

巧妙为人 机警行事
历代成大事者的处世指南

曾国藩 做人做事十三绝

曾国藩一生做人高明，做事精妙，其为人行事的高超智慧，堪称前无古人，后鲜来者，成为彪炳千秋，影响深远的处世宝典！各路英雄豪杰乃至平民百姓对曾氏的处世秘术，无不竞相研读、效法，从中汲取营养，用以化解纷繁复杂的人生难题，或应世处事，或成名立身……

藏心

【清】曾国藩 原典
博文 编著

ZENGUOFANZUORENZUOSHI
SHISANJUE



内蒙古人民出版社

曾国藩 做人做事十三绝

ZENGUOFANZUORENZUOSHI
SHISANJUE

藏心



内蒙古人民出版社

责任编辑：王世喜

封面设计：中子画艺术设计

图书在版编目 (C I P) 数据

曾国藩智慧库/ (清) 曾国藩原典; 博文编著. - 呼和浩特:
内蒙古人民出版社, 2003. 12

ISBN 7 - 204 - 07158 - 1

I. 曾… II. ①曾… ②博… III. 曾国藩 (1811 ~ 1872) -
谋略 IV. K827. 52

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 120517 号

曾国藩智慧库

曾国藩做人做事十三绝——藏心

[清] 曾国藩 原典 博文 编著

内蒙古人民出版社出版发行

北京普瑞德印刷厂印刷 新华书店经销

2004 年 3 月第 1 版 2004 年 3 月北京第 1 次印刷

880 × 1230 毫米 1/32 开 总印张 45 总字数 900 千字

ISBN 7-204-07158-1/I · 1560

定价：84.00 元 (全三册)

本册定价：28.00 元

前 言

俗话说“世事洞明皆学问，人情练达即文章”，如何提升自己做人和做事的能力，是每一个现代人在竞争激烈的环境中谋求成功而直接面临的课题。做人与做事的学问，包罗万象，可谓博大精深，精于此道者在人生的旅途上左右逢源、一帆风顺，不谙此道者到处碰壁、潦倒终生。小至个人琐事，大至经商从政，都离不开这门学问，而曾国藩一生总结出的做人做事的智慧精华，恰恰为后人提供了一部生动的人生教科书。

曾国藩（1811 - 1872）是中国历史上最有影响的人物之一。他从湖南双峰一个小山村以一介书生进京赴考，中进士后留京师十年七迁，连升十级，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，以“屡败屡战”的顽强精神，力挽狂澜，为清王朝平定了天下。

曾国藩的仕途通畅与他精于做人与做事的学问息息相关。他推崇朱理学，研习孔孟之道，能自如运用儒法思想带兵、修身、齐家、治理天下。青年毛泽东“独服曾文正”，一个重要原因就在于曾氏一生功、德、言的显著成就。曾国藩在政治、军事、文化、经济、教育各方面所产生的巨大影响，不仅作用于当时，而且一直延至今日，使之成为近代中国最显赫、最受人推崇的人格偶像，因而引得近二百年来众多市井百姓对之顶礼膜拜；引得各路英雄豪杰对之研究、效仿。

史载曾国藩曾留下做官、谋事、霸学、挺经、仁学、

曾国藩



藏心

忠信、带兵、识人、处世、学识、理财、修身、家教共十三套传世秘笈。但从现代来看，大多已失传，这不能不是中国近代史上的一大憾事。为了弥补这一历史空白，更为了使后人得以继承发扬曾氏做人、做事学问的精髓，我们编写了本书。在书中，我们从曾国藩的大量著作中筛选其精华部分，并根据曾氏思想的脉络加以编排，以便恢复曾氏做人不随大流，做事不循常规，以变制变人生智慧的原貌。

本书共三部分计十三章。第一部分从做官、谋事等几个方面分别阐述了曾国藩在官场上善于结交关系网，在权力面前保持一颗平常心，并懂得放权用权，在关键时刻打出远权避祸的牌。在权力太大，功名事业日趋全盛的时候，不能把弓拉得太圆太满这个道理；第二部分阐述了他一生忍耐与大智若愚的处世哲学，以及在困厄中求出路，在苦斗中求坚挺，崇尚“好汉打脱牙，和血吞”，并一再强调做人之道不外乎“隐忍”二字；第三部分为修身与理家，讲了修身即要淡看人间得失，以“知命”为第一要务。持家要戒奢，钱多了不一定是好事，并牢记“贪”字为一生大忌。

本书是一部曾国藩人生智慧的精练引述，一部曾氏做人做事智慧的“秘笈”。通过阐述、举例、分析，深入浅出地把曾国藩的思想精华和成功经验一一呈现在读者面前，因而具有很强的参考和借鉴价值，并且可以学以致用。

“倚天照海花无数，流水高山心自如”让我们以曾国藩的一句联语作为序言的结束吧。像本书这样得自于智者，发挥于当今，影响于未来的著作相信一定能够引起广大读者的内心共鸣，并从中受益匪浅。

目 录

第一章 做 官 ——官场不败之要诀 (1)

权力就像一个非常诱人的蛋糕，但曾国藩却并没有太大的胃口。相反，他用一颗平常心去对待官场的沉浮得失，并将做官与权谋的学问发挥到极致。他深知“楼高易倒，树高易折”的道理，故常常打出“远权避祸”的牌，从而能够把握权力的“度”，使自己真正成为权力的主人。

- 一、“行政之要，首在得人”
——用真心感动属下 (3)
- 二、“宦海实可畏，要知进退”
——打出远权避祸的牌 (10)
- 三、“一方有难，八方支援”
——活用关系网 (15)
- 四、“隐忍、克己、修身而自保自强”
——不要因强大而失败 (21)
- 五、“将权位二字推让少许减去几成”
——警惕功高震主 (25)
- 六、“擢升如此之快，深感惶惶”
——职位过多易招嫉恨 (27)

曾国藩



藏心

- 七、“败者，乃无抗争之气势也”
——坚毅之气决不可无 (31)
- 八、“非官非绅，办事不灵”
——上下关系都要照顾好 (35)
- 九、“楼高易倒，树高易折”
——谨防弹劾别人自身遭攻讦 (43)

第二章 谋 事

——成就大事之法则 (51)

“真人不露相”是大彻大悟者在成就人生事业过程中表现出来的本领。曾国藩悟透成败之辨证关系，推崇“弓不拉满”，并认为“处大位大权而兼享大名，自古有几人能善其末路者”，因而能够达到锋芒尽藏，劲气内敛的最高境界。

- 一、“处大位大权而兼享大名，自古有几人能善其末路者？”
——切忌把弓拉得太圆太满 (53)
- 二、“办大事识主才辅，成大事人天各半”
——谋事在人成事在天，成功不可强求 (60)
- 三、“强字是美德，明强二字断不可少”
——胸怀大志何必显露 (64)
- 四、“名利太盛，则是误人之本”
——追求享受妨害事业成功 (68)
- 五、“权太重、位太高、虚望太隆，悚惶之至”
——只知进不知退最愚笨 (74)
- 六、“凡举一事，必有风波”
——不让众议干扰自己决心 (76)

- 七、“利权太大，不能不缩手以释群疑”
——以守为攻，以退为进 (82)
- 八、“厚藏匿锐，身体则如鼎之镇”
——冒险不等于蛮干 (85)

第三章 霸 学

- 强人一等之胆略 (91)

如果一个人要胆略过人、强人一等，就需要具有一股霸势，那么他就能所向无敌，从而将自己的命运牢牢抓在手里。曾国藩的一生始终勃发出这股霸势。他认为“志向达到的地方，金石也会断开，又有谁能抵挡”，因此，他重视意志的力量，并一生恪守“硬”的功夫。

- 一、“志向达到的地方，金石也会断开，又有谁能抵挡”
——“倔强”二字绝不可缺少 (93)
- 二、“如以时势所迫，非是则无以锄强暴而安我孱弱之民”
——“懦弱无刚”乃大耻 (98)
- 三、“向来办事，不执己见，亦不轻信人言”
——做出与众不同的抉择 (101)
- 四、“他日余能访，千山捉卧龙”
——养成卧龙精神 (104)
- 五、“不为圣贤，便为禽兽”
——立志要有远大抱负 (108)
- 六、“惟孔孟之是学，人谁得而御我哉？”
——以成功者为楷模 (112)



- 七、“古人用兵，先明功罪赏罚”
——强人不能有妇人之仁 (117)
- 八、“欲驾驭人，则软硬兼用”
——树立威望最忌心太软 (122)

第四章 挺 经 ——忍辱负重之大法 (127)

历尽劫难，以坚忍挺劲的无畏精神而成“天下之大功”的曾国藩，对“挺”字有深刻的理解。他认为“忍”是人生第一要务，即“好汉打脱牙，和血吞”，于圆滑中渗透了几经风雨后的世故，老练中领略了高处不胜寒的世情。

- 一、“居官以耐烦为第一要义”
——做人一定要有“耐烦”之心 (129)
- 二、“养活一团春意思，撑起两根穷骨头”
——耐着性子闯难关 (135)
- 三、“困心恒虑，正是磨练英雄，玉汝于成”
——在忍耐中等待机会 (139)
- 四、“需要涵养其气质，广大其心胸”
——忍得一时天地宽 (145)
- 五、“做事恒久乃美德，不宜气馁”
——绝不气馁才有盼头 (149)
- 六、“昔余在京，好与诸者为仇，亦未始挺然，特立不畏强御之意”
——自强全在一个“挺”字 (155)
- 七、“好汉打脱牙和血吞”
——笑在脸上，恨藏胸中 (158)

- 八、“常留余地处人，则荆棘少矣”
——放一马，等于减少一个对立面 (162)
- 九、“牢记敬恕二字，则福祚不可限量”
——得饶人处且饶人 (167)

第五章 仁 学

——求人辅佐之诀窍 (173)

曾国藩一向认为，做人应有豁达的胸怀和恬淡的情趣，能容别人难容之事。要照顾对方的自尊，不要让怨恨自己的人再怨恨，这样才能广交朋友，并从中找到优秀人才辅佐自己。他多次强调指出，“驭将之道，最贵推诚，不贵权术”，而这正反映了曾国藩与人打交道时的手段高明。

- 一、“心胸坦荡者，才能虚怀若谷”
——大度容人人自来 (175)
- 二、“宽以居之，心胸宏大”
——利人才能利己 (179)
- 三、“言舍敬字别无下手之方，总是严肃为要”
——你“敬”人一尺，人“敬”你一丈 (182)
- 四、“久久善者劝，而不善者亦潜移而默转矣”
——不让怨恨自己的人再怨恨 (186)
- 五、“驭将之道，最贵推诚，不贵权术”
——诚信是手段而不是目的 (190)
- 六、“吾正可借人之拂逆，以磨炼我之德性”
——自我抑制三种方法 (192)
- 七、“称许不绝于口，揄扬不停于笔，人谁不欣欣向荣”
——给人以面子 (201)



- 八、“傲气既长，终不进攻，所以潦倒一生而无寸进也”
——傲慢之人必无进取之心 (204)

第六章 忠 信

- 博取信任之手段 (209)

曾国藩认为，作臣子的一定要全心全意地为国家着想，要为国事鞠躬尽瘁，这样才能取得皇帝的信任和赏识。他告诫子弟们要以忠节报国，要有忧患意识，凡事应竭尽全力而为之。“以公而忘私，国而忘家”，即国事大于家事，是曾国藩忠于清王朝的真实写照。

- 一、“力尽人事，不存丝毫侥幸之心”
——竭尽全力必得上司赏识 (211)
- 二、“余当尽忠报国，不得复顾身家之私矣”
——忠言逆耳但能表露忠心 (217)
- 三、“尔速回军营，不可再在家中留恋”
——关键时刻挺身而出 (222)
- 四、“灭忠信，丧廉耻，皆在于此”
——没有忠信便没有朋友 (226)
- 五、“忠不必有过人之才智，勤不必有过人之精神”
——过分表露忠心适得其反 (229)
- 六、“赤心以忧国家，苦心以获诸将”
——好心必有好报 (233)
- 七、“于难世，凡高位、大名、重权三者皆在忧危之中”
——多为领导分担忧患 (238)

第七章 带 兵

——管理部属之方略 (245)

带兵作战如下棋，应统观全局，统盘考虑。曾氏虽为一介文人，但深谙管理部属之道，他强调决策前，要看清形势，用人要手法灵活。“凡用兵主客奇正，夫人而能言之，未必果能知之也”，即强调管理应通晓用兵之法并活用之。

- 一、“带兵之道，用恩莫如用仁”
——对部属以仁爱为根本 (247)
- 二、“进兵须由自己作主，不可因他人之言而受其牵制”
——大主意自己拿，部属意见可不听 (252)
- 三、“用兵者必先自治，而后制敌”
——治理团队优先于完成任务 (255)
- 四、“必先使诸将同心，万众一气，而后可以言战”
——人心齐，泰山移 (257)
- 五、“官秩有尊卑，阅历有深浅”
——把下属当作良师益友 (261)

第八章 识 人

——识人用人之秘法 (269)

曾国藩深知人才之重要，他始终把人才作为事业成功的基石。对用人有严格的要求，即不诚实之人不用，庸俗者不用，而重用那些具有真才实学之人。主张“窃惟求才必试以艰危，用人当责以实效”把用人注重实效作为第一要务。

曾国藩



藏心

- 一、“叙述明畅，老嫗能解，正是我所偏好”
——用人要不拘一格 (271)
- 二、“其冗冗者，虽至亲密友，不宜久留”
——碌碌无为者不用 (275)
- 三、“窃惟求才必试以艰危，用人当责以实效”
——不出成绩不是人才 (283)
- 四、“用人之道，有培养之方，有考察之法”
——心腹人才需培养 (291)
- 五、“人之声音，轻清上浮，重浊下坠”
——听其声，辨其人 (295)
- 六、“尤以习劳苦为办事之本”
——重用吃苦耐劳之人 (300)
- 七、“科名中人，以黄为主，此正色也”
——气色可窥人之命运 (305)
- 八、“其言语之圆滑者，则弃之”
——言过其实终无大用 (308)
- 九、“眉尚彩，彩者，梢处反光也”
——眉相识人四法 (316)

第九章 处 世

——处世交际之妙策 (321)

曾国藩认为处世不应求全、求圆、求满，这就是要适可而止。很多人不明白这一点，一味追求大获全胜，功德圆满，其实这将导致“月盈则亏，水满则溢”。因此处世要“战战兢兢，即生时不忘地狱；坦坦荡荡，虽逆境亦畅天怀”，要以慎字行天下。

- 一、“惟柔可以制刚狠之事，惟诚可以化顽梗之民”
——做一个刚柔相济之人 (323)
- 二、“战战兢兢，即生时不忘地狱；坦坦荡荡，虽逆境亦畅天怀”
——以慎字行天下 (327)
- 三、“一生之成败，皆与朋友贤否有关”
——朋友是成功的最佳助手 (335)
- 四、“处世不知九变之术，不能得人之用矣”
——精通应变之术 (340)
- 五、“国之所立，圣贤之德可以长久，皆诚为之也”
——处世不可太油滑 (343)

第十章 学 识

——博览群书之方法 (351)

读书可以砺志，明事理。曾国藩之所以成为清代显赫的人物，应归功于他一生的勤学苦读。他认为读书贵在理解，读书时要做笔记，但不必苦求强记。学习要持之以恒，并寄语子弟“吾所望于诸弟者，不在科名之有无”，强调读书不是为富贵功名，而是为了学以致用。

- 一、“读书不能贴到身上去，则读书何用”
——死读书毫无用处 (353)
- 二、“能耐久坐，邛以为慰”
——学习有四字真经 (357)
- 三、“尝见朋友中有美材者，往往恃才傲物”
——自恃才高，潦倒一世 (360)



- 四、“占验者，观星象云气以卜吉凶”
——有用即学问 (363)
- 五、“若蛮读蛮记蛮温，徒耗日工而已”
——尽信书不如无书 (367)

第十一章 理 财

——官运不衰之良方 (371)

曾国藩在家训中，时时强调一个“俭”字。富而不奢，居家节俭，为官清廉，是他一生的宗旨。“由俭入奢易，由奢返俭难”是曾国藩经常谆谆告诫子弟的重要内容之一。

- 一、“盛时常作衰时想，家族才能不衰”
——“贪”是衰败的征兆 (373)
- 二、“每获一钱，均需三思”
——君子好财，取之有道 (376)
- 三、“除劳俭之外，别无安身之法”
——钱不可用尽，福不可享完 (379)
- 四、“由俭入奢易，由奢返俭难”
——奢侈最易从家里开始 (384)
- 五、“命果应贫，虽有私产，亦仍归于无饭可吃”
——何必为子孙做马牛 (386)
- 六、“田产愈多指责愈众，银钱愈多抢劫愈甚”
——钱多了不一定是好事 (389)
- 七、“家败离不得个奢字，人败离不得个逸字”
——安逸让人不思进取 (392)

第十二章 修身

——养生养性之学问 (395)

曾国藩指出，一个人要健康长寿，就要淡薄名利，即在于能淡化物欲，以心养生。他一再强调“静”字功夫最要紧，淡看人间得失，时时自我反省。“在家则莳养花竹、出门则饱看山水”，只有如此才能使身心愉悦。

- 一、“立志清修亮节，而不务求备于人”
——一味向平实处用心 (397)
- 二、“得不足为喜，失不足为忧”
——淡看人间得失 (401)
- 三、“若不静，省身也不密，久理也不明”
——“静”字工夫最要紧 (405)
- 四、“自改号涤生、涤者，取涤其旧染之污也”
——时时自我反省 (409)
- 五、“慎独则心安，主敬则身强，求仁则人悦，习劳则神钦”
——知足才能常乐 (413)
- 六、“在家则莳养花竹，出门则饱看山水”
——养生乃人生之大悟 (422)
- 七、“然吾观儿女多少成否，丝毫皆有前定”
——好运无法强求 (429)
- 八、“尽其在我，听其在天，即养生之道亦然”
——少烦恼戒发怒就是养生 (433)



第十三章 家 教

——教子成才之真经 (437)

曾国藩的家学不仅理论上形成体系，且注意与实践相结合。他制定了治家“八字要诀”，认为和气可以带来吉祥，对老人要尽孝道，并且一再强调“天下官宦之家，多只一代享用便尽”，其意思是只有抓紧对子孙的教育，家庭才能兴旺。

- 一、“尔今未弱冠，一刻千金”
——富家子弟更不可虚度光阴 (439)
- 二、“天下官宦之家，多只一代享用便尽”
——官运难传二代 (443)
- 三、“家中兄弟子侄，惟当牢记谦让”
——手足之情当亲密 (448)
- 四、“天下古今之庸人，皆由一傲字致败”
——傲气十足人皆避之 (451)
- 五、“父慈子孝、兄友弟恭、敦亲睦邻”
——对老人要克尽孝道 (455)
- 六、“和气致祥、乖气致戾，果有明征”
——和气可以带来吉祥 (457)
- 七、“骄盈凌物者，能天一物而无故倾覆者也”
——家运衰败四因 (460)