**一** **先抑后扬**

　　明朝庄浪地方部落拭挫鲁麟，本为守甘肃的副将，他向朝廷要求当大将而没被获准。便依仗自己部落强大，向朝廷示威，以孩子幼小为由而擅离职守，自行回庄浪部落。

　　面对这种情况，朝中有人主张封他为大将，有的主张把他召到京城，给他封地。惟有尚书刘大夏说：“鲁麟为人暴虐，且不善于管理部众，他不会有什么作为的。然而他又没有犯罪。现在如果授他大将军印，不合朝廷的法规；召他到京城，他如果不来，则有损于朝庭的威严。”

　　此时上策是暂时搁置，不去理他，听任他在家赋闲。而另外表彰他先世对朝廷的忠贞。表彰鲁麟先辈的功绩，使他内心愧惭，而怨恨朝廷不封他大将军的事又不能说出来。这样事情的趋势才能按照我们的意思去发展。

　　不久，鲁麟自觉没趣，便心情抑郁而死。

**二** **出其不意**

　　刘坦任长沙太守，主管湘州(今湖南湘于)地方的行政事务。当时正赶上王僧粲阴谋反叛，湖南的一些郡县都起来响应王僧粲。前镇军钟玄绍潜伏在长沙，做王僧粲的内应，准备王打来时起事。

　　一天，此事被太守刘坦察觉，但他佯装不知，一样理政判讼，谈笑如常。到了夜间，刘垣故意打开城门，以疑惑对方。钟玄绍惊疑有变，不敢贸然行动。第二天早晨，刘坦借故把钟玄绍叫来议事，并有意把谈话时间延长，同时派人到钟家去搜查。

　　玄绍不知是计，应邀前来。在与刘坦谈兴正浓时，搜查的士兵已成功查获了玄绍和王僧粲来往的全部信件。刘坦拿出了这些书信讯问玄绍，铁证面前，钟玄绍只得低头认罪。刘坦当场把玄绍处斩，并把他们的书信烧了，以稳定其部下的人心。长沙局势也因此安定了。

**三** **不信神灵**

　　唐朝贞元年间，咸阳有人向皇帝报告说，他见到了战国时的大将白起。这位白起大将军让他向皇帝报告说：“让他为国家捍卫西部边疆，因为到正月，吐蕃将要大举东下，进犯唐朝边境。”

　　过了不久，吐蕃果真兴兵入侵。在守边将士的奋力抵御下，吐蕃败退。唐德宗李适因此对这个咸阳人神话般的传说信以为真，准备在京城长安为白起修庙，追封他为司徒。

　　宰相李泌说：“据我所知，国家兴旺，都是因君主能广泛听取别人的意见所致。现在守边的将帅立了功，而陛下却奖赏古人白起。这样做，恐怕会引起守边将士不满，从而瓦解了战斗士气。

　　况且在京城修庙，大规模地进行祈祷活动，流传到四方，也会引起不好的巫术之风。听说在杜邮有一座旧的祠庙，陛下可命当地官吏修葺一下，以供奉白起，这样不至于惊动更多的人。”德宗皇帝觉得言之有理，便听从了李泌的建议。

**四** **迫其自毙**

　　宋仁宗时，西部边疆发生了战事，大将刘平阵亡。朝野舆论认为，这是因为朝廷派宦官做监军，主帅不能完全施展自己的指挥才能，导致刘平失利。于是仁宗便下令诛杀刘平的监军宦官黄德和。

　　有人请求仁宗把各路元帅的监军全部撤掉。仁宗征求宰相吕夷简的意见，吕夷简说：“不必撤掉，只要选择为人忠厚谨慎的宦官去担任监军就可以了。”仁宗就委派吕夷简去办理此事。

　　吕夷简说：“我只是一名待罪宰相，不曾和宦官交往，怎能知道他们是否贤良呢，希望皇上命都知押班去推举，为了能职得其人，当规定：如果他们所荐举的监军有不胜其职者，与监督同罪。”仁宗采纳了吕夷简的意见。

　　第二天，都知押班在仁宗面前叩请撤掉各监军的宦官。朝中的士大夫无不称赞吕夷简的谋略。杀一个监军，其他的监军依然还在。全部撤掉他们，必生怨言，若军中再有过失时，他们就会为撤掉他们找口实，所以最好的办法是让他们自己请求撤掉。

**五** **以退为进**

　　明武宗时，宸濠叛乱，后被王守仁平定，捕获了宸濠，把他囚禁在浙江。当时适逢武宗南巡，驻跸留都。中官便让王守仁放宸濠回江西，等武宗亲征时再把他擒获，并私派两名宦官到浙省传达命令。

　　王守仁闻讯大怒，严辞厉责中官的这种荒唐想法。中官自知理亏，此事也就作罢了。但王守仁的部下江彬等人，因妒忌王守仁的功劳，便散布谣言，说王守仁开始时与宸濠同谋，后听说朝廷的大军亲征，才把宸濠逮捕以开脱自己的罪责。意想乘机诬陷王守仁，以使平叛大功据为己有。

　　王守仁与张勇商量决定：先把宸濠交给了张勇，再上表告捷。把捉宸濠的功劳归于总督军门，请求皇上不要再到江西去了，王守仁自己也称病在净慈寺修养。

　　张勇回到京城，在武宗面前极力称赞王守仁的忠诚，以及他让功避祸的做法。武宗恍悟，于是就制止了对王守仁的指控。

**六** **不拒而绝**

　　宋高宗时，苗傅和刘正彦发动叛乱，胁迫高宗答应隆太后垂帘听政。各路兵马闻讯，齐奔京师，意欲勤王救驾。大臣朱胜非为防苗、刘狗急跳墙，威胁到皇帝的安全，便让皇帝答应封苗、刘为淮南两路制置使，给他们统帅军队权力，然后说服苗、刘投降。

　　苗、刘降后，朝廷希望他们快去赴任，苗、刘的部属张逵却为他们谋划道：要皇帝给他们立铁契为证，以防日后有变。

　　退朝后，他们带着书信到朱胜非府上，要求办理此事。朱胜非叫他的秘书拿笔来，奏请皇上允许赐给铁契，并命令他属下的官吏详细查一下过去有关此事的典故，以便照例办理。苗刘二人听后，都非常高兴。

　　第二天临上朝时，苗傅的待卫傅宿求见朱胜非说：“昨天皇上批准要赐给苗、刘二位将军以铁契，今天能举行赐契大典吗?”朱胜非默思良久，忽然环顾左右诸官，问道：“叫你们查找过去的做法，都查到了吗?”

　　诸官回答说：“没有先例可查。”又问：“按照过去的方法制造铁契，你们知道怎么做了吗?”回答说：“不知道。”朱胜非说：“这样的话怎么给他们铁契呢?”官吏们都笑了，傅宿自知理亏，便解嘲的说：“已经得到了。”

　　于是就灰溜溜地回去了。此事妙在不拒绝他们而让他自己放弃。假如给一般迂腐之人处理此事，必会想出一番大道理来与他们辩论，这不但会激怒小人而危及自身，也会使对方志在必得，使局面无任何回旋的余地。

**七** **不养食客**

　　唐朝中期，河西、陇右一带被吐蕃所占领；自玄宗天宝年间以后，安西、北庭一带向朝廷报告公事的路也被阻断了。西域在长安的使者无法返回，人马都由鸿胪寺(管礼宾的机构)代管，鸿胪寺又委托各州府县供养。政府开支经常超出预算，况且当时长安经济也非常萧条。

　　德宗时，宰相李泌得知外国留在长安的使臣很多，有的已经住了四十多年，在长安成家立业，娶妻生子了，且大都购置了土地房产，收入颇丰，很是富有。李泌就命人调查在长安有田产的外国客人，结果共查出有四千余人。便命令国家全部停止对这些人的供养。

　　这些外国人闻讯，都到政府去申诉，官吏们无奈，只得来找李泌。

　　李泌说：“这都是我们过去工作的失误，哪有外国来朝贡的使者，留在京城数十年而不回国的呢？现在应该取道回纥或从海道把他们送回国去。有不愿回国者，命令他们到鸿胪寺去说明理由，然后授予他们官职，发给他们薪俸，使之成为唐朝的官吏。人的一生应当及时施展自己的才能，哪能终生做客呢?”

　　结果外国客人没有一人愿意回国的。李泌就把他们安排在保卫京城的神策军中，原先是王子的使者，让他们去当军官或官府的押衙；其余都当士兵，这样一来，不但加强了京城的警备力量，而且每年可为国家节省开支五十余万。鸿胪寺所供养的外国客人，此时也只有十余人了。

**八** **速遣皇舟**

　　明朝武宗年间，汪应轸出任泗州太守。武宗决定到南方巡视，驿站的使者骑马沿途报告皇帝即将到达的消息，其他州府都惶恐不安，强索民财以为迎接皇上的费用。

　　独有汪应轸沉着冷静，他托说：“皇帝巡视没有准确的日子，匆匆忙忙作准备，官差役吏四处搜掠，很容易作弊欺压百姓。倘若费用都收集齐了，而皇帝不来，怎么办呢?”

　　在皇帝巡视的路上，宫廷使者络绎不绝，对沿途任意敲诈勒索。皇帝到达泗州时，汪应轸率领百余名壮士，排列在龙船旁边，大声欢呼。宫廷使者正为不能下水勒船而颓丧，汪应轸便指挥人们急速拉船前行，倾刻之间，行出百里，出了泗州境界。

　　自此以后，凡有到泗州的使者，都敛迹速去，绝无人敢肆意横行了。泗州大治，官民皆颂其德。

**九** **两手准备**

　　明世宗皇帝准备巡检楚地，如果走水路去，则南京就得准备楼船供皇帝使用。准备了楼船，要是皇上改变了路线，就白白浪费了官府的银钱。如果不准备，而皇上突然到了南京，那就犯了大罪。

　　尚书周用问工部沈主事有什么好办法，沈主事说：“把船商们召集来，让他们准备好木材在龙江关等候，派快驿使侦察皇上所行的路线，算出到达的日子来，到时候把船造好。如果乘船，那么造船的钱归官府出；如果不乘船，就不造船了，把木材退给商人，这事不难办。

　　后来，皇上果然走陆路，南京的船也就没有造。

**十** **以诚相待**

　　北宋英宗赵曙初即位时，有一天，慈寿皇太后送一封密信给宰相韩琦，内称皇上和其生母高太后都对她不尊敬，还有“为孀妇作主”这样的话，并密令宦官伺机替她报仇。韩琦见信后，只淡淡地说：“领圣旨。”

　　第二天，要上朝议事，韩琦借口家有急事，请求晚上朝。过后，韩琦上殿单独面见皇上，说：“我不敢惊动圣上，但有一封信必须请皇上过目，要当面说清楚，只是不能泄露出去。”

　　韩琦接着说：“皇上能有今日，全赖慈寿太后之这个大恩不可忘记。虽然她不是你的亲生母亲，但要多尊重她，自然也就平安无事了”

　　皇上说：“请相国明示。”韩琦说：“这封信上所说的话，我可是担当不起，希望皇上能把它秘密烧掉，如果泄露出去，挑拨离间的人就会乘机而入。”皇上颌首称是，依言而行。从此以后，两宫太后关系融洽，没有人看得出她们原先曾有过矛盾。

　　宋朝兴盛的年代，贤德的宰相能够为国尽力者，都是能当面谈问题。因为宰相和皇上当面讨论问题，消除了畏忌，感情很融洽才能讲出肺腑之言，所以虽说是皇宫内部的一些不好公开的矛盾，也能得到及时的解决。