俗习惯，不可意气用事。

诸葛亮是一个谨慎的政治家、军事家，他深深知道国家安定的重要性，这一点我们从他平定南中地区（今云南、贵州两省的部分地区和四川省西南部一带）的叛乱中就可了解到，同时，下

面这个例子也是因事制宜的很好的证明。

这场叛乱是南中一个少数民族首领孟获发动的。孟获在少数民族中很有势力，不肯服从蜀汉的统治，趁着刘备刚死的机会，他煽动了很多人，杀死了统治他们的当地官吏，发动了叛乱。

南中地区聚居着众多少数民族，孟获的叛乱使他们失去了安定的生活，人们被迫离开自己的家乡，逃难四方，这场叛乱严重影响了蜀国的统治。于是，公元225年，诸葛亮率领浩浩荡荡的大军，兵分三路，向南中进发。

诸葛亮派人全面了解了孟获的情况，知道他虽然英勇，但不知兵法。于是，诸葛亮制定了周密的作战计划，一连捉了孟获七次，孟获是个心直口快的人，他对诸葛亮说：“我感谢丞相的恩德，可是心却不服。因为我们世代住在这儿，您为什么无缘无故来侵犯我们呢？”

诸葛亮耐心开导他说：“你们这里有汉人居住，北边也有南人来往，大家都是自己人，怎么能说是侵犯呢？而我这次率军南下，还不是因为你们的叛乱吗？”

孟获这个硬邦邦的汉子，听了诸葛亮的话感动得热泪盈眶，他对各部族的首领说：

“丞相对我七擒七纵，这是自古以来没有的事啊！丞相如此厚待我，我再不感谢他的恩德，就不知羞耻了。”

那些部族首领和众多的蛮兵、蛮将早就心服了，听孟获这样一说，赶紧跪下谢恩，高呼：“丞相的恩德我们永世不忘啊！南人永远不再造反了。”

于是，诸葛亮摆下丰盛的酒宴，庆贺民族的友好。在酒席上，诸葛亮宣布：蜀军占领的地盘，全部退回，由孟获和各部首领治理。

孟获和手下的士兵们无不欢呼雀跃，心中十分感激。

以后，南中一带的少数民族与汉族大体相安无事，民族之间

十分团结。

面对少数民族，不可强行统治，他们各自有各自的风俗习惯。平定叛乱虽可武力征服，却不能长治久安，所以因事制宜，诸葛亮对孟获七擒七纵可谓收买人心之智举。

22. 从容淡泊

恃才则傲，固宠是谄
皆取咎之道
以朴实自居
必能为所鉴谅

【原典】

获上^①是治民第一义，非承奉谄随^②之谓也。为下有分，恃才则傲，固宠是谄，皆取咎之道。既为上官，其性情才干不必尽同。大约天分^③必高，历事必久，阅人^④必多，我以朴实自居，必能为所鉴谅^⑤。相浹^⑥以诚，相孚^⑦以信，遇事有难处之时，不难从容婉达^⑧，慷慨立陈^⑨，庶几可以亲民，可以尽职。

【注解】

- ①获上：获得上司的宠信。
- ②谄随：放肆谄诈。
- ③天分：人的资质。
- ④阅人：即与人打交道。
- ⑤鉴谅：理解。
- ⑥相浹：相待。

- ⑦相孚：互相信任。
- ⑧婉达：委婉地告知。
- ⑨立陈：即刻陈述。

【译文】

获得上级的宠信是治民的头等大事，并非仗势放肆。作为下级，应该行事有度，恃才则显傲，仗势则显谄媚，这都是引祸之道。就算是上级，其性情才干也不可能都是一样。大概来说，天分越高，阅历就越多，见过的世面也大，我以朴实为办事之本，必然会为其所理解。上下级间以诚相待，相互信任，遇见办事有难处之时，就可以很从容地委婉告知，或慷慨陈词。这样，若还能爱民，尽职就不成问题了。

【评析】

与上级相处，不可恃才放旷，亦不可趋炎谄媚，否则，为祸不晚。

杨慎(1488~1559年)，字用修，别号升庵，是明代著名的学者、文学家，曾官至翰林院修撰，原籍庐陵，元末迁居四川新都。后来，因被流放到滇南，故自称“博南山人”、“金马碧鸡老兵”。

杨慎的政治生涯坎坷艰辛。他为人正直，不畏权势。明武宗正德皇帝朱厚照是一个有名的色鬼，他不肯读书，不务朝政，专门寻花问柳，设置“豹房”，昼夜荒淫，还带着宦官，化装外出，到处奸污民间妇女。针对武宗荒淫暴行，杨慎不避斧钺，敢于犯颜直谏，于正德十二年(1517年)呈上《丁丑封事》的奏章，指责朱厚照轻举妄动，非事而游，劝他停止这种荒唐行为。朱厚照根本不理睬，依然在歌楼妓院里通宵酣饮，过着灯红酒绿、纸醉金迷的糜烂生活。杨慎目睹民不聊生，国事日非，气愤之余，称病告假，辞官归里。

正德十六年(1521年)，武宗终因酒色过度而死，因无子嗣，由其堂弟朱厚熜继位，即为明世宗。朱厚熜授杨慎翰林院修

撰，经筵讲官。但由于其耿直，既失欢于皇帝，又结怨于权奸。

朱厚熜以“兄终弟及”的方式登上皇位后，按照皇帝继承规则，世宗要承认孝宗是“皇考”，享祀太庙；自己的生父只能称“本生父”或“皇叔父”。朱厚熜即位后第6天，就下诏令群臣议定他自己的生父兴献王为“皇考”，按皇帝的尊号和祀礼对待，这样，皇统与家系就成了当时内阁大臣纷争的议题。当时，张聪、桂萼等新贵，为迎合上意，攀附权奸，主张在世宗与武宗之间，加入睿察（兴献王朱祐杭）。持反对态度的杨廷和被迫切辞官归里，杨慎一再上书辞职，不愿与张、桂等“无耻小人”同列共事。对此，刚愎自用的朱厚熜非常生气，他一意孤行，正式下诏改称生父为共穆皇帝，杨慎“又谐学士丰熙等疏谏。不得命，偕廷臣伏左顺门力谏”，世宗更加震怒，竟使用暴力镇压，“命执首八人下诏狱”。消息传出，群情激愤。杨慎约集同年进士检讨王元正等200多人，激动地说：“国家养士150年，仗节死义，正在今日。”于是，在金水桥、左顺门一带列宫大哭，抗议非法逮捕朝臣、声彻宫庭。“帝益怒，悉下诏狱，廷杖之。”杨慎于七月十五被捕，十七日被廷杖一次，死而复苏；隔十日，再廷杖一次，几乎死去，然后充军云南永昌（今云南保山县）。

23. 上任之初，须问民俗

人情俗尚
各处不同
人国问禁
为吏亦然

【原典】

人情俗尚，各处不同，入国问禁^①，为吏亦然。初到官时，不可师心^②判事，盖所判不协輿情^③，即滋议论，持之于后，用力较难。每听一事，须于堂下稠人广众^④中，择传老成数人，体问风俗，然后折中^⑤剖断^⑥，自然情法兼到。一日解一事，百日可解百事，则数月诸事了然。不惟理事中肯，亦令下如流水矣。

【注解】

- ①问禁：初到一地，先访问当地的风俗禁忌，以免触犯。
- ②师心：以己意为师，不守成法。
- ③輿情：民众的意愿。
- ④稠人广众：人众多。
- ⑤折中：调和二者，取其中正，无所偏倚。
- ⑥剖断：辨明是非而加以判决。

【译文】

人情风俗，各地都不一样，到一地先问清各处禁忌，不可触犯，做官应该这样。上任之初时，不可只按自己的意愿做事，若判决不能符合民众的意愿，就会招致非议，长此以往，做事就会非常困难。每当审判案件时，应在当堂听审的人中，选择几个老成持重的人，问明风俗，然后据理判决，不做偏向，自然就情法兼顾了。一天解决一件事，一百天就解决一百件事，用不了几个月就什么事都解决了。这样，不仅办事中肯，政令也就通行了。

【评析】

做官的人不可一味冒进，做事要讲究方法才行。

晏婴是春秋战国时期一位十分著名的人物。他的出名，并不

完全因为他出色的政治才能及突出的以民为本的思想，还由于他的滑稽多智。

齐景公有一匹心爱的马被他的马官杀掉了。景公听说以后，十分恼怒，操起戈就要亲自杀死马官。晏婴看到了，就对景公说：“你就这样杀了他，他连自己的罪过都不知道，死了也不明白，我请求为您历数他的罪过。”

景公不知晏婴的意图，就答应了。晏婴举着戈走近马官，对他说：“你为国君养马，却把马杀掉了，大罪当死；你使国君因为马被杀掉而杀掉养马的人，此罪又当死；你使国君因为马被杀而杀掉养马的人的事，传遍四邻诸侯，使国君蒙受不仁的名声，此罪又当死。”齐景公一听，马上说：“你放了他吧，不要损害了我的仁德。”

齐景公是一个脾气十分暴躁的国君。有一天，一个大臣犯了一点罪，景公非常生气，命人把他分尸，又说：“谁敢来劝谏我，就杀了他。”

这时，晏婴走过来，左手扶着罪犯的头，右手拿着刀，抬头望着景公，说：“从古以来，圣主明君将人分尸，不知从什么地方开始，您能告诉我吗？我也好效法他们。”

景公听了，恍然大悟，立即放弃分尸的刑罚。

有一次，景公饮酒，已七天七夜不停，大臣们知道他的脾气，都不敢来劝谏。

弦章忍不住了，进谏说：“君主饮酒，已七天七夜，希望君王不要再喝酒了，如果不停止饮酒，我就自杀。”

晏婴听说了这件事，去拜见景公，景公说：“弦章希望我不要喝酒了，否则他就自杀。如果听他的，那么我就是被臣下牵制了，不听他的话，又不忍心见他自杀，我该怎么办呢？”

晏婴说：“多么幸运啊！弦章遇到的是一位贤君。假使弦章遇到一般的君主，早就被杀了，哪里还能等到今天呢？”

景公听了晏婴的话，有所醒悟，就不再喝酒了。

有时候，一般的劝谏是不起作用的，而戴高帽往往是一种有效的方式。在中国古代的进谏艺术中，这是一种常用的方式，晏婴此次劝谏齐景公就是巧妙而成功地运用了这种方式。

晏婴不仅才华出众，而且以仁德为怀，受到了国君的尊重，也受到了普通百姓的爱戴。下面这个小故事虽然平淡无奇，却也能反映出晏婴为人处世之道。

齐景公在某地种了竹子，派官吏看守。景公有次外出，经过竹林附近，恰巧发现有人砍伐竹子，于是把伐竹的人拘押起来，准备处刑。

晏婴知道了这件事，就说：“君王听过先王丁公是怎样行事的吗？”

齐景公问：“不知道，是怎样行事的呢？”

晏婴回答说：“丁公攻下曲沃城时，下令任何人不得把财物运出城，而百姓可以自由进出。有一天，有人抬着死人出城，丁公觉得很奇怪，叫人打开棺木检验，发现里面全是金玉。官吏建议杀了他们，丁公却说，我们用军队攻占别人的城池，借着人多势众来强取别人的财物，已经是不仁义的了。况且作为人民的领袖，应该要宽怀大度，慈爱众人，自己是不能随便杀人的。丁公命令官吏放了那些人。”

景公听了，说：“你的话很好。”就令人放了砍竹子的人。

晏婴根据实际情况进行进谏，收到良好的效果，所以为官者处事时应有所针对，不可一概而论。

24. 细 心

余初至宁远，宾至及见
各叩以乡土情形，密置小簿
未及一年，粗悉大略
其实无他寸长也

【原典】

谘访利弊，自以绅耆^①为重。余初至宁远，懵如也，宾至即见，各叩以乡土情形，及棍匪^②姓名，密置小簿，宾去详录所言，凡讼师棍盗等项，约记其年貌住处。每升堂先检阅一过，见与簿中相类者，摘发海飭^③，群相惊诧，故法立而不犯，未及一年，四境要隘^④，粗悉大略。上官偶垂问，皆能登答，遂过蒙赏识，其实无他寸长也。

【注解】

①绅耆：绅士，耆宿。绅士指有官职或中科举而退居在乡的人，耆宿即老师宿儒。

②棍匪：无赖，坏人。

③摘发海飭：谴责、揭发、训戒。

④要隘：形势险要之地。

【译文】

咨询事情，要重视乡绅老儒师的意见。我刚到宁远时，什么都不清楚，于是客人来了就见，问他们各个地方的情形及无赖的

姓名，并准备了一个小本子，等客人走后把他们的话都记下来。像那些讼师无赖之人，都粗略记下他们的相貌，年龄和住处。每次升堂时，大略一看，见到与本子中类似的人，就指出他们是谁及以前的所作所为，所有的人都很惊讶，就再也没人敢做违法的事了。不到一年，境内各处险要，都知道个大概，上司偶尔问起来，也都能回答，于是得到了上司的赏识，其实这没什么的。

【评析】

只要细心，做一个“好官”是很容易的。

洪承畴，明末时的重臣名将。他进士出身，能文能武，袁崇焕死后出任辽蓟总督，官至二品。崇德五年（公元1604年），东北要塞锦州告急，崇祯皇帝命他率军13万火速出关，救援锦州。

崇德七年，他在固守松山半年后，城破被俘。

皇太极得知此信，当日派人去押洪承畴回沈阳，期待这位大明总督回心转意。

七日后，洪承畴坐着马拉车来到盛京，被幽禁在三官庙西配殿里。此时的洪承畴官服已去，朝靴已丢，整日光着头，赤着脚，或坐或卧，时而长叹，时而谩骂，时而又哭又笑，决心为国捐躯，不肯苟且偷生。皇太极多次派大臣前去劝降，洪承畴都骂不绝口，宁愿“延颈承刀”。皇太极只好再派大学士范文程去说服。

此次范文程见到洪承畴，并不言劝降之意，只是与他天南海北，谈古论今地随便闲谈。洪承畴见不谈劝降之事，才整整衣冠，平心静气而对之。

说话中，房梁上有积尘飘落到洪承畴的衣服上。洪承畴这个立意将死之人，却几次将落尘拂去。这个情景被范文程尽收眼底。

见到皇太极，范文程将经过一一禀报。听后，皇太极叹息一

声，说：“承畴不降，只好遂其心愿了。”范文程却很有把握地说：“臣看洪承畴是不会死的。”皇太极忙问道：“何以见得？”范文程回答说：“他连自己的衣服都这般爱惜，更何况自己的生命啊！”后来洪承畴果然归降。

范文程作为大谋士，有着敏锐的观察力，竟能从一些细微末节上观察到一个人的真实想法。作出准确的判断，这种见微知著进行预见的谋略思想在现代商战中也是大有用处的，运用得当，可以花费最小的代价，取得最大的成果。

范文程是在与对方的闲谈过程中，从对方的一个不经意的动作而发现了对方不想死的念头。在实际运用这一方法时，当然还可以从对方的言谈话语中，把握住蛛丝马迹，从中推断出对方的真实意图。

25. 制其罪更需收其心

为之官者
恶其无良也
刑以创之
愈久而愈失其真

【原典】

致罪之由，犯者自知之，不得其情，非特^①入于重，彼不能甘，即从末减^②矣，彼以为官固易欺，必衅图翻异^③，求即于无罪而后快。于是为之官者，恶其无良也，刑以创之，愈久而愈失其真。古云：狱贵初情^④。一犯到官，必当详慎^⑤推求^⑥，毕得

其实，然后酌情理之中，权重轻之，求其可生之道，予以能生之路，则犯自输服^⑦，漱^⑧定如岳家军^⑨，不可撼动矣。

【注解】

①非特：不仅。

②末减：比轻定罪或减等处罚。

③龌异：改变定论，另生异议。

④狱贵初情：意即判案断狱，可信的是第一次审讯。

⑤详慎：仔细，慎重。

⑥推求：追部，追究。

⑦输服：表示信服。

⑧漱：定罪。

⑨岳家军：南宋岳飞所统帅的部队，所部英勇善战，纪律严明，抗金最力，以至金人有“撼山易，憾岳家军难”之语。

【译文】

获罪的原因，只有罪犯才知道，不知道真情，不仅从重判罚，罪犯不服，如果从轻处罚，他会以为官好欺负，必生异心，欲判无罪而后快。于是当官的便讨厌其不良品行，以刑逼供，时间越长越不能得到真实情况，古人说：狱贵初情，当罪犯刚被抓时，就要详细推敲，得到全部真相，然后酌情判决，按犯罪的轻重，争取让他有可生之路，则罪犯自然会服罪认罚，这样的处罚才会像岳家军一样，如山一般不可撼动。

【评析】

断案之明，不仅要犯人口服，还要其心服，如此才可律法严明。

西川历来是汉族和少数民族杂居之地，治安一直很乱，盗贼很多，居民家中经常失盗，人们怨声载道，希望官府能出面治

理。但西川的前几任官吏不是因为没能力就是官匪相通，盗贼问题始终没有得到解决，也因此都被罢了官。

唐僖宗乾符六年（公元879年）四月，崔安潜被任命为西川节度使。崔安潜上任后，除了处理一般政务以外，没有提及盗贼扰民问题，蜀中人感到很奇怪，私下议论说：“别的官吏在上任之初都是首先治理盗贼，新任官员没有对盗贼采取什么措施，莫非又与以往的官吏一样，对盗贼听之任之，束手无策？”有人把这些街头巷尾的议论报告给了崔安潜。

崔安潜听后说：“这里的盗贼扰民严重，必须严加治理，但以往盗贼之所以如此猖獗，是因为捕盗官吏相通，致使盗贼久禁不绝。如果我们还按照以往的办法，派很多人去搜捕，那是用拳头打跳蚤，我们在明处，盗贼在暗处，他们来无影，去无踪。况且，盗贼的脸上也没有写着自己是盗贼，因此，派人进行大规模搜捕不仅劳民伤财，而且徒劳无益。这也是以往官吏禁盗贼而不见效的原因。”崔安潜又说：“对待这里的盗贼，我有个万全之策。”他对下人耳语了一番，让他们按照自己的吩咐去准备。

初五这天，崔安潜拨出了节度使府库的公钱1500缗，分别放置在成都蚕市、药市、宝市三处闹市，并在市上张贴榜文说：“有人如果能告发并逮捕一个盗贼，赏钱500缗。盗贼必有同伙，若同伙告发，可以赦免告发者罪，并和平常人一样领赏，望大家奋勇捕盗，绝此祸患。”

告示贴出不久，就有人捕获盗贼来到官府。盗贼不服，说：“你与我同伙为盗已17年，赃物都是平分，你敢逮捕我，即使到官府，你与我一样，也要被处死。”盗贼抱着与同伙同归于尽的想法来到蚕市。

告示贴出以后，为了验证自己的计策，崔安潜经常骑马到三市巡视。

崔安潜看到一个人押着另一个人来到蚕市，被押解的人还有

些不服气，就知道这是盗贼。于是，对盗贼说：“你既然知道我有榜文，为何不将你的同伙逮捕送官府，如果你这样做，他就该处死，你就该受到奖赏了。现在你既然被他先告发，还有什么话好说？”捕贼的人得到了赏钱，并当着盗贼和围观群众的面当场兑现，盗贼耷拉着脑袋无言以对，围观的群众拍手称快，赞叹节度使除盗贼的新方法。

盗贼被押到市上剐死，并诛灭其一家。此事传出以后，诸盗贼与同伙互相猜疑，惶惶不可终日，在成都无容身之地，就纷纷逃离西川，有的洗心革面，不再操旧业，从此，西川境内盗患大减。

崔安潜以义捕盗使强盗心服口服，而且相互影响不再为盗，从而境内太平。

26. 欲得民心，兴利除弊

治者宜兴利除弊
积弊相仍
民心未得

【原典】

论治者金曰兴利除弊，方今久道化成^①，闾阎^②乐业，更无可兴之利；惟积弊相仍，未能尽绝。在官者如采买^③、折收^④、征漕^⑤、浮捐^⑥及官价^⑦、民贴等事，在民者如地棍滋扰，讼师教唆，及盗贼恶丐等事，皆为民害。各处情形不同。须就所官地方，相其缓，次第整顿，得去一分，即民受一分之福矣。

【注解】

- ①久道化成：长期坚持，以至教化成功。
- ②闾阎：民间。
- ③采买：采购，收买。
- ④折收：折价收纳。
- ⑤征漕：附加征收漕运中的损耗。
- ⑥浮梢：扣留余额。
- ⑦官价：官府所定的物价。

【译文】

统治者声称要兴利除弊，如今天下太平，百姓安居乐业，已没有可兴之利。只有一些弊端还没杜绝，在官一方像采购、折收、征漕浮啰及官价、民贴等，百姓认为则像地痞滋事，论师怂恿及盗贼恶丐等一样，都是百姓之害。各地情形不同，应根据不同的情形，权衡轻重，依次整顿，去掉一个，百姓就多一份福。

【评析】

为官者应为民着想，去除弊端。

刘备猇亭战败，退到白帝城暂时驻扎下来，不久，就因为忧愤悔恨而病倒了。在病势沉重的时候，刘备派人去成都，把丞相诸葛亮等人请到白帝城来安排后事。

刘备让诸葛亮坐在床边，对他说：“我有了丞相，才有今天的帝王事业。可是，我的知识浅陋，没有听丞相的话，自讨失败。想来又悔又恨。如今眼看我就要死了，儿子刘禅软弱无能，我只好把大事托付给丞相。”他一边说，一边把事先写好的遗嘱交给了诸葛亮，并且希望他尽力辅佐太子刘禅。诸葛亮向刘备表示，一定会尽一切力量辅佐少主，不辜负刘备的重托。蜀汉章武

三年（公元223年）四月，刘备去世。

17岁的刘禅，在成都继承了皇位，改年号为建兴元年，加封诸葛亮为武乡侯。从此，蜀汉政治上的一切大小事情，都由诸葛亮决断。为了把蜀汉治理好，诸葛亮不仅重视选拔人才，而且还不拘一格地任用人才。他曾经把一个国家比做房子，把人才比做支撑房梁的柱子。他说：“柱子如果细小脆弱，房子寿命就不会长，顶梁柱要选用好木材，政府官吏也要选拔正直的有才能的人。粗大结实的木材，要经过挑选才能得到，正直有用的人才，也应该经过选拔才能够得到。”诸葛亮自己就是这样做的。

联吴抗魏，本是诸葛亮的重要战略决策。可惜猇亭一战，蜀吴联盟遭到破坏。诸葛亮担心孙权乘刘备刚刚死去的机会，发动突然袭击，正考虑派人去和东吴修好，可一时又打不到合适的人。一天，邓芝来见诸葛亮，说：“目前，主上年幼，登皇位，民心未安。如果要完成统一大业，就应该抛弃旧怨，和东吴联好。没有东顾之忧，咱们才能北上进取中原。不知道丞相是怎样考虑的？”诸葛亮一听邓芝的话，十分高兴，觉得邓芝很有见解，邓芝正是完成这一使命的理想人选。他笑着对邓芝说：“我对这件事已经考虑了很久，可惜没有找到合适的人来担当联合东吴的使命。今天我可找到这个人啦。”邓芝赶忙问这个人是谁，诸葛亮答道：“你既然明白联吴的好处，那一定能够很好地完成这个使命。”他当即任命邓芝为出使东吴的使臣。

邓芝到了东吴，求见孙权。由于魏国也派使者到东吴，要孙权联魏攻蜀。孙权正犹豫未决，因此不肯接见邓芝。邓芝写信给孙权说：“我这次来，不光是为了蜀国，也是为了吴国的利益。”孙权这才接见了邓芝。邓芝给孙权分析当时的形势，说：“吴国有长江作天险，蜀国有山川为屏障，两国和好，互为唇齿，力量就大了。进，可以兼并天下；退，可以鼎足而立。如果东吴要和魏国联盟，就必然要向魏国屈服称臣。如果不然，魏国就要借口讨伐东吴。那时

候，蜀国也可以借机进军江南。江南的广大地区，就不会再是大王所有了。”孙权听邓芝说得有理，回答说：“我是愿意跟蜀国和好的，只恐怕蜀主年轻懦弱，在魏国的压力下中途变卦，不能始终如一。既然先生这样说，我就放心了。”

从此，吴国和蜀汉又结成了抗拒曹魏的联盟，并且多次派遣使者互相访问，不断发展友好联盟关系，从而使得三国鼎立的局面得到进一步的巩固。

邓芝在离开东吴的时候，遵照诸葛亮的意见，要求孙权送回张裔。张裔本是成都人，很有学问，办事果断，善于治理政事。在刘璋统治四川的时候，他就做司马的官了。刘备攻进四川以后，任命张裔为巴郡太守。不久，益州豪强雍闿与孙权勾结，把张裔绑架到东吴。诸葛亮爱惜张裔的才能，让邓芝向孙权交涉，要回张裔。张裔临走的时候，孙权和谈了一次话，发现张裔很有才干。事后，孙权很懊悔把张裔放走，赶紧派人去追。但是，张裔日夜兼程地赶路，早已到了蜀汉境内，没有让东吴人追上。

张裔到了成都，诸葛亮并没有因为他原来是刘璋的部下而另眼相待，而是根据张裔的学识才干让他做参军、从事。后来，诸葛亮带兵北上进攻曹魏，还让张裔和蒋琬一起做丞相府的长史，代自己掌管蜀汉政事。由于人选任用得当，诸葛亮虽然常年在外征战，蜀汉内部仍然治理得很好。

提起蒋琬，也有一段很有趣的故事。

蒋琬在跟刘备入蜀以前，只是一个州衙门里缮写文书的小吏。入蜀以后，蒋琬做了广都县令。有一次，刘备因事到广都，看蒋琬什么事都不管，既不欢迎他，又喝醉了酒。刘备非常生气，要判蒋琬死罪。诸葛亮很了解蒋琬，知道他很有才干，办事公正，勤勤恳恳，就对刘备说：“蒋琬有治理国家的才能，这一次是偶然的过失。他以安定百姓的生活为根本，踏踏实实地为百姓办事，不能因为这件事判他死罪。刘备便尊重诸葛亮的意见，

免了蒋琬的死罪，但是仍然罢免了他的官职。

蒋琬虽然被刘备免官，诸葛亮却依然认为蒋琬是个人才，决定提拔重用。他任命蒋琬做了尚书郎和东曹掾，后来又提拔他和张裔一起代理丞相的职务。诸葛亮几次北伐，由于有蒋琬负责军队的给养才没有后顾之忧。诸葛亮还写信给蜀后主刘禅，建议在自己死后，让蒋琬来接替他的职务。后来蒋琬果然成为蜀汉政权中出色的人物。

诸葛亮十分重视发挥部下的智慧和才能，他常说：个人的见识是有限的，只有“集众思，广众益”，才能把事情办好。“集思广益”这个成语，就是这样来的。诸葛亮喜欢敢于直言的官吏，他特别赞赏徐庶、董和两个人，给部下树立榜样。他说：“人们难得把自己心里的话都说出来，只有徐庶能做到知无不言，言无不尽。董和与我共事七年，我办事不周到的地方，他就反复提出来，要求重新考虑。如果大家能够学到徐庶的十分之一，又能像董和那样忠直勤恳，那么，我的过失就可以大大减少了。”

诸葛亮能集思广益，为江山社稷着想去弊除害，勤于政事，实为为官者之楷模。

27. 晓之以理，动之以情

士而干讼
必不可纵
然遽惩以法
又非育才之道

【原典】

士而干讼，必不可纵，然遽惩以法，又非育才之道。余之宁远，过衡州谒学使^①钱南园^②先生（泮），言宁远士习浇漓^③，好以干讼^④为事，嘱余严查详褫^⑤。余因与诸生约，国家优待衿士^⑥，虽已事许用抱告，如事非切己，或为邻佑，或为干证^⑦，护符袒讼者，点名之后，概不问供，给予纸笔，令在堂右席地作文。邻证中自有白丁^⑧在，审系白丁右袒^⑨，则与白丁并列之衿士，即以白丁之罪罪之，立会教官，当堂朴责^⑩，白丁非左袒者，衿士变不复取供，而以所作之文，年终汇送学使。职员^⑪监生^⑫则先责后详，必不姑息。自有此约，竟无绅士试法者。终四年，未朴一衿。郡尊王蓬心先生（宸）闻之，谓余不严而严，情法兼到。因思衿士原多知礼不当与讼师同日而语也。

【注解】

- ①学使：官名，即清代的提督学政，也称督学使者、学政使。
- ②钱南园：表代书画家钱泮字东注，号南园，乾隆进士，官至御史。
- ③浇漓：风俗浮薄。
- ④干讼：干预诉讼。
- ⑤详褫：即对干讼的生员夺其衣衿开除除名。
- ⑥衿士：学子。旧时学士着青衿，故称秀才为青衿。
- ⑦干证：指诉讼双方的有关证人。
- ⑧白丁：没有功名的平民。
- ⑨右袒：偏护一方。
- ⑩朴责：责打。
- ⑪职员：有职位的人。
- ⑫监生：明清时进入国子监就读的人，包括各地诸生中优秀才、会试不第的举人及品官子弟。

【译文】

文人干预诉讼，不可以纵容，但马上依法严惩，又不利于培养人才。我去宁远赴任时，路经衡州，拜见钱南园先生，先生说宁远文人风俗浅薄，喜好干预诉讼，嘱咐我要严查严办。我因此与众文人约定，国家优待文人，允许报告自己的事，但如果事不关己，或者为邻居庇护或者做证人，点名之后，概不问供，给予纸笔，让其在大堂右侧坐在地面上做文章。邻居庇护或者做证人，审理后认定百姓做伪证的，与百姓并列的文人，与百姓同罪，并且当堂就惩罚，为百姓作证没有偏袒的，不再向文人取证，而把其所做之文，年终一并交给学使，有职位者则先惩而后上报，绝不姑息。自有这个约定后，竟然没有绅士敢于冒犯的。四年任期内，没有责打一个文人。郡尊王蓬心先生听说后，说我不严而严，情法兼顾。因为念及文人本应知礼，不可与讼师相提并论罢了。

【评析】

为官处事，先小人，后君子，不失为一着妙法。

晋景公三年，楚国出兵攻打郑国。因为郑是晋的盟国。晋国便派荀林父率兵前往援救。荀林父率领大队人马，冒着六月的酷暑，向南进发。当到达黄河口得知郑国已经降楚时，荀林父打算就此撤军返回。忽然，中军副将先谷站了出来，说：“不能撤兵！晋国之所以能称霸于诸侯，就因能扶倾救难，保护弱国不受侵犯。如今郑国不得已而降楚，我们如果击败楚国，郑必然再归晋；倘若我们现在弃郑而回，弱小国家还指望我们什么呢？元帅一定不要撤，小将愿率本部前往与楚交战。”荀林父在部属的激励下，于是率晋军全部渡过黄河。

此时，楚庄王率领的楚国军队攻下郑国后，本想去看看黄河

就回师，听到晋军渡河的消息，也就不想到黄河饮马了，把军队驻扎在管地，等待晋军的到来。然而，如何对付来势汹汹的晋军，楚庄王心中没有数。楚臣孙叔敖建议说：“晋军内部有矛盾，好像没有决战的意向。我们不如派人去讲和。如果议和不成，再开战，理屈的是晋国。”庄王采纳了这一建议。

于是，楚庄王派蔡鸠居到晋军中去讲和。荀林父表示接受楚国的和议，但是，先谷等人大力反对。先谷还派赵括去追楚国使臣，对楚使说：“刚才是我们的元帅说错了话，我们的君侯命令我们这次不能讲和，要坚决与你们开战。”

蔡鸠居回到楚营，向庄王报告了出使的全部过程。楚庄王觉得晋军在战和问题上不一致，仍可进一步利用。于是，他再次派人到晋军中去讲和，还约定了议和日期。元帅荀林父没有主见，晋将魏鹬和赵旃两人向荀林父要求对楚宣战，没有同意；二人又要求派他们去同楚国议和，荀林父只好同意了。

魏鹬和赵旃并没有领命议和，他们违抗军令，擅自向楚军挑战。结果，被楚军打败逃了回来。楚庄王还率领着亲兵左广追击赵旃，赵旃狼狈而逃，连他所乘的战车和身上穿的盔甲也被楚兵抢走了。晋军元帅荀林父也预料到魏鹬、赵旃可能会违抗军令向楚挑战，使派出部分兵车去接应。正好与追赶魏、赵二人的楚军在擒遭遇。荀林父本来没有同楚军作战的思想准备，见楚国大军突然冲杀过来，大为惊慌，忙击鼓下令道：“赶快渡河，谁先过者有赏。”这实际上是下达了逃跑的命令。晋军即刻溃不成军，被楚军杀死和被河水淹死者无计其数。

楚庄王夺得晋楚擒之战的胜利，很大程度上得益于他先礼后兵、抢占主动的谋略。楚军攻克郑国，晋军来救郑问罪，这时似乎楚军理屈，然而，两军对垒后，楚王主动多次派人与晋军讲和，而晋军又几次都拒绝，这样，楚国就从理屈变为理强了，从而由被动变为主动。这一谋略，不仅激励了本国军队的士气，而

且还麻痹和瓦解了晋军，致使晋军没有防备，并加剧了内部矛盾。最后，楚庄王率军轻而易举就将晋军打得溃不成军。

28. 赏罚分明

有功必录
不须抵过
有过必罚
不准议功

【原典】

宽以待百姓，严以驭吏役，治体^①之大凡^②也。

然严非刑责而已，赏之以道，亦严也。以其才尚可用，宜罚而姑息之即玩法所自来矣。有功必录，不须抵过；有过必罚，不准议功。随罚随用，使之有以自效，知刑赏皆所自取，而官无成心，则人人畏法急公^③，事无不办。姑息养奸，驭吏役者，所当切戒！

【注解】

①体：指为政的法式。

②大凡：大概。

③急公：即急于公事。

【译文】

为官者应宽容地对待百姓，严格地要求下属，这就是为政的

方式。

然而严格要求并非要用刑罚责备，赏之以道，也是严格的一种。因为他们有才能可以用，不罚他们而姑息他们，这是不正确的。有功就赏，不须抵过；有过必罚，不准论其功劳。边罚边用，让他们知道自己的行为应负什么样的责任，知道刑赏都是自己所为而为官者不是成心的。这样人人畏惧法律而都能认真办公事，事情没有办不成的。姑息养奸，驾驭吏役的人，一定要引以为戒！

【评析】

赵匡胤对禁军和中央及地方官僚体制进行了一番改革之后，便以很大的精力来训练部队和整顿军纪，其治军方略可概括为八个字：贵之既严，待之亦优。

赵匡胤亲自为禁军选择了分兵员，这些士兵个个身强力壮，武艺高强。针对五代以来军队中“兵骄而逐帅”的恶习，赵匡胤亲自督率禁军训练。从宋太祖建隆三年（公元962年）开始，赵匡胤便常在讲武殿上，校阅禁军操演，从中优选士兵加以录用。

对禁军，赵匡胤实施了“更戍法”，让禁军轮流外出戍守，期限一二年，不超过三年，其目的不仅仅是要做到“兵无常帅、帅无常师”，“兵不知将，将不知兵”，而且也是锻炼士卒身体素质的重要方法。不仅如此，京城军队的粮秣请领，赵匡胤认为也是锻炼部队的一种时机。他下令驻扎在城东的部队必须到城西去领粮，反之也一样。兵士们领一趟粮食，来回要跑好几十里路。这些名目繁多的“科目”，都是为了锻炼士卒的吃苦耐劳精神，以免日久骄惰。

对触犯军纪者，赵匡胤制订了严厉的处罚措施，即便是为将者也不能幸免，宋军中不准穿着绘彩之类的衣服，违者处以笞刑。有军士在作战时畏缩不前，赵匡胤亲自用剑在其皮笠上作一

记号，待收兵后一一查验，查出者一并斩首，从此士卒莫敢不尽死。宋开宝四年（公元971年）冬季，禁军川班内殿直不满御马直军士每人多领赏5000钱，聚众喧哗，越匡胤当场下令斩首40多人，军官分别杖责黜，并解散了川班内殿直。建隆（公元960年），将军罕儒遭北汉军袭击，尤捷指挥石进德坐视不管，致使罕儒全军覆没，越匡胤将石进德军中的29员将领全部处以死刑。

对于侵犯百姓者，宋太祖的处罚更重。每次大军出征时，宋太祖都要告诫将领，不要毆掠吏民，焚烧庐舍。有一次禁军中的雄武军士卒，大白天抢人妻女，御使禁止不听，越匡胤得讯大怒，立斩100多人，有个中阁承翰的大官知情不报，也挨了几十大板。

赵匡胤在责之既严的同时，还实行了待之亦优的策略。这位皇帝有一句名言：“朕今抚养士卒，固不吝惜爵赏，给以升擢。一些优秀的军校可直接升迁为团练使。每次阅武，发现武艺高强者便优先提拔，有的还能总有赏赐、特支。出外戍边，增加月俸，还分发各种物品，甚至赐给“装钱”。戍边回来，赵匡胤亲自接见，设宴慰问。

赵匡胤的“责之既严，待之亦优”的治军方略取得了极大的成功。在诸侯军林立的五代十国末期，宋军都能齐整威武，一枝独秀，所向披靡，可见赵匡胤的治军方略成效之大。连敌将也对他的治军方略佩服的五体投地。南唐大将皇甫晖受重伤被俘，他在临终前对赵匡胤说，不是臣不忠于南唐皇帝，只是因为两军士卒的勇怯悬殊太大了。臣过去多次与契丹作战，从来没有见到像宋军那样的精兵。

29. 代理官员应谨慎

署印与实任不同
缓之则骄玩益甚
急之则谤譏繁兴
人地相宜，慎权之

【原典】

实授之官^①，吏民皆知敬畏，浹之以德，感而化焉，俗虽弊，可以循循^②诱也。署印^③官地方，格格不入，风土驯良^④，犹可循分为之，稍欲整顿，则群焉詫为怪事，吏役既呼应不灵，士民亦恩威难洽，缓之则骄玩益甚，急之则谤譏^⑤繁兴。上下负公，不能善俗，其何道之从？人地相宜，难用人者权之耳。

【注解】

- ①实授之官：指有确定职位官员。
- ②循循：有次序的样子。
- ③署印：指代理、暂任或试充官职。
- ④驯良：驯服善良。
- ⑤谤譏：诽谤，怨言。

【译文】

有确定职位的官员，百姓、下属都知道害怕，因而办事很容易，但做代理别人的官员就很困难了。代理之官与地方的人员不熟悉，知道地方上的具体事宜，见到有弊端的事情想除去时，大

家都会很惊讶他多管闲事，于是下属不听命令，百姓也不甚出力，若行之以缓就更难实行，操之过急又谣言四起，因此，人地相适应，是用人者应注意的。

【评析】

有用人的权力了，就应该学会怎样用人。

孙武是我国古代伟大的军事家，他所著的《孙子兵法》不仅是我国现存的最早的兵书；也是世界上最早的兵书；不仅是我国古代最杰出的军事著作，在世界军事学术史上也占有十分重要的地位。这部兵书，历来被称为“兵经”，早在7世纪就传入日本，18世纪以后，英、法、德、捷、俄等国都做了翻译，影响非常大。

下面讲一个孙武操练女兵的故事。

孙武本来是齐国人，由于避难到了吴国。他拿着自己所著的兵书，想要求见吴王，施展自己的报负。吴王阖闾想要伐楚，正需要孙武这样的人才。现经伍子胥一推荐，阖闾先把孙武的兵书看了一篇，然后接见了孙武。阖闾对孙武说：“先生的大作13篇，我已全部拜读了。是不是可以当面试一试，用来操练女兵呢？”孙武说：“好吧。”于是阖闾便把自己身边的宫女都叫了出来，大约有180人，交给孙武去指挥。他自己坐在台上看孙武操练女兵。

孙武把这些宫女分为两队，让阖闾最宠爱的两个宫女分别担任两队的队长，命令所有的宫女每人都拿一支戟。孙武问：“你们知道自己的心、后背、左手、右手吗？”宫女们齐声回答：“知道！”孙武说：“好，现在我命令你们向前，你们就看心所对的方向；命令你们向左，就看左手所对的方向；命令你们向右，就看右手的方向；命令你们向后，你们就朝背后转过身去，大家能够做到吗？”众宫女都应声说：“能！”孙武把号令交代清楚之后，

便让人把斧钺等兵器摆在宫廷中，并且三令五申：“如果不听号令，就要受到军法的处分。随后击鼓传令“向右”。宫女们习惯于轻歌曼舞，哪里受过这种约束？听到号令，七扭八歪，乱哄哄地笑个不停。孙武说：“号令下的不清楚，动作讲的不明白，所以你们操练不好。这不能怪你们，是我这做主将的责任。”说完又把规定的号令反复讲了几遍，然后击鼓传令“向左”。宫女们照旧乱七八糟，又是格格地一阵大笑。孙武说：“先前，没有把号令讲清楚，你们不熟练，那是我做主将的责任；现在号令既然已经交代清楚了，你们却不按照号令去做，那就是你们的责任了。依据军法，应该处罚你们的队长！”说完就要将左右两个队长斩首。吴王阖闾从台上看到孙武要斩他那两个最宠爱的宫女，大吃一惊，连忙派人传下令来：“我已经知道将军是善于用兵的了。但是这两个美人可万万斩不得！没有她们两个陪伴，我连饭也吃不下啊！”孙武说：“我已经接受了大王的任命，当了主将，将在外君命有所不受。”于是下令立即把两个女队长斩首。紧接着又指派了另外两个人做队长，重新击鼓操练起来。这一下，那些宫女们别说说笑，连粗气儿也不敢出了，一个个聚精会神地按着鼓声操练了起来，不管是向左向右，向前向后，或者是跪下起立，完全符合号令，一点差错也没有。

训练完毕，孙武派人报告阖闾：“女兵已经操练好了，大王可以下来到阵前观看，随便大王下令，她们都能服从，即使赴汤蹈火也不会退缩。”阖闾这时候还在为失去两个心爱的美女难爱呢，哪有心思去看女兵操练？只好顺口敷衍道：“将军去休息吧，我不愿意下去看啦。”孙武听了，叹口气说：“唉，看来大王只喜欢看写的兵书，并不想让我发挥真实的本领啊！”听了孙武这句，吴王这才振作起来，他仔细一想，怎么能因为两个美女失掉一员大将呢？于是转怒为喜，正式任命孙武为大将。

孙武发号施令，宫女们嬉笑不听，施之以威，女兵才能练

好。现为官者亦应恩威并用，使下属听命，行动统一。

30. 用长避短

或有推荐
亦当详其所长
不讳其所短
使用之者可略短以取长

【原典】

此爱人之道也。幕宾、长随利弊，前已历历言之。寮友访人于我，果相信有素，自当应其所求。如素未深信之人，姑为塞责，使寮友以信我之故，过信其人，万一误事，何以相见？故素未深信之人，断不必徇情说项^①。或有推荐，亦当详其所长，不讳其所短，使用之者可略短以取长，庶于事无僨^②，于心可安。

【注解】

①说项：替人说好话。

②僨：败倒。

【译文】

这里讲的是用人的道理。幕宾和随从的利与弊在前面已经提过。若推荐之人是我很了解且品行不错的人，可以答应他；若不是很了解他，就要慎重考虑了，否则，万一因此而误事，再见面时怎么办呢？所以对不了解的人，不要为情面向人说好话，而

且，就算用了，也要用其所长，避其缺点，这样，既可以办好事情，又可以心安了。

【评析】

用人应扬长避短。

百里奚被带到秦穆国边境时，公孙枝早已奉命在那等候多时了。第二天，公孙枝就带百里奚去见秦穆公了。刚一见面，秦穆公见百里奚已经是一位满头白发的老者，心中不禁失望，随口问道：“您多大年纪了？”百里奚道：“已经70多岁了。”秦穆公叹息道：“可惜太老了。”百里奚说：“那要看做什么事了。主公如果让我去赶飞鸟，或者捕捉猛兽，那确实老矣。如果让我为国出谋划策，运筹帷幄，那还正当年呢。岂不知当年姜太公80岁，还为周武王夺天下立下汗马功劳，我比姜太公还年轻10岁，难道就没用了吗？”秦穆公听了这番话，觉得百里奚说得确实在理，是个人才，就向他请教富国强兵的方法。百里奚有问必答，说得头头是道。秦穆公越听越兴奋，不觉高兴地说：“天助我矣！天助我矣！我有了先生，如同齐王有了管仲啊！”说罢就拜百里奚为相。可百里奚说什么也不肯接受，他对秦穆公说：“我的本事和才华远比不上我的朋友蹇叔，主公若真想实现称霸中原的愿望，就应该拜蹇叔为相。”秦穆公一听，立即派人去蹇叔隐居的地方，请蹇叔出山。

公孙枝找到蹇叔的住处，见到蹇叔，恭恭敬敬地呈上书信，蹇叔看完信说：“当时虞君不信任百里奚，不听忠言，招致败亡。现在秦穆公若真能慧目识贤人，一个百里奚也足够了。我已隐居多年，不想再出去做事了，请回去代我向秦穆公致谢吧。”公孙枝一听就慌了，急忙说道：“百里奚大夫说过，如果您不去秦国，他也不愿一个人在那里。”蹇叔一听此话，无可奈何地说：“为了成全百里奚，我也就只好走一趟了。”

蹇叔到了秦国，秦穆公向他请教治国图霸的良计。蹇叔侃侃而谈：“秦与西戎相接，百姓久与戎民杂居，多数不懂礼教，不明法理。应当加强教育，并对犯罪者惩之以刑罚，使百姓自己明白什么该干，什么不该干；什么是荣耀，什么为耻辱。只要国家风气正了，什么事都好办。”秦穆公又问：“我想称霸诸侯，依先生之见，我该从哪做起呢？”蹇叔略加思索便答道：“首先要做到三戒：一戒贪图小利，二戒气愤蛮干，三戒急于求成。”他还进一步解释说：“贪图小便宜往往要吃大亏，愤怒时不知忍耐就会失去理智，急于求成则难免有失误，只有一步一步地把每件事都做好，才能为富国图霸打下牢固的基础。基础好了，统一诸侯就有了牢固的根基。”

秦穆公听了蹇叔的一番话，觉得极有道理，真是相见恨晚，连声道：“我得蹇叔和百里奚，如同又增左右臂。”第二天就拜蹇叔为右相，百里奚为左相。从那以后，秦穆公在蹇叔和百里奚的辅助下，兴利除弊，实施变革，秦国也一天天地强大起来了。

百里奚与蹇叔各有所长，相得益彰，秦穆公能用之，实为秦国强大的重要因素。现今为官者用人之际，亦应扬长避短，正确使用之。

卷 四

做 人

求做官，未必能做人；求做人，即不官，不失为好人。自古得失有数，为官以实，勿因小利而失大义。做人做官，其理一也。

1. 得失有数

故恋栈者
或且穷途偃蹇
而守正者
非不到处逢留。

【原典】

或曰：“寒士^①以砚为田。朝得一主人焉，以言而去；暮得一主人焉，又以言而去；将安所得为之主人者？”呜呼！是又见小者之论也。幕客因人为事，无功业可取，言行则道行，惟以主人之贤否为贤否。主人不贤，则受治者无不受累。夫官之禄，民之脂膏，而幕之脩，出于官禄，吾恋一馆，而坐视官之虐民，忍乎不忍？且当世固不乏贤吏矣，诚能卓然自立，声望日著，不善者之所恶，正善者之所好也。故恋栈^②者，或且穷途偃蹇^③；而守正者，非不到处逢留。

【注解】

- ①寒士：贫穷的读书人。
- ②恋栈：比喻贪恋禄位。
- ③偃蹇：困顿。

【译文】

有人说：“贫穷的读书人把墨砚当成田地。清晨时得到了一个主人，由于言语不合就离开了他；傍晚又得到一个主人，因言

语不合又离开了他。那么寒苦的读书人究竟要在什么地方才能找到自己合适共事的主人呢？”唉！可惜可叹呀，这是眼光短浅者的看法。做幕僚的人不得不依据不同的人来做不同的事，没有什么功名事业可以博取。他的话如果行得通，那么他的理想也就能行得通，只能是把所辅佐的人是否贤明来作为他自己是否贤明的标准。主人如不贤明，那么他治理下的人，也就没有不受牵累的。当官者领取的俸禄，是老百姓的民脂民膏，然而幕客的收入，也是官方薪水的一部分。可是自己却留恋不舍于这个位置，坐视为官者虐待残害黎民百姓，良心上怎么过得去呢？何况当今之世，固然不缺乏贤明公正的官吏，他们也确实不同凡人，卓然独立，名声和威望也一天比一天突出。那些不善良的奸狡之辈所不喜欢的事，正是善良正直之士所喜爱做的。所以留恋自己当前所得的人，或许在未来人生道路上有许多境遇坎坷；而刚正不阿的人，也并非不到处受到欢迎。

【评析】

人生的得失，有时是无形的。塞翁失马，焉知非福？

孟尝君食客三千，分为上中下三等：上等称“代舍”，中等称“幸舍”，下等称“传舍”；代舍是说其人可以自代，住上等房，食物有肉，出门有车；幸舍是说其人可以任用，住中等房，食物有肉，出门无车；传舍，则吃一般的食物，免除饥饿，出入听其自便，住下等房。

齐国有个叫冯谖的人，很穷，就托人来投靠了孟尝君。孟尝君问：“客人有什么爱好？”回答说：“没什么爱好。”又问：“有什么本领？”回答：“没什么本领。”孟尝君答应收留他。

孟尝君的左右亲近，看他没什么本事，就让他住下等房屋，吃粗劣的饭菜。

过了10来天，孟尝君问传舍的负责人，冯谖干什么？传舍

负责人说冯谖很贫穷，没有什么东西，只有一把长剑，他无事就靠着柱子，弹着他的剑，歌唱道：“长剑啊我们回去吧，吃饭没有鱼！”孟尝君说：“给他吃鱼，让他住幸舍。”

过了不久，冯谖又弹着长剑说：“长剑啊，我们还是回去吧！出门无车！”左右的人都嘲笑他，又把此话告诉了孟尝君！

孟尝君就让人给他准备车马，住上等的房屋。过了不久，冯谖又弹着长剑说：“长剑啊！我们还是回去吧！没有东西养家。”左右的人现在是非常厌恶他了。

孟尝君问手下的负责人：“冯先生有亲属吗？”负责人答：“家有老母。”孟尝君就派人供应他的家用。

从此，冯谖不再唱歌了。

后来，孟尝君问门下的食客：“谁能为我到薛地收债？”冯谖自告奋勇。孟尝君就召见了她，为她准备好车马，整理好行袋，放好债券，就要上路时，冯谖说：“先生收债回来，您要买点什么吗？”孟尝君说：“看我家缺什么就买什么！”

冯谖到了薛地，把欠债的人召集起来，一一核对债券，依贫富能还的，约定时期，写在债券上，然后假传孟尝君的命令，把穷人的债券都烧了。

冯谖对众人说：“孟尝君之所以贷款给你们，不是为了利息，是为了你们的生活。但是孟尝君门客有数千人，俸食不足，因此不得不开收取利息供养门客。今天能还的要按期偿还，穷困不能还的，全部烧了。孟尝君对你们薛人的恩德，何等深厚！”百姓都叩头欢呼：“孟尝君真吾父母也！”

冯谖回去见孟尝君，孟尝君问他：“债收完了吗？为什么这么快？”

冯谖说：“收完了！”

“买了什么东西啊？”

“您说看您家缺什么就买什么，我想，您家中有用不完的珍

宝，阶前全是美女。您缺少的是‘义’而已！我为您买了‘义’。”

孟尝君问：“怎么买的义？”

冯谖说：“薛邑是您的封地，对这里的百姓，您不像对自己的儿女一样对待他们，却像商人一样去榨取利息。我私自假传您的命令，把不能还的债券都烧了，百姓高呼‘万岁’，这就是为您买回了‘义’。”

孟尝君听了很不高兴，事已至此，也没办法，只得让他退下。

一年后，有人向齐王面前进谗言，齐王就把孟尝君贬回自己的封地薛邑。当离薛邑不到 100 里时，百姓在半途中迎接孟尝君。孟尝君回头说：“先生为我买的‘义’，我看到了。”

冯谖说：“狡兔有三窟，仅能免于死亡，现在你只有一窟，还不能放心地睡大觉，让我为您再凿两窟。”

于是，孟尝君为冯谖准备了车子 50 辆，黄金 5000 斤，去魏国，对魏惠王说：“齐王放逐了他的大臣孟尝君，诸侯谁先迎接他，谁就能富国强兵。”魏王就让出相位，让原来的丞相做上将军，并派遣使臣，带黄金千斤，去迎接孟尝君。

冯谖早到薛邑，对孟尝君说明情况，孟尝君拒绝了魏王的盛情迎接。

齐王听说后，君臣都害怕了，就派太傅带了黄金千斤，豪华车两辆，佩剑一把，齐王亲笔信一封，向孟尝君道歉，说：“寡人不好，听信谗言，得罪了你。我算不了什么，但望你顾念先王的宗庙，还是回来治理国家吧！”冯谖告诉孟尝君说：“希望您情求要先王祭祀用的礼器，在薛邑建立宗庙。”

宗庙建成后，冯谖说：“三窟已成，您可以快乐地过日子了。”

孟尝君担任相国 10 年，没有丝毫的灾祸，就是有冯谖为他出谋划策啊！

2. 不卑不亢

自视不可过高
高则气质用事
亦不可过卑
卑则休戚无关

【原典】

幕客以力自食，名为傭书^①，日夕区画^②，皆吏胥之事，而官声之美恶系焉，民生^③之利害资焉。非与官民俱有宿缘，必不可久居此席者，自视不可过高，高则气质用事；亦不可过卑，卑则休戚无关。

【注解】

- ①傭书：受雇为人书写。
- ②区画：谋划，筹划。
- ③民生：平民的生计。

【译文】

大概幕客凭借自己的才能养活自己，名义上虽然说是受雇于主人，为他抄写文书，从早到晚都离不开文书，做的完全是下级官吏们才做的事情。然而这些事却是关系到一个官员在职时政治声誉好坏的大事情，也是与老百姓生计问题休戚相关的。一个当幕客的人，若非是跟在职官员以及当地百姓有着割舍不断的深厚缘份的话，他在那里一定是呆不长的。因此处在这个位置上的幕

客，千万不要把自己的才能看得太高，自视才高往往就会意气用事；当然也千万不要把自己看得过于卑微，自视太低，在思考问题和解决问题时，就往往会对所管理的事情缺乏信心。

【评析】

每个人都应该客观地看待自己，把自己放在一个合适的位置上，过高与过低都是不对的。

李广（约前184~前119年）是西汉时抗击匈奴的名将，陇西成纪人（今甘肃省秦安县北），善骑射，号称“飞将军”。

李广“人长，傭臂”，骑射的功夫冠绝一时。他先后任上谷、上郡、陇西、北地、雁门、代郡、云中、右北平等郡太守，足迹几乎踏遍了汉朝整个北疆。李广抗击匈奴入侵，戍边卫国，劳苦功高，汉代所有边将没有一个人比得上他。由于李广在与匈奴战争中威名远著，匈奴称他为“汉飞将军”，避之不敢战。他任右北平太守时，匈奴“数岁不入界”。

元狩四年（前199年），汉武帝命大将军卫青、骠骑将军霍去病各领5万骑步兵，从者数十万，分别从定襄（今山西省右玉县以北及内蒙的西南部）、代郡出击匈奴。这正是为国家建功的好时机，年已60余岁、白发苍苍的老将李广壮心不已，多次向汉武帝请战。武帝认为他年事已高，开始不准，考虑良久，最后不得不同意他出征，封他为前将军。李广喜出望外，准备再显身手。

李广随大将军从定襄出塞，卫青命令他与右将军赵食其合兵从东路进军。李广很不高兴，自请为前部，直捣王庭，与匈奴单于死战。大将军暗中得到武帝的告诫，认为李广的命运不好；另外卫青出于私请，照顾他的好友公孙敖，给公孙敖立功的机会，好恢复失去的侯位，当然不会答应李广的请求。李广很气愤，不辞而去。与顶头上司搞僵关系，不仅使李广劳而无功，而且招致

杀身之祸。

东道迂回；少水草，因为没有向导，迷失了道路，李广延误了军机。

大将军卫青率军北进千余里，歼灭匈奴伊穉斜单于的主力。“大将军引还，过幕（漠）南，乃相逢。青欲使使归报，令长史簿责广。”李广悲愤地对部下说：“广结发与匈奴大小 70 余战，今幸从大将军出接单于兵，而大将军又徙广部，行回远，而又迷失道，岂非天哉！且广年 60 余矣，终不能复对刀笔吏。”于是自刭而亡。

一代叱咤风云的抗匈奴名将，就在反击匈奴的战争取得了决定性胜利之际，饮恨而死，多么令人悲痛！李广自刭而死，他的部下失声恸哭，百姓无论老幼皆为之垂泪。

3. 正直无私

公则无心之过
终为舆论所宽
私则循理之狱
亦为天谴所及

【原典】

谚云：“官断十条路”。幕之制事^①亦如之。操三寸管^②，臆接^③官事，得失半焉，所争者公私之别而已。公则无心之过，终为舆论所宽；私则循理之狱，亦为天谴所及。故立心不可不正。

【注解】

- ①制事：处理事情。
- ②三寸管：指笔。
- ③臆揣：臆度，猜测。

【译文】

老话说：“官断十条路”。做幕僚的人，在处理公事时也是一个道理。握着三寸之笔，心中思虑揣度着官事，其结果是所得和所失各占一半。他能够辨别清楚的事只不过是在于公与私的区别而已。心术正而无所偏私，即使出了差错，也是无心之过，到最后还是会被百姓子民的舆论所包容；心术不正，包藏祸心，按照道理办事也会产生诉讼和纠纷，还要受到天地良心的谴责。所以作为一个幕僚，要正直无私，端正自己的心术。

【评析】

拥有善良、正直的心地，是做人的根本原则。心地正直无私，他的本领就会端正。这就是说，平时要有操守，到行事时又能区别公与私的不同，极力恭敬谨慎。千万不要在有事情的时候才想到去端正自己的心术，如果这样理解，那就是以辞害意。

朱勔（1075～1126年）是宋代有名的奸臣。苏州（即今苏州）人，出身于巨商之家。祖上微贱，其父朱冲，早因贫困落魄，受雇于人，后因犯罪流落他乡，乞讨为生，几年后积攒了点钱财当起了乡间货郎。朱冲狡猾有心计，小买卖越做越大，以后便回乡开起了药店，由于所卖之药效果灵验，买者辐辏，再加上善于经营，发了大财。作为一个商人，朱冲既懂得怎样做生意，又知道怎样在社会上投机取巧，改变自己的形象。于是，他一方面整修园圃，请客送礼，交结权贵，抬高自己的社会地位；一方

面又摆出轻财好施的姿态，周济穷人，收买人心。因此，朱冲在当地竟小有名气。后来，一个偶然的机，朱冲巴结上了大奸臣蔡京，从此便带着自己的儿子交上了官运。

朱勔大兴“花石纲”之役前后历时 20 年，暴戾恣睢，巧取豪夺，江南数十郡深山幽谷，搜剔殆遍，给当地人民带来了深重灾难，严重地激化了阶级矛盾。当时江浙一带盛传着“金腰带，银腰带，赵家世界朱家坏”的竟谣，百姓恨不得将朱勔食肉寝皮而后快。在朱勔搜刮暴敛的直接逼迫下，睦州青溪县（今浙江淳安）民方腊终于在宣和二年（1120 年）冬，以诛杀朱勔为号召，率众举起了反抗赵宋王朝的义旗。久遭“花石纲”侵害的两浙人民纷纷聚集到了方腊的义旗之下，攻州夺县干出了一番轰轰烈烈的事业。

宋徽宗迫于形势，不得不一度撤消应奉局，罢免“花石纲”，并贬黜朱勔父子，以骗取民心。可方腊起义刚被镇压，应奉局立即恢复，朱勔也再次得势而且更加得到了宋徽宗的宠信和重用，朱勔被召到朝中，官拜宁远军节度使、醴泉观使，可以随意出入宫禁，奏事传旨像宦官内侍一样，见宫廷妃嫔都不回避。朱家“一门尽为显官，骑仆亦至金紫，天下为之扼腕”。

朱勔以结交权相，讨皇帝欢心而升，这本无可厚非。其官位虽取之以邪，若能守之以正，或可持盈保泰。可惜其以皇帝错庸，借威呈奸佞之志，暴戾恣睢，巧取豪夺，为害民间，类皆小人得志，难以持久。果然，到后来朱勔身死家破，财货充公。

4. 节 俭

欲葆吾真
先宜崇俭
俭以养廉

【原典】

古也有志^①，俭以养廉。吾辈游幕^②之士，家果素封^③，必不忍去父母离妻子，寄人篱下。卖文之钱，事畜资焉。或乃强效豪华，任情挥霍。炫裘马^④，美行帕^⑤，已失寒士本色；甚且嬖^⑥优童^⑦，狎娼妓，一宴之费，赏亦数金。分其馀贖，以供家用，嗷嗷待哺，置若罔闻。当其得童之时，业为识者所鄙，或一朝失馆，典质^⑧不足，继以称贷^⑨，负累既重，受恩渐多。得馆之后，情牵势绊，欲洁其守，终难自主，习与性成，身败名裂。故吾辈丧检^⑩，非尽本怀^⑪，欲葆^⑫吾真^⑬，先宜崇俭。

【注解】

①志：记述。

②游幕：指在外地给人做幕僚。

③素封：无官爵封邑而有资财的人。

④裘马：车马衣裘，比喻生活豪华。

⑤行帕：即裹腿，绑腿。

⑥嬖：宠爱。

⑦优童：优伶，童男。

⑧典质：典当，抵押，即以实物作抵押向高利贷者借钱。

- ⑨称贷：举债，告贷。
- ⑩丧检：零部件失操行。
- ⑪本怀：本心。
- ⑫葆：保全，保护。
- ⑬真：指人的本性。

【译文】

从前的人对于为官有这样的说法：用节俭来培养廉洁的品德。我们这些靠游幕为生的读书人，家庭毫无背景，实在是属于清寒的门第，远远比不上家财丰厚者，因为毕竟没有什么封爵赐邑。对我们来说，一定是不忍离开年迈的父母，抛下娇妻弱子，离乡背井，去过着寄人篱下的屈辱生活。靠卖文为生，将所得的钱积蓄起来，也算是点家财吧。而有的人则勉强自己，仿效别人的豪华奢糜，尽情地挥霍享受，向别人夸耀自己的裘衣美马，显示自己的打扮装束。这就已经丧失了清寒之士的本色了。更有甚者，养蓄优童，猥狎娼妓。一次宴席的开销，单是赏金就是数两。做了这些事情之后，才把剩下的钱，拿去供家养口。对于嗷嗷待哺的孩子，视而不见，置若罔闻。这类人，当他们在春风得意的时候，就已经被熟知底细的人瞧不起了。有时候，一旦断了这种奢华生活的经济来源，就只能是靠典当抵押过日子了。典当抵押都不顶事时，接下来就只好向别人借贷。如此一来，日子一多，负债累累，越来越重；而同时也越来越多地接受别人的恩惠。得到了馆帷之职后，身不由己地为人情所牵累，被形势所羁绊。即使想要保持自己的操守品行，最终是难于自主行事。况且习惯和性格都已养成，身败名裂是难免了。所以，照我看来，我们这些人失于检点，并不是由于丧失了本来的心志。如果想永远保持我们的真实本性，那么首先就应该崇尚节俭。

【评析】

钱财不怕来源少，只怕去处多。每每见到收入低微的小职员，却也能够赡养父母，供养妻子儿女；而收入颇丰的幕帷人员，却反而左支右绌。甚至还有的人由于日子窘迫，言行失于检点。这正是由于钱财去处太多的毛病。古人云“由俭入奢易，由奢入俭难”。因此，应给自己留下退路，不可逞一时之快。

海瑞是广东琼山人，从小没有父亲，家里很穷，和母亲相依为命。他很懂事，发奋读书，20多岁中了举人，后来官至户部主事。虽然做了高官，但他却生活节俭，每饭一菜一汤，袍服穿了很久，破了又补，补了又破，也不舍得换一件新的。人们尊他为“海青天”。

后来海瑞死于任上，死时家徒四壁，竟无钱埋葬。后友人集资葬之，葬时送殡百姓哭声震天，绵延百里。

5. 谨慎交友

得一知己
可以不憾
同心之友
何能易得

【原典】

广交游，通声气^①，亦觅馆一法，然大不可恃。得一知己，可以不憾，同心之友，何能易得？往往所交太滥，致有不能自立

之势，又不若矜矜^②自守者，反得自全。且善善恶恶，择道在人，苟律己无愧，即素不相识之人，亦未尝不为引荐。况交多则费多，力亦恐有不暇给乎？

【注解】

①声气：声音和气息，引申为消息。

②矜矜：固执。

【译文】

广泛地交游结识朋友，互通声气，也是读书人寻找工作的一个方法，但是不一定完全靠得住。人生一辈子，能够拥有一个知心朋友，就死而无憾了。然而真正情投意合、心心相印的知心朋友，怎么可能轻易地在茫茫人海中找到呢？往往是交游太广太滥，致使自己反而无法自立。有时倒不如那种固执己见，自封于一个狭小圈子中的人，反而得以保全自己。况且善善恶恶，择善择恶全在于人。如果要求自己严格，无愧于心，即使是素不相识的人见了你，又何尝不替你引荐呢？一个人交游多了，就会多花钱财，对自己的金钱和精力来说都恐怕有力不从心之感吧！

【评析】

我们说交朋友要谨慎从事，是说要选择那种有助于你身心发展的朋友。不加选择地交结朋友，不仅开销要增多，恐怕有时候连自己的名声也要受到损害。

交朋友是一个辨证的问题，不可无亦不可滥。无友则孤单势寡，滥交则会受其累。世界上有许多因朋友多而成就大事，或因广交天下友而受益终生的人，也有因交友不慎而身败名裂或身首异处的人。

6. 不攀附权贵

彼须用我
自能求我
我若求彼
转归无用

【原典】

登高之呼，其响四应。吾辈声名所系，原不能不藉当道^①诸公，齿牙^②奖借^③，然彼有相赏之实，自能说项。如攀援依附，事终无补，非必其人之挟贵自大也。即甚虚怀下士，而公务殷繁^④，势不能悬榻^⑤倒屣^⑥。司阍^⑦者，又多不能仰体主人之意，怀刺^⑧投谒^⑨，徒为若辈轻薄，甚无谓也。总之彼须用我，自能求我，我若求彼，转归无用，故吾道以自立为主。

【注解】

①当道：拦路，用以指当权或当权的人。

②齿牙：即口舌，指人之议论。

③奖借：勉励推重。

④殷繁：众多。

⑤悬榻：东汉陈蕃“在郡不接宾客，惟（徐）穉来，特设一榻，去则悬之”。后因以悬榻比喻礼待贤士。

⑥倒屣：东汉末蔡邕“闻（王）粲在门，倒屣迎之”。古人家居时，脱鞋席地而坐，客人来时，急于出迎，把鞋也穿倒了。

⑦司阍：管理门户。

③怀刺：怀藏名片。

④投谒：呈递以求谒见。

【译文】

每当登上高处振臂一呼，四面八方就都会有响应。在关系到我们这些人声名大事的时候，原本就不能不借助于那些有权有势的权贵夸奖赞赏。然而在他们赏识你时，他们自然会替你在各种场合说好话。如果我们去攀龙附凤，依附投靠他们，对事情终究是没有多大帮助的。并不是这些权贵们凭借自己权势自高自大、不愿帮助我们，而是他们公务十分繁重忙碌。纵然是胸襟开阔、礼贤下士的权贵，也不可能百忙中抽出时间来礼待我们，做得面面俱到。再加上看门人之类的仆役又不能体察主人礼待贤士的深意，而我们这些人却偏要揣着名片去请求拜见主人，白白地被这些人羞辱轻视，实在是毫无意义的行为。总而言之，那些权贵若需要使用我，自然会来求我；我们如果去求他们，反而是徒劳无益的。因此我提倡自立为主，不要去巴结权贵。

【评析】

为官者切不可巴结权贵。

夏侯玄（209~254年）是魏晋之际的玄学大师和玄学的奠基人之一，是魏征西将军夏侯渊的从孙。他的父亲夏侯尚与文帝（曹丕）友善，为魏征南将军、领荆州刺史、都督南方诸军事，封昌陵乡侯。

他20岁时，做散骑黄门侍郎，一次进宫去见明帝，与皇后弟毛曾并坐，他以此为耻，脸上显露出不愉快的神色，因此得罪了明帝，被贬为羽林监。

夏侯玄的政治生涯是同曹爽共浮沉的。曹爽执政时，玄为征西将军、都督雍凉州诸军事。正始五年（244年）春，曹爽为了

在天下树立威名，兴兵伐蜀。他和夏侯玄率兵10余万，自骆谷（今陕西成固县东北）入汉中，为蜀将王平所阻。加上道路险远，粮草又断，蜀大将军费祎又率大军来救。如果退路再被阻断，就有全军覆没的危险。这时候，司马懿写信给夏侯玄，要他赶快退兵。在撤退当中，由于遭费祎阻截，伤亡惨重，而关中财富，也严重损耗。为这件事，夏侯玄受到时人的谴责。

正始十年（249年）正月，司马懿乘曹爽随魏帝曹芳谒高平陵之机，勒兵顿洛阳浮桥，迫使曹爽交出政权，以侯爵返家，接着司马懿又诬曹爽谋反，杀死曹爽和他的党羽。夏侯玄虽然因“有天下重名”没有被杀，但也被夺去了兵权，改任大鸿胪，又转为太常。他因为受到贬抑，心中怏怏。

司马懿死后，其子司马师为大将军，继续秉政。嘉平六年（254年）二月，中书令李丰和皇后的父亲张辑密谋，打算借策封贵人（官中女官名），天子临轩的机会，让宫门卫兵杀死司马师，由夏侯玄辅政。这件事被司马师察觉，李丰被处死，夏侯玄也被捕入狱。由于他不肯招供，廷尉钟毓就亲自审问他。他严肃地责备钟毓说：“我有什么罪！你要作为公府的令史来诘问我吗？供辞你就代我去做吧！”他所说的公府令史，意思是钟毓不是以廷尉的身份，而是秉承司马师的意旨，作为他的僚属来审讯自己。这是对钟毓的极大讽刺。钟毓认为他是有崇高气节的名士，不可能使他屈服，但是又必须按照司马师的意图迅速结案，就连夜代他写好供辞，流着眼泪拿给他看。他看了以后，仍不发一言，只是点了点头罢了。夏侯玄被杀后，还被夷灭三族。

结交权贵不见得是一件好事。夏侯玄与曹氏为善，官运亨通，而一旦曹氏势去他也受牵连。所以说为官者不可过于依附权贵。

7. 不要过于追求完美

情节之无大关系者
不必深求
一丝不肯放过，则枝节横生
累人无已

【原典】

余向在胡公^①幕中，初读律书时，惴惴焉恐不能习幕是虑。友人骆君炳文，端方谙练，独严事^②之。尝语余曰：“以子之才之识，为人佐治，所谓儒学医，菜作齏者，非不能之患，正恐太能耳”。余请其故，曰：“衙门中事，可结便结，情节之无大关系者，不必深求。往往恃其明察，一丝不肯放过，则枝节横生，累人无已，是谓已甚，圣贤之所戒也”。余心识之不敢忘，数十年来，觉受此语之益甚多。

【注解】

①胡公：即清代官吏胡文伯。

②严事：尊敬地侍奉。

【译文】

以前我在胡公幕府中，刚刚开始学习法律的时候，经常诚惶诚恐，惴惴不安，担心自己不能学好幕府中的知识，不能从事幕府工作。这时，有个叫骆炳文的朋友，他为人端正方直，精明干练，深谙幕府中各种知识。我当时向他学习请教各种问题，态度

也很谨严。他知道了我的忧虑后，就对我说：“凭你的才干和胆识，无论是为人处事，还是辅佐政务，都绰绰有余。不管是当儒学教授，还是学习种菜之类，都难不倒你。并不是担心做不来，而恐怕是你太能干了。”我一听这话，就恳求他说说原因，他说：“衙门中的各种事情，可以了结时就让它了结，和事情本身没有多大的情节，就不要去深究。一个人往往仗恃自己的聪明，对问题的细枝末节，一丝一毫都不肯漏掉，那就会枝节横生，给别人带来无穷的牵累。这就是做得太过分了。这种事情，连大圣大贤的人，也是很谨慎的。”我把这番话牢记在心里，不敢忘记。数十年来，在具体工作中，我觉得这些话对我的启发和教益很多，受益匪浅。

【评析】

为官处世，不能过于叫真儿，而应注意分寸。

朱元璋一统天下后，为了巩固自己的地位，开始大杀功臣。

洪武十三年（1380年）以胡惟庸谋反罪，将丞相胡惟庸、御史大夫陈宁赐死。

洪武十九年（公元1386年）又勾结蒙古，并诛连一部分可能对皇帝权构成威胁的文武官员。

洪武二十三年（公元1390年）三月，又发展为诬陷李善长谋反，杀李善长及其妻女侄家70余人。

胡惟庸一案，前后延续19年，先后诛杀3万多人。其中公候一级的就有22人。

洪武二十六年（公元1393年）特务告发蓝玉谋反，朱元璋又将蓝玉凌迟处死，抄斩三族，并连坐族诛和蓝玉关系较为密切的将帅1.5万人。

胡、蓝两案，诛连了几乎整个跟随朱元璋的淮西勋贵，到洪武末年，诸公、候几乎清除殆尽，存活的只有耿炳文和武定侯郭

英。而后燕王朱棣造反，与这也不无关系。

如此苛政严酷，至使朱元璋不能容人，杀尽了明朝的栋梁之才，终将国势走向衰亡。所以为官者不可吹毛求疵，为一己之私而严格要求，

8. 勿过受人情

受非分之情
不得不办非分之事
虽甚相得
与受必须分明

【原典】

合则留，不合则去，是处馆要义。然有不能即去者，不仅恋馆之谓也，平日过受主人之情，往往一时却情不得。岁脩无论多寡，饩禀^①称事，总是分所应得。此外多取主人分毫，便是情分。受非分之情，或不得不办非分之事。故主宾虽甚相得，与受必须分明，即探支^②岁脩，亦宜有节，探支过度，则遇有不合，势不得洁身而去。

【注解】

①饩禀：官府所给的粮食之类的生活物质。

②探支：即预先支用。

【译文】

所谓“合则留，不合则去”，是我们这些幕宾行事的准则。

然而也有由于不合而不能离开的情况，这不仅仅是留恋幕职。平日过多地接受了主人的恩惠，有想辞职时却碍于情分，不敢提出来。年收入无论多少，接受粮食谷物等馈赠和自己所付出的辛劳相当，这些都总是自己应该得到的酬劳。除此以外多收主人分毫馈赠，就多接受了主人的恩惠。受了非分的恩情，有时就不得不做自己不该做的事，因而和主人相处得很融洽。但是该接受的才接受，不该接受的分毫不取，这样界线分明才是正确的。纵然是预支每年的收入，也应该有所限制。预支的数量和次数太多了，万一遇到意见不合时，情势逼迫之下一定不能洁身而退。

【评析】

凡事有度，过分行事只会作茧自缚。

于谦（1398～1457年），字廷益，浙江钱塘（今杭州）人。他23岁时考中进士，因政绩突出，被破格提拔为后部右侍郎。

“土木堡之变”后，明英宗被也先俘虏的消息传到京城，群臣十分惊惧，在集会时有些人认为京城难守，主张迁往南京以避其锋。于谦当时留守京城，他大声喝道：“谁要是提出迁都，就应当把他斩首示众！”他说：“京师是天下的根本，放弃京师人心就涣散了。北宋南渡的结局，就是前车之鉴。当前的上策是速召勤王之师，打退敌人的进犯。”遂拥戴郕王为皇帝，史书称为景帝，尊英宗为太上皇。

景泰八年（1457年），英宗在石亨、徐有贞等的拥戴下复登帝位。这时，那些对于谦不满的大臣纷纷上奏，而且英宗本人也对于那些反对先议和、拥立景帝等人心怀不满。因此英宗复位后的第一件事就是把于谦等人逮捕入狱。

于谦精忠为国、清正廉明。“土木堡之变”后，因拒绝蒙古俺答部利用被其俘虏的明英宗进行勒索，拥立景帝而被称为“救时宰相”，身膺朝廷重寄。但在对待英宗复位的问题上，他对其

拥立的景帝不满，却拘于忠君成例，没有主动请英宗复位，类如作茧自缚。待英宗通过政变复位后，于谦便被罢免，成为政变的牺牲品。

忠诚是好事，然而过分的忠诚而不论时事境况，称不上明智之举。于谦虽为忠臣，终为忠字所累。

9. 勿求全小节

大段仪文
何可不讲
若诚意无渝
则小节亦须从略

【原典】

入幕以宾为名，主人礼貌盛衰，即敬肆所别，大段仪文^①，何可不讲？若诚意无渝^②，则小节亦须从略。饮馔之类，当视主人之自奉可如。果其自奉素丰，而俭以待我，是谓不诚；若待我虽俭，而已丰于彼之自奉，即为加礼，更不宜琐琐求全，向客胡观察文伯^③处，因言肉败^④，责逐庖丁^⑤，常以为悔，故后来历幕，从不以口腹^⑥责人。至主人所用仆从，大率不知大体，万不可稍假词色^⑦，或启干求^⑧之渐，若些小过失，量为包容，亦怨之一端也。

【注解】

①仪文：礼仪。

②无渝：不改变。

③胡观察文伯：清代官吏胡文伯，字偶韩，山东海阳人，历官常州知府、苏松常镇太粮储道等。

④肉败：肉腐烂。

⑤庖丁：厨师。

⑥口腹：饮食。

⑦词色：言词、颜色。

⑧干求：求取。

【译文】

入官府做事名义上是幕客，主人礼貌的多少是主人尊敬与否的区别所在。重要的礼节不能不讲。如果诚意不改，那么细小枝节必须从略。像饮食这类事情，应当看主人自己吃的如何，如果主人吃的一直很丰盛，对幕客又很节俭，这是主人心意不诚；如果对待幕客虽然俭朴，但是比主人吃的丰盛，这是主人礼貌有加，就不要再心意恳恳求完满。以前在胡文伯处做幕客因为说吃的肉腐烂了，胡文伯就责骂、赶走了庖丁，我对此事常常感到后悔。所以后来我在历届所做幕客时，从不因饮食的好坏而责备人。至于主人所用的仆从，大多不懂重要的道理、规矩，切不可对他们词严色厉，或干涉他们以求得好待。对这些小过失，要权衡利害，以宽容为好，这也是远离嫌怨的一个方面。

【评析】

成大事者不拘小节，自古亦然。

韩信家境贫寒，没有什么值钱的东西，只有一把宝剑，他常常随身携带，时时挂在腰间。淮阴城里的青年，看韩信一副落魄的样子，却腰挂宝剑，就看不起他，嘲笑他。

一日，韩信在街头行走，一个青年走上前去，当众嘲笑他道：“韩信，你平时出来，带着刀剑，有何用途？我想你身材长

得这么高大，胆量却小得很！”韩闭口不理睬这个青年，街上的人都围着他俩看，那青年又挑衅道：“你有胆量，就拿剑刺我，否则，就从我的胯下爬过去。”说着，便撑开两足，立在街中。韩信端详了一会儿，心想没必要与这无赖争雄，就忍声吞气，将身子趴在地上，从那无赖的胯下爬过，街上旁观的人无不大笑，都认为韩信是个胆小鬼。

韩信不以为辱，起身自去。

凡事不能只重小节，应着眼长远，勿看现象看本质，方能大事可成。

10. 勿忘本

食饶粱肉

念家有应贍之妻孥

贄及优伶

念家有待济之戚友

【原典】

鬻文^①为活，非快意事，固不可有寒乞^②相，使主人菲薄，而本来面目却须时时自念。食饶粱肉^③，念家有应贍之妻孥^④，自不忍从粱肉外更计肥甘；贄^⑤及优伶^⑥，念家有待济之戚友，自不暇向优伶中妄博欢笑。且客中节一钱之费，则家中赢一钱之资。家食无亏，行装可御，又何必以衰年心力，长为他人肩忧患哉？

【注解】

- ①鬻文：为他人进行文书方面的服务而接受其报酬。
- ②寒乞：贫寒而不体面。
- ③粱肉：指美味佳肴。
- ④妻孥：即妻和子。
- ⑤贲：赏赐。
- ⑥优伶：俳優和乐人，后泛指演员。

【译文】

官场中做幕僚，不是快意的事情，所以不能有寒酸乞讨的外相，使主人看不起，你的本来面目是要时时念及的。吃有粮肉，念及家里有应该供养的妻子儿女，这样自然就不会在粮肉之外拿出粮油馈赠戏子。念及家中有等待资助的亲人，有了钱自然就不会到戏子中博取欢笑。做幕客时节约一文钱，家中就多一文钱。家中不缺食用，就可脱掉在外做事的行装，何必年高体衰还长期为他人承担忧患呢！

【评析】

处身于权贵之中，切不可图眼前快乐，况且不如意者十之八九，不必长居其中，能退则退。

越国的功臣范蠡在灭了吴国后，不求封赏，反而志在五湖，向越王勾践告辞说：“君王自勉吧！我不再回到越国了。”

勾践说：“我不明白你说的话。”

范蠡说：“我听说，做臣子的，君王有忧愁，臣子就应当为君王排忧解难；君王受到凌辱，臣子就应当拼死维护君王的尊严。从前国君在会稽受辱于吴王，臣之所以没有去死，就是为了要报亡国之仇。现已大功告成，我请求接受应得的惩罚。”

越王说：“如果有人不能谅解你的过失，不宣扬你的功德，就叫他在越国没有好下场。你若听我的劝告，就同我一起治理国家。你不听劝告，不仅你自己身死，连妻子儿女也要被杀。”

范蠡说：“我明白您的意思了。国君按法度行事，我按自己的意志行事。”

于是范蠡乘一条轻舟，浮游于五湖，没有人知道他到哪里去了。

范蠡在越国危亡之际能追随越王，并为之排忧解难，拼死维护君王尊严，是其本职所在。做人不忘本，做事不忘职责，这样定会受到别人的尊重。

11. 仁而有德

为官仁恕

为民之利

为己之福

【原典】

外舅之母舅，韩其相先生（榜姓何，名大庸）居萧山之迎龙闸。为诸生^①时，工刀笔^②，久困场屋^③，且无子，馆公安胀幕，治刑名，绝意进取。雍正癸卯^④，梦神人召而语之曰：“汝因笔孽^⑤多，尽削禄嗣^⑥，今治狱仁恕，偿汝科及^⑦，子其速归”。时已七月初旬，韩不之信也，越夕复楚如故，答以试期不及。神曰：“吾当送汝”。寐而急理归装，江行风利，八月初二日抵杭。适中丞^⑧大收遗才，补送入闱^⑨，果中式，次年举一子。乾隆十三年，外舅尉^⑩山阳^⑪济源^⑫，大司空卫公哲治^⑬，方守淮安，询知旧客^⑭山阴^⑮姚升阶先生，为外舅姻连^⑯。因言先生在幕十餘

年，无刻不以息事为念，偶罪一人，则旁皇周室^⑩，行食饮不怡^⑪，真仁人也，其后必大。时先生之子墟，尚应童子试^⑫也，俄补博士弟子^⑬，由乾隆壬申^⑭举人^⑮，官肃州州同，告养归侍^⑯。先生躬膺^⑰敕封^⑱，与德配^⑲白首^⑳相庄，安养二十馀年，见冢孙^㉑斌游庠^㉒，年八十馀无疾而终，卫公之言验矣。又会稽唐我佩先生，久幕江苏，治狱慈慎，有唐老佛之称，子廷槐，乾隆辛未^㉓进士，令江西时，先生亲享禄养也。

【注解】

- ①诸生：明清时期经省各级考试录取入府、州、县学的各种生员的统称。
- ②刀笔：指书写成的文字或文章，常有贬义。
- ③场屋：又称科场，旧时科举考试的地方。
- ④癸卯：即雍正元年，公元1723年。
- ⑤笔孽：因书写文字所造的孽。
- ⑥禄嗣：官位俸禄，后嗣。
- ⑦科及：即科举及第。
- ⑧中丞：官名，清代用以称巡抚。
- ⑨闈：科举考试的考场关防严密，称锁闈，省称闈，并称会试为春闈，乡试为秋闈。
- ⑩尉山阳济源：即为山阳、济源县尉。
- ⑪山阳：县名，即今江苏淮安县，明清时为淮安府治所。
- ⑫济源：县名，明清时属怀庆府。
- ⑬卫公哲治：清代大臣，字我愚，号鉴泉，济源人，累官广西巡抚。
- ⑭旧客：过去的门客。
- ⑮山阴：县名，即今绍兴市，明清时与会稽县并为浙江绍兴府治所。
- ⑯姻连：有婚姻关系的亲戚。
- ⑰旁皇周室：即在室内到处徘徊。
- ⑱不怡：不高兴。
- ⑲童子试：简称“童试”，又称“小考”、“小试”，明清两代取得生员资格的入学考试。

⑳博士弟子：唐以后称生员为博士弟子。

㉑壬申：即乾隆十七年，公元1752年。

㉒举人：明清时指乡试登第者。

㉓告养归侍：官吏辞官回家侍养双亲。

㉔躬膺：即亲受。

㉕敕封：皇帝的册封。

㉖德配：德行堪与匹配。

㉗白首：人老发白。

㉘冢孙：长孙。

㉙游痒：进校求学。

㉚辛未：即乾十六年，公元1751年。

【译文】

我岳丈的母舅韩其相先生，住在萧山的迎龙闸。他在未做官的时候，对刀笔颇在行，在科举场上却一直失意，并且没有子嗣。他客居公安县专搞处理刑事案件一事，没有一丝求取功名的念头。雍正癸卯，梦神人招唤他，并告诉他说：“你因为笔下造孽太多，已经把你的官运和后代削减完了。念及你现在治理诉讼案还仁慈，这样吧，我赏你科举及第和后代，你赶快回去吧。”当时已经是7月上旬了，韩先生不相信这事。到了第二天晚上，又做这个梦。韩先生回答说，考试的时间未到。神人说：“我应当送你去。”韩先生醒后就赶快收拾行装，沿江而行，风送征帆。八月初二抵达杭州，恰好碰上中丞老官大量收罗未用的人才，将他们送到考场。韩先生果然高中，第二年又生了一个儿子。乾隆十三年，老丈人山阴济源大司空卫哲治做淮安太守，问起旧时的幕友的情况，山阴姚升阶先生是我老丈人的老友。卫哲先生便说，姚先生做了10余年的幕僚，无时无刻不考虑平息诉讼，偶然间得罪了一个人，就会在寝室里惶惶不安，无论吃喝住行都不高兴，他真是一个仁慈的官，后来一定要光大。其实，那时姚先

生的儿子只不过才在应乡试。但不久就补博士，弟子也在乾隆壬申中举，在肃州做官。后来以归养父母辞官，萧先生也荣获皇上颁发的奖，他仁慈的德行一直伴随终身，后来在庄园里安静养身20多年，还见到长孙萧斌游学。萧先生80多岁时，寿终正寝。卫公的话真是应验了。又有会稽的唐我佩先生，在江苏佐幕日久，治理狱讼仁慈小心，有“唐老佛”的外号。他的儿子唐廷槐，在乾隆辛未中进士，做江西县令。这时萧先生还健在，享受了官禄和儿子的奉养。

【评析】

心胸狭窄之人，无论在安邦治国，还是在图谋某个方面的发展上，都不可能成大器。“弯弓射大雕”的成吉思汗，虽然一生杀人无数，但当遇到不该杀之人时，他也能放下弓箭，放人一马。

一天，成吉思汗率部外出打猎，恰好遇上与自己有仇的泰赤乌部的朱里耶人。部众请求说：“这是我们的仇人，请您下令把他们杀个一干二净。”

成吉思汗望着惊慌失措的朱里耶人，说道：“他们既然现在不与我为敌了，还杀他们干什么？”并喝令想动手的人放下武器，不得动眼前的朱里耶人。

朱里耶人起初颇为疑惧，现在见成吉思汗无心杀他们，便纷纷上前搭话，言谈中，成吉思汗得知他们常受泰赤乌部的虐待，既无粮食，又无帐篷。于是，成吉思汗慷慨地说：“既然如此，那就请你们与我们一起住吧，明天行猎所获我们平分。”

第二天，成吉思汗果然兑现了自己的诺言。朱里耶人对此非常感动，皆曰泰赤乌无道，而成吉思汗才是大度的主子，便纷纷投靠了成吉思汗。此事传到泰赤乌部后，大将赤老温也来投靠，就连曾经射杀成吉思汗坐骑的勇士哲别也投到成吉思汗的帐下。

武力可以使人屈服，却难以使人心服。所以，高明的御人

法，就是与人为善，容人之过，这样最终得大益者，还是自己。

12. 不可心狠手辣

辣则忍
忍则刻
其能久乎

【原典】

同里^①丁君某，游幕河南，被制府^②田公赏识，羔币^③充庭^④者十馀年。余年十岁时，君归里过^⑤先大父^⑥，先大父问其何以得致盛名，君累举数事，余童騃^⑦不能解记。先大父曰：“得毋太辣手乎？”君曰：“不如此事则不易了”。君既去，先王妣^⑧，奉茗^⑨以进。先大父曰：“顷丁某言，汝闻否？虽多财不足羨也。辣则忍，忍则刻，恐造孽不少，其能久乎？”复摩余顶曰：“省否？”对曰：“省”。先大父曰：“省便好”。未几^⑩丁君旅没^⑪，厥子^⑫年十五六，酷嗜饮博，不六七年，资产罄尽，妇亦死，遂流荡不知所终。余旧撰馆联所云“辣手须防人不堪”者，洵先大父训也。

【注解】

- ①同里：同乡。
- ②制府：即总督府。
- ③羔币：用小羊皮作币帛，是古代用作徵聘贤士的礼品。
- ④充庭：满庭。
- ⑤过：访问，探望。

- ⑤先大父：已死而又做过官的父亲或祖父。
⑥童騃：年幼无知。
⑦先王妣：对已死的祖母或母亲的尊称。
⑧奉茗：端着茶水。
⑨未几：不久。
⑩旅没：死于客居之地，即死于异乡。
⑪厥子：他的儿子。

【译文】

我有个同乡丁某，在河南做幕宾，被制府田公赏识。羊羔做币，进礼聘请满庭，这样红火了10多年。那时我才10多岁。某日，丁君回到乡里，拜访我父亲。我父亲问他怎么得到如此的盛名，丁君便举了几件事。我当时还是不懂事的小孩，当然不能理解这些事，只记得父亲大人说道：“你这样搞是不是手段太毒辣了？”丁君答道：“如果我不这样，那么事情就不容易了结。”丁君走后，我母亲端茶进来，父亲说道：“刚才丁某人的话你听见没有？虽然他财多，但是不值得羡慕。他手段毒辣残忍，而人一旦残忍，做事就刻薄寡恩。这样一来，恐怕造下的罪孽不少。难道这能持久吗？”接着又摸着我的头说：“孩子，你明白这个道理吗？”我回答说：“明白。”父亲说道：“你明白这个道理就好。”没过多久，丁君外出死掉了。他的儿子年纪才十五六岁，便酷爱饮酒和赌博。没有等到六七年，丁君挣下的万贯家业便被他儿子搞得干干净净。老婆也死了，他的儿子便到处游荡，不知他到哪儿去了。我先前所写的馆联上所表达的意思，手段毒辣须防别人不能忍受，这是先父大人给我的训示。

【评析】

为人处事不可狠毒。

汉朝的东方朔是中国历史上有名的滑稽之臣，他利用自己特殊的功臣地位做了不少好事。

汉武帝（公元前 157 ~ 前 87 年）的乳母的儿子犯了杀人罪，按律当处死，武帝准备依法办理。

乳母就去请求东方朔帮忙，东方朔对她说：“这不是用语言所能争取的，如果强行要求，说不定还会适得其反。你想要有些帮助的话，我告诉你一个办法，就在你拜见皇上要离开的时候，时时回头望着皇上，但你一定要记住，千万别说话，这样也许会有一线希望。”

乳母见到了汉武帝后，完全按东方朔所说的去做。

东方朔见时机已到，于是对乳母说：“你太痴心了，皇上已经长大，怎会想到他吃过你胸前乳呢。”

人非草木，孰能无情！武帝虽贵为帝王，却一下子动了眷恋之情，起了悲切怜惜之念，就赦免了她的儿子。

东方朔所做的事不见得怎么正义，但他以情动人的做法却是极有借鉴意义，比那种死缠硬磨的做法高明得多了。

仁慈乃为官之根本，为官者有一念之仁，百姓就会受用不尽。而为官者也会以功德荣及子孙。心狠手辣之人也许在短期内会得意于人前，但这种地位与荣誉只能是昙花一现，不会长久。

13. 水至清则无鱼

盖清近乎刻

刻于律己可也

刻于待人不可也

【原典】

清特治术之一端，非能是遂足也。尝有洁己之吏，傲人以清，为治务严，执法务峻，雌黄^①在口，人人侧目^②，一事偶失，环聚而攻之，不原其祸所由起，辄曰廉吏不可为，夫岂廉之祸哉！盖清近于刻，刻于律己可也，刻于待人不可也。

【注解】

- ①雌黄：评论是非高下、贤否得失。
②侧目：怒目而视。

【译文】

为官要清正，但仅做到清正是不能称其为一个好官的。曾有清官，以清廉之名做为资本，处理政务一味严格，执法断案一味严厉，招致人人侧目，颇有微词。有一次因一件小事没有做好，周围的人就群起而攻之。他不明白祸患的根源，而只是说“清官当不得”，这又怎么是廉洁的错误呢？他行事廉洁的近乎刻薄了，刻薄对己倒也可以，对人就万万不行了。

【评析】

凡事应有度，过犹不及啊！

苏秦对燕王说：“请允许我今天借此机会与您谈话。如果我能够像曾参那样孝敬父母，像尾生那样严守信义，像伯夷那样清正廉洁，如果有人诽谤诬陷我，我是否可以问心无愧了呢？”燕王说：“可以了。”苏秦紧接着问道：“如果我仅凭着守信义、讲孝道、清正廉洁这三条原则替您做事，您看是否可以了呢？”燕王说：“够了。”苏秦说：“如果您认为这就足够了，那我恐怕不能为您做事了。如果像曾参那样讲孝道，怎能离开父母呢？这对

国家是没有用处的；如果像尾生那样守信义，就无法使用计谋，这同样对国家没有用处；如果像伯夷那样廉洁，就无法出任政事，这对国家也没用处。因此我认为讲信义的人是不能飞黄腾达的，讲仁义的君主也不能称霸诸侯。”燕王听了苏秦的话觉得十分不理解，问道：“照你说来，难道不能讲信义吗？”苏秦回答说：“为什么不能够？当然要讲信义。人不讲信义就不能通达事理，国家不讲仁义就不能进行统治。信义是用来修身养性的，而不能用来为别人做事。讲信义是一种保守复旧的方法，而不是进取向上的方法。三王之所以更替，五霸之所以变更，都是因为墨守成规。我是一个向上进取、积极有为的人，不愿替无所作为的君主做事。如果大王不愿听信我的话，我宁愿告辞回东周的家中耕种务农，不愿同一般的人一样，不求进取，辱没了大王的宫廷。”

燕王对苏秦的话仍然感到疑惑不解，问道：“难道真的不能用您所说的古代的方法来治理国家吗？”苏秦干脆地说：“如果可以的话，楚国的疆土就一定不会超出沮水和漳水，秦国的国土也不会超出那狭小的商于之地，齐国的疆域肯定不会超出吕隧，燕国国土就不会超出夏屋山与勾注山，晋国的疆域也不会超出太行山。这些国家之所以能够开疆拓土，都是因为墨守成规而积极进取的缘故。”

苏秦不愧为智者，看问题入木三分。讲信义固是好事，然过分讲信义则会迂腐不化，于国家强盛和雄霸天下毫无益处。所以为官处事，不可一味追求定成之规，自古有言：过犹不及。

14. 详知法律

听讼不协情理
断事茫无把握
原其故
不谙律例所致

【原典】

听讼不协情理，虽两造曲遵，毕竟是孽。断事茫无把握，以覆讯收场，安得不怠？原其故，只是不谙^①律例^②所致。官之读律，与幕不同。幕须全部熟贯，官则庶务纷乘，势有不暇，凡律例之不关听讼者，原可任之幕友^③。若田宅、婚姻、钱债、贼盗、人命、斗殴、诉讼、诈伪、犯奸、杂犯、断狱诸条，非了然于心，则两造对簿^④，猝难质诸幕友者，势必游移^⑤莫决，为讼师之所窥测；熟之，可以因事傅例，讼端百变，不难立时折断，使讼师慑服，诬状自少，即获讼简刑情之益。每遇公馀，留心一二条，不过数月，可得其要。惮而不为，是谓安于自怠，甘于作孽矣。

【注解】

①谙：熟悉，知道。

②律例：刑法的正条及其成例。律是法律的本文，例是补充律文不足而设的条例或例案。

③幕友：地方军政官延聘的办理文书、刑名、钱谷等的佐理人员。

④对簿：即受审问。审问时据状文核对事实，故称。

⑤游移：迟疑不决。

【译文】

办理案件的时候，如果不按照实际情况而信手乱断，即使双方当事人都委屈求全，服从了你的判决，没有闹出乱子，可这毕竟是在做孽。在判决案件时，内心茫茫然，毫无一点把握，往往又以不得不再次审讯而收场。这样做，怎么会不荒误了政事呢？推究起这种情形产生的原因来，关键的问题就在于当官的人不熟悉不了解律例。当官的人读法律学法律知识，跟那些幕僚们学习法律不是一码子事。幕僚学习法律知识是要求全部熟读，并在心中有个中心加以贯穿起来。而当官的人则由于日常公务很繁重，于情于理都没有多少空闲时间可以支配。所以当官的在读法律书时，可以不读那些与审讯、判决等无关的法律条文，这些条文原本就是幕僚们熟悉的。但是像诸如住宅、婚姻、钱债、贼人盗窃、人命案子、打架斗殴、诈骗拐骗、男女奸情等类型的犯罪和如何审理案子等条款，如果当官的人不烂熟于心，应用自如，那么，在当事人双方在公堂上对质时，突然向身边的幕友询问，就必然会对案情的处理犹豫不决，不知所措。如此一来，当事人双方的辩护师爷就会察言观色，从而导致判决过程中生出其他事端来。打官司的理由可以千变万化，但是只要根据案情，马上就做了判断，心中有数，就可以震慑诉讼双方的辩护师爷，使他们产生佩服之情。如此一来，不真实的诉讼案件自然而然就减少了。而当官的马上也就可以得到诉讼简明、刑事案件减少的好处。因此，在公事的余暇中，当官者应该熟悉法律条文。过不了几个月，就可以掌握其中的委顿了。如果嫌麻烦不去做，这就叫安于懒惰，心安理得地给老百姓造孽。

【评析】

当官者熟悉法律，才不会造成冤假错案。

范仲淹的祖先是邠州人，后来全家搬到江南，在吴县（现在的江苏省苏州市）住了下来。范仲淹从小就很有志气。他两岁的时候，父亲去世了，母亲改嫁给了一个姓朱的人，他也就跟着姓了朱。等他到懂事以后，知道了自己的身世，便告别了母亲去应天府（现在的河南省商丘市）读书。他读书非常刻苦，常读到夜里，人困极了，上眼皮和下眼皮老打架，他就用冷水洗脸，洗完又接着读下去。

经过5年的刻苦学习，范仲淹考上了进士。他开始当官，后来把自己的姓改回来，仍然姓范。

范仲淹一生为官正直，经常给皇帝提意见。他读的书很多，而且他特别喜欢谈论天下的大事，每次他都坚持自己的意见。当时的皇帝是宋仁宗，他对范仲淹的忠心是知道的，所以范仲淹提出的一些建议他也接受了。

有一年，全国发生了大蝗灾和大旱灾，特别是江淮和京东一带更是严重。老百姓吃不上饭，生活很悲惨。范仲淹看到这样的情景，心里着急得很。他请求宋仁宗派人到各地去察看灾情，皇帝没有答应。范仲淹对皇帝说：“皇上，如果您在宫里整天不吃饭，能受得了吗？”仁宗这才被说服，他派范仲淹去救济慰问江淮一带受灾的老百姓。不管是到了哪里，范仲淹都要命令当地的官吏把粮仓打开，发粮食给老百姓吃。他还取消了受灾地区的各种苛捐杂税。

后来，范仲淹被派到苏州去当官，那里正在发大水，洪水淹没了很多人田。范仲淹一到苏州，就亲自带人观察水情，用疏导的办法把洪水引到大海里去，为老百姓做了一件大好事。

宋仁宗看到范仲淹做官不忘老百姓，很是高兴，就把他调回京城，当上了吏部员外郎，并且是开封府知府。范仲淹做人很坦率，见到不顺眼的事情，他就一定要批评，他这副脾气使他得罪了不少人。

当时，做宰相的是一个叫吕夷简的人，他权力很大，而且喜欢安排自己的亲戚朋友做官，所以他身边的人很多在朝廷里做了大官。范仲淹看到这种自私的行为，生气地写了一篇《百官图》批评吕夷简，说像他这样的人根本不配做宰相。吕夷简看到后很不高兴。

不久以后，范仲淹遭到吕夷简的陷害。那是在讨论建都的时候。范仲淹认为洛阳和开封都是非常重要的地方，在天下太平的时候皇帝可以住在开封，打起仗来皇帝就要住在洛阳了，所以他认为应该在洛阳准备好足够用的房子和粮食。

吕夷简借这个机会批评范仲淹浪费摆阔。范仲淹不服气，写了一篇“四论”给皇帝看，又被吕夷简说成是在挑拨君臣之间的关系。范仲淹更是不服气，他们闹得越来越厉害。仁宗很生气，便把范仲淹贬到饶州（现在的江西波阳）做官去了。许多的人为范仲淹说情，都被仁宗处罚。

范仲淹自幼熟读诗书，情通法律，断案若神，受到人民的爱戴和君主的信任，然他不谙官场事故人情，与权臣做对终被贬。

15. 不要向属下借钱

辞之，则负不能偿
用之，则名为所败
宁厚其息而不用其人

【原典】

选官初至省城，及简县调繁，间遇资斧^①告匱^②，辄向幕友

长随假贷^③子钱，挈^④以到官，分司职事^⑤。此等人既有挟而来，必揽权以逞。辞之，则负不能偿；用之，则名为所败。所当谨之于初，无已，宁厚其息而不用其人。

【注解】

①资斧：旅费。

②告匱：短缺，匱乏。

③假贷：借。

④挈：率领。

⑤分司职事：一一授以官职，管理事务。

【译文】

新官刚到任之时，或从贫县调任至较富庶的地方，可能会遇见旅费不足的情况，于是就向幕宾和下人借钱，等到任后，就将这些人一一赏赐官职以还钱。这些人，既然要挟，必然会揽权以逞私欲，辞退他们，借的钱又不能偿还，继续用他们，则会导致自己的名声受到破坏。所以，开始的时候就应当谨慎行事，否则，宁愿提高借钱的利息也不用这些债主。

【评析】

为官清廉，要走好上任之初的第一步，正所谓千里之堤，毁于蚁穴。

与汉朝的吕后相比，西晋时期的皇后贾南风在权力的争夺上，有过之而无不及，她似乎是一个恶魔，充分显示了人性恶的一面。

公元272年（西晋武帝泰始八年），15岁的贾南风与比她小2岁的太子司马衷结为夫妻，并被册封为太子妃。贾南风生在西晋，正是军阀士族兴起的时候。贾南风的父亲贾充，是西晋司马

氏权力集团的重要人物，与武帝时期的越骑校尉、太尉等人暗中勾结，把持朝政，权力很大。而且贾充夫妇二人为人均诡谲狡诈，善于玩弄权术，对这一点贾南风自幼耳濡目染，受到了很大的影响。

西晋的天下得来何其不易！司马懿欺凌曹操的子孙，好不容易弄了个西晋王朝，但刚到了西晋第一个皇帝司马炎这里，就开始糊涂了。太子司马衷是杨皇后所生，但司马衷是个白痴，基本不懂人情世故，更不必说处理国家大事了。武帝也曾为此事担忧，觉得司马衷很难担当起国家大任，就去同杨皇后商量。杨皇后当然不希望自己生的儿子被废掉，就苦苦哀求武帝，让他不要另立太子，并说：“立太子历来都是立长子，并不一定要选择贤明的人。太子既然已经立了，哪里能随便更换呢？”

朝廷上一些正直的大臣都认为立司马衷不适合当太子，如果将来司马衷当了皇帝，西晋的局面将不堪设想。武帝听了这些意见，就想考考自己的儿子，看他到底是不是白痴。贾充一伙听说武帝有废太子之意，当然十分恐慌，因为一旦太子被废，贾南风就绝无做皇后的机会了。如果太子不废，将来做了皇上，贾南风就会自然而然地做上皇后，那个白痴皇帝只会是个摆设，实权肯定会落在外戚的手中，这晋朝的司马氏的天下，岂不就变成了贾氏的天下！

贾充等人听说武帝要考司马衷，就找到出题官张泓，对他进行威逼利诱，告诉他说：“你若能把试题事先告诉我们，将来司马衷做了皇帝，那就会重重地感谢你，一生的荣华富贵是绝无问题的；如果你不愿意透露试题，司马衷还是会当皇帝，到那时候，你就难办了！”结果，张泓不仅透露了试题，连答案都给草写好了。

考试完毕，主考官把答卷交给武帝，武帝看后很高兴，说：“我的儿子哪里是白痴啊！”从此打消了废弃太子之意。

贾南风做太子妃时，已表现出了她骄蛮凶残的本性。她不许其他姬妾接近太子，一旦发现其他姬妾怀孕，她就用刀直砍孕妇的腹部，有时胎儿随刀坠地，其景象惨不忍睹。不仅怀孕的姬妾要遭她杀害，就是那些没有怀孕的姬妾也难逃她的魔掌，被她杀掉的宫中妇女，不可胜数。她的暴行传到武帝的耳朵里，武帝极其愤怒，决定把她废掉，可又碍于贾充的势力，杨皇后、荀勖等人一再为她求情，武帝才没有废她。就因为武帝一时的失误，为晋朝留下了祸根。

公元274年（武帝泰始十年），杨皇后病死。这个只考虑自己而不考虑国家的女人在临死之前曾哭求晋武帝说：“我的叔父杨骏有一个女儿，德容兼备，希望陛下能把她迎入宫中，主持后宫。”其实，杨皇后的真实用心是怕武帝另立皇后以后更立太子，才向武帝提出了这一请求。武帝觉得杨皇后一片好心，又兼杨骏之女确有姿色，就答应了她的请求。

同年十月，武帝册立杨骏之女杨芷为皇后。没过多久，就封杨骏为车骑将军，并封程度晋侯，杨骏自此大权在握。在武帝卧病期间，只有杨骏一个人在宫内腹侍，别的大臣均无法靠前，这就给他制造阴谋提供了机会。武帝临死前，写下遗诏，要汝南王司马亮和杨骏一起共同辅佐司马衷，并要广招天下德才声望兼备的贤明之士来朝廷辅政，但杨骏父女俩合谋，藏下诏书，另外伪造一份，只写让杨骏一人辅政。

公元290年，晋武帝病死，司马衷即位，称为惠帝，加封杨骏为太傅大都督，总揽朝政，内宫之事皆由贾南风主管。司马衷是个白痴摆设，他极本没有权力，他也不想有什么权力。他从来不问政事，只知优游享乐。一次，他在华林园中游玩，忽然听到青蛙叫，他竟问左右的人说：“这青蛙为什么要叫呢？它这样叫，是为了公事，还是为了私事呢？”当时，全国各地多遭灾荒，饿殍遍地，积骨盈野，各地的奏报不断传来，惠帝听到了这个消息

后，十分奇怪地当众问道：“他们为什么要饿死呢？为什么不吃肉？为什么不吃糜？”

贾南风是个权力狂。她作为皇后，独揽了后宫的大权，还不时干预朝政，犹嫌不足。杨骏一家对她可谓恩德深重，她屡遇被废的危险，都是杨家替她说情，她做皇后，也出于杨家的支持。但她见杨家权力很大，便妒火中烧，她不仅不思报恩，还时刻寻找时机，消灭杨家，以求独揽大权。

贾南风侦知孟观、李肇等人受到杨骏的压抑而不满，她就暗中唆使二人诬告杨骏谋反。贾南风借此秘密宣诏楚王司马玮入都，诛杀杨骏。司马玮带领本部军马，突入京都，杨骏毫无防备，又兼都中兵马单簿，被司马玮杀死。贾南风又指使司马玮杀死了杨骏一族 100 多人，株连杀害数千人，使杨骏的亲族好友一扫而光。然后，贾南风又把太后杨芷废为庶人，幽禁在洛阳城角的一个小城堡中，把她活活地饿死。

就这样，贾南风完全掌握了西晋的政权，她也就肆无忌惮起来，不仅在物质享乐上穷奢极欲，在私生活中也荒淫无耻。贾南风和太医令程据等人私通，还嫌不足，竟派人到大路之上，见有美貌少年就拦住塞入箱中，抬入中宫，供她淫乐。事后又怕这些人泄露，就把这些无辜少年全都处死。

贾南风诛杀了杨骏九族亲友之后，又杀了楚王司马玮及汝南王司马亮，把军政大权全都置于贾氏宗族之手。由于她的荒淫无道及专权乱杀，司马氏诸王奋起反抗。公元 300 年，司马氏诸王终于起兵攻入皇宫，逮捕了贾南风，后来用药酒将她毒死。

贾南风开始为妃时已显残暴，而武帝不能灭之于萌芽之中，致使其夺司马氏天下，乱朝纲纪，可谓祸始初也。

16. 勿因小利而失大义

漏脯救饥
鸩酒止渴
非不暂饱
死亦及之

【原典】

财赋繁重之地，印官^①初到，书吏^②之有仓库职事者，间有馈献^③陋规。若辈类非素封^④，其所馈献，大率那用^⑤钱粮，一经交纳，玩官于股掌之上矣。无论不能觉其弊也，觉之亦必为所挟持，不敢据实究办。谚云：漏脯^⑥救饥，鸩酒^⑦止渴，非不暂饱，死亦及之，其斯之谓欤？顾官既洗心^⑧，则门印^⑨亦难染指，必且多方怂恿，非有定识^⑩定力^⑪，不惑者铍矣。

【注解】

- ①印官：掌管印章的官员。
- ②书吏：承办文书的吏员。
- ③馈献：进献钱财。
- ④素封：无官爵封邑而拥有资财的富人。
- ⑤那用：挪用。
- ⑥漏脯：隔宿的肉。古人认为此肉为漏水所沾，有毒，食后即死。
- ⑦鸩酒：毒酒。
- ⑧洗心：洗涤邪恶之心，即改过自新。
- ⑨门印：掌管门户和印章之人。

⑩定识：确定不移的原则或见识。

⑪定力：坚信精进、专忍坚定之心。

【译文】

在赋税繁重的地方，掌管印章的官员刚到之时，那些在仓库有职权的承办文书的吏员，往往有馈赠新官以钱财的习俗。若这些吏员不是一向家庭富有的人，那他们做馈赠所用的钱财，大都是挪用公款而来，一旦新官接受，就会被这些吏员玩弄于股掌之间。别说不能觉察，就算能觉察也必然会被挟持，不敢根据事实查办。有谚语说：吃毒肉充饥，喝毒酒止渴，不但不能得到一时的肚饱，反而很快就会死去，和这是一个道理啊！只要新官洗心革面，则这些吏员难以染指此种事情，并且肯定会多方怂恿新官犯错，这类事情，非有极大定力和原则者不能做到面对诱惑而不动心啊！

【评析】

为官者不可因小利而失大义。

公元前100年，汉武帝下了一道诏书，历数匈奴的罪恶，准备再次派兵讨伐匈奴。正在这个时候，匈奴派来了使者，说刚刚即位的鞮侯单于愿意和汉朝和好。汉武帝觉得这是一件很重要的事，他决定派中郎将苏武为正使，副中郎将张胜为副使，带着助手常惠和100多名士兵，同时带了好多金银绸缎等礼物，出使西域。

可是单于突然反悔，扣留了苏武等人，苏武据理力争，誓不屈服。

单于很佩服苏武的骨气和视死如归的精神。他想，如果苏武这样的忠臣能为我效力，那有多好！于是他早晚派人去问候苏武，想软化苏武，让他投降。但苏武对此不屑一顾。

单于实在想不出更好的办法来让苏武投降，又不忍心杀掉这个硬汉子，就下令把他送到北海边上（今俄罗斯西伯利亚贝加尔湖）去牧羊。单于对苏武说：“等公羊生了小羊，我就送你回汉朝去！”公羊怎么能生小羊呢？很明显，单于是不准备放苏武回去了。

苏武来到北海边上，这里的气候和汉朝完全不一样。冬天特别长，雪积了有一尺多厚，没有人烟，鸟兽也很稀少。单于不给苏武粮食吃，他就挖野菜、逮田鼠充饥；天冷了，他就靠着那些羊取暖。过了些日子，单于又派人来劝苏武投降，苏武毫不动摇。每天，苏武一边牧羊，一边眼睛望着南方，他抚弄着出使时汉武帝亲手交给他的那支使节，想着汉朝，想着亲人。晚上睡觉时他也把使节紧紧地抱在胸前。这样，日子一长，使节上的绒毛都脱落了，只剩下一支光滑的杆子，可苏武还是整天紧紧地抱着这光秃秃的杆子。太阳升起来，又落下去，一天天过去了；草原上的草长绿了，又变黄了，一年年过去了，苏武在北海边上度过了漫长的19年。

汉武帝死后，汉昭帝即位，匈奴发生了分裂，又想和汉朝议和。汉朝要求匈奴把苏武他们放回来。

公元前81年的春天，苏武、常惠等9个人回到了久别的汉朝。

苏武出使匈奴时，还是个40岁左右的中年汉子，19年后他从匈奴回来时，头发胡子全白了。他那种坚强不屈、忠贞不二的精神感动了很多，不论是做官的，还是普通老百姓，一提起苏武的名字，人人都称赞。

17. 做本分人

向稳处立身
办本分之事
舍己徇人
断断不可

【原典】

上官之贤者，使人固必以器^①矣。即非大贤，未必不用守正之吏。我向稳处^②立身，办本分之事，用亦可，不用亦可，舍己徇人^③，断断不可。

【注解】

- ①器：才能。
- ②稳处：安定平稳处。
- ③徇人：顺从他人。

【译文】

贤明的上司，用人必惟才是用。反之亦然，不贤之上司，可能会用一些心术不正之人。我一向以安稳为原则，办本分之内的事。上司用也可以，不用也可以，但舍却自己的原则而事事遵从他人，则万万不可。

【评析】

为官与为人，都应有自己的原则，不应随波逐流。

周公姓姬名旦，是周武王的弟弟，儒家思想体系中的政治人物。周武王灭商后不久便死去，由周成王继位。周成王即位时还是个在襁褓中的婴儿。周公怕天下人得知武王驾崩而谋反，便代成王摄政。周公的行为引起众人的猜忌。以管叔为首的一批人散布流言说：“周公将要篡夺成王天子之位。”周公得知后，对太望和召公奭表白说：“我之所以不避嫌疑，代成王摄行政事，完全是因为怕天下叛周，落到无法向先王神灵交待的地步。先王们好不容易创下的事业，如今略显气象，可惜武王早逝，成王年轻幼小，为了完成周的大业，我不得不挑起这付重担。”于是，他不顾流言，仍然留在京师辅佐成王。

后来，成王长大，能亲自临朝听政了，周公便将国政交还给成王，自己退回臣子行列，面北而立，态度恭敬，谨慎小心地伺候天子。

成王小时候得过一次重病，周公剪下自己的指甲，扔到河里祷告神灵说：“我王年少不懂事，违犯神命使神发怒的是我姬旦，请惩罚我，不要加祸于王。”祷告完毕，祝辞文册也被藏入内府，成王病便好了。等到成王亲政后，有人向成王进谗言，诬陷周公。周公无法为自己辩白，只好跑到楚国。成王还以为周公心虚出逃。后来，成王查看内府，发现周公当年祷告河神，为自己祛病消灾的文书，大为感动，哭着将周公请回朝廷。

18. 不要接受上司过分的恩情

受非分之情
恐办非分之事
故受恩之名
最不易处

【原典】

亦有怜才上官，不慑之以威，而结之以恩，迁以好官，调以美缺^①。受恩渐重，图报渐殷，不得不承其志趣^②，为子驱策^③。余向言佐治勿过受主人情，受非分之情，恐办非分之事，唯吏亦然。故受恩之名，最不易处。

【注解】

①美缺：好的官位。

②承其志趣：逢迎其意志兴趣。

③驱策：驱使。

【译文】

有一些爱惜人才的上司，不以威严服人，而以恩惠收买人心，自己升迁后，也会让其部属任一些美差。受恩之人受恩越多，报恩之心就越迫切，就不得不投上司之所好，供其驱策使用。我曾说过，辅佐主人不要过分接受主人的恩情，接受过分的恩情，恐怕就要办过分的事，做官也是这样的。所以，受恩之名

份，最不好处理了。

【评析】

身为上司，必然会寻找自己的心腹。因此，下属一定要明辨是非，明白可为与不可为的道理。

魏征，生于北周时代的静帝大象二年（公元580年）。当时，天下大乱，他出身于书香世家，父亲是一位博学多才的人，曾经出仕隋朝，做过地方官，但很早就去世了。所以，魏征年轻时候的家庭生活十分清贫，但魏征胸怀大志，总想干出一番事业来，于是，他就刻苦读书，勤奋学习，在学问和政治才干上打下了良好的基础。

当时正值隋炀帝荒淫无道，天下英雄豪杰纷纷起兵反隋。魏征先是参加了元宝藏的起义军，但又觉得看不清楚天下大势，心中茫然，不知所从，便出家当了道士，以避一时之乱。后来，另一支起义军的首领李密非常赏识他，就立即派人把他请去，让他掌管军中的文书，这时的魏征，已经38岁了。

在李密的军中，魏征的地位很低，他没有任何发言权。当时，李密的瓦岗军声势浩大，占领了隋朝最主要的粮仓：河南的洛口仓、回洛仓和黎阳仓。瓦岗军开仓救济饥民，便起义军得到了人民的尊重，瓦岗军很快发展到了全盛阶段。然而，隋朝大将王世充据守洛阳，与起义军展开了生死搏斗。魏征清醒地看到了起义军中的许多不足，曾经主动进谏说：“起义军虽有重大胜利，但伤亡也很大，军中费用紧张，储备有限，且赏罚不均，不宜同隋军便拚硬打。目前之计，在于深沟高垒，以待敌军粮尽，等敌军撤兵，再行追击，可获大胜。”李密决定速战，大军列营而不设垒，被王世充火攻加奇袭，打得惨败。经此一役，瓦岗军彻底覆灭。

李密被迫率残部投降了李渊，李密开始尚受重用，后来渐被

冷落。李密心有不甘，又到洛阳招抚旧部，重新起兵，反对李渊。不久，李密即兵败被杀。

魏征认为李唐政权较有前途，就向李渊请求前去招抚李密的旧部，取得了很大的成功。后来，他在征得了李渊的同意之后，以国君之礼葬了李密，并为李密撰写了《唐故邢国公李密墓志铭》，把他比作垓下失败的项羽，意即虽然失败，也还是一位大英雄。魏征如此评价李密，实事求是地描述李密的一生。他的这种态度和精神，得到了时人和后人的赞扬，并没有人指责他背叛李密，投降李渊。

后来，魏征又受到起义军首领窦建德的器重和胁迫，在其军中历时一年半，随后，窦建德、王世充被李世民打败，魏征就又与人一起再次投奔李渊。

魏征原先招抚李密旧部有力，但被胁入农民军中一年半，再度归唐后就很难被重用。太子李建成听说魏征既有才华又有才能，就把他找来，给了他一个管理图书经籍的小官，叫做洗马。在这一阶段，魏征虽有文名，实际上并未发生多大的作用，只是给李建成提过一个建议，让他带兵去攻打不堪一击的刘黑闥，既可建立军功，又可暗结豪杰，太子听信了他的建议，结果取得了圆满的成功。

李唐政权把握了天下大势之后，李世民发动“玄武门之变”，杀死了哥哥李建成、弟弟李元吉，自己当了太子。李世民也知道魏征既是李建成的心腹，又非等闲人物，就立刻诏见了。责问他说：“你为什么挑拨我们兄弟间的关系呢？”魏征没有巧言机辩，而是据理回答，他说：“人各为其主。如果太子早听信了我的话，就不会有今天的下场，我忠于李建成，又有什么错呢？管仲不是还射中过齐桓公的带钩吗？”

李世民听他说得既坦率又有理，尤其他举出了管仲射小白的历史故事，自己不能显得没有气度，就赫免了他，并封他为主

簿，至此魏征结束了他不得其主的生涯。

魏征屡受李世民之恩惠，所以不得不以身相投。为官者亦应加恩惠于下属，使其忠心耿耿，为己效劳。

19. 不好大喜功

偶叨上官赞誉
扬扬得意，必将遇事求功
长坂之驰，终虞衔橛

【原典】

纵不躁进，而有喜功之念，亦非所以自立。身膺^①民社^②，皆见过之端，无见功之处，克尽厥职^③，分也。偶叨上官赞誉，扬扬得意，必将遇事求功，长坂^④之驰，终虞^⑤衔橛^⑥。

【注解】

- ①膺：承受。
- ②民社：人民与社稷（国家）。
- ③克尽厥职：于职事竭尽心力。
- ④长坂：上坡。
- ⑤终虞：始终担心。
- ⑥衔橛：衔为马嚼子，橛为车之钩心，这里指倾覆。

【译文】

不躁进而好大喜功者，也不足以自立。身受国家之恩，当竭尽心力以报国，这都是应该做的本分之事，何处谈功呢？偶而受

到上司的表扬就洋洋得意，必然会遇事就求功，长此以往，必遭倾覆。

【评析】

好大喜功，必不可长久。

公元618年8月，李世民率军在陇西与薛仁杲对垒。

薛仁杲的父亲薛举本为陇西土豪，官任金城府校尉。后乘机举事，拥众兵数万，尽得陇西，声势浩大。起初自称西秦霸王，继而称帝。薛举死后，薛仁杲承嗣帝位。薛仁杲善于骑射，勇武过人，绰号“万人敌”，身经百战，每战都告大捷。就在公元618年的6月份，薛仁杲大败由八总管率领的大部唐军，诛杀唐朝大将李安远，生擒刘弘基，杀、俘唐军士卒半数以上。

薛仁杲本打算一举攻入长安，当然不把李世民看在眼里。李世民刚刚到高踔（今甘肃泾川东北），薛仁杲便径至李世民营前，耀武扬威，指名搦战。

李世民却毫无反应，严令将士坚壁自守，不得妄动，违令立斩。

可是薛仁杲乐此不疲，连日都在阵前挑战，还加上辱骂，惹得唐军性急难熬，一个个摩拳擦掌，恨不得立即出马决一死战。只是军令难违，不得不找李世民请战。

李世民宣谕诸将：我军刚遭失败，士气沮丧，而对方恃胜而来，锋芒正是最强的时候。我们必须闭垒以自固，养足锐气，避敌锋芒。待到敌人锐气已挫，才可一战胜之。

各位将令半信李疑，但又不便与李世民争论，只好耐着性子，各回各所。谁知，今日不战，明日不战，直过了五六十日，李世民竟仍无要战的样子，从将军到士卒都被憋得几乎像是一座一触即发的火山，大有只要能尽早与薛军决战，死了也心甘情愿的决心。

忽然，敌营中来了一个将领，带着数百骑兵，向李世民投降。李世民询问原因，该将领说，他叫梁胡郎，因为营中已乏食多日，明知马上要被唐军所擒，所以赶早率部前来投降。李世民根据种种迹象判断，梁胡郎所言是实。于是当即命行军总管梁实，赶快将营寨从高踯移出，驻扎在浅水原上，反过来去向薛军挑战，诱敌来攻。

薛仁杲大喜过望，马上率最精锐的主力部攻击梁实的营寨。梁实却又据险坚守，薛仁杲竟数日难以攻取，急得抓耳挠腮，团团乱转，更加不顾一切地发动进攻。

这时，李世民又命右武侯大将军庞玉，出阵浅水原南部。并关照说，如果宗罗睺并力来攻，务要与之拚斗到底，不得退却。

庞玉奉命率部在浅水原南边，择地布阵。战阵方就，宗罗睺已经舍梁实而来，仗着人多马众，将庞玉部团团围住，四面环击。庞玉大呼道：“元帅料敌如神，定会有精兵来援，大众幸勿畏缩，须要拚死杀敌！我也决不单独求生！”说毕，便一路领先，在宗罗睺军中左右冲杀。庞玉手下的士卒，经二月有余的等待，总算盼到了决战的机会，而且处境如此，不拚命便只有死路一条，于是纷纷学着庞玉的样子，奋勇争先，以一当十。

血肉相搏，天地为愁。唐军英勇，薛军却人数众多，一时竟也难分高下。但庞玉清楚，如此全凭实力的战法，再英勇，也顶不过人多，所以过不多久，唐军的劣势便更明显起来。庞玉正在担心之际，忽见敌军阵中，士卒纷纷逃窜，当先有一手持长矛的唐军大帅已一下冲突过来，后面又跟进数名猛将，奋勇援应庞玉。庞玉见来帅不是别人，正是这次前来平定陇右的征西之帅李世民。

庞玉不禁踊跃异常，军士也无不感奋，便与主帅等一起合击敌众，外面又有唐军接应，内外夹攻，薛军顿时如土山崩塌一样，突然溃散，只剩被杀被俘的命运了。

20. 朴素为本

故优伶宜屏也

宴会宜简也

裘马宜朴也

家人之衣饰宜俭也

【原典】

士既服官，凡官之所需，及应酬种种，与官俱来者，断不能省。然官一而已，非阖家皆官也。禄其足济乎？且即官之一身，衣服可以肃观瞻，极其华丽，费及千金，果何为哉？故优伶宜屏也，宴会宜简也，裘马宜朴也，家人之衣饰宜俭也。量入为出，节用之道，如是而已。借^①曰：缺美息阜，则有原思用九百之义在，岂患货之弃于地者，而况其未必然耶。

【注解】

①借：假设之词。《论语·雍也》有“原思为之宰，与之粟九百，辞。子曰：‘毋！以与尔邻里乡党乎！’”原思任孔子家的总管，孔子给他小米九百，他不肯接受，孔子说：“别推辞！如果有多馀的，就给你的穷邻居吧。”孔子弟子原宪字子思，故称原思。

【译文】

既然做官了，那么，一些日常的应酬就不可避免了。但一个人做官，不是全家人都做官，一个人的俸禄怎能够用呢？为官之

人的服饰应严肃，不应过分华丽，否则，一掷千金，又怎会有好名声呢？因此，服饰应朴素，宴会应从俭，家人也应知道节省，假如不这样，当年原思推辞九百小米之义就不存在了。

【评析】

为官应知节俭，否则必贪。

康熙作为一国之尊，集所有权力于一身，他深知自己所负责任之重大。康熙好学不倦，上自天文、地理、音乐、法律、兵事，下到骑射、医药，无所不窥，无所不晓。康熙自奉勤俭，不事铺张浪费，给人民树立了一个很好的榜样。

作为一个皇帝，每天用餐无疑要比一般人丰富得多，但是康熙却比较简单。他说：“朕每日进膳二次，此外不食别物，烟酒及槟榔等物皆属无用。”

据说，有一天，康熙与当朝某大臣谈论一阵天下大事后，忽然问道：“不知爱卿每日晚膳用些什么？”当听说只有价值两个小钱的炸豆腐一碗，窝窝头两个为晚膳时，康熙很高兴，立即传旨：“从即日起，朕每日晚膳只用炸豆腐一碗，窝窝头两个，不许再备别的食物。”吃了3天后，御膳房总管怕皇上常年吃窝窝头，御膳房无事可干了，骗皇上说三天伙食费高于往日，要求还恢复往日标准。康熙又不能下去亲自核实，只得同意改回原来标准。不过，皇上也吃过3天窝窝头，却传遍了民间。

中国古代皇帝为求长生不老，四处求仙丹妙药，而康熙则不搞这一套，他拒绝“仙丹妙药”，反对寻求长生不老术。康熙二十八年南巡，有人进献《炼丹养身秘书》，他对献书者痛加责斥后，掷还其书，由此引出以后他对人的生命寿夭问题的一套人生观理论。他说：

人之有生必有死，如朱子（宋朝思想家朱熹）之

言，天地循环之理，如昼如夜；孔子，云居易以俟。皆圣贤之大道，何足惧乎？

朕之生也，状无灵异；及其长了，亦无非常。

正因为有此认识，他拒吃补药，也不要人按摩。他说，此举“亦非所宜”，认为保持健康“惟饮食有节，起居有常，如是而已”。

当他花甲之年时，嘴上胡须添了几根白的，有人劝他用“乌须药”，康熙断然拒绝说：“自古以来有几个白须皇帝？我若能须发皓然，岂不为万世之美谈乎？”

康熙一生中所用的器物和居室，也是俭朴无华，以实用为本。康熙在位 61 年，在其当皇帝的前 25 年时间里，一年中大半时间住在畅春园。此园是在明朝皇戚李伟的清华园旧基上修造的，是清皇家最早修造的一处园林。据康熙自己说是：“茅屋涂茨，略无修饰。”有个被诏见赴畅春园的流官程庭在《奇骑随笔》一书中，曾记述此园的概貌，说：“坦高不及丈，苑内绿色低迷，红英烂熳。土阜平素，不尚奇峰怪石也；轩楹雅素，不事藻绘雕工也。”从概貌上看，此园还是很简陋的。康熙睡觉的寝宫又如何呢？同康熙有过密切接触的法国耶稣会教士张诚，在他的日记中记载如下：“宣诏我们进入他（康熙）平日宴息的寝宫，那里既不富丽，也不堂皇。我们在那里见到的一切陈设都很朴素。”这些都证明，康熙生活简朴，不事铺张是可信的。

康熙在位的后期，于康熙四十二年修造了“热河行宫”。从此，一年中他要有一半时间住在那里。康熙死后，他的皇位继任者雍正却不愿意住在“热河行宫”，把行宫中康熙所用陈设都运回北京，雍正亲自检点，后来对臣下说：“服御之物，一惟质朴，绝少珍奇。昨检点旧器，及取回避暑山庄陈设，思慕盛德，实无终已。”

扩建增饰避暑山庄，那是康熙的孙子乾隆干的，算不到康熙头上。

无论什么时代，居于高位的人，能够不务奢华，都是应当予以赞许的。作为一个封建皇帝能做到这一步，更是难能可贵。

21. 不知节俭是贪污的起源

意谓伤廉尚小，不妨姑试
利径一开，万难再窒
故欲为清白吏
必自节用始

【原典】

国家澄叙^①官方，首严墨吏^②，微特身之辱也。祖父曾犯脏私，子孙中虽贵，不准封赠^③；子孙于封赠祖父后，干犯^④赃私^⑤，并追夺诰敕^⑥，是下辱子孙，上辱祖父矣人即不自爱，未有甘以墨败者。资用^⑦既绌^⑧，左右效忠之辈，进献利策，多在可以无取可以取之间，意谓伤廉尚小，不妨姑试，利径^⑨一开，万难再窒。情移势逼^⑩，欲罢不能，或被下人牵鼻，或受上官掣肘^⑪，卒之，利尽归人，害独归己，败以身徇，不败亦殃及子孙，皆由不节之一念基之。故欲为清白吏，必自节用始。

宅门以外，官也，规模狭隘，则事上接下，无非获咎之端。宅门以内，家也，规模阔大^⑬，则取多用宏，随在皆亏帑之渐。

【注解】

①澄叙：排定次第以进职。

②墨吏：指贪官污吏。

③封赠：旧时朝廷推恩大官重臣，把官爵授予其父母，父母存者称封，已死者称赠。

④干犯：触犯。

⑤赃私：指贪污受贿。

⑥诰敕：官吏受封的敕书。

⑦资用：资产，财物。

⑧绌：不足。

⑨利径：经济利益的来源。

⑩偪：侵迫。

⑪掣肘：比喻故意留难牵制。

⑫阔大：豪奢。

【译文】

国家为官员排定名次时，对贪官最严酷，且不只侮辱自身。祖父贪污，子孙不得受封；子孙贪污，则祖上功名收缴。人没有自甘贪污的，往往是资金周转不开时，为己效忠的人就会进献金钱，自己以为小数目无所谓，不妨一试，岂知口子一开，就难以关闭了，就算自己想停止，但受下人要挟或受上司制约，欲罢不能。最后，好处归别人，坏处却自己一律承担，或者以身试法，或者殃及子孙，都因为一念之差啊！所以，想做清官，必从节俭开始。

对外，官是官，若过分小气，对上对下礼数不周，容易招致祸端。在府内，则不可分豪奢，否则必会致使贪污钱财。

【评析】

贪官多是贪图享乐之辈，也多是因为生活豪奢才走上贪污的路的，不可不戒之。

汤斌身为高官，管辖富甲天下的苏州、松江等七府一州。在

如此富庶的地方，他完全有条件享受享受，但据说他生活得非常简单，简单到和民间百姓一般：他盛夏靠从典当铺买来的旧布帐子防蚊；在隆冬，坐旧棉絮纷纷飘出轿帘的轿子出门。他亲自到巡抚衙门后园采摘野菜供膳，即便由市场上购菜，每天也必有一味是豆腐。

一次，年已 34 岁的大儿子汤溥不远千里，来看望老父亲，儿子让仆人上街市上买了一只鸡，汤斌知道后，立即让儿子当庭跪下，严加训斥。他自己到任后，从来不曾买鸡吃。他认为读书人只有咬得菜根才可以做大事。儿子为买鸡一事再三请罪，汤斌还是毫不留情地把儿子撵回了家乡睢州。

汤斌对当地民众则是尽心尽力，他奏请朝廷因灾为江南地区减赋在先，又阻康熙帝南巡“御道”扩展在后，使鱼米之乡的平民百姓过上好日子。他还极力提拔下层，为朝廷推荐人才。他属下工知县郭诱，两榜进士出身，作官廉洁清明，也有清官之称。汤斌发现此人才德过人，便向康熙推荐，奏其才堪大用。康熙对汤斌的推荐极其重视，马上越级提拔，调取来京，任命为御史。郭诱上任后，不负所望，他秉公执法，刚直不阿，一举弹劾了朝中大臣明珠。

22. 勤贵持之以恒

一鼓作气者

病在锐

强弩之末不能穿鲁缟

其后难继，道贵守之以恒。

【原典】

嗟呼，勤之为道难矣！求治太急者，病在躁，疾行无善步，其势必蹶，道贵行之以渐。一鼓作气者，病在锐，强弩之末^①不能穿鲁缟^②，其后难继，道贵守之以恒。渐则因时制事，条理无不合宜，恒则心定神完，久远可以勿倦。靡不有初，鲜克有终，念之战！

【注解】

①强弩之末：比喻原来强劲，今已气衰力竭，不能为用。

②鲁缟：鲁地所产的一种轻细的素绢。

【译文】

哎，勤劳是很难做到的！有些人过于急躁，反而达不到目的，所以，勤劳贵在持之以恒。否则，一味躁进，如强弩之末不能穿鲁缟，渐渐的因地制宜，条件成熟了，事情才会越来越有条理，开始能够勤劳的人很多，但很少有人能一贯坚持，都在一念之间啊！

【评析】

坚持就是胜利，想成功必须有极大毅力。

公元前496年，吴王阖闾听说越王允常死去，他的儿子勾践继位，就想趁越国丧乱攻打过去，伍子胥不同意，吴王不顾伍子胥的反对，亲自带兵攻打越国。吴军排山倒海般攻击过来，越军败退下去，很多人当了俘虏。勾践见硬拼不行，就想出了一个办法。

第二天，吴军又气势汹汹地前来挑战，忽然，从越军队伍中走出好多没穿军装的人。他们个个披头散发，衣衫单薄，手里都

拿着一把刀，走到吴军阵前，这些人站成三行，把刀架在自己的脖子上，高喊道：“我们是犯了罪的人，不能逃脱刑罚，今天就死在两军阵前啦！”说罢一齐自刎了。这可怕的怪事使吴军的将士震惊了，吴军看呆了，斗志也松懈了。就在这时，只听越军营中鼓声雷鸣，喊声震天，勾践指挥越军以排山倒海之势向吴军杀来。吴军毫无防备，全线崩溃，阖闾脚上挨了一戈，鞋和大脚指也被砍掉，幸亏手下人拼死保护，他才被救了回去。在败退回国的途中，阖闾连气带伤，死了。

阖闾的儿子夫差继承了王位。他恨透了勾践，决心要为父亲报仇。为了鞭策自己，他派人站在宫殿门口，每逢出入，那人就喊：“夫差，你忘了越国杀父之仇了吗？”夫差立刻站住回答：“不，我不敢忘记！”他加紧练兵，只等3年服丧完毕，兴兵伐越，报仇雪耻。

一转眼，3年过去了，夫差下令攻打越国。勾践听说后，准备率军迎战。大臣范蠡和文种都劝他不要冒这个风险。勾践听不过去，说：“我已经拿定主意，你们别管了！”

结果，吴越两军一交战，越军大败。夫差抓住这个机会，紧追不舍，一直把越国的残兵败将包围在越国的会稽山上。勾践后悔当初没有听范蠡和文种的话。范蠡说：“事到如今，只有向吴国投降，再送些厚礼，混过这一关再说。”勾践答应了，派文种去见吴王。谁知文种回来报告说，吴国大臣伍子胥执意让吴王灭了越国，不肯受降。勾践一听傻了眼，想要自杀，文种上来拉住了他，对勾践说：“我听说吴王的大臣伯嚭是个贪财好色的家伙，还一向与伍子胥不和。我们可以买通伯嚭，让他在吴王面前讲讲情，事情会好办一些。”于是勾践就让文种带上黄金玉器和美女去见伯嚭。伯嚭果然贪财好色，同意在吴王面前为勾践求情。

伯嚭见了夫差，为勾践说了许多好话，还告诉夫差，文种又请降来了。夫差一向信任伯嚭，就让人把文种叫进来见面。文种

流着泪给夫差磕头，说：“请大王千万饶了越王，他愿意把自己的财宝全献给您。如果您不饶他，他只好横下心来，把财宝毁了，再和您决一死战。那对您也没好处啊！”伯嚭也在一旁劝说夫差道：“越王愿意做大王的臣子，您就免他一死。吴国名利双收，多好啊！”夫差动心了，也认为不杀勾践可以落个好名声，就同意了，并让勾践到吴国来当奴仆。这时，伍子胥赶来劝阻，他着急地对夫差说：“勾践君臣都是有大志的人，您现在不杀了勾践灭了越国，将来后悔都来不及呀！”任凭伍子胥怎么劝说，夫差就是不听。就这样，吴国军队撤了回去，勾践也被押解到了吴国。

勾践到了吴国，夫差有意羞辱他，让勾践君臣住到阖闾坟墓旁的石屋里，专管放养马匹。夫差经常派人来监视他们的行动，只见他们穿的是破衣烂衫，吃的是糟糠野菜，勾践看马喂草，范蠡打草砍柴，勾践夫人洗衣做饭，个个安分守己，毫无怨言。夫差以为穷苦生活已经把他们的斗志磨灭了，便不再提防他们。勾践在吴国受苦忍辱，一直给吴王服了3年苦役。这期间，文种在国内除了按时来给吴王进贡，还时常暗中打发人来给伯嚭送礼，让他在吴王面前替勾践说好话。夫差见勾践的志气早就消磨光了，就不再把他放在眼里，加上伯嚭再三为勾践求情，于是决定放勾践回国去。伍子胥听到消息，赶来劝阻，可夫差就是不听，还是把勾践等人放回国了。

勾践回到越国，为了不忘3年前被围困在会稽山上的奇耻大辱，把国都迁到了会稽。他怕自己贪图眼前的安逸，消磨报仇雪耻的意志，特意给自己安排艰苦的生活环境。他晚上睡觉的时候不用褥子，只是铺些柴草，又在屋里挂了一只苦胆，抬头就能看见。每顿饭前，他都要尝尝苦胆的味道，为的是不忘过去的耻辱。勾践把国家的管理大事交给文种，把练兵打仗的事交给范蠡，自己常常拿着农具，跟老百姓一起下田耕种，他的妻子也带

领妇女养蚕织布，为的是带动百姓努力发展生产，增加国家的财富。就这样，越国很快恢复了生机，国力渐渐强大起来了。

为了不使吴王夫差起疑心，勾践仍旧经常派使者到吴国去朝见进贡，而且贡品有增无减，夫差非常满意，对越国不再提防。

勾践听说夫差要盖宫殿，就送上好的木料，夫差一见木料非常高兴，重新设计宫殿的样式，增派民工服劳役，花费了许多人力、物力、财力，花了8年才建成。勾践又施美人计，派人给夫差送去越国最漂亮的美女西施去服侍他，从此，夫差沉溺于美酒女色，不再过问国事。勾践又买通伯嚭，让他在吴王面前讲伍子胥的坏话，伯嚭受了贿赂，就向夫差进谗言说伍子胥对吴王不满，要去投降齐国。夫差一听很生气，就派人给伍子胥送去一把剑，并让他看着伍子胥自杀后再来回话。

伍子胥接过剑，仰天长笑说：“我帮助先王阖闾，东征西战，奠定了吴国的基业，没想到今天大王听信谣言要杀我，吴国的江山难保啊！”他又对来说：“我死后，请把我的眼珠挖出来挂在城门上，我要看越国的人马怎么攻进城来！”说完，就自刎而死。

伍子胥被逼自杀后，夫差就率领精兵强将到北方作战去了。勾践觉得机会来了，就决定伐吴。经过3天激战，越军攻下了吴国都城，活捉了吴国太子。夫差听说，急忙带兵回国，派人去向越国求和。勾践看到吴国还有实力，一时难以灭掉，就答应了，并从吴国退了兵。

过了4年，勾践觉得实力够了，就再次发兵攻打吴国，吴军接二连三败北，越军乘胜追击，一直追到姑苏城下，攻破了姑苏城，夫差逃到附近的姑苏山上，走投无路，只好向勾践求和。范蠡和文种都认为在这个关键时刻不能手软，他们说：“大王卧薪尝胆，立志报仇，不就是为了今天灭吴吗？千万不能再留后患。”夫差这时候才后悔当初不听伍子胥的忠告，连声叹道：“我没脸去见伍子胥呀！”说完，他用布蒙住脸，拔剑自刎而死了。

夫差死了，吴国灭亡了，那个贪财卖国的伯嚭已经没用了，勾践派人把他处死。从此，吴国的地盘全归了越国。后来，勾践成了春秋时期的最后一个霸主。

勾践能不忘国耻家仇，数年以来持之以恒，终于完成了自己的夙愿，可谓是以恒取胜的典范。现为官者亦应如此，做事勤而恒，不可中途废之。

23. 遇事应有自己的主见

会办公事勿瞻徇
若有支离
宜抒己见，委婉稟陈
切不可附和雷同

【原典】

事由专办，自可慎始图终。若以数人会办^①一事，心术难齐，才略亦异，尤宜细细协恭^②，商酌^③万一。意见齟齬^④，或罪关出入，或案有支离^⑤，当将利害关键剴切明言，言之不听，不妨直抒己见，向上官委婉稟陈。切不可附和雷同^⑦，昧心分谤，特论须秉公，慎勿偏持矫激^⑧，转自居于理绌也。

【注解】

①会办：合办。

②协恭：支持合作。

③商酌：商量，斟酌。

④齟齬：上下牙齿对不上，比喻不合，相抵触。

⑤支离：分散。

⑥禀陈：报告，陈述。

⑦雷同：随声附和。

⑧矫激：故意违背常情以立异。

【译文】

一个人办事，可专心细致的自己拿主意。若几个合作办一件事，大家看法不同，一定要仔细商量，协作无间。意见不同或事关重大时，应讲明自己的意见，直抒己见，向上司报告明白。不可随声附和，做昧心之言，特别要秉公仗言，不可有所偏袒，使自己没理。

【评析】

明代正德年间，秦王请求朝廷将陕西边界的一块地方封给他。朱宁、江彬等人收了秦王的贿赂，答应下来。皇上催促大学士赶快草拟诏书。大学士杨廷和、蒋冕等人私下里商议，认为如果拟定了诏书，恐怕会留下后患，将来皇上会找他们的麻烦，不拟诏书，又会忤逆皇上的旨意，所以都以生病为由推辞了，只有梁储接受了草拟诏书的任务。

梁储在诏书中写道：“从前，太祖立下了遗命说：这片土地不能封给藩王。这不是由于吝啬，而是顾虑这片土地又大又肥沃，藩王如果得到了它，再多养一些门客和兵马，必定会因富庶而骄纵不法，如果再加上奸邪之人的诱导，难免做出一些不合礼法的事来，对国家不利。现在，秦王要求把这片土地赐封给他，朕顾念亲爱之情，将土地封给秦王，秦王得到这片土地，一定不要收留聚集不法之人，不要多养门客，不要听信狂妄者的引诱去做不法之事，更不要惊扰边境，危害我大明的天下。如果这样，

到那时虽然想维护自己的亲人，也做不到了。秦王千万小心，不可掉以轻心。”

皇上看了这封诏书，十分惊骇地说：“如果这块土地这样重要，封给藩王会产生这样的危害，这样值得忧虑，还是不要给他吧！”于是，这件事被搁置下来。

梁储没有直言自己的观点，侧面迂迴，明以利害，使皇上自己看到了封地的害处，从而达到了目的，也保全了自己。

24. 淡泊宁静，韬光养晦

官先喜事
好事之徒闻风而起
小则累人
大则自累

【原典】

事来辄理，即非旷^①官。有等待才之吏，假私人^②为耳目，风闻^③访事，幸而偶中，自诩神明，流弊所至，必有因风吹火^④，李代桃僵^⑤者。夫民间多事，全赖官为检省，官先喜事，则好事之徒，安得不闻风而起？小则累人，大则自累，知政礼者，不宜为此察察也。

【注解】

①旷：旷废职守，不称其任。

②风闻：传闻。

③因风吹火：比喻顺应形势而扩大事态。

④李代桃僵：本指桃李能共患难，而用为以此代彼或代人受过。

【译文】

凡事讲理，就不会失职。有些自恃有才的官吏，耳目众多，风闻一些事，便做一些预言，偶然说中了，就以为自己很了不起。这必然会导致因风吹火，李代桃僵的事情发生。百姓的事，都靠官来处理，若官好事，那么好事之徒必然会伺机而起，小则连累他人，大则拖累自己，明白礼节的，怎能不小心呢？

【评析】

恃才好事，必不长久。

韩非，亦称韩非子，战国末年韩国人，原为韩国公子，就学于荀子，是我国古代著名的思想家，法家学派的主要代表人物。

秦王喜爱韩非的才华。韩非和李斯是同学，他继承了荀子的学说，并在此基础上，把慎到的“势”，商鞅的“法”，申不害的“术”结合起来，并加以丰富和发展，形成了一套完整的君主专制理论。韩非是战国末期的一位大思想家，学问比李斯大得多。韩非因说话口吃，不善辩说，但善于著述。韩非回到韩国以后，看到韩国太弱，多次上书献策，但都未被采纳。于是，韩非发愤著书，先后写出《孤愤》、《五蠹》、《说难》等。他的书传到秦国，由于讲的都是“尊主安国”的理论，秦王非常赞赏韩非的才华，并说：“我要是能见到此人，和他交往，死而无恨。”不久，因秦国攻韩，韩王不得不起用韩非，并派他出使秦国。秦王很喜欢韩非，但还没有决定是否留用。李斯知道韩非的本事比自己大，害怕秦王重用他，对自己的前途不利，就向秦王讲韩非的坏话。他说：“韩非是韩王的同族，大王要消灭各国，韩非爱韩不爱秦，这是人之常情。如果大王决定不用韩非，把他放走，对我

们不利，不如把他杀掉。”秦王轻信李斯的话，把韩非抓起来。根据秦国法令的规定，狱中的囚犯无权上书申辩。韩非到秦国以后，又得罪了姚贾。姚贾为秦国立过功，深得秦王的重用，被任命为上卿。韩非却向秦王说，姚贾出身不高贵，当过大盗，在越国做官时被赶跑了，认为这样的人是不应该重用的，使得秦王很扫兴。事后秦王又向姚贾问起韩非，姚贾当然不会讲韩非的好话。在李斯和姚贾的串通下，韩非没有办法，只好吃了李斯送来的毒药，自杀而死。

韩非恃才傲物，不能容姚贾等人，纵有旷世之才，亦不为秦韩所用。今为官者应深戒之。蓄精养锐，韬光养晦，谦虚谨慎，是为大事者所必备。

25. 勿沽名钓誉

有沽名邀誉之私
其奉我以虚名虚誉者
即导我以偏好偏恶
而便民之事，亦且病民

【原典】

如之何而不可得罪于群黎百姓，曰：诚而已矣。一有沽名邀誉之私，而便民之事，亦且病民。惟出之以诚，求尽吾心焉，有隐受吾庇者，虽奸胥蠹役，讼师地棍之类，谤声交作，不足恤也。

【译文】

怎样才可以不得罪百姓呢？回答是诚心。千万不可沽名钓誉，否则，必然会为得虚名而以自己的好恶行事，为害于民。只有诚心做事，才可以尽心为民，若为官者庇护恶人，纵使被诽谤也不值得同情。

【评析】

诚心做事，自然可心比日月，切不可锋芒太露，沽名钓誉。

孔融（153～208年），东汉末年名士。字文举，汉末鲁国人，孔子的20世孙。父亲孔宙，做过太山都尉。孔融少时成名，几次辞谢了州郡的辟举，于灵帝时“辟司徒杨赐府”，开始步入仕途。因出任北海（东汉郡国名，治所在今山东昌乐西）相颇有政声，时人又称他为“孔北海”。孔融生值汉室之乱，历经桓、灵、少、献四朝，一生“负其高气，志在靖难，而才疏意广，迄无成功”。

孔融兄弟七人，他排行第六。在他4岁时，每次兄弟们一起食梨，哥哥们都拿大的，他却总是拣小的。家中大人问他缘故，他回答说：“我小儿，理当取小者。”为此，他受到孔氏宗族的称赞。10岁那年，孔融随父亲来到首都洛阳，当时河南尹李膺名声极大，“士有被其容接者，名为登龙门”。但是他“不妄接宾客”，不是当世名人和通家都不会接见。而孔融还是个孩子，却偏要见见李膺，他对李府守门者说：“我是李君通家子弟，请通报。”李膺请他进来后问道：“高明（称对方的敬词）祖、父与仆有恩旧乎？”孔融答道：“然。先君孔子与君先人李老君同德比义而相师友，则融与君累世通家。”在座的人听了无不惊叹他小小年纪如此聪慧，是个“异童”。李膺也称赞他将来“必为伟器”。

3年后，父亲亡故，孔融居家守丧。他此时好学勤读，博涉群览，渐为州里所重。东汉桓灵之际，党锢之祸迭起，宦官把持朝政，蔽塞言路，打击异己，朝野大肆搜捕诛杀正直之士。当时山阳张俭为中常侍（宦官首领）侯览所怨，被迫四处亡命。张俭因与孔融之兄孔褒有旧，逃避到孔家，恰巧孔褒外出，只有16岁的孔融在家。张俭见他年少，起初不信任他，孔融说：“兄长虽然在外，难道我就不能为你做些什么吗？”于是把张俭藏在了家中。不料事情泄露，孔融与其兄孔褒一同被捕入狱，兄弟二人争死，郡县疑不能决，只好呈请上司处理，结果上面下诏问了孔褒之罪，孔融反倒因而声名显扬了。

孔融虽然是“圣人之后”，又在时事动乱的年代成了名士，也曾自许大志，表示要济危靖难，匡扶汉室，但他却缺乏政治见识。在任北海相期间，他的主要政绩是在建立学校、表显儒术、荐举贤良等方面，至于说到用兵打仗，这位大名士可就出尽洋相了。他在北海曾多次被黄巾起义军和袁绍的人马所围困，以至于“不能保障四境，弃郡而去”。一次他在郡昌被黄巾军管亥部所困，多亏刘备派兵救援才解围而去。又一次在建安元年（196年），袁绍之子袁谭率兵把孔融围在青州，一连数月，城内守兵只剩下百十来人，形势危在旦夕，而孔融却“凭几安坐，读书议论自若”。结果只落得“城坏众亡”，自己仅以身免，妻子儿女全部做了俘虏。一方面由于自视过高，议论不切实际，另一方面又因为所任非才，这样，在豪强纷争、群雄割据的东汉末年，孔融虽然“不肯碌碌如平居郡守”，但终究是无所建树，充其量只能做个名士而已。

东汉末年，时局动荡，社会思潮渐趋解放，儒家思想已经不能完全规范人们的行为准则了。孔融虽然身为圣裔，自幼习儒，但由于时代风气的影响，再加上他耿介豪纵的性格，其言论行为常有出格之处。孔融时常不穿官服，不戴头巾，便装出行。在孔

融心中，所谓孝道也是不足守的，他甚至说：“父之于子，当有何亲？论其本意，实为情欲发耳。子之于母，亦复奚为？譬如物寄瓶中，出则离矣。”这种离经叛道的言论，谁能想到竟然出自他这位孔圣人的子孙之口呢？

孔融是当时比较正直的士族代表人物之一，他刚直耿介，一生傲岸。早年刚刚踏入仕途，他就初露锋芒，纠举贪官，董卓操纵朝廷废立时，他又每每忤卓之旨，结果由中郎将左迁为议郎。后来在许昌，孔融又常常发议论或写文章攻击嘲讽曹操的一些措施。太尉杨彪因与袁术有姻亲，曹操迁怒于彪，打算杀他。孔融知道后，顾不得穿朝服就急忙去见曹操，劝说他不要横杀无辜，以免失去天下人心。并且声称：“你如果杀了杨彪，我孔融明天就撩起衣服回家，再也不做官了。”由于孔融的据理争辩，杨彪才得免一死。建安九年，曹操攻下邳城，其子曹丕纳袁绍儿媳甄氏为妻，孔融知道后写信给曹操说：“武王伐纣，以妲己赐周公。”曹操不明白这是对他们父子的讥刺，还问此事出何经典，孔融回答道：“以今度之，想当然耳。”当时连年用兵，又加上灾荒，军粮十分短缺，曹操为此下令禁酒，孔融又一连作书加以反对。对于孔融的一再与自己作梗，曹操是早怀嫉恨的，只因当时北方形势还不稳定，而孔融的名声又太大，不便对他怎样。到了建安十三年（208年），北方局面已定，曹操在着手实施他的统一大业的前夕，为了排除内部干扰，开始对孔融下手了。他授意丞相军谋祭酒路粹诬告孔融“欲规（谋划）不轨”，曾与祢衡“跌宕放言”，罪状就是孔融以前发表的关于父母子女关系的那段言论。这样，在建安十三年（208年）八月，孔融被斩于市，妻子儿女同时遇害。

26. 为官当先为人

求做官
未必能做人
求做人
即不官，不失为好人

【原典】

呜呼！此先赠公遗训也。（辉祖）生十岁，先赠公将之粤东，迂道^①会稽外家^②，问（辉祖）：“读书何所求？”（辉祖）对曰：“求做官。”先赠公曰：“儿误矣，此亦读书中一事，非可求者。求做官，未必能做人；求做人，即不官，不失为好人。逢运气当做官，必且做好官，必不受百姓诟骂，不貽毒子孙”。（辉祖）跪而受命（详《先赠公行述》中）。三十年幕游间，有干吏居官，虐取以悦上官，不少留百姓余地。不转睫而坐罪去，子孙且流落于所官之地，重为百姓唾辱，益思先赠公辞深切，栗栗不敢忘。

【注解】

①迂道：即绕行。

②外家：外祖父母家，舅家。

【译文】

这是父亲的教训。我10岁那年，父亲要去广东，绕道去外婆家，我跟随着。父亲问我：“为何读书？”我说：“为了做官。”

父亲说：“你错了，做官是读书中的一得，但能做官不一定会做人，若会做人，即使不做官，也能做好人，运气好做官后，一定要做好官，不能让百姓辱骂，让子孙受辱。”后来，我做幕僚，有很多官吏不爱百姓，只是奉上，不久就获罪离任了，子孙也在这些官吏为官之地流离失所，且被百姓唾弃。我看到这些，更觉父亲教训的极对，一刻也不敢忘。

【评析】

有如此父亲幸甚，若天下父母都如此，则民亦复何求呢？

做官与做人，本有先后之分。若不会做人，又怎么做得好官？即使勉强做官，也必将遗害百姓，辱及切身及父母。所以应先立身做人，只有做得好人，方可做得好官。

卷 五

爱 民

官，舟也，民，水也，水可载舟，亦可覆舟。事事当以亲民为要，《菜根谭》中曰：居官不爱子民，如衣冠盗。为民官，如同为之父母。

1. 与其聪明使巧，不如尽心尽力

处事者不以聪明为先
而以尽心为急
不以集事为急，
而以方便为上。

【原典】

当官处事，常思有以及人。如科率^①之行，既不能免，便就其间求其所以使民省力，不使重为民害，其益多矣。

处事者不以聪明为先，而以尽心为急；不以集事^②为急，而以方便为上。

【注解】

①科率：定额摊派。

②集事：集中办事。

【译文】

为官处理政事时要常常想着给民众带来好处，比如上面定额摊派的赋役是不可能免除的，便在实施时尽量使民众减省一点，不再另外乘机增加，这样做的好处是很多的。

处事者不以聪明为先，应更注重尽心。不把以集中办事为先，应以方便为先。

【评析】

为官者最重要的不是聪明与否，而是品德，没有好的品德，越聪明就对人民越有害，造成的危害也就越大。

唐朝武则天时大兴诬告之风，索元礼以善审诬告案而升官至推事。他审讯囚犯时，制作了一种“换笼头”的刑具，紧箍犯人的头，还加上楔子塞紧，有不少人看到这刑具就违心地屈招，有的刚烈之士，死不承认，被整到头骨开裂，脑髓流出满地。他还设计了“风晒翅”、“猕猴钻火”等刑具。“风晒翅”是用椽子锁住犯人的手足加以扭转，同时劈砍，直到骨头破碎。又把囚犯悬吊在屋梁下，用悬石下坠敲击他的头。此人真是凶残无比。

武则天的嬴州刺史独孤庄也残酷暴虐。一天他抓到一个窃贼，窃贼本已招供。独孤庄又喊到：“把我制的刑具拿出来。”这个刑具是一个铁钩，一丈多长，非常锐利，用绳索挂在树上。独孤庄对窃贼说道：“你没有听说过好汉钩下死吧？”就下令把他的面颊钩上，再派壮士拉拽钩上的绳索，把面颊从头上钩下来了。

凶残的独孤庄常常以此取乐。

武则天时，还有两个以凶残而升官的酷吏，一个是来俊臣，一个是周兴。

周兴任刑部侍郎，审问犯人，手段凶残狠毒，善于研究刑具，刑法规定以外的痛苦手段，他没有不采用的，当时的人都称他为“牛头阿婆”。

后来周兴因害人太多，民愤极大，武则天决定抛弃他，令来俊臣逮捕和审讯周兴谋反。

来俊臣心知周兴是办案的老手，一定不会老实招供，于是设下一计，请周兴饮酒。

饮酒之间，来俊臣装作请教周兴道：“囚犯十分狡猾，大多不肯认罪，你有什么办法？”

周兴说：“这很容易，拿一口大瓮来，用炭火在它的四周烘烤，把囚犯放在瓮里，看他招不招！”

来俊臣就令人抬来大瓮，用炭火在它四周围烤，起身对周兴说：“现有圣上批准审讯老兄，请您进入这个瓮吧。”周兴惶恐，不住地求饶，随即完全服罪。这三个人都很聪明，因其品质不好而给百姓造成了巨大的危害。

2. 劳民伤财之事能省则省

事非急切，宜批示开导
不宣传讯差提
人非紧要，宜随时省释
不宜信手牵连
以省事为上

【原典】

谚云：“衙门六扇开，有理无钱莫进来。”非谓官之必贪，吏之必墨也。一词准理^①，差役到家，有饷赠之资；探信入城，则有舟车之费。及示审^②有期，而讼师词证，以及关切之亲朋，相率而前，无不取给于具呈^③之人；或审期更换。则费将重出，其他差房^④陋规，名目不一。谚云：“在山靠山，在水靠水”。有官法之所不能禁者，索诈之脏，又无论已。余尝作幕者，于斩、绞、徒、流重罪，无不加意检点，其累人造孽^⑤，多在词讼。如乡民有田十亩，夫耕妇织，可给数口。一讼之累，费钱三千文，便须假子钱^⑥以济，不二年必至鬻田^⑦，鬻一亩则少一亩之人，

辗转^⑧借售，不七八年，而无以为生。其贫在七八年之后，而致贫之故，实在准词之初，故事非急切，宜批示开导，不宣传讯差提。人非紧要，宜随时省释，不宜信手牵连。被告多人，何妨摘唤，干证分列，自可摘芟。少唤一人，即少累一人。谚云：“堂上一点臬，民间千点血”。下笔时多费一刻之心，涉讼者已受无穷之惠，故幕中之存心，以省事为上。

【注解】

- ①准理：即受理诉讼。
- ②示审：即公开审理。
- ③具呈：这里指提出诉讼材料。
- ④差房：差役的住所或办事处。
- ⑤造孽：泛指做坏事。
- ⑥子钱：出借以获取利息的钱。
- ⑦鬻田：卖田。
- ⑧辗转：形容反复。

【译文】

谚语说：“衙门六扇开，有理无钱莫进来。”其实并非真的是说当官的人就一定是贪婪的，当小吏的就都是黑心肠昧良心的人。实际上，一张诉讼状子获准进行审理后，衙门中的当役就要到投状人家里去，这样这家人就得请他吃饭喝酒，临走时得送点礼物给他。探听消息的人进城后，还得付车船差旅之费。而请示审理案件，是有一定期限的。专为人打官司的讼师，所作的证词，以及关心这个案件的亲朋好友，相互邀约到庭。这以上诸人的开销花费，都是由投诉案件的那个人承担。有时候，审理案件的时间改变了，上述各项开销就得重出。除此之外，衙门中其他差房，各种巧立名目的不合理规定，名称不一。民间俗话说：“在山靠山，在水靠水。”有些事情是官府中法律不能禁绝的。至

于勒索诈骗所得的赃物，就更不用说了。我曾经当过幕僚，知道对于判处斩首、绞刑、流放等重罪，如果不特别检点的，最易连累及人，带来祸孽的，多半是民事官司。比如有一个乡下农民，家中有10亩田。男耕女织，所得收入可以养活好几口人。牵连进了一场官司后，就要耗费3000文钱，于是就借高利贷来作为官司费用。如此一来，要不了两年，就会卖田偿债；不出七八年时间，就再也无法生活下去了。虽然家道财落，贫穷的日子在七八年之后才出现，但是导致贫穷的祸根，实际上在获准诉讼打官司的时候，就已经埋下了。所以对官府来说，若非十分急切的案件，就批示和开导，不宜轻易传讯，派差役捉人。不是重要的人，应随时释放，不宜随手牵连入案。如果放告为多人，何妨加以选择取证。成百成千的证据罗列在一起，自然可以选择和删除。少传讯一个人，就少牵累一个人。谚语说：“堂上一点朱，民间千点血。”审定案件时，下笔定夺之前多花一时半刻的心思，牵涉到这个案件的人就会受到无穷的恩惠。因此做幕僚工作的人，必须加以留心的事情，是把减省事务作为上上之策。

【评析】

地方上有关人命和盗窃等重大案件，并不是随时都有发生。惟有民事官司，却是源源不断，随时都有，实在是老百姓日常生活中，最为繁杂，最为急待解决的事情，也是为官者最需要尽心尽力地办理的事情。

3. 纷争以和为贵

里邻口角
骨肉参商细故
可息便息
宁人之道

【原典】

词讼之应审者，十无四五。其里邻^①口角^②，骨肉参商^③细故^④，不过一时竞气^⑤，冒昧^⑥启讼，否则有不肖^⑦之人，从中播弄^⑧；果能审理平情^⑨，明切^⑩譬晓，其人类能悔悟，皆可随时消释。间有准理后，亲邻^⑪调处^⑫，吁请^⑬息销^⑭者。两造既归辑睦^⑮，官府当予矜全^⑯，可息便息，亦宁人之道。断不可执持成见，必使终讼，伤闾党^⑰之和，以饱差房之欲。

【注解】

①里邻：乡里邻居。

②口角：争吵。

③参商：二星名，一在东，一在西，此生彼没，永不相见，后以比喻兄弟不睦。

④细故：小事。

⑤竞气：斗气，意气相争。

⑥冒昧：轻率、鲁莽。

⑦不肖：不正派。

⑧播弄：操纵。

- ⑨平情：公平人情。
- ⑩明切：明确，切实。
- ⑪亲邻：亲戚邻居。
- ⑫调处：调和。
- ⑬吁请：吁告，请求。
- ⑭息销：停止。
- ⑮辑睦：和睦。
- ⑯矜全：爱惜而保全之。
- ⑰同党：即乡里邻居。

【译文】

在所有的诉讼案件中，应该批准审理的，十个案件里没有四五个。其中乡亲邻居之间的口角是非，弟兄骨肉之间的反目成仇，仔细地探究，原因不过是一时负气，各不相让而造成的。若非是冒冒失失地提出诉讼，就一定是有不肖之徒，在他们中间拨弄是非，挑拨离间。果真够得上审理的案子，应平服他们的情绪，让他们明白事情的要害，对他们讲清楚得失利害关系，一般说来他们中的大多数人都会后悔，而申诉的理由也就因此而消除，当事双方也就握手言欢了。偶尔也有案子在批准审理后，经过亲朋好友和邻里乡亲的调解处理，而强烈请求撤回诉讼，撤销立案审理的情况。当事人双方既已归于和睦友好，官府就应当加以怜惜成全。诉讼案件，可以平息的就加以平息，这才是安定和睦百姓的方法。绝对不要固执成见，非使双方当事人在法庭上相见不可，否则，会伤害乡亲邻里之间的和睦，而这些只是为了满足差房役吏们的个人私欲。

【评析】

为官者如果对百姓加以怜悯和成全，同意他们撤回诉讼，老百姓必定会感恩称颂。不必要的诉讼只能会劳民伤财，还会让奸

狡之徒从中渔利，由此，息讼当为则为。

汉惠帝二年（前193年）七月，丞相萧何病死。吕后、惠帝遵汉高祖遗嘱，召齐国国相曹参入朝，要他继萧何之职为丞相。曹参奉诏入朝，面谒吕后、惠帝，接了相印，入主丞相府。

数月之后，曹参已渐渐熟知属僚，便对那些好名喜事、弄文舞法的人员一律革除，另在各郡文吏中，选那些年高忠厚者，补上空缺。自此，关在府中，日夜饮酒，不理政事。

有些和曹参关系密切的官员、宾客看到这种情况，都感奇怪，人见曹参，问个明白。然而，只要见到曹参的，还没等到发问，便被曹参邀入席中饮酒，一杯未完，又是一杯，直到喝醉方止，所以没有人能够明白曹参的真正意思。俗话说，上行下效。曹参既喜饮，属吏们纷纷仿效。相府后面有个花园，经常有些下属聚在园旁，饮酒为乐。饮到半醉，或舞或歌，声音传到了很远的地方。曹参明知，却装聋作哑，不加理睬。有两个侍吏实在看不下去，以为曹参不知，便寻机找了个借口，请他游后园。曹参来到园中，赏景闻声，兴致渐高，命令侍吏摆酒园中，自饮自歌，与园旁吏声相互唱和。侍吏见此，感到莫名其妙，也不好再问。

百姓经过大乱后，只求安宁，国无大事，徭役较轻，便算太平。诉讼之事劳民伤财，不利于人们的生产和生活，在不伤大体的情况下避免诉讼可谓是为民造福之事。所以曹参如此为政，竟得讴歌，歌云：“萧何为相，较若画一，曹参成之，守而勿失。载其清静，民以宁一”。汉惠帝五年（前190年）八月，曹参病死，主持相府整整3年，国泰民安。

4. 法外施恩

法在必死

国有常刑

介可轻可重之间者

生固未尝不可求也

【原典】

求生二字，崇公仁心，曲传于文忠公^①之笔，实千古法家要诀。法在必死，国有常刑，原非幕友所敢曲纵。其介可轻可重之间者，所争止在片语，而出入甚关重大，此处非设身处地，诚求不可。诚求反复，必有一线生机可以藉手。余治刑名佐吏凡二十六年，入于死者六人而已。仁和则莫氏之因奸而谋杀亲夫者；钱塘则郑氏之谋杀一家非死罪二人者，起意及同谋加功二人；平湖则犯窃而故杀其妻者，有毛氏一人，窃盗临时行强而拒杀事主者，有唐氏一人。其他无人情实^②者，皆于初报时，与居停^③再三审慎。是以秋审^④之后，俱得邀恩缓减，是知生固未尝不可求也。

【注解】

①旧时以文忠为谥号者甚多，此处不详所指。

②情实：实情，真相。

③居停：栖止、歇足之处，后用以称租寓之所，这里指幕友。

④秋审：清朝的制度规定各省死罪人犯，每年审拟，分为情实、缓决、可矜、可疑四项，上报刑部。八月间，由刑部会同九卿各官详核分拟，请

旨裁定。其情实人犯裁定时，有予勾、免勾之别，予勾者立即执行，免勾者暂缓执行。因其时为秋季，故称秋审。

【译文】

“求生”两个字，是崇公仁慈之心，委婉曲折地流传到文忠公的笔下。这两个字，实则是千古刑罚政策的秘诀。按照法律必须处以死刑的，就一定会被处死。国家有着自己固定法律，原本就不是幕友敢曲意操纵的。那些既可以从轻处理，也可以从重处理的罪行，引起争议的也只不过是片言只语，然而却关系到判处犯人死刑这样的重大问题。这种情形，除非设身处地，诚心诚意地去探求，否则是难以办到的。诚意地去探求，反反复复地思考，心中只要有一线生的希望，就可以藉手为人犯求得生机。我研究刑法之学，辅佐律吏，共26年，人犯中被判为死刑的人，只不过6个。仁和莫姓妇女，由于奸情而谋杀自己丈夫，被判了死刑；钱塘则有郑姓女子，谋害了一家人，参与此案的另两个人均未判死罪，原因在于他们只是参与谋划，有杀人的意图，因而抵了一些罪；在平湖则有人由于犯了偷窃罪，而故意杀害自己的妻女，被处以死刑；有毛姓二人行窃偷盗，偷窃被人发现时，使用暴力又遇到反抗，因而杀人，判了极刑；而杀害主人的人，则有姓唐的一个人。其他没有罪行能符合秋审中情实条款的人犯，都在初报时，予以开脱轻罚，并且再三地审查，谨慎地核实。因此在秋审之后，这些人都沐浴皇恩，被缓决或减免死罪。由此可知，生存未尝是不可追求变通的呢！

【评析】

官员替犯人求取一线生机，并不是故意以重判轻或以有判无，而是设身处地为犯人考虑，反复地真心诚意地为他们寻找可以减免罪行的途径。如此，有百利而无一害。

李世民当皇帝时，面临着三个政治集团，一个是李渊集团，这个集团的主要成员是太原起兵的追随者，如裴寂。有的是隋朝的旧臣，如萧瑀。太原起兵的策划者、追随者，自认为对唐王朝有功，资格老，而傲视一切。隋朝的旧臣，在李渊王朝前已做上了高官，并且早已做惯了高官，对官场的一套懂得多。这样一帮人，等待新皇帝向他们请教，等待着尊崇。如果处理不好与这帮人的关系，他们就会用已有关系网，向李世民施加压力，甚至阻碍新政策的推行。

李世民处理与这帮人的关系时，尊重他们，时刻将他们放在前面。李世民八月登基，十月公布一份功臣名单，这份名单共43人。李世民将李渊的心腹、太原起兵的策划者、李渊集团的首脑人物裴寂列在第一位。这样裴寂因受到尊重，非常高兴。在正式亲政时，李世民任命隋朝旧臣萧瑀为左仆射，宇文士及为中书令，封德彝为右仆射。像萧瑀这个人很有来头，有一次宫中举行酒宴，唐太宗说：“自认为是席中最尊贵的人，请先斟酒。”当时长孙无忌、房玄龄等都互相观望，未说话，这二人为李世民夺权立功很大。萧瑀却伸手取杯。太宗问道：“说说你有什么理由？”

萧瑀说：“我是梁朝天子儿（后梁明帝之子），隋朝皇后弟（萧瑀之姐为隋晋王妃，晋王杨广即帝位，妃为后），尚书左仆射（指太宗时任尚书左仆射），天子亲家翁（太宗李世民之女襄城公主，下嫁萧瑀之子萧锐为妻）。”李世民听罢拍案大笑。

对待反对自己的人，对于他们的错误应报着治病救人的态度，能加以利用就应设身处地为他们考虑，变有害为有利。所以经过一番安排，李渊集团的人安定下来，心悦诚服地积极支持李世民。

5. 事涉妇女，应谨慎

事涉妇女
尤宜详审
非万不得已
断断为宜轻传对簿

【原典】

提人^①不可不慎固已，事涉妇女，尤宜详审，非万不得已，断断为宜轻传对簿^②。妇人犯罪则坐男^③，夫具词则用抱告^④，律意何等谨严，何等矜恤^⑤！盖幽娴^⑥之女，全其颜面，即以保其贞操，而妒悍之妇，存其廉耻，亦可杜其泼横^⑦。夫以法所应传之妇，起念不端，尚不能幸逃阴谴，况法之可以不传者乎？

【注解】

- ①提人：即提审嫌疑犯。
- ②对簿：即受审问。审问时据状文核对事实，故称。
- ③坐男：指定其丈夫之罪。
- ④抱告：原告委托亲属或家人代理出庭。
- ⑤矜恤：怜惜。
- ⑥幽娴：沉静，文雅。
- ⑦泼横：蛮横。

【译文】

遇到提审人犯，不可不谨慎从事。涉及妇女的案子，尤其应

该详细审核。非万不得已的时候，不能轻易传讯妇女当堂对簿。妇女犯了罪，则牵连家里的丈夫，可让她准备好陈词以后，让丈夫代替犯罪的妇女出庭受审。由此可见，法律在这方面的用意是何等谨慎严密，何等同情体恤人民！保全幽静娴淑的女子的自尊心，也就是保持了她的贞节和操守。而对那种嫉妒、凶狠泼辣的妇女，则是保存了她的廉耻之心，同时也杜绝了她在公堂上的撒泼耍横。按照法律应该传讯的妇女，由于传讯人起念不端，还不能逃脱暗地里的谴责，更何况根据法律不能传讯的人！

【评析】

古代十分注重男女之防，妇人尤其看重名节，因此，在案情中涉及到妇女时一定要小心行事，避免给女子带来不必要的麻烦。现代为官亦是如此，事涉妇女，须谨慎小心行事。

妇女有着自己的性别特点，如腼腆之人，事至传她入堂，即使无大事，而其惶惶然，不知所措，稍有偏差，便会有意外，如遇泼妇，撒野于公堂，便会进退不得，事遭尴尬。由是，传唤妇女应小心行事。

6. 调解民事纠纷的方法

一切口角争斗，本无不解之仇
酌理准情，剖切谕导
使弱者平心，强者气沮
自有亲邻调处

【原典】

一词到官，不惟具状^①人盛气^②望准^③，凡讼师差房^④，无不乐于有事。一经批驳，群起而谋抵其隙，批语稍未中肯，非增原告之冤，即壮被告之胆，图省事而转酿事矣。夫人命奸盗，及棍徒^⑤肆横，原非常有之事。一切口角^⑥争斗，类皆户婚细故^⑦，两造^⑧非亲则故，非族则邻，情深累世，衅起一时，本无不解之仇。第^⑨摘其词中要害，酌理准情，剴切^⑩谕导，使弱者平心，强者气沮，自有亲邻调处^⑪。与其息于准理^⑫之后，费入差房，何如晓于县状之初，谊全姻睦^⑬？

【注解】

- ①具状：备办诉状。
- ②盛气：蓄怒欲发的样子。
- ③望准：希望受理诉状。
- ④差房：即差役。
- ⑤棍徒：无赖之徒。
- ⑥口角：争吵。
- ⑦细故：小事。
- ⑧两造：争讼的双方，即原告和被告。
- ⑨第：但。
- ⑩剴切：切实。
- ⑪调处：调和，处理。
- ⑫准理：即受理诉讼。
- ⑬谊全姻睦：情谊保全，亲戚和睦。

【译文】

一个案件到了官府，告状的人怒气满怀，希望官府受理。讼师和差房也乐于有事。而讼词一旦被批示驳回，所有的人都串通

起来，对此吹毛求疵。批语稍微不中肯，不但增加了原告的冤苦，而且给被告壮了胆。希望省事，反而变成多事了。杀人奸淫、偷窃抢劫，本不是常有的事情，一切口角争斗，大都属于近邻或亲家之间的小事情，双方不是亲戚就是老友，不是同族就是邻居，情谊深厚，经过几代人，一时间发生争端，并没有不可解开的仇怨。依次摘取他们讼词中的要害，动之以情，晓之以理，细致地开导，使弱者心平气和，强者怒气消散，自然有亲成邻居进行调停。与其经过审讯判决后，费心一番而投入大牢，从而使此事平息，还不如在告状之初就进行开导，使双方友情依旧，亲家和睦。

【评析】

处理案件时应以和为贵，使大事化小，小事化了。

秦二世元年（前 209 年），胡亥继承帝位，开始了比秦始皇更加残忍的统治。李斯是个不惜一切代价而想得到功名的政客，比昏庸无能的胡亥，当然要高明得多。为得到秦二世胡亥的信任，他提出一套“督责之术”。什么是“督责之术”呢？实际上就是严刑酷法和君主的独断专行。李斯说：“彼唯明主为能深督轻罪，夫罪轻且督深，而况有重罪乎？故民不敢犯也。”其用意就是对臣下和百姓实行“轻罪重罚”，使人人不敢轻举妄动。君主对臣下要实行独断专行，要驾驭群臣，不能受臣下的影响。李斯认为，只有这样的君主才能随心所欲，为所欲为。实行“督责之术”，群臣百姓也就不敢造反了，君王的地位才能牢靠。

李斯关于“督责之术”的主张，既有取宠于秦二世的一面，也有他继承法家思想的一面。在上书中，他也是一再引用申不害、韩非的话，来证实自己的看法。不过，李斯讲得更加露骨而已。“督责之术”被采纳后，杀人多者为“忠臣”，残忍者为“明吏”，弄得天下怨声载道。

政通人和，百业兴旺，是国家发展，政权巩固的前提，而胡亥却背道而为之，最终导致秦朝早亡，胡亥惨死的必然结果。

7. 不可轻易搞摊派

官价之名
宜量为节制
可已则已

【原典】

境当孔道^①，酬酢^②殷繁^③。器用食物，间有官价之名，或取自铺户^④，或供自保役^⑤，非摊派^⑥，即垫赔，洵^⑦非善政。然陋习相仍，概予裁革，转恐事多棘手，此。万勿任见小幕客，渔利^⑧家人，借端市索，致民力不堪，激而上控^⑨。

【注解】

- ①孔道：大路，大道。
- ②酬酢：指朋友交往应酬。
- ③殷繁：众多。
- ④铺户：开办商店的人户。
- ⑤保役：庸工，差役。
- ⑥摊派：分派。
- ⑦洵：诚然，实在。
- ⑧渔利：用不正当的手段谋取利益。
- ⑨上控：向上级控告。

【译文】

如果所辖地方地处交通要道，应酬往来就会特别多，所用器具食物，就不免会有官价。有的直接取自店铺，有的是由差役供给，不是摊派就是记账赊欠，这并非当政之道。然而旧习一贯如此，如果一概予以革除，千头万绪，恐怕还会有更多的麻烦；所以要适量制约，能减免的则减免，不能减免的就不要触动，千万不要出现苗头。否则的话，食客幕僚鱼肉百姓，家奴仆人也会借机到市集上赊赖勒索，致使百姓无力应付，愤怒而上告。

【评析】

为官者应爱民如子，不乱搞摊派，更不能鱼肉乡里。

元昊建立西夏政权的第三年正月，便亲自率领军队进攻延州（现在的陕西省延安市），守卫在那里的北宋将领范雍很无能，看到敌兵杀来，吓得魂不附体，竟去求神问鬼，结果宋军被打得大败。仁宗知道了失败的消息，便把范仲淹调到边关，抵抗西夏的进攻。

这时范仲淹已经被贬一年多了，但他接到皇帝的命令以后，一点也没有报怨，很快赶到了边关。到了延州以后，他检阅州兵，组织了一支18000人的军队，分成6个部，每部3000人，严格训练以后轮流出击敌人。

在军队里，范仲淹是非常爱护自己的士兵的。士兵们生活很艰苦，不得不经常去抢老百姓的东西。范仲淹知道以后，就从军费里拨出一笔钱来，每月发钱给士兵，作为他们的补助费。这样不仅军队里练兵的热情大大提高了，而且当地的老百姓生活也好了。

有一个叫种世衡的人，也是边关上的大官，他也很爱惜士兵，所以对范仲淹很佩服。范仲淹也很虚心，接受了种世衡的许

多建议，带领老百姓学习射箭，一起开荒种田，修建城寨抗击西夏。

当时在北宋和西夏的边界之间，居住着羌族人，他们曾经投靠过西夏。宋朝的一些将领主张杀死羌族人，而范仲淹和一些人却主张说服羌族人使他们投靠北宋。于是范仲淹冒着生命危险到羌族人住的地方劝说他们的首领，终于说服了他们。羌族人从此真心归顺了北宋。

因为范仲淹是一个爱护士兵和老百姓的将领，所以士兵们都愿意跟着他打仗。战士们英勇战斗，打了好几个大胜仗。那时边关上流传着这样的歌谣：

军中有一韩（指当时另一个著名将领韩琦），
西贼闻之心胆寒。
军中有一范（仲淹），
西贼闻之惊破胆！

西夏人看到北宋的边防非常牢固，士兵很勇猛，自己又被打败了好几次，便不敢轻易进攻，只好向北宋求和。

爱民如子，民方可为你效劳。范仲淹和种世衡能切身地为属下考虑，才使民安兵强，现为官者亦应效之。

8. 要经常反身自问

愚民犯法
但能反身自问
自然归于平恕
尚可以从宽者
总不妨原情而略法

【原典】

且身为法吏，果能时时畏法，事事奉法乎？贪酷者无论，即谨慎自持，终不能于廉俸之外，一介^①不取。如前所云陋规，何者不干国法，特宿弊^②因仍^③，民与官习，法所不及，相率倖免耳。官不能自闲于法，而必绳民以法，能无愧欤？故遇愚民犯法，但能反身自问，自然归于平恕，法所不容姑脱^④者，原不宜曲法^⑤以长奸情，尚可以从宽者，总不妨原情^⑥而略法。

【注解】

- ①一介：形容量小。
- ②宿弊：旧有的弊害。
- ③因仍：沿用，因袭。
- ④姑脱：指逃脱法律的惩罚。
- ⑤曲法：背离法律。
- ⑥原情：原谅初情。

【译文】

身为执法人员，真的能够做到时时维护法律尊严，刻刻奉公

守法吗？那些贪婪的人，即便谨慎自持，也终究难以做到不义之财分文不取。就像前文所说的地方性的陈规陋习，又有哪一件不是牵涉到了国家法律，只不过是宿弊已久，百姓和官府对这些陋习均习以为常罢了，而法律又没有触及这些问题，所以侥幸免于法律制裁。为官者若把自己置于法律之外，而只用法律约束民众，能问心无愧吗？所以，碰到百姓犯法，若能时时自省，就能设身处地为百姓着想，量刑时就会从轻发落。但法所不容的重大恶行，就不要曲解法律条文，不要让人觉得法律能伸能缩，助长坏人坏事。如若确是有情有原者，也不妨从宽处理。

【评析】

一个人难免要犯错误，但贵在犯了错误之后知道悔改。战国时期赵国的蔺相如因为帮助赵国完璧归赵立下了大功，因而官至大将军廉颇之上，至使廉颇非常不满，多次当而诋毁他，而蔺相如每次都默默忍让。后来廉颇终于明白蔺相如如此之做法并非惧怕他，而是从赵国的利益出发。廉颇后悔不已，向蔺相如负荆请罪，蔺相如亲自为他松绑，二人成为至交。

9. 不要干涉百姓言论

悉心于民言
不干清议
自无失政

【原典】

是非之心，人皆有之。当未遇时，闻谈长吏^①害民之政，未

尝不扼腕太息，洎^②乎得志则昧。殷鉴^③之川，当局者迷，古今同慨。故幸而居官，能回念扼腕之故，常求不干清议^④，自无失政。

【注解】

①长吏：泛指上级长官。

②洎：及，等到。

③殷鉴：本指殷商灭夏，殷商的后代应以夏亡为鉴戒，后泛指可作鉴戒的已往之事。

④清议：社会上公正的舆论。

【译文】

是非之心人皆有之。做布衣时，听到有人谈论官吏兴文字狱残害百姓，也曾为之痛心扼腕，可是有朝一日当了官，就忘记了当日警诫自己的话。自古当局者迷。若能在高居官位时回想以前自己为之痛心扼腕的事情，力求做到不干涉百姓议论朝政，这样在自己处理政务时就不会做出伤天害理的事来。

【评析】

防民之口，甚于防川。

秦始皇统一中原以后，淳于越又一次提出分封的事情，秦始皇听了心里有些厌烦。他叫大家再议论议论，看看究竟是分封制好，还是郡县制好。这时候已经升任丞相的李斯反对淳于越的谬论，他对秦始皇说：“古今时代不同，情况已经随着时代改变了，我们决不能再拿古代的制度到今天来实行。如今天下已经安定，法令已经统一，老百姓应当努力种田做工，读书人应当努力学习现行的法令制度。可是如今还有那么一些读书人，总是死抱住老一套的东西不肯放弃，老是根据过去古书上的记载来攻击当前的

政治制度，这对于陛下的统治是很不利的，必须予以严厉禁止。我建议：史官所收藏的图书，凡属不是秦国的历史，全部拿来烧了；不是政府任命的博士官所收藏的《诗经》、《尚书》，而是私家收藏的这一类书籍，一律焚烧掉，杜绝混乱思想的根源。”

秦始皇觉得事情确实是这样，如果听任那些有旧思想的人到处宣扬旧制度，的确会妨碍他的统治。于是他决定接受李斯的建议，下令焚书。焚书的具体办法是：除了那些讲医药、占卜、种树一类的书以外，凡不是秦国史官所记的历史书，不是官家收藏而是民间所藏的《诗经》、《尚书》和诸子百家的书籍，在命令下达的30天之内，都要缴到地方官那里去焚毁。以后还有偷偷谈论古书内容的，处死刑；借古时候的道理攻击当前政治的，全家都要处死。官吏知情不告发的，判处同样的罪。命令到达后30天不烧毁书籍的，在脸上刺字后罚去做4年建长城的苦工。凡有愿意学习法令的人，只许跟官吏去学，不许偷偷地照着旧时代的古书去学。

焚书的命令发布以后，各郡各县的官吏不敢怠慢，都立即严格地遵照命令去执行。他们派出许多士兵和办事的差役，到老百姓那里挨家挨户收缴书籍。在很短的时间内，到处出现了焚书的熊熊烈火，焚烧那些刻写在竹木简上的古代书籍，使得中国的文化事业遭受了一次浩劫。秦国以外的历史书和记载着诸子百家学术思想的书籍，凡是收缴上来的，差不多全都烧光了。秦朝以前的许多历史事实和学术思想情况从此失传。这是秦始皇摧残中国文化的一大罪行。

秦始皇下令焚书，使得许多读书人都非常反感，不仅那些有旧思想的人反对秦始皇的暴行，连一些在朝廷里享受着高官厚禄的博士，也都在暗地里议论，说秦始皇这样压制舆论，摧残文化，做得太过分了。

秦始皇听说读书人在背后说他的坏话，十分生气，决定要狠

狠地惩治他们。

于是秦始皇下了一道命令，叫御史大夫去查办那些在背后诽谤他的读书人。被抓去审问的人，受到了残酷的刑罚；为了给自己开脱，就一个一个的攀连其他的人，攀来攀去，一下子查出来有 460 多个方士和儒生犯有嫌疑。秦始皇一怒之下，也不详细审问，查证核实，就叫人在咸阳城外挖个大坑，把他们全都给活埋了。其实 460 多人当中，真正反对秦始皇的只有少数人，大多数人都是含冤死去的。这是秦始皇对读书人的残暴屠杀。

秦始皇焚书坑儒，目的是想统一思想，压制那些反对中央集权制的思想和言论，但是他的做法太过分了，太残暴了。焚书，既毁灭了秦以前长期积累起来的文化财富；坑儒，又杀害了许多精神财富的创造者。从此以后，秦朝宫廷里真正有学问的人大大减少，而那些专会阿谀奉承、欺上瞒下的奸贼如赵高之流，逐渐成了秦始皇身边的重要人物，秦朝开始走下坡路了。

10. 百姓破家，为官大忌

谓民之家
悬于令
不可不念也

【原典】

谚有之：破家县令。非谓令之权，若是其可畏也；谓民之家，悬于令，不可不念也。令虽不才，必无忍于破民家者。然民间千金之家，一受讼累，鲜不破败。盖千金之产，岁息不过百有馀金，婚丧衣食，仅取足焉，以五六金为讼费，即不免称贷^①以

生，况所费不止五六金乎？况其家不皆千金乎？受牒之时，能恳恳惻惻^②，剴切^③化诲^④，止一人讼，即保一人家，其不能不讼者，速为讞结^⑤，使无大伤元气，犹可竭力补苴^⑥，亦庶几无忝^⑦父母之称欤！

【注解】

- ①称贷：举债，告贷。
- ②惻惻：恳切。
- ③剴切：切实。
- ④化诲：教化，训海。
- ⑤讞结：定罪结案。
- ⑥补苴：修补，补缀。
- ⑦无忝：无愧于。

【译文】

俗语有“破家县令”一说，并不是说县令的职责是专门破家。令人生畏的是百姓的身家性命掌握在县令手中，不得不让百姓有所顾虑。县官再没本事，也肯定不会容忍那些把别人迫害致倾家荡产的人。就算是有千金的富庶人家，若是有了官司的牵连，也少有不破败的。这种有千金的富庶人家，每年收入不过是百余金，除去衣食住行、婚丧嫁娶所需费用，剩下的也不过仅够平时花销。若拿出五六成打官司，就要去借贷，何况打官司哪有只花五六成的，而且并非家家都有千金。新官上任之初，就要记住安抚民众，教育百姓不犯法。少一个人打官司，就保全了一户人家。若不得不打官司，也要速战速决，不要让百姓因为把钱花在讼事上伤了元气，案子结束之后，还可以补救过来。这样的官吏，才无愧于父母官的称谓。

【评析】

官以民为本，不要让民大伤元气。

南齐的废帝萧宝卷，常常出门游走，为了不让人看见他，就驱逐百姓，使他们只留下空宅子。他一个月出去 20 余次，且出无定处，开路的尉司非常担心获罪，要是东行，就把百姓往西驱赶，南行往北驱赶；白天出，夜间便赶，吏司奔走驱赶，叫声沿路都可听到。打鼓蹋围，听到鼓声，就要奔走，仓促被驱赶，有的衣服顾不上穿，光着脚，违抗禁令的人，格杀勿论。

原魏太守王敬宾刚死尚未入敛，家人被驱，不敢留家守灵，等到家人返回时，两只眼已被老鼠吃了。像这样的事，并非一次。又有一次，废帝出游至沈公城，有一妇人要产孩子，没有逃去，废帝进入她家，问：“为何不走？”答说：“我要临产了，不能离去。”废帝便让剖开肚子看看是男孩还是女孩。丹阳灵尹王被驱赶，走时仓促，只带了两个门生跟随，躲藏在朱雀航南边的酒垆中，晚上才得到羽仪护卫的保卫而回。

废帝喜欢游猎，不避危险，一次游猎到定山寺，有一个和尚因病不能离去，藏在草丛中，被士兵抓获，左右护卫韩晖兴说：“老道人可怜。”废帝道：“你见到獐鹿也不射吗？”于是，仍旧百箭齐发，射死了老和尚。

废帝的凶残，可以说是历代帝王之最，他没有道德观念，不顾百姓死活，无耻之极，无与伦与。

11. 为民官，何若为民父母

于百姓之事
如父母之计儿女
曲折周到
方为尽心

【原典】

余言佐治，以尽心为本，况身亲为治乎？心之不尽，治于何有？第^①其难，视佐治尤甚。盖佐治者，就事论事，尽心于应办之事，即可无负所司^②。为治者，名为知县知州，须周一县一州而知之。有一未知，虽欲尽心，而不能受其治者。称曰父母官^③，其于百姓之事，非如父母之计儿女，曲折周到，终为负官^④，终为负心。

【注解】

- ①第：数列。
- ②所司：主管部门或主管官吏。
- ③父母官：旧时对地方官的称呼，多指县令。
- ④负官：辜负官职官位。

【译文】

我说辅佐主人应尽心，自己做官，就更应当尽心，不尽心，怎能做的好呢？这比幕僚的难度更大了，因为做幕僚，尽力辅佐

就是了，自己当官，须对辖区内的事情了如指掌，否则，想尽心都无从下手，父母官，应像父亲母亲对待子女一样对待百姓，否则，有负官职，而自己也问心有愧。

【评析】

为官者只有尽心办事，才不辜负“父母官”的称呼。海瑞是广东琼山人，从小没有父亲，和母亲相依为命。虽然家里很穷，但他母亲宁可挨饿也要供他读书，希望他将来成为一个有用的人。海瑞很懂事，决心发奋读书不辜负母亲的期望。果然海瑞20多岁就考上了举人，不久他就被派到浙江淳安当县令。

虽说海瑞这么年轻就当县令，但他可不像那些奸官一样，只爱钱不干好事，欺压老百姓。他从小吃过苦，知道百姓的生活艰难，因此十分体谅他们。他十分痛恨仗势欺人的权贵、狗腿子，更痛恨溜须拍马的奸佞小人。在当县令期间，海瑞将淳安县治理得井井有条，他审判的案子也从未出过错。很快“海青天”的称号就在淳安县传开了。

这时有个奸臣严嵩，他的儿子严世蕃更是坏东西。他们父子俩在朝廷迷惑欺骗嘉靖皇帝，独揽大权，干了许多坏事。许多官员都畏惧严嵩的权势，纷纷投靠到严嵩父子门下。浙江总督胡宗宪就是严嵩的一名党羽。但海瑞是个不畏权势、刚直不阿的人，他对严嵩、胡宗宪等人的所作所为十分痛恨，从不向他们献媚。这当然引起胡宗宪等人的忌恨，因此海瑞当了许多年的淳安县令一直未被提拔。

海瑞并未因为没有升官就屈服于权贵，他照旧秉公办事，一丝不苟地治理淳安县。

有一天上午，海瑞正在县衙里阅批公文，忽然一个差役匆匆忙忙地跑进来，报道：

“大人，胡总督公子带一大批随从已到淳安县。”

“哦，知道了，就将他们安置在官驿，按普通客人招待。”

对于胡公子的到来，海瑞不惊不乱，说完就又开始看公文了。要是换个县令，恐怕早就集合全体差役热烈欢迎了。

但过了一会儿，那个差役又来报信：

“大人，大事不好，胡公子在官驿大发脾气，并把驿吏绑起来毒打。”原来这位胡公子从小娇生惯养，处处受惯了阿谀奉承，没想到今天到淳安县竟然只住在驿所里，并吃如此普通的饭菜，认为是有意怠慢他，因此发脾气大闹驿所。

这可把海瑞气坏了，心想你胡公子竟敢依仗父亲权势为非作歹，在淳安县大打出手，我是不能答应的。海瑞决定要教训这位胡公子，他想出了一个绝妙的主意。

海瑞马上带着十几个差役赶到官驿，把胡公子和他的随从抓回县衙，然后立刻升堂。

海瑞端坐在堂上一拍惊堂木，喝道：

“你是何人？竟敢假冒胡总督的公子，速速从实招来。”

胡公子可从未见过这样的场面，这么森严的公堂吓得他脸色苍白，连话都说不出来，原来的骄横劲再也不见了。

海瑞又命人从胡公子的行装里搜出了几千两银子，更加理直气壮，不仅没收银子充公，而且立刻将胡公子等人赶出淳安县。

此时海瑞的报告也已送到了胡宗宪总督衙门，报告称“有一群歹人竟冒充胡公子名号行骗，幸好在淳安县被抓获，银子没收，并赶出淳安”，等到胡宗宪见到哭哭啼啼的儿子回来，立刻明白吃了哑巴亏，没有办法，他只好告诫儿子以后不要去淳安县惹海瑞。这一来，百姓拍手称快，夸海瑞真不愧是个好清官。

不久，有个叫鄢懋卿的刺史要到浙江巡查，这个刺史是严嵩的干儿子，也是个大坏蛋。这个消息一传开，浙江各县都忙碌起来，准备金银进献，惟独淳安县没有动静。

其实海瑞早就知道这个消息，但他十分痛恨靠压榨百姓来奉

承上级的行为，他告诉差役不要准备，他自有对策。

海瑞很快写了一封信给鄢懋卿，口气很客气，信里说：“我知道大人是个节俭的人，常说不要铺张浪费。但这次您所到各县都是大鱼大肉盛情款待，这使卑职我十分为难。不热情款待怕慢待了您，热情款待又怕违反您命令，我真不知道该怎么办。”这封信可给鄢懋卿出了个大难题，心里说海瑞可真不好对付，他发作不是不发作也不是。近来海瑞由于胡公子的事声名很大，可不能去淳安县碰这块硬骨头。

于是鄢懋卿绕开淳安县巡视浙江其他各县，这次海瑞又一次打击了严嵩同党的气焰，在百姓心中的威望更高了。

奸臣终究是不会有好下场的，严嵩父子终于被嘉靖皇帝罢了官，他们的同党不是被罢官就是被流放。海瑞却由一个小县令升为户部主事。

为官者爱民如子，而百姓自会视官如父母。

12. 让百姓害怕，不如让百姓亲近

不患民之不尊
而患民之不亲
尊由畏法
亲则感恩

【原典】

长民^①者，不患民之不尊，而患民之不亲，尊由畏法，亲则感恩。欲民之服教，非亲不可。亲民之道，全在体恤民隐^②，惜

民之力，节民之财，遇之以诚，示之以信，不觉官之可畏，而觉官之可亲，斯有官民一体之象矣。民有求于官，官无不应；官有劳于，民自乐承。不然，事急而使之，必有不应者。往往壤地^③相连，同一公事，而彼能立济^④，此卒无成，曰民实无良，岂民之无良哉？亲与不亲之分殊也，官事缓急何常，故治以亲民为要。

【注解】

- ①长民：统领人民。
- ②民隐：人民的痛苦。
- ③壤地：土地，国土。
- ④立济：很快完成。

【译文】

治理百姓的官，不怕百姓不尊敬他，就怕百姓与他不亲近，尊敬他是因为怕法，亲近他却是因为感恩。想让百姓服从管理，非亲近他们不可。亲近百姓的方法，就是体恤百姓疾苦，爱惜百姓物力，节省百姓财力，以诚相待，以信示人，让百姓不觉得官可怕，而觉得官很平易可亲，这就有了官民一体的征兆了，百姓有事请求官时，全都答应了。则当官有劳于民时，百姓也乐于承受。不这样的话，非到有事时才想起百姓来，肯定有不顺从的人。往往土地相连的两个地方，同一种事，在这办不成，在那却顺利完成，有人说是百姓不好，难道真的是百姓不好吗？与百姓亲不亲近的区别是很大的，当官的应该分清轻重缓急，亲民才是最重要的。

【评析】

水能载舟，亦能覆舟，自古治国为政，爱民当推首要。

以民为本，历来是被有作为的政治家奉为治国奇策。然而，全面提出和运用这一谋略，应首推管仲。

管仲回到齐国后，入朝去拜见齐桓公，向桓公谢罪。桓公亲手将其扶起，对管仲说：“寡人有事要向你请教。齐国是大国，先君僖公曾经威服过诸侯，人们称为小霸。但是，自从襄公以来，政事荒废，国力空虚。现在我刚刚即位，人心不定，国势不张。我想治理国政，立纲陈纪，不知你有什么良策？”

于是，管仲向桓公陈述了如何治国图霸的观点。管仲说：“礼义廉耻是立国的根本，这样才能使民众为自己所用。但要使民，必先爱民。”桓公问：“爱民之道是什么呢？”管仲接着说：“爱民之道就是公修公族，家修家族，使民相亲。省刑薄敛税，使民能够富裕。让贤士教于国，使民知有礼节。”管仲的话意思是说，让老百姓事业相连，俸禄互相补充，人民相亲相近；宽免旧罪，救助旧宗。为没有后代的人立嗣，这样人民就能生育繁衍；减轻刑罚，薄收赋税，人们就会富裕；在各地选用贤士，向国民实施教化，人民就能遵守规范。这样做了，就满足了人民的愿望，争取到了民心，也就巩固了国家政权。管仲还向桓公谈了许多关于内政和外交上的改革设想。据说，两人一直畅谈了三天三夜，句句投机，字字中听，一点都不觉得疲倦。

拜相以后，管仲着手落实其“政之所兴，在顺民心，政之所废，在逆民心”的民本思想。在发展农业生产上，他主张不耽误四时农事，确保粮食贮备。为了提高土地利用效率，他打破过去井田制的限制，收农赋用粮食数量计算，按土地肥瘠等级和年景收成征收，荒年不收，待饥荒缓解后再补收；在手工业和商业方面，他将工匠安置在靠近官府的地段，商人安置在靠近市场，以利于各安其业。并加强货币的铸造和管理，注意调整物价，放宽关、市的征税，做到通货积财，富国富民；他还坚持以“四维”（礼、义、廉、耻）教导百姓，令百姓臣服，君令得以顺利推行，国势大振。管仲采取的一系列政

治、经济、军事等措施，使齐国由一个分封在海滨的百里小国，一跃成为春秋时期举足轻重的大国。

13. 稳定才会繁荣

民气本靖也
纵恶以凌之，纵役以扰之
恩既莫敷，威亦难济

【原典】

民气本靖^①也，纵恶以凌之，纵役以扰之，恩既莫敷^②，威亦难济，于是愿朴^③者，亦郁极^④思奋，不得不奔郄于上官，上官悯其情，迫而理之，刁民闻风以起，恣意诟告，而地方官不可为矣。使为地方官者，以地方为己任，悉心抚字^⑤，与民休养，雪民冤抑^⑥，民之于官，无不可白之隐，自无不乐从之令，而民气尚或不靖者，未之有也。善乎浦公^⑦之教曰：“百姓去县近，去省远，县果勤职，百姓何爱乎越郄^⑧？”余备官^⑨时，日诵此言，受益不少。

【注解】

- ①靖：安定。
- ②敷：布施。
- ③愿朴：心地淳厚质朴。
- ④郁极：忧愤至极。
- ⑤抚字：抚养爱护。
- ⑥冤抑：冤屈。

- ⑦浦公：即浦霖。
⑧越邠：越级申诉。
⑨备官：居官，当官。

【译文】

百姓本来爱好安定，纵容恶人欺凌他们，官差剥削他们，既使有恩也不能达到，威严也无法做到。于是心地淳朴之人，也气愤至极而不得不找上官伸张正义，上官同情他们，追查此事，那些刁民闻风而起，恣意诬告，那地方官就没法做了。作为地方长官，应以地方为己任，休养生息，与民申冤，百姓对官，没有不可申之隐情，自然无令不从，至于民风不宁者，自不会有。浦公教训说：“百姓离县官近，而离省城远，若县官真的勤劳，百姓又怎会乐于上告呢？”我当官时，每天背诵这些话，受益颇多。

【评析】

百姓永远是乐于安定的，自古都是官逼民反。

就在胡亥杀害扶苏当上皇帝的那年，即公元前 209 年，在我国历史上爆发了第一次伟大的起义，这就是陈胜、吴广领导的大泽乡农民起义。

陈胜又叫陈涉，是阳城（今河南省登封县东南）人。陈胜小时候家里很穷，十几岁就给财主家干活，受尽了地主的剥削和欺负，但他很有志气，总想改变富人酒肉满席、穷人忍饥挨饿的坏世道。有一天，陈胜和伙伴们在地头休息，陈胜又诉起苦来了，对大家说：“咱们将来谁要是得了富贵，可别忘了今天的穷朋友啊！”大伙儿听他这么一说，都感到很可笑，那富贵可不是穷人们说说话就能得到的。有个伙伴笑着说：“你给人家干活，连锄头都不是自己的，还谈什么富贵呀？”陈胜叹了口气，说道：“唉，躲在屋檐下的燕子和小麻雀怎么会懂得大雁和天鹅的远大

志向呢？”

秦二世元年七月，阳城的贫民 900 人被调作戍卒到渔阳（今北京郊区密云县）去戍守。陈胜也在这 900 人之内，并被任命为屯长。另有一人姓吴名广，又叫吴叔，阳夏（今河南太康县）人，也被任命为屯长。吴广敢作敢为，乐于助人，又有一身武艺，和陈胜成了知心朋友。

他们这 900 人由两名身带利剑的军官押送，不分昼夜地向渔阳方向赶路。这正是北方多雨的夏季，他们走到蕲县大泽乡（今安徽省砀县西南）的时候，正赶上瓢泼大雨，雨水把道路给淹没了，到处是泥泞一片，他们只好停下来，等天晴了再走。按照秦朝的法律，误了日期是要全部杀头的。陈胜吴广计算了一下时间，无论怎样卖命地赶路也是要误期的。这 900 人都有被杀头的危险。于是，两人悄悄地商量对策。陈胜说：“现在继续赶路，到达后也是送死，想办法逃路，被抓住也得死。起来造反即使夺不下天下也顶多是个死。与其等死，还不如起来造反为夺天下而死呢。”吴广也觉得是这个道理。陈胜又说：“秦朝建立以来，天下的老百姓已经被折腾得没法子活了。听说这个秦二世本来是秦始皇的小儿子，他勾结赵高杀了公子扶苏夺取皇位。老百姓都听说扶苏是贤明的人，但不知道他已经被害死了。还有楚国的大将项燕，曾为楚国立下了汗马功劳，对士兵也很好，有人说他战死了，还有人说他逃走了，楚国人都很想念他。现在如果我们假借公子扶苏和楚将项燕的名义，起来号召天下，反对残暴的秦二世，那么一定会有许多人起来响应的。”

陈胜的主张，吴广完全赞成，他也情愿拼出性命，一干到底。二人坚信，900 壮丁和他们一样，都是受苦人，只要招呼一声，在无路可走的情况下都会跟着干的。当时的人们很迷信，为了取得群众的信任，他们决定分头行动，用装神弄鬼的办法号召群众。

第二天，伙夫上街买鱼回来，在一条大鱼肚子里发现一块绸子，上面写着“陈胜王”三个大字。这可是一件新鲜事，大伙一下子就传开了，都认为这是老天爷的旨意。

到了晚上，人们三个一堆两个一伙地凑在一起谈论白天的奇怪事儿，忽然外面有奇怪的声音，仿佛是狐狸叫一般，后来越听越像人语，第一声是“大楚兴”，第二是“陈胜王”。几个胆大的一起走出来，四面是一片荒野，在西北角有一座古庙，从古庙里又传出狐狸叫声，叫的还是“大楚兴，陈胜王”的人语。更奇怪的是，在古庙周围的树丛里，出现了火光，一会儿在这边，一会儿在那边，时暗时亮。人们又害怕又奇怪，狐狸怎么会说人话？难道这狐狸是个狐仙，知道陈胜是个真命天子，也向人们报信来了？

第二天一早，大伙儿都指指点点地看陈胜，越看越觉得他长得像个真命天子。人们正在私下议论的时候，吴广走了进来。人们围住他纷纷问道：“吴大哥，听说你和陈胜大哥是好友，他和咱们一样，都是穷苦汉子，难道能为王？”吴广呵呵一笑，说：“乱世出英雄！上天之意，难道还不足信？如今世道要变咱穷哥儿们要打天下，坐天下！”戍卒们听了，许多人都乐得一蹦老高，纷纷嚷道：“对！咱穷哥儿们起来造反吧，别白白等死了！”

陈胜吴广一看大伙儿热情很高，立即决定杀掉那两个军官，起来造反。这两个军官本是一对酒鬼，因为天雨难行，他们便日日喝酒。这一天正好被酒烧得迷迷糊糊的时候，吴广和陈胜带了一帮人跑来要求军官放他们回家。军官一听，又急又气，先打了吴广几鞭子，接着又拔出剑来要杀吴广。吴广眼疾手快。凭着一身武艺，飞起一脚，将剑踢掉，又顺手拾起，“咔嚓”一声，军官人头落地，另一个军官也被陈胜结束了狗命。

杀了两个军官，大伙儿扬眉吐气，十分痛快。陈胜跳上一个大台，大声地说：“弟兄们！咱们遇上了大雨，已经不能按期赶

到渔阳了。按照法律，误期的就要杀头，我们这批人到头来十有六七都是要死的，反正怎么都是个死，男子汉大丈夫顶天立地，死也得死出个名堂来。那些王侯将相，难道就是天生的贵种吗？这天下，穷苦人也可以坐一坐。”900壮丁，顿时沸腾起来，他们心中的怒火被点燃了。大伙齐声喊着：“对！咱们跟着陈大哥造反！造反！”

陈胜吴广看大伙很齐心，决定立即起义。他们派一部分人上山砍树木、竹秆做为武器，派另一部分人用土筑了个平台，又派人做了一面旗，旗上绣了一个大大的“楚”字。

一切都准备了之后，他们把那两个军官的脑袋做祭天礼品，900壮丁在陈胜吴广带领下，共同起誓。决定同生死，共患难，推翻秦朝。大伙公推陈胜为统帅，号称“将军”，吴广为副帅，号称“都尉”。他们一下子就攻占了大泽乡。由于各地的老百姓给秦朝的官吏压得太苦，就像那三伏暑天，闷得喘不过气来，当听到陈胜吴广起义反秦，立即扛着锄头、扁担赶来加入起义军，起义军一下子就壮大了好几倍。陈胜吴广带着起义军从大泽乡出发，一下子就攻克蕲县。接着，陈胜派葛婴带着一支队伍，攻下了蕲县以东的五座县城。打到陈县（今河南省淮阳县）的时候，起义军已经发展到拥有六七百辆战车、一千多名骑兵、几万名步兵的大部队。陈胜在陈县正式称了王，国号“张楚”，就是要大张楚国的意思。

常言说：鸟无头不飞，人无头不行。陈胜一当王，遍国的反秦力量受到极大鼓舞。各地百姓纷纷起来，拿起粗陋的武器，攻占城池。陈胜不失时机，派吴广率领一部分军队去攻打荥阳（今河南省荥阳县），派周文率领另一部分军队去攻打秦朝的京城咸阳，还派了另外一些人带兵去打其他地方。

周文过去曾在楚国大将项燕和春申君黄歇手下做过事，识多见广，懂得点军事，作战也很勇敢，他的军队一路上势如破竹，

打下了很多地方，一路上又收了很多入，部队发展到 10 余万人，一直打到了咸阳只有 100 多里的戏（在今陕西省临潼县境内）。秦二世一下子慌了手脚，赶紧派大将章邯把修造骊山陵墓的几十万人武装起来，向起义军反扑。由于周文的部队临时组织起来的，又有很多旧贵族混在起义队伍里捣乱，结果周文的部队被章邯打败，周文被迫自杀。

由吴广率领去攻打荥阳的那支队伍，很快就把荥阳给团团转住了。但荥阳的守将是丞相李斯的儿子李由，文武双全，吴广攻了很长时间也没攻下。吴广部下田臧竟然假借陈胜地命令杀害了吴广。田臧派一部分继续围攻荥阳，他自己带兵去迎击章邯，结果战败身死。章邯又派兵攻打陈县，陈胜的手里已经没有什么兵了，在秦军的进攻面前，只好向东南退却。结果被他的车夫庄贾给暗杀了，这位伟大的农民领袖就这样死在叛徒的手中。

陈胜、吴广领导的农民起义虽然失败了，但是由他们点燃的农民起义的烈火已燃遍全国，这场烈火越烧越旺，最终葬送了秦王朝。

卷 六

办 案

明眼观是非，法眼看天下。如何除恶扬善，维护法律的尊严？法律的天秤贵在乎，断不可倾斜。案关是非人命，岂能不慎？

1. 审案要郑重迅速

与其准而不审
无若郑重于准理之时
与其示而改期
无若郑重于示期之始

【原典】

听讼^①是主人之事，非幕友所能专主，而权事理之缓急，计道里之远近，催差集审^②，则幕友之责也。示审之期，最须斟酌。宜量主人之才具，使之宽然有馀，则不至畏难自沮。既示有审期，两造^③已集，断不宜临时更改。万一届期，别有他事，他事一了，即完此事，所以逾期之故，亦可晓然使人共知。若无故更改，则两造守候一日，多一日费用，荡财旷事，民怨必腾。与其准而不审，无若^④郑重^⑤于准理之时；与其示而改期，无若郑重于示期之始。昔有犯妇^⑥，拟凌迟^⑦之罪，久禁囹圄^⑧，问狱卒曰：“何以至今不刚？刚了便好回去养蚕”。语虽恶谑，盖极言拖延之甚于刚也。故便民之事，莫如听讼速结。

【注解】

- ①听讼：听理诉讼。
- ②催差集审：催促差役齐集犯人受审。
- ③两造：争讼的双方，即原告和被告。
- ④无若：不如。
- ⑤郑重：殷勤。

- ⑥犯妇：犯罪的妇女。
⑦凌迟：旧时最残酷的死刑，即剐刑。
⑧圜圜：即牢狱。

【译文】

办理和裁决案件，是官员的事情，并不是幕宾所能负责做主的。可是权衡事理的轻重缓急，斟酌路程的远近，催促差人召集有关人员审理，就属于幕宾的职责了。请示审理日期，应考虑主人的才能，让他有较充足的时间，宽松有余地处理案子。这样才不至于让主人因畏惧困难而沮丧。既然批示有审理日期，争讼的原告和被告都已召集到了，因此绝对不要到了审理案子时又更改日期。如果到了开庭审理的日子却因另有他事未能如期举行，那么别的事完了一定接着办理此事，之所以逾期的原因，一定要解释清楚，好让每个人都知道。如若是没有任何理由就更改开审日期，那么双方当事人在等候审理之时，多等一天就多一天的费用。既耗费了钱财，又耽搁了官司，老百姓的怨愤之情必定会沸腾起来。因此与其批准进行诉讼而不审理裁决，还不如在批准审理的时候郑重其事地考虑受不受理该案；与其公布了开庭日期而改动日期进行，不如在还没有公布审理日期之前就郑重考虑。以前曾有一个犯了法的妇女，被初判为凌迟处死。后来在监牢中关了很久，她就质问看守：“为什么到现在都还不把我剐成零碎？剐了我以后，我就好回家去养我的蚕了。”这些话虽然是恶意的戏谑，但却极力渲染了这样一个事实：拖延审判裁决甚至比让人受剐刑还要痛苦。所以方便老百姓的事情，莫过于迅速地处理、裁决案件。

【评析】

精心勤勉地处理诉讼案件，是为官者需要尽心尽力地去做

头等事。

窦诞是隋唐时人，唐太宗时官至任殿中监，因病解除官职，后又授予宗正卿。唐太宗同他谈话，他常常因迷糊忘事而无法对答，唐太宗于是亲自写了诏书，说：“我听说根据官职来挑选人才就任的国家就会得到治理，根据人事关系来安排官职的国家就会搞乱。窦诞一天比一天精神衰竭，与往常大不相同了。知道他不行还任用他，看着他白白地占着位置还不让他退下来，不仅仅败坏了风气、荒疏了朝政，也恐怕是做国君的错误吧。通过考核政绩而予以罢免或升迁，是古今惯用的制度，窦诞应以光禄大夫的官爵辞职回家。”

窦诞年老力衰，无法及时地处理各种事务，如此下去恐怕会误国误民，唐太宗及时地准他辞职还家实为上策。

2. 盗窃案要防牵连无辜

正盗正窃
罪无可宽
涉及之人
不可不慎

【原典】

赃真则盗确，窃贼亦然。正盗正窃^①，罪无可宽。所尤当慎者，在指扳^②之人，与买寄赃物之家，往往择殷^③而噬^④，藉端贻累^⑤。指扳之人，固须质审^⑥，其并无实据者，亦可摘释^⑦；至不知情而买寄赃物，律本无罪，但不得不据供查吊^⑧。向^⑨尝

不差^⑩捕役，止令地保^⑪传谕^⑫，檄^⑬内注明，有则交保^⑭，不须投案，无则呈剖^⑮，不许带审^⑯，亦从无匿赃^⑰不缴。白干差提^⑱者，此亦保全善类之一法。盖一经差提，不唯多费，且窃盗拖累，几为乡里所不齿^⑲，以无辜之良民，与盗贼庭质^⑳，非贤吏之所忍也。

【注解】

- ①正盗正窃：即盗窃属实。
- ②指扳：指引。
- ③择殷：选择殷实之家。
- ④噬：咬，这里指陷害。
- ⑤藉端贻累：即借故陷害。
- ⑥质审：质问，审讯。
- ⑦摘释：指斥后释放。
- ⑧查吊：搜查，提取。
- ⑨向：过去。
- ⑩差：派遣。
- ⑪地保：又称地甲、保正，即古时的里正、亭长之职。
- ⑫传谕：转达，告诉。
- ⑬檄：古代用于征召、声讨的文书。
- ⑭交保：交给保证人。
- ⑮呈剖：呈报文字材料以辨明。
- ⑯带审：连带审问。
- ⑰匿赃：隐藏赃物。
- ⑱差提：差遣，提审。
- ⑲不齿：不与同列，表示极端鄙视。
- ⑳庭质：即公堂对质。

【译文】

在办理案件过程中，只要赃物真实，那么盗窃案就是确实无

误的，窃贼的偷盗行为也就是可以确认了。主盗的罪行，不能原谅宽容的。尤其要谨慎对待的是，被贼诬陷行窃的人和收购窝藏赃物的人家，盗贼往往是选择殷实大户人家下手，并且藉故牵累诬陷别人入案，因而必须加以对质审问。对那些没有罪证的人，也可以释放；至于那些不明真相，受盗贼蒙骗而收买、窝藏赃物的人，按照法律是没有罪行的。但是办案之人，一定按照窃贼的供词进行调查询问。以前官府对这些人不派捕役去收审，只让地保传下命令，并在官府文书公告中注明：窝赃的交出赃物给当地地保，不须投案；没有窝藏赃物的，则要写出原因，加以解释，不用把窝家带庭审讯。自己到官府自首，也是保全善良百姓的一个方法。因为只要一经差役提审，不仅仅是要花上很多钱，而且被盗贼牵连后，差不多要被同乡之人唾弃不齿。把无辜受累的善良人，带到庭上和盗贼当场对质，并不是一个贤明善良的官吏忍心去做的事。

【评析】

盗案的窃贼按其罪行当有主次之分，有的只是窝藏和帮助销赃而已，所以不可将涉案人员一律论处，也不能株连其他人。切记不要被犯人牵着鼻子转，堕入烟雾之中，而造成误判，冤枉好人。这其中的智谋，完全取决于审讯者的智慧。

3. 谨慎对待拒捕情况

拒捕之稟
半由索诈而起
断断不可偏听

【原典】

余族居乡僻，每见地总^①领差，勾摄^②应审犯证^③，势如虎狼。虽在衿士^④，不敢与抗，遇懦弱农民，需索^⑤尤甚，拂其意则厉声呵诟^⑥，或自毁官票^⑦，以拒捕禀究^⑧，人皆见而畏之，无敢公然与之相触。夫凶盗重犯，自问必死，拒捕之事，间或有之。若户婚田债细故，两造平民，必无敢毁票以拒者。拒捕之禀，半由索诈而起，然一以拒捕传质，即至审虚，民不堪命矣。余在幕中，遇此等事，直将毁票存销^⑨，改差承行^⑩，止就原案办理。其果否拒捕，属主人密加确访，而改差票内，不及拒捕之说，以免串诈，然其事每访辄虚。故差禀拒捕，断断不可偏听。

【注解】

- ①地总：地方上的总甲。
- ②勾摄：捉拿，逮捕。
- ③犯证：犯人，证人。
- ④衿士：即秀才。
- ⑤需索：勒索。
- ⑥呵诟：呵斥，辱骂。
- ⑦官票：官府签发的用以拘捕人犯的凭证。
- ⑧禀究：报告上级，予以追究。
- ⑨存销：存放起来或销毁，即不再追究之意。
- ⑩改差承行：即改换差役前去处理。

【译文】

我们家族居住在乡下僻远之地，每次看见地保领着官府的差人捕拿应审的犯人，他们气势汹汹，如虎似狼。即使是学问高深、人品正直的读书士子也不敢和他们发生冲突，这些差役，遇到了懦弱怕事的农民，勒索更为厉害。如果稍微让他们有一点不

满意之处，这些家伙就会厉声责骂训斥，甚至毁坏官府传票，以拒捕罪向上头报告。如此行事，人们见了他们都感到害怕，当然更不敢和他们对着干了。至于那些凶杀之人、偷窃之盗等重案犯人，知道自己一旦入官，难免一死，因而对他们来说，拒捕的事情，偶尔也是有的。至于像婚姻田债等小事情引起的，被告和原告双方的老百姓，没有哪一个人敢于销毁官府传票，胆敢拒捕的。那么有关的拒捕报告，多半都是由于差役勒索诈骗不成而产生的，可是如果全都以拒捕罪传讯对质，等到了审讯的时候，老百姓已经实在是不堪折磨了。我在幕府中工作的时候，遇到这种情况的“拒捕”，只是把那张被撕毁的传票销毁，改派差役重新办理，而且只按照原来所犯的罪进行审理。至于这个犯人是不是真的拒捕，只是请求主人秘密地加以调查访问，验证是否属实，然后改正传票，里面丝毫不提及拒捕的说法，以免差役之间串道一气，共同诈骗。可是，这种事情，每次私下密查的结果，总是发现是差役地保等人，没有达到中饱私囊的目的而假造出来的。因此我认为差役的报告中有有关拒捕之事，绝不能轻易相信。

【评析】

为官者应注意下属官差的行为，对此失察则易引起民愤。

康熙把廉洁、节约放在重要地位，自然对贪污、腐化，贪赃枉法的官吏深恶痛绝，对那些利用官位克扣百姓，鱼肉人民者，则是严惩不贷。安徽全椒县知县，克扣杂货铺、布铺、酒铺、猪肉铺总共 59 两 7 分银子，便被撤职罢官，流放到东北；江苏吴县浒墅关监督桑额私封“便民桥”，过桥缴费，征税溢额，受到严处。康熙下令停止征收各府、山、县、市、镇的房号银，以减轻百姓的负担，并将主张重征的恭顺侯吴维华下刑部议处。康熙还提出“利商便民”的一些措施，禁止官吏借商船运兵作战之机，却随船携带商人、货物。康熙五十四年（1715 年），江苏巡

抚张伯行，苛刻富商，康熙把他训斥了一顿，说：“他们的家资都是从贸易积聚而来，干吗要苛刻他们？”

对体恤百姓，为官正派，廉洁之清官，康熙则大力褒扬，给予提拔重用。康熙亲自提名清官汤斌接任江苏巡抚之职。在任三年期间，汤斌的廉洁也确实名副其实、众所公认，因为他每餐只食豆腐，百姓曾送给他一个绰号“豆腐汤”。

4. 个别案件须个别对待

轻引成案，刻舟求剑
小则翻供，大则误拟
不可不慎也

【原典】

成案^①如程墨^②然，存其体裁而已。必援以为准，刻舟求剑^③，鲜有当者。盖同一贼盗，而纠伙上盗，事态多殊；同一斗殴，而起衅下手，情形迥别。推此以例其他，无不皆然。人情万变，总无合辙^④之事，小有参差^⑤，即大费推敲^⑥，求生之道在此，失人之故亦在此。不此之精辩，而以成案是援，小则翻供，大则误拟，不可不慎也。

【注解】

①成案：诉讼中已判定的案件，也指已办好的公文案卷。

②程墨：即程文墨卷，程文是科上考试用作示范的文章，因应试者必须依此程式作文，故称程文。宋代以后，称取中上人的文章为程文，清代刻录程文，试官往往也依题自作一篇，作为应试人的取法，称程文，而把

取中的试卷改称墨卷。

③刻舟求剑：典出《吕氏春秋·察今》，后用以指拘泥成法而不讲实际。

④合辙：车轨相合，比喻言行投合一致。

⑤参差：不齐的样子。

⑥推敲：即反复斟酌或分析研究。

【译文】

已经完结的案子就像程文和墨卷一样，二者只是体裁相同罢了。如果一定要照搬前案的处理方式，以它作为标准办理手头正在办的案子，那就是刻舟求剑，办出的案子很少有恰当的。即使是同一个盗贼纠集团伙盗窃，事态情状也有很多不相同；同一个人斗殴，可是其起因、下手的情形却迥然不同。按照这个道理推理其他事情，没有一件事不是这个样子。人情事态瞬息万变，找不到完全相同的事情；稍微有一点儿不同之处，就应反复推敲，大费心神。犯罪的人能获得生机的道理就在这个地方。否则，对罪案不精心地辨别分析，具体问题不能具体处理，而只是搬用以前对类似案件的判决，小则会导致犯人翻供，使得办案半途而废，前功尽弃，大则会产生误判，或者纵容了罪犯，或冤枉了罪犯，因此一定要谨慎从事。

【评析】

先人所遗处事方法，不可生硬套搬，应因事制宜，分别对待。

“玄武门事变”后，李世民被立为太子，他立即派人把李建成的心腹魏征找来。

李世民斥责魏征：“你为什么离间我们兄弟之间的关系？”

魏征坦然答道：“先太子若早听我的话，何至今日受诛？”

李世民听后不仅不怒反而为喜，称赞魏征耿直，以礼相待，

并推荐他为谏议大夫。

李世民早已看中魏征的才华，但他这一步棋很妙，李建成集团的人物，看到李世民的大仇敌魏征都能被重用，恐惧反抗的心理也就消失了。

任命魏征之后，李世民又叫来杜淹、王珪。这二人也是李建成集团的人。任命杜淹为御史大夫，王珪为谏议大夫。这样李世民化敌为友把李建成集团的人才收为自己的部属。这些人感恩戴德，自然愿意死心为李世民效力。

若李世民为太子后，不能拢络人心，而像前代人那样铲除异己，排斥李建成手下之人，就会令很多有才能的人恐惧或怨恨而远之，他就不会得到魏征这样的能人，也不会得天下。所以为官做事不应拘泥陈见，应就事而论，对症下药。

5. 细心查案，务必真实

置身事外
能虚心听断
以访闻为主
则身在局中

【原典】

恃才之官，喜以私人为耳目，访察公事。彼所倚任之人，或摇于利，或蔽于识，未必俱可深信。官之所信，原不可恃，全在幕友持正不挠，不为所夺。若官以私人为先人，幕复以浮言^①为确据，鲜不愆事。盖官之治事，妙在置身事外，故能虚心听

断^②；一以访闻为主，则身在局中，动多挂碍矣^③。故访案慎勿轻办。

【注解】

- ①浮言：没有根据的话。
②听断：听取阿述，作出决定。
③挂碍；触碍，牵阻。

【译文】

倚仗亲信办事的官僚，喜欢把自己信任的人作为耳目，去调查公事。他所倚仗信任的人，往往又是些徘徊于私人利益，或者为见识所限，鼠目寸光之人，这些人未必都是些值得深信的人。作为一个主事官员听信身边的亲信，原本就是靠不住的，这完全要他身边的幕宾主持正义，坚持公道，不被他们的各种漂亮理由改变自己的原则。如果一个主事官员，听从亲信的话而有了成见，再加上身边的幕宾把一些虚假浮夸的言辞作为确凿的证据，那么就很少有不把事情搞糟的。官员处理的事务，妙在要把自己置身事外。这样才能够虚心听取各方面的意见，进而加以判断。把传闻作为主要渠道，就会陷于迷雾之中，而且一有行动就会磕磕碰碰，障碍颇多。所以察访案子宜于谨慎行事。

【评析】

审案时一定要注意证据的真实性，不要被下人蒙蔽视听，否则会后悔莫及。

史万风有战功，杨素妒忌他的功劳，于是诬陷史万风说：“突厥本已投降，并不是来侵扰边境，来塞上放牧罢了。”于是不给史万风记功。

隋朝史万风历次上书说明情况，皇上不理他。正赶上隋文帝

从仁寿宫回京师，废了太子，追太子党。皇上问史万风在哪里？当时史万风正在朝堂，杨素见皇上正怒，就说史万风在东宫见太子，以激皇上，文帝果然相信，下令召史万风，当时，在朝堂鸣冤的官兵有数百人，史万风对他们说：“我现在在皇上面前为你们据理力争，事情会得到解决的。”史万风见了皇上，说将士有功，受到朝廷的压抑，语气愤慨激昂，冒犯了皇上。文帝大怒，令左右侍从当场把他打死。事后悔悟，追悔莫及。

6. 谨防牵连

**非紧要证人，即属主人当场省释
应取保者，讯后立追保状
核稿时更宜字字检点，以防株累。**

【原典】

前明徐相国阶^①柄政^②时，作家书示子弟，尚诫命案不可牵涉，何况寻常百姓。余乡居见命案列证，便举家惶骇^③，往往有凶犯赤贫^④，累归词证者。故在馆阅报词^⑤，非紧要证人，即属主人当场省释^⑥，不令人诫，应取保^⑦者，讯后立追保状^⑧。然犹闻有官保私押之事，一日不归，则其家人一日不宁，如之何勿念。至路毙^⑨案件，差保^⑩无可生发，每将地主^⑪牵入，此则真属无辜，尤须属主人禁绝，核稿时更宜字字检点，以防株累。

【注解】

①徐阶：明代大臣，字子升，历官礼部尚书、建极殿大学士等职，后代严嵩为首辅，卒谥文贞。

- ②柄政：当政。
- ③惊骇：恐惧。
- ④赤贫：极其贫穷。
- ⑤报词：判词。
- ⑥省释：检验查证后释放。
- ⑦取保：使被告请人为保，外释以待审讯。
- ⑧保状：保证人所立的以示负责的字据。
- ⑨路毙：羸困而死于路上。
- ⑩差保：差役，保人。
- ⑪地主：相对于往来过客而言的当地主人。

【译文】

从前，明朝的相国徐阶在执掌全国政事时，写家信告诫子弟，千万不要牵涉到人命案子中去，寻常百姓更应如此。我在乡下住时，看见人命案所列证人时，全家都惶恐不安，常见凶犯极度贫穷，还连累到告词的证人。所以在官府里读到禀报的状词，不是关键的证人，就吩咐主判官当场考查释放，不必叫他入城来。某人有嫌疑，需找人保释管制，在外等候审讯的，一旦审讯完毕，立刻追回有关取保的告令。但还是听说有已保释而遭人扣押的事。证人一天不回家，家人就一天也不安宁下心，家人怎么能不担心呢？一件案子，常常将当地的人牵连进来，而他们往往全是无辜的，所以尤其需要吩咐主判官禁止该事发生。考核有关案稿时，更应该字字斟酌，以防株连他人。

【评析】

为官断案，应分清主犯与人犯，不可一概而论之。如能分清罪责，少做牵连，则为百姓之福。

公元817年正月，李愬来到淮西前线，替下前任败将出任唐邓节度使。与他对抗的是淮西节度使吴少阳之子吴元济。吴元济

拥有一个固若金汤的“堡垒”：吴氏父子经营长达30余年的蔡、申、光三州，尤其是吴元济的大本营蔡州，30余年间朝廷未能使一兵一卒抵达蔡州城下。这次吴元济因袭父亲节度使之位遭到了唐廷的否决，便公开与官军对抗，并接连把唐兵唐将打得寸步难进。面对如此凶悍的强敌，怎么办？李愬采取“优待俘虏，借敌打敌”的办法。

首战马鞍山，正好半途碰到前来侦探的敌将马士良自己送上门来。李愬略施伏兵之计，马士良便被押回营寨来了。

众将在前些战斗中吃马士良的苦头不少，都想剖其心肝以泄愤怒，要求李愬顺应众意。李愬当然点头同意。但等见到马士良面对钢刀毫无惧色的情况后，不禁赞叹说：“好一个大丈夫，只可惜你不知顺逆，死了还带上坏名声。如果你肯诚心归降，为国立功，我李愬可保你不计前罪，并流芳千古。”马士良当即跪伏请降，说自己本是唐将，被吴元济擒获后又得重用，便愿为吴氏父子效力。今即蒙将军厚待，当然更愿为朝廷立功赎罪。李愬即亲释其缚，发给服装武器，不予戒备，反令其为自己的帐下亲将。

马士良感激涕零，知李愬想夺取文城栅，便赶紧献计道：“文城栅如同是吴元济的左臂，防御甚严，不可硬攻。守将吴秀琳，才能平平，但军师陈光洽却一计胜万军。不过他也有致命弱点，那就是轻佻好战，士良愿为公先擒陈光洽。”李愬即拨千骑给马士良。果然不到半日工夫，马士良便把陈光洽提了回来。

李愬既知陈光洽多谋，也不诛杀，同样加以厚待。陈光洽即写信劝降吴秀琳。于是李愬不损一兵一卒，夺取了文城栅，迫降了吴秀琳及其全班人马。李愬照例优待俘虏，让吴秀琳带原部守文城栅，只遣各将士妻室到大后方，以保她们的安全。

此次叛乱，罪在吴元济，而马士良等人只是从犯而已。李愬分清罪责，大获全胜。

7. 侵占案件，细加勘察

侵占之事
不宜轻断
必先差查校勘
而后知善恶

【原典】

豪强侵占，律所不容。若世业相承，重加修整，或本非官产，原听民便，往往地棍藉端挟持，需索^①不遂，即饰词^②讦控。一经准理，必先差查^③，差查不已，必加勘断^④，官或不暇遽及^⑤，则棍差^⑥朋比^⑦，费已不訾^⑧。此等借名启讼之人，多非善类，能于呈控^⑨时，严切批斥，使小人畏法，固为上策；否则催主人速勘严惩，必有阴受其福者矣。

【注解】

- ①需索：勒索。
- ②饰词：粉饰文词。
- ③差查：派人查验。
- ④勘断：审问决断。
- ⑤遽及：指迅速处理。
- ⑥棍差：即地棍和差役。
- ⑦朋比：依附勾结。
- ⑧不訾：不足。
- ⑨呈控：指进呈抗诉讼之词。

【译文】

豪强侵占的行为，是法律所不容许的。如果是几代事业相承，又重新加以修整，或者本来不是公家产业，如果听任百姓处之，往往有地痞借故抢拿，勒索不成，就玩弄文词控告对方。一旦批准审理，一定要先调查，调查没结果，就需裁断。官府有时无暇顾及，那些地痞就与差人相勾结，事情还没了结，钱财已不够了。像这类找借口控告之人，多不是好人。如果能在他们呈交告词时严厉批评，使那些小人畏惧法律，才是上策。否则，如果原先地痞催促主判官迅速断案，产加惩处所告之人，必定有暗地里享受其福的人。

【评析】

当官者能明辨是非，方为好官。

裴度在中书省任职时，左右忽然来告诉他，大印丢失了，闻听者莫不大惊失色。裴度命人摆宴席奏乐，大家都莫名其妙，暗地里惊异。欢饮到半夜，左右又报告，大印找到了。裴度不回答，继续欢宴。有人问裴度为什么这么做，裴度说：“这是不知哪位小吏盗了去伪造文书。不声张还可以找到，若追急了，他就会投到水中或用火化了，那时就再也找不到了。”当时人们都为他的度量和智谋所折服。

是非之间，当严格分清。裴度的大印丢了，心中自然惊恐，但他能沉心静气，仔细琢磨，认清本质，而不是惶恐愤怒，自然事情迎刃而解。为官者当以裴度为榜样，遇事仔细思考、观察而不妄动。

8. 不要长时间拘留案犯

羈管之弊
甚于监禁
贼犯久押
为害更大

【原典】

案有犯证，尚须复讯者，势不能不暂予羈管^①，繁剧^②之处，尤所多有。然羈管之弊，甚于监禁。盖犯归监禁，尚有管狱官时时稽查。羈管则权归差役，差不遂欲，则系之秽处，饿之终日，恣为凌虐，无所不至，至有酿成人命，貽累本官者。若贼犯久押，则纵窃分肥^③，为害更大。此等人犯，官难毕记^④，全在幕友立簿检察，以便随时办结^⑤，即官有代任，幕有替人，亦可免贿脱^⑥之患。

【注解】

- ①羈管：拘管。
- ②繁剧：事务极为繁重。
- ③分肥：分脏。
- ④毕记：全部记得。
- ⑤办结：办理，了结。
- ⑥贿脱：指因贿赂而脱身。

【译文】

一个案子的犯人或证人，需要反反复复审问的，就不能不暂

时把他们扣押管制，繁琐过堂之事常常发生。但是，扣押管制之弊超过坐牢。一般说来，犯人到牢狱里，尚有狱官时常查询考核。扣押管制，便归差役安排，差役一不顺心如愿，就把犯人捆绑在污秽之地，一天到晚不给东西吃，无所顾忌地虐待，无所不为，甚至发展到酿成人命的结局，还牵连到主判官。如果犯人因偷窃罪而被长久扣押管制，差役便纵容行窃，坐地分红，为害更为严重。这一类犯人，主判官难于全部记得，全在于助手们登于簿子上，考查核实，以便随时办理、断案。即使官有变更，助手换人，也可以免于被认为是受贿而调职。

【评析】

为官者一定要及时处理在押犯，万不可放任不管，马虎从事，否则，轻则害人伤财，重则累及己身。

一位名叫封三桥的老先生当县官时，设置“自新所”，专门扣押管制像老鼠一样的小偷小摸、地痞无赖和丧失礼义廉耻的人，按名每天供给口粮1升，盐菜钱3文，派典吏负责具体事务，先生也不时去看一看。十余年如一日。起初，自新所里人很多，后来大多数都知道悔过自新，向亲戚邻居恳请同情，向受害者服罪。反复辗转，常被保释而最终成为良民者，数也数不清。后来，“自新所”里人已很少了。

9. 草供未可全信

五听之法
辞止一端
据供定罪
尚恐未真

【原典】

罪从供定，犯供最关紧要。然五听^①之法，辞止一端，且录供之吏，难保无上下其手^②之弊。据供定罪，尚恐未真。余在幕中，凡犯应徒罪^③以上者，主人庭讯时，必于堂后凝神细听，供稍勉强，即属主人复讯。常戒主人不得性急用刑，往往有讯至四五次及八九次者。疑必属讯，不顾主人畏难；每讯必听，余亦不敢惮烦也。往岁壬午^④八月，馆平湖令刘君冰斋^⑤署，会孝丰^⑥事主，行舟被劫，通详缉捕^⑦。封篆^⑧后，余还里度岁，而邑有回莽逃军^⑨，曰盛大者，以纠匪抢夺被获，讯为劫案正盗^⑩。冰斋迓余^⑪至馆，检阅草供^⑫，凡起意、纠伙、上盗、伤主、劫脏、俵分^⑬各条，无不毕具，居然盗也，且已起有蓝布棉被，经事主认确矣。当晚属冰斋复勘，余从堂后听之，一一输供无惧色。顾供出犯口，熟滑^⑭如背书然，且首伙^⑮八人，无一语参差者，心窃疑之。次晚复属冰斋，故为增减案情，隔别^⑯再讯，或认或不认。八人者，各各歧异，至有号呼诉枉者。遂止不讯，而令库书^⑰、典税书^⑱，依事主所认布被颜色，新旧借购二十馀条，余私为记别，杂以事主原认之被，属冰斋当堂给认，竟懵无辨识。

于是提犯研鞫^①，金不承认。细诘其故，盖盛大到官之初，自意逃军犯抢，更无生理^②，故讯及劫案，信口妄承^③，而其徒皆附和之。实则被为己物，裁制有人，即基本罪亦不至于死也，遂脱之。越二年，冰斋保举^④知府引见，而此案正盗，由元和^⑤发觉，起赃主认，冰斋回任，赴苏会审^⑥定案。初余欲脱盛大时，阖署^⑦哗然，谓余枉法曲纵，不顾主人考成^⑧。余闻之辞冰斋，冰斋勿听。余曰：“必欲余留止者，非脱盛大不可。且失脏甚多，而以一疑似之被，骈戮^⑨数人，非惟吾不忍以子孙易一馆，为君计亦恐有他日累也。”然短余者，犹窃窃然，私议不止，幸冰斋不为动。至是冰斋语余曰：“曩力脱盛大，君何神耶？”余曰：“君不当抵罪，吾不当绝嗣耳。”盖余自此，益不敢以草供为据矣。

【注解】

①五听：审理案件的五种方法，即所谓的辞听、色听、气听、耳听和目听。

②上下其手：指舞文弄法，相互串通做弊。

③徒罪：拘禁罚使劳作之罪。

④壬午：即乾隆二十七年，公元1762年。

⑤刘君冰斋：清代官吏刘国烜号冰斋，奉天人，曾为平湖县令、吴城同知。

⑥孝丰：县名，清属浙江湖州府，今并入安吉县。

⑦通详缉捕：即通缉。

⑧封篆：封装好官印，指处理完某件事。

⑨逃军：离开军队而逃跑。

⑩正盗：即盗贼主犯。

⑪迓余：迎接我。

⑫草供：非正式审讯时的供词。

⑬俵分：指分脏。

- ⑭熟滑：熟练而不凝滞。
- ⑮首伙：首犯，同伙。
- ⑯隔别：隔离，分别。
- ⑰库书：管理仓储的书吏。
- ⑱典税书：负责税收的书吏。
- ⑲研鞠：研究，审讯。
- ㉑生理：生存的理由。
- ㉒妄承：胡乱承认。
- ㉓保举：旧时官员举荐属员并为其作保。
- ㉔元和：县名，清置，属苏州府治，后并入吴县。
- ㉕会审：集合有关方面的官员审讯犯人以定案。
- ㉖阖署：整个官署。
- ㉗考成：考核官吏的成绩。
- ㉘骈戮：指同时处死。

【译文】

要根据供词给犯人定罪，所以犯人的供词最为重要。但五种办案方法里，听取犯人口供反是其中一种，况且记录供词的使役，难免有舞文弄法相互串通作弊的可能。根据供词定罪，惟恐不合事实原委。我在当助手时，凡遇到应定为服劳役罪以上的犯人，每当主判官在庭堂审讯时，我一定在庭堂后面聚精会神地听。供词稍有牵强不畅之处，就告诉主判官反复审讯。并告诫主判官不能性急用刑，因此往往就有审讯四五次到七八次的。虽然主判官感到这样做太过艰难，但每次有疑问时，我必是让他重新审讯，而我自己也不敢怕麻烦，每次都认真听。前些年，即壬午八月，我住在平湖县令刘冰斋先生府上，恰遇孝丰一受害人航船时被劫，到处通缉捉拿案犯。年终官府封印休息后，我回到故乡过年。同乡中有个名叫盛大的逃兵跑回家来，因纠集土匪抢劫被抓获，审讯为抢劫案的强盗。冰斋把我迎接到官府里，考察初次

口供，包括起心纠集伙伴、无端伤害别人、抢劫财物、按份分赃，每一条都具备，俨如大盗。并且已经有一件蓝布棉被，经受害人辨认，亦确凿无疑。当天晚上，我嘱托冰斋再考查审讯，我在后堂听，他们都一一招供，没有恐惧的表情。考虑到犯人口里的供词那么熟练顺畅，如同背书，而头儿和喽罗八人没有一句话不相吻合，我心里遂暗暗怀疑起来。第二天晚上，又嘱托冰斋故意将案情进行增减，隔离犯人再行审讯，便有人认罪，有人否认，八个人中，言语分歧很大，甚至有大呼冤枉者。于是便停止审讯，叫库房里掌管财务的人依照受害人所认领的棉布被盖的颜色，或新或旧共购得20余床，我暗地做了记号，把受害人的被子也放在里面，让冰斋当场叫他们认辨，竟然都认不出来。我便提审犯人，全不承认。详问其中的缘故，原来是盛大被抓到官府之初，自己思量逃出军队，又犯抢劫，没有活命的理由了，所以审讯到抢劫案时，信口开河给以承认，他的喽罗们也附和。其实被子是自己的东西制做的，有的人即便犯上这种抢劫，也不至于定死罪呀，便放了他们。两年之后，冰斋被推举受到知府引见，而这篇案子的真正犯人是在元和县发现的，赃物拿出，受害人也前来认领了。冰斋回到官府，又奔赴江苏会审案子。开始我想为盛大开脱时，全衙门的人都哗然，说我不顾国法，委曲纵容，不顾主判官的考核结果。我听了后，问冰斋，冰斋也不同意。我说：“一定要我留下来，就必须解脱减轻盛大的罪过，况且丢失的东西很多，却因一条可疑和相似的棉被，就要杀好几个人，不只是我要为我的后代考虑不愿丢掉现在的位置，为您考虑一下，真担忧您今后要受到拖累。”但批评我的人还在窃窃私语，幸好冰斋不改初衷。真相大白后，冰斋向我说：“先前竭尽全力为盛大开脱，你怎么料事如神啊？”我说：“您不当抵罪，我不应绝后啊。”从这以后，我更不敢把初次供词作为给犯人定罪的凭据了。

【评析】

古时许多酷吏常采用严刑逼供的方法审案，犯人因为心存畏惧而做不真实的供词，因此，要查清事实，正确断案，应采取各种审讯方法，不能仅靠犯人口供便枉下结论，否则，错案将不可避免。

清道光初年，蒋攸钰以直隶总督的身份被召入京，在军机处任职。曹振鏞时任军机大臣，很讨厌蒋攸钰。

琦善被革去两江总督，降职调任，皇帝忽然说：“两江总督是重任，应当派一资深望重、久历封疆的人担任。”

曹振鏞说：“以蒋彦成资历最深。”

皇上说：“川陕一带，正发生叛乱，蒋彦成怎么能任两江总督？”曹振鏞不答。一会，皇上指着蒋攸钰说：“你就是元历封疆大臣，除了你没有第二人。”于是便这样定下来。

蒋攸钰出来后对人说：“曹振鏞的智巧，是把自己的意思含而不露，而让皇帝说出来，当面排挤，真可怕呀！”

阮文达也为曹振鏞所不喜欢。皇上一日偶然问道：“阮文达已历任督抚 30 年了，刚到壮年就升到二品，怎么升得这么快呢？”

曹振鏞说：“由于学问优秀。”

皇上问：“何以知他学问大？”

曹振鏞说：“他现在任云贵总督，还天天读书谈文。”

皇上沉默不语，不久阮文达被召入京受训。原来曹公善揣摩皇上心意，知他一向讨厌封疆大吏因别的事废弛政务，因此才那样回答皇上。

皇上任人不考虑实情，只偏听手下大臣片面之词，曹振鏞跟皇上多年，深知他的心意，所以为一己之私而排斥他人。致使蒋阮二人不能得志。

10. 情宜宽，法宜严

身当其任
自不得曲法姑宽
然力所及
以宽为止

【原典】

谚云：好动扶人手，莫开杀人口。居幕席者，更当三复此言。昔吴兴某，以善治钱谷有声，为当事某公所慢。会故人子宫浙中大僚，某许其侵盗阴事，竟成大狱。狱甫定，某忽自齿其舌至本溃以死。顷读无锡诸类谷^①先生洛近稿，载其邑人张希仲事，尤可鉴也。希仲馆归安令裘鲁青署，归安^②有民妇与人私，而所私杀其夫者，狱具^③，裘以非同谋欲出之。时希仲在座，大言曰：“赵盾^④不讨贼为弑君，许世子^⑤不尝药为弑父，春秋有诛意^⑥之法，是不可纵也”。妇竟论死。后仲梦一女子，披发持剑，搏膺^⑦而至曰：“我无死法^⑧，尔何助之急也？”以刃刺之，旦日其刺处痛甚，自是夜必来，遂归。归数日鬼复至，愈厉，使巫视之如梦，竟死。夫某公侵盗有据，于法得死，宜为大僚^⑨所治，某言非虚妄，特意出于私，尚罹阴祸，况传闻未实者乎^⑩？若希仲诛意之说，非法家^⑪所忍言，宜为鬼仇矣。吾辈读律佐治，身当其任，自不得曲法^⑫姑宽，如不在其位，又何忍下石^⑬耶？

【注解】

①诸类谷：张钉仲，生平不详。

②归安：县名，明清时为浙江湖州府治，后并入吴兴县。

③狱具：判罪定案。

④赵盾：春秋时晋国正卿，即赵宣子，在晋国执政时，节俭奉公，整饬政纪，大得民和。后因晋灵公图谋杀他，他避难出走，未及越境，而赵穿杀灵公，他得以回朝继续执政。太史董狐以其为正卿，而亡不越境，反不讨贼，故书：“赵盾弑其君。”

⑤许世子：即春秋许蛋公之子止。鲁昭公十九年，悼公患病，喝了他所进的药后而死。当时史官以“君有疾，饮药，臣先尝之；亲有疾，饮药，子先尝之。公疾未瘳，而止进药，虽尝而不由医而卒”，故史书“许世子止弑其君。”

⑥诛意：责备人动机不善。

⑦搏膺：捶击胸口，以表示愤怒。

⑧死法：即依法当处死。

⑨大僚：大官。

⑩法家：指守法度的世臣。

⑪曲法：背离或歪曲法律。下石：

⑫即“落井下石”之省。比喻乘人之危难，又加以打击陷害。

【译文】

古人说：“好动扶人手，莫开杀人口。”身居幕席的法官，更应当把这句谚语诵之再三。以前吴兴县某人甲素以善于管理钱谷而颇有名声，被与他一起做事的某公乙曾所轻慢。恰好某人甲老朋友儿子在浙中做了大官，某人甲揭发曾经轻慢过他的某公乙曾侵盗官家资财，这一阴谋竟然把某公乙定成大罪。罪刑刚刚判定，某人甲忽然自己咬自己的舌头，一直咬到舌根，溃烂致死。刚才读无锡县的各类文书，其中张钉仲先生近稿记载他的乡人张希仲一事，尤其可以作为借鉴。希仲是归安县令裘鲁青官署的幕客。归安县有一个民妇与人私通，而与她私通的那个男人杀了她的丈夫，罪案确实，县令裘鲁青因为那民妇不是同谋，要将她释

放。当时张希仲在堂，他大声说道：“赵盾不讨伐逆贼就是杀君，许世子不尝药就是杀父，春秋时期有诛杀妄意的法律。这件案子决不可以宽容。”那位民妇最后竟然以死罪论处。后来，张希仲梦见一个女子怒发直竖、手持长剑扑胸而来，她说：“法律本不该定我死罪，你为什么急着置我于死地？”那女子用剑刃刺张希仲。第二天，张希仲梦中被刺之处疼痛剧烈。从此那女鬼每夜必来。张希仲只好回家躲避。回家不几天，那女鬼又寻到，而且更厉害可怕，请巫婆来观察，确实像梦中一样。张希仲竟然就这样死了。某公乙侵盗官家资财有证据，依法当死，也应该受那位大官的惩办。某人甲所告虽然不是虚妄之词，但是意图在于泄私仇，他尚且遭受阴鬼祸害，何况那些喜欢传闻臆测不可证实的人呢？像张希仲诛杀妄意的说法，不是法官能忍心说出来的，应该被阴鬼仇恨。我们这些人研读律法，辅佐治理，身担其任，自然不能曲法重罚或姑息宽容。如果不在其位，又怎么能忍心落井下石呢？

【评析】

为官者应得饶人处且饶人，不可处事狠毒，置人于死地，否则，报应很快就会到的。

审食其是刘邦的同乡，楚汉战争中因保护刘邦家属有功，被封为辟阳侯。为人没有什么才干，不过口齿伶俐，巧于逢迎而已。

刘邦起兵反秦，审食其为舍人，从之。后来，刘邦兵败于彭城，审食其和刘邦的妻子、父亲等家属一起被项羽俘虏。

楚汉鸿沟议约，审食其和刘邦家属都脱囚归汉。

项羽兵败，楚国破灭，刘邦称帝，对有功诸人，均加封赏，审食其也因保护家眷有功，被刘邦封为辟阳侯。

惠帝时，审食其仍与高皇后吕雉往来，惠帝不满，便寻其罪

过，将他下狱究治，准备处以死刑。后来，审食其之友平原君朱建转托惠帝的幸臣閼儒向惠帝说情，审食其才得以免死。

高后元年（前187年），右丞相王陵病免。左丞相陈平升任右丞相，审食其任左丞相。

审食其根本没有为相之材，只会在宫中趋奉侍奉高后吕雉。然而由于高后宠眷特隆，廷臣们奏事，往往由他处分决断，势焰熏天。右丞相陈平，此时却日饮美酒，不再过问政治了。

等到高后死，审食其冰山已倒，无所依恃。侥幸不死，被免除左丞相之职。

汉文帝三年（公元前177年），审食其被淮南王刘长所杀。

事出有因。当年，赵王张敖献美人给刘邦，人称赵姬。刘邦宠幸赵姬，已有身孕。等到后来有人告发张敖部下贯高谋反，赵姬被株连入狱。赵姬弟请托审食其向吕后求情，但吕后不肯帮忙，审食其也未强争。赵姬愤而自杀。时赵姬已生子，刘邦后悔，给孩子起名刘长，令吕后抚育。后来，刘长受封为淮南王。

随着年龄的增长，刘长渐明事理，心中怨恨审食其，认为他没有在吕后面前强争，才导致赵姬惨剧。本欲报仇，但审食其在位有宠，便未动手。

后来，文帝即位，审食其失势，刘长请求入朝，趁机去见审食其，自袖铁椎，将审食其击杀。然后自赴朝廷，明陈审食其之罪。文帝没有追究刘长的过失。

审食其本有能力救出赵姬，却未发仁爱之心，以致于赵姬身死。举手之劳不肯为，为人所记恨，终死刘长之手。现为官者本为百姓父母之官，当怀仁慈之心，为子民谋福，不可心肠铁硬，审食其之结果应作为为食者鉴。

11. 盗窃案防栽赃嫁祸

凡诬累窝伙
犹可留心访察
至寄买赃物之虚实
不惟黠贼易于挟嫌嫁祸

【原典】

安良必先治盗，而寄赃买赃之累，又因治盗而起。凡诬累窝伙^①，犹可留心访察，至寄买^②赃物之虚实，为舆论之所不著。不惟黠贼^③易于挟嫌嫁祸，且有捕役牢头^④，择殷实彘^⑤，因而为利者。即官审释^⑥，良民已受累不堪矣。浙中旧习，获贼到这，率供无主之案，混认多脏，指某某寄顿^⑦，某某价买^⑧，承行^⑨之吏，据供吊脏^⑩，金差^⑪四出，迨脏无着落，终以游供^⑫完结。而役婪于橐，吏分其肥，愿民被获贼之害，境内不受治盗之益。余居乡时，深知此弊，故佐主人治盗，惟严究有主之贼，而不起无主之脏。前于《药言》约略言之，今录简易之法于左，以备採择。

寻常^⑬窃脏，止须飭地保^⑭谕吊^⑮，谕内注明，速将原脏交保^⑯稟解^⑰，不必到官。如果被诬，许自行呈愬^⑱，慎勿托故委延^⑲，致干差扰^⑳。向在嘉湖幕中，行之，民以为便，未有不缴不愬者。

案重脏多，必须差吊者，檄内注明，止许吊脏，不必带审。如未买未寄，听本人呈愬，毋许提人^㉑滋扰，庶捕役不敢肆横。

以被诬呈愬者，受词时，即提犯质释，俾免守候，或即于词内批释，不必令平民与贼对簿^②，以恤善良。无论为窝为伙，买赃寄赃，有愬称与贼并不相识，横被诬扳^③者，其中必有教供之人。可令被诬者杂立稠人^④之中，先令贼犯指认，如指辨模糊，立时^⑤谕归安业，专治贼犯以诬良^⑥之罪。然此法须时时变通用之，习以为常，则其人状貌，教供者亦能预先说知，倘以识面为非诬，恐又成冤狱耳。

至印官^⑦事冗^⑧，小窃案件，有不能不发佐贰^⑨代讯之势，但听其查办，即不免有需索之弊。应令讯毕，即送草供^⑩，一切传主^⑪吊脏，具由亲核，庶权不下移，民不受扰。

【注解】

- ①窝伙：窝藏同伙。
- ②寄买：即寄存赃物，购买赃物。
- ③黠贼：狡猾的窃贼。
- ④牢头：监狱的头领。
- ⑤择殷实彘：选择财富之家作践。
- ⑥审释：审讯后释放。
- ⑦寄顿：寄存，顿放。
- ⑧价买：购买。
- ⑨承行：奉命行事。
- ⑩吊脏：取赃物。
- ⑪金差：金派差役。
- ⑫游供：浮而不实的话。
- ⑬婪：贪。
- ⑭寻常：平常，一般。
- ⑮地保：又称地甲、保正，旧时乡里的小吏。
- ⑯谕吊：指示拿取。
- ⑰交保：交给地保。

- ⑬禀解：属吏向上官报告以使了解实情真相。
- ⑭呈愬：向官府诉说。
- ⑮委延：拖延。
- ⑯致干差扰：导致差役的骚扰。
- ⑰提人：指将有嫌疑之人带往官府。
- ⑱对簿：即受审问。审问时据状文核对事实，故称。
- ⑲诬扳：因遭诬陷而受牵连。
- ⑳稠人：众人。
- ㉑立时：即刻。
- ㉒诬良：诬陷善良。
- ㉓印官：执掌印信的官员，即主管。
- ㉔事冗：事务繁杂。
- ㉕佐贰：辅佐，副贰。
- ㉖草供：未经核实的供词。
- ㉗传主：传讯当事人。

【译文】

想保一方平安首先就要惩治盗贼，而牵连窝赃和销赃的又是由于惩治盗贼所引起的。凡是乱告窝赃同伙的，尤其要严加查访，至于是否真的寄存购买赃物倒并不为舆论所关注。不是狡猾的小偷们嫁祸他人，就是捕役牢头们也想从被诬告的人身上榨出些油水来。就是案件审理清楚了，把被诬的人放了出来，他也被折磨得很厉害了。江浙一带有一陋习，每当小偷被抓住了，都招认一些无法查证的案件，胡乱指认赃物，说是寄放在某人家中，某人又以何价买走。办案的捕快就根据供状四处查找赃物，没有找到，然后随便找个借口结案。在查寻赃物的过程中，捕快们肆意搜刮财物，然后拣一部分孝敬上司。百姓们深受其害，丝毫没有得到惩治盗贼的好处。我住在那里的时候，深知此弊，所以帮助我的主公严惩盗贼，只追有主的赃物，而不查无主的。在《药

言》一书我曾提到过这一点，现在我只选些简明扼要的方法，以备查案人员参考。

一般小偷窝藏的赃物，只要让地保给窝主带个条，告诉他速将某人藏的某物交给地保，不用到官府来。如果是被小偷诬告，可以自行上诉。我在嘉州一带做幕僚的时候，从没有不缴赃物的，也没有申诉不应的事发生。

重案的赃物较多，需要派人前去提取，应在公文中注以“只许带回赃物而不必把窝主带回官府”的字样。如果没有销赃窝赃，允许本人直接上诉而不许差役从中做梗。从此，那些捕快便不敢肆意横行了。

无论是同案犯还是仅为窝赃销赃买赃的，只要是诉称与小偷并不相识，是被诬告的，其中必定有教唆诬告的人，可令被诬告者夹杂在人群中让小偷指认，若指认不出，就马上放被诬者回家，而特别要对那些诬良为盗的小偷治罪。但是这个办法要灵活掌握。若一成不变的使用，那教唆的人也会把被诬告的相貌形状事先告诉小偷，若仅仅以是否能辨认出来为证据，恐怕又会有冤狱了。

若主要官员公务繁忙，这些小偷小摸的事就要交给别人去办，但任由他们去查办，又不免会有受贿的现象。就应在审问结束后马上把口供送上，传讯证人、提取赃物都由自己亲自核实，权力不下放，百姓就不会再受滋扰。

【评析】

为政者切忌株连。

清乾隆年间翰林院的一些翰林提出了一个重大的建议，他们觉得明朝的《永乐大典》虽然保存了许多当时已经散失的古籍，可《永乐大典》是一部类书，它把许多珍贵的文献拆散，分类归纳。这样虽然便于人们按专题查阅，但无法看清许多书籍的全

貌。有些官员就上书乾隆皇帝，建议把这些书抄写还原。

乾隆皇帝不惜工本，编成这样一部大丛书，保存了许多珍贵文献，本来是件好事，可他出于阶级和民族的偏见，又借此机会销毁了许多图书。他规定，凡是涉及明末清初历史而又不利于清朝的书籍，都销毁。甚至宋朝人谈到辽、金、元，提倡民族大义的书，也都烧个一干二净。更可笑的是，有的书根本不涉及政治，如顾炎武的《音学五书》，也被连版销毁了。被销毁的书中，有些还侥幸保存了一个书目。当时“存目”的书就有 6700 多部，93500 多卷。没有留下书目而被朝廷销毁的书，那就无法计算了。

乾隆皇帝为自身统治的需要，销毁“违逆”书目，竟连许多无辜名家名著也牵连进去，实在不应该。

12. 办重案宜慎

以事为经者，以人纬之
以人为经者，以事纬之
成算在胸，方可有条不紊

【原典】

一人治一事，及一事止数人者，权一而心暇，自可无误。或同寅^①会鞠^②，事难专断，或案关重大，牵涉多人，稍不静细，即滋冤抑。遇此等事，先须理清端绪，分别重轻。可以事为经者，以人纬之，可以人为经者，以事纬之，自为籍记^③。成算^④在胸，方可有条不紊，不堕书吏^⑤术中。其土音^⑥各别，须用通事^⑦者，一语之伪，毫厘千里^⑧，尤宜慎之又慎。

【注解】

①同寅：本指同具敬畏之心，后用以称同僚。

②会鞠：即会审。

③籍记：登记，记录。

④成算：已拿定的主意。

⑤书吏：在官府承办各种文书的吏员。

⑥土音：即方言。

⑦通事：犹翻译。

⑧毫厘千里：即失之毫厘，差之千里，指相差甚小，而导致的错误极大。

【译文】

办理重案的方法，要一人治一事，且一事只涉及到几个人，这样权力和精力都可集中起来，自然不会出现什么偏差。有时和同僚一起会审，难以判断的，或案情牵涉多人的，稍有不慎就会制造冤案，碰到这种事要理清头绪，分清主次，若是以事为线索，就可以顺藤摸瓜找出主谋；若以人为线索，就可搞清楚事情的来龙去脉。只有亲自把这些记下来，成竹在胸的时候，才能做到有条不紊，也就不会落入书记员掌握中。有时因各地乡音土语不同，需要用通译，这时更要仔细盘查，一语之错，可以谬之千里，千万不可马虎大意，要慎之又慎。

【评析】

办案须细心谨慎，才可减少冤假错案。

包公曾经在天长县做过县官，处理过一个“牛舌案”。一天，一个农民急急忙忙地赶着一头牛到县衙门来告状，说那头牛的舌头被人割掉了。包公听完他的话，想了一会儿，说：“既然你的牛的舌头已经被割掉了，你就把它杀了做成熟牛肉卖了吧。”

农民听了很生气，心里想，包公是不是糊涂了，他不久前不是贴出告示不准百姓私自宰杀耕牛吗？怎么现在春耕农忙的时候又要我杀牛呢？于是他回答：“老爷，我怎么能杀掉呢？我是来求您抓住那个割了牛舌头的人的呀。”

“啪”，包公一拍惊堂木，气呼呼地说：“叫你杀牛你就杀，一个牛舌头算得了什么？”

农民抹着眼泪走了，回家以后果真把牛杀了。

第二天，有一个人兴冲冲地跑来向包公告那个农民的状，说那个农民杀了牛，应该受到处罚。包公盯着那个人，眼睛一眨也不眨，直到他把话说完，然后大喝一声：“你为什么要割掉他家牛的舌头，又来陷害他？”

那人听包公这么一问，吓得瘫倒在地上，乖乖地认罪了。

从此，老百姓都知道包公是个断案如神的清官。

事情都是有前因后果的，包公正是根据事情的细节，推断案子的结果，才不致错判，且很快结案。所以为官者断事不可粗略大意。

13. 办案宜果断

案无大小，总有律例可援
不知所裁，延蔓不休
有因而破家酿命者

【原典】

断制^①云者，非师心自用^②也。案无大小，总有律例^③可援，援引既定，则例得无干者，皆无庸^④勾摄^⑤，人少牵连，案归简

净矣。向见貌为精慎之吏，不知所裁，以极细事，而累出邻证，延蔓不休，有因而破家酿命者，曾为寒心，敢陈苦口。

【注解】

①断制：裁决。

②师心自用：师心，本指己意为师，后称固执己见、自以为是为师心自是或师心自用。

③律例：律指刑法的本文，例是为补充律文不足而设的条例或例案。

④无庸：不必。

⑤勾摄：捉拿，拘捕。

【译文】

所谓办事果断，并不是刚愎自用、独断专行。案件无论大小，都有案例可参考。对照参考，就可判与案件无关的人不必捉拿，使案情简单明朗化。曾经见过貌似精明谨慎的官吏，遇到复杂的案子就找不着头绪，不知如何下手，因为一点极小的事就把不相干的邻居、证人抓起来，大有诛连九族之势。有的人因为这种“连坐”而家破人亡。我对这种事感到痛心疾首，只有一再在这里劝诫。

【评析】

为官处事当断不断，必受其乱。

翟方进是西汉成帝时的丞相。

永始二年（前15年），翟方进升任御史大夫。同年11月，丞相薛宣因平息广汉之乱不力和处理皇太后丧事有失，被免为庶人。翟方进也因为办丧事时烦扰百姓，被降职为执金吾，职掌京师治安。

二十几天后，丞相的缺位仍无人补任。群臣都再次推荐翟方

进，成帝也知道翟的才能，遂升任他为丞相，封为定陵侯。

翟方进为政公洁，从来不为个人私事请托四方郡国。

但是，翟方进持法刻薄，好修恩怨。任丞相后，频频举奏牧守九卿。对己所忌恶者，更是撰文深诋，中伤者尤多。好多人本为京师世家，因为颇具能力，历官牧守列卿，当世知名，但都被翟方进据法弹劾，纷纷落职。

翟方进智能有余，兼通法律历事，善于察颜观色，号为通明相，天子对他十分器重。为固己位，翟方进往往认真探求揣摩天子的意图，故所奏事，无不深合皇帝之意。

翟方进与太后姊子侍中淳于长有深交。后淳于长与许后姊私通，戏侮许后，受其御物，案发被诛。凡与淳于长有交情的人都被免职，成帝素重翟方进，故为翟隐饰开脱，未究其罪。翟方进自感惭愧，上疏谢罪，请求免职。皇帝下诏说：“定陵侯长已伏其罪，君虽交通，《传》不云乎：‘朝过夕改，君子与之。’君何疑焉？其专心一意毋怠，近医药以自持。”翟方进这才重新视事，并奏免与淳于长相好的京兆尹孙宝等俸禄 2000 石以上官员二十余人。

绥和二年二月，天象异常。丞相府议曹李寻认为灾祸将临，希望翟方进早做打算，早思良策。翟方进深以为忧，不知所措。果然不到数日，便有郎官贲丽奏言天象示变，急须移祸大臣，以当天变。成帝当即召翟方进入朝，责其善自为计。翟方进惶然归府，自知不免一死，但尚存侥幸之心，未肯马上引决，成帝便下岫文，责备他登位 10 年，不能修明政治，燮理阴阳，致使“灾害并臻，民被饥饿。加以疾疫溺死，关门牡开，失国守备，盗贼党辈。吏民残贼，殴杀良民，断狱岁岁多前。上书言事，交错道路，怀奸朋党，相为隐蔽，皆亡忠虑，群下凶凶，更相嫉妒”。并赐他上尊酒 10 石，养牛 1 头，叫他自裁。翟方进接到牛和酒后，想起汉室故例，知道牛和酒赐给相臣，就是赐死的别名。于

是，翟方进只好自杀。成帝托言丞相暴亡，数次亲临吊丧，厚加体恤，赐谥号为恭侯。

李寻据天象有变，告知翟方进大难临头，而翟方进犹豫不决，不能及早采用行动，优柔寡断，果被赐死。所以为官者在关键时刻当断则断，雷厉风行。

14. 邻境办案应加强合作

遇邻境命盗重案
宜星火缉防
分畛域，致犯得远窜
已失敬公之义

【原典】

守土之官，治不越境，似也。然遇邻境命盗重案，一有风闻^①，即宜星火^②缉防^③。分畛域^④，受之以需，致犯得远窜，已失敬公^⑤之义。其或假道境内，终且牵连被议，岂非自取之乎？

【注解】

- ①风闻：传闻。
- ②星火：流星的光，多用以比喻急迫。
- ③缉防：捉拿，防范。
- ④畛域：范围，界限。
- ⑤敬公：敬重公事。

【译文】

各地方的行政长官，都不能越境越权去插手邻县的事，然而

如果遇到邻县出现人命案或偷盗案等要案，一旦听说与本县有关就应该星夜查访缉捕。只要稍微存有地方保护的念头，就会给罪犯以可乘之机，使他们逃逸，这样就有失职之嫌。如果因为自己对邻县的案件坐视不理，致使罪犯越境从自己辖区内逸走，终究会受到牵连，遭到诋议，这不是咎由自取吗？

【评析】

同僚应互相帮助，否则，同僚失和则难以成事。

吕夷简，先世莱州人，祖辈曾知（以京官出任地方职）寿州（治今安徽凤台），后遂为寿州人。

仁宗亲政后不久，吕夷简被罢相，此事系由皇帝与原太后之间潜在的权力矛盾所致。

同年8月，吕夷简复相。其时适逢仁宗酝酿废去郭后，希望他予以支持，而“夷简以前憾，遂主废黜之议”。

有宋以来，朋党之风盛行。在这样风气下，包括宰相大臣、馆阁台谏在内的士大夫官员，为计较个人或小集团的恩怨得失，相互攻讦争讼不休，且愈演愈烈。国家之祸患，也由此而生。然而，“宋朋党之祸，虽极于元祐、绍圣以后，而实滥觞于仁、英二朝。其开之者，则仁宗时范、吕之争”。

景祐四年（1037年），吕夷简因与同僚王曾屡起纷争而被罢相，出判（以中书省职衔任州、府官）许州（今河南许昌），未几，充军天雄（今河北大名东北）。

官官之间的不和，朝廷上的朋党之争，常会两败俱伤。不能利国利民，且害人害己。所以说同僚间应通力合作，彼此和睦，与人为善，处事才能事半功倍，国家才能长治久安。

15. 不可严刑逼供

欲速而刑求
其畏刑自诬
未可信也

【原典】

词讼细务，固可不必加刑矣。或谓命盗重案，犯多狡黠^①，非刑讯难取确供，此非笃论^②也。命有伤，盗有赃，不患无据。且重案，断不止一人，隔别^③细鞫^④，真供以伪供乱之，伪供以真供正之，命有下手^⑤情形，盗有攫赃^⑥光景，揆之以理，衡之以情，未有不得其实者。特虚心推问，未免烦琐耳。厥犯人，既负重罪，其获罪之故，当听其委婉自申，不幸身罹^⑦大辟^⑧，亦可于我无憾。若欲速而刑求^⑨之，且勿论其畏刑自诬，未可信也，纵可信矣，供以刑取，问必其能安乎？

【注解】

- ①狡黠：狡猾。
- ②笃论：确当之论。
- ③隔别：分开，分别。
- ④细鞫：仔细审讯。
- ⑤下手：动手杀人。
- ⑥攫赃：夺取赃物。
- ⑦罹：遭遇。
- ⑧大辟：死刑。

⑨刑求：用刑以获取口供。

【译文】

一些小案子，不必用刑。纵使是那些命案和重大盗窃案，案犯十分狡猾，也不是说一定刑讯逼供才能取证。命案有伤害，盗窃有赃物，不怕没有证据，而且案犯，不止一人，隔离后分别审讯，真供词被伪供搅乱，伪供又可被真供纠正，命案有下手时的情形，盗窃有移赃之时，据理推断，就没有得不到真相的。凡事细心推敲，有时难免烦琐，但犯人已犯重罪，应听其对犯罪动机的陈述，若不幸犯死罪，自己也没有遗憾了，若用刑逼供欲求尽快结案，先不说屈打成招的供词不可相信，纵然可信，自己又怎能心安呢？

【评析】

中国历史上酷吏很多，举不胜举。

自从徐敬业叛乱以后，武则天总是疑神疑鬼，特别是对唐朝的宗室和元老重臣更是不放心，总想把心怀不满的人一个个杀掉。

侍御史鱼承晔有个儿子叫鱼保宁，徐敬业起兵的时候，他曾帮助徐敬业造刀枪弓箭。徐敬业被镇压以后，鱼保宁家侥幸地躲过了搜捕。他为了讨好武则天，就上书建议做铜匭，收集告密信。铜匭分成四格，告密信只要进去就拿不出来。武则天很满意，并且规定，对于告密的人，任何人不得干涉。边远地方有人告，地方官还得提供车马，帮助他到京城来。如果告密属实，告密的人立刻可以得到官职；即使告密不符合事实，也不问罪。有时候，武则天还亲自召见告密人，给他们封官晋爵。这样一来，告密之风就盛行起来了。

周兴、来俊臣本来都是小官，因为善子编造罪名，制造冤

案，陷害好人，都升了大官。这两人人豢养了几百名流氓无赖，专门搞告密活动，他们想要陷害谁，就派几个人在各地同时告密，所告的情节内容完全一样，然后，立即下令把被告的人逮捕起来，严刑拷打。被告的人往往屈打成招，含冤而死。来俊臣还写了一本《罗织经》，教他的走狗怎样罗织罪名，使被告人无法申辩。

周兴、来俊臣所使用的刑罚十分残酷，有时让犯人跪着，手捧大木枷，枷上放着瓦罐，叫“大仙献果”；有时让犯人站在高木上面，脖子上挂着巨石，回头向后看，叫“玉女登梯”；有时用铁圈箍犯人的头，再往圈里钉木楔，直到把犯人钉得脑裂髓出；还有时用竹签刺人指甲；有时用热醋灌鼻；有时不给饮食，日夜审讯，摇晃身体，不许合眼。如此种种，真是残忍到了极点。当审问犯人的时候，一声梆子响，刑具全摆在犯人面前，不等上刑，犯人早已吓得魂飞体外，宁可承认一切罪名，求得快死。

这些做法，弄得朝廷上下，人心慌慌。人们都害怕和憎恨周兴、来俊臣，把他们比做虎狼，称他们为“酷吏”。

武则天的侄子武承嗣想当太子，豫王李旦就成了他的绊脚石。武承嗣先派人告密，杀了豫王的两个妃子。随后又诬告豫王要谋反。武则天派来俊臣去处理。来俊臣把豫王身边的都抓来审问。各种刑具摆在堂上，来俊臣高坐堂上。开始，这些人都替豫王辩解。来俊臣下令上刑，有的被鞭打，有的被棍子夹，有的被火烤，有的灌醋汤，没过半个时辰，一个个便都血肉模糊，奄奄一息，只好按着来俊臣的要求胡说一气，他们刚要在纸上画押。只见一个人闯了进来，大声喊道：“豫王根本没有反心，为什么硬逼他承认呢？我是乐王安全藏，我可以剖心作证。”说完，拿出一把刀，向胸前一划，血流如注，五脏都露了出来。这件事很突然，来俊臣惊慌失措。武则天听说以后，叫人把安全藏抬进宫

去治疗。她怕事情闹大，惹出乱子，不好收拾，急忙下令停止审讯，并且让来俊臣把抓来的人全部释放，一场大冤案才算避免。

来俊臣制造了许多冤狱，后自己也被诛杀，没得好下场。以为官者不可为酷吏，不可用刑罚过重，否则必不会有好下场。

卷 七

修 身

海纳百川，有容乃大；壁立千仞，无欲则刚。恭谦礼让，韬光养晦，读书明志，淡泊宁静。处事做人，修身第一。

1. 关防小人

当官既自廉洁，又须关防小人
不可不至慎，不可不详知也

【原典】

当官既自廉洁，又须关防^①小人，如文字历引^②之类，皆须明白，以防中伤。不可不至慎，不可不详知也。

当官者，难事勿辞而深避嫌疑，以至诚遇人而深避文法^③，如此则可以免。

前辈常言小人之性，专务苟且，明日有事，今日得休且休。当官者不可徇其私意，忽而不治。谚有之曰：劳心不如劳力，此实要言也。

徐丞相择之^④尝言，仁庙^⑤朝有为京西转运使者，一日见监窰^⑥官，问日所烧柴凡几灶，曰：“十八九灶”。曰：“吾所见者十一灶何也？”窰官愕然。盖转运使者晨起望灶中所出烟几道知之，其尽心如此。

【注解】

①关防：防范。

②历引：登记各项事务留作案底，以备查考的文书及凭证。

③文法：法制，法令条文。

④徐丞相择之：北宋大臣徐处仁字择之，中进士甲科，历官尚书右丞，因忤童贯落职，宣和中起为侍读，累拜观文殿大学士。

⑤仁庙：即宋仁宗。

⑥窳：即窳。

【译文】

当官的人应既自己清明廉洁，又该会防范小人的中伤。例如登记各项事务的案底，都应该明明白白，以之防备小人的谗言，不能不小心谨慎，不能不尽量详知内幕。当官者不推辞困难就能远离嫌疑，用坦诚待人就可以不触犯法律条文，像这样做，就可免于各种祸患。

前辈曾说小人的个性，就是得过且过，当官者不可以徇私，所以人谚语才说：劳心不如劳力，这实在是要言啊。徐丞相曾说，宋仁宗年间有一个京西转运使，问监窳官说烧了几灶柴，回答说：“十八九灶。”转运使说：“我只见到了十一灶，”原来是看烟囱冒烟推算的，这才是尽心呢？

【评析】

小人总是成事不足，败事有余，为官者应防小人。

张汤是西汉武帝时期著名的执法官，曾官至御史大夫。

在汉朝众多“以酷烈为天下声”的官吏中，张汤是比较特殊的一个人物。他既藐视权贵，执法不阿，又注重内修私德，居官廉洁。他对当时的一些社会问题均提出举足轻重的主张，从而影响着汉武帝时期的基本国策。张汤因为纪律严明，受汉武帝赏识，一再擢升。元狩二年，张汤被擢升为御史大夫。张汤在此任内共七年，这七年，是他政治生涯中最辉煌的日子。每次他向皇帝奏事，即使天色已晚，皇帝也顾不上吃饭，而是认真听取。有一次，张汤因生病而没有上朝，武帝竟然大驾亲临探视。这一时期，丞相徒有其名，天下大事均由张汤裁决。

张汤在打击豪强时手法严厉，不畏权贵，一些人对他恨之人骨。这些人中，尤以长史朱买臣、右内史王朝和济南相边通为

甚。这三人以前均官居张汤之上，后来被罢官撤职反居张汤之下。对他们的骄横行径，张汤毫不讲情面，常当众羞辱他们。三长史恼羞成怒，暗暗寻找机会，欲置张汤于死地。

河东人李文与张汤交恶，但一直没有机会发泄私忿。几年后李文任御史中丞，得以“受公卿奏章”。他便从奏章中搜集张汤的材料，伺机报复。张汤虽知此事，却又无可奈何。后来他的心腹鲁谒居派人告发李文奸事，张汤受案处理，趁机杀掉李文。

张汤曾将违禁冶铸的赵国国王绳之以法，属吏鲁谒居又压制过赵王，赵王一直怀恨在心，暗暗伺机报复。恰好有一天，鲁谒居生产在家，张汤亲自看望，并为鲁谒居摩足。此事被赵王看见，赵王便借题发挥，诬陷张汤与属吏鲁谒居有奸。这本是无中生有的事情，但由于三长史在一旁胡说乱编，致使张汤有口难辩。

不久，鲁谒居因病而死。恰有一件事情牵连到他的弟弟。张汤得知谒居弟被捕后，心里十分着急，但又无法公开帮助他，只好请人暗中照顾。有一天，他巡视牢房，走到谒居之弟居处时，因有人在场而无法讲话，只能装作不认识。没想到，此意被谒居弟误解，就将张汤与其兄共同谋害李文之事揭发出来，此案交由减宣处理。减宣本来就与张汤有仇，于是借机报仇，大肆株连，尽量找罪状欲置张汤于死地。

有一天，一名盗贼竟然跑到文帝陵园里偷挖陵墓。武帝得知此事后大发雷霆。张汤本打算与丞相庄青翟同去向武帝请罪，等到武帝面前时，张汤考虑到此事与丞相有关，应由丞相负责解释，就没有讲出此事，结果由丞相一人承担责任。刚好张汤审理此案，以见知故纵罪论处。丞相庄青翟被判罪后，整天闷闷不乐，最后便与三长史合谋，抓住一个名叫田信的证人，说张汤每次上奏的内容，田信事先都知道，他囤积居奇谋取的暴利也与张汤平分，还有许多机密事，田信都知道得一清二楚。

此事报告给武帝，武帝便质问张汤，张汤当然否认。减宣此

时又在一旁不断说张汤的坏话，并拿笔记录，好像真有此事。事已至此，武帝便令赵禹受理此案。赵禹曾与张汤一起共事多年，劝张汤不必再为自己辩解。张汤于是愤然自杀。

张汤死后，家产不过 500 金，都是应得俸禄和皇帝赐予的，再无余产。亲朋好友打算厚葬张汤，他母亲坚决反对，仅用牛车载着尸体，有棺无椁，十分简单。此时，武帝才明白张汤是受冤而死的，但为时已晚，只好杀掉三长史，以示惩罚。丞相庄青翟不久也自杀而死。

张汤外不同曲媚权贵，严正执法；内重自身修养，为官清廉。小则果决善断，办事干练；大能通达明时，统摄全局，且其才正为时所需，因而得到重用。惜其职责所在，难免得罪权贵。终遭小人暗算。

2. 万事以慎重为先

忧于身者不拘于人
畏于己者不制于彼
慎于小者不惧于大
戒于近者不侈于远

【原典】

当官者，凡异色人^①不宜与之相接，巫祝^②尼媪^③之类，尤宜疏绝^④。要以清心省事为本。

孙思邈^⑤尝言：忧于身者不拘于人，畏于己者不制于彼，慎于小者不惧于大，戒于近者不侈于远。如此则人事毕矣，实当官

之要也。

【注解】

①异色人：即巫祝尼媪一类的怪异之人。

②巫祝：旧时从事通鬼神的迷信职业者。

③尼媪：老尼姑。

④疏绝：疏远，不相往来。

⑤孙思邈：唐代医学家，钻研诸子百家，兼通佛典，精于医学，一生致力于医药研究，著有《千金方》、《千金翼方》。

【译文】

当官的人，不应与一些怪异之人接触，如巫婆等类，最好疏远之。要以清心少事为本分。

孙思邈曾说：担忧自身就不会被别人拘束，害怕自己的行为就不会被别人牵制，小事谨慎就不怕做大事，严于律己就不会被牵连。这样做就什么都周全了，这实在是当官的要诀啊！

【评析】

为官者，应当清心寡欲，小心谨慎，将心思放在工作上，若做事马虎大意，是不会成为一个好官的。

张敞是汉宣帝时的京兆尹，很有才干，朝廷每次商讨国家大事，他总是引古论今，恰当处理国事，公卿大臣都佩服他，皇帝也多次听从他的意见。但张敞不讲究礼仪，刚离开朝会，他乘车驰过章台街，让车夫赶马急跑，自己用鞭子打马。他还替妻子描眉，长安城中留传一句话：“张京兆眉毛画得好”。

有人把张敞的行为上奏汉宣帝。宣帝召见张敞问他怎么回事，他回答说：“我听说在内室之中，夫妇之间的事儿，有的远远超过画眉。”

汉宣帝爱惜他的才能，没有多责备他。不过，张敞最终也没有太大的作为。

3. 遇事须冷静

当官者先以暴怒为戒
若先暴露
只能自害
岂能害人

【原典】

当官者先以暴怒为戒，事有不可，当详处之，必无不中。若先暴露，只能自害，岂能害人？前辈尝言，凡事只怕待。待者，详处之谓也。盖详处之，则思虑自出，人不能中伤也。

尝见前辈作州县或狱官，每一公事难决者，必沉思静虑累日，忽然若有得者，则是非判矣。是道也，惟不苟^①者能之。

【注解】

①不苟：仔细。

【译文】

为官首先要戒除暴怒的习惯，碰到自己不赞成的事时，应当审慎地处理，肯定会得到合理的解决。如果遇事暴跳如雷，只能自害，岂能害人？前辈曾说：“一切事情都怕‘待’。”“待”就是审慎处理的意思。审慎地处理事情，则解决问题的方案自然就有了，（问题得到合理解决）他人就不可能中伤自己了。

曾经见到前辈中有做州之县令或狱官的人，每当有一个案子难以解决时，一定会仔细思考数日，突然有一天恍然大悟，谁是谁非就很清楚了。这种做事的方法，只有谨慎小心者才能做到。

【评析】

为官者做事一定要谨慎。官场之中，险恶颇多，一不留神就会踏入万劫不复之地。因此，谨慎行事，实应为当官者之座右铭。

姚广孝官拜资善大夫，太子少师。一次，他在松下散心，拖着鞋子，不带随从，一个县丞见了他喝斥道：“过来！”姚广孝照样走他的，县丞生气了，打了他一顿鞭子，还审问了他。少师还是不吱声。县丞让人把他捆了，搁在一边，随行人中有人认识少师，说：“这人是姚少师啊！”

县丞十分恐惧，伏在地上请罪。少师慢慢地说：“暂时送到郡里关起来，明天放他出去。”他又对太守说：“这些秀才官吏太不明情理了，一个云游四海的野僧走路有什么惹他们生气的呢？生气不说还要加以鞭笞。我昨天不过是开个玩笑罢了，不治他的罪了。”

县丞处事马虎，不问青红皂白，见人不顺眼就抓了起来，想不到撞到了枪口上。如果他谨慎行事，问明原因，哪里会有这等麻烦？

4. 谦恭礼让

同僚之契
交承之分
有兄弟之义

【原典】

同僚^①之契，交承^②之分，有兄弟之义，至其子孙，亦世讲之。前辈专以此为务，今人知之者盖少矣。又如旧举将及旧尝为旧任按察官者，后己官虽在上，前辈皆避坐下坐。风俗如此，安得不厚乎？

【注解】

- ①同僚：在一起做官的人。
②交承：指官同更代，前效后承。

【译文】

同僚之间的交往，有着兄弟般的情感。到了他们的子孙后代，也讲究这种情份。前人们很注重这些，而现在能知道这一点的人已经很少了。又如将后生推荐为按察官，虽然后来做的官比前辈们要大，却不让前辈们的座位坐在自己的下边，像这样，风俗怎么能不淳朴而浑厚呢？

【评析】

官宦之间应相互廉让，如此才能为百姓之楷模，才能深得人

心。

韦玄成西汉鲁国邹（今山东邹县东南）人。其父韦贤是当时大儒，宣帝时，曾任丞相。韦玄成因门荫为郎官，少好学，继承了父亲的学术。他为人谦虚，特别敬重读书人。行走路途中，遇见有知识有学问的人步行，他就停下自己的车马，或与之一起步行，或用车来载送他们。平素待人接物时，他特别敬重那些贫贱者，因此名闻遐迩，口碑甚好。因为好学，通经书，他先被朝廷任命为谏大夫，不久，又迁升在河（山东东平县）都尉。

韦玄成兄弟四人，长兄韦方山，当时已经过世，二兄韦弘，三兄韦舜。父韦贤年老有病，想要立韦弘为爵位继承人。韦弘时任太常丞，掌管宗庙及陵邑诸事，为政烦扰，有不少过失不当之处。韦贤早就担心他犯罪被责影响爵位的传承，所以，曾让他托病辞官。韦弘不听。等到韦贤病重，而韦弘正好因为宗庙陵邑之事而获罪，被关在狱中，案件尚未审理清楚。家人问韦贤立谁为爵位继承人，韦贤心中怀愤，竟不肯言。韦贤的门生博士义倩等与族人商议，假托韦贤之意，上书请求以韦玄成袭韦贤爵位。韦贤死时，韦玄成正居官在外。闻讯来丧讣的同时，也听到了袭爵位的消息。韦玄成一来深知以自己为继承人并非父亲的意愿，二来心怀礼让，暗思上有二兄，自己不该越次嗣封，决意拒之。于是假作痴颠，胡言乱语，哭笑无常，甚至在床上大小便。宣帝传召他人长安，葬父然后袭爵，他仍倦狂不理。大鸿鼎以此奏明，朝廷令丞相御史查证。因为韦玄成素有声望，士大夫都怀疑他是佯作病狂，欲让爵位给兄长。查此事的丞相御史写信给韦玄成，说：“古之辞让，并有文义可观，方能留名于后世。现在你故做狂痴，损坏形貌，蒙受耻辱，使自己的光彩暗淡掩抑，你所能期冀的名声太小了！我愚昧浅陋，备位于宰相执事之官，希望能得知真实情况。不然，我担心会损伤你的高洁，也使我得小人之名啊！”玄成有一友人，也上书给皇帝说：“明王圣主贵以礼让治

国，因此应该优待韦玄成，不要强迫他改变志节。应该使他们有德之人，能自安于衡门之下。”接着，丞相御史上章弹劾韦玄成，指出他实未曾病。皇帝已知玄成之意，下诏令丞相御史不要追究，带领玄成人见就是。韦玄成无法，只好应诏诣阙。皇帝迫令袭爵，韦玄成见实在不能再推却，不得已受爵。宣帝因韦玄成风节可观，任命他为河南太守，并令其兄韦弘为太山都尉，后升任东海太守。结果，韦玄成既得袭爵，又得让位贤名，传为一段佳话。

谦恭礼让之法，行之当出于真诚，方有打动人心的功效。韦玄成因不想袭父爵位，佯狂礼让，虽行之粗俗，但出于真诚，自有为其真诚谦让所感动者助之以得。结果，韦玄成之谦让，使自己既承袭爵位，又得让贤之名，同时，使其兄官职也得以晋升。

5. 为 贤

仁人所处
能变虎狼如人类
如其不然
变人类如虎狼

【原典】

尝谓仁人所处，能变虎狼如人类，如虎不入境、不害物，蝗不伤稼之类，是也。如其不然，变人类如虎狼，凡若此类，及告讦中伤，谤人欲置于死地，是也。

唐充之广仁^①，贤者也，深为陈、邴二公所知。大观政和

间，守官苏州，朱氏^②方盛，充之数刺讥^③之，朱氏深以为怨，傅致^④之罪。以致祸患，非明哲保身之谓。

【注解】

①唐充之广仁：北宋官员唐广仁字充之，私淑司马光，官乾宁、常州司法参军，能决疑狱，后监苏州酒税，被诬废居。

②朱氏：所指不详。

③刺讥：讽刺。

④傅致：罗织人罪。

【译文】

仁者呆的地方，能将虎狼变得像人类一样温顺，就如老虎不入境，不害物，蝗虫也不祸害庄稼。否则，把人变得如虎狼一般，还有诬告别人，置于死地者，也是这类人。

唐充之是个贤人，陈、邹二人都知道，大观政和年间，在苏州任职时，朱家昌盛起来，但充之多次嘲讽于他，朱氏很是怨愤，就罗织罪名诬陷充之。由此招致祸患，不是明哲保身之道啊。

【评析】

为官的以“仁”对民，则民悦服；当致者以“仁”施政，则民心归。纵观历史，“仁”君多能使天下大治，而暴君则多以悲惨收场。

况钟（1383～1442年）是明代著名的贤吏。他七岁丧母，从小受到生活磨炼。24岁被县令俞益选用为礼曹吏员。九年任满后又荐至礼部，经永乐帝面测擢用为礼部六品主事。在九年的任期中，由于他勤肯廉洁，博识干练，又任劳任怨，很得朝廷赏识，仅永乐帝的奖赏就达31次之多，不久便升为仪制司四品郎

中。宣德五年（1430年）又特选他担任当时“天下第一剧繁难治”的苏州知府之职。明代初期，天下繁剧难治之郡有九：苏州、松江、常州、嘉兴、湖州、吉安、开封、温州、琼州，苏州尤甚，主要是赋税繁重，冗员腐败，驻军扰民。

“明主治吏不治民”，“施政以吏治为先”，有着20多年县吏、京官经验的况钟自然知道这个道理。他上任伊始，首先拿吏治开刀。他采取欲擒故纵的策略，表面上装糊涂，一切听任吏胥所为，甚至对府衙通判赵忱多次有意的欺凌也不予计较，而在暗地里则将他们的主要罪恶仔细记录并逐一查实。一个月后，他召集所有吏胥及若干父老当堂宣布：一、奉圣旨惩处作奸害民者；二、令里老信秉公从速把自己辖下的人户分列善恶两簿开列上来，规定积大善有大赏，累大恶受重罚；有小善则嘉勉，有小恶则训诫。场上众人不禁悚然。况钟喝出了6名作奸犯科的胥吏，一一列出他们所犯罪行，当堂处死，并将其罪状遍示城乡。不久，他通过调查，又以贪污罪罢免了昆山知县汪士铭等12名县级官员。况钟的这些措施，整顿了府中吏制，为他树立了很高的威信，苏州地区的社会风气与治安问题得到了改观。

同时，他访问农户，了解税粮负担实情。宣德五年（1430年）七月二十六日，况钟派专差向朝廷送呈了求减秋粮72.2万余石的第一份奏章，八月初八日上第二份，十月初六上第三份，这些奏章不仅遭到户部的驳斥，也遭到宣德帝的反对，但况钟甘冒开罪于上司的风险，指责皇帝“失信于民”，坚持再三送呈求免奏章。宣德帝终于被感动，答应了减免请求，并颁为定制。况钟并不单纯消极地恳求减免，而是制定出许多积极的具体措施，如农户纳粮，就近入仓，最远者不过南京，而原缴入淮安、徐州、临清诸仓者改由卫所官军北运，从此农民解除了精壮劳力耽误农时的大患，农业生产有了良好的保障。又如“济农仓”的设置，更是一个创造。他把免除长途解粮节省下来的耗粮一半直接

让农民得利，另一半作为“济农仓”的本金，无息贷予贫苦农民，扶助他们的生产与生活。由是既发展了农业生产，又安定了农村秩序，有力地制止了农村高利贷的罪恶活动。此外，还制定了“纳粮勘合簿”、“力役仓”等措施。时人赞之曰“周密而不疏，施行甚易而不烦”，未及一年，农村局面就很有起色。

况钟在其任期内还着手选拔若干德好干练人员充实了府、县衙吏员，轮流至七县问案治狱，制订“禁棍恶积弊”、“革除圩长”、“钦奉清军”、“戒奢侈”等榜示法令，有力地整顿、改善了社会秩序与风气。

宣德六年（1431年）三月，况钟奔母丧回籍，苏州局面陡变，旧政复辟，秋粮不仅无人求免且加倍苛敛；猾吏舞弊丛萌；恶胥虐民，奸小横行，甚至有人奏控况钟仗势贩药材牟利，奔丧时收受贿礼，此奏控并得到抚民巡抚成均的作证。宣德帝即令都察院详实查勘，结果证明均系诬陷，连上述诸首控人都是被成均及其手下奸吏用卑鄙残酷手段逼打成招的。成均于宣德五年（1430年）四月到苏州任抚民巡抚，职典治农与招抚逃户。况钟到任后，采取的整顿吏治的措施损害了他的利益；而况钟的政绩更使他嫉恨，于是便导演了这场闹剧。

此间，湖广巡按周兼因缉捕逃犯来到吴江，目睹百姓念颂“况知府干办勤谨，赋役均平，吏畏民服，今守制去，小民如失父母”的真情，就上专章奏请朝廷夺情起复况钟。

与此同时，苏州百姓三万多名联署奏章恳乞夺情起复况钟，宣德帝允准。时隔10个月，况钟复任返苏，继续大力革新，一二年里就疏浚了主要河道，解除了太湖水患，修整了许多农田，还大力兴办府学、县学，使苏州地区法令一新，政化大行，路无衙冤吁叹之声，民有诵德安居之乐。

作为太守，况钟事必躬亲，衙内一应文字从奏章到告示均由自己动手撰写，以防某些胥吏借机舞弊牟利，坑害人民。

苏州本佳丽之地，但况钟却自奉俭朴，每食仅一荤一蔬，内衙陈设也很简陋。他还严束家属，尝作诗诫示：“膏腴竟作儿孙累，珠宝还为妻女瑕”。连任 13 年苏州知府，而靖安老家未见增一分地添一块瓦。逝世归丧时，灵船上除了日常家用私物外，只有若干书籍，真正做到两袖清风见祖先，未带江南一寸绵！

正统五年（1440 年），况钟按制九载考满赴吏部候升，启程时“送者数百里不绝”。抵京，吏部已选杨衡接任苏州知府，但是合郡人民推举代表张翰等 18000 余人联名上奏章恳乞留任况钟，朝廷只得升况钟为按察使正三品衔续任苏州知府。史志上说：“自洪武开国以来七十余年，苏州无一人能满任者。”等他再复任时，“民欢迎者，不远数百里之遥”。合郡老小唱道：“太守朝京，我民不宁；太守归来，我民忻哉！”著名的清官海瑞评颂他为“胜作十年救时宰相”。

正统七年夏天，况钟身罹，两次奏乞解任，朝廷不允。七县人民“遍祷祭坛为公祈祷，至有求以身代死者”。12 月卒于官署，享年 60 岁。

6. 虚 心

智者千虑
必有一失
愚者千虑
必有一得

【原典】

必行其言者，弊或流于自是，则又不可。宾主之义，全以公

事为重。智者千虑，必有一失；愚者千虑，必有一得。况幕之智，非必定贤于官也。特^①官为利害所拘，不免摇于当局^②，幕则论理，而不论势，可以不惑耳。然隔壁听声，或不如当场辨色，亦有官胜于幕者。惟是之从，原于身价^③无损；意在坚持，间亦僨事^④。故士之伸于智己者，尤不可以不虚心。

【注解】

- ①特：只是，不过。
- ②当局：指身当其事。
- ③身价：声名和身份地位。
- ④僨事：败事。

【译文】

言出必行的人，其不足之处也往往在这里，这样做有时是不妥当的。做为一个幕僚，与主人之间的道义关系，完全应该把公事放在首要地位来考虑。古人说：“智者千虑，必有一失；愚者千虑，必有一得”，正是这个道理，况且幕僚的智慧和能力，不一定就比当官的人强多少，只不过当官的人，往往碍于利害关系，在处理事务和考虑问题时，进退维谷，犹豫不定。而当幕僚的人就不同了，他们考虑问题处理事物时，只依据事理而不考虑情僚如何，也就不会在事局中沉迷不醒。在隔壁听一个人说话的声音，或许始终不如当场面对面地观察一个人的表情观察得更为准确。也有为官的人能力比幕僚强的，却对自己的幕僚惟命是从。这种做法，对于他自己的声价毫无损害。幕僚一味坚持自己的观点和做法，偶尔也会把整个事情搞得很糟糕。既然有这种情况，作为一个入幕为宾的读书人，在向知己朋友申述自己的观点时，尤其不可不虚心向他人学习，多听取他人的意见和看法。

【评析】

为人处事，应虚心向他人学习，听取他人意见，所谓“三人行，必有我师焉。”为官者，身居高位，更应如此。

曹彬是宋灵寿人，原本仕周，后归宋，授宣徽南院使、义成军节度使。

曹彬归宋以后，屡建功勋。诸将在平蜀乱时，竞相争抢财宝，只有曹彬秋毫无犯。因此，宋太祖更加信任他。他平定南唐凯旋回京时，只叫守门人报说是在江南办完公事回来。等到勋望一天比一天高，名望荣宠日益高涨，曹彬更加谦虚谨慎，以保全自己的俸禄和职位。

曹彬每逢出镇藩阕（国门），必卑躬待士，遇上计台巡视边疆，不管是朝籍省部派来的，还是地位低下的，都远远迎接，端着笏，不带随从，一个人站在路旁。使者见了，都感到惭愧和惶恐。客人和部属中，有人认为礼节太过分了，曹彬说：“这是皇帝派来暗地观察我的人啊”。

“满招损，谦受益。”不仅为官如此，就是为人，也应当如此。

7. 树立良好的品德

欲人之必用吾言
必先使人之不疑吾行
欲行吾志者
不可不立品

【原典】

信而后谏，惟友亦然。欲主人之必用吾言，必先使主人之无疑吾行。为主人忠谋，大要顾名，而不计利。凡与主人相依，及效用于主人者，率惟利是视不得遂其所欲，往往易为媒孽^①。其势既孤，其间易生，稍不自检，毁谤从之。故欲行吾志者，不可不立品。

【注解】

①媒孽：招致灾祸。

【译文】

只有树立信义，才可以规劝别人，对待朋友也是这样的。想让主人采纳你的见解，就得让主人信任你的品行，没有一点犹疑之处。忠心耿耿地为主人谋划筹思，其要领就是只考虑名节而不要去计较那些蝇头微利。凡是跟主人相互依附，效忠于主人的人，都是惟利是图之辈，也不能实现他想要做的事，达不到他的目的，同时也就往往成为坏事的根源。这类人势力已经孤立，和主人也容易产生隔阂和不快。言行上稍不检点，毁誉攻击之辞就会紧紧伴随着他。因此想要实现远大志向的人，不可不首先树立自己的良好品行。

【评析】

只有树立良好品行，才是为人处事之本。

魏征是唐太宗的重要大臣，是中国历史上一大忠臣，也正是因为他品行高尚，忠于国家，才使他屡屡晋升，最后官至宰相。

唐太宗李世民即位后，升任魏征为谏议大夫，掌规谏讽谕，侍从顾问。经过大半生的曲折坎坷，47岁的魏征到这时才得遇

明主，他的杰出的政治才能才得以发挥。从此魏征对唐太宗竭诚献策，尽心辅佐，为“贞观之治”的形成和巩固，起了极其重要的作用。

在“贞观之治”中，魏征的重大贡献就是帮助唐太宗制定了“偃武修文，中国既安，四夷自服”的治国方针。

魏征辅佐唐太宗，最突出的则是他的进谏。魏征进谏，有他的鲜明特点，首先是直言不悔，犯颜切谏；其次是他的高瞻远瞩，深谋远虑；再次是忠心奉国，始终如一。

由于他的直言不悔，不断遭到攻击，有人告他阿党亲戚，有人诬他谋反。太宗派御史大夫温彦博进行调查，结果查无实据。但温彦博认为魏征的行为有可指责之处。他对太宗说：“魏征身为大臣，不拘形迹，不避嫌疑，心虽无私，也应预戒。”魏征听说后，谒见太宗说：“臣闻君臣一心，是为一体，应该相互信任。若凡事俱存形迹，相互猜疑，实非国家之福。”太宗点头称是。魏征进一步说道：“臣能事奉陛下，实属三生有幸。愿陛下使臣为良臣，勿使臣为忠臣。”太宗问何以区别良臣和忠臣。魏征答道：“稷契、皋陶，君臣同心，安享尊荣，便是良臣。龙逢、比干，面折廷争，身死国亡，便是忠臣。”太宗点头称善。

在封建帝王中，唐太宗算得上是开明的，能像他那样求谏纳谏的历史上再没有第二人了，而有时太宗也为魏征的面折廷争感到难堪。贞观六年（632年）三月，一次太宗罢朝，回宫很生气地说：“总有一天要杀死这个乡下佬！”长孙皇后问杀谁，他说：“魏征常常在朝廷上侮辱我。”长孙皇后立即说：“魏征忠直，正因为您是明主。”太宗听了怒气才平息下去。

自古以来，忠心耿直、犯言直谏的大臣不乏其人，但其谏言多不为君主所用，甚至因此遭罢免乃至杀身之祸，而能为君主所用，以竟其功的并不多。独魏征以犯颜直谏、辅成治世而名垂青史。他敢直言进谏、谏而能用、用而见功，盖非忠心奉国、大公

无私、且深谋远虑者不得其用，非遇器识恢宏、明事豁达之君主者难成其功，故魏征与唐太宗遂成君臣纳谏、进谏之楷模。

9. 廉洁自守

正心之学
先在洁守
守之不慎
心乃以偏

【原典】

正心之学，先在洁守，守之不慎，心乃以偏。吾辈从事于幕者，类皆章句^①之儒。为童子师，岁脩不过数十金；幕脩所入，或数倍焉，或十数倍焉，未有不给于用者。且官有应酬之费，而幕无需索之人，犹待他求，夫何为者？昔有为余说项^②者，曰：“此君操守^③可信”，余闻之怫然^④。客曰：“是知君语也，夫何尤？”余应之曰：“今有为淑女^⑤执柯^⑥，而称其不淫可乎？”客大笑而去。

【注解】

- ①章句：分析古书的章节与句读。
- ②说项：替人说好话。
- ③操守：平素的品行志节。
- ④怫然：愤怒的样子。
- ⑤淑女：贤良的女子。
- ⑥执柯：本指持斧，因《诗·邶风·伐柯》有“伐柯如何，匪斧不克？”

取妻如何，匪媒不得”之说，遂以执柯指为人作媒。

【译文】

为官之人端正心术的学问，首先就在于廉洁自守。如果不谨慎，在心中就会产生偏差。我们这些幕僚，都是些研究孔孟章句之学的读书人。假如给小孩子当塾师，每年的薪水收入，也不超出数十两银子。而在幕府中工作所得的收入，有时是当塾师得所收入数倍，有时甚至是数十倍，历来没有不够自己开销的。并且当官的人有专门应酬往来的费用，而幕客则没有需求索取的对象，还有待于向别人求取。这是为什么呢？过去有人向我谈及这样的事，并且说：“这个人的操守品行值得信赖。”我听了这话以后，心里很不高兴。那位客人就说：“我非常了解你，才说这样的话，难道有什么不时吗？”我回答他说：“现在有这样的人，为一个淑女牵线作媒，却声称淑女不淫荡，行不行呢？”那位客人笑了笑就离开了。

【评析】

树立良好品质，端正心术，全部秘诀在于廉洁自守。

对于贪婪的小人，包公历来都敢于站出来和他们做坚决的斗争，经他手处理的贪婪无能的官吏不计其数；即使对自己的亲戚，包公也一视同仁。

包公在庐州做官的时候，他的一个舅舅横行霸道，抢占民田，告发他舅舅的状纸叠起来就有厚厚的一大摞。包公在家乡做官，他的舅舅以为有了牢固的靠山，就更加放肆。哪想到包公六亲不认，亲自审问舅舅，在大堂上重打了40大板。板子落在他舅舅身上发出的“啪啪”的声音，把围观的其他亲戚吓得直发抖，他们再也不敢依仗包公的权势干违法的事了。

看到包公执法如山，老百姓就更敬重他了。当时流传着这么

一句话：“关公不到，有阎罗、包老。”由此可见包公是多么的铁面无私！

包公一生最恨的就是贪官污吏，他自己生活非常俭朴。为了让后代子孙保持清廉的好传统，他在一篇《家训》里说：子孙里有人做官如果贪赃枉法，就不能算是包家的人，而且死后也不准埋在祖先坟地里。

可以说，包公是一个真正为民做主的清官，他的廉洁朴素的作风和无私无畏的精神永远值得我们学习。

10. 读 书

遇疑难大事
须引经以断者
非读书不可
读有用之书，以之制事

【原典】

学古入官，非可责之幕友也。然幕友佐官为治，实与主人有议论参互之任，遇疑难大事，有必须引经以断者，非读书不可。向在秀水时，有陶氏某，以长房^①独子出继^②叔父，生五子，而长子故绝^③，例得以次子之子为后。其三子谋以己子后其伯兄，因乘父故伪托遗命，令仲子^④归嗣本生。袒次房者，谓以孙祔^⑤祖，礼难归继；袒三房者，谓本生^⑥有子而无后，于情不顺，归继之说，未为不可。荐绅^⑦先生，纷如聚讼，上台^⑧檄下县议，余亦无能执中^⑨。长夜求索，忽记《礼经》^⑩“殇与无后者，祔^⑪

食于祖”之文，爰佐令君^⑫持议^⑬，谓祔祖之论，必不可行。陶某既出继叔后，断难以子归继本宗^⑭，本宗有子而绝，情有难安，请以其主，祔食伊父，听^⑮陶某子孙奉祀。大为上台所赏。后在乌程，有冯氏子，因本宗无可序继^⑯，自抚姑孙为后，及其卒也，同姓不宗之冯氏，出而争继，太守允焉。余佐令君持议，据宋儒陈氏^⑰《北溪字义》“系重同宗，同姓不宗，即与异姓无殊”之说，绝其争端。何若屏除一切，读有用之书，以之制事，所裨岂浅鲜哉？

【注解】

- ①长房：家族同辈分中年长者所在之家。
- ②出继：即把自己的儿子给没有儿子的亲属作继子。
- ③故绝：因故而死。
- ④仲子：第二个儿子。
- ⑤本生：出继儿子的亲生父母。
- ⑥祔：父死后在庙中立主称祔。
- ⑦荐绅：指士大夫有官位的人。
- ⑧上台：上级，上官。
- ⑨执中：公平，不偏不倚。
- ⑩礼经：指《礼记》。《礼记·丧服小记》有“殇与无后者，从祖祔食”之说。
- ⑪祔：祭名，新死者与祖先合享之祭。
- ⑫令君：对县令的尊称。
- ⑬持议：提出建议。
- ⑭本宗：自己所属的宗族。
- ⑮听：听凭，听任。
- ⑯序继：依次继承。
- ⑰陈氏：即南宋理学家陈淳，字安卿，号北溪，世称北溪先生，曾从学于朱熹，所著《北溪字义》，以《四书》字义分为二十六门，另有补遗二则，每拈一字，设为问答，详论原委，旁通曲证，多有发明。

【译文】

首先学习前代知识，再步入仕途当官，并不能拿这样的标准来衡量幕宾。当幕宾的人辅佐官吏治理政务，实际上和主人也同样具有相互议政的责任。如遇到了疑难大事，难于定夺，而必须引用经书来帮助判断的，就非读书不可了。我以前在秀水的时候，有陶姓人氏某某，把长房的独生儿子过继给了叔父。陶某后来有5个儿子。可是长子死去了，按例应该以次子的儿子作为后嗣。他的另外3个儿子都打算把自己的儿子作为后嗣。后来他的伯兄趁着父亲过世，伪造假遗嘱，命令二儿子归嗣原来的亲生父母。偏袒次房的人，则认为把孙子立在宗庙中来称祖先，按照礼法来说是很难归回本宗继嗣的。偏袒三房的人则认为，其亲生父母有儿子却没有后嗣，按情理是讲不通的，让他归宗继嗣未必就不行。缙绅先生，纷纷聚集到衙门打官司。上级就发下公文，让县衙处理这桩公案。我也没有能力居中调停，于是在夜深人静的时候，反复思索，寻求解决的办法。突然，我脑海里浮现出了《礼经》中的句子：“未成年而夭折或突然死亡的人，和没有后代的人，可以和祖先在祖庙中享社祭”。这句话启发了我办案的灵感，于是帮助主人议论。我认为以孙子称祖的说法，一定不能实行。陶某既已出继叔父为后，绝对难以使他的儿子归嗣本宗。他的本宗虽然有儿子，但却无人继嗣，于情理上来说都难以让人感到安定，因此请求准许把他的儿子作为主人来镡食，他的父亲听任陶某人的子孙奉敬祭祀。我这样处理这个案件，大大受到了上级的赏识。后来我在乌程时，有一家姓冯的人的儿子，由于自己本宗没有人可以继嗣，就自己抚养他姑母的孙子作为后嗣。他死了以后，同姓的人却不把他当作本宗看待。于是冯氏站出来争嗣继之人，太守批准了这个请求。我当时在辅助府主处理政务，依据宋代儒者陈氏的《北溪字义》对这种情况的理解，是重视同一

宗族，同一姓氏，不同宗就和异姓没有任何区别。故而根据这个道理，处理了冯氏争继的争议。假如不是旁通典籍，不就一直身处困境，无法解决困难吗？我经常看见幕帷中公暇的时候，幕友们是饮酒下围棋，闲谈胡侃地打发日子。或者拿上一本野史、小说之类，作为自娱，消遣时光。仔细探求这些做法，我以为对身心并没有多大益处，也与世务没有关系。哪里比得上摒除一切干扰，清静寡欲，读点有用的书籍，然后把学到的知识应用到处理政务中去，其所获得的裨益，难道会少吗？

【评析】

做官的人要读书，只有读书才能增加知识，增长知识，增强才干。读书不一定非读传统的经传书籍不可，凡是对身心有益处的书籍，都可以阅读。读书最大的益处在于能开阔人的心胸和思维，增长见识，也能激发文思和机巧，活络创作的思路。

黄庭坚是江西诗派的实际开创者。他的父亲黄庶一生都做州、府的从事官，最后才做了代理的康州令，是一位专学杜甫的诗人。母亲姓李，出身于书香仕宦大家，他的舅父李常能诗善文，学问高深，又是有名的藏书家。庭坚自幼即受到浓厚的文化艺术气氛的熏陶，他又有警悟的禀赋，七岁就写出了《牧童诗》：“骑牛远远过前村，吹笛风斜隔岸闻。多少长安名利客，机关用尽不如君。”舅父李常到他家来，随便取架上的书问他，他都能对答如流，使李常非常惊奇，夸赞他“一日千里”。他学习刻苦，阅读范围很广泛，除纵览六经外，还博涉老、庄和内典，乃至小说杂书等。17岁时，李常便带他到淮南游学，于是他结识了当时著名的诗人孙莘老。孙莘老非常赏识这位才华横溢的少年，不仅热心地向他讲做人和写诗的道理，还把女儿兰溪女许配给他。后来兰溪女病故，庭坚续娶了诗人谢师厚的女儿。谢师厚在诗坛上也是以学杜著称的，他将诗法传授给黄庭坚。

元丰三年（1080年）黄庭坚改官知吉州太和县（今江西泰和）。他从汴京到江南赴官，中途过舒州，游览了三祖山山谷寺的石牛洞。那里幽美的风景使他神往，于是他取山谷名做自己的别号，从此他就自称“山谷道人”。

在北宋后期文坛上，黄庭坚占有重要的地位。他同秦观、晁补之、张耒同出苏轼门下，为“苏门四学士”。他的诗又与苏轼齐名，时称苏黄。他不仅长于诗词文赋，是南宋“江西诗派”的开创者，而且对于中国古代绘画有很高的鉴赏能力。他的书法与苏轼、米芾、蔡襄并称“宋代四大家”。他生平注重学问文章，尤看重道德修养。苏轼说他“瑰伟之文妙绝当世，孝友之行追配古人”，是恰如其分的。

11. 戒孤傲

须以官事为已事
无分畛域
知无不言
言无不尽而后可

【原典】

州县幕友，其名有五，曰刑名^①、曰钱谷^②、曰书记^③、曰挂号^④、号征比^⑤。剧者需才至十余人，简者或以二三人兼之，其事务有所司。而刑名、钱谷，实总其要，官之考成^⑥倚之，民之身家属之。居是席者，直须以官事为已事，无分畛域^⑦，知无不言，言无不尽而后可。盖门宅以内，职分两项，而宅门以外，

官止一人。谚云：“一人之谋，不敌两人之智”。如以事非切己，坐视其失，而不置一词，或以己所专司，不容旁人更参一解，皆非敬公之义也。特舍己从人，其权在我。而以局外之人，效千虑之得，则或宜委婉，或宜径直，须视当局者之性情而善用之。否则贤智先人，轻易激成乖刺^⑧耳。

【注解】

- ①刑名：清代各州县署中主理刑事判牍的幕友。
- ②钱谷：旧时地方官所聘专司会计钱粮的幕友。
- ③书记：掌管书牍记录的吏员。
- ④挂号：主管登记的吏员。
- ⑤征比：主管征收赋税的吏员。
- ⑥考成：考核官吏的成绩。
- ⑦畛域：范围，界限。
- ⑧乖刺：违忤不和。

【译文】

州县中的幕客，有五种名称和职务：刑名、钱谷、书记、挂号和征比。这五个职务，多的时候达到10多个人，少的时候就用两三个人来兼任。它们各有管理的范围。而刑名和钱谷两个职位却是要害部门，官吏的成绩考核，完全依靠这两样政绩，而老百姓的身家性命也取决于他们。因此处在这个位置上的官员，必须把官家的事作为自己的事来办理，不要职责分得太清楚，只要是知道的就一定得说出来，而且一说就要说得透彻，然后才算是达到了要求。因为在大门以内，职务是分清楚了；而在大门外边，老百姓心目中的官就只有一个。谚语说：“一个人之谋略，始终比不上两个人的智慧。”假如认为事情与自己没有关系，袖手旁观，眼睁睁地看着事情失误而不置一词，不加阻止或挽救；或者由于是自己的职责，而容不得旁人给你提建议。这两种做法

都不是尽忠职守者应该持的态度。听取他人建议，放弃自己不太好的方法，其决定权是在你手中，有何不可。可是作为局外人，想要仿效千虑一得的精神，那么就应该很委婉地向别人建议，或直接建议也可以。但必须针对当事人的性格妥善地选取恰当方式进行。否则，由于你的行为表现出了强于他人的贤明和智慧，反而会容易造成不和，双方都不愉快。

【评析】

人们总是喜欢说话做事委婉曲折，善解人意的人，而讨厌那种办事孤芳自赏，做漫之人。

唐顺之（1507～1560年）是明朝世宗时的朝廷官员。字应德，一字义修，人称荆川先生，武进（今江苏常州）人。他出身于官僚家庭。祖父唐贵，曾任户科给事中。父唐宝，曾任永州知府。作为仕宦子弟，唐顺之“生而颖异，潜心圣贤之学”。他刻苦攻读，年轻时即已遍观群书，知识渊博。

明世宗嘉靖八年（1529年），唐顺之考取会试第一名。参加廷试时，因不愿通关节，被录取为二甲，授翰林院庶吉士。当时的大学士张璁是这次的主考官，决定把庶吉士改官部曹，打算只留下唐顺之。唐顺之坚决推辞不就，于是调为兵部主事，后又改任吏部主事。嘉靖十二年（1533年）秋，朝廷诏选朝官为翰林，唐顺之得以充任翰林编修，参加明世宗以前累朝实录的编校工作。这项任务将要完成时，他因为有病，就写了一道《告病疏》上奏朝廷，请求“乞恩放归调理，以图补报”。这时，有人谗言唐顺之当年推辞任职翰林院，是想疏远张璁。张璁听信，恨唐顺之不依附自己，于是就借他告病求归的机会将他罢职，“永不复叙”。唐顺之遂“浩然南归，学者多宗之，自是称为荆川先生，盖年未三十也”。

嘉靖十八年（1539年），唐顺之被重新起用为吏部主事兼春

坊右司谏。第二年，他与春坊左赞善罗洪先、春坊校书赵时春联名上疏，请求朝见太子。当时，明世宗借口有病，长期不接见群臣，但他最忌讳太子临朝之事。当他看了这道奏疏后大怒，于是，将唐顺之等三人削职为民。

唐顺之身为朝廷官员，性情耿直，不能与大学士张璁处理好关系。而又直言上疏明世宗，最终被削官为民，是谓他的性格孤傲所造成的悲剧。

12. 为官不可无才

有图治之心
而才不足以济之
则内外左右
皆得分盗其柄

【原典】

才者德之用。有图治之心，而才不足以济之，则内外左右，皆得分盗其柄，以求自济其私。故一事到手，须自始彻终，通盘熟计，实能收之，然后发之。万一难以收局^①，且勿卤莽^②开端。盖治术有经有权^③，惟有才能者能以权得正，否则守经^④，犹恐不逮耳。

【注解】

①收局：收拾结局。

②卤莽：粗疏。

③经：常行的义理、法度、原则等。

④权：与经相对的变通。旧时称道这至当不变者为经，反经合道为权。

【译文】

才能是人格德性的外在表现。有治理地方之心，却不具备治理地方之才，他的左右人等就会乘机分割他的权力，假公济私。所以每件事在做之前，为官者都要从头到尾把每一步的计划通盘考虑清楚，才能实施。如果做不到这点，千万不要卤莽草率行事。当官的谋略与技巧，无一定之规，只有有才的人，才能够反复权衡利弊相机而动而使事情达到预期目的，而无才的人则墨守成规，沿袭旧制，不能使事情得到好的结果。

【评析】

为官者受命一方，无才便无能力治理好辖区，便不是好官，有才者则前途光明。

乐毅为战国时期中山国人，是魏将乐羊的后裔。由于乐毅德才兼备且擅长用兵，赵人推举他在赵国做官，赵武灵王被围困饿死时，他离开赵国到了魏国。他听说燕昭王为了对齐国报仇雪耻，以谦恭的态度、隆重的礼物招纳贤士。凡知道齐国的险阻要塞、君臣间的关系，善于用兵的，一律欢迎。乐毅作为魏国的使者来到燕国，被燕昭王任命为亚卿。

乐毅帮助燕昭王进行政治改革，“察能而授官”，“不以禄私其亲，功多者授之；不以官随其爱，能当之者处之”。他主张：臣民所遵循的法令，同样施行于妾媵所生的庶子跟流民、奴隶。燕昭王也“吊死问生，与百姓同其甘苦”。经过28年艰苦努力，弱燕已逐步富强，伺机向齐复仇。

燕昭王二十年（前285年），燕王欲乘齐湣王昏庸不得人民之际出兵伐齐，谋计于乐毅。乐毅认真地分析了当时的形势后，

认为齐是霸主之国，虽已衰落，但地广人众；燕国虽然现在粮足兵强，但毕竟是国小人少，如单独进攻齐国难以取胜。因此，他献策说：“王必欲伐之，必与天下图之；与天下图之，莫若结于赵。”接着又进一步分析说，淮北地区和宋国，是楚国和魏国一心想要的，如果说服赵国许给他们，那么就可以四国联合伐齐，齐国即可攻下。当燕昭王采纳了乐毅的谋略后，乐毅便亲自出使赵国劝说，又另派专使赴楚、魏，阐述联合伐齐之利。乐毅在赵国时，适有秦国使节至赵，乐毅又让赵王出面劝说秦国一起伐齐。秦出于想抑制齐在东方的霸主地位，欣然相从。于是，乐毅“天下共图之”的谋略得以实现，五国联军在上将军乐毅的统帅下，于燕昭王二十八年（前284年）发兵攻齐。

齐湣王得悉联军已从西方攻入境内，乃仓促起齐国之兵渡济水西进抗击。两军战于济水之西。乐毅身先士卒，率军冲杀在最前头，秦、赵、韩、魏四国将士亦英勇拼杀。齐军不敌大败。齐湣王率残军退守临淄，并遣使求救于楚。此时，乐毅认为五国联军已完成使命，即让秦、韩军队撤回本国；让魏军占守宋地（今河南省东部及山东省西南部部分地域）；赵军略河间（今河北河间）；自率燕军，长驱齐境，进围临淄，不久便攻下临淄，尽取齐国宝物祭器运回燕国，并一鼓作气，长驱直入，“六月之间，下齐七十余城”。对于乐毅的进军计划，燕国大臣剧辛曾提出不同意见，主张只略边城，不入内境。而乐毅志在灭齐，自有其长期占领齐国的谋划和打算。他对剧辛说：“齐王好战，矜功称能，但没有什么谋略，排斥贤良，信任谄谀，政令暴虐，百姓怨恨；其军队已无战力，如果我们乘胜击之，那么百姓必然叛之，待他们醒悟过来，成正错误，怜恤百姓，抚慰其民，那我们就难于取胜了。”

乐毅为了实现灭齐广燕的宏愿，他在攻下临淄后，除了在军事上采取五路进军的战略部署之外，还十分重视在政治上采取怀

柔政策，布施德惠，稳定民心。其主要措施有：禁止燕军掠夺百姓；求齐之名士，尊显其地位，以礼待之；废除齐之暴政，宽免齐民之赋税；恢复齐桓公、管仲时齐的旧政，建宗庙祭祀桓公和管仲；对贤者进行表彰进封。这些措施，收到良好的效果，齐地皆愿隶属于燕。

在乐毅所率燕军的强大攻击下，齐国只剩下了莒城（今山东莒县境）和即墨（今山东省墨县）两座城池。这时，由于楚国政变了联燕攻齐的政策，转而出兵救齐，再加上昏庸的齐湣王被杀，齐襄王即位，齐国旧臣和两城守将见有了转机，坚决抵御，致使乐毅久攻不下。在此情况下，乐毅又审时度势，决定解除围城，退兵九里，筑垒屯驻；困而不战，拟采取德惠来收服二城的人心。其具体政策是：“城中出者勿获，困者赈之，并使二城人各复旧业，以安其心”。乐毅认为，在民心不服的情况下，即使强行攻下城池，也难以守住，犹如以前齐国灭掉燕国一样，其民未服，终被燕民赶走。

可是，燕国有的人却对乐毅的策略表示怀疑，并在燕昭王面前拨弄是非，说乐毅智谋过人，在呼吸之间攻下齐的70余城，而现在只有两座城池，却迟迟攻不下；不是乐毅不能攻下，而是不积极去攻，想用兵威立信于齐，尔后自己在齐南面称王。还有人挑拨说：“齐人已服，所以未发者，以其妻子在燕故也。且齐多美女，又将忘其妻子。愿王图之。”但燕昭王开明贤达，不仅不听谗言，反而置酒设宴，当着众多大臣的面指责谗言者说：“先王举国以礼贤者，非贪土地以遗子孙也。遭传德薄，不能堪命，国人不顺。齐为无道，乘孤国之乱，以害先王。寡人统位，痛之人骨，故广延群臣，外招宾客，以求报仇。其有成功者尚欲与之同共燕国。今乐君亲为寡人破齐，夷其宗庙，报塞先仇，齐国固乐君所有，非燕之所得也。乐君若能存齐，与燕并为列国，结欢同好，以抗诸侯之难，燕国之福，寡人之愿也。汝何敢言若

此。”并将言者斩首。赐乐毅妻以后服（皇后的衣服），赐其子以公子之服，辂车乘马，各属百辆，遣相国奉旨乐毅，立其为齐王。乐毅既感激，又惶恐不安，乃上书以死坚誓不受。

乐毅以才辅燕王，又得燕王之信任，实为天下有才人之福。现为官者亦应以乐毅为楷模，博学多才、以才辅政，自会千古流芳。

13. 勿为非分之事

吾分之所当为
不为吾分之所不当为
趋避之道
如是而已

【原典】

趋势吉避凶，理也。公尔忘私，不当存趋避^①之见，惟贪酷殃民，丛脞^②旷职^③，及险诈阴谋，因而获罪者，咎由自取，处是则皆命为之矣。然福善祸淫^④，天有显道^⑤，以约失鲜，至竟不罹大戾^⑥，恣行威福^⑦之人，幸保令名^⑧，百无二三。不败则已，败则不止废黜。能辨吉凶者，为吾分之所当为，而不为吾分之所不当为，自符吉兆^⑨，而远凶机^⑩，趋避之道，如是而已。

【注解】

①趋避：即趋吉避凶。

②丛脞：烦琐，细碎。

③旷职：旷废职守。

④福善祸淫：使行善者得福，作恶者受祸。

- ⑤显道：明显的道理。
- ⑥大戾：大错，大罪。
- ⑦恣行威福：恃势弄权，作威作福。
- ⑧令名：美好的名声。
- ⑨吉兆：吉祥的征兆。
- ⑩凶机：不吉利的征兆。

【译文】

趋吉避凶，这是理所当然的。秉公处事，不计私利，就不应当心存趋吉避凶的念头。至于那种贪婪冷酷，残害百姓，只因自己一点蝇头小利就置职责于不顾的赃官和奸诈狡猾的阴谋家，被朝廷绳之以法都是他们咎由自取。其他的就都是命中注定的了，为人处事是好是坏，上天都会给予报应，极少能有不受上天约束的。大奸大恶之徒，滥施淫威的人，天理难容。有幸保全了自己的名声的人，百人中也不见得能有二三个。事情不败露则已，只要败露了，就不仅仅是被罢官的事了。能分辨吉凶的人，就能知道哪些是份内该做的事，哪些不是该做的事。这自然就符合了趋避吉凶之说。这种说法不过就是这样的。

【评析】

非分之想，往往是行为不检的前兆，当慎戒之。

贞观十二年九月，唐太宗问大臣们：“创建王业与守住王业哪一个难？”

房玄龄说：“创业之初，与群雄并起，通过角逐而使群雄臣服，创业难啊！”

魏征说：“自古以来，帝王的江山莫不是从艰难中得来，而在安逸中失去，守业难啊！”

太宗说：“玄龄与我一起取得天下，九死一生，所以深知创

业的艰难；魏征同我一起安定天下，常恐骄奢生于富贵，祸乱生于疏忽，所以深知守业的艰难。既然创建王业已经过去，守成王业正应同各位一起慎重对待。”

太平盛世，饱暖平定而始有非分之想，穷奢极欲之事由此而生，人之共性。所以，魏征言守业艰难。要想保住名节，应行为谨慎，勿为非分之事。

14. 要激流勇退

非平素无牵挂之处
必临事多瞻顾之虞
须看得官轻，立得身稳
方可决然舍去

【原典】

进之难，非难进之谓也。凭人力以求进，必好为其难，往往天定不可以人胜，徒有失己之悔，此其故盖难言之。至退亦不易，则非及之者不能知也。不获乎上，万无退理。然遇上官宽仁体恤，转得引身以退。幸而获上^①，重其品者，欲资为群僚矜式^②；爱其才者，欲藉为官事赞襄^③；责以匪懈^④之义，不可偷安^⑤；督以从公之分，不宜避事；病则疑为伪饰^⑥，老则恶其佯衰^⑦；感恩以恩糜^⑧之，惧威以威怵^⑨之。非平素无牵挂之处，必临事多瞻顾之虞。须看得官轻，立得身稳，方可决然舍去。嗟乎，是岂一朝一夕之故哉？

【注解】

- ①获上：获得上司的器重。
- ②矜式：新生效法。
- ③赞襄：赞助，帮助。
- ④匪懈：不松懈。
- ⑤偷安：不顾将来，只求目前安闲。
- ⑥伪饰：伪装。
- ⑦佯衰：伪装衰老。
- ⑧恩靡：以恩惠靡绶。
- ⑨威怵：以威严使其恐惧。

【译文】

当官的难处并不在于难以当官，若凭借人力爬上高官的位置，肯定要大费周折。往往人算不如天算，弄不好只会自己后悔，这其中的原因难以说清。想激流勇退就更不容易。没有走到那一步就不会知道有多么难。上司若不同意，无论如何也无法退出官场，若碰到体恤下情，宽厚待人的上司，就能被允许脱出官场。有幸被上司看重其品行的，想借他为同僚榜样；爱惜他才华的，想以公务挽留他，告诫他不能松懈，不可偷安，用一切为公的名义来督促他，劝他不要退避；生了病上司还要怀疑是伪装的，上了年纪，也会以为他假装老态。对感恩的下属施以恩德，对害怕权势的下属逼以权势。若不是平常没有什么可以牵挂的，事到临头必会瞻前顾后，只要把官看得轻一些，才能站得稳，下定决心离开官场。唉，这怎么是一朝一夕就可以做到的呢？

【评析】

激流勇退者须有莫大的勇气和智慧。

范蠡辅助勾践报仇雪耻，灭掉吴后，激流勇退，不辞而别。

他携带家眷私属和珍宝珠玉，乘着一叶扁舟，涉三江，入五湖，辗转来到齐国，更名改姓为鸱夷子皮。

范蠡与儿子们耕作于海边，苦身戮力，父子一同治理产业。由于经营有方，没有多久，家产竟然积蓄到数十万。齐国人听说他很有才能，叫他出任宰相，范蠡却说：“居家则致千金，居官则至卿相，这是一般人的极致，久受这样的尊名，不是什么好事。”于是，他送还了相印，将家财分给亲友邻里，自己只带了少数珠宝，离开齐都移居到陶地。

陶地在范蠡看来位于天下中心，四通八达，便于交易。他便以经商为业，每天买贱卖贵，取百分之十的利润。没过多久，范蠡又积聚到巨万资财，成为当地的首富，号称陶朱公。他还续娶了夫人，生了三个儿子。

15. 培养良好的志趣

干进者易躁，未尝不进
守分者近庸，果能尽分
一念之差，百身莫赎
故志趣不可不正

【原典】

服官一也，而所以服官之心，不必尽同。有急于干进^①者，有安于守分^②者。干进者易躁，未尝不进，而或以才情^③挂累^④；守分者近庸，果能尽分，亦终以资格迁除^⑤。此其中有命焉，非人之所为也。一念之差，百身莫赎，故志趣不可不正。

【注解】

- ①干进：谋求进身做官。
- ②守分：安守本分。
- ③才情：才华，才思。
- ④挂累：牵掣，拖累。
- ⑤迁除：升官。

【译文】

当官的心思和想法，不一定都一样。有的急于谋求进身做官的，有的安守本分的，谋求进身做官的人容易急于求成，却不曾升官，或是因为他的才华所牵掣；恪守本分的人，如果能尽职尽责，最终也会凭借资格升官。这其中就是命吧，并不是人能改变的。一念之差，百身莫赎，所以说志趣不能不正。

【评析】

培养良好的志趣，对一个人的发展至关重要。尚远的志趣可保你仕途得意。

开元二十五年，唐玄宗最宠爱的妃子武惠妃死了，他十分伤心。那时候，后宫佳丽 3000 人，玄宗竟没有一个喜欢的。后来，他看上了寿王妃杨玉环。

高力士给皇帝出主意，说直接把王妃宣进宫来怕人议论，不如表面上让杨玉环到庙里当女道士，暗中接她入宫。玄宗同意了。于是，高力士就去动员杨玉环“出家”。杨玉环不敢抗旨，终于被迫自己请求“出家”了。她“出家”的地点是道观太真宫，是宫廷的庙宇之一，因此杨玉环的道号便叫“太真”。杨玉环坐上一乘桥子，但却没进太真宫，而直奔骊山。那里有一座温泉，叫做华清池，事实上是一座叫温泉宫的离宫，皇帝这时正在

那里等她。第二年八月，唐玄宗册立杨玉环为贵妃。那时宫中没有皇后，杨贵妃便成了后宫中最高贵的妃嫔。

自从入宫以后，杨贵妃受到唐玄宗无比的恩宠。杨贵妃想要什么东西，想吃什么东西，唐玄宗就想尽一切办法弄来。当时荔枝产在岭南（现在广东省）和川东（现在四川省），离长安几千里路，那时候最快的运输工具是马。杨贵妃想吃荔枝的时候，地方官员就派出最善于骑马的人，骑上最快的马，从生产地带着鲜荔枝，一站一站地换人换马，接力传送。荔枝很快被送到长安皇宫里面。剥开一尝，颜色和味道都还保持着新鲜，一点没变。至于浪费了多少钱财，累坏了多少人，跑坏了多少马，唐玄宗自然不会计较的。

唐玄宗把杨贵妃住的地方叫做“贵妃院”，专门给贵妃制作衣料的丝织匠和绣花匠，就有700人之多。皇亲国戚都争着向贵妃进献价值最昂贵的食品，每次进献都是几十盘、上百盘的。皇宫里设有“检校进食使”的官职，专门负责评比各家食品的精美程度。地方官员们更是拼命从老百姓身上搜刮奇珍异宝和名贵服饰，把他们源源不断地送到长安，贡献给杨贵妃。凡贡献最多最好的人都升了官，或者从地方上调到长安来做京官。

在杨贵妃的陪伴下，唐玄宗更加纵情享乐，过着异常奢侈豪华的生活。白居易在《长恨歌》中写道：“春宵苦短日高起，从此君王不早朝。”他把国政完全交给像李林甫那样的奸相。任命杨贵妃的叔父、堂兄做高官，她的三个姐姐分别封为韩国、虢国、秦国夫人。从此杨家兄妹权势骤显，气焰冲天，无论各级官员，要想办事顺利，那就到这几位的府中去请托，只要他们到皇帝那儿去一说，就没有办不成的事情。杨家的势力压倒了满朝的人。那些吹牛拍马想向上爬的人，都争先恐后地到杨家送贿赂，杨氏各家的门口像市场一样热闹。送贿赂必须五家（杨贵妃的两个哥哥、三个姐姐）一起送、多少都得一样，不许有轻有重。唐

玄宗给赏赐，也是五家一起赏，赏得一样多。杨家兄弟姐妹，在京城里建筑了许多豪华的府第，一个比一个建筑得富丽堂皇。光是盖一个厅堂，就要花费千万钱。当时，一石米还不到 200 钱呢。一次虢国夫人看到一条街上有处地方，位置特别好，想在在这里建一座府第，可别人已经在这里盖上了房子。她就带领一帮人闯进这户人家，拆毁了这所房子，然后盖上自己的新房。杨氏一家仗着唐玄宗的宠爱，就这样为非作歹、横行霸道。

由于出一个杨贵妃，杨氏一家煊赫一时，真是“一人得道，鸡犬升天。”当时，民间流传着两句歌谣：“生男勿喜女勿悲，君今看女作门楣。”封建社会本来是重男轻女的，这歌谣却说，生了男孩子且莫喜欢，生了女孩子不用悲叹。你们看，杨家不就是因为有了个女孩子，才门庭光大吗？

自从有了杨贵妃，唐玄宗完全沉溺于享乐之中，很少过问政事。再加上他信任奸臣，唐朝的统治越来越腐朽了。

唐玄宗重色而丧国是不良好的志趣所致。所以为官者应有良好的志趣，才可修身养性光大门楣。

16. 戒掉不良嗜好

人非圣贤，谁无嗜好
须力自禁持
能寓意于物
而不凝于物

【原典】

一人之身，侍于帝者，候于下者，奔走于外者，不啻数十百人，莫不窥伺辞意，乘间舞弊。不特声色货利，无一可染，即读书赋诗，临池^①作画，皆为召弊^②之缘。当其兴到时，或试以公事，稍有不耐烦之色，即弊所从起也。人非圣贤，谁无嗜好，须力自禁持，能寓意于物，而不凝于物，斯为得之。

【注解】

①临池：临砚池学习书法。

②召弊：招致弊害。

【译文】

做官之人，其周围的人都察言观色，窥探时机，随时准备巴结于官，因此，做官的人应小心行事，不要輕易沾染嗜好，免得被小人所乘。其实人都有嗜好，兴致到时，有人以公事试探官，官露出不耐烦的神色，就是下人做弊的源头。人并非圣贤，谁都有嗜好，所以为官之人应注意节制嗜好，能寓意于物，又不痴迷才行。

【评析】

不良嗜好虽为小节，如不加以节制，会酿成大祸。所谓千里之堤溃于蚁突，就是这个道理。

陈叔宝是陈朝的最后一个皇帝。陈叔宝是一个很无能的人，他贪于酒色，整日在后宫和宠妃们饮酒作乐，无心过问朝政。当时的皇后沈氏，性格很沉静寡欢，生活一向很俭朴，她喜欢读诗，平时还念佛经。所以不管什么事。但当时的贵妃张丽华，深得陈叔宝喜欢，陈叔宝对她言听计从。这样一来，六宫的事就全

部交给了张贵妃。时间一长，张贵妃逐渐开始过问朝廷的事了。她让皇帝废了太子陈胤，立自己的亲生儿子陈深为太子。

太子陈胤被废掉以后，全国出现了许多奇怪现象：郢州一带下起了黄色的雨；东冶地区，有人正铸铁，忽然有一块陨石落入铁炉。这些现象在当时看来都是十分害怕的。陈叔宝想可能是因为废了太子陈胤，老天在惩罚自己。于是，就把自己卖身佛寺，每日去做法事。

一天，陈叔宝正和张贵妃还有几位大臣在花园里赏花，忽然有人来说，说：“皇帝，不好了，隋炀帝派二儿子晋王杨广来攻打我们了，共有 50 万兵，分八路，现在已经到长江北岸了。”自古以来，长江就从西向东流着，像一道天然屏障，挡住南北进攻的军队。长江水流又较急，水面也宽。所以，要想渡过长江，是很困难的，陈叔宝不相信杨广能飞渡长江。就满不在乎，接着和张贵妃饮酒赏花。

第二天早晨，有太监慌慌忙忙跑进来，报告说：“隋将韩擒虎从采石、贺若弼从京口渡过长江，向建康城攻来了。”

这下，陈叔宝着急了，连忙召集文武百官，商量如何打退隋兵。但是，当时朝政腐败，文武大臣们都很无能，竟没有人敢带兵出战。陈叔宝又气又急，这时，车骑将军、领南徐州刺史绥远公、老将军萧摩诃站了出来，他愿带领三军去打退隋军。陈叔宝非常高兴，说：“等你出征后，我派人让你的妻子和儿子进宫，我要加赏封号，赏给他们金银。”

萧摩诃带兵出征后，他的妻子和儿子入宫受赏。陈叔宝一下看中了萧摩诃新近娶的年轻貌美的妻子，便把留在宫中。萧摩诃离开建康，在白土岗布下了一字长蛇阵，正要开战时，家丁来报，说：“夫人被皇帝留在宫中，数日不归。”萧摩诃气得昏倒在地。结果陈军乱成一团，不战自败。

第二天，隋军包围了建康城，守城的将士不战自降，打开城

门，放隋军入城。文武百官都各自逃命了。陈叔宝这时还在后宫，听到喊杀的声音，知道大势已去，就拉着张贵妃和孙贵嫔逃往景阳殿。

隋将韩擒虎冲入宫中后，派人到处找陈叔宝。后来，在井里找到了三个人。韩擒虎杀死了皇妃，把陈叔宝绑起来带走了。

到这时，陈朝灭亡了，这一年是 589 年，隋统一了天下，结束了“南北朝”的历史。15 年后，陈叔宝死在洛阳，结束了他亡国之君的一生。

好色实为一大弊端，陈叔宝夺萧摩诃妻，以致于陈灭亡，可谓不良嗜好误国误己。所以现为官者应戒去不良嗜好，洁身自好。

17. 饮酒应有所节制

必止酒而后可为治
非通论也
但不为之节
最易误事

【原典】

豪士文人，类多善饮。必止酒^①而后可为治，非通论^②也，但不为之节，最易误事。即于事无误而被谴者，必曰适逢使酒，即官声之玷矣。余佐幕时，主人多善饮者，皆与之约，非二更扃宅门后不得举杯。故不必有止酒之苦，而未尝居耽饮之名。

【注解】

- ①止酒：戒酒。
②通论：通达的议论。

【译文】

豪士文人，大多能喝酒。虽然不是说要戒酒才能治理好百姓，但不节制最容易误事了。即使不误事，也对名声不好。我做幕僚时，主人大都很能喝，我就和他们约定，不到二更关门，不可以喝酒，这样，既不用戒酒也不怕担上不好的名声了。

【评析】

自古酒多误事，后来人应深戒之。

刘文静是唐朝开国功臣之一。字肇云，自谓彭城（今江苏徐州市）人，世居京兆武功（今陕西武功）。父刘韶，仕隋战死。文静才智优异，善谋略。隋末，为晋阳令。与亚阳宫副监裴寂相好。夜与裴寂同宿，见城上烽火，寂仰天叹曰：“贫贱如此，又复乱离，将保以自存！”刘文静笑着说：“时事可知，吾两人相得，何忧贫贱！”

大业十二年（616年）十二月，唐公李渊为太原留守，刘文静察知李渊有大志，遂依附之。又看到他的儿子李世民很有才智，就对裴寂说：“这不是一个常人，他的豁达、神武，可与汉高祖刘邦、魏太祖曹操相比；虽年少，却是治世之才。”于是相互来往，极相友好。不久，刘文静因与瓦岗军李密通婚，囚于太原狱中。李世民前往探视，文静大喜，对李世民说：“天下大乱，非有刘邦、刘秀之才不能定天下。”李世民说：“我来非别，特来与君图谋大事，请善筹其计。”刘文静说：“今主上南巡江淮，李密长围洛阳，群盗四起，数以万计，有真主驱驾而用之，取天下

易如反掌。今太原百姓因避盗入城，我为令数年，知其豪杰，一朝号召，可得 10 万人。再加尊公所领之兵，复且数万，一言出口，谁敢不从！以此乘虚入关，号令天下，不用半年，帝业可成。”李世民十分高兴，笑着说：“所言正合我意。”于是依其计，暗中部署，李渊也不知道。起义将发，刘文静深怕李渊不同意，就将裴寂介绍给李世民。裴寂本与李渊交好，此时心向李世民，就私下施美人计，迫使李渊同意。

第二年四月，北方突厥侵犯马邑（今山西朔县），李渊发兵讨之，兵败而还，随炀帝命执送江都。刘文静于是对裴寂说：“先发制人，后发制于人，何不早劝唐公举兵反隋。”裴寂催李渊举兵。李渊同意，就教刘文静伪为诏书：“发太原、西河、雁门、马邑 4 郡年 20 岁至 50 岁民悉为兵，出击高丽。”由是人心惶惶，思乱者益众。刘文静又诬告李渊之副手、炀帝亲信王威、高启雅，引突厥人来犯，将二人逮捕下狱。不久突厥万人果然来犯。于是，就斩王、高二人，在晋阳举兵反隋。

李渊建大将军府，刘文静为军司马。他劝李渊“连突厥以益兵威”，巩固后方。于是李渊派刘文静“使于始毕可汗”。刘文静到了突厥，善言相劝，“愿与突厥共定京师，财宝，子女尽归可汗”，始毕可汗大喜，派骑兵 2000 骑随刘静而至，还献马千匹。李渊对这件事十分满意，他说：“非君善言，何以致此。”

随后，刘文静率军进击屈突通于潼关，苦战半日，死者无数。稍后，刘文静估计敌军守备稍息，就乘机以奇兵出击其后，屈突通大败，西安以西地区均为唐军所有。刘文静转为丞相府司马，进光禄大夫、晋国公。

大业十四年（618 年），唐代隋，李渊即皇帝位。刘文静迁为纳言，即是朝廷宰相中的一员。当时，帝每视事，言尚称名，与大臣同榻而坐。刘文静进谏说：“今贵贱失位，非常久之道。”李渊说：“昔汉光武与严子陵共寝，子陵加足于帝腹。平生亲友，

宿昔之欢，何可忘也。”

武德元年（618年）七月，割据陇西的薛举父子侵犯泾川，当时李世民正犯疾，刘文静以元帅府长史与之作战。事先，李世民叮嘱：“若来挑战，慎勿战也，等我病愈后，再行攻之。”刘文静不听，大败而回，逃归长安，被除去宰相职务；后从李世民进攻薛仁果，大胜而回，平定陇西，以功恢复功爵；后升为民部尚书，领陕东道行台左仆射。

刘文静自以为自己的才能在裴寂之上，且又屡有军功，而职务却在他的下面，为此常常愤愤不平。每逢廷议，常与裴寂针锋相对，裴寂以为对的，刘文静一定认为不对，由是两人不和。一次刘文静和其弟刘文起饮酒，酒酣，口出怨言，拔刀击柱说：“当斩裴寂首级！”刘文静的小妾将此事告发。高祖李渊派裴寂和内史令萧瑀审问。刘文静直吐其言说：“举事之初，我为司马，与长史位望同。今裴为仆射，据甲第，而臣东征西讨，老母留京师，风寸无所庇，实有绝望之心，因醉出怨言，我不敢自保。”高祖李渊听了，就定了谋反罪。群臣皆言不是谋反，李世民亲自出面为刘文静说情道：“昔在晋阳，文静先定非常之策，始告裴寂。及克京城，任遇悬隔，今文静绝望则有云，非敢谋反。”但高祖素与裴寂相好，听从了裴寂的意见：“文静才略实冠时人，性复粗险，今天下未定，留之必贻后患。”

武德二年（619年）九月，杀之，籍没其家。时年52岁。临刑前，刘文静说：“高鸟逝，良弓藏，固不虚也。”

酒后误事自古有之，刘文静酒后失言，以致丢掉身家性命，实为不值。为官者平素定少不了宴酒应酬，过饮实为不明之举。

18. 暇宜读史

公事稍暇 当涉猎诸史 以广识议

【原典】

经言其理，史记其事，儒生之学，先在穷经，既入官则以制事^①为重。凡意计^②不到之处，剖大疑，决大狱，史无不备，不必凿舟求剑^③，自可触类相伸。公事稍暇，当涉猎诸史，以广识议，慎勿谓一官一邑，不足见真实学问也。

【注解】

①制事：裁断各种事情。

②意计：预想，计划。

③凿舟求剑：即刻舟救剑，典出《吕氏春秋·察今》，比喻拘泥成法而不顾实际。

【译文】

经史之上记事很多，儒生的主要任务是读书，做官后，应以治理辖区为第一要务。遇到疑难之处，书上没记载的触类旁通就可以，不必死读书，读死书。闲暇时候，应多读书，拓展知识面，不能让人说没有真才实学。

【评析】

博学乃为官之首要，借古法兴治，灵活用之，可成大事。

司马懿父子用计杀掉曹爽一千人，威震朝野，自此朝中一切政事，都由司马氏裁决，后来司马懿去世，则由其长子司马师继承爵位。司马师辅政，揽权野心，倍胜其父。这时魏明帝曹芳即位已十几年，早过了亲理朝政的年龄，可是大权全在司马氏之手，他这个皇帝一点主权也没有，终日闷闷不乐。后来与几位亲信密谋，企图除掉司马氏，可是事有泄露，司马师得知消息，杀掉了与魏帝一同设计暗算他的人不说，还顺势废黜了曹芳，找一个曹氏宗亲曹髦，立为皇帝。自此司马氏权势更大，司马师官至大将军司马，入朝可以不通报姓名，不脱朝靴，还可以带剑上朝，这三条在封建社会可是至高无上的特权。司马氏大权在握之后，才想到蜀国、吴国尚存，边境常有骚扰，便发兵征讨蜀国、吴国，以图统一天下。魏景元三年，魏国大举进攻蜀国。

本来，蜀国在诸葛亮临死前，以遗书叮嘱后主，让他任命蒋琬为尚书令，总统国事；吴懿为车骑将军，出督汉中。开始蜀国后主刘禅还能遵照诸葛亮遗训，又得力于蒋琬、费伟、董允一帮文臣的辅佐，武将姜维、吴懿、王平一帮将军的护国，力守诸葛亮之成规，些许年相安无事。可后主刘禅是个昏庸之辈，不思进取，淫荡无度，朝政不问不说，却还渐渐地亲小人，远贤臣，于是身边就麇集着中常侍黄皓等一班奸佞之人。他们蒙蔽后主，党同伐异，使蜀国的朝政日废，国力日衰。边防则靠姜维这一帮武将在边陲苦苦支撑着。

谁知霹雳一声，震动全蜀，魏兵竟三路杀来，势如破竹。那时司马师因眼瘤之疾已暴死，其弟司马昭继承爵位。司马昭令魏将钟会为镇西将军，都督关中，部署入马，又便邓艾为征西将军，与钟会并进。再令雍州刺史诸葛绪，率三万余人，自祁山往武卫桥头进

发,企图切断蜀军退路。三路人马,来势凶猛,蜀将姜维只好集中兵力主动退守剑阁。由于蜀军扼守险要,魏镇西将军钟会一时也无可奈何,屡次进攻不能奏效。于是钟会企图行反间计,劝降姜维(姜维原是魏将,后投诚诸葛亮,是诸葛亮的爱将,很得器重),他给姜维写信说道:“您以文武之德能怀超世之谋略,功业成于巴、汉,名声传于中原,远近莫不推崇。我每每想到往昔,曾与你一起在魏国任职,只有吴札、郑侨之间的友好情义,才能和我们之间的关系相比。”企图以旧情感召劝其投降。姜维根本不予理睬,而是加紧布置军队,驻守在险要之地。钟会见到这种情况,加上粮道险远,军中乏粮,打算撤退了。可魏之征西将军邓艾见两军长久相峙,蜀军以逸待劳,而魏军长途跋涉,士气易散且军粮不济,不但不能取胜还可能坐失这次灭蜀的良机,便利用钟会和姜维相持的机会,亲率精锐之师趁机自阴平僻道,突入蜀军后方,经过荒无人烟之地,邓艾不顾艰险,勒令军士凿山开道,搭造桥阁,涉险奔袭。一路上崇山峻岭,渺无人烟,行动极是艰难。来到摩天岭时,尽见峻壁巖崖,不能开凿,眼看陷人绝境,邓艾的儿子和开路的士兵纷纷痛哭起来。这时,只见邓艾率先以毡裹身,从高山滚了下去,其他人一看主将如此英勇,不敢落后,也如法遵行,有毡的依法炮制,无毡的用绳索拴住腰,攀木挂树,鱼贯而进,悄悄地越过了摩天岭。总计所经路险,约有700余里,当仅有2000人的魏兵出现在蜀军面前时,蜀军大为吃惊,以为是天兵天将,便四散奔逃,一片混乱。邓艾势如破竹,迅速占领了江油、涪城和绵竹等城,直抵成都城下。当姜维大军还在剑阁浴血坚守时,成都的后主已经出降称臣了。就这样,刘备、诸葛亮轰轰烈烈一生创下的蜀国基业,从此宣告结束了。

姜维率重兵把守的剑阁,素有蜀道之难,难于上青天之说,有一夫当关,万夫莫开之势。至于阴平僻道,那更是人烟绝迹,鸟兽难栖的天险,简直可以说是兵法中的“死地”,此处用兵,

实是兵家之大忌，一般人都会认为不可能。而邓艾的成功，就在于一般人认为不可为者而为之，峭壁悬崖，野兽绝迹，飞鸟难过，何况人马，姜维作梦也没有想到邓艾会在此处用兵。邓艾正是抓住这一点，反其道而行之，出其不意，暗渡陈仓打了蜀军一个措手不及，收到了如期的效果。

19. 遇突发事，宜沉心静气

事起仓猝
尤贵定之以静
忙中出乱

【原典】

天下未有不畏官者。官示以不足畏，则民玩，至官畏民，而犷悍^①之徒遂无忌惮矣。抗官闹堂，犯者民，而使之敢犯者官也。事起仓猝，定之以干，尤贵定之以静，在堂勿退堂，在座勿避座，庄以临之，诚以谕之，望者起敬，闻者生感，犷悍者无敢肆也。张皇则酿事矣。临民者不必猝遇其事，而不可不豫其理。所以豫之才，全在平日有亲民之功。民能相信，则虽官有小过，及事遭难处，亦断不致有与官为难者。

①事虽甚繁，先要澄心定气，分别缓急轻重，次第应付，方能有条不紊。如事到著忙，必致忙中多误，名为诸事皆办，实且一事无成。环伺^①者窥其底蕴，因缘为弊，亦万万无暇检察矣。

【注解】

①犷悍：蛮横不讲理。

②环伺：在周围探查。

【译文】

天下没有不怕官的百姓。如果官府表现软弱无能，则百姓们对官府也就存着戏弄狎玩的心理，就会出现官府害怕百姓的局面。而那些凶悍的刁民就会毫无顾忌的与官府对抗，在公堂上大闹。犯罪的是百姓，而使他们犯罪的却是官府。对付突发事件更是贵在精明干练。以静制动，在公堂上要不退不避，站稳立场，端坐在大堂上，用严肃的态度对待闹事的犯民，诚心实意的劝慰百姓，临阵不乱的态度使人望之起敬，听到他的劝谓的人也会受其感动，凶悍挑事的人也就不敢放肆了，事端就会平息下来。但是若惊慌失措就会酿成大乱子。当官的人就算不遇到突发事件也要时常教导百姓，让他们明白道理。而要他们明白事理，全在平时与小民接触，接触多了，百姓自然会相信当官的人，即使当官的有了小错误，或者碰到难处，也断然不会有与官为难的人。

事情虽然很多，但先要平心静气，分清轻重缓急，依次处理，才能有条不紊。若遇事慌乱，必然会忙中出错，名为所有的事一起办，实际上一件事也办不好。周围的人发现此点就会伺机作弊，自己也没有时间注意了。

【评析】

宁静以致远，心不静，行则乱，怎能办好事情呢？

人们都说诸葛亮不但足智多谋，而且平生谨慎，绝不弄险。可是他确实在危急关头用过一回“空城计”，以退曹军。街亭，对蜀军的重要，诸葛亮是清楚的。当参军马谡自告奋勇去守街亭时，诸葛亮反复强调：“街亭虽小，干系甚大”；“倘若街亭有失，我大军皆休矣”，而在马谡愿以身家性命作押，执意要去守街亭之时，诸葛亮相信了他，并对于御敌方法及安营扎寨的注意事项

千叮咛，万嘱咐，并派一得力助手王平协同马谡作战。无奈马谡自恃熟读兵书，又小看敌将，丝毫不把诸葛亮的话放在心上，也根本不听助手王平的建议，照书本行事，自命不凡，结果第一步安营扎寨就犯了兵家之大忌，屯兵于山上，结果失去了街亭。

接到街亭失守的消息，诸葛亮不禁长叹一声：“大事去矣！——这是我的过错！”于是立即安排全线撤回汉中的事宜。正当他往四处差人送信，布置撤退之时，忽然接到几起探报，说“司马懿领 15 万大军，望西城蜂拥而来！”西城正是诸葛亮的前线指挥部，此时他身边别无大将，只有一班文官，所领 5000 人马，还分出一半运粮去了，城中只有 2500 军兵。众官听得这个消息，都惊呆了。诸葛亮登城而望，果然见远处尘土冲天，魏兵分两路望西城县杀来。诸葛亮立即传令，教“将城上旌旗都收下，各处将士严守岗位，胆敢妄自出人，大声喧哗者，立即斩首！”又大开四面城门，每一座城门用 20 名军士，扮作老百姓，洒扫街道。并吩咐左右，“魏兵一到，不可擅自行动，我自有计策。”说完，他披上道士服装，让二位小书童引路，带一张琴上望敌楼前，凭栏而坐，焚香操琴。司马懿军队前哨到城下，见如此模样，都不敢冒进，急报同司马懿。开始司马懿还不相信，便喝住三军，亲自登高远远望之，果见诸葛亮端坐城头，焚香操琴。左有一童子，手捧宝剑；右有一童子，手执麈尾。城门内外，有 20 余名百姓，低头洒扫，旁若无人。司马懿看过，二话不说，令后军作前军，前军作后军——望北山路而退。他的二儿子司马昭问道：“莫非诸葛亮无军，故作此态？父亲为什么立即退兵？”司马懿说：“诸葛亮平生谨慎，从不弄险。今大开城门，必有埋伏。我兵若进，必中其计，你们懂什么，赶快撤退。”于是两路人马尽数撤走。诸葛亮见司马懿果然中了自己的“空城计”远远离去，不禁抚掌而笑。众官员在惊骇之余，又无不叹服诸葛军师料敌如神。

卷 八

尽 责

为官应效诸葛孔明，鞠躬尽瘁死而后已；处官事如处家事，爱百姓如爱妻子；勤政爱民，事必恭亲；廉洁奉公，恪职尽守。

1. 像做自己的事一样做工作

事君如事亲
事官长如事兄
爱百姓如妻子
处官事如家事

【原典】

事^①君如事亲，事官长如事兄，与同僚如家人，待群吏如奴仆，爱百姓如妻子，处官事如家事，然后为能尽吾之心。如有毫末不至，皆吾心有所未尽也。故事亲孝，故忠可移于君；事兄悌，故顺可移于长；居家理，故治可移于官。岂有二理哉？

【注解】

①事：对待。

【译文】

做官的人侍奉君主如同侍奉父母亲，侍奉上司如同侍奉兄长。和同事就像家人一样，对待手下人像亲密的主仆关系，爱百姓如爱妻子儿女，办公事就同办自己事一样用心，而后才能说尽心尽力了。如果有一点没到位，那么就说明我没有尽心去做。所以，可用孝敬父母的忠心对待君主；用顺从兄长之意，对待上司；将治家的道理来用于做官。难道它们之间有什么不同吗？

【评析】

善于侍奉上司，却不顾体恤民众疾苦的官员，是会遭人讽刺的，因此人仕为官者应当立志做一位贤明的官员。倘若事情可以顺势发展而成，就不必非要另行标新立异，至于关系到民众的利益和伤害、杀人、盗窃等大案要案时，接近民众的知府知县等官的了解必定最清楚，又岂能唯唯诺诺、不敢坚持自己的意见！即使上司有所驳斥，也应当更加详尽地将情况全部汇报上去，上司必定会另有正确处置。所谓下属诚心诚意而上司无动于衷的事是不会有的。上司对于下属官吏，刚开始接触时看他的语气是否平和，稍久之后看他办事是否稳妥、勤奋、谨慎，再久之后看他为人是否干练敏捷、忠诚老实，这样渐渐达到上下级互相信任的地步。所谓获得上司信任方能治理民众，道理就在这里。如果只是行为举止合乎官场应酬礼节、迎合谄媚、乞恩固宠，甚至剥夺民脂民膏孝敬上司、巴结上司，这些难道是正人君子应有的行为吗？

2. 畅所欲言

尽心云者
必尽心之欲言
而后为能尽其心

【原典】

尽心云者，非徇主人之意，而左右之也。凡居官者，其至亲骨肉，未必尽明事理。而谦仆^①胥吏^②，类皆颐指气使^③，无论

利害所关，若辈不能进言，即有效忠者，或能言之，而有微言轻，必不能动其倾听，甚且逢彼之怒，谴责随之。惟幕友居宾师^④之分，其事之委折^⑤，既了然于心，复礼与相抗，可以剴切^⑥陈词，能辩论明确，自有导源回澜^⑦之力。故必尽心之欲言，而后为能尽其心。

【注解】

①僉仆：侍从，仆人。

②胥吏：官府中办理文书的小吏。

③颐指气使：用面颊的表情和口鼻出气示意、役使他人，指有权势者气焰之盛。

④宾师：宾客师友。

⑤委折：事情的原委、底细。

⑥剴切：切实。

⑦导源回澜：疏通水源，力挽狂澜。

【译文】

所谓尽心，并不是依主人的意见看法惟是，而失去自己的主张。凡是当官的人，他们的至亲骨肉，未必都是明白事理的人。至于他们身边的听差、仆役、小官之类的下人，对待普通百姓的时候，更无不是傲慢无礼，目空一切地指挥别人。更不要说关系到利害得失的事情，他们这些人不能够对上司提出劝戒。即使他们中有忠心耿耿的人，或许能够提出自己的看法和主张，然而由于他们自身地位低微，所说的话分量也就不够，必定难以说服主人加以采纳。而且如果刚好遇到主人发怒或者心情不好，那随之而来的就是谴责和责备。在这种情况下，惟有幕僚才能做到他们所做不到的事情。因为幕僚往往多处在于客人和教师这种特殊地位上，对事情的来龙去脉、委婉曲折之处，已经了解得清清楚楚了。又可以用有礼节的方式同主人进行磋商，陈述事理又往往能

够切中要害，合情合理，也可以将是非得失辨别论述得清楚明了。这样，他们作为幕僚，自有开源导流，力挽狂澜的能力，所以说作为幕僚一定要说出自己想要说的话，如此才能够做到尽心。

【评析】

作为一个幕客，表面上看起来似乎没有什么权力，而实际上却是参与了决策每件事情。假如幕僚诸人真心诚意地为百姓着想的话，那么他们就应该依据时间的推移，按照事情的变化，竭尽自己的心力，知无不言，言无不尽，一心一意对上司进言，做到这一点，才可以说是公门中人“修行”到了一定的火候。

明世宗不理朝政，专心于斋醮之事，甚至不临朝听政。总督巡抚争相献符端，礼官上表庆贺。自大臣杨最、杨爵因上书劝世宗停止斋醮事而入狱后，大臣再无人敢进谏。

海瑞在嘉靖四十五年二月上疏道：“臣下听说君主是全国臣民和万事万物之主，其责任至关重大。要想实现这一重任，只有把它托付给群臣百官使他们畅所欲言，现在大臣们拿着俸禄而好阿谀奉承，小臣害怕获罪而不敢进言，臣不胜愤恨。因此冒死直谏，尽我的区区之心，愿陛下接受我的意见。”

皇帝看了奏章，大怒，把它扔在地上，对左右说：“快把他抓住，别让他跑了！”宦官黄锦在一旁说：“这个人向来以痴狂出名。听说他上疏时，自己明知冒犯皇上，已买好了一口棺材，告别了妻室儿女，在朝廷等待判罪，这表明他是不跑的。”皇上听了沉默不语。

海瑞敢冒天下之大不讳，舍命直言，其心天地可见，而他也因此流芳青史，为后人所景仰。

事情重大，为官者应畅所欲言，直言不讳，而不能明哲保身，三缄其口。

3. 公务不能迁就

宾之佐主
存迁就之见
于事必费斡旋
不能适得其一

【原典】

宾之佐主，所办无非公事，端贵和衷商酌，不可稍介以私。私之为言，非必己有不肖之心也；持论本是，而以主人意见不同，稍为迁就，便是私心用事。盖一存迁就之见，于事必费斡旋^①，不能适得其一。出于此者，大概为馆所羁绊。不知吾辈处馆，非惟宾主有缘，且于所处之地，必有因，果千虑之得有所利，千虑之失有所累，小者尚止一家，大者或遍通邑^②，施者无恩怨之素，受者忘报复之端，所谓缘也。宿缘有在，虽甚龃龉，未必解散；至于缘尽留恋，亦属无益。且负心之与失馆，轻重悬殊，何如秉正自持，不失基本心之为得乎？

【注解】

①斡旋：调解。

②通邑：全境。

【译文】

平常幕宾辅佐自己的主人，所办理的事无非都是公事，处理的原则，完全是贵在和平折衷地商量酌度，一点也不能夹有私

心。说带有私心，并不是说就一定产生了不好的念头。自己的看法本来就是正确的，却由于主人有不同的意见而稍微加以迁就，这就是私心用事。由于心里一存在了迁就主人意见的念头，在办理事情时就不得不费心思居中调停，加以周旋，而结果却是不能把事情办得公正妥贴。之所以迁就主人的意见，大概是被自己所处的幕宾地位所牵制约束造成的。但是这种做法，实在是忘记了我們做幕宾的人，并不仅仅是因为宾主之间有缘份，而且也是跟自己所在的地方，必然有着某种因果联系才会聚在一起共事。正所谓千虑之得有所利，千虑之失有所累。影响小的仅涉及一家人，而影响大的有时就会是整个州县。办理事情的人和与事情有关联的人之间，毫无恩怨瓜葛，而接受处理的人也不明白受到报复的原因。所谓缘份不是宿缘，虽然意见很不相合，未必就会造成宾主的离合。至于宾主缘份已尽而留恋不舍，也是没有必要的。况且负民心和失去幕府的工作，相比之下，轻重悬殊极大。怎么比得上因坚持自己的基本原则而收获的多呢？

【评析】

为人处事，应该有自己的原则，不可一味迁就。

晋平公射中了鹪鹩，鹪鹩没死，就让竖襄去抓，没有抓住。晋平公大怒，将他关起来要杀他。叔向听说了，去见平公，平公说了这件事。叔向说：“您一定要杀掉他，从前我们的先君唐督射中犀牛，一箭射死，又用它的皮做了大铠甲，因而受封于晋。现今您继承我们先君的事业，射中鹪鹩不死，让竖襄去抓，没有抓住，这是声扬国君的耻辱，你快杀了他，不要让远方的诸侯知道了。”

平公十分羞愧，就放了竖襄。

为官者，不可因为对方权重势大而屈服于他，至使没有了真理可言。叔向义正辞严的驳诉晋平公，使晋平公认识到自己做法

的坏处，这既是坚持了正义，而同时又帮助了别人，可谓忠义之七啊！

4. 廉洁奉公

法之不可试
利之不可近
安贫自守
不敢陨越

【原典】

余安贫自守，固禀二母训，不敢陨越^①，然玉我于成^②，临桂中堂陈公^③，实有力焉，而人未之知也。往岁庚辰^④二月，余馆长洲，有某髯者，蛊余以利，谓非此不足济贫，且诡玷^⑤前辈知名诸君，以相歆动^⑥，并导余纳赂之术。余笑而不答，髯意余诺也。如其术来，严斥之，增赂以复。余甚恐，拟批提^⑦主讼人，髯来谒，大詫，余谢曰：“主人意也。”遂绝之。至七月，余归应乡试^⑧，代庖^⑨者，误为所惑，比余九月至馆，甫三日而事败，奉中丞访究，二人苍黄^⑩鼠逸^⑪。中丞，临桂公也。于是余私自幸，益悚然^⑫于法之不可试，利之不可近。贞初志以迄今，未尝见弃于大人先生，盖数十年来，得力全在怀刑^⑬二字也。

【注解】

①陨越：败坏，超越。

②玉我于成：爱我而使有成就。

③临桂中堂陈公：清代大臣陈弘谋字汝咨，号榕门，临桂人，雍正朝

进士，累官东阁大学士，兼工部尚书。

④庚辰：即乾隆二十五年，公元1760年。

⑤诡玷：以下实之言玷污。

⑥歆动：感动。

⑦批提：批示提讯。

⑧乡试：科举时代，由朝廷选派的正副主考官在各省对士子进行的考试。每三年一试，中式者称举人。

⑨代庖：代厨人做饭，比喻替人办事。

⑩苍黄：急遽的样子。

⑪鼠逸：仓皇逃走，如鼠之奔窜。

⑫悚然：恐惧的样子。

⑬怀刑：关心法度。

【译文】

我安于清贫，保持自己清白的品行，固然是由于禀承了母亲的教育，丝毫不敢加以逾越。然而磨砺我，使我获得成功的人，临桂的内阁大学士陈公实则是最为关键的人。而其他人还不知道呢。庚辰年二月，我在长洲幕府。有一个长着大胡子的老者，用利益来蛊惑拉拢我，并且告诉我除了这个办法，想要致富是不可能的。他还诡秘地在我面前玷污败坏这些知名人士和老前辈的声誉，想以此来让我动心，并且还摆出开导我的姿态，叙述了不少接受贿赂的方法技巧。我只是微微而笑，不回答他的话，这个老者因此认为我已经同意了。于是就按他说的行贿方式来向我行贿，我严厉地批评了他。没想到他反而加重了贿赂的分量，我心里很害怕，打算批示提审原告。老者来拜访时，大吃了一惊。我解释说：“这是主人的意思。”于是才杜绝了他的念头。到了7月间，我回家参加乡试，代理我工作的人被他拉下了水。等我9月份回到长洲幕府时，刚过3天，事情就致露了。我于是奉巡抚大人的命令察访追究当事者。二人闻讯后，仓惶出逃。那个

巡抚，就是临桂陈公。我因此在私下觉得很幸运，更加警戒自己不要以身试法，不要贪图不义之财；坚定自己廉洁奉公的志向，迄今为止，始终如一，也没有被大人先生抛弃。数十年来，完全得力于“怀刑”两个字。

【评析】

修身养性，不独做官如此，做人亦如此，否则，招致祸端在所难免。

王恽有远见卓识，奸臣卢世荣正得元世祖宠信时，曾推荐他做左司郎中，并多次派人请他上任，但他都婉言谢绝了。有人见他做官不做，很不以为然，甚至感到王恽太傻。

但王恽却不这样认为。他早已看出，卢世荣虽暂时得到世祖的宠信，但其惟一的本事就是处处取悦世祖，并千方百计盘剥众人，不但成不了大器，而且迟早会有一天要倒霉。所以他对别人说：“那些能力小而任大事、靠盘剥众人而利自己的人，从来没有能够长久的。卢世荣正是这类人，我远他犹恐不及，哪能与他套近乎？”

果然，不久卢世荣事败被诛，人们这才不得不佩服王恽的远见。

5. 公款不可贪，赈灾之款更不可贪

克减赈项
上负圣恩
下伤民命
莫大于是

【原典】

此不便言，且不敢言，然亦不忍不言。地方不幸而遇歉岁^①，自查灾以至报销，层层需费，不留馀地，费从何出，不便言，不敢言者，此也。但克减赈项^②，以归私囊，被灾之户，必有待赈不得，流为饿殍^③者，上负圣恩^④，下伤民命，丧心造孽，莫大于是，此吾所为不忍不言也。昔济源卫公^⑤（哲治），牧邳州，尽出赈赢，设栖流所，贍养仳离^⑥，雁户^⑦全活无算。同时办赈之吏，竞笑其迂。然肥囊者，多不善后，公独简在宸衷^⑧，不数年累迁至安徽巡抚，陟^⑨工部尚书，致仕^⑩。尹中堂文端公^⑪（继善），总督两江时，余尝见其办赈条告，末云：“倘不肖有司，克赈肥家，一有见闻，断不能倖逃法网。即本部堂^⑫稽察有所不到，吾知天理难容，其子孙将求为饿殍，而不可得。”痛哉言乎！读至此，而不实力救荒，其尚有人心也哉！

【注解】

①歉岁：荒年。

②赈项：救济项目。

③饿殍：饥饿而死的人。

④圣恩：皇帝的恩宠。

⑤济源卫公：清代大臣卫哲治，字我愚，号鉴泉，济源人，累官广西巡抚。

⑥仳离：流离失所。

⑦雁户：居于异乡的民户，因雁时常迁徙，故以为喻。

⑧宸衷：帝王的心意。

⑨陟：升进。

⑩致仕：辞官归乡。

⑪尹中堂文端公：清代大臣尹继善，字元长，晚号塍山，雍正进士，累官文华殿大学士，曾一督云贵，三督川陕，四督两江，卒谥文端。

①部堂：清代各部尚书、侍郎之称，各省总督如加尚书衔者，也称部堂。

【译文】

这种事不大好说，而且也不敢说，但不说如鱼梗在喉，不吐不快。地方上若遇到天灾，收成不好，从核查落实到申报款项，每一件事都有花费，这些环节中不能有任何疏漏的地方，然而花费从哪里出呢？不好说、不敢说的也就在于此了。如若将朝廷拨下的赈济款物克扣下来装进自己的腰包，受灾的民众得不到赈济，就将流离失所，饿殍遍野。这样做居心何忍，对上有负圣恩，对下有伤民命。丧失人性做孽之大不过于此了。这就是我不吐不快的地方。

昔日济源卫哲治先生在邳州做官的时候，把所有的救灾款全部拿出来救济灾民，为他们盖房子使他们有地方住，供养那些家破人亡的难民使他们有饭吃，救人无数。但和他同时办理赈灾事宜的同僚却笑他为人迂腐木讷，办事太过认真。然而这些假公济私发国难财的官僚终究没有好下场，只有卫哲治先生得到了提升。这次赈灾之后没过几年，他就被升迁至安徽巡抚，又至工部尚书，直至官居一品中堂。

文端公继善在做两江总督时，我曾亲见他的赈灾告示。告示的最后一条是：倘若官府中有人私自克扣赈灾款，中饱私囊，一旦让我查到，绝不容他逍遥法外，一定要严厉制裁。即使本部没有查到，这样的人天理难容，其子子孙孙将沦落到连饿死鬼也比不上的地步。此告示义正言辞，痛快淋漓，读到这里若还不尽心尽力地赈济灾民，那此人还有人性吗？

【评析】

为官者，尤其是贪图私利而不顾民之生活者，实属自我作

孽。

郭桓在洪武十七年五月当户部尚书，第二年一月降为户部侍郎。在头一年收缴浙西（今浙江省北部）秋粮的时候，他和地方官黄文通、奸吏边源等人相互勾结，通同作弊，大肆贪污。本来，浙西税粮应上缴国家粮仓 450 万石，他们只缴了 60 万石，另缴 80 万锭银子给国库，以当时银价和粮价折算，这 80 万锭可以顶 200 万石粮食，其余的 190 万石粮食都被他们贪污了。他们还合伙私分浙西各府钱钞 50 万贯。郭桓又和官吏张钦合伙吞没应天等五府所属州县 10 万亩官田的夏税秋粮。

郭桓利用自己是征收赋税最高主管官员的有利条件，上述几桩大的贪污罪行都没有暴露。他胆子越来越大，手也越伸越长，竟然把军用粮仓里的 3 年积蓄盗卖一空。当时全国除京师应天外，总共有 13 个布政使司，他利用职权，和 12 个布政使司的官吏相勾结，盗卖存在仓库里的粮食，还和管理贮存金银钱钞的府库官员范朝宗、张裕合伙偷盗金银，假借名义窃取钱钞 600 万张。如果把郭桓贪污盗窃的金银钱钞折成粮食，加上他合伙贪污的粮食 700 万石，总共达 2400 百余万石精粮，这个数字和当时全国的秋粮实征总数几乎相等。

这个案子使明太祖大为震惊，几天都没睡好。他不是不知道官吏有贪污行为，郭桓案发生之前，他就反复琢磨，官吏刚提拔的时候，还忠诚廉洁，可是在任一久，便都奸诈贪污，很少善始善终，多是贪赃枉法被杀，这是什么缘故呢？他想，六部和府州县官多是儒生，不懂这一套，多是奸吏捣鬼，拉官员下水，所以他让当时的刑部尚书开济把记载钱粮数目的一二三四五六七八九十百千，改作壹贰叁肆伍陆柒捌玖拾陌阡，防止奸吏涂改帐目，从中贪污。后人又把“陌阡”写作“佰仟”，这就是至今还在沿用的大写数字的由来。这次郭桓贪污案数目这么大，审案中又发现这个案子和户部侍郎胡益、王道亨，礼部尚书赵瑁，兵部侍郎

王忠，刑部尚书王惠迪，工部侍郎麦志德等以及整个六部上下大小官员几乎都有关系，这就无法用奸吏捣鬼来解释了。他像从睡梦中惊醒，突然发现朝廷大小官员都是些贪婪之徒，便狠了狠心，吐出一个“杀”字，下令把赵瑁、王惠迪、主犯郭桓以及从六部左、右侍郎以下官员都杀了，江南不少富户也牵连被杀，总共杀了几万人。

郭桓勾结户部礼部等六部大小官员一起贪污枉法，克扣国家粮食中饱私囊，结果事败被杀。此例说明为官应远离贪婪。一心为民，两袖清风，方为清官本色。那种欲壑难填，不管民众死活之官，定无好结果。

6. 不要做贪官

遽舍所学
同于猾吏之为
有孤民望
重负设官之议

【原典】

我朝立贤无方，用惟其才。高门^①贵胄^②，世受国恩，目染耳濡，蚤嫻^③吏治，所虑生长华廛^④，止知富贵吾所自有，当日稟象齿焚身之戒，力求无替家声^⑤。至寒珮^⑥之士，科第^⑦起家，视白首^⑧穷经^⑨者，遭逢天壤^⑩，岂可遽舍所学，同于猾吏^⑪之为？若乃进以他涂，尤必自问，可用于时，而后求为时用，何致一登仕版^⑫，即不自爱？既为牧令，皆有廉有俸，有自然之利，

无他美缺，即缺甚不堪，总胜舌耕^⑬糊口。尽心为之，尚恐不能称职，有孤^⑭民望^⑮，如复朘民^⑯以生，重负设官之议，鬼神鉴之矣。昔孙西林先生（含中），官浙藩^⑰时，常禄^⑱之外，不名一钱，或劝为子录地，曰：“吾未见红顶官^⑲儿孙，至于行乞，如其行乞，是祖宗之咎也。”闻者至今诵之。

【注解】

①高门：富贵之家。

②贵胄：贵族子弟。

③蚤嫻：早年熟习。

④华旃：光彩，华美。

⑤无替家声：不使家庭的荣誉衰败。

⑥寒隼：即寒俊，出身寒微而才能杰出的人才。

⑦科第：即科举登第。

⑧白首：年老发白。

⑨穷经：深入研究经书。

⑩天壤：天地，比喻事物之悬殊。

⑪猾吏：狡诈的小吏。

⑫仕版：官吏的名册。

⑬舌耕：指学者教学授徒，恃口说谋生，如同农夫耕田收获，故称舌耕。

⑭孤：辜负，有负。

⑮民望：百姓之希望。

⑯朘民：搜刮百姓。

⑰浙藩：即浙江省。

⑱常禄：平时的俸禄。

⑲红顶官：清代官品以帽上顶珠色质为别，谓之顶戴或顶子，其中以红宝石为最贵，故红顶官指高官。

【译文】

我们大清王朝用人没有一定之规，惟才是举。王公贵族世受

国恩，从小耳濡目染，早就熟悉了当官所关心的各种事情。他们口含金钥匙出生，长于大富大贵之家，只道富贵是他们与生俱来的。承袭官职时，戒于象齿之焚之训，力求使自己的言行不辱没门风。至于那些穷秀才，科第起家，比起那些头发都白了却仍在读书应试的人来算是幸运多了，又怎么会放弃学了那么多年的礼义伦理而与贪官们同流合污呢？如果另辟捷径，更要自问哪种捷径才算是有用并能为时所用，怎么会刚一当官就不知自爱呢？既然做了官，就都会有俸禄，还会有一些例行的好处。不管差事是好是坏，再坏也比在私塾里教书强。百姓把一切希望寄托在父母官的身上，当官的尽心尽力去做，尚且担心不能称职，且举头三尺有神灵，又怎敢昧着良心去做黑心事呢？从前孙西林先生在浙江为官时，除了官俸银两，不收一文，有人劝他为子孙置些产业，他拒绝说：“没见过有顶戴花翎的人后代落拓到去行乞的。如果到了这步田地，肯定是祖宗失德所致。”这句话一直被人们传诵至今。

【评析】

为官者不可贪得无厌，否则必不长久。

杨广做了皇帝以后，充分显露出他荒淫、冷酷的本性，每天大吃大喝，杯不离口，放荡声色，靠残暴地压榨老百姓来满足自己的贪欲。

为了加强对东部地区的控制，隋炀帝准备把都城从长安迁到河南洛阳。605年，他下令大兴土木，营建东都洛阳。

洛阳的工程规模十分浩大，每月要征调200多万民夫，从江南送奇材异石。为了从江西运一根大木桩，就需要2000人，运到洛阳需要几十万个民工。很多民夫被活活累死了，沿途的许多桥也因为阻碍木材通过而被拆除。不仅如此，隋炀帝为了更好地行乐，下令在洛阳西郊修建了一个大花园，叫做“西苑”。西苑

占地有 200 多里，苑内有海，海中修造 3 个仙岛。苑内建筑十分华丽、壮观，花树点缀得四季如春。苑内还饲养着各种珍禽异兽，供皇帝观赏、打猎。夜里，隋炀帝经常带着几千宫女到西苑游玩，一边奏乐，一边喝酒赏月。

西苑工程刚刚结束，隋炀帝又征调 100 多万民夫，开始挖掘大运河。大运河由通济渠、邗沟、永济渠三部分组成，全长四五千公里，沟通海河、黄河、淮河、长江、钱塘江五条大河，全部挖成前前后后用了不到六年的时间。在运河岸上，每两驿设置一座斋宫，供皇帝休息使用。大运河便利了南北交通，但它是用无数劳动人民的血汗开成的。仅开通济渠的 100 多万民夫，就死掉了三分之二。隋炀帝残暴之极，当运河挖成时，他派去验收的人，把一丈二尺长的铁脚木鹅，从上游放下，顺流而动，如果木鹅停住，就说是水浅。在运河的一段中，木鹅停了 100 多处，隋炀帝竟下令将负责挖掘这一段的官吏和民夫五万人全都捆住手脚，活埋在水浅处的岸上。

605 年秋天，隋炀帝带领大批随从、嫔妃、王公大臣、僧尼道士，乘坐几千艘华丽的龙舟到江都游玩。浩浩荡荡的船队，在运河中船头接船尾，前后长 200 多里，纤夫共有八万多人。隋炀帝在船上纵情饮酒作乐，两岸还有骑兵护送，热闹非凡。沿途 500 里以内的百姓，被迫奉献食品，很多人弄得倾家荡产。珍贵美味的食品多得吃不完，开船的时候，就挖坑埋掉。

以后，隋炀帝又两次巡游江都。他每巡游一次，许多官吏就拼命搜刮百姓，向皇帝献厚礼，沿途老百姓则又遭一次殃。随炀帝最后一次下江都时，全国各地不断发生农民起义。隋朝的统治已经摇摇欲坠，然而隋炀帝不顾大臣们的劝告，坚持上江都享乐。有的官员上书劝阻他，竟都被他处死。

然而，在农民起义的强大声势下，隋炀帝也开始预感他的末日快要来了。有一次，他对着镜子说：“我这样好的头颈，不知

该谁来砍它？”

隋炀帝的残暴统治使自己一步步走上了历史的断头台，究其原因无非是放纵自己的欲望，不勤俭节制所造成的。取之愈甚，失之愈多，狂征暴敛只能使人们不胜其苦而揭竿而起，最终国破身死。

7. 工作上的事，不能让人替做

署中翰墨
必须次第手治
总不可任亲友
开夤缘贿托之渐

【原典】

署中翰墨^①，不能不假手亲友，至标吏^②、办稿^③、金役^④、行牌^⑤，虽公事甚忙，必须次第^⑥手治^⑦。若地处冲要^⑧，实有势难兼顾之时，不便留牋以待，则准理^⑨词状，即付值日书吏承办，应差班役^⑩，可于核稿时，填定姓名。总不可任亲友，因忙代笔，开夤缘^⑪贿托^⑫之渐。

【注解】

- ①翰墨：笔墨。
- ②标吏：即安排小吏的工作，给其相应的名号。
- ③办稿：办理上呈下发的公文书。
- ④金役：签派差役。
- ⑤行牌：批示文书。

- ⑥次第：依次。
- ⑦手治：亲自处理。
- ⑧冲要：即交通要道。
- ⑨准理：即同意受理。
- ⑩应差班役：受差遣之役吏。
- ⑪夤缘：凭借关系，进行钻营。
- ⑫贿托：通过贿赂以委托办事。

【译文】

官署中的官样文章，可以假手于亲友。至于下级办文、差役抓人等，就算公务再忙，也要自己一件一件的处理。若是所辖地方地处要害，公务繁忙，实在没有时间同时兼顾，但又不能停置不办的公文，就可以草拟一份文件，马上交给当值的官吏办理。承办人员办完后可在上级核稿时填注自己的名字，以备可查。但谨记这类官务不要让自己的亲友去办，以免他们借机收受贿赂。

【评析】

为官之人，不可事事假手他人，给下属钻空子的机会。

吏部衙门的书吏，官职不大，也没什么实权，朝廷里的官员自然没人巴结他们，但他们传送公文，也是不可小瞧的。在京城开支很大，又没有送礼，他们就想办法从公文上做文章，蒙骗上司，从京城外的地方官员身上着手，向他们勒索。

雍正六年（1728年），张廷玉被任命为吏部尚书，他刚上任，就发生了此类事。一日他正在吏部正堂处理公事，一位曹司呈上一件公文说：“这件公文把元氏县，误写成先民县了，应当驳回原省。”

张廷玉接过来详细地看了一会，严肃地说：“这分明是吏部的书吏在原文上添了笔画，故意捣鬼，要查出来，是谁做了手

脚。”

曹司下去一查，果然是一个书吏添了笔画。他们涂改公文，欺骗上司，就可以用“驳回原省”的处理结果来要挟各省官员，从而敲榨他们。以前有好几任尚书都被他们蒙骗了。这些书吏们，往往串通一气，不易察觉。

张廷玉严厉处分了那个书吏。事后，有人问张廷玉，是怎样识破书吏做手脚的，张廷玉说：“如把‘先民’写成‘元成’那是外省官员的失误。现在把‘元氏’写成‘先民’，显然是添了笔画，4字既不同音，又不同形，一般不会发生笔下之误，因此，一看便知。”众人无不钦佩。

曹司办理公务，事必恭亲，明察秋毫，结果翟戈穿了书吏的把戏。如果他事事略过，结果会助长舞弊之风，他本人也就无缘清史。

8. 做一个忠厚之官

受前官交代

缺少些微

直可慷慨出结

勿效官情纸薄

【原典】

受前官交代，是到任先务。其时官亲长随，急欲自见，往往盘量^①仓谷，百计怙求^②，以为出力。甚有不肖长随，借刁难为由，从中需索。一信其说，便著刻薄之名，迨^③监交^④持平^⑤，

说亦终归无用。此等人，便须留意，不宜委以事权^⑥。至平庸幕友，大处不能察核，每斤斤^⑦于些小节日，苛驳^⑧见长，亦不可轻听。第同监交官，三面^⑨核算，正项^⑩亏缺，断难接收。留抵^⑪如有详案，自不妨斟酌承受。其他杂项，缺少些微^⑫，直可慷慨出结^⑬，此实品行攸关，勿效官情纸薄。

【注解】

- ①盘量：盘算，计量。
- ②忬求：搜求。
- ③迨：等到。
- ④监交：监督交接的上级官员。
- ⑤持平：不偏不倚，主持公平。
- ⑥事权：职事，权力。
- ⑦斤斤：过分计较细小之事。
- ⑧苛驳：苛刻。
- ⑨三面：即三方，指监督、交代和接收三方。
- ⑩正项：主要项目。
- ⑪留抵：将应解之款存留以抵他项之需用。
- ⑫些微：一点，不。
- ⑬出结：犹签字，结为表示负责或承担责任的字据。

【译文】

接受结算前任留下的任务，是新官上任的第一项任务。这时，新官往往相信手下之人，又欲表现自己，因而计量仓谷，百般调查，自以为这是勤勉的表现。这时就会有一些品行不好的下人，以此为契机，从中牟利。新官一旦相信其所说，肯定会有刻薄之名声，等到监督交接的官员知道后，怎么说都没用了。因此，这些下人，应该留意小心，不应给他们权力，至于那些才智平庸的幕僚，大事不会注意，只会斤斤计较一些小的细节，以行

为刻薄见长，他们的话也不可轻信。在监督交接的过程中，经三方核算后，若主要项目存在亏空，当然难以接受，但那些应解之款存留以抵他项之需用且有详细帐目的，不妨斟酌着接收，其他的小的项目，稍微缺少一些，就可以慷慨一点，承担下来，这正是关系到品行的事情，不可效仿那些官情比纸薄的人。

【评析】

为官苛刻，同僚失和，是为官者之大忌，因此，应随时注意，若处理得当，则受用不尽。

周襄王三年（公元前649年），襄王的异母弟弟倚仗着母亲惠后的势力，勾结伊川、洛水一带的戎、狄，围攻洛阳，想要抢夺王位，管仲奉齐桓公的命令带兵去援助周襄王，回来不久，便病倒了。齐桓公很着急，常去看望他。有一天，齐桓公又去看望管仲，见管仲骨瘦如柴，病情严重，十分难过，握着管仲的手说：“你的病越来越重了，万一你一病不起，谁能够替我管理国家呢？”当时齐国有名的大臣宁戚、宾须无已经先后去世。管仲叹了口气说：“唉！可惜宁戚早死了。”齐桓公问：“除了宁戚之外，就没有别人了吗？我想任用鲍叔牙，你看怎么样？”齐桓公心想，鲍叔牙是元老重臣，对国家有很大功劳，而且又是管仲的朋友、大恩人，他肯定会同意。不料管仲却说：“鲍叔牙虽是个道德高尚的人，但是您不能让他做相，管理国政。因为他对别人的过错老是记在心里，这谁受得了？做相的人，度量不大一些怎么行呢？”齐桓公想了想，觉得很有道理，便问：“隰朋怎样？”管仲说：“隰朋为人很谦虚，遇事不耻下问，又有公而忘私，做相是可以的。”说完，长长地叹了口气，自言自语地说：“可隰朋年纪太大，活不了多久了。”齐桓公又问：“那么易牙怎么样？”管仲十分严肃地回答：“您就是不问，我也要讲的。易牙、竖刁、开方这三个人，您千万不要亲近他们。”

齐桓公听管仲说得有道理，便问：“这三个人在我身边已经很久了，为什么从前没听你说过的呢？”管仲说：“河岸的大堤挡着水不让泛滥成灾。我管理政事的时候好比大堤，总挡着他们，不让他们在您面前为非作歹。现在大堤要垮了，水就要泛滥起来，您一定要当心啊！”齐桓公点了点头。

过几天，管仲的话传到易牙的耳朵里。易牙气坏了，马上跑去找鲍叔牙。他说：“老将军，谁不知道管仲是您推荐的啊！可是管仲这个人却忘恩负义，国君让您做相，他却说了您一大堆坏话，推荐了隰朋，我真替您抱不平！”易牙满以为鲍叔牙听了这番话，会要恨死管仲，谁知道鲍叔牙反倒哈哈大笑，竖起大拇指说：“管仲忠于国家，不讲私人交情。这正是我推荐管仲的缘故啊！隰朋比我强多了。”易牙碰了一鼻子的灰，满面羞愧地溜走了。

周襄王七年（公元前645年）管仲去世了。齐桓公采纳了管仲的建议，任用隰朋做相。没过一个月，隰朋也死了。齐桓公情鲍叔牙做相，鲍叔牙认为自己不合适，坚决不同意。齐桓公说：“现在朝廷里没有再比你强的人，你不同意，那么让谁来做相呢？”鲍叔牙这才说：“我的缺点您是知道的，您一定要我做相，那得把易牙、竖刁、开方赶走。”齐桓公说：“这事管仲早已说过，我一定照办。”当天齐桓公就把这三个人赶走了，并且不许他们再入朝。

鲍叔牙做了齐国的相以后，继续施行管仲的政策，所以齐国还能保持霸主的地位。

从管仲和鲍叔牙的故事可以看出，鲍叔牙有知人之明，他向齐桓公推荐任用了管仲，使齐国富强起来。后来，管仲并没有因为这个原因就荐鲍叔牙接替自己做相，而是推荐了比鲍叔牙更贤能的人。鲍叔牙不但没有因此责怪管仲，反而认为管仲做得对。管仲和鲍叔牙是好朋友，同时又以国事为重，心胸坦荡。后人一

直称赞他们的这种真正的交情。称之为“管鲍之交”。

9. 公款不可挪用

夫因公那移，
即干严律
况私用官银乎

【原典】

侈靡之为害也，取之百姓不已，必至侵及官帑。其始偶然，继乃常然，久且习为固然，而忘其所以然。夫因公那移^①，即干严律，实为侵盗，纵或幸逃法网，神且鉴之，矧法亦未可敬免耶？上官之喜怒，一身之疾病，公事之降革，皆不可知。官帑无亏，不过夺职而止，不然，将有制其命者，所当于用财时先自谨也。

【注解】

①那移：挪用。

【译文】

奢侈的危害，在于剥削百姓不够，就要克扣饷银。开始时偶然为之，后来成习惯就麻烦了。挪用公款，是很重的罪名，与强盗没什么差别，纵使有幸逃脱法网，但人神共愤又怎么怎能幸免呢？人的旦夕祸福都不可预知，挪用公款，却有可能是死罪，因此，用钱时应谨慎。

【评析】

为官切忌贪。从古至今，贪官都没有好下场。

嘉庆四年（1799年）正月，当了六十年皇帝，又做了四年太上皇的乾隆终于做手西归。

嘉庆虽说坐了四个年头的皇帝宝座，可始终没有支配一切的权力，处处都是看乾隆的眼色行事，他心里对大学士和珅恨之入骨，但面子上还是恭维有加，不敢有所行动。

乾隆一死，嘉庆腰杆马上硬了起来，当即派人密查和珅的劣迹。

这个和珅是满洲正红旗人。他的祖上为大清的建立有功，他承袭了一个三等轻车都尉的世职。靠着前人的功劳，和珅在成要官中当上了官学生，又靠敏捷反应，乾隆三十四年被选送到銮仪卫当差。

从此，和珅时来运转。有一天，乾隆要坐轿出门，临行前黄盖却找不到了，乾隆大发雷霆，厉声责问：“究竟是谁的过失？”和珅应声插嘴附合道：“典守者不得辞其责！”此言一出，乾隆听得极其悦耳，便循声望去，见和珅长相不凡，风度潇洒，便产生爱意。一路上，乾隆便问他四书五经、人文历史等知识，和珅应对的也头头是道。马上，乾隆便提他当了仪仗总管，以后便官运亨通。乾隆三十四年，和珅官至军机大臣上行走，开始掌握实权；乾隆四十二、三年又官升几级，成为大学士，位在一人之下，万人之上，专掌朝权。

乾隆四十五年（1780年），乾隆皇帝又把自己最宠爱的十公主和孝，嫁给和珅的儿子丰绅殷德，和珅和乾隆成了儿女亲家。

自结亲以后，和珅自恃手中朝权，背有乾隆皇帝，肆行无忌，外结封疆大吏、领兵大员；内交朝中大小官员，在各部安插

党羽，他的弟弟和琳出任都统，他的亲家苏凌阿当了大学士，甚至他早年的师傅等也当上了御史、侍郎之类的京官。

势力一大，和珅开始耀武扬威，家内的积蓄比乾隆皇帝还多；他搜罗的美妾变童、艳婢俊仆，不计其数。和珅还有一班打手，仗着威势，在京城横冲直撞，很是厉害。

和珅每天入朝问事，文武大员都要伺立道旁，夹道迎送。人们称这迎送的人墙为“补子”胡同。每逢令节朔望，和珅也在自己的官府私受百官的朝贺。也真有一班大小官僚为攀上和珅三跪九叩首的欢呼千岁、千千岁。

嘉庆对这一切，早已看在眼里，但乾隆在世，投鼠忌器，不便下手，乾隆帝咽气没有几天，和珅还做着好梦，忽然一日圣旨传来，钦差当面宣读道：

和珅欺君罔上，专擅朝政，胡作非为，实为国法难容，着即革去官职，锁交刑部查办。钦此。

这边和珅锒铛入狱，那边封门抄家也在进行，不日后，一份查抄清单送到嘉庆处，请皇上过目。嘉庆看到请单，得知和珅贪污之巨，他大吃一惊。嘉庆当政时，每年国家的总收入不过七千万两，而和珅的家产抵得上国家十年的总收入。嘉庆决定处死和珅，考虑到和珅和乾隆的关系，令和珅自尽，赐其全尸。至于和珅那些财产，悉数收入宫中归己。

10. 用心做官

佐人为治
食人之食
以尽心为本

【原典】

士人不得以身出治，而佐人为治，势非得已。然岁脩所入，实分官俸，亦在官之禄也。食人之食，而谋之不忠，天岂有以福之？且官与幕客^①，非尽乡里之戚，非有亲故之欢，厚廩^②而宾礼^③之，什伯^④于乡里亲故，谓职守之所系，倚为左右手也。而视其主人之休戚^⑤，漠然^⑥无所与于其心，纵无天谴^⑦，其免人谪^⑧乎？故佐治以尽心为本。

【注解】

- ①幕客：幕府的僚属。
- ②厚廩：官方供给的粮食丰厚。
- ③宾礼：以宾客之礼相待。
- ④什伯：即什百，十倍百倍。
- ⑤休戚：喜乐与忧虑。
- ⑥漠然：不关心的样子。
- ⑦天谴：上天的惩罚。
- ⑧谪：谴责。

【译文】

做学问的人不直接参与政务，而只辅助上司从事政务，是情

势不得不如此而做出的抉择。然而作为幕僚所得的收入，实际上也是官俸，因而也算是做官的俸禄。既然吃的是上司俸禄，在替人考虑问题、谋求幸福的时候却不忠心，那么这样的人上天难道会保佑他不咸？何况上司和幕僚之间，并不全都是同乡或亲戚，并不是都有亲朋好友那样的深情厚意，而幕僚却受到了很高的待遇，其程度甚至比同乡或亲戚故旧还要有过之而无不及。这是由于上司把维系职守的重任托付给了他，而且把他看成是工作中的左膀右臂而加以信赖倚重。假如受到这种礼遇的幕僚，对他上司的幸福欢乐和忧心悲愁的事却漠不关心，无动于衷，那么上天纵然不谴责他，也逃不脱人们对他的谴责。正因为如此，辅佐上司治理政务，应该以尽心尽力作为基本原则。

【评析】

为官者当用心，做到鞠躬尽瘁，死而后已。如此才能上不负国家，下对得起百姓。

清朝时，道光皇帝要选太子，当时最有希望的是奕訢、奕訢。道光帝比较喜欢奕訢，但奕訢是长子。在一次狩猎时，奕訢的老师杜受田面授机宜，不让奕訢射猎，当皇帝问时，就以是奏：一切动物都在生育的时候，自己不忍心伤害生命，破坏大自然，并且不愿以弓马与弟弟们争高低，这番话使道光认为奕訢有人君风度。

当道光召奕訢、奕訢面试时，奕訢的老师卓秉恬要奕訢尽量表现自己的才华，而奕訢的老师杜受田却要奕訢伏地痛哭，以表忠孝，奕訢滔滔不绝，口才虽好。但显得锋芒过露，不够稳重，而奕訢以仁孝俱全，使道光感动不已，结果奕訢被立为太子。

奕訢、奕訢的老师各自为自己的主人着想，自然是偏袒一方，尽其能事而主子谋利。当今为官者，身民之“父母”，自然应为百姓之福利而尽心竭力。

11. 勤勉为先

能勤，则佐剧亦暇
暇自心清
不勤，则佐简亦忙
忙先神乱

【原典】

办理幕务，最要在勤。一事入公门，伺候^①者不啻数辈，多延一刻，即多累一刻。如乡人入城探事，午前得了，便可回家，迟之午后，必须在城觅寓，不惟费钱，且枉废一日之事。小民以力为养。废其一日之事，即缺其一日之养。其羁管监禁者，更不堪矣，如之何勿念？况事到即办，则头绪清楚，稽查较易。一日积一事，两日便积两事，积之愈多，理之愈难，势不能不草率塞责。讼师猾吏，百弊丛生，其流毒有不可胜言者。譬舟行市河之中，来者自来，往者自往，本无壅塞之患。一舟留滞，则十舟百舟相继而阻，而河路有挤至终日者矣。故能勤，则佐剧^②亦暇，暇自心清；不勤，则佐简^③亦忙，忙先神乱。

【注解】

- ①伺候：等候。
- ②佐剧：辅助处理的事情极多。
- ③佐简：辅助处理的事情甚少。

【译文】

幕客处理幕府政务，最关键的地方在于勤勤恳恳地做好一件事情。只要你身在衙门中服务，就不仅仅是你这一代人，而是连带以后的好几代人都继续从事这一工作。在处理日常公务时，多拖延一时间，就会多拖累一段才能办好。这就好像乡下人进城办事情一样，如能在中午之前办好了，马上就可以回家。如果过了中午都还没有办成，那就只好在城里找个地方住下来。如此一来，不仅要多花费些钱，还白白地荒废了当天要做的其他事情。小民百姓哪个不是靠自己的劳力来养活自己呢？耽搁了一天应该去做的事，就会缺少养活自己一天的费用。那些看管监禁起来的人，更不能够忍受这种事情。因此衙门中人办事切忌拖延，况且一有了事情就立即动手办理，就会头绪清楚，调查起来也比较容易。如果一天堆积一件事，那两天就堆积了两件未处理的事。没有处理的事堆得越多，以后做起来就越觉得千头万绪，难于处理。情势迫不得已时，办理起来也就不能不草草率率敷衍了事，以搪塞责任。而那些满怀私欲的讼师以及奸狡的役吏，也就会趁机混水摸鱼，从中渔利，以饱私囊，真可谓各种弊病层出不穷，产生的严重后果不可胜数，用语言也难以表这清楚。这就好像小船儿在市区河道中行驶，来的自来，去的自去，根本就不必担心河道会阻塞不通。可是一只小船停留不前，随着就会有10只、100只小船被堵在河里，这样一堵就是一整天。由此可知，能够勤勉工作，即使做复杂的事情也会觉得闲暇有余，闲暇会使人内心清静平淡。如果工作不勤勉，即使干很简单的事情也会忙忙碌碌，忙碌会使人神昏意乱，当然也就干不好任何事情。

【评析】

古人云：勤能补拙，事情的成功在于勤奋。

人生贵在于“勤”，俗语所说的聚沙成塔就是这个道理。然而为官者却时常荒于政事，今日事明日做，如此后推，到最后只能草草办理，视民事为儿戏。

杨锡绂（1701～1769年）是清代乾隆年间的封疆大吏。史载，杨锡绂“所至内外，皆有实政”，这与他处理政务一丝不苟的态度是分不开的。有些为官者，大事办不成，而对小事又不屑一顾。杨锡绂则不然，他“自守极严，平生于声色、惑利一无所好”。而且从小读书即“务求实用”，“及在官，试其所学，学日以显”。他处理政务，不分职责内外，不论事之大小，凡有利于国计民生者，皆视为急务，从不稍怠。所到之处，均“汲汲以兴水利、广积贮、宏教化为事”。他还经常针对地方事务之应修举者疏奏建言：“凡所陈奏，悉协大体，而尤关国计民生者。”因其“奏疏详尽事理，每下部，多如说施行”。

12. 精通业务

己不解事
势必为上所易
为下所玩
欲尽其职难矣

【原典】

幕宾固不可不重，一切公事，究宜身亲习练^①，不可专倚于人。盖己不解事，则宾之贤否，无由识别，且仓猝自有机宜^②，非幕宾所能赞襄^③，耳食^④之言，终属葫芦依样^⑤，底蕴^⑥一露，

势必为上所易^⑦，为下所玩^⑧，欲尽其职难矣。

【注解】

- ①习练：即练习。
- ②机宜：依据时机所采取的适宜的决策。
- ③赞襄：赞助。
- ④耳食：比喻不加思考，听信传闻。
- ⑤葫芦依样：即依样画葫芦。
- ⑥底蕴：底细。
- ⑦易：轻视。
- ⑧玩：愚弄，轻视。

【译文】

对幕僚不能不重视，但一切公事，还是要亲自历练，不能都委托给他人。因为若自己不了解事情，就无法判断幕僚做的好不好，况且，在很多情况下需要随机应变，这是幕僚无法教给自己的。只听别人的意见，与依样画葫芦没两样。一旦败露，上司轻视你，下人会玩弄你，想尽职都困难了。

【评析】

为官者应有自己处理事情的能力，不可把所有的事情都委托给别人，只听别人的意见。那样，别人就不会尊重你。

为了平叛，康熙皇帝在十年之中，三次率兵亲征。他不辞辛苦，在茫茫荒漠上驰骋数千里，“往来行走四月有余，日进一餐，五更起行，至晚方歇，遇沙地则下马步行。”

靠这种不辞劳苦的精神，康熙终于彻底平定了噶尔丹的叛乱，稳固了祖国统一的大好形势，把外蒙三十旗和内蒙四十旗牢固地置于清朝中央的管辖之下，并结束了阿尔泰山以东，恰南图以南将近三百年的分裂割据局面。晚年，康熙还粉碎了旺阿拉布

坦重新发动的叛乱，派兵镇守了西藏和乌鲁木齐，巩固了西南和西北边疆，奠定了清代中国疆域的基础。

13. 千里之堤，溃于蚁穴

受知之初
矢以朴诚
不知有私
惟知有公

【原典】

服官^①之义，唯上所使。上官以公事见委，艰苦皆不可辞，使我以私，必当自远^②。不特私事也，名为公事，而行私意于其间，一有迎合，便失本心，为之愈熟，委之愈坚，其势必至丧检^③骫法^④。此当于受知之初，矢^⑤以朴诚^⑥，不知有私，惟知有公，上官以为不达权宜^⑦，便是立身高处。

【注解】

①服官：做官。

②自远：疏远，离去。

③丧检：失去法则。

④骫法：枉法。

⑤矢：发誓。

⑥朴诚：质朴诚实。

⑦权宜：变通的措施，随事势而采取的适宜的办法。

【译文】

做官的道理，只是被上司使用而已。上司委以公事，无论多艰苦，都不可以推辞。若用我办私事，则应离这种事远一些。不仅让我办私事时这样，就是假公济私之事，一旦答应去做，便失去了自己的本质，做的越熟练，让你做的就越多。最终必然会贪赃枉法。因此，应该在受用之初，就发誓以朴实处事，不知有私，而只知有公，上司以为你不懂通权达变之道，这就是一个很高的起点了。

【评析】

千里之堤，溃于蚁穴，想成就大事业者，就得从细处着手。

汉朝自建国以来直至汉武帝时候，最难解决的问题之一就是刘姓诸侯王势力过大，不易控制。汉景帝时期的晁错曾经试图用武力和法令直接削藩，结果是吴、楚七国联合叛乱，叛乱各国打出了“诛晁错，清君侧”的旗号，使得晁错被诛，但叛乱的诸侯国并没有因此收兵，汉景帝这才明白诸侯叛乱并不因为晁错削藩，而是要夺取汉朝的政权。最后，汉景帝倾尽全国之力，才勉强把叛乱镇压下去。到了汉武帝时期，主父偃提出了一种新的解决方案，巧妙而又十分有效地解决了这一问题。

主父偃对皇上说道：“古代诸侯的土地不超过百里，国君对他们是很容易控制的。如今有的诸侯竟然拥有接连不断的几十座城，土地方圆上千里。天下形势平稳时，他们就容易奢侈骄慢，做出淫乱的事来；形势急迫时，他们则依仗自己的强大，联合起来反叛朝廷。现在如果用法律来强行削减他们的土地，那么他们反叛的事就更容易产生了，前些时候，晁错实行削藩的政策，其结果是使得吴、楚七国叛乱，就是这种情况。所以，必须采取更加切实可行的方决来控制诸侯国的势力。”

“如今，诸侯的子弟有的竟有十几人了，但只有嫡长子才可以世代相继承诸侯的封地，其余的虽然也是诸侯王的亲骨肉，却没有尺寸之地的封国，那么皇上的仁爱孝亲之道就得不到显示，希望陛下命令诸侯推广恩德，把他们的土地分割给子弟，封他们为侯。这些子弟必然十分高兴，拥护皇上的措施，因为陛下帮助他们实现了他们的愿望。皇上用这种办法施以恩德，但在实际上却是分割了诸侯王的国土。这样一来，陛下不用减少他们的封地，他们的势力就削弱了。”

汉武帝听了十分高兴，就采纳了主父偃的建议，颁布了“推恩令”，终于解决了汉朝自建国以来一直无法解决的诸侯势力不易控制的问题。

所谓“推恩令”，就是要求各诸侯国不仅把自己的国土分给嫡长子，还要分给其他的子孙，以显示皇帝的恩德。这样一来，诸侯国的土地就被分得七零八落，再也无法统一起来了，诸侯国的势力就自然而然地被削弱了。诸侯国完全明白这是中央政权在削弱自己的势力，但由于各诸侯国内部的子孙都希望得到一份土地，所以，他们无法抗拒这一法令。主父偃的主张实在是十分高明的谋略。

把问题消灭在萌芽之中是最高的处世境界，而等到问题激化成矛盾时再处理，不仅费时，而且费力。削藩如此，为官处世亦如此。

14. 频繁调动，不利于做官

为官事事了彻
方与民有臂指之联
如此非久任不可

【原典】

为州县者，得百里而长之。即此百里之中，人情风尚，非及期月^①，断能周知梗概^②；知而措^③之，顺人情，因物利，信而后劳，又非期月不可。事事了彻^④，方与士民有臂指^⑤之联。功令^⑥计典^⑦定以三年，无速效也。躁于榷鬻^⑧者，历事未几，辄图调署^⑨，择善而赴，或无暖席，其于百姓，休戚^⑩漠不相关。如富家之雇乳媪，甫^⑪与赤子^⑫相习^⑬，挟主者衣饰而去，致赤子屡易乳媪，为之主者，履损^⑭不一损，而赤子终不受乳哺之益，父母官之谓何？嗟乎！夫孰使之然哉，可不为百姓计乎？

【注解】

- ①期月：一年。
- ②梗概：大概，大略。
- ③措：施行。
- ④了彻：了解深透。
- ⑤臂指：形容运用自如，如同臂之使指。
- ⑥功令：旧时国家考核和选用官吏的法令。
- ⑦计典：考核官吏的法则。
- ⑧榷鬻：炫耀，卖弄。

⑨调署：迁转调动官职。

⑩休戚：喜乐与忧愁。

⑪甫：刚刚。

⑫赤子：婴儿。

⑬相习：相互习惯。

⑭履损：屡次损丧。

【译文】

为州县之长官者，管理着一定的辖区。在此辖区内的人情风俗，不用一年的时间，就可能知道个大概，知道后才能实行措施。顺达人情，因地制宜，得到成效，又非一年的时间不可。诸事都了解的透彻，和百姓才能如手臂与手指一样运用自如。朝廷考核官员，以3年为期，其实并不求速，急于炫耀的官，还没办多少事，就忙着升迁调任，与百姓反而没有任何的关系了。就像有钱人家的保姆、奶娘，开始与婴儿习惯时，就偷走主人的手饰，逃跑了，导致婴儿屡换奶娘，这对有钱人家或许没什么损害，却致使婴儿得不到哺乳的益处。这样的官又怎能叫父母官呢？唉，若果真如此，又怎能不为百姓着想呢？

【评析】

长治方能久安，为官者使自己和局势处于动荡之中，又谈何为民谋福？

朱元璋成为一路起义军的领袖，始终不为“王”、“帝”所动，直到元至正二十四年（公元1364年），朱元璋才称为吴王。至于称帝，那已是元至正二十八年（公元1368年）的事情了。那时，天下局势已明朗，也就是说，朱元璋即便不称帝，也快是事实上的“帝”了。

与其他各路起义军迫不及待地称王称帝的作法相比较，朱元

璋的“缓称王”之战略不可谓不高明。“缓称王”的根本目的，乃在于最大限度地减少独立反元的政治色彩，从而最大限度地降低元朝对自己的关注程度，避免或大大减少过早与元军主力和强劲诸侯军队决战的可能。这样一来，就更有利于朱元璋保存实力、积蓄力量，从而求得稳步发展了。

要知道，在天下大乱的封建时代，起兵割据并不意味着与中央朝廷势不两立，不共戴天。但一旦冒出个什么王或帝，出个什么国号，那就标志着这股势力与中央分庭抗礼了。因此，哪里有什么王或帝，朝廷必定要大军前去镇压。徐寿辉称帝的第二年，元朝大军就对天完政权发起大规模的进攻。同样的道理，张士诚、刘福通等人，莫不为元军围攻。

相比之下，只有尚未称王称帝的朱元璋，一直到大举北伐南征前，都未受到元军主力进攻。原因之一，是朱元璋周围有徐寿辉（后为陈友谅）、小明王、张士诚势力的拱卫，元军要进攻朱元璋，必须首先超过他们占据的地域。但这也不是绝对的。元军曾进攻过张士诚的六合，距离应天只有五六十公里，元军可以到六合，当然可以到应天，否则朱元璋也就不会慌慌张张地派兵救援六合了。原因之二，是朱元璋在称王之前，一直“忍辱负重”，隶属于小明王的宋政权。当时天下称王称帝者有三四位，处于摇摇欲坠中的元朝根本顾不上朱元璋这一类附属于某一政权的势力。而朱元璋正是抓住了这一有利契机，加紧扩大地盘，壮大力量，最后终于成为收拾残局的主宰者。

15. 亲下基层，了解百姓疾苦

内衙听讼
止能平两造之争
亲临大堂
警者数百

【原典】

司牧^①之道，教养兼资^②，夫人而知之，知之而能行者盖鲜，不腹民^③以生养之源也，教则非止条告^④号令具文^⑤而已，有其实焉，其在听讼^⑥乎？使两造皆明义理，安得有讼？讼之起，必有一倖于事者持之，不得受成^⑦于官，官为明白剖析，是非判，意气平矣。顾听讼者，往往乐居内衙^⑧，而不乐升大堂^⑨。盖内衙简略，可以起止自如，大堂则终日危坐^⑩，非正衣冠、尊瞻视不可，且不可以中局^⑪而止，形劳势苦，诸多未便。不知内衙听讼，止能平两造之争，无以耸旁观之听。大堂则堂以下，竚立而观者，不下数百人，止判一事，而事之相类者，为是为非，皆可引伸而旁达焉，未讼者可戒，已讼者可息。故挞一人，须反复开导，令晓然于受挞之故，则未受挞者，潜感默化。纵所断之狱，未必事事适惬人隐^⑫，亦既共见共闻，可无贝锦^⑬蝇玷^⑭之虞。且讼之为事，大概不离乎伦常日用，即断讼以申孝友睦姻之义，其为言易人，其为教易周。余前承乏宁远，俗素觥健^⑮，动辄上控^⑯，兼好肆为揭贴^⑰以诬长官。到省之初，院宪嘉善浦公^⑱（霖），面谕明切，余唯行此法，窃禄四年，府道未受一辞，

各宪因为余功，乃知大堂理事，其利甚溥也。

【注解】

①司牧：旧时以羊喻民，称官吏为司牧。

②兼资：一并具备。

③朘民：剥削百姓。

④条告：条文，告示。

⑤具文：徒有形式而无实际的空文。

⑥听讼：听理诉讼。

⑦受成：接受主管人的意见，不另立主张。

⑧内衙：衙门里面。

⑨大堂：官署办事的正房。

⑩危坐：正身端坐。

⑪中局：中途。

⑫适惬人隐：适合人情。

⑬贝锦：编织成贝形花纹的锦缎，后用以指故意编造人人于罪的谗言。

⑭绳玷：绳所玷污。旧时以绳比喻谗人，以绳玷比喻谗人的诽谤诬蔑。

⑮臧健：愚蠢而又强悍。

⑯上控：向上级控告。

⑰揭贴：旧时公文之一种。

⑱浦公：即清代大臣浦霖，浙江嘉善人，乾隆三十一年进士。累官福建巡抚，移湖南，复迁福建。因贪黷无厌，戍伊犁，嘉庆时赦还。

【译文】

为官之道，应教养兼顾，这很多人都知道，但能做到的却没有几个。不把剥削百姓作为生养之源，教也不仅是张贴布告而已，要有实质性内容，若双方都能明事理，哪来的诉讼呢？诉讼中，必有一方弄事的，不得不听从作官的，官为之解析事理，明辨是非，气忿就消除了。有很多当官的，乐于在内府审案，不愿意升堂，大概是在内府一切从简，可以坐立自如，在大堂上则必

须有坐姿，必须端正衣冠，面貌严肃不可，而且不能中途停止，觉得很辛苦，有很多不方便的地方。这些人却不知道，在内府审案，只能平息双方之争，却没有旁听的百姓了，若升堂审案，则大堂之下，旁听者有几百人，虽然只判了一个案子，而与之类似的案件，谁是谁非，都可以加以引申处理，没起诉的可以平息诉讼之心，已起诉的也可以平息了。所以对受罚之人，应反复开导，让他明白为什么受罚，没有受罚的人，也可以被潜移默化的教导，纵使判决的案件，没有件件都符合民情，也免去了被人诬陷的隐患，况且，百姓起诉的事，无非日常琐事，利用审案申张孝顺友情、和睦、婚姻中的情义，也容易被百姓接受。我以前去宁远上任时，那里民风剽悍，动不动就上告，又好向上诬告县官。我刚到任时，浦霖公曾当面嘱咐过我这些事，我就按这个方法行事，任期四年，上司没收到过一件控告我的案子，各县见我这样做的效果，也就知道升堂审案的好处了。

【评析】

为官者不可只图自己舒服自在，应当深入民众，以体验人民疾苦。

康熙二十三年，康熙第一次南巡。他先到黄河治河工地视察，沿黄河北岸堤坝走了一百八十里，见到堤坝巩固，河水变清，心里十分高兴，当场给陪同视察的河道总督靳辅赐诗一首。诗曰：

防河纤旰食，六御出深官。
缓轡求民急，临流叹俗穷。
何年乐稼穡，此日是疏通。
已着勤劳意，安澜早奏功。

此诗表彰了靳辅的治河功绩。但后来在朝中御前会议中，朝臣众口一词，说靳辅的治河方法不对，康熙不得以撤了靳辅的职，改派于成龙为治河总督。

视察完黄河后，康熙又继续往南坐船 720 余里，直抵苏州。在江苏巡抚汤斌帮他找的几位耆老的陪伴下，康熙游了一次著名园林拙政园，在江南织造总署衙门留宿一宵，就匆匆忙忙返回北京。

五年后，康熙第二次南巡，又到了治河工地。看到治河工地仍然在采用靳辅的治河方法，便怒斥于成龙说：“你过去说靳辅的治河方法不对，如今怎么也在照他的办法治河？”于是便把于成龙撤了职，依旧叫靳辅复任河道总督。

船继续南行。这一次，江南各地官绅和士民等事先已有风闻，所以早就张灯结彩，准备接驾。康熙皇帝的銮架一到苏州，立即有苏州士民刘廷栋、松江士民张三才等人拦住銮驾告御状，请求减轻苏松地区的浮粮，解救民生的困苦。康熙立即下令侍卫收取状子，答应召开御前会议研究后再决定具体解决办法。此次南巡，游玩的时间也不多，但了解到吏治上的不少弊端，为改革陈规陋习找到了根据。

第三次南巡是十年以后的事。这次他的母亲慈圣太后也康了出来。巡幸前，江南士绅闻风而动，大运河沿岸，彩旗把展，江南名城内，粉饰一新，到处张灯结彩，好不热闹。康熙皇帝看到这种请景，觉得过于铺张浪费，反而十分不快，便把游幸重点转到乡村。

村民毕竟比较朴实，皇帝来了，他们只敢在老远的地方跪迎圣驾。康熙皇帝见有不少乡民跪在庄稼地里，便传下圣旨说：“正在耕作的农夫免跪，可继续耕作，特别不要跪在田地里，免得损坏庄稼。”

当时，正是江南油菜籽结荚的时候，康熙看到那细长的荚子

不知道是什么东西，便叫人摘取一枝来问江苏巡抚江革说：“农夫种此结荚之物有何用处？”巡抚赶紧启禀皇上说：“此乃油菜籽，是榨油用的，江南民间食用的菜油就仰仗于此物。”康熙听后笑道：“朕天天吃用油炒的菜，却不知菜籽能榨出油来，天下之事真是必须亲见才是啊！”

16. 有出入的事，应亲自去调查

故遇有勘案
总宜亲到
转委佐杂
徒费民财

【原典】

勘丈之事，大端^①有四：曰风水^②、曰水利、曰山场^③、曰田界。其他房屋基址，易见者也；田界水利，亦一览可知。唯风水山场有影射^④，有牵掣^⑤，诈伪百出，稍不的实^⑥，张断李矮，甚至两造毁家，案犹未定，皆勘官酿之祸也也。粗疏犹可，苟有他故，鬼瞰其室矣。勘时须先就两造绘图，认正山名方向，然后往复履勘^⑦，凡所争之处，及出入路径，一一亲历，毋惮劳琐^⑧，尤不许两造随舆哗辩^⑨，以淆耳目。勘定将两图是非，逐细指出，为之明白讲论，谕以于孙可大可久之，再行剖断^⑩，自然心平忿释^⑪，不致再竞。能使一勘无矮，所全不小，故遇有勘案，总宜亲到，转委佐杂^⑫，徒费民财，不惟不公，即公亦不足服人。至于人不能服，仍归亲勘，重劳吾民不可也。

【注解】

- ①大端：重要的方面。
- ②风水：指宅地或坟地的地势、方向等。
- ③山场：山地。
- ④影射：蒙混，捉弄。
- ⑤牵搭：关联，破裂。
- ⑥的实：确实。
- ⑦履勘：实地调查。
- ⑧劳琐：辛劳，繁琐。
- ⑨哗辨：吵嚷，争论。
- ⑩剖断：辨明是非而加以判决。
- ⑪忿释：愤怒消除。
- ⑫佐杂：僚属，杂差。

【译文】

勘丈地理，有四件事，即风水、水利、山场和田界。其他的房屋地基，都容易做了；田界水利，也是一看便知，只有风水、山场有蒙混之处，有所牵连，诈伪百出，稍有不确定的地方，就会张冠李戴，甚至会使诉讼双方毁家破财，这都是官酿的祸。划分不细还算可以，如果有其他枝节出现，连鬼都在人家旁边了。勘丈时应先让双方绘制图纸，认清山名方向，然后反复勘查，凡有争议的地方，及出入路径，应一一亲至，不要怕劳苦烦琐，尤其不许双方任意争辩导致混淆视听。勘定后将两个图的正误，一一指出给双方讲明白，摆一些造福子孙的大道理，再进行判决，自然可以心平气和，不致再起争端。能让勘丈之事不生差错，就能防止很多事，所以遇有这类事情，一定要亲自到场。转而委托下人，白白浪费民财，不仅不公平，就是公平也不足以服人，民不服，仍旧要亲自再勘丈一次，再一次劳民伤财，实在不可取啊！

【评析】

为官者不可将任何事都交由下人去办，无关紧要，烦杂小事可以，而一些事关全局，有出入之事则必须亲自处理才妥当。

为把喀尔喀同胞迎回故土，为边境安全统一，康熙帝决心平叛，他指出：只有“捣其巢穴”，“方为万年之计”。并且决定八月亲自御驾出征，立即任命自己的哥哥裕亲王福全为抚远大将军，派皇长子允禔为副将，率左翼军，出古北口；任命自己的弟弟恭亲王常宁为要北大将军，派简亲王雅布等任副将，率右翼军，出喜峰口，分两路星夜赶赴乌兰布通。康熙皇帝自己也披挂出塞，率中军压阵，后来因途中感染风寒，就停留在波罗和屯指挥。

噶尔丹率军打败福全，将兵数万列阵于乌兰布通山下，依林阻水，又把骆驼捆倒在地，驼背置木箱，箱上蒙了湿毡，环列军外，构成驼城，命士卒躲在箱缝后发箭放炮。康熙皇帝一面叫杰书进驻归化堵住噶尔丹的归路，一面令大军隔河列阵，与噶尔丹相向而峙。

九月三日，清军戴梓监造的神威火炮猛轰“驼城”。黄昏时，敌阵被截断，一分为二，清军步、骑齐发，争先夺人，那路驼死的死、伤的伤，不死不伤的又捆绑着跑不动，反成了噶尔丹逃跑的障碍！噶尔丹大败，忙叫一个喇嘛前往清营乞降。福全不知是计，忙飞报康熙，康熙令速即进兵，勿中他缓兵之计。于是，福全急发兵追赶，但已晚了几天。康熙首战告捷，胜利而归。

17. 工作不要拖

知初报即讯
是最要关键
久则生变

【原典】

一面讯供，即一面金役^①传验，无论寒暑远近，讯毕即往，以免犯证^②入城先投讼师商榷。中途犯到，即择可息足处所，提犯鞫问，使其猝不及备，得情自易。

呈报命案，非尸亲，即地保，宜立即研问衅由，及斗殴之状，受伤之处，细细诘问，察看供情虚实，自可其要领。盖尸亲等甫至^③县城，未暇受讼师指挥，代书写词，不敢大改情节，且乡民初见官长，尚有惧心，立时细鞫，真情易露。往余在宁远，蒋良荣、刘开扬，自毙诬人二案，皆于初报时讯有疑窦，不致冤滥^④平民。故知初报即讯，是最要关键。若被告亦到，则更可对簿明确矣。

【注解】

①金役：即让差役拿着官府的签牌前去逮捕犯人。

②犯证：犯人，证人。

③甫至：刚到。

④冤滥：即冤枉，冤屈。

【译文】

当面审证犯人时，应一面传到，一面检验，无论寒暑远近，应立即前往，以防犯人先找讼师商榷；中途遇到罪犯，就在合适的地方马上开审，使其不及防备，容易得到真相。

命案呈报之人，不是死者的亲属，就是地保。此时应该立即询问事情的缘由以及斗殴的情况，受伤的地方，都应细细追问，查看供词情节的虚实，自然可以知其要领。死者的亲属刚到县城，这时他们还没有机会受到他人的迷惑，代写诉讼，不敢大改情节。况且乡民初次见官，还有畏惧的心理，应立刻细细地审问，较容易得到事情的真相。以前我在宁远，蒋良荣、刘开扬，自杀却诬告他人的两个案子，都是在初报时审讯有疑问，不致于冤枉他人。所以开始接到报案就立即审讯，是最关键的。如果被告也被带到，就更可以对质明确案情了。

【评析】

审案贵在神速。为官理政亦宜如此，久则生变，应抓住有利时机，速战速决。

公元前 550 年夏，齐庄公起兵伐晋。由于事先安排下栾盈等人做内应，因此，庄公只带了比较少的精锐部队。兵马出发不久，从曲沃传来消息：栾盈进袭晋国宫廷的计划已暴露，栾盈等人已败退曲沃。

面对内应已经破坏这一突如其来的情况，齐庄公意识到，里应外合同步进行已是不可能了，现在只好利用约定好的仅剩的这点时间，夺取这场战争的胜利。于是，他命令齐军以奇袭姿态行进，先夺取晋国东方的军事基地朝歌，然后分兵两路，一路人孟门，登太行，直奔晋国的国都绛都；另一路沿太行南麓，越过王屋山东脉的要隘，也向绛都进发。

当齐军北路与南路主力在莒庭会合时，遭到了晋军的反击。双方展开了激烈的战斗。齐军装备精良，士气旺盛，晋军对齐军的突然到达措手不及，被齐军杀伤者甚众。此时，齐庄公感到兵力已经暴露，不宜孤军深入，便将晋军的尸体统统抛入少水，然后扬威而还。

齐袭晋的太行之战，是春秋时期最长距离的一次奇袭突击战。齐军之所以能取得战斗的胜利，给晋军以重大杀伤，就在于齐庄公善于运用时间差，先利用栾盈之乱，当栾盈败露后，又抓住时间，出其不意，长驱直入，终于夺得胜利。

18. 不避艰辛

相验时作报伤之处
须将身反复亲看
遇有验变
更须一一手按，以辨真伪

【原典】

地方官担利害，莫如验尸。盖尸入棺，稍有游移翻供，便须开检。检验不实，即干例议^①，或致罪有出入，便不止于褫职^②。相验时作报伤之处，以辨真伪。时当盛暑，断不宜稍避秽气，验毕指是真伤，令凶手对此痕合，然后棺敛，自无后虑。如凶手未到，伤痕分寸，尤须量准，异日追起凶器，比合^③可成信讞^④

【注解】

- ①干例议：触犯规程条例。
- ②褫职：革去官职。
- ③比合：考校符合实情。
- ④信讞：令人信服的定罪。

【译文】

地方官所担责任最大的莫过于验尸。审案时，一有出入，便要开棺重验，检验不符事实的，就要触犯法律，或叛罪中有差错，则不只是被罢官的事了。因此，一定要亲临现场，检查忤作所验是否属实。即使时值盛夏，也不可害怕脏臭，若检验属实，与凶手所供相符，自可盖棺定论。若凶手不在，伤口的尺才必须测量准确，他日拿到凶器后，再进行比较，分析，以做出合理的判决。

【评析】

作为百姓之的父母官，应以尽职为先，又怎能畏避艰难呢？

康熙在中国历史上算得上是一个有本领、有作为的皇帝，之所以能够如此，与他勤于学习，勇于实践，敢为天下先的进取精神分不开。

就说读书吧，康熙从青年时期就手不释卷。他在亲政不久，年方十七岁时，就“听政之暇，无问寒暑，唯有读书作字而已”。他对儒家经典四书五经都能熟练背诵。一次，他巡视山海关外，路过承年府，随手拈来一道题考知府，题目就是“知之为知之，不知为不知，是知也。”

不仅是儒家经典，康熙还对自然科学有浓厚兴趣，这在古代封建皇帝中是极少有的。他从二十岁开始，即命耶稣会教士南怀

仁、徐日升、闵明我等给他轮班讲科学理论和技术，每日达二三个小时之久。他在天文、数学、地理、音乐等专门科学、艺术均具有一定的水平。他曾在宫中充当数学老师，教清朝著名数学家戴文鼎之孙毅成代数，教陈厚耀几何。著名的算学家、蒙古人明要图也跟康熙受业。

康熙既通达科学理论，还注意研究实用技术。他治理黄河时，曾亲自用仪器测量水流量。对具体的天文历法也有浓厚的兴趣，对西式历法和中式历法都有研究。

康熙不是把理论束之高阁，而是特别注重运用。他曾在中南海内亲自种稻米，培育成优良品种，所产之米叫“御田胭脂米”，色红味香，煮粥最美。《红楼梦》写的庄头乌进孝给贾府的就是这种米。康熙研究种植稻米非常用心。他在南巡中，看见舟中满载猪毛、鸡毛，问其故，回答说：“福建稻田以山泉灌之，泉水寒凉，用此则禾苗靡砺盛，亦得早熟。”他回到北京，将用玉泉山泉水灌溉的稻米，按照此法去作，果早熟丰收。

在军事上，康熙帝也不墨守常规，他十分重视科学技术在这一领域的应用。康熙十二年（1673年）吴三桂发动三藩叛乱，二十岁的康熙帝听说浙江钱塘人戴梓会自制火器，能击百步之远，便命康亲王杰礼聘戴梓从军。康熙帝亲自召见戴梓，知其才识过人，留其在京师，督造他发明的“连珠火铳”。这是一种连发枪，可贮存二十八发弹丸，有两个板机，可交替扣动，连续射击，射程达百步之远。这种武器在清军平定“三藩之乱”中大显威风。

康熙贵为天子，做事情能如此用心，如此不畏艰辛，值得我们学习。

19. 万事勤为先

清、慎、勤
以勤为先
不勤势必不清
何慎之有

【原典】

吕氏^①当官三字，曰清、曰慎、曰勤，尝与同官侍王蓬心先生，论三事次第，先生以清为本，同官唯唯^②，余谨对曰：“殆非勤不能”。先生曰：“何故？”则又对曰：“兢兢^③焉，守绝一尘^④矣，而宴起昼寝，以至示期常改，审案不结，判稿迟留，批词濡滞^⑤，前后左右之人，皆足招摇滋事，势必不清，何慎之有？”先生曰：“诚知君之得力有自也。”因为同官交勸^⑥焉。凡余臆说，力求称职之故，固无一不恃乎勤也。

【注解】

①吕氏：指南宋初学者吕本中。在所著《官箴》中，提出了“当官之法，唯有三事，曰清、慎、勤。”

②唯唯：恭敬而顺从的应答词。

③兢兢：小心谨慎的样子。

④一尘：即一世。

⑤濡滞：停留，迟滞。

⑥交勸：相互勉励。

【译文】

吕本中说当官在于清、慎、勤，曾与王蓬心谈论此事，先生认为官以清为先，我却认为应以勤劳先。先生问我为什么，我说：“一辈子兢兢业业才行，否则，通宵宴请，案子审而不结，判决书拖延，则左右的人必会滋扰生事，势必不能清，又怎能慎呢？”先生说：“可见你办事一定得力。”因此让我与同僚相互勉励，我这么说，只是为了尽职，怎敢不勤劳呢？

【评析】

古人云：“勤能补拙。”勤字是以为官者处理政务的一个要诀。

杨锡绂（1701~1706）为官于清代乾隆年间。史载，杨锡绂“所至内外，皆有实政”，这与他处理政务一丝不苟的态度是分不开的。有些为官者，大事办不成，而对小事又不屑一顾。杨锡绂则不然，他“自守极严，平生于声色、惑利一无所好”。而且从小读书即“务求实用”，“及在官，试其所学，学日以显”。他处理政务，不分职责内外，不论事之大小，凡有利于国计民生者，皆视为急务，从不稍怠。所到之处，均“汲汲以兴水利、广积贮、宏教化”为事。他还经常针对地方事务之应修举者疏奏建言，“凡所陈奏，悉办大体，而尤关国计民生者”。因其“奏疏详尽事理，每下部，多如说施行”，杨锡绂因此而名留青史。

勤政是为官者的一大要诀，无勤则无绩。自古清官廉吏无不勤奋。

20. 因私犯法，自作自受

公罪之来
有可恕
私罪则皆孽由自作

【原典】

凡侵贪挪移，以及滥刑枉法诸条，皆己所自犯，谓之私罪。夫公罪之来，虽素行甚谨，亦或会逢其适；私罪则皆孽由自作。果能奉公守法，节用爱人，夫何难免之有？

【译文】

自己贪赃枉法，挪用公款，以及滥用刑罚，触犯法律等，都是自己个人所犯，叫作私罪。公罪有时会因运气不好而碰上，但私罪就完全是咎由自取了。如果能奉公守法，节用爱人，哪会获罪呢？

【评析】

天做孽，犹可活，自做孽，不可活。

明熹宗继位时只有 16 岁，连字都不认识几个，根本没有治理国家的经验。这时就出了个谓臭万年的坏太监魏忠贤，他无恶不作，搅得朝廷、民间一片混乱，因为他，明朝统治更加黑暗了。

魏忠贤十分善于投机，在朱由校没登基前他就认定他一定能

当上皇帝。他打听到小太子很听奶妈客氏的话，就千方百计讨好客氏。小太子只要是奶妈的话都一一照办，当然对奶妈介绍的魏忠贤也另眼相看。宫里太监最有权的就是司礼监，司礼监中最有权力的又是秉笔太监，可以替皇帝起草诏书。魏忠贤早就看中这个位子，下的功夫总算没白费，小皇帝在继位不久就任命魏忠贤为司礼监秉笔太监。

魏忠贤毕竟是无赖出身，大权在手便开始胡作非为了。但他也很谨慎，明白大权是皇帝给的，一定要同小皇帝搞好关系。于是他就派出爪牙四出寻找奇珍异宝，有趣的小玩意儿，然后献给小皇帝，一个十几岁的孩子能懂什么，当然眉开眼笑称赞魏忠贤的忠心，更加信任他。不仅让他代替自己处理公文，还让他管最大的特务机构——东厂。

小皇帝朱由校也是个短命皇帝，23岁时就病死了。他没有儿子，就由他的弟弟朱由检来继承皇位，这就是明朝历史上最后一个皇帝明思宗崇祯皇帝。

新皇帝朱由检是个想有一番作为的皇帝，他深知魏忠贤是个大奸臣，所以上台第一件事就是罢了魏忠贤的官，赶出京城，并把他的心腹党羽一个个都杀了，这真是大快人心。

魏忠贤控制明朝长达七年的日子终于走到了头，他灰溜溜地离开北京，后来畏罪自杀了。这个鼎鼎大名的大奸宦永远遭到人民唾弃。

魏忠贤弄权专制，虽百般谄媚曾一度风光，然终不长久，落了个官没身死。所以今为官者切不可因图私利而贪赃枉法，否则，不会有好下场！

21. 洁身自好

守身云者
非全躯保妻子之谓也
为不败检玩法
虐民辱亲尔

【原典】

事君不忠，谓之不孝。守身云者，非全躯保妻子之谓也。致身之义，安危一理非遭授命^①之时，当凛全归^②之念。不惟败检玩法，方为辱亲，即肆虐百姓，道路有口，秽及父母，辱莫大焉。闻诸吾师孙尔周先生曰：“牧民者，以有立身行道，扬名于后世，以显父母，百无一二。但与部民相安，毋貽父母恶名幸矣”。官惟州县去民最近，辱亲亦惟州县官最易。《诗》^③曰：“无忝尔所生”。子曰：“君子怀刑。”孟子曰：“守身为大”。尝以三言自儆，其庶几乎？

【注解】

①授命：献出生命。

②全归：保全身体以归。

③《诗》：《诗·小雅·小宛》有“题彼脊令，载飞载鸣。我日斯迈，而月斯征。夙兴夜寐，毋忝尔所生。”《论语·里仁》有“君子怀刑，小人怀惠”之说，怀刑即关心法度。《孟子·离娄》上有“守，孰为大？守身为大”

之说。

【译文】

对待君主不忠心，称之不孝。守身的意思并非全是保全自己和妻子儿女。切身的意义，即非到必须献出生命的时候，应当有全身而退的意念。不能只等到不能自持，触犯法律，有辱于亲人或辱及父母名声，那耻辱就大了。曾听我的老师孙尔周先生说：“管理百姓的人，行端走正，留好名声给后世，光宗耀祖的，一百个里没有一二个，只要没有坏名声就心满意足了。”当官的中只有州官或县官离百姓最近，也最容易辱及父母。《诗经》上说：“没有害处就可以了。”孙子说：“君子应时刻注意不要得到刑罚。”孟子说：“守身保节为第一。”我用这三句话来自醒，应该差不多了吧！

【评析】

官能守身，自然能爱民。何乐不为？

明穆宗在位的时候，很信任内阁大学士张居正。明朝从朱元璋开始就废除了丞相，新设了内阁，内阁大学士中又有一人是首辅，权力最大，此时的内阁首辅是高拱。

但很不幸，明穆宗只当了六年皇帝就病死了，临死前，他把年仅10岁的儿子朱翊钧托付给高拱和张居正等几个大臣，希望他们好好辅佐小皇帝直到他长大成人。张居正是湖北江陵人，从小十分聪明，而且勤奋好学，在22岁时就考上了进士。他在当了官以后，事无巨细，十分负责，而且他很有谋略，很得上司的赏识。因此他一再升官，直到进了内阁做了大学士。

现在高拱和张居正都有了很大的权力，但高拱这个人十分自

大，做事总是自己说了算。张居正是一个很有志向的人，很想做一番大事业，但现在高拱却使他难以有所作为，张居正只是碍于高拱是他的上级而没有发作。

小皇帝朱翊钧即位不久，张居正的机会来了，原来高拱素与太监冯保不和，而冯保在宫内十分有权势，小皇帝还不懂事，于是冯保和太后联合起来利用圣旨名义罢了高拱的官。而让张居正当了内阁首辅，这一来张居正掌握了大权，可以逐步实现他的改革计划了。

张居正是个有心计的人，他清楚要想实现改革，一定要先巩固住自己的权力和地位，而最主要的办法就是将小皇帝掌握在手中。于是他自愿当小皇帝的教师，教他读四书五经。太后十分信任张居正，要小皇帝一定要听“张先生”的话，这样在宫里小皇帝尊称他“先生”。

张居正对小皇帝十分严格，一有错他就立即责备，这个 10 岁的小皇帝很惧怕张居正，只是将他当作一位严师，而没有看成是个大臣。

有一天“经宴”上，张居正当着一班大臣给小皇帝讲解经书。“经宴”是每十天一次，讲经结束后就举行宴会招待各位大臣。张居正往往在这种场合讲解更加用心，因为这种大的场合更能增加他的威信，使皇帝和诸大臣都敬畏他。

有一次讲解《论语》，小皇帝首先朗读一遍，读到“色勃如也”这句话时，他错把“勃”这个字读成了“背”。本来是个很小的错误，没想到正在细心倾听的张居正大喊一声：

“怎么读成了背，应该是勃。”

声音十分响亮，震得宫廷上都发出回音，这下把小皇帝吓了一跳，在座的各位大臣也都大吃一惊，一个小错何必如此严厉，

何况还是大明皇帝。

不过小皇帝是一个十几岁的孩子，也感不到皇帝的尊严，立刻重新读了一遍“色勃如也”。这一来各大臣都暗暗吐出舌头，张大人真厉害，连皇帝都敢严厉批评。

张居正教皇帝共十年时间，在这十年中张居正有太后和小皇帝做后台，再加上朝廷大臣也都很怕他，因此他独掌大权，十分顺利地推行了他的新法。

他最著名的新法是“一条鞭法”。这是一项关于征收赋役的法律。原来历代征收赋役包括两大项：赋税和劳役，老百姓向官府上交地税、人头税叫赋税，给官府义务干活叫服劳役。这样一来很麻烦，百姓总是不安定，而奸官、地主又趁机欺压剥削百姓，所以这种制度缺点很多。

而一条鞭法的意思就是将税和劳役合在一起交，而且折成银子上交给官府，官府再用钱雇一批人来干活。这样一来，百姓交一次税就好长时间不用再交，生活比较安定。而且张居正对那些地主十分严格，让他们老老实实地向官府交税。

一条鞭法实行十分有效，对国家和百姓都有好处。老百姓都喜欢这项新法令，都说张居正是个好官。而国家收入在短短几年间就迅速增加了，粮食也堆满了仓库。这样一来皇帝和太后也更加信任张居正，对他做的什么事都立刻同意，从不反对。

张居正很痛恨许多贪官贪赃枉法、胡作非为的行径。于是他制定了“考成法”。就是要对官员定期考试，不合格的就降职甚至罢官，对合格的官员给以奖励并且升职。这一来那些奸臣可害了怕，不敢那么明目张胆地干坏事了；而有本事的人则更加努力工作，知道总有一天会被升职的。

对“考成法”的实行，百姓们更是拍手称快，他们受坏官的

苦太深了，而现在有了“考成法”，许多清官能为民办事，百姓们怎能不高兴？

由此可见，守身如玉，爱民如子之官才能为民所拥戴，为上司所赏识。现今为官者应效仿张居正，上忠于社稷，下利于百姓，自身则千古流芳，贻世清名。

卷 九

齐 家

家之不齐，何以齐天下？治家当以身作则，切不可因亲乱情，因情乱法。

1. 以身作则

身之不俭
断不能范家
家之不俭
必至于累身

【原典】

身之不俭，断不能范家^①。家之不俭，必至于累身。寒士课徒^②者，数月之脩，少止数金，多亦不过数十金，家之人目击其艰，是以节啬相佐。游幕之士，月脩或至数十金，积数月寄归，则为数较多，家之人以其得之易也，其初不甚爱惜，其后或至浪费。得馆仅足以济，失馆必至于亏，谚所谓搁笔穷也。故必使家之人，皆知来处不易，而后可以相率于俭。彼不自爱者，其来更易，故其耗更速，非惟人事，盖有天道矣。

【注解】

- ①范家：规范约束家庭。
- ②课徒：指教授学生。

【译文】

做官的人治理家政，自己都没有做到节俭，在家里就绝对不可能起到模范治家的作用，也不能治理好家政。一个家庭不讲求节俭，到头来必定会累及自身。贫寒的读书人，设馆授徒，几个月下

来的收入,少的只有几两银子,多也不过数十两银子。家里的人由于亲眼看到了赚钱的艰难,所以在用钱的时候,也就特别节省珍惜。那些辅佐别人,游于幕府的读书人,每个月的收入达到了几十两银子。积蓄了几个月。往家里一寄,数字就比较大了。家里人收到达笔钱后,认为来得容易,开始不大珍惜,以后甚至浪费。如此获得幕府中的收入,仅够接济家用,如果没有了工作,则家用必定亏空,这正好像俗语说的“放下笔就穷”一样。因此务必要让家里的所有人,都知道钱是来之不易的。懂得了这个道理,家中的每位成员才会晓得节俭持家的重要,因而付诸于具体行动。那种不懂得自己珍惜节俭的人,他的钱来得容易,但是耗费也会更快。这不仅仅是一般的人事,大概也是上天的自然法则吧!

【评析】

一个好官不但要自身清廉,而且要严格地约束自己的家人,如为家所累,亦难自清。

包公是历史上有名的清官,他从小无母,在嫂子的照料下长大,其嫂如母,包公十分尊重她。

然而其唯一的侄子在陈州却依仗他的势力无恶不做,犯了死罪,包公捉之欲斩,其嫂跪地求之,让包公心如刀绞,而为了给百姓做主,包公忍痛斩之,这就是千载传为佳话的“包公赔情。”

2. 不可任用直系亲属

内有嘘云掩月之方
外有投鼠忌器之虑
以法则伤恩
以恩则坏法

【原典】

谚云：莫用三爷^①，废职亡家。盖子为少爷，婿为姑爷，妻兄弟为舅爷也。之三者，未必才无可，第内有嘘云掩月之方，外有投鼠忌器^②之虑，威之所行，权辄附焉，权之所附，威更炽焉。任以笔墨，则售承行^③，鬻差票；任以案牍，则通贿赂，变是非；任以仓库，则轻出重入，西掩东那，弊难枚举。即令总崆^④买办杂务，其细已甚，亦必至于短发价值，有玷官声，枚无一而可。事非十分败坏，不入于耳，迨入于耳，已难措手。以法则伤恩，以恩则坏法。三者相同，而子为尤甚。其见利忘亲者，无论意在爱亲，而孳孳焉为亲计利，势必陷亲于不义，所以危也。余佐幕三十年，凡署中有公子主事者，断不受聘。盖坐视^⑤其害，义有不安；以疏间亲^⑥，分又不可。目击官之受此累者，比比皆是。乾隆二十九年，诸暨令黄汝亮之重征，五十一年平阳令黄梅之苛敛，并因子累，身干重辟^⑦，子亦罹刑，尤炯鉴^⑧之昭然者矣。

【注解】

- ①三爷：指所谓少爷、姑爷、舅爷。
- ②投鼠忌器：指心欲除恶而有所顾忌。
- ③承行：奉承上级之命而具体执行。
- ④总崙：统管，查验。
- ⑤坐视：一旁徒然观看，不作努力解救。
- ⑥间亲：离间亲人。
- ⑦重辟：亦即严酷的刑笞。
- ⑧炯鉴：明白的鉴戒。

【译文】

谚语说：莫用三爷，废职亡家。所说三爷子是少爷，婿是指姑爷，妻子的兄弟是舅爷。这三者，并不是说他们没有才能，他们在府内有嘘云掩月的方法，在外有投鼠忌器的顾虑，威之所行，依仗权势，威风就更厉害了。让他们负责文书工作，他们就不会奉承上级之命而具体执行，倒卖差票，让他们负责记录工作，他们就会收取贿赂，改变是非；负责仓库工作，他们就会轻出重入，西掩东挪，弊端难以例举。让他总管买办杂务，他又细得很，也一定短发价值，中饱私囊，对自己做官的名声有所玷污，所以没有一件可以做的。事情不到十分败坏，你是听不到的，等你听到的时候，已经很难办了。依法处置会伤及亲情，依情处置又难容于法。三者是一样的，尤其是儿子。他见利忘亲，即使他旨意是爱双亲，而所做的错事也是为了双亲的利益，势必陷亲人于不义，所以这是很危险的。我做幕僚 30 年，凡是官府中有公子做事的地方，绝不在此受聘任。一旁徒然观看，不做努力解救，从道义上而感到不安，否则又是离间亲人，目睹为官的受此所累，比比皆是。乾隆二十九年，黄汝亮的重征之罪和五十

一年黄梅的苛敛都是因子所连累，身受严酷的刑罚，其子则是死刑，这些例子是很明白的鉴戒例子了。

【评析】

任人惟亲，等于给自己多上几条脚镣，与人不便，与己更是不便，还是不用的好。

梁冀是汉代的奸臣。其祖先，原是河东郡人，可能是一个商人，为了做生意，搬到通向西域的要道附近。发财后，其子梁桥又迁回内地茂陵，在茂陵住了两代，到了梁延生任西域司马，又迁往安定郡。梁延生是梁冀的高祖。

梁统在王莽离乱之际，曾当酒泉太守，王莽政权倒台，西北地方势力推窦融为河西大将军，梁统为武威太守，拥兵保境。东汉王朝建立后，窦融和梁统望风归顺，被刘秀封为开国功臣。窦融因功封安丰侯，梁统封成议侯，建武十二年（36年），梁统与窦融至洛阳，窦任大司空，梁统封高山侯，任太中大夫。窦、梁两家都是皇室联姻，刘秀将她的女儿午阳公主嫁给梁统的儿子梁松为妻。

梁松的弟弟竦，有二女，被选为章帝贵人，小贵人生有皇子，窦后不孕，“养以为子”，梁家私下庆喜，窦家恐梁氏因此得志，遂阴谋杀害梁氏两贵人及其父竦。章帝死，十岁的和帝即位，窦太后临朝听政，和帝不知自己生母为梁氏。永元九年（97年）窦太后死，梁家告发窦家，说明真相，于是和帝追尊自己生母为恭怀皇后，梁竦的儿孙均升官封侯。和帝死，梁氏曾遭到窦氏、邓氏、阎氏等外戚的压制和打击，在宦海中几度浮沉，到了顺帝时才登上了权势的顶峰。

十一岁的顺帝即位，即封梁竦之孙梁商为乘氏侯。阳嘉元年（132年）立梁商女为皇后，从此梁商地位日益显赫，阳嘉三年

(134年)攫取了权柄倾朝的大将军要职。梁商虽然“以戚属居大位”，但有所约束，不敢十分专横跋扈。他“礼贤下士”，优容社会名士如李固、周举等人，因而梁商的名声并不太坏，但却为其子梁冀专权铺平道路，任梁冀为河南尹。

说到梁冀这个人，史书描述他的外貌丑陋，耸着像鸱鹰似的双肩，生着豺狼般凶光直射的双眼，自幼过惯了纨绔子弟的生活，嗜饮酒，爱女色，擅赌博，几乎三教九流所能做的各种斗鸡走狗、骑马射箭的娱乐游戏，他均会。梁冀是纨绔子弟，又不是一般纨绔子弟，他父亲有意让他在宦海里游泳，他在当上大将军之前，曾历任黄门侍郎、待中、虎贲中郎将，越骑，步兵校尉，执金吾，河南尹。官场上一套他也娴熟。他虽然口吃得讲不清话，却善于阴谋计算。如梁冀在做河南尹时，就“暴恣，多非法”。他父亲的亲信洛阳令吕放看不惯，偶尔在梁商前揭他的短，梁冀得知就派人刺杀吕放。为了掩盖自己的丑恶行径，一面嫁祸于他人，一面出面推荐吕放弟顶替洛阳令，可以说，纨绔子弟的骄横放肆，流氓的凶蛮无理，政客的狡诈阴刁，之于梁冀一身。永和年（141年）梁商病死，未及下葬，顺帝就让梁冀接替父职，做大权在握的大将军，冀弟为河南尹。

东汉中央政府的机构，继承了西汉的特征，是一个双层的政权机构，它是以君主为中心，形成中朝与外朝两个政权机构。中朝即内朝，在西汉由大司马（加在大将军官号上）、左右前后将军、侍中、散骑诸官构成。至于外朝则由丞相以下，直到六百石的官吏构成的。在君主专政下，越亲近君主的权越大，因此内朝高于外朝。外朝中即使是御史大夫等官犯了罪，内朝的下将军就有权议定处置。另外，还有一种领尚书事、平尚书事、录尚书事的名称，把丞相、御史的职权也移到皇宫中来了，成为禁中的尚书。内朝的宿卫常加上个尚书事的名称，就可以参与朝政机密。

【原典】

然则一行作吏^①，至亲皆可疏乎？曰：“不然。”自未遇以至通籍^②，莫不厚望于我，其情重可感也，幸得服官^③，如之何勿念”？不畀以事权，则负才者无所肆；不责以功效，则无才者可自容。称^④吾之力，衣之食之，分禄以周^⑤之，尽吾心焉而已，心有馀而力不逮，无可如何也。第不可靳^⑥吾力而薄吾情，致他日还乡，无以相见耳。

【注解】

- ①一行作吏：一经做官。
- ②通籍：指进士初及第。
- ③服官：做官。
- ④称：称量。
- ⑤周：周济，救济。
- ⑥靳：吝啬，吝惜。

【译文】

然而一经做官，至亲都疏远吗？回答说：“不是这样的。”从我没有做官到我及第，亲戚没有不对我寄以厚望的，这种深厚的情义和是感激不尽的，有幸能做官，怎么能将他们忘了呢？不给他们实权，即使他们有才能也无所依仗，不因为他们没有功劳就责备他们，这样没有才能的人也可以自宽。以我的能力，衣食钱财给以周全，尽我的心意而已，心有馀而力不足，没有办法。及第后不尽我的能力，薄情寡义，如果日后回老家时，有何颜面见亲戚呢？

【评析】

为官不可忘义，更不可忘情。

【原典】

然则一行作吏^①，至亲皆可疏乎？曰：“不然。”自未遇以至通籍^②，莫不厚望于我，其情重可感也，幸得服官^③，如之何勿念”？不畀以事权，则负才者无所肆；不责以功效，则无才者可自容。称^④吾之力，衣之食之，分禄以周^⑤之，尽吾心焉而已，心有馀而力不逮，无可如何也。第不可靳^⑥吾力而薄吾情，致他日还乡，无以相见耳。

【注解】

- ①一行作吏：一经做官。
- ②通籍：指进士初及第。
- ③服官：做官。
- ④称：称量。
- ⑤周：周济，救济。
- ⑥靳：吝啬，吝惜。

【译文】

然而一经做官，至亲都疏远吗？回答说：“不是这样的。”从我没有做官到我及第，亲戚没有不对我寄以厚望的，这种深厚的情义和是感激不尽的，有幸能做官，怎么能将他们忘了呢？不给他们实权，即使他们有才能也无所依仗，不因为他们没有功劳就责备他们，这样没有才能的人也可以自宽。以我的能力，衣食钱财给以周全，尽我的心意而已，心有馀而力不足，没有办法。及第后不尽我的能力，薄情寡义，如果日后回老家时，有何颜面见亲戚呢？

【评析】

为官不可忘义，更不可忘情。

明嘉靖三十八年（1559年），女真各部中汉化最深、实力最强的一部——建州女真里，一个“凤眼大耳、面如冠玉”的小孩诞生了，这孩子便是清朝开国第一代皇帝、清太祖努尔哈赤。

公元1582年，努尔哈赤的父亲被图伦城主尼堪外兰引来的明军李成梁所杀，这一瓦败冰消的凶信传到赫图阿拉城，此时努尔哈赤正忙着自己的婚姻大事。顷刻间，霞城火树变成雪地冰天，燕舞莺歌改为鸦飞鹊乱。此噩耗像晴空中的霹雳，努尔哈赤哭得动地惊天，大恸中立下报仇雪恨的壮志。

已二十出头的努尔哈赤已经成熟，他知道杀死父亲的是明兵，此乃大仇，不能不报。但明兵势大力壮，如与明军为敌，无疑是自取灭亡。所以，要以文的一手，找明朝边吏理论，先夺个公道再说。朝廷自知理亏，为安抚努尔哈赤，明朝边吏给了他30道敕书、三十匹马表示歉意，又授给他建州左卫都督、都督金事加龙虎将军的衔名。他私下里则清点父祖留下的武库，上上下下，前前后后，搜了再搜，查了再查，只剩下铠甲十三副，又串连兄弟、叔伯、家丁一千人，准备起事复仇。

为掩人耳目，不让明边官发觉，努尔哈赤一面高高兴兴接受朝廷封赏，一面宣扬，仇敌是尼堪外兰，用“但执此人与我，我即心甘焉”的方法，转移朝廷的注意力。

1583年5月（万历十一年），一切准备就绪，二十五岁的努尔哈赤，终于以父亲遗留下来的十三副铠甲起兵，向尼堪外兰开战，从此开始了横行边外，威震中原的征战。

4. 不要轻易带子女出入官场

官衙习气，最足坏人
一有所溺
父兄之教难行
为害不浅

【原典】

官衙习气，最足坏人。子弟凡家居不应有之事，官中无所不有。虽居官者，纪范^①极严，然时而升堂，时而公出，检束总有不到，仆从人等，饱食群居，乌能尽安素分^②？如耍钱唱曲，养鸟畜鱼，嬖优伶^③，狎婬童^④之类，何地蔑有^⑤？衣美食肥，犹其小者，子弟血气未定，易为所惑。且若辈唯恐不当公子之意，用事者以此固宠，未用事者以此邀恩，一有所溺，父兄之教难行，为害不浅。况官非世业^⑥，久短靡常，子弟即幸无外染^⑦，而饱暖嬉闲，盘弛骨懈，设不能仰给于官，将无所恃以自立。故惟子弟可治儒业者，携之官中，俾受严师约束，其他不若各就所长，令其在家治生，以为久远之计。

【注解】

①纪范：法度。

②素分：本分。

③优伶：优谓俳優，伶谓乐人，后统称戏剧演员为优伶。

④婬童：旧时作为他人男宠的人。

- ⑤蔑有：没有。
- ⑥世业：世代相传的事业。
- ⑦外染：这里指受外在不良环境的影响。

【译文】

官府中的风气，最容易让后代学坏。在平常百姓的家里没有的事，官府中无所不有。虽然为官者想严加管束，有时公出，有时升堂办案，管束总有不到的地方，一些下人饱食群居，又怎么能安守本分？如要钱唱曲，养鸟养鱼，宠爱优伶，狎宠相貌美的男人，哪点没有？锦衣美食，尤其年少的，性情不定，容易被他人蛊惑。那些人唯恐不如公子之意，投其所好者因此受到宠信，没有投其所好者也极力讨好，一旦有所学坏，父兄的教诲难以行通，为害不浅。况且当官又不是世代相传的事业，久短靡常，后代即使有幸没有受到外界不良影响的影响，却因天天锦衣美食而不知进取，一旦自己不做官，他们又靠什么养活自己呢？因此，后代在学业上有发展的，可以引入仕途，但要受严师管束，其他不如让他们各有所长，让他们在家里设法谋生，这才是长远之计。

【评析】

在过分优越的环境中，后代总是容易娇生惯养，导致自立能力很差，因此，为官者切不可让权势滋长子女的贪婪，而应让他学会做人道理。

在春秋时期的首霸齐国逐渐衰落，宋襄公称霸美梦彻底破灭之际，晋文公重耳登上了晋国国君的宝座，不久即成为继齐桓公之后的第二霸主，但自晋国兴起至终成霸业是经历了一个漫长而又复杂的历史过程的。

他之所以能够迅速取得这样的成就，主要得益于他的曲折丰富的人生经历。他成功的最大特点是以退为进。第一次以退为进是为避祸在外逃亡了19年，后来终于回国当了国君；第二次以退为进是在与楚进行城濮之战时退避三舍，终于赢得了战役的胜利，确立了他的诸侯霸主地位。

在晋文公的父亲晋献公之前，晋国就经历了近七十年的战乱，晋文公的爷爷、晋献公的父亲晋武公终于统一了晋国，取代大宗为列侯。晋献公也是一位比较有为的国君，他在参予父亲的平乱过程中看到了各支族公子对君位的威胁，因而在即位后立即着手清除帝系支庶宗系的诸公子，巩固了君位，专力向外扩张领土。公元前672年，晋献公灭掉了骊戎，公元前661年，又建立了上下两军，自己统治上军，太子申生统治下军，将军队的数量扩大了一倍。接着，晋国又灭掉了虢国和虞国。这时，晋国的领土西到黄河与秦国相接，西南到今三峡一带，南到晋豫交界之地，东达太行山麓，北与戎狄相接，成了北方的大国。

重耳虽为贵族，却能“生于忧患”，故能称霸于诸侯之中。

5. 确保府内安定

署无眷属
则宅门内如客寓然
一切俱无检束

【原典】

挈眷^①之官，累也，然实有万不可已者。署无眷属，则宅门

内如客寓然，一切俱无检束。官一升堂拜客，仆从即无顾忌，遇公出，晚夕印匣亦难信托。昔有同僚孑然^②在官，腰间悬匙累累，每出必与印偕，殊非体制。或以姬妾任之，则又不可，贤明者百无二三，小家女何知大义？驯至恃宠揽权，祸更有不可胜言者，《采嫵》^③之诗，颂有齐季女^④，有以夫。

【注解】

①挈眷：携带家眷。

②孑然：孤独的样子。体制规定组织的机构和运行的纲领。

③《采嫵》：《诗·召南》篇然，其中有“于以莫之？宗室牖下。谁其尸之？有齐季女。”

④季女：少女。

【译文】

携带家眷，的确很麻烦，但也是不得以而为之啊！若府内无家眷，那府内就像旅店了。官员有事会客或升堂办案时，下人们就毫无顾忌了，如果因公外出，那晚上连大印都没处托管。曾有个同僚，一个人去赴任外出时，腰间挂着一串串的钥匙，每次出去还要拿着大印，这简直不成体统。有人让小妾管理内务，这并不可行，因为这些女子有几人能知大义呢？若再恃宠大揽权，祸害就更大了，应找《采嫵》中的那样的少女才好。

【评析】

攘外必先安内，若内府不静，又如何能全力办理公务呢？

唐高宗李治召集文武大臣商议，想废掉皇后，立武昭仪为皇后。大臣李勣独自一人入宫见李治，李治问李勣：“朕想立武昭仪为皇后，褚遂良坚持认为不可。褚遂良是顾命大臣，事情应当怎么办呢？”

李勣说：“这是陛下家中的私事，何必再问外人呢？”

李治立皇后的废立之意才决定下来。武昭仪素有野心，群臣共知。如立她为后，必贻祸后宫，然高宗偏听偏信，执意为之，留下祸患。

现当官者在个人家庭及政事方面，亦应谨慎从事，不可因家乱政。

6. 不能把公款带回家

财之所主
权之所归也
若之何勿慎

【原典】

宁远旧无库，征收餉银，皆贮内室，遇批解^①，始发匠倾镡。余以为非制，创设库房三章，命库书^②司其筦钥，此正项也，即廉俸所入，亦倾帐房，应酬日用，皆取给焉。盖一归私室，则当问出纳于室人，性啬者虑其绌也，出之不易，或误事机；性奢者见其赢也，用之无节，必致匮乏。

【注解】

①批解：分批发送。

②库书：管理仓储的书吏。

【译文】

宁远原来没有仓库，征收的饷银，贮存在内室，分批押送时，才组织人溶化炼制。我认为这样不好，就命人建了三间库房，让司库管着钥匙，平时的支出、收入都有记录。若银子放在内室，则用钱时要管内人要，吝啬的人舍不得用，要点钱不容易，会因此耽误事机；奢侈的人却用之无度，公款必会被挥霍一空。

【评析】

人不可贪财，为官者要如此，亦应让其家属做到这一点。以贪而亡身、亡国者甚多，不收敛自己，总会有面对审判席的一天。

虞公是虞国的国君。虞国是小国，与虢国同姓且相邻，可谓唇亡齿寒，生死相依。公元前655年，晋献公欲征服虢国（在山西省平陆县三门峡附近），将谋士荀息召来问道：“寡人欲讨伐虢国，先生的意见如何？”

荀息摇头道：“虢国和虞国是同姓邻国，唇齿相依，若攻击虢国，虞国必定出兵相救；若攻击虞国，虢国必定出兵相助，以一对二，未必取胜。

“那么征服虢国就不可能了吗？”

荀息说：“臣有一策，可以不费一兵一卒，今日占领虢国，明日占领虞国。”

“先生有何良策？”献公问。

“虞公贪财，大王可以厚礼贿赂，请求假道伐虢。”

“征伐虢国出师无名，虞国不会相信，怎么办？”

“这好办，可暗中派人在边界滋事，引起纠纷。我们把挑起

事端的罪名加给虢国，并以此为由征讨之，不由虞国不信。”

献公即依计行事，两国关系恶化。

献公问荀息：“现在已经是出师有名，该用什么礼品赠送虞公？”

“虞公虽贪财，但他毕竟是一国君主，要使他动心，必须送最贵重的物品，否则不会接受。但这两件珍品，恐怕大王舍不得。”

“什么珍品？”

“虞公最喜爱的是玉璧和良马。王不不是有一块珍贵的玉璧和一匹千里马吗？以此相送，假道于虞，必然能够成功。”

“此物是晋国的国宝，怎能舍得赠送别人？还是改送别物吧！”

“臣早就知道大王舍不得，要知道我们假道伐虢，虢国无虞国的援助必然灭亡，虢国灭亡后，虞国还能存在吗？虞国灭亡后，玉璧、良马仍会物归原主。我们现在以此二物送给他，只是寄璧外府、养马外厩，暂时由他们代劳保管而已。”

献公听毕点头称是。

这时大夫里克提出：“虞国有两位谋士，宫之奇和百里奚，料事如神，恐怕他们会出来劝阻，怎么办？”

荀息说：“不要担心，虞公贪得无厌，只要见到玉璧、良马，谁的话也听不进去。”

献公即派荀息携带此二物，到虞国借道。

荀息来到虞国，先将玉璧和千里马交给虞国官员，请他即送虞公，随后晋见虞公。虞公一听晋国要假道伐虢，面带怒气，及看到玉璧、良马，怒气顿消，手弄璧面视马，看了荀息一眼问：“为何要假道伐虢？”

荀息说：“虢国经常派兵在我国边界制造事端，掠土扰民。

我们忍无可忍，准备出兵反击。倘若晋国有幸取胜，所缴获的美女财物，全部送交大王并愿世世代代与虞国友好。”虞公一听这话连声说：“可以！可以！”

宫之奇急忙规劝道：“这是晋国灭虢亡虞之计，我们千万不能上当。俗话说，辅车相依，唇亡齿寒，晋国已经灭亡了几个同姓国家，惟独不敢对虢、虞用兵，其原因是我们两国亲密团结，互相支援。虢国是我们的邻邦，若晋国今日灭亡虢国，明日就会加祸于虞国。”

虞公说：“晋国送来无价之宝与我们交友，难道我们一条小道都不准人家走？况且晋国比虢国强大十倍，失虢而得晋，有何不可？先生请退下！”宫之奇还要说话，被百里奚从后面拉住。百里奚对宫之奇说：“进嘉言于愚人之前，犹如抛珠于道。”宫之奇预知虞国不久就要灭亡，携带家眷悄悄出走，不知去向。

荀息回报献公说：“虞公已接受玉璧宝马，答应借道。”献公听了十分高兴，拜里克为大将，荀息为副将，率领大军假道虞国向虢国进发。虢公闻晋军破关斩将杀来，茫然无策，星夜率家眷出逃。里克毫无阻拦地率军进驻虢都，张榜安民，留兵戍守，里克在灭亡虢国后，迅即率军进入虞境，攻占虞都，晋军向虞公说：

“前蒙大王假我以道，今日请借我以国。”

虞公叹道：“悔不听宫之奇劝告，才有今日之祸。”

虞公责问百里奚：“当时你为何不劝阻我？”

百里奚说：“君不听宫之奇的话，岂能听我的话？当时我不说话，就是为今日能够跟随你。”

晋军占领虞国后，献公随后来到了，见到虞公笑道：“寡人此来，为的是取回玉璧宝马。”虞公面有愧色低头不语，即交出玉璧和千里马，荀息一手托璧，一手牵马向献公说：“臣的计划已

经完成，现在请还璧于府，还马于厩。”

献公准备处死虞公，荀息劝阻说：“这是一个蠢才，他还能干什么？不如将他供养起来，让世人传颂大王之美德。”于是献公专辟一室给虞公住，并送一部车马和一对玉璧供他玩乐，对他说：“寡人不会忘你借道之功。”

虞公以国君之尊，因贪图璧玉宝马，不能明察晋国借道行军之深意，也不听大臣劝谏，任晋国借道行军消灭与自己唇齿相依的虢国，并累及本土，招致亡国。以贪财而亡，可谓因小失大。

卷 十

进 退

合则留，吾固无负于人；不合则去，吾自无疚于己。官以才迁，进退不可游移。知可而进，知难而退。功成名就时，青春作伴好还乡。

1. 不要做“官迷”

与其恋栈罹辟
何如奉法去官
此处关心
切不可迟疑商酌

【原典】

或曰：才必可供指使，而后上官引为私人；既以才见知，而不以才应用，上官岂甘心焉？微色^①不已，必至发声，发声不已必至积怒，怒不可回，则在在^②皆获之缘，索垢求疵，免者几何？曰：是以平日不可不慎也。使吏者公私罪名，有动多连，故服官曰待罪^③。惟不贪不酷，不亏公帑，既免大戾^④，其他不跬^⑤，皆公过^⑥耳。与其恋栈^⑦罹辟^⑧，何如奉法去官？此处关心，须独断在心，切不可迟疑商酌^⑨，一有游移^⑩，妻子皆足为累。

【注解】

①微色：指追求各种东西。

②在在：到处，处处。

③待罪：旧时大臣对帝王陈奏时的自谦之词，意谓身居其任而力不胜任，必将获罪。

④大戾：大的罪。

⑤不跬：不是，过错。

⑥公过：因公而犯的过失。

⑦恋栈：比喻贪恋禄位。

⑧罹辟：遭受刑罚。

⑨商酌：商量，考虑。

⑩游移：迟疑不决。

【译文】

有人说，人才必然可以被使用，之后成为上司的心腹，既然是以其才能被赏识，却不能被重用，上司怎会甘心呢？你想要的多了，就会去请求，这样不得，就会恼羞成怒。怒气不能平息，则处处都是获罪之源，索垢求疵，又有几个人能幸免呢？所以说，平时不可不谨慎。做官之人一旦获罪，牵连甚广，所以做官亦称待罪。只有不贪不酷，才可以免罪，其他疏忽，就都是因公之过了。与其贪恋禄位获罪受罚，哪如守法辞官呢？此处紧要关头，须心中有数，切不可犹豫不决，一旦迟疑，家人都会受连累。

【评析】

大丈夫有所为有所不为，凡事应有自己的原则，切不可随波逐流。

齐景公时，齐国赋税重，监狱多，被捕的人把监狱都塞满了。朝野上下，怨声载道。晏子多次进谏，齐景公不听。

齐景公对晏子说：“监狱，国家的重要机关，我想托您去管。”

晏子说：“您要让我治理监狱么，那么，我家能识字的小妾，完全可以让她去管。您想让我去劝勉人们多交赋税么，可是百姓不想毁了家庭，把粮食奉狱给暴君手下那些邪恶的人，那么您干

脆命令官员把他们杀掉算了。”

齐景公听了，很不高兴，他说：“我让您管理监狱，你却推荐您的小妾，我让您劝说民众，您说干脆杀掉他们，这样看来，先生没有什么办法治理国家了。”

晏子说：“我听到的与您听到的不同。据说胡人养狗，多者十几只，少者五、六只，互相不伤害。现在扔给他们一只鸡或一头猪，它们为争夺鸡或猪，弄得折腿断骨，皮开肉绽。居高位者以正治国，下面的人就能慎重处理人际关系，高下贵贱各就其位，就不会发生乱子。如今您用高官厚禄，让您的群臣去争夺，他们将比胡人的狗夺得还凶。这种情况，您不知道的。一寸多长的管子，没有底，天下的粮食也装不满。现在齐国的男人耕田，女人织布，日夜不停地劳动，收入还不够贡奉皇上和贵族。而您周围的人，都衣着华贵，吃精美的食物。这就是无底的管子，而您却不知道，小孩子烧寸把长的柴薪，如果不停地烧，天下的柴薪都会烧完的，这种情况您却不知道。百姓陈列着钟鼓奏乐，操持着盾牌大斧跳舞，这种事情，就是古时的大禹帝也不能禁止。况且整饬百姓的正当欲望，不让他们听、想，圣人也难以办到。何况夺取他们的财物使他们挨饿，奴役他们使他们劳累，制造出痛苦，让他们入监狱，治他们的罪，这都是我不能去管理的事。”

所谓职不可恋者，应为不可恋不适之职。晏子为民着想不愿为齐景公委之职，虽上不悦而不肯就也，这就是贤者的处世之道。

2. 凭借才干和能力升迁

迁调出于市恩
断不可受
出于抡才
若之何不受

【原典】

然则作吏必不可迁调乎？曰：非也，所论止争公私之别耳。出于市恩^①，断不可受，出于抡才^②，若之何不受？士为知己用，况重以职守哉？报上官即所以尽职守，不敢告劳^③，致身^④之义也。不则进而危，不若退而安矣。

【注解】

- ①市恩：施恩惠以换取他人的好感。
- ②抡才：选拔人才。
- ③告劳：以劳累推辞职事。
- ④致身：献身出仕为官。

【译文】

那么，做官之人就一定不要升迁调动吗？当然不是的，值得争论的只是公、私的差别罢了。因施恩惠获取他人的好感而升迁，当然不好，若是因为有才而调动，何不接受呢？士为知己者用，况且又忠于职守呢？报答上司也就是尽职尽责，不以劳累推

辞职事，就是出仕为官的义之所在，否则，就算升迁也危险，不如退出以求安全。

【评析】

升迁本非坏事，只不过要看原因如何。若搬门子，弄窗子讨个位子坐坐，不如省几个钱享受人生。没有金钢钻，别揽瓷器活！

陈平是汉高祖刘邦的开国功臣之一。秦末阳武（今河南南阳东南）人。少时家贫，但好读书，有大志，精研黄帝、老子的治术，颇费苦心。

公元前 209 年，陈涉起义并在河南陈州称王。

陈涉命周市攻取魏地，并立魏咎为魏王，在河南临济与秦军会战。陈平辞别兄长陈伯，与一伙青年同到临济投效魏王咎。魏王咎见他有能力，任命他当了太仆。陈平便想将胸中韬略和已所揣摩的天下大计，全部献给魏王。无奈魏王不用陈平之计，陈平只好另谋高就。

过了一段时间，项羽攻城掠地到了河上郡，陈平前往归附，并且追随项羽入关灭秦，而获赏赐爵邑。

高帝元年（公元前 206 年），项羽违“先入关中者王之”之约，分封诸将，自封为西楚霸王，定都于彭城，而封刘邦为汉王。不久，汉王在汉中起兵，先平定关中，然后向东进军。此时，殷王叛楚，项羽封陈平为信武军，前去征讨。陈平用计，打败降服了殷王凯旋归来，项羽便拜陈平为都尉，赐金二十镒。

不料，陈平刚平定殷地不久，刘邦便攻下了殷地，俘虏了殷王。项羽闻讯大怒，心恨殷王，以致迁怒于陈平等灭殷的将领。陈平料知项羽定会迁怒于己，且知项羽刚愎自用，难成大业，便退还项王所赐黄金与印绶，持剑遁逃，去投奔刘邦。

陈平到了河南修武，凭着魏无知的关系而进见汉王刘邦，当时，与陈平一起进见者有七个人。汉王赐他们酒饭，饭后说：“吃完饭了，且去休息！”陈平说：“我为要事而来，要说的话很重要，不能拖到明天。”

刘邦便与他交谈，很投机，在很多事情上，两人的见解不谋而合。于是刘邦问陈平：“你在楚营任何官职？”陈平回答：“做都尉。”汉王说：“我现在马上就任命你为都尉，而且，再任你为参乘，典护军。”

命令一出，诸将哗然，都说刘邦不公：“大王偶然得到一个楚国的逃兵，也不知道他到底有何德能，就与他坐一辆车，而且让他监护军中的资深将领。真是怪事！”

古人乘车，御车人居中，尊者居左，另一人居右，谓之参乘。这参乘是最亲近者方能获得的美差。陈平刚刚降汉，便得汉王如此重用，也难怪将吏们心怀不满。

但刘邦不管别人如何议论，仍然重用陈平。

后来，刘邦领陈平一起东伐项羽，至彭城，被项羽击败，退驻荥阳。刘邦又任命陈平为亚将，隶属于韩信，驻军于河南广武。

绛侯周勃与中大夫令灌要心不能平，便向刘邦进言，劝刘邦不要盲目宠信陈平。他们说：“陈平虽然俊美伟丽，绝类离伦，但那只是长相，内心未必有真才实学，可能只是个绣花枕头罢了！人们都说，陈平在家时，与嫂子私通；投魏，不为魏所容；后逃归于楚，又不合己意；最后，才跑到我们这里来。您现在给他高官，命他典护军，可他却接受诸钭贿赂，送黄金多的，便给一个好位置；送黄金少的，就给一个不好的位置。陈平实在是一个反复无常的乱臣，请大王详察。”

刘邦一向相信陈平，听此也有了三分疑惑。于是便召问陈平

的推荐人魏无知。魏无知说：“我推荐的是他的才能，陛下您所问的却是他的品行，这两者是不同的。现在正是用人之际，一个光会讲信义的君子与一个光会讲孝道的孝子，对我们争夺天下是没有什么大用处的。试问，君子、孝子能帮您打败项羽吗？我推荐陈平，是因为他有奇谋，如果好好驱遣运用，一定会有利于国家。至于他跟他的嫂子关系如何，受了别人多少金子，实在不必深究。”

刘邦听了，觉得有道理，但转而一想，还是把陈平唤进来问：“你原来是魏王手下，后来又跑到霸王手下，如今又追随我。你说说，你是怎么想的，难道不怕人们说你反复无常吗？”

陈平回答：“我离开魏王，是因为他不能采纳我的建议；我离开项羽，是因为他不相信别人，除了项家的人和他妻子的兄弟外，即使是超群的奇才，他也不肯重用；我投奔您，是听说您能任用贤者。我逃离楚军，身无分文，不接近黄金，使无以为生。如果我的计划谋略确实可用，请您放心地任用我；倘若我的才能不足任用，我所受的黄金还在，我愿意把这些交还，并请大王允许我归老林泉。”

刘邦听了这番话，疑虑顿消。重赏了陈平，任命他为护军中尉，监护所有的将军。诸将也就无话可说了。

陈平因才而被重用，虽时人不服，却无话可说。所以为官应以才干而升调，才会长久，不可逢迎而仕，否则只会如昙花一现。

名，令官兵们送我回建邺。这样一来，关羽听说后，就会放松警惕，撤走留在公安、南郡的兵力去攻樊城，而我们就可乘虚而入。我们的人马就可以昼夜行军，通过长江，奔往上游去袭击他的空城。这样做，一定能活捉关羽、拿下南郡。”

孙权同意吕蒙的计策。于是吕蒙就公开宣扬自己病重，然后孙权下达檄书把吕蒙召回建邺。关羽知道吕蒙离开了陆口，不知是计，果然逐渐抽调南郡的兵力去支援樊城。

孙权见时机成熟，就命令执行吕蒙的计划。

吕蒙推荐才能足以担负重任而没有大名声的陆逊代替自己的职务。陆逊上任后，写了封极其友好和谦让的信给关羽。关羽见吕蒙有病离开了汉昌，又接到陆逊的信，立刻放了心，大意起来，把留守南郡等地的兵都调往樊城。

孙权听到这一情况，立即派遣吕蒙带精兵到郇阳，然后将精兵埋伏在船中，同摇橹者全打扮成商人的样子，昼夜兼行向南郡驶去。他把精兵都埋伏在大船中，摇橹的人都穿着商人的白色衣服，昼夜兼程，将关羽安置在长江沿岸的哨所全部清除，顺利到达了南郡，而关羽还蒙在鼓里。

南郡太守糜芳当时驻守江陵，将军傅士仁驻守公安，因一向怨恨关羽看不起自己，早与孙权暗中来往。吕蒙部队一到，糜芳和傅士仁立即率兵全部投降了。

吕蒙占据了南郡等城后，全部收留了关羽及其将士的家属，对他们进行安慰和照顾。吕蒙军队纪律严明，有个士兵拿了人家的斗笠用来遮盖军用的铠甲，吕蒙挥泪将他斩首了，虽然他是自己的乡亲。这件事使将士们大为震惊，无人敢动百姓一针一线，城中治安十分良好。吕蒙还早晚都派身边的人去帮助老人，了解他们有什么需要，同时，给有病的人送医药，给饥寒的人送衣，对官府中的财宝，吕蒙命令一律封闭起来，等待孙权来处理。

名，令官兵们送我回建邺。这样一来，关羽听说后，就会放松警惕，撤走留在公安、南郡的兵力去攻樊城，而我们就可乘虚而入。我们的人马就可以昼夜行军，通过长江，奔往上游去袭击他的空城。这样做，一定能活捉关羽、拿下南郡。”

孙权同意吕蒙的计策。于是吕蒙就公开宣扬自己病重，然后孙权下达檄书把吕蒙召回建邺。关羽知道吕蒙离开了陆口，不知是计，果然逐渐抽调南郡的兵力去支援樊城。

孙权见时机成熟，就命令执行吕蒙的计划。

吕蒙推荐才能足以担负重任而没有大名声的陆逊代替自己的职务。陆逊上任后，写了封极其友好和谦让的信给关羽。关羽见吕蒙有病离开了汉昌，又接到陆逊的信，立刻放了心，大意起来，把留守南郡等地的兵都调往樊城。

孙权听到这一情况，立即派遣吕蒙带精兵到郇阳，然后将精兵埋伏在船中，同摇橹者全打扮成商人的样子，昼夜兼行向南郡驶去。他把精兵都埋伏在大船中，摇橹的人都穿着商人的白色衣服，昼夜兼程，将关羽安置在长江沿岸的哨所全部清除，顺利到达了南郡，而关羽还蒙在鼓里。

南郡太守糜芳当时驻守江陵，将军傅士仁驻守公安，因一向怨恨关羽看不起自己，早与孙权暗中来往。吕蒙部队一到，糜芳和傅士仁立即率兵全部投降了。

吕蒙占据了南郡等城后，全部收留了关羽及其将士的家属，对他们进行安慰和照顾。吕蒙军队纪律严明，有个士兵拿了人家的斗笠用来遮盖军用的铠甲，吕蒙挥泪将他斩首了，虽然他是自己的乡亲。这件事使将士们大为震惊，无人敢动百姓一针一线，城中治安十分良好。吕蒙还早晚都派身边的人去帮助老人，了解他们有什么需要，同时，给有病的人送医药，给饥寒的人送衣，对官府中的财宝，吕蒙命令一律封闭起来，等待孙权来处理。

名，令官兵们送我回建邺。这样一来，关羽听说后，就会放松警惕，撤走留在公安、南郡的兵力去攻樊城，而我们就可乘虚而入。我们的人马就可以昼夜行军，通过长江，奔往上游去袭击他的空城。这样做，一定能活捉关羽、拿下南郡。”

孙权同意吕蒙的计策。于是吕蒙就公开宣扬自己病重，然后孙权下达檄书把吕蒙召回建邺。关羽知道吕蒙离开了陆口，不知是计，果然逐渐抽调南郡的兵力去支援樊城。

孙权见时机成熟，就命令执行吕蒙的计划。

吕蒙推荐才能足以担负重任而没有大名声的陆逊代替自己的职务。陆逊上任后，写了封极其友好和谦让的信给关羽。关羽见吕蒙有病离开了汉昌，又接到陆逊的信，立刻放了心，大意起来，把留守南郡等地的兵都调往樊城。

孙权听到这一情况，立即派遣吕蒙带精兵到郇阳，然后将精兵埋伏在船中，同摇橹者全打扮成商人的样子，昼夜兼行向南郡驶去。他把精兵都埋伏在大船中，摇橹的人都穿着商人的白色衣服，昼夜兼程，将关羽安置在长江沿岸的哨所全部清除，顺利到达了南郡，而关羽还蒙在鼓里。

南郡太守糜芳当时驻守江陵，将军傅士仁驻守公安，因一向怨恨关羽看不起自己，早与孙权暗中来往。吕蒙部队一到，糜芳和傅士仁立即率兵全部投降了。

吕蒙占据了南郡等城后，全部收留了关羽及其将士的家属，对他们进行安慰和照顾。吕蒙军队纪律严明，有个士兵拿了人家的斗笠用来遮盖军用的铠甲，吕蒙挥泪将他斩首了，虽然他是自己的乡亲。这件事使将士们大为震惊，无人敢动百姓一针一线，城中治安十分良好。吕蒙还早晚都派身边的人去帮助老人，了解他们有什么需要，同时，给有病的人送医药，给饥寒的人送衣，对官府中的财宝，吕蒙命令一律封闭起来，等待孙权来处理。

关羽讨伐樊城，没有取胜，闻荆州有失，急忙回军。吕蒙派出人员对关羽的将士通报情况，告诉他们家里平安无事；还让关羽官兵家属亲手写信带上，表示通报的情况是真实的。这样一来，关羽的将士都对江陵被占毫不恐慌，也无心再与吴军作战。关羽明白自己大势已去，孤立无援，就掉过头奔赴麦城（今湖北当阳东南，沮、漳两水之间），往西到了漳乡。他手下的官兵都投降了孙权。

孙权见关羽败退麦城，立即派兵分头拦截，抓获了关羽和他的儿子。荆州终于回到了孙权手中。

4. 当退则退

仕而引退

非尽求自逸也

必自问有不能胜其任者

因不敢旷官窃禄

【原典】

造物^①劳我以生，无论在官在家，总无逸居^②之日。仕而引退，非尽求自逸也，必自问有不能胜其任者，因不敢旷官窃禄。仕路何常，宜止则止。顾有知止而不获止者，大率家人累之。家人乐子在官，即有不能去官之势。故居官时须使宅门以内，仍与家居无异，女红^③中馈^④，不改寒素^⑤家风，则家人无恋于一官，而退计不难自决矣。

【注解】

- ①造物：自然的创造化育。
- ②逸居：安居。
- ③女红：即女功，女人的工作。
- ④中馈：旧时指妇女在家主持饮食之事。
- ⑤寒素：贫寒。

【译文】

众生皆累，不论做官还是在家，总不得清闲。为官者隐退，并非为图清闲，而是因为觉得自己已不能胜任，不敢再受取国家的奉禄了。官场之路漫漫，当退则退。有明知当退却又不能做到的，大多是因受家人拖累。家人乐于你做官，你就很难退出。因此应在做官之时，就让家人保持朴素，不改家风，则家人就不会留恋做官，退出就容易了。

【评析】

为官者，进难，退则更难，但当退则退，否则反受其累。

董仲舒（公元前 179 年～公元前 104 年），广川（河北省枣强县）人，汉代思想家、经学家。曾任博士、江都相和胶西王相。他著述丰富，至今流传下来的有“天人三策”、《春秋繁露》和《春秋决狱》。

董仲舒学习经书，非常刻苦。史书说他“三年不窥园”，对于所学的《春秋》能融会贯通，而且能够结合实际，阐发新义，不久就名声大振。景帝年间，被立为博士。他讲解经义，前来听讲的人络绎不绝。他品行端正，满腹学问，受到人们的普遍推崇。到了武帝年间，招收贤良文学，董仲舒亲蒙召见，并对汉武帝提出的问题一一做了解答。董仲舒在这次会见中，提出了著名

的“天人三策”，得到了武帝的赏识。一代经学大师的地位遂确立下来。

然而，董仲舒名成功不就。他在“天人三策”中提出的“更化”政治、“罢黜百家，独尊儒术”的思想虽被纳为国策，但他并没有被授以高官，只封了个江都相了事。而一个北海牧猪的公孙弘，未见有什么建树，却当上了公卿，封为平津侯。刘向说董仲舒有“王佐之才”而无“王佐”之位，对董仲舒的不得重用，深为惋惜。

董仲舒任江都相后不久，因得罪朝廷，锒铛入狱。出狱后，受到公孙弘的排挤，被派到胶西王手下做相。董相舒看到胶西王独断专行，不纳谏言，恐再次获罪，以有病为由辞去相位，回归故里，以讲学著书为业。由于董仲舒的名声和造诣，朝廷遇到疑难问题，还要派使者和廷尉到他那里去求教，董仲舒每次都给以明确的答复。就在辞官居家的日子里，他写下了《春秋繁露》。

董仲舒知进知退，得以全身。否则，为胶西王相难免获罪，到那时，身不由己，必难以全身而退。

5. 做官应想到离任时

居官时不患无谏词
而患无规语
民即怨诅，不遽人耳
迨去官而贤否立判

【原典】

居官时不患无谀词，而患无规语^①。民即怨诅，不遽入耳，迨去官而贤否立判。民有恋惜之声者，贤吏也。苟其不贤，道路相庆，虽迁擢^②去，不能防民之口。去以他故，诟詈^③随之，候代需时，有莫为之居停^④者矣。故治柄^⑤在手，当时时念有去官之日，自然不敢得罪于群黎^⑥百姓。

【注解】

①规语：劝谏的话

②迁擢：升官。

③诟詈：辱骂。

④居停：栖止、歇足之处，也指租寓之所，并有庇护、迴护之意。

⑤治柄：权力。

⑥群黎：百姓。

【译文】

做官不怕听不到阿谀奉承的话，只怕听不到规的话。百姓的抱怨，诅骂，根本听不到，官离任时，名声好坏就会显露出来。百姓夹道挽留的，才是好官。如果为官不贤明，则即使升迁离去，也防不了百姓的指责之声。官员刚走，骂名随之而来，所以当官之时，应时时念及有离任的时候，自然不敢得罪黎民百姓。

【评析】

为官者心中有民，惧怕百姓的批评，把这当作一种督促，自然会为民办事了。如此，则等他离任时百姓必会夹道挽留。

王安石，字介甫，江西临川人。他出身在一个小官吏家庭里，他的父亲候过类似县长的官，为人正直，处理案件很公正，

所以经常被人排挤，从一个地方调到另一个地方。王安石从小就跟着他父亲走过许多地方，增长了许多见识。王安石从小就认真读书，他的兴趣很广泛，不管是经书、史书，还是诗歌、传奇，甚至医书，他都拿来看，经常是吃饭睡觉的时候书也不肯放下。

有了这样的父母和家庭，加上王安石自己的努力，他 22 岁的时候就考上了进士。他不愿意在京城里无所事事地做官，却喜欢到地方上真正做一点事情，于是在他二十七岁那一年，他到鄞县（现在的浙江省宁波市）做了县令。

王安石去鄞县上任的时候，那里正在闹旱灾。以前的官吏只知道搜刮百姓的钱财，对农业生产和水利建设却一点也不关心，把一个好端端的“鱼米之乡”变成了一个河里没水、地里大旱的灾区。

面对着这样的严重情况，王安石皱起了眉头。当年冬天，他就组织农民疏通河渠，并且亲自跑了十几个乡，调查水利情况。在王安石的领导下，农民不论男女老少，都积极参加修渠筑坝的劳动，终于把鄞县重新变成了一个山青水秀、鱼米丰收的好地方。

当时的贫苦农民，经常在青黄不接的季节，向地主和大商人借钱，还钱的时候要还高出原来借的钱好几倍，这叫“高利贷”。农民如果还不起钱，就要卖掉全部家产，甚至卖掉自己的儿女，直到家破人亡。王安石在这里当县令的时候，规定官府在青黄不接的时候把仓库里的粮食借给农民，秋收以后农民还粮，收取的利息要比高利贷少多了。这样一来，农民的生活好过多了，而且官府也能得到一些利息。

为了感谢王安石为人民做了许多事，鄞县的老百姓给他修了一座神庙，每年都去纪念他。

1068 年，19 岁的赵顼当上了皇帝，就是宋神宗。神宗是个

很有志气的皇帝，他从小读书就很用功，而且喜欢动脑筋，向老师提出一些怪问题。他看到宋朝被西夏和辽国欺负，却没有力量反攻，心里很着急；对朝廷的腐败现象，也很痛恨。他一心想效仿唐朝的太宗李世民，做一个顶天立地的皇帝，洗刷掉宋朝的耻辱。

宋神宗在当皇帝以前从他的老师那时知道王安石是一个很有才能、正直无私的人，心里对王安石非常佩服。在他当上皇帝的第一年，他就召见正在江宁做官的王安石，两人谈得很是投机，都有富国强兵、改革朝政的决心。神宗对王安石很信任，第二年便任命他为副宰相，主持改革，一直到神宗死去。这十几年改革，历史上叫做“王安石变法”。

王安石认为当时最重要的事情，就是改变社会风气，建立健全法律和制度。他先后制定颁布了“青苗法”、“免役法”、“农田水利法”等措施。

“青苗法”是王安石根据自己在鄞县做官时的经验制定的。老百姓一年里可以向地方官府借两次钱，半年以内归还。借1000钱，就得还1200钱。虽然要付不少的利息，可是这比借高利贷要合算得多。这项措施使官府收入增加，却断了放高利贷的地主官僚们的财路。

“免役法”规定，政府收取服役人家的免役钱，用这些钱雇人服役。不论是老百姓还是地主、官僚都要交钱，这就减轻了人民的劳役负担，保证农民有充足的劳动时间。“农田水利法”是政府鼓励各地兴修水利发展生产的一项措施。国家对积极修筑堤坝河渠的人，要给予奖励，并且向缺少资金的地方提供低利息的贷款。

除以上几项新法之外，还颁布了“方田均税法”，在全国重新丈量土地，按田地的好坏和多少收取地税；在社会治安和军事

方面制定了“保甲法”，起到了有效地控制人民和充实军队的作用。

这些“新法”的实行，限制了大官僚大地主们的政治和经济特权，增加了国家的财政收入，整顿了军队，使宋朝弱小贫困的局面得到初步的改善。

可是，从改革一开始，王安石就遭到大官僚大地主的攻击。就连以前参加过“庆历新政”的富弼等人，也极力反对王安石，在宋神宗跟前说了许多王安石的坏话。另外一些保守的官吏，为了自己的利益，更是不断写文章骂王安石，甚至编造许多谣言破坏他的名声。

宋神宗当上皇帝以后的第六年，全国各地发生了重大的自然灾害。特别是河北一带，连续干旱十个月以上，田地干裂，没有收成，灾民纷纷逃亡。许多农民逃到河南，大路上到处是东倒西歪的人。他们吃不饱穿不暖，那种情景真是让人目不忍睹。

守旧的官僚们这下可找到了机会，硬说这是因为王安石变法惹恼了老天爷，所以上天才降下这么严重的旱灾。还说什么只要把王安石撤了，把新法废了，老天就一定会下雨。有一个人画了一幅“流民图”，描绘了灾民们的惨象，并且把责任都推到王安石的身上。

神宗看了“流民图”，想到变法以来那么多人告王安石的状，而且他害怕得罪宫里两个太后，因为她们老是在他面前说“祖宗的法规不可以改变”，就罢免了王安石的宰相职务，让他去江宁休养。

后来王安石又当上了宰相，但他的改革的决心已经没有以前那么坚定了，特别是他的一个心爱的儿子死去后，他心里很难过，觉得什么都没意思了。他几次向神宗要求辞职，最后在1076年，得到批准，又回江宁养病去了。

王安石两次下台，使变法遭受了巨大的打击。神宗死后，代

表保守派官僚和地主的司马光上台，废除了新法。至此，王安石变法结束。

王安石为民着想，重视农业兴修水利，把鄞县治理得很好。变法也是基于人民的利益，虽然最终失败了，但他的一世英名为后世历代百姓所传颂。

6. 身体不好，应病退

官之职

繁冗细琐

尤非衰病所宜

故自审精神不能管摄

即当知止

【原典】

进一阶，更望一阶，仕路岂有止境？昔人以宦海为喻，孤舟一叶，日颠簸于洪涛巨浪中，力稍怯不能把舵，非人溜^①，即落滌^②矣，幸得近岸，夸何不止？尝读廉颇^③、马援^④二传，未尝不废书流涕也。盖膂力方刚，自宜勤劳国事，分无止理^⑤，老年^⑥志进，鲜不愤者。不独州县官也，而州县官之职，繁冗细琐，尤非衰病所宜。故自审精神不能管摄，即当凛“知止不殆”之义。

【注解】

①人溜：进入波峰浪尖。

②落漈：落入海底最低处。

③廉颇：战国时赵国将领，以勇敢善战闻名于诸侯，曾任相国，封信平君。

④马援：东汉初将领，字文渊，屡建战功，被任为伏波将军。

⑤止理：停止之理。

⑥耄年：高年，老年。

【译文】

升迁一级，又想再升，何时是尽头呢？从前人们用大海来比喻官场，孤舟搏浪，一不小心就船覆人亡，好不容易到岸边，为什么不上岸呢？我读廉颇马援的事迹时，常常为他们年老而仍为国效力的声迹感动的痛哭流涕。若年轻力强，当然可以为国效劳，若已昏庸老迈，再一味志于升迁进取，就不应该了。州官县官的事务最为繁杂细小，不是体弱多病者所能做的。所以如果自感精神不济，不再能胜任，就应及时退下。

【评析】

为官者，如自感身体不济，不能胜任，就应该及时退出。

张良，字子房，祖父开地，曾任战国时韩国三朝宰相。父亲张平，亦继任韩国二朝的宰相。张平卒后 20 年，韩亡失于秦，使张良失去了继承父亲事业的机会，丧失了显赫荣耀的地位，故他以亡国亡家之恨，极力反秦。他投奔刘邦，为其出谋划策，终于帮助其夺得了天下。汉王朝建立后，论功行封，多刘邦亲朋故友，将士不平。尤其是昔日与刘邦有隙的功臣将士未得封一人。这些人不仅心存怨言，且终日惴惴不安，惟恐祸及自身，常常聚集密议。张良早有所察，知道解决不好会引起叛乱，他急谏刘邦兼封仇隙，以安定人心，巩固政权。昔日诸怨，以雍齿最甚，论功绩，亦以雍齿最多，刘邦不得已，诏封雍齿为什方侯，其他诸

将也将渐行封赏，群臣欢呼雀跃，皆呼：“我们无患了！”

关于新王朝首都地址问题，有人建议定都关中，有人建议定都洛阳。张良权衡利弊，力陈都洛阳之弊，极赞都关中之利。他分析说：“洛阳虽居交通要地，但其面积不过数百里，田地贫脊，四面易受敌，非用武治国之都；而关中，左接崤函，右邻陇山，南达巴蜀，北抵胡苑，沃野千里，且屏障三面而独开一门，以东制诸侯，诸侯制服，天下安稳，天府之国，京师粮源，既为战略要喉，又为交通枢纽，都关中善。”刘邦对自己的谋士张良向来信任，当即定断，定都关中。

在一切安定之后，刘邦这时又欲立宠妃戚夫人的儿子赵王如意为太子，以取代吕后所生的太子孝惠。因他察知吕后有异心，有代刘而王迹象，故欲立宠妃戚夫人的儿子赵王如意为国储。朝野大臣，群起谏争，但丝毫不能更改刘邦初意，眼看太子位将难更易更立，再加上当时天下初定，汉朝统治根基还未稳固，各项制度尚未健全，只有顺其现状，无为而治，才能安定天下，稳保江山。基于此，张良建议吕后，口舌难保太子，“商山四皓”年皆八十有余，节义清高，不就汉朝爵位，匿亡山林，皇上敦聘不至，但仍然高义“四皓”。太子若卑辞请其出山，出人宫廷以“四皓”相随，皇上必问而知之，知之则太子位可固。事果如张良言，刘邦问知伴随太子的“四皓”就是自己数请未出的隐士，今为太子左右，可见太子羽翼已丰，奈何不得，从此再也不提易立太子一事。太子终得嗣位，吕后为此对张良也更加敬重。

当时在论功行赏时，按级班爵，汉高祖令张良自择齐国三万石为食邑，张良辞让，谦请封始与刘邦相遇的留地（今江苏沛县），刘邦同意了，故称张良为留侯。张良功成身退，得以保全，避免了像彭越、韩信等有功之臣的悲惨结局。

7. 离任时应交接好

去之日，任内公私代务
必须一一清楚
宁吃亏，毋便宜
稍馀未了
即是牵挂之根

【原典】

《容斋随笔》^①云：“士之处世，视富贵利禄，当如优伶之为参军^②。”盖谓上场有下场时也。老去，病去，降黜去，升迁去，终有一去。去之日，任内公私代务，必须一一清楚。宁吃亏，毋便宜，稍馀未了，即是牵挂之根。如经手工程钱粮，虑有咨追^③者，须将底册留存，以备他时登答。谚云：一世为官三世累，不可不深长思也。

【注解】

①《容斋随笔》：南宋洪迈所撰的读书札记，其中考经曲，订典故，旁及宋代朝章官制、经史百家。

②参军：古参军戏脚色名，与苍鹅一同作滑稽诙谐的表演。

③咨追：以公文追问。

【译文】

《容斋随笔》上说：“君子为人处世，对待富贵利禄，应当像

对待优伶，参军一样不屑一顾。”大盖是说为官如同演戏，有上场亦有下场。老了，病了，被除职罢免了，升官高迁了，终有一天要离去。去的时候，责任内的公务私务和代理的事务，一定要交待清楚。宁可吃点亏，切勿占便宜。稍微有一点没有交接好，就会存下牵挂的祸根。曾经手的工程和钱粮，用公文追回的，应留有底册，以备他日再查时作为凭证。有谚语说：一辈子做官，会累及三辈子，不可不深思啊！

【评析】

做事应善始善终，为官离任，更应交接清楚，以免留下后患。

朱耷（1626~1705年），谱名统𪛗，号彭祖，又号中桂，江西南昌人，是明太祖朱元璋第十六子朱权的九世孙。在明末清初动荡的年代，产生了一批著名的出家遁世的画僧，浙江、朱耷、石溪、石涛被人誉为“四大画僧”。尤其是朱耷，可谓是明末清初画坛上的奇才。他的绘画艺术独辟蹊径，风格独具，自成一家，在中国和世界画坛上引起强大的反响。

他的祖父和父亲都是当地颇有声望的画家，这使他自幼即受父辈的艺术熏陶。在家庭的教育和影响下，他系统地学习了古诗、书和绘画技艺。8岁时能作诗，10岁时会画山水，并可悬腕作米家小楷。朱耷性格内向，读书遇事善于思考，勤于深究，值心情舒畅或偶遇知己，也爱发议论，言辞幽默诙谐。他同封建时代许多读书人一样，积极寻求科举仕进之路，到十六七岁考中秀才。但他时运不济，过了两三年，明朝灭亡，“学而优则仕”的愿望，对他这位19岁风华正茂的明朝王孙来说便完全成了泡影。

顺治二年（1645年），清军血洗江南，制造了“扬州十日”、“嘉定三屠”等惨案。是年夏，清军占领南昌。当时的南昌，是

抗清斗争较为激烈的地区。顺治五年（1648年），江西提督、原明降将金声倒戈反清，清廷大规模出兵平叛，使南昌再罹战祸。战乱中，这位自叹处于“当生不生、是杀不杀”时代的落魄王孙一家老少，避居到奉新县等地的穷山深谷中，过着逃难隐居的生活。据说，朱耷曾与宁都的邱邦士合谋起义抗清未成，不久，各地组织的反清义军也纷纷失败，清朝的统治逐渐稳定下来。

面对这种动乱激变和清军咄咄逼人的现实，朱耷深感无法以武为反抗；但为了不向清帝屈服，并避免清廷迫害，他不得不和当时许多志节之士一样，以一种消极的生活方式进行反抗，改姓易名，隐居山林，出家遁世。

顺治五年（1648年），朱耷在进贤介冈灯社落发为僧，法名刃庵、传繁，号雪个，别号八大山人，僧名还有个山、个山驴、个屋、驴屋等，参禅其师颖学弘敏（即“耕庵老人”）。三年后，随师去奉新芦田建立耕香院。不几年，跟他学禅者达百余人。这时与其弟牛石慧在新建县西山洪崖筑室，侍养母亲，并在这里生活了几年。顺治十八年（1661年），朱耷离开洪崖回到南昌，结束了他13年的僧侣生活。这期间，由于他胸中怀有难以磨灭的亡国之痛，常用他的笔来抒发泄泻胸中的郁闷和不满，表其决不屈于清王朝的态度。他整天写诗、作画、习字、治印。避居中遭父丧、妻亡、子夭等不幸，悲痛异常的朱耷，深感惭愧，于是学他父亲一样当个“哑巴”。有一天，他突然在门上大书一个“哑”字，从此对人绝不开口说话，只做手势或用笔写。由此可以看出他的抑郁和苦衷。

回到南昌后，朱耷转面崇奉道教，成为一名道士，取名朱道朗，字良月，号破云樵者。为了长久之计，他邀集马道常、周德锋、胡德周等人在南昌东南的唐朝太乙观遗址，购买土地，建立道院。他倾其所藏，又得邻人帮助，花了六七年时间，大约在康

熙六年（1667年）道院才初具规模，取名为“青云圃”。朱耆做主持，此后直到康熙二十六年（1687年），他一心一意经营这所道院。在这里，他过着“一衲无余”与“吾侣徒耕田凿井”的清贫田园生活，以求在此实现他一直抱有的欲觅一个“自在场头，全身放下”的愿望。但是，在过了几年还算清静的日子后，随着青云圃连同其主人的声望的提高，常有权贵涉足打扰，朱耆的日子并不安宁，为了躲避权贵的骚扰、纠缠，他于康熙二十六年（1687年）将青云圃主持让给他的高足涂若愚，自己则隐居到南昌附近几处寺庙、道观中，过着亦释亦道亦儒的生活。清泰寺、普贤寺、百花州、腾王阁、开元观、北兰寺是朱耆常去的地方，因与北兰寺的和尚澹雪交情好，北兰寺是他栖身时间较长的地方。北兰寺被毁后，他只好编结“寝歌草堂”作为栖身之所。这座草堂低矮阴暗，蓬蒿遮着门户，到处都是灰尘败叶。朱耆就是在这个环境萧然的草堂中，淡泊孤寂地度过了他的晚年。

8. 离任时不要留下坏名声

官之得民与否
须算到去官日
不可令恶声至耳

【原典】

官之得民与否，去官日见真；幕之自爱与否，去馆日毕露。佐主人为治，须算到去官日，不可令恶声至耳；与主人相处，须算到去馆日，不可有遗议败名。总之官之得民，要在清、勤、慈

惠，故苛细者与吋冗^①交讥；幕之自爱，要在廉、慎、公、勤，故依回^②者与刚愎^③同病。

【注解】

- ①吋冗：拖沓，繁杂。
- ②依回：迟疑不决。
- ③刚愎：傲慢而又固执。

【译文】

官员任期内是否得民心，离任那天就会真相大白；做幕宾的是否赢得好名声，离职那天也就看得清清楚楚了。辅佐自己的主人治理政务，应该考虑到他离官去任时，不让落得满耳都是狼藉的声名；幕宾和主人相处，要考虑到自己万一离职而去时，不留下恶名。总之，为官者是否得民心，关键在于清廉、勤勉、慈善、多施恩惠，苛刻而拘细节的人跟卑劣的人一样受到人们讥讽。幕宾是否珍惜自己，关键在于要廉洁、谨慎、奉公、勤奋，所以办事迂回拖沓的人跟乖戾固执的人一样，不受人喜欢。

【评析】

为官者要想在离任时留下英名，就应在任职时勤政爱民。

赵黑是北魏孝文帝时的名吏，因政绩突出而受封为王。

孝文帝到各地巡视，到了怀朔、雍州地区，只见城乡一片衰败的景象。孝文帝经过了解才知道，在任的大臣依仗自己是皇亲，营私舞弊，巧取豪夺。孝文帝毅然将他们一个撤职，一个削除封爵。孝文帝一入定州境内，就看出一派百业兴旺，老百姓安居乐业的大好景象。孝文帝非常高兴，随即将 1500 石谷、500 匹帛奖给了定州刺史赵黑。他说：“我们就是要人以才用，官以劳

升，有功必赏，有过必罚。只有这样，正气才能上升，邪气才能下降，百姓才能富裕，国家才能兴旺。”

后来，孝文帝拓跋宏把赵黑破格提拔为大将军，还把他晋封为王。

赵黑平素为官清正，为民谋福，所以政绩突出，受民之爱戴，为孝文帝所赏识。

9. 不合则去

合则留

吾固无负于人

不合则去

吾自无疚于己

【原典】

嗟乎！“尽言”二字，盖难言之。公事公言，其可以理争者，言犹易尽，彼方欲济其私，而吾持之以公，鲜有不齟齬^①才。故委蛇^②从事之人，动曰：“匠作主人模”；或且从而利导之，曰：“箭在弦上，不得不发也”。嗟呼，是何言哉！颠而不持，焉用彼相^③？利虽足以惑人，非甚愚暗，岂尽迷于局中？果能据理据情，反覆于事之当然，及所以然之故，挟利害而强诤之，未有不悚然悟者。且宾之与主，非有势分^④之临也。合则留，吾固无负于人；不合则去，吾自无疚于己。如争之以去就，而彼终不悟，是诚不可与为善者也，吾又何所爱焉？故欲尽言，非易退^⑤不可。

【注解】

- ①齟齬：牙齿参差不齐，比喻抵触，不合。
- ②委蛇：随顺敷衍。
- ③《论语·季氏》有“危而不持，颠而不扶，则将焉用彼相矣”之说。
- ④势分：权势，名分。
- ⑤易退：易于退隐。

【译文】

唉！“尽言”这两个字，真的是很难说啊。对公事公办的事情和言辞，其中可以进行据理力争，抗颜相谏的，在恳切陈词的时候还可以也容易把它们说清楚；然而当对方假公济私的时候，而幕僚站在正义和公理的立场上，这种情况之下，和对方几乎没有不发生冲突的。于是那些办事敷衍了事、工作马虎的人就会这样来劝解安慰自己：“匠人最好按照主人的意思干活；”姑且先遵照他的想法行事，在适当的时候再因势利导地启发他吧。也有的人会说：“箭在弦上，不得不发啊！”唉！这是什么话呀！一个人跌倒的时候却不去挽扶他，那么在旁边专门辅佐他的人还起什么作用呢？利益虽然足以蛊惑人心，但若不是十分愚笨迟钝的人，难道都会沉迷于当局之中？果真能够据情理来斟酌的情况，反反复复仔仔细细地研讨，挑出其中的利益和弊端，直言强谏，那么就没有不翻然醒悟的，况且，在幕宾客和他们的主人之间，并非有想法、目的上的不同之处。如果与主人志同道合，就留下来辅佐他，这样我自身本来就没有对不起别人的地方；如果志不同、道不合就干脆拂袖而去，对自己的良心来说，作为一个幕僚也就没有值得内疚反省的地方了。如果以去留来做抗争，可对方却始终执迷不悟，那么这种人就确实不是那种可以一起共事的

人。既然如此，又还有什么值得留恋的呢？所以说要知无不言，言无不尽的话，一定得给自己留一条易于退守的路子，那就是“不合则去”。

【评析】

这一条是专门针对主人和宾客在共同处理一件事的时候，双方的意见相左，或迥然不同的情况而言。而在谈及灾荒时不表示抚恤忧愁之意，谈到重要事情的时候对实情任意增减，不注意实事求是，而且在谈话中还故意给人加上罪责，或者替人开脱重罪。如此这类的情况，做幕僚的人，经过了反反复复的规劝，主事者却充耳不闻视而不见，不加采纳，那么离开这样的主事之人是完全可以的。然而如果是在处理一般的，极为平常的公事上，发生了意见相左，各执一词的情况，做幕僚的人不妨从从容容不做计较，一笑了之就过去。

箕子是殷末周初有重要影响的政治家和思想家。他的直谏、佯狂、为奴、被囚、释放、论政、出走、治朝，构成了其悲壮而多彩的人生。他不仅为中华古代文化宝库留下了一份丰富的财富，而且作为中国历史上第一位友好使者，为毗邻的朝鲜半岛的进步，也建立了不可磨灭的功绩。

商朝的末代之君帝辛，是一个具有过人才智而又残暴淫乱的国君。他的天份、智慧、勇力，都是少有的。大概正是这个原因，老王帝乙没把帝位传给长子微子，却给了小儿子帝辛。帝辛曾用经年时间，“征夷方”，进军淮水流域和东南，武功显赫。然而，帝王的权势，并没有使他朝光明方向发展，却反其道而行之，最终亡国自焚。亡国之君的路几乎是相同的：美女、美酒、喜谀、拒谏、酷刑。处在腥风血雨气氛下的箕子，其境况就相当艰难了。

面临国家的深重灾难，微子曾同太师箕子、少师比干商量自己出走之事。箕子忧心忡忡地认为：现在假若帝辛能够好好地治国，那么，眼见到国家太平，就是死了也没有什么遗憾的。如果自身死了而国家还是不能治理得清明，那倒不如早日离开的好。由此可见，箕子急忍苟活，不是怕死，而是要死得对国家有益；死而无益，不如离开的好。在纣王醉生梦死、国运风雨飘摇之际，箕子仍希望纣王改过自新，重整国威。司马迁叹道：“嗟箕子！嗟箕子！正言不用，乃反为奴。”浸透了对这位忠贞为国的政治家生不逢时的深深惋惜之情。

然而，箕子始终没有看到希望光芒。周武王率 800 诸侯第一次伐纣，至盟津而返。然而怙恶不悛的纣王，“昏乱暴虐滋甚”。于是第二次伐纣战争开始。牧野一战，使得“纣登于鹿台之上，蒙衣其珠、玉，自燔火而死”。因禁为奴的箕子也得到了解放。

箕子怀着亡国之痛，不愿事周为臣，遂率 500 人来到朝鲜半岛，开始了新的人生。

10. 进退不可犹豫

游移不决
势必首鼠两端
进退失据

【原典】

仕而进，经也；不获已而思退，权也。志乎进，则尽职以俟命，虽遇吹毛之求索，分不得辞；斲于退，则知止而洁身，虽有

破格之恩荣，义无可恋。故既明去就之界，当择一涂自立。如游移不决^①，势必首鼠两端^②，进退失据^③。

【注解】

- ①游移：迟疑不决。
②首鼠两端：迟疑不定。
③失据：失去依靠。

【译文】

为官仁慈贤德，得到升迁，这是应该的；没有被升迁就萌发退志，也是他的权利。做了官就要在本位上尽职尽责，就算是碰到吹毛求疵的小事，那也是份内之事，不能置之不理；如果不想做官了，就要知道在什么时候退休，保全自己的名声，即使有破格提拔这样荣耀的事，也应该下定决心，义无反顾。所以，既然明白了留去的界线，就要二者选其一，若犹豫不决，就会首尾难顾，陷入进退两难的境地。

【评析】

勿要贪权势，进，则克尽职守，退，则义无反顾，否则后悔莫及。

长孙无忌是唐太宗时的重臣。字辅机，河南洛阳人。其家世显赫，自幼博涉书史，妹即唐太宗长孙皇后。长孙无忌与李世民用布衣之交，更兼有郎舅之亲这层特殊关系。李渊晋阳起兵后，他跟随李世民征讨有功。唐朝建立后，累擢吏部郎中，封上党县公。

贞观十七年，太子承乾被告谋反，被废为庶人。依据皇位继承的规矩，最有资格做太子的是长孙皇后所生的魏王李泰和晋王

李治。魏王泰好文学，深得太宗宠爱，太宗曾面许立为太子；晋王治暗弱，不为太宗所喜。最后的结果，却是李治被立为太子。

这一结局的出现，正与长孙无忌有关。

高宗永徽年间，正当长孙无忌势力在外廷极其膨胀之时，在宫闱中，却发生了王、武二后的废立之争。

长孙无忌阻止武氏为后，朝中一批受他排挤的官员却极力向高宗建议策立武后。当高宗向李勣征求意见时，这位位至司空却被晾在一旁的开国元勋，说了一句“此陛下家事，何必更问外人”的话，终于使高宗下定决心。永徽六年（655年）十月，高宗废王皇后，策立武氏为后。

无忌阻立的失败，使其众多对手当中又多了一位雄心勃勃的武则天。高宗在位期间，武后逐步掌握了大权，她不会也决不可能放过阻挠她上升的任何对手。经过几年的准备，对付无忌的计划已经酝酿成熟。显庆四年（659年）四月，武后指使党徒许敬宗诬告无忌谋反。高宗起初虽然不信，但他实在缺乏判断能力，经不住许敬宗的再三诬奏，最后竟没有召长孙无忌当面询问一下，就稀里糊涂地把长孙无忌流放到边远的黔州去了。许敬宗等利用谋反这一可怕罪名，把所有与长孙氏有关的才能之士铲去。长孙无忌失去权势后，武后认为留着他终究是祸根，于是隔不多时，在同年七月复按反狱；长孙无忌被逼自尽，其姻亲大抵皆谪徙。

长孙无忌官高位显，却依旧贪功恋爵，不知退却，以致使自己陷于被动。而此时思退已不能为全身，终身死名裂。

