

图书在版编目(CIP)数据

人物志一日一品/陈洋编著. —哈尔滨:哈尔滨出版社,2006.12
ISBN 7-80699-893-4

I.人... II.陈... III.人才管理学 IV.C962

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第142591号

责任编辑:罗伟 李仁波
装帧设计:新锐·中鹤书装

人物志一日一品

陈洋 编著

哈尔滨出版社出版发行
哈尔滨市动力区文政街6号
邮政编码:150040 电话:0451-82159787
E-mail:hrbcbs@yeah.net
网址:www.hrbcbs.com
全国新华书店经销
辽宁星海彩色印刷中心印刷

开本 670×960 毫米 1/16 印张 20 字数 228 千字
2007年2月第1版 2007年2月第1次印刷
ISBN 7-80699-893-4 / C·22
定价:28.80元

版权所有,侵权必究。举报电话:0451-82129292
本社常年法律顾问:黑龙江大公律师事务所徐桂元 徐学滨

前言



用人是成功的关键，识人是用人的基础，没有识人的本领，所用非人，结果自然惨痛。但如何识人，世人却见仁见智，莫衷一是。这其中的种种区别，主要源于识人者的个人阅历和学识修养。

真正善于辨识人才的人，不仅要有高远的志向、敏锐的感觉和深邃的眼光，还需要有“阅人多矣”的社会经验。而这些，其实可以统统归纳为一门辨识人才的专业知识，通过接受这方面的专门训练，完全能够强化识人的能力。

《人物志》就是这样一部专门强化识人、用人的专业能力的奇书。此书以古为鉴，纵论得失成败，专讲识人之术，素有“识人宝鉴”的美称。它融汇了儒、道、法、阴阳等诸家思想，集道德、仁义、才能、功利等多种观点，系统地阐述了鉴定人才之术、量能用人之方，并对人性进行了深度剖析。

该书首先论述了人的才能的实质，提出从神、精、筋、骨、气、色、仪、容、言等九个方面的外在表现，并由外及内，再由内到外，来察知一个人内在的性格特征。该书认为人的素质以“中和”为最可贵，主张神必须平淡、精必须坚刚、筋必须劲精、骨必须植固、气必须清和、色必须愉悦、仪必须肃正、容必须端直、言必须缓和才是真正意义上有才能的人。

并且，《人物志》从人的体貌、禀赋、道德、职业等方面将人才分为兼德、兼才、偏才三类，并详细分析了各类人才的特点和在不同情况下的具体表现；又从观察选拔人才的角度出发，考察了选拔人才的过程中出现



前言

的困难和各种方法的得失，主张用人者不能要求手下的人各个多才多艺，而要注重挖掘其特长，用其所长，避其所短，量才而用，量能授官。文中还论述了人的才性与事物内在道理之间的辩证关系。人观察事物时，由于思想方法、所处环境及所站的立场、角度不同，会出现各种各样的片面性，因此识别人才的性质必须与常理相合。

究其本质，《人物志》的论人标准是基于传统的，认为人才品评当以“中庸”为上，“兼德而至，谓之中庸”，充分体现了中国传统的人格理想。同时，此书也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念有着深度的契合。

宋代的阮逸曾为《人物志》做序，用阮逸的话说：“王者得之，为知人之龟鉴；士君子得之，为治性修身之桠栝。”《人物志》这部奇书，既可以作为识人的工具，也可以作为修养的依据，阅读此书，将使您深藏心底的智慧迸发出来，让人生变得更理性，让事业更易成功！



龙家恒撰
于京



自序 人才之重

“得士者昌，失士者亡。”历史已然证实了人才的重要性。明确有效地识人、用人，可以使人才找到自己的位置，得到优化分配，形成“主逸臣劳”的运作体系，从而成就事业。



【原文】

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，圣人着爻象则立君子小人之辞，叙《诗》志则别风俗雅正之业，制《礼》、《乐》则考六艺祇庸之德，躬南面则授俊逸辅相之材，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；疾慳慳而信，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。

【译文】

圣人贤哲认为没有什么比聪觉明察更美好的，而在聪觉明察中最可宝贵的品质，便是识人的能力。若果真能明智有效地识人，那么各种人才便会得到其应有的位置，各种事业政绩便会兴盛发达。

所以，圣人写“爻象”，以言辞确定了君子与小人的不同地位；撰《诗经》表明意旨，区分风雅俗正之不同，以文章教化天下；制定《礼记》《乐经》，考察六种才能（礼、乐、射、御、书、数）以及恭敬恒守的道德；面南背北，亲临帝位，选拔才智超群、足以辅佐国家的人才，这一切，都是用来发挥众才之长，以成就天下大业



的手段。

一旦因此天下笃定，大功告成，那么用人者与被用者就一起名垂青史。所以，唐尧以能明识才德出众之人而受称颂，虞舜因推举十六位贤才而建功勋，商汤因提拔伊尹而享盛名，周文王因举荐吕尚而受敬仰。这样看来，圣贤之人振兴德业，有谁不是使用聪觉明察的能力来寻求人才，并因合理运用他们而获得安逸的呢。

所以，孔子虽然未被推举，不得任用，却仍将他的门生按序排列为德行、言语、政事、文学四科，广泛论述各种人才以区分为“生而知之”、“学而知之”、“困而学之”三等。又盛赞“中庸”这种至德，以突出圣人的德行，崇尚道德，以劝勉好学而可堪造就之才；用“愚”、“荡”、“贼”、“绞”、“乱”、“狂”

六种弊病来戒除偏才之人的不足；深思激进和保守之人的个性特征，使他们冲动或拘谨的性情归于平和，以便各尽其能；憎恶看上去诚恳却不讲信用的人，以说明这种貌似忠厚者的不可靠。又提出考察的办法：看一个人素常安于什么，看他做事的方式，从中了解到他的行动始终。古贤对于人物的观察，达到了如此审慎的地步。所以我冒昧地依从圣人的教诲，对人物进行记录和排序，希望能补充辑集人们忘记的人物，也希望学识广博之士能来裁鉴品评本书蕴涵的道理。



一、人才毕竟宝贵

——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。

【智解】

明确有效地识人，可以使“众材得其序”，使人才找到自己的位置，达到人力资源最优化，成为有机的整体，然后该做的，就只是上帝的那轻轻一推，整个宇宙就会自动自发地运作起来。这样一来，做领导的，就可以轻松轻松，享享“主逸臣劳”的福了。

唐太宗将一生治国心得凝聚成《帝范》，整部文章讲的也只是“人才”二字，“大厦靠众材而成千间之广，大鹏借羽翼可扬万里之远”，大唐气象，正是由无数入其“彀中”的英才撑起来的。

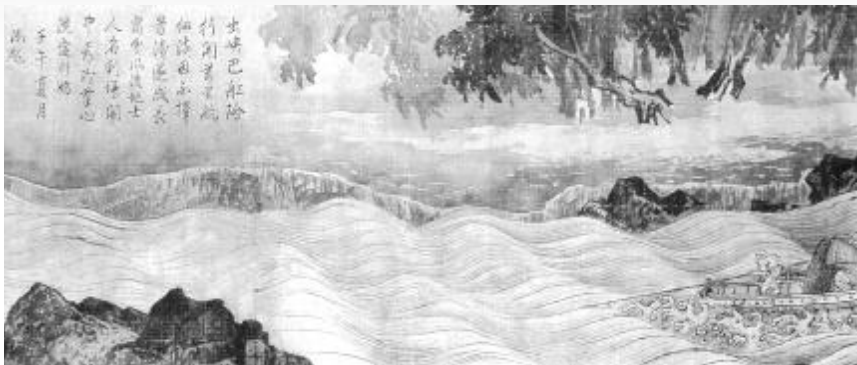
当然，若时机不对，如诸葛武侯生逢斯世，明知不可为而为之，自也是满怀无奈，唯有千古一叹。

【事篇】

尧识舜的“霹雳手段”

禅让之初，尧向下属征询意见：放齐推荐尧的儿子丹朱，认为他头脑活络开明，然而尧认为他品行不端，加以排除；灌兜推荐管水利的共工，认为他工作得力，然而尧认为他貌似恭谨而心怀不轨，不可重用；最后众人推举了舜，于是，尧便开始对他进行了一番近乎苛刻的考察。

舜原本苦心维持着家中的秩序，与自己的家人（糊涂的父亲瞽叟，



傲慢的弟弟象，以及恶毒的后母）保持着微妙的平衡，彼此相安无事，这已然难能可贵。而为了考察舜的理家之道，尧又雪上加霜：将自己的两个女儿娥皇、女英嫁给舜，并且赐予舜粮仓、牛羊等财富，用物质利益来刺激舜的家人，以看舜是否有能力守成。

接下来的故事便是历史了：舜凭着智勇，在仓顶滑翔脱险、从井下挖洞逃生，避过了家人的暗害，并以诚意化解了他们的野心。总之，舜让整一家子人在荒僻的妫水湾里过得安心而又快乐。

然后尧让舜讲解五伦，人们很爱听；派舜担任公职，也很出色；叫舜迎送宾客，宾客都肃然起敬。

最后尧还将舜放置在原始密林之中（大约近似于特种兵的野外生存训练），而舜“烈风雷雨弗迷”，虽然经历了风雨雷电的重重考验，却始终没有迷失方向。

经过这番“霹雳手段”的考察，尧才认定舜是个人才，将位置禅让于他。于是，“尧”与“舜”，识人者与被识者一同名垂千古。

孟尝君的“猛士”

孟尝君派公孙弘到秦国，晋见秦昭王。

昭王说：“孟尝君的薛国，土地有多大？”



公孙弘说：“百里。”

昭王说：“方圆百里，却想为难寡人，能吗？”

公孙弘说：“孟尝君好士，他的宾客其中根本瞧不起天子、诸侯的有三个人。够格当管仲、商鞅的老师，能使国君称霸于诸侯之间的人才有五个。一旦出使，受万乘国君的羞辱，告退之时自刎，也定要血溅国君的衣裳，像我敢这么做的，有七个人。”

昭王于是谢罪说：“你何必如此呢？我会善待孟尝君。”

人才之重，足令君主折腰。

人才“生意”经

1945年，盟军攻占柏林。在苏联忙着搬运德国的机械设备之时，美国政府却派飞机赶赴德国，将大批德国高级科学家与工程技术人员运回国内，经考核后以高薪聘用。这一举措，成为战后美国科技突飞猛进的重要原因。

据统计，从1946年到1974年，美国从国外重金招聘进口高级科学家、工程师、医生等“高级人才”共24万人。在这笔进口“生意”中，据美国助理国务卿豪兰德透露，美国从中赚了世界各国120亿美元（一个人在美国接受从小学到大学的教育，政府要付出5万美元的经费，24万人就是120亿）。

善用人才，使得美利坚成一庞然大国。

二、孔子的人才理念

——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；疾控控而信，以明为似之难保。又曰：察其所安，观其所由，以知居止之行。

【智解】

欲识人，先要明了“人性”二字，解释起来，可就包括了社会学、政治学、心理学、行为科学等等学问，其复杂精微之处，足以让一个人活到老、学到老，只怕到老还是没学好。

所以刘邵也不禁叹着气说：“把握人性这种本事，也只有人老成精或是圣明聪察才办得到的。”不过，难办并非办不到，按他的说法，圣人们就有这种修为，达到了这种传说中的境界。

“圣”的本义，便是指明了了解自心、征服自我，比“明”更上一层。圣人们素来是和“自心”不停较劲的（英雄们要征服的是外在的世界，圣人们要征服的是内在的心灵），一如行者海客览过千山万水，自然经验颇丰，所以他们对于人心有着超乎常人的了解。

了解了自心，就好办得多了。因为“万物皆备于我”，每个人都承载着人类的全部情感和性格的信息，用换位思考的方式，便可去了解人性，了解恐惧、爱、愤怒、贪婪以及怜悯。了解了自己，也就了解了全人类。世界由



人构成，了解了人性，便掌握了人的行为趋势，也便掌握了整个世界。

所以圣人们口气都颇大，自认修身、齐家、治国、平天下这些小事，皆可手挥目送，轻松搞定。而实际上，这些倒也不是纸上谈兵，而是有很深的道理在内。“世事洞明皆学问，人情练达即文章”。一个谙熟人情、洞察世故的人，有本事把握住对方的情绪，预测出对方的行动，在社会上是可以无往而不利的。

圣人们在人间历练过后，留下了一些观人的心得，这对我们颇有帮助，免得自己还要辛苦摸索。孔子就有一套以“中庸”之道为标准、“察其所安，观其所由”的识人之法。

孔子认为自己看人态度是有过转变的，当初是别人怎么说就怎么信，后来就多一番心眼，传下了这番话“视其所以，观其所由，察其所安”（出自《论语·为政》）。首先看一个人做事的动机，有时好心办坏事，有时坏心办好事；看他做事的条理和方法，条理是否清晰，方法属于主、客、奇、正的哪种，喜欢正道直行，还是奇兵制胜；看他素常于何处安心。有人以读书为乐，平常手不释卷。有人则以工作为乐，一旦闲暇，反而无处安心。

一般说来，安于平淡的人为上品。“咬得菜根者，百事可做”。

他将门生分为德行、言语、政事、文学四科。以品德著称的是颜渊、闵子骞、冉伯牛、仲弓；擅长外交辞令的是宰我、子贡；长于处理政事的是冉有、季路；在文学方面有造诣的是子游、子夏。

他又将人才分为三等：“生而知之”，“学而知之”，“困而学之”。认为一等人有宿慧，从前生带来智能；（清朝诗人赵翼也说：“少时学语苦难全，只道工夫半未全。到老方知非力取，三分人事七分天。”就是说他到老了才发现写诗原来要靠天分。）有些人通过学习而得到了智能；还有些人为现实所迫，方才学习。（这里的“学”应该指的是学如何做人，将智能应用到自己身心上来，而不是专指技能的学习。否则我们当代这些不断充电以应对不断更新的工作的人，都得算做末等了。）

孔子又提出：“中庸”作为圣人的道德标准是传统的一种道德境界，“极高明而道中庸”。认为应折中调和，无过之而无不及。并用这个标准来激励后学之士。

【事篇】

带着整套“国家班底”到处跑的孔子

孔子门生中藏龙卧虎，门下三千弟子，据说每一个都是当时各国中的精英。

有人笑谈其弟子足以组成一个国家的领导班底：慷慨好义、颇具军事之才的子路可做大将；饶有外交本领的公西华可做大使；政治、外交、经济样样皆通的子贡可做宰相；更过分的就是气宇如王、“可使南面”的冉雍可做君主。

当初楚昭王想把有户籍登记的七百里地方封给孔子时，楚国的令尹



子西阻止说：“大王派往各诸侯国的使臣，有比得过子贡的吗？”昭王说：“没有。”子西又问：“大王的左右辅佐大臣，有比得过颜回的吗？”昭王说：“没有。”子西又问：“大王的将帅，有比得过子路的吗？”昭王回答说：“没有。”子西还问：“大王的各部主事官员，有比得过宰予的吗？”昭王回答说：“没有。”子西接着说：“现在孔丘宣扬的是三皇五帝的治国方法，要重振周公、召公帝王师的事业，大王如果用他，那楚国还能有明天吗！当年文王在丰邑、武王在镐京，仅凭百里之地，便占有天下。现在您却给孔丘七百里，再加上那些如狼似虎的天才弟子辅佐，这将会导致什么样的结局呢？”昭王懂了，就马上取消了这一举措。

难怪圣人一生不遇，志不得酬，若谁敢用，只怕整个领导班子都要被孔门弟子统统替换掉，这不啻将自己江山拱手相送，试想，又有哪个君主敢收纳他老人家。

自序 人才之重

“得士者昌，失士者亡。”历史已然证实了人才的重要性。明确有效地识人、用人，可以使人才找到自己的位置，得到优化分配，形成“主逸臣劳”的运作体系，从而成就事业。

- 一、人才毕竟宝贵 004
- 二、孔子的人才理念 006

第一章 九征——人才的九种表达信息

人的内在性情，可以从外形上读取：神必须平淡、精必须坚刚、筋必须劲精、骨必须植固、气必须清和、色必须愉悦、仪必须肃正、容必须端直、言必须缓和。学会解读这些信息，便可以破译人的心性。

- 一、人的外表勾勒出心灵轮廓 017
- 二、“中和之质”为上品 020
- 三、人“性”中的阴阳成分 024
- 四、人“质”中的五行因素 026
- 五、九种信息表达心性 030
- 六、“偏才”露锋芒，“通才”透和气 037

第二章 体别——人才各有不同的秉性

具有中庸“品格”的人是完美的人才，兼有儒家的浑厚、道家的睿智、法家的坚忍、纵横家的功利、阴阳家的神机。不谙中庸之道，便是偏才。

- 一、“中庸”是完美之才 043
- 二、十二种人才的长处与缺陷 047
- 三、人性难以改变 067

第三章 流业——不同职业适用不同的人格类型

才性有别可以分为十二种职业。而做领导的则超越出这十二种职业之外，应该聪明平淡，使各类人才各司其职，这就是所谓的“君道”。

- 一、十二种人臣之才 073
- 二、独具气象的“领导” 115

第四章 才理——人才的修养与常理相合

懂得理性地生活，使修养与常理相合，则成为优秀的人才；若任“情”犯“理”，修养与常理相左，则导致人才的素质失衡，产生各种各样的缺陷。理性生活与放任自流，这就是偏才与兼才的区别。

一、世间的四种常理	127
二、九种不“合理”的人才	136
三、兼有八种才能的通材	140

第五章 才能——量才授职是第一原则

人的素质不同,这叫做“才”,某种素质能胜任相应的工作,这就是“能”。人分“八才”,各有特点,关键要看怎样搭配使用,大材小用是一种资源浪费,而小材大用则很可能引发危机。最高领导者的才能则表现为如何统御手下的人才。识大体、弃细务,就是“君道”的精髓。

一、才能无大小,须量才使用	149
二、八种才能与通才	153
三、君才在“用”,臣才在“行”	157

第六章 利害——不同人才的优点与缺点

做事的手段是双刃剑,谋求成功的同时也容易伤身。只有明察利弊,在“舍”与“得”之间寻求一种微妙的平衡,才是真正懂得“利害”之人。

一、用品行感化的清节家	164
二、用“刑”与“赏”约束世人的法家	167



三、用谋略调控事态的术家	172
四、“富贵险中求”的智囊人士	177
五、掌握着舆论双刃剑的臧否人士	180
六、绍兴师爷的伎俩	182

第七章 接识——破除识人过程中的障碍

人在识人时只认可同类型的人，这就是识人的最大障碍。在形形色色的人才中挑选出能为我所用的人才，才称得上“善用众人之力”。

一、“以己度人”有偏差	189
二、人才须有识者赏识	194
三、识别兼才和偏才	199

第八章 英雄——兼有“英”与“雄”者可堪大用

聪明出众，叫做“英”；胆力过人，叫做“雄”。在人的素质成分中，“英”偏重于人的智慧、计谋，而“雄”则重在人的勇气和胆略，二者结合起来，才能成就事业。

一、做英雄的素质	206
二、问世间，谁是英雄	215