2016/01/10《人物志》原典導讀

魏 劉劭撰

臺大哲學系教授杜保瑞導讀

**《人物志》十二章：**

**《自序》《九征》《體別》《流業》《材理》《材能》《利害》《接識》《英雄》《八觀》《七繆》《效難》《釋爭》**

**第一章：九徵：**

說明人物的材質，依據其自身之相貌、表情、聲音、情緒等等的徵象，早已透露無疑，識者皆可從外觀即已知人。這一章是從「外觀」看人物的類型。

**第二章：體別：**

說明具有各種不同特質之人，在哪些方面有特長，而同時在哪些方面有缺點，這是從「個性」上去分類各種人才的特徵。

**第三章：流業：**

敘述如何定位各種不同專職人才的特長，這是依「職務」做分類，說明哪種職務適合哪種類型的人才。

**第四章：材理：**

就各種不同人才，在互相討論辯議時會有的種種好壞不一的態度，來了解他的才幹型態，也就是說可以從「辯論」時個人的作法態度，來看一個人的能力型態。

**第五章：材能：**

說明不同的人才，既有能力的高下，也有適任角色的差別。故有適合在中央擔任大臣者，也有適合在地方擔任領導者，但亦各有得失之處。這是從「地方」特性上去談適任人才。

**第六章：利害：**

研究不同人才之被用與不被用時之差異與利弊，因為不同類型的人才，在能力發揮之後，社會對其觀感也各不相同，因此影響了個人命運的好壞，也就是說，不同的能力型態，命運的好壞也不同。這是談不同類型人才的「命運」。

**第七章：接識：**

說明不同類型的人才，在授予權力之後，會有的各種毛病，基本上都是只能識同體之才，而不能解異體之能，於是是全才、還是偏才便差異甚大。全才者能欣賞他人之長才，偏才者只知自己的優點。這是從人才「被使用」了之後談是偏是全。

**第八章：英雄：**

介紹真正的英雄所應具備的兩種特殊能力，即是英智與雄膽，或英或雄皆是人才，但必英雄同具，才能成大業。更必英分多於雄膽，才能成為真正的開國君王。本章直接以項羽、劉邦來定義「英雄」。

**第九章：八觀：**

教導利用各種行事風格，來驗證人物的缺點，以便學會在各種不同的情境中，去品評人物的高下。本章是人物志最具實戰演練的一章，對人性的種種好壞狀態，分析最為細膩。這是從「做事風格」談人才與否。

**第十章：七謬：**

說明種種錯識他人的原因，通常是因為自己的關係，而不容易看清楚的他人的優缺點，本章教導如何避免自己的偏見，而準確地找出別人的優缺點。這是從錯識人才的類型，談人的缺點。

**十一章：效難：**

說明人才之所以不為所知，及不能被用的原因，是因為有種種因素造成人才的真相被隱匿，不易被發覺。本章說明人才「不易被發掘」，及「不易被拔擢」的原因。

**十二章：釋爭：**

從人與人之相爭時的不同做法，品鑑人物境界的高下。重點在指出，禍害起於高傲，所以「老子」的謙退思想，正是《人物志》最後的告誡。

**《自序》**

**夫聖賢之所美，莫美乎聰明；聰明之所貴，莫貴乎知人。知人誠智，則眾材得其序，而庶績之業興矣。**

簡譯：聖賢之所以美於眾人，關鍵在聰明，聰明之最珍貴的用處，關鍵在知人。知人之智才是最重要的智慧，果真具備知人的智慧，就可以讓人才依其能力得到適合的職務，以為百姓服務，因而成就了照顧天下的大業。

義疏：《人物志》是聖賢之學，將聖賢的能力直接導入知人，聖賢即是社會上主導事業、謀求人民幸福之人，追求社會事業要使用人才，知人是實踐社會事業的關鍵。社會事業首須人人得其序，各司所長，就能共構理想社會。

此處之聖人直指國君的角色。

**是以，聖人著爻象則立君子小人之辭，敘《詩》志則別風俗雅正之業，制《禮》、《樂》則考六藝祇庸之德，躬南面則授俊逸輔相之材，皆所以達眾善而成天功也。**

簡譯：聖人藉《易經》彖爻辭及卦爻象指明君子、小人之別，藉《詩》教育講善良風俗，以及正當休閒活動，建立《禮》《樂》制度，以教導禮樂射御書數等平常且重要的品德，領導統御時就拔擢優秀臣子以輔國政。就是有這許多的智慧寶典以及人才輔助，所以才能做好各種事物，完成上天期許國君去完成的功業。

義疏：聖人還須辨君子小人之別、正風俗、制禮樂，居君位、選人才就官職、讓眾人發揮專長為社會服務，亦是天功之完成。指聖人是天子，治理國家是完成天功。

**天功既成，則並受名譽。是以，堯以克明俊德為稱，舜以登庸二八為功，湯以拔有莘之賢為名，文王以舉渭濱之叟為貴。由此論之，聖人興德，孰不勞聰明於求人，獲安逸于任使者哉！**

簡譯：君王做了上述德智教化、領導統御之事後，必致天下大治，此即天功之完成，聖王自己獲得萬世不朽的榮譽。結果，世人對聖王的稱讚重點多在拔擢賢才之事上，堯舜商湯文王之事即是。堯發揚美德讓賢於舜，舜舉用了二八一十六位賢人，湯重用伊尹為相，文王舉用姜太公，所以，聖人之成就，哪個不是用心於找到人才，任用之以治國，而使自己擁有安逸的帝王生活。

義疏：既已完成天功，君王即因懂得用人的智慧而受到贊譽。堯舜湯文王皆因得人而成就大業。所以，君王的聰明要用在求人才，藉由人才使國泰民安。

**是故，仲尼不試無所援升，猶序門人以為四科，泛論眾材以辨三等。又歎中庸以殊聖人之德，尚德以勸庶幾之論。**

簡譯：以孔丘為例，他沒有限定自己的能力，故而甚麼能力都具備了，然而，他自己從未被拔擢，同時也非登大位者，雖然他其實是最好的哲學家皇帝，總之，他也沒有機會提拔人才去管理國家。但雖然如此，他還是提出了考驗人才類型的理論。以四科將門下分為四類人才，以三等將人才分等級，並以「中庸」為聖人最高的境界，要求眾人要追求品德，仲尼建立了以上的標準，終於可以防堵一般言而無當的悠悠謬論。

四科：德行、言語、政事、文學。

三等：生而知之、學而知之、困而學之。

**訓六蔽以戒偏材之失，**

仲尼又提出人們六種個性能力上的缺失，指出這是偏才的缺點。「子曰：由也！女聞六言六蔽矣乎？對曰：未也。居！吾語女。好仁不好學，其蔽也愚；好知不好學，其蔽也蕩；好信不好學，其蔽也賊；好直不好學，其蔽也絞；好勇不好學，其蔽也亂；好剛不好學，其蔽也狂。」六蔽：不學而好仁則愚、好知則蕩、好信則賊、好直則絞、好勇則亂、好剛則狂。此皆不好學之蔽。好學為追求德性、服務社會之學。好於「仁知信直勇剛」的價值表現，是源自於氣稟之天生，若只順著習氣而為，不顧其它價值，不學修齊治平之道，則將會導向錯誤，不能成就大事。此皆偏才之失，偏才來自天生氣稟，氣稟非惡，不學則惡。

**思狂狷以通拘抗之材；疾悾悾而信，以明為似之難保。**

孔子對於拘謹、保守及自大、激進者，告誡其應以狂者進取、狷者有所不為的態度行為處事，以約束天生氣稟的不足。孔子批評外貌忠厚，但內心無堅定的信念之人，他們表面上看似明白事理，但因沒有信念，故不能真正承擔事業，為社會謀福利。

論語泰伯：「子曰：狂而不直（狂妄又不守正道），侗而不愿（沒能力又不安分），悾悾而不信（表面老實卻不真誠），吾不知之矣。」

**又曰：察其所安，觀其所由，以知居止之行。人物之察也，如此其詳。**

孔子又強調要看一個人做完事情之後是否心安，並且要看他這樣做事的目的是甚麼，如此才能真正知道這個人的行為的好壞。在《論語》的言論中，孔子對於品鑑人物，已經有這麼多詳細的要點了。

《論語為政篇》子曰：「視其所以，觀其所由，察其所安，人焉廋哉！人焉廋哉！」品察一個人做事「為何原因、以何方法、最終歸止」以便了解他的整個行為模式。原因看志向、方法看膽識、歸止看格局。「所以」看真正的動機，「所由」看選擇的方法，「所安」看事情成完成後自己可以接受的程度。

**是以敢依聖訓，志序人物，庶以補綴遺忘；惟博識君子，裁覽其義焉。**

所以劉劭做《人物志》，敢以《論語》為根據，討論人物評鑑學，增加《論語》沒談到的要點，希望學問淵博的學者，批評指正。

**第一章：《九徵》**

**蓋人物之本，出乎情性。情性之理，甚微而玄；非聖人之察，其孰能究之哉？**

討論人才就是要討論他的情性，情性就是才情稟賦。人的才情稟賦差異甚大，細微處隱沒難現，需要有智慧的人才能鑑識。

所以本章就是要透過形、貌、聲、色的各種外在跡象來做初步的認識。

**凡有血氣者，莫不含元一以為質，稟陰陽以立性，體五行而著形。苟有形質，猶可即而求之。**

人是精氣骨血之組成，精氣骨血則由元氣而來，藉由陰陽之氣之組合而構成個人的基本特性，再由金木水火土五行而成為具體的身形特質。一旦有了的形質，便可以知道個性、能力方面的資訊。

因此，要品鑑人物的特性才情，就從他的身體的形質入手即可。而形質可以表現的面向很多，神色、聲音、容貌、情緒、甚至筋骨、血肉等等都是由形質而顯發出來的。

**凡人之品質，中和最貴矣。中和之質，必平淡無味；故能調成五材，變化應節。是故，觀人察質，必先察其平淡，而後求其聰明。**

由元氣、陰陽、五行等組成了人的特性，在種種組合的模型中，以整體組合平均而暢遂者，才是最佳的類型，名曰中和。中和品質者，外表行為舉止必定平淡無味。因為一切能力都已經調理裁成妥當，沒有特殊突出的項目了，一切的項目都充實飽滿，因此他的形質外貌以及內在情緒反而最為平淡。由於自己一切具備，故而不論需要展現那方面的才幹，他都能展現出來(調成五材)，從而處理事務。所以，看一個人的才情能力，先看他是否是一個平淡之人。平淡之人，情緒穩定，反應準確清楚，不激烈；能力全備，處事積極有度，不推諉。不需要鼓勵，也不需要裁抑，不受利誘，也不受威嚇。謙讓有禮、主動任事，此是平淡之人。

平淡之人不需上級領導者來操心。所以要看一個人是否是大幹才，就要先觀察他是否處事平淡，是否能輕鬆自在、神態自若地接受任務，並且能和所有上下僚屬討論做事的方法。人能平淡，就是因為他有深厚的內在品格。所以，看人就先看他是否能平淡，若不平淡，那就看他發揮出來的聰明是哪一種類型？他或許也是人才，但已不是平淡之最上乘的人才了。

想要看別人是否是平淡之大才嗎？這也不容易，若是自己不平淡，其實也看不出別人的平淡了。不過，還是有要點的：平淡之人，自己從不急著發表意見，眼睛明亮，總是知道誰是重要的人，並看著他講話，講到要點處一定有反應。別人言語切中要害時，自己必能靜聽，需要講話時，從不吞吐推諉，且能口氣平和地說出。不需要他表現時，他總有自己在用心的事情可做，不會參與到世俗閒談的人堆中。需要他做事的時候，一旦授權了，長官就不必再叮囑，不必監督，事前不必拜託，事後不必感激，他就是直接地做完了。他從來不需要長官特別關注，因為，他的表情都是平靜自在的，而且，永遠有自己手上的重要事情在處理進行。

**聰明者，陰陽之精。陰陽清和，則中叡外明；聖人淳耀，能兼二美。知微知章，自非聖人，莫能兩遂。**

聰明是處事的智慧能力，由氣稟陰陽之精華而有，陰陽之情態作用不同，若能陰陽精華雙美，則內聰外明，想事情時看得清楚，做事情時辦得完。聖人就是兼此二者的能力完備者，既能知隱微未彰之事的情狀，又能知道已經顯現出來的事情的道理。不是聖人之才者，是不能同時兼具兩美的。

內聰外明指在內的理解力、與對外的行動力，一內一外，知微知章。微者體無、章者察有，無者人心隱微，說明動機與慾望；有者事件發展，決定方向與演變。這是聖人才有的品質，一般之才智之士，則或明白或玄慮，皆一偏之才。

**故明白之士，達動之機，而暗于玄慮；**

外明者屬「有」，「常有以觀其徼」，明白之士，知章，當下判斷情勢，知道事業的方向，敢於向前挑戰，能堅定方向、破釜沉舟、帶領團隊向外發展。但不識人心隱微，不能截斷他人隱微慾望的擾亂，以為有效之防堵。

**玄慮之人，識靜之原，而困於速捷。**

內聰者屬「無」，「常無以觀其妙」，玄慮之人，知道隱藏在人心內部的欲望，知道決定事業成敗的他人動機，故能持重隱忍。然而，他雖能了解許多不明顯的細節，但卻難以隨機應變，當機立斷，登高一乎，統領眾人，追求理想，挑戰艱困。

**猶火日外照，不能內見；金水內映，不能外光。二者之義，蓋陰陽之別也。**

以「火日」和「金水」再做陰陽特質的比喻。火和日是放光的，照亮環境週遭，卻不能看清自己內部的狀況；金和水可為鏡，將外物收進察明，完整無缺，但自己不發光，遂不能使外物因光照而彰明。此陰陽有別，亦即稟氣不同。聖人應有雙精為美。

處理一件事的時候要同時處理另一件事，處理「有」，也要處理「無」，處理「事」，也要處理「人」。火日、金水皆亮才是完美。要有耐心，能深入細節，慢慢拴緊；也要有爆發力，洞燭機先，當下奪取。其實每個人都是陰陽雙具的，重點在要多訓練，就能同時彰顯兩種能力。

**若量其材質，稽諸五物；五物之征，亦各著於厥體矣。其在體也：木骨、金筋、火氣、土肌、水血，五物之象也。五物之實，各有所濟。**

品鑑個人才情，要就其形質氣稟來歸類，而形質氣稟是以陰陽五行為架構的，陰陽五行的氣稟直接在人的身體上表現出它們的徵狀。木在骨相上、金在筋脈上、火在氣息上、土在肌肉上、水在血液上。由人的身體的骨筋氣肌血，看五行氣稟的結構、比例、清濁、厚薄，以說明人物的才能特質。

但是，這其實是抽象的比喻，是否可以真的解釋為身體的結構、部位、形質，這還有待商榷，重點是，此說象徵地指出了五行的五德，五德者：木仁，火禮，土信，金義，水智。因五行的氣稟而呈現人的品格，成就了各種特定型態的人物類型。

**是故：骨植而柔者，謂之弘毅；弘毅也者，仁之質也。**

木在骨，骨相正直卻柔和，是弘毅之才，弘毅者，有理想、意志堅定、能照顧眾人，是仁的德性的本質。

**氣清而朗者，謂之文理；文理也者，禮之本也。**

火在氣，氣相看精神，氣相清澈而明朗者，是文理之才，文理者，辨明析理，了解程序，知道條理，能制定法度，行止合宜，是禮的儀度性德性的根本。

**體端而實者，謂之貞固；貞固也者，信之基也。**

土在肌，肌相即軀體，軀體端正又篤實者，是貞固之才，貞固者，信守然諾、態度厚實、能長期固守事業，是信的貞固性德性的基礎。

**筋勁而精者，謂之勇敢；勇敢也者，義之決也。**

金在筋，筋相看勁力，筋相堅韌且剛精，是勇敢之才，勇敢者，有浩然之氣、不畏艱難、能承擔重任，是義的決斷性德性的特色。

**色平而暢者，謂之通微；通微也者，智之原也。**

水在血，血相在外貌的色澤，面色平和光潤象徵血氣流動順暢，是通微之才，通微者，心思清明、識靜達源、能掌握事變，是智的達源性德性的類別。

**五質恒性，故謂之五常矣。五常之別，列為五德。**

這五行的氣稟所象徵的德性，是人類世界永遠需要的美德，所以稱作五常。五常，仁義禮智信，即五德。

(以上劉劭個人的發揮，以下依《尚書》劉劭又另作發揮，故而「金木水火土」與「仁義禮智信」不易一一搭配。其實，皆以抽象意義聯想之而成立而已。)

**是故：溫直而擾毅，木之德也。剛塞而弘毅，金之德也。願恭而理敬，水之德也。寬栗而柔立，土之德也。簡暢而明砭，火之德也。**

木德溫和、金德剛毅、水德恭敬、土德寬柔、火德明暢，這些都是人人所需要的能力特質。（學習的重點在五德，至於五行，可以略去。）

**雖體變無窮，猶依乎五質。故其剛柔、明暢、貞固之征，著乎形容，見乎聲色，發乎情味，各如其象。**

不管氣稟對人類才能品格所造成的影響有多麼地復雜不一，都還是依據五行之抽象特徵結構而成，所以各類型的人都會在外表上顯現出相關的特徵，如相貌、外表、儀態、聲音、氣色、興趣、品味等等。所以，從外表所顯現的種種特徵，就可以知道此人內在的格局才幹。而這正是本章＜九徵＞的真正重點。

**故心質亮直，其儀勁固；心質休決，其儀進猛；心質平理，其儀安閒。**

以下首先講「儀態」，即由外觀之，察其靜時的人的氣象，即觀其「儀」，例如眾人靜坐一排，品鑒者觀之，即知其心性及基本性格。若發為行動，則觀其「容」。

儀態勁固者，外表沉穩，內心中對種種事務清楚明白，對週遭環境與自己的關係一清二楚。

儀態進猛者，外表勇敢，處於隨時可以行動的狀態，外表嚴肅堅定，內心自信且果決。

儀態安閒者，外表安靜自在，處於修養生息狀態，沒有內心衝突事件，思想平正合理。

以上三者，皆不為外在所動。

**夫儀動成容，各有態度：直容之動，矯矯(音角)行行(ㄏㄤˋ)；休容之動，業業蹌蹌(音槍)；德容之動，顒顒(ㄩㄥˊ)卬卬(音昂昂)。**

儀是靜觀所見，若是人在發為行動時，其舉止亦各有特徵，此即容，「容」是觀其於動中。容即是外表的舉止，指人在行為動作處事時的儀態。

外表舉止是「直容」者，動作正直堅定，表示他的內心是英武剛強，因此果斷明決；外表舉止是「休容」者，動作樂觀大度，表他的內心開朗明暢，並且輕快自在；外表舉止是「德容」者，動作賢良莊重，表示他的內心是美善有禮，因此莊重軒昂。

**夫容之動作，發乎心氣；心氣之征，則聲變是也。夫氣合成聲，聲應律呂：有和平之聲，有清暢之聲，有回衍之聲。**

外表的動作舉止，由心念與氣稟發出，心氣的狀態會直接從講話時的聲音表現出來，因此，聽聲音也可以知道人心的情狀。聲音由心使氣而成，並一一符應音律的層次。抽象言之：有平和、清暢、回衍等類型。

平和之聲穩固柔順，清暢之聲高朗長遠，回衍之聲敦厚共鳴。(不過此處作者並未把內心的品格狀態一併說出，有點可惜。然而，其實多為聯想，說不說無妨。)

當然，也有混濁、低暗、乾啞、斷續、飄薄之聲。但這就不值一論了，因為它不是有才能之人講話的聲相。

**夫聲暢於氣，則實存貌色。**

氣稟厚薄固徵象於聲音，但同時亦顯現於外表的貌色。

**故：誠仁，必有溫柔之色；誠勇，必有矜奮之色；誠智，必有明達之色。**

仁者的外表溫和柔美，勇者的外表強勢果敢，智者的外表聰明亮達。

以上都是較好的外表型態，當然也有不好的外表型態，猥褻、瑟縮、骯髒、粗魯、迴避、病厭等等。

**夫色見於貌，所謂征神。**

外表的貌色也會重點地顯現在個人的臉部容貌上，容貌是內在的精神的徵象。因此內在精神的徵象可以由容貌見出。

**征神見貌，則情發於目。故仁目之精，愨（音卻）然以端；勇膽之精，曄（音頁）然以強；然皆偏至之材，以勝體為質者也。故勝質不精，則其事不遂。**

容貌的重點在眼目，因為內在精神的實際狀態是由眼睛透露出來的。例如：仁者的眼神敬謹端莊、勇者的眼神光耀強盛。（仁目、勇膽皆言目，以仁、勇之內在實況，而論其眼睛之情狀。）但是，或仁或勇就已經是一般的偏才者了，所以由眼睛所傳達出的內在實況，也常是只偏於某類強項而已，但卻會在另處有弱點。所以這些內在強項的品格若不夠精純，則其優點亦發揮不出來，而是更會導致做事失敗的結果，而且他有什麼特點，他就會有什麼類型的失誤。

**是故，直而不柔則木，**

內在實況直挺者，若品格不夠精純，便不能配以柔和的姿態，結果就是做事呆板、倔強。也就是說，內心剛直者就要注意外表柔順的表現。

**勁而不精則力，**

內在強勁有力，但品格不夠精純者，便事理不明，做事粗魯。也就是說，內心強勢者，就要注意外在表現實的溫和有禮。

**固而不端則愚，**

內在頑固堅定，但品格不精純者，則對待態度便不能精準端正，結果就會做出愚昧的事情來。也就是說，能夠擇善固執時，就更要注意辨理端正。

**氣而不清則越，**

內在生命力旺盛飽滿，但品格不精純者，則辨理不微，拿捏的尺寸有失，以致做事踰越分寸。

**暢而不平則蕩。**

內在活潑通暢如行雲流水，卻品格不精純者，他做事掌握不住事態的平衡點，就會隨著行動的發展而致行事狂蕩。

**是故，中庸之質，異於此類：五常既備，包以澹味，五質內充，五精外章。是以，目彩五暉之光也。**

前說人才首重平淡，即是著重調和中庸之質。中庸之質者，即非偏才，就是不會在某方面特出卻不精純，而是各方面的品格皆具，以致表現上都很平淡。多元能力內具，多種特徵顯現。所以眼目之神充滿五彩光輝。

**故曰：物生有形，形有神精；能知精神，則窮理盡性。性之所盡，九質之征也。**

天下萬物的存在，都是有形體的，形體氣化組成，但有感官知能的精神作用，所以有外顯的精神狀態，所以人們能夠從他人外顯的精神狀態了解此人的形質實體，也就是他的生命特徵，並且全體掌握。而這些生命特徵，就是從形體狀態的九種特質處彰顯而出的。以下說明：

**然則：平陂之質在於神，明暗之實在於精，勇怯之勢在於筋，強弱之植在於骨，躁靜之決在於氣，慘懌之情在於色，衰正之形在於儀，態度之動在於容，緩急之狀在於言。**

要分辨一個人的內在品格類型，就是從他內外形神的九個項目來看的。品行正邪之辨在於靈魂，聰明智愚之別在於精氣，膽識勇懦之分在於筋肉，身體強弱之實在於骨相，情緒焦躁穩定的差別決定於氣血的流暢與否。神色悲愉之別說明心情的悲傷或愉悅，儀態旺衰不同說明運勢的衰敗或廟旺，舉手投足的動作說明態度的誠懇或輕浮，語言的快慢說明個性的緩急。

那麼，使這種種項目表現合宜的標準為何呢？

**其為人也：質素平澹，中叡外朗，筋勁植固，聲清色懌，儀正容直，則九征皆至，則純粹之德也。九征有違，則偏雜之材也。**

人才的質素都是當下由其外貌神情顯現出來的。最完備的質素是各項優點都具備，因此無須特別表現，也就不會在某個特項上過於外露，所以整個人的狀態就是平淡而已，平淡說明其心情穩定、志向中正、能力全備、隨時承擔。故而，內聰外明、筋骨強壯、聲音清朗面色愉悅、儀態舉止平正誠懇，如此則九種顯現個人品質的項目都達到恰當的標準，也就是各種才性都處於純粹的狀態。同時，若有若干內外情狀不甚理想，則是偏雜之才。

**三度不同，其德異稱。故偏至之材，以材自名；兼材之人，以德為目；兼德之人，更為美號。是故：兼德而至，謂之中庸；中庸也者，聖人之目也。具體而征，謂之德行；德行也者，大雅之稱也。一至，謂之偏材；偏材，小雅之質也。**

人才分三種等級，品格能力狀態互異。只在某些能力項目上達到標準的人是**「偏才」**，對他的評價就依他所擁有的能力特質來定位。不只符合一種準者是**「兼才」**，「兼才」之人以其兼具之美德中較強的一項來稱目定名。若兼通所有標準，且達中正純粹、臻至化境者是「兼德」的人，此人須以最美好的**「聖人」來稱謂**。聖人一定是符合「中庸」之道的。其次是，各種狀態都不錯，都能顯現出一定的優點，但卻未至最高境界者，這仍是有「德行」之人，稱讚其為「大雅」。只在某項目表現優異者為「偏才」，稱讚其為「小雅」。所以，達到某一標準者是偏才，稍高一些者有兼才，以及大雅兩類，最高者為通才，即聖人。

**一征，謂之依似；依似，亂德之類也。一至一違，謂之間雜；間雜，無恒之人也。無恒、依似，皆風人末流；末流之質，不可勝論，是以略而不概也。**

以上所論皆有優點之人才，以下從一些品質上的缺點再度論人。

只在某個項目有點接近標準，其它都不足道哉者為「依似」，依似者恰恰會因為這一份依似的行為舉止，迷惑人心，而紛亂局面，因為別人會誤會他是能完整地扮演某一類的角色而協助成就大業，但卻不然，他玩不起。

有一項特別好卻又有另一項特別壞者，是「間雜」，此人不能堅守他的優點，時常又要從缺點處擾亂局面，謂之無恆。「無恆」、「依似」是絕大多數人的實況，談不上是人才，細目之多，不可勝數，遂不論矣。

補充教材：

《莊子列禦寇》：孔子曰:「凡人心險於山川，難於知天。天猶有春秋冬夏旦暮之期，人者厚貌深情。故有貌愿而益，有長若不肖，有順懁而達，有堅而縵，有緩而釬。故其就義若渴者，其去義若熱。**故君子遠使之而觀其忠，近使之而觀其敬，煩使之而觀其能，卒然問焉而觀其知，急與之期而觀其信，委之以財而觀其仁，告之以危而觀其節，醉之以酒而觀其則，雜之以處而觀其色。**九徵至，不肖人得矣。」

**第二章：《體別》**

夫中庸之德，其質無名。故鹹而不鹻（音減），淡而不[酉貴](音愧)，質而不縵，文而不繢（音會）；能威能懷，能辨能訥；變化無方，以達為節。

品格中庸者的狀態，因其沒有特出的表徵，故而無以明其特徵。像食物鹹而不苦澀、像飲料淡卻非無味，像布料質樸卻並非完全沒有紋路，雖有花紋，卻文雅而不搞花俏。有威嚴，會令人敬畏，但卻能寬容別人，讓人接受。需要時能雄辯滔滔，不需要時可以緘默不語，一副性格木訥的樣子。他的神情儀態變化萬千、不限一格，舉止動作以能完成任務、處置得宜為節度。

是以抗者過之，而拘者不逮。夫拘抗違中，故善有所章，而理有所失。

一般偏才之人，激越者行事過之，謹畏者行動力不及。這兩種人，都有違中庸之道。所以一個特點出來，就連帶一個缺點進去。他們的種種狀態如下：

是故：厲直剛毅，材在矯正，失在激訐。

性格嚴厲、剛直者，對於矯正社會偏差有他的才幹，但缺點是不能收，以至在制裁他人的同時，易犯言語過激之失，致生人際之間的衝突，反而不能讓事情圓滿的收場。

柔順安恕，每在寬容，失在少決。

性格柔順、待人寬容者，他的寬容讓人受用，但他的柔順卻不能讓事情能立即決斷，而有進展，以使大家獲得更大的幫助。

雄悍傑健，任在膽烈，失在多忌。

威猛勇敢者，膽識夠，敢面對大敵，處理大變難之局面，缺點在處事的方法常會肆無忌憚，致生無辜者受害，或破壞了既有的禮法。更嚴重的是，容易忌妒別人、會猜忌別人。雄傑之人自視最高，覺得別人都不夠優秀，因而總是自己一馬當先，一旦周遭出現第二位能夠發號施令者，便似乎侵犯了雄傑的領域，他會忌妒此人，修養較差者，可能還會傷害此人。同時，也因他自視之高，對於不能理解領會而跟上腳步的人，他會懷疑是否對自己的領導不服，而雄傑之人也最不能容忍別人不服自己的領導，故會猜忌。

精良畏慎，善在恭謹，失在多疑。

思慮縝密、細心謹慎者，以守為本，故而待人謙恭有禮，缺點是想太多了，有時專往壞的方面去想，設防太多，疑人之不疑，如此則無法推動事業。

強楷堅勁，用在楨幹，失在專固。

堅意志決之人，意志堅定，出手有力。優點是能專注目標、堅持方向。缺點是做事的方法只顧目標，不顧手段，強人所難，難以講情理。他所認定的目標價值都很清楚，甚至很正確，尤其是意志十分堅定，但是對於別人或多或少的難處，總是不能通情達理地接納，總認為別人是推諉塞責。他可能是太忙了，想做的事情太多，就不想聽人家的藉口了，覺得太浪費時間，但這就是過於急功心切了。

二○一五年十二月八日星期二

論辨理繹，能在釋結，失在流宕。

善於辨析講理之人，能為大家清楚說明事情的道理，缺點在過於重視自己的表達，時而發明新義、引人注目，反而讓人無所遵循，導致失去了目標的重點。

普博周給，弘在覆裕，失在溷濁。

胸懷慈愛能廣泛施予且不求回報者，優點在能照顧眾人，缺點在好壞不分，如此易造成價值混淆，有失責善之道。有時過多地想要在場合上保持優雅的善供應者姿態，就會不分對象的善惡，這樣也會使團體的局面混沌不明，造成公事不能暢遂。

清介廉潔，節在儉固，失在拘扃(ㄐㄩㄥ)。

耿直廉潔之人，自奉儉樸，更不貪求他人及公家之財物，缺點是看不到事業的價值，不能及時出手順勢推動，以致喪失助人成功的最佳時機。這種人過度重視自己的端正形象，卻不能積極為他人設想，不重事功只重氣節，這氣節也就沒氣了。

休動磊落，業在攀躋，失在疏越。

行動敏捷、節奏快速之人，隨勢而上，總能跟上環境的變化，掌握最新的情勢，身價也跟著水漲船高，但問題是實力培養不及，太為顧及跟上腳步掌握最新議題，卻肚子空空而不能真正將最新的情勢處置得宜。權力是到手了，能力卻還沒培養好。雖然總能得到長官的付託，但卻不能堅實有效地落實任務。

沉靜機密，精在玄微，失在遲緩。

個性沉穩，守口如瓶、了解問題的重要關鍵者。優點在深入現象背後的底層，通透事件的來龍去脈，可以商議機密。但缺點是不看大局，不能決斷，行動力不足，空有明白細節的沉穩，卻不能配合強力實踐所需的當機立斷。

樸露徑盡，質在中誠，失在不微。

質樸耿介者，加上毫不隱瞞的個性，向來直來直往。優點是忠心耿耿，絕不陰私做亂。缺點是看得到的就都彰顯了，但看不到的卻也沒有能力去找出來，缺乏深沉的智慧，不能幫助長官解決隱微未發的問題。

多智韜情，權在譎略，失在依違。

智謀過人，深入人性隱微之處，優點是能夠提出謀略，解決難題，缺點是不夠忠誠。這種人心思複雜，思維過密，留守過多，而多為己謀。讓他出主意解決困難確實很行，不過要他去做事的話就不保險了，因為你不知道他的忠誠度在哪裡，因為他是什麼好處、壞處都想得到，哪裡有好處、哪裡有壞處都搞得清楚的人，可是他的成就感是建立在被領導者重用，而不是自己領導天下，因此誰用他他就替誰出主意，所以也可以說這會害他變成一個沒有理想性格的人，因為他沒有中心信仰，不一定為特定價值犧牲，他只為分析情勢提供決策參考之事而盡心，他的成就感建立在情勢清明，卻不在忠誠與實踐。

及其進德之日，不止揆中庸，以戒其材之拘抗；而指人之所短，以益其失；猶晉楚帶劍，遞相詭反也。

以上的優點都是好的，但是若不能正視連帶的缺點，一旦受任出仕，不能中庸地表現自己的優點，不能收斂自己另外有缺陷的一面，於是，就會因為輕視別人的短處，而中傷別人，使得共同事業難以推進，而他自己的缺點的一面也就更加暴露了。其實，以自己的優點去批評別人的缺點，這是很不公平的，別人也有別人的優點，大家重視的眼光必然不同，這有甚麼好互相輕視的？楚國人左邊配劍，晉國人右邊配劍，這有優劣對錯嗎？所以，人們要表現自己的優點，但不能只看得到自己的優點。

以下，就講這些偏才之士在受到重用了以後，如何約束不了自己，一味揚己，而且漠視他人優點的失誤。

是故：強毅之人，狠剛不和，不戒其強之搪突，而以順為撓，厲其抗；是故，可以立法，難與入微。

性格強勢堅毅者，心氣強狠，不與俗群，難以和眾。處事時，仍不能收斂自己的強勢態度，而總是造成對他人壓迫的態勢，並且以為如果自己稍有謙讓，便會阻礙事業的進展，故而更是激烈地表現。所以，用這種人，讓他去建立法規儀軌、確立政策方向則可，但要交由他一起辦事，則因個性過剛，而難以和眾，無人附和，遂致不能落實，而進入細節的完成。所以，個性剛毅者，也要有能柔順隨眾的時候。

柔順之人，緩心寬斷，不戒其事之不攝，而以抗為劌，安其舒；是故，可與循常，難與權疑。

個性柔順者，總是侑恕他人，對待以寬容為本。他不思考這樣的話，很多大事不能有明確立場，以致不能收到立竿見影之效，反而以為剛強的態勢只會傷害百姓，有失慈恩，不通人情，故而仍然一味寬容。所以，用這種人，在承平之時遵守常理法規則可，在非常之時，要協助領導人決疑是非、裁判利害、論究得失、割捨立決，那他是沒有辦法的。所以，個性溫和者，也要有忍心決斷的能力。

雄悍之人，氣奮勇決，不戒其勇之毀跌，而以順為恇，竭其勢；是故，可與涉難，難與居約。

雄悍奮勇者，氣勢發揚，勇膽決斷，有時就會因為過勇而壞事，關鍵在事理不明，一以心氣發洩為主，未得處事之理，而令事業敗壞，但他們卻仍不甘於以謙和柔緩的態度迴旋，以為這樣做只是在怕事，為顯其不怕事之奮勇氣概，就更用力到底，罵人罵到底，爭強爭到底，興訟興到底，打架打到底。所以，用這種人，讓他協助一同冒險犯難則可，約束他靜觀忍耐、等待時機則不可，因為他好勇的脾氣仍是要出去衝撞，忍不下，這樣就會壞了領導者的大事。所以，勇者亦要有忍耐待時的本事，否則會帶給團體大麻煩。

懼慎之人，畏患多忌，不戒其懦於為義，而以勇為狎，增其疑；是故，可與保全，難與立節。

凡事畏懼而外表謹慎之人，畏難怕事，處處犯忌諱，這也不行，那也不行。他不反省這些忌諱可能只是建立在自己懦弱怕事而已，而且不做就不能彰顯正義、追求正道。但他反而認為勇敢犯事的人是亂來的、輕佻的，因此更加堅持自己的保守立場，疑東疑西。所以，用這種人，要他委屈求全、護守家業，他可以辦成，但要他為正義而衝撞、甚至犧牲時，他是做不來的。

因為他守的只是自己的膽小，而不是價值的正義，他只是不敢犯難，因而不能勇於承擔正義。因此，用這種人，只能讓他負責小事，而且是安全不會有變動的例行之事，而不能讓他去承擔重責大任，彰顯理想。所以，謹慎的人，也要有能豁出去的時候，敢於接受破壞，才能成就建設。

淩楷之人，秉意勁特，不戒其情之固護，而以辨為偽，強其專；是故，可以持正，難與附眾。

心志高揚、自視凌越眾人之人，事依己見，主觀強盛。對於自己的意見之可能的固執護短，不加以反省，反而對於別人的提醒或是申辯的意見，都視為虛偽謊言，甚且因為別人提出了不同的意見，反而更加強化他自己的過激的主見。總之，他就是要表現出堅持特出的樣子。用這種人，他可以幫組織堅持正確的政策，但是難以讓眾人服氣於他的領導，因為他從不尊重他人的不同意見，不能和悅地傾聽。

辨博之人，論理贍給，不戒其辭之氾濫，而以楷為系，遂其流；是故，可與泛序，難與立約。

強於辯理論說的人，言語豐富、知識廣泛，講起話來不可收拾。這種人，不講話會死，對於會場上的發言秩序的約束規範，他認為都是束縛才智者的枷鎖，所以不能注意到自己已經佔據太多的時間，還是一直想到哪講到哪，對於發言秩序完全不尊重，對於自己的思路感覺過於美好，不斷引伸開展，不顧聽者的感受。用這種人，請他來聊天是不錯的，他長於不斷開發趣味的話題，但若要約束他專門討論哪件事是不行的。

其實，道理擊中要害，聰明的人就懂了。要做事，就要節約時間精力，不該讓愛說話的人佔用大家行動的時間。談話，講到要點，就去行動了，要不就大家一起商議，其它的談話，都是浪費時間。「小人群居終日，言不及義，好行小惠，難矣哉」。

弘普之人，意愛周洽，不戒其交之溷雜，而以介為狷，廣其濁；是故，可以撫眾，難與厲俗。

愛心廣泛胸懷仁厚的人，一心要照顧所有的人，就想要所有的人都是被自己照顧過、幫助過的人。這種人，不去細想被他照顧的人是否應該被照顧。因為有些人是由於自己的為惡而受挫折的，若是非不分，一味幫助，就會讓社會群體整個也跟著是非不分了。這種人總覺得幫助別人一個也不能少，只為泛濫自己的給予，一點都不肯節制，以為耿介正直，只是狷吝，這樣就違背了自己的良知。結果就是爛助，好壞不分。這樣自己的好意因此也被打折扣了。所以，用這種人，在救濟群眾的事業上當然是不錯的，但是要他矯正社會風氣，去除奸惡，他是沒這個才器的，因為他太愛護自己的慈善家形象了。

狷介之人，砭清激濁，不戒其道之隘狹，而以普為穢，益其拘；是故，可與守節，難以變通。

安分守己、耿直不苟之人，揭弊不遺餘力、又忌惡如仇，時時關切是非，一刻不忘對錯。其實，是非對錯就是是非對錯，知道了就是了，接下來還要做事的。做事就是大家一起來做，而不管誰過去哪些事做對了，哪些事做錯了，眼前大家一起來做對的事情就對了。但是，這種狷介之人，不能約束自己，他所關切的事情其實面向很狹隘，他以為跟有過錯之人合作就是為惡流汙，所以他不能無分彼此地同人合作，一旦碰到有過錯之人，就又更加強化他的護善疾惡之心，而排除這些人，並且他還要彰顯自己的標準，要求大家追隨，結果就是限制了團隊的行動能量。只在意過去的是非，不顧及眼前的事業。因此，用這種人，可以安心於他的不會為惡，卻不能寄望他能陪伴領導者打開新局，因為他的頭腦從不用在臨機應變的當下事務中，而只顧自己要活在清節的美名中。

休動之人，志慕超越，不戒其意之大猥，而以靜為滯，果其銳；是故，可以進趨，難與持後。

樂觀開朗且行動敏捷的人，人生總是充滿了理想，可惜失於好高騖遠，因為他的理想大於他的實力。這種人，不顧及實力的養成，只管有什麼目標都想要追求得到，這樣一來，他的目標就不會堅持太久，事業也就做不深入。但他卻以為沉著穩重就是停滯不前，因此一味追求速取速得。用這種人，在需要開創進取的時機是適合的，但在需要鞏固戰力、細部節制時就不行了。因為他只想更多的未來美景，只想往前衝去，卻不思過去已有的眾多資源，需要重新調整，後防才堅實。

沉靜之人，道思回復，不戒其靜之遲後，而以動為疏，美其懦；是故，可與深慮，難與捷速。

沉著持重、冷靜穩定的人，用心鞏固既有成就，理解舊家業的得之不易，卻不管是否跟上新局，他認定變動就是破壞穩定，必因疏漏而遭失敗，他看人家進取，就十分不順眼，還抱持著等著看笑話的心情，以為自己的持重才會長久。他不知道這可能是自己膽小怕事的藉口。領導者用這種人，要用在需要長時間深思熟慮的事情上，與他商議，適得其人，因為他會把所有可能需要注意的小細節都挖掘出來，告訴你要事事小心。但是，當碰到要當機立斷、處置變局的時候，這種人卻是幫不上忙的。因為他只能看到既有秩序的意義與價值，他看不到秩序改變之後的新情勢，以致不能快速地提出新主意。

樸露之人，中疑(凝)實[石舀](音看)，不戒其實之野直，而以譎為誕，露其誠；是故，可與立信，難與消息。

樸拙而又不藏拙之人，內心耿直，有什麼就說什麼，決不遮瞞，不替自己遮掩也不幫別人遮掩。這種人，不能瞭解自己的耿直在週遭環境的人際複雜情勢中只是顯得粗野，卻不見誠懇的優點，但他仍然堅持他的耿直。他認死了，以為遮瞞就是妄言、就是荒誕，因此絕不遮瞞任何自己知道的事，一味開誠佈公。這樣，他當然也把別人的忌諱隱私一起公佈了。這種人，不能為他人隱，不了解為他人隱之事有時候也是一種承擔，而他則只顧自己正直坦白。用這種人，可以要求他幫長官做好特定的一件事，絕不會打折扣。但要他共議機密是不行的，他沒有發展性的思維，只能承接任務，不能思考政策。又因為他不能隱，故而千萬不要跟他共商機密，只要是他認為不對的事情，他絕不替你迴護，更不守密，可是，他對對錯的認知，可能是很淺薄的，這下真是糟糕了。

韜譎之人，原度取容，不戒其術之離正，而以盡為愚，貴其虛；是故，可與贊善，難與矯違。

伺察陰私、處心權謀、總想利用他人的弱點謀取最大的利益，這樣的人，因為他了解人心好惡，總能從中取利。這種人，不顧做法偏離正道，只求做事有效。他以為竭盡忠誠便只是使自己受害，是笨蛋才在幹的事，因為自己絕對不肯吃虧，所以做事都不盡力。用這種人，可以讓他美化喜事，但若要他去制裁惡事是不行的，他可能傷人不已，製造更多禍亂，也可能為了自己不受到任何一點損傷，故而不肯盡力懲惡，因為私心過於氾濫。

夫學所以成材也，恕所以推情也；**偏材之性，不可移轉矣。**雖教之以學，材成而隨之以失；雖訓之以恕，推情各從其心，信者逆信，詐者逆詐。故學不入道，恕不周物；此偏材之益失也。

學與恕是人才自我培養及補足缺陷的兩大法寶，學習以增加才能，而能為世所用，恕則能體貼同情，以了解他人的優點、特點與缺點，而能補足自己的不足，也不至於錯怪別人。可惜的是，偏才的人，一輩子偏於其才，不可能改變。要他學習，則他雖學而有成，而能有專長，但因著這個專長的優點，順帶地，他的缺點也伴隨茁壯了。雖然提醒他要善於體貼別人的優缺點，但是偏才的人在體貼他人的時候，還是一味依據自己認定的標準與重點來衡量，於是，自己能怎樣就認為別人也能怎樣或應該怎樣，自己不能怎樣就認定別人也不能怎樣或不應該怎樣，自己篤實就認為別人也是篤實的，自己狡詐就認為別人也是一定狡詐的。總之都是守在自己有限的格局中，以己度人地評價他人。這就是說，他所學的只是一定的專長，而不能達眾才、總眾能而為中庸之道，他對別人的判斷也就因此不能周備了。這就是偏才之人必有的缺失。

**第三章：《流業》**

蓋人流之業，十有二焉：有清節家，有法家，有術家，有國體，有器能，有臧否，有伎倆，有智意，有文章，有儒學，有口辯，有雄傑。

人才依其幹練的程度及能力的種類可以分為十二類。基本型為清節家、法家、術家三型。三類才能兼具之大者為國體，小者為器能；三種基本型的具體而微者為臧否、伎倆、智意。此外，另有三類專職，儒學、口辨、雄傑。

本章＜流業＞更就職場上的角色類型做分類，前一章＜體別＞專就個人自己的個性能力特徵做分類。

若夫德行高妙，容止可法，是謂清節之家，延陵、晏嬰是也。

高風亮節、道德崇高、行為舉止都是教化，這就是清潔家。清節家長在品性高宜、能為眾人敬仰，且自身能為表率，而依己即能穩定世局。

建法立制，強國富人，是謂法家，管仲、商鞅是也。

能夠訂定法律、建立制度、並提出有效政策以管理國家，而使國家富強者，這就是法家。法家重在知道管理人事與業務的發展，長於設置規範，藉由制度、辦法、程序的訂定，以有效完成任務，從而強大國家的實力。所以，這裏的法家包含實業家，是行政的長才，不單是法律人才的意思。

思通道化，策謀奇妙，是謂術家，范蠡、張良是也。

能夠看清楚團體的內外情勢，面對處境的困局，提出有效的策略，以為應變謀事之用，這是術家。術家長於隨機應變、完成任務，藉由對事件的特殊處置，扭轉團體的情勢。所以，這裏的術家長於政治上的折衝調節，解決衝突，化解困境，是政治的高手。

兼有三材，三材皆備，其德足以厲風俗，其法足以正天下，其術足以謀廟勝，是謂國體，伊尹、呂望是也。

以清節、法、術三種類型的能力來講，三材兼備，格局在全國範圍內者是國體。國體者，自己持身正直，以己德正風俗，民眾衷心誠服，上行下效。其所制定之禮儀、制度、規章、法律，符合時代環境的需要，適宜地規範了整個社會國家各種事務的運行。他所提出的辦法，解決整個國家面臨的困局，獲得長治久安的實效，落實國治民安的局面。

兼有三材，三材皆微，其德足以率一國，其法足以正鄉邑，其術足以權事宜，是謂器能，子產、西門豹是也。

三材兼備，但具體而微，指其氣力稍弱，格局在國家以下者，亦是獨當一面之人，是為器能。施政在郡縣境內，而功效如國體在國家之內者。

兼有三材之別，各有一流。

只有三材中的一種特定才能，且又具體而微，以此分化而出的人才類型，又有三類：臧否、伎倆、智意。

清節之流，不能弘恕，好尚譏訶，分別是非，是謂臧否，子夏之徒是也。

臧否者，清節家之支流，己正，卻不能寬容他人之不正，好為言語以譏諷、斥責有過之人，訂正是非，因為他不能上升思考的格局，所以難有實業的功績，這是臧否。若能上升，以己正人，為清潔家，則能導人於正，移風化俗，而不只是能訂正是非而已！

法家之流，不能創思遠圖，而能受一官之任，錯意施巧，是謂伎倆，張敞、趙廣漢是也。

伎倆者，法家之支流，格局不在看全國之局，不能思國家總體目標，不能求長遠未來發展，只能管好自己眼前的轄屬。這種人才能夠接受官職以行實事，就任務範圍內制定合宜的辦法，是為伎倆。相較而言，法家建立之法制是永久的，面向是全國的，伎倆提出的辦法只是一時的，面向地方的。伎倆可以處理眼前之事，但不能圖長求久，能夠解決自己鄉邑的問題，不能為全國製定共守的法令、規章、制度。

術家之流，不能創制垂則，而能遭變用權，權智有餘，公正不足，是謂智意，陳平、韓安國是也。

智意者，術家之支流，不能提出穩固的政策理念，但能在危機變亂之時，提出脫困之方，權變矯詐有餘，厚德公正不足，這是智意。相較而言，術家立一國長治久安的政略，智意只求一時脫困，不能謀思遠慮。

凡此八業，皆以三材為本。故雖波流分別，皆為輕事之材也。

以上，國體、器能；清節、法、術；臧否、伎倆、智意等八類人才，都是由清節、法、術三類為能力的基礎，所演繹出來的類型。不管如何演繹，都是治理國家有用之人才，能為君王分擔政事、減輕負重。因此都是國家重要的棟樑之才。

然而，以上三種是基本型，是政府官吏的三大支柱，不過，一個國家還有很多事業項目，因此也就還有其它特殊的人才需求，來為國家所需要的政事服務，這些特殊的專長能力又可以另為區分，而有文章、儒學、口辯、梟雄四類。

以下，再分四類：敘事的文字能力、價值的理論能力、遊說的語言能力、作戰的軍事能力。

能屬文著述，是謂文章，司馬遷、班固是也。

文章者，以文字敘述事件，下筆成書，傳頌久遠，形成公意。

能傳聖人之業，而不能幹事施政，是謂儒學，毛公、貫公是也。

儒學者，演繹理論，為政策背書，講述道德，傳達聖人典範。但是，他們埋首故紙堆中，不能出來擔任治事官職，沒有實際行動的才幹。現代一般學者即是此類，但仍有他們整理、傳述、發揚、宣傳甚至創作的實際能力。

辯不入道，而應對資給，是謂口辯，樂毅、曹丘生是也。

口辯者，掌握環境與人心，以言語曲人順己，能言善道，卻不尊厚德，只以一時的目的、勢力為尚，堵人之口，而不能服人之心，然而因為他在言語場合上絕對不會吃虧，因此也能為國家謀一時之利益。

膽力絕眾，材略過人，是謂驍雄，白起、韓信是也。

驍雄者，膽識卓絕，戰術凌厲，攻無不克，戰無不勝，這就是軍事家，將帥之才。他們是任何國家都需要的作戰人才。

凡此十二材，皆人臣之任也。主德不預焉!主德者，聰明平淡，總達眾材而不以事自任者也。是故，主道立，則十二材各得其任也：

前面八類，再加上此處之四類，共十二類人才。他們都是治國的人才，是輔佐君王的人臣之任，一國之中，這十二類的人才都是需要的。但都不是君王之所以為君王的理想類型。君王的類型，聰明曉事，態度平和，領導所有的人才，但自己不直接處理事務。這樣的話，君王的角色扮演正確，那麼，十二類的各種人才都能順利就位，為治國而共同戮力，造福百姓，成國治之局。

亦即，讓人才就位，發揮能力，才是國君真正的角色任務。君王，就是任命官員為唯一的任務，其次，就是要有明確的政策。他一個人忙這兩件事情就好了，其它做事的部份，都交給官員幹部去做就行了，否則官員無事可辦，無成就可得，則適成國內的亂源。官員做不好就換人，君王只管任用新人主政，事情有人辦好即可，國政才是最重要的。

清節之德，師氏之任也。法家之材，司寇之任也。術家之材，三孤之任也。三材純備，三公之任也。三材而微，塚宰之任也。臧否之材，師氏之佐也。智意之材，塚宰之佐也。伎倆之材，司空之任也。儒學之材，安民之任也。文章之材，國史之任也。辯給之材，行人之任也。驍雄之材，將帥之任也。

古之官制，基本上為三公六卿，上三公，次六卿。三公，太師、太傅、太保，名稱亦不統一。六卿或九卿亦不一。師氏為皇族子弟教師；司寇為刑獄之官，六卿之一；三孤為三公之佐輔；塚宰為六卿之首；司空為工程官長，六卿之一；安民非官職，鄉師為官職，任務為安民；國史為史官；行人為外交禮儀官；將帥統軍務。

以上古代官制，若非專業研究者，可不追究。以上各類人才，並未一一對應官制中的各種職務，有很多的職務並沒有在《人物志》中列出專長的類型，也許，那是一些大家都做得來的工作吧。

再簡單整理一下：清節家作皇族子弟的教師（大學校長、教育部長）。法家作立法、司法官員（立法、司法及考試院院長）。術家作太師、太傅、太保的助手（總統府秘書長或各院秘書長）。臧否做帝師之佐（大學一級主管）。智意作首輔之佐（行政院秘書長）。伎倆做工程官長（交通部長）。儒學作各級地方教師（縣市鄉鎮各級學校校長）。文章作史官（故宮博物院院長）。辯給做外交官（外交部長、新聞局長）。梟雄做將軍（國防部長、參謀總長）。

是謂主道得而臣道序，官不易方，而太平用成。**若道不平淡，與一材同用好，則一材處權，而眾材失任矣。**

君王要讓所有不同能力型態的人才都擔任官職，為國君分憂，則君臣各司其職，官員治國有度，政策執行長久，如此則國治之局可期。若君王聰明而不平淡，只曉得重用某類人才，讓其坐大，則其他人才的專長不能發揮，則將影響國政，導致偏頗之局，這時種種人事的紛爭便將發生。

**第四章：《材理》**

夫建事立義，莫不須理而定；及其論難，鮮能定之。夫何故哉？蓋理多品而人異也。夫理多品則難通，人材異則情詭；情詭難通，則理失而事違也。

不論創建事業或制定規範，都需要把道理講清楚。但道理人各不同，討論一旦爭辯起來，很難有共識。何故？道理的層次、面向、角度繁多，而人才差異又大，故而難定是非。每項事業及每種規範該顧及的面向眾多，但也有輕重緩急之分。然而，人們紛紛就著自己更為專長或更為關注的面向來議論，結果就是道理繁多而難溝通，人才眾多而意見不一。關心的事情不同，道理層次又紛亂，加上個人個性能力的不同，會場的氣氛就詭譎難言了，那麼有價值的道理就不能出線，而好的事業就不能施展。

**夫理有四部，明有四家，情有九偏，流有七似，說有三失，難有六構，通有八能。**

道理以其範圍、類型、層次的差異有四個範疇；人才以其聰明才智的型態也有四種；因著個人個性才情的差別，而導致談說論理的特色與偏差之分也有九種；個人能力不足卻仍要上場議論，導致所論似是而非的缺失可分七種；因談話態度技巧的不足，而致生說話的缺失有三種；人們之間言說不快，以致互不欣賞，甚至升起衝突的狀況也可以歸納出六類；但是，綜理以上各種有缺失的經驗，依據成熟通達的智慧，藉由談論講說而處世圓融者，這種人，就是遵循了八種智慧的材理之道而成的。本章討論這四部、四家、九偏、七似、三失、六構、八能。

首先，道理以其範圍、類型、層次的差異有四個範疇：

若夫天地氣化，盈虛損益，道之理也。

講天道之理，亦即哲學系的形上學原理，謂之道理。道理是一切事務的終極目標，根本價值，這裡清楚了，才有以下三種層次的道理。但是，一般的討論，未必會上升到這裡，需要上升到這裏的，都是以下事理、情理、義理尚不能為之決斷的，都是些甚麼情況呢：突然發生了天災人禍，突然發生了生死攸關的狀況，既有的組織職掌才幹訓練都非關這件緊要之事時，就是要拿出道理來處理的時候了。既然要上升到這裡來作決斷，因此人們平時就要有自己的世界觀、價值觀、甚至是宗教信仰，那麼在碰到深刻難解的困難時，才會有更高的價值標準以幫助決斷。但是，此一層次的決斷，又會有失之空疏難斷的缺點，有時，需要有相同的宗教信仰才能同意，而又有時，人們在此一層次的堅持會更加頑強，難以屈服。

法制正事，事之理也。

制定規範，以管理公眾之事的進行法度，甚至能處理繁瑣的具體事務，謂之事理。事理包括做事的能力，注重處理的程序進度，以及資源的到位調度諸事，而不只是制定法規的能力而已。事理需要對公務的各種環節了解清楚，循序而為，不馬虎。有經驗者和沒經驗者在這個事理的差距是很大的。事理主要就是專業上的能力。

禮教宜適，義之理也。

講導正風俗、變化氣質的道德教育，建立禮儀以教育子弟之事，謂之義理。在公務的推行中，亦有涉及良善風俗以及道德仁義的層面。此一層面亦須顧及，並非只有程序、進度、法令、規章、及資源調度等事理層次而已。但是，通常的公務會議，也不必涉及此一層面，因為道德是非本來就不能違犯，因此，這通常是清潔家或臧否之士在把持的層面。例如公司生產食品，當然不能有黑心產品，這本來是不需多言的，但在世衰道微之時代，這就需要認真追究了。

人情樞機，情之理也。

講人際關係、人情態勢、人心好惡，以輔助事業的推行，謂之情理。情理顧及私人狀況，在法理之外給人方便，但不能涉及違法。人情之理給人溫暖，但不應成為私相授受、利益輸送的藉口。通常事理議定之後，在分配任務、決定執掌的時候，就是情理要上場的時候了。事在人辦，人有一時為難之處，就要考慮分配給他的任務是否能達成，通情達理地為幹部設身處地的著想，則情理顧到，事也辦好，若忽略此節，往往事害於人，領導者自己耽擱了大事。

四種道理的面向都是針對同一件事業或同一套規範而來，但是，就處事的角度而言，有輕重緩急之別，唯其知所輕重，才能理論得宜，而治事成功。所以不是在每件事上每種道理的決策份量都是一樣的。亦即，每種道理都只有在最適宜它發揮的場合才能作為最終決定的原則。惜乎人才有偏，不能全備，若有能全備各種道理的才能，又能審時度勢，就能處事得宜，事事成功。

四理不同，其於才也，須明而章，明待質而行。

這四種道理，各有能講之人，亦成一家之言。亦即任何場合，總有專長於某類道理之人，就其角度，談說論理，言之確然，甚是有理。然而，一類道理需有一類人才，有這類人才，這類道理才能被搞清楚，從而被說清楚，從而為大眾所了解。至於這個聰明搞懂的能力，則需要相應的人才品質。

是故，質於理合，合而有明，明足見理，理足成家。

所以，人才品質適合特定道理時，他才會有足夠的聰明才智，然後用這種天分去搞清楚該類道理，該類道理才能獲得彰顯徵明，而能講明道理，成一家之言。

那麼，能講這四類道理的，各是怎樣的人才品質呢？

是故，質性平淡，思心玄微，能通自然，道理之家也；

人才首重平淡，平淡者總達眾才，能思考抽象玄微的天道之理，並在此處得出最終決定的依據。並且，平淡之人，其餘三種道理也能思通而得，不會做出不合情理、義理、事理的決定。

質性警徹，權略機捷，能理煩速，事理之家也；

事理之家就是能做事業的人，機警於環境變化，透澈於人心轉變，權衡謀略，處置有方，機敏速捷，立即行動。能耐繁瑣之事，亦能當下反應變置，行動迅速，這就是做事業的人才。

質性和平，能論禮教，辯其得失，義禮之家也；

內心中正平和，保持道德意識，提出禮儀教化的規範建議，知道各種處理方案的是非得失之處，這是捍衛道德底線的人才。

質性機解，推情原意，能適其變，情理之家也。

對人心性情感受敏銳，知道事業進行中的人物之間的種種情況及私人好惡，提出處事方案時能顧及人情之需要，這是能照顧人心的專家，人心顧好了，成事的幹部條件即具備了。至於事理，即是各種客觀的條件、資源。至於義理，則是價值判斷。義理亦成，則必能獲致共識。若仍有衝突，只好上升至道理的層次了。

一件事情有固然四種層面，但是最重要的重點在於知道當下應重視的是哪個層面，於是發揮那方面的才能，適宜地處置。但是，人的一生不會只面對一件事情，同一時間也不會只有一件事情發生而需要面對解決的，甚至，同一件事情的不同階段的發展也會改變需要思考的重點，所以，有才幹的人，應該是四種道理的能力都具備，且隨時調整面對事情的角度，以便肆應環境的變化。這並不是說環境變了，之前的道理就錯了，而是說一個環節處理好了之後，事情的環境就改變了，新的問題產生，就要用新的智慧方案了。

例如，會議召開之前，義理上要沒有問題，才提出來。討論時，決定政策要以事理定之，事理是客觀原則，必須尊重。至於會後處理人事時，要以情理定之，把人事妥善安排，使人人能共同推動事業。情理不奪事理，只出場先後次序不同。情理階段，事理不變，只力氣用在消化情理之需而已。

四家之明既異，而有九偏之情；以性犯明，各有得失：

總之，四種人才的智慧型態不一，若不能總達全才，就有以下九類說理時的偏差情形。這些都是以偏差的個性，影響判斷的結果，論理時，得失互見。

剛略之人，不能理微；故其論大體則弘博而高遠，曆纖理則宕(音盪)往而疏越。

剛略之人是「道理」之變，在最高層次上用力掌握，卻不能平情俯視現實。故而論理時態度剛強，卻內容疏略，亦即不能深入細微的事理。這種人講天道原理時侃侃而談，立場高遠且堅實剛強，但是，沒有實際做事的歷練，其實他是不會做事的人，對做事之理辨析不精，講不到重點上。這是道理而缺事理者。所以，人不能只有信仰而沒有能力啊！

抗厲之人，不能回撓；論法直則括處而公正，說變通則否戾而不入。

抗厲之人是「義理」之變，高傲自尊且對人嚴厲，只顧道德上的是非，聽不進人家的事理與情理之意見，不肯迴讓。這種人，可以講說法制規範的用意，立場光明正大，正直堅定，但運用起法條時，對他人的請求融通是絕對不行的，對求時效的變通做法也是不允許的。這是義理而缺事理及情理者。所以，人不能只知是非而不知利害啊！

堅勁之人，好攻其事實；指機理則穎灼而徹盡，涉大道則徑露而單持。

堅勁之人是「事理」之變，堅勁之人經驗豐富，經歷過人，且做事認真，實事求是。對事業之演變，處置之得失，論究起來，鞭闢入理，因為他在太多小事情上都有親身的遭遇。因此每以事實佐證，而堅持己見。但是，他缺乏對道理做玄思的能力，講理由時，只以一些小的例證來衍伸立場，只在一些小的問題上用力擴張，因此理論能力上顯得十分單薄。這是事理而缺道理者。所以，人不能只有豐富的經驗而沒有天理的智慧啊！

辯給之人，辭煩而意銳；推人事則精識而窮理，即大義則恢愕而不周。

辯給之人是「情理」之變，口能舌辯，講起話來，滔滔用辭，一味強人以從己意，自以為掌握人心要害，對人事好惡洞若觀火，講人事獨步天下，談正義是非價值就規避重點、進退失據、掛一漏萬。這是情理而缺義理者。所以，人不能只知講求私人利害而不講公共道理啊！

浮沉之人，不能沉思；序疏數則豁達而傲博，立事要則爁炎而不定。

做事能力不足之人，心中永無真正重點，隨人議論，浮浮沉沉，特點是喜歡參與討論，時時想要表現自己的能力。這種人，想事情不深入，看事情倒很廣泛。於是，談項目，徵點週遭，言說能開端，論析似廣博，但每件事都見理不深，談不深入，碰到要害性問題的質問時，就隨便應付，閃爍其詞。這是好出風頭的人，似口辯卻不能真為口辯，凡事喜歡爭先發言，其實只能談題目，不能談答案，但仍一心只想掌握發言權。所以，人不能好上舞台，卻肚子空空呀！

淺解之人，不能深難；聽辯說則擬鍔而愉悅，審精理則掉轉而無根。

思想能力淺薄之人，學問太差，看事情都在表面，想不深入。但特點是喜歡參與討論的場合，喜歡享受別人理論肆應的感覺，好像自己說出來的一樣，只可惜自己不能理論。這種人，聽他人談論各種道理，喜歡採收結論，自以為掌握要點，從而心生喜悅。至於為什麼是這樣的結論的道理，要他說說，他就上下顛倒、立論無據。這是喜歡得結論的人，總是要參與所有有的活動，認同結論，但自己卻內心空虛，根本上是寂寞的人，因為怕被團體邊緣化，故而事事持後尾隨。

寬恕之人，不能速捷；論仁義則弘詳而長雅，趨時務則遲緩而不及。

寬恕之人是義理及情理之偏，仁心寬厚，能安撫照顧他人的苦處，卻不能隨著時勢的推展，而跟上做事的流程。任何時刻，講說千篇一律的仁義是非之道理，且表現得氣象恢弘、論理詳密，老成持重，且態度優雅。但是，這種人不會做事，讓他去為大家服務時，反應遲鈍，且見事不明，做事做不到要點上。這就是有義理、情理而缺事理者。這是濫好人，喜歡說情，好行小惠。這種人也會讓真正辦事情的人疲於應付，因為總是必須照顧到他自己認為很對很對的重要事情，但其實那件事情根本與正在處理的大事不相干。所以，人不能只想著自己要當好人，而是要想著怎樣幫團體把事情辦好，否則其實是只顧自己的好形象，卻不顧事情的如何做？這是似清潔卻非清潔之人。

溫柔之人，力不休強；味道理則順適而和暢，擬疑難則濡懦而不盡。

溫柔之人個性軟弱，不能突破困境，性格過於柔弱。讓他評鑑是非時，他都是退讓的態度，一切好說話，所以見不到衝突，嗅不到火藥味。一旦需要他為大家解決困難的時候，他就膽小怕事，躲到後面，做法失當。這是怕事之人，但是有好處時他們也會想來分享。所以，人不能只求自己沒事，而是要有能力為大眾解決問題。

好奇之人，橫逸而求異；造權譎則倜儻而瑰壯，案清道則詭常而恢迂。

不喜常道，好走偏鋒之人，事事求異於眾俗，把事情弄複雜，以顯示自己波瀾壯闊的博學胸懷，若需要清淨低調時，則又做法古怪迂腐。這種人對環境有小知而無大智，這是惟恐天下不亂的人，總是刻意擴大爭端，製造是非，然後以為只有自己能解決紛擾，總想藉小技巧而奪大利益。這是不甘寂寞的無賴之人。

此所謂性有九偏，各從其心之所，可以為理。若乃性不精暢，則流有七似：

以上九種型態的人才品質，都還能談說論理，至少能說一定之理，只是有所偏傾。關鍵即在，才能型態不完備。

此外，即便是屬於某一形態，但是質地仍不精純，亦即有其外形表而無其神髓，也可以說是有其表象無其實質，那麼就會顯現出「依似」的姿態，這樣的「依似」又有七類。

有漫談陳說，似有流行者。

有人談起話來東徵西引，老掉牙的故事不斷重複，只為講話而講話，好像各種場合都很吃得開的樣子，但其實，他的話沒有哪句話是重要的，沒有哪件事是眼前的，雖然他一副想告訴大家很多事情的樣子，問題是，沒有哪件事是大家必須知道的。他真是不忙啊！太閒又好名，不甘寂寞者就是這副德行。沒有真正很強的實力，但剛剛被聘請來的專家，總是會這樣。

有理少多端，似若博意者。

針對事情而談處理方案時，有人說來說去都是同一套簡單的立場及價值觀，但他卻很想霸佔發言空間，所以不斷重新開頭，製造新的切入角度，可是根本沒有跟決策有關的新意見，只是想顯示自己意見很多的樣子。他真好勝啊！一定要佔據發言舞台。識短意強之人！團體中待了一陣子的人，以為已經很了解情勢了，為了表現參與感，就是這樣子。

有回說合意，似若贊解者。

有人發言只為維護人際關係，不是真的在論事究理，而是幫著說一些讓人家的立場能夠成立的話語，其實自己對事情想得不深入，找到的說法都很邊緣，非關要點，只是想表明自己也很贊成某人的立場而已。碰到有能力的長官時，這種人的發言只是浪費時間而已，人家根本不需要他。但他卻很怕寂寞，所以很想加入討論，想討好別人，分一點位子。已經在團體待很久了，但始終不能有重大的貢獻的人，就會如此。

有處後持長，從眾所安，似能聽斷者。

有人發言只想維護自己在團隊中的地位，想做仲裁者，但是對事情想不深入，也不敢率先表意發難，就等大家說得差不多了，沒有新的意見及立場了，再說一些讓各種意見能相互交流接受的話，讓對立的各方都有一些台階在，表現出很能仲裁決策的態勢。對於能幹的長官而言，這種幹部要的只是面子，就給他吧。他太愛權力了，死也不肯在決策的舞台上缺席。不過，有時候他也正好能幫助長官省下做結論的力氣。有些過氣的長官通常是這一類型，反正要他想他懶得想，但要他聽他倒是聽得明白，他又不甘寂寞，就負責作結論吧。

有避難不應，似若有餘，而實不知者。

在需要大家表示意見以提供決策參考時，有人實力不足，又不肯示弱謙讓，便表現出自己也很有想法的樣子，但是遇到重要關鍵處就裝出輕蔑的態度，好像有很多特別的想法的樣子，但問題是又說不出個道理來，就是端個姿態而已。請他正面回答，他便不願開口，卻仍然採高姿態，一副要別人來服恃的樣子，其實肚子空空如也，沒有實力。在需要決定的時候，這種人最討厭，因為他自私無能又不肯服從強者。這種人最會忌才，不肯服從強者，到時候絕對不會配合落實政策，是很不好用的幹部。在單位裡混得不好，卻很會找人麻煩的型態。

有慕通口解，似悅而不懌者。

看到別人很能立論，自己羨慕又忌妒，可惜自己沒有能力發言，只好連連稱讚，表現出樂於接受觀點的樣子，但是其實自己內心卻不甚暢快。這是一位邊緣人，但他不會壞事，但也不是能把事情承擔起來而執行完整的人。對組織已經沒有甚麼企圖心，不太會盡心付出的人物就是這樣子。他不會表現出否定或負面的態度，但也不會用心投入，他的不否定只是不讓組織找他麻煩，這叫做以進為退，藉由肯定而實否定。

有因勝情失，窮而稱妙，跌則掎蹠，實求兩解，似理不可屈者。

有一心只想求勝，導致言語失據；在討論辯難時，其實沒有勝點了，自己還要強調自己的立場美妙；道理不足卻還要硬說，一定要自己的立論也站上檯面，與人家的立論等量齊觀；於是總是表現得理由充沛、氣勢昂揚的樣子，總之就是不肯屈服。這種人對事情從頭到尾都要參與，不讓他插手也不行，是長官辦事情時最麻煩的對手。他很想掌權，但苦無機會，其實就是能力不足，但又野心過大，最不具自知之明的人，屢屢犯錯卻從不認錯，於任何場合中都要充老大。

以上是流有七似。

夫辯，有理勝，有辭勝。理勝者，正白黑以廣論，釋微妙而通之；辭勝者，破正理以求異，求異則正失矣。

開會討論時，有以理勝出者，也有以辭勝出者。以理勝出者，是非黑白說清楚，讓道理更充分，進入細節微妙的思考，讓道理更通暢。以辭勝者，只管在言語上挑毛病、找麻煩，以建立自己的地盤，結果雖然一時佔了上風，可惜道理滑失。

理勝者，環顧大局，主持正義；辭勝者，計較利害，非贏不可。

夫九偏之材，有同、有反、有雜。同則相解，反則相非，雜則相恢。

前面提到的九偏之才，彼此碰到一起的時候，他們各自的立場，有時候互相一致，有時候互相對立，有時候有同有異。立場相同時，彼此了解；立場相反時，彼此非難對方；有同有異時，互相包容。

故善接論者，度所長而論之，曆之不動則不說也，傍無聽達則不難也。不善接論者，說之以雜、反；說之以雜、反，則不入矣。

所以，善於掌握會議討論者，就別人的能力所能理解的層面，好好言說，發揮自己的立場、觀點；發現對方沒什麼反應，沒有表示興趣時，就不再深入話題；若對方甚至是聽不懂的時候，則不論意見多麼不同，也不必發難質問了。把時間省下來，想別的辦法來做這件事情，而不是堅持以論辯的方式解決問題。可是，不擅長處理會場辯論的人，總是說一些別人不完全了解或完全不同意的話，那麼當然說服不了人，也達不到什麼共識，會算是白開了，甚至，形成間隙，把人際關係搞壞了，以後更難合作了。

所以在會議場合上就可以看出處理事情的能力高下之別，處理會議辯論的要點很多，簡單歸納之：要明事理，不要鬥惡氣，要使人了解且接受，不要較勁高下顯示己能。因為開會討論的目的是為國家提政策，同時也需要眾臣團結一心，支持政策，從而落實執行，所以道理、事理、義理、情理方方面面都要兼顧。

善喻者，以一言明數事；不善喻者，百言不明一意；百言不明一意，則不聽也。

善於譬喻者能助人理解，講話清楚、說明廣泛，以簡單的要點讓人家明白，幫助別人同時了解事情的很多面向。不善說明事理的人，言詞紛亂、事理不清，話語滔滔卻不易讓人聽明白，這樣人家就不願多聽了。

善喻者了解事情、也了解聽眾的程度，所以能掌握關鍵資訊，讓人一聽就入心。不善喻者，只想著自己的目標，不了解別人的需求，也不理會客觀的情勢，只是一味發言說事，結果人家也不想聽了。

以上情境，並非現代人辦辯論比賽的場合，也不是對立政黨的口水戰，而是官場上論政攻防的情景，類似公司機關的行政會議，是要講出方案去說服別人，以便形成團體的政策的，因此講話的重點在讓人了解，而不是要傷害對方，最後造成對立。

是說之三失也。(以上不善喻及不善接論是二失，可能有漏文。)

說明的技巧有三種缺失，導致溝通不良，一旦溝通不良，則會引起種種不好的對立衝突，造成對立衝突的類型有六種，以下說之。

善難者，務釋事本；不善難者，舍本而理末。舍本而理末，則辭構矣。

善於質疑別人立論缺點的人，先說明問題的癥結重點，強調別人的意見沒有擊中要害即可。不善於質難別人意見者，專找些別人枝微末節的缺點，如此一來難免別人不服氣，而且又要反駁，結果導致彼此的言語衝突。

談事情是要搞清楚事情？還是要與人對立？若只想與人對立，則當然找不到「事本」，而且專門「理末」。找人麻煩者，最後沒有了朋友，人際關係空白，同時也處理不了任何事情。做事的人解決問題，不做事的人製造麻煩。

善攻強者，下其盛銳，扶其本指以漸攻之；不善攻強者，引其誤辭以挫其銳意。挫其銳意，則氣構矣。

不同意別人意見，而要說服之使其改變時，會處理的人，會先避開對方強盛的氣勢，就對方自己也同意的價值觀點先建立共識，然後從對方的方案中找出缺失，逐步指出，最後才提出批評。然而不會處理的人，刻意先挑出對方言語誤用之處，當面指責錯誤，令其難堪，當場沒面子，可是這樣做的後果，兩人彼此都要鬥氣了。辭誤改正即是，理失才要糾正，理未明而抓人辭誤，對方會認為自己只是找碴的，不是來講理的。所以，要贏也要贏在能讓人心服口服的地方。

善躡失者，指其所跌；不善躡失者，因屈而抵其性。因屈而抵其性，則怨構矣。

面對別人言談內容有錯誤時，會處理的人，幫助對方改正錯誤，說明正確知識即可。不會處理的人，抓著別人的錯誤，指責別人有惡意，訴諸人身攻擊。如此兩人必定結仇。

在對方明顯有失誤時直接當面打擊他，這是在人家最有防備心、最脆弱、也最需要被寬恕的時候打擊人家，這不是仇人，什麼才是仇人？對方此刻已經是落水狗了，你不必再去說他的錯誤，他已經承認了，只要說出之所以不對的原因是甚麼，以便爾後改正即是。話語中不帶氣，才不會激怒成仇。「路徑窄處，讓三分與人行。」

或常所思求，久乃得之，倉卒諭人，人不速知，則以為難諭。以為難諭，則忿構矣。

自己花了很多時間研究問題，終於深入透澈地掌握了，但卻急著想要告訴別人，可是有點複雜，別人不能很快了解，這時候，自己就指責別人是笨蛋、無能、頭腦不好，罵人笨蛋、無能、頭腦不好，還能不得罪人嗎？這不是替自己製造敵人嗎？本來人家無意與我為敵，是我自己的強勢激出了敵意。自己太驕傲，習性中易於輕視別人，以己之長形人之短，肯定被人家討厭。

夫盛難之時，其誤難迫。故善難者，征之使還；不善難者，淩而激之，雖欲顧藉，其勢無由。其勢無由，則妄構矣。

大家都急著要表明立場，且氣氛緊張，正在僵持的時候，彼此一定是誰也不讓步，更別說認錯了。會處理的人，先讓大家冷靜下來，有話慢慢說，找一些例子讓對方知道這個意見也行不通就好了。但是不會處理的人，就會更加大聲斥喝，想壓住別人，結果只能讓對方更動肝火，如此一來，什麼難聽的話都跑出來了，結果當然也別談了，就算想要轉換氣氛，也不可能了。最後一定是不歡而散，互相撂下狠話，至於公事，不僅完全不能有進展，甚至兩人還要為了新的衝突去消耗更多的社會資源了。所以，談話時的氣氛控制很重要，不要鬧到完全不可收拾之後才想到壞事了。永遠多一顆心，除了談事理之外，還要顧情理。

凡人心有所思，則耳且不能聽。是故，並思俱說，競相制止，欲人之聽己。人亦以其方思之，故不了己意，則以為不解。人情莫不「諱不解」，「諱不解」則怒構矣。

討論時，一邊在想自己的觀點，別人說的道理便不能專心傾聽，別人在說話時自己也要搶話說，互相請別人先不要講話，卻自己不停地講，要人家聽自己的。但是別人也是同樣情況，所以人家根本也沒聽清楚自己在說什麼，因此也就不明己意了。沒有人喜歡成為不懂的人，互相指責對方不懂，則彼此也要媾仇了。所以，要了解別人說什麼也是要用心的，光只想著自己的事情，則別人講的話都進不了自己的頭腦了。

凡此六構，變之所由興也。然雖有變構，猶有所得；若說而不難，各陳所見，則莫知所由矣。由此論之，談而定理者眇矣。

以上六種因討論而吵架為敵的情況，就是推動事業的動力，雖有衝突，畢竟還是為了推動事務，因此對事情的發展仍有助益。因為開會討論就是要談事情，就是要為國家做事的，若都不談，國事停滯，更不好。若談而不辯論，則方案的是非優劣，以及各自的真正用心也不得而知了，這樣更不好。所以還是要談，也要辯，不過，辯論是要有技巧以及智慧的，否則很難談出好結果的。

所以，不能因為容易有上述的缺失就不進行討論，甚至辯論，雖然，討論辯論少有能獲致共同結論的，但是，優秀的人才還是有的，很能夠討論，也能夠獲致共識，做法如下：

必也：聰能聽序，思能造端，明能見機，辭能辯意，捷能攝失，守能待攻，攻能奪守，奪能易予。

怎樣的人是真可以談的呢？一聽就知道在談什麼問題，能找到主題的能力；一想就能夠開創思路，能發明觀點的能力；一看就能看到問題的核心，能解決問題的能力；一說就能把道理講清楚，有言語清楚的能力；若不小心說錯了，自己能立刻發覺，有及時改正過失的能力；一旦立論完整之後，就不怕別人攻擊，有維護立場的能力；要改變別人立場的時候，能夠言之成理，讓對方不能不聽從己見，有進攻奪取的能力；當對方折服於自己的論點之後，仍能尊重對方，給人面子，有謙虛容人的度量。

兼此八者，然後乃能通於天下之理，通於天下之理，則能通人矣。

有這八種溝通表達的能力，則天下事理都能討論分辨清楚了，既能與人取得共識，又能落實政策，處人與做事兩相宜，這樣才是最好的溝通討論之道。

不能兼有八美，適有一能，則所達者偏，而所有異目矣。

否則，個別地只有一種能力，則所能完成的任務只有一小部份而已，因此對他們的美稱也各不相同了。

是故：

聰能聽序，謂之名物之材。能定主題者，名物之才。

思能造端，謂之構架之材。能創新觀點者，構架之才。

明能見機，謂之達識之材。能推情度原者，達識之才。

辭能辯意，謂之贍給之材。能講說清楚者，是口才好的人。

捷能攝失，謂之權捷之材。能及時修正錯誤者，應變敏捷之才。

守能待攻，謂之持論之材。能維護立場者，完備理論之才。

攻能奪守，謂之推徹之材。能改變別人立場者，奮勇進攻之才。

奪能易予，謂之貿說之材。勝而不驕者，適合做外交遊說工作。

**通材之人，既兼此八材，行之以道。與通人言，則同解而心喻；與眾人言，則察色而順性。雖明包眾理，不以尚人；聰叡資給，不以先人。善言出己，理足則止；鄙誤在人，過而不迫。寫人之所懷，扶人之所能。不以事類犯人之所婟，不以言例及己之所長。說直說變，無所畏惡。采蟲聲之善音，贊愚人之偶得。奪與有宜，去就不留。方其盛氣，折謝不吝；方其勝難，勝而不矜；心平志諭，無適無莫，期於得道而已矣，是可與論經世而理物也。**

「通材之人，既兼此八材，行之以道。」

但是，通才者，就是上述八種人才的通備綜合，事事皆能了解，且懷抱理想，積極為社會服務。最重要的是，通才談事情是為服務國家社會的，而不是為自己利益，更不是只是追求面子而已。

「與通人言，則同解而心喻」

通才碰到通才，無聲有聲都好，一講就通。

「與眾人言，則察色而順性」

他們跟眾人談話、說理、遊說時，會觀察聽者的狀態，了解他的立場愛好以及忌諱，適當地發言，不會造成衝突。

「雖明包眾理，不以尚人」

他們雖然自己事事皆曉，卻不會因此自恃高尚，而輕視別人。

「聰叡資給，不以先人」

他們雖然聰明過人，腹中理論豐富，但仍不會搶人家的話，會讓別人先講完，別人講得舒服暢快了，才把自己更有道理、更有深度的話慢慢說出，這樣別人也願意聽取了。

「善言出己，理足則止」

而講話時，把重要論點講完了就好了，因為是要讓別人有自己思索理解的充裕時間，不要佔滿整個發言的時段，讓別人聽得累壞了。

「鄙誤在人，過而不迫」

當別人講錯話時，讓他知道錯了就好了，不會藉此壓迫別人，而是會給別人留面子。

「寫人之所懷，扶人之所能」

開會時，對別人關心的事情，要趕快先提出來討論，以獲得讓人心安的結論；對別人能力的強項，要先開出話題，讓他們有機會受到贊揚。這樣，別人也會願意支持你在這次會議中要處理的事情了。

「不以事類犯人之所婟」

不要故意挑一些話題，那些都是涉及別人痛點的事情，人家本來不想被提出來談論，而你把話題提出來，雖不是直接罵人，卻是暗中壓制別人，讓人家難堪，這樣做很犯別人忌諱。

「不以言例及己之所長」

不要老是提一些自己得意的話題，以致人家又得要誇讚你，這顯示你自己很幼稚，永遠忘不了過去的一點點小成就，而不能進入新的局面。開會，就是要關心團體目前所面臨的大事，來貢獻才能，而不是只想要在眾人面前讓自己很有面子而已。

「說直說變，無所畏惡」

對於該講的有道理的話，也不怕別人的惡勢力，直言不諱，勇於說出，以追求整個團體的福祉。

「采蟲聲之善音，贊愚人之偶得」

即便別人地位低下，若有好的意見，也要採納。平常很不行的人，有時也會碰巧能提出好的意見，這時也要接受、肯定、讚美他們。不過，他們這些人之所以會開口，還是因為你自己平時對人態度良好，才有可能，否則他們不說話沒人嫌他話少，相反還得冒著言多必失的危險。

「奪與有宜，去就不留」

不論是支持或是反對他人的意見，都是就事論事，據理力爭，得理則止，不再追擊。拿得起，放得下，而不是比氣勢、比面子，以致一直執著在同一件事情上。

「方其盛氣，折謝不吝」

別人採高姿態時，可以謙退一下，也不覺得委屈，因為不想引起衝突。

「方其勝難，勝而不矜」

講贏別人時，就立刻收歛氣勢，留給人餘地，因為不是要贏過別人，而是在為國家做事而已。

「心平志諭，無適無莫，期於得道而已矣，是可與論經世而理物也。」

心平氣和，就事論理，什麼事都沒有非如何不可，只是每件事都努力推動而已，一心為社會國家好。這種通才者，才是可以談論經理天下事務、且一起戮力實行的棟樑之才。

**第五章:《材能》**

或曰：人材有能大而不能小，猶函牛之鼎不可以烹雞。愚以為此非名也。夫能之為言，已定之稱；豈有能大而不能小乎？凡所謂能大而不能小，其語出於性有寬急；性有寬急，故宜有大小。寬弘之人，宜為郡國，使下得施其功，而總成其事；急小之人，宜理百里，使事辦於己。然則郡之與縣，異體之大小者也；以實理寬急論辨之，則當言大小異宜，不當言能大不能小也。若夫雞之與牛，亦異體之小大也，故鼎亦宜有大小。若以烹犢，則豈不能烹雞乎？故能治大郡，則亦能治小郡矣。推此論之，人材各有所宜，非獨大小之謂也。

本文反對人才「能大不能小」的說法，主張能大即能小。但有大小異宜，亦即有適合大的或適合小的的不同，亦即能力有適大適小的不同，而不是能大不能小、或能小不能大的問題。能力大小以適於郡國之治或省縣之治而有差別，所以是適於治理的領域大小有別。文中以個性寬弘與急小之別說之。其實，寬弘與急小既是個性的差別，也正是能力本身的差別。寬弘之人，讓部屬來辦事，自己收穫即可，所以可以關照到更大的領域。急小之人，事辦於己，故所治理之範圍不能過大。

通常而論，治大國或治小國，有個人命運或時代環境的不同，能力強者未必有機會治大國，能力差者未必無機會治大國，但這不完全是能力的問題，故不多論。應該討論的是，如何培養治大國的能力，當然，這是從治小國的能力培養起來的。上文以個性寬弘、急小區分之，實際上，寬弘之人有命運上只能治小之時，急小之人有命運上得以治大國之時，因此，重點還是寬弘之能，優於急小之能。所以一方面是能力大小強弱的問題，但另方面卻還有能力型態的問題。

本文即結合能力大小與型態，而分析治國的人才。前以郡國與縣鄉二分等級，以談能力大小問題。以下將以中央朝廷與地方郡國二分，相當於現在的中央政府與省級政府，用來談將人才放在中央為臣，與放在地方為君的表現異同問題。

**夫人材不同，能各有異：有自任之能，有立法使人從之之能；有消息辨護之能，有德教師人之能；有行事使人譴讓之能，有司察紏摘之能；有權奇之能，有威猛之能。**

「夫人材不同，能各有異：」

人才不一，故而各人能力型態互異。以下，先就能幹事的類別進行分類，之後，再進行這些類型放在中央或地方時，各有什麼良莠之別的說明。

「有自任之能」

有自己能自覺天命，獨立承擔責任者，自己行事即可為百官表率者，是為清節家之才；

「有立法使人從之之能」

有能制定規範、法律，使人遵從者，是為法家之才；

「有消息辨護之能」

有能溝通意見，協助抉擇大事，以便解決問題者，是為口辯之才；

「有德教師人之能」

有能潔愛自身，率為典範，以教育子弟者，是為儒者之才；

「有行事使人譴讓之能」

有能夠將人與人間的是非衝突辨析清楚，讓人們自知不宜，願為修正的能力者，表示他對事理發展有豐富經驗，能提出有效進程步驟的觀念。這個型態不易對應十二種基本型，屬於智意但較為守道者。

「有司察紏摘之能」

有能夠將別人的隱惡糾察而出，使不能藏匿的能力者，是為臧否之才；

「有權奇之能」

有能清理繁瑣，提出奇謀，解決複雜難題，完成各種建設的能力之者，是為伎倆之才；

「有威猛之能」

有威武勇猛，能為國投入戰場，殺敵制勝的能力者，是為戰場上的將帥之才。

以上的分類，與下面的分類，基本型一致，但少了幾樣，以致不能一一對應，但道理相同。重點是，說明不同類型的人才，在中央朝廷做大臣，或是在地方諸侯國擔任國君時的表現異同問題。這裡，倒是可以說能大不能小的問題，即能在全國大範圍內做大官的人，不一定能在地方小國擔任諸侯王。為什麼？因為在中央做大官，上有君王協調各部，自己適才適任即可。但在地方為君時，若是只能守住原來的專長，卻不能調節各部，就反而做不好。故能大不能小是說：能在大國做大官，不能在小國做國君。

夫能出於材，材不同量；材能既殊，任政亦異。

能力的表現是依據人才的類型，人才因其受到氣稟結構所影響，氣稟能量有大小之不同，故而人才的能量也不同，人才能力互異又氣量大有不同，則適合擔任主政的專職業務也有就所不同了。

是故：自任之能，清節之材也。故在朝也，則塚宰之任；為國，則矯直之政。

清節家在中央適任百官之長，即六卿之首，綜理庶務；若自己擔任郡國首領，他的施政風格便是用在矯正錯誤的民情風俗、或官場風氣上。因為民情風俗、官箴德教就是他最能著力的重點。（流業篇指清節是師氏之任）

立法之能，法家之材也。故在朝也，則司寇之任；為國，則公正之政。

法家在中央為官，適任司寇，掌理司法刑獄部門；若自任國君，定能秉公處理大小糾紛。這裡，法家又偏向刑獄之類。但是，地方諸侯王要處理的不只是人民的訴訟，還有地方建設、戍邊、教育、實業、交通運輸等等事業都要管，如果只是司法之能，則這些事情就不一定都能處理好了。

計策之能，術家之材也。故在朝也，則三孤之任；為國，則變化之政。

術家多計謀策略，適任中央君王之佐助之臣，三孤為三公之佐助。若在地方自任國君，則能為變化之政，亦即不受現象羈絆，能隨時反應變局。但是，要是天下太平，這類的地方國君卻要突發奇想，這也是極為擾民的。

人事之能，智意之材也。故在朝也，則塚宰之佐；為國，則諧合之政。

智意者，術家之次流，通達人情，在中央為官，則適任首相之佐。若在地方為君，則能為諧和之政，亦即不會為了政策的推動而委屈人心，不會讓自己與部屬起衝突。

行事之能，譴讓之材也。故在朝也，則司寇之佐；為國，則督責之政。

能為行事譴讓者，因其對事業推動經驗豐富，能準確掌握業務的節奏，在中央為司寇之佐。若在地方為君，則能親為督導，不會受下屬矇蔽，故而對於業務的推動節奏分明。

權奇之能，伎倆之材也。故在朝也，則司空之任；為國，則藝事之政。

伎倆之才，能為工藝，在中央，適合負責建設部門；在地方施政，會把建設工程做好。

司察之能，臧否之材也。故在朝也，則師氏之佐；為國，則刻削之政。

臧否之人，在中央可以協助太師，做皇室子弟的助教。但若自己擔任地方國君，施政會刻薄。

威猛之能，豪傑之材也。故在朝也，則將帥之任；為國，則嚴厲之政。

將軍適合在戰場上殺敵，故在中央，就擔任領兵統帥。但是若做了地方首長，治國會過於嚴厲，傷恩。因為他對待人民百姓像對待軍隊，誰都受不了。

凡偏材之人，皆一味之美；**故長於辦一官，而短于為一國。**何者？夫一官之任，以一味協五味；一國之政，以無味和五味。又國有俗化，民有劇易；而人材不同，故政有得失。

以上各種偏才之人，能力型態固定有限，在中央為官，與眾人協調治國則佳，因為是國君在上面替大家協調的，但是，他們在地方任一國之君時，反而做不好。關鍵在，被人協調則易，領導眾人則難，各種能力都得具備，再加上民俗風情各異，人有易治難治之別。因著人才類型多元，故而施政得失亦有別。

因此，再加上地方民情的考量時，則什麼樣的人到什麼樣的地方主政為國，這是很重要的用人哲學。以下考慮的就是從地方民情的個別不同，討論對於主政的地方首長的影響，重點是，地方上什麼樣的民情需要什麼型態的首長，這是各不相同的。因此這真是用人哲學的智慧考驗。

是以：王化之政，宜於統大，以之治小則迂。

以王道自然之法施政，宜於治理大國，若做地方施政，則要具體落實，王道自然便流於迂腐了。王化之政要看定義，劉劭自己沒下定義，若是儒家的王道之政，強調行仁政，則應無大小異宜之別，若是道家自然無為之政，強調無為自理，則或可言治小則迂。

辨護之政，宜於治煩，以之治易則無易。

口辯之人能溝通眾人之間的繁瑣言論，辨義析理，使眾人終於清醒，故而眾人間繁瑣之糾紛由他處理則佳。但是，有些事情就是簡單的善意，無一定章法，以人情愉快為原則，此時，若請這種辯護之才來處理，他會化簡為繁，話說太多，反而把大家搞昏頭，因此把事情搞複雜了。

策術之政，宜於治難，以之治平則無奇。

術家能在大變危難之局為國謀事，展現權謀之奇材。但若在承平之時，沒甚麼好傷腦筋的大事，因此他的優點無處顯現，他的才智，也就人不能見矣。所有需要去辦的事情，就是一幫篤實之人即可落實。那他就只好繼續多讀書、看電影、爬爬山、或者是玩玩貴重的玩具，浪費一下金錢吧！

矯抗之政，宜於治侈，以之治弊則殘。

個性嫉惡之人，行矯正過猛的政策，此時，處理社會奢侈浪費的毛病是適合的，但若處理風俗的弊端之類的事情時，則會因手段過度激烈，而致百姓受傷過重。奢侈行為本身已經過度，宜於糾正，決不寬貸。但弊端有多種，有過、有不及，不能皆用矯正過失的強力手段處理，有時是要給予照顧才能治弊，此時仍一味矯抗，則近殘暴矣。

諧和之政，宜於治新，以之治舊則虛。

智意者為國，喜諧和之政，他的才能本來就喜於謀求和平，因此給他一些新的局面去應付時，只要中央政策確定，由他執行，則他可以磨合差異，把人事的問題處理好，而讓各方人馬儘快各就定位，因為新的團體大家互不熟悉，必須要眾人和和氣氣才能進入共事狀態，協調配合；但若面對老舊的團體、組織、業務的話，因他太會原情推度，太過尊重老傳統，因而不肯衝撞，結果因為許多老舊的潛規則太多，就阻礙了組織的發展，而他又不肯大刀砍除，則反而對事業的進展不利，一事無成。

公刻之政，宜於紏奸，以之治邊則失眾。

公正但刻薄寡恩的政策執行者，適合治理奸惡的地方，因為惡人須有惡人治，清節家及智意者皆求人情圓滿，反而下不了重手，反而不宜，於是需要公刻之政者，公正但嚴厲不貸，即收效果。但若是去管理邊疆的百姓，則會因寡恩而失去人民，人民即逃往他國，因為邊疆多是貧惡之地，固然王法不從，但首要仍在建設及求富，建設搞好了、人民富裕了，這時才來要求守法，否就一上來就用中央的法令嚴懲，則人民就用腳投票，棄國而去了。

威猛之政，宜於討亂，以之治善則暴。

讓能打仗的人做地方官長，適合放在需要用兵的地方，若用在民風純樸的地區，則會對小事情都要大動手術，在普通的日常生活中要求制度建構，如此之施政過於粗暴，以致人民受不了。

伎倆之政，宜於治富，以之治貧則勞而下困。

喜愛搞公共建設的伎倆之才、負責工藝之工程型人才，治理富裕的地區是適宜的，因為他能動用財力、物力投入工程，但是若去治理貧困的地區，他仍然大搞工程，那就會困於財力，既困於財便大動人力，終於導致人勞力困，民眾苦不堪言。

故量能授官，不可不審也。

所以國君在將何種人才送到何種地方去主政？這是要好好考量的。考量的方法就是：先從地方特色，找到施政重點，然後再挑選適合人才，以便恰當治理。

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；至於國體之人，能言能行，故為眾材之雋也。人君之能異於此：故臣以自任為能，君以用人為能；臣以能言為能，君以能聽為能；臣以能行為能，君以能賞罰為能；所能不同，故能君眾材也。

此處重點與前處又有不同，討論的問題層次再度拉高，提升到君臣之異。本文以能言、能行、能聽、能賞罰來說人才等級。最高級的君王是能用人、能聽、能賞罰；大臣是能自任、能言、能行，為國體等級；或能言、或能行則為偏才等級。其實，人才置於大國則為大臣，置於小國則為國君，當其成為國君時，則必須能用人、能聽、能賞罰，這也是他作為最高領導人須有的能力了。事實上，任何一個人都有可能同時是比自己更高層的領導的部屬，又同時是自己單位內的領導。所以，人人都應追求成為通才：能自任、能言、能行；能用人、能聽、能賞罰。

**第六章：《利害》**

**１２２２通識由此開始：**

蓋人業之流，各有利害：

不同的人才，在出處之際有不同的命運，命運的好壞，決定於他的才幹在施展時、或尚未授官而只是被認識時，對眾人的影響狀況。一個基本原則：施政後讓眾人皆得利，自己自然好運；若是讓惡人受害，自己也會遭殃。

夫清節之業，著於儀容，發于德行；未用而章，其道順而有化。故其未達也，為眾人之所進；既達也，為上下之所敬。其功足以激濁揚清，師範僚友。其為業也，無弊而常顯，故為世之所貴。

清節家，儀態高雅，外貌給人願意親近的好感，行事基於道德考量，形象良好。未為政府官方所拔舉之前，已有良好形象為世人所知，日常從眾、處事，皆順應天理、道德、人情，而能治事成功。故而未仕而已多獲推薦。就任之後，處事得宜，上下敬重。關鍵就在，他既能將奸邪之人逐出權力核心，又能讓仁人志士充分發揮，成為眾人的典範，因此他自身為官處事的行宜，就是全體百官的表率。他辦理的業務，因為沒有私心的掛搭，所以事事到位，功效卓著而影響久遠，故而人民一直惦記著他的功績，是整個時代都感念他的施政。

法家之業，本於制度，待乎成功而效。其道前苦而後治，嚴而為眾。故其未達也，為眾人之所忌；已試也，為上下之所憚。其功足以立法成治。其弊也，為群枉之所讎。其為業也，有敝而不常用，故功大而不終。

法家人才，所長在建立法律、規範、制度、細則、程序，制度是死的，人使用之而為生活才是活的，故而法家人才的才幹要在他的法規、制度成為國家政策之後，經百姓施行而大治之後，才能見出。法家的方案，使用起來，百姓首先感到痛苦難耐，因為法律必是嚴謹的，約束的，限制的，甚至是懲罰的，但它都是為了百姓的福祉而設的，因為若是照之施行，有結果之後，規範建立，就收效宏大。故而這類人才，在未授權任官之前，已遭人忌，因為人們都畏懼由他掌權。及其施政，更是人人害怕，深恐觸犯法條為其所懲罰，連他的長官都會對她畏懼三分。他施政的效用可以為國家建立功業，使人人守法，而致社會秩序大進，國家得利。缺點是壞人遭殃，而懷恨於法家。所以這一類的事業，因為有這樣的基本缺點，故而不會常常成為國家的重大推動政策，雖然對國家功勞很大，但施行者更常不得善終。這就是在講商鞅。

術家之業，出於聰思，待於謀得而章。其道先微而後著，精而且玄。其未達也，為眾人之所不識。其用也，為明主之所珍。其功足以運籌通變。其退也，藏於隱微。其為業也，奇而希用，故或沉微而不章。

術家人才，他們的事業是為國家社會的大變局解決困境，災難來時，事多而繁劇，需細心清理問題，找出關鍵要害及處置步驟才能解困。所以這類人才的功業在開始時會讓大家不明究理，等到效驗出來了，才恍然明白他的精奇巧妙。此類人才雖然平日胸懷大志、充滿奇策，但都不是一人之力可為成功者，因此本人在社會上反而沒有什麼表現，一定要等到國家遭逢變局，個人受到重用，才會展現他過人的智謀，因此這類人才需要更有智慧的君王才懂得珍惜。他為國謀策，計策訂於廟堂，施政成於國境。他的救國大業完成之後，大材又再度無處可用了，只好退藏於民間。由於他主政的事業型態過於奇詭，所以並不會常常被請益且使用，所以這類人才反而常常處於默默無聞的狀態。他們都是了解很多事情，但懶得自己去做一些小事情，所以自己一個人也幹不了甚麼大事情，反而就是平日傭慵懶懶的。對它們這些人而言，運用智慧本身就是最愉快的事情，就算沒有功業可為，平日也會自己找些用智的樂趣，不會不甘寂寞而急求出仕。

智意之業，本于原度，其道順而不忤。故其未達也，為眾人之所容矣；已達也，為寵愛之所嘉。其功足以贊明計慮。其蔽也，知進而不退，或離正以自全。其為業也，諝而難持，故或先利而後害。

術家之流而為智意，智意是能解決人際之間的小事情的人才。一般來講，事業的成功需待人謀，而人心好小利、惡勞役，為官者則只求施政有效果，卻懶得費心做有效管理，自己也多不能承擔重責大任，這種情況，就讓小人有機可乘。智意之才，窺伺人情，以順服領導者的私心慾望為處事的要點，決不因正道而忤逆上級，平日就顯得乖巧討好，但只討好有權有勢之人，卻不關心社會正義及國家建設之實事實業。故而智意之人在未任官職前，大家都很歡迎他在身邊圍繞，因為他只講討好人心的話。而他一旦為官，則更會利用職權為大官辦私事，故而在官場上更加受寵，因為只要有他辦事，長官就好處更多，而長官的為難之處，也都被他擺平了。他的好處是處理公家事情可以讓原本的好事更為受到百姓的親愛，因為只要長官自己要好，智意之人也是要投其所好，而讓百姓感念長官之恩德。但他的用心還是在他自己的人情利益上，而不是在國家的利益中。所以他們的缺點是有私利就去貼近，而不知進退，甚至走邪道以為長官及自己謀私利。當然私利的場景是永不間斷，因為人心的私欲就是永不間斷。這種人主政掌權的話，只管討好上上下下，不辨是非，一時尚能維持穩定，時間一久，因為沒有利民的政策，又不能黑白彰顯，結果便處處失誤。所以，總是以討好長官、協調私利的方式為官者，根本上是沒有治國、理事的能力的人，由他掌權，只會有短暫的榮光，很快就會因為辦不好各種事情而令人唾棄。所以，為官者仍應守正處事、建設福國，而不是謀人己之私利而已。

臧否之業，本乎是非，其道廉而且砭。故其未達也，為眾人之所識；已達也，為眾人之所稱。其功足以變察是非。其蔽也，為詆訶之所怨。其為業也，峭而不裕，故或先得而後離眾。

清節之次級為臧否，言人是非，以自身高潔而揭人是非者。未任官前，令名已顯，一旦任官，因其所言皆是，眾人亦以其揚善貶惡而稱贊其能。他的功績是可以為國家分辨人謀之是非。他的缺失是自己會被所批評指責的惡人所怨恨。由他主政之事業，嚴苛而不寬裕，開始可以得民心，但長久之後，好人也得有缺點，因此好人也受苛責了，故而久之眾離。所以，切記不是甚麼事情都要拿仁義是非來評價，這很令人討厭的！譬如說喝甚麼茶？看甚麼電影？去甚麼地方玩？

伎倆之業，本於事能，其道辨而且速。其未達也，為眾人之所異；已達也，為官司之所任。其功足以理煩糾邪。其蔽也，民勞而下困。其為業也，細而不泰，故為治之末也。

法家之次級為伎倆，伎倆為能謀實業或小事之幹才，亦為可為工藝之事之人材。能做事，清楚而有效率。平日才能已顯，未任官而人稱奇之，已任官則能成事而受信任。他的功績主要是幫忙辦理繁瑣細務，匡正奸邪。他的缺點是事理主導，情理、義理、道理頗為疏略，任務本身第一至上，幹起事來，六親不認，大家跟他一起忙累。由他主政，瑣碎的環節很多，施政不寬裕，從政治領導來講，算是等級較低的領導型。然，雖為治之末，卻不可無此一治。現代的管理系統，頗多這一類的人事物。只知訂計畫、責效率、做管控，其實對於事業的目的，及人心的感受沒有深刻理解。

**第七章：《接識》**

夫人初甚難知，而士無眾寡，皆自以為知人。故以己觀人，則以為可知也；觀人之察人，則以為不識也。夫何哉？是故，能識同體之善，而或失異量之美。

＜接識＞談人才與人才之間的互相理解問題。人人都以為自己知人，都以己智觀人、知人、看人、談論他人，都不會讚許別人的觀人意見。為何？就是屬於自己類型的人才才能賞識，不同類型的人才則不會當他是人才的，批評起來別人一身都是缺點。

何以論其然？夫清節之人，以正直為度，故其曆眾材也，能識性行之常，而或疑法術之詭。

清節家看待人才時，以人才的德性為品鑑之要點。因此對人們正常的行宜品鑑時都很清楚準確，但卻對法家與術家的作風、策略不無疑慮。以為其為詭詐之道。但開國不能沒有術家，治國不能沒有法家，國治之後才有清節家被推上高位。

法制之人，以分數為度，故能識較方直之量，而不貴變化之術。

法家之人，喜歡定規矩、制度，凡事有明確的規矩、制度，因此要他來辨識方案的規矩、制度時他是很精到的，但若要他評量術家的權謀詭策則是不能欣賞的。法家重規矩、制度的建立，才能辦成事業。對術家之無視法律規範，專門見縫插針的行事風格，十分不喜。其實，一片廢墟靠法家建設，障礙衝突靠術家排除，法家幹不好造成衝突時，或法家幹得好卻被別國侵犯時，就需要術家了。所以，他們術家不守成法，請別介意！

術謀之人，以思謨為度，故能成策略之奇，而不識遵法之良。

術家重謀略，有奇策，但對使用法制、規章來治國理事的功效並不尊重。其實有變局時需術家，但要長治久安時就需法家，兩家應互相欣賞、協調共事才對。

器能之人，以辨護為度，故能識方略之規，而不知制度之原。

器能之人能定一小國、安一小邦，有實踐能力的幹才。凡事勘其效驗，故能了解政策方略的好處，故能聽學而受用，但智不及原，不能自創，因此不能體察創制者的智略。道理方面沒有才華，只能實踐，不能講說根本目的，這是器能不如國體的地方。

智意之人，以原意為度，故能識韜諝之權，而不貴法教之常。

智意之人揣摩人心隱微的工夫一流，故而人們在想一些計謀詭詐之事時，他十分理解，而且能立即配合效行，但對於法律教化的守常之道，他不能尊重。因為壞的領導者本身也不想守法，而且只有走法治的空隙才能攫取私利。

伎倆之人，以邀功為度，故能識進趣之功，而不通道德之化。

伎倆之人，重行事有結果、有效驗，看別人做事時也只察其有功與否，對於沒有立即貢獻的儒者教化這種事業，沒有興趣，不能肯定。所以搞工程的人掌政時，要提昇自己的人文素養。

臧否之人，以伺察為度，故能識訶砭之明，而不暢倜儻之異。

臧否之才關心是非道德教化，看人時重視他的道德操守，嫉惡過甚，所以看人時重視禮儀小節，辨明行為時以是否符合義理之是非為判斷的重點，因此對藝術休閒並不肯定，對瀟灑不拘的行誼，不能欣賞，對於那些長處在要讓世界變得更美麗的風流人士，臧否之人是很不肯定的。

言語之人，以辨析為度，故能識捷給之惠，而不知含章之美。

口才便給之人，以講話的能力來看人，對於同樣口才好的人的言語要旨，他一聽就能切入，並且能精確地給予讚辭。但是，對於懂得謙讓美德的人，卻不能欣賞。因為謙虛的人不以場合上的言語便給尚人，所以言語之人見不到這種謙德之人的長處。其實，人際互動之際，有需要讓人的時候，也有需要給人面子的時候，能做到這點，才是更高級的人才的品德，只能在言語辯論中看人輸贏的言語之人，進不了這種意境的內心世界。

是以互相非駁，莫肯相是。取同體也，則接論而相得；取異體也，雖曆久而不知。

不同類型的人才互相不能欣賞對方的優點，不能肯定對方的好處與建樹。只有同類型的人才才能好好相談、討論，為國共謀事業。當不同類型的人在一起時幹事業時，若沒有一個想要了解別人的心態時，則不論共事多久，都仍然不知道別人的長處，一旦彼此之間又有競爭心時，就更不能互相欣賞，甚而不能共事了。所以，在職場上不能真心讚美別人時，其實仍是自己能力型態侷限的結果。能力型態多元，且胸襟開闊者，才會欣賞各種類型不同的人才。只不過，人們一旦有了競爭心，就會因不識，進而輕視，進而傷害了。

凡此之類，皆謂一流之材也。若二至已上，亦隨其所兼，以及異數。故一流之人，能識一流之善。二流之人，能識二流之美。盡有諸流，則亦能兼達眾材。故兼材之人，與國體同。欲觀其一隅，則終朝足以識之；將究其詳，則三日而後足。何謂三日而後足？夫國體之人，兼有三材，故談不三日，不足以盡之：一以論道德，二以論法制，三以論策術，然後乃能竭其所長，而舉之不疑。

前此有十二流業，此處之人才皆僅是其中一種流業，不過，其實就是清節、法家、術家三家三類，及其分流。總之，有一流識一流，有二流識二流，兼有眾流則識眾流。兼流之人才與國體同，國體者兼有清節、法家、術家三家之能，且量大材足，這種人才，看他一方面的才能，需要一天，但要查知他所有才能，需要深談三天，一論道理義理，二論法制事理，三論計謀情理。這樣才能徹底搞清楚對方的實力，而全權授受，用人得宜。

然則，何以知其兼偏而與之言乎？

那麼，一個新的問題，要怎樣才能知道人才是僅有一偏、還是兼有數流呢？

其為人也，務以流數，杼人之所長，而為之名目，如是兼也；

兼才者，能夠就他人所歸屬的類型，說明他人的優點，而給以立名稱目者。自己心裡有底，才能知人之長。自己實力雄厚，才能公然讚人之美。這是兼才的人才有的胸襟。

如陳以美，欲人稱之，不欲知人之所有，如是者偏也。不欲知人，則言無不疑。是故，以深說淺，益深益異；異則相返，反則相非。

偏才者，光說自己知道的事情，拼命彰顯自己的優點，然後總想等著人家來稱讚他，表示這種人心中只有自己的表現才是最重要的事情，對於別人的優點他不想知道，也不肯標榜讚美。其實就是不能知人，也可以說是自己的器量狹窄。當他說明事情時，只會在自己專業知識上同語反覆，不能落下來善喻之而使人明白，講得愈專業，人家愈難明白，彼此之間就愈會形成差異的立場，然後就會吵起來了。偏才之人，既然不想知道別人的優點，就對於別人所說的盡找毛病來批評，結果說者與聽者在討論事情上的程度與層次都不相同，如此差距愈大，對立就愈強，彼此就只能吵架了。

偏才之人還有許多行為上的特徵，可以活發生動地勾畫出來。

是故，多陳處直，則以為見美；

別人多講些公正的話，就以為人家在邀譽；

靜聽不言，則以為虛空；

別人靜聽不說話，就以為人家肚裡沒貨；

抗為高談，則以為不遜；

別人發言講些理想高遠的話，就以為對自己不禮貌；

遜讓不盡，則以為淺陋；

人家因謙虛而話不多說時，又以為人家見識淺薄；

言稱一善，則以為不博；

人家只針對某件事詳談析論，就又要批評對方不廣博。

曆發眾奇，則以為多端；

人家提出各種突發奇想的點子，就又要批評對方講話沒有頭緒；

先意而言，則以為分美；

人家比自己先說出了某些道理時，又要認為對方搶了自己的風采；

因失難之，則以為不喻；

當別人因論點之缺失而遭質難時，就認定對方一定是不懂的；

說以對反，則以為較己；

當別人說了跟自己立場相反的話時，就以為別人就是來找自己麻煩的；

博以異雜，則以為無要。

當人家講話議題廣博、材料複雜時，就說別人講話是抓不到重點的；

論以同體，然後乃悅；於是乎有親愛之情、稱舉之譽。此偏材之常失。

一定要別人跟自己完全一樣，附和自己，才會高興，才會稱讚別人，進而與人親近。這樣的人，就是一偏之才的人。這些態度，也都是偏才常有的缺點。

**第八章：《英雄》**

夫草之精秀者為英，獸之特群者為雄；故人之文武茂異，取名於此。是故，聰明秀出，謂之英；膽力過人，謂之雄。此其大體之別名也。若校其分數，則牙則須，各以二分，取彼一分，然後乃成。何以論其然？夫聰明者，英之分也，不得雄之膽，則說不行；膽力者，雄之分也，不得英之智，則事不立。是故，英以其聰謀始，以其明見機，待雄之膽行之；雄以其力服眾，以其勇排難，待英之智成之；然後乃能各濟其所長也。

精秀之草為英，特群之獸為雄，故具文武之長才者以英雄取名。英謂聰明，武謂膽力。但一個人才是否為英或為雄，卻須英雄兼具才可為英或為雄，英具部分雄者為英，雄具部分英者為雄。否則英不成英，雄不成雄。聰明之英，亦需雄之膽力才能聲入心通、言語中人心，而敢於實踐。膽力之雄亦需英之智慧，才能處置得宜、慮定計謀，而完成事業。英之聰明能知事理，能對環境變化有察覺，知道目前該做甚麼事，但仍需有膽力才能去做那件事。雄者自身有威猛之能力，固然有勇氣去運用他的威猛之力，卻更需有智慧才能在運用之時掌握關鍵、強施而成。所以英雄之才分，在一人之身，兩須兼備，才得成為英才或成為雄傑。

若聰能謀始，而明不見機，乃可以坐論，而不可以處事。聰能謀始，明能見機，而勇不能行，可以循常，而不可以慮變。若力能過人，而勇不能行，可以為力人，未可以為先登。力能過人，勇能行之，而智不能斷事，可以為先登，未足以為將帥。必聰能謀始，明能見機，膽能決之，然後可以為英：張良是也。氣力過人，勇能行之，智足斷事，乃可以為雄：韓信是也。

以下分別從英以及雄的個別角度，討論到達何種境界方真為英，方真為雄。

若聰能謀始，而明不見機，乃可以坐論，而不可以處事。聰能謀始，明能見機，而勇不能行，可以循常，而不可以慮變。

首先就英的部份而言。人才有頭腦可以理解情境變化之端要，知道處境的艱困之處，但還不能對環境人際之發展變化有所掌握，不能提出有效對治的方案，那就只能關在房裡，講講所知，卻仍不能獨當一面，面對事物做當下之處置。若既能知道問題的發生，又能找到解決問題的關鍵，卻缺乏膽識，不敢獨力承擔，勇敢去做，則這種人還是只能應付平常的事情，不能責其對付變局，以強力介入，及改變走向。這種型態雖近於英，但尚頗不為足。要能知道問題，又能找到解決的策略，還敢於出面處理，這才是真正的英才的典範。

若力能過人，而勇不能行，可以為力人，未可以為先登。力能過人，勇能行之，而智不能斷事，可以為先登，未足以為將帥。

其次就雄的部分而言。有有力之才者，有威猛赫人之體力及技藝，但他心力不濟，不敢單獨承擔局面，沒有膽識，那他就只是一個身強體壯之人而已，這叫做「力人」。還談不上「先登」。「先登」者必兼具強壯的身體、高超的戰技，以及衝鋒陷陣的勇氣，才能在戰場上擔任先鋒，以其過人的威猛氣勢，破敵致勝。但即便如此，還不是不足以擔任統帥三軍，而議定戰略計謀，必須尚有過人的聰明智慧，才能在瞬息萬變的戰場上，看清有利的戰局，挽救不利的局勢，使其威猛之氣力，發揮最大功效，而成為戰場上的領導人才，這才足以成為真正的雄才的典範，而成為戰場上的將帥之才。

前者張良，能謀始、能見機、能勇行。

後者韓信，力能過人、勇能行之、智能斷事。

體分不同，以多為目，故英雄異名。然皆偏至之材，人臣之任也。故英可以為相，雄可以為將。若一人之身，兼有英雄，則能長世；高祖、項羽是也。然英之分，以多於雄，而英不可以少也。英分少，則智者去之，故項羽氣力蓋世，明能合變，而不能聽采奇異，有一範增不用，是以陳平之徒，皆亡歸高祖。英分多，故群雄服之，英才歸之，兩得其用，故能吞秦破楚，宅有天下。

體分不同，以多為目，故英雄異名。然皆偏至之材，人臣之任也。故英可以為相，雄可以為將。若一人之身，兼有英雄，則能長世；高祖、項羽是也。

是英才或是雄傑者皆為能夠兼具英雄之特色者，以其體分多少以定其為英才或雄傑。但或英才或雄傑仍為一偏之才，可為人臣，為相為將，但尚非完美的領導人。兩者皆全備才夠得上是完美的英雄，才能領導一世之變局，成就天下之事業，劉邦、項羽就是兩者兼備的領導人。

然英之分，以多於雄，而英不可以少也。英分少，則智者去之，故項羽氣力蓋世，明能合變，而不能聽采奇異，有一範增不用，是以陳平之徒，皆亡歸高祖。

但是，比例上，開國英雄者仍應英分多於雄才。若是英智稍欠，則部屬中屬英之才者不能留，如項羽。他雄傑過人，智謀亦足能慮變局而掌握之，但智悟上不能收取比他更具奇詭高妙的思想，故有范增而不能用、有陳平而歸劉邦。

英分多，故群雄服之，英才歸之，兩得其用，故能吞秦破楚，宅有天下。

英雄兼具，但英智要更多，而自己本身仍為雄傑，故雄傑者服之，英智者亦歸之，帳下英才、雄傑者兼具，這樣的英雄，才能成為帝王，如劉邦，吞秦破楚，擁有天下。

人就是要一直提升能力，才能領導能力低於你的人為你辦事，而不是自己辦事，但是所辦之事都是自己理解且敢於施行之事，於是眾英雄就像自己的分身，一人意志掌理天下。若他人才智、雄傑高於自己，自己肯定不能容人，他人亦不能服氣，就只能做自己一己之力能做的事了。通常，胸襟的根據還是在智慧能力。因此，光講要有胸襟，卻無智慧能力佐助，則胸襟的格局是很有限的。這世界，本來就應該是智慧更高的人做領導，否則，反之之時，就是暴力統治。

然則英雄多少，能自勝之數也。徒英而不雄，則雄材不服也；徒雄而不英，則智者不歸往也。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，乃能役英與雄。能役英與雄，故能成大業也。

故而領導者自己的英雄氣分質量之多寡，就是決定自己能成就事業的大小。只有英智而威猛之勢不足以攝人，則雄傑不能折服。雄傑要折服於比他更敢犯難者，如若此領導人兼有英智奇發，則為其領導，更能暢快淋漓，領袖意志之所指，即是雄傑戰戈之所趣。至於領袖膽量過人，但才智不足，不能掌握機先，不能識變之局，不能一點就明，則英智之才無法臣服。故而只具雄膽之領袖能得雄傑之人才，不能有英智之人才；只具英智之領袖，能得英才之效勞，卻不能折服雄傑之人才。故英雄應兼具英智與雄傑兩面，才能領導英才與雄傑，能領導這兩類英雄，便能成就況世之大業。

領導者就是要用人的人，就是要事辦於人的人才叫領導者。但要事辦於人，就要自己有智慧理解，有勇氣決行，從而有胸襟氣魄擔當大任。總之，要人服你，就要自己更行。自己是甚麼類型的人才，才能領導甚麼類型的人。自己的格局在哪裡，就能領導這個格局以下的人才。偉大的事業需要所有的人才，因此領導者自己就須要具備最高的能力與格局。

關鍵不是專業，而是個性及才智的通才。專業不可能也不需兼具，但個性要圓融平淡，才智要法、術、清節全備，格局要英雄雙美。

**若非如此也無妨，去找英主為他效力，一樣在偉大事業中參與貢獻而成就自己，這也是頭腦清楚的表現。**

**第九章：《八觀》**

八觀者：一曰觀其奪救，以明間雜。二曰觀其感變，以審常度。三曰觀其志質，以知其名。四曰觀其所由，以辨依似。五曰觀其愛敬，以知通塞。六曰觀其情機，以辨恕惑。七曰觀其所短，以知所長。八曰觀其聰明，以知所達。

**一曰觀其奪救，以明間雜。**

何謂觀其奪救，以明間雜？夫質有至有違，若至(不)勝違，則惡情奪正，若然而不然。

人都是有優點也有缺點的，缺點大到成為特質以後，這個人即便是有優點，也不能成為人才了。這就是間雜者。有間雜的人，會因缺點而壞了優點，但也會因優點而救了缺點。前者奪，後者救。討論一個人的特殊才幹或能力型態，要談是否在某一類才能特質上充分地具備，但通常也會在另一類才能特質上十分匱乏。一個人可有一種特殊的能力才幹，但需有內在真實的品格才能完全發揮，若個性不好，則好的能力被壞的個性侵奪，能力就出不來了，於是就算他有特殊的能力才幹，其實也等於沒有了。

故仁出於慈，有慈而不仁者；仁必有恤，有仁而不恤者；厲必有剛，有厲而不剛者。

人有慈而後有仁，慈是人人天生本具的善良本性，仁是由慈而發出的對人的關愛之情，因此仁者必是愛人且有慈悲之心者。但是，卻會有人是有慈悲之本性，卻不能有仁愛他人之行為。而有仁愛之情性者，應該能發出行動，救助弱小。但是，卻有人有仁愛之情性，卻不能救助弱小。又，通常外表嚴厲的人，一定是內心剛直者。但是，卻有人外表雖嚴厲，內心卻不剛強。

依據劉劭的概念使用，慈是內心的惻隱之心，仁是表現出來的愛人情懷，恤是具體的救助弱者之施予作為。剛是內在堅定的善意志，厲是外在嚴格的處事態度，因此剛強是內在真正堅持正義的品質，嚴厲則只是外表顯現出來的姿態。

以下細節說明。

若夫見可憐則流涕，將分與則吝嗇，是慈而不仁者。睹危急則惻隱，將赴救則畏患，是仁而不恤者。處虛義則色厲，顧利欲則內荏，是厲而不剛者。

慈而不仁者，他們看到別人可憐會感傷，甚至落淚，但是，若需要他為別人施予佈施，他卻做不出來，反而吝於給予，這就是雖慈而不能仁者。仁而不恤者，是看到人家危險的時候，心中會替他人著急擔憂，然而一旦需要他去主動救助時，卻因自己膽小畏事而不敢行動，這就是雖能同情別人卻不能施予援手的人。厲而不剛者，外在需要表現出義正詞嚴的樣子的時候他很行，例如指責別人違背道德時，講話口氣大義凜然，但若碰到與自己利害相關的事情的時候，就不能堅持正義了，內心就縮回去了，剛正之氣一點不存，寧可讓壞事發生，例如收取賄賂、或助紂為虐、甚或狼狽為奸。

然則慈而不仁者，則吝奪之也。仁而不恤者，則懼奪之也。厲而不剛者，則欲奪之也。故曰：慈不能勝吝，無必其能仁也；仁不能勝懼，無必其能恤也；厲不能勝欲，無必其能剛也。

以上三者就是好的品質被壞的性格破壞，以致不能有所成就的情況。吝嗇破壞了慈心之仁，恐懼破壞了仁德之體恤救助，私慾破壞了正義的嚴厲。因此，慈心不敵吝嗇個性，則仁德不能彰顯；仁愛之性情不敵膽小畏懼之個性，就不能體恤救助他人。嚴厲的外表無法戰勝內心的私慾，則剛強的本性也就等於是假的了。

是故，不仁之質勝，則伎力為害器；貪悖之性勝，則強猛為禍梯。

故而，內心不仁的人，他的能力技藝正好用來害事，因為大家看到他的能力，以為他可以為人服務，結果他沒有這個心，他的能力和技術，反而用來破壞眾人的正事。欲望過重者，若不能治欲，則必危害社會。他如果又是個性強猛的人的話，則正好遂行了他的慾望，結果就為禍社會。以上是間雜者的壞個性壞了好個性的例子。

亦有善情救惡，不至為害；愛惠分篤，雖傲狎不離；助善者明，雖疾惡無害也；救濟過厚，雖取人不貪也。是故，觀其奪救，而明間雜之情，可得知也。

但也有好本性把他的壞缺點給遮掩，而不至為害的情形。對人很好，真心關愛，不過個性偏激，好表現，顯得高傲不群，且愛開人玩笑，雖如此，被他幫助的人不會離棄他，因為他是真心給予關懷的人。真能助人行善者，雖然對他人的缺點責備過甚，卻不至於被人家報復，因為他真的幫助了別人，人家知道他是好心腸才說重話的。一直能以金錢物資救濟他人者，有時雖接受別人好意的謝禮，也不算是貪得之人，他本來就沒有貪意，主動施予才是他的真面目，過多地從他人處接受的東西，也許轉手就拿給了匱乏而有需求之人。所以，人雖有間雜的特性品質，但從他的行為之破壞力或建設力來觀察的話，則才性的真相還是可以看得清楚的。

**二曰觀其感變，以審常度。**

何謂觀其感變，以審常度？夫人厚貌深情，將欲求之，必觀其辭旨，察其應贊。夫觀其辭旨，猶聽音之善醜；察其應贊，猶視智之能否也。故觀辭察應，足以互相別識。

一個人外表上的行為語言，變化萬千，內心真正的實情，常與外在行為正相反，如何透過行為及語言的變化的觀察，以測知人心內在的實情呢？人們臉上的表情是會遮掩內心真正意志的，人臉的皮面厚厚一層，真心卻埋藏心底，所以表情常是看不得真的。因此，若想要測知，則應聽他所說的話裡面的真正意思，以及看他在反應事情時的應對態度。聽話語之意旨，以查知心意之善惡；察反應之表現，以看智能之真假。聽人講話加上看人行為，這樣才可以分辨人的真實情性才能。

**然則：論顯揚正，白也；不善言應，玄也；經緯玄白，通也；移易無正，雜也；先識未然，聖也；追思玄事，叡也；見事過人，明也；以明為晦，智也；微忽必識，妙也；美妙不昧，疏也；測之益深，實也；假合炫耀，虛也；自見其美，不足也；不伐其能，有餘也。**

「然則：論顯揚正，白也；」

講道理意旨明確、讚揚正義，這是內心光明正大的人。

「不善言應，玄也；」

深思謹言，不善於馳騁口舌以應對事變者，內心深藏，不欲顯露。

「經緯玄白，通也；」

能看清人的公開的態度，以及隱藏態度者，自己更能公然陳述理想又能謙隱下人者，是智慧最為通達的人。

「移易無正，雜也；」

而有些人則是態度變換，且沒有一個固定的道理及方向，這種人是間雜不定者，簡單說趨利避害，沒有原則之人。

「先識未然，聖也；」(聰?)

事情未發生，觀其徵象，已能知其未來者，是為「聖智」之人。

「追思玄事，叡也；」能由眼前的事件，推想出背後的原因及過程者，是為「叡智」之人。

「見事過人，明也；」

討論事情，能剖析利害，深入長遠者，為「明智」之人。

「以明為晦，智也；」

通達事理，卻不好表現者，行事能低調且讓人者，是有智慧的人。

「微忽必識，妙也；」

別人再微小的舉動，都能意識到重大的訊息者，是智慧高妙之人。

「美妙不昧，疏也；」

每件事都不會被蒙在鼓裡，又能處置高妙者，是開闊豁達的人。

「測之益深，實也；」

驗之以事，事事成辦，愈驗愈深，愈深愈強，這是真正有實力、有膽識的能者。

「假合炫耀，虛也；」

找些不相干的事情，說東道西，顯現厲害的人，是虛有其表的假大空者。聽他說話好像風趣又豐富，其實都只是浪費別人的時間，因為他只想佔據發言，風華自己。

「自見其美，不足也；」

自己公然強調自己的優點的人，其實是實力不足、自信缺乏才這麼做的。

「不伐其能，有餘也。」

有能力，卻不張揚的人，表示他的實力超過了眼前所需，綽綽有餘，不必在你面前逞強。

以上都是看人的招數，不受外在遮蔽，識人透入骨髓。則與善人相交，事業無往不利。又能遠離惡人，使自己不受干擾傷害。

故曰：凡事不度，必有其故：

所以，看人察言觀態，通常有一定的法度，但若與常情不符，則必有內情。否則，內心的真實一定在外表上表現出來。總之，有外徵必有內情，有內情亦必有外徵。

以下再深入說明辨識人情的要點。

憂患之色，乏而且荒；疾疢之色，亂而垢雜；

內心有憂患之事擾亂者，外表必困倦恍惚。內在有疾病為患者，儀態必雜亂且有汙垢。前者受困於心，後者受害於身。這兩種人，最好暫時不予重任。

喜色，愉然以懌；慍色，厲然以揚；

內心喜悅者，外表必顯愉悅之色。內心有怒氣者，外表行為必激動外顯。與其相處，要注意他的心理狀態，免得冒犯得罪。

妒惑之色，冒昧無常；

內心充滿了忌妒時，他的舉止必冒昧不定、神態變換。因為他的忌妒不敢真的表現出來，但又藏不住，故而言語游移、舉止怪異。

忌妒者是人間最虛假的人，忌妒之念必轉為害人之惡念，故忌妒者為惡之淵。當其初時，行為舉止反應會讓人抓不準，好似恭維讚嘆別人，實際內心怨懟不已。這種人，千萬不要與其合作，更不能委以重任，你給他的資源，正好用來害你。

及其動作，蓋並言辭。

這些內心的狀態，既會在外表行為上表現，也會在言語上流露出來。都成為別人觀察的依據。所以，藏不住的。因此，人都要時時刻刻修養調理自己，要有正念才會有合宜的行為。

是故，其言甚懌，而精色不從者，中有違也；其言有違，而精色可信者，辭不敏也；

若其言說喜悅之事時，臉上的表情卻不盡然，這就是裝出來的喜悅，心理想的跟說的不是一回事。若說不出什麼欣喜讚美之語，但神態卻誠篤可信，那就只是他口才不便給而已，他的內心是真正為事情而高興的。

言未發而怒色先見者，意憤溢也；言將發而怒氣送之者，強所不然也。

若他還沒講話就已經怒氣形於色，就表示心裡面已經氣憤得很嚴重了，顯而易見，他絕對是討厭眼前這件事的。另一種情況，表面上沒有在生氣，還控制得住，一旦要他說話，不管他說的是好話還是壞話，他心中的怒氣就藏不住了，那就是他受到壓力，心裡不想就範，所以言詞中帶著怒氣，之前只是不得不從而已。

凡此之類，征見於外，不可奄違，雖欲違之，精色不從，感愕以明，雖變可知。是故，觀其感變，而常度之情可知。

以上這些狀態，都是行為與想法不一致的情形，既然不一致，那麼不管行為如何表現，如何想掩蓋，還是會有藏不住的儀態顯露他的內在，因為外表的儀態是與內心的實情一體顯現的，無法百分之百掩藏的，因此人的神色還是會說實話的。這就是自己的神態感變可以被別人觀察偵知的原理，看清楚這些儀態語言上的種種徵象，必可偵知人們內心的實情。清楚查知他人的心意，就不會無謂地冒犯他人了。

**三曰觀其至質，以知其名。**

何謂觀其至質，以知其名？凡偏材之性，二至以上，則至質相發，而令名生矣。

如何觀察人們兩種以上的特質，以確定他的能力型態呢？

偏才之人，就是有一定的特質的人，而全才者反而一切平淡，沒有特殊性格的顯現。故而偏才者以其特出的部分而為其特質之類型，特別是，有兩種以上的特質時，即會因優點相乘的效果，而更加優秀，以致令人讚美。

是故，骨直氣清，則休名生焉；氣清力勁，則烈名生焉；勁智精理，則能名生焉；智直強愨，則任名生焉。集於端質，則令德濟焉；加之學，則文理灼焉。是故，觀其所至之多少，而異名之所生可知也。

四大優點：善良、勇敢、聰明、責任感強。正直又思緒清明者會有人品良好的美名；思緒清明又勇力強勁者會有剛烈的美名；勇力強勁又精熟事理者會有能幹的美名；既能幹又誠懇者會有讓人信賴、願意付託、而堪當大任的美名。具備最多的優點特質，就會有最佳的美德的美名。此人若又肯努力虛心學習，則能力與智慧將更加顯耀。所以，看他的優點的特質之多寡，則他的好名聲的美名就可以相應地定出來了。

**四曰觀其所由，以辨依似。**

**何謂觀其所由，以辨依似？夫純訐性違，不能公正；依訐似直，以訐訐善；純宕似流，不能通道；依宕似通，行傲過節。故曰：直者亦訐，訐者亦訐，其訐則同，其所以為訐則異；通者亦宕，宕者亦宕，其宕則同，其所以為宕則異。**

「何謂觀其所由，以辨依似？」

為什麼要察看人們行為的緣由，以確認他的外在表現是真是偽？這是為了要確定他內心真正依據的是什麼？以及他表面顯現的樣子是為了什麼？因為，一個人行為的表現是一回事，背後的動機是另一回事，背後的動機決定了他這一種行為是真誠的還是虛偽的。

「夫純訐性違，不能公正；」

訐是指責別人，但有善意的指責，也有惡意的指責。有人卻只是一味愛攻擊別人，這種人自己本性頑劣，處事決不公正，他就只是惡意中傷別人而已。

「依訐似直，以訐訐善；」

但是，有人會裝出表面正直的樣子，然後去指責別人，表面上好像是在勸善，但其實骨子裡還是在惡意傷人，他正在藉由勸善的表面行為，而攻擊善人。

「純宕似流，不能通道；」

宕是放蕩不羈，但是他會以瀟灑的姿態表現出來。可是，根本上他就只是放蕩無禮、一味破壞禮法而已，因此決不能辦成好事，對社會完全沒有貢獻。

「依宕似通，行傲過節。」

然而，有一種偽裝型，藉由表面上的瀟灑，想博得通達的美名，既要放蕩無禮，又要顯現得自己的行為合情合理，其實，根本上還是放蕩，只是還想要表現出對社會有貢獻的姿態，才故意以放蕩不羈的作風展現，其實是愛表現、想佔上風的心態作祟，這種人的行為驕傲無禮，對他人、對社會無所貢獻，因此不是真正的瀟灑通達。

「故曰：直者亦訐，訐者亦訐，其訐則同，其所以為訐則異；」

所以，內心正直的人會批評別人，這是善意的批評。但內心頑劣的人更會責罵別人，但這是惡意的批評。批評、責罵的行徑相同，但內心的狀態是不一樣的。

「通者亦宕，宕者亦宕，其宕則同，其所以為宕則異。」

通達者必定瀟灑，他會藉著瀟灑，讓週遭的人輕鬆一下，但事務的道理仍是掌握得穩穩的；但是，放蕩者亦瀟灑，但他卻沒有建設性的意義，只是一些傲慢無禮的情緒流露而已。瀟灑則一，所以瀟灑卻不同。

壞的就是壞的，但有人表面裝好，其實還是壞的，這種表面裝的，就是依似。這就是「依訐似直」、「依宕似通」。

**然則，何以別之？直而能溫者，德也；直而好訐者，偏也；訐而不直者，依也；道而能節者，通也；通而時過者，偏也；宕而不節者，依也；偏之與依，志同質違，所謂似是而非也。**

「然則，何以別之？直而能溫者，德也；」

那麼如何分別依似者與真才者之真偽呢？就訐而言，真正正直者，雖訐人而態度溫和，且不隨意批評他人，即便批評指正，態度還是和氣的，充滿了善意，這是真有德者，才性全備，而無依似。關鍵在於，他能真正關心別人。

「直而好訐者，偏也；」

另一類型，此人本性正直，但會忍不住直接指責他人，不能修飾，此為偏才之特性。這也是偏才者的優點中帶缺點的部分。但是，這人仍是個好人，領導者要接受這種人，被指責時要有接納忠言的胸懷。

「訐而不直者，依也；」

若有人其實本性不正，卻喜歡批評指責他人，以此來顯現自己的正直形象，這就是依也，依於詰而顯正，其實不正。

所以，不是會責人、罵人的人都是正直的人。但正直的人肯定會指責不正的人，只是態度有溫有厲、有直有隱之別而已。

「道而能節者，通也；」

處理社會事務，能對社會有貢獻的有道者，他在處事的時候進退得宜，從容有度，有節奏有章法，態度通達瀟灑，這是全備之人，沒有依似現象。

「通而時過者，偏也；」

但若有人，雖有貢獻社會的真實能力，卻有時喜好表現，甚或稍有失禮、狂蕩的現象，這就是心中的驕傲還會忍不住地流露出來，這是偏才之特質，也仍無妨。重點是他還算真正有才。

「宕而不節者，依也；」

至於行事狂盪、沒有節度，只顯現出瀟灑、甚而放蕩的行為，卻不能成就事業，那麼他只是想藉由瀟灑、狂蕩的行徑，顯現他的處事治能，卻並無真實的處事才幹，那麼，他就是依於瀟灑，而實狂蕩無能者。他只是藉著瀟灑狂蕩的姿態掩飾沒有自信的內在。

「偏之與依，志同質違，所謂似是而非也。」

所以，偏才者及依似者都稍有偏差的行為表現，但一依於真情實力而有偏差，這是偏才。一則假借形象而故做偽飾，這是依似。前者似非實是，後者似是實非。

**是故，輕諾似烈而寡信，多易似能而無效，進銳似精而去速，訶者似察而事煩，詐施似惠而無終，面從似忠而退違，此似是而非者也。**

以下論「似是而非」者的行徑特質。

「是故，輕諾似烈而寡信，」

輕易承諾別人可以執行任務的人，要的是承諾時的滿足感，在承諾正道之事時被人看起來像是個性剛直的人，但是，他是假的，要了名聲卻不能真正做事，以致無所成就，其實是寡信之人。

所以，承諾太快者恐有空亡之虞，太快承諾的人常常只是搶一時的上風，卻壞了正事。當然，承諾也不能太慢。想清楚了就承諾，承諾時不要爭取榮耀，低調進行實事，這才是重然諾的人。因此，如何分辨？關鍵在承諾時是否同時就要邀功討賞，或是承諾時一味享受被感謝的高高在上的優越感，這種人多半就是輕諾寡信者。一切眼前的好處都不肯放過，就是輕諾的人要的東西。

「多易似能而無效，」

都把事情說得很容易者，表面上一副很能幹的樣子，其實事都沒辦成，這也是似是而非的類型。

這是實力不足又無自知之明的人的毛病，總把事情說得簡單，其實自己沒有實務經驗，只是嘴巴上不肯輸，好名之人都有這個毛病，關鍵在沒有實際付出過努力，因此不知道事情的甘苦，平常都是人家在做事，自己在旁邊觀看、評論以及享受成果，就以為事情都沒有那麼困難。輪到他發言的時候，就把事情說簡單了，若讓他承擔重任，事情就敗壞了。因此，場面上會隨便發言、會把事情說得很容易的人，常常會壞了領導者的大事。領導者自己要知道事情艱難的程度，將任務交付真有才幹者，才能成就事業。但是，有才幹者多謹言樸實，不討好長官，長官自己要能知人善任。

「進銳似精而去速，」

看到可為之事立刻去做，其實沒有想清楚，只是性急貪多。看起來很精明幹練，其實要得太多，實力不足，很快又被新的事物吸引，就忘了正在進行的好幾件重要的事了。所以這種人在做的事情儘管很多，卻也都放棄得更快。其實就是好奇心過重，導致喜新厭舊。

「訶者似察而事煩，」

好管閒事、愛提批評意見的人，表面上好像精明察事，其實是把事情搞複雜了，反而是礙事的人。

他的毛病並其實是愛挑剔，內心不信任別人，同時也是做事不能把握要點的人，拘謹而不瀟灑，總想著自己所知道的事情的艱困面，卻不能超越，不能看到長遠的意義，不能精敏迅捷地解決問題，於是以難說易，找出許多麻煩給周圍的人，其實就是缺乏行動力，沒有承擔力，挑一些麻煩讓別人傷腦筋，自己站在旁邊納涼。其實這些麻煩根本不是大環境的麻煩，而是他自己內心的膽怯，或是不滿，只想發洩，卻不想成就事業，這種人缺乏理想性格。

「詐施似惠而無終，」

喜歡裝好人，輕易允諾會幫助別人，結果甚麼東西都不給人。這種人，沒有仁德，勇氣不夠，心量不足，貪圖小恩小惠的美名，心腸不慈善，名是一定要，事就不能辦，行徑近於壞人了。

「面從似忠而退違，此似是而非者也。」

下對上，表面和悅順從，而且非常順從，非常聽話，怎麼都不流露出疑惑、抱怨的表情，且非常善美。然其本質，卻是只求眼前一場應對過關而已，根本不把主管交代的事情放在心上，離開場面之後就不遵從了。他知道主管要人效忠，但他內心根本沒把主管放在心上，但卻懂得表面裝乖聽話，事情沒辦成一件，卻從不當面頂撞。領導也識人不明，對那些有時不聽話的人反而責備，對這些永遠乖乖的人反而喜愛，卻不能靠這些乖乖的人完成任何事業。領導人若老是要屬下當面聽從，結果就是身邊跟著一堆廢物，其實是隨時會遺棄你的叛徒。然而，有些長官自己根本也是無能，不知道事情究竟有沒有辦成，所以對於這種表面忠誠的人的虛偽也永遠不能發現，可以說這種長官自己也是官場上的騙子。

所以，長官，不要以為口頭上好用的人就是真正的好用，他可能根本是假貨。寧可要那些跟你質疑一下、抱怨一下的部屬，他們流露出對事情艱難的真實情緒感受，但是卻會忠誠地執行任務。

以上都是似是而非者。

**亦有似非而是者：有大權似奸而有功，大智似愚而內明，博愛似虛而實厚，正言似訐而情忠。夫察似明非，禦情之反，有似理訟，其實難別也。非天下之至精，其孰能得其實？故聽言信貌，或失其真；詭情禦反，或失其賢；賢否之察，實在所依。是故，觀其所依，而似類之質可知也。**

但也有似非而是者。

「亦有似非而是者：有大權似奸而有功，」

要為百姓謀福利時，則既得利益者必定受損，因此必然招引既得利益者的不滿，而這些人通常是佔盡資源、享盡權勢富貴的一群人。對付強者的貪婪，需要巧計，巧計中多有表面同流合污的作法，然而，這在其他正直者看來，就像是奸惡之行了，但其實，他是為了百姓的福利事業的實際推行，故而不得已的權巧之為，故而似奸而實忠，更重要的是，他是真能完成福利百姓的事業的幹才，並不是真的認同奸臣貪索的行為，更不是自己要求索不當的利益。百姓的福祉才是最重要的，而不是對利益集團的懲處，維持自己的影響力，虛與委迤，保持局面的穩定，落實照顧弱勢者的政策，這就是他似奸而有功的實況。

「大智似愚而內明，」

有智慧的人懂得避開危難，裝笨，就不犯人家的忌諱，其實心裏明白得很，只是不想去起衝突而已。私人利益都是小事，國家大事才是重要的。所以，壞人也常被好人騙的。但是，好人要騙過壞人，必須讓他滿足私慾，要讓利於小人，而求大利於百姓。壞人要私利，好人要公義。好人哪，我愛你。

好人在私利上表現愚昧、盡量糊塗，以求壞人的配合，但在公義上要絕對嚴明，以完成公事的交付。唉！小人哪！你好意思嘛？做公家的事，不就是領薪水辦公事嗎？何來這麼多私利的爭奪呢？你以為長官不知道，其實只是裝笨、睜一支眼閉一支眼，以換取公事的成功而已！你只要是私利，大家都看在眼裏，只是沒有說出來而已，這是大智似愚的不得已呀！再問一句，你真的好意思嗎？

「博愛似虛而實厚，」

博愛者，兼愛眾人，能捨、能給、能忍、能有所不為，表面上自己甚麼都沒有，甚麼都不行，甚麼都不爭，而似虛無一能，其實都是在愛、在讓、在給、在成就、在等待。堅強的實力，紮實的基礎，深厚的智慧，大海的胸襟。但因為都在讓，故而好勝不明者譏以為虛。

「正言似訐而情忠。」

真正責善護友者，或許會用便给的方式委婉責善，你以為他在拐彎罵你，但他的內心是真正愛護朋友的。

「友直、友諒、友多聞」，真正的好朋友是要能責善的，酒肉朋友則只是利益之交，要與你狼狽為惡，故豈能責善？責善於不直之友時自己會受害，因此，誰願得罪人？誰願當壞人？所以，當你的面講你而不在你背後說你是非的人，才是真心愛護你的人。所以，人要能受人實攻，這才是了不起的能者。不能受人實攻者，只是弱者，就算曾經有好朋友，也只能含淚遠離你了。沒有才幹的人，幾乎都沒有能責善的朋友。因為既不成材，責善何益？就算有責善者，也都被他罵跑了，則周圍都是群居終日、言不及義的無用者。本書談的是人才，是人才才會有忠言逆耳的朋友。

夫察似明非，禦情之反，有似理訟，其實難別也。非天下之至精，其孰能得其實？

明察對方行為舉止的內在真心之所依，了解其是否不如表面上表現的情況，反推其行為之背後，看出其舉止背後之真正用意，這種工夫，就像法官斷案，任務艱鉅，很難分辨。若非智慧通達者，常常不得其實。

故聽言信貌，或失其真；詭情禦反，或失其賢；賢否之察，實在所依。是故，觀其所依，而似類之質可知也。

所以，簡單地聽人說話、看他的表情，常會被誑騙，因其似是而非也。不能推測行為背後的真意，被他表面上負面的舉動所誤導，是自己的不智，這樣會失去真好人，因為他似非而是。人之是否正直？決定於內心真正的意圖，而非外在的行為。內心的依據是正是邪，才是確定好壞的根本。所以，找出他的真心之所在，才能知道所似者之真是真非。

**五曰觀其愛敬，以知通塞。**

何謂觀其愛敬，以知通塞？蓋人道之極，莫過愛敬。

處事要有善念，於是表現出對他人的愛、敬之心，愛基於深厚感情而發，敬藉由尊卑倫理而行。帶領群眾，處事成功，需要能感動人心，因此，愛、敬都是需要的，是否具備愛敬的情懷會直接影響事情的成功與否。因此善觀者藉由觀察長官與部屬的愛敬之情，就能知道這個團隊互動方式的通塞與否。就看他們是否懂得如何正確地使用愛、敬的態度以處事待人了。人際之間的關係，就看有沒有愛與敬兩者了。

是故，《孝經》以愛為至德，以敬為要道；《易》以感為德，以謙為道；《老子》以無為德，以虛為道；《禮》以敬為本；《樂》以愛為主。

德為最高的價值標準，道為處理的方式手段。所以，《孝經》以親情之愛為人間至德，以人情之敬為處事要道；《易經》以彼此交感為至德，以謙讓進退為處事要道；《老子》以無為無私為領導者的至德，以謙虛守弱為處事的要道；《禮記》以上下相敬為治世之本；《樂記》以親愛之情的流露為相處的原則。

**然則，人情之質，有愛敬之誠，則與道德同體；動獲人心，而道無不通也。**

人情互動的本質，以彼此對待是否有愛、敬之情，為掌握最高智慧及做事方法的關鍵。愛、敬皆能感動人心、掌握關係，以使事業易於辦成。

**然愛不可少於敬，少於敬，則廉節者歸之，而眾人不與。愛多於敬，則雖廉節者不悅，而愛接者死之。**

但是，愛宜多於敬。愛是同喜、同悲、同吃、同睡，敬是分際得宜、尊卑輕重、形成體制。愛中情感濃烈，敬中禮份劃明。故而，個性廉潔收斂者，懂得尊敬長輩、遵守體制，願意依照法規辦事，故而親附於有威嚴的長者。因此，對那些與部屬同喜、同悲、情感濃烈的長官，他們反而不喜，因為覺得失去了上下應有的禮份，讓他們不好管理下屬。但廉潔者之外的眾人，卻都喜愛親附愛多的長者，甚至於戰場上為其效死都可以。

**何則？敬之為道也，嚴而相離，其勢難久；愛之為道也，情親意厚，深而感物。是故，觀其愛敬之誠，而通塞之理可得而知也。**

為何如此？敬的方法，太重尊卑份際，造成人與人之間的一定距離，久之則情分淡，而只是禮貌足。愛的態度則不然，超越尊卑份際，甚至禮法規範，情親意厚，故而感受深刻，使長官與部屬人際關係緊密，而永不分離。故而領眾治事者，宜多施愛於部屬，而不要總是矜持於份際尊卑，這樣才能有愛戴的死士。因你待人如己，故有死士。因此，看一位領導者對部屬的愛、敬的做法，就可以知道他處事的通暢與否。

其實，愛敬不相違。敬者用於正式關係及正式場合，愛者用於正式關係之外的關係及正式場合之外的場合，該正式時都以敬的禮份處理，其它的情境下盡量給人關愛及溫暖。只要部屬不會犯了《論語》所說的「近之則不遜，遠之則怨」的毛病就好了。如果犯了，長官也只好給不了愛了。不過，《論語》中也講了對於一個可以給愛的長官，部屬卻有三種常犯的錯誤：「孔子曰：**侍於君子有三愆**：言未及之而言，謂之躁；言及之而不言，謂之隱；未見顏色而言，謂之瞽。」（《論語季氏第十六》）好的長官難求，部屬對於好的長官就應該好好幫助他，接受他的領導，但是部屬卻在此時也有一些易犯的錯誤，以上就是孔子所說的部屬的三種毛病，君子忌之。

**六曰觀其情機，以辨恕惑。**

何謂觀其情機，以辨恕惑？夫人之情有六機：杼其所欲則喜，不杼其所能則怨，曆則惡，以謙損下之則悅，犯其所乏則婟，以惡犯婟則妒；此人性之六機也。

如何觀察人情好惡的關鍵要點，以知曉他人的內心的實情，而知所對待？人情世故有六類固有的好惡關鍵：滿足對方的慾望他就會歡喜。不能讓有才幹的人施展他的能力這個人就會怨恨你。壓迫別人則遭別人厭惡。對別人謙虛處下，別人一定喜歡你。冒犯了人家的困乏之事，人家必定設法自我維護。若同時又壓迫他、還去指責他的缺失，則致他人妒恨。以上是人情世故、情機之變的六項鐵律。

**鐵律喔，不要白目。只有肚量大、能力強、理想高遠的人，才能過此六關，不管你怎麼跟他相處，都不會得罪他，因為他不會受這些一般人固有的好惡所影響。但是，這個世界上並沒有這種人。所以，與任何人相處，都要切記上述六種鐵律，以不得罪人為原則。**

夫人情莫不欲遂其志，故：烈士樂奮力之功，善士樂督政之訓，能士樂治亂之事，術士樂計策之謀，辨士樂陵訊之辭，貪者樂貨財之積，幸者樂權勢之尤。

首先講讓人家高興的關鍵作為：任何人，尤其是有能力的人或有特殊慾望的人，都希望自己的意志獲得伸張，或慾望得遂。因此，個性剛烈之人喜歡做一些需要勇氣、膽力才能完成之事。德性良好之人希望把治國的規矩充分彰顯。大能之才能撥亂反正，因此若遇動亂之時，便希望有機會施展才幹。有機謀奇術的智者希望有機會獻策治亂。能辯者最盼望碰到有機會大辯一場。貪財者希望累積財富。受寵幸的人物希望主上賦予更多的權勢及財富。

苟贊其志，則莫不欣然，是所謂杼其所欲則喜也。若不杼其所能，則不獲其志，不獲其志則戚。

這就是說，讓他人實現理想，或遂其心願，則人皆欣喜。若能力欲求無法施展，則慾望不得滿足，內心就會悽慘暗淡。然後就可能找你的麻煩。

是故：功力不建則烈士奮，德行不訓則正人哀，政亂不治則能者歎，敵能未弭則術人思，貨財不積則貪者憂，權勢不尤則幸者悲，是所謂不杼其能則怨也。

讓人才不爽快的事情是那些呢？以下：不能建功立業，剛烈者激憤。不能導正視聽，正直之士心中難過。國政混亂不堪，有才幹的人內心哀嘆。有敵人張狂作亂而不能對付，策術之士便會一直想要獻策。錢不夠則貪財者憂。權勢不能擴大則僥倖之人悲。想要的得不到、或能力不能發揮，則使人怨懟。

人情莫不欲處前，故惡人之自伐。自伐，皆欲勝之類也。是故，自伐其善則莫不惡也，是所謂自伐曆之則惡也。

人人都愛自己比別人強，故而討厭有人在自己面前自誇，自誇也就是好勝的表現。故自誇者讓人生厭，因為聽眾也是好勝的，因為人人都好勝，你自誇，就是壓迫他人，他人自然生氣你討厭你。

眾人不知道這件事情的底細，有人直誇自己的才幹，一副可以解決所有問題的姿態，並以此盛氣凌人，這就是自伐曆之，也就是過分自誇，並且壓迫別人，要人順從己意。

不過，有時候，根本不可能做到的事情也拿來說自己可以，這其實就只是在開玩笑，不是自誇。要能分辨。這是一種幽默而已！看他講話的神態可知。

人情皆欲求勝，故悅人之謙；謙所以下之，下有推與之意。是故，人無賢愚，接之以謙，則無不色懌；是所謂以謙下之則悅也。

既然人皆好勝，便欲上人，便喜別人謙下，謙者讓他人處上，故而人人歡喜，大家都喜歡跟謙虛的人相處。所以，自己不管面對何人，不管對方強不強，都對人謙虛一點，則人無不心喜色愉。所以，對別人客氣，別人一定高興，別人高興，自然對你就不會壞到哪裡去，因為把你打跑了，也沒有人讓他佔上風了。

人情皆欲掩其所短，見其所長。是故，人駁其所短，似若物冒之，是所謂駁其所乏則婟也。

人既好勝，便不欲短處為人所揭，而希望長處能在人前顯耀。所以，若對別人的短處予以指責揭揚，那就是對別人的冒犯，所以對方一定會想法維護自己的面子，這樣對方還會喜歡你嗎？當然不會了。那麼你們的關係也就開始變壞了。

人情陵上者也，陵犯其所惡，雖見憎未害也；若以長駁短，是所謂以惡犯婟，則妒惡生矣。

人皆好勝及愛出頭，好勝凌人是不好的，但你若在別人面前陵犯他也討厭的事情，畢竟他也厭惡此事，雖然不喜歡你這麼盛氣，卻尚可忍受一下，不一定會來加害你。但是，他還是不會喜歡你這麼盛氣的姿態的。但若你是以自己的優勢，當面去指責這個人的短處，刺痛這個人犯忌諱的事情，則他的妒恨之心必生，那你就慘了。

這就是說，既自誇壓人，又冒犯別人的忌諱，這簡直就是找死，別人一定跟你拼命。除非你碰到聖人，才沒事，但，那就表示你是個小丑，淨幹蠢事。

凡此六機，其歸皆欲處上。是以君子接物，犯而不校，不校則無不敬下，所以避其害也。

以上六種人情世故，總歸都是人人好勝、好名、好利、見不得他人好的人性作祟的。所以，君子待人接物，有時被小人冒犯了，最好不要去計較，不計較的話，小人就不會更加討厭你，當你能尊敬小人，對小人客氣，這樣，就不至於遭受小人之忌恨與傷害了。

明知是小人還不生他的氣，這就是你高明的地方。

*「覺人之詐，不形於言；受人之侮，不動於色，此中有無窮意味，亦有無窮受用。*」（菜根譚）

小人則不然，既不見機，而欲人之順己。以佯愛敬為見異，以偶邀會為輕。苟犯其機，則深以為怨。是故，觀其情機，而賢鄙之志可得而知也。

小人則不然，看不清楚人情世故，總要別人順從自己。將別人表面的客氣當作是別人真的覺得自己很厲害，若別人不經意的隨意招呼，沒有大陣仗來恭請，就認定別人輕視自己。這就是小人犯了人情世故的通常錯誤，認定自己被得罪了，然後就怨恨別人。

由以上的人情世故來看他人的反應，則人們品性的高下立即清楚了。

小人真是很難伺候的，明明是笨蛋，還要人家當皇帝一般尊重，否則就會忌恨在心，伺機害人。

小人就是沒有能力為社會服務的人，君子就是力氣用在為社會服務的人，小人要的就是私慾的滿足，君子要的就是公義的彰顯。此其差異者也。

**七曰觀其所短，以知所長。**

何謂觀其所短，以知所長？夫偏材之人，皆有所短。故：直之失也訐，剛之失也厲，和之失也懦，介之失也拘。

如何由人們的短處發現他的長處呢？這是因為人才固然是人才，但畢竟是偏才，尚待修煉成精，故而仍有缺點在。例如，正直的人會有好罵人的缺點。剛烈的人會有過於嚴厲待人的缺點。溫和的人會有遇事似乎懦弱的缺點。耿介的人會有做事過於拘束的缺點。

夫直者不訐，無以成其直；既悅其直，不可非其訐；訐也者，直之征也。

但是，直者既直，則不可能不責備別人的過錯，否則其直就像是擺假的。因此有智慧的領導人就要看清楚，既然需要別人正直地對待自己，那麼一旦碰到真正正直的人，就必須忍受他對你的態度，這種人必是有話直說，不怕冒犯你的。此時，你就要忍受下來，因為他的責善之言，正是他為人正直的表徵。

剛者不厲，無以濟其剛；既悅其剛，不可非其厲；厲也者，剛之征也。

剛烈的人碰到事情的態度必定是威嚴有加的，嚴厲的態度正是他的剛烈氣質的表徵，否則他的剛直無法呈現。擔任領袖者若希望別人個性剛直，便不能討厭別人嚴厲的態度，因為對領導者的嚴厲，正是部屬真正剛直的表徵。

和者不懦，無以保其和；既悅其和，不可非其懦；懦也者，和之征也。

溫和的智者，處事就是態度和善的，因此表面上總是不欲與人為惡，而總是謙和退讓，故而在小人面前似乎顯得懦弱。但，他若不是這樣的退讓，又如何顯出他本性其實真的是很溫和善良的呢？溫和善良是良好的品性，既然歡迎這樣的品性，便不應反感其表面上的懦弱。謙退容讓，正是溫和善良的表徵。讓他去做一些服務的事情，他會做到最好的。

介者不拘，無以守其介；既悅其介，不可非其拘；拘也者，介之征也。

耿介者必是有所不為者，故而總是處事拘謹，不如此，其耿介不守。既然需要部屬耿介，就不要責備他時常顯得拘謹退縮的樣子，拘謹退縮正是他耿介的表徵。他在耿介上面的優點，正是你可以託負某些適任工作給他的証明。例如替你管理錢財、物資。

然有短者，未必能長也；有長者必以短為征。是故，觀其征之所短，而其材之所長可知也。

領導者雖然要接受人才的短處，但是，對所有的人而言，就不是這樣的啦。因為有短處的人，未必有長處。但是有長處的人，如果他是人才，而且是偏才，就也是會有短處，而成為人才的表徵。所以，從他的表徵意義的短處來看，他的長處也就可知了。

**八曰觀其聰明，以知所達。**

何謂觀其聰明，以知所達？

為什麼要看他人聰明的程度來知道人才的成功之所在呢？因為，說到底，就是聰明，聰明才是王道。

夫仁者德之基也，義者德之節也，禮者德之文也，信者德之固也，智者德之帥也。夫智出於明，明之於人，猶晝之待白日，夜之待燭火；其明益盛者，所見及遠，及遠之明難。

仁義禮信智皆為品德之俊秀者，仁基、義節、禮文、信固，但是，智者為帥。一切事業皆需依智力來主導才能成功其事。智就是明明白白的理解力，人需明白理解一切世事，其如火日之照明。明愈盛，見愈遠，但是，能夠看透事務發展的去向的智力，這是很難達到的境界。

以下說聰明的難得。

是故，守業勤學，未必及材；材藝精巧，未必及理；理義辨給，未必及智；智能經事，未必及道；道思玄遠，然後乃周。

聰明是人才最後最高的境界，智與道通。通常，人們努力學習，卻不一定能把專業學好。專業有了，理論的通達未必及格。就算能講理論，卻未必有做事的智慧。能應變做事，卻又不一定能有高遠的理想、通權達變的身段、通曉天地的境界。只有達道的境界，才能觀照全局、通權達變、處事治國。

是謂學不及材，材不及理，理不及智，智不及道。道也者，回復變通。

是故，有學習的意願，不一定真能學成專長；有專業才能，不一定能講說道理者；能講說道理者，不一定有處事的智慧；有處事的智慧，不一定能掌握天機的變化、且理想高遠。

是故，別而論之：各自獨行，則仁為勝；合而俱用，則明為將。故以明將仁，則無不懷；以明將義，則無不勝；以明將理，則無不通。然則，苟無聰明，無以能遂。

所以，能力真是等級差異。分開來講，仁德為要，因為仁者才是服務者，有仁德才是推動一切事業的發動源頭。但是，要有智慧，才能領導局面、辦好事業，所以德性要由智能來主導。用聰明來發揮仁愛之心，則沒有不會被照顧到的人。用聰明來處理事務的規範，則無一規範能不落實。用聰明來講道理，則所言通達無謬。因此，沒有聰明，一切都歸零。

以下，說明各種任務角色都是靠聰明才能完成的，若沒有聰明的頭腦，則處事即乖謬落空。

故好聲而實不充則恢，

好名聲，但實力不至，缺乏聰明助遂其事，則只是個迂腐的人。

好辯而禮不至則煩，

好辯，卻無聰明以注意禮節，則其便給之言語，只會讓人感到厭煩，因為他知進不知退，不能察知人心。

好法而思不深則刻，

好建立法規來維護秩序者，若無足夠的聰明，則其所設計的法規只會顯得刻薄而不易落實，因為對人心的掌握不足，所訂定的辦法只顧及目的，卻不達人情。

好術而計不足則偽。

好用計策者，若聰明不夠，則只能看到羊腸小徑，不能找到通關大道，一旦啟動，後患無窮，是故計謀不成。計謀要成，要顧及人情義理，不是只管效果。

是故，鈞材而好學，明者為師；比力而爭，智者為雄；等德而齊，達者稱聖。聖之為稱，明智之極名也。是故，觀其聰明，而所達之材可知也。

所以，一起學習時，聰明的人可以落實掌握，而自己為師。同力相爭，聰明者可以利用巧力，勝出為雄。品德等優者，聰明的人可以深入人心、了解情勢、利用環境，故而做事通達，真正成就事業而為聖雄。聖雄，是聰明的極品。所以，人才的成就可以達到甚麼程度，最終還是聰明來決定的。

聰明是不斷的努力，誠懇的付出，終於了解所有的狀況，從而比周遭所有的人都更知道處事的關鍵，而辦事成功。聰明的養成，必靠勤奮與心胸。勤奮才能學而有成，心胸才能通達人心。

**第十章《七繆》**

**＜七謬＞說明種種錯識他人的原因，通常是因為自己的關係，而不容易看清楚的他人的優缺點，本章教導如何避免自己的偏見，而能準確地找出別人的優缺點。**

**七繆：一曰察譽有偏頗之繆，二曰接物有愛惡之惑，三曰度心有大小之誤，四曰品質有早晚之疑，五曰變類有同體之嫌，六曰論材有申壓之詭，七曰觀奇有二尤之失。**

**「一曰察譽有偏頗之繆」：**

**從眾人的意見來聽取人才的優劣時，眾人意見本身會有偏頗的缺失在。**

夫採訪之要，不在多少。然征質不明者，信耳而不敢信目。故：人以為是，則心隨而明之；人以為非，則意轉而化之；雖無所嫌，意若不疑。

對不認識的人，要考察他是否是人才，當然要多方查訪。但是，查訪的要點，並不在徵詢的次數多寡，而是有重點的。對一般人來講，若是對表徵和本質的關係了解不清楚，他們就不能自己下判斷，就會變成只能聽信別人的言語，而不能相信自己所親見的資訊。人家讚美的人，自己也跟著發現了對方的優點；人家說了壞話的人，自己對此人的看法也就跟著轉變了。雖然自己對於這個人事先沒有任何成見，但聽信了別人批評的言語之後，自己也就對此人形成了不良的觀點，而不能加以懷疑。

且人察物，亦自有誤。愛憎兼之，其情萬原。不暢其本，胡可必信。是故，知人者，以目正耳；不知人者，以耳敗目。

別人在對人才做評價時，是很容易有各種錯誤的。基於他們自己的愛恨之情，就會看錯，其中原因千千萬萬。因此，對於人才的考察，若不是自己親身深入表徵與本質的內在關係來決定，而是只聽從別人的評價，這不一定是可信的。所以，懂得看人的人，自己親自查訪，了解別人為何肯定人才、或否定人才的背後原因，以訂正從別人那裡聽來的意見。不懂得知人識明的人，就會隨意聽取別人的批評或建議，甚至對自己親身見到的事實也放在一邊，不肯就信。這就是以耳敗目。

既然大眾的意見不一定可靠，但又不能不吸收別人的看法，那該怎麼辦呢？以下要說一些世人評價人才的通理。

故州閭之士，皆譽皆毀，未可為正也；

對於人才的評價，就算他所居處的當地人通通表示了或好或壞的意見，也不能就當作定案，因為這只反映了地方人士對此人的想法，而不是此人的作為一定就是如此。

地方利益糾葛，人才主政，難免得罪一方，或刻意利益輸送，因此地方人士好惡的意見，豈能盡採？

交遊之人，譽不三周，未必信是也。

若是與此人有所往來交流的眾人，對其稱譽有加，也不能就當真，因為有可能只是場面上不得不說的好話。除非是在各種不同的場合，眾人都是對他同聲讚揚，這才表示讚譽者是真心誠意地肯定此人，否則不一定可以當真。

這件事說明了一般人都是在人前說一套，人後說一套。因為有時迫於情勢、懼於威權，不得不說好話，其實內心並不認同，因此要聽到真心話，並不容易。因此譽不三周，未必信也。就是不論人前人後，說話評論者都是真心說的，且都立場一致了，這才是碰到真正的好人才了。

夫實厚之士，交遊之間，必每所在肩稱；上等援之，下等推之，苟不能周，必有咎毀。故偏上失下，則其終有毀；偏下失上，則其進不傑。故誠能三周，則為國所利，此正直之交也。

一個真正篤實的人才，在他的交往過程中，原則上一定是眾人皆稱讚的。於是他的上級拉拔他，部屬也推崇他。若不是他方方面面都能顧好大家的需求及看法，那就一定會在某方面遭受非議。例如：討得上級歡心，而得罪下級部屬或下層百姓，那麼最終還是會有禍害。而照顧了下級部屬或百姓，卻得罪高層，則官位不長保，或晉升無門，因此也不能獲得推薦。所以查訪一個人是否是真正的人才，確實是要全方位、各階層的人的意見都要知道，徵詢到這樣的程度，人家還是認為他很好時，這就一定是真正國家的棟樑、優秀的人才。

當然，這種情況不容易發生，所以要多加小心求證。

故皆合而是，亦有違比；皆合而非，或在其中。

所以，某一個階層中的人都說他好，他不一定就是真正的好人才，可能還會有虛偽在其間，他可能只是顧全了某一批人的利益。或者，某一個階層的人都反對的人，卻可能有真正的人才在其中，因為，他可能為了公義而得罪了這一批人。總之，聽從眾人的意見以取才時，常是不得其準的。

因此，環境的好壞也是關鍵，一個君子，為照顧百姓，但在不好的國政中，會得罪巨室豪門，這是時常發生的事情，若沒有天爵之念，只有人爵之想，那麼也算不得是君子了，只是，重天爵者，常未必能登上位。

若有奇異之材，則非眾所見。而耳所聽采，以多為信，是繆於察譽者也。

至於一些更為特異的人才，一般人是無從察覺他的特長的。如韓信，就只有蕭何知其所長。真正極品的人才，是不會在一般場合上急於表現的，因為那既不是他的舞台，就算表現了，周遭平庸之士也看不出門道。因此，要尋訪人才，若只從眾人的意見來尋找，以為被多人肯定的就是人才的話，這就要犯錯誤了。這就是人才察訪時，過於聽信他人讚譽的失誤。

結論就是，找人才要自己去接觸，而不是請人家提建議給你。聽人家講的，最終還是會有謬失。至於自己如何查訪，當然是自己多辦事，就能多接觸，就有更多的機會看到各種類型的人才的真正才幹。而且，自己更需要有真正的識人之明，才能看對。

**「二曰接物有愛惡之惑」:**

**看人才之優劣，有因個人的好惡，反致看錯的偏差。**

夫愛善疾惡，人情所常；苟不明賢，或疏善善非。何以論之？

人都是喜歡對自己有善意的人，討厭對自己態度不好的人，這是人之常情。但是，若智慧不夠、不識人心，則也很可能因自己無謂的好惡，而疏遠了真正的人才，卻讚許了邪惡的壞人物。

夫善非者，雖非猶有所是；以其所是，順己所長，則不自覺情通意親，忽忘其惡。

按照一般的人之常情，為何會讚許壞人物呢？這是因為，壞人物仍有某些部分是品質良好的，這就是兼雜。壞人物雖然有某項特別惡劣的品質，但卻在另一些個性上仍保有正常人的優點。惡人以其仍保有的優點，正好與自己的優點一致，因此自己特別能看出對方的好處，而對方也就在這一點上極盡地與自己親善，自己便不自覺地喜愛親近此壞人物了，因而對於他的某項確實很糟糕的惡行，便不易察覺，甚或忘記。

善人雖善，猶有所乏；以其所乏，不明己長；以其所長，輕己所短；則不自知志乖氣違，忽忘其善。是惑於愛惡者也。

為何好人才會被自己當作惡人呢？好人才也有能力不強的項目，而這可能正是自己的強項，好人才在他不強的項目上，對自己的強項無所察覺，甚至忽視自己的優點，更有甚者，好人對自己的長處不加謙退，還輕視自己在這方面的短處，這就導致自己不喜歡他了，於是自己不知不覺中就和他志乖氣違、心意不通、互不欣賞了，於是對他所具有的善良品質也不當一回事了，而那個重要的能力其實正是自己缺乏且在目前的事業上最需要的。這就是以私己的好惡待人，所犯的錯誤類型。

結果，自己並不是依據別人的強弱、善惡在決定好惡的觀點，說到底，還是自己的才智類型，在決定自己對他人的喜愛或疏離的。

**「三曰度心有大小之誤」**

**看人的多方品格時，會因看大不看小而犯錯誤。道理是，有些品格要大器，有些品格要謹小，這才是看人的要點。**

夫精欲深微，質欲懿重，志欲弘大，心欲嗛小。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。

人品的種種特質所要求的重點是各不相同的，例如，思考的精力要深刻細微，這樣想事情才能夠專精細緻。而個性品格要厚重篤實，這樣才能仁愛他人。志向則要高遠宏大，這樣才能承擔重任，以及真正能為世人謀福祉。至於處理事情與待人接物方面的心思務必謹小慎微、深思細膩，這樣才能處事成功，不遭咎悔。精微得以致思入神，領會他人所不及的深度。懿重才能充滿愛心，追求德行。志大才能承擔重任，照顧世人。心小才能體貼人心，面面俱到，又能讓自己不會犯人忌諱，而受人害。

所以，有些品格要大氣，有些品格要謹小，就是這個道理。

精是聰明程度，直是關愛之心，志是理想大小，心是欲望多寡。

故《詩》詠文王：「小心翼翼」「不大聲以色。」小心也；「王赫斯怒，以對於天下。」志大也。

例如周文王，從來都是小心翼翼地侍奉商紂，對待下屬從不大聲暍斥，這就是他心小的地方。然而為討伐盜匪，他也會一怒而震天下，這是他志大的地方。

由此論之，心小志大者，聖賢之倫也；

所以，聖賢之才，心小志大，處事細心為小，胸懷天下為大。

心大志大者，豪傑之雋也；

至於豪傑之士，心大志大，任何場合，都表現得理直氣壯，從不委屈自己，但也還志向遠大，確實為民謀利。像豪傑這種人，須得聖賢之賞識，才有機會效命於偉大事業中，否則其口氣大的毛病，就會使人討厭。

心大志小者，傲蕩之類也；

至於心氣粗魯卻志氣狹小者，只是狂蕩無用之人，都在俗務瑣事上爭勝稱雄，這就是心大，但他沒有服務天下的理想，這就是志小。這種人在社會上總是製造麻煩與混亂。

心小志小者，拘懦之人也。

而謹慎過頭、且胸無大志者，便只是懦弱的小人了，他既無理想，做事又怕這怕那，對社會一無用處，人生一遭算是白來了。

眾人之察，或陋其心小，或壯其志大，是誤於小大者也。

一般人在看人才的時候，以為客客氣氣的人就不足觀，其實對方可能正是大聖賢，你只看到他對人謙恭客氣的心小一面，卻看不到他勇於承擔的堅毅志節。又或者以為好說大話的就一定是志向遠大的優異人才，這也未必，你沒有同時看到他的其它缺點，而那些缺點可能讓他成不了大器，例如不能觀察入微、謙恭下士，或只根本只是愛表現愛出風頭的人，其實假大空一個。這就是說，看人的品質，不能是看表面的、單面向的或大或小的問題，而是要注意那些事情該表現得大器，那些事情必須要能謹小慎微、謙虛待人，這才深刻入理。

**「四曰品質有早晚之疑」：**

**人才以其型態的不同，是會有成就早晚之別異的，不明白不同的人才類型被培養成功是會有早晚的不同的話，則是會誤判人才的。**

夫人材不同，成有早晚：有早智速成者，有晚智而晚成者，有少無智而終無所成者，有少有令材遂為雋器者：四者之理，不可不察。

不同類型的人成為人才的早晚有快慢的不同，有些是屬於類型本身就會影響成就的早晚的，也有些是屬於個人的能量發展的快慢問題。總之，有年紀輕輕即聰明秀異，而快速成才者，但很可能終其一生只會這一項才能；有到了相當年齒之後，才能成為一個領域的重要人才的，但自此以後，獨立作業，掌握全局的命運；也有自幼即無表現，且到老還不成才的人，可以說是一生平庸地過去了；也有少時即有才能，而終生都是社會骨幹的人才，這種人一生都是來做事服務的。這四種類型，發展互異。要識別人才，必須注意。

夫幼智之人，材智精達；然其在童髦，皆有端緒。故文本辭繁，辯始給口，仁出慈恤，施發過與，慎生畏懼，廉起不取。

對於年紀輕輕即顯露智慧者而言，他們的優異品質，常常在更幼童的時候即有徵象。譬如能為文者，小時講話必定詞彙豐富。口才便給者，小時口舌反應靈敏。有仁愛之心者，幼時即心地善良、喜好助人。能樂善好施者，小時即能分物予人、不計多寡。做事謹慎者，小時候就懂得有些事情要害怕不去接近，因而不會老是受傷挨罵。至於廉潔的人，從小就不會亂拿人家的東西。

早智者淺惠而見速，晚成者奇識而舒遲，終暗者並困於不足，遂務者周達而有餘。

第一類的人早智者，他所需要的智慧不需太深，他很快便學會了，而表現出高人一等的才幹。第二類晚成者，他要到晚年才能成才，但他的能力是特殊的智慧類型，故而發展較慢。第三類終暗者，他是終生無成者，這是因為能力不足，同時也缺乏努力的動力。第四類遂務者，他是事事成功者，順達而有餘，不論少年老成時，都是成才者。

一般人在看人才時，未能意識到這種早晚的差異，有人是小時了了、大未必佳，一直只停留在當時的能力才量上。有人是年輕無成、卻愈老愈發。當然也有人小時不行，長大了也不行。只有極少數的人，自幼即優秀，長大後更能服務眾人的。若不能分辨各種型態小大的差異，就會把人看錯了。

**「五曰變類有同體之嫌」：**

**以類型來判斷人才時，在同類者間卻會有重大的失誤。一般來講，人才只能察見與自己同類的人才，但是，這裡卻隱藏了一個極大的殺機。因為，同類會相殘。**

夫人情莫不趣名利、避損害。名利之路，在於是得；損害之源，在於非失。故人無賢愚，皆欲使是得在己。

人情都趨利避害，得者即利，損傷即害。得利之途，在於他人的讚美及給予，至於損傷的發生，便在他人不能推利於己，甚而互相傷害。所以無論智愚，人皆欲得他人之讚美及給予。

能明己是，莫過同體；是以偏材之人，交遊進趨之類，皆親愛同體而譽之，憎惡對反而毀之，序異雜而不尚也。

要從他人之處得利增輝，必須別人識得自己的才能。能知道自己的優點的，那必定是同類型的人才。所以一般偏才之人，都是喜歡跟自己同類的人才在一起，並且互相稱譽。但對於不是同類型人才，而又意見相佐之時，便互相否定。至於部分相同部分不同的人，就是品頭論足一番，而不置可否。

推而論之，無他故焉。夫譽同體、毀對反，所以證彼非而著己是也。至於異雜之人，於彼無益，於己無害，則序而不尚。

為何如此？原因無他，就是要證顯自己的意見，而否定他人的觀點。至於不同類型的人，做好做壞皆與自己利害無關，便不予置評。

是故，同體之人，常患於過譽；及其名敵，則尟能相下。

所以，同類之族群又正好能互相親比時，會把對方吹捧得過高。然而一旦成為意見對立的團體時，那就絕對不肯相讓，因為一旦讓了，自己也就沒有地盤了。

通常，這種關係發生時，反而是職場上最激烈的廝殺對手。這就是同類相殘。

是故，直者性奮，好人行直於人，而不能受人之訐；盡者情露，好人行盡於人，而不能納人之徑；務名者樂人之進趨過人，而不能出陵己之後。

例如：性格正直剛烈者，要求別人直以待人，缺點是，可能自己受不得別人的直以待人的批評。喜歡強烈表達情感的人，要求大家彼此坦誠、盡情相待，但是，很可能自己卻受不得人家真的以這種直接樸魯的態度對待自己。喜歡上進的人，總是鼓勵眾人努力向上，但是一旦別人超越自己時，卻可能無法甘居其後。

是故，性同而材傾，則相援而相賴也；性同而勢均，則相競而相害也；此又同體之變也。

也就是說，類型相同，能量差異時，大拉小、小依大，大家相親相愛。然而，一旦雙方實力相等時，便成敵人，彼此競爭，且互相傷害。這就是同類型人才之間愛恨關係的變化原則。

故或助直而毀直，或與明而毀明。而眾人之察，不辨其律理，是嫌於體同也。

故而人們常常肯定一個人，之後又傷害這個人。早先幫助正直之士，過後又毀謗這位正直之士；早先誇獎這位聰睿之人，過後又中傷這位聰睿之人。這都是決定於自己能不能得利的結果。同類者可以讓你得利，但也會讓你失去好處。得利時讚許他，競爭時摧毀他。此事無關讚許、摧毀，原來還是利益惹的禍。

不能明白這個道理的人，就會受到同類相殘的禍害。所以，一般人以為同類者必定臭味相投，其實不然，事務有發展的規律，慢慢等，任何集團都會有從內部瓦解的一天。當然，這是缺乏智慧的結果。

為什麼？好名爭利之故。如何避免？除非團體中有聖人，否則無可避免。聖人使用老子的「損之又損，以至無為，無為而無不為。」「夫唯不爭，故無尤。」的智慧。則他一路挺你、讚你、給你、最後更全部讓給你。若無聖人，則就是一山不容二虎，你提早離開就是了，另起山頭，兩不侵傷。總不能傷害你的恩人，最後使他落得個反覆小人的罵名，或你自己落得個恩將仇報的醜名。這就是同體之變。

**領導者要不斷提升自己，才不會阻礙部屬的發展。**

**「六曰論材有申壓之詭」：**

**人才又有因富貴貧賤之情勢別異，而致不易被識別之詭譎。故而人才極不易被發掘。**

夫人所處異勢，勢有申壓：富貴遂達，勢之申也；貧賤窮匱，勢之壓也。

人才在未獲重用之前，自己的生活情形有富貴或貧賤的境遇之差別。處富貴，便易於被拔擢而發達，此其勢申之時也。處貧賤，則易於被忽略而埋沒，此其勢壓之時也。

不過，這是指一般等待被發掘的人才而言，真正英雄豪傑，雖無文王猶興。

上材之人，能行人所不能行，是故，達有勞謙之稱，窮有著明之節。

若是最上等的人才，能行人所不能行，能忍人所不能忍。他處富貴之時，人能見其謙下的美德。他處貧賤之時，人能見其高亮的情操。所以不受勢之申壓的影響。

中材之人，則隨世損益，是故，藉富貴則貨財充于內，施惠周於外；見贍者求可稱而譽之，見援者闡小美而大之，雖無異材，猶行成而名立。

然而，中等人才就會受到影響了，他自身情境的富貴貧賤是會影響到自己是否發達或被埋沒的。若自身富貴，則錢才多多，能夠周濟群眾，為人所見。受到恩賜的人，盡量找好話來稱讚他，受到幫助的人，不論他的優點多麼細微，也是極盡讚美之能事。他雖然並不是真的非常能幹厲害，但仍然辦成了不少好事，而廣獲美名。

不要得意，這只是別人眼中的你，不是你真正的實力，要堅持努力學習成長，把實力堤上去，否則福氣用完之時，就是重重摔倒之日。

處貧賤則欲施而無財，欲援而無勢，親戚不能恤，朋友不見濟，分義不復立，恩愛浸以離，怨望者並至，歸非者日多；雖無罪尤，猶無故而廢也。

貧賤者則不然，想要施予錢財而不成，想幫助弱小又缺乏權勢，就連自己的親戚朋友都無法幫助，因此建立不起道義的形象，甚至身邊恩愛的夫妻也會分離，從而周圍埋怨他的人愈來愈多，說他不是的話語也日漸增多。他雖然沒有犯罪，仍無緣無故地就是被閒置棄用。

為何會遭到這麼多的責難呢？因為他畢竟是人才，週圍就對他多有期許，但因貧困，有心無力，反而被憎恨了。

沒關係，自己穩住，頂多不為世用，自己把家裡顧好，把日常生活處理好，安穩度日，心安理得。

故世有侈儉，名由進退：天下皆富，則清貧者雖苦，必無委頓之憂，且有辭施之高，以獲榮名之利；皆貧，則求假無所告，而有窮乏之患，且生鄙吝之訟。

還有另一種情況，就是整個社會世間的貧富的差別，這時人才的見著與否也會因此受到影響的。若是太平盛世，大家都富有，則稍微清貧的人才，雖然日子稍苦一些，卻不會有困頓的憂慮，因為日子還能過得去，甚至會獲得不肯輕易接受佈施的高名之讚，因為大家早就不以財富論高下了。然而，天下皆貧時就不然了。貧窮的中等人才，若需他人相助，則無可求助之門，因此會遭窮乏之害，甚至需要為了極小的財貨爭執而與人訴訟。

是故：鈞材而進，有與之者，則體益而茂遂；私理卑抑，有累之者，則微降而稍退。而眾人之觀，不理其本，各指其所在，是疑于申壓者也。

綜合以上各種情況的差異，人才之識別，常須同時觀察貴賤、貧富造成客觀情勢的申壓之別異。兩個能力均等的人，若有人正處於申達的態勢時，上面有人要拉拔他，則易成功而生命發達飽滿。若另一人處於被壓迫狀態時，上面又有小人因私利而故意壓制他的茁壯，下面還有親戚朋友的拖累，那麼他的運勢、官職都會受到影響而不進反退。一般人在品論人才時，就會受到人才一時的外在態勢之高下而錯誤論斷，不能明白背後的道理，只能就眼前的狀態下判斷，那就看得不清楚了。

**「七曰觀奇有二尤之失」：**

**鑑賞人才時對於奇美及奇醜者，通常不能看得很準確，常會錯看了人才。**

夫清雅之美，著乎形質，察之寡失；失繆之由，恒在二尤。二尤之生，與物異列：故尤妙之人，含精於內，外無飾姿；尤虛之人，碩言瑰姿，內實乖反。而人之求奇，不可以精微測其玄機，明異希；

人有美德，形著於外，人易識之，不會失誤。失誤之因，在於二尤，尤實尤虛之二尤。二尤的作風，一般與眾人極不相同，故常人皆不能識破。有尤妙之奇美者，精明藏於胸中，不輕易發言，外表不裝模作樣，甚為平凡。也有尤虛之奇醜者，講話大張聲勢，一副強幹精煉、理想弘遠的樣子，但其內在正好相反，志小心大，多欲好利，察人之情，取巧討好，冒進強奪。一般人尋求人才時就只看外表的特點，因此無法對精微的人看出他的玄奇，明白他是多麼稀異的特殊品質。

或以貌少為不足，或以瑰姿為巨偉；或以直露為虛華，或以巧飾為真實。

通常人們在看人時，看得到外面的表現，卻查不出裏面精微的特質，所以通常會被外表所誤導而錯看。例如，對於外無裝勢、不擺架子的人，以為人家才智平庸。對於張大聲勢、好發議論的人，以為是厥偉之材。對於正直敢言、不假辭色的人，認為只是愛慕虛華、好為表現者。對於巧言令色、處處討好的人，以為他是關心自己的篤實之人。

是以早拔多誤，不如順次；夫順次，常度也。苟不察其實，亦焉往而不失。

所以，有時是在第一眼看人之後就破例拔擢，但結果卻犯錯了，因此就不如按照程序，慢慢考核之後再重用。然而，雖然按部就班以取人才，是要依據正常的法度以減少失誤。然而，若不能對上述二尤的偏失有所了解，並且能對眾人追查清楚，那麼又如何一定能避免失誤呢？

故遺賢而賢有濟，則恨在不早拔；拔奇而奇有敗，則患在不素別；任意而獨繆，則悔在不廣問；廣問而誤己，則怨己不自信。

這就是說，對於尤奇之人，看錯的機會更大。人們通常在錯失賢人之後，發現他後來被別的陣營重用了，便責備自己為何不早先一步就發覺出來，以為己用。又若錯誤地用了自以為是奇才能人之後，當後來發現奇才其實是蠢才，其實只是假大空之人，則又怪罪自己為何當時看錯了人。若是一意孤行，不向他人徵詢意見而任用某人，而後來發現錯用了，便懊悔為何當時不多問一下眾人的觀點。又若問了眾人，找到了人才，也用了，才知道得到的不是真正的人才時，則又氣自己為何不相信自己的判斷，而要受人影響。

是以驥子發足，眾士乃誤；韓信立功，淮陰乃震。

為何人們總會對極品奇才看錯門道呢？關鍵還是極品奇才確實是人間少見者。良馬狂奔，大家才知其能，也許它之前都一副病懨懨的樣子，因為跟平凡的群馬在一起，沒勁。韓信立功，淮陰父老才驚嚇以前都看他不起，因為他光讀書、不事生產、需人救助、還不敢跟流氓吵架。

夫豈惡奇而好疑哉？乃尤物不世見，而奇逸美異也。是以張良體弱而精強，為眾智之雋也；荊叔色平而神勇，為眾勇之傑也。

是不是一般人都討厭奇才而老愛懷疑呢？其實不然。是極品人才不世出，百年難得一見，太特別了，人不能識之。例如，張良，體弱，卻聰明絕頂，智力超絕。荊軻，一般時表情平和，卻內有神勇之精力，超越一般的勇士遠甚。

然則，雋傑者，眾人之尤也；聖人者，眾尤之尤也。其尤彌出者，其道彌遠。

也就是說，極品人才是眾人之中的尤其特出者，一般人當人不易識別。但是，還有更厲害的。聖人，卻是眾尤中之尤其傑出者，他的才幹愈特出，他跟眾人的行徑就愈不相同。因此，聖人比起尤奇之人，又更加難以識別了。

這麼說大家不都絕對會錯失聖人了？沒關係，可以等他自己跳出來領導眾人。聖人是一定會出面主導世局的，但尤奇之人就不一定了。尤實者一直在等待聖人的識貨拔擢，尤虛者卻製造一切的假象讓大家捧他出場。若非聖人，肯定將尤實者遺漏，而一定將尤虛者捧上天空。

故一國之雋，於州為輩，未得為第也；一州之第，於天下為椳；天下之椳，世有優劣。

但是，才幹仍有量質的大小之別。在小地方的上等人才，為輩，到了大地方就可能只是中等人才而已。而大地方的人才，為第，在中央級別中也是可堪重任之才，為椳，只不過亦會有等級類別之不同。

是故，眾人之所貴，各貴其出己之尤，而不貴尤之所尤。是故，眾人之明，能知輩士之數，而不能知第目之度；輩士之明，能知第目之度，不能識出尤之良也；出尤之人，能知聖人之教，不能究之入室之奧也。由是論之，人物之理妙，不可得而窮已。

所以，眾人以為厲害的人，只是因為他比眾人厲害而已，而不能知道這位人才的真正厲害到甚麼程度。所以普通百姓只能知道誰是地方上的人才，而不能知道誰是中央級的人材。地方上的人才固能知道誰夠資格為中央級的人才，卻不能知道這些中央級的人才之間的品級。而中央級的優秀的人才能知道聖人是聖人，卻仍不知道聖人之所以為聖人是如何做到的。所以，人才之難識，道理之精微，不易窮盡呀。

本章完。

**第十一章《效難》**

**說明人才之所以不為所知，及不能被用的原因，是因為有種種因素造成人才的真相被隱匿，不易被發覺。本章說明人才不易被發掘，及不易被拔擢的原因。結論就是，任何時代都有人才，但不是任何時代的人才都能為世所用，關鍵在時代，而時代依然是人事的結果。總之，大局難以撼動，人才自求多福。**

蓋知人之效有二難：有難知之難，有知之無由得效之難。

知人及用人之困難有兩類，一為難知之難；二為即便可知，卻難以拔擢之難。

何謂難知之難？人物精微，能神而明，其道甚難，固難知之難也。是以眾人之察，不能盡備。

難知之難為何？人才的內在思想及外在表現之間的關係十分奧妙、複雜、精微，厲害的人能能神妙莫測地運用他的智慧以達到目的，其間的道理難以理解，這是難知之難。所以一般人對於人才的察識，便無法周全完備。

在他沒有成功之前，或成功了但沒有表現出得意之舉，或根本辦完事就抽手，不讓他人知道是誰幹的。那麼，這位人才也就十分不易被發現了。

人才為何自我隱匿呢？碰到動盪昏暗的世道，人才反而危險，不得不隱晦自保，只因局勢看得太明，知其不可為矣，就盡量隱蔽，以免被找到而遭殺戮。

**故各自立度，以相觀采：或相其形容，或候其動作，或揆其終始，或揆其儗象，或推其細微，或恐其過誤，或循其所言，或稽其行事。八者遊雜，故其得者少，所失者多。**

「故各自立度，以相觀采：」

大家遂各自建立一些識人的準則，以用來作為觀察的標準。

「或相其形容，」有從其形體、容貌來觀察的；

「或候其動作，」有從其舉止動作，來看人的；

「或揆其終始，」有長期看一個人做事從頭到尾的態度的；

「或揆其儗象，」有看一個人處世開始時的意向態度的；

「或推其細微，」有關切一個人處世過程中內心情感的變化；

「或恐其過誤，」有人特別會注意人才所犯錯誤的型態來看人；

「或循其所言，」有從他所說過的哪些話，來看他的能力類型；

「或稽其行事。」有特別重視人才做事的結果來評斷的。

「八者遊雜，故其得者少，所失者多。」以上八種看人的方式，標準不一，功效難定，而且狀況本身極為複雜，而這些方法又系統混亂，所以在看人、知人方面所得者甚少，失誤倒是很多。

是故，必有草創信形之誤，又有居止變化之謬；故其接遇觀人也，隨行信名，失其中情。

是故，會犯下一觀察上的錯誤。例如：方法粗糙草率，僅重外表就下判斷。又如：對於所評斷之人不能依據所處的實況做不同的理解，通常人們處於居止時是一個狀況，而處於活動時又會是不同的狀態，因此會變化在不同的表現中，這就容易判斷錯誤了。所以，一般人在與人相處中來觀察別人時，輕易地以他人的外在行為為基礎，下判斷，以為符合某種典型的標準，這樣是得不到正確的實情的。

**故：淺美揚露，則以為有異。深明沉漠，則以為空虛。分別妙理，則以為離婁。口傳甲乙，則以為義理。好說是非，則以為臧否。講目成名，則以為人物。平道政事，則以為國體。**

「故：淺美揚露，則以為有異。」

從外表識人所犯的錯誤包括：淺薄的才幹卻喜歡張揚，不識者以為此人確有異稟；

「深明沉漠，則以為空虛。」

智慧深厚，卻外表沉默，不輕易發言者，不識者以為其人胸無點墨；

「分別妙理，則以為離婁。」

稍微講一些分析事物的意見，淺識者就以為其有離婁之明；

「口傳甲乙，則以為義理。」

能講說五經章句的人，便有人以為他是學識淵博、深明義理之士；

「好說是非，則以為臧否。」

有人好對他人的是非指指點點，不知者以為此人有臧否佐君之材；

「講目成名，則以為人物。」

常常講說眾人的高下之事，分析眾人之品類，一般人就以為這是個會品鑑人才的人物。

其實好好聽他所講的，常常是自己的私心、貪慾、及好勝、忌妒心下的評論之詞，邏輯混亂、道理低俗；

「平道政事，則以為國體。」

有時說說國家大事，不管所述是否深入，平常人就會以為他具備國體之材，能治國理事，其實不然。

**猶聽有聲之類，名隨其音。夫名非實，用之不效；故名猶口進，而實從事退。中情之人，名不副實，用之有效；故名由眾退，而實從事章。此草創之常失也。故必待居止，然後識之。**

猶聽有聲之類，名隨其音。

聲音是有音階高下的，聽其聲、知其音、而知此發聲之物之名，所以，理論上，名應反映實。所以，對人才的評價應該反映出他的真材實料。

夫名非實，用之不效；故名猶口進，而實從事退。

但是，假使名不符實，則進用後本來以為會有的功效就出不來了。名是眾人對某人的評語，因此從眾人的嘴裡建立了名聲，識人不明者會錯誤地以為某人有真材實料，但是若有好名聲卻無真材實料，則在眾人驗證其才能時就驗不出來了。

中情之人，名不副實，用之有效；故名由眾退，而實從事章。

相反的，眾人看不出是人才的人，當然也就沒有顯赫的名聲，但他卻是真有才幹的，一旦給他機會做事，他的才幹就當場顯示出來了。所以，這種人的名聲，雖因眾人不識，故不彰顯，但卻能因為有實際上的作為，而讓大家知道他是真正有才華之人。

此草創之常失也。故必待居止，然後識之。

這就是從外在的表面行徑來看人時，所常致生的錯誤，這就需要靠長期的觀察，看他在做事後的實效，才能訂正錯誤，終於看清的。

看得夠久，判斷才會正確。因為有了長期的觀察，原來初視時以為不好的會變成好的，或者是，正好相反。

**故居視其所安，達視其所舉，富視其所與，窮視其所為，貧視其所取。然後乃能知賢否。**

「故居視其所安」

長期看他實際的作為有哪些重點呢？未獲舉官而安居在家時，看他是否心情平靜、安於現況，但仍積極學習準備；

「達視其所舉」

當他掌握實權而事業發達時，看他舉用的人才，就可以知道他想做的事情，而瞭解他真正的格局。

「富視其所與」

當他富裕時，看他有沒有真正的救助貧弱的施予行為，還是只能錦上添花，繼續攀附高貴？這決定他是否內心仁愛；

「窮視其所為」

當他不遇拔擢時，看他的平日行徑，是否能守道安分，並且堅持是非，努力不懈；

「貧視其所取。然後乃能知賢否。」

當他貧困的時候，看他的節操，是否不問黑白，能取即取？還是有所取，有所不取？要經過這樣的長期觀察，才能澈底深入地知道人才的賢否。

此又已試，非始相也。

以上是對於人才經過實際的考察之後才做的判斷，並非僅憑初步觀察而定的。

所以知質未足以知其略，且天下之人，不可得皆與遊處。

所以對於人才，就算知道他初步屬於哪一類的型態，也不等於對他實際作為之後的所有具體祥略事蹟同時掌握。況且天下之大，人與人皆無法從頭到尾天天相處，所以難知之難實難矣！

**或志趣變易，隨物而化：或未至而懸欲，或已至而易顧；或窮約而力行，或得志而從欲；此又居止之所失也。由是論之，能兩得其要，是難知之難。**

「或志趣變易，隨物而化：」

而且，人更是會變的。尤其是從不得志到得志之後的轉變尤甚，人心志趣的轉變，隨時在受到外在影響而跟著變動。

「或未至而懸欲，或已至而易顧;」

尚未得到地位之前，私慾想要的東西，不敢表現出來，而所表現在外的行為，盡是愛國利民的節操；一旦得到地位之後，當時的私心慾望就一步一步流露，而愛國利民的節操，便慢慢不見了；

「或窮約而力行，或得志而從欲；」

有人困厄時堅忍強學，一旦得志卻放縱慾望，不能把才能用於福國利民的事業上，而只顧謀奪私利。

「此又居止之所失也。由是論之，能兩得其要，是難知之難。」

這種情況又是從長期實際考察也不易看出的缺點。一定要在對方得勢了以後才能知道的。所以要在初步考察、以及長期觀察、以及得志後的檢查等等方面都能被確認是為優秀人才，這是極不易的，這就是人才難知的道理。

以上說的是效難中的第一層，亦即人才難知的一面，以下說效難的第二層，亦即即便知道了是人才，他就此被拔擢任用的機會，也未必就很多，這中間還是有太多的阻礙。人才受拔擢而晉升的過程有種種的困境，所以，是人才而獲賞識，從而有發揮施展之效，仍是一件極困難的事情。

以上講難知之難，以下講難效之難。

**何謂無由得效之難？上材己莫知，或所識者在幼賤之中，未達而喪；或所識者，未拔而先沒；或曲高和寡，唱不見贊；或身卑力微，言不見亮；或器非時好，不見信貴；或不在其位，無由得拔；或在其位，以有所屈迫。是以良材識真，萬不一遇也；須識真在位識，百不一有也；以位勢值可薦致之宜，十不一合也。**

何謂無由得效之難？

識得人才是困難的，但識得人才之後，能順利舉薦又是另一種困難。

上材己莫知，或所識者在幼賤之中，未達而喪；或所識者，未拔而先沒；或曲高和寡，唱不見贊；或身卑力微，言不見亮；或器非時好，不見信貴；

至極的人才，一般人不得而知。而有時候，人才未及成才，幼賤即歿。或已成才，未及拔擢任用，又已喪命。這也是無從識別的人才。又或此人才之識見，曲高和寡，無人賞識；又或者他地位低下，說話沒人注意，因此不被賞視，那麼他也就無人推薦了。或者也有因為其長才並非當時上下各界所需求的，所以不會有人相信他且尊貴他。

或不在其位，無由得拔；或在其位，以有所屈迫。

而就算有人看到了人才，也有時因舉薦者不在適當的地位上，因此也無從舉薦這位人才。就算位在夠高的官位，還會因為官場上的壓迫，使他也不方便推薦。

是以良材識真，萬不一遇也；須識真在位識，百不一有也；以位勢值可薦致之宜，十不一合也。

所以，一位真正的良才，被真正識貨的舉薦者相中，而能被推舉拔擢為國服務，這種事萬中選一而已。而舉薦者本人是真正識貨的人、又同時是在位的舉薦官，這種事也是百中有一的。而有識人之能、又值舉薦之官、而沒有其他外力的壓迫、因而可以堂皇薦之，這種事恐也是十中一遇的。

為何前提有了，卻還條件不足呢？那就是還有主客觀環境的種種阻礙了。以下論之。

**或明足識真，有所妨奪，不欲貢薦；或好貢薦，而不能識真。是故，知與不知，相與分亂於總猥之中；實知者患于不得達效，不知者亦自以為未識。所謂無由得效之難也。故曰：知人之效有二難。**

或明足識真，有所妨奪，不欲貢薦；

有時候，舉薦者看得出誰是人才，但因與自己的利害衝突，所以不願為他人舉薦；

或好貢薦，而不能識真。

也有時候舉薦者樂於為他人舉薦，但識人不明，所薦者非人才，這樣也會阻礙真正人才的被舉薦。

是故，知與不知，相與分亂於總猥之中；

所以知人與不知人，用人與不用人，種種因素，極為複雜，難以釐清。所以，要說到人才被賞識，進而受到舉薦及拔擢，這是極困難的。

實知者患于不得達效，不知者亦自以為未識。所謂無由得效之難也。故曰：知人之效有二難。

有識人之明者困於不能舉薦，無識人之明者困於不知，以為沒有人才，所以他才沒看到人才。這就是人才雖是人才，卻不易被舉用晉升的困難呀。誠固其宜難也，故而有難知及難舉薦之兩種困難。

既然百萬人中才有一個機運極好的人能平步青雲，那麼其他的人才怎麼辦呢？很簡單，自己提拔自己。自己找自己可以掌握的事業去做就好了，也許在過程中多有艱困，但這就是人生的歷練，滋味一樣美好。

**本章完。**

**第十二章《釋爭》**

**本章從人與人相爭的不同做法，品鑑人物境界的高下。重點在指出，禍害起於相爭，福榮來自釋爭，所以老子的謙退思想，正是《人物志》最後的告誡。**

**蓋善以不伐為大，賢以自矜為損。是故，舜讓於德而顯義登聞，湯降不遲而聖敬日躋；隙至上人而抑下滋甚，王叔好爭而終於出奔。然則卑讓降下者，茂進之遂路也；矜奮侵陵者，毀塞之險途也。**

「蓋善以不伐為大，賢以自矜為損。」

人有長才，不自己誇耀者才是真人才。有能力的人一旦自己驕傲矜持，在他人的眼中，他的才幹不會受到讚美，因為人們都不願屈下啊！

關鍵就是，世上不是只有你一個人有才幹，大家還是喜歡只服務，而不壓迫別人的人。

「是故，舜讓於德而顯義登聞，湯降不遲而聖敬日躋；隙至上人而抑下滋甚，王叔好爭而終於出奔。」

有舜、湯的謙讓之德，有隙至、王叔的爭上之例。以上諸例，謙卑退讓者，終成大器。強爭勝者，沒有好下場。

不過，這必須是在有天理、王法、以及聖人在世的時代，至少是還有公義可以彰顯的時代，若是遇到亂世，道德的評價固然不變，但現實的效果卻未必如此。當然，本章要談的是處於時代還算正常的時候。

「然則卑讓降下者，茂進之遂路也；矜奮侵陵者，毀塞之險途也。」

處事謹慎、待人謙下者，卻是在官場上快速上升的道路；驕傲自大、欺壓迫人者，則是毀壞自己的形象、而終於堵塞自己上升之道路。

原因何在？在於他人的觀感。平日謙沖自牧者，人人喜其掌權，於是上舉下推，人人皆欲送其上高位；反之，今日驕矜狂傲者，明日得勢之後豈不傷人乎？是以無人願其晉升。

是以君子舉不敢越儀准，志不敢淩軌等；內勤己以自濟，外謙讓以敬懼。是以怨難不在於身，而榮福通于長久也。

所以，君子平日的行止，不敢超越眾人一般的標準，心氣不敢凌越既有的秩序；平日積極努力、學習成長，並認真工作，以增強自己的實力；對外處處謙虛處下，做事謹慎畏懼，避免強人不喜。其結果，平日既無人找麻煩，長官不忌憚、同事不排擠、部屬不怨恨，這樣的人，人人歡迎，在職場上將屹立不搖，而且榮譽日增、福祉日長。

這是指得在已有固定秩序的社會結構中而言，若是脫序的社會，則應當仁不讓。拯救黎民於水火而不能謙辭。又，平日待人客氣謙和，但受命執掌時，亦須勇往直前，不可畏縮，否則亦失君子之道。謙德以不凌人與避開無謂之災險為原則，而非處處逃避，不肯承擔；或大權在手，不敢大刀闊斧。

**彼小人則不然，矜功伐能，好以陵人；是以在前者人害之，有功者人毀之，毀敗者人幸之。是故，並轡爭先而不能相奪，兩頓俱折而為後者所趨。由是論之，爭讓之途，其別明矣。**

彼小人則不然，矜功伐能，好以陵人；

小人無知無智，行為與前述謙虛的智慧正相乖反。有小功勞，就驕矜自伐，述說己能，造成長官的不舒服。平日處事，好占上風，任何場合，盛氣凌人，造成同事的不舒服。

是以在前者人害之，有功者人毀之，毀敗者人幸之。

結果，當小人處於高位時，他人便會因為受到他的壓迫而反過來傷害他；當小人做事而有功勞時，他人則因厭惡小人的成功而反過來毀謗他；一旦小人失敗了，他人則幸災樂禍，悻悻然而喜之。原因無它，都是仗勢地位、功勞而盛氣凌人的毛病害了他的。

是故，並轡爭先而不能相奪，兩頓俱折而為後者所趨。

所以，小人處事，事事爭先，導致他人不堪壓迫，亦與之相爭，結果是：兩邊互相抵制，誰也無法衝出，雙雙受到挫折，最後就被後來的人超越過去。

一個機構中的高層主管，已掌有巨大權力資源，應該勇於任事，而在名利方面謙退，若是與人相爭，相爭之兩造便是造成組織業務發展滯礙不前的亂源，最高領導者為了永除後患，便把更高的職位、更大的權力交給平日勇於任事且不爭功的別人了。關鍵就在，謙虛好相處的人才能做大官，而太愛爭強處前的人，反而自己製造阻礙，結果喪失機會，為天下服務的目標永遠無法達成。有能力的人的人生只有兩件事是重要的，第一是努力學習成長，第二是發揮長才為社會服務。這兩項任務，都不需要跟別人競爭鬥爭起衝突。要名，給他，要利，給他，事情，我來做，這樣豈不自己能力既能提升，而服務的理想也能實現。這樣才是看透了人生的做法。否則陷入與人爭都的格局中，永遠不得掙脫。努力做事不爭不鬧者，很快便會被提升拔擢到更高的位子。

由是論之，爭讓之途，其別明矣。

所以，爭讓進退之道，其間之不同，清楚明白。簡單來說，就是謙虛則不樹敵，一旦樹敵，就無法再前進了。

在有既定社會秩序的環境中，大家一起服務社會，也一起獲得獲得生活的保障，然而卻在人生的舞台上，有了地位高低的競爭。但歸根結底，真正生活的意義是來服務的，而不是來競爭的。服務是為公義，競爭是為私利。若有競爭，就一定要公平，手段就一定要合理，否則必遭怨恨。尤其是，私人的利益方面一定要謙讓，否則定會引來小人的忌妒，而傷害你。

但是，公家的事情一定要認真做，而且事情要做，卻不要邀功，更不能輕視別人。一旦有了地位，有了權力，更要真心服務，掌權但不凌人，如此，則事成而不樹敵。邀功凌人都是氣量狹小的表徵，都是不能了解人在社會上生活與工作，根本的意義是服務社會、照顧家人，而不是好強爭勝以致傷害別人、損人利己。這就是說，人要有正確的人生觀，而人生觀要從小建立，那就是：努力讀書，將來為社會服務。小時候沒有立志，理想性格薄弱，只知爭逐私利，這樣的人，一旦得志，就志得意滿，驕矜凌人，而製造敵人了。

**然好勝之人，猶謂不然。以在前為速銳，以處後為留滯，以下眾為卑屈，以躡等為異傑，以讓敵為回辱，以陵上為高厲。是故，抗奮遂往，不能自反也。夫以抗遇賢，必見遜下；以抗遇暴，必構敵難。敵難既構，則是非之理必溷而難明；溷而難明則其與自毀何以異哉？且人之毀己，皆發怨憾，而變生舋也：必依託于事，飾成端末；其餘聽者，雖不盡信，猶半以為然也。己之校報，亦又如之。終其所歸，亦各有半信著於遠近也。然則，交氣疾爭者，為易口而自毀也；並辭競說者，為貸手以自毆；為惑繆豈不甚哉？**

然好勝之人，猶謂不然。以在前為速銳，以處後為留滯，以下眾為卑屈，以躡等為異傑，以讓敵為回辱，以陵上為高厲。是故，抗奮遂往，不能自反也。

前述小人得志的好勝之人，對於爭讓、勝敗之道猶不以為然，生活上仍是事事爭先搶奪。他們以為：可以站在人前，就是進步快速；稍微略居下風，就是退步不前；在眾人之下服務，就是受屈辱而為卑賤之事；能夠超越平時別人進步的階次，就一定是特殊的豪傑人才；對競爭者謙讓，就是受到侮辱；能夠向地位高的人開罵，表現得很強勢，就是高人一等的表現。於是他們高調爭取，永遠不能稍為謙退。

這些人為何會如此？那是因為：他們目光如豆、沒有志氣、沒有理想、只重私利、又不識人心。但是這種人很多，一旦在生活的舞臺上碰到了，彼此便直接為敵了。

這種人在哲學理論上等同於馮友蘭講的功利境界之人，只知道追求自己的利益，不知有他人、有天、有道。無法上升為道德境界、天地境界。

如果我們週遭有這種人時怎麼辦？首先，自己在修養上要先擺脫這種劣根性，否則就是與對方利益結合，或是成為死對頭，這都不是好的做法。然後，無需為此種人生氣，而是，積極努力，提昇自己的實力，總有一天，超越他們，對方就無法再影響到自己了。總之，不與之為敵，避開衝突的場合，但一定要在能力上勝過他們，若無法勝出，就終生受辱。勝出靠實力，實力靠努力，努力靠規律，這是金科玉律。

夫以抗遇賢，必見遜下；

以傲慢驕矜的態度對付別人，若對方是賢人，賢人必謙下讓你。

但是，人家在你不能理解的更多方面超越你遠甚，而你渾然不知，豈不悲哀。被人讓了還要欺負別人，不是愚蠢又可悲，那是什麼？

以抗遇暴，必構敵難。敵難既構，則是非之理必溷而難明；溷而難明則其與自毀何以異哉？

以對抗爭奪的態度對付同樣是粗暴的惡人時，必遭反擊，於是就自己製造了敵人。既然製造了敵人，便互相毀謗，則在社會的場合上誰對誰錯就難以看清楚了，這樣，因自己高傲而製造敵人，而致生衝突，而令社會看不清楚誰對誰錯，導致也有一些人以為是你做錯了，那這和自己毀傷自己，有何兩樣？

且人之毀己，皆發怨憾，而變生舋也：必依託于事，飾成端末；其餘聽者，雖不盡信，猶半以為然也。己之校報，亦又如之。終其所歸，亦各有半信著於遠近也。然則，交氣疾爭者，為易口而自毀也；並辭競說者，為貸手以自毆；為惑繆豈不甚哉？

人家會在社會眾人面前毀傷你，都是因為對你有怨恨，因而致生嫌隙；然後藉著某些事件，愈說愈遠，終於將你說成一大惡棍；聽的人，雖不一定全信他人之語，卻也大致聽信了一半。自己聽到之後，更加憤怒，結果也是以同樣的惡口說別人的不是，而且把別人說得更為不堪，到最後，就是敵對雙方在社會上都竭盡一切地互相陷害，以致多少會有一些內容為眾人接受並且相信。所以說，生氣、為敵、與人爭奪者，等於是自己請別人來罵自己。越發用力地罵人，就是請人家拿手打自己的臉，這樣的行為豈不是愚笨至極，若還要一味因驕傲淩人，而製造敵人來吵架，這樣的愚昧行為，豈不是太頭腦不清了！

自己正常成長，都會碰到別人的忌妒而來攻擊了，更何況是因為自己驕傲好爭而惹來的攻擊。被他人攻擊毀傷總是不好的，應努力避免。人都是不能不努力的，因努力成功，而致生忌妒又在所難免，那該怎麼辦呢？因他人的小器而受毀傷就承擔吧，但仍然可以自我收斂、謙虛下人，以減少受傷害的程度，甚至化敵為友。若是因自己的傲慢而製造敵人，而遭傷害，那才是真正的不智。

**然原其所由，豈有躬自厚責以致變訟者乎？皆由內恕不足，外望不已：或怨彼輕我，或疾彼勝己。夫我薄而彼輕之，則由我曲而彼直也；我賢而彼不知，則見輕非我咎也。若彼賢而處我前，則我德之未至也；若德鈞而彼先我，則我德之近次也。夫何怨哉！且兩賢未別，則能讓者為雋矣；爭雋未別，則用力者為憊矣。是故，藺相如以回車決勝于廉頗，寇恂以不鬥取賢于賈複。物勢之反，乃君子所謂道也。是故，君子知屈之可以為伸，故含辱而不辭；知卑讓之可以勝敵，故下之而不疑。及其終極，乃轉禍而為福，屈讎而為友；使怨讎不延於後嗣，而美名宣於無窮；君子之道，豈不裕乎！且君子能受纖微之小嫌，故無變鬥之大訟；小人不能忍小忿之故，終有赫赫之敗辱。怨在微而下之，猶可以為謙德也；變在萌而爭之，則禍成而不救矣。是故，陳余以張耳之變，卒受離身之害；彭寵以朱浮之隙，終有覆亡之禍。禍福之機，可不慎哉！**

然原其所由，豈有躬自厚責以致變訟者乎？皆由內恕不足，外望不已：或怨彼輕我，或疾彼勝己。夫我薄而彼輕之，則由我曲而彼直也；我賢而彼不知，則見輕非我咎也。若彼賢而處我前，則我德之未至也；若德鈞而彼先我，則我德之近次也。夫何怨哉！

前面那種因相爭而使自己受辱的情況，它從來不是在謙虛自反的人身上會發生的，豈有自己謙虛、自責而還會跟人起衝突，致生爭訟的事情會發生？爭訟都是因為自己反省的力量不夠，總是向外爭奪、欺壓別人而導致的。要嘛怨恨別人輕視自己！要嘛憤怒別人贏過自己！爭訟都是這樣產生的。其實，若是我之不足，遭人輕視，則責任在我，自己好好努力就是了，不必與人爭罵。若是自己很優秀，但他人不知，而輕視我，這也非我之過，更不宜為自己出頭，而與人爭執。若是別人很優秀，且位居我之上，則是我的能力不如他人，人家本來就應該佔上風，我應該欣賞並敬佩人家，更絕不應出口毀傷他人。若是我與他人彼此德行相等，但人家仍居我高位，則表示我也應該接近那個高位了，現在，位由他居，事由他辦，我再去學習更高的能力，豈不美善。因此，這些事都無須去生氣及爭鬥，既然如此，又何來構怨之事呢？

且兩賢未別，則能讓者為雋矣；爭雋未別，則用力者為憊矣。是故，藺相如以回車決勝于廉頗，寇恂以不鬥取賢于賈複。

人與人之高下，如何辨識？其實是很難辨別的。若非深明道理者，皆不易識。兩個能力相等的人才，能讓的一位才是高品的。兩人風範皆美，較為用力表現的一方是弱者。如藺相如及寇恂之例。並非藺相如對國家的貢獻大於廉頗，兩人貢獻都一樣大，只是廉頗不服氣的做法，顯得他小器了，而藺相如能在小事讓人的風範，顯得他是真心為國的人。寇恂之例亦然，因公事得罪賈複，賈欲殺之，寇力避之，而不是與其爭鬥。

物勢之反，乃君子所謂道也。是故，君子知屈之可以為伸，故含辱而不辭；知卑讓之可以勝敵，故下之而不疑。及其終極，乃轉禍而為福，屈讎而為友；使怨讎不延於後嗣，而美名宣於無窮；君子之道，豈不裕乎！

「反者道之動，弱者道之用」，這是君子最應了解的老子智慧，亦即柔弱謙下才是智者成事之作為。君子知道暫時在好勝者面前卑下，可以避過一劫，將來好日子還會有，所以會接受眼前的屈辱。君子知道示弱可使敵人失去敵意，而有機會化敵為友，故而毫不猶疑地暫時卑下受辱。其結果，最後都轉禍為福，化敵為友，使仇恨不延續到後代子孫，而美名常久。君子的處事智慧，正是讓人生有長久的好處之路。

禍延子孫是與人結仇的結果，是敵人報復的一種模式，今生打不過你，等你過去了，找你子孫麻煩，此時你已照管不到，豈不心痛至極！所以，還要這樣欺凌別人嗎？因此，逞一時快意的惡行，卻遺下未來長久的危難，惡行是沒有永遠贏到底的條件的，想到這裡，還是少為惡吧，人生以不樹敵為要。

其實，以上講的都是私人恩怨，而不是家國大事。國家大事，社會公義，那就是善惡分明，賞罰公正，對惡人，決不寬貸，決不私了，但是，一定要公正，也一定要符合比例原則，懲罰不可過頭，過頭就變成私人恩怨了。假公濟私，公報私仇，就是過頭了。這個地方界線一定要分明。

且君子能受纖微之小嫌，故無變鬥之大訟；小人不能忍小忿之故，終有赫赫之敗辱。

小人都愛占上風，使君子多少受到微小的損傷，只要君子能不予計較，就不會導致衝突，而變成雙方敵對的爭鬥。小人不然，受到人家不平的擠推，就要大肆討公道，結果構敵致辱。

那麼，自己是君子還是小人呢？其實，人都有君子時，也都有小人時，總之，如果是因為自己的好勝心，或是為了自己的利利，導致他人的不快，甚至傷害別人，而致構敵難救，那就是自己的不對了。

怨在微而下之，猶可以為謙德也；變在萌而爭之，則禍成而不救矣。

因此，當他人對自己的傷害程度尚在微小時，自己就謙讓退下避免衝突，則社會會肯定自己有謙虛的美德，而害人者也不會再加重其手了；但若是自己不肯曲下，導致別人對自己的傷害擴大，而使雙方衝突白熱化，兩邊已經都準備好要進入爭鬥狀態時，那麼這種敵對雙方致死方休的爭鬥之禍事就無法挽救了。所以，不要把別人搞到非跟你拼命不可。

是故，陳余以張耳之變，卒受離身之害；彭寵以朱浮之隙，終有覆亡之禍。禍福之機，可不慎哉！

楚漢相爭時，陳餘、張耳本為刎頸之交，因一些戰功和利益分配問題而交惡，終成死敵。張耳歸順劉邦後，劉邦欲與陳餘結盟，陳餘竟以張耳人頭為條件，遭劉邦以假人頭矇混過去，後來陳餘發現張耳沒死，又叛漢歸楚，楚漢最終決戰前，遭韓信圍兵，結果陳餘遭身戮，這不是因私人恩怨而送掉性命的例子嗎。東漢光武時，彭寵原有功於漢室，唯自恃功高，因而與朱浮有嫌隙，朱浮諷刺彭寵而有「遼東之豕」的譬喻，彭寵始終忌恨朱浮，因而與光武漸行漸遠，後自叛變，終遭暗殺，這又是因私人恩怨而喪生的事件。以上兩個故事，都說明了在動盪的時代，國際情勢風雲萬變，一些氣量狹小之人，只顧私人間的小恩怨，不能看清大環境的變化，做了錯誤的選擇，終於釀成自己的大災禍，而不可挽救。故而，不忍小衝突，致生大爭鬥而釀禍，與忍下小衝突，消弭大爭鬥而得福，此禍福之道，君子慎之。

忍字心上一把刀，真實其言。小事輸得起，大事贏到底。

戰爭之時，戰場上的英雄之鬥爭方式並不是如上所說的，但承平之時，人與人依然爭鬥，此時競爭的邏輯即是「弱者道之用」矣。以下說之。

**是故，君子之求勝也，以推讓為利銳，以自修為棚櫓；靜則閉嘿泯之玄門，動則由恭順之通路。是以戰勝而爭不形，敵服而怨不構。若然者，悔吝不存於聲色，夫何顯爭之有哉？彼顯爭者，必自以為賢人，而人以為險詖者。實無險德，則無可毀之義。若信有險德，又何可與訟乎？險而與之訟，是柙兕而攖虎，其可乎？怒而害人，亦必矣！**

是故，君子之求勝也，以推讓為利銳，以自修為棚櫓；靜則閉嘿泯之玄門，動則由恭順之通路。

君子求勝之道，在於穩步成長，卻不製造敵人。作法是：功勞推給長官、權力和人分享、利益分給部屬，自己謙虛待人卻積極學習勇於付出以培養實力，以此為護身的法寶，以此為進步的良策。君子守位被動時，決不多說傲慢無禮的話，不製造無謂的麻煩。開始行動時，絕對謙遜，極力避免可能接近的危險。

**是以戰勝而爭不形，敵服而怨不構。若然者，悔吝不存於聲色，夫何顯爭之有哉？**

故而，在國家機構發展的過程中，君子因人際關係良好，處事得宜，終於地位步步上升，等於是從競爭中勝出了，但卻不見他有競爭的作為，競爭者被他超越之後，仍然樂於接受他的領導，而心中沒有怨恨。競爭的各方面人馬，都沒有不愉快的感受，幾乎可以說：根本就沒有競爭的事情發生過。

競爭就是在為國家、為機構服務的時候，個人的地位逐日上升，同樣是團體中人，誰的地位最高，誰就是競爭中的勝出者。

君子就是為國家社會單位團體服務奉獻的人，小人就是藉做公家的事情只顧私利甚至損人利己的人，君子視地位為公器，小人視地位為私利，因此，君子與小人必有地位之相爭，相爭結果必有一戰。

然而，是君子還爭甚麼呢？為何需要注意相爭的道理？這是因為，太平盛世亦有小人當道，故須小心防範災難；太平盛世亦有可改革之事業，故需積極付出，掌握可以做事情的地位；太平盛世亦是處處危機，稍一不慎，好風水過去，世道又道微了，豈不又落入需要君子救世的混亂之局。故而，君子還是要在位掌權的，但是，小人更想在位掌權，小人在位為利，君子在位為施展抱負，即是為服務社會做出貢獻。是故，君子、小人之爭，不論衰旺之世，皆會發生。

彼顯爭者，必自以為賢人，而人以為險詖者。實無險德，則無可毀之義。若信有險德，又何可與訟乎？險而與之訟，是柙兕而攖虎，其可乎？怒而害人，亦必矣！

智者是不會讓競爭的態勢發生的，他要的是：得到了所要的東西，卻沒有人覺得曾經發生過競爭。但是，一般人對於所要的東西，卻會以競爭者的姿態出手，這就是顯爭者。顯爭者自以為賢於對手，但是別人卻看得出他就是不守正道的奸險邪道之人。對於顯爭者要去競爭的人，若是好人，則沒有理由去攻擊別人，也沒有理由自認為自己優於別人。於是一旦有攻擊之競爭舉動，便是壞人傷害好人的奸邪之舉。但是，若對方本身就是奸邪之徒，那麼和這種人爭鬥，那是極端危險的事，怎麼敢輕易與之相爭呢？這豈不是徒手與野獸爭鬥嗎？真正兇險之事啊！這種事是幹不得的，對方必然因憤怒而過來傷害自己的。

顯爭的結果，若不是傷害了好人，以爭奪名利；就會是鬥爭到壞人，結果自己也遭難了。

智者不顯爭，故而藉自修以累積實力，由靜默與謙讓，而不期然得到需要的權力，以施展抱負。

但是，智者的實力必須十分堅強，差距遠甚，才會不得罪人而勝出，否則都會被顯爭的小人奪去的。

天下人都愛搶位子，但位子是要用來做事的，要是不做事而只求私利，這就是失德。

**《易》曰：「險而違者，訟。訟必有眾起。」《老子》曰：「夫惟不爭，故天下莫能與之爭。」是故，君子以爭途之不可由也。是以越俗乘高，獨行於三等之上。何謂三等？大無功而自矜，一等；有功而伐之，二等；功大而不伐，三等。愚而好勝，一等；賢而尚人，二等；賢而能讓，三等。緩己急人，一等；急己急人，二等；急己寬人，三等。凡此數者，皆道之奇、物之變也。三變而後得之，故人莫能遠也。夫唯知道通變者，然後能處之。是故，孟之反以不伐獲聖人之譽，管叔以辭賞受嘉重之賜；夫豈詭遇以求之哉？乃純德自然之所合也。彼君子知自損之為益，故功一而美二；小人不知自益之為損，故一伐而並失。由此論之，則不伐者伐之也，不爭者爭之也；讓敵者勝之也，下眾者上之也。君子誠能睹爭途之名險，獨乘高於玄路，則光暉煥而日新，德聲倫于古人矣。**

《易》曰：「險而違者，訟。訟必有眾起。」《老子》曰：「夫惟不爭，故天下莫能與之爭。」是故，君子以爭途之不可由也。是以越俗乘高，獨行於三等之上。

《易經》講不要爭訟的原則。《老子》講不與人爭利，只管服務，則服務的機會別人誰也拿不走。所以，君子成就事業，絕不以與人爭鬥為方法途徑，所以境界超越眾人。

何謂三等？大無功而自矜，一等；有功而伐之，二等；功大而不伐，三等。

人的格局可分為三等。沒有實際為國家建立實在的事業功績者，卻一味驕矜自是，這是最下等的人。為國家建立了功勞，但時刻忍不住自己誇耀成就者，這是中等格局。對國家有大功勞，卻不會誇耀，這是最高等的格局者。

愚而好勝，一等；賢而尚人，二等；賢而能讓，三等。

又，愚昧無能，卻好勝而時與人爭者，最下等。有能力成就事業，但卻常愛與人較勁爭強者，只是中等人。實力雄厚，且建立實際功績事業，卻處處謙下者，這才是最上等人。

緩己急人，一等；急己急人，二等；急己寬人，三等。

有緊急的事情需要投入時，或是有錯誤要改過時，對自己要求鬆弛，卻對別人要求嚴厲，這是最下等人。對自己和對別人都要求嚴厲，這是中等人才。對己要求嚴厲，卻對別人要求寬容，這是最上等人才。

普通一般人都經不起嚴厲的要求，但為救國救民，故需刻苦自勵，但是這只能要求自己，不能總是以同樣標準要求於人，故急己寬人者，為有仁德襟懷者。

以上都是有體制、有上級、有團體、有秩序的時代的人才表現之道，若處在無組織、無秩序、無上下尊卑之時，那就要更加堅忍自立，且更需要能自作主張。

凡此數者，皆道之奇、物之變也。三變而後得之，故人莫能遠也。夫唯知道通變者，然後能處之。是故，孟之反以不伐獲聖人之譽，管叔以辭賞受嘉重之賜；夫豈詭遇以求之哉？乃純德自然之所合也。

以上所說的人物格局等第的道理，都是十分詭奇細密、變換瞬息的原理，有智慧的人才能體察得知，一層上去一層，故而一般人未能及其之遠。只有最高智慧的人，才能操存得宜。如孟之反，齊魯爭戰，魯敗，孟之反留守殿後，護送魯人平安撤退，並打退敵兵。歸城時，謙稱是自己的馬跑得慢，不是故意留守退敵的。這就是謙讓的智慧，否則一大批先跑的將士官員，以後難以見人，莫不將以孟之反為仇敵了。這樣的品德，幾近聖人。管仲相齊，齊桓公派其出使周天子，天子以上卿之禮遇之，管仲謙虛辭賞，只受下卿之禮，不敢凌越齊王，卻因此受到高贊厚譽。否則，他回國之後，怎麼去見齊桓公呢？其實，他們都不是有甚麼神祕的機遇而得到賞譽的，而是德性純粹深厚，忠厚守分，行所當行，所以自然獲得的。

然而，不伐、謙辭不是造假能得來的，若非真心如此，必是爭強鬥勝的，造假而能得到權位的，多是不重要的官職，無人真想來爭。重要且有多人相爭之位，造假者必被揭露，強奪者必被推翻，在位沒多長時間，力氣都用來鞏固自己，何曾有一日一時用心於為機關團體服務？

彼君子知自損之為益，故功一而美二；小人不知自益之為損，故一伐而並失。由此論之，則不伐者伐之也，不爭者爭之也；讓敵者勝之也，下眾者上之也。君子誠能睹爭途之名險，獨乘高於玄路，則光暉煥而日新，德聲倫于古人矣。

君子知道損有益，故而其謙虛辭讓，因此雖只有一小功，卻能得二倍美譽。就是因為有功不伐，則人為其伐之矣。小人反是，自伐而人厭惡之。故「不伐者伐之也，不爭者爭之也；讓敵者勝之也，下眾者上之也。」此皆「反者道之動，弱者道之用」的原理之應用也。君子了解爭鬥之路危險，因而不取此途，君子登上高位的做法是走靜默謙讓之路，但絕對實幹苦幹、積極學習，結果就是功業愈加發達，名聲與古人齊揚。

本章完。

「中國古代人事管理寶典」課程介紹

臺大哲學系教授杜保瑞

**本課程要介紹中國古代一部教人「知人善任」的管理奇書《人物志》**

《人物志》是三國曹魏時人劉劭所著，是中華文明史上最玄奇的「人物評鑑理論」以及「用人寶典」。劉劭一生混跡官場，雖得其善終，但目睹波濤洶湧的政治巨變，體察英雄人物的進退吉凶，深察詳探，終於瞭悟人物評鑑的根本原理，遂發揮文思，筆之於書，成《人物志》。既能用之於己，而處身得正；又能建立學說，而傳諸久遠。

《人物志》是領導者必備的人事管理工具書，更是任何有志爭逐職場人士的自我調理的修養工具書，擁有它的智慧，你將會更認識你的上司，也將會更認識你的下屬，更重要的是，你更能清楚自己的不足與極限。你有職場人際關係的困惑嗎？你有領導團隊、衝鋒陷陣的雄心壯志嗎？你有回顧人生、反省自己、給自己打分數的興趣嗎？本課程將藉由原典的逐字導讀，介紹書中的原理，說明理論的意義，輔以實例的討論，帶領學員進入人事管理的最高智慧之道。

本書說明官場與職場上各式人物型態的特徵，剖析各類型人物的材質高下優劣，解析各類型人物為世所用時的長短之處，教導分辨不同材質人物的外貌及內心，不僅能從大處看優點，更能從隱微之處看缺點，最後提出兼具眾材之美者必是中正平淡之上乘人品的理論。

**適任職務的人才類別**

　　不論是為了舉薦人才還是為了品鑑人物，《人物志》基本上將人才分類為：「清節、法、術、國體、器能、臧否、伎倆、智意、文章、儒學、口辨、雄傑」這幾類。清節家為品性高潔可為人典範者，法家為制定儀軌可為人遵循者，術家為通達權變能解決問題者，國體為兼具三才氣量廣大而可綜理全國事務者，器能為兼具三才但能量稍弱然亦足以綜理地方全體事務者，臧否為能分辨是非善惡提出正確價值判斷卻缺乏寬恕之道及為人典範者，伎倆為具備專業技術能力能解決特定問題者，智意為瞭解人心順應環境讓人心寬卻未必遵守正道者，文章為擅長表意能發為文字下筆宏灑者，儒學為認同孔孟了解經義可擔任教席者，口辨為諷誦思想辨析入微擅長辯難者，雄傑為膽識卓越勇猛過人能上場殺敵保衛國家者。

**品評人物真偽的細膩智慧**

人物志各章對人才品鑑有種種深刻的道理與細膩的眼光，人才成熟的時間早晚問題、類型同異以致能否了解他人的問題、有近似人才卻實質不是者、有看似不是人才卻其實是真正人才者、有雖是人才卻只能適用在不同大小格局的情況、有只能在特定場合環境才能發揮能力的問題、有身兼數種能力的通才、有只具某種特定能力的偏材、而所有的人才都是有一方面的能力就有相對應的缺點，以上種種，都是《人物志》中十分細膩的品鑑人物的智慧。

**學習《人物志》，我們可以得到什麼**

　　在職場上，依據自己的優點，學會如何獲得職務而被人重用；其次，觀察別人的優缺點，知道如何用人，而能避免受到傷害或壞了公家的事業。再者，認清自己的缺點，補足不足之處，追求自我成長，不因驕傲而與人爭鬥，導致失去活動的舞台。最後，抱持服務社會的理想，既展現所長為社會所用，更能用人得宜而成就事業，從而造福世界。總之，第一流的人才是能力要廣泛而平均、性情要溫和而勇敢、待人要尊重且謙下、處事要智慮且膽識。