

再國藩不止月四江督之任。實因告病在先。回任之命。在後。心星及則病勢甚重。心江督則病瘥甚速。謂能取巧而何。君子不恃千万人之頌。而畏二者之識。竊嘆。且方寸先不自許。是以屬疏勇之。又自揣精力日衰。實不敢多閱公牘。多見賓客。是以但求紓要職。以輕責任。不求離軍營。以圖安逸。乃教疏上後。外間紛揣。擬乃有困夫所思。極可憐嘆。豈不知長沙乘舟置議如何。喪人臨事。苟故。何兄呂翁。委其。復令驚恠。以謂天下必不。如此。豈今之出處。隱默必稽查。成案。而告之耶。洪楊任賴。各匪。不。保。巡。何年。成。某。稱。理。也。五。月。政。令。字。友。友。一。面。謹。言。

今兄可憫。默終在。昨接筠公信。謂。斷人責。以。福。迎。望。養。林。面。似。某。注。四。字。或。多。震。所。添。如。江。銑。翁。編。造。典。故。乎。再。向。

主誠仁弟親承歲禧。國藩又啓 十一月廿三

# 曾國藩帶兵與 高效團隊建設

趙菊春·著



帶兵之道，用恩莫如用仁，用威莫如用禮。仁者，所謂欲立立人，欲達達人是也。待弁兵如待子弟之心，當望其發達，望其成立，則人知恩矣。禮者，所謂無眾寡無大小無敢慢，泰而不驕也，正其衣冠，尊其瞻視，儼然人望而畏之，威而不猛也。持之以敬，臨之以庄，无形无声之際，常有凜然難犯之象，則人知威矣。守斯二者，虽蛮貊之邦行矣，何兵之不可治哉！

——曾國藩《治兵語錄·仁愛》

竭盡手段以修养其精神，鍛煉其體魄，嫻熟其技藝；臨事之際，乃能有恃以不恐。

——曾國藩《治兵語錄·勤勞》

# 曾国藩带兵与 高效团队建设

赵菊春·著

中国华侨出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

曾国藩带兵与高效团队建设 / 赵菊春著. - 北京: 中国华侨出版社, 2005.1

ISBN 7-80120-902-8

I. 曾... II. 赵... III. 企业管理-组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 120089 号

### ● 曾国藩带兵与高效团队建设

---

著 者/赵菊春

责任编辑/卓力

版式设计/侯泰

经 销/新华书店

开 本:787×1092 毫米 1/16 开 印张/18.5 字数/250 千字

印 刷:北京奥隆印刷厂印制

版 次:2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-80120-902-8/G·402

定 价:29.80 元

---

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 3 号楼 邮编:100029

编辑部:(010)64443056 64443979

发行部:(010)64443051 传真:64439708



带兵之道，用恩莫如用仁，用威莫如用礼。仁者，所谓欲立立人，欲达达人  
是也。待弁兵如待子弟之心，当望其发达，望其成立，则人知恩矣。礼者，  
所谓无众寡无大小无敢慢，泰而不骄也，正其衣冠，尊其瞻视，俨然人望  
而畏之，威而不猛也。持之以敬，临之以庄，无形无声之际，常有凛然难犯  
之象，则人知威矣。守斯二者，虽蛮貊之邦行矣，何兵之不可治哉！

曾国藩《治兵语录（仁爱）》

竭尽手段以修养其精神，锻炼其体魄，娴熟其技艺，临事之际，乃能有  
恃以不惧。

曾国藩《治兵语录（勤劳）》

## 泱泱儒学铸兵法

“其于兵事，素未梦见。”就像是后来蔡锷所说的一样。曾国藩是一个对于军事所知不甚多的文人，一个手无缚鸡之力的白面书生。他是如何组建湘军，使得原本属于地方节制的小武装势力，在极短的时间内成长为维护岌岌可危的清朝统治的军事力量，而最终到达了他镇压太平天国农民运动的目的呢？这确实是令人们感到有些奇怪和有趣的事情。特别是在如今，竞争日益激烈，需要组建优秀高效的团队去获取成功的市场经济时代，曾国藩成功后的历史现象更为一些企事业单位的领导者、管理者所关注。

将传统的封建儒家理学观念同人性结合起来。通过“诱导”和“约束”，限制和压抑人性的弱点，激发和诱导人性之中的优点，从而形成湘军团队特殊的风气，这便是曾国藩在建设湘军，使得湘军能够在极短的时间内得以壮大和发展的魔法。本书，便是从客观的角度，从一个现代管理者的立场出发，采用“去其糟粕，取其精华”的批判继承方法，透过事情的表象深入本质，向大家讲述了作为传统儒家理学的传人是采用什么样的方法和方式去建设湘军的。如：在组建湘

军之初，怎样去招募和选择士卒，又使用什么样的标准挑选士卒；在提高湘军整体的素质方面，又使用的是什么策略；又是怎样增强湘军的团队凝聚力促进湘军的整体团结，使得湘军发挥出潜能……最终镇压太平天国农民起义军的，你都可以从本书之中找到你所想要的答案。

虽然，曾国藩在建设湘军的时候，所处的时代背景与我们现在所处的环境有所不同。但是，我们不能够否认的是曾国藩确实通过了他特殊的领导理念，建设了一支在当时具有超强战斗力的军队，即相当于在当今的社会之中，我们所说的“高效团队”。同样的是，不管时代如何的变迁，曾国藩在建设湘军的时候，所采取的一些策略和方法，特别是他的指导思想——将传统的儒家理学理念同人性相结合起来的思想，对于现在企事业单位的领导者、管理者来说，都值得借鉴。让现代的团队建设者能够从中找到一些自己所需要的东西，对建设一支具有高效的团队具有一定借鉴和指导性。这便是本书作者创作的最初，也是最切实的意图。

## 第一章 士兵部属的招募：粮优厚饷，以德为重

[无兵不足深虑，无饷不足痛哭，独具目斯世，求一攘利不先，赴义恐后，忠愤耿耿者，不可取得。]

策略一 粮优厚饷 为选择好的士卒部属创造条件 /008

策略二 以德为重 士卒部属选用标准 /011

策略三 坚决不可录用两种人 /015

策略四 兵者将有，符合实际情况的机制转变 /019

[启示与思索] 什么是优秀团队组成的前提 /023

[自测] 你组建的团队之中团队成员是否真是

你需要的人选 /028

## 第二章 注重平时操练：竭尽其方，以勤为先

[竭尽手段以修养其精神，锻炼其体魄，娴熟其技艺，临事之际，乃能有恃不惧。]

策略一 制定出带有明确针对性的训练细则 /038

策略二 转换角度陈述平时练兵重要性 /042

[启示与思索] 团队职业技能和业务水平重要吗 046

[自测] 你是否平时注意团队业务水平的锻炼 053

### 第三章 整体素质的提高：训教军歌，潜移默化

[楚军之所以耐久者，亦由于办事结实，淳朴之气，未尽浇散。若妻报虚无，不特畏遐迹之指摘，亦恐坏桑梓之风气。]

策略一 加强自身修炼去熏陶影响将士 /064

策略二 让好的道德修养从点到面扩散 /067

策略三 从小事着手，破士卒部属心中之贼 /070

策略四 军歌不可低估的潜化作用 /076

[启示与思索] 该怎样去提高团队成员的道德素质 /080

[自测] 你与你领导的团队是否形成了属于自己的  
团队信念和文化 /090

### 第四章 增强整体凝聚力：仁爱带兵，笼络兵心

[待兵如待子弟之心，常望其发达，望其成立，则人知思矣。]

策略一 放下身架，把士卒看成是子女或兄弟 /099

策略二 不忽略与下属至亲关系之人 /103

策略三 敬以持躬，恕以待人 /107

[启示与思索] 是什么促使团队凝聚力产生 /111

[自测] 你的团队是一个具有凝聚力的团队吗 /117



## 第五章 消除内部矛盾：除去猜忌，和衷共济

[湘军之所以无敌者，权赖彼此相顾，彼此相救。]

策略一 用共同利益把湘军上下连在一起 /127

策略二 让诱发猜忌的嫉妒成为竞争的推动力 /131

策略三 软硬兼施，化解调和部属矛盾 /135

策略四 独特的理义教诲，使士卒养成“宽容”的品德 /138

[启示与思索] 团队建设需不需要团结 /142

[自测] 你的团队是否是一个团结一致的团队 /148

## 第六章 与下属的沟通：推心置腹，以诚为本

[取将之道，最贵推诚，不贵权术。]

策略一 言出必行，以信换诚 /157

策略二 用真诚拆掉挡在团队成员之间无形的墙 /160

策略三 沟通并不是单方面的 /166

[启示与思索] 什么样的沟通才是真正的交流 /170

[自测] 你能够很好地与下属沟通吗 /178

## 第七章 发挥将领的能力：知人善用，兵者将用

[营哨官之权过轻,则不得各行其志。爱而从之者或有一二,畏而从之者则无其事也,应默察之,默挽之,总揽则不无偏蔽,分寄则多所维系。]

策略一 擦亮眼睛,五层精选知人善任 /187

策略二 私谊,湘军中高层建筑的纽带 /190

策略三 该放权时便放权 该约束要坚决约束 /194

[启示与思索] 团队领导该放权吗 /198

[自测] 你的团队中中层管理人员是否发挥了应有的作用 /205

## 第八章 激发整体潜能：君子喻于利，激发士气

[古来名将,得士卒之心,盖有在于钱财之外者。后世将官,专恃粮重饷优,为牢笼军心之具,其本已为浅矣。是以金多则奋勇蚁附,利尽则冷落兽散。]

策略一 钱财——看得见的实惠 /214

策略二 推荐和保举——功名的力量 /217

策略三 隆重的祭奠仪式——情感的力量 /220

[启示与思索] 什么是激发团队成员潜能的催化剂 /223

[自测] 你是否能够发挥你团队整体的最大潜能 /228

## 第九章 着眼人才建设：广收慎用，勤教严绳

[网罗人才为成大事之第一己任。]

策略一 幕府——湘军中的人才选拔与使用之特殊机构 /236

策略二 注重人才的熏陶和磨炼 /242

[启示与思索] 怎样突破团队在取得一定成绩  
之后止步不前 /247

[自测] 你重视团队之中的人才培养和后继  
人才队伍的建设吗 /256

## 第十章 独特的识人之术：相貌言行，动静结合

[语云：“脱谷为糠，其髓斯存”，神之为也。“山寨不崩，惟石为镇”，骨之谓也。一身精神，具乎两目，一身骨相，具乎面部。]

策略 以静观动，全面分析 /273

[启示与思索] 怎样从对方的容貌言行对对方  
有一个大概的了解 /275

[自测] 你是否能录用到好的团队成员 /278

无兵不足深虑，  
无饷不足痛哭，  
独具目斯世，  
求一攘利不先，  
赴义恐后，  
忠愤耿耿者，  
不可多得。

## 第一章 士兵部属的招募：粮优厚饷，以德为重



## 士兵部属的招募：粮优厚饷，以德为重

以文官出身，组建湘军，最后使得湘军从一个小地方的团练——私人武装，在极短的时间内得以壮大，成为一支横扫大江南北，促使太平天国起义失败，被后人称为大清朝“中兴之臣”的曾国藩，从严格意义上来讲，并不是一个出色的军事家，甚至可以称得上一个“军事智障”。这一点可以从他几次亲自带兵打仗的经历，便可以看得出来：岳州城首战败北，靖港战败投水自杀，城陵矶水师大败，九江城再次自杀，三河镇之败使得湘军元气大伤，险些让湘军全军覆没。可以说，只要是曾国藩亲自直接指挥的战役无一次不是以失败宣告结束的。然而，湘军之中其他将领，像是彭玉麟、鲍超、曾国荃等领导和指挥的战役却往往取得不菲的战绩。以至于，后人在评价曾国藩的时候说，只要“曾国藩亲自领兵打仗必败，而让手下的人去领兵打仗必胜”。这一切的一切，便已经充分地证明了有着满腹儒家理学学说，以文

官身份出任湘军最高指挥官的曾国藩，并不是一个很好的军事指挥家。但是，就是这个对于军事并不完全精通，有点像是“门外汉”的他，难道具有特殊功能，或者魔法吗？能够使得属于一个小地方的团练，在短时间内迅速地得以发展壮大，成了维护和保障清政府统治最有力、最有效的一支军事势力呢？

曾国藩并没有所谓的特异功能，也更没有什么魔法。如果真的要说什么特异功能或者魔法。那么，他的特异功能和魔法，便是他有着一套属于自我的团队建设策略而已。要想组建一支军队，首先所要做的便是招募到一批士卒和部属。这便是建设一个团队时，首先要做的事情。在谈及曾国藩是如何成功地建设湘军的话题时，首先要谈及的便是他怎样去招募士卒和部属，因为，只有在招募到士卒和部属之后，才能真正的标志着湘军作为一个团队正式成立。

湘军之所以能够在极短的时间内取得空前的壮大和发展，于曾国藩在刚刚开始办团练的时候，以“粮优厚饷”的“巨利”吸引前来投军的人，然后以传统的儒家理义：“以德为重，以品为先”的标准去招募士卒和部属分不开。从曾国藩的《治兵语录》中我们也可以清晰明了地看到，曾国藩在组建湘军的时候，便将士兵与部属的选择放在了头等重要的位置。也深深地为了能否招募到好的士兵和下属而感到忧患。“无兵不足深虑，无饷不足痛哭，独具目斯世，求一攘利不先，赴义恐后，忠愤耿耿者，不可取得。”这句话便是最好的明证。从中我们也可以看出，曾国藩在一开始着手准备组建军队的时候，就将招募和选择好的，能够有用的士兵和部属放到了首要的位置。因为，他深知能否招募到好的士

兵以及下属，是能否让湘军成为一支强有力军队，帮助他完成“中兴清室”使命的至关重要因素。

我们都知道，对于任何一支军队来说，都肩负着保卫和维护统治阶级利益的使命。作战，便是他们存在的惟一因素，也是他们的作用所在，也就是军队肩负着这样特殊的使命。古今中外，任何军队在招募士卒的时候，都将前来应募之人的身体素质 and 作战技能当成是首先条件。然而，曾国藩在招募和选择士兵和下属的时候，却和以往任何时代招募士卒的标准不同。对于前来应聘和招募的人的录用与否，不是以能力作为先决条件，而是巧妙地将儒家理学以及人性的优弱点相结合：即以儒家理学的观点去评定一个人，以“忠君”，“效命于朝廷”、“是否有着良好的道德情操”作为标准来筛选，从而选取出能够为我所用，并且利于用的人选。曾国藩的这种选择方法，可以称得上是前无古人，后无来者。那么到底是什么原因使得曾国藩会有这样的想法和念头，反其道而行之，采用“以德为重，以品为先”，以一个人的道德和品质为标准来挑选招募士兵和下属呢？

首先，不妨先从曾国藩自身的一些情况说起。我们知道曾国藩是传统儒家理学的传人，是一介手无缚鸡之力的书生。就像是蔡锷（蔡松坡）所评价的一样：“其于兵事，素未梦见”。然而身为传统儒家理学的传人，在思想深处受到传统理学的一些“忠君”以及一些特殊的道德标准的影响，形成了其固有的道德观念，即以“德”取人——认为一个人的道德和情操对于一个人是否成功起着决定性的作用。他更加知道人性的优弱点，知道一个品德不好的人会对整个团体造成什么样的影响。他认为“军营亦多用朴实少心窍之人，则风气



易于纯正。”否则的话：“漓朴散醇，真意荡然。”这样一来，毫无疑问会严重地影响到整个团体。从而在招募新的士兵和下属的招募之规中作出了明确的规定，规定前来应募者要：“须择技艺娴熟，年轻力壮，朴实而有农夫气者为上。其油头面，有市井气者，有衙门气者，概不收用。”因为，在曾国藩看来。如果，湘军之中有这样的人存在的话，对于湘军是有百害而无一利的。像“油头面者”、“市井气者”、“有衙门气者”这种人不诚实，太过于圆滑，私心太重，少了血性和良性，“一遇危险之际，其神情飞越，足以摇撼军心！其言语圆滑，足以淆是非！”所以，曾国藩在招募选用士兵的时候，绝对不会选用像这样的人的。

士兵，是组建一个军队的最基本元素。曾国藩知道一个好的军队最起码的要求，是需要有一批好的，符合他所要求的士兵。光有好的士兵，而没有好的带头人，仍然是一盘散沙，仍然不可能成为他心目之中一支无坚不摧的力量，也不能够达到他完成远大的“中兴清室”使命的重任。因此，他不仅在士兵的招募上以一个“淳”字作为标准，更重要的是，他也注意到了中层部属的桥梁作用。在他的《治兵语录》之中便有着这样一句话的叙述：“军中须得有好的统领营官。”理所当然，在招募和寻求中层部属的时候，曾国藩同样也是用自己的儒家理学理念以及对于人性的优缺点作为标准的。在这一点上，曾国藩所做的比在选用招募士卒更为明显。在曾国藩《治兵语录》中对于“将领”的选用要求是这样描述的：“带兵之人，第一要才堪治兵；第二要不怕死；第三要不急急名利；第四要耐受辛苦。”虽然，曾国藩认为这是作为一个将领所必须的条件和基础。然而，事实