

古籍典藏 · 原文与白话译文

# 《观人于微》

人相 · 共 2 章节 · 1 章含白话译文

此书是一部系统品鉴人物才性的玄学著作，也是一部研究魏晋学术思想的重要参考书。  
书中讲述的识鉴人才之术、量能用人之方及对人性的剖析。

www.luckclub.cn · 古籍典藏 · 内容仅供文化学习研究

第 0 章

## 目录

---

原文

观人于微 - 目录

## 观人于微

原文

观人于微

自序夫圣贤之所美，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。

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。

九征盖人物之本，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，体五行而着形。

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，而暗于玄机；玄虑之人，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；五物之征，亦各着于厥体矣。

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。

五质恒性，故谓之五常矣。

五常之别，列为五德。

是故:温直而扰毅，木之德也。

刚塞而弘毅，金之德也。

愿恭而理敬，水之德也。

宽栗而柔立，土之德也。

简畅而明矜，火之德也。

虽体变无穷，犹依乎五质。

故其刚、柔、明、畅、贞固之征，着乎形容，见乎声色，发乎情味，各如其象。

故心质亮直，其仪劲固;心质休决;其仪进猛;心质平理，其仪安闲。

夫仪动成容，各有态度:直容之动，矫矫行行;休容之动，业业踟踟;德容之动，颢颢印印。

夫容之动作，发乎心气;心气之征，则声变是也。

夫气合成声，声应律吕:有和平之声，有清畅之声，有回衍之声。

夫声畅于气，则实存貌色;故:诚仁，必有温柔之色;诚勇，必有矜奋之色;诚智，必有明达之色。

夫色见于貌，所谓征神。

征神见貌，则情发于目。

故仁目之精，恣然以端;勇胆之精，睥然以强;然皆偏至之材，以胜体为质者也。

故胜质不精，则其事不遂。

是故，直而不柔则木，劲而不精则力，固而不端则愚，气而不清则越，畅而不平则荡。

是故，中庸之质，异于此类:五常既备，包以澹味，五质内充，五精外章。

是以，目彩五晖之光也。

故曰:物生有形，形有精神;能知精神，则穷理尽性。

性之所尽，九质之征也。

然则:平陂之质在于神，明暗之实在于精，勇怯之势在于筋，强弱之植在于骨，躁静之决在于气，惨怛之情在于色，衰正之形在于仪，态度之动在于容，缓急之状在于言。

其为人也:质素平澹，中叵外朗，筋劲植固，声清色怪，仪正容直，则九征皆至，则纯粹之德也。

九征有违，则偏杂之材也。

(九征所在)三度不同，其德异称。

故偏至之材，以材自名;兼材之人，以德为目;兼德之人，更为美号。

是故:兼德而至，谓之中庸;中庸也者，圣人之目也。

具体而微，谓之德行;德行也者，大雅之称也。

一至，谓之偏材;偏材，小雅之质也。

一征，谓之依似;依似，乱德之类也。

一至一违，谓之间杂;间杂，无恒之人也。

无恒、依似，皆风人末流;末流之质，不可胜论，是以略而不概也。

体别夫中庸之德，其质无名。

故威而不碱，淡而不? (西贵)，质而不缛，文而不绩;能威能怀，能辨能讷;变化无方，以达为节。

是以抗者过之，而拘者不逮。

夫拘抗违中，故善有所章，而理有所失。

是故:厉直刚毅，材在矫正，失在激讦。

柔顺安恕，每在宽容，失在少决。

雄悍杰健，任在胆烈，失在多忌。

精良畏慎，善在恭谨，失在多疑。

强楷坚劲，用在桢干，失在专固。

论辨理绎，能在释结，失在流宕。

普博周给，弘在覆裕，失在溷浊。

清介廉洁，节在俭固，失在拘局。

休动磊落，业在攀跻，失在疏越。

沉静机密，精在玄微，失在迟缓。

朴露径尽，质在中诚，失在不微。

多智韬情，权在谲略，失在依违。

及其进德之日，不止揆中庸，以戒其材之拘抗;而指人之所短，以益其失;犹晋楚带剑，递相诡反也。

是故:强毅之人，狠刚不和，不戒其强之搪突，而以顺为挠，厉其抗;是故，可以立法，难与入微。

柔顺之人，缓心宽断，不戒其事之不摄，而以抗为别，安其舒;是故，可与循常，难与权疑。

雄悍之人，气奋勇决，不戒其勇之毁跌，而以顺为恒，竭其势;是故，可与涉难，难与居约。

惧慎之人，畏患多忌，不戒其懦于为义，而以勇为狎，增其疑;是故，可与保全，难与立节。

凌楷之人，秉意劲特，不戒其情之固护，而以辨为伪，强其专;是故，可以持正，难与附众。

辨博之人，论理贍给，不戒其辞之泛滥，而以楷为系，遂其流;是故，可与泛序，难与立约。

弘普之人，意爱周洽，不戒其交之溷杂，而以介为狷，广其浊;是故，可以抚众，难与厉俗。

狷介之人，砭清激浊，不戒其道之隘狭，而以普为秽，益其拘;是故，可与守节，难以变通。

修动之人，志慕超越，不戒其意之大猥，而以静为滞，果其锐;是故，可以进趋，难与持后。

沉静之人，道思回复，不戒其静之迟后，而以动为疏，美其懦；是故，可与深虑，难与捷速。

朴素之人，中疑实？，不戒其实之野直，而以谲为诞，露其诚；是故，可与立信，难与消息。

(石陷去阜)韬谲之人，原度取容，不戒其术之离正，而以尽为愚，贵其虚；是故，可与赞善，难与矫违。

夫学所以成材也，疏所以推情也；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；故学不道，恕不周物；此偏材之益失也。

流业盖人流之业，十有二焉：有清节家，有法家，有术家，有国体，有器能，有臧否，有伎俩，有智意，有文章，有儒学，有口辨，有雄杰。

若夫德行高妙，容止可法，是谓清节之家，延陵、晏婴是也。

建法立制，强国富人，是谓法家，管仲、商鞅是也。

思信道化，策谋奇妙，是谓术家，范蠡、张良是也。

兼有三材，三材皆备，其德足以厉风俗，其法足以正天下，其术足以谋庙胜，是谓国体，伊尹、吕望是也。

兼有三材，三材皆微，其德足以率一国，其法足以正乡邑，其术足以权事宜，是谓器能，子产、西门豹是也。

兼有三材之别，各有一流。

清节之流，不能弘恕，好尚讥诃，分别是非，是谓臧否，子夏之徒是也。

法家之流，不能创思图远，而能受一官之任，错意施巧，是谓伎俩，长敞、赵广汉是也。

术家之流，不能创制垂则，而能遭变用权，权智有余，公正不足，是谓智意，陈平、韩安国是也。

凡此八业，皆以三材为本。

故虽波流分别，皆为轻事之材也。

能属文著述，是谓文章，司马迁、班固是也。

能传圣人之业，而不能干事施政，是谓儒学，毛公、贯公是也。

辩不入道，而应对资给，是谓口辩，乐毅、曹丘生是也。

胆力绝众，才略过人，是谓骁雄，白起、韩信是也。

凡此十二材，皆人臣之任也。

主德不预焉，主德者，聪明平淡，达众材而不以事自任者也。

是故，主道立，则十二材各得其任也；清节之德，师氏之任也。

法家之材，司寇之任也。

术家之材，三孤之任也。

三材纯备，三公之任也。

三材而微，冢宰之任也。

臧否之材，师氏之佐也。

智意之材，冢宰之佐也。

伎俩之材，司空之任也。

儒学之材，安民之任也。

文章之材，国史之任也。

辩给之材，行人之任也。

骁雄之材，将帅之任也。

是谓主道得而臣道序，官不易方，而太平用成。

若道不平淡，与一材同好，则一材处权，而众材失任矣。

材理夫建事立义，莫不须理而定;及其论难，鲜能定之。

夫何故哉，盖理多品而人异也。

夫理多品则难通，人材异则情诡;情诡难通，则理失而事违也。

夫理有四部，明有四家，情有九偏，流有七似，说有三失，难有六构，通有八能。

若夫天地气化，盈气损益，道之理也。

法制正事，事之理也。

礼教宜适，义之理也。

情枢机，情之理也。

四理不同，其于才也，须明而章，明待质而行。

是故，质于理合，合而有明，明足见理，理足成家。

是故，质性平淡，思心玄微，能通自然，道理之家也;质性警彻，权略机捷，能理烦速，事理之家也;质性和平，能论礼教，辩其得失，义礼之家也;质性机解，推情原意，能适其变，情理之家也。

四家之明既异，而有九偏之情;以性犯明，各有得失;刚略之人，不能理微;故其论大体则弘博而高远，历纤理则宕往而疏越。

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。

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。

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。

浮沉之人，不能沉思，序疏数则豁达而傲博，立事要则熿炎而不定。

浅解之人，不能深难;听辩说则拟愕而愉悦，审精理则掉转而无根。

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。

温柔之人，力不休强;味道则顺适而和畅，拟疑难则濡懦而不尽。

好奇之人，横逸而求异;造权谲则倜傥而瑰壮，案清道则诡常而恢迂。

所谓性有九偏，各从其心之所可以为理。

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。

有处后特长，从众所安，似能听断者。

有避难不应，似若有余，而实不知者。

有慕通口解，似悦而不悻者。

有因胜情失，穷而称妙，跌则掎跂，实求两解，似理不可屈者。

凡此七似，众人之所惑也。

夫辩，有理胜，有辞胜。

理胜者，正白黑以广论，释微妙而通之。

辞胜者，破正理以求异，求异则正失矣。

夫九偏之材，有同、有反、有杂。

同则相解，反则相非，杂则相恢。

故善接论者，度所长而论之；历之不动则不说也，傍无听达则不难也。

不善接论者，说之以杂、反；说之以杂、反，则不入矣。

善喻者，以一言明数事；不善喻者，百言不明一意；百言不明一意，则不听也。

是说之三失也。

善难者，务释事本；不善难者，舍本而理末。

舍本而理末，则辞构矣。

善攻强者，下其盛锐，扶其本指以渐攻之；不善攻强者，引其误辞以挫其锐意。

挫其锐意，则气构矣。

善失者，指其所跌；不善蹶失者，因屈而抵其性。

因屈而抵其性，则怨构矣。

或常所思求，久乃得之，仓卒谕人；人不速知，则以为难谕。

以为难谕，则忿构矣。

夫盛难之时，其误难迫；故善难者，征之使还。

不善难者，凌而激之，虽欲顾藉，其势无由。

其势无由，则妄构矣。

凡人心有所思，则耳且不能听，是故并思俱说，竞相制止，欲人之听己。

人亦以其方思之故，不了己意，则以为不解。

人情莫不讳不解，讳不解则怒构矣。

凡此六构，变之所由兴矣。

然虽有变构，犹有所得；若说而不难，各陈所见，则莫知所由矣。

由此论之，谈而定理者眇矣。

必也：聪能听序，思能造端，明能见机，辞能辩意，捷能摄失，守能待攻，攻能夺守，夺能易予。

兼此八者，然后乃能通于天下之理，通于天下之理，则能通人矣。

不能兼有八美，适有一能，则所达者偏，而所有异目矣。

是故：聪能听序，谓之名物之材。

思能造端，谓之构架之材。

明能见机，谓之达识之材。

辞能辩意，谓之贍给之材。

捷能摄失，谓之权捷之材。

守能待攻，谓之持论之材。

攻能夺守，谓之推彻之材。

夺能易予，谓之贸说之材。

通材之人，既兼此八材，行之以道，与通人言，则同解而心喻；与众人之言，则察色而顺性。

虽明包众理，不以尚人；聪叡资给，不以先人。

善言出己，理足则止；鄙误在人，过而不迫。

写人之所怀，扶人之所能。

不以事类犯人之所姻，不以言例及己之所长。

说直说变，无所畏恶。

采虫声之善音，赞愚人之偶得。

夺与有宜，去就不留。

方其盛气，折谢不吝；方其胜难，胜而不矜；心平志谕，无士无莫，期于得道而已矣，是可与论经世而理物也。

材能或曰：人材有能大而不能小，犹函牛之鼎不可以烹鸡；愚以为此非名也。

夫能之为言，已定之称；岂有能大而不能小乎，凡所谓能大而不能小，其语出于性有宽急；性有宽急，故宜有大小。

宽弘之人，宜为郡国，使下得施其功，而总成其事；急小之人，宜理百里，使事办于己。

然则郡之与县，异体之大小者也；以实理宽急论辨之，则当言大小异宜，不当言能大不能小也。

若夫鸡之与牛，亦异体之小大也，故鼎亦宜有大小；若以烹犊，则岂不能烹鸡乎？故能治大郡，则亦能治小郡矣。

推此论之，人材各有所宜，非独大小之谓也。

夫人材不同，能各有异：有自任之能，有立法使人之能，有消息辨护之能，以德教师人之能，有行事使人谴让之能，有司察糾摘之能，有权奇之能，有威猛之能。

夫能出于材，材不同量；材能既殊，任政亦异。

是故：自任之能，清节之材也，故在朝也，则冢宰之任；为国，则矫直之政。

立法之能，治家之材也，故在朝也，则司寇之任；为国，则公正之政。

计策之能，术家之材也，故在朝也，则三孤之任；为国，则变化之政。

人事之能，智意之材也，故在朝也，则冢宰之佐；为国，则谐合之政。

行事之能，谴让之材也，故在朝也，则司寇之佐；为国，则督责之政。

权奇之能，伎俩之材也，故在朝也，则司空之任；为国，则艺事之政。

司察之能，臧否之材也，故在朝也，则师氏之佐；为国，则刻削之政。

威猛之能，豪杰之材也，故在朝也，则将帅之任；为国，则严厉之政。

凡偏材之人，皆一味之美；故长于办一官，而短于为一国。

何者，夫一官之任，以一味协五味；一国之政，以无味和五味。

又国有俗化，民有剧易；而人材不同，故政有得失。

是以：王化之政，宜于统大，以之治小则迂。

辨护之政，宜于治烦，以之治易则无易。

策术之政，宜于治难，以之治平则无奇。

矫抗之政，宜于治侈，以之治弊则残。

谐和之政，宜于治新，以之治旧则虚。

公刻之政，宜于斜奸，以之治边则失众。

威猛之政，宜于讨乱，以之治善则暴。

伎俩之政，宜于治富，以之治贫则劳而下困。

故量能授官，不可不审也。

凡此之能，皆偏材之人也。

故或能言而不能行，或能行而不能言；至于国体之人，能言能行，故为众材之隽也。

人君之能异于此：故臣以自任为能，君以用人能为能；臣以能言为能，君以能听为能；臣以能行为能，君以能赏罚为能；所能不同，故能君众材也。

利害盖人业之流，各有利害；夫清节之业，着于仪容，发于德行；未用而章，其道顺而有化。

故其未达也，为众人之所进；既达也，为上下之所敬。

其功足以激浊扬清，师范僚友。

其为业也，无弊而常显，故世之所贵。

法家之业，本于制度，待乎成功而效。

其道前口而后治，严而为众。

故其未达也，为众人之所忌；已试也，为上下之所惮。

其功足以立法成治。

其弊也，为群枉之所讎。

其为业也，有敝而不常用，故功大而不终。

术家之业，出于聪思，待于谋得而章。

其道先微而后着，精而且玄。

其未达也，为众人之所不识。

其用也，为明主之所珍。

其功足以运筹通变。

其退也，藏于隐微。

其为业也，奇而希用，故或沉微而不章。

智意之业，本于度原，其道顺而不忤。

故其未达也，为众人之所容矣;已达也，为宠爱之所嘉。

其功足以赞明计虑。

其蔽也，知进而不退，或离正以自全。

其为业也，谄而难持，故或先利而后害。

臧否之业，本乎是非，其道廉而且砥。

故其未达也，为众人之所识;已达也，为众人之所称。

其功足以变察是非，其蔽也，为诋诃之所怨。

其为业也，峭而不裕，故或先得而后离众。

伎俩之业，本于事能，其道辨而且速。

其未达也，为众人之所异;已达也，为官司之所任。

其功足以理烦糾邪。

其蔽也，民劳而下困。

其为业也，细而不泰，故为治之末也。

接识夫人初甚难知，而士无众寡，皆自以为知人。

故以己观人，则以为可知也;观人之察人，则以为不识也。

夫何哉，是故，能识同体之善，而或失异量之美。

何以论其然，夫清节之人，以正直为度，故其历众材也，能识性行之常，而或疑法术之诡。

法制之人，以分数为度，故能识较方直之量，而不贵变化之术。

术谋之人，以思谋为度，故能成策略之奇，而不识遵法之良。

器能之人，以辨护为度，故能识方略之规，而不知制度之原。

智意之人，以原意为度，故能识谄谀之权，而不贵法教之常。

伎俩之人，以邀功为度，故能识进趣之功，而不信道德之化。

臧否之人，以伺察为度，故能识诃砭之明，而不畅倜傥之异。

言语之人，以辨析为度，故能识捷给之惠，而不知含章之美。

是以互相非驳，莫肯相是。

取同体也，则接论而相得;取异体也，虽历久而不知。

凡此之类，皆谓一流之材也。

若二至已上，亦随其所兼，以及异数。

故一流之人，能识一流之善。

二流之人，能识二流之美。

尽有诸流，则亦能兼达众材。

故兼材之人，与国体同。

欲观其一隅，则终朝足以识之;将究其详，则三日而后足。

何谓三日而后足，夫国体之人，兼有三材，故谈不三日，不足以尽之:一以论道德，二以论法制，三以论策术，然后乃能竭其所长，而举之不疑。

然则，何以知其兼偏，而与之言乎，其为人也，务以流数，杼人之所长，而为之名目，如是兼也;如陈以美，欲人称之，不欲知人之所有，如是者偏也。

不欲知人，则言无不疑。

是故，以深说浅，益深益异;异则相返，反则相非。

是故，多陈处直，则以为见美;静听不言，则以为虚空;抗为高谈，则以为不逊;逊让不尽，则以为浅陋;言称一善，则以为不博;历发众奇，则以为多端;先意而言，则以为分美;因失难之，则以为不喻;说以对反，则以为较己;博以异杂，则以为无要。

论以同体，然后乃悦;于是乎有亲爱之情、称举之誉。

此偏材之常失。

英雄夫草之精秀者为英，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，则牙则须，各以二分，取彼一分，然后乃成。

何以论其然，夫聪明者，英之分也，不得雄之胆，则说不行;胆力者，雄之分也，不得英之智，则事不立。

是以，英以其聪谋始，以其明见机，待雄之胆行之;雄以其力服众，以其勇排难，待英之智成之;然后乃能各济其所长也。

若聪能谋始，而明不见机，乃可以坐论，而不可以处事。

聪能谋始，明能见机，而勇不能行，可以循常，而不可以虑变。

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。

必聪能谋始，明能见机，胆能决之，然后可以为英;张良是也。

气力过人，勇能行之，智足断事，乃可以为雄;韩信是也。

体分不同，以多为目，故英雄异名。

然皆偏至之材，人臣之任也。

故英可以为相，雄可以为将。

若一人之身，兼有英雄，则能长世;高祖、项羽是也。

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，英才归之，两得其用，故能吞秦破楚，宅有天下。

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。

八观一曰观其夺救，以明间杂。

二曰观其感变，以审常度。

三曰观其志质，以知其名。

四曰观其所由，以辨依 似。

五曰观其爱敬，以知通塞。

六曰观其情机，以辨疑惑。

七曰观其所短，以知 所长。

八曰观其聪明，以知所达。

何谓观其夺救，以明间杂，夫质有至有违，若 至胜违，则恶情夺正，若然而不然。

故仁出于慈，有慈而不仁者；仁必有恤，有仁 而不恤者；厉必有刚，有厉而不刚者。

若夫见可怜则流涕，将分与则吝嗇，是慈而 不仁者。

睹危急则恻隐，将赴救则畏患，是仁而不恤者。

处虚义则色厉，顾利欲 则内荏，是厉而不刚者。

然而慈而不仁者，则吝夺之也。

仁而不恤者，则惧夺之 也。

厉而不刚者，则欲夺之也。

故曰：慈不能胜吝，无必其能仁也；仁不能胜惧， 无必其能恤也；厉不能胜欲，无必其能刚也。

是故，不仁之质胜，则伎力为害器；贪悖之性胜， 则强猛为祸梯。

亦有善情救恶，不至为害；爱惠分笃，虽傲狎不 离；助善者明，虽疾恶无害也；救济过厚，虽取人不 贪也。

是故，观其夺救，而明间杂 之情，可得知也。

何谓观其感变，以审常度，夫人厚貌深情，将 欲求之，必观其 辞旨，察其应赞。

夫观其辞旨，犹听音之善丑；察其应赞，犹视 智之能否也。

故观 辞察应，足以互相别识。

然则：论显扬正，白也；不善言应，玄也；经纬 玄白，通 也；移易无正，杂也；先识未然，圣也；追思 玄事，叡也；见 事过人，明也；以明为 晦，智也；微忽必识， 妙也；美妙不昧，疏也；测之益深，实也；假合 炫耀，虚也；自 见其 美，不足也；不伐其能， 有余也。

故曰：凡事不度，必有其故：忧患之色，乏而 且荒；疾疢之色，乱而垢杂；喜色，愉然以悻； 愠色，厉然以扬；妒惑 之色，冒昧无 常；及其动作，盖并言辞。

是故，其言甚悻，而精色不从者，中有违也； 其言有违，而精色可信者，辞不敏也；言未发而 怒色先 见者，意 愤溢也；言将发而怒气送之者，强所不然也。

凡此之类，征见于外，不可奄违，虽欲违之，精色不从，感愕以明，虽变可知。

是故，观其感变，而常度之情可知。

何谓观其至质，以知其名，凡偏材之性，二至以上，则至质相发，而令名生矣。

是故，骨直气清，则休名生焉；气清力劲，则烈名生焉；劲智精理，则能名生焉；智直强恣，则任名生焉。

集于端质，则令德济焉；加之学，则文理灼焉。

是故，观其所至之多少，而异名之所生可知也。

何谓观其所由，以辨依似，夫纯讦性违，不能公正；依讦似直，以讦讦善；纯宕似流，不能信道；依宕似通，行傲过节。

故曰：直者亦讦，讦者亦讦，其讦则同，其所以为讦则异。

通者亦宕，宕者亦宕，其所以为宕则异。

然则，何以别之，直而能温者，德也；直而好讦者，偏也；讦而不直者，依也；道而能节者，通也；通而时过者，偏也；宕而不节者，依也；偏之与依，志同质违，所谓似是而非也。

是故，轻诺似烈而寡信，多易似能而无效，进锐似精而去速，诤者似察而事烦，讦施似惠而无成，面从似忠而退违，此似是而非者也。

亦有似非而是者：大权似奸而有功，大智似愚而内明，博爱似虚而实厚，正言似讦而情忠。

夫察似明非，御情之反，有似理讼，其实难别也。

非天下之至精，其孰能得其实，故听言信貌，或失其真；诡情御反，或失其贤；贤否之察，实在所依。

是故，观其所依，而似类之质，可知也。

何谓观其爱敬，以知通塞，盖人道之极，莫过爱敬。

是故，《孝经》以爱为至德，以敬为要道；《易》以感为德，以谦为道；《老子》以无为德，以虚为道；《礼》以敬为本；《乐》以爱为主。

然则，人情之质，有爱敬之诚，则与道德同体；动获人心，而道无不通也。

然爱不可少于敬，少于敬，则廉节者归之，而众人不与。

爱多于敬，则虽廉节者不悦，而爱接者死之。

何则，敬之为道也，严而相离，其势难久；爱之为道也，情亲意厚，深而感物。

是故，观其爱敬之诚，而通塞之理，可得而知也。

何谓观其情机，以辨怨惑，夫人之情有六机：杼其所欲则喜，不杼其所欲则恶，以自代历则恶，以谦损下之则悦，犯其所乏则媼，以恶犯媼则妒；此人性之六机也。

夫人情莫不欲遂其志，故：烈士乐奋力之功，善士乐督政之训，能士乐治乱之事，术士乐计策之谋，辨士乐陵讯之辞，贪者乐货财之积，幸者乐权势之尤。

苟赞其志，则莫不欣然，是所谓杼其所欲则喜也。

若不杼其所能，则不获其志，不获其志则戚。

是故：功力不建则烈士奋，德行不训则正人哀哀，政乱不治则能者叹叹，敌能未弭则术人思思，货财不积则贪者忧忧，权势不尤则幸者悲，是所谓不杼其能则怨也。

人情莫不欲处前，故恶人之自伐。

自伐，皆欲胜之类也。

是故，自伐其善则莫不恶也，是所谓自伐历之则恶也。

人情皆欲求胜，故悦人之谦；谦所以下之，下有推与之意。

是故，人无贤愚，接之以谦，则无不色怪；是所谓以谦下之则悦也。

人情皆欲掩其所短，见其所长。

是故，人驳其所短，似若物冒之，是所谓驳其所伐则姻也。

人情陵上者也，陵犯其所恶，虽见憎未害也；若以长驳短，是所谓以恶犯姻，则妒恶生矣。

凡此六机，其归皆欲处上。

是以君子接物，犯而不校，不校则无不敬下，所以避其害也。

小人则不然，既不见机，而欲人之顺己。

以佞爱敬为见异，以偶邀会为轻；苟犯其机，则深以为怨。

是故，观其情机，而贤鄙之志，可得而知也。

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，和之失也懦，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。

和者不懦，无以保其和；既悦其和，不可非其懦；懦也者，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。

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；理意晏给，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，好辩而礼不至则烦，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。

是故，观其聪明，而所达之材可知也。

七繆一曰察誉有偏颇之繆，二曰接物有爱恶之惑，三曰度心有大小之误，四曰品质有早晚之疑，五曰变类有同体之嫌，六曰论材有申压之诡，七曰观奇有二尤之失。

夫采访之要，不在多少。

然征质不明者，信耳而不敢信目。

故：人以为是，则心随而明之；人以为非，则意转而化之；虽无所嫌，意若不疑。

且人察物，亦自有误，爱憎兼之，其情万原；不畅其本，胡可必信。

是故，知人者，以目正耳；不知人者，以耳败目。

故州闾之士，皆誉皆毁，未可为正也；交游之人，誉不三周，未必信是也。

夫实厚之士，交游之间，必每所在肩称；上等援之，下等推之，苟不能周，必有咎毁。

故偏上失下，则其终有毁；偏下失上，则其进不杰。

故诚能三周，则为国所利，此正直之交也。

故皆合而是，亦有违比；皆合而非，或在其中。

若有奇异之材，则非众所见。

而耳所听采，以多为信，是繆于察誉者也。

夫爱善疾恶，人情所常；苟不明贤，或疏善善非。

何以论之，夫善非者，虽非犹有所是，以其所是，顺己所长，则不自觉情通意亲，忽忘其恶。

善人虽善，犹有所乏。

以其所乏，不明己长；以其所长，轻己所短；则不自知志乖气违，忽忘其善。

是惑于爱恶者也。

夫精欲深微，质欲懿重，志欲弘大，心欲谦小。

精微所以入神妙也，懿重所以崇德宇也，志大所以戡物任也，心小所以慎咎悔也。

故《诗》咏文王：「小心翼翼」「不大声以色。」

「小心也；「王赫斯怒，以对于天下。」

「志大也。」

由此论之，心小志大者，圣贤之伦也；心大志大者，豪杰之隽也；心大志小者，傲荡之类也；心小志小者，拘懦之人也。

众人之察，或陋其心小，或壮其志大，是误于小大者也。

夫人材不同，成有早晚：有早智速成者，有晚智而晚成者，有少无智而终无所成者，有少有令材遂为隽器者：四者之理，不可不察。

夫幼智之人，材智精达；然其在童髦，皆有端绪。

故文本辞繁，辩始给口，仁出慈恤，施发过与，慎生畏惧，廉起不取。

早智者浅惠而见速，晚成者奇识而舒迟，终暗者并困于不足，遂务者周达而有余。

而众人之察，不虑其变，是疑于早晚者也。

夫人情莫不趣名利、避损害。

名利之路，在于是得;损害之源，在于非失。

故人无贤愚，皆欲使是得在己。

能明己是，莫过同体;是以偏材之人，交游进趋之类，皆亲爱同体而誉之，憎恶对反而毁之，序异杂而不尚也。

推而论之，无他故焉;夫誉同体、毁对反，所以证彼非而着己是也。

至于异杂之人，于彼无益，于己无害，则序而不尚。

是故，同体之人，常患于过誉;及其名敌，则 黜能相下。

是故，直者性奋，好人行直于人，而不能受人之诤;尽者情露，好人行 尽于人，而不能纳人之径;务名者乐人之进趋过人，而不能出陵己之后。

是故，性 同而材倾，则相援而相赖也;性同而势均，则相竞而相害也;此又同体之变也。

故或 助直而毁直，或与明而毁明。

而众人之察，不辨其律理，是嫌于体同也。

夫人所 处异势，势有申压;富贵遂达，势之申也;贫贱穷匮，势之压也。

上材之人，能行人所不能行，是故，达有劳谦之称，穷有着明之节。

中材之人，则随世损益，是 故，藉富贵则货财克于内，施惠周于外;见赡者求可称而誉之，见援者阐小美而大之，虽无异材，犹行成而名立。

处贫贱则欲施而无财，欲援而无势，亲戚不能 恤，朋友不见济，分义不复立，恩爱浸以离，怨望者并至，归非者日多;虽无罪 尤，犹无故而废也。

故世有侈俭，名由进退;天下皆富，则清贫者虽苦，必无委顿 之忧，且有辞施之高，以获荣名之利;皆贫，则求假无所告，而有穷乏之患，且生 鄙吝之讼。

是故:钧材而进，有与之者，则体益而茂遂;私理卑抑，有累之者，则 微降而稍退。

而众人之观，不理其本，各指其所在，是疑于申压者也。

夫清雅之 美，着乎形质，察之寡失;失缪之由，恒在二尤。

二尤之生，与物异列;故尤妙之，含精于内，外无饰姿;尤虚之人，硕言瑰姿，内实乖反。

而人之求奇，不可以 精微测其玄机，明异希;或以貌少为不足，或以瑰姿为巨伟，或以直露为虚华，或以巧 伤为真实。

是以早拔多误，不如顺次;夫顺次，常度也。

苟不察其实，亦焉往 而不失。

故遗贤而贤有济，则恨在不早拔;拔奇而奇有败，则患在不素别;任意而 独缪，则悔在不广问;广问而误己，则怨己不自信。

是以骥子发足，众士乃误;韩 信立功，淮阴乃震。

夫岂恶奇而好疑哉;乃尤物不世见，而奇逸美异也。

是以张良 体弱而精强，为众智之隽也;荆叔色平而神勇，为众勇之杰也。

然则，隽杰者，众 人之尤也;圣人者，众尤之尤也。

其尤弥出者，其道弥远。

故一国之隽，于州为 辈，未得为第也；一州之第，于天下为 根；天下之根，世有忧劣。

是故，众人之所 贵，各贵其出己之尤，而不贵尤之所尤。

是故，众人之明，能知辈士之数，而不能 知第目之度；辈士之明，能知第目之度，不能识出尤之良也；出尤之人，能知圣人 之教，不能究之入室之奥也。

由是论之，人物之理妙，不可得而穷已。

效难盖 知人之效有二难：有难知之难，有知之无由得效之难。

何谓难知之难，人物精微，能神而明，其道甚难，固难知之难也。

是以众人之察，不能尽备；故各自立度，以相观采；或相其形容，或候其动作，或揆其终始，或揆其儼象，或推其细微，或恐 其过误，或循其所言，或稽其行事。

八者游杂，故其得者少，所失者多。

是故必 有草创信形之误，又有居止变化之谬；故其接遇观人也，随行信名，失其中情。

故 浅美扬露，则以为有异。

深明沉漠，则以为空虚。

分别妙理，则以为离娄。

口传 甲乙，则以为义理。

好说是非，则以为臧否。

讲目成名，则以为人物。

平道政 事，则以为国体。

犹听有声之类，名随其音。

夫名非实，用之不效，故曰：名犹口 进，而实从事退。

中情之人，名不副实，用之有效；故名由众退，而实从事章。

此 草创之常失也。

故必待居止，然后识之。

故居视其所安，达视其所举，富视其所与，穷视其所为，贫视其所取。

然后 乃能知贤否。

此又已试，非始相也。

所以知质未足以知其略，且天下之人，不可得皆与游处。

或志趣变易，随物而化；或未至而悬欲，或已至而易顾，或穷约而力 行，或得志而从欲；此又居止之所失也。

由是论之，能两得其要，是难知之难。

何谓无由得效之难，上材已莫知，或所识在幼贱之中，未达而丧；或所识者，未拔而 先没；或曲高和寡，唱不见赞；或身卑力微，言不见亮；或器非时好，不见信贵；或不在其位，无由得拔；或在其位，以有所屈迫。

是以良材识真，万不一遇也；须识 真在位识，百不一有也；以位势值可荐致之士，十不一合也。

或明足识真，有所妨 夺，不欲贡荐；或好贡荐，而不能识真。

是故，知与不知，相与分乱于总猥之中；实知者患于不得达效，不知者亦自以为未识。

所谓无由得效之难也。

释争盖善 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；隙至上人而抑下滋甚，王叔好争而终于出奔。

然则卑让降下者，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，志不敢凌轨等；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；是以在前者然害之，有功者人毁之，毁败者人幸之。

是故，并 讐争先而不能相夺，两顿俱折而为后者所趋。

由是论之，争让之途，其别明矣。

然好胜之人，犹谓不然，以在前为速锐，以处后为留滞，以下众为卑屈，以蹶等为 异杰，以让敌为回辱，以陵上为高厉。

是故，抗奋遂往，不能自反也。

夫以抗遇 贤必见逊下，以抗遇暴必构敌难。

敌难既构，则是非之理必溷而难明；溷而难明则 其与自毁何以异哉；且人之毁己，皆发怨憾，而变生 鬻也；必依托于事饰成端末；其于听者，虽不尽信，犹半以为然也。

己之校报，亦又如之。

终其所归，亦各有半 信着于远近也。

然则，交气疾争者，为易口而自毁也；并辞竞说者，为贷手以自 毁；为惑繆岂不甚哉；然原其所由，岂有躬自厚责以致变讼者乎；皆由内恕不足，外 望不已；或怨彼轻我，或疾彼胜己。

夫我薄而彼轻之，则由我曲而彼直也；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；若德钧而彼先我， 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，藺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。

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，乃转祸为福，屈讎而为友；使怨讎不延于后嗣，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。

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。

是故，陈余以张耳之变，卒受离身之害；彭宠以朱浮之 隙，终有覆亡之祸。

祸福之机，可不慎哉～是故，君子之求胜也，以推让为利 锐，以自修为棚橹；静则闭嘿泯之玄门，动则由恭顺之通路。

是以战胜而争不形，敌服而怨不构。

若然者，悔吝不存于声色，夫何显争之有哉；彼显争者，必自以为 贤人，而人以为险诋者。

实无险德，则无可毁之义。

若信有险德，又何可与讼乎，险而与之讼，是桀兕而攫虎，其可乎，怒而害人，亦必矣～《易》曰：“险而违者，讼。讼必有众起。”

《老子》曰：“夫惟不争，故天下莫能与之争。”

是故，君子以争途之不可由也。

是以越俗乘高，独行于三等之上。

何谓三等：大无功而自矜，一等；有功而伐之，二等；功大而不伐，三等。

愚而好胜，一等；贤而尚人，二等；贤而能让，三等。

缓己急人，一等；急己急人，二等；急己宽人，三等。

凡此数者，皆道之奇，物之变也。

三变而后得之，故人未能远也。

夫唯知道通变者，然后能处之。

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，则光辉焕而日新，德声伦于古人矣。

### 白话译文

圣人最推崇的才能，莫过于洞察力；洞察力最珍贵的用途，莫过于识别人才。能够识人，才能使各类人才各得其位，天下事业方能兴旺。

人的根本在于“九征”——神、精、筋、骨、气、色、仪、容、言，这九种外在征兆皆发乎内在情性，是评判一人品质的依据。人之质性，以“中和”为最贵：中和之人平淡无味，却能调和五材，应变自如。

人才分为十二流：清节、法家、术家、国体、器能、臧否、伎俩、智意、文章、儒学、口辩、雄杰。三材（德、法、术）俱备者为“国体”，是最高层次的人才；三材皆微者为“器能”，堪用一方；专擅一端者为偏材，只宜任一职。

识人亦有局限：同类之人易于相知，异类之人则往往相互否定。清节之人不识权谋，法家之人不重变化，术家之人不懂守法——各以自身标准衡量他人，互相批驳，莫肯服气。真正的通才，既能与智者深谈，也能顺着常人的心性引导，不以己之长压人，善于发掘每个人的潜能，方称得上“通于天下之理”。

---

关键词

**九征：** 神、精、筋、骨、气、色、仪、容、言，观人的九项外在依据。

**中庸之质：** 五德兼备、平淡无偏的均衡人格，作者视为最高品质。

**偏材：** 只具一种突出才能的人，长于任一职，短于治一国。

**国体：** 德、法、术三材俱备、足以撑起一国格局的顶尖人才。

**流业：** 人才按才性自然形成的十二种职业归属与功能分类。

---

#### 现代启示

刘劭在一千八百年前就指出：识人最深的误区，是"以己量人"——用自己的才性标准去评判他人，结果同类相赏、异类相斥，真正的稀缺人才反而被忽视。这一洞察在现代组织管理中依然刺耳：技术出身的管理者往往低估沟通型人才，强调执行的领导往往排斥战略型思考者。

作者提出的"主德"概念尤为精辟：领导者的核心能力不是自己样样精通，而是"达众材而不以事自任"，即识别并激活不同类型人才的潜能。这与现代领导力研究中的"授权型领导"高度吻合。

问题留给你思考：在你所在的团队或组织中，谁是真正被低估的"异类人才"，而你是否也在用自己的偏好标准，不知不觉地过滤掉了他们？