

真知五书

霍雨佳 著

知人

中国
经济
出版社

1995 年至 1996 年海南省社会科学研究资助课题

· 真知五书 ·

知 人

霍雨佳 著

中国经济出版社

责任编辑：杨 岗

封面设计：白长江

知 人

霍雨佳 著

*

中国经济出版社出版发行

（北京市百万庄北街3号）

各地新华书店经销

北京怀柔渤海印刷厂印刷

*

787×1092毫米 1/32 8.1875印张 180千字

1997年1月第1版 1997年1月第1次印刷

印数：01—10 000

ISBN 7—5017—3786—X/Z · 538

定价：12.00元

自序

真知何来？来自实践，故有云：实践出真知。《成敗》、《知人》、《明斷》、《商鑑》、《治策》这套丛书，正是据此命名为“真知五书”。

这里所说的“实践”，是指古人的实践。“真知五书”是根据现实的需要，将我国几千年来古人在实践中的经验教训汇集起来，分门别类地加以评介，总结古圣先贤和智者的真知卓见，以供今人借鉴。

历史已经过去，其人其事已看不见摸不着，只能从书籍中去了解。今人幸运的是，由于以史为鉴是中国的一个好传统，后代都为前代修史，给我们留下了世界上最完整的、辉煌的系列史书——“廿五史”，凝聚着我国五千年来的灿烂文化，闪烁着无数真知的光辉，如何将古人的真知在现代实践中去检验，去粗存精，加以发挥，从中探讨出新的东西，使之有益于当代，这无疑是一个重大的研究课题。

现在和过去密不可分，因为没有过去就没有现在，没有现在也就没有过去。如将现在和过去割断开来，也就弄不清现在的来源，呈现在我们眼前的许多

事物将糊涂不清。现在是过去的发展，从现在去看过去，就能更好地了解过去。现在又往往是过去的再现，从过去来看现在，就能更好地看清现在。只有了解过去和掌握现在，我们才能更好地预见将来，人们的行动才不是盲目的，而是有计划、有目的地去追求和实现自己的美好前途。

从现在看过去，又从过去看现在，希能从中总结出对我们事业有益的各种事物的规律，使知所遵循，免重蹈前人的覆辙，促进我们事业取得成功，这便是“真知五书”写作的宗旨。

霍雨佳

1995年12月22日

写于海口胤园

前 言

知人问题，是古今一个难题。

面对知人这难题，汇集古今人的智慧，从现在去追溯过去，从过去观察现在，从中寻找解决知人这难题的答案，便是《知人》一书的新探索。它将凝淀在史书中的我国几年来的知人经验教训，分门别类地进行研究和评介，最后将探索的焦点放在知人难易这课题上，从难中去发掘易，以提供人们知人的入门锁匙。

人们可以任意打扮和曲解历史，但得出的结论只能是谬误，无益于现在；只有按照历史本来的面目去研究以认识历史，得出的结论对现在才有借鉴作用。这书正是以后者为指导思想去总结古人的知人经验教训的。它有三篇共九章，在这里将告诉你知人的准则和方法以及教训，希能对知人有所启迪。

历史往往会出现重复，但内容各异，知人也如此。要知人，可以史为鉴，但主要靠自己实事求是去分析。从他的过去认识他的现在，从他的现在去预料他的未来。但千万别忘了，不要静止看人，因人是动的，思想是会变化的。真正要知一个人，需要时间，需要考验。

最后要强调的一点是：对具体人要做具体分析，决不能以一个框框去衡量天下的人。

目 录

自序	(1)
前言	(1)
绪论：知人难易论	(1)
静观还是动观	(1)
貌取还是重行	(5)
求全还是取长	(9)
私心还是公心	(12)
靠人还是靠法	(15)
准则篇	(18)
第一章 衡德量才	(19)
一、知用人的辩证法	(20)
二、择官要德才兼备	(24)
三、唯才是举而用之	(32)
四、不拘一格选人才	(39)
第二章 出于公心	(45)
一、举人才不避亲仇	(45)
二、心公始举得其人	(53)
三、为国家推举人才	(58)
四、取才者必须至公	(62)
第三章 大处着眼	(67)

一、看人要看其本质	(67)
二、荐贤才不计小过	(77)
三、知其所长而用之	(82)
四、选拔人重在制度	(89)
方法篇	(94)
第四章 察其虚实	(95)
一、看人要从表到里	(96)
二、邪正的各种特征	(103)
三、辨别贤佞的方法	(115)
四、知人要兼听众论	(120)
第五章 听言观行	(123)
一、知情况始能料人	(124)
二、要知人观其所为	(133)
三、联系过去看现在	(138)
四、看现在以测未来	(146)
第六章 重在实践	(157)
一、知人要细加考察	(157)
二、从干中发现人才	(161)
三、信任因久经考验	(168)
四、实践是知人标准	(172)
第七章 具体分析	(178)
一、要全面地认识人	(178)
二、细微处进行分析	(185)
三、知人也要看品质	(192)
四、从矛盾中预料人	(199)

教训篇	(204)
第八章 心私则暗	(205)
一、嫉贤妒才塞贤路	(205)
二、以亲划线失人才	(212)
三、心偏则难分好坏	(217)
四、亡国之君喜佞臣	(222)
第九章 貌取易误	(231)
一、以相貌取人多失	(231)
二、错在看人的表面	(237)
三、论资级难于知人	(241)
四、偏爱恶易受蒙蔽	(246)
跋	(251)

绪论：知人难易论

难与易，相对而言。两者有互相依存和相通之处，有难才知易，有易才见难。知人也如此，知人有难有易，问题在于如何知之罢了。

知人总是从难开始，人们不知接受了多少次知人难的教训，才有知人之明。古代善知人者，他们知人易，也因能借鉴前人知人的难，即吸取前人在知人得失上的无数经验教训。当然，不能说有知人之明的人，在知人上都无一失，因为人是变化的人，要知尽一切人是难的。

在中国古代，凡在事业上取得成功，或遭到失败的人，无不与能否知人、得人有关。因此，史书关于知人、用人得失经验教训的记载甚多，很值得借鉴。能否知人、得人是决定事业成败的关键，古今如此。探讨古代能否知人、得人的经验教训，将之归纳到知人难易来进行评述，从中找出些规律性东西，也许对知人有所启示。

静观还是动观

动和静是比较而言，动总是绝对的、普遍的，静始终是相对的、暂时的。一切物质的东西都如此。人也是这样的。

世界在变化，人也在变化。人从出世到长大，都在动，都

在变，静是相对而言，是暂时的。人直到死亡才不动。所以对一个人的评价，有“盖棺定论”之说，意是说其人死了，才能给他做出定论。在其人生时，要给他做出完全正确的结论是难的，你认为他今天是好人，说不定明天他却变坏了；你认为他是知交或忠于你，可是，他日害你的也许恰恰是他。历史上这样的例子是很多的，而且犯这种不知人的错误的人，还包括曾经被人称为有知人之明的人。他们在知人上之失，都是因只静止地看人，即只看其人暂时的、表面的表现，而没有从动，即从发展、变化去看人。

汉光武帝刘秀知错庞萌便是其中的典型例子之一。庞萌在刘秀面前，表现得很恭敬、谨慎、谦虚、顺从，刘秀便认为庞萌是对己忠心耿耿的人，公开对人赞誉庞萌是“可以托六尺之孤，寄百里之命者”。其实，庞萌是个很有野心的人，他明向刘秀表忠，暗里伺机而动，当军权一到手，便勾结敌人，将跟他一起奉命攻击敌军的盖延兵团消灭了。最赏识的人叛变了自己，这对于刘秀是当头一棒，使他气得发疯，后来他虽将庞萌消灭了，但他由于知错人而遭到的巨大损失是无法弥补的。刘秀之失，失在静中看人，他被庞萌的假表忠所迷惑了，竟认为他是“忠贞死节”的“社稷之臣”。而来自敌营的庞萌归附刘秀不久，尚未有何贡献足以证明他的忠心，刘秀竟对他如此信任，是毫无根据的。

刘秀是个深谋远虑的人，他推诚待人，知人善用，不少人因他赏识而成为东汉一代英才。但“智者千虑，必有一失”，当他被表面现象所迷惑时，也就必然犯了以静止看人的错误。

曹操是一世之雄，他爱才如命，有刘秀矫情任算之风，即使是仇人也释怨而用之，故其身边人材济济，这当然与他知人善用有关。但这位被史称为“非常之人，超世之杰”，也因以静止看人亦犯知人的错误。曹操因司马懿有“狼顾之相”，对他是有所怀疑的，司马懿也知其所疑，表面上表现忠于职守、竭智尽力，终于获得曹操的信任；后来，司马懿以其韬晦之计，夺取了曹氏大权。曹操在兖州时，推举魏种为孝廉，因魏种有才而信任之。曹操讨伐徐州，兖州发生叛乱，曹操说：“唯魏种且不弃孤”。事实与曹操所料相反，魏种竟然逃亡了。曹操因轻信对魏种而认为他不背己，那不过是一厢情愿而已。

符坚是十六国时代的有为之主，由于能提拔王猛于凡品，充分予以信任以充分发挥其文才武略，使秦国称雄于北方。可是，由于符坚盲目相信慕容垂，致养虎遗患。慕容垂是前燕王国的王子，有雄才大略，因曾打败东晋桓温而威名大震。他后因内讧来投符坚，符坚尝想图燕因有慕容垂在而不敢发难，今见他到十分高兴，任为冠军将军。王猛认为慕容垂是前燕亲王，又有雄略，是不甘居于人下的人，坚持并设计除之，而符坚不听，始终厚待和信任。王猛死后，符坚要南下伐东晋，慕容垂力促之，符坚让他独领一方面军，及符坚在淝水大败，慕容垂军独存，他随即叛变，恢复其国称帝，史称后燕。符坚因众叛亲离而被人所杀。

由上可见，只静止看人，即只看人一时的表现，而不从动，即从其人的发展、变化去看人，就会有知错人用错人之误，小之可误事，大可伤身亡国。

但是，不能由此而得出结论：看人不要看人的当前表现，而只看其发展和变化，如果如此，必然陷入人不可知论。因为其入如何，我们只能从他的过去和现在的表现分析其未来，舍此而去谈其将来如何发展和变化，将是无根据的乱猜。如是而欲知人，也不过是缘木求鱼而已。

要知人，必须根据事实去分析，而事实就是其过去和现在的表现，主要是其人的言行，据此，再去分析其人的发展和变化。因此，凡善于知人者，往往从其过去以看其现在，从其现在去分析他的未来。也就是说以其人的已有的表现的事实为根据，再结合其当时所处的环境、形势及与其有关的人和事，实事求是去评估其人现在和预料他的未来。在历史上不乏这样的范例：

三国时魏国执政者司马昭可说是善知钟会的人，他既料钟会的才智能破蜀，又料其将有异志故用而防之。会有文才武略，被人称为“非常之人”，也有人料他这非常之人必不肯为人之下。司马昭欲伐蜀，与众人议皆说蜀不可伐，只有钟会认为蜀可伐。司马昭认为众人说蜀不可伐是胆怯，派这种人去伐蜀必败；钟会认为可伐是胆壮，以其才略，派他伐蜀必胜。司马昭将派钟会伐蜀，西曹属邵悌求见，说会不可独任，司马昭说：“若蜀以破，遗民震恐，不足与国事；中国将士各自思归，不肯与同也。若作恶，只自灭族耳。卿不必忧此，慎莫使人闻也。”及蜀灭，会告邓艾反，司马昭通知钟会：将领十万兵屯长安，说是支持会，实是防会叛。后会叛果为魏将兵所杀。

又如郭嘉之料刘表，也据其人的思想状况及其言行。曹

操将远征乌丸，众将虑刘表偷袭许昌，郭嘉说：“表，坐谈客耳，自知才不足以御备，重任之则恐不能制，轻任之则备不为用，虽虚国远征，公无忧矣。”后果如其言，郭嘉何以料得如此之准确？首先看刘表的一贯表现，他占据荆州后，就以守境为满足，没有远图之志，尽管他据有用武之国，逐鹿中原的机会甚多，未见他有何作为；曹袁在北方争霸，他守中立，说是坐观天下变，也仅是坐观而已，所以郭嘉说他是“坐谈客”，这既形象地刻画刘表其人，也透视了他的本质。如他要偷袭许都，刘表是文士，领兵打仗要靠人，虽有刘备，他外表待之以礼而内心猜忌，不会信任刘备率领大军偷袭许都。事实也如此，刘备有此建议也被他拒绝，实恐刘备兵权在手对他不利。郭嘉正是从这两方事实进行分析，而得出结论：“虽虚国远征，公无忧矣。”郭嘉确是从表到里料透了刘表。

貌取还是重行

俗语说：“人心难测。”人心何以难测？心是指人的思想，思想是无形的，看不见，摸不着，它隐藏在人的脑海里；且思想又非固定的，是随着客观世界的变化而变化。所以，要摸透人的思想是不易的，故说人心是难测的。

照理说，思想指导人们的言行，人的思想必然在他的言行中表现出来，也就是说人的思想和他的言行应该是一致的。可是，各人表现不同，有一致的，有不一致的。其人所想与其言行一致的，这种人易知；如果其人所想的与他的言行不一致，或者他说的是一套，他要做的又另是一套，这种人就

难知。

由于人心难测，人所想与其言行又有不一致的，其表现往往是表里不一，互相矛盾，因此，古往今来，都有知人难之叹。

在中国古代知人的经验教训中，以貌取人还是看人重在其行，这是两种截然相反的知人之法。前者只看人的外表，而后者看其实践如何。前者知人多误，而后者则较能揭开人的真假、善恶、美丑。

以貌取人，连圣人孔老夫子也犯这种错误，他就公开检讨说：“以貌取人，失之子羽。”孔子因子羽貌丑曾看不起他，其实子羽是很有德才之士。人的外貌跟内貌没有必然的关系，因而以貌取人多误。

所说外貌，不只限于人的相貌，还包括人的表面的种种表现和印记，据此而取人，历史的教训甚多。如：南宋宰相张浚认为秦桧“议论刚正，面目严冷，必不肯为非”，因而错误地肯定他是“不畏死，可共天下事”的“人才”，于是，推荐他参政，致错用这个千古罪人。及秦桧得势，他就被排挤在外，使南宋屈膝向金求和，张浚留下了终生的遗憾。以“隆中策”促成刘备三分鼎足于西蜀的诸葛亮，也犯表面看人的错误。他因见马谡熟悉兵法，理论上说的头头是道，尽管刘备对马谡无实践经验而空论兵计认为是“言过其失”，临死前特叮嘱“不可大用”，诸葛亮却不以为然。诸葛亮后来重用马谡为先锋，结果丧失战略要地街亭，诸葛亮进无后据，被迫退回汉中，他第一次出岐山取得的辉煌战果也就化成泡影，后悔不听刘备之言并自责无知人之明时已迟了。还有不少人

以资历、级别、门第取人，而这些也不过是人的表面印记，据此而取人也就多误。魏惠王因公孙鞅是魏相公叔座的家臣而看不起他，尽管公叔座死前极力推荐，要惠王“以国事听之”，惠王却认为公叔座病得糊涂说乱话，拒绝使用公孙鞅。公孙鞅便投奔秦国，为秦孝公所重用，结果是秦国日强，魏国日弱。贾谊才华，识见超人，二十余岁就为汉文帝所重用，升擢为太中大夫，还拟任为公卿，当命大臣议定时，周勃等老臣因他年少资历浅，极力谗毁说：“雒阳之人，年少初学，专欲擅权，纷乱诸事。”文帝竟听其说而疏远之，不用其议，派贾谊到外地任职，贾谊因不得志忧伤而死，一代英才就这样被埋没了。有的以门第取人就多用庸才，如五代时后唐的创建者李存勖统一北方后，招人才以辅佐，要取门第高的士族为相，结果错用了豆卢革、卢程等庸才，于国无用而有害，李存勖无有用之才辅佐，结果兵变被杀。

而看人重在其行，这是一种行之有效的知人之法。评价一个人，无非听其言而观其行，看其言行是否一致，言可随意说，别有用心的人，往往自吹、自夸以至撒谎和颠倒是非、混淆善恶，如只听其言，将会受骗上当。看人必须重在其行，以其行来验证其言，这样弄虚作假的将暴露。战国时的齐威王就是以此法辨别贤佞的。初，齐国官吏腐败，国家不治，齐威王决心从整顿吏治入手。左右的人说阿大夫怎样怎样的好，即墨大夫如何如何的坏，齐威王不因人言而偏信，他派人前往调查，结果事实与左右人说的恰恰相反：即墨大夫是个刚正、清廉的循吏，即墨在他治理下，经济繁荣，人民安乐，而他之所以受到谗毁，是因他没有巴结威王的左右；阿大夫却是个

腐败的官僚，他把阿地治理得很糟糕，田地荒芜，人民贫困；前些时，赵国攻击鄆城，他不救援，卫国占领萨陵，他也不管。他之所以得到美誉，是因他贿赂齐威王左右人为他说好话。事实弄清楚了，齐威王便叫两位大夫来，对即墨大夫大加表扬，增加他一万户的封地。对于阿大夫，揭露他的罪恶，下令把他杀了。循吏得到奖赏，正直的官吏更加努力；腐败的官僚得到惩治，官吏从此畏法不敢为非，因而齐国大治。

所说重在行，即重在实践，历史上无数知人善任的事实说明，实践是知人的标准。春秋时的楚文王正是通过自己的实践而知人善任的。蒍禧和申伯侯都事楚文王，蒍禧这人刚直，一见文王有错就犯颜直谏，文王认为蒍禧在众臣面前揭其短，感到有点恼火；申伯侯就事事顺从，且善于伺文王动静，文王想说想做的，他已先说先做了，文王觉得有申伯侯在身边，感到很顺心。可是，楚文王经过实践证实：蒍禧所谏的都是正确的，有不少事因纳其谏而不犯错误，于己于国有利；而申伯侯顺己意做的事都错了，于己于国不利。于是，楚文王才知蒍禧是贤臣，应予重用，便加封其爵为五大夫；楚文王因知申伯侯是阿谀奉承的佞臣，认为这种人不能再用了，便将他驱逐出国。

据上所论说明，凡以貌取人的则难于知人，重在其行的则较易知人。但这不是说以其人之行去验证其言就可立即辨别贤佞，对于有的心险而巧的人来说，他的伪装已达到了“天衣无缝”的地步，使你一时难分其真假，也就难以发现他的言行不一致。隋炀帝就是这样的人。他在未登位前，声誉在诸亲王之上，朝廷上下都几乎认为他十全十美：他美姿仪，