



曾国藩

鉴才秘诀

曾国藩◎著
常万里◎点评



曾国藩
智慧经典丛书

晚清第一名臣
后来者推崇其为千古完人

曾国藩

鉴才秘诀

曾国藩◎著 常万里◎点评



本作品中文简体版权由湖南人民出版社所有。
未经许可，不得翻印。

图书在版编目（CIP）数据

曾国藩鉴才秘诀 / (清) 曾国藩著；常万里点评.
—长沙：湖南人民出版社，2014.4
(曾国藩智慧经典丛书)
ISBN 978-7-5438-9773-1

I. ①曾… II. ①曾… ②常… III. ①曾国藩 (1811 ~
1872) —人才学 IV. ① C96-092

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 285687 号

曾国藩鉴才秘诀

编 著 者 曾国藩 常万里点评
责任编辑 骆荣顺

出版发行 湖南人民出版社 [<http://www.hnppp.com>]
地 址 长沙市营盘东路 3 号
邮 编 410005
经 销 湖南省新华书店

印 刷 北京嘉业印刷厂
版 次 2014 年 4 月第 1 版
2014 年 4 月第 1 次印刷
开 本 787×1092 1/16
印 张 19.25
字 数 323 千字
书 号 ISBN 978-7-5438-9773-1
定 价 34.80 元

营销电话：0731-82683348 （如发现印装质量问题请与出版社调换）

目 录

第一章 鉴别人才的九大特征

第一节	见面	3
第二节	九大特征	8
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	24

第二章 分析性格

第一节	性格识人	29
第二节	领导者理想性格分析	33
第三节	12 种偏才性格分析	36

第三章 分类考察

第一节	德行高妙的人（清节家）	59
第二节	强调制度的人（法家）	62
第三节	谋略之才（术家）	66
第四节	国体栋梁之才	70

第五节	大臣地方官之才（器能）	73
第六节	智意之士（术家支流）	76
第七节	臧否之才（清节支流）	79
第八节	伎俩之才（法家支流）	84
第九节	文儒之才	88

第四章 观察言语

第一节	言语识人	97
第二节	七种似是而非的人	102
第三节	在论辩中考察人	106
第四节	从言语中察人得失	110
第五节	言谈中的八个优点	114

第五章 考察才能

第一节	人才特点	125
第二节	八种人才的优势	134
第三节	各类人才的职权	141
第四节	主管之才与使用之才	145

第六章 从为人处世考察

第一节	从胸襟气度识人成就	153
第二节	如何判断一个人荣福的长久与短暂	159
第三节	谦卑含蓄与当仁不让	164
第四节	兢兢业业与嘻嘻哈哈	166
第五节	警惕“妇人之仁”	169
第六节	从“吃亏是福”考察一个人的真实意图	173

第七章 英才与雄才

第一节	英雄之分	179
第二节	三种英才	182
第三节	三种雄才	188
第四节	谁是英雄	193
第五节	英才雄才孰重孰轻	197

第八章 八种基本方法

第一节	判断一个人是否表里如一	203
第二节	从表情考察内心世界	208
第三节	从表面特征判断人的声望	213
第四节	判断模棱两可人的方法	215
第五节	观其敬爱，识其前程	221
第六节	从情绪上察人心胸	224
第七节	从缺点反观优点	229
第八节	从聪明看成就	234

第九章 七种基本错误

第一节	耳闻目睹也有偏差	243
第二节	个人好恶的影响	247
第三节	重早慧轻晚成	250
第四节	同类的人未必相互称颂	253
第五节	地位财势对人才的影响	257
第六节	奇人异士的真伪	261

第十章 主要错误——以己观人

第一节	以己观人	267
第二节	各类人才易犯的识人错误	273
第三节	如何排解“以己观人”的错误	277

第十一章 知人的两种困难

第一节	知人之难	283
第二节	第一印象的错误	291
第三节	动静结合考察人	295
第四节	人才得到任用的困难	299

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 则可穷理尽性

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

鉴别人才很有些像挑选木材。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，还是疏泡松脆；要么从品种上，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，有一个初步印象后，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，甚至影响到一个民族、一个国家。

人生于天地之间，萃集日月的精华，聚汇万物的灵气，其聪明才智足以使人类永无止尽地去创造，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，凭什么说可以从外部形貌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、一手一脚实干的人，他们往往要历经许多折磨、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。前一种是敏于思考，聪明，因而目光神情上显得聪慧机敏，伶俐巧思，多谋善变；后一种是勤于思考，智慧，因而显得执著坚强，沉雄稳重，不屈不挠，不轻易言败。这些良好品质是他们成功的重要保证。而这些神情特征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……

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、神经窦之间的联接碰撞，就像导体传电一样；在这个传导过程中，有的神经窦能被打开，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上，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。太极拳讲究姿势的标准，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，而是源自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。

太极拳讲究姿势的标准，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自于内部思维力量的冲刷和熏陶，外显出来就是气质、神态、精光等的区别。由此可以从外及内地来考察人物的心性才情。

但鉴别人物绝不至于像伐木工人的活动那么简单。人有一颗聪明的头脑，还有坚强的意志力，这给识别人物心性才能带来了许多人为的障碍。思考能力帮人类创造了一切，从粗陋的木棒到原子弹，从只能捕得几条小鱼的绳网到今天一网打尽天下的因特网，思想是指导人行动的第一工具。更为突出的是，人能控制自己的感情变化，能主动地掩饰自己的内心活动，这是奸邪之人得逞其阴谋、大智大勇的人临危脱险的一个重要原因。

当然，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，实在是品鉴人物的高手。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，就混同为一。尽管在行止言语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、皇室人的欢喜，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？也许他就成为周公吐哺，天下归心式的忠臣了？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。

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 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的。远的不说，100多年前的曾国藩就是鉴别人物的高手。毛泽东在1917年8月23日（时年25岁）《致黎锦熙书》中说：“愚于近人，独服曾文正。”这个“曾文正”，就是曾国藩，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高手高高手了。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。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。因此，一般在考察人物时，除非有十足的把握，万万不可妄然以外表看人，而不察实质。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。

这里顺带着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，凶猛强悍，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

犹可即而求之
苟有形质（九征）
体五行而著形
莫不含元一以为质
凡有血气者

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定与否，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。

评 述

1. 观神识人

神平则质平，神邪则质邪

观察一个人的“神”，可以辨别他的忠奸贤肖。“神”正其人正，“神”邪其人奸。平常所说的“人逢喜事精神爽”，是不分品质好坏而人所共有的精神状态。这里谈及的“神”与“精神”一词不完全一样，它发至于人的心性品质，集中体现在面部，尤其是两只眼睛里，即曾国藩所说的“一身精神，具乎两目”。

如果一个人的“神”平和端庄，“神”定，表明他道德高尚，对人忠心耿耿，不会肆意叛主，也不会因周围事物的变化而随意改变节操和信仰，敢于坚持正确的东西，意志很坚定。

如果一个人的“神”侵邪偏狭，“神”挫，其品格卑下，心怀邪念，容易见异思迁，随便放弃自己的道德情操而趋利。这种人平常善于掩饰自己，往往在准备充分、形势成熟后才显出本性，而不会轻易发难，不打无准备的仗，是大奸大贼一类的人。对这类人物的鉴别方法详见第二章第二、第三两节。

需要说明的是，神固然与遗传有关，但更主要的是在后天环境中磨炼出来的。

王莽这个人在历史上的名声并不太好，但就他本人的才能胆识而言，在当时也算得上是一个极其难得的人才。如果他不篡取王位，不显露本性，仍像未夺得朝政大权之前那样勤奋忠心地工作、俭朴地生活，说不定会成为一个流芳百世的周公式的人物。

王莽的姑姑是皇后娘娘，几个叔伯也都贵为将军公侯，但他的老爸王曼死得太早，孤儿寡母的，虽然生活不成问题，但在族人中受到的冷落和排斥，给王莽造成了极大的心理压力，这也许是他日后篡夺王位的叛逆性格的最初原因。王莽稍稍懂事以后，就开始勤奋学习。王安石讲，贫者因书而富，富者因书而贵，贵者因书而守成。王莽渐渐以一个谦让恭俭、不事享乐的进步青年形象出现在族人面前，穿戴得像一个克己修身的儒生，不仅对母亲和亲长极其孝顺（那个时候孝敬父母师长是最大的美德，许多人因此而做官），而且气度豪迈，与朝野的光明俊伟人士交往结纳，深得

时人的赞誉。

他的叔叔、大将军王凤生了病，王莽朝夕不离床头，殷勤地服侍，汤药都由王莽尝过以后再给王凤喝，以防有人下毒。几个月下来，王凤的病好了，王莽却是蓬头垢面，满脸憔悴，感动得王凤唏嘘而叹：有子不如有王莽。王凤临死前，托姐姐（时已为太后）和皇上提携提携王莽，大司空王商和当世的一些名人也盛赞王莽的品德才行，王莽因此被封为新都侯。

封侯以后，王莽仍然保持着谦敬恭让的作风，在人前不敢有丝毫马虎和得意，但暗地里开始有享乐的意思了。曾经私下买了一个漂亮的奴婢，却被堂弟无意中撞见，王莽就对他说：“后将军朱子元没有儿子。看相的人说这个女子宜产佳儿，因此就主动帮朱将军买了回来。”当时就把那个奴婢送到了朱子元府上。

他的族叔王根辅佐朝政数年后，因身体不好，向皇太后申请退休。另一个大臣淳于长，先与许皇后的姐姐私通，又娶为妾，与许皇后内外勾结，逐渐得到皇上汉成帝刘骘的宠信。王莽对王根说：“淳于长想取代您，正在跟手下人商量办法。”王根怒气陡生，叫王莽向皇太后举报淳于长的阴谋。由于太后本对许皇后不满，乘机把淳于长搞了下去。

因为这次告发大奸，王莽代替王根成为大司马，时年38岁。他更加注意自己的形象和声誉。母亲生了病，其他大臣派夫人来探视。一个穿着粗布衣服，妆饰与一般仆妇无多大区别的妇人出来迎接她们。那些夫人们以前都听说过王莽家居生活比较简朴，还不以为意，当那个妇人自称是王莽的妻子时，众夫人惊得眼睛铜铃大。

后人读历史，都知道这是王莽隐瞒自己真实目的的举动，但当时的许多人都被王莽的忠诚耿直迷惑住了，赞誉之辞盛若花海。

新升任司空 of 彭宣看到王莽之后，悄悄对大儿子说：“王莽神清而朗，气很足，但是神中带有邪狭的味道，专权后可能要坏事。我又不肯附庸他，这官不做也罢。”于是上书，称自己“昏乱遗忘，乞骸骨归乡里”。用鉴别人才的“神”来分析，“神清而朗”，指人聪明秀出，不会是一般的人；神有邪狭之色，说明为人不正，心中藏着奸诈意图。王莽可能也感觉到了彭宣看出一些什么，但抓不到把柄，恨恨地同意了，却又不肯赏赐养老金。彭宣回乡后数年就死了。

王莽专权、篡位后，奸诈虚伪终于袒露于天下。如果王莽得势之前，有当权的人能发现他的心怀险诈，也许历史会是另一个样子。