

腹案

主管的一大课程

宁可不识字 不可不识人

我需要某个人才时 即使为了去求他
而丧失个人尊严 也在所不辞 或许 我会拍他的马屁也说不定

拿破仑

龙子民\编著

拿破仑

中国言实出版社

卷之五

卷之五

卷之五

卷之五

鉴定诀

我需要某个人才时 即使为了去求他
而丧失个人尊严 也在所不辞 或许 我会拍他的马屁也说不定

拿破仑

宁可识字 不可不识人

主管的一大课程

龙子民\编著

中国言实出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

鉴诀：主管的一大课程/龙子民编著.

—北京：中国言实出版社，2005.10

ISBN 7-80128-656-1

I. 鉴…

II. 龙…

III. 人才学—中国—古代

IV. C96

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 095332 号

- | | |
|------|-------------------------------------|
| 出版发行 | 中国言实出版社 |
| | 地 址：北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室 |
| | 邮 编：100101 |
| | 电 话：64924716（发行部） 64890042（编辑部） |
| | 网 址：www.zgyschs.cn |
| | E-mail: zgyschs@263.net |
| 经 销 | 新华书店 |
| 印 刷 | 北京星月印刷厂 |
| 版 次 | 2005 年 10 月第 1 版 2005 年 10 月第 1 次印刷 |
| 规 格 | 787×1092 毫米 1/16 25 印张 |
| 字 数 | 516 千字 |
| 定 价 | 39.80 元 |



前 言

主管的一大课程

古人云：“事之至大，莫如知人。”也就是说，再也没有什么事情比识人用人更重要了。天下需要的是贤才，而人才的识别又困难。“试玉要烧三日满，辨才须等七年期。”白居易认为辨别人才要等上七年。“得人者兴，失人者亡”，是自古以来的一条真理。从一定意义上讲，似乎可以这么说：宁可不识字，不可不识人。

识人才者得人才

用人之先，在于识人。想要得到人才，首先要学会识别人才。因此，如何在大千世界、茫茫人海中识别有德有才之士，依然是现代人面临的重要课题。天底下最难的事情，莫过于识别人才。南宋宰相张浚不懂识才之道，却以识才自许，他认为秦桧“议论刚正，面目严冷，必不肯为非”，甚至肯定秦桧是“不畏死，可共天下事”的“人才”，于是竭力推荐，成千古丑事。相反，韩信给刘邦带来的是四百年汉朝江山，诸葛亮使刘备以织席贩履之徒称王。所以，学会了观察人才的方法，无论于公——任命官吏、辨别忠奸，于私——寻师访友、全身避祸都大有益处。

哈佛大学设有一门世界上其他任何大学都没有的课程——观人学。美国资深记者哈金斯连续十年跟踪采访哈佛大学的毕业生，得到的结论是：观人学是毕业生人生之路受益最大的课程。问及哈佛毕业生中的成功人士时，他们会不约而同地告诉你成功的秘诀是Physiognomy，即观人术。哈佛把它定为优秀学生的必修课程，是因为该课程能通过对对方的各种动作、姿态、表情、谈吐、修饰等去洞察其内心秘密，做到知己知彼，百战不殆。其实，许多种职业本身就离不开识别人、观察人，如教师、医生、护士、心理学家、政治家、警察等，识人能力决定了他事业的成功与否。

治国之道，务在举贤。但是举贤并非易事，举贤必须先识贤，识贤之后才有贤可举。当巴顿的数学成绩在班上列倒数第一时，当里根在作演员演总统而被人嘲笑没有总统气质时，当蒲松龄、李时珍、洪秀全等科举考试落第时，又有几人能肯定其才？这就需要识才者要高人一筹，有胆识和眼光。

还有一点就是要做到求贤若渴。历史上流传的“黄金台”、“招贤榜”、“求贤



令”以及著名的“三顾茅庐”等求才佳话，都是求贤若渴的生动体现。曾国藩无论是办团练之初、人困兵危的时候，还是权绾四省、位列三公之时，始终把网罗人才视为成就大事的第一要义，并认为得贤才是人生的一件快事。台湾企业家王永庆效先人之行，五访“茅庐”，方请得现台塑集团的首席顾问丁瑞铁。丁在台湾金融界颇有地位。一九六四年，台化公司成立前夕，资金短缺，经企业家陈逢源介绍，王永庆认识了丁瑞铁。其时丁是大同公司的协理，因而婉言谢绝了王永庆邀他加盟台塑的好意。但王永庆深知人才难得，所以并未放弃，先后五次盛情邀请丁瑞铁。丁深感其情，终于答应了王，决定到台塑效力。丁赴任后，就创下了民营企业直接向国外取得长期低息贷款的先例，台塑所需的资金就此解决。在丁瑞铁的鼎力相助下，台塑创下了台湾化纤纺织第一位、民营制造业第三位的骄人成绩。

懂得了识才的方法，又能心诚意挚地求才，群贤毕至就不会是奢望。有人说领导者做的事只有两样，一是出主意，二是用人。说到底还是识人、用人，因为主意的好坏还在于身边人才的多少。如果群贤毕至的话，何愁事业不成？

当然，最终还有一条，管理者必须有大海般的气量和宏伟的志向，否则，来了人才也要外流，如项羽、袁绍的故事。

得人才者得天下

“得人才者得天下，失人才者失天下。”无论是群雄并争的古代历史，还是不见硝烟的现代商战，都在证明着这个古老而又常新的命题。政治家说：“任人以事，存之治乱之机也。”军事家说：“战争胜败，命在于将，置将不可不察。”有贤不知，知而不用，用而不任，是国家的三种不祥之兆。“伤贤者，殃及三世；蔽贤者，身受其害；嫉贤者，其名不全；进贤者，福流子孙。”

刘邦建立汉朝，主要原因是团结和重用了四类人才：

- (1) 军事人才，如韩信、彭越、英布等；
- (2) 谋略人才，如张良、陈平等；
- (3) 行政管理人才，如萧何、张苍等；
- (4) 外交人才，如陆贾等。

唐太宗认为自己能够统一天下，并做到先前帝王们不能做到的事——使西方和北方的少数民族臣服，其原因有五条：

- (1) 我看到别人的品德才能，就像自己也得到了；
- (2) 一个人的所作所为不可能完美，我总是采用别人的长处，避开他的短处；
- (3) 我发现良才就敬重他，发现有缺点的人就怜悯他，使他们各得其所；
- (4) 人主常常憎恨正直的人，明杀暗害，历代都有，我即位以来，对正直之士未黜责过一人；



鉴诀



主管的一大课程

〇〇三

(5) 自古以来，都以中华为贵，以少数民族为贱，我独不取这偏见，同爱汉族一样爱少数民族，因此境外部落都归依。

不难看出，这五条中有四条都是讲爱才、用才之道的，这其中包含着深刻的人才辩证法。难怪唐太宗自己也感慨道：能安天下者，惟在得用贤才。

范仲淹在《选任贤能论》中也指出：得贤杰而天下治，失贤杰而天下乱。并认为国家需要贤才，就如同车依靠轮子，船离不开船桨那样。治政以得到贤才为根本，治理社会以除去坏人为首要任务。国之盛衰，系乎人才，能否发现人才并正确使用是至关重要的。如果得到了贤才，还愁什么事情不能搞定？自古国家昌盛者，都在于得到了贤人的辅佐，而并非是由气数。也就是说，有国由来在得贤，莫言兴废是循环。

曾国藩的“英才乃制胜之本”的理论是他崛起的根本原因。他所统带的湘军最初不过两三万人，而洪秀全则雄师百万，经过十二年的相互对垒，前者由弱转强，直至胜利，后者却与之相反，直至失败。双方在武器装备、战略战术、后勤保障等方面基本相当，兹事体大，不可一二言概括之。但很清楚的一点是，在强弱转化的过程中，双方在对待“人才”这个因素的表现截然不同。想当初洪秀全在广西起事时，有东、南、西、北、翼五王，猛将如云，但一场内乱，死的死、走的走，元老丧失殆尽。他又不信任陈玉成、李秀成等第二代良将，而重用他的兄长洪仁发、洪仁达，以致奸佞之人发达显耀，而英明之士四处散避，各方豪杰也改投他门。与太平军恰好相反，曾国藩最先在湖南操办团练时，不断受到同僚的嘲讽、排挤与打击，即便好友刘蓉、郭嵩焘兄弟也与他貌合神离。但凭着“鹰猎取食物”那种不达目的不罢休的精神，他兴幕府，纳英贤，到了咸丰末年，终于形成了身边人才荟萃的局面，大批良将谋士团结在他周围，包括人们今天都还很熟知的李鸿章、左宗棠、彭玉麟、刘铭传等人。难怪有人说，当时他手下的贤人智士占全国的一半。一个“失人才”，一个“得人才”，太平军与湘军在同治元年前后已形成鲜明的对比。曾所说的“制胜之根本，实在于人而不在于物”，确是高论。

不但古人重视人才，现代社会也普遍认为：最大的浪费是人才的浪费，最根本的竞争是人才的竞争，领导者的主要能力就是发现与培养人才、团结和使用人才。拿破仑更是说过这样一段话：我需要某个人才时，即使为了去求他而丧失个人尊严，也在所不辞；或许，我会拍他的马屁也说不定。“人才决定一切”，这是通用于古今，贯穿在中外，放之四海皆准的法则。

在今天，人才同样重要。对于企业来说，资本、技术和管理三者缺一不可。在管理中起着最核心作用的是人，而技术最直接的体现也是人才，至于资本，有了技术和管理，还怕找不着钱？人可以创办一个企业，也可以毁掉一个企业。

美国惠普电子仪器公司在吸收人才方面，历来具有高瞻远瞩的特点。关于企业和



人才的关系，惠普公司有两个有趣的公式。一是：人才+资本=财富；二是：博士+汽车库=惠普公司。说起惠普公司的发展，就要说说第二个公式。博士是指二十世纪三十年代斯坦福一位颇有远见的教授特曼。他为自己的博士研究生休利特、帕卡德指出一条方向——把自己培养成“企业家型”人才。他还提供了原始资金——五百三十八美元，找了一个厂房——汽车库，还提供了一个具有广阔市场前景的产品方向——生产电子管高频振荡器。到了二十世纪六十年代后期，随着美国从工业社会向信息社会过渡，惠普公司的产品方向和办企业的指导思想，都被证明是极有先见之明的，公司当然也因此而得到空前的发展。

所谓“千军易得，一将难求”，人才的胜负论自古使然，而真正能让这句话免于表面流程的主管者却极少见，继而因识人用才得当而事业红火的也凤毛麟角。在这里，本人试图用中国传统的鉴人智慧予以融汇贯通，以求能寻找出一条古今通用的识才方法。由于时间仓促和本人学识的局限，难免有粗制之处，恳请大方者，笑之余能不吝赐教，尤感幸甚，幸甚！

编著者

2005年8月



鉴诀



主管的一大课程

〇
〇
一

目 录

前言：主管的一大课程 (001)

秘诀一：以容貌察知性格 / 001

无形的名片：容貌 (006)

高矮胖瘦皆英雄 (009)

相貌奇高是不是人才 (015)

秘诀二：由眼神察知内心 / 021

生命力的基础：神 (022)

神之清浊 (027)

一、辨别神的清浊 (028)

二、先清后浊 (029)

三、先浊后清 (029)

神之邪正 (030)

神之断续 (034)

秘诀三：从表情察知内心 / 037

纯奸能豁达者 (043)

粗蠢各半者 (045)

恒态的类别 (050)

一、恒态与时态 (050)

二、弱态 (051)

三、狂态 (052)

四、疏懒态 (054)



五、周旋态	(055)
时态的类别	(056)
一、深险难近者	(056)
二、平庸可耻者	(058)
三、妇人之仁者	(058)

秘诀四：从为人处世考察 / 063

胸怀志向	(064)
进退有节	(069)
谦虚宽容	(071)
小善与大仁	(072)
吃亏是福	(076)
从习惯识才	(079)
一、动作习惯	(080)
二、语言习惯	(082)
三、生活习惯	(085)

秘诀五：从言辞语音考察 / 087

声音辨人	(088)
言语识才	(098)
一、言谈识人	(098)
二、言谈鉴人优	(105)
三、言谈鉴人劣	(111)
四、从辩论中识人	(114)

秘诀六：从行为动作考察 / 119

真实的身体语言	(121)
如何识别身体语言	(123)
一、从姿势中识人	(123)
二、从步态上识人	(125)
三、从握手上来识人	(126)



四、从手势中识人	(126)
从面部表情中识人	(128)
一、从眼睛识人	(128)
二、鼻子的身体语言	(130)
三、嘴巴的身体语言	(131)
四、下巴的身体语言	(131)
五、头部的身体语言	(132)

秘诀七：性格决定成败 / 135

个性	(136)
一、个性的特点	(136)
二、个性的结构	(137)
三、影响个性形成和发展的因素	(138)
四、个性的测量	(139)
个性与人才	(143)
一、气质	(144)
二、能力	(146)
三、意志	(147)
性格与人才	(149)
一、性格	(149)
二、领导者的理想性格	(153)
三、伟人的双重性格	(155)
四、性格的类型	(159)
五、领导者的性格六忌	(170)

秘诀八：适合你的，才是真正的人才 / 173

人才的标准	(174)
一、德才兼备	(174)
二、忠能避险	(178)
三、才贵中和	(179)
分清人才的层次	(182)
一、人才的五个层次	(182)



二、三种英才与三种雄才	(186)
三、谁是英雄	(196)
人才的类别	(199)
一、清节家	(199)
二、法家	(200)
三、术家	(202)
四、国体栋梁之才	(206)
五、文儒之才	(209)
六、骁雄之才	(214)
人才的特点	(216)
一、品性特征	(216)
二、能力特征	(222)

秘诀九：古代人才考察方法 / 231

文王识才法	(240)
一、观诚	(240)
二、考志	(241)
三、视中	(242)
四、观色	(243)
五、观隐	(243)
六、揆德	(244)
庄子识才法	(245)
一、远使之而观其忠	(245)
二、近使之而观其敬	(246)
三、烦使之而观其能	(247)
四、卒能问焉而观其知	(247)
五、急于之期而观其信	(248)
六、委之以财而观其仁	(249)
七、告之以危而观其节	(250)
八、醉之以酒而观其态	(251)
九、杂之以处而观其色	(252)
诸葛亮选才法	(253)
一、问之以是非而观其志	(254)



鉴诀



主管的一大课程

〇
〇
五

二、穷之以辞辩而观其变	(256)
三、咨之以计谋而观其识	(256)
四、告之以祸难而观其勇	(258)
五、醉之以酒而观其性	(258)
六、临之以利而观其廉	(260)
七、期之以事而观其信	(260)
刘邵选才法	(262)
一、三谈	(263)
二、五视	(263)
三、九征	(264)
四、八观	(264)
刘向选才法	(277)
一、六正	(277)
二、六邪	(280)
曾国藩选才术	(283)
一、人才	(283)
二、将才	(286)
三、《冰鉴》中的鉴人术	(287)

秘诀十：现代人才考察方法 / 293

识人之道	(294)
一、识才的思维方式	(294)
二、高处识人	(296)
三、慧眼识人	(296)
四、识才须有识	(298)
行为观察法	(300)
一、整体看全人	(302)
二、根据兴趣爱好识人	(304)
三、物以类聚，人以群分	(305)
四、言谈鉴人	(306)
五、仪表识人	(309)
六、举止识人	(310)
实践出真知	(311)



一、耳闻、目睹、实践	(311)
二、民意测验法	(315)
三、成果鉴定术	(316)
四、怎样通过面试识人	(317)
识别小人法	(318)
一、小人群丑图	(320)
二、如何驾驭小人	(321)
三、驾驭小人下属的方法	(322)
各类人才的鉴别	(325)
一、政界人才	(326)
二、军事人才的鉴别	(326)
三、决策人才	(327)
四、经济人才	(329)
五、文学人才	(330)
六、表演人才	(331)
七、艺术人才	(331)
八、自然科学人才	(332)
九、高智商者	(333)

秘诀十一：选拔人才的误区 / 335

识才为什么这么难	(337)
一、耳目之误	(341)
二、权势的影响	(342)
三、以己观人	(345)
四、隔行如隔山	(347)
五大错误	(348)
一、用有色眼光识人	(348)
二、以貌取人	(350)
三、情迷双眼	(353)
四、疑心坏事	(355)
五、心志不分	(356)



结束语：如何成为“贤主”

/ 359

管理者的自身素质要求	(364)
一、事业第一	(364)
二、信誉第一	(365)
三、奉献精神	(365)
四、群体为高	(365)
五、以人为本	(366)
使用人才的技巧	(369)
一、任用何种人	(369)
二、认识下属的三个阶段	(370)
三、如何挑选左膀、右臂及化身	(370)
四、如何留住人才	(371)
五、如何同下属相处	(371)
六、如何调动下级的积极性	(372)
七、如何拒绝下属的请住	(372)
八、如何解雇人	(373)
九、如何对付各种下属	(373)
十、怎样关心下属	(374)
十一、如何使用人	(375)
十二、如何防止下属越权	(375)
十三、如何下达命令	(376)
十四、管理者要勇于承认错误	(376)
十五、批评的技巧	(376)
十六、如何调动人才的积极性	(377)

鉴
策主
管
的
一
大
课
程〇
〇
七

秘訣一
以容貌察知性格





鉴别人才其实与选择木材有异曲同工之妙。伐木工人在选料时，先从外形上打量，看树木是否笔直挺拔，再考察质地，是缜密结实呢，还是疏泡松脆，然后再敲敲打打听一听，鉴别其品种质地，用这一系列方法来判断树木能否当大用。鉴别人才也是如此，第一步是目测，见一见面，有一个初步印象后，再进一步考察其品德和才能。老板招员工，岳父看女婿都是从这一步开始的。还从未听说连某人的模样都不知道，就鉴别其品行了。选才、招生中的目测这一关，实际上就是从人的外貌形象上来考察人才。这种方法不一定准确，也没有科学依据，但使用频率却很高。青年男女间的一见钟情，志趣相投者的一见如故就是如此。这“一面之间”往往决定了一个人的命运，甚至是许多人的前途。

人生于天地之间，萃聚日月精华，中汇万物灵气，将精、气、神、血蓄蕴在体内，喜、怒、哀、乐发藏在心间，虽然在外部形貌上有种种表现，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象上能发现人内在的心性品质和才华能力呢？

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。优秀的人才大致上可以这样分：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；另一种是刻苦勤奋、一手一脚实干的人，他们往往要历经许多磨难、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，显得聪慧机敏，伶俐巧思，多谋善变；后一种人勤于思考，智慧，因而显得执著坚忍，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象上观察到的。比如神态威猛的人勇敢，祥和平静的人豁达，忠正豪迈的人一身正气，心怀奸诈的人满脸邪气……古人认为：人的材质是稟元一之气而化生，由于所禀之气有多寡厚薄，清浊之分，所以人的质性也就有善恶、智愚、才不才、贤或不肖之别。

我们知道，运动之后的脸色会有所变化，这是气血贯通的原因。长年累月地坚持下去，面部的色泽必然会有变化。大脑的思维也是一种剧烈的运动，但它不同于体育运动，它不是通过空间距离来体现，而是精、气、血在大脑里的融会贯通。心理