

曾國藩



十三经

中国华侨出版社

鉴人经

曾国藩十三经

鉴人经

曾国藩 原典
李瑾华 编著

中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

曾国藩十三经/郭兆祥等编著. —北京: 中国华侨出版社, 2001. 4

ISBN 7—80120—519—7

I. 曾… II. 郭… III. 政治—谋略—中国—清代
IV. D691

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 17718 号

● 曾国藩十三经

著 者/郭兆祥等

策 划/杨郁王平

责任编辑/刘文远

封面设计/大盟文化

装帧设计/银都文化

责任校对/孙岳奇 雷一平 志 刚

经 销/新华书店总店

开 本/850×1168 毫米 1/32 开 印张/152 字数/2031 千

印 刷/北京市振兴印刷厂

版 次/2001 年 5 月第 1 版 2001 年 5 月第 1 次印刷

印 数/5000 套

书 号/ISBN7—80120—519—7/K·115

定 价/1580 元(全 13 册)

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 100029

E-mail: overseashq@sina.com

发行部:(010)64443051 传真:64443051

曾国藩十三经
鉴人经



引

言





要成就一番大事业，最关键的是人。有了人，很多事情都可以很快地发展起来，难怪曾国藩说：“办事不外用人，用人必先知人。”“无兵不足深忧，无饷不足痛哭，独举目斯世，求一攘利不先、赴义恐后，忠愤耿耿者，不可亟得。此其可为浩叹也。”

曾国藩之所以成为“中兴名臣”，与他的用人主张和实践关系十分密切。他知人善任，论人平稳，揽人恐后，用人取长，养人尽心，荐人尽力。关于用人，他虽然没有成本的学术专著，建立不起完整的学术体系，但是，他所论及人才问



题、人才思想，却是不可多得的宝贵财富。

他的用人经验不仅来源于历史，更重要的来源于他的实践。众所周知，他的主要“功绩”就是镇压太平天国。这一场战争，历时十多年，席卷大半个中国，与太平军血战的人不少，但是真正的主力军却是曾国藩，而曾国藩所率领的军队，恰恰不是清政府的正规军，而是“民兵”，也就是著名的“湘军”。湘军是曾国藩一手训练起来的，其人员全是湖南人，士兵大多数是身上还沾有泥土气息的农民。怎样把这样一些农民训练成能征惯战的军队，是摆在曾国藩面前的重大课题。为此，曾国藩花了很大功夫，在知人、论人、揽人、用人、养人、荐人等方面形成了一个完整的操作体系，在这些方面，曾国藩有一套成功的方法，在这本《鉴人经》中，我们将分条析缕地进行讨论。

用人是一个千年不绝的话题，但愿能从曾国藩的用人方法中，学到一些有用的东西。



目 录

引言 (1)

一、知人篇 (1)

人才以陶冶而成，不可眼孔太高，动谓无人可用。

取人之式，以有操守而无官气，多条理而少大言为要，办事之法，以五到为要。五到者，身到、心到、眼到、手到、口到也。

办事不外用人，用人必先知人。知人之道，总须多见几次，亲加察看，方能得其大概。

识人在德：“有操守而无官气……”(29)

曾国藩就是“伯乐”(43)



二、论人篇.....(51)

君子有高世独立之志，而不与人以易窥；
 有藐万乘，却三军之气，而未尝轻于一发。
 今日能知人能晓事，则为君子；明日
 不知人，不晓事，则为小人。
 衡人者，但求一长可取，不可因微瑕
 而弃有用之才。
 要以衡才不拘一格，论事不求苟细，
 无因寸朽而弃连抱，无施数罟以失巨鳞。

观人第一要看志.....(84)

有志者事竟成.....(95)

意志是磨炼出来的.....(102)

三、揽人篇.....(107)

窃惟行政之要，首在得人。吏治之兴
 废，全系乎州县之贤否。
 吏治，有常者也，可先立法而后求人；兵
 事，无常者也，当先求人而后立法。
 得人不外四事：曰广收、慎用、勤
 教、严绳。



条条大路通罗马：曾国藩揽人一绝…… (118)
 “四海之内皆兄弟” …………… (130)
 四、用人篇 …………… (143)

带勇之人，第一要才堪治民，第二要不怕死，第三要不急急名利，第四要耐受辛苦。治民之才，不外公、明、勤三字。

求才必试以艰危，用人当责以实效。兵事饬事，惟在办理得人。

吾辈所慎之又慎者，只在“用人”二字上，此外竟无可着力之处。

惟用人极难，听言亦殊不易，全赖见多识广，熟思审处，方寸中有一定之权衡。

用人贵在恰如其分 …………… (173)
 以德为先与德才兼备 …………… (176)
 诱之以利加精神管理 …………… (186)
 为曾国葆择“主子” …………… (199)
 不用“轻薄”之人 …………… (202)

五、养人篇 (213)

天下无现成之才，亦无生知之卓识，大抵皆由勉强磨炼而出耳。

为人上者，专重修身，以下效之者，速且广也。

培养人才大抵有转移之道，培养之方和考察之法，三者相需为用，并行不悖。

凡教人，当引其所长，策其所短。

曾国藩栽培李鸿章：扶上马送一程 (248)

麻生蓬中，不扶而直：给人才创造环境 (257)

古人临终教子给曾国藩的启示 (266)

战国四君子养士与曾国藩的幕府 (269)

六、荐人篇 (281)

臣生平爱惜将才，视如性命，岂肯轻弃一人。

盖此间文风不逮江南远甚，必待有成之材而后接纳，则恐终岁不得一人，只好降格广收，多方奖借。



大抵拣选将才，必求智略深远之人，
又须号令严明，能耐劳苦，三者兼全乃为
上选。

- 管仲与诸葛亮的遗憾和曾国藩的得意 … (309)
- 把举荐属下作为“奖励” …………… (322)
- 死的光荣：曾国藩的又一个荐人之术 … (338)

曾國藩十三經
鑒人經



一
知
人
篇





100

101

102

103





人才以陶冶而成，不可眼孔太高，动谓无人可用。

取人之式，以有操守而无官气，多条理而少大言为要。办事之法，以五到为要。五到者，身到、心到、眼到、手到、口到也。

办事不外用人，用人必知人。知人之道，总须多见几次，亲加察看，方能得其大概。



原 典



前者一函，道及求人之法，須有操守而無官氣，多委理而少大言。日來以此廣告各處，求募才以補我不足，尚無應者。爾君物色得人否？舉人之道，須如白晝之治生，如膏草之击物，不得不休。又如蚌之有母，雉之有媒，以類相求，以氣相引，庶几得一而可及其余。

大抵人才約有兩種：一種官氣較多，一種多氣較多。官氣多者好講資格，好問樣子，辦事無懷世駭俗之象，語言無此妨礙之弊。其失也奄



奄无气，凡遇一事，但死书办家人之口说出，死文书写出，不能身到、心到、口到、眼到，尤不能苦下身段去事上体察一番。少气多者好道才能，好出新样，行事则知己不如人，语言则眼前不顾后，其失也一事未成，物议先腾。两者之失，原皆缘均。人非大贾，亦断难出此两失之外。

吾欲以“劳苦思辱”四字教人，故且戒官气而始用少气之人，此取遇事体察、身到、心到、口到、眼到者。赵广汉好用新进少年，刘晏好用士人理财，物是即之。请两君仿此格式，各荐两三人。如假包换为符。

注 疏



原典大意为：此前寄来一封信，说到了识人求人的方法，认为人才必须操守好而没有官气，办事有条理而少说空话。近一段时间以来，我将这方法向各处推广，希望举荐人才来补充人才的不足，但是还没有回音。两位物色到了人才没有？



求人识人的方法；必须像白圭经营他的产业那样，像鹰隼袭击食物那样，不达目的绝不罢休。还要像青蚨有母，野鸡有媒一样，以类相求，同气相聚，这样，大概就得到一个人才而因此得到更多的人才。

人才大抵分为两种，一种是官气较重的，一种是乡气较重的。官气较重的人喜欢讲资格，摆样子，办事循规蹈矩，说话人云亦云，一副好好先生的样子。这种人的缺陷就在于奄奄一息，缺乏生气；凡是碰到事情，只是凭书信或人之口所说，用文书写出来，不能够做到身到、心到、口到、眼到，特别是不能够亲自去体验一番酸甜苦辣。乡气重的人喜欢逞强好胜，喜欢标新立异，做起事情来只知自己不知他人，说起话来往往前言不搭后语，顾得了前面，顾不了后面。其缺陷是一件事还没做成就议论纷纷。两种相比较，其不足之处差不多。但是，人不是大贤，也难逃出这两种人之外。

我希望用“劳苦忍辱”四个字去开导人，所以暂且不用有官气之人而姑且用有多气之人，碰