

中国识人学智慧大全

王永军◎编著

相其貌

闻其言

听其音

察其行

观其态

鉴其神

识其性

审其誉

揆其德

考其志

量其才

衡其短

任其能

窥其隐

知其邪

明其智

ZHONGGUO
SHIRENXUE
ZHIHUIDAQUAN



用人必先识人。识人的根本在于知人，知人才能善用。察人知性、量才而用，是古代帝王将相成就霸业的必备素质，也是当今领导者、管理者获得成功的重要手段。曹操因不能识张松而失去占领西川的大好机会；武丁能识傅说，拜他为相，才有了商朝的复兴。可以说，非知人不能善其任，非善任不能谓知之。

湖南人民出版社

中国识人学智慧大全

王永军◎编著

相其貌

闻其言

听其音

察其行

观其态

鉴其神

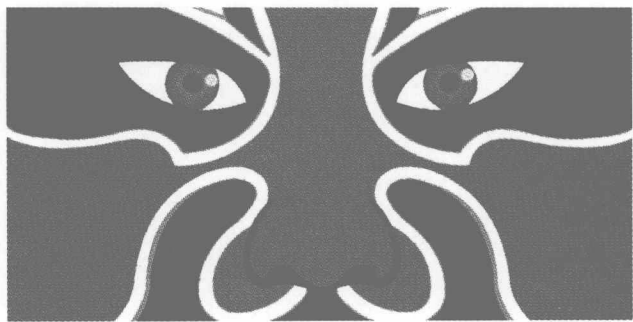
识其性

审其誉

摸其德

考其志

量其才



用人必先识人。识人的根本在于知人，知人才能善用。察人知性、量才而用，是古代帝王将相成就霸业的必备素质，也是当今领导者、管理者获得成功的重要手段。曹操因不能识张松而失去占领西川的大好机会；武丁能识傅说，拜他为相，才有了商朝的复兴。可以说，非知人不能善其任，非善任不能谓知之。

湖南人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国识人学智慧大全 / 王永军编著. —长沙: 湖南人民出版社, 2009. 7

ISBN 978 - 7 - 5438 - 5803 - 9

I. 中… II. 王… III. 人才学 - 中国 - 古代 IV. C96 - 092

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 121941 号

中国识人学智慧大全

编 著: 王永军

出 版 人: 李建国

责 任 编 辑: 封亮楚

装 帧 设 计: 黎 珊

出版、发行: 湖南人民出版社

网 址: <http://www.hnppp.com>

地 址: 长沙市营盘东路 3 号

邮 编: 410005

经 销: 湖南省新华书店

印 刷: 长沙市神龙彩色印刷有限公司

印 次: 2009 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 710 × 1000 1 / 16

印 张: 17.5

字 数: 240000

印 数: 1 - 8000

书 号: ISBN 978 - 7 - 5438 - 5803 - 9

定 价: 32.00 元

营销电话: 0731 - 82226732

(如发现印装质量问题请与承印厂调换)

PREFACE / 前言

用人必先识人。识人的根本在于知人，知人才能善用。不会识人用人者，就无法率众创造历史，改天换地。曹操因不能识张松而失去了占领西川的大好机会；武丁能识傅说，拜他为相，才有了商朝的复兴，由此可见，识人用人的重要性不言而喻。

在很久以前，古人就提出：为治以知人为先。即治理国家以了解、识别人为最首要的事情。可以说，非知人不能善其任，非善任不能谓知之。古人的这些很富有哲理的良言告诉我们，不了解人就不能很好地使用人。没有很好地使用人就是因为没有了解人。所以，得人之道，就在于识人。

学会识人，身为领导者用之，则人才济济，后继有人，事业兴旺，和谐发展。而对普通百姓而言，其实际意义与作用同样极为重要：生活中无论交友择偶，合作共事，还是求人办事，请人帮忙，如果不会识人，也许幸福会悄然溜走，成功会转移别处；而人生中无论是防范小人，远离坏人，还是查明奸人，惩治恶人，假若不会识人，那么，吃亏上当、落入圈套、被人利用、身受其害就难以避免。掌握了识人的智慧和方法，人人都能牢牢地抓住幸福，广交益友，安居乐业。

如何识人，是一门学问，古已有之。到了现代，识人学更是蒙上了神秘的色彩。中国自古就有相士。他们声称不但能通过对对方的相貌、神情和骨骼的观察，可以看出其气质、性格和禀性，甚至还能看出他未来的发展前景，是富贵

还是窘迫，故弄玄虚，进而陷入封建迷信的泥沼。那么，识人之术真的有那么难吗，其实未必。明朝的刘伯温据说上知天文下知地理，而且还精通八卦，善于相人。但是他与明太祖谈论朝政，品评人物的时候，也只是从人的品德、性情和能力出发，并没有多少玄虚的成分。任何事物都会有自身的规律，只要我们掌握了其中的规律，再根据具体的情势加以分析，就必然会得出较为准确的结论。

为此，我们特编写了这本《中国识人学智慧的大全》。本书深入研究和总结了古人识人用人的成功经验和失败教训，以古人的识人方法为基础，全面阐述了识人用人的古今理论，并列举了大量事例。书本还对历史上的知名人物的才能与性情进行了品评，也对他们的成败得失进行了剖析，引人深思，令人反省，虽列举的是历代君王的用人之道，却也能让当今的领导者受益匪浅。

《中国识人学智慧大全》综合了《冰鉴》、《人物志》、《反经》以及《文王官人法》等古代传统相法的精华。结合事例引证，对人的形质、才性、才能、资质以及如何辨析、任用等问题开展详尽的论述。本书既能解读人生，体悟世情，又暗藏识人之术；既列举了辨奸识忠之道，又浅析了各式人物命运的必然性；能让我们迅速识别并团结周围的人、去愚存贤、辨邪识忠，使我们在为人处世方面抢占先机，使人生幸福辉煌。

本书不仅是一本领导用人必备的好书，也是一面自我观照修养的镜子。



第一章 总论

- 管仲的人才鉴别方法 / 001
- 荀子对管理人才的理解 / 004
- 文王观人法 / 005
- 庄子识人九法 / 007
- 刘向六正六邪鉴人法 / 010
- 刘劭的识人法 / 012

第二章 相其貌

- 面部如命，气色如运 / 015
- 容止圣端 肃敬威严 / 018
- 胸中正，则眸子瞭 / 020
- 声畅于气，则实存貌色 / 023
- 眉生早成，须主晚运 / 024

第三章 闻其言

- 言为心声，显露性情 / 028
- 善接论者，度所长而论之 / 031
- 看清形势，因人而言 / 034
- 夸夸其谈者，不可大用 / 036
- 与通人言，同解而心喻 / 038
- 善喻者，以一言明数事 / 041
- 善攻强者，必成大器 / 043
- 言语圆滑者，则弃之 / 046
- 长于辞令，能言则善变 / 048



Learn the wisdom of the
Chinese people know the whole book

第四章 | 听其音

- 内心所示，声气为先 / 051
- 考其声情，而推其征 / 053
- 声深雄厚重，能胜福贵 / 055
- 容之动作，发乎心气 / 057
- 音乃心声，闻声辨认 / 059
- 鸟鸣无声，兽叫无音 / 061
- 闻声相思，其人斯在 / 063

第五章 | 察其行

- 观其言，更要察其行 / 066
- 一举一动，心之反映 / 068
- 似能非能，乱德之辈 / 071
- 行为不端，避之为宜 / 074
- 轻诺之人，必寡信也 / 076
- 仁而不恤者，不足以托事 / 079

第六章 | 观其态

- 观其情态，察其品性 / 083
- 弱态之人，多冲劲不足 / 085
- 狂态之人，多折戟沉沙 / 087
- 疏懒之人，多释怀淡然 / 089
- 周旋之人，多能伸能缩 / 091
- 卑庸可耻，不足与论事 / 093
- 妇人之仁，不足与谈心 / 095



Learn the wisdom of the
Chinese people know the whole book

第七章 鉴其神

- 骨健人强，骨柔人弱 / 099
- 欲辨邪正，先观动静 / 101
- “神”正人正，“神”邪人奸 / 104
- 神不足，则力衰竭 / 106
- 不了处看其脱略，做了处看其针线 / 108
- 骨法不同，命运有别 / 110

第八章 识其性

- 狷介之人，难以变通 / 113
- 沉静之人，难与捷速 / 115
- 修动之人，难与持后 / 117
- 雄悍之人，失在多忌 / 119
- 惧慎之人，难与立节 / 121
- 固执之人，难以附众 / 123
- 韬谲之人，难与矫违 / 125
- 观其情机，以辨疑惑 / 128

第九章 审其誉

- 骨直气清，休名生焉 / 131
- 忠孝仁义，任名生焉 / 133
- 气清力劲，则生烈名 / 136
- 劲智精理，干练为名 / 138
- 观其所至，可知异名之所生 / 140
- 以谦下之则悦，驳其所伐则姻 / 141



Learn the wisdom of the
Chinese people know the whole book

第十章 揆其德

- 观其爱敬，识其前程 / 145
德行高妙，容止可法 / 149
慈而不仁者，则吝夺之 / 151
谋而不己，伪诈者也 / 153
有礼而不骄，有德者也 / 155
安乐而不奢，有守者也 / 157
恭敬以事君，忠孝者也 / 160
言忠而行夷，仁心者也 / 162
有知而不伐，慎谦良者也 / 165

第十一章 考其志

- 胸无大志，必无高能 / 168
不流于俗，高雅之志 / 170
治学成才，贵在立志 / 171
固守心志，不以物喜 / 173
胸襟宏阔，可成大事 / 176
不获其志则戚，不杼其能则怨 / 178

第十二章 量其才

- 才有大小，量才而用 / 181
才有所宜，非大小之谓 / 183
若量其材质，稽诸五物 / 185
思想通化，策谋奇伟 / 189
三才皆备，是谓国体 / 191



Learn the wisdom of the
Chinese people know the whole book

- 中庸之德，圣人之才 / 193
德才兼备，国之栋梁 / 195
偏才之能，可独当一面 / 197

第十三章 衡其短

- 既悦其直，不可非其诤 / 200
既悦其刚，不可非其厉 / 203
既悦其和，不可非其儒 / 206
既悦其介，不可非其拘 / 207
明白之士，暗于玄虑 / 209

第十四章 任其能

- 物尽其用，人尽其能 / 211
用人如器，尽其所长 / 214
不论出身，唯才是用 / 216
所能不同，故能君众材 / 219
审时度势，合理使用 / 222
才无好坏，只有短长 / 223

第十五章 窥其隐

- 阴行以取名，此隐于交友 / 226
言行不类，毁志者也 / 228
小施而好得，此隐于仁贤 / 230
问则不对，此隐于艺文也 / 232
损利以合，贪鄙者也 / 233



Learn the wisdom of the
Chinese people know the whole book

高言以为廉，此隐于廉勇 / 236

发名以君亲，此隐于忠孝 / 238

第十六章 知其邪

中实险谲，此奸臣也 / 240

与世沉浮，此具臣也 / 243

虚美隐恶，此谄臣也 / 245

偷合苟容，此谀臣也 / 247

专权擅势，此贼臣也 / 249

谄主以佞邪，亡国之臣也 / 251

第十七章 明其智

观其聪明，可知所达 / 255

苟无聪明，无以能遂 / 257

明智之极，能撑大局 / 259

明益盛者，所见及远 / 261

以明为晦，谓其智也 / 264



老子认为“知人者智”，把善于知人看作智慧的象征。在人才识别、选用的历史发展过程中，古代的一些仁人志士总结了许多人才识别的方法和手段，这对于现代的人才测评活动具有重要的借鉴意义。

管仲的人才鉴别方法

管仲是齐桓公的宰相，他当宰相期间，实施了一系列的强国政策，使齐国成为春秋时代最富足、最强盛的大国，称霸诸侯。

他在齐国，能够顺利推动强国政策，说穿了，是得力于他的“观人有术”。由于有了知人之明，用人得当，政治上的一切措施，都能按照他的理想，逐一推展，齐国才能一跃成为当时的霸主。

管仲在《管子》一书里的“形势篇”中，详述了他独特的人物鉴定法，他那一套“观人术”，在如今仍然适用。

管之人，勿以与任大

意思是说，莫把大任交给妒心强烈的人。因为细小之事就妒意大起，绝对无法用公平的眼光观察对方，对部属也容易有所偏袒。

这是很严重的性格缺陷，因此，只要嫉妒心强烈的人，任他才高八斗，也不能让他处理要务、位居高位。嫉妒心强烈的人，往往为了微不足道的事而怀恨在心，甚至伺机报复，或是背叛你，这种人不得不防。

无巨者，可以远举

意思是说，会拟定远大的计划，把以后的发展看得清楚的人。这种人，可以跟他共策大计，或赋予重任。有先见之明的人，就可以放心地举荐，让他独当一面，发挥他的长处。

顾忧者，可与敬道

意思是说，能够时常回顾过去，检讨自己所做的事到底是好或者坏，这么有责任感的人，可以让他担任要职。对自己做过的事，从不回顾、反省，表示他是个对自己不负责任的人。把重要职位给这种人，一定不会把事情办好的。

其计也速，而忧在近者，往而勿也

意思是说，只知急追眼前之功，不管计策的可行与否，这种人必须疏远他。因为缺乏理性的思考导致盲目的冒进终会失败。

目前这种人，愈来愈多。这是不堪重任的性格之一，有志于创大事业的人，应该及早改正这种坏习惯，否则前途多难有大成。

学长者，可远见也

意思是说，有先见之明，而能追求长期利益的人，是属于大器晚成型。对这种人必须以长期的眼光来看待。一些看来机灵透顶，但是只知追逐近前之利的人，往往给人聪明至极的印象，其实，只求快速之利，对一个企业并非好事，老板更应该重用的是重视长期利益的“晚成型”的人才。

载大者，众之所比也

意思是说，坚决实行大计的人物，必然受大众敬重。所以，要实行大计就非重用勇于行事的人才不可。

美人之怀，定服而勿厌也

意思是说，判断一个人是不是大人物，绝不能以眼前之功为依据。一个人才，必须长期观察他，才能透彻了解他真正的为人，真正的能力。在鉴别



人才时，不能只看表面，应该透视到一个人的本质。

必得之事，不足赖也

意思是说，动不动就说，“这种事太简单了”。这么易下评语的人，不能寄予信赖。愈容易轻下评语的人，愈容易把事情弄糟。相反的，慎重下评语的人，则大多思考力周密，有责任感，赋予重任，当可不负所望。

必诺之言，不足信也

“这种事交给我办，保证做得又快又好。”如此轻诺的人，绝不能随便相信。当你听信其言，交给他办，八成都会一拖再拖，或是使计划胎死腹中。

小谨者，不大立

意思是说，拘泥细节的人，难有大成，因为他只会钻牛角尖，忘了掌握大局。只顾小利的人，必定损失大利。

食者，不肥体

意思是说，偏食的人，身体绝不会长得结实，同理，偏执一方的人，绝难成功。从事任何工作，都不能偏执一方，有这种缺点的人，脑筋再好，也不能重用他。

有无弃之言者，必参之于天地也

出语绝无废言的人，即使把天下交给他治理，也可以放一百个心。跟任何人来往，都能谨言慎行，语无赘词，这样的人是值得信赖，可以委以重任的。

上面这些就是管仲“人物鉴定的评价标准”，虽然从他那个时代，已历2400余年，这些鉴别和评价人才的方法至今对我们仍有很大的启发。

因此，要看透一个人物，必须从这些角度观察。反过来说，一个人如果想有所作为，就得把管仲的话谨记于心，努力实践。

荀子对管理人才的理解

荀子，名况，人称荀卿。生于赵国，游学于齐国。当时的齐国，在国都“临淄”的稷门之旁，设有一座学园，在那里，经常聚集了各种门派的学者讲座或发表各种思想，包括儒家、墨家、道家等等。

荀子一到“稷下”（稷门之旁的学园，故有这种称呼）就当上了“祭酒”（“祭酒”就是学者们的首席人物）。

后来，齐人进谗言，荀子不得不离开齐国，到了楚国，成为春申君的食客。春申君封他为兰陵县令，直到春申君去世，他才辞官，定居于兰陵。

在《荀子》这本书的“解蔽篇”里，提起过对人才的三种看法，虽然离现在几千年了，但仍值得我们借鉴。

农精于田，而不可以为田师

意思就是，对耕耘之事无不精通的农夫，不一定就是优秀的农业管理员。因为，管理技巧是一回事，耕耘的技巧又是另一回事，两者不可混为一谈。如果起用精于农事的人当农业管理员，由于两者的技巧截然不同，往往会铸成大错。

贾精于市，而不可以为市师

意思就是，商人对经商之事，无不精通，他们善于讨价还价，很会做生意，但是，绝不能贸然任用为市场管理员。因为，一个市场管理员，必须大公无私，为众人服务，以市场预测的繁荣为主要的工作目标。优秀的商人，不一定就是优秀的市场管理员。

工精于器，而不可以为器师

意思就是，善于制造工艺器品的人，他们可能手艺一流，成品绝佳，但是，不能贸然起用为工厂管理员。因为，工厂管理员必须管理许多工人（手艺人），而越是优秀的工人，个性也越强，身为管理员，还得精于各种管理技巧，不是手艺好就可以挑此重任的。有些管理员，即使手艺平平，却是个精于管理的人。



鉴定一个人才，必须注意观察这一类的问题，才能量才适用，否则等于糟蹋了人才，也给企业带来莫大的困扰和损失。因此，作为领导在使用人才时，不得不慎重啊！

文王观人法

周朝礼乐典章制度非常完美，周文王担任商朝的西伯官职时，正是公元前1185年，他死于公元前1135年，掌管国家前后共有五十年。他爱好贤德之人，善待老人，接待贤能之人，日到中午都无暇吃饭。太颠、闳夭、散宜生、鬻子、辛甲这些士大夫，都归附他，从中可以看出，文王的心智，不偏向外物而着重于人事。授予官职，办理事务，尤其重在观人，这些说法，《大戴礼记·文王观人篇》里说得最为详细。

《大戴礼记·文王观人篇》记述了周文王告诉太师尚父(姜太公)观察付度感情真伪、考试才艺的方法。这种方法表现在五征上，一是观诚，二是考志，三是观色，四是测隐，五是揆德。

观诚

受重用、宠信的人，要看他是不是骄奢淫逸；被当权者疏远、贬斥的人，要看他是不是背逆或有什么越轨行为；荣贵显达的人，要看他是不是见人就炫耀自己，显得了不起；默默无闻的人，要看他是不是有所畏惧。

青少年要看他能不能恭敬好学又能与兄弟和平相处；壮年人要看他是否清廉实干，勤恳敬业，大公无私；老年人要看他是否思虑慎重，各方面都衰退了，身体精力都不济了，是否还要拼命挣扎。父子之间，看他们是否慈爱、孝顺；兄弟之间，看他们是否和睦友爱；邻里之间，看他们是否讲信用；君臣之间，看君主是否仁善，大臣是否忠诚。这些用以识别人的方法叫“观诚”。

考志

如果一个人的语气宽和温柔，神色恭敬而不奉承，先礼后言，常常自己主动流露自己的缺点，这样的人是可以给别人带来好处的人。如果说话盛气凌人，话语上总想占上风，想方设法掩饰自己的不足，故意掩饰他的无能，这种人只会伤害别人。如果一个人的神情坦率而不傲慢，言谈正直而不偏私，不掩饰自己的美德，不隐藏自己的坏处，不防备自己的过错会使自己被动，这是质朴的人。如果一个人的神情总是奉承别人，他的言谈竭尽阿谀谄媚，好做表面文章，尽量表现他微不足道的善行，因此而洋洋得意，这种人是虚伪的人。假如一个人感情的喜怒不会因外界环境的变化而流露出来；乱七八糟的琐事虽然使人心烦意乱，但心志不被蒙蔽；不为厚利的诱惑所动；不向权势的威胁屈服，这种人是内心平静、坚贞不屈的人。这些都是考志的种种方法。

观色

观色所以能知人，是因为人的心气虽然涵藏在内心深处，但可以通过人的脸色去把握它。真正聪明的人一定会表现出难以言说、无法穷尽的神色；真正宽厚的人一定具有值得尊敬的神色；真正勇敢的人一定具有不可震慑的神色；真正忠诚的人一定具有一种耐人寻味的神色；真正纯洁的人一定具有难以玷污的神色；真正有气节的人一定具有值得信任的神色。质朴的神色正气凛然，坚强而沉稳；虚伪的神色游移不定，让人烦躁不安。这就叫做“观色”。

测隐

所谓测隐，是看一个人，如果发现他要吃小亏而占大便宜，让小利而争大得，言语恭顺装作老实，假装慈爱以充忠诚，小心谨慎地做事以博取好名声，这就是用仁爱贤惠来包藏祸心的人。考核一个人时，如果向他提问他不回答，仔细追问他又含糊其辞；外表让人感到很有学识，打着传播真理的招牌放纵自己；为环境所困时，一旦没招就故作深沉。这是借学识理论来隐匿其良苦用心的人。观察人时，如果他大唱高调以示廉洁，装作雷厉风行给人造成他勇于作为的假象，内心怯懦却在虚张声势，屡屡自我矜傲，狐假虎威，盛气凌人，这是用廉洁和英勇来包藏私心的人。