

会做人 有手腕 成大事

曾国藩 领导策略 8堂课

曾国藩堪称是所有领导者的标杆和楷模。从处理政务，引荐人才到修身齐家，曾国藩无不做到兢兢业业、滴水不漏，其为官三十多年的领导策略，无疑是一笔宝贵的经验和财富。

□李宇昇 编著

领导者必读

 中国长安出版社



曾国藩 领导策略 8堂课

領導者必讀



□李宇昇/编著

 中国长安出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

曾国藩领导策略 8 堂课 / 李宇昇编著. —北京: 中国长安出版社, 2009.9

ISBN 978-7-5107-0095-8

I. 曾… II. 李… III. 曾国藩 (1811~1872) —领导学
IV. K827=52 C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 175207 号

曾国藩领导策略 8 堂课

李宇昇 编著

出版: 中国长安出版社

社址: 北京市东城区北池子大街 14 号 (100006)

网址: <http://www.ccapress.com>

邮箱: ccapress@yahoo.com.cn

发行: 中国长安出版社 全国新华书店

电话: (010) 65281919 65270433

印刷: 廊坊市华北石油华星印务有限公司

开本: 787mm × 1092mm 16 开

印张: 20

字数: 280 千字

版本: 2009 年 10 月第 1 版 2009 年 10 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-5107-0095-8

定价: 39.80 元



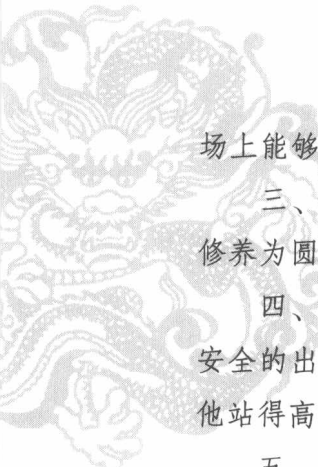
曾国藩：一位能力超群的好领导

作为中国近代史上地位最显赫同时也最具争议的人物，曾国藩在其生前和死后一直都是毁誉参半的。他曾率领湘军镇压太平天国运动，得到清廷表彰，获得“中兴第一名臣”的美誉，也曾在处理“天津教案”时留下“汉奸”、“卖国贼”的恶名。不管人们对他的功过有几多评说，有一点想必是大家公认的，那就是“曾国藩绝对是一位能力超群的好领导”。

曾国藩当领导，善权谋而不谋私利，明大势而能高瞻远瞩，忍小事而尽心治大业，堪称今天所有领导者的标杆和楷模。在大清朝面临生死存亡之际，曾国藩从镇压太平天国“叛乱”、创办洋务、与各国周旋等大事，到处理日常事务、引荐人才、修身齐家等小事，无一不做到兢兢业业、滴水不漏。他为官三十多年，凭“卓越领导”的名望影响至今，其领导策略、领导智慧值得后世领导者借鉴。

一、“入局”是领导者的首要策略，当领导就要有主动参与的意识。入了局，你就能获得竞争的资格，你的出色才华才能得以施展，你的远大抱负才有了可实现的平台。置身局外看热闹，注定是没有前途的。曾国藩正是凭借“成大事者，勇于任事，挺身入局”的策略，才打造了辉煌的政治生涯。

二、“形象”是领导者的自我定位，就是“在正确的时间，当正确的领导”，在事业发展的每一阶段都给自己贴上正确的标签。曾国藩在官



场上能够善始善终，正是得益于他正确的形象策略。

三、“做人”是当领导的人脉基础。做事先做人，做人就要以个人修养为圆心，处理好上、中、下级的关系。

四、“布局”是认清形势、看清未来，为事业发展找到一条正确而安全的出路。在布局上，曾国藩有眼光，有头脑，善于大处着眼。因为他站得高、看得远，才能巧妙布局，官运亨通。

五、“挺经”是领导者耐性的试金石。曾国藩初出茅庐时屡受挫折，后来才悟出生存之道，总结出“耐冷、耐苦、耐劳、耐闲”的“四耐”要诀，以隐忍之心谋求长远建树。

六、“鉴人”考的是领导者的用人之策，既要鉴别人才，还要将人才用到最合适的位置上，发挥其长处。知人善任，用人如器，这正是曾国藩执掌乾坤、治国驭众的独门法宝。

七、“协调”是指巧妙地处理各种势力和关系，办事糊涂一点点，由糊涂而聪明，又由聪明而糊涂。曾国藩的成功，很大程度上在于他能够调整自己，协调与外界的关系，为办事减轻各种阻力。

八、“自保”是趋利避害、防御风险的处世策略。在曾国藩的字典里，谨慎、谦退是诀中之诀、策中之策。把自己的关，不惹是生非，给自己的“野心”勒紧缰绳、稳进缓退，心里多一个“怕”字，也就多了一层保险。

当领导难，当一个能做事的好领导更难。本书结合曾国藩一生的从政经历，深入发掘曾国藩的领导艺术，从他的入局策略、形象策略、做人策略、布局策略、挺经策略、鉴人策略、协调策略和自保策略八个方面入手，教你如何像曾国藩那样成为一名人脉亨通、办事有道的卓越领导。



第 1 堂课

曾国藩的入局策略——做大事要有大权力

曾国藩一直都有“成大事者，必须勇于任事，挺身入局”的精神。正是有了这种精神，曾国藩才有了卓越的政治生涯。同理，领导者首先要入局，入了局，你就有了竞争资格，你的出色的才华才能显露，你的远大抱负才能实现。

在危机时期挺身入局	3
充分利用历史大势	6
既要保全实力，又要顾全大局	9
为官先做好学问	12
志向是领导者前进的动力	15
面对大事，敢于迎难而上	19
把危机变成良机	23
力支危局，绝不能动摇	25
找好自己的用武之地	29
危急时刻要为自己的集团谋利益	33
要掌握时局，莫“转换时局”	37





曾国藩

领导策略

8

堂课



第2堂课

曾国藩的形象策略——当什么官要有什么型

曾国藩忧国忧民、敢于直谏。围剿太平天国时，成了一个文官带兵的儒帅；等到攻下天京、灭掉太平军后，他立刻裁减湘军，变成了一个低调的忠臣。由此可见，当领导，就要在正确的时间做正确的事。

在混乱官场做个“严明官”	43
敢于扭转“华而不实”的官场风气	46
令人敬畏，全在自立自强	49
尽忠是做官第一要招	52
“勤”字是安身立命的护官符	55
先靠自己，再靠别人	58
敌人的长处也要学	61
领导的口碑靠清廉书写	64
以身作则，重视下属	68
领导者要冷静，严格要求自己	72



第 3 堂课

曾国藩的做人策略——站得稳，行得通

曾国藩的性格一直贯穿着自强的思想——立身，自强的背后又包含着圆融变通的策略——处世。“天助自助者”，当领导也是如此。每个领导者都要自我奋斗，靠本事打天下。

少树敌，不结党	79
不断谋求更大的发展空间	82
知道怎么说，更要知道说什么	85
善于沟通是办事的基础	88
事关成败之时，敢于抗上	92
坚持圆融行得通	95
有求于上，有备而发	98
对下属要恩威并施	101
刚柔并济，做个不倒翁	104
不可因一人而坏风气	107
自己成功，也要让别人成功	110





曾国藩

领导策略

8

堂课



第4堂课

曾国藩的布局策略——成大事要有大眼光

曾国藩因为站得高、看得远，所以能放眼天下，巧妙布局。他将个人与社会形势联系起来，将个人得失与大局需要联系起来，处处以大局为重，做到了文治武功。

把自己和社会兼容起来	117
不断调试人生轨迹	120
不得已时，用“滑”字化解危机	123
用战略眼光审视变局	126
不变可以应万变	129
紧紧抓住一个“机”字	132
内方外圆，能屈能伸	135
危局中显大度，常存不自满之心	138
做大事宜缓不宜急	142
顾大局，敢于硬手腕	145
维护大局，甘落骂名	148



第 5 堂课

曾国藩的挺经策略——耐得住，打不垮

一个“耐”字极具意味，如倾险之人情，坎坷之世道，若不得一“耐”字撑持过去，几何不堕入榛莽坑塹哉！仕途也是如此。曾国藩初出茅庐时屡遇挫折，最后从中悟出了官场生存之道，那就是“耐”字。

领导应具有各种忍耐力	153
忍一步海阔天空	156
为自己的政治目标坚持不懈	160
从失败中奋起直追	164
毛羽不丰，不可以高飞	168
借助力量，东山再起	171
做个外柔内刚的“儒官”	174
倔强起来就压不垮	177
不抱怨，要挺住	180
无论胜负都要坚持到底	183





曾国藩

领导策略

8

堂课



第 6 堂课

曾国藩的鉴人策略——会识人，用对人

优秀的领导者要有鉴人之才，还要有驭人之智。只有将人才用到最合适的位置，才能为我所用。正如曾国藩所说：“虽有良药，如果用得不对症，还不如一般的药；虽有贤才，如果用在不合适的地方，还不如那些庸人。”

打造自己的人才库	189
掌握用人攻心之术	193
严格鉴才，以朴实为主	196
建立一套完备的“鉴才”方法	200
功名看气概，富贵看精神	203
用人所长，也要知人所短	206
好人才需要真心爱护	209
特殊时期需要提拔特殊人才	212
稳重的人最有潜力	216
“真诚”才能过人才关	220



第 7 堂课

曾国藩的协调策略——七分精明，三分糊涂

作为领导者，办事不能不精明，而一个“聪明”的领导人，只有经历了由糊涂而聪明，又由聪明而糊涂，才达到高明的境界。曾国藩的成功，关键在于他能协调好自己和周围环境的关系，推动事业的成功。

藏锋敛锐，学会“糊涂”	225
以诚待人，树立名望	230
谦怀相待是协调人际的法宝	234
用“和”字化解矛盾	238
待人接物应注重尊敬	242
宽恕他人，成就自己	246
搞好外交靠的是诚信	249
用谦让赢得和谐相处	253
要靠人气闯天下	257
少一分张扬，多一分实惠	260
众人皆醉，你就不能“独醒”	263





曾国藩

领导策略

8

堂课



第 8 堂课

曾国藩的自保策略——干实事，不张扬

曾国藩做官不求虚名，不好私利，而追求务实，为的是给君上分忧，给黎民解难。但当领导仅有理想是不够的，还要学会自保。宦海浮沉三十几年，曾国藩得以善始善终，得益于他的谦虚低调、谨慎自保策略。

谨慎是宦海的定风宝珠	267
居安思危是领导者的座右铭	271
心知肚明就少说话	274
少一份贪心就少一份祸	277
功高决不能盖主	280
自剪羽翼是消灾纳福	284
建立最牢固的权力集团	288
私利可弃，公利必争	292
薪火相传，保全后路	296
位极人臣也不可马虎处事	299
急流勇退，善始善终	301



第 1 堂课

曾国藩的入局策略——做大事要有大权力

曾国藩一直都有“成大事者，必须勇于任事，挺身入局”的精神。正是有了这种精神，曾国藩才有了卓越的政治生涯。同理，领导者首先要入局，入了局，你就有了竞争资格，你的出色的才华才能显露，你的远大抱负才能实现。





在危机时期挺身入局

领导者要有挺身入局的政治理念。曾国藩仕途的显赫，不是在太平年景靠着溜须拍马成功的，而是在内忧外患的动乱时期闯出来的。当时各国列强对中国虎视眈眈，太平军声势浩大，清廷的江山摇摇欲坠，中国的国情也是穷途末路。就在这个特殊的历史时期，曾国藩没有退缩，没有逃避，而是挺身而出，置身于汹涌澎湃的政治旋涡中，力挽狂澜。曾国藩的成功，“挺”字起到了关键的作用。

很多人面对困境，往往失去了信心，半途而废，曾国藩却有“不见棺材不掉泪”的劲头，所以他成功了。特殊国情彰显了曾国藩的文章武功，这其实得力于“挺”字。“挺”字之用，并非全凭威猛，其主要表现在：明辨大局，挺身而出，勇于担当；遇到艰危时刻，挺然而立，坚忍卓绝，不动摇，不气馁；形势有利，则一往无前，挺进不疑。曾国藩的《挺经》未能传世，但其一生办事，处处体现出“挺”字精神。

曾国藩出山以后，并不是一帆风顺，而是事事掣肘，历尽艰险，有两次差点丢掉性命。咸丰七年（1857年）的家居生活，使他有时间反思自己的过去。从自己屡战屡败的经历中，他发现，真正的困难并不是敌人的强大，而是内部的倾轧和自身的缺陷。于是他调整了自己的人生态度和处世方略，总结出了一个“挺”字。他再次出山后，把这个字看做千金不换的秘诀，并传授给自己的亲信。但是真正能体悟到他的深意的人并不多。

曾国藩的秘传心法，有十九条《挺经》，这真是精通造化、守身用世的宝诀，其中有这样一个小故事。有位老翁，请了贵客，要留客人在家午餐，早间就吩咐儿子前往市上备办肴蔬果品，日已过已，尚未还家。老翁心慌意急，亲至村口，见离家不远，儿子挑着菜担，在水塍上与一个挑京货担子的相持着，彼此不肯让。老翁赶上前婉语曰：“老哥，我家中有客，待此具餐，请你往水田里稍避一步，待他过来，你老哥也可以过去，岂不两便么？”其人曰：“你



曾国藩

领导策略

8

堂课

教我下水，怎么他下不得呢？”老翁曰：“他身子矮小，水田里，恐怕担子浸着湿坏了食物。你老哥身子高长，可以不至于沾水。因为这个理由，所以请你避让。”其人曰：“你这担内，不过是菜蔬果品，就是浸湿，也还可以将就用的。我担中都是京广贵货，万一着水，便一文不值。这担子身份不同，安能教我让避？”老翁见劝说不过，乃挺身就近曰：“来来，待我老头儿下了水田，你老哥将货担交付给我，我顶在头上，请你空身从我儿旁边岔过，再将担子奉还，何如？”他当即俯身解袜脱履。其人见老翁如此，作意不过，曰：“既老丈如此费事，我就下了水田，让你担过去。”当即下田避让。他只挺了一挺，一场僵持，就此消解。这便是《挺经》中开宗明义的第一条。

可以说，“挺经”是曾国藩经历了官场风波以后的独得之秘，也是他对自己人生阅历和生存智慧的总结，最能反映他的内心世界和处世手段。曾国藩去世后，关于他自著《挺经》的消息就不胫而走。“挺经”所说的是，在开始做事业的时候，要有足够的刚气，而在具体的行动中，则要刚柔结合。关于曾国藩自著《挺经》，早有此说。如今已出版的《挺经》均是后人编纂之作，绝非曾国藩原书。目前所见最早提及《挺经》的人是曾国藩的友人欧阳兆熊。无论哪种说法，都各有道理，无需争论，但是有一点是应该肯定的——曾国藩的挺身入局是值得后人学习的。

曾国藩以文官的身份挺身入局，不同于一般走向仕途的官僚人员。咸丰三年（1853年），曾国藩43岁，当时在京升授礼部右侍郎，又兼署兵部右侍郎。这样显赫的京官，对曾国藩来说，应该是清闲自在的，但是他没有像众多同僚那样安守于恬淡自保状态。太平天国起义于1851年，到1853年，已经发展到江南大部，几乎占了清廷的半壁江山。太平军声威浩大，势如破竹，而曾国藩就在这个危机时期挺身而出，放弃悠闲的京官，到湖南搞团练，准备消灭太平军。当时太平军已经攻占江宁，定都为天京，形势很紧。同年9月，曾国藩奏准移驻衡州练兵。11月，建衡州船厂赶造战船，派人赴广东购买洋炮，筹建水师。短短的几个月，曾国藩就从一个处理文案的京官变成了一个购买枪炮、兴兵制敌的武将。直到后来的数场战役，屡遭失败，但是他最终镇压了太平天国，稳定了清廷的统治局面。就是靠着镇压太平军，曾国藩达到了文治武功，达到了仕途显赫，达到了政治生涯的顶峰。