

曾国藩

谋人谋事的心理学『诡计』

刘永◎编著

一部横扫职场官场社交场的处事绝学



谋人，人和，各色人等都能为我所用助我成功；

谋事，事成，大事小事皆能大事化小坏事化好。

谋人谋事，要懂点心理学，这需要智慧；

人和事成，要懂点成功学，这需要『诡计』。



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

曾国藩

谋人谋事的心理学『诡计』

刘永◎编著



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

曾国藩谋人谋事的心理学诡计 / 刘永编著. —北京:北京理工大学出版社,
2012. 8

ISBN 978 - 7 - 5640 - 5662 - 9

I. ①曾… II. ①刘… III. ①曾国藩(1811 ~ 1872) - 人生哲学②曾国
藩(1811 ~ 1872) - 成功心理 IV. ①K827 = 52

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 032012 号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010)68914775(总编室) 68944990(批销中心) 68911084(读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京天宇万达印刷有限公司

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 17

字 数 / 220 千字

版 次 / 2012 年 8 月第 1 版 2012 年 8 月第 1 次印刷 责任校对/陈玉梅

定 价 / 29.80 元 责任印制/边心超

图书出现印装质量问题,本社负责调换



前言

在中国近代史上，有一个奇人所获得的评价可以说是有天壤之别，称赞他的，说他是中国最杰出的人物，中国文化的优秀代表；而批评他的，指他为民族罪人，甚至说他是“汉奸”“刽子手”。敬爱与痛恨，推崇与指责，同时加于一人之身。这个人就是晚清重臣曾国藩。

曾国藩，初名子城，字伯涵，号涤生，谥文正，汉族，出生于湖南双峰县荷叶镇天坪村（旧属湘乡县），著名的军事家、理学家、政治家、书法家和文学家，晚清散文“湘乡派”的创立人。曾国藩是历史上有名的湘军的创立者和统帅者，官至两江总督、直隶总督、武英殿大学士，封一等毅勇侯。

曾国藩可以说是中国历史上最有影响的人物之一。他的人生，他的智慧，他的思想，深深地影响了几代的中国人，以至于他虽已去世了一百余年，但是一提起曾国藩，人们仍然津津乐道。有评论者曾说：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。这句话从某一角度概括了曾国藩的个人作用和历史影响。曾国藩也是近代中国最显赫和最有争议的人物之一。

对于曾国藩，爱之者说：曾国藩老成练达，深谋远虑，终成大业，是国家的脊梁；恨之者则说：曾国藩老奸巨猾，心术多端，深不可测，是封建官场中的“老狐狸”。虽然人们的褒贬不一，但是我们不难看出，人们对曾国藩的一个深刻的认识就是“老谋深算”。



曾国藩谋人谋事 的心理学诡计

人生的事业，大谋大成，小谋小成，而无谋则不成。纵观曾国藩的一生，不是在险恶的官场之中博弈，就是与太平军进行厮杀，其一生几乎历尽周折沉浮，但是每每都能化险为夷，左右逢源。他之所以会有如此大的成就，全在于其用心极深，殚精竭虑。可以说，曾国藩成就一生的秘密，就在于一个“谋”字。而所谓的“谋”，不仅是指其谋事之法，还包含其谋人之道。而说到了“谋”，自然也就离不开对人心的把握与利用。

如果说做事不讲心计，不讲策略，只凭着自己一相情愿的想法去做，且不说能否成就大业，恐怕在社会上立足都很困难。曾国藩既善于琢磨人，也善于琢磨事，从而能在清朝末年的动荡之时依然屹立不倒，并建立了不世功勋。

本书选取了曾国藩一生中谋人谋事的典型事例，对其谋人谋事的智慧加以深入研究和探讨，并与心理学相结合，力图从一个全新的角度来解读曾国藩的谋人谋事之法，着重探讨其对人心的掌控和利用，并以此给予读者一定的启发。

本书分为谋人和谋事上下两篇。其中的谋人篇，主要讲述曾国藩一生中的识人用人之法以及防人交人之道。曾国藩为官多年，周旋于各色人等之间，练就了善于揣摩人性，把握人心的火眼金睛。因此能够将各种人牢牢控制在掌股之中，为他成就大事打下坚实的人力基础。而谋事篇则着重介绍了曾国藩在做事的过程中如何凭借他人的力量来谋求自身利益，在作战之时如何克敌制胜，对权力与官位又是如何看待的。



目录

谋人篇 善谋者,谋人在前

第一章 识人:洞察他人的心理学诡计	2
相由心生,以“貌”取人	2
邪正难辨	5
考察人才,德才并重	8
危急时刻看人能力	12
用心明辨“诚伪”	16
暗中观察,以小见大	19
第二章 用人:任用得当的心理学诡计	24
曾国藩的用人标准	24
用人之道,唯才是举	30
量才为用,不拘一格	35
感人心者,莫先于情	41
合众人之私,成一人之公	45
栽培部下,后继有人	48



第三章 服人：驾驭下属的心理学诡计	54
施展手段须因人而异	54
自立立人，自达达人	57
关心和尊重下属	60
宽严结合	63
认真对待反对者的意见	68
同患难，共富贵	72
视死如归，承担风险	76
第四章 防人：防备人心的心理学诡计	80
从应酬观人情	80
表现欲不可太强	83
不轻易透露底牌	86
不可过于精明	90
第五章 交人：结交周旋的心理学诡计	94
金石之交	94
己所不欲，勿施于人	98
集智助业	101
择善而从	104
联姻自固	107
扩大交友圈	112

谋事篇 善谋者,大成于事

第一章 谋力:借力助己的心理学诡计	118
大树底下好乘凉	118
曲线投靠	123
借人之威	126
呼朋引类	129
巧借双重身份	133
第二章 谋局:把握时局的心理学诡计	137
统筹全局	137
大处着眼,小处着手	139
借势生风	145
谋大事要凭借“势”	148
等待形势变化要耐心	152
小不忍则乱大谋	155
面对“变局”,把握机会	158
第三章 谋战:克敌制胜的心理学诡计	163
别树一帜招乡勇	163
攻心为上	167
屡败屡战,玉汝于成	170
将正确的战略决策执行到底	177
用兵稳慎	182
虚实交用,适时奇变	189



委曲求全渡难关	196
打脱牙,和血吞	199
第四章 谋权:争权让权的心理学诡计	205
抓大事和要事	205
无权要争,权大要让	208
“缓”字诀	212
推权让利,功归于上	216
权不可过让	222
第五章 谋官:谨慎而行的心理学诡计	225
为官的六大原则	225
居官不要钱	228
为官要“耐烦”	231
戒骄戒奢	234
事事谨慎	238
做办事的高手	246
乡绅不可干预公事	248
韬光养晦,全身而退	251
参考文献	261



谋人篇

善谋者,谋人在前

- ◎第一章 识人:洞察他人的心理学诡计
- ◎第二章 用人:任用得当的心理学诡计
- ◎第三章 服人:驾驭下属的心理学诡计
- ◎第四章 防人:防备人心的心理学诡计
- ◎第五章 交人:结交周旋的心理学诡计



第一章



识人：洞察他人的心理学诡计

相由心生，以“貌”取人

《相人口诀》：“邪正看眼鼻，真假看嘴唇，功名看气概，富贵看精神，主意看指爪，风波看脚筋，若要看条理，全在语言中。”

【曾国藩事典】

曾国藩在《冰鉴》中言：“‘脱谷为糠，其髓斯存’，神之谓也。‘山蹇不崩，唯石为镇’，骨之谓也。一身精神，具乎两目；一身骨相，具乎面部。他家兼论形骸，文人先观神骨。开门见山，此为第一。”

曾国藩颇精于相术，很多人对曾国藩的知人识人能力有很高的评价，就连太平天国的将领石达开也说过，曾国藩虽不擅长打仗，但他在战略谋划和识拔人才方面却几乎没有什么漏洞。

据《清史稿·曾国藩传》记载，每逢选吏择将之时，他都必先面试目测。审视对方的相貌、神态，附会印证相书上的话，同时又注意对方的谈吐行藏，二者结合，判断人物的吉凶祸福和人品才智。在他的日记中，有多处记载着初识者的相貌特征和他对其人的评价。

清咸丰末年某日，李鸿章要赴上海镇压太平军，临行前命三位新进淮军将领往谒当时任两江总督的曾国藩，次日李鸿章向他请教对此

三人的看法。

曾国藩说：“那位脸上长麻子的，将来必定会有大成就；高个子的也不错。只有那个矮个子的前途有限。”

李鸿章请他进一步说明，曾国藩于是解释道：“他们三人来到后，我要他们在大厅外的台阶上站着等候，过了大约一个时辰左右，就叫他们走了，始终未与他们正式见面，也未说过一句话。只不过这中间我一直在来回走动，借厅内的一个镜子观察他们。那个满脸麻子的人可能认为我不传见，是在刻意羞辱他，因此咬牙切齿，面红耳赤，似欲殴人，足见他有威武不屈的气概，此人必将是您最得力的助手，须好好看待他；而那个高个子的人则一直从容冷静地站着，显现此人沉毅有为；至于那个矮个子么，我面对他们的时候，他规规矩矩地站好，但是我一背过去，他便放松下来，这个人实在不会有什么出息。”

这三个人中，满脸麻子的是刘铭传，高个子的是张树声，矮小的那个人则姓吴。

后来，姓吴的作战常畏缩不前、投机取巧，果然并未有什么出息；而张树声则转战南北，累积战功而升至两江总督，政绩卓著；至于刘铭传，其智勇双全，功成名就甚早。光绪十年（公元1884）中法越南战争爆发，刘铭传统兵到台湾，与法军在基隆淡水一带苦战，大败法国侵略军。其后更是被任命为首任台湾巡抚，治台六年，修筑铁路、兴办实业，政绩斐然，遗爱在民，为郑成功以后之第一人。

《见闻琐录》中“曾文正知人”条则中还记载了这样一件事：在曾国藩任两江总督时，陈兰彬、刘锡鸿两人都颇富文藻，下笔千言，善谈天下事，并负重名。有人推荐他们到幕府。曾国藩接见之后，对人说：“刘生满脸不平之气，恐不保令终。陈生沉实一些，官可至三四品，但不会有大作为。”不久，刘锡鸿作为副使，随郭嵩焘出使西洋，郭嵩焘是湘军的创建者之一，也是中国首位驻外使节。郭刘两人因意见不合，常常闹出笑话。后来，刘锡鸿还写信给清政府，说郭嵩



曾国藩谋人谋事 的心理诡计

焘带妾出国，与外国人往来密切，“辱国实甚”。郭嵩焘也写信说刘锡鸿偷了外国人的手表。当时主政的是李鸿章，自然更倾向于同为曾门的郭嵩焘，因此将刘锡鸿撤回，以后也不再设副使。刘锡鸿为此十分怨恨，上疏列举李鸿章有十可杀大罪。但是当时清政府十分倚重李鸿章，并依靠他来办外交，故而将上疏留中不发。刘锡鸿气愤难平，常常出语不驯，同乡皆敬而远之。刘锡鸿设席请客，竟没有一个人前去赴宴。不久，刘锡鸿就忧郁而卒。

陈兰彬则于同治八年（1869）经许振伟推荐，进入曾国藩幕府，并出使各国。其为人不肯随俗浮沉，志端而气不勇，但正如曾国藩所言，终无大建树。

由此可见曾国藩知人识人之明。

【心理学诡计应用指南】

古人说：“相由心生”，意思就是说一个人的内心世界往往会通过他自身的言谈举止等外在特征有所流露，只是看你能否细心观察和正确揣摩而已，这其实就是曾国藩的观人术。

从心理学的角度来说，每个人的面相都反映着与自身相对应的身体和心理状态，比如一个身体健康、身心愉悦的人，通常在相学中都是天庭饱满、红光满面、神采奕奕；相反，一个身体有病或者苦恼忧愁的人，通常愁云密布、眉头紧锁。

人体由骨骼、皮肤、毛发、血液等组成，骨骼是支撑，而心则维系着生命。人的心情、心念主导着人的身心，它是生命的支配者、是中枢的中心，身体的其他器官受它支配并与它相互影响，内在的心理状态会通过外在的器官表现出来，并通过时间的累积，影响、改变着外在形态。所以说，“日久则生是相，并非相家妄论”。

曾国藩这里的以面相人并非人们常说的以貌取人，他所注重的并不是外表，而是透过一个人的外表所显现出来的内心世界，即他所说

的“神”。“神”是由人的意志、学识、个性、修养、气质、体能、才干、地位、社会阅历等因素构成的综合物，是人的内在精神状态。但这种“神”不能脱离具体的物质而独立存在，必须通过“形”来表现，也就是曾国藩所说的“骨”。“骨”，并不是骨骼，而是指与“神”相配，能够传“神”的人体的整体形态。人的体态相貌是由骨、肉内外联结而成的。由于骨起着框架和支撑作用，因而“骨”相的优劣，成为人的体貌美丑的首要因素。大脑是人的中枢神经，是人的指挥系统，头部骨骼的优劣，又成为整体骨骼优劣的“首长”。传统医学认为，头为群阳会集之府，五行正宗之乡，头骨为整体骨骼的代表，面骨又是头骨的代表，因而面骨之优劣能鉴头骨之优劣，进而可鉴全身骨骼之优劣。

当我们的外在表现相对感情活动的诊测控制达到一定的程度之后，则我们对于人在各种社会活动中与情感有关的行为、举止、策略和方法都将有一个深刻的了解。对很多人来说，通过上述察人技巧的学习来达到提高和改善个人处世经验的方法将是可行的，而且是值得肯定的。

邪正难辨

“文人论神，有清浊之辨。清浊易辨，邪正难辨。”

【曾国藩事典】

水有清浊之分，人有智愚贤不肖之别。古人就用“清”与“浊”来区分人的智愚贤不肖。中国古代哲学观有天人合一，人与自然同一的思想，相学的“清浊”就相当于以“人合于自然”的观点来评判人



曾国藩谋人谋事 的心理诡计

的行为举止，测知人的命运。

由于“正”和“邪”都蕴藏在“清”之中，并都以“清”的面目出现，要准确地分辨它们，是一个比较困难，富于技巧的问题。

可以说，识人的标准是了解人的内心世界，但是，人不容易被了解，了解人也不容易。水有清浊之分，人有智愚贤不肖之别。曾国藩善于洞悉部下心理，精于驭人之术，但他虽然以善于识人而闻名于世，却也曾受到过“不忍欺”的欺骗，所以他才有了“邪正难辨”这样的感慨。

据清代野史记载，曾国藩对有才能的读书人都会以礼相待。在刚收复天京的时候，曾有一个浙江萧山人冒充校官前来拜见曾国藩。这个人衣冠古朴，和曾国藩谈话时，言辞精警，高谈雄辩，议论风生，有不可一世的气概，令曾国藩心中大感惊奇，起了爱才之心。当两人谈到“用人必须杜绝欺骗”这个话题时，那个假校官一脸严肃地说：“是否会受到欺骗，主要还在于个人。我试谈谈我个人的看法：胡润之（胡林翼，号润之，湘军重要首领）办事精明，别人不能欺骗他；左季高（左宗棠，字季高，晚清重臣，著名湘军将领）一身正气，执法如山，别人不敢欺骗他；中堂大人（指曾国藩）虚怀若谷，爱才如命，而又能以诚待人，以德感人，不是胡润之和左季高两位可以相比的，令人不忍心欺骗。”曾国藩听了他的这一番言论之后，心中大喜称善，认为此人确有才华，可堪重用，因而挽留此人在军营之中，将其当成贵客一般招待。过了不久，他便破格提拔这个假校官前去监督制造驳船，还把巨额的资金都交给打理他，并托他代为购买军火。孰料，过了没多久，就有人前来报告曾国藩说，那个人在拿到资金离开之后，并未前去办事，而是裹挟着千金潜逃得无影无踪。手下之人都要求曾国藩立即下令逮捕此人，曾国藩沉默良久后，叹了口气，摆了摆手，说道：“算了，算了，不必追捕他了，由他去罢。”他边说边捋着自己的胡须，还自言自语地说：“唉，我一向慧眼识才，没想到这回栽在一个毛头小子手上。他说人不忍欺我，他不是就忍心欺我

了吗？”左右官员听到后都暗自发笑。

曾国藩善于识人，却仍不免会受人欺骗。由此可见知人的确不容易。

【心理学诡计应用指南】

故事里的那个冒充的假校官，正是抓住了曾国藩求贤若渴、礼贤下士的心理，故表现出一副不可一世的气概，以此来迷惑对方。同时他还懂得巧妙地拍对方的马屁，让对方心情大悦，使对方放松对他的警惕。

由此可知，事物的表面现象看起来相似但实质却很有可能完全不同，是很容易迷惑人的。所以有的时候，目空一切的人看似很聪明，其实并不聪明；愚笨得可爱的人看上去像个君子，其实不是君子；粗鲁的人好像是很勇敢的人，其实不是。混杂在禾苗里的莠草在幼苗时期与禾苗几乎没有区别；黑牛长上黄色的花纹很像是老虎；白骨很像是象牙；色泽像玉的石头很容易与玉石混淆。这些都是似是而非的例子。识人这样的事情之所以不易了解，是由于人隐藏迹象，把私心掩盖起来而显出为公的样子，把邪恶装饰成正直的样子。人的奸恶之所以难以辨识，是由于有正直、忠诚、善良的外表做掩护。

事实上，识人是一个非常复杂的心理过程，需要根据主要的信息来判断。第一，被认知者的外貌、言行、姿态等。第二，认知者与被认知者的互动情境，被认知者所具有的角色。第三，观察者本身的成见及概念系统的简单与复杂程度也会对认知者产生巨大的影响。

由此可知，我们如果要正确了解和判断一个人，是不能只凭一言一行一事的外在表现而轻易下结论的，应如前一小节所说的要透过现象看其本质。在现实生活的具体人际交往中，会有各种不同的情况出现，因而我们一定要做到具体问题具体分析。

如果像曾国藩这样，一时辨认不清或并不确定一个人的真面目，那就不妨使用一些方法进行试探，最简单的就是用功名、权力、金钱



和美色，因为这些历来都是人心的试金石。就好像曾国藩一样，刚把钱交到那人手中，那人便携款潜逃了，虽然有些损失，但这也让曾国藩认清了那个人的真实面目，从而避免了以后更大的损失。

因而，在现实生活中，如果你要知道一个人的本性如何，那就不妨采用“投其所好”的方法，以此来试验他，让他原形毕露：在利益面前，廉洁的人能够洁身自爱，而贪婪、见钱眼开之人则会像饿狼一般扑过去；在权力面前，若一个人还能够像以前一样克己复礼，懂得自我约束，那么其为人是值得人们信任的。通过类似这样的方式，我们就可以通过观察每个人在面对自己所喜好的事物时的反应而察知其本性如何。

考察人才，德才并重

“余谓德与才不可偏重。譬之于水，德在润下，才即其载物溉田之用；譬之于木，德在曲直，才即其舟楫栋梁之用。”

【曾国藩事典】

成大事须靠众人，尤须靠能人。靠能人须识能人，这就需要成大事者有一双识人的慧眼，能够看人所长、察人之能。曾国藩识人的基本原则是一个“拙”字，即朴实、少心窍、不浮滑，具有踏实苦干的作风。它既包括内在标准：德才兼备、以德为重，又包括外在标准：有“美相”、无“恶相”。在这个基础上，他不拘一格选拔人才。

曾国藩曾以源与波、根与叶的关系来比喻德与才之间的关系：“德与才不可偏重，譬之于水，德在润下，才即其载物溉田之用；譬之于木，德在曲直，才即其舟楫栋梁之用。德若水之源，才即其波澜；