

曾國藩全集

啓功題



卷十八
挺經三

◎清 曾國藩 著

曾國藩全集

卷十八 挺經三·處世金針

北京出版社

曾國藩全集 卷十八 挺經三·處世金針

第一篇 爲官

堅忍第一

敢爲別人所不敢爲

臣查去冬以來，巢、含失守，廬江戒嚴，吳燮和每稟軍情，張皇失措。臣已屢批嚴行申飭：其辦理防守，挪用正款，均經造報核銷，何得藉端科派？係前此所買，二月以前，稟明存倉有案，何得於五月復行開報重價？吳燮和又於四月稟請緩收上忙，以紓民困，何得私收畝捐錢米至二、三千串之多？種種狡詐貪鄙，實出情理之外，若不從嚴參辦，何以勵廉隅而做官邪？相應請旨將五品銜署安徽廬江縣事候補知縣吳燮和卽行革職，永不叙用，仍勒追所收捐項，按數清繳，以爲營私罔上者戒。

身居高位之道

居高位之道，約有三端：一曰不與，《論語》所謂『巍巍乎，舜禹之有天下也，而不與焉』者，謂若於己毫無交涉也；二曰不終，古人所謂『日慎一日，而恐其不終』，蓋居高履危而能善其終者鮮矣；三曰不勝，古人所謂『懷乎若朽索之馭六馬，栗栗危懼，若

將殞於深淵』，蓋惟恐其不勝任也。……方望溪言漢文帝之爲君，時時有謙讓，若不剋居之意，其有得於不勝之者乎！孟子謂周公有不合者，仰而思之，夜以繼日，其有得於惟恐不勝之義者乎！

立威信

逆夷據地求和，深堪發指。卧榻之側，豈容他人鼾睡！時事如此，憂患方深。至於令人敬畏，全在自立自強，不在裝模作樣。臨難有不屈撓之節，臨財有不沾染之廉，此威信也。《周易》立家之道，尚以有孚之威歸反諸身，況立威於外域，求孚於異族，而可不反諸己哉！斯二者似迂遠而不切合事情，實則質直而消患於無形。

以法治國

再，知府用江蘇候補直隸州方長久，遊擊毛可法，均係咸豐三年在連鎮賊中被困出降，投入前任徐州鎮總兵詹啓綸營中，歷保今職。詹啓綸告病開缺後，毛可法等以侵蝕公捐廟田等詞屢次稟訴。臣以事關營員稟訴統領，即提人證到省，派司道詳加訊問，分別詹啓綸產業孰爲公田，孰爲私產，令其一一指出，秉公剖斷。該員弁毫無分曉，任意抵賴。方長久之陰狠，毛可法之狡猾，均是痞棍行徑。詹啓綸前在揚州置買

房產，久滋物議，皆二人營私而長惡。營中賬目，皆方長久一手經理。迨二人向詹啓綸索借不遂，則又背畔稟訐到案。以後，方長久、毛可法供情閃爍，恃符狡展，堅不吐實。況方長久復在儀徵縣被控占產污辱斯文之案，毛可法有在營携餉潛逃之案，亦屬有玷衣冠。應請旨將知府用江蘇候補直隸州知州方長久、遊擊毛可法一並革職，嚴刑審訊，以儆官邪而懲敗類。

喻理於變

古人善言『變』字，喻理於變，吾常思之。汝讀《四書》無甚心得，由不能虛盡涵泳，切己體察。朱子教人讀書之法，此二語是爲精當。爾現讀《離婁》，即如《離婁》首章『上無道揆，下無法守』，吾往年讀之，亦無甚警惕。近歲在外辦事，乃知上之人必揆諸道，下之人必守乎法。若人人以道揆自許，從心而不從法，則下凌上矣。『愛人不親』章，往年讀之，不甚親切。近歲閱歷日久，乃知治人不治者，智不足也。此初己體察之一端也。涵泳二字，最不易識，余嘗以意測之。曰：涵者，如春雨之潤花，如清渠之溉稻。雨之潤花，過小則難透，過大則離披，適中則涵濡而滋潤；清渠之溉稻，過小則枯槁，過多則傷澇，適中則涵養而悖興。泳者，如魚之游水，如人之濯足。程子謂魚

躍於淵，活潑潑地；莊子言濠梁觀魚，安知非樂？此魚水之快也。爾讀書易於解說文義，却不甚能深入，可就朱子涵泳體察二語翻心求之。

居官之變

居官之變爲何？吾以爲爲官之變在於力去寡合，變弊爲利，惟其如此，才能愈久。昔耿恭簡公謂，居官以堅忍爲第一要義，帶勇亦然。與官場交接，吾兄弟患在略識世態而又懷一肚皮不合時宜，既不能硬，又不能軟，所以到處寡合。迪安妙在全不識世態，其腹中雖也懷些不合時宜，却一味渾合，永不發露。我兄弟則時時發露，終非載福之道。雪琴與我兄弟最相似，亦所寡合也。弟當以我爲戒，一味渾厚，絕不發露。將來養得純熟，身體也健旺，子孫也受用，無慣習機械變詐，恐愈久而愈薄耳。

勤廉爲本

捨小人之慾

吾以爲變人爲己，爲小人之慾，乃爲吾立世一忌。

戒傲戒惰

余近年在外，問心無愧，死生禍福，不甚介意，惟接到英法美各國通商條款，大局

已壞，令人心灰。時事日非，吾家子侄輩，總以『謙』『勤』二字爲主，戒『傲』戒『惰』，保家之道也。

主敬則身強

主敬則身強。敬之一字，孔門持以教人，春秋士大夫亦常言之，至程朱則千言萬語不離此旨。內而專靜純一，外而整齊嚴肅，敬之工夫也；出門如見大賓，使民如承大祭，敬之氣象也；修己以安百姓，篤恭而天下平，敬之效驗也。程子謂上下一於恭敬，則天地自位，萬物自育，氣無不和，四靈畢至。聰明睿智，皆由此出。以此事天饗帝，蓋謂敬則無美不備也。吾謂敬字切近之效，尤在能國人肌膚之會筋骸之束。莊敬曰「日」強，安肆日偷，皆自然之徵應，雖有衰年病軀，一遇壇廟祭獻之時，戰陣危急之際，亦不覺神爲之悚，氣爲之振，斯足知敬能使人身強矣。若人無衆寡，事無大小，一恭敬，不敢懈慢，則身體之強健，又疑乎？

無私

不欺者心無私著也。無私著者，至虛者也。是故天下之至誠，天下之至虛者也。當讀書則讀書，心無著於見客也；當見客則見客，心無著於讀書也。一有著，則私也。靈

明無著，物來順應，未來不迎，當時不雜，既過不戀，是之謂虛而已矣，是之謂誠而已矣。

整飭吏治

竊臣於正月十七日請訓折內，具陳直隸劣員風氣甚壞，必須大加參劾，以做官邪。荷蒙聖慈垂鑒。覆任以後，密紮藩臬兩司，令將府、廳、州、縣各員開列優者一單，劣者一單，面呈商辦，而清河道官直隸最久，亦令就所見所聞，開單密呈，以備參劾。旋據盧定勛、張樹聲等先後呈送清單，分注考語，臣詳加核對，與臣在途在京所採訪者大致相合。足見直道之公，古今無異，秉彝之好，遠近攸同。而月餘以來，接見群僚賢員亦尚不少，差喜所見，勝於所聞，但令彰瘡之無私，可冀風氣之漸轉。茲就劣迹尤著甄劾十一人，開具清單，恭呈御覽。雖鑒衡未必允當，然在臣實已博訪周咨，不敢輕聽浮言，不敢稍涉成見。此外尚有十餘人訪察未確，俟兩三月後詳細推求，於行據實具奏。重者仍令罷斥，不致同罪而異罰，輕者予以自新，略示大誠而小懲，其兩司單開之賢員與臣所訪各單相合者，亦分作兩次進呈御覽。

英雄之道

盛世創業垂統之英雄，以襟懷豁達爲第一義；末世扶危救難之英雄，以心力勞苦

爲第一義。

為官當愛民

二十四早接二十二酉刻之信，閱論偉議，足以自豪，然中有必須發回核減者，意誠若在此，亦必批云：『該道慣造謠言也。』

蘇州閭門外民房十餘里，繁華甲於天下，此時乃繫金陵大營之逃兵潰勇先行焚燒劫搶而賊乃後至。兵猶火也。弗戢自焚，古人洵不余欺。弟在軍中，望常以愛民誠懇之意、理學迂腐之語時時與弁兵說及，庶勝則可以立功，敗亦不至造孽。當此大亂之世，吾輩立身行間，最易造孽，亦最易積德。吾自三年初招勇時，即以愛民爲第一義。歷年以來，縱未必行得到，而寸心總不敢忘愛民兩個字，尤悔頗寡。家事承沅弟料理，綽有餘裕，此時若死，除文章未成之外，實已毫髮無憾，但怕畀以大任，一籌莫展耳。沅弟爲我熟思之。吉左營及馬隊不發往矣。王中丞信抄去，可抄寄希、多一閱。

再，余有信、銀寄吳子序、劉星房，望傳知嘉字營幫辦吳嘉儀，令其派二妥當人來此接銀、信，送江省并南率爲要。

執大端捨枝節

僕雖淺鄙，亦嘗私聆君子之風，以爲國家政體，當持其大端不宜區區頻施周罔，遮人於過。卽清理籍貫一事，亦謂宜崇寬大未可操之一切，使人欲歸不得，欲留不許，進退獲尤，非盛朝採庶士之誼。僕持此議，蓋非一日，適會朱君出僕門下，外人見僕持之頗堅，以爲是固私有所徇，非天下之公義也。僕懷不能因足下言及此，遂盡與披。頃以爲僕不欲操之壹切，乃大體宜爾，非護門生而勤私屬也。中有所激，則詞色稍厲；而足下乃遂謂語意見侵，無乃以凡近之言相律，而不深察所以立言之意乎？若謂曹司主議，堂上嘯諾，則今日見風氣滔滔已久，僕之不能障而挽之，蓋亦慨然內傷。足下幸未置身其中，天下事履之而後艱耳。書不能一二，它日相見，當盛加賓敬，以崇節概，且敦雅故。

君恩臣忠

方今天心人事，似有剝極來復之機，然蒼昊茫茫，若有意若無意，若可知若不可知。來示所指各端，理若可憑，而亂端環起，無一少弭，吏治日敝，人心愈詐，又未始不疑悔禍之無期。而國藩涼德菲材，尤不足挽回厄運。曾於閏月十二疏請添派大臣德

器遠勝不才者共扶危局，聖謨諄摯，諭以君臣交警，讀詔感涕，益深祇懼。

以民為本

長濠用民夫，斷非陳米千石所可了，必須費銀數千。此等大處，兄却不肯吝惜。有人言莫善徵聲名狼籍，既酷且貪，弟細細查明。凡養民以為民，設官亦為民也，官不愛民，余所痛恨。

鐵面如山

竊查場商運鹽，須持執照先赴場官衙門掛號鈐印護運出場，原以區別官私。乃泰州分公司所屬何垛場大使徐友庾，於各商呈照請運，並不隨時印發。上年清水潭決口，該場猝遭水患，存垣之鹽人人爭先趲運，期保商本。徐友庾輒籍公出為名，捺攔照票，勒借各垣商經費，以致商怨沸騰，赴司控告，業經署運使程桓生將該大使撤任。

臣查場員有保衛商竈之責，徐友庾平日操守平常，辦事苛刻，本屬不協商情。今復必捺照阻運，藉詞索借，實屬任性妄為，不知自愛。相應請旨將何垛場大使徐友庾即行革職，永不叙用，以示懲儆。

馭人有術

渾含之學

至於與官場交接，吾兄弟患在略識世態，而又懷一肚皮不合時宜，既不能硬，又不能軟，所以到處寡合。迪庵妙在全不識世態，其腹中雖也懷些不合時宜，却一味渾含，永不發露。我兄弟則時時發露，終非載福之道。雪琴與我兄弟最相似，亦所如寡合也。弟當以我爲戒！一味渾厚，絕不發露。將來養得純熟，身體也健旺，子孫也受用。無慣習機械變詐，恐愈久而愈薄耳。

多言需戒

赴張雨農飲約，更初方歸。席間，面諛人，有要譽的意思，語多諧謔，便涉輕佻，所謂君子不重則不威也。歸途便至杜蘭溪家商事，又至竺虔處久談。多言不知戒，絕無所謂省察者，志安在耶？恥安在耶？

以誠爲本

變非奸，非險，非惡，而是以誠爲本，纔可與人處之。

願納諫言

九弟信，言古稱君有諍臣，今兄有諍弟。余近以居位太高，虛名太大，不得聞規諫之言爲慮。若九弟果能隨事規諫，又得一二嚴憚之友，時以正言相勸勸，內有直弟，外有畏友，庶幾其免於大戾乎！居高位者，人不敗於自是！何人不敗於惡聞正言哉！

誠信謙容之外交

至於設法防範，殊乏良策。洋人語言不通，風俗迥異。彼以助我而來，我若猜忌太深，則無以導迎善氣。若推誠相見，又恐其包藏禍心。觀於漢口焚船等案，片言不合，戎事立興。嫌釁一開，全局瓦裂。臣始終不願與之會剿者，蓋亦籌之至熟。與其合而復離，不若量而後入。倘我軍屯駐之處，彼亦不約而來，實逼處此。

臣當諄飭部曲，平日則言必忠信，行必篤敬；臨陣則勝必相讓，敗必相救。但有謙退之義，更無防範之方。吾方以全力與粵匪相持，不宜再樹大敵，另生枝節。庶幾有容有忍，宏濟艱難，愚慮所及，不審有當萬一否。所有遵旨妥議緣由，理合會同浙江撫臣左宗棠、江蘇撫臣李鴻章，恭折復奏，伏乞皇上聖鑒訓示。

薦賢應顧忌

大抵清議所不容者，斷非一口一疏所能挽回，只好徐徐以待其自定。又近世保人，亦有多少爲難之處。有保之而旁人不以爲然，反累斯人者；有保之而本人不以爲德，反成讎隙者。余閱世已深，卽薦賢亦多顧忌，非昔厚而今薄也。

不與不仁者久處

日來，心緒總覺不自在，殆孔子所謂『不仁者不可與久處約』者。軍中乃爭權奪勢之場，又實非處約者所能濟事。求其貞白不移，淡泊自守，而又足以驅使群力者，頗難其道爾！

保全之法

安身良策

正月初六日起行，十五日抵徐州，十九接印。近又兩奉寄諭，令回金陵。文武官紳，人人勸速赴江寧。申夫自京歸，備述都中輿論亦以回任爲善，辭官爲非。茲擬於二月移駐金陵，滿三個月後，再行專疏奏請開缺。連上兩疏，情辭務極懇至，不肯作戀棧無耻之徒；然亦不爲悻悻小丈夫之態。允準與否，事未可知。

沅弟近日迭奉諭旨，譴責嚴切，令人難堪。固由劾官、胡二人激動衆怒，亦因軍務毫無起色，授人以口實；而沅所作奏章，有難免於訕笑者。計沅近日鬱抑之懷，如坐針氈之上。

霞仙係告病引退之員，忽奉嚴旨革職。雲仙并無降調之案，忽以兩淮運使降補。二公皆不能無鬱鬱。大約凡做大官，處安榮之境，即時時有可危可辱之道，古人所謂富貴常蹈危機也。紀澤臘月信言宜堅辭江督，余亦思之爛熟。平世辭榮避位，卽爲安身良策；亂世僅辭榮避位，尚非良策也。

進退有餘

國家委用我輩，既欲稍稍補救於斯民，豈可再避嫌怨？須知禍福有定命，顯晦有定時，去留有定數。避嫌怨者未必得，不避嫌怨，未必失也。古人憂饒畏譏，非惟求一己之福也，蓋當其事，義無可辭，恐讒謗之飛騰，陷吾君以不明之故。故悄悄之憂心，致其忠愛之忱耳。至於一身禍福進退，何足動其毫末哉？語云：進步處便思退步，庶免觸藩之禍；着手時先圖放手，才脫騎虎之危。

胸懷平淡

胸懷廣大，須從平淡二字用功，凡人我之際，須看得平，功名之際，須看得淡，庶幾胸懷日闊。做好人，做好官，做名將，俱要好師，好友，好榜樣。

勿自擾其身

巧語悅人，自擾其身。閑言送日，亦攪心神。解人不誇，誇者不解。道聽途說，智笑愚駭。駭者終明，謂汝賈欺。笑者鄙汝，雖矢猶疑。尤悔既叢，銘以自攻。銘而復蹈，嗟汝既耄。

富貴常蹈危

吾家自道光元年即處順境，歷三十餘年均極平安。自咸豐年來，每遇得意之時，即有失意之事相隨而去，壬子科，余典試江西，請假歸省，即聞先太夫人之訃。甲寅冬，余克武漢田家鎮，聲名鼎盛，臘月二十五甫奉黃馬褂之賞，是夜即大敗，衣服、文卷盪然無存。六年之冬、七年之春，兄弟三人督師於外，瑞州合圍之時，氣象甚好，旋即遭先大夫之喪。今年九弟克復吉安，譽望極隆，十月初七接到知府道銜諭旨，初十即有溫弟三河之變。此四事者，皆吉凶同域，憂喜並時，殊不可解。現在家中尚未妄動，

妥慎之至！余在此則不免皇皇。所寄各處之信，皆言溫弟業經殉節，究欠妥慎，幸尚未入奏，將來擬俟湖北奏報後再行具疏也，家中亦俟奏報到日乃有舉動。諸弟老成之見，賢於我矣。

謹言慎行

德成以謹言慎行爲要，而敬、恕、誠、靜、勤、潤六者，缺一不可；學成以三經、三史、三子、三集爛熟爲要，而三者亦須提其要而鉤其元；藝成以多作多寫爲要，亦須自辟門徑，不依傍古人格式；功成以開疆安民爲要，而亦須能樹人、能立法，能是二者，雖不拓疆、不澤民，不害其爲功也。四者能成其一，則足以自怡。此雖近於名心，而猶爲得其正。

知足天地寬

知足天地寬，貪得宇廟隘。豈無過人姿，多欲爲患害。在約每思豐，居困常求泰，富求千乘車，貴求萬釘帶，未得求速賞，既得勿求壞。芬馨比椒蘭，磐固方泰岱。求榮不知厭，志亢神愈怵，歲燠有時寒，日明有時晦，時來多善緣，運去生災怪。諸福不可期，百殃紛來會。片言動招尤，舉足便有礙。戚戚抱殷尤，精爽日凋瘵。矯首望八荒，