

# 人物志

## 一日一品

陈洋 编著

用人是成功的关键，识人是用人的基础。《人物志》中揭示了识人的要诀：人的神、精、筋、骨、气、仪、容、言等都与他的德行、情感、智能、个性有关。

若要识人，须运用“九征”、“八观”、“七谬”等鉴别人物的手段，深入观察这些人的自然禀赋与后天气质，由浅入深、由表及里地识别其内在的精神世界，从而查验人才的质量，判断其才智的特色，进而能够合理地使用人才。同时，书中蕴涵着的中国传统的管理学思想，与现代管理学的许多观念有着深度的契合。



# 人物志

4140277290

## 一日一品

陈洋 编著

《人物志》中揭示了识人的要诀：人的神、精、筋、骨、气、仪、容、言等都与他的德行、情感、智能、个性有关，观察这些人的自然禀赋与后天气质，可以识别其内在的精神世界，从而查验人才的质量，判断其才智的特色。



**图书在版编目 ( CIP ) 数据**

人物志一日一品 / 陈洋编著. — 哈尔滨: 哈尔滨出版社, 2006.12  
ISBN 7-80699-893-4

I. 人... II. 陈... III. 人才管理学 IV. C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字 ( 2006 ) 第 142591 号

责任编辑: 罗伟 李仁波  
装帧设计: 新锐·中鹤书装

**人物志一日一品**

陈洋 编著

---

哈尔滨出版社出版发行  
哈尔滨市动力区文政街 6 号  
邮政编码: 150040 电话: 0451-82159787  
E-mail: hrbcbbs@yeah.net  
网址: www.hrbcbbs.com  
全国新华书店经销  
辽宁星海彩色印刷中心印刷

---

开本 670×960 毫米 1/16 印张 20 字数 228 千字  
2007 年 2 月第 1 版 2007 年 2 月第 1 次印刷  
ISBN 7-80699-893-4 / C·22  
定价: 28.80 元

---

版权所有, 侵权必究。举报电话: 0451-82129292  
本社常年法律顾问: 黑龙江大公律师事务所徐桂元 徐学滨

## 前言



用人是成功的关键,识人是用人的基础,没有识人的本领,所用非人,结果自然惨痛。但如何识人,世人却见仁见智,莫衷一是。这其中的种种区别,主要源于识人者的个人阅历和学识修养。

真正善于辩识人才的人,不仅要有高远的志向、敏锐的感觉和深邃的眼光,还需要有“阅人多矣”的社会经验。而这些,其实可以统统归纳为一门辨识人才的专业知识,通过接受这方面的专门训练,完全能够强化识人的能力。

《人物志》就是这样一部专门强化识人、用人的专业能力的奇书。此书以古为鉴,纵论得失成败,专讲识人之术,素有“识人宝鉴”的美称。它融汇了儒、道、法、阴阳等诸家思想,集道德、仁义、才能、功利等多种观点,系统地阐述了鉴定人才之术、量能用人之方,并对人性进行了深度剖析。

该书首先论述了人的才能的实质,提出从神、精、筋、骨、气、色、仪、容、言等九个方面的外在表现,并由外及内,再由内到外,来察知一个人内在的性格特征。该书认为人的素质以“中和”为最可贵,主张神必须平淡、精必须坚刚、筋必须劲精、骨必须植固、气必须清和、色必须愉悦、仪必须肃正、容必须端直、言必须缓和才是真正意义上有才能的人。

并且,《人物志》从人的体貌、禀赋、道德、职业等方面将人才分为兼德、兼才、偏才三类,并详细分析了各类人才的特点和在不同情况下的具体表现;又从观察选拔人才的角度出发,考察了选拔人才的过程中出现

## 前言

的困难和各种方法的得失，主张用人者不能要求手下的人各个多才多艺，而要注重挖掘其特长，用其所长，避其所短，量才而用，量能授官。文中还论述了人的才性与事物内在道理之间的辩证关系。人观察事物时，由于思想方法、所处环境及所站的立场、角度不同，会出现各种各样的片面性，因此识别人才的性质必须与常理相合。

究其本质，《人物志》的论人标准是基于传统的，认为人才品评当以“中庸”为上，“兼德而至，谓之中庸”，充分体现了中国传统的人格理想。同时，此书也充分体现了中国传统的管理学思想，并且与现代管理学的许多观念有着深度的契合。

宋代的阮逸曾为《人物志》做序，用阮逸的话说：“王者得之，为知人之龟鉴；士君子得之，为治性修身之桢栝。”《人物志》这部奇书，既可以作为识人的工具，也可以作为修养的依据，阅读此书，将使您深藏心底的智慧迸发出来，让人生变得更理性，让事业更易成功！

## 自序 人才之重

“得士者昌,失士者亡。”历史已然证实了人才的重要性。明确有效地识人、用人,可以使人才找到自己的位置,得到优化分配,形成“主逸臣劳”的运作体系,从而成就事业。

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 一、人才毕竟宝贵 .....  | 004 |
| 二、孔子的人才理念 ..... | 006 |

## 第一章 九征——人才的九种表达信息

人的内在性情,可以从外形上读取:神必须平淡、精必须坚刚、筋必须劲精、骨必须植固、气必须清和、色必须愉悦、仪必须肃正、容必须端直、言必须缓和。学会解读这些信息,便可以破译人的心性。

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 一、人的外表勾勒出心灵轮廓 .....     | 017 |
| 二、“中和之质”为上品 .....       | 020 |
| 三、人“性”中的阴阳成分 .....      | 024 |
| 四、人“质”中的五行因素 .....      | 026 |
| 五、九种信息表达心性 .....        | 030 |
| 六、“偏才”露锋芒,“通才”透和气 ..... | 037 |

## 第二章 体别——人才各有不同的秉性

具有中庸“品格”的人是完美的人才,兼有儒家的浑厚、道家的睿智、法家的坚忍、纵横家的功利、阴阳家的神机。不谙中庸之道,便是偏才。

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 一、“中庸”是完美之才 .....   | 043 |
| 二、十二种人才的长处与缺陷 ..... | 047 |
| 三、人性难以改变 .....      | 067 |

## 第三章 流业——不同职业适用不同的人格类型

才性有别可以分为十二种职业。而做领导的则超越出这十二种职业之外,应该聪明平淡,使各类人才各司其职,这就是所谓的“君道”。

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 一、十二种人臣之才 .....   | 073 |
| 二、独具气象的“领导” ..... | 115 |

## 第四章 才理——人才的修养与常理相合

懂得理性地生活,使修养与常理相合,则成为优秀的人才;若任“情”犯“理”,修养与常理相左,则导致人才的素质失衡,产生各种各样的缺陷。理性生活与放任自流,这就是偏才与兼才的区别。

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 一、世间的四种常理 .....    | 127 |
| 二、九种不“合理”的人才 ..... | 136 |
| 三、兼有八种才能的通材 .....  | 140 |

## 第五章 才能——量才授职是第一原则

人的素质不同,这叫做“才”,某种素质能胜任相应的工作,这就是“能”。人分“八才”,各有特点,关键要看怎样搭配使用,大材小用是一种资源浪费,而小材大用则很可能引发危机。最高领导者的才能则表现为如何统御手下的人才。识大体、弃细务,就是“君道”的精髓。

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 一、才能无大小,须量才使用 .....   | 149 |
| 二、八种才能与通才 .....       | 153 |
| 三、君才在“用”,臣才在“行” ..... | 157 |

## 第六章 利害——不同人才的优点与缺点

做事的手段是双刃剑,谋求成功的同时也容易伤身。只有明察利弊,在“舍”与“得”之间寻求一种微妙的平衡,才是真正懂得“利害”之人。

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 一、用品行感化的清节家 .....       | 164 |
| 二、用“刑”与“赏”约束世人的法家 ..... | 167 |

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 三、用谋略调控事态的术家 .....    | 172 |
| 四、“富贵险中求”的智囊人士 .....  | 177 |
| 五、掌握着舆论双刃剑的臧否人士 ..... | 180 |
| 六、绍兴师爷的伎俩 .....       | 182 |

## 第七章 接识——破除识人过程中的障碍

人在识人时只认可同类型的人,这就是识人的最大障碍。在形形色色的人才中挑选出能为我所用的人才,才称得上“善用众人之力”。

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 一、“以己度人”有偏差 ..... | 189 |
| 二、人才须有识者赏识 .....  | 194 |
| 三、识别兼才和偏才 .....   | 199 |

## 第八章 英雄——兼有“英”与“雄”者可堪大用

聪明出众,叫做“英”;胆力过人,叫做“雄”。在人的素质成分中,“英”偏重于人的智慧、计谋,而“雄”则重在人的勇气和胆略,二者结合起来,才能成就事业。

|                  |     |
|------------------|-----|
| 一、做英雄的素质 .....   | 206 |
| 二、问世间,谁是英雄 ..... | 215 |

## 第九章 八观——八种审察人才的角度

看心性中的善恶、看情感的变化、看品质与名声的偏离、看做事的动机、看爱敬、看欲望诉求、看缺陷、看聪明,这就是八种观人的方法。

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 一、看人心性中的善恶争斗 ..... | 234 |
| 二、神色与想法是否合拍 .....  | 237 |
| 三、品质与名声是否相符 .....  | 243 |
| 四、从动机看人的作为 .....   | 246 |
| 五、爱心也是一种智慧 .....   | 249 |
| 六、看人欲望的诉求 .....    | 251 |
| 七、缺陷恰恰是长处 .....    | 255 |
| 八、聪明是否意味着通达 .....  | 257 |

## 第十章 七谬——识人易犯的七种错误

鉴定人物时有七种常见的谬误:名声不准;爱恶取物;看不明心志;早慧与晚成的资质难以识别;把人定位错了类型;有才能的人有展才的机会,也有受屈的时候;奇才不易识别,不能以常理度之。

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 一、名声并不是实力 .....   | 269 |
| 二、莫被情绪左右了眼光 ..... | 272 |

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 三、识别人的心志 .....      | 274 |
| 四、人的资质有早晚之别 .....   | 275 |
| 五、只推崇同类人 .....      | 278 |
| 六、时机不到难显才华 .....    | 280 |
| 七、非常人物,不以常理度之 ..... | 283 |

## 第十一章 致难——选取人才的难处

了解人才而有效验有两种难处。其一,了解人的难处;其二,了解却无法举荐的难处。所谓千里马常有,而伯乐不常有。

|                |     |
|----------------|-----|
| 一、人不易知 .....   | 291 |
| 二、人才不得其用 ..... | 293 |

## 第十二章 释争——以不争为争

谦让并不能埋没人的才华,老子所说“夫惟不争,故天下莫能与之争”,是有深刻道理的。一个高明的人在处理人际关系时应该做到“不争”,既不争强好胜大出风头,又要时刻以谦让为本。人有三等:没有功劳却自恃有功,一等;虽有功劳却骄傲自满,二等;功绩最大却不自夸,三等。

|               |     |
|---------------|-----|
| 一、以不争为争 ..... | 303 |
|---------------|-----|

永  
嘉  
德  
梁

同濟



## 自序 人才之重

“得士者昌，失士者亡。”历史已然证实了人才的重要性。明确有效地识人、用人，可以使人才找到自己的位置，得到优化分配，形成“主逸臣劳”的运作体系，从而成就事业。





### 【原文】

夫圣贤之所美，莫美乎聪明；聪明之所贵，莫贵乎知人。知人诚智，则众材得其序，而庶绩之业兴矣。

是以，圣人着爻象则立君子小人之辞，叙《诗》志则别风俗雅正之业，制《礼》、《乐》则考六艺祇庸之德，躬南面则授俊逸辅相之材，皆所以达众善而成天功也。

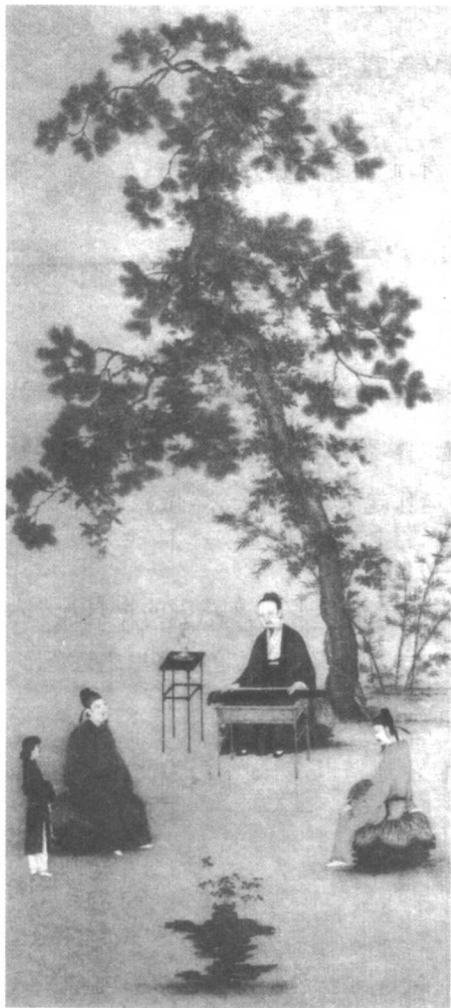
天功既成，则并受名誉。是以，尧以克明俊德为称，舜以登庸二八为功，汤以拔有莘之贤为名，文王以举渭滨之叟为贵。由此论之，圣人兴德，孰不劳聪明于求人，获安逸于任使者哉！

是故，仲尼不试无所援升，犹序门人以为四科，泛论众材以辨三等。又叹中庸以殊圣人之德，尚德以劝庶几之论。训六蔽以戒偏材之失，思狂狷以通拘抗之材；疾慳慳而信，以明为似之难保。又曰：察其所安，观其所由，以知居止之行。人物之察也，如此其详。是以敢依圣训，志序人物，庶以补缀遗忘；惟博识君子，裁览其义焉。

### 【译文】

圣人贤哲认为没有什么比聪觉明察更美好的，而在聪觉明察中最可宝贵的品质，便是识人的能力。若果真能明智有效地识人，那么各种人才便会得到其应有的位置，各种事业政绩便会兴盛发达。

所以，圣人写“爻象”，以言辞确定了君子与小人的不同地位；撰《诗经》表明意旨，区分风雅俗正之不同，以文章教化天下；制定《礼记》《乐经》，考察六种才能（礼、乐、射、御、书、数）以及恭敬恒守的道德；面南背北，亲临帝位，选拔才智超群、足以辅佐国家的人才，这一切，都是用来发挥众才之长，以成就天下大业。



的手段。

一旦因此天下笃定，大功告成，那么用人者与被用者就一起名垂青史。所以，唐尧以能明识才德出众之人而受称颂，虞舜因推举十六位贤才而建功勋，商汤因提拔伊尹而享盛名，周文王因举荐吕尚而受敬仰。这样看来，圣贤之人振兴德业，有谁不是使用聪觉明察的能力来寻求人才，并因合理运用他们而获得安逸的呢。

所以，孔子虽然未被推举，不得任用，却仍将他的门生按序排列为德行、言语、政事、文学四科，广泛论述各种人才以区分为“生而知之”、“学而知之”、“困而学之”三等。又盛赞“中庸”这种至德，以突出圣人的德行，崇尚道德，以劝勉好学而可堪造就之才；用“愚”、“荡”、“贼”、“绞”、“乱”、“狂”

六种弊病来戒除偏才之人的不足；深思激进和保守之人的个性特征，使他们冲动或拘谨的性情归于平和，以便各尽其能；憎恶看上去诚恳却不讲信用的人，以说明这种貌似忠厚者的不可靠。又提出考察的办法：看一个人素常安于什么，看他做事的方式，从中了解到他的行动始终。古贤对于人物的观察，达到了如此审慎的地步。所以我冒昧地依从圣人的教诲，对人物进行记录和排序，希望能补充辑集人们忘记的人物，也希望学识广博之士能来裁鉴品评本书蕴涵的道理。

## 一、人才毕竟宝贵

——夫圣贤之所美，莫美乎聪明；聪明之所贵，莫贵乎知人。知人诚智，则众材得其序，而庶绩之业兴矣。

### 【智解】

明确有效地识人，可以使“众材得其序”，使人才找到自己的位置，达到人力资源最优化，成为有机的整体，然后该做的，就只是上帝的那轻轻一推，整个宇宙就会自动自发地运作起来。这样一来，做领导的，就可以轻松轻松，享享“主逸臣劳”的福了。

唐太宗将一生治国心得凝聚成《帝范》，整部文章讲的也只是“人才”二字，“大厦靠众材而成千间之广，大鹏借羽翼可扬万里之远”，大唐气象，正是由无数入其“彀中”的英才撑起来的。

当然，若时机不对，如诸葛武侯生逢斯世，明知不可为而为之，自也是满怀无奈，唯有千古一叹。

### 【事篇】

#### 尧识舜的“霹雳手段”

禅让之初，尧向下属征询意见：放齐推荐尧的儿子丹朱，认为他头脑活络开明，然而尧认为他品行不端，加以排除；灌兜推荐管水利的共工，认为他工作得力，然而尧认为他貌似恭谨而心怀不轨，不可重用；最后众人推举了舜，于是，尧便开始对他进行了一番近乎苛刻的考察。

舜原本苦心维持着家中的秩序，与自己的家人（糊涂的父亲瞽叟，



傲慢的弟弟象，以及恶毒的后母）保持着微妙的平衡，彼此相安无事，这已然难能可贵。而为了考察舜的理家之道，尧又雪上加霜：将自己的两个女儿娥皇、女英嫁给舜，并且赐予舜粮仓、牛羊等财富，用物质利益来刺激舜的家人，以看舜是否有能力守成。

接下来的故事便是历史了：舜凭着智勇，在仓顶滑翔脱险、从井下挖洞逃生，避过了家人的暗害，并以诚意化解了他们的野心。总之，舜让整一家子人在荒僻的妫水湾里过得安心而又快乐。

然后尧让舜讲解五伦，人们很爱听；派舜担任公职，也很出色；叫舜迎送宾客，宾客都肃然起敬。

最后尧还将舜放置在原始密林之中（大约近似于特种兵的野外生存训练），而舜“烈风雷雨弗迷”，虽然经历了风雨雷电的重重考验，却始终没有迷失方向。

经过这番“霹雳手段”的考察，尧才认定舜是个人才，将位置禅让于他。于是，“尧”与“舜”，识人者与被识者一同名垂千古。

### 孟尝君的“猛士”

孟尝君派公孙弘到秦国，晋见秦昭王。

昭王说：“孟尝君的薛国，土地有多大？”



公孙弘说：“百里。”

昭王说：“方圆百里，却想为难寡人，能吗？”

公孙弘说：“孟尝君好士，他的宾客其中根本瞧不起天子、诸侯的有三个人。够格当管仲、商鞅的老师，能使国君称霸于诸侯之间的人才有五个。一旦出使，受万乘国君的羞辱，告退之时自刎，也定要血溅国君的衣裳，像我敢这么做的，有七个人。”

昭王于是谢罪说：“你何必如此呢？我会善待孟尝君。”

人才之重，足令君主折腰。

## 人才“生意”经

1945年，盟军攻占柏林。在苏联忙着搬运德国的机械设备之时，美国政府却派飞机赶赴德国，将大批德国高级科学家与工程技术人员运回国内，经考核后以高薪聘用。这一举措，成为战后美国科技突飞猛进的重要原因。

据统计，从1946年到1974年，美国从国外重金招聘进口高级科学家、工程师、医生等“高级人才”共24万人。在这笔进口“生意”中，据美国助理国务卿豪兰德透露，美国从中赚了世界各国120亿美元（一个人在美国接受从小学到大学的教育，政府要付出5万美元的经费，24万人就是120亿）。

善用人才，使得美利坚成一庞然大国。

## 二、孔子的人才理念

——是故，仲尼不试无所援升，犹序门人以为四科，泛论众材以辨三等。又叹中庸以殊圣人之德，尚德以劝庶几之论。训六蔽以戒偏材之失，