

曾国藩

为官处世

兵法

阿杰◎编著

怎样在安身立命的过程中游刃有余左右逢源？



中国三峡出版社

阿杰◎编著

为官处世兵法

曾国藩

中国三峡出版社

图书在版编目(CIP)数据

曾国藩为官处世兵法 / 阿杰编著. --北京:中国三峡出版社, 2010.5

ISBN 978-7-80223-610-3

I. ①曾... II. ①阿... III. ①曾国藩(1811~1872)-人生哲学 IV. ①K827=52

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 054059 号

中国三峡出版社出版发行

(北京市西城区西廊下胡同 51 号 100034)

电话:(010)66112758 66118308

<http://www.zgsxcbs.cn>

E-mail:sanxiaz@sina.com

北京中达兴雅印刷有限公司印刷 新华书店经销

2010 年 6 月第 1 版 2010 年 6 月第 1 次印刷

开本:787毫米×1092 毫米 1/16 印张:16.5

字数:220 千

ISBN 978-7-80223-610-3 定价:32.00 元

| 前 言 |

曾国藩于出生于今湖南省娄底市双峰县荷叶镇天坪村的一个农民家庭,5岁读书识字,23岁参加湘乡县试考取秀才,24岁中举,28岁中进士跻身翰林院,由此开始了一生的仕途征程。

曾国藩在京师十年七迁,连升十级,成就了历史上的罕见之举。他博学识广,一马当先,成为活跃在清朝政治风头浪尖上的人物。他兢兢业业、忠心耿耿、谨言慎行,运用自己的聪明才智圆满地走完了他的仕途,被后来者称为奇人。他的个人修养、他的家庭背景、他的奋起之术、他的藏身之道、他的求和之法及效忠之礼都成为当今世人研究的热点。让我们带着对他的好奇与敬仰走进他的人生世界看一看,肯定会大有收获。

曾国藩既善于琢磨人,也善于琢磨事,从而使他能够对人生的各种变局了然于心,能屈能伸,可方可圆,进退自如。他凭借自己出众的品格修养和独特的处世哲学,广揽天下英才,力挽狂澜,平定大乱,成就一番伟业。他克己修身,不骄不躁,笃学进取,在每一个发展时期都自省自知,围绕自己在官场的人生经历和感悟对自己进行思想上的洗礼,并不断进步。

曾国藩奉守“达则兼济天下,穷则独善其身”的人生信条,刻苦攻读各类书籍,为以后的事业积蓄了知识能量。他是曾家破天荒的翰林,带着家人的殷切期盼在自己的岗位上不敢有半点懈怠;他不孚众望,用自己的才能学识赢得了清政府的肯定,30岁

前
言





授翰林院的检讨，官品是从七品。只用七年的时间，也就是在他37岁的时候，已经跻身为从二品的大员了，这在湖南是空前绝后的。从39岁到42岁，他先后遍兼五个“部”的“副部长”，并取得了不错的功绩，树立了很好的口碑。这些成绩说明了两点内容：其一，曾国藩的官运很好，很会做官，这与他为人处事有着密切的关系；其二，他的官品很好、名声大振，大家都很喜欢他，这为他日后事业的成功打下了根基。同治三年，曾国藩率领湘勇将南京攻下后，朝廷封他为一等毅勇侯，这在历史上也是罕见之举。自古以来文章科考及第的书生是很少有封侯的，曾国藩在这个方面破了先例，作为一介书生而被清廷封侯，而且不止是当年汉代的那个万户侯。当时他的身份是大学士，也就是文官中的顶级称谓。中国男人最大的理想——封侯拜相，曾国藩都做到了。他“慎独”修身30年，内外兼修，也正因为这些，他实现了人生的梦想，书写了令后人惊叹的人生华章。

传统的主流文化对大成功还有一个评价体系，那就是我们都熟悉的立德、立功、立言。一个人如果做到这几个方面，就算是成功了。曾国藩是当之无愧的大成功者，他有道德，有军功，有文章，他在中国的近代被称为完人，他是怎样从一个普通的不名之辈一步步走上人生的巅峰的呢？这就要从他的举止言行，修身养性，大勇大智来寻找答案。

他从31岁开始的修身，一直贯穿到他的后半生。在此后的30年中，即便身为军事统帅，每天在杀戮声中度过，他每天仍然“三省吾身”。可以说，修身是曾国藩每天的必修课，是他人生中的重要事业，这也是他取得成功的最重要的原因。这在他遭遇挫折时更能显示出来，他屡败屡战，终归抓住了机遇，成就了事业。

当时清政府只是叫大家办团练，用现在的话来说也就是办民兵，将地方秩序维持好，而不是让地方建立军队。大家都很清楚，



清朝的皇帝最大的忌讳就是汉人拥有军队。但是，曾国藩表面上办的是团练，但还是把团练当作军队来训练。江忠源在湖北打仗的时候，军队死了很多人，希望湖南给他提供兵源，帮他在地方训练军队。曾国藩抓住了这个机会，短短几个月，就将团练从1000人扩大到1万人，还很有远见地建立了水营，加上这些辅助人员共1.8万人。这支庞大的团练队伍就是曾国藩起家的资本。

那时有一个很有名的故事，湘军一次失败时，幕僚给曾国藩起草一个报告，说湘军最近打仗屡战屡败，但是他改了一下说是屡败屡战。

这种精神是最值得我们学习的。干事业无论是在古代还是现代都是这样，事业越大，挫折就会越大，困难就会越多，就看自己能不能在这样的挫折和失败中挺过来。永不言败、永不言退，是曾国藩和湘军成功的一个最坚实之所在。湖南的湖湘文化就是“犟”，“犟”就是牛脾气、驴子不回头，我们做任何事情都要有这样的人格素质。

曾国藩死后一百多年，对他政治上的评价众说纷纭，直到今天也没有一个定论。但是有一点则是肯定的，一百多年来没有任何一个人持异议，那就是曾国藩的识才用才。李秀成在自述里说太平天国的失败是天王不识贤臣，而湘勇军队的成功则是因为曾国藩善识人才，百才百用。

曾国藩在识人、用人方面也为我们提供了大量宝贵的经验。他求贤若渴、知人善任、宽严并举，同心同德，将麾下有才之士的心拢在一起，大家群策群力发挥出最大的能量，为曾国藩构建事业大厦作出了贡献。世人应从其做人、做事的独到之处，打造辉煌成功的方略中吸取对自己有益的部分加以利用，成就属于自己的华彩篇章。

曾国藩曾在清王朝的末期叱咤风云，他功高位显的背后有着



谜一样的人生。

他是位封建官僚，所处的政治环境极端恶劣，当时政治腐败，生灵涂炭，他却在清王朝摇摇欲坠的时候力挽狂澜，将岌岌可危的政治大厦扶持起来，成为历史洪流中的弄潮儿。

曾国藩从处于社会底层的农民家庭一步步走上富足的上流社会，他的发达之道值得后人细细琢磨。有人将他的创业精神与李嘉诚相提并论，将他的处世哲学与《菜根谭》并驾齐驱，将他的成功故事与比尔·盖茨同日而语，将他的管理之道与杰克·韦尔奇等量齐观。但曾国藩就是曾国藩，他是特定历史中的一个特定人物，是展现生命极致的历史奇人。

毛泽东曾经由衷地说道：“愚于近人，独服曾文正。”蒋介石的案头始终放有曾国藩的书籍，并称其“足为吾人之师资”。梁启超对曾国藩倾心推崇：“吾谓曾文正集，不可不日三复也。”

曾国藩在学习、工作、官场、战场上，探索出一套行之有效的处事方法，并获得了成功。他以其丰富的人生经历和阅历、高超的情商和智商，成就了举世瞩目的功业，成为了中国历史上一座做人的丰碑、处世的经典。让我们通过深刻、细致而全面的探究，来学习他的“经世致用”之道。

本书透过曾国藩的“权眼”，悟为官智慧，处事方略，勘破世态人性，点拨成败之机。通过深度剖析曾国藩的文韬武略，他的为人处世与生活态度，他的困厄与成功，他的得宠与失宠，领略曾国藩制胜的兵法，治军行政的方针，以及他独特的人生观、处世哲学。

曾国藩的思想凝聚了博大精深的东方智慧，它告诉我们身处逆境时怎样用理智克服困难，在人生征程中怎样掌控自己的命运，少走弯路，更好地实现自己的人生价值。

目 录

第一篇 立身之本

一、心有规矩,自成方圆	3
二、生活简约,以身作则	7
三、平心静气,修身养性	14
四、谨慎行事,密而不漏	18
五、忍小顾大,以退为进	24
六、忍亦有度,以牙还牙	28
七、储蓄能量,厚积薄发	32
八、以诚为本,诚交天下	35
九、心存敬畏,福寿长存	43
十、奉先思孝,提携弟辈	48
十一、严以律己,身先士卒	53

第二篇 奋起之术

一、英勇顽强,无惧无畏	61
二、群英汇聚,群策群力	63
三、适时自荐,当仁不让	69
四、以善养人,辅以权谋	72





五、知人善任,百才百用	75
六、排除万难,缔造湘军	83
七、积蓄力量,后发制人	87
八、见多识广,精识务实	94
九、敢作敢当,不退不缩	98
十、坚忍不拔,持之以恒	102

第三篇 藏身之道

一、巧隐锋芒,以假乱真	109
二、刚柔并用,以柔克刚	113
三、置身宦海,慎字为先	117
四、大智若愚,藏巧于拙	124
五、为人不傲,避灾远祸	127
六、居安思危,避谤自保	132
七、忍辱负重,顾全大局	135
八、心存大义,自强不息	138
九、疏财重德,从严治家	142
十、激流勇退,明哲保身	146

第四篇 求和之法

一、以和为贵,平和为本	155
二、含浑应之,饶人以巧	159
三、息事宁人,委曲求全	161
四、宽严相济,宽和得众	165
五、见谅于下,促其进步	169
六、韬光养晦,保存实力	172

七、权衡轻重,网开一面	178
八、仁和天下,万众归心	180
九、同心同德,同仇敌忾	188
十、整复旧规,因时变通	194
十一、以守为攻,处事圆融	197
十二、中庸之道,高标处事	200

第五篇 效忠之礼

一、忠君报国,天地可鉴	207
二、勤政爱民,体恤百姓	214
三、重任在肩,一心为公	220
四、廉洁奉公,淡泊名利	226
五、从严治吏,罚奸除邪	229
六、大事苦争,小事放松	234
七、善立长志,志存高远	237
八、忠心耿耿,以礼居敬	240
九、兴办洋务,救国救难	243
十、忠信笃敬,自立推诚	248
十一、为国为家,心怀天下	251





第一篇

立身之本

凡是成就大事业的人都有自己安身立命的本钱，即人格素质。人格素质水平的高低决定着一个人的人生轨迹，人格修炼是成功人士终生的必修课。

曾国藩就很注重自己人格素质的培养，并将其作为自己一生奉行不辍的习惯，从而培养了曾国藩令世人惊叹的人格魅力，成为他身上不可抹煞的亮点，这对他人生事业走向成功起到了至关重要的作用。

曾国藩修身养性的最高境界是「慎独」，他对自己的言行举止进行严格监督。曾国藩每天记日记，对每天言行进行检查、反思，这个习惯一直贯穿于他的后半生，他不断给自己提出更多要求：要勤俭、要谦对、要仁恕、要诚信，知命、惜福等，力图将自己打造成当之无愧的圣贤之辈。许多人都认为人格修炼是空虚不实的东西，认为修身养性是虚无缥缈的东西，甚至还有人认为它是迂腐不堪的，但这却是曾国藩一生从未间断的事业，修身养性也是他事业成功最重要的原因。曾国藩也深明白养生对自己人生的作用，并且总结出自己的养生之道。

在曾国藩的心中有着一杆准称，有一把准尺，时刻称量着自己的人格筹码，他严格要求自己，坚持原则，中规中矩，修身养性，始终如一。



心有规矩，自成方圆

俗话说：没有规矩，不成方圆。做人有做人的规矩，做事有做事的原则，什么该做什么不该做要心知肚明，略有分寸。违背原则做事只会得不偿失，后悔莫及。因一时获利而放弃原则的行为是愚蠢的，原则好比时势，可依可借唯不可逆。懂得自我约束的人，才能在关键时刻保全自己而获得发展。

曾国藩通过自己对官场事态的深刻理解，总结了官场三大铁律，并以此作为自己为官处事的准则：其一，置身事外，不参与结党，不过问闲事；其二，能独善其身；其三，胜任职责。

封建官场是名利场，也是生死场，在官场上步步高升、平步青云的屡见不鲜，身败名裂、丧身送命的也大有人在。曾国藩是满清政府的汉官，在以满清贵族为主体的晚清官场上游刃有余，快速升迁，久居高位，他居官的秘诀是什么呢？

凡是做官的人，尤其是官高位显的人，都希望能善始善终，但事实上往往事与愿违。曾国藩以自己居官几十年的体验认为，这主要在于能否领会居官之道。

曾国藩说，官位越高，失败的可能性越大，惨败的结局就越





多。所以，居官每高升一次，就要以十倍于以前的谨慎小心来处理各种事务，不能以此为乐，反应该借此反省自己，完善自己，未雨绸缪，防患于未然。

曾国藩认为利用手中职权谋取私利，是注定要自食恶果的。如果一贪再贪，那么时事事都可能想到贪。曾国藩虽身居高位，但为了得善终，依然小心谨慎，始终不敢忘却为官不败的三大定律。

官场有定律也有恶习。官场恶习害人至深，有所好必有所投，一旦有人投其所好，恶习就会极度膨胀，从而妨害仕途的发展。虽说“良药苦口利于病，忠言逆耳利于行”，但是人都有一个通病，就是喜欢听颂扬的话，而厌恶听自己的过错。尤其是当了大官，掌握了重权，前呼后拥，就更忘乎所以了。即使是英明的君主，也有一颗凡人的内心，也难免世俗的习气。曾国藩洞悉人情世故，对此认识尤为深刻，并常常以此为戒教育子弟。

曾国藩很早就涉足官场，对那些结党营私、贪图享乐的昏庸之辈了如指掌，他想做点利国利民的事，但也不想得罪他人以免节外生枝。加上清王室是清旗人的王室，对汉人有着强烈的排斥和挤压，作为汉官里职位最高的人，他不得不更加小心，从而想得更多更长远。在他数十年的官场生涯中，他都恪守此法，最后真正实现了善始善终。

曾国藩说自己近乎“拙愚”，实际上他的城府很深，颇有心机，这也是明智的表现。他无论是在位高权重时，还是在最可怜最不得志的时候，都不与朝中权贵交往过密，但他与掌握生杀大权的穆彰阿、肃顺却有着密切联系。

曾国藩在道光朝倚重穆彰阿，在咸丰朝倚重肃顺，在同治朝倚重恭亲王，是显而易见的事，所以他的态度对当时朝廷决策有一定影响。但值得注意的是，穆彰阿、肃顺都不得善终，奕訢也几

经挫折，而曾国藩的官职是一路高升，有惊无险。这全都是因为曾国藩运用了“心有灵犀，不露痕迹”的办法处理敌视自己的人和自己的关系。

曾国藩与肃顺的关系就充分说明了这一点。清贵族中主张重用湘军集团的文庆，虽在咸丰六年病死，但后继有人，且权势更大。咸丰后期，皇族出身的怡亲王载垣、郑亲王端华及其异母弟肃顺为首的集团已经形成，并且越来越得到咸丰帝的信任，从而得到愈来愈大的权力。三人联手干预政事，军机处的大臣们都俯首听命了。肃顺尤为突出，遇事敢作敢为，又与军机大臣杜翰、兵部尚书陈孚恩、两广总督黄宗汉等人结为死党，同时又广泛招纳了有名望的官吏和名士。

肃顺这样打击大臣和政敌，并大肆结纳党羽，显然是在为他长期把持朝政铺平道路，后来他与那拉氏、奕訢争夺最高权力正体现了这一点，所以他当然会把手握重兵的曾国藩看在眼里。不论是打击还是笼络湘勇集团，都远比上述种种活动更为微妙，更需精心处理。

军队是国家机构的支柱，大臣与带兵将帅密切往来，最易招致政敌的攻击，甚至引来不测之灾祸。所以曾国藩与肃顺分外注意，巧妙回避嫌疑。

事实上，肃顺与湘勇集团确有着微妙的联系，在其招纳的众多人员中，不少人与湘军集团有着密切关系。

肃顺笼络这些名士，除了培植自己将来的政治牙爪外，还与他们共议政事。

镇压太平天国革命是当时最大的战事，随着湘军集团的兴起及其显赫战功，肃顺自然会和他们商议，他们也会趁机出谋划策，而他们同时又与曾、胡等人在书信中议论政事。这样曾国藩既避免了与肃顺的直接往来，但同时也参与了一些重要的决策。



这种交流虽然间接,但却能够对应时局,各自也能心知肚明,一目了然。

曾国藩不仅与权贵交往有则可依,在自身为官及对待下属上也有章可循。孙嘉淦的《三习一弊疏》是历史上很有名的为官经验之谈,文章里分析了三习、一弊。三习是指:耳、眼、心;一弊是指:近小人,远君子。

耳,鼓谏而恶直,因为忠言逆耳。眼,则喜柔而恶刚。心,喜从而恶违。其实这三条是人的天性,或者确切地说是人性的弱点,换成大白话说就是谁跟快乐都没仇。文章总结这“三习”的主要原因是自是,也就是以自我为中心,这更是人性里从来都无法抹去的东西。不管是所谓的小我、大我,还是由己而发,扩而大之的幼、老之说,都脱不开一个“我”。出世者号召要弃欲寻真我;入世者宣传要由己而发,推而广之,都是从这个“我”为出发点的。也许这就是老子讲的道生一,在这个“一”以后必然就是无可抗拒的走向纷繁的万物。

由此观之,有句老话叫防微杜渐就变得很重要。人有时需要别人提醒,但更多的是要自省!

《中庸》里的一句话:“道也者,不可须臾离也;可离,非道也。是故君子戒慎乎其所不睹,恐惧乎其所不闻。莫见乎隐,莫显乎微,故君子慎其独也”。

曾国藩早年在京师学习时,就常常学习孙嘉淦的《三习一弊疏》,尽管孙嘉淦的奏疏有数千言,但曾国藩能一字不漏地背诵下来,可见他对这些道理的重视。同治初年,曾国藩统领东南四省的大权,他的湘军将领们也一个个飞黄腾达,身居高位。这时,他要求部下也学习《三习一弊疏》,并引以为戒,驱除自身的三种不良习气。他说,官员实属不易,一方面,经过自己多年的不懈努力,才从下层走上生发之途,多年的志向似乎可以得到舒展,这固然是

好事；但另一方面也潜伏着危机，人臣一至中位，就可能自以为是，认为限制自己、约束自己的东西减少了，而开始限制别人、约束别人，这是最危险的。

由此可知，多检点自己的行为，为自己的行为制定自行遵守的规矩，时时警醒自己不要妄为，就等于为自己的安危多上了一道保险。规律是前人经验的总结，多多借鉴必有好处。



生活简约，以身作则

俗话说“勤俭持家败由奢”，勤俭节约是中华民族优良传统，是帮助我们渡过难关、立业兴家的妙招。只要勤俭节约，总能够游刃有余地立足社会，不会走进命运的死胡同；如果奢侈浪费、肆意挥霍的话，再大的家业也会付诸东流，最后变成一贫如洗，在凄凉悲哀中惨度余生。

古人云：“俭，德之共也，奢，恶之大也。”节省是一种良好的品德，而奢侈则是一种恶行。贪欲过旺会使人身败名裂，而节俭生活则可以使人扬名天下。是否节俭，不仅会影响到一个人的功名事业，更甚者还会影响个人和国家的成败兴亡。因此，一个人如果能够战胜自己的贪欲，以俭养德，以俭持身，他的事业与人生就会走向成功。所以说“俭”不仅仅是一种内在的美德，也是成功学中的