

曾国藩全书



曾国藩

用人经



〔上〕

远方出版社



曾国藩全书

主编 梁 勤

远方出版社

责任编辑：张阿荣

曾国藩全书

主编：梁 勤

远方出版社出版发行

(呼和浩特市乌兰察布东路 666 号)

全国新华书店经销

北京市大北印务有限公司印刷

开本：850×1168 毫米 1/32 印张：216.5 字数：5100 千字

2005 年 11 月第 1 版 2005 年 11 月第 1 次印刷

印数：1—3000 套

ISBN 7 - 80595 - 769 - X/K·27

定价：748.00 元（全 25 册）

目 录

序 言	(2)
第一章 大台面全凭硬台柱撑	(4)
一、曾国藩与左宗棠	(4)
二、曾氏用人观“为德为才,得一已难”	(12)
三、“场面做大,才能群雄影从”	(17)
四、宁战死疆场,不让千里马骈死于槽枥	(23)
五、“自立立人,自达达人”	(29)
六、出类人才早升迁	(31)
七、理顺关系是领导的最高艺术	(35)
八、不让性情妨碍做大事	(41)
九、给能人提供用武之地	(44)
十、因人而异,对症下药	(53)
第二章 善缘广施成就大事业	(57)
一、广结人缘为我用	(57)
二、引人向上是良友	(64)
三、交友分清忠与奸	(67)
四、交友莫要势力眼	(69)
五、容人之士大雅量	(71)
六、情愿付出,不求回报	(74)
七、药石之友为良朋	(77)
八、交友须广更须慎	(81)
九、朋比敬畏始成友	(83)
十、关系网络多层面	(85)
十一、飞黄腾达遇穆相	(86)

十二、富贵之交不可忘	(90)
十三、家乡是成功的大背景	(93)
十四、显隐退进皆赖友	(95)
十五、曾胡用兵虎添翼	(96)
十六、投桃报李善为缘	(100)
十七、挚友益友多多益善	(102)
十八、厚着脸皮近能人	(105)
十九、冷脸亦用热脸亲	(107)
第三章 一生荐选提拔人才多踴数千	(110)
一、荐人拥为己资源	(110)
二、汇保、密保、特保荐人法	(114)
三、搜罗人才尽其用	(116)
四、“天下英才尽入吾彀”	(118)
五、一役保荐三千人	(125)
六、发现人才成大事	(128)
七、用人看到骨子里	(134)
八、严是爱，爱将多多	(137)
九、让周围人才济济	(139)
十、用人不疑，疑人不用	(141)
十一、用养兼顾，以诚相待	(143)
十二、人乃感情动物，须以情待之	(146)
十三、恩威并重，赏罚分明	(148)
十四、敢替下属负责任	(151)
十五、求才不择手段	(155)
十六、不拘一格用人才	(164)
十七、育人才开创洋务	(168)
十八、衙门大敞用贤才	(173)
第四章 官网是取之不尽的社会资源	(177)
一、第一助手胡林翼	(177)

二、后浪推前浪,先贤让后人	(182)
三、用人临之以庄,持之以敬	(189)
四、鉴古知今而用人	(195)
五、贤才不用,庸流也	(199)
六、借梯登楼,风景满目	(203)
七、曾李瓜代,学生胜老师	(207)
八、驳“悍将”软硬兼施	(211)
九、用人亦取中庸道	(213)
十、树大招风高处不胜寒	(215)
十一、脸皮厚何惧世人讽	(218)
十二、“三不忘”口是心非	(220)
十三、关系是最大的社会资源	(223)
十四、学会“平实”就是成功	(224)
十五、弟参兄保老姜辣	(233)
十六、器使适宜用所长	(236)
十七、儒教流长,德取天下	(239)
十八、宰相度量,容人容事	(241)
十九、从善如流为大局	(243)
二十、诚待天下,贤士云集	(245)
二十一、“网罗”世上英才,“雀”无可逃	(247)
二十二、官在网络成羁绊	(253)
二十三、好人不如好官	(255)
二十四、大胆用人委重任	(257)
二十五、秉性偏激宜慎用	(258)
二十六、扬长避短善用人	(260)
二十七、士为知己者死	(262)
二十八、约法五章待下属	(264)
二十九、识人、育人、用人,制胜之道	(266)
附录 1:曾氏育人用人概说	(273)

附录 2: 曾国藩左宗棠相比较	(291)
附录 3: 曾国藩湘军与用人的影响	(303)
附录 4: 曾国藩幕僚名录	(312)
附录 5: 曾国藩幕府主要人物简介	(317)

曾国藩用人奏稿全辑

1. 保参将塔齐布千总诸殿元摺	(382)
2. 上年道州等处土匪滋扰业已剿办事竣摺	(382)
3. 请恤储玖躬等摺	(387)
4. 报丁父忧摺	(388)
5. 李鸿章留营襄办片	(390)
6. 特保贤才请旨记名简放摺	(390)
7. 附咨文 咨官文胡林翼	(391)
8. 复奏未能舍安庆东下并恳简用左宗棠摺	(392)
9. 附咨文 咨左宗棠	(393)
10. 请起用沈葆楨摺	(394)
11. 拟请简派彭玉麟统宁国水师李瀚章会办牙厘片	(394)
12. 调冯卓怀来营差委片	(395)
13. 附咨文 咨曾望颜等	(396)
14. 请留左宗棠襄办江皖军务摺	(396)
15. 遵旨兴办淮扬水师拟派李鸿章先往筹办并请简授实缺摺	(397)
16. 遵保黄翼升堪胜淮扬镇总兵片	(399)
17. 附咨文 咨官文等	(400)
18. 奏请李元度简放皖南道摺	(400)
19. 附咨文 咨翁同书等	(401)
20. 保毛鸿宾任苏藩片	(402)
21. 奏请蒋益澧带勇来皖助剿片	(403)

22. 展缓江南江西各营举劾年限片	(403)
23. 请将宋国永等拔补副将实缺片	(404)
24. 请将已故统兵臬司萧启江赐谥建祠摺	(404)
25. 左宗棠军连复德兴婺源二城摺	(405)
26. 请简放九江镇员缺片	(407)
27. 附咨文 咨胡林翼等	(408)
28. 奏请知县杜滋柴时霖改教职归部选用卡	(408)
29. 请将左宗棠改为帮办军务片	(409)
30. 附咨文 咨官文左宗棠等	(409)
31. 附咨文 咨胡林翼李续宜等	(410)
32. 遵保皖南镇道摺	(410)
33. 附咨文 咨袁甲三等	(411)
34. 飭陈金鳌赴南赣镇新任片	(412)
35. 请将鲍超补授提督实缺片	(412)
36. 请将陈潜简放安庆府知府摺	(413)
37. 附录明谕 陈潜调补安庆知府并飭拣员请补江西南安知府遗缺	(413)
38. 附录明谕 沈葆楨听候曾国藩奏请简用	(414)
39. 请署藩司李桓暂缓引见并保升两司摺	(414)
40. 拣员署理安徽臬司江宁盐巡道摺	(415)
41. 附录明谕 奖叙万启琛李榕	(416)
42. 附录廷寄 着曾国藩将所参薛焕王有龄金安清各款汇入前参各款内一并详查并着保奏封疆大员	(417)
43. 保奏周腾虎等片	(418)
44. 附录军机处来咨 咨告谕旨二件	(419)
45. 附录廷寄 答恩辞节制浙省各官并遵查各参款及保举李鸿章才堪重寄各摺片	(419)
46. 附录廷寄 着奏明彭玉麟能否胜任皖抚	(421)
47. 苗沛霖应剿彭玉麟难离水营摺	(422)

48. 杭州失守徽郡被围通筹全局摺 (423)
49. 遵保皖抚大员摺 (425)
50. 附录廷寄 皖抚着彭玉麟荐贤自代并催杨载福回营等事
..... (428)
51. 附录明谕 沈葆楨补授江西巡抚李桓补授江西布政使
..... (429)
52. 再辞节制四省军务摺 (429)
53. 附录明谕 节制四省毋许再辞 (430)
54. 遵保水师总兵摺 (431)
55. 附录明谕 答遵保水师总兵摺 (432)
56. 附录廷寄 豫省奏调李续焘陈由立事 (432)
57. 附录廷寄 飭会商李鸿章能否赴镇李续宜有无兵力可分等事
..... (433)
58. 近日李鸿章杨载福曾国荃鲍超各路军情片 (434)
59. 奏为拣员请补淮南批验所大使员缺摺 (435)
60. 兴国营都司满图病故由外拣员请补片 (436)
61. 为江西官绅商民捐输请奖摺 (436)
62. 附录廷寄 飭督各军进逼金陵并李世忠就近节制等事
..... (437)
63. 附录廷寄 飭多军赴陕催左鲍两军进兵酌拨张运兰军扎浦城
..... (439)
64. 附录密谕 军逼金陵慎勿轻进致挫及有关军事机宜 ... (441)
65. 附录廷寄 飭查复龙潭营盘撤回情形及鲍军兼顾二圩等事 ...
..... (442)
66. 附录廷寄 飭令会商闽浙沪镇进兵及多隆阿军进止机宜
..... (444)
67. 附录廷寄 飭随时奏闻防剿情形并商都兴阿防剿渡江贼
..... (446)
68. 复陈现无堪胜北省藩臬人员片 (447)

69. 遵复严树森被参各情摺	(448)
70. 张运兰回籍养病并请简易开俊刘松山总兵实缺片	(451)
71. 王定国升补兴国营都司摺	(451)
72. 艾连升升补署莲花营都司摺	(452)
73. 贺抡元请补江西抚标守备摺	(453)
74. 附录廷寄 谕举荐封疆藩臬人材	(453)
75. 周得胜请准升补守备实缺摺	(454)
76. 谢得胜请补水师都司实缺摺	(455)
77. 詹鸿宝请补陆路都司实缺摺	(456)
78. 汇报各年淮南征课数目摺	(456)
79. 遵旨保奏堪任水师总兵人员摺	(457)
80. 附录明谕 答奏保堪任水师总兵人员摺	(458)
81. 芜湖金柱关苦战屡月获胜摺	(458)
82. 李秀成大股迭扑皖北各城苦战解围摺	(462)
83. 附录明谕 李秀成纠合发捻迭扑各城官军力战解围奖恤在事 人员	(465)
84. 雨花台解围出力员弁请奖摺	(466)
85. 水陆各军会克江浦浦口及九袱洲等要隘进围金陵摺 ...	(467)
86. 汇报攻克宁郡进援泾县迭复西河诸隘出力员弁摺	(470)
87. 汇报迭破颍州西路捻匪及克运漕镇出力员弁奖叙摺 ...	(472)
88. 彭毓橘因战功请赏加勇号重复乞另予奖叙片	(472)
89. 力保芜湖金柱关及克复湾沚等处出力员弁请奖摺.....	(473)
90. 附录明谕 批复力保芜湖金柱关及克复湾沚黄池各役出力员 弁请奖摺	(474)
91. 附录军机处咨文 知会力保芜湖金柱关克复湾沚等处出力员 弁请奖奉旨照准及彭楚汉赏穿黄马褂	(483)
92. 援师苦战经月立解青阳城围情形摺	(484)
93. 附录明谕 青阳解围出力员弁准予奖恤	(487)
94. 曾国荃等金陵一军迭克城隘奉旨六案汇请奖恤摺	(489)

95. 官军水陆各路剿抚兼施迭破水阳东坝等处并请酌赏投降头目摺 (489)
96. 附录廷寄 着驾驭降众扫清皖南馀匪速攻无锡常州合围金陵及诸员丁忧调补奖赏事 (493)
97. 李世忠迭破苗圩会复怀远请开复革职留用处分摺 (494)
98. 水陆各军肃清皖北江北出力员弁四案并保摺 (495)
99. 梁悦馨请补授通州直隶州知州摺 (497)
100. 江西肃清及青阳解围汇案请奖摺 (498)
101. 今夏攻克九洲水师员弁请奖摺 (499)
102. 喻吉三奖叙二品封典重复请予撤销并恳准赏加提督衔简授总兵实缺片 (499)
103. 附录军机处咨文 知会喻吉三准赏加提督衔等事 (500)
104. 高连超请补掘港营都司实缺摺 (500)
105. 复陈接办扬州防务大员人选片 (501)
106. 附录廷寄 都兴阿调援绥远富明阿尚未销假扬防接统需才孔亟飭考察遴选得力之员奏派并调度都兴阿馀部 (503)
107. 拣员拟补沿河要缺知县摺 (504)
108. 请补李宝江宁县知县摺 (504)
109. 为拣员请补山阳阜宁等各要缺知县摺 (505)
110. 请准不拘成例以王靖保补授淮安城守营参将员缺片 (506)
111. 两淮板浦场大使周诒朴十年俸满请展限赴部引见片 (507)
112. 周鼎请补授狼山镇标中营游击摺 (507)
113. 候补知县松亭请补江都县知县摺 (508)
114. 翟寅清曹锡焯请补青浦宝山县知县摺 (509)
115. 方传书请准补授太仓直隶州知州要缺摺 (509)
116. 方霖邹国梁更正保举片 (511)
117. 密陈曾国荃所部实缺过少谨保荐熊登武朱南桂张诗日伍维寿

- 朱洪章并刘松山恩恩简放提镇实缺及存记片 (511)
118. 附录廷寄 各路军营行伍出身有功人员除才堪胜任者外不宜
轻保提镇专阙应改给别项优奖 (512)
119. 附录廷寄 镇防遣撤兵勇希妥筹善后并命查明革员黄元吉是
否可用 (513)
120. 陈懋嵩仍请升补海州直隶州知州摺 (514)
121. 江南盐巡道因病恳请开缺并以候选道员庞际云署理片
..... (515)
122. 淮安府知府出缺请以章仪林署理片 (515)
123. 奏请仍以梁悦馨补授通州直隶州知州摺 (515)
124. 附录明谕 准梁悦馨破例补授通州直隶州知州 (516)
125. 附录明谕 英翰补授安徽布政使何璟补授按察使 (517)
126. 附录明谕 马新貽补授浙江巡抚 (517)
127. 王宗濂请补上海知县摺 (517)
128. 王廷贵请补督标左营游击摺 (518)
129. 徐立本补授南汇县知县摺 (519)
130. 胡大任办厘有功请仍以四品京堂遇缺开列在前片 (520)
131. 附录明谕 胡大任仍以四品京堂遇缺开列在前 (521)
132. 涂家瀛请署江宁府知府片 (521)
133. 柳金源请补狼山镇标右营游击员缺摺 (522)
134. 两淮盐运使出缺请旨简放摺 (522)
135. 仍请以包家丞补宿迁县摺 (523)
136. 附录明谕 宿迁县知县准以包家丞补授 (524)
137. 酌补江安两省武营各缺片 (525)
138. 附录廷寄 飭催直隶实缺镇将赴任并着于现撤各军内保送数
员发往直隶差委 (526)
139. 附录廷寄 催调谭仁芳军并飭严催曾国荃入京陛见或径赴军
营 (527)
140. 附录廷寄 飭催彭玉麟赴漕督任两淮盐运使李宗羲已简任安

徽按察使	(529)
141. 章儀林補授淮安知府摺	(530)
142. 勵綱借補高郵知州摺	(531)
143. 攻克金陵水師員弁續行請獎摺	(532)
144. 潘梁柱借補游击片	(533)
145. 賈鳳章等請補都司各缺片	(533)
146. 直隸州知州趙烈文留浙以同知改補片	(534)
147. 李宗羲暫留運司任片	(534)
148. 揀補徐海淮揚兩道摺	(535)
149. 調李鶴章辦理營務片	(537)
150. 附錄廷寄 仍令曾國藩節制直東豫三省并李鶴章准其留營等 事	(538)
151. 倪人涵借補儀征知縣摺	(541)
152. 李鼎榮等請補宿州營游击各缺片	(542)
153. 吳坤修署皖南道片	(543)
154. 密荐徐壽兩鎮總兵人選片	(543)
155. 附錄廷寄 原設四鎮兵勇應移向西進并着揀派熟悉火器弁勇 赴豫	(544)
156. 陳請飭調劉秉璋來營幫辦軍務片	(545)
157. 密奏唐殿魁徐鵬補授浙江衢州河南歸德兩總兵遺缺片	(546)
158. 奏請胡大任仍以四品京堂遇缺開列在前片	(546)
159. 請准蕭彥甫補授泰州鹽務分司員缺摺	(547)
160. 奉旨發交臣營委用各員發往各路差遣摺	(548)
161. 李恒清署理徐州鎮總兵缺片	(550)
162. 祝垵才具堪濟時艱上年密保有據現該員在豫隨李鴻章差遣片	(550)
163. 南昌城守營守備勒休遺缺以王經綸調補片	(551)
164. 郭金魁補徐州營都司缺片	(551)

165. 奏请酌留解部之江海关洋税二成以济要需片 (552)
166. 贺抡元开缺候补片 (553)
167. 靖江营守备李洪寿已荐保总兵记名简放请开除原缺另以盛大才借补片 (554)
168. 安徽补用直隶州知州刘世墀起复片 (554)
169. 通州分司以许宝书补授掇 (555)
170. 王家璧请以四五品京堂候补片 (556)
171. 淮南监掣同知仍以候补同知蔡振武请补掇 (557)
172. 朱履恒随营效力著有劳绩请准留于江苏遇有题缺酌量请补片
..... (558)
173. 泰州分司运判要缺仍请以萧彦甫补授掇 (558)
174. 奏请准以张开祁补授上元县知县掇 (559)
175. 通融办理武职各官大衔借补小缺掇 (560)
176. 高梯陈庆长请补徐海道淮扬道员缺掇 (561)
177. 徐州知府开缺请以朱忻署理片 (562)
178. 苏松镇原总兵撤任遗缺请以滕嗣林署理片 (563)
179. 请准沈燮补授泗州直隶州知州掇 (563)
180. 请以朱云章补授江西袁州协副将掇 (564)
181. 杜文澜代理江宁藩司片 (565)
182. 附录廷寄 通飭统兵大臣及各直省疆臣将历保记名提镇各员
材具识略随时密考具奏 (565)
183. 请准冯学培调补灵璧县知县掇 (566)
184. 请准崔秀春调补盱眙县知县掇 (567)
185. 密保王可陞易致中简放总兵片 (568)
186. 杜文澜署理江苏藩司片 (568)
187. 遵章甄别劳绩保奏州县掇 (569)
188. 候补道刘咸请补淮扬道员一缺掇 (571)
189. 郑云祥署福山镇总兵片 (572)
190. 蒯德模署苏州府及长洲县以钱宝传调署片 (572)

191. 武进县王其淦调署南汇县片 (572)
192. 遵章甄别劳绩保奏知县摺 (573)
193. 奏请沈燮仍补泗州直隶州知州摺 (575)
194. 淮南监掣同知请以裴拱补授摺 (576)
195. 江西南康营都司文诚等三人分别降升调补摺 (577)
196. 汪祖绶调署川沙同知一缺片 (577)
197. 参革扬州营右军守备王保春并以王兆海升补摺 (578)
198. 淮安城守营守备员缺仍请以马祺华补授片 (578)
199. 刘启发等请补参将等缺摺 (579)
200. 附录廷寄 答奏请陛见并沥陈歉忱各摺片 (580)
201. 附录廷寄 答刘岳昭奏报云南战事并饬四川速拨协滇军饷曾
国藩采买火器支援 (580)
202. 吴尔镇请补灵璧县知县摺 (581)
203. 连升请以佐领防御补用片 (583)
204. 汇陈马祺华仍请补授淮安城守备情由片 (583)
205. 梅锦源借补泗州直隶州知州摺 (584)
206. 郑国模等请准大衔借补小缺以酬劳绩摺 (585)
207. 蒯德模署太仓直隶州知州片 (586)
208. 附陈刘启发署皖南镇总兵片 (586)
209. 汇陈湘军第五案军需款目报销摺 (587)
210. 刘树堂请允赴津会办江浙漕运片 (590)
211. 正定县缺仍以夏献烈请补摺 (591)
212. 彭楚汉请留直隶差委片 (592)

卷首语

人才有转移之道，有培养之方，有考察之法。

为政之道，得人治事，二者并重。得人不外四事，曰广收、慎用、勤教、严绳；治事不外四端，曰经分、纶合、详思、约守。

人才非困厄则不能激，非危心深虑则不能达。

成大事者，以多得助手为第一要义。

人生两大快事，举荐人才，其一也。

荐人方式：汇保、密保、特保。

序 言

深谙帝王之术三次劝进曾国藩的王闿运评价：胡林翼能求人才而不识人才；曾国藩能用人才而不求人才；左宗棠能识人才而不容人才。曾的学生李鸿章评价：占尽人才，人才尽用。善于用人，概括了曾国藩的领导艺术才能。

的确，曾国藩得益于深厚的儒家学问，三试进士及第后又当了十年京官，知识大增，阅历大长，置身于当时的最高领导层，看一看，学一式，积铢累寸，也是“十年辛苦不寻常”啊。书本知识、社会知识加上实践知识，自然如虎添翼，成就了一代“中兴名臣”曾国藩。

曾国藩心胸开阔。他说：“容不容之人，方不被人暗算。”容人之人是君子，君子坦荡荡。不能容人之人是小人，小人常戚戚，时刻想着算计别人，到头来反被石头砸了脚。而曾国藩身居高位，无时无刻不担心主子翻脸，也确实翻过脸，咸丰摔折子、给权不放权、放虚权不给实权，更有老奸巨猾的慈禧太后，几次交锋，“另砍个橛儿拴着”。……因为他是汉臣。但曾氏依然“容不容之人”故我，征服了西太后，委以领东南四省军事之要职。

对上，屡斗屡胜、游刃有余，对下则驾轻就熟得心应手了。从交友到选人，从选人到荐人，从荐人到用人，乃至育人，曾国藩建立起了一整套的“用人学”。诸如：进步处便思退步，着手时先图放手。君子当以不如尧、舜、周为忧，当以德不修、学不讲为忧。提升人格方能使人行为高尚，生活有意趣。诚待天下，善类相从。宁人负我，我不负人。上梁不正，下梁则歪。知人心而后御。交人交