





人物志卷中

魏散騎常侍劉邵撰

涼儒林祭酒劉昞注

材能五 利害六

接識七 英雄八

八觀九

材能第五

材能大小其準不同
量力而授所任乃濟

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人材猶

或者以大鼎不能烹雞喻夫能之為言已

定之稱先有定質而豈有能大而不能小

乎凡所謂能大而不能小其語出於性有

寬急寬者弘裕性有寬急故宜有大小寬

宜治大急寬弘之人宜為郡國使下得施

其功而總成其事急切則煩急小之人宜

理百里使事辦於已弘裕則網漏然則郡

之與縣異體之大小者也明能治大郡則

大縣亦能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能大而

尼豈不為若夫雞之與牛亦異體之小大

也鼎能烹牛亦能烹雞故鼎亦宜有大小

若以烹犢則豈不能烹雞乎但有宜與不

能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文者

官武者夫人材不同能各有異有自任之

治軍旅能總備已潔身有立法使人從之能人法懸

無敢犯也有消息辨護之能周旋得節有德教

師人之能道術深明有行事使人譴讓之

能云為得理有司察糾摘之能督察是非

有權奇之能成務以奇計有威猛之能昭著

振威敵國夫能出於材材不同量材能既殊任

政亦異是故自任之能清節之材也故在

朝也則冢宰之任為國則矯直之政其身

掌天官而立法之能治家之材也故在朝

也則司寇之任為國則公正之政法無私

官而詰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計慮明故

助論人事之能智意之材也故在朝也則

冢宰之佐為國則諧合之政智意審故佐

外行事之能譴讓之材也故在朝也則司

寇之任為國則督責之政辨衆事故佐

權奇之能伎倆之材也故在朝也則司空官而督傲慢

之任為國則藝事之政伎能巧故任多司

察之能臧否之材也故在朝也則師氏之官而成藝事

佐為國則刻削之政是非章故佐師威猛

之能豪傑之材也故在朝也則將帥之任氏而察善否

為國則嚴厲之政體果毅故總六凡偏材

之人皆一味之美譬飴以甘為名故長於

辨一官而有餘力而短於為一國兼掌陶

矣何者夫一官之任以一味調鹽人協五味調鹽人

醢人調醢則五味成矣譬梓一國之政以

無味和五味水以無味故五味得其和猶

又國有俗化民有劇易五方不同風俗各

劇而人材不同故政有得失以簡治煩則失

是以王化之政宜於統大易簡而天下之

以之治小則迂網疎而吞辨護之政宜於

治煩

事皆辨護

以之治易則無易

甚於督

便策術之政宜於治難

權畧無方

以之治

平則無奇

術數煩衆

矯抗之政宜於治侈

矯枉過正

以之治弊則殘

俗弊治嚴諧和

之政宜於治新

國新禮殺

以之治舊則虛

苟合之教

公刻之政宜於糾姦

刻削不止

以之治邊則失衆

衆民憚法

威猛之政宜

於討亂

亂民桀逆

以之治善則暴

政猛民

善伎倆之政宜於治富

以國彊民

以之治

貧則勞而下困

易貨改鑄

故量能授官不

可不審也凡此之能皆偏材之人也故或

能言而不能行或能行而不能言

智勝則

能行則至於國體之人能言能行故為衆材

之雋也人君之能異於此

平淡無為故臣

以自任為能以竭力致功

君以用人為能

任

使能國

臣以能言為能

各言其能君以能

聽為能聽言觀行臣以能行為能必行其

君以能賞罰為能功必當其所能不同君無

臣有故能君眾材也若君以有為代大匠

事矣成

利害第六建法陳術以利國家

蓋人業之流各有利害流漸失源夫節清

之業著于儀容發於德行德容外著則未

用而章其道順而有化德輝昭著故不試

物無故其未達也為眾人之所進理順則

不化進既達也為上下之所敬誰能慢之其功

足以激濁揚清師範僚友其為業也無弊

而常顯非徒不弊故為世之所貴德信有

能賤法家之業本于制度待乎成功而效法

禁姦其道前苦而後治嚴而為眾初布

是以故其未達也為眾人之所

忌姦黨樂亂已試也為上下之所憚憲防

內外其功足以立法成治民不為非其弊

也為群枉之所讐法行寵貴其害其為業也有

敝而不常用明君乃能用之彊明故功大

而不終是以商君車裂吳起支解術家之業出於聰思

待於謀得而章斷於未行人無信者功其

道先微而後著精而且玄計謀微妙其始

是以其未達也為衆人之所不識謀在功

道著其用也為明主之所珍豈能貴之其功

足以運籌通變變以求通故其退也藏於

隱微計出微密其為業也奇而希用主計

用之者故或沈微而不章世希能用智意

之業本于原度其道順而不忤將順時宜

故其未達也為衆人之所容矣庶事不逆

已達也為寵愛之所嘉與衆同和其功足

以讚明計慮媚順於時言其敝也知進而

不退不見忌害是或離正以自全媚用故遠

正其為業也諳而難持韜情諳智非故或

先利而後害取知進忘退滅否之業本乎是

非其道廉而且砥清而混雜故其未達也

為衆人之所識清潔不汙已達也為衆人

之所稱業常明白其功足以變察是非清

道潔是非不亂其蔽也為詆訶之所怨詆訶之徒

其為業也峭而不裕峭察於物故或先得

而後離衆清亮為時所稱伎倆之業本于

事能其道辨而且速伎計如神其未達也

為衆人之所異伎能出衆故已達也為官

司之所任遂事成功其功足以理煩糾邪

釋煩理邪其蔽也民勞而下困上不端其

為業也細而不泰故為治之末也道不平

太乎

接識第七推已接物俱識同體

夫人初甚難知貌厚情深而士無衆寡皆

自以為知人故以已觀人則以為可知也

已尚清節則凡清節者皆已之所知觀人之察人則以為不

識也夫何哉所由已之所尚在於清節人之

他便謂人不識物也是故能識同體之善性長思謀則善策畧

士之而或失異量之美遵法者雖美乃何以

論其然夫清節之人以正直為度故其歷

衆材也能識性行之常度在正直故而或

疑法術之詭謂守正足以致治法制之人

以分數為度故能識較方直之量度在法分故悅

方直而不貴變化之術謂法分足以濟業

術謀之人以思謨為度故能成策畧之奇

度在思謀故而不識遵法之良謂思謨是

貴策畧之人以辨護為度故能識方

為也畧之規度在辨護故而不知制度之原謂

計足以立功何智意之人以原意為度故

能識韜諧之權度在原意故而不貴法教

之常

謂原意足以為正

伎倆之人以邀功

為度故能識進趣之功

度在邀功故而不

通道德之化

謂伎能足以成事

臧否之人

以伺察為度故能識訶砭之明

之而不暢個儻之異

之人以辨析為度故能識捷給之惠

故悅敏而不知含章之美

是以互相非駁莫肯相是

誰肯道人之是

取同體也則接論而相得

性能苟同則雖

通取異體也雖歷久而不知

性能苟異則

凡此之類皆謂一流之材也

則親異

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

故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

人始進陳言冢宰之官察其所以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
之不疑在上者兼明八材然後乃然則何
以知其兼偏而與之言乎察言之時何以
識其兼其為人也務以流數杼人之所長
材也

而為之名目如是兼也每因事類杼盡人

言不如陳以美欲人稱之已之有善因事

言常不欲知人之所有如是者偏也有善

耳不樂聞人稱不欲知人則言無不疑法

則疑其刻削聞是故以深說淺益深益異

術則疑其詭詐是故以深說淺益深益異

淺者意近故聞深理而心逾銜是以商君

說帝王之道不入則以彊兵之義示之
異則相返反則相非相聞深則心銜焉得而
而不聽蘇是故多陳處直則以為見美
秦之說

多方疑似見美也靜聽不言則以為虛空待時來語疑其

無抗為高談則為不遜辭護理高遜讓不

盡則以為淺陋卑言寡氣言稱一善則以

為不博未敢多陳歷發衆奇則以為多端

備舉事類則欲以先意而言則以為分美

釋之復以為多端疑分已美因失難之則以為不喻欲補其

言合其意也說以對反則以為較已欲反其事而明

博以異雜則以為無要謂之無要論以同

體然後乃悅弟兄忿肆為陳管蔡於是乎

有親愛之情稱舉之譽苟言之同非徒親

舉此偏材之常失意常姍護欲人同已

英雄第八自非平淡能各有名

夫草之精秀者為英獸之特群者為雄尚物

有之况於人乎故人之文武茂異取名於此文以為

名武以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

英得雄分然後成章各以二分

取彼一分然後乃成

膽者雄之分英有聰明須膽

而後成雄有膽力須知而後立

何以論其然夫聰明者英

之分也不得雄之膽則說不行

智而無膽不能正言

膽力者雄之分也不得英之智則事不立

勇而無謀不能立事

是故英以其聰謀始以其明見

機

智以謀事之始明以見事之機

待雄之膽行之

不決則不能行

雄以其力服衆以其勇排難

非力衆不服非勇難不排

待英之智成之

智以制宜然後乃能各濟

其所長也

譬金待水而成利功物得水然後成養功

若聰能謀

始而明不見機乃可以坐論而不可以處

事

智能坐論而明不見機何事務之能處

聰能謀始明能見

機而勇不能行可以循常而不可以慮變

明能循常勇不能行何應變之能為

若力能過人而勇不能

行可以為力人未可以為先登

力雖絕群膽雄不決

何先鋒之能為

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力能先登

何將帥必聰能謀始明能見機能為膽能決之

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體

分不同以多為目故英雄異名張良英智多韓信雄

勝然皆偏至之材人臣之任也故英可以

為相制勝于近雄可以為將揚威于遠若一人之身

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以致

後雄何英分少則智者去之故項羽氣力

蓋世明能合變濟江焚糧而不能聽采奇

異有一范增不用是以陳平之徒皆亡歸

高祖英分多故群雄服之英材歸之兩得

其用雄既服矣故能吞秦破楚宅有天下

然則英雄多少能自勝之數也勝在於身則能勝物

徒英而不雄則雄材不服也內無主於中

徒雄而不英則智者不歸往也無名以接

由往故雄能得雄不能得英兕虎自英能得

英不能得雄鸞鳳自故一人之身兼有英

雄乃能役英與雄能役英與雄故能成大

業也武以服之文以綏之則

八觀第九業隆當年福流後世

八觀者一曰觀其奪救以明問雜或慈欲

恢奪某人或救濟二曰觀其感變以審常

度觀其愠忤則三曰觀其志質以知其名

徵質相應四曰觀其所由以辨依似依許

倉卒難明察其五曰觀其愛敬以知通塞

純愛則物親而情通六曰觀其情機以辨

恕惑得其所欲則感七曰觀其所短以知

所長訐刺雖短而八曰觀其聰明以知所

達雖體衆材而材不聰明何謂觀其奪救

以明問雜夫質有至有違剛質無欲所以

所以為違若至勝違則惡情奪正若然而不然
以欲勝剛以此 故仁出於慈有慈而不仁
似剛而不剛

者仁必有恤有仁而不恤者厲必有剛有
厲而不剛者若夫見可憐則流涕於慈心發

將分與則恠嗇是慈而不仁者必濟恤者 覩
危急則惻隱於內情動 將赴救則畏患是仁

而不恤者必為恤者 處虛義則色厲精厲見
顧利慾則內荏是厲而不剛者必為剛者 然

則慈而不仁者則恠奪之也於愛財傷 仁而

不恤者則懼奪之也於恠怯損 厲而不剛者

則慾奪之也於利慾害 故曰慈不能勝恠無

必其能仁也於愛則不施何 仁不能勝懼無

必其能恤也於畏懼不果何 厲不能勝慾無

必其能剛也於情存利慾何 是故不仁之質

勝則伎力為害器仁質既弱而有伎 貪悖

之性勝則彊猛為禍梯廉質既負而性強

亦有善情救惡不至為害惡物宜翦而除

救之此稠厚之人非大害也愛惠分篤雖傲狎不離生

結交情厚分深雖原壤夷助善著明雖疾

惡無害也如救無道以就有道救濟過厚

雖取人不貪也取人之物以有救濟雖是

故觀其奪救而明問雜之情可得知也或

悵奪慈仁或救過濟其何謂觀其感變以

審常度夫人厚貌深情將欲求之必觀其

辭音察其應贊視發言之音趨夫觀其辭

音猶聽音之善醜音唱而察其應贊猶視

智之能否也聲和而故觀辭察應足以互

相別識彼唱此和然則論顯揚正白也辭

唱正是不善言應玄也默而識之經緯玄

白通也可謂通理移易無正雜也據言不一

雜先識未然聖也追思玄事叡也見事過

人明也以明為晦智也心雖明之微忽必

識妙也理雖至微美妙不昧踈也然致昭

朗測之益深實也心有實智探之愈精猶

假合炫燿虛也道聽塗說久而無實猶自

見其美不足也智不知以自伐人不伐其能

有餘也不知畏故曰凡事不度必有其故貌

失實必有憂患之色乏而且荒憂患在心

疾疢之色亂而垢雜黃黑色雜喜色愉然

以懌愠色厲然以揚妬惑之色冒昧無常

粗白粗赤憤憤在面及其動作蓋並言辭色既發揚

是故其言甚懌而精色不從者中有違也

心恨而言強和其言有違而精色可信者

辭不敏也言不自盡故辭雖言未發而怒

色先見者意憤溢也憤怒填膺者未言將

發而怒氣送之者彊所不然也欲強行不

怒氣凡此之類徵見於外不可奄違心懌

容意恨雖欲違之精色不從心動感愕以

明雖變可知情雖在內感愕發外是故觀

其感變而常度之情可知觀人辭色而知

然後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至

質氣之謂也是故骨直氣清則休名

生焉骨氣相應氣清力勁則烈名生焉既

清矣力勁智精理則能名生焉智既勁矣

稱智直彊慤則任名生焉直而又美集于

端質則令德濟焉質徵端和加之學則文

理灼焉圭玉有質是故觀其所至之多少

而異名之所生可知也尋其質氣覽其清

異狀之名何謂觀其所由以辨依似夫純

訐性違不能公正質氣俱訐依訐似直以

訐訐善以直之訐純宕似流不能通道質

俱宕何依宕似通行傲過節似通之宕故

曰直者亦訐訐者亦訐其訐則同其所以

為訐則異直人訐之訐訐善刺是通者亦宥

宥者亦宥其宥則同其所以為宥則異通

之宥簡而達道純然則何以別之直而能

溫者德也所以為德直而好訐者偏也直性

過訐所訐而不直者依也純訐似直道而

能節者通也所以道自節通而時過者偏也

性通時過宥而不節者依也純宥自通偏

之與依志同質違所謂似是而非也質同

或偏是故輕諾似烈而寡信不量已力難

或依畏怯不多易似能而無效不顧材能日謂

能殉命作無進銳似精而去速不能久任訶者似

效驗察而事煩每多煩亂訐施似惠而無成時

似給終無所成面從似忠而退違却則自是此似

是而非者也紫色亂朱亦有似非而是者

事同於非其大權似姦而有功伊去太甲

功實則是大智似愚而內明終日不違博愛似虛而

實厚似虛而實正言似訐而情忠譬帝紂至誠

忠夫察似明非御情之反欲察似類審則

明之有似理訟其實難別也故聖人參訊

之非天下之至精其孰能得其實若其實

憂乎驩堯何迂乎有苗是以昧旦晨故聽

言信貌或失其真言訥貌惡仲詭情御反

或失其賢疑非人情公賢否之察實在所

依雖其難知即當尋是故觀其所依而似

類之質可知也雖其不盡得其實然察其

矣何謂觀其愛敬以知道塞蓋人道之極

莫過愛敬敬立於君臣是故孝經以愛為

至德起父子之親以敬為要道終君臣之

之易以感為德氣通生物人以謙為道

殊別道老子以無為德德施化無方以虛為

道寂寞無倫也禮以敬為本禮由陰作樂以

愛為主樂由陽來然則人情之質有愛敬

之誠方在哺乳則與道德同體動獲人心

而道無不通也體道脩德故然愛不可少

於敬少於敬則廉節者歸之廉人好敬而

衆人不與衆人樂愛愛愛多於敬則雖廉

節者不悅而愛接者死之廉人寡常人衆

死則事成業濟是故何則敬之為道也嚴

而相離其勢難久動必肅容過之不久逆

也愛之為道也情親意厚深而感物煦淪

感物深感是以翳是故觀其愛敬之誠而

通塞之理可得而知也篤於慈愛則溫和

在禮敬則嚴肅而外內之情塞然必愛敬

相須不可一時而無然行其二義者常當

務令愛多敬少然後何謂觀其情機以辨

恕惑夫人之情有六機杼其所欲則喜為

力者譽烏獲其不杼其所能則怨為辨給

心莫不忻焉以自伐歷之則惡抗已所能以

緘其心莫所以謙損下之則悅卑損下人犯其所乏

惡

則姻人皆悅已所長惡已所短以惡犯姻

則妬自伐其能人所惡也稱人之短人所

也生此人性之六機也夫夫人情莫不欲遂其

志志欲遂已成故烈士樂奮力之功遭難而奮

善士樂督政之訓政脩而善士用能士樂治亂之

事治亂而求賢能術士樂計策之謀廣筭而求其策辨士

樂陵訊之辭賓贊而求辨給貪者樂貨財之積積財

積則貪者幸者樂權勢之尤權勢之尤則

苟贊其志則莫不欣然是所謂杼其所欲

則喜也所欲之心杼若杼其所能則不

獲其志不獲其志則戚憂已才是故功力

不建則烈士奮奮憤不能德行不訓則正

人哀哀哀不得政亂不治則能者歎歎歎

得用敵能未弭則術人思思思不得貨財

不積則貪者憂憂憂無所權勢不尤則幸

者悲悲不得是所謂不杼其能則怨也怨

不杼其人情莫不欲處前故惡人之自伐
能悅也皆欲居物先故也自伐皆欲勝之類也是故
自伐其善則莫不惡也惡其有勝已之心是所謂
自伐歷之則惡也是以達者終不自伐人情皆欲求
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
不問能否是所謂以謙下之則悅也是以君子皆欲勝人
謙終日人情皆欲掩其所短見其所長稱其長

則悅稱其是故人駁其所短似若物冒之
所短則愠情之憤悶是所謂駁其所乏則姻也覆塞有若覆冒
其心人情陵上者也見人勝已皆欲陵之陵犯其所
惡雖見憎未害也雖惡我自伐未甚疾害也若以長駁
短是所謂以惡犯姻則妬惡生矣以已之長駁人
之短而取其害是凡此六機其歸皆欲處
以達者不為之也
上人物之自大是以君子接物犯而不校物知
情好勝雖或以小不校則無不敬下所以
犯已終不校拒也

避其害也務行謙敬小人則不然既不見

機不達妬而欲人之順已謂欲人無違已以伴愛

敬為見異孔光逡巡以偶邀會為輕謂非本心

輕念其已苟犯其機則深以為怨小人易悅是而難事

故觀其情機而賢鄙之志可得而知也明賢

志在退下鄙劣志在陵上是以平淡之主

御之以正訓貪者之所憂戒幸者之所悲

然後物不自伐下不陵何謂觀其所短以

知所長夫偏材之人皆有所短智不能故

直之失也訐刺訐傷於義故其剛之失也

厲剛切傷於理故諫和之失也慥慥慥弱不

宮之奇為人介之失也拘拘愚不達事尾

下夫直者不訐無以成其直既悅其直不

可非其訐用人之直訐也者直之徵也非

不能剛者不厲無以濟其剛既悅其剛不

可非其厲用人之剛厲也者剛之徵也非

不能和者不悞無以保其和既悅其和不

可非其懦用人之和愞也者和之徵也非

不能為和介者不拘無以守其介既悅其介不

可非其拘用人之介拘也者介之徵也非

不能為介然有短者未必能長也純訐之人有

長者必以短為徵純和之人是故觀其徵

之所短而其材之所長可知也欲用其剛

厲何謂觀其聰明以知所達夫仁者德之

基也載德而行義者德之節也制德之禮者德

之文也禮德之信者德之固也固德之智

者德之帥也非智不夫智出於明明達乃

明之於人猶晝之待白日夜之待燭火日火

所以照晝夜智其明益盛者所見及遠日火

愈明所照愈遠智及遠之明難聖人猶是

故守業勤學未必及材生知者上材藝精

巧未必及理因習成巧理義辨給未必及

智理成事業智能經事未必及道後智經

遠道思玄遠然後乃周道無不載是謂學

不及材材不及理理不及智智不及道道

變玄微故四道也者回復變通理不繫一是

故別而論之各自獨行則仁為勝仁者濟

理明者已合而俱用則明為將仁者待明故

以明將仁則無不懷威以使之以明將義

則無不勝示以斷以明將理則無不通理

事明練萬然則苟無聰明無以能遂暗者昧

成務故好聲而實不克則恢恢迂遠好辯

而理不至則煩辭煩而好法而思不深則

刻刻於理過好術而計不足則偽詭誣是故鈞

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

明也是以動而為天下法言而為萬世是

以觀其聰明而所達之材可知也

卷中
人物志中
自無下裁

人物志卷中



