

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。

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
农
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，继而功成名就。

《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.rcl.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)

原著序



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，则众材得其序，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。躬南面则授俊逸相之材，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，孰不劳聪明於求人，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，泛论众材以辨三等。又叹中庸，以殊圣人之德，尚德以劝庶几之论。训六蔽，以戒偏材之失，患狂狷，以通拘抗之材；疾忮忮而信，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。

刘 邵

第二节 十二种典型性格的优缺点 / 31

- 强毅之才 / 33
柔顺之才 / 35
雄悍之才 / 35
慎慎之才 / 38
凌楷之才 / 39
辩博之才 / 40
弘普之才 / 41
狷介之才 / 41
修动之才 / 42
沉静之才 / 43
朴露之才 / 43
韬橘之才 / 45

2

第三节 领导者要善用“偏才” / 46

流业篇 从特长鉴别人才

不求完人，但求能人；知人善任，用人之长”，如此用人就能产生点石成金、化腐朽为神奇的效果。

第一节 有特长就是人才 / 52

第二节 下属应当具备的十二种特长 / 56

清节家：其身正，不令而行 / 58

法家：定规矩成方圆 / 59

术家：优秀的参谋 / 60

国体：最佳的领导者 / 61

文章：天生的秘书 / 63

儒学：还是做学问的好 / 64

口辩：交际的最佳人选 / 65

雄杰：冲锋陷阵的实干家 / 66

其他的四种人才：器能、臧否、伎俩、智意 / 67

第三节 领导者的特长就是“会用人” / 68

接识篇 伯乐不带“有色眼镜”

鉴别人才先要对人才进行全面客观的观察了解，然后运用正确的方法，由表及里地分析、综合、研究，才能得出一个能反映人才本质的客观认识。

第一节 识人不能自以为是 / 140

- | | |
|-------------------|--------------|
| 听其言观其行 | / 144 |
| 在细节中仔细观察 | / 147 |
| 实践中考察最科学 | / 150 |
| 第二节 从情态中识人 | / 153 |
| 弱态 | / 155 |
| 狂态 | / 157 |
| 疏懒态 | / 158 |
| 周旋态 | / 160 |

英雄篇 莫才与雄才的区别

“英雄”一词实际上是英才与雄才这两个概念的合称，聪慧明智超出众人的是英才，胆识力量超过众人的是雄才。

第一节 六种高级人才 / 164

- | | |
|-------|-------|
| 坐而论道者 | / 166 |
| 行动乏力者 | / 167 |
| 有勇有谋者 | / 169 |
| 以力行事者 | / 171 |
| 冲锋陷阵者 | / 172 |
| 智勇双全者 | / 174 |

第三节 问天下谁是英雄 / 176



效能篇 推荐人才是更高的层次

任何一个团体的成功，无不是其人才战略的成功。但识人用人有两大困难：一是了解人才有困难；二是举荐人才有困难。

第一节 荐才先得会识才 / 232

第二节 古代识人技巧大观 / 239

文王的“六征”识才法 / 240

孔子的辨才秘诀 / 242

《吕氏春秋》的识人智慧 / 243

李克的“五视”识人法 / 244

刘向的“六正”与“六邪”鉴人法 / 245

庄子的识人九法 / 247

诸葛亮的知人七法 / 250

曾国藩与《冰鉴》 / 251

6

释争篇 品行是选才的第一要素

重用的人才即使学问再高，能力再大，如果道德品质不好，肯定会对领导者的事业，甚至领导者本人带来毁灭性的灾难。

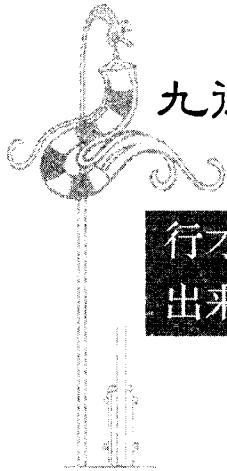
第一节 “才”重要还是“德”重要 / 254

第二节 先选“德”行后选“才” / 259

第三节 忠诚永远是第一位 / 266

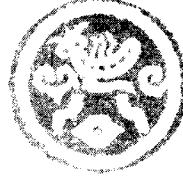


知人成智，则众人得其序，而庶绩之业兴矣。	知人成智，则众人材得其序，而庶绩之业兴矣。	知人成智，则众人材得其序，而庶绩之业兴矣。	知人成智，则众人材得其序，而庶绩之业兴矣。
知人成智，则众人材得其序，而庶绩之业兴矣。	知人成智，则众人材得其序，而庶绩之业兴矣。	知人成智，则众人材得其序，而庶绩之业兴矣。	知人成智，则众人材得其序，而庶绩之业兴矣。
知人成智，则众人材得其序，而庶绩之业兴矣。	知人成智，则众人材得其序，而庶绩之业兴矣。	知人成智，则众人材得其序，而庶绩之业兴矣。	知人成智，则众人材得其序，而庶绩之业兴矣。
知人成智，则众人材得其序，而庶绩之业兴矣。	知人成智，则众人材得其序，而庶绩之业兴矣。	知人成智，则众人材得其序，而庶绩之业兴矣。	知人成智，则众人材得其序，而庶绩之业兴矣。



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，稟阴阳以立性，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，义平淡无味，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，而暗于玄虑；玄虑之人，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。

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。

简畅而明砾，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，见乎声色，发乎情味，各如其象。

故心质亮直，其仪劲固；心质体决，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；体容之动，业业跄跄；德容之动，顒顒卬卬。

夫容之动作，发乎心气；心气之证，则声变是也。夫气合成声，声应律吕：有和平之声，有清畅之声，有回汴之声。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

深思熟虑；而那些深思熟虑的人，知道“一静胜一动”的道理，但却不能随机应变。这好比太阳和火焰的光辉可以照见物体的外部，却不能照见内部；金属和水可以把物体映照在自身的内部，却不能向外发光。以上二者的区别，就是阴阳二气的不同功用所造成的。

如果衡量一个人的材质时，按照金、木、水、火、土五种元素的性质为标准，五种元素的特征就会从他的身上表现出来。五行在人身体中的表现是：骨是木的特征的表现，筋是金的特征的表现，气是火的特征的表现，肌肤是土的特征的表现，血是水的特征的表现。木、金、火、土、水各自特性对应成就了骨、筋、气、肌、血的特征。因此：

骨骼挺直而柔韧，叫做弘毅，弘毅是仁的木质。

神气清高而爽朗，叫做文现，文现是礼仪的根本。

体态端庄而结实的，叫做贞固，贞固是诚信的基础。

筋肌强劲而精练的，叫做勇敢，勇敢是成就义气的途径。

神色平和而舒展的，叫做通微，通微是智慧的本源。

仁、礼、信、义、智这五种品质对应五种体质，具有恒定的规律性，所以叫做五常。

五常之间的区别，可以用金、木、水、火、土五种不同的品德来表示。因此：

温和而直率、驯顺而刚毅是木的品德。

刚强而诚实、宏大而坚毅是金的品德。

内心恭敬、文雅理智是水的品德。

宽厚而严肃、柔和而坚实是土的品德。

简明畅快、针砭弊病是火的品德。

即使人身上各种品性变化无穷，但归根到底，还是这五种品质的范围。所以，一个人的刚柔、明畅、贞固的特征，必定表现在形体容貌上，流露在话语表情中，体现在情感品味上。总之，一个人内在的品性都会通过外在的形象表现出来。

因此，品质磊落耿直的人，其仪容必定强劲稳固；品质果决的人，其仪

夫圣贤之所美，莫美乎聪明；聪明之所贵，莫贵乎知人。

容必定有奋进勇猛之气；品质平和理智的人，其仪容必定安详从容。人的仪态外表在活动中就会呈现出不同的容色和神态。仪态率直的人，其行为举止的特征为矫健有力；仪态美善的人，其行为举止的特征为谨慎有节；仪态高尚的人，其行为举止的特征为气宇不凡、令人仰慕。

人的容色的变化是由心气支配的。比如，人的声音就是心气特征的表现。心气合成为声音，不同的声音应合不同的音调。有柔和平缓之声，有清扬舒畅之声，有回荡绵延之声。心气舒畅则声音舒畅，那么，真实的品质就必然会在外在的容色上表现出来。所以，具有仁爱品质的人，其容貌特征必定是温柔的；具有勇敢品质的人，其容貌特征必定是强毅奋进的；富于智慧的人，其容貌特征必定是聪明通达的。

>>>

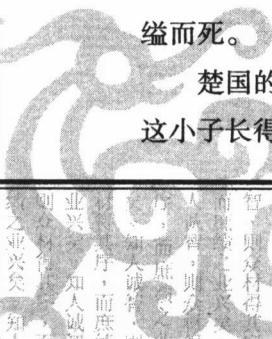
鉴别人才其实与选择木材有异曲同工之妙。伐木工人在选料时，先从外形上打量，看树木是否笔直挺拔，再考察质地，是缜密结实，还是疏散松脆，然后再敲敲打打听一听，鉴别其品种质地，用这一系列方法来判断树木能否堪当大用。

鉴别人才也是如此，第一步是目测，见一见面，有一个初步印象后，再进一步考察其品德和才能。老板招员工，岳父选女婿都是由这一步开始的。还未听说连某人的模样都不知道，就鉴别其品行才学了。选才、招生中的目测这一关，实际上就是从人的外貌形象上来考察人才。这种方法不一定准确，也没有科学依据，但使用频率却很高。青年男女间的一见钟情，志趣相投者的一见如故就是如此。

历史给我们留下了很多从外貌就能辨人的故事：

楚成王想立商臣为太子，征求令尹子上的意见。子上说：“商臣这个人两眼像胡蜂，声音像豺狼，这是生性残忍的标志。这样的人不能立为太子。”楚成王不听他的话，后来商臣果然谋反，率领东宫的甲士包围了楚成王，逼他自缢而死。

楚国的司马子良生了儿子越椒。他的兄长令尹子文说：“一定要杀死他。这小子长得像熊又像虎，声音如豺狼，现在不杀，将来必然会使若敖氏一族灭



知人
诚智
材得
其序
而庶
绩之
业兴
矣。知
人诚
智，则
众材
得其
序，而
庶绩
之业
兴矣。

知人
诚智
材得
其序
而庶
绩之
业兴
矣。知
人诚
智，则
众材
得其
序，而
庶绩
之业
兴矣。

知人
诚智
材得
其序
而庶
绩之
业兴
矣。知
人诚
智，则
众材
得其
序，而
庶绩
之业
兴矣。

知人
诚智
材得
其序
而庶
绩之
业兴
矣。知
人诚
智，则
众材
得其
序，而
庶绩
之业
兴矣。

知人
诚智
材得
其序
而庶
绩之
业兴
矣。知
人诚
智，则
众材
得其
序，而
庶绩
之业
兴矣。

知人
诚智
材得
其序
而庶
绩之
业兴
矣。知
人诚
智，则
众材
得其
序，而
庶绩
之业
兴矣。

知人
诚智
材得
其序
而庶
绩之
业兴
矣。知
人诚
智，则
众材
得其
序，而
庶绩
之业
兴矣。

知人
诚智
材得
其序
而庶
绩之
业兴
矣。知
人诚
智，则
众材
得其
序，而
庶绩
之业
兴矣。

知人
诚智
材得
其序
而庶
绩之
业兴
矣。知
人诚
智，则
众材
得其
序，而
庶绩
之业
兴矣。

知人
诚智
材得
其序
而庶
绩之
业兴
矣。知
人诚
智，则
众材
得其
序，而
庶绩
之业
兴矣。

亡。民谚说‘狼子野心。’这孩子就是狼，怎么能抚养他呢？”子良不同意，后来，越椒果然造反围攻楚庄王，被楚王击鼓进军打败，若敖氏因此被灭族。

平原君看了白起的面相后对赵王说：“白起头小下巴尖，双目黑白分明，看东西目不转睛。头小下巴尖，说明这人行动果断；两眼黑白分明，说明他处事明白；目不转睛，说明意志坚强。这种人只能与之打持久战，不能与他针锋相对地抗衡。”

曾帮助越国雪耻复国的范蠡说：“越王这个人脖颈长，嘴长得像鸟啄。这种人只能与之共患难，不能同安乐。”

与商鞅一同参与秦国变法的尉缭说：“秦始皇鼻梁高，眼睛长，胸脯像老鹰，声音像豺狼，寡恩薄信，心如虎狼。处境困难的时候甘居人下，一旦得志就会杀人如麻。这种人不能与之长期相处。”

以上几个故事说明，可以通过人的外貌特征，由表及里地识别一个人的内心世界。

人虽然在外部形貌上有种种表现，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象上发现人内在的心性品质和才华能力呢？俗话说：相由心生。有什么样的心，就有什么样的外貌。对此，古希腊哲学家柏拉图说“我们每个人都从个体上表现着我们的思想”，亚里士多德则说“形象导致个性的差异”，而中国古代另一部识人名著《长短经》中的《察相篇》是这样解释的：

“命运和相貌的关系，就好像声音与回响一样。声音从细微之处开始，回音在呼应后消失，这是必然的道理。虽说根据相貌判断一个人会发生像孔子冤枉学生宰予和子羽那样的错误，然而《左传》上说：‘没有忧虑却心情悲伤，那么忧愁一定很快到来；没有快乐的事却莫名其妙地突然欢喜起来，那么快乐也会马上降临。’这就是说，人们的心理和神志对即将来临的忧与喜有一种超前的感应，心神预感到后，就会首先在面容上反映出来。因此扁鹊见到蔡桓公就知道他不久就要死去；楚国大夫申叔见到巫臣后，就知道他会偷娶被楚国俘获的原陈国王后夏姬。有的人生来高贵，骑着高头大马，吃着美味佳肴；有的人却像猛禽一样，飞来飞去找肉吃；有的人早年给人当奴隶，晚年却封侯称王；有的人起初对山珍海味不以为然，后来却落得饿死的下场。对于这些情

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。这些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，说话声音嘶哑低哑。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：“这个人是什么的？”子贡说：“这是我的老师，就是

