

中国传统文化选编

冰

鉴

清／曾国藩

· 北京燕山出版社 ·

中国
传统
文化
选编

冰



清／曾国藩

• 北京燕山出版社 •

图书在版编目(CIP)数据

中国传统文化选编/古敏 主编. - 北京:北京燕山出版社,2001.11(2009.11 重印)

ISBN 978-7-5402-1420-3

I. 中… II. 古… III. 道德修养-中国-古代
IV. B825

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 065613 号

责任编辑:里 功

版式设计:李 宏

中国传统文化选编
(冰 鉴)

北京燕山出版社出版发行

北京市宣武区陶然亭路 53 号 邮编:100054

新华书店经销

北京京晟纪元印刷有限公司

850 × 1168 毫米 开本 1/32 印张 96 2000 千字

2009 年 11 月第 3 版 2009 年 11 月第 3 次印刷

定价:160.00 元(全 16 册)

目 录

上编 识人之道

一、人 才

1. 识 才——人才须有操守、多条理…………… 2
2. 求 才——求才当如鹰隼击物，不得不休 …… 19
3. 衡 才——凡人才高下，视其志趣 …… 30
4. 养 才——人才以陶冶而成…………… 46
5. 用 才——世不患无才，患用才者不能适用 …… 51
6. 德 才——余谓德与才，不可偏重 …… 57
7. 荐 才——不避嫌隙，秉公论列 …… 61

二、将 才

1. 选 将——上选将才，须三者兼全 …… 69
2. 将 德——带兵之人，须有忠义血性 …… 75
3. 能 战——治军之道，以能战为第一义 …… 78
4. 严 明——善将兵者，首重申诫严明 …… 84

5. 忠 义——忠义之将,可横行天下 89
6. 军 心——以真心实肠,得士卒之心 92
7. 评 将——衡才不拘一格,论事不求苛细 94

下 编 相 人 之 法

一、神 骨

- 精神具乎两目,骨相具乎面部 98

二、刚 柔

- 先天种子,五行生克之数 109

三、容 貌

- 容以七尺为期,貌合两仪而论 114

四、五 官

- 目为面之渊,鼻为面之山 130

五、须 眉

- 少年两道眉,临老一付须 143

六、声 音

- 人之声音,犹天地之气 150

七、情 态

——情态神之余,常补神不足..... 156

八、气 色

——面部如命,气色如运..... 160

上编 识人之道

一、人 才

1. 识 才

——人才须有操守、多条理

◆原文

取人之式，以有操守而无官气，多条理而少大言为要。办事之法，以五到为要。五到者，身到、心到、眼到、手到、口到也。身到者，如作吏则亲验命盗案，亲巡乡里；治军则亲巡营垒，亲探贼地是也。心到者，凡事苦心剖析大条理、小条理、始条理、终条理，理其绪而分之，又比其类而合之也。眼到者，著意看人，认真看公牍也。手到者，于人之长短，事之关键，勤笔记，以备遗忘也。口到者，使人之事既有公文，又苦口叮嘱也。

——引自《曾文正公全集》

●解读

择取人的方式，以有节操而没有官气、条理清晰而又不说大话为关键。办事的方法，关键是要做到“五到”，即身到、心到、眼到、手到、口到。所谓身到，就是作为官吏对命案、盗案必须亲自勘验，并亲自到乡村巡视；作为将官就必须亲自巡视营

地,亲自察看敌情。心到,就是凡事都要仔细分析它的大条理、小条理、起初时的条理、结束时的条理,分析它的头绪,又综合它的类别。眼到,就是要专心地观察人,认真地读公文。手到,就是对人的才能长短、事情的关键所在,勤作笔记,以防止遗忘。口到,就是在命令人做事时虽然已有公文,仍要苦口叮嘱。

※详解

曾国藩提出“取人之式”,以有操守、多条理为主,那么,古贤对此问题又是怎么看的呢?

而在识人方面,管仲无疑有他的独到之处。一次,齐桓公征询管仲对朝廷人事安排的意见,管仲说:“升降、揖让、进退礼节的熟习,这方面我不如隰朋,请任命他做大行(司礼官)职位;开垦土地,聚集粮粟,使地利完全发挥,这方面我不如宁戚,请让他担任司田(管理土地的官吏);在平原战场上能让战车驰骋而不乱,战士勇往直前而不退却,擂鼓进军后,三军将士视死如归,这方面我不如王子城父,请授予他大司马(最高的军事将领)之职;审理刑事案件,能不杀无辜,不诬陷无罪之人,这方面我不如宾胥无,请授与他大理(最高司法官员)之职;敢于冒犯君颜,忠言直谏,不怕砍头,不在富贵权势面前低头,这方面我不如东郭牙,请让他担任大谏(谏官)之职。君王若仅要治国强兵,有此五人,就足够了。若想在诸侯中称王称霸,那还需要我管夷吾才行。”

听了管仲巧妙的自荐以后,下面我们列举一些历史上慧眼识才的著名例子,由此来反映能识人将会带来多大的好处。

“管鲍之交”历来被称为千古佳话,其中固然赞扬了管仲的治国才能,但更重要的则是赞扬了鲍叔牙的慧眼识才。

管仲年少时常与鲍叔牙往来,鲍叔牙知道他很有才能。管

仲因为家贫，常常骗取鲍叔牙的财物，鲍叔牙却一直好好待他，不提这些事。后来鲍叔牙跟随齐国的公子小白，而管仲跟随了公子纠。等到小白立为齐国国君后，杀了公子纠，管仲也被囚禁起来。鲍叔牙于是向齐桓公推荐管仲。齐桓公重用管仲，让他执掌齐国之政。齐桓公称霸，九次会合天下诸侯，匡扶天下正道，这都是用了管仲之谋。

管仲说：“当初我贫穷时，曾与鲍叔牙一起做买卖，分财利时我常常多占，鲍叔牙却不以此认为我贪，因为他知道我家贫。我曾经为鲍叔牙谋事，结果却使他更窘迫，鲍叔牙不因此认为我这个人很愚蠢，因为他知道时机有时有利，有时不利。我曾经几次出仕，却屡次被国君罢免，鲍叔牙不据此认为我无能，因为他知道我没有碰到好时机。我曾几次带兵打仗，却屡战屡败，鲍叔牙不因此以为我这个人胆小，因为他知道我家有老母需要供养。公子纠与小白争位失败后，召忽自杀，我被囚禁起来，忍受侮辱，鲍叔牙不因此认为我这个人不知羞耻，因为他知道我不以小事为耻，而只耻功名不显扬于天下。所以说，生我的是父母，而真正了解我的是鲍叔牙先生。”

鲍叔牙推荐管仲后，他的职位在管仲之下。他的子孙世代都在齐国享受俸禄，其中有封邑的有十多代，子孙中有许多人都成为有名的大夫。相比之下，天下人很少称道管仲之才能，而常常称道鲍叔牙有知人之明。

管仲担任齐国宰相、执掌齐国之政之后，因为看到齐国占地狭小，又靠近海边，便重视通商，积累财富，使国家富裕，军队强大，并顺从百姓的好恶意愿。所以他说：“只有仓库里的粮食堆满了，老百姓才会重视礼节，只有老百姓丰衣足食了，他们才会知荣辱。在上位的人遵守礼度，亲属内部才会团结。不讲礼义廉耻，国家必然灭亡。上面发下的政令好比是流水的源头

一样,一定要使它顺平民心。”所以他的言论通俗而易于推行。老百姓所需要的,就给他们;老百姓不需要的,就废掉它。

管仲执政时,善于把坏事变为好事,把失败转化为成功。他注意处理事情的轻重缓急,谨慎地权衡事情的利弊得失。桓公本来因为蔡姬之事发怒,要南下袭击蔡国,管仲却劝桓公讨伐楚国,谴责楚国不向周室朝贡包茅。桓公实际上是想往北征讨山戎,而管仲却借此劝燕国修改召公时的国政。在柯地会盟时,齐桓公想背弃跟曹沫签订之约,管仲却劝齐桓公守信,使天下诸侯归心于齐。所以说:“知道了给与就是取得,是为政的法宝。”

管仲富比国君,拥有三归台和反坫(诸侯们举行宴会时用来放置酒杯的土台),但齐国人不认为他奢侈。管仲死后,齐国仍然遵循管仲立下的政令,使齐国强于诸侯。

晏子使楚的故事是众所周知的,而他慧眼识越石父的故事则更值得人们称道。

越石父有才能,但正被拘役中。晏子外出时,在道中碰上了越石父,便用自己所乘马车的左边的马把他赎了出来,并一道乘车回家。回家后,晏子没有向越石父打招呼,便进了内室。过了很长时间,晏子仍未出来,越石父便请求离去。晏子感到很惊讶,整理好衣帽向越石父道歉说:“晏婴缺乏仁德,但我把你从厄难中解救出来,你为何那么快就要离开我呢?”越石父说:“话不能这样说。我听说君子可以在不知道自己人面前受委曲,而在知道自己人面前就必须能伸展自己的意志。刚才我在被拘役时,因为他们并不了解我,而你既然因了解我而把我赎了出来,就可以称为知己。既然已是知己而又待我无礼,那我还不如仍被人拘役的好。”晏子于是把他请入内室,并把他作为上宾看待。

萧何月下追韩信的故事,人们已耳熟能详,在此重温一下,对于萧何的识人才能当会有更深一层的认识。

淮阴侯韩信,是淮阴人。当初他还是平民的时候,贫穷而又没有好的品行,不能被推选去做官,又不会做买卖谋生,经常投靠人家混饭吃,人们大都厌恶他。他多次投靠下乡县南昌亭亭长家食宿,一连几个月。亭长的妻子讨厌他,于是清早做好饭,就在卧房里把饭吃掉。到了吃饭的时候,韩信去了,不给他准备饭食。韩信也知道她的用意,很恼怒,竟然跟他们断绝关系,不再去了。

韩信在城下钓鱼,有很多妇女在漂洗丝纱。有位老大娘看见韩信饿了,就拿饭给韩信吃,一直到漂洗完毕,几十天都给他饭吃。韩信高兴,对那老大娘说:“我一定会重重地报答你老人家。”老大娘生气地说:“男子汉不能自己养活自己,我是可怜你才给你饭吃,难道是希望报答吗!”

淮阴屠户中有个年轻人侮辱韩信,说:“你虽然个子高大,喜欢佩带刀剑,内心却是胆怯的。”当众侮辱他说:“韩信如果不怕死,就刺我;怕死,就从我胯下爬过去。”当时韩信仔细地打量他以后,就俯身从他胯下爬了过去。满街的人都讥笑韩信,认为他胆怯。

等到项梁渡过淮水的时候,韩信带着剑去投奔他,在项梁的麾下,默默无闻。项梁失败后,韩信又隶属项羽,项羽任他为郎中。他多次献策以求项羽重用,项羽都不采纳。汉王入蜀时,韩信逃离楚军而归附汉王,仍然默默无闻。担任连敖之职时,犯法当斩,同案的十三个人都已经被斩,轮到韩信,韩信就抬头仰视,恰好看见滕公,就说:“汉王不想统一天下吗?为什么要斩杀壮士!”滕公听了他的话,很惊奇,又见他相貌威武,就放了他不斩。和韩信交谈,很喜欢他。把他推荐给汉王,汉

王就任命韩信为治粟都尉，但汉王还没有看出他有什么特长。

韩信多次跟萧何交谈，萧何惊奇于他的才能。到达南郑，将领们半路逃跑的有好几十人，韩信考虑萧何等人已多次向汉王推荐自己，汉王并不重用，就逃跑了。萧何听说韩信跑了，来不及将情况报告汉王，就亲自去追赶他。有人向汉王报告说：“丞相萧何逃跑了。”汉王大怒，就如同失去了左右手。过了一两天，萧何来拜见汉王，汉王又生气又高兴，骂萧何说：“你逃跑，是为什么？”萧何说：“我不敢逃跑，我是去追逃跑的人。”汉王说：“你去追的人是谁？”萧何说：“是韩信。”汉王又骂道：“将领们逃跑的数以十计，你不去追；追韩信，是骗我。”萧何说：“其他将领都容易得到，至于像韩信这样的人，天下人中没有第二个。大王如果只想长期在汉中称王，就没有地方用得着韩信；如果一定想要争夺天下，除了韩信，就再也没有和你商量大事的人了。就看大王怎样决策了。”汉王说：“我当然也想向东方发展啊，怎么能够长期郁郁不乐地留在这里呢？”萧何说：“大王想向东推进，如果能够任用韩信，韩信就会留下来；不能任用，韩信终究要跑的。”汉王说：“我看在你的情面上，用他做将领。”萧何说：“即使让他做将领，韩信也一定不会留下来的。”汉王说：“用他做大将。”萧何说：“好得很！”于是汉王就要召见韩信并任命他。萧何说：“大王向来傲慢，不讲礼节，如今任命大将就像呼唤小孩子似的，这就是韩信之所以要离去的原因。大王如果一定想任用他，就选择吉日，先行斋戒，在广场上设置高坛，举行完备的仪式，那样才行啊。”汉王同意了。将领们都很高兴，人人都以为自己能被任命为大将。等到任命大将时，竟然是韩信，全军很惊奇。

韩信在接受拜将仪式后，汉王就座。汉王说：“丞相多次向我推荐将军，将军用什么计策来指教我？”韩信致谦，于是问

汉王说：“如今你向东去争夺天下，难道对手不就是项王吗？”
汉王说：“是的。”韩信说：“大王自己估计在勇敢、凶狠、仁慈和力量各方面，跟项王相比怎么样？”汉王沉默了好久，说：“我不如项王。”韩信拜了两拜，祝贺说：“我韩信也认为大王是不如他的。不过，我曾经侍奉过他，请让我谈谈项王的为人吧。项王厉声怒喝时，很多人都吓得胆战心惊，但是他不能任用有才能的将领，这只不过是匹夫之勇罢了。项王待人仁慈有礼，言语温和，部下有人生了病，他会流着泪把自己的饮食分给他们。当手下的人有了功劳应当赐封爵位时，他却把刻好了的印章拿在手里，玩弄得磨去了棱角，却舍不得给人家，这就是所谓的妇人之仁。项王虽然称霸天下，使诸侯臣服，但不占据关中却定都彭城，又违背义帝的约定，而让自己亲信喜爱的人称王，诸侯们都不服。诸侯看到项王迁徙、驱逐义帝，也都驱逐原来的国君，然后自己在好的地方称王。项王的军队所经过的地方，没有不遭受摧残毁灭的，天下的人都怨恨他，老百姓不愿归附他，只不过是迫于他的成势和力量罢了。他名义上虽然是霸主，实际上已经失去了天下人的心。所以说他的强大容易变为弱小。现在大王如果确实能够采取和他相反的做法，任用天下勇敢的人，有什么敌人不能诛灭！把天下的城池封赏给有功的臣子，还有什么人会不心服！率领正义之师，顺从想东归的战士的心意，有什么敌人不能被打败！况且三位秦王原是秦将，率领秦地的子弟兵已经好几年了，被杀死和逃跑的士兵多得无法计算，又欺骗他们的部下向诸侯投降，到达新安以后，项王用欺骗的手段活埋了秦军已经投降的士兵二十多万，只有章邯、司马欣和董翳得以逃脱。秦地的父老兄弟对这三个人，都恨入骨髓。如今项羽硬借威势让这三个人称王，秦地的百姓没有谁爱戴他的。大王进入武关之后，对百姓秋毫无犯，废除了秦朝的

苛刻法令,与秦地的百姓立约,只颁布了三条法令。秦地的百姓,没有谁不希望大王能够在秦地当王的。按照诸侯的约定,大王应该在关中做王,对此,关中的百姓都是知道的。大王失掉关中的封爵进入汉中,秦地的百姓没有谁不遗憾的。如今大王起兵东进,三秦之地只要发布檄文就可平定它。”汉王听了十分高兴,自认为得到韩信太迟了。他听从了韩信的计策,部署各将领的攻击目标。

八月,汉王起兵东出陈仓,平定了三秦。汉二年,出函谷关,收服了魏地和河南一带,韩王、殷王都投降。于是汉王联合齐国、赵国共同攻打楚国。四月,到达彭城,汉兵战败溃散而回。韩信又收编士兵跟汉王在荥阳相会,在京县、索亭之间打败了楚军,因此楚军始终不能西进。

上面众多例子都以铁的事实证明了人才对于成败是至关重要的。然而,什么是人才呢?对这个问题,往往没有一个确定之论,许多人都是根据个人的好恶来确定人才的标准,最终必然是自误误人。

有了这么多正反两方面的历史教训,再结合曾国藩关于人才的言论看,我们认为他对人才的把握还是比较准确的。他认为要真正做到量材器使,首先在于如何去认识人。他指出:“窃疑古人论将,神明变幻,不可方物,几于百长并集,一短难容,恐亦史册追崇之辞,初非当日预定之品。”把有一定能力或有一定成就的人誉为“百长并集,一短难容”,甚至神化,无疑是认识人才上的一种片面性。因此,“要以衡才不拘格,论事不求苛细,无因寸朽而弃达抱,无施数罟以失巨鳞”。“三年之艾,不以未病而不蓄;九畹之兰,不以无人而不芳。”重要的是善于去认识。金无足赤,人无完人,不可苛求全材,“不可因微瑕而弃有用之才”。他写信给弟弟说:“好人实难多得,弟为留

心采访。凡有一长一技者，兄断不肯轻视。”有材不用，固是浪费；大材小用，也有损于事业；小材大用，则危害事业。曾国藩说：“虽有良药，苟不当于病，不逮下品；虽有贤才，苟不适用于用，不逮庸流。梁丽可以冲城，而不可以窒穴；犛牛不可以捕鼠，骐驎不可以守间。千金之剑以之析薪，则不如斧；三代之鼎以之垦田，则不如耜。当其时，当其事，则凡材亦奏神奇之效，否则抵牾而终无所成。故世不患无才，患用才者不能器使而适宜也。”

为了识才，必须对人材时加考察。曾国藩说：“所谓考察之法，何也？古者询事、考言，二者并重。”就是说，要对下属的办事情况和言论情况同时进行考察，而曾国藩尤其注重属下的建言。当时，“考九卿之贤否，但凭召见之应对；考科道之贤否，但凭三年之京察；考司道之贤否，但凭督抚之考语”。曾国藩说：“若使人人建言，参互质证，岂不更为核实乎？”通过建言，上司可以收集思广益之效，也可以借此观察下属的才识程度，确实是个一箭双雕的好办法。曾国藩于道光三十年所上的广开言路的奏折，固然是针对咸丰帝下令求言的应时之作，同时也隐约反映了汉族地主要在满清王朝中获得更多的机会的萌动。在同一份奏折中，曾国藩提出了甄别人材，他把它归之于培养之方中。其实，甄别，就是考察。甄别的目的是“去其稂莠”。不加考察或甄别，而对那些不投在上者之所好的人材，不加培养，不加使用，固然是对人材的浪费；不加考察或甄别，而单凭在上者的爱好或印象保举和超擢，把那些口蜜腹剑、两面三刀的阴谋家和野心家当作人材来培养和使用，必会造成恶劣的政治后果。这种事例，在历史上是屡见不鲜的。正如曾国藩说：“榛棘不除，则兰蕙减色；害马不去，则骐驎短气。”

曾国藩本人很注意考察人材，对于僚属的贤否、事理的原

委,无不博访周咨,默识于心。据《清史稿》记载,曾国藩“第对客,注视移时不语,见者竦然,退而记其优劣,无或爽者”。而且,他阅世愈深,观察愈微,从相貌、言语、举止到为事、待人等等方面,都在他的视线之内。

曾国藩一生能够左右逢源或绝处逢生,与他知人识人,能在身边网罗有真才实学的朋友有很大的关系。

在与曾国藩长期交往的朋友中,有两个人特别值得注意,他们一个是刘蓉,一个是郭嵩焘。

刘蓉系湘乡人,字孟蓉,号霞轩,少年自负,三十多岁了还未中秀才。县令朱孙诒惊叹其才,私下让他的父亲督促他就试,赴县试,举为首名,始补生员。道光十四年(公元1834年),曾国藩初次相识刘蓉,相语大悦。随即与郭嵩焘、刘蓉三人拜帖,称兄道弟,以后曾国藩又多次拜访他,十分友善。

道光十九年(公元1839年),刘蓉闲居在家,曾国藩从京会试归里时,曾专程到乐善里去看望他,勉励他攻读史书,勤奋写作。几年后,曾国藩在京收到他的一封信,见其学业大进,激动不已。他在道光二十三年六月初三日日记中写道:“昨日接霞轩书,恳恳千余言,识见博大而平实,其文气深稳,多养到之言。一别四年,其所造遽已臻此,对之惭愧无地,再不努力,他日何面目见故人也!”道光三十年,刘蓉养晦深山,将其室取名“养晦堂”,曾国藩得书后,欣然为他作《养晦堂记》:“吾友刘君孟蓉,湛默而严恭,好道而寡欲。自其壮岁,则已泊然而外富贵矣。既而察物观变,又能外乎名誉。于是名其所居曰‘养晦堂’,而以书抵国藩为之记。”曾国藩对刘蓉性格的刻画,足见两人交谊笃厚。此外,曾国藩还作《怀刘蓉》诗,诗中云:“日日怀刘子(谓刘蓉),时时忆郭生(嵩焘)”;“我思意何属,四海一刘蓉”;“他日余能访,千山捉卧龙”。