

主编 吴维健 李尔亮

曾国藩

鉴

全解

历代官场识人术

国际文化出版公司

曾国藩《冰鉴》全解

(上册)

吴维健 李东亮 主编

© 国际文化出版公司

图书在版编目(CIP)数据

曾国藩《冰鉴》全解/吴维健,李东亮著. -北京:国际文化出版公司,2000.1

ISBN 7-80105-843-7

I. 曾… II. ①吴… ②李… III. ①冰鉴-注释
②人才学-中国-清代 IV. C96

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 75683 号

◎曾国藩《冰鉴》全解

主 编 吴维健 李东亮
策划编辑 李东亮
责任编辑 臧燕燕
封面设计 娜 娜
版式设计 唐永跃
责任校对 张钦安

出 版 国际文化出版公司
发 行 国际文化出版公司
经 销 新华书店 发行所
印 刷 北京四季青印刷厂
装 订 北京四季青印刷厂
开 本 787×1092 16 开
150 印张 2960 千字
版 次 2000 年 1 月第 1 版
2000 年 1 月第 1 次印刷
印 数 3000
书 号 ISBN 7-80105-843-7/G·273
定 价 698 元(上中下册)

国际文化出版公司地址
北京安定门内大街 40 号 邮编 100009
电话:64010831 64010840

前 言

《书经》上说：“知人则哲，能官人。”

如何来做到知人，不是当一个人生命结束了，或当他一项工作完成时，再作出评价，作出是与否的回答。对于领导者而言，所谓的知人善任是知人在前，善任于后，领导并不是先知先觉的圣人或上帝，他只是普通的人，这种知人的学问可不是谁掐起指头一算，或者一瞪孙悟空般的火眼金睛，便可晓得了一切的。科学的心理分析和历史与传统经验的不断积累是观人、察人、识人的基础。任何人，都无法天生获得这种经验、掌握这门科学，学习和积累是其中的关键诀窍。中国自古以来就有这样的学习与传承的好习惯，于是也派生出了相人、识人的一系列方法、准则和理论，积累成了独具一格的相人术和识人学。

通过事前观察决定是否取用或委以何任，对当代领导者来说是十分头疼的事，其实对古人而言更是如此。现代的我们有着种种的考试、考核、晋升、任用等硬指标作保证，而对古代人来说，经验累积和直觉判断是选人、用人的重要的前提。基于此，古代选人的随机性就很大，错误率也很高。由于这样，成功者的经验就越发显得珍贵了。曾国藩的《冰鉴》就是一个成功的相人、识人、用人者的经验之谈。

据《清史稿·曾国藩传》记载：“国藩为人威重，美须髯，目三角有棱，每对客，注视移时不语，见者竦然，退则记其优劣，无或爽者。”曾国藩出将入相，于带兵、治国、



取吏、理财、断狱、外交无所不涉，他每时每刻不在研究人、琢磨人，在数十年的仕官生涯中领略总结了一套自己的相人术和识人学。在他面前，任何人仿佛都是赤裸的婴孩，从外表容貌到内心世界无不被一览无余，相时可谓入木三分，既看到了对方的情态，又捕捉到了对方的心理变化，进而归纳出了对方的性格、气质和为人处事态度。曾国藩平生用人无数，也相人无数；他所用者无碌碌无能之辈，他的相人术更是屡试不爽：江忠源的前程和命运，他一语道准；李瀚章、左宗棠、沈葆楨、郭嵩焘的风骨品格，他一言中的。不但如此，他还从须眉中发现了陈士杰、王闳运、赵烈文的个性气质；从声音中聆听到了罗萱内心世界的涛声；从气色中读懂了彭玉麟的刚直与李鸿章的刚愎。正如《清史稿》所说——“无或爽者”！

用人是一门大学问，当代组织学、管理学、领导学、经营学中，用人都是份量很重的一个篇幅，而用人的基础在于准确的相人、察人和识人。孔夫子因人施教，却也曾有“以貌取人，失之宰予，以言取人，失之子予”的教训；诸葛亮智慧绝伦，却也有错用马谡，兵败街亭的懊悔；曹操明察秋毫，死后却被“鹰视狼顾”的司马懿篡夺了江山……人类在总结经验的时候，也许忘了教训更多于经验。当然，对于今天的领导者来说，借鉴的过程中，经验和教训是同等重要的。二者都是先人留给我们的遗产。曾国藩给我们留下了他治军从政的识人用人经验和教训的同时，也给我们留下了《冰鉴》，在书中，我们既可以找到成功的钥匙，也可领悟到规避失败的法门。为了给领导者提供一部系统的、详尽的相人、用人之术，我们编撰了这部《曾国藩〈冰鉴〉全解》，试图帮助有识之士打开成功的用人之门，使其在管理、经营与领导活动中畅行无阻。

曾国藩的相人术和识人思想与传统的中国相术有着本质的不同。曾国藩并不赞同一个人的相貌会决定他



前
言

的命运的传统宿命论观念，而是强调观察透视人的言行、表情和态度中所流露出的稳定的心理过程和心理特征，再通过对世事人生的体验，总结归纳这个人的前途和命运。可以说，他的这些套路与现代心理学、行为科学和预测学有许多相似之处，其路径是基本一致的。

曾国藩说：“物生有形，形有精神；能知精神，是谓知人。”从一个人，看懂他的形；从一个人的形，读出他的精神，这实在是一项很难的工作，曾国藩一生经验丰富、阅历丰富、历练丰富，见的多，识得广。我们绝难有他的这种经历。我们不可以机械地去模仿，而应从行文中间去体察、去品味。只有先认识曾国藩，才能悟出他和《冰鉴》中的那种精神。本书就是以《冰鉴》为蓝本，结合曾国藩传奇般的一生和丰富多彩的阅历，同时将古今识人、用人的代表性论著和经典性案例全方位、多视角地展示，放在您面前的应是一部中国传统相人、识人的百科全书。

古往今来，包括曾国藩在内，由于时代的局限，尤其受科学技术不够发展的负面影响，导致有关书籍中不免存有宿命论和封建愚昧迷信甚至伪科学的东西存在。我们在编写过程中，本着取其精华，去其糟粕的宗旨，进行了必要删削和批评。其中或有不当之处，敬请广大读者予以批评指正。

编者

1999年12月



目
录

第一章 通 论

第一节 观人通论

- 一、观人术源流考略 (1)
- (一)古老的“六戚”观人法 (1)
- (二)成熟的“六征”观人法 (5)
- (三)周公、孔子的观人法 (16)
- (四)传统观人术的演变 (23)
- 二、观人术要法简介 (26)
- (一)传统观人方法概要 (26)
- (二)现代观人方法概要 (42)
- 三、观人术的功能与作用 (43)
- (一)概述 (43)
- (二)择官 (44)
- (三)辨奸 (47)
- (四)交友 (49)
- (五)自鉴 (51)

第二节 识人通论

- 一、识人杂议 (52)
- (一)识人杂谈 (52)
- (二)识人杂评 (74)
- (三)识人箴言 (100)
- (四)识人警示 (122)
- 二、识人的原则和方法 (265)
- (一)识人的基本原则 (265)
- (二)识人的主要方法 (280)
- (三)识人的基本技巧 (282)
- 三、识人原典辑要 (302)
- (一)识人的重要性 (302)
- (二)识人的方法 (309)
- (三)人才的识别 (326)



第三节 用人通论

- 一、用人杂谈 (337)
 - (一)自用与用人 (337)
 - (二)用人的依据 (351)
 - (三)用人的抉择 (371)
 - (四)用人的策略 (392)
 - (五)用人的诀窍 (414)
 - (六)用人的禁忌 (427)
- 二、用人的原则 (428)
 - (一)用人的战略原则 (428)
 - (二)用人的策略原则 (447)
 - (三)用人的一般原则 (477)
- 三、用人的经验和教训 (481)
 - (一)用人的经验 (481)
 - (二)用人的教训 (484)
- 四、用人原典辑要 (530)
 - (一)用人的基本原则 (530)
 - (二)用人的重要方法 (571)
 - (三)用人警句 (591)



第二章 《神骨篇》全解

第一节 总论神骨

- 一、由神骨观人 (617)
 - 《冰鉴》原文及译解 (617)
- 二、由神骨识人 (623)
 - 曾国藩识江忠源 (623)
- 三、用人大观 (626)
 - (一)曾国藩察吏 (626)
 - (二)名家的用人思想 (630)
 - (三)用人夜话 (635)



目
录

第二节 论神之辨

- 一、辨神观人 (650)
 - (一)《冰鉴》原文及译解 (650)
 - (二)《观人学》原文及译文 (655)
- 二、辨神识人 (661)
 - (一)杨昱论识人 (661)
 - (二)辨神识人例证 (663)
- 三、用人大观 (666)
 - (一)曾国藩识用刘蓉 (666)
 - (二)名家的用人思想 (676)
 - (三)用人夜话 (680)

第三节 论神之见

- 一、由神态观人 (710)
 - 《冰鉴》原文及译解 (710)
- 二、观神识人 (713)
 - (一)曾国藩与李瀚章 (713)
 - (二)观神识人例证 (718)
- 三、用人大观 (724)
 - (一)曾国藩遍选人才 (724)
 - (二)名家的用人思想 (726)
 - (三)用人夜话 (731)

第四节 论骨之形

- 一、《冰鉴》原文及译解 (759)
- 二、由骨形识人 (767)
 - (一)生有奇骨的开国皇帝 (767)
 - (二)骨相特别的将相 (779)
 - (三)生就反相的吴王刘濞 (786)
- 三、用人大观 (791)
 - (一)名家的用人思想 (791)
 - (二)用人夜话 (797)

第五节 论骨之色、质

- 一、《冰鉴》原文及译解·····(824)
- 二、由骨色骨质识人·····(830)
- (一)志意廓达的朱元璋·····(830)
- (二)崇尚节俭的李珣·····(838)
- 三、用人大观·····(839)
- (一)曾国藩知人善任·····(839)
- (二)名家的用人思想·····(861)
- (三)用人夜话·····(869)



第三章 《刚柔篇》全解

第一节 总论刚柔

- 一、由刚柔观人·····(881)
- 《冰鉴》原文及译解·····(881)
- 二、由刚柔识人·····(887)
- (一)有刚有柔的贤相·····(887)
- (二)双重性格的名臣·····(891)
- 三、用人大观·····(905)
- (一)曾国藩思贤若渴·····(905)
- (二)名家的用人思想·····(917)
- (三)用人夜话·····(923)



第二节 论外刚柔

- 一、由外刚柔观人·····(979)
- 《冰鉴》原文及译解·····(979)
- 二、由外刚柔识人·····(986)
- (一)屡建奇功的李勣·····(986)
- (二)奉上忘身的房玄龄·····(991)
- 三、用人大观·····(996)



目
录

- (一) 曾国藩用人以礼相待 (996)
- (二) 名家的用人思想 (998)
- (三) 用人夜话 (1005)

第三节 论内刚柔

- 一、由内刚柔观人 (1036)
- 《冰鉴》原文及译解 (1036)
- 二、由内刚柔识人 (1042)
- (一) 曾国藩与“曾门四子” (1042)
- (二) 英雄本不相同 (1061)
- 三、用人大观 (1076)
- (一) 曾国藩用人德才兼备 (1076)
- (二) 名家的用人思想 (1078)
- (三) 用人夜话 (1083)

第四章 《容貌篇》全解

第一节 总论容貌

- 一、《冰鉴》原文及译解 (1133)
- 二、由容貌识人 (1138)
- (一) 由容貌识人的诠解 (1138)
- (二) 由容貌识人例证 (1144)
- 三、用人大观 (1158)
- (一) 名家的用人思想 (1158)
- (二) 用人夜话 (1163)

第二节 论容之整

- 一、《冰鉴》原文及译解 (1199)
- 二、由容识人 (1200)
- (一) 曾国藩宽容用人 (1200)
- (二) 观容识人例证 (1207)

三、用人大观 (1227)

(一)名家的用人思想 (1227)

(二)用人夜话 (1231)

第三节 论貌之别

一、《冰鉴》原文及译解 (1247)

二、由貌识人 (1248)

(一)杨昱论由貌识人 (1248)

(二)由貌识人例证 (1254)

三、用人大观 (1289)

(一)名家的用人思想 (1289)

(二)用人夜话 (1292)



第四节 论面之状

一、《冰鉴》原文及译解 (1309)

二、由面状识人 (1311)

(一)由眼睛识人的传统方法 (1311)

(二)由面状识人的诠解 (1314)

(三)由面状识人例证 (1326)

三、用人大观 (1383)

(一)名家的用人思想 (1383)

(二)用人夜话 (1384)



第五章 《情态篇》全解

第一节 总论情态

一、由情态观人 (1403)

《冰鉴》原文及译解 (1403)

二、由情态识人 (1407)

(一)由情态识人的传统方法 (1407)

(二)由情态识人的现代方法 (1412)



目
录

- (三)由情态识人例证 (1422)
- 三、用人大观 (1432)
- (一)曾国藩用人多多益善 (1432)
- (二)名家的用人思想 (1437)
- (三)用人夜话 (1442)

第二节 论情之恒态

- 一、由恒态观人 (1467)
- 《冰鉴》原文及译解 (1467)
- 二、由恒态识人 (1471)
- (一)曾国藩识人如神 (1471)
- (二)由恒态识人例证 (1473)
- (三)识人故事 (1490)
- 三、用人大观 (1494)
- (一)曾国藩用人必育人 (1494)
- (二)名家的用人思想 (1496)
- (三)用人夜话 (1501)

第三节 论情之时态

- 一、由时态观人 (1534)
- 《冰鉴》原文及译解 (1534)
- 二、由时态识人 (1538)
- (一)曾国藩独识左宗棠 (1538)
- (二)由时态识人的传统方法 (1564)
- (三)《人物志》时态识人的诠释 (1567)
- (四)由时态识人例证 (1601)
- 三、用人大观 (1605)
- (一)曾国藩用人尽才 (1605)
- (二)名家的用人思想 (1610)
- (三)用人夜话 (1614)

第六章 《须眉篇》全解

第一节 总论须眉

- 一、《冰鉴》原文及译解 (1635)
- 二、由须眉识人 (1638)
 - (一) 曾国藩任用陈士杰 (1638)
 - (二) 由须眉识人例证 (1641)
- 三、用人大观 (1661)
 - (一) 曾国藩量才用人 (1661)
 - (二) 名家的用人思想 (1663)
 - (三) 用人夜话 (1666)



第二节 论眉之形

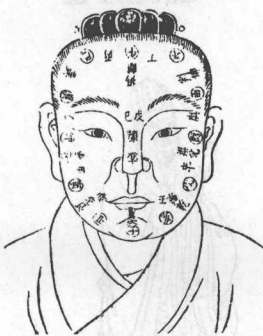
- 一、《冰鉴》原文及译解 (1682)
- 二、由眉形识人 (1688)
 - (一) 曾国藩与赵烈文 (1688)
 - (二) 由眉形识人例证 (1701)
- 三、用人大观 (1709)
 - (一) 曾国藩用人亲疏不避 (1709)
 - (二) 名家的用人思想 (1717)
 - (三) 用人夜话 (1723)



第三节 论须之状

- 一、《冰鉴》原文及译解 (1742)
- 二、由须状识人 (1751)
 - (一) 曾国藩识用王闿运 (1751)
 - (二) 由须状识人例证 (1761)
- 三、用人大观 (1790)
 - (一) 曾国藩用人励人 (1790)
 - (二) 名家的用人思想 (1795)
 - (三) 用人夜话 (1799)



目
录

第七章 《声音篇》全解

第一节 总论声音

- 一、由声音观人……………(1825)
- 《冰鉴》原文及译解……………(1825)
- 二、由声音识人……………(1832)
- (一)由声音识人例证……………(1832)
- (二)听言观行故事……………(1866)
- 三、用人大观……………(1871)
- (一)曾国藩用人惜才……………(1871)
- (二)名家的用人思想……………(1878)
- (三)用人夜话……………(1881)

第二节 论声之辨

- 一、辨声观人……………(1922)
- 《冰鉴》原文及注解……………(1922)
- 二、辨声识人……………(1926)
- (一)辨声识人的传统方法……………(1926)
- (二)辨声识人例证……………(1930)
- 三、用人大观……………(1945)
- (一)曾国藩育人用人……………(1945)
- (二)名家的用人思想……………(1949)
- (三)用人夜话……………(1953)

第三节 论音之别

- 一、别音观人……………(1979)
- (一)《冰鉴》原文及译解……………(1979)
- (二)别音观人的现代诠释……………(1981)
- 二、别音识人……………(1983)
- (一)曾国藩聆音识才……………(1983)
- (二)听音识人的诠释……………(1989)
- (三)别音识人例证……………(1991)

三、用人大观 (2008)

(一)曾国藩幕府中的科学家 (2008)

(二)名家的用人思想 (2011)

(三)用人夜话 (2020)

第八章 《气色篇》全解

第一节 总论气色

一、由气色观人 (2039)

《冰鉴》原文及译解 (2039)

二、由气色识人 (2043)

(一) 由气色识人的传统方法 (2043)

(二)曾国藩识用彭玉麟 (2049)

三、用人大观 (2065)

(一)曾国藩论用人重德 (2065)

(二)名家的用人思想 (2069)

(三)用人夜话 (2074)

第二节 论气色之类别

一、由气色类别观人 (2087)

《冰鉴》原文及译解 (2087)

二、由气色类别识人 (2090)

(一)曾国藩识用李元度 (2090)

(二)由气色类别识人例证 (2101)

三、用人大观 (2117)

(一)名家的用人思想 (2117)

(二)用人夜话 (2124)

第三节 论气色之正

一、由正色观人 (2148)

《冰鉴》原文及译解 (2148)



目
录

二、由正色识人	(2152)
(一)曾国藩识用罗泽南	(2152)
(二)由正色识人例证	(2167)
三、用人大观	(2177)
(一)名家的用人思想	(2177)
(二)用人夜话	(2182)

第四节 论气色之忌

一、由气色之忌观人	(2233)
《冰鉴》原文及译解	(2233)
二、由气色之忌识人	(2236)
(一)曾国藩识用李鸿章	(2236)
(二)名家识人心诀一瞥	(2272)
(三)由气色之忌识人例证	(2274)
三、用人大观	(2279)
(一)曾国藩因才用人	(2279)
(二)名家的用人思想	(2281)
(三)用人夜话	(2286)

附录一：实用观人术补遗	(2304)
-------------------	--------

附录二：古今观人术误鉴	(2360)
-------------------	--------