

南 華 大 學

文學系

碩士論文

《曾國藩全集》研究



研 究 生：林明勳

指 導 教 授：韓大勇 博士

中 華 民 國 一 百 零 三 年 六 月

南 華 大 學

文 學 系

碩 士 學 位 論 文

《曾國藩全集》研究

研究生： 林明憲

經考試合格特此證明

口試委員： 林俞學
陳章錫
韓大勇

指導教授： 韓大勇

系主任(所長)： 鄭孝雅

口試日期：中華民國 一〇三年 六 月 三 日

摘要

一個動盪不安的時代，能夠造就了一個人不平凡的一生。晚清時期的中國正處於風雨飄搖及內憂外患的年代，曾國藩能夠把握當下時機，力挽狂瀾救國家於苦難之中，創造自己揚名立萬、名留青史的美譽。滿清政府也因為有曾國藩的平定太平軍亂，才能延續大清國的國祚數十年。曾國藩一生的成就不論是在自身修為、家庭倫常、子弟教育、學術主張、政治手腕、軍事創舉、平定民亂、為國舉才等等，都足以成為後世人學習的典範。

本文先以研究曾國藩所專精的詞章學為起點，探究曾國藩的文學思想起源。首先必須知道曾國藩的家世背景，生平事蹟等，要有深入之明瞭及認識才行；再探索曾國藩如何進德修業、涵養修身，進而能在詞章之學、義理之學、經世之學、考據之學有所成就。再者，研究曾國藩的兵事學，深入分析曾國藩在剿滅太平軍之亂期間對湘軍的教練、戰術與戰略運用以及對後代軍事之影響。最後，探討曾國藩對人力資源的管理，主要是研究曾國藩幕府用人的獨到眼光，可以憑靠著識別人才之術、培育人才之法以及任用人才之道，這三個階段來作育英才及為國所用。同時，也藉著這些可用之才的專長貢獻，成就曾國藩一生的豐功偉業，並奠定了他在中國歷史上不可抹滅的崇高地位。

關鍵詞：曾國藩、詞章學、兵事學、人力資源管理

Abstract

A volatile age, be able to create one extraordinary life. Stormy and improbability of China in late Qing dynasty era, Zeng Guo-Fan to seize opportunity, tide saved the country from misery, create their own make, make his mark on history in the world. The Qing government because of the rebellion of Zeng Guo-Fan's Taiping army, to continuation of the Da Qing Guo Zuo for decades to come. Zeng Guo-Fan's lifelong achievements both in the endeavor of oneself, family to family, children's education, academic opinion, politics, the military initiative and to pacify the people, country and so on, after a deal to make the world model of learning.

This article will deal with the study of Zeng Guo-Fan's specialization cizhang as a starting point, explore the origin of Zeng Guo-Fan's literary thought. First of all, you must know the Zeng Guo-Fan's family background and life story, to have an in-depth understanding of and awareness; slim then explore how Zeng Guo-Fan's virtue of attendance, conservation, learning cizhang, meaning of science, social science, historically accurate achievement. Furthermore, the study of Zeng Guo-Fan's learning of soldiers, in-depth analysis of Zeng Guo-Fan's take on Xiang army's coach during the Taiping rebellion, tactical and strategic use of, and impact on future generations of military. Finally, the discussion on Zeng Guo-Fan's management of human resources, primarily studies employing the unique vision of Zeng Guo-Fan's shogunate, resorting to identify talent, nurturing the talents of law as well as the appointment of personnel of the road, the three stages of education and for use by the State. At the same time, also available with these contributions of expertise, achievement of Zeng Guo-Fan's life work, and so he cannot erase high position in Chinese history.

Key words: Zeng Guo-Fan, cizhang, military science, human resource management

《曾國藩全集》研究

目錄

第一章 緒論	1
第一節 研究之學術動機	2
第二節 研究之取材及方法	4
第三節 預期成果	9
第二章 曾國藩的詞章之學	13
第一節 曾氏為學之精神	15
第二節 曾氏詞章之理論	29
第三節 曾氏詩文之創作	44
第三章 曾國藩的兵事之學	63
第一節 曾氏對湘軍之教練	64
第二節 曾氏之戰術與戰略	79
第三節 曾氏對軍事之影響	95
第四章 曾國藩對人力資源之管理	107
第一節 曾氏對人才的識別之術	109
第二節 曾氏對人才的培育之法	120
第三節 曾氏對人才的任用之道	132
第五章 結論	143
參考書目	149

第一章 緒 論

曾國藩是晚清時期的重要人物，他一路從翰林院庶吉士，歷任禮部、兵部、工部、刑部、吏部等部的侍郎職務。更在咸豐二年辦理團練，興練湘軍至同治三年太平天國敗亡爲止；在此期間，又歷任總督、欽差、大學士等要職，最後晉升爲太子太保，賜封一等侯爵。正是朝代因處亂世，才能使曾氏發揮其較大的作用與影響。誠如錢穆所言：

中國歷史上，凡逢盛世治世，如漢、如唐，因社會一片太平，所出現的重要人物反而比較少。至於衰世亂世，如戰國、如漢末、三國、如宋、如明末及清末，所出現的重要人物反而比較多，其對中國歷史日後之作用與影響比較大。¹

晚清時期的中國正處於風雨飄搖及內憂外患的年代，曾國藩能夠把握當下時機，力挽狂瀾救國家於苦難之中，創造自己揚名立萬、名留青史的美譽。滿清政府也因為有曾國藩的平定太平軍亂，才能延續大清國的國祚數十年。曾國藩一生的成就不論是在自身修爲、家庭倫常、子弟教育、學術主張、政治手腕、軍事創舉、平定民亂、爲國舉才等等，都足以成爲後世人學習的典範。

¹錢穆，《中國歷史研究法》（台北：東大，2000年8月，初版四刷），頁84。

第一節 研究之學術動機

清代末期遭受到前所未有的內憂外患衝擊，曾國藩是清廷最重要的中興大臣。曾國藩的成就被梁啟超稱譽為，非有超群絕倫之天才，甚至是斯時諸多賢傑能士之中最鈍拙者，至終能立德、立功、立言而獲三不朽，實是歸因於：「其一生得力在立志自拔於流俗，而困而知，而勉而行，歷百千艱阻而不挫屈，不求近效，銖積寸累，受之以虛，將之以勤，植之以剛，貞之以恆，帥之以誠，勇猛精進，堅苦卓絕，如斯而已。」²由此可知曾國藩的成就並非一蹴可幾，更非偶然而來的。

近代史學家蕭一山提出凡能成大事立大業照耀千古者，必以其才華足以服人，道德足以感人，令名足以信人，性情足以近人，以此視為品人之通論。³民國初年的歷史評論學者何貽焜認為曾國藩為後世所讚頌學習的典範，是根基於一、立志—自立自強，則天下無不可成之事；二、求知—勤學好問，以真知統攝立志；三、反省—以勤省勇改，以收自強之道；四、慎獨—以養心不愧增善去惡；五、居敬—身心交養踐實緝熙；六、習勞—藉以養身享壽考，養心而知足。⁴由此足以得知曾國藩創建功業的深層力量在於立志與自拔流俗。

曾國藩傳世的著述甚多，但多為散論的文章、札記、奏議、家書及日記。其中家書及日記的部分廣為後人所研究，從這些文章中可以啟發人們的修身、齊家、治國之理念思維。其蒐集前人研究曾國藩的文獻，大致可以分為：一、以軍事謀略為主題，有張天燈《曾國藩平定太平天國的方略》，林籐輝《曾國藩軍事思想之研究》等論文。二、以學術特色為主軸，有魏智美《王（陽明）曾（國藩）二儒論學與志之研究》，方莊貴《漢宋調和與經世之學—論曾國藩的學術特色》，陳如雄《曾國藩古文研究》等論文。三、以曾氏家族為論述重點，有李榮泰《湘

²梁啟超，〈曾文正公嘉言鈔序〉，載於《飲冰室合集》〈文集 34〉（北京，中華書局，2003 年），頁 1-2。

³蕭一山，《曾國藩傳》（北京，東方出版社，2009 年），頁 257。

⁴何貽焜，《曾國藩評傳》（台北，中正書局，1964 年），頁 274-275。

鄉曾氏研究》及陳如雄《曾國藩家書研究》等論文。⁵筆者認為還有以教育思想為方向的研究出現，如李新華《曾國藩教育思想研究》及楊惠年《曾國藩家書之教育思想》等論文。

近年來研究曾國藩者以曾氏的《家書》及《日記》居多，因為其《家書》及《日記》包含了曾國藩個人的修身、齊家、教子與治學方法之精華，才能被後世廣為流傳及其研究。由此可知，曾國藩不僅是清末著名的政治家、軍事家、文學家，同時也是一位成功的教育思想家。

筆者認為以研究曾國藩為主題的論文多未同時涉及曾氏的詞章學、兵事學與人才的管理。筆者期盼藉著撰寫此篇論文對曾國藩做更廣泛的研究，不是只有做單一層面的探討，而是增加研究曾國藩的廣度，進而促使後學之人競相研究曾國藩的其他層面議題。

⁵李新華，《曾國藩教育思想研究》，台南，台南師範學院國民教育研究所碩士論文，2003年，頁1。

第二節 研究之取材及方法

曾國藩對清末文壇的影響甚大，而被稱譽為桐城派的中興之主。曾氏繼承了桐城派師法古文的傳統，且一改桐城派清淡儉樸的文章風格；追求雄奇瑰瑋、氣吞雲煙的行文特色。⁶有關曾國藩的詩論，學者文自成認為：「他的詩在內容上，有國事、家事、個人事，跨越時空，內蘊豐厚，大體可分言志、憤懣、緣情三大類，情勢上各體兼備，尤長於古體，注重聲調，講究韻味。」⁷

曾國藩除了文壇上的成就之外，其兵學思想也影響了好幾代人。諸如民國肇建者的黃興、蔡鄂，乃至於蔣中正、毛澤東等人，對曾氏的治軍方略甚為推崇。另外曾國藩在知人善用及人才的作育方面也有其獨到的眼光，懂得將好人才放到適當的職位上發揮最大的效益，進而讓自己成就一番千古不朽的豐功偉業。

一、研究取材

歷年來研究曾國藩的相關文獻，不計其數；除了曾國藩本人所遺留下來的紀錄之外，還有前賢及當代學者的相關研究論述作品，皆為後學研究的取材範圍。約略材料如下：

（一）有關曾國藩之作品

本論文的取材以一九九五年長沙岳麓書社印刷，唐浩明主編的《曾國藩全集》為主。依次是一九六五年台北世界書局出版的《曾文正公全集》⁸、《曾國藩家書》⁹、《曾國藩日記》¹⁰及清代曾麟書等撰《曾氏三代家書》¹¹等參照使用。

⁶韓大勇，《曾國藩文集研究》，香港，新亞研究所文學組博士論文，2010年，頁6。

⁷王繼平、李大釗主編《曾國藩與近代中國》（湖南，2006 雙峰國際曾國藩學術研討會論文集，2007/5 出版），頁585。

⁸區分五冊（冊一：文集、詩集、書牘；冊二、三：奏稿；冊四：家書、家訓、日記；冊五：批牘、雜著、傳記、年譜）台北，世界書局，1991/11，四版。

⁹西元1879年，長沙傳忠書局《曾文正公家書》問世。刻本收信904封，但367封有刪節，有的

當中是以一九九五年長沙岳麓書社印刷，唐浩明主編的《曾國藩全集》所蒐集到的曾氏作品最稱完備，其保留與還原曾氏作品原貌最用心，所以才選為本研究的主要底本。該書內含奏稿十二冊，批牘、詩文、讀書錄各一冊，日記三冊，家書二冊以及書信十冊，共計三十冊。

（二）曾國藩相關之評傳者

現今關於論述曾國藩的評論著作相當多，而且成果極其豐碩。筆者僅能從中選讀可約略明白其生平事蹟與一貫思想者，加以研究之，並藉由此來研析曾文正公的文藝思想基礎。其選讀作品如：蕭一山的著作《曾國藩傳》、何貽焜所著《曾國藩評傳》、易孟醇著的《曾國藩傳》、梁紹輝著《曾國藩評傳》、朱東安的《曾國藩傳》、蔡董時的著作《曾國藩評傳》、何烈撰的《曾國藩》、蔣星德著作的《曾國藩全傳》、池子華著《曠世聖相—曾國藩》、彭基博所撰寫的《曾國藩的人生哲學》、秦漢唐著作的《內聖外王曾國藩用世方略》以及沈天月撰《曾國藩封疆大吏傳奇演繹》。

另外還有成曉軍主編的《名人評曾國藩》、成曉軍所著的《曾國藩與中國近代文化》、王繼平與李大釗主編的《曾國藩與近代中國》、石永貴撰的《影響現代中國第一人—曾國藩的思想與言行》、唐浩明評點《曾國藩家書》、唐浩明評點《曾國藩奏折》等。

（三）關於曾國藩的研究論著

刪節達 3/2 以上。故採用《曾國藩家書》（台北：小知堂文化，2001 年 6 月，初版一刷。）補強。它是根據岳麓書社的《曾國藩全集·家書卷》和海南出版社的《曾國藩往來家書全編》整理復原的完整家書史料。

¹⁰《曾國藩日記》是研究曾國藩思想最重要且最真實的資料。（北京：宗教文化出版社，1999 年 9 月第一刷。）此版本係依年月順序完整收錄曾國藩日記。

¹¹清代曾麟書等撰《曾氏三代家書》（湖南：岳麓書社，2002 年 9 月，初版一刷。）

有關於民國以降研究曾國藩的論文著作頗多，在其本文之研究動機中提及的有張天燈著《曾國藩平定太平天國的方略》、林籐輝著《曾國藩軍事思想之研究》、魏智美著《王（陽明）曾（國藩）二儒論學與志之研究》、方莊貴著《漢宋調和與經世之學－論曾國藩的學術特色》、陳如雄著《曾國藩古文研究》、李榮泰著《湘鄉曾氏研究》、陳如雄著《曾國藩家書研究》、李新華著《曾國藩教育思想研究》、楊惠年著《曾國藩家書之教育思想》等學位論文。

另外新增加的研究論文有韓大勇著《曾國藩文集研究》¹²、韓大勇著《曾國藩兵學之研究》¹³、紀麗芳撰《曾國藩幕府人才管理之研究》¹⁴以及陳慰宣著《曾國藩齊家思想之研究》等。

二、研究方法

研究者在從事論文寫作之前，都必須具備校勘古籍知識的基本能力。學者呂思勉有言：

學者雖不是要做文學家，然對於文學，亦不可不有相當的了解。其一是訓詁。這在治古史，是人人知其重要的，然實並不限於此。各時代有各時代語言的特殊性，又有其時代的專有名詞，如魏、晉、南北朝史中之寧馨、是處、若為等；又如《宋史》中的推排、手實、稱提等。這都該有各專門的辭典，才便於研究。其二是文法。對古書文法的瞭解，亦是研究歷史古籍時應注重的。其三是一般的文學素養。在古代，史學和文學，有較深的關聯，必須略知文學的特質，然後對史籍所表達的意旨，始能夠領略。¹⁵

然而在中國的近代史中，曾國藩所遺留給後世的全集作品，是具有高度的研究性

¹² 韓大勇，《曾國藩文集研究》，香港，新亞研究所文學組博士論文，2010年。

¹³ 韓大勇，《曾國藩兵學之研究》，香港，珠海大學中國歷史研究所博士論文，2007年。

¹⁴ 紀麗芳，《曾國藩幕府人才管理之研究》，香港，珠海大學中國歷史研究所博士論文，2007年。

¹⁵ 呂思勉，《歷史研究方法》，（台北：五南，2002年11月，初版二刷），頁107。

及可讀性。錢穆在《中國歷史研究法》中指出：

孔子說：「吾十有五而志於學」。又說：「匹夫不可以奪志」。研究歷史人物，須先具有「彼人也，我亦人也，有為者亦若是」之志。若沒有了此志，則古人自是古人，歷史自是歷史，和我渺不相涉，研究不出所以然來。¹⁶

曾國藩的事蹟可說是毀譽參半。誠如章太炎言：「譽之則為聖相，讞之則為元兇。」¹⁷縱使品評者的立場及觀點不同，且褒貶各有人主張。雖是如此，曾國藩的修養、道德及文章的表現上，仍然是為後人所景仰及佩服的重要人物。

筆者研究本論文將採取以下三種步驟及方法進行之：

(一) 採用「歷史研究法」當成研究的主軸。從歷史資料中，如曾國藩的家書、日記、信函、奏摺及文章等，利用觀察和測量的方法，將史料做有系統的組織，並加以解釋說明，使各自分立不相關連的史實事件發生關係，以便做為瞭解當下和推測未來的基礎。再加上以「文獻分析法」為輔，來進行文獻的分析校對。所謂「文獻分析法」是尋求歷史資料、檢視歷史紀錄並客觀地分析、評鑑這些資料的研究方法，由於常需要大量的歷史資料與文獻，因此亦稱歷史文獻法。當研究者對歷史資料進行蒐集、檢驗與分析後，便可以從了解、重建過去所獲致的結論中，解釋社會現象的現況，甚至預測將來之發展。¹⁸藉由「歷史研究法」與「文獻分析法」兩者相互運用下進行曾國藩的相關史料研究。

(二) 拜現代網路資訊的蓬勃發達之賜，經由網路搜尋相關的研究資料，了解前人的研究成果，以避免重複研究到前人已經研究過的主題內容。再者，運用叢

¹⁶錢穆，《中國歷史研究法》，(台北：東大，2000年8月，初版四刷)，頁95。

¹⁷湯孝純注，《曾文正公家書》，(台北：三民，2001年8月)，頁2。

¹⁸葉至誠，《社會科學概論》，(台北：揚智文化，2000年)。

書目錄及期刊目錄來掌握學術界的相關研究資料所發展的成果。如果筆者能力所及，希望能夠對前人所研究的成果提出批判及檢討。

(三)運用歸納法來研讀《曾國藩全集》及前輩先進的研究成果。藉以明曉《曾國藩全集》之大綱要及精隨所在，整理出重點及文章菁華部分，詳加綜合歸納之。



第三節 預期成果

本論文是以唐浩明主編的《曾國藩全集》為研究範圍，其中包含奏稿、批牘、詩文、讀書錄、日記、家書、書信等文獻史料。其數量龐大，內容廣博，舉凡個人修身、齊家、治學、養生，乃至於治國、用人、統軍、平天下，無不涵蓋在內，自成一體用兼備之思想。尤其以《家書》內容反映出曾文正公的許多待人接物之優點，就其功業觀之，樹立「成功出於勤奮」之榜樣，塑造了「克己修身、嚴格訓誡」的典範。

本論文歸納整理了《曾國藩全集》中所呈現的三大範疇做為研究所期待的成果內容，其中分別是，曾國藩之詞章學的研究、兵事學的探討以及人力資源管理分析等，做為本論文的主要架構。除了第一章緒論，以論述研究動機、研究取材、方法及內容概述之外，其餘各章節的大意如下：

第二章以曾國藩所專精的「詞章之學」為研究重點，探究曾國藩的文學思想起源。首先必須知道曾國藩的家世背景，生平事蹟等，要有深入之明瞭及認識才行；再探索曾氏如何進德修業、涵養修身，進而能在詞章之學、義理之學、經世之學、考據之學有所成就。本文以曾國藩的詞章之學為主要研究範圍，而所謂詞章之學，在孔門中稱為言語的科目。曾氏主要是研習《曾子讀古文鈔》及《曾氏讀詩鈔》，這兩本書做為研究詞章學的基礎。¹⁹筆者經由曾國藩的詞章理論、詩文創作等方面，來詳細解析及論述曾氏詞章學的箇中學問。

第三章則以曾文正公的「兵事之學」為研究重點，深入分析曾國藩在剿滅太平軍之亂期間對湘軍的教練、戰術與戰略運用以及對後代軍事之影響。當咸豐年間太平軍起事時，曾國藩就認為應另組一支有思想、有信仰，且戰鬥力強的軍隊，才能與太平軍對抗之。他曾對江岷樵說：

¹⁹彭基博，《曾國藩的人生哲學》，（台北：揚智文化，1997年），頁115。

今欲圖謀大局，萬眾一心，自須別開生面，斬新日月，專用新招之勇，求忠義之士將之，不雜入營稍久之兵，不用守備以上之將。²⁰

在軍隊精誠團結上，曾國藩曾寫有二首〈伎求詩〉，其中云：

己拙忌人能，己塞忌人過。己若無事功，忌人得成務。己若無黨援，忌人得多助……終身讓人道，曾不失寸步，終身祝人善，曾不損尺布，消除嫉妒心，普天零甘露。²¹

此處明白指出，軍隊必須消除人與人彼此間的忌妒心理，才能夠真正的精誠團結共赴國難。曾國藩能成為清末「中興第一臣」，其因乃是能將用兵之學問發揮的淋漓盡致使然。

第四章以曾氏對「人力資源之管理」為探討的要點，主要是研究曾國藩幕府用人的獨炬眼光，有其識別人才之術、培育人才之法以及任用人才之道。曾國藩認為，一個人要能不斷地反省自己，以誠待人，知道自己的長處，也曉得自己的缺點，不為錢財所動，又能做到推賢讓能，愛才如命，任勞任怨，忍氣吞聲，那就可以說，他將良將良吏的品格兼備於一身了，還有什麼事業不能成就的呢？²²而曾氏選將用人有規定四個標準，第一須才堪治兵、第二要不怕死、第三須不汲汲名利、第四要刻苦耐勞。以上所述的條件成為曾國藩在發掘人才、提拔人才時的重要依據。

第五章是結論，綜合歸納曾國藩的詞章之學研究、兵事之學成就、人力資源管理這三部分，讓後人了解曾國藩多方面的思想及作為。在古文章部分，能反映

²⁰ 〈覆江岷樵中丞〉，《曾文正公全集·書牘》冊一，（台北：世界書局，1991年，四版），頁20。

²¹ 〈伎求詩二首〉，《曾文正公全集·詩集》冊一，（台北：世界書局，1991年，四版），頁30。

²² 彭基博，《曾國藩的人生哲學》，（台北：揚智文化，1997年），頁312。

出曾氏的志向遠大，學識通達。在治兵部分，展現出曾氏風格的統軍作為，如勤訓精練的風格、陶塑武德的信念、政治教育的實踐及嚴肅紀律的要求等。在用才部分，曾國藩看重人才的提拔和培養，也能知人善用且待人寬厚，且能寬嚴兼備及恩威並用，最後是能堅持求真務實的人才選用標準。縱使曾國藩一生的事功給後人的評鑑是毀譽參半，但在歷史上的定位，他對整個中國及其人類的貢獻是不容抹滅的一頁。



第二章 曾國藩的詞章之學

曾國藩原名子城，字伯函，號滌生。清仁宗嘉慶十六年（1811年）出生於湖南省湘鄉縣荷塘都白楊坪（今雙峰縣荷葉鄉天坪村）的一個尋常百姓之家，卒於清穆宗同治十一年（1872年）享壽六十有二。曾氏祖輩以務農為主，生活較為寬裕。祖父曾玉屏雖讀書無多，但閱歷豐富，又熱心公益，故為鄉人所敬重。父親曾麟書身為塾師秀才，雖滿腹經綸，卻屢試不售，還是要承擔家族興衰的重任。其作為長子長孫的曾國藩，自然得到二代長輩的愛惜。然而父、祖兩人望子（孫）成龍心切，便早早地對曾國藩進行了嚴格的讀書應制與封建倫理教育。

曾國藩八歲起跟隨父親讀書，他曾在〈台洲墓表〉裡說：

先考府君，……平生困於學，課徒傳業者，蓋廿有餘年。國藩愚陋，自八歲（1818年）侍府君於家塾，晨夕講授指畫耳提，不達則再詔之，以乃三覆之。或攜諸途，呼諸枕，重叩其所宿惑者，必通徹乃已。其視他學童亦然。其後，教諸子亦然，嘗曰：「吾故鈍拙，訓告若輩鈍者，不以為煩苦也。」¹

不久即能讀八股文、誦五經，於十四歲能讀《周禮》、《史記》、《文選》。十六歲參加長沙府的童子試，就以小小年紀考取第七名，可見他自幼天資聰明，勤奮好學。曾國藩於道光十二年（1832年）考取了秀才，並與歐陽滄溟之女成婚，踏上了人生的新里程。曾國藩以二十八歲（1838年）的英年考中進士，從此之後，他一步一階的踏上仕途之路。在京為官十多年間，曾氏先後任翰林院庶吉士，累遷侍讀，侍講學士，文淵閣直閣事，內閣學士，稽察中書科事務，禮部侍郎及署兵部，工部，刑部，吏部侍郎等職，沿著這仕途之道，步步升遷到二品官位。

¹見〈台洲墓表〉，《曾國藩全集·詩文》，頁331。

曾國藩是中國歷史上最具有影響的人物之一，他從湖南湘鄉一個偏僻的小山村以一介書生入京赴考，高中進士後留京城為官十年七遷，連升十級，三十七歲（1847年）任禮部侍郎，官至二品。咸豐二年（1852年）因母喪回籍，適逢太平天國之巨瀾橫掃湘湖大地，曾國藩奉命幫辦湖南團練事務，組織民團湘軍以對抗太平軍，歷盡艱辛終為清王朝平定了太平軍亂，並受封為一等毅勇侯，也成為清朝以文人被封為武侯的第一人，其後歷任兩江總督、直隸總督，官居一品，死後諡號文正。曾國藩所處的年代，是清王朝由乾嘉盛世轉而為衰敗，內憂外患接踵而來的動蕩時局。由於曾國藩等人的力挽狂瀾，一度出現「同治中興」的新局面，曾國藩正是這一過渡時期的重要人物，在政治、軍事、文化、經濟等各個方面都產生了令人注目的影響力。這種影響不僅僅作用於當時，而且也一直延至今日。

從文才上看來，曾國藩的仕途亨通與他的好學有關，他學習孜孜不倦，苦讀日夜不息，尤其在京參加朝試進入庶常館學習後，「日以讀書為業」。勤於求救，不恥下問，博覽歷史典籍，重視理學，還閱讀了大量的詩詞古文，才華橫溢，滿腹經綸。官吏中如此勤奮好學者實不多見。由於他博覽群書，涉獵文獻，能在政治上有自己的獨特見解，統治者要達到「內聖外王」的境界，當須自如地運用儒、法思想治理天下。曾國藩相當推崇程朱理學，認為程朱理學正統於孔孟之道，其君臣應以習之。

第一節 曾氏為學之精神

西方哲人曾說過一句話：「最有價值的知識是關於方法的知識。」所以方法的學習是學習的最重要根本。因為知識浩瀚，學海無涯。所以一個人想要在有生之年，閱讀所有天下的書籍，是絕對不可能的事情。假使學習的方法得宜，就可以比常人多讀許多書，及認識更多的道理。

一、曾氏的為學四法

曾國藩在他一生的讀書經驗中，總結了四點讀書之心得，稱之「為學四法」，藉以教導他的後輩兒孫。在《曾國藩家書》中有條理的提到「看、讀、寫、作」四種方法，他說：

曾以為學四事勸兒輩：一曰看生書宜求速，不多閱則太陋；一曰溫舊書宜求熟，不背誦則易忘；一曰習字宜有恆，不善寫則如身之無衣，山之無木；一曰作文宜苦思，不善作則如人之啞不能言，馬之跛不能行。四者缺一不可，蓋閱歷一生，而深知之深悔之者，今亦望家中諸侄力行之。²

（一）在「看」法方面：

即是看書應當求迅速，書讀得一快，也就意味著書讀得就多。杜甫就說：「讀書破萬卷，下筆如有神。」曾國藩以為，讀書不多，就會孤陋寡聞。所以對一個初學者，首先不要他讀得精，而是要他讀得快，讀得多，讀得博。³

曾國藩在〈咸豐五年三月二十九日致諸弟書〉提到：

紀澤兒讀書，記性不好，悟性較佳。若令其句句讀熟，或責其不可再生，

² 〈同治十年十月二十三日致澄弟沅弟〉，《曾國藩全集·家書（二）》，頁 1424。

³ 彭基博，《曾國藩的人生哲學》，（台北：揚智文化，1997年），頁 119。

則愈讀愈蠢，將來仍不能讀完經書也。請子植弟將澤兒未讀之經，每日點五六百字教一遍，解一遍，令其讀十遍，不必能背誦也，不必常溫習也。待其草草點完之後，將來看經解，亦可求熟；若蠻讀蠻記蠻溫，斷不能久熟，徒耗日工而已。⁴

由此可以看出曾國藩為學首當重視多看之法，要廣泛的閱讀，且閱讀的數量要眾多。才能累積自己多樣化的知識，開闊更廣更大的眼界，而不是強求理解及牢記的工夫。

（二）在「讀」法方面：

溫習舊書應當追求熟悉。人類的大部分知識是在複習中增長起來的，極少有人看一遍就記住了書中的內容，因為需要反覆地閱讀，一遍不行二遍，二遍不行三遍，直到我們能將書中的重點掌握為止。孔子就說：「學而時習之」，蘇東坡也說過：「舊書不厭百回讀，熟讀深思子自知」。這就是說讀書要達到熟練就得多複習。⁵

曾國藩在〈咸豐五年五月二十六日致諸弟書〉說：

凡讀書有難解者，不必遽求甚解。有一字不能記者，不必苦求強記，只須從容涵泳，今日看幾遍，久久自然有益。⁶

在「讀」的階段中可以明瞭曾氏的反覆溫習用意，只要有無法理解之處，不能立刻記住的文字，只要假以時日重複的研讀即可通曉書中的內容重點。除此之外，他還就「看」與「讀」兩種方法上，再進一步的做比較說明之。文正公在〈咸豐八年七月二十一日諭紀澤書〉的家書中提及：

⁴ 〈咸豐五年三月二十九日致諸弟書〉，《曾國藩全集·家書（一）》，頁 278。

⁵ 彭基博，《曾國藩的人生哲學》，（台北：揚智文化，1997年），頁 119。

⁶ 〈咸豐五年五月二十六日致諸弟書〉，《曾國藩全集·家書（一）》，頁 302。

譬之富家居積，看書則在外貿易，獲利三倍者也，讀書則在家慎守，不輕花費者也。譬之兵家戰爭，看書則攻城略地，開拓土宇者也，讀書則深溝堅壘，得地能守則也。看書如子夏「日知所亡」相近，讀書與「無忘所能」相近，二者不可偏廢。⁷

由此可知，看書意在增加自我的見聞，著重多與廣最好。而讀書則是要深入自己的學問根本，著重在穩固深耕的工夫上。所以讀書要理解書中的道理與內涵，非一蹴可及的，要有耐性才能辦的到。在〈道光二十三年正月十七日致諸弟書〉就說：

讀經有一「耐」字訣：一句不通，不看下句；今日不通，明日再讀；今年不精，明年再讀，此所謂耐也。⁸

因此我們可以深刻的了解曾國藩在為學四法「看、讀、寫、作」中，除了「寫」重視技巧的運用外，其餘三者應要以「讀」為其綱領。⁹

（三）在「寫」法方面：

曾國藩練字要持之以恆，荀子說：「學不可以已。」說的是學習不可以中途停止，練習書法也是這樣，不能中道而止。每天練字不一定要多，一百個字就可以了。這樣每天都不中斷，時間久了自然會有長足的進步。孟子就說：「掘井九仞而不及泉，猶為棄井也。」意思是說，學習不可以半途而廢。字是一個人的門面，字寫不好，就像是一個人衣服沒穿好一樣，因此應該花大力氣才行。¹⁰所以滌生曾在〈咸豐八年八月二十日諭紀澤書〉的家書中提及：

⁷ 〈咸豐八年七月二十一日諭紀澤書〉，《曾國藩全集·家書（一）》，頁 406。

⁸ 〈道光二十三年正月十七日致諸弟書〉，《曾國藩全集·家書（一）》，頁 55。

⁹ 胡哲敷，《曾國藩治學方法》，（台北：中華書局，1983 年），頁 121。

¹⁰ 彭基博，《曾國藩的人生哲學》，（台北：揚智文化，1997 年），頁 119-120。

作字時，先求圓勻，次求敏捷。若一日能作楷書一萬，少或七八千，愈多愈熟，則手腕毫不費力。將來以之為學，則手抄群書；以之從政，則案無留牘。無窮受用，皆自寫字之勻而且捷生出。¹¹

以此要求兒子每天需練習寫字，並要以先求圓勻再求敏捷的原則來習字。如果能每天都勤於練字，漸而達到圓勻敏捷的原則，則往後無論是為學或從政的過程中，便會受益良多。

曾國藩認為書法不僅僅是文化藝術，有其實用價值，可以陶冶性情，能夠改變氣質，也可為修身養性的方法。所以曾氏將寫字視為每日的課程之一，並將寫字的心理層次提升，把書法、詩文、為人、處世之道理當成一種修煉，故需要以含蓄敦厚的心態來學習寫字。

正所謂書法的學習態度，在於強調心手並用，求精求熟，假使能夠瀟灑自如，那麼對於字體結構與體勢就能了然於心。曾國藩認為書法是技藝的一種，所以要著重練習與精熟。在學習書法的心態上，要以熟能生巧為目標，他在《日記》裡曾說：

日來頗好寫字，而年老手鈍，毫無長進。故知此事須於三十歲前寫定規模，自三十歲以後，只能下一「熟」字工夫，熟極則妙出焉。筆意間，梓匠之規矩也，由熟而得妙，則不能與人之巧也。吾於三四十歲時，規矩未定，故不能有所成。人有恆言曰：「妙來無過熟。」又曰：「熟能生巧。」又曰：「成熟，故知妙也，巧也，成也。」皆極熟之後得之者也。不特寫字皆然，凡天下庶事百技，皆先定規模，後求精熟。即人之所以為聖人，亦系先立規模，後求精熟。即顏淵未達一間，亦只是欠熟耳，故曰：「夫仁，亦在

¹¹ 〈咸豐八年八月二十日諭紀澤書〉，《曾國藩全集·家書（一）》，頁418。

熟之而已。」¹²

並且於〈咸豐八年八月二十日諭紀澤書〉中強調習字太少自以為可恥之心念，期許兒子能以此恥為殷鑑。曾國藩說：

余生平有三恥：……少作字，不能臨摹一家之體，遂致屢變而無所成，遲鈍而不適於用，近歲在軍，因作字太鈍，廢閣殊多，三恥也。爾若為克家之子，當思雪此三恥。¹³

此處可以得知，曾氏在有清代歷史上，雖然沒有以書法留名，然而所遺留後世的字跡文稿工整優美，堪稱是一位書法家了。其有所成就全要歸功於自己的勤練習字，乃至於達到熟能生巧的真功夫。

曾國藩給自己的書法藝術成就，能概括為八句話來表達：「點如珠，畫如玉，體如鷹，勢如龍；內跌宕，外拙直；鵝轉頸，屋漏痕。」¹⁴而「內跌宕，外拙直」是指外柔內剛及外淡內雄的涵義。

（四）在「作」法方面：

作文應當苦思冥想。曾國藩認為，一個不善於作文的人，就像啞巴不能說話一樣，這是讀書人的一大忌諱。要作好文章，就應該深思。古人講：「吟成一個字，捻斷數根鬚。」說的就是寫作要反覆推敲，深入思考。只有深入思考，才會有特別感受，獨到發現，才會言人之所未言，見人之所未見。¹⁵

然而「作」就是指多練習文章，其中包含詩、賦、古文等，曾氏認為多練習

¹² 〈己未四月〉，《曾文正公全集·日記》冊四，（台北：世界書局，1991年，四版），頁23。

¹³ 〈咸豐八年八月二十日諭紀澤書〉，《曾國藩全集·家書（一）》，頁418。

¹⁴ 〈同治五年三月十三日〉，《曾國藩全集·日記（二）》，頁1242。

¹⁵ 彭基博，《曾國藩的人生哲學》，（台北：揚智文化，1997年），頁120。

文章的創作，是讀書人將所學研讀消化之後，再用文字言詞呈現心得的結果，所以想要使自己的文章進步，就需要下工夫在練習寫作上。國藩在〈道光二十四年三月初十日致溫弟沅弟書〉勉勵諸弟行文提及：

賢弟亦宜趁此時學為詩、古文，無論是否，且試拈筆為之。及今不作，將來年長，愈怕醜而不為矣。每月六課，不必其定作時文也。古文、詩賦、四六，無所不作，行之有常，將來百川分流，同歸於海，通一藝即通眾藝，通於眾藝即通於道，初不分而二之也。¹⁶

可以見得曾國藩認為經常寫作文章，能夠使文思靈活敏捷，遣詞用字可以通達己意，用語更加精鍊，駕馭文字更加自如，可謂曰：通一藝即可通眾藝。

綜觀曾國藩的「看、讀、寫、作」四個為學方法，缺一不可。身為一個讀書人可是不容易的，並不是只有讀讀書而已。讀書人除了要看書，還要會讀書、寫字、作文。曾國藩認為對於一個讀書人而言，這看、讀、寫、作四件事，都是每天缺一不可必做的事情。子夏所說的「日知所亡」其意思與看書相似，而「無忘所能」的意思則與讀書相近。然而「看書」意在求速，而「讀書」意在求熟，如此才可以達到廣覽群書，又能通曉內涵的目標，所以「看」與「讀」可說是為學四法中甚為著重的標的。

二、曾氏的為學態度

曾國藩認為治學的態度相當之重要，可以做為讀書的導航及方向。他曾在《家書》的〈道光二十二年十二月二十日致諸弟書〉說：

蓋士人讀書，第一要有志，第二要有識，第三要有恆。有志，則斷不甘

¹⁶ 〈道光二十四年三月初十日致溫弟沅弟書〉，《曾國藩全集·家書（一）》，頁 80。

為下流；有識，則知學問無盡，不敢以一得自足，如河伯之觀海，如井蛙之窺天，皆無識者也；有恆，則斷無不成之事。此三者，缺一不可。諸弟此時，惟有識不可以驟幾，至於有志有恆，則諸弟勉之而已。¹⁷

這一段文字中，很明白的點出讀書當須先立志，爾後可以確定方向，並能持之有恆以堅定的毅力去實踐目標。

（一）先立志

曾國藩強調為學首當在立堅毅之志。如果不立志，就沒有追求目標，必定會渾渾噩噩、平平庸庸、虛擲光陰的度日。他曾自省說：「君子莊敬日強。我日日安肆，日日衰繭，欲其強，得乎？」¹⁸另外又說：「自去年（道光二十二年）十二月二十後，心常忡忡不自持，若有所失，至今如故。蓋志不能立時，心無定向。無定向則不能靜，不靜則不能安。」¹⁹志向立定，心就有定向，精神即可充實。而且志向一旦確立，就要堅持下去不懈怠地去完成。

《朱子語錄》曰：「學者須是立志。今人所以悠悠者，只是把學問不曾做一件事看，遇事則且胡亂恁地打過了。此只是志不立。」²⁰曾國藩也勉勵諸弟及子姪們就讀書為學一事，須先從立志開始，在〈道光二十二年十月二十六日致諸弟書〉中曾告誡說：

且苟能發奮自立，則家塾可讀書，即曠野之地、熱鬧之場，亦可讀書，負薪牧豕，皆可讀書；苟不能發奮自立，則家塾不宜讀書，即清淨之鄉、神仙之境，皆不能書，何必擇地？何必擇時？但自問立志之真不真耳！²¹

¹⁷ 〈道光二十二年十二月二十日致諸弟書〉，《曾國藩全集·家書（一）》，頁 48。

¹⁸ 〈道光二十三年正月十七日〉，《曾國藩全集·日記（一）》，頁 152。

¹⁹ 〈道光二十二年正月初七日〉，《曾國藩全集·日記（一）》，頁 150。

²⁰ 《朱子語錄》，〈總論為學之方〉，頁 9。

²¹ 〈道光二十二年十月二十六日致諸弟書〉，《曾國藩全集·家書（一）》，頁 39。

此外曾國藩也認同讀書人應當立志修養崇高的品格，感化及親近百姓，使百姓能精進自我的德性，當成讀書的目標，做為有用的讀書人。他曾勉勵讀書人曰：

若夫風氣無常，隨人事而變遷。有一二人好學，則數輩皆思力追先哲，有一二人好仁，則數輩皆思康濟斯民。倡者啟其緒，和者衍其波，倡者事傳諸同志，和者又可嬗諸無窮；倡者如有本之泉放乎川瀆，和者如支河溝澮交匯旁流。先覺後覺，互助勸誘，譬之大水小水，互相灌注。以直隸之士風，誠得有志者導夫先路，不過數年，必有體用兼備之才，彬蔚而四出，泉湧而雲興。²²

所以曾氏認為讀書人必當立志修養崇厚完美的品德，胸懷悲天憫人之心，誘導社會賢良之風氣，成為學識有成、讀書有用之棟樑。

然而，要立志，當先要有「王侯將相，寧有種乎」之氣魄，完全去除自卑與自暴自棄的心念。曾國藩說：「煌煌先哲，彼不猶人。藐焉小子，亦父母之身。聰明福祿予我者厚哉！」、「人苟能立志則聖賢豪傑何事不可為？……若自己不立志，則雖日與堯舜禹湯同住，亦彼自彼，我自我矣，何與於我哉！」²³惟有自強不息，才能與先賢聖哲並齊。

縱然，志有此有彼，有大有小，有崇高與卑微之分。曾國藩曰：「讀書立志，須以困勉之功，志大人之學。」²⁴此處的「志大人之學」是意指要立志成為聖人、賢人。曾氏於翰林院和詹事府官位任上，雖職務上清閒少事，但卻懷志不小。他曾說過：

²² 〈勸學篇示直隸士子〉，《曾國藩全集·詩文》，頁 443-444。

²³ 〈道光二十四年九月十九日〉，《曾國藩全集·家書（一）》，頁 94。

²⁴ 〈道光二十一年閏三月十二日〉，《曾國藩全集·日記（一）》，頁 76。

君子之立志也，有民胞物與之量，有內聖外王之業，而後不忝於父母之生，不愧為天地之完人。故其為憂也，以不如舜、不如周公為憂也，以德不修、學不講為憂也。是故頑民梗化則憂之，蠻夷猾夏則憂之，小人在位、賢才否閉則憂之，匹夫匹婦不被己澤則憂之，所謂悲天命而憫人窮。此君子之所憂也。若夫一身之屈伸，一家之饑飽，世俗之榮辱得失、貴賤毀譽，君子固不暇憂及此也。²⁵

這雖是曾氏寫給諸弟們的一段話，主要是規勸六弟不要因「屈於小試」每每發牢騷，實際上這正是他自己立志為聖賢的鵠的。

（二）要有識

曾國藩所謂的「有識」是意指求學問要廣博且專心於志。他曾說「求業之精，別無他法，日專而已矣。諺曰：『藝多不養身』，謂不專也。」²⁶由此可知曾氏強調博與專要相輔相成才行，做學問有如金字塔一般，其基礎打的愈廣愈博，學問就可以愈高精，而學問愈高精，就能容易觸類旁通，旁徵博引，增加學問的廣博程度。

曾國藩在《聖哲畫像記》的文章中提及三十三位聖人，分別為周文王、周公孔子、孟子、左丘明、莊周、司馬遷、班固、諸葛亮、陸贄、范仲淹、司馬光、周敦頤、二程、朱熹、張載、韓愈、柳宗元、歐陽修、曾鞏、李白、杜甫、蘇軾、黃庭堅、許慎、鄭玄、杜佑、馬端臨、顧炎武、秦蕙田、姚鼐、王念孫等三十三位聖哲。曾氏稱讚他們「臨之在上，質之在旁」²⁷，對其景仰至深。由此處可知，滌生愛好之廣泛，閱讀之深博。但在此篇文章中，曾國藩也強調：

²⁵ 〈道光二十二年十月二十六日〉，《曾國藩全集·家書（一）》，頁39。

²⁶ 〈道光二十二年九月十八日〉，《曾國藩全集·家書（一）》，頁36。

²⁷ 〈聖哲畫像記〉，《曾國藩全集·詩文》，頁252。

此三十二子者，師其一人，讀其一書，終身用之，有不能盡。若又有陋於此，而求益於外，譬若掘井九仞而不及泉，則以一井為隘，而必廣掘數千百井，身老力疲，而卒無見泉之一日。其庸有當乎？²⁸

意指挖掘數十個井而不能得到泉水，不如專一的挖掘一個井，而最終一定能看見湧泉回報。曾國藩又言：「凡事皆貴專。求師不專，則受益也不入；求友不專，則博愛也不親。心有所專宗，而見異思遷，此眩彼奪，則大不可。」²⁹所以不管是在處事上，或是讀書治學都應該秉持專一的態度，而見異思遷者，終究是一事無成。

曾國藩在日記中曾寫道：

余既鈔選十八家之詩，雖存他樂不請之懷，未免足己自封之陋。乃近日意思尤為簡約，五古擬專讀陶潛、謝朓兩家，七古擬專讀韓愈、蘇軾兩家，五律專讀杜甫，七律專讀黃庭堅，七絕專讀陸游。以一二家為主，而他家則參觀互證，庶幾用志不紛。³⁰

我們可以得知曾氏的讀書方法是以「專讀」及「參觀互證」相結合。強調先從一至二家著手研讀，此即為「專一」的方法。其道理在於名家之所以能成名，主要原因是先吸收他家的長處，融合消化各家之共通法則，爾後發展為名家自我的獨有風格。

（三）持有恆

曾國藩對讀書治學的態度極度力求「有恆」之實踐。曾氏勉勵諸弟子侄時，

²⁸ 〈聖哲畫像記〉，《曾國藩全集·詩文》，頁 251。

²⁹ 〈道光二十四年正月二十六日〉，《曾國藩全集·家書（一）》，頁 71。

³⁰ 〈同治元年三月十七日〉，《曾國藩全集·日記（二）》，頁 731。

曾言之：「學問之道無窮，而總以有恆為主。」³¹可見行之有恆的重要性。因為常人皆有惰性，時間一長惰性便油然而生，能夠終生堅持其志而不渝者為少數。所以唯有持之以恆，才能日有所長，受益良多。曾國藩也曾於家書中以自己的經驗告知諸弟說：

兄往年極無恆，近年略好，而猶未純熟。自七月初一起，至今則無一日間斷。每日臨帖百字，抄書百字，看書少亦須滿二十頁，多則不論。自七月起，至今已看過《王荊公文集》百卷、《歸震川文集》四十卷、《詩經大全》二十卷、《後漢書》百卷皆朱筆加圈批。雖極忙，亦須了本日功課，不以昨日耽擱而今日補做，不以明日有事而今日預做。諸弟若有恆如此，則雖四弟中等之資，亦當有所成就。況六弟、九弟上等之資乎？……諸弟試將朱子《綱目》過筆圈點，定以有恆，不過數月即圈完矣。若看注疏，每經亦不過數月即完。切勿以家中有事而間斷看書之課，又弗以考試將近而間斷看書之課。雖走路之日，到店亦可看；考試之日，出場亦可看也。兄日夜懸望，獨此「有恆」二字告諸弟，伏願諸弟刻刻留心，幸甚幸甚。³²

其內容不僅是詳細說明「有恆」的好處，更可以看出他對諸弟讀書規劃的用心。因為曾國藩認為「有恆」是人生的第一美德，所以勉勵諸弟要以有恆之心來看待及學習每一件事情。

曾國藩同樣也是用自己的經驗告誡兒子紀澤，他曾在〈咸豐六年十一月二十九日致澄弟〉家書提及：

紀澤看《漢書》，須以勤敏行之。每日至少亦須看二十頁，不必惑於在精不在多之說。今日半頁，明日數頁，又明日耽擱間斷，或數年而不能畢一

³¹ 〈道光二十四年十一月二十一日〉，《曾國藩全集·家書（一）》，頁 99。

³² 〈道光二十四年十一月二十一日〉，《曾國藩全集·家書（一）》，頁 99。

部。如煮飯然，歇火則冷，小火則不熟，須用大柴大火，乃易成也。³³

意指讀書可比喻為大柴大火，需要持續不間斷的燃燒，才能完成讀書的進度。學習的態度貴在有恆，如能依照進展且按部就班的去落實，即可完成自我設定的讀書目標。

然而，有恆不間斷的苦讀，絕不等於死讀或呆讀。曾國藩曾告誡兒子於少壯之時，就應該及早從有恆二字痛下功夫，他說：「須有情韻趣味，養得生機盎然，乃可歷久不衰。若拘苦疲困，則不能真有恆也。」³⁴惟有從學習中尋找到樂趣，生機盎然，才能促使人的有恆精神持續而不衰落。

總而言之，呼應前頭曾國藩的為學三要素，分別為有志、有識、有恆三者缺一不可。所謂「缺一不可」，是因為三者互有關聯。有志，是有識的前提條件，是有恆的基本動力；有恆，是有志的表現，是有識的重要保證；而有識則是有志、有恆的最後結果。³⁵

除了上述為學三要素之外，曾國藩在治學過程亦著重對知識的消化與融會貫通，也就是「虛心涵泳，切己體察」的工夫。曾氏認為讀書治學要胸懷「虛心涵泳」的態度才能有所得，所謂「虛心」即不預設己意，沒有設立成見，才能觀察入微，通經曉理。他在〈道光二十四年十月二十一日致諸弟〉家書中曾說：

吾人為學，最為虛心。嘗見朋友中有美材者，往往恃才傲物，動謂人不如己，見鄉墨則罵鄉墨不通，見會墨則罵會墨不通，既罵房官，又罵主考，未入學者，則罵學院。平心而論，己之所為詩文，實亦無勝人之處；不特無勝人之處，而且有不堪對人之處。只為不肯反求諸己，便都是見得人家

³³ 〈咸豐六年十一月二十九日致澄弟〉，《曾國藩全集·家書（一）》，頁 335。

³⁴ 〈同治四年七月十三日〉，《曾國藩全集·家書（二）》，頁 1205。

³⁵ 韓大勇，《曾國藩文集研究》，香港，新亞研究所文學組博士論文，2010年，頁 133。

不是，既罵考官，又罵同考而先得者。傲氣既長，終不進功，所以潦倒一生，而無寸進也。……故吾人用功，力除傲氣，力戒自滿，毋為冷笑，乃有進步也。³⁶

曾氏為學講求虛心應對，並要時時刻刻反省自己不如人的地方，即時改進自我的缺失。為學最忌諱自傲與自滿的態度，如不能苦讀實學，終究還是潦倒一生。此外曾國藩對「涵泳」也有所詮釋：

涵者，如春雨之潤花，如清渠之溉稻。雨之潤花，過小則難透，過大則離披，適中則涵濡而滋液；清渠之溉稻，過小則枯槁，過多則傷澇，適中則涵養而渤興。泳者，如魚之游水，如人之濯足。程子謂魚躍於淵，活潑潑地；莊子言濠梁觀魚，安知非樂，此魚水之快也。左太冲有「濯足萬里流」之句，蘇子瞻有夜臥濯足詩，有浴罷詩，亦人性樂水者之一快也。善讀書者，須視書如水，而視此心如花如稻如魚如濯足，則涵泳二字，庶可得之於意言之表。³⁷

所謂「涵泳」意指讀書講求專心去體會箇中之涵義，唯有自己的心領神會，才能真正獲得當中的精華。

緊接著曾國藩還提到「切己體察」的意義。然而，「切己體察」就是指讀書人要將所讀過的書與實際生活相互連結領悟之意。曾氏在〈咸豐八年八月初三日諭紀澤〉的家書中為「切己體察」下此定義：

爾現讀《離婁》，即知《離婁》首章「上無道揆，下無法守」，我往年讀之，亦無甚警惕。近歲在久辦事，乃知上之人必揆諸道，下之人必守乎法。若人人以道揆自許，從心而不從法，則下凌上矣。〈愛人不親〉章，往年讀之，不甚親切，近歲閱歷日久，乃知治人不治者，智不足也。此切己體察

³⁶ 〈道光二十四年十月二十一日致諸弟〉，《曾國藩全集·家書（一）》，頁 100。

³⁷ 〈咸豐八年八月初三日〉，《曾國藩全集·家書（一）》，頁 409。

之一端也。³⁸

此處意指讀書學習要能熟練地運用知識，而不要被知識所奴役約束了。因為自己的閱歷增長而有所體驗，再加上將所讀吸收的知識與實際生活相結合，讓讀書更具有活潑性與領悟性，而不是死讀書自我沉醉在夢鄉裡。所以曾國藩強調讀書甚求理解，要做到自我思緒與文章內容相互融會，進而能將書中的道理與實際生活聯繫在一起解讀。

曾國藩在〈咸豐八年八月初三日諭紀澤〉的家書曾說：

汝讀《四書》無甚心得，由不能虛心涵泳，切己體察。朱子教人讀書之法，此二語最為精當。……爾讀書易於解說文義，卻不甚能深入，可就朱子涵泳、體察二語悉心求之。³⁹

由此我們可以得知曾氏的讀書態度是繼承朱熹一脈，並且將其發揚光大之。所以「虛心涵泳」與「切己體察」的為學態度，與先前所述的先立志、要有識、持有恆三者有著同等重要的關連性。

³⁸ 〈咸豐八年八月初三日諭紀澤〉，《曾國藩全集·家書（一）》，頁 409。

³⁹ 〈咸豐八年八月初三日諭紀澤〉，《曾國藩全集·家書（一）》，頁 409。

第二節 曾氏詞章之理論

錢穆謂：「滌生為晚清中興元勳，然其為人推敬，則不盡於勳績，而尤在其學業與文章。」⁴⁰曾國藩在清代的文學地位，猶如他在政治上被譽為中興功臣般。其學術思想是調和漢、宋兩派，以宋代儒者的「義理之學」立身，集合義理、考據、詞章、經濟為一體的禮學經世。曾國藩曾說：

義理之學即宋史所謂道學也，在孔門為德行之科；詞章之學，在孔門為言語之科；經濟之學，在孔門為政事之科；考據之學，及今世所謂漢學也，在孔門為文學之科；此四者缺一不可。予於四者略涉津涯，天資魯鈍，萬不能造其奧窔矣，為取其尤要者，而日日從事，庶以漸磨之久，而漸有所聞。⁴¹

曾氏認為論其治學之途徑，就是以上所述四者缺一不可也。關於義理的學問，曾國藩主要研讀二種書：四子書和《近思錄》；詞章的學問，他研習二種書：《曾子讀古文鈔》與《曾氏讀詩鈔》，這兩本書雖還沒有編輯成冊，但他已成竹在胸。經濟的學問，曾國藩攻讀的書也是兩種：《清會典》和《皇朝經世文編》。至於考據的學問，曾國藩主要以四種書為主：《易經》、《詩經》、《史記》、《漢書》。這十種書，都必須爛熟於心。大凡研讀這四門學科的書，都必須以上述十種書為依托，如室之有基，木之有本，離開了基本，皮之不存，毛將焉附？⁴²

然而曾國藩極推崇並繼承了顧、秦二人的經世禮學，他曾說：

先王之道，所謂修己治人，經緯萬匯者何歸乎？亦曰禮而已矣。……我朝學者，以顧亭林為宗，國史《儒林傳》褒然冠首，吾讀其書，言及禮樂教

⁴⁰錢穆，〈曾滌生〉，《中國近三百年學術史下冊》，（台北：台灣商務印書館，1976年），頁569。

⁴¹蕭一山，〈晚清政府之支柱人物〉，《清史》，（台北：中國文化大學出版部，1988年），頁119。

⁴²彭基博，《曾國藩的人生哲學》，（台北：揚智文化，1997年），頁115。

化，則毅然有守先待後，舍我其誰之志，何其壯也！……而秦尚書蕙田，遂纂《五禮通考》，舉天下古今幽明萬事，而一經以禮，可謂體大而思精矣。⁴³

曾氏的禮學，以義理之學爲本。論政治、論修養，本於儒家；論戡亂，參酌法家；論勤儉，參酌禹、墨；論虛靜，參酌老、莊。曾氏之學，固集四家之成。自古以來，治義理之學者，多失之空疏迂闊，鮮有如曾氏能以其所學見於事功。究其成功之道，蓋由於學養之深厚、意志之堅強、器宇之恢弘、識見之明澈。⁴⁴

蓋自西漢以至於今，識字之儒約有三途：曰義理之學，曰考據之學，曰詞章之學，各執一途，互相詆毀。兄之私意，以爲義理之學最大，義理明則躬行有要而經濟有本。詞章之學，亦所以發揮義理者也。考據之學，吾無取焉矣。此三途者，皆從事經史，各有門徑。吾以爲欲談經史，但當研究義理，則心一而不紛。是故經則專守一經，史則專熟一代，讀經史則專主義理。此則守約之道，確乎不可易者也。⁴⁵

曾國藩認爲義理、考據、詞章三門學問，應當首重義理之學。而研究詞章之學，可以將義理發揚光大。他師法桐城派，祖述韓愈之說，強調「文以明道」。

曾國藩的文章啓發於姚鼐，他在〈聖哲畫像記〉說：「國藩之粗解文章，由姚先生啟之也。」⁴⁶所以文章方面，深受姚鼐標榜的義理、考據、辭章三者不可偏廢觀念影響。然姚氏論學，義理既淺，考據所得亦不甚多，足爲取法者僅僅是那點作文的「桐城義法」。⁴⁷其桐城派之古文，乃是具有條理及規律嚴謹的散文。桐城義法承繼歸有光，其優點是簡樸清淡，平俗通順且易於閱讀。及其末流，只

⁴³ 〈聖哲畫像記〉，《曾國藩全集·詩文》，（長沙：岳麓書社，1995年），頁250。

⁴⁴ 王鳳喈，〈曾文正公手寫日記影印本序〉，《傳記文學》，台北，第六卷第五期，1965年5月，頁5。

⁴⁵ 〈道光二十三年正月十七日〉，《曾國藩全集·家書（一）》，頁55。

⁴⁶ 〈聖哲畫像記〉，《曾國藩全集·詩文》，頁250。

⁴⁷ 李寶位，〈清代的文學〉，《中國文學史略》，（大聖書局，1972年），頁328。

知抱殘守缺，作一些形式拘束與內容空疏的文章，玩一點古文的波瀾意度而已。

⁴⁸然而曾國藩的出現，超然流俗，讓桐城派爲之振奮。他在家書中曾言：

爾于小學、古文兩者皆未曾入門，則漢書中不能識之字、不能解之句多矣。

欲通小學，須略看說文、經籍纂詁二書。⁴⁹

此內容意指讀古書應先著重閱讀訓詁學之入門典籍。曾氏秉持著姚鼐義理、考據、辭章三者不可偏廢之說。而所謂考據，是兼訓詁與制度言之。綜言之，曾國藩欲融合理學家、漢學家、辭章學家的長處，試圖自創一種文法也。

曾國藩的文章是繼承方苞及姚鼐。其文章特色是思想縝密，情感真摯，氣勢充沛，敘事說理都能達到委婉暢達的境地。⁵⁰曾氏的文章雖宗主姚鼐，卻能青出於藍。他以理學經濟發爲文章，其閱歷親切，是最大的特色。姚氏分文爲陽剛、陰柔二種，而曾氏更析之爲太陽、少陽、太陰、少陰四種。惟因桐城派之文多患空疏，遂欲將儒生訓詁考據之知識、經世治國之研究，舉納之文中而使其充實。因桐城派之文多「偏於陰柔」，則欲輔之以「雄奇瑰偉」。取精用宏，其實遠過姚氏。⁵¹

然其培養文氣之道多端，而最重要者有二：一曰無過分求簡。曾國藩在〈復陳太守寶箴書〉有言：「蓋論本，則持戒律之說。詞愈簡而道愈進；論其末，則抗吾氣以與古人之氣相翕，有欲求太簡而不得者。兼營乎本末，斟酌乎繁簡。」⁵²而不專以味淡聲希爲務。二曰「奇偶互用」。曾氏認爲「一奇一偶者，天地之用也。」⁵³曾氏又說：「遷之文，其積句也皆奇，而義必相輔，氣不孤伸。……

⁴⁸李寶位，〈清代的文學〉，《中國文學史略》，（大聖書局，1972年），頁329。

⁴⁹〈咸豐六年十一月初五日〉，《曾國藩全集·家書（一）》，頁331。

⁵⁰陳慰宣，《曾國藩齊家思想之研究》，台北，銘傳大學應用中文研究所碩士論文，2004年，頁19。

⁵¹陳慰宣，《曾國藩齊家思想之研究》，台北，銘傳大學應用中文研究所碩士論文，2004年，頁19。

⁵²〈復陳太守寶箴書〉，《曾文正公全集（一）》，（台北：世界書局，1965年），頁50。

⁵³〈送周苻農南歸序〉，《曾文正公全集（一）》，（台北：世界書局，1965年），頁65。

班固則毗於用偶。韓愈則毗於用奇。……茅坤所稱八家，皆師韓氏者也。」⁵⁴這段話指出司馬遷之所以能成為文章大家，其因是文章積句雖奇，但為氣則偶。而其後班固則較多用偶，乃至韓愈則用奇較多，遂能開啓唐宋古文之風氣。惟奇句力弱，偶句氣旺，偏於偶者板滯，偏於奇者緩散。曾氏主張參互使用，以成雄奇變化之文，此即其維護文氣之道。⁵⁵

「古文者，韓退之氏厭棄魏、晉、六朝駢儷之文，而反之於六經、兩漢，從而名焉者也。」⁵⁶古文是指散文。中國的古文，自六經諸子開始，源遠而流長。乃至清代中期，以主張義理為特色的桐城派出現。桐城派發跡於安徽桐城人方苞，充實於劉大櫟，集大成於姚鼐。他們三人承先啓後，建構成一套完整的古文理論，影響有清一代的文風甚鉅。

鴉片戰爭爆發後，使中國發生了極大的變化。除了無情的砲火摧殘百姓及民生經濟外，已近百年的桐城派文風也面臨了漢學家、駢體文派與經世文派的相互評擊，迫使桐城派體認到文章應該因時而變了。桐城派之末流，為窳若空虛，已奄奄無氣矣。此時，桐城派之繼承者期望有人能出而倡之，屏除不振之頹風。方東樹曾表達出此種願望說：「思得一二大人君子在上者，為人望所屬，庶幾足以震盪海內，開闔風氣，使偏宕卓犖之士悉轉移而歸之正學。」⁵⁷在桐城派遭受內憂外患的艱局下，曾國藩既於其文之形與實二面，具體做充實與改善。其文章卓然成家，且態度虛懷若谷，廣召天下才俊，一時為文者，幾乎都出自曾氏之門。曾國藩不僅重新賦予桐城文學新的生命力，而且以他為首倡導的湘鄉學派因此確立。曾氏有言：「要之方氏而後，惜抱固當為百餘年主盟」⁵⁸，立志要依據時代朝局之變化，給桐城派掃蕩陋習，赤地新立的變革。湘鄉學派雖標榜「桐城義法」，實際上已經捨棄其基本要義，而改以經世致用為主體，如此不僅中興桐城文學，

⁵⁴ 〈送周苻農南歸序〉，《曾文正公全集（一）》，（台北：世界書局，1965年），頁65。

⁵⁵ 陳慰宣，《曾國藩齊家思想之研究》，台北，銘傳大學應用中文研究所碩士論文，2004年，頁19。

⁵⁶ 〈咸豐十一年三月十一日復許振禕〉，《曾國藩全集·書信（三）》，頁1971。

⁵⁷ 易孟醇，《曾國藩傳》，（湖南：湖南大學，2009年12月），頁500。

⁵⁸ 〈同治十年七月十六日復吳敏樹〉，《曾國藩全集·書信（十）》，頁7496。

也影響到其後的五四新文化運動。

曾國藩的文章理論，需藉由探究其選文之意念，方能窺視其文章理論之全貌。滌生對姚鼐所輯的《古文辭類纂》一書，明白指出其取材較為狹隘，有選文不及六經之虞。他表示其書有空疏淺陋之缺失，所以另纂《經史百家雜鈔》以補其弊也。其《經史百家雜鈔》分類較《古文辭類纂》一書為精，而取材能容納經史子集為一體，盡掄四部之精華。曾氏有曰：

近世一二知文之士，纂錄古文不復上及六經，以云尊經也。然溯古文所以立名之始，乃由屏棄六朝駢儷之文，而返之於三代兩漢。今舍經而降以相求，是猶言孝者敬其父祖而忘其高曾，言忠者曰：「我家臣耳，焉敢知國！」將可乎哉！余鈔纂此編，每類必以六經冠其端。涓涓之水，以海為歸，無所於讓也。姚姬傳氏撰次古文，不載史傳，其說以為史多不可勝錄也。然吾觀其奏議類中，錄《漢書》至三十八首；詔令類中，錄《漢書》三十四首。果能屏諸史而不錄乎！余今所論次，采輯史傳稍多，命之曰《經史百家雜鈔》云。⁵⁹

其每類必以六經來加冠於首端，藉以表示尊其經也；而所論次，採輯以史傳較多，所以才命名為《經史百家雜鈔》。

總觀曾國藩之選文，可以得知其學術思想與文學思想，實是聲氣相求、息息相關的，無怪乎其為文一以經世之禮學為依歸。曾氏之所學，不僅其經世之才足以跨越前輩，即其對於文章的立意謀篇，亦迥異乎小儒，而其文章之醇厚正大，不失古聖之義，則得自於其見道之多，亦即出乎自身學識的深湛與淵博。⁶⁰

⁵⁹李宗侗，〈序例〉，《經史百家雜鈔（上）》，（台北：世界書局，1972年），頁1。

⁶⁰陳慰宣，《曾國藩齊家思想之研究》，台北，銘傳大學應用中文研究所碩士論文，2004年，頁20。

桐城派的基本理論，是從方苞創始之。他繼承唐宋古文運動「文」、「道」合一的主張，強調義法論，所謂「義」即「言有物」，是指文章應有內容，而「法」即「言有序」，是指寫作文章要講求結構條理。方苞認為六經、論語、孟子為文章最早的起源，其次是左傳、史記；再其次為唐宋八大家，最後為明朝的歸有光。方苞主張作文應力求雅潔，反對駢偶入文。劉大櫟繼之充實了方苞的理論，強調「神、氣、音節」的重要性，又提到「文貴奇」、「文貴高」、「文貴遠」、「文貴簡」、「文貴疏」、「文貴變」、「文貴參差」、「文貴去陳言」等方法，能深入闡揚古文寫作之技巧。姚鼐是桐城派的集大成者，他提出義理、考據、詞章三者不可偏廢的古文理論，並將此理論變成桐城派古文的核心思想。姚姬傳寫作講究義法，提倡義理，要求語言雅潔，並提出古文陽剛陰柔之說。曾國藩中興桐城派古文主張集合義理、考據、詞章、經濟為一體的禮學經世，提出古文四象說以發揚姚鼐的陽剛陰柔之說。曾氏異於桐城派的觀點有二處，一則他主張「文」、「道」分離，二則為其豐富散文的語言文字，他主張「駢散相間、珠圓玉潤」之說。

曾國藩終其一生最喜愛作詩與古文辭，身為清代桐城派的中興者與繼承者，自然在詩作與散文上的建樹，就是後學者做研究時不可輕忽的重點。本節就曾國藩的詞章及詩文理論做以下的分析論述。

一、宣揚文道分離觀

在文與道兩者的關連上，唐朝韓愈率先提出「修其辭以明道」；柳宗元也認為「文者以明道」(〈答韋中立論師道書〉)。從此而後，歷代文人大多認同此論點。明末清初顧炎武有言：「文之不可絕於天地間者，曰明道也，紀政事也，察民隱也，道人之善也。」(〈日知錄〉)其曾國藩也極認同「文以明道」的觀點。

桐城派創始人方苞繼承歸有光唐宋派古文傳統提出義法論，所謂的「桐城義法」為桐城派基本理論之一。他說：《春秋》之制義法，自太史公發之，而後之

深於文者亦具焉。義，即《易》之所謂「言有物」也；法，即《易》之「言有序」也。義以為經，而法緯之，然後為成體之文。「義」或「言有物」，指文章的內容和思想；「法」或「言有序」，指文章的形式和語言。方苞在中國文學史上再一次提出道（即義，也稱理）與文（即法）的關係為「義以為經，而法緯之」，並以此做為論文的標準。經緯說似乎無所謂道與文誰輕誰重的問題。事實不然，桐城派的理論與實踐證明，他們是重道輕文的，以致造成義理枯澀而行文平淡的惡果。⁶¹

然而，桐城派的「義」是指宋明理學。姚姬傳說：「學問之事有三端焉，曰義理也，考證也，文章也。」而曾國藩在〈勸學篇示直隸士子〉一文中提到，應擴充為四端，分別為義理、考據、辭章、經濟。在此四門學問中，曾氏以為義理之學最是重要，所謂「君子貴慎其所擇，而先其所急，擇其切於吾身心不可造次離者，則莫急於義理之學」⁶²。曾國藩發揚了姚鼐學問三端之說，另加上經濟一門，他曾言：「苟通義理之學，而經濟在乎其中矣」⁶³，可以得知其經濟之學已經包含在義理之內。而義理之學，事實上包含了德行與政事兩方面。曾氏說：「至若葛、陸、范、馬，在聖門則以德行而兼政事也；周、程、張、朱，在聖門則德行之科也；皆義理也。」⁶⁴可見在曾國藩之巧手下，擴充了義理之學的涵意。

曾國藩對於文章的見解，注重在「文以明道」上，他說過：「所貴乎聖人者，謂其立行與萬事萬物相交錯而曲當乎道，其文字可以教後世也。吾儒所賴以學聖賢者，亦藉此文字以考古聖之行，以究其用心之所在。」⁶⁵意指聖人以文學來傳授道業，後人依靠文字來學習道，所以文字是道的載體。文章要有豐富之情感與美妙的文字，來增實內容，才能稱得上是文學創作，因此他以為文章應當「文道並重」，但是文與道並重下，不是一篇文章可以全部包含之。他在〈復吳南屏函〉

⁶¹ 韓大勇，《曾國藩文集研究》，香港，新亞研究所文學組博士論文，2010年，頁186-187。

⁶² 〈勸學篇示直隸士子〉，《曾國藩全集·詩文》，頁422。

⁶³ 〈勸學篇示直隸士子〉，《曾國藩全集·詩文》，頁442。

⁶⁴ 〈聖哲畫像記〉，《曾國藩全集·詩文》，頁442。

⁶⁵ 〈道光二十三年致劉蓉〉，《曾國藩全集·書信（一）》，頁5-6。

中寫道：

見示詩文諸作，質雅勁健，不盜襲前人字句，良可誦愛。中如《書西銘講義後》，鄙見約略相同。然此等處頗難著文。雖以退之著論，日光玉潔，後賢猶不免有微辭。故僕嘗稱古文之道，無施不可，但不宜說理耳。⁶⁶

所以曾國藩也確實體認到義理與辭章的不同屬性，其文、道兩者要求合頗有難度，並且要以古文「不宜說理」來表達文難以明道之意。此外，曾氏也有提到「文」的作用。他說：

古之知道者，未有不明於文字者也。能文而不能知道者，或有矣，烏有知道而不明文字者乎？古聖觀天地之文，獸迹鳥跡而作書契，於是乎有文。文與文相生而為字，字與字相續而成句，句與句相續而成篇，口所不能達者，文字能曲傳之。故文字者，所以代口而傳之千百世者也。⁶⁷

曾國藩在咸豐八年〈致劉霞仙中丞函〉中，依舊堅持「文」與「道」分離為二的觀點。他說：

自孔、孟以後，惟濂溪《通書》、橫渠《正蒙》，道與文可謂兼至交盡。其次如昌黎《原道》、子固《學記》、朱子《大學序》，寥寥數篇而已。此外則道與文竟不能不離而為二。鄙意欲發明義理，則當法《經說理窟》及各語錄、札記。欲學為文，則當掃蕩一副舊習，赤地立新，將前此所業，蕩然若喪其所有，乃始別有一番文境。⁶⁸

其中「離而為二」，說明了曾氏認識到文與道它們各自的獨立性與各自的功能性。

⁶⁶ 〈咸豐九年十二月初二日復吳南屏函〉，《曾國藩全集·書信（二）》，頁 1154。

⁶⁷ 〈道光二十三年致劉蓉〉，《曾國藩全集·書信（一）》，頁 5。

⁶⁸ 〈咸豐八年正月初三日致劉蓉〉，《曾國藩全集·書信（一）》，頁 611。

此外，曾國藩有其一套論述與衡量文章優劣良缺之準則。他曾言：

聰明魁傑之士，或有識解撰著，大抵孔氏之苗裔，其文之醇駁，一視乎見道之多寡以為差。見道尤多者，文尤醇焉，孟軻是也；次多者，醇次焉；見少者，文駁焉；尤少者，尤駁焉。自荀、楊、莊、列、屈、賈而下，次第等差，略可指數。⁶⁹

曾氏把「見道之多寡」當做評價文章優劣之最高標準。從此他就依照自己設定的圭臬，評論作家提及：

夫所謂見道之多寡之分數，何也？曰深也，博也。……後之見道不及孔子者，其深有差焉，其博有差焉。能博且深，而屬文複不失古聖之誼者，孟氏而下，惟周子之《通書》、張子之《正蒙》，醇厚正大，邈焉寡儔。⁷⁰

曾國藩認為，千年以來，除了孔至聖的《論語》及亞聖的《孟子》兩著作外，只有周敦頤的《通書》及張載的《正蒙》是屬於義理之著作而已，其天下邈焉寡儔矣。

總之，曾國藩是肯定「文道分離」的觀點，文章不能全篇只專說「理」而已。將義理與文學分離為二，才能將文學從義理及理學的束縛中解脫出來，讓文章可以文情並茂的呈現出來。

二、提倡古文四象說

曾國藩對古文，可說是手不離卷，上自六經諸子，下至史傳及唐宋各家，廣

⁶⁹ 〈道光二十三年致劉蓉〉，《曾國藩全集·書信（一）》，頁6。

⁷⁰ 〈道光二十三年致劉蓉〉，《曾國藩全集·書信（一）》，頁6。

覽博收。且親自選抄纂成《經史百家雜鈔》及《十八家詩鈔》等書，以供諸弟及子姪們的讀本。其曾國藩的辭章理論雖承襲姚姬傳陽剛陰柔之美的文學境界，但仍然保有自己強調的陽剛雄奇之風格。他在論述文章風格時提到，文章的風格分爲陽剛、陰柔兩種美感，實際上這也是出自姚鼐的文學觀點。曾氏在《日記》中有言：

吾嘗取姚姬傳先生之說，文章之道，分陽剛之美、陰柔之美二種。大抵陽剛者，氣勢浩瀚；陰柔者，韻味深美。浩瀚者，噴薄出之；深美者，吞吐而出之。⁷¹

此處可以說明曾國藩的詞章理論之所承繼者，及其對陽剛陰柔之美的深刻體會。他就以姚鼐的觀點爲依據，提出陰陽爲太陽、少陽、太陰、少陰等四象，並且與識度、氣勢、情韻、趣味相互做對應分析，這就是所謂的「古文四象」之學說觀念。曾氏依據此觀念去選定文章及書冊，並將這一些選文定篇且抄錄成冊，爾後定名爲《古文四象》。他在〈同治五年十一月初二日致沅弟〉家書有言：

《古文四象》目錄抄付查收。所謂四象者：識度即太陰之屬，氣勢則太陽之屬，情韻、少陰之屬，趣味、少陽之屬。其中所選之文，頗失之過於高古。弟若依此四門而另選稍低者、平日所嗜者抄讀之，必有益處。但趣味一門，除我所抄者外，難再多選耳。⁷²

曾氏之所以如此分類四象，是因爲他認知，「有氣則有勢，有識則有度，有情則有韻，有趣則有味。古人絕好文字，大約於此四者之內必有一長。」⁷³《古文四象》共有五卷，黎庶昌所撰《曾國藩年譜》沒有著錄，清代亦無有刻本。其實曾氏早在定名古文四象說之前，就已經提出古文境界之美了。不過，當時仍有更改

⁷¹ 《曾國藩全集·日記（一）》，頁 475。

⁷² 〈同治五年十一月初二日致沅弟〉，《曾國藩全集·家書（二）》，頁 1296。

⁷³ 〈同治四年閏六月初一日論紀澤紀鴻〉，《曾國藩全集·家書（二）》，頁 1198。

變動之處，尙未成定論。⁷⁴

大體而言，陽剛者，氣勢盛，陰柔者，韻味足。曾國藩對這兩類文章的特色，歸納爲八言十六字以贊之。所謂的「古文境八美」，始有定論，他說：

余昔年嘗慕古文境之美者，約有八言：陽剛之美，曰雄、直、怪、麗，陰柔之美，曰茹、遠、潔、適。蓄之數年，而余未能發爲文章，略得八美之一以副斯志。是夜，將此八言各作十六字贊之，至次日辰刻作畢。附錄如下：

雄：劃然軒昂，盡棄故常；跌宕頓挫，捫之有芒。

直：黃河千曲，其體乃直；山勢如龍，轉換無跡。

怪：奇趣橫生，人駭鬼眩；《易》、《玄》、《山經》，張（晉張華）韓（唐韓愈）互見。

麗：青春大澤，萬卉初葩；《詩》、《騷》之韻，班揚之華。

茹：眾義輻湊，吞多吐少；幽獨咀含，不求共曉。

遠：九天俯視，下界聚蚊；寤寐周（周公旦）孔（扶丘），落落寡群。

潔：冗意陳言，類字盡芟；慎爾褒貶，神人共監。

適：心境兩閑，無營無待；柳記歐跋，得大自在。⁷⁵

這八言，而每言有十六字，具體呈現出姚鼐的陽剛陰柔之說，亦是曾國藩文章美學觀的綜合表述。文章如能呈現雄偉、真率、奇趣、壯麗，或含蓄、高遠、洗煉、閒適，就藝術而言，若無法成爲千古奇篇，誰也不能置信也。所以曾氏說過他自己若「略得八美之一」，也就可副斯志矣。

曾國藩在陽剛與陰柔兩種風格之間，是傾慕於陽剛之美一方。他說：「四象

⁷⁴曾國藩在咸豐十年三月二十三日的日記中說：「往年，余思古文有八字，曰雄、直、怪、麗、淡、遠、茹、雅。近於茹字似更有所得。而音響、節奏須一『和』字爲主，因將淡字改爲『和』字。」可知當時古文境八美，尙未成定論。

⁷⁵〈同治四年正月二十二日〉，《曾國藩全集·日記（二）》，頁 1105。

表中，惟氣勢之屬太陽者，最難能而可貴。古來文人雖偏於彼三者，而無不在氣勢上痛下功夫。」⁷⁶曾氏平生愛好雄奇瑰瑋之文章，「予論古文，總須有倔強不馴之氣，愈拗愈深之意。故於太史公外，獨取昌黎（韓愈）、半山（王安石）兩家。論詩亦取傲無不群者，論字亦然。」⁷⁷滌生曾評論前人之文章說：

雄奇者，瑰瑋俊邊，以揚、馬為最；談詭恣肆，以莊生為最；兼擅瑰瑋談詭之勝者，則莫盛於韓子。愜適者，漢之匡、劉，宋之歐、曾，均能細意熨帖，樸屬微至。⁷⁸

我們可以得知他對作文的技巧，以學習莊子、揚雄、司馬遷、韓愈為主，其作品〈原才〉、〈湘鄉昭忠祠記〉等，皆以文雄氣盛而流傳後世。在詩作方面，曾國藩也鍾情於氣勢磅礴之作品。他認為：

五言古詩有二種最高之境：一種比興之體，始終不說出正意。……一種盛氣噴薄而出，跌蕩淋漓，曲折如意，不復知為有韻之文。曹（植）、鮑（照）、杜（甫）、韓（愈），往往有之。余解此二境，而未曾一作此等詩，自愧亦自惜也。⁷⁹

然而，陽剛與陰柔並非對立的。曾國藩說：「韓無陰柔之美，歐無陽剛之美，況於他人而能兼之？凡言兼眾長者，皆其一無所長者也。」⁸⁰又表示說：「昔姚惜抱先生論古文之途，有得於陽與剛之美者，有得於陰與柔之美者，二端判分，畫然不謀。」曾氏更指出：「柔和淵懿之中，必有堅勁之質，雄直之氣，運乎其中，乃有以自立。」⁸¹風格陽剛之文章，須揉以陰柔之氣；風格陰柔之文章，須運乎陽剛之氣。所以，剛柔並濟就是曾國藩所強調的美學主張，且剛柔並濟觀念

⁷⁶ 〈同治四年七月初三日諭紀澤紀鴻〉，《曾國藩全集·家書（二）》，頁1205。

⁷⁷ 〈道光二十三年正月十七日致諸弟〉，《曾國藩全集·家書（一）》，頁54。

⁷⁸ 〈雜著·筆記二十七則〉，《曾國藩全集·詩文》，頁373。

⁷⁹ 〈同治八年三月初九日〉，《曾國藩全集·日記（三）》，頁1623。

⁸⁰ 〈同治四年七月初三日諭紀澤紀鴻〉，《曾國藩全集·家書（二）》，頁1204。

⁸¹ 〈咸豐九年三月十一日加張裕釗片〉，《曾國藩全集·書信（二）》，頁934。

更是他的立身之道。

三、主張行氣爲文

論文重氣是古文學家之傳統，曾國藩亦遵循此傳統。他說：「雄奇以行氣爲上。」⁸²奇辭大句，須得瑰瑋飛騰之氣驅而行之。他認爲：「行氣爲文章第一義，卿（司馬相如）、雲（揚雄）之跌宕，昌黎之倔強，尤爲行氣不易之法。」⁸³因此，曾氏涵蓋了曹植「文以氣爲主」（《典論·論文》）、韓愈「氣盛，則言之短長與聲之高下者皆宜」（《答李翊書》）、章學誠「積氣文昌」（《文史通義·史德》）等前人之見解，強調說：「古文之法，全在氣字上用功夫。」⁸⁴又說：「古人文章，所以與天地不敝者，實賴氣以昌之，聲以永之。」⁸⁵由此可知，爲文全在氣盛。

如何才能氣盛呢？曾國藩認爲，第一，必須具體落實到章法和句法之上，其中的關鍵在如何佈局。而「佈局須有千岩萬壑、重巒復嶂之觀，不可一覽而盡，又不可雜亂無紀。」⁸⁶文章雜亂無紀，則不能展現氣勢；唯有直道而沒有曲徑，則氣勢不能蓄之；氣如不能蓄，則其發也必不盛。這樣也像蓄流水一般，蓄之愈久，積之愈深，如一旦開閘門，則氣勢必定澎湃。曾國藩曾言：「古文之道，謀篇佈勢是一段最大功夫。」他提到自己讀書之體會說：

《書經》、《左傳》，每一篇空處較多，實處較少，旁面較多，正面較少。精神注於眉宇目光，不可周身皆眉，到處皆目也；線索要如蛛絲馬跡，絲不可過粗，跡不可太密也。⁸⁷

此處意在說明寫文章須注意詳略疏密，應該詳細則要詳細，應該省略則要省略，

⁸² 〈咸豐十一年正月初四日論紀澤〉，《曾國藩全集·家書（一）》，頁 629。

⁸³ 〈同治元年八月初四日〉，《曾國藩全集·家書（二）》，頁 853。

⁸⁴ 〈咸豐十一年十一月初八日〉，《曾國藩全集·日記（一）》，頁 682。

⁸⁵ 〈咸豐十一年十二月二十四日〉，《曾國藩全集·日記（一）》，頁 698。

⁸⁶ 〈咸豐十年十月初二日〉，《曾國藩全集·日記（一）》，頁 542。

⁸⁷ 〈咸豐九年八月初九日〉，《曾國藩全集·日記（一）》，頁 408。

正所謂密處不能插針，疏處可以走馬。詳處及密處，就是文章的眉宇目光，也是文章的精神之所體現。寫文章更須注意正反中傍之法，要做到正話反說，反話正說，正反相襯，中傍互用，其中心由周邊扶持，周邊圍著中心運轉。

第二，曾國藩認為文章的氣勢與用詞、造句有密切之關係。他指出：

雄奇以行氣為上，造句次之，選字又次之。然未有字不古雅而句能古雅，句不古雅而氣能古雅者亦未有字不雄奇而句能雄奇，句不雄奇而氣能雄奇者。是文章之雄奇，其精處在行氣，其粗處全在造句選字也。⁸⁸

這段話是曾氏繼承劉大櫟《論文偶記》中的論點而說之。劉大櫟有言：「神氣者，文之最精處也。音節者，文之稍粗處也；字句者，文之最粗處也。」其用心在於精處，著筆在粗處，這大約就是曾國藩古文作法之中心點。所以，曾氏以為雄奇之文的精處在「氣」貫文中，粗處則在「造句選字」上，氣是一股動力，字句則是文學創作的元素。其動力之品質是否細緻絕妙，關連著造句選字的水準。至於段落、文類、篇章及文體也大致雷同，他在《日記》中曾說：

為文全在氣盛，欲氣盛全在段落清。每段分束之際，似斷不斷、似咽非咽、似吞非吞、似吐非吐，古人無限妙境難於領取。每段張起之際，似承非承、似提非提、似突非突、似紆非紆，古人無限妙用亦難領取。⁸⁹

可知曾國藩認為古人作文難學之處，只在意氣盛時，內心清靜和樂，文章流暢理順，段落才能清晰可見，似斷非斷，似承非承，毫無阻礙。

此外，曾國藩根據自己的讀書心得，認為前人能作雄奇之文者，「昌黎則造句之

⁸⁸ 〈咸豐十一年正月初四日論紀澤〉，《曾國藩全集·家書（一）》，頁 629。

⁸⁹ 〈咸豐元年七月初九日〉，《曾國藩全集·日記（一）》，頁 28。

工夫居多，子雲則選字之工夫居多。」⁹⁰曾氏又言：「造句約有二端：一曰雄奇，一曰愜適。……愜適未必能兼雄奇之長，雄奇則未有不愜適者。」⁹¹爲其愜適，他強調選字造句須做到珠圓玉潤之境界。滌生曾言：

無論古今何等文人，其下筆造句，總以，珠圓玉潤四字為主。……世人論文家之語圓而藻麗者，莫如徐（陵）、庾（信），而不知江（淹）、鮑（照）則更圓，進之沈（約）、任（昉）則亦圓，進之潘（岳）、陸（機）則亦圓，又進而溯之東漢之班（固）、張（衡）、崔（駟）、蔡（邕）則亦圓，又進而溯之西漢之賈（誼）、晁（錯）、匡（衡）、劉（向）則亦圓，至於馬遷、相如、子雲三人，可謂力趨險奧，不求圓適矣，而細讀之，亦未始不圓。至於昌黎，其志意直欲凌駕子長（司馬遷）、卿（司馬相如）、雲（揚雄）三人，戛戛獨造，力避圓熟矣，而久讀之，實無一字不圓，無一句不圓。

92

此處爲了要做到珠圓玉潤，就須要求造句用詞能達到雅潔之境界。曾國藩曾讚頌杜甫《兩當縣吳十侍卿江上宅》－「敘事雅潔，極不易學」；讚頌韓愈《科鬥書後記》－「敘述無一閑字」；讚頌《答李秀才書》－「義深而言淡永」；讚頌《送孟秀才序》－「敘述挈，訓辭當」；讚頌《祭郴州李使君文》－「不使一穠麗字，不著一閑冗句，遂爾風骨適上」；讚頌《扶風郡夫人墓誌銘》－「造句正軌」；讚頌《許國公神道碑》－「首尾無一懈，精神奕然」⁹³等文章特色。

⁹⁰ 〈咸豐十一年正月初四日論紀澤〉，《曾國藩全集·家書（一）》，頁 629。

⁹¹ 〈雜著·筆記二十七則〉，《曾國藩全集·詩文》，頁 373。

⁹² 〈咸豐十年四月二十四日論紀澤〉，《曾國藩全集·家書（一）》，頁 540-541。

⁹³ 〈杜少陵集〉，《曾國藩全集·讀書錄》，頁 251-302。

第三節 曾氏詩文之創作

曾國藩從二十五歲起，即開始學習研究古文。⁹⁴在文道觀、創作論與風格論三方面皆有卓然之見解。在實際創作上，能吸取歷代文章之精華，及先進前輩們的優點，亦能體察朝代的變動更迭，消融各種思想潮流之衝突，進而形成雄奇、瑰瑋的篇章。本節先就其文稿的寫作方法與藝術論述之，再茲其創作的詩文依體裁分類簡述之。

一、詩文撰作之方法

桐城派的古文家在作文上主張「雅潔」，方苞門人沈蓮芳在《書方先生傳後》中，引方苞語言：「南宋、元、明以來，古文義法不講久矣。吳越間遺老尤放恣，或雜小說，或沿翰林舊體，無一雅潔者。古文中不可入語錄中語、魏晉六朝藻麗俳語、漢賦中重字法、詩歌中隽語、《南北史》佻語。」可知桐城派對其「文」作極狹隘的理解，及如此多的限制，必然會使文章顯得平淡枯燥，無活潑生動能引人入勝之處。這正是「雅潔論」所帶來的弊病。然曾氏身為桐城派的繼承者與中興人物，他並非追隨桐城派反對駢偶入文，反而為其豐富散文的語言文字，主張「駢散相間、珠圓玉潤」之說。

（一）謀篇布局嚴謹

曾國藩曾在〈湖南文徵序〉中提到：「古之文各自成體，本無所謂法」⁹⁵因此提倡情理合一的自然文章。所謂「布局」是指對文章的有條序經營，透過作者的巧思編排，將充實的內容涵納於有限的篇幅之中，形成靈巧美妙的文章。因此，古文家更加重視文章的布局，而有「謀篇」、「章法」、「格局」、「篇法」、「法度」、

⁹⁴黎庶昌，《曾國藩年譜》。道光十五年：「公二十五歲。研窮經史，尤好昌黎韓氏之古文，慨然思躡而從之，治古文詞自始此。」

⁹⁵〈湖南文徵序〉，《曾國藩全集·詩文》，頁333。

「布置」等不一的辭彙。然而，在《易經》中已有「言之有序」之說，但直到劉勰才具體指出謀篇布局，乃是附辭會義之重要手段，在《文心雕龍》中有言：

凡大體文章，類多枝派，整派者依源，理枝者循幹，是以附辭會義，務總綱領，驅萬塗於同歸，貞百慮於一致，使眾理雖繁，而無倒置之乖，羣言雖多，而無棼絲之亂；扶陽而出條，順陰而藏跡，首尾周密，表裡一體，此附會之術也。⁹⁶

所以作者必須熟捻文章之謀篇布局，才能彰顯出作者的情志。

曾國藩對其文章的謀篇布局極為看重，他認為此是作文上的一大工夫，但又不像桐城派前輩一般的匠心經營，而是融會貫通他多年來所精研古文名家之心得，所呈現出其內在的情感、理志。其謀篇布局既是文章創作的重要訣竅，而曾氏教子弟學習之法，就是摹仿古人寫作的架構，他在〈咸豐九年三月初三日諭紀澤〉家書提到：

不特寫字宜摹仿古人間架，即作文亦宜摹仿古人間架，《詩經》造句之法，無一句無所本。《左傳》之文，多現成句調。揚子雲為漢代文宗，而其《太玄》摹《易》，《法言》摹《爾雅》，《十二箴》摹《虞箴》，《長楊賦》摹《難蜀父老》，《解嘲》摹《客難》，《甘泉賦》摹《大人賦》，《劇秦美新》摹《封禪文》，《諫不許單於朝書》摹《國策·信陵君諫伐韓》，幾於無篇不摹。即韓歐曾蘇諸巨公之文，亦皆有所摹擬，以成體段。爾以後作文作詩賦，均宜心有摹仿，而後間架可立，其收效較速，其取徑較便。⁹⁷

此處曾國藩舉出古文中有何篇文章摹仿何篇文章，做為有效的例證，亦可成為收效最快速、取徑最便捷之法。

⁹⁶劉勰，《文心雕龍·附會》，（台北：文史哲出版社，1991年），頁244。

⁹⁷〈咸豐九年三月初三日諭紀澤〉，《曾國藩全集·家書（一）》，頁458。

曾國藩對謀篇布局的整體表現上，是顯得較為平實、恢闊，少有曲折變化，其中較為顯著的布局方法，茲述說如下：

1. 虛實相涵互用

古文家善用虛實結合的方法，來開拓文章的境界，增加想像空間。宋文蔚云：

對照本題，提案發議，是為虛；拍到本位，闡發題意，是為實。實處正意，先從虛處透出，則入題不突，而筆意靈活；實處詮題，仍迴抱虛處，則神不外散，而氣亦寬然有餘，是為虛實相涵。⁹⁸

這裡可以看出，作文上虛實相涵互用的好處。以實，來具體描寫人、事、物；以虛，來表現思想與感情。正面直接的描述就是實，側面間接的烘托就是虛。

為文如果能虛實相互輝映，可以使文情跌宕。如〈湘鄉縣賓興堂記〉一文中，第一段，先提出「文以開之，文以守之」⁹⁹的主旨，是來說明開國君主常以武功平定禍亂，而繼承王位的君王則以文德招太平，這種情況在中國歷代王朝均是如此。在第二段中，前半大力陳述湘鄉縣的武功興盛，有眾多名將兵勇，相率征戰於兩湖、河南、安徽、江南、兩廣諸省，驍勇破敵攻城無數，其「湘勇」之名一時聞名天下。後半則由實入虛，提到文教之事，因為戰後全縣竟無人應試禮部，所以縣侯積極籌辦賓興堂，藉以保存古代興賢之義，並鼓勵文人專心向學。最末段，提及大亂已經平定，期盼「湘中子弟忠義之氣，雄毅不可遏抑之風，鬱而發之於文」¹⁰⁰以此回應首段之要旨。

全文中從歷朝史實過渡到當時的時空背景，皆與中心思想緊密相扣之，文章

⁹⁸陳如雄，《曾國藩古文研究》，台北，輔仁大學中國文學系博士論文，1999年，頁231。

⁹⁹〈湘鄉縣賓興堂記〉，《曾國藩全集·詩文》，頁240。

¹⁰⁰〈湘鄉縣賓興堂記〉，《曾國藩全集·詩文》，頁240。

裡揭示主旨引導出實情，且透過實情來突顯主旨，虛實相涵，脈絡清晰可見。

2. 對照鮮明生動

人世間之萬物，森羅龐雜，其中有同也有異，須透過相互比較下，才能有所鑑別；其為文如果能應用對比手法，便可使主旨更加清晰明顯，且文情也更能夠生動活潑。

曾國藩一生喜歡觀察及思索，世情練達，眼光獨到，所以在他的文章裡時常運用對比的手法來表達之。如〈送謝吉人之官江左序〉一文中，首段，以謝氏的祖父來作開端，描述昔日「燒車御史」謝薌泉的剛正不阿，曾經當街燒毀當時的權臣和坤家奴之車，其寓意明顯可見。接著，談及任官之後的權勢陷阱，言云：「……前有唯，後有諾，於是予聖自雄之習，囂然起矣。而左右之人，又多其術以餌我。內之傲者日勝，外之欺者日眾，茲其所以舛也。」¹⁰¹其權貴容易使人迷失正道，故須戒慎恐懼才行。曾氏在其下之文章還例舉春秋密子賤、戰國樂正子、東漢龐參三人之例，其一為謙虛請益賢人，其一為行善不可企及，其一為清廉自守、抗強扶弱。文章之人物經過強烈的對照下，得到結論為求賢自輔、無愧於祖德之義。

其全文是以謝吉人出任縣令與祖父的政績對相比，而動之以情；又以任官後所得到的顯赫權勢與古聖先賢相對應，而曉之以理，並將施政理念融入文章中，透過今昔對照，襯托出鮮明的中心思想，使文情更加生動。

3. 開合並行運用

寫作文章透過開展與收束之交互運用，有助於闡發思想理念，抒發情感，使主旨若隱若現，氣韻隨之流轉生動。因此開合之運用，可以讓文章的主旨更加鮮明，文氣愈顯雄健。

¹⁰¹ 〈送謝吉人之官江左序〉，《曾國藩全集·詩文》，頁 156。

曾國藩在〈羅忠節公神道碑銘〉一文，首段，敘述羅澤南以儒生帶兵作戰，朝野久仰為一時名將，而卻「不知其平生志事裕於學者久矣」¹⁰²。次段，縱論羅氏的思想與著作大要。三段，指出其貧困多舛之際，仍然志學不移。四段，略說羅氏的教學內容與成果，具有過渡與收束之作用。其下大段，闡明羅澤南帶兵作戰、建功立業以及如何殉難之情況。末段，總結羅氏畢生的豐功偉業、志節與其學術著作的關連，其言說：

公在軍四載，論數省安危，皆視為一家骨肉之事，與其所注〈西銘〉之指相符。其臨陣審固乃發，亦本主靜察幾之說。而行軍好相度山川脈絡，又其講求輿圖之效。君子是知公之功，所蓄積者夙也，非天幸也。¹⁰³

以此做為大開之後的收束，並呼應首段的主旨。這正是所謂的「大本內植，偉積外充」。旨趣宏遠，文情鬱茂，亦可知曾氏對為文之用心乎。

4. 詳略布局得宜

文章之寫作，其表達的篇幅有限，而可運用相關的內容可能很豐富，所以就須運用詳略布局之手法，來分配文章的主次輕重。然而，作者的為文主題須集中表述，以達鮮明動人之效；同時，又要兼顧布局，就須略述相關內容，才能使全文的主旨更加完備。因此，當先掌握文章的主題所在，再檢視為文材料的主次輕重，加以詳略互用布局之。

曾國藩的〈謝子湘文集序〉一文中，即是詳略互用最佳之例子。謝氏與曾國藩同年，過世之後，滌生為他畢生寫作的文集作序。首段，開始就依時代背景詳加描述發揮，極力表達當時學子有志寫作撰文的艱辛環境。不論在時間或精力上，完全受制於科舉制藝的繁多及苛細，如要以所剩無幾的精力與古人作文之精

¹⁰² 〈羅忠節公神道碑銘〉，《曾國藩全集·詩文》，頁 305。

¹⁰³ 〈羅忠節公神道碑銘〉，《曾國藩全集·詩文》，頁 307。

神專一比較，其治文上的利鈍清楚可見。次之，由於明代以來，制藝家治文須將古書加以評點，後果卻使讀者困囿於書中的圈點、評乙之內，因而不知有所謂的作文之法。全段中痛批制度及學風的弊端，以及對文章創作的嚴重戕害，但卻隻字未提到謝氏之文章。第二段，稍微敘述與謝氏有關的文字：

自君之生，予嘗見聞而內敬之矣。既歿，而其弟出君所為古文示予，又知其志之可敬也。蓋以流俗之墮於一再厄者，而以君之所得較之，其為逾越可勝量哉！於是為序而歸之。因道其通患，以慨夫末世承學之難焉。¹⁰⁴

此段話中，其言語簡單扼要，悠然作結，並沒有正面評價謝公的文字。如相較於世俗流弊之強大壓力，謝公必定也會身受其害，卻仍然可以艱辛的創作出成果，其價值及地位，令後世之人所肯定。

（二）字句鍛鍊瑰麗

曾國藩在〈復吳敏樹〉一文有言：「平生好雄奇瑰瑋之文」¹⁰⁵，而在〈復吳嘉賓〉文中更具體言：「夙昔好揚雄、韓愈瑰瑋奇崛之文」¹⁰⁶這顯示出曾氏對文字藝術的偏好傾向。作者在文章之中所要呈現的感情思想，於是寄託在辭句當中；華麗、雋永的辭采，能夠使文章增加色彩，激發極大的感染力；進而發生美的感受，成為文章獨特的藝術風格。

曾氏論文有其精處與粗處之區別。文章當中的造句遣詞，即是粗處工夫，卻也是文章的基石所在，所以講求語言文字的鍛鍊加工，是曾國藩古文創作的重要且特別之處。下文就其句式運用及修辭技巧二點說明之：

¹⁰⁴ 〈謝子湘文集序〉，《曾國藩全集·詩文》，頁 219。

¹⁰⁵ 〈復吳敏樹〉，《曾國藩全集·書信》，頁 1154。

¹⁰⁶ 〈復吳嘉賓〉，《曾國藩全集·書信》，頁 1166。

1. 句式運用

文章的句式表現，必須根據內容做靈活運用，文章透過適當的安排，放入富有創意的句式，可以使文采迷人，增強文情。敘述如下：

(1) 長短句相間

古文的句式有長、短之別。長句之結構較複雜，其詞數也較多，是以通達及周密見長；而短句之結構較簡單，其詞數也較少，是以簡潔及明快見長。寫作文章時，長句及短句相互運用，可以促進文氣流暢自如，增加文章本身的張力，所以兩者皆不能偏廢。如〈陳仲鸞同年之父母七十壽序〉文中言：

仲鸞為余言封翁蔭召先生，生而伉爽，屢經艱險，履之如夷。遇人有心所不許，雖豪貴人，必唾棄之。即心之所許，雖孤嫠卑賤，必引而翼之。愈窮厄，愈禮敬與鈞。自親族、州閭，皆服其誠信。遠近紛離，就之決遣。凡所論斷，久而輒應。封母高太恭人，祇順惇篤尊尚節義，蓋皆有剛直之風。然後知仲鸞之激烈不阿，雖受性獨厚，亦其稟之庭闈者，歲漸月染，涵濡之久而不自知也。¹⁰⁷

文章中指出曾國藩的友人陳仲鸞，其正直剛烈且慷慨負氣，原來是其來有自。透過陳仲鸞的言語，運用連續明快的短句，有利於襯托出其父母之剛直性格。接著以長句來收束，說明家風對其子弟有著深厚之影響，也使文氣產生流變。

(2) 整散句並行

整散句並行，意指整句與散句的錯綜運用。整句主要指結構相同或類似，形式工整或對稱，如排比句或是對偶句，以形式整飾及語音和諧見長。散句則是形式自由且語音參差，以靈活及錯綜見長。如能兩者互相搭配運用，則可使氣韻生動，辭采鮮活。舉曾國藩在〈討粵匪檄〉一文為例，其中號召力最大之一段如下：

¹⁰⁷ 〈陳仲鸞同年之父母七十壽序〉，《曾國藩全集·詩文》，頁 213。

自唐虞三代以來，歷世聖人，扶持名教，敦敘人倫，君臣父子，上下尊卑，秩然如冠履之不可倒置。粵匪竊外來之緒，崇天主之教，自其偽君偽相，下逮兵卒賤役，皆以兄弟稱之。謂惟天可稱父，此外凡民之父，皆兄弟也；凡民之母，皆姊妹也。農不能自耕以納賦，而謂田皆天王之田；商不能自賈以取息，而謂貨皆天王之貨；士不能誦孔子之經，而別有所謂耶穌之說、《新約》之書。舉中國數千年禮義人倫、詩書典則，一旦掃地蕩盡。此豈獨我大清之變，乃開闢以來名教之奇變，我孔子、孟子之所痛哭於九原！凡讀書識字者，又烏可袖手安坐，不思一為之所也！¹⁰⁸

這段話，前半段，是以散句和對句交互使用，來批評敵營對名教與人倫之敗壞。後半段，連續使用三組整句，從社會教化上的不同層面，痛批太平軍之倒行逆施，無端摧毀中國歷史文化；再以散句來強調已經面臨的前所未有奇變，內心充滿著無法忍受的悲憤情感。其前半段，短句多於長句，便於陳述事理，醞釀氣氛；後半段，再以長句為主軸，極力鋪陳並將氣勢升到最高點。而全段不僅是整散句並行，奇偶相參，且長短句互用，理直氣盛，相當具有感染力。

2. 修辭技巧

中國歷代文章極為講究修辭之法。其精確且生動的修辭技巧，對於作者情志的表現，增進作品內涵的充實，以及營造巨大之藝術感染力，皆有相當大的助益。曾國藩身為近代的古文大家，對其修辭技巧自然是擅用自如。以下是曾氏所擅用之修辭技巧：

(1) 譬喻之法

此是一種「借彼喻此」之修辭方法。當在寫作文章時，凡二件或是二件以上之事物中有類似的點，運用「那」有類似點之事物來舉例說明「這」件事物。如

¹⁰⁸ 〈討粵匪檄〉，《曾國藩全集·詩文》，頁 232。

〈送郭筠仙南歸序〉一文云：

匠石斫方才之木，斤之削之，不移瞬而成物矣。及乎裁徑尺之材以為榱桷，不閱日而成矣。及至伐連抱之楨枅，為天子營總章太室之梁棟，經旬累月而不得成焉。其器愈大，就之愈艱。淺者欲以一概律之，難矣！¹⁰⁹

意指以木匠製器之大小難易為比喻，來說明培養人才之長久難易，其才華愈頂堅者愈不容易培育造就。

（2）對偶之法

泛指在寫作文章時，其上下兩句，句數相等、句法相類似、平仄相對應的意思。曾國藩的詩文中，其對偶形式有三種。其一為句中對，如〈送江小帆同年視學湖北序〉一文云：「今欲稍返積習，莫若使之『姑置制藝』而『從事經史』。」¹¹⁰意指對於學政弊端與科舉制度缺失之補救方法。其二為單句對，如〈錢選制藝序〉一文云：「善趨時者，當以此時振翱翔之骨，發鏗訇之響，溶經史而鑄偉詞。揆以好異之人精，驗以將變之風氣。吾知必有合也。」¹¹¹在這兩組單句對之間，挾以一句中對，並且運用散句來前後鎖緊，更顯出詞雅氣閑。其三為隔句對，如〈唐鏡海先生七十生日同人寄懷詩序〉一文云：

竊嘗觀古之君子，其載德而荷道者，必有人焉帥而掖之，而後後者有所階而進；必有人焉輔而翼之，而後前者有所托而傳。水非水而不續，人非人而不承。蓋桐鄉張考夫先生之興，則有凌渝安、何商隱、沈石長諸子為之附；太倉陸道威先生之起，則有盛聖傳、陳確庵、江藥園諸子為之興。二先生之為道，至寂寞也，而諸子者相從於太羹元音之際，殆於遁世不見稱而無怨，彼各有其志爾。¹¹²

¹⁰⁹ 〈送郭筠仙南歸序〉，《曾國藩全集·詩文》，頁 156。

¹¹⁰ 〈送江小帆同年視學湖北序〉，《曾國藩全集·詩文》，頁 176。

¹¹¹ 〈錢選制藝序〉，《曾國藩全集·詩文》，頁 229。

¹¹² 〈唐鏡海先生七十生日同人寄懷詩序〉，《曾國藩全集·詩文》，頁 183。

此處先以兩組隔句對挾以一單句對，再申以一長句後，化整句為散句。意在用來說明道業之躬行與傳承的蹤跡，突顯出文氣高華，理勢氣健。曾國藩行文主張漢賦之氣為輔，並排除駢散之間的鴻溝，所以他的文章作品中對偶之句屢見不鮮。

(3) 層遞之法

凡所要表達的有兩個以上之事物，這些事物又有其輕重大小之比例，而此比例又要有一定的排序規則，於是在作文章時就要依序層層遞進才行。如〈烹阿封即墨論〉一文言：

夫人君者，不能遍知天下事，則不能不委任賢大夫。大夫之賢否，又不能遍知，則不能不信諸左右。然而左右之所譽，或未必遂為蓋臣；左右之所毀，或未必遂非良吏。是則耳目不可寄於人，予奪尤須操於上也。¹¹³

其文中表達遞用人君、大夫、人君左右之人諸層次關係，明白地說出君王必須保持冷靜及客觀之態度，不可以失去自主權力，才能適當的處理國家政務。

(4) 排比之法

即指使用結構相類似之句法，以連續不斷之表現出相同範圍且相同性質的意象。如〈箴言書院記〉一文云：「琴瑟鼓鐘以習其身，俎豆登降以習其目，詩書諷誦以習其口，射御投壺以習其筋，書升以作其能，而郊遂以作其恥。」¹¹⁴這一段文字連續使用了六個排比句，以說明先王之教的完整內涵，其用字由六字到八字皆有。尤其是第六句前加「而」一字稍停頓語勢，可使文氣在均衡中透露出流動之美。

曾國藩會將文章的遣詞造句，當成是寫作古文時的粗處工夫，這其實就是最

¹¹³ 〈烹阿封即墨論〉，《曾國藩全集·詩文》，頁 143。

¹¹⁴ 〈箴言書院記〉，《曾國藩全集·詩文》，頁 268。

基本的寫作工夫。本文先行分析古文的句式運用，再敘寫較能凸顯曾氏文章風格的修辭技法。然而，並不僅如此而已，其他在曾氏文章中也常見引文、用典，而且設問、誇飾、映襯、感歎、摹寫、轉品、頂真等修辭法，亦偶有運用，此處不及逐一說明之。由於句式及修辭上的運用特色，使得曾國藩的古文辭采看似整齊又帶有變化，在變化中又呈現嚴謹，而整體上顯現瑰奇豐麗，促使文字語言產生巨大的張力。

二、文章體裁之分類

曾國藩是以自己的分類標準來區分作品文集，曾氏全集中在奏議一類，其數量佔最多數。因此，奏議在清朝已經成為公牘形式，在曾氏文集中並未收入。曾國藩的書牘一類，其數量也頗為驚人，而與其文集皆是分開刊行。此類作品大都出於與師友、幕僚臨時談論事務之作，並不是特意行文，然曾氏晚年目力極差，常委任幕賓經手文章，其中除去一些應酬及問候之信件外，內容豐富且值得探究之。然而，在曾國藩文集中，值得後人詳加研究的主要是論著、傳誌、序跋、雜記、哀祭等文類，其分論敘述如下。

（一）論著類

論著類，乃指分析事理與辨別是非，且具有文學特性的文章。姚鼐的《古文辭類纂》稱為「論辨」，錄自賈誼以下文家之作，而不收經子、史傳之文。曾國藩的《經史百家雜鈔》則稱為「論著」，因主張追溯文章源頭，各類冠以經史諸子。其兩人因取義上各有不同，所以名稱有異，但皆無不當之處。《經史百家雜鈔·序例》有言：「著作之無韻者。……古文家曰論、曰辨、曰議、曰說、曰解、曰原皆是。」¹¹⁵曾氏的文集裡，屬於這類作品只有五篇。

¹¹⁵ 《曾氏雜鈔·序例》，（北京：昆侖出版社，2002年，第八版），頁1。

《文心雕龍·論說》言：「論也者，彌綸群言，而精研一理也。」¹¹⁶然而，《曾國藩全集》中的《詩文集》之「文部」首篇即是〈順性命之理論〉。其內文說明聖賢者主要從事性命的內在之學，與天地之道相協，而盡性立命之極，便能盡人物之性、立萬物之命；常人亦須致力於復性知命的工夫，才可以不蔽於私意、不撓於私欲。¹¹⁷其後是〈烹阿封即墨論〉一篇，主要是闡述人君之道，由君、臣、人君左右之人三個層面來分析說明。接著是〈君子慎獨論〉一篇，文章中述說「獨」為君子、小人共有的，卻因個人心念之差異而各自往善或惡的兩個不同方向發展。再者，有〈原才〉一篇，內容以人才培養及風俗轉移為從政治世之首務。這是一篇條理明白、帶有感情的政論文章。最後一篇為〈召誨〉，其內容指出用來判定人之賢能與不肖，主要在於其人對改過之勇怯與否；而且能否做到求友輔己，培養自知之明的境界。

以上五篇論著類文章，大概是曾國藩青年時期的作品。當時雖未形成「經世禮學」之學派，卻已經漸漸在醞釀成型當中。所以可從文章中看出曾氏對修己治人之道，有其深刻的探究，這也成為他後來立身處事的紮實基礎。

（二）傳誌類

在姚鼐的《古文辭類纂》中，傳狀與碑誌之別。曾國藩則將其統合稱為傳誌類，然《經史百家雜鈔·序例》釋言：「所以記人者。經如〈堯典〉、〈舜典〉，史則本記、世家、列傳，皆記載之公者也。後世之記人之私者，曰墓表、曰墓誌銘、曰行狀、曰家傳、曰神道碑、曰事略、曰年譜皆是」¹¹⁸就內容而言，傳狀、碑誌皆是描述人物的才學、道德、行事、功業等等，兩者並無太大的差異。

1. 家傳

¹¹⁶劉勰，《文心雕龍·論說》，（台北：台灣古籍出版社，1996年，初版），頁217。

¹¹⁷韓大勇，《曾國藩文集研究》，香港，新亞研究所文學組博士論文，2010年，頁206。

¹¹⁸《曾氏雜鈔·序例》，（北京：昆侖出版社，2002年，第八版），頁2。

乃是受家屬之託，用來敘述亡者的生平、事蹟、德行。如〈歐陽氏姑婦節孝家傳〉一文，主要敘寫歐陽氏一家姑婦的三代守節，長達數十年的潔身自愛生活，均以高壽而終，滌生曾評曰：「觀歐陽姑婦之節，亦似庸行無殊絕者。而純孝兢兢，事姑至六十年、五十年之久而不渝天下之至難，孰逾是哉！」¹¹⁹這既是當時代的道德價值，也亦是做人之道理所在。

2. 事狀

主要用來敘述其人生平與重要之行事。如〈廣東嘉應州知州劉君事狀〉一文，描述「劉廷楠長期在廣東任官，痛擊山寇海盜，屢建奇功；晚歲任職州府時，則又噓枯養瘠、簡法阜施；因應不同的情勢，施其威勢與仁惠。」¹²⁰將劉氏的廉明精幹及除暴安良，表達的有情有義，形象歷歷在目。

3. 神道碑銘、墓表

在墓前碑文的總稱為墓表，但其中略有所不同之處。乃因身分地位顯赫之官員的墓碑，都會樹立在墓前的道路上，而這墳墓前的道路又稱為神道，所以就取名為神道碑。曾國藩為紀念湘軍高階將領寫下了〈江忠烈公神道碑〉、〈羅忠節公神道碑銘〉、〈李忠式公神道碑銘〉、〈李勇毅公神道碑銘〉四篇文章，藉以表揚江忠源、羅澤南、李續賓、李續宜等四人的忠勇事蹟。

此外，另有墓表，亦是敘述其人之生平事蹟，此與神道碑的意義相同，只是名稱不同而已。曾氏寫有〈大界墓表〉、〈台洲墓表〉二文，主要是記載祖父及父親的言行，且略有提及祖母及母親的懿德。

4. 墓志銘

此為埋葬在地下的墓碑文。曾國藩文集當中，有墓志、碑志、墓碑銘、墓志銘等諸名稱。此類文章數量較多，其對象也較複雜，大致可分為三類。其一為寫

¹¹⁹ 〈歐陽氏姑婦節孝家傳〉，《曾國藩全集·詩文》，頁 275。

¹²⁰ 〈廣東嘉應州知州劉君事狀〉，《曾國藩全集·詩文》，頁 190。

親人之類，如〈彭母曾孺人墓志銘〉一文，提到由天道、國運到家道及世風，談其王姑的勤與衰，立意深遠，而文情頗為哀悽。又如〈誥封光祿大夫曾府君墓志〉寫其父親；〈滿妹碑志〉寫其四妹，文筆間表達出真情厚篤之意。其二是寫學者文士之類，如〈國子監學正漢陽劉君基志銘〉一文描寫青年劉傳瑩的學識及品行曰：「劉氏起先浸淫於胡渭、閻若璩二家之書，並涉及方輿、六書、九數之學與詩文之法，其後則一切罷棄，返歸於身心性命的根本之學」¹²¹。其三則寫一般人士之類，其中包含官員、商人、處士、婦女等等，雖有受人之託，而勉強應付為文者，但也有一些是具有現實意義或真情流露之作。如〈羅君伯宜墓志銘〉一文，敘述羅萱不論從軍或考舉，均未能施展長才，只好歸之於命，並流露出感慨在上位者沒有拔擢人才之心。

（三）序跋類

《經史百家雜鈔·序跋》釋云：「他人之著作，序述其意者。經如《易》之〈繫辭〉，《禮記》之〈冠義〉、〈昏義〉皆是。後世曰序、曰跋、曰引、曰題、曰讀、曰傳、曰注、曰箋、曰疏、曰說、曰解皆是」¹²²這顯然是以序述他人著作為主。姚鼐主張分序跋、贈序二類，曾國藩則只存序跋，而取消贈序，這是曾氏古文分類中相當堅持的觀點。

1. 序

所謂序文，有文集序詩集序年譜序書籍序制藝序等，而大都是為人作序為主。如〈歐陽生文集序〉一文，「闡述桐城派的創立、流傳情狀及各地代表人物，表彰姚鼐文學思想的貢獻，並感慨戰亂對斯文的毀滅與摧殘。」¹²³又如〈王船山遺書序〉一文，以仁與禮來闡明古聖王之學。其王夫之不但苦心孤詣，「以求所謂育物之仁，經邦之禮」¹²⁴；在立身艱辛卓絕之下，選擇長隱荒山野嶺，並盡心

¹²¹ 〈國子監學正漢陽劉君基志銘〉，《曾國藩全集·詩文》，頁210。

¹²² 《曾氏雜鈔·序例》，（北京：昆侖出版社，2002年，第八版），頁1。

¹²³ 〈歐陽生文集序〉，《曾國藩全集·詩文》，頁245。

¹²⁴ 〈王船山遺書序〉，《曾國藩全集·詩文》，頁278。

於著述，可以說是「博文約禮，命世獨立之君子」¹²⁵。

2. 跋、書後、書某、題語

這類有數種名稱，皆是曾國藩寫在書籍或文章之後的跋語。如〈書孟子要略敘跋〉一文，說明朱子的《孟子要略》被友人劉傳瑩發現之經過，及其後來曾國藩加以校刻、刊行之緣由。又如〈經史百家雜鈔題語〉一文，講述曾氏本人的古文分類綱要及其有別於姚鼐之處，主要是以追溯《六經》、採輯史傳、旁涉百家，為該書重要之特色。

3. 贈序

意指專門為親友所寫的臨別贈言之作，通常也以「序」名篇，過去一直與序跋合為一類，直到姚鼐編選《古文辭類纂》，才把它獨立為贈序類。¹²⁶曾國藩認為贈序是由詩序及書序演變而生的，所以反對另立一類。曾氏共有七篇贈序皆是言之有物沒有空談的文章。如〈送郭筠仙南歸序〉一文，以大才不易驟然琢成大器之道理，期勉郭嵩燾要持續強化自身的德業，以待時局而出世，所謂「德不苟成，業不苟名，艱勤錯迕，遲久而後進」¹²⁷全文氣勢雄健閎偉，旨高意遠。

4. 壽序

專指為祝壽所寫的文章，原本是由贈序演變而來的。開始於元代，興盛於明朝，其中以歸有光創作最多。「壽序」大都是為親友的長者祝壽而作，所以多為歌頌應酬之詞。在曾國藩文集中除壽序之外，另有壽詩序、生日詩序等名稱皆屬此類，共有二十餘篇之多。如〈王翰城刺史五十壽序〉一文，表達議論古今建官、立法簡繁之異，並指出當日「唯有牧令之職，較能自專政柄，造福百姓」¹²⁸期勉王氏應善加把握時機，跳脫應酬且無濟於事的框架。

¹²⁵ 〈王船山遺書序〉，《曾國藩全集·詩文》，頁 278。

¹²⁶ 陳如雄，《曾國藩古文研究》，輔仁大學中國文學所博士論文，2000 年，頁 202。

¹²⁷ 〈送郭筠仙南歸序〉，《曾國藩全集·詩文》，頁 156。

¹²⁸ 〈王翰城刺史五十壽序〉，《曾國藩全集·詩文》，頁 144。

(四) 雜記類

《經史百家雜鈔·序例》釋云：「所以記雜事者經如《禮記·雜壺》、《深衣》、《內則》、《少儀》、《周禮》之《考工記》，皆是。後世古文家修造宮室有記，遊覽山水有記，以及記器物、記瑣事，皆是。」¹²⁹古人以「記」為篇名稱為「雜記」，舉凡敘事、記人、寫物、描述山水之文，且不易歸屬的文章皆屬此類。在寫作形式方面，更為多樣且複雜，有議論、有抒情、有敘述、有描寫等等。曾氏的「雜記」文章，共有十餘篇之多，依題材分述如下：

1. 書齋、廳堂記

其作文之用意在惕己勉人，文中夾雜議論及敘述，頗富新義。如〈求闕齋記〉一文，雖創作於道光二十五年，但在〈道光二十四年三月十日致溫弟沅弟〉家書中即言：

兄嘗觀《易》之道，察盈虛消息之理，而知人不可無缺陷也。小人則時時求全；全者既得，而吝與凶隨之矣。眾人常缺，而一人常全，天道屈伸之故，豈若是不公乎？今吾家椿萱重慶，兄弟無故，京師無此美者，亦可謂至萬全者矣。故兄但求缺陷，名所居曰求闕齋。蓋求缺於他事，而求全於堂上。¹³⁰

此段話可以讓人明白曾國藩先以「求闕」命名書齋，爾後再作記。而本文章是述寫「求闕齋」之命名緣由，並用來警惕自己。文章中正面說明「求闕」的原因，要求自己要做到節制與知足，不放逸且不貪婪的具體行為，並以自惕自勉當作修身齊家之道。

2. 教化、學堂記

¹²⁹ 《曾氏雜鈔·序例》，（北京：昆侖出版社，2002年，第八版），頁2。

¹³⁰ 〈道光二十四年三月十日致溫弟沅弟〉，《曾國藩全集·家書（一）》，頁78。

曾國藩認為對百姓施以教化，是國家能長治久安之根基。其相關文章有三篇，如〈江寧府學記〉一文，以「隆禮」為文章之要旨，闡發先王制禮的法度及影響。文中雖有論及「禮」之後世流弊，但他認為不應矯枉過正，只要察知聖人制禮之本義及不可廢的道理即可。

3. 昭忠祠記

曾國藩這一系列之文章，均與因戰亂死難的將士、官紳有關。如最早有〈湖口縣楚軍水師昭忠祠記〉一文，先寫修建忠祠的經過及佈置，再寫水師作戰的情狀，最終寫作戰的艱辛及將士的悲壯犧牲，真是令人感慨長思！

時乎安樂，雖賢者不能作無事之颯感！時乎困苦，雖達者不能作違眾之歡欣。人心之喜戚，夫豈不以境哉！……夫若喜戚一生於己，不遷於境，雖處富貴賤貧、死生成敗而不可移易。非君子人者，而能庶幾乎？¹³¹

其文章內容旨趣宏遠，氣勢滂沱，可以看出一代將相之文筆雄健。

4. 畫像記

曾國藩在學術思想上逐漸成熟後，仍能不間斷的研讀典籍，遂能以三日之光陰完成〈聖哲畫像記〉一文。以此文來表彰古今重要的三十餘位聖哲之德行、詞章、義理、考據、經濟等成就及貢獻，並匯整為修己治人的「經世禮學」思想，這也是曾氏的學術思想主流。

（五）哀祭類

此類專指祭奠亡者所作的哀悼文章。《經史百家雜鈔·序例》釋云：「人告於鬼神者。……曰祭文、曰弔文、曰哀辭、曰誄、曰告祭、曰祝文、曰願文、曰招

¹³¹ 〈湖口縣楚軍水師昭忠祠記〉，《曾國藩全集·詩文》，頁 268。

魂，皆是」¹³²此與墓志相較之下，多以抒情性質為主。一般而言，墓志多以敘述往生者的生平或是稱頌死者的功業德行爲主，且大多是請他人代筆的作品；而祭文則是偏重於對往生者的追悼及哀痛之意，且大多是作者主動爲亡故之親友所作，當然也是以追述生平、讚頌死者，但是感情色彩會比較濃厚。此處說明了祭文與墓志兩者之間的區別。

曾國藩的哀祭文，除了祭奠亡者之外，還可以用在祭奠山川神靈之上。其主要類別陳述如下：

1. 祭文

意指祭奠已故親友之文章。如〈祭湯海秋文〉一文，即是爲祭奠友人湯鵬所作。此祭文先寫湯氏的文學風采與生平遭遇，內容有言：

道光初載，君貢京朝。狂名一鼓，萬口囂囂。奉官名揭，如燾斯標。奇文驟布，句驚宇臬。……曹司一終，稍遷御史，一鳴驚天，墮落泥滓。坎坎郎官，復歸其始。群雀款門，昨鼃之市。窮鬼噴沫，婢嘆奴恥。維君不羞，復乃不求。天脫桎梏，放此詩囚。伐肝蕩肺，與命爲仇。被髮回顧，有棘在喉。匪屈匪阮，疇可與投？¹³³

這段話說明了湯氏個性秉直，不會迎時媚俗。因爲勇於批評時事，進而被罷去御史的職務。作者將湯氏與屈原及阮籍相提並論，感慨深刻。在祭文的後半段，描寫作者與湯氏的交遊經歷，並對《浮邱子》一書進行評價。曾國藩表示：「凡今之人，善調其舌；君則不然，喙剛如鐵。鋒稜所值，人誰女容？直者棄好，巧者興戎。昔余痛諫，君嘉我忠。曾是不察，而丁我躬。」¹³⁴深切地描繪出痛惜之情誼，由此可見一斑。

¹³² 《曾氏雜鈔·序例》，（北京：昆侖出版社，2002年，第八版），頁1。

¹³³ 〈祭湯海秋文〉，《曾國藩全集·詩文》，頁149。

¹³⁴ 〈祭湯海秋文〉，《曾國藩全集·詩文》，頁149。

2. 哀辭

原意指哀弔夭折之文辭，所以歸屬哀祭憑弔之性質。《文心雕龍·哀弔》有云：「賦憲之謚；短折曰哀」¹³⁵。但同樣可以用在遭遇不測而亡之人身上，曾國藩的代表作有〈母弟溫甫哀詞〉一文，先以散體述說曾國華與太平軍作戰的經過，以及如何為國殉難之因；韻體部分寫出六弟的個性、才識及生平概況，藉以表達自己內心的哀慟與遺憾。

3. 告文、告辭

告辭之告，乃是告祭之意，主要用在晚輩對先祖或先師的祭壽。如曾國藩的〈正月八日王考生辰告文〉，即是作於祖父死後不久時。另外，祭文也可以用於山川神靈，如〈丁卯四月求降雨澤告辭〉一文，表達出百姓身受戰亂之餘，又遭逢久旱及水患交迫而至，所以祈求蒼天恩降甘霖，解救黎民苦難。

¹³⁵劉勰，《文心雕龍·哀弔》，（台北：台灣古籍出版社，1996年，初版），頁147。

第三章 曾國藩的兵事之學

曾國藩原本是一個虔信程朱理學的學者，生長在清末這個不幸的時代下，把他造就成一位中興名將。他從西元一八五二年奉旨興辦團練開始，一直到一八七二年死亡前都離不開軍事。曾氏仿照明朝名將戚繼光的建軍模式，創建了一支不同於綠營軍的新型軍隊。這支軍隊紀律嚴明，戰鬥力強，屢屢立下赫赫戰功，最終能為積弱不振的清廷平定太平軍亂，實屬曾國藩的建軍統兵有方所致。

曾國藩對湘軍倡導忠、信為行軍的最高原則，他要求全體將士兵都要做到忠、信二字。所謂「忠」的表現，即是講求下級對上級要絕對服從，不能有任何抗命的行為。所謂「信」的表現，即是講求全軍人員皆要誠實以對，堅貞不二。曾國藩更是強調將士兵們的必勝信念。對湘軍的紀律曾國藩更是重視，要求軍隊要尊上、愛民、禁戒惡習。「軍紀為軍隊之命脈，軍隊必須有嚴肅之軍紀，然後部隊之團結得以鞏固，軍民之合作得以增進，戰力之持久得以確保，而服從尤為軍紀之第一要義。」¹曾氏所重視的嚴肅軍紀，根本要從軍隊的內部管理做起。

由文人轉變成出色的軍人，親自創造了輝煌的戰績。湘軍是曾國藩的軍隊，他把自己的信念、思維、理想及品格都注入在其中，其軍隊的風格就是曾氏的風格。曾國藩是一個實戰經驗豐富的戰略家，他控制了整個戰爭的節奏及發展；他也是一個眼光獨具、觀察力細微的人才專家，他所推薦及選拔的將才，在這場戰役中發揮了重大並富有決定性的功用。曾氏也是一個學養深厚的軍人，這促使他理所當然地精研戰爭，其中包含戰略、戰術的運用得宜，民心的激化，以及將兵、補給和裝備的調度等等。曾國藩的治兵言錄不僅對同一時代的人產生影響，並且對中國近代的軍事將領更是產生了極大的效仿作用。

¹郝柏村闡釋〈國軍教戰總則〉，（台北：國防部作戰次長室印，民國73年），頁17。

第一節 曾氏對湘軍之教練

道光三十年（西元 1851 年）洪秀全所領導的太平軍於金田村起事，清帝國遭遇到空前未有的存亡災難。然而，太平軍之所以能勢如破竹的橫掃清兵，原因就是得到人民的支持與信任。即使是後來曾國藩所組建的湘軍，亦是如此，唯有民眾的支持才是平定太平軍亂的關鍵因素。

然而，晚清政府的綠營兵卻反其道而行，其軍紀敗壞，導致民心背離。曾國藩曾在咸豐元年三月九日的〈議汰兵疏〉中提及：

兵伍之情狀各省不一。漳、泉悍卒以千百械鬥為常，黔、蜀冗兵以勾結盜賊為業，其他吸食鴉片，聚開賭場，各省皆然。²

可見曾氏十分擔憂國內的兵伍狀況。自嘉慶以來，綠營兵腐敗至極，不可用之，已是昭然天下的事實。《湘軍志》有云：

軍興而養兵之利害盡著，諸帥臣則稍稍招募，而江忠源以楚勇顯。然兵妒勇益甚，所屯則私鬥，戰敗固不救，反陷之。咸豐二年冬，湖北大營患潮勇橫恣，罷遣之，歸乃益道掠，公奸良民婦衢市，所至焚殺。愚民以為官兵不如寇，則姦人倡偽議，謀通賊，及結盟拜會相挺起矣。³

而〈管制篇〉也有記述官兵腐敗之惡行惡狀如下所言：

軍興調發，而將帥莫知營制，被調者輒令綠營將官營出數十人，多者二百人，共成千入二千之軍。將士各不相習，依例領軍械鍋帳鍬斧槍矛，皆窳

² 〈議汰兵疏〉，《曾文正公全集·奏稿》冊二，（台北：世界書局，1991年，四版），頁10。

³ 王闓運，《湘軍水陸戰記（即湘軍志）》，收錄於沈雲龍主編《近代中國史料叢刊》第22輯，（台北：交通出版社，1974年）卷二，〈曾軍篇〉。

頓不足用。州縣發夫馱運載，軍將拱手乘車馬出入於公館。其士卒或步擔一矛，倚民家及旅店門，居人惶怖，唯恨其不去。及遇寇，作屯壘，壁不及肩，負販往來營門，隘雜譁囂，十軍而九。有能者因宜約束，自為風氣，諸將雖欲劃一，率非所統，無所行其禁令。唯滿漢軍稍整齊，而驕橫貴倨，言語不相曉，其死亡輒當奏報，又各有貴將，督撫莫能統，尤不輕調發，所發者多綠營額軍。其弊如此，民間徒知其擾累，莫肯憐其送死，故征役者益怨恨讎掠於寇所不至之地，而愚民避官迎賊之議起矣。⁴

經由以上得知，當時代的百姓痛恨官兵勝過於盜寇，因為其官兵的行為，實不亞於盜寇者也。

然而，曾國藩陳述綠營兵之缺失，約可歸納為四個方面：第一、不敬長官，不聽指揮，欺壓文官尤甚；第二、紀律敗壞，嚴重擾民害民；第三、勇於私鬥，怯於公戰，敵來爭相潰逃，敵去殺民報功；第四、勝則爭功，敗不相救。⁵之所以造成此種現象，曾國藩認為有四點原因：第一、軍營體制不佳；第二、調遣成法不當；第三、坐餉太低，行餉太高；第四、文法太繁，差役太多，官氣太重。行餉太高，則軍需銀兩過多，臨時難遽籌措。如有不足，則士卒索餉嘩鬧，拒不出征。不僅貽誤軍機，且易弄壞軍營風氣。⁶他曾對江岷樵言之：

今欲圖謀大局，萬眾一心，自須別開生面，斬新日月，專用新招之勇，求忠義之士將之，不雜入營稍久之兵，不用守備以上之將。⁷

所以，正當太平軍亂起時，曾氏就認為應當要另組建一支有信仰、有思想且戰鬥力強的軍隊，才能與太平軍相抗衡。

⁴王闓運，《湘軍水陸戰記（即湘軍志）》，收錄於沈雲龍主編《近代中國史料叢刊》第22輯，（台北：交通出版社，1974年）卷二，〈營制篇〉。

⁵朱東安，《曾國藩集團與晚清政局》，（北京：華文出版社，2003年，第一版），頁216。

⁶韓大勇，《曾國藩兵學之研究》，香港，珠海大學中國歷史研究所博士論文，2007年，頁8。

⁷〈覆江岷樵中丞〉，《曾文正公全集·書牘》冊一，（台北：世界書局，1991年，四版），頁20。

一、軍隊以愛民為本

正所謂人心之向背，百姓的擁戴與離棄，關係到軍隊的生死存亡。身為湘軍最高統帥的曾國藩顯然明白這個道理，所以他反覆囑咐及叮嚀所屬各部，一定要以愛民為依歸才行。曾氏曾言：「愛民乃行軍第一義，須日日三令五申，視如性命根本之事。」⁸此外他也指出建軍統兵的想法如下：

用兵之道，以保民為第一義。除莠去草，所以愛苗也。打蛇殺虎，所以愛人也。募兵剿賊，所以愛百姓也。若不禁止騷擾，便與賊匪無異，且或比賊更甚，要官兵何用哉？故兵法千言萬語，一言以蔽之，曰：“愛民”，特撰〈愛民歌〉，令兵勇讀之。⁹

曾國藩為了獲取民心，於咸豐八年，再江西建昌軍營中特別寫了一首通俗易懂的〈愛民歌〉。此首八十句的〈愛民歌〉將湘軍的營規以歌謠化來表達，也對湘軍產生了莫大的紀律約束力。其內容如下：

三軍個個仔細聽，行軍先要愛百姓。賊匪害了百姓們，全靠官兵來救人。百姓被賊吃了苦，全靠官兵來作主。第一紮營不要懶，莫走人家取門板。莫拆民房搬磚石，莫踹禾苗壞田產。莫打民間鴨和雞，莫借民間鍋和碗。莫派民夫來挖壕，莫到民間去打館。築牆莫攔街前路，砍柴莫砍墓上樹。挑水莫挑有角塘，凡是都要讓一步。第二行路要端祥，夜夜總要支帳房。莫進城市占鋪店，莫向鄉間借村莊。人有小事莫喧嘩，人不躲路莫擠他。無錢莫扯道邊菜，無錢莫吃便宜茶。更有一句緊要書，切莫擄人當長夫。一人被擄挑擔去，一家啼哭不安居。娘哭子來眼也腫，妻哭夫來淚也枯。從中地保又訛錢，分派各團並各都。有夫派夫無派錢，牽了騾馬又牽豬。雞飛狗走都嚇倒，塘里嚇死幾條魚。第三號令要嚴明，兵勇不許亂出營。

⁸ 〈覆李少荃〉，《曾文正公全集·書牘》冊一，（台北：世界書局，1991年，四版），頁77。

⁹ 〈禁擾民之規〉，《曾文正公全集·雜著》冊五，（台北：世界書局，1991年，四版），頁53。

走出營來就學壞，總是百姓來受害。或走大家訛錢文，或走小家調婦人。邀些地痞做伙計，買些燒酒同喝醉。逢著百姓就要打，遇著店家就發氣。可憐百姓打出血，吃了大虧不敢說。生怕老將不自在，還要出錢去陪罪。要得百姓稍安靜，先要兵勇聽號令。陸軍不許亂出營，水軍不許岸上行。在家皆是做良民，出來當兵也是人。官兵賊匪本不同，官兵是人賊是禽。官兵不搶賊匪搶，官兵不淫賊匪淫。若是官兵也淫搶，便同賊匪一條心。官兵與賊不分明，到處傳出醜聲名。百姓聽得就心酸，上司聽得皺眉尖。上司不肯發糧餉，百姓不肯賣米鹽。愛民之軍處處喜，擾民之軍處處嫌。我的軍士跟我早，多年在外名聲好。如今百姓更窮困，願我軍士聽教訓。軍士與民如一家，千計不可欺侮他。日日熟唱愛民歌，天和地和人又和。

10

曾國藩除了制定愛民的規範之外，還親自訓誨湘勇及營官要以愛民為本，長官也要友愛下屬，他在〈與朱雲崖〉函中提及：

吾輩帶兵勇，如父兄帶子弟，無銀錢、無保舉，尚是小事。切不可使他擾民而壞品行，因嫖賭洋煙而壞身體，個個學好，人人成材，則兵勇感恩，兵勇之父母妻子亦感恩矣。¹¹

曾氏帶兵的秘訣，即是如父兄帶子弟一般。千萬不能使他們因騷擾百姓而壞了自己的品行，因嫖賭及吸鴉片煙而壞了身體。如果官兵每個人都能成良材，那麼他們自己及家人都會感恩戴德長官的教誨。

曾國藩不斷地對所屬的湘軍教誨軍紀的重要性，除了講求愛民之外，還要做到禁止擾民。曾氏認為軍隊的功用是以救民安民為首重，如果官兵擾害百姓，則行為與盜匪無異。他曾與張石卿談及不擾民的重要性，如下：

¹⁰ 〈愛民歌〉，《曾文正公全集·雜著》冊五，（台北：世界書局，1991年，四版），頁71。

¹¹ 〈與朱雲崖〉，《曾文正公全集·書牘》冊一，（台北：世界書局，1991年，四版），頁74。

弟自今歲以來，所辦之事，強半皆冒侵官越俎之嫌。只以時事孔艱，苟利於國，或益於民，即不惜攘臂為之，冀以補瘡痍於萬一，而扶正氣於將歇。練勇之舉，亦非有他，只以近日官兵在鄉，不無騷擾，而去歲潮勇有姦淫擄掠之事，民間倡為謠言，反謂兵勇不如賊匪之安靜，國藩痛恨斯言，恐民心一去，不可挽回。誓欲練成一旅，秋毫無犯，以挽民心而塞民口。每逢三八操演，集諸勇而教之，反復開說至千百語，但令其無擾民。¹²

接著國藩又云：

自四月以後，間令塔齊布傳喚營官，一同操演，亦不過令弁委前來，聽我教語，每次與講說至一時數刻之久，雖不敢云說法點頑石之頭，亦誠欲以苦口滴杜鵑之血。練者其名，訓者其實，聽者甚逸，講者甚勞。今各弁固在，具有天良，可覆按而一一詢也。國藩之為此，蓋欲感動一二，冀其不擾百姓，以雪兵勇不如賊匪之恥，而稍變武弁漫無紀律之態。¹³

由此可知，軍隊不擾民亦是愛民的表現，也是曾國藩組建湘軍的重要信念。曾氏用心良苦的堅持這份愛民為本之信念，成為日後消滅太平軍的重要關鍵之一。

曾國藩的湘軍可以稱得上是一支有思想、有紀律、有組織的軍隊。他常訓勉下屬言：

本部堂募練淮勇，具有苦心，兩淮風氣剛勁，古來多出英雄。近日無人倡導，其甘心為髮逆為捻匪者，則竭力苦戰，抵死不悔；即幸而為弁勇，為團練者，亦久染惡習，騷擾百姓。本部堂與李撫部院之志，欲力挽淮上之惡習，變作國家之干城：第一教之忠君。忠君必先敬畏長官，義也。第二

¹² 〈與張石卿制軍〉，《曾文正公全集·書牘》冊一，（台北：世界書局，1991年，四版），頁13。

¹³ 〈與張石卿制軍〉，《曾文正公全集·書牘》冊一，（台北：世界書局，1991年，四版），頁13。

教之愛民。愛民必先保護閭閻，仁也。斯二者，總須紀律嚴明，訓導有素。

14

可見以忠君、愛民為號召，是樹立軍隊良好軍紀不變的真理。湘軍建軍的特色有曾國藩學者的影子存在，其將領多以書生為主，堅信儒家學術教條，如羅澤南等人。而士兵都是農民，因其生性樸實容易感化之。曾氏篤信禮法、維繫名教，所以才選擇書生當將領，並由將領把此理念灌輸到官兵身上去實行，好讓官兵們有中心思想及信仰可以服膺。他曾對劉霞仙說：

湘勇之佳處有二：一則性質尚馴，可以理喻情感；一則齊心相顧，不肯輕棄伴侶。其不佳處亦有二：一則思鄉極切，無長征久戰之志；一則體質薄弱，不耐勞苦，動多疾病。以此四者參觀，大抵征本省之土匪則利，禦江南之粵寇則怯。¹⁵

曾氏還說：

練勇之道，必須營官晝夜事，乃可漸幾於熟，如雞伏卵，如爐鍊丹。未宜須臾稍離。¹⁶

經由以上敘述，我們可以得知曾國藩通曉湘軍的優點與不足之處，如此才能徹底地實踐他的建軍思維於每位湘軍子弟心中。

二、軍隊以仁禮為重

曾國藩要以儒家思想的精隨來治兵，以達成他內心理想建軍的目標與信念。

¹⁴ 〈潘鼎新劉銘傳稟移營進紮金山衛連日攻剿情折〉，《曾文正公全集·批牘》冊五，（台北：世界書局，1991年，四版），頁13。

¹⁵ 〈覆劉霞仙〉，《曾文正公全集·書牘》冊一，（台北：世界書局，1991年，四版），頁18。

¹⁶ 〈覆劉霞仙〉，《曾文正公全集·書牘》冊一，（台北：世界書局，1991年，四版），頁18。

然而，如何來訓練教育官兵，以及嚴明的軍紀如何來訂定？將是眼前最重要的課題。曾氏有云：「帶兵之道，用恩莫如用仁，用威莫如用禮……守斯二者，雖蠻貊之邦行矣，何兵之不可治哉？」¹⁷可見其治軍內涵要以仁、禮為重心。曾氏要將仁與禮的要求，轉化為教育訓練官兵的課程準則。他說明如下：

訓有二端。一曰訓營規，二曰訓家規。練有二端，一曰練技藝，二曰練陣法。點名、演操、巡更、放哨，此將領教兵勇之營規也。禁嫖賭、戒游惰、慎語言、敬尊長，此父兄教子弟之家規也。為營官者，待兵勇如子弟，使人人好學，個個成名，則眾感之矣。練技藝者，刀矛能保身、能刺人，槍砲能命中、能及遠。練陣法者，進則同進，站則同站，登山不亂，越水不雜，總不外一熟字。技藝極熟，則一人可敵數十人；陣法極熟，則千萬人可使如一人。¹⁸

既然言說軍隊帶兵猶如父兄帶子弟一般，那麼所制定的教育訓練課程就要有家規與營規合一的特色。其家規要結合中國傳統文化的特性，且要成為營規的制訂基礎。曾國藩提出中國傳統儒家文化既有的特質，包含勤勞、尚志、仁愛、忠信、誠實、勇毅、團結等，以做為建軍的中心思想及教育訓練之準則。具體方向略舉一二分述之，如下：

（一）勤勞

曾國藩曾說：「治軍之道，以勤為先。身勤則強，逸則病；家勤則興，懶則衰；國勤則治，怠則亂；軍勤則勝，惰則敗。惰者，暮氣也，常常提其朝氣為要。」¹⁹身為湘軍最高統帥的他，更是以身作則，每天早起，親自辦理各項事務及訓練

¹⁷ 蔡松坡輯，《曾胡治兵語錄·仁愛》，（台北：軍事譯粹社，1985年，再版），頁43。

¹⁸ 〈勸誠營官四條〉，《曾文正公全集·雜著》冊五，（台北：世界書局，1991年，四版），頁77。勸誠營官四條，分別為：一曰，禁騷擾以安民；二曰，戒煙賭以儆惰；三曰，勤訓練以禦寇；四曰，尚廉潔儉以服眾。

¹⁹ 蔡松坡輯，《曾胡治兵語錄·勤勞》，（台北：軍事譯粹社，1985年，再版），頁47。

兵勇。並曾在日記中自責及反省自己怠漫之過錯：

近日公事不甚認真，人客頗多，志趣較前散漫。大約吏事、軍事、餉事、文事，每日須以精心果力，獨造幽奧，直湊單微，以求進境。一日無進境，則日漸退矣，以後每日留心吏事，須從勤見僚屬、多問外事手下；留心軍事，須從教訓將領、屢閱操練下手；留心餉事，須從慎擇卡員下手、比較人數下手……以一縷精心，運用於幽微之境，縱不日進，或可免於退乎？

20

其實曾氏的勤勞是淵源於家傳，他承襲家族的早起習慣，並自己制定了「八本」、「三致祥」的家規，其中一條就是「居家以不晚起為本」。滌生曾表示說：

我朝列聖相丞，總是寅正即起，至今二百年不改。我家高曾祖考相傳早起，吾得見竟希公、星岡公皆未明即起，冬寒起坐約一個時辰，始見天亮。吾父竹亭公亦甫黎明即起，有事則不待黎明，每夜必起看一二次不等，此爾所及見者也。余近日亦黎明即起，思有以紹先人之家風。²¹

因為曾國藩身體力行早起的習慣，所以能夠要求湘軍的子弟兵們落實早起的生活作息。曾氏認為：

治軍以勤字為先，由閱歷而知其不可易。未有平日不早起，而臨敵忽能早起者；未有平日不習勞，而臨敵忽能習勞者；未有平日不能忍饑耐寒，而臨敵忽能忍饑耐寒者。吾輩當共習勤勞，始之以愧厲，繼之以痛懲。²²

總之，「勤」是萬事之所以能成功的根本，唯有能持之以恆而貫徹之。現代學者

²⁰ 〈同治元年八月十九日〉，《曾國藩日記》中冊，（北京：宗教文化出版，1999年），頁77。

²¹ 〈咸豐九年十月十四日與紀澤書〉，《曾國藩家書》冊二，（台北：小知堂文化），頁855。

²² 蔡松坡輯，《曾胡治兵語錄·勤勞》，（台北：軍事譯粹社，1985年，再版），頁47。

蔡松坡也認為：

練兵的主旨，是讓士兵能夠以效命疆場為歸宿；而要想讓士兵們效命疆場，就必須在平時竭盡全力以修養其精神，鍛練其體魄，使其軍事技術嫻熟，以於臨陣時戰勝敵人。²³

然而，在湘軍中最服膺曾國藩勤與廉的理念者，當屬水師提督統領彭玉麟。彭玉麟的生活十分簡約，他雖身為高官，享有豐厚的俸祿，但卻能行事儉樸，不貪圖享樂，故能在清末年間博得崇儉自律的美譽。彭某之所以能有此成就與盛名，實則歸功於曾國藩貫徹其建軍思想於湘軍的每位將領與兵勇身上之成果。

（二）仁愛

曾國藩曾言道：

帶兵之道，用恩莫如用仁，用威莫如用禮。仁者，所謂欲立立人，欲達達人是也。待弁勇如待子弟之心，當望其發達，望其成立，則人知恩矣。禮者，所謂無眾寡無大小無敢慢，泰而不驕也。正其衣冠，尊其瞻視，儼然人望而畏之，威而不猛也。持之以敬，臨之以莊，無形無聲之際，常有凜然難犯之象，則人知威矣。守斯二者，雖蠻貊之邦行矣，何兵之不可治哉。

24

此處所言仁者，即是欲立立人，欲達達人之意。也就是說自己想要建功立業，當先讓別人建功立業；自己想要興旺騰達，當先讓別人興旺騰達。身為將帥者對待官兵如同父兄對待子弟一般，內心期望他們可以興旺騰達以及建功立業。如此將心比心來帶領官兵，那麼官兵自然會對你感恩戴德。而禮者，即是不論人多人少，

²³陸軍總司令部印，《增補曾胡治兵語錄註釋》，（桃園：陸總部，1989年），頁123。

²⁴蔡松坡輯，《曾胡治兵語錄·仁愛》，（台北：軍事譯粹社，1985年，再版），頁43。

或是官大官小都要一視同仁。如身居高官，不驕傲自大，如加以衣冠整齊，舉止嚴肅，自會令人望之生畏，威而不猛，能表現出凜然不可侵犯之正氣，而部屬自然會感受到你的威嚴。如果能達到仁與禮的境界，那麼就能無往不勝，所向披靡，也就能把軍隊治理的很好了。

曾國藩爲了啓發士兵們的仁愛心，特別編製了〈保守平安歌〉共三首，當中的第二首就是「要齊心」，其內容大致爲：

我境本是安樂鄉，只要齊心不可當，一人不敵二人智，一家不及十家強，
你家有事我來助，我家有事你來幫，若是人人來幫助，扶起籬笆便是牆，
只怕私心各不同，你向東來我向西……富者錢米被人搶，貧者飯碗也難保。²⁵

其目的就是要讓官兵們如兄如弟一般，情同手足團結一致，不分彼此互相親愛。民初的軍閥蔡鍔就非常贊同其想法，並曰：

帶兵如父兄之帶子弟一語，最為慈仁貼切，能以此存心，則古今帶兵格言，千言萬語都可付之一炬。父兄之待子弟，慮子弟之蒙昧無知也，則教之誨之；慮其饑寒苦痛也，則愛之護之；慮其放蕩無行也，則懲責之；慮其不克發達也，則培養之。無論為寬為嚴，為愛為憎，為好為惡，為賞為罰，均出以至誠無偽，行之以至公無私。如此，則弁兵愛戴長上，必亦必如子弟之愛父兄矣。²⁶

²⁵ 〈保守平安歌〉，《曾文正公全集·雜著》冊五，（台北：世界書局，1991年，四版），頁67。曾國藩善於用簡易的歌謠勸諭士紳百姓、教育全軍將士。其所用的歌謠，不僅僅是作爲激勵士氣之用，而且是湘軍兵勇的識字教本。其所作的歌謠有：咸豐二年，於湘鄉本籍勸諭鄉民士紳之〈保守平安歌〉；咸豐五年，在江西南康水營所作〈水師得勝歌〉；咸豐六年，在南昌省城所作〈陸軍得勝歌〉；咸豐八年，在江西建昌大營所作〈愛民歌〉；咸豐十一年，在安徽祁門大營所作〈解散歌〉。

²⁶ 陸軍總司令部印，《增補曾胡治兵語錄註釋》，（桃園：陸總部，1989年），頁111。

所以在軍隊中建立起一種家庭式的關係，將領及士兵們把軍隊當成自己的第二個家看待。那麼即便是噓寒問暖，都是出自內心的真誠。如果將領與士兵的關係能達到此程度，那就能戰無不勝，攻無不克了。

曾國藩提到：「愛民為治兵第一要義，須日日三令五申，視為性命根本之事，毋視為要結粉飾之文。」²⁷曾氏重視愛民的信念，並教育其湘軍的兵勇們要能夠區分仁與暴的不同思想。從古鑑今，得民心者，即得天下；失民心者，即失天下。孟子更強調：「民為貴，社稷次之，君為輕。」²⁸其主要是企盼君王要以民為本來治理國家，這點也是曾國藩統軍信念。

（三）誠實

曾國藩說過，天地之所以運行不息，國家之所以存在建立，聖賢的德業之所以可大可久，都是因為一個誠字。²⁹曾氏又說，人必須虛懷若谷，心地坦蕩，毫無私心，然後才能真實無妄。所謂實，就是不欺騙。人之所以欺騙他人，必定是心中別著一物。心中別有私心，不敢告人，必然編造謊言騙人。若心中不著私物，又何必欺騙人呢？所知在好德，所私在好色。不能去好色之私，則不能欺其好德之知。所以說，誠，就是不欺騙；不欺騙，就是心中無私；心中無私，就是至虛。因此，天下之至誠，就是天下之至虛。³⁰

曾國藩言道：「大程子曰：道之浩浩，何處下手，惟立誠纔有可居之處。誠便是忠信，修省言辭，便是要立得這忠信；若口不擇言，逢事便說，則忠信不篤，焉能為有，焉能為亡。」³¹他認為做任何事情的根基很重要，其根基要穩固，才能成大器。而要做成功事業的根基，則首重於誠信。凡事能夠正話直說，讓大家

²⁷蔡松坡輯，《曾胡治兵語錄·仁愛》，（台北：軍事譯粹社，1985年，再版），頁43。

²⁸〈孟子·盡心下〉，《四書讀本》，（台北：黎明文化公司，1987年，初版），頁708。

²⁹彭基博，《曾國藩的人生哲學》，（台北：揚智文化，1997年），頁308。

³⁰彭基博，《曾國藩的人生哲學》，（台北：揚智文化，1997年），頁308-309。

³¹〈筆記廿七則·居業〉，《曾文正公全集·雜著》冊五，（台北：世界書局，1991年，四版），頁67。

能了解你的心意，就是直話。千萬不可以說話攻擊他人的隱私，以及在人背後詆毀其缺點。馭將之道，最爲可貴就是開誠佈公，而不是玩弄權術。學者蔡松坡也呼應說：「軍隊之間所以能夠發揮作用，全仗萬眾一心，親密無間；這需要一個「誠」字來團結眾心，維繫大家。不然，就像一盤散沙，根本無法作戰。」³²

滌生於咸豐八年在家守喪期間，利用時間認真地反省過去，並有深刻地體悟與其弟分享言之：

弟書自謂是篤實一路人，我自信亦篤實人。只有閱歷世途、飽更世變，略參些機權作用，把自家學壞了。實則作用萬不如人，徒惹人笑，教人懷感，何益之有？近月憂居猛省，一味向平實處用心，將自家篤實的本質，還我真面、復我固有。賢弟此刻在外，亦急須將篤實復還，萬不可走入機巧一路，日趨日下也。縱人以巧詐來，我仍以渾含應之，以誠愚應之，久之，則人之意也消。若鉤心鬥角，相迎相距，則報復無已時耳。³³

文中提到的「篤實」是中國固有的傳統美德。而面對世間上的虛偽奸巧之人，應當以誠換誠來化解之。曾氏曾如此告誡湘軍說：

用兵久則驕惰自生，驕惰則未有不敗者。勤字所以醫惰，慎字所以醫驕，二字之先，須有一誠字以立本。立意要將此事知得透，辦得穿。精誠所至，金石亦開，鬼神亦避，此在己之誠也。³⁴

所謂驕惰者，乃爲兵家之大忌。統將帶兵的人，只要能以誠爲本，並輔以勤字及慎字而爲之，當可避免災禍及戰敗的降臨。

³²陸軍總司令部印，《增補曾胡治兵語錄註釋》，（桃園：陸總部，1989年），頁59。

³³〈咸豐八年正月初四日與九弟國荃書〉，《曾國藩家書》冊二，（台北：小知堂文化），頁613。

³⁴蔡松坡輯，《曾胡治兵語錄·誠實》，（台北：軍事譯粹社，1985年，再版），頁22。

此外，曾國藩也提倡「忠信」為行軍之本，並強調以忠字來連結軍隊上下、長官部屬兩造之橋樑。其下級對上級，士兵對長官，嚴禁有任何抗旨違令的想法及行爲。曾氏提及：

君子之道，莫大乎以忠誠為天下倡。世之亂也，上下縱於亡等之欲，奸偽相吞，變詐相角，自圖其安而予人以至危。畏難避害，曾不肯捐絲粟之力以拯天下，得忠誠者起而矯之，克己而愛人，去偽而崇拙，躬履諸難，而不責人以同患，浩然捐生，如遠遊之還鄉，而無所顧憚。由是眾人效其所為，亦皆以苟活為羞，避事為恥。³⁵

所以說，曾國藩的湘軍就是貫徹這血誠思想的生力軍，為盡忠國家而組織成的紀律部隊，齊心協力共同為平定太平軍亂而奮鬥。

（四）勇毅

勇毅的精神，可以說是血誠思想的展現。曾國藩明白的指出：

強毅之氣，絕不可無，然強毅與剛愎有別。古語云：自勝之謂強，曰強制，曰強恕，曰強為善，皆自勝之義也。如不慣早起，而強之未明即起；不慣莊敬，而強之坐屍之齋；不慣勞苦，而強之與士卒同甘苦，強之勤勞不倦，是即強也。不慣有恆，而強之有恆，即毅也。捨此而求以客氣勝人，是剛愎而已矣。二者相似，而其流相去霄壤，不可不察，不可不謹。³⁶

曾國藩的強毅之氣魄，可以從咸豐元年，他對皇帝的奏疏中看見。為了轉變朝廷的唯阿之風與指正聖上的驕矜之氣，他義無反顧地冒犯龍顏直諫。奏摺中說：

³⁵蔡松坡輯，《曾胡治兵語錄·誠實》，（台北：軍事譯粹社，1985年，再版），頁26。

³⁶蔡松坡輯，《曾胡治兵語錄·勇毅》，（台北：軍事譯粹社，1985年，再版），頁33。蔡鏞云：「所謂勇而毅者，軍人居高位者，除勇之外，猶須於毅字上痛下工夫，挾一往無前之志，具百折不回之氣，毀譽榮辱死生皆可不計較，惟求吾良知之所安而已。」

皇上聖德之美，出於天亶自然，滿廷臣工，遂不敢片耳逆言，將來恐一念驕矜，遂至惡直而好諛，則此臣工不得辭其咎。是以趁此元年新政，即將此驕矜之機關說破，使聖心日就兢業而絕自是之萌，此余區區之本意也。

37

然而，身爲一位領將帶兵作戰的統帥，首先就要具備「勇」的氣魄與強勢。能堅定意志，不怕犧牲性命，英勇冒險完成任務。蔡鏜認爲，勇敢有狹義與廣義之分，急遽與持續之別。暴虎馮河，死而無悔，臨難不苟，義不反顧，這是狹義的急遽的勇敢；成敗利鈍，非所逆睹，鞠躬盡瘁，死而後已，這是廣義的持續的勇敢。³⁸曾國藩作爲湘軍的最高軍事統帥，既需有勇，還需有毅，正如蔡鏜所說：「軍人之居高位者，除能勇不算外，尤須於毅之一字下功夫。挾一往無前之志，具百折不回之氣，毀譽、榮辱、死生皆可不必較，惟求吾良知之所安。」這就是一個高級將領所應具備的氣度。³⁹曾氏所講究的剛毅之氣，是當時政局中最需要的。其剛毅而不剛愎，此乃勇毅之氣所展現出的理想與德行，而不是出於一時的魯莽衝動。

勇毅其實也可以說是耐煩的表現。因爲當官就是要處裡許多麻煩事，而且麻煩事往往是一件接著一件，讓人推也推不掉，躲也躲不過。所以身爲主政者要修養心性才行，第一要點就是訓練自己處事不煩，不急不燥，頭腦保持清醒，且要無怨無尤。

綜合上述，可以得知曾國藩的建軍思想是本著愛民如愛己的精神，確實做到人飢己飢、人溺己溺的境界，讓百姓感受到湘軍是一支紀律嚴明，有組織、有思想的仁義之師。而非綠營兵一般軍紀敗壞，欺壓百姓，不得民心。所以曾氏的治

³⁷〈咸豐元年五月十四日與諸弟書〉，《曾國藩家書》冊二，（台北：小知堂文化），頁 363。

³⁸彭基博，《曾國藩的人生哲學》，（台北：揚智文化，1997年），頁 321-322。

³⁹彭基博，《曾國藩的人生哲學》，（台北：揚智文化，1997年），頁 323。

軍理想不僅要求嚴格，還要教育及訓練將兵能吃苦耐勞，並能知忠義、明禮儀、守法紀、精戰技，如此才能剿滅太平軍強大的勢力。



第二節 曾氏之戰術與戰略

所謂戰術與戰略的運用，能夠左右一場戰爭的勝負成敗。曾國藩的湘軍與太平軍之間的戰役，成功與失敗都是掌握在戰術戰略的高明與否。湘軍是當時中國最不怕死的軍隊，轉戰南北東西，期間經歷了無數的戰役，有大勝也有大敗，最終以地道苦戰攻克金陵，擊潰太平天國軍隊。當時的太平軍號稱有百萬大軍，而湘軍在最鼎盛時期也不過三十萬人，在兵力如此懸殊的狀況下，湘軍能夠成功主要靠意志堅定、紀律嚴明之外，最重要的是曾國藩能正確地運用戰略和戰術決策關鍵。

王闓運在其《湘軍志》中曾言：「以懼教士，以懼行軍，用將則勝，自將則敗。」⁴⁰事實上，在曾國藩領軍之前，已經熟讀中國古代兵書及史籍，非常熟悉歷代重要戰役之所以能獲勝的原因及論點所在。曾氏以高瞻遠矚的戰略佈局，以及穩健謹慎的戰術思維，再加上有效率的後勤補給支援下，終究才能剿滅太平天國的龐大軍隊。

一、戰術指導原則

所謂戰術，其涵蓋的範圍，在空間上，是戰場上的用兵方略；在時間上，是作戰發起日以後行動的策劃；在兵數上，是常數的運用。⁴¹然而，戰術為戰略之實踐，並要為戰鬥創造有利態勢，增大戰鬥效果。⁴²曾國藩身為最高統帥領導湘軍作戰，對湘軍迎戰太平軍的戰術指導，可說是種類多元運用之。

（一）主客變化靈活

⁴⁰王闓運，〈湘軍志·營制篇〉，收錄於沈雲龍《近代中國史料叢刊》第廿二輯，（台北：文海出版社印行，1974年）。

⁴¹蕭西清，《戰爭策略》，（台北：中華書局，1962年），頁230。

⁴²國防部編，《領袖 蔣公教戰訓詞精要》，（台北：國防部印頒，1978年），頁83。

曾國藩的軍事思想，雖是以仁禮義信綱常的儒家思想為主，但也參雜了濃厚的道家思想在其中。他將老子的思想融入到軍事中，《老子》云：

用兵有言：吾不敢為主，而為客；不敢進寸，而退尺。是謂行無行，攘無臂，扔無敵，執無兵。禍莫大於輕敵，輕敵幾喪吾寶。⁴³

其要意是說，用兵不敢先發進攻，而是採取守勢；不敢冒進一步，且要後退百步。這就等同於有陣勢，卻跟沒有陣勢可用一般；雖要振臂進擊，卻像沒有手臂可舉一樣；雖然可以牽制敵人，卻像無敵人可以牽制相同；雖然手持兵器，卻跟兩手空空一般。此乃以靜制動的最高準則。

老子的這個思想影響曾國藩極大，成為他攻防戰守的重要理論基礎。曾氏以此提出「主客奇正」的用兵觀點，而這主與客的具體表現為何呢？他解說道：

守城者為主，攻者為客；守營壘者為主，攻者為客；中途相遇，先到戰地者為主，後者為客。兩軍相持，先吶喊放槍者為客，後吶喊放槍者為主；兩人相持格鬥，先動手戮第一下者為客，後動手於開格後而戮者為主。⁴⁴

這樣的戰術，其中心思想就是要以退為進，保留實力，不輕易出擊，乃能後發制人，出奇得勝。曾國藩於咸豐九年二月的日記中提到：「兵不得已而用之，常存不敢為先之心。須人打第一下，我才打第二下。」⁴⁵這正是此一思想的具體展現。曾國藩在處理主與客的時機上曾說：「凡出隊，有宜速者、宜遲者。宜速者，我去尋賊，先發制人者也；宜遲者，賊來尋我，以主待客也。主氣常靜，客氣常動。客氣先盛而後衰，主氣先微而後壯。故善用兵者，最喜做主，不喜做客。」

⁴³ 《老子·第六十九章》，（台南：漢風出版社，2001年），頁147。

⁴⁴ 〈筆記廿七則·兵〉，《曾文正公全集·雜著》冊五，（台北：世界書局，1991年，四版），頁24。

⁴⁵ 《曾國藩全集·日記（一）》，頁368。

另外，《老子》中有言：「企者不立，跨者不行」⁴⁶的思維，對曾氏的軍事行動也影響甚遠。他曾說：「善奕棋者，常于棋危劫之時，一面自救，一面破敵，轉敗為攻。善用兵者亦然。」然則，於咸豐七年，在曾國荃剛編伍組成吉字營，就想要攻打吉安，雖有初生之犢不畏虎之氣勢，但曾國藩卻再三告誡說：「弟此刻到營，宜專意整頓營務，毋求近功速效。」⁴⁷應避免其急功近利，否則會付出慘痛的代價。

（二）奇正互用突襲

曾國藩曾經解釋正兵與奇兵之用法，他說：

中間排隊迎敵為正兵，左右兩旁抄出為奇兵。屯宿重兵，堅扎老營，與賊相持著為正兵；分出遊兵，飄忽無常，待隙狙擊者為奇兵。意有專向，吾所恃以禦寇者為正兵；多張疑陣，示人以不可測者為奇兵。旗幟鮮明，使敵不敢犯者為正兵；羸馬疲卒，偃旗息鼓，本強而故示以弱者為奇兵。建旗明鼓，屹然不輕動者為正兵；佯敗佯退，設伏而誘敵者為奇兵。⁴⁸

一般而言，使用奇兵比用正兵來的好。《老子》中有言：「以正治國，以奇用兵，以無事取天下。」⁴⁹用奇兵的好處在於隱密，能出奇不意，變化莫測。但是偶爾也要用正兵出擊，以展現軍隊的威風氣勢，能氣吞山河，使敵人畏縮不敢進犯。

曾氏強調，在戰場征戰中，通常以用正兵為主，以用奇兵為輔。不過要依據當時戰場上的形式做變換，有時用兵之重點是以奇兵為主要。其因是「凡戰者，以正合，以奇勝。」⁵⁰以攻其於不備之時，可以獲得意外的勝利。所以曾國藩才

⁴⁶ 《老子·第廿四章》，（台南：漢風出版社，2001年），頁53。

⁴⁷ 〈咸豐七年十月初十日與國荃書〉，《曾國藩家書》冊二，（台北：小知堂文化），頁586。

⁴⁸ 〈筆記廿七則·兵〉，《曾文正公全集·雜著》冊五，（台北：世界書局，1991年，四版），頁24。

⁴⁹ 《老子·第五十七章》，（台南：漢風出版社，2001年），頁121。

⁵⁰ 《孫子·勢》，（北京：國防工業出版社，2003年），頁51。

說：「忽主忽客，忽正忽奇，變動無定時，轉移無定勢，能一一區而別之，則於用兵之道思過半矣。」這就是用兵的最高智慧與境界。

（三）以靜制動慎圖

曾國藩曾經稱讚漢代名將周亞夫「深溝高壘」⁵¹，以及後發制人的戰略行動。他自己還說：「國藩久處兵間，雖薄立功績，而自問所辦，皆極拙極鈍之事，與神速二字幾乎相背；即於千百中而無一之合私心。」⁵²曾氏曾告誡曾國荃曰：

帶勇總以能打仗為第一義……弟營之勇，銳氣有餘，沈氣不足，氣浮而不斂，兵家所忌也。作一對聯箴弟云：「打仗不慌不忙，先求穩當，次求變化；辦事無聲無臭，既要精到，又要簡捷。」⁵³

正因為打仗先講求穩當，所以曾國藩非常反對浪戰，反對不分敵我及深淺的輕浮舉動。曾氏並讚譽李續賓有加，說明李某用兵得一暇字，平常從容整理，即使是上戰場，也能審慎迂迴，安慮定靜。然而，在曾國荃領兵吉安前線時，其兄長囑咐說：

凡與賊相持日久，最戒浪戰。兵勇以浪戰而玩，玩則疲；賊匪以浪戰而滑，滑則巧。以我之疲，敵賊之巧，終不免有受害之一日。故余昔在軍營中誠諸將曰：寧可數月不開一仗，不可開仗而毫無安排計算。⁵⁴

所謂浪戰，是指不分勝負的戰爭。姑且要分出勝負，也只是小勝或小敗而已。如

⁵¹ 〈筆記十二則·周亞夫〉，《曾文正公全集·雜著》冊五，（台北：世界書局，1991年，四版），頁31。周亞夫剛正之氣，已開後世言節氣者之風。觀其細柳勞軍，天子改容，已凜然不可犯，厥後將兵，不救梁王之急，不肯侯王信，不肯王匈奴。六人皆秉剛氣而持正論，無所瞻顧，無所屈撓。後世西漢若蕭望之朱雲，東漢若楊震孔融之徒。其風節略與相近，不得因其死於非命而薄之也。

⁵² 〈覆尹杏農〉，《曾文正公全集·書牘》冊一，（台北：世界書局，1991年，四版），頁47。

⁵³ 〈咸豐八年正月初四日與國荃書〉，《曾國藩家書》冊二，（台北：小知堂文化），頁612。

⁵⁴ 〈咸豐七年十月十五日與國荃書〉，《曾國藩家書》冊二，（台北：小知堂文化），頁589。

果常有如此的戰事發生，士兵們不但容易疲困乏力，而且會造成對戰爭的輕忽及不慎。所以曾國藩他反對浪戰，並認為發動攻勢如果不能得到大勝，不如就先堅守陣地，待將士們身心強健且鬥志高昂，便可一戰得大勝也。

曾國藩的以靜制動戰術，就是虛實以對，以逸待勞的作法。然而，此一「靜」字法，是出自《孫子》：「朝氣銳，晝氣惰，暮氣歸；善用兵者，避其銳氣，擊其惰歸，此治心者也」⁵⁵的活用。在咸豐六年時，曾國藩曾作〈陸軍得勝歌〉：「他吶喊來我不喊，他放槍來我不放；他若撲來我不動，待他疲了再接仗。」⁵⁶這一段話也是由以靜制動、以逸待勞之前題來制定的。此外，運用以靜制動之法，剛好可以藉此蓄積軍隊將士們的體氣。因為曾氏認為用兵之勝負，應當首重於氣勢。他舉例論證氣勢之重要說：

大約用兵無他妙巧，常存有餘不盡之氣而已。孫仲謀之攻合肥，受創於張遼；諸葛武侯之攻陳倉，受創於郝昭：皆初氣過銳，漸就衰竭之故。陸抗之拔西陵，預料城之不能速下而蓄養銳氣，先備外援，以待內之自蔽：此善於用氣也。⁵⁷

此段話其意在說明兩軍交戰時的氣勢很重要，當敵方陣營的氣勢強過於我方時，就應當先駐營養氣，等待敵方陣營的氣焰逐漸消滅而後動之。

然而，當我方軍隊在紮營按兵不動之時，最重要就是要預防敵方部隊的突擊，所以在防守上的功夫就更顯得重要了。曾國藩認為營寨及陣地是軍力的根本，軍隊只要能鞏固其根本，不管是要進攻或是防守，都可以站穩腳步，旗開得勝。所以曾氏制定〈紮營之規〉頒佈全軍，並要求湘軍兵勇們每到達一目的地，不論是風雨寒暑，都應當先築牆挖壕，駐營紮寨。他規定如下：

⁵⁵ 《孫子·軍爭》，（北京：國防工業出版社，2003年），頁74。

⁵⁶ 〈陸軍得勝歌〉，《曾文正公全集·雜著》冊五，（台北：世界書局，1991年，四版），頁69。

⁵⁷ 〈與李次青〉，《曾文正公全集·書牘》冊一，（台北：世界書局，1991年，四版），頁30。

牆子須八尺高，一丈厚。築牆子不用門板竹木，裡外皆用草坯土塊砌成，中間用土築緊，每築尺餘，橫鋪長條小樹，以免雨後崩裂之患。壕溝須一丈五尺深，上寬下窄。花籬用木，須龐大，約長五尺餘，埋土中，約深二尺。凡牆子壕溝花籬三者，缺一不可。牆子取其高而難登也，壕溝取其深而難越也，花籬取其難遽近也。⁵⁸

以上這一些規定都是沿襲古代軍事家之傳統方法，且在湘軍與太平軍交手的數次戰役中，發揮了極大的作用。其中值得一提的是一八六二年十月湘軍與太平軍在南京雨花臺一役，太平軍以二十萬之兵力來攻打雨花臺一帶，約二萬餘人的湘軍部隊。因為湘軍預先聽從曾國藩的指示，在雨花臺一帶修築堅固的營壘，最後湘軍以寡敵眾，使得太平軍無功而返，乃是駐紮堅固的營寨策略奏效。

（四）形見勢絀最忌

曾國藩曾說：「兵法最忌形見勢絀四字，常以隱隱約約，虛虛實實，使賊不能盡窺我之底蘊。若人數單薄，尤宜知此訣。若常紮一處，人力太單，日久則形見矣；我之形既盡被賊黨覷破，則勢絀矣，此大忌也。」⁵⁹湘勇統領張運蘭所屬部隊約三百人駐紮於牛角嶺一帶，前後左右都沒有增援的部隊，這正犯了「形見勢絀」的毛病。曾氏認為用兵應當深思熟慮，不能駐軍之處，就應當退守。然後軍隊結合在一起，等敵人一來，就聯合起來作一決戰，只要能有一次的勝利，銳利的氣勢就會為之大振。兩軍交戰之時，勝負常決定於須臾瞬間，最怕的就是援軍無法即時救援，而導致困軍產生暮氣，喪失戰鬥的意志力。所以軍隊在外作戰，統帥曾國藩最擔心的兩件事，一是怕孤軍受困無援，二是怕勞師又無功返。

為了避免「形見勢絀」的狀況發生，就應當採取「變化不測」的方法。曾國

⁵⁸ 〈紮營之規八條〉，《曾文正公全集·雜著》冊五，（台北：世界書局，1991年，四版），頁52。

⁵⁹ 彭基博，《曾國藩的人生哲學》，（台北：揚智文化，1997年），頁336。

藩曾經提到曾國荃行軍太缺少變化，他說：「世事變化反覆，往往乎意想之外。所謂道高一尺，魔高一丈，不飽歷事故，烏知局中之艱難哉！……余之拙見，總宜有呆兵，有活兵，有重兵，有輕兵，缺一不可。」特別「宜多用活兵，少用呆兵，多用輕兵，少用重兵」。⁶⁰

二、戰略佈局方針

曾國藩針對太平軍的用兵，極為看重整體戰略的佈署。在咸豐三年，太平天國定都金陵後，滌生即對此形勢，制定了攻占武漢、九江、安慶，最後直取金陵的縝密作戰策略。除了擬定攻打太平軍的作戰方針之外，曾氏也積極興辦洋務政策，以應付中國的內憂外患。所謂「內憂」是指農民起義的太平天國之亂，「外患」則是指西方資本主義的侵略。經過曾國藩推行洋務運動之後，清政府開始學作槍砲，學造輪船。所以湘軍最後能夠弭平太平軍之亂，其興辦洋務運動是成功的戰略之一。

（一）建立水師以控制長江

曾國藩所率領的湘軍初期對太平軍之作戰，幾乎可以說是屢戰屢敗。咸豐二年，太平軍憑著水軍的優勢，經常突襲長江沿岸，掠取軍需品，清軍總是處於挨打的劣勢。郭嵩燾與江忠源皆認為有籌建長江水師的必要性，江忠源致信給曾國藩這麼說：「方今賊據有長江之險；非造船筏，廣置炮位，訓練水勇，肅清江面不可，否則我沿江各省恐無安枕之日。」曾氏亦認為長江水師的建立已成勢在必行之要事矣。

咸豐三年十月，正當曾國藩的湘軍籌組水師之際，朝廷曾令曾國藩馳援湖北。次月，太平軍進攻廬州，朝廷又令曾國藩領船炮及兵勇火速前往安徽救援。

⁶⁰彭基博，《曾國藩的人生哲學》，（台北：揚智文化，1997年），頁338。

次年，太平軍突襲清軍的黃州大營，朝廷再次諭令曾國藩馳援武漢。此時的曾國藩已經打定主意，船炮不齊，絕不出征，予以回絕朝廷諭令的三次赴援行動。曾氏回絕朝廷的原因，乃是他明白如果未能完成水師的船炮整備，及兵勇們的水面作戰演訓就倉皇出征，那麼必定是以卵擊石般的導致湘軍水師全軍覆沒。曾國藩就慷慨激昂地向皇帝表示：

臣自維才智淺薄，惟有愚誠不敢避死而已。至於成敗利鈍，一無可恃。皇上若遽責臣以成效，臣則惶悚無地，與其將來毫無功績，受大言欺君之罪，不如此時據實陳明受畏葸不前之罪。臣不嫻武事，既不能在籍終制，貽笑於士林，又復以大言僨事，貽笑於天下。臣亦何顏自立於天地之間乎？每到夜間焦思愁悶，只有痛哭而已。為臣請皇上垂鑑，憐臣之進退兩難，誠臣以敬慎，不遽責臣以成效。臣自當彈盡血誠，斷不敢妄自矜詡，亦不敢稍涉退縮。⁶¹

咸豐皇帝看了奏摺後，深受曾國藩的一片血誠所感動，從此不再催令他赴援外省。

控制長江水面最重要的戰役就是湘潭之戰。曾國藩當然也知道湘潭戰役的重要性，急派悍將塔齊布率軍前赴湘潭，又調水師總督褚汝航協助陸師，展開一場與太平軍生死搏鬥之架勢。湘潭之役，其湘軍的兵力是佔了優勢，加上太平軍主帥林紹璋並無大本領，指揮不當，暴露了自軍不少弱點，導致戰線拉長，兵力分散，完全陷入被湘軍挨打的局面。

湘潭戰役的勝利，改變了曾國藩黑雲壓境的局勢，同時也引起清政府的重視，招募湘勇以成軍的作法得到咸豐皇帝的肯定與支持。但當湘潭勝戰的同時，湘軍的另一支部隊在靖港大敗，也遭來咸豐帝一頓嚴厲的指責與數落。後來曾國藩回憶起曾經走過的歷程說：「甲寅年（咸豐四年）岳州、靖港敗後，棲於高峰

⁶¹ 〈瀝陳現辦情形折〉，《曾文正公全集·奏稿》冊二，（台北：世界書局，1991年，四版），頁33。

寺，為通省官紳所鄙夷。」⁶²曾氏即表達說：

余庚戌、辛亥間為京師權貴所唾罵，癸丑、甲寅為長沙百姓所唾罵；以及岳州之敗、靖港之敗、湖口之敗，蓋打落牙之時多矣，無一次不和血吞之。……惟有字不說，咬定牙根，徐圖自強而已。⁶³

曾國藩面對別人的不理解、不支持或是譏諷、嘲笑甚至侮辱，他不是怨天尤人，而是好漢打脫牙和血吞，咬牙立志，徐圖自強。

（二）攻佔武漢以穩固基地

湘軍於靖港大敗之後，曾國藩痛定思痛檢討這次慘敗的教訓，並努力改進自我的決策缺失，以為湘軍日後的作戰累積經驗。咸豐四年八月，湘軍重整旗鼓，攻陷了太平軍的花園大營，並輕取武漢這個重要的戰略樞紐。曾國藩上奏湘軍攻克武漢的捷報給咸豐帝，皇上批示：「覽奏感慰實深，獲此大勝，殊非意料所及，朕惟兢業自持，叩天速赦民劫也。」⁶⁴並賞賜曾國藩兵部侍郎銜，辦理軍務，又命令其率領水師乘勝東下追擊，以剿滅江西及安徽的太平軍。曾國藩看過咸豐帝的諭旨之後，即刻上奏聖上，指出佔領武漢後即冒然揮軍東下追剿之慮，如下所述：

臣細察大局，尚有可虞者數端：水師搶船太多，私匿藏貨，破城以後，水陸弁勇各獲財物，頗有飽則思颺之意。又以岳州酷暑若戰，保奏稍遲，頗生怨望，時出怨言。屢勝之餘，志驕氣溢，殊覺散佚，暗伏挫敗之機，此

⁶² 〈同治六年三月十二日與國荃書〉，《曾國藩家書》冊四，（台北：小知堂文化），頁 2263。「余生平吃數大虧，而癸丑六月不與焉。第一次壬辰年發生份生，學台懸牌，責其文理之淺。第二，庚戌年上日講疏內，畫一圖甚陋，九卿中無人不冷笑薄之。第三，甲寅年岳州、靖港敗後，棲於高峰寺，為通省官紳所鄙夷。第四，乙卯年九江敗後，赧顏走入江西，又參撫臬；丙辰被困南昌，官紳人人目笑存之。吃此四虧，無地自容。」

⁶³ 〈同治五年十二月十八日與國荃書〉，《曾國藩家書》冊四，（台北：小知堂文化），頁 2228。

⁶⁴ 〈官軍水陸大捷武漢兩城同日克復折〉，《曾文正公全集·奏稿》冊二，（台北：世界書局，1991年，四版），頁 78。

其可慮者一也。武昌竄出之賊，臣塔齊布、洪山截剿，雖殲去四千，然逃者尚多。漢陽竄出之賊，則截剿無幾。現在逃出下游，蘄黃一帶，尚有數萬。自岳州以下，直至金陵數千里，久已淪為異域。小民劫於兇威，蓄髮納貢，習為固然，雖經諭令薙髮，而鄉民畏賊之暴，孤疑觀望，崇陽興國蘄州黃孝等處亂民尤多，設官軍稍有挫折，則四面皆賊，餉道易斷，此其可慮者二也。水陸兩軍銀錢子葯絲毫皆取於湖南，此後去湘日遠，不特餉項支絀，勢南長久接濟。且千里以外，轉輸尤艱，軍火銀米，一有缺乏，軍士潰散，前功盡棄，此其可慮者三也。⁶⁵

經由這段奏摺的內容，我們可以清楚的知道曾國藩攻佔武漢後，想要整備軍隊及經營管理因戰亂而成爲異域的湖北，並以穩紮穩打的方式，逐步地攻往太平軍的心臟地帶。無奈咸豐帝因急攻心切，再令曾氏直接東下追擊，導致湘軍脫離基地太遠，步上了與太平軍西征挫敗的同樣錯誤。有因此造成之後的數年間，征戰陷入進退維谷的窘困情勢。

咸豐四年十月，曾國藩聽從皇帝的諭令，揮軍東下進攻太平軍。他改採越寨攻敵的策略，命水師放棄蘄州一帶，繞過太平軍江上的舟城，順流駛入田家鎮，配合陸師擊破敵人的攔江索。再由湘軍水師砲擊敵方護索的小船，溯江而上，用火攻燒毀太平軍戰船無數。經過這一場戰打下來，太平軍在九江以上的戰船幾乎毀於一旦，水師的戰鬥力盡失，士氣大受打擊，軍隊紛紛撤離田家鎮，棄守蘄州。

田家鎮之役大捷之後，湘軍水陸師乘勝追擊。因湘軍水師求勝心切，卻中了太平軍設下的圈套，湘軍戰船被誘入鄱陽湖一分爲二，屆時戰爭的主導權又落入太平軍手中。咸豐五年，太平軍攻佔武昌，又重新控制湖北地區，也奠定了太平天國往後幾年的興盛時期基礎。曾國藩面對大勝後又大敗的局面，深切地檢討得而復失之原因，曾氏分析：

⁶⁵ 〈水師搜剿襄河續獲大勝折〉，《曾文正公全集·奏稿》冊二，（台北：世界書局，1991年，四版），頁81。

細思臣等辦理錯誤之處，蓋有二端。武漢克復當留重兵駐守，並當留船數十號，以為後路聲援。茲因江漢無戰船，致該匪乘虛上竄，其失一。九江未破，遽攻湖口，冀通江餉道，弁通冒險輕進，致輕舟百餘號陷入內河，一軍分為二截，外江無小舟，內河無大船，頓形薄弱，其失二。⁶⁶

曾國藩所自我檢討的兩點挫敗缺失，話中皆以責怪自己未重兵駐守武漢，以及冒險輕進而導致水師被截成外江與內河兩段。但是這次的失敗最大因素乃是咸豐帝好大喜功，攻佔武漢後，即諭令曾國藩必須乘勝追擊太平軍，致使後方空虛而被攻克，只是曾氏身為臣子不敢歸咎於皇上而已。

其實曾國藩也知道武漢戰略位置的重要性，也積極地想改變現在處於被動的狀態。當羅澤南攻克義寧之後，曾上書建言統帥要先占有崇陽及通城二地，再進攻武漢的理由，便自行離開南康。曾國藩事後曾表示說：

咸豐五年，余率水軍駐紮南康，志在攻破湖口一關。五六兩年，竟不能攻破。七年，余丁憂回籍，寸心以此為大憾事。羅羅山於五年八月至南康、湖口一看，知其不足以圖功，即決然舍我而去，另剿湖北。其有識者，皆佩服羅山之用兵，能識時務，能取遠勢。余雖私怨羅山之余而他往，而亦未嘗不服其行軍有伸有縮，有開有合也。⁶⁷

在此期間，曾國藩的主將羅澤南、塔齊布相繼死亡，並由彭玉麟及周鳳山兩人分別接替其統領位置。最後，武漢還是由周鳳山所統領的湘軍主力部隊所攻克佔領。

（三）圖謀安慶以奠下勝基

⁶⁶ 〈大風擊壞戰船並陳近日剿辦情形折〉，《曾文正公全集·奏稿》冊二，（台北：世界書局，1991年，四版），頁124。

⁶⁷ 〈同治元年十月十三日與國荃書〉，《曾國藩家書》冊三，（台北：小知堂文化），頁1501。

曾國藩因咸豐七年三月父親竹亭公壽終正寢，所以返籍奔喪丁父憂。並在咸豐七年十二月致信於其弟曾國荃曰：

余前在江西，所以鬱鬱不得志者：第一，不能干預民事，有剝民之權，無澤民之位，滿腹誠心，無處施展；第二，不能接見官員，凡省中文武官僚，晉接有稽，語言有察；第三，不能聯絡紳士，凡紳士與我營款愜，則或因吃醋而獲咎（萬麓軒是也）。坐是數者，方寸鬱鬱，無以自伸。⁶⁸

當曾氏返籍丁憂之際，太平軍的石達開忽然撤走江西的二十萬大軍。此時，湘軍見機不可失，輕易地攻佔九江、瑞州、撫州三地，並控制了整個湖北及江西地區。

咸豐八年三月間，太平軍石達開的二十萬大軍長驅直入到達浙江，並很快的佔領常山及江山等地。六月間，曾國藩即奉命領軍援浙，阻止太平軍圍攻衢州。石達開的用兵極為狡猾靈活，湘軍只到達贛南，尙未進入浙江，就已經被太平軍三面夾擊。所以曾國藩在寫給紀澤的信中提及：

軍情變化莫測，春夏間，方冀此賊可平，不圖七月有廬州之變，八、九月有江浦、六合之變，茲又有三河之大變，全局破壞，與咸豐四年冬間相似，情懷難堪。⁶⁹

因爲曾國藩知道正面與石達開的太平軍展開對戰，其勝算極爲渺小。就在咸豐九年正月上折給皇帝，表達出：

就全局觀之，則兩利相形，當取其重；兩害相形，當取其輕。又不得不舍

⁶⁸ 〈咸豐七年十二月廿一日與國荃書〉，《曾國藩家書》冊二，（台北：小知堂文化），頁 609。

⁶⁹ 〈咸豐八年十月廿九日與紀澤書〉，《曾國藩家書》冊二，（台北：小知堂文化），頁 747。

小而圖大，舍其枝葉而圖其本根。⁷⁰

所以應當改變作戰的順序，及利害的輕重才行。曾氏決意要集中湘軍的兵力，全力來攻擊贛北，奪取景德鎮，再前進攻取安徽。

石達開的二十萬太平軍圍攻寶慶未果，於咸豐九年六月，有意轉入四川。朝廷有意派曾國藩先進入四川做防衛，以保湖北的餉糧源頭無虞。曾氏即上奏表達自己的看法：

欲攻破金陵，必先駐重兵於滁、和，而後可去江寧之外屏，斷蕪湖之糧路；
欲駐兵滁、和，必先回攻安慶，以破陳逆之老窠，兼搗廬州，以攻陳逆之所必救。誠能圍攻兩處，略取旁縣，該逆倍多力分，不特不敢悉心北竄齊、豫，並不取一意東顧江浦、六合。⁷¹

所以曾國藩認為，若能集中全力進攻安慶，則太平軍的陳玉成部隊必當全力來防守，如此一來就能迫使展開戰略性的決戰，以利之後全盤任務之進行。咸豐十年，朝廷也正式授命曾國藩為兩江總督，並銜命為欽差大臣，讓曾文正公正式有實權可以發揮用兵最大的效益。

安慶是太平軍都城金陵最重要的屏障，所以這也是曾國藩要全力專攻安慶的原因。他在奏摺中曾說：「剿辦竊號之賊，法當剪除枝葉并搗老巢。今之洪秀全據金陵，陳玉成據安慶，私立正朔，偽稱王侯，竊號之賊也。」⁷²又說：「欲廓清諸路，必先破金陵；欲破金陵，必先去金陵之屏障」⁷³所以曾氏認為金陵城不易攻破，其主要原因在於安慶以為屏障。此外，倘若安慶不能攻克，則皖北就無

⁷⁰〈通籌全局請添練馬隊折〉，《曾文正公全集·奏稿》冊二，（台北：世界書局，1991年，四版），頁300。

⁷¹〈遵旨悉心籌酌折〉，《曾文正公全集·奏稿》冊二，（台北：世界書局，1991年，四版），頁325。

⁷²〈遵旨悉心籌酌折〉，《曾文正公全集·奏稿》冊二，（台北：世界書局，1991年，四版），頁325。

⁷³〈遵旨悉心籌酌折〉，《曾文正公全集·奏稿》冊二，（台北：世界書局，1991年，四版），頁325。

法收拾，那麼從江南運送過來的太平軍糧草將不能斷絕。

咸豐十年八月，湘軍終於攻克安慶。此安慶戰役中，陳玉成所領的太平軍部隊主力損失慘重，其死傷約莫四萬餘人。洪仁玕就曾描述說：

我軍最重大之損失，乃在安慶落入清軍之手。此城實為天京之之鎖鑰，而保其安全者，一落入妖人之手，即可為攻我之基礎。安慶一失，沿途至天京之城相繼陷落不可復守矣。安慶一日無恙，則天京一日無險。⁷⁴

由洪仁玕所述的這一段話，便可得知曾國藩執意要圖謀安慶之戰略是極為高明且有遠見的。

（四）堅固雨花臺以直取金陵

咸豐十年間，蘇南地區已經被太平軍完全佔據。清軍只剩鎮江、上海、寶山、松江能掌控，江蘇巡撫只能駐守上海，坐困愁城以待援。上海官員前來安慶請求曾國藩救援，並願意每個月籌銀六十萬兩，以資助湘軍的糧餉。同治元年，曾國藩決定派兵援助上海，並命李鴻章在安徽組建一支軍隊，名號淮軍。因為提倡洋務運動的關係，致使曾國藩與洋人有所接觸，並同意李鴻章以洋船運載淮軍士兵來駐守上海。上海在當時因為開放洋人通商之故，已經成為中外商人薈萃的富裕都城。上海的紳商曾擬訂〈籌議借師剿賊八條〉上呈朝廷，主要是想藉著洋人的軍隊來防守上海，甚至可以協助清廷來剿滅太平軍。朝廷對借師助剿之問題，也曾多次徵詢曾國藩的看法，曾氏雖同意，但洋人的兵力只能侷限在上海之地。文正公上奏曰：「臣之愚見，借兵以助守上海，共保華洋之財則可。借兵助剿蘇州，代復中國之疆土則不可。」⁷⁵除了上奏朝廷之外，他也給駐守在上海的李鴻章寫

⁷⁴ 〈洪仁玕自述〉，收錄於中國史學會主編之中國近代史資料叢刊《太平天國》（二），（上海：上海人民出版社，1959年），頁853。

⁷⁵ 〈議覆借洋兵剿賊片〉，《曾文正公全集·奏稿》冊三，（台北：世界書局，1991年，四版），頁451。

信提醒說：

夷務本難措置，然根本不外孔子忠信篤敬四字。篤者厚也，敬者慎也，信只不說假話耳，然卻極難，吾輩當從此一字下手。今日所說之話，勿因明日小利害而變……但以不知夷情為大慮。⁷⁶

可見曾國藩也不願意李鴻章過度依賴洋人之力，而迷失了自立自強的精神；更不願意見到因假洋人之手來平定太平軍亂，而讓洋人有藉口向朝廷邀功索求無度。

曾國藩擬定圍攻金陵的戰略計劃，命令曾國荃為南路軍，由蕪湖、太平攻取秣陵關；李續宜為北路軍，由鎮江進兵；鮑超為東路軍，由寧國、廣德進兵句容、淳化；而多隆阿為西路軍，由廬州、金椒進攻浦口、九洑洲。四路軍會齊，共取金陵城。此時，太平軍將領李秀成將所屬軍隊分為三支。一支以楊輔清及黃文金為首，進攻寧國以阻擋鮑超部隊前進；一支由陳坤書領兵攻擊蕪湖、金柱關兩地，欲斷曾國荃部的餉道；李秀成則親領主力軍圍擊曾國荃部的雨花臺大營。由於雨花臺大營已經事先做好堅固防禦的準備，所以致使李秀成的太平軍傷亡十餘萬人，無功而返回金陵。

雨花臺戰役之後，湘軍又加強了營區的壕牆及確認城壘的堅固性，以為直取金陵城做最後的準備。曾國藩圍攻金陵採取軍事進攻及政治策反的兩面手段。軍事上，以炮轟金陵城來掩護開挖地道；政治上，策動太平軍內部信心不堅的將兵叛離。同治三年，湘軍發生的鬧餉事件解決之後，接到朝廷派李鴻章部前來會攻金陵城的旨令。曾國藩即告訴其弟說：

細思，少荃會剿金陵，好處甚多，其不好處，不過份占美名而已。後之論者曰：潤（胡林翼）克鄂省，迪（李續賓）克九江，沅（曾國荃）克安慶，

⁷⁶ 〈覆李少荃〉，《曾文正公全集·書牘》冊一，（台北：世界書局，1991年，四版），頁77。

少荃（李鴻章）克蘇州，季高（左宗棠）克杭州，金陵一城，沅與荃各克其半而已。此亦非甚壞之名也，何必全克金陵而後美名哉？人又何必占天下之第一美名哉？⁷⁷

此一段話是曾國藩要其弟曾國荃放心去攻城，朝廷雖是派李鴻章前來支援，但李鴻章絕無與其爭功之心。但當曾國荃得知李鴻章已經派劉銘傳等廿七營共一萬四千人前來援助時，他便決定在淮軍部隊到達之前，自行先攻佔金陵城，不讓淮軍有參與作戰的機會。

曾國荃意在要奪得陷城頭功的心念助長下，先攻克天堡城後，又佔領地堡城這兩個重要的據點。曾國荃用百餘門的大炮，連日接夜不停地向金陵城上轟炸，並派兵日夜趕挖城下的地道。一連挖了五個晝夜，將地道給挖通了，並在地道內裝滿了炸藥。曾國荃在地道裝妥炸藥後，親自坐鎮督導，並令各分統立下軍令狀，如有退縮之將兵一律就地正法，以展現勢在必得的決心。終於在同治三年六月十六日，由曾國荃所領導的湘軍，引爆地道內的炸藥，將城牆炸開之後，軍隊氣勢激昂一舉攻克太平天國的都城天京（金陵）。這個以農民起義為號召，歷經十四年的太平天國之亂，就在此時宣告結束。

曾國藩在戰略運用上，雖對湘軍有許多指導與助益，但他曾評價自己在戰術上保守有餘，開創不足。他說：「行軍本非余之所長，兵貴奇而余太平，兵貴詐而余太直。」⁷⁸如此一來，往往容易造成侷限自己發揮更大的作為，也會圈限部屬們發展能力的空間。

⁷⁷〈同治三年五月十六日與國荃書〉，《曾國藩家書》冊四，（台北：小知堂文化），頁 1908。

⁷⁸蔣星德，《曾國藩全傳》，（北京：中國文史出版社，2004 年），頁 57。

第三節 曾氏對軍事之影響

清代末期以來，綠營兵可以說素質極差且毫無戰鬥力可言，更不用說要與如日中天的太平軍對抗。曾國藩針對綠營兵的種種缺失，提出了改革軍隊體質的政策。他主張建立湘軍為新單位，才能根除軍隊以往各種陋習。同時，能將兵卒的來源，以募兵制度取代世兵制；而在士兵的調度指揮方面，以所招募的兵勇由湘軍統領來調度，取代原有的朝廷統一調度制，此也意味著私軍制度的開始。

一、改革兵源世襲制度，以精進士兵素質

實行長久的綠營兵世襲制度，意指父子相承襲，世代都以當兵為業。其綠營子弟成年後，便可隨營習武，稱為隨軍餘丁，一但營中有缺額，即可後補空缺，配吃官糧。所以以往綠營是不對外招募士兵的，只有當餘丁嚴重不足時，才會開放對外來募兵。而曾國藩所組建的湘軍，則全部都是以招募來的士兵為主力。

(一) 湘軍募兵標準

曾國藩的湘軍屬於招募性質，隨時可以視戰爭狀況來增員或裁撤。曾氏很欣賞明代戚繼光的募兵作風，所以募兵的標準是參考其法而來。戚繼光所招募的士兵，是以鄉野老實人為主，不會招用城市遊滑之人。曾國藩也深受戚氏之影響，他說：「擇年輕力壯，樸實而有農夫土氣者為上，其油頭滑面有市井氣者，有衙門氣者，概不收用。」⁷⁹在向皇上奏報募勇對象提及：

大抵山僻之民，多獷悍；水鄉之民，多浮滑；城市多游惰之習，鄉村多樸拙之夫。故善用兵者，嘗好用山鄉之卒，而不好用城市近水之人。⁸⁰

⁷⁹ 〈營規〉，《曾文正公全集·雜著》冊五，（台北：世界書局，1991年，四版），頁51。

⁸⁰ 〈湖北兵勇不可復用折〉，《曾文正公全集·奏稿》冊二，（台北：世界書局，1991年，四版），頁137。

訂下此招募標準，其考量點一為鄉野之人大多樸實少心機，且容易訓練，戰時勇敢不退縮；再者，鄉野之人體格強健，習慣吃苦又耐勞，接受訓練的配合度高。此外，爲了提升湘勇的精良度，曾國藩先讓湖南的鄉紳辦理團練，自己也積極團練兵勇。期盼這些招募來的兵勇，經過訓練後，能在戰場上有好的表現與成效。

（二）本籍召兵，厚餉養兵

曾國藩爲了使新建制的湘軍容易凝聚內部團結力，特別注意到選兵的地緣性與血緣性之重要關聯。湘軍創建初期的召兵只在湖南，且又集中長沙與寶慶兩府，並以湘鄉縣居多。統領者多爲親友、族屬、師生及舊故等。基於招募同鄉及晉用親近人士，讓軍隊更易凝聚團結，這就是私家軍成立的最大特色。這也影響到清末民初地方軍閥的形成，以及後來的擁兵自重割據國家。

此外，湘軍官兵的軍餉遠優於綠營兵。湘軍士兵的月餉銀，幾乎可說是綠營正規兵月餉銀的三倍之多。而水師的餉銀又優於陸師。發生爭戰時，湘軍士兵如果受傷有撫恤，攻城掠地成功還有賞銀可拿。在湘軍〈薪水口糧之制〉記載敘述：

營官月給薪水銀五十兩；又月給辦公費銀一百五十兩。凡幫辦及營帳目，在營內聽營官酌用。

哨官每員日給銀三錢。

哨長每名日給銀二錢。

什長每名日給銀一錢六分。

親兵每名日給銀一錢五分。

護勇每名日給銀一錢五分。

正勇每名日給銀一錢四分。

伙勇每名日給銀一錢一分。

長夫每名日給銀一錢。

軍中浪費最忌官員太多，夫價太多。今立定限制，無論官多官少，官大官小，凡帶千人者，每月支銀不准過五千八百兩。凡統萬人者，每月支銀不准過五萬八千兩。凡帶百人者，用長夫不准過三十六名。凡帶千人者，用長夫不准過三百六十名。⁸¹

（三）創立陸師、水師

咸豐三年起，曾國藩創建湘軍以區別綠營兵制，湘軍可以說是與舊有兵制不同的新陸師。曾國藩為湘軍訂定營制、營規、餉章等，以徹底革新綠營兵制的長久弊端。其中營制區分為〈一營之制〉、〈營官親兵之制〉、〈一哨之制〉、〈長夫之制〉、〈薪水口糧之制〉、〈小口糧及卹賞之制〉、〈帳棚之制〉、〈統領之制〉及〈馬隊之制〉等，其中，〈統領之制〉規定：

凡統領自帶一營，本營之薪水公費及夫價已足敷用，此外，從優酌加，凡統治三千人以上者，每月加營百兩，加夫十名。統至五千人以上者，每月加銀二百兩，加夫二十名。統至萬人以上者，每月加銀三百兩，加夫三十名。⁸²

由此〈統領之制〉可得知，凡招募的兵勇愈多，則統領的待遇愈優厚，當可激勵統領募兵之意願提升。在營規部分有〈招募之規二條〉、〈日夜常課之規七條〉、〈初定營規二十二條〉⁸³、〈紮營之規八條〉、〈行路之規三條〉、〈禁擾民之規〉、〈禁洋煙等事之規〉及〈稽查之規五條〉等。

⁸¹ 〈薪水口糧之制〉，《曾文正公全集·雜著》冊五，（台北：世界書局，1991年，四版），頁56。

⁸² 〈統領之制〉，《曾文正公全集·雜著》冊五，（台北：世界書局，1991年，四版），頁56。

⁸³ 原有〈初定營規二十二條〉；分別為〈紮營六條〉、〈開仗五條〉、〈行路三條〉、〈守夜三條〉及〈軍器五條〉。其中，〈紮營六條〉當中的第一條：「紮營要在山岡，不可在低濕之處，不可在四面平曠，毫無遮護之處。」這與《孫子·九地》：「凡軍好高而惡下，貴陽而賊陰，養生而處實，軍無百疾，是謂必勝。」的觀念完全一致。

曾國藩在軍隊的規範制度確立後，就與江忠源開始商議招練湘勇萬人的計畫。同年秋天，在好友兼重要幕僚的郭嵩燾建議下創建水師。當任湖北巡撫的常大惇提到要抑制太平軍之勢力，就應當集結砲船於長江中下游，藉以阻斷太平軍之糧草運補。曾國藩亦深有認同，即在上咸豐帝的奏摺中提到：

該匪以舟楫為巢穴，以擄掠為生涯，千舸百帆，游戈往來，長江千里，任其橫行，我兵無敢過而問者。前在江西，近在湖北，凡傍水區域，城池莫不殘毀，口岸莫不蹂躪，大小船隻莫不擄掠，皆因水師未備，無可奈何。兵勇只保省城，亦無暇兼顧水次，該匪飽掠而去，總未大受懲創。若今為保省會之計，不過數千兵勇，即可堅守無慮；若為全楚之計，必須多備船礮，乃能堵剿兼施。……今若帶勇赴鄂省，……賊以水去，我以陸追，曾不能之相遇，又何能痛加攻剿哉？再四思維，總以辦船為第一要務。⁸⁴

朝廷就依曾氏的奏章提議，下令兩湖及四川製造戰船，並採買洋砲五百門。曾國藩令成名標及褚如航為造船的監督，日夜趕工製造戰船。此外，曾氏對船砲的性質及安裝也非常講究，不惜花費重金，購買大批的洋砲，使得內河的水師建置完成，且數量及戰鬥力遠超過太平軍的水師。

二、革新指揮系統，以靈活調度

太平天國之亂起事後，朝廷即下令各省可以自募兵勇對抗太平軍。各省的募兵部隊須自行練兵，管轄權不屬於兵部。其中又以曾國藩的湘軍及李鴻章的淮軍最有名氣。曾氏建立湘軍，就是要針對直屬中央管轄的綠營兵之缺點做改進。他除了上奏給咸豐帝，主張須以新軍取代綠營之外；也曾經對王鑫說：

以今日營伍之習氣，與今日調遣之法，雖聖者不能使之一心一氣，自非別

⁸⁴ 〈暫緩赴鄂并請籌備戰船折〉，《曾文正公全集·奏稿》冊一，（台北：世界書局，1991年，四版），頁28。

樹一幟，改弦更張，斷不能辦此賊也。⁸⁵

可知曾氏變革的用心良苦，以求軍隊的團結和諧，以及靈活的指揮調度。

曾國藩對朝廷軍事制度的革新，將原本由清政府直接管轄及指揮的國家軍隊，轉化為由地方將領自己招募兵額及管轄，朝廷僅能被動授權及間接控制，相似於軍隊為將領所私屬的性質，這也是導致清朝滅亡的主要原因之一。湘軍初建制時，是由湖南的藩庫所供餉，演變到最後由湘軍自行籌餉。朝廷為何無法直接來控制新軍呢？這道理很簡單，軍隊裡的士兵們最重視的就是餉銀的發放，而餉銀由誰來發放，士兵們就會聽誰發號司令。朝廷因國庫空虛無餉可以發給報效國家的士兵們，而需地方募兵的將領自籌軍餉，無疑是讓士兵們更加死心蹋地效忠地方將領了。

（一）選將規範的變革

清政府以往的選將標準為，重騎射而輕槍炮；重體能優劣而輕戰術戰略；重資歷深淺而輕實戰經驗。曾國藩針對以上缺失，提出了以下相關的改革做法。

1、成立營務處，專以儲備及培養軍事人才：曾國藩認為朝廷太過欠缺軍事人才，為了培育人才，他把具有軍事天分的人先網羅到自己的幕府中，以歷練他們的軍事實戰參與經驗。曾氏就曾向朝廷上奏曰：

軍事以練將為最要，臣等一軍，皆招選鄉勇，本乏將弁，苟有翹楚之材，臣等不惜破招超保，儲為將領，求其獨當一面。⁸⁶

⁸⁵ 〈與王樸山〉，《曾文正公全集·書牘》冊一，（台北：世界書局，1991年，四版），頁12。

⁸⁶ 〈水師小勝陳近日剿辦情形折〉，《曾文正公全集·奏稿》冊二，（台北：世界書局，1991年，四版），頁108。

其成立營務處主要任務為二，一則施號令，二則執軍法。讓專才能夠在此習得相關的軍事實務知識，以為日後成為將領奠定基礎。

2、召兵選將採用分層招募方式：此方法是以大帥挑選統領、統領來挑選分統、分統來挑選營官、營官來挑選隊長、隊長來挑選士兵，各級層不得越及來挑選人員。如此選用制度可以使指揮系統相連，每一個層級的關係，猶如父兄提攜子弟一般。曾國藩表示：「如樹如木，如根如幹，由根而生幹、生枝、生葉，皆一氣所貫通。」⁸⁷此種方式能夠使軍隊內部更為團結同心。此選用將兵制度顛覆了以往的慣例，也開啓將帥能擁有私家軍隊的先河。

3、選任標準嚴格：曾國藩的選將準則是該人首先要具備忠義之心，能有保家衛國盡忠的情操；再者，曾氏認為統兵治軍要能以勤為當先；其次，要有樸實的性格，他認為：「將領浮滑者，遇危險之際，其神情之飛動，必足以搖惑軍心；其言詞之圓滑，必足以淆亂是非。」⁸⁸因為樸實之人，能夠端正軍中投機取巧的風氣。最後是要能堅忍耐勞，因為作戰很辛苦，一定要具備耐苦、耐勞、耐煩之人，才能做到不怕苦及不怕死的精神。此外，曾國藩也提出用其所才的觀點。他認為：「觀人之道，以僕實廉介為質，有其質而更傳以他長，斯為可貴。無其質，則長處亦不足恃。」⁸⁹可以得知，曾氏選拔將領仍然以德為首要考量。

曾國藩為了根除綠營將領的腐敗，且貪生怕死、敗不相救及素質低落等弊端。他選擇將領的標準要以具備高度的道德修養之人為主，如羅澤南、左宗棠、鮑超、彭玉麟等人，皆是儒學修養極高，且有堅定的忠君愛國之信念。根據羅爾綱的考證得知，湘軍將領中可知的共有一七九人，其中儒生出身的有一〇四人，武將出身的有七十五人。其中包含了統帥有三人及重要幕僚十五人均為儒生；而統領十三人當中，有八人是儒生出身；分統共有四十三人，有二十八人是儒生出

⁸⁷ 〈覆議直隸練軍事宜折〉，《曾文正公全集·奏稿》冊三，（台北：世界書局，1991年，四版），頁874。

⁸⁸ 〈覆姚秋浦〉，《曾文正公全集·書牘》冊一，（台北：世界書局，1991年，四版），頁76。

⁸⁹ 〈覆方子白〉，《曾文正公全集·書牘》冊一，（台北：世界書局，1991年，四版），頁58。

身。此種以儒生爲主的選才制度已經顛覆了清代文武殊途的選將規則，事後也證明了變革的新制度，創造出不錯的成效。此外，曾國藩爲了強化各級軍官的權力，規定軍權分層負責，逐級授權，讓各級的指揮官有實權可以統兵作戰，以提升軍隊的戰鬥力。曾國藩可以說是戚繼光《練兵實紀》的實踐者，將統官親選兵勇的精神充分篤行。

（二）營伍編制的變革

湘軍內部的差任是由各級將領自行派遣，改變了由朝廷任命的方式。曾國藩明訂一條原則：只論事寄輕重，不論品秩尊卑；即不論積功擢至幾品官職，只要在軍中仍處營、哨之位，就要服從於統帥、分統。久而久之，湘軍養成了一種「唯命是從」的觀念。⁹⁰

曾國藩創建湘軍，乃參考明代戚繼光以及當代人傅鼐成之想法，以招募鄉勇而成軍⁹¹。有鑒於清廷綠營編制之兵員定制不一，平時軍隊很難進行例行性的操練；而在戰爭發生時，指揮官對所統領的兵員又難以實施適當的調遣。所以曾氏的湘軍一律以營爲建制單位，營以下設哨，哨以下設隊，而每一營爲五百人。如此一來，營的總兵員數固定不變，如兵勇增加，則營數也要隨之增加，這般指揮協調才能發揮最大之效用。此外，曾國藩在湘軍的編制中，新增加了長夫之制及帳棚之制。增加長夫的編制有二點好處，其一，每營配發長夫一八〇人，足以承擔搬運軍需物資的任務。其二，湘軍在行軍作戰時不用強拉民夫，騷擾百姓。而增加帳棚的編制，主要是解決湘軍在外作戰須駐營時，可以自選營地及自架帳棚，而不用去強佔民房。如果一有突發狀況，更便於軍隊的迅速集結與調動作戰。

湘軍的兵勇只會聽從選拔自己的直屬長官，其他人無論官階有多大，均無法

⁹⁰韓大勇，《曾國藩兵學之研究》，香港，珠海大學中國歷史研究所博士論文，2007年，頁133。

⁹¹趙海軍注《戚繼光兵法》，（湖南：岳麓書社，1997年），頁1。明代倭寇入侵，戚繼光認爲，軍隊的編組在整個訓練成果上有極大的關聯；編組不健全，如同一盤散沙，如何練聚成效？遂在《紀效新書》中，將〈東伍〉列爲首篇。

對兵勇發號施令。所以曾國藩有立一條規定：如果是統領、分統及營官戰死、病退或遭革職，其所統有的部隊給予解散；並由新到任的指揮官再重新招募及挑選兵勇，重組建制。如此發展之下，湘軍士兵們各護其主的風氣養成後，臨場作戰時，士卒們會奮勇殺敵，護守自己的長官生命無虞，以保自己的營隊不被解散的命運。

曾國藩的湘軍，建立了一套組織機制及完備的指揮系統，並直接向皇上負責。湘軍以營為基本作戰單位，編制統一及人員數固定，指揮系統健全。武器裝備新式西化，大量的洋槍、火砲配備，武器的質與量提升許多，其軍隊的戰鬥力大增。營官可以直接掌控一哨和劈山砲八門，到了後期，還配有砲隊或砲營，另有預備隊和火器支援營隊。

然而，曾國藩的兵制變革，雖然改善了綠營兵制的眾多缺失，但制度本身也有一些改革後所衍生的新問題。現代學者羅爾綱就說：

咸豐以前中央握有強固的兵權，兵權集中於中央，故兵不致為將所有；即有時不得不用將帥自招勇營者，而國家經制的軍隊規模尚存，故事平旋撤，將帥也不得據為私有。至於咸、同後，國家制兵已形同虛設，中央沒有強固的兵權，財政又落於將帥之手，而為將帥者復多膺任疆寄與民事，于是將帥遂各得私其軍，以造成這個兵為將有外重內輕，以至於分崩割據的局面。⁹²

總體而言，曾氏的兵制變革與舊有的綠營兵制比較，仍然是優點勝於缺失。至少，在兵為將有確立之後，無論是指揮或調度上的靈活度都有所強化，並能在戰場上，發揮軍隊最大的戰鬥力。

⁹²羅爾綱，〈近代兵為將有的起源〉，收錄在《羅爾綱集》，（北京：中國社會科學出版社，2001年），頁256。

三、創辦釐金制度，自籌軍餉

曾國藩的湘軍組建是爲了因應太平軍之亂而起，當時正值時局大亂，籌備軍隊作戰所需的糧餉，更是難上加難。曾國藩有言：「世小亂，則督兵難以籌餉；世大亂，則籌餉更難於督兵。」⁹³可知興辦軍事政務，除了需要朝廷政治力的支持之外，更需要糧餉源源不絕的支應。餉糧如果斷絕的話，則將領和士兵可能不戰而走。曾國藩就提到說：

豫勇日食一錢，馬日食草料銀五分，口糧太少，日用不敷，勢必百弊叢生。似宜酌量增加，俾令衣食有資，而後可責以不擾民圩。兵不擾民，而後可責民圩以不抗長官，完納丁賦，其論似迂，其效頗速。兵勇雖賤，其亦人子也。彼負血肉之軀，正與吾輩同耳，飢寒不免，而欲其爭先死敵，秋毫無犯，此必不可得之數。⁹⁴

由此可以得知，軍餉對於部隊士氣的影響有多大。軍餉的多寡，是決定軍人對軍隊犧牲奉獻的關鍵因素，從古迄今皆是如此。

曾國藩深知後勤支援是軍隊作戰成敗的關鍵因素。湖南是湘軍兵源、裝備及糧餉的主要供應地，湘軍討伐太平軍期間，多半是依賴湖南省的支援。文正公會言：

竊湖南一省，向稱瘠苦之區。年來防剿本省，援應鄰封，兵勇分道四出，而餉薪猶能為繼，良由經營得人，取民有道。前此助剿江西，協濟黔粵，歲費百餘萬兩，久在聖明洞察之中。今年夏間，臣與左宗棠在湖南招募勇丁，數近二萬，餉項軍裝，為款甚巨，皆由湖南接濟，得以從容集事，臣以一省之物力，只有此數，協助外省者日多，則供給本省日少。此有所盈，

⁹³何貽焜，《曾國藩傳》，（台北：新文豐出版社，1975年，初版），頁417。

⁹⁴〈覆李筱泉〉，《曾文正公全集·書牘》冊一，（台北：世界書局，1991年，四版），頁57。

則彼有所缺。

本不欲再由湖南之餉，致蒙竭澤而漁之機。無如添募勇丁，添置槍炮，添造船只，在與湖南交涉，不得不藉資湘中之力，挹注皖省之師。爰與湖南撫臣熟商，札飭臬司裕麟，道員黃晃、鄭元壁等會同文格，在于長沙設立東征局，凡鹽、茶貨物、酌抽厘金。……議定東征局所籌餉項，以三分之二解江西糧台，協濟皖南一軍。以三分之一解湖北糧台，協濟皖北一軍。

95

這裡可以說明湖南對於曾國藩的支持與重要性。此外，江西也是另一個糧餉供應地，曾氏曾對胡林翼提及：「籌餉以江西為本；籌兵以兩湖為本。」⁹⁶曾國藩視江西為大營糧台的要地，與湖南唇齒相依，容易調撥大軍，馳往進剿之。

曾國藩採取了多種籌餉之辦法，其中包含協餉、勸捐、鹽務、釐金等。他曾對左宗棠說：「此時天下大亂，吾輩行軍，必須親自籌餉，不可仰食他人，籌餉以釐金為最便。」⁹⁷而釐金制度的創辦，成為湘軍主要的軍餉來源。

釐金制度，原是雷以誠於咸豐三年，在揚州仙女廟設卡抽釐而來。曾國藩最先在湖南仿行辦理。因為釐金收入比較固定且可靠，特別在沒有戰亂的省份及富裕區域，其收入頗豐，所以是湘軍兵餉來源比率最重的部份。咸豐十年，曾國藩在湖南長沙成立規模較大的東征籌餉局，規定「凡鹽茶貨物，酌抽釐金」⁹⁸其訂立的實施辦法為：「于本省厘金外，加抽半厘，每貨至卡，如本省抽一兩者，另抽東局五錢，本省抽百文者，另抽東局五十文。」

東征籌餉局成立後，很快的就籌得一筆巨款，穩固了湘軍的後勤糧餉，以致

⁹⁵ 〈咸豐十年五月〉，《曾文正公全集·年譜》冊五，（台北：世界書局，1991年，四版），頁74。

⁹⁶ 〈咸豐十年五月〉，《曾文正公全集·年譜》冊五，（台北：世界書局，1991年，四版），頁74。

⁹⁷ 〈與左季高〉，《曾文正公全集·書牘》冊一，（台北：世界書局，1991年，四版），頁36。

⁹⁸ 〈湖南設立東征局請頒發部照折〉，《曾文正公全集·奏稿》冊二，（台北：世界書局，1991年，四版），頁383。

能攻克安慶，回湖南續募兵勇後，再圍攻金陵取得優勢。湖南東征局辦釐之後，江西、廣東也陸續辦釐，以資助龐大的兵餉。此時，湖南東征局半釐、江西牙釐、廣東粵釐，已經成為湘軍的三大餉源基地，負擔起水陸軍大部分的軍費所需。

四、建構完備的後勤系統

曾國藩為軍隊建立起完備的後勤保障制度，分別為糧台制度與長夫制度。首先為糧台制度，乃曾氏專門設立來統一辦理兵餉需求及軍械事務的機構。在湘軍的編制中，糧台共分為八所，包含內錢銀所、外錢銀所、軍械所、火器所、發審所、文案所、偵探所、編採所。其糧台的主要任務就是把經由各地方籌到的糧餉、軍械等軍需，經過水路或陸路送往作戰前線，源源不斷地分發給各路湘軍。

糧台制度是由曾國藩所創立，並主導其機構的運作。在新制度的運作過程中，也適時的提供修正與改革；又增設前敵、後路糧台與轉運局，使各部門職責明確，提升工作效率，也奠定了後勤支援前線作戰的基礎。

再者，為長夫制度。曾國藩解釋長夫制度如下：

營官及幫辦等人共用長夫四十八名。按運子藥、火繩及一切軍裝等項，共用長夫三十名……以上各項，共長夫一百八十名。五百人一營，計每百人用夫三十六名。只許減少，不許增多。⁹⁹

曾氏創立長夫制度，意在軍營中專門設立後勤人員來承擔軍中的雜役。改革綠營兵制的缺失，在承平時，讓士兵們不用負擔各種的雜役工作，可以專心做軍事訓練；在戰時，不用四處強拉民夫，騷擾百姓。有了專責的雜役後勤人員編制，進而提升了軍隊的戰鬥力。

⁹⁹〈長夫之制·營制〉，《曾文正公全集·雜著》冊五，（台北：世界書局，1991年，四版），頁55。

第四章 曾國藩對人力資源之管理

人才，是世界上最寶貴的資源，而如何用人更是一門高尚的藝術。在清末時期，人才好像是出奇的缺乏。曾國藩曾感慨說，國中無人，他當時認為中國若不想與外國列強媾和，就需要有四五位得力的大將軍才行。可是，他數來數去怎麼也數不出來。正因為如此，曾文正公才會對人才的選拔傾注那麼多的心血。他物色和栽培人才，選拔和推薦人才，只要這個人確有所長，即使他給曾氏的印象不好，甚至與他心存隔閡，滌生都是不憚任用與舉薦他。曾國藩獨具世間罕見能發現人才特殊價值的本領，他舉薦和扶植的人才不計其數。我們可以這樣認知，發掘人才的本領，是一個成功領導者的首要能力，其價值往往超越所發掘的人才本身之價值。所以《韓詩外傳》有言：「薦賢賢於賢」正是此種意思。¹

曾國藩自咸豐三年，奉旨辦理團練，創立湘軍以來，就陸續延攬各類人才入幕幫辦各種事務。容閔曾經見過曾國藩幕府中的盛況說：

當時各處的軍官，聚於曾文正之大營者不下二百人。大半皆懷其目的而來。總督幕府中亦百人左右。幕府之外，更有候補之官員，懷才之士子，凡法律、算學、天文、機器等專門家，無不畢集，幾於全國之人才精華，匯集于此。皆曾文正一人之聲望道德，所成就之功業足以吸引之羅致之也。文正對於博學多才之士，尤加敬禮，樂與交游。²

由此可知，曾國藩的幕府規模相當龐大，而且人才皆是集全國之精華者。

古今成大功業者，皆對人才的識用有高超見解。曾國藩常言道：「大廈非一木所能支撐，大業憑眾人智慧而完成。」曾氏能夠成就大業，就是憑藉著幕府中人才雲集，相輔相承的結果。曾國藩幕府所培育的人才，其中從政官至總督以上

¹彭基博，《曾國藩的人生哲學》（台北：揚智文化，1997年），頁308。

²容閔，《西學東漸記》（岳麓書社，1981年），頁74-76。

者有十餘人，巡撫十餘人，布政使、按察使、提督、總兵、參將、副將、知州、知府不計其數。此乃曾氏高明的識人、育人、用人大智慧的結果。³



³秦漢唐，《內聖外王：曾國藩用世方略》（台北：廣達文化，2006年），頁261。

第一節 曾氏對人才的識別之術

中國歷代的人才五花八門，且對人才的標準及理解不一。最具代表性的首推於司馬光的「德才論」，司馬光認為：

夫聰察強毅之謂才，正直中和之謂德。才者，德之資也；德者，才之帥也……
是故才德全盡謂之聖人，才德兼亡謂之愚人，德勝才謂之君子，才勝德謂之小人。⁴

由此可知，所謂人才，是將合乎時代背景需要的德行規範，與具有特殊專長技能集於一身的人。

清朝末年，國家正處於多事之秋的年代，所以更加需要人才的出現，幫助清廷安然度過這風雨飄搖的危機時刻。曾國藩在這個時代中，大量地為清政府識別人才、培育人才。不僅為清政府平定太平天國之亂，在湘軍的幕府中，有許多人才能都成為朝廷的中堅人物。其幕府成員薛福成曾詳述曰：

自昔多事多秋，無不以賢才之多寡，判功效之廣狹。曾國藩知人之鑒，超軼古今；或邂逅于風塵之中，一見以為偉器；或物色于形跡之表，確然許為異才。平日持議，常謂天下之大，事變之至殷，決非一手一足之所能維持。故其振拔幽滯，宏獎人杰，尤屬不遺餘力。⁵

薛氏又曰：

其在籍辦團練之始，若塔齊布、羅澤南、李續賓、李續宜、王鑫、楊岳彬、彭玉麟，或聘自諸生，或拔自隴畝，或招自營伍，均以誠相待，俾獲各盡

⁴《資治通鑑·周紀》卷四（上海：古籍出版社，2006年），頁60-61。

⁵薛福成，〈敘曾文正公幕府賓僚〉，《庵庵文編》卷四（無錫：薛氏家刊本，1904年），頁17。

所長，內而幕僚，外而台局，均極一時之選。⁶

我們可以得知，曾國藩能成就大功業，其背後的幕府賓僚之群策齊力互助貢獻極大。每個人都能堅守崗位以及奉獻所能，發揮團隊的最大力量，全心全力完成各個階段的任務。

一、人才思維的啓發

曾國藩以為人才是朝廷轉變世風的關鍵，是挽救國家民族滅亡的根基，也是強國興邦的支柱。曾氏向來以「知人善任」聞名，對人才的識別及選任有其一定的思想模式。他這一套將才識別之術是形成於京官十餘年期間，並得以實踐在創建湘軍及其與太平軍的一系列征戰中。曾氏在京為官十年，察覺到清政府吏治敗壞及社會風氣墮落之程度極為嚴重。他曾表示說：

見有慷慨感激以鳴不平者，則相與議其後以為是不更事輕淺而好自見，國藩昔廁六曹，目擊此等風味，蓋以痛恨刺骨。⁷

所以曾文正公提出救朝廷於不振之法，就是選拔國家需要的人才。倚重人才的睿智以整頓吏治，革新腐敗頹廢的政治風氣及苟安的社會現象。曾國藩在〈應詔陳言書〉中說：

見無才者，則助之以學，以痛懲稜罷軟之習；見有才者，則愈助之以學，以化其剛愎刻薄之偏。十年之後，人才必大有起色。⁸

曾氏認為京官辦事太畏縮，外官辦事太敷衍，他詳述自己的看法，希望皇上要能

⁶ 薛福成，〈敘曾文正公幕府賓僚〉，《庵庵文編》卷四（無錫：薛氏家刊本，1904年），頁17。

⁷ 〈復龍翰臣〉，《曾文正公全集·書牘》冊一（台北：世界書局，1991年，四版），頁22。

⁸ 〈應詔陳言書〉，《曾文正公全集·奏稿》冊一（台北：世界書局，1991年，四版），頁7。

以身作則，轉變風氣，才能陶養人才。

曾國藩身處的清末帝國，是一個內憂外患，吏治腐敗，人才極匱乏的年代。他認知到要拯救清政府的積弱不振局面，其人才是關鍵所在。文正公會說道：

風俗之厚薄奚自乎？自乎一二人心所向而已。……有一二賢旦智者，則眾人君之而受命焉。尤智者，所君尤重焉。此一二人者之心向義，則眾人與之赴義；一二人者之心向利，則眾人與之赴利。⁹

所謂賢才者容易產生帶頭的示範作用，應該讓少數的賢才藉由政治力量，以影響大多數人的行為思考模式。所以人才與政治的關係，必須互相緊密的配合，兩者缺一不可，所謂的人才政治。

二、人才理念的實踐

在識別人才的實踐中，曾國藩以德行的具體表現來區分為兩類型。一種是官氣較多者，一種是鄉氣較多者。何謂「官氣」及「鄉氣」？曾氏解釋說：

官氣較多者，好講資格，好問樣子，辦事無驚世駭俗之象，語言無此妨彼礙之弊。其失也，奄奄無氣，凡遇一事，但憑書辦家人之口說出，憑文書寫出，不能身到、心到、口到、眼到，尤不能苦下身段去事上體察一番。鄉氣較多者，好逞才能，好出新樣，行事則知己不如人，語言則顧前不顧後。其失也，一事未成，物議先騰，兩者之失，厥咎惟均。……吾欲以勞苦忍辱四字教人，故且戒官氣，而姑用鄉氣之人，必取遇事體察，身到、心到、口到、眼到者。¹⁰

⁹ 〈原才〉，《曾國藩全集·詩文》（長沙：岳麓書社，1995年），頁181-182。

¹⁰ 〈覆胡宮保〉，《曾文正公全集·書牘》冊一（台北：世界書局，1991年，四版），頁46。

所以滌生提倡選用人才一定要取遇事體察，身到、心到、口到、眼到、手到者。就是筋力健整，能吃苦耐勞，明白樸實，有操守無官氣，多條理少大言的人。

所謂「五到」者，曾國藩的意思大概如下：身到者，如果是做官則要親驗命盜案，親查鄉里；治軍統兵則要親巡營壘，親冒矢石是也。心到者，凡事苦心剖析，大、小條理，始、終條理，先要擘解得開，後要括得攏是也。眼到者，注意看人，認真看公牘是也。手到者，於人之短長、優缺處，事情之關鍵，應當隨筆寫記之，以備遺忘是也。口到者，於差使人之事，警眾之言辭，既使有公文，又能不厭其煩再三苦心叮嚀是也。總而言之，曾國藩認為能夠真正做到「五到」之人，一定是要有操守無官氣，多條理少大言的人，他們完全可以在自己的實踐過程中克服某些人性的弱點，漸成大器。所以曾文正公識別人、選用人的標準首要重視德行操守，而且是要求將這種德性操守付諸行動，徹底實踐在應對的事物之上。

曾國藩強調：「求人之道，須如白圭之治生，如鷹隼之擊物，不得不休。又如蛛之有母，雉之有媒，以類相求，以氣相引，庶幾得一而可及其餘。」¹¹曾氏也極為重視人才的培育，他曾說：「君子有三樂：讀書聲出金石，飄飄意遠，一樂也；宏獎人才，誘人日進，二樂也；勤勞而後憩息，三樂也。」¹²此外，曾文正公還提出：「大抵觀之人道，以樸實廉介為質；有其質，而更傳以他長，斯為可貴。無其質，則長處亦不足恃。甘受和，白受采，古人所謂『無本不立』，義或此。」¹³說明了考察人才的方法，可以由品性來取決之。曾國藩識人、用人，好以忠實之流來區分，他提出人才理念的看法：

雖有良藥，苟不當于病，不逮下品。雖有賢才，苟不適於用，不逮庸流。

¹¹ 〈覆李黼堂〉，《曾文正公全集·書牘》冊一（台北：世界書局，1991年，四版），頁59。白圭，戰國時周人，以善於經營、賤買貴賣著名。他捕捉賺錢的時機，就如同猛禽獵取食物一樣迅速。他自稱：“吾治生產，猶伊尹、呂尚之謀，孫吳用兵，商鞅任法。”後來引起天下商人效法。

¹² 〈問學·己未九月〉，《曾文正公全集·日記》冊四（台北：世界書局，1991年，四版），頁40。

¹³ 〈覆方子白〉，《曾文正公全集·書牘》冊一（台北：世界書局，1991年，四版），頁58。

梁麗可以衝城，而不可以窒穴。犁牛不可以捕鼠，騏驎不可以守閭。千金之劍，以之析薪，則不如斧。三代之鼎，以之墾田，則不如耨。當其時，則凡材亦奏神奇之效。否則鉏鋤而終無所成。故世不患無才，患用才者不能器使而適用也。魏無知論陳平曰：『今有尾生孝己之行，而無益勝負之數，陛下何暇用之乎？』當戰爭之世，苟無益勝負之數，雖盛德亦無所用之。余生平好用忠實者流，今老矣，始知藥之多不當於病也。¹⁴

曾國藩認為要表彰一個人，最好是在大庭廣眾之下進行，這樣對於被表揚讚賞的人而言，會感受到這是一種榮耀；對於其他人而言，也會產生一種激勵的效果。另外，在責備犯錯之人時，最好可以在無人的私密空間進行，如此會有較好的溝通效果。曾氏在這方面的作法很適當切實，他寫信給李瀚章時提及：

大抵人才約有二種：高明者好顧體面，恥居人後，獎之以忠，則勉之以勤；許之以廉，則勉而為廉。若是者，當以吾前信之法行之，即薪水稍優，誇許稍過，冀有一二人才出乎其間，不妨累示假借。卑瑣者，本無大志，但計錙銖。馭之以嚴則生憚，防之稍寬則日肆。若是者，當以兩君此信之法行之，俾得循循于規矩之中。

以官階論，州縣以上類多自愛，佐雜以下類多算細。以厘務論，大卡總局必求自愛之士，宜用鄙信之說。小卡不乏算細人員，宜用來信之說。¹⁵

這一段文字當中，說明了用人需要因材施教。懂得廉恥的人，就要曉以大義；貪財好利益者，就要嚴厲約束其行為作風，不可以讓其肆無忌憚。曾國藩會以禮相待幕僚群，藉此來維持自己與幕僚之間的良好關係。

三、人才選用的標準

¹⁴ 〈筆記十二篇·才用〉，《曾文正公全集·雜著》冊五（台北：世界書局，1991年，四版），頁29。

¹⁵ 〈覆李筱泉〉，《曾文正公全集·書牘》冊一（台北：世界書局，1991年，四版），頁61。

曾國藩在物色人才時，自己有一套相當完整的標準。他在日記中曾經說過：

帶兵之道，勤恕廉明，缺一不可。……軍中須得好統領營官，好統領營官須真心實腸，是第一義；算路程之遠近，算糧秣之多少，算彼此之強弱，是第二義。二者微有把握，此外良法雖多，調度雖善，有效有无效，盡人事以聽天命而已。¹⁶

而在與其弟曾國荃的家書中也提及：

凡將才有四端：一曰知人善任，二曰善覘敵情，三曰臨陣膽識，四曰營務整齊。吾所見諸將於三者略得梗概，至於善覘敵情，則絕無其人。古之覘敵者，不特知賊首之性情伎倆，而併知某賊與某賊不合，某賊與偽主不協。今則不見此等好手矣，賢弟當於此四大端下工夫，而即以此四大端察同僚及麾下之人。第一第二端，不可求之於弁目散勇中；第三第四端，則末弁中亦未始無材也。¹⁷

這是曾國藩為幫助初出茅廬的九弟遴選將才時所傳授的經驗，他從知人用人、熟悉敵情、臨陣發揮和日常管理四個方面來觀察識別將領之才與不才。又特別指出前兩項是選拔較高級別的人才而言，而後兩項的才能，在層級較低的武官中都有具備。¹⁸

曾國藩對心目中理想的人才提出具體的要求，能夠駕馭全局及獨當一面者，要求他們必須做到「勤、恕、廉、明」才行。曾氏在教悔吳廷華時就表示過：

¹⁶〈軍謀·己未二月〉，《曾文正公全集·日記》冊四（台北：世界書局，1991年，四版），頁40。

¹⁷〈咸豐七年十月廿七日與九弟國荃書〉，《曾國藩家書》冊二（台北：小知堂文化），頁594。

¹⁸唐浩明，《曾國藩家書》上冊（台北：麥田出版社，2003年），頁324。

為將之道，謀勇不可強幾。廉明二字則可學而幾也。弁勇之於本營將領，他事尚不深求，惟銀錢之潔否，保舉之當否，則眾目眈眈，以此相伺，眾口噴噴，以此相譏。惟自處於廉公私出入款項，使闔營共見共聞，清潔之行，已早有以服弁勇之心，而小款小賞又常常從寬，使在下者恆得沾潤膏澤，則惠足使人矣。明之一字，第一在臨陣之際，看明某弁係衝鋒陷陣，某弁係隨後助勢，某弁迴合力堵，某弁見危先避，一一看明，而又證之以平日辦事之勤惰虛實，逐細考核。久之，雖一勇一夫之長短賢否，皆有以識其大略，則漸幾於明矣。得廉明二字以為之基，則智信仁勇諸美德，可以積累而漸臻。若不從此二字下手，則諸德亦茫無把握。¹⁹

從其中可知曾國藩最重視選才用人的「廉明」德行，可以說「廉明」是諸多美德的根基。此外，曾文正公也有訂定將才的選用規則，他在寫給姚秋浦的信中就提到說：

將領之浮滑者，一遇危難之際，其神情之飛動，足以搖惑軍心；其言語之圓滑，足以淆亂是非。是故楚軍歷不喜歡用善說話之將，非僅第一人然也。

20

曾氏明白地提到招募規定，必須選擇技藝嫻熟，年輕又力壯，樸實而有農人的土氣者為主。而油頭滑面，具有市井氣者，且有衙門氣習者，一概不錄用。

歷史上有太多因為選才任將的不謹慎，而導致整場戰役的失敗例子。所以曾國藩以歷史為鑑，每到各地尋找人才時，都是以樸實及廉明為主要的求才考量。曾氏的幕僚如王必達、程鴻詔、陳艾等人，即是通過此種方式而選拔出來的賢才。此外，曾文正公不論是與人談話或通信，都會殷切地詢問地方、軍隊、單位是否

¹⁹ 〈吳廷華稟奉委管帶新立之湖北撫標新仁營勇由〉，《曾文正公全集·批牘》冊五（台北：世界書局，1991年，四版），頁3-4。

²⁰ 〈覆姚秋浦〉，《曾文正公全集·書牘》冊一（台北：世界書局，1991年，四版），頁76。

有人才可以任用提拔。在曾氏的幕府中有不少幕僚是透過朋友或是幕僚群推薦而來的，所以要達到十全十美的境界，並不容易。滌生曾向莊衛生表示：

承詢選將一節，猥以湖湘俊彥朋興，推求汲引之源，鄙人瞽瞍，奚足以言衡？鑒風雲際遇時或使之，生當是邦，會逢其適，於鄙鈍初無與也。抑又竊疑古人論將，其神明變幻，不可方物，幾於百長并集，一短難容，恐亦史冊追崇之辭，初非當日預定之品。要以衡才不居一格，論事不求苛細，無因寸朽而棄連抱，無施數罟以失巨鱗，斯先哲之恆言，雖愚蒙而可勉。

21

曾國藩之所以能不斷地開創大局，關鍵是在他有識人之術、鑑人之明、育人之道，才能源源不絕的發掘人才。曾氏就曾提及：

中興在乎得人，不在乎得地。漢遷許都而亡，晉遷金陵而存。拓跋遷雲中而興，遷洛陽而衰。唐明皇德宗再遷而皆振，僖宗昭宗再遷而遂滅。宋遷臨安而盛昌，金遷蔡州而淪胥。大抵有憂勤之君，賢勞之臣，遷亦可保，不遷亦可保；無其君，無其臣，遷亦可危，不遷亦可危。鄙人閱歷世變，但覺得人以外，無一事可恃。²²

以上敘述，讓人們了解到一個朝代遷都後能否中興，關鍵是取決於人才的任用，而非所遷移之都城地點的不適當。

曾文正公善於記錄日常生活中所接觸過的人，以便能從其中來發掘人才。他在日記中就有記錄說：

李祖詳，年卅二歲，洪樂廟人。駕船為生。在廣西，南至百色，北至柳州，

²¹ 〈覆莊衛生〉，《曾文正公全集·書牘》冊一（台北：世界書局，1991年，四版），頁41。

²² 〈覆方子白〉，《曾文正公全集·書牘》冊一（台北：世界書局，1991年，四版），頁66。

東至澳門。勞給八品，文格給六品把總。沅保千總守備。目定鼻定，堅實可恃。²³

隔幾天又記錄說：

毛全陞，鼻樑正，中有斷紋。目小，睛無神光。口小。不可恃。住平江。

24

曾國藩經過長期的記錄、觀察及檢驗，自然地演變為一套鑑別及考察人才的方法。在《清史稿》就說：「曾國藩為人威重，目三角有棱。每對客人注視移時不語，見者悚然。退者記其優劣，無或爽者。」²⁵可見曾氏懂得觀看人的五官面相，以判斷該人的性格優缺及日後的前途。這一套面相觀看法雖然無科學根據，但長期累積的經驗，也有其合理的成分在。

曾國藩還說過：

帶兵之人，第一要才堪治民，第二要不怕死，第三要不汲汲名利，第四要耐受辛苦。²⁶

曾氏對這一段話的解釋為：

治兵之才，不外公、明、勤。不公不明，則兵不悅服；不勤，則營務巨細皆廢弛不治，故第一要務在此。不怕死，則臨陣先，士卒乃可效命，故次之。為名利而出者，保舉稍遲則怨，稍不如意則怨，與同輩爭薪水，與士卒爭毫釐，故又次之。身體羸弱者，過勞則病，精神短乏者，久用則散，

²³ 〈咸豐八年十月廿四日〉，《曾國藩日記》上冊（北京：宗教文化出版），頁 325。

²⁴ 〈咸豐八年十月廿八日〉，《曾國藩日記》上冊（北京：宗教文化出版），頁 327。

²⁵ 《清史稿·曾國藩傳》卅九冊（北京：中華書局，1996年），頁 11907。

²⁶ 蔡松坡輯，《曾胡治兵語錄·將材》（台北：軍事譯粹社，1985年，再版），頁 5。

故又次之。四者似過於求備，而苟缺其一，則萬不可以帶兵。²⁷

曾文正公的幕府當中，如李鴻章、郭嵩燾、薛福成、左宗棠、彭玉麟、李元度、楊載福、李瀚章、趙烈文、容閔、莫友芝、劉毓崧等，都是留名青史的一流人物。顯然得知，曾氏善於發掘人才，並能加以用才，這就是他能夠消滅太平天國的主要因素。曾滌生還表示說：

古來名將，得士卒之心，蓋有於錢財之外者。……揀選將材，必求智略深遠之人，又須號令嚴明能耐辛苦，三者兼全，乃為上選。²⁸

可見曾氏的選才都是經過精心挑選的一時之才，必須是具有深遠謀略、號令嚴明又能耐辛苦之人。以此標準所選出的人才，皆是屬於上等人才。

除了以上所提的選才標準之外，曾國藩還注重其內、外在的標準。內在標準，要求德才兼備，且要以德為重；外在標準，要求須有「美相」，而無「惡相」兩種涵義。曾氏強調說：

德與才不可偏重，譬之於水，德在潤下，才即其載物溉田之用；譬之於木，德在曲直，才即其舟楫棟梁之用。德若水之源，才即其波瀾；德若木之根，才即其枝葉。²⁹

他以源與波、根與葉來比喻德與才之間的關係。說明了德與才同等的重要，兩者不可偏重其一，兩者須要相輔相成，才能發揮巨大的作用。因為「良馬有策，遠道可致，賢士有合，大道可明。」³⁰德才兼備才是理想的人才。除非在德才難以

²⁷ 〈與彭筱房曾香海〉，《曾文正公全集·書牘》冊一（台北：世界書局，1991年，四版），頁14。

²⁸ 蔡松坡輯，《曾胡治兵語錄·將材》（台北：軍事譯粹社，1985年，再版），頁7。

²⁹ 〈筆記十二篇·才德〉，《曾文正公全集·雜著》冊五（台北：世界書局，1991年，四版），頁27。

³⁰ 《尉繚子·武議》（台北：三民書局，1996年，初版），頁46。

兼備時，曾文正公才會強調有德的重要性，寧願取德棄才，而不要有才無德之人。所謂「德」的涵義很廣，包含勤儉、樸實、耿直、忠誠、不怕死等等皆是。具體言之，就是在崗位上能盡心自己的職守；在作風上樸實不做作，能吃苦耐勞；在精神上堅毅不拔，勇於任事。

中國歷史上，舉凡興盛朝代之君王，都是特別注重人才的識用。舉例漢高祖劉邦而言，輔佐他的文武官員中，張良是沒落的貴族子弟，蕭何是舊官吏，韓信當初是給項羽餵馬的下人，灌英是賣布料的販子，婁敬是個車夫，樊噲是殺狗的屠夫，周勃是樂器吹鼓手等等，這些人才是被劉邦的獨炬目光相中。也由於劉邦的慧眼識英雄，才能使這一些人才幫助他成就大業創建王朝。

自古以來，各個朝代如能得人者昌，而失人者亡，無不例外者。歷朝要修亡興政者，事關國家社稷之存亡，如果沒有人才，是很難達成救亡圖存的目標。曾國藩在任京官時，就已經洞察軍隊是否有強大的戰鬥力，主要取決於將領人才的選拔與培育是否完善。曾國藩的求賢若渴在《清史稿·曾國藩傳》就這樣評論道：「至功成名立，汲汲以薦舉人才為己任，疆臣閫帥，幾遍海內。以人事君，皆能不負所知。」³¹足以說明曾文正公在清末時期大量地為朝廷薦舉了許多能才，以幫助清帝國苟延國祚數十年，可說是貢獻卓著。

³¹ 《清史稿·曾國藩傳》（北京：中華書局，1996年），頁11907。

第二節 曾氏對人才的培育之法

曾國藩認為人才實在難得，亦無現成的人才，如要用其人才，就必須先發掘人才，爾後要精心去培育造就人才。他曾說過：「人才以陶冶而成，不可眼孔甚高，動謂無人可用。」³²而且選用人才時，「滿意之選不可得，姑節取其次，以待徐徐教育可也。」³³所以，曾氏對幕僚部屬，及各地前來投靠的人才士子們皆是以師道相待，隨時循循善誘，規戒端正，誨人不倦。曾文正公有每天與幕僚們一起吃飯的習慣，飯後大家會圍坐一起來談古論今，希望藉此來發揮潛移默化的教育功能。另外，在與幕僚、友人、子弟的書信中，也時常流露啓發培育、相互勉勵的思想與情感。

曾國藩非常重視人才的培育，而人才的取得必須靠自己的察選與培養才行。他認為廣收與慎用人選，尚不足以作育人才，而關鍵在於培育養成的階段。曾氏強調：「樹人之道有二，一曰知人善用，一曰陶熔造就」³⁴而所謂的「陶熔造就」，就是培育的意思。

曾國藩極為講究培養人才的方法，這些方法概括而言，可以分為下列幾個方面：

一、轉變社會風氣，以陶冶賢才

曾文正公認為社會風氣，士人的學習風氣與老師的言傳身教，對人才的養成影響極大。所以在作育人才之前，先要營造一個良好的社會環境。因為人才培育的環境優劣與否，會直接影響到人才形成的素質。曾氏提到要如何建立一個良好的育才環境之看法，他說：

³² 《曾文正公全集·文集》冊一（台北：世界書局，1991年，四版），頁4。

³³ 《曾國藩家書·家訓·日記》冊一（北京：古籍出版社，1996年），頁285。

³⁴ 〈咸豐九年九月六日〉，《曾國藩全集·日記》冊一（長沙：岳麓書社，1995年），頁147。

必自我皇上以身作則，乃能操轉移風化之本。臣考聖祖仁皇帝登基之後，勤學好問，儒臣逐日進讀，寒暑不輟，萬壽聖節，不許間斷；三藩好兵，亦不停止。召見廷臣，輒與之往復討論。故當時人才濟濟，好學者多。至康熙末年，博學偉才，大半皆聖祖教諭而成就之。今皇上春秋鼎盛，正與聖祖講學之年相似。臣之愚見，欲請俟二十七日後，舉行逐日進讀之例。四海傳播，人人向風。召見臣工，與之從容論難。見無才者。則勗之以學，以痛懲模稜罷軟之習；見有才者，則愈勗之以學，以化其剛愎刻薄之偏。十年之後，人才必大有起色。一人典學於宮中，群應鼓舞於天下；其幾在此，其效在彼。康熙年間之往事，昭昭可觀也。以今日之萎靡因循，而期之以振作；又慮他日之更憤事，而澤之以詩書，但期默運而潛移，不肯矯枉而過正—蓋轉移之道，其略如此。³⁵

由此可知，曾國藩對人才的培育，有一套非常周詳的實行綱要。他認為完善的育才環境應具備三要件：其一，高層的統治者要以身作則，自己率先付諸行動模範天下。因為天下人才最集中的地方，就是在朝廷的各部門，諸如內閣、六部、翰林院等處所。所以皇帝應當先對朝廷各部會官員知曉、培育及重用，以營造重視人才、培育人才的良善風氣及環境，如此必定能收到上行下效的成果。

其二，上位者必須先確立學習的規章制度，以形成良善的學習氣氛。培養及教育人才有四個重要途徑，曾氏說明：

何為「教誨」？堂官之於司員，一言嘉獎，則感而圖功；片語責懲，則畏而改過，此教誨不可緩也。何為「甄別」？榛棘不除，則蘭蕙減色；害馬不去，則麒麟短氣，此甄別不可緩也。何為「保舉」？嘉慶四年、十八年，兩次令部院各保司員。這是保舉之例。何為「超擢」？雍正年間，甘汝來

³⁵ 〈應詔陳言書〉，《曾國藩全集·奏稿》冊一（長沙：岳麓書社，1995年），頁7。

以主事而賞人參，放知府；嘉慶年間，黃鉞以主事而充翰林，入南齋。這是超擢之例。³⁶

他認為「教誨」、「甄別」、「保舉」、「超擢」這四個途徑，主要思想在培育人才首先應愛惜人才，要勤於教誨之，且要擅於甄別人才的優缺；並要鼓勵各部官員積極向朝廷薦舉人才，如果有發現傑出的人才，無論其出生背景如何，都要勇於破格提拔舉薦之。曾文正公對於上述四個培育人才的途徑，又有其特別的論述：

人才譬之禾稼，堂官之教誨，猶種植耘耔也，甄別，則去其良莠也；保舉，則猶灌溉也；皇上超擢，譬之甘雨時降，苗勃然興也。堂官長長到署，譬之農夫日日田間，乃能熟悉穡事也。今各衙門堂官，多內廷行走之員，或累月不克到署，與司員恆不相習。自掌印、主稿數人而外，大半不能識面。

37

曾氏意在反映當時朝廷的狀況，其六部官員人數眾多，往往十年還得不到一個出缺名額；而內閣翰林院人數也是以往的三倍之多，要有個出缺名額非等上十年不可，才會造成優秀人才無處發揮能力。另外，還有各部堂又身兼數職，造成不能盡職的狀況也是常見之事。所以曾國藩認為，有必要調整其機構，確定職權範圍，才能使各機關單位各盡其責。

其三，要獎勵優學，懲戒怠惰者。曾國藩認為，身為皇帝要知道官員中誰有才、誰剛直、誰有小知、誰可大受。只要在上位者下定決心，則全天下必會風行草偃。如此潛移默化的作用發酵，則數十年後，天下人才必大有起色。人才會隨著士人風氣而轉變，人才的成長，與領導者的用心栽培有關，也與天下士人的學習風氣密切相關。所以環境氛圍是塑造人才的關鍵因素，曾氏曾經說過：

³⁶ 〈應詔陳言書〉，《曾國藩全集·奏稿》冊一（長沙：岳麓書社，1995年），頁8。

³⁷ 〈應詔陳言書〉，《曾國藩全集·奏稿》冊一（長沙：岳麓書社，1995年），頁8。

有一二好仁，則數輩皆思康濟斯民。倡者啟其緒，和者衍其波；倡者可傳諸同志，和者不可擅諸天窮；倡者如有本之迫放乎川瀆，和者如支河溝澮交匯灰流。先覺後覺，互相勸誘，譬之大水小水，互相灌注。³⁸

這說明了教育不僅是要有基本的教導功用，同時也要重視教育的內容及言教、身教的影响意義。曾文正公調任直隸總督後，就撰寫〈勸學篇示直隸士子〉一文，以勉勵士子學人爲轉變社會風氣做貢獻，並奏調薛福成、吳汝綸、游智開、方宗誠、趙烈文陳鼎、錢鼎銘、李興銳等有識之士前來直隸，藉以帶動社會風氣的加速變好。

二、施以殷勤教誨，以培育人才

曾國藩雖然渴望得到德與才兼備的全才，但是現實上他認知到「天下無現成之人才，亦無生知之卓識。大抵皆由勉強磨煉而出耳」³⁹曾氏又說：「在天下紛紛眾生中，上智者不常，下愚者亦不常，擾擾萬眾，大率皆中材耳。中才者，導之東向東，導之西向西；習於善而善，習於惡而惡。」⁴⁰可見，曾氏極爲講究培育人才的方式。

曾文正公培育人才的方法，有課讀、歷練、言傳身教三種方式。他對人才的教誨非常殷勤，對處在身邊的幕僚，會透過談心聊天、定期考核等數種方式來教導之。至於不在身邊的幕僚，會以寫信、批牘或是定期接見的方式，來開導啓迪之。曾國藩將各種人才找來之後，除了少數人會直接委託重任之外，大多數的人都會先安置在自己的幕府中學習。讓他們處理文稿、充當參謀等工作，讓他們可以從實際工作的鍛鍊，增長才幹，吸取辦事的經驗。在此同時，曾氏會利用茶餘飯後的時間，與幕僚們談古論今，分享自己的閱歷與讀書心得。藉此能使幕僚們

³⁸ 〈應詔陳言書〉，《曾國藩全集·奏稿》冊一（長沙：岳麓書社，1995年），頁8。

³⁹ 〈勸誡紳士〉，《曾文正公全集·雜著》冊五（台北：世界書局，1991年，四版），頁79。

⁴⁰ 〈原才〉，《曾國藩全集·詩文》（長沙：岳麓書社，1995年），頁268。

潛移默化，增長學問，開闊眼界。經過一段時間的訓練後，再伺機舉薦合適的職務，讓他們為國出力，而且可以在實務工作上磨練他們。曾國藩培育人才的方法，主要落實在品格與習慣的養成，以及技能與實務並重的層面裡。

（一）品格與習慣的養成

曾國藩是理學的實踐者，重視自我的修身養性，篤信從日常生活中的小事來力求恰當之理。他要求幕僚們都要恪守「誠」、「敬」二字。曾氏認為早起與不說謊是做到此二字的基本原則，因此他會不厭其煩的來嚴加要求每位幕僚養成習慣。根據薛福成的敘述：

傅相(指李鴻章)居幕中，文正(指曾國藩)每日黎明必招幕僚會食。而江南北風氣與湖南不同，日食稍宴，傅相欲遂不住。一日以頭疼辭，頃之差役絡繹而來，頃之巡補又來，曰：「必待幕僚到齊乃食。」傅相披衣踉蹌而往。文正終食無言，食閉舍箸，正色曰：「少荃既入我幕，我有言相告：此處所尚，唯一『誠』字而已。」遂無他言而散。⁴¹

這一段話指出，李鴻章初來到曾氏的幕府時，其傲慢的習氣頗重，對於湘軍帳營中的規定，每日要早起吃早飯很不適應。曾國藩為了糾正李鴻章這個毛病，每天總要等到李鴻章來才要開飯，連續多日李鴻章都依然故我。在一次早飯中，曾文正公就對著遲到的李鴻章斥責，希望李鴻章既然已經入幕，做任何事情就要以「誠」來面對。這給了李鴻章一個當頭棒喝，也讓他徹底反省改掉遲到與傲慢的習慣，最終成爲一位權傾一時的顯赫人物。

（二）技能與實務並重

⁴¹薛福成，《庸庵筆記》卷一（上海：人民出版社，1987年），頁9。

曾國藩對人才的培育是先提升技能後實務工作。他會讓人才留在幕中，學習處理營務文稿，以增加幕僚們的才幹。等到他們的基本技能提升後，才能出幕獨當一面。如李鴻章在出幕成立淮軍之前，被曾滌生任命到曾國荃營下辦理營務，以體驗各種軍務的實際運作。

曾文正公認為科舉考試的制度有其弊病，不能培育出真正為國所用的人才。曾氏在寫給其弟曾國華的家書說：

六弟今年入泮固佳，萬一不入，則當盡棄前功，一志從事於先輩大家之文。…年過二十，不為少矣，若再撫牆摩壁，役役於考卷截搭小題之中，將來時過而業仍不精，必有悔恨於失計者，不可不早圖也。余當時實見不到此，幸而早得科名，未受其害。向使至今未嘗入泮，則數十年從事於吊渡映帶之間，仍然一無所得，豈不腴顏也哉！此中誤人終身多矣。⁴²

以此說明，科舉制度下，青年學人士子為應考，虛耗光陰及精力，但卻得不到真正的知識。如此一年復一年，耽誤士人青春，也培養不出真正的人才。曾國藩有感於國家正當須要用才之際，卻苦於無才可用的窘境，所以他要自行來培育訓練人才。曾氏的幕府有兩種功能，其一是治事，其二是育人。幕府中不僅是治事之處所，同時也是培育養成人才的學堂。曾滌生在給丁日昌的信中提及：

局中各員譬猶弟子，閣下及繁司譬猶塾師，勸之以業，教之以身，誠之以言，試之以文，考之以事，誘掖如父兄，董督如嚴師，數者缺一不可，乃不虛設此局。⁴³

這一段話是曾氏對江南製造局的要求，也是他對幕僚們的要求。

⁴² 〈道光二十四年五月十二日〉，《曾國藩全集·家書》冊一（長沙：岳麓書社，1995年），頁87。

⁴³ 〈覆丁日昌〉，《曾國藩全集·書信》冊九（長沙：岳麓書社，1995年），頁737。

曾國藩依據自己的親身實踐經驗，將符合當時實用的學問知識分類為四項內容，指示每位幕僚都要選擇一項來練習，並將此內容列入條令，以規範每個人遵守之。曾氏說明四項內容如下：

今世萬事紛紜，要之不外四端，曰軍事，曰吏事，曰餉事，曰文事而已。凡來此者，於此四端之中各宜精習一事。習軍事則講究戰攻、防守、地勢、賊情等件，習吏事則講究撫字、催科、聽訟、勸農等件，習餉事則講究丁漕、厘捐、開源、節流等件，習文事則講究奏疏、條教、公牘、書函等件。講究之法則不外『學』、『問』二字。學於古則多看書籍，學於今則多覓榜樣：問於當局則知其甘苦，問於旁觀則知其效驗。勤習不已，才自廣而不覺矣。⁴⁴

另外，在〈勸誡紳士四條〉當中第四條〈擴才識以待用〉一文說到：

天下無現成之人才，亦無生知卓識，大抵皆由勉強磨煉而出耳。《淮南子》曰：「功可強成，名可強立」；董子曰：「強勉學問則文見博，強勉行道則德日起」；《中庸》所謂「人一己百，人十己千」，即勉強功夫也。今士人皆思見用於世而乏用世之具，誠能考信於載籍、問途於已經，苦思以求其通，躬行以試其效勉之又勉，則識可漸進，才亦見充；才識足以濟世，何患世莫己之哉！……聖賢之格言甚多，難以備述；朝廷之律例甚密，亦難周知。只此淺近之語，科條在此，黜陟亦在此，願我同人共勉焉。⁴⁵

綜合以上內容，可以知道曾國藩對幕僚們敦敦教誨的用心。條文中說明了幕僚們應當習練的具體內容與方法，其中有勸誡、有引導，可說是字句斟酌，費盡心思。

曾國藩會要求所有部屬及幕僚們，依照其專業能力來讀書學習，尤其是對自

⁴⁴伊力，《曾國藩智謀全書》（鄭州：中州古籍出版社，1995年），頁995。

⁴⁵〈勸誡紳士〉，《曾文正公全集·雜著》冊五（台北：世界書局，1991年，四版），頁79。

己身邊的幕僚規範的更嚴緊。而且外在環境安定之下，及條件允許的狀況下，曾氏會對身邊的幕僚們進行定期考試，親自出題，親批試卷。滌生在日記裡就曾記載說：

夜，接課卷二十餘篇。蓋初六日余初策題一首，擬告示一道，令忠義局及各員應課，至是始交卷也。初閱一過。⁴⁶

曾文正公透過這種方式既可督促身邊的幕僚讀書學習，又能明白他們各自的情況和程度。曾氏也會利用茶餘飯後的時刻與幕僚們閒聊，講述自己的經歷與讀書心得，內容深刻實際，互動活潑，使幕僚們能增長學問，擴大眼界。

至於不在曾國藩身邊的幕僚們，則以個別約談、通信、批示的方式，並結合實際工作來進行教育。曾滌生回憶對幕僚們的教育曾說過：

臣昔於諸將來謁，無不立時接見，諄諄訓誨，上勸忠勤以報國，下戒騷擾以保民，別後則寄書告誡，頗有師弟督課之象。其於銀米子藥，搬運遠近，亦必計算時日，妥為代謀，從不誑以虛言。各將士諒其苦衷，頗有家人父子之情。⁴⁷

文字中說明了帶兵的將領如此，而相似於與幕僚們的教育。所以在曾氏的書信、批牘當中，還保留不少有關囑咐、告誡、鞭策、鼓勵等的文字。咸豐九年時，何應祺當職於湘軍後營的營務處，曾就選用統帶一事向曾國藩提建言，曾氏雖未採用他的意見，仍詳細給予批語，並鼓勵他說：

據陳各條頗為切中機要……目下本部萬人，自宜亟定統帶，該令既有所見，仰就現在諸營官中開拆密保，當面選遞。……該令反躬察己，長短自

⁴⁶〈同治元年五月初八日〉，《曾國藩全集·日記》（長沙：岳麓書社，1995年），頁821。

⁴⁷丁日昌撰，溫廷敬編，《丁中丞政書》（台北：文海出版社，1980年），頁14。

知，果不愛錢，又能推賢讓能，忍氣任怨，待人以誠，愛才如命，則良將良吏一身可兼，何業之不成哉！但期勉踐斯言，持之以靜，貞之以恒，實所厚望。⁴⁸

還有單位的人員呈報同事數人在工作之餘，會聚在一起讀書論古的情形，曾滌生也會回批加以鼓勵說：

該員在卡照常辦事，又得陳守、李生等讀書論古，問學日新，至以為慰。蘭生幽徑，不以無人而不芳，本無待於外；而德無久孤之理，玉無終闕之輝，亦會有賞音也。⁴⁹

由以上資料可知，有關曾國藩的書信及批牘內容，處處可見他對不在身邊的部屬及幕僚們的敦敦教誨。這一類的文章可以說是連篇累牘，不勝枚舉。

曾國藩在對幕僚們的培育方面上，主要以因材施教為原則，針對個人的人格特色及專長進行培養。如幕僚中的張裕釗、吳汝綸文學素質不錯，曾氏就命令兩人讀書以專攻古文，求其深造發展。幕僚中的「文學四弟子」都是以朝向文學深造來進行培育，差別在個人與個人之間的要求略有不同而已。曾文正公對於培育人才的事情上，是全心全意的付出，不遺餘力，他說明自己的育才過程分為三端：

曰訪察，曰教化，曰督責。探訪如鳩鳥、猛獸之求食，如商賈之求財；訪之既得，又須辨其賢否，察其真偽。教者，誨人以善而導之以其所不能也；化者，率之以躬而使其相從於不自知也。督責者，商鞅立木之法，孫子斬美人之意，所謂千金在前，猛虎在後也。⁵⁰

⁴⁸何應祺，《守默齋文集》（湖南：善化，何氏刊本，1871年）。

⁴⁹〈應詔陳言書〉，《曾國藩全集·奏稿》冊一（長沙：岳麓書社，1995年），頁8。

⁵⁰〈咸豐十年六月二十九日〉，《曾國藩全集·日記》（長沙：岳麓書社，1995年），頁516。

曾氏藉由訪察、教化、督責這三個步驟來培養人才，所以當下的士人對曾國藩的幕府都趨之若鶩。當時就有這樣的評語：

公(指曾國藩)任兼圻，雖於幕府外設書局、忠義採訪局以安置士人之賢者，而薪俸僅足贍其家，但能隨人之才以成就之，故歸之者如流水。⁵¹

可見當時有許多的士人學子受到感動，爭先恐後地想要進入曾文正公的幕府，拜師學藝。

三、宏獎以育才

曾國藩明瞭高明之人的自尊心強，恥居人後，勉之以忠可以為忠，勉之以廉可以為廉。卑瑣之人，本無大志，斤斤計較，管得太嚴則有所畏懼，管得太鬆則懶散墮落。從此，曾氏把「宏獎人才，誘人日進」視為人生的一大樂事。就是說，曾滌生十分重視對人才的鼓勵及表揚，以此培養人才的上進心、積極奮發的精神，並很少對人一味的加以苛責及批評，以防止人才喪失信心而感到自卑無能。

52

曾國藩在其日記中提及：

君子有三樂：讀書聲出金石，飄飄意，一樂也；宏獎人材，誘人日進，二樂也；勤勞而後憩息，三樂也。⁵³

曾氏培養人才之方式，就是所謂的宏獎人才，誘人日進。讓人才得到適當的晉升獎勵，可以促使他們更精進、更卓越。曾滌生在回覆許仙屏的信件裡說過：

⁵¹姚永朴，《舊聞隨筆》（台北：明文書局，1985年），頁4。

⁵²秦漢唐，《內聖外王：曾國藩用世方略》（台北：廣達文化，2006年），頁292。

⁵³〈咸豐九年九月二十一日〉，《曾國藩全集·日記》（長沙：岳麓書社，1995年），頁421。

人才何常？褒之則若甘雨之興苗，貶之則若嚴霜之凋物。……『米湯若醞之灌頂，高帽若神山之冠鰲』，昔胡文忠每以此法誘掖將才。閣下以此法誘掖諸生，何患人才不淳然興起？

這一段話中，充分地表達出曾國藩對人才的想法。人才要精進，則須有力的人來褒獎及薦舉。簡單的說，就是培育者須要適時的提供舞台，讓人才有發揮的空間，以充分地展現出自我的能力。所以曾氏才會將「宏獎人才，誘人日進」當作是他人生中的一大樂事看待。

事實上也證明了曾國藩宏獎人才的事蹟，在曾氏幕府中的幕僚約四百餘人，絕大部分都受過曾文正公的保舉與提拔重用。曾文正公的保舉，主要分為匯保、特保、密保三種形式。而匯保及特保是屬於一般的保舉案件，因為人數眾多，辦理起來較寬鬆，只能保奏候補、候選、即用、簡用之類，或保一官銜。通常只要湘軍一打勝仗，攻城掠地成功，曾氏就會辦一次匯保以獎勵有功人員。特保則用於薦舉人才。而密保之案件則是專為有立大功者，或是特別優異人才所個別辦理的奏保。如保奏李鴻章、左宗棠、沈葆楨等人皆是以密保形式進行。其中又以密保的作用最大，朝廷的准奏也最快。此外，曾國藩不為三種人保奏薦舉，其一是才德平庸升遷太快之人，其二是才高德薄聲譽不佳之人，其三是個人不願出仕受人恩德者。

四、要求嚴格，有過必罰，無論親疏

曾文正公的人才培育方式，雖然以宏獎人才為自己人生的樂事言之，但在過程中仍須要嚴格要求，尤其是對於違反營規以及不能遵從軍令的部屬或幕僚，決不手軟的嚴懲辦理。曾氏這樣說：「將帥之道，亦以法立令行、整齊嚴肅為先，

不貴煦嫗也。」⁵⁴這點可以從親信幕僚李元度身上來應證之，可見曾國藩的嚴格要求是不論親疏的，並徹底貫徹有過必罰的原則。

李元度是一位很有學識的人才，又曾經救過曾國藩的性命，唯一的毛病就是文人好大言。咸豐十年十月，曾氏命令李元度率兵防守安徽徽州。在他率兵臨行之前，曾國藩與他約法五章，其中第一條就是要他戒掉浮躁的習性。但李元度到達徽州後，根本不把曾國藩的告誡當做一回事，好大喜功的輕浮性子一起，未做好萬全的準備就輕易出兵，導致全軍覆沒，本人又逗留他處未立刻回營稟報戰敗經過。曾滌生就不念及情面，向朝廷參劾李元度，甚至為此事與李鴻章鬧到師徒反目也在所不辭，直到把李元度嚴參革職為止。

針對此事件，曾國藩並非不顧朋友之情義，而是考量到李元度是難得的人才，其缺點錯誤如不責其改正，對李氏本人毫無益處可言，對曾氏幕府整體人才的造就也無益處。其事後證明，李元度能夠明白曾氏的用心良苦。曾國藩逝世後，李元度曾寫輓聯「雷霆與雨露，一例是春風」兩句足以表達對曾氏的感念。

曾國藩透過識別、廣招、慎用、培育的方式，使其幕府中的人才得到適當的發展，又保舉大量的幕僚進入朝廷出任各級官吏，如此為國舉才，堪稱晚清第一能臣。

⁵⁴ 《曾國藩全集·日記》（長沙：岳麓書社，1995年），頁371。

第三節 曾氏對人才的任用之道

從識別人才到培育人才，一路走來的最終目標就是要任用人才。一個成功的領導者一定是善於任用人才之人，漢高祖劉邦曾經說過這樣的話：

夫運籌帷幄之中，決勝千里之外，吾不如子房；鎮國家，撫百姓，給饋餉，不絕糧道，吾不如蕭何；連百萬之眾，戰必勝，攻必取，吾不如韓信，吾能用之，此吾所以取天下也！⁵⁵

這一段話用來解釋自己為何能得到天下的原因。劉邦的才能遠比不上張良、韓信、蕭何等其中一個人，但他們三人有一點就遠遠比不上劉邦，那就是用人的眼光。身為一個領導者，未必要在各方面上都能專長於部屬。不過，在用人方面上，就必須要有過人之處才行。如此才能服眾人之心，得眾人之力，盡眾人之才。

曾國藩就是一位能夠善用人才之人，經由歷史紀錄可得知，曾氏本人指揮戰役的能力並不高明，好幾次由自己親自指揮的戰役都是打敗戰，如果是指派部屬領軍出征大多會打勝仗。由於曾文正公眼光獨炬，用人精準，所以湘軍的將領們，即使是後來與曾氏地位差不多，對他也都是必恭必敬的，並把曾氏視為自己的老師看待。薛福成就比喻曾國藩的幕府幕僚說：

惟公遭值世變，一以賢才為夷艱定傾之具。其取之也，如大匠之門，自文梓榱桷以至竹頭木屑之屬無不儲；其成之也，始之以規矩繩墨，繼之以斧斤錐鑿，終之以磋磨文飾；其用之也，則楹棟榱桷，椳闌扂楔，位置悉中度程，人人各如其意去，斯所以能迴乾軸而變風氣也。⁵⁶

⁵⁵ 〈高祖本紀第八〉，《史記》卷八（臺北：河洛圖書出版社，1979年），頁186。

⁵⁶ 薛福成，《庸庵文編》冊一（台北：新興書局，1976年），頁337。

並且認為曾文正公「必有駕乎天下之才識之量，然後能用天下才，任天下事」⁵⁷。

曾文正公認為要達到治國平天下的最終目標，不僅要能舉天下之才以用之，而且還要將人才運用在適當的位置。所以曾氏從識人到育人，最後到任用人才的過程都十分的嚴謹及講究。曾國藩對人才的任用可以經由以下三個環節看出其用人的智慧。

一、全方位考察，以慎任職務

曾文正公對人才的考察與觀察辦法，主要是以詢事、考言兩項為重點。曾氏曾上奏言之：

各衙門辦事，小者循例，大者請旨，本無才猷之可見，則莫若於言考之，而召對陳言，天威咫尺，又不宜喋喋便佞，則莫於奏摺考之矣。……借奏摺為考人才之具，永不失厭斁之心。人情狃於故常，大抵多所顧忌，如主德之隆智，大臣之過失，非皇帝再三誘之使言，誰肯輕冒不韙，非皇帝再三迫之使言，又誰肯立異以犯督撫之怒哉！若使人人建言，參互質証，豈不更為核實乎？⁵⁸

他又提到說：

欲人才振興，必使士大夫考古來之成敗，討國朝之掌故，而力杜小楷試律工巧之風，乃可以崇實而黜浮。皇帝於外官來京，屢次從容召見，令其反履辨說，又豈可但觀其舉止便捷，語言圓妙，而不深究其真學識乎？恐亦徒飾虛文，而無以考核人才。⁵⁹

⁵⁷ 薛福成，《庸庵文編》冊一（台北：新興書局，1976年），頁21。

⁵⁸ 〈應詔陳言書〉，《曾國藩全集·奏稿》冊一（長沙：岳麓書社，1995年），頁7。

⁵⁹ 〈敬陳聖德三端預防流弊疏〉，《曾國藩全集·奏稿》冊一（長沙：岳麓書社，1995年），頁14。

以上敘述可知，曾滌生是吸取古代歷朝對官員的詢事與考言為基礎，再結合當時的吏治現況所提出來的有效考察方法。其中有效的考察方法是「人人建言，參互質證」及「借奏摺為考核人才之具」再加上「來京驗察實績」相互運用來實施之。曾國藩雖然主張「借奏摺為考核人才之具」，但奏摺的考察大都侷限於皇帝對於官吏，並非適用於每個人身上。所以在實施人才的考察上，他曾經感嘆說：

何謂無由得效之難。上材已莫知，或反識者在幼賤之中，未達而喪。或所識者未拔而先沒。或曲高和寡，唱不見贊。或身卑力微，言不見亮。或器非時好，不見信貴。或不在其位，無由得拔。或在其位以有所屈迫。是以良材識夫，萬不一遇也。須識真在位，識百不一有也。以位勢值可薦致之，宜十不一合也。或明足識真，有所妨奪，不欲貢薦。或好貢薦，而不能識真。是故知與不知，相與分亂於總猥之中。實知者，患於不得達效。不知者，亦自以為未識。所謂無由得效之難也。故曰知人之效，有二難……⁶⁰

曾國藩認為，選任人才的關鍵在於熟知人才的品行及專長。要如何熟知人才的品行及專長呢？當從觀察人才的一舉一動及所作所為開始。簡單的說，就是要詳細觀察人才的志向、興趣、操守、才德。曾氏說過：

凡人才高下，視其志趣，卑者安流俗庸陋之規，而日趨污下，高者慕往哲隆盛之軌，而日即高明，賢否智愚，所由區矣。⁶¹

曾國藩用人不喜歡染浮躁之習及好大言的人，主張以操守與德行來鑑察人才。曾氏文章中有才德篇提及：

司馬溫公曰：「才德全盡，謂聖人；才德兼亡，謂之愚人。德勝才，謂之

⁶⁰ 〈敬陳聖德三端預防流弊疏〉，《曾國藩全集·奏稿》冊一（長沙：岳麓書社，1995年），頁14。

⁶¹ 〈答歐陽功甫〉，《曾文正公全集·書牘》冊一（台北：世界書局，1991年，四版），頁5。

君子；才勝德，謂之小人。」余謂德與才不可偏重。譬之於水，德在潤下，才即其載物溉田之用。譬之于木，德在曲直，才即其楫棟梁之用，德若水之源，才即其波瀾。德若木之根，才即其枝葉。德而無才以輔之，則近于愚人；才而無德以主之，則近于小人。世人多不甘以愚人自居，故自命每願為有才者；世人多不欲與小人為緣，故觀人每好取有德者；大較然也。二者既不可兼，與其無德而近小人，毋甯無才而近于愚人。自修之方，觀人之術，皆以此為衡可矣。吾生平短于才，愛我者或謬以德器相許；實則雖曾任艱鉅，自問僅一愚人。幸不以私智詭譎鑿其愚，尚可告後昆耳。⁶²

可以得知，曾氏不論是考察人才的言論，或是考察人才的行為，都是以人才的品德與操守為前提。他把考察人才的方法簡單歸納為「有操守而無官氣，多條理而少大言」以此標準來衡量之。

曾文正公自己心裡清楚，在現實生活中，要找到德才兼備的人才並不容易，所以應當以道德操守為原則。他說過：

德而無才以輔之則近於愚人，才而無德以主之則近於小人，……二者既不可兼，與其無德而近於小人，毋寧無才而近於愚人。⁶³

曾氏凸顯「德」在鑒察人才過程中的重要性，指出有德者勝過有才者。強調德行是人才應當具備的最基本要求，如果人才連最基本的德行都沒有，那麼寧可栽培有德的庸愚之人。他在答覆信件中指出：

大約有操守而無官氣，多條理而少大言，本此四者以衡人，則於抽釐之道，思過半矣。⁶⁴

⁶² 〈原才〉，《曾國藩全集·詩文》（長沙：岳麓書社，1995年），頁181-182。

⁶³ 〈原才〉，《曾國藩全集·詩文》（長沙：岳麓書社，1995年），頁181-182。

⁶⁴ 〈覆李黼堂〉，《曾文正公全集·書牘》冊一（台北：世界書局，1991年，四版），頁72。

接著，又在回覆郭意城的信件說：

軍興太久，地方糜爛，鄙意一而治軍勦賊，一面擇吏安民，二者斷不可偏重。擇吏之道。亦不外乎有操守而無官氣，多條理而少大言二語。⁶⁵

除了德行是考察人才最基本的條件之外，再來就是要講求「有操守而無官氣，多條理而少大言」的標準。曾滌生喜歡用鄉氣重的人，因為鄉氣重的人，較具有刻苦耐勞、忍辱負重的品行及特質。

曾國藩倡導以「拙」取人，就是用人以務實為主。他認為樸拙之人，不會油滑取巧，做事能耐勞苦、忍屈辱，對事情能負責到底；樸拙之人，所說的話有調理，不會講誇大不實之話。曾氏的以「拙」取人是對儒家「敏於行，納於言」之推崇，並冀盼提倡「拙」以矯正其人浮華取巧、無所作爲的習氣。他本人也以「守拙持重」爲一生的信念，薛福成評價曾文正公爲：

勤以率下，則無間昕宵。儉以奉身，則不殊寒暑。其素所自勸而勸人者，尤以畏難取巧為深戒，雖禍患在前，謗議在後，亦毅然赴之而不顧。與人共事，論功則推以讓人，任勞則引為己貴。感德所感，始則各省從而慕效之。所以轉移風氣者在此，所以宏濟艱難者亦在此。⁶⁶

曾文正公任用人才雖然注重其德行操守之外，也很重視其人的才學能力。他將人才分爲二類，其一是實用型人才，包含治軍、治餉、衝鋒陷陣等。其二爲很有名望，也兼有一定智謀的人才。曾氏對第一類人才，會任用他們做實事，即是給他們實惠、實職、實權去充分發揮能力。對於第二類人才，會給優厚的待遇來供養之，而不輕易給予實質任用。但是如遇到有疑難決斷之事，會先給他們發表高見，以表尊重之意。

⁶⁵〈覆郭意城〉，《曾文正公全集·書牘》冊一（台北：世界書局，1991年，四版），頁65。

⁶⁶張輝，《曾國藩之謎》（北京：經濟日報出版社，1995年），頁79。

每一個人生存在這世間上，一定有其長處及短處，沒有一個人是十全十美的。一個人的缺點在特殊狀況下，有可能會變成救命的優點；相反的，一個人的優點在特殊狀況下，有可能也會變成致命的缺點。其關鍵在領導者如何適當的用人，根據人才的不同特性，使個人的優缺點發揮最恰當的作用。

曾國藩考察一個人極為明察秋毫，並根據人才的能力高低及專長屬性，給予適當的職務安置。他奏保李鴻章說「才大心細，功氣內斂」，說左宗棠「取勢甚遠，審機甚微」又「才可獨當一面」，說沈葆楨「器識才略，實堪大用」其觀察入微，知人甚深，這些評價都得到後人的應驗。曾氏深知李鴻章、左宗棠、沈葆楨等人，有統率全局之才，所以向朝廷保舉其擔任封疆大吏；曾氏明白彭玉麟、楊獄斌等人足智多謀，能夠獨當一面，就保舉其擔任水軍統領；曾氏了解丁日昌、容閔等人熟知洋人情勢，就讓其擔任中外交涉重責；曾氏熟知李瀚章、郭嵩燾、李恒等人有理財之能力，就讓其擔任籌集軍餉之責；曾氏深知趙烈文、張裕釗、吳汝綸、薛福成、黎庶昌等人才思敏捷，就把他們長期留在幕中，辦理文書工作，並磨練其學業；曾氏明瞭汪士鐸、張文虎、莫友芝等人是飽學之士，就聘請其主持編書局或書院的事務，以文化教育的工作為主；曾氏知道王闈運才學高邁，但無意當官，不慣被約束，就任其來去自如，常保持密切聯繫；曾氏明知李善蘭、華衡芳、徐壽、劉翰清等人熟悉西洋「長技」，就讓其專事科技工作；曾氏深知鮑超有勇少謀，就讓他衝鋒陷陣，少其參與決策。⁶⁷

曾文正公所重用保舉的人才，有做到內閣大臣，也有封疆大吏，一般的地方官員更是遍布全國，人數眾多，不勝枚舉。可以說是個個都不辜負曾氏的提拔與薦舉，在朝廷賦予的官職上都表現的很出色。

曾國藩在長時間的用人實踐中，提出了一套切實而可以履行的考察人才方

⁶⁷秦漢唐，《內聖外王：曾國藩用世方略》（台北：廣達文化，2006年），頁306。

法，就是「試以艱危，責以實效」八字要訣。所謂「試以艱危」，即是將其人放在艱難且又充滿危險的環境下來加以考驗。而「責以實效」即是看其實際的成績如何，根據成績的好壞來界定此人是否可以勝任其事。曾氏就是以此方法來考察、觀察人才，因此才能對人才瞭若指掌，並能充分運用人才之專長以奉獻國家。

二、公正任用，避免用人唯親

曾國藩說過：「賞罰之任，視乎權位，有得行者有不得行者。至於維持是非之公，則吾輩皆有不可辭之責，顧亭林先生謂之匹夫，與有責焉者也。」⁶⁸爲了公正施行律例，曾氏經常冒著殺頭的死罪，直言上諫，以展現他以身作則的一面。他說道：

竊臣於正月十七日請訓折內具陳直隸劣員，風氣甚壞，必須大加參劾。……而月餘以來，接見群僚，賢員亦尚不少。差喜所見勝於所聞，但見彰瘡之無私，可冀風氣之漸轉。茲就劣蹟尤著者，甄劾十一人，開具清單，恭呈御覽。雖鑒衡未必允當，然在臣已博訪周諮，不敢輕聽浮言，不敢稍涉成見，此外，尚有十餘人，訪察未確，俟二、三月後，詳細推求，再行具實具奏，重者仍令罷斥，不致同罪而異罰；輕者予以自新，略示大誠而小懲。

69

由此奏摺中的內容，可以明白曾氏主張對貪官污吏實施嚴格查辦，以展現他爲官的公正態度。此外，曾國藩治軍強調「公明」，即是不固執己見，也不輕易相信別人的話；而是參考別人的意見後，審慎評估，在必要時也會採納他人的意見，做出最適當、最有利的處置。曾滌生告訴歐陽曉岑說：

集思廣益，本非易事；而施之於會城之內，尤易爲人欺蔽。日之抵吾門者，

⁶⁸蔡松坡輯，《曾胡治兵語錄·公明》（台北：軍事譯粹社，1985年，再版），頁40。

⁶⁹〈舉劾屬吏折〉，《曾文正公全集·奏稿》冊三（台北：世界書局，1991年，四版），頁870。

或上書獻策，或面陳機宜，大抵不出尊書三端之外，抑所謂陽鱈者也。然因此而盡廢吐握之風，則又不可。要當內持定見，而六轡在手，外廣延納，而萬流赴壑，乃為盡善。我思古人，始應如此，而區區則未逮矣。⁷⁰

經由以上敘述可知，曾國藩無論是為官或治軍，都是秉持著公正及公明的態度來處理事情。當然在任用人才上，也是以這種公正無私的態度來面對。

曾文正公主張用人唯才，只要是可用之才，都會給予發揮所長的空間。曾氏用人有一條原則，就是要「戒私」，避免用人唯親。在《曾胡治兵語錄》有記載說：

昔賢於用人之端，內舉不避親，外舉不避仇，其宅心之正大，足以矜式百世。曾公之薦左中堂而劾李次青，不以恩怨而廢舉劾；名臣胸襟，自足千古！⁷¹

由於曾滌生的家族人丁眾多，不管是伯叔姑嫂、妻舅姨表、親堂兄弟及子侄人數繁多。另外，曾氏本身是科舉出仕的，經歷了高中舉人及進士的階段，接著任翰林院的京官及考差多年，同年同窗的友人及門生人數也不少。所以當他創建湘軍開始到出任兩江總督期間，前來投靠者，可說是絡繹不絕，人員不計其數。就因為投靠者甚多，曾氏格外注意用人唯才的原則，如果不是有才能的人，就算是手足親戚也不會任用。

曾國藩有一個避免用人唯親的例子可尋。當年曾氏為了進京趕考，苦無盤纏，求助無門之際，幸得南五舅變賣家產資助，才能順利赴京趕考。因此，曾滌生非常感激在心，並時時提醒自己不能夠忘恩，將來有機會一定要報答這份恩情。他在任京官時期，每年都會寄送銀兩接濟南五舅。當南五舅去世之後，其獨

⁷⁰ 〈覆歐陽曉岑〉，《曾文正公全集·書牘》冊一（台北：世界書局，1991年，四版），頁11。

⁷¹ 蔡松坡輯，《曾胡治兵語錄》（台北：軍事譯粹社，1985年，再版），頁25。

子江慶才前來投靠曾國藩，曾氏當然是盡心的關照他。只是江氏不爭氣，既無才能，又懶惰成性，交辦他的事情都搞得亂七八糟，且常常以自己是總督的表弟來炫耀他人。經過一段時間的觀察，曾國藩認為他的表弟非造就之才，儘管是南五舅對他有再造之恩，曾氏依然秉持著用人唯才、避免徇私的原則，勸退江氏離營回鄉去了。由此可知，曾國藩對用人的公正及戒私的堅持，是不會因人或因事而有所改變。

三、具備容人的雅量

一個成功的領導者都要具備容人的器度與雅量，要寬容人才的缺點，容忍工作上的一些小錯誤，以及寬宏大量的讓人才適性發展與成就自我。領導者必須具備容人的雅量，才能做到賞罰無私怨，並能有效激勵部屬精進。曾國藩就具有容人的雅量與氣度，非一般人能與其相比之。曾氏對於李鴻章的栽培，就是展現自己有容人之量最好的例子。

曾國藩在初見李鴻章時，就以「國器」相許。之後更是砥礪磨練、栽培有加，使李鴻章受益良多。但是曾國藩在出任兩江總督之前，其門庭狹小，加上倆人在李元度事件上看法分歧，所以李鴻章當時就毅然決然地離開了曾氏幕府。李鴻章離開祁門後，原本打算回到南昌哥哥家中。在途中拜訪了胡林翼，並告之離開曾幕的緣由。胡林翼知道李鴻章有才略，他對李鴻章說：「若沒有滌生，君何以進身。」之後，胡林翼寫信勸說曾國藩，曾氏經過冷靜思考，認為胡林翼的話很有道理，並在咸豐十一年三月間寫信給李鴻章，請他出任南昌城守事宜，以對抗從南路西征的太平軍。同年五月間，曾國藩又寫信告訴李鴻章說：

閣下久不來營，頗不可解。以公事論，業與淮陽水師各營營官有堂屬之名，豈能無故棄去，起滅不測。以私情論，去年出幕時，並無不來之約。今春祁門危險，疑君有曾子避越之情。夏間東流稍安，又疑有穆生去楚意。鄙

人遍身熱毒，內外交病，諸事廢閣，不奏事者五十日矣。如無醴酒之嫌，則請台旆速來相助為理。⁷²

因為曾文正公的這封書信，使得李鴻章第二次投入曾氏幕府。曾國藩也摒棄前嫌對其禮貌有加於前，凡軍國要務之事，皆與李鴻章籌商之。而李鴻章全心投入工作的精神，確實為曾國藩所欣賞。

由於曾國藩的寬宏大量及不計前嫌，讓李鴻章有再次為國奉獻、發展宏圖的機會。也因為曾文正公有容人的雅量與器度，才沒有錯失李鴻章這位有雄才大略的人才。

曾文正公以獨特的識人之術、育才之法、任人之道，再加上本身有用人的誠心、知人的智慧、容人的度量，才能成就個人一生的理想與目標。同時，也為清代末期培育、拔擢不少國家的棟樑，讓清朝得以延續國祚數十年。

⁷²張家駒，《功過難斷李鴻章》（台北：理德出版，2003年，初版一刷），頁34。

第五章 結論

中國四書之首《大學》開篇就說：「古之欲明明德於天下者，先治其國；欲治其國者，先齊其家；欲齊其家者，先修其身；欲修其身者，先正其心；欲正其心者，先誠其意；欲誠其意者，先致其知；致知在格物。物格而後知至，知至而後意誠，意誠而後心正，心正而後身修，身修而後家齊，家齊而後國治，國治而後天下平。」綜觀曾國藩的一生，就是以平治天下為己任，朝向內聖外王的理想邁進。所謂「內聖」則是格致誠正，而「外王」則是修齊治平。曾文正公在世所展現的大智慧，不論是立志、為學、修身、齊家、為官、識人、育人、用人乃至平治天下，皆是在實踐中華傳統文化的精髓。

曾國藩一生的事功，後代歷史學家雖是毀譽參半，但也不能抹滅曾氏對晚清時期的中國有著極大的貢獻。事實上，曾文正公他一生的成就輝煌，事蹟及功績不計其數，其中包含：提倡自強運動以學習西方國家的長技，提升國家競爭力。創建新式的軍隊制度，平定太平天國之亂。知人善任、培育人才，成為國家的棟樑。善於整合資源，促進工商活動繁榮等等。

回顧曾國藩一生的事蹟及貢獻，其中最能讓後人有所啟示的，大概可以分為以下幾點論述之：

一、立志於學的精神

曾國藩說：「吾輩讀書，只有二事：一者進德之事，講求乎誠、正、修、齊之道，以圖無忝所生；一者修業之事，操習乎記、誦、詞、章之術，以圖自衛其身。」¹以現今白話而言，讀書，第一是為了提升個人的道德品格水平，第二是為了提升個人的文化知識水準。曾氏反對為了讀書而讀書，因為讀書必須要與自

¹〈道光二十二年九月十八日致諸弟〉，《曾國藩全集·家書（一）》，頁35。

我實踐連結在一起。他說：

《大學》之綱領有三：明德、新民、止於至善，皆我分內事也。若讀書不能體貼到身上去，謂此三項與我了不相涉，則讀書何用？雖使能文能詩，博雅自詡，亦只能算得識字之牧豬奴耳！豈得謂之明理有用之人也乎？²

此話言意，教導後人讀書不能死讀書，要能將書中的道理運用到現實生活中，不能很會讀書拿好成績，而不懂得待人處世的道理。

曾文正公說：「概人不讀書則已；自名曰讀書人，則必從事於《大學》。」³他一生勤勉治學，經史子集，無不博覽；義理訓詁，兼容並蓄；吟詩作聯，鍾情詞章；專治孔、孟儒學，兼尚老、莊之虛靜；崇慕管、商之齊民，效師禹、墨之勤儉，擬法申、韓之刑名。現代學者稱曾國藩是中國新文化運動出現前，最後一個突出的舊文化之代表，無論道德、詞章、文治、武功都有可觀者。⁴

上述所指進德之「德」字，對於不同時代以及不同階層而言，總有不一樣的涵意及外延。曾文正公所謂的修身進德，就是以忠、孝、慈、悌、仁、義、禮、智為主，這些也是一千多年來傳統士大夫所標榜的道德規範。

二、家庭教育的重視

曾國藩有前後長達三十年以上的時間，以書信傳達的方式，和子弟溝通生活、學業與待人處事上的問題。總共累積有一千三百二十多封家書，可以看出曾氏對家庭的重視程度很高。尤其是從咸豐六年開始，到同治六年為止，這十年期間，適逢太平天國與捻匪作亂，曾氏身在前線督軍，內心仍牽念著子姪及諸弟們

² 〈道光二十二年十月二十六日致諸弟〉，《曾國藩全集·家書（一）》，頁 39。

³ 〈道光二十二年十月二十六日致諸弟〉，《曾國藩全集·家書（一）》，頁 39。

⁴ 易孟醇，《曾國藩傳》（湖南：湖南大學出版社，2009 年），頁 446。

的教導，可說是兼任慈父和嚴師的雙重角色，也為他不朽的功績上添增一份不平凡。曾氏雖專長古文及具有精湛的筆力，但寫起家書卻是格外的平易近人，語氣委婉，樸實且中肯。書信中洋溢著和藹可親與諄諄教誨之意，讓後人在閱讀咀嚼之餘，也可以深深感受到家睦親和的溫馨氣氛。

曾文正公的《家書》和《日記》中包含其治家教子的精華，且皆可做為家訓之典範。畢誠曾說過：

《曾文正公家訓》是清末曾國藩教子書的彙編。這本家教書信集，在清末至民國年間，數版印刷，廣為流傳。……曾國藩的教子書，反映了他的家教精神與方法。其精神主要是「愛之以其道」。其教育方去有勸誡子孫專心致志讀書修身，明確家庭教育目的。有力戒奢侈，刻苦謹慎，衣食當與寒士相同，著力培養子孫勤勞謙遜道德。有廣博學習，嚴格要求，做人和學問方面注意身教，不一味責備子女，而以自己切身體會來與子女互相討論。⁵

曾氏不僅為子弟說明事物的道理，更具體的指導子弟怎麼去學習，並把方法說得明白又清楚，且在學習態度上要求嚴謹。

曾國藩一生重視家庭教育及倫理觀念，他認為家人之間的勸戒和鼓勵是最真誠、最可貴的親情，此一觀念最值得後人省思及效法之處。

三、詞章文學的特色

曾文正公一生在詞章創作上費盡心思，所以也有一番相當美好的成績。就其文章整體內容而言，呈現出開闊的面向，注重經世致用，而且言之有物。在講學

⁵畢誠，《中國古代家庭教育》（台北：台灣商務印書館，1994年），頁142。

方面，格局深遠，頗具清晰的歷史觀及敏銳之辨別力。在論文方面，具有經世理念，嫻熟歷史上的文學變遷趨勢。在評詩方面，具有獨到的眼光，能夠將做人與治世之道相結合。在議事方面，概括了修身、齊家、治國、平天下各種層面，展現見識深遠又平正篤實之特色。

就其寫作藝術成就而言，曾國藩之文章，有抒情真摯、敘事簡潔、說理清晰等特色。曾氏看重古文的內在精神，所以在立意上奇矯不群，旨趣卓越高遠，並且講究謀篇布局的工夫。在辭采部分，造句遣詞能靈活運用，使其作品諧美多姿，具有文字的張力及藝術的感染力。文章風格展現出氣勢非凡，並呈現出雄奇剛健之藝術特性，可以反映出曾滌生與大家不同的古文風貌。

綜觀而言，曾文正公的文章，善於議論而氣象開闊，且胸襟宏偉。既能表現學問，又態度中肯，兼顧氣勢與情理，且強調經世與注重涵養。在古文寫作上，講究立意，奇矯超群，巧思布局，句式修辭靈活巧妙，風格雄奇剛健。又因早期曾浸淫桐城派古文，加上曾氏個人的人格特質，所以不乏淡遠之文與詼諧之作。總之，曾國藩的詞章理論，包含重視器識，強調經濟，情理兼顧，駢散互通等特色。⁶

四、中興朝代的能臣

曾國藩平定太平天國之亂的事功，被譽為晚清中興的第一名臣。曾氏創建湘軍取代了原有的綠營兵制，從此開啓了「兵為將有」的新制。軍隊的職務、餉制、招募、統領規則及管理方式做了有別於以往的大變革，不但取代了正統八旗綠營的地位，更為以後中國軍制的變革立下先機，也成為中國軍制邁向現代化的重要指標。

在軍事教育上，曾文正公把倫理觀念引入軍中，將「家規」和「營規」結合

⁶韓大勇，《曾國藩文集研究》，香港，新亞研究所文學組博士論文，2010年，頁251-255。

在一起。訓導兵勇服從長官，如同子弟尊敬長輩；而長官對待兵士，也如同父兄帶子弟一般。教育的主要內容，都是以要求官兵生活要樸實儉約、戒煙戒賭，訓練要踏實、勤勞誠實為主。此外，曾氏要求每個湘軍成員的行為必須合乎天理和道德的原則，避免做出不仁不義的行徑，以及違反道德的作為。這就是曾國藩統軍所要求的嚴肅紀律，以及展現軍人陶塑武德的信念。

在軍事制度上，除了創建湘軍陸師之外，還成立新式水師軍隊。由於受到太平軍與西洋列強船砲的刺激，促使曾國藩積極地改革舊有的水師編制，這也是清末時期海軍艦隊創建的發端。另外，曾氏提倡「師夷長技以造砲製船」的見解，對往後中國軍事工業及武器更新有其深遠的影響，也縮短中國與世界同步發展的距離及速度。

現代歷史學者雖有人批評曾國藩開創的「兵為將有」制度，是導致民國初年軍閥割據、國家分裂的元兇。姑且不談曾氏的軍事新制所造成爾後的軍閥亂政一事，當時的清政府如果沒有曾國藩的湘軍剿滅太平天國之亂，那麼又有誰能夠延續大清帝國數十年的國祚呢？曾文正公只是做了身為一個臣子該做的事情，為國盡忠而已。曾國藩主導的所有改革制度其後續之演變如何，非曾氏所能預料之。筆者認為這一切的變革，都是為了拯救處於風雨飄搖、內憂外患的國家，所以曾國藩的歷史地位是正面的，是不容被抹滅的一頁。

五、選才用人的遠見

曾文正公一生保舉為朝廷所任用的人才無數，其中不乏官至一品的大員。這可以說是曾國藩視人無數及眼光獨炬的經驗累積，從識別人才開始，他主張選才必須符合德才兼備的高標準才行，尤其注重人才的德行。再者，選定可造之才後，接著進入有計畫的培育養成階段，將視人才的人格性向以進行專業的栽培及訓練。最後，依照個人的專長與能力，分配適當的職務以發揮所學。不管是擔任幕

僚工作或是湘軍的將領，曾文正公會視人才的表現，適時薦舉為朝廷所用。

曾國藩的知人善任，為當時孱弱不堪的清政府注入了一湧活泉，也成就了自己非凡的一生。曾氏幕府可以說是一所人才養成的學校，所有入幕的人才，都是受到同等的培育及造就。此外，曾國藩的知人善用及待人寬厚，能夠排除個人恩怨，以達用人唯才之目標。所以曾氏所任用的人才，皆能在各自的崗位上充分發揮才能。

曾文正公的選才及用人智慧，堪稱是中國有歷史以來，數一數二之佼佼者。他的人才管理思維也深刻的影響到民國以後之領導者，諸如蔣中正及毛澤東等人，皆是以曾國藩的理念為自身學習之典範。

總結而言之，曾國藩一生的事功及成就可謂是「立德、立功、立言」三不朽之事業，頗具有中國傳統儒家聖賢之模範。就如學者郭斌龢所言：

曾文正公，即我國舊有教育理想與制度下所產生最良之果之一。故能才德俱備。文武兼資。有宗教家之信仰，而無其迷妄；有道德家之篤實，而無其迂腐；有藝術家之文，而無其浮華；有哲學家之深思，而無其鑿空；有科學家之條理，而無其支離；有政治家之手腕，而無其權詐；有軍事家之韜略，而無其殘忍。西洋史上之人物，造詣偏至者固甚多，而求一平均發展，道德文章事功三者之成就，可與文正有比者，實不數數觀。而文正之在中國，雖極偉大，要不過中國正統人物中之一人。⁷

可見郭氏的這番讚許，充分地表達出曾文正公這一生的思想與作為。曾國藩流傳後世的詞章著作、軍事作為、人才理念這三方面之成就，足以啟蒙我們這些後生晚輩的思想意識，更值得後人來學習及效法之。

⁷引自郭斌龢，〈曾文正公與中國文化〉，天津大公報，1937年。

參考書目

一、古籍史料（依筆劃排序）：

- 中國史學會主編：《太平天國史料》，上海：上海人民出版社，1959年12月。
- 王安定〔清〕：《湘軍記》，台北：成文出版社，1968年11月。台一版。
- 王闈運〔清〕：《湘軍志》，台北：文海出版社，1967年10月。
- 司馬遷〔漢〕：《史記》，台北：史學出版社，1974年5月，台北影印二版。
- 朱尙文編《曾紀澤先生年譜》，台北：台灣商務印書館，1975年6月，一版。
- 李書春〔清〕：《清李文忠公鴻章年譜》，台北：台灣商務印書館，1978年4月，一版。
- 胡林翼〔清〕：《胡林翼集》，台南：大東書局，1963年3月。
- 班固〔漢〕：《漢書》，台北：史學出版社，1974年5月，台北影印一版。
- 陳壽〔晉〕：《三國志》，台北：新陸書局，1974年1月。
- 曾紀澤：《曾紀澤日記》，湖南：岳麓書社，1998年。
- 曾國藩〔清〕：《曾文正公全集》（五冊），台北：世界書局，1991年11月，四版。
- 曾國藩〔清〕：《曾國藩全集》全三十冊，湖南省：岳麓書社，1994年。
- 曾國藩〔清〕：《曾國藩家書全集》全四冊，台北：小知堂文化出版，2001年。
- 曾麟書〔清〕等撰《曾氏三代家書》，湖南：岳麓書社，2002年9月，第一刷。
- 楊益茂、宋桂芝：《太平天國詩文選譯》，四川：巴蜀書社，1997年6月，一版。
- 趙爾巽等撰《清史稿》（全四十八冊），北京：中華書局，1996年5月，一版。
- 駱秉章〔清〕撰《駱秉章先生自敘年譜》，台北：台灣商務印書館，1978年6月，第一版。
- 薛瑞錄主編《清政府鎮壓太平天國檔案史料》，北京：社會科學文獻出版社發行，1994年12月，第一刷。

二、專書著作（依筆劃排序）：

- 《曾文正公日記類鈔》，上海：新文化書社，1933年10月，七版。

- 《曾文正公嘉言鈔》，台南：大孚書局，2001年12月。
- 《曾國藩日記》（全三冊），北京：宗教文化出版社，1999年9月，第一刷。
- 《曾國藩名言錄》，台南：綜合出版社，1967年。
- 《曾國藩家書》（全二冊），北京：宗教文化出版社，2002年4月，一版二刷。
- 《曾國藩家書》（全四冊），台北：小知堂文化出版，2001年6月，一版一刷。
- 《曾國藩詩文集》（全一冊），上海：上海古籍出版社，2005年10月，第一刷。
- 《曾國藩聯語輯注》，長沙：岳麓書社，2004年5月，第一版一刷。
- 中國華僑出版社編《曾國藩領導方略》，北京：新華書店，2001年1月，第一刷。
- 王峰編《曾國藩成大事的八字箴言》，台北：正展出版公司，2004年11月，第一版。
- 王德亮編：《曾國藩之民族思想》，上海：商務印書館，1946年11月，第一版。
- 司馬哲編《曾國藩做人做事做官的生存哲學》，北京：新華書店，2005年1月，第一刷。
- 史林·仲紅：《曾國藩教子經》，北京：中華工商聯合出版社，2002年5月，第一版二刷。
- 史林：《曾國藩成功大謀略》，台北：正展出版公司，2001年9月。
- 史林：《曾國藩登峰造極的成功方略》，台北：吉根出版社，2002年6月，第一刷。
- 田澍：《曾國藩與湖湘文化》，湖南：湖南大學出版，2004年2月，第一刷。
- 石永貴《影響現代中國第一人—曾國藩的思想與言行》，台北：東大圖書公司，2001年4月，一版二刷。
- 成金編著《成就曾國藩一生的八大學問》，北京：金城出版社，2003年8月第三次印刷。
- 成曉軍：《晚清第一智庫—曾國藩的幕僚們》，台北：捷幼出版社，2002年。
- 朱東安：《曾國藩集團與晚清政局》，北京：華文出版社，2003年1月，第一刷。
- 朱東安：《曾國藩傳》，天津：百花文藝出版社，2003年1月，第六刷。
- 池子華：《曠世聖相—曾國藩》，台北：沛來出版社，2000年2月。
- 何烈：《曾國藩》，台北：台灣商務印書館，1999年8月，更新版第一刷。
- 何貽焜：《曾國藩評傳》，台北：新文豐出版，1975年3月，一版。

吳家凡編《曾國藩點評歷史人物》，北京：北京星月印刷廠，2003年10月，第一版一刷。

李天道編《曾國藩兵法》，台北：典藏閣，2004年5月。

沈天月：《曾國藩封疆大吏傳奇演繹》，台南：黃金屋，2010年。

沈惠如著《立功立言—儒將—曾國藩》，台北：幼獅文化事業，2001年12月，第一版二刷。

汪衍振著《曾國藩的升遷之路》，湖北：湖北人民出版社，2003年11月，一版。

易孟醇：《曾國藩傳》，湖南長沙：湖南大學出版社，2009年。

東野君：《曾國藩能屈能伸進退之道》，台北：新潮社文化，2003年11月，一版。

林暢評述《曾國藩資政十三經》，北京：九州出版社，2005年1月，第三刷。

侯書生評述《心境—曾國藩心述手記》，北京：大眾文藝出版社，1999年4月，第一刷。

侯書森編《曾國藩權謀人生》，台北：詠春圖書公司，2002年7月。

姜穆編纂：《曾國藩的幕僚群》，台北：黎明文化，1987年。

胡哲敷：《曾國藩治學方法》，台北：臺灣中華書局，1983年。

胡哲敷撰：《曾國藩治學方法》，台北：中華書局，1961年。

唐浩明文集《曾國藩》小說（全三冊），北京：人民文學出版社，2002年7月，北京第一版一刷。

唐浩明評點《曾國藩奏折》，長沙：岳麓書社，2004年1月，第一版一刷。

唐浩明評點《曾國藩家書》，台北：麥田出版社，2003年2月。

唐漢編《笑傲官場—曾國藩官場現形記》，台北：泥羅河書房，2000年10月，第一版一刷。

徐善長選編《曾國藩：人生苦語》，安徽：安徽人民出版社，1995年12月，第一版一刷。

殷秀軍等編《曾國藩成大事的三種力量》，北京：中國華僑出版社，2005年6月，第一版一刷。

秦漢唐：《內聖外王曾國藩用世方略》，台北：廣達文化，2006年。

袁基亮編《中興名臣—曾國藩》，台北：驛站文化事業，2002年11月，第一版一刷。

- 梁啓超：〈曾文正公嘉言鈔序〉，載於《飲冰室合集》〈文集 34〉，北京：中華書局，2003 年。
- 梁紹輝著《曾國藩評傳》，匡亞明主編，《中國思想家評傳叢書》，南京：南京大學出版社，2006 年。
- 博文編《曾國藩逆境成功學》，蒙古：內蒙古出版社，2004 年 3 月，第一刷。
- 博文編《曾國藩做人做事十三絕》，蒙古：內蒙古出版社，2004 年 3 月，第一刷。
- 彭基博：《曾國藩的人生哲學-忠毅人生》，台北：揚智文化，1997 年。
- 普穎華編《曾國藩兵法》，台北：昭文社，2001 年 10 月，初版。
- 曾國藩：《心鑑—曾國藩導讀歷史名人》，台北：驛站文化事業，2004 年 8 月，第一版第一刷。
- 董叢林著《百年家族—曾國藩》，河北：河北教育出版社，2000 年 1 月，第一版。
- 劉剛：《兩江總督署與曾國藩》，南京：南京出版社，2001 年 5 月，第一刷。
- 劉躍儒編《曾國藩成就一生的四十九個方圓》，台北：台灣先智出版事業，2004 年 7 月，第一版二刷。
- 蔣中正審訂、賈怒春註釋《增補曾胡治兵語錄》，台北：黎明文化公司，1986 年。
- 蔣星德編《曾國藩全傳》，北京：中國文史出版社，2004 年 7 月，第一刷。
- 蔡董時：《曾國藩評傳》，江蘇：蘇州大學出版社，1998 年 5 月，第二刷。
- 蔡鏗編《曾胡治兵語錄》，台北，軍事譯粹社。1985 年，再版。
- 黎庶昌〔清〕編《清曾文正公（國藩）年譜》，台北：台灣商務印書館，1978 年 3 月，初版。
- 蕭一山：《曾國藩傳》，台北：中華文化出版事業委員會，1953 年出版。
- 蕭學良：《曾國藩生平》，台北：雲躍出版社，1967 年出版。
- 錢仲聯主編、涂小馬選注《曾國藩文選》，江蘇：蘇州大學出版社，2001 年 9 月，第一刷。
- 錢仲聯主編《曾國藩文選》，江蘇：蘇州大學，2001 年 9 月，第一版一刷。
- 羅益群：《曾國藩讀書記》，武漢：長江文藝出版社，2004 年 5 月，第一刷。

三、學位論文（依筆劃排序）：

方莊貴：《漢宋調和與經世之學——論曾國藩的學術特色》，國立台灣大學中國文學所碩士論文，1995年。

李新華：《曾國藩教育思想研究》，台南師範學院國民教育研究所碩士論文，2003年。

李榮泰：《湘鄉曾氏研究》，國立台灣大學歷史所碩士論文，1987年。

林籐輝：《曾國藩軍事思想之研究》，政治作戰學校政研所博士論文，1993年。

凌林煌：《曾國藩幕府之研究》，文化大學文史學系博士論文，1994年。

紀麗芳：《曾國藩幕府人才管理之研究》，香港，珠海大學中國歷史研究所博士論文，2007年。

張天燈：《曾國藩平定太平天國方略》，政治作戰學校政研所碩士論文，1991年。

陳如雄：《曾國藩古文研究》，輔仁大學中國文學研究所博士論文，1999年。

陳如雄：《曾國藩家書研究》，國立台灣師範大學國文研究所碩士論文，1992年。

陳慰宜：《曾國藩齊家思想之研究》，銘傳大學應用中國文學系碩士論文，2004年。

楊惠年：《曾國藩家書之教育思想》，台北教育大學教育學系碩士論文，2010年。

韓大勇：《曾國藩文集研究》，香港，新亞研究所文學組博士論文，2010年。

韓大勇：《曾國藩兵學之研究》，香港，珠海大學中國歷史研究所博士論文，2007年。

魏智美：《王（陽明）曾（國藩）二儒學與志之研究》，輔仁大學中國文學研究所碩士論文，1984年。

四、期刊論文（依筆劃排序）：

王立民：〈儒將曾國藩為將之道〉，《陸軍學術月刊》，1997年11月刊出。

王振勳：〈曾國藩之權力觀研究〉，《南台學報》，第37卷，第2期，2012年，頁115-126。

呂實強：〈曾國藩先生的行誼〉，《故宮學術季刊》，第11卷，第2期，1993年，頁27-54。

李秋田：〈論曾國藩軍事倫理思想〉，《海軍軍官》，第24卷，第1期，2005年，頁62-68。

- 李新華：〈略論曾國藩之家庭教育(下)〉，湖南文獻，第 36 卷，第 4 期，2008 年，頁 314-321。
- 李新華：〈略論曾國藩之家庭教育(上)〉，湖南文獻，第 36 卷，第 3 期，2008 年，頁 224-232。
- 李嬌瑩：〈論曾國藩幕府對近代中國之影響〉，復興崗學報，第 97 期，2010 年，頁 179-204。
- 杜文中：〈曾文正公的風格事蹟〉，湖南文獻，第 35 卷，第 1 期，2008 年，頁 6-8。
- 林世奇：〈平章漢宋，會歸禮學--曾國藩學術思想初探〉，中山女高學報，第三期，2003 年，頁 95-126。
- 林玲玲：〈曾國藩與晚清經世思想〉，黃埔學報，第 44 期，2003 年，頁 39-57。
- 林美珠：〈曾國藩的漢宋調和論〉，建國學報，第 19 期，2000 年，頁 143-151。
- 唐文龍：〈曾國藩先生軍事思想研究〉，海軍軍官學校學報，第四期，1994 年，頁 191-203。
- 唐文龍：〈曾國藩與中華文化〉，《中山學報》，1998 年 6 月刊出。
- 唐文龍：〈曾國藩學術思想探源〉，《海軍軍官學校學報》，1993 年 12 月刊出。
- 唐兆梅：〈論曾國藩的「修身之道」〉，《湖南文獻》，第 33 卷，第 1 期，2005 年。
- 唐浩明：〈曾國藩先生之生平與事功〉，故宮學術季刊，第 11 卷，第 2 期，1993 年，頁 7-26。
- 唐浩明：〈曾國藩的生平與事功〉，《故宮學術季刊》，1993 年冬刊出。
- 涂素月：〈從曾國藩論做人應有的態度〉，教師之友，第 22 期，第五卷，1981 年，頁 23-24。
- 涂素月：〈從曾國藩論做人應有的態度〉，教師之友，第 22 期，第五卷，1981 年，頁 23-24。
- 常林：〈曾國藩養身術〉，力與美，第 35 期，1994 年，頁 32-35。
- 張玉法：〈曾國藩的歷史地位〉，故宮學術季刊，第 11 卷，第 2 期，1993 年，頁 55-78。
- 張孟剛：〈曾國藩評傳〉，國防雜誌，第 12 卷，第 7 期，1997 年，頁 89-96。
- 陳文禮：〈清代名將曾國藩〉，《陸軍學術月刊》，1996 年 1 月刊出。
- 黃淑惠：〈論曾國藩的書法〉，第 82 卷，第 3 期，1998 年，頁 82-85。

楊淑華：〈試探曾國藩以禮經世的思想〉，《台中師院學報》，1998年6月刊出。

蔣勵材：〈曾國藩的讀書要旨〉，湖南文獻，第15卷，第二期，1987年，頁79-83。

黎正甫：〈曾國藩談書道〉，湖南文獻，第7卷，第4期，1979年，頁82-84。

龍冠中：〈淺談曾國藩治軍用兵之道〉，陸軍學術月刊，第36卷，第413期，2000年，頁18-22。

謝朝清：〈曾國藩治學之觀念與態度〉，國民教育，第24卷，第9期，1983年，頁2-9。

羅光：〈曾國藩家書的五倫道德〉，故宮學術季刊，第11卷，第3期，1994年，頁1-16。

竇金城：〈曾國藩教育思想之特色、影響及其啓示〉，研習資訊，第21卷，第5期，2004年，頁69-76。

五、其他（依筆劃排序）：

三軍大學編《古今名將戰爭哲學述評》，台北：三軍大學，1985年11月，初版。

中國國民黨編《蔣中正先生在台軍事言論集》，台北：黨史委員會出版，1994年11月，初版。

中華文化復興運動委員會主編《中國近現代史論集》（全套三十編），1985年8月，初版。

文物出版社編《中國歷史年代簡表》，香港：三聯書店，2002年9月。

毛應章編《太平天國始末記》，台北：台灣商務印書館，2001年2月，二版第二次印刷。

王之平編《曾胡左兵學綱要》，台北，黎明文化公司，1988年12月，再版。

王兆春：《速讀—中國古代兵書》，北京：藍天出版社，2004年2月，第一版。

王忠林注《荀子》，台北：三民書局，1997年8月，十版。

王雲路注《吳子》，台北：三民書局，1996年2月，初版。

王雲路注《孫子》，台北：三民書局，1996年2月，初版。

王爾敏：《清季軍事史論集》，台北：聯經出版社，1985年10月，第二次印行。

王曉衛：《兵家史話》，台北：國家出版社，2004年3月，初版一刷。

王鎮遠：《桐城派》，上海：上海古籍出版社，1990年1月，第一版。

史美珩：《古典兵略》，台北：洪葉文化事業，1998年2月，初版一刷。

左煥奎：《左宗棠略傳》，武昌：華中師範大學，1996年11月，第一版一刷。

幼獅文化公司主編《兵學理論》，台北：幼獅文化事業，2001年1月出版。

田震亞：《中國近代軍事思想》，台北：台灣商務印書館，1993年12月，第一版二刷。

皮明勇：《湘軍》，山西：山西人民出版社，2000年1月，第一版一刷。

任昭坤：《中國軍事文學史》，成都：四川人民出版社，1999年11月，第一刷。

安作璋總主編《歷代名將治軍方略》，山東：山東人民出版社，2003年1月，第二刷。

朱誠如主編《清代通史》（全十四冊），北京：紫京城出版社，2003年1月，第一版。

江西省主編《中國近代歷史辭典》，南昌：江西人民出版社，1986年4月。

池子華：《幻滅與覺醒—咸豐十一年實紀》，河北：河北大學出版社，1999年3月，第一版。

牟安世：《太平天國》，上海：上海人民出版社，1962年6月，第四刷。

何敏主編《中國近代軍事思想述論》，北京：軍事科學出版社，2002年12月，第一刷。

余英時：《歷史人物與文化危機》，台北：東大圖書公司，1999年2月，再版。

吳仁傑注《孫子》，台北：三民書局，1998年8月，再版。

呂思勉：《歷史研究法》，台北：五南圖書出版，2002年11月，初版二刷。

宋晞：《史學方法與論文寫作》，台北：中國文化大學出版，1996年10月初版。

李思涵·張朋園等著《近代中國—知識份子與自強運動》，台北：食貨出版社，1982年5月，再版。

李振宗編《太平天國的興亡》，台北：正中書局，1999年11月，台初版第二刷。

李劍農：《中國近百年政治史》，台北：台灣商務印書館，2001年12月，台一版第廿一刷。

沈傳經·劉泱泱：《左宗棠傳論》，成都：四川大學出版社，2002年3月，第一版二刷。

- 周世輔：《中國哲學史》，台北：三民書局，1998年10月，修訂八版。
- 周何著《說禮》，台北：萬卷樓，1998年9月，初版。
- 季平子：《從鴉片戰爭到甲午戰爭》，台北：雲龍出版社，2001年10月，第一版第一刷。
- 林保淳：《經世思想與文學經世》，台北：文津出版社，1991年12月，初版。
- 林啓彥編《中國學術思想史》，台北：書林出版社，2000年12月，第五刷。
- 金基洞：《中國歷代兵法家軍事思想》，台北：幼獅文化事業公司，1992年10月，第二刷。
- 施渡橋：《中國近代軍事思想》，北京：國防大學出版社，2000年6月，第一刷。
- 施渡橋：《晚清軍事變革研究》，北京：軍事科學出版社，2003年1月，第一刷。
- 胡繩：《從鴉片戰爭到五四運動》，北京：人民出版社，1983年6月，第三刷。
- 范文瀾：《太平天國革命運動》，香港：新民主出版社，1948年5月，初版。
- 茅家琦：《太平天國興亡史》，上海：上海人民出版社，1980年，第一版。
- 茅家琦主編《太平天國通史》（全三冊），南京：南京大學出版社，1991年8月，第一版。
- 茅家琦校補：郭著《太平天國史事日誌》，台北：商務印書館，2001年10月，初版第一刷。
- 軍事科學院主編《中國古代戰爭戰例選編》，北京：中華書局，1981年11月，第一刷。
- 容閔：《西學東漸記》，台北：廣文書局，1981年。
- 徐中約：《中國近代史》（上下冊），香港：中文大學出版，2001年出版。
- 袁偉時：《帝國落日—晚清大變局》，南昌：江西人民出版社，2003年11月，第一刷。
- 郝柏村：《教戰記》，台北：軍事迷文化公司，1998年3月，初版。
- 國防部編《中國倫理思想》，台北：國防部印製，1990年6月出版。
- 國防部編《中國戰爭大辭典》，台北：黎明文化公司，1989年8月出版。
- 崔之清：《太平天國興亡實錄》，南京：南京大學出版社，2000年5月，第一版第一刷。
- 崔之清主編《太平天國戰爭全史》，南京市：南京大學出版社，2002年5月，第

一刷。

張元夫：《禮記述聞》，台北：台灣商務印書館，1974年6月，初版。

張玉田等編《中國近代軍事史》，沈陽：遼寧人民出版社，1983年3月，第一刷。

張金泉注《尉繚子》，台北：三民書局，1996年2月，初版。

張家昫：《功過難斷—李鴻章》，台北：理得出版公司，2003年12月，初版一刷。

張習孔·田珏主編《中國歷史大事編年》(十)近代史部份，台北：黎明文化出版公司，1994年9月，初版。

張德澤：《清代國家機關考略》，北京：學苑出版社，2001年7月。

梁啓超：《中國近三百年學術史》，太原市：山西古籍出版社，2001年10月，第一刷。

梁啓超：《中國歷史研究法補篇》，台北：台灣商務印書館，1990年11月，八版。

梁啓超：《李鴻章傳》，南昌：江西人民出版社，2003年7月，第一版。

梁啓超：《清代學術概論》，上海：上海古籍出版社，2000年9月，第三刷。

許承璽編《國軍建軍思想》，台北：黎明文化公司，1995年11月，初版。

許順富著《湖南紳士與晚清政治變遷》，湖南：湖南人民出版社，2004年5月，第一版一刷。

郭廷以：《太平天國史事日誌》，台北：台灣商務印書館，1965年10月，台二版。

郭廷以：《近代中國的變局》，台北：聯經出版社，1997年9月，初版四刷。

郭湛波：《近代中國思想史》，香港：龍門書店，1973年3月，初版。

郭榮治著《洪秀全》，台北：一橋出版社，2002年3月，初版一刷。

郭毅生主編《太平天國歷史地圖集》，北京：新華書店發行，1989年6月。

陳光天選《資治通鑑嘉言》，台北：台灣商務印書館，1996年10月，修訂版第二刷。

陳旭麓主編《中國近代史詞典》，上海：上海辭書出版社，1983年1月。

陳志良·加潤國著《中國儒家》，河北：宗教文化出版社，1998年6月，第二刷。

陳恭祿：《中國近代史》(二冊)，台北：台灣商務印書館，1964年4月，台一版。

陳高春主編《中國古代軍事文化大辭典》，北京：長征出版社，1992年10月，第一版。

陳國慶編《晚清社會與文化》，北京：社會科學文獻出版社，2005年8月第一刷。

陸總部印〈軍人守則淺釋〉，桃園：陸總部印製，1987年8月出版。

陸總部編《增補曾胡治兵語錄》，桃園：陸總部印製，1989年3月出版。

傅傑注《三略》，台北：三民書局，1997年1月，初版。

普穎華編《諸葛亮兵法》，台北：昭文社，1996年8月，初版三刷。

曾國垣：《先秦戰爭哲學》，台北：台灣商務印書館，1972年8月，初版。

華岡：《太平天國革命戰爭史》，上海：海燕書店，1949年12月，再版。

鈕先鍾：《中國戰略思想史》，台北：黎明文化公司，1992年10月出版。

馮小敏·項伯龍編《自強新政》，上海：上海商務書店，2002年8月，第一刷。

馮天瑜·黃長義著《晚清經世實學》，上海：上海社會科學出版社，2002年12月，第一刷。

黃水華：《中國古代兵制》，北京：商務印書館，1998年11月，第一次印刷。

黃秀政：《顧炎武與清初經世學風》，台北：台灣商務印書館，1987年7月，第二版。

黃順力、葉賽梅著《百年回眸—近代救國思想與社會道路》，湖南：湖南人民出版社，2002年10月。

黃錦鉉注《莊子》，台北：三民書局，2001年5月，初版十六刷。

楊杭軍：《走向近代化》，鄭州：中州古籍出版社，2001年9月，第一刷。

楊樹藩：《清代中央政治制度》，台北：台灣商務印書館，1987年7月，三版。

葉至誠著《社會科學概論》，台北：揚智文化，2000年。

董守義：《縱橫韜略—李鴻章》，台北：沛來出版社，2000年2月。

鄔錫非注《六韜》，台北：三民書局，1999年8月，初版二刷。

鄔錫非注《李衛公問對》，台北：三民書局，1996年1月，初版。

臧雲浦等編《歷代官制·兵制·科舉制表釋》，江蘇：江蘇古籍出版社，1997年4月，第四刷。

赫治清·王曉衛著《中國兵制史》，台北：文津出版社，1997年4月，初版。

趙海軍評注《戚繼光兵法》，長沙：岳麓書社，1997年12月，第一版一刷。

趙國華：《中國兵學史》，福建：福建人民出版社，2004年11月，第一刷。

劉剛·焦潔編《太平天國諸王傳略》，廣東：廣東人民出版社，2003年7月，第一刷。

劉剛·焦浩編《晚清兩江總督傳略》，廣東：廣東人民出版社，2003年7月，第一刷。

劉雲柏：《中國兵家管理思想》，上海：上海人民出版社，1995年2月，第二刷。

蔡元培等著《中國倫理學史》，台北：台灣商務印書館，1991年3月，台十一版。

蕭一山：《清代通史》（全五冊），台北：台灣商務印書館，2004年3月，修訂本台一版第七刷。

蕭公權：《中國政治思想史》（全二冊），台北：聯經出版社，1990年10月，第六刷。

賴明德等注《四書讀本》，台北：黎明文化公司，1987年6月，初版。

錢穆：《中國歷代政治得失》，台北：東大圖書公司，2002年4月，初版十二刷。

錢穆：《中國歷史研究法》，台北：東大圖書公司，2000年8月，初版四刷。

錢穆：《國史新論》，台北：東大圖書公司，1998年11月，再版。

鮑國順：《清代學術思想論集》，高雄：復文出版社，2002年9月，一版。

龍倦飛編著：《中國史地詞典》，台北：華國出版社，1976年4月，三版。

龍盛運：《湘軍史稿》，四川：四川人民出版社，1990年10月，第一刷。

總長郝上將闡釋〈國軍教戰總則〉，台北：國防部印製，1984年1月出版。

魏汝霖·劉仲平編《中國軍事思想史》，台北：華岡出版公司，1979年11月。

魏黎波·王新華編《孫子兵法今讀》，北京：國防工業出版社，2003年2月，北京第一刷。

羅爾綱：《太平天國史稿》，沈雲龍主編，中國近代史料叢刊續編，第九十五輯，九十六冊，台北：文海出版社，1976年。

羅爾綱：《晚清兵志》，北京：中華書局，1999年9月，第一刷。

羅爾綱：《羅爾綱集》，北京：中國社會科學出版社，2001年7月，第一刷。

譚伯牛：《戰天京—晚清軍政傳信錄》，北京：中國工人出版社，2004年1月，第一刷。

顧俊發行《中國文化史工具書》，台北：木鐸出版社，1987年7月，初版。