

一部识人用人的领导顾问书

曾国藩的识人之术，不同于传统习俗，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。

识人一本经

冰鉴

《冰鉴》作为曾国藩一生识人心得之结晶，取以冰「为鉴，明察秋毫」之意，就是要为读者提供一些鉴人识人的经验。



东篱子◎编著

中国华侨出版社

一部识人用人的领导顾问书

曾国藩的识人之术，不同于传统习俗，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。

识人一本经

冰炭全



东篱子◎编著

中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

识人一本经: 冰鉴/东篱子编著. —北京: 中国华侨出版社,
2010. 10
ISBN 978 - 7 - 5113 - 0771 - 2

I. ①识… II. ①东… III. ①人才学—中国—清代②冰鉴—研究
IV. ①C96

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 200265 号

●识人一本经: 冰鉴

编 著/东篱子

责任编辑/梁兆祺

封面设计/纸衣裳书装

经 销/新华书店

开 本/710 × 1000 毫米 1/16 印张 22 字数 300 千字

印 刷/北京溢漾印刷有限公司

版 次/2010 年 12 月第 1 版 2010 年 12 月第 1 次印刷

书 号/ISBN 978 - 7 - 5113 - 0771 - 2

定 价/38.00 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 3 号楼 305 室 邮编 100029

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编辑部: (010) 64443056 64443979

发行部: (010) 64443051 传真: 64439708

网 址: www.oveaschin.com

e-mail: oveaschin@sina.com



前言

曾国藩是中国近代史上一位叱咤风云的人物，有着谜一般的人生。他以一介儒生，昂然崛起于湘楚之间，在中国近代史上写下了不容抹杀的一笔。他持一定之规，为人、为官、为民、为国，处处体现出强大的精神感召力，成为时人推崇的末世圣人，被誉为“立德立功立言三不朽，为师为将为相一完人”。

那么，何谓“完人”呢？所谓“完人”，就是在人生的各个方面都做得非常成功的人。按照儒家的说法，就是道德高超、功勋卓著、著作等身。想要实现这“三不朽”，的确不是一件易事！因为它需要一个人同时具备过人的禀赋、卓绝的精神和难得的历史机遇。纵观上下五千年，天资胜于曾国藩的很多，坚韧匹于曾国藩者良多，际会比曾国藩好的也不在少数，然而真正能够将浑身解数发挥到淋漓尽致者，却罕出其右。可见，从成功的角度讲，曾国藩的确堪称“完人”。

曾国藩的成功，还远不止于此。在浩浩荡荡的历史长河中，德、言、行均有非凡建树者固然不多，曾国藩却也并非个例。可是能够功成而不危，圆满以终老，且无损于子孙福祉者，却寥若晨星。但曾国藩做到了。在熙熙攘攘的碌碌众生中，事业有成者，姻缘未必如意；琴瑟和谐者，家境未必昌隆；事业家庭皆遂愿时，子女却未必称心。然而，曾国藩却无可挑剔。可见，曾国藩的确堪称巨大成功、全面成功、恒久成功的典范。曾国藩为什么能够做到如此成功呢？只有两点：一是强调自我修身，二是善于识人、用人。

首先，必须具备成功者应有的个人素质，如学识、智慧、能力、性格、心态、信念等，以及由此而综合产生的人格魅力。唯有自身



蕴藏超绝而丰富的能量，天地之间才会有驰骋的余地。这一点，对任何一个成功者而言，都是必需的。

其次，没有哪一位英雄是单枪匹马闯天下的，成功除了自我艰苦卓绝的修为外，一个很重要的因素就是要善于识人、用人，善于尽天下英雄之力为己所用。据史书记载，曾国藩自身资质并非上上之选。他之所以能够力挽大厦于将倾，创下震古烁今的功勋，与左宗棠、李鸿章、薛福成、郭嵩焘等一大批优秀人才都曾为湘军效力密不可分。而且，善于识人、用人还可以避免为小人所中伤，为自己营造一个良好的创业环境。“良好的个人素质”与“志同道合者的舍命追随”不是分离的，而是互为因果、相辅相成的。两者共同铺就成功者坚实的道路。因此，今天我们追求成功，不妨从两方面着手：一是努力加强自身修为，二是学习如何识人。

《冰鉴》作为曾国藩一生识人心得之结晶，恰好为我们提供了这两方面的系统知识：冰鉴，取“以冰为鉴，明察秋毫”之意，就是要为读者提供一些鉴人识人的经验之谈。曾国藩的识人之术，不同于传统习俗，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。

现在的社会是一个竞争激烈的社会，同时也是一个双向选择的社会。无数的企业管理者都迫切希望物色一批优秀的人才，而这又正是曾国藩创作《冰鉴》的初衷。无数的求职者、应聘者迫切要知道“招聘方需要怎样的人才”、“怎样的人才更易获得青睐”，《冰鉴》恰好提供了这样的信息。所以，研读《冰鉴》具有显而易见的实用价值和现实意义。

为此，我们编撰了《识人一本经：冰鉴》一书。本书在精读《冰鉴》原文的基础上，着重在识人方面将《冰鉴》的智慧提炼出来。同时，我们又在阐发议论的过程中加入了一些经典的案例，使得语言生动活泼，极具吸引力。



目 录

神骨第一

《冰鉴》所言“神”、“骨”并非普通意义上的精神和骨骼，它们的内涵更广泛、更抽象。在曾国藩看来，“神”和“骨”就像两扇大门，一个人的命运信息就像深藏于内的各种宝藏物品，把这两扇门打开，人命运的轮廓就清晰可见。所以本章中曾国藩强调，了解一个人的“神”和“骨”是识人的第一要诀。

识人智慧要义	2
品鉴人要以神为主	6
以骨相术识人	12
透过双眼看人的精神状态	18
由面部的“骨相”看一个人	22
看文人的神骨	27
由“神”来辨别人之邪正	30
通过动静的两种状态来考察人	41



从动静状态下眼中的神情识人	46
从人的眼神中识人	50
由气节识人	52
“收拾入门”观其神	57
周密细致的人可重用	66
粗枝大叶者不堪重用	68
“贵骨”显贵	71
骨色反映出人的优劣	75
从骨“质”看人之贵贱	78

刚柔第二

曾国藩认为“神”和“骨”为识人之本，而“刚”与“柔”同样很重要。曾国藩认为，刚柔相济，长短互补，文武合璧，众力相辅，各方面的优化组合才能形成一个完整的人才，这是从事物“总体性联系”考虑的优化，是为完成某项复杂任务而需要多种人才、多方面协调配合的整体性优化。特别是《冰鉴》中“内刚柔”之说对“外刚柔”的偏差所做的必要的补正，强调要通过人的言行举止、思想品行来观察人物、品鉴人物。

识人智慧要义	82
神骨之后辨刚柔	86
刚柔与阴阳五行	90
辨识刚柔可以更好地察人	93

从五行的顺合与逆合识人	97
由内刚柔看人的心性本质	103
如何判别喜怒无常的人	110
识别真正的人才	113
考虑事情由浅入深的人较为机智	116
秘而不宣之人有大前途	118
愚笨的人大多长寿	121
机智而豁达的人会有非凡成就	124
做事细心必成大事	127
外在的相貌和精神内质结合才能全面地认识一个人	132

容貌第三

《冰鉴》认为，人的容貌举止是人的美丑善恶本性的外化体现，并且其中也有天命人事的因素隐藏其中。凡是识人形貌，观姿容以七尺躯体为限度，看面貌则以两只眼睛来评断。人的胸腹手足，都和五行——即金、木、水、火、土相互关联，都有它们的某种属性和特征；人的耳目口鼻，都和四气——即春、夏、秋、冬四时之气相互贯通，也具有它们的某种属性和特征。人体的各个部位，如果相互照应、匹配，彼此协调，那么就会为人带来福分，而如果相互背离或彼此拥挤，使相貌显得乱七八糟、支离破碎，其命运就不值一提了。



识人智慧要义	136
观人先看整体形象	138
人的姿容以“整”为贵	142
相貌与性格密切相关	145
眼睛是面部的两方水潭	147
由鼻子的外形识人	150
大嘴有大福	154
容貌中的贵征与贱征	157

情态第四

精神是本质，情态是现象，要涉及人本质，须从神入手，而情态是精神的流韵，常常能够弥补精神的不足。因此，《冰鉴》建议在考察人物时，要从初观情态、深察精神两个层次和步骤展开。

识人智慧要义	162
从情态上看一个人	167
日久见人心	171
注意第一印象	186
有大家风度，羞涩又何妨	189
如何辨识不成熟的人	190
由日常的各种习惯行为看人	196
弱者非弱	200

狂者必狂	207
疏懒的人要吃亏	211
善于周旋的人必是佼佼者	214
用人先看其长，后看其短	222
察人要恒态、时态相结合	226
不足以论情的两种人	229
莫与卑庸可耻之辈论事	231
不与优柔寡断之人谈心	236
反此以求，可以交天下士	239

须眉第五

人们常说“须眉男子”，这就是将须眉作为男子的代名词。须眉识人是容貌识人的衍生。《冰鉴》认为，察看人之须眉，可以知道对方的健康、气质、品性等很多信息，从而辨别他是不是可用的人才。

识人智慧要义	248
透过须眉看男人	252
眉毛中的秘密	255
胡须与眉毛的关系	259



声音第六

人的声音各有不同，有的洪亮，有的沙哑，有的尖细，有的粗重，有的薄如金属之音，有的厚重如皮鼓之声，有的清脆如玉珠落盘，字正腔圆。有的人身材矮小，声音却非常洪亮，即日常所说的“声若洪钟”；有的人生得高大魁梧，说起话来却细声细气，有气无力。《冰鉴》认为人之声音由心而起，是人内心活动的晴雨表。闻声识人，便由此而来。

识人智慧要义	264
声音辨人术	267
音能辨人征	271
从声音中听出贵贱	273
说话时嘴巴的动作反映出一个人内在的性格	279
什么样的品性对应什么样的声音	282
由说话的情形把握人的心理	287

气色第七

曾国藩在《冰鉴》里认为，人以气为主，气在内为精神，在外为气色，气与色是表里性的一组概念。曾国藩强调，气色的存在形式和类型角度从某种程度上来说是变化不定的，所以在通过气色观人、识人时应持变化的观念，而不能做机械式的判断。

识人智慧要义	296
面部气色，显其命运	298
由一个人的“气”识人	301
气色与命运息息相关	305
观色识人法	309
判别人的气质	313

附录：《冰鉴》原文与译文

神骨第一	319
刚柔第二	323
容貌第三	325
情态第四	328
须眉第五	330
声音第六	333
气色第七	336



神骨第一



《冰鉴》所言“神”、“骨”并非普通意义上的精神和骨骼，它们的内涵更广泛、更抽象。在曾国藩看来，“神”和“骨”就像两扇大门，一个人的命运信息就像深藏于内的各种宝藏物品，把这两扇门打开，人命运的轮廓就清晰可见。所以本章中曾国藩强调，了解一个人的“神”和“骨”是识人的第一要诀。





识人智慧要义

神骨篇是《冰鉴》的首篇，曾国藩说“一身骨相，具乎面部”，并认为“神”和“骨”犹如两扇大门，打开这两扇门，可以窥见人的许多特质。因而将其称之为观人的第一要诀或入门章法。就识人、用人的智慧而言，神骨篇还蕴含着更深的内涵，总结起来有八个字：以形观骨，以骨观德。即要认清一个人，可以从很多个角度去考察，但最终极的标准只有一个：“德”。

曾国藩用极高的道德标准要求自已，也用品德操守的标准来选拔人才。他的《笔记》中有一篇题为《才德》的文章，曾经谈到了这一点。文章说：“司马温公说：‘才德俱全，叫做圣人；才德全无，叫做愚人。德超过才，叫做君子，才超过德，叫做小人。’我说德和才不可偏重，‘才’好比是水，在‘德’的润泽之下，‘才’能作载货运物、灌溉田地之用。‘才’好比是木，在德的作用下将曲取直，‘才’能作舟船、栋梁之用。‘德’若是水的源泉，‘才’就能使水起波澜。‘德’若是木的根，‘才’就能使木枝叶繁茂。只有高尚品德而没有才干相配，那几乎是愚人；只有才干而没有高尚的品德来支配，那几乎是小人。世人多数都不愿意以愚人自居，所以都自认为自己是才干的人；世人多数都



不想与小人交朋友，所以看人常常好选有高尚品德的人。比较起来，二者如不能兼有，与其无德而近于小人，还不如宁愿无才而近于愚人。”

以形观骨，以骨观德，实际上是曾国藩识人方法和识人目的的统一体，是由外在到内在而识其“德”的结合和升华。可见，一个人的德是十分重要的。尤其对识人、用人而言，它直接关系到事业的成败。所以，有必要对德的内容多作一些解读。德的内涵是十分丰富的，如将古人的各种说法分类归纳，大体有以下几方面。

第一，忠君爱国。这是中国封建社会最高的德的标准。如孙武在《孙子·计篇》中提出的“五事”之首的“道”，实际就是德。其内容为“道者，令民与上同意。古可与之死，可与之生而不畏危也。”意思是要让民众与君主的意愿一致，可以叫他们为君主而死，为君主而生，而不存二心。他在《孙子·地形篇》中还提到“进不求名，退不避罪，唯民是保，而利合于主，国之宝也”。其意是进不居功图名，退不推诿责任，只知道维护人民的利益和忠于国君，这样的将帅，才是国家宝贵的财富。《吴子》兵法中也要求将帅“师出之日，有死之荣，无生之辱”，即为了国家的利益，义无反顾，宁光荣地死，不苟辱地生。孔子曾赞扬郑国子产，说他有君子的四种道德，“其行己也恭，其事上也敬，其养民也惠，其使民也义”。在孔子看来，子产所具有的四道德正是“举直”的标准。这种正直的人，行为庄重、事奉君主恭敬、给百姓小恩小惠、役使百姓合乎义理，所以最善于处理上下



关系，是君主的忠臣，又能够笼络百姓。选拔这样的人参预国政，从事管理，就能够维护统治阶级的根本利益。

第二，一心一意为民众谋福利，不谋私利，具有自我牺牲的精神。如孟子所说的“乐以天下，忧以天下”。范仲淹的名言“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”，更加充分地表达了这种见解。顾炎武在《日知录》中也提出，领导者应当如舜、禹这些古圣王那样“能事人”，“其心不敢失于一物之细”，即对人民关心入微；要能“饭糗茹草”、“手足胼胝”地为人民艰苦操劳。

第三，忠于职守，公而忘私。春秋时，鲁国敬姜夫人曾用前代诸侯、卿大夫每天辛勤从政的业绩来教育儿子应该如何对待自己的工作，当好大夫：“诸侯，朝修天子之业命，昼考其国职，夕省其典刑，夜儆百工，使无愆淫而后即安。卿大夫朝考其职，昼讲其庶政，夕序其业，夜肅其家事，而后即安。士朝受业，昼而讲贯，夕而习复，夜而计过无憾，而后即安。”以后韩愈在《争臣论》中曾用禹、孔子、墨子公而忘私的事迹来说明忠于职守，是从事工作的必备德行。他说：“禹过家门不入，孔子席不暇暖，而墨突不得黔。”这是因为“君子居其位，则思死其官”。

公而忘私，忠于职守中最难做到的是敢于为国家的利益、为民众的利益向最高领导者直言进谏。这是贤才应有的品质。荀子在区分国贼和社稷之臣时，提出了这一标准。荀子说：“故谏、争、辅、拂之人，社稷之臣也，国君之宝也，明君之所尊厚也，而暗主惑君以为己贼也。”能够规谏、争谏、辅佐、矫正的人，



是社稷之臣，是国君之宝。

以上三方面，可说是“德”的最基本的内容。如果没有这些素质，很难想是有德之士。此外，还有不少个人修身、养性、礼仪、操守方面的内容，也属于德的范畴。如姜尚曾提出，领导者必须具备下列条件：清谦自持；冷静沉着；平心静气；严谨庄重；接纳忠言；倾听别人的抱怨；具备容忍的雅量；广听意见；注重风俗民情；了解社会形势和客观状态；具备应变的能力；掌握绝对的领导权。“将能清，能静，能平，能整，能受谏，能听讼，能纳入，能采言，能知国俗，能图山川，能表险难，能制军权。”姜尚还提出：“道、德、仁、义、礼，五者一体也，道者人之所蹈，德者人之所得，仁者人之所亲，义者人之所宜，礼者人之所体，不可无一焉。”这就是说，“道、德、仁、义、礼”这五种德行缺一则不可。姜尚又进一步指出：“夫将拒谏，则英雄散；策不从，则谋士叛；善恶同，则功臣倦；专己，则下归咎；自伐，则下少功；信谗，则众离心；贪财，则奸不禁；内顾，则士卒淫。”这就是说，一个领导者不能拒纳忠言、计谋不行、好坏不分、良莠不辨，更不能独断专行、恣意骄横、误信谗言、贪财恋物、忙于家务。如果那样，势必人心叛离，影响事业的发展。

