

曾国藩

谋人谋事之道

一部案头枕边必备的智谋宝典

曾国藩成就一生的秘密，就在于一个“谋”字。
人生事业，大谋大成，小谋小成，无谋不成。

第3版

(清)曾国藩◎原典 中石◎编著



一部案头枕边必备的智谋宝典

曾国藩 谋人谋事之道

第3版

(清)曾国藩◎原典 中石◎编著



当代世界出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

曾国藩谋人谋事之道 / (清) 曾国藩原典; 中石编
著. —3 版. —北京: 当代世界出版社, 2010. 7

ISBN 978 - 7 - 5090 - 0653 - 5

I. ①曾… II. ①曾… ②中… III. ①曾国藩
(1811 ~ 1872) —人生哲学—通俗读物 IV. ①K827 = 52

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 102684 号

原 典: (清) 曾国藩

编 著: 中 石

责任编辑: 张 勇

出版发行: 当代世界出版社

地 址: 北京市复兴路 4 号 (100860)

网 址: <http://www.worldpress.com.cn>

编务电话: (010) 83908400

发行电话: (010) 83908410 (传真)

(010) 83908408

(010) 83908409

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京市兆成印刷有限责任公司

开 本: 787 × 1092 毫米 1/16

印 张: 21

字 数: 420 千字

版 次: 2010 年 7 月第 1 版

印 次: 2010 年 7 月第 1 次

书 号: ISBN 978 - 7 - 5090 - 0653 - 5

定 价: 38.00 元

前言

纵观中国近代历史，很少有人像曾国藩那样，获得的评价是天壤之别，敬爱与痛恨，推崇与指责，同时加于一身。爱之者说：曾国藩老成练达，深谋远虑，终成大业，是国家的脊梁。恨之者说：曾国藩老奸巨滑，心术多端，深不可测，是封建官场中的“老狐狸”。

如果去掉措辞中的褒贬色彩，便可发现，人们对曾国藩其人有一个清晰而深刻的共识，一言以蔽之，就是“老谋深算”。

曾国藩一生，不是在险恶的官场中搏斗，就是同太平军和捻军厮杀，一生历尽周折沉浮，极尽人生睿智。他驰骋疆场，徘徊官场，谙熟人场，之所以能够左右逢源，功成名就，全在于其用心之深，殚精竭虑。可以说，曾国藩成就一生的秘密，就在于一个“谋”字。

首先是谋人。古往今来，凡是成大事者，无不是善用天下人之智的能手。与人打交道可不那么简单，它是一门艺术，更是一套高深的谋略。谙熟人性的特点，加以巧妙引导和利用，就会让人心甘情愿地听你调遣，为你所用，并使你在复杂的人际关系中立于不败之地。曾国藩一生周旋于各色人物之间，精于揣摩人性、把握人心，无论是识人、择人、用人，还是管人、防人、治人，都用心研究，并因人而异，施展手段，因此能够将各种人牢牢控制在股掌之上，为他成就大事打下坚实的人力基础。

其次是谋事。提到老谋深算、工于心计，一般人都会感到畏惧，也回避与城府很深的人交往和共事，无非是害怕吃亏上当。很多人小心谨慎，宁愿以心地单纯自居，简简单单，知足常乐，懒得用心去思虑未来、筹划大事。其实这是一种害人的偏见，是小农社会的一种遗毒。如果做事不讲心计，不讲策略，而只是揣着一厢情愿的想法，且不说谋大事成大业，恐怕就连在社会上立足都很困难。可以说，人生事业，大谋大成，小谋小成，无谋不成。曾国藩既善琢磨人，也善琢磨事，才能对人生的各种变局了然于心，能屈能伸，可方可圆，进退自如，渡过艰难时局，历经磨难而挺立不倒，终于成为一代高人。

曾国藩最大的成功不在外表。他做人的境界很高，处世的功夫很深，做事的手段很老辣，在战场上能够躲过明枪暗箭，在官场上能够步步为营、节节走高，在人场中如鱼得水，人生达到这种境界，看似轻松自若，殊不知其中倾注了人家多少心力，体现着经过多少年的修炼得来的内功。

本书将曾国藩一生中谋人谋事的智慧加以研究，融合现代社会成功人士的经验，与所有有志于成就大事的人共享。它是曾国藩留给世人一座宝藏。如今，曾国藩正成为人们研究关注的对象，许多公司白领、商界老板、官场人士，都在悉心研读，以求获得曾公谋略的真传。工商时代，熙来攘往的芸芸众生如此关怀百年前的先人，说明时代需要“足智”，生存需要“多谋”。

真正有杀伤力的东西都藏在人的头脑中。借鉴曾国藩谋人谋事之道，可以使我们洞悉人世的凶险，凡事多转几个心眼。一个人靠力气与人较量，是匹夫之勇；靠一手绝活与人竞争，是一技之长；若是一个人的脑力在人群中打拼，那么这个人就厉害了。

人际攻防需要更加高超的智慧和过人的手段，而绝不是蛮力爆发。借鉴曾国藩谋人谋事之道，能让我们学会在复杂的社会中控制自己的言行，修炼我们的内功；可以帮助我们以高超的手段处理各种关系，即善琢磨事、也善琢磨人，韬光养晦，迂回前行，进可攻，退可守，变化多端，神秘莫测。

与以往的研究曾氏之书相比，本书富于实用特色。其中增加了“现代实用要诀”，指点你活学活用曾国藩谋人谋事韬略，学会如何在纷繁复杂的人际关系中分清敌友，如何在激烈的职场竞争中稳固自己的地位，如何与上司建立和保持牢固的关系，如何防范各种各样的人生陷阱，踏上命运的坦途。运用之妙，存乎一心，掌握这些要诀并在实践中灵活运用，会使你在处理各种疑难问题时得心应手，游刃有余。

曾国藩谋人谋事之道，是两千年来无数成功人士共同智慧的结晶，经过千锤百炼，堪为后来者的成功指南。书中多的是锦囊妙语，多的是奇谋妙计。这些充满着玄机与悟性的思想、方法，将洞开你的心智，使你成为一名成熟老练的谋人谋事高手。

最后需要提醒你的是，任何智谋招术都具有两面性，曾国藩的智谋思想，有时也是一柄双刃剑，你不可过于老奸巨滑，把各种权术玩过头，或因城府过深而招人痛恨。你对此必须谙熟于心，小心回避，否则玩火者必自焚，到头来要栽大跟头。

目 录

上·谋人篇

谋人篇一：择人用人之法 2

“得人者得天下。”只要善于汇聚众人的智慧,把各种各样的人用好,人尽其才,各尽其能,你的事业便可望兴旺发达。曾国藩精于揣摩人性、把握人心,能够因人而异,施展手段,因此能将各种人牢牢控制在股掌之上,为他成就大事打下坚实的人力基础。

成败的关键在用人	2
曾国藩选人五标准	4
什么人适合做幕僚	6
扶一把大有前途之人	10
让事业后继有人	14

【现代应用要诀】

要诀一:想让火车跑得快,选好火车头	17
要诀二:千军易得,一将难求	18
要诀三:大权独揽,小权分散	19
要诀四:不要吝于提携他人	21
要诀五:灵活慎用识人八法	22
要诀六:尺有所短,寸有所长	24
要诀七:用人所长,无往不利	26

谋人篇二：收服人心之法 28

人既不是天使也不是魔鬼,而是地球上最复杂的生物。抓住人性的



优点、摸透人性的弱点,巧妙地引导和使用,就会让人心甘情愿地听你调遣:精英之才会锋头更锐,寻常之辈也能点石成金,难缠的刁民将被驯服为心腹干将,老实之人会对你忠心耿耿……

收买人心不用钱·····	28
施展手段须因人而异·····	30
做官要有些胸襟·····	32
敢于承担大的风险·····	33
自立立人,自达达人·····	34
治军先治心·····	36

2

【现代应用要诀】

要诀一:没有梧桐树,引不来金凤凰·····	38
要诀二:栽培部下会有意想不到的利益·····	39
要诀三:有钱难买六月雪·····	40
要诀四:用好心情去感染大家·····	42
要诀五:激励手段要随机应变·····	43
要诀六:满足虚荣心的招数·····	45

谋人篇三: 背后察人之法····· 46

识人是曾国藩谋人之术的重要一环,身处官场,不能识人辨人,只看到人的表面现象,而看不到人的本质,而交错人、用错人,必将为奸佞无能者所蒙蔽,惹出祸乱,曾国藩以其独到的相人之术,明辨英才,交结贤哲,充实幕府,成为他立足官场的强大后盾。

知人识人,自古为难·····	46
观其面,知其心·····	49
曾国藩的“相面”绝活·····	52
善观容貌,可得任大事之人·····	55
用心明辨“诚伪”·····	57
提倡平实,提防假面·····	58
观人易,察己难·····	61

【现代应用要诀】

要诀一：去掉障碍才能看清人	63
要诀二：善于从小事观察下属	64
要诀三：火眼金睛，透视人心	66
要诀四：狐狸总会露出尾巴	66
要诀五：登高才能望远	68
要诀六：深入到人的“潜意识”	69
要诀七：路遥知马力，日久见人心	70

谋人篇四：广结关系之法..... 72

人们一直相信“爱拼才会赢”，但偏偏有些人就是拼了也不见得赢，关键可能在于缺少“关系”相助。在攀向事业高峰的过程中，“关系”往往是不可缺少的一环。曾国藩一生深谙此道，故能随时随地网罗人才、结交权贵，终于打造出一个无坚不摧的铁杆同盟军。

随时编织关系网	72
对有用之人，“要强与之附”	73
打造铁杆同盟军	74
联姻自固，营造裙带关系	77

【现代应用要诀】

要诀一：扩大交友圈子	80
要诀二：寻找贵人相助	81
要诀三：找到一棵乘凉的大树	82
要诀四：打失意人的主意	83
要诀五：把朋友分等级	85

谋人篇五：人际周旋之法..... 87

历来多少人在权势争夺中争强斗狠，浪费心机！总有人不择手段，往往走火入魔。殊不知“三十年河东，三十年河西”，争斗的结果大都以两败俱伤而告终。曾国藩将心比心，推己及人，为人处世别具一身功夫，别有一层境界，巧妙地绕开了仕途中的泥潭和陷阱。



不能忽视官场应酬·····	87
争强斗狠势必导致失败·····	88
给对手留一条出路·····	91
自以为是,多言必失·····	93
诡智的最高境界·····	95
为人不可太精·····	96

【现代应用要诀】

要诀一:保持交朋友的弹性·····	97
要诀二:和不同性格的人相处的方法·····	98
要诀三:不要轻易得罪人·····	100
要诀四:低调对待敌意·····	101
要诀五:采取双赢的竞争策略·····	101

谋人篇六: 乱世防人之法 ····· 103

忘恩负义、过河拆桥、恩将仇报……这些字眼儿绝非耸人听闻。领导者身居高位,各种利害集于一身,自然容易被人忌恨、遭人暗算。面对人性的卑污,曾国藩的乱世防人之术可助你一臂之力。它可以使你眼观六路、耳听八方,睡觉也睁一只眼,绝不落入小人的圈套。

透过外表识其奸诈·····	103
轻薄之人最不可重用·····	105
表现欲过强的人,不可久用·····	107
领导者最易被利用·····	108

【现代应用要诀】

要诀一:防人之心不可无·····	110
要诀二:防人有术,惩欺为先·····	111
要诀三:不要一下子掏心窝·····	112
要诀四:妥善处理和小人的关系·····	113
要诀五:留个心眼会有用·····	114
要诀六:将计就计,见招拆招·····	115

中·谋事篇

谋事篇一：出人头地之法 118

人想“出头”，天经地义。想“出头”但不能“强出头”。在主观能力尚未修炼到家、客观环境还不够成熟之际，暂时的委屈还是要承受。曾国藩认为谋事在人，成事在天。不管你才能如何，都有可能碰上无法施展的时候，出人头地的素质全由磨炼而来。功底深厚，厚积薄发，必成大器。

早年发达未必有益	118
本事是练出来的	120
不必要的冒险不要冒	121
谋事在人，成事在天	122
超人品性是这样练成的	123

【现代应用要诀】

要诀一：不要有怀才不遇的想法	126
要诀二：运气不好读读书	128
要诀三：没有圈子是万万不行的	128
要诀四：想出头，但不要强出头	130

谋事篇二：借力成事之法 131

做官最忌“十三不靠”，单打独斗，孤立无援，受人排挤。这样不但官做不成，没准连命也搭上。曾国藩年纪轻轻便官运亨通，成功的奥秘在于背后有一座强大的靠山。曾国藩“借人之威，成己之实”，所以能一帆风顺，创造了十年连升十级的仕途奇迹。

善于借助他人的力量	131
背靠大树好乘凉	132
藏起野心，曲线投靠	135
借人之威，成己之实	138
利用乡里关系扩大影响	139



【现代应用要诀】

- 要诀一：学会亲近权威..... 141
- 要诀二：与最有名气的人交朋友..... 143
- 要诀三：结交名流的好处..... 144
- 要诀四：如何与“重要人物”攀关系..... 145
- 要诀五：有几个神仙烧几柱香..... 146

谋事篇三：做大局面之法 148

曾国藩一生，局面不断做大，根基愈来愈牢，人气节节上升，奥秘究竟何在？曾公的人生实战揭开了这个奥秘：成就大事业者，都是胸怀伟大目标而又能沉得住气的人。既要有远大规划，又要从具体事做起，一旦机会到来，乘势而上，攻城掠地，大显身手。

- 面对局势而怦然心动 148
- 机会到来，乘势而上..... 150
- 借势生风，练出一支劲旅..... 151
- 人生规模要宏大 153
- 大胆提拔部属 155

【现代应用要诀】

- 要诀一：要善于发现各种机会..... 157
- 要诀二：关键时刻为领导争气..... 158
- 要诀三：让上级提升自己的技巧..... 159
- 要诀四：借鉴他人的成功之路..... 160
- 要诀五：不要满足于眼前的小成就..... 161
- 要诀六：达到目标的十个步骤..... 162

谋事篇四：把握时局之法 164

识时务者为俊杰。善谋大事、能成大业的人，无不有着敏锐的眼光和果断行动的能力，善于把握时局，及时调整人生战略，决定人生进退。曾国藩的成功，经历了顺势而安、乘势而起、造势而雄三个阶段。此乃天下英雄出人头的必由之路。

先观大局之变	164
大事苦争,小事放松.....	166
官场习气与书生本色	168
谋大事要凭借三种“势”	171
洞悉眼前的各种“风云”	173

【现代应用要诀】

要诀一:机会来了,该上就上	175
要诀二:当仁不让别客气.....	176
要诀三:人在屋檐下,一定要低头	177
要诀四:人心叵测,甚于知天	178

谋事篇五: 危机自救之法 180

曾国藩对人性的弱点有其深刻的理解,所以他主张,在危急时刻,一定不要把赌注押在别人手里,一定要靠自己,激发生命的能量,“打脱牙和血吞”,牢牢掌握命运的主动权。这是曾国藩通过血的教训悟出的道理,也是他安身立命的看家本领。

危急之际不要靠别人	180
从失败中学到看家本领	181
“丢卒保本”,安度险关	183
“挺”字当头,“难”字退后	187
只有骨骼硬,才能站得稳.....	189

【现代应用要诀】

要诀一:打掉了牙往肚里咽.....	191
要诀二:有条不紊,处变不惊	192
要诀三:不要在沮丧时做决断	193
要诀四:识时务者为俊杰.....	194
要诀五:培养敏捷的判断力.....	195

**谋事篇六：权力运作之法** 197

当官之所以烦人,就是因为麻烦事一件跟着一件,推也推不脱,躲也躲不掉,难得清静,难得自在,难得潇洒;更危险的是官职在身,权力和地位炙手可热,说不定哪天遭人忌恨和暗算,陪上身家性命。曾国藩为官多年,深知个中滋味,总结出了一套高明的“权力运作大法”。

走路宜重,说话宜迟.....	197
抓大事、抓要事.....	199
无权要争,权大要让.....	200
用缓字诀对急难事	201
“耐烦”是做官的基本功	204

【现代应用要诀】

要诀一:事越麻烦越要耐烦.....	206
要诀二:养成敬业的习惯.....	207
要诀三:靠才能领导下属.....	209
要诀四:成大事者不谋于众.....	210
要诀五:宽缓胜于急躁.....	211

下·内功篇**内功篇一：自我掌控之法** 214

人有七情六欲,就有人的弱点和局限。天底下的好事不会让一人占全。成功者与失败者的根本区别,在于对自身的弱点和局限有无清醒的认识,有无自控能力。成大事者具有自知之明,并能扬长避短。自我掌控的过程,就是不断战胜自己、走向成功的过程。

恶欲会把人带入陷阱	214
力戒浮躁之气	218
清醒地评判自己	220
勇于改过,不夸大言.....	221

屈辱时尤其需要自控	223
-----------------	-----

【现代应用要诀】

要诀一：每日反省自己	224
要诀二：控制自己的情绪	225
要诀三：保持从容与镇定	226
要诀四：不要任凭性情做事	227
要诀五：正直的人有一定之规	228

内功篇二：隐藏自我之法

有锋芒是好事，锋芒是事业成功的基础。但锋芒外露，则会刺伤别人，也会刺伤自己。所谓物极必反，过分外露自己的才华只会导致自己的失败。职位越高，功名越大，越应收敛锋芒，含而不露，该装糊涂时一定要装糊涂，而且要装得彻底。

深谙龙蛇曲伸之道	230
有所为，有所不为	232
锋芒不可太露	234
别把功名视为唯一至宝	237
功成身退最安全	238
被拥立做皇帝之谜	240

【现代应用要诀】

要诀一：智者需学会守愚	243
要诀二：人怕出名猪怕壮	245
要诀三：不要独享荣耀	246
要诀四：威严的老虎从不翘起尾巴	248
要诀五：不可轻易张扬个性	249

内功篇三：胸襟豁达之法

一个人能否成大事，重要的不在于他现在有了什么，而在于将来能做什么。大胸襟、大气度是比金钱、权势、家世、亲友更有助的东西。它是人生的最可靠的资本。它能使人克服困难，排除障碍，使人追求的事



业获得成功。它比什么东西都更有效。

“无豪达之心者,时时会缩手缩脚”	251
开阔胸襟,增强气度	254
一个“淡”字可谓一字千金	256
清醒人生是明智之举	257

【现代应用要诀】

要诀一:站得高,看得远	260
要诀二:强者气质就是实力	261
要诀三:不争一时之短长	262
要诀四:把自己当成个大人物	263
要诀五:花看半开,酒饮半醉	264

内功篇四: 处世圆融之法

可方可圆,能屈能伸,善于伪装,随机应变,是许多历史人物成功的重要途径。曾国藩精通“屈”“伸”之道,办事和做人权衡利害,把握轻重,所以能“任凭风浪起,稳坐钓鱼台”。外表大度圆融,内心见棱见角。

对看不惯的事情要闭眼	266
息事宁人,化解纷争	267
不固执己见,也不轻信人言	269
革新事业应取中庸之道	271
能屈能伸,与时俱进	272

【现代应用要诀】

要诀一:招致妒嫉是十分失败的事	276
要诀二:学点“弯弯绕”	278
要诀三:上下相处就像一场拔河赛	278
要诀四:不要怕位居第二名	280
要诀五:厚黑术精要	281

内功篇五：逆境坚忍之法 283

这是一个剧烈变动的时代。今天是你的下属,明天可能会与你平起平坐;今天你高高在上,风光无限,明天就可能被挤下权台,从事业的舞台上黯然退却。人们从来没有像今天这样面临着空前的挑战。曾公的忍术将成为你出奇制胜的武器。

忍常人所不能忍	283
打脱牙,和血吞	286
倔强是不败人生的根基	288
刚毅强挺为忍	290
忍就是等待	291
小不忍则乱大谋	293

【现代应用要诀】

要诀一:成与败只是一种临时的结果	297
要诀二:达到“忍”的最佳境界	299
要诀三:不必心烦意乱	300
要诀四:碰到困难绝不言退	301
要诀五:把冷板凳坐热	302

内功篇六：居官不败之法 305

如果你是身在高位的领导者,掌握了曾国藩的居官不败之法,便可不吃苦中苦,稳做人上人;如果你是平头百姓,摸透了曾国藩的处事手段和做官权谋,便可与领导和谐相处,从容周旋,必要时可以战而胜之,时机到来时取而代之。

一点点进步都是来之不易的	305
涉危蹈险,如履薄冰	306
事事谨慎,三思而行	307
多给别人一点恩惠	309
仕途其实是危途	310
做一名办事高手	311



【现代应用要诀】

- 要诀一：施展你出色的领导才能..... 313
- 要诀二：时时要有危机意识..... 315
- 要诀三：欲海无边，回头是岸 316
- 要诀四：权力和威信，哪个能使“鬼推磨” 317
- 要诀五：既要琢磨事，也要琢磨人 319