

曾国藩的中国式管理智慧 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E6_9B_BE_E5_9B_BD_E8_97_A9_E7_c123_289396.htm 曾国藩(1811"1872)晚清重臣，湘军创立者和统帅。初名子城，字伯函，号涤生。出生于湖南省双峰县(原属湘乡)荷叶镇。道光十八年(1838)中进士，入翰林院，为军机大臣穆彰阿门生。累迁内阁学士，礼部侍郎，署兵、工、刑、吏部侍郎。与大学士倭仁、徽宁道何桂珍等为密友，以“实学”相砥砺。平时有感于政治废弛，主张以理学经世。咸丰二年(1852)，太平军由广西进军湖南，清廷震恐。适曾国藩因母丧在籍，奉旨前往长沙，帮同湖南巡抚办理团练。遂招募农民为营勇，任用儒生为将佐，朝夕训练，号“湘勇”(通称湘军)。1854年初，湘军练成水陆师1.7万余人，会集湘潭，誓师出战。湘军初战，连败于岳州(今湖南岳阳)、靖港，曾国藩为此愤不欲生，投水自杀，被其左右救起。后重整军实，复占岳州，攻陷湖北省城武昌，奉诏署湖北巡抚。此后用兵更为谨慎。旋因朝廷恐其于地方势大，又被解署任，以后长期只以侍郎虚衔领兵。1855年初，进攻江西九江、湖口，被太平军重创，退守南昌。1858年6月，曾国藩奉诏出办浙江军务。1860年清军江南大营彻底败溃后，加兵部尚书衔，授两江总督，以钦差大臣督办江南军务。从此，不但拥有兵权，而且掌握地方大权。管理智慧之一：人格修炼 曾国藩作为一个政坛上的大人物，之所以区别于其他政客最为显著的地方，是非常注重完善自己人格的修炼，促进仕功的建立。曾国藩活了62岁。他出生在湖南省湘乡县一个偏僻的农民家庭，家里五百年来没有一个

人有过科名，父亲考了17次，才在43岁那年中了一个秀才。曾国藩五岁发蒙，23岁中秀才，24岁中举人，然后通过三次考试才在28岁那年中进士点翰林。30岁时，由北京城里芝麻绿豆大的小官起步，只用七年，就官至二品，这在湖南是空前绝后的。两年后，他做了吏部侍郎。一辈子做到这样的大官，已经是祖宗三代集大福了。三年时间他在清朝六个部兼过五个部的副部长，除了财政部，干过吏部、工部、刑部、礼部侍郎，他很会做官，官声很好。他有一回一次升了4级。42岁以一介书生而封万户侯，一大学士，中国男人最大的理想封侯拜相，他都做到了。曾国藩的修身，人格修炼对他事业有帮助。首先是诚，为人表里一致，一切都可以公之于世。第二个是敬，敬畏，内心不存邪念，持身端庄严肃有威仪。第三个就是静，心、气、神、体都要处于安宁放松的状态。第四个字是谨，不说大话、假话、空话，实实在在，有一是一有二是二。第五个字是恒，生活有规律、饮食有节、起居有常。最高境界是“慎独”，举头三尺有神明。他每天记日记，对每天言行进行检查、反思，一直贯穿到他的后半生，不断给自己提出更多要求：要勤俭、要谦对、要仁恕、要诚信，知命、惜福等，力图将自己打造成当时的圣贤。许多人都认为人格修炼是空虚的东西，认为修身是虚无缥缈的东西，甚至还是迂腐的，但曾国藩一生的事业，修身才是他事业成功最重要的原因。他靠人格的魅力成为卓越的领袖。有极高的威望，全国各地的优秀人才投入到曾国藩麾下，幕僚多达三四百人，当时第一流人才都是出自他手下。野史记载，许多新科进士不愿意履朝廷之任而愿意进入两江总督的幕府，曾国藩的一个手令就可以使他们千里趋之。他如饥似

渴读很多实学的书，使他一生能够遍兼五个部的部长。培养自己的声望、知名度，当时没有媒体，没有电视，他靠什么呢？靠诗文。三十岁时他自信诗已经达到很高的地步。在北京城里的知识分子圈和他的家乡湖南知识分子圈中建立了自己的声望，回到湖南一呼百应。还有无数反映民生的奏折，老百姓喜欢不喜欢？有政治之心的知识分子喜欢不喜欢？真正想为国家做一点事的官员也不会反对。这些奏折副本在社会上广为流传，使得曾国藩建立了很高的社会声望。

管理智慧之二：韬光养晦 曾国藩的事业成功之道，再一点，就是大功不举。翻开中国的史册，常见这样的一些故事，与人相处共患难易，共成功难，功高震主。尤其是在拥有生杀大权的君王面前，你有大的功劳更是很难。还有同事的眼红嫉妒，从古以来建立大功又得善终的不多。54岁他经过十几年的千辛万苦打下南京，朝廷在封赏之余，又对他手下的十几万湘军保持高度警惕。一面在颂扬，一面又在挑拨离间，恨不得一棍子打死。曾国藩非常清晰地认识到，自己实际上是处于很险恶的政治局面中。曾国藩很清晰地洞察到这样的局面，他淡化自己头上的光环，尽可能地缩小自己被射中的目标。他将功劳归之于朝廷，归之于友军，而自己在任何时候都声称做得不够。大量裁撤湘军，90%的湘军被裁撤。他恢复乡试，赢得了世人的称赞，渡过了表面风光，而实际上危机四伏的险恶的政治阶段。

管理智慧之三：阴阳之道 曾国藩最大的成功原因，指导曾国藩思想理论基础，是中国的哲学阴阳调和。曾国藩在三十岁的时候，就将易经读通了，他多次在家书中说到自己在易经里读通了一个道理“削息赢满”，也就是易经说的一阴一阳为之道。易经集中了中国古代最高的

智慧，阴和阳两个符号来代表宇宙之间普遍存在的一种对立而相关的现象。比如说天和地、白天和黑夜、生和死、男与女或者是雄与雌、公与母，还有进与退、人生的顺利与坎坷。还可以推导出人之心与理、科学与艺术，宇宙间和人类最值得关注的是两个对立但是互相又不能离开开现象，这是我们中国古人一个很伟大的发现，而且很聪明用阴和阳来代表。曾国藩从此悟出什么东西呢？他认为一个人的功名、事业、富贵、地位、权势，一切好的东西可以把他比之为放在阳的范畴，那么一切坎坷、不利、退让、宽容、厚道别人、自己压抑，这许多方面归为阴的范畴，这样两个东西要互补、要调和。曾国藩很早就认为自己阳的方面很多了，他说已经做了中级官员之后，祖父、祖母、父母都在，而且还有儿子女儿，兄弟姐妹也都有，所以他就提出了要求缺，自己的享受、自己的功名享受要不够，这就是偏重阴的方面，来进行平衡。到晚年他干出很大的事业，阳已经不得了，所以他时时刻刻有一种恐惧之感，深怕因为阳刚太盛使自己陨灭，所以他说古来成大功大名者长寿的少，所以他求阴来补，所以退让、宽容别人、压抑自己，使得这种平衡尽量不要破坏。次年9月，督其弟曾国荃攻陷安庆。11月，加太子少保衔，奉命统辖江苏、安徽、江西、浙江四省军务。旋向朝廷举荐左宗棠督办浙江军务、李鸿章出任江苏巡抚。1862年，以安庆为大本营，命曾国荃部沿江东下，直逼天京；命左宗棠部自江西进攻浙江；命李鸿章部自上海进攻苏南，对太平天国实行战略包围。10月，湘军与李秀成等部数十万太平军在天京城外激战，持续围困天京。至1864年7月，终于攻破天京城池，完成对太平天国起义的镇压。朝廷褒功，封曾国藩为一

等毅勇侯，加太子太傅，赏双眼花翎。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com