

# 唐浩明:曾国藩的识人用人之道

尹飞飞 整理



唐浩明

著名学者、著名作家、曾国藩研究权威、湖南省作家协会前主席、名誉主席、湖南践行国学公益基金会专家、特聘教授

曾国藩,在国家危难之际,投笔从戎,白手起家,举天下之才,成天下之事,力挽狂澜,拯救腐朽的晚清王朝于不倒,被誉为“立德立功立言三不朽,为朝为将为相一完人”。曾国藩成功的因素有很多,但能正确识人用人,可以说是其事业成功的一大法宝。这种识人用人之法对现代企业管理也有着非常重要的借鉴意义。4月20日,国学与管理高峰论坛暨第28期企业家国学践行公益研修班

28期企业家国学践行公益研修班走进宁乡。21日上午,著名学者、著名作家、曾国藩研究权威唐浩明先生主讲《曾国藩的识人用人之道》。300多名学员正襟危坐,屏气凝神,听唐浩明先生将《曾国藩的识人用人之道》娓娓道来。

## 识人精准

以德识人。曾国藩识人的第一条是以“德、识”为主,以“才、学”为辅。“德”不仅仅指道德品质,还有性格、习惯、秉赋;“识”是指眼光、见解;“才”是指才干、能力、本事;“学”是指学问、资历。曾国藩在多种场合谈及“德”和“才”的关系,在他看来,“德”好比水之源头,“才”好比水之波浪。“德”是木之本,“才”好比树之叶,德才兼备最好,如果不能,选贤任能,以德先行。

在“学”与“识”这两个方面曾国藩也有很明确的议论。他认为办大事者以“识”为主,以“学”为辅。他赞成诸葛亮说法“才须学,学须识”。才能是建立在学问的基础上,学问要建立在见识的基础上。由此看来,在曾国藩的眼里,“德”第一,“识”第二,“学”第三,“才”第四。

从志趣上识人。志向趣味看人的高下,志趣高的话会一天天往好的方向走,反之,则会走向平庸,没有太大的发展空间。曾国藩当时创办湘勇之初所选拔的人才中就有很多社会地位低,学历低,但志趣高的年轻人。比如彭玉麟,初遇曾国

藩他只是一个秀才,但是两点就让曾国藩认定他是一个可用之才。一是彭玉麟认为太平天国毁四书五经,弃孔孟之道,诋毁关公、岳飞,灭太平天国是伸张正义,二是彭玉麟从军“不求保举,不求发财,以寒士出,以寒士归。志趣对人的发展非常重要,尤其是对年轻人来说。

从小事上识人。老子说:“合抱之木,生于毫末;九层之台,起于垒土”。朱熹说:“绝大学问在家庭日用之间”。曾国藩告诫子弟:诚实,从不说假话做起;勤快,从不睡懒觉做起;戒骄,从不训斥仆人做起;戒奢,从不坐轿做起;端庄,从步伐稳重做起。从小事上识人,其实就是从常态中识人,常态更接近一个人的本来面目。

从长相上识人。眼亮、心实、神定、气敛、身挺、行重、言讷是曾国藩相人比较看重的七个方面。他在日记中写道,邪正看眼鼻,真假看嘴唇;功名看气概,富贵看精神;主意看指爪,风波看脚筋;若要看来理,全在语言中,这也是他相人的标准。

## 用人得当

广收慎用。曾国藩尽管“衡才不拘一格”“求才不遗余力”,但在具体任用上还是广中求慎,慎之又慎,并有严格的统一要求。曾国藩说:“取人之式,以有操守而无官气,多条理而少大言为要”“尺有所短,寸有所长,用人应用其长”。才德不可兼得以德重,好利之人不可重用;表现欲过强的人,不可久用;有大大而性格偏激

之人要慎用。

因量器使。曾国藩说“不苛求乎全材,宜因量以器使”“山不因大匠而别生奇木,世不因贤主而另降英才”。“当其时,当其事”如果做到了庸才也能成神才,没有做到神才也可能变庸才。

爱惜异才。十里挑一是人才,百里挑一是优秀人才,万里挑一是卓越之才。在曾国藩看来,左宗棠“刚明耐苦,晓畅兵机”乃卓异之才。曾国藩对左宗棠有知遇之恩,帮助和提携了左宗棠,左宗棠也没有辜负曾国藩的厚望,收复新疆,绿化沙漠,为国家为子孙后代做出了巨大的贡献。虽然后来曾国藩与左宗棠因为某些原因交恶,但是对对方的人品才干却是各自佩服。

笼络亲信。成大事,光靠一己之力不行,要培养笼络亲信。曾国藩笼络亲信主要有两种方式。一是亲笔私信代替公函,不管有多忙,曾国藩自始至终坚持亲笔写信,这些带着曾国藩体温的亲笔信温暖了无数下属亲信的心。二是除了向朝廷推荐下属,为下属谋求奖励外,曾国藩还注重私人奖励,他赐的腰刀,下属视若珍宝。

多选替手。曾国藩说:“办大事者,以多选替手为第一要义”。李鸿章就是曾国藩精心培育的替手,在平定捻军和天津教案上,李鸿章做的比曾国藩要出色。在曾国藩死后,李鸿章将洋务运动发扬光大,而且不管在什么场合竭力维护恩师的名声地位,这使得曾国藩死后的几十年比活着的时候名声更大,威望更高。



# 国学践行



2018年4月22日 总第22期

王守常题

主办单位:湖南践行国学公益基金会 湖南省人力资源管理学会 人极书院

## 汇四方贤达 承千年文脉

国学与管理高峰论坛暨第28期企业家国学践行公益研修班4月20日宁乡启航

汪念



▲国学与管理高峰论坛暨第28期企业家国学践行公益研修班现场 田乔斌 摄



▲湖南省十一届人大常委会副主任、党组成员、湖南践行国学公益基金会顾问蔡力峰宣布开班

盛世宁乡,汇四方贤达,启国学华章,重视书声琅琅;南楚故地,承千年文脉,集先贤智慧,又闻古韵悠扬。4月20日晚,国学与管理高峰论坛暨第28期企业家国学践行公益研修班(简称国学班)在古城宁乡盛大启航。湖南省十一届人大常委会副主任、党组成员、湖南践行国学公益基金会顾问蔡力峰宣布开班并致辞。

本期国学班由湖南省人力资源管理学会、湖南践行国学公益基金会、人极书院联合主办,共青团宁乡市委协办,湖南师范大学附属树仁学校、宁乡青年企业家创业协会、未来方舟联合承办。湖南省政协常委、原湖南省司法厅长谈敏纯,湖南大学岳麓书院原院长、博导、人极书



▲叶新球 周映华 摄

院院长、湖南践行国学公益基金会常务副理事长朱汉民,中南大学教授、博导、中南大学人力资源研究中心主任、湖南践行国学公益基金会理事长颜爱民,国防科技大学教授、博导唐九阳,湖南省中医药研究院附属医院教授、心血管内科主任、湖南践行国学公益基金会副理事长萧长江,无极禅苑院长及太极拳导师、陈式太极拳十三代传人黎峰,宁乡市委副秘书长刘亮,市政协副主席、旅游局长胡宇,团市委书记杨靛雯等嘉宾出席开班仪式或走进课堂听讲。

开班仪式上,蔡力峰发表了热情洋溢的致辞。他说,国学是中国传统文化的主要载体,也是中华文明的集中体现,我们学国学、悟国学、传国学、用国学,就是贯彻落实十九大精神,更好地弘扬和践行社会主义核心价值观的具体体现和必然要求。我们的国学班要一届一届办下去,办得更精、办得更好、办得更高,让国学班真正成为湖南社会主义文化建设、精神文明建设的标杆和高地。

践行国学传大爱,百战归来再读书。

本期国学班录取学员313名,学员以企业家、公务员、医生、教师、律师等群体为主,主要来自长沙、宁乡、湘潭、株洲等地,也有学员从广东等地慕名赶来聆听名师大课。108名奉献者为国学班提供全程服务,很多是湖南践行国学公益基金会的骨干奉献者。

十余位学养深厚的专家学者和知名企业家,以“国学与管理”为主题,通过国学经典阐释、历史名人解读、经济形势解读、工匠精神及文化、大数据思维、身心健康管理等课程,引领学员结合时代要求和实际将国学精髓融汇应用于企业管理、家庭建设和个人发展等领域,帮助学员成就幸福人生。

从2012年11月至今,国学班已成功举办28期,共有近万名企业家、公务员及各界精英参加学习,并将国学智慧应用到工作生活中。湖南践行国学公益基金会发起人颜爱民教授说:“国学践行的目的,就是我们都把自己做好,然后影响更多的人做好,把爱传递下去,让社会更和谐,让世界更美好。”

## 千秋邈矣独留我 百战归来再读书

钟积德

“千秋邈矣独留我,百战归来再读书”,百余年前,曾文正公以此激励胞弟,即是烽火连天岁月,也应静心习读,修身养性。时下,贸易纷争此起彼伏,经济结构加速调整,企业内忧外困,焦虑彷徨。欣逢中华大地,国学春风吹拂,千行百业应润滋长。今日学员师兄四海星驰,八方汇聚,百战归来,研习国学,静心问道经典,致力神圣圣贤,信可乐也!

戊戌三月,序属暮春,新康古县,宁乡新市,星分翼轸,地接洞庭。洑水乌江、楚江新江奔流汹涌,密印禅寺、灰汤温泉春色满园;物华天宝,高新产业集群;人杰地灵,少奇主席领衔;双休假日,胜友云集,高朋满座,少长咸集,会于宁乡“湖南师范大学附属树仁学校”,国学与管理高峰论坛暨第28期企业家国学践行公益研修班是也。

中华国学:太极阴阳,五行八卦;儒释道法,诸子百家;经史子集医易兵法,诗书礼乐歌茶酒花;博大精深,无所不有;纵横捭阖,玄圃通达。有基金会掌门人颜爱民教授,真心发愿,践行先贤智慧,力邀各界名流传道授业,指点迷津。有政界名人、商界名人、儒家智者、佛家高僧、医家学者、商界名人;群英发心莅临,耳提面命;学员静心研习,顿悟迷津。

两天三晚,气满神润,盛况空前;台上名师,学界顶尖名流,术业专攻,高屋建瓴,传道授业,娓娓道来;台下师兄,社会各界精英,商战归来,静心研修,心诚志坚,洗耳恭听;发真心,课堂正能量,课堂天地阴晴;行正行,会场红马甲,激励师兄勤耕耘;歌声嘹亮,声震密印寺钟;掌声雷动,响穷洑水之滨;欢歌笑语,学乐融融,其喜洋洋者也!

但凡成功之企业家,以儒家已立立人之精神立身,以道家圆融无碍之智慧处世,以佛家觉悟有情之慈悲安心;以兵家纵横捭阖之谋术驰骋沙场;读儒书而不至于偏执,读道书而不至于诡秘,读佛书而不至于疏狂,读兵书而不至于好战。老子曰“知人者智,自知者明;胜人者有力,自胜者强。”百战归来,尝过餐餐国学盛宴,观照自省,深知自身不足;重返岗位,总结本期所学所得,学以致用,全力砥砺前行;路漫漫,其修远兮,吾将上下而求索;雄赳赳,其势凌云,践行国学今启航!

百战归来再读书,启迪玄圆智慧!重回岗位又起航,问道古圣先贤!



▲老师讲得精彩,学员听得认真 胡健 摄

## 你若盛开 清风自来

——访第28期企业家国学践行公益研修班总统筹周芳利

章睿



“师兄你上期已经把我的方方面面都写完了,这期又采访我,还有下期,下下期……”这期国学班约周芳利师兄采访,她一边通知其他组长开会,一边无奈匆匆忙忙跟我说:“实在不知道说什么。”

周芳利师兄是第18期企业家国学践行公益研修班学员,从19期班开始先后在会务组、宣传组、统筹组做奉献。在26期班结业典礼时,芳利师兄被大家推选为27期班总统筹。在统筹负责27期班之前,她带领27期班奉献者师兄们成功举办过国学践行5周年庆典、国学双心论坛两个大型活动。结束27期班的工作,她又立即启动了28期班的统筹工作。

第28期国学班开班前,芳利师兄总是想着多为奉献者承担一些,梳理流程让大家工作更顺畅一点,提高奉献者的专业度和能量场,多次培训,还组织筹委会成员带着家人一起去曾国藩故居亲子游学。

“说实话,27期总统筹我是玩过来的,这次28期我是拼过来的。”芳利师兄说得风轻云淡,但这背后的付出和艰辛,可想而知。她说,27期班由于自己连续在统筹组呆了3期,所以对国学班开班工作流程和场域都非常熟悉,与各组奉献者配合高度默契,自认为27期总统筹做得很轻松。

但是,28期换了场地,从长沙到宁乡,从酒店到学校,从学员录取到会务场地,方方面面都不同以前。为确保顺利开班,芳利师兄曾6次到宁乡,和统筹组一起到学校看场地。之后,就带着各组组长看现场,带着全体奉献者过沙盘,一次又一次,这个月都在外奔波。以至于孩子想去旅游,都要问:“妈妈,你舍得闲下来陪我吗?”

开班前,芳利师兄的心愿是不要生病,因为事情多得没时间生病。开班后,她的心愿是国学班结束带孩子去她想去的,好好陪伴家人。

“看,28期这群娘子军,个个巾帼不让须眉。”面对一群美女春光满面精神抖擞地走过来,芳利师兄看着她们,欣赏,满足,欣慰,发自内心的微笑溢于言表。

“你刚问我,是什么力量支撑着我,这么累都愿意继续做下去,无非就是这红马甲,无数次被他们感动,感动于他们不辞艰辛,不辞劳苦,不辞麻烦,一直和自己较劲,一直被我还这么尽心尽力……我挺对不住她们的。”本来就有些疲惫的她,眼眶红了。

“你要写她啊,我们总统筹是真贤惠,闲在家什么都不会,哈哈,全身心都投在国学班了”爽朗的会务组组长笑着。

“她啊,整晚没睡,开始担心下雨没法在操场升旗和晨练,好不容易熬到天亮没

下雨,凌晨5点就开始打电话要我放广播!”前场组长看似怪罪,语气中都是心疼。

“总统筹忙得又没吃中饭,这身板经不起折腾的,一定要按时吃饭。”助教副组长“责备”芳利师兄。

接着统筹组开会,说到这次茶歇超支,副总统筹说:“这样,我捐赠1000元茶歇吧,减轻负担。”

当助教组长说晚上分享场地少了凳子,会务组师兄易瑶还没开口,助教组长说:“没事,我们助教组自己解决。”

在芳利师兄带领下的这些奉献者,怀着真诚互助和无限感恩的心,欢喜而尽善尽美地奉献。

芳利师兄说来到国学班的变化,蕴涵着人生成功的简单道理,正心正念,播种下一颗种子,然后不辞劳苦、日复一日地浇灌它、善待它,借助于时间的力量,就可以长成大树。

## 解读先贤智慧 坚定文化自信

汪念



▲朱汉民教授颜爱民教授对谈《国学践行与管理》 田乔斌 摄

隆重的开班仪式结束后,朱汉民、颜爱民两位教授对谈《国学践行与管理》,正式开启本次国学盛典。随后,颜爱民教授以《文化自信的根基和内涵》为题,为学员深入阐释了“传统文化创造性转化”与“文化自信”的关系。

开班第二天,著名学者、作家唐浩明讲述《曾国藩的识人用人》,深入剖析一代儒将成功的智慧;湖南省政协经科委主任吴金明带来《从高速增长迈向高质

量增长——新经济形势解读》,为学员讲述中国经济的转型之路;国防科技大学唐九阳教授为学员讲授《大数据思维及影响》,让学员学习运用大数据思维解决企业发展等方面的问题;岳麓书院李兵教授以《科举制度的利弊和对现代教育的启发》为题,揭示了科举制度的利弊及其对现代教育、高考的借鉴意义;湖南省中医药研究院附属医院萧长江博士以《黄帝内经的养生之道》,引领学员从传统医学经典领悟修身养性之道;中南大学颜爱民教授以《国学宇宙观与现时代空论的统一》为题,对儒释道三家宇宙观进行深度解析的基础上揭示了“天人合一”内核的作用机理及其现实价值。

4月22日的课程同样精彩:中共湖南省委宣传部原副部长、湖南省社科联主席郑佳明教授将以《湖湘文化与湖南伟人》为题,带领学员感受湖湘文化,领略伟人风采;中国人民大学国学院教授、博导黄朴民先生主讲《孙子兵法的战略管理智慧及其当代价值》,为学员深刻解

读孙子谋略中的战略之道、运筹之道、管理之道;北京龙泉寺国际弘法事务执行长贤清法师为学员带来《构建心文化,创造心和谐》,引领学员从佛学经典汲取智慧构建幸福人生;郑佳明、颜爱民两位教授将以《工匠精神与文化》,揭秘工匠精神、工匠制度与传统文化的内在关联;最后,颜爱民教授将为学员带来《国学践行于企业经营和幸福家庭建设》,引导学员在了解“天人合一”作用机理的基础上将国学践行于日常工作和生活中,真正做到知行合一。

善组学员潘明说,颜教授和朱院长的对谈,让我知道了国学是一种文化,一种精神,是中国五千年文化的体现。法律教我们必须这样做,道德告诉我们我们应该怎么做,而文化指导我们自觉怎样做。我们需要对传统文化保持信心,取其精华,去其糟粕,秉持着为天地立心、为生民立命、为往圣继绝学、为万世开太平的目的努力读书。