

本书两大主题 「处世的一等本领，成事的一等手法」

曾国藩

的



ZENG GUO FAN

曾国藩 / 原典
司马宽 / 解译

做人艺术

做人是成就一生的原动力。曾国藩一生不败，关键就在于用绝了做人之道，进退之时，俯仰之间，都超人一等，皆让左右暗自佩服，以之为师。



企业管理出版社

本书两大主题 「处世的一等本领，成事的一等手法」

曾国藩



曾国藩 / 原典
司马宽 / 解译

做人艺术

做人是成就一生的原动力。曾国藩一生不败，关键就在于用绝了做人之道，进退之时，俯仰之间，都超人一等，皆让左右暗自佩服，以之为师。



企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

曾国藩的做人艺术/司马宽解译. - 北京: 企业管理出版社, 2004.1

ISBN 7-80197-012-8

I. 曾… II. 司… III. 曾国藩 (1811~1872) - 人生哲学 IV. K827=52

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 002045 号

书 名: 曾国藩的做人艺术

作 者: 司马宽

责任编辑: 张双喜

技术编辑: 慧颖

标准书号: ISBN 7-80197-012-8/F·013

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 **邮编:** 100044

网 址: <http://www.cec-eda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

印 刷: 北京通州运河印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 787 毫米×960 毫米 16 开本 22 印张 300 千字

版 次: 2004 年 3 月第 1 版 2004 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

做人的艺术究竟是什么？各有说法。有些人总是不太相信掌握做人的艺术是人生头等大事，常流出不屑一顾的神态，误以为只要能达到自己的目的，不管采用什么手段都可以。其实，这是非常可悲的，也是许多人不能成功的根本所在。采用别人喜欢或能够接受的方法、手段来达到自己的目的，这才是做人的最高境界。

我们之所以把做人的艺术摆在很重要的位置上，不是故弄玄虚，而是从清代著名“中兴之臣”——曾国藩的身上，看到了这个问题的重要性，可以讲，曾国藩能够成就一生大业，与其做人的艺术息息相关。

曾国藩的一生，从表面上看一路顺畅，没有多少坎坷，但当一旦与具体的实际情况相结合，就会发现他总是凭借着自己的一双智慧之眼，在求胜的把握性上用尽智慧，从而确保了自己的成功之路。这一切，都与曾国藩信守的“善做人者，乃可善得人势”的秘诀紧密挂钩。

曾国藩虽然有连升十级的本领，但他更明白没有自己精明的做人艺术，一切皆无从谈起。他曾经对自己的贴心幕僚说：“人生之成败，往往不在于外力，而在于自己修炼身心的内功。因此，我时常注意‘内圣拙诚’之道，让自己内功达到火候，才能烧成人生之金”。这句话，确实是曾国藩的掏心话，也道出了他重视和修炼做人之道的大智慧。

曾国藩的做人艺术有这样十三个关键词：明强、坦诚、察人、开通、藏心、退身、淡利、戒己、求实、交友、磨砺、刚

柔、虚静，这些关键词概括了他做人的十三经，给人们如下启示：

第一，做人首先必须要有做强者的欲望，不能失去自信，更不能破罐子破摔，而是要时刻磨砺自己，强化自己成大事的资本。遗憾的是：许多人并不明晓其道，自己本领不大，还到处与人套近乎，结果遭人厌烦。要改变这种尴尬，只有自己变得越来越强，才能赢得他人信任。

第二，做人应当学会察人，以藏心和退身之道应对左右，切忌一味地张扬自己，把自己变成别人的靶子。换句话说，做人、察人与交友是三位一体的。做人要有立场，察人要有眼力，交友要有慎心。把这三者融合为一，刚柔兼用，就不会轻易被人伤害。

第三，做人必须开通，做到淡利，戒己和虚静，不为失去眼前利益而痛心疾首，也不为是非而搅乱平和之心。做到了这两点，就可以专心己事，为自己心中目标而走下去。这也说明，世上最可怕的是己乱。

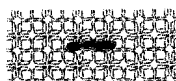
曾国藩做人的这些启示，绝非口头文章，更非纸上谈兵，而是智者在错综复杂的人际关系中清理出来的“人生布局术”。

对于曾国藩来说，他从来不愿随意走出人生一步棋，而是精于布局，把死棋盘活，把活棋盘赢。这表明他在做人的艺术方面，已经达到了布局的高妙境界，非一般人所及也。自然，也是大家应当有所彻悟的成功之道。

最后，想说明的一点是：时下关于曾国藩的书较多，而本书的切入点是紧扣住“做人艺术”四个字，去挖掘曾国藩鲜为人知的成功之道，主题鲜明，文字简约，仿佛一部人生教科书，能给读者带来绝妙的感悟。如果你有所怀疑，不妨一读！

作者

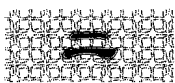
目 录



做人明强之法：自己一定要挺立身体

一个“强”字，多少人都渴望过，又有多少人都失望过。对于曾国藩来说，他非常知道做人必须要明强，否则就会像蚯蚓一样在地上蠕动。所以，他总是在心里给自己制定下一个计划，并且想尽一切办法实现第一个计划之后再制定下一个计划，去成就一生的目标。这实为挺立身体，成就大事的做人之道。

1. 给自己找到强身之法 (3)
2. 人活于世，当在争气 (5)
3. 在智慧处求强，在自修处求强 (9)
4. 去做自己真正想做的事 (13)
5. 天下事，必须躬身入局 (17)



做人坦诚之道：不可做欺世盗名之徒

一个在“诚”字上犯大错的人，最后都吃尽人生的苦头。的确，你对人不坦诚，别人一定会把你当做小人。曾国藩力戒与小人为伍，因为他知道小人只能干坑、蒙、拐、骗的事，声名会被众人的吐沫毁掉。所以曾国藩恪守这样一条做人原则：坦诚是赢得人心的至宝。

1. 好名声是立身之术 (21)
2. “骗”、“暗”、“诡”最易招致祸端 (23)
3. 诚为立身之本和治心之术 (30)
4. 做人之诚，迟早能有人生大收获 (33)
5. 把“心”藏在面具里 (36)



做人察人之术：看清自己周围的每一个人

天下自以为聪明者简直是太多了，所以才有谁也不服谁的情况出现。人们为什么都希望自己是一个聪明者呢？因为人是高智商的动物，彼此关系异常复杂。做人的艺术自然离不开察人之道。曾国藩做任何事情，总以察清周围各种各样的人为要务，然后定出自己的成事之策，力争不被人谋算和伤害。

-
1. 太精明的人总有一天要吃亏 (41)
 2. 把“接力棒”提前交给自己看准的人 (45)
 3. 该出手时则出手 (49)
 4. 靠知己谋天下事 (54)
 5. 善于把成功局面盘大 (59)
 6. 找到能够办大事的人 (65)
 7. 办事不外用人，用人必先知人 (69)
 8. 看准十类人才 (71)
 9. 人尽其才，才尽其用 (74)
 10. 人才要靠奖励才能脱颖而出 (78)
 11. 不可用之人绝不用 (82)



四 做人开通之谋：把“大度”两字摆在心上

大度的人不会因计较小事而情绪急躁起来，弄得左左右右都不愉快。有些人总是在因急躁而败事之后，多次告诫自己下次不能重蹈覆辙，但一遇到具体事情依然故我，其根本的原因正在于不善于忍小。曾国藩努力让自己心态平和，遇事要忍，这样才能看开眼前的一切，不为小事而伤筋动骨。此为一种做人的大度之道。

1. 不妨借用屈身之法 (87)
2. 以“平实”心态治己待人 (93)
3. 内心浮躁不是君子所为 (95)



五 做人藏心之妙：衣服敞的太开迟早会受凉

一个“藏”字，道尽多少人间奥妙！在许多理不顺的人际关系中，最令人头痛的是陷入其中而不能自拔。因此，可以看到许多隐身之道，被人们屡言不绝。曾国藩牢记锋芒之害，要求自己把明白藏在心中，不轻易流露表情，更不轻易说三道四，始终把“不为人先”之训作为自己做人的一大策略。这正印证了一句俗语“衣服敞的太开迟早会受凉”。

1. 不轻易露出锋芒 (103)
2. 千万不要为欲望所驱使 (107)
3. 防止暴露心思的做人秘诀——自护 (110)
4. 力戒危险，不为人先 (112)
5. 势不使尽，弓不拉满为上 (114)



六 做人退身之技：绝不越雷池半步

界线是什么？是成与败的标志！楚河汉界的意义在于：每个人都应当守住自己的脚下之地，捕捉时机，积蓄势力。相反，贸然出击，则会一败涂地。曾国藩对自己的人生步伐把握明确，什么时候该迈哪条腿，他都是经过细算的，善于退身，善于顺势，绝不越雷池半步。

1. 回旋余地越大越好	(119)
2. 避开是非圈	(121)
3. 善于见微知著，洞察时局	(125)
4. 明白模糊的好处	(128)
5. 必须掌握等待的学问	(131)
6. 恪守办事的尺度	(135)
7. 明退暗进，便可悄然退身	(138)



七 做人淡利之策：该忘记的一定抛远

名利能够把人拖累拖垮，这绝不是假话。大家都知道，凡是名利心太重的人，都会过得异常沉重，甚怕自己失去利益。曾国藩是个明白人，其中对名利尤其看得透彻，他认为醉心于功名之人，就会生出贪心，不停地追逐自己的私欲，终身掉进泥潭之中。因此，他主张把该忘记的一定抛远，这是轻淡利益的一种方略。

1. 勤俭自身，不贪恋钱物	(143)
2. 欲望太大会伤害自己	(149)
3. 时刻能自省之不足	(152)
4. 富贵常蹈危机	(156)
5. 牢记“俭”字之诀	(161)



做人戒己之律：时刻给自己洗脑

善于给自己洗脑，是明白人为人处世的一种方式，这样做的好处有二：一是减少过失，防止自己犯下糊涂病；二是谦和为人，防止在别人面前昂起头。曾国藩注重戒己，总是从“清醒”两字上要求自己，不让自己张扬起来，控制自己的一言一行。这是一种非常明智的做人态度，因为这样做去掉了自负和自傲两大人性的弱点。

1. “克己之学”可以减少自己许多浅薄和失误 (167)
2. 自知之明让人清醒 (173)
3. 表面给人钝拙之感 (175)
4. 浅薄的人多为自高自大之人 (178)
5. 万事不要做到尽头，适可而止 (180)
6. 收住自己的张扬之欲、骄横之势 (185)
7. 骄傲之徒不懂得收敛自己 (191)
8. 注意去掉“易怒症” (195)
9. 必须要给自己揭疤 (198)
10. 做到“慎独”，就能保证内省不疚 (203)



九 做人求实之用：对得起别人，也对得起自己

求实精神是指做人不带花样儿，而是一心一意办实事。有些人却不这样，总想用花拳绣腿的方式去为人处世，仿佛用点小技巧就能达到自己的目的。这种人是绝对成不了大事的，充其量只是浑过且过的蒙人术而已。曾国藩为人处世特别强调“对得起”三个字，即用责任心去对待自己所做的每一件事，以“对得起别人，也对得起自己”为法，从不马虎和耍花样。此为做人的求实精神。

1. 学会从蛮干到巧干 (211)
2. 权位越高，责任感越重 (214)
3. 不能务得虚名 (219)
4. 凡办公事，须视如己事 (221)
5. 成事两法：求精和待时 (223)
6. 牢记为官四败：昏、傲、贪、诈 (228)
7. 欲成大事必须以去惰守勤为纲 (230)



十 做人交友之智：伸出一只手，就会换回十双手

每个人在生活中都应当学会交友，因为朋友的力量往往是难以估算的。假如一个人缺少朋友的相助，那么，不但会感到势力单薄，而且很难做大做强。曾

国藩的交友术非常多。他把可交之人视为可用之才，贴近他们，激发他们，重任他们，这样起到了“伸出一只手，就会换回十双手”的作用，从而实现了他靠大家之力谋天下的愿望。

1. 大业需靠众人之智而成 (235)
2. 交往是不可缺少的成功条件 (238)
3. 取明师之益，无受损友之损 (244)
4. 总揽全局慧眼识英才 (247)

十一 做人磨砺之功：自己擂响成大事的鼓声

一个人怎样才能通过苦其心志而成大事呢？这个问题，有许多人都千万遍问过自己，经常苦于心累而毫无结果。在曾国藩看来，任何人的成功不可能唾手可得，总是要磨砺自己的本领，训练自己的耐力，强化自己的勇气，才能从一点开始突破，进而稳扎稳打以致于全面开拓。也就是说，先要自己认准一个点，擂响自我奋进的鼓声，才是最大的赢家。这是自我磨砺与激励的成事之道。

1. 志向是在后天的生活中确立起来的 (255)
2. 善于变化行志的步伐 (262)
3. 练就一身好本事 (265)
4. 用尽人力而听天命 (270)

-
5. 恒久是一种忍耐力、意志力 (276)
 6. 在关键时刻要显示勇气 (279)
 7. 把“坚忍”之法传给门人 (282)



十二 做人刚柔之绝：败在自己身上最可怜

初听起来，“自己打败自己”这种话是令人发笑的，仿佛人世间不会存在这样愚笨至极的人。事实上人生真正的对手不是别人而是自己，只要你的招法不对就有可能导致大败。曾国藩不主张莽汉做事法，一味地猛攻猛打，也不主张柔软无力的女人做事法，处处是不关痛痒，而是主张刚柔并济，即因人而别，因时而异，施展出不同的应对法，以使攻守平衡，让对手喘不过气来。这是做人办事的一项硬功夫！

1. 悟出深厚的刚柔之道 (291)
2. 刚强牢固为坚，勇毅强挺为忍 (294)
3. 豁达是大智慧，冲淡是大情趣 (298)
4. 不可把自己张扬得像个舞台演员 (301)

十三

做人虚静之要：心比天宽，才能无烦恼

中国哲学中，特别强调“虚静”一词的深刻含义，即从修养身心，淡化心胸出发，开始调理自己的生活观、处世观、名利观和成败观。这自然是一种大境界。世上有许多人在此方面差之远矣，故未成大事。曾国藩人生最大的成功之处莫过于其心胸开阔，把烦恼与得失均不视为大事，而是以养心、包容为做人之本，去面对人生中的每一个关键场合。

1. 心静如水，最为可贵 (309)
2. 把“内圣”两字刻在心里 (312)
3. 养身应以养心为始 (315)
4. 人生境界：浩然之气与光明之胸 (322)
5. 恪守治心之道，排除私愤私欲 (325)
6. 人活一世必须善于养生 (327)
7. 全面进入养心之境 (333)



一 做人明强之法 自己一定要挺立身体

一个“强”字，多少人都渴望过，又有多少人都失望过。对于曾国藩来说，他非常知道做人必须要明强，否则就会像蚯蚓一样在地上蠕动。所以，他总是在心里给自己制定下一个计划，并且想尽一切办法实现第一个计划之后再制定下一个计划，去成就一生的目标。这实为挺立身体，成就大事的做人之道。

曾国藩做人要诀

从大的范围讲，做人要充满自信，不管遇到什么艰难困苦，都要挺直腰杆，绝不低头。曾国藩的做人之道就体现了挺身之法，如果一个人一辈子都挺不直身子，就一定无所作为。在曾国藩看来，“倔强”两字尤为紧要，他认为，人活于世，当在争气，即所谓的“人争一口气”。有许多人皆因缺乏志气，而一事无成。“倔强之心”、“抗逆之气”乃男儿真本色，曾国藩让他的弟子们反复领悟“坚挺其志”的道理。他说：“以志帅人，必成大事”。

* * * * *

人生即战场，挑战自己，击败对手是成功的主题之一。有些人经得起狂风暴雨，百折不回头，故有所大成，有些人极易垂头丧气，结果事倍功半。曾国藩一再强调“强”字自“明”出。在智慧处求强，在自修处求强，这样才能使人坚挺地挺进。他始终主张持之以恒，绝不灰心泄气，绝不矫揉造作，一如既往。然而在功名渐盛、地位渐高的时候，则其势不同，就需要持盈保泰，恬退谦谨了。他虽说“亦渐老于事，锋芒钝矣”，实则故乐谦德，“喜闻迂直之言”，而以贞固自守。

* * * * *

做人的气度大小直接关系到事业的成败，大度者能容纳天下事，能让自己的情绪平静下来，去做自己真正想做的事。曾国藩善于把“气度”和“倔强”结合起来，去讲求做人之道。

* * * * *

成大事者的做人之道是躬身入局，踏实办事，这样就创造了他们的成功人生。天下事，必须躬身入局。曾国藩最不喜欢经常发牢骚、怨天尤人的做法，提出“天下事在局外呐喊议论总是无益，必须躬身入局，才能有改变的希望”的原则。