

曾国藩智慧书系



永恒的人生经典

凡办大事，以得人才为第一要诀。

——曾国藩

领导者必备

曾国藩鉴识人才的智慧和方

常载厚 编撰



哪些人是人才 怎么鉴别人才
自己是不是人才 又属哪一类人才
人才是否与气数有关

凡办大事，以得人才为第一要诀。

——曾国藩

领导者必备

鉴识人才的智慧和方法

常载厚 编撰



哪些人是人才 怎么鉴别人才
自己是不是人才 又属哪一类人才
人才是否与气数有关

中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导者必备:鉴识人才的智慧与方法/常载厚 编.

- 北京:中国华侨出版社,2000.10

ISBN 7-80120-450-6

I.领导… II.常… III.领导学-通俗读物 IV.C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 49783 号

●领导者必备:鉴识人才的智慧与方法

著 者/ 常载厚

责任编辑/ 蒋泽新

装帧设计/ 北京维斯图文设计公司

经 销/ 新华书店

印 刷/ 华北石油廊坊华星印刷厂印刷

开 本/ 850×1168 毫米 1/32 印张/17.5 字数 408 千字

版 次/ 2000 年 10 月第 1 版 2000 年 10 月第 1 次印刷

印 数/ 7000 册

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号 100029

ISBN 7-80120-450-6/K·95

定价:27.80 元

NA23/06

余秋雨先生讲，文人用兵，以二人为最，一是明朝的王阳明，一是清代的曾国藩（应该说，还有一位，那就是创建红色中国的毛泽东）。曾国藩自己带兵，是一打一停电，一打一败仗，而能剿灭太平天国，要归功于他的知人之能（用将则胜，自将则败）。这一点，连太平天国著名将领翼王石达开也点头称赞（见本书第二章）。

有人说,清代中兴名臣曾国藩十三套学问,流传下下的只有一套,那就是《曾国藩家书》。其实传下来的有两套,另一套是曾国藩鉴别人才的学问——《冰鉴》这一部书。

——南怀瑾《论语别裁》

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。

——《清史稿·曾国藩传》

一封发往天堂的电子邮件

(代序言)

To: 天堂，曾国藩先生

From: 常载厚

前清光禄大夫，太子太保，武英殿大学士，兵部尚书，两江总督，赏戴双眼花翎，赏穿黄马褂，世袭一等毅勇侯曾国藩先生：

您老可好？尚记挂您身后大清王朝的安危否？尚记挂我中华遭列强侮辱的命运否？这些都已成为历史了。

您老经邦济国的才能，后人是推崇备至的。梁启超先生认为，当列强侵我中华、割我疆土、凌害我同胞之时，如果您老犹壮年，则中国必由您手获救矣。您后来的湖南老乡、建立红色中国的毛泽东，文治武功、名扬天下的一代雄主，在年青时说：“吾于近人，独服曾文正。”至于蒋介石，虽败于毛之手，仍将您老的《家书》《冰鉴》置于案头，朝夕揣摩，欲效您老“打掉牙和血吞”之倔强气也。

到 20 世纪末，又有叫唐浩明的，起于陈牍灰籍之中，根据您老生平故事，写成洋洋洒洒 100 万言的长篇巨著《曾国藩》三部曲，风行海峡两岸，掀起一个研究您老生平思想的热潮。本书则赶了这个热潮的尾声。

本书的缘起，概因为身边的一些朋友，要么抱怨人才苦短，要么老上人家的当。抱怨的，是因为不懂得如何发现、鉴别人才，而非没有——泱泱我中华，会没有人才吗？上当的，是因为对人的判断力弱，而非人心不可知——善恶都写在眼睛里，会感觉不到吗？以上两种，都能从您老留下来的智慧中找到解决的办法。

您老的知人之能，大家都是知道的。连您老的“对头”、太平天国著名猛将翼王石达开都点头称赞，其他人的评价就勿需列举了。

南怀瑾先生讲，您老识别人才的本事源于《冰鉴》一书，该书一时间大受欢迎，成为人人争读的一部奇书，似乎您老的知人之能就得自一本书。这是有失公允的。知人之能是丰富经验积淀的结果；要达到您老的水准，还需要天分。《冰鉴》虽好，但还不足以体现您老丰富的识才智慧之十一。您老说江忠源会“立名天下”，十余年后当“悲壮惨节而死”，这是怎么看出来的？《冰鉴》没有讲，其他书也没有讲。而且，您老在立言方面也可谓震古烁今，当然也非常熟悉刘邵的《人物志》，那也是鉴别人才的一部奇书，许多人对此都只字不提，又是一大遗憾。

《人物志》和《冰鉴》两部书，在中国人才学领域中究竟有什么样的地位，似乎从来没有人明确地并行论及。钱穆先生对《人物志》的评价很高，1961年在香港大学对该书做了一个专题演讲。汤用彤先生也有专文论述。该书成于三国时期，到近代才受到重视，大概是源于近代国人对本身的觉醒和反思。《冰鉴》一书起于您老之手（作者是否是您老，晚生尚想考证），后由蒋介石、南怀瑾等的推崇和

介绍，声名也隆于天下。

这里将两本书合并出版，是基于这样的考虑：一、都是讨论鉴别人才的；二、《冰鉴》侧重于由外及里、由形及心的考察，《人物志》则比较全面，性格、言语、类别、识人错误等都讲到了，因此也受到西方心理学界的关注；三、以“鉴别人才”为红钱将两书集结出版，以前还未曾有过。因此，本书将是迄今为止最为全面、系统、完整地讨论“如何鉴别人才”问题的著作。这构成本书的一大特点（这种评价，是否属井底之蛙，还没来得及查证，恐为天下笑）。

本书的另一个特点是，充分结合中国古代鉴别人才的经典案例。案例如此之多，是同类书籍所没有的，比如孔子听哭声辨人心性、彭宣识别王莽神不正、袁天罡识别武则天、司马昭识魏舒于寒微之中、曾国藩识别江忠源和刘铭传。这样编排，是充分考虑到中国读者喜欢从具体情节中去提炼本质规律的阅读习惯。为免去凑篇幅、赚稿费嫌疑，尽量选择那些智慧含量高的故事，不同的读者可以读出不同的思想来，充分体现中国古文博大精深、微言大义的智慧特征。

本书收录了《冰鉴》全文。《人物志》则汲取了全部精华，这样处理，一是考虑到时代变化、删去那些无实际意义的文字；二是舍弃一段一段随文评注的传统，使原著重点更加突出，普通读者也可免去阅读深奥古文的麻烦和痛苦；三是替读者做时间和经济上的考虑，故未将该书全文收录到文尾，免去捆绑销售之嫌。想进一步研究该书的读者，可另去购买单行本，相信两种版本不会冲突。

晚生不知天高地厚，未经您老同意，擅自解析您老的识才智慧，罪莫大焉。未经您老授权，一罪也。将书名冠以“识才秘诀全书”，未必合您老本意，二罪也。晚生才疏学浅，却冒天下之大不韪，附名于您老之后，谋取虚名虚利，三罪也。这样的解读，是否歪曲您老本真思想，也未可知，四罪也。在现今条件下，整理出版此书，是否合宜，亦未可知，五罪也。将天命气数公之于众，代天立言，此过大矣，六罪也。

不尊天命，不敬古德，不守文操，不循您老本意，此六罪四过，区区常载厚单薄之身，何以承受？只因天堂路远，方向迷离，晚生扫描尽网上 E-mail，未能找到通往天堂的路径，不得已，用这种方式先向您老道歉。一旦时机成熟，天堂有路，晚辈定当前往，负荆请罪，领受先生责罚。

祝好！

无由会晤，不胜区区向往之致！

梁山常载厚敬上

李鸿章带了三个人去拜见曾国藩，不巧曾国藩散步去了，李鸿章示意三个人在厅外等候，自己去到里面。不久，曾国藩散步回来。李鸿章说明来意，请曾国藩考察那三人。曾国藩说：不必了，面向厅门，站在左边的那位是个忠厚人，办事小心，可派他做后勤供应一类的工作；中间那位是个阳奉阴违、两面三刀的人，只宜分派一些无足轻重的工作，担不得大任；右边那位是个将才，可独挡一面，将作为不小，功名不在你我之下。

李鸿章很吃惊地问：还没用他们，您如何看出来的呢？

曾国藩笑着说：“刚才散步回来，见厅外有三个人。走过他们身边时，左边那个低头不敢正视，可见其老实、小心谨慎，适合做后勤供应一类只需踏实、无需开创精神和机变的事情。中间那位，表面上恭恭敬敬，等我走过之后，就左顾右盼，可见是个阳奉阴为的人，因此不可重用。右边那位，始终挺拔而立，端庄厚重如栋梁，双目正视，不卑不亢，是大将之才。”

曾国藩所指的那位“大将之才”，便是淮军勇将、后来担任台湾巡抚、鼎鼎大名的刘铭传。

本书的缘起,是因为身边的一些朋友,要么总抱怨人才苦短,要么老上人家的当。抱怨的,是因为不懂得如何发现人才,而非没有——决决我中华,会没有人才吗?上当的,是因为对人的判断力弱,而非人心不可知——善恶都写在眼睛里,会感觉不到吗?以上两种,都能从古人留下来的智慧中找到解决的办法。

本书的另一个特点是,充分结合中国古代鉴别人才的经典案例。案例如此之多,是同类书籍所没有的,比如孔子听哭声辨人心性、彭宣识破王莽神不正、袁天罡识别武则天、司马昭识拔魏舒于寒微、曾国藩识别江忠源和刘铭传。这样编排,是充分考虑到中国读者喜欢从具体情节中提炼本质规律的阅读习惯。为免去凑篇幅嫌疑,尽量选择那些智慧含量高的故事,不同的读者可以读出不同的思想来,充分体现中国古文博大精深、微言大义的特征。

封面设计:北京维斯图文设计公司
电 话: 010-63422802

目 录

第一章	鉴别人才的九大特征	1
第二章	识别忠正与奸邪	35
第三章	分析性格	69
第四章	分类考察	105
第五章	观察言语	153
第六章	考察才能	193
第七章	考察外形内心	229
第八章	情 态	257
第九章	早慧与大器晚成	283

第十章	闻声辨人	305
第十一章	从为人处世考察	327
第十二章	英才与雄才	359
第十三章	八种基本方法	387
第十四章	七种基本错误	439
第十五章	主要错误——以己观人	473
第十六章	知人的两种困难	493

第一章 鉴别人才的九大特征

第一节 见 面

物生有形
形有精神
能知精神
则可知人矣

【原典】

盖人物之本，出乎情性^①。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^②内充，五精^③外章，包以澹泊，是以目采五晖^④之光也。故曰：物生有形，形有精神，能知精神，则可穷理尽性矣。

【注释】

①情性：情感和本性。情，阴之化；性，阳之施；人禀阴阳而生，故内怀六情五性。

②五质：仁、礼、义、智、勇五种品质。

③五精：心、肺、肝、脾、肾五脏的精气，以五精合五

质。

④五晖：青、黄、赤、白、黑五种颜色。

【译文】

人物的品质能力都出自于情性。情性的道理微妙而玄奥，如果没有圣人那样的洞察力，谁能够详究其中的玄机呢？凡是由血肉精气构成的生命体，无不是以元一为本质，秉阴阳两气而立心性，吸万物精华，集金、木、水、火、土五行而成形体。阴阳刚柔的特征通过形貌容姿、言语声色表现出来，发自内心的真情实感，与外部表现相对应。既然外有形体内有本质，当然可以循着外形来探究其本性。因此说：物生有形体，必有其精神，了解其精神，自然能够穷尽他的本质。

评 述

鉴别人才很有些像挑选木材。伐木工人在选料时，先从外形上打量，看树木是否有笔直挺拔之势；再考察质地，是缜密结实呢，还是疏泡松脆；要么从品种上，要么敲敲打打听一听，用这样一些方法来判断树木是否能当得大用。品鉴人物也是这样，总要见一见面，有一个初步印象后，再进一步考察品德和才能。“见面”的过程，实际上就是从外貌形相上来考察、鉴别人才。这种方法不一定准确，也没得到科学的论证，但使用频率很高，是鉴别人才的最基本的方法。这“一面之间”往往决定了一个人的命运，甚至影响到一个民族、一个国家。

人生于天地之间，萃集日月的精华，钟汇万物的灵气，其聪明才智足以使人类永无止尽地去创造，去掠夺，并主宰整个生命世界，而其他生命体的智慧则仅够帮助它们找到食物。人

融合天地万物的华宝，将精、气、神、血蓄蕴在体内，喜、怒、哀、乐发藏在心间，虽然外部形貌上有种种不同的表现，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。优秀的人才大体上可以这样分：一种是天生聪颖、悟性奇高的人，他们的成功显得迅捷轻松，挥洒自如；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，因而目光神情上显得聪慧机敏，伶俐巧思，多谋善变；后一种是勤于思考，智慧，因而显得执著坚强，沉雄稳重，不折不挠，不轻易言败。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，详和平静的人豁达，忠正豪迈的人一身正气，心怀奸诈的人满脸邪气……

我们知道，运动之后气血贯通时的脸色（肤色）与先前不一样。这种差别长年累月持续下去，面部色泽必然有明显的变化。大脑思维也是一种剧烈的运动，它不通过空间距离的位移来体现，而是精、气、血在大脑里的融汇贯通（心理学上的解释是：思维活动是神经节、神经元、神经窦之间的联接碰撞，就像导体传电一样；在这个传导过程中，有的神经窦能被打开，有的神经元之间能联接贯通，有的却不能；这种现象由量变积累到质变上，就是人各自不同的天赋特长）。长期动脑的人，由于头部精、气、血的运动多于其他人，面部气色神态会不一样。这种区别就可能作为从外貌形相上来鉴别人物的一个依据。