

观人术



古代先贤察人、识人、用人的宝典

当官不读《观人术》

读尽诗书也枉然！

中国历史上论述识人用人的书籍有很多，但经典之作却很少，《观人术》就是这样一部极为难得的经典之作。

（三国）·刘劭◎著 史明月◎注释



金城出版社
GOLD WALL PRESS

CHUAN
VAN
REN
SHI

观人术



(三国) · 刘劭◎著 史明月◎注译



金城出版社
GOLD WALL PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

观人术 / (三国) 刘劭著 ; 史明月注译. —北京 :
金城出版社, 2012. 3

ISBN 978 - 7 - 5155 - 0372 - 1

I. ①观… II. ①刘… ②史… III. ①人才学—中国
—三国时代②观人术—注译 IV. ①C96 - 092

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 015496 号

Copyright© 2012 GOLD WALL PRESS, CHINA

本作品一切中文权利归金城出版社所有, 未经合法许可, 严禁任何方式
使用。

观人术

原 著 刘 劭
注 译 史明月
责任编辑 雷燕青
开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16
印 张 22
字 数 300 千字
版 次 2012 年 5 月第 1 版 2012 年 5 月第 1 次印刷
印 刷 北京高岭印刷有限公司
书 号 ISBN 978 - 7 - 5155 - 0372 - 1
定 价 36.00 元

出版发行 金城出版社北京市朝阳区和平街 11 区 37 号楼 邮编 100013

发行部 (010) 84254364

编辑部 (010) 84250838

总编部 (010) 64228516

网 址 <http://www.jccb.com.cn>

电子邮箱 jinchengchuban@163.com

法律顾问 陈鹰律师事务所 (010) 64970501

前言

流氓无赖何以得天下？得人才者得天下！

英雄豪杰何以失天下？失人才者失天下！

经世之本，识人为先，经世之本，用人为先！

何以识人？

遍观中国历史，论述识人用人的书籍可谓多矣，但经典之作却很少，《人物志》就是这样一部极为难得的经典之作。

《人物志》又名《观人术》，是三国时魏国人刘劭所著。刘劭是三国时期著名的政治家和思想家，建安中，为计吏、诣许，在魏文帝时期曾任尚书郎，后为执经讲学，赐封关内侯，卒后追赠光禄大夫。刘劭为人博学多才，思虑玄远，特别善于品评鉴别人物。刘劭著作丰厚，《人物志》是其代表作。此书以古为鉴，专讲识人之术，是我国第一部人才学专著，奠定了中国人才学的理论基础。

《人物志》素有“识人宝鉴”之美称，该书最有贡献的是提出了系统的评价人物的方法，这就是“九征”与“八观”。刘劭认为人物可以用九种特征加以识别，根据这九种特征，就把人分为：中庸、德行、偏材、依似、间杂的级别，再进而根据人的素质，就可以判别他所适合从事的工作，也就是“十二流业”。对这一程序的论述以及对这种程序在政事上的得失的讨论，就构成了这本书的主要内容。另一部分就是讲识别人的过程的，既讲方法，这就是接识、八观，讨论怎样通过与人接

观人术

触来识别人、怎样通过各种途径更精确地判断人，也讲了在识别别人的过程中容易犯的错误，这就是七缪、效难。刘劭看人的最重要的标准是“观人察质，必先察其平淡”。他总结了“九征八观”全方位考察人才的方法。

识人原本是一种智慧。用人是成功的关键，识人是用人的基础，没有识人的本领，只能所用非人，所用非人的结果，只能是身败名裂。识人重要，世人皆有共识，但如何识人，世人却见仁见智，莫衷一是。这其中的种种区别，主要源于识人者的天生资质和学识修养。真正善于辨识人材的人，需要有宏大的志向，广博的学识，敏锐的感觉和深邃的眼光，还需要有丰富曲折的社会阅历，所谓“阅人多矣”，正是这种阅历的概括表现。当然，仅仅具备了上述的素质还不能成为一个真正的伯乐，要想慧眼识英才，还必须具有识别人材的专门知识，甚至需要接受这方面的专门训练，因此，历代的成功者都十分重视《人物志》一书。《人物志》一书也被奉为“识人用人宝典”。

我们真诚地希望，读者通过阅读《人物志》，可以把深藏于心底的智慧激发出来，发挥出您真正的智慧水平，使您的人生变得更理性、更精彩，从而获得应有的成功。当您在成功之后回首往事的时候，您如果能为自己识别并选择了适合自己的人才、朋友、妻子或丈夫而庆幸，那将是我们最大的心愿！

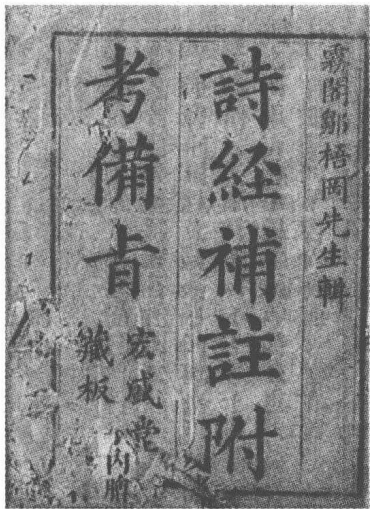
自序

夫圣贤之所美，莫美乎聪明；聪明之所贵，莫贵乎知人。知人诚智，则众材得其序，而庶绩之业兴矣。

是以圣人着爻象，则立君子小人之辞，叙《诗》志则别风俗雅正之业，制《礼》、《乐》则考六艺祇庸之德，躬南面则授俊逸相之材，皆所以达众善而成天功也。

天功既成，则并受名誉。是以，尧以克明俊德为称，舜以登庸二八为功，汤以拔有莘之贤为名，文王以举渭滨之叟为贵。由此论之，圣人兴德，孰不劳聪明于求人，获安逸于任使者哉！

是故，仲尼不试无所援引，犹序门人以为四科，泛论众材以辨三等。又叹中庸以殊圣人之德，尚德以劝庶几之论。训六蔽以戒偏材之失，思狂狷以通拘抗之材；疾矜矜而信，以明为似之难保。又曰：察其所安，观其所由，以知居止之行。人物



《诗经》，原本叫《诗》，是中国最早的诗歌总集，儒家列为经典之一。《诗经》共有诗歌305首，收入自西周初年至春秋中叶五百多年的诗歌作品，又称《诗三百》。

观人术

之察也，如此其详。

是以敢依圣训，志序人物，庶以补缀遗忘；惟博识君子裁览其义焉。

【译文】

圣贤之所喜爱，莫过于明辨是非了。明智聪察之所可贵，没有比认识人才更加重要。认识人才如果运用智慧，各种人才就能按其等次得到使用，而各种事功基业就能兴旺。

所以，圣贤用占卦、算卦的方法来规定君子和小人的不同言辞；陈述“诗三百”的意思，区别风俗雅正的教化事业；制定礼乐，考察六经所说的恭敬守恒的道德；南面称王，就要援引才能出众，可以辅佐君主的人才。这些都是为了发挥众材之长，从而成就丰功大业。

大功既成，君臣都会留下美名，所以尧以他的明识俊材而受到颂扬；舜因举用“二八”而成就治世之功；成汤以选拔伊尹而举世闻名；周文王以荐举姜子牙而受人推崇。由此而论，圣人兴盛德业，怎么能不动用他的聪明去求取人才，将国家安逸托付给他所任用的使臣呢？

因此，孔子不见用，仕途无所援引，尚且按弟子的才能排列为四科，泛论众材，并把他们分成三等。又赞叹中庸之难得，以突出圣人的至德；崇尚道德，以勉励好学而可以成材的人；解说六种弊病，以戒除偏材之不足；指出狂和狷的偏失，以疏导拘谨和亢奋方面的人才；嫉恶看起来诚恳却不讲信用，以提醒人们貌似忠厚的人难以信托。又说观察他安于什么，从事什么，可以知道他的行操品质。圣人考察人物是如此详细啊。

所以，我斗胆依照圣人的教诲，旨在排列人材等第，希望籍此修补连缀以备遗忘，诚请学识广博的君子裁量观览其中深义。

目录

卷上

九征第一 / 2

国之兴盛在乎得人，然而，得人不易，识人更难。在此章中，刘劭主要讨论了人物心性才情的变化所呈现出的九种征象。征就是征知，九征就是从神、精、筋、骨、气、色、仪、容、言等九方面的外在表现，来征知一个人内在的性格特质。

人才有哪些差别

九大特征识人

为什么说中和之才最贵

聪明次之

划分人才的五个层次

体别第二 / 34

所谓体别，就是人材的秉性与区别。本章中刘劭详细地解析了十二种“偏材”的特点和得失，以及应该引以为戒的地方。首先，指出具有中庸品德的人的特性是平淡无味。其次，根据人才偏刚或偏柔的特性，将人才分为十二类，一一对应。最后，作者认为通过学习，可以使人成才，但是偏才的固有本性并不是通过学习就能改变的。

偏才有哪些特点

十二种偏才性格分析

外向性格的人有哪些特点和不足

目录

内向性格的人有哪些特点和不足？

哪一种性格更易成功？

流业第三 / 80

本章中刘劭以专长为衡量标准，根据人的才性不同，依“德、法、术”三才区分为十二种类别：清节家（德行高妙的人），法家（强调制度的人），术家（谋略之才），国体（栋梁之才），器能（大臣地方官之才），臧否（清节支流），伎俩（法家支流），智意，文章（文儒之才），儒学，口辩，雄杰（骁雄之才）。

职业的十二种类别

清节家可担任什么职务

法家可担任什么职务

术家可担任什么职务

兼有三材，足以担纲

君主应具有德性

材理第四 / 128

本章中刘劭主要讨论各种理论方面人才的性格及其特征。提出所谓四部之理，四家之明，九偏之情，七似之流，以及三失之说，六构之难，八能之通。

如何通过言语识人

言谈鉴人有哪些优劣

七种似是而非的人

如何在论辩中考察人

目录

言语之中察得失

言谈中遵循的心理原则

卷中

才能第五 / 158

本章探讨的是如何衡量人的才能，并授予他们合适的官职的问题。首先，刘劭认为衡量一个人有无才能，不能简单地以“大小”来做标准。其次，探讨才能本无大小，但人才的能力却各有不同的问题。最后，特别说明衡量君王和臣子才能的不同标准：君王要能用人，能采纳正确的意见，赏罚分明；臣子要能自任，能进献正确的意见，会办事。

才能只是一个概念并无大小之分

八种人才的优势

量能授官

主管之才与使用之才

利害第六 / 179

本章具体阐述了各种事业的利弊得失，主要列举了清节之业、法家之业、术家之业、智意之业、臧否之业、伎俩之业六种职业，并认为最重要的事业前三者是“源”，后三者是前三者的“流”。

人才各有利弊

清节家的好处

法家的利和弊

目录

术家的利和弊
智意之业的利和弊
臧否之业的利和弊
伎俩之业的利和弊

接识第七 / 204

本章精辟地解析了各种人才在待人接物时可能出现的过失。首先，指出一般人往往只能接受同类型的人，而不能以更宽宏的胸襟，从别人的立场去评价别人的长处。其次，指出了偏才和兼才的不同之处。第三，提供了鉴别偏才和兼才的方法。

“以己观人”有哪些过失
兼才和偏才的不同之处
如何鉴别兼才和偏才
如何避免“以己观人”的误区

英雄第八 / 224

在本章中刘劭专门讨论“英”和“雄”两种素质的人才。对兼德、兼才、偏才的划分根据是才能具备得多寡或德才是否兼备，是总体上的分类。而英才和雄才皆属偏才，是个体上的人才分类。

何谓“英”，何谓“雄”
英才的三个层次
雄才的三个层次
谁是英雄
英才和雄才孰重孰轻

目录

八观第九 / 235

本章中刘劭主要从八个角度探讨了鉴别人才的方法，是本书最有价值的部分。八观的才性鉴定方法首先能根据性情的常和变，多方面、综合性地考察一个人的真实情况。其次，刘劭还主张从人才内心的真实活动来考察。这种由里到外，从人的自然状态到心理活动的详细观察，就能了解一个人的能力和品质。

人的两面性

从言语情态看内心

人的名声可从气质上寻得一些消息

模棱两可者的判断方法

爱与敬哪个更重要

感情变化看心胸

从一个人的短处发现其长处

从聪明看成就

卷下

七缪第十 / 272

本章中刘劭总结了人们在识人问题上容易出现的七种缪误，并揭示了缪误产生的根源及其流弊。所谓“七缪”：一是“察誉有偏颇之缪”；二是“接物有爱恶之惑”；三是“度心有小大之误”；四是“品质有早晚之疑”；五是“变类有同体之嫌”；六是“论才有申压之诡”；七是“观奇有二尤之失”。

为什么宁愿相信耳朵也不相信眼睛

掺入太多的个人好恶

目录

别被表象所迷惑
片面观察的错误
用发展的眼光看问题
私人恩怨的影响
自身视野的限制

效难第十一 / 304

本章主要说明用人有两种难处。一是难以鉴别人才的困难。人的内心世界本来就很复杂，加之一般人观察人物又不够全面，因此很难完全识别人才。二是了解却无法举荐人才的困难。人才的行事作风往往与众不同，所以不被一些有权势的人欣赏，也就不易受到重用。因此，识别并能让人才发挥作用很困难。

用人的两大难处
第一印象的弊端
动静结合考察人
人才得以任用的困难

释争第十二 / 319

本章主要讨论在处理人际关系时必须遵循的基本原则，即“不伐”、“不争”。要想做到这一点，首先要意识到不伐不争的益处和自伐争执的弊害。所以刘劭在开篇便正面指出，“善以不伐为大，贤以自矜为损”，并以舜、汤等人为例说明谦让和好争的利弊。

处理人际关系的基本原则——“不伐”、“不争”
争强好胜的心理特点
谦让的必要性
于无形中取胜

卷上

九征第一
体别第二
流业第三
才理第四



九征第一

国之兴盛在乎得人，然而，得人不_易，识人更难。在此章中，刘劭主要讨论了人物心性才情的变化所呈现出九种征象。征就是征知，九征就是从神、精、筋、骨、气、色、仪、容、言等九方面的外在表现，来征知一个人内在的性格特质。

九征第一

【原著】

盖人物之本，出乎情性。情性之理，甚微而玄；非圣人之察，其孰能究之哉？凡有血气者，莫不含元一以为质，禀阴阳以立性，体五行而着形。苟有形质，犹可即而求之。

【今译】

人物的本质都出自于情性。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？

凡是有血气的生命，没有不包含天地混元之气为其本质的，没有不秉承阴阳两面作为其本性的，没有不包括金、木、水、火、土五种元素就形成的。如果事物具备了外形和内质，那么就可以探究它的本来面貌了。

【事典回放】

王莽这个人在历史上的名声并不太好，但就他本人的才能胆识而言，在当时也算得上是一个极其难得的人才。如果他不篡取王位，不显露本性，仍像未夺得朝政大权之前那样勤奋忠心地工作、俭朴地生活，说不定会成为流芳百世的周公式人物。

王莽的姑姑是皇后娘娘，几个叔伯也都贵为将军公侯，但



王莽

王莽（前45—后23），字巨君，中国历史上新朝的建立者，公元8—23在位。

他的老爸王曼死得太早，孤儿寡母的，虽然生活不成问题，但在族人中受到的冷落和排斥，给王莽造成了极大的心理压力，这也许是他日后篡夺王位的叛逆性格的最初原因。王莽稍稍懂事以后，就开始勤奋学习。王安石讲，贫者因书而富，富者因书而贵，贵者因书而守成。王莽渐渐以一个谦让恭俭、不嗜享乐的进步青年形象出现在族人面前，穿戴得像一个克己修身的儒生，不仅对母亲和亲长极其孝顺（那个时候孝敬父母师长是最大的美德，许多人因此而做官），而且气度豪迈，与朝野的光明俊伟人士交往结纳，深得时人的赞誉。

他的叔叔、大将军王凤生了病，王莽朝夕不离床头，殷勤地服侍，汤药都由王莽尝过以后再给王凤喝，以防有人下毒。几个月下来，王凤的病好了，王莽却是蓬头垢面，满脸憔悴，感动得王凤唏嘘而叹：有子不如王莽。王凤临死前，托姐姐（时已为太后）和皇上提拔提拔王莽，大司空王商和当世的一些名人也盛赞王莽的品德才行，王莽因此被封为新都侯。

封侯以后，王莽仍然保持着廉敬恭让的作风，在人前不敢有丝毫马虎和得意，但暗地里开始有享乐的意思了。他曾经私下买了一个漂亮的奴婢，却被堂弟无意中撞见，王莽就对他讲：“后将军朱子元没有儿子。看相的人说女子宜产佳儿，因此就主动帮朱将军买了回来。”当时就把那个奴婢送到了朱子元府上。人们知道这件事以后，对王莽善解人难，关心同僚的行为赞不绝口。

他的族叔王根辅佐朝政数年后，因身体不好，向皇太后申请退休。另一个大臣淳于长，先与许皇后的姐姐私通，又娶为妾，与许皇后内外勾结，逐渐得到皇上汉成帝刘骜的宠信。王