

优秀领导干部高级培训班隆重推荐

典出名门，鉴人智源

耿晶/主编

领导 鉴人学

一部集古今智谋之大成
观人、鉴人、识人奇书

《领导鉴人学》一书从大量历史典籍中为您精心挑选出关于观人，鉴人，识人的经典论述，并借典型的历史实例加以阐述，希望能给现代领导干部一种启悟，所谓“鉴古而知今”，使您在穿行历史沉淀、汲取圣贤宝贵人生财富的同时，能够凭借此书找到您事业中的千里马。

现代
领导干部
鉴人
必备手册

领导 鉴人学

领导干部培训课题组 耿晶 ★主编

图书在版编目(CIP)数据

领导鉴人学 / 耿晶 主编;
北京: 企业管理出版社, 2004.11
ISBN 7-80197-084-5

I. 领… II. ①耿… III. 企业领导学
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 118258 号

书 名: 领导鉴人学
作 者: 耿晶 主编
责任编辑: 吴太刚
技术编辑: 穆子 晓光
书 号: ISBN 7-80197-084-5/F·085
出版发行: 企业管理出版社
地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044
网 址: <http://www.cec-veda.org.cn/cbs>
电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387
电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com
印 刷: 北京慧美印务有限公司
经 销: 新华书店
规 格: 787×990 毫米 16 开 16.25 印张 250 千字
版 次: 2004 年 12 月第 1 版 2004 年 12 月第 1 次印刷
印 数: 1-10000 册
定 价: 32.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序言

所谓千军易得，一将难求。“一只狼领着的羊群能够战胜一只羊领着的狼群”，这寓意着人才是事业的根本，人才的获得对于任何一个想要成大事的人来说都至关重要。经世之本，鉴人为先，是从古至今成功者的秘诀。然而，怎样才能从茫茫人群之中挑出我们需要的人才呢？在我们身边有很多的人，其中不乏好人、坏人、善人、恶人、君子、小人，可以说什么人都有。但是我们一时看不出一个人究竟是属于哪一种人，必须要有一些因缘、境界，才能观察得出其人的操守、精神、度量、心境。

“人心隔肚皮”，“知人知面难知心”，这是人们对鉴人难而发出的感叹，有的人穷尽其一生也没有看清别人的真实面目。当年诸葛亮不能识马谡，导致街亭失守，而不得不挥泪斩之；而武丁善识付说这样的人才，使他成为相国，就导致了商朝复兴，国力增强；一正一反，鉴人的效果何其不同。看来要识别羊群中的狼，就必须要有猎人的眼睛，要识别狐狸臊味，就必须得有猎犬的鼻子。

一个人的几句话可以泄露多少的事实？一个动作又可以透露多少的真相？一种性情又可以左右多少的命运？是与否，多与少，就是一种技巧。要想得到人才，用好人才，看来必先掌握鉴人的技巧方法。

哈佛大学有一门课程叫“观人学”，美国著名记者

序言

哈金斯连续 10 年跟踪采访哈佛大学的毕业生，发现哈佛观人学是毕业生人生之路受益最大的课程。而哈佛观人学中大部分的内容都来自于东方智慧，这也许是很多人所想不到的。“他山之石，可以攻玉”，如果我们连自己本民族的文化遗产都不能好好加以利用，那无疑是一种巨大的文化资源浪费。

中国博大精深的传统文化蕴藏着取之不尽、用之不竭的宝藏，而圣贤们的文章就是这些宝藏中的瑰宝。其中他们在鉴人方面的经典论述，直到今天都因深刻的思辨而不失其生命力。然而，传统文化中关于鉴人的论述卷帙浩繁，身为领导又没有那么精力去全部阅读，因此，我们选择了自春秋至清代的圣贤大师们的代表性文章，编选了这本《领导鉴人学》，加上了我们为您精心挑选的事例，配上精练的评议，希望能够对您日常工作、生活中的鉴人有所裨益。

目录

第一篇 言语鉴人

通过语言来观察别人,是观人术的一个重要方法。《孟子·公孙丑篇》里说:不全面的言辞我知道它的片面性在哪里;过分的言辞我知道它的失误处在哪里。从一个人说话的内容可以看出一个人的想法和见识,从他说话的语气、态度则可以窥探出他的性格以及处世特征,语言几乎可以出卖一个人的所有。

第一节 警惕善辩之流——003

第二节 细辨寡言之人——006

第三节 声气辨人——010

第四节 识音之妙——014

第二篇 观行鉴人

《大戴礼记·曾子立事篇》中对判人曾有这样的论述,使之面临危难而观察他是否不恐惧,激怒他以观察是否糊涂,使之欢喜而

目录

观察他是否不欺骗人,以女色接近他看他是否不越礼,给以酒饭以观察他的常态,面对利益时观察他能否谦让。透过不同境遇下人们的表现去“管中窥豹”,让行动说话,得出的结论才能真实可信。

第一节 行迹中知其神——021

第二节 动静中见操守——026

第三节 恒态与时态——031

第三篇 性情鉴人

儒家认为人的性情以中庸为上,并将中庸作为圣人的标准,现实中很少有人能做到圣人。因此,在人与人的相处中,总有人两句未完就暴跳如雷,进而拳脚交加;有人沉默寡言,老成持重;有人活泼可爱,聪明伶俐;有人孤僻古怪,谨小慎微。不同的人有不同的性情,有人说性格决定命运,一个人的性情是无法掩饰的,如何识别他们的长处和短处,巧妙地加以运用就成了很重要的问题。

第一节 沉稳的内敛者——039

第二节 豪放的外倾者——043

第三节 温和犹疑之人——048

第四节 勇敢暴躁之人——054

第五节 可塑的双重性格——060

目录

第四篇 因气鉴人

道家提倡“气是神之本，神因气而显”。神能在气中所见，气能在神中所见。古人认为人秉气而生，人有寿夭、善恶、贫富、贵贱、尊卑的不同，这些都能够由气表现出来。如果说气是人的根本，那精神和骨骼就是气的两翼，它们源出于气，和气一起征兆着人的各种状态。

第一节 闻气知人——069

第二节 丰俊之骨骼——075

第三节 气色鉴人——081

第四节 清浊之精神——088

第五篇 环境鉴人

环境对人的影响无疑是巨大的，人、物潜移默化的作用，都会在暗中默默影响一个人的品性，推动或制约他日后的发展。物以类聚，人以群分，看一个人是什么样的，看他 and 什么样的人交往就知道了。观人并非是一项独立的工作，只有综合环境等各方面考虑得出的结论才能科学可靠。

第一节 人以群分——095

第二节 环境造人——101

目录

第六篇 将才本色

历来人们都以为刘邦之所以能在群雄逐鹿纷乱形势下夺得天下,完全是因为麾下“三杰”:张良、萧何、韩信的鼎力相助。至于他本人,除了一身痞性和善弄权术外,别无所长。看来拥有将才型的人物是成功必备的法宝。将才型人物能为人所不能为,为人所不敢为;身心平衡,头脑机敏;克制自己,关心他人;勇于认错,勤于进取,能屈能伸,不贪不侈。这样的人对上不会位高震主,对下不会压抑他人,实为最佳。

第一节 人才有眼界——109

第二节 继承与突破并重——116

第三节 诚信乃一生之水——121

第四节 无可比拟的号召力——125

第五节 懂得谦让——131

第六节 宏伟将才——135

第七篇 君子与小人之辨

人有君子小人之别,孔子认为:君子懂得的是义,小人懂得的是利;君子想的是道德和法度,小人想的是乡土和恩惠。他曾经给小人定下五大罪状,并据此上任鲁国司寇7天,就诛杀了少正卯。一向被封为圣人的孔子何以能做出如此举动呢?看来君子跟小人不得不辨,否则后患无穷。

目录

- 第一节 仁义君子——143
- 第二节 奸佞小人——150
- 第三节 复杂的世人——155

第八篇 高处鉴人

我国北宋政治家王安石有两句著名的诗：“不畏浮云遮望眼，只缘身在最高层。”意思是说，只有站得高，才能不怕浮云遮眼，看得清晰透彻。同样，我们在识人问题上，也只有站得高，才能不怕浮云遮眼，看得清晰透彻；而只有眼界高远，能从大局着眼的才能算做是人才。

- 第一节 静观世变——165
- 第二节 阔胸襟容大人才——170
- 第三节 人才危机——176

第九篇 攻心鉴人

在中国古代历史上，武则天自然是一个很响亮的名字，因为她不但是一个武媚娘，而且是一个有铁血之性的掌权者。武则天为政善于攻心治人，紧紧拿捏住人心，采取挤压式的方法，让人围绕着自己转，总让人感觉到，有一根看不见的棍子在眼前晃荡。治人最关键就是攻心，把握住对方的心理才能百战百胜，从识人就开始攻心才能选出可取之人，人尽其用。穷尽心理的分类，把握住其特

目录

征因材施教,平凡的我们也可以拥有查透世事的慧眼。

第一节 率直与执著——183

第二节 妒嫉之心——189

第三节 浮躁之心——199

第四节 依赖与怯懦——203

第十篇 后人得益的规律禁忌

在不断的经验累积中,人们不断总结出可以做的,不可以做的,在真实的经验教训中总结出了规律禁忌。这些禁忌不是真理,但是灵活运用却会使你成为职场上成功的淘金者。

第一节 忌以貌取才——211

第二节 求全责备失人才——217

第三节 兼听则明,偏信则暗——223

第四节 士别三日当刮目相看——229

第五节 勤奋大于能力——234

第六节 过多智谋成阴谋——238

第七节 和寡的曲高者——245

第一篇

言语鉴人

通过语言来观察别人，是观人术的一个重要方法。《孟子·公孙丑篇》里说：不全面的言辞我知道它的片面性在哪里；过分的言辞我知道它的失误处在哪里。从一个人说话的内容可以看出一个人的想法和见识，从他说话的语气、态度则可以窥探出他的性格以及处世特征，语言几乎可以出卖一个人的所有。

第一节 警惕善辩之流

[经典]

空谈之人无真知

春秋·老子

真实可信的话一般都不会很漂亮动听，善良的人一般不伶牙俐齿，而真正有知识的人看上去也不会显得很博杂。善于建树的，不可动摇；善于把持的，不会动摇。真知真觉的人不会空谈。节制自己的欲望，藏匿起锋芒，化解掉纷扰，包容四方，这才是精微玄妙的理想境界。

[事典]

秦昭襄王四十五年(公元前 262 年)，秦昭襄王派大将白起进攻韩国，占领了野王(今河南沁阳)。切



廉 颇

断了上党郡（今山西长子县西南）和韩本土的联系，上党形势危急，韩郡守冯亭拒降，遂遣使者拿着地图把上党献给赵国。赵孝成王派遣军队进驻上党。秦昭襄王四十三年（公元前 260 年）四月，秦国派遣王龁再次率军攻打上党。赵孝成王闻讯，急命廉颇率领 20 万大军往救上党，方至长平，坚壁不战，上党城已被秦军攻破。王龁转向长平进攻。廉颇军修筑堡垒，深挖壕沟，固守城池，与秦军对峙。

至七月，王龁数次攻城，皆因廉颇未果。王龁无奈，遣使回报秦昭襄王，说：“廉颇是个富有经验的

老将，不轻易出战。我军久攻不下，长期下去，恐粮草不济，遭赵军反击而败。”秦昭襄王请范雎出主意。范雎说：“要击败赵国，必须施离间计，迫使赵国把廉颇调回去。”没过多久，赵孝成王就听到左右纷纷议论，说：“秦国就是怕让年轻力强的赵括带兵；廉颇不中用，眼看就快投降啦！”他们所说的赵括，是赵国名将赵奢的儿子。赵括小时爱学兵法，谈起用兵头头是道，自以为天下无敌，连他父亲也不在他眼里。

赵王听信了左右的议论，立刻召见赵括，问他能不能打退秦军。赵括说：“要是秦将派白起来，我还得考虑如何对付。如今是左庶长王龁，我若出战，击败他不在话下。”赵王听了很高兴，遂命赵括为大将，去接替廉颇。蔺相如对赵王说：“赵括只懂得读兵书，不

会临阵应变,不能命他做大将。”可是赵王对蔺相如的劝告听不进去。

赵括的母亲听说了也请求赵王别派他儿子去。赵王问她什么理由,赵母说:“他父亲临终的时候再三嘱咐说,‘赵括把用兵打仗看做儿戏,谈起兵法来,就眼空四海,目中无人,不可重用,如果用他为大将的话,只怕赵军断送在他手里。’所以请大王撤回成命。”赵王说:“我已决定,你就别管啦。”

赵括受命领兵 20 万抵达长平,代廉颇为将统率着 40 万大军,声势浩大。并更换军吏,改坚守为决战,欲率军出击。

这时,秦知赵孝战王中计,亦秘密以白起为上将军,王龁改为辅将。当赵括率兵出击时,秦军佯败而退,诱赵括军追至秦军营垒。当时白起已布置好埋伏,赵括果然得意忘形,派人到秦营下战书。这下正中白起的下怀,遂以主力坚守,以 2.5 万兵切断赵括军退路,又以 5000 骑兵阻截赵营垒军出援。决战初,秦军几次都败给了赵国。赵括志得意满,哪里知道秦人用的是诱敌之计还贸然领大军追赶到秦军营垒。秦军坚守不出,赵括一连数日急攻不克,只得筑垒持援。但这时白起部署的 2.5 万精兵已切断赵军的后路;另 5000 骑兵,直冲赵军大营,把 40 万赵军分割包围。致使赵军救兵粮断援绝。

九月,赵括军,内无粮草,外无救兵,饥饿 46 天,杀人而食。赵括分带兵突围未成,乃亲率援兵持战。交战中,秦军万箭齐发,把赵括射死。属下闻知主将被杀,纷纷投降。40 万赵军,就在纸上谈兵的主帅赵括手里全部覆没了。

[评议]

有的人拙于言辞,却不拙于思想;有的人长于辩论,却不长于实践。长于辩论的人口齿伶俐,能说会道,口若悬河,滔滔不绝,乍一接触,很容易给人留下良好印象,并当做一个知识丰富、又善表达的人才看待,实则却不是每个那样的人都有真才实学。

赵括,又称马服子,是个空言而无实际的将军。他提及军事,侃侃而谈,众人中没有几个是他的对手,然而秦军正是看中了这一点,施离间计使赵括当上了赵国的领兵,换来了歼灭赵兵四十万的战绩。看来善辩之人并非都是能人,他们的善辩让他们更具有迷惑性,对于观人实在是个不小的阻碍。

第二节 细辨寡言之人

[经典]

君子不多说话

春秋·孔子

听从君子的言论,并按照他说的去做,所以君子的言论不能加以掩饰;按照实施行为去说,所以君子的行为就不能加以掩饰。所以君子不多说话,而是用实际行动来表明他的诚实。这样,民众就不会有意夸大自己的美德而缩小自己的丑恶。

《诗》里说:“白玉上的污点还可以磨掉,语言上的错误却难以抹掉。”

《君蜚》里说:“从前,上帝曾反复详细地观察周文王的德行,才把天下放在他的身上。”

[事典]