

曾藩  
国

宫玉振 著

# 七大 管理方略



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS



# 七大 管理方略

宫玉振



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

**图书在版编目(CIP)数据**

曾国藩七大管理方略/宫玉振著. —北京:北京大学出版社,2004.1

(时代光华培训书系)

ISBN 7-301-06620-1

I. 曾… II. 宫… III. 曾国藩(1811~1872)—管理—方法 IV. C931.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 093168 号

**书 名: 曾国藩七大管理方略**

著作责任者: 宫玉振 著

责任编辑: 陈 宇 熊少萍

标准书号: ISBN 7-301-06620-1/K · 0326

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: [em@pup.pku.edu.cn](mailto:em@pup.pku.edu.cn)

排 版 者: 北京农大印刷厂激光照排中心

印 刷 者: 北京市云西华都印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 11.25 印张 130 千字

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1—10000 册

定 价: 25.00 元

---

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

**版权所有,翻版必究**

# 时代光华管理课程 时代光华培训书系

## 专家委员会

主 任 成思危  
副 主 任 唐铁汉 保育钧 潘承烈 温元凯 高建华  
委 员 孙钱章 邵 逸 柴寿钢 张 德 朱立言  
总 顾 问 袁宝华

## 时代光华培训书系编委会

主 编 张文定 尹福生 孙卫珏 张春林  
执行主编 林君秀 符 丹 文 钊 胡圣云  
编 委 李 东 张 涛 杨建斌 陈 红  
毕行之 高 杰 唐昌珍 宁德伟  
陈 宇 张竞艳 于进松 马成威  
唐仁晖 彭 波 刘 波

## 致读者

朋友，如果您是管理者或者是想在职场有所作为的人士，如果您是人力资源经理或者是培训经理，我们很高兴能与您交流，感谢您对本书的关注。

我们正置身于一个急剧变革的时代，面对激烈的职场竞争与市场竞争，管理者个人及其组织要想生存、发展，进而求得事业的成功，必须建立持久的竞争优势。

而管理者个人及其组织惟一持久的竞争优势便是比竞争对手学习得更快的能力。因而，在新世纪，在知识经济的新时代，管理者个人及其组织所面临的主要问题便是学习问题。

鉴于目前国内充斥于市的经管类书籍良莠不齐，优劣难辨，而现场培训课程受时间、地点等诸多限制且费用高昂，为解决管理者及其组织学习培训的难题，时代光华公司作为教育培训服务的专业提供商，在与中华全国工商业联合会、中国企业联合会等战略合作机构联合推出“时代光华管理课程”系列多媒体产品的同时，隆重推出“时代光华培训书系”，为广大企业客户和个人读者提供更多的选择与优质、便利的服务。

“时代光华培训书系”立足中国发展现状与管理实践，整合国内外优质培训学习资源，专为中国管理者个人发展提升和企业组织培训量身定制。该书系具有以下几大特色：

一、**高效实用的培训内容**：一般经管类图书侧重理论知识，本书系则紧扣管理实务，注重实战技能的传授与演练，强调互动与实践，让读者边学边练，即学即用，步步提升，收益显著。

二、**轻松愉快的阅读体验**：不同于一般经管类图书的繁复论述，本书系力求语言简明通俗，内容设计尽可能做到互动化、人性化；传授知识与技能强调要点化、步骤化、图表化，间以精彩的案例分析、生动的小故事与小漫画，版式疏朗有致，让您感到学习不再是被动的劳役，而成为主动参与、乐在其中的享受。

三、**海内外一流的培训专家，超强的作者阵容**：本书系编著者或主讲老师均为来自世界著名跨国公司的高层经理、培训经理及知名管理专家，价值上千元的培训课程之精彩内容尽都囊入一册书中，花费不多却可分享世界500强企业的管理培训精华。

四、**系统全面的管理培训教材体系**：本书系内容涵盖企业管理的各个层级与不同的专业领域，具有相对规范、成熟的编写体例，立志于为我国职业经理培训认证及员工职业化培训提供切实可行、行之有效的教材。

时代光华培训书系作为职业发展培训教材具有与一般图书不同的特点，为了使您对本书系的学习获得实实在在的收益，使您的学习效果最大化，建议您采取如下方法进行学习：

一、结合实际，有针对性地学习：为了便于您结合自身状况以及您所在组织的现状，有针对性地、有重点地学习，我们在每本书前均设计了相关的测试题，用以检测评估您在本书所涉及的相关领域的现状，进而从中发现您或您的组织学习、发展的领域，并进一步有针对性地确定您的学习重点。因此我们建议您在正式学习本书前先认真做相关测试题，并分析评估您的现状，再结合学习目标与每章重点，有针对性地进行学习。

二、高度重视互动练习：我们借鉴国际知名管理培训教材的做法，在每本书中均安排了大量的互动练习，其目的是为了不断实现目标知识点、技能点与您或您所在组织的现状作对照，从中找到差距，进而通过学习、通过制订改善提高的行动计划，缩小差距，最终消除差距，实现组织行为的完善与个人素质技能的提高。

因此，我们希望您尽量按书中提示，认真做相关的互动练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

三、把每本书当做您的行动手册：知道不如做到。我们根据书中传授的知识与技能要点并结合管理工作的实际需要，在每本书中设计了一系列学以致用用的工具表单，我们期望借此能有效地促使您将您的所知简便地转换成您的行动，从而在短期内取得量化的、可见的改变。

我们建议您认真填写这些实用的管理工具表单并付诸行动，我们期望您由此发现卓越的管理可以经由学习训练而达成，由此体验到管理培训的价值和我们的培训书系对您的价值。

四、把每本书当做备忘录：我们希望您的学习是结合工作实际的，不间断的。当您在现实工作中遇到了某些问题需要处理，但对如何处理没有把握时，请把本书系的相关教材当作您的备忘录，查阅相关知识点、技能点，进而寻求工作指南。

最后需要说明的是，由于各种因素的限制，本书系的编撰一定还存在不少缺陷与不足。如果您有建议与批评，请及时与我们联系，感谢您帮助我们改进与提高。如果您觉得有所收获，请转告您的朋友和同事，与大家一起分享。

知识改变命运，学习成就未来。愿时代光华培训书系伴随您一路走向成功，走向辉煌！

时代光华培训书系编委会

2003年11月

## 前 言

笔者认为：曾国藩堪称管理者的一面镜子。

有这样一个故事：台湾籍的一位商人在新加坡办企业，与其合资的上海一家企业派了4个人到新加坡学习。为了获得这位老板的肯定和赞赏，也许还为了回到企业后的地位，这4个人竟然互相打小报告说其他人的坏话。这位老板为了改变他们，告诉这4个人一个月之内不用上班，要求他们把《曾国藩家书》工工整整地抄写一遍。一个月以后，他们上班了，从此相互之间不仅没有再打小报告的现象，而且关系也非常好。

这个故事，很典型地说明了曾国藩的管理思想与实践对于管理者的现实价值。曾国藩带兵为官数十载，挽狂澜于既倒，成就了清王朝的中兴之业，他本人也被誉为中兴名臣之首。如果没有高明的领导能力和管理智慧，他是不可能做到这一点的。他是一个悟透了中国文化的人，他的为人行事，无不体现出中国文化的影响。他的“以天下为己任”的追求，他的忧患意识，他的打脱牙和血吞的刚毅精神，他对子弟、子女的教育方法，他在逆境之中所表现出来的政治智慧，都是很值得研究的。尤其曾国藩是一个很善于概括的人，他在不经意中留下的许多话，充满了哲理性，可以说既是他为官一生的经验总结，也体现了传统文化的深厚所在。这也是许多企业家对曾国藩很着迷，不断从曾国藩身上汲取运筹企业的智慧和经营方略的原因所在。



柳传志在接受美国《财富》杂志访问时曾经说过：“我在办企业的过程中，在管理上只用了30%的精力，其余70%要处理外边的一些东西。”品味曾国藩的这些血泪经验，大致可以明白，柳传志谦和的人格性情，实在也是环境磨砺的结果。

在新一代企业家看来，柳传志的这种也许是“为难自己”、“不够自我”的一面，对于联想集团的发展其实起到了一种常常被忽视的作用。联想在大的决策上没有失误，与柳传志“不狂不妄”和“头脑不发热”等风格大有关系。牺牲一些个人的率性自由，多些忍受妥协，是为了与环境更加和谐，使企业在已经非常激烈残酷的市场竞争之外不再另添麻烦。

有人说，华为集团的老总任正非酷似曾国藩。当年曾国藩为激发士兵打仗的积极性，许愿“打下城池，可大掠三天，军法不管”。年增长速度200%以上的华为，在创业期的价值标准是“只以成败论英雄”。华为的高速增长，有赖于任正非在创业初期营造的“乱世出英雄”的氛围。华为的一位老员工在回忆那个时期时说：“攻占一个山头，活捉一个师长，立马被提拔成排长或连长。毕业两年的学生可以管理一个五六十人的部门，最年轻的高级工程师只有19岁，提升最快的高级工程师是在工作之后的第7天，只要做成一两件事就能平步青云。”

曾国藩说过：“凡做大事，以寻找替手为第一要义。”李嘉诚在两个儿子八九岁的时候，就专设小椅子，让他们列席公司的董事会。大学毕业之后再送他们到美国深造。为了培养儿子的艰苦精神，从不给他们零花钱。每逢星期日，李泽楷就跑到高尔夫球场当球童，挣日常的零用。学成归来，李嘉诚先把他们派到加拿大的分公司磨炼一番，



回港后再一步一步升上去。直到 1997 年之后，兄弟二人才大显身手，哥哥李泽钜一手策划了“长实”与“和黄”的重组，使市值猛增 260 多亿港元。弟弟李泽楷则与新加坡巨富争夺香港电讯一举成功，从此，李氏兄弟开始叱咤香江。

李嘉诚说，企业家必须紧跟时代，超越时代，有创业家的精神，要有创造心，勇于挑战，但必须集中在自己所从事的行业。正如曾国藩所言，挖十口井，不如集中精力挖一口确定有水的井。TCL 集团的老总李东生最佩服的历史人物就是曾国藩，他的办公室挂着一首曾国藩的诗：“左列钟铭右谤书，人生随处有乘除。低头一拜屠羊说，万事浮云过太虚。”他说：“从曾国藩身上我学到了不少做人的道理。”

“湘财证券”将曾国藩的半身铜像放在办公楼前台，着意承继“承诺是金”、“义利合一”和“团队精神”的“湘土文化”。“华菱”的企业文化中提出的“湘勇精神”，其实继承的就是曾国藩湘军的“屡败屡战”精神。

曾国藩曾说：“为将者智为首，仁次之，勇次之。”商场如战场，一介勇夫是不可能成为好的企业家的。管理国家需要智者的谋略，经营企业也是如此。曾国藩是管理者的一面镜子，用这面镜子经常照照自己，一定能明白不少道理。

为了方便读者“原汁原味”地领略曾国藩的管理艺术，笔者特附《曾胡治兵语录》（含白话文译文）于书后。由于种种原因，书中难免存在不尽如人意之处，敬请广大读者批评指正。

# 学习目标

通过学习本书，您将能够：

- ◆ 掌握用人的三大手段
- ◆ 掌握成功用人的关键环节
- ◆ 了解恰当的选人方略
- ◆ 形成应对挫折的正确心态
- ◆ 了解和掌握成功的决策方略
- ◆ 了解和掌握修身、齐家方略

## 自我检测

以下是对你的管理理念的测试，请在赞同的说法后面的括号内打“√”，否定的打“×”。

1. 一个管理者要有心甘情愿的追随者。 ( )
2. 管理能力是一个相互作用的活动范围——是管理者与追随者之间的相互关系。 ( )
3. 管理能力随着事件发生而体现出来的。 ( )
4. 管理者们不是依仗职权施加影响。 ( )
5. 管理者们在组织体制所规定的程序之外工作。 ( )
6. 卓有成效的管理更注重取得明显的实效，使员工、公司、客户以及投资者都能从中受益。 ( )
7. 管理者应该关心员工的社交能力和合作能力。 ( )
8. 管理能力伴随着风险和不确定性。 ( )
9. 不是每一个人都愿意追随管理者的主动性的。 ( )
10. 意识——信息的处理能力——产生管理能力。 ( )
11. 注重结果的管理者，必须在自己所在部门建立并保全人力资源。 ( )
12. 管理行为是一种自我安排的过程。管理者们和追随者们从他们各个主观参照的内在框架中处理信息。 ( )
13. 欲在学习方面取得组织成效的管理者，必须鼓励员工时时勇于尝试。 ( )
14. 管理者可以通过多种途径，使员工责任心成为一种能力。 ( )

以上选项，如果你的选择多为赞成，说明你对管理理念有一定的深层理解。如果你想进一步提高自己的管理能力，那么不妨认真学习本书，从中借鉴曾国藩的管理方略。相信这位传奇人物的杰出管理艺术一定会给你带来启发，让我们一起期待惊喜吧！

# 目 录

---

第 1 章 曾国藩的用人方略	1
诚心、智慧、度量：用人者应具备的三大素养	2
情感、利益、约束：用人者应掌握的三大手段	8
成功用人的关键环节：充分发挥人才的特长	14
第 2 章 曾国藩的选人方略	23
选人不可以眼光太高	24
成大事需要有血性之人	25
于纯朴中选拔人才	27
第 3 章 曾国藩的处世方略	31
居官者有四大败身之道	32
名利二字要看得淡一些	35
情绪化的反应是一种不成熟的表现	37
第 4 章 曾国藩的应对挫折方略	41
把挫折看成是磨砺自己个性的机会	42
要知道自己败在哪里	44
耐心等待形势的变化	47



<b>第 5 章 曾国藩的决策方略</b>	<b>51</b>
决策者贵在有战略意识	52
要有将战略决策执行到底的决心	55
<b>第 6 章 曾国藩的齐家方略</b>	<b>59</b>
不要有代代做官的想法	60
不要沾染上官宦人家的习气	62
居家之道，不可多有余财	66
盛时常作衰时想，上场当念下场时	68
官宦人家，不要干涉地方的公事	71
仗势欺人是败家之道	73
<b>第 7 章 曾国藩的修养方略</b>	<b>77</b>
男儿自立，必须有倔强之气	78
少年当有狂者进取之趣	81
从砥砺自己的品性开始	82
<b>附录：《曾胡治兵语录》</b>	<b>87</b>
梁序	89
蔡序	90
第一章 将材	91
第二章 用人	98
第三章 尚志	102

第四章 诚实	106
第五章 勇毅	114
第六章 严明	119
第七章 公明	123
第八章 仁爱	128
第九章 勤劳	133
第十章 和辑	136
第十一章 兵机	139
第十二章 战守	148

# 第 1 章

---

## 曾国藩的用人方略



### 本章重点

诚心、智慧、度量：  
用人者应具备的三大素养

情感、利益、约束：  
用人者应掌握的三大手段

成功用人的关键环节：  
充分发挥人才的特长



## 诚心、智慧、度量：用人者应具备的三大素养

毛泽东曾经说过这样一句话：领导的职责无非两样，出主意，用干部。用干部，就是用人。成功的管理者一定是成功的用人者。汉高祖刘邦在解释自己为何得天下的时候，曾有这样一段大实话：“运筹帷幄之中，决胜千里之外，我不如张良；治理国家，安抚百姓，筹运粮饷，使将士无后顾之忧，我不如萧何；指挥千军万马，战必胜，攻必取，我不如韩信。这三个人都是人中之杰。我善于使用他们，这是我所以能取天下的原因。”这句话很值得我们回味：从单项素质来说，刘邦比不上张良、萧何、韩信中的任何一个，但三个人在最关键的一点上不如刘邦，这就是用人。作为一名管理者，你可以在所有的地方都不如你的部下，但有一点你必须要有过人的地方，这就是用人。这样，才能服人之心，得人之力，尽人之才。

曾国藩正是这样一个善于用人的人。有人这样评价曾国藩：他用人指挥军队就会打胜仗，自己亲自指挥军队就会打败仗。应当说这基本上是事实，湘军在镇压太平天国起义初期所打的几次败仗，都是他本人亲自指挥的。由此可见，曾国藩本人的战役指挥能力并不十分高，他对此也很有自知之明，以至于后来凡是重大的战役，他都会尽量避免亲自指挥。就连1863年到1864年湘军攻打太平天国的首都南京，他都不去前敌。但奇怪的是，湘军将帅，从胡林翼以下，即使与他地位差不多的，对他都是毕恭毕敬，乃至把他当做自己的老师。就拿李鸿章来说，李鸿章在当时绝对是一个人物了，但他一接触曾国藩，就非常感慨地说：“过去我跟过几位大帅，糊糊涂涂，不得要领；现在跟着曾帅，如同有了指南针。”

由此我们不仅要问：为什么那么多人乐意为曾国藩所用？曾国藩身



上到底有哪些过人之处呢？解剖曾国藩的这些过人之处，对于我们今天的管理者应该有哪些启示呢？

从曾国藩身上可以看出，一名管理者，要想成为一个成功的用人者，应该具备以下三方面的素质：一是要有用人的诚意，二是要有知人的智慧，三要有容人的度量。

### ◆ 要有用人的诚意

李鸿章之兄、湖广总督李瀚章对曾国藩有这样的评价：“推诚布公，不假权术，故人人乐意为他所。”

曾国藩自己也说：

➡ 我认为驾驭下属的方法，最重要的是推诚布公，而不是玩弄权术。诚心诚意地对待别人，渐渐地就能使他人为我所用。即使不能让他们全心全意地为我效力，也必然不会有先亲近而后疏远的弊端。光用智谋和权术去笼络别人，即使是驾驭自己的同乡都是无法长久的。

➡ 凡是正话、实话，多说几句，时间长了人家自然就会了解你的心意的。即使是直率的话，也不妨多说几句。

由此可见，以诚用人，是曾国藩用人的基本出发点。曾国藩认为，管理艺术并不是玩弄权术。权术，离不开欺骗这两个字。他认为，人之所以要欺骗别人，一定是因为有私心杂念，有了私心杂念，不敢告诉别人，所以只好编造假话来欺骗人家。不知天下并没有真正的傻子。能在一件事上玩弄权术，却不可能在每件事上都玩弄权术，玩弄权术的人可能得逞于一时，却不可能永远得逞。以权术来驾驭人，只能驾驭那些一般的人才，而真正的人才都是有自尊心的，他们最讨厌的就是受人愚弄。所以从长远来看，玩弄权术的人只能是聪明反被聪明误。只有以诚用人，才能得到真正的人才。