

人用智慧

曾国藩

YONGREN ZHIHUI

胡林翼

史晟编注

【曾胡兵法十三篇】

——这是一本黄埔军校的教科中

——一本让一代伟人毛泽东感叹“独服曾文正公”的奇学

——一本让蒋介石终其一生，晚年才得悟其制人攻心之道，方知失

败之根蒂的奇书

——其制人攻心之道，乃天下其大，若能学以致用，必成大器



曾胡兵法十三篇

曾國藩
胡林翼

的

用人智慧

线
装
书
局

图书在版编目 (CIP) 数据

曾胡兵法十三篇：曾国藩，胡林翼的用人智慧 / 蔡锷

著；史晟编注. —北京：线装书局，2003

ISBN 7-80106-284-1

I.曾... II.①蔡...②史... III.①曾国藩 (1811~1872) —军事思想②胡林翼 (1812~1861) —军事思想 IV.E092.52

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 077370 号

曾胡兵法十三篇——曾国藩胡林翼的用人智慧

著作责任者 史 晟

责任编辑 文 慷

装帧设计 恒信佳艺图文设计有限公司 66061477

出版发行 线装书局

社 址 北京朝阳区春秀路太平庄 10 号

邮 编 100027

电话传真 010-64173393 (出版发行部) 010-64154348 (总编室)

经 销 新华书店

印 刷 中国青年出版社印刷厂

开 本 1/16 (787mm × 1092mm)

字 数 700 千字

印 张 29

印 数 1-15000 册

版 次 2003 年 10 月第 1 版 2003 年 10 月第 1 次印刷

标准书号 ISBN7-80106-284-1/E·4

定 价 48.00 元

前言

俗话说：“看人看脑，诸事看领导”。在下属眼中，领导是核心；在团队心中，领导是灵魂。作为领导人，就必须有胆识、有立场、有魄力、心胸开阔、眼界高远；更必须具有应付各种复杂问题的本领和独挡一面的强大实力。

在中国历史上，曾国藩是一位杰出的人物。他在政治、军事、治学方面都有不凡的表现，给后人留下了许多宝贵的思想遗产。虽然批评他的人也许和赞扬他的差不多，但曾国藩巨大的历史影响却不容小视。所以，即使伟人如毛泽东，也曾说过“愚于近人，独服曾文正公。”同样，作为湘军主帅之一的胡林翼在历史上的影响与曾国藩几近相同。在率兵打仗、治理军队等方面，胡林翼的一些观点不仅对曾国藩的思想有所阐释补充，更在某些方面有超越及发展曾氏思想之处，两人取长补短、相互辉映，终于带出了湘军这样一支在中国历史上具有特殊意义的地方军队。因而两人同被作为清代中兴重臣而名垂清史。

为了全面学习和总结曾国藩和胡林翼在领导智慧方面的成就，我们从曾国藩、胡林翼的治兵语录中挑选了一些精华内容，进行分类整理和研究，从十三个方面全面阐述了曾国藩、胡林翼在领导管理，为人处世方面的智慧，并且后加评语进行了注释和发挥。书中所选曾国藩及胡林翼有关领导智慧方面的内容，纵古论今，言辞中肯，阐述及议论都颇有独到之处。在注释中又能联系现代社会实际，借古喻今，

提出了很多充满智慧的真知灼见。因而，本书对于人事领导工作的读者同志具有极为特殊的价值。

特别应该指出的是，为了方便广大读者了解学习曾胡二人领导智慧的精华，本书在曾胡的经典妙语之后还编加了大量古今中外相关范例，并做了说明和点评，给读者提供了更加广阔的联想空间和进一步探讨的余地。

虽然时隔一百多年，我们今天重读曾国藩、胡林翼有关领导管理方面的精彩言论，仍不由得对他们在为人处世，齐家治天下的方面所作的探索和努力感到深深的叹服，这些精华内容 实在是中华民族传统文化中的精华，更值得我们后人“高山仰止，景行行止”，诚心地加以学习和借鉴！

目录



第一篇 为将要有智谋，有胆略 ——曾国藩、胡林翼论领导智慧 1

能够指挥别人的人，必须有不同于凡人的素质。作领导的，就要“有勇气，有智略。”只有那些德才兼备，智勇过人的人，才能领导好普通的民众。当然，作领导的同时还要能用人，能赢得下属的爱戴，要树立崇高的信仰……

将领要兼备德才智勇	2
做官的要勤政清廉	5
俭朴正直，齐家治国	8
明大义，不为虚骄之气	12
不要贪图小功	14
挑选英达谋略的助手	16
管理者要能作表率	20
以品德让人信服	21
关心体谅你的下属	24
严于律己，宽以待人	29
保持精髓，提高士气	32
爱民众，赢得民心	34
蔡锷评语	38



第二篇 带兵之道，用恩莫如用人 ——曾国藩、胡林翼论管理智慧 41

管理者应该以德服人，而不应以势压人。
衡量一个人管理水平的高低，首先要看他是否
赢得了被管理者的心，这就是所谓“攻心为
上”。那么，又怎样才能赢得民心呢？按曾国藩
的意思不外乎几个方面：宽严结合，爱民如子，
以德助人……这些都是管理的基本。

管理应用仁知礼	42
以德束人才能服人	43
欲得人心先要自己用心	45
以德助人才是真正的爱护	48
对下属以爱为第一要义	49
肯为他人吃亏，是真贤德	53
扬善于公堂，规过于私室	55
严是爱，宽是害	61
救人于危难，笼络住人心	62
知恩图报乃必备之德	66
蔡锷评语	68



第三篇 当作伯乐，不拘一格选用人材 ——曾国藩、胡林翼论用人智慧 71

刘邦得天下之后，慨然坦言：我自己虽然带不了兵，打不好仗，我却能使用那些带兵打好仗的将领。曾国藩在此也提出了管理者必须能善于用人。而怎样用人才算善用呢？四个词：“广收”，“慎用”，“勤教”，“严绳”。

网罗人材，谨慎使用	72
录用人材，不拘一格	77
人材需要培育、陶冶	81
善察人之长处，因人用人	83
知人善用，人尽其才	86
至勇至廉才能服众人	90
选材专尚朴勇真气	92
提领挈纲，选兵先选将	94
最忌讳用人不当	98
求全责备不可取	100
宽容下属，扬长避短	103
疑人不用，用人不疑	107
有难同当，有福同享	110
蔡锷评语	112



第四篇 从严管理下属，赏罚分明

——曾国藩、胡林翼论奖罚智慧 115

管理的关键，主要在于赏罚分明。首先，对违法乱纪的事，必须制定严格的法令加以规避。法令制定之后，也必需认真而严格地执行和贯彻。有令不行，如同无令；号令不统一，导致混乱散心。所以要严明执法，严格管理。

用兵管人，赏罚分明	116
脚踏实地，戒浮戒躁	119
以严治国，以严持家	120
法制严明方能安邦定国	122
将领应重视严格训练	124
操练军队，增长血性	127
从严管理，优胜劣汰	131
兵权统一，号令严明	133
严格而切实地执行法令	135
严格地管理久乱之地	138
蔡锷评语	141



第五篇 运筹帷幄以决胜千里

——曾国藩、胡林翼论谋略智慧 143

古语说得好：人无远虑，必有近忧。凡事如果不经规划筹算，必然会产生缺漏，导致失误。因此，做事之先，应该要规划一下长久之策。无论带兵，还是为人处世都是如此。事情谋划好了之后，就要做，而做事之中，最贵坚持。曾国藩说得好，只要有恒心，就断无不成之事。

人无远虑，必有近忧	144
不急于求成，必将苦尽甘来	147
审时度势，制定谋略	149
坚忍地规划长远之策	151
心明力定，以静制动	153
坐以待毙不如谋断求存	155
冷静忍耐地处理棘手之事	156
排除杂念，一心一意	157
一鼓作气，坚持到底	160
恒心是人生第一美德	162
有恒心就没有成不了的事	164
脚踏实地，持之以恒	165
坚定信念，坚持不懈	166
蔡锷评语	172



第六篇 入虎穴，得虎子，变革图强

——曾国藩、胡林翼论应变智慧 175

古往今来，没有什么事情可以永恒，永恒的只有“变”字。人生一世，也无时无刻不在变化之中。有时顺畅，有时困难，有时甚至失败。凡遇到困难挫折，切不可灰心丧气，一定要积极谋划，以图变化，求得生存。总之你要想到，“不经历风雨，怎么见彩虹”。

从失败中吸取教训	176
在逆境中坚韧不拔	181
经受住磨砺才能成功	185
应变迅速可转败为胜	188
相信自己，人定胜天	193
积极谋划，全力以赴	196
胜不骄，败不馁	200
大胆变革，与时俱进	202
不入虎穴，焉得虎子	207
驾驭机遇，迎接挑战	210
蔡锷评语	213



第七篇 天行健，君子以自强不息 ——曾国藩、胡林翼论为人智慧 215

曾国藩在这里强调了做人要必须遵循的一系列原则和过程。首先要能看淡名利，强调“淡泊以明志，宁静以致远”。淡泊归淡泊，人生总还是积极去寻求发展的。而人生要发展，必须有稳健的心态，要全力以赴，自强不息，不断进取。

养生要淡泊，以静制动	216
修身养性最忌贪、妒	219
知足者天地宽	221
成大事者，宽容为好	226
作人与做事均要追根溯源	229
在稳健中求发展	231
贯彻浓缩的道理	234
胸怀远大者必思虑精微	238
耕耘一生才能收获一生	240
全力以赴，不进则退	242
求取进步，自强不息	244
蔡锷评语	247



第八篇 巍然而独立，精忠以报国

——曾国藩、胡林翼论处世智慧 253

人生最大的智慧就是处世的智慧。其他的智慧都可以从书本上获取，而处世的智慧则需要社会中摸索，摒弃功利心，培养高尚的志趣，保持积极向上的进取心，虚心求教，谨记“满招损，谦受益”的处世哲学。以此修炼自己独具一格的处世之道。

君子要有巍然的志向	254
看淡一切功名利禄	256
培养高尚的情趣	261
保持积极进取的心态	264
成大事者须明察时势	268
有意结识优秀师友	272
满招损，谦受益	275
聘请智团，虚心求教	280
强者强自内心修炼	282
耿耿精忠，为国为民	286
蔡锷评语	288



第九篇 国家之强，须蓄不竭之气，留有余之力

——曾国藩、胡林翼论办事智慧 291

无论是治理国家还是经营企业，保存和加强自己的实力才是最重要的。比如加强集体的危机感以保存内部高昂的斗志，精选细选可用之才以增强人力资源，随时进行调查咨询市场情报以达知己知彼百战百胜，严守企业机密，让竞争对手防备不及等等，都需在实力方面的不断加强，方能在平凡中创造神奇。

实力雄厚是取胜关键	292
实力在于平时的积蓄	293
细挑、勤练的谋略	295
加强危机感获取胜利	298
倾注全力去争取胜利	301
关键时刻求人不如求己	304
在平凡中创造神奇	307
合理布署不被对手牵制	311
知己知彼方能百战百胜	312
商战也要行保密计划	315
根据情势变幻谋略	318
引领市场，抢占先机	321
企业兼并，扩大产业	323
蔡锷评语	326



第十篇 立国立家，以诚为本； 精诚所至，金石为开 ——曾国藩、胡林翼论诚信智慧 329

常讲做人之道以诚信为本，以诚信待人，反对欺诈。古人说：“精诚所至，金石为开。”金石尚且为精诚所动，何况有血有肉有感情的人呢。做人应该无论在什么情境下都要做到义利兼顾，忠诚为国，忠诚为民，能够自我剖析，自我约束，无论是对待朋友还是经商从政，都要讲信用。交际办事需要能力，而诚信是根本。

天地浩荡，诚信为本	330
勤奋恭敬，节俭诚信	334
勇于自我规范，自我剖析	336
人才要务实而有操守	338
做人要做到义利兼顾	342
爱惜国家和人民的财产	347
忠诚为国，不循私枉法	349
讲究策略，避害趋利	350
蔡锷评语	353



第十一篇 统将先办一副平恕之心 ——曾国藩、胡林翼论团结智慧 357

现在的企业都在大力提倡“团队精神”，讲求企业内部和睦以求胜。要让企业内形形色色的人众志成城，协调一致，就必须做到人与人之间的“敬恕”相待之道，摒除猜疑嫉恨。尤其身为管理层，更应该做好人事协调工作，不求全，少挑剔，权用其长。对待下属更应该不以私废公，整饬团队内的不良风气，将个体团结在一处，求得共同发展。

猜疑忌恨是失败的根源	358
团队合作需常记“敬、恕”二字	361
成事的关键在于人事协调	363
对下属多欣赏少挑剔	365
人困难全，权用其长者	367
同心同德，识才用人	372
适当分权，众志成城	374
整顿队伍，防止散乱	378
谨慎、整饬、和睦以求胜	382
蔡锷评语	384



第十二篇 治军之道以勤字为先

——曾国藩、胡林翼论历练智慧 387

百种弊端皆由懒生，而勤勉则是人生必须具备的品德。修养身体要勤加锻炼，增强能力也需要下一番功夫历练。只有勤劳、有恒，擅于历练，才能使企业发扬壮大，只有勤学苦练、励精图治，才能有更为长远的发展。反之，则会导致队伍的散漫，以及整个机体的退化。

百种弊端皆由懒生	388
勤勉是必备的习惯	389
修养身体，要勤加锻炼	391
爱惜身体过犹不及	392
在根基上下功夫	393
勤劳者必有豁达的胸怀	395
有法可依还须贯彻执行	396
疏于锻炼，将导致机能退化	397
任用有耐力能吃苦之人	399
只有勤劳才能发扬壮大	402
勤学苦练，励精图治	403
蔡锷评语	406