

# 成大事者

## 的 修养

金鸿儒◎著

他治学有方、

做人有法、为官有道



解读晚清一代名臣的情商修炼之路

跟曾国藩学习为人处世之道、克己修身之法、识人用人之术

江苏人民出版社

# 成大事者

## 的 修养

金鸿儒◎著



图书在版编目 ( CIP ) 数据

成大事者的修养 / 金鸿儒著. -- 南京: 江苏人民出版社, 2017.4

ISBN 978-7-214-20623-7

I. ①成… II. ①金… III. ①个人—修养—通俗读物 IV. ①B825-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 104703 号

- 书 名 成大事者的修养  
著 者 金鸿儒  
责任编辑 朱 超  
装帧设计 申海峰  
版式设计 张文艺  
出版发行 江苏人民出版社  
出版社地址 南京市湖南路1号A楼, 邮编: 210009  
出版社网址 <http://www.jspph.com>  
<http://jsmcbs.tmall.com>  
印 刷 北京中印联印务有限公司  
开 本 718 毫米 × 1000 毫米 1/16  
印 张 13.5  
字 数 180 千字  
版 次 2017 年 9 月第 1 版 2017 年 9 月第 1 次印刷  
标准书号 ISBN 978-7-214-20623-7  
定 价 39.00 元

## 前言

提起曾国藩，人们很自然地会将他与太平天国运动联系在一起。的确，曾国藩的声名与威望与太平天国运动息息相关。

咸丰元年（1851年）兴起的太平天国运动，以席卷天下之势沉重地打击了腐朽不堪的清王朝。当时，清王朝的八旗兵已由当初的锐不可当蜕变为不堪一击，在与太平天国的屡次较量中都是败得一塌糊涂。在无兵可用的情况下，清王朝只得下旨鼓励创建“团练”这种地方武装，希望以此来对抗蓬勃发展的太平天国，消灭他们。湘军就是在这种背景下由曾国藩创建起来的。最终，在曾国藩的领导下，湘军成了清王朝对抗太平天国运动最为倚仗的力量。随着太平天国运动被湘军镇压，曾国藩本人也因此事功成名就，走上了人生巅峰。

平时，人们总喜欢将曾国藩与太平天国运动相提并论。人们对太平天国运动的评价褒贬不一，对曾国藩本人的评价也是不一致的：“誉之则为圣相，谥之则为元凶。”支持太平天国运动的人士认为，他是一位以血腥手段屠杀农民起义的刽子手，是历史的罪人。反对太平天国运动的人士认为，他是一位安邦定国的奇才：“戡定粤逆之功，惟曾国藩实倡于始，实总其成。其沉毅之气，坚卓之力，深远之谋，即求之往古名臣，亦所罕见也。”

对历史人物的评价向来是仁者见仁、智者见智。对此，我们不妨这样想，曾国藩之所以能矢志效忠于清王朝并誓死与太平天国起义人士拼战到底，实与其人生选择有关。这种人生选择就是投身仕

途，践行儒家所倡导的经世致用的主张，实现他治国平天下的抱负。

其实，多读一点关于曾国藩的史料我们会发现，曾国藩的仕途生涯并非仅与太平天国运动有关，他的为官履历异常丰富多彩。道光18年（1838年）他以朝考列一等第三名被道光皇帝选为翰林院庶吉士，道光27年（1847年）任兵部右侍郎。十年内他获得了七次升迁，从无丝毫名气的书生一跃成为官居二品的朝廷大员。平定太平天国运动后的同治7年（1868年），他终于登上了仕途生涯的顶峰，成为京畿重地的重臣——直隶总督。在漫长的仕途生涯中，他的个人活动所涉及的领域是多方面的，有政治活动、军事活动、经济活动和文化教育活动等。在这些活动中，他充分地将自己在文学、艺术、伦理道德和思想认知等诸方面的造诣融入到实践中，从而形成了有别于他人且经得起实践检验的从政心得。

从人生选择的角度来看，曾国藩无疑是一位人生赢家、大成功者。正因如此，一些后人在深入研究了言行和经历后由衷地感叹：“为官当学曾国藩！”他的仕途经历能给后人带来一定的启迪。

曾国藩的从政心得，涵盖了吏治、法治、廉政、求学、修身、自律、舆情、用人、决策和勤政等诸多方面的内容。其中，求学、修身看上去似乎与为官从政没有直接关系，实际上恰是他从政心得的理念之源。因此，他的从政心得，不仅仅是一些为政技巧，也是他一生做人、做事、做官的智慧总结。他把那些智慧用在了实践中，取得了令人敬佩的非凡成就。

以吏治来说，曾国藩具有常人所不具备的综合分析能

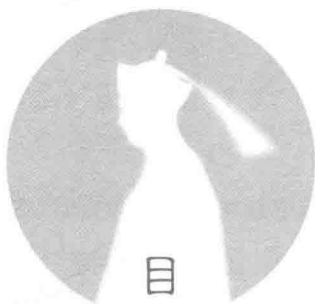
力和判断能力。在看到清王朝的腐败衰落时，他指出：“国贫不足患，惟民心涣散，则为患甚大。”在当时的官僚队伍中，能有这种认识的人也许不在少数，但能够像他那样看透问题的人不是很多。例如，针对太平天国运动的兴起，他指出其根源就在于官吏腐败：“何尝不以有司虐用其民，鱼肉日久，激而不复反顾，盖大吏之泄泄于上，而一切废置不问者，非一朝一夕之故矣。”这种能从自身出发去发现问题并大胆指出来的人在历史上也不多见。在发现问题的同时，他还能发现问题的实质和解决问题的方法。例如，针对当时的吏治腐败，他一针见血地指出：“吏治之坏，由于群幕，求吏才以剔幕弊，诚为探源之论。”

就用人来说，曾国藩在那个时代已经认识到了政治人才的重要性。他为此提出了“行政之要，首在得人”的观点。为了挽救自己的国家，他采取了大力举荐人才、招一些年轻的学生赴美留学之类的举措，而创办湘军这一事最值得为后人称道。后来，他将思想教育融入到治军的过程中，这一做法除了起到了以“礼”治军的作用外，还让将士们能够不断地提升自己，成为不断进步的成长型人才。这种做法实际上是一种爱才、惜才的体现，与他在长期的从政过程中明白人才难得、人才可贵的道理有关。

曾国藩是文人出身，能创建湘军并成为湘军的统帅实在难得。在湘军与太平天国的战斗过程中，湘军最开始屡战屡败，后来逐渐强大并最终打败了太平天国的军队。这离不开曾国藩的领导。此外，他本人并没有落得历史上“飞鸟尽，良弓藏；狡兔死，走狗烹”的悲剧下场，而是成功地做到了功成身退。这一切都显得神奇而不可思议，为后人留下了一个个谜团。要破解这些谜团，就需要清楚



他的从政心得。如果能理解他的从政理念，我们就会觉得一切都是那么地顺理成章、那么地合乎天道人情。无论是在做人还是处世方面，曾国藩的仕途心得都可以为我们提供借鉴意义，成为我们前行的指明灯。这也是本书的意义所在。



## 目录

### ◎ 第一章

## 崇尚节俭

1. 整顿湘军，以治家理念治兵将 ..... 二
2. 崇尚节俭，保持清廉的生活作风 ..... 六
3. 不准引荐私人，杜绝以私谋权 ..... 一〇
4. 效仿唐代武则天之法，鼓励举报贪污不法官员 ..... 一四
5. 在人屋檐下，也向小吏把头低 ..... 一八

### ◎ 第二章

## 仁民爱物

1. 升任直隶总督，上任即清理积案 ..... 二四
2. 体味百姓疾苦，高度重视民间重案 ..... 二八
3. 只有仁民爱物，才能“无间寒暑昕宵，悉心研鞠” ..... 三二
4. 增强办案力量，调配办案精英 ..... 三五
5. 建章立制，办案要合情合法 ..... 三九



---

◎ 第三章

## 正人先正己

1. “剃刀”直指直隶地区的贪官污吏 ..... 四四
2. 身为表率，正人先正己 ..... 四七
3. 上任伊始，杜绝司法腐败 ..... 五一
4. 体恤民情，减轻百姓的负担 ..... 五五
5. 是否提拔一个人，看其政绩和品德 ..... 五八

◎ 第四章

## 笃学笃行

1. 为经世治国而学史、用史、修史 ..... 六二
2. 武略兼文韬，勤学成大器 ..... 六六
3. 每日读书记录心得语，有求深意是徇人 ..... 七〇
4. 习学为行世之本：黎明即起，醒后勿粘恋 ..... 七四
5. 读书的最高境界：宁静安泰，专一不杂 ..... 七七

◎ 第五章

## 为政养德

1. 取人为善，与人为善 ..... 八二
2. 埋头苦干，功成名就时居安思危 ..... 八六
3. 亲民是核心，民情是根本 ..... 九〇
4. 不出风头，收敛锋芒 ..... 九四
5. 培养气度，小不忍则乱大谋 ..... 九八

## ◎ 第六章

## 慎独自律

1. 尚廉、尚谦、尚劳的家教家风 ..... 一〇四
2. 慎独：为善去恶，无愧于心 ..... 一〇八
3. 自律：纳善言，省自身，求缺惜福 ..... 一一二
4. 谨言：刻刻留心，第一功夫 ..... 一一五
5. 以贪为耻，淡泊名利 ..... 一一八

## ◎ 第七章

## 端正舆论

1. 曾国藩与天津教案：谣言导致的大灾难 ..... 一二二
2. 强化监督，重视民意 ..... 一二六
3. 从洋人风气、百姓风气到文人风气、官员风气 ..... 一二九
4. 主持公正舆论，号召正义 ..... 一三三
5. 外惭清议，内疚神明 ..... 一三七

## ◎ 第八章

## 雅量大度

1. 不失时机，多谋善断定决策 ..... 一四四
2. 危急时刻要当机立断 ..... 一四八
3. 保持头脑清醒，不为一时得失所动 ..... 一五一
4. 雅量大度，人生的制胜之道 ..... 一五四
5. 不能被失败击倒 ..... 一五七

---

◎ 第九章

## 知人善任

1. 办事不外用人，用人必先知人 ..... 一六四
2. 借人之才为才，用人之力为力 ..... 一六八
3. 施恩要讲究技巧 ..... 一七二
4. 以严教人，以宽待人 ..... 一七七
5. 人才是培养出来的 ..... 一八二

◎ 第十章

## 修身为始

1. 忠君首在勤政 ..... 一八六
2. 治天下以修身为始，勤政以廉洁为始 ..... 一八九
3. 为官之道在于勤 ..... 一九二
4. 以天下之心行忠君之事 ..... 一九六
5. 治下以严，禁官场不正之风 ..... 二〇〇



## 崇尚节俭



在相当长的一段时期，曾国藩在京城翰林院从事文职工作。是太平天国这场运动将他推向了历史的前台，从而由文入武，开启了他跌宕起伏的宦海生涯。今天，回首曾国藩的从政之路，我们依然会有所触动、有所开悟。曾国藩的成功离不开其治军、吏治方面的才能。

在治军方面，曾国藩从“忠义血性”入手，开启了以“思想教育”来治军的历史先河。他把治家理念作为治军的思想灵魂，通过礼教、亲情式的关爱及宽严相济等方式让兵将们有归属感，在当时打造出了一支纪律严明、作战勇敢的军队。此外，他还以身作则，严格要求自己戒骄戒躁。

在治吏方面，曾国藩坚决执行法律法规，禁止引荐私人以及以权谋私。为了打击贪污的官员，他设置了“举荐箱”，对举报人采取保护措施。尽管碍于时势，他的治吏措施受到了某些因素的限制，但其治吏的理念和措施也还收到了一定的效果。



## 1. 整顿湘军，以治家理念治兵将

清朝咸丰元年（1851年）1月，洪秀全在广西桂平县发动了意欲推翻清朝统治的金田起义，这就是举世闻名的“太平天国运动”。没过多久，这场农民起义就以风卷云涌之势席卷了大半个中国。那时，曾经攻无不克的清朝八旗兵和绿营兵已经腐朽不堪，和农民起义军相遇时一触即溃。在这种情形下，清王朝只得颁布命令，鼓励地方人士通过兴办团练来遏制农民起义军队的发展。在这样的大背景下，曾国藩和他的湘军一步一步走上了历史的舞台。

咸丰三年（1853年）8月，曾国藩得到朝廷的准许，开始在衡州练兵。他积极响应清政府的号召，依靠师徒、亲戚和好友等人际关系在他的家乡湖南一带建立了一支地方团练。这支军队被称为“湘勇”。同时，他还派人到广东购置西洋火炮，筹建水师。作为湘军的创立者和统帅，曾国藩把全部精力都用在了操练湘军上，“凡枪炮刀锚之模式，帆樯桨橹之位置，无不躬自演试，殚竭思力”。在练兵的过程中，无论是招募新兵还是改编绿营军队，他都奉行严肃治军的理念，大力整顿军纪，规范官兵的作风。此后，他的一系列举措逐渐让湘军成了晚清战斗力最强、纪律最严明的军事力量。

曾国藩在筹建湘军时开了个好头，一开始就招募了3000人。同时，还有许多绿营军不断地来依附他。然而，将这些军队带出去经历一两场实战后他发现，军队的素质实在很低，根本没什么战斗力。为此，他采取了一系列严厉的措施整顿湘军：一方面，让所有的兵勇都受到十分严格的军事训练；另一方面，制定严格的军纪，以使将帅廉洁自律、勇猛作战。同



时，他还根据形势需要，规范军队管理，通过等级隶属关系来强化个人对军队的控制，用“三纲五常”来教育士兵，以增强军队的战斗力和凝聚力。

在整顿湘军方面，曾国藩动作最大的一项改革措施是改革兵制。在此之前，清朝军队实行的是世兵制，无论八旗兵还是绿营兵，沿用的一直是“三丁抽一”以及父死子替的方式。在组建湘军的过程中，曾国藩将世兵制改为招募制。他声称，这样做能够“扫除陈迹，特开生面，赤地新立”。这样一改，就将过去军队直接由朝廷控制、指挥变为由地方长官和军队将领直接控制。此后，湘军各营独立，彼此不相统属，只服从本营的指挥官。最终，曾国藩成了湘军的最高统帅。

湘军指挥体系的变革，一方面让曾国藩成了湘军唯一的最高统帅，另一方面也让他不得不把更多的精力和心思投入到对各营将领的管理中。当时，清政府国库空虚，很多时候对地方团练根本无款可拨，所以湘军的粮饷基本上靠自筹。自筹粮饷实质上让湘军在一定程度上插手了地方事务。如果处理不好，不仅会招来民怨，还会扰乱军心，从而导致军队人心溃散，失去战斗力。正是因为对此有一种清醒的认知，曾国藩才将自己治家的理念用在了治兵上。他尤其注重管理那些统兵的将领。

曾国藩可说是中国历史上第一个对士兵开展“思想教育”的统帅。他的思想教育直接脱胎于他的治家理念，注重良心和关怀，强调责任和使命感。在训练湘军时曾国藩发现，驻守长沙的绿营军军纪废弛，四处扰民，致使民怨沸腾。为此，他命令这些绿营军与湘军一起训练，名为“会操”，意在让绿营军的将士们通过“会操”受到湘军的影响，从而改掉一些不良的习气，成为一支有战斗力的作风优良的军队。这本是一项利国利军的举措，然而好心未必能得到好报。根据清朝的政治惯例，文官不得干涉军队的日常事务。即使你贵为一省巡抚，也不得过问军队的操练事务。当时，曾国藩的职位是“团练大臣”，虽然级别上属于二品大员，但仍旧属于文职。因而，这些绿营兵就以“文官不得干涉军队事务”为由，违抗曾国藩



的“会操”命令。其中，带头闹事的是驻守长沙的副将清德。清德在与太平军过招时，跑得比兔子还快，但在抵制曾国藩的命令时却非常勇敢，到处鼓舌。为了将自己的治军理念实施彻底，训练出一支强有力的军队，曾国藩立即将此事上奏朝廷。最终，朝廷下令将清德革职查办。

朝廷的支持与信任，让曾国藩更加坚定了以治家理念治兵将的决心与信心。这些理念包括以下几个方面：

其一，以“礼”治军。曾国藩从小就受到了儒家思想的熏陶。走上从政道路后，他就将“舍礼无所谓政事”挂在口头上并奉为自己的从政之道；在组建湘军时，更是把“以礼治人”作为治军的思想核心，并在第一次率领湘军作战时就告知兵将：“不特纾君父宵旰之勤劳，而且慰孔孟人伦之隐痛。”曾国藩指斥太平天国运动“举中国数千年礼义人伦诗书典则，一旦扫地荡尽”。他认为失去礼，即使军事上获得胜利，国家安定的秩序也难以长久维持。为此，他在治理湘军时特别强调“礼治”。他设立的营制就充分体现了“礼治”的原则，这其中就包括严格的隶属规范。通过吸收明朝抗倭名将戚继光的“军礼之说”，曾国藩制定了一套管理湘军规制——营制。

其二，加强思想教育。曾国藩要求兵将们在“才德二者不能兼得”的情况下坚决把“德”放在第一位。他把这一思想用在了用人上，以致有人在用人方面评价他“往往德有余而才不足”。在以“德”为衡量标尺的同时，曾国藩还采取了一些行之有效的方式来让兵将们接受道德教育。在训练兵将时，有一条规则是“训家规”。进行该项教育时，他都会亲自教谕，“每逢三八操演，集诸勇而教之，反复开说至千百语”。另外，就是将道德说教亲自编写成歌谣，如《水师得胜歌》《陆军得胜歌》等。这些歌谣不仅简明易懂，还能鼓舞士气。

其三，以刚柔互用和宽严相济的方式来加强宣传教育。曾国藩曾说过：“天地之道，刚柔互用，不用偏废，太柔则靡，太刚则折。”他把这种思想当作一种手段用在治军上。他曾清楚地看到绿营军中存在的“兵不相





习，兵与将不相知”的弊病。为了避免湘军出现类似的弊端，他制定出严格的营规来约束兵将，禁止犯上作乱。为了规范湘军本身的隶属关系，他还特地制定出一项“事寄轻重”的制度。通过这项规定使权力紧紧地与军中的职务联系起来，有力地维护了湘军内部的等级稳定。

在关系到兵将的“利”时，曾国藩实行厚饷、重赏制度，标准为：才堪治民，且不怕死、不急名利和耐受辛苦。同时，他还践行者重罚的原则。他对违反规定的兵将，毫不留情，从严惩处。他力求做到赏罚分明。在关系到兵将的“名”时，曾国藩重点实行保举制度。这种制度能让作战立功的人员一跃成为吃皇粮的武职官员。受此鼓动，湘军都愿意提着人头为清朝卖命。

另外，曾国藩像对待家人那样对待士兵。在他的建设和治理下，湘军成为一支军纪严明、作战勇敢的军队。湘军的崛起为垂死的清王朝赢得了喘息的机会。太平天国灭亡后，曾国藩成功地将自己的治军心得移植到了执政的过程中。先前的治军思想在后来成了他执政思想的源泉。



## 2. 崇尚节俭，保持清廉的生活作风

曾国藩以治湘军而声誉鹊起。不过，作为湘军的创建者和统帅，人们从他身上见到的却不是武将的雄劲，而是古代读书人的刚毅和睿智。其中最突出的一点就是，不论是为人还是做官，他都始终坚持自己的为官原则。在为人与做事、操守与气节方面，他严格地践行着儒家倡导的“富贵不能淫、贫贱不能移、威武不能屈”的理念。同时，他还以言传身教的方式影响和开导他人，让他们同样做到居高位而不自傲，为官清廉。在生活作风方面，他的做法堪称古代官员的楷模：崇尚节俭，以身作则。

曾国藩之所以能做到崇尚节俭，是因为他自小就受到了儒家思想的熏陶。在儒家思想的影响下，他的头脑中逐渐产生了忠义的思想。长期的官场历练和基层生活的打磨让他具有了洞察世情、窥破表象的能力。因此，他看到清军深受官场腐败习气的影响而成为了一支纪律溃散、作风糜烂、四处扰民的军队时，内心深处的儒家思想让他产生了除弊革新的冲动。成为湘军统帅后，他立即大力提倡节俭的生活作风，并严格要求部下贯彻执行。

在崇尚节俭方面，曾国藩首先从自身做起，并且始终如一地坚持了下来。早在翰林院任职时，他受人弹劾被皇帝降职。后来，他又被升为二品官员。按当时的规定，二品大员出行时可以乘坐八人抬的绿呢轿。但他一向节俭惯了，仍然乘坐四人抬的蓝呢轿出行。为此，还发生过一件趣事：按照清朝的回避制，蓝呢轿见到绿呢轿必须让路，实际上就是小官必须为大官让路。否则，抬绿呢轿的人就可以打坐蓝呢轿的人。有一天，曾国藩坐蓝呢轿出门，行到一条窄路时，不巧后面来了个绿呢轿。他就吩咐抬轿