

观一叶而知树之死生，观一面而知人之病否，观一言而
知识之是非，观一事而知心之邪正。学会“一眼把人看透”，
虽然“画龙画虎难画骨”，你却可以“知人知面也知心”。

知人知面知心

Getting a Comprehensive Knowledge of a Person

西武◎编著

为人处世的重要技巧，品味人性的益智游戏



哈尔滨出版社
HARBIN PUBLISHING HOUSE

观一叶而知树之死生，观一面而知人之病否，观一言而
知识之是非，观一事而知心之邪正。学会“一眼把人看透”，
虽然“画龙画虎难画骨”，你却可以“知人知面也知心”。

知人知面知心

Getting a Comprehensive Knowledge of a Person

西武◎编著

为人处世的重要技巧，品味人性的益智游戏

图书在版编目(CIP)数据

知人·知面·知心/西武编著. —哈尔滨:哈尔滨出版社, 2008.3

ISBN 978-7-80699-744-4

I. 知… II. 西… III. 人间交往—通俗读物
IV. C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 144730 号

责任编辑:王洪启 杨广斌
装帧设计:同创设计

知人 知面 知心

西武 编著

哈尔滨出版社出版发行
哈尔滨市香坊区泰山路 82-9 号
邮政编码:150090 营销电话:0451-87900345
E-mail:hrbcbs@yeah.net
网址:www.hrbcbs.com
全国新华书店经销
三河市新科印刷厂印刷

开本 680×1010 毫米 1/16 印张 20.5 字数 300 千字
2008 年 3 月第 1 版 2008 年 3 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-80699-744-4
定价:29.80 元

版权所有,侵权必究。举报电话:0451-87900272
本社常年法律顾问:黑龙江大公律师事务所徐桂元 徐学滨

序 知人、识人、用人

这是在网上非常流行的关于知人识人用人的一段话,第一次看见它我就非常喜欢,后来不断地品味、咀嚼,我逐渐有了创作本书的愿望。

一本小说提到“评定一个地方的生活质量,看那里人的牙齿就知道了”。笑起来一口白而整齐的牙齿,这个地方的生活质量一定比较高;牙齿灰黄,又乱又缺,生活质量恐怕就不怎么样了。

从小处看,我们也可以有所领悟——

看一个国家的国民教育,要看它的公共厕所。

看男人的品位,要看他的袜子。

看女人是否养尊处优,要看她的手。

看一个人的血气,要看头发。

看一个人的心术,要看眼神。

看一个人的身价,要看其对手。

看一个人的底牌,要看他身边好友。

看两个人的关系,要看发生意外伤害病之际,对方的紧张度。

看三个人的关系,要看落魄时。

看四个人的关系,要看麻将台上战况牌品。

看性格,要看字的笔画。

看快乐,不要看笑容,要看清晨梦醒一刹那的表情。

看名人,要看他会不会贱卖名牌。

看胸襟,要看如何面对失败及被出卖。

百智之首在于识人,每个人的内心世界常常很复杂,甚至是矛盾的统一体,有的人外貌温厚和善,行为却骄横傲慢,非利不干;有的人貌似长者,其实是小人;有的人外貌圆滑,内心则刚直;有的人看似坚贞,实际上疲沓散漫;有的人看上去泰然自若,可他的内心却总是焦躁不安。先贤说:“人心比山川还要险恶,知人比知天还要艰难。”

这话固然有些偏颇,但它从侧面说明了人心的隐蔽性。细微之处见水平,危难之中识真交,关键时刻显胆识。因此,要真正识人于内心,就必须有敏锐的洞察力!

一个人是否是人才主要取决于他的志向和行为;一个人是坏人还是好人要参考其行动效果的反响;一个人是君子还是小人要看其对每件事是肯吃亏还是喜欢占便宜。探仁人之心,必以信,勿以财;探勇士之心,必以义,勿以惧;探智者之心,必以忠,勿以欺。识人之要,在于从小处着眼,大处着手,长远着想,既听其言,又观其行。在知人、识人、用人方面,古人留给了我们太多智慧的例子,本书史海拾珠,把这些古代先哲的识人智慧与现在人们的事业生活相结合,是一部古人识人智慧的谋略宝典,也是一本现代人察人知人的适用指南。

编者

2007年11月

献词

观操存在利害时,观精力在饥疲时,观度量在喜怒时,观存养在纷华时,观镇定在震惊时。

——《呻吟语》

大事难事看担当,逆境顺境看襟度,临喜临怒看涵养,群行群止看识见。

——《呻吟语》

怠惰时看工夫,脱略时看点检,喜怒时看涵养,患难时看力量。

——《呻吟语》

观人察质,必先察其平淡,而后求其聪明。

——《人物志》

操进退用舍之权者,要知大体。若专以小知观人,则卓犖奇伟之士都在所遗。何者?敦大节者不为细谨,有远略者或无小才,肩巨任者或无捷识;而聪明材辩、敏给圆通之士,节文习熟、闻见广洽之人,类不能裨缓急之用。嗟夫!难言之矣。士之遇不遇,顾上之所爱憎也。

——《呻吟语》

躁于其心者,其动妄;荡于其心者,其视浮;忽于其心者,其貌惰;傲于其心者,其色矜。

——王阳明

小廉曲谨之士,循涂守辙之人,当太平时,使治一方、理一事,尽能本职。若定难决疑,应卒蹈险,宁用破绽人,不用寻常人。虽豪悍之魁,任侠之雄,驾馭有方,更足以建奇功,成大务。噫!难与曲局者道。

——《呻吟语》

一曰问之以言,以观其辞。二曰穷之以辞,以观其变。三曰与之问谍,以观其诚。四曰明白显问,以观其德。五曰使之以财,以观其廉。六曰试之以色,以观其贞。七曰告之以难,以观其勇。八曰醉之以酒,以观其态。八征皆备,则贤不肖别矣。

——吕望

昏暗难谕之识,优柔不断之性,刚愎自是之心,皆不可与谋天下之事。智者一见即透,练者触类而通,困者熟思而得。三者之所长,谋事之资也,奈之何其自用也?

——《呻吟语》

第一篇：知人、知面、知心

第一章 百知之首，知人为上

百知之首，知人为上 / 4
 知己知彼，百战不殆 / 6
 知人者智，自知者明 / 8
 把合适的人放在恰当的位置，
 做正确的事 / 10
 防人不如识人 / 11
 “察人”等于“权术”吗 / 13

第二章 诸葛亮的知人七观

诸葛亮——一个识才辨才的绝对高手 / 16
 问之以是非而观其志 / 17
 穷之以辞辩而观其变 / 21
 咨之以计谋而观其识 / 24
 告之以祸难而观其勇 / 27
 醉之以酒而观其性 / 29
 临之以利而观其廉 / 32
 期之以事而观其信 / 36

第三章 孔子的识人三法

不得不佩服古人，不得不佩服孔子 / 40
 视其所以 / 42
 观其所由 / 44
 察其所安 / 45
 招聘时应注意的问题 / 47

附：南怀瑾解读——孔子也会看相 / 49

附：涇泽荣一解读——观察人物的方法 / 53

第四章 庄子的识人九征

庄子察人的办法，巧哉！妙哉！ / 56
 远使之而观其忠 / 57
 近使之而观其敬 / 59
 烦使之而观其能 / 60
 卒然问焉而观其知 / 61
 告之以危而观其节 / 63
 急与之期而观其信 / 64
 委之以财而观其仁 / 66
 醉之以酒而观其侧 / 66
 杂之以处而观其色 / 67

第五章 李克的识人五要

李克这招真毒 / 70
 平居时与谁亲近 / 73
 富裕时与谁共享 / 75
 达显时举用何人 / 77
 困苦时何事不为 / 78
 穷乏时是否苟取 / 79

第六章 刘劭的识人八观

观其夺救，以明间杂 / 82

观其感变,以审常度 / 83
观其志质,以知其名 / 84
观其所由,以辨依似 / 84
观其爱敬,以知通塞 / 85
观其情机,以辨怨惑 / 87
观其所短,以知所长 / 88
观其聪明,以知所达 / 89

第七章 张居正选才六原则

毋徒炫于虚名 / 92
毋尽拘于资格 / 96
毋摇之以毁誉 / 98
毋杂以爱憎 / 100
毋以一事概其生平 / 103
毋以一眚掩其大节 / 105

第八章 《吕氏春秋·论人》—— 八观六验,六戚四隐

听则观其所行 / 110
止则观其所好 / 111
穷则观其所不受 / 112
贱则观其所不为 / 112
喜之以验其守 / 113
怒之以验其节 / 115

第九章 我的知人三法

投石问路——试探法 / 118
众恶之,必察焉;众好之,必察焉——
调查法 / 120
小中见大——细节法 / 125

第十章 走出看人的误区

识人解弊 / 130
以貌识人,但不以貌取人 / 132
柔弱之人未必君子 / 134
不以言取人,不因言废人 / 136
气度的正面和反面 / 139
不逆诈,不亿不信 / 140
不以言举人,不以人废言 / 141
表面现象最蒙人 / 142

第二篇 一眼就把人看透

第一章 根据外貌特征识别对方

观表情知内心 / 148
通过体型识别对方的性格 / 150
笑容演绎心灵风景 / 152
根据脸型判断人的性格 / 154
透过眼神辨人心 / 156

第二章 根据言谈话语快速 识别对方

察言是识人的关键 / 160
恭敬语的秘密 / 162
说话方式反映真实想法 / 164
口头禅识人 / 166
九大性格九种言谈,各有千秋 / 168
从幽默识别对方性情 / 170
巧言令色,鲜矣仁 / 171
喜欢揭人隐私者 / 173
如何通过谈话来知道对方是兼才还是偏才 / 174

- 听声音辨个性 / 175
- 根据交际方式快速识别对方 / 177
- 传话者轻,好议者浅 / 179
- 善于捕捉“弦外之音” / 180
- 能辨风向才会使好舵 / 182

第三章 根据行为举止快速识别对方

- 从小动作识人 / 186
- 坐姿识人 / 190
- 用座位画一张“人心地图” / 192
- 走姿识人 / 194
- 手势识人 / 196
- 握手识人 / 198
- 站姿识人 / 200
- 抽烟识人 / 202
- 写字识人 / 204

第四章 观其穿戴而知雅俗

- 穿衣与识人 / 210
- 从衣服的颜色识人 / 211
- 从衣服的选择判断人的性格 / 213
- 从领带识人 / 215
- 从提包识人 / 217
- 从鞋子识人 / 219
- 化妆识人 / 220
- 从帽子解读人的个性 / 222
- 从戴的手表看人 / 223
- 从香水看女人性格 / 225

第五章 根据生活习惯快速识别对方

- 从饮食习惯识人 / 228
- 从喝咖啡的方式考察人的性格 / 230
- 从吃鸡蛋的方式认识对方 / 232
- 从挤牙膏的习惯看人 / 234
- 从看电视的习惯推断对方性格特点 / 235
- 从睡床看人 / 236
- 从睡眠的姿势了解对方潜意识 / 238
- 从打火机使用习惯看人 / 240
- 从使用的手机类型看性格 / 241
- 看花钱识人 / 242

第六章 从工作习惯看人性格

- 从他的办公桌看 / 246
- 从处理文件的方式看 / 247
- 从工作责任心看 / 249
- 从对方的名片看 / 250

第七章 根据兴趣爱好快速识别对方

- 从个人嗜好识别对方 / 254
- 从付款方式看对方为人 / 257
- 从喜欢的运动方式看人的个性 / 258
- 从洗澡的方式看人的个性 / 260
- 从对方的车子看个性 / 261
- 从卧室的装饰看人的个性 / 262
- 从阅读的喜好观察人 / 264
- 从喜欢的音乐判断人的心理 / 266
- 由喜爱的舞蹈分析对方 / 268
- 从旅游方式偏好了解对方 / 270

- 从玩偶和宠物了解对方 / 271
- 从选择座位观察人的个性 / 272
- 从喜欢的电视节目看人 / 273
- 从画画的行为看个性 / 275
- 从收藏爱好看个性 / 277

附

□■▶《冰鉴》——曾国藩的识人智慧

- 第一神骨 / 280
- 第二刚柔 / 283
- 第三容貌 / 285
- 第四情态 / 287
- 第五须眉 / 289
- 第六声音 / 291

□■▶《人物志》——刘劭的识人艺术

- 自序 / 294
- 九征 / 295
- 体别 / 297
- 流业 / 299
- 材理 / 301
- 材能 / 303
- 利害 / 305
- 接识 / 306
- 英雄 / 307
- 八观 / 308
- 七缪 / 311
- 效难 / 313
- 释争 / 314

第一篇



知人、知面、知心

第一章



百知之首，知人为上。

夫圣贤之所美，莫美乎聪明；聪明之所贵，莫贵乎知人。

摘自(魏)刘劭《人物志》

百知之首，知人为上

“百知之首，知人为上；百谋之尊，知时为先；预知成败，功业可立。”在事业和生活中，倘若你明白对方属于哪种类型的人，并能对症下药，见机行事，不管做什么事情，就都能游刃有余、掌控自如了。但要做到这些真的不容易。

先贤说：“人心比山川还要险恶，知人比知天还要艰难。”李白说：“蜀道难，难于上青天。”我觉得：识人难，难于上西天。这话固然有些偏颇，但它从侧面则说明了人心的隐蔽性。

事物的表面现象相似但实质不同，是很容易迷惑人的。表面看上去，每个人都好像很一般，但内心世界却包得严严实实，深藏不露。人们往往用至诚的外表和虔诚的行动，掩饰一颗魔鬼般的内心，《镜花缘》写两面之人“个个头戴浩然巾”，“和颜悦色满面谦恭”，不意浩然巾下藏着一张恶脸，满脸横肉。虚伪，是人类发展到一定高级阶段才具有的品性。人海茫茫，世事变幻，要真正了解一个人真的不容易。所以，即便活了一辈子，即便阅人已无数，恐怕你也不敢说，你已像那孙猴子，有双火眼金睛了。

识人易吗？我说识人又很易。“路遥知马力，日久见人心。”“试玉要烧三日满，辨才须待七年期。”“听其言，观其行。”这些都是很有效的方法。

宋真宗想拜王钦若为相，王旦制止说：“王钦若受陛下赏识提拔，地位与待遇已相当优厚，我还是希望他能留在枢密使的位置上，这样，枢密府与相府之间也可以保持平衡。我朝从太祖开国以来，还没有任用南方人当宰相的先例，虽然古人说唯才是举，但也必须是真正的贤才才可以破例提拔。我身为宰相，不敢压抑贤才，但不同意王钦若当宰相，这是公众的意见。”由于王旦反对，真宗便暂时放弃了自己的想法。直到王旦去世后，王钦若才被放手使用，因此，王钦若逢人便说：“是王旦使我当宰相的时间延迟了十年！”

当初，王钦若与陈尧叟、马知节同在枢密院任职，因为汇报工作，他们当着皇帝的面发生了争吵。真宗把王旦叫来处理纠纷时，王钦若还在大骂不已，马知节哭着说：“我愿与王钦若一起到御史府对质，请求公正评判。”王旦怒斥王钦若退下，才平息了这场纷争。事情发生后，真宗非常愤怒，要立即下令将王钦若三人投入监狱。王旦严肃地说：“王钦若等人多年来一直得到陛下的特殊宠爱，所以才敢如此肆无忌惮。陛下要责罚他们，也应当选择公开正式的场合。今天，您暂且回宫休息，明天我再来领取圣旨。”

第二天，真宗召见王旦，问他是否安排了处罚王钦若的事情。王旦回答：“王钦若等人理当处罚，但不知陛下要冠以什么样的罪名？”真宗说：“判他们愤争无礼的罪名。”王旦说：“陛下治理着天下，却用愤争无礼的罪名将大臣入狱，如果这件事传到国外，恐怕会因处罚失当而损害您的威信。”

真宗问：“你说该怎么办呢？”王旦说：“应该通过中书省传达您的旨意，把王钦若等叫来宣布陛下对他们宽大为怀的态度，同时对他们施以警告。等过一段时间，再将他们罢免也为时不晚。”真宗同意了王旦的处理办法，并说：“如果不是你说了话，我真是难以容忍他们这样放肆。”一个多月后，王钦若等人受到了免职的处分。

王旦曾与杨亿在一起品评当朝人物，杨亿问：“丁谓这个人日后的前途和表现会是什么样子？”王旦评论说：“丁谓是个有才华的人，但在品德修养上还有所欠缺，日后担任了高级职务，假使有品德高尚的人帮助他，可能会有一个好的晚节；如果是他单独掌权，一定会给晚节带来不幸。”后来，丁谓的发展果然证实了王旦的预见。

今天看来，王旦并没有什么惊人之举，也算不上千古留名，但他在处理日常事务中能够时时处处以知人为先，又能有理、有利、有节地具体安排每件事的处理方案，把事情做得既符合忠公体国之道又稳妥有条理，从中可以看出王旦的水平。这对我们来讲，也极富有借鉴意义。

每个人的内心世界都很复杂，甚至是矛盾的统一体。因此，要做到识人于内心，具备敏锐的洞察力是必不可少的，只有把似是而非的现象辨别清楚了，才可以说知人不难。

知己知彼，百战不殆

《孙子兵法》里有这样一段著名的话：“知己知彼，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，每战必败。”这可谓是古往今来战争的总结。

“知彼”的情形十分复杂，包括对对方的将帅、士气、作战能力、所处形势等所有方面的综合了解。如果说“知彼”难的话，“知己”就更难，所谓“当局者迷”，人们往往很难对自己作出客观的了解和评价。如果既能客观地评价自我又能全面地了解对手，那么就会无往而不胜了。

但在“知彼”的诸多方面中，了解彼方主帅的性格、谋略、为人、心态、志向等因素恐怕是十分重要的，甚至是首要的。只要能吃透对手，对他的意图了然于胸，那主动权就牢牢在握了。哪怕己方不如对方，只要能把握住对方，也不至于大败，这就是所谓的“惹不起，躲得起”。

田忌是一位出色的军事家，也是一位优秀的政治家。对敌国的战事他不仅了如指掌，而且他对敌将的脾性也是了解得很深刻的，因此在他的辅佐下，楚国屡战屡胜。

有一次楚王问田忌：“齐国和楚国交战，楚国如何才能取得胜利？”

田忌答道：“齐国如果派申孺为将，楚国就出动5万人马，派上将军率领。齐国如果派田居为将，楚国就出动20万人马，派上将军率领。齐国如果派眳子为将，楚国就应该出动全国的兵马，由大王您亲自率领，我跟随相国上将军担任左右司马，这样才能够使您幸免于难。”

没过多久，齐国和楚国爆发战争。齐国派申孺为将，率大军进攻楚国。楚国按照田忌的说法，出动5万人马，由上将军率领。战争开始不久，楚国就斩申孺首级而归，齐军大败。

齐王大怒，派眳子统率大军浩浩荡荡进攻楚国。楚国按照田忌的说法，出动全国兵马，并由楚王亲自率领，田忌跟随相国上将军担任左右司马，全力以赴，以弱势战胜来势汹汹的齐国，楚王也平安无事。

举国上下都称赞田忌英明机智，并问其中的原因。

田忌答道：“也没有什么，只是因为我十分了解齐国的将军。申孺傲慢自大，嫉贤妒能，因此必然败亡。田居尊重贤者却轻视普通人，因此与他交战可能会一胜一负。而眳子却大大不同，既尊重贤者，又爱护普通人，所以，由眳子带领的军队必然会团结一致，众志成城，这也正是我们楚国要全力以赴来对付他的原因。”

对现代的管理者来说,要想成为一个有远见的领导人,必须懂得每个人都是有个性、有特征的,只有做到既了解自己的个性特点又了解他人的个性特点,才能够真正管理好企业。

善用人才的标准有五条:

一是用其所长,避其所短。这一点是用人艺术之核心。金无足赤,人无完人。没有一个人是十全十美的。萧何与张良为刘邦出谋献策,打败项羽,但如果让萧何与张良横刀立马,统兵千万,冲锋陷阵,那他们就远远比不上韩信了。正所谓“坚车能载重,渡河不如舟”。

二是量才使用,才尽其用。吴子说:“短者持长戟,长者持弓弩,强者持旌旗,勇者持金鼓,弱者给厮养,智者给主谋。”饭盒的作用是用来盛饭,脸盆的作用是用来洗脸,如果把它们调过来使用,不是不行,但麻烦也会跟着出现。用人也是如此,不同的位置,对人才有不同的要求;不同的人,对位置也有不同的适应性。如果说企业管理的一般法则是科学,那么对人才的细节考察就是艺术。量才用人,需要根据不同人才的素质、才智,安排相应的岗位。不仅不能出现大材小用,浪费人才的现象,也要防止小材大用,虚占其位,贻误事业。可见,“用人如器,有多大的容量就装多少水”。“好瓦匠没有用不了的砖”,一个出色的领导者,必须量才用人,使人尽其才、物尽其用。

三是明责授权,信任人才。“用人不疑,疑人不用”。就是说你认为是人才,就要明责授权,毫无顾忌地使用,不能既用又疑,授职无权。在这方面,我们要向刘备学习。他“三顾茅庐”请孔明出山后,就不顾关羽、张飞的百般刁难,将实权交给孔明。结果,因为刘备的信任,孔明才鞠躬尽瘁,死而后已,成就了三国鼎立的伟业。一个人的能力是有限的,同样,一个领导也不可能包办一切,所以作为一个领导一定要大胆、充分地使用人才。

四是组合人才,聚放效应。现实生活中常有这样的情况出现,把每个人单独放在一个地方,都是人才,但如果把两个能力、经历、资历、性格、年龄相当的人放在一起工作,很容易出现“碰撞”、“不团结”的局面;但如果把一柔一刚、一老一少、一男一女加以组合,结果可能就焕然一新了。因此,一个领导者在使用人才时,对个体的素质要重视,同时对群体结构的合理化要更加重视。毕竟一个公司就是一个群体,使群体中的个体相互弥补,相得益彰,这样才能达到“1+1>2”的效果。

五是庸才、愚才及时淘汰。

总之,一个企业的领导者,如果具备了爱才之心、识才之眼、选才之德、谋才之脑、提才之能、用才之胆、容才之量、护才之魄、育才之法和集才之力,再加上天时地利,这样的公司在无形之中已经成功了。