

QISHI

从

管人做人

刘明华◎著

立治事宣勤，操守宜廉，行军宜爱民，说话宜诚信，
立国者缺一不可，先以官大而忘之也。

战战兢兢，即生时不忘地獄；坦坦荡荡，虽逆境亦畅天怀。
用人之道，官绅并重，江楚并用，取之欲广，用之欲慎。
权人之道有二，一曰知人善任，一曰胸襟造就。

人苟能自立志，则圣贤豪杰，何事不可为？何必
借助于人？
不为圣贤，便为禽兽；不问收获，只问耕耘。

曾国藩的启示 到

天下事，在局外呐喊议论，总是无益，必须躬身入局，挺膺负责，乃有成事之可冀。

求人之道，须如白圭之治生，如鹰隼之击物，不得不休；如蚨之有母，雉之有媒，以类相求，以气相引，庶几得一而可得其余。

——曾国藩



中国城市出版社
CHINA CITY PRESS



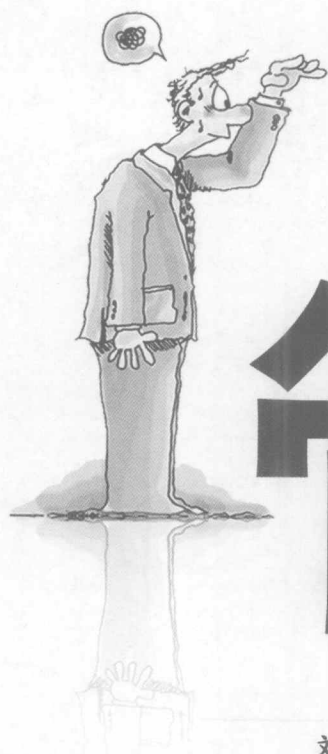
管做人

刘明华◎著

曾国藩的启示 到

中国城市出版社

· 北京 ·



图书在版编目 (CIP) 数据

从做人到管人: 曾国藩的启示 / 刘明华著. —北京: 中国城市出版社, 2009. 9

ISBN 978-7-5074-2169-9

I. 从… II. 刘… III. ①曾国藩 (1811~1872) —人生哲学—思想评论②曾国藩 (1811~1872) —人才管理学—思想评论 IV. K827=52 C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第166801号

责任编辑 杨郁(y13391809145@126.com QQ:515074332)

封面设计 添翼工作室

责任技术编辑 张建军

出版发行 中国城市出版社

地址 北京市海淀区太平路甲40号(邮编 100039)

网址 www.citypress.cn

发行部电话 (010)63454857 63289949

发行部传真 (010)63421417 63400632

发行部信箱 zgcsfx@sina.com

编辑部电话 (010)52732085 52732055 63421488(Fax)

投稿信箱 city_editor@sina.com

总编室电话 (010)52732057

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 253千字 印张17.25

开本 787 × 1092(毫米) 1/16

版次 2010年1月第1版

印次 2010年1月第1次印刷

定价 28.00元

版权所有,盗版必究。举报电话:(010)52732057

献给永远追求卓越的您！



中国职业精神训练丛书编委会

主 编：成 泉
编 委：成 泉 李意坚 夏胜权 吴 俊 杨兹举
罗中昌 杨金祥 肖淑珍 李瑾华 骆光华
苗志坚 季景芳

《中国职业精神训练丛书编委会》

前言

曾国藩(1811~1872),湖南省双峰县(原湘乡县)人。他6岁开始进入私塾读书,8岁读“八股”诵《四书》、《五经》,14岁时能读《周礼》、《史记》、《文选》等,21岁考取秀才,28岁考中进士,先后担任翰林院庶吉士、侍读、侍讲学士、文渊阁值阁事、内阁学士、稽察中书科事务、礼部侍郎及署理兵部、工部、刑部、吏部侍郎等职。朝中六部,他在五个部当过副手。在此期间,他结识了很多人物,并且成为军机大臣穆彰阿的得力门生。在京的十多年间,他官运亨通,十年七迁,连跃十级,从七品小官逐步升为二品大员。太平天国起义之后,他从办团练开始,经过长期奋战,最后官至两江总督、直隶总督、武英殿大学士,封一等毅勇侯。

梁启超称赞他是“有史以来,不一二睹之大人……全世界不一二睹之大人……立德立功立言,三并不朽,所成就震古烁今而莫与京者……”

作为同乡,毛泽东一直对曾国藩很关注。青年时期的毛泽东在《讲堂录》中写道:“吾于近人,独服曾文正。”现藏韶山纪念馆的光绪年间版《曾国藩家书》中,在数卷的扉页上都有毛泽东手书的“咏之珍藏”字样,并批有“曾国藩建立的功业和文章思想都可以为后世取法”等字样。中年时期,



1942年在延安时，毛泽东对高级干部说：“要读一点曾文正公的家书。”到了1969年1月，毛泽东又说：“曾国藩是地主阶级最厉害的人物。”从不同时期的评价上，都可以看出毛泽东对曾国藩的重视。

研究发现，但凡需要大变革的时代，很多人都纷纷大骂曾国藩，而凡是需要大稳定的时代，又都纷纷赞美曾国藩，这与孔子的遭遇很相似。这是为什么呢？著名学者匡亚明曾经说过，孔子是打不倒的，因为在孔子的思想里有人类共通的智慧。把匡亚明评价孔子的说法用在曾国藩身上也是恰当的，因为曾国藩的思想也具有人类所共通的智慧。

曾国藩能够引起人们的如此关注，能够在短暂的一生中做出一番大事业，都与他做人管人密不可分。曾国藩深受中国文化熏陶，中国文化历来强调“修身”、“齐家”、“治国”、“平天下”，其精髓就是人们常说的“内圣”而“外王”。“内圣”就是修炼自己的品性，“外王”就是治国平天下，因而形成了他“从做人到管人”的基本过程。

管人必先做人，无论是做人还是管人，都必须注意情、理、法，这就是合情、合理、合法。因此，在中国进行有效的管理，离不开伦理道德，“正人必先正己”。在太平天国起义、曾国藩办团练之前，所做的工作基本上以“正己”为中心，此后因为政务、军务的需要，所做的工作就以“正人”为中心。

“正己”就是做人。

做人在于树立雄心壮志，在于陶冶顽强性格，在于养成良好习惯。

曾国藩认为：“人苟能自立志，则圣贤豪杰，何事不可为？何必借助于人？”一个人有了雄心壮志就有了奋斗的目标和动力。曾国藩的成功就是在雄心壮志的鼓舞下不断取得的。

一个人能够成功，没有顽强的性格是不行的。曾国藩说：“古来豪杰，吾家祖父教人，以‘懦弱无刚’四字为大耻，故男儿自立，必须有‘倔强’之气。”就是在这种“倔强”性格的支撑下，曾国藩历经千难万险，“养活一团春意思，撑起两根穷骨头”，最终得以成就功业。

一个人能否成功，能否养成良好的习惯非常重要。曾国藩的成功，得益于他的勤奋、清廉、勤俭、执著。他说过，“勤到十分，自然做成一个好汉”、“廉则己身与随从之人一尘不染，自无蒙蔽偏袒之虞；勤则身到眼到，

暗访明察，自无黑白倒置之事”、“凡事皆贵专。求师不专，则受益也不入；求友不专，则博爱而不专。心有所专宗，而博观他途以扩其识，亦无不可。无所专宗，而见异思迁，此眩彼夺，则大不可”等。

“正人”就是管人。

管人为了办事，曾国藩说：“办事不用外人，用人必先知人。”又说“知人之道，总须多看几次，亲加察看，方能得其大概。”怎样“知人”，曾国藩经常挂在嘴上、写在书上的名言就是“有操守而无官气，多条理而少大言”。曾国藩知人特别强调人要“朴实廉介”。他是这样说的：“大抵观人之道，以朴实廉介为质。以其质而更傅以他长，斯为可贵；无其质则长处亦不足恃。”

“知人”的目的是为了“用人”。曾国藩认为，“用人”之道至少有三，即“取之欲广，用之欲慎”、“器使而适用”、“陶冶而成”。曾国藩说：“今日所当讲求，尤在用人一端。人才有转移之道，有培养之力，有考察之法。”这就是他用人的方法。“用人”要“广招天下人才”，“用人”要“量才使用”，“用人”要“陶冶而成”，“不可眼孔太高，动谓无人可用”。

以上这些，形成了曾国藩“从做人到管人”的基本内容，也是曾国藩留给人们的宝贵财富。

梁启超曾经说过：“孟子说：‘人皆可以为尧舜。’尧舜信否尽人皆可学焉而至，吾不敢言；若曾文正之尽人皆可学焉而至，吾所敢言也。何也？文正所受于天者，良无以异于人也。”

是不是人人都可以成为尧舜，梁启超不敢说，我们也不敢说；可是是否人人都可以成为曾国藩，梁启超敢说，我们也觉得可以说。为什么呢？曾国藩从一个农家子弟成长为一个有巨大历史影响的人物，靠的就是怎样做人、怎样管人，而这些方法是人人都可以学的，并且是人人都能够学到手的。

人人成为尧舜，借用孟子的话说“非不为也，不能也”；人人成为曾国藩，同样也可以借用孟子的话说“非不能也，不为也”。因此，我们从一个新的角度去解读曾国藩，从他那儿寻找一些新的启示。

在撰写本书的过程中，得到了北京汇恩·安德华公司执行总裁成泉、深圳和隆达实业公司董事长李意坚、国家审计署固定资产投资审计司注册造价工程师夏胜权、贵州师范学院教授吴俊、海南琼州学院教授杨兹举、

遵义师范学院教授罗中昌、海南琼州学院教授杨金祥、北京师范大学肖淑珍博士、中国石油大学李瑾华博士及徐进、王先华、张绪晃、方乐明、杨全莹、赵小丽、王猛、宗慧娟、郝勇华、宋会娟、孙宗良、谢先印、张荣冠、王晓阳、李亮、龙春华等同志的大力帮助。特别应该感谢的是北京汇恩·安德华公司执行总裁、战略执行专家、MCT 模式培训专家成泉先生。他们都为本书的创意和写作贡献了聪明的智慧和辛勤的劳动，再次表示衷心感谢！

但愿本书能够给希望成为卓越管理者的读者和一般读者带去一些清新的信息，我们就感到十分欣慰了。

从做人到管人



曾国藩的启示

目 录

第一篇 做人：不为圣贤，便为禽兽

曾国藩说：“不为圣贤，便为禽兽；不问收获，只问耕耘。”

第一章 人能自立志，何事不可为

道光二十四年九月十九日，曾国藩在致诸弟的信中说：“人苟能自立志，则圣贤豪杰，何事不可为？何必借助于人？”管人先做人，做人先立志。没有一个志向，这个“人”是很难做好的。

立志涤生，为国藩篱 /13

秉持耕读家风，以不学为耻 /19

养平常心态，树必胜信心 /28

持之以恒，滴水穿石 /38

第二章 男儿自立，必须有倔强之气

曾国藩在给九弟曾国荃的信中说：“古来豪杰，吾家祖父教人，以‘懦弱无刚’四字为大耻，故男儿自立，必须有‘倔强’之气。”有一句很流行的话就是“性格决定命运”。一个人能不能成功，性格起着十分重要的作用。

守身要倔强，艰厄无愁猜 /43

竭尽血诚，心明力定 /51

屡败屡战，带棺出征 /57

躬身入局，挺膺负责 /64

第三章 办事需有好习惯

曾国藩说：“办事者莫恃上司之恩典，宜仗自己之本领。若有本领，办事好，虽仇人做上司，也不能压下去；若无本领，办事不好，虽父亲做上司，也不能抬起来。”办事好必须依仗本领，而最重要的本领却是养成良好的习惯，所谓“习惯决定成败”，道理就在这里！

勤到十分自然成好汉 /77

勤廉能服众人之心 /84

居家惟节俭能长久 /91

做人如掘井，办事贵于专 /101

熟能生巧，巧能生强 /104

从做人到管人



曾国藩的启示

第二篇 知人：多看几次，亲加察看

曾国藩说：“知人之道，总须多看几次，亲加察看，方能得其大权概。凡有缺有差之员，尚可因事考成，若无缺差者，非常接见，何由识其短长？”

第四章 有操守而无官气，多条理而少大言

“有操守而无官气，多条理而少大言”，这是曾国藩经常挂在嘴上、写在纸上的知人名言。“有操守而无官气，多条理而少大言”是一种重要的识人方法。“有操守”就是要有良好的道德品质，“无官气”就是没有官场歪风邪气，“多条理”就是做事有条不紊，“少大言”就是不要夸夸其谈。管人的前提是知人，不知人不足以管人。

用人必先知人 /111

知人必先识德 /118

第五章 衡才不拘一格，求才不遗余力

曾国藩认为，“无人礼之”，人才“则弃于草野饥寒贱隶之中”；“有人求之”，人才“则足为国家于城腹心之用”。因此，他主张“衡才不拘一格，求才不遗余力”。

以朴实廉介为质 /129

功名看气概，富贵看精神 /142

第六章 得一而可及其余，争论不如给面子

曾国藩说：“求人之道，须如白圭之治生，如鹰隼之击物，不得不休；如蚨之有母，雉之有媒，以类相求，以气相引，庶几得一而可得其余。”

以类相求，以气相引 /155

给人一分面子，人给两分面子 /167

从做人到管人



曾国藩的启示

第三篇 用人：收之欲其广，用之欲其慎

曾国藩说：“今日所当讲求，尤在用人一端。人才有转移之道，有培养之力，有考察之法。”

第七章 广收而慎用

咸丰十年（1860）七月二十四日，曾国藩在给李桓、李瀚章的信中说：“用人之道，官绅并重，江楚并用，取之欲广，用之欲慎。”能够广收天下英才，才能真正把人管好，因为即使“巧妇”也“难为无米之炊”。

合众人之私以成一人之公 /177

寻找良师，远离小人 /187

第八章 器使而适用

曾国藩说：“虽有良药，苟不当于病，不逮下品；虽有贤才，苟不适于用，不逮庸流。梁丽可以冲城而不可以室穴。螯牛不可以捕鼠；骐骥不可以守闾；千金之剑以之斫薪则不如斧；三代之鼎，以之垦田则不如耜……故世不患无才，患用才者不能器使而适用也。”曾国藩巧用奇才左宗棠、能容怪才王闾运、敢参恩人李元度，充分地表现出他用人之妙。

巧用奇才左宗棠 /193

能容怪才王闾运 /219

敢参恩人李元度 /228

第九章 陶冶而成才

曾国藩：“权人之道有二，一日知人善任，一日胸熔造就。”“人材以陶冶而成，不可眼孔太高，动谓无人可用。”曾国藩斯人已逝，宏图伟业不断发展，得力于薪尽火传的李鸿章等人；曾国藩驾鹤西归，思想得以流传，得力于忘年之交的赵烈文等辈。管人到了这个地步，不算登峰造极，也算灿烂辉煌！

薪尽火传的李鸿章 /241

忘年之交的赵烈文 /258

用恩莫如仁，用威莫如礼 /263

恬淡无欲，宠辱不惊 /270



第一篇

做人：不为圣贤，便为禽兽

曾国藩说：“不为圣贤，便为禽兽；不问收获，只问耕耘。”

