

曾国藩

曾国藩 / 原典

【曾道 / 解译】

ZENG GUO FAN

CHU QI ZHI SHENG

SHI ER ZHAO ZHI REN SHOU DUAN

远交近攻
逼人攻心
思前想后
忽东飘西

乘虚而入
挤压对手
施展权路
躲开暗箭

人与人之间最大的关系是治与被治。
治人者总是先获成功，被治者总是别人的垫脚石。

出奇制胜

成大事者，驾驭对手最惯用的
杀手锏，就是在最关键时刻击垮
他的心理防线。

十二招治人手段

中国致公出版社



曾国藩出奇制胜

十二招

治人手段

【原典】曾国藩

【解译】曾道

中国致公出版社

ZENG GUO FAN
CHUO IZHI SHENG
SHIER ZHAO ZHI REN SHOU DUAN

曾国藩

出奇制胜

十二招治人手段

曾国藩／原典

【曾道／解译】

图书在版编目(CIP)数据

曾国藩出奇制胜十二招治人手段/曾道解译. —北京:
中国致公出版社, 2002. 6
ISBN 7-80179-043-X

I. 曾… II. 曾… III. 曾国藩(1811~1872) —
政治—谋略 IV. D69

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 036663 号

曾国藩出奇制胜十二招治人手段

原 典	曾国藩
解 译	曾 道
责任编辑	田俊江
出版发行	中国致公出版社
地 址	北京市太平桥大街 4 号
电 话	66168543
邮 编	100034
经 销	全国新华书店
印 装	北京忠信诚胶印厂
开 本	850 × 1168 1/32
印 张	15
字 数	38 千字
版 次	2002 年 7 月第一版
印 次	2002 年 7 月北京第一次印刷
书 号	ISBN7-80179-043-X/K·003
定 价	26.80 元

致公版图书印、装错误,工厂负责退换。

前 言

本书的主题是谈曾国藩的治人手段,这个题目之所以被我们关注,是因为现实社会中人与人的关系太复杂了,往往是“人心隔肚皮”!

的确,当我们翻开曾国藩的诸多著述时,“治人”两字就会豁然而出,似乎是他成就一生大事的重要手段。在曾国藩看来:

不能治人,必然会受治于人,就会处处身陷被动局面。一个人总是在这种局面中,既不能成大事,甚至连小事也做不成。这是人生中最可悲的境况。如同两个对手:一个人强,另一个人就弱;一个人弱,另一个人就强。这就是治与被治的关系。弱者即受治于人,强者即治人,这是最简单的生存之道。

曾国藩曾经说:“撑起两根穷骨头,去养活一团春。”试想不能治人,怎能活出自己的境界。其实,治人有大治、有不治,有硬治、有软治,招法不一,手段各样。一个要想成大事者,不懂得,甚至不精通治人手段,恐怕是不理解现实关系中各种陷阱的危害吧!我们认为,曾国藩惯用的治人手段主要有以下十二个方面。

○ 曾国藩治人原则:不治人,难以成大事。

人世间总有强弱之分,例如你总想控制住自己的对手,让他

围绕你的指挥棒转,可惜却总不能如愿,反而会感觉到被对手控制,这样就会阻碍你成功的步伐,毫无疑问,成大事者总有一个原则,就是一定要善于治人。为什么?因为你不治人,就凸现不出自己的地位和能力。曾国藩治人的原则是:不治人,难以成大事。这说明:治人是成大事的一种手段。细究起来,曾国藩治人并不是到处强扬自己的能耐,而是先踏踏实实做好自己份内的事,悄悄地磨炼自己的能耐,让对手觉得技不如人。

○ 曾国藩治人谋略:善治者,乃是强者。

狼要吃羊的故事说明了:狼总是为自己的目的去找各种借口,而根本不顾及其它。人与人之间究竟有多少“借口”存在呢?在曾国藩看来,借口有真有假,有虚有实,而最重要的是治人要有谋略,不能想怎么做就怎么做。曾国藩主张善治,认为善治者,乃是强者。人生本来就是需要谋略的,而善治只不过是人生的一种战术。那种狼要吃羊的游戏恐怕比这种战术太简单了,太虚伪了。

○ 曾国藩治人方圆:最可怕的是受治于人。

人生是方是圆?恐怕很难有一个固定的说法。但有多少人都是因为过于幼稚,把人的关系简单化,结果吃了一次又一次亏。其实,人与人的关系异常复杂,阴阳交错,最可怕的是受治于人,从而寸步难行。曾国藩屡次告诫世人:对于一个想成就大事的人来说,切忌受治于人,应该在被动时,寻找争取主动的机遇。尽管成功的形式多种多样,但成功者都能及时摆脱受治于人的被动局面,自己去把握自己的命运。做不到这一点,你别谈什么成功之道。

○ 曾国藩治人招术:在最关键时刻治住对手。

棋盘上的较量,往往隐藏着各种招术。实际上,在明眼人看

来,各种招术都有被识破的可能,只不过看你自已是否有破招之术。举个例子,治人之败招是:不看时机,到处出招,这样就会失去攻击的重点。换句话说,应像曾国藩所说的那样——在最关键的时刻治住对手,这样可以取得事半功倍的效果。因此,在曾国藩的治人招术中,不是全面出击,而是适时出击,攻其一点。这叫打歼灭战!

○ 曾国藩治人秘道:用智慧治顺人。

曾经有一个笑话讲:一个拳手总想第三拳就把对手击倒,没想到第四拳还没有打倒对手,于是这位拳手就以为他的“三拳法”出了问题,便神经恍惚起来,结果被对手猛然击倒。这说明:治人不能仅靠蛮力,还要靠智力。古人说:善治人者,不可缺心智也。曾国藩强调治人必须要治顺,不能此一时,彼一时是两个样。因此曾国藩练就了一套治顺人心的绝招。尽管曾国藩不是拳手,但他比拳手的功夫还要深厚,厉害,因为他重在以智治人。

○ 曾国藩治人心计:可以大治,也可以小治。

我们经常佩服武功高超的人,例如在《西游记》中读到的各种降伏术,令人叫绝。同样,治人并不一定要到处重拳出击,可以小博大、以虚避实。凡此等等,都可以叫治人之计。每一个成功者都各有其道,但都需要与各种各样的人过招。这样你就可以因对手不同,把大治与小治结合起来,让对手胆颤心惊。这也是曾国藩治人哲学中很重要的一套策略。不懂得大小之道者,往往会伤害自己的身心,让自己疲惫不堪。

○ 曾国藩治人盘算:用几个人治一大批人。

不会治人者,总是自己想充老大,一人想主宰一切。实际上,这是非常低劣的做法!你想,那种“一夫当关,万夫莫开”的惊人场面,在治人战局中是很少见到的。相反更多的是怎样用

好几个人去管理一大批人,则是必须考虑的现实问题。曾国藩以为出个人风头,是治人最大的决策。他的操纵方法是:用好几个人,就足以管理一大批人。曾国藩这样做,说明他绝非一般的管家,而是懂得笼人、用人的战略家,或者说,他成功的治人之道在于:笼住人、用好人。

○ 曾国藩治人决断:采用软硬结合的治法。

每个人的个性都不一样,有直率的、有绕弯的、有开朗的、有稳沉的、有诚实的、有虚荣的、有自信的、有自卑的。这就要求因人而动、因人而治。刚柔兼济、软硬兼施,是曾国藩治人的突出特点。他以此为治人之决断,结果他办不成的事都办成了,并且巩固了自己的霸主地位。你别不相信这一点,如果你刚柔兼济,软硬兼施,也许你就是第二个曾国藩呢!

○ 曾国藩治人本领:敢于治所有不可治之人。

本领都是练出来的。治人需不需要本领,当然需要。例如,有那么几个人总是“刺头”,你该怎么办?你退他进,你让他攻,结果会把你逼到死角。的确,有时候,治理一、两个人是没有多大用处的,必须采取大动作,治所有不可治之人,这样才能保证你的根基牢固。曾国藩对自己的同僚说:“治所有不可治之人,是我的最大个性”,即同此理。你要想不被逼入死角,是否可以多锻炼几招治人本领呢?

○ 曾国藩治人要诀:用手治、用心治、用脑治。

有些人总想玩掩耳盗铃的小技巧,误以为一、两个小花招,就能骗过许多人。殊不知,治人不能靠小技巧、小花招,而要手、心、脑并用。这就是说,治人有三法:用手治,可以治人身;用心治,可以治人魂;用脑治,可以治人力。曾国藩以此三法治人,自然为驾驭对手的大师。这三法,是曾国藩治人的经验,你可以之

为要诀,试一试自己的身手。

○ 曾国藩治人功夫:治住要害,就能解决所有问题。

治人必须有一整套的思路,不能东一榔头,西一棒子。这就是说,治人要能抓住要害,不能眉毛胡子一把抓。曾国藩治人最重视先从对手的要害治起,然后再旁及其余,所以他总显得精熟老到,超人一等。有很多人失败,往往是不知要害,多做皮毛的事情,从而忙了半天,也无收获。当然,也谈不上实现治人之术了。

○ 曾国藩治人效果:让被治之人心服口服。

做任何事情,都得讲效果。没有效果,等于白花力气。这个简单通俗的道理落实到治人方面,就是要被治之人心服口服!在现实中有许多案例证明:表面上有些人被命令吓住了,常以点头哈腰的姿态出现,实际上不满的情绪日益膨胀,在某个时候会反戈一击,让你措手不及。曾国藩主张:不要让人服一时,要让人服一生,这才是治人的最佳效果。离开这一点,一个人不但治不好人,而且最终会身败名裂。其实,在任何时候治人,都不要把“治”字写在脸上,而是要刻在心里,让对手在人前、人后都翘大拇指,这才叫长久的治人之术。

上述内容,初看起来,就可知曾国藩在达到人生成功境界时,所采用的出奇制胜的十二种治人手段,一定具有精深的人生经验。不管在什么时候,如果你能悟出其理,则是一大幸事,必定促进你的成功步伐!当然,也保证你是越来越像一个成功大师一样,轻松地控制对手、操纵对手!

目 录

一、曾国藩治人原则：不治人，难以成大事

人世间总有强弱之分，例如你总想控制住自己的对手，让他围绕你的指挥棒转，可惜却总不能如愿，反而会感觉到被对手控制，这样就会阻碍你成功的步伐，毫无疑问，成大事者总有一个原则，就是一定要善于治人。为什么？因为你不治人，就凸现不出自己的地位和能力。曾国藩治人的原则是：不治人，难以成大事。这说明：治人是成大事的一种手段。细究起来，曾国藩治人并不是到处强扬自己的能耐，而是先踏踏实实做好自己份内的事，悄悄地磨炼自己的能耐，让对手觉得技不如人。

- 01. 正人先正己 (3)
- 02. 把他人的能力，转化为自己的能力 (8)
- 03. 一个人应当成在“志”字上 (11)



- 04. 要做一个以天下为己任的人 (14)
- 05. 每个人都要活出一口气 (19)
- 06. 张扬自己的外王之气 (26)
- 07. 把心思用在大事上 (32)

二、曾国藩治人谋略：善治者，乃是强者

狼要吃羊的故事说明了：狼总是为自己的目的去找各种借口，而根本不顾及其它。人与人之间究竟有多少“借口”存在呢？在曾国藩看来，借口有真有假，有虚有实，而最重要的是治人要有谋略，不能想怎么做就怎么做。曾国藩主张善治，认为善治者，乃是强者。人生本来就是需要谋略的，而善治只不过是人生的一种战术。那种狼要吃羊的游戏恐怕比这种战术太简单了，太虚伪了。

- 08. 能说能做，说了便做，不说也做 (39)
- 09. 有难先由己当，有功先让人享 (46)
- 10. 只有患难，才能见真心 (49)
- 11. 自己战胜自己的弱点 (54)
- 12. 做事要有章法 (59)

三、曾国藩治人方圆：最可怕的是受治于人

人生是方是圆？恐怕很难有一个固定的说法。但有多少人都是因为过于幼稚，把人的关系简单化，结果吃了一次一次亏。其实，人与人的关系异常复杂，阴阳交错，最可怕的是受治于人，从而寸步难行。曾国藩屡次告诫世人：对于一个想成就大事的人来说，切忌受治于人，应该在被动时，寻找争取主动的机遇。尽管成功的形式多种多样，但成功者都能及时摆脱受治于人的被动局面，自己去把握自己的命运。做不到这一点，你别谈什么成功之道。

- 13. 自立立人，自达达人 (67)
- 14. 自己手上要有一面旗帜 (71)
- 15. 不要制造对立面 (77)
- 16. 为人处世要做到知足、慎独 (80)
- 17. 按捺住浮躁之心 (85)
- 18. 多一点清淡，多一份喜悦 (90)
- 19. 自己要及时给自己“上课” (97)
- 20. 戒傲是不败人生之法 (101)



四、曾国藩治人招术：在最关键时刻治住对手

棋盘上的较量，往往隐藏着各种招术。实际上，在明眼人看来，各种招术都有被识破的可能，只不过看你自己是否有破招之术。举个例子，治人之败招是：不看时机，到处出招，这样就会失去攻击的重点。换句话说，应像曾国藩所说的那样——在最关键的时刻治住对手，这样可以取得事半功倍的效果。因此，在曾国藩的治人招术中，不是全面出击，而是适时出击，攻其一点。这叫打歼灭战！

21. 一定要自我反省所走的每一步 (109)
22. 扼止住贪欲的心理 (112)
23. 绝不容忍私欲膨胀 (116)
24. 在适当之时，必须交难交之人 (122)
25. 敢于下手击垮人心 (126)
26. 找到保护自己的方法 (131)
27. 该放权就放权 (139)
28. “不越式”御人法 (143)
29. 把对手变成好朋友 (147)
30. 让对手知道你的招更高 (150)



五、曾国藩治人秘道：用智慧治顺人

曾经有一个笑话讲：一个拳手总想第三拳就把对手击倒，没想到第四拳还没有打倒对手，于是这位拳手就以为他的“三拳法”出了问题，便神经恍惚起来，结果被对手猛然击倒。这说明：治人不能仅靠蛮力，还要靠智力。古人说：善治人者，不可缺心智也。曾国藩强调治人必须要治顺，不能此一时，彼一时是两个样。因此曾国藩练就了一套治顺人心的绝招。尽管曾国藩不是拳手，但他比拳手的功夫还要深厚，厉害，因为他重在以智治人。

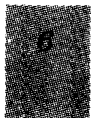
- | | |
|---------------------------|-------|
| 31. 人品和学品结合起来，才能成大事 | (159) |
| 32. 把学养变成自己的灵魂 | (164) |
| 33. 以诚待人，能长久得人心 | (170) |
| 34. 在势盛之时，头脑越要清醒 | (174) |
| 35. 懂得相互帮一帮的道理 | (181) |
| 36. 亦官亦绅，办事必成 | (185) |



六、曾国藩治人心计：可以大治，也可以小治

我们经常佩服武功高超的人，例如在《西游记》中读到的各种降伏术，令人叫绝。同样，治人并不一定要到处重拳出击，可以小博大、以虚避实。凡此等等，都可以叫治人之计。每一个成功者都各有其道，但都需要与各种各样的人过招。这样你就可以因对手不同，把大治与小治结合起来，让对手胆颤心惊。这也是曾国藩治人哲学中很重要的一套策略。不懂得大小之道者，往往会伤害自己的身心，让自己疲惫不堪。

- 37. 有能力者可自立门户 (191)
- 38. 凡事只求平稳退路 (195)
- 39. 制人三法：防琐碎、去虚文、戒骄矜 (205)
- 40. 该举荐的人才要举荐 (208)
- 41. 以整顿吏治为要务 (216)



七、曾国藩治人盘算：用几个人治一大批人

不会治人者，总是自己想充老大，一人想主宰一切。实际上，这是非常低劣的做法！你想，那种“一夫当关，万夫莫开”的惊人场面，在治人战局中是很少见到的。相反更多的是怎样用好几个人去管理一大批人，则是必须考虑的现实问题。曾国藩以为出个人风头，是治人最大的决策。他的操纵方法是：用好几个人，就足以管理一大批人。曾国藩这样做，说明他绝非一般的管家，而是懂得笼人、用人的战略家，或者说，他成功的治人之道在于：笼住人、用好人。

- 42. 要交诤友、交益友，不能交狐朋狗友 …… (221)
- 43. 善于结识友人 …… (226)
- 44. 用慧眼打量周围俊才 …… (231)
- 45. 以幕府为强大后盾 …… (235)
- 46. 做人和交友尽可能敞开心胸 …… (238)
- 47. 借人之才为才，用人之力为力 …… (242)

八、曾国藩治人决断：采用软硬结合的治法

每个人的个性都不一样，有直率的、有绕弯的、有开朗的、有稳沉的、有诚实的、有虚荣的、有自信的、有自卑的。这就要求因人而动、因人而治。刚柔兼济、软硬兼施，是曾国藩治人的突出特点。他以此为治人之决断，结果他办不成的事都办成了，并且巩固了自己的霸主地位。你别不相信这一点，如果你刚柔兼济，软硬兼施，也许你就是第二个曾国藩呢！

- 48. 不管在什么时候，都敢说硬话 (251)
- 49. 把“酷”字摆在当头 (255)
- 50. 不能到处乱争 (258)
- 51. 因人而异，巧妙应对 (263)
- 52. 以伯乐为榜样 (269)
- 53. 给人不断磨炼的机会 (274)
- 54. 谁也不能违背“严”字 (279)
- 55. 做一个刚柔兼济之人 (285)
- 56. 刚可压柔，柔可克刚 (291)
- 57. 牢记“欲速则不达” (294)