

识别人才不只是上级对下级，也可以是下级对上级。因此，本书还有一个作用：帮助大家判断目前上司的前程，以便决定是否跟随。

怎样识别人才

古代领导者识别人才的17条秘诀

常清华 常鸿范 著



借古代的智慧 讲今天的道理

中国城市出版社

怎样识别人才

古代领导者识别人才的 17 条秘诀

常清华 常鸿范 著

中国城市出版社

图书在版编目(CIP)数据

怎样识别人才:古代领导者识别人才的秘诀/常清华,
常鸿范著. —北京:中国城市出版社,1999.6
ISBN 7-5074-1119-2

I. 怎… I. ①常… ②常… II. 人才学—中国—古代
N. C961

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 16562 号

责任编辑	孙建庆		
美术编辑	朴勇峰		
责任设计编辑	王质麒		
出版发行	中国城市出版社		
地址	北京市朝阳区和平里西街 21 号	邮编	100013
电话	64235833	传真	64238264
经销	新华书店		
印刷	中国文联印刷厂		
字数	323 千字	印张	12
开本	850×1168(毫米)		1/32
印次	1999 年 6 月第 1 版		1999 年 6 月第 1 次印刷
印数	0001—9000 册	定价	19.80 元

版权所有·翻印必究

目 录

第 1 章	识别人才的九大特征	1
第 1 节	见 面	2
第 2 节	九大特征	7
1.	观神识人	7
2.	观精识人	11
3.	观筋识人	11
4.	观骨识人	12
5.	观气识人	13
6.	观色识人	15
7.	观仪识人	16
8.	观容识人	17
9.	观言识人	18
第 3 节	中和之才最可贵	18
第 4 节	聪明次之	20
第 5 节	人才的五个层次	23
第 2 章	识别忠正与奸邪	26
第 1 节	考察精神	27
第 2 节	识别人的邪正	33
第 3 节	考察小心者与大胆者	42
第 3 章	分析性格	46

第1节	性格识人	47
第2节	领导者理想性格分析	50
第3节	12种偏才性格分析	52
	外向型性格(抗者)	52
	1. 强毅之人	52
	2. 雄悍之人	52
	3. 固执之人	55
	4. 宏阔之人	57
	5. 休动之人	57
	6. 朴素之人	59
	内向型性格(拘者)	62
	1. 柔顺之人	62
	2. 拘谨之人	63
	3. 辨博之人	64
	4. 狷介之人	64
	5. 沉静之人	65
	6. 褊狭之人	66
附录一	哪一种性格更易成功	69
附录二	伟人双重性格论	71
第4章	分类考察	75
第1节	德行高妙的人(清节家)	76
第2节	强调制度的人(法家)	78
第3节	谋略之才(术家)	81
第4节	国体栋梁之才	84
第5节	大臣地方官之才(器能)	85



第6节	智意之士(术家支流)	87
第7节	臧否之才(清节支流)	90
第8节	伎俩之才(法家支流)	93
第9节	文儒之才	96
	1. 文章写得很好的人	97
	2. 教育人才(传圣人之业)	98
	3. 口才很好的人	101
第10节	骁雄之才	103
第5章	观察言语	105
第1节	言语识人	106
第2节	言谈鉴人优劣	109
	1. 夸夸其谈的人	109
	2. 义正言直的人	110
	3. 抓住弱点攻击对方的人	110
	4. 速度快、辞令丰富的人	110
	5. 似乎什么都懂的人	110
	6. 满口新名词、新理论的人	111
	7. 说话平缓宽恕的人	111
	8. 讲话温柔的人	111
	9. 喜欢标新立异的人	111
第3节	七种似是而非的人	112
	1. 华而不实者	112
	2. 貌似博学者	113
	3. 不懂装懂者	113
	4. 滥竽充数者	114



	5. 避实就虚者	114
	6. 鹦鹉学舌者	114
	7. 固执己见者	114
第 4 节	从论辩中考察人	115
	1. 说得别人心悦诚服与 说得别人哑口无言的人	116
	2. 善于寻找话题与不善与人打交道的人	116
	3. 善于讲清道理与不善于讲清道理的人	117
第 5 节	从言语中察人得失	118
	1. 言语纠缠不清	118
	2. 意气之争	119
	3. 强迫性说教	119
	4. 不察彼意就责备对方	120
第 6 节	言谈中的八个优点	120
	1. 善听	121
	2. 能发奇思妙语	121
	3. 先见之能	121
	4. 善说	122
	5. 口出敏捷	124
	6. 讲话严谨, 不出漏洞	124
	7. 善于说服别人	125
	8. 善于驳斥对方	125
第 6 章	考察才能	128
第 1 节	人才特点	129
第 2 节	八种人才的优势	137



1. 王化之政宜大不宜小	138
2. 器能之才易于理乱	139
3. 术家之才治奇不治平	140
4. 法家之才易于纠正腐败	141
5. 智意之政善于革新	141
6. 臧否之才苛刻而能肃纪	142
7. 豪杰之才讨平叛乱	142
8. 伎俩之才治富不治贫	143
第3节 各类人才的职权	144
第4节 主管之才与使用之才	146
1. 臣以自任为能,君以任人为能	147
2. 臣以能言为能,君以能听为能	148
3. 臣以能行为能,君以能赏罚为能	151

第7章 考察外形内心 152

第1节 总论外形内心	153
第2节 考察外形	157
第3节 考察内心	162

第8章 观察容貌 172

第1节 总论容貌	173
第2节 考察仪容	176
容贵整之一	177
容贵整之二	178
容贵整之三	179
以奇为贵	179
第3节 考察外貌	181

阴鹭纹	181
考察形貌气质和精神	182
四种独特的文人相貌	183
第9章 情 态	185
第1节 总论情态	186
第2节 论恒态	189
第3节 论时态	196
第10章 闻声辨人	202
第1节 总论声音	203
第2节 论 声	207
第3节 论 音	211
第11章 观察气色	214
第1节 总论气色	215
第2节 气色的类型	219
第3节 青白两色	222
第12章 从为人处世考察	225
第1节 从胸襟气度识人成就	226
第2节 判断一个人荣福的长久与短暂	231
第3节 谦卑含容与当仁不让	234
第4节 兢兢业业与嘻嘻哈哈	236
第5节 警惕“妇人之仁”	238
第6节 从“吃亏是福”考察一个人的真实意图	240
第13章 英才与雄才	245



第 1 节	英雄之分	246
第 2 节	三种英才	247
	1. 纸上谈兵的人	248
	2. 勇力不足的英才	249
	3. 智谋胆略皆备的英才	250
第 3 节	三种雄才	253
	1. 以力行事的人	253
	2. 可做先锋人选的勇士	255
	3. 智勇双全的雄才	255
第 4 节	谁是英雄?	257
第 5 节	英才雄才孰重孰轻	261
第 14 章	八种基本方法	264
第 1 节	判断一个人是否表里如一	265
	1. 善而不仁的人	266
	2. 仁而不恤者	267
	3. 色厉而内心不刚的人	267
第 2 节	从表情考察内心世界	269
第 3 节	从表面特征判断人的声望	273
第 4 节	判断模棱两可人的方法	274
第 5 节	观其敬爱,识其前程	279
第 6 节	从情绪上察人心胸	282
第 7 节	从缺点反观优点	285
	1. 口没遮拦是直率?	287
	2. 识别心狠手辣的人	288
	3. 从软弱判断一个人的温和性情	289

	4. 从呆板识其耿介	289
	第 8 节 从聪明看成就	291
第 15 章	七种基本错误	297
	第 1 节 耳闻目睹也有偏差	298
	第 2 节 个人好恶的影响	300
	第 3 节 只凭志向来断人	303
	第 4 节 重早慧轻晚成	305
	第 5 节 同类的人未必相互称颂	307
	第 6 节 地位财势对人才的影响	309
	第 7 节 奇人异士的真伪	312
第 16 章	主要错误——以己观人	315
	第 1 节 以己观人	316
	第 2 节 各类人才易犯的识人错误	322
	1. 清节之流难识权变之美	322
	2. 法制之人难识情理之美	322
	3. 术家之人难识耿直之美	323
	4. 器能之才不识制度之美	323
	5. 智慧难识骨气之美	323
	6. 伎俩不识隐忍之美	324
	7. 臧否难识同己之美	324
	8. 口辩难识含蓄之美	324
	第 3 节 如何排解“以己观人”的错误	326
第 17 章	知人的两种困难	328
	第 1 节 知人之难	329
	1. 以貌取人	330



2. 只看行动	331
3. 只看当初,不顾变化	332
4. 只看表面现象	333
5. 只看细节	333
6. 犯有前科	334
7. 只听言语,不看行动	335
8. 只看实际效果	336
第2节 第一印象的错误	337
1. 浅美扬露,则以为异	337
2. 深明沉漠,则以为空虚	337
3. 分别妙理,则以为离娄	338
4. 口传甲乙,则以为义理	338
5. 好说是非,则以为臧否	338
6. 讲目成名,则以为人物	338
7. 平道政事,则以为国体	339
第3节 动静结合考察人	339
第4节 人才得到任用的困难	343

附 录

西方人才考察方法概述	347
第1节 考察个性	347
1. 气质	347
2. 性格	349
3. 能力	350
4. 气质类型与“量才为用”	351

第 2 节	知觉与人才考察	353
	1. 在对人员认识和选拔中,	
	防止知觉误差	353
	2. 在人员使用中,应重视知觉能力、	
	思维能力的互补	354
第 3 节	能力与量才为用	355
	1. 能力结构与人员任用	355
	2. 能力的测定	356
第 4 节	意志与感情	358
	1. 意志	359
	2. 感情	360
	3. 意志和感情的作用	361
第 5 节	对人才的技术性考察	364
	1. 笔试技术	364
	2. 面试技术	364
	3. 心理测验技术	366

怎样识别人才

ZenYang Shibi Rencai

识别人才的九大特征

第1章

第1节 见面

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、鉴别人才的过程。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，钟汇万物的灵气，将精、气、神、血蓄蕴在体内，喜、怒、哀、乐发藏在心间。人的外部形貌上虽有种种不同的表现，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划分：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磨难、付出艰苦的努力才能成功，但他们的成功持久、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，不折不挠，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

物生有形,形有精神,
能知精神,则可知人矣。

——刘 邵

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,由此而影响到整个机体的健康),因此形体完备也能使“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,自觉不自觉地进行肢体位置、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。长期思考、勤动脑筋的人自然也会有与他人不同的面相特征。古人认为,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,人的面部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、精力等的区别。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(例见第14章第2节杨坚事)。

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。