

曾仕强国学智慧系列

曾国藩

识人用人之道

曾仕强 著



浙江工商大学出版社
HEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

曾仕强国学智慧系列

曾国藩

识人用人之道

曾仕强 著



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

杭州

图书在版编目 (CIP) 数据

曾国藩识人用人之道 / 曾仕强著. —杭州: 浙江工商大学出版社, 2019.7

ISBN 978-7-5178-3243-0

I. ①曾… II. ①曾… III. ①曾国藩 (1811-1872) —人才学 IV. ①C96-092

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 093424 号

曾国藩识人用人之道

ZENG GUOFAN SHIRENYONGREN ZHIDAO

曾仕强 著

责任编辑 唐 红 谭娟娟

封面设计 上尚设计

责任印制 包建辉

出版发行 浙江工商大学出版社

(杭州市教工路 198 号 邮政编码 310012)

(E-mail: zjgsupress@163.com)

(网址: <http://www.zjgsupress.com>)

电话: 0571-88904980, 88831806 (传真)

排 版 徐 慧

印 刷 北京晨旭印刷厂

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 18.5

字 数 201 千

版 印 次 2019 年 7 月第 1 版 2019 年 7 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5178-3243-0

定 价 68.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江工商大学出版社营销部邮购电话 0571-88904970



第一章

曾国藩的传奇一生

第一节 人可以改变自己的命运 / 004

一、人只是死后是“龙”是“虫”的区别 / 004

二、每个人一辈子都只喝两杯酒 / 007

第二节 曾国藩把自己的命改了 / 012

一、屡考不中：最妙的就是连考不中 / 013

二、结婚生子：该做的事绝不能拖拉 / 015

三、进翰林院：被冷冻时是什么反应 / 018

四、一病再病：病时要有病时的做法 / 020

五、整理家训：闲的时候就要找事做 / 026

六、多次上疏：曾国藩也“愤青”过 / 026

七、出任主帅：该出手时就得出手 / 028

八、兵败投水：曾国藩走投无路了 / 035

九、回家反省：寻求安身立命之所 / 038

十、决心改变：曾国藩一生的功课 / 039

十一、发挥余热：为国为民谋求福利 / 044

十二、裁军不辞官：功成身退得善终 / 045

第三节 曾国藩并不是天生圣人 / 047

第二章

一生经验尽在《挺经》

第一节 了解自己，了解他人 / 053

第二节 人生处世十八心法 / 054

一、内圣：做最好的自己 / 054

二、励志：要有大器量大格局 / 057

三、家范：学校没法代替家庭 / 057

四、明强：要有倔强刚强之气 / 061

五、坚忍：善于忍耐，静待时机 / 062

六、刚柔：该刚时刚，该柔时柔 / 063

七、英才：每个时期都有诸葛亮 / 064

八、廉矩：廉洁之风使国家兴盛 / 065

九、勤敬：站在百姓立场看问题 / 066

十、诡道：可多变，但不可耍诈 / 069

十一、久战：胜负关键在于士气 / 070

十二、廩实：奢侈只会败家亡国 / 071

十三、峻法：不以人情违背法令 / 074

十四、外王：自立自强令人敬畏 / 074

- 十五、忠疑：只需做好该做的事 / 077
- 十六、荷道：少作误人害己之文 / 078
- 十七、藏锋：锋芒太露最易树敌 / 079
- 十八、盈虚：水满则溢，人满则败 / 080

第三章

中国识人第一书《冰鉴》

第一节 《冰鉴》七篇 / 085

- 一、神骨：看正邪看骨气 / 086
- 二、刚柔：看信念看态度 / 091
- 三、容貌：看人生看命运 / 094
- 四、情态：看精神看人心 / 096
- 五、须眉：看气概看健康 / 097
- 六、声音：看魅力看境界 / 098
- 七、气色：看情绪看修为 / 099

第二节 看人八诀 / 099

- 一、邪正看眼鼻：眼闪鼻歪的人不正直 / 100
- 二、聪明看嘴唇：嘴唇厚的人多半忠厚 / 101
- 三、功名看气宇：气宇轩昂的人更争气 / 102
- 四、事业看精神：精神专注的人易成功 / 103
- 五、寿夭看指爪：手脚要有气而又柔软 / 103
- 六、风波看脚跟：脚步稳重的人有担当 / 104

七、条理看语言：透过语言看人的内心 / 105

八、信又要不信：不可不信，不可全信 / 106

第四章

曾国藩的识人绝活

第一节 曾国藩的识人之乐 / 112

一、制胜根本在于人才 / 113

二、先识别而后能培养 / 113

三、识人是在上者责任 / 114

四、唯有识人才能用人 / 114

第二节 识人哪有那么难 / 115

一、勤读史书学古人 / 115

二、自省己过管自己 / 118

三、识人为公聚人才 / 120

第三节 看人究竟看什么 / 121

一、有无独立之志 / 121

二、有无过人胆识 / 125

三、有无持久恒心 / 126

第四节 哪种人才合你意 / 126

一、四等人才 / 127

二、三类人才 / 128

曾国藩的用人高招

第一节 攻略：是人才就吃这一套 / 134

- 一、人才始终是头等大事 / 134
- 二、自立立人，自达达人 / 136
- 三、无为而治，以诚相待 / 137
- 四、适才适任，妥当安排 / 139
- 五、适时交心，真诚不欺 / 140
- 六、“以志帅气，以静制动” / 140

第二节 广收：先把场子做大再说 / 142

- 一、广收人才靠“同”缘 / 142
- 二、曾国藩的内外优势 / 145

第三节 慎用：用错人后果很严重 / 150

- 一、领导者的大事 / 151
- 二、谨慎试用人才 / 153
- 三、湘军招募原则 / 155
- 四、重德胜于其他 / 155
- 五、“五到”考查标准 / 157

第四节 勤教：栽培一个人不容易 / 160

- 一、勤教四大方法 / 160
- 二、这样才叫勤教 / 164

第五节 严绳：治军治民都必须严 / 165

一、曾氏家训八字诀 / 165

二、治军治民皆从严 / 169

第六节 激励：这其实是一门艺术 / 170

一、看人给奖励 / 170

二、第二次再罚 / 170

三、担责不抢功 / 171

第六章

识人用人先修己

第一节 讲求以道德化人 / 175

一、道德至上：只有修德可以救你 / 178

二、忠孝节义：耍不过人家就别耍 / 187

三、刚健坚忍：要能忍也要能受辱 / 195

四、谦虚谨慎：让你事事如鱼得水 / 196

五、胸襟宽广：什么人都可以交游 / 200

六、进德修业：只有这二事能做主 / 203

七、不慕虚名：到头来都是一场空 / 205

八、一心为公：我不是跟他合不来 / 206

第二节 官场生存智慧 / 213

一、闲忙无度的三大病根 / 213

二、顺应时势，当机立断 / 218

三、急流勇退，明哲保身 / 222

四、公私界限，务必划清 / 226

五、孤傲、多言最易致祸 / 227

六、熟读历史，灵活运用 / 228

第七章

实在是理想楷模

第一节 三不朽典范 / 234

一、立德：晚节得以保全 / 235

二、立功：开创中兴大业 / 236

三、立言：家书广为流传 / 237

第二节 千古第一完人 / 237

一、德才兼备，文武双全 / 237

二、有宗教家的信仰 / 238

三、有道德家的笃实 / 238

四、有艺术家的文采 / 239

五、有哲学家的深思 / 241

六、有科学家的条理 / 241

七、有政治家的手腕 / 241

八、有军事家的韬略 / 242

第三节 百炼终成钢 / 242

- 一、良师益友，遍结同人 / 243
- 二、刚柔相济，外圆内方 / 245
- 三、脚踏实地，持之以恒 / 248
- 四、人生就是阶段性调整 / 256
- 五、左手《易经》，右手《三国》 / 258

第四节 曾国藩的告诫 / 261

- 一、继旧开新，而非求新求变 / 261
- 二、治学有方，而非开卷有益 / 262
- 三、深思熟虑，而非立即反应 / 262

后记 / 265

附录一 曾国藩年表 / 270

附录二 易经卦爻辞（部分） / 274

附录三 曾仕强智慧语录 / 280

第 一 章

曾国藩的传奇一生

曾国藩，是清朝一位非常了不起的人物。他与李鸿章、左宗棠、张之洞被并称为“晚清四大名臣”，官至武英殿大学士、两江总督，他也是“湘军之父”，是湘军的创立者和统率者。曾国藩一生追求修身、齐家、治国，在文学、军事、学术思想等方面都有极高的成就，是晚清道光、咸丰、同治年间政治、军事、文化上极有影响的代表人物。有人说，如果以人物断代的话，曾国藩是中国古代历史上的最后一人，近代历史上的第一人。

梁启超曾这样评价曾国藩：“岂惟近代，盖有史以来不一二睹之大人也已；岂惟我国，抑全世界不一二睹之大人也已……然乃立德、立功、立言三不朽，所成就震古铄今而莫与京者……”毛泽东也曾说“愚于近人，独服曾文正”。蒋介石对曾国藩更是顶礼膜拜，认为其为人之道，“足为吾人之师资”，“其著作为任何政治家所必读”，他还将《曾文正公全集》常置案旁，终生拜读不辍。徐中约则在《中国近代史》中这样评价他：“曾国藩的政治家风度、品格及个人修养很少有人能予匹敌。他或许是十九世纪中国最受人敬仰、最伟大的学者型官员。”

可以说，曾国藩是中国近代现代化建设的开拓者、修身齐家治国的千古完人、中国传统文化持家教子的成功者，也是中国传统文化人格精神的典范式人物，更是深刻影响数代人的精神偶像。

一般人在看历史人物的时候，会不知不觉地去重视他的时代背景，这点当然很重要，可是年代、地名等其实与我们并没有太大的关系。我讲曾国藩，会采取不同的方向，也就是说，关注点不在时代背景这类问题上，我比较重视的是他真正值得我们学习的地方。曾国藩在历史上争议很大，然而他确实有一些公认的出

色之处，比如为官、治家、修身，这些都是深受人们钦佩和敬仰的。

但是曾国藩其实并不仅仅是因“千古第一完人”这一名号而名留后世，他还是晚清第一名臣，更被尊称为“官圣”，而为他赢来两个美名的最大“功臣”应该就是他威震天下、声名远扬的识人用人的功夫。曾国藩可谓“阅尽举国人才”，他是当时门人最众、向朝廷举荐人才最多且最优的能臣。晚清时期几乎所有响当当的名字都与他有或深或浅的渊源，比如胡林翼、左宗棠、李鸿章等，很多都是拜他所赏识、培养或推荐而终成栋梁之材的。因此我们就来看看曾国藩是怎样炼成这一身令人称奇的慧眼识人、灵活用人的功夫，他这一身功夫具体一招一式又是怎样的，哪些依然能为我们所用、所借鉴。

|| 第一节 ||

人可以改变自己的命运

一、人只是死后是“龙”是“虫”的区别

做人，其实都大同小异。人有生必有死，没有人能够例外，人生所不同的只是过程（见图1）。每个人，尤其是我们中国人，生下来都是一条“龙”，只是死后到底是“龙”还是“虫”的区别。

任何人生了一个孩子，人们都说他是天赐的麟儿，说他是担当大任的人。现在如果赶上龙年，很多人都想生小孩，其实这是很不妥当的，因为这实际上是在害自己的孩子。龙年生的人多，将来考试的人多，找工作的人多，孩子的竞争者自然也就更多。我们以为是对的，其实经常是错的，我们以为是错的，反而往往是对的，这是现代人最大的悲哀。可是大家就是相信那些错误的想法，那有什么办法？只能自作自受，怪不了别人。有一句话叫“人多的地方不要去”，就是说不要盲目从众。少传播不正确的说法，这也是功德。

孩子出生了，作为父母，我们对他有期待、有希望，这没有错。可是到最后，孩子临死时，任何人都会对此回天乏术，他最终还是会入土为安，他的一生也就这样结束了。所以人与人不同的是过程。但现代人不重视过程，只重视结果。无论做什么都是赢了就是赢了，输了就是输了，完全不在乎是怎么赢或怎么输的。人生应该重视的是过程，而不应该是结果。因为结果往往不是我们能控制的，我们能掌握的只是过程，在过程中如何做好每一件事（见图1）。

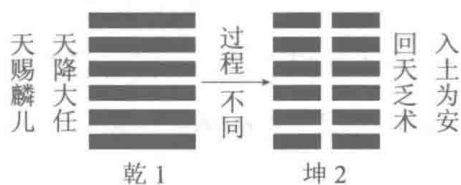


图1 人的一生首尾相同

大家都知道，《易经》是一部专论“八卦”的书。《易经》六十四卦（六十四卦即为八卦两两相重而得），每卦由六条线条

组成,这些线条称为“爻”。“爻”象征事物性质与现象的错综复杂。所以孔子说:“爻者,言乎变者也。”“——”称为“阳爻”,用“九”表示;“— —”称为“阴爻”,用“六”表示。六爻的位置称为“爻位”,自下而上分别为“初”“二”“三”“四”“五”“上”。从下至上分别为初爻、二爻、三爻、四爻、五爻、上爻,这六爻代表事物发展的六个阶段。每个爻题就是由阴、阳爻数字名称,即六、九和爻位名称组成的。如乾卦自下而上分别为初九、九二、九三、九四、九五、上九爻。

其实,每个人生下来都是乾卦。为便于大家理解,我在这里画一个图(见图2):只要有一个爻变动,整个卦就会变成不同的卦。《易经》的巽卦、兑卦、离卦、坎卦、艮卦、震卦、坤卦这七卦,都是由乾卦变出来的。乾卦的初九爻一变,就变成第44卦——姤卦;九二爻一变,就变成第13卦——同人卦;九三爻一变,就变成第10卦——履卦;九四爻一变,就变成第9卦——小畜卦;九五爻一变,就变成第14卦——大有卦;上九爻一变,就变成第43卦——夬卦。我们常听人说“变卦”,也就是改变主意的意思,实际上人是很容易变卦的,只要起心动念,就会变卦,因此没有固定的卦这一说。世界上的事情都是变动不居的,只要差一点,整个就会改变。有人常说“变一点没有关系”,其实怎么会“没有关系”,绝对有关系,任何事物都是“牵一发而动全身”的。