

赵国华 刘国建 主编

现人不似看相，重在识人用人。

现人作为「经」，或许有拔高之嫌，但仔细审视它：

既讲究原则，又灵活多变；既富有智慧，又饱含情感，

令人心悦诚服。

识人，从人伦亲情着眼，

渐次推进，直透心理深层；

用人，循着理性的光标，

不以好恶定夺，而唯事功为大。

要说现人的真谛，无外乎重情而入理，较黠而不诡诈，较真而不失大度。

读本编，虽未必「如听仙乐耳暂明」，但足有豁然贯通之感。

如若不信，请莫一读。



刘国建 / 编译

新編水X經四書

赵国华 刘国建 主编

观人经

刘国建 / 编译



湖北长江出版集团
湖北人民出版社

鄂新登字 01 号

图书在版编目(CIP)数据

观人经/赵国华,刘国建主编. --2 版

武汉:湖北人民出版社,2006.6

(新编小五经四书)

ISBN 7-216-01971-7

I. 观…

II. ①赵…②刘…

III. ①人才—评价—中国—古代②政治—谋略—中国—古代

IV. ①C962②D691

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 149822 号

• 新编小五经四书 •

观人经

赵国华 刘国建 主编

出版发行: 湖北长江出版集团
湖北人民出版社

地址:武汉市雄楚大街 268 号
邮编:430070

印刷:武汉市楚风印刷有限公司

经销:湖北省新华书店

开本:670 毫米×980 毫米 1/16

印张:14.625

字数:243 千字

插页:3

版次:2006 年 6 月第 2 版

印次:2006 年 6 月第 4 次印刷

印数:27 741—33 740

定价:28.00 元

书号:ISBN 7-216-01971-7

本社网址:<http://www.hbpp.com.cn>

前言

观人经

这本《观人经》决不是传统的看相术。

既曰“观人”而不“看相”，意欲何为？其实，“观人”也观察人的相貌特征，从这个意义上说也是“看相”，只是它不同于传统意义上的看相。传统意义上的看相，重在人的先天的形体特征，从形体骨骼到皮肤纹路，从容貌到声音；而且这形体、纹路、容貌、声音等先天特征决定人的后天的命运，官运的品级、为官的种类，以及贫富、穷达、婚姻、忠孝、寿岁、灾难等，都由这先天的特征所决定，任凭你孙大圣十万八千里的筋斗云也逃不出如来佛的手掌。在传统相术者看来，所谓“命”，就是“宿命”。而这本《观人经》重在人的行为特征，从神色到气度，从心理到行为，所谓“心有所思而神有所动”，“听其言而观其行”，从而品评人材，量才授任。它是中国古代人材理论的集萃。

中国古代的人材理论能纳入到人材科学的范畴吗？好像不能。它蕴涵着科学的道理，但还不是科学。科学，特别是人文社会科学之“科学”是近代社会的产物，是系统的科学方法之运用于社会与人的研究的产物。中国古代关于识人用人的理论中虽然不乏观察、归纳、调查以及资料的积累等实证科学的要素，但不是系统的、自觉的，而且不乏主观臆测的成分，所以中国古代的人材学还不是严格意义上的科学。我们没有必要任意拔高，以显示中国古代文化的辉煌以及本书的价值。

但中国古代的人材理论极富智慧，极富情感；它世故，它老到，它生动，它有趣；它举一反三，它灵活多变；它既重视一般原则，又强调因时而变，因地而变，因人而变，因机而变；它史论结合，娓娓道来；它高屋建瓴，铿锵有力。识人，它从人伦亲情着眼，渐次推进，直透心理深层；用人，它循着理性光芒的照耀，以事功为大，不以个人好恶定夺。总之，它重情而入理，狡黠而不诡诈，较真而不失大度。现就这三个方面予以说明。

重情而入理。人是情感之物，再刚强再粗暴的人，也

有他细腻柔的情感世界。所以推知为人，而直视人的情感世界，是中国古代人材理论的一个特点。人生天地间，父、母、兄、弟、妻、子是天伦之亲，古代称之为“六戚”。如何对待“六戚”，就成为古圣先贤考量人的品质的一个重要尺度。试想：一个无孝于父母、无爱于妻子、无怜于兄弟的人，还谈什么忠？还谈什么友？还谈什么情？还谈什么义？所以，当齐桓公向病危中的国相管夷吾请教国事时，管夷吾力劝齐桓公驱逐那些不惜煮子为桓公、毁身为桓公、不奔父丧为桓公的人，也正是基于这种天伦之情的考虑。所谓“忠臣必由孝子出”，这句中国古代的至理名言，正是披沙拣金的经验之谈。这是重情。

所谓入理，是说情中有理，重情而不重偏激之情、疯狂之情、如痴如醉之情，而是大众之情，普天下之情。这情，便是入理之情。伯夷、叔齐谏阻武王克商不果，义不食周粟，饿死于首阳山；尾生与女子约会，女子失约，大水将至，尾生义不爽约，抱柱而死；孝子曾参不肯离父母半步，如此等等，皆属偏激之情、疯狂之情、如痴如醉之情。这情怀令人感动，却不令人羡慕，它不是中国古代鉴识人材的价值尺度。中国古代鉴识人材的价值尺度从某种意义上说是实用的、功利的，因而贵忠、贵能、贵智、贵谋、贵节、贵义、贵胆、贵勇、贵廉、贵信，贵一切有利于事功的品质。惟其如此，巧言令色、矫情伪饰、看风使舵、阿谀奉迎等，就为充满了理性光辉的人材观所不齿；相反，“听其言而观其行”才是中国古代鉴识人材之方法的主心骨。这是“重行”，“重行”才是最具特色的“入理”。所谓“远使之而观其忠，近使之而观其敬，烦使之而观其能，卒然问焉而观其智，急与之期而观其信，杂之以处而观其色”；所谓“通则观其所礼，贵则观其所进，富则观其所养，听则观其所行，近则观其所好，习则观其所言，穷则观其所不爱，贱则观其所不为”；所谓“喜之以验其守，乐之以验其僻，怒之以验其节，哀之以验其仁，苦之以验其志”，如此等等的观人之法，真可谓用心良苦，费尽心机。这种将观人由感性上拔（至理性）和下沉（至实践）的方法充分说明了中国古代人材理论的智慧和成熟。

狡黠而不诡诈。孔子说：“凡人心险于山川，难知于天。天犹有春秋冬夏旦暮之期，人者厚貌深情。”这位睿智而世故的圣人在识人

方面也时常走眼，所以才有“险于山川”、“难知于天”的感叹，才有许多关于识人用人的警句名言。作为经验的总结，中国古代的人材理论在识人方面言行、容貌、情志均观，真假、虚实、奇正并用。诸如以言钓情、以事钓情、以物钓情、以志钓情、以视钓情、以色钓情，所谓揣情，所谓摩情，所谓于人甚喜之时极其欲，于人甚惧之时极其恶，以至于用取悦、用激励、用利益、用谄媚、用名誉、用廉洁、用成功、用信用，如此等等钓取人的心理的方法，都颇有些狡黠刁滑的味道。但不能说是诡诈。想想看，对于那些“厚貌深情”的人，对于那些紧闭自己心灵大门的人，没有“引蛇出洞”的方法，没有投放竹杆引人上爬的方法，没有诱导，没有激励，不“苦其心志”、“饿其体肤”、“空乏其身”，不置之于一定的场境之中，是难以了解其内心情怀的。这些方法或心理暗示，或实践验证，是鉴识人材的必由之路，谈不上诡诈。诈者，欺也。上述方法谈不上欺。所谓“听其言而观其行”之“观行”，不仅仅是被动地“等着看”，还在于主动出击，去发现、去验证、去品评、去举荐，于是便有了这五彩缤纷、实用而有趣的鉴识人材的方法。

较真而不失大度。这一特点主要表现在用人方面。较真，是说中国古代对人材的品评与论列繁富细腻，不厌其烦。所谓人材十二种，偏材十二种，所谓八材之美，所谓八美之材，所谓庸人、士人、君子、圣人、贤人，所谓英、俊、豪、杰，所谓英，所谓雄，所谓英雄，所谓人臣“六正”、“六邪”，以及各色人等的长短优劣，如此等等，不能一一。这便为人材的鉴识和使用提供了多角度、多层次的参考坐标。但中国古代的人材观决不追求完美，如果说追求完美的话，它追求各得其用的完美，而不追求人格的完美。深得汉高祖刘邦器重，并曾为刘邦六出奇计的陈平是“盗嫂受金”之徒，魏武帝曹操“惟才是举”、余者不问的求贤令多少有些饥不择食的嫌疑，但这些故事之所以被传为历史的佳话，正是因为刘邦和曹操具有宽广的胸怀和驾驭人材的高超技能。

不但不追求人格的完美，相反，对于具有完美人格的所谓贤人君子往往会被束之高阁。管仲病重，齐桓公向管仲请教鲍叔牙是否可以接任国相，管仲说鲍叔牙清正廉洁，不与不如自己的人为伍，看到别人的缺点一辈子忘不掉，他绝不适合为相。战国时期的苏

秦奉燕王之命出使齐国，劝说齐王归还了燕国的十座城池，燕王十分高兴。有人便向燕王谗毁苏秦，说苏秦是一个时常出卖国家、反覆无信的贼臣，燕王心不自安。苏秦便向燕王说，我的不诚信的品质正是大王的福气，假设我守信如尾生，廉洁如伯夷，孝悌如曾参，也就不可能来事奉大王您了。守信的品质是自我修炼的结果，不是进取成功的方法。苏秦的话尖锐而深刻。黄石公说：“使智，使勇，使贪，使愚。智者乐立其功，勇者好行其志，贪者决取其利，愚者不爱其死。因其至情而用之，此军之微权也。”伊尹负责土木建设时，让膀大腰圆的人背土，让瞎子推车，让驼背的人涂抹，各得其宜，这便是黄石公所说的“因其至情而用之”。魏武帝曹操说，富于进取精神的人未必有高尚的德行，具有高尚德行的人未必有进取的精神。难道陈平算得德行高尚的人，苏秦算得上守信的人吗？然而，陈平辅佐刘邦奠定了汉王朝的基业，苏秦使弱小的燕国自强于诸侯之林，这是用人之长的结果。曹操老辣，目光如炬，所言颇得用人之要。

不追求完美，“因其至情而用之”，这便是中国古代的主流人材观。

观人之为“经”，或许有过分拔高之嫌，特别是所选的典籍距今已上千年乃至数千年。但古典未必落后。世事如水，大浪淘沙。这些典籍历经千年沧桑，至今仍然熠熠生辉，有的还成为人们案头的常备之书，足见其顽强的生命力。时代在变，人也在变，这无须置疑；生活树常青，而理论总是灰色的，这也言之有理。然而，人的变化脱离不了人性的基础；理论灰色的命题也只有在理论来源于实践的意义上才是正确的。人的变化脱离不了人性的基础，所以才有文化的继承和发展，才有古今人类的共鸣；理论来源于实践，所以才使得理论具有了现实的生命力，使得理论反过来具有了对实践的指导意义。惟其如此，这本《观人经》或许能收到鉴古知今、启人心智之效。也正是站在古为今用的立场上，我们选编了这本名之为“经”的观人之术。识人用人是一个亘古恒新的课题，虽曰为“经”，但也未必字字珠玑，贵在读者诸君的重新体悟、吸收和创新。

本书选编以开启心智、生动有趣为原则，宿命色彩和迷信色彩浓重的不选，长篇大论、枯燥乏味的不选。选编范围涉及经、史、子、

龍虎

尺

經

集,版本择善而从。选编者承诺:所选篇目虽不能达到“如听仙乐耳暂明”的境界,但读之常有豁然贯通之感。不信,请您试试!

本书编译过程中,付翔、张睿、安然、王雨、吉民、方泥、亚伟、亚杰、董明诸君或查找资料,或抄录书稿,或校对书稿,在此谨表谢忱。

觀

尺

名經

目 录

一 品目			
庸人、士人、君子、贤人、圣人	2	接识有方 似是而非	16 18
英、俊、豪、杰	3	观诚	20
人材十二种	4	听气	21
偏材十二种	5	察色	22
八材之美与八美之材	8	考志	22
英、雄、英雄	10	测隐 揆德	23 24
二 知人			
知人二难	13 14	管子不举鲍叔牙 自知之胜	25 26

魏惠王失商鞅	27	绚烂之极归于平淡	52
知音	27	五行与气质	53
列子拒粟	28	容色与眼神	54
利害相伴	29	九征	55
		中庸	56
三 睽任	33	诸葛亮察色	57
料才核能,治世之要	34	轻率的眼神	57
管子举贤	34	举止不伦,必为乱首	58
智勇贪愚皆可用	35	御妻观夫	59
盗嫂受金	36	气度豪迈	59
士不必贤也,要之知道	37	君子三色	60
帝者、王者、霸者、亡国者	38	悲凉的磬声	61
归与死	39	巧言令色	62
铅刀与宝刀	40	以容取人	65
凤凰与鸚雀	41	以言取人	66
因资假物	41	孔子四弟子	66
欲观其亡,必由其下	42	钟鼓传扬	67
积狐成裘	44		
求人与治事	45	五 八 观	69
贼与相	46	何谓八观	70
管子之困	47	夺救	70
小恶与大美	48	感变	72
平淡有序,各得其用	49	至质	73
		所由	74
四 九 征	51	爱敬	75
性从中发	52	情机	76

短长	78	傅嘏避难	108
聪明	79	唐太宗论人	109
曹公十胜	80	人中七害	111
人之常情	82		
拒赏与受赏	84	七 分观	113
乐而不乐，其乱将作	84	视瞻	114
君贤臣直	85	言语	115
蒯通与韩信	86	容止	118
不见故交	90	颜色	121
不欺死父	90	声音	122
弃财之长与重财之短	91	好尚	124
		行迹	125
六 七謬	95	文字	126
何谓七謬	96	书画	128
偏颇之謬	96	食息	129
爱恶之惑	97	父母	130
小大之误	98	兄弟	131
早晚之疑	99	妻子	132
同体之嫌	100	朋友	133
申压之诡	101		
两极之失	102	八 君德	135
人材七似	104	王霸之别	136
人情九偏	104	汉家诸帝	137
虞丘子让贤	106	曹操 刘备 孙权	139
不避亲仇	106	晋朝诸帝	140
喜忧之别	107	隋文帝	142

用賢	143	察顏觀色	170
示賢	144	游說之難	170
愛民	146	臣子難言	171
寬民	147	以物釣情	173
息兵	147	以言釣情	174
塞聽	148	以事釣情	175
易哉為君	149	以志釣情	175
尊賢	150	以視釣情	176
居安思危	150	以色釣情	177
		以賢釣情	177
九 巨行	153	量权	178
人臣六正	154	揣情	178
人臣六邪	154	摩情	179
直諫與阿諛	155	亲疏不同	181
受辱不羞	157	内外有別	182
鄉寄卖交	158	尹鋒之愛	183
安仁 利仁 強仁	159		
酷將白起	160	十一 忠信	185
仁將樂毅	161	信與義	186
商鞅之失	163	不信之福	187
處變不驚的謝安	164	與仇賊講信	189
君辱與臣辱	165	如此孝信	191
忠臣事君	166	盜亦有道	191
忠臣之行	167	是非毀譽，標準難立 陳軫張仪忠奸之辨	192 195
十 釣情	169	謀反之忠	196

桀狗吠尧	198	十三 穩爭	211
望人者不至，恃人者不久	199	争让之别	212
		好胜之人	213
十二 时宜	201	两贤相遇，谦者胜	214
异形	202	君子求胜之法	215
异势	204	不可较真	217
异情	205	斗有三忘	220
情与形、势之异	207	勇有四别	221
武王克纣王	208		
时合	209		

一品目



人格平等，而材分高低。人分多少类？材分多少等？所谓士人、君子、贤人、圣人，所谓英、俊、豪、杰，所谓英，所谓雄，所谓英雄，所谓谋士与术士，伎俩与器能，儒家与法家，三教九流，蔚为壮观，不一而足。何以分优劣？何以论高低？各有什么稻粱之谋？看了“品目”，自然明白。

庸人、士人、君子、贤人、圣人

【原文】

夫天下重器，王者大统，莫不劳聪明于品材，获安逸于任使。故孔子曰：“人有五仪：有庸人，有士人，有君子，有圣，有贤。审此五者，则治道毕矣。”

所庸人者，心不存慎终之规，口不吐训格之言。不择贤以托身，不力行以自定，见小暗大而不知所务，从物如流而不知所执。此庸人也。

所谓士人者，心有所定，计有所守。虽不能尽道术之本，必有率也；虽不能遍百善之美，必有处也。是故智不务多，务审其所知；言不务多，务审其所谓；行不务多，务审其所由。智既知之，行既由之，则若性命形骸之不可易也。富贵不足以益，贫贱不足以损，此则士人也。

所谓君子者，言必忠信而心不忌，仁义在身而色不伐，思虑通明而辞不专，笃行信道，自强不息，油然若将可越而终不可及者。此君子也。

所谓贤者，德不逾闲，行中规绳，言足法于天下而不伤其身，道足化于百姓而不伤于本。富则天下无菀财，施则天下不病贫。此则贤者也。

所为圣者，德合天地，变通无方，究万事之终始，协庶品之自然。敷其大道而遂成情性，明并日月、化行若神，下民不知其德，睹者不识其邻。此圣者也。

——《长短经·品目》

【译文】

国家长治久安的关键，王位的稳定和延续，莫不决定于对人材的鉴识和正确使用。所以孔子说：“人可分为五类：庸人、士人、君子、圣人和贤人。能详察这五种人并妥当加以使用的，就算完全掌握了治国安邦的方法了。”

所谓庸人是指：胸无大志，不求终身之名声，谈吐中缺乏有教养的语言，既不能选择贤明之主赖以托身，又不能以自己的努力安身立命，目光短浅，不识大局，不知道自己应该做什么，随波逐流，毫无主见。这样的人就是庸人。

所谓士人是指：胸有目标，行有计划，虽然不能穷尽道术的本义，但也能言有所据；虽不能遍行百善之美，但总有可称道的善行美德。智慧并不追求多多益善，务在精通；言语并不追求多多益善，务在抓住要领；做事也不必贪多，贵在明了做事的方法和途径。道理既明，行而有方，这样就如同

性命与形体的关系一样不可动摇。身处富贵不觉得增加了什么，身处贫贱也不觉得损失了什么。这样的人就是士人。

所谓君子是指：出言忠诚守信，不避忌讳，仁义在身而无夸耀之色，思路清晰，通情达理，语言谦和，行动扎实信守原则，自强不息，好像超过他们并非难事，但终究不可企及。这样的人就是君子。

所谓贤人是指：德性不越法度，行为合乎规范，语言足以令天下的效法而不招人诋毁，道德足可用来教化百姓而不伤及自身。引导天下致富而不囤积财货，恩施天下使百姓不为贫困忧虑。这样的人就是贤人。

所谓圣人是指：德合天地之性，变通无穷，洞悉万事万物运行的规律，协和万物顺应自然。奉行符合道德方法，使万民百姓充分发挥自己的性情和才能，圣明的统治可与日月同辉，教化的推行若有神助，百姓身在其中而感知不到他的道德，即便感同身受，也看不到它浩渺的疆界。这样的人就是圣人。

英、俊、豪、杰

【原文】

《鈐經》曰：“德足以懷遠，信足以一異，識足以鑒古，才足以冠世，此則人之英也。法足以成教，行足以修義，仁足以得眾，明足以照下，此則人之俊也。身足以為儀表，智足以決嫌疑，操足以厲貪鄙，信足以懷殊俗，此則人之豪也。守節而無撓，處義而不怒，見嫌不苟免，見利不苟得，此則人之杰也。”

——《長短經·品目》

【譯文】

《鈐經》說：“德性足以感召远方的百姓，诚信足以统一持不同见解的人，学识足以明鉴历史的经验，才能足以雄冠当世，这样的人可以称为人中之英；制定的法律足以成就教化之功，行为足以修养节义，仁爱足以博得众人，英明睿智足以洞悉下情，这样的人可称为人中之俊；立身足以成为大众的仪表，智慧足以决断嫌疑，操行足以警诫贪婪鄙薄的人，诚信足以感召异邦之人，这样的人可称为人中之豪；坚守节操而不屈服，恒守大义而不愤怒，被人嫌弃而不苟且求免，见到利益而不无原则地夺取，这样的人可称为人

中之杰。”

人材十二种

【原文】

盖人流之业，十有二焉。有清节家，有法家，有术家，有国体，有器能，有臧否，有伎俩，有智意，有文章，有儒学，有口辨，有雄杰。

若夫德行高妙，容止可法，是为清节之家，延陵、晏婴是也。建法立制，强国富人，是谓法家，管仲、商鞅是也。思通道化，策谋奇妙，是为术家，范蠡、张良是也。兼有三材，三材皆备，其德足以厉风俗，其法足正天下，其术足以谋庙胜，是为国体，伊尹、吕望是也。兼有三材，三材皆微，其德足率一国，其法足以正乡邑，其术足以权事宜，是谓器能，子产、西门豹是也。兼有三材之别，各有一流。清节之流，不能弘恕，好尚讥诃，分别是非，是为臧否，子夏之徒是也。法家之流，不能创思远图，而能受一官之任，错意施巧，是为伎俩，张敞、赵广汉是也。术家之流，不能创制垂则，而能遭变用权，权智有余，公正不足，是谓智意，陈平、韩安国是也。凡此八业，皆以三材为本。故虽波流分别，皆为轻事之材也。能属文著述，是为文章，司马迁、班固是也。能传圣人之业，而不能干事施政，是谓儒学，毛公、贯公是也。辩不入道，而应对资给，是为口辨，乐毅、曹丘生是也。胆力绝众，材略过人，是谓骁雄，白起、韩信是也。凡此十二材，皆人臣之任也，主德不预焉。

——《人物志·流业》

【译文】

人材按专业可划分为十二个类别：有清节家，有法家，有术家，有国体，有器能，有臧否，有伎俩，有智意，有文章，有儒学，有口辨，有雄杰。

像那种德行高尚，容貌举止值得人们去效法的人，就称为清节家，延陵、晏婴就属此类。善于建立法制，使国家强盛、百姓富裕的人，就称为法家，管仲、商鞅就属此类。通晓道化万物的道理，善于策划奇谋妙计的人，就称为术家，范蠡、张良就属此类。还有些人，一身兼有德、法、术三种材质，或者三种材质已完全具备，他们的道德感召力足以整饬和劝勉社会风