

曾国藩智慧宝典

- 居官以坚忍为第一要义
- 不以贵凌物，不以威加人

- 福不可尽享，势不可使尽
- 自屈以求全，龙蛇之道也

官径

曾国藩为官术

原文：[清]曾国藩
编著：刘晓桢 王颖

上



大众文艺出版社

曾国藩智慧宝典

官径

曾国藩为官术

原文：[清]曾国藩
编著：刘晓桢 王颖

上



大众文艺出版社

图书在版编目(CIP)数据

官径/刘晓祯、王颖编著. —北京:大众文艺出版社,
1998.11(2009.1重印)

ISBN 978-7-80094-650-9

I. 官… II. ①刘…②王… III. 曾国藩—政治—谋略
IV. D691

中国版本图书馆CIP数据核字(98)第32677号

书 名	官 径
作 者	刘晓祯、王颖
责任编辑	钟 艺
出版发行	大众文艺出版社
地 址	北京市东城区交道口菊儿胡同7号
邮 编	100009
印 刷	北京燕旭开拓印务有限公司
经 销	新华书店
开 本	850×1168 毫米 1/32
印 张	13.25
字 数	302 千字
版 次	2009 年第3版第1次印刷
定 价	66.50 元(上、下册)



目 录

内圣外王——曾国藩小传	(1)
-------------------	-----

第一章 修身律己 以德求官

一、曾国藩以德求官智语	(12)
1. 立志当为大众谋幸福	(12)
2. 修身治国在有德	(13)
3. 修齐治平尽在礼	(14)
4. 读书、做官、办事,在乎德行	(15)
5. 效仿古人修身功夫	(16)
6. 独知之地,慎之又慎	(17)
7. 男儿立身,问心无愧	(19)
8. 妄念偶动,必即克治	(20)
9. 修业自在刻苦而振拔	(21)
10. 砺志在于恒	(26)
11. 格物与诚意并进	(26)
12. 读书能改变气质	(28)
13. 文章之道,在于气势光明俊伟	(29)
14. 文章以见道	(30)
15. 读书不可不择	(31)



二、曾国藩以德求官智谋	(34)
1. 为匡时救世而步入仕途	(35)
2. 以修身立德为达官做人的标准	(38)
3. 将修身与治国、救世融为一体	(40)
4. 以读书研学作为个人修行的重要途径	(49)
5. 以读书写作构成生命的真实	(57)
6. 以“内圣”法行事,深得开明君王治世之道	(64)
7. 著书立说,留下丰厚文化遗产	(68)
8. 做人从立志开始	(76)
9. 慎独自治以立德	(84)
10. 倔强至诚,拙诚内圣	(97)
11. 格物致和,躬身实践	(100)

第二章 勤敬坚忍 以忠升官

一、曾国藩以忠升官智语	(109)
1. 绝大事业,以精心敬慎出之	(109)
2. 办事要实而不虚	(110)
3. 凡事尽性知命,谋事在人,成事在天	(111)
4. 治事之外,须有豁达冲融气象	(112)
5. 好汉打掉牙和血吞	(114)
6. 居官以坚忍为第一要义	(116)
7. 养活一团春意思,撑起两根穷骨头	(117)
8. 抛却势力,避弃天下	(118)
9. 危难之时,万不能吝啬性命	(119)
10. 出污泥而不染	(120)
11. 师夷之长技以制夷	(121)



12. 以夷技之长补我之短	(122)
13. 设机器为中国自强之本	(123)
14. 与外洋通商,名正言顺	(124)
二、曾国藩以忠升官智谋	(125)
1. 以血诚之心维护清王朝统治	(128)
2. 践行“以礼治人”力图挽救清王朝	(134)
3. 以身作则,严束部属	(139)
4. 倔强卓绝,坚忍成事	(144)
5. 从“俭”字入手,精心理财	(167)
6. 倡导洋务,推动“自强运动”	(175)
7. 当官勤敬,爱民、养民	(191)

第三章 阴阳结合 以术谋官

一、曾国藩以术谋官智语 (198)

1. 带勇之法,用“恩”、“威”不如用“仁”、“礼” (198)

2. 军中不宜有欢欣之象 (199)

3. 视用兵为应酬之文者,则不能出奇制胜 (200)

4. 自屈以求全,龙蛇之道也 (201)

5. 大凡人中君子,常是终身寂静藏锋 (202)

6. 不以贵凌物,不以威加人 (203)

7. 久战之道,当以坚忍胜敌 (204)

8. 担当大事,全在明强二字 (205)

9. 古之圣贤者,亦各有自立自强之道 (206)

二、曾国藩以术谋官智谋 (207)





1. 以仁爱礼义治理军队 (207)
2. 恩、威并用,训、练并重 (209)
3. 以仁义忠信培养忠将、良将 (210)
4. “悔”与“硬”并存,刚柔相济 (213)
5. 息事宁人,委曲为官 (216)
6. 以思想教育破“心中之贼” (223)
7. 虚实结合,以诈用兵 (228)
8. 涉世处人,谨慎异常 (229)
9. 以儒家精神练出一支子弟兵 (231)
10. 大胆变革,不拘泥旧制 (236)
11. 为政之道,观前瞻后 (248)

第四章 乱世重典 峻法为官

- 一、曾国藩峻法为官智语 (251)
 1. 不治以严刑峻法无以整世风 (251)
 2. 立法不难,难在依法办事 (252)
 3. 治军有宽严,法必为礼存 (253)
 4. 作事威严宽容必须兼顾 (254)
 5. 居官不要钱,行军不扰民 (254)
- 二、曾国藩峻法治国智谋 (255)
 1. 为治乱世,不惜充当“曾剃头” (255)
 2. 重礼慎法,礼法结合 (269)
 3. 严肃家风家纪,戒贪戒霸 (282)
 4. 以“王霸杂术”持身,以峻法用人施政 (293)
 5. 以利“养廉”。培养绅士廉耻之心 (299)





第五章 巧理人际 揽才营官

- 一、曾国藩揽才营官智语 (310)
1. 人尽其才 (310)
 2. 忠义为重 (311)
 3. 磨炼出人才 (312)
 4. 用人之疚 (313)
- 二、曾国藩揽才营官智谋 (318)
1. 以“诚”为上,识拔人才 (319)
 2. 察颜闻声,识人相术 (321)
 3. 取之欲广,唯才是举 (322)
 4. 广收延揽,网罗人才 (327)
 5. 胸熔造就,培育人才 (332)
 6. 因材施教,因人制宜 (334)
 7. 量才器使,才尽其用 (339)
 8. 庸才不举,非才不用 (341)
 9. 选拔将官,标准独特 (342)
 10. 招募兵勇,重视素质 (352)
 11. 请功行赏,荐举鼓励 (355)
 12. 有过必罚,不论亲疏 (362)
 13. 良才济济,献策尤多 (363)
 14. 曾门幕府,人才励所 (369)

· 官

径

〔曾国藩为官术〕





第六章 明哲保身 以退护官

一、曾国藩以退护官智语	(374)
1. 人无完人	(374)
2. 不为天下先	(375)
3. 福不可尽享,势不可使尽	(376)
二、曾国藩的退护官智慧	(377)
1. 以退为进,做官不骄不傲	(377)
2. 做官不骄不奢	(378)
3. 楼高易倒,树高易折	(379)
4. 谨防傲慢给自己设置了陷阱	(381)
5. 盛时常作衰时想	(381)
6. 居高思危,平添忧虑	(382)
7. 超然物外,拒窥神器	(392)
8. 功成身退,以退护官	(397)





内圣外王——曾国藩小传

官
径
〔曾国藩为官术〕

曾国藩(1811—1872年),字伯涵,号涤生,湖南省湘乡县白杨坪村(今属双峰县)人。

据曾国藩《衡阳曾氏谱序》称,其远祖为曾参十五世孙,西汉末年,避王莽之乱南迁,遂为南方诸曾姓之祖。先居江西一带,其后分出一支迁往湖南衡阳,成为湖南曾氏的祖先。清初,又从中分出一支迁往湘乡县荷塘乡大界里。至清嘉庆十三年,曾国藩的祖父又将其家迁至白杨坪。

曾国藩的祖父名玉屏,字星冈,父亲名麟书,字竹亭。曾麟书生有五子四女。四女中,一为曾国藩姊,三为曾国藩妹。兄弟五人,曾国藩居长,二弟曾国潢,字澄侯,称老四;三弟曾国华,字温甫,称老六;四弟曾国荃,字沅甫,称老九;五弟曾国葆,字季洪,后改名贞干,字事恒。

曾国藩的远祖虽然可以上溯至曾参,但就其家世出身而言,却十分普通。曾氏初迁湘乡,只是普通农家,而且家境也并不富裕。是直到曾国藩的高祖曾应贞(字元吉)手上,才渐渐地富裕起来。再经曾国藩的祖父曾玉屏之手,曾家的经济状况又有很大改善。但直到曾国藩为官以前,曾家也不过达到中小地主的水平,不少地方还保留着富农的一些特点。据曾国藩自己说,他的祖父、祖母和母亲,一直没有脱离辅助性劳动,他自己小时候也干过一些放牛、砍柴、卖菜之类零活。曾国藩、曾国荃兄弟同时封爵之后,他于同治五年六月初五日特地写信嘱咐在湘乡老



家掌管家政的曾国潢，“余与沅弟同时封爵开府，门庭可谓极盛，然非可常恃之遭。记得己亥正月星冈公训竹亭公曰：‘宽一虽点翰林，我家仍靠作田为业，不可靠他吃饭。’此语最有道理，今亦当守此二语为命脉。望吾弟专在作田上用些工夫，以辅之以书、疏、鱼、猪、早、扫、考、宝八字。任凭家中如何贵盛，切莫全改道光初年之规模”。稍后，于同治六年正月初四日又给曾国潢写信说：“吾家现虽鼎盛，不可忘寒士家风……吾则不忘蒋市街卖菜篮情景，弟则不忘竹山坳拖碑车风景，昔日苦况，安知异日不再尝之？”从这些话中，不难想见曾家当时的经济状况和生活方式。曾国藩就是从这样一个并不引人羡慕、毫无特殊之处的起点迈出他的人生脚步的。

曾国藩生于1811年11月26日（清嘉庆十六年十月十一日），乳名宽一。6岁上学，7岁起开始在他父亲执教的家塾中学习。20岁那年，才到外地上学。先是求学于衡阳唐氏家塾，在此改名子城，字居武，后又肄业于湘乡涟滨书院，1833年（道光十三年）考中秀才后，入湖南最高学府——长沙岳麓书院学习。曾国藩自幼聪敏，勤奋好学，少年即小有才名，到岳麓书院后，开始比较系统地接受封建思想的教育和湖南学风的熏陶。他在岳麓书院大约学习了1年，于1834年（道光十四年）肄业之后，随即考取湖南乡试举人。同年年底，曾国藩从家中动身，去北京参加来年的会试。但道光十五年的会试及第二年的恩科他却没有考中，只得南归返乡。此次进京，虽然会试落榜，但却使这个生长于深山的“寒门士子”大开眼界。1838年（道光十八年），曾国藩再次赴京参加会试，取中第三十八名贡士。殿试取三甲第四十二名，赐同进士出身。朝考取一等三名，改庶吉士，入翰林院庶常馆深造。本年会试正总裁为大学士穆彰阿，依科举旧例，二人遂有师生之谊。穆彰阿嫌曾国藩旧名太俗，为其改名国藩。



1840年庶吉士散馆，曾国藩取二等第十九名，授翰林院检讨，秩从七品，由此，正式开始了他的仕宦生涯。而后十年间，曾国藩七次升迁，连跃十级，官至礼部右侍郎。再后来，曾国藩权倾四省，位列三公，一生功业达到顶峰。

曾国藩诞生于19世纪的开始，而清朝帝国的国势，则刚刚由乾隆时代的高峰，走向下坡。那个自称“十全老人”的乾隆皇帝弘历，除了穷兵黩武，发动多次不必要的边疆战争，耗财无算之外；晚年更是游宴无度，怠于政事。权臣和珅，乘弘历年老昏聩，窃权专擅，滥肆贪黷，吏治因而大坏。

在曾国藩出生前后的二三十年间，各地民变迭起。小规模的反乱不算，单是攻城掠地，需要朝廷调动大兵前往征讨镇压的，就有好几起。

清朝的政治风气，在嘉庆道光以后日见泄沓萎靡，人才亦日见寥落。这与皇帝的好尚及执政者之逢迎谄谀，都有密切的关系。《瞑庵杂识》中曾有一条说：“曹文正公晚年恩遇益隆，声名俱泰。门生某请其故，曹曰：‘无他，但多磕头，少说话耳。’道光以来，世风柔靡，实本于此。近更加以浮滑，稍质直，即不容矣。有无名子赋一翦梅说：士途钻刺要精工，京信常通，炭敬常丰。莫谈时事逞英雄，一味圆融，一味廉恭。其二云：大臣经济在从容，莫显奇功，莫说精忠。万运方通。大家赞襄要和衷，好也弥缝，歹也弥缝。其四曰：般人事要朦胧，驳出无庸，议出无庸，其三云：八方无事岁年丰，国无灾无难到三公，妻受荣封，子荫郎中。流芳身后更无穷，不谥文忠，出谥文恭。”这里所说的曹文正公即曹振鏞，是道光一朝最得皇帝倚信的宰相。曹振鏞之琐鄙无能，养成了道光一朝政治风气之柔靡泄沓，所以他实际上乃是道光皇帝的罪人。在他所养成的风气之下，官吏以不负责任之圆滑弥缝为做官之能事，不但有用的人才因之而消磨殆尽，国



事亦因之而不堪闻问。

太平天国运动,主要原因固然由于民生凋敝,灾变相乘,而贪污官吏之侵渔迫害,亦是造成官逼民反的重要原因。

民反和天灾流行,使民间疾苦更深。道光年间黄河下流时常决口,河南一带饥民极多。此外淮水变乱常生,同时南北运河时常出漕,两岸堤墙塌卸,民无宁日。

此外曾国藩所处时代的一个最大特点便是海禁大开,帝国主义列强开始对华侵略。在曾国藩以前,中国还是因循着几千年的闭关政策,在他以后中国乃全入开关时代,而他适逢其时,亲启了这个新时代的序幕。从鸦片战争到英法联军,是中国对外开始大失威信的时期。太平天国起于鸦片战争失败之后,盛于英法联军进攻津、京之时,当时的内乱外患,使得国家日处于风雨飘摇之中。曾国藩身经目睹,奋力挣扎,其遭遇之苦可以想见。

从上面说来,我们可以看出曾国藩所处时代的一个概况。曾国藩的时代,简单地说,是一个政治黑暗、军队腐败、社会不安、天灾流行、内乱外患交相侵迫的时代。但曾国藩卒能赤手空拳,任使濒于危亡的清朝政府延长了60年的寿命。我们观察曾国藩的成功虽说是基于天生过人的才力,但也是艰难困苦的环境造成他的惊人“事业”。正所谓乱世可成“英雄”之业。

曾国藩初登仕途之时,正是第一次鸦片战争爆发之际。这似乎是一个象征。他所生活的时代,正是民族危机不断加深,社会性质急剧变化,社会形势错综复杂的时代。曾国藩之政治生活的目标是为这个社会找一条出路。为此,他提出了一整套解决国内外矛盾的方针、路线和办法,不仅如此,他还是这一套方针、路线和办法的实践者。他是近代洋务运动的首倡者,最早提出学习外国科学技术,兴办近代军事工业的主张,他所制定的洋



务运动的思想政治路线,基本上规范了其后续洋务运动的发展和洋务派人物的活动。在同治元年五月初七日日记中,曾国藩写道:“余以为欲制夷人,不宜在关税之多寡,礼节之恭倨上着眼,即内地民人处处媚夷,艳夷而鄙华,借夷而压华,虽极可恨可恶,而远识者尚不宜在此等处着眼。吾辈着眼之地,前乎此者,洋人十年八月入京,不伤毁我宗庙社稷,目下在上海、宁波等处助我攻剿发匪,二者皆有德于我。我中国不宜忘其大者而怨其小者。欲求自强之道,总以修政事、求贤才为急务,以学作炸炮、学造轮船等具为下手工夫。但使彼之长技我皆有之,顺则报德有其具,逆则报怨亦有其具。若在我者挟持无具,则曲固罪也,直亦罪也,怨之罪也,德之亦罪也。内地之民人人媚夷吾固无能制之,人人仇夷吾亦不能用之也。”这段话基本上表达了曾国藩关于洋务运动的思想政治路线,此后,洋务运动的发展和洋务派人物的活动,大体说来,都没能脱出这个范围。曾国藩之成为近代史上一个影响深远的人物,这是一个很重要的原因。

曾国藩由招募湘勇镇压太平天国起家,成就其一生功业。

1. 从科考到京官

曾国藩6岁入塾读书,8岁随父学五经,读八股文,14岁赴长沙应童子试,成绩颇佳。继读《周礼》、《仪礼》、《史记》等。衡阳廪生(清制凡府、州、县员生成绩一等,可享受政府生活补助者)欧阳沧溟到他家做客,当堂以“共登青云梯”为题试国藩,诗成甚为欣赏,即以女许字定亲。20岁到衡阳跟着名儒生汪觉庵学习1年,后回本县涟滨书院就学。

道光十二年(1832)考取秀才,当时22岁(他父亲到43岁,前后应试7次,才当了秀才)。同年十二月成婚。两年后就学于



长沙岳麓书院。该院为宋代四大书院之一，前环湘水，后枕麓山，风景为全湘之冠。书院山长欧阳坦斋，赏识曾国藩诗文，认为终成大器。同年应乡试中举人。次年入京会试，未中。于是作江南之游。在金陵借资购二十三史，回家后早晚攻读。

28岁（道光十八年，1838），再进京会试得中进士。眼界为之阔达，“毅然有效法前贤，澄清天下志”。

自道光十九年至咸丰二年（1839～1852），十余年间曾国藩都在京供职。清沿明制，凡进士再经朝考（有皇帝和大臣参加的殿廷考试），可录取为庶吉士。庶吉士入庶常馆学习，优秀者则选入翰林院任编修、检讨等官。曾国藩经朝考取为庶吉士，进入庶常馆。道光二十年（1840）散馆，授翰林院检讨。道光二十三年（1843年）升为侍讲，六月充四川乡试正考官。道光二十四年（1844年）转为侍读。道光二十五年（1845）三月，充会试同考官，五月迁詹事府，九月升翰林院侍讲学士。道光二十六年（1846），充文渊阁直阁士，次年升内阁学士兼礼部侍郎衔，时年37岁。曾自负地声称“湖南37岁到二品者，本朝尚无一人。”道光二十八年（1848）任稽察中书科事务。道光二十九年（1849）升礼部右侍郎，8月署理兵部左侍郎。三十年道光帝死，咸丰帝即位。他先后兼署过兵、工、刑、吏等部侍郎。真是官运亨通，青云直上，这也是他甘心为清室效劳的重要原因。

曾国藩在翰林院时过着翰苑生活，“日以读书为业”。大理寺卿倭仁，太常寺卿唐鉴都是当年著名理学家。曾国藩经常往来请教，过从甚密。他详览史籍，研究理学，兼治诗词古文，探求“修身齐家平天下”的道理。唐鉴告诉他“读书明理，当以朱子全书为宗”（朱子即南宋理学大师朱熹，后人将他的著作收编为《朱子全书》）。“修身养性”要在“静”字上下功夫。倭仁注意修养，每天的言行都有札记。曾国藩颇受影响，每天写日记，以



官

径

〔曾国藩为官术〕

《朱子全书》为日课,每天安排课程和作息,内容如:早起、静坐、养气、保身、读书、写字等。他自称在学习中力求“考信于载籍,问途于六经,苦思以求其通,躬行以试其效”。当朝大学士穆彰阿也是曾国藩的座师,对他很器重。加上他能勤于供职,谨慎从事,所以上得皇帝嘉勉,下受员司钦服。

咸丰帝继位后,下旨群臣就如何重振朝纲详议具奏。曾国藩在咸丰元年(1851)、二年(1852)连续上呈了四个奏折:《应诏陈言疏》中提出天下有三大患及解决办法,即人才、财用、兵力三大问题。认为解决人才问题是关键所在。他说:自古治世不外招贤能,安百姓,正风气三事。如能使贤者都能掌权,人民就能丰衣足食,人民丰衣足食了,社会也就安定了。咸丰帝批道:“剴切明辨,切中事情。”在《议汰兵疏》中提出“兵伍不精”,“长官空名坐粮”(坐吃空额)等弊。主张“兵在精,不在多”,建议裁军。当时民变已风起云涌,咸丰帝感到难于施行,但还是勉励他:“奏疏切中时弊,等广西乱事平定再办。”太平天国起事后,发展迅速,清军虽拦截穷堵,但无济于事。曾国藩又大胆上奏《敬陈圣德,预防流弊疏》,批评朝廷镇压太平天国用人欠当,下面虚饰不实,上面骄矜独任。这是一个大胆直谏,事后他也深怕犯颜获罪。但咸丰帝未谴责,仅说“语涉过激,未能持平,意尚可取”。曾国藩当然是感恩了。出于保护清廷的忠心,他又上了一个《备陈民间疾苦疏》,提出民间疾苦:一、银价太昂,钱粮难纳。二、“盗贼”太众,“良民”难安。三、冤狱太多,民气难伸。他说:“国贫不足患,惟民心涣散,则为患甚大。”这都是些实情,但清廷态度漠然。曾国藩不由得深为失望。这时正好派他往江西主考乡试,随即悄然南下。到太湖小池驿时,得讯母亲亡故。即星夜奔回家乡,丁母忧(清代制度,父母亡,准离职守孝,称丁忧)。到武汉时,湖北巡抚常大醇来吊唁,告以长沙正被太平军



围攻，方知太平军已入湖南。他绕道抵家，湘乡正谣言四起，人心惶惶。曾国藩极力安抚乡亲，并提出自卫办法，组建湘军。

曾国藩编练出一支所谓“诸将一心，士兵一气”的湘军，在晚清可谓异军突起，就是这支湘军终于成为太平天国的劲敌。

咸丰四年(1854)二月，湘军出战，与太平军首战于岳州。

咸丰五年(1855)一月，进逼九江。于是曾国藩气焰嚣张起来，声称“肃清江面，直捣金陵”。

同治三年六月三日，洪秀全在湘军围困中绝望而死。七月十九日湘军攻破天京。湘军与太平军作战12年，完成了挽救清王朝，平定太平天国的事业。

曾国藩还办了一些洋务事业：

早在咸丰六年(1856)，他从维护清朝统治的需要出发，即向咸丰帝奏请，“制造轮船，为救时要策，请将江海关税酌留二成，一成为专造轮船之用，一成酌济淮军及添兵等事。”他自己首先购买船炮武装湘军水师。

咸丰十一年(1861)，曾国藩受命为两江总督，节制苏浙皖赣四省，执掌了地方军政实权，摆脱了以前处处受掣的局面，从而为兴办洋务事业提供了主动权。他上奏提出：“购买外洋船炮。购成之后，始而演习，继而制造，不过一二年，大轮船必为中外官民通行之物，可以剿发逆（镇压太平天国），可以勤远略（防卫外敌）。”接着他派李鸿章资取洋人长技，筹办洋务军工，并令以洋枪洋炮武装淮军。他自己即着手在安庆创办了“安庆内军械所”，试制枪炮炸弹，全用汉人，未雇洋匠，还制造了一艘小轮船，起名“黄鹄”，它是中国最早制造枪炮的军工厂。他还罗致了一批科技人才，为引进西方科技和现代工业建设开了一个头。留美学者容闳建议“应先建一母厂，再由母厂以造出其他各种机器厂”。曾国藩欣然同意，即派容闳赴美购买机器，为上海江