

事之至大，莫如知人。

得人才者得天下，失人才者失天下。

制胜之本，在人不在器。

英才乃制胜之本。

Found Talent 发现人才

龙子民 编



21世纪最缺什么？

最缺有诚信的人才，

因此，如何发现人才成为制胜的关键。



中央广播电视大学出版社
Central Radio TV University Press

事之至大，莫如知人。

得人才者得天下，失人才者失天下。

制胜之本，在人不在器。

英才乃制胜之本。

Found Talent 发现人才

龙子民 编



21世纪最缺什么？

最缺有诚信的人才，

因此，如何发现人才成为制胜的关键。



中央广播电视大学出版社
Central Radio TV University Press

图书在版编目 (CIP) 数据

发现人才/龙子民编. —北京: 中央广播电视大学出版社, 2009.6

ISBN 978 - 7 - 304 - 04354 - 4

I. 发… II. 龙… III. 人才管理学 - 通俗读物 IV. C962 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 048276 号

版权所有, 翻版必究。

发现人才

龙子民 编

出版·发行: 中央广播电视大学出版社

电话: 选题策划中心 010—68183482

发行部 010—58840200

总编室 010—68182524

网址: <http://www.crtvup.com.cn>

地址: 北京市海淀区西四环中路 45 号

经销: 新华书店

策划编辑: 贾换军

责任编辑: 令方雷宁

责任印刷: 北京中达兴雅印刷有限公司

封面设计: 承智联华

版式设计: 邹斌

印刷: 北京中达兴雅印刷有限公司

版本: 2009 年 6 月第 1 版

版次: 2009 年 6 月第 1 次印刷

开本: 787 × 1092 1/16

字数: 390 千字 印张: 19

书号: ISBN 978 - 7 - 304 - 04354 - 4

定价: 34.00 元

(如有缺页或倒装, 本社负责退换)



原著序

刘 邵

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，圣人著爻象，则立君子小人之辞，叙《诗》志，则别风俗雅正之业，制《礼》、《乐》，则考六艺祗庸之德，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，无所援升，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；疾矜怙而信，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。



前言

在中国历史上，有这样一本奇书：帝王以之取天下，将相以之建功业，商贾以之得富贵，常人以之交朋友远小人……1937年，美国著名心理学家施赖奥克将此书译成英文，取名《人类能力的研究》，立即风靡西方世界，特别是受到政界和企业界的青睐。这本奇书就是《鉴人智源》，是东方鉴人智慧的经典著作，为历代领导者所重视。

《鉴人智源》是三国时魏国人刘邵的代表作，又被称为《人物志》。刘邵是三国时期著名的政治家、思想家、文学家，在魏国担任多种官职，官拜散骑常侍，赐爵关内侯，死后追赠风禄大夫。刘邵思想睿智、博才多学，特别擅长品评人物。他总结了周文王、孔子等前人有关鉴别人物的思想理论和实践经验，汲取了儒、道、名、法、阴阳诸家思想，并将这些融汇在一起用来考察人物，形成了一整套从言语、体貌、行为等方面鉴别人才的学问。

魏文帝曹丕即位后，颁布了“九品官人法”，为了使任事有其才，即名与实相对应，制定了任用官员的九品中正制，这是对过去曹操选拔官吏办法的一种改变。刘邵是法官，他为曹丕写了一系列提拔官员的规则，《鉴人智源》也是为了选用官员而写的。

《鉴人智源》是一部系统辨别人物的著作，对人物才能性情的鉴定作了相当系统的论述，为当时政治上的选才提供了客观标准与操作手段。

在识人用人方面，《鉴人智源》一书有着非常独到的见解和博大精深的论述，并把它们发展到了前所未有的高度。而且，它还充分体现了中国传统的管理学思想，并且与现代管理学的许多观点不谋而合。

《鉴人智源》以古为鉴，纵论得失成败，专讲识人之术，是历代成功者的



枕边秘籍，素有“识人宝鉴”、“识人用人宝典”等雅誉。如果说《论语》为处世之书，《孙子兵法》为伐战之书，《韩非子》为统治之书，那么《鉴人智源》则当之无愧地为识人之书。

古往今来，人们对《鉴人智源》的评价很高。

与刘邵同时代的王二省，评论此书“修亡者得之以自观，用人者持之以照物”。

《三国志》的作者陈寿评价此书“该览学籍，文质周洽”。

唐朝的李德裕，赞美刘邵“索隐精微，研几玄妙，实天下奇才”。

宋朝人阮逸评价此书“王者得之，为知人之龟鉴；士君子得之，为治性修身之槩括”。

清代中兴名臣曾国藩置《鉴人智源》于案头，朝夕研读，参较时事，而成为清王朝的擎天一柱，是将此书学以致用用的典范。

红顶商人胡雪岩能周旋于官府、商界和洋人之间，纵横驰骋、游刃有余，其中有不少为人处世的方法就是得益于《鉴人智源》。

国学大师南怀瑾先生认为此书是一部“前无古人，后无来者，纵横中外的人才学的教科书”。

更有甚者，有人这样评价《鉴人智源》：

反躬自省者读之，可以知运势；

心系天下者读之，可以成大局；

淡然自处者读之，可以明清浊；

游戏人间者读之，可以正进退。

事业成败在于用人，“得人才者得天下”说的就是这个道理。而用人之先在于识人，想要得到人才、用好人才，首要前提就是会识别人才。对此，宋代陆九渊一针见血地指出：“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。”能识人就会用人，会用人就能成就一番事业，这就是识人的重要性。



《鉴人智源》之所以受到人们的推崇，就是因为它是中国第一本识人专著，推重人才之道，辨析人才之论，荐拔人才之识，堪称千古奇文。此书融合诸家学说，集道德、仁义、才能、功利诸多观点，提供了简明、实用、有效的识人方法，因此有着流芳古今的大智慧。

本书用通俗易懂的语言，对《鉴人智源》进行了深入浅出的解读，并列举了历史上众多的识人、用人的故事，既增加了阅读的趣味性，更有助于读者深刻地理解《鉴人智源》这一千古奇书。但是不可否认，原著中也有一些唯心的东西，如“相面说”等，为了本书的完整性，编者未作删除，相信读者朋友只要认真阅读、细心揣摩，一定会批判继承，剔除糟粕，去伪存真，有所启迪，受益无穷。



目 录

九征篇 从相貌鉴别人才

通过外貌、气度就能大致识别一个人的品行才学，这是人们在长期的鉴才实践中，总结出来的简易、实用的识人经验。

第一节 “相面”有术	3
第二节 相貌鉴人九大方面	10
忠奸看神	12
聪愚看精	13
勇怯看筋	14
强弱看骨	15
沉浮看气	15
悲欢看色	16
美丑看仪	18
正邪看容	19
刚柔看言	20

体别篇 从性格鉴别人才

所谓“样样都是”，必然一无是处，才干越高的人，其缺点也往往越明显。有高峰必有深谷，任何人都不是全能人才。



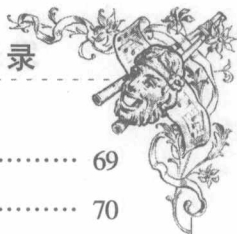
第一节 性格鉴人	25
第二节 十二种典型性格的优缺点	34
强毅之才	36
柔顺之才	38
雄悍之才	38
惧慎之才	41
凌楷之才	42
辩博之才	43
弘普之才	44
狷介之才	44
修动之才	46
沉静之才	46
朴露之才	47
韬谲之才	48
第三节 善用“偏才”方为用人高手	49

流业篇 从特长鉴别人才



“不求完人，但求能人；知人善任，用人之长”，如此用人就能产生点石成金、化腐朽为神奇的效果。

第一节 有一技之长即为人才	57
第二节 下属必备的十二种特长	61
清节家：其身正，不令而行	63
法家：定规矩成方圆	64
术家：优秀的参谋	66
国体：最佳的领导者	67



文章：天生的秘书	69
儒学：还是做学问的好	70
口辩：交际的最佳人选	71
雄杰：冲锋陷阵的实干家	72
其他的四种人才：器能、臧否、伎俩、智意	72
第三节 领导者的特长就是“会用人”	74

材理篇 从言谈鉴别人才



话语是一个人的心理、感情和态度的流露，从语速的快慢、声音的大小，以及说话时的表情可以看出一个人的心理状态、性格特征。

第一节 言为心声	81
第二节 言语中体现出的“理”	88
言谈的九种缺点	95
八种好口才	98

才能篇 用人贵在恰到好处



人才没有最好的，也没有最差的，只有最适合的，“用人如器，各取所长”是用人大师的不二法则。

第一节 放对位置即是人才	107
第二节 人才互补出效益	115
第三节 知人善任才是好领导者	121



利害篇 辩证看待人才的长处与短处

人才都有各自的优点与缺点，既有有利的一面，也有有害的一面，这正是考验领导使用人才能力如何的试金石。

第一节 金无足赤，人无完人	129
第二节 不拘一格选人才	135
第三节 扬长避短用人才	139
用人所长	140
短中见长	142
用得其时	145

接识篇 伯乐不带“有色眼镜”

鉴别人才先要对人才进行全面客观地观察了解，然后运用正确的方法，由表及里地分析、综合、研究，才能得出一个能反映人才本质的客观认识。

第一节 识人不能太主观	149
听其言观其行	154
在细节中仔细观察	156
实践中考察最科学	159
第二节 情态识人	163
弱态	166
狂态	167



疏懒态	169
周旋态	170

英雄篇 英才和雄才



“英雄”一词实际上是英才与雄才这两个概念的合称，聪慧明智超出众人的是英才，胆识力量超过众人的是雄才。

第一节 六种高级人才	175
坐而论道者	177
行动乏力者	178
有勇有谋者	180
以力行事者	182
冲锋陷阵者	183
智勇双全者	185
第二节 问天下谁是英雄	187

八观篇 从细节鉴别人才



“八观”之法立足于社会和现实，将主观因素与客观条件、社会发展趋势与人才的成长规律统一起来，其方法是切实可行的，其思想更是高瞻远瞩的。

第一节 鉴才八法	197
观其夺救，以明间杂	198



观其感变，以审常度	199
观其志质，以知其名	199
观其所由，以辨依似	200
观其敬爱，以知通塞	202
观其情机，以辨怨惑	203
观其所短，以知所长	204
观其聪明，以知所达	205
第二节 识才要靠火眼金睛	207

七缪篇 避免错误地鉴别人才



只有了解了在识人过程中或有意或无意犯的那些经常性的错误，
汲取教训，才能将更多的人才从茫茫人海中鉴别出来。

第一节 识人易犯的七大错误	221
偏颇之缪	223
爱恶之惑	224
大小之误	226
早晚之疑	227
同体之嫌	229
申压之诡	230
“二尤”之失	232
第二节 辨别人才的复杂性	234



效难篇 推荐人才也重要



任何一个团体的成功，无不是其人才战略的成功。但识人用人有两大困难：一是了解人才有困难；二是举荐人才有困难。

第一节 鉴才先得识才	247
第二节 古代识人技巧大观	254
文王的“六征”识才法	255
孔子的辨才秘诀	257
《吕氏春秋》的识人智慧	258
李克的“五视”识人法	259
刘向的“六正”与“六邪”鉴人法	261
庄子的识人九法	262
诸葛亮的知人七法	265
曾国藩与《冰鉴》	266

释争篇 品行是选才的第一要素



重用的人才即使学问再高，能力再大，如果道德品质不好，肯定会对领导者的事业，甚至领导者本人带来毁灭性的灾难。

第一节 才德之权	271
第二节 先德后才	276
第三节 忠诚第一	283



九征篇

从相貌鉴别人才



通过外貌、气度就能大致识别一个人的品行才学，这是人们在长期的鉴才实践中，总结出来的简易、实用的识人经验。



第一节 “相面”有术



【原文】

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，体五行而著形。苟有形质，犹可即而求之。

凡人之质量，中和最贵矣。中和之质，必平淡无味，故能调成五材，变化应节。是故，观人察质，必先察其平淡，而后求其聪明。

聪明者，阴阳之精。阴阳清和，则中睿外明。圣人淳耀，能兼二美。知微知章，自非圣人，莫能两遂。故明白之士，达动之机，而暗于玄处；玄处之人，识静之原，而困于速捷。犹火日外照，不能内见；金水内映，不能外光。二者之义，盖阴阳之别也。

若量其材质，稽诸五物，五物之证，亦各著于厥体矣。其在体也：木骨、金筋、火气、土肌、水血，五物之象也。五物之实，各有所济。是故：

骨植而柔者，谓之弘毅；弘毅也者，仁之质也。

气清而朗者，谓之文理；文理也者，礼之本也。

体端而实者，谓之贞固；贞固也者，信之基也。

筋劲而精者，谓之勇敢；勇敢也者，义之决也。

色平而畅者，谓之通微；通微也者，智之原也。