

◎精通造化守身用世的学问

中



曾国藩

【做人·做事·做官·中庸之道】

古汉源◎编著 中共中央党校出版社

庸



◎精通造化守身用世的学问

中



曾国藩

【做人·做事·做官·中庸之道】

古汉源◎编著

中共中央党校出版社

庸

图书在版编目 (CIP) 数据

曾国藩做人做事做官中庸之道 / 古汉源编著. —北京:
中共中央党校出版社, 2006. 5

ISBN 7-5035-3476-1

I. 曾... II. 古... III. 曾国藩 (1811~1872) —
中庸—研究 IV. ①K827=52②B222

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 053164 号

责任编辑 / 蔡锐华

封面设计 / 刘 英

版式设计 / 李 灵

责任校对 / 王巧艳

责任印制 / 张志军

出版发行 / 中共中央党校出版社

社 址 / 北京市海淀区大有庄 100 号

电 话 / (010)62805800(办公室) (010)62805816(发行部)

邮政编码 / 100091

网 址 / www. dxcs. net

经 销 / 新华书店

印 刷 / 北京金瀑印刷有限责任公司

开本印张 / 1000×700 毫米 1/16 印张/21.875 字数/289 千字

印 次 / 2006 年 8 月第 1 版 2006 年 8 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 7-5035-3476-1/K·227

定 价 / 29.80 元

版权所有 翻印必究

高标处世、低调为人

曾国藩是一个说不尽的话题。从任何一个角度看，他都会给人留下一个意蕴丰富的剪影；从任何一个方向去思考，他都会给人留下一个弥足可贵的智慧空间。万世的功业都会付之流水，但曾国藩立德、立业、立言各方面均恢宏博大，至今仍是一个热门的话题。

曾国藩从湖南一个偏僻的小山村入京赴考，中进士留京师后十年连升十级，37岁任礼部侍郎，官至二品。后又被封为一等勇毅侯，成为清代以文人而封武侯的第一人。他将中国古代文人所苦苦追求的“修身养性、齐家治国平天下”作为自己的安身立命之本，全力实践，做得尽善尽美。想要概括一二，对于这样一个人，必然会出现“横看成岭侧成峰”的局面。

那么，使曾国藩取得如此辉煌成就的最根本原因到底是什么？是天资？是努力？还是机缘？翻开《曾国藩全集》，洋洋一千五百万言，有数不清的警句和名言，有说不完的经验和教训。不过我们应当注意到一点，就是这些浸透着人生哲理的箴言，既是曾国藩阅历了人情险恶的官场、风云莫测的战场后得出来的，同时也是他对以中庸之道为核心的中国传统思想的总结。如果说曾国藩有所成就，应该说，在一定程度上得益于他对中庸之道的深刻理解和实践。五千年源远流长的中庸智慧，在曾国藩身上得到了集中展现。

在浩如烟海的关于中国历史文化的著作中，蕴含着极其丰富的政治、军事和人生思想，关于中庸的论述与谋略也经常可以见诸于世，大到治国平天下，小到修身避难，都可以用上这看上去不怎么起眼的两个字，而且经常有着神奇的效果，所以历代很多官僚士子们愿意细心揣摩并加以运用。

那么，到底什么是中庸？中庸实际上指的就是指对事物高瞻远瞩、曲折迂回的认识，以及为了达到认识的目标所采用的间接的、隐晦的手段。

它可以应用于隐藏不露的政治计谋、运筹帷幄的军事战略战术、事半功倍的做事方法、风云变幻的人生策略中去。

可以说，“中庸”是中国文化的主轴。中国人就连生活方式也是中庸化的，或阴或阳，或柔或刚，或开或闭，或弛或张，或进或退，或入世或出世，持中和，处柔顺，善变通，精辩证。但这里我们应当强调的是，中庸不是调和，不是迁就，中庸是适度，是平和，是战战兢兢的循“道”而行。万物争而我不争，万人斗而我不斗，在庙堂之高，为民造福，在江湖之远，独善其身。上不怨天，下不怨人。

中庸的功用可谓多矣，其中最突出的，就是可以让我们在成功的路上少走弯路，少受磨难，甚至消灾避祸，保全自身。古人语：木秀于林，风必摧之；行高于人，众必非之。自古以来，有多少仁人志士，因为才华出众、技艺高超、建功立业、成绩显著，招来他人的嫉恨，诬陷，甚至置于死地而后快。而纵观曾国藩的处世谋略，确实达到了一个高峰。他谨小慎微，克己知足，敬恕自持，同时还在猜忌、虚伪、因循、险恶的官场上大有作为，实在是难能可贵。我们听一听曾国藩自己怎么说。

曾国藩说：“敬以持身，恕以待人”；“做人之道，圣贤千言万语，大抵不外敬恕二字。”他强调：“凡事不可占人半点便宜，不可轻取人财”，“凡事留余地以处人，功不独居，过不推诿”；“同打仗，不可讥人之退缩；同行路，不可疑人之骚扰”；“先办一副平恕之心”，便可与人“和衷共济”。

曾国藩说：“天下无易境，天下无难境”、“知足天地宽，贪得宇宙隘”、“功成身退，愈急愈好”、“功名富贵皆人世浮荣，惟胸次浩大是真受用。”他提出：“现在但愿官阶不再进，虚名不再张，常保持无咎，即是持身守家之道。”在“难境”时，曾国藩则主张学习兵家，“死中求活”，“置之死地而后生”。他说：“丈夫当死中图生，祸中求福”；“顺境时功成身退，逆境时死中求活”……

应当说，这些都是实打实的人生智慧。曾国藩会让我们迅速地成熟起来，有能力保护自己的智慧得到充分的发挥。在当今社会曾国藩进退有度的中庸哲学，能帮助我们在事业上和生活中都立于不败之地。

有人会说中庸之道教人变得世故、圆滑、全无棱角，使人变得毫无斗

志和闯劲。而曾国藩能以中庸之用，不仅做成了惊天动地、改变历史的大事，而且还成为后人道德上的标高，这就有力地驳斥了这种说法。我们据此发现，大凡以中庸之道低调做人者，其处世的标准都很高；而那些张扬的高调做人者，其处世的基调却往往很低。这样的人在我们的社会中比比皆是，令人叹息。

跟曾国藩学中庸，就是要学习他高标处世、低调为人的生活哲学，学习他不贪图功名利禄、勇于功成身退的冷静心态，学习他进退自如、大智若愚的雍容气度。愿读者诸君也能像曾国藩一样的为人处世，或做官，或为民，不管做什么，都能游刃有余，谦虚谨慎，与人为善，不争强斗胜，选择一个好的环境展示自己的抱负，从容地对待人与事，虔诚地对待天和地，最终有一个平静祥和的福祉，这是人生最重要的。

目 录

第一篇 曾国藩中庸进退方圆： 明辨进退之机，在紧要关头激流勇退

在现实生活中，在我们工作的环境里，我们肯定时时都有上进的愿望。人往高处走，这些都是正常的现象。但是我们心里一定要有一根弦：你向上走的志向，很有可能让另外的一些人感到威胁。在这种情况下，他们就可能会动用手中的权力、影响力（没有这些他们也会想别的方法），尽可能地抑制你，你很有可能在浑然不知的情况下，向上的路已被堵死，或需要走更长的弯路。在这种情况下，曾国藩会给我们什么样的启示呢？

1. 功成不居，谦退自抑 003

知足不争、功成不居、不为天下先，这是中庸之道的重要原则，它强调的是人的知足和甘处下风的品质。一个明智的人应当处在自己该处的位子，做自己应该做的事情，不奢望自己位子以外的东西，在富贵、贫贱、患难等各种情境之下，他都同样泰然处之。冒险和太刻意的人为都是违背中庸之道的。

2. 认清形势，自削羽翼 010

在古代的人治社会，“人在政在，人去政亡”是正常的规律。然而尽管如此，能够在大功告成后全身而退者，还是很少见的。究其原因，无非是大多数人还是看不破名利二字。而曾国藩的一双慧眼却将这一切看得清清楚楚。富贵非我愿，帝乡不可期，不如尽早归去。

3. 固守名分，不覬覦名器 015

权力是一把双刃剑，它能给你带来荣耀，也能给你带来毁灭。每一位身居领导之位者，都应该时时刻刻提醒自己不要放纵，只有这样，才会避免大起大落，大成大败。保持一个清醒的头脑，永远都不会错。

4. 高处不胜寒，功名不可恃 019

作为一个成功的领导者，特别是到了上司副手、准接班人等位置的时候，光有“直方大”的品德、运筹帷幄的能力和令人信服的成绩还是不够的，还要懂得“大音稀声”和“大智若愚”的道理。这样的处世原则会让你远离很多的是非，始终处于不败之地。

5. 避谤自保，消解灾祸 026

有些人会认为，诸如“功成身退”、低调处世的思想，已经是很过时了，这种思想会使人失去积极的进取心，从而满足现状，做一天和尚撞一天钟。其实不然。功成身退说的只是一种暂时避开不利因素的策略，而且，一个人在把握住机会，获得成功之后，为了避免一些不必要的麻烦，确实就应当在某种程度上见好就收。人间万事就是要把握住一个度字，从古至今都是如此。

6. 功成身退，完善人生 032

一个人在团体里，如果经常夸耀自己的功劳，不断炫耀自己的贡献，过分标榜个人，不但不能获得上级的欣赏，有时还会因此反而不能升迁，这都是不懂得“功成身退”的道理。所以有些人仕途坎坷、前途艰难，也就不难理解了。《道德经》说：“生而不有，为而不恃，功成而不居。”佛教也认为一切都是因缘所生法，若有成就，个人也只是众缘之一。只有以中庸之道很平常地去对待自己的功绩，最后才会有安稳、完善的人生。

第二篇 曾国藩中庸做人秘笈： 不在胜人处求强，以和合二字求成

《菜根谭》中有一句话说：“路径窄处，留一步与人行；滋味浓行，减三分让人尝。此是涉世一极安乐法。”意思是说，在道路狭窄的地方，应当停下来让别人先行通过，有好吃的东西也不要独享，要拿一部分与人分享。这句话就体现了中庸之道的精华所在。这种谦让不仅仅是让对方得利，世间的道理往往是如此，有时候你让了一步，退了一回，谦让了一次，实际上是你比对方得利还要多。还有些事情从表面上和短时间内看是你吃亏了，但事实上或长远看来你的获得比失去要多得多，而且你的生存空间和人际关系也会大大优化。

1. 上下皆说好，左右都逢源 041

个性太强的人虽然比较有能力，但天生有一股强烈的排他性，因此，与绝大多数的人合作都不会太好。在他春风得意时，他那锋利的个性常会伤害他周围的人，他那咄人的语气常会驱赶一批人；而在寒冬腊月时，他那可怜的自尊，宁肯选择自残、自灭，也不愿意向别人求助。从中庸的角度来看，自认为个性强的人，与其埋怨他人，为什么不好好反省自己呢？所谓“性格就是命运”，没准稍稍收起自己身上的傲骨，做事就会比从前顺利得多。

2. 推功让贤，和衷共济 048

儒家的中庸有一个重要的观点是“中和”。“中”者，即自然适度，是事物的自然法则。“中和”的原意是使万物各得其所。和为贵，这是中庸文化倡导的一种行为方式、管理方式和处世方式，它的内涵极为深远。

3. 欲得天人和，分人一杯羹 053

有功劳的时候，要懂得将功劳往上推；有利益的时候，则要懂得施惠给下面的人。作为下级要懂得向上“推恩”，才能获得上司的信任。上司会认为你不贪功，是可辅佐他的可用之才。如果你处处和上司抢功，上司一定会以为你将来势力丰满必将难于驾驭。此时上司不但不会把你放在重要的位置，也不会将你列为接班的人选。

4. 荣辱与共，相得益彰 057

和的主要内容是和谐团结与合作。即每个人都要和他人相处，需要在生活和工作合作，需要建立和保持和谐的关系。众所周知，每个团体内部都有利益和矛盾的冲突。但是为了达到各种关系的和谐与共识，要求人们不仅要承认矛盾的存在，更要善于在矛盾中严格审视自己，宽视他人。和能使人茅塞顿开，和能使人化干戈为玉帛，和能使理想马到成功，因此，人人思和，人人用和，融合一团暖意，是学会平衡的必修课。

第三篇 曾国藩中庸处世之道：

盛时常作衰时想，上场当念下场时

做人只图自己一时风光，结果一败涂地的例子在生活中很常见。在为人处世中，若是光顾眼前利益，就会顾此失彼，得不偿失。任何东西都是相对的，欢乐的背后隐藏着痛苦。有时痛苦会被美丽的谎言或者迷人的虚幻给掩盖了，初看起来全是一片欢乐，这时一个人最容易失去对潜在的痛苦的警惕，而满心喜悦想去得到快乐，等到得到了表面的欢乐，伴随的痛苦也会接踵而来。别为眼前利益所迷惑。中庸的处世之道教导人做人必须要有忧患意识、风险意识，从长处思考、从大处着眼、遇事多考虑一个为什么、多考虑前因后果，那么人生会少犯一些错误。

1. 敬畏之心，惜福之道 065

现代的生活水平与环境导致现代人越来越倾心于物欲的享受，这并不是一个令人欣喜的现象。在这一方面，我们是否能从曾国藩身上学习借鉴点什么？应当是顺其自然、随遇而安、妥善处理物欲的中庸心态。对名利、金钱、地位的过分要求势必使人付出代价。你如果不能平静地对待自己的际遇，一旦过度，超其自身的承受力，那么到头来吃苦的是你自己。而平淡而又明智地选择一个恰当的位置，才可以让生命顺利，怡享天年。

2. 常怀退让之意，便是载福之器 070

花要半开，酒要半醉，中庸之道让我们凡事都守住一个恰如其分的度。要想做到这一点，就要胸怀广大，就必须从“平淡”两个字上用力。凡是为人处世，都要有平常心。对于功名要看得淡一些，让自己的心胸日益开阔，才能在险恶的世事中不受伤害，平安喜乐地度过一世。

3. 凡事留余地，家世不易衰 075

曾国藩耕读传家，家风严谨，他严格按照儒家修、齐、治、平的步骤来建功立业，因而深知齐家乃建功立业之基础。他以传世的“八字诀”为总的指导原则，同时结合“三致详”的具体规范，总结出“八本堂”并以此为纲治理家庭，因此父慈子孝，兄弟和睦，夫妻恩爱，使其于千军万马之中而无后顾之忧，并使其家世绵延不衰。

4. 天道忌满，有缺方全 080

世界上万事万物皆有缺陷：天倾西北，地陷东南，天地尚如此，何况人呢？认识残缺，恰如其分地知道满足，会让人在如今物质文明高度发展的时代，获得自足的快乐。这一点是非有一些中庸的智慧而不可得的。

5. 自概之道，惟廉与谦 086

俭朴和清廉，不仅使自身的品行得到修炼，而且能在自己所处的团体中赢得良好的口碑。这一点对于一个领导者来说更为重要。所以，我们要特别强调曾国藩坚持一生的俭与廉的自我修行，这不仅仅有着道德上的意义，而且也是一条重要的处世之道。

第四篇 曾国藩中庸制人心经： 借人之才为才，用人之力为力

什么时候该借人，什么时候不该借人的处世方式不是别的，就是要把握分寸，就是要阴阳调和，讲求平衡。平衡是宇宙间的一条普遍规律，我国古人很早就提倡平衡，并且强调把握不同的几个方面的平衡。因为失去了平衡，过分地偏重某一方面，忽视另一方面，矛盾就会激化，就会出毛病。

1. 倚人而起，不着痕迹 097

现代社会，什么是一个人的实现理想最重要的资本呢？首先应当提到的是人际关系，也就是关系网。提起关系网，有时人们会觉得它带有某种贬义，实际上仅强调这一点是片面的。关系网本身没有错，它是中性的，关键看它是怎样建立起来，是怎样运用的。最重要的是，他对个人的成功有着至关重要的作用，这一点无可否认。

2. 网结天下，贤者云集 105

周公吐哺，三顾草庐，这也许就是重视、博求人才的最高境界。思贤若渴，礼贤下士，终日为延揽人才而操心忙碌。做到这点，则必天下归心。古今中外，大凡有建树的领导者，一个共同的特征，都具有强烈的爱才之心，视人才为宝中之宝。

3. 不拘一格，苛细相间 109

曾国藩用人方式也是很符合中庸之道的。他不走极端，两手都硬，有宽有严。宽大仁慈，并不意味着他的软弱；它实际上既体现了曾国藩的胸襟和气度，也体现了涵养与明智。宽大为怀，是为了征服人心，使人心服，也是自信心的表现。这可以当作笼络人心的“胡萝卜”。而威猛严厉这一点又必不可少。它所体现的是决心和力度，为的是以强硬手段，告诫越轨者要循规蹈矩，遵纪守法。两手齐抓，双管齐下，效果自然是好。

4. 宽严相济，制人攻心 115

按照中庸思想的观点来说，任何一种单一的方法，都只能解决与之相关的特定问题，都有不可避免的副作用。对待下属也是这样。对人太宽厚了，便约束不住，结果无

法无天；对人太严格了，则万马齐喑，毫无生气，有一利必有一弊，不能两全。高明的管理者深知此理，为避此弊，莫不运用红白脸相间的中庸之策。

5. 投桃报李，互为所用 122

凡是遇到有利的事情，要注意分配；凡是遇到有名的事情，要注意分享。用利益来引导工作，往往是最有成效的。从中我们也可以得到这样的启示，就是一定要注意合理的利益分配和利益引导。这是决定人才能否为你所用的基础。这一点做不好，就谈不上用人。

第一篇 曾国藩中庸进退方圆

明辨进退之机，在紧要关头激流勇退

◆ 在现实生活中，在我们工作的环境里，我们肯定时时都有上进的愿望。人往高处走，这些都是正常的现象。但是我们心里一定要有一根弦：你向上走的志向，很有可能让另外的一些人感到威胁。在这种情况下，他们就

可能会动用手中的权力、影响力（没有这些他们也会想别的方法），尽可能地抑制你，你很可能在浑然不知的情况下，向上的路已被堵死，或需要走更长的弯路。在这种情况下，曾国藩会给我们什么样的启示呢？

1. 功成不居，谦退自抑

知足不爭、功成不居、不為天下先，這是中庸之道的重要原則，它強調的是人的知足和甘處下風的品質。一個明智的人應當處在自己該處的位子，做自己應該做的事情，不奢望自己位子以外的東西，在富貴、貧賤、患難等各種情境之下，他都同樣泰然處之。冒險和太刻意的人為都是違背中庸之道的。

在古代的人治社会，权力都是最敏感的。权力太大的人总是很难有好的下场，所以曾国藩终生对此抱着足够的警惕和畏惧。他强调要有敬畏之心，就是提醒自己要始终保持一种清醒的态度。这一点，对于充满风险的封建官场来说，自然是更为重要的。如果说他事业的成功，是得益于“倔强”这两个字，那么他能平平安安地全身而退，则是得益于他的谦退自抑的谦退之道。

同治元年六月，已经升任两江总督的曾国藩曾经写信给曾国荃，表达了自己升官之后的惶惶之情：

“我侥幸居于高位，又有一点虚名，时时刻刻都有摔下来的忧虑。我观察古今人物，像有我这种名位权势的，能善终的很少，我很担心在全盛的时候，无法使弟弟等们有所长进，我摔下来的时候，却要连累弟弟们。只有趁还没有事情时经常以危词苦语互相劝诫，才能差不多免于大祸吧。”

孔子对人性了解得甚为透彻，作为儒家宗师，他为徒子徒孙订立了三条“戒规”：“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，血气已衰，戒之在得。”曾国藩既已位极人臣，惟一要担心的是功高震主，晚年，倘若他欲壑难填，还要得到什么，那就只剩下直奔御座而去一途了。但他把握好了一个“度”字，及时刹了车，熄了火，低调处世。

“守度”，是中庸思想的一个重要方面，有着非常高的价值。掌握这一思想，能够使我们的决策和行动“处于度之



曾国藩

曾国藩（1811—1872）字伯涵，号涤生，湘乡人。道光戊戌进士，中进士后留京师十年连升十级，37岁任礼部侍郎，官至二品。适逢太平天国巨澜横扫湘湖大地，他于是在家乡创建湘军，历尽艰辛为清王朝平定了天下，被封为一等勇毅侯，成为清代以文人而封武侯的第一人，后历任两江总督、直隶总督，官居一品，死后被谥“文正”。