

## 論曾國藩幕府對近代中國之影響

李嬌瑩

通識教育中心副教授

### 摘 要

曾國藩幕府崛起於晚清太平天國動亂時代，規模及功能都有別於以往，號稱「神州第一幕府」。曾氏身為儒者，在清廷有限之人力、物力、財力的支援下，為討伐太平軍而集募勇、練軍、籌餉等重任於一身，以其獨具之「兵為將有」的招募方式，並善用分層授權的觀念，形成一支層層節制的龐大半私人性質軍隊。而面臨諸多軍、政、財勤、外交等繁雜的行政及籌劃管理等事宜，曾氏以其特有之選人、訓練及管理方式，延攬各式人才入幕，逐漸形成一個陣容龐大、功能完備、宛若一組織嚴密之小型政府的幕府。不但在兵事、餉事、吏事、文事各方面游刃有餘，更在洋務方面迭創佳績，對晚清以至民初的政治、軍事、經濟乃至社會均深具影響。

**關鍵詞：**曾國藩、幕府、兵為將有

# **Discussion on the Influence from Commanding Office of Tseng Kuo-Fan on Modern China**

Chiao-Yin Lee

Associate Professor, General Knowledge Education Center

## **Abstract**

The rise for Commanding Office of Tseng Kuo-Fan came in the wake of insurgence of Taiping Rebellion during the late Ching Dynasty in Chinese history. Separated from those in the past with its scale and function, Commanding Office was dubbed as “The first commanding office in China.” As a devout Confucian scholar, Tseng shouldered the heavy responsibilities by raising and training the army and raising funds to fight effectively against the Taiping Rebellion under the circumstances of limited support of manpower, material resources and finance from the Imperial Palace. With the distinctive recruiting method of “Soldiers Followed the General” and the adoption of the concept of a delegation of the right authority to the right level of officials, Tseng formed one huge and semi-private army of hierarchical restrictions. In face of multifarious aspects of administration, preparation and management about military, political affairs, finance and diplomacy, Tseng practiced his distinctive selection, training and management methods to recruit different talents to form one small well-organized government-like commanding office with a huge battle array and comprehensive function gradually. Not only being more than equal to the tasks of military events, supply affairs, official works and literary matters, Tseng achieved excellent results in foreign affairs repeatedly that showed strong influence on politics, military, economy and society in the late Ching Dynasty and even in the early Republic of China.

**Key Words: Tseng Kuo-Fan, Commanding Office, Soldiers Followed the General**

## 壹、前言

清朝咸豐、同治以後，由於太平天國的動亂，出現了由曾國藩首創的新型幕府。其主要的特點，是幕主擁有一支具私人性質的軍隊，為了指揮和管理這支軍隊，並籌劃處理龐雜的諸般行政，幕主延攬了各式人才，形成一個多功能、多面向的龐大幕府。

曾國藩人生最大的成就，便屬帶領湘軍平定太平天國，當時在清廷的徵召及有限的支援下，身為文人，又毫無戰鬥能力與經驗，驟然集募勇、練軍、籌餉等重任於一身。短期內必須集眾人之智慧與力量，壯大起湘軍的團結意志與戰鬥能力，指揮管理軍隊組織，所需面臨的各項行政事務紛雜瑣碎又各具專業，因之曾國藩以其獨具「兵為將有」的招募型式募集軍隊，善用分層授權的觀念，逐漸形成一支功能完備、層層節制，金字塔型管理型態的龐大半私人性質軍隊。為指揮和管理這支軍隊履行諸多功能，所延攬之各式人才，也逐漸形成一個陣容龐大、功能完備、宛若一組織嚴密之小型政府的幕府，其規模與功能前所未見，堪稱「神州第一幕府」。

幕府的組織各朝皆有，至曾國藩時開始做了獨具特色的突破與創新，成為中國現代化之先驅。有關於研究曾國藩幕府（以下簡稱曾幕）的論文，大多置重心於其幕府的組織、功能、管理、策略、演變、甚或貢獻等之探討，然卻未見分別於政治、軍事、經濟、社會面作整體性之影響分析者。基此，本文乃以整體綜合性之分析，企求達成此一標的，以突顯曾幕與近代中國現代化的連結。

## 貳、曾幕的起落與專業典範管理

### 一、創幕起落

湘軍初期以團練之名起家，曾國藩以「募將不募兵」之原則，由手下儒將各自招兵。隨著戰爭過程，地位逐漸確立與上升，幕府規模亦隨之不斷擴大。自咸豐三年（1853）初創，至同治三年（1864）攻克金陵達於鼎盛時期。而後為避免功高權盛受到猜忌，自動裁軍致使幕府漸趨萎縮，尤以剿捻時期為甚。此後隨著曾氏回任兩江總督、直隸總督進入以洋幕為主的守成時期而略有起色，直至同治十一年（1872）曾氏病逝，才終結持續達 20 年的曾國藩幕府（劉建強 2004,24-26）。

至於曾幕組織，在創幕初期，僅為地方幫辦團練，以審訊土匪的審案、軍裝

及善後等功能為主。至平定太平天國時期，戰功逐漸達於鼎盛。為便於處理日益繁雜且戰幅廣闊的各項事務，將幕府事務歸納為軍事、餉事、文事、吏事四大類，下設各式局處，人員亦達三至四百人的高峰期。接續的剿捻時期，因裁軍之故，戰功不彰，幕府亦隨之縮減，但此時期亦逐漸往洋幕方面開展（凌林煌 2007,334）。終至曾國藩病逝為止，曾幕除在軍政面深具影響外，在洋務的發展上對近代中國之現代化亦甚具帶動作用。

## 二、人才選用與管控

發展與運用幕府，首重人才。曾國藩管理幕府團隊的關鍵特色，在於其善於用人，具特有之人才選用的原則與方式，同時幕僚之來源與特色亦獨具一格。

在發現、拔擢人才方面，主張應以廣收、慎用、勤教、嚴繩為基本原則。認為用人要不拘一格、不求全才，且應用心搜尋、發現，<sup>1</sup>同時要知人善用、量才而用。然在廣收、慎用之後，更需配合殷切的教導並輔以嚴格的法紀（曾國藩 1994,《日記一》422）。

曾氏在選人上以「德行」為基本條件，而選用要件之首要關鍵則須具有忠義血性，至於德才平衡方面，如果二者不可得兼，則寧可有德而無才（蔡松坡 1978,5）。

至於選人用人方面最著者，為其特有之觀人技巧，其所具之相人術，一方面靠自身深厚的學問修養，另一方面則係依據其豐富的閱人經驗。據《清史稿》〈曾國藩〉記載，曾國藩每逢選吏擇將，必先面試目測，審視對方之相貌、神態，再與相書上所言印證，同時並與對方的言行談吐相結合，以資判斷對方的運勢以及人品才智（趙爾巽 1927,3174）。容閱在所著《西學東漸記》中，於曾國藩觀人之法，便曾有深刻描述：

以銳利之眼光，將予自頂及踵，仔細估量，...最後乃雙眸炯炯，直射予面...予自信，此時雖不致忸怩，然亦頗覺坐立不安...<sup>2</sup>

<sup>1</sup> 曾國藩，〈剿捻告示四條〉，《詩文》，《曾國藩全集》，1994年，頁421：「方今兵革不息，豈無奇才崛起？無人禮之，則棄於草澤饑寒賤隸之中；有人求之，則足為國家干城腹心之用。」

<sup>2</sup> 容閱，《西學東漸記》，台北：廣文書局，1981，頁85。內容略如：「寒暄數語後，總督命予坐其前，含笑不語者約數分鐘。...又以銳利之眼光，將予自頂及踵，仔細估量，似欲察予外貌有異常人否。最後乃雙眸炯炯，直射予面，若特別注意於予之二目者。予自信，此時雖不致忸怩，然亦頗覺坐立不安。...」

而在人才招募方面，則授權其手下文將，於各省自選軍員，再分別於各地各自募兵。如在湖南，係透過江忠源、羅澤南、左宗棠、駱秉璋等人之關係，將各人之集團成員納入湘軍體系；湖北省則通過湖北巡撫胡林翼、湖北巨紳胡大任集結當地人才；安徽省乃由吳竹如、李鴻章招徠該省之文人武將；江西省則由江西官紳黃贊湯、劉于濬爭取當地人才；江蘇省係透過名流趙烈文、周騰虎；浙江省透過應寶時，四川省亦透過胡林翼分別召集當地才俊以為湘軍之兵勇等不一而足（賈熟村 1991,398）。

至於曾氏幕府人才來源，據李志茗、凌林煌、朱東安等三位學者之研究，僅就羅致方法和出身二項略列：

李志茗在《晚清四大幕府》一書中所列曾國藩幕府幕僚的來源途徑分為主動延訪、奏調入幕、請人推薦、被動敦聘四類（李志茗 2002,139-148）；凌林煌在〈曾國藩幕賓入幕變項析論〉一文中則分為主動延訪、他人保荐、幕友主動、奉旨簡派、其它方式以及方式不詳等六類（凌林煌 2007,343），二種分類法雷同。

如以出身來源分類，學者朱東安將湘軍將領來源關係概分為師生、同鄉、親族、同年四類。李志茗則將文武幕僚的來源略分為六小類：至親好友、原胡林翼之幕僚、門生故吏、降職人員、截留清廷新任或候補官員以及親朋之子弟。

無論從人才羅致方式或出身來源分析，由上述皆可知幕僚人員的需求面甚為寬廣。曾國藩從政、治軍二十年，先後入幕人數各方統計方法不一，以致人數或有出入，然依各家學者略估之平均數約計四百人左右（劉建強 2005,77）。而以曾國藩對人才之兼容並蓄，各方人馬紛紛投效的情況下，其幕府人才亦遍及中國本土十八行省，並兼有漢軍、滿洲及蒙古籍者，幕府人員籍貫比例如圖 1。

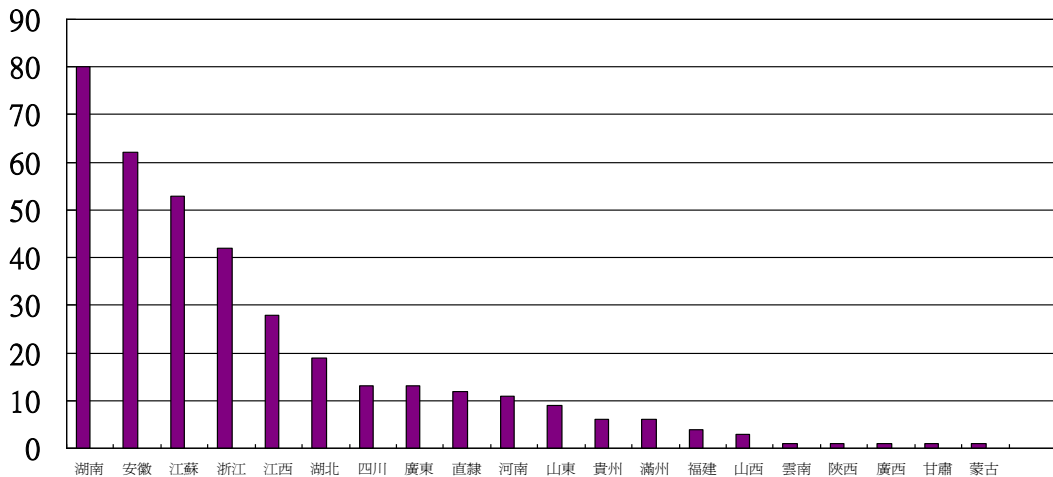


圖 1 曾國藩幕府人員籍貫比例圖

資料來源：凌林煌，〈曾國藩幕府成員之量化分析〉，《思與言》，1995 年第 33 卷第 4 期。

然而即便曾幕人員與身份如此眾多繁雜，在人事管控方面，曾氏對於各個幕僚的學經歷、家世背景，都有完備詳盡的人事管理紀錄。正如 Jonathan Porter 於 *Tseng Kuo-fan's Private Bureaucracy* 書中所言：在西方的觀察下，湘軍的幕府組織，在當時中國面對新舊交替的時代中，除具有維持舊秩序的功能外，尚表現出一種新型的企業組織型態。(Jonathan Porter 1972,16)，僅舉其幕僚人員履歷手稿影本圖例如圖 2。

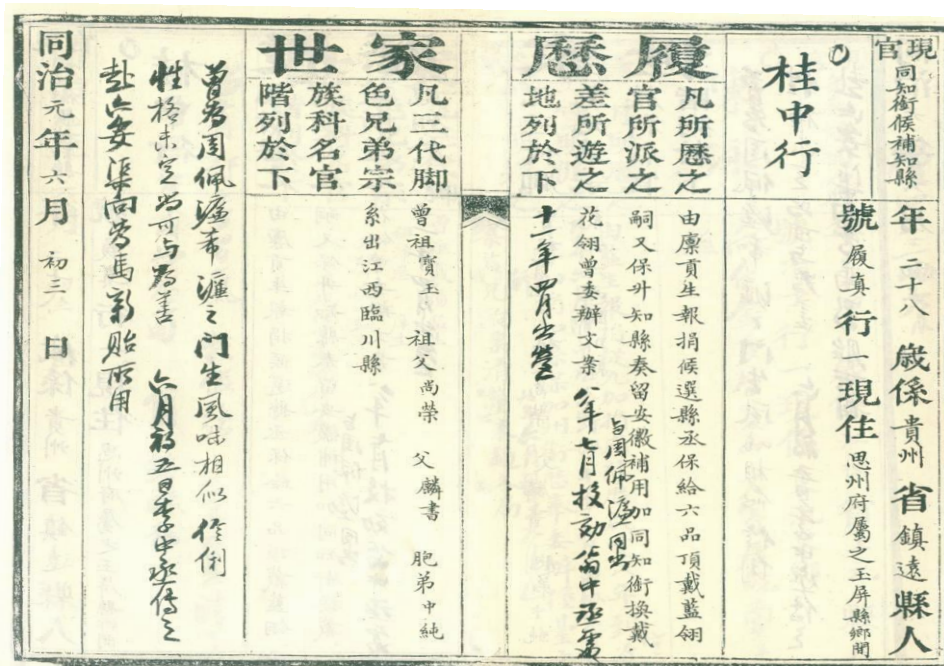


圖 2 曾國藩幕府人員履歷圖例

資料來源：曾國藩等，《湘鄉曾氏文獻》(四)，台北：台灣學生書局，1965年，頁2187

此外，曾氏幕府中之成員以儒者居多，在漢苑出版社發行之《曾國藩全集》收錄的日記中，分別於〈問學〉〈文藝〉〈鑑賞〉〈品藻〉等部分記錄其幕僚間討論學問、詩文及鑒賞品文之記載(曾國藩 1976,353-448)。曾氏幕府中復有書局及書院之相關組織，負責校刊群書、作育英才，同時幕府中曾經著書立說者，中西幕僚皆有，尤以翻譯西書為著。<sup>3</sup>基此，當能充分體會出曾國藩幕府中人才集聚、文人鼎盛的特有氣質。

<sup>3</sup> 同治七年於江南製造局內設立「翻譯館」，敦聘了部分西洋人入幕，較知名者有傅蘭雅(John Fryer)、林樂知(Young J. Allen)、金楷理(Carl. Kreyer)、瑪高溫(Daniel Jermore MacGown)、偉列亞力(Alexander Wylie)等。譯書方法乃請西人口譯，由中國人筆錄而成，內容遍及兵學、工藝、兵制、醫學、礦學、農學、化學、數學、物理、交涉、史志、船政及法律。

### 三、幕府管理

#### (一) 職能創新

湘軍幕府之名詞雖非創新，然因具特殊之時空背景，以歷代舊有之幕府任務分類，諸如刑名、錢穀、書啟、硃墨、徵比、帳房、教讀、閱卷等，實難以概括。咸豐四年二月出師東征時，便已在糧台設立文案所、內銀錢所、外銀錢所、軍械所、火器所、偵探所、發審所、採編所等，職司財政、軍事、司法、文化等政府職能。值得注意的是，湘軍的幕僚可對外公務往來，有別於以往幕僚足不出官署，不干預政事之傳統（楊正娜 2006,20）。也因此湘軍內部的公文，獨具自行規定的格式如圖 3。

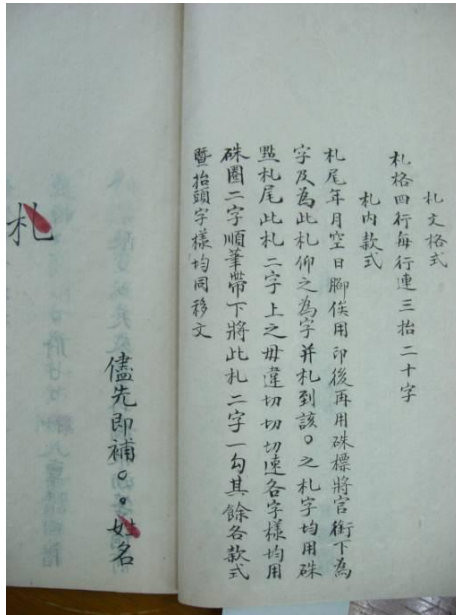


圖 3 湘軍內部公文格式圖例

資料來源：筆者於湖南圖書館拍攝

除了主掌軍政的軍幕外，主掌洋務為的洋幕更是前所未見全新的幕府領域。曾國藩曾在奏摺與日記中言，要勤遠略、要求自強，需「試造...火輪船」、「以學作炸砲、學造輪舟為下手工夫」。此等理想必須找到學有專精、理念相和，又具有實際執行能力者。因此，外語、算學、天文、機械、繪圖、製造等專業技術成為洋務幕府的必要條件。曾氏的幕府，既需可諮詢策略、提出建議的參謀之士，更需要學有專精、長於研發製造的技術幕僚，且較以往更需注重業務之專業化、

合理化及效率化。清季洋務運動，如軍械所、機器製造局、輪船局、船廠、槍砲局、選派幼童留學及設立翻譯館等，即由曾國藩幕府首創為之。

## (二) 治事育人

曾國藩認為，人才可通過培養教育造就出來，要做好幕府中的兵事、餉事、吏事、文事，首要之務必須培養人才，而其培養人才，以讀書、歷練、言傳身教為主。凡入其幕府者，必於軍、政、餉、文四事之中精習一事，並結合實際進行學習，增長才幹，同時利用茶餘飯後之隙談古論今，傳授讀書心得與實踐經驗，且因材施教、適才適所。

其與幕僚之間猶如嚴師、弟子，觀其所撰「凡堂屬略同師弟，使僚友行修名立，方盡我心」（曾國藩 1994 《詩文》，105）的對聯，正反映了這種關係。

## (三) 盡心保舉

對於龐大的幕府人員，曾國藩則善盡適才適所之任。對於擅長治軍者，便安排至營務處歷練軍務；對精於計算者，便安排至糧台、轉運局、籌餉局等單位，便於學習籌餉、理財、轉輸等工作；對精於發明創造者，安排其到洋務局，參與造船製砲工作（宮玉振 2005,124）。對於有功人員，更善盡「保舉」之能。其保舉幕僚之目的，固然是為攏絡人心，更重要的是，他認為太平軍之亂與地方政權的腐敗，已失去民心，為穩定社會，整飭地方政權與吏治勢所必行。對於身邊龐大的各樣人才，功績卓著者，適時加以保舉，既能善盡其才，也可嘉惠地方吏治。因此曾國藩的幕僚，許多相繼成為政府官員，甚至不少人被破格重用，超擢拔升，升遷之快，世所罕有。

## 四、財源籌措

龐大的軍隊需要巨額的資金支持，湘軍並非清朝經制軍隊，除部份幕僚及官員的薪資由清廷支付外，大部分軍隊將士的薪資須由湘軍自籌。曾國藩統兵最多曾達 12 萬人，由其供餉之軍隊亦達 10 萬人之多（朱東安 1994,10-11），因此為了戰事所需，清廷不得已而允許湘軍以釐金、<sup>4</sup>票鹽<sup>5</sup>的方式就地籌款，供作軍餉。

<sup>4</sup> 釐金的起源，乃因咸豐三年為江北大營籌措鎮壓太平軍的軍餉，在揚州裏下河設局勸捐，其畝捐按地畝肥瘠和業田多寡，照地丁銀數分別抽捐，後開始對米行商賈推行捐釐。至咸豐四年三月再推行到裏下河各州縣，並對其他各業亦一律照捐抽釐。截至同治元年，除雲南和黑龍江外，釐金制度已通行於全國各地，不但代替當時因太平軍亂而處於癱瘓狀態的國內常關的職能，釐金局卡尚具隨戰區變化「因地制宜」的靈活性，更增加了清政府的稅收。同治年間是釐金收入最旺的時期，比清政府原來歲入額數約高出三至四倍，填補了咸豐年間財政的匱乏。羅玉東，《中國釐金史》，台北：文海出版社，1978年，頁9-25、55、61-63。



王闖運便曾在《湘軍志》〈籌餉篇第十六〉中述及：

湘軍起貧苦、同飢餓，轉戰五千里，餉皆自釐金給之（王闖運 1964,461）。

由於湘軍財務多為自給自足，為管理這些稅收也必須另立「內部帳冊」，如圖 4。

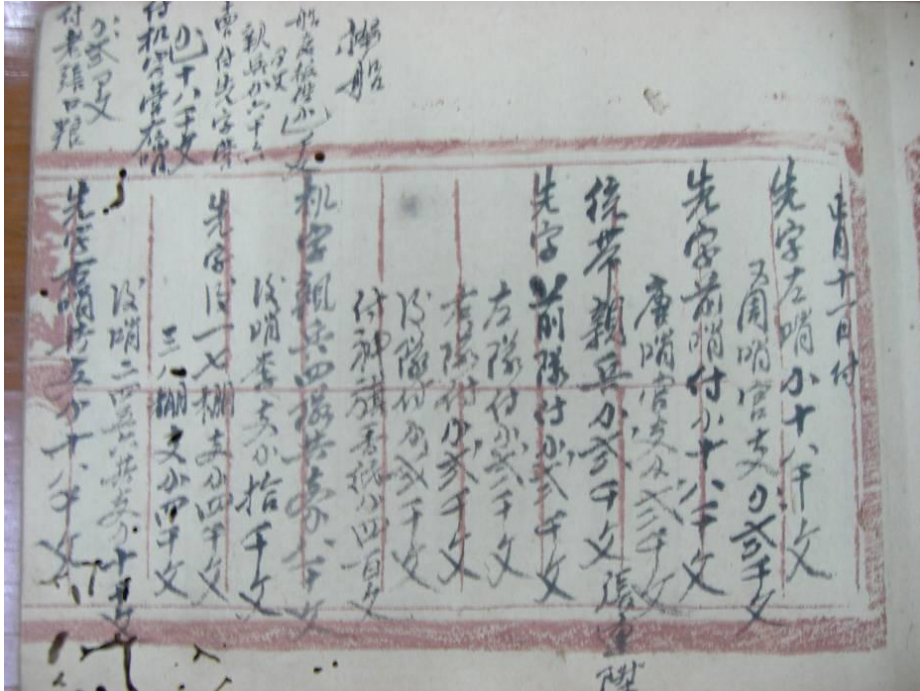


圖 4 湘軍內部帳冊圖例

資料來源：筆者於湖南圖書館拍攝

說明：筆者於 2007 年 7 月走訪湖南省圖書館尋獲湘軍當年留存帳簿原件，其中多處已遭蛀蟲腐蝕。

然釐金雖然解決了湘軍的財務困難，卻是無法度可守的稅制，往往成為地方督撫專擅的經濟基礎，但釐金卻又是湘軍最大的收入來源，是清廷無力支付龐大軍費情況下的權宜之舉。

<sup>5</sup> 道光十一年，陶澍奏請試行票鹽法。由運司印刷三聯空白票式，一為運署票根，一留分司存查，一交民販行運，載明民販名籍、運鹽引數、銷售州縣，運鹽出場不准票鹽相離及侵越別岸。每引鹽 400 斤，收鹽價、鹽稅、各項辦公費合計一兩八錢八分，滯岸人民均可由該州縣取得護照，赴場買鹽，政府於適中地設場局，以便灶戶繳鹽，民販納稅。太平天國事件後，曾國藩任兩江總督，也奏請運用陶澍的票鹽法，左宗棠任閩浙總督時，也在浙江、福建行票鹽法。參閱劉常山，〈陶澍與兩淮鹽務的改革〉，《逢甲人文社會學報》，2005 年 12 月第 11 期，頁 242。

## 參、對政治之影響

滿人初入關時，基本上因襲明制，多爾袞與福臨採以漢制漢政策藉以收攬人心（蕭一山 1962,386）。然而在制度上，雖然任官都是滿漢各半，但實際上，清朝前期的任官仍是滿漢有別，如內閣大學士滿漢各二人，協辦大學士滿漢各一人，但實權卻多在滿臣（錢穆 1980,634）。梁啟超在《論李鴻章》中曾描述即便有漢臣當權，在一般漢人眼中，卻是不值一顧之「弄臣」而已，<sup>6</sup>其言雖或有誇張，然滿清重用漢臣的情況終非核心。至雍正時，又特設軍機處，致使內閣權漸輕，軍機大臣掌握國家實權。與內閣同為中央政府的吏、戶、禮、兵、刑、工六部，亦是尚書與左右侍郎各半，但僅為中央行政長官，無權對各省督撫直接發佈命令（錢穆 1980,634-635）。

至於地方各省督撫，掌各省軍務糧餉，派駐各省，如同皇帝之耳目手足，因此在滿漢員額的掌控上，同樣嚴格。康熙時各省督撫以漢人居多，至雍正朝，雖然漢人仍佔較多數，但雍正帝的朱批諭旨，卻常斥漢軍卑鄙下賤，因此至乾隆朝時，督撫又以滿人居多（錢穆 1980,638）。另如一般文官的任用，也都明訂特有的官制缺，以維護滿人之特權。如《大清會典》便明訂：

凡內外官之缺，有宗室缺、有滿州缺、有蒙古缺、有漢軍缺，有內務府包衣缺，有漢缺。

這些任官制度，都是為了維護滿人的任官特權，具有明顯的民族不平等性。乾嘉以後，滿官構陷漢官或對漢官掣肘者，時有所聞（孫甄陶 1978,129）。直至太平天國動亂，「以漢制漢」的政策乃再度祭出。曾國藩統兵之初，僅為「前兵部侍郎」之銜，直至咸豐末年方授以兩江總督職權，自此，在政治面的變化及影響漸趨明顯。

### 一、幕府勃興滿漢消長

咸豐十年之後，曾國藩因戰功頻傳，其幕府也聲勢漸長，擁有相對獨立的

---

<sup>6</sup> 梁啟超，《論李鴻章》，台北：中華書局，1958年，頁8。「若夫平時，內而樞府、外而封疆，漢人備員而已。於政事無有所問。如順治康熙間之洪承疇、雍正乾隆間之張廷玉，雖位尊望重，然實一弄臣爾。」

建軍權、用人權和財政權。為了刺激軍心士氣，曾國藩大量保薦追隨他的幕僚出任地方官員。而同治年間他先後受任節制蘇、浙、皖、贛、直、魯、豫七省軍權，<sup>7</sup>在其大力保薦下，沈葆楨、李續宜、李鴻章、左宗棠等，直升為正二品巡撫上任，而李瀚章更在兩年之內連升三級而位至巡撫（賈熟村 1991,143-145）。自同治年間始，廣東、廣西、福建、陝西、貴州、山東、湖北、湖南、四川、河南、直隸、雲南、甘肅乃至台灣之督撫與地方官吏，均遍佈曾氏保舉之人（凌林煌 1995,132-204），逐漸改變了自乾隆起地方各省督撫以滿人居多的情形。尤其是同治年間，各省督撫，湘淮軍即佔大半，如《國史大綱》記載曰：

太平天國起，滿督撫無敢抗。咸豐以後，始汰滿用漢。同治初，官文總督湖廣官罷，滿人絕跡者三年。…當同治己巳庚午間，各省督撫提鎮，湘淮軍功臣佔其大半（錢穆 1980,638）。

據同治《湘鄉縣誌》記載，從咸豐三年到同治八年（1853~1869），湘鄉將領共有 7,886 人。這些將領分為兩類：一類是武勳文職，包括總督、巡撫、布政使、按察使、道員、知府、運同、郎中、同知、知州、州同、知縣、通判等文官，計 358 人；另一類武勳武職，包括提督、總兵、副將、參將、遊擊、都司、守備、千總、把總等武官，計 7,528 人。其中有總督、巡撫 8 人，布政使、按察使、道員 39 人，知府、知州、知縣 283 人，提督 183 人，總兵 417 人，副將、參將 1,132 人（故宮博物院 2001,365-382；劉鐵銘 2006,1）。以當時全國 18 行省計，湘人之任督撫者居一半強，真所謂「天下人才之盛，尤莫如楚南」（毛祥麟 1985,30）。

而曾國藩身後，湘淮人士主政的情形至光緒年間更為明顯，除河、漕二督府外，在地方軍政督撫僅 8 個員額之中，於光緒元年至十二年間，陸續出任督撫的 18 位之中，即有 12 人係出身湘淮系統，其中又有 6 人出身於曾氏幕府。其比例之高又以光緒三、四年最為明顯，8 名總督全為湘淮人士擔任，而曾任曾氏幕僚者佔了 6 人（朱東安 1994,184），誠可謂「名臣能吏，半出其門」（中國社會科學院近代史研究所 1986,273）。

曾國藩大量保舉幕僚的結果，造成地方政權出現由滿族漸移至漢族手中的現象，加深了滿漢民族之間的矛盾。也由於他位列封疆、權勢顯赫，所部湘軍將領多成為地方督撫大員。

<sup>7</sup> 同治元年受命統領蘇、浙、皖、贛四省，至同治四年又奉諭節制直、魯、豫三省剿捻。

這種滿漢消長的情況，自晚清中央軍機大臣之任用進退中，同樣可以窺見。在同治以前，軍機大臣不用漢臣，然自同治以後，軍機大臣漢人當道，有實力者略如表 1。

表 1 同治以後當權之軍機大臣

年代	人物	漢滿之別
同治初年	文 祥、沈桂芬	滿、漢
同治末年及光緒初年	李鴻藻、翁同龢	漢
光緒十年至光緒二十年	孫毓汶、徐用儀	漢
光緒二十一年至光緒二十四年	李鴻藻、翁同龢	漢
光緒二十四年以後	剛 毅、榮 祿	滿

資料來源：梁啟超，《論李鴻章》，台北：中華書局，1958 年。

在同治以前，也就是討伐太平天國之前，漢人實無真正執政者（梁啟超 1958,9）。因此至清朝中期以後，在中央與地方官吏的任用上，可明顯見到滿漢之消長與清朝前期迥異。

再者，清朝沿用多時的開科取仕的任官制，此時因幕僚體制的地位已被認可，為適應地方政府需才孔急的情況，許多地方督撫也開始運用幕僚體制的彈性，於體制外招聘專才來協助處理地方社會所出現的新問題（陳國慶 2005,98）。由於大量幕僚的加入，地方政府行政效率大大提升，對中央集權重心的下移，不無影響。

左宗棠和李鴻章均出自曾國藩幕府，他們出幕後也各自建立了楚軍和淮軍，在此基礎上形成了各自的幕府。而出身於淮軍幕府的袁世凱在獲得編練新軍大權後，也網羅大批幕僚，編練成北洋新軍，並繼曾、左、李之遺規，極力保薦所屬心腹幕僚出任政府官員。

綜論之，自曾國藩起始的湘軍，繼之以楚軍、淮軍以至袁世凱的北洋軍，使得中央集權的態勢有所改變，政權下移已無可抵擋。另一個特殊狀況便是改變了以往清朝地方官軍文分設的情形，文人書生起而領兵，即便不帶兵，也與軍政糧餉業務有關或與領兵者密切相關，因此不但政權下移，也造成用人與軍、政、財權合一的情形（朱東安 2000,477-478）。然因程朱理學等倫常觀念對曾國藩等人具有禮教上的約束力，因而並未割據分權，但也影響到中國近代軍事、政治制度的重大變革，而保舉之風，更成為晚清時期一個重要的任官途

徑。

## 二、用人唯才科舉沒落

曾國藩大量保舉幕僚，善於攬才，各科人才盡入其門，且曾氏素來反對八股，對開科取仕的僵化制度也頗有意見。由於科舉考試以文學訓練和道德灌輸為己任，基本上乃將士子從意識形態上塑造成為觀念僵化、思想保守的一群。在晚清社會紛亂、列強干預的情況下，這些科考出身、思想僵化的官員面對與外國領事進行談判、組織各省防務體系、或是經營輪船公司以爭中國經濟利權等問題，幾乎疲於應付。<sup>8</sup>另一方面，晚清時曾國藩幕府在戰功上的顯赫、對洋務執行上的傑出表現、幕府中各式人才集聚，加上曾國藩對幕府人員大量的薦舉，除了前述造成政權下移的影響外，對傳統科舉的官員亦造成一定程度的威脅性。

在清代，進入官場的方式有科舉、蔭襲、捐納和保舉四種，到晚清光緒朝由於西學與洋務的影響，也有少數新式學校培養和留洋的學生入朝為官的情形。幕府制本為科舉取士的補充，然而此時幕府人員的學有專才，同樣也使得正途科舉出身卻不具專業知識的官吏受到威脅。曾國藩幕府各類人才齊聚，在功高權重的情形下，更極盡保舉之責，左宗棠和李鴻章及袁世凱，也都相繼效仿。大量的幕府保薦人才上場，勢必排擠到正統科舉出身官吏的員額，再加上「捐納」等其他管道入仕的員額也逐步上揚，清光緒卅一年，清政府發布諭令：

著即自丙午科為始，所有鄉會試一律停止，各省歲科考試亦即停止（朱壽朋 1958, 5392-5393）。

實施了一千三百多年的科舉制度正式宣告終結，曾、左、李乃至袁世凱對幕府大量的保舉，對此不無影響。

## 三、洋幕帶動自強變法

學者劉廣京在〈經世、自強、新興企業—中國現代化的開始〉文中論及「沒有太平天國，就沒有自強運動，因為沒有太平天國，曾國藩就做不成兩江總督，沒有曾國藩這一批有練兵籌餉經驗的人出來當總督，就不會有自強運動。」因此當知，曾國藩籌辦洋務與而後直至清末連串的自強與變法的舉措，是環環相扣、

<sup>8</sup> 吳鈞，〈最後的中興〉，<http://blog.china.alibaba.com/blog/lfz0351/article/b0-i2706251.html>

密不可分的。即便而後的自強運動以及維新變法因種種因素以致失敗，但曾國藩在洋務上的帶動，仍舊是牽引中國邁向國際，走入現代化不可或缺的關鍵與動力。

曾國藩成立洋務幕府以致帶動而後自強運動產生的因素，諸如不平等條約巨額的賠款及大量洋貨湧入影響國計民生，經濟瀕於崩潰；英法聯軍之役後，西洋武力船堅砲利刺激到有識之士的覺醒；外國駐華公使的進言，力勸中國儘速與西方建立正常外交關係。<sup>9</sup>以上因素再加上中央重臣奕訢及地方官員曾國藩、李鴻章等的強力推動，因此才產生自咸豐以至光緒年間的自強以致變法。

除此，因其首創各式洋務機構之帶動，中國境內而後尚陸續成立了天津機械製造局、漢陽兵工廠、福州造船廠、上海機械織布局等。軍事方面，成立天津武備學堂、船政學堂、水師學堂、旅順船塢，並陸續購買定遠、鎮遠、致遠、靖遠、經遠、來遠等軍艦，建立北洋艦隊等。即便而後的自強與維新運動宣告失敗，然而邁向現代化的腳步已然無法停止。以現代的眼光觀之，自強與變法或許是失敗的，然以當時的角度而言，仍是步步推動向前邁進，形勢與氣象均不同於以往。因此曾國藩之洋務幕府所帶動的風潮與影響，非但不容否認，且是值得今人稱頌的。

## 肆、對軍事之影響

### 一、推動軍制的改革

曾國藩組建湘軍，開創「兵為將有」之制，將軍隊的職能、餉制、徵募方法、統領規則及管理經營做了有別於以往的改變，不但取代了正規八旗綠營的地位，更為爾後中國軍制的變革立下契機，成為中國軍制邁向現代化的指標。

依據湘軍的軍制規劃，而後的淮軍與楚軍所持之營制、營規、兵制、餉制，也都一準湘軍制度。受到太平天國的刺激，湘、淮軍的崛起，使清廷省悟到原有軍制的腐敗，開始在各省推行募兵制編練新軍，並於光緒廿九年於中央設立練兵處以統籌全國練兵事宜，將全國新建陸軍統一編組，分設常備軍、後備軍，並於

<sup>9</sup> 洋務運動期間，西方在華人士向中國政府提出許多重要的建議。如英國人赫德於同治四年提出的〈局外旁觀論〉、同治五年英國駐華公使威妥瑪的〈新議論略〉。但湖廣總督官文、江西巡撫劉坤一、兩廣總督瑞麟和廣東巡撫蔣益澧均不予認同，斥之為「包藏禍心」；左宗棠則認為西洋「奇巧之器甚多」，皆美觀而不適用，只學西方的造船便可。引自考研，〈西方在華人士與洋務思潮〉，<http://www.100paper.com/100paper/zhexue/zhexuexianguan/20070625/29544.html>

京師設禁衛軍。在陸軍部成立之後，又將全國編練的新軍區分為十六鎮，十六混成協（旅），以北洋軍為中央軍，各省新軍為地方軍，至此清朝的軍制成為中央軍與地方軍並列的軍隊體制（郭廷以 1978,364-366）。

階段性的權變，雖不能說是制度改革成功，但終究是在進步中。腦力激盪不會因為改朝換代而停歇，主其事者一定是亟思進步再進步、求新更求新，因此對於湘軍軍制所立下的典範，無論是對八旗、綠營的警惕，或是對晚清軍制改革的帶動，其原始的一份貢獻應是不容忽視的。

## 二、促成海軍的創建

由於曾國藩的軍幕及洋幕在水師裝備上的帶動，以及太平軍與西洋列強船砲的刺激，清廷省悟到而後所面對的危機，除了境內蜂湧的紛亂，尚有來自海上列強的威脅。尤其是同治十年，日本藉口「牡丹社事件」而侵略台灣，朝野震驚的情況下，清廷乃痛下決心加強海防建設。

同治十三年九月廿四日，清政府總理各國事務衙門上呈了〈擬籌海防應辦事宜摺〉，提出練兵、簡器、造船、籌餉、用人、持久等六條加強海防的具體措施及建立海軍的詳細計畫（張俠 1982,7）。隨後江蘇巡撫丁日昌又上呈《海洋水師章程》六條，提出以大兵輪船裝備外海水師，並擇要修築砲台以建立海軍之建議。光緒元年，清政府命時任直隸總督及北洋大臣的李鴻章與任職兩江總督及南洋大臣的沈葆楨分別督辦北洋與南洋的海防，並訂定每年從海關稅收及蘇、浙、閩、粵、鄂五省釐金中撥出四百萬兩作為海防專款。而後歷經十年的規劃與改革，至光緒十年時，終見清廷政府建立了北洋、南洋與福建三支海軍艦隊的雛型。北洋擁有兵船 14 艘，南洋擁有 17 艘，福建則擁有 11 艘，其中部分為購置，部分為自造（郭廷以 1978,230-232）。至光緒十年中法戰役後，清廷在中央正式成立了「海軍衙門」，李鴻章於光緒十四年擬定《北洋海軍章程》（廖和永 1987,86），正式編訂北洋海軍，計擁有各類船艦 25 艘，然北洋海軍旋即於數年後中日甲午戰中全軍覆滅。戰後各方檢討戰敗原因，提出改革，清廷旋於宣統元年再度重整，成立「籌辦海軍事務處」，並將原南北洋艦隊編為「巡洋」與「長江」兩個艦隊，直至清朝結束為止。

海軍的創建，頗見波折，然而從中可見時代巨輪的轉動並未停止。自湘軍水師編制的改革，以至清末海軍艦隊建立，即便吾人今日曰清朝時期進步遲緩，然其處於多變戰亂的時代，實際的需求仍令其不得不跟隨著時代前進。海軍的創建強化了中國的海防，更促使中國的視野透過海路與世界接軌，凡此，均源自於湘軍在水師編制上的改革。

### 三、強化輪船武器的製造

中國軍隊武器裝備的現代化歷程，實乃由曾幕洋務機構的帶動拉開了序幕。吾人見其從「安慶內軍械所」試製槍砲炸彈與輪船開始，接著是派容闈赴美採購「製器之器」而成立上海「江南製造局」，自此更積極的研發槍砲、輪船的製造，而後又見「福州船政局」加入自行製造船艦的行列且卓有所成。這其中前進的腳步是不停息的，而其得意門生李鴻章與繼之而起的左宗棠，更是承其鴻志將製砲造船等洋務發揚光大。

曾國藩「師夷智以造砲製船」的明智，對而後中國軍事工業與武器更新都有極深的影響，也縮短了與世界同步發展的距離與速度。除了曾國藩、李鴻章與左宗棠所先後主持的「安慶內軍械所」、「江南製造局」與「福建船政局」外，之後中國境內又有金陵機器局、天津機器局、山東機器局、四川機器局、蘭州機器局等新式軍事工業相繼創建。至甲午戰爭前，中國新式軍事工業先後創建了將近三十家，對中國軍事工業的現代化發展和影響不容小覷，使得中國軍隊武器裝備與西方的差距大幅縮短，也影響到之後李鴻章、左宗棠、張之洞等人繼續推動洋務、興辦軍事工業、帶領中國軍事武器裝備的現代化進程。

### 四、開啟軍閥之路

由於曾國藩善於保舉，幕府與部屬轉任地方督撫的人數日眾，自成一不可忽視的力量，規模亦足堪類比晚唐以至五代時期的「藩鎮制」。而另一個不可忽視的因素，則為湘軍幕府由於各專業領域所需，已由以往之傳統幕府，擴充及於戎幕與洋幕之規模（繆全吉 1971,53），且為配合行政上所需之專業化、合理化及效率化而人數眾多。因此雖然曾國藩集團成員在當時並無割據自立之野心，但這種獨立編制的體制及半私人化的龐大幕僚群所造成的局面，卻為而後的軍閥樹立了榜樣而群起仿效。如湘軍之後的淮軍，也將軍隊視為私人財產，至袁世凱時，北洋軍更成為袁世凱實現野心的工具。如此即如骨牌效應一般，至民國時期，各路軍閥無一不是擁兵自重，割據一方，使得中國的政局又繼續動盪了十多年。

歷史學家羅爾綱在《湘軍兵志》中述及，曾國藩創立湘軍，不僅改變了清朝的兵制，開創了「兵為將有」的局面，也牽動了政局的演變，在地方上形成了「督撫專政」，為爾後軍閥割據創立了雛型，因此他認為近代軍閥始於曾國藩（羅爾綱 1984,208-228）。大陸學者董蔡時亦曾經指出，「湘軍是中國近代史上第一次出現的軍閥隊伍，曾國藩是中國近代史上的第一個軍閥（董蔡時 1992,90）。」



## 伍、對經濟之影響

### 一、民營化的推動

曾國藩成立洋幕，創辦各項洋務，開啟中國經濟領域的現代化，以當時中國開始工業化的時程而言，正值 19 世紀中葉，應算是緊隨英國工業化的腳步不遠。雖然整個中國的工業化速度與成績不甚理想，但沿海城市受西方工業化影響較深，經濟發展頗為明顯，表 2 中可見上海租界因受經濟發展影響，自同治八年至光緒廿五年的地價漲幅。

表 2 上海租界同治八年~光緒廿五年（1869-1899）地價表

年代	地 價 （單位：兩）	
	英 租 界（共值）	虹 口 租 界（共值）
1869	4,707,584	561,242
1874	6,138,354	1,355,947
1876	5,443,148	1,493,432
1880	6,118,265	1,945,325
1882	10,340,660	3,527,417
1882-89	10,310,627	3,680,299
1890	12,397,810	5,110,145
1896	18,532,573	10,379,735
1899	23,324,176	14,320,576

資料來源：羅志如，《統計表中之上海》，南京：中央研究院社會科學研究所，1932 年，頁 16。

中國工業化的起步始自軍事重工業，由於多與國防建設有關，因此均以「官辦」型式開展（全漢昇 1972,665）。但清末因國庫空虛，企業形式開始漸向「官督商辦」的型式發展，許多大型的企業在這種情形下相繼開辦，如輪船招商局、開平礦物局、上海機器織布局等。然因清廷在經濟上已不具充裕實力，《馬關條約》的簽訂，外資亦得以進入中國設廠，因此「官」的身影便漸次退居次要，取而代之的則是民營企業的興起。從下表表 3「中國近代產業資本估計表」中，就甲午戰後光緒廿年至民國廿五年，外資、官營及私營企業的比重數字中即可看出其間企業經營型態的消長，其中外資與官營比重漸次降低，而民營企業的比重則

漸次攀升。

表 3 中國近代產業資本估計表

	光緒廿年（1894）		民國廿五年（1936）	
	資本額（千萬元）	比重	資本額（千萬元）	比重
外國企業	5.406	44.47	195.924	35.33
政府企業	4.757	39.14	198.925	35.87
私人企業	1.992	16.39	159.744	28.8
總計	12.155	100	554.593	100

資料來源：王業鍵，《清代經濟史論文集》（二），台北：稻鄉出版社，2003年，頁322。

雖然而後民營的成果不盡理想，然若站在倡導軍工業的起跑點觀之，能將中國從長久封閉的農業經濟社會，引導發展到民營企業抬頭，且能面對世界並粗具規模，曾國藩的洋幕對近代中國經濟發展之貢獻與影響，實不容否認或抹滅。

## 二、徵收釐金影響民生

前述湘軍以徵收釐金方式自行籌餉，曾國藩徵釐最多時曾月入白銀卅多萬兩，實乃近世抽釐籌餉影響最大的代表（朱東安 2000,370-371），且這種機構與制度，日後又成為軍閥紛亂據以斂財的經濟來源。再深思之，釐金之制影響最大者應為廣大的黎民百姓，這便又涉及到經濟蕭條的惡性循環。嘉慶、道光年間國庫本已不豐，太平軍之役起，因大量的軍費與賠款使得湘軍必須向民間徵收自行籌餉，致使本國貨物尚未出口之前，僅在國內便需經過層層釐卡繳納釐金。相較之下，本國人民的稅務負擔實遠高於外國人，因此也使清政府的對外貿易逆差在同治三年之後迅速擴大，同治四年逆差達 178.9 萬上海兩白銀，到清朝末年更擴大為 9,416.6 萬海關兩。<sup>10</sup>

民窮財困之餘，導致紛亂四起。朝廷內外受困不得已之下，又增加外債負擔，如此永無寧日，致使清末以至民國紛亂了數十年之久。只是以當時代環境而言，

<sup>10</sup> 侯家駒，《中國經濟史》下冊，台北：聯經出版社，2005年，頁922。

「上海兩」「海關兩」之名稱，乃因清朝時期，中國海關徵收進出口稅時，原無全國統一的標準，各地實際流通的金屬銀成色、重量、名稱互不一致，折算困難，中外商人均感不便。「上海兩」為 1873 年以前上海地區的計算標準。而後為了統一標準，遂以對外貿易習慣使用的「司馬平」（砵碼），又稱「廣平」，取其一兩作為「關平兩」的標準單位，亦稱之為「海關兩」。  
<http://wiki.hexun.com/view/8853.html> 和訊百科

徵收釐金雖使民窮財困，但終究是助湘軍解決燃眉之急，使之有能力及早結束太平軍的動亂，否則歷史的演變與動亂或許不僅止於此。是非公斷，純視後人議論與觀察角度而定。

### 三、推動洋務的負擔

籌辦洋務方面的耗資，在清末當代本就國窮民困的情況下，也是一大負擔。機器製造可節省人力、物力，因此雖然表現在對財政金融的助益，總須在十數年甚至數十年後方得見之，但籌辦洋務所造成的經濟困窘，以今人眼光觀之，應是可接受的「建設性耗費」。總計清朝自同治二年至光緒廿年，卅餘年間興辦了 19 項軍事工業、28 項民用工礦交通運輸業，使用資本總額有九千多萬銀元，耗資不可謂不巨。

表 4 同治二年~光緒廿年（1863-1894）洋務興辦統計表

金額單位：銀元

項 目	數 量	資 本 額
軍事工業	19	69,943,461
採煤工業	7	2,716,228
金屬採掘冶鍊工業	9	6,637,250
紡織工業	5	6,103,803
交通運輸業	7	12,508,702
合計	47	97,909,444

資料來源：黃如桐，〈試論洋務派企業的性質和作用〉，《中國社會經濟史論叢》第二輯，太原：山西人民出版社，1982 年，頁 510。

就實際情況而言，自曾國藩籌辦洋務始，直至而後自強維新的失敗，之所以速度遲緩未臻理想，除了影響到民生經濟的蕭條，同時也受到經濟蕭條反饋的影響而成效不彰。二者間相互影響，亦可視為經濟惡性循環下的因果關係。

## 陸、對社會之影響

### 一、引進西學的先驅

自曾國藩遺留的大量家書、日記中，可知其教誨子弟謹守儒家傳統理念。然

而其教育內涵卻是先進、前衛，除帶領中國學子接受傳統儒家思想教誨的領域外，更積極學習西方科技新知，突破中國數千年保守的學習風氣。推而及於幕府的帶領，吾人見其洋幕，除了積極引進西方數理科學外，在江南製造局中，尚引進工學理論與實務，同時翻譯多重領域之西書，對中國近代科學知識的奠基，影響深遠；而聽從容閔的建議，於同治十年修改〈幼童出洋章程〉上奏朝廷，開創了中國派遣留學生出國深造的先河，更是發掘人才、嘉惠學子的不朽之舉，使中國學子有機會接觸西方、走出封閉，並為國家陪養了一批棟樑之才，如梁敦彥成為民國外交總長，蔡紹基成為北洋大學校長，詹天佑則成為著名的鐵路工程師。對於這些人才傑出的成就，容閔的建議與曾國藩的努力，功不可沒。

雖然曾國藩倡西學的精神在於「中學為體，西學為用」，但也因此打開了中國保守的文化思想。一方面使西方文化得以在中國傳播，讓長期閉關自守的中國人民得以接觸西方文化，開拓思想領域；另一方面，中國人民也開始有了辦報、辦刊的文化傳播概念，中國的民間自辦報刊即始自晚清，<sup>11</sup>亦可見曾國藩提倡西學，對中國傳播文化發展之影響。

## 二、近代企業管理之典範

曾國藩對幕府的管理模式，在當時是針對管理龐大機構與人員所需而設，但曾國藩以文人領軍，管理思維不同於以往武將的軍事管理方法。自成一格的管理方略流傳後世，衍伸而成為許多企業組織管理的典範。

韋伯(Max Weber)在所著《新教倫理與資本主義精神》(*Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*)中論及，文化傳統作為民族內在精神觀念和行為方式，對社會經濟發展有重要的作用(Max Weber 著，黃曉京、彭強譯 1978,17-18)。曾國藩承襲中國傳統文化與湖湘文化的特質，<sup>12</sup>領導湘軍形成自成一格的管理方略。在西方的觀察下，湘軍的幕府組織，在當時中國面對新舊交替的時代中，除具有維持舊秩序的功能外，尚表現出一種新型的企業組織型態(Jonathan Porter 1972,16)。

<sup>11</sup> 戈沛，〈晚清專制改良和中共專制改良之簡單對比〉，<http://www.aboluowang.com> 阿波羅新聞網 2007.4.18。

<sup>12</sup> 「湖湘文化」乃承襲「程朱理學」而來，理學之所以會以「湖湘文化」的形式出現，乃因中國文化在兩晉以後，中原地區戰火頻仍，迫使中原人士南遷，文化重心隨之逐漸南移。至南宋時，逐漸演變成一種具有地方特色、歷史傳承的地域學派，形成具有學術傳統思想特色的地域文化。理學思潮便係因文化南移及儒學地域化，形成以儒學為核心，並綜合有釋道的文化型態，在湖湘地區繁衍、發展，以致有湖湘文化的形成與崛起，曾國藩為其中之佼佼者。蔡棟，《湖湘文化訪談》，長沙：湖南人民出版社，2005年，頁2-3。

### (一) 人事管理

曾國藩認為「人存而後政舉」，其用人能從大處著眼，取長捨短，不計恩怨，故能使幕中人才濟濟，對於具潛力的可造之才，則極力提拔保舉，終至形成「名臣能吏，半出其門」的局面。而檢視其對現代企業的啟發，當可發現其管理方略善用精神訓話、訂定賞罰分明的獎懲升遷制度及嚴格的操練準則，儼然即為現代企業所使用之教育訓練、獎懲考核及組織作業規範的操作。對於企業如何確立有效的員工錄用與培訓機制，以及有效產生新的人力資源經濟增長點，都具有啟發作用。

### (二) 目標管理

現代企業經營的目標管理，針對核心產品，至少有十項經營考核的指標，即財力資源、物資設施、研究創新、組織結構、顧客服務、生產效益、產品拓展、市場佔有、社會責任、盈利能力（徐漢風等 2007,17-18）。曾幕當年雖無此企業經營管理概念，然其一貫之目標就是要消滅太平天國，因此無論是對軍制、訓練、戰略及管理上，均能心無旁騖以太平軍為唯一標的；再看其洋幕發展的一連串步驟，自發想到實踐，自成立安慶內軍械所，自製輪船槍砲，到採購製器之器，成立江南機器製造局，再到翻譯西洋科技書籍與派遣留學生出國學習西方科技。自始至終，也都是朝向強化中國軍工科技的核心目標邁進，且是一步一腳印，自核心以致週邊逐步完整規劃。其中之管理及經營理念，當可謂現代企業目標管理之發軔。

### (三) 成本管理

湘軍是半私人的軍隊，一方面負有保衛鄉里安寧的責任，一方面又需自籌餉俸、自募財源，而興辦洋務，更是大量耗費社會資源。因此如何選用關鍵人才與關鍵技術，降低社會成本，同樣成為曾國藩身負重任之一。對此，曾幕掌握了精選技術與精選人才的原則，強調「治大事以人少為妙」（史林 2005,1-27）的原則，一則省薪資，再則須選足堪重任之人，三則事有專精，才不會虛耗人力物力，才能提高經濟效益。正如今日新興企業，以「曲綫借道」的方式，引進其他大企業各種機制與管理經驗，將自己經營或技術上不確定的風險盡量降低（徐漢風等 2007,18），以達成本管理之目標。

### (四) 風險管理

曾國藩深諳事無十全十美之道，嘗謂「花未全開月未圓」（曾國藩 2001,117），在不斷變化的環境下，他的核心及軍政幕僚能冷靜地分析環境，掌握影響戰略目標的各種因素，俾保持優勢。以企業經營之道而言，便是能敏銳的分析政治和法律環境、社會經濟環境、產業環境和競爭環境，掌握企業面臨的機遇和挑戰，作出因應對策，同時能謙虛的自我評估本身各方面的條件及優劣勢；

分析出企業發展中最具機遇的有利因素和潛在的不利因素，俾便制定和實施正確的因應對策（劉紅燃 2006,5）。

依上列略述，中華民國工業總會服務網，曾於 2006 年發表〈曾國藩是一位一流的 CEO〉，將晚清的中國比喻成企業，全國百姓比喻是股東，而曾國藩便是近代中國一位成功的 CEO（Chive Executive Officer）。<sup>13</sup>以當時曾國藩幾掌中國半壁江山之形勢而言，確實舉足輕重，足以左右政經情勢，其譬喻之妙，誠可謂傳神。

## 柒、結論

幕府體制雖由來已久，但如曾氏幕府之規模、功能與影響之多面向，則是史所未見。吾人探析曾國藩幕府之目的，除了史實的瞭解外，最重要的，乃是將之與現代發展連線，如此方能展現其對現代的貢獻。

經過前述的分析，吾人見曾國藩幕府對近代中國的影響，涵蓋面甚廣。政治上影響到清朝的政權與制度，乃至清末民初的取仕任官制亦不無影響；經濟與軍事面，除了使當代的軍制裝備更新、帶領中國進入工業化與民營化時代，更突破封閉保守的桎梏，得以早日走入國際與世界接軌；而社會面的影響，尤以文化、教育、思想上的帶動值得稱許。雖非全然正面的影響，然負面的部分，多為階段性之所必需，如幕府制對軍閥崛起的示範、徵釐金及辦洋務加重社會經濟面的困窘等。就當時情勢而言，均為解決困境之所必須，實乃迫於當時代大環境形勢之無奈，所獲致之結果，非其所料，更非其所願。

後世之評論不論好壞，曾國藩終究在中國歷史上佔有一席之地，而幕府人員更是功不可沒。筆者認為，今日吾人所享受到之現代化的結果，當思及當日曾氏與其幕僚所具有之智慧、遠見以及實踐之勇氣與決心，為其在中國近代史上的一席之地，再添一筆光輝。

---

<sup>13</sup> 謝明明，〈曾國藩是位一流的 CEO〉，參考下列網頁  
<http://www.cnfi.org.tw/kmportal/front/bin/ptdetail.phtml?Category=100319&Part=magazine9507-436-7>

## 參考資料

### 中文文獻

#### 一、專書

- 王闡運。1964。《湘軍志》。台北：文苑出版社。
- 王繼平、李大劍主編。2007。《曾國藩與近代中國》。長沙：岳麓書社。
- 王業鍵。2003。《清代經濟史論文集》。台北：稻鄉出版社。
- 中國社會科學院近代史研究所編。1986。《曾國藩未刊往來函稿》。長沙：岳麓書社。
- 毛祥麟。1985。《墨餘錄》。上海：上海古籍出版社。
- 史林。2005。《曾國藩講管理的九十九個要義》。北京：中國華僑出版社。
- 朱東安。1994。《曾國藩幕府研究》。成都：四川人民出版社。
- 朱東安。2000。《曾國藩傳》。北京：百花文藝出版社。
- 朱壽朋。1958。《光緒朝東華錄》第五冊。北京：中華書局。
- 全漢昇。1972。《中國經濟史論叢》。香港：香港中文大學新亞書院。
- 李志茗。2002。《晚清四大幕府》。上海：上海人民出版社。
- 故宮博物院。2001。《湖南府州縣志》V.2。台北：海南出版社。
- 侯家駒。2005。《中國經濟史》下冊。台北：聯經出版社。
- 容閔。1981。《西學東漸記》。台北：廣文書局。
- 宮玉振。2005。《曾國藩兵法與領導藝術》。廣州：廣東經濟出版社。
- 孫甄陶。1978。《清史述論》。台北：九思圖書。
- 梁啟超。1958。《論李鴻章》。台北：中華書局。
- 陳國慶主編。2005。《晚清社會與文化》。北京：社會科學文獻出版社。
- 郭廷以。1978。《近代中國史綱》。香港：弘文出版社。
- 曾國藩等。1965。《湘鄉曾氏文獻》。台北：台灣學生書局。
- 曾國藩。1976。《曾國藩全集》。台北：漢苑出版社。
- 曾國藩。1994。《曾國藩全集》。長沙：岳麓書社。
- 曾國藩。2001。《曾文正公嘉言鈔》。台南：大孚書局。
- 張俠。1982。《清末海軍史料》。北京：海洋出版社。
- 賈熟村。1991。《太平天國時期的地主階級》。南寧：廣西人民出版社。
- 廖和永。1987。《晚清自強運動軍備問題之研究》。台北：文史哲出版社。
- 趙爾巽。1927。《清史稿》。台北：中國人雜誌社。

- 蔡松坡。1978。《增補重註曾胡治兵語錄》。台北：軍事譯粹社。
- 蔡棟。2005。《湖湘文化訪談》。長沙：湖南人民出版社。
- 劉建強。2004。《曾國藩幕府》。北京：中國廣播電視出版社。
- 錢穆。1980 修訂六版。《國史大綱》。台北：國立編譯館。
- 繆全吉。1971。《清代幕府人事制度》。台北：中國人事行政月刊社。
- 蕭一山。1962。《清代通史》。台北：台灣商務印書館。
- 羅玉東。1978。《中國釐金史》。台北：文海出版社。
- 羅爾綱。1984。《湘軍兵志》。北京：中華書局。
- 羅志如。1932。《統計表中之上海》，南京：中央研究院社會科學研究所。
- Max Weber 著。黃曉京、彭強譯。1978。《新教倫理與資本主義精神》。台北：唐山出版社。

## 二、期刊

- 徐漢風等。2007。〈藉鑒曾國藩七大謀略加強現代企業管理〉。《無錫職業技術學院學報》。2007 (3)：17-19。
- 凌林煌。1995。〈曾國藩幕府成員之量化分析〉。《思與言》。33 (4)：55-82。
- 凌林煌。1996。〈曾國藩幕府之歷史意義〉。《湖南文獻》。24 (3)：1-13。
- 凌林煌。2007。〈曾國藩幕賓入幕變項析論(1853-1872)〉。《曾國藩與近代中國》，2007：334-354。
- 董蔡時。1992。〈論曾國藩與晚清政柄兵柄的下移〉。《蘇州大學學報》。1992 (1)：90-98。
- 劉建強。2005。〈曾國藩幕府的演變、特色與影響〉。《湖南工程學院學報》。15 (4)：76-79。
- 劉常山。2005。〈陶澍與兩淮鹽務的改革〉。《逢甲人文社會學報》。2005 (11)：223-250。

## 三、學位論文

- 凌林煌。1995。〈曾國藩幕府之研究〉。台北：文化大學。博士論文。
- 楊正娜。2006。〈晚清幕府與近代社會〉。烏魯木齊：新疆大學碩士論文。

## 四、研討會論文



李嬌瑩

劉紅燃。2006。〈曾國藩戰略管理思想及當代價值〉。「2006 雙峰國際曾國藩學術研討會」論文。2006 年 11 月 30 日。湖南：曾國藩研究會。

劉鐵銘。2006。〈湘軍湘鄉籍將領的人文特色〉。「2006 雙峰國際曾國藩學術研討會」論文。2006 年 11 月 30 日。湖南：曾國藩研究會。

## 五、網路資料

考研。〈西方在華人士與洋務思潮〉。

<http://www.100paper.com/100paper/zhexue/zhexuexiangguan/20070625/29544.html>

吳鈞。〈最後的中興〉。

<http://blog.china.alibaba.com/blog/lfz0351/article/b0-i2706251.html>

謝明明。〈曾國藩是位一流的 CEO〉。

<http://www.cnfi.org.tw/kmportal/front/bin/ptdetail.phtml?Category=100319&Part=magazine9507-436-7>

<http://wiki.hexun.com/view/8853.html>。和訊百科

## 外文文獻

Porter, Jonathan 1972, *Tseng Kuo-fan's Private Bureaucracy*. California:Regent of the University of Calif. Press.

(投稿日期：98 年 12 月 28 日；採用日期：99 年 1 月 26 日)

論曾國藩幕府對近代中國之影響