

曾國藩幕府成員之界定及其相關組織之發展

國立中山大學
共同科副教授 凌林煌

壹、引言

吾人欲探究一政治組織之實際運作，可分由其沿革建置、組織發展、職權消長、人員變動、經費收支，以及內外互動關係等方面進行。曾氏幕府之歷史淵源，筆者已撰有專文，（註一）於茲不贅。幕府既非正式組織，自無固定明確之職掌可言；至於其經費之收支報銷，羅爾綱：「湘軍新志」，葉龍彥：「湘軍餉源及其運用」，并波特：「曾國藩之私設機關」，已論述甚詳。（註二）而曾幕之互動關係，極為錯綜複雜，將另撰一長文析論之。以下僅分別剖析並論述曾氏幕府之成員及其相關組織。

貳、曾氏幕府成員之界定

吾人欲鑽研曾氏幕府，自應先對其成員加以界定。現存有關文獻及現有相關論著，對曾氏幕府成員之定義、分類及其人數，說法不盡相同。茲舉例如下：

一、現有相關文獻之回顧

民國二十七年（一九三八），羅爾綱於其「湘軍新志」，界定曾氏「幕府重要人物」為「凡參機要、治軍書、籌軍餉、辦營務、理糧台的人物都算在內。」「凡辦理統領營官的營務的，及隨營效力的」都屬「幫辦」。均視同湘軍將領之一類。（註三）羅氏之界定「幕府重要人物」，意簡言賅，惟將幕府歸入將領，並不妥當。逾九年，李鼎芳編著：「曾國藩及其幕府人物」，將曾氏八十九位幕友分類為六：為國藩鑒人才者，畫策者，治軍餉者，領軍者，治文書章奏者，以及幕中文士。（註四）又十四年，俞雨梯編撰：「曾國藩幕府賓僚入幕經過表」，將曾氏幕賓六十九人區分為謀略、作戰、軍需、文書、史治、文教、製造等八類。（註五）李、俞兩氏將「領軍者」及

「作戰」者，均納入曾氏幕府，亦欠妥當。因兩者均應歸入湘軍統將人物。

一九七二年，波特 (Jonathan Porter) 著『曾國藩之私設機關』 (T'eng Kuo-fan's Private Bureaucracy)，強調曾氏雖將其幕府發展為私設機關，惟幕府仍為其行政機構之核心，特別是內幕府 (Inner Mu-fu)。（註六）蓋因曾氏所設各類機關之重要負責人物仍為其幕府，曾氏幕府，與其所設各類機關，難以截然劃分清楚。越三年，謝正光 (Andrew Cheng-kuang Hsieh) 於其耶魯大學博士論文——「曾國藩，十九世紀一儒將」中，將曾氏幕友分為三（四）類：治文書者，籌餉者，任職書局者，（并顧問群）。（註七）謝氏之分類，似嫌過於簡化。且每類僅舉數人為例，讀者無法盡窺曾氏幕府之全豹。

民國五十六年（一九六七），王爾敏於其『淮軍志』中，製有「淮軍幕府表」，并論述淮軍軍幕組織及其部署。將所有淮軍後勤組織，包括釐捐局、報銷局、炸彈局、機器局、後路行營糧台、轉運總局分局、各地前敵支應所、善後局、營務處，以及書啓文案，均視為軍幕，強調「幕府人才，……實不能與統將人物並列。所謂幕府，應不足以概括為淮軍後勤服務人員全體，必須連帶涉及其他有關人物。亦如討論曾國藩一系之後勤工作，必須敘及遠在廣東的姜瑞書。」（註八）王氏持論至為周延，所議亦屬平允。又二年，繆全吉撰「清代幕府之官幕關係與幕府類別」，文中將清代幕席分為刑名與錢穀，書啓、硃墨、徵比、帳房、教讀與閱卷，戎幕與洋幕，以及專業機構（發審局、書局、釐捐局、善後諸局并洋務各局）等四大類。（註九）繆氏之清代幕席分類，最為周全，兼顧傳統幕席以及新興幕府人才與相關組織。逾十一年，鄭天挺撰：「清代的幕府」，表列清代幕府人物，其中曾國藩幕賓，去其重複者二十五人，共計列有楊岳斌等七十九人，幕賓在幕經營事物，僅寫出十五人，主要為治文書，襄軍事，理糧餉，辦營務。惟將「（領）水師」、「隨征」者亦納入，

(註一〇) 有待商榷。

二、現存有關於史料之探索

(一) 直接史料

現存曾氏手寫日記中，「幕府」、「幕友」、「幕客」、「幕中」等同義詞，首見於咸豐八年十二月二十六日（一八五九年一月二十九日）：

早清理文件，飯後與子序〔吳嘉賓〕暨幕府諸君久談。（註一一）

未見於同治十一年元月二日（一八七二年二月十日）：

中飯請幕友小宴，凡十一人，孫方與莘畬、張挺昭暉垣二人，因有服辭，不入座。入坐者錢子密（應溥）、任棟香（伊）、陳筱浦（方坦）、薛叔耘（福成）、孫澄之（文川）、李竹岩（？）、周小雲（？）、程柳堂（？）及葉亭甥（王鎮壩），共九人，兩席，酉初散。（註一二）

茲將一八五八—一八七二年間，曾氏於『日記』中，明稱為其幕府之人物者，表列如下：

表一、曾國藩於『日記』中明稱其幕府人物表，一八五八年七月—一八七二年三月

稱	呼	物	五	動	年	月	日
幕府	人	吳嘉賓暨幕府諸君	久談		咸豐八、十二、廿六		
幕友		程桓生、柯鉞等	魯談		同治一、二、廿九		
幕府		程桓生等	一談		同治一、四、廿七		
幕府		李鴻喬等	魯談		同治一、六、廿二		
幕府		程鴻詔	久談		同治一、五、十三		
幕府		李如崑	魯談、筆談良久		同治一、八、廿七		
幕府		倪文蔚、李鴻喬	魯談		同治一、八、十九		
幕府		李鴻喬、李翰章	魯談		同治一、閏八、四		
幕中		魯談	魯談		同治二、一、十四		
		魯談	魯談		同治二、三、十三		

幕中	萬啓琛	會晤	同二、五、廿九
幕中一友	陳方坦	專管鹽務	同二、十、七
幕府	陳方坦	一談鹽務	同三、十、廿九
幕府	寶瑋、錢應溥等	魯談	同三、三、七
新入幕	張錦瑞	一坐、寫摺件	同三、三、廿六
幕中	龐際雲	久談／一談、一敘	同三、四、一、四、二
幕府	七位	請便飯	同三、五、六
新入幕府	方駿謨	將寫信稿	同三、八、十
幕中	方駿謨	閱方父詩文	同三、八、十六
幕府	勒方錡	一坐、新入幕府	同三、十、十三
幕府	孫衣言	久談	同三、十一、廿四
幕友	程國熙等	請午飯	同四、一、八
幕府	錢應溥	久談	同六、六、十三
幕府	錢應溥及蔡貞齋等	一談	同七、二、四
幕府	錢應溥等	先後久談	同七、二、廿二
幕府	黎庶昌	久談	同七、三、十
幕府	吳敏樹	久談	同七、四、廿二
幕府	周學濬	久談	同七、七、廿一
幕友	趙榮／劉應培	刑名／錢穀	同八、二、一
刑錢二幕	〔趙榮、劉應培〕	又同拜〔訪〕	同八、二、三
刑錢二幕	〔趙榮、劉應培〕	一談	同八、二、九
幕府	吳汝綸等處	一談	同八、二、十四
幕府	吳汝綸處	一談	同八、二、十七
幕府	陳蘭彬	自京來，許仙屏（振禕）所荐也，與之一談	同八、二、十八
幕府	閱文諸君（賀麓樵、吳汝綸、蕭世本）	久談	同八、二、十八

幕府	陳蘭彬等	久談	同八、二、十九
幕府	吳汝綸等	久談	同八、三、三
幕府	賀麓樵、吳汝綸	一談	同八、三、十八
幕府	張樹聲	一談	同八、五、二十
幕府	蕭世本	來一談	同八、五、廿四
幕府	吳汝綸	與商查辦津案良策	同九、五、廿七
幕府	丁壽昌及幕府諸人	來一談	同九、六、七
幕中	錢應溥、任伊、陳方坦諸君	教讀師潘家鈺將歸，是日具酒席小宴，同席	同九、十二、十一
幕府	陳方坦等處	至一談	同十、四、廿九
幕府	十二人	請小宴	同十、五、六
幕府	陳方坦等	至久談	同十、八、一
幕府	梅啓照、任(伊)、陳(方坦)等	因梅小岩(啓照)送菜來，請小酌	同十、十、廿三
幕府	任伊	至一坐	同十、十一、廿七
幕友	(孫方與、張挺昭)、錢應溥、任伊、陳方坦、薛福成、孫文川、李竹岩、周小雲、程柳堂、王鎮塘十一人	中飯請小宴	同十一、一、二

說明：本表依據『曾國藩全集·日記』，三冊（長沙：岳麓書社，一九八七—一九九年）製成。『日記』中僅書「幕府」，未言明何人（寫明人數者除外），以及曾氏請為教讀師、西席、閱卷、審案、山長者，均不列入。

自表一得知：曾氏自稱為其幕府人物者，依先後順序，僅有吳嘉賓、程桓生、柯鉞、李鴻喬、程鴻詔、李如崑、倪文蔚、李翰章、萬啓琛、陳方坦、寶坻、錢應溥、張錦瑞、龐際雲、方駿謨、勤方鈞、孫衣言、程國熙、蔡貞齋、黎庶昌、吳敏樹、周學濬、趙榮、劉應

琦、吳汝綸、陳蘭彬、賀麓樵、張樹聲、蕭世本、丁壽昌、任伊、梅啓照、孫方與、張挺昭、薛福成、孫文川、李竹岩、周小雲、程柳堂及王鎮塘等四十一人。一年幕府人數僅有七、十二人，實不足以包涵其幕府全體。曾氏日記中，時有「至幕府一談」之記載，可見「幕府」一詞，曾氏又泛稱其全體幕賓。若專指某位「幕賓」時，亦稱「幕友」或「幕中」，通常指在其身邊可隨時與之談論、諮商或交辦事務者，亦即下節所述之「核心幕府」。

曾氏事業高峰期之主要幕賓趙烈文，（註一三）於其『能靜居日記』中，兩度記載曾氏幕府人物，凡十四、十六人：

（同治二年五月）初七日（一八六三年六月二十二日）：：：謁相（曾國藩）赴秣陵（南京）；訪程尚齋（桓生）、錢子密（應溥）、柯小泉（鉞）、蔣尊頤（嘉棧）、程伯敷（鴻詔），辭行；訪李眉生（鴻喬），未晤；訪（歐陽）晚岑（兆熊），答候張鍊渠（鳳蕭）觀察。下午招晚岑、（丁）霍生、（劉）開孫（翰清）、（方）元徵（駿謨）及洪琴西（汝奎）、向伯常（師隸）、潘聚垣（？）、王少岩（延長）飲，洪、潘未至。（註一四）（并趙本人，計十六人。）

（同治八年五月）廿九日（一八六九年七月八日）：：：遂入節署（直督曾國藩、保定），同至幕府久譚。同事數人：賀麓樵西席、劉陽人，陳荔秋（蘭彬）、吳摯甫（汝綸）、薛叔雲（福成）、陳容齋（寶衡），又前任刑錢幕友趙（榮）、劉（應琦）未晤。下午李佛生（沛蒼）知府、漢陽人來訪久譚。傍晚答候張瑞生（？）、陳作梅（鼎）、莫善徵（祥芝）、黎算齋（庶昌）、李勉林（興銳）、同尊齋返。（註一五）（連趙本人，共十四人。）

趙烈文上述之同事，亦亦指曾氏之「核心幕府」而言。

同治二年九月廿八日（一八六三年十一月九日），曾氏幕友王家璧奉札委辦營務處尚未滿月，於其「上家大人書」中，透露曾氏幕府及其相關組織之名稱、成員并運作實況，頗具史料價值，吾人藉此得窺曾氏幕府之一斑：

此間事權所寄，內則幕府、(內)文案處、內銀錢所；外則善後局、總糧台。分其任者內軍械所、外軍械所、子彈局、火藥局、槍炮局、采訪忠義局、團防局。江(忠藩)方伯總辦總糧台兼營務處；署臬司萬(啓琛)荒軒方伯總辦牙厘總局兼善後局；廬鳳道何(璟)觀察坐辦善後局、營務處；王少岩(延長)太守坐辦總糧台。營務處專以巡城閱壘、看探查夜為正務，即奉行文書亦有轉行有不轉行，以揆帥(曾國藩)公牘多自內文案所直下各營，并知照營務處，而營務處并無史役供任使也。張(鳳翥)煉渠觀察前在營務處時，兼希帥(李續賓)營務處，所用皆希帥舊人，今已另在一處。何觀察現坐辦善後局，有必不能不行文者，即借善後局小委員代辦，未請另派。而局務繁紛，故文件介在兩可者，每多閱而存之，恐不能無廢務也。所用親兵，方伯有本署吏卒，觀察有局勇，協戎有營兵，壁則即先後來人而用之耳。揆帥行台不用門丁，傳帖用巡捕，守門用親兵。幕府多系京外官紳，雖各分職掌，不同往時席面。文案處即用小委員繕文，不用堂吏。(註一六)

同治四年(一八六五)，李榕自願解兵，再入曾幕，從事筆札。其「致眉生五弟(李鴻裔)書」云：

幕府八人，比屋而居，酷似村塾，文書之暇，師相(曾國藩)散步庭院中，八人者列左右，肅然有父兄子弟之儀，歡然為賓客僚吏之好。集清任和三者，而為時中大成之幕府矣。(註一七)

同治九年(一八七〇)，曾紀澤致函李榕言：「幕中惟與吳摯甫(汝綸)常聚，貴鄉(四川)唐伯存(煥章)、蕭廉甫(世本)亦可朝夕晤談，要之，迥無鄉時之盛」。(註一八)是年，曾氏幕友李興銳於其日記中，記載曾氏辦理天津教案時之幕府，除李氏本人外，另有唐煥章、丁壽昌、吳汝綸、陳蘭彬、蕭世本、方宗誠、陳寶衡、李沛蒼、吳大廷等九人。(註一九)

以上三者所述之曾氏幕府，亦均限於曾氏身旁之「核心幕府」而已。

(二)間接史料

曾氏另一幕客容閔，光緒二十六年(一九〇〇)追述彼於同治二年(一八六三)秋在安慶曾氏大營幕府之所見：

今更回述予在安慶之事：當時各處軍官(按：應為官員、原文 official)，聚於曾文正之大營中者，不下二百人，大半皆懷其目的而來；總督幕府中亦有百人左右(按：原文不下百人)；幕府外更有候補之官員，懷才之士子，凡法律、算學、天文、機器等等專門家，無不畢集，幾於舉全國人才之精華，匯集於此。是皆曾文正一人之聲望、道德及其所成就之功業，足以吸引之，羅致之也。(註二〇)

容閔所稱之「總督幕府亦不下百人」，似指曾氏「核心幕府」及「內幕府」(請參見下節)而言。

同治五年(一八七六)，曾氏幕中薛福成，跋曾氏另一幕府陳寶衡所藏文正手書格言時，回憶咸豐五、六年間(一八六五—六六)，同在曾氏幕府可稱為「一時豪俊」者，尚有莫友芝、錢應溥、劉翰清、程鴻詔、向師棟、黎庶昌、王定安、方宗誠、吳汝綸等九人，(註二一)并薛、陳二人，則有十一人。其他非屬豪俊者流，則未言其數。

閱八年，薛氏復撰「敘曾文正公幕府賓僚」一文，將曾氏幕賓八十三人，分為四類：其一，「凡從公(曾氏)治軍書，涉危難，遇事贊畫者」；其二，「凡以他事從公，邂逅入幕，或驟致大用，或甫入旋出，散之四方者」；其三，「凡以宿學客戎幕，從容諷議，往來不常，或招致書局，並不責以公事者」；其四，「凡刑名、鹽法、河工及中外通商諸大端，或以專家成名，下逮一藝一能，各效所長者」。(註二二)此外，尚有「姑闕焉」之「所未知者」，并「不盡錄」之「無所稱者」。故可推知：「督師開府前後二十年」之曾氏幕府賓僚總數，不祇「都八十三人」而已。

參、曾氏幕府組織之發展

無論何種政治組織，均係一有機體，其組織無時不在發展演化之中，曾氏幕府亦不例外。且「幕府之發展本諸事實情勢」，（註二三）「再幕府本係柔性之制度，自能應（因）人，應（因）事，應（因）時，應（因）地而制宜。……蓋幕府之發展，非先有理論而後制，乃歷史事勢反映於政治社會之效果，特透過幕府得以充分表現而已。」（註二四）復以曾氏幕府存在期間（咸豐二年底至同治十一年初，一八五三年一月至一八七二年三月），清廷雖賦與曾氏艱鉅任務——主要為平定太平天國、剿捻並辦理天津教案，前二者為長達十五年之大規模軍事行動；後者則為十分棘手難於圓滿處理之涉外鉅案，於前二者，清廷卻未同時提供曾氏所亟需之人力、物力、財力支援；對後者則「廷旨及總署信，催辦凶甚急。譯署意，又要速，又要實，又要多，又要機密。」（註二五）在此情形下，曾氏惟有在「官式組織」（Formal Organization）體系之外，另謀額外組織（Extra Organization）或「半官式組織」（Semi-formal Organization）以因應之，加以曾氏所處之非常時代及其人才理念，於是曾氏幕府及其相關組織，（註二六）遂應運而生，並逐漸發展演化，終至獨具特色。

同治元年七月廿二日（一八六二年八月七日），曾氏手寫日記附記下列十二項事務：

一 始計規畫大局 二 選將 三 營制 四 營規愛民 五 計謀料敵 間諜
 鄉（嚮）導 詭詐 六 教練 七 攻戰 八 防守守城 守壘 守險 安
 營 九 器械 十 糧餉 十一 水師 十二 馬隊（註二七）

曾氏雖未詳加說明，吾人仍可推知其意旨：欲平定太平天國所須考量、規畫并實際從事之事務及其優先次序。其中除選將及攻戰兩項外，均直接涉及曾氏幕府及其相關組織。易言之，曾氏必須運用其幕府並逐步發展演化出相關組織，方能進行對抗太平天國之總體戰。（註二八）其後，同治四、五年間（一八六五——一八六六），曾氏剿捻所須考量、規畫并實際從事之事務，除水師一項外，亦復如此。

為因應人、事、時、地所需，曾氏除逐步擴展其幕府與相關組織外，亦有因軍事行動、兵力部署、行軍路線、人力動員、物質調度等因素之變動，而裁撤者。茲依時間先後，表列曾氏幕府相關組織如

次，以明其發展演化過程：
 表二、曾國藩幕府相關組織發展演化表，一八五三年一月至一八七二年三月

年	月	日	地	點	組織名稱	負責人
咸二	十二	廿二	湖南長沙	湘鄉練勇三營（註二九）	羅澤南	
咸三	一		湖南長沙	街團、善後局	黃廷瓚、曹光漢	
咸三	二	十二	湖南長沙	審案局	劉建德、嚴良峻	
咸三	六	十二	湖南長沙	審案局	劉建德、嚴良峻	
咸三	八		湖南衡州	軍裝局	厲雲官	
咸三	十一	廿六	湖南衡州	水路糧台	李瀚章	
咸三	十二	一	湖南衡州	船廠	成名標	
咸三	十二	一	湖南湘潭	船廠分廠	褚汝航	
咸三			湖南長沙	〔槍〕砲局		
咸四	二	三	湖南衡山	糧台設於水次，分為八所：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	皆委員司之	
咸四	二	二	湖南衡州	捐局	張丞實	
咸四	三	五	湖南岳州	行營糧台	蔣徵浦	
咸四	四	咸四、六	湖南長沙、衡州	行營糧台、船廠		
咸四	四	五	湖南長沙	行營糧台		
咸四	七		湖南長沙	後路糧台	裕麟、厲雲官	
咸四	七		湖北	行營糧台	李瀚章、鄭德基	
咸四	閏七	九	湖南長沙、岳州	行營糧台		
咸四	九		湖北漢口	轉運局（轉運糧台）	胡大任	
咸四	十一	三	湖北武穴	〔賊情〕采編所	張德堅	

咸五、一	湖南長沙	〔賊情〕采編所	張德堅
咸五、一	湖北新堤	船廠	
咸五、一、十六、廿一	江西南昌	楚師三局、船廠	劉于溥、鄧仁坤 馮檢
咸五、四、一	江西樟樹鎮	鹽餉督銷總局	黃贊湯、史致諤 黃廷瓚、裕麟
咸五、四、一	浙江	鹽餉督運局	萬青藜
咸五、四、一、 咸六、十二	江西南昌	後路糧台(轉運糧台)	甘晉、李瀚章、 胡大任
咸六、七、九	江西瑞州	營務處(註三〇)	彭山屹、羅荳
咸七、二		內銀錢所所屬水次糧台	彭玉麟
咸八、六、十七	湖北武昌	內銀錢所所屬水次糧台	
咸八、七、四	湖北巴河	〔定〕轉運局(發文書)	
咸八、七、十一	湖北武穴	內銀錢所 糧台(銀錢所、軍械所) (隨身(巡捕)、營務 處、(書啓、文案))	
咸八、七、十五	江西湖口	報銷總局	李瀚章
咸八、七、十五	湖北武昌	轉運局	
咸八、七、十五	江西九江	轉運局	
咸八、七、十五	江西貴溪	轉運局	
咸八、七、十五	江西南昌	支應局	
咸八、七、十五		營務處	李元度、王勳
咸八、七、十五		銀錢所、軍械所、發審 所、文案所	

咸八、七、十八		1. (隨身各員)(營務處、(翼長、巡捕)、銀錢所、軍械所、管公積、管書啓、發審所、(家人)、文案) 2. 糧台(護理糧台、銀錢所、軍械所、(閒散)) 3. 湖口報銷局兼轉運局(船廠、支應) 4. 湖北轉運局 5. 江西支應局 6. 貴溪轉運局	1. 李元度、王勳、何敦五、丁鶴士、郭崑燾、許振禎、李沛蒼、閻泰 2. 彭山屹、鄒壽璋、莫祥芝 3. 李瀚章、曹禹門、秦豫基 4. 厲雲官 5. 丁應南 6. 翁學本
咸八、七、廿一	江西南昌	撤楚軍支應、砲位、子藥三局	撤馮檢
咸八、八、十二	江西鉛山	糧台	沈葆楨、雷維翰、查文經
咸八、八、十二	江西河口	營務處	李元度、王勳
咸八、八、十二	江西湖口、 吳城鎮	報銷(總)局	李瀚章、胡大任
咸八、九、三	江西潯望	米局	王勳
咸八、九、十三	江西南昌	遞文所	胡心庠、丁應南
咸八、十一、八	江西建昌	內營務處	彭山屹、王勳
咸九、二、廿一	江西撫州	錢店	
咸九、七、十六	江西南昌	鹽局	
咸九、八、廿八		火藥局	
咸九、十一、十三	安徽宿松	營務處	朱品隆、李榕
咸九、十二	安徽宿松	營務處	彭山屹
咸十、閏三、廿六	安徽宿松	營務處	李元度
咸十、五、五	江西	銀錢所/軍械所	李作士/劉曾撰
咸十、五、十七	江西南昌	江西總糧台	李桓
咸十、五、十七	江西	江西通省牙厘局	李瀚章
咸十、五、十七	安徽祁門	行營支應糧台	隋藏珠、張詔南

咸十、六、十六	安徽安慶	行署六科、銀錢所、軍械所、發審所	
咸十、六	安徽安慶	採訪忠義局	陳艾
咸十、八	湖南長沙	東征籌餉局	黃冕、鄭元壁、 惲世臨
咸十一、三、廿一		招撫局	
咸十一、八	安徽安慶	江外糧台	隋藏珠、王延長
咸十一、八	安徽祁門	山內糧台	李興銳
咸十一、十一	安徽安慶	子彈局、火藥局	
咸十一、十二	安徽安慶	敬敷書院、善後局(殺米局、製造、火藥、子彈局)、內軍械所、忠義局	
同一、二、一	安徽安慶	簽押房	
同一、二、十九	安徽安慶	文案處(房)	張、楊
同一、五、三、 同一、八、廿七	廣東	粵厘局	晏端書
同一、八?	安徽銅陵夾	船廠	楊載福、彭玉麟
同一	安徽安慶	雜械局	
同一、二、廿	安徽安慶	善後局	
同一、五、十五	各岸/各省 /江蘇瓜州	(鹽務)招商局/督銷局	
同一、六、廿五	安徽安慶	火藥局	
同一、九、廿二	安徽安慶	米鹽互市局(不果行)	[黃冕]
同一、九、廿八		圍防局	
同一、十二、二	安徽安慶	多寶倉	
同一、十二、六	安徽安慶	槍砲局	
同一、十二、十二	安徽廣德/ 旌德/太	招撫局	鮑超、宋國永/ 易開俊/朱品隆
同一、十二、十二	平、石埭		

同二	江蘇鎮江?	江南糧台報銷局	
同三、四、三	安徽安慶	(安慶)書局	
同三、四、廿七	安徽安慶	糧台	
同三、六	江蘇金陵	(金陵)書局	
同三、七、四	江蘇金陵	善後局	
同三、九、廿六	江蘇金陵	發審局	
同三、十、廿二	安徽祁門	山內糧台	
同三、十一、一	江蘇金陵	工程局	
同三、十一、十八	江蘇、安徽、江西	金陵糧台、安慶糧台、祁門糧台、安徽牙厘局、淮南鹽局、江西總糧台及牙厘局	
同三、十二、十三	江蘇揚州	江北糧台	
同三	江蘇金陵	保甲局	譚燾
同三	江蘇金陵	機器製造局	
同三	安徽	餉票分局	
同三	湖北漢口	籌餉局	
同四、一、廿	江蘇金陵	粥廠	
同四、二、廿七	江蘇金陵	工程局、鍾山書院、尊經書院、西征局	
同四、四、一	江蘇瓜洲	鹽務總棧	薛書常
同四、五、十三	江蘇金陵	報銷局(裁撤原設鎮江、揚州糧台)	
同四、五、廿四	湖南長沙	裁撤湖南東征局	
同四、五	江蘇上海	機器製造廠(江南製造總局)	丁日昌、(韓殿甲)、馮煥光、沈保靖
同四、閏五、三	江蘇金陵	糧台	彭嘉玉

同四、同五、十一	江蘇清江浦	營務處	羅麓森
同四、同五、十二	江蘇清江浦	轉運糧台	吳世熊
同四、八、十七	江蘇徐州	營務處	李昭慶
同四、十一	安徽安慶	報銷總局	何璟、孫長絨 王延長、李興銳 彭嘉玉、陳長吉
同五、三、五	湖北襄陽	糧台	薛書常
同五、十一、十七	河南/山西	電營糧台	薛書常
同五、十二、廿一	河南陝州	糧台	薛書常
同六、七、廿九	江蘇清江	導淮局	
同六、十、五	江蘇金陵	通商房	
同六、十一、六	江蘇徐州	善後局	
同六	江蘇上海	繙譯館、印書處〔附設於江蘇製造局〕	徐壽
同七、二、廿二	江蘇金陵	惜陰書院	薛時雨
同七、九、二	江蘇金陵	繙譯館、內江水師糧台	李嘉端
同八、一、廿七	直隸保定	蓮池書院	李興銳
同八、六、二	直隸保定	保甲局	李興銳
同九、八、廿八	直隸天津	發審局	李興銳
同九?	江蘇金陵	軍需總局	
同十	江蘇蘇州	甘黔統捐總局	恩錫
同十	江蘇上海/揚州	甘黔統捐分局	王承基
同十	安徽	皖南茶捐獎局	李榮
同十	江蘇金陵	保甲局、桑棉局、交代局、火藥局、善後局、工程局、洋務局	
同十夏	江蘇上海	出洋幼童肄業局	劉翰清

資料來源：依據『曾文正公手寫日記』、『曾國藩全集』、『先正曾國藩

類別	名稱
軍事類	船廠、偵探所、砲局、內外軍械所、雜械局、火器所、楚師三局(製造、砲位、子藥)、內外營務處、火藥局、招撫局、子彈局、槍砲局、機器製造局、團防局
餉事類	內外銀錢所、捐局、行營(支應)糧台、水次糧台、山內糧台、江外糧台、江北糧台、江南糧台、轉運糧台、後路糧台)、鹽餉督銷總局、鹽餉督運局、報銷總局、支應局、穀米局、錢店、淮南鹽局、江西糧台、江西通省牙厘局、安徽牙厘局、東征善餉局、米捐局、鹽務招商局、鹽務總棧、米鹽互市局、西征局、多寶倉、粥廠、餉票局、粵厘局
文事類	文案所(處、房)、(賊情)採編所、遞文所、採訪忠義局、敬敷書院、安慶書局、金陵書局、鍾山書院、尊經書院
史事類	發審所(局)、善後局、行署六科、簽押房、工程局、保甲局

表三、曾國藩幕府茁壯鼎盛期相關組織分類表，一八五三年十一月一八六五年五月

文獻彙編」、「湘鄉曾氏文獻」、「李興銳日記」、「西學東漸記」、「李文忠公全集」、「能靜居日記」、「賊情彙纂」、「江南製造局記」、「淮軍志」、并「曾國藩的歷史地位」、「曾國藩先生的行誼」等相關文獻及論著整理而成。

表二顯示：傳統幕府一詞，並未在表中出現，蓋因幕友「其跡不見」，為韓振所謂為政「二隱」(註三一)之一；其相關組織，則隨曾氏所負之任務不同而行生變化。約略可分為下列四期：

(一)幫辦團練搜查土匪時期(咸豐二年十二月~咸豐三年九月，一八五三年一月~一八五三年十月)，為曾氏幕府相關組織肇始期。曾氏以大團、練勇為其武力基礎，以善後、審案、軍裝三局為其運作組織；

(二)平定太平天國及其善後時期(咸豐三年十月~同治四年四月，一八五三年十一月~一八六五年五月)，為曾氏幕府相關組織之茁壯鼎盛期。曾氏為處理日益繁重之對抗太平天國總體戰事務，因事、因時、因地、因人設置了許多組織單位，約可將之大略歸納為下列四類：

說明：1. 依據表二歸納分類而成。「糧台」一詞，曾氏使用時，其涵意及範圍並不十分明確固定，姑置於餉事類，又若干組織歸類，並非十分妥當。

2. 曾氏將天下事大約分為吏事、軍事、餉事、文事四大類，今從其分類，惟略加調整次序。

由表三得知：此一時期，曾氏幕府相關組織已走向特殊化與專業化，甚至合理化或現代化。曾氏將平定太平天國如此繁重之事務，分門別類由各組織成員執行，除湘軍統領、分統營官及其所屬在前線與敵人作殊死戰外，曾氏並有效地運用其幕府與相關組織之成員：1. 軍事類組織之成員，或在前方偵探敵情，招撫策反，（註三二）或在後方設廠造船，置局生產槍砲、子彈、火藥。同時，前後方均設有營務處，以統攝諸營，維持軍紀，稟報戰情，并傳遞軍令；2. 餉事類組織最多，其成員主要任務，在於籌餉、轉運、支應以及報銷。曾氏嘗謂大亂世籌餉難於治軍，湖南籌餉東征局籌餉出力官紳，「論功不在前敵猛將之後。」（註三三）因彼等能辦餉數萬飛解前線，使軍心大定，不致因飢乏而嘩潰，終能克克全功；3. 文事類組織之成員，參機要，治軍書，識敵情，慰忠魂，維風化，拔才俊，獎文教及繫民心，尤為平亂治道之本；4. 吏事類組織成員，審訊要案，剷除強暴，處理地方尋常事件，修復學宮書院，維護地方安寧，亦為謀求長治久安，不可或缺者。收復城鎮時，則設善後局，以處理善後，穩固戰果，並維繫民心；

（三）剿捻時期（同治四年五月至同治六年三月，一八六五年六月至一八六七年四月），為曾氏幕府與相關組織之衰微期。在金陵未克，太平天國未平前，同治三年三月（一八六四年四月）間，曾氏已有感「事煩而目鈍，深虞墮越」，「餉項太絀，恐金陵兵嘩，功敗垂成，……用事太久，恐中外疑我擅權專利」，「自古高位重權，蓋無日不在憂患之中」，「若將有禍變之及者」，百感交集，擬告病引退。（註三四）是年六月十八日（一八六四年七月二十一日），得知金陵克復後，「思前想後，喜懼悲歡，萬端交集，竟夕不復成寐」。（註

三五）平定太平天國之後，隨即身處險惡之政治環境。（註三六）曾氏乃毅然功遂不居，急流勇退。因此，在連奉四道督軍赴魯剿捻之諭旨，曾氏仍然奉陳萬難迅速前赴山東，後雖遵旨北上剿捻，但師老無功，回任江督。此一期間，裁撤原設之鎮江、揚州糧台以及湖南東征局，將機器製造局，自金陵遷往上海，另設報銷局、糧台以及營務處；

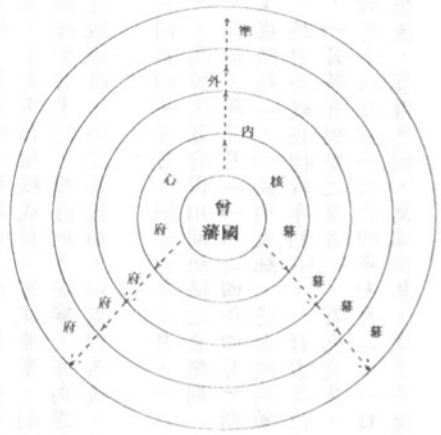
（四）督江督直時期（同治六年四月至同治十一年二月，一八六七年五月至一八七二年三月），為曾氏幕府及相關組織之守成期。此一期間，曾氏先後奉調兩度回任江督并出任直督，除「以練兵先，其次整頓吏治」，（註三七）清理積訟，興修河工，製造輪船洋砲，設翻譯館，奏請遣派幼童出洋學藝，籌濟甘黔軍餉，以謀徐圖自強外，以奉旨辦理天津教案不當，對曾氏之聲譽影響最大，渠亦因此常常悔嘆「外漸清議，內疚神明」，「忍心害理，愧恨之至」，「寸心負疚」。（註三八）為因應上述事務之需要，曾氏設置相關組織，其中以發審局最為重要，而出洋幼童肄業局尤具特色。

肆、結論

綜上所述，吾人可將曾氏幕府初步界定為二：一指全體；一指個人。前者泛稱曾氏為支援執行任務所設之所有組織及其重要成員，惟敵前領軍作戰之統將人物除外。亦即下列圖一所概括之全部組織及其重要成員；後者則僅指上節所述組織（特別是「核心幕府」與「內幕府」）之個別成員。易言之，前者泛稱曾氏所設之全部組織及其全體賓僚；後者則專指曾氏某位幕賓、幕友、幕客或幕中，其在幕期間，僅以所經管之事務屬於幕府者為限。

從以上逐年及分期分類之探討，吾人或可將曾氏幕府及其相關組織之發展，簡化如下圖：

圖一、曾國藩幕府及其相關組織發展示意圖，一八五三年一月至一八七二年三月



說明：1.「核心幕府」指參機要，贊謀畫，獻計策，備諮議，治軍書，閱

試卷，審要素，課教讀，諫缺失之幕友。

2.「內幕府」指內銀錢所、內營務處、內軍械所、(山)內(行營)糧台、內文案所、簽押房、審案局、行署六科等。

3.「外幕府」指外銀錢所、外營務處、外軍械所、機器製造局、船廠、輪船局、槍炮局、雜械局、火藥局、子彈局、善後局、團防局、軍需局、軍裝局、火器所、偵探所、賊情采編所、捐局、轉運局、支應局、後路轉運糧台、江北糧台、江南糧台、鹽餉督銷局、鹽餉督運局、鹽餉招商局、遞文所、報銷局、米局、錢店、牙厘局卡、采訪忠義局、湖南東征籌餉局、粵厘局、招撫局、鹽務總棧、書局、書院、工程局、西征局、甘黔統捐局、導淮局、保甲局、茶捐獎局、桑棉局、交代局、洋務局、出洋幼童肄業局、籌餉局等。

4.「準幕府」指曾氏奏調並派委之現任藩司、臬司、學政、道、

府、州、縣。

總之，曾幕雖有其歷史淵源，然非一味襲舊。曾氏能與時俱進，以因應準所處之特殊時空背景。就其幕席及館務而言，傳統之分類——刑名、錢穀、書啓、硃墨、徵比、帳房、教讀、閱卷，不足以概括，蓋已行化出戎幕與洋幕，并各種專業機構——發審局（所、處）、書局、書院、燈捐局、善後諸局及洋務各局。易言之，經由核心幕府，延伸發展出內幕府，外幕府及準幕府（詳見本文「曾氏幕府相關組織之發展」一節），以處理日益繁重之事務。同時，專業化合理化及效率化等現代化特徵，亦已顯現，例如：陳方坦之專管鹽務，程國熙之專治河工，陳艾之專訪忠義，李鶴章之經理營務，李瀚章之總辦糧台，……。職是之故，可謂曾氏幕府係中國傳統幕府蛻變為現代組織之轉折。清季洋務運動，曾氏為其首創者。其執行工作則由曾幕為之。如：軍械所、機器製造局、輪船局、船廠、槍炮局、出洋幼童肄業局、翻譯館等相關組織之設立。而近代中國之遣使駐外，派領護僑，涉外事件，曾幕或倡導之，或親身出任並參與，故曾氏幕府兼為中國近代外交人才并維新事業之搖籃。

註釋：

- 註一：凌林焯撰：「曾國藩幕府之歷史淵源」，『國立中山大學人文學報』，期四（民國八十四年十二月），三七—五五頁。
- 註二：詳見黃縣羅氏〔羅爾綱〕著：『湘軍新志』（台北：文海出版社，民國六十三年），第六章 餉章與餉源；葉龍彥著：『湘軍餉源及其運用』（台北：嘉新水泥公司文化基金會，民國六十一年）。Jonathan Porter, Tseng Kuo-fan's Private Bureaucracy (Berkeley: Univ. of Calif. Pr., 1972), ch. VI Tseng Kuo-fan's Financial Administration.
- 註三：『湘軍新志』，頁五四—六一。
- 註四：李鼎芳編著：『曾國藩及其幕府人物』（上海：文通書局，民國三十六年），頁二七—四九，第四章 入幕經過及在幕

府之活動；姜穆編纂：『曾國藩的幕僚群』（台北：黎明文化事業公司，民國七十六年），頁五七—八八，伍、招攬人才及幕府活動。

註五：俞雨娣：「曾國藩幕府賓僚入幕經過表」，收錄於繆全吉：『清代幕府人事制度』（台北：中國人事行政月刊社，民國六十五年），頁三一一—三三三。

註六：Porter, *op. cit.*, ch. IV In Tseng Kuo-fan's *Mu-fu*, ch. V The Growth of a Private Bureaucracy.

註七：Andrew Cheng-kuang Hsieh [謝其光]，"Tseng Kuo-fan, A Nineteenth-Century Confucian General" (Ph. D. Dissertation, Yale University, 1975), pp. 128-151.

註八：王爾敏著：『淮軍志』，中央研究院近代史研究所專刊（二二）（台北：該所，民國五十六年），頁三一—三三六，第七章 幕府及有關係人才。

註九：繆全吉：「清代幕府之官幕關係與幕府類別」，『思與言』七·一（民國五十八年五月）：二—三七；繆全吉：前引書，頁三九—七〇，第三章 幕席類別；繆全吉：「清代幕府制度之研究」（下），國立台灣大學政治學研究所碩士論文，〔民國五十一年〕，頁二三一—二六二。

註一〇：鄭天挺：「清代的幕府」，『明清史國際學術討論會』（一九八〇年八月五日—八月八日）論文集（〔天津〕：天津人民出版社，一九八二年），頁一九六—二〇一。

註一一：〔清·曾國藩撰〕，蕭守英等整理、校閱，易孟醇編輯：『曾國藩全集·日記』（以下簡稱『曾日記』），三冊（長沙：岳麓書社，一九八七—八九年），冊一：頁三三八。

註一二：同上書，三：一九三五。

註一三：吳相湘：「趙烈文『能靜居日記』的史料價值」，〔清〕趙烈文撰：『能靜居日記』（以下簡稱『趙日記』），六冊（台北：台灣學生書局，民國五十三年），卷首，頁三。

註一四：『趙日記』，二：一一五一。

註一五：同上書，四：二二二五；『曾日記』，三：一六〇〇。

註一六：〔清·王家璧撰〕，皮明麻等編：『出自敵對營壘的太平天國資料—曾國藩幕僚鄂城王家璧（璧）文稿輯錄』（荊州：湖北人民出版社，一九八六年），頁二三—二三四。

註一七：〔清〕李榕：『十三峰書屋全集』（『李申夫先生全集』），九卷（無出版地：龍安書院，光緒十六—十八年）；蔣德鈞輯：『李申夫全集』（台北：文海出版社，民國五十九年），『書札』，二：一a—b，四b，八a。

註一八：曾國藩等撰：『湘鄉曾氏文獻』，十冊（台北：台灣學生書局，民國五十四年），一〇：六二四〇。

註一九：〔清·李興銳撰〕，廖一中、羅真容整理：『李興銳日記』（以下簡稱『李日記』），中國近代人物日記叢書（北京：中華書局，一九八七年），頁三〇—三六。

註二〇：Yung Wing [Jung Hung], *My Life in China and America* (N. Y.: Henry Holt and Co., 1909), p. 148; 〔清〕容闈著，〔徐鳳石、惲鐵樵譯〕：『西學東漸記』，三版（台北：廣文書局，民國七十年），頁八七。

註二一：〔清〕薛福成著：『庸庵文編』，四卷，影印初版（台北：文海出版社，民國六十二年），三：一七。

註二二：同上書，四：一七a—二〇a。

註二三：繆全吉：前引書，頁五五。

註二四：同上，頁六三—六四。

註二五：『李日記』，頁三三。

註二六：曾氏之幕府及其相關組織，波特氏稱之為「私設機關」(private bureaucracy)。參見波特：前引書。

註二七：『曾日記』，二：七七—一。各項事務排序，已加以調整。

註二八：「總體戰」一詞，本文意指曾氏除對太平軍進行軍事戰外，尚且運用其幕府，以對之從事政治、經濟、思想、宣傳、心理、間諜、組織、情報等方面之作戰。

註二九：依據〔清〕黎庶昌撰：『曾文正公年譜』，四版（台北：世

界書局，民國七十四年），頁一四：「維時（咸豐二、十二、二十二）羅公澤南所招湘鄉練勇三營，已至省城（長沙）。」按：（1）鄉勇即鄉兵、民兵、有湘勇、淮勇、黔勇、辰勇、平江勇……等，鄉勇之擴大組織稱團練、團防、鄉團，係變民勇為官勇，化民團為官團。曾氏奉命總辦官團，擴大組織為「勇營」。（2）防軍與練軍均與湘勇、淮勇有連帶關係。始於同治二年，直督劉長佑奉旨辦理練兵、成立「練軍」，有時稱「防軍」，「防練」係湘淮軍與清末「新軍」間之過渡軍制。

註三〇：本文將營務處視為曾氏幕府相關組織之一，其理由如下：

（1）營務處即參謀處，運籌帷幄，決勝於千里之外，亦即戎幕，司贊畫軍謀，料敵籌策，將兵用間，練兵助剿，且曾氏營務處復為訓練并儲備將才之特殊組織。（參見羅爾綱：『湘軍新志』，頁一〇八—一〇九；繆全吉：『清代幕府人事制度』，頁五三—五五，「戎幕」）故繆全吉教授言：「戎幕雖不常有，但為事變時所必不可缺之幕席。自太平軍興，曾國藩……等情形，蔚成風氣。」

（2）本文所引時賢論著中，已將營務處明確列入幕府，舉例如次：

①羅爾綱：前引書，頁五四：「次幕府重要人物，（凡參機要、治軍需、籌軍餉、辦營務、理糧台的人物都算在內。）」

②王爾敏：『淮軍志』，頁三一—二：「營務處的文員，亦均當視為軍幕。」頁三一—五—三二六，「淮軍幕府表」中，幕府職務為「營務處」者，計有趙繼元、陳浚、錢鼎銘、金福曾、秦細業、馮桂芬、薛允升、蒯德模、郭嵩焘、劉郁膏、倪文蔚、史克寬、王凱泰、楊宗瀚（濂）等十四人。

③繆全吉：「清代幕府之官幕關係與幕府類別」，戎幕即

為清幕之一。

④鄭天挺：「清代的幕府」，幕賓在幕經營事物之一，即為「辦營務」。

（3）本文界定曾幕為「曾氏為支援執行任務所設之所有組織及其重要成員，惟敵前領軍作戰之統將人物除外。」

註三一：韓振：「幕友論」，（清）賀長齡輯：『皇朝經世文編』，八冊（台北：文海出版社，民國六十一年），二：九二一。

註三二：太平軍諸王將領經湘軍招撫而投降較著者，有程學啓、保王童容海（本姓洪）、奉王古隆賢、奉王黃朋厚、隨王楊柳谷、獎王陶金會、康王洪安鈞（一作安均）、寧王周文嘉、祐王藍成春、納王部雲官（一作永寬）、陪王譚富、楊友清、鄭魁武、黎立新、張勝祿等人（參見凌林焯撰：「太平天國領導階層表」，打字稿，一五頁，尚未發表。高雄：撰者，民國八十四年），或獻城以降，或率部眾數萬人投誠。按：捻軍李昭壽（初名兆壽，又名兆受，亦稱李長壽，降清後賜名世忠）及苗沛霖係由何桂珍、勝保所招降者。

註三三：曾國藩撰：『曾文正公全集·奏稿』，四卷，四版（台北：世界書局，民國七十四年），三：五五〇—五五一。

註三四：『曾日記』，二：九九五，九九八，一〇〇一，一〇〇三。

註三五：同上書，二：一〇三一。

註三六：詳見唐浩明：「曾國藩先生之生平與事功」，先正曾國藩逝世雙甲子紀念演講會（台北：國立故宮博物院，民國八十二年），頁八一—九。

註三七：『曾日記』，三：一六〇四。

註三八：同上書，三：一七六〇，一七六五；（曾國藩等撰），江世榮編注：『曾國藩未刊信稿』（北京：中華書局，一九五九年）（加拿大英屬哥倫比亞大學圖書館（The Library of the University of British Columbia）度藏），卷首，頁三，「編輯說明」；頁二九九—二九八，曾國藩：「復羅研生（汝懷）廣文」。