

曾國藩的幕僚群

姜穆編纂

繞屋疎林濃蔭綠軒窓都覺清幽
何當携客一登樓雲山烟水際倚檻豁
吟眸畫裏山城依峻嶺嵐光遠共雲
浮半江涼雨入新秋前汀橋影密彷彿
起漁謳

辛亥春日 曾國藩

黎明文化事業公司

曾國藩的幕僚群

姜穆編纂



註冊商標

圖書目錄：〇三〇〇六九（七六）

曾國藩的幕僚群

發行人：劉燕生
住址：台北市信義路一段三號十樓

編纂者：姜穆

出版者：黎明文化事業股份有限公司

台北市信義路一段三號十樓·電話／三九五二五〇八
行政院新聞局出版事業登記台業字第一八五號

總發行所：台北市長安東路一段五十六號·電話／五八二二七四一
門市部：台北市信義路一段三號一樓·電話／三五一四二二一

台北市重慶南路一段四十九號·電話／三一六八二九
台中市市府路三十九號·電話／七二〇一七三六
高雄市五福四路九十五號·電話／五二一〇四一六

印刷者：黎明文化事業股份有限公司
出版：中華民國七十六年十一月
定價：新台幣壹佰叁拾元

郵政劃撥：帳戶〇〇一八〇六一—五號

版權所有·翻印必究

■如有缺頁及倒裝，請寄回換書■

有子孫有田園家風半讀半耕

但以箕裘承祖澤

咸豐四年正月



且將艱鉅付兒曹
無官守無言責世事不聞不問

竹亭老人自說今昔同

曾 國 藩 像

(俞大維先生珍藏)

編者的話

一個人的成功與失敗，關鍵在他能不能把他有關係的人物的能力，轉化爲自己的能力。曾國藩是清代的名將，也是文人領軍成功的一個範例。他就是把別人的能力，供爲己用的一個最佳例子。

他的成功，在於他的「知人善用」，他把身邊的人物，凝成一股力量，爲他的功業及軍事、政治目標與理想的實現而獻身。關於這點，石達開在談到曾國藩時就說：「不以善戰名，而能識拔賢將」，石達開可以說是瞭解曾國藩最深刻的一個人了。在他的幕府中，出了不少人才，左宗棠、李鴻章是最傑出的兩位。他們雖然各有目的，但是曾國藩却可以運用手段，予以調和並爲己用。

他一生的行動，可供今人借鏡的地方甚多，因此我們據民國三十六年「文通書局」

編著的這本「曾國藩及其幕府人物」重新出版。不過其中增補選錄了他的具有思想性，而又與鑑人有關的評傳、奏疏等，以供讀者更能瞭解曾國藩的統御領導方法。

目錄

編者的話

壹 引 論	一
貳 曾國藩之造就人才	一三
叁 曾國藩幕府人物表	一九
肆 入幕前士大夫的活動概況	三一
一 捐資助戰者二人	三五
二 協辦團練及助戰者十一人	三六
三 出自他人幕府的賓僚	四〇
伍 招攬人才及幕府活動	五七
一 爲曾國藩鑑人才者	五八

二	畫策者·····	五九
三	治軍餉者·····	六四
四	軍事人才的領導·····	七〇
	(甲) 領陸軍者·····	七〇
	(乙) 領水師者·····	七三
五	治文書章奏的幕僚群·····	七六
六	幕府中的文學士子·····	八一
	(甲) 以儒生游幕的一群·····	八二
	(乙) 詩文爲曾國藩所賞識者·····	八四
	(丙) 供職書局者·····	八七
陸 曾國藩對當代及後世的影響 ····· 九三		
一	人格上的教訓與感化·····	九三
二	學術上的誘導·····	一〇〇
	(甲) 漢宋學中和之說·····	一〇一

(2) 湘鄉派文章·····	一〇三
三 新的事業·····	一〇五
四 外交方面·····	一一二
五 軍事方面·····	一一六
六 薦舉人材(附表)·····	一二七
柒 曾國藩受幕賓的影響·····	一二九
一 墨經從戎·····	一二九
二 曾國藩之納言與服人·····	一三二
三 岳州之敗及湘潭之勝的因果關係·····	一三四
四 曾國藩處世態度的改變·····	一三六
捌 結論·····	一四一
玖 附錄·····	一四三
一 參考書目·····	一四三

二	曾國藩論人才·····	一四九
(一)	人才政策·····	一四九
(二)	理想中之政治人才·····	一六二
(三)	物色人才·····	一七二
三	曾國藩評人之論·····	一八九
四	奏疏選·····	二三三
(一)	應詔陳言疏·····	二三三
(二)	議汰兵疏·····	二三九
(三)	敬陳聖德三端預防流弊疏·····	二四四
(四)	備陳民間疾苦疏·····	二四九
(五)	敬陳團練查匪大概規模摺·····	二五四
(六)	擬選子弟出洋學藝摺·····	二五六
五	太平天國之崛起與敗亡·····	二六三

壹 引 論

有清一代自乾隆以後，到嘉慶一代，已達於顛峯，此後，滿族入關受到豐富物質的供養與漢人燦爛文化的影響，早已失去當年入關的尚武精神，由盛而衰，生活奢糜，自尊爲天朝上國，不知國外有國，對西方文明更是一無所知，閉關自守。道光一朝，雖經林則徐奮起一戰，清朝的朽弱已完全暴露無遺，而漢人之受「異族」統治的屈辱，自滿清入主中國，時時皆想取而代之，清室已有岌岌難安之勢；次爲民主思想之激蕩，革命運動應運而生，洪楊之變亦革命趨勢而已^①，清廷已到了面臨內憂外患，無以終日的時候。

在這個搖搖欲墜的王朝中，適時出現一位名臣曾國藩，挽救了清朝的江山。咸豐元年（一八五一年）太平天國宣稱開紀元爲「辛開元年」，至同治三年（一八六四年）這十幾年之間，太平天國如果不因爲用兵任事的錯誤，中國已是洪楊的天下，倘若沒有曾

國藩對付太平天國，維持了清祚，愛新覺羅的龍椅也換主了。

因此，曾國藩到底是怎樣一個人，又如何建立他的幕府，都值得今天的為政者和將軍們去了解的。

太平天國佔了南京十多年，而竟至失敗，原因甚多，主要原因曾國藩是洪楊尅星。洪楊之亂，可說已經動搖了清朝的天下，戰火燒遍了整個中國，廣西、湖南、湖北、江西、安徽、江蘇、河南、山西、陝西、河北、山東、浙江、福建、廣東、四川、貴州、雲南等十七省，佔據六百多個城市，大可以把女真建立了一百多年的王朝結束，可是曾國藩挽救了它的危亡。事情的重要經過是如此的：

清帝文宗，宣宗之子，於道光三十年（一八五〇年）正月即位，才二十歲，第二年為咸豐元年，登基不久，太平天國就在這時起事，文宗對於政務尚未諳熟，軍事、政治等重要政策，都要他來決定。文宗雖年輕，還能沉着應付，他聽從戶部尚書入值軍機處大臣文慶的建議，納用「以華制華」的政策，起用漢人平定這個大亂。他第一道命令，就派前雲南總督林則徐為欽差大臣，率領前雲南提督張必祿等馳往平亂，則徐年事已高，不堪長途跋涉，死在潮州途中，張必祿剛到潯州，不久也病死。

文宗更詔兩江總督李星沅爲欽差大臣，漕督周天爵爲廣西巡撫，加總督銜；同時調整了湘、鄂、桂等省的一批官員，動員了兩廣，雲貴四省兵力，分頭圍剿。可惜李、周兩位高級首長，爲了權利之爭，起了齟齬，彼此牽制，反而使太平軍攻城略地，得心應手。清廷乃派大學士賽尚阿爲欽差大臣，鄒鳴鶴爲廣西巡撫，賽尚阿尚未到達，而李星沅竟病死於軍中。賽尚阿到了廣西，以向榮爲北路，會同南路烏蘭泰部作鉗形攻勢，向太平軍進擊，由於向、烏之戰略見解不同，打了敗仗，清帝震怒，遂將賽降四級處分，向、烏均革職留任。

太平軍進入湖南後，徐廣誥應運而起，被任爲欽差大臣，率師拒敵，徐本庸碌，更沒有膽識，長沙之守，幸虧有左宗棠之助，得以確保，迨武昌被攻下，清廷大震，詔逮徐廣誥治罪，升向榮爲欽差大臣。向榮倒不失爲一員久經戰陣的大將，他一直跟在太平軍後面，追到南京，在孝陵衛，紮下了「江南大營」。

咸豐又加派琦善爲欽差大臣，從河南趕來，進軍揚州，紮下「江北大營」。這兩個大營，監視着太平軍好幾年，打了無數次的仗，結果兩個大營都被殲滅，自此以後，對付太平天國的責任，完全要靠曾國藩所訓練的湘勇了！

曾國藩的湘勇，自咸豐二年起，一直與太平軍纏鬥了十多年，到同治三年，才把太平天國滅掉。

要明瞭湘軍爲甚麼有那麼大的力量，我們不得不從湘軍的創辦人曾國藩說起。

曾國藩，湖南湘鄉人，字伯涵，號滌生，祖父玉屏字星岡，耕種傳家，父名竹亭，母江氏，生了五兒子，國藩居長，次名國潢，字澄侯，三名國華，字溫甫，四名國荃，字沅甫，五名國葆，字恆甫。他的四弟國荃，就是後來破南京的九帥，消滅太平天國，功勞很大，曾封一等伯。

曾國藩於道光甲午十四年中舉人。戊戌（道光十八年，一八三八年）中進士，選庶吉士，散館授檢討。二十三年升侍講。

咸豐元年（一八五一年），太平天國亂起，曾國藩上書批評朝政，毫無保留的指出當日政治腐敗的情形，措詞甚爲激烈，咸豐怒摔其摺，要辦曾國藩，幸賴軍機處大學士祁寯藻爲之疏解，才得免於這次災難。

咸豐二年，以侍郎丁母憂在籍，時值太平軍圍攻長沙，久攻不下，後解圍東去，渡洞庭而下，攻下岳州，漢陽，武昌，大江南北，盡爲席捲。

滿清朝廷一見事態嚴重，立即委派各省辦團練大臣數十員，趕快訓練團隊，曾國藩是其中之一，由湖南巡撫張亮基，轉令國藩幫辦湖南省訓練民軍，國藩奉旨後很想不幹，正在草疏懇辭，適值好友郭嵩燾來訪，看見國藩不肯出山，便拚命苦勸，國藩礙於情面，只得打銷辭意應命。

曾國藩怎樣把湘軍編練得像鐵軍一樣，勇於戰鬥呢？他的辦法是：

確立編制：他把湘軍分水、陸二軍。

陸軍以營爲戰術單位，每營戰士三百六十人，後增至五百人。長夫一百八十人。營分四哨，哨分八隊，合親兵六隊，共三十八隊。每隊正勇十至十二名；什長（卽班長），伙勇各一名。

一個統領管轄的營數不等，有數營、十數營乃至數十營，明白的訂定統御，指揮的律例。

水師也以營爲單位：每營轄長龍八艘，每艘二十四人；舢板二十三艘，每艘十四人。

長龍：槳手十六人，櫓手四人；舵一人，頭篙一人，砲手二人。

快蟹：槳手二十八人，櫓手八人；艙長一人，頭篙一人，砲手六人。

舢板：槳手十人，舵一人，砲手十人；頭篙一人。

每營設快蟹一，營官領之；長龍十，曰正哨；舢板十，曰副哨。計三百八十八人。

曾國藩治兵的理論，有自己的一套，他認為：「帶勇之法，用恩莫如用仁，用威莫如用禮。仁者即所謂已立立人，已達達人也，待弁勇如待子弟之心，常望其成立，望其發達，則人知恩矣！禮者即所謂無衆寡、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，臨之以莊，無形無聲之際，常有凜然難犯之象，則人知威矣，守斯二者，雖蠻貊之邦行矣，何兵勇之不可治哉？」他就用這套方法治軍，這是湘軍衝不破打不爛的重要原理。研究曾國藩，不能忽略他的治軍格言。

至於募兵選將，曾國藩是就募兵求將，他所要的兵是求「募兵須擇技藝爛熟，年輕力壯，樸實而有農夫氣者爲上；其油頭粉面，而有市井氣者，有衙門氣者，概不收用。」他在奏疏中也說過：「山僻之民多獷悍，水鄉之民多浮滑，城市多游惰之習，鄉村多樸拙之夫，故善用兵者，常好用山鄉之卒，而不好用城市近水之人。」他對於選擇士兵看重鄉村的人，而不看重城市的人。

選將的標準則是：「將領之浮滑者，一遇危險之際，其神情之飛動，足以動搖軍心；其言語之圓滑，足以淆亂是非，故湘軍歷來不喜善說話之將。」因此他規定有四個標準，缺一不可。

一、須才堪治民。

二、要不怕死。

三、須不急急名利。

四、要刻苦耐勞。

他就以這樣的條件，來發掘人才，提拔人才。

曾國藩非常重視部隊之訓練方面，他本着「說法點頑石之頭；苦口滴杜鵑之血」的精神，勤加訓練，不僅在營要作良兵，還要出外能作良民。他說：「我輩帶兵勇，如父兄帶子弟一般，無銀錢，無保舉，尙是小事；切不可使他因擾民而壞品行；因嫖賭抽烟而壞身體，個個學好，人人成材，則兵勇感恩，兵勇之父母妻子亦感恩矣。」這是他對兵勇作做人的基本訓練。至於精神訓練，他首先要打破人民的「恐匪病」，次要團結、互助、同心作戰，最後要做到不勝不己，不滅不己。