

中国古代谋略智慧库
历经百年而不衰的领导者兵法

曾国藩

用人管人十大手段

曾氏“识人、用人、管人”史称“三绝”，其手段之高明，心法之玄妙，让世人无不啧啧称奇。因此奠定了他从一介书生到封疆大吏，乃至成为“中兴名臣”的人脉基础。后世凡从政、经商或想成就一番大事者无不把此书当作经典捧读……

人鉴

【清】曾国藩 原著

博文 编译

ZENG GUO FAN YONG REN GUAN REN
SHI DA SHOU DUAN



内蒙古人民出版社



曾国藩 用人管人十大手段

人鉴

【清】曾国藩 原著

博文 编译

ZENG GUO FAN YONG REN GUAN REN
SHI DA SHOU DUAN



内蒙古人民出版社

责任编辑：苏朝红

封面设计：北京中子画艺术设计有限公司

图书在版编目 (C I P) 数据

中国古代谋略智慧库/博文编译. - 呼和浩特: 内蒙古人民出版社, 2002. 8

ISBN 7 - 204 - 06525 - 5

I. 中… II. 博… III. 谋略 - 中国·古代 IV. C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 076234 号

中国古代谋略智慧库——人 鉴

[清] 曾国藩 原著 博文 编译

内蒙古人民出版社出版发行

北京普瑞德印刷厂印刷 新华书店经销

2002 年 12 月第 1 版 2002 年 12 月北京第 1 次印刷

787 × 1092 毫米 1/16 开 总印张 75 总字数 900 千字

印数: 1 - 2000

ISBN 7-204-06525-5/I · 1144

定价: 99.00 元 (全三册)

前 言

华夏文化，源远流长。在这浩如烟海的古代传统文化中，有许多极为宝贵的精神财富，如何将这些宝贵财富发扬光大、为我所用，乃是我们这一代人的神圣使命。为此，我们集先人之用人管人的精华，编写成《人鉴》一书，以期对今天人才学的发展有所裨益。

可以说，本书是一本古为今用的人力资源管理学全鉴，它以清朝曾国藩的《人鉴》为蓝本，参阅其《冰鉴》、《挺经》和三国时期刘邵的《人物志》等书籍所编写而成。全书通过古今对译、观点阐释、引述点评来进行全方位的归纳总结，以达到帮助读者增长见识，拿来能用的目的。

全书共分十章，分别阐述了曾国藩用人管人的十大手段。其中，第一至五章分别为神骨容貌、须眉声音、情态气色、刚柔性情和通才全鉴五个部分。在每个部分里，都通过不同方式与方法从各个方面阐述人才辨识理论。在阐述过程中，我们根据曾国藩等在中国历史上最有影响的识人用人之道，继承了古代朴素唯物主义的阴阳五行学说，以中庸为准则，提炼了鉴别人才的各种方法和途径，从而形成了古代人才鉴别之大成。

第六至十章分别为广储英才、唯才是举、知人善任、考绩育才和驾才驭人五个部分。在这五个部分中，我们分别从德才选拔、人才举荐、善用贤才、考核培养和综合管理方面介绍管人用人的一些基本知识，强调人才必须德才兼备、平淡与聪明并重，讲述了人才的选拔、储备、任用和培养的方法和途径。同时，它还阐明了只有做到知人善任，量才而用，人尽其才，才算是完成了从识人到用人到育人的全过程。文中辅以古今许多用人的精彩事例和用人的原则方法，使人读来妙趣横生。

曾国藩

本书以古代历史上最知名的人物所撰写的关于人学的经典著作为基础，以现代人的思维方式为线索，全面阐述了识人管人用人的古今理论和事例。在著述中，我们考虑了今人的阅读习惯，采取释著结合，既有对原文的注释的理解，又有新观点的发挥，每个部分既各自独立，同时又互为一体。在编写中，我们力求在通俗的基础上做到雅俗共赏，理论性和故事性同步，使本书可读、好读、耐读，相信读者阅后必有收获。

本书是对古代人力资源管理学的总结，亦是今天用人管人的教科书，它是各行各业的中、高层领导干部和管理人员进行人事管理的宝鉴，也是社会各界人员了解人事管理知识的实用读本。值得指出的是，由于本书以古籍为蓝本，其中不乏有一些封建糟粕，所以，建议读者持批判性的观点去阅读理解。



人鉴

目 录

第一章 神骨容貌

——通过面相、骨相可以察觉出人的品性与才质..... (1)

曾国藩博览群书，精通相法，乃面相识人高手。观貌识人先察骨，然后考察整个面部和形态举止。他通过骨相察神，能卜命运，察品性，观前程，是为识别人才之第一心法。骨貌识人精妙之处如曾所说：“一身精神，具乎两目；一身骨相，具乎面部。”

- 一、骨相察神..... (3)
- 二、骨色察相..... (9)
- 三、观骨察人..... (15)
- 四、容貌察人..... (20)
- 五、面相识人..... (24)
- 六、观眼辨人..... (28)
- 七、察人外形..... (33)
- 八、察人仪表神气..... (39)

第二章 须眉声音

——从须眉和声音判断人的富贵与贫贱..... (45)

须眉乃人之内官衍生，可以知人健康和气质，观人品性，所以古人以须眉为贵。“闻声辨人，听音识人”，声音是人内心思想的表达和闪现，亦可作为察人的手段，正是“凡音之起，由人心生”。

- 一、须眉识人 (47)
- 二、眉相识富贵 (51)
- 三、须与眉要相称 (56)
- 四、闻声识英才 (59)
- 五、声音之异辨才 (65)

第三章 情态气色

——如何从精气神观察人的命运 (71)

人固有态，恒态乃人之固有精神状态，不易变化，是为察人之本；时态易变，可以观性情，知异处。正是“久注视人精神，乍见观人情态”。人又以气为主，于内为精神，于外为气色，一个人体现出的气色可辨识他的整个精神状态和情绪。

- 一、抖擞处见情态 (73)
- 二、情态观人精神 (77)
- 三、四种常见情态 (80)
- 四、三种变化时态 (87)
- 五、气色如运 (94)
- 六、面部气色识人 (97)
- 七、人以气为主 (100)
- 八、气色可窥文人命运 (103)

第四章 刚柔性情

——刚柔并济、进退自如才能无往不胜 (107)

古今善识人者都深通刚柔相济之法、宽猛结合之道，主张识别人才要看其是否能屈能伸，能挺能忍。从性格上来识人，应充分把握其恒定不变的特征和后天造就的变化，做到刚毅果决，挺忍度困，体现“柔中有骨，刚中有韧”。

- 一、刚柔五常之别 (109)
- 二、刚柔相济之法 (113)
- 三、刚毅柔顺之才 (118)
- 四、识人性情偏差 (122)
- 五、性格与才能 (129)

第五章 通才全鉴

- 全方位鉴别人才的九种方法 (139)

专才易得，通才难求，如何全方位地鉴别一个人，这就需要综合识人。前述所讲只是识人的一个方面，某些识人方法不免带有偏颇之处。本章提出了综合识人的“九征、八观、六鉴”之法，还有各种奇才、偏才识别之术，各方兼备，鉴别用之。

- 一、九种特征识人 (141)
- 二、全面识人之难 (148)
- 三、人才短长之鉴 (156)
- 四、偏才难得 (164)

第六章 广储英才

- 把人才招揽到自己门下 (173)

英才、德才乃杰出人才，是风尚之典范，基业之资本。古人深知人才之重要，用才讲究需才兼备、以德统才，任用君子，剔除小人，广募英才，为国得人，吸纳了各行各业的精英之才到府下，以成中兴之业。由此可见，成功事业背后要有广泛智囊和后续人才。

- 一、不遗余力募英才 (175)
- 二、为国得人荐贤才 (180)
- 三、行政之要在得人 (186)
- 四、选人以诚为上 (192)

- 五、引用一班正人 (197)
- 六、以德才兼备选人 (201)
- 七、招徕英雄之才 (208)

第七章 唯才是举

——对人才不能求全责备以偏概全 (217)

“国家以贤人为宝”，人才是国家最宝贵的财富。大量的历史事实表明：能否成事，决定于有无人才。人才济济则汇集众家智慧，成功易得；缺乏人才则犹如瘸腿，没人自然搭不了台。所以用人先得唯才是举，推荐优秀人才。

- 一、不拘一格荐人才 (219)
- 二、公心推荐有才之人 (225)
- 三、留心采访人才 (229)
- 四、举才贵在识贤 (233)
- 五、不因小瑕去能人 (241)
- 六、以实遴选人才 (245)
- 七、庸才不举 (250)
- 八、狭隘和不恭人才不取 (254)

第八章 知人善任

——让下属发挥出最大的能量 (261)

人才是宝，但有人才还不够，如果其才得不到施展就是浪费。所以知人还要善任，有多大才，就作多大使，人才最可怕的就是大才小用或小才大用，都会造成损失。曾国藩说：“不苟求于全才，宜因量以器使”，人才应把他放到最适合的岗位，使人尽其才，还不应求全责备。

一、用人当责以实效	(263)
二、良才优遇用之	(271)
三、将帅应爱惜人才	(278)
四、有才之人尽其用	(283)
五、用人不可求全责备	(290)
六、用人才之术有讲究	(299)

第九章 考绩育才

——考核培养人才之手段	(307)
-------------------	-------

既来之，则安之；既安之，则察之。曾国藩很注意考察人才，对于僚属的贤愚，事理的原委，无不博访周咨，细心察考。而且，他有一套培养人才之法，赏罚分明之道，通过言传身教，大力育才，达到人才转移之道。

一、全面考察人才	(309)
二、中庸以察上下	(316)
三、赏罚分明	(322)
四、育才转移之道	(332)
五、人才培养之方	(341)

第十章 驾才驭人

——攻心为上，用人管人之技巧	(349)
----------------------	-------

识人难，用人更难。其实世间不缺人才，每个人都可以是才，关键是怎样用才用到位，用得恰如其分，最大限度发挥人才优势和效益。这就要综合考察和任用，发掘人力资源潜能，为国为企业塑造人才。

一、中庸之才	(351)
--------------	-------

曾国藩



人鉴

二、总达众才	(359)
三、以恩结士	(367)
四、释争谦让	(374)
五、国立之业	(381)

[第一章]

神骨容貌

通过面相、骨相可以察觉出人的品性与才质



曾国藩博览群书，精通相法，乃面相识人高手。观貌识人先察骨，然后考察整个面部和形态举止。他通过骨相察神，能卜命运，察品性，观前程，是为识别人才之第一心法。骨貌识人精妙之处如曾所说：“一身精神，具乎两目；一身骨相，具乎面部。”



语云：“脱谷为糠，其髓斯存。”神之谓也。“山寿不崩，惟石为镇。”骨之谓也。一身精神，具乎两目；一身骨相，具乎面部。他家兼论形骸，文人先观神骨。开门见山，此为第一。

——曾国藩

目者面之渊，不深则不清。鼻者面之山，不高则不灵。口阔而方禄千钟，齿多面圆不家食。眼角人鬓，必掌刑名。顶见于面，终身钱谷，出贵征也。舌脱无官，橘皮不显。文人不伤左目，鹰鼻动便食人，此贱征也。

——曾国藩

一、骨相察神

【原文】

语云：“脱谷为糠，其髓斯存。”神之谓也。“山蹇不崩，惟石为镇。”骨之谓也。一身精神，具乎两目；一身骨相，具乎面部。他家兼论形髓，文人先观神骨。开门见山，此为第一。

【译文】

俗话说：“去掉稻谷的外壳，就是没有精髓的谷糠，但稻谷的精华——大米，仍然存在着，不因外壳磨损而丢失。”这个精华，就是人内在的精神状态。山峰表面的泥土虽然经常的脱落流失，但却不会倒塌破碎，正是因为坚硬如钢铁的岩石在那里支撑着，使它得以保持稳固。这就相当于人的骨骼。一个人的精神状态都集中在他的两个眼睛上，一个人的骨骼丰峻与否，都集中呈现在面部。像除文人之外的社会各阶层人士，既要看他们的内在精神状态，又要考察他们的体势情态。作为以文为主的读书人，主要看他们的精神状态和骨骼是否丰峻。一个人的精神状态和骨骼形貌，犹如两扇大门，而其命运就如同大门外面的一座高山，只要打开精神和形髓的门，就能测知人的内心世界。这是识人的第一要诀。

【阐释】

俗话说：“山岳表面的泥土虽然经常脱落流失，但山岳却不会倒塌



破碎，因为它的主体部分是硬如钢铁的岩石，不会被风吹雨打去。”这里所说的“镇石”相当于支撑人的身体构架的坚硬部分——骨骼。

曾国藩所言的“骨”，并不是现代人体解剖学意义上的骨骼，而是专指与“神”相配，能够传“神”的那些头面上数量不多的几块骨。“骨”与“神”的关系也可以从“形”与“神”的关系上来理解，但“骨”与“神”之间，带有让人难以捉摸、难以领会的神秘色彩，一般读者往往难于把握，只有在实践中自己去多加体会。对此古代医书中记述道：骨节像金石，欲峻不欲横，欲圆不欲粗。瘦者不欲露骨，肥者不欲露肉，骨与肉相称，气与血相应。骨寒而缩者，不贫则夭。日角之右，月角之左，有骨直起，为金城骨，志向高远。印堂有骨，上至天庭，名天柱骨，从天庭贯顶，名伏犀骨，毅力顽强。面上有骨卓起，名颧骨，主威严。颧骨相连入耳，名玉梁骨，主寿考。自臂至肘为龙骨，欲长与大；自肘至腕名虎骨，欲短而且细。骨欲峻而舒，圆面坚，直而应节，紧而不粗，皆坚实炎相也。颧骨人鬓，名“驿马骨”，左目上曰“日角骨”，右目上曰“月角骨”，骨齐耳为“将军骨”，颧日圆谓“龙角骨”，两沟外曰“巨鳌骨”，额中正两边为“龙骨”。骨不耸兮且不露，又要圆清兼秀气。骨为阳肉为阴，阴不多兮阳不附。若得阴阳骨肉均，少年不贵终身富。骨耸者夭，骨露者无，立骨软弱者寿而不乐，骨横者凶，骨轻者贫贱，骨露者愚俗，骨寒者穷薄，骨圆者有福，骨孤者无亲。又云：“木骨瘦而表黑色，两头粗大，主多穷厄；水骨两头尖，富不可言；火骨两头粗，无德贱如奴；土骨大而皮粗厚，定主多福；金骨坚硬，有寿无乐。或有旋生头角骨者，则享晚年福禄，或旋生颐颧者，则晚年至富也。”

曾国藩所言的“神”，并非日常所言的“精神”一词，它有比“精神”内涵广阔得多的内容，它是由人的意志、学识、个性、修养、气质、体能、才干、地位、社会阅历等多种因素构成的综合物，是人的内在精神状态。俗话说，人逢喜事精神爽，而这里所论的“神”，不会因人一时的喜怒哀乐而发生大的变化，貌有美丑，肤色有黑白，但这些都不会影响“神”的外观，换句话说，“神”有一种穿透力，能越过人貌的干扰面表现出来。比如人们常说“某某有艺术家的气质”，这种气质，不会因他的发型、衣着等外貌的改变而完全消失。气质，是“神”的构成之一。从这里也可看出，“神”与日常所言的“精神”并不一样。

一个人的“神”主要集中在两只眼睛里，一个人的骨骼丰俊与否，主要体现在一张面孔上。像工、农、兵、商等类人士，既要考察他们的精神状态，也要考察他们的体势情态；读书人则主要是考察他们的“神”和“骨”。神和骨就像两扇大门，命运就像巍巍立于门外的大山。考察“神”“骨”，犹如打开两扇大门，山势的起伏昂藏自然尽收眼底。两扇大门——“神”和“骨”——是从外表考察人物的第一要诀。

神是一种气质性的东西，能在后天的环境中发生变化。可能来自于磨炼，也可能来自于阴阳的调和。读书到相当程度，他头面上的气质与其他人有不同，仿佛若有光，这是神的一种表现。在经历事务中成长，历经风雨事变的考验，气质神态又有不同，这也是神的一种表现。神是藏于形之中的，形也就是容貌，尤其是眼睛。神与眼睛的关系就像光与太阳。神通过眼睛外观出来，犹如光从太阳里放射出来普照外物，但神是藏于目之中的，犹如光本身就存在于太阳内部一样。因此曾国藩用八个字来讲：“一身精神，具乎两目。”

总之，“神”并不能脱离具体的物质东西而空空地存在，它肯定有所依附，这就是说“神”为“形”之表，“形”为“神”之依，“神”是蕴含在“形”之中的。

在古代，读书人是为数不多的一部分，他们的思想很复杂，心眼也多。比如说水泊梁山那一百零八个草莽英雄，真正的读书人只有军师吴用等几个，其他英雄是大块吃肉、大碗喝酒的，怎么想就怎么说，怎么想就怎么做。但吴用就不一样，当卢俊义为晁盖报仇以后，宋江要推卢俊义坐头把交椅，吴用是反对的，但他不说，使个眼神，黑旋风李逵就跳出来了。吴用也许考虑自己的身份，带头反对，不给卢俊义面子；但从另一方面来讲，他不出面，至少不会得罪卢俊义。万一宋江要死命坚持晁盖临死前的诺言——谁为他报仇，谁就坐头把交椅——那卢俊义还是要坐的，吴用自己不出面，两人都不会得罪，何乐而不为呢？李逵、武松等血性汉子就不会有这么多心眼了。

读书读进去了，就在心里积储了一种气功态。换句话说，读书人长期在练气功，气质与常人也有不同。但他们中也有心怀邪念的小人，也有落井下石、拐骗别人妻女财物声名的不义之士，在文雅士、谦谦君子的文明面纱掩盖下，该如何识别呢？

这就要看骨相察神。这一点大家都知道，心有所动，眼睛会流露出

变化，这其实就是在由眼睛察神。不论神光内敛，锋芒外显，神所传递的心性正邪、智慧愚笨都是掩盖不了，一如云层厚积中的阳光，区别仅在于会不会鉴别。

这就是曾国藩讲的“文人先观神骨，开门见山，此为第一”，犹如大门与门外的大山，门一打开，山势的幽深伏藏、奇伟雄姿自然一目了然。察神，相当于推开大门，门一开，事业与才能就能预测出来了。

曾国藩是科举出身，行军打仗也多从文人中选拔将领，因而一生结识的读书人无数。“一身精神，具乎两目；一身骨相，具乎面部”这句话简简单单平平实实，却是他一生经历的结晶。后世文人推崇曾国藩，仅此就足以理解一些文人的敬佩之心了。

【评析】

“神”正其人正，“神”邪其人奸。观察个人的“神”，可以辨别他的忠奸贤肖。平常所说的“人逢喜事精神爽”，是不分品质好坏而人所共有的精神状态。这里谈及的“神”与“精神”一词不完全一样，它发源于人的心性品质，集中体现在面部，尤其是两只眼睛里，即曾国藩所说的“一身精神，具乎两目”。

曾国藩本人在60岁时，已深感神不足，气血亏损过度。除年龄因素外，与他常年不敢怠惰公务和学习有关。临死前第三天，他在日记中写道：

余精神散漫已久（知大限将至），凡遇应了结文件，久不能完，应收拾文件，久不能检，如败叶满山，全无归宿。通籍三十余年，官至极品，而学业一无所成（太过谦虚），德行一无所成，老大徒伤，不胜悻悻惭耻。

如果一个人的“神”平和端庄，“神”定，表明他道德高尚，对上级忠心耿耿，不会肆意叛主，也不会因周遭事物的变化而随意改变节操和信仰，敢于坚持正确的东西，意志很坚定。

如果一个人的“神”侵邪偏狭，“神”挫，其品格卑下，心怀邪念，容易见异思迁，随便放弃自己的道德情操而趋利。这种人平常善于掩饰自己，往往在准备充分、形势成熟后才显出本性，而不会轻易发难，不打无准备之仗，是大奸大贼一类的人，比如王莽。