

曾国藩



官场智慧



读懂一个字，成就一番大事业！

「古人谓一言可以终身行，真有此理。」

——李鸿章

「吾谓曾文正集，不可不是三复也。」

——梁启超

「愚于近人，独服曾文正。」

「曾国藩是地主阶级最厉害的人物。」

——毛泽东

曾国藩 原典

秦雷 等著

◆ 志字诀 ◆ 寺字诀 ◆ 裕字诀 ◆ 淡字诀 ◆ 暇字诀 ◆ 明字诀 ◆ 实字诀 ◆ 廉字诀 ◆ 慎字诀 ◆ 忠字诀 ◆ 仁字诀 ◆ 和字诀 ◆ 挺字诀 ◆ 辣字诀 ◆ 耐字诀 ◆ 缓字诀 ◆ 展字诀 ◆ 退字诀

中国城市出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

曾国藩官场智慧/秦雷等著. —北京: 中国城市出版社,
2007. 7

ISBN 978 - 7 - 5074 - 1865 - 1

I. 曾… II. 秦… III. 曾国藩 (1811 ~ 1872) —政治—
谋略 IV. D691

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 059751 号

选题策划 徐昌强 (greatbook@sina.com)
责任编辑 华风
装帧设计 美信书籍设计工作室
责任技术编辑 张建军
出版发行 中国城市出版社
地 址 北京市丰台区太平桥西里 38 号 (邮编 100073)
发行部电话 (010) 63454857 63421417 (Fax)
发行部信箱 zgcsfx@sina.com
编辑部电话 (010) 63421486 63421488 (Fax)
投稿信箱 city_editor@sina.com
总编室电话 (010) 63455163
总编室信箱 citypress@sina.com
经 销 新华书店
印 刷 北京集惠印刷有限责任公司
字 数 250 千字 印张 16.25
开 本 787 × 1092 (毫米) 1/16
版 次 2007 年 9 月第 1 版
印 次 2007 年 9 月第 1 次印刷
定 价 24.00 元

版权所有, 盗印必究。举报电话: (010) 63455163



greatbook@sina.com

前言

曾国藩是中国近代史上的一位奇人。作为一个普通的农家子弟，他以并不超绝的资质，挽狂澜于既至，扶大厦于将倾，再造满清“中兴”大业，即使100多年过去，仍令人回味无穷。是什么使他取得如此辉煌的成就？是天资？是努力？还是机运……自从曾国藩去世以后，这些都成了人们苦苦追索的问题。很多人都想从曾氏身上学到成功的黄金定律，修身处世，立于不败。因此，曾国藩文集一出版，就成为当时人的必读书。他的蒙书、日记、书信、文章，影响了一代又一代人。许多成名人物，也都受过他的思想熏陶。梁启超对他倾心推崇，称“吾谓曾文正集，不可不是三复也”。毛泽东青年时期也潜心研究曾国藩文集，得出了“愚于近人，独服曾文正”的结论；即使是晚年，他还曾说：曾国藩是地主阶级最厉害的人物。而蒋介石对曾国藩更是顶礼膜拜，认为曾国藩为人之道，“足为吾人之师资”，并把《曾胡治兵语录》当作教导高级将领的教科书，自己又将《曾文正公全集》常置案旁，终生拜读。据说蒋介石点名的方式、静坐养生的方法，都一板一眼地模仿曾氏。曾国藩的个人魅力，由此可见一斑。

曾国藩文集堪称成功学百科全书，字字句句无不浸润着曾氏对人生、事业的深刻领悟。这些浸透着人生哲理的箴言，既是他阅历了人情险恶的官场、风云莫测的战场后得出来的，同时也是他对中国传统思想的精到总结。五千年的人生智慧，在他身上得到了集中



展现。这套《曾国藩励志人生丛书》正是对曾国藩人生智慧的全面详细诠释。

曾国藩的成功，是他对人生经验和教训点滴积累的结果。他将这些成功经验，或记在日记中时刻提醒自己，或写在书信中教导子弟或朋辈，互勉共进。曾国藩尤其喜欢将成功经验用一个字或几个字来概括，并称之为“字诀”，例如他认为文章之道有八个字诀：涌、直、怪、丽、忧、茹、远、洁；为人处世、治国为官的字诀有：敬、恕、诚、静、勤、润，“六者缺一不可”……虽然这些字诀零散地存在于曾氏各种文论当中，但它们共同构成了一个系统、全面、有机的智慧体系。读者若能将这些字诀融会贯通，定能获得最大的收益。

曾国藩毕竟是一百多年前的封建阶级政治家，他的价值观念、人生追求都带有历史的、阶级的烙印，而且现在社会的许多现象远非他所能想象，读者阅读时自应有所扬弃；但他所总结的做人为官之道，仍有值得借鉴和发扬之处。李鸿章从曾国藩那里学到最重要的一个字，是“诚”字。这个字影响了他的后半生，决定了他的宦海浮沉，仕途通塞，所以李鸿章晚年说：“古人谓一言可以终身行，真有此理。”同样，曾国藩的许多字诀，只要认真借鉴学习，今天仍然可以行之终身。

目 录

■ 志字诀——志者，人之命也，木之根也，水之源也

“志”是追求人生目标的决心和信念，人生由立志而始。志不立，天下无可成之事；志若立，则圣贤豪杰无事不可为。曾国藩坚信，人人可以为圣贤，因此给自己立下了“不为圣贤，便为禽兽”的宏图大志。其声名事业，便由一“志”字开始。

志不立，天下无可成之事 / 12

圣贤都无种，做人要做第一等人物 / 14

志向越高，成就越大 / 17

慎择师友，结交有志之人 / 21

■ 专字诀——凡人为一事，以专而精，以分而散

曾国藩说，西方人的技艺之所以精绝，是因为他们每办一事，都集中精力，越钻越深，逐渐达到极致。因此，要赶超西方，必须有“专”的工夫。他自己的一生，大事小事，无不专心为之：求师专，求友专，用情专，做事专，因而他总结出“凡事皆贵专”的道理。人的精力有限，而世事无穷，要想有所作为，只有采用集中力量打歼灭战的方略，才能成功。

专“权”：事权专一，乃能成功 / 26

专“心”：心有二用，则不能成 / 27



专“攻”：用功如掘井，凡事皆贵专 / 29

专“精”：做事不臻于绝妙不止 / 31

三 裕字诀——创业垂统之英雄，以襟怀豁达为第一义

宦海风波，仕途通塞，不可能全由个人自主。其间坎坷遭际，在所难免。如果胸中抑郁，怨天尤人，不仅于事无益，反易致祸伤身。此时便离不开“裕”字。“裕”者，海纳百川，有容乃大。曾国藩认为，胸怀宽广，气量宏大，是一个人能否担当大任的决定性品格。裕则无咎，裕则无争。为人处世，居之以裕，守之以贞，则无难不解，无往不利。

局量太小，难以任天下大事 / 38

胸怀坦夷，以“裕”出险 / 41

持盈保泰，以“裕”修身 / 45

以“裕”养生，以“广大”二字为药 / 46

四 淡字诀——人我之际须看得平，功名之际须看得淡

胸怀大志者，所关心者大，所注意者繁，因此往往是劳心劳力、忍辱负重之人。当此之际，便应以“淡”字求得舒解。曾国藩一生忙碌不堪，却以恬淡养生，以冷淡处世，以平淡为官，以远淡治学，胸中自有一片淡定，得人生极乐。

政务缠身之时，淡以求乐 / 50

自视若平淡无奇，则成大器 / 54

功名之际，须看得淡些 / 55

寄雄奇于淡远之中 / 57

五 暇字诀——心中必有休暇之致，方能胜大任

当大任办大事者，常要冒大险、决大疑，其身心压力和紧张非常人所能承受，亦非常人所可想象。心中存一“暇”字，

则可留出一片净土，张弛有道，闲适自在，可于动中取静，忙里偷闲，从平淡中透出人生的大智慧。

暇意：世事多因忙里错，且更从容 / 60

暇心：“暇”是养心秘诀 / 62

暇情：留一分自在，方可容得大事 / 66

暇谋：紧要关头，靠“暇”字定风波 / 68

六 明字诀——古来豪杰，动称英雄，英即明也

李瀚章称曾国藩深识远略，无人能及；左宗棠说：知人之明，谋国之忠，自愧不如。无论远见、知人、自知，都离不开一“明”字。曾国藩说：“担当大事，全在‘明’‘强’二字。”“明”字为应事之方，最不易得，但同时也是最不可少的成功素质。

凡办大事，以见识为主，才能为辅 / 72

先见之明，站得高才能看得远 / 74

明哲保身，处事以“明”字为第一要义 / 77

知人之明，用人必先知人 / 79

人贵自知，自知则明 / 88

精明由于天生，高明由于学问 / 89

七 实字诀——实事求是，不讲空言，是办事第一义

毛泽东与曾国藩这两位湖南人都提倡“实事求是”和“认真”二字，正因为务实是办大事者必不可少的精神。曾国藩把“实”字视为成大事的根本，认为只有脚踏实地，从浅处、实处着手，事业才可大可久。

“实事求是”：成大事者的务实精神 / 94

常守朴实规模，方能培成大器 / 97

用人当用朴实可靠者 / 100

做事应从浅处、实处下手 / 104

天下事知得十分，不如行得七分 / 107

四 廉字诀——“廉”为护官之符，立命之根

清、勤、慎，被称为居官三箴，其中又以“清”字居首。官做得好不好，只要看有钱没钱就知道。曾国藩视“廉”为人生根本，一生办事，坚守“不要钱，不怕死”六字诀。俗话说临财不苟，无欲则刚。一涉贪污，就如染上毒瘾，再也难以戒除。无论官多高，功多大，沾上贪毒，就前功尽弃了。所以曾国藩称“廉”字为“护官之符，立命之根”。

“清”为居官第一要义 / 114

廉洁是人生根本 / 118

操守廉洁，必能服众 / 122

当官莫作名利双收之想 / 124

人为财死，少贪则少祸 / 126

行大事者，不尚小廉 / 130

五 慎字诀——居大位立大功之人，以谨慎而败者少

谨慎是英雄豪杰不可缺少的素质。吕坤说：“慎一分者得一分，忽一分者失一分，全慎全得，全忽全失。”朱熹也说：“真正大英雄人，却从战战兢兢、临深履薄处，做将出来。”诸葛一生唯谨慎，曾国藩以其为人生楷模，以“慎”字撑人生之舵，宦海浮沉有惊无险，萧一山将他和左宗棠相比较说：“国藩以谨慎胜，宗棠以豪迈胜。”实为至论。

宦海风波，须以“慎”字撑舵 / 134

心存畏慎，居高不危 / 140

祸从口出，立言宜慎 / 143

向上司奏事，更须十分谨慎 / 146

被人参劾，每在于用人不慎 / 148

以慎治骄，立于不败 / 151

曾国藩



官场智慧

忠字诀——善莫大于忠，恶莫大于不忠

“忠”不仅是一种道德律令，还是人生的黄金法则。以“忠”字自修，可以安顿心神，培养刚强之气；以“忠”字待人，可以交到真朋挚友，互济互助；以“忠”字办事，则有一种专注精一、勇往无前的精神，无坚不摧。“忠”字是升迁晋职的必由之径，也是名垂史册的不二法门。试看古往今来，又有谁讨厌忠心之人？

- 忠孝持家，奠定人生基石 / 154
- 以忠事君，办公事须如己事 / 156
- 忠义治军，一字能抵百万兵 / 160
- 满门愚忠，以忠诚为天下倡 / 164

仁字诀——用恩莫如仁，用威莫如礼

得人心者得天下，此为古今不易之理。“仁政”是儒家所追求的最高施政境界。历史上，行“仁政”者必是英明之主，行“仁政”之时必是升平盛世。“仁”字之功，不可谓不大。于个人而言，内化可为圣贤，外施则为豪杰。孟子将之归纳为“仁术”，正因为“仁”不但是政治道德的理想，也可作为经世致用之谋略。

- 仁礼并用，恩威并施 / 168
- 用兵应先得人心 / 170
- 仁者有术，为政首务爱民 / 172
- 绝大事业，多从“不忍”做出 / 177

和字诀——和则未有不兴，不和未有不败

“和”字蕴含着深妙莫测的人生智慧：在待人接物中表现为“和气”；在治家理政中表现为“和睦”；在成人取向上表现为“和谐”；在自我修养上表现为“中和”。“和”，在理论上是



一种修为，一种信念，在实践上是一种高超的处世策略。“和”，不仅是目的，还是获得成功的重要手段。

和气致祥：巩固人生的起点 / 180

和能生威：以“和”打造团队精神 / 182

和光同尘：团结一切可用的力量 / 186

和之不和：宰相肚中撑起船 / 188

不和之和：双簧戏与独角戏 / 189

十三 挺字诀——艰险时挺得住，可做非常事业

曾国藩的文治武功，得力于“挺”字诀尤多。“挺”字之用，并非全凭威猛，主要表现在明辨大局，挺身而出，敢于担当；遇到艰危时刻，挺然而立，坚忍卓绝，不动摇，不气馁；形势有利，则一往无前，挺进不疑。曾国藩的《挺经》未能传世，但其一生办事，处处体现出“挺”字精神。

“挺”字功夫：破解《挺经》之谜 / 194

挺身入局，才有成事希望 / 196

十年挺木，百年挺人 / 197

坚忍支撑，可做非常事业 / 202

十四 辣字诀——小仁乃大仁之贼

“辣”字诀是曾国藩评价李鸿章时总结出来的一种办事风格和处世谋略，说他“殊为眼明手辣”，其精义是简单有效，干净果断。曾国藩一生中，治乱世用重典，频施辣手，杀人如麻。他认为“小仁者，大仁之贼也”，吸取历史上因“仁慈”而坏事的教训，以“辣”专救“仁”之弊。

以严为师：正人先正己 / 206

治家贵严：父严孝子多 / 209

严绳人才：不经磨练不成材 / 211

- 驭下之道，莫先于严 / 213
治军从严：不严则无勇敢之气 / 215
以辣手治乱世，用重典锄强暴 / 218

十五 耐字诀——成大事者，当坚毅忍耐

洪应明在《菜根谭》中说：“一‘耐’字极有意味，如倾险之人情，坎坷之世道，若不得一‘耐’字撑持过去，几何不堕入榛莽坑塹哉！”曾国藩初出茅庐时，屡遇挫折，最后从中悟出了官场生存之道，那就是“耐”字，并且总结出耐冷、耐苦、耐劳、耐闲的居官“四耐”要诀。有雄心壮志者如果善用“耐”字诀，定能成就一番大事。

- 居官“四耐”，缺一不可 / 224
棘手之际，须从“耐”字痛下功夫 / 225
熬得住，打得通，便是好汉 / 228
以“耐”字医心病 / 229

十六 缓字诀——事缓乃圆，稳中求成

李鸿章曾当面批评老师曾国藩，说他行事儒缓，是一大毛病。殊不知，“缓”字正是曾国藩的超人之处，又恰恰是李鸿章所缺少的素质。“缓”可纠急躁之病，办事时留有充分余地，考虑更周全，计划更严密，万无一失，所以说“事缓乃圆”。

- 以缓纠急，好从慢处来 / 232
以缓待变，进退自如 / 234
以缓济急，稳中求胜 / 236
欲速不达，凡事从长计议 / 239

十七 展字诀——展了之，乃官场中秘诀

用“展”字诀，可大事化为小事，小事化为无事，最后不

了了之。用“展”字将难办之事搁置起来，留待最佳时机解决，使之更加完满。封建官员，多以此道应付上级，用为免祸保身之计。就连曾国藩也称：“展”字诀是“官场中之秘诀”。

积年旧帐，一“展”了之 / 242

暂时搁置，留待最佳时机 / 243

十八 退字诀——晓得下塘，也要晓得上岸

功成名就之际，急流勇退，可以避祸保身。处理人际矛盾，保持谦退，避让三舍，可以化解危机，打造良好的社会关系。办事之时，有进有退，不拘一格，则可时时掌握主动。曾国藩不轻退却善退，退得不着痕迹，这才是最妙境界。

急流勇退，保全末路 / 246

以智巧退，远离危险 / 250

谦退自守，居安思危 / 252

以退为进，审机蓄势 / 253

曾
国
藩



官
场
智
慧



—

志 字 诀

——志者，人之命也，木之根也，水之源也

“志”是追求人生目标的决心和信念，人生由立志而始。志不立，天下无可成之事；志若立，则圣贤豪杰无事不可为。曾国藩坚信，人人可以为圣贤，因此给自己立下了“不为圣贤，便为禽兽”的宏图大志。其声名事业，便由一“志”字开始。



志不立，天下无可成之事

凡将相无种，圣贤豪杰亦无种，只要人肯立志，都可以做得到的。

——致曾纪瑞

所谓“志”，就是指坚定的信念，是追求某种价值目标的宏愿和决心。它是激励人们勇往直前，克服一切艰难险阻，达到人生理想，创造人生幸福，实现人生价值和意义的源泉。



□ 孔子，中国古代著名思想家、教育家、儒家学派创始人，相传弟子三千，贤者七十二。曾带领弟子周游列国，晚年修《诗》《书》，定《礼》《乐》，序《周易》，作《春秋》。其思想及学说对后世产生了深远影响。

坚定的志向来源于对价值目标的坚定信念。志有大小、远近、高下之分，要志存高远，所谓高远的志向便是把道义的实现作为价值目标。孔子强调：“志于道，据于德，依于仁。”又说：“士不可以不弘毅，任重而道远。仁以为己任，不亦重乎？死而后已，不亦远乎？”

志作为对人生价值目标的选择，体现着一个人的理想，制约着他所能成就的事业和人格。在此意义上可以说，人生的意义和价值取决于人对自己价值目标的选择，以及这一目标的道义内涵。

在志存高远方面，曾国藩堪称世人学习的楷模。他不仅严格要求自己，而且教育子侄辈要有远大的志向，成就一番事业。他在同治二年（1863）十二月十四日给曾纪瑞的信中这样写道：“凡将相无种，圣贤豪杰亦无种，只要人肯立志，都可以做得到的。”

其实，在我国，古人重志由来已久。例如，在孔子的言论中，“志”已成为一个哲学概念。孔子视志为人生的一个必不可少的精神因素，他说：“三军可夺帅也，匹夫不可夺志也。”将“志”与“帅”对举，成为后世学者以志为人心之主的滥觞。孔子要求人们自觉地“志于道”、“志于仁”，就个体而言，无求生以害仁，有杀身以成仁。他赞赏“不降其志，不辱其身”的伯夷、叔齐，一再强调志为人之价值所在；又认为励志与人的修养有关，他倡导说：“隐居以求其志，行义以达其道。”这构成了后世“养志”说的源头，其中还包含着志与道相通相守的思想。

志作为对人生价值目标的选择，必须坚忍不拔、坚定不移。乘兴而立，遇阻而改，并非真正的人生志向，无法保持行为的稳定性、一贯性。在人生的道路上，每个人都有或大或小、或远或近的志向，但成事成人者，此志须坚定不移。志向愈坚定，对人的激励作用便愈大。若仅随兴而立志，时过志迁，经常改变，就无法成为激发人们持续前进的精神动力。

因此，古人不仅以立志为人生之本，还特别强调“持志”，即坚持志的一贯性、稳定性和坚定性。苏轼说：“古之立大事者，不唯有超世之才，亦必有坚忍不拔之志。”所谓坚忍不拔，首先就要求立志须有一贯性、稳定性，“此志一立，三十、四十、五十、六十、七十，直至不逾矩，皆是此志，变化贯通，只是一志。”孔子也曾说：“吾十有五而志于学，三十而立，四十而不惑，五十而知天命，六十而耳顺，七十而从心所欲，不逾矩。”古人认为，立志就须如此，一旦立定了志向，在人的整个生命历程中，就须独立而不改，周行而不殆。

志是一个人给自己划定的人生境



王夫之，明末清初大儒。