

新解

曾国藩兵法

李凤飞 张大生 编著

王道霸术之



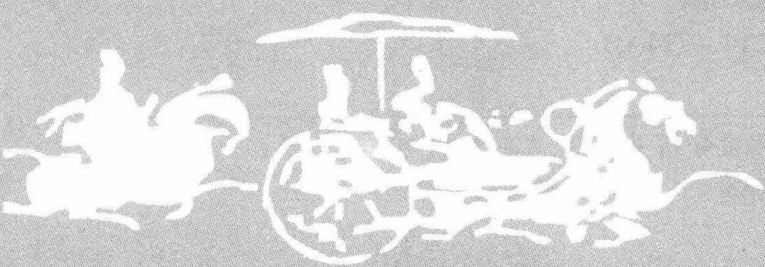
西苑出版社

新解

曾 国藩兵法

李凤飞 张大生 编著

王道霸术之宗



西苑出版社

图书在版编目(CIP)数据

曾国藩兵法/李凤飞,张大生主编. - 北京:西苑出版社,2010.5

(新解)

ISBN 978 - 7 - 80210 - 724 - 3

I. ①曾… II. ①李… ②张… III. ①曾国藩(1811~1872) - 军事思想 - 研究 IV. ①E092.52

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第086740号

新解——曾国藩兵法

编 著 李凤飞 张大生

出版发行 西苑出版社

通讯地址 北京市海淀区阜石路15号 邮政编码:100143

电 话:010-88624971 传 真:010-88637120

网 址 www.xycbs.com E-mail: xycbs8@126.com

印 刷 北京中印联印务有限公司

经 销 全国新华书店

开 本 710mm×1000mm 1/16

字 数 230千字

印 张 20

版 次 2010年9月第1版

印 次 2010年9月第1次印刷

书 号 ISBN 978 - 7 - 80210 - 724 - 3

定 价 36.00元

(凡西苑版图书如有缺漏页、残破等质量问题,本社邮购部负责调换)

版权所有

翻印必究

目 录

第一章 《曾国藩兵法》与为官之道新解

第一节	“勤”是治军的第一要义	3
第二节	“俭”为养廉的前提	8
第三节	谨慎谦虚乃持身之本	12
第四节	不可走入机巧一路	15
第五节	富贵功名皆人世浮荣	19
第六节	学会控制自己的情绪	23

第二章 《曾国藩兵法》与权力运用新解

第一节	不要轻易陷入高层的斗争	33
第二节	权力面前要学会敬畏	37
第三节	“退”也是一种智慧	42
第四节	面对诱惑要懂得自制	46

第三章 《曾国藩兵法》与领导对上沟通新解

第一节	给上级留下深刻的正面印象	53
第二节	容易犯忌的问题要学会避嫌	56

第三节	不唯上,但要争取理解	58
第四节	不妨学一学“缓”的艺术	61
第五节	宜仗自己之本领,莫仗上司之恩典	65

第四章 《曾国藩兵法》与领导下属新解

第一节	运用好情感的艺术	71
第二节	名和利要与众人分享	73
第三节	驭下之道要宽严相济	76
第四节	给优秀的下属以独立发展的舞台	79
第五节	处理好授权与控制的关系	81

第五章 《曾国藩兵法》与团队和谐新解

第一节	大度者才能成大器	89
第二节	从两败俱伤的冲突中退出来	92
第三节	学会以斗争求团结	97
第四节	战胜自己才能战胜别人	100
第五节	不要轻易扩大和激化矛盾	104
第六节	给对手以犯错误的机会	108
第七节	争取上级的理解与支持	112

第六章 《曾国藩兵法》与执行力建设新解

第一节	用高尚的人格感化人	119
第二节	用共同的追求凝聚人	121
第三节	用合理的制度规范人	125
第四节	要有一副平和宽容之心	128

第五节 不以私怨而害公事	132
--------------------	-----

第七章 《曾国藩兵法》与领导用人新解

第一节 合众人之私,以成一人之公	141
第二节 用人先要有知人之明	146
第三节 从细微之处考察人才	150
第四节 将人才放在正确的位置上	153
第五节 让人才感觉到升迁之望	155
第六节 选人不可以眼光太高	158
第七节 人才以忠义血性为本	160
第八节 德才之间要取得平衡	163
第九节 求才之道,须不得不休	166
第十节 人才由陶冶而成	170
第十一节 使人才循循于规矩之中	177

第八章 《曾国藩兵法》与谋略运用新解

第一节 天下事当于大处着眼	185
第二节 要把握住战略的关节点	189
第三节 不贪功之速成,但求事之稳适	193
第四节 先立于不败之地	198
第五节 保持策略的灵活性	204
第六节 要清楚对手与自己的长短	207

第九章 《曾国藩兵法》与修身养性新解

第一节 人生应有积极进取的心态	213
-----------------------	-----

第二节	懦弱无刚是人生大耻	215
第三节	成功取决于意志的力量	218
第四节	始终保持良好的心境	222
第五节	学会畏忌是成熟的表现	225
第六节	克服身上的不良习惯	228
第七节	挫折可以磨砺人的个性	231

白话《曾胡治兵语录》

梁 序	239
蔡 序	241
第一章 将 材	242
第二章 用 人	249
第三章 尚 志	254
第四章 诚 实	258
第五章 勇 毅	267
第六章 严 明	273
第七章 公 明	278
第八章 仁 爱	284
第九章 勤 劳	289
第十章 和 辑	293
第十一章 兵 机	297
第十二章 战 守	307
第十三章 治 心(略)	314

第一章

《曾国藩兵法》 与为官之道新解

1

曾国藩兵法



第一节 “勤”是治军的第一要义

天下事莫易于为官，一旦为官，便是人上之人，尤其是传统社会中，官场习气向来是无过便是有功，所谓“无灾无难到三公”，成了许多为官者保官、升官的不二秘诀。一个人不管出身如何，一旦为官，行有车，食有鱼，过不了几年，就会脑满肠肥，一副发达之相了。

然而天下事也莫难于为官。“官”者“管”也，领导者的身上，担负着社会赋予的责任，担负着天下苍生的疾苦。要做一个“先天下之忧而忧”的好官，自然是难上加难的。

曾国藩是一个具有强烈社会责任感的封建官员。他曾经立志要有同胞物与之量，建内圣外王之业，做一个天地间之完人。他还常引顾亭林“保国者，其君其臣，肉食者谋之；保天下者，匹夫之贱，与有责焉”的话来勉勉属员。在曾国藩看来，既然为官，就不能做那种以“推诿为明哲，以因袭为老成，以奉行虚文故事为得体”的庸官。当他的门生李鸿章初任江苏巡抚时，曾国藩告诫他说：“吾辈当为餐冰茹蘖之劳臣，不为脑满肠肥之达官也。”其中的关键，在于一个“勤”字，要在“勤”上痛下功夫。

既然办理军务，就是处于功利场中，应当时时勤劳，就如同农民务农、商人经商、篙工下滩一样，白天工作，晚上琢磨，以求事情有济。

他认为，这个“勤”字为治军的第一要义：“治军以勤字为先，我从我的阅历中知道，这是不可更易的道理。没有平时不能



早起，而临敌时忽然能早起的人；没有平时不习惯于劳苦，而临敌时忽然能习惯劳苦的人；没有平时不能忍饥耐寒，而临敌时忽然能够忍饥耐寒的人。”“治军的方法，首先就是要勤。身体勤劳就会健康，贪图安逸就会生病；家庭勤劳就会兴旺，懒惰就会衰败；治国勤劳就会天下大治，懈怠就会天下大乱；治军勤劳就会获得胜利，懒惰就会失败。”（《曾胡治兵语录·勤劳》）

治军如此，为官也是如此。他说：“‘勤’字为人生第一要义，无论居家、居官、行军，皆以勤字为本。”“‘勤’以治事，‘恕’以待人，‘廉’以服众，‘明’以应物。四字兼全，可为名将，可为好官。不论文武大小，到处皆行得通。……四字中又唯‘勤’字最要紧也。”“唯俭可以养廉，唯勤可以生智。明此二语者，是做好官的秘诀，即是做好人的命脉。”他还引用历史上名人之例，说明为官以勤为第一要义的道理。

古代成就大事业的人，都是从小事情上克勤克俭开始的。百尺高的楼阁，起自平地；千丈长的绢帛，是一尺一尺积累起来；一万石的钟，是一两一两积聚起来的。文王被称为圣明，因为他常常整天为公事顾不上吃饭；周公为国事操劳，日夜不停，如果思有所得，就坐着等待天明；仲山甫时时刻刻都不敢懈怠。他们如此勤劳，那么无论大事小事，对什么事会轻慢地对待呢？诸葛亮担任丞相，只要是杖罪以上都要亲临决断；杜慧度处理政事，如同治理家事一样缜密；陶侃治事细密，虽然是竹头木屑之类的东西，都要储存起来，以备急用。朱熹说做学问必须铢积寸累，其实为政者也没有不通过一铢一寸地积累而能成功的。

他要求做官之人必须要有“五到”：

办事之法，以五到为要。五到者，身到、心到、眼到、手到、

口到也。身到者，如做吏，则亲验命盗案，亲查乡里；治军则亲巡营垒，亲探贼地是也。心到者，凡事苦心剖析，大条理，小条理，始条理，终条理，理其绪而分之，又比其类而合之也。眼到者，着意看人，认真看公牍也。手到者，于人之短长，事之关键，勤笔记，以备遗忘也。口到者，使人之事，既有公文，又苦口叮嘱也。

这“五到”，无一不贯穿一个“勤”字。

与“勤”相反的，是“懒”字。曾国藩对这个“懒”字深恶痛绝。他说：“百处弊端，皆由懒生。懒则弛缓，弛缓则治人不严，而趋功不敏。一处弛，则百处懒矣”（《曾胡治兵语录·勤劳》）。为官者所有的弊端，都是由懒惰引起的。懒惰就会弛缓，弛缓就会治人不严，而效率低下。一处松弛，就会到处懒惰了。他还以练兵为例说：“练兵之道，必须官弁昼夜从事，乃可渐几于熟。如鸡伏卵，如炉炼丹，未可须臾稍离”（《曾胡治兵语录·勤劳》）。

曾国藩在军中的时候，每天早上都是未明即起，黎明后巡查营垒，检阅士兵操练，白天则清理文卷，接见客人。其余的时间，则是披览群书。曾国藩曾经为湘军制定了《日夜常课之规》七条：

一、五更三点即起，派三成队站墙子一次。放醒炮，闻锣声则散。

二、黎明演早操一次，营官看亲兵之操，或帮办代看。哨官看本哨之操。

三、午刻点名一次，亲兵由营官点，或帮办代点。各哨由哨长点。

四、日斜时演晚操一次，与黎明早操同。

五、灯时派三成队站墙子一次，放定更炮，闻锣声则散。

六、二更前点名一次，与午刻点名同。计每日夜共站墙子二次，点名二次，看操二次。此外营官点全营之名，看全营之操无定期，约每月四五次。

七、每夜派一成队站墙。唱更每更一人，轮流替换。

他认为，“军勤则胜，惰则败。惰者，暮气也。当常常提其朝气。”而点名、演操、站墙子之类，就是为了保持军队的朝气。勤点名，士卒就不会外出游荡，为非作歹；勤演操，就可以锻炼其筋骨，熟练其技艺；勤站墙子，就会日日如临大敌，使士卒不敢松懈。所以他反复叮嘱部将说：“早夜站墙，日日操练，断不可间。”又说：“每日三成队站墙子，不特防贼来扑，且规矩习于平日，各弁勇自然人人起早，人人不懒散。”李鸿章做了淮军的统帅之后，曾国藩还反复叮嘱他要亲自去点名、看操、站墙子，而不要怕苦偷懒。在曾国藩看来，将帅能否勤劳，直接关系到军队的作风：“将不理事，则兵无不骄纵者；骄纵之兵，无不怯弱者。”

“天下事未有不由艰苦得来，而可大可久者也。”（《曾胡治兵语录·勤劳》）这是曾国藩一生的信条。的确，曾国藩一生，都过着苦行僧一样的生活。早早即起，半夜方睡，既要处理军政要事，又要读书、应酬，几乎无一时之闲暇。在曾国藩的日常工作中，最耗费心神的，是每天都要处理大量的公文。曾国藩早年身体较好，对幕僚的依赖也少，“遇陈奏紧要之件，每好亲为草稿，或大加削改。”同治四五年间，他“精力日减，目光愈退”，但仍“沿此旧习”，由直隶回任两江总督后，他的右眼已经失明，左眼

的视力也不好，看文写字深以为苦，一般公文只好令人代拟，但“其最要者，犹不假人”。除了每天坚持处理公事之外，他还要读一点书。有时眼睛实在不行，就闭目默诵一段。同治九年十二月二十九日，本是除夕之夜，他却还要闭目背诵《论语》，直至《公冶长》止。第二天大年初一，晚上他又接着闭目背诵《论语》至《乡党》止。直到临终之时，他仍然勤作不已。同治十一年正月二十九日，也就是他去世之前的第五天，他的日记这样记载了他一天的活动：

起床后诊脉，开药方；早饭后清理文件；见客五次；然后阅《二程遗书》；见客人一次；中饭后阅本日文件，见客一次；核科房批稿簿；至上房一谈；傍晚小睡一次；夜核改信稿五件，约共改五百字。二更五点睡。

二月初二日，去世前的第三天，曾国藩仍然如往常一样工作，但是觉得特别疲倦，“若不堪治一事者。”下午右手发颤，不能握笔，口不能说话，只好停办公事。

二月初三日，去世的前一天，早起后请人看病，早饭后清理文件，阅《理学宗传》。午饭后阅本日文件；见客一次；屡次小睡；核科房批稿簿；又有手颤心摇之相；晚阅《理学宗传》。二更四点睡。

就是这样，曾国藩还是以自己不能克勤而自责。在二十九日的日记中，他说：“不能振作精神，稍治应尽之职责，苟活人间，惭愧何极！”次日又说：“余精神散漫已久，凡遇应了之件，久不能完，应收拾之件，久不能检，如败叶满山，全无归宿。通籍三十余年，官至极品，而学业一无所成，德行一无可许，老大徒伤，不胜悚惶惭赧。”他的精力已经衰颓到了极点，然而却仍然守着

深深的道德自律。

第二节 “俭”为养廉的前提

林则徐是曾国藩十分佩服的人。在给弟弟的信中，曾国藩有这样一段话：“听说林文忠公（即林则徐）三个儿子分家的时候，各人只得六千串钱；林公为总督巡抚二十年，而其家底清寒如此，高风亮节，实不可及。我们这些人做官，就应该效法这样的作风。”

实际上，从年轻之时起，曾国藩即发誓做官不为发财：

予自三十岁以来，即以做官发财为可耻，以宦囊积金遗子孙为可羞可恨，故私心立誓，总不靠做官发财以遗后人。神明鉴临，子不食言。此时侍奉高堂，每年仅寄些许，以为甘旨之佐。族戚中之穷者，亦即每年各分少许，以尽吾区区之意。盖即多寄家中，而堂上所食所衣亦不能因而加丰，与其独肥一家，使戚族因怨我而并恨堂上，何如分润戚族，使戚族戴我堂上之。德而更加一番钦敬乎？将来若作外官，禄入较丰，自誓除廉俸之外不用一钱。廉俸若日多，则周济亲戚族党者日广，断不蓄积银钱为儿子衣食之需。盖儿子若贤，则不靠宦囊，亦能自觅衣饭；儿子若不肖，则多积一钱，渠将多造一孽，后来淫佚作恶，必且大玷家声。故立定此志，决不肯以做官发财，决不肯留银钱与后人。若禄入较丰，除堂上苦旨之外，尽以周济亲戚族党之穷者。此我之素志也。

他出外带兵，对将领的要求是“勤恕廉明”四个字，认为只有廉洁才能服众。在劝诫营官四条中，他叮嘱将领说：

兵勇心目之中，专从银钱上着意。如营官于银钱不苟，则兵勇畏而且服；若银钱苟且，则兵勇心中不服，口中讥议。……欲服军心，必先尚廉介；欲求廉介，必先崇俭朴；不妄花一钱，则一身廉；不私用一人，则一营廉；不独兵勇畏服，亦且鬼神钦服矣。

他对下属的要求，也是“勤”、“廉”二字，认为这是做官的根本：

“勤”、“廉”这两个字，看起来似乎很平淡、浅显，实际上获得上司的赏识在此，获得朋友的信任在此，获得民众的信服在此。不具备这两种品质，即使偶然为上司所赏，也不可持久；要想得到同僚的敬重、百姓的爱戴，即使是想偶然得之，也是不可能的。想做到廉，必须从俭字上下功夫。役使的人要少，官气要轻，常常像教官衙门一样的规模。既然所出的少了，所入的自然也就可以不用来自不正当之途了。

“想做到廉，必须从俭字上下功夫。”这句话，是很值得再三体会的。

以“俭”、“廉”二字自持的曾国藩，虽然为官一生，官至极品，但宦囊始终不丰，没有多少积蓄。他的女儿崇德老人曾纪芬曾经回忆说，曾国藩家中用品十分简单，夫人甚至“无珍玩之饰”。曾国藩30岁的时候，曾添制青缎马褂一件，非年节庆典不舍得穿一次，一直穿了30年，还像新的一样。有一次李鸿章请曾夫人和小姐们吃饭，两个小姐只有一件绸裤，结果两个人都想穿，争持不下，急得哭了起来。曾国藩连忙安慰道：“明年如果能继续当总督，一定给你们再添制一条绸裤。”当时曾纪芬年幼，一听这句话，顿时破涕而笑。

曾国藩每餐的饮食也十分简单，他的心腹幕僚赵烈文在日记中曾记载了这样一件趣事：

有一次，曾国藩和赵烈文在闲聊，这时候下人拿了一张纸给曾国藩看，曾国藩点了点头，转过脸来问赵烈文：“你猜猜这是什么东西？”赵烈文猜不出来。曾国藩说：“这是我的食单。每顿饭一个大碗，一个小碗，三样菜，共五份，不要丰盛，但一定要提前一天定下来。”赵烈文说：“我在您这里已经很长时间了，发现您吃的菜中连鸡鸭之类都没有，好像也没有火腿。”曾国藩笑着说：“往年人家送过，我从来不收，现在已经成了风气，很久没有人送了。就是绍兴酒也是一斤一斤地零买。”赵烈文感慨地说：“大清二百年，没有这样的总督衙门。”曾国藩说：“以后你替我写墓志铭，这些都是作料。”说罢，两个人都哈哈大笑起来。

曾国藩任两江总督的时候，一次巡视扬州一带。总督来到，扬州盐商自然不敢怠慢，特地摆了一桌非常丰盛的宴席，山珍海味，罗列了满满一桌子。然而曾国藩从头到尾，仅仅稍微吃了一点面前的几道菜，事后他对人说：“一食千金，我不忍心吃，而且也不忍心看。”

曾国藩出身农家，做官之后，不免要给老家寄钱，以接济家人的生活。但他给老家寄钱，也仅够日常开支而已。一次他在向弟弟曾国葆解释为什么不能多寄银钱回家的时候说：“盖凡带勇之人，皆不免稍肥私囊，余不能禁人之不苟取，但求我身不苟取，以此风示僚属，即以此仰答圣主。”在写给丹阁十叔的信中也说：“故年来不敢多寄银回家，且不敢分润宗族乡党者，一则目击军士穷窘异常，不忍彼苦而我独甘。一则上念高曾以来屡代寒素，国藩虽食旧德，不欲享受太过。”他在给另一位弟弟曾国潢的一