

晚清“中兴第一名臣”，被称为“圣人”的曾国藩，一生中识人用人无数，《冰鉴》是他独步天下的识人方法，被称为“千古识人第一奇书”。《官箴》是多代官员官场智慧的结晶，经由数位官场名僚精心总结，被无数的从政为官者口口相传，奉其为圭臬、经典。

左学冰鉴 右学官箴

识人必读《冰鉴》
用谋当学《官箴》

中国经典的成功学巨著！

莫愚◎编著



左学冰鉴 右学官箴

莫愚◎编著



图书在版编目 (CIP) 数据

左学冰鉴, 右学官箴 / 莫愚编著. — 2版. — 哈尔滨:
哈尔滨出版社, 2017.2

ISBN 978-7-5484-3009-4

I. ①左… II. ①莫… III. ①人才学-中国-清代②
《冰鉴》-研究③《官箴》-研究④政治-谋略-中国-古
代 IV. ①C96②D691

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第274629号

书 名: 左学冰鉴, 右学官箴

作 者: 莫 愚 编著

责任编辑: 邹德萍 赵宏佳

责任审校: 李 战

封面设计: 源画设计室

出版发行: 哈尔滨出版社 (Harbin Publishing House)

社 址: 哈尔滨市松北区世坤路738号9号楼 邮编: 150028

经 销: 全国新华书店

印 刷: 哈尔滨久利印刷有限公司

网 址: www.hrbcbcs.com www.mifengniao.com

E-mail: hrbcbcs@yeah.net

编辑版权热线: (0451) 87900271 87900272

销售热线: (0451) 87900202 87900203

邮购热线: 4006900345 (0451) 87900345 87900256

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 19 字数: 300千字

版 次: 2017年2月第2版

印 次: 2017年2月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5484-3009-4

定 价: 38.00元

凡购本社图书发现印装错误, 请与本社印制部联系调换。

服务热线: (0451) 87900278

前 言

《冰鉴》是曾国藩一生重要的杰作，其识人用人的方法全存于此书中。虽然该书只有短短的数千字，却包含了无穷的智慧，融汇了中国几千年来识人用人的精华，不敢说后无来者，至少是前无古人。连一代伟人毛泽东都曾发出过“愚于近人，独服曾文正”的感叹。

作为湘军的创立者和统帅，曾国藩在平定太平天国的战争中起到了至关重要的作用。再看看他从战争中提拔起来的将领，哪一个后来不是位居高官，哪一个不是战功赫赫。

在一长串被曾国藩识拔的人才花名册中，不乏历史留名者——李鸿章（晚清第一大臣）、左宗棠（晚清军机重臣）、刘铭传（台湾第一任巡抚）、彭玉麟（兵部尚书）、江忠源（安徽巡抚）……曾国藩所带的湘军将领中，更有好几十人后来都成了清朝各地的封疆大吏，受曾国藩重用的门生更是遍布天下。

由此观之，曾国藩的识人本领已不是一般的高超了。试问两千年的封建历史上，有谁能做到曾国藩这样，一手提拔了如此多的高官。就连他的最大对手，太平天国的翼王石达开在被擒后也不无感慨地称赞曾国藩：“虽不以善战名，而能识拔贤将，归画精严，无问可寻。大帅如此，实起事以来所未覩也。”

因此，作为一个领导人，要想在识人用人上有所作为，《冰鉴》是必读的！没有哪一个领导人不想读《冰鉴》。再者，如在读《冰鉴》的基础上加上一部《官箴》，真可谓如虎添翼。这两部书实可堪称“官场双璧”。

《官箴》是一部集合了历朝历代众多官员为官智慧的书，虽然有几个朝代的多名官员编撰过《官箴》，但其为官哲学的主要精髓一直延续，直至清末民初常盛未衰。本书是汲取了明代名僚汪天锡和清代名幕汪辉祖所编之《官箴》精华，尤以汪

天锡编撰的部分为主。

想必曾国藩同样拜读过《官箴》，他不仅识人有一套，为官处世更是功夫深厚。曾国藩身为汉人，在重满轻汉的清朝，能够做到一品高官，且在官场摸爬滚打几十年而屹立不倒，其为官哲学可见一斑。曾国藩为官知进退、辨荣辱，善于左右逢源，在各种势力之间游走也是游刃有余。

所以，清朝的皇帝对曾国藩非常满意，觉得他是可以依靠的股肱之臣，随之而来的就是对他进行各种赏赐、加封：两江总督、直隶总督、武英殿大学士、太子太保、一等毅勇侯，死后还被皇帝谥号“文正”，这已是对文官的最高评价了，整个大清朝不过寥寥几人得此谥号。

曾国藩作为领导，识人并世无双；作为臣下，仕途风光无限。无论在哪一方面，他都堪称“标本式”的后世模范。模范自然值得学习，因此让我们带着对曾公的敬佩之情，来细细品读这本包含曾国藩一生智慧的书吧！

目 录

上篇：左学《冰鉴》

卷一 初见者观面貌精神

——第一面总是最真实的

每天我们都要接触大量形形色色的人，每个人都有各自不同的面貌，而恰恰就是这面貌的不同体现出了人们在性格、品行等方面的差异。《冰鉴》开篇即谈面貌精神，也正是因为面貌精神是识人的先决元素。当我们与人交往时，第一面的印象是很重要的，只有先从面貌精神处着手，才能从其他方面更加深入地识别一个人。

面貌是精神的“独白”	3
是早发还是大器晚成？	7
鼻上看富贵，眼中辨修为	10
再深的城府也会被“神”背叛	14
观神有个“收拾入门”	18

卷二 细看处察体态须眉

——谁说外表不重要

大多数人有个特点——看人喜欢先看其外表，这种观念近年来饱受诟病。其





实它并不像有些人说的那样一无是处,也不能说明观人者的庸俗片面。因为注重外表是中国古来就有的一种识人学的基本方法,这种方法融合了几千年来古人的智慧,已经是一套相当完善成熟的理论了。

仅修长是不够的	23
矮不一定没福,高不一定受捧	26
大丈夫气以须眉显	28
少年两道眉,临老一付须	30

卷三 交谈时闻声音言语

——声音是心灵的“显示器”

声音历来被人们认为是内心世界的独白,是对一个人心情的自然吐露。如果说观人面貌精神和体态须眉尚是识人的表面功夫,那么从声音言语处辨别,则是向深层次识人的入门法则。无论是人们发出的声音,还是其说出的话语,都是性格情绪最佳的反映,是探究其内涵最好的渠道。

若要看条理,全在言语中	34
有穿透力的声音才是王道	37
性格彰显于完美音质	40
听其言方可观其实	42

卷四 共处里看情态气色

——世人都是性情之人

虽然情态气色是一个人的外在表象,但其根于情,是精神状态的外在延续,是一个人最直接最现实的反映。情态,就是一个人的表情、举止、神态,这些都是具象的表现,反映的是人物当时的内心情感、精神状态,所以这些都是对识人最有价值的判断信息。而气色则是一个人状态的表现,能够反映人的运势。

暴露他们的总是情态	47
狂人无弱态,疏懒人岂懂周旋	50
神情往往在不经意间流露	53
抓住最真的时态	57
有三种人要远离	60
面部如命,气色如运	63
才子要配佳色	66

卷五 交往中品行为气质

——什么样的人做什么样的事

如果说一个人的外表体态不容易分辨,声音言语能够骗人,那么他做出来的事、散发出的气质是绝对骗不了人的。因此我们不难得出这样的结论,在所有肉眼识人的方法中,通过行为气质来辨别人的品质是最准确、最有效的手段。行为是心理的反映,当一个人心里想什么的时候,自然而然会通过行动表达出来。气质则是人们通过长期的积淀培养成的一种内在涵养,能充分地体现一个人的素质高低。

书读百遍,气质自现	69
可曾注意过走路的气势	72
观其言更要观其行	74
善于与人分享者堪当大任	77
知人必先晓事	79
仅凭是否守约便可评价一人	83

卷六 熟识后论品德志向

——此二者终定成败

人无德不立,做人最首要的也是最基本的便是培养品德。一个人品德的高低,完全能判定其优劣,因此判断一人,其他方面都可以先不用看,唯独品德一项



必须观察。一个人有德便是才,有才已经是不容易了,但如果此有才之人再有远大的志向,那就更是锦上添花了。

自古德才兼备者贵	86
警惕那些欺世盗名之辈	90
深藏不露的人,才是有志高人	93
君子豁达而开明	98

卷七 选才时仔细甄别

——识人的那些方法

历史上曾经有很多人总结出识别人才的方法,周文王有过,管仲有过,庄子有过,刘项有过,当然还有曾国藩。这些理论有诸多不同,但是也有一些相同,把这些交叉的相同点总结在一起,我们就会发现一些识别人才的基本法则,这些法则经过无数古人的实践被证明是亘古不变的正确理论。曾国藩在融会了他人的成功经验后,又创新出了一些自己的观点,都是其在几十年的识人用人过程中的实践经验。

没有“三板斧”,哪敢称将才	102
善将兵者最难得	105
择人最重要的那两点	109
“有志”“有识”还要“有恒”	113

卷八 用人时把握分寸

——千年不变的用人之道

如何用人,用什么样的人,怎么用好这个人,在什么时候用这些人,这些人应该被用在什么地方……这些问题一直以来都是萦绕在用人者面前的一道道难题,很多领导人为之困惑。历史上因用人不当而招致失败的帝王将相也不在少数。当然也有一些人长于用人之道,一生用人无数,几乎没有出现过差错,曾国藩就是其中之一。

真的没人可用吗?	117
让他在困境中爆发	122
好钢要用在刀刃上	124
高手都是练出来的	128
不拘一格降人才	132





下篇：右学《官箴》

卷一 从修炼内功开始

——哪个为官者不想当楷模

相信没有哪一个为官者不希望成为人们模仿的对象，都希望被树立成榜样广泛宣传。官员是大众推选出来为大众服务的人，如果能得到大众的认可，无疑是官员们得到的最大的鼓励，其自身价值也就得到了实现。不过这一切都是理论状态，如果真希望被树立成榜样供其他官员学习，那至少得从塑造自身品质做起。

公正摆在第一位	139
官气以“淡定”显	144
宰相肚里能撑船	147
仪态全凭“谨慎”二字	151
信义是为官的根本	155
言语稳重才是当官的范	158
不论荣辱，只谈豁达	162

卷二 清廉是第一要义

——名誉比金钱重要

廉洁与贪腐从古至今都是一对儿矛盾的结合体，它们缠绕在一起，进一步就是廉洁，退一步就是贪腐。这样复杂纠结的关系，让许多官员深陷其中无法自拔，他们努力想摆脱贪腐，努力向廉洁靠拢，可是贪腐总会时不时来纠缠他们。其实，是贪腐还是廉洁完全在于为官者的内心，只要内心没有一点贪腐的杂念，就能静下心来，实际的行动上也会自然这样表现。不要去在意那些外部的骚扰，做自己想做的正直官员！

将你的正直公诸于众	167
名节万不可毁在小贪上	171
廉洁并非仅不受贿这么简单	175
不是任何人都能做朋友	180
小人才常常来献媚	183

卷三 处理关系游刃有余

——官场的环境最复杂

官场中的人际关系是最为复杂、最为庞大的，没有哪个阶层的人际关系有如此复杂。因此身处其中的各级官员们都疲于应付这种复杂的局面，稍有不慎就会得罪于人。无论是对待上级、同僚，还是对待下级，都要做到合理恰当。游刃有余地处理各种人际关系，不但能让自己在官场中生存得更容易，还可以盘活整个人际关系网的气氛，使许多工作得以顺利开展。

明白谁是“上”，谁是“下”	189
事上还是谦虚为主	192
摸清情况再出手	196
同僚是战友不是对手	199
错事时常有，平静以待之	203

卷四 官场的处世哲学

——没有它真的不行

文人有文人的规矩，商人有商人的方法，官员也有官员的一套。身在一方，就要懂得一方的规矩，官场有官场的规矩，每个当官之人，都应该深谙官场的处世之道，不能坏了官场的规矩。只有掌握了这些官场的处世哲学，才能在官场之中游刃有余，发挥自如，升迁肯定也是自然而然的事了。





哪能一个人独揽好事	207
法外还该有情	209
欲扬先抑,等待时机	213
委曲求全,左右逢源	217
背后议论不如当面指出	220
不要以为瞒得住	222

卷五 管好下属和家人

——问题往往出在这里

历史的经验教训告诉所有的官员,一定要管好自己的下属和家人,往往有些官员的名声就毁在了下属和家人的手上。很多官员其实本身是比较正直的人,但是却用错了人,或没管住家人,让这些人利用自己的影响力到处招摇撞骗。为官者千万不可授予下属独断专行的权利,也万不可让家人接触你的工作范围。

选对助手是关键	225
如何展示你的威严	229
该施恩泽时不要吝啬	233
万不能使下属独断	238
下面的人是有优劣之分的	241
公事岂能私办	246
攘外必先安内	248
“看不见的贿赂”	253

卷六 做出你的政绩

——政绩岂是表面功夫那般简单

为官一方,谁不想做出点政绩来让世人看看,出于为人民造福的想法自然是最好不过,就算有那么点私利的目的也是无可厚非,至少它能在客观上为人民带来福祉。想做出政绩自然是好事,但可不能光做形象工程、面子工程,要多做一些

实事,哪怕是你在政绩上并没有什么创新,只要将前人留下的积弊梳理好了,也算是功劳一件啊。

为官一任,造福一方	257
有功就赏,有过便罚	260
革弊创新才叫政绩	262
公正之外还有勤勉	265
重视教育乃大势所趋	268
选才用能考虑周全	271

卷七 升迁之际要注意

——别在关键时刻“掉链子”

当官之人都难免遇到升迁的问题,这是一件好事,也是一件需要引起足够重视的事。很多官员往往就是在新老换届的关键时刻出现了问题,要么是老官员在临走之前疯狂地行使自己的权力,生怕走了之后用不了;要么就是新官员来了急于树立威信,将前任的政策一律推翻,搞得整个体系支离破碎。这些都是官家大忌。

对前任的政策要“中庸”	274
几年的功绩不是自夸出来的	277
知足者仕途坦荡	279
打好离任前最后一仗	283
既要看升迁,也得知进退	286



上篇：

左学 《冰鉴》

- 卷一 初见者观面貌精神
——第一面总是最真实的
- 卷二 细看处察体态须眉
——谁说外表不重要
- 卷三 交谈时间声音言语
——声音是心灵的“显示器”
- 卷四 共处里看情态气色
——世人都是性情之人
- 卷五 交往中品行为气质
——什么样的人做什么样的事
- 卷六 熟识后论品德志向
——此二者终定成败
- 卷七 选才时仔细甄别
——识人的那些方法
- 卷八 用人时把握分寸
——千年不变的用人之道



卷一 初见者观面貌精神

——第一面总是最真实的

每天我们都要接触大量形形色色的人，每个人都有各自不同的面貌，而恰恰就是这面貌的不同体现出了人们在性格、品行等方面的差异。《冰鉴》开篇即谈面貌精神，也正是因为面貌精神是识人的先决元素。当我们与人交往时，第一面的印象是很重要的，只有先从面貌精神处着手，才能从其他方面更加深入地识别一个人。

面貌是精神的“独白”

【冰鉴如是说】

语云：“脱谷为糠，其髓斯存。”神之谓也。“山骞不崩，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。

——《冰鉴》神骨篇

【原文可以这样读】

俗话说：“去掉稻谷外壳，稻谷的精华就显现出来了。”这个精华，就是一



上篇：

左学
《冰鉴》