

领导者识人用人克敌制胜的不败秘笈

原著◎刘邵 赵葵 曾国藩等
编者◎司马哲

识人难，难识人，人难识。
有的人穷其一生也没有看清别人的真实面目，这样的例子不在少数。
当年诸葛亮不能识马谡，导致街亭失守；
而武丁善识傅说，拜他为相国，才有了商朝复兴。
一正一反，识人的效果何其不同。
可见，领导者学会识人的本领何等重要。

中国识人术

金书

最新图文
珍藏版

中国帝王秘而不宣用而不言的识人宝典

中国长安出版社

最新圖文
珍藏版

领导者识人用人克敌制胜的不败秘笈



中国长安出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国识人学全书 / 司马哲编著. —北京: 中国长安出版社, 2006.9

ISBN 7 - 80175 - 534 - 0

I. 中... II. 司... III. 人间交往—通俗读物
IV. C912.1 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 119014 号

中国识人学全书

司马哲 编著

出版: 中国长安出版社

社址: 北京市东城区北池子大街 14 号 (100006)

网址: <http://www.ccapress.com>

邮箱: ccapress@yahoo.com.cn

发行: 中国长安出版社 全国新华书店

电话: (010) 65271800 (编辑部) 65270593 65270433 (发行部)

印刷: 北京明月印务有限责任公司

开本: 787 × 1092 1/16

印张: 30

字数: 450 千字

版次: 2006 年 11 月第 1 版 2006 年 11 月第 1 次印刷

印数: 1 - 5000 册

书号: ISBN 7 - 80175 - 534 - 0

定价: 49.80 元

(如有印装错误 本社负责调换)

兼济天下者读之，可以成大事

反躬自省者读之，可以知命运

独善其身者读之，可以明清浊

游戏人间者读之，可以悟是非



识人学

中国帝王秘而不宣用而不言的识人宝典

在古代，如果一个国君，有贤不知，知而不用，用而不任，这是一个国家三种不祥之兆的表现。所以，作为一个领导者，最大的隐患就在于不能识别人才。

宋代陆九渊说：『事之至难，莫如知人；事之至大，亦莫如知人。诚能知人，则天下无余事矣。』人才难得，关键在于难知。如果能知人，则得人也就不难了。所以自古以来，用人难，知人更难。

汉武帝时期，中国出现了统一之后的第一次『布衣卿相』，人才辈出局面。这种局面的形成固然是时代需要决定的，但是，这也与汉武帝这个著名的伯乐有关。

管仲与齐桓公有一箭之仇，齐桓公用管仲而称霸诸侯；曹操与张绣有杀子之怨，却收张绣而不杀。其中既有容人之量，亦有取人之术。

前言

古往今来，大凡要成就一番事业的统御者，无不深知“一人耳目，思虑难周”的道理，为能求得“贤臣、良臣”而煞费苦心。但识别人才并非易事。白居易一诗中说：“试玉要烧三日满，辨材须待七年期”。唐太宗李世民说：“人才难得更难知。”宋代陆九洲也说：“事之至难，莫如知人；事之至大，亦莫如知人。诚能知人，则天下无余事矣。”可见识人之难。

汉代的颜驷因君王的用人好恶，历经三世，未能晋升；三国的曹操因张松貌丑而对其无礼，结果张松将本想献给曹操的军事地图献给了刘备，曹操因以貌取人而铸成大错。

当然，历史上也有许多善识人的例子。

春秋时期，晋国的文子为躲避朝廷追捕而逃出都城。经过他以前曾经任过职的县邑时，跟随他出逃的一个人说：“这里的头儿是啬夫，是你的好友，为何不在这里住一夜歇歇脚再走？”文子摇头说：“不行，这个啬夫靠不住。我曾经爱好音乐，啬夫便送我好琴；我喜欢各种佩戴之物，啬夫便送我玉环。他很会投我所好。我担心他也会出卖我而再去讨好别人。”果然不出文子所料，啬夫在得知文子经过这个县邑后，派人堵截并扣押了文子后面的两辆车，献给了晋国国君。文子因准确识人而逃过一劫。

为政做官者，贵在识人。文子之所以能逃过一劫，主要就是他早在接受啬夫的馈赠时便看透了啬夫的小人本质。

先贤说：“人心比山川还要险恶，知人比知天还要艰难。”这话固然有些偏颇，但它从侧面上则说明了人心的隐蔽性。表面看上去，每个人都好像很一般，但内心世界却包得严严实实，深

武则天



藏不露，谁又能究其根底呢？每个的人内心世界常常是复杂、甚至是矛盾的统一体。因此，要真正识人于内心，必须有敏锐的洞察力。

而国之兴亡，务在得人。得其人任用之则存，失其人未任用则亡。何世无才，患在不识。识人之前，重在观人。观人重在言与行，识人重在德与能，不细观则不能明识，不明识则不能善用。只有知人才能善任，因为对一个人了解得越深刻，使用起来就越得当。

识人是为了用人。在这方面，三国时的孙权慧眼独具。孙策子承父业后，任用吕范主管东吴的财政。孙策的弟弟孙权经常背着哥哥向吕范要钱花。吕范虽有财权，从来没有自作主张给孙权支付过银两，惹得孙权非常生气。可是到孙权即位后，反倒重用吕范。正是孙权这种“亲贤臣，远小人”的识人用人观，使得东吴在他执政时期成为三足鼎立中的一方。

贤明的领导都应做到知人善用，择贤而任。所谓知人，就是考察选准人才；所谓善用，就是正确地使用人才。所谓择贤，就是要选择那些德、才、能三才兼备的善良者；所谓而任，就是将具有德、才、能三才兼备的善良者任用到重要的工作岗位上去，发挥他们应有的智慧与才能。

司马迁



那么，如何去识人，去知人，去发现人才呢？在这个问题上，古人为我们留下了丰富的经验：古老的六戚法，周文王六征鉴人法，孔子鉴人九法，刘向六正六邪鉴人法，诸葛亮的观人七法，刘劭鉴人法，赵蕤鉴人法，曾国藩的《冰鉴》……本书便是对以上各种识人方法的总结。为了突出重点，本书将古人的识人方法进行了拆分，并隐去了古文的来源：

六戚——从父、母、兄、弟、妻、子的角度考察人才；

观诚——从父子、乡党、君臣、兄弟等角度观察验证一个人是否真诚；

视中——通过听声音、探气息的方法，观察一个人的内心；

审誉——观察一个人具备多少种品质，就

可以知道他会有多少种名声；

.....

全书共分四十章，以古人的识人方法为基础，全面阐述了识人用人的古今理论，并列举了大量事例，深入研究和总结古人识人用人的成功经验和经验教训，对于当今社会的进步和发展具有积极意义。此外，为了使本书的内容更丰富，我们在每页的旁白处还穿插了大量的人物图及相关文字。

本书虽为《识人学》，却也是一面历史的镜子。本书对历史上的知名人物的才能与性情进行了品评，也对他们的成败得失进行了剖析，发人深思，令人反省；虽列举的是历代君王的用人之道，却也能让当今的领导者感慨良深。本书既能解读人生，体悟世情，又暗藏识人之术；既列举了辨奸识忠之道，又浅析了各式人物命运的必然性。

总之，本书是择官至宝，交友良方，也是自鉴明镜，辨奸秘术。希望读者看后能获益匪浅。



司马懿

目 录

第一章 六戚

父、母、兄、弟、妻、子，称谓六戚。用六戚之法察人，人的忠孝爱敬便可一目了然。四方诸侯之所以推荐舜，就是因为他能用自己的孝行感化家人，使他们不至于沦于邪恶。四方诸侯是从父母兄弟的角度来观察舜。尧帝为了考察舜的德行，便把女儿嫁给他，尧帝是从妻子的角度观察舜……六戚之法虽可行，但也有其局限性，在德、识、才三个方面，只注意的“德”，而忽略了“识”和“才”。这是在使用此法时要注意的问题。

- 韩亿：治家严飭，教子有方 (3)
- 成吉思汗：为避子争，打击私心 (4)
- 曹睿：父子之情，人间至亲 (6)
- 刘丽华：引咎自责，谏劝夫君 (7)

第二章 观诚

观诚之法是从人与他人的关系中考察人，从人对周围环境的反应中考察人，从人的内、外两方面考察人，是一种动态考察法。从父子、兄弟、君臣、乡党等角度可以考察一个人的忠孝诚信，故意为之制造各种境况可以探索他的心志和性情。用此法察人，人的真伪、贪吝、善恶就没有看不清的了。

- 曾国藩：待人之道，以诚为本 (11)
- 郑庄公：掘地见母，尽弃前嫌 (13)
- 张良：待人以诚，终得真经 (14)
- 李世民：争夺皇位，兄弟反目 (15)
- 重耳：信守道义，退避三舍 (17)



第三章 考志

意志薄弱的人，一经威逼利诱便会改变初衷；心志坚定的人，无论遭遇如何，也矢志不渝……通过人在各种情况下的反应，可以看出他的心志是否动摇。用考志之法，可辨人之正邪、忠信，也可知人之进退。

- 谢灵运：迷恋山水，玩物丧志 (21)
- 严子陵：不慕权名，甘于清贫 (22)
- 皇甫规：不贪名利，屈己让贤 (24)
- 庞统：以苦为乐，耐得清寒 (25)
- 介子推：辞绝封赏，避居深山 (27)

第四章 视中

对于一种事物由感而生，必然表现在声音上。视中就是由声音和气息观察一个人的内心。人外在的声音随着内心世界的变化而变化，所以说“心气之征，则声变是也”。人的声音和气息，如同人的心性气质一样，各不相同。本章便论述了怎样通过人的声音判断人的心性气质，这样一来，人的聪慧愚笨、贤能奸邪就可以判断出来了。

- 郑子产：声哀而恐，疑其有诈 (34)
- 石勒：啸声奇异，心怀奇志 (36)
- 钟子期：音乃心声，辨音知事 (37)
- 万宝常：乐淫而哀，国之将尽 (40)

第五章 观色

俗话说：“面部如命，气色如运。”内心所积蓄的，常常表现在面色上，即使想掩盖，往往内心也不听从。由此，我们可以观色识人。通过人的喜怒哀乐，看其性情本色。只要你善于观察，便可观面知命，观色知事。

- 东郭垂：观色知事，善于臆测 (46)
- 王戎：见虎咆哮，面无惧色 (47)

淳于髡:心之所思,每现于面	(48)
扁鹊:观色断病,桓公不信	(49)

第六章 观隐

人多有隐藏伪托之处,以至心口不一,言行相悖,因而有隐藏在仁义本质之中的人,有用智慧事理来隐藏的人,有用语言艺术来隐藏的人,有用廉洁勇敢来隐藏的人,有用忠孝来隐藏的人,有用交友来隐藏的人。若是不明察秋毫,便会为他人的外表所迷惑。

武则天:借佛愚民,制造舆论	(54)
李园:献妹取宠,另有隐情	(56)
勾践:忍辱负重,深藏不露	(58)
王莽:外示恭俭,内怀阴狠	(63)
杨广:为登皇位,暗施诡计	(65)

第七章 揆德

所谓德,是指一个人所具备的政治素质、伦理道德规范和个性心理素质。内心充满道德,一定会合乎外表。运用揆德之法,可识人性,鉴人品,辨忠奸。

廉希宪:鄙视叛贼,礼待书生	(70)
秦穆公:施行仁爱,必有善报	(72)
墨子:见义而为,不求回报	(72)
刘秉忠:不贪名利,清廉自持	(75)
范蠡:富而好礼,可增福祉	(79)

第八章 甄伪

甄伪之法是通过主动考察来辨识人才。但其并非完美无缺,其中“醉之以酒而观其侧”就不是一种值得肯定的方法。但是,就其主题思想和大多数基本方法而言,甄伪之法还是具有较高的理论价值和现实意义的。

霍去病:远征匈奴,公而忘家	(83)
---------------------	------



- 匡章：不欺死父，岂欺生君 (84)
- 子罕：君子爱财，取之有道 (85)
- 晋文公：信为国本，庇民之所 (86)
- 周幽王：贪色误国，自食恶果 (87)

第九章 明正

对在下者自身应具有什么样的品德修养，古人作过很多研究，本文把历史上的官宦分为六正，认为六正是为官的准则。剔除其封建的忠君糟粕，乃可称是识人辨奸的一种尺度。在现实中，对统御者正确识人仍有意义。

- 魏征：择人择地，卖直固宠 (91)
- 韩信：背水列兵，舍死激战 (93)
- 苏武：事君尽忠，人臣大节 (95)
- 吴隐之：酌饮贪泉，不渝清操 (96)

第十章 知邪

贤与不肖同在，良与莠共存。那么，如何正确识辨奸佞之辈呢？本章便给世人勾画出具、谀、谗、奸、贼、亡国之臣的嘴脸。

- 赵高：为报家仇，口蜜腹剑 (103)
- 秦桧：卖国求荣，迫害贤良 (104)
- 魏忠贤：不惜生死，留下恶名 (106)
- 和珅：巧进谗言，暗中坑人 (108)
- 蔡京：取宠徽宗，擅作威福 (109)
- 王钦若：口蜜腹剑，用心险恶 (111)

第十一章 七观

人若是沉默不语，无所行动，你便难测其心。故而主动发问，令其措手不及，可知其学识心志；抛出诱饵，可知其是否果敢、清廉、守信。七观之法，意在主动制造各种境况，看其反应，从而对其修养为人有所了解。



秦宓:言词绝妙,对答如流	(114)
纪晓岚:即席作赋,震惊君臣	(115)
郑板桥:酒醉之中,主动作画	(117)
张说:见利忘义,利令智昏	(118)
宋太祖:杯酒释权,除却心患	(119)

第十二章 九征

人物心性才情的变化会呈现出九种征象。征就是征知,九征就是从神、精、筋、骨、气、色、仪、容、言等九方面的外在表现,来征知一个人内在的性格特质……本文首先指出人物才性是秉阴阳五行而生成,由此推出人的五种性格和道德属性,进而提出才性鉴定的可能性。其次,指出人的素质以“中和”为贵。最后,主要论述了人的才情变化可通过九种外部表现征象来观察。

何晏:血不华色,精气烟浮	(124)
邢夫人:修养深厚,气宇不凡	(125)
汉武帝:容止正派,肃敬威严	(126)
项羽:言为心声,显露性情	(127)

第十三章 论失

本章主要以中庸为衡量标准,简略剖析了十二种“偏材”的特点、得失,以及应该引以为戒的地方。同时也指出,在才性鉴定过程中会出现一些心理障碍,如“推情多从其心。信者逆信,诈者逆诈”。这源于偏材固有的本性,不是通过学习所能矫正的。

张昭:直言耿介,过于偏执	(131)
齐国三杰:一介武夫,有勇无谋	(132)
成吉思汗:谨慎多疑,容易动怒	(134)
晁错:疏忽小事,不够精细	(136)
贺若弼:居功自傲,难以驯服	(138)
杜弼:不知缓急,无胆无识	(140)
晏婴:能言善辩,反应敏捷	(141)
李泌:辞官归隐,全身而退	(143)



第十四章 流业

在文以是否具备德、法、术三材为衡量标准，并依据十二种人才的不同类别，分为十二种其所适宜从事的职业。清节家、法家、术家、国体四者是三材皆备的人才。除此之外，兼有三材，但三材不纯备的人才，则是以上四家的支流，臧否、器能、伎俩、智意四种便属于此类。至于在某一领域有专长则又可分为文章、儒学、口辩、雄杰数种。

- 季札：物是人非，佩刀照送 (149)
- 商鞅：力推新法，死于非命 (150)
- 西门豹：革新吏政，治邺有方 (151)
- 叔孙通：伺机而出，制定礼法 (152)
- 张敞：心胸狭隘，滥杀无辜 (155)
- 张仪：能言善辩，结成连横 (155)

第十五章 九偏

每个人所具备的智慧各不相同，且又有九种性情上的不同倾向。以不同的性情去干扰人们的智慧，就会产生得失成败，继而产生九种偏狭性情。九偏存在的原因在于，每类具有偏颇性情的人又会依据各自不同的本性，以为自己做事情有理。以“九偏”观人，可知人短长。

- 郭子仪：进退有节，终保富贵 (162)
- 甄妃：性情温和，与世无争 (164)
- 邓绥：说话平缓，为人宽厚 (166)
- 郭嘉：洞察先机，料事如神 (167)
- 吕端：遇事冷静，粗中有细 (168)

第十六章 六构

所谓“六构”，就是由于辩论不当，以致辩论过程出现“辞构”、“气构”、“怨构”、“忿构”、“妄构”和“怒构”六种心理冲突。深谙“六构”之理，便可在辩论中从容不迫，稳操胜券；也可由此探知各种人物的性情。

魏桓:明表心意,拒绝征召	(174)
宓子贱:看似整人,实则谏君	(174)
孔融:辞令丰富,智驳陈豨	(176)
隐蕃:花言巧语,骗取好感	(177)
欧阳修:一语中的,言简意赅	(178)
陈轸:举例论理,消除疑虑	(178)

第十七章 授职

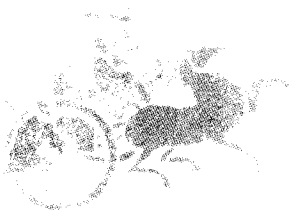
识人的目的是为了用人,但如果用人不当,不仅达不到识人的目的,而且还会造成更大的人才浪费。因此,本文专门讨论了才能问题。本文首先指出才能虽无大小之分,却各有不同。其次,着重探讨才与能的关系。再次,强调“量能授官”的重要性。《荀子·君道》就说:“论德而定次,量能而授官,皆使人载其事而各得其所宜。”这才是本文讨论才能的目的所在。

吕尚:难做琐事,易主大局	(184)
刘墉:日理万机,治理繁乱	(186)
王安石:排除万难,力求变法	(188)
田单:以小搏大,智胜燕国	(190)
韩信:君道知人,臣道知事	(194)
刘邦:激励部下,赏赐为主	(195)
李世民:用人如器,尽其所长	(195)
乾隆:天威莫测,驭下有术	(197)

第十八章 衡弊

这一章具体阐述了各种事业的利弊得失,主要列举了节清之业、法家之业、术家之业、智意之业、臧否之业、伎俩之业等六种最重要的事业。前三者是“源”,后三者是前三者的“流”。本文对这六家进行了详尽的论述,从各种事业之所本,未发达或已发达时的状况,职业的特点,及其功过和利弊,直至最终的发展趋势。这六种事业与现实政治的关系十分密切,由此可见作者十分注重人才在政治场合中作用。

尹继善:秉公执法,恪尽职守	(204)
---------------------	-------



- 张居正:变法结怨,不得善终 (206)
- 诸葛亮:巧借东风,草船借箭 (208)
- 陈平:权智有余,公正不足 (211)

第十九章 接识

本章主要讨论了偏材的人难以了解别人的原因,以及在才性鉴定方面偏材兼材之人的不同表现和区别。首先,指出一般人只能识别与自己同类型人的长处,不能了解不同类型人的优点。其次,指出兼材与偏材的区别。再次,论述了辨别偏材与兼材的方法……偏材之人在接人待物上存在着许多缺点,这令今人警醒。作为一名领导,不要因偏材之人的缺点而弃之不用,应综合地看待一个人,不要浪费人才。

- 房弼:疏忽大意,被人所害 (219)
- 秦桧:不计小过,为我所用 (220)
- 袁绍:侮辱谋士,失去天下 (221)
- 王维:偶遇韩干,苦心育才 (222)
- 狄仁杰:荐贤为国,非为私也 (224)
- 刘邦:不信谗言,重用陈平 (225)
- 管仲:违背常情,侍君有疑 (227)

第二十章 英雄

“英”和“雄”是两种素质的人才。二者皆属偏材,且概念涵义及其区别甚大。虽然如此,作为一种素质或才能,它们却是紧密相连的。若想取得成功,二者缺一不可。但英才和雄才可以各有偏重,且“英”的比重应该大于“雄”的比重。因为“英”与“雄”的比重的多少,是决定一个人胜负的先天因素……“英雄”观,即使在当今这个竞争日益激烈的社会中依然有其用武之地。他告诫领导,德才兼备的人是少数,在识人时,切不可求全责备,过于苛刻。

- 项羽:“英才”不足,猜疑范增 (233)
- 班超:临危不乱,果断出击 (235)
- 诸葛亮:虚张声势,布疑惑敌 (237)
- 朱元璋:引蛇出洞,智败友谅 (239)

项羽:匹夫之勇,难成气候	(241)
吕尚:不拘形式,务求实际	(244)

第二十一章 品质

人的本质并非像正邪善恶一般泾渭分明,而是充满矛盾的。有时,虽心地善良,却不愿解囊相助,或舍己为人。之所以会这样,就要看当时是哪种性情占了上风。“品质”之理,旨在阐释人之本性,对于识人来讲,也有其值得借鉴之处。

吴起:吮吮脓血,赢取人心	(249)
郭林宗:感化恶人,去祸远灾	(250)
萧何:顺从帝王,斩杀韩信	(252)
楚庄王:人有不及,可以情恕	(255)

第二十二章 审誉

若要看一个人是否名实相符,就要对其有深入的了解。一般来讲,一个人具备何种品行、气质,便会拥有何种名声。因为人的品行、气质会流露于其外表,或体现在其言行上,而为他人所知。若是骨骼坚挺、气质清朗之人,就会获得美好善良的美名;气质清朗而又体力充沛之人,就会获得强健的美名……因此观察一个人具备多少种品质,就可以知道他会有多少种名声。

范仲淹:心怀天下,忧乐可鉴	(259)
平原君:谢绝加封,反扬美名	(261)
宋濂:苦尽甘来,名留青史	(262)
范蠡:功成身退,美名远传	(263)

第二十三章 辨伪

辨伪,就要不单从言行来看人,而是探求其行为动机。本文列举了诸多“似是而非”及“似非而是”的表现。旨在告诫领导者,应观察一个人行为的来龙去脉,不能单以言取信,以貌识人。“非天下之至精,孰能得其实?”所以,如果不辨伪,就可能“失其真”;如果对