

龙子民◎编

领导者必读

在中国传统的鉴人智慧中，
相貌、谈吐、气质是识别人才的主要途径；
性格、特长、人品是用人的关键因素；
这些沿用了几千年的正确方法，
对于现代的各级领导者不无裨益，
能帮助领导者在实际工作中辨识优劣，
防察小人，继而功成名就。

中国
领导学
统帅学
识人
用人
管人

鉴人智源



三国·魏◎刘邵

《鉴人智源》是一部前无古人，
后无来者，纵横中外的人才学教科书。

——国学大师 南怀谨

地震出版社

领导者必读

鉴人智源

地震出版社

龙子民◎编



三国·魏◎刘邵

在中国传统的鉴人智慧中，相貌、谈吐、气质是识别人才的主要途径；性格、特长、人品是用人的关键因素；这些沿用了几千年的正确方法，对于现代的各级领导者不无裨益，能帮助领导者在实际工作中辨识优劣，防察小人，继而功名成就。

《鉴人智源》是一部前无古人，后无来者，纵横中外的人才学教科书。

——国学大师 南怀谨

图书在版编目 (CIP) 数据

鉴人智源/龙子民编. —北京: 地震出版社, 2007.5

ISBN 978 - 7 - 5028 - 3109 - 7

I. 鉴… II. 龙… III. 人才学—中国—魏国 (220 ~ 265)

IV. C96

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 057331 号

地震版 XT200700118

鉴人智源

龙子民 编

责任编辑: 薛广盈

责任校对: 宋玉

出版发行: **地震出版社**

北京民族学院南路9号

邮编: 100081

发行部: 68423031 68467993

传真: 88421706

门市部: 68467991

传真: 68467991

总编室: 68462709 68423029

传真: 68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销: 全国各地新华书店

印刷: 廊坊市华北石油华星印务有限公司

版(印)次: 2007年5月第一版 2007年5月第一次印刷

开本: 787×1092 1/16

字数: 276千字

印张: 18

印数: 00001~15000

书号: ISBN 978 - 7 - 5028 - 3109 - 7/Z·528 (3742)

定价: 34.00元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

材理篇 从言谈鉴别人才

话语是一个人心理、感情和态度的流露，从语速的快慢、声音的大小，以及说话时的表情可以看出一个人的心理状态、性格特征。

第一节 语言是心灵的声音 /74

第二节 道理、事理、义理与情理 /81

言谈的九种缺点 /87

八种好口才 /90

材能篇 用人贵在恰到好处

人才没有最好的，也没有最差的，只有最适合的，“用人如器，各取所长”是用人大师的不二法则。

第一节 把人才放在合适的位置上 /98

第二节 人才互补出效益 /106

第三节 会用人就是好领导者 /112

利害篇 正确对待人才的长处与短处

人才都有各自的优点与缺点，既有有利的一面，也有有害的一面，这正是考验领导使用人才能力如何的试金石。

第一节 人才都会有短处 /120

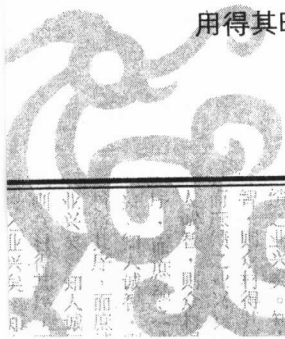
第二节 不拘一格选人才 /126

第三节 扬长避短用人才 /130

用人所长 /131

短中见长 /133

用得其时 /135

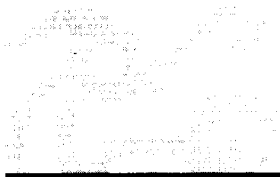
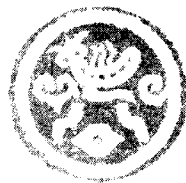


其序，而庶幾之業
矣。知人誠智，則
材得其序，而庶幾
業興矣。知人誠智
則衆材得其序，而
績之業興矣。知人
智，則衆材得其序
而庶幾之業興矣。
人誠智，則衆材得
序，而庶幾之業
興矣。知人誠智，則
材得其序，而庶幾
業興矣。知人誠智
則衆材得其序，而
績之業興矣。知人
智，則衆材得其序
而庶幾之業興矣。



九证篇 从相貌鉴别人才

通过外貌、气度就能大致识别一个人的品行才学，这是人们在长期的鉴才实践中，总结出来的简易、实用的识人经验。





第一节 科学的“相面术”

2

【原文】

盖人物之本，出乎情性。情性之理，甚微而玄；非圣人之察，其孰能究之哉？

凡有血气者，莫不含元一以为质，禀阴阳以立性，体五行而著形。苟有形质，犹可即而求之。

凡人之质量，中和最贵矣。中和之质，必平淡无味，故能调成五材，变化应节。是故，观人察质，必先察其平淡，而后求其聪明。

聪明者，阴阳之精。阴阳清和，则中睿外明。圣人淳耀，能兼二美。知微知章，自非圣人，莫能两遂。故明白之士，达动之机，而暗于玄虚；玄虚之人，识静之原，而困于速捷。犹火日外照，不能内见；金水内映，不能外光。二者之义，盖阴阳之别也。

若量其材质，稽诸五物，五物之证，亦各著于厥体矣。其在体也：木骨、金筋、火气、土肌、水血，五物之象也。五物之实，各有所济。是故：

骨植而柔者，谓之弘毅；弘毅也者，仁之质也。

气清而朗者，谓之文理；文理也者，礼之本也。

体端而实者，谓之贞固；贞固也者，信之基也。

筋劲而精者，谓之勇敢；勇敢也者，义之决也。

色平而畅者，谓之通澈；通澈也者，智之原也。

五质恒性，故谓之五常矣。

夫圣贤之所美，莫美乎聪明；聪明之所贵，莫贵乎知人。此语出自《吕氏春秋》卷之八《贵直》篇。原文为：‘夫圣贤之所美，莫美乎聪明；聪明之所贵，莫贵乎知人。’此语强调了‘知人’的重要性，认为这是比‘聪明’更高层次的智慧。在《吕氏春秋》中，‘知人’被定义为一种能够洞察人心、辨别是非的能力。这种能力不仅对于个人的修养和成长至关重要，也是国家治理和社会和谐的基础。在现代社会，‘知人’的能力依然具有重要的现实意义。它要求我们在人际交往中保持敏锐的观察力和深刻的洞察力，能够透过现象看本质，理解他人的行为和动机。这种能力的培养需要长期的学习和实践，包括广泛阅读、深入思考以及在复杂环境中不断磨练。通过提升‘知人’的能力，我们可以更好地处理人际关系，增强团队合作，并在竞争激烈的社会环境中脱颖而出。因此，‘知人’不仅是一种智慧，更是一种生存和发展的艺术。

五常之别，列为五德。是故：

温直而扰毅，木之德也。

刚塞而弘毅，金之德也。

愿恭而理敬，水之德也。

宽栗而柔立，土之德也。

简畅而明砭，火之德也。

虽体变无穷，犹依乎五质。故其刚、柔、明、畅、贞固之证，着乎形容，见于声色，发乎情味，各如其象。

故心质亮直，其仪劲固；心质休决；其仪进猛；心质平理，其仪安闲。夫仪动成容，各有态度：直容之动，矫矫行行；休容之动，业业跚跚；德容之动，颢颢印印。

夫容之动作，发乎心气；心气之证，则声变是也。夫气合成声，声应津吕；有和平之声，有清畅之声，有回衍之声。夫声畅于气，则实存貌色。故：诚仁，必有温柔之色；诚勇，必有矜奋之色；诚智，必有明达之色。

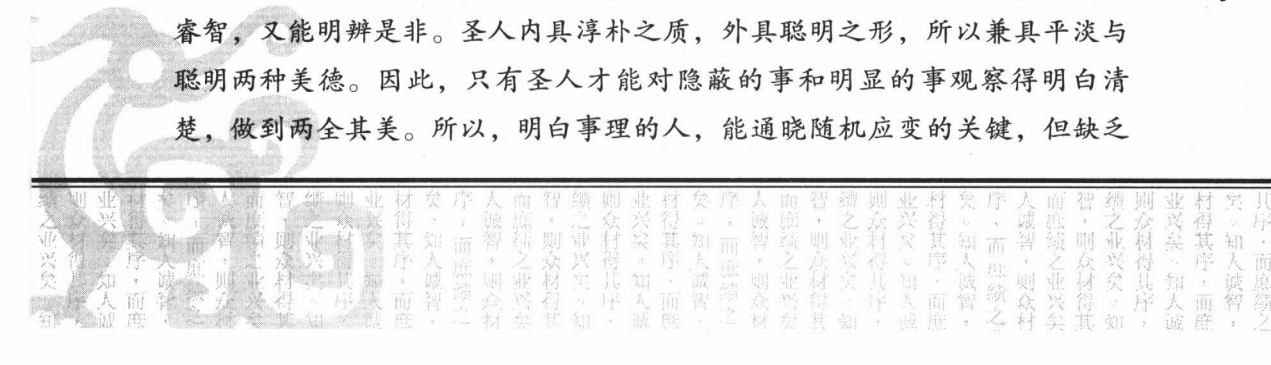
【译文】

大概人身上最根本的特性都是从情性中生发出来的。情性的道理十分玄妙，除非具有圣人的特殊洞察力，有谁能搞得清楚呢？

凡是有气血的东西，莫不包含着混沌元气作为本质，秉承阴阳二气以确立性情，身体容纳金、木、水、火、土五种元素构筑体型。只要他具备了形貌气质，人们就可以据此了解他内在的情性。

人的素质以中正平和最为可贵，中正平和的素质必定是“平淡无味”的，所以能够调和金、木、水、火、土五种元素，使它们和谐地发展变化，又不违背客观规律。所以考察一个人的素质时，一定要先看他是否具有平淡的气质，然后再看他是否聪明。

聪明那是因为具有阴阳的精华，一个人身上的阴阳二气协调了，就既有睿智，又能明辨是非。圣人内具淳朴之质，外具聪明之形，所以兼具平淡与聪明两种美德。因此，只有圣人才能对隐蔽的事和明显的事观察得明白清楚，做到两全其美。所以，明白事理的人，能通晓随机应变的关键，但缺乏



况，相面的人一方面要揣度准他的相貌，另一方面还要摸清他的其他因素，就能知道一个人的富贵凶吉。所以对于察相一法，是不应该轻易否定的”。

说到从外貌来识别一个人，就不得不让人联想到了在我国源远流长的相术。相术在我国的影响范围极为广泛，上至王公贵族，下至凡夫走卒都免不了与相士打交道。遇有仕途坎坷、买卖亏损、情场失意、官司口舌，都愿意去找相士查问原因并指点迷津。而且，还出现了像陈抟、袁天罡这样连皇帝都屈尊折节地去请教的绝代高手，这就使得相术更显得神乎其神了。

魏时管辂给何宴和邓扬相面后，认为他俩将会被诛灭。等到何、邓死后，管辂的舅爷问他是怎么看出来的，他说：“邓扬走起路来节奏约束不住骨头，筋脉约束不住肌肉，起立坐卧就像没有手足，这种命相叫做‘鬼殄’。何宴看人，魂不守舍，面无血色，神气飘浮，相貌有如枯木，这种命相叫做‘鬼幽’。有‘鬼殄’相的人，将会被风收去性命；有‘鬼幽’相的人，会被火烧灭。这都是自然界物质相生相克的征兆，是遮掩不住的。”

南北朝时宋朝的孔熙光对姚生说：“相面要首先看额头是否饱满，下额是否丰厚，眼神是否灵光，鼻头是否挺直，两眼、人中和嘴巴要棱角分明，五官要圆满完整。这几样你一样都没有，而且你的眼神流动不止，好像老在观望什么。走路曲曲折折像羊，说话声音嘶散低哑。你不但没有福禄，而且要遭殃。”后来，姚生果然因谋反而被杀。

北宋名臣范仲淹从小胸怀大志，以振兴国家为己任。有一天，相士为他看相，惊奇地告诉他：君眉浓有光彩，两目秀长，鼻子笔直笔直，兰庭辅正，加之为人忠正仁厚，真是绝好之相。后来范仲淹果然高居宰相，成为一代名臣，其“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”的名句至今脍炙人口。

在《韩诗外传》中，还记载了姑布子卿偶遇孔子的故事：

孔子从卫国的东门出去，与姑布子卿不期而遇。孔子对弟子们说：“你们几个人赶快回避一下，有个人要过来，他一定会为我相面。你们要记住他的话。”姑布子卿也对弟子们说：“你们几个人赶快回避一下，有一个圣人要过来了。”孔子下车步行，姑布子卿迎面看着他走了五十步，又从后面跟着他走了五十步，回头问子贡：“这个人干什么的？”子贡说：“这是我的老师，就是

