

批
牒

曾国藩全集



愚于近人，独服曾文正

——毛泽东

京
华
出
版
社

温
林
编

曾
国
藩
全
集

京
华
出
版
社

图书在版编目(CIP)数据

曾国藩全集/温林编,一北京:京华出版社,2001

ISBN 7-80600-616-8

I. 曾... II. 温... III. 曾国藩(1811~1872)—
全集 IV. Z425.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 059929 号

曾国藩全集

编 者 温林

出版发行 京华出版社(北京市安华西里1区13楼 100011)

(010)64258473 64255036 64243832

经 销 全国新华书店

印 刷 北京泽明印刷有限责任公司

开 本 850×1168 1/32

字 数 3500 千字

印 张 200 印张

印 数 0001-2000

出版日期 2001 年 9 月

书 号 ISBN 7-80600-616-8/G·372

定 价 1280.00 元(全套 16 册)

京华版图书,若有质量问题,请与本社联系

曾国藩全集

批

牍

批牍导读

批牍是曾国藩对所部军政官员禀报的批示,其内容涉及军事、政治、经济和社会生活。鉴于曾氏处于乱世,其中批牍以军事为主,阅览曾氏批牍,一可见其军事思想,二可见其如何对待部属。

一、军事思想

由于是批牍,曾氏在其中多是一些治军方针和具体做法,少涉及战略方针,总合这些治军方针,最主要三点,分述如下:

1. 军事思想。

清末时,八旗、绿营兵腐烂不堪,曾氏在奏折中也痛斥之,这些兵丁千百人械斗,勇敢凶悍,但一上阵,就作鸟兽散,一些兵丁与盗匪勾结,有的则吸食鸦片,有的聚开赌场。没事游手好闲,有事则雇人代为冒充。见到敌人,扭头就跑,敌人走后,便杀良民用来邀功。曾氏出京组练时,深知此点,所以他规定,募兵时“须择技艺娴熟,年轻力壮,朴实而农夫上气者为上,其油头滑面者、有市井气者,有衙门气者,概不收用。”借这条保证新兵素质。

新兵召募之后,曾氏对他们进行思想教育。他说:“带勇之法,用莫如用仁,用威莫如用礼。”由于他是儒生带兵,不同于其他人,在他身也聚集的诸如左宗棠、李鸿章,彭玉麟等也是儒生。他们痛恨游兵散勇为害百姓。曾氏也尽力推广儒家思想,力图达到,以儒教带兵,倡忠教节义。

他自编了《爱民歌》,教士兵颂唱,开头如下:

三军个个听仔细,行军先要爱百姓,

贼匪害了百姓们,全靠官兵来救人。

百姓被贼吃了苦,全靠官兵来做主。

他在歌中要求士兵不要挠民:不取人家财物,不坏人田产,不打百姓鸡鸭,不抢,不掠,等等应有尽有。这支歌用白话写就,明白易懂,便于记颂,使兵丁受到最起码的教育。

曾氏还在三军操练之时,聚合众兵勇,反复开说千百遍,教他

们不要干扰百姓，每次都讲两两三个小时，曾氏记录了自己这一做法，“四月以来，间令塔将传唤营官，一同操演，也不过听弁委前来，听我教治。……国藩之为此也。盖欲感动一、二，蜚其不扰百姓，以雪兵勇不如贼匪之耻、而稍变武弁漫无纪律之态”。

2. 治兵以“勤”

战争的技术确实是最讲“勤”，火器未发明以前，一个军队的优越程度，是要看其中各个兵士使用武器的熟练和技巧程度而言。在这方面，一周或一月训练一回的兵士，决不及每天或隔一天练一回的兵士。一开始民兵不如常备军，但我们必须注意一点，无论何种民兵，只要作过几回战，就可以成为一个十足的常备军。曾氏组练也是由民农中招募兵勇，初对武器也很陌生，曾氏深知练习对兵勇战斗力高下的重要性，他说：

“训练勤，则弱卒亦成劲族矣，稽察勤则哨队咸守营规也。”

他还说：

“治军以勤为先，未有平日不早起，而临敌能早起者；未有平日不习劳而临敌忽能习劳者；未有平日不能忍饥寒而临敌能忍饥寒者。”

正是在这种思想指导下，曾在《湘军营规》中详细规定了训练的要求。其中包括：五更三点全军皆起，每日夜站墙子两次，点名两次，看操作次，常课七条。

另外对于水军也作了详细课察之法，他要求营官们用下面方法行事：

“凡考炮粮，须连放五炮，无走火迟钝等弊，凡考应开，应补之缺，须令船于无风之日荡浆逆行三十里，验其迟速。”

湘军战斗力高于绿营，八旗，这是曾氏平素勤于操演，勤于稽察的结果。

3. 对将领的要求

俗话说得好：“一将无谋，累死千军。”曾氏对于将领的要求十分严格，在批牒中也常常有他对将领的训导。他说：

“大约选将，以打仗坚忍为第一义，而说话宜有条理，利心不可

太浓，两者亦第二义也。”

从他选用的江忠源，罗泽南，李继宾，李继宜，塔齐布，诸殿元，褚汝航，张载福等人看大多是凶悍刚强之辈。

他要求营官也须“勤”。他说：“营官之要全在一个勤字”。在给杨镇魁的批斗中，他说：“日日学一勤字，勤到十分，自然做成一个好汉。”曾氏之所以要求营官“勤”，基于他所认为的“不勤则营务巨细，皆废弛不治，故第一务在此。”

他要求营官还要“廉明”。他说：“为将之道，谋勇不可常几，廉明二字，则不学而几。”他所讲得“廉”其实就是要求将要“公心”多，“私心”少，既“他事尚不相求，唯银钱之洁否，保举之当否”。所以说得“明”字，他要求营官“第一在临阵之际，看某弁系冲锋陷阵，某弁随后助势……久而虽一勇一夫之长短贤否，皆有以识其才略，而渐于明矣。”其实质就是要求营官充分了解士兵。

另外，曾氏还要求营官重视军事思想与作战方法。他告诫官说：“各营要稳扎稳打，自然立于不败之地。”他也用自己的作风开导他们。

“谋定后战，本部堂常以平实二字诫之意此次必于虚心求益。”

不仅如此，他还教营官知道兵行诡道，即：

“兵法最忌形见势绌四字，营官隐隐约约，虚虚实实，使贼不能尽窥我之底蕴，若人数单薄，尤宜知此之诀。必须变动不测，时进时退，时虚时实，时示怯懦，时而强壮，有神龙矫变之态。”

二、开明家长式作风

曾氏对于部属采取的是开明家长式作法，他并不是一味摆臭架子，拿大帽子压人，而是和风细雨，循循善诱，如师长，如长辈那样，例如，他给候选县丞刘忠坝的批谕：

“闻此，具见血性过人，然语太激切，便涉客气，凡关系君亲之事，着不得半点客气。古来忠臣孝子，多半处逆境磨练而来，若一片顺境，有何难处？若不抑客气，一念之差，大不幸则为李怀光，小不幸则为胜克帅，可戒也，尔能善保血性，力除客气，将来必有成就，吾亦不惮于常教耳。”

其言语中有针砭,有劝勉,有训诫,有期许,宛如恩师之于弟子一般。

又如,曾氏给王品高的批示:

“本部堂即怕各营打败仗,尤虚各营官学坏样,小败不过误于一时,学坏则误及终身矣。我教尔等,即如父兄之教子弟、字字皆我心血,切莫忽略看过。”

而且曾氏对于部属不十分苟责,他给吴倬廷的批谕中写道:

“才力不逮,不及引以为谦,厉志以广之,苦学以践之,才力无不日长者,水之渐也盈科而进,求之渐者,积时而高,才气之增亦在乎渐而已矣。”

他了解部属的才力有高干,不能强使之为不能为之事,只要部属尽力办应办之事,才力不逮而办不成,不要自责,只要努力去长知识在实践只积累学习。才力自然增长。

总之,批牍作为上级对下级工作的评定,指示。下级给上级汇报工作和请示这样一种上下关系的交流方法,突出反映了一个上级的工作原则和领导艺术。曾氏批牍反映出来,曾氏确有一套行之有效的`工作方法,又有驾驭下级的高超领导才能。

目 录

批 牒

咸丰三年	(1)
咸丰八年	(72)
咸丰九年	(74)
咸丰十年	(82)
咸丰十一年	(97)
同治元年	(112)
同治二年	(136)
同治三年	(168)
同治四年	(181)
同治五年	(207)
同治六年	(228)
同治七年	(247)
同治八、九年	(260)
同治十年	(287)
同治十一年	(296)
江督署刑科	(298)
江督署江西科	(321)
江督署盐政科	(332)
江督署通商科	(341)
附：咨文五篇	(349)

咸丰三年

批安福禀到任日期并查明地方 现在安静容俟体察情形办理保 甲团练以靖盗风由

远贼必有近窝。清查户口，团练保甲，此为治盗第一要法。惟保甲之法不经书役之手，必须责成绅耆办理，当切商访绅耆中之公正而肯任事者，令其认真举行一、二处，行之有效，则他处皆取则矣。快役以获盗之多寡定功过，亦有流弊。若非实指某处某贼，令其前往擒拿，泛泛海捕，恐有诬拿平民之患，不可不慎。

批安化禀报朱起凤上控一案现又续获 抢犯谢位政等随后起解由

据禀已悉。仰即于日内解到，其谿德聪、谿廷云二犯，尤须认真缉拿，务获究办。此案必应斩决之。犯究以何名为最要，何名为次要，仰该县细心访查。于原告被告之外，另传绅耆再三推求，密行禀闻，本部堂亦傍询博访，互相研证，以期不枉杀一人，不宽纵一人，想该县能体我苦衷也。

批耒阳县禀续获首犯尹桂 乃伙犯朱昌发等讯贲供摺由

尹桂乃、朱昌发、谭辉之均着即行正法。今年所办各巨案，如衡山之曹戡，攸县之杜景春，浏阳之周国虞，通城之罗基仁、何田俊，俱系极恶首逆，未经拿获，甚为可虑。该县能获刘昌溃，又获尹桂乃，足慰悬念。仍仰严缉尹安恒、刘大统等犯，以绝根株而杜后患，则大善矣。

批长沙府禀湘乡监生 朱增华捐备赈银一万请奖由

朱增华从优给知府衔，则急公慕义者，益将鼓舞观感，输将恐后。其出钱万串平糶之举归入续捐内请奖办理，亦极妥善。

批常宁训导禀请查教匪盗窃贼外 更请通飭查穷民尾粤贼行抢由

据禀已悉。三等匪徒情形，洞悉颠末。穷民尾从，本是乞丐之子；从贼稍熟，即是不轨之徒。虽其父兄，亦有不能约束之势，而远出未归，即父兄亦不知其何往。今概向其父兄追究下落，责问归期，恐强人以所难，而于事仍无益。惟清查户口，责成各团团总、各族族长于册内记出某户某人远出未归字样，以便稽查，庶他日归来，得以分别究治。仰该学裁酌办理。

批衡清稟報紳商捐資募勇應否事竣後准予 獎勵前雇鄉勇一時難以裁撤仍請留防由

衡山、攸縣等縣土匪，既已次第剿滅，道州車頭山何賤苟滋事，亦已捕治多名，上游四屬一律肅清。該二縣所雇之勇二百名，可於近日全撤，以節糜費。即紳商捐辦之六百名，亦可盡數裁撤。募勇一事，本利少而害多，各匪業已殄滅，即宜趕緊散遣，無久豢留，致滋流弊。

批永順稟查明該縣尚無會匪 其前次訪出盜賊痞棍姓名分別 已未獲辦情形并遵札認真查拿審辦由

辦理盜賊痞棍，井然有條。其未獲各犯，仍仰認真緝拿，無少疏懈。當此有事之秋，奸民狡焉思逞，不隨時懲治，則恐釀成巨案，斷不拘泥常例，稍存姑息。想良有司必有洞達時務之偉識也。

批桑植稟遵照剿辦土匪以靖地方由

地方雖已安靜，仍當不時查察，務期有案必破，有犯必懲。又該縣與酉陽州交界之所，聞萬山叢薄，極為險峻難行。仰該縣開一由縣至酉路程單，繪一地圖呈覽，以備查核。

批嘉禾县禀现在团练靖匪由

现在团练之道，以本处不容留匪人为第一要务。本境既清，然后拣丁习艺，以备邻境之土匪。处处如此，则匪徒自无驻足之区。本部堂现刻有乡团执照、族团执照，俾公正绅耆收执，为查拿匪徒之据。仰该县传谕绅耆中有实心任事者，来辕具领。

批桂阳州禀团练查办土匪实情贴过奉 发告示地方并分送谕团绅士名单由

现在土匪潜藏，乘间窃散，在在有之。而彬 [郴]、桂一带，去年从粤寇东下者，实繁有徒。今岁饱掠逃回，又或煽诱无赖，蠕蠕欲动。故立团之法，总以不许容留匪人为第一要务。仰该牧传谕绅耆，凡有去岁出门、今岁来归者，各村严查稟究，务绝根株。至要，至要！

批保靖县禀奉发团练告示 信函现在遵照办理由

④ 据禀已悉。古人谓：“感人以言，其本以浅。”区区文告，何敢遽冀治民之心？惟期贤有司进百姓而亲训迪之，真实恻怛之意达于面貌，则感悦畏服之忧动于肺腑矣。讼事完毕之后，当堂告诫，此时最足感人。今日之民，官可使之立见信从者，惟勤于听讼，伸理冤抑，则见效甚速，即属绅耆办团拿匪，亦须先使信从，然后 [其] 言易入。闻该县平日甚得民心，故复谆谆商论也。

批宜章县稟县差探广东阳山县属 之戊壬坑地方有匪徒聚集窥伺遥界 现已会营派拨兵勇扼要严行防御由

据稟已悉。久闻该县朴实明练，遇事有识。观此稟呈报贼势，不涉张皇，筹画防堵，亦甚妥叶，足征访闻之不谬。现派守备滕遇春、田宗全、把总张万书、外委邹临英共带三厅精兵七百二十人，归前任广西知州张荣组统领。因桂东、桂阳一带，有江西股匪入楚滋扰，其情形较宜章更为吃紧，已饬张牧督兵先往桂东、桂阳查办。俟剿捕完毕，再由临武至该县堵剿广匪。又有一札与桂阳玉参将，会同张牧，妥办一切。如宜章、临武贼势紧急，则张牧、玉参将二人分兵堵御。张牧到桂东时，必能权衡缓急，相机进止。其未到临、直〔宜〕以前，即责成该县及积参将力御广匪，无少疏懈。

批巴陵县稟该县拿获土匪但其仁等 七十一名业已先后讯明正法由

拿获土匪至七十一名之多，实堪嘉尚。现闻岳州宵小敛迹，几有道不拾遗之风，可见火烈民畏，乃今日救时之良剂也。更期坚执不懈，讼棍痞匪，一例严办，尤可日臻上理。

5

批龙山县稟奉函谕稽查土匪由

凡匪徒构讼，务须随时惩治。地痞讼棍与著名之土匪，气类相合，严办数人，宵小自然敛迹。幸勿稍存姑息也。

批耒阳县禀遵奉钧批将续获土匪首逆尹桂乃及从犯朱昌发谭辉之正法惩处由

尹安恒一犯，该绅等于廿五日解到，业已在途身死，即日在大西门外戮尸枭示，并派大员监斩，以昭严重而快人心。又闻有刘亮忠倡言为刘昌溃报仇，仰即设法严拿。至要，至要！

批郴州禀探闻州属桂东县江广土匪势甚猖獗恳请迅速委员督带兵勇会剿由

楚勇已交湖北江臬司遵旨尽行带赴江南大营矣。昨发桂东之兵，系选派镇箠精锐，兹又加派夏署道添带兵勇，即日驰往督剿。以后警报随时禀知夏道，函告张牧，沿途探报，或专差飞送，使该二人息息相通，以便相机进止。

批兴宁县禀雇募壮勇堵截桂东贼匪由

堵截要隘，须联络本邑绅耆，情形较熟。又须令绅耆广觅的实探卒，时时报明大营，并禀省垣，以期息息相通。是为至要。

批凤凰厅禀该县遵办团练缉捕由

据禀详悉。“团练”二字须分看，团，即保甲之法，清查户口，不许容留匪人，一言尽之矣；练，则简兵请师，制械造旗，为费颇多，故乡民不肯举行。本部堂每与各州县道及，宜乡间团

而不练，城厢练而不多，庶几有益而易行。来禀所称，募勇无事缉捕，有事堵剿，即城厢宜练之说。但不宜太多，恐经费无出，转难持久。惟贤有司酌裁焉。

批永州府禀奉督札飭拿东安痞棍
唐国华业已先期诱获现发零陵羈
牧飭令东安召告容俟差旋提审录供禀办由

去此一毒，则东安无复生变之患。凡巨案既成，屡年干戈而不能靖者，其初则一力士缚而有馀。此痞既除，东安士民积愤为之一舒也。第久羈狱中，仍恐其徒党生心，致滋意外之虞。仰即严刑审讯，一面正法，一面赍送供摺，不必拘守常例，是为至要。

批永州府新田县训导李传敏首先拿获道州
谋逆首犯何贱苟现已获解到府严行收禁由

何贱苟就获，甚快人心。讯明后，一面赍呈供摺，一面正法枭示，不必再行解省。昨耒阳拿获尹安恒，批令解省，途次扭断镣铐，大呼朋类，几乎误事。旋在途自毙，到省戮尸。此等元恶，长途恐有不测，不如就地正法为要。近日该府获唐华国、何贱苟，耒阳获尹安恒，永兴获刘大统、刘高明，皆极要之犯，暗中消弭几〔多〕巨案。李教谕博学能文，本部堂夙所听闻，又能擒拿剧贼，益征有用之才，候会商请奖。

批永兴县禀桂东土匪潜由鄱县安仁小径 窜入该境之十九都三河洲狮子寨屯扎由

据禀已悉。桂东范令来禀，则称贼分三股回窜，一窜上游鹅形，一窜龙泉大汾墟。该县所称狮子寨之匪，不知即系江匪分股来窜，抑系吾楚有另起匪徒？仰更查明禀复。

绅士刘茂庭之子刘绍堂，本部堂正欲保奏，兹又有此事，该贡生父子正可大为效力。其刘长松、李燮南、陈步元亦可传谕，令其努力杀贼，不惜从优奖叙，并令多雇侦卒，一面探听贼情，一面迎接大兵，随地向导，是为至要。

批前广西知州张桂阳参将玉禀 奉委督带兵勇全剿江广贼匪由

据禀已悉。该匪窜回大汾墟、鹅形墟等处，应即无分畛域，追过江右境界，直抵贼巢，扫穴擒渠，断不可稍存畏难之见，中道而返，致江匪或留馀孽，又或不了之局。又闻永兴有土匪窜扰十九都之狮子寨，已飭夏道管带湘勇在彼剿办。该督等但将大汾鹅形之匪尽数扑灭，不必兼顾永兴之匪。此间遥拟如此，实有不便，仍由该牧等酌量时宜，相机进止，此间亦不掣制也。

批攸县禀暂回郭令帮办保甲团练由

据禀已悉。郭令既为士民爱戴，应允其暂留该县，帮办团练，以期该绅联络。该县北乡天都有陈湖春控张仕湖一案，郭令现在离任，各乡皆可周履，父老儿童，皆可聚谈。仰即传知该