

曾国藩的用人哲学 / 大变局的历史回响

湘军 管理课

一代名臣抓班子带队伍的主张与实践

楚门 著

 经济日报出版社

楚门，原名魏春杰，中共党员，文学学士、管理学硕士，现居山东东营，就职于市直某机关。

个人微博：作者楚门。

湘军 管理课

一代名臣抓班子带队伍的主张与实践

楚门 著

 经济日报出版社

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

图书在版编目 (CIP) 数据

湘军管理课 / 楚门著. —北京: 经济日报出版社,
2022.6

ISBN 978-7-5196-1082-1

I. ①湘… II. ①楚… III. ①湘军—军事管理学—应用—企业管理—组织管理学 IV. ①E295.2②F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字 (2022) 第070137号

湘军管理课

作 者	楚 门
责任编辑	陈礼瀚
助理编辑	林 珏
责任校对	姜 楠
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市西城区白纸坊东街2号A座综合楼710 (邮政编码: 100054)
电 话	010-63567684 (总编室) 010-63584556 (财经编辑部) 010-63567687 (企业与企业家史编辑部) 010-63567683 (经济与管理学术编辑部) 010-63538621 63567692 (发行部)
网 址	www.edpbook.com.cn
E-mail	edpbook@126.com
经 销	全国新华书店
印 刷	天津中印联印务有限公司
开 本	710 mm × 1000 mm 1/16
印 张	21
字 数	278 千字
版 次	2022 年 6 月第 1 版
印 次	2022 年 6 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-5196-1082-1
定 价	68.00 元

自序

管理是一门大学问，历史会给我们有益的启发。如何从历史长河中寻找管理学的密码，一直是笔者感兴趣的话题。无意间，湘军进入了视野。

晚清乱局，湘军崛起，其从无到有、从小到大、从弱到强，鼎盛时期更有“西至四川东到海，地方大员尽出湘系”的说法，这其中必有一套它独特的生存哲学和管理逻辑，尤其以湘军领袖曾国藩为代表。对此，如果能够抽丝剥茧，织成体系，给读者一个较为系统的呈现，必是一项有意义的工作。这是创作此书的初衷。

管理的关键是制度。清咸丰时期，正规军事力量八旗、绿营都已腐败不堪，远不能适应军事形势的需要，亟待一支新的武装力量。机缘巧合，这个任务落到了曾国藩等读书人身上。他们临危受命，在组织创新、编制章程、筹饷办粮、战略战术等方面着实动了一番脑筋，形成了一系列开创性的制度，湘军逐渐由辅助性的武装力量变成为独立的、自成体系的新式军队。可以说，湘军最后的胜利，不仅是军事上的胜利，也是管理上的胜利。

管理的核心是人才。湘军管理层十分重视队伍建设，曾国藩提出了广收、勤教、严绳、慎用的策略。广收，就是拓宽选人视野，广泛搜求、认真甄别人才；勤教，就是以身作则，循循善诱，以诚、勤、廉等优秀品质教育下属，勿使心中“贼”破了心中“墙”；严绳，就是以霹雳手段显菩萨心肠，从严管理干部、身边工作人员；慎用，就是坚持实干为先、人岗相适，慎重使用干部。

在长期的政治军事生涯中，他们积累了较为成熟的人才管理经验，对今天也有一定的借鉴意义。

湘军的影响不仅限于政治军事方面。比如，曾国藩等人躬身写作，引领古典文学人才振兴，将桐城散文派推向最后一个高潮；他们识时务、看世界，发启洋务运动，兴翻译，遣官学，引进、培养了一大批科学、技术等方面的人才，有力推动了中国近代化进程；比如，湘军中一批外交人才登上历史舞台，影响了晚清外交走向；等等。对专业人才的培养，也可看作是湘军管理课的一部分。

今年是曾国藩逝世150周年。他秉持“不为圣贤，便为禽兽；莫问收获，但问耕耘”的人生信条，40岁才开始真正的事业，是静水流深、大器晚成的代表。本书穿插曾国藩治军、从政、用人的经验教训，让读者触摸其中的人生甘苦。天下所有成功学都只可参考，不能复制。比如，都说曾国藩选人用人自有一套，但其中奥妙太多，关键处只可意会不可言传，他在家书中说：“惟用人极难，听言亦殊不易，全赖见多识广，熟思审处，方寸中有一定权衡。”这也是书名中“课”的真谛。“课”本身即包含了经验、教训两个部分，我们应该学会用辩证的眼光观察那段历史、那群人物，从中找到可供权衡的启示，或警示。

关于湘军和曾国藩研究的素材很多，为兼顾严肃性、可读性，本书对各类素材采取包容的态度，且标注了出处。鉴于当时的时空环境，引用时尽量保持原汁原味，如清军称太平军为“匪”，太平军称清军为“妖”，诸如此类并不代表笔者立场。写作中，笔者参阅了大量专著，有幸在文字上结识了一众学殖深厚的专家。罗尔纲、萧一山、李鼎芳、龙盛运、朱东安、成晓军、林乾等人的作品让人受益良多，另有不少研究者的论文见解独到，一些观点直接吸收到了书中。我的工作单位创新氛围浓，干事激情足，给了我极大的精神动力。笔者还得到了许多师长、学友如薄文军、郝英明先生的帮助与鼓励，一并表示诚挚

感谢。

因平时工作事务繁杂，无法拿出专门精力深入研究、静心写作，加之能力确实有限，书中不免有讹误不当之处，请不吝批评指正。

2022年4月

于黄河口

目录

组织建设篇

——湘军的诞生、发展与落幕

第一章 创新组织形式

- 一、问题导向：清军是一只“纸老虎” | 003
- 二、与时俱进：湘军是一帮“临时工” | 011
- 三、影响深远：给大清实施“安乐死” | 020

第二章 处理外部关系

- 一、对清廷：摆正位置 | 031
- 二、对地方：和平共处 | 042
- 三、对列强：为我所用 | 047

第三章 凝聚领导班子

- 一、精诚合作 | 055
- 二、求同存异 | 059
- 三、维护权威 | 066

第四章 抓实队伍管理

- 一、训与练双管齐下 | 077
- 二、粮与饷不可或缺 | 085

三、得与失尽在人心 | 093

第五章 优化战略战术

一、大处着眼，小处着手 | 105

二、扬长避短，比较优势 | 109

三、以静制动，反客为主 | 114

军政干部篇

——干部选、育、管、用的实践逻辑

第六章 广收：以天下为笼

一、德才兼备，以德为先 | 129

二、广泛搜求，不得不休 | 137

三、认真甄选，全面考察 | 142

第七章 勤教：感化于无形

一、以身作则 | 157

二、因材施教 | 168

三、春风化雨 | 176

第八章 严绳：树吏治新风

一、管好工作人员 | 191

二、去除害群之马 | 196

三、与下属打成一片 | 203

四、给州县树立规范 | 206

五、异地任职展身手 | 213

第九章 慎用：立干事导向

- 一、坚持人岗相适 | 225
- 二、以实绩论英雄 | 231
- 三、满足干部成长需要 | 235
- 四、建立负面问题清单 | 241

专业人才篇

——对文学、洋务、外交人才的培养与影响

第十章 引领文学人才振兴

- 一、思想：领时代风骚 | 253
- 二、写作：擎文坛大旗 | 258
- 三、传承：创桐城中兴 | 262

第十一章 开启洋务人才新局

- 一、兴洋务：把理论变实践 | 271
- 二、引进来：助推西学东渐 | 279
- 三、送出去：开启留学风潮 | 285

第十二章 确立外交人才宗旨

- 一、影响近代外交走向 | 295
- 二、培养一批外交人才 | 305

参考文献 | 316

后 记 | 321

组织建设篇

——湘军的诞生、发展与落幕

第一章 创新组织形式

在清朝，民间团练由来已久，但一直不成气候。一方面，是因为清政府社会控制极严，对地方武装保持高度警惕；另一方面，团练自我定位即为保卫乡里，组织形态较为松散。咸丰三年（1853年），皇帝下旨号召兴办团练，最终仅有曾国藩成事。究其原因，主要是他与时俱进，革新组织，顺应了当时的形势需要。这使得湘军成为八旗、绿营的有力补充，逐渐走入舞台中心，并引发了一系列深刻变局。

文正以团练始，不以团练终，且幸其改图之速，所以能成殄寇之奇功，扩勇营之规制也。^[1]

——薛福成

一、问题导向：清军是一只“纸老虎”

(一)

历史充满了巧合。

咸丰二年（1852年）六月二十四，曾国藩奉命离开京城，一直向南，赴江西担任乡试正考官。他以为这就是一次普通的出差，像之前去四川一样，判判卷子，点点举人，见见官员、门生，轻松加愉快。但他没想到，此次一别，便是十七年。这十七年，彻底改变了曾国藩的人生轨迹，也在一定程度上改变了中国的历史轨迹。这要从两个变故说起——

一个小变故，是曾母去世。

当曾国藩行至安徽小池驿时，突然接到母亲江氏去世的消息，他立刻改服

奔丧，请旨回家丁忧，就是守孝。清代承袭前制，以忠孝治国，官员父母去世，必须离职回家，持丧三年，除非皇帝下诏让你“夺情”“起复”。丁忧制度由来已久，表面上看，为的是使人子得尽孝思；但在背后，统治者却有另一番考量：防止文臣武将势力做大。康熙二十四年（1685年）上谕：

武官久任非善事，在昔唐朝藩镇骄蹇跋扈，皆由久典兵之权故耳。丁忧之例既定，自不致久任矣。^[2]

一个大变故，是太平军兴。

咸丰新帝登基不久，洪秀全等在广西桂平金田村起事，聚众达两万多人，并攻占永安州，分封诸王，建立初期的官制、军制。清廷调兵遣将，围追堵截，不仅没把太平军消灭在萌芽状态，后者反而更加壮大，人数猛增至二十万人。次年四月，太平军离开广西进入两湖地面，连克道州、郴州、岳州、武昌，军队裹挟着军属已经达到五十多万人，号称“雄兵百万”。然后，顺长江而下，直取安庆、江宁。咸丰三年春，将江宁改称天京，正式定都。短短三年的时间，太平军就以摧枯拉朽之势横扫大片国土，成为盘踞长江中下游流域的军政集团，彻底扯下了清廷的“遮羞布”，也戳破了清军这只“纸老虎”。

（二）

清朝的正规军队分两部分，八旗兵和绿营兵，称为“经制兵”。其中，八旗兵是清廷创业的本钱，包括满族八旗、蒙古八旗以及汉军八旗，实际上有二十四旗。绿营兵，是清兵入关后改编和新招的汉人部队，主体是明军。因为用的是绿旗，所以叫绿营。

八旗兵曾经也是一支虎狼之师。顺治元年（1644年），踏平山海关，入主中原，相继征服了地方上的农民反抗势力和偏安一隅的南明政权，“又平三藩，

平准噶尔，平青海，平回部，平哈萨克、布鲁特、敖罕、巴达克、爱乌罕，平西藏、廓尔喀，平大小金川，平苗，平白莲教、天理教，平喀什噶尔，出师十数，皆用旗营，以亲王贝勒或满大臣督军”。^[1]虽此话有些绝对，但较早时期的八旗确实是一支善战敢战的军队。如雍正九年（1731年），在和通泊战役中清军惨败，但是四千老满洲八旗兵仍能死战不退，直到弹尽粮绝、人困马乏，才被数倍于己的准噶尔骑兵冲散。乾隆二十三年（1758年），黑水营战役中，清军八旗健锐营八百勇士突破上万敌军的重围，浮水撤回大营。

然而，八旗兵有一个先天的弱点——兵员太少。

八旗兵力历来被视为机密，精确数字难以掌握。咸丰元年，曾国藩在《议汰兵疏》中提到八旗兵员约为二十五万人。魏源在《圣武记》里则说约为二十万人，现在一般采用这个数字。

二三十万人的兵力，一半稍强，用于戍卫京师，一半稍弱，驻扎在各省及边疆重点城市，由将军、都统等管理，不受地方督抚节制，直接听命于皇帝，可以看作是垂直管理的中央军。他们平时驻屯于满城，作为征服者的象征性存在，主要功能是监视绿营和当地群众，防止造反。以湖广总督辖区（主要管辖湖南、湖北）举例，八旗只在武昌设荆州将军，驻扎五千七百兵力。

平定三番叛乱时，八旗军疲态尽显。至嘉庆年间，镇压白莲教起义主要靠的是绿营，以及少部分的乡勇。至道光、咸丰年间，镇压太平军主要靠的是以曾国藩为首的湘军势力，八旗和绿营都已经指望不上。

相对于兵员太少这一先天弱点，后天的弱点则更为致命——腐化堕落。

清军入关后尚未占领全中国，八旗兵堕落的苗头已经显现。顺治十六年，清军与郑成功争夺南京，八旗兵不敢一战，以绿营击溃郑军于仪凤门、钟阜门外。事实上，统治者视八旗兵为命根子，对绿营冲锋、八旗后进的现象，自然是睁一只眼闭一只眼。

清政府对旗人实行“包养”政策，规定旗人只能参军、做官，不得从工、

从农、从商。旗人生来就由财政供养，成年后还“包分配”。另外，中原文化生活肯定比满洲关外要丰富得多，所以旗人乱花迷眼，养尊处优，好逸恶劳的风气愈演愈烈。男丁打茶围、喝花酒、听戏、赌博、斗鸡、斗蛐蛐、放风筝、泡茶馆，花样百出，玩物丧志。

游戏之风弥漫，最直接的后果是武功废弛。

乾隆十二年，为镇压云南土司叛乱，专门从八旗军中遴选一千名精锐中的精锐，苦练架梯蹬楼技艺。战事结束后，转设健锐营，驻扎香山脚下，相当于现在的特种兵。但到了嘉庆时期，健锐营已经“不习劳苦，不受约束，征剿多不得力。距达州七十里之地，行二日方至”。^[4]就连最擅长的蹬楼训练，也变成了从容蹬楼，不比今天的攀岩游戏激烈。

嘉庆四年（1799年）正月，嘉庆帝说起当年陪同父皇观看士兵操演时的经历，士兵射箭虚发、骑马堕地，怎一个“垮”字了得：

朕于甲辰年随驾南巡至杭，营武骑射皆所目睹。射箭、箭虚发，驰马、人堕地，当时以为笑谈，此数年来果能精练乎？^[5]

旗人不思技艺，官方不得不降低武举考试的标准，骑射不行，就改步射，箭靶太远，就把目标拉近。即使如此，仍然有许多八旗子弟因臂力不够，乱射一通，几近伤人，或者干脆报称“近视”而弃考。光绪朝时，怡亲王溥静觉得每日佩戴重刀实在累赘，所以经他发明改造，刀鞘里没有刀只有刀把儿，挂在身上大感轻便。^[6]由此可见，八旗尚武精神已荡然无存。

军纪之散漫，也到了无以复加的程度。爱新觉罗·昭梿在《啸亭杂录》中记载，京城有的守卫禁军，“每夏日当值宿者，长衫羽扇，喧哗嬉笑”，圆明园各门前侍卫“乃竟日裸体酣卧宫门之外”，遇有大臣训斥，侍卫却满不在乎。嘉庆八年闰二月，皇帝在顺贞门外遇刺，百余人的侍卫部队，只有定亲王绵恩

等几人上前护驾，其余均不知所措，呆若木鸡！道光朝大臣黄爵滋在奏章中描述了八旗兵旷工闲游的场景：

近见有三五成群，手提雀笼雀架，终日闲游，甚或相聚赌博。问起名色，则皆为巡城披甲，而实未曾当班，不过雇人领替，点缀了事。^[7]

平时吊儿郎当，战时必然畏战退缩。平定三藩叛乱时，大将军勒尔锦奉命讨伐，驻兵荆州，划江为界，逡巡不前。其贝勒尚善、察尼等奉命进攻岳州，动辄以战船不备、风向不对来推诿，闻听退军，则三军欢声如雷。堵截太平军时，首席军机大臣赛尚阿消极避战，太平军围长沙，他躲在湘潭，太平军攻武昌，他逗留湖南。

更有甚者，到处寻衅滋事，异变为社会“毒瘤”。清人张集馨在《道咸宦海见闻录》中记载了太原满城的情形，八旗兵不仅殴打守夜的更役，甚至不把县令放在眼里，老百姓把满城称为梁山泊，意思是和土匪窝差不多。其中一段是这样说的：

居民指满城为梁山泊，而地方官莫敢谁何。九月初，满兵数人深夜闯走大街栅栏，守栅更役不肯开放，兵用砖石将其毆伤。次日，阳曲县令李廷扬与理事通判麟耀会审，后者偏袒满兵，而以差役为非，且予以杖责，慰满营心。县令不能平，未敢争也。从此满兵益无顾忌。九月十八日，李县令查夜，只带小仆一名，便服微行。突有满兵数人跃出，将李令拳毆。李大呼曰：“我乃阳曲县也！”满兵佯为不闻，揪推不释，反大言曰：“此二人欲入店强奸！”将以挟制。署中闻信趋救，李始脱归。次日，城守尉调停，并未责惩。李令深知满营骄悍，不敢追究。

张集馨发感慨说：“纵肆如此，祸不远矣！”^[8]