

曾国藩官场绝学

叁

中国工人出版社

曾国藩官场绝学之三

曾国藩冰鉴

主编 林之满

中国工人出版社



A1002191

目 录

卷一 九 征

——鉴别人才的九种表征

- 一、与人相见····· (2)
- 二、九质之征····· (7)
- 三、人之质量，中和最贵····· (23)
- 四、九征有违，偏杂之材····· (27)

卷二 神 骨

——识别人的忠与奸

- 一、总论神骨····· (32)
- 二、论神之辨····· (41)
- 三、论神之见····· (61)
- 四、论骨之形····· (71)
- 五、论骨之色质····· (86)

卷三 刚 柔

——识别人的性情

- 一、总论刚柔····· (92)
- 二、论外刚柔····· (101)
- 三、论内刚柔····· (114)

卷四 容 貌

——识别人的体格与个性

- 一、总论容貌····· (122)
- 二、论容之整····· (130)
- 三、论貌之别····· (148)

四、论面之状	(170)
--------------	-------

卷五 气 色

——识别人的综合素质

一、总论气色	(214)
二、论气色之类别	(227)
三、论气色之正	(243)
四、论气色之忌	(249)

卷六 情 态

——识别人的才气

一、总论情态	(254)
二、论情之恒态	(260)
三、论情之时态	(267)

卷七 声 音

——闻声辨人

一、总论声音	(274)
二、论声之辨	(284)
三、论音之辨	(292)

卷八 须 眉

——识别人的早慧与晚运

一、总论须眉	(298)
二、论眉之形	(304)
三、论须之状	(319)

卷九 曾國藩用才之道

一、广结贤才	(326)
二、广搜人才	(329)
三、广收慎用	(336)
四、观人于微	(344)

五、量才录用	(348)
六、量才器使	(351)
七、衡才不拘	(355)
八、赏罚分明	(359)
九、知人荐才	(368)
十、认德为贵	(374)
十一、以礼待才	(388)
十二、重视育才	(395)
十三、善于选才	(400)

九 征

——鉴别人才的九种表征

一、与人相见

盖人物之本，出乎情性。情性之理，微妙而玄。非圣人之察，其孰能究之哉？而阴阳刚柔之质，著乎形容，见乎声色，发乎情味，各如其象。是故五质内充，五精外章，包以澹泊，是以目采五晖之光也。故曰：物生有形，形有精神，能知精神，则可穷理尽性矣。

【释解】

人的本质出于情性，情性的道理，玄妙而又深奥，如果没有圣人超常的洞察力，又有谁能探究清楚呢？凡是有血气的生命，无不包含天地混元之气为其本质，没有不秉承阴阳两面的因素而树立根性，没有不容纳金、木、水、火、土五种元素而成形的。若具备了形貌气质，就能够探究其本性。所以说：物生有形体，必有其精神，了解其精神，自然就能穷尽他的本质。

【点评】

古代，有许多善于相马的人，寒风通过牙口相马；麻朝通过脸颊相马；子女厉通过眉目相马；卫忌通过髭须相马，许鄙通过

马屁股相马；投伐褐通过胸肋相马；管青从唇吻处相马；陈悲从腿脚处相马；拳牙从前面相马，赞君从背后相马。上面十个人，都是从马的某一部分相马，至于赵国的王良、秦国的伯乐、九方皋的相马术就更加精妙绝伦了。

《列子》记载，秦穆公让九方皋选求良马，九方皋复命说选到一匹黄色母马。秦穆公于是派人去取马，取来的却是纯黑色的公马；秦穆公因此而不高兴，伯乐感慨万千地说道：“九方皋看到的是天机，得其精而忘其粗，得其内而舍其外。”至于观人之术也是这样啊，摘取其人的大体感觉而略去其人的细枝末节，求取其人的精华之处而舍弃其人的糟粕末节。

人在其行走动静之时，其内在的精神、气质常会表现出来，善于观人的便可以发现这种内在的精神气质。这样，一个人的美丑、善恶就不必通过外在的形体而发现；一个人善谈与否也没有必要通过交谈而了解。而这种特殊的精神气质，古人有人称之为“道”；有人称之为“器”；有人把它叫作“神韵”；有人把它叫作“才气”；有人叫它“识度”；也有人叫它“气象”。

人生于天地之间，吸收日月精华，钟汇万物灵气，将精、气、神、血蓄蕴在体内，喜、怒、哀、乐隐藏在心间，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相上发现人内在的心性品质和才华能力呢？

人的差别主要体现在思想和性格上，鉴别人才，实质上就是区别一个人思想和性格的优劣。优秀的人才大致上可以这样分：一种是天生聪颖、悟性极高的人，他们的成功显得迅捷轻松，挥洒自如；另一种是刻苦勤奋、一手一脚实干的人，他们往往要历经许多折磨、付出艰苦的努力才能成功，但也持久、稳固、坚实。这两种人有一个共同的特点：善于思考。前一种是敏于思考，聪明，显得聪慧机敏，伶俐巧思，多谋善变；后一种人勤于思考，智慧，因而显得执著坚忍，沉着稳重，不折不挠，不轻言失败。

这些良好品质是他们成功的重要保证。而这些神情特征是可以从外貌形相上观察到的。比如神态威猛的人勇敢，祥和平静的人豁达，忠正豪迈的人一身正气，心怀奸诈的人满脸邪气……古人认为：人的材质是稟元一之气而化生，由于所禀之气有多寡厚薄，清浊之分，所以人的质性也就有善恶、智愚、才不才，贤不肖之别。

我们知道，运动之后的脸色会有所变化，这是气血贯通的原因。长年累月地坚持下去，面部的色泽必然会有所变化。大脑的思维也是一种运动，但它不同于体育运动的是，它不是通过空间距离来体现，而是精、气、血在大脑里的融汇贯通。心理学家对此的解释是：思维活动是神经节、神经元、神经窦之间的联接碰撞，就像导体导电一样。在这个传导过程中，有的神经窦能够被打开，有的神经元能够连接贯通，而有的却不能。这种现象由量变移到质变上，就是人各自不同的天赋和特长。所以，长期动脑的人，由于头部精、气、血的运动多于其他人，面部的气色会不一样。一个人如果长期心术不正，时刻算计着别人，不管他表面上如何正襟危坐、坦然自若，但在心灵深处仍会感到莫名的恐惧，一方面是因为从小受到道德舆论的影响，另一方面是害怕别人知道其心怀鬼胎，久而久之，内心这种压抑必然使其神态与常人不同，不管他们地去掩饰。一个人如果长期被生活拖累或心灵受过重大创伤，其神态也和别人不一样这种神态上的变化也就是从外貌形相上来鉴别人品行的一个依据。

古代养生学认为，形能养血，血能养气，气能养神，因此形全则血全，血全则气全，气全则神全。这个“神”，就是器宇目光中表现出来的，能体现人心性才情的气质性的东西。中医学认为，通则不痛，痛则不通，形体完备是有助于气血通畅的，因此形体完备（或奇特）也能使“神”圆润贯通，生机勃发。形全之后，才有助于神全，因此可以通过形来察神，从而测知一个人的心性

才情。当然，这种方法不是绝对正确，但是可以作为鉴别人才的一个重要参考。

人的思考也是一种运动，伴随着相关的气血运行和更为复杂的生理原理。长期思考、勤动脑筋的人自然也会有与他人不同的头面特征。古人早就认为，潜心读书本来就是一种气功态，因而文化人与其他人的面部气质确实不一样。这犹如冰河洗石，天长日久，河流中的石头与其他石头有明显的外形差异；水流情况不一样，石头外形差异也不一样，平缓水区与激流险浪处的石头就有区别。石头的差异来自于外力的作用，人头面上的特征则源自于内部思维力量的冲刷和熏陶，外显出来就是气质、神态、精光等的区别。由此可以从外及内地来考察人物的心性才情。

当然，人才是可以鉴别的，其心性品质终会被人发现，即使是那些深藏不露、修身养德的高人也不例外。

从外表谈吐上着手，发现人物的才能比识别心性品质要容易些。能够在一面之间就准确判断出一个人的能力和品质，实在是品鉴人物的高手。品质、能力俱佳的人物少，能识别其高下真伪的人也许更少。

从本质上来看，香兰和臭草并非同一种气味，雄鹰和家鸡也不会有一样的翅膀。同理，忠臣就是忠臣，奸贼就是奸贼，不会因为都长着人貌，都穿着人衣，就混同为一。尽管在行止言语上有交错混杂的现象，但由于本性不一样，差别终究会显现。披着羊皮的狼仍然是狼，生了病、不咬人的狮子终究还是狮子。

从外表上考察人物虽然不全面，但很直观，“人不可以貌相”说得也对，但只讲到了人物的一个方面。俗话说：“相由心生。”这又体现了人物的一个方面。生活经验丰富的人，的确是能够从形相神态上来推断人的心性才能的。例如鉴人高手曾国藩。曾国藩为人威重，三角眼且有棱，在接见客人时，注视客人而不说话，往往看得人津脊汗背、悚然难持；由此断人才情，百不爽一。实

可称为鉴别人物的高手高手高高手了。连太平天国领袖之一、翼王石达开都称赞曾国藩的识人之能。

由于人的复杂性，从外貌形相上来判断人物的心性才情，实在不是一件容易的事，稍有不慎，就会犯“以貌取人”的错误。除了丰富的人生经验和天生悟性之外，别无其他捷径。而且特别应注意的是，随着时间和境遇的变迁，人的外表形相会发生若干变化，这也给从外表上品鉴人物带来困难。所以，如果只凭外表形相来识别人物，往往会犯错误。因此，一般在考察人物时，除非有十足的把握外，切不可妄然以外表看人，而不察实质。而且人物往往各有所长，如果能扬长避短，发挥优势，用人以四两拨千斤的手法，再施以恰当的教育和培训，用科学的组织策略来推动，团体的力量必将会猛增。

二、九质之征

性之所尽，九质之征也。然则平陂之质在于神，明暗之实在于精，勇怯之势在于筋，强弱之植在于骨，躁静之决在于气，惨怛之情在于色，衰正之形在于仪，态度之动在于容，缓急之状在于言。其为人也，质素平澹，中睿外朗，筋劲植固，声清色怛，仪正容直。

【释解】

总的来看，人物之性的变化，有九种征象。平正或偏颇的气质在于神明；聪慧或愚钝的气质源于精气；勇敢或怯懦的气质源于筋脉；强健或纤弱的体魄源于骨骼；急躁或沉静的气质源于气血；悲伤或愉悦的情绪源于面色；衰殆或肃穆的形象体现于仪表；造作或自然的举止体现于容貌；和缓或急切的状态通过言语表现出来。为人宁静淡泊，内心敏慧、外表清朗，筋骨强健坚挺，声音和神色清润怡悦，仪表庄重，容貌端正。

【点评】

观神识人

“神”正其人正，“神”邪其人奸

观察一个人的“神”，可以辨别他的忠奸贤肖。神正则人正，神邪则人奸。但这里所说的“神”与人逢喜事精神爽的“精神”并非完全一样，后者是人们所共有的精神状态，与人的品质好坏是没有关系的，而前者发源于人的心性。

“神”主要从面部表情中表现出来，尤其是两只眼睛，曾国藩所说的“一身精神，具乎两目”可谓一针见血，说出了其关键所在。

如果一个人神严、庄端，神定，表明他道德高尚，对人忠心耿耿，不会叛主，也不会因周遭事情的变化而改变节操和信仰，敢于坚持正确的东西，这种人意志坚定，有面对困难和克服困难的勇气，他们大多数都是固执的人，但也要因人的性格而异。

如果一个人的神侵邪偏狭，神挫，其性格卑下，心怀鬼胎，居心叵测。他们容易见异思迁，见利忘义，可以随便放弃道德情操。人世间有两种人最可怕，一种是不要命的，一种是不要脸的，但后者比前者更可怕，神歪邪的人多属于后者。这种人平常善于掩饰自己，能够沉得住气，一声不响。只是在形势成熟、羽翼丰满后才露出本性，而不会轻易发难，因小失大。这种老练深沉也正是他们的可怕之处。不怕真小人，只怕伪君子，人心有隔膜就是因为这种人的存在。

《列子·说符》中记载了伯乐与秦穆公论相马的对话。秦穆公问伯乐：“你的子孙中有没有可被派去访求良马的人呢？”伯乐回答：“良马可以靠外表的形态、骨架去鉴别。但是要说到天下最出众的马，却只能靠一种若有若无、若隐若现的神态气色来鉴别。这种马跑起来蹄不沾尘，驾车快得不留车辙。我的子孙只能鉴别

良马，而不能鉴别天下最出众的神马。有一个和我一起担柴担菜的朋友，名叫九方皋，他相马的功夫不在我之下。”秦穆公于是召见了九方皋，并派他去访求骏马。三个月之后，九方皋回来复命：“找到一匹千里马，是一头黄色的母马。”一看，却是一匹黑色的公马，秦穆公很不高兴，埋怨伯乐，说他推荐的人连马的颜色、雌雄都分不清。伯乐听后感慨道：“九方皋眼里看到的，纯粹是马的内在神韵。”后来试骑，果然是世上少有的名驹。

对于李白，大家都知道他的诗极有浪漫主义色彩，但他对鉴识人才也十分内行，这恐怕知晓的人就不多了。相传，李白在大臣哥舒塌家中做客，当时郭子仪也在座，不过他当时只是一个一般的军官。李白一看见他，便说：“这位壮士的眉长长的，直入鬓边，目光闪烁，神彩洋溢，两颊、下颊都极丰厚，声如洪钟，这些都是精气神有富余的表现，将来一定能得到高官厚禄，位极人臣。”

观精识人

精惠则智明，精愚则智暗

观察一个人的“精”，可以识别他的智明愚暗。聪明敏慧的，其“精”条达明畅；愚钝鲁笨的，其“精”粗疏暗昧。这个“精”，与“精明强干”的“精”字在意义上有联系，但识别起来，却并不容易。

古谓人有“精、气、神”三性，“精”指一个人才情智力在气质上的外部显露。花气袭人是芳香，人的才情心力也会像花香一样悠扬淡远地传播出来，以“精”的感觉形式存在。

由于人性灵品质的复杂，加上个人修养和环境、营养等因素的影响，有些人的“精”和“神”表露不十分明显，特别是处于落拓颓丧时期，普通人难对此一目了然。这需要识人者运用经验

和感觉去进行综合判断。许多人都有这种体验，一看某人，就知道他聪不聪明，其道理便在于此。

观筋识人

“筋”强劲则势勇，“筋”软弱则势怯

人的“筋”是他胆量的标志尺，筋劲则勇猛刚强，能力拔山兮气盖世，筋松则怯懦乏劲手无缚鸡之力。一个人手足如果受到伤害，医生首先检查的是手足能否伸展活动，如能则表明筋健完好，伤的只是皮毛，医治起来不麻烦。筋是一个人的力量基础，这力量不只是指生理上的臂力、腰腹力等力量素质，也包括胆量。

筋强劲，其人勇猛，行事大胆，敢于大事。筋软弱者胆小怯懦，行事唯唯诺诺，毫无主见。“筋”这一鉴别人的特征很少单独使用，往往与“骨”这一特征合用。最常听到的就是“伤筋动骨”，其意就是元气大伤，只要没伤筋动骨，那么事情还不足为虑。这也是在强调筋的重要。

尧打算将帝位传给舜，但放心不下，为了考验舜的勇力、胆力，当暴风雨袭来的时候，尧让他进入原始森林，看他怎样回来。这是既需要勇气，更需要意志和智慧的，因为舜要战胜的不仅是毒蛇猛兽，还要战胜自我。最后，他成功了。这就是《尚书·尧典》中记载的“纳于大麓，烈风雷雨弗迷”的动人故事。

四千年后湖南岳麓山上，一个秋天的拂晓，一群游人看见一个年轻人在石凳子上睡觉，胸口只盖了一张报纸。大家很吃惊，这个年轻人就是毛泽东。他常在大雨倾盆的时候，和蔡和森一边向山顶跑一边谈笑。他在长沙的几年，几乎与岳麓山形影不离，用春夏秋冬给他提供的各种气候条件，锻炼自己的体魄。

毛泽东懂得，伟人能够改变历史，拯救国家民族，他与庸人之间有一条明显的分界限，只不过这个界限相距只有一步之遥。

它就是勤奋与懈怠，执著与畏缩，坚韧与软弱，智慧与愚笨，但跨出这一界限又何其的艰难。他们经历过人生的苦难，历尽人世艰辛，磨炼坚强的意志的过程，从刘邦到朱元璋，从卢梭到凡高、杰克·伦敦……无不如此。所以，毛泽东就借与自然环境的搏斗来锻炼筋骨，他的名言“野蛮其身体，文明其头脑”至今激励着人们自强不息。

观骨识人

“骨”健则强壮，“骨”弱则柔弱

观察一个人的“骨”，能识辨他的强弱。“骨”健，则人强壮，“骨”弱，则人柔弱。曾国藩在鉴识人才时认为“神”和“骨”是识别一个人的门户和纲领，有开门见山的作用，他在《冰鉴》中说：“一身骨相，具乎面部。”“筋”和“骨”常联在一起来考察一个人的力量勇怯。

观气识人

气盛决于躁，气冲决于静

观察一个人的“气”，可以发现他的沉浮静躁，这是做大事的必备素质。

沉得住气，临危不乱，方能担当重任，干大事；浮躁不安，毛手毛脚，做事便只能虎头蛇尾、半途而废。底气足，做事精力集中，且能持久；底气虚，精神容易涣散，遇到困难便会不了了之。值得注意的是活泼与文静不是沉浮躁静的区别，文静的人也能动若脱兔，活泼的人也能静若处子。面神浮气躁的人，大大咧咧，遇事糊涂，该小心谨慎的地方也大而化之，不能静下心来仔细思考问题，遇事慌张，稍有风吹草动，便气浮神惊，这样的人能岂成大事？

魏明帝曹叡临死前，曹爽命手下执曹叡手强行做了一份诏书，使自己得以主持朝政。当时，何晏、丁谧、邓扬、李胜四人都有才气，但为了能够富贵便趋炎附势，曹爽辅政后，就视四人为心腹手足。四人因为替曹爽出谋划策，剥夺了司马懿的实权，所以被升为尚书、校尉等。四人又劝曹爽伐蜀，结果大败而归，又让曹爽专执朝政，修改制度，搞得朝廷到处都乌烟瘴气。

何晏问前程于精通术数的管辂，管辂劝他说：“如今你位高势重，却背心离德，非求福之道。如能扶贫益寡，以德行政，方能顺应天意，否则会遭天谴。”管辂的舅舅责备他说得太直白，管辂说：“与死人语，何所谓也！”后来曹爽被司马懿夺权杀死，何晏四人被夷三族。有人问管辂事先如何知道的，他说：“邓行步如鬼躁，何如魂不守舍，血不华色，精气烟浮，容若槁木，此为鬼幽。故知其败也。”陈寿在《三国志》中记载，说何晏、夏侯玄、邓扬三人想与傅嘏结交，傅嘏却不买帐。有人问他为什么，傅嘏说：“夏侯玄志大才疏，有虚名而无实才；何晏喜欢谈古论今，但为人虚伪而无诚意，是以口舌乱国政的人；邓扬有始无终，好虚名虚利，吹捧同类，排斥异己，妒忌心也重，我看这三个人都是乱德败性之人，躲避还来不及，哪能与他们亲近呢？”后果然如此。

观色识人

仁厚之人，有温柔之色

顽强之人，有刚毅之色

睿智之人，有豁达之色

《说文解字》解释道：“色，就是眉目之间的气色。”以前邴雍能辨别出盗贼，观察他的眉目之间就可以得到隐藏的情形，晋国国君让他观察成百上千的盗贼却没有一个差错。《韩诗外传》也有