

名家论坛
Experts Forum

批阅两岸珍贵史料，潜心十年研究！

识人 用人 管人



林乾／著



曾国藩 用人智慧全鉴

湖南文艺出版社
HUNAN LITERATURE AND ART PUBLISHING HOUSE



博集天卷
CS-BOOKY

曾国藩用人智慧全鉴

林乾
◎ 著

图书在版编目 (CIP) 数据

曾国藩用人智慧全鉴/林乾著. —长沙: 湖南文艺出版社, 2011.8

ISBN 978-7-5404-5022-9

I. ①曾… II. ①林… 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 (2011) 第 114405 号

上架建议: 社科文史·人物传记

曾国藩用人智慧全鉴

作 者: 林 乾

出 版 人: 刘清华

责任编辑: 丁丽丹 刘诗哲

监 制: 刘 丹

特约策划: 侯 纲 李 茸

特约编辑: 赵省伟

营销编辑: 刘智慧

封面设计: 蒋宏工作室

出版发行: 湖南文艺出版社

(长沙市雨花区东二环一段 508 号 邮编: 410014)

网 址: www.hnwy.net

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720 × 1000 1/16

字 数: 177 千字

印 张: 19

版 次: 2011 年 8 月第 1 版

印 次: 2011 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5404-5022-9

定 价: 32.00 元

(若有质量问题, 请直接与本社出版科联系调换)

有思想 才更久远

《名家论坛》是我台2002年推出的日播讲坛类栏目，是国内较早创办的同类栏目，以播出财经、管理、文化、养生和教育类为主。

栏目邀请国内外的学界、业界精英登坛演讲。各位主讲人以渊博的学识、独到的眼光、睿智的见解、敏锐的思维、深入浅出的表达形式、引人深思的深厚学理、催人奋进的人生智慧，使《名家论坛》成为思想者的殿堂、管理者的精神家园、老百姓生活的助手，赢得了广大观众的欢迎和好评。

追求精品，打造名家品牌，一直是栏目努力的目标。《名家论坛》能为广大观众提供精神的盛宴和工作生活方面的帮助，正是媒体的责任和荣幸。

《名家论坛》不仅是一档电视栏目，而且有配套系列丛书和光盘同期出版发行，网络精华版在人民网-人民电视频道同步推出，方便各界人士的选择，满足媒介使用者消费多元化的需求。

电视有精致的解读，出版有书籍的芬芳，光盘有观看的便利，网络有

表达的互动。消费者的需求，是栏目不断进取的动力，也希望广大热心观众、读者、网友更多地关注《名家论坛》，与栏目共同进步和成长。

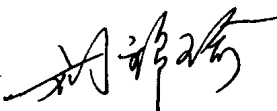
回首《名家论坛》八年来的成长历程，栏目团队执著的求索，不断的创新，没有相当的信心和定力，离开社会各界的支持，是难以取得今天的成绩的。

感谢《名家论坛》的各位主讲人，感谢合作伙伴湖南文艺出版社。

栏目定位语说得好，有思想，才更久远！期望《名家论坛》做得更好！

是为序。

山东教育电视台台长



二〇一〇年十二月

自序

同治元年三月十八日，即公元1862年4月16日，桐城诸生方宗诚在安庆拜见曾国藩。对曾大人的礼贤下士，他早就耳闻，但第一次拜见似乎还是让他有些诧异：这位手握四省兵权的两江总督、钦差大臣，又是协办大学士，俗称副宰相，不但毫无尊贵气象，反而“望之如老教师”，方宗诚顿时毫无拘束。因曾国藩“虚心纳善”，方宗诚也就“知无不言”，一番畅谈，临别时没想到还得到曾大人的墨宝——亲笔手书对联，上面写了十四个大字：

敛气乃宏才学识，高文待续方刘姚。

正是这副对联，让方宗诚对曾国藩钦佩不已，并作出了关系他一生的决定——给曾国藩做幕僚。方宗诚在当天的日记里写道：“有‘敛气乃宏才学识’一语，‘盖以予学无含蓄，圭角太露，故警戒之也。’而后一句是

以桐城派的三位大家——方苞、刘大櫟、姚鼐，期许方宗诚。邂逅相遇，就能把一个人的优点、特长乃至一生的成就，特别是锋芒毕露的性格弱点“诊断”得如此准确，委实让方宗诚大感惊讶。难怪他当即称赞曾国藩“真伟人也”。（《柏堂师友言行记》卷一）

曾国藩在当天的日记里，也详细记下了他接见方宗诚的细节：

洪琴西来，久坐时许，戏言余有扑面相法，谓初次一见，即略知其人之梗概也。（《曾国藩全集》，《日记》二）。

这里的洪琴西，是举人洪汝奎，与曾国藩有师生之谊，一直做湖北巡抚胡林翼的幕僚。他说曾国藩有“扑面相法”，尽管多少有些“戏言”，但曾国藩并没有否定，反而在日记里记下这句话。

曾国藩确有“知人之明”，左宗棠于同治七年（1868年）向清廷奏请，希望皇帝下一道诏书，让全国有用人权的大臣，学习曾国藩为国家悉心求取人才的做法（《左宗棠全集》，《奏稿》）。而曾国藩自己倒是很谦虚，后来在安庆忠义局修志的方宗诚曾问曾国藩：您何以知道塔齐布、罗泽南、李续宜、彭玉麟、杨载福、鲍超这些人能成大功？曾国藩回答说：

此皆幸而遇者，与诸人共事，不过识其忠勇勤朴，各任以事，稍能成就，人遂谓吾能知人，实则知人甚难，予未敢自信也。（《柏堂师友言行记》卷二）

至于说到曾国藩的用人，蒋介石在为蔡锷所编的《曾胡治兵语录》写的序言，最能道出本真，这就是“自立立人，自达达人”。蒋介石还说，仅此一点，足以为吾师。

曾国藩提出，儒家思想核心的“仁”，体现在政治家身上，就是“立人达人”，即自己要想立得住，也要让他人立得住，自己要发达，也要让他人发达。因此他将“大禹善与人同四字，每日三复。”更一反用人者恩威并施的惯常做法，提出“用恩莫如用仁，用威莫如用礼”。“仁”就是“立人达人”，“礼”就是与上级、下属、同僚保持交往、合作、共事的一个“界限”或者距离，为此他还提出要诚心求人，虚心纳益，取人于善，与人为善，绝不可用权术笼络。

他还提出，评价大人物，有两个重要标准：一是树人，一是立法。并将能否“树人”，即培养、提拔人作为区分君子与小人的重要依据，说今日知晓树人，今日就是君子，明日不知树人，明日就是小人。“生平喜推功于人，而自愿受过”，因而有非常多的人愿意追随他。美国著名历史学家许倬云先生评价曾国藩是中国近百年技术性专门人才走向领导舞台的开创者（《从历史看领导》），此言实为的论。

个人以为，曾国藩能够最终打败力量强于他几倍、几十倍的太平天国，原因固然很多，但最重要的是两大阵营的构成，包括知识、智力层次，内部协调等方面差距甚大。就像左宗棠在曾国藩去世后撰写的挽联下联所说：

同心若金，攻错若石，相期不负平生。

曾、胡、左、李等之间也有齟齬、有分歧，但他们又都绑在一起。用胡林翼的话说，做大事以集才、集气、集势为要，认识到“气类孤则大事不成”。回过来看太平天国，内部自相残杀，把好端端的江山葬送了。李秀成在狱中自述里，总结天国有十大失误，其中前四条是战略问题，后面六条都是用人出了问题。

梁启超在为李鸿章作传时，写的第一句话是，天下惟庸人无毁无誉。并说，以常人而论非常人，故誉满天下，未必不为乡愿；谤满天下，未必不为伟人。因此也就经常有盖棺后数十年、数百年而论尤未定者。

这段话，同样适用于曾国藩。

今年农历十月十一日是曾国藩诞辰200周年，届时，湖南将举办海峡两岸曾国藩学术研讨会。我研究曾国藩多年，也想为此做点事情。山东教育电视台《名家论坛》栏目邀请我做了“曾国藩的识人和用人”的讲座，本书就是在此基础上整理完成的。感谢爱知堂崔正山、明伦堂史玉妍，没有他们的玉成，就不会有这次讲座。更要感谢李茸、武丽娟，她们的教益令我受益匪浅，使得愚钝的我能够顺利完成这次讲座。感谢山东教育电视台的侯刚、编导张志伟，是他们的精湛专业技术掩盖了我的许多缺陷，而他们的专业精神，让我有勇气站到自己陌生的镜头前。我还要特别感谢中南博集天卷文化传媒公司的刘丹、赵省伟，他们的一丝不苟使本书的不足得以修正。

林乾

2011年6月10日

〔 目录 〕

Contents

〔第一章〕 曾国藩的知人之明

1. 曾国藩的人生三境说 / 004
2. 左宗棠：向曾国藩学习 / 008
3. 慧眼识松山 / 011
4. 《吕氏春秋》的“八观”法 / 013
5. 冷眼识英才 / 014

〔第二章〕 曾国藩识人秘籍

1. 曾氏人才从哪里来 / 021
2. 以天下为笼，雀无所逃 / 028
3. 相人口诀 / 037
4. 独特的面试人才法 / 043
5. 询事考言——识人口诀运用 / 048

〔第三章〕 用人的理念和标准

1. 自立立人，自达达人 / 056
2. 人才分三等、用人三步骤 / 059
3. 一般标准有四 / 063
4. 用人的最高原则 / 072

〔第四章〕 培养人才秘籍

1. 曾氏花名册 / 081
2. 练本事有四类，各人专精一门 / 087
3. 培养人才三法 / 090
4. 培养忠诚和献身精神 / 095
5. 甘雨兴苗，正面教育为主 / 098

〔第五章〕 如何带好团队

1. 团队目标：万人同心，生死不弃 / 104
2. “以利为义”，文人领山农 / 106
3. 建立有效的激励机制 / 108
4. 培养效忠精神，又要有过硬本领 / 110
5. 高薪养将 / 115
6. 扩张须独当一面之才 / 117
7. 妥善处理转岗与在职者的关系 / 122

〔第六章〕 满足下属成长需要

1. 中国管理的“八字法” / 127
2. 满足成长需要 / 130
3. 让有才能的人各建功业 / 133
4. 为下属承担责任 / 134
5. 与下属保持适当距离 / 137
6. 纳新不吐故，保持高管稳定 / 138
7. 局面狭小，切忌自立门户 / 140
8. 同享胜利成果 / 142

〔第七章〕 建设核心团队，盛时找好接班人

1. 天朝十误的反证 / 147
2. “破格请将、放胆添兵” / 149
3. 破格提拔领军人物 / 152
4. 盛时找好接班人 / 159

〔第八章〕 怎样处理同僚关系

1. 合作的五个层次 / 168
2. 英雄携手，气类孤则事不成 / 171
3. 勉强合作，肝胆变楚越 / 178
4. 君子能下人，待英雄要屈身 / 181
5. 高管之间，明争不可暗斗 / 187

〔第九章〕 关系成败的用人五策

1. 关键职位要试以艰危，责以实效 / 193
2. 管家要用“内正外圆”之人 / 197
3. 同涉风波之险，方足以任大事 / 202
4. 理财要用精细之人 / 204
5. 用其所长，长期观察 / 208

〔第十章〕 如何驾驭特殊人才

1. 轻薄之人不可重用 / 215
2. 强悍之人要控制使用，收鹰犬之效 / 218
3. 有才干而缺点突出的人，要慎用 / 221
4. 使“过”如同“用功” / 224

- | 5. 切忌用刻薄之人 / 226

〔第十一章〕 用人的禁忌

- | 1. 四种人不能重用 / 231
- | 2. 用人不率冗、不自是 / 240
- | 3. 不能有效忠分歧 / 243
- | 4. 尚德不尚庸 / 246

〔第十二章〕 用人特点比较

- | 1. 胡林翼：责人以严，养人以宽 / 251
- | 2. 左宗棠用人：自负受夸，成才不及曾门之盛 / 258
- | 3. 李鸿章：好以利禄驱众 / 261
- | 4. 曾国荃：挥金如土，用人不出家乡十里之外 / 265

〔第十三章〕 曾国藩用人总结

- | 1. 率先垂范，约束自身 / 269
- | 2. 取人于善，与人为善 / 274
- | 3. 终身不废学，堪为人师长 / 278
- | 4. 朝乾夕惕，反思用人 / 281
- | 5. 领导五忌 / 282
- | 6. 总结 / 284

第一章

曾国藩的知人之明

同治七年，左宗棠给皇帝上了一个奏折，请求皇帝下一个诏书，让全国的封疆大吏，以及凡有提拔任用权的人，都向曾国藩学习，学习他的“知人之明”。他在奏折中说，

刘松山本是王珍（湘军教父罗泽南弟子）旧部，臣十余年前即知晓此人，但没有感觉他有什么特殊的才能。后来刘松山从湖南随征入皖，为曾国藩所赏拔。臣尝私下评论曾国藩素称知人，晚年得到刘松山，尤其能证明他在识人方面有不同一般的卓识。

世界管理学大师、美国总统自由勋章的获得者彼得·德鲁克说过：人事决策决定着组织取得成效的能力，并对一个组织产生持久的影响，而且难以改变。可见，识人和用人在事业成功的过程中起着关键甚至决定性的作用。

在中国近代历史上，有这样一个人物，他以在籍侍郎的身份，在没有一兵一卒、没有国家财力支持的极度艰难条件下，成为“中兴第一名臣”。他就是曾国藩。

曾国藩何以取得如此成就？近百年来无数风云人物，包括梁启超、蔡锷等人，都从不同视角进行过探讨，或者以他为治国平天下的楷模，或者以他为修身齐家的典范。曾国藩本人以及他身边的心腹幕僚，也在不同场合交谈过。在曾国藩自己看来，做高官、负大责任的领导者，主要应该抓两件大事：一在树人，一在立法。他说：“有心人不以不能战胜攻取为耻，而以不能树人立法为耻。”圣贤教导我们的话有千言万语，但根本是立人、达人。“今日懂得立人、达人，今日就是君子；明日不懂立人、达人，明日就是小人。”在与胡林翼通信时，他特别强调说：“今日世风颓靡，我们

慎之又慎的，只有用人二字上，此外就没有下手之处。”

晚清外交家、曾国藩的心腹幕僚薛福成总结说：曾国藩始终不变、一生坚持的，如果概括起来的话，就是两个方面，即“以克己为体，以进贤为用”，并说曾某的成就“二者足以尽之矣”。前者是讲修身，后者是讲用人。他发挥说：大凡一个人如果修身的功夫不到家，就是本源不立，最初表现在学术上立不住，最终会成为事业上的拖累，二者之间的关系，开端并不明显，但效应异常显著。曾国藩修身方面，有诸多可资吸取之处，他每遇一件事，“尤以畏难取巧为深戒”。在用人方面，“论功则推以让人，任劳则引为己责”。

薛福成是曾门四大弟子之一，他概括曾国藩成功的两个方面，堪称精辟。而曾国藩的一生也验证了这一点。

1. 曾国藩的人生三境说

孔子曾讲过人生的“三段式”：

少年人血气未定，戒之在色；中年人血气方刚，戒之在斗；
老年人血气已衰，戒之在得。

简单回溯一下曾国藩61个年轮的人生历程，他对人生有一个非常深的体悟，用他自己的三句话来概括就是：

少年经不得顺境，
中年经不得闲境，
晚年经不得逆境。