

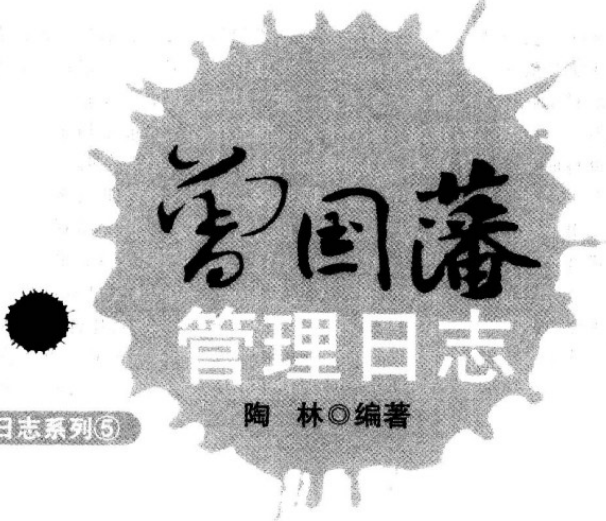
帝有洪纤，因材而就。次者学成，大者天授。勤俭自持，习劳习苦，可以处乐，可以处约，此君子也。治生不求富，读书不求官，以
德不求报，为美乎？惟谦退不可轻断，最足养福。厚藏匿锐，身体如鼎之镇。男儿自立，必须有倔强之气。牢骚满腹无济于事，
身体力行才是上策。行有不得，反诸求己。打落牙，和血吞。知己之过失，即自为承认之地，改去毫无吝惜之心。内圣拙诚，以至
破至巧。凡有训人治人之责者，必身先之。礼义廉耻，可以律己，不可以绳人。治事宜勤、操守宜廉。居官昏、傲、贪、诈四败。以
能立能达为体，以不怨不尤为用。君子大过人之处，仅在虚心而已。勤苦俭约，未有不兴；骄奢倦怠，未有不败。从前种种譬如昨日
死，如今种种譬如今日生。花未全开，月未圆。忠信廉洁，立身之本，非钓名之具也。慎独则心泰，主敬则身强，求仁则人悦，思
则神钦。心正气顺。器有洪纤，因材而就，次者学成，大者天授。勤俭自持，习劳习苦，可以处乐，可以处约，此君子也。治生不
富，读书不求官，修德不求报，为文不求传。唯谦退不可轻断，最足养福。厚藏匿锐，身体如鼎之镇。男儿自立，必须有倔强之气。
牢骚满腹无济于事，身体力行才是上策。行有不得，反诸求己。打落牙，和血吞。知己之过失，即自为承认之地，改去毫无吝惜
心。内圣拙诚，以至拙破至巧。凡有训人治人之责者，必身先之。治事宜勤、操守宜廉。居官昏、傲、贪、诈四败。以能立能达
为体，以不怨不尤为用。勤苦俭约，未有不兴；骄奢倦怠，未有不败。从前种种譬如昨日死，如今种种譬如今日生。花未全开，月
圆。忠信廉洁，立身之本，非钓名之具也。慎独则心泰，主敬则身强，求仁则人悦，思诚则神钦。心正气顺。

曾国藩

管理日志

陶 林◎编著

读国学 学管理
以国学智慧通透管理
以管理思维重读国学



曾国藩 管理日志

陶 林◎编著

国学管理日志系列⑤



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

曾国藩管理日志/陶林编著. —杭州: 浙江大学出版社, 2011. 1

ISBN 978-7-308-08309-6

I. ①曾… II. ①陶… III. ①曾国藩(1811~1872)—管理学—研究 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 260843 号

曾国藩管理日志

陶 林 编著

策 划 者 蓝狮子财经出版中心

责任编辑 王长刚

文字编辑 曲 静

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州大漠照排印刷有限公司

印 刷 杭州杭新印务有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 20

字 数 347 千

版 印 次 2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-08309-6

定 价 42.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571) 88925591

一生戎马倥偬的曾国藩，通过科举进入统治阶层，后来凭借着卓越的军事才能，他官至两江总督。在毛泽东看来，曾国藩是“地主阶级最厉害的人物”。

在本书中，曾国藩的形象不再局限在纵横战场的军事家上，而是突出了他在军事才能以外的德与行。他是中国历史上少有的做到立功、立德、立言的人之一。本书将曾国藩的著述、家书中所传达的儒家精神与现代管理思想相结合，从企业管理的角度对曾国藩作了另类解读，为读者提供了一个了解和观察曾国藩的全新视角。



与最好的商业阅读俱

蓝狮子财经出版中心

前 言

曾国藩(1811—1872年),晚清时湖南湘乡荷叶塘人(今湖南省双峰县荷叶乡太平村),生于一个耕读传家的传统知识分子家庭。乳名宽一,学名子城,20岁时自取号涤生,23岁考中秀才,24岁考中举人,28岁会试中第三十八名贡生,试后改名国藩,同年殿试考取三甲第四十二名,赐同进士出身,开始宦宦生涯。30岁时授清廷翰林院检讨,开始记日记,自此终生不辍。31岁时,用心学习传统理学,此后十年间十次升迁,从翰林院侍讲学士直至兵部左侍郎。41岁时,洪秀全在广西桂平金田村发动太平天国起义。42岁时,回家奔母丧。43岁时,接到清廷帮办湖南团练旨,受好友郭嵩焘的劝说,出山创办湘军,以抵御太平天国军。44岁时,正式发布《讨粤匪檄》,出兵征讨太平军。初出兵,即兵败靖港,投水自杀获救。45岁,又被太平军翼王石达开大败于鄱阳湖口,自杀未遂。46岁,率领湘军进入江西省境内被困,第二年,因其父去世,回家奔丧,脱离江西困局,居家反思。48岁再度出山,重振旗鼓。50岁,兵败被困于安徽祁门县大营,生死一发。51岁,创办了安庆军械所,制造西式武器,开始中国近代化工业制造的起航,随后,又制造了中国第一台蒸汽机、蒸汽轮船。52岁,他的门生李鸿章创办了淮军,其幕僚左宗棠入浙江创办了楚军。53岁,邀请容闳并携六万八千两白银赴美国采购机器。54岁,率领湘军攻入天京,平息了持续十四年之久的太平天国起义。取得胜利后不久,屡拒友人、部将“劝进”的要求,题下“倚天照海花无数、流水高山心自知”联,自剪羽翼,解散了湘军。55岁,授命李鸿章创办江南制造局和江南造船厂,拉开了洋务运动和中国机器工业发展的序幕。56岁起,受

命镇压捻军起义，最终“师老无功”。60岁起，担任直隶总督，处理“天津教案”，顶住法国的压力与之周旋，却引起全国舆论的指责。同年秋天起，赴南京处理两江总督马新贻被刺杀的“刺马案”。62岁，连上五书，要求清廷向美国派遣小留学生，选拔幼童到美国生活留学，此举拉开中国近代大举留学西方的序幕。同年底，因突发脑溢血，于南京两江总督府内逝世——大略了解一下曾氏的生平，有助于更好地阅读和理解本书。

曾国藩是晚清重臣，是所谓的“同治中兴”的第一名臣，也是享誉一时的文学家、军事家、伦理学家和思想家，更是一位终生进行管理实践的管理学家。他的管理伦理思想，极富儒家学说的特色；同时他的人生经历和体味，也带有极其浓厚的大历史转型期的痕迹。对同样处于历史大转型期的今天，其文化和管理事业具有重大的参考意义。

曾国藩一生恪守着传统儒家所谓的“臣道”，重于做实事，不轻易参与“清议”的争论中，所以在历史的长河里，他始终保留着一个沉默寡言的形象。这点，就是后代史家所美誉的“无言事功”，这使得很多人知道他，也知道他的《曾国藩家书》，却不清楚他真正为民族事业做过些什么。这不奇怪，纵然曾国藩本人自己也说不清楚，他如何恪守着最古老的儒家训诫，做的却是历史文化大转型期最实在的事。而他本人的影响力不是“无言”所能遮蔽的，他对其后的历史和历史人物如李鸿章、梁启超、章太炎、袁世凯、蔡锷、蒋介石和毛泽东等的影响都是非常巨大的。他所开创的洋务运动奠定了中国近现代工业化、现代化的基础，他开创的文人带兵方式影响了身后所有的军事将领，他开创的“湘军私属武装”为后来中国的军阀混战提供了办军割据的范本，他遗留的“天下有事、东南自保”训诫直接架空了清廷腐朽的统治……更重要的是，他“重实干、轻争论”的建设方案，能够跨越百年，直接构建并影响着我们现在现代化转型的生活。所以，对于我们，曾国藩不仅仅是一个遗留了家书训诫的死者，更是一个无所言却无不在的智慧象征。不能认识这一点，也就无法理解曾国藩对于现代中国管理思想的重要意义所在了。

史学界中，梁启超最早把曾国藩拔高到了极致，他说：“曾文正者，岂惟近代，盖有史以来不一二睹之大人也已；岂惟我国，抑全世界不一二睹之大人也已。吾以为使曾文正生今日而犹壮年，则中国必由其手而获救矣。”梁启超对清廷的官员基本抱有否定态度，却独独推崇、肯定曾国藩，足可见他对其思想

的认可。而毛泽东曾盛赞曾国藩是古人中“办事”兼“传教”的重要“厉害”人物，蒋介石把曾国藩当做老师和榜样学习：“曾氏标榜道德，身体躬行，以为一世倡，其结果竟给变异风俗，挽回颓靡……而其苦心毅力，自立立人，自达达人之道，盖足为吾人之师资矣。”可见领袖级的管理者对于曾国藩其人其言其行，也是非常推崇的。

本书重点选取了曾国藩有代表性的格言警句，采取日志的形式对曾国藩重要的管理思想进行梳理和总结。力图以精简、短小的篇章，阐述曾国藩最核心的智慧。行文中尽可能地结合曾国藩的生平事迹、言行实录、细节逸闻，让读者更形象、生动地把握一个真实可感的曾国藩和他的内心世界。与单纯取用曾国藩“官道”、“处世绝学”、“谋略”等著作相比，本书意在呈现曾国藩的思想、智慧与启发性。希冀在忠于曾国藩的思想灵魂实质的基础上，引出对管理实践的有效指导，希望能为企业界、政府机关、事业机构等任何社会组织中从事管理工作的读者提供良好的参考。

因本书的特殊体例，我希望读者不必拘于逐字逐句的整篇阅读。而是能在心清意平之余，将日志随手取阅，自由领会一日或者一周的篇章，与自己的言行相比照，体味中国古典精神固有的微言大义，有所一悟即有所一得。这样，你就会发现，这位贤哲的智慧能够真正地在你的内心发生作用，从而对你的行事有所裨益。我也是在研究曾国藩的过程中，慢慢发现他所说那种“倚天照海”感觉的：似乎这位亦师亦友的前辈，真的如阳光一样，能把尚德从善的道理照射到你的内心深处，并改变你对自我和外界的看法。恐怕，这就是这位先贤最大的人格魅力和智慧所在吧。

曾国藩是中国古典精神最后一位集大成者，也是言行合一的儒学实践大师。他一生留下了约1500万字的文字作品，其中格言警句、美文佳训，俯拾皆是，选编那些为大家耳熟能详的部分，必然遗漏掉更多珍贵的明珠。但文字层面毕竟是表层，我们更需要做的，就是充分领略他言辞下所蕴含的深厚的中国传统文化和智慧。古罗马哲学家皇帝马可·奥勒留曾为世界遗留了一部记录自己执政心得体会的《沉思录》，影响了包括国家总理在内的很大一批管理者。而这部凝结着东方大儒智慧的国学版“沉思录”，值得跟随在每一位从事或者有志于管理工作的人身边，或可成为自立、谋略、处世甚至是教子持家的良师益友。

本书的编著过程中,笔者幸获知名管理学者邵雨先生、蓝狮子财经出版中心金洁女士的大力襄助,在此表示诚挚的谢意。我的主攻方向为管理文化研究,并非专业的史学研究者,书中所述之史料难免有疏漏,还望读者和方家不吝指正,可通过我邮箱 taolin429522@126.com 与我联系。若有赐教,不胜感谢!

陶 林
于海滨寓所

三月 学习，诸子可为师

第一周			第二周			第三周			第四周		
星期一	君子知命	001	星期一	诸子可师	003	星期一	读书更性	005	星期一	夜不出门	002
星期二	先立坚志	002	星期二	威淳可师	001	星期二	专心致志	007	星期二	无事亦专注	003
星期三	才敏宜学	006	星期三	取彼自强	002	星期三	深思造道	008	星期三	沉静含蓄	004
星期四	读书志识恒	005	星期四	自更自创	003	星期四	闲静问道	009	星期四	师久则益	005
星期五	只问耕耘	008	星期五	得尺得寸	004	星期五	习索通合	000	星期五	脱略与针线	006

四月 处世，倚人而起

第一周			第二周			第三周			第四周		
星期一	倚人而起	001	星期一	人尽其才	001	星期一	忍之为上	001	星期一	常提朝气	001
星期二	善见他人	002	星期二	人看志趣	002	星期二	取人为善，与人为善	002	星期二	因循误事	002
星期三	百夫拾决	003	星期三	本强示弱	003	星期三	乐以终身，忧以终身	003	星期三	独名折福	003
星期四	合众成功	004	星期四	护将事友	004	星期四	笃实强毅	004	星期四	不敢为先	004
星期五	务实人和	005	星期五	中庸仁义	005	星期五	固德养量	005	星期五	家和福自生	005

五月 择才，广收慎用

第一周		星期一 广慎勤严——116
	星期二 人各有性——117	
	星期三 操守条理——118	
	星期四 得一及其余——119	
	星期五 君子天性——110	
第二周		星期一 无现成之才——112
	星期二 君子三乐——113	
	星期三 甘雨严霜——114	
	星期四 重言少誉——115	
	星期五 正己尽己——116	
第三周		星期一 观己观心——117
	星期二 面部如命——118	
	星期三 两目见神——119	
	星期四 知人共事——120	
	星期五 兵贵精，不在多——121	
第四周		星期一 德才不偏——122
	星期二 驭将推诚——123	
	星期三 表现才干——124	
	星期四 宜略小节——125	
	星期五 人性九质——126	

六月 用人，奖其长规其短

第一周		星期一 得人而国家强——130
	星期二 选将五法——131	
	星期三 多选替手——132	
	星期四 爱兵如子弟——133	
	星期五 同心而后言战——134	
第二周		星期一 举世可信——135
	星期二 顺意宜远——137	
	星期三 多躁多畏——138	
	星期四 韬光养晦——139	
	星期五 端庄厚重——140	
第三周		星期一 苦口婆心——142
	星期二 仁礼相待——143	
	星期三 扬善规过——144	
	星期四 恩善不扬——145	
	星期五 防戒二端——146	
第四周		星期一 一心得百人——148
	星期二 奖长规短——149	
	星期三 留人余地——150	
	星期四 勿怨天尤人——151	
	星期五 励气乃刚——152	

七月 雄韬，躬身入局

第一周	星期一 躬身入局——181
	星期二 大处着眼——182
	星期三 大事力争——183
	星期四 谨慎为贵——184
	星期五 遇事莫急——185
第二周	星期一 人力居三——186
	星期二 不刚不济——187
	星期三 刚柔互用——188
	星期四 气敛局紧——189
	星期五 自为主持——190
第三周	星期一 重开世界——191
	星期二 后贤制宜——192
	星期三 适时求变——193
	星期四 深谋远虑——194
	星期五 高明与精明——195
第四周	星期一 宁拙毋巧——196
	星期二 规模综理——197
	星期三 先剪枝叶——198
	星期四 安排算计——199
	星期五 算成必算败——200

八月 谋略，清神意平

第一周	星期一 立定脚跟——201
	星期二 诚而可大可久——202
	星期三 从容安详——203
	星期四 放开手，使开胆——204
	星期五 五六分即做——205
第二周	星期一 清神意平——206
	星期二 心平历险——207
	星期三 淡定处事——208
	星期四 心苦事盛——209
	星期五 君子尽人事——210
第三周	星期一 蓄气长智——211
	星期二 居安思危——212
	星期三 预计盛衰——213
	星期四 稍忍待定——214
	星期五 泰然处之——215
第四周	星期一 军勤则胜——216
	星期二 懒生百病——217
	星期三 人不可闲惯——218
	星期四 用苦则明——219
	星期五 逐日检点——220

九月 决事，且挺且韧

第一周

- 星期一 正位凝命——206
 星期二 物极则反——207
 星期三 不怕死，不要钱——208
 星期四 宜减宜省——209
 星期五 不散一物——210

第二周

- 星期一 深藏若拙——212
 星期二 事前加慎——213
 星期三 大事分明——214
 星期四 有藏有露——215
 星期五 且挺且韧——216

第三周

- 星期一 知无不用——218
 星期二 谦退养福——219
 星期三 用功有恒——220
 星期四 独利则败——221
 星期五 贵有余气——222

第四周

- 星期一 不与，不终，不胜——224
 星期二 先微后壮——225
 星期三 龙蛇之蛰——226
 星期四 付笑猜忌——227
 星期五 不轻古人——228

十月 领导，胸襟宽阔

第一周

- 星期一 听言明察——232
 星期二 听言理观——233
 星期三 重言勿变——234
 星期四 德威不示——235
 星期五 定志少怜——236

第二周

- 星期一 识主才辅——238
 星期二 谨言为先——239
 星期三 不执不阿——240
 星期四 不受非分——241
 星期五 不坠聪明——242

第三周

- 星期一 有难先担——244
 星期二 任劳己责——245
 星期三 不随众喜惧——246
 星期四 脚踏实地——247
 星期五 日事强恕——248

第四周

- 星期一 无实名招祸——250
 星期二 仁义自强——251
 星期三 恬淡安泊——252
 星期四 心安为福——253
 星期五 能勤能敬——254

十一月 致胜，补天塞河

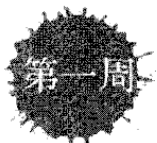
第一周	星期一	惟恐不胜	258
	星期二	成事五到	259
	星期三	天机临泊	260
	星期四	菩萨心肠	261
	星期五	容人余地	262
第二周	星期一	知足天地宽	264
	星期二	战兢坦荡	265
	星期三	领袖风范	266
	星期四	楼高易倒	267
	星期五	誉望宜重	268
第三周	星期一	仁者三戒	270
	星期二	结交乡贤	271
	星期三	不以才能矜	272
	星期四	戒骄戒躁	273
	星期五	德大白人冤	274
第四周	星期一	庇人者大	276
	星期二	当仁不让	277
	星期三	义命自安	278
	星期四	苍天可补	279
	星期五	长远家规	280

十二月 立德，倚天照海

第一周	星期一 畜德宜豫——284
	星期二 内刚外柔——285
	星期三 良心主宰——286
	星期四 为善最乐——287
	星期五 静在心，不在境——288
第二周	星期一 富贵不佳——289
	星期二 不论人短——291
	星期三 去心中贼难——292
	星期四 好饰作非——293
	星期五 师友挟持——294
第三周	星期一 不落北风——295
	星期二 进德修业——297
	星期三 不可无缺陷——298
	星期四 勿小弃大——299
	星期五 治世大德——300
第四周	星期一 记大德，忘小怨——302
	星期二 圣贤慎小——303
	星期三 勤则难朽——304
	星期四 万物一体——305
	星期五 倚天照海——306

一月

内修，身如鼎之镇



星期一 大器天授

器有洪纤，因材而就，次者学成，大者天授。

——《曾国藩文集·李忠武公神道碑铭》

【译文】

人才的成就有大小之分，要根据个人的禀赋而获得，禀赋差一点的依靠学习而成，最大的是上天所赐予的。

笔记

儒家把人看成天地万物的一个有机组成部分，人和人类社会的各方面都与这个天地自然的运行相对应。孔子有所谓“三畏”（畏天、畏大人、畏圣人之言），其中“畏天命”放在第一位。曾国藩这样的大儒，对整个儒家学统有着全面的认识。他认为，人的天赋固然很重要，但需要后天的努力学习才能发挥，而一个顶尖级优秀的人才，是个人努力和历史选择的多重因素造就的。学习曾国藩的管理智慧，其实就是学习中国最正统的儒家智慧。

曾国藩本人其实是极聪明的，但他绝不自认为是天才。在崇尚权谋的中国文化氛围内，他所推崇的一直是“勤”与“拙”，不推崇“妙计”与“速进”。从读书时代起，曾国藩就比一般的学生勤奋与刻苦，懂得自制与磨砺。日后，他把这种顺应天命、努力而为的态度带到了与太平天国军队的作战中。他所制订的战略计划，未必是最有效的，但却是最稳妥的。他知道自己不善于长途奔袭，只选择稳打稳扎、自强克敌的“老庄”战术。他比对手更富中国传统智慧，所以也是他最终取得了胜利。

行动指南

人贵在有一种知缺的精神,知道自己有所欠缺,才能看清自己的长处。对于自己的理想和目标,抱着待天而受的心态,要努力进取,也要知道“有所为,有所不为”。不宜太偏执,让自己富有弹性,矢志不移的同时,也注重灵活变通,更要注重顺应外界形势的发展而发展。

星期二

君子自持

勤俭自持,习劳习苦,可以处乐,可以处约,此君子也。

——《曾国藩家书·于江西抚州致子曾纪鸿》

【译文】

坚持勤劳简朴的态度,习惯吃苦耐劳,可以在安逸的环境中坚定信念,也可以在简朴的环境中锻炼心志,这就是所谓的君子啊。

笔记

曾国藩在官场上升迁的顺利是人所共知的。他从三十岁进入翰林院开始,十年内连续升了十级,到四十岁左右时担任礼部右侍郎(相当于如今文化部副部长),可以说仕途顺利、平步青云。这种升迁速度,在清王朝是前所未有的,不但令同僚们感叹,曾本人对此也非常得意,称自己为“运气口袋”。

现在看来,曾国藩快速升迁的“秘诀”,无非是他做到了一个合格的官员应该做到的一切:读书无数,学识渊博,人品优良,清正廉洁,不贪污不受贿,也不跑官要官,更不沉溺于声色犬马之中,并多次上书直言民间疾苦。其人格几乎无可挑剔,完全可以作为官员的表率。这也说明,如果管理者对道德有一种坚信,那么,道德反过来也会成就管理者本人。

行动指南

既努力营造内外优良的企业文化，又充分明确相关法律和内部规章制度。当然，最佳的状态是德与法的统一，打造现代“君子型”的企业。

星期三

在世明志

治生不求富，读书不求官，修德不求报，为文不求传。

——《曾国藩文集·治心经十三篇》

【译文】

谋生不仅仅追求大富大贵，读书不仅仅追求高官厚禄，修养自己的品德不求对自己有什么回报，写作著文不求名传一时。

笔记

在一封写给弟弟们有关做人准则的家书中，曾国藩首次提到以上的话。这一段话的核心就是希望弟弟们能够克服功利之心，以平实的态度来对待生活、学习、修养等。

曾国藩对弟弟们的劝导，就是在提醒他们，不要将行事的目的是和结果颠倒了。谋生，就是要好好地生存下去，不求大富、暴富；读书，为了求知，而不是为了求官、大贵；自我的道德修养，并非希望人们回报自己；写作，就是表达自己的思想，也不为出名、出风头。正本清源，认识到事情的根本和目标所在，就不会走偏了道。

曾国藩是一个认真到了骨子里的人，原则性很强，可以说“书呆子气”很重。他写文章，发扬“桐城派”的优势，塑造了“湘乡派”的文学新风尚；他做翰林时，就认真真忠实于自己的研究职责，用心研究理学，到了成痴的境界；他做各部官员时，抱定“不为发财，只为匡时济世”的信念，冒死上书皇帝，直陈时弊，差点引