

《人物志》

三国·刘邵

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。

译文：

圣贤之美德，首先在于耳聪目明。耳聪目明之最可贵者，首先在于对人的了解。能了解人之是否诚实、是否有智慧，则能使各种人材各有适当位置，从而各种业绩即可振兴。

是以，圣人著爻象，则立君子小人之辞；叙《诗》志，则别风俗雅正之业；制《礼》、《乐》，则考六艺祇庸之德；躬南面，则授俊逸辅相之材。皆所以达众善而成天功也。

译文：

因此，圣人设立卦爻、卦象，便编订下辨别君子与小人之言辞；阐《诗经》之情志，便分别出风俗雅正之事业；制订表达秩序与和谐的《礼》、《乐》制度，便考订出六经中可资应用而恒常不变之道理；身为君王，便须选用杰出而清逸之辅佐人材。此皆为用来使各位贤德之材得以畅达而且完成上天之功业。

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，孰不劳聪明於求人，获安逸於任使者哉！

译文：

上天之功业完成之后，便能同受应得之名与恰当之荣誉。因此，帝尧

凭借能够明晓俊杰之德而著称，帝舜凭借升用十六贤材而建功，商汤凭借选拔有莘氏的贤人伊尹而闻名，周文王凭借任用垂钓渭水之姜尚受到人们尊重。由此论之，圣人振兴道德，谁不是在寻求贤人方面用其耳目心思？谁不是从任用贤人获得安宁闲逸！

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；疾矜矜而不信，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。

译文：

因此，孔圣仲尼无应试机会而无门路可以攀援升用，尚且用德行、言语、政事、文学、排定门人弟子，广泛议论各种人材而区别为三等。又赞叹中庸，以突出圣人之德行，崇尚据于德行以勉励达道之论。训示“爱好仁德而不学则愚昧，喜欢求知而不学则飘荡无根，崇尚诚信而不学则害人，重视直率而不学则刻薄，强调勇武而不学则成乱，偏求刚强而不学则轻狂”六种受蒙蔽之害，以防备偏至之材的过失；思考率性而为的狂者与有所不为的狷者，以通晓不及与过分之材。疾恨憨厚却不诚实，以晓明似是而非之难以确保。又说：察明人所安心之地，观察人做事之途径，以了解其平时立身处世之品行。对观察人物，如此详备。

是以敢依圣训，志序人物，庶以补缀遗忘；惟博识君子，裁览其义焉。

译文：

因此，斗胆依照圣人教训，记述论定各种人物，希望借此弥补遗失，

连缀易忘之理，但愿识见广博之君子，剪裁审视其中之义理。

九徵》

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？

译文：

成就人物之根本，出于情感与本性。情感与本性之义理，极为微妙而幽隐，若非圣人之明察，谁能得其究竟？

凡有血气者，莫不含元一以为质，禀阴阳以立性，体五行而著形。苟有形质，犹可即而求之。

译文：

大凡有血气之人，无不含容元气太极而成其资质，秉承阴阳而确立其本性，体现金木水火土五行而显现其形体。一旦有其形体资质，便可以就此而探求。

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，而後求其聪明。

译文

大凡人之资质量度，以中和为最可贵。具有中和之资质者，定然平和、淡泊而无偏颇之味，因此能够调和而成就五种人材，变通转化而符合节律。因此，观察人之资质，定要先察明其是否平和淡泊，然后探讨其是否耳聪目明。

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，而暗於玄

机；玄虑之人，识静之原，而困於速捷。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。

译文：

耳聪目明，是阴阳之精华。阴阳清正而和融，则内心睿智而外表明达；圣人淳朴而光照人寰，能够兼有睿智与明达之美，可知微妙之玄机，亦可知显露之事理，若非圣人，无人能够达到此两方面。因此，明达之士，通达动态之机理，而不见其内在之玄秘；玄秘深思之人，认识到静态之本原，而难察变幻迅捷之情事。犹如火光、天日光照其外，而不能照见自我；金镜、水面能映像于其中，而不能放光芒以照其外。二者之义理，大概是阴阳之区别。]

若量其材质，稽诸五物；五物之徵，亦各著於厥体矣。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。

译文：

若要量度其人之才能资质，可由五物察究。此五物之征兆，亦各自显露于其形体。在形体之中，骨骼属木，筋脉属金，气息属火，肌肉属

土，血液属水，此骨骼、筋脉、气息、肌肉、血液五物，正是木、金、火、土、水五行之形象。五物之实体，各有所助益。因此：

骨骼直正、温润而柔韧者，心胸博大而坚强持久；心胸博大而坚强持久，为仁之资质。

气息清淳、端正而舒畅者，文采粲然而有条不紊；文采粲然而有条不紊，是礼之根本。

肌体端庄、匀称而不虚者，正直稳重而坚守节操；正直稳重而坚守节操，是信之基础。

筋脉有力、劲挺而精秀者，勇武不屈而果敢决断；勇武不屈而果敢决断，是义之标准。

气色调和、平正而顺畅者，通达事理而明察秋毫；通达事理而明察秋毫，是智之本原。

五种资质源于本性而不变，因此叫做五常。

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。

简畅而明砭，火之德也。

虽体变无穷，犹依乎五质。故其刚、柔、明、畅、贞固之徵，著乎形容，见乎声色，发乎情味，各如其象。

译文：

五常各有不同，依此体现为五德。因此：

温润、直正而驯服、刚毅，是木之德。

刚健、充实而博大、坚毅，是金之德。

质朴、谦恭而可塑、顺物，是水之德。

宽容、严密而能容、可立，是土之德。

简约、条畅而明确、疗病，是火之德。

即使形体多变而无穷尽，仍然会依据五种资质而存在。因此，其刚毅、能容、简明、稳正之表征，显露于形体容貌，呈现于声音表情，发散于情感气味，各自依照其形象。

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，业业跄跄；

德容之动，颙颙卬卬。

译文：

因此，心地与资质光亮、直正，其仪容则强劲而稳固；心地与资质美善、果决，其仪容则精进而勇猛；心地与资质平和、顺物，其仪容则安宁而闲逸。仪态变动而形成容色，各自有其仪态气度：

直正之仪态变动，其容色勇武出众而健步刚强；

美善之仪态变动，其容色强健可畏而步若飞扬；

合德之仪态变动，其容色庄严肃穆而令人敬仰。

夫容之动作，发乎心气；心气之徵，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。夫声畅於气，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。

译文：

容色发生变动，由心田之气息引发；心田之气息的征兆，即表现为声音的变化。气息相合而成为声音，其声音与律吕节奏相应和：有和谐平淡之声音，有清新流畅之声音，有迂徐悠长之声音。声音由流畅之气息而形成，则其效果表现于相貌表情。因此，真诚之仁者定然有温和宽容之表情，真诚之勇者定然有慎重奋发之表情，真诚之智者定然有开明通达之表情。

夫色见於貌，所谓徵神。徵神见貌，则情发於目。故仁目之精，惇然以端；勇胆之精，晬然以强。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，异於此类：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，形有神精；能知精神，则穷理尽性。性之所尽，九质之徵也。

译文：

表情体现于相貌之上，即是心神之表征。心神之表征表现于相貌之上，

则情感由目光表露出来。因此，仁者目光之精神，诚实而端正；勇者胆气之精神，光亮而强盛。然而此皆偏重某一方面而有很高造诣之人材，因其是以偏胜之性为资质者。因此偏胜之资质不能精要，则其事不能成功。因此，能直而不能柔则过于质朴，能刚劲而不能精要则过重武力，坚定而不端正则愚蠢，任气而不能清正则迂阔，畅达而不能平和则飘荡。因此，适中不变之资质，与以上各类人材不同：五常完全具备之后，以平淡之气味加以包容；五种资质充实于内，五种精神显露于外。因此，目光之神采有五种光辉相交映。因此说：万物产生则有其形体，形体形成则有其神气精灵。能知其神气精灵，则能通达天理本性之究竟。本性能通达，便可知以下九种资质之表征。

然则平陂之质在於神，明暗之实在於精，勇怯之势在於筋，强弱之植在於骨，躁静之决在於气，惨怛之情在於色，衰正之形在於仪，态度之动在於容，缓急之状在於言。其为人也：质素平澹，中睿外朗，筋劲植固，声清色怛，仪正容直，则九徵皆至，则纯粹之德也。九徵有违，则偏杂之材也。

译文：

如此说来，（九种资质之表征表现于以下九个方面），平正与偏斜之资质在于神气，明达与暗昧之结果在于精灵，勇敢与怯懦之情势在于筋脉，强健与柔弱之树立在于骨骼，浮躁与宁静之标准在于气息，凄惨与愉悦之情感在于表情，衰弱与旺正之形体在于仪态，情态与气度之变动在于容色，舒缓与急迫之情状在于言辞。具备适中不变资质之人，质朴素雅而平和澹泊，内心睿智而外表爽朗，筋脉刚劲而骨骼坚硬，

声音清正而表情愉悦，仪态端正而容色直诚，如此则九种资质之表征皆能具备，即是纯粹之品德。此九种资质有所背离，则是偏精或驳杂之人材。

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。一徵，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。

译文：

气度之不同可分为三种，其品德亦有不同名称。因此，偏精独诣之人材，以其所偏精独诣之材而自称；兼具多方材质之人，以品德为重；兼具各种品德之人，更有完美之名。因此，兼具各种品德而至于最高者，可谓之中庸，中庸是圣人之所重。具备各种品德之本体而不表露于言辞者，可谓之德行，德行是大雅之名称。专于一门而达于最高者，可谓之偏材，偏材是小雅之资质。具备一种品德之表征而不能兼备其它者，可谓之依似，依似是似是而非之最易乱德之人。在某方面至于最高而在另一方面却背离品德者，谓之间杂，间杂是变化无常之人。变化无常与似是而非者，皆附庸风雅之诗人末流。末流之资质，不可尽述，因此略而不论。

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，失在拘屻。

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，权在譎略，失在依违。

译文：

拘谨与高亢皆背离中庸之道，因此，虽行善却显露在外，虽合理而仍有过失。因此：

严厉而直率，刚强而坚毅，其可用之材在于能矫正过错，其失误在于激烈攻讦。

柔韧而顺从，安宁而宽容，其可用之处常常在于其宽容，其失误在于缺乏决断。

雄伟而强悍，杰出而刚健，其可任用之处在其胆气刚烈，其失误在于多所忌恨。

精明而良善，知惧而谨慎，其可称道之处在于恭敬严谨，其失误在于多有疑虑。

强大而典范，坚定而刚劲，其可用之处在于做栋梁主干，其失误在于专横固执。

言论能雄辩，思路能清晰，其擅长之才能在于释疑解纷，其失误在于漂流游荡。

广泛而博知，无所不能及，其弘大之处在于能笼罩一切，其失误在于博杂不精。

清正而耿介，廉洁而自守，其可敬之节操在于俭约可靠，其失误在于拘谨内敛。

知止而知变，光明而磊落，其可成之业绩在于不断向上，其失误在于粗疏散乱。

能深沉宁静，知玄机奥秘，其精妙之处在于能高深莫测，其失误在于迟钝缓慢。

质朴而爽快，径直而不隐，其可取之美质在于符合诚信，其失误在于不知微妙。

足智而多谋，情感可藏敛，其可取之权变在于奇谋异略，其失误在于迟疑不决。

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。

译文：

至于使其道德有进展之时，若不以中庸之旨为准则而使之知其指归，以便戒备其材质之不及与过分，却只知指责他人之短处，因而更增其

过失，此如晋人与楚人带剑，晋人笑楚人佩剑于左，楚人笑晋佩剑于右，彼此互相反驳论议而无益。

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，而以抗为刳，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，不戒其懦於为义，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，论理赡给，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。

译文：

因此：

刚强而坚毅之人，刚烈好争而不能和谐，若不戒备其好强所生唐突之患，却以顺从而表现出屈服与懦弱，则更能增其过刚之性。因此，可以确立法度以制之，而难以与之谋划机密之事。

柔和而顺从之人，心思缓慢而优柔寡断，若不戒备其做事时无法统摄之弊，却以为刚烈必然造成他人损伤，则更能使其安于舒缓。因此，

可以与之遵循成法，而难以与之权衡疑难之事。

雄豪而强悍之人，气势亢奋而勇猛决绝，若不戒备其勇猛所生毁伤跌荡，却以顺从而表现出胆小与懦弱，则会使其气势完全耗尽。因此，可以与之共赴危难，而难以与之共处平易之境。

多惧而谨慎之人，畏惧祸患而多所疑忌，若不戒备其因为懦弱而失义气，却以用武而要表示亲近或拉拢，则会更增加其已有疑心。因此，可以与之保全所有，而难以与之讲求节操之理。

气盛而端正之人，坚守志意而刚劲特行，若不戒备其衷心之坚守与护持，却以辩驳而逞显其人为之浮辞，则会使其专一之心更强。因此，可以与之守持正道，而难以与之附和众人之意。

善辩而博识之人，论事说理能丰富周延，若不戒备其言辞空泛而无遮拦，却以为是典范而受其束缚牵制，则会促使其流泻而不止。因此，可以与之泛泛而谈，而难以与之确立规约之条。

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，砭清澈浊，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。

休动之人，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，难与持後。

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

朴露之人，中疑实[石+𠂔]，不戒其实之野直，而以譎为诞，露其诚；

是故，可与立信，难与消息。

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。

译文：

宽弘而普适之人，意在追求其周全和恰，若不戒备其交往之人鱼龙混杂，却只以耿介自守而求有所不为，则会使其更入浑浊之地。因此，可以与之安抚众人，而难以与之改变世俗之习。

自守而耿介之人，讥刺清流而荡击浊恶，若不戒备其所守之道常有狭隘，却以世俗红尘为污秽不净之乡，则会使其更加拘泥狭境。因此，可以与之守持节操，而难以与之谋划变通之事。

完美而知变之人，心志仰慕于超越常规，若不戒备其心意之过大与繁多，却以为沉静乃是滞塞不通之道，则会使其锐意更加坚定。因此，可以与之共趋于前，而难以与之守持于后之位。

沉著而宁静之人，循规蹈矩而思虑再三，若不戒备其沉静易成迟滞淹留，却以为求变必然导致疏漏不密，则会使其以懦弱为美德。因此，可以与之深谋远虑，而难以与之谋划速决之事。

质朴而直露之人，见解可疑而固执己见，若不戒备其表现会有鄙野粗直，却以为计谋即是怪诞不经之论，则会使其真诚过分直露。因此，可以与之诚信相守，而难以与之研讨变通之情。

谋深而多计之人，探究揣度而求容于人，若不戒备其权术可能偏离正道，却以胸无计谋为愚拙无用之人，则会使其以虚浮为可贵。因此，可以与之共成善事，而难以与之矫正偏邪之谋。

夫学所以成材也，恕所以推情也。偏材之性，不可移转矣。虽教之以学，材成而随之以失；虽训之以恕，推情各从其心。信者逆信，诈者逆诈；故学不道，恕不周物；此偏材之益失也。

译文：

不断求学，可用以成全人之材质；宽恕待人，可用以推究人之性情。本性有所偏至之材，不可强求其转变。即使以不断求学而教育之，一旦材质成定形则随之失去所学之道；即使以宽恕待人而训导之，然而推究人之性情却各从其心出发。诚信之人亦以人为诚信者，狡诈之人亦以人为狡诈者。因此，虽有学而不能合于道，虽宽恕而不遍于物，此是偏至之材更大之缺失。

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。

译文：

大概人物流别与其所擅之业，有十二类：有清正守节者，有擅长法令者，有擅长道术者；有公忠体国者，有专能成器者；有品评人物者，有擅长奇巧者，有智谋出众者；有善于著述者，有能传圣道者，有善辩议论者，有勇力过人者。

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。

思通道化，策谋奇妙，是谓术家，范蠡、张良是也。

译文：

道德品行高妙，仪容举止可效法，此谓之清正守节之家，如延陵、晏婴。

建立法令制度，能善于强国富民，此谓之擅长法令之家，如管仲、商鞅。

睿思明道善化，能出奇谋划妙策，此谓之擅长道术之家，如范蠡、张良。

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。

译文：

兼有节、法、术三种材质，三者皆能完备，其人之品德足以正肃风俗，其法律法令足以端正天下，其道术谋略足以胜任朝廷之用，此谓之公忠体国之人，如伊尹、吕望。

兼有节、法、术三种材质，三者皆未完备，其人之品德足以统率一方，其法律法令足以端正一乡，其道术谋略足以权衡一事之利弊，此谓之专能成器之人，如子产、西门豹。

兼有三材之别，各有一流。

原文：

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，张敞、赵广汉是也。

术家之流，不能创制垂则，而能遭变用权，权智有馀，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。

译文：

兼有节、法、术三种材质之一种，各自成一流别。

清正守节之流，不能宽容弘大，喜欢讥刺呵责，分别是非善恶，此谓之善于品评人物，如子夏之类。

擅长法令之流，不能谋划久远之事，而能接受某个官职之任，运用心智而施展巧计，此谓自善于技巧奇方，如张敞、赵广汉之类。

擅长道术之流，不能创立制度确立定则，能遇变知用权宜之计，多权谋智慧，但公正不足，此谓之运智用意，如陈平、韩安国之类。

此尚八种事业，皆以节、法、术三种材质为基础。故虽分别为不同之流，而皆为易于成事之材能属文著述，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。

译文：

能够作文立说，此谓之善于文章者，如司马迁、班固。

能够传播圣人之业绩，而不能从政做事，此谓之善于儒学者，如毛公、贯公。

善于辩论而不入大道，却能应对巧妙，此谓之善于口才辩论，如乐毅、曹丘生。

胆识武力超越众人，才能谋略不同凡响，此谓之骁勇雄杰，如白起、韩信。

以上十二种材质，皆可担当臣子之职。

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。

译文：

人主之德为何不在其中？人主之德，乃是聪明平淡，兼备各种材质之能，却不担任具体事务之人。因此，人主之道确立，则十二种材质者之任用可以各得其所：

具有清正守节之德者，可以任用为师傅以教导子嗣。

具有擅长法令材质者，可以任用为司寇以掌管刑罚。

具有擅长道术材质者，可以任用为三孤以辅佐王公。

三种材质纯而能全者，可以任用为三公以谋划国策。

三种材质微细深达者，可以任用为冢宰以观测天象。

具有批评人物材质者，可以任用来辅佐师傅行教化。

具有运智用意采制者，可以任用来辅佐冢宰观天象。

具有擅长技巧心智者，可以任用为司空以掌管制器。

具有儒雅贤达材质者，可以任用为安定民心之官职。

具有作文立说材质者，可以任用为记载国史之官职。

具有能言善辩材质者，可以任用为外交使者之官职。

具有骁勇雄杰材质者，可以任用为将军统帅之官职。

此谓之人主之道得以立而臣子之道即可按部就班，官员各定其位分，因而太平得以实现。若人主之道不能平淡，与某一种材质者偏好相同，

则此一材质者得到权势，其他各种材质者之职责必然不能得以重视

〈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。

译文：

欲建成事业与确立所宜，无不须依照道理而论定；至于辩论问难，极少能论定者。何以如此？盖道理有众多之品位而人之才智见识多有不同也。道理有众多之品位则使人难以通晓，人之才智见识多有不同则感情必多偏差错怪；感情多偏差错怪而难以使人通晓，则道理会有失而常有事与愿违者。

道理有四大类别，明智有四种家数，感情有九种偏颇，各种流品有七种似是而非者，论说有三种偏失者，问难有六种构成形式，通晓者须具备八种智能。

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。人情枢机，情之理也。四理不同，其於才也，须明而章，明待质而行。是故，质於理合，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。

译文：

天地随气而变化，充盈之气有损益之变通，此为合道之理。以法令控制事理之端正，此为行事之理。以礼教化而因事制宜，此为合义之理。知人之情而知关键与机变，此为合情之理。

道理、事理、义理、情理各有不同，其所需之材质，须是明智而显明之人，明智须依赖适合之材质者而行之。因此，所需之材质须与所需之理相合，材质与其理合而且须有明智之思，其明智之思须足以知见其理，其理须足以自成一家。因此，材质之性能平正清淡，心思能知微妙玄理，能通晓自然之本性者，为合道理之家；材质之性能机警透彻，权变谋略能机敏迅速捷，能够烦杂及突发之事者，为合事理之家；材质之性和柔平正，能够阐述礼义教化，论辩何得何失者，为合义礼之家；材质之性能机敏而善解人意，推究人情而察知其意，能够适应人情之变化，为合情理之家。

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；味道理则顺适而和畅，拟疑难则濡懦而不尽。

好奇之人，横逸而求异；造权譎则倜傥而瑰壮，案清道则诡常而恢迂。

译文：

道理、事理、义理、情理四家，明智之程度及角度各有不同，因而其情有九种偏颇；性情一动则影响其明智，各自之得失由此而产生：

性情刚烈而心思粗疏之人，不能理会微妙之理；因此其议论大体情况则弘大博识而见识高远，遇到纤微之理则左支右绌而粗疏难合。

性情刚强而奋不顾身之人，不能迂回通转；若论效法直道则能自我约束而公平端正，若要其变通则执于所知之理而无法通达。

心意坚定而执理不让之人，乐于攻驳已成之事实；若就事理之原则而言，能超凡出众而穷尽其理，若涉及大道，则狭隘直露而不及其余。

言辞雄辩而夸夸其谈之人，辞藻繁多而用意尖锐；若推究人事则多精妙之见识而穷尽事理，一旦推究大义则挂一漏万而不周。

人云亦云而随事沉浮之人，不能有深入之思想；整理粗疏之数理则豁然通达而以博知为傲，若要确立事务之精要则如烈火而不能稳定。

用心肤浅而见解不深之人，没有能力提出深入之问题；若听他人论辩解说则误以为尖锐深刻而易于愉快欢悦，若审视警卫玄妙知理则随时转向而无根基。

性情宽容而谦逊待人之人，无法快速见其成效；论述仁义之道则恢弘详尽而雅正，若遇到一时之事务则常常因迟缓而难以企及。

性情温顺而志力柔弱之人，其力度不能完美而强大；体味道理则能顺适而和畅，在疑难之时拿主意则优柔寡断而迟疑不决。

崇尚奇巧而尚异求奇之人，能飘逸开阔而追求标新立异；遇权宜以及诡譎之事则能风流倜傥而瑰丽壮观，探究清幽之大道则偏离常理而空疏难通。

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。

有处後持长，从众所安，似能听断者。

有避难不应，似若有馀，而实不知者。

有慕通口解，似悦而不悻者。

有因胜情失，穷而称妙，跌则掎跢，实求两解，似理不可屈者。

凡此七似，众人之所惑也。

译文：

所谓人之性情有九种偏颇，产生于各自把其内心所自以为是者看作最有道理。如若其性情不够精要顺畅，则可分为七种貌似而实非者：

有散慢而谈却陈述旧说，貌似流畅若天马行空者。

有道理不多却端绪众多，貌似博识若有所创见者。

有迂回曲解却迎合人意，貌似赞赏若善解人意者。

有居后不言却似有擅长，顺从众人之心所安，貌似能听众人之言而能

有决断者。

有逃避艰难却不作回应，貌似能够从容不迫，实则积养不够而确实不知其解者。

有因其获胜却失其常情，理穷而自以为奇妙，其理难立则百般回护辩解，实则心无定解，貌似其理颠扑不破者。

大凡此七种似是而非者，乃是易于迷惑众人者。

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。

译文：

论辩，有因其道理而胜者，有因其言辞而胜者。因其道理而胜者，能正是非而扩展其言论，解释微妙之玄机而能通达。因其言辞而胜者，排斥正理而追求异见，追求异见则正理因此而失去。

那九种各有偏颇而有专长之材质者，有相同之处，有相反之处，有错杂之处。对相同之处则能相互理解，对相反之处则互相非难，对相错杂之处则互相发明。

因此，善于与人交接论辩者，估量自己之所擅长而与之论辩；经多次

劝说而对方无所变动则不再劝说，周围无人能听从而理解者则不再问难。不善于与人交接论辩者，以错杂或相反之论劝说对方；以错杂或相反之论劝说对方，则无法使人接受。

善于解说事理者，以一言即可说明几种事理；不善于解说事理者，虽用百言而不能说明一种意思；虽用百言而不能说明一种意思，则不必再去听取。

（对相同之处则能相互理解，对相反之处则互相非难；多次劝说而对方无动于衷却仍劝说，以错杂或相反之论劝说对方；虽用百言而不能说明一种意思），此三者为论辩解说之三种偏颇失误。

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。

善蹶失者，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，徵之使还。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。谓不解，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。

译文：

善于辩难者，务必由事情之根本之处加以解释；不善于辩难者，舍弃根本之处而事理之枝叶处阐述。舍弃根本而梳理其枝叶，则构成言辞之繁复。

善于攻驳刚强之人者，减弱其盛气锐锋，抓住其根本宗旨而依次攻驳之；不善于攻驳刚强之人者，引述其谬误之言辞以挫败其锐猛之说。欲挫败其锐猛之说，则构成意气用事。

善于矫正他人失误者，只指出其所失误之出；不善于矫正他人之失误者，趁机使对方屈服而挫败对方之性情。趁机使对方屈服而挫败对方之性情，则构成怨言丛生。

或许因时常思虑以追求，历时很久而得以明白，仓促之间欲使人明白；他人不能迅速知晓，则以为其人难以明白事理。以为其人难以明白事理，则构成气愤不满。

气盛而辩难之时，对他人之失误不可再施加压力；因此，善于辩难者，为之指出而使之重新解说。不善于辩难者，因其失误而欺凌、激怒其人，即使对方欲回头修正，亦使之势必毫无门路。使之毫无门路，则构成妄言狂辩。

大凡人心有所思虑之时，则耳朵不能听得清楚，因此，众人皆有思虑与众人同时说话，则竞相阻止，欲他人能听到自己之言。他人亦因其正当思虑问题之缘故，而不能了解自己之意，则以为他人不能理解。人之常情无不忌讳被人认为不解。认为他人不能理解，则构成怒气填胸。总之，构成此六种偏失，各种变数则因此而产生。然而虽然有构成变数之可能，仍会有所收获；如果只是陈说而不加辩难，各自陈述

其见解，则无法得知何是何非。

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，然後乃能通於天下之理；通於天下之理，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。

译文：

由此看来，通过谈论而确定道理之希望渺茫。必须做到：善于听人之见解而能有条不紊，善于思考道理而能知端绪先后，善于明察事理而能预见到玄机，善于运辞措意而能明人我之意，善于迅捷行事而能控制其失误，善于坚守自我而能任他人来攻，善于攻克对方而能夺人之所守，善于夺人之所守而能为我所有。能兼有此八种才智，然后才能对天下之事理通达；对天下之事理通达，则能成通达之人。不能兼有此八种才智，只有其中一种才能，则所能通达者只是某个方面，因而对所有问题便有不同之眼光。因此：

善于听人之见解而能有条不紊，可以叫做正名察物之材。

善于思考道理而能知端绪先后，可以叫做构建框架之材。

善于明察事理而能预见到玄机，可以叫做通达有识之材。

善于运辞措意而能明人我之意，可以叫做擅辩畅论之材。

善于迅捷行事而能控制其失误，可以叫做权变敏捷之材。

善于坚守自我而能任他人来攻，可以叫做持守善论之材。

善于攻克对方而能夺人之所守，可以叫做善攻善克之材。

善于夺人之所守而能为我所有。可以叫做交易游说之材。

通材之人，既兼此八材，行之以道。与通人言，则同解而心喻；与众人言，则察色而顺性。虽明包众理，不以尚人；聪睿资给，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，无适无莫，期於得道而已矣，是可与论经世而理物也。

译文：

具备各种才智之人，既能兼有此八种才智，按道而应用之，与通达之人论说，则见解相同时即能从内心明白；与众人论说，则观察人之表情而顺应人之性情。即使其明智足以包容众人之理，不因此而自以为高人一等；即使耳聪心明足以运用自如，不因为而凌驾于众人之上。人以为善之言由己而发出，说理完备即不再多言；鄙陋与失误出于他人，知其过错而不穷追猛打。替他人表达内心所想之理，扶持他人之

才能。不因同类之事而冒犯他人之隐情，不因例用前人之言而冒称己之长处。无论直率之说还是变通之说，皆无畏惧与厌恶之心。虫声虽难听，能采其所发之善音；愚人虽见少，能赞其偶然之所得。夺换他人之失与以正道教人，能掌握合适之分寸；舍弃其当舍而接受其当受，不滞留个人之成见。当其气势正盛之时，能折服于理而不惜屈服；当其辩难获胜之时，虽获胜而不会骄矜。心气平和而志向明畅，不与人作敌亦不羡慕他人，只期望得到大道而已。此种通达之材，便可以与之论说经营天下之道、治理万物之事

〈材能〉

材能大小，其准不同。量力而授，所任乃济。

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，其语出於性有宽急；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，使事办於己。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。

译文：

材质与智能之大小，其水准本自不同。衡量其才力之不同而授予其职责，各自所承担的事情才能合适。

有人说：某人之材质能做大事而不能做小事，犹如可以容得下大牛

之鼎不能用来烹煮小鸡；在下认为此是名不副实之言。能力之大小，是已确定之名称，怎会有能做大事而不能做小事之人？凡是所谓能做大事而不能做小事者，其说法出于人之性情有宽缓与急躁之别；性情有宽缓与急躁之别，因此应当有可做大事或可做小事之别。性情宽缓而胸怀弘大之人，应当担任郡国之长，使其手下得以施展其事功，而其人总揽其事而成之；性情急躁而胸怀狭小之人，应该担任治理县乡之官，使事情可由其人自己办成。然则郡国与县乡，只是其方圆之大小不同，按实际之理、性情之宽缓与急躁之论来辨别，则应当说因为能力之大小不同，因此所适宜之职位之不同，不应当说能做大事而不能做小事。至于说小鸡与大牛，亦只是其体之大小不同，因此所用之鼎亦应有大小之别；如果能用来烹煮牛犊，则怎会不能用来烹煮小鸡？因此，能治理大的郡国，则亦能治理小的郡县。由此而推论，某人之材质各有其适合之位，而非仅仅才能大小之意。

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，有司察纠摘之能，有权奇之能，有威猛之能。

夫能出於材，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。

译文：

人之材质不同，能力亦各自不同：或有自我管制之能力，或有确立法度而支使他人之能力，或有增减区分保护之能力，或有用道德教化为人之师之能力，或有做事而支使人、督促呵责之能力，或有主管纠察指摘之能力，或有善于权变而出奇制胜之能力，或有威武勇猛之能力。能力由材质而决定，而材质之分量有所不同。材质与能力既已不同，所能担任之政事亦因此而不同。所以：

有自我管制之能力者，为清正而守节之材质，因此，若在朝廷，则可担任总揽众事的冢宰之职务；治理国家，则能行矫偏行正之政。

有能立法度之能力者，治理大夫封地之材质，因此，若在朝廷，则可担任审案定刑的司寇之职务；治理国家，则能行公平正直之政。

有出谋划策之能力者，为技术或专家之材质，因此，若在朝廷，则可担任献计献策的三孤之职务；治理国家，则能行权变幻化之政。

有安人定事之能力者，为智谋与思虑之材质，因此，若在朝廷，则可担任总揽众事的冢宰之辅佐；治理国家，则能行偕同聚合之政。

有躬行做事之能力者，为善督促呵责之材质，因此，若在朝廷，则可担任审案定刑的司寇之辅佐；治理国家，则能行督察呵责之政。

有权变出奇之能力者，为善长于技巧之材质，因此，若在朝廷，则可担任器物制作的司空之职务；治理国家，则能行艺能事务之政。

有主管纠察之能力者，为能辨别善恶之材质，因此，若在朝廷，则可担任辨别是非的师傅之辅佐；治理国家，则能行抑恶扬善之政。

有威武勇猛之能力者，为雄豪而杰出之材质，因此，若在朝廷，则可担任行军作战的将帅之职务；治理国家，则能行严正刚烈之政。

凡偏材之人，皆一味之美；故长於办一官，而短於为一国。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，宜於统大，以之治小则迂。

辨护之政，宜於治烦，以之治易则无易。

策术之政，宜於治难，以之治平则无奇。

矫抗之政，宜於治侈，以之治弊则残。

谐和之政，宜於治新，以之治旧则虚。

公刻之政，宜於纠奸，以之治边则失众。

威猛之政，宜於讨乱，以之治善则暴。

伎俩之政，宜於治富，以之治贫则劳而下困。

故量能授官，不可不审也。

译文：

大凡具备某方面特长之偏材，皆如五味中一味之美；因此善于担任某一官职，而不适合于治理一国。何以如此？因某一官职，如用一味而协同五味；而一国之政令，如凭无味而使五味和融。再者，一国有风

俗与风化，民众有难治与易治；而人之材质不同，因此，政令亦有得失。所以：

以王道教化之政令，适宜于统辖重大之事，以此治理细小之事则迂阔难行。

用区别保护之政令，适宜于治理烦琐之事，以此治理平易之事则不见平易。

以策略技术之政令，适宜于治理困难之事，以此治理平常之事则不见奇效。

用矫偏刚强之政令，适宜于治理冗杂之事，以此治理缺憾之事则更增残缺。

以和谐和缓之政令，适宜于治理新生事物，以此治理旧有之事则不见实效。

用公正严刻之政令，适宜于治理纠察奸邪，以此治理边侧之人则失去民众。

以威武勇猛之政令，适宜于讨伐作乱之人，以此治理善良之人则流于残暴。

用奇技异巧之政令，适宜于治理富有之国，以此治理贫穷之国则劳苦困民。

因此，衡量能力之不同而授予官职，不可不审慎。