

曾国藩

识人秘要

冰鉴

|| 解读

曾国藩 / 著 马道宗 / 注释

以冰为镜 ◆ 明察秋毫
以神为纲 ◆ 相骨识人

神骨 · 气色 · 容貌 · 声音 · 情态

【曾国藩传世经典】

中华工商联合出版社



中华工商联合出版社

曾国藩识人秘要：
冰鉴解读

曾国藩传世经典

马道宗 编著

责任编辑:张燕英

封面设计:杨 群 李 栋

图书在版编目(CIP)数据

曾国藩传世经典/马道宗编.-北京:中华工商联合出版社,1999.4

ISBN 7-80100-514-7

I. 曾… II. 马… III. 人间关系 IV. C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 13575 号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

北京市洛平印刷厂印刷

新华书店总经销

850×1168 毫米 1/32 印张:12.375 275 千字

1999 年 5 月第 1 版 1999 年 5 月第 1 次印刷

印数:1-11000 套

ISBN7-80100-514-7/Z·97

本册定价:21.50 元

全套定价:86.00 元

前 言

曾国藩是一个充满矛盾颇具悲剧色彩的人物。他推崇仁爱，却又大开杀戒，被人称为曾剃头；他提倡清廉，却对自己部下的贪赃枉法包庇纵容；他主张以诚待人，却又不得不在严酷的官场斗争中见风使舵；他教人刚毅坚忍，却两次在挫折面前自寻短见；他口口声声不贪官位，却几乎在官场中度过了一生；他重视忠孝，然而，墨经从戎、主张权变，又使他显得不忠不孝；他以镇压太平天国而“功勋卓绝”，却又因剿捻无功而抑郁退让；他注重修身养性，却几乎天天在焦虑紧张中度过……

就是这样一个人物，受到了后世许多人特别是政治人物的推崇，被奉为官场“楷模”，成为官场中以老成持重、灵活多变、坚韧不拔著称的“理想人物”。

有关曾国藩的书籍，大到曾国藩全集，小到曾国藩传记，可谓应有尽有，但它们不是记述曾国藩的言论，就是描述曾国藩的事功，把曾国藩的所言所行结合起来，加以全方位评述的著作却迄今未见。我们认为，要全面了解曾国藩，就必须既知曾国藩所言，又知曾国藩所行。正是出于这样的考虑，我们编纂了这套《曾国藩传世经典》丛书。

该丛书分为四个分册：《曾国藩传世箴言》，全面论述曾国藩的处世妙论；《曾国藩识人秘要》，论述曾国藩的识人之道；《曾国藩成功心诀》，论述曾国藩的成功之道；《曾国藩治家方略》，

论述曾国藩的庭训家教方略。在具体论述中，则分为“原文”、“解读”、“详解”三个部分，“原文”是曾国藩的原话，“解读”以对“原文”的解释为主，“详解”则以曾国藩的行为为主，结合历史上的有关事实，对“原文”内容作充分的、生动的、全方位的解析。我们希望，该套丛书的出版，能对目前出版界的“曾国藩热”起到某种总结性的作用。

马道宗

一九九九年三月二十八日

目 录

前 言 /1

上编 识人之道

一、人才

1. 识才
——人才须有操守多条理 /3
2. 求才
——求才当如鹰隼击物,不得不休 /46
3. 衡才
——凡人才高下,视其志趣 /69
4. 养才
——人才以陶冶而成 /99
5. 用才
——世不患天才,患用才者不能适用 /105
6. 德才
——余谓德与才,不可偏重 /124
7. 荐才
——避嫌隙,秉公论列 /130
8. 君子
——君子小人,存乎一心 /145

目 录

9. 精明

——处事以明为第一要义/156

二、将才

1. 选将

——上选将才，须三者兼全/172

2. 将德

——带兵之人，须有忠义血性/183

3. 能战

——治军之道，以能战为第一义/187

4. 奇正

——练兵当如入股家之揣摩/194

5. 严明

——善将兵者，首重申诫严明/200

6. 忠义

——忠义之将，可横行天下/208

7. 平淡

——胸怀广大，须从平淡二字用功/216

8. 军心

——以真心实肠，得士卒之心/219

9. 评将

——衡材不拘一格，论事不求苛细/222

目 录

下编 相人之法

一、神骨

——精神具乎两目，骨相具乎面部/227

二、刚柔

——先天种子，五行生克之数/250

三、容貌

——容以七尺为期，貌合两仪而论/257

四、五官

——目为面之渊，鼻为面之山/310

五、须眉

——少年两道眉，临老一付须/325

六、声音

——人之声音，犹天地之气/334

曾国藩识人秘要：冰鉴解读

目 录

曾国藩传世经典

七、情态

——情态神之余，常补神之不足/344

八、气色

——面部如命，气色如运/350

曾国藩传世经典

曾国藩识人秘要：冰鉴解读



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，善看人，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

对于曾国藩的这一论述，民国时的著名爱国将领蔡锷有这样的评价：

文正公谓居高位以知人晓事为职，且以能知人晓事与否，判别其为君子为小人。虽属有感而发，特论至为正当，并非愤激之说。用人之当否，视乎知人之明昧；办事之才不才，视乎晓事之透不透。不知人则不能用人，不晓事则何能办事？君子小人之别，以能否利人济物为断。苟所用之人，不能称职，所办之事，措置乖方，以致贻误大局，纵曰其心无他，究难为之宽恕者也。

昔贤于用人之端，内举不避亲，外举不避仇，其宅心之正大，足以矜式百世。曾公之荐左中堂，而劾李次青，不以恩怨而废举劾，名臣胸襟，自足千古。

意思是：曾国藩认为身居高位的人应该以知人晓事为职责，而且以他能否知人晓事来判断他们是君子还是小人。虽然是有感而发，但所持的观点却非常公允，并非是一时的愤激之说。用人是否得当，取决于是否真正地了解人；办事能力的大小，取决于对事情的理解是否透彻。不了解人，便不能任用人；不明白事理，又怎么能办事呢？君子与小人的区别，以能否利人济物为判断的标准。如果委任的人不称职，所办的事措置失当，以致影响了大局，即使当事人并无其他私心杂念，终

究是难以得到宽恕的。

以前的贤德之人在用人的时候，内举不避亲，外举不避仇，其心理的光明正大，足以成为百世的楷模。曾国藩推荐左中堂、弹劾李次青，并不因为个人的恩怨而影响推荐和弹劾，一代名臣的宽广胸怀，自然千古不朽。

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？

春秋时期，齐宣王问孟子：“怎样去识别那些缺乏才能的人而舍弃他呢？”

孟子答道：“国君选拔贤人，如果迫不得已要用新进，就要把卑贱者提拔到尊贵者之上，把疏远的人提拔在亲近的人之上，对这种事能不慎重吗？因此，左右亲近之人都说某人好，不可轻信；众位大夫都说某人好，也不可轻信；全国的人都说某人好，然后去了解；发现他真有才干，再任用他。左右亲近的人都说某人不好，不要听信；众位大夫都说某人不好，也不要听信；全国的人都说某人不好，然后去了解；发现他真不好，再罢免他。左右亲近的人都说某人可杀，不要听信；众位大夫都说某人可杀，也不要听信；全国的人都听说某人可杀，然后去了解，发现他该杀，再杀他。这样，才可以做百姓的父母。”

孟子又说：“虞国不用百里奚，因而灭亡；秦穆公用了百里奚，因而称霸。不用贤人就会招致灭亡，即使要求勉强存在，都是办不到的。”

韩非子对这一问题则有他独到的论述。他说：如果炼铜造剑时只看所掺的锡和火色，就是欧冶子也不能断定剑的好坏；可是用这把剑在水中砍死鹤雁，在陆上斩断驹马，那么，就是

仆隶也不会怀疑它是钝还是锋利了。如果只看马的牙齿和外形，就是伯乐也不能判断马的好坏；可是让马套上车，看看它快跑到终点时的模样，就是仆隶也不会怀疑马的优劣了。如果只看一个人的相貌、服装，只听他说话论事，就是孔丘也不能肯定这个人能力怎么样，可是给他一个官职，看看他的工作成绩，就是普通人也不会怀疑他是聪明还是愚蠢了。所以，一个明智君主所任用的官吏，宰相一定是从地方官中选拔上来的，猛将一定是从下层军官中挑选出来的。凡是有功劳的人必定给予奖赏，那么俸禄越优厚他们越能勉励自己；不断地升官晋级，那么官级越高他们越能尽力办事。用高官厚禄去勉励官吏把事情办好，这是建立强盛统一事业的有力措施。

凡是奸臣都想顺从君主的心意，来取得君主亲幸的权势。因此君主所喜欢的东西，臣子就加以吹捧；君主所憎恶的东西，臣子就加以诋毁。人们的一般情况是，取舍相同的就互相肯定，取舍不同的就互相反对。现在臣子所赞美的东西，就是君主所肯定的东西，这就叫做相同的择取；臣子所诋毁的东西，就是君主所反对的东西，这就叫做相同的舍弃。择取、舍弃一对于致而互相对立的，还没有听说过。这就是臣子用来取得信任和宠爱的途径。

孟子与韩非都从一个方面论述了如何选拔人才，可谓千古名论。

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时，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。齐桓公之称霸，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