

克己·修身·勤政·立德·立功·立言



曾国藩是近代中国一位杰出的政治人物，他影响了一代又一代人，许多名人都对他推崇备至。本书采撷大量生动的历史案例，详实地介绍了曾国藩的为官之道，用人之术，处世之方，并归纳总结成为官处世的36个计谋招法，集知识性、历史性与实用性为一体，是每一个想了解曾国藩的人必不可少的读物。

为
官
处
世

曾
国
藩

ZENG GUOFAN
WEI GUAN CHU SHI
SAN SHI LIU JI

36
计

张福春◎编著



 中国纺织出版社



曾国藩为官处世

ZENG GUOFAN
WEI GUAN
CHU SHI
SAN SHI LIU JI

36计

克己·修身·勤政·立德·立功·立言

张福春◎编著

 中国纺织出版社

内 容 提 要

曾国藩是近代中国一位杰出的政治人物，他影响了一代又一代人，许多名人都对他推崇备至。本书采撷大量生动的历史案例，详实地介绍了曾国藩的为官之道，用人之术，处世之方，并归纳总结了他为官处世的36个计谋招法，集知识性、历史性与实用性为一体，是每一个想了解曾国藩的人必不可少的读物。

图书在版编目 (CIP) 数据

曾国藩为官处世36计/张福春编著. - 北京: 中国纺织出版社, 2007.2

ISBN 978 - 7 - 5064 - 4237 - 4

I. 曾… II. 张… III. 曾国藩 (1811 ~ 1872) - 人生哲学

IV. K827 - 52

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 160419 号

策划编辑: 詹 珏 特约编辑: 曹 华 责任印制: 初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京东直门南大街6号 邮编: 100027

邮购电话: 010 - 64168110 传真: 010 - 64168231

http: //www. c - textilep. com

E - mail: faxing@ c - textilep. com

北京世纪雨田印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2007年2月第1版第1次印刷

开本: 710 × 1000 1/16 印张: 16.5

字数: 198千字 印数: 1 - 7500 定价: 29.80元

ISBN 978 - 7 - 5064 - 4237 - 4/K · 0036

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社市场营销部调换



“曾国藩热”之所以经久不衰，来源于他独到的思想观念。他对中国五千年智慧有着独到的见解，而且这些见解是他历经官场、战场磨砺之后提炼出来的，不空洞、不浮夸，所以说，这些都是有实用价值的财富。他被誉称为晚清“第一中兴名臣”、“大清圣哲”丝毫不为过。

克己·修身·勤政·立德·立功·立言



为官处世

曾国藩

曾国藩是近代中国一位杰出的政治人物，他影响了一代又一代人，许多名人都对他推崇备至。本书采编大量生动的历史案例，详尽地介绍了曾国藩的为官之道，为人之道，处世之道，并归纳总结为官处世的36个计谋策略，集知识性、历史性与实用性为一体，是每一个想了解曾国藩的人必不可少的首选。

36计

ZENG GUOFAN
WANGJIAN
JIAZHUYI
JIAZHUYI



中国华侨出版社

策划编辑：詹 琰

封面设计：Zid 鼎泰
TEL: 13011082357



前言

曾国藩是近代中国最有影响力的政治人物之一，他影响了一代又一代人，许多名人都对他推崇备至。梁启超曾言：“吾谓曾文正集，不可不日三复也。”毛泽东认为“愚于近人，独服曾文正。”蒋介石称曾国藩足以成为他的老师，他说，曾国藩自己成功，也让别人成功，自己发达，也让别人发达，别的姑且不论，仅此一点，就足以作为我们的老师了。他把《曾文正公全集》常置案旁，终生捧读不辍。

曾国藩从湖南双峰一个偏僻的小山村以一介书生入京赴考，中进士留京师后十年七迁，连升十级，37岁任礼部侍郎，官至二品。太平天国巨澜横扫湘湖大地，他因势在家乡拉起了一支特别的民团湘军，历尽艰辛为清王朝平定了天下，被封为一等勇毅侯，成为清代以文人而封武侯第一人，后历任两江总督、直隶总督，官居一品，死后被谥“文正”。曾国藩所处的时代，是清王朝由盛世转为没落、衰败，内忧外患接踵而来的动荡年代，由于曾国藩等人的力挽狂澜，一度出现“同治中兴”的局面，曾国藩正是这一过渡时期的重心人物，在政治、军事、文化、经济等各个方面产生了令人瞩目的影响。

“曾国藩热”之所以经久不衰，来源于曾国藩独到的思想精华。在曾国藩身上，集中体现了他对中国五千年智慧独到见解，而且这些见解是他历经官场、战场磨砺之后提炼出来的，不空洞、不浮夸，所以说，这些都是有实用价值的财富。他创办洋务，不愧为洋务派领袖；著作丰

富,可当之为学者,研究与文辞,无忝于文人;治军有方,调配得宜,堪与著名军事家相媲美。他拥兵而不自重,善权变而又谦退,足见其道德修养功夫之深厚;他吏治清廉,教养兼施,鞠躬尽瘁,以身作则,不啻为青天;他治家有道,关怀子弟,亦为后人楷模。他被誉称为晚清“中兴第一名臣”、“大清圣哲”丝毫不为过。

但是,曾国藩历来是一位有争议的人物。无论如何评价他,也抹不掉他平生的二重性:一是,他镇压了太平天国运动。这不是说他生性就爱杀人,而是他的忠君报恩思想使然,是其历史局限性之所在。正如他给其弟的信中所说:“余食禄有年,受国恩厚,自当尽心竭力办军务,一息尚存,此志不懈。”二是,身处腐朽没落晚清时代的曾国藩,为挽救清朝的灭亡,他躬行儒家修身、齐家、治国、平天下之道。他那“予自三十岁以来,即以做官发财为可耻,以宦囊积金遗子孙为可羞可恨”的自律名言,尤值得今人所鉴戒,又是其现实意义之所在。

总之,从为官从政的角度上讲,曾国藩算得上是历史上的一个成功者。但他的一切做为都是从维护封建帝王统治角度出发的,与我们今天所倡导的勤政为民,执政为公,舍小家为国家,推动社会和谐发展有着本质区别。这正是我们今天看待曾国藩时该持有的原则立场,否则我们就无法正确分析曾国藩的功过是非。

本书采撷大量生动的历史案例,详实地介绍了曾国藩的为官之道,用人之术,处世之方,并归纳总结了他为官处世的36个招法,集知识性、历史性与实用性为一体,是每一个想了解曾国藩的人必不可少的读物。

编者

目 录

第一计 志存高远 立志不屈

曾国藩说：“士人第一要有志，第二要有识，第三要有恒。有志则不甘为下流，有识则知学问无尽，不敢以一得自足，有恒则断无不成之事。三者缺一不可。”

1. 立志为本,志存高远 1
2. 立志不息,发奋自强 4

第二计 背有靠山 冒险上书

曾国藩连升高官，其原因有二：一是个人勤奋干练，二是背有靠山。

1. 受人举荐连升官 7
2. 冒险上书直陈时政 9

第三计 运筹帷幄 治军有方

曾国藩认为，只要有恒心，就无不成之事。要成就事业，不能存侥幸心理。侥幸，也许会偶然有小成，但是，不能长久。要高瞻远瞩，运筹帷幄，在做事之前，规划一下长久之策，拿出一整套方案。谋划好了，还要认真去做，而在做之中，要舍小图大，稳慎



用兵。这样，才能决胜千里。

1. 改弦更张，独创湘军 12
2. 舍小图大，虚虚实实 16
3. 稳慎用兵，不可过急 18

第四计 踏平坎坷 创出新路

曾国藩认为，心志困苦，正是磨炼英雄，让你走向成功的时候。曾国藩是一个有眼力，有心算的人，他脚踏一片平地，心想无数坎坷。他明白，一个人在逆境中必须一鼓作气，坚持到底，踏平坎坷，创出新路，这样，才能成就大事。

1. 坎坷路上“生死不弃” 22
2. 打通困难是好汉 25

第五计 刚毅倔强 果断坚定

曾国藩具有刚毅倔强，果断坚定的性格。在待人处世上，在艰难困苦中，在清廷官场里，他把“倔强”、“坚定”运用得得心应手。

1. 有“倔强”之气概 28
2. 遇事坚持自己的“定见” 32

第六计 给人面子 留有余地

曾国藩认为，为人处世一方面应予人一分面子，人必予你两分面子。伤人一分面子，人必损你十分面子，因此，面子问题不可不慎；另一方面凡事应留一分余地，可回转自如，而凡事不留余地，则易失之于刚



硬，一旦做错则无可补救。

1. 打人不打脸，揭人不揭短 35
2. 凡事都要留有一定的余地 37

第七计 诚交天下 事业之基

曾国藩在人际关系方面天才独具。他说：“选择朋友就是选择命运。”人的一生如果交上好朋友，不仅可以得到情感上的慰藉，而且朋友之间可以相互砥砺，共赴患难，成为事业的基石。

1. 选择朋友关乎事业成败 42
2. 交友分清忠与奸 46
3. 与贤人联姻，自得贤人相助 49

第八计 礼法结合 以治天下

曾国藩主张重礼慎法，礼法结合，以治天下。他强调礼，但又充分注重法的重要，认为五刑是“不易之典”。

1. 以礼自治，以礼治人 53
2. 严明法纪，以法治吏 56

第九计 忍辱负重 委曲求全

曾国藩“任劳任怨”，为清廷卖命，却遭严厉处分，面对各种艰难，只能委曲求全。“打脱牙和血吞”这句话也成了曾国藩忍辱负重、委曲求全的代名词。



1. 任劳任怨反遭清廷处分 59
2. 面对各种艰难委曲求全 63

第十计 不拘旧例 荐举人才

曾国藩认为，人才靠奖励而出，即使中等之才，如奖励得法，亦可望成大器；若一味贬斥，则往往停滞于庸碌不能自拔。如果不知此等学问，就一定用不好人。曾国藩利用幕府训练培养出大批人才，并委以重任，保举高官，以至“荐贤满天下”。不拘旧例，荐举人才是曾国藩吸引人才、鼓励士气的主要手段。

1. 不拘旧例，荐举人才 67
2. 保奏实缺，十分谨慎 69
3. 保举幕僚，注重条件 71

第十一计 勤政为民 赢得人心

曾国藩说，养民是为民，做官也是为民，当官不为民着想，那是让人深恶痛绝的。为民不是一句空话，不是一曲爱民歌，不是做几件事情摆摆样子，而是要真心实意地爱，爱字中间有一个“心”字，所以爱民就要出于“真心”。当然，曾国藩所谓的“爱民”与我们今天提倡的勤政为民、执政为公有着本质的区别，他是从维护封建帝王统治的角度出发的。

1. 体察民众之苦 74
2. 爱民众，赢得民心 78

第十二计 功高不争 慎稳把权

曾国藩在其九弟生日时，作诗赠之：“左列钟铭右



谤书，人间随处有乘除；低头一拜屠羊说，万事浮云过太虚。”他认为，人间随时随地，有乘有除；他敬佩屠羊说是一个功高而不争功的人。因此，曾国藩功高不争，忠君报清，慎稳把权，得心应手。

1. 功高不争，忠君报清 82
2. 处事不烦稳如山 85
3. 身居高位而不骄 87

第十三计 久居高位 自戒弊端

凡是做官的人，尤其是做高官的人，都希望自己有一个好的结局。然而很多时候却往往事与愿违。那么怎样才能保证自己有一个好下场呢？曾国藩有自己身居高位的体验，他认为，在平时就要领会高位之道，自戒弊端。只有这样，才能防止居官之败。

1. 身居高位有三端 89
2. 预防三种习气 91
3. 改过迁善有三戒 93

第十四计 有求于人 委婉而言

曾国藩向朝廷有所要求，并不正面直接地提出，而是旁敲侧击，委婉而言，耐心加以引导。这样既照顾了朝廷的尊严，又达到了自己的目的。

1. 掌握与上相处之道 97
2. 既给面子，又不放弃原则 99
3. 不得罪巨室 100

**第十五计 大事苦争 小事放松**

曾国藩提出了在对外交涉中须“大事苦争，小事放松”的主张。他说：“凡与洋人交际，小事可许者，宜示以大平恕，大事不可许者，宜始终坚执力争。若小事处处争竞，则大事或反有放松之时，不分大小，朝夕争辩，徒为彼族所轻视也。”总体说来，中国正“渐图自强”，为了赢得时间，应当在“坚守条约”的前提下予以力争。

1. 以条约为凭 103
2. 既抗争又妥协 105
3. 维护主权为重 108
4. 为小民生计着想 109

第十六计 刚柔兼济 亦方亦圆

曾国藩喜以“刚柔”为学问，特别是在自己鼎盛之时，看到“刚”性太强，便以柔掩之，并强调刚强与刚愎的不同，这种处世的学问值得人们深思。

1. 刚柔兼济，相反相成 111
2. 把握刚柔尺度 114

第十七计 危难之时 知难而进

曾国藩为官治军的经验告诉他：一是在艰难时刻一定不要失去信心，徒然的抱怨是无用的；二是在困难时刻最重要的还是要寻找解决困难的途径和方法。明确哪些是自己能办得到的，哪些是需要借助他人的，在此

前提下去努力经营，必然有成。

1. 危难之时，勇于向前 116
2. 患难之际，掌握进退的主动权 118

第十八计 做大场面 丰满羽翼

曾国藩在实践中认识到：要打开局面，取得胜利，必须做到两点：一是做大场面，因为只有如此，才能有“群雄蔚起，云合景从，如龙得雨，如鱼得水”的局面。二是丰满羽翼，因为当实力不足时，过早将自己的底牌亮出来，往往会在交战中失败。

1. 把台面做大吸引人才 122
2. 羽翼未丰时不可轻动 125

第十九计 激之以情 寻觅人才

曾国藩在求才时，手段非常多。他根据不同对象，或结以交情，或待之以诚，或激之以情。他的幕僚中如王必达、程鸿诏、陈艾等人都是通过这种方法求得的，他发现彭玉麟更是有戏剧色彩。

1. 激之以情求才 130
2. 呕心沥血揽才 133

第二十计 培养人才 煞费苦心

曾国藩的成功，在很大程度上是人才培养的成功。人才众多既保证了他生前事业的不断扩大，又保证了自己身后政策的连续性，保证后继有人，事业兴旺发达。



1. 陶铸一世之人 136
2. 谆谆教诲,煞费苦心 137
3. 青出于蓝胜于蓝 139

第二十一计 录用人才 不拘一格

曾国藩认为:古代人评论将领之才,往往神乎其玄,没有什么东西可以相比。各种各样的长处都集中在一个人身上,没有一条短处。这恐怕是史书上过分渲染的话,不是将领必须具备的品德。总的来说,衡量人才要不拘一格,评论事情不能过于苛刻琐细。

1. 以德为本,选择人才 142
2. 打破资格限制,广揽人才 144
3. 不拘一格,唯才是举 146

第二十二计 求人之道 不得不休

物以类聚,人以群分。曾国藩以青蚨子母相依不离,寒雉能招致野雉,比喻在求才时须注重人才互相吸引,使之结伴而来,收“得一而可及其余”之效。

1. 千方百计求才 148
2. 爱才如命,以礼相待 150
3. 人才多,地域广 152

第二十三计 知人善用 人尽其才

知人善用是曾国藩人才观的一个显著特点。“办事不外用人,用人必先知人”,“收之欲其广。用之欲其慎”。凡具一技之长者都要广为延揽,而在使用时要小心谨慎,尽可能使人尽其才,才尽其用,量才录

用，扬长避短。

1. 量才器使,才尽其用 155
2. 选将制度严格 157
3. 庸才不举,非才不用 160

第二十四计 赏功罚过 分明据实

曾国藩说：“古人用兵，先明功罪赏罚。”赏功罚过，分明据实是曾国藩用人的主要原则。曾国藩对己对下严格要求，尤其是立下的军令，更要求必须做到，他认为“视委员之尤不职者，撤参一二员，将司役之尤不良将，痛惩一二辈”，那么“自然人知儆慎，可望振兴。”

1. 赏罚分明,将功罚过 162
2. 赏罚据实,不论亲疏 164

第二十五计 善听人言 集思广益

曾国藩认为：知道事情复杂，而自己能力有限，那么就应当考虑推举贤才一起去完成伟大功业。如果这样，那么自私自满的观念就可渐渐消除了。

1. 善听人言 168
2. 集思广益 172

第二十六计 事事细心 苦心经营

曾国藩说：“不知弟犹记得吾言否？出门人事事皆须细心。”就是说，不知弟弟还记得我的话吗？出门在外的人，事事都必须细心。曾国藩一生事事细心，



苦心经营每一步。

1. 苦心经营每一步 175
2. 面对信任,更加谦让 179
3. 注意保护自己 181

第二十七计 欲立立人 欲达达人

曾国藩在做人的学问中,崇奉的是“欲立立人,欲达达人”之道。他说,自己想建功立业,则先让别人建功立业。自己想兴旺发达,则先让别人兴旺发达。将帅对待官兵如同父兄对待子弟一样,总是希望他们兴旺发达,总是希望他们建功立业。人同此心,心存此理。那么,官兵就会对你感恩戴德。

1. 为人处世,讲究仁礼 184
2. 利己利人,达己达人 187
3. 鼓励下属,谋求发展 189

第二十八计 患难与共 赢得人心

曾国藩认为:凡是有好处都应当和别人平分,凡是有名誉都应当和别人共享。处在很高的地位,应该把知人好坏、明白事理作为主要职责。了解人的好坏长短确实不容易学,明白事理则可以根据经验去努力做到。能够明白事理,那么不管与自己意见相同的还是不同的人,都可以慢慢加以开导,让他醒悟,做到同心同德。

1. 有难同当,有福同享 192
2. 困难时凝固人心 194