

历代统治者秘而不宣用而不言的

—— 鉴人智典 ——

鉴 经

识人用人之必备宝典



兼济天下者读之，可以成大事  
独善其身者读之，可以明清浊  
游戏人间者读之，可以悟是非  
反躬自省者读之，可以知进退

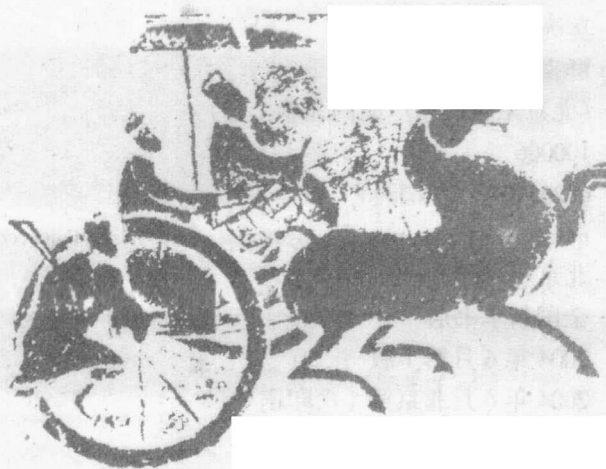
◎原著 刘劭 赵蕤 等    ◎编译 王智

群言出版社

鉴

经

历代统治者秘而不宣  
用而不言的鉴人智典



◎原著 刘邵 赵蕤 等  
◎编译 王智

**图书在版编目 (CIP) 数据**

鉴经：历代统治者必备的识人用人宝典/王智编译.

北京：群言出版社，2004.5

ISBN 7-80080-373-2

I. 鉴… II. 王… III. 人才-选择-中国-古代

IV. C961

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 032158 号

责任编辑 嵇瞻  
封面设计 莫高  
出版发行 群言出版社  
(北京东城区东厂胡同北巷 1 号)  
邮政编码 100006  
联系电话 65265404 65263345  
电子信箱 qunyancbs@tom.com qunyancbs: dem@xinhuanet.com  
印 刷 北京星月印刷厂  
经 销 全国新华书店  
版 次 2004 年 6 月第 1 版  
2004 年 6 月北京第 1 次印刷  
开 本 787 × 1092 1/16 印张 23  
字 数 300 千字  
印 数 1 ~ 5000 册  
书 号 ISBN 7-80080-373-2/K·21  
定 价 39.80 元

## 前 言

社会是人创造的，财富也是人创造的；文化是人创造的，科学也是人创造的。总之，人是一切事业的前提和基本，而人才——人群中的精英，更是社会最为宝贵的资源和财富。所以，君人之术，霸主之道，不过是用人而已。天下之争，实际上就是人才之争。《周书》中说：“安危在令，存亡在所用。”刘邦之所以能够多次化险为夷，最终打败项羽，登上皇帝宝座，就是因为他周围有一群能独当一面、足智多谋的忠臣良将。三国时期，曹操、刘备、孙权在用人上各有独到之处，因此能形成鼎立之势。而曹操手下的谋臣最多，所以他的实力也就最强。

一部帝王将相的历史，说白了就是一部用人的历史。善用者虽弱必强，虽衰必兴；不善用者，虽强必败，虽盛必亡。正如古人所云：“国之兴，长于政；政之兴，在得人。”但人才常有，而善于识人用人的伯乐却不常有。所以，善于用人者，必能卓尔不群，胜券在握。

然而，用人不易，知人更难。识人是用人的前提，我们首先要能鉴别人才，才能决定是否使用，一旦用错了人，损失则无以弥补。所以，唐太宗李世民说：“人才难得更难知。”宋代陆九洲也说：“事之至难，莫如知人；事之至大，亦莫如知人。诚能知人，则天下无余事矣。”由此可见，识人也是一种智慧。



为了使广大读者更好地识人用人，我们从历史隧道深处甄采古籍，旁征博引，以提炼鉴别人才的各种方法和途径：

- 古老的六戚鉴人法；
- 周文王六征鉴人法；
- 孔子鉴人九法；
- 刘向六正六邪鉴人法；
- 诸葛亮鉴人七法；
- 刘劭鉴人法；
- 赵蕤鉴人法；
- 曾国藩鉴人法。

本书以上述历史知名人物所撰写的关于鉴人的经典著作为基础，全面阐述了识人用人的古今理论和事例。它是对古人鉴人智典的总结，也是今天用人管人的教科书，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法宝，也是普通百姓参透人情世故的实用读本。

# 目 录

## 上 部

### 第一章 古老的六戚鉴人法 ..... (3)

父母兄弟妻子称为六戚，人们可以从六戚的角度来辨别一个人：六戚的处世原则能影响到本人，而他对六戚的态度也能验证他的品行。

韩亿：棒下教子 ..... (6)

朱元璋：为子孙荆棘 ..... (7)

成吉思汗：教子不严，不可以传天下 ..... (8)

### 第二章 周文王六征鉴人法 ..... (13)

一曰观诚：观察验证一个人是否真诚。二曰考志：考察度量一个人的心志。三曰视中：观察一个人的内心。四曰观色：观察一个人的表情。五曰观隐：观察一个人的隐藏伪托之处。六曰揆德：考察度量一个人的道德。

武则天：隐伪之处的政治指挥棒 ..... (23)

曾国藩：用自己的心换取别人的心 ..... (26)

房玄龄：做人要讲人品和风范 ..... (29)

廉希宪：德才需兼备 ..... (31)



**第三章 孔子鉴人九法**..... (33)

远使之而观其忠，近使之而观其敬，烦使之而观其能，卒然问焉而观其知，急与之期而观其信，委之以财而观其仁，告之以危而观其节，醉之以酒而观其侧，杂之以处而观其色。

- 霍去病：公而忘家 ..... (36)
- 陈后主：诗酒误国 ..... (37)
- 匡章：千金一诺 ..... (40)
- 子罕：取一文我为人不值一文 ..... (41)

**第四章 刘向六正六邪鉴人法** ..... (43)

西汉的刘向将为人臣的处世之道分为“六正”和“六邪”。“六正”即圣臣、大臣、忠臣、智臣、贞臣、直臣，“六邪”即具臣、谀臣、奸臣、谗臣、贼臣、亡臣。

- 魏征：择人择地，卖直固宠 ..... (48)
- 韩信：用智让自己置之死地而后生 ..... (50)
- 东方朔：小智不如大智 ..... (53)
- 刘墉：龙蛇屈伸，幻化莫测 ..... (55)
- 赵高：把阴险狡诈掩藏起来 ..... (57)
- 秦桧：把自己伪装起来 ..... (59)
- 魏忠贤：不惜生死，留下恶名 ..... (63)
- 和珅：暗中坑人 ..... (66)

**第五章 诸葛亮鉴人七法**..... (69)

问之以是非，而观其志；穷之以辞辩，而观其变；咨之以计谋，而观其识；告之以患难，而观其勇；醉之以酒，而观其性；临之以利，而观其廉；期之以事，而观其信。



- 周处：由一个地方恶少转变为忠臣良将 ..... (71)
- 秦宓：对答如流且言词绝妙 ..... (73)
- 纪晓岚：通过美文妙词显露学识 ..... (74)
- 皇太极：联合他人夺取汗位 ..... (76)
- 郑板桥：酒醉中让盐商取走字画 ..... (80)
- 张说：见利忘义，利令智昏 ..... (81)

## 下 部

### 第六章 刘劭鉴人法 ..... (85)

《人物志》直接提出识别人才的十一种方法。它们鉴别人的侧重点不同，有的是观察人的常识水平，有的是观察人的行为趋向，有的是考察人的心理方面的品质。

#### 一、九征——人材的九种表征 ..... (87)

性之所尽，九质之征也。然则平陂之质在于神。  
明暗之实在于精。勇怯之势在于筋。强弱之植在于骨。  
躁静之决在于气。惨怛之情在于色。衰正之形在于仪。  
态度之动在于容。缓急之状在于言。

赵括：善辩者未必贤 ..... (88)

刘备：仁义是一张更牢固的网 ..... (89)

和珅：阿谀奉承，攀升有术 ..... (92)

纪晓岚：揣摩话外之音 ..... (95)

曾国藩：由神察知人的内心 ..... (96)

#### 二、体别——人材的秉性与区别 ..... (97)

厉直刚毅，材在矫正，失在激讦。柔顺安恕，每在宽容，失在少决。雄悍杰健，任在胆烈，失在多忌。





精良畏慎，善在恭谨，失在多疑。强楷坚劲，用在桢干，失在专固……

- 管宁：德行卓绝，海内无偶 …………… (98)  
韩信：擅用权术计谋…………… (100)  
萧何：方其中，圆其外…………… (104)  
苻坚：专断固执 …………… (106)  
白起：被秦昭王屈杀…………… (109)  
诸葛亮：从对方的痛处下手…………… (111)

三、流业——职业、专业与人材…………… (113)

盖人流之业十有二焉。有清节家，有法家，有术家，有国体，有器能，有臧否，有伎俩，有智意，有文章，有儒学，有口辩，有雄杰。

- 淳于髡：品鉴人才的高手…………… (116)  
季札：因品德高尚而闻名于诸侯…………… (117)  
商鞅：最有效的就是最好的…………… (118)  
范蠡：小不忍则乱大谋…………… (119)  
伊尹：肱股大臣 …………… (121)  
西门豹：创造性地解决问题…………… (124)  
茅焦：不到火候不揭锅…………… (125)  
曾国藩：放权是为了增权…………… (127)

四、才理——学养与人才…………… (130)

理多品而人才异也。夫理多吕，则难通。人才异，则情诡。情诡、难通，则理失而事违也。夫理有四部，明有四家，情有九偏，流有七似，说有三失，难有六构，通有八能。

- 李世民：放宽政策收买人心…………… (137)  
康熙：用威不如用恩…………… (140)



- 诸葛亮：乱世意味着机会…………… (143)
- 张之洞：不能强进，但要善退…………… (145)
- 五、才能——区别材、能，量材授职…………… (147)
- 在朝也，则冢宰之任，为国则矫直之政。立法之能，治家之才也。故在朝也，则司寇之任，为国则公正之政。计策之能，术家之才也……
- 李世民：用人如器，尽其所长…………… (149)
- 曹操：对拉拢他的人用不同的策略…………… (151)
- 左宗棠：集他人之力成自己之事…………… (154)
- 乾隆：人才要重用，但更要驾驭…………… (156)
- 六、利害——不同材、能的优缺点…………… (159)
- 夫节清之业著于仪容，发于德行，未用而章，其道顺而有化。法家之业，本于制度，待乎成功而效。术家之业，出于聪思，待于谋得而章……
- 荀息：知己知彼，百战不殆…………… (161)
- 胡雪岩：感情投资回报更高…………… (162)
- 王莽：权力的台阶，要一步步地上…………… (165)
- 李世民：非集思广益，难以求治…………… (168)
- 七、接识——识别偏材和兼材的困难…………… (170)
- 夫清节之人以正直为度，故其历众才也才识性行之常，而或疑法术之诡。法制之人以分数为度，故能识较方直之量，而不贵变化之术……
- 郭子仪：进退有节…………… (174)
- 汉武帝：用人就是使用权力…………… (176)
- 刘邦：把别人的权力送给别人…………… (178)
- 八、英雄——英才与雄才的鉴别…………… (181)
- 英以其聪谋始，以其明见机，待雄之胆行之。雄



以其力服众，以其勇排难，待英之智成之，然后乃能  
各济其所长也……

- 秦始皇：最杰出的“英雄”之一…………… (184)
- 张良：智谋胆略皆具备…………… (187)
- 姜子牙：不拘形式，务求实际…………… (189)
- 班超：智谋胆略皆备的英才…………… (193)
- 刘邦：勇力不足的英才…………… (194)
- 诸葛亮：虚张声势，布疑惑敌…………… (197)
- 左宗棠：发现别人没有走过的路…………… (199)

九、八观——论材辨能的方法…………… (202)

观其夺救，以明间杂；观其感变，以审常度；观  
其志质，以知其名；观其所由，以辨依似；观其爱敬，  
以知通塞；观其情机，以辨怨惑；观其所短，以知所  
长；观其聪明，以知所达。

- 吴起：杀妻以求将…………… (214)
- 慈禧：借别人之力谋取权力…………… (215)
- 雍正：忍小可以谋大…………… (218)
- 范仲淹：忧乐可鉴…………… (221)
- 董宣：忠直之品跃然而出…………… (223)
- 吕端：大事不糊涂…………… (224)

十、七缪——鉴定人材的七种谬误…………… (225)

一曰，察誉，有偏颇之缪。二曰，接物，有爱恶  
之感。三曰，度心，有大小之误。四曰，品质，有早  
晚之疑。五曰，变类，有同体之嫌。六曰，论才，有  
申压之诡。七曰，观奇，有二尤之失。

- 齐威王：顿除不正之风…………… (233)
- 朱元璋：不凭主观好恶任贤…………… (234)



齐桓公：是人才仇人也要用 .....	(236)
颜驷：历经三世都没能得到晋升的机会 .....	(238)
成吉思汗：把敌人变成盟友 .....	(239)
刘邦：不因人过而废其才 .....	(241)
韩信：何必与小人一般见识 .....	(243)
孙权：不以貌取人 .....	(245)
十一、效难——选拔举荐人材的困难 .....	(246)
居，视其所安。达，视其所举。富，视其所与。	
穷，视其所为。贫，视其所取。然后乃能知贤否。	
吕公著：为相为家 .....	(248)
王猛：能够忍一时的地位低下 .....	(250)
诸葛亮：为人择官则乱，为官择人则治 .....	(252)
赵匡胤：护才就是护自己 .....	(254)
胡雪岩：靠实惠买来人才的心 .....	(257)
十二、释争——不息纷争的要诀 .....	(260)
不伐者，伐之也。不争者，争之也。让敌者，胜	
之也。下众者，上之也。	
蔺相如：谦让保国 .....	(262)
秦始皇：敢忍耻甘居人下，得时俊而得人心 .....	(264)
房玄龄：失和是下策 .....	(267)
忽必烈：谦恭忍让积蓄实力 .....	(270)
<b>第七章 赵蕤鉴人法 .....</b>	<b>(273)</b>

《反经》是一部空前绝后的智谋奇书，全书内容共9卷64篇，围绕权谋政治和知人善任这两个重心，探讨经邦济世的纵横之术，品评前哲先贤的智勇奇谋。由于篇幅所限，这里只摘录其中关于鉴识人才的经典论述。



一、大体第一 ..... (275)

设官分职，君之体也；委任责成，君之体也；好谋无倦，君子体也；宽以待众，君之体也；舍垢藏疾，君之体也。君有君人之体，其臣畏而爱之，此帝王所以成业也。

李世民：要有自己的基业 ..... (277)

武则天：明辨大局，乘时而起 ..... (282)

忽必烈：有才能的人，就让他有事干 ..... (283)

二、任长第二 ..... (286)

黄石公曰：“使智、使勇、使贪、使愚。智者乐立其功，勇者好行其志，贪者决取其利，愚者不爱其死。因其至情而用之，此军之微权也。”

刘邦：日久识忠臣 ..... (288)

周元素：让“傻”阿留成为名画家 ..... (291)

雍正：用人重才技 ..... (293)

三、品目第三 ..... (296)

夫天下重器，王者大统，莫不劳聪明于品材，获安逸于任使。故孔子曰：“人有五仪：有庸人，有士人，有君子，有圣，有贤。审此五者，则治道毕矣。”

纪晓岚：把学问变成智慧 ..... (299)

曾国藩：为自己打造发展平台 ..... (302)

李广：与程不识的不同之处 ..... (305)

四、量才第四 ..... (307)

夫人才参差，大小不同，犹升不可以盛斛，满则弃矣。非其人而使之，安得不殆乎？

忽必烈：有才能者各负其责 ..... (311)



曹操：人才是事业的试金石 ..... (314)

刘备：人是事业的原动力 ..... (316)

**第八章 曾国藩鉴人法 ..... (319)**

《冰鉴》一书通过神骨容貌、须眉声音、情态气色、刚柔性情等方面阐述了辨识人才的理论，力争做到知人善任、量才而用。

**一、神骨容貌——通过面相骨相察觉人的品性 ..... (321)**

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。骨貌识人精妙之处如曾国藩所言：“一身精神，具乎两目；一身骨相，具乎面部。”

汉高祖：骨刚则质刚，骨柔则质弱 ..... (323)

张松：因相貌丑陋，报国无门 ..... (325)

王莽：神平则质平，神邪则质邪 ..... (326)

何晏：气盛决于躁，气冲决于静 ..... (328)

曾国藩：识别江忠源 ..... (329)

**二、须眉声音——从须眉声音判断人的富贵贫贱 ..... (331)**

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。

孔子：听音辨别人心事 ..... (333)

石勒：啸声奇异 ..... (336)

**三、情态气色——如何从精神观察人的命运 ..... (337)**

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。



人又以气为主，于内为精神，于外为气色，通过一个人的气色可辨识他的精神状态和情绪。

刘暉：善于窥视人的心意…………… (340)

东郭垂：观色识人…………… (342)

四、刚柔性情——刚柔并济才能无往不胜…………… (343)

识别人才要看其是否能屈能伸，能挺能忍，做到刚毅果决，挺忍度困，体现出“柔中有骨，刚中有韧”。

陶朱公：把握住人的个性…………… (346)

刘宽：谦卑含容是贵相…………… (348)

王湛：可与深虑，难与捷速…………… (348)

卫青与霍去病：哪一种性格更易成功…………… (350)

龚定庵：有名有实的傲…………… (351)



◎原著 刘邵 赵蕤 等  
◎编译 王智

# 鉴经·上部



