



领导者必备

曾国藩成就大事的学问^⑪

曾国藩官场学



以天下为己任者之必读书
克己修身勤政者之必读书
借古代的智慧 讲今天的道理

中国华侨出版社

曾国藩成就大事的学问

⑪

曾国藩官场学

曾国藩智慧研究 永恒的人生经典

目 录

第一章 躬自入局显拙诚	1
一、踏入仕途	7
二、澄清世风的高尚形象	11
三、拙诚内圣	23
四、读书是晋阶之本	34
第二章 吞牙和血为功名	49
一、倾心维护朝廷	66
二、敲开晋阶的大门	72
三、坚忍成事	76
四、无过即有功	87
第三章 择友选才图经世	111
一、以“朴实”为选才标准	124
二、忠因才而显，才以忠而用	126
三、择友以蓄才为目的	133
四、好友是终身受用	139
五、人才是做大官的根基	144
六、要懂得鉴识人才	152

第四章 瞻前顾后稳为官	175
一、以“仁、义”做官兵	182
二、息事宁人，委曲稳官	189
三、有分寸地冒险，也是稳官晋阶之途	197
四、涉世异常谨慎	204
五、稳官之道，观前瞻后	205
第五章 坚忍竭诚为朝廷	237
一、曾国藩致胜之由	248
二、站在对方立场看问题	253
三、坚忍不拔是大人	256
四、仁刑交相为用	261
五、竭尽血诚做“好官”	271
六、大功不赏心泰然	282
七、手下要有智囊团	298
第六章 进退维谷为哪般	337
一、曾国藩伸手要官为哪桩	343
二、进与退，曾国藩斤两难掂	352
三、凡事留有余地	360
第七章 远虑近忧齐思量	397
一、慎之又慎，所以保官	404
二、远祸是保官之策	409

三、得失何所谓？	411
四、功成身退是明智	414
 第八章 钟鸣鼎食散一朝	 453
一、成大功时藏大祸	461
二、官场拂逆心中过	467

第一章 躬自入局显拙诚

常言云：根深叶茂。这道出了一个道理：只要基础打牢了，就能取得相当的成就。成就学业如此，成就事业也一样；同样，在官场上也必须要根基稳，必须夯实为官之基。世人最倾慕的有两种人物，一为英雄，二为圣贤，有人言，曾国藩兼此二殊誉。他最大成就还在于他的道德文章、品学修养，这是他成就官场事业的根基。

慎独则心泰，主敬则身强
求仁则人悦，思诚则神钦
累月奔驰酬应，不失常理
君子之立志，有民胞物与之量

【原典】

（一）细思古人工夫，其效之尤著者，约有四端：曰慎独则心泰，曰主敬则身强，曰求仁则人悦，曰思诚则神钦。慎独者，遏欲不忽隐策，循理不间须臾，内省不疚，故心泰；主敬者，外而整齐严肃，内而声静纯一，斋庄不懈，故身强；求仁者，体则存心养性，用则民胞物与，大公无我，故人悦；思诚者，心则忠贞不贰，言则笃实不欺，至诚相感，故神钦。四者之功夫果至，则四者之效验自臻。余老矣，亦尚思少致吾功，以求万一之效耳。

（二）古之君子之所以尽其心、养其性者，不可得而见；其修身、齐家、治国、

平天下，则一秉科礼；自内者言之，舍礼无所谓道德；自外者言之，舍礼无所谓政事。故六官经制大备，而以《周礼》名书。春秋之世，士大夫知礼、善说辞者，常足以服人而强国。战国以后，以仪文之琐为礼，是叔齐之所讥也。荀卿、张载兢以礼为务，可谓知本好古，不逐乎流俗。近世张尔岐作《中庸论》，凌廷堪作《复礼论》，亦有以窥见先王之大原。

（三）累月奔驰酬应，犹能不失常理，当可日进无已。人生惟有常是第一美德。余早年于作字一道，亦尝苦息力索，终于所成。近日朝朝摹写，久不间断，遂觉月异而岁不同，可见年无分老少，事无分难易，但行之有恒，自如种树畜养，日见其大而不自觉耳。进之以猛，持之以恒，不过一二年，精进而不觉。言语迟钝，举止端重，则德进矣。作文有峥嵘雄快之气，则业进矣。

（四）修己治人之道，止“勤于邦，俭于家，言忠信，行笃敬”四语，终身用之

有不能尽，不在多，亦不在深。

古来圣哲胸怀极广，而可达天德者，约有四端：如笃恭修己而生睿智，程子之说也；至诚感神而致前知，子思之训也；安贫乐道而润身辟面，孔彦曾盞之旨也；观物闲吟而意适神恬，陶白苏陆之趣也。自恨少壮不知努力，老年常多悔惧，于古人心境，不能领取一二，反复寻思，叹喟无已。

（五）君子之立志也，有民胞物与之量，有内圣外王之业，而后不恭于父母之生，不愧为天地之完人。故其为忧也，以不如舜不如周公为忧也，以德不修学不讲为忧也。是故顽民梗化则忧之，蛮夷猾夏则忧之，小人的位贤才否闭则忧之，匹夫匹妇不被己泽则忧之，所谓悲天命而悯人穷，此君子所忧也。若夫一身之屈伸，一家之饥饱，世俗之荣辱得失，贵贱毁誉，君子固不暇忧及此也。

【译文】

（一）细思古人修身功夫，其成效特别显著的大约有四

方面：慎于独处，则心胸安泰；端恭谨慎，则身体强健；追求仁义，则人们敬慕热爱；正心诚意，则神灵钦敬。慎独，就是说遏禁私欲，连非常微小的方面也不放过，循理而行，时时如此，内省而无愧，成以心泰；主敬，就是说仪容整齐严肃，内心思虑专一，端恭不懈，所以说身体强健；求仁，就是说从本体上讲，有爱民惜物之怀，大公无私，所以人悦；思诚，就是说内心忠贞无二，言语笃实无欺，以至诚感应万物，所以神钦。如果真能达到上述四方面的修身功夫，效验自然而至。我虽然年纪衰迈，但还想讲求此修身功夫，以求得万一之效。

（二）古代的君子是怎样竭其心力、修养德行，我们是不能见到了，但他们修养身心，管理家庭，治理国家，平定天下，全部秉持的是礼。从内部来说，如果舍弃了礼就无所谓道德；从外边来说，舍弃了礼就无所谓政务。所以六卿之官设置完备，而记录的书籍以《周礼》为书名。春秋时代，士大夫中通礼、善于游说辞令的人常常能够说服人，而使他的国家强盛。战国以后，以仪式外表华美琐碎为礼，就是叔齐也要讥讽的。荀卿、张载小心谨慎地以礼为实务，可以称得上知晓根本，喜好古风，不去追逐流俗。近代张尔岐作《中庸论》，凌廷堪作《复礼论》，也可以从中看到先王教化的原貌。

（三）每天每月奔走应酬，还能坚持学习，才能每天都有进步。人生惟有做事有恒是第一美德。我早年对于书法之

道，也曾苦力探索，终无成就。近日来天天摹写，从不间断，就觉得有所进步。由此可见，年龄无论大小，事情无论难易，只要持之以恒，就如种树养家禽一样，天天看着它长大而感觉不到。尽力猛行，坚持不懈，不过一二年，自然有无形的长进。言语迟缓，举止端庄，则品德性情有长进。文章有峥嵘雄骏之气，则学业有长进。

（四）自身修养以及治理国家的道理，有四句话终身用之而受益无穷，这就是：“勤于政事，节俭治家，所说的话忠信可靠，行事诚恳无欺。”话不在于多少也不在于深刻与否。

古往今来圣哲们的胸襟十分宽广，而达到至圣大德的，约有四种境界：笃恭修己而生出聪明睿智，这是二程的主张；精诚感动神灵而可以生而知之，这是子思的遗训；安贫乐道而身体健康面无忧色，这是孔子、孟子、曾子、颜回的至高宗旨；欣赏大自然的美妙，吟诗作赋，而意志安适，精神愉悦，这是陶渊明、李白、苏轼、陆游的人生乐趣所在。惭愧自己少壮不知努力，年长时常常有一种悔惧萦绕于怀，对于古代圣贤的心境，不能领略一二。反复寻思，叹喟不已。

（五）君子立志，应当有把人类和万物作为自己同胞的胸襟度量，应当有品德高尚，建功立业的雄心壮志，只有这样，才无愧于父母的生养之情，不愧为天地间的完人。所以他忧虑的，是自己不如舜常、不如周公，以及自己不专修德

行，不精通学业。于是，便会忧虑小民的顽固不化，忧虑外敌侵扰国家，忧虑坏人当道而优秀人才被排斥埋没，忧虑自己未能给平民百姓以恩泽，俗话说悲天悯人，是君子之忧。至于那一己的成败，一家的温饱，世俗之人理解的荣辱得失、贵贱毁誉等等，君子是顾不上为此忧虑的。

评 述



曾国藩出生于一个中小地主阶级家庭，科举入仕，数次升迁，位及二品，终成晚清第一中兴名臣，煊赫一世，均源于他的谨严的修身、取学、内圣外王之道。

一、踏入仕途

“振极世风”、“匡时救世”是曾国藩进入仕途的人生目的。

曾国藩自青年时代起，其功名心就很强盛。他的同乡好友刘蓉曾说他“锐意功名，意气自豪”，曾国藩自己也说，当时最大的心愿是“欲刻苦而自振拔”。1838年，曾氏殿试中进士，名列三甲，按清代科举常例，三甲进士多不能入翰林，曾国藩为此而感到羞愧，此后他更加努力，为跻身于翰林行列，苦读十载，终于登上了封建科举仕途的最高阶梯。

很多人到了翰林这个地位，已不在书本上用太多的工

夫，只消钻钻门路，顶多做做诗赋日课，便可坐等散馆授官了。曾国藩来自农村，秉性淳朴，毫无钻营取巧的习气，在京十余年来勤读史书，倒培养出一股“以澄清天下为己任”的志气。

为此，他同意将名字子城改为“国藩”，即暗寓“为国藩篱”之意。他相信自己终有一天，如同云中展翅翱翔的孤凤一样，不鸣则已，一鸣则引来九洲的震动；如同生长在深山中的巨树一样，有朝一日成为国家大厦的栋梁。

然君子立志，志在何方？曾国藩以为：“有民胞物与之量，有内圣外王之业。”即有为大众谋求幸福的胸襟，有在内精通学养，对外振兴国家、开创伟业的壮志。他十分自信地表示“莫言儒生终龌龊，万一雉卵变蛟龙”，决心按照儒家“修身、齐家、治国、平天下”的正统士大夫的基本人生信条，为维护封建的纲常伦理、维护清王朝的统治而大显身手，实现其“匡时救世”的远大抱负。

曾国藩还认为，要实现“匡时救世”的远大抱负，要达到这样一个人生的最终目的，就必须具有为之奋斗献身的精神世界。因为，人生的道路是极其艰难、坎坷不平的，尤其是处于内忧外患一齐袭来的中国近代社会，要扭转国家的命运，实现天下大治的目的，困难会更大，需要个人牺牲的东西会更多。因此，他总结历史经验，得出认识，认为古往今来，大抵圣贤豪杰，之所以能完成救世的宏愿，都是力排万难，独任艰巨才达其目的的。因为“圣贤之所以为圣，佛家之所以成佛，所争皆在大难磨折之日”。他在日记中，更以其具体透彻的例子加以说明：

与子序言圣人之道，亦由学问、阅历渐推渐广，渐习渐熟，以至于四达不悖。因戏称曰：乡人有终年赌博而破家者，语人曰：“吾赌则输矣，而赌之道精矣。”从古圣贤未有不由勉强以几自然，由阅历悔悟以几成熟者也。程子解《孟子》“苦劳饿乏，拂乱动忍”等语曰：“若要熟也，须从这里过。”亦与赌输而道精之义为近。子序笑应之。

道理说得很明白，要成为一代圣贤，要达其“匡时救世”的目的，实现其治国平天下的远大抱负，没有奋斗牺牲、百折不挠的精神是不行的。进一步说，如果缺乏坚忍不拔的奋斗牺牲精神，即使具有救世的抱负，到头来于国家、社会乃至个人和家庭都是无益的，终究成不了一代圣贤，人生的意义也就大为淡薄，甚至不复存在了。

正因为曾国藩具有以上这样一种奋发进取的思想基础，所以他平生都以全力为实现这个“匡时救世”的远大抱负和人生目的而锐意奋斗。

曾国藩自1838年中进士，1840年授翰林院检讨，秩从七品以后，开始了他为期12年的京宦生涯。本来，凭他的学识和才能，完全可以在学问上专心进取，成为著名的学术大师，但是为适应那“匡时救世”的人生哲学的需要，他没有更进一步在这条与世隔绝、不问政治的道路上走下去，也终究未能成为一个实足的学问家，而在太平天国农民起义风暴席卷东南各省之际，应命出山。在太平天国起义之初，曾

国藩对事态的发展估计不足，因而他在 1852 年丁母忧在籍守制之时，清廷令他帮同湖南巡抚张亮基办理本省团练事务，但他并不打算应命，当即草疏恳请在家守制，具呈亮基代奏。缮就未发，接张亮基函，告知太平军势如破竹，挺进东南各地，武汉失守，人心惶惶，恳请曾氏迅速来省城共商大计。好友郭嵩焘亦亲至湘乡力劝为保桑梓，不必死抱守制成法，应命出山而治事。于是，曾国藩毁弃前疏，于 1853 年初毅然出山。按照中国传统习俗，父母逝世，儿子在外做官，必回籍守制一年或数年以尽孝心。然而，为什么曾国藩最终还是应命出山，加入与农民起义敌对的行列呢？这在曾氏给清廷的奏折中说得明白：

今回籍未滿四月，遽棄庭闈，出而莅事，不特臣心萬分不忍，即臣父亦慈愛難離。而以武昌警急，宵旰忧勞之時，又不敢不出而分任其責。

言下之意是，守制之事，从个人的角度来说，确是很重要，但国家危难在即，虽在守丧之时，为国家利益、为“匡时救世”担当应负之责，即使暂时背不孝之名也值得。从此以后，曾国藩虽历尽千辛万苦，碰到的困难不计其数，终因受救世人生哲学的驱使，忍辱负重，不敢懈怠，为清廷尽心竭力，即使是生命攸关的时刻，也在所不辞。如 1854 年兵败靖港，忧愤欲投水自尽，被章寿麟等救起，反复掂量，终于鼓足勇气继续与太平军作战。每次遇到危急时刻，他都“咬牙”坚持，直至把太平天国等农民起义镇压下去。其坚

忍不拔的意志，强硬不屈的毅力，均来源于他那维护儒家纲常伦理、维护清王朝统治的救世人生哲学观。

曾国藩出身于中小地主阶级家庭，来自统治阶级下层，故其救世人生哲学观是积极向上的，很少颓废思想。同时，又由于他非常相信主观意志的作用，认为只要拚命去干，就能达到救世的最终目的。因此，这种救世人生观，不仅在咸、同期间对封建士大夫产生了较大的影响，而且在 19 世纪末年乃至 20 世纪初年，亦在激进民主主义者身上留下了一定的痕迹。近代爱国志士谭嗣同、唐才常、陈天华、禹之谟等人，都有以天下为己任的使命感和责任感。戊戌变法期间，谭嗣同甘为中国“变法而流血”，拒绝出逃；自立军起义期间的唐才常，从小就立志“以天下为任，以救中国为事”，以“匡时救世”作为自己的人生目的；生长在湖南乡下、曾在湘乡等地求过学的青年毛泽东，在对历史文化遗产的消化、吸收过程中，受到曾国藩的救世人生哲学的深刻影响，“愚于近人，独服曾文正”。

二、澄清世风的高尚形象

在西方文化已经进入中国，内忧外患同时袭来，清王朝统治秩序大乱之际，曾国藩认为，要实现“匡时救世”的远大抱负，首先应当大力宣扬和阐发中国传统文化中的仁义礼信，使人能自觉地遵循封建纲常伦理的规范去处世为人，去说话行事。世风日下，道德沦丧，正是晚清社会危机的写照。于是，从自己做起便显得十分重要。他说：

尧舜禹汤文武周公孔子之学，岂有他与？即物求道而已。物无穷则分殊者无极，则格焉者无已时。一息而不格，则仁有所不熟，而义有所不精。彼数圣人者，唯息息格物，而又以好色恶臭者竟之，乃其所以圣也，不如是，吾未见其圣也。自大贤以下，知有精粗，行有实不实，而贤否以次区焉。国藩不肖，亦谬误从事于此。凡伦类之酬酢，庶务之磨砢，虽不克衷之于仁，将必求所谓蔼然者焉；虽不克裁于义，将必求所谓秩然者焉。

很明显，曾国藩要以实际行动担当“救世”的重任，并以此作为人生的最终目的，为此，他也特别告诫其子弟，处世为人也好，居家旅行也好，读书做官也好，首先应当考虑的是如何维护朝廷的统治，维护以儒学为主体的中国传统文化。至于人或家庭的利害得失，虽也应该考虑，但这只是次要的问题，应当服从于“匡时救世”的需要，并为之不惜一切，这才称得上正人君子，才算得上有远大抱负。

曾国藩以“匡时救世”为建功立业的抱负，以修身立德为达官做人的标准。在他看来，修己治国在有德，古代圣人正是如此，他们修身、齐家、治国、平天下，则一秉乎礼，“舍礼无所谓道德，舍礼无所谓政事”。为官办事，就在乎德行。从他的“立志、居敬、主静、谨言、有恒”的五句箴言中，也可以看出他首先立志之说，要荷道以躬，要以己之身担当中国的道统，以德业求仕，追求成功。他曾给自己