

ZENG GUO FAN QUAN SHU.



曾国藩识人法

曾
国
藩
全
书
ZENG GUO FAN QUAN SHU



远方出版社

曾国藩全书

曾国藩识人法

曾國藩識人法

文章老得陰陽之美表

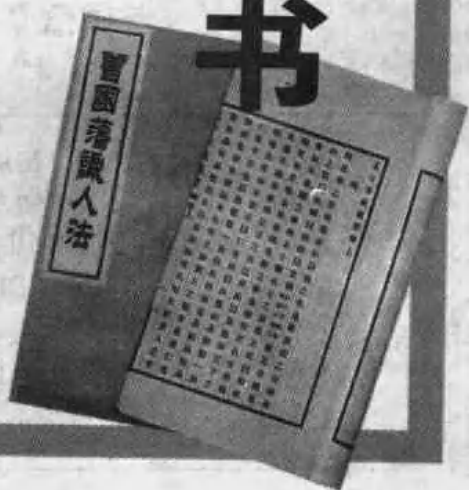
大陰	少陽	少陰	太陽	成象	理氣
識度	趣味	情韻	氣勝	有兩長	有兩長
易士	左傳	詩經	孟子	可指	可指
史記	莊子	楚詞	韓文	相與	相與
序跋	傳誌	詞賦	奏議	類文	類文
陶	蘇韓	少陵	李	自針	自針



曾国藩全书

主編 梁 勤

远方出版社



责任编辑：张阿荣

曾国藩全书

主编：梁 勤

远方出版社出版发行

(呼和浩特市乌兰察布东路666号)

全国新华书店经销

北京市通县华龙印刷厂印刷

开本：850×1168毫米 1/32 印张：210.5 字数：5000千字

2002年7月第1版 2002年7月第1次印刷

印数：1—2000套

ISBN 7-80595-769-X/K·27

定价：1980.00元

目 录

一、曾国藩求才方法	(4)
二、三考进士入翰林	(27)
三、相人整体，可得任大事之人	(32)
四、瞪着三角眼，观人“移时”不“移睛”	(34)
五、尽揽天下英才为已用	(45)
六、严以律己 宽以待人	(48)
七、好家长带出好家范	(54)
八、应酬时观人品人，更审人情	(58)
九、用人之法戒骄、奢	(60)
十、用人原则：有操守无官气	(63)
十一、貌为参考 情态取人	(68)
十二、外在气质与内在品质兼佳，则成大气候	(76)
识人篇	(80)
一、神骨——曾国藩相人秘诀	(80)
二、刚柔——识别人的性情	(116)
三、容貌——识别人的体格与个性	(142)
四、情态——识别人的才气	(190)
五、须眉——早成与晚熟的标志	(209)
六、声音——闻声辨人的相术	(224)
七、气色——识别综合素质的依据	(245)



附录一：冰 鉴	(264)
附录二：处世金针	(272)
1 修身之要	(272)
2 学问之道	(299)
3 齐家之方	(333)
4 治军之术	(348)



卷首语

李鸿章说：占尽人才，人才尽用

王闿运说：胡林翼能求人才而不识人才，曾国藩能用人才而不求人才，左宗棠能识人才而不容人才。



篇前絮语

《清史稿》评价曾国藩：为人威重，美须髯，目三角有棱。每对客，注视移时不语，见者竦然，退则记其优劣，无或爽者。曾国藩的一生，以理学为主，文以治世，武以镇反，并留下一千多万可资后人学习、研究的文字外，还留下了被称作“另外一套学问”的相术典籍《冰鉴》。可以说，这是曾国藩入官场之外人生最得意的一笔。

鉴者，镜也。像冰一样晶莹剔透的镜子，而且冷然凛然。岂不“透过现象看本质”，一眼洞穿过皮骨，直抵内心世界？遑论美丑善恶、忠奸愚智、君子小人，曾国藩的那双三角眼，就是一架功能无比神奇的望远镜、照妖镜。

世有千里马，而后有伯乐。千里马多多，伯乐无多，千里马不被发现，便骈死于槽枥之间，那是马的悲剧——生不能驰骋沙场。世有能人，能人不被发现，默默无闻一生，没人提供英雄用武之地，不能轰轰烈烈地干一番大事业，那是人生的悲剧。天不生国藩，晚清夜漫漫。

据说，曾国藩招募湘军时，必每人亲自过目，不说好坏，相中了，口里“唔唔”两声作罢。实践证明，他看中的，无论官兵，皆能征惯战。

曾国藩为官一世，仅幕府队伍即400多人，少数为推荐，多数都是亲自发现和培养起来的，他在从军从政的过程中，设置了大批办事机构，既治事，又育人，为即将崩溃的大清王朝培育出了大批人才，其中不少人成为中国近代史上的著名人物，如李鸿



回

章、左宗棠等。据统计，出身曾国藩幕府后来官至三品以上者达49人之多，官至督抚、堂官者26人，六、七品者无数，累计数千人，自然包括一大批著名学者、文学家和在洋务运动中涌现出来的科学家。这在中国历史上，是一道绝无仅有的识人、用人的亮丽的风景线，被称为“曾国藩现象”。

当然，《冰鉴》中也掺杂了一些类如迷信的芜杂。客观地讲，这是由于几千年封建传统文化所限定，曾国藩自然也挣不脱而必然束缚其中。相人看外表，大体上有规律可循，只是相对的，决不是绝对的。怎么能一眼人木三分，以貌取人呢？这些，都需要我们在读的时候辨正，千万不要以偏概全，陷了自己又舛误他人。

一、曾国藩求才方法

公元前106年，汉武帝下令让州郡官员察举人才，他在诏令中提出：要建立非常的功业，必须有非常的人才。因此，选拔人才必须不拘一格、不必求全责备。这则诏令写得很有气势，由此亦可窥见汉武帝的雄才大略。原文是：

“盖有非常之功，必待非常之人。故马或奔蹏而致千里，士或有负俗之累而立功名。夫泛驾之马，斲驰（放纵不羁之意）之士，亦在御之而已。其今州郡察吏，凡有茂材异等可为将相及使绝国者。”

近两千年之后，曾国藩也反对以出身、资历衡量人。他说：不宜复以资地限之。卫青人奴，拜相封侯，身尚贵主。此何等时，仍以寻常条例困屈奇男子乎！”因此他求才“但求一长可取，不可因微瑕而弃有用之才”。“人材以陶冶而成，不可眼孔太高，动辄谓无人可用”。曾氏是言行一致的。他对人才的延揽也是不拘一格，如薛福成所说：“在籍办员始，若塔齐布、罗泽南、李续宾、李续宜，杨载福、彭玉麟，或聘自诸生，或拔自陇亩，或招自营伍，皆各获其所长。即李世忠、陈国瑞以桀骜鸷作名，仍奖其长而指其过，劝令痛改前非，不肯轻率弃绝。”被称为“儒将之雄”的李续宾，智谋不及其弟李续宜，悍将鲍超，虽“英鸷无匹”。但“目不识丁”。曾氏识用鲍超、塔齐布、容闳等人，就体现了不拘一格的原则。

鲍超刚从胡林翼手下转入曾氏大营，就提出家中母亲有病，想讨银200两，曾氏气得大骂。胡林翼一个劲地劝曾，曾氏终于想通了，立即给鲍超寄去300两，多寄了100两银子。鲍在曾氏



帐下，很快成为一位杰出的将领，但他为人贪财，有一次求升官未获准，立即离营，并索要万两银钱，曾氏开始十分气愤，想严惩鲍。后来又是胡林翼派人持手书劝阻：“国家用人之际，勿以小过掩大功。”胡是鲍的老上级，胡最知鲍，鲍亦敬胡，胡又写信劝鲍改过，于是曾氏才饶了鲍超。由此可见，曾氏虽能不拘一格用人，但也有气不能忍之时，在这些时候，胡林翼对他的帮助很大。

说到胡林翼，不防多说两句。胡是与曾齐名的“中兴名臣”，他也很重视发掘人才，人称他“荐贤满天下”。在他推荐的人物中，有两位杰出人物：林则徐和左宗棠。如果不是他的推荐，林、左二人可能是另一番命运，近代史或许将因此改写。胡比林小二十多岁，但二人往来甚密，林当时在胡林翼岳父陶澍（时任两江总督）手下，任江苏布政使。胡极钦佩林的人品学问，乃在岳父面前极为奏保，陶去世不久，林即调任湖广总督，此后才有虎门销烟。

就像胡林翼这样的天才，年轻时也有嫖妓的污点。胡是贵家子弟，娶两江总督陶澍之女。相传订婚之初，陶夫人极力反对，但陶澍不听。到新婚之夜，新郎不见，后来得知他在妓馆，连忙派人去找，新郎已大醉如泥，草草扶入洞房，一觉到天亮。新郎去和妓女胡混，还像话吗？陶夫人更是埋怨丈夫，陶澍却说：“少爷将来必为国家栋梁，功名在老夫之上，切不可小看他，他将来担当大事，一定不会糊涂的。”后来花花公子果然终成大器。

塔齐布为湘军名将，满族人。湘军创建之前，他只是绿营守备这样的下级军官。当时曾氏办团练，他率兵与官勇一起操练，曾氏每次见他早早到场，“执旗指挥，虽甚雨，矗立无情容”，每当曾氏检阅士卒时，塔齐布都身着短衣，腿插短刀侍立一旁。曾氏对这位身材高大，面色赤红的满族军官很惊奇，与之攀谈，则



更为欣赏，又到他军中检查，见其训练精严，且能团结士卒，曾氏叹道：“绿营中居然有如此人才，真是天助我也。”于是次年建立湘军时，即破格提拔塔为统领。塔在战斗中十分英勇，咸丰四年闰七月初二与诸弟书中，曾氏称塔为“神勇”：“贼自湖北汉黄以下，尽纠其精锐来岳，以与我军对抗，二十八日鏖战至五个时辰之久，塔军门匹马冲突，忽东忽西，全军士卒无一人不俯首咋舌，称为神勇。”这年年底，曾氏即保奏塔取代鲍起豹任提督，据载：“受印日，士民聚以观，叹诧国藩为知人。”

对容闳的重用，也很能体现曾氏衡才不拘一格。容闳曾经强烈同情太平天国，他从美国耶鲁大学毕业归国后，满怀“西学东渐”的强烈愿望，于1860年11月来天京，19日拜会了洪仁玕，提出请太平天国建立一支良好的军队、一个良好的政府以及设立银行、学校等七条建议。洪仁玕对此很感兴趣，但几天后他却婉拒了容闳的建议，说战局紧张，无从实施等，容闳为报国无门而痛心，便于12月24日离开天京，去经营茶叶生意。正当他一心经商之时，突然收到几位朋友的来信，邀他前往安庆曾国藩大营。容闳担心曾氏会因他同情太平天国的“前科”而加罪于他，但他还是怀着疑虑的心情去了。到后才知曾氏得知他情况后，几个月里无日不想见到他，自己的担心是多余的。容闳一到，曾氏立即亲自接见，优礼有加，还主动征询，虚心采纳其救国良策，后来容闳成为洋务运动的骨干人才，为“西学东渐”做出了巨大贡献。

史鉴

李世民上台后，面临着如何处理政变中敌对派的问题，他决定不以昔日政治立场划线，大胆启用敌对派。但是，前太子李建成与齐王李元吉的部下被提拔使原秦





王府的一些老部下不满，李世民对他们说：“今所以择贤才者，盖为求安百姓也。用人但问堪否，岂以新故异情？”即用人只看能否胜任，不以亲疏划线。魏徵原是李建成的智囊，如李世民所言：“魏征往者实我所仇。”但李世民爱才胜于私怨，他早就赏识魏的学问和人品，又见他被捕后临危不惧，更是钦佩，遂亲自为他松绑、赦罪，并拜为谏议大夫，专管给皇帝提意见。魏到任不久，即立一大功。当时河北各州县一向与李建成有往来的人，很怕追究，图谋作乱。魏自愿去河北招抚，现身说法，混乱得以迅速平息。后来魏成为有名的谏臣，帮助李世民成就了“贞观之治”的伟业，这正应了一句古话：主圣臣直。

贞观二年（628年），太宗问左仆射封德彝（yí）说：“国家要从根本上达到安定，在于得到人才。近来我命你举荐贤才，没见你推荐过一个人。治理天下，事情极为繁重，你又不说一句话，我把荐贤的工作交给谁呢？”封答道：“我虽愚昧，但怎敢不尽心办理，只是到现在为止，我还没有发现有奇才异能之事。”太宗说：“前代的圣明君王，用人如用器，都是用当时的人才，不可能向别的朝代去借人才。难道要等到梦见了傅说（商朝贤臣），遇到吕尚（姜子牙）以后，再去治理国家吗？况且哪一个朝代没有贤能的人，只恐怕遗漏而不了解罢了！”封德彝（yí）于是惭愧地退下去了。

用人不拘一格，是为广求人才，但这并不意味着良莠不辨，博收杂进。所谓不拘一格，是建立在基本符合人才标准的条件上的。曾氏对方存之说过：“搜求人才，采纳众议，鄙人亦颇留心，



惟于广为延揽之中，略丰崇实黜华之意。若不分真伪，博收杂进，则深识之士，不愿牛骥同处、庸人得意，而贤者反掉头去也。”他说李元度“过人之处极多”，而“短处则患在无知人之明”，“凡有请托，无不曲从”。说曾国荃“爱博而面软，向来用人失之于率（不懂重），失之于冗（冗员多）”，教他“以后宜慎选贤员，以救率字之弊；少用数员，以救冗字之弊”。

为此他主张“德才兼备” 司马光对“德才”的定义为：“聪察强毅之谓才，正直中和之谓德”。于二者之中，曾氏更强调人的德行。他在笔记中论才德说：

“司马光曰：‘才德全尽，谓之圣人；才德兼亡，谓之愚人。德胜才，谓之君子；才胜德，谓之小人。’余谓……德而无才以辅之，则近于愚人；才而无德以立之，则近于小人，与其无德而近于小人，毋宁无才而近于愚人。”

基于对“德”的重视，他要求“于纯朴中简择人才”，认为“观人之道，以朴实廉介为质”。对那些“心窍多，以大言取宠”的浮滑之辈，深恶痛绝。他劝诫绅士说：“好谈兵事者，其阅历必浅；好攻人短者，其自修必疏。”故他强调“崇实而黜华”，崇尚“简默朴实”，厌恶油嘴滑舌的夸夸其谈。

他还据此提出具体的择人标准。曾氏把人才分为两大类：一类“官气多”，一类“乡气多”。他解释说：“官气多者好讲资格，好装样子，办事惊世骇俗之象，语言无彼此妨碍之弊。其失也奄奄无气，凡遇一事，但凭书办家人（指师爷）之口说出，凭文书写出，不能身到、心到、口到、眼到，尤不能苦下身段去事上体察一番。乡气多者好逞才能，好出新样，行事则知己不如人，语言则顾前不顾后。其失也一事未成，物议先腾。”无疑两者都有缺点，但曾氏更痛恨的是有官气，太不实干的官僚，而宁愿用有乡气的人。他指出：“若官气增一分，则血性必减一分。”提倡选



问

“筋力健整、能吃辛苦之人”，“有操守而无官气，多条理而少大言”的“明白而朴实”的人，“尤以习劳苦能办事为本”。

这种乡气之说用到选用将帅上，则又可具体表述为“忠义血性”四个字，他说：“求将之道，在有良心、有血性、有勇气、有智略”。

曾氏重用鲍超，就是重“忠义血性”的例子。鲍是今重庆奉节县人，因家贫从军，行伍出身。咸丰三年入湘军水师，任哨长。克武昌后，升为参将，改领陆军，曾解曾氏祁门之危。后官至湖南提督，乃曾氏帐下一猛将。

鲍超不识文墨，仅认得自己的姓名，但作战勇敢，带兵有方，其憨直更令曾氏喜爱。有一次，鲍孤军被困九江，将派人向曾氏求救，叫文书写信，多时没有送来。鲍心急，顿足道：“都什么时候了，还咬文嚼字？”立即喊亲兵拿来一幅白麻，自己握着毛笔，于幅中大书一“鲍”字，四周作无数小圈围绕着，急急封函，派人送去。曾氏幕府中的人不解其意，就给曾氏看，曾氏大笑说：“老鲍又被围矣！”于是派出援军。

曾氏知鲍，鲍亦敬曾。有次鲍超学写“门”字，末笔没有写上钩。别人告诉他还缺一钩。鲍怒指厅中大门：“两边都不是直的吗，哪里有钩？”正好墙上悬着曾氏所赠对联，中有“门”字，这人于是说：“曾大帅写门字亦有钩矣。”鲍一看果然，即跪地三叩首，说：“先生恕吾武人！”

曾氏也很重视才识。他曾提出“将才四大端”，对为将者的才识提出四个要求：“一曰知人善任，二曰善觐敌情，三曰临阵胆识，四曰营务整齐。”曾氏十分折服常与他闹别扭的左宗棠之才，称他“刚明耐苦，晓畅兵机”，多次向朝廷力荐，左得以迅速升迁，由此可见曾亦重才。

但是，曾氏早年选人偏重“德才兼备”，且以德为主。他后



不对此曾有几番感慨，他说：“为德为才，得一已难，两者兼全，亦不数觐。”事实上，凡愿出来“做事的”，大多好名、贪财，而不贪名利者多欲苟全乱世，遁迹山林。对此曾氏叹道：“安得有几人乎？勇于事者皆有太欲存焉！”他总结道：“当战争之世，苟无益于胜负之数，虽盛德亦无所用之。余生平好用忠实者流，今老矣，始知药之多不当于病也。”因此，同治元年六月十日他在信中对沅季两弟说：“有才无德者，当不没其长，而稍远其人。”看来这时他在“德才兼备”的标准上已有所让步。

魏徵曾说过：“乱世惟求其才，不顾其行。太平之时，必须才行俱兼，始可任用。”这个办法实际上曹操早已实施，他在《求贤书》中写道：“今天下未定，此特求贤之急时也……若必廉士而后用，则齐桓其何以霸世！今天下得无有被褐（有污点之意）怀玉（有才之意）而钓于渭滨者乎？又得无盗嫂受金（这是陈平的典故）而未遇无知者乎？二三子其佐我明扬仄陋，唯才是举，吾得而用之。”曹操说得很出格，我不管你过去是否偷鸡摸狗，是否盗嫂受贿，只要对我有帮助，我都用你。许多政治家是这样做，但却没有几个敢说出来（汉武帝或许是例外，但说得委婉得多），曹操真是耿直！

史鉴

六正六邪是唐代选拔干部的标准。所谓“六正”，一是能预先把祸害消灭在萌芽状态的，为圣臣。二是尽力于国事，以良策辅佐上司的为良臣。三是早起晚睡，奉贤荐才的，为忠臣。四是能预知事情成败，而能转祸为福的，为智臣。五是遵守法纪，清正廉俭的，为贞臣。六是敢于直面批评领导过失的，为直臣。

“六邪”，一是安于做官、贪图俸禄、不办公事、毫



无主见的“混混”，为具臣。二是一味讨领导欢心，苟且迎合，且与领导一起寻欢作乐的，为谀臣。三是内心奸邪，表面上讨好领导，妒贤嫉能的，为奸臣。四是诡辩足以饰非，谰言足以制造混乱的，为谗臣。五是手握大权，专横跋扈、结党营私，欺上瞒下的，为贼臣。六是哄骗领导，使之不能辨是非，陷领导于不义的，为亡国之臣。

唐太宗说过：“为官择人，不可造次。用一君子，则君子皆至；用一小人，则小人竞进矣。”曾国藩也说：“其闾冗者，虽至亲密友，不宜久留，恐贤者不愿共事一方也。”“睹贤者在位，则卜其将兴；见冗员浮杂，则知其将替。”为此他注意人才的相互吸引，他曾以青蚨母子相依为喻，说明物以类聚，“得一而可及其余”的道理。他曾经多次致书给胡林翼、左宗棠、曾国荃及在外工作的幕僚，恳求他们推荐人才。故曾氏幕僚中经人推荐而人者甚多，如方宗诚、陈艾是吴廷栋推荐，方宗诚又推荐吴汝纶，凌焕是刘星房推荐，赵烈文是周腾虎推荐，容闳则是李善兰、赵烈文推荐……不胜枚举。

曾氏在长沙岳麓书院求学期间，就注意交结良友，与郭嵩寿、刘蓉为深交。任京官时，以文会友，与吴竹如、窦兰泉、冯树堂、邵蕙西等人为至友。这种做法无意中起到了“以己才引人才”的作用，这些人后来多数都成了他幕府中的重要人物，而他们推荐的人更多。

史鉴

齐国大夫淳于髡一天之内向齐宣王推荐了七位贤人。宣王说：“你一个早上就推荐了七名士人，这未免太多了吧？”淳于髡说：“不是这样。长同样翅膀的鸟一

