

曾國藩

宋師道◎編著

出奇制勝的13招

治人手段

最神妙的御人奧秘，最實用的治人心法

古今成大事者，無不以治人為先。弱者即受治于人，強者即治人，這是最簡單的生存之道！「人心隔肚皮」，不是教你玩手段，而是教你大智慧！透過曾國藩「官眼」，悟治人智慧。

曾國藩治人秘訣



台海出版社

曾國藩

宋师道◎编著

出奇制胜的 13招

治人手段

曾
国
藩
治
人
秘
诀



台海出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

曾国藩出奇制胜的 13 招治人手段/宋师道编著. —北京:
台海出版社, 2011. 12

ISBN 978-7-80141-795-4

I. ①曾… II. ①宋… III. ①曾国藩 (1811~1872) —
领导思想—思想评论 IV. ①D092.52

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 243204 号

曾国藩出奇制胜的 13 招治人手段

编 著: 宋师道

责任编辑: 姜 航

责任印制: 蔡 旭

出版发行: 台海出版社

地 址: 北京市景山东街 20 号 邮政编码: 100009

电 话: 010-64041652 (发行, 邮购)

传 真: 010-84045799 (总编室)

网 址: www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm

E-mail: thcbs@126.com

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 北京联兴华印刷厂

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 720×1050 1/16

字 数: 281 千字

印 张: 21

版 次: 2012 年 1 月第 1 版

印 次: 2012 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-80141-795-4

定 价: 38.00 元

版权所有 翻印必究





古今成大事者，无不以治人为先。不能治人，就可能会受治于人，时时身处被动的局面之中，不能成小事，更别说成大事了，晚清第一名臣曾国藩深谙此理。曾国藩所生活的年代晚清已经处于外受列强，内处乱世之中的社会末期，曾国藩在当时的社会环境下，能够独善其身，并且还能够取得辉煌的成就，与他高明的治人手段有着密切的关系。

翻开曾国藩的诸多著述，书中无不透着“治人”二字，这是他成就其一生大事的重要手段。

我们且看文学家、史学家梁启超对曾国藩的评述：“曾文正者，岂惟近代，盖有史以来不一二睹之大人也已；岂惟我国，抑全世界不一二睹之大人也已。然而文正固非有超群绝伦之天才，在并时诸贤杰中称最钝拙；其所遭值事会，亦终身在拂逆之中。然乃立德、立功、立言，三并不朽，所成就震古铄今，而莫与竞者，其一生得力在立志，自拔于流俗，而困而知，而勉而行，历百千艰阻而不挫屈；不求近效，铢积寸累，受之以虚，将之以勤，植之以刚，贞之以恒，帅之以诚，勇猛精进，坚苦卓绝。如斯而已，如斯而已。”

由此可以知道曾国藩一生的特点和个性。在此基础上，本书关注这样一个问题：曾国藩达到上面成就所运用的治人手段是什么？我们之所





曾国藩

出奇制胜的 13招治人手段

以对这个问题感兴趣，是因为现实社会人与人之间的关系极为复杂！你不主动玩出些治人手段，就可能会被人所治，而身处被动之局面。就如曾国藩所认为的那样，不会治人者，便不能够冲破人生难关，成就一番大事业！曾国藩一生有两大名号：“曾剃头”和“曾军师”。前者盖因其手脚狠酷而来，让被治之人魂飞胆破；后者则因其治人心术多端而来，可令别人觉得深不可测。为此，李鸿章惊曰：“曾公乃一代治人手段大师也！”可见曾国藩的威名！

本书总结了曾国藩惯用的13种治人手段，从最实用的角度分析并阐述了曾国藩的治人心法与治人奥秘，细细读完后，你定会惊呼：“统御人心之法原来如此简单！”通过对书中曾国藩治人心法的积极实践，定能使你在复杂的人际关系中如鱼得水，脱颖而出！



治人手段一 治人先治己：有大志无不成之事

古之成大事者无不先要立大志，欲治人无不先从治己为首要任务，曾国藩也是如此。他一生都期待自己有大成就，以为立志当为男人倔强性格的表现，他时时以立志为人生纲目，在他身上有一种常人所缺乏的大气和霸气，这种气场足够震慑人心，让对手觉得技不如人。所以，“志气冲天”成为他治人的第一个手段。

曾国藩认为：不治人就难以成大事，而治人要先学会治己才行。这说明：治人是成大事的一种手段，而立志成大事又反过来可以治住人。当然，要成就前者，就要先做好后者。

1. 志气冲天，以天下为己任 /2
2. 砥砺自我，“强”字当头 /5
3. 有“同类中我最强”之气 /11
4. 以个性自砺，才能有大作为 /15
5. 从大处着眼做大事情 /18
6. 战胜自身弱点，所向披靡 /22





治人手段二 操控好自己：轻松治人不留痕迹

不懂操控自己者，欲要充当老大，还想治服他人，这是一种非常低劣的想法和做法！曾国藩当然深谙此理。他知道欲成大事，欲治服别人，首先要操控好自己，只有做好自己，才能不被他人抓住把柄，才不会受治于人。

曾国藩讲求办事技巧，无论在什么时候，他总能够把办不成的事情办成。他知道慎独之功是一种修炼，所以，操控好自己，是他不留痕迹治人的巧妙手段。

1. 欲成大事，必先戒“四败” /28
2. 牢记“三戒”之不败人生之法 /30
3. 不越规，守住自己的身心 /34
4. 守住“平实”二字 /37
5. 言行一致，少说多做 /40
6. 己当难，功人享 /45
7. 生死不弃，患难之中见真心 /47

治人手段三 慧眼辨人：识人为治人第一要务

要想治住人，必须要先学会辨人和识人，只有从根本上了对方，才能采用有效的策略治住对方。曾国藩认为用慧眼识人是治人的首要任务。他的操纵方法是，通过察、看、窥等方法识人。曾国藩这样做，说明他绝非是一般的治人高手，而是懂得善于从人的性格上去着手治住对方。或者说，他成功治人的首要秘诀就是辨人和识人。

1. 用慧眼识俊才 /52
2. 有才必识，有才必求 /55
3. 提防性格怪僻的人 /58
4. 选人以操守为大要 /61

5. 必选“智、严、劳”之才 /64
6. 识破三种“不可抬举”之人 /67
7. 用好“互利、互慕”之人 /68

治人手段四 治人要治心：善从根子上入手

“心”掌控着人的言行举动，所以要想从根本上治住人，就要从“心”入手。曾国藩深知此道，他做任何事都能够排除枝叶，从主干入手，能够解决任何难以解决的问题。他的“主干”即为“人心所向”，所以“治住人心”是曾国藩治人的一个高明手段。

其实，只要治住人心，就能让人心服口服，能够达到治人的最佳效果。否则，治不住一个人的心，不但治不住人，而且还会使自己身败名裂。其实，在任何时间治人，都不要把“治”字流于表面，而是要刻入对方的心中，让对方在人前、人后都能心服口服，这才是长久的治人之道。

1. 从“心”出方，方能博得人心 /72
2. 得人心的秘诀在一个“诚”字 /75
3. 治“贪”先治其根 /77
4. 善用“重典”治人之私欲 /80
5. 治人要诀：摸透人的精、气、神 /84
6. 以威信震慑人心 /89

治人手段五 治住要害：所有问题迎刃而解

曾国藩治人有一套自己的思路，他不会东一榔头，西一棒子，而是根据人的特点，抓住其要害，不是眉毛胡子一把抓。曾国藩在治人时最为重视的就是抓对手的要害，然后再旁及其余，所以，他总是能够一招致人，一招服人。





其实，在现实生活中，有很多人失败，往往是不知要害，都是做一些皮毛的事情，而自己忙乎了半天，也无任何收获，这哪能治服他人呢！

1. 治人的基础手段：治事、育人 /94
2. 制人三法：防琐碎、去虚文、戒骄矜 /98
3. 奖励得法，庸才变大才 /99
4. 将心法传承下去 /105
5. 找到最能替你排忧解难的人 /108
6. 善用“联合策略” /112
7. 以“耐烦”为第一要务 /117
8. 以民为本，以民为利 /119

治人手段六 为人谨慎：以稳妥为第一方针

曾国藩知道，要治住人，自己首先要谨慎，并要保持一颗警惕之心。这样，才可以避免伤害，才能避免让一些藤条似的错乱的麻烦缠住手脚，同时还可以专心做自己的事情。为此，他做事讲章法，为人讲原则，这才促使他走好自己人生的每一步。他能够居安思危，能够在多种方案中精选“稳”招，并以此来成就大事，这也才使他的人生少了许多麻烦，多了几分顺畅！

1. 反省自察，走好治人每一步 /124
2. 凡事只求平稳退路 /125
3. 在势盛之时，头脑越要清醒 /132
4. 善于施展“慢功夫” /138
5. 为人做官讲究“廉矩”二字 /139
6. 敢于弃名绝利 /145
7. 生命讲活法，做事讲章法 /150
8. 己欲立而立人，己欲达而达人 /153
9. 以“忠信”为第一要义 /156

治人手段七 摆出神态：让人琢磨不透心思

大凡成大事者，必先要有一种遇任何事都气定神闲的神态，它是一种压倒一切的气场，能让你在他人面前树立一种威严，让人琢磨不透你的心思，从而达到治服他人的目的。曾国藩就善用此法。在任何情况下，哪怕遇到天大的事情，他也能够镇定自如，处乱不惊，让他对手觉得其高深莫测，从而甘愿受治于他。这也是曾国藩的另一个制胜法宝。

1. 克服浮躁之病 /164
2. 内心主“足”，自有远大 /167
3. 书中自有人生之道 /171
4. 静中悟真境，淡中通事理 /176
5. 养身先从养心开始 /181

治人手段八 隐形藏本：真真假假不露真相

要先治人，必先要保全自己！如何保全自己？曾国藩认为，那就要学会隐藏自己，该露的时候要显露，在遇到险境时，也要学会隐形藏本，保存实力，才能够后发制人。在变幻莫测的官场中，在险象丛生的战场上，曾国藩也遇到许多险机，但是他都能够化险为夷，与其善于隐形藏本的功夫是分不开的。在很多时候，他总能够将虚和实结合起来，轻易不显露自己的真相，并力求人生之不败。所以，这是他治人成功的又一大法宝！

1. 该藏即藏，该露即露 /190
2. 既要明争，也要暗计 /196
3. 巧用“亦官亦绅”的双重身份 /202





4. “不越式”御人之术 /205
5. 善用“面具”，藏身保命 /207
6. 藏起锋芒，含而不露 /212
7. 退心藏身，是一大治人之法 /216
8. 深谙藏锋之道 /219

治人手段九 能进能退：退是为了更好地进

生活在纷繁复杂的社会中，进退之道是一种做事治人的心术。俗话说：“该退则退，退也是为了更好地前进。”曾国藩认为，在适当的时候，你退一步是为了取得新的、更大的成功。所以，退不是失败，而是积蓄能量，克敌制胜的一种致命招式。为了使自己军队的实力更为宏大，他很懂得适时的放权；在与其他人处事中，他讲究退让和忍让……正是因为做好了“退”字功，才有效地积蓄了力量，才会“进”得更高更远，才赢得了诸多人的支持帮助。

1. 该放权时即放权 /224
2. 不争即为大争 /226
3. 退是为了更好地进 /230
4. 欲治服人，必先练好“忍”字功 /232

治人手段十 随机应变：不同人采用不同招式

治人，有什么密秘招式吗？当然有！那就是针对不同的人采用不同的招式。每个人的个性都是不一样的，有直率的、有绕弯的、有开朗的、有沉稳的、有诚实的、有虚荣的、有自信的，还有自卑的。真正的高手在治人时，是会随机应变，因人而动，因人而治的。这也是曾国藩治人哲学中很重要的一套策略。

1. 善抓时机，变不利为有利 /238

2. 摸准时机，另谋发展 /241
3. 不同的人，有不同的应对招数 /244
4. 择人而事，不可草草 /249

治人手段十一 恩威并用：软硬兼施治住人心

刚柔相济、软硬兼施是曾国藩治人的又一突出特点。他力求刚如铁，柔如水，试图以恩威并用，治住人心。以此为治人决断，结果使他办不成的事情也办成了，并且还巩固了自己的霸主的地位。在管理过程中，如果你能够做到刚柔相济，软硬兼施，那么你就可以收笼对方的心！

1. 敢于用硬话威慑人心 /252
2. 严厉待人，不循私情 /254
3. 治人要诀，“严”字当先 /256
4. 钢如铁，柔如水 /260
5. 刚可制柔，柔可克刚 /264

治人手段十二 广交朋友：借助他人成就自己

曾国藩认为，要想成大事，必须要借助他人之力成就自己。曾国藩极为善于创建自己的人脉资源，并懂得如何经营人际关系，并且随着自己的地位越高，还努力扩大自己的交际面，努力将自己的人际网织密，并处处让自己的关系网为自己办事。就是因为他拥有了广博的人际关系和丰富的人脉资源，才使他获得了更多的成功的机会，也使自己的人生之路变得比一般人更为顺畅。所以说，广于结交朋友，并善用朋友的力量是他治人的另一高明手段。

1. 要交益友，断交损友 /268
2. 多交挚友，对自己大有帮助 /271





3. 尽可能对他人敞开心扉 /275
4. 最大限度地结交朋友 /278
5. 借他人之才为己所用 /281
6. 大树底下好乘凉 /283
7. 用人之长补己之短 /287
8. 要坐享其成就要广织关系网 /292

治人手段十三 御人智慧：治人秘诀在于用好人

治人的目的在于御人，而要御人，就要开动你的智慧，把不同的人放在合适的位置上，学会用人，这也是曾国藩治人手段中最为重要的一套策略。

在曾国藩看来，不懂得用人者，往往很难收笼人心，而且还会使自己疲惫不堪。用好几个人，就足以使管理一大批人。曾国藩这样做，说明他绝非是一般的管家，而是懂得笼人、用人的战略家，或者说，他成功的治人之道在于：用好人，笼住人心。

1. 通过磨炼去“造才” /300
2. 让有能力的人挑大梁 /303
3. 用他人威重，达到治人的目的 /306
4. 用人谨遵“做、省、学、禁” /311
5. 与人为善，永远不会错 /316
6. 不用有大欲望的人 /318



治人手段一

治人先治己：有大志无不成之事

古之成大事者无不先要立大志，欲治人无不先从治己为首要任务，曾国藩也是如此。他一生都期待自己有大成就，以为立志当为男人倔强性格的表现，他时时以立志为人生纲目，在他身上有一种常人所缺乏的大气和霸气，这种气场足够震慑人心，让对手觉得技不如人。所以，“志气冲天”成为他治人的第一个手段。

曾国藩认为：不治人就难以成大事，而治人要先学会治己才行。这说明：治人是成大事的一种手段，而立志成大事又反过来可以治住人。当然，要成就前者，就要先做好后者。



1. 志气冲天，以天下为己任

治人者，自己何为？道光十八年（1838年），曾国藩殿试成进士，名列三甲。按清代科举常例，三甲进士多不能入翰林，曾国藩为此而感到羞愧。此后他更加努力，跻身于翰林行列，更加努力，终于登上了仕途的最高阶梯。这是他按照治人治己的观念来要求自己的，即“以澄清天下为己任”。

很多人到了翰林这个地位，已不必在书本上用太多的工夫，只消钻研门路，顶多做做诗赋日课，便可坐等散馆授官了。曾国藩来自农村，秉性淳朴，毫无钻营取巧的习气；在京十余年来勤读史书，倒培养出一股“以澄清天下为己任”的志气来。

为此，他将原来的名字子城改为“国藩”，即暗寓“为国藩篱”之意。他相信自己终有一天，会如同云中展翅翱翔的孤凤一样，一鸣则已，一鸣则引来九州的震动；如同生长在深山中的巨树一样，有朝一日必将成为国家大厦的栋梁。

然君子立志，志在何方？曾国藩以为：“有民胞物与之量，有内圣外王之业。”即有为大众谋求幸福的胸襟，有在内精通学养，对外振兴国家，开创伟业的壮志。他十分自信地表示：“莫言儒生终齷齪，万一雉卵变蛟龙。”决心按照儒家“修身、齐家、治国、平天下”的正统士大夫的基本人生信条，实现其“匡时救世”的远大抱负。

曾国藩还认为，要实现“匡时救世”的远大抱负，要达到这样一个人生的最终目的，就必须具有为之奋斗献身的精神。因为，人生的道路是极其艰难困苦、坎坷不平的，尤其是处于内忧外患一齐袭来的中国近



代社会，要扭转国家的命运，实现天下大治的目的，困难会更大，需要个人牺牲的东西会更多。他总结历史经验，得出认识，认为古往今来，大抵圣贤豪杰，之所以能完成救世的宏愿，都是力排万难，独任艰巨才达其目的的。因为，“圣贤之所以为圣，佛家之所以成佛，所争皆在大难磨折之日”。他在日记中，更以其具体透彻的例子加以说明：

与子序言圣人之道，亦由学问、阅历渐推渐广，渐习渐熟，以至于四达不悖。因戏称曰：乡人有终年赌博而破家者，语人曰：“吾赌则输矣，而赌之道精矣。”从古圣贤未有不由勉强以几自然，由阅历悔悟以几成熟者也。程子解《孟子》“苦劳饿乏，拂乱动忍”等语曰，“若要熟也，须从这里过”。亦与赌输而道精之义为近。予序笑应之。

道理说得很明白，要成为一代圣贤，要达其“匡时救世”的目的，实现其治国平天下的远大抱负，没有奋斗牺牲、百折不挠的精神是不行的。进一步说，如果缺乏坚忍不拔的奋斗牺牲精神，即使具有救世的抱负，到头来于国家、社会，乃至个人和家庭都是无益的，终究成不了一代圣贤，人生的意义也就大为淡薄，甚至不复存在了。

正因为曾国藩具有以上这样一种奋发进取的思想基础，所以他平生都以全力为实现这个“匡时救世”的远大抱负和人生目的而锐意奋斗。

曾国藩自道光十八年（1838年）成进士。道光二十年（1840年）授翰林院检讨，自从七品以后，开始了他为期十二年的京宦生涯。本来，凭他的学识和才能，完全可以在学问上专心进取，成为著名的学术大师；但是为适应他那“匡时救世”的人生哲学的需要，他没有更进一步向这条与世隔绝、不问政治的道路上走下去，也终究不能成为一个十足的学问家，而在太平天国农民起义风暴席卷东南各省之际，应命出山。在太平天国起义之初，曾国藩对事态的发展估计不足，因而他在咸丰二年（1852年）丁母忧在籍守制之时，清廷令他帮同湖南巡抚张亮基办理本省



曾国藩

出奇制胜的13招治人手段

团练事务，但他当时不打算应命，当即草疏恳请在家守制，具呈亮基代奏。眷就未发，接张亮基函，告知太平军势如破竹，挺进东南各地，武汉失守，人心惶惶，恳请曾氏迅速来省城共商大计；好友郭嵩焘亦亲至湘乡力劝为保桑梓，不必死抱守制成法，应命出山而治事。于是，曾国藩毁弃前疏，于咸丰三年（1853年）初毅然出山。按照中国传统习俗，父母逝世，儿子在外做官必回籍守制一年或数年以尽孝心。然而，为什么曾国藩最终还是应命出山，加入与农民起义为敌的行列呢？这在曾氏给清廷的奏折中说得明白：

今回籍未及四月，遽弃庭闱，出而莅事，不特臣心万分不忍，即臣父亦慈爱难离。而以武昌警急，宵旰忧劳之时，又不敢不出而分任其责。

言下之意是，守制之事，从个人的角度来说，确是很重要；但国家危难在即，我虽在守丧之时，但为国家利益、为“匡时救世”担当应负之责，即使暂时背不孝之名也值得。从此以后，曾国藩虽历尽千辛万苦，碰到的困难不计其数，终因受救世人生哲学的驱使，忍辱负重，不敢懈怠，为清政府尽心竭力。即使是生命攸关的时刻，也在所不辞。如咸丰四年（1854年）兵败靖港，他忧愤投水欲自尽，被章寿麟等救起，随后反复掂量，终于鼓足勇气继续与太平军作战。每次遇到危急时刻，他都“咬牙”坚持，直至把太平天国等农民起义血腥镇压下去。其坚忍不拔的意志，强硬不屈的毅力，均来源于他那维护儒家纲常伦理、维护清王朝统治的救世人生哲学观。

曾国藩出身于正在上升中的中小地主阶级家庭，来自统治阶级下层，故其救世人生哲学观是积极向上的，很少颓废思想。同时，又由于他非常相信主观意志的作用，认为只要拼命去干，就能达到救世的最终目的。因此，这种救世人生观，不仅在咸、同期间对封建士大夫产生了较大的影响，而在19世纪末年乃至20世纪初年，亦在激进民主主义者身上留