

识人之道，  
用人之术  
一代名臣，  
心法要诀



# 看懂天下人

曾国藩用人

智慧全鉴

林乾 著



中国市场出版社  
China Market Press



精英天啓  
CS-BOOK

# 看懂天下人

曾国藩用人

林乾 著

智慧全鉴



常州大学图书馆  
藏书章



中国市场出版社  
China Market Press



博教天卷  
© 2007

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

看懂天下人 / 林乾著. —北京: 中国市场出版社,  
2018.3

ISBN 978-7-5092-1540-1

I . ①看… II . ①林… III . ①人才管理—中国—通俗  
读物 IV . ① C964.2-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 ( 2017 ) 第 304205 号

## 看懂天下人

林乾 著

---

责任编辑: 晋璧东

装帧设计: 仙境设计

出版发行: 中国市场出版社

社 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 ( 100837 )

电 话: ( 010 ) 68034118 / 68021338 / 68022950 / 68020336

经 销: 新华书店

印 刷: 天津宇达印务有限公司

开 本: 700 毫米 × 995 毫米 1/16

字 数: 234 千字

印 张: 17

版 次: 2018 年 3 月第 1 版 2018 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5092-1540-1

定 价: 48.00 元

---

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

## 自序

同治元年三月十八日，即公元1862年4月16日，桐城诸生方宗诚在安庆拜见曾国藩。对曾大人的礼贤下士，他早就耳闻，但第一次拜见似乎还是让他有些诧异：这位手握四省兵权的两江总督、钦差大臣，又是协办大学士，俗称副宰相，不但毫无尊贵气象，反而“望之如老教师”，方宗诚顿时毫无拘束。因曾国藩“虚心纳善”，方宗诚也就“知无不言”，一番畅谈，临别时没想到还得到曾大人的墨宝——亲笔手书对联：

敛气乃宏才学识，高文待续方刘姚。

正是这副对联，让方宗诚对曾国藩钦佩不已，并作出了关系他一生的决定——给曾国藩做幕僚。方宗诚在当天的日记里写道：“有‘敛气乃宏才学识’一语，盖以予学无含蓄，圭角太露，故警戒之也。”而后一句是以桐城派的三位大家——方苞、刘大櫆、姚鼐，期许方宗诚。一次见面，就能把一个人的优点、特长乃至一生的成就，特别是锋芒毕露的性格弱点“诊断”得如此准确，委实让方宗诚大感惊讶。难怪他当即称赞曾国藩“真伟人也”。（《柏堂师友言行记》卷一）

曾国藩在当天的日记里，也详细记下了他接见方宗诚的细节：

洪琴西来，久坐时许，戏言余有扑面相法，谓初次一见，即略知其人之梗概也。（《曾国藩全集》，《日记》二）

这里的“洪琴西”，是举人洪汝奎，与曾国藩有师生之谊，一直做湖北巡抚胡林翼的幕僚。他说曾国藩有“扑面相法”，尽管多少有些“戏言”，但曾国藩并没有否定，反而在日记里记下这句话。

曾国藩确有“知人之明”，左宗棠于同治七年（1868年）向清廷奏请，希望皇帝下一道诏书，让全国有用人权的大臣，学习曾国藩为国家悉心求取人才的做法（《左宗棠全集》，《奏稿》）。而曾国藩自己倒是很谦虚，后来在安庆忠义局修志的方宗诚曾问曾国藩：您何以知道塔齐布、罗泽南、李续宜、彭玉麟、杨载福、鲍超这些人能成大功？曾国藩回答说：

此皆幸而遇者，与诸人共事，不过识其忠勇勤朴，各任以事，稍能成就，人遂谓吾能知人，实则知人甚难，予未敢自信也。（《柏堂师友言行记》卷二）

至于说到曾国藩的用人，蒋介石在为蔡锷所编的《曾胡治兵语录》写的序言，最能道出本真，这就是“自立立人，自达达人”。蒋介石还说，仅此一点，足以为吾师。

曾国藩提出，儒家思想核心的“仁”，体现在政治家身上，就是“立人达人”，即自己要想立得住，也要让他人立得住，自己要发达，也要让他人发达。因此，他“将大禹‘善与人同’四字，每日三复”，更一反用人者恩威并施的惯常做法，提出“用恩莫如用仁，用威莫如用礼”。“仁”就是“立人达人”，“礼”就是与上级、下属、同僚保持交往、合作、共事的一

个“界限”或者距离，为此他还提出要诚心求人，虚心纳益，取人于善，与人为善，绝不可用权术笼络。

他还提出，评价大人物，有两个重要标准：一是树人，一是立法。并将能否“树人”，即培养、提拔人作为区分君子与小人的重要依据，说今日知晓树人，今日就是君子，明日不知树人，明日就是小人。“生平喜推功于人，而自愿受过”，因而有非常多的人愿意追随他。历史学家许倬云先生评价曾国藩是中国近百年技术性专门人才走向领导舞台的开创者（《从历史看领导》），此言实为的论。

个人以为，曾国藩能够率部最终打败力量强于乙方几倍、几十倍的太平天国，原因固然很多，但最重要的是两大阵营的构成，包括知识、智力层次，内部协调等方面差距甚大。就像左宗棠在曾国藩去世后撰写的挽联下联所说：

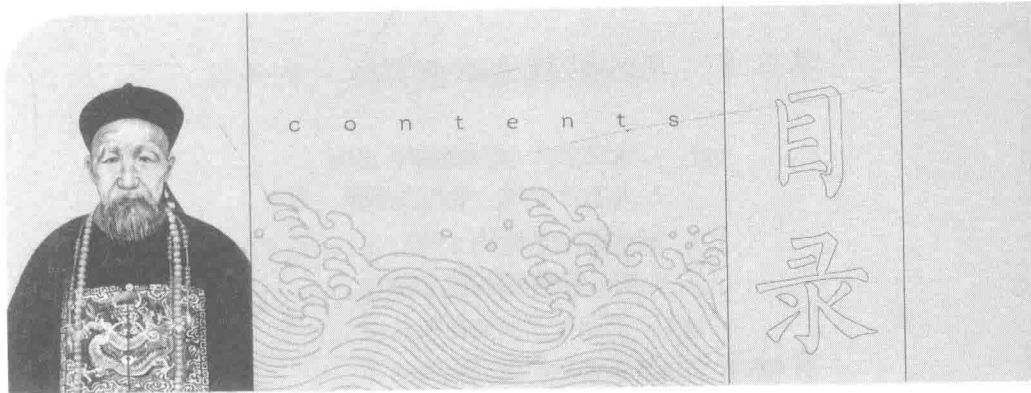
同心若金，攻错若石，相期不负平生。

曾、胡、左、李等之间也有龃龉、有分歧，但他们又都绑在一起。用胡林翼的话说，做大事以集才、集气、集势为要，认识到“气类孤则大事不成”。回过来看太平天国，内部自相残杀，把好端端的江山葬送了。李秀成在狱中自述里总结天国有十大失误，其中前四条是战略问题，后面六条都是用人出了问题。

梁启超在为李鸿章作传时，写的第一句话是，“天下唯庸人无咎无誉”。并说，以常人而论非常人，故誉满天下，未必不为乡愿；谤满天下，未必不为伟人。因此也就经常有盖棺后数十年、数百年而论尤未定者。

这段话，同样适用于曾国藩。

林乾



## 第一章 曾国藩的知人之明

1. 曾国藩的人生三境说 \_003
2. 左宗棠：向曾国藩学习 \_007
3. 慧眼识松山 \_010
4. 《吕氏春秋》的“八观法” \_012
5. 冷眼识英才 \_013

## 第二章 曾国藩识人秘籍

1. 曾氏人才从哪里来 \_020
2. 以天下为笼，雀无所逃 \_027
3. 相人口诀 \_036
4. 独特的面试人才法 \_039
5. 询事考言——识人口诀运用 \_044



### 第三章 用人的理念和标准

1. 自立立人，自达达人 \_051
2. 人才分三等 用人三步骤 \_054
3. 一般标准有四 \_057
4. 用人的最高原则 \_066

### 第四章 培养人才秘籍

1. 曾氏花名册 \_074
2. 练本事有四类，各人专精一门 \_080
3. 培养人才三法 \_082
4. 培养忠诚和献身精神 \_087
5. 甘雨兴苗，正面教育为主 \_090

### 第五章 如何带好团队

1. 团队目标：万人同心，生死不弃 \_095
2. “以利为义”，文人领山农 \_097
3. 建立有效的激励机制 \_099
4. 培养效忠精神，又要有过硬本领 \_101
5. 高薪养将 \_106
6. 扩张须独当一面之才 \_108
7. 妥善处理转岗与在职者的关系 \_113



## 第六章 满足下属成长需要

1. 中国管理的“八字法” \_116
2. 满足成长需要 \_118
3. 让有才能的人各建功业 \_121
4. 为下属承担责任 \_123
5. 与下属保持适当距离 \_126
6. 纳新不吐故，保持高管稳定 \_128
7. 局面狭小，切忌自立门户 \_129
8. 同享胜利成果 \_131

## 第七章 建设核心团队，盛时找好接班人

1. “破格请将，放胆添兵” \_134
2. 破格提拔领军人物 \_137
3. 盛时找好接班人 \_144

## 第八章 怎样处理同僚关系

1. 合作的五个层次 \_150
2. 英雄携手，气类孤则事不成 \_154
3. 勉强合作，肝胆变楚越 \_161
4. 君子能下人，待英雄要屈身 \_163
5. 高管之间，明争不可暗斗 \_169



## 第九章 关系成败的用人五策

1. 关键职位要试以艰危，责以实效 \_174
2. 管家要用“内正外圆”之人 \_177
3. 同涉风波之险，方足以任大事 \_183
4. 理财要用精细之人 \_185
5. 用其所长，长期观察 \_189

## 第十章 如何驾驭特殊人才

1. 轻薄之人不可重用 \_193
2. 强悍之人要控制使用 \_196
3. 有才干而缺点突出的人，要慎用 \_200
4. “使过”如同“用功” \_202
5. 切忌用刻薄之人 \_204

## 第十一章 用人的禁忌

1. 四种人不能重用 \_208
2. 用人不率冗、不自是 \_216
3. 不能有效忠分歧 \_220
4. 尚德不尚庸 \_222

## 第十二章 用人特点比较

1. 胡林翼：责人以严，养人以宽 \_226
2. 左宗棠：自负受夸，成才不及曾门之盛 \_233
3. 李鸿章：好以利禄驱众 \_235
4. 曾国荃：挥金如土，用人不出家乡十里 \_239

## 第十三章 曾国藩用人总结

1. 率先垂范，约束自身 \_242
2. 取人于善，与人为善 \_247
3. 终身不废学，堪为人师长 \_250
4. 朝乾夕惕，反思用人 \_253
5. 领导五忌 \_255
6. 总结 \_256

参考文献 \_259



## 第一章

# 曾国藩的知人之明

同治七年，左宗棠给皇帝上了一个奏折，请求皇帝下一个诏书，让全国的封疆大吏，以及凡有提拔任用权的人，都向曾国藩学习，学习他的“知人之明”。他在奏折中说，刘松山本是王珍（湘军教父罗泽南弟子）旧部，臣十余年前即知晓此人，但没有感觉他有什么特殊的才能。后来刘松山从湖南随征入皖，为曾国藩所赏拔。臣尝私下评论曾国藩素称知人，晚年得到刘松山，尤其能证明他在识人方面有不同一般的卓识。

世界管理学大师、美国总统自由勋章的获得者彼得·德鲁克说过：人事决策决定着组织取得成效的能力，并对一个组织产生持久的影响，而且难以改变。可见，识人和用人在事业成功的过程中起着关键甚至决定性的作用。

在中国近代历史上，有这样一个人物，他以在籍侍郎的身份，在没有一兵一卒、没有国家财力支持的极度艰难条件下，成为“中兴第一名臣”。他就是曾国藩。

曾国藩何以取得如此成就？近百年来无数风云人物，包括梁启超、蔡锷等人，都从不同视角进行过探讨，或者以他为治国平天下的楷模，或者以他为修身齐家的典范。曾国藩本人及他身边的心腹幕僚，也在不同场合交谈过。在曾国藩自己看来，做高官、负大责任的领导者，主要应该抓两件大事：一在树人，一在立法。他说：“有心人不以不能战胜攻取为耻，而以不能树人立法为耻。”圣贤教导我们的话有千言万语，但根本是立人、达人。

“今日懂得立人、达人，今日就是君子；明日不懂立人、达人，明日就是小人。”在与胡林翼通信时，他特别强调说：“今日世风颓靡，我们慎之又慎的，只有用人二字上，此外就没有下手之处。”

晚清外交家、曾国藩的心腹幕僚薛福成总结说：曾国藩始终不变、一生坚持的，如果概括起来的话，就是两个方面，即“以克己为体，以进贤为用”，并说曾某的成就“二者足以尽之矣”。前者是讲修身，后者是讲用人。他发挥说：大凡一个人如果修身的功夫不到家，就是本源不立，最初表

现在学术上立不住，最终会成为事业上的拖累，二者之间的关系，开端并不明显，但效应异常显著。曾国藩修身方面，有诸多可资吸取之处，他每遇一件事，“尤以畏难取巧为深戒”。在用人方面，“论功则推以让人，任劳则引为己责”。

薛福成是曾门四大弟子之一，他概括曾国藩成功的两个方面，堪称精辟。而曾国藩的一生也验证了这一点。

## 1. 曾国藩的人生三境说

孔子曾讲过人生的“三段式”：

君子有三戒：少之时，血气未定，戒之在色；及其壮也，血气方刚，戒之在斗；及其老也，血气既衰，戒之在得。

简单回溯一下曾国藩61个年轮的人生历程，他对人生有着非常深刻的体悟，用他自己的三句话来概括就是：

少年经不得顺境，  
中年经不得闲境，  
晚年经不得逆境。

曾国藩61岁的人生可以概括为四个阶段：

第一个阶段是他从孩童时到28岁这个年龄时段，标志性的成就有两点。一是曾国藩在28岁这一年即道光十八年（1838年）考中了进士，并留在翰林院继续深造，从而拿到了传统社会的敲门砖，打破了曾氏家族几百年“寒

籍”的历史。故其弟子黎庶昌在为曾国藩写年谱时感叹道：“曾氏自占籍衡阳以来，无以科名显者，星冈公始督课子姓受学，宾礼文士，公遂以是年成进士，入翰林。”湖南人将走出湖南，有更大出息的人称为“出湖”。曾国藩在“出湖”改写个人和曾氏家族历史的同时，也为他改变时代的历史创造了必要条件。二是在这一时段中，曾国藩还练就了一种经世致用的本领，尤以在岳麓书院学习时受到湖南经世思潮的影响最为显著。特别值得一提的是，即使乾嘉考据学极为盛行时期，岳麓书院仍以程朱理学为依归，以经世致用相勉励。乾隆时，岳麓书院的一条学规写道：

立志。心之所之谓之志。志，气之帅也。志在南辕者必不肯北辙，则立志要矣。历观古圣先贤，未有不先立志者。诸生远来肄业，口诵先儒之书，已有年矣，试观此心，其果定志于圣贤之学乎？则宜加精进，益加涵养，以求至于其极。如尚未有定志，则宜急反前日之沉迷，而力端今日之趋向，往可不谏，来犹可追。须知古来圣贤豪杰，人人可为。<sup>①</sup>

从后来的种种迹象看，尽管曾国藩在这里读书的时间不长，但他恰恰在这里受到湖南理学经世学风的熏陶。曾国藩在翰林院及早期为自己立下的诸多“立志箴”、“课程”等，明显受到书院学规、学箴的影响。也就是说，曾国藩虽然以儒家文化为依归，以捍卫传统的道统作为自己的终生职业，但他同时是一个博学的人，他没有走入腐儒一途，而养成的经世致用本领，使他能够通权达变，以适应时代的需要。这就是他平生经常讲的人要立得住，还要行得通。

第二个阶段是曾国藩在京城从政为官的15年。这15年特别是最初的九

---

① 杨慎初等：《岳麓书院史略》，岳麓书社，1986年版。

年，是曾国藩步步高升的一段时间。用张爱玲的一句话来说：成名要趁早。道光二十七年，曾国藩在37岁的时候，升任内阁学士兼礼部侍郎衔（内阁学士为从二品，如兼侍郎衔，就是正二品），是一个与地方总督这样的封疆大吏平行的正部级官员。所以他信心满满，给当时还健在的祖父写信说：“湖南三十七岁至二品者，本朝尚无一人。”他说孙儿是第一人，打破了湖南建省以来一百多年的“升官纪录”。的确，在40岁以前就做了部级的领导，9年连升12级，这在当时是不多见的。这对从山坳里走出来的农家子弟曾国藩来说，仕途如此顺遂，连他本人都感到意外，他在给友人陈源究的信中不无坦白地说：

回思善化馆中，同车出入；万顺店内，徒步过从，疏野之性，肮脏之貌，不特仆不自意其速化至此，即知好三数人，亦未敢为此不近情之称许。

在京城为官这15年，不但他的位置爬升得很高，还有更重要的一点，他是天子的近臣。俗话说，朝中有人好做官。在封建时代这种人治色彩非常浓厚的大环境下，任何政策在某些人那里，它是一个底线，不可逾越，但是在另外一些人那里，它就可能会跨过去。曾国藩后来成功的时候，追随他多年的心腹幕僚赵烈文总结说：他的一生，平生精力十之六七都在与世俗文法斗，只有十分之三四是在和太平天国斗。这就是说，曾国藩的一生，都是在不断地逾越清朝政府给他设定的一道道红线。他为什么能够逾越？主要原因就是朝中有人。

第三个阶段是他从领兵出征，到成为镇压太平天国的清朝第一号“功臣”。这个过程大体经过了10年。用曾国藩自己的话来说，这十多年就是打脱牙和血吞的日子，也是他走向人生巅峰的一段路程。

《易经》告诉我们，人在什么时候做什么样的事情是最重要的。曾国



藩恰好在他50岁左右的时候完成了这项把太平天国镇压下去——清朝赋予他的最大的一个使命。曾国藩完成这项使命是非常艰辛的。就像唐僧到西天取经一样，经历了太多的磨难。他自己经常讲打脱牙之日多矣，每天都是这个样子。

这是因为他打造了跟清朝体制不相容的东西。八旗兵和绿营兵是清朝赖以安身立命、保家卫国的传统武装力量。但曾国藩打造的是一个体制外的湘军，跟传统的体制有诸多不相容的地方，所以当曾国藩把武昌打下来的时候，咸丰皇帝最初特别高兴，一扫几年来节节败退的阴影：没想到他（曾国藩）一个书生还能建立这样的奇功，朱笔一挥，任命曾国藩为署理湖北巡抚，一省之长，封疆大吏。但是，旁边一个大学士——汉人宰相祁寯藻提醒皇帝说：

曾国藩他是个在籍的侍郎，在籍的侍郎跟匹夫等，跟老百姓没有什么差别，但是他登高一呼，从者数万，恐非国家之福也！

跟老百姓没有本质区别的一个人，登高一呼，追随他的人有几万人，言外之意是什么？他今天能够把武昌城打下来，明天把安庆打下来，后天把南京城打下来，他又何尝不能把北京打下来！

咸丰皇帝听到旁边这位大学士的提醒，吓得朱笔都掉到了地下。咸丰帝从此以后牢牢记住了这一点——绝对不能给曾国藩这个手中有兵的人封疆大吏的权力。所以，曾国藩在地方带兵长达七年多的时间里，一直没有得到封疆大吏的权力。这也是他在镇压太平天国的路途当中，显得步履维艰的一个重要原因所在。但是从他的视角来看，他成功了。因为在他54岁的时候，把太平天国镇压下去了，把金陵城拿下来了，还封了侯爵，做了大学士、宰相，等于说爬到了大清帝国中臣僚所能攀登的最高位阶——一人之下，万人之上。可以说，他的事业也处于一个巅峰。