

《冰鉴》——原著 曾国藩（清）



- √ 曾国藩清代中兴名臣，相传有十三套学问，流传下来的有《曾国藩家书》与《冰鉴》。
- √ 曾国藩作为文人用兵屡战屡败，最后平定太平天国，而能澄清宇内，关键在于他的知人善用。并且为清代中兴，选拔一批良才。李鸿章、江忠源、刘铭传、俞樾等……，影响着整个清代的历史与政局变化。
- √ 现在流行的《冰鉴》一书是在继承三国刘劭《人物志》的基础上写作而成。

盖成大事，惟以得人才为第一要义。
制胜之道，在人而不在器。

——清·曾国藩

识人之鉴，并世无伦。

——清·李鸿章

虽不以善战名，而能识拔贤将，规画
精严，……实起事以来所未见也。

——太平·石达开

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！

——三国·刘邵

试玉要烧三日满，辩才须等七年
期。

——唐·白居易

人 赢 天 下

第一章	见面：相见何必曾相识
第二章	言谈：言谈举止辨真伪
第三章	性格：江山易改性难移
第四章	特质：出类拔萃论才能
第五章	考察：莫以成败论英雄
第六章	领袖魅力与用人之道

第一章 见面

相见何必曾相识

如何在第一次见面时通过相貌与身体语言识别对方：

- ✓ 一、从威仪识人
- ✓ 二、从姿势识人
- ✓ 三、从步态识人
- ✓ 四、从握手识人
- ✓ 五、从眼睛识人
- ✓ 六、从鼻子识人
- ✓ 七、从嘴巴识人
- ✓ 八、从头部形体识人
- ✓ 九、从面部特征识人
- ✓ 十、一方水土一方人

一、从威仪识人

威仪是一个人在长期的生活经验中，养成的一种风度与修养。当进入与人交往出场时，如猛虎下山，全场肃然起敬；让人产生敬畏之心！

二、从步态识人

步态是一个人内心坚定与恍惚犹豫的体现。大步入场，脚步有力，则说明信心十足。若是脚步不稳左右摇摆，则说明内心恐惧或者缺乏信心，完全是心虚的表现。

三、从姿势识人

坐在座位的姿势，挺胸抬头，腰板挺直，双目平视，呼吸均匀，是一座山峰，此人则信心十足，内涵修养极高，为将帅之人。若是坐无坐像，低头不语，眼睛左盼右顾，说明心中不安，对环境适应性差，胆小怕事，对突发性事件难以应对。

四、从握手识人

握手的四种方式：无精打采的握手；强有的握手，漫不经心的握手；犹豫不决的握手。

不喜欢的握手方式：霸道的握手；自卑的握手；夸张的握手；不与人握手。

五、从眼睛识人

眼睛的吐出者，是活泼的演讲家；通过眼睛的神采了解内心活动。

六、从鼻子识人

鼻子表示人的财气。鼻梁高、挺直者，性格活泼，进取心强，活力四射。鼻梁低、有塌陷者，缺乏创造力与自信，浅薄且懒惰，容易急躁发怒。

七、从嘴巴识人

一、上凸出下凹进的面型

积极方面：思想快而行动慎重，重实际，有魄力，有领袖的魅力与领导力。

消极方面：略显专横、操纵与固执。

二、上凹进下凸出的面型

积极方面：思想慎重而行动快，手艺精巧。

消极方面：不切实际，容易激动，缺乏领悟力与忍耐力。

八、从头部形体识人

智慧型：前额饱满，鼻梁细，脸庞小，上宽下窄似倒三角，肩瘦弱削斜，手指长，嗓音高尖。

聪明灵活，智力超群，喜学习，爱思考分析、推敲。

体质略弱，体力懒惰，缺乏活力。（智慧活泼型除外）

宜需要思想、判断、推理与设计而不过于消耗体力的工作。

好动型；活力型；混合型。

九、从面部特征识人

见面通过面部的凹凸认识人的个性：

一、凸出面型：

积极方面：思维快，善于观察，富有创造力，行动快，对外界事物敏感，进取心强。

消极方面：过于敏锐，喜欢讽刺，容易发怒，缺乏持久的耐心。

二、凹出面型：

积极方面：深思熟虑，能忍耐，态度温和，随遇而安，思想行动慎重稳妥。

消极方面：太缓慢，容易丧失良机；缺乏创造力，不能与时俱进，懒惰固执，难以听取别人的意见。

十、一方水土一方人

- √ 地形为相法纲领之一。盖山水气候，而化形质之故也。其大纲有三：凡山多水少者，以形格骨质，多占分数。水多山少者，以精神气息，多占分数。山水各半者，以声音气色。多占分数。
- √ 1、南人。南人者，长江以南为界。以南岳为地形之重要，而形局浊厚者，反为贵格也。盖南方水多山少，其人物清秀者颇多，而浊厚者反少额故也。额为南岳，其卦象离，而为上炎之义。凡南岳方拱圆突，玉柱上耸，金城平横，皆为大贵。

- ✓ 2、北人。北人者，黄河以北之通称也。以地阁水星为地形之重要。形局清秀者为贵格。盖北方山多水少，其人浊厚者颇多，清秀者少；额为地阁，又名北岳，其卦象坎，为沉降之义。凡北岳拱突朝天，燕颌重城，皆为大贵。次为两腮方突犄角，水星方棱上仰，亦为上贵之局。它部不足，或陷弱，贵气有减。
- ✓ 3、中部。中部者，长江以北，黄河以南之通称。以中岳及两颧，为地形之重要。凡山根上贯玉柱，土星匀圆虎形，两颧上插边城，三岳松突有势，为上贵。他部不足，或陷弱，贵气有减。

第二章 言谈

言谈举止辨真伪

第一节 言语识人

- n 人的思想来源于对事物的认识，再加上主观因素的影响，就产生了许多多理，在谈话中把“理”归结为4种：道理，事理，义理，情理。
- n 道理，指天地万物自然生化之理，也就是自然界的规律。
- n 事理，指社会事务运作的理，比如政治、军事、交通等方面的法则和规律。
- n 义理，人伦道理、礼仪教化之理，相当于道德礼仪学说。
- n 情理，人的性情之理。

(一)道理之家：

- n 质性平淡，思心玄微，能通自然，道理之家也。
- n 重道理的人(科学家)，看问题冷静、客观、精确，任何事情都要问个来龙去脉，井井有条(也有例外)，层次分明，为人平淡中和，有锲而不舍的精神，思路清晰严谨，逻辑性强，重实证，做事踏实认真，一板一眼，不饰虚假。但生活自理能力不强，社会活动力不强。

(二)事理之家

- n 质性警彻，权略机捷，能理烦速，事理之家也
- n 重事理的人(政治家)，善于处理纷繁复杂的麻烦事，机谋权变，应变力强，敢于承担责任，野心勃勃，权力欲和控制欲强烈，希望通过个人努力来改变环境和历史，为谋求社会进步，不惜以破坏自然规律为代价。

(三)义理之家

- n 质性和平，能论礼教，辨其得失，义理之家也
- n 重义理的人(教育家或德者)，讲求社会伦理道德，注重自我修养和社会形象，爱护名誉胜过生命，讲信用，守承诺，是道德规范的楷模和表率，对伤风败俗的人事深恶痛绝，主张德政，但对新生事物反应慢，偏于保守和传统。

(四)情理之家

- n 质性机解，推情原意，能适其变，情理之家也
- n 重情理的人(艺术家)，为人行事往往从个人性情出发，较少顾忌社会规范和伦理道德，感情重于理智，情绪变化快而丰富，愤世疾俗，情怀浪漫又无限热爱生活。与外界交往少，多生活在内心世界里，不大为他人理解，对一般人情世故所知甚少。可能会成为生活的失败者。

第二节 言谈中的九种情况

- n 一、夸夸其谈的人
- n 二．义正言直的人
- n 三．抓住弱点攻击对方的人
- n 四．速度快、辞令丰富的人
- n 五．似乎什么都懂的人
- n 六．满口新名词、新理论的人
- n 七．说话平缓宽恕的人
- n 八．讲话温柔的人
- n 九．喜欢标新立异的人

一、夸夸其谈的人

- n 刚略之人，不能理微。故其论大体，则弘博而高远，历纤微，则宕往而疏越。
- n 这种人侃侃而谈，宏阔高远却又粗枝大叶，不大理会细节问题，琐屑小事从不挂在心上。优点是考虑问题宏博广远，善从宏观、整体上把握事物，大局良好，往往在侃侃而谈中产生奇思妙想，发前人所未发，富于创见和启迪性。缺点是理论缺乏系统性和条理性，论述问题不能细致深入，由于不拘小节而可能会错过重要的细节，给后来的灾祸埋下隐患。这种人也不太谦虚，知识、阅历、经验都广博，但都不深厚，属博而不精一类的人。

二．义正言直的人

抗厉之人，不能回挠。论法直，则括处而公正，说变通，则否戾而不入。

- n 这种人言辞之间表现出义正颜直、不屈不挠的精神，公正无私，原则性强，是非分明，立场坚定。缺点是处理问题不善变通，为原则所驱而显得非常固执。但能主持公道，往往得人尊崇，不苟言笑而让人敬畏。

三．抓住弱点攻击对方的人

- n 坚劲之人，好攻其事实。指机理，则颖灼而彻尽，涉大道，则径露而单持。
- n 这种人言辞锋锐，抓住对方弱点就严厉反击，不给对方回旋的机会。他们分析问题透彻，看问题往往一针见血，甚至有些尖刻。由于致力于寻找、攻击对方弱点，有可能忽略了从总体、宏观上把握问题的实质与关键，甚至舍本逐末，陷入偏执的死胡同中而不自拔。在用人时，应考虑他在“大事不糊涂”方面有几成火候，如大局观良好，就是难得的粗中有细的优秀人才种子。

四. 速度快、辞令丰富的人

- n 辩给之人，辞烦而意锐，推人事则精识而穷理，即大义，则恢愕而不周。
- n 这种人知识丰富，言辞激烈而尖锐，对人情事理理解得深刻而精当，但由于人情事理的复杂性，又可能形成条理层次模糊混沌的思想。这种人做力所能及的工作，完全可以让人放心，一旦超出能力范围，就显得慌乱，无所适从。接受新生事物的能力强，反应也快。

五．似乎什么都懂的人

- n 浮沉之人，不能沉思。序疏数，则豁达而傲博，立事要，则涸炎而不定。
- n 这种人知识面宽，随意漫谈也能旁征博引，各门各类都可指点一二，显得知识渊博，学问高深。缺点是脑子里装的东西太多，系统性差，思想性不够，一旦面对问题可能抓不住要领。这种人做事，往往能生出几十条主意，但都打不到点子上去。如能增强分析问题的深刻性，做到驳杂而精深，直接把握实质，会成为优秀的、博而且精的全才。

六．满口新名词、新理论的人

- n 浅解之人，不能深难。听辩说，则拟颡而愉悦，审精理，则掉转而无根。
- n 他们接受新生事物很快，捡到新鲜言辞就能在日常生活中运用，而且有跃跃欲试，不吐不快的冲动。缺点是没有主见，不能独立面对困难并解决之，易反复不定，左右徘徊，比较软弱。如果沉下心来认真研究问题，磨练意志，无疑会成为业务高手。徘徊，比较软弱。如能沉下心来认真研究问题，磨练意志，无疑会成为业务高手。

七. 说话平缓宽恕的人

- n 宽恕之人，不能速捷。论仁义，则弘详而长雅，趋时务，则迟缓而不及。
- n 这种人性格宏度优雅，为人宽厚仁慈。缺点是反应不够敏捷果断，转念不快，属于细心思考、长思型人才，有恪守传统、思想保守的倾向。如能加强果敢之气，对新生事物持公正而非排斥态度，会变得从容平和，有长者风范。

八．讲话温柔的人

- n 温柔之人，力不休强。味道理，则顺适而和畅，拟疑难，则濡便而不尽。
- n 这种人用意温润，性格柔弱，不争强好胜，权力欲望平淡，与世无争，不轻易得罪人。缺点是意志软弱，胆小怕事，雄气不够，怕麻烦，对人事采取逃避态度。如能磨炼胆气，知难而进，勇敢果决而不犹豫退缩，会成为一个外有宽厚、内存刚强的刚柔相济人物。

九. 喜欢标新立异的人

- n 好奇之人，横逸而求异。造权譎，则倜傥而环壮，案清道，则诡常而恢迂。
- n 这种人独立思维好，好奇心强，敢于向权威说“不”，敢于向传统挑战，开拓性强。缺点是冷静思考不够，易失于偏激，不被时人理解，成为孤独英雄。可利用他们的异想天开式的奇思妙想做一些有开创性的事。

第三节 七种似是而非的人

若乃性不精畅，则流有七似。有漫谈陈说，似有流行者。有理少多端，似若博意者。有回说合意，似若赞解者。有处后持长，从众所安，似能听断者。有避难不应，似若有馀，而实不知者。有慕通口解，似悦而不恠者。有因胜情失，穷而称妙，跌则掎跢，实求两解，似理不可屈者，凡此七似，众人之所惑也。

一. 华而不实者

n 漫谈陈说，似有流行者

- n 这种人口齿伶俐，能说会道，口若悬河，滔滔不绝，乍一接触，很容易给人留下良好印象，并当做一个知识丰富、又善表达的人才看待。但是，须要分辨他是不是华而不实。华而不实的，善于说谈，而且能将许多时髦理论挂在嘴上，迷惑许多识辨力差。

二．貌似博学者

n 理少多端，似若博意者

- n 这一类人多少有一些才华，也能旁及到其他各门各类的知识，泛泛而谈，也还有些道理，似乎是博学多才的人。但是，如果是博而不精、博杂不纯，未免有欺人耳目之嫌。貌似博学者根源在于青少年时读了一些书，兴趣爱好都还广泛，但是因为小聪明，或者是未得明师指点，或者是学习条件与环境的限制，终未能更上一层楼，去学习更精专、更广博的东西。待学习的黄金年龄一过，虽有精专的愿望，但是已力不从心，最终学识停留在少年时代的高峰水平上，不能再进一步。即便有这样那样的深造环境，由于意志力的软弱，也只得到一些新知识的皮毛。这种人是命运的悲剧，尚可以谅解。如果是貌似多学在招摇撞骗，则不足为论了。

三．不懂装懂

n 回说合意，似有赞解者

- n 不懂装懂的人，生活中着实不少，尤其以成年之后为甚。完全是因为爱面子、怕人嘲笑的缘故。有一种不懂装懂者是可怕的，他会因不懂装懂，带来许多损失，尤其是技术上的。还有一类不懂装懂者，是为了迎合讨好某人。这种情况，有的是违心而为，在那种特殊场合下不得不如此(当然，也有一派硬骨气、不摧眉折腰向权贵的)；有的则是拍马屁，一味奉承。

四．滥竽充数者

n 处后持长，从众所安，似能听断者

n 这一类人有一定的生活经验，知道如何明哲保身，维护个人形象。总是在别人后面发言，讲前面的人讲过的观点和意见，如果整合得巧妙，也是一种艺术，使人不能觉察他滥竽充数的本质，反而当作见解精辟看。这种人也有他的难处，如南郭先生一样，想混一口好饭吃。如果无其他奸心，倒也不碍大事。否则，趁早炒鱿鱼，或疏远之为妙。

五、避实就虚型

- n 避难不应，似若有余。而实不知者
- n 这一类人多少有一点才干，但总嫌不足，用一些旁门左道的办法坐到了某个职位上去(行政官员与教授等，都有可能)。当面对实质性的挑战时，比如现场提问，现场办公，因无力应付，就很圆滑地采用避实就虚的技巧处理。按理说，这也是一门本事。这种人当副手也还无大碍，但以不贪心为前提，否则会悄悄地捅出一个无法弥补的大漏子来。

六．鹦鹉学舌者

n 慕通口解，似悦而不悻者

- n 自己没有什么独到见解和思想，但善于吸收别人的精华，转过身来就向其他人宣扬，也不讲明是听来的。不知情者，自然会把他当高人来看待。这种性质，说严重一点，是剽窃，因不负法律责任(如果以文字的形式出现，比如论文、书刊，性质比言论重得多)，因而会大行其道。这种人是没什么实际才干的，但模仿能力强，未尝不是长项，也可以加以利用。

七. 固执己见者

n 穷而称妙，实求两解，似理不可屈者

n 这种人不肖服输，不论有理无理都一个样。这类理不直、但气很壮的人，生活中处处可见。对待他们一个较好的办法是敬而礼之，不予争论。如果事关重大，必须说服他，才能使正确的政策方针得以实施，那就一定要多动动脑筋了。首先应分析他是哪一类人。本来贤明而一时糊涂的，以理说之，并据理力争，坚持到底；爱心太重而沉迷不醒的，则用迂回曲折之道，半探半究地讲到他心坎上去；实在是个糊涂虫，不可理喻，顽固不化，就动用武力强迫之。

第四节 言谈中的优点与注意事项

- n 1、善听
- n 2、能发奇思妙语
- n 3、先见之能
- n 4、善说
- n 5、口出敏捷
- n 6、讲话严谨 不出漏洞
- n 7、善于说服别人
- n 8、善于驳斥对方

- n 一、虽明包众理，不以尚人；聪睿资给，不以先人。
- n 二、善言出己，理足则止；鄙误在人，过而不迫。
- n 三、写人之所怀，扶人之所能。
- n 四、不以事类，犯人之所辄；不以言例，及己之所长。
- n 五、说直说变，无所胃恶股。
- n 六、采虫声之善音，赞愚人之偶得。
- n 七、夺与有宜，去就不留。
- n 八、方其盛气，折谢不吝。
- n 九、方其胜难，胜而不矜。
- n 十、心平志谕，无适无莫。斯于得道而已矣。

第三章 性格

江山易改性难移

第一节 性格识人

夫学，所以成才也。恕，所以推情也。偏材之性不可移转矣。虽教之以学，材成而随之以失。虽训之以恕，推情各从其心。信者逆信，诈者逆诈，故学不入道，恕不周物，此偏材之益失也。

- 性格的形成固然受到遗传因素的影响，但主要是在后天环境中磨炼出来的，而且定型之后，有很强的稳定性。一夜之间判若两人，这是不可能的。性格一旦形成，就会产生极大的支配作用。逆来顺受惯了的人，如果不经大波折、大痛苦，是很难迅速转变的。即便由于这样，一个坚决果断、有气敢往的人，坐上第一把交椅，时间一长，他多半还是会的。下来，多年来，逆来顺受已使他习惯了受人支配（或自己不动手）、不用支配别人的行为方式。

外向型性格(抗者)

(一)强毅之人

强毅之人，刚狠不和；
材在矫正，失在激讦

(二)雄悍之人

雄悍之人，气奋勇决；
任在胆烈，失在多忌。

(三)固执之人

强楷坚劲，失在专固；
可以持正，难以附众。

(四)宏阔之人

意爱周洽，交往浊杂；
可以抚众，难与厉俗。

(五)休动之人

休动磊落，志慕超群；
可以进锐，难与持后。

(六)朴露之人

朴露径尽，质在中诚；
可与立信，难与消息。

外向型性格(抗者)

1. 强毅之人

强毅之人，刚狠不和

材在矫正，失在激讦

这种人性情硬朗，意志坚定，刚决果断，勇猛顽强，敢于冒险，善于在抗争性的工作中顽强拼搏，阻力越大，个人力量和智慧越能得到淋漓尽致的发挥，属于枭雄豪杰一类的人才。缺点是易失于冒进，骄傲于个人的能力，服人不服法，权欲重，有野心，喜欢争功而不能忍。他们有独挡一面的才能，也能灵活机动地完成使命，是难得的将才。但要注意把握他们的思想和情绪变化，这可能是他们有所变化的信号。这类人若是一把手，喜欢独断专行，它们既有事业上非凡的成就，也可能带来灾难性的影响。

2. 雄悍之人

雄悍之人，气奋勇决。

任在胆烈，失在多忌。

这种人有勇力，又暴躁，两个拳头就是天下的道理，恃强鲁莽，为人很讲义气，敢为朋友两肋插刀，属性情中人。他们的优点是为人单纯，没有多少回肠弯曲的心机，敢说敢做敢当，有临危不惧的勇气，对自己衷心佩服的人言听计从，忠心耿耿，赤胆忠诚，绝不出卖朋友。缺点是对人不对事，服人不服法，任凭性情做事，只要是自己的朋友，于己有恩，不管他犯了什么错误，都盲目地给予帮助。也因其鲁莽，往往会突如其来地坏事情。

3. 固执之人

强楷坚劲，失在专固。

可以持正，难以附众。

这种人立场坚定，直言敢说，也有智谋，可以信赖，行得端，走得正，为人非常正统，不论在思想、道德、饮食、衣着上都落后于社会潮流，有保守的倾向，也比较谨慎，该冒险时不敢冒险，过于固执，死抱住自己认为正确的东西，不肯向对方低头不擅长权变之术。这种人是绝好的内当家，敢于死谏的忠直大臣。

4. 宏阔之人

意爱周洽，交往浊杂。

可以抚众，难与厉俗。

这种人交游广阔，待人热情，出手阔绰大方，处世圆滑周到，能赢得各方面朋友的好感和信任。他们善于揣摩人的心思而投其所好，长于与各方面的人打交道，混迹于各种场合而左右逢源。适合于做业务工作和公关，能打通各方面的关节。但因所交之人龙蛇混杂，又有点讲义气，往往原则性不强，受朋友牵连而身不由己地做错事，很难站在公正的立场上论事情的是非曲直，不适宜矫正社会风气。

5. 休动之人

休动磊落，志慕超群。

可以进锐，难与持后。

这种人性格开朗外向，作风光明磊落，志向远大，卓立不群，富于开创精神，凡事都想争前头，不甘落在人后，往往从中产生出莫大的勇气和灵感，不轻言失败，成功欲望强烈，永远希望自己走在成功者的前列。缺点是好大喜功，急于求成，轻率冒进，如果在勇敢磊落的基础上能深思熟虑、冷静应对，则能做出重大成就。又因为妒忌心强，如果不注意自身修养，会为嫉妒而犯错误。如果将嫉妒心深藏不露，得不到渲泄，可能偏失到畸形的程度。

6. 朴露之人

朴露径尽，质在中诚。

可与立信，难与消息。

这种人胸怀坦荡，性情质朴敦厚，没有心机，不善机巧，有质朴无私的优点。但为人过于坦白直诚，心中藏不住事，口没遮拦，有什么说什么，太显山露水，城府不够，甚至可能被大家当傻瓜看，作为取笑的对象。与这种人合作，尽可以放心。但因缺乏心眼，办事草率，有时又一味蛮干，不听劝阻；该说的说，不该说的也说。虽说坦诚不二是为人处世的不二法门，但一如竹筒子倒豆，少了迂回起伏，也未必是好事。如果能多一份稳沉，多一点耐心，正确运用其诚恳与进退谋略，成就也不小。傻子的聪明之处正在于知道如何运用他的“傻”。

内向型性格(拘者)

(一)柔顺之人

美在宽恕，失在少决；
故可与循常，难与权疑。

(二)拘谨之人

善在恭谨，失在多疑；
故可与保全，难与立节。

(三)辨博之人

论辨理绎，能在释难
故可与创新，难与规矩。

(四)狷介之人

清介廉洁，激浊扬清
故可与守节，难以变通。

(五)沉静之人

精在玄微，失在迟缓
故可与深虑，难与捷速。

(六)韬谲之人

多智韬情，权在谪略，
失在依违，可为佐助，而不可专权。

内向型性格(拘者)

1. 柔顺之人

美在宽恕，失在少决
故可与循常，难与权疑

这种人性情温和，慈忍善良，亲切和蔼，不摆架子，处事平和稳重，能够照顾到各个方面，待人仁厚忠恕，有宽容之德。如柔顺太过，则会逆来顺受，随波逐流，缺乏主见，犹豫观望，不能果决，也不能断大事，常因优柔寡断而痛失良机。因与人为善又不可能丧失原则，包容袒护不该纵容的人，许多情况下连正确的意见也不能坚持，对上司有随意顺从的可能。如能果决刚断一些，正确的能极力坚持或争取，大事上把握住方向和原则，以仁为主又不失策略机变，则能团结天下人才共成大事。这就是曾国藩说到的“谦卑含容是贵相”。否则，只是幕僚参谋的人选。

2. 拘谨之人

善在恭谨，失在多疑
故可与保全，难与立节

这种人办事精细，小心谨慎，很谦虚，但疑心重顾虑多，往往多谋少成，不敢承担责任，心胸不够宽广。他们善于驾轻就熟，在力所能及的范围内很圆满地完成任务。一旦局面混乱复杂，就可能头昏脑胀而做不出果断、正确的决择，难以在竞争严酷的环境中生存。他们生活比较有规律，习惯于井井有条而不愿随便打破安静平稳的节奏，适合于做办公室和后勤等按部就班、突变性少的工作。刚果侠气不足。

3. 辨博之人

论辨理绎，能在释难
故可与创新，难与规矩

这种人勤于独立思考，所知甚博，脑子转得快，主意多，是出谋划策的好手。但因博而不精，专一性不够，很难在某一方面做出惊人的成就。不愿循着前人的路子，因此多有标新立异的见解。口辩才能往往也很好，加上懂得多，交谈演讲时往往旁征博引，让一般人大开眼界。如能再深钻一些，有望成为百科全书式的人物，为人一般比较豁达，因此也能得到上下人士的尊敬。

4、狷介之人

清介廉洁，激浊扬清
故可与守节，难以变通

这种人清廉端正，洁身自爱，从本性上讲不愿贪小民之财，富于同情心和正义感，因此看不惯各种腐败而不愿为官，即使为官也是两袖清风，不阿谀奉承，偏激的就此辞官不做，去过心清神静的神仙日子。由于他们原则性极强，一善一恶界线分明，有可能导致拘谨保守，又因耿直而遭奸人忌恨陷害，难以在政治上取得卓越成就。有狂傲不羁个性的反而在文学艺术上会有惊人的成就，在那个天地里可以尽情地实现他的理想和抱负。

5. 沉静之人

精在玄微，失在迟缓

故可与深虑，难与捷速

这种人性格文静，办事不声不响，作风细致入微，认真执著，有锲而不舍的钻研精神，因此往往成为某一个领域的专家和能手。缺点是过于沉静而显得行动不够敏捷，凡是三思而后行，抓不住生活中擦肩而过的机会。兴趣不够广泛，除兴趣所在之外，不大关心周围的事物。

6. 韬谲之人

多智韬情，权在谲略，
失在依违，可为佐助，而不可专权

这种人机智多谋又深藏不露，心中成府深如丘壑，善于权变，反应也快。如果立场坚定，易成为大奸之人，往往见风使舵，察颜观色确定自己的行动路线，诡智多谋。如果忠正有余，有气敢往，则会成为张良一类的奇才。办事能采取比较得体的方法，表面谦虚，实际上不会吃人哑巴亏，暗藏着报复心。用人讲求乱世用奇，治世用正。这种人不论在乱世还是治世都能谋得自己的一席之地，是懂得变通的善于保全自己的一类人，因诡智多变，因而可能节气不够，不宜选派这种人掌管财务、后勤供应等事。

第二节 领导者理想性格分析

夫中庸之德，其质无名。故咸而不碱，淡而不绘，质而不缜，文而不绩。能威能怀，能辨能讷，变化无方，以达为节。

- ✓ “中庸”，道德高尚，品行端正，不偏不倚。合于“中庸”之德的人，性情柔和而驯，如水为天下至柔之物，但又有滴水穿石之功，破坏力强大，无坚不摧；德行崇高而厚，如天地一样广远辽阔，又不脱于众人的目光。这样的人，配天地之德，怀人和之功，是天下纯德纯美的人，可做圣人明君。

- ✓ 中庸至德之人，阴阳调和，水火既济，柔中带刚，刚而不脆，脆中含韧，韧而有力，是天下最没脾气、又最为厉害的角色。平时的行为举止无声无息、无形无色；一旦动事，疾如江堤决口，迅若长空奔雷，无往不利，无坚不摧；一旦事成，又静若处子，举若虚空，精精华妙，几不着物。在生活中，能威严，能温和，能强辩，能沉默；能开疆拓土奋力进取，又能四平八稳坐守功业。

第四章 人才的特质

第一节 英雄之分

夫草之精秀者为英，兽之特群者为雄。故人之文武茂异，取名于此。是故聪明秀出谓之英，胆力过人谓之雄，此其大体之别名也。若校其分数，则互相须，各以二分，取彼一分，然后乃成。体分不同，以多为目，故英雄异名。故英可以为相，雄可以为将。凡办大事，以识为主，以才为辅。

一、英才

若智能谋始，而明不见机，乃可以坐论，而不可以处事。智能谋始，明能见机，而勇不能行，可以循常，而不可以虑变。必智能谋始，明能见机，胆能决之，然后可以为英，张良是也。

- § 1. 纸上谈兵的人
 智能谋始，明不见机，
 可以坐论，不可以处事。
- § 2. 勇力不足的英才
 明能见机，勇不足行。
 可以循常，而不可以虑变
- § 3. 智谋胆略皆备的英才
 智能谋始，明能见机，
 胆能决之。然后可以为英。

二、雄才

胆力者雄之分也，不得英之智，则事不立。若力能过人，而勇不能行，可以为力人，未可以为先登。力能过人，勇能行之，而智不能断事，可以为先登，未足以为将帅。气力过人，勇能行之，智足断事，乃可以为雄，韩信是也。

§ 1.以力行事的人
力能过人，而勇不能行，
可以为力人。未可为先登。

§ 2.可做先锋人选的勇士
勇能行之，智不足断大事。
可以为先登，未足为将帅。

§ 3.智勇双全的雄才
气力过人。智足断事。
勇能行之，可以为将帅。

三、谁是英雄

然则英雄多少，能自胜之数也。徒英而不雄，则雄材不服也。徒雄而不英，则智者不归往也。故雄能得雄，不能得英。英能得英，不能得雄。故一人之身兼有英雄，乃能役英与雄。能役英与雄，故能成大业也。

四、英才雄才孰重孰轻

然英之分以多于雄，而英不可以少也。英分少，则智者去之。故项羽气力盖世，明能合变，而不能听采奇异，有一范增不用，是以陈平之徒皆亡归。高祖英分多，故群雄服之，英材归之，两得其用。故能吞秦破楚，宅有天下。

五、人才的五个层次

- § 以德行、才能和性情为依据，可将人才分为五个层次：兼德、兼才、偏才、依似、间杂。
- § 兼德，德性纯粹，器识宏深，是德才兼备的完人，集中了“九征”’的全部优点，具备仁、义、礼、智、信五种品德，素质平静恬淡，合于“中和”’之理，神俊，精睿，筋劲，骨植，声清，色悻，仪正，容直，言平，有光明俊伟圣人帝王之象。这种人德行才能两相辉映，德性的光芒普照天下，是圣人领袖之才。

§ 兼才。像兼德那样完美的理想型人才是罕见的，绝大多数人难免有这样那样的缺点。具备“九征”中的部分优点，仁义礼智信五德有其二三，这样的人属兼才。兼才在德行才能上都不如兼德那么光明崇高，位次于圣人领袖，是国家器宇的栋梁之才。他们能够辅佐君主，可以安邦定国，经物济世。

§ 与兼德相比，兼才更具备现实性，不是理想化的人物。历代圣人帝王更多具备兼才之性，孔子德行学识隆于天下，但经邦济国的才能稍嫌不足，理论颇丰，实务不足；秦始皇武功才气胸略有余，仁义不足；唐太宗谈不上仁，赵匡胤谈不上义。由此来看，兼德之人更多的意义上是为评判各等人才而定的一个高高在上的标准。

- § 偏才，“九征”得其一二，但很纯粹，某一方面的能力很突出，以才闻名，小以德闻名，可称为小雅之才，胸襟气度都有限，适合做局部性的工作，虽不能治理一个国家，但可以独挡一面，管理一个局域，一个部门。
- § 依似，有一征相似，实际上是似是而非，似能非能，有打肿脸充胖子之嫌。好像具备一德一能，实是乱德之辈，难以有所成就。依似之人有很大的欺骗性，甚至有可能伪作“为官，以不能为能”的势态，造成上级用人不当的错误。赵括长平之战的惨败，诸葛亮挥泪斩马谡，都是惨痛教训。鉴别依似之人，应特别小心，稍不注意就可能引进了依似而错过了人才。

§ 间杂，心无定性，随风倒的人。这类人反复无常，左右摇摆，胸无定见，动如风中之草，没有恒常的情操，排不进人才的行列。君子之德像风，小人随风而倒，无恒守之气。

§ 兼德 中庸之质 圣人帝王

§ 兼才 德才兼备 栋梁之才

§ 偏才 一至之能 局部之才

§ 依似 一征形似 乱德之类

§ 间杂 反复无常 无恒小人

第五章 考察

- 一、精神
- 二、清浊
- 三、邪正
- 四、胆识
- 五、情态
- 六、志向
- 七、缺点既是优点

一、精神

第一、考察精神

语云：“脱谷为糠，其髓斯存。”神之谓也。“山蹇不崩，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。

第二、论神有余

神之有余者，眼光清莹，顾盼不斜，眉秀而长，精神耸动，容色澄澈，举止汪洋。俨然远视，若秋日之照霜天；巍然近瞩，似和风之动春花。临事刚毅，如猛兽之步深山；处众迢遥，似丹凤而翔云路。其坐也，如界石不动；其卧也，如栖鸦不摇；其行也，洋洋然如平水之流；其立也，昂昂然如孤峰之耸。言不妄发，性不妄躁，喜怒不动兵心，荣辱不易其操，万态纷错于前，而心常一；可谓神有余也。

第三、论神不足

神不足者，不醉似醉，常如病酒；不愁似愁，常如忧戚；不睡似睡，才睡便觉；不哭似哭，忽如惊欣，不嗔似嗔，不喜似喜，不惊似惊，不痴似痴，不畏似畏。容止昏乱，色浊似染癩痢。神色凄怆，常如大失，恍惚张惶，常如恐怖。言论瑟缩，似羞隐藏，体貌低摧，如遭凌辱。色初鲜而后暗，语初快而后讷。此皆谓之神不足也。

二、清浊

- n 神清气爽，体清人妙。一个人身上感觉到如此气氛，这个人一定很聪明，而且能得到大家的喜欢与亲近。这是神清的表现。
- n 神昏而浊，犹如昏浊的水，其人也难说是聪明机智的。大脑在昏沌状态中，会连犯错误，连日常简单至极的事也会失手。这样的状态长期不能改变，人就显得鲁笨不会办事了。

先清后浊

- n 神清，是天资聪颖的表现。因此小孩子的神一般是清朗的。但由于后天教化和环境的影响，天分得不到锻炼和运用，得不到进一步的开发，会逐渐生“锈”，神逐渐失去光泽而转为浊。就像一潭清明的秋水，如果没有交流和补充，成一潭死水，一定会浑浊腐臭。流水不腐，就是这个道理。
- n 先清后浊——伤仲永

先浊后清

- n 人的天分也能在开发中得到提高。弱智儿童经过专门练，大脑会开发到如正常人一样生活的状态。天分不高的人，经过刻苦训练，也能做出惊人的成就来。
- n 笨鸟先飞，是因为它首先能识辨明白自己的“笨”，因此以勤补拙，获得成功。谁能否定认清自己的“笨”不是一种聪明呢？也许更是一种大智慧。相应的，在不断的训练中，大脑升悟了，人也聪明起来，神也由浊而清。
- n 也许曾国藩本人就是一个由浊到清的人。

三、邪 正

- ✓ 端庄厚重、品格高尚的人，神不仅清而正，而且是一清到底，略无杂质。如果不是清澄到底，那在心性品格上多少有些不足，至少也会动摇不定。
- ✓ 邪难识正，还因为人的主观能动性，奸邪的人可以用行动、言语来掩饰自己本真的面目和企图。如果不依神的邪正来鉴别人才，反而为言语、行动等表面现象所迷惑，这就是对人的判断力太弱，不会识别人。
- ✓ 神的邪正要从动态中来考察，因为事物的本质最容易在运动中表现出来，人的本质也如此。欲辨邪正，先观动静。

- ✓ “静若含珠”，眼睛安静，没有观物的时候，就像镶嵌在眼帘中的明珠，灿烂光亮，晶莹生辉，美丽的光华深蕴在睛内，如一泓秋水，却又暗蓄着溢光流彩的动向，含而不露，这是神安祥沉稳时的端庄状态，心底无私。
- ✓ “动若水发”，眼睛在观物的时候，犹如春水荡动初波，精光闪射，秀气横溢，闪发着美仑美奂的光彩；又如一湾盈盈流动的秋波，水面光芒闪耀，清气勃发，美不胜收。这是神敏锐犀利而纯正的状态。

- ✓ “静若无人”，眼睛没有观物的时候，安祥自然，文静如处子，心中没有纤尘杂念又像身边没有他人存在、独处一样的自然平静。就像幽谷清泉，空谷悠兰，虽寂然无声，却有高洁的志向和恬然的乐趣。让人想起唐代韦应物的一句诗：“野渡无人舟自横。”本句更深一层的境界是，安静时如老僧入定，丝毫不为外物所动。
- ✓ “动若赴的”，眼睛中“静若无人”转为观看外物时，精光湛湛，敏锐犀利，其势厉裂迅捷，如劲箭脱弦，飞射靶心。但又锋芒暗收，不存霸气，但不怒而威，隐隐暗藏王者之气。

- ✓ “静若含珠，动若水发”的境界高于“静若无人，动若赴的”的境界。前者静柔温和，有盛德中庸之态，属于大哲大慧的圣贤境界，是王者之气；后者属智勇双全的豪杰境界，有旁若无人、盛气凌人的状态，是霸者之气。鉴别栋梁之才，似应从此处发现人才的细微差别。

识别邪

- ✓ 邪也托迹于清之中，因而不易辨别。
- ✓ “静若萤光”，眼睛没有观物时，眸子中闪烁着夏夜中萤火虫一样的光。萤火虫的光微弱而明灭不定，萤火虫的活动环境又多是树木草丛等阴气之地，这种感觉带有隐隐的邪气。如果一个人眼中闪烁着这样的目光，往往心有别思。
- ✓ “动若流水”，眼睛在观物的时候，虽然神清，但又游移不定，像漂流无居的水一样。这种人是聪明的，但缺少恒守。但正与邪的差别是一个“动若水发”，一个“动若流水”，区别在于正气凜然、胸怀坦荡的人，目光清亮而又源渊深厚，心怀邪念的人目光虽清却游移不定东西飘忽。

- ✓ “静若半睡”，安静的时候，两眼半开半闭，似睡非睡。这种状态有一举两得的功用，既可以窥视周遭的动静，又可以静心默守，既养神又做事。这种人有野心，什么好事都想抓在手中，不能专一，本质上是心怀奸诈，即“尖巧而喜淫”的人。
- ✓ “动若骇鹿”，眼睛运动时，像惊鹿那样惶惶不安。与“静若半睡”联起来思考明白了，本来正在半睡半醒中养神，却有深思图巧，怕被他人看破真心，也怕错过外面的好东西，因而一有风吹草动，就睁眼想看个究竟，其状就像一边想吃草、一边又警惕猛兽，不时抬头四面张望的骇鹿一样。

- ✓ “别才而深思”，才智颇高，但不知不觉偏离了正道，而且心怀别念，不能始终如喜欢见异思迁，缺少忠诚秉性。
- ✓ “静若萤光，动若流水，尖巧而喜淫”小智小奸之人，奸心内萌而伪饰，总还有漂流不定的踪迹可寻，不至于有大碍；“静若半睡，动若骇鹿，别才而深思”，容易与端庄厚重混淆，“动若骇鹿”又可能与雷厉风行、办事干练同形，这与刻意掩饰就不一样了，差不多成羚羊挂角，无迹可寻。这钟默智大奸的人沉得住气，不到时机成熟不会发难，平常显得是端庄厚重、一身正气的样子(而且勿需掩饰)，有很大的欺骗性。

- √ 一为败器，一为隐流”，第一种属“败器”，有才能而心术不正，称其为“器”，就意味着有形可察；第二种属“隐流”，是大智大奸的人，奸心深藏心底，不丝毫外扬，因而称其为隐。表示无迹可寻。如此看来，器为下，因为有迹可寻；隐为上，因为无迹可寻，难以识别。

四、胆 识

凡精神，抖擞处易见，断续处难见。断者出处断，续者闭处续。道家所谓“收拾入门”之说，不了处看其脱略，做了处看其针线。小心者，从其做不了处看之，疏节阔目，若不经意，所谓脱略也。大胆者，从其做了处看之，慎重周密，无有苟且，所谓针线也。二者实看向内处，稍移外便落情态矣，情态易见。

- ✓ “凡精神，抖擞处易见，断续处难见”，抖擞处易见，就是前面讲的故意抖擞。断处，精神振作起来，但后继乏力，神不充足，因而不能持久，振作起来的精神一下子懈了气，但重新振作又不能立刻补充。续处，精神状态自然流露，因源渊充厚，后继有力，能够持久，是神充沛有余的表现。

- ✓ “断者出处断，续者闭处续”。断者，可以理解为神不足，神不足，会因后继乏力而暂时中断；续者就相当于神有余，不会因后继无力而中断。这犹如黄河断流一样，雨季时，黄河之水天上来，滚滚东去；枯水季节时，中下游则干涸如死河。又像滴水，积蓄一会儿再滴。神不足，中断的地方恰是它重新振作之处；神有余，接续不断的地方正是看似要关闭之处。这是判断神有余与神不足的根基处。

- ✓ “道家所谓‘收拾入门’之说”。“收拾入门”四个字在老子《道德经》中是没有的，疑为道家后来发展出的新词汇，是修身养气的一种方法，与“收视反听”有异曲同工之妙。从词汇源流上看，元代王实甫的《西厢记》中有一句话：“毕罢了牵挂，收拾了忧愁。”收拾的含义是解脱。为便于上下文的连贯，可理解为：考察人物的心性才能，要待他把事做定之后再下结论，不可只持初端就做判断。

- ✓ “不了处看其脱略”。不了处，指事情尚在进行中，还没有完成。脱略，洒脱、漫不经心的样子。全句意思是，在事情还没有完成之前，应看他应对的态度，是潇洒自如，还是胸有成成。如果在进行中就能信心十足地把握住未来的发展方向，那即使有困难，有压力，但心中分寸已经安定，会有挥洒自如的外在表现和乐观的信心，以这种心态来引导事业，其前景是可以期望的。反之，则使人提心吊胆、惴惴不安了。

- ✓ “做了处看其针线”。针线，古代指女红，从妇女们的针线活做得粗糙还是精细，能判断善不善于持家，这儿是指做事的方法是否有计划性。事情尚未完成时，考察他的心态；事情完成了，既要看结果，又要看所运用的方法和手段。如果只以成败论英雄，必然会错失。未显达时的管仲、张良(管仲在未佐齐桓公时，什么都不成功；张良未遇刘邦时，刺杀秦始皇也不成功)。事情的成功会受到许多偶然因素的干扰，运气好时，瞎猫也能撞上死耗子。

- ✓ 运气不好则不然。如果仔细观察做事的方法和手段，即便他这次未成功，但可以知道他的特点，是胆大心细？是计划周密？还是凭偶然性完成了这项任务？计划周密、胆大心细的人，即便这次不成功，下次也会成功。有的人才能很高，只因为时机不成熟，才能一直得不到发挥。如果只以成败论英雄，错过的“时机未到”的人才可就不少。

- ✓ “小心者，从其做不了处看之”。人有大胆堂堂的，也有小心翼翼的。对许多人来讲，他们看不起小心谨慎的人。但小心之人是否就一无是处呢？绝对不是。小心翼翼，固然让人生气，但至少不会造成损失。一分一分的积累，才有泰山之高，江海之广。大胆冒进者，虽有气概，也很勇敢，但稍一疏忽，可能辛辛苦苦半年或半辈子的成就就一下子垮掉了。但过分小心，也着实让人生气。因此，对小心者的考察，应从他做不了的事情上来看。

- √ “疏节阔目，若不经意，所谓脱略也”。小心的人，本应该是细心周到的人，这也应是他的优点。但如果他没能做成功的事，失败原因恰好在于他考虑欠周全、计划不精密，那就属于才力不够、心思欠佳、缺乏闯劲的人了。这种小心者，难以担当重任，可做局部性辅助工作。
- √ “大胆者，从其做了处看之”。大胆者，有勇气，有魄力，也敢冒险，也敢放手一搏，不怕损失，缺点是易于轻率冒进，而造成大量不必要的损失。考察这类人才，就要从他们做得了的事情中去察看。

- ✓ “慎重周密，无有苟且，所谓针线也”。从大胆者做成功的事，可以发现他是一味鲁莽而侥幸成功，还是靠胆大心细，计划周密。一个大胆冒进的男子，如果还能做得一手精细漂亮的针线活，也算得上一绝，这种男子就必然不是“冒进”之人，而是胆大心细的优秀性格，这就是双重性格的最佳拍档、最佳组合。

✓ “二者实看向内处，稍移外便落情态矣。情态易见”。以上考察小心者和大胆者，表面是在看他们的行动和做事方法，实际上是由外向内在考察他们是神有余还是神不足。神有余的小心者，有足够的精力来面对繁杂事务而充分发挥心思周密之长，如果神不足，则后继乏力，难以善始善终了。大胆者，如果神有余，除在一味勇猛之外，有足够的心思和精力注意若干重要的细节问题，细心考察他人忽略的小问题，这是一步一步平稳取胜的最上策。

- ✓ 许多的成功，要靠平静安全的正道取胜，奇兵突起只能用于非常情况下，而且机率不大，百分之八九十的还是要用正道手法。孙子讲，以奇始，以正合，也是这个道理。奇才固然难得而且让人惊异其传奇色彩，但四平八稳、无惊无险而平易取胜的正才是根本之道。大胆者如果神不足，表现出来就是鲁莽有余，心细不足，同样不能担当重任。这种人只会败事，或是添麻烦，添乱子，应立即开除。因为小心者神不足，虽不足以创事功，也可能坐失良机，但守成还是可以的，而且不会添乱子。

五、情 态

容貌者，骨之余，常佐骨之不足。情态者，神之
余，常佐神之不足。久注观人精神，乍见观人情
态。大家举止，羞涩亦佳；小儿行藏，跳叫愈失。
大旨宜辨清浊，细处兼论取舍。

✓ 情态者，神之余

✓ 情者，内心对外在事物好恶所起的喜怒哀乐发于外。如果把情态理解为神的流露，似乎是讲不通的。如果疲劳、疾病、休息不足，造成精神匮乏，情态可以补充，伴以优雅潇洒、优美端庄、气度豪迈、冷艳飘扬之态，当然也是另有一番风姿。就像《红楼梦》中的林黛玉，一身病态，精神不足；但她身上的冰雪聪明、弱态娇美，凄苦轻扬，却也是一种美丽。情态，神有余的一种。

√ 一、恒态与时态

恒态，是指人在恒定状态下的情态。具体是指人的形体相貌、精神气质、言谈举止等在恒定时表现，这是一个人心性品质的必然，是鉴人察性时必须考虑的方面，可分为四种：弱态、狂态、疏懒态与周旋态。

时态与恒态相对立，一静一动，时态是指在运动瞬间状态下的情态。时态的表现与当时的心情、环境有很大关系。就像喝酒一样，遇到高兴、知己之时，多喝点也不醉；心情不好、话不投机，喝一点就醉，酒入愁肠半杯多。

二、论恒态

有弱态，有狂态，有疏懒态，有周旋态。飞鸟依人，情致婉转，此弱态也。不衫不履，旁若无人，此狂态也。坐止自如，问答随意，此疏懒态也。饰其中机，不苟言笑，察言观色，趋吉避凶，则周旋态也。皆根其情，不由矫狂。弱而不媚，狂而不哗，疏懒而真诚，周旋而健举，皆能成器；反之，败类也。大概亦得二三矣。

√ (1) 弱态

弱态的特点就是突出一个“弱”字，性情柔和，和善慈爱。缺点是优柔寡断，信心不足，少果断独立之气，不能坚持自己的主见，缺乏主心骨，该出手时不出手，错过大好时机。信心不足的弱点如果不能够根除，就只能是跟着别人跑龙套，不能独当一面。“多才惹得多愁，多情便有多忧，不重不轻正候，甘心消受，谁叫你会风流”正是此类人也，与B型血者的性格特征相吻合。

√ （二）狂态

狂态者，取“狂”者，大多超出常人的情态，不满现实或者高傲独立。其显著的特征就是狂放不羁恃才傲物，愤世嫉俗，有超越世俗的理想追求。但宽容不足，机巧圆润不足，其所作所为也非平常人所能理解和认同。只能孤独自赏沉心于个人兴趣之中，钻研发奋，持之以恒，终有过人的成绩。历史上诸如郑板桥、东方朔等，皆属此类。

√ （三）疏懒态

疏懒态，就是懒散、对事物不感情趣的情态。

这类人大多有才可恃，眼光犀利，什么东西一眼看穿本质，反而缺乏了行事的兴趣和动力，显得生疏懒惰。如果有某项事吸引了他，很容易着迷，深陷不出，成就就容易看得见。这种人思想敏锐，但不肯动手，最好给他配备合适助手，协助他来实现他的精思妙想。

(四) 周旋态

这种情态的人往往是文人中的佼佼者，不仅高智商，真才实学，而且灵巧机警，善于控制自己的感情，能随遇而安。适应不同的环境。待人接物应付自如。游刃有余，不仅在书海中有邀游的才能，也能在交际、官场中挥洒灵便，甚至有如神助，能够亦黑亦白、亦仕亦商、亦文亦武，亦官亦民。其能力强，能够独当一面。与疏懒态不同，的是，他们在任何领域都能适应生存，并会有些成绩，哪怕所做的事情是自己不愿意干的。周旋态之中应该有一股强悍雄健之气，并且要有一定的原则立场，那样就是难得的大人才，能够“会盟之际，一言兴邦，使于四方，不辱廷命。”蔺相如完璧归赵就是一个典例，如果没有原则，就易成阿谀奉承、溜须拍马的小人。

三、论时态

前有恒态，又有时态，方有对谈。神忽他往；众方称言，此独冷笑；深险难近，不足与论情。言不必当，极口称是；未交此人，故意诋毁；卑庸可耻，不足与论事。漫无可否，临事迟回；不甚关情，亦为堕泪；妇人之仁，不足与谈心。三者不必定人终身。反此以求，可以交天下仕。

四、动静结合考察人

- 一、“居，视其所安”，即观察其日常生活的衣食住行，看他安于怎样的生活方式。
- 二、“达，视其所举”，即观察其在居官时，推荐和提拔的是哪些人才。
- 三、“富，视其所与”，即观察其在富有时，援助的都是些什么样的人。
- 四、“穷，视其所为”，即观察其在不得志时的所作所为。
- 五、“贫，视其所取”，即观察其在贫困时，对待财物的态度。

六、志向

一、从胸襟气度识人成就

夫我薄而彼轻之，则由我曲而彼直。我贤而彼不知，则见轻非我咎也。若彼贤而处我前，则我德之未至也。若德均而彼先我，则我德之近次也。夫何怨哉？且两贤未别，则能让者为隽矣。争隽未别，则用力者为惫矣。是故蔺相如以回车决胜于廉颇，寇恂以不斗取贤于贾复。物势之反，乃君子所谓道也。

- ✓ 考察每一个成功人物，他们基本上都有一个基本的共同特征——**宏阔的胸襟与远大的志向**。
- ✓ 一个人要想获得成功，就必须学会容忍，储存能量积累素质，寻找机会，借助他人的力量帮助自己来补充自己的不足，在合力的状态下去谋求成功，要比孤军奋战快得多。在行动的勇气和由此产生的智慧上，胸襟宏博的人比只求成功下人要包容的多，因此成功机遇就更大。
- ✓ 陈胜与刘邦的故事

- ✓ 在选择、识别人才时，多为公司的将来着想，为“每一个进入公司的人都比我强”的愿望，这个公司将来肯定是一个“巨人公司”，有必要在选材时，考虑到这些人的理想与目标。有着坚定理想与目标的人，在工作中肯定是动力十足，工作积极性高。在远大目标的驱使下，这些人肯定是不断学习，不断努力，不断奉献，来体现自己的人生价值，恰恰是这些人的不懈努力，才创造了公司的业绩。当然这也是一个过程，需要一个较长时间，选拔用人要根据自己的实际需要来确定。

二、逆商决定荣福的长久与短暂

卑让降下者，茂进之遂路也。矜奋侵陵者，毁塞之险途也。是以君子举不敢越仪准，志不敢陵轨等。内勤己以自济，外谦让以敬惧。是以怨难不在于身，而荣福通于长久也。彼小人则不然。矜功伐能，好以陵人，是以在前者人害之，有功者人毁之，毁败者人幸之。是故并辔争先，而不能相夺。两顿俱折，而为后者所趋。由是论之，争让之途，其别明矣。

——郭子仪的故事（开门—鱼朝恩—卢杞）

三、谦卑含容与当仁不让

谦卑含容是贵相。君子尚让，故涉万里而途清；小人好争，足未动而路塞。是故君子知屈之可以为伸，故含辱而不辞，知卑让之可以胜敌，故下之而不疑。及其终极，乃转祸而为福，屈仇而为友，使怨仇不延于后嗣，而美名宣于无穷。君子之道岂不裕乎？且君子能受纤微之小嫌，故无变斗之大讼。小人不能忍小忿之故，终有赫赫之败辱。

——晋献公与荀息商谈借路伐虞（宫之奇）

四、兢兢业业与嘻嘻哈哈

怨在微而下之，犹可以为谦德也。变在萌而争之，则祸成而不救矣。故君子之求胜也，以推让为利锐，以自修为棚橰。静则闭嘿泯之玄门，动则由恭顺之通路。是以战胜而争不形，乱服而怨不构。若然者悔怯不存于声色，夫何显争之有哉。彼显争者，必自以为贤人，而人以为险谈者。实无险德，则无可毁之义。

五、警惕“妇人之仁”

盖善以不伐为大，贤以自矜为损。是故舜让于德，而显义登闻。汤降不迟，而圣敬日跻。郤(qie)至上人，而抑下滋甚。王叔好争，而终于出奔。好争之人，以在前为速锐，以处后为留滞，以下众为卑屈，以陵上为高厉，而不能自反也。为惑缪岂不甚哉？

六、从“吃亏是福”考察一个人的真实意图

是故孟之反以不伐，获圣人之誉。管叔以辞赏，受嘉重之赐。夫岂诡遇以求之哉，乃纯德自然之所合也。彼君子知自损之为益，故功一而美二。小人不知自益之为损，故一伐而并失。由此论之，则不伐者，伐之也。不争者，争之也。让敌者，胜之也。下众者，上之也。君子诚能睹争途之名险，独乘高于玄路，‘则光晖焕而日新，德声伦于古人矣。

——傅广自庵（明宣宗）

- ✓ 一个人主动吃亏，必定是有所目的，背后深藏的动机大有必要探究。抱着仁爱之心、善良的目的吃亏可以鼓励，但是如果识别不清，纵容心怀叵测的人，就会造成难以估计的损失。
- ✓ 齐桓公探病管仲——（易牙、竖刁、常之巫、卫公子）
- ✓ 明朝正德——刘瑾（刘健、谢迁、李东阳）
- ✓ 后汉阳羡人许武分家
- ✓ 秦始皇与王翦征东

心态最重要



心态 比能力重要，
能力 比知识重要，
知识 比学历重要。

七、缺点既是优点

从缺点反观优点

何谓观其所短，以知所长？夫偏材之人，皆有所短。故直之失也，讦。刚之失也，厉。和之失也，便。介之失也，拘。夫直者不讦，无以成其直。既悦其直，不可非其讦。讦也者，直之征也。刚者不厉，无以济其刚。既悦其刚，不可非其厉。厉也者，刚之征也。和者不慢，无以保其和。既悦其和，不可非其懦。慢也者，和之征也。介者不拘，无以守其介。既悦其介，不可非其拘。拘也者，介之征也。然有短者，未必能长也。有长者，必以短为征。是故观其征之所短，而其材之所长可知也。

八、从聪明看成就

何谓观其聪明，以知所达？夫仁者，德之基也。义者，德之节也。礼者，德之文也。信者，德之固也。智者，德之帅也。夫智出于明。明之于人，犹昼之待白日，夜之待烛火。其明益盛者，所见及远。及远之明，难。是故守业勤学，未必及材。材艺精巧，未必及理。理义辨给，未必及智。智能经事，未必及道。道思玄远，然后乃周，是谓学不及材，材不及理，理不及智，智不及道。道也者，回复变通。是故别而论之，各自独行，则仁为胜。

合而俱用，则明为将。故以明将仁，则无不怀。
以明将义，则无不胜。以明将理，则无不通。然则
苟无聪明，无以能遂。故好声而实不克，则恢。好
辩而理不至，则烦。好法而思不深。则刻。好术而
计不足，则伪。是故钧材而好学，明者为师。比力
而争。智者为雄。等德而齐，达者称圣。圣之为称，
明智之极明也。是以观其聪明，而所达之材可知也。

庄子识才法

- √ 一、远使之而观其忠
- √ 二、近使之而观其敬
- √ 三、烦使之而观其能
- √ 四、卒能问焉而观其知
- √ 五、急于之期而观其信
- √ 六、委之以财而观其仁
- √ 七、告之以危而观其节
- √ 八、醉之以酒而观其态
- √ 九、杂之以处而观其色

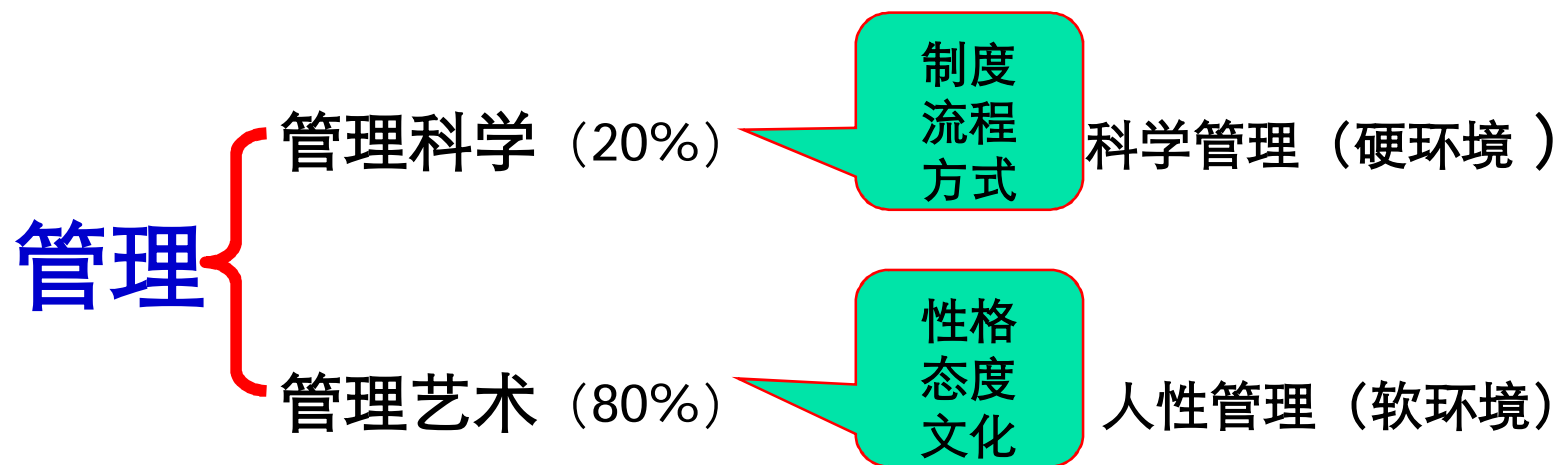
第六章 领袖魅力与用人智慧

领袖的最基本能力与根性：

能力方面：观察力、思考力、组织力、影响力、
执行力、吸引力、决策力。

根性方面：思想、大度、稳重、诚信、责任、细
心、胆魄、积极、关爱。

管理需要“道、术合一”



领导的工作：

定战略、组团队、带方向

领导的第一个合作伙伴：

自己的员工，其次是经销商与供应商

领导的责任：

与员工交流，了解员工的心理与需要，激励员工的创造积极性。

个人成功与企业成功关系：

当下的成功不在是单打独斗的时代，要么打造一支团队，要么跟随一支团队。

个人成功是企业成功的前提。只有个人成功才能企业成功，而只有企业这个平台才能提供自己成功的舞台！

- 1、个人目标与企业愿景
- 2、合作双赢
- 3、激励、培养、关心员工
- 4、河流与湖泊
- 5、创业与守业
- 6、企业发展与个人发展速度

- ✓ 越是在竞争时代，人得应用价值就越高。一个企业的成功在人，而不在物。再好的产品没有一个好的团队经营，也是废品。企业的成功，人的成功首先在于经营人，而不在经营物。在这一点上，一个领导人的个人魅力与风格往往起到至关重要的作用。
- ✓ 用人之道，在于发挥他的特长，回避缺点。而不是教化改变，因为江山易改，本性难移，最难的是改变一个人的思想。与其改变它不如发挥它的特长。
- ✓ 真正的用人，往往与忠诚、人品的关系不大。因为企业员工与领导者的思想完全不同，员工往往注重实际的收入与职务。如果能给员工一种发展无限的向往思想，就可以成为发展的拴马桩与推行器。

企业挖人要看他的目的，因为市场告诉我们没有挖不动的人，郑祖义从科龙到志高，平安保险的三位高管集体跳槽到合众保险，唐俊从微软到盛大，等等迹象告诉我们，铁打的营盘，流水的兵！

一、企业的选人的标准.

二、在企业的发展中，要注意留人策略.

三、企业挖人不如自己培养，培养的人才可以与公司形成核心价值观，向心力。经过培养的准人才要采取前期锻炼.

四、提包一个“准人才” 高管应该协助他什么？防范他什么？

五、即使是人才，还要有等级与能力之分，你知不知道他的弱点与极限在哪里？

- ✓ 六、对于创业的老员工，根据阶段的发展进行分配。
- ✓ 七、为什么很多人才留不住？是他的问题，还是你的问题？
- ✓ 八、员工为什么爱跳槽？
- ✓ 九、防范员工跳槽带来的风险。



谢谢!

如有侵权请及时联系!

本课件原始素材由互联网搜集，经《中华培训学会》李大志秘书长编辑整理。

衷心感谢原创学者的辛勤劳动和无私奉献!

知识在分享中创造价值!
智慧在传播中展现意义!