

魏·刘劭

据说，中国传统政治的核心是“人治”，中国传统文化的根本是“治人”。总之，以人为本的的确是成功的理念。经世之本，识人为先，是从古至今成功者的秘诀。

《鉴人智源》是一部前无古人、后无来者、纵横中外的人才学的教科书。
——南怀瑾

识人宝典 经世奇书

鉴人智源

原著=三国·魏·刘劭

◎ 李贺=译释



鉴人智源

原著 三国·魏·刘劭
李贺 译释
企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

鉴人智源/(魏)刘劭著;李贺译注. -北京:企业管理出版社,2003.8

ISBN 7-80147-914-9

I. 鉴… II. ①刘…②李… III. ①人才-选择-中国-古代 ②鉴人智源-译文 IV. C961

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 074804 号

书 名:鉴人智源

作 者:(魏)刘劭 李贺 译释

责任编辑:双喜 技术编辑:穆子 晓光

书 号:ISBN 7-80147-914-9/F·912

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.cec-ceda.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

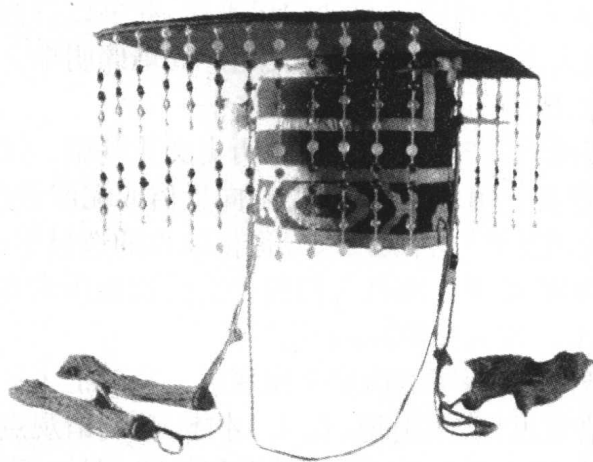
规 格:787 毫米×1092 毫米 16 开 22.25 印张 300 千字

版 次:2003 年 9 月第 1 版 2003 年 9 月第 1 次印刷

定 价:35.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言



Qianyan

中华民族具有五千年的文明史，五千年的文明积淀了丰富的领导智慧，即“人治”与“治人”的智慧。人才，是事业之根本。数千年来，不管是雄心勃勃的帝王、统御千军的名将，孜孜求治的贤相、断案若神的“青天”、善于经营的智者还是不让须眉的女杰皆因人才的得失而兴亡。得人才者得天下，失人才者失天下。

然而，要想得到人才，用好人才，必先掌握识人的技巧方法。

翻开中国史籍，其数量之多，浩如烟海，但专门论述识人、用人的经典却屈指可数。在为数不多的识人典籍中，《鉴人智源》可谓是大放异彩。《鉴人智源》原名《人物志》，其作者为三国时期的魏国人刘劭。刘劭是三国时期著名的政治家、思想家、文学家。他曾在魏国担任多种官职，官拜散骑常侍（三品），后来，他执经讲学，赐爵关内侯，死后追赠光禄大夫。刘劭思虑玄远，博才多学，特别擅长品评、鉴别人才。与他同朝的散骑侍郎夏侯慧称赞他：“（刘劭）深忠笃思，体周于数，凡所错踪，源流弘远，是以群才大小，咸取所同而斟酌焉。”陈寿在《三国志》中 also 说他：“该览学籍，文质周洽”。刘劭的辞赋颇有名气，其著作也十分丰富。《鉴人智源》可以说是他的代表作。此书以古为鉴，讲述识人之术、用人之道，是我国古代文化中的璀璨明珠。素有“识人宝鉴”之称，成为历代领导者必备之书。

《鉴人智源》的产生有其深厚的历史文化基础。汉朝末年，由于社会的混乱和道德的解体，人心向世俗的泥潭滑落。“治世用其德，乱世用其才”，西汉以来以道德取人的选材标准越来越不能适应现实的需要，而且人们的才情受到前所未有的推崇，在这种情况下，《鉴人智源》应运而生。

《鉴人智源》有深厚的历史文化底蕴。它融汇了儒、道、法、名、阴阳等诸家思想，集道德、仁义、才能、功利诸观点，将传统的识人之术加以客观分析，进行梳理和总结，是一部系统的品鉴人物才性的纵横家著作。全书共三卷十二篇，其主要内容包括：鉴别人才的基本原则与识鉴方法、人才类型的分类、不同类

型人才利弊特点及适宜胜任的职业、八种偏才待人接物之得失、剖析争胜与谦让等。书中讲述的识鉴人才之术、量能用人之方及对人性的剖析,对于今天的人们依然颇具借鉴价值。

现今的领导多有感慨:用人难,识人更难。是的,识人是一种智慧,“世上先有伯乐,然后有千里马”。如果一个领导没有识人的本领,所用非才,其后果不堪设想。古人云:“用人不限资品,但择有才”,可见胸怀智略卓识的领导是愿意并能够“为才是用”的,这同时也说明要做到这一点,并非易事。因此,《鉴人智源》就成了历代领导的必读之作。

有人这样评价《鉴人智源》:

反躬自省者读之,可以知命运;
心系天下者读之,可以成大局;
淡然自处者读之,可以明清浊;
游戏人间者读之,可以正进退;。

清代曾国藩将《鉴人智源》置于案头,朝夕研磨,参较时事,而成为清末柱石。

因此,为了使广大读者更好地识人、用人,有助于提高自己的生活和工作。我们特将此书重新整理出版。

为了方便读者阅读,我们将《鉴人智源》中的每篇文章都义译成现代文语,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,使读者能一目了然地明白文章的内容及论述重点。为了提高读者兴趣,更为了使读者深刻理解《鉴人智源》,我们编撰时还添加了许多范例,作为原文的补充。

此外,为了提高读者的识人水平,本书还总结了中国历朝历代的识人之术。使读者在阅读刘劭的识人术之余,可顺便浏览一下其他识人方法。本书还有另外一个显著的特点,编辑了中国几千年来的著名历史人物及其文化成就、英雄事迹,使读者可以粗略的了解中国历朝历代的杰出人才和英雄豪杰。

识人是一种智慧,我们希望,通过阅读《鉴人智源》,帮你练就一套识人、用人的绝活儿,让你成为一名称职的、精明的领导,把各种各样的人才凝聚在你的周围。

编者

序

阮逸 撰



人性为之原，而情者性之流也。性发于内，情导于外，而形色随之。故邪正态度，变露莫状，溷而莫睹其真也。惟至哲为能以才观情、索性、寻流、照原，而善恶之迹判矣。圣人没，诸子之言性者各胶一见，以倡惑于后，是俾驰辨斗异者得肆其说，蔓延天下。故学者莫要其归，而天理几乎熄矣。予好阅古书，于史部中得刘劭人物志十二篇，极数万言。其述性品之上下，才质之兼偏，研幽摘微，一贯于道，若度之长短，权之轻重，无铢发蔽也。大抵考诸行事，而约人于中庸之域，诚一家之善志也。由魏至宋历数百载，其用尚晦而鲜有知者。吁！可惜哉。矧虫篆浅技，无益于教者犹刊镂以行于世，是书也，博而畅，辨而不肆，非众说之流也。王者得之，为知人之龟鉴，士君子得之，为治性修身之槩括，其效不为小矣。予安得不序而传之。媿夫良金美玉，籛椽一启，而观者必知其宝也。

译文

人性是人的本质，而情感是人性的表现。人性发自内心，情感则要外露，外貌神色也就随着情感的变化而变化。所以邪恶与正直这两种态度，变化多端，很难把握，它们混杂在一起看不出真实情况。只有圣人才能通过人物的外形来观察人的情感变化，从而探究人的本性，通过寻找各种外在表现来揭示内在本质，这样就可以把善恶区别开来。圣人去世之后，诸子百家论述人性时都各执己见，非常片面，他们提出的这些错误学说，迷惑了后代的人，从而使喜欢争辩议论和标新立异的人得以大肆宣传自己的学说，在天下广泛流传。因此，学者们都领略不到论述人性的真正宗旨，而天理几乎要灭绝了。我喜欢阅读古书，在史部的书籍中找到刘劭《人物志》十二篇，约有几万字。这本书论述了人物性格品行的等级差别，还论述了人才资质有兼才与偏才之分，把事物钻研得非常精深微妙，书中的论述都贯穿着一个道理。这个道理就好像是可以测量长短的尺子，也像是称重量的秤，不会有一丝一毫隐晦不清的地方，这本书大致是通过行为处事来考察评判人物，并把人物品评限定在中庸的范围之内，这真是刘劭的美好愿望啊！由曹魏到宋朝，经历了数百年，这本书仍然被埋没，很少有知道它的人。唉！真可

惜啊！况且连写作技巧浅陋、又没有任何教育意义的书籍都能刻印出版，在世上流传。而这书的内容广博，行文流畅，长于论辩而又不放肆乱说，真不是一般的著作。君主得到它，就可以把它作为识别人才的借鉴，士人与君子得到它，就可以用它来帮助自己修身养性，它的作用可不小啊！我怎么能不给它作序呢？

自序

刘劭

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，则众才得其序，而庶绩之业兴矣。是以圣人著爻象，则立君子小人之辞。叙诗志则别风俗雅正之业。制礼乐，则考六艺祗庸之德。躬南面，则援俊逸辅相之才。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，泛论众才以辨三等。又叹中庸，以殊圣人之德。尚德以劝庶几之论。训六蔽，以戒偏才之失。思狂狷，以通拘抗之才。疾矜矜而无信，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

圣人们之所以经常被人们称赞，是因为他们富有智慧，又善于明辨是非。聪明和明辨是非为什么这样可贵呢？原因在于圣人把它当作识别人才的方法，从而使他们的事业得以兴旺发达。因此，圣人们用占卜、算卦的方法来规定君子和小人的不同言行；讲解《诗经》中三百篇诗歌的涵义；教育人们什么是通俗，什么是高雅；制定了各种礼法，用它来考察人们有没有掌握六种技艺，在生活中有没有保持恭恭敬敬的态度；如果圣人当了皇帝，他就四处去搜罗可以辅佐君王的杰出人才。圣人为什么要做这些事呢？那是因为他想发挥每个人的优点和长处，使自

己能够借此成就丰功伟绩，如果真的成功了，圣人和他的臣子就会千古流芳。所以，尧具有赏识人才的高明眼光，受到了众人的一致赞扬；成汤选拔了出色的人才——伊尹，自己也因此举世闻名；周文王在渭水河畔遇到了吕望，马上就任用了他；文王自己也因此被人推崇备至。从上面的例子来看，圣人想成就大业，不运用自己的聪明才智去寻求人才怎么行呢？把管理国家的大事托付给杰出的人，国家才会长治久安啊！看看孔子，虽然没有被国君重用，在仁途上没有什么成就，但他仍然开办学堂，招收弟子。因为弟子的才能不同，孔子就对他们进行了才能等级上的划分，他又相应地开设了四门科学供弟子学习。孔子又提出做人要以“中庸”为准则，因为只有“中庸”才能体现出高洁的品德，他为了勉励勤奋刻苦和有希望成功的学生，就用充满哲理的话鼓励他们；他分析出人的性格存在着六种弊病，以此来提醒偏才的人；他又指出性格“狂狷”的人的特点；并且劝导和疏通性格过于谨慎或者是过于放荡的人。孔子最厌恶外表忠厚老实，却又不守信用的人，他对人们说：“对这种人千万要小心啊！”他又说：“想知道一个人的品行如何吗？只要去观察他做了什么事，再想一想他为什么要这样做。”圣人已经详细地论述了用人的方法，所以我才敢于依照圣人的训导，写出这本书。在书中，我排列了人物的品级。我希望能补充一点圣人没有论及的东西。我真诚地希望学识广博的君子能读一读这本书。从而明白其中所蕴含的深刻含义啊！

目 录



卷 上

□九征第一.....(3)

刘劭观人识才、品评人物的基本原理就是九征。征就是征知,我们可以这样理解九征,它是指从神、精、筋、骨、气、色、仪、容、言等九方面的外在表现,来征知一个人内在的性格特质。

□体别第二.....(29)

老子曾经说过,知人者智,自知者明;胜人者力,自胜者强。一个人在一生当中最大的敌人就是自己,任何人如果要认识自己,了解自己,已经非常困难,更何况自己的长短处被认识后,能够进一步扬长避短、肯定自己、纠正缺点、改善自己,那就更困难了。

□流业第三.....(55)

现在许多能力卓绝的领导,不能参透“聪明平淡,总达众才”的道理,往往独揽大权,每事必亲自过问,大事小事一起抓。一个人的能力再强,其精力也是有限的,怎么可能把每件事情都做好呢?作为领导,应该把权力下放,让下属各尽其才,使事情圆满解决。

□才理第四.....(85)

世界上没有两片完全相同的树叶，也没有两个完全一样的人。才既殊途，理亦异趣。每个人都有自己的长处，也有自己的短处。出发点不同，得出的结论就相异，只有取其精华，去其糟粕，才能得到真实客观的结论。

卷 中

□才能第五……………(109)

识人的目的是为了用人，但是如果用人不当，不仅达不到识人的目的，而且还会造成更大的人才浪费。大材小用当然可惜，小材大用则危险万分。知人善任，扬长避短，量能授官，人尽其才。

□利害第六……………(151)

所谓的有用无用是相对而言的，没有无用也就无所谓有用。人物因其才质不同，有其长处亦有其短处，每种人才当官从政既有其有利的一面，也有其有弊的一面。

□接识第七……………(173)

识人重要，而识人也相当困难。人心同人的相貌一样，各不相同，即使外形相似的人其内心也有很大的区别。因此，古人常慨叹“贤不可知，人不易识”。

□英雄第八……………(201)

刘劭的英雄观,即英才与雄才,或“英”与“雄”的素质的关系。这种英雄观在当今竞争异常激烈的社会依然有实用的一面。它告诫领导,德才兼备,文武双全的“兼才”是少数,在识人时,不要求全责备,要求人才十全十美。

□八观第九……………(223)

“八观”的才性鉴定方法首先能够根据性情的常和变,多方面、综合性地考察一个人的真实情况。比如“观其夺救,以明间杂”,注意到人性中有正反间杂的情况。通常的见识是宽仁出于慈爱,事实上也有慈爱而不宽仁的,或者宽仁而不救济的。这些情况产生的原因,实际上是个人的私欲或性格上的弱点在起作用。由此推论,指出个性素质比之才能更为重要,如果素质有极大的缺陷,所谓的才能只是害人害己的东西,一个领导除了重视人的才智之外,也要注意人才的道德修养的问题。

卷 下

□七缪第十……………(261)

鉴定人物时的七种缪误分别是:

- ①察誉有偏颇之缪
- ②接物有爱恶之惑
- ③度心有小大之误

- ④品质有早晚之疑
- ⑤变类有同体之嫌
- ⑥论才有申压之诡
- ⑦观奇有二尤之失

□效难第十一……………(283)

世事莫难于逆流而行，世人莫贵乎独特识见。凡是想在事业上有所成就的人，很少在人才选拔上论资排辈。有远见的领导者总是十分注意提拔年轻人，从基层提拔上识之士，反对以貌取人，反对求全责备。

□释争第十二……………(305)

在处理人际关系时必须遵循的基本原则是：不伐，不争。要做到不伐不争，首先要认识不伐不争的益处，和自伐争执的弊害。谦让是繁盛与进步的最好途径，君子明白这个道理，因此，仕途青云直上；争胜是毁坏与闭塞的险途，是小人的险径，因此寸步难行。

卷

上