


中国传统文化经典荟萃

曾国藩冰鉴

(清)曾国藩 / 著

品读经典文化 开启人生智慧

《曾国藩冰鉴》是曾国藩总结自身识人、用人心得而成的一部鉴人专著，具有极强的实用性、启迪性和借鉴性，是一部传世奇书，备受各界人士的重视和喜爱。

 江苏凤凰美术出版社
全国百佳图书出版单位



曾国藩冰鉴

[清] 曾国藩 著

江苏凤凰美术出版社
全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

曾国藩冰鉴 / (清) 曾国藩著. -- 南京: 江苏凤凰
美术出版社, 2015. 7

(中国传统文化经典荟萃)

ISBN 978 - 7 - 5344 - 8635 - 7

I. ①曾… II. ①曾… III. ①人才学 - 中国 - 清代
IV. ①C96 - 092

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 017900 号

特约策划 王继雄
策划编辑 毛东妮
责任编辑 刘晓娟
装帧设计 刘国辉
封面设计 北京风信子文化传媒
责任监印 徐屹

出版发行 凤凰出版传媒股份有限公司
江苏凤凰美术出版社(南京市中央路 165 号 邮编:210009)
北京凤凰千高原文化传播有限公司

出版社网址 <http://www.jsmscbs.com.cn>

经 销 全国新华书店
印 刷 北京中创彩色印刷有限公司
开 本 787mm × 1092mm 1/16
字 数 286 千字
印 张 25
版 次 2015 年 7 月第 1 版 2016 年 4 月第 2 次印刷
标 准 书 号 ISBN 978 - 7 - 5344 - 8635 - 7
定 价 49.80 元

营销部电话 010 - 64215835 - 801

江苏凤凰美术出版社图书凡印装错误可向承印厂调换 电话:010 - 64215835 - 801

《中国传统文化经典荟萃》编委会

主 编 林可行

副主编 陈继武 潘志强 牛洪义

编 委

张脉峰：中华诗词学会理事，《诗词之友》杂志主编

刘太品：中国楹联学会副会长

莫真宝：中华诗词研究院学术部负责人

张 涛：银川市作协副主席

银川诗歌学会会长

张红旗：《太原晚报》副总编，摄影家

王 童：《北京文学》社长助理

王博生：《人人文学》主编，摄影家

王爱红：《文艺报》主任

邵建国：《中国散文报》中华散文网主编

孟 霖：《兰州晨报》历前文明研究专家

巴 一：著名作家

东 之：中华诗词学会会员，古典诗词研究专家

张富英：《作家报》总编

陈继武：武汉《菲柏菲小馆》馆长、收藏家、书画家

牛洪义：纸凤凰（北京）教育科技有限公司总经理

林可行：原《中国文艺家》杂志社副主编、作家、诗人

总序

“读史使人明智”，这是17世纪英国哲学家培根的一句名言。而唐太宗李世民在其著名谏臣宰相魏征死后曾多次对他的大臣说，“以史为鉴，可以知兴替”。这话比培根早了将近一千年。仅此一斑，足以管窥中华优秀文化不仅源远流长、积淀深厚、博大精深，而且是中华民族承前启后、生生不息、团结奋进的不竭动力。在中华这座丰富的文化宝库中，她蕴藏的每一部历史典籍，就是一段中华民族历史文明的缩影，我们熟读中华传统经典，不只是为了熟知和传承，更是为了能从她的优秀历史文化中汲取营养和智慧。

中华民族文化渊源可以追溯到五千多年前的旧石器时代，其经典文化源头可分为黄河文明和长江文明。尽管其间因这样或那样的原因出现过曲折，甚至是断层，但到现在，中华传统文化的主流部分依然得以保留和延续，这既是中华智慧的先祖们的丰功伟绩，也是我们的福分和骄傲。

中华传统文化不仅在渊源上源远流长，在思想上也包容扬弃，而且具有高度原创性和独特性。譬如《易经》，号称万经之首，是中华文明的灵魂和密码，他由三个部分组成：一为伏羲八卦为始，那时并没有文字，所以八卦。二为周文王承接伏羲八卦，以八八重叠演生六十四卦，周文王父子认为六十四卦已包含宇宙万物，每一卦都有卦辞。后有孔子做传，遂为中国传统思想文化中自然哲学与人文实践的理论根源，是古代汉民族思想、智慧的结晶，被誉为“大道之源”，更是古代帝王之学，政治家、军事家、商家的必修之术。《易经》涵盖万有，纲纪群伦，是汉族传统文化的杰出代表；广大精微，包罗万象，中医典籍，古代兵法，风水玄学，亦是中华文明的源头活水。

中国早期的思想形态带有一种“宗教神学”的特点，“天”“神”是其主要内容。尤其是在春秋战国时期，出现的百家争鸣局面，可谓中国文化的黄金时期，当时出现了众多的杰出人物，成为了中国思想的象征或代表。按西汉后期著名学者刘歆的分法，当时共有十家：阴阳、儒、墨、名、法、道、纵横、杂、农、小说。其杰出的代表人物有：孔子、孟子、荀子、老子、庄子、墨子、韩非子、杨朱、惠施、公孙龙等。自汉武帝采纳董仲舒建议“罢

黜百家独尊儒术”之后，“儒、道、墨、法”和外来的佛学，对中国后世影响最大，对中国的传统思想起了主导作用。除此，其余皆为从属地位，没有得到更好的发展。至于玄学，是对《老子》《庄子》和《周易》的研究和解说。其产生于魏晋，是魏晋时期的主要哲学思潮，是道家 and 儒家融合而出现的一种哲学、文化思潮。命相、风水是古老易经文化的具体应用，是国学不可分割的组成部分之一，符合五行相生、八卦相荡原理。而中医理论则是来源于对历代医疗经验的总结，及中国古代的阴阳五行思想的融汇。其内容主要包括精气学说、阴阳五行学说、气血津液、藏象、经络、体质、病因、发病、病机、治则、养生等。早在两千多年前，中医专著《黄帝内经》问世，奠定了中医学的基础。时至今日，中国传统医学相关的理论、诊断法、治疗方法等，均可在此书中找到根源。

20世纪20年代初期，随着当代新儒家的兴起，点燃了传承传统文化的薪火，代表哲学家主要有熊十力、梁漱溟、马一浮、张君勱、冯友兰、钱穆；及第二代人方东美、唐君毅、牟宗三、徐复观等。由于诸位大家各自的传统文化功底扎实深厚，独树一帜，学问融贯古今，其教化涵盖儒、释、道，兼及医卜天文、诗词歌赋。这是对“中国传统文化”的传承多么卓越的贡献。他们多是学术殿堂的教授、也是生活实践的宗教家、哲学家、禅宗大师和国学大师。

唐代韩愈诗云：“人之能为人，由腹有诗书。”（《符读书城南》）梁实秋先生说过：“作为一个地道的中国人，有些书是非读不可的。这与行业无关。理工科的，财经界的，文法门的，都需要一些蔚成中国文化传统的书。”（《雅舍小品选》）钱穆先生曾说：“《论语》自西汉以来，为中国识字人一部人人必读书。”（《论语新解》）1978年，他曾在香港向中文大学的师生提出了研习《论语》《孟子》《老子》《庄子》《六祖坛经》《近思录》的要求。

事实上，从古代到近代的中国文化典籍，其文体均为文言文形式，而这种形式至今仍被人们关注，文言文的文章也成为了衡量一个人语文水平的重要方面。所以，文言这一文体，包含着深厚的中华文化。无论是《论语》《史记》还是《红楼梦》《聊斋志异》，都无不透露着一股源远流长的汉民族文化精髓。诗歌也是一个很平常的文体，但中国的古诗另有一番文化的内涵，无论是春秋时期的《诗经》，还是战国后期的骚体，也无论是汉魏晋时期的古体诗，还是隋唐以后的格律近体诗，抑或是宋词元曲等等，都有一股浓浓的沁人心脾的中国味道。正因为如此，中国文体的多样性，也随之展现于世人眼前，从而激发今人延续和发展中国优秀传统文化的兴趣和欲望。这也是今天我们重新整理这套《中华传统文化经典荟萃》丛书的意义所在。

“大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善。”所谓“大学”，实质为大学问，人世间最重要的学问。“中也者，天下之大本也；和也者，天下之达道也。致中和，天地位焉，万物有焉。”是以吸《大学》《中庸》之醍醐。初读《大学》部分，有振聋发聩之感。再读《大学》，有“朝闻道、夕死可矣”（《论语·里仁第四》）的无憾与清爽。《大学》之所以受到2000多年以来的学者、统治者、士人的推崇，就在于它极为简明扼要地回答并解决了人生三个重要问题：天地生人的意义，如何去实现天地赋予个体的使命，个人与天下的关系。大学是怎么回答这三个问题的呢？首先，开宗明义地指出天地生人的意义在于“明明德，在亲民，在止于至善。”接着，指出实现的方法是“格物、致知、诚意、正心、修身、齐家、治国、平天下。”最后，个人与天下的关系则是“一家仁，则一国兴仁；一家让，则一国兴让；一人贪戾，一国作乱。一言僨事，一人定国”（《礼记·大学》）。可见，大学为千古立志作君子者树立了道德、为人处事的标杆，影响了中国千百年来的读书人。

《诗经·国风·卫风》有云：“有匪君子，如切如磋，如琢如磨。”就是告诫读书人，要做有才有德的君子，就必须加强修养，使自己变得更加的精致，要时时反省，分秒不可懈怠，努力学习，谨守品行。之所谓“玉不琢，不成器”也。“君子必慎乎其独”，一个人要完善自我，尊重自我，对得起天地良心，则应当注重修为，人前人后一个样。因为独处时，最能反应一个人的德行操守。正所谓“好而知其恶，恶而知其美者，天下鲜矣（《礼记·大学》）。”若要是非黑白一眼洞穿，这既需要广博的知识、深厚的阅历，更需要有一颗正直无私的心。也只有心正才能摒弃个人好恶、世俗偏见，正确的去判断。“人之有技，若己有之；人之彦圣，其心好之，不啻若自其口出，实能容之（《尚书·秦誓》）。”强调的是一个人要宽厚仁慈，胸怀如大海，纳万物而波澜不惊；如宇宙，日月星辰运行其间，而静默不语，人有才，应容之、惜之、爱之、举之、助之。是以社会有此伯乐，则中华幸甚。如此，则“生财有大道，生之者众，食之者寡，为之者疾，用之者舒，则财恒足也（《礼记·大学》）。”这就是所谓实现社会大同的标准，就是“君子动而世为天下道，行而世为天下法，言而世为天下则（《礼记·中庸》）”。

读《中庸》部分，顿悟“中”是圆，“庸”是方，“中庸”就是把“中”的道理用一种最恰当、合理的方式表现出来。“何方圜之能周兮？夫孰异道而相安？”（语出屈原《离骚》）事实上，方枘圆凿并不是不能相容，中庸之道恰是一种方与圆的完美结合与运用。关于“中庸”，程颐说：“不偏不倚叫做中，不变不更叫做庸；中是天下的正道，庸是天下的定理。”中庸是儒家的最高道德标准。中庸以“诚”和“中”为基本概念，叙述形而上学的“天人合

一”的哲学观点。是故，中庸之道，为的是修己治人，内圣外王。至于“修身，齐家，治国，平天下”，“和”是中庸的宗旨，“诚”是中庸的基础。而“中和”与“至诚”协调，便是君子欲得的美好境界。如若明白了中庸之道，那么，年少轻狂，愤世嫉俗者就可以用平常心对待一切，心平气和地解决问题；明白了中庸之道，就不会一味悲观，也不会盲目乐观，从容地面对生活，对不如意事可以一笑置之，亦可以不计较平常得失荣辱。我们或许做不成大事业，只能从实实在在的平凡中讨生活。可是，只要我们把这些具体而实在的小事做好，于实在中获得小小的乐趣，又何尝不是《中庸》给现在的我们带来的一些启迪与思考呢？“天下国家可均也，爵禄可辞也，白刃可蹈也，中庸不可能也（语出《中庸》）。”尽管一个人的修为要达到中庸的程度有如此难度，但我们作为炎黄子孙，作为中华优秀传统文化的继承者，也不能放弃对中庸最高境界的孜孜追求。

把理解历史当作把握人生的一把钥匙。读史就是要求我们自觉地思考自己过去致力于生产生活的实践活动，明了事物发展兴衰的客观规律，吸纳前人的经验教训，增长自己的知识和智慧，从而更好地认识自己，把握人生的现在和将来。作为中华儿女，我们应该不断学习、了解和掌握宝贵的中华文化精髓，并因之深深植根于自己心灵深处，而感到喜悦和自豪。

从“古之学者为己，今之学者为人（《论语·宪问》）”“君子食无求饱，居无求安，敏于事而慎于言，就有道而正焉，可谓好学也已（《论语·学而》）”，到“学而不思则罔，思而不学则殆（《论语·为政》）”，再到“学不可以已……吾尝终日而思矣，不如终日之所学也（《荀子·劝学》）。”我们总是因之深深感到，中华优秀而经典的传统文化历经千百年，总是让人百读不厌，如沐甘露。我们只有把这些中华文明的文化宝藏当作自己的良师益友，才能获得知识的教益，体味其中的意趣，感悟做人的道理，提升人生的境界。

我们真诚地相信，这套丛书的出版，若能使读者在其帮助下，有所收获，有所提高，有所修为，将是我们最大的欣慰。如此，我们更加地相信，在我们和读者共同的孜孜追求和发愤努力下，中华民族的优秀传统文化会进一步发扬光大，这将是这个时代一个多么令人喜悦的幸事！

胡奇川
乙未年春

前 言

曾国藩（1811—1872）初名子城，字伯函，号涤生，谥文正，湖南长沙府湘乡（今湖南省双峰县）人。中国清朝时期的军事家、理学家、政治家、书法家，“中兴名臣”之一，也是文学家——晚清散文“湘乡派”创立人。官至两江总督、直隶总督、武英殿大学士，封一等毅勇侯。

他出生于一个地主家庭，生活富裕。自幼天资聪明，勤奋好学。在仕途上，他十年七迁，连跃十级。他本人善于运用人才，对交友之道也颇有见地。也是清末著名的理学大师，学术造诣极深，一生著述颇多。著有《求阙斋文集》《诗集》《读书录》《家书》《家训》及《经史百家杂钞》等，不下百卷，名曰《曾文正公全集》传于世。另著有《为学之道》《五箴》等，但以《家书》流传最广，影响最大。有人说，曾国藩十三套学问，流传下来的只有一套，那就是《曾国藩家书》。其实传下来的有两套，另一套是曾国藩识人的学问——《冰鉴》。

“冰鉴”一词，取其以冰为镜，明察秋毫，知面知心之意，提出鉴别人才的各种方法和途径。曾国藩的观人之术，不同于传统，它重神兼之以形，重常而辨之以奇，重礼而导之以术，就相论人，就神取人，从静态中把握人的本质，从动态中观察人的归宿。怎样用人，特别是怎样用对人，学问极深。曾国藩所著述《冰鉴》用人的学问，是其人成功术中重要的一门，他从不盲目选人，糊涂授权，而是睁大自己的一双明亮之眼，遵循“看透人之后再用人”的方法，该避则避、该提则提，显示出高超的领导才智和管理才智。

《蒋氏王朝兴衰史》一书说，曾国藩《冰鉴》一书，是谈气观相的一代宗师。据说蒋纬国在担任三军大学校长期间，《冰鉴》一书曾被指定为学生重要参考书籍。

目 录

第一篇 神骨鉴	(1)
第一讲 神 骨	(2)
第二讲 神之邪正	(17)
第三讲 神存于心	(32)
第四讲 论 骨	(47)
本篇分析	(59)
第二篇 刚柔鉴	(62)
第五讲 总论刚柔	(63)
第六讲 考察外形	(72)
第七讲 考察内心	(77)
本篇分析	(101)
第三篇 容貌鉴	(105)
第八讲 总论容貌	(106)
第九讲 考察仪容	(110)
第十讲 考察外貌	(113)
第十一讲 容貌其他	(117)
本篇分析	(140)
第四篇 情态鉴	(142)
第十二讲 总论情态	(143)

第十三讲 论恒态	(165)
第十四讲 论时态	(181)
本篇分析	(217)
第五篇 须眉鉴	(221)
第十五讲 总论须眉	(222)
第十六讲 早 慧	(226)
第十七讲 晚 成	(232)
本篇分析	(239)
第六篇 声音鉴	(242)
第十八讲 总论声音	(243)
第十九讲 论 声	(248)
第二十讲 论 音	(259)
本篇分析	(265)
第七篇 气色鉴	(268)
第二十一讲 总论气色	(269)
第二十二讲 人以气为主	(276)
第二十三讲 论文人气色	(283)
本篇分析	(293)
附录一 曾国藩平生	(295)
附录二 曾国藩相人术补遗	(303)
一、曾国藩论才德	(306)
二、曾国藩论才用	(310)
三、曾国藩《应诏陈言疏》	(313)
附录三 曾国藩高超的用人智慧	(317)
一、万世其昌,国运系于人才	(318)
二、广收延揽,罗致高学优仕	(325)

三、才以德为重,举贤不避亲仇	(333)
四、量才器使,不拘一格选人才	(342)
五、赏功酬励,用人酬之实惠	(348)
六、千锤百炼,精雕细琢育人	(353)
附录四 历代观人鉴人经典学说	(359)
一、六戚观人法	(359)
二、六征观人法	(368)

第一篇 神骨鉴

以形观骨，以骨观德

一个人的精神状态，集中表现在他的两只眼睛里；一个人骨骼的丰俊，集中表现在他的一张面孔上。像工人、农民、商人、军士等各类人员，既要看他们的内在精神状态，又要考察他们的体势情态。对于读书人，主要看他们的精神状态和骨骼丰俊与否。精神和骨骼就像两扇大门，命运就像深藏于内的各种宝藏物品，察看人们的精神和骨骼，就相当于去打开两扇大门。门打开之后，自然可以发现里面的宝藏物品，测知人的气质。两扇大门——精神和骨骼，是观人的第一要诀。

第一讲 神 骨

一身精神，具乎两目

一身骨相，具乎面部

他家兼论形骸

文人先观神骨

原文 语云：“脱谷为糠，其髓斯^①存。”神^②之谓也。“山蹇^③不崩，惟石为镇^④。”骨之谓也。一身精神，具乎^⑤两目；一身骨相，具乎面部。他家兼论形骸^⑥，文人先观神骨。开门见山，此为第一。

注 释 ①斯：语气助词，无实义。

②神：与“精神”一词不完全相同，除了有精力旺盛的意思之外，还包括一个人经由学识、阅历、意志等而形成的智慧性光芒，是生命力、行动力、意志力和创造力的综合显现，主要从眼神中流露出来。

③蹇（qiǎn）：拔去，引申为损、亏，这里可理解为土石脱落。

④镇：用力压以维持稳定，这里指依靠岩石支撑而保持稳固。

⑤具乎：集中于，体现于。

⑥形骸：身形体态。晋代大书法家王羲之《兰亭集序》：“或因寄所托，放浪形骸之外。”

译文 俗语道，“稻谷蜕皮变成糠，留下来的是精华”，这是在说“神”；“泥土流失山不倒，就靠岩石作支撑”，这是在说“骨”。一身精神都在眼睛里，一身骨相都在面孔上。农、工、商、兵既要考察精神，也要考察形貌，文人则主要考察“神”“骨”。开门见山，此为第一要诀。

拓展阅读

“神”与“形”犹如“米”与“糠”

稻谷的精华是米，米蕴藏在壳内，碾壳成糠，皮去掉了，精华犹在。米未随糠去，因而“神”也不会因“形”（相貌等）的改变而消失。“神”与“形”，犹如“米”与“糠”。所以说“脱谷为糠，其髓斯存”。

曾国藩开篇就引用了一个形象的比喻，其用意很明显，就是告诉大家识人不能只看表面，要形神结合、观表察里。因为看人的表面，便对其人做出全部评价，难于得出正确的结论。如此轻易评价人，将会知错人，用错人。识人须观表察里，这里的“表”就是指人的外部表面形象；“里”就是指人的内部的内心世界。

成大事须靠众人，特别须靠能人。靠能人须识能人，这就需要成大事者有一双识人的慧眼，能够看人所长，察人之能。

曾国藩识人的基本原则是一个“拙”字，即朴实、少心窍、不浮滑，拥有踏实苦干的作风。它的内在标准要求德才兼备、以德为重，外在标准要求有“美相”、无“恶相”两层含义。在这个基础上，曾国藩不拘一格，选拔人才。

曾国藩识人的基本方法有：观相、询事、考言，通过三者并举来考察人，识出“千里马”。

曾国藩曾以源与波、根与叶比喻德与才之间的关系：“德与才不可偏重，譬之于水，德在润下，才即其载物溉田之用；譬之于木，德在曲直，才即其舟楫栋梁之用。德若水之源，才即其波澜；德若木之根，才即其枝叶。”德才兼备是其理想的人才。不过，当德才难以兼备时，曾国藩强调第一必须有

“德”，宁要有德无才，也不要有才无德的人。曾国藩心目中的“德”含义很广，忠诚、勤俭、朴实、耿直、不畏死亡等都是。具体而言，就是政治上忠于自己的信仰与事业，能心甘情愿地为之尽心尽力；作风上质朴实在，能吃苦耐劳；精神上坚韧不拔、顽强不屈；等等。他把具备这些品德的人称为“血性男子”，推崇备至。

曾国藩是一位宣扬理学的卫道士，往往强调一个“诚”字。常以“忠”、“勤”、“不爱钱、不怕死、不恋官”等信条相标榜，诚心诚意为清王朝卖命。他认为，真正的人才必须德才兼备，而才高德薄之人则万万不可用。他又认为德的最高境界是“忠”“诚”，对于他的部下来说，具体标准就是对其忠贞不贰。他对于因遭训斥而改换门庭的人恨之入骨，而对虽遭训斥仍忠心不改的人，常常会加倍重用。

在曾国藩所信任、提拔的众多人才之中，李鸿章被视为第一高足，曾国藩对其尤为重用提拔，爱护备至。其主要原因，就在于李在对他的忠诚上有一股韧劲。李鸿章曾为李元度丢失徽州一事说情，使曾国藩非常生气，李鸿章因而负气离开祁门老营将近一年。这期间，显要人物袁甲三、胜保、德兴阿等人都曾多次相邀，许以厚禄，不过李鸿章不为所动，宁在江西赋闲，等待曾国藩心回意转。终于以其耿耿忠心和卓越才干重入曾幕。掌握四省军政大权的曾国藩，对李“特加青睐，于政治军务悉心训诺，曲尽其熏陶之能事”，使李鸿章最终能青出于蓝而胜于蓝。

塔齐布是与罗泽南齐名的湘军将领，姓托尔佳氏（陶佳），满洲镶黄旗人。1853年曾国藩在长沙开始练湘军时，塔齐布还只是个绿营守备，后来升任游击署参将，率兵与湘军一起操练，每次他都很早到场，“执旗指挥，虽甚雨，矗立无惰容”。曾国藩用戚继光法训练士卒，每当检阅步卒，塔齐布都穿着短衣，腿插短刀侍立一旁。曾国藩注意到这位身材高大、面身赤红的满族军官，与之相谈，大为赞赏。及到他辖下的军中检查，见其训练精严，且能团结士卒。曾国藩退而叹息：绿营兵有这样的带兵之人已是少之又少，因此更加敬佩塔齐布。但副将清德却嫉妒塔齐布的才勇，常在提督鲍起豹的面前说塔齐布的坏话，提督也不调查就多次羞辱他。曾国藩于是上疏弹劾副将，举荐塔齐布忠勇可大用，并说，若塔齐布以后“有临阵退缩之事，即将微臣

一并治罪”。后来塔齐布在湘潭之战、岳州之战、小池口之战和武昌之战等湘军前期几次大的恶战中，都有出众的表现，尤其在被称为“湘军初兴第一奇捷”的湘潭之战中立了大功，继而提升为提督。湘潭之战是关系到湘军能否崛起的一次关键战役。

平日塔齐布有愚憨、无能之态，但到了战场，磨拳切齿、口流唾沫，一副好似要生吞对方的架势。尤好单骑逼近敌垒侦视虚实，几次进入危境，都转危为安。

曾国藩在识人方面对新鲜事物的接受和理解也值得称道。清末国外势力在中国耀武扬威，当时的中国对此不是奴颜婢膝，就是一概排斥，而在这个问题上曾国藩则显得非常理智，他尤其看重在通洋、经商方面颇有心得的容闳。

曾国藩历来被誉为颇具知人之明，而这种知人之明除了主要表现在他慧眼识才，还具体反映在他与左宗棠的关系上。

左宗棠在曾国藩死后，曾写了这么一副挽联，别出心裁，把自己写了进去：

知人之明，谋国之忠，自愧不如元辅；

同心若金，攻错若石，相期五负平生。

有了众多的事例，再结合曾国藩关于人才的言论看，我们认为他对人才的把握还是比较准确的。他认为要真正做到量才器使，首先在于怎样识人。他指出：“窃疑古人论将，神明变幻，不可方物，几于百长并集，一短唯容，恐亦史册追崇之辞，初非当日预定之品。”把有一定能力或有一定成就的人誉为“百长并集，一短难容”，甚至冲化，无疑是认识人才上的一种片面。因此，“要以衡才不拘格，论事不求敬细，无因寸朽而弃达抱，无施数罟以失巨鳞”。“三年之艾，不以未病而不蓄；九畹之兰，不以无人而不芳”。金无足赤，人无完人，不可苛求全才，“不可因微瑕而弃有用之才”。他写信给其弟说：“好人实难多得，弟为留心采访。凡有一长一技者，兄断不肯轻视。”有才不用，固是浪费；大才小用，也有损于事业；小才大用，则危害事业。

为了识才，必须对人才时加考察。曾国藩说：“所谓考察之法，何也？