

不一样的
曾國藩

为人做官

的学问

孙滕编著



珍藏版

BUYIYANG DE ZHENG GUO FAN
WEI REN ZUO GUAN
DE XUE WEN

读曾国藩，可以让你领悟不一样的为人处世之道；
品曾国藩，可以让你学到不一样的做官成事之法。

BUYIYANG DE ZHENG GUO FAN WEI REN ZUO GUAN
DE XUE WEN



海潮出版社
Hai Chao Press



的学问

孙朦编著

为人做官

不一样的
曾国藩

读曾国藩，可以让你领悟不一样的为人处世之道；
品曾国藩，可以让你学到不一样的做官成事之法。

BUYIYANG DE ZHENG GUO FAN WEI REN ZUO GUAN
DE XUE WEN



海潮出版社
Hai Chao Press

图书在版编目(CIP)数据

不一样的曾国藩:为人做官的学问 / 孙朦编著.—北京:海潮出版社,
2011.4

ISBN 978-7-80213-952-7

I. ①不… II. ①孙… III. ①曾国藩(1811~1872)—谋略
IV. ①K827=52

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 038523 号

书 名: 不一样的曾国藩:为人做官的学问

编 著: 孙 朦

责任编辑: 崔树森

封面设计: 纸衣裳书装

责任校对: 徐云霞

出版发行: 海潮出版社

社 址: 北京市西三环中路 19 号

邮政编码: 100841

电 话: (010)66969738(发行) 66969736(编辑) 66969746(邮购)

经 销: 全国新华书店

印刷装订: 北京业和印务有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 21.25

字 数: 270 千字

版 次: 2011 年 6 月第 1 版

印 次: 2011 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-80213-952-7

定 价: 36.00 元

(如有印刷、装订错误,请寄本社发行部调换)

前言

中国自古就有立功、立德、立言“三不朽”之说，而真正能够实现者却寥若辰星，然而曾国藩就是其中之一。他克己唯严，崇尚气节，标榜道德，身体力行，获得上下一致的拥戴；他的学问文章兼收并蓄，博大精深，是近代儒家宗师，“其著作作为任何政治家所必读”；他打败太平天国，保住了大清江山，是清朝的“救命恩人”；他“匡救时弊”、整肃政风、学习西方文化，使晚清出现了“同治中兴”，实现了儒家修身、齐家、治国、平天下的教诲。”

曾国藩出身于耕读之家，本身资质并不出众。但他凭借自己出众的品格修为和独特的处世哲学，力挽狂澜，平定大乱，广揽天下英才，成就一番伟业。也正因此，他思想谋略的精华，他的为人处世之道对后世有深远的指导意义。

许多人都认为人格修炼是空虚的东西，认为修身是虚无缥缈的东西，甚至还是迂腐的，但曾国藩一生的事业，修身才是他事业成功最重要的原因。曾国藩总结了修身十二款：敬、静坐、早起、读书不二、读史、谨言、养气、保身、日知所亡、月无亡不能、作字、夜不出门。他也认为古人修身有四端可效：“慎独则心泰，主敬则身强，求人则人悦，思诚则神钦”。

曾国藩对交友之道也颇有见地，他认为交友贵雅量，要“推诚守正，委曲含宏，而无私意猜疑之弊”。要集思广益，兼听而不失聪。“观人之法，以有操守而无官气、多条理而少大言为主”。处世方面，曾国藩则认为，“处此乱世，愈穷愈好”，“德以满而损，福以骄而减矣”。

前
言





不一样的曾国藩

为人做官的学问

在识人用人方面，曾国藩可谓是中国近代史上的楷模。他一生致力结交、网罗、培育、推荐和使用人才，他的幕府是中国历史上规模和作用最大的幕府，几乎聚集了全国的人才精华。为了招揽人才，留住人才，他屡屡上书举荐部下，为部下谋官要权，争谋职位。在用人方面，这主张知人善用、善待下属、发挥下属的自主性和积极性，真正做到人尽其才。曾国藩一生推荐过的下属有千人之多，官至总督巡抚者就有40多人。他们既有李鸿章、左宗棠、郭嵩焘、彭玉麟、李瀚章这样的谋略作战军需人才，也有像俞樾、李善兰、华蘅芳、徐寿等第一流的学者和科学家。

自近代以来曾国藩就被政界人物奉为“官场楷模”。这是因为，第一，他升官最快，37岁官至二品，在清朝独一人；第二，做官最好，政声卓著，治民有言；第三，保官最稳，历尽宦海风波而安然无恙，荣宠不衰。

他身居高官，“总以钱少产薄为妙”。“居官以耐烦为第一要义”，人须在一“淡”字上着意，“不特富贵功名及身家之顺逆，子姓之旺否悉由天定，即学问德行之成立与否，亦大半关乎天事，一概笑而忘之”。“功不必自己出，名不必自己成”，“功成身退，愈急愈好”。曾国藩写有格言十二首，基本上概括了他的处事为官之道。

曾国藩不仅在修身处事、用人治国方面是人们学习的榜样，同样在治学持家方面也是人人推崇的模范。曾国藩是最好的儿子，能使父母宽心；是最好的哥哥，教导和照顾弟妹，体贴入微，曾国藩更是仁慈的父亲，是儿女的好榜样。他的《家书》讲求人生理想、精神境界和道德修养，在骨肉亲情日渐淡漠、邻里亲戚形同陌路的现代社会里，确实有劝世化俗的价值，值得每个人一读。大多数官宦之家，盛不过三代，而曾氏家族却代代有英才，出现了像曾纪泽、曾广均、曾约农、曾宝荪、曾宪植、曾昭抡等一批著名的外交家、诗人、教育家、科学家。

曾国藩在修身处事、治学持家、用人为官等方面，探索出了一套行之有效的处事为官绝学，本书通过大量的事实和事例，向人们全面地展示了曾国藩的为人处世和局官为政的智慧。下面就让我们通过阅读本书，来探究曾国藩的“经世致用”之道，为我们的工作生活找到正确的指导参考。



目 录

一、修身养性：内外兼修，超凡品质

在古代，圣人大家对于修身养性都十分重视，曾国藩作为中国近代的一位重要的人物，尤其注重自身修养的修炼。他始终信奉“达则兼济天下，穷则独善其身”的人生信条，内外兼修，终被后人尊为“一代奇人”。

曾国藩每天记日记，对每天言行进行检查、反思，一直贯穿到他的后半生，不断给自己提出更多要求：要勤俭、要谦对、要仁恕、要诚信，知命、惜福等，力图将自己打造成当时的圣贤。许多人都认为人格修炼是空虚的东西，认为修身是虚无缥缈的东西，甚至还是迂腐的，但曾国藩一生的事业，修身才是他事业成功最重要的原因。

- 以诚为本，诚信做人 / 2
- 严于律己，身先士卒 / 5
- 坚韧不屈，成就事业 / 9
- 知足慎独，戒傲自律 / 13
- 谦而不欺，立身之本 / 18
- 修身恕道，内圣外王 / 21
- 平静之心，以静修身 / 24
- 崇尚节俭，戒奢戒侈 / 27
- 不求名利，淡泊明志 / 31
- 自强不息，立身之本 / 35
- 敢于改错，不夸大言 / 37
- 持之以恒，死而后生 / 41





不一样的曾国藩

——为人做官的学问

二、治学持家：治学严谨，持家有道

曾国藩事业人生的成功，无不来源于他为人处事的智慧和安身立命的宗旨，而人生观和世界观无不是由早年所受的教育所决定的。曾国藩最后以少有的志向和坚定不移的恒心毅力，一生不断学习，在古文、理学和书法上都达到了一定的造诣，被誉为晚清著名的理学家之一。

同时，曾国藩在持家治家方面也体现了一代奇人的智慧与处事原则，正是体现了古代儒家所提倡的“修身、齐家、治国、平天下”。作为一个治家的楷模，曾国藩为我们提供了可资借鉴的经验。

- 专心潜读，明道经世 / 46
- 不靠天分，勤能补拙 / 49
- 学有所择，才有所得 / 52
- 读书有志、有识、恒久 / 55
- 切己体察，贵专有恒 / 59
- 学以致用，学习改变命运 / 62
- 遵守孝道，提携弟辈 / 66
- 严教子女，规以治家 / 69
- 和气治家，家和事兴 / 73
- 言传身教，皆而有之 / 77
- 以谦为怀，不仗势欺人 / 80

三、奋起之术：积极入世，宏图大志

曾国藩依靠湘军成就了自己的事业，然而在打造这支队伍的过程中，则出现了常人难以想象的困难，曾国藩凭着自己的过人胆略，冲破重重阻挠，最终实现了自己的愿望。曾国藩的奋起之术，除了当时的天时、地利，还和他积极入世，树立宏图大志分不开。曾国藩正是那种胸怀大志的人，在平时积蓄力量，做好准备，并在时机成熟的条件下脱颖而出，一举成名。

- 志存高远，精益求精 / 84
- 适时自荐，当仁不让 / 85
- 危难之际，靠自己 / 91
- 羽翼不丰，绝不妄动 / 94
- 排除万难，缔造湘军 / 99
- 积蓄力量，后发制人 / 102
- 把握时机，择时而动 / 106
- 裁旧纳新，择时进言 / 110
- 把握关系，借梯登高 / 114
- 敢作敢为，不退不缩 / 117
- 挺膺负责，成事可冀 / 120





不一样的曾国藩

——为人做官的学问

四、交友处世：推诚守正，亲近良友

曾国藩认为，处世交友是成就大事业的最大财富。曾国藩曾说过：“人以伪来，我以诚往，久之则伪者亦共趋于诚矣。”不错，做人和交友能够胸襟坦荡，虚怀若谷，就可以使人与人之间以诚相待，互相信赖，博取人们对你的支持和真诚相助，事业就有成功的希望。

巧诈不如拙诚，真诚待人 / 126

胸怀坦荡，虚怀若谷 / 130

敬则身强，不可轻慢 / 134

自以为是，言多必失 / 137

息事宁人，化解纷争 / 140

网结天下，雀无所逃 / 144

广交良友，志同道合 / 147

广纳忠言，广交谏友 / 151

柔中取巧，巧于应付 / 154

朋友重要，事业更重要 / 159

五、行事处世：亦圆亦方，游刃有余

人生是由形形色色的人和事编成的网，面对它的时候必须能屈能伸、亦圆亦方才能自由穿梭。曾国藩作为清王朝中后期具有独特影响力的人物，能够取得当时的成就，这和他谨慎行事、处事如线的风格分不开。

- 自我节制，甘于恬淡 / 164
- 巧隐锋芒，以假乱真 / 167
- 谨慎行事，巧于用智 / 171
- 圆通知变，机巧处世 / 173
- 举止要重，发言要慎 / 178
- 亦官亦绅，办事必成 / 181
- 审时度势，明查事理 / 183
- 刚柔并用，以柔克刚 / 187
- 大智若愚，藏巧于拙 / 190
- 急流勇退，明哲保身 / 193
- 韬光养晦，高标处世 / 197





六、事上心法：进退有度，适可而止

在古代官场上，和上司打交道是必不可免的，也是最难的。如何拿捏得恰到好处，既能得到信任又能坚持自己的原则，这就是需要一定的技巧。曾国藩在官场上升迁速度是有目共睹的，除了他个人的才能，和他善于研究事上心法分不开。在上司面前，知道什么时候进，什么时候退，更知道如何为自己的利益，这就是曾国藩仕途坦荡的原因之一。

- 善于事上，升职有术 / 202
- 推让功劳，巧避嫌疑 / 205
- 储存能量，厚积薄发 / 209
- 不妒不求，耐心应万事 / 212
- 婉拒命旨，以磨心智 / 214
- 少树敌手，不结党私 / 217
- 刚直倔强，勇敢直言 / 222
- 进退有度，适可而止 / 225
- 权变事上，谋求发展 / 230
- 有求于上，有备而发 / 235
- 为公当强，争名当退 / 238
- 置身官海，“慎”字为先 / 241

七、驭下有术：知人善用，用人如器

曾国藩死后一百多年，对他政治上的评价，直到今天也没有定论，但是，曾国藩会识才用才这一点上，一百多年来却没有异议。曾国藩在世的时候，李秀成说太平天国的失败是“天王不识贤臣”，而曾国藩的成功则是因为“善识人才”。

曾国藩用人有两点非常值得学习，一是爱护干部，二是注重培养接班人。他认为对一个人要以鼓励为主，要多看到别人的好处。曾国藩有两句话说得非常好，他说对待部属要“扬善于公庭，规过于私室”。

- “勤”“慎”“诚”，选才之道 / 246
- 求才爱才，知人善用 / 249
- 培育人才，磨炼人才 / 253
- 广收而至，勤交而成 / 257
- 利己利人，达己达人 / 260
- 知人用人，扬长避短 / 264
- 宽严相济，刚柔并用 / 267
- 以利激人，赢得人心 / 271
- 学会放权，发挥能力 / 276
- 量才施用，因人而异 / 280
- 见谅余下，促其进步 / 284
- 和衷共济，上下一心 / 287





不一样的曾国藩

——为人做官的学问

八、居官为政：忠诚体国，尽职尽责

曾国藩一生为官，清正廉洁、勤政爱民，忠心耿耿，可谓是中国古代忠实贤臣的典范。虽然他在镇压太平天国运动方面受到人们的质疑，但是，仅作为一朝的官员来讲，他真正做到了忠诚体国，鞠躬尽瘁死而后已。

曾国藩处在中国历史的特殊时期，当时清王朝内忧外患，然而这些都没有阻碍曾国藩的一番抱负，他整顿政风、兴办洋务，为清王朝的中兴做了自己的贡献。

- 精识务实，亲力亲为 / 292
- 廉洁奉公，淡泊名利 / 295
- 勤政爱民，体恤百姓 / 297
- 从严治吏，罚奸除邪 / 301
- 公而忘私，自尽厥职 / 305
- 兴办洋务，救国救难 / 309
- 为国为家，心怀天下 / 313
- 忍辱负重，顾全大局 / 317
- 忠心耿耿，以礼居敬 / 319
- 国家利益，据理力争 / 322
- 忠诚体国，以为天下 / 325

一、修身养性：

内外兼修，超凡品质

在古代，圣人大家对于修身养性都十分重视，曾国藩作为中国近代的一位重要的人物，尤其注重自身修养的修炼。他始终信奉『达则兼济天下，穷则独善其身』的人生信条，内外兼修，终被后人尊为一代奇人。

曾国藩每天记日记，对每天言行进行检查、反思，一直贯穿到他的后半生，不断给自己提出更多要求：要勤俭、要谦对、要仁恕、要诚信，知命、惜福等，力图将自己打造成当时的圣贤。许多人都认为人格修炼是空虚的东西，认为修身是虚无缥缈的东西，甚至还是迂腐的，但曾国藩一生的事业，修身才是他事业成功最重要的原因。



不一样的曾国藩

——为人做官的学问

以诚为本，诚信做人

《中庸》认为：“遵道而行”，要有“择善而固执之”的主观精神——诚。曾国藩以“诚”为本，认为“诚”就是天道。掌握做人学问，诚是最基本的原则和思想。所以说“诚者物之终始，不诚无物。”

曾国藩率领湘军与太平军交战，作为将帅，他威震三军，权倾天下，但他待部下却处处不忘一个“诚”字，并且向手下人强调：“诚”必须出自内心，内心之诚乃“血诚”。他还强调：“精诚所至，金石为开，鬼神亦避”，“须有一诚字，以之立本立志”。

曾国藩自身坚持“须有一诚字，以之立本立志”，也处处以“血诚”要求与约束自己的下属。他常常告诫自己：“知己之过失，毫无吝惜之心，此最难之事。豪杰之所以为豪杰，圣贤之所以为圣贤，便是此等处磊落过人。能透过此一关，寸心便异常安乐，省得多少纠葛，省得多少遮掩装饰丑态。盗虚名者，有不测之祸；负隐匿者，有不测之祸；怀伎心者，有不测之祸。天下唯忘机可以消众机，唯懵懵可以发不祥。破天下之至巧者以拙（诚），馭天下之至纷者以静。”

“文员之心多曲，多歪，多不坦白，往往与武员不相水乳。必尽去歪曲私衷，事事推心置腹，使武人粗人坦然无疑，此接物之诚也。以诚为本，以勤字、慎字为之用，庶几免于大戾，免于大败。”这是曾国藩对文武之臣对“诚”的不同表现的分析。

曾国藩也将“血诚”这一精神贯穿了整个人生。我们来看一个故事：

咸丰二年(1852年)，曾国藩的母亲去世了，曾国藩请假回到老家荷叶塘服丧。一天，他在一家饭店写对联，被一名叫韦永富的太平军看见了，太平军要曾国藩帮忙抄几份告示，并说：“我们太平军尊重读书人，你归顺我们，包你有吃有穿，仗也不要你打，日后我们天王坐了江山，给你一个当官。”

曾国藩先是有点紧张，但马上镇定下来思考对策，这告示是绝对不能抄的，否则曾国藩就是不“诚”的人了。那人见曾国藩犹豫，就说不跟我们走算了，帮我们抄完告示就放行。按常理说曾国藩为了顾全自身可以答应，但他没有这样做，因为在他看来，替太平军抄告示岂不是在为反贼做事？

韦永富把曾国藩带到一个村庄，将他安置在一间屋子里。一会儿，太平军端来了饭菜，说：“先生，吃饱了，然后抄三份告示。”说罢将写着告示内容的纸展开放在曾国藩的面前，曾国藩一看，见是《奉天讨胡檄》。曾国藩看完后，气愤地拍桌子骂道：“胡说八道！天诛地灭的贼长毛！”他把告示推向一边，做出宁为玉碎，不为瓦全的架势。

我们尚且不管太平军是否顺历史而为，仅看曾国藩内心对清政府的诚意却是真实的，这也与他做人的基本原则相符合。他常常告诫自己：“知己之过失，毫无吝惜之心，此最难之事。豪杰之所以为豪杰，圣贤之所以为圣贤，便是此等处磊落过人。能透过此一关，寸心便异常安乐，省得多少纠葛，省得多少遮掩装饰丑态。盗虚名者，有不测之祸；负隐匿者有不测之祸；怀异心者有不测之祸。天下唯忘机可以消众机，唯懵懵可以破不详。破天下之至巧者以拙(诚)，取天下之之纷者以静。”

事实证明，曾国藩做到了言行一致，他装病不写告示，恪守“血诚”。太平军的将领罗大纲听说军中来了一个读书人，便连夜跑来看望，希望他归顺太平军。可曾国藩却以敌意的目光看着罗大纲，不为所动。罗大纲是位爱惜人才的将领，他没有计较曾国藩的态度，在曾国藩身旁坐下，以尊重的口气说：“老先生路上辛苦了，兄弟们少礼，你受委屈了。看样子你是个饱学之士，我们太平军中正缺你这样的人，你留下来吧，我向天王举





不一样的曾国藩

——为人做官的学问

荐,你就做我们的刘伯温、姚广孝吧!”

曾国藩回答道:“刘伯温辅助朱元璋打江山,姚广孝却是朱棣篡夺侄儿位子的帮凶,这两个人怎能并称?”

罗大纲哈哈大笑,他说:“先生,你也太认真了。刘伯温、姚广孝都是有学问、有计谋的好军师,如何不能并称?至于是侄儿做皇帝还是叔叔做皇帝,那是他们朱家自己的事,别人何必去管!方孝孺不值得效法。我看成祖也是个雄才大略的英明之主,建都北京便是极有远见的决策。老先生若是对此感兴趣,以后我们可以一起商榷。”

曾国藩没有料到太平军中也有人才,谈起历史人物是颇有见地。罗大纲临走时希望曾国藩抄几份告示,因为第二天要用。曾国藩说自己病了,头昏脑涨,无法胜任。罗大纲上前摸了摸曾国藩的额头,果然滚烫,便不再为难他,叮嘱手下人去找医生来给先生看病。

谁知与罗大纲一起来的一个湘乡籍士兵认出了老先生不是别人,而是大名鼎鼎的曾国藩,他把这一情况告诉了罗大纲。罗大纲惊讶不已,他冲到曾国藩面前吼道:“你原来是个大清妖头,险些被你骗了!你不在北京做咸丰的狗官,为何跑到这里来了?”

面对怒气冲冲的罗大纲,曾国藩只要向太平军乞求饶命,不仅性命可保,还会捞个官当当,但那就不是曾国藩的为人风格了,宁做方孝孺,不做姚广孝,大不了一死罢了。儒家讲中庸,但并不提倡明哲保身,“大丈夫可杀不可辱”,“三军可以夺帅,匹夫不可夺志”!儒家一直把“诚”视作中庸德性观的轴心,它是联结天人,使之合一的规范,是人的道德思索与行为规范的凭借;“诚”是贯通天地人的普通规范,它能够将三者有效连接,从而使人的生存处于一种相互和谐的格局之中;“诚”既允诺了在具体的、不完满的伦理实践中,达到全体的、完满的道德理想的可能性,从而开启了“血诚”作为实践导向的大门。

曾国藩对这些道理有着深刻的理解,这使他的心情逐渐平静下来。他任凭罗大纲威逼利诱,就是坚守对清政府的“赤诚之心”,让罗大纲无计可施,后来,曾国藩在义士康福的帮助下逃出了太平军大营。

在曾国藩看来,“诚”可表现天地之真,充实天地之美,完成天地之

