



【最·新·版】
 JUIXINBAN
 ZENG GUOFAN
 SHIRENYONGRENSHU

人鉴

RENJIAN

曾国藩智慧宝典

曾国藩

「识人用人术」

- ◇ 求才必试以艰危，用人当责以实效
- ◇ 将帅应以爱惜人才为天职
- ◇ 用人不率冗，存心不自满
- ◇ 经济以历练而成，人才以奖借而出

愚于近人，独服曾文公。

毛泽东



大衆文艺出版社
 原文·「清」曾国藩



曾国藩智慧宝典

曾国藩「识人用人术」

曾氏谋略

求才必试以艰危，用人当责以实效。
将帅应以爱惜人才为天职，
不率冗，存心不自满，经济以历练而成，人才以奖借而出。

人鉴

ZENG GUO FAN
SHI REN YONG REN SHU
REN JIAN

愚于近人，独服曾文公。

——毛泽东

原文「道」曾国藩

评述

文章代 王爱君
周燕屏 舒乡

大众文艺出版社



图书在版编目(CIP)数据

人鉴/文章代等编著.

—北京:大众文艺出版社,1998.11(2004.11 重印)

ISBN 7 - 80094 - 651 - 7

I. 人…

II. 文…

III. 曾国藩 - 人才学

IV. C96

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 32676 号

大众文艺出版社出版发行

(北京市东城区府学胡同甲 1 号 邮编:100007)

北京峥峥印刷厂印刷 新华书店经销

开本 880×1230 毫米 1/32 印张 11.375 字数 344 千字 插页 2

2003 年 5 月北京第 2 版 2004 年 11 月北京第 5 次印刷

ISBN 7-80094-651-7/G·150

定价:20.00 元

版权所有 翻版必究

大众文艺出版社第一编辑制作中心

电话: 64062964

曾国藩识人用人术

ZENG GUO FAN SHI REN YONG REN SHU



曾国藩是一位最有影响也最有争议的历史人物。人们对他褒贬不一，甚至评价截然相反。誉者称之为『圣相』，名垂千秋万世；贬者，斥之为『卖国贼』、『刽子手』。对曾国藩的全方位的评价和分析，真可谓『横看成岭侧成峰，远近高底各不同』。



曾国藩是一位最有影响也最有争议的历史人物。人们对他褒贬不一，甚至评价截然相反。誉者称之为『圣相』，名垂千秋万世；贬者，斥之为『卖国贼』、『刽子手』。对曾国藩的全方位的评价和分析，真可谓『横看成岭侧成峰，远近高底各不同』。

目 录

上篇 曾国藩识人术

第一章 神骨、刚柔识人术 (1)

一、神骨识人术 (1)

原文及译文

- (一)精神具乎两目;骨相具乎面部 (1)
- (二)欲辨邪正,先观动静 (2)
- (三)“神”存于心 (3)
- (四)骨有九起,观骨察人 (3)
- (五)骨有色,骨有质 (4)

解说与评述

- (一)“神”与“骨”的内涵 (5)
- (二)神的清浊与邪正 (7)
- (三)观骨以察人 (8)
- (四)骨的“质”与“色” (10)
- (五)中国古代的混合观人术 (11)
- (六)汉代刘邵的识人术 (16)

二、刚柔识人术 (23)

原文及译文

- (一)既识神骨,当辨刚柔 (23)
- (二)五行有合法 (24)
- (三)喜怒、跳伏、深浅者为内刚柔 (24)

解说与评述

- (一)刚柔,五行消长的状态..... (25)
- (二)刚柔相济之理..... (27)
- (三)五行:外刚柔..... (28)
- (四)喜乐哀怒:内刚柔..... (30)

第二章 容貌、情态识人术..... (33)

一、容貌识人术..... (33)

原文及译文

- (一)容以七尺为期..... (33)
- (二)容贵整..... (34)
- (三)貌有清、古、奇、秀之别..... (34)
- (四)目者面之渊,鼻者面之山..... (35)

解说与评述

- (一)“容”与“貌”的关系..... (36)
- (二)观人八相..... (37)
- (三)观人十法..... (39)
- (四)因容貌不恭而获罪..... (42)

二、情态识人术..... (47)

原文及译文

- (一)情态者,神之余,常佐神之不足..... (47)
- (二)情态有四种类型..... (47)
- (三)恒态与时态..... (48)

解说与评述

- (一)“情态”与“神态”之别..... (49)
- (二)“恒态”与“时态”的动静结合..... (50)
- (三)情态的四种形态..... (50)
- (四)精者与细者的“时态”..... (53)
- (五)贤不可知,人不可识..... (55)
- (六)现实生活中人的情态变化..... (57)

第三章 须眉、声音识人术 (63)

一、须眉识人术 (63)

原文及译文

(一)眉主早成,须主晚运 (63)

(二)眉尚彩,彩者,秒处反光也 (64)

(三)须有多寡,取其与眉相称 (65)

解说与评述

(一)眉主早成与须主晚运 (66)

(二)观眉可识人 (67)

(三)眉有势、神、气、光 (69)

(四)须与眉的相称原则 (72)

(五)现实生活中的以眉看人 (73)

二、声音识人术 (76)

原文及译文

(一)人之声音,犹天地之气 (76)

(二)声主“张”,音主“敛” (76)

(三)音者,声之余也 (77)

解说与评述

(一)以声可识人 (78)

(二)“五行”与“五声” (80)

(三)闻“声”辨“思” (81)

(四)闻“声”辨“理” (82)

(五)古人论“声” (83)

(六)国外学者论“声” (85)

第四章 气色、综合识人术 (91)

一、气色识人术 (91)

原文及译文

(一)面部如命,气色如运 (91)

- (二)人以气为主,内为精神,外为气色 (91)
 (三)气色与文人之关系 (92)
 (四)青色主忧惊,白色主哭丧 (93)

解说与评述

- (一)古人论“气色”识人 (94)
 (二)四时气色图 (98)
 (三)刘邵论“气”、“色”与识才 (102)

二、综合观人术 (107)

原文及译文

- (一)贵相与富相 (107)
 (二)观相可辨人 (107)
 (三)观人应选择对象 (108)

解说与评述

- (一)观人于微,冷眼识英雄 (108)
 (二)古代观人六法 (111)

下篇 曾国藩用人术

第五章 广收揽才术 (121)

一、不拘一格 唯才是举 (121)

原文及译文

- (一)叙述明畅,老嫗能解,正是我所偏好 (121)
 (二)好人实难多得,须留心采访 (122)
 (三)人才难得,恐因小瑕而镌去有用之才 (123)

解说与评述

- (一)深谋远虑,以人为本 (123)
 (二)唯才是举,不避亲仇 (127)
 (三)不拘一格,不受旧俗 (138)

二、相互引荐 慧眼识贤…………… (147)

原文及译文

(一)两弟如有所见,随时推荐…………… (147)

(二)安徽地方名流,皆硕学鸿才…………… (148)

解说与评述

(一)求贤若渴,以才荐才…………… (149)

(二)慧眼识良才,识才须贤才…………… (150)

三、不遗余力 广储英才…………… (158)

原文及译文

(一)大厦非一木所支,庞业以众智而成…………… (158)

(二)经济以历练而成,人才以奖借而出…………… (160)

(三)行政之要,首在得人…………… (161)

(四)求人之道,须如白圭治生…………… (162)

解说与评述

(一)为国用人,不达目的不罢休…………… (162)

(二)千军易得,一将难求…………… (168)

第六章 慎用善用术…………… (173)

一、以“诚”为上 选拔“忠”者…………… (173)

原文及译文

(一)忠者不必有过人之才智…………… (173)

(二)引用一班正人……以为种子…………… (174)

(三)居官以不要钱为本…………… (175)

解说与评述

(一)不诚无物,以诚用人…………… (175)

(二)德才兼备,待之以诚…………… (178)

二、量才器使 人尽其才…………… (183)

原文及译文

(一)择将以血性为主,廉明而用…………… (183)

(二)不患无才,患用才不能器使而适用 (183)

(三)知喜雄骏,乃人情之常态 (184)

解说与评述

(一)办事不外用人,用人必先知人 (185)

(二)知人用人不能求全责备 (187)

三、知人善任 注重实效 (202)

原文及译文

(一)求才必试以艰危,用人当责以实效 (202)

(二)用绅士贵在奖之以好言,优之以廩给 (204)

(三)将帅应以爱惜人才为天职 (205)

解说与评述

(一)呕心沥血,延揽人才 (209)

(二)知人之术,重在实践 (213)

四、庸才不举 非才不用 (229)

原文及译文

(一)闻其所为,残恶之 (229)

(二)于有才而无德者,应稍远其人 (229)

(三)用人不率冗,存心不自满 (230)

解说与评述

(一)非才不用,力克用人唯亲之弊 (231)

(二)知人不易,人心难测 (233)

(三)避免用人不当之妙方 (240)

五、赏功罚过 不论亲疏 (242)

原文及译文

(一)战功卓著者,应予封典 (242)

(二)沉迷于安逸者,撤其勇号 (243)

(三)用人不避亲疏 (244)

解说与评述

(一)有过必罚,不论亲疏 (245)

- (二)有功必奖,功过不抵 (246)

第七章 勤教严绳术 (257)

一、因材施教 因人制宜 (257)

原文及译文

- (一)纳之于纪律,可望成一名将 (257)
- (二)奖其所长,兼规其短 (257)
- (三)劝导营官,服他人之长 (258)

解说与评述

- (一)因材施教,“催才”有术 (259)
- (二)善于教化,教成为先 (267)
- (三)励世摩钝,启发致志 (270)
- (四)培养意志,困而不馁 (272)
- (五)学人之长,补己之短 (274)

二、设备环境 借资磨练 (279)

原文及译文

- (一)强勉学习,则德见博;强勉行道,则德日进 (279)
- (二)善将兵者,责戒训教 (280)
- (三)爱护部将,蕴之蓄之 (280)

解说与评述

- (一)磨练人才,琢成大器 (281)
- (二)创造环境,造就人才 (284)

三、以身作则 考绩育才 (289)

原文及译文

- (一)育才之法,大抵有三,三者不可废 (289)
- (二)人才培养之方 (292)
- (三)人才考察之法 (295)

解说与评述

- (一)以身作则,言传身教 (298)

- (二)精雕细琢,千锤百炼 (300)
- (三)善于考察,试玉辨才 (302)

第八章 厚待贤才术 (319)

一、虚怀纳言 集思广益 (319)

原文及译文

- (一)不敢以一得自喜,而当择善而约守之 (319)
- (二)吾辈互相砥砺,当力戒追求不合实情的虚名 (320)

解说与评述

- (一)胸襟宽阔,集思广益 (321)
- (二)容人之谗,虚怀纳言 (323)

二、论功行赏 优遇良才 (326)

原文及译文

- (一)对良才以国士相待,倾身结纳 (326)
- (二)名实相符,劳赏相当 (330)
- (三)刑赏惠归于忠厚,用舍一本公明 (331)

解说与评述

- (一)请功行赏,荐举鼓励 (333)
- (二)厚待人才,激励下属 (339)
- (三)掌握分寸,励人有度 (342)

三、曲全好官 保荐贤才 (343)

原文及译文

- (一)斟酌保全“好官” (343)
- (二)凡是好官,虽有案亦当曲全 (343)
- (三)保举人才,不宜眼界狭隘 (344)

解说与评述

- (一)治政、治军全系于用人 (345)
- (二)知人难,推举贤才亦难 (348)



上篇 曾国藩识人术

第一章 神骨、刚柔识人术

一、神骨识人术

原文及译文

(一)精神具乎两目；骨相具手面部

【原文】

语云：“脱谷为糠，其髓斯存”，神之谓也。“山蹇不崩，唯石为镇”，骨之谓也。一身精神，具乎两目；一身骨相，具乎面部。他家兼论形骸，文人失观神骨。开门见山，此为第一。

【译文】

俗语说：“稻谷去掉了外壳，去掉的部分就是没有多大用途的谷糠，但留下的是稻米的精华——大米，它不会因外壳的去掉而丢失。”这就是指事物的神的意思，说到人就是指人的内在的精神。山峰表面的泥土虽然经常地脱落流失，但却不会倒塌破碎，正是因为坚硬如钢铁的岩石在那里支撑着，使它得以保持稳固。这就相当于人的骨骼。

一个人的精神状态都集中在他的两个眼睛上，一个人的骨骼丰俊与否，都集中呈现在面部。像除文人之外的社会各阶层人士，既要看他们的内在精神状态，又要考察他们的体势情态，作为以文为主的读书人，主要看他们的精神状态和骨骼是否丰俊。一个人的精神状态和骨骼形貌，犹如两扇大门，而其命运就如同大门外面的一座高山，不要打开精神和形骸的门，就能测知人的内心世界。

（二）欲辨邪正，先观动静

【原文】

文人论神，有清浊之辨。清浊易辨，邪正难辨。欲辨邪正，先观动静；静若含珠，动若木发；静若无人，动若赴的，此为澄清到底。静若萤光，动若流水，尖，巧而喜淫；静若半睡，动若鹿骇，别才而深思。一为败器，一为隐流，均之托迹于清，不可不辨。

【译文】

文人在研究、观察人的精神状态的时候，把它区别为清莹和昏浊两个类别。精神状态的清与浊是容易区别的，但是因为清纯又有奸邪与忠直之分，这奸邪与忠直则不容易区别的。要想分辨一个人的精神状态的邪正，首先要看他看人观物的时候，和无所观看的时候两眼所透露出的精神状态。眼睛处于静态的时候，两眼光华熠熠，又真情内蕴，宛如两颗晶莹的明珠，含而不露；处于动态的时候，两眼安详沉稳，又敏锐犀利，宛如春木抽出新芽，生机勃勃。处于静态的时候，目光清明沉静，旁如无人，处于动态的时候目光杀机内藏，锋芒外露，如射者瞄准目标，一发中的。以上这两种情态，澄明清澈，属“清”中之“正”。两眼处于静态的时候，目光有如萤火之光，微弱而闪烁不定；处于动态的时候，目光有如流动的水，虽然澄清却游移不定。以上两种神情。一则善于伪饰，一则好心在内悄悄萌动。处于静态的时候，两眼似睡非睡，似醒非醒，这是一种细谋深算的神情，处于动态的时候，目光总是像惊鹿一样惶惶不安，以上两种目光，一则是智有能而不循正道的神情，另一个是深谋



图巧又怕别人窥见他的内心的神情。具前面两种神态的人,多半是有瑕疵的人,具有后两种神情的人则是含而不发的人,两种都属于奸邪的神情,但是他们却混杂在清纯的神情之中,这是观神时必须仔细加以辨别的。

(三)“神”存于心

【原文】

凡精神,抖擞处易见,断续处难见。断者出处断,续者闭处续。道家所谓“收拾入门”之说,不了处看其脱略,做了处看其针线。小心者,从其做不了处看之,疏节阔目,若不经意,所谓脱略也。大胆者,从其做了处看之,慎重周密,无有苟且,所谓针线也。二者实看向内处,稍移外便落情态矣,情态易见。

【译文】

观察识别人的精神状态,那种只是在那里故作抖擞的人,又好像是真的精神振作,也就是说,介乎假抖擞与真振作之间,就难识别了。精神不足,是由于故作抖擞并表现于外;精神有余,是由于自然而生并蕴含于内。道家有所谓的“收拾入门”的说法,即道家的养气炼性,要领是去掉杂念,以静待动。用于观“神”要领是:尚未“收拾入门”要着重看人的轻慢不拘,‘已经“收拾入门”则要着重看人的精细周密。对于小心谨慎的人,要从尚未摒除杂念,不能以静待动的时候去看他,这样就可以发现,他愈是率直,他的举动就愈是周密,他愈是豪爽,他的举动就愈是一丝不苟,这种精神状态,就是所谓的精神周密。“脱略”和“针线”这两种精神状态,实际上都存在于人内心世界,但是只要稍微向外一流露,它们立刻就会变为情念,而情念却是比较容易看到的。

(四)骨有九起,观骨察人

【原文】

骨有九起:天庭骨隆起,枕骨强起,顶骨平起,佐串骨角

起,太阳骨线起,眉骨伏犀起,鼻骨芽起,颧骨若不得而起,项骨平伏起。在头,以天庭骨、枕骨、太阳骨为主;在面,以眉骨、颧骨为主。五者备,柱石之器也;一,则不穷;二,则不贱;三,则动履稍胜;四,则贵矣。

【译文】

九贵骨有几种不同的长势,天庭骨丰隆而起是贵相,枕骨充实显露为贵相,顶骨平正而突兀是贵相,佐串骨的贵相是骨峰斜上插向发际,其状如角。太阳骨直线上升为贵相,眉骨的贵相是棱而不露,隐然若犀牛角之平伏。鼻骨的贵相是像芦笋竹那样峻拔而挺直。颧骨的贵相是有力有势,不露不陷。顶骨以平伏厚实,不显不露为贵。头部的骨相主要看天庭骨、枕骨、太阳骨这三处关键部位。面部的骨相,主要看眉骨、颧骨这两处起关键作用的部位。如果以上五种骨相完全具备,此人必定是国家栋梁之材。如果以上五种骨相只具备一种,此人就不会贫穷。如果以上五种骨相能具备三种,只要有所作为,就会渐渐发达起来。如果能具备其中的四种,此人一定会显贵。

(五)骨有色,骨有质

【原文】

骨有色,面以青为贵,“少年公卿半青面”是也。紫次之,白斯下矣。骨有质,头釉联者为贵。碎次之。总之,头上无恶骨,面佳不如头佳。然大而缺天庭,终是贱品;圆而无串骨,半是孤僧;鼻骨犯眉,堂上不寿。颧骨与眼争,子嗣不立。此中贵贱,有毫厘千里之辨。

【译文】

骨骼有不同的颜色,面部的颜色呈现青色为贵相。常说到“少年公卿半青面”就是这个意思。黄中隐红的紫色比青色稍差一些,而如枯骨傅粉的白色则是最下等的颜色。

骨骼有一定的长势,头部的骨骼,以相互关联,彼此贯通者为高贵,