

观 又 子

用人之道，首在鉴人。
次在用人，终在聚人。
德才须鉴，不辩必失。
用人有道，失道致相。
聚人为果，在心为因。

识人奇书

原典：曾国藩 刘邵等 译释：李贺

GUANREN XUE

◆身系天下者读《观人学》，可以成大局；
◆反躬自醒者读《观人学》，可以知命运；
◆淡然自处者读《观人学》，可以明清浊；
◆游戏人间者读《观人学》，可以正进退。



观
 用人之道，首在鉴人。
 次在用人，终在聚人。
 德才须鉴，不辩必失。
 用人有道，失道致祸。
 聚人为果，在心为因。

学

识人奇书

◆身系天下者读《观人学》，可以成大局；
 ◆反躬自醒者读《观人学》，可以知命运；
 ◆淡然自处者读《观人学》，可以明清浊；
 ◆游戏人间者读《观人学》，可以正进退。

原典：曾国藩 刘邵等 译释：李贺

图书在版编目(CIP)数据

观人学/李贺编译. -北京:企业管理出版社,2004.4

ISBN 7-80197-062-4

I. 观... II. 李... III. 人才学 IV. C96

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 034324 号

书 名:观人学

作 者:李贺

责任编辑:景山 技术编辑:穆子 晓光

书 号:ISBN 7-80197-062-4/F·063

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.ccc-ccda.org.cn/cbs>

电 话:出版部:68414643 发行部:68414644 编辑部:68428387

电子信箱:80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷:北京飞达印刷有限责任公司

经 销:新华书店

规 格:787 毫米×1092 毫米 16 开 24.125 印张 300 千字

版 次:2005 年 5 月第 2 版 2005 年 5 月第 2 次印刷

印 数:1~7000 册

定 价:39.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

本书的缘起是因为在现实生活中，有些领导抱怨人才苦短，也有些领导抱怨老上人家的当。还有领导感叹人才难留。抱怨的，是因为不懂得如何发现、鉴别人才；上当的，是因为对人的判断能力弱，而非人心不可知；而感叹人才难留是因为缺乏善意的人际关系。

“世上先有伯乐，然后才有千里马。”要想得到好人才，必须掌握识别人才的方法和技巧，众所周知，清朝的曾国藩和三国时期的刘劭都是历史上有名的识人大师。

曾国藩，“天下以其身为安危者殆三十年，功盖天下而主不疑，位及人臣而众不嫉。穷奢极欲而人不非之。”历代功臣能够做到这三点，实在是大难特难。但曾先生毕竟做到了。曾先生的为人处世、经邦济国和鉴别人才的智慧，一向是后人推崇备至的。

刘劭，三国时期的政治家，思想家，文学家。他曾在魏国担任多种官职，官拜三品，后来执经讲学，赐爵内官侯，死后追封为光禄大夫。刘劭思虑玄远，博学多才，特别擅长评品、鉴别人才。陈寿在《三国志》中说他：“该览学籍，文质周恰”。

本书在此基础上借鉴了曾国藩的《冰鉴》、刘劭的《人物志》以及其他诸多人才大师的思想精华，然后再加以现代科学的论证，以“如何鉴别人才”为中心思想，由外及里、由形及心，从性格、言语、类别、识人错误等各方面做了详尽地论述。

本书充分结合中国古代鉴别人才的经典案例。案例如此之多，是同类书籍没有的，比如孔子听哭声辨心性、彭宣识别王莽神不正、司马昭识魏舒于寒微之中、曾国藩识别江忠源和刘铭传。这样编排，是充分考虑到中国读者喜欢从具体事例中去提炼本质规律的阅读习惯。为免去凑篇幅嫌疑，尽量选择那些智慧含量高的故事，不同读者可以读出不同的思想来，充分体现中国古文博博大精深、微言大义的智慧特征。

为了方便读者的阅读，我们将选取的每篇文章都译成现代文语，使其通俗易懂，适合一般人的阅读习惯。我们还根据文章内容写了解析和评述，使读者不但能一目了然地明白文章内容和论述重点，还能为读者提供一些有效的建议。为了提高读者的阅读



兴趣,更为深刻理解记忆,我们在编撰时还添加了许多范例,作为补充。

书中的“相人之术”只是前人的家之言,肯定避免不了其历史局限性,还需要读者以科学的治学态度对待。可作为识别人才参考、借鉴之用,不能作为识别人才的绝对标准。

编者

2004年5月

目 录

第一章 鉴别人才的九大特征	(1)
第一节 见面	(2)
第二节 九大特征	(7)
第三节 中和之才最贵	(18)
第四节 聪明次之	(21)
第五节 人才的五个层次	(25)
第二章 识别忠正与奸邪	(29)
第一节 考察精神	(30)
第二节 识别人的邪正	(39)
第三章 分析性格	(49)
第一节 性格识人	(50)
第二节 领导者理想性格分析	(54)
第三节 12种偏才性格分析	(57)
第四章 分类考察	(77)
第一节 德行高妙的人(清节家)	(78)
第二节 强调制度的人(法家)	(81)
第三节 谋略之才(术家)	(85)

第四节	国体栋梁之才	(89)
第五节	大臣地方官之才(器能)	(92)
第六节	智意之士(术家支流)	(95)
第七节	臧否之才(清节支流)	(99)
第八节	伎俩之才(法家支流)	(104)
第九节	文儒之才	(107)
第十节	骁雄之才	(114)

第五章 观察言语 (117)

第一节	言语识人	(118)
第二节	言谈鉴人优劣	(123)
第三节	七种似是而非的人	(128)
第四节	在论辩中考察人	(133)
第五节	从言语中察人得失	(137)
第六节	言谈中的八个优点	(141)

第六章 考察才能 (151)

第一节	人才特点	(152)
第二节	八种人才的优势	(158)
第三节	各类人才的职权	(165)
第四节	主管之才与使用之才	(168)

第七章 考察外形内心 (173)

第一节	总论外形内心	(174)
第二节	考察外形	(180)
第三节	考察内心	(185)

第八章 情 态 (193)

- 第一节 总论情态.....(194)
- 第二节 论恒态.....(198)
- 第三节 论时态.....(205)

第九章 早慧与大器晚成 (211)

- 第一节 总论须眉.....(212)
- 第二节 早 慧.....(216)
- 第三节 大器晚成.....(221)

第十章 闻声辨人 (225)

- 第一节 总论声音.....(226)
- 第二节 论 声.....(231)
- 第三节 论 音.....(236)

第十一章 观察气色 (239)

- 第一节 总论气色.....(240)
- 第二节 气色的类型.....(245)
- 第三节 论文人气色.....(249)
- 第四节 青白两色.....(252)

第十二章 从为人处世考察 (255)

- 第一节 从胸襟气度识人成就.....(256)
- 第二节 如何判断一个人荣福的长久与短暂.....(261)
- 第三节 谦卑含容与当仁不让.....(265)
- 第四节 兢兢业业与嘻嘻哈哈.....(267)

- 第五节 警惕“妇人之仁”.....(270)
第六节 从“吃亏是福”考察一个人的真实意图.....(273)

第十三章 英才与雄才 (277)

- 第一节 英雄之分.....(278)
第二节 三种英才.....(281)
第三节 三种雄才.....(287)
第四节 谁是英雄.....(291)
第五节 英才雄才孰重孰轻.....(295)

第十四章 八种基本方法 (299)

- 第一节 判断一个人是否表里如一.....(300)
第二节 从表情考察内心世界.....(305)
第三节 从表面特征判断人的声望.....(310)
第四节 判断模棱两可人的方法.....(312)
第五节 观其敬爱,识其前程.....(318)
第六节 从情绪上察人心胸.....(321)
第七节 从缺点反观优点.....(326)
第八节 从聪明看成就.....(331)

第十五章 七种基本错误 (337)

- 第一节 耳闻目睹也有偏差.....(338)
第二节 个人好恶的影响.....(342)
第三节 只凭志向来断人.....(345)
第四节 重早慧轻晚成.....(349)
第五节 同类的人未必相互称颂.....(352)
第六节 地位财势对人才的影响.....(356)
第七节 奇人异士的真伪.....(360)

第十六章 主要错误——以己观人 (365)

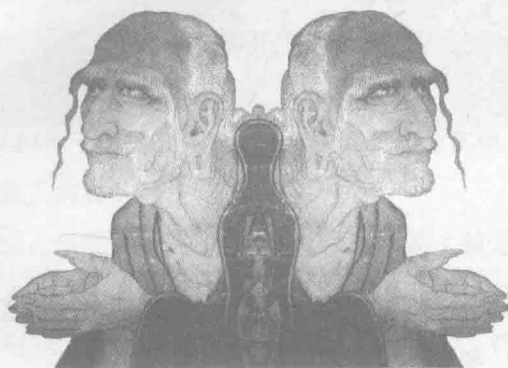
- 第一节 以己观人 (366)
- 第二节 各类人才易犯的识人错误 (369)
- 第三节 如何排解“以己观人”的错误 (373)

鉴别人才的九大特征



第一章

鉴别人才的九大特征



第一节 见面

物生有形
形有精神
能知精神
则可知人矣

【原典】

盖人物之本，出乎情性^①。情性之理，微妙而玄。非圣人之察，其孰能究之哉？而阴阳刚柔之质，著乎形容，见乎声色，发乎情味，各如其象。是故五质^②内充，五精^③外章，包以澹泊，是以目采五晖^④之光也。故曰：物生有形，形有精神，能知精神，则可穷理尽性矣。

【注释】

- ①情性：情感和本性。情，阴之化；性，阳之施；人禀阴阳而生，故内怀六情五性。
- ②五质：仁、礼、义、智、勇五种品质。
- ③五精：心、肺、肝、脾、肾五脏的精气，以五精合五质。
- ④五晖：青、黄、赤、白、黑五种颜色。

【译文】

人物的品质能力都出自于情性。情性的道理微妙而玄奥，如果没有圣人那样的洞察力，谁能够详究其中的玄机呢？凡是由血肉精气构成的生命体，无不是以元一为本

质,秉阴阳两气而立心性,吸万物精华,集金、木、水、火、土五行而成形体。阴阳刚柔的特征通过形貌容姿、言语声色表现出来,发自内心的真情实感,与外部表现相对应。既然外有形体内有本质,当然可以循着外形来探究其本性。因此说:物生有形体,必有其精神,了解其精神,自然能够穷尽他的本质。

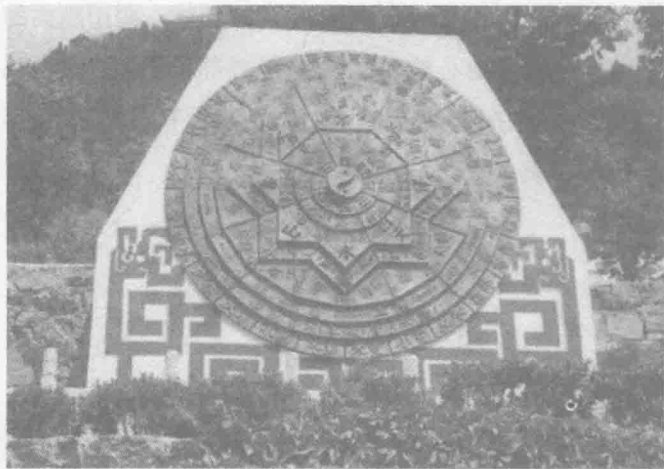
评 述

鉴别人才就像挑选木材。伐木工人在选料时,先从外形上打量,看树木是否有笔直挺拔之势;再考察质地,是缜密结实呢,还是疏松脆脆;或者从品种上考察,要么敲敲打打听一听,用这样一些方法来判断树木是否能当得大用。品鉴人物也是这样,总要先见一见面,有个初步印象后,再进一步考察品德和才能。“见面”的过程,实际上就是从外貌形相上来考察、鉴别人才。这种方法不一定准确,也没得到科学的论证,但使用频率很高,是鉴别人才的最基本的方法。这“一面之间”往往决定了一个人的命运,甚至影响一个民族、一个国家。

人生于天地之间,萃集日月的精华,钟汇万物的灵气,其聪明才智足以使人类永无止境地去创造,去掠夺,并主宰整个生命世界,而其他生命体的智慧则仅够帮助它们找到食物。人融合天地万物的华宝,将精、气、神、血蓄蕴在体内,喜、怒、哀、乐发藏在心间,虽然外部形貌上有种种不同的表现,但内心的活动却是其他人看不见的,凭什么说可以从外貌形相上发现人内在的心性品质和能力呢?

人的差别主要体现在思想和性格上。鉴别人才,实质上就是区别一个人思想和性格的优劣。优秀的人才大体上可以这样分:一种是天生聪颖、悟性奇高的人,他们的成功显得迅捷轻松,挥洒自如;一种是刻苦勤奋、脚踏实地的人,他们往往要历经许多磨难、付出艰苦的努力才能成功,但也持久,稳固,坚实。这两种人有一个共同的特点——善于思考。前一种人是思维敏捷,聪明,因而目光神情上显得聪慧机敏,伶俐巧思,多谋善变;后一种人是勤于思考,因而显得执著坚强,沉雄稳重,不折不挠,不轻易言败。这些良好品质是他们成功的重要保证。这些神情特征都是可以从外貌形相上观察到的。比如神态威猛的人勇敢,详和平静的人豁达,忠正豪迈的人一身正气,心怀奸诈的人满脸邪气等……我们知道,运动之后气血贯通时的脸色(肤色)与先前不一样,这种差别长年累月持续下去,面部色泽必然有明显的变化。大脑思维也是一种剧烈的运动,它





八卦五行养生图

不通过空间距离的位移来体现，而是精、气、血在大脑里的融汇贯通（心理学上的解释是：思维活动是神经节、神经元、神经突之间的联接碰撞，就像导体传电一样，在这个传导过程中，有的神经突能被打开，有的神经元之间能联接贯通，有的却不能，这种现象由量变积累到质变，

就是人各自不同的天赋特长)。长期动脑的人，由于头部精、气、血的运动多于其他人，面部气色神态会不一样。这种区别就可能作为从外貌形相上来鉴别人物的一个依据。

古代养生学认为，形能养血，血能养气，气能养神，因此形全则血全，血全则气全，气全则神全。这个“神”，就是器宇目光中表现出来的，能体现一个人心性才情特质的气质性的东西。中医学认为，通则不痛，痛则不通，形体完备是有助于气血通畅的（血液微循环系统研究的结果是：微循环系统被破坏，直接影响到身体相应部位的健康，由此而及整个机体的健康），因此形体完备（或奇特）也能使“神”圆润贯通，生机勃勃。形全，有助于神全，因此可以通过形来察神，从而测知一个人的心性才情等品质。当然，这种方法不是绝对正确，但可以作为鉴别人才的一个重要参考。

这可以在太极拳上找到印证。太极拳讲究姿式的标准，一招一式对手足位置都有比较明确的尺寸要求（有的拳师也不尽然）。这不是用科学实验方法反复演算论证得出来的，而是源于千百年来无数的拳师们集其毕生精力的练习和思考。练拳时，气血在体内奔流不息，绵绵滔滔如长江大河，前后相继，要求不能有丝毫间断。如果在某一式某一处气血不能圆润自如地流转运行，练习者会觉得该处极不舒服，自觉不自觉地，由于肢体位置、姿势的调整，气血贯通了，人也舒服了，练起拳来更得心应手，体内气息也更奔流自如。一代又一代拳师在这样的努力和思考中总结，流传下太极拳现今的架式。这也可以解释，为什么同是杨氏太极拳，而各支传人手下的拳架总不完全一样。

太极拳讲究姿式的标准，目的在于达到“以意行气，以气催形”的要求，从而增强功力，因为它首先是一门武术，而武术的首要目的是用来打击敌人、保卫自己的。“以意行气，以气催形”的结果是，长期坚持练拳的人的血色气质的确与其他人不一样。

人的思考也是一种运动，伴随着相关的气血运行和更为复杂的生理原理。长期思



太极拳中的行意拳

考、勤动脑筋的人自然也会有与他人不同的头面特征。古人也早就认为，潜心读书本来就是一种气功态，因而文化人与其他人的面部气质确实不一样。

这犹如冰河洗

石，天长日久，河流中的石头与其他石头有明显的外形差异；水流情况不一样，石头外形差异也不一样，平缓水区与激流险浪处的石头就有区别。石头的差异来自于外力的作用，人头面上的特征则源于内部思维力量的冲刷和熏陶，外显出来就是气质、神态、精光等区别。由此可以从外及内地来考察人物的心性才情。

鉴别人物绝不像伐木工人的活动那么简单。但人才毕竟是可以鉴别的，其心性品质终会被人发现，即使是那些深藏不露、修身养德的高人也不例外。

从外表谈吐上着手，发现人物的才能比识别心性品质要容易些。能够在一面之间就准确判断出一个人的能力和品质，实在是品鉴人物的惯手。品质、能力俱佳的人物少，能识别其高下真伪的人也许更少。

从本质上来看，香兰和臭草不会是同一种气味，雄鹰和家鸡也不会有一样的翅膀。同理，忠臣就是忠臣，奸贼就是奸贼，不会因为都长着人貌，都穿着人衣，就混为一谈。尽管在言行举止上有交错混杂的现象，但由于本性不一样，差别终究会显现。披着羊皮的狼仍然是狼，生了病、不咬人的狮子终究还是狮子。比如王莽，在大权没有巩固之前，始终做温良恭顺态，深得叔伯等皇室人的赏识，许多善良大臣和老百姓也把他作忠臣看。如果他在未篡位之前就因故死去，该如何评鉴他的本性呢？是否他就成为周公吐哺，天下归心式的忠臣了呢？不是！当时一个叫彭宣的人，见到王莽后，察觉了他的奸邪之心，但又不敢说，又自知无力干涉，就辞官还乡避祸去了（详见本章第二节）。

从外表上考察人物虽然不全面，但很直观，“人不可以貌相”说得也对，但只讲到了人物的另一个方面。俗话说“相由心生”，这又体现了人物的一个方面。对于这个问题，古希腊哲学家柏拉图这样说：“我们每个人都从个体上表现着我们的思想（We each



曾国藩像

embody our own idea)。”亚里士多德这样说：“形象导致个性的差异(Individuality resides in a formal cause)。”亚里士多德的话与中国“相由心生”的思想已是非常接近了。生活经验丰富的人，的确是能够从形相神态上来推断人的心性才能。远的不说，100多年前的曾国藩就是鉴别人物的高手。他创建的湘军是击败太平天国的主要军事力量。曾国藩为人威重，三角眼且有棱，在接见客人时，注视客人而不说话，往往看得人津脊汗背、悚然难持；由此断人才情，百不爽一。实可称为鉴别人物的高手。连太平天国领袖之一，翼王石达开都称赞曾国藩的识人之能。

由于人的复杂性，从外貌形相上来判断人物的心性才情，实在不是一件容易的事，稍有不慎，就会犯“以貌取人”的错误。除了丰富的人生经验和天生悟性之外，别无其他捷径。而且特别应注意的是，随着时间和境遇的变迁，人的外表形相会发生若干变化，这也给从外表上品鉴人物带来困难。因此，如果只凭外表形相来识别人物，往往会犯错误。前面讲的曾国藩也在这上面栽了大跟头(详见第十六章第二节)。因此，一般在考察人物时，除非有十足的把握外，万万不可妄然以外表看人，而不察实质。而且人物往往各有所长，如果能扬长避短，发挥优势，用人以四两拨千斤的手法，再施以恰当的教育和培训，用科学的组织策略来推动，团体的力量无疑会猛增。

这里顺便讨论一下人才团结的力量问题。组织管理的力量和重要性可以用一个经典的军事理论来说明。甲、乙两国都有自己的骑兵。甲国的骑兵特点在于技艺精良，凶猛彪悍，个人战斗素质比乙国骑兵高，个人战斗能力比乙国骑兵强。乙国骑兵的特点在于部队训练有素，虽个人力量比甲国骑兵弱，但由于有组织有号令，团队战斗力反而比甲国强，10个有组织的乙国骑兵能打败15个甲国骑兵，1000个乙国骑兵组织起来能打败1500个甲国骑兵。由此可以知道，人才固然重要，但如果缺乏组织和管理，各自为战，人才本身的力量就会大打折扣。因此，用人单位在强调识别人才、使用人才时，一定不要忽略了团体协作配合的作用。一等人才一流的协作，会产生惊人的力量，二等人才一流的配合会超过一等人才的力量或与之相当。在现有的人员素质条件下，前者往往难以实现，后者能够实现，却往往被用人者忽略。用人者应根据具体情况，确定正确的人才策略。

第二节 九大特征

凡有血气者
莫不含元一以为质
体五行而著形
苟有形质(九征)
犹可即而求之

【原典】

性之所尽，九质之征^①也。然则平陂^②之质在于神，明暗之实在于精，勇怯之势在于筋，强弱之植在于骨，躁静之决在于气，惨怛^③之情在于色，衰正之形在于仪，态度之动在于容，缓急之状在于言。

【注释】

①九质之征：九大品质的特征。

②平陂(bēi)：平正偏邪。

③惨怛(yì)：惨，悲伤；怛，喜悦。

【译文】

人物心性才情的变化呈现出九种征象。忠直奸邪的在于神正直明朗与否，智明愚暗的在于精清爽明快与否，勇敢怯懦的在于筋劲健与否，坚强柔弱的在于骨强硬与否，沉浮静躁的在于气沉静与否，欢喜悲伤的在于色悦与否，端庄大方、邪顽卑下的在于仪整与否，心怀奸诈、端庄严肃的在于容严与否，性情平和、急进鲁莽的在于言急与否。