

<<曾国藩用人智慧全鉴>>

图书基本信息

书名：<<曾国藩用人智慧全鉴>>

13位ISBN编号：9787540450229

10位ISBN编号：7540450223

出版时间：2011-8

出版时间：湖南文艺

作者：林乾

页数：286

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<曾国藩用人智慧全鉴>>

前言

同治元年三月十八日，即公元1862年4月16日，桐城诸生方宗诚在安庆拜见曾国藩。

对曾大人的礼贤下士，他早就耳闻，但第一次拜见似乎还是让他有些诧异：这位手握四省兵权的两江总督、钦差大臣，又是协办大学士，俗称副宰相，不但毫无尊贵气象，反而“望之如老教师”，方宗诚顿时毫无拘束。

因曾国藩“虚心纳善”，方宗诚也就“知无不言”，一番畅谈，临别时没想到还得到曾大人的墨宝——亲笔手书对联，上面写了十四个大字：敛气乃宏才学识，高文待续方刘姚。

正是这副对联，让方宗诚对曾国藩钦佩不已，并作出了关系他一生的决定——给曾国藩做幕僚。

方宗诚在当天的日记里写道：“有‘敛气乃宏才学识’一语，‘盖以予学无含蓄，圭角太露，故警戒之也。

”而后一句是以桐城派的三位大家——方苞、刘大櫆、姚鼐，期许方宗诚。

邂逅相遇，就能把一个人的优点、特长乃至一生的成就，特别是锋芒毕露的性格弱点“诊断”得如此准确，委实让方宗诚大感惊讶。

难怪他当即称赞曾国藩“真伟人也”。

（《柏堂师友言行记》卷一）曾国藩在当天的日记里，也详细记下了他接见方宗诚的细节：洪琴西来，久坐时许，戏言余有扑面相法，谓初次一见，即略知其人之梗概也。

（《曾国藩全集》，《日记》二）。

这里的洪琴西，是举人洪汝奎，与曾国藩有师生之谊，一直做湖北巡抚胡林翼的幕僚。

他说曾国藩有“扑面相法”，尽管多少有些“戏言”，但曾国藩并没有否定，反而在日记里记下这句话。

曾国藩确有“知人之明”，左宗棠于同治七年（1868年）向清廷奏请，希望皇帝下一道诏书，让全国有用人权的大臣，学习曾国藩为国家悉心求取人才的做法（《左宗棠全集》，《奏稿》）。

而曾国藩自己倒是很谦虚，后来在安庆忠义局修志的方宗诚曾问曾国藩：您何以知道塔齐布、罗泽南、李续宜、彭玉麟、杨载福、鲍超这些人能成大功？

曾国藩回答说：此皆幸而遇者，与诸人共事，不过识其忠勇勤朴，各任以事，稍能成就，人遂谓吾能知人，实则知人甚难，予未敢自信也。

（《柏堂师友言行记》卷二）至于说到曾国藩的用人，蒋介石在为蔡锷所编的《曾胡治兵语录》写的序言，最能道出本真，这就是“自立立人，自达达人”。

蒋介石还说，仅此一点，足以为吾师。

曾国藩提出，儒家思想核心的“仁”，体现在政治家身上，就是“立人达人”，即自己要想立得住，也要让他人立得住，自己要发达，也要让他人发达。

因此他将“大禹善与人同四字，每日三复。

”更一反用人者恩威并施的惯常做法，提出“用恩莫如用仁，用威莫如用礼”。

“仁”就是“立人达人”，“礼”就是与上级、下属、同僚保持交往、合作、共事的一个“界限”或者距离，为此他还提出要诚心求人，虚心纳益，取人于善，与人为善，绝不可用权术笼络。

他还提出，评价大人物，有两个重要标准：一是树人，一是立法。

并将能否“树人”，即培养、提拔人作为区分君子与小人的重要依据，说今日知晓树人，今日就是君子，明日不知树人，明日就是小人。

“生平喜推功于人，而自愿受过”，因而有非常多的人愿意追随他。

美国著名历史学家许倬云先生评价曾国藩是中国近百年技术性专门人才走向领导舞台的开创者（《从历史看领导》），此言实为的论。

个人以为，曾国藩能够最终打败力量强于他几倍、几十倍的太平天国，原因固然很多，但最重要的是两大阵营的构成，包括知识、智力层次，内部协调等方面差距甚大。

就像左宗棠在曾国藩去世后撰写的挽联下联所说：同心若金，攻错若石，相期不负平生。

曾、胡、左、李等之间也有龃龉、有分歧，但他们又都绑在一起。

用胡林翼的话说，做大事以集才、集气、集势为要，认识到“气类孤则大事不成”。

<<曾国藩用人智慧全鉴>>

回过来看太平天国，内部自相残杀，把好端端的江山葬送了。

李秀成在狱中自述里，总结天国有十大失误，其中前四条是战略问题，后面六条都是用人出了问题。

梁启超在为李鸿章作传时，写的第一句话是，天下惟庸人无毁无誉。

并说，以常人而论非常人，故誉满天下，未必不为乡愿；谤满天下，未必不为伟人。

因此也就经常有盖棺后数十年、数百年而论尤未定者。

这段话，同样适用于曾国藩。

今年农历十月十一日是曾国藩诞辰200周年，届时，湖南将举办海峡两岸曾国藩学术研讨会。

我研究曾国藩多年，也想为此做点事情。

山东教育电视台《名家论坛》栏目邀请我做了“曾国藩的识人和用人”的讲座，本书就是在此基础上整理完成的。

感谢爱知堂崔正山、明伦堂史玉妍，没有他们的玉成，就不会有这次讲座。

更要感谢李茸、武丽娟，她们的教益令我受益匪浅，使得愚钝的我能够顺利完成这次讲座。

感谢山东教育电视台的侯刚、编导张志伟，是他们的精湛专业技术掩盖了我的许多缺陷，而他们的专业精神，让我有勇气站到自己陌生的镜头前。

我还要特别感谢中南博集天卷文化传媒公司的刘丹、赵省伟，他们的一丝不苟使本书的不足得以修正。

林乾2011年6月10日

<<曾国藩用人智慧全鉴>>

内容概要

本书是中南海讲学博导林乾在山东教育电视台《名家论坛》讲座“曾国藩识人用人”的文字增订本，是其潜心研究曾国藩十年的结晶，更是其在中石化、发改委、中石油、浙江余姚市委、中移动等近百家党政机关、国企、上市民企所作高端国学培训的精华！

<<曾国藩用人智慧全鉴>>

作者简介

林乾，曾用笔名史林，中国政法大学法律史学研究院副院长，博士生导师、曾国藩研究会常务理事、国家清史编纂委员会典志组专家。

2006年应邀赴中南海为江泽民等党和国家领导人讲述清史。
2008年为温家宝总理讲述清代依法施政的历史得失。

近年来，在中石化、发改委、中石油、浙江余姚市委、中移动等近百家党政机关、国企、上市民企举办上百场高端国学培训，反响强烈。

著作《曾国藩成大事的九九方略》创2001年社科类图书销售排行第一的佳绩、整理出版的曾国藩《挺经》、《曾国藩和他的幕僚》一次次掀起国人的“曾国藩热”，《曾国藩大传》经全面修改即将出版。

<<曾国藩用人智慧全鉴>>

书籍目录

第一章 曾国藩的知人之明

1. 曾国藩的人生三境说
2. 左宗棠：向曾国藩学习
3. 慧眼识松山
4. 《吕氏春秋》的“八观”法
5. 冷眼识英才

第二章 曾国藩识人秘籍

1. 曾氏人才从哪里来
2. 以天下为笼，雀无所逃
3. 相人口诀
4. 独特的面试人才法
5. 询事考言——识人口诀运用

第三章 用人的理念和标准

1. 自立立人，自达达人
2. 人才分三等、用人三步骤
3. 一般标准有四
4. 用人的最高原则

第四章 培养人才秘籍

1. 曾氏花名册
2. 练本事有四类，各人专精一门
3. 培养人才三法
4. 培养忠诚和献身精神
5. 甘雨兴苗，正面教育为主

第五章 如何带好团队

1. 团队目标：万人同心，生死不弃
2. “以利为义”，文人领山农
3. 建立有效的激励机制
4. 培养效忠精神，又要有过硬本领
5. 高薪养将
6. 扩张须独当一面之才
7. 妥善处理转岗与在职者的关系

第六章 满足下属成长需要

1. 中国管理的“八字法”
2. 满足成长需要
3. 让有才能的人各建功业
4. 为下属承担责任
5. 与下属保持适当距离
6. 纳新不吐故，保持高管稳定
7. 局面狭小，切忌自立门户
8. 同享胜利成果

第七章 建设核心团队，盛时找好接班人

1. 天朝十误的反证
2. “破格请将、放胆添兵”
3. 破格提拔领军人物
4. 盛时找好接班人

<<曾国藩用人智慧全鉴>>

第八章 怎样处理同僚关系

1. 合作的五个层次
2. 英雄携手，气类孤则事不成
3. 勉强合作，肝胆变楚越
4. 君子能下人，待英雄要屈身
5. 高管之间，明争不可暗斗

第九章 关系成败的用人五策

1. 关键职位要试以艰危，责以实效
2. 管家要用“内正外圆”之人
3. 同涉风波之险，方足以任大事
4. 理财要用精细之人
5. 用其所长，长期观察

第十章 如何驾驭特殊人才

1. 轻薄之人不可重用
2. 强悍之人要控制使用，收鹰犬之效
3. 有才干而缺点突出的人，要慎用
4. 使“过”如同“用功”
5. 切忌用刻薄之人

第十一章 用人的禁忌

1. 四种人不能重用
2. 用人不率冗、不自是
3. 不能有效忠分歧
4. 尚德不尚庸

第十二章 用人特点比较

1. 胡林翼：责人以严，养人以宽
2. 左宗棠用人：自负受夸，成才不及曾门之盛
3. 李鸿章：好以利禄驱众
4. 曾国荃：挥金如土，用人不出家乡十里之外

第十三章 曾国藩用人总结

1. 率先垂范，约束自身
2. 取人于善，与人为善
3. 终身不废学，堪为人师长
4. 朝乾夕惕，反思用人
5. 领导五忌
6. 总结

<<曾国藩用人智慧全鉴>>

章节摘录

曾国藩吃完饭，把筷子往下一放，正襟危坐地说：“少荃，你到我这里来，我这里只崇尚一个字，那就是诚。

”言外之意，如果连最基本的都做不到，何谈其他。

他经常说，为人处世都是从这一个字——诚开始的。

李鸿章哪里遇到过这种情况！

他觉得，曾国藩在大庭广众之下，让他下不了台。

后来，曾国藩又从正面称赞李鸿章的与众不同之处，并用“青出于蓝而胜于蓝”来积极引导他。

不久，曾国藩的一个幕僚欧阳兆熊要回老家，向曾国藩请假。

曾国藩这天很高兴，专门为他置酒饯行。

酒足饭饱之后，欧阳兆熊说：“老师，我有一个请求，在这里不知当讲不当讲？”

”曾国藩说：“可以讲，什么事情？”

”欧阳兆熊说：“我们这里的人每天五点多钟要吃饭，这个进场饭，不是说我们不能起早，主要是，我们肚子不饿，吃不下去。

我请求以后能不能把这个进场饭给免了？”

”曾国藩一笑，说：“承蒙你提出，进场饭今后就免了。

”欧阳兆熊回到自己家中后，给李鸿章这些人写信，开玩笑说：“从今以后，你们这些人每天早晨觉睡得非常好，饭也吃得香。

但你们每天吃饭的时候，一定要想着，免进场饭这件事情，可是我给你们争取来的。

你们何以报答我？”

我只要求你们每天吃饭时，祝福我一次！”

”李鸿章给他回了一封信说：“承蒙你的关照，进场饭已经免了。

但是我们最痛苦的一件事情又有了，我们现在又要自己另起炉灶，这个钱不知道谁能给我出。

你能不能给我出？”

”吴汝纶在为李鸿章写的《李公神道碑》中说：“公生平严事曾文正公，出治军，持国论，与曾公相首尾。

其忠谋英断，能使国重，是非成败，不毫发动心，一秉曾公学。

”有关李鸿章接受曾国藩的教训，曾国藩的孙女婿吴永在《庚子西狩丛谈》专门讲到：公（指李鸿章）平素最服膺曾文正公，启口必称我老师，敬佩殆如神圣。

尝告予：文正公你太丈人，是我老师，那真是大人先生。

我老师实在厉害。

从前我在他大营中，跟随他办事，他每天一早起来，六点钟就吃早饭。

我贪睡，总赶不上，但他偏要我一同上桌，我没法，只得勉强赶上，胡乱盥洗，朦胧前去过卯，真受不了。

但习以为常，也渐觉不甚吃苦。

所以我后来自己办事亦能起早，才知道受益不尽。

这都是我老师造就出来的。

至于督责的例证，就更多了。

刘铭传的铭字军没有经过训练，特别是军纪方面很差。

刚组建不久，就发生了打死奉贤县令的事情，曾国藩给刘铭传等人写信，信中说：我成立淮军，有良苦用心。

两淮风气刚劲，自古以来，多出英雄豪杰，近来没有人倡导这种风气，使淮人甘心与国家作对，为敌军竭力苦战至死不悔，即使为国家所用，也因久染恶习，骚扰百姓。

我与李鸿章组建淮军的目的，是想力挽他们的恶习，把他们变成国家的干城。

为此，第一要教他们忠君，忠君必须先敬畏官长，这是义；第二教他们爱民，爱民一定先保护家乡，这是仁。

<<曾国藩用人智慧全鉴>>

这就要求纪律严明，训练有素。

李鸿章在上面倡导，全靠你们鼎、铭、春、树各营的领导教导、训诫他们。

淮军里的人将来成为国家的名将达官，乃是你们训诫的功劳，假若成为骄兵悍卒，危害国家，也是你们不教导训诫的罪过。

成败祸福，可以说系于你们身上，尤其在于初创的数月之内。

曾国藩从不板起面孔训斥人，而是讲道理，注意对人的感召。

他后来又亲自给李鸿章写信，督促将杀县令的士兵绳之于法，教育淮军要严明军纪。

4.培养忠诚和献身精神曾国藩曾提出“天道恶贰”，“贰”就是不忠诚，首鼠两端。

他早年目睹那些身居高位而又无所事事的人，曾痛切地发出这样的慷慨之言：我一直以为，无兵不足深虑，无饷不足痛哭，独举目今世，求一攘利不先、赴义恐后、忠愤耿耿者，不可立得；有时即使得到，又屈居卑下，往往抑郁不伸，或遭遇挫折、或离职而去、或抑郁而死。

而贪婪庸劣的人，位高而权重，而富贵、而名誉、而老健不死，此其可为浩叹者也。

咸丰十年七月，郭嵩焘因盛推大学士翁心存，二十三日，曾国藩回信表示“知人甚难”，他说：往在京师，如祁寯藻、杜受田、贾桢、翁心存诸老（皆为大学士），鄙意均不以为然，恶其不白不黑，不痛不痒，假颀预为浑厚，冒乡愿为中庸，一遇真伪交争之际，辄先倡为游言，导为邪论，以阴排善类，而自居老成持平之列。

三四年间，尝以此风为云仙（郭嵩焘）亲家言之，今来示盛推翁公，殆以一荐之惠难忘。

去年来示，盛推僧邸，仆与舍九弟曾私虑其不终。

人固不易知，知人固不易也。

这种看法与胡林翼极为相同。

胡林翼说：吾辈不必世故太深，天下惟世故深误国事耳。

一部水浒，教坏天下强有力而思不逞之民；一部红楼梦，教坏天下之堂官、掌印、司官、督抚司道府及一切红人，专意揣摩迎合，吃醋捣鬼。

今日之廷臣，与凡一切官吏，皆亡国之人，与彼处耳。

所以愿与彼处，不愿与师友处，何也？

好谄佞、好柔媚、恶冷、恶淡、恶方严耳。

曾国藩大表赞同，对胡说：默观天下大局，万难挽回，我们所能做的，引用一班正人，培养几个好官，以为种子。

吾辈所慎之又慎者，只在用人二字上，此外竟无可着力处。

因此在曾国藩看来，培养人的过程中，最重要的就是培养一个人的忠诚感和献身精神。

他一直说，现在的天下早已没有是非，他希望用几个人的表率作用，让更多的人向他们学习，以忠诚作为天下倡导。

常常把“书生以忠诚相期奖”，“我不知战，但知无走，平生久要，临难不苟”作为教育人的根本。

他在培养献身精神方面，有一个最典型的例子。

曾国藩做了两江总督后，清朝给他最高的一个期许，就是让他在最短时间里把南京城拿下。

曾国藩接到署理两江总督的任命后，立刻做了一件事情，就是把两江总督署的大营，同时也是行军的统帅部搬到了天下最危险的地方——祁门。

在安徽祁门这个地方，湘军遇到的危险非常大，陈玉成、李秀成等太平天国后期的这些大将，经常率几十万大军包围。

曾国藩几乎被太平天国的小将们抓到。

所以，下面的人经常提醒他，是不是应该离开这里，不要继续在祁门这个最危险的地方驻扎下去？

并说统帅应该找到一个更安全的地方。

但曾国藩坚决不退。

到休宁时，有的人还提出更有说服力的理由：休宁不是你死的地方，两江都是总督辖境，何者为退？何者为进？

曾国藩笑着回答说：前两江总督何桂清离开常州时，身边的人可能也是这样说的。

原来，两江总督署在常州，面对太平天国即将大兵压境，何桂清请求驻到苏州筹饷，实际是逃离，因

<<曾国藩用人智慧全鉴>>

此将行时，常州绅民塞道请留，何的随从开枪向挽留的人射击，打死十余人，才得以脱身。

至苏州时，巡抚徐有壬拒绝打开城门，何桂清只好逃到上海。

随即苏州也被太平军攻陷，徐有壬死，遗疏再次弹劾何桂清当了逃兵。

但因英法联军进犯京师，咸丰皇帝逃往热河，何桂清的案子迁延两年没有结果。

王有龄及江苏巡抚薛焕都是他原来的属吏，迭次上疏为何乞恩，清廷不许。

言官也数次劾奏，直到同治元年，才将何逮捕下狱，判拟斩监候。

大学士祁寯藻等十七人上疏论救，尚书李棠阶力争，谳乃定。

何桂清援引司道请他的禀牍作为洗脱自己无罪的辩辞，清廷将事情交曾国藩察奏。

曾国藩上疏说：“疆吏以城守为大节，不宜以僚属一言为进止。

大臣以心迹定罪，不必以公禀有无为权衡。

”当年冬天，将何桂清弃市。

曾国藩讲出这样一则因逃亡而被清朝处死的案例，并且，这件事可以说就是曾国藩处理的，现在轮到自己，不能搞“双重标准”，因此任凭属下怎么劝，他也不动摇。

但曾国藩有一个观念，就是“身履诸艰，不责人以同难”，因此对身边的幕僚说：“这样吧，你们要走的话，我给每一个人开三个月的薪水，等事平之后，最危急的时候过去了，大家再回来。

我仍然会按照以前那样对待大家，毫不介意。

”曾国藩这样一说，下面的人纷纷表示：“我们一定要跟大帅共甘苦，共患难！”

”所有人都不走了。

于是，曾国藩在这里度过了他一生中最危险的一段时间。

曾国藩一生有四次自杀：在祁门的时候，他每天把剑悬挂在自己的船顶，太平军要是打进来的话，随时准备自杀。

而且他还写了一份遗嘱，早已作好了战死的准备。

5.甘雨兴苗，正面教育为主曾国藩在总结人才培养的重要性时说：天下无现成的人才，也没有生知的卓识，大概都是由勉强磨炼而出。

《淮南子》说“功可强成，名可强立”，《中庸》所说的“人一己百，人十己千”，讲的就是勉强功夫。

胡林翼也说：人才因磨炼而成，总须志气胜人，乃有长进。

成败原难逆睹，不足以定人才。

曾国藩特别重视正面教育，即积极鼓励、引导为主，他说：“人的可塑性是很强的，哪有固定的道理，如果你经常褒扬鼓励它，就像甘甜的雨露滋润禾苗一样，它就会健康地成长为人才；如果你经常贬斥打击它，就像严寒的霜剑凌杀万物一样，它就会凋零萎缩，不能成为有用的人才。

因此，我们必须学会培育人才。

”李元度是曾国藩着意培养的人才之一，他发现李有“喜大言”的弱点，多次与他倾心交谈，戒其改正，但还是正面教育为主，而且注意给人留情面，甚至还将自己放进去一并检讨，这让下属非常受用。

他对李元度说：吾辈均属有志之士，亦算得忍辱耐苦之士，所差者，咬文嚼字之习气未除。

一心想学战，一心又想读书。

所谓“梧鼠五技而穷”也。

仆今痛改此弊，两月以来，不开卷矣。

阁下往年亦系看书时多，料理营务时少。

其点名看操、查墙子等事，似俱未躬亲，此后应请亲任之。

咸丰十年七月，曾国藩给李元度的好友沈葆楨写信，希望沈葆楨到来后对李元度所用的人一一甄别，并希望对自己用人不当之处，不吝指正。

他说：次青（李元度之字）过人之处极多，惟弟（自指）与阁下知之最深，而短处则患在无知人之明。

对于那些在高位者，犹或留心察看，分别贞邪。

对于位卑职小，出己之下者，则一概“援善从长”之义，无复觉有奸邪情伪。

<<曾国藩用人智慧全鉴>>

凡有请托，无不曲从。

即有诡状发露，亦必多方徇容。

此次青之短。

将来位望愈高，终不免为其所累。

阁下知人之明，远胜侪辈。

务求台驾迅出，且先在信州小驻，将次青所用文武各员，一一经法眼甄别，位置得宜，优劣得所。

次青去此一短，则众长毕露，幸甚。

敝处用人间有不当，亦望阁下时时惠锡箴言，以资质证，至禱至禱。

曾国藩认为，李元度长处甚多，但没有“知人之明”，特别是在下属面前，谦恭包容，使得命令不行。

为此，请沈葆楨来把关。

<<曾国藩用人智慧全鉴>>

编辑推荐

《曾国藩用人智慧全鉴》编辑推荐：中南海讲学博导林乾百场高端国学讲座精粹——曾国藩用人智慧最新权威本。

<<曾国藩用人智慧全鉴>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>