



解读

# 曾国藩 为官识人录

原文 清 曾国藩 童笙 / 编译

官运亨通 功勋盖世  
识人用人 以冰为鉴





**图书在版编目(CIP)数据**

官品/(清)曾国藩著;童笙编译.-北京:宗教文化出版社,  
1999.5

ISBN 7-80123-193-7

I. 官… II. ①曾… ②童… III. 人际关系学 IV. C912

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 07585 号

**官品**  
**(清)曾国藩著**  
**童笙 编译**

---

宗教文化出版社出版发行

(北京市交道口北三条 32 号 电话:64023355-2504 邮编:100007)

北京市北林印刷厂印刷

---

850×1168 毫米 32 开本 15 印张 350 千字

1999 年 5 月第 1 版 1999 年 5 月第 1 次印刷

---

ISBN 7-80123-193-7/K·61

定价:22.80 元

## 前 言

前几年，社会上流行着一句话：“要做官，学曾国藩。”那么，应该学他什么呢？我们认为，曾氏的为官之品行懿范很值得我们借鉴。

曾国藩是一个官运亨通，大红大紫的大官。十年之中连升十级，并在京师赢得了较好的声望。

曾国藩是一个重才举贤的贤良之官。他坚持“行政之要，首在得人”的原则，立志“引用一班人，培养几个好官。”在几十年的政治生涯中，先后有四百多位学者志士投身于他的门下。他一生举荐近千人，其中有“才大心细，劲气内敛”的李鸿章，有“取势甚远，审机甚微”的左宗棠，有“器识才略，实堪大用”的沈葆楨等。到他谢世之时，他所举荐的门人中，任封疆大吏者二十六人，几乎占有半壁江山。

曾国藩是一个有志向、有抱负的明白官。他怀抱济世之志，对“乾嘉盛世”的清王朝的腐败、衰落，洞若观火，他认为“国贫不足患，惟民心涣散，则为患甚大。”对于“士大夫习于忧容敬安，”“昌为一种不白不黑，不痛不痒之风”痛恨次骨。

“吏治之坏，由于群幕，求吏才以剔幕弊，诚为探源之论。”鉴此。他主张危急之时需要任用德器兼备之才，以倡廉政之风，行礼治、仁政之道，反对暴政、扰民。对于那些贪脏枉法、渔民肥私的宦吏，毫不手软，一律予以严惩。

曾国藩任官期间，多次上书朝廷，陈述改革措施，指出朝野三大隐患：即人才、财用、兵力三大问题中的弊端，并提出了解

决办法。他说，自古治世不外招贤能，安百姓，正风气三件事；兵在精，不在多，建议裁军；民心涣散的根本原因是银价太昂，钱粮难纳，冤狱太多，民心难伸，等等。

曾国藩虽为清廷命官，但每为虚职，很少实权。但曾氏根本无视权力的大小，只管尽职尽责而已。最难能可贵的是，他始终贯彻“经民致用”的思想，以“内圣”之学推行“外王”之道，并把它的实行作为终身致力追求的目标。在长期的治政、督军活动中，养成了注重实践，讲求实效，因时变通的作风。他的“士贵知古，尤贵通今”，“不说空话，不骛空名，不行驾空之事，不谈过高之理”，可以说是这种作风的精粹概括。

本书以“为官篇”、“交往篇”、“识人篇”、“刚柔篇”和“荣哀录”，从不同角度展示了曾氏的人品、官品。由于水平有限，书中难免错讹之处，希望读者诸君不吝赐教！

## 目 录

## 为 官 篇

曾国藩为官十年七迁，连升十级，可谓官运亨通；他受命于清王朝腐败、衰落之际，竟能力挽狂澜，开创了“同治中兴”的局面，被称为“中兴第一功臣”。

- 定规矩，安邦国 ..... (3)
- 兵少国强，兵多国贫 ..... (13)
- 平抑银价六法 ..... (14)
- 民心涣散，国之大患 ..... (20)
- 用人三法 ..... (21)
- 天下三大患 ..... (30)
- 兼听独思，慎用左右 ..... (34)
- 慕贤若渴之心 ..... (37)
- 冀回颓风于万一 ..... (38)
- 团练保甲，今日要务 ..... (39)
- 慎用严法 ..... (40)
- 倍加器重人才 ..... (41)
- 世风日下，痛恨次骨 ..... (42)
- 对英俄之策 ..... (43)
- 乱世之表征 ..... (45)

- 革故鼎新应取中庸 ..... (46)
- 诚信外交 ..... (47)
- 作之君，作之师 ..... (49)
- 为政之“术” ..... (50)
- 倡廉之风 ..... (51)
- 养民以为民，设官亦为民 ..... (52)
- 奏章内容务求真实 ..... (53)
- 中华之难，中华当之 ..... (55)
- 天心人意 ..... (58)
- 西洋为商战之国 ..... (59)
- 厘务有利弊 ..... (61)
- 论开埠 ..... (64)
- 撤兵益民，将帅相和 ..... (66)
- 行政之要，首在得人 ..... (68)
- 贪劣之吏须严惩 ..... (69)
- 恳请免除赋税 ..... (70)
- 儆官邪，惩败类 ..... (74)
- 严惩舞弊官员 ..... (75)
- 行文督抚，以杜弊端 ..... (77)
- 吏治之最忌 ..... (78)
- 参劾劣员，整饬吏治 ..... (79)
- 修德兴教，奸邪自止 ..... (82)
- 道无端，德无穷 ..... (83)
- 为政当尽其在我 ..... (84)
- 严刑为是 ..... (85)
- 用绅士之道 ..... (86)
- 修身治国须秉乎礼 ..... (87)

- 非刚猛不能除官邪 ..... (88)
- 中国自强之道 ..... (90)
- 奏议以人人易晓为要 ..... (94)
- 牧民治军，慎用宽赦 ..... (96)
- 办案须相机图之 ..... (98)

## 刚柔篇

曾國藩官場得意，左右逢源，與他的剛柔處世不無關係。他深諳《易》理，獨運剛柔相濟、寬猛互用之法。外不顯剛復之色，內不忘忍柔之功，“成大事者，必如此也。”

- 須日夜巡守勿懈 ..... (105)
- 宜平心静气 ..... (109)
- 圣门教人不外敬恕 ..... (111)
- 人情难知，天道难测 ..... (115)
- 此一时，彼一时 ..... (118)
- 盛时宜作衰时想 ..... (120)
- 居官以耐烦为要 ..... (121)
- 保人亦有为难处 ..... (124)
- 法律不可全废 ..... (126)
- 才根于器 ..... (127)
- 与父母官相处之道 ..... (131)
- 民宜爱而刁民不必爱 ..... (133)
- 劝沅弟假满出山 ..... (136)
- 寸心不忘“爱民” ..... (137)



- 决计出山····· (139)
- 天道忌巧忌盈忌贰····· (141)
- 不可一意孤行····· (143)
- 辞荣避位是安身良策····· (144)
- 不可怨天尤人····· (146)
- 拂逆只有顺受····· (148)
- 母丧未除不敢受官职····· (150)
- 虽享高名不敢骄奢····· (155)
- 不可假仁慈····· (158)
- 敬体父训····· (159)
- 寸心惕惕····· (163)
- 江苏全省皆肃清····· (165)
- 至扬州等地阅兵····· (167)
- 李相创机器局为中国自强之本····· (171)
- 养生为学，以勸后辈····· (173)
- 危急时莫靠他人····· (176)
- 心存戒惧是良方····· (177)
- 火不动则水能养····· (180)
- 长傲多言乃败之端····· (182)

## 交 往 篇

曾氏的日常交往与其为官生涯关系密切，其原则是以“仁孝”、“血诚”为交往准则。他主要的湖南朋友，多为他所认为有“血诚”的书生，后多成其主要的幕僚和将领。

- |                 |       |
|-----------------|-------|
| 交师友应有敬畏之情·····  | (187) |
| 拜师求友，都须专一·····  | (190) |
| 道义与交谊·····      | (191) |
| 告兄弟相处之道·····    | (195) |
| 没有无矛盾之交情·····   | (207) |
| 交友贵雅量·····      | (209) |
| 师友相助，儒亦能立志····· | (211) |
| 以品质高尚者为师友·····  | (217) |
| 谈诸友进修情形·····    | (220) |
| 一见即器重之·····     | (225) |
| 师道以专勤为要·····    | (227) |
| 以诚待人伪亦能诚·····   | (229) |
| 宽严并济与人处·····    | (233) |

## 识 人 篇

曾氏得意于官场，全赖于他善于识人、用人。他的识人术，按医学、哲学的角度分析，也不无道理：他以“神”识人，认为一个人精神萎靡、眼神散乱者肯定心术不正，不能重用。

- 精神具乎两目 ..... (237)
- 欲辨邪正，先观动静 ..... (243)
- “神”存于心 ..... (249)
- 从面色上可以看出气质 ..... (252)
- 气是色之本 ..... (259)
- 识人用人当辨刚柔 ..... (269)
- 外部刚柔中有性情品质 ..... (273)
- 性情有喜怒哀乐之分 ..... (280)
- 人也有春夏秋冬四时之气 ..... (287)
- 人要注意姿容整洁 ..... (290)
- 貌有清、古、奇、秀之别 ..... (295)
- 如何评判人的精神气质 ..... (310)
- 情态有四种类型 ..... (315)
- 恒态与时态 ..... (320)
- 须眉不具不可称男子吗？ ..... (332)
- 崇尚“文明之象” ..... (334)
- 评判人的心胸气性 ..... (337)
- 人之声音，犹天地之气 ..... (341)
- 声以清纯脆亮为佳 ..... (351)

音是声的余响·····	(356)
气色能评判人的综合素质·····	(362)
人以气为主·····	(365)
气色变化莫测·····	(370)
观人于微，冷眼识英雄·····	(372)
古代识人六法·····	(376)
慧眼识良才，识才须贤才·····	(386)
德才兼备，待之以诚·····	(395)
识人不能求全责备·····	(402)

## 荣 哀 录

曾国藩生前，世人对其褒贬不一。去世时，清廷对他大加表彰。他的门生、故旧也赞颂有加，连被他败过官的部属也叹服不已。此篇便是他们赞颂曾氏的挽联和祭文。

将赴天津示二子书（曾国藩）·····	(413)
不佞诗·····	(414)
不求诗·····	(415)
祭曾文正公文（黄翼开）·····	(415)
祭曾文正公文（梅启照）·····	(416)
祭曾文正公文（孙衣言）·····	(417)
祭曾文正公文（钱应溥）·····	(418)
祭曾文正公文（陈艾）·····	(420)
祭曾文正公文（忠义局）·····	(421)
祭曾文正公文（书局）·····	(421)
祭曾文正公文（李傅黼）·····	(422)

---

祭曾文正公文（张裕钊） .....	（423）
祭曾文正公文（赵烈文） .....	（424）
病中哭文正师得三十韵（吴坤修） .....	（424）
送文正师柩南归泣赋（吴坤修） .....	（425）
文正师祠堂落成纪事（吴坤修） .....	（426）
哭太传曾文正公师（李元度） .....	（426）
补挽曾文正公诗 .....	（427）
挽曾文正公诗（薛时雨） .....	（427）
挽曾文正公诗（戴 望） .....	（428）
挽曾文正公诗（刘寿曾） .....	（428）
挽曾文正书联 .....	（431）
<b>附：曾文正公批牋摘录</b> .....	<b>（448）</b>

曾国藩为官十年七迁，连升十级，可谓官运亨通；他受命于清王朝腐败、衰落之际，竟能力挽狂澜，开创了“同治中兴”的局面，被称为“中兴第一功臣。”

## 定规矩，安邦国

- 我虽不熟悉盐业管理，但想尽我的微薄之力，以求对此有所帮助
- 岸价涨跌，不是官吏所能控制的
- 大商贩都畏怯不敢运盐，实在对大局不利
- 新商人运盐既受小盐贩排挤，又受配补之类盐商排挤

### [原文]

顷得读阁下所寄《盐法节略》一纸，仰见擘画精到，筹谋深远，敬佩无已。

去岁变法之初，规模初具，亦容有未尽善者。今兹复欲小有变更，以期保此大局，此密益求密之道也。第试行未久，谤焰未熄，忽又自改其前说，适足以快谗慝之口。此次小议改辙，要须周浹详慎，不复少留渗漏，以期十年、二十年，永不再改，而后有以自立。弟等虽未谙盐政，亦欲勉竭管蠡，以相佐助；搜寻罅漏，以相诘难。谨就《节略》中所载及其所不载，悉心研究，窃以为不足虑者有二，未深晰者有四，宜熟计者有三焉。伏惟分别而详示之。

辛丑五纲之残课，及清查扣留部府各款，从前奏案，每引加带课银五钱有奇，此旧商之残欠，本与新贩无涉。户部不能执甲所负之债，而取偿于乙，执纲商之帐，而追呼于票商。且去年初改新章之时，此项欠课，业已奏明停缓，岂甫经年馀，忽从而追索之，此其

不足虑者一也。

活支外款，本无成数，撙节一万，即报一万，以候部拨，撙节十万，即报十万，以候部拨。假使外间动用已尽，无分毫可供指拨，户部亦不能持筹以相问，执簿以相责，此项银两，系两淮额外乐输，或多或少，或有或无，其权操自尊处，户部不得为政，此其不足虑者二也。

《节略》中言：此时盐课皆当复还旧额，方为正办，不知所谓复额者，复一百三十九万余引，每引四百近之额乎？抑盐斤复一百三十九万余引之旧，而仍照新章并为六百斤，大引仅存九十三万引乎？由前之说，则由六百斤而仍改还四百斤，是成本骤加，课额骤增，办理将大致竭蹶，想智者必不为此矣；由后之说，则较戊申纲之八十九万引仅多行四万引，虽斤数暗与会典定额相符，而引数究嫌短绌，此等之弟未深晰者一也。

《节略》中又称俱复旧额。照科则即每引须加征五钱有零，不知尊意以为此项宜加乎？不宜加乎？以为宜加，则二年以来，每引止费六两一钱有奇，众商已惯见而惯闻矣。忽增五钱，亦恐其因而裹足；以为不宜加，则国家课额，自有定数，去年议增二十万引，业已摊课而之轻；今年议减十六万引，亦宜摊课而又重。倘径裁课额，则人言藉藉，岂不可畏！此其未深晰者二也。

岸价之涨跌，非官吏所能为力；场价之贵贱，则院司可以裁制。去年陆公奏定新章云：官定场价不得过二两四钱，不许抬价居奇。今《节略》云：场盐每引加贵七八钱。何以官不能制？此其未深晰者三也。

去年奏定新章云：只行一百九万余引，满额即止，以防壅积。乃《节略》中云：改票以来，已运正引三百余万，是两年而行三纲之引矣。其果壅滞耶？则于百九万引额满之时，即应停止，不应自背前奏，溢出额外，自夸销引之多，而受壅积之害；其果舒畅耶？则此



时不应忽有改图减引之议，此其未深晰者四也。

乙未纲之盐，从前陶文毅奏案本请分年带运，盐既分十年带运，课亦分十年带征。闻此纲至今盐未运毕，课亦未征完。去年陆公奏章乃称为乙未纲，已纳钱粮未运之盐，实与陶公前奏不合，弟等已蓄疑于心矣。惟力筹恤商轻本之法，不得不思加斤。既思加斤，不能不指此项乙盐为名，以为所加之斤，初非无课之盐。有识君子，亦当深谅任事者之苦心。第每引配带二百斤，两年以来行引至三百万之多，则乙盐全纲配带已毕，日溢出乙盐之外矣。此后每引仍加二百斤，又将指何项盐为名？将来淮南票引，永以六百斤为定例乎？抑仍有改还四百斤之时乎？若不奏明，必为言者所藉口，此其宜熟计者一也。

去年陆公奏定章程云：自百引起，至千引止。厥后仪征设栈，乃改为自十引起，以便小贩。从前淮北试票，所以从十引起者，以其引地甚隘，道里甚近，民贩甚小耳。淮南则纵横万里，交错七省，与淮北迥不侔矣。近闻江广各岸，小贩充斥，规趋微利，争先跌价，大贩守候不利，则折本贱售，一辙既覆，相戒不复再举。盖大贩之受挤于小贩，亦犹官盐之受挤于私盐，似应禁革小贩，仍从百引起票，否则，巨商畏缩，实于大局有妨，此其宜熟计者二也。

去年奏定新章云：被灾旧商，凡请运新盐千引者，准其配带补运免课之盐二百引；如旧商无力，情愿自招新商代运者，亦准配补二百引。弟等窃以为此条过矣。每引六百斤，内即有二百斤无课之盐，以千引计之，因加斤而无课者，三之一；因配补而无课者，五之一，是无课者占五百三十余引也。无课之盐太多，成本太轻，岸价焉得而不贱？新商焉得而不亏？场产焉得而不绌？往者，纲商取巧之术，有所谓淹销补运者，有所谓加带融楚者。淹销云：何船被水淹之盐，准其免课补运。奸商则凿沈无盐之船而希图报淹。融楚云：何食岸轻课之盐，通融行于楚岸。奸商则悬阁应运之引，