

曾国藩家书中的组织管理思想探究

吴照云 姜拾荣¹

【摘要】 在中国文化中，家庭（族）管理，即“齐家”，不仅是重要的管理内容，而且是其他组织管理的基础，为“治国”“平天下”等其他组织管理提供方略。曾国藩家书是组织管理思想的重要文献，它有完善的思想体系，注重沟通的方法和协调的艺术。其“立志”思想对于明确组织目标及规划达成目标的路径，以“智”治人思想对于克服组织效益低下，人在器先思想对于人才的识别和使用，孝友传家思想对于组织的迭代传承等，都有独到的见地。梳理曾国藩家书中的组织管理思想，可以助力通过发掘中国传统管理思想来发展中国特色的组织管理理论，也可以为解决当下组织管理实践中遇到的问题提供借鉴。

【关键词】 曾国藩家书 组织管理 中国治理

【中图分类号】 B823.1 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 1004—518X（2021）03—0202—08

一、引言

在主流管理理论中，组织是指为了实现既定的目标，按一定规则和程序而设置的多层次岗位及其有相应人员隶属关系的权责角色结构。^{[1] (P36)} 对于家庭是否算是组织，西方管理理论鲜有论及。彼得·德鲁克(Peter Drucker)曾指出：“早在60年前，我就认识到管理已经成为组织社会的基本器官和功能，管理不仅是‘企业管理’，而且是所有现代社会机构的管理器官，尽管管理一开始只将注意力放在企业。”^{[2] (P48)} 可见，尽管组织是管理理论中的重要概念，并且有经典的定义，但对其内涵并没有形成统一的认识。在中国文化中，家庭（族）管理，即“齐家”，不仅是重要的管理内容，而且是其他组织管理的基础，为“治国”“平天下”等其他组织管理提供方略。

晚清名臣曾国藩以“有民胞物与之量，有内圣外王之业”^{[3] (P39)}为志向，以“经世致用”为管理实施路径，以“立己达人”为体认实践方法，其“管理半径”从妻子、兄弟、子女、家族起步，由内向外逐步延展到乡党、军队以及更广泛的社会组织，把家庭管理的观念和方法推广到治军治国，其本人从普通士子成为位极人臣的士林翘楚。曾国藩的一生堪称管理实践的一生，他认为自我管理是一切管理的起点，而家庭管理则是一切组织管理的起点。

曾国藩组织管理思想集中体现在曾国藩家书中。曾国藩家书包括曾国藩从道光二十年（1840）点翰林到达北京写回家的第一份家书开始，直至同治十年（1871）十一月十七日最后一封家书，“总共存世有一千四百五十九封家书”^{[3] (P1)}，其通信对象从祖父星冈公曾玉屏到次子曾纪鸿四代共十余人。这部家书是曾国藩一生管理实践的真实记述，不仅再现了曾国藩管理实践的真实场景，同时忠实记录了曾国藩面对实践问题时的内心考量和心路历程，从侧面体现其管理思想从萌发、完善、成熟到自成体系的完整过程。本文系统梳理曾国藩家书中的组织管理思想，以期通过发掘中国传统管理思想来发展有中国特色的组织管理理论，并且为当下组织管理实践中遇到的问题提供解决思路。

二、君子之立志，不愧为天地之完人

¹作者简介：吴照云，江西财经大学工商管理学院教授、博士生导师。（江西南昌 330031）

姜拾荣，江西财经大学工商管理学院博士生。（江西南昌 330031）

基金项目：国家社会科学基金重大项目“中国古代管理思想通史”（13&ZD081）

组织管理的难点之一是明确目标及规划达成目标的路径。组织无论大小，其目标必须明确而清晰，否则一旦失却了努力的方向，奋斗就会变得漫无目的，既无法形成合力更无法最终实现目标。曾国藩的立志及达成志向的做法值得借鉴，他认为确定目标对成事是至关重要的。从曾国藩家书中可以看到，曾国藩把个人、家庭、宗族和军队等各类组织确定的奋斗目标都统称为“立志”。他在家书中写道：“君子之立志也，有民胞物与之量，有内圣外王之业，而后不忤于父母之生，不愧为天地之完人。”^{[3] (P39)} 曾国藩立志做圣贤，这个目标十分宏大，然而又是清晰而具体的，其圣贤的实践路径蕴含组织管理之精要。

（一）把个人之志升级成家族（组织）的使命

曾国藩家书包括给长辈祖父母的、父母亲的、伯叔的，也有给妻子、兄弟及子侄的，事无巨细，亲情备至。曾国藩在道光二十年(1842)二月初九“禀父母”信中写道：“信来，须将本房及各亲戚家附载详明，堂上各老人须一一分叙，以烦琐为贵。”^{[3] (P2)} 在曾国藩家书中篇幅最大、内容最多的就是“与诸弟书”。家书中尽是对诸弟的关心和帮助，友爱之情溢于言表，并且在书信中常有自我检讨的语句。这些书信加强了兄弟间的亲情，开阔了兄弟们的视野，使他们提升了认知。从奉旨组建团练到打下南京的这个过程，家书成了他联系家族亲情，组建兄弟同盟、协调战线进退的工具。组织的协同作为一门艺术在此间得到了淋漓尽致的体现，而这一切都是通过家书来完成的。曾国荃作为曾国藩最为倚重的兄弟，其缺点和优点一样明显，以军功奠定晋升的基础注定其在为人处事上不如曾国藩得体圆润，曾国藩却总能做到“友”字当先，谆谆教导，化解一个个危机，并最终取得决定性的军事胜利。曾国藩依托家书完成了兄弟荣辱一体、共同进退的组织协同，并最终取得了不世之功。曾国藩用“孝悌”来维系他这个大家庭内部的和睦、团结和稳定，让曾家兄弟子侄，退可以自守、进可以干禄，能有一个牢靠的立身和退让之地，在宦海浮沉中能够互相照应、互相提携，结成一种势力，抱成一团，共呼吸、共荣辱，同进退、同命运。^[4] 总之，曾国藩通过家书把整个家族的思想统一到和谐相处与发展振兴这个最高使命上来，整个家族为之不懈努力。

（二）把宏伟大志分解成若干小志

把目标变成现实除了不懈的努力之外，切实可行的策略和方法也是非常重要的，历史上志向远大却没能实现的人最终会落下“志大才疏”的评价。曾国藩对如何实现大志有独到的见解，他将大志逐步细分，并把这种细分法称为“剖析”。“剖析者，如治骨角者之切，如治玉石者之琢。每一事来，先须剖成两片，由两片而剖成四片，四片而剖成八片，愈剖愈悬绝，愈剖愈细密。如纪昌之视虱如轮，如庖丁之批隙导窾，总不使有一处之颞颥，一丝之含混。”^{[5] (P290)} 任如何麻烦之事、深奥之理，都经不得这样一剖再剖。越剖得细便越看得清楚了，一旦看得清清楚楚、明明白白，则治理之方、应对之策也便相应出来了。把大志剖成小块逐一实现，曾国藩不仅自己是这么干的，家书中教兄弟们也要这么干。道光二十二年九月十八日“致诸弟”信中写道：“若志在穷经，则须专守一经；志在作制义，则须专看一家文稿；志在作古文，则须专看一家文集；切不可贪大求全一无所得。”^{[3] (P36)}

（三）志贵有恒

凡事确定了方向，继之以持之以恒的努力和改进才有成功的可能，这期间最重要的因素就是坚持。纵观曾国藩的一生，持之以恒的坚持和韧性是帮助他渡过各个难关的重要法宝。曾国藩家书中多处阐述过自己对持之以恒重要性的认识，同治元年四月初四他在“谕纪泽”信中就曾写道：“事无分难易，但行之有恒。”

曾国藩一生中给自己设定过大大小小的目标，无不在持之以恒中有所成效，并有所心得。曾国藩不仅在自己人生四次极度艰难的时候靠着这股刚性和韧劲挺过去，同时也把这个方法教给自己的兄弟。同治六年正月初二“致沅弟”曾国荃信中写道：“然困心横虑，正是磨炼英雄玉汝于成。盖打脱牙之时，惟有咬定牙根，徐图自强而已。”^{[6] (P1317)} 同治六年三月十二日“致沅弟”信中写道：“余生平吃数大堑，而癸丑六月不与焉。第一次壬辰年发愤生，学台悬牌，责其文理之浅。第二庚戌年上日讲疏内，画一图甚陋，九卿中无人不冷笑而薄之。第三甲寅年岳州、靖港败后栖于高峰寺，为通省官绅所鄙夷。第四乙卯年九江败后赧颜走入江西，又参抚、臬；丙辰被困南昌，官绅人人目笑存之。吃此四堑，无地自容。”^{[6] (P1330)} 关于怎么熬过人生的低谷，曾国

藩有一句名言：“好汉打脱牙和血吞。”这句话也支撑着曾国藩和他的家族，渡过了一个个重要的难关。他在同治五年十二月十八日夜“致沅弟”信中写道：“然困心横虑，正是磨炼英雄玉汝于成。李申夫尝谓余恹气从不说出，一味忍耐，徐图自强，因引谚曰‘好汉打脱牙和血吞’。此二语是余生平咬牙立志之诀，不料被申夫看破。余庚戌、辛亥间为京师权贵所唾骂，癸丑、甲寅为长沙所唾骂，乙卯、丙辰为江西所唾骂，以及岳州之败、靖江之败、湖口之败，盖打脱牙之时多矣，无一次不和血吞之。弟此次郭军之败三县之失，亦颇有打脱门牙之象。来信每怪运气不好，便不似好汉声口，惟有一字不说，咬定牙根，徐图自强而已。”^{[6] (P1309)}曾国藩不仅自己这样熬过难关，并在家书中毫不隐讳地自曝其辱来帮助弟弟认清形势、摆正位置、形成组织协同，从而挺过难关。

咸丰初年，朝廷在江南任命了四十三个团练大臣，论才干，个个都是中流砥柱，但除曾国藩之外，其余都是把团练局限在“保境安民”的小圈子范围内，只有曾国藩从一开始就奏请“建大团”“建水师”，占领江面，攻打江宁。可见，立志造就的远见卓识决定其必成就伟业。

三、治人不治者，智不足也

组织管理的难点之二是克服效益低下。组织的目标是成事，用最少的资源高效地成事，但是组织是多个个体为了实现共同的目标而组成的整体，个体的差异决定着整体效率最大化的难度。如何能客观准确地判断形势、合理利用有限的资源、争取个体间差异的最优协同，从而少走弯路，做到既定环境下有限资源效益最大化呢？曾国藩把组织管理中遇到的所有问题的原因归结到一点——“智不足也”。

曾国藩在咸丰八年（1858）八月初三日“谕纪泽”信中写道：“近岁阅历日久，乃知治人不治者，智不足也。”^{[3] (P409)}曾国藩所指的“智”显然不仅仅是简单理解为智慧，在曾国藩家书陆续展开的论述中，可见曾国藩所说的“智”至少包括两个主要方面的内容：知行和方法。

曾国藩在认知论上，一方面继承了先秦儒家格物致知的思想，同时受到宋明理学经世致用、知行合一思想的影响。道光二十二年十月二十六日“致诸弟”信中写道：“格物，致知之事也；诚意，力行之事也。物者何？即所谓本末之物也。身、意、知、家、国、天下皆物也，天地万物皆物也，日用常行之事皆物也。格者，即物而穷其理也。如事亲定省，物也；究其所以当定省之理，即格物也。事兄随行，物也；究其所以当随行之理，即格物也。吾心，物也；究其存心之理，又博究其省察涵养以存心之理，即格物也。吾身，物也；究其敬身之理，又博究其立齐坐尸以敬身之理，即格物也。每日所看之书，句句皆物也；切己体察、穷究其理即格物也。此致知之事也。所谓诚意者，即其所知而力行之，是不欺也。知一句便行一句，此力行之事也。”^{[3] (P40)}在这封信中，曾国藩系统阐述了何为格物和致知，以及二者之间的关系。所谓“虚心涵泳、切己体察”就是通过自己亲身实践来提高认识水平，“体认”是经验、知识转化为实践能力的一个重要途径。

方法论是曾国藩认知体系中的一个重要组成部分。《诗经》云：“天生烝民、有物有则。”^{[7] (P708)}这个“则”就是指事物的规律，如果能掌握一类事物的规律，面对这类事物的问题就能找出对应的方法迎刃而解。在曾国藩家书中随处可见曾国藩结合自己的学识体认总结出的经验方法，并毫无保留地传授给诸弟和子侄，内容涉及写字、作文、识人、用人、筹饷、养生等，覆盖面极广，几乎只要一遇到问题，曾国藩的第一反应就是先找出解决此类问题的方法。

道光二十二年九月十八日“致诸弟”信中写道：“子思、朱子言为学譬如熬肉，先用猛火煮，然后用慢火温。”^{[3] (P34)}道光二十四年五月十二日“致诸弟”信中写道：“作文当求议论纵横，才气奔放，作为如火如荼之文，将来庶有成就。”^{[3] (P87)}咸丰八年七月二十一日“谕纪泽”信中写道：“读书之法，看、读、写、作，四者每日缺一不可。少年不可怕丑，须有狂者进取之趣。”^{[3] (P406)}同治九年六月初四“谕纪泽”信中写道：“传家之法一凭孝友，孝友为家庭之祥瑞，历览有国有家之兴，皆由克勤克俭所致。则衰也，则反是。”^{[6] (P1370)}可见，切己体察是曾国藩结合自己的学问在实践中总结经验、摸索方法再提高认识的重要方法，并且通过家书教授给组织的其他成员，以期形成更大的合力和更为优秀的传承基因。

四、制胜之道，在人而不在器

组织管理的难点之三是组织成员在管理中的识别和使用。曾国藩在同治六年正月初二“致沅弟”信中写道：“与四十岁以前迥不相同，大约以能立能达为体，以不怨不尤为用。立者，发奋图强，站得住；达者，办事圆融，行得通也。”^{[6] (P1317)}“立”“达”在曾国藩管理思想中就是致行成事，成事就必须得依靠人，而且是得力能干的人。曾国藩在给左宗棠的信中感慨：“无兵不足深虑，无饷不足痛哭，独举目斯世，求一攘利不先、赴义恐后、忠愤耿耿者，不可亟得。”^{[8] (P69)}他认为国家之强，以得人为强。他还针对如何发现、造就人才总结出八个字：广收、慎用、勤教、严绳。

曾国藩勤以治事，恕以待人，廉以服众，明以应物。他在晚年与左宗棠已有十年不相往来，但左宗棠给曾国藩的挽联却是：“知人之明，谋国之忠，自愧不如元辅。”^{[9] (P294)}可见，曾国藩在鉴人和用人方面确实有系统的理论和方法，坊间流传的《冰鉴》据说就是后人托名曾国藩而传世的，其内容就是系统地介绍鉴人与用人。同样，在曾国藩家书中我们也能还原曾国藩部分关于人才思想和理论。

（一）把人放在第一位

曾国藩注重体认和实践，随着组织的延伸和战线不断的扩展，他更加感受到得力之人的重要性，在具体实践中始终把人才问题放在第一位，并把这一心得告知在前方领兵打仗的沅弟。同治元年九月十一日和咸丰七年十二月十四日“致沅弟”信中分别写道：“制胜之道，实在人而不在器。”^{[6] (P869)}“带勇之法，以体察人才为第一。”^{[3] (P359)}

曾国藩对人才重要性的认识由来已久，并且把这一观点通过奏折的方式提交给刚刚登基的咸丰帝，希望借此得到皇帝对人才的重视，从而最终完成自己“效法前贤、澄清天下”的大志。道光三十年三月初二，曾国藩给刚刚登基尚未改年号的咸丰帝上了一份关于“天下如何用吏”的《应诏陈言疏》，其中奏道：“以臣观之，京官之办事通病有二：曰退缩，曰琐屑；外官之办事通病有二：曰敷衍，曰颟顸……有此四者，习俗相沿，但求苟安无过，不求振作有为，将来一有艰巨，国家必有乏才之患。”^{[10] (P147)}重点指出当时官吏之弊病，并进一步提出人才的缺乏将是国家发展之患。该奏疏体现出曾国藩的担当和远见卓识，其敏锐的洞察力和预见力为其日后大有一番作为奠定了基础。同治二年七月二十一日“致沅弟”信中写道：“凡办大事，以识为主，以才为辅；凡成大事，人谋居半，天意居半。”^{[6] (P1066)}在曾国藩看来，人才的价值体现在两个方面，一个是才干，就是个人能力，一个是见识。才干取自于历练，而见识得之于学问、阅历和天赋智慧。二者比较而言，才干诚然难得，而见识高明更为难能可贵。

（二）发现和造就人才

认识到人才的重要性是“知”的层面，发现、造就和使用人才属于“行”的层面。曾国藩注重体认和实践，指出知行合一方可至臻至善。关于人才的“知与行”在曾国藩一生管理实践中尤其显得突出，郭嵩焘为曾国藩作墓志铭，说他“以美化教育人才为己任，而尤以知人名天下”。俞樾云：“文正公尤善相士，其所识拔者，名臣名将，指不胜数。”^{[11] (P132)}曾国藩善于广揽贤才、以为己用。

曾国藩在《求阙斋日记类抄·问学》中以培植、宏奖人才自诩，文中写道：“君子有三乐，以‘宏奖人才，诱人日进’为其一乐。”^{[12] (P25)}曾国藩一开始组建湘军时就召集一批与他同样有坚定理念的士子儒生为湘军主将，这些人皆能恪守孔孟之道，讲气节、重行谊。创建安庆内军械所时，专业技术人才缺乏。他亲自走访各地，通过当地有名望的人以及官员举荐的方式招收有一定科技基础的优秀人才，徐寿、华衡芳、李善兰、容闳等人，“或精于机括，或精于数理”，因而被选中，这对于推行制造西洋船炮的计划起到了关键作用。

（三）驱动人才因人而异

如果说重视人才是见识，发现造就人才是学问，那么使用人才就是一门艺术。曾国藩在人才的问题上始终做到知行合一，不仅重视而且力行，在人才的甄别、选拔、培养和使用上有一套行之有效的办法，因此曾国藩幕府人才“极一时之盛”。聚集在大营帐内、总督幕府和待幕而入的候补官员、能人士子数百人之多，其中不乏时下正需的军事、文书、厘金、军饷、法律、算学、天文、机器、洋务等方面的专家。薛福成把这些人才分为四大类型：第一类是为曾国藩“治军事、涉危难、遇事赞画者”，有李鸿章、郭嵩焘、刘蓉等；第二类是以它事从曾国藩，“邂逅入幕，或骤至大用，或甫入旋出，散之四方者”，有左宗棠、彭玉麟、李鹤章、李瀚章等；第三类是“以宿学客戎幕，从容识议，往来不常，或招致书局，并不责以公事者”，有吴敏树、吴嘉宾、张裕钊、俞樾等；第四类是“凡刑名、钱谷、盐法、河工及中外通商诸大端或以专家成名下逮一艺一能，各效所长者”，有冯俊光、程国熙、陈文坦等。薛福成共录了 83 人，大体完备，但有遗漏。^{[13] (P203)}

“术业专攻、人尽其才、因人而用”是曾国藩在人才使用上的基本原则。在大原则框架下局部调整的灵活运用，又是曾国藩的长人之处。这里略举两个例子。一是任人唯亲错用李元度，咸丰十年八月二十八日和九月二十三日“致沅弟”信中分别写道：“次青（李元度）于十五日酉刻城陷时，闻实已出城，至今尚无下落，必殉难矣，哀哉此人！吾用之违其才也。”^{[3] (P577)}“次青十六日回祁，仅与余相见一次。”

闻其精神尚好，志气尚，将来或可有为，然实非带勇之才。弟军中诸将有骄气否？弟日内默省，傲气少平得几分否？天下古今之庸人，皆以一惰字致败；天下古今之才人，皆以一傲字致败。吾因军事而推之，凡事皆然。有才无德者，不没其才，稍远其人。”^{[3] (P587)}二是用其才远其人的黄冕，同治元年六月初十“致沅弟”信中写道：“许惇诗有才而名声太坏。南坡（黄冕）专好用名望素考之人，如前用湖南胡听泉、彭器之、李茂斋，皆为人所指目，即与裕时卿、金眉生交契，亦殊非正人行径。弟与南坡至好，不可不知其所短。余用周弼甫，亦系许、金之流，近日两奉寄谕查询，亦因名望太劣之故毁誉悠悠之口，本难尽信，然君子爱惜声名，常存冰渊惴惴之心，盖古今因名望之劣而获罪者极多，不能不慎修以远罪吾兄弟于有才而无德者，亦当不没其长，而稍远其人。”^{[6] (P841)}

五、一无所恃，孝友传家

组织管理的难点之四是组织的迭代与传承。迭代是自然发展的必然规律，无可回避。纵观中国上下五千年，无论王朝的更迭还是名门望族的兴衰都无法逃避大浪淘沙般的时间洗礼，兴亡勃忽之间的智慧对组织迭代传承的启示亦显得尤为重要。

曾国藩家族向上可追溯至孔夫子的高徒“宗圣”曾参，但曾国藩却是家族中五百年来的第一个被点了翰林的举人，成了整个家族命运的转折点。如何把家族高质量地传承得尽可能久远，这个念头几乎伴随着曾国藩出人头地那一天起，直至其生命的结束。

道光二十二年十二月二十日，曾国藩在“致诸弟”信中写道：“前立志作曾氏家训一部，曾与九弟详细道及。后因采择经史，若非经史烂熟胸中，则割裂零碎，毫无线索；至于采择诸子各家之言，尤为浩繁，虽抄数百卷犹不能尽收。”^{[3] (P47)}那时，曾国藩成为京城小吏仅仅十个月，尚租住城郊没有站稳脚跟，心里就迫不及待地和诸弟畅想家族未来的传承。自曾国藩病逝于两江总督任上至今一百多年，曾家后人共出有名望之人多达 240 多人。虽未有能超出曾国藩成就的，但没有一个纨绔子弟、不肖子孙。这与曾国藩一脉相承的家风、家训是离不开的。曾国藩家书中关于家族传承的核心观点乃一无所恃、孝友传家，这对组织迭代与传承颇有启示。

（一）一无所恃，耕读为本

湖南双峰荷叶镇的曾国藩故居富厚堂中厅悬挂了一块牌匾，题曰：八本堂。溯其源流，曾国藩首提“八本”是在咸丰十年闰三月十八日的日记中，咸丰十一年二月二十四日在“致澄弟”曾国潢信中再次对“八本”向家中诸弟做了一次系统的阐述：“余日记册中又有八本之说，曰：‘读书以训诂为本，作诗文以声调为本，事亲以得欢心为本，养生以戒恼怒为本，立身以不妄

语为本，居家以不晏起为本，作官以不要钱为本，行军以不扰民为本’。”并在信中指出：“此八本者，皆余阅历而确有把握之论，弟亦当教诸子侄谨记之。无论世之治乱，家之贫富，但能守星冈公之八字与余之八本，总不失为上等人家。”^{[3] (P653)}

借用王阳明的天地一问“何为天下第一等事”的范式，试问何为“家族传承”的第一等事？这对于管理学中的组织传承也具有同样的启示意义。在世代更迭中稳健并有意义地活着就是传承的第一等事。曾国藩家书中的“总不失为上等人家”一言便是对“家族传承”第一等事的诠释，“八本”便是实现这一目标的具体路径和方法，悬挂于祖宅大堂则是时刻提醒家族中的每一个人谨记“八本”之言。

家族传承的根本还是需要落在具体人的身上，而对家族成员提出的要求则是：“退而可耕以自养、进而能读达天下。”进一步阐释其意为：即便在极端条件下也具备动手能力，只要有地就能获得起码的生存，甚至“耕”的意义可进一步扩展为各种手艺和动手的生存能力，属于“行”的范畴；如果极端条件得以改善则谋求发展，通过“读”来实现，“读”的意义可进一步扩展为一切认知和获取认知的方法和途径，属于“知”的范畴。可见，曾国藩的管理思想也受到王阳明知行合一思想的影响，耕读传家就是知行合一在组织传承中的重要实践。

知易行难的道理告诉我们，明白道理很简单，去具体践行和坚持却很难，为什么会这样呢？曾国藩的家训和家书中揭示了其中的秘密：因为有所依靠！父辈们积累的权力、事业、金钱和人脉，而这些往往是败家的根本。咸丰十年九月二十三日，曾国藩在“致沅弟”信中写道：“天下古今之庸人，皆以一惰字致败；天下古今之才人，皆以一傲字致败。”^{[3] (P587)} 治惰、治傲的根本在于没有任何依靠，就是“一无所恃”。“不蓄银钱使子弟自觉一无所恃，一日不勤则将有饥寒之患，则子弟渐渐勤劳，知谋所以自立矣。”

（二）孝友传家，十世而往

家是最小国，国是家天下。家族亲情是中华民族的根，正是这个根维系着中华民族的传承，家族亲情不仅是民族的凝聚力，也是组织联系的纽带。《礼记》中说：“父子笃，兄弟睦，夫妇和，家之肥也。”^{[14] (P126)} 同治六年五月初五，曾国藩在“致欧阳夫人”信中写道：“居官不过偶然之事，居家乃是长久之计。”^{[6] (P1338)} 在体用定位上来看，曾国藩把家视为体，把官视为用。

关于孝友传家，曾国藩在家书中有明确的观点。道光二十九年四月十六日“致诸弟”信中写道：“吾细思凡天下官宦之家，多只一代享用便尽。其子孙始而骄佚，继而流落，终而沟壑，能庆延一二代者鲜矣。商贾之家，勤俭者能延三四代；耕读之家，谨朴者能延五六代；孝友之家，则可以绵延十代八代。我今赖祖宗之积业，少年早达，深恐其以一身享用殆尽，故教诸弟及儿辈，但愿其为耕读孝友之家，不愿其为仕宦之家。诸弟读书不可不多，用功不可不勤，切不可时时为科第仕宦起见。”^{[3] (P187)} 可见，让家族长久地传承是曾国藩家族管理思想中重要的内容。

湘乡曾氏一族自曾国藩起迄今已经繁衍至第八代，并出了 240 余位杰出的人物，其中为官者甚少，多数在教育、科学领域有所建树，最难能可贵的是后人当中极少听闻有不肖的。曾氏家族打破了“君子之泽五世而斩”的魔咒，家族组织得到了高质量的延续，其秘诀就是孝友传家。

为什么认为家族乃至各类组织的传承都可以借“孝友”加以维系呢？这是因为：一是孝悌，是建立和维系家族秩序的根本。在儒家文化看来，世间万物中的天理是一致的。孝悌是儒家文化的重要内容，是建立家族组织秩序的根本法则，同时也是衡量一个人品质的根本标准。在隋朝正式官阶制度定型以前，官员是通过“举孝廉”来推选产生的，可见孝悌在中国的道德文化评价体系中有分量的分量。家国治理是通过法律和道德两条线的约束作用得以实现，最终中国传统的理想社会就是：父慈子孝、兄友弟恭、敦亲睦邻。

二是友善，是打通外部组织的钥匙。孝友一词最早出自《诗经·小雅·六月》：“侯谁在矣，张仲孝友。”^{[7] (P376)} 宋朝王安石

《送郊社朱兄除郎东归》诗：“宦游虽晚何妨久，饿显从来不必高，孝友父兄家法在，想能清白遗儿曹。”^{[15] (卷三十六)}从上述文献著述可见，孝友是中华民族家族传承中的一项重要传统，这种人际交往原则也扩展至族亲、乡党和其他更广泛的组织及成员，曾国藩家书中直接或间接涉及“孝友”内容的竟达数百封之多。

三是“忠”，是组织力量的源泉。在儒家文化的价值观看来，忠孝是不可分离的，忠于国家是孝的延伸，是至孝。“忠”在儒家思想中具有重要地位，“忠”的认知和践行体现在对内和对外两个方面。对内，忠诚于自己的内心；对外，忠诚于天道。并且，彼此两个方面相互映照：真正忠诚于自己内心的思想才是纯粹的，由此发生的行为才会做到和坚持；对外忠诚于天道则可以修正对内忠诚可能存在的认知偏差，便于不断修正认识与实践中的问题并取得更好的结果。

六、结语

在中国传统文化的语境中，修身、齐家、治国、平天下是个体价值实现的路径，其中有着一以贯之的逻辑。在家国治理中夫妻家庭是最小的组织单位，由两个独立个体组成的夫妻是治理组织中的最基本单元，由此叠加组合成大家庭、宗族、乡党、社会组织、国家。曾国藩一生的管理实践都是针对“人”这个对象展开和演绎的。对人性的认知、管理和完善贯穿于他整个人生实践中，曾国藩用“立己达人”的方法，遵循“经世致用”的路径，沿着自我、夫妻、家族、乡党、军队、社会的组织路径依次递进，实践并自我修正地完成了他一生宏大的管理实践。曾国藩家书是其组织管理思想的重要文献，具有完善的思想体系，注重沟通的方法和协调的艺术，让整个家族步调一致，实现了合理分工和最大化的协同，并较好地解决了世代传承的问题。本文对此做了系统的回顾和梳理，并将之与现代组织管理的四大难点相互观照和分析，以期组织理论发展和组织管理实践提供助益。

参考文献：

[1] (美)彼得·德鲁克. 组织的管理[M]. 王伯言, 译. 上海: 上海财经大学出版社, 2003.

[2] (美)彼得·德鲁克. 我认为我最重要的贡献是什么[J]. 商学院, 2005, (6).

[3] (清)曾国藩. 曾国藩全集: 第十九册[M]. 长沙: 岳麓书社, 1985.

[4] 唐兆梅. 论曾国藩的“孝友传家”[J]. 湘潭大学学报(哲学与社会科学版), 1997, (5).

[5] 唐浩明. 唐浩明评点曾国藩家书[M]. 长沙: 岳麓书社, 2015.

[6] (清)曾国藩. 曾国藩全集: 第二十册[M]. 长沙: 岳麓书社, 1985.

[7] 诗经[M]. 王秀梅, 译注. 中华书局, 2015.

[8] (清)曾国藩. 曾国藩全集: 第二十一册[M]. 长沙: 岳麓书社, 1994.

[9] 谭伯牛. 战天京: 晚清军政传信录[M]. 长沙: 岳麓书社, 2016.

[10] (清)曾国藩. 曾国藩全集: 第一册[M]. 沈阳: 辽宁民族出版社, 1997.

[11] (清)俞樾. 春在堂随笔[M]. 南京: 江苏古籍出版社, 2000.

[12]唐浩明. 唐浩明评点曾国藩日记[M]. 长沙: 岳麓书社, 2015.

[13]章继光. 曾国藩思想简论[M]. 长沙: 湖南人民出版社, 1988.

[14]宋元人. 四书五经: 上册[M]. 北京: 中国书店, 2014.

[15] (宋) 李壁. 王荆公诗注[M]. 文渊阁四库全书: 第 1106 册. 上海: 上海古籍出版社, 1990.