

中國觀人論

重定稿

作者邵祖平手跡複印本

一九五零年重定稿

中國觀刀論

邵祖平自識於重慶

題辭

朋黨之勢成則賢愚之實亂。唐宋明之季是也。獨漢末黨錮成於上。清議不失於下。蓋郭林宗許子將品自人物之功。今之所謂朋黨者。又去唐宋明絕遠。其人所以貴族自居。與昔之清流異撰矣。南昌邵潭秋痛之。則始搜集前世閱人之法。為中國觀人論十卷。蓋依劉氏人物志而廣其義。以是施於今世。猶雲門九韶不可入於里耳。要以格量賢愚。分辨正邪。非莫由也。

雖然。前代稱知人者。唯林宗為平恕。其去或失之濫。子將與文休不協。排擠不為。使其人幾於淹廢。斯不能無愛憎之見者。志確然成理。惜其未施行也。平恕而不隘。又不隨於愛憎者。唯堯與文王行之。堯之於舜。岳牧咸薦。識其仁孝。猶歷試諸難。不以驟及文王。必徵觀人。其道益精。晚世人士。既不能行堯文王之術。於是始任吏部。後有廷推。今之議會可決。即廷推之道也。以人吏部一人之力。不能精鑒。故廣之於廷推。既有廷推。則不得不分朋黨。朋黨既成。而賢愚之實復亂。是故得其道。一人可以辨愚。失其道。雖聚千百人。議之猶無益也。且任之一人。則有賄賂之弊。今任之眾人。而賄賂亦如故。一人受賂。持法者猶得治之。眾則不可。蓋治所以官邪者。又莫此為甚焉。潭秋之為書。其將有見於是者也。

潭秋南昌人也。聞其鄉里舊有誦子之言曰。為我謝郭林宗。大樹將顛。非一繩所維。潭秋雖有所論著。其情卷懷之乎。抑猶栖栖然為林宗之所為也。

一九三一年九月，章炳麟。

凡例

一、本書博采史籍，上自周秦，（明清）下迄隋唐，皆封建時代材料，然觀人術，單獨超然存在於其間，自信未染受任何毒素也。

二、尚書有言：知人則哲，故觀人之學，亦可云哲學，但此哲學並非形而上學中之唯心論，蓋憑經驗來說明人類之特質者，實唯物之哲學也。

三、是書甄采古籍，力求典雅，凡風鑑目者之說，絕未闕入。荀子曰：相形不如論心，論心不如擇術，形不勝心，心不勝術，所謂術者，路也，為人所遵行者也。由此路則為賢，為智，不由此路則為愚為不肖，是本書編輯之微意也。

四、同類諸書，史、漢、各書，有字同而文語稍異者，編者隨手引證，不問先後，惟書語則取其清省易讀者。

五、知人未易，人未易知，侯生之言，古今為論，難非說難，竟死於說，惟法明辨姓族，竟遭族滅，本書甄引知人之論，有明於知甲而闇於知己者，有善知人而不自知者，姑引其說，難責其備，觀者讀此，切莫輕評，免貽輕重，致招罪戾。

六、本書徵引稍繁，其前說之自明，避一人之臆斷也。

七、本書初名中國官人論，以其不能喻眾，乃改為中國觀人術，又恐其名使人誤會為風鑑相人之說，最後始改為中國觀人論，一九三一年，承章太炎先生賜序，一九三三年，由上海開明書店印行，一九四九年，復取而增訂之，差信口公集觀人文章之大成，讀者得此一編，隨手翻檢，於古今人之聲音笑貌，意識形態，可十得八九矣。

八、本書舊著前說，成此三篇，如得散錢，無有貫串之索，自知雜碎，不成著作，然中國觀人論在中國尚屬僅見，體例未善之處，敬乞讀者不吝指教。

一九四九年十一月，南昌邵詒平書於重慶沙坪壩中法新村之舊廬。

中國觀人論

目次

題辭 章炳麟

自序

凡例

上篇 原理

第一章 觀人術溯源

第二章 觀人術之成立

第三章 觀人術通行之範圍

第四章 觀人術之功用

第一節 官人任職

第二節 辨姦識偽

第三節 擇官服務

第四節 審才自處

第五節 親師取友

第五章 觀人術之悅變與觀聽家

中篇 實用

第一章 混合觀人法

第二章 混合觀人評語之一斑

第三章 分別觀人法

第一節 視瞻

第二節 言語

第三節 容止

一、道 二、才賢 三、才氣 四、器 五、風度 六、神韻 七、識鑒 八、氣貌

第四節 顏色

第五節 聲音

第六節 形質

第七節 好尚

第八節 行迹

第九節 文字

第十節 書畫

第十一節 食息

第十二節 家宅

第十三節 父母

第十四節 妻子

第十五節 兄弟

第十六節 朋友

第十七節 生計

第十八節 環境

第四章 比較觀人法

第一節 理論的比較

第二節 實用的比較

第三節 論古的比較

第四節 衡今的比較

下篇 評論

第一章 觀鑒定奪之需要時期

第二章 觀鑒定奪運用之得失觀

第三章 觀人術與時間空間之關係

第四章 觀人術與人類之特性

第五章

觀人者應知之謬誤

第一節

徇名背實

第二節

求全責備

第三節

疑非誤是

第四節

貴耳賤目

第五節

心志不分

第六節

品質失察

第七節

嚮伸背詘

第八節

取貌道神

第九節

棄真錄偽

第十節

采辯去訥

第十一節

愛同惡異

第十二節

恕誤忽過

第六章

觀人術中之心相說

第七章

觀鑒家雜評

編者重改本書後向讀者致歉的幾句話
附參考書目

上篇 原理

第一章 觀人術溯源

初民渾沌榛榛狉狉，黃金棄於山，珠玉捐於淵，巖居穴處，衣皮毛，飲泉液，吮露英，冬則營窟，夏則橧巢，虛無寒暑，不自知其為萬物之靈也。其後有巢氏教人巢居，乃有屋室，延人民教人火食，乃知烹飪，神農教稼，為井，然後知耕耨而食，固知帝德焉。方帝堯君臨天下已五十年，不知天下已治未治，微服訪於康衢，康衢童子謠曰：「立我蒸民，莫匪爾極，不識不知，順帝之則。」蓋童子始知奉帝之為帝矣。白虎通云：「帝者，諦也。」能行天道事天者，諦者，謂此微號。庶民知奉帝，亦能諦察橫土之田可耕，潔潔之井可汲，又言：「莫匪爾極者，極本作極，說文云：棟也。」三輔謂梁曰：「極，極之為梁，居屋之正中，故極道亦可訓為中庸之道。」帝之極，則洪範謂之皇極，如是則堯時之幼童咸知審帝為諦，且頌帝備中庸之道焉。此茅藥，崇茂滋長，觀人概念，於焉成立。故堯在位七十載，思遜其位，而四岳頌舜即有釐降二女之事。

帝曰：「俞！予聞如何？」岳曰：「替子父視，母慈，象傲，克諧以孝，烝烝乂，不格姦。」帝曰：「我其試哉。」女子時觀，厥刑于二女，釐降二女于嬀，嬀嬀於虞。

觀堯典四岳之薦舜曰：「父頑，母嚚，象傲，克諧以孝，烝烝乂，不格姦者，是觀之以其父母兄弟也。」釐降二女，是觀之以其妻子也。父母兄弟妻子，謂之六戚，呂覽論人篇所謂：「內則用六戚，是也。」至舜典所載：「納于百揆，百揆時叙，納于大麓，烈風雷雨而弗迷，詢事考言，得賢其德，才德度俱臻其極，可以贊成洪緒，然後三載命陟帝位，帝堯之於舜，可謂觀之取者，在觀人術初具胚胎之時，得樹諦觀之概模焉。若後世漢桓帝之惑於內寵及宦官，昏而不明，李膺上疏直諫有：「帝欲不帝之言，兩兩相較，則迥若霄壤矣。」

孟子曰：「以天下與人易，為天下得人難。」堯之七年而得舜，因岳牧之薦而試之，攝帝位者凡二十年，然後讓以天下，誠所謂為天下得人難也。設觀之有不至，試之有不備，賢賢然以天下與人，傷其哲惠，則何以成其如天之仁如神之智乎？堯能觀人，舜亦能觀人，而復有禪讓之盛事。

大禹謨：「帝（堯）曰：『來，禹！汝小子！』成允成功，惟汝克，克勅於邦，克儉於家，不自滿假，惟汝賢；汝惟不矜，天下莫與汝爭功；汝惟不伐，天下莫與汝爭功。予懋乃德，嘉乃丕績，天之歷數在躬，終始九疇。」

舜典：「流共工于幽州，放驩兜于崇山，竄三苗于三危，殛鯀於羽山，罪而天下咸服。」

皋陶謨：「皋陶曰：『都在知人，在安民。』禹曰：『吁！咸若時，惟帝（堯）其難之。』知人則智，安民則惠，黎民懷之，能哲而惠，何

夏乎難測何遷乎有荀何畏乎巧言令色孔壬

卑陶諫 卑陶曰都亦行有九德亦言其人有德乃言曰載采采高曰何卑陶曰寬而果柔而立惠而恭亂而敬擾而毅直而溫簡而廉剛而塞彊而義彰厥有常吉哉

論語竟曰篇

竟曰咨爾舜天之曆數在爾躬允執其中四海困窮天祿永終

綜觀典謨論語所載竟舜禹皋陶四聖人所以觀人論德與夫自觀者可謂詳而審矣大禹之成允成功克勤克儉不矜不伐肯自矜方觀察之而四凶之流放當經大禹所謂雖克猶難而帝能誅有罪乃可以服天下也竟之咨舜一則可以合觀方竟之時有洪水之溢而不能治有四凶在朝而不能去而海內寧允龍有悔彼之天祿即當永終故咨舜以天之曆數在爾躬勉其陟元台位允執厥中也聖人之愛民自責如此竟之能自觀自知者也與今之自我檢討自我批評相同大禹不仕竟之朝故於竟之知人尚有不滿之辭然則聞善言則拜其不矜不伐之謙德處於見卑陶諫中卑陶論德即才性也竟而東謂寬綽而復能深遠也柔而立謂知柔而能植立也竟而恭謂謹愿而能恭正也亂而敬謂有治才而能敬其事也擾而毅者謂馴擾而又能果毅也直而溫者謂能正直而又溫和也簡而廉者謂簡約而有廉隅也剛而塞者謂剛斷而能當實也強而義者謂堅強而能合宜也凡人之性有剛善不必有柔善有柔善不必有剛善柔而剛者謂剛而能柔也剛而柔者謂柔而能剛也柔而剛者謂剛而能柔也剛而柔者謂柔而能剛也必能柔也竟之能自觀自知者也與今之自我檢討自我批評相同大禹不仕竟之朝故於竟之知人尚有不滿之辭然者蓋言其人有德必舉其行其行其事以爲信驗亦非泛論輕事實者可比此即孔子所謂如有所譽必有所試之旨前聖後聖其揆一也竟舜首開諫諍作風天下爲公爲歷史創一新紀元而其觀人之術即於此時奠定其基光芒萬古後世知人官人即從二帝相咨之理而起可謂盛矣卑陶諫謀在舉有德九德既盡人性剛柔之美皆忠尤總銓鑒金特效廣廷廣歌君臣雍穆便後世人主循其道以求之事必有功人心無罪國運亨如日月國祚久如天地豈有存亡繼絕轉敗爲功因禍爲福之事哉嗚呼觀人術繫於後世治亂安危如是之大史之可信斷自唐虞豈虛妄哉

第二章 觀人術之成立

上章所徵述在公元前二千四百年間人事未繁庶業未興觀人術只有梗概可求今更當引公元前二千四百年間周代之史以明此術確然成立且用以官人其說來自大戴禮記爲多而創此說者則周文王西伯也

周代尚文文物典章美軼夏商而孕育此燦美文化者則文王也考文王嗣位西伯在公元前一千一百四十四年

二十四年享國凡五十年好賢善養老日中不暇食以待士太師聞大誥宜生湯子辛甲大夫之徒皆往歸之詩所謂濟濟多士文王以寧者也傳曰文王因岐周於庶言庶獄庶慎故其智不偏物而意於人事官官軍事尤在觀人其說大戴禮記文王官人篇言之

纂詳而周書亦有官人解惟託之周公為不同耳。

文王官人為紀文王告太師尚父以察度情偽歷試才藝之法其法在六徵六徵者一曰觀誠二曰考志三曰視中四曰觀色五曰觀隱六曰揆德茲具引原文（用孔廣森大戴禮記補注校定本）於後更於每目先為數言以紹介之焉。

一曰觀誠觀誠其表誠也孔子家語云誠於此者形於彼是誠之足觀者中庸云獲乎上有道不信乎朋友不獲乎上不信乎朋友有道不信乎親不信乎朋友矣順乎親有道不信乎親矣是觀誠之義蓋觀誠莫善於觀其親屬朋友也誠誠又有歷試以事之法如云掩之以利以觀其不貪是試諸臨財也蓋之以樂以觀其不荒是試諸女色也喜之以物以觀其不輕怒之以物以觀其重是試諸寵辱觀其不驚也醉之以酒以觀其不失是試諸醴酒逸遊也觀試之矣第五徵觀隱相表裏誠信有所未孚則情偽必有所隱匿也觀誠原文如左：

「富貴者觀其禮施也貧賤者觀其有德守也歷審者觀其不驕吝者也隱約者觀其不憚懼也其少觀其恭敬好與于而能弟也其壯觀其敦廉務行而勝其私也其老觀其意慮慎法其所不足而不論也父子之間觀其孝慈也兄弟之間觀其和友也君臣之間觀其忠惠也鄉黨之間觀其信厚也賓客之間觀其義方賓客之間觀其貞良者其出入觀其文友觀其任廉考之以觀其信初者之以觀其智示之難以觀其勇煩之以觀其治淹之以利以觀其不貪蓋之以樂以觀其不荒喜之以物以觀其不輕怒之以觀其重醉之以酒以觀其不失也縱之以觀其常遠使之以觀其不怠適之以觀其不倦探取其志以觀其情考其陰陽以觀其誠而後其微言以觀其信曲省其行以觀其備此謂觀誠也。」

二曰考志考志者考度其志也說文云志意也又云意志也從心察言而知意也志意既為同部轉注則志亦察言而知之類諸曰不言誰知其志故考志即可曰考言而知其志也考志以觀言為主以一至一不至為三負如言曰日益者也曰日損者也曰有質者也曰無質者也皆其例考志又與第六徵揆德以觀事為職者不同揆對舉之稱也考志原文如左：

「方與之言以觀其志志殷如深其氣寬以柔其色儉而不諱其體先人其言後人見其所不足曰日益者也如臨人以色高人以氣賢人以言防其不足伐其所能曰日損者也其貌直而不侮其言正而不私不飾其美不隱其惡不防其過曰有質者也其貌固陋其言工巧飾其見物務其小微以故自說曰無質者也喜怒以物而色不作煩亂之而志不替深道以利而色不移臨厲以威而氣不卑曰平心而固守者也喜怒以物而變易知煩亂之而志不裕示之以利而易移臨厲以威而易懼曰鄙心而勢氣者也執之以物而速決驚之以卒而度料不學而性辯曰有慮者也難役以物難說以言知一知不可以解也因而不知其止無辨而自順曰愚忍者也營之以物而不虞犯之以卒而不懼置義而不可遷臨之以貨色而不可營曰潔廉而果敢者也易移以言存志而不能守鎮曰弱志者也順與之平為喜非奪之弗而怒沈靜而寡言多信而無兌曰質靜者也辯言而不同行有直而先困自慎而不讓當而強之曰誣誣者也微情而能

發，察度而能盡，曰治志者也。華而誣，巧言令色足恭，一也，皆以無為有者也。此之謂考志也。

三曰視中。視中者，占視其內也。內心所示，聲氣為先。聽聲處氣，觀察莫尚焉。前漢書曰：凡人由五常之性，而其剛柔緩急者，聲不同，繫水土之風氣，故謂之風。好惡取舍，動靜無常，隨君上之情欲，故謂之俗。是俗由政策而出，風自民性而定，而定民性者，莫過於聽音聲，是三微聽聲處氣之說也。視中與第四微觀色，亦為對待之稱。視中原文如左：

誠在其中，此見於外。以其見，占其隱，以其細，占其大。以其聲，處其氣。初氣生物，物生有聲，聲有剛有柔，有濁有清，有好有惡，咸發於聲也。心氣華發者，其聲流散；心氣順信者，其聲順節；心氣鄙戾者，其聲嘶訥；心氣寬柔者，其聲溫好；信氣中易，義氣時節，智氣簡備，勇氣壯直，聽其聲，處其氣，考其所為，觀其所由，察其所安，以其前，占其後，以其見，占其隱，以其小，占其大，此之謂視中也。

四曰觀色。觀色者，觀其外色也。說文：色，顏氣也。顏者，兩眉之間也。心達於氣，氣達於眉間，是謂之色。內心所著，必現於面，雖欲掩之，中志不從，常民則有喜怒欲懼憂之色，而充備一德者，亦自有其符驗也。管子：金心在中，不可匿，外見於形容，可知於顏色。善氣迎人，親如弟兄，惡氣迎人，害於兵戈，而以氣色觀內心之說也。觀色原文如左：

「民有五性焉：怒、欲、懼、憂、喜。氣內畜，雖欲隱之，陽喜必見；怒氣內畜，雖欲隱之，陽怒必見；欲氣內畜，雖欲隱之，陽欲必見；懼氣內畜，雖欲隱之，陽懼必見；憂悲之氣內畜，雖欲隱之，陽憂必見。五氣誠於中，發形於外，民情不隱也。喜色油然而生，怒色拂然以侮，欲色愾然以侮，懼色渾然以下，憂悲之色鬱然而靜，誠智必有難盡之色，誠仁必有可尊之色，誠勇必有難攝之色，誠忠必有可親之色，誠孝必有難污之色，誠靜必有可信之色，質色皓然固以安，偽色緜然亂以煩，難欲故之中，色下聽也。雖變可知，此之謂觀色也。」

五曰觀隱。觀隱者，觀其隱記也。論語：懷情不盡，謂之隱。人情多隱，以蓋其私，好詐以飾於眾，故有偽愛以為忠，矯厲以為勇，皆類然。非比察而觀之，亦無以知其伏匿之情也。觀隱原文如左：

「士民有陰陽，人多隱其情，飾其偽，以賴於物，以改其名也。有隱於仁賢者，有隱於智理者，有隱於文藝者，有隱於廉勇者，有隱於忠孝者，有隱於交友者，如此者，不可不察也。小施而好大得，小讓而好大爭，言愿以為質，偽愛以為忠，面寬而貌慈，假節以示之，故其行以改其名，如此者，隱於仁賢者也。推前惡意，附知物焉，首成功少其所不足，慮誠不及，伴為不言，內誠不足，色示有餘，故知以動人自順而不讓，錯辭而不遂，莫知其情，如是者，隱於知理者也。素動人以言，涉物而不終，問則不對，詐為不窮，色示有餘，有道而自順用之物窮，則為深，如此者，隱於文藝者也。廉言以為氣，矯厲以為勇，內恐外倖，無所不至，空稱其說，以詐臨人，如此者，隱於廉勇者也。自事其親，好以告人，乞言勞悴，而面於敬愛，飾其見物，故得其名，名揚於外，不誠於內，伐名以事其親戚，以故取利，分白其名，以私其身，如此者，隱於忠孝者也。陰行以取名，比周以相譽，明知賢可以徵，與左右不同，而交，交必重己，心說之而身不近之，身近之而實不至，而懼忌不盡，備忠盡見於眾而貌克，如此者，隱於交友者也。此之謂觀隱也。」

六曰撝德。撝德者，撝度於德也。德之內充，必符於外，然處廷有載采之言，孔子因所試為譽，故撝德無異考之於行事也。韓非有云：觀容服，聽辭言，仲尼不能以必，士試之官職，課其功伐，則庸人不疑於愚智，其亦知此意者乎？撝德原文如左：

「言行不類，終始相悖，陰陽克易，外內不合，雖有隱節見行，曰非誠實者也。其言甚忠，其行甚平，其志無私，施不在多，靜而寡類，莊而安人，曰有仁心者也。事變而能治，物善而能說，沒窮而能達，錯身立方而能遂，曰廣志者也。少言如行，恭儉以讓，有知而不伐，有施而不置，曰慎謙良者也。微忍之言，久而可復，幽閑之行，獨而不克，行其亡，如其存，曰順信者也。貴富雖尊，恭儉而能施，衆強嚴威，有禮而不驕，曰有德者也。隱約而不攝，安樂而不奢，勤勞之不疲，喜怒之如度，晰曰有守者也。置方而不毀，廉潔而不戾，立強而無私，曰有經者也。正靜以待命，不召不至，不問不言，言不過行，行不過道，曰沈靜者也。忠愛以事其親，歡欣以敬之，盡力而不面，敬以要人，以名故不生焉，曰忠孝者也。合志如同方，共其憂而任其難，行忠信而不相疑，迷隱遠而不相舍，曰至友者也。心色辭氣，其入人甚愉，進退工故，其與人甚巧，其就人甚速，其叛人甚易，曰位志者也。飲食以親，貨賄以交，接利以合，故得望譽征利而依隱於物，曰貪鄙者也。嗜欲斷不至，少其所不足，謀而不已，曰偽詐者也。言行必變，從容謬易，好惡無常，行身不類，曰無誠志者也。小知而不大決，小能而不大成，顧小物而不知大論，亟變而多私，曰華誕者也。規諫而不類，道行而不平，曰巧名者也。故事阻者不夷，時鬼者不仁，面譽者不忠，飾貌者不情，隱節者不平，多私者不義，揚言者寡信，此之謂撝德。」

夫觀人有成效之史例，莫先於堯之知舜，舜之知禹，堯之於舜，初聞之於耳，用禹牧之成爲，繼驗之於目，試之以二女，終考之於事，有百撝之得叙，在今日哲學家觀之，堯之於舜，合於反映論之唯物派哲學者也。目見耳聞爲感性認識，就此感性認識加以積累，不惜以二女先嬪於虞，其用心可謂周匝，然後達到理性認識，試舜以政事，爲之攝帝位者，凡三年，最後遂讓舜以天下，觀人術樹有成效，此爲第一次矣。舜之於禹，則先本之於事，述何以知之，禹之父鯀，治水九年，三過其門而不入，然後九州攸同，四瀆遂通，天下始無洪水之患，歷史上功績之偉，禹爲第一，其事，幹父之蠱，手胼足胝，八年在外，嗣生不子，三過家門而不入，然後九州攸同，四瀆遂通，天下始無洪水之患，歷史上功績之偉，禹爲第一，然治水爲一事，治國又爲一事，大舜於是後觀察禹之克勤，（今之所謂生產勞動）克儉，（今之所謂不浪費）不自滿假，（今之所謂自我檢討，非誇誇其談者）然後以天下讓之，觀人術樹有成效，此爲第二次。第一章已言之詳矣。本章所謂觀人術之成立，始自文王者，文王承祖父太王、王季之志，實有救民水火，統一天下之抱負，欲完成此抱負，重在得賢才以輔之，初得尚父渭水之濱，假託出獵，奉迎帝師，夫以昔日之君主，欲得一相輔之圖相，宜何如鄭重以求之，乃於田獵一見一談之間，即奉迎以後車，載之而歸，是見文王觀人術是太公李歷兩朝政治經驗累積已富，傳之文王，文王能發揮而光大，遂有本章連篇累牘所引之六徵，蓋其非偶然也。六徵第二徵之論貌論言：（如其貌直而不侮，其言正而不私等。）第三徵之論聲：（如其聲流散等。）第五徵之論色：（如喜色油然以生）是感性認識，由對方之言、貌、聲、色客觀存在而反映於觀者腦中，成一概念，而遂爲分析性之思。

維，判定對方人之智愚賢不肖等也。第一徵重在歷試以事（如淹之以利以觀其不貪等）第五徵重在目表面觀察其內在，如廉言以為氣矯厲以為害，內恐外侮，無所不至，亟稱其說以詐臨人，如此者隱於廉勇者也等是。第六徵重在對方事蹟之已然者，如飲食以親，貨賄以交，接利以合，故得望譽征利而依隱於物，曰貪鄙者也等是。是感性認識累積已久，為理性認識確定對方人之真為智賢或愚不肖者也。文王生有聖德，史書之妄說，實者文王據其祖父用行政之經驗，更加深刻之討探，遂能就客觀反映所得，記出觀人六徵之術，成此鉅篇，並非豫立規條，先成公式者。然後以衡天下之賢士人才，故尚文之外，復得付太師問大散宜生，問子辛甲大夫之徒，詢成王業，此官人篇之煌煌鉅制，不為託之空言者乎。

又王觀人既定，於是取平仁而有慮者，任治國安民之官，百姓取慈惠而有理者，使長鄉邑而治父老，取貞慤而忠正者，使百官而察善惡，取順直而察能者，使長民之獄訟出納辭令，取臨事而無正者，使守內藏而治出入，取慎察而切實廉者，使分財臨貨主賈賜，取好謀而知務者，使治懷地而長百工，取接洽而廣中者，使治諸侯而待賓客，取猛毅而度斷者，使治軍事為，是為九用，官人篇皆刺重發之此觀人術，因官人而確然成立，可大書特書之史跡也。

第三章 觀人術通行之範圍

唐虞之際，知人與官人並重，已見畢闕漢中，至周文王則直以六徵之法官人，無異觀人術為官人術也。觀人術之在朝廷自此始。魚不可脫於淵，國之利器不可以示人，蓋昔之封建時代，諸人於朝，為王者大權，智判裁，有不必昭告民衆者，民衆當日無檢討政府之權，如觀人術為平民所扶有，僅能於處世交友略得周防，餘無所用也。

尚書周官篇曰：明王立政，不惟其官，惟其人。又曰：聖能其官，惟爾之能，稱匪其人，惟爾不任。是時周成王在位，周公輔之，周官制度，尚未見諸周禮，而其子孫嗣統者，已能纂承其緒，續述文王之訓如此。及周公制作既定，官數三百六十，而取士之法，有升之司徒之選士，升之俊士，升之司馬之進士，司馬衡論進士之賢者，乃告於王而定其官，其稱低，官人法既備，觀人術亦不得不密，司馬辨官材以定其論，太宰詔廢置而持其柄，四史贊與等而貳於中，司士掌其版而知其數，論定然後官之，任官然後爵之，位定然後祿之，蓋擇材取士，如此其詳也。及家逸周書有官人解一篇，傳為周公所製，文繁不引，其用意與文王官人篇相同。

周之嗣王，雖歷歷世，至平王東遷而王綱始墜，然官人之意未失。周史賢者，類能觀人，如內史過錫晉惠公命，史佚不赦，知其無後，內史興錫晉文公命，知其必霸，劉原公聘魯見季文子，孟獻子儉曰：其長取魯乎？和孫東門僕曰：其亡乎？皆不恤國憂必及之。又觀人術公愛張不赦，知其不及，劉定公勞晉趙孟，趙孟儕于歸，人自謂朝不謀夕，劉子知其不復平，單襄公聘魯，魯假道于陳，陳道帶不洽，知其必亡，卻卻結語犯卻雖平語迂，卻至結伐，必不免，齊國子好書言，亦將及難，辛有過伊川，見被髮而祭者，曰：不及百年，此其亡乎？內史叔服謂公孫叔二子曰：穀也食子，難也收子，穀也主必有後，此諸人者，陰內史叔服語步相術外，餘皆具觀人之至理，無終焉之說也。周史之才，於斯稱盛。

割首封者伯也。周公子之同姓諸侯，以魯為親。初，君常為王姬主婚，見於左傳。東周禮固不待言。其賢者亦頗有周大風。左氏傳載魯賢足與觀人之列者，亦有數輩。子服昭伯謂季平子，晉六卿強而驕侈，公室將卑，穆子叔孫穆謂齊慶封車美，必以惡終。求門遂司齊侯偷展禽，誠感文仲祀爰居及夏父弗忌，諸傳公之非御孫，識宗父用幣等，雖若無關政治，大得夫者，然觀人本誠至人倫之事，不必求顯其人行事之吉凶禍福，始為得也。

魯與齊接壤，亦始封為太公，同之第一功臣，春秋異姓諸侯，以齊為大。在孔子先，有管夷吾，仲者，善變周公之法，輔齊桓公能強國富民，匡天下，九合諸侯，道有管子一書，相傳為管仲之徒所為。姚際恒古今偽書考，斷為偽書，然如牧豎乘馬幼言，輕重諸論，大抵不離周官以制用，而亦不盡局於周官以通其變。書中言人觀人之語，亦自間見迭出。如知時者可立以為長，無私者可置以為政，審於時察於用，而能備官者，可奉以為君。此等言之人，勿與任大，伐矜好，舉事之禍也。見其可也，喜之有微，見其不可者，惡之有刑，不為親戚危其社稷，皆官人謀國之言也。如金心在中，不可匿，外見於形容，可知於顏色，喜氣迎人，親如弟兄，惡氣迎人，害於兵戈，不言之言，聞於雷鼓。大匡篇歷記管仲治齊之成效，中有曰：「聞朋聰明捷給，可令為東園，有須無，無須強以良，可以為西園。」衛國之教危傳以利，公子方之為人，也慈以給，不能久而樂始，可游於衛，魯邑之教好通而訓於禮，季友之為人，也恭以精，博於禮，多小信，可游於魯。楚國之教，巧文以利，不好立大義，而好立小信，蒙孫博於教而文巧於辭，不好立大義，而好結小信，可游於楚。小信疏，大信既附，夫如是則可以施政矣。則觀人評人之辭也。管子大匡篇有桓公親問鄉長一則，管仲教之辭，實具同初官令之意。

正月之朝，鄉長復事，公親問焉。曰：「於子之鄉，有居處為義，好學聰明，質仁慈孝於父母，長弟聞於鄉里者，有則以告，有而不以告，謂之蔽賢，其罪五。有司已於事而說，公又問焉。曰：「於子之鄉，有孝勇股肱之力，筋骨秀出於眾者，有則以告，有而不以告，謂之蔽才，其罪五。有司已於事而說，公又問焉。曰：「於子之鄉，有不慈孝於父母，不長弟於鄉里，驕躁淫暴，不用上令者，有則以告，有而不以告，謂之下比，其罪五。有司已於事而說，於是乎鄉長退而修德進賢，桓公親見之，遂使役之官，公令官長期而書伐以告，且令選官之賢者而復之。曰：「有人居我官有功，休德維順，端慤以待時，使使民恭敬以勸，其稱秉言，則足以補官之不足，政公宣問其鄉里，而有考驗，乃召而與之坐，省相其實，以參其成功，成事可立而時設，聞國家之惠而不內，不直相其骨肉，同而察問其鄉里，以觀其所能而無大過，登以為上卿之佐，名之曰三選。高子國子退而修鄉，鄉退而修連，連退而修里，里退而修軌，軌退而修家，是故匹夫有善，故可得而舉也；匹夫有不善，故可得而誅也。政既成，鄉不越長，朝不越里，里不越家，家不越里，里不越家，士三出處，逐於境外，女三嫁，入於春親，是故民皆勉為善士，與其為善於鄉，不如為善於里，與其為善於里，不如為善於家，是故士莫敢言一朝之便，皆有終歲之計，莫敢以終歲為議，皆有終身之功。」

論語

子曰：巧言令色，鮮矣仁。子曰：視其所以，觀其所由，察其所安，人焉廋哉？
 子也於予與？何誅？子曰：始吾於人也，聽其言而信其行；今吾於人也，聽其言而觀其行。於予與改是。
 子曰：吾未見剛者，或對曰：申枨。子曰：枨也慾，馬得剛。子曰：狂而不直，侗而不愿，慥慥而不信，吾不知之矣。
 子曰：居上不寬，為禮不敬，臨喪不哀，吾何以觀之哉？子曰：人之過也，各於其黨，覩過斯知仁矣。子曰：如有周公之才之美，使驕且吝，其節不足，觀也已。
 子曰：衣敝緼袍，與不狐貉者立而不恥者，其由也興。
 中。子曰：公冶長可妻也，雖在縲紲之中，非其罪也。以其子妻之。
 子謂南宮适，有道德，無道免于刑戮，以其兄之子妻之。
 子曰：賜也，女器也。曰：何器也？曰：瑚璉也。
 子曰：論篤是與？君子者，色莊者乎？子曰：不得中行而與之，必也狂狷乎？狂者進取，狷者有所不為也。
 子曰：孟公綽為趙魏老則後，不可以為滕薛大夫。或曰：雍也仁而不佞。子曰：用佞，德人以口給，屢憎於人，不知其仁，焉用佞？
 孟武伯問：子路仁乎？子曰：不知也。又問：子貢也，牛乘之國，可使治其賦也，不知其仁也。求也何如？子曰：求也千室之邑，百乘之家，可使為之宰也，不知其仁也。赤也何如？子曰：赤也東門丘，可使與賓客言也，不知其仁也。
 子貢問曰：孔文子何以謂之文也？子曰：敏而好學，不耻下問，是以謂之文也。
 子謂子產有君子之道四焉：其行己也恭，其事上也敬，其養民也忠，其使民也義。
 子張問曰：令尹子文三仕為令尹，無喜色；三已之，無愠色；舊令尹之政，必以告新令尹，何如？子曰：忠矣。曰：仁矣乎？曰：未知，焉得仁。
 崔子弑齊君，陳文子有馬十乘，棄而違之，至於他邦，則曰：猶吾大夫崔子也。違之一邦，則又曰：猶吾大夫崔子也。違之何如？子曰：清矣。曰：仁矣乎？曰：未知，焉得仁。
 子曰：若臧武仲之知，公綽之不欲，卞莊子之勇，冉求之藝，文之以禮樂，亦可以為人矣。
 閔子侍側，聞問如也。子路行行如也，冉有子貢侃侃如也。子葉若由也，不得其死然。子曰：吾之於人也，誰毀誰譽？如有所譽者，其有所試矣。斯民也，三代之所以直道

孔子家語

莊子

韓詩外傳

9