

北森人才管理研究院◎著

# 看人

让百年人才测评技术走向大众



一本专业的通俗心理学书籍  
一套慧眼识人的工具与方法



海峡出版发行集团  
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP

鹭江出版社  
LUJIANG PUBLISHING HOUSE

# 看人

北森人才管理研究院◎著



海峡出版发行集团  
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP

鹭江出版社  
LUJIANG PUBLISHING HOUSE

2015年·厦门

## 图书在版编目 (CIP) 数据

看人/北森人才管理研究院著. —厦门:鹭江出版社, 2016. 1

ISBN 978-7-5459-1000-1

I. ①看… II. ①北… III. ①心理学—通俗读物 IV. ①B84-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 229546 号

KANREN

看人

北森人才管理研究院 著

---

出版发行: 海峡出版发行集团

鹭江出版社

地 址: 厦门市湖明路 22 号

邮政编码: 361004

印 刷: 北京雁林吉兆印刷有限公司

地 址: 北京市密云县十里堡镇红光村 47 号

邮政编码: 101509

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 17

字 数: 188千字

印 次: 2016 年1月第1版 2016 年1月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5459-1000-1

定 价: 45.00元

---

如有发现印装质量问题请寄承印厂调换

# 目 录

CONTENTS

## 第一篇 深层特征看透人

### 第一章 智商是硬伤 /002

普通人，智商 100 /002

智商越高赚钱越多吗？ /004

智商高的人情商低吗？ /007

智商基本上是天生的 /010

谈论智商时，政治因素也在起作用 /014

智商与员工选择 /015

智商不是一切 /020

如何测量智商？ /025

智商告诉我们的秘密 /031

### 第二章 情商是软伤 /032

EQ：情绪管理能力 /034

高情商不是面无表情或者深藏不露 /038

熟知社交约定不代表高情商 /041

成也情商，败也情商 /042

高情商运用不当可能会演变为情感操控 /043

情商而非智商决定你人生的上限 /044

让情商为人生加点精彩 /047

## 第三章 性格：命运的密码 /048

性格与洋葱 /048

360 度观察：解码性格 /051

什么是“性格好”？ /055

应该被普及的经典性格 /059

谁来评价性格最准确？ /064

性格咒语：本性难移？ /067

保持“怪异” /073

## 第四章 工作价值观 /075

工作价值观是信仰 /076

Ta 的工作价值观是什么？ /078

为什么各自的工作价值观如此独一无二？ /081

工作价值观会变化吗？ /083

求而不得的魔怔，怎么释然不匹配的纠结？ /087

认识自己也是认识他人 /092

## 第二篇 热点素质看准人

### 第五章 创造力揭秘 /094

创造力是创造而非问题解决 /095

普通人也可以有高创造性表现 /097

环境也会影响创造力 /104

# 目 录

CONTENTS

- 三种评估方式发现有创造力的人 /107
- 高创造力是双刃剑 /109
- 创造力并非我们所想 /110
- 第六章 责任心是一票否决吗? /111**
- 最不被认同的“短板” /112
- 责任心与内外向一样，都只是性格 /113
- 责任心在那些年背过的黑锅 /115
- 责任心真的越强越好吗? /121
- 责任心 & 创新，鱼与熊掌不可得兼 /124
- 还想培养责任心吗? /126
- 利用蔡格尼效应解决责任心问题 /127
- 第七章 领导力从哪里来? /129**
- 遗传的力量 /129
- “人生之河”成就领导力? /135
- 实验结束争论? /137
- 领导力的真 /138
- 领导力包治百病? /140
- 由外而内，透过行为看领导力 /142
- 领导力从哪里来? /152
- 第八章 每个人都具备销售潜质吗? /153**
- 好销售是天生的吗? /154
- 有欲望，才有可能成功 /157

# 看

# 人

004

对人敏感，意味着俘获人心 /159

坚韧者，最终得到机会 /162

职业态度是真正的“燃油剂” /165

极致性格造就伟大销售 /166

TOP 销售是天生的，也是可以辨别的 /169

## 第三篇 这些年流行的那些看人方法

### 第九章 无法“伪装”的身体语言 /172

“天生”的诚实 /173

看懂 Ta 的心里话 /176

人际互动中的信号灯 /178

天亮请睁眼——面试中的直觉 /182

匹诺曹的鼻子 /184

被过度解读的身体 /185

人人都有第三只眼 /187

### 第十章 用星座看人，不如学星座看人 /190

“我不信别人，我只信星座” /191

星座真的神准吗？ /193

星座密码——为什么星座会成为看人神器 /194

信星座的背后 /195

学星座，做看人大师 /196

# 目 录

CONTENTS

超级啰唆 /202

人为什么会相信星座? /205

## 第十一章 心理测评，不靠猜心靠寻迹 /210

实用主义的心理测评 /212

寻迹看人，测评之道 /214

心理测评看人的三板斧 /217

测评也需好翻译 /222

测评就是大数据 /228

## 结语 组织如何看人 /234

## 第十二章 气味相投最重要 /235

每个企业都有独一无二的口味 /240

人才的生态圈 /247

“满汉全席”的人才标准 /250

寡妇制造者 /252

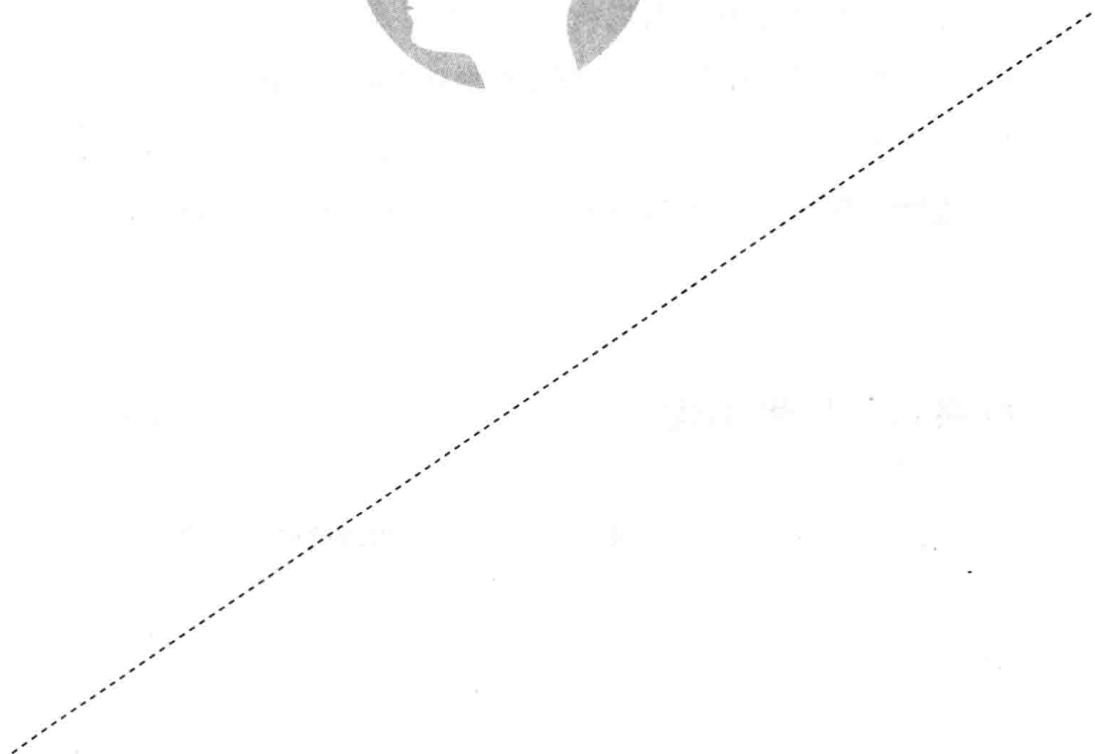
## 后记 致我们 /259

## 参考文献 /262



## 第一篇

# 深层特征看透人



## 第一章 智商是硬伤



在一次关于人才评鉴的培训当中，我这样形容智商：

“智商是硬伤。”

当然这只是想打个有趣的比方。没想到这个说法大受欢迎，不久就成为所有受训学员谈论智商这个概念时的标准语言：“你知道智商是什么吗？智商是硬伤！”或是“我觉得你的智商是硬伤”。虽然这个说法从学术研究的角度来说相当不严谨，不过我认为“硬伤”这个概念的受欢迎程度还是反映了一个事实：人们认为智商真的很重要。

我在工作的过程中发现，相比于智商在人们心目中的地位，大多数人对智商这一概念的了解相当有限。比如，你知道智商为什么叫“商”吗？

因为它真的是两数相除得到的“商”——至少在开始的时候是这样的。

### 普通人，智商 100

1912年，心理学家威廉·斯特恩（Willian Stern）写了一本书，

提出了一种测量智力的方法：假如一个 10 岁的孩子，能做出通常 13 岁孩子才能做出来的测试题，那么这个孩子的智力水平可以用他的智力年龄和实际年龄的商来表示，也就是  $13/10 = 1.3$ 。为了使用方便，再把这个数字乘上 100 以便去掉小数点儿，就变成了智商 130。所以，在最早的时候，智商 180 的意思大概就是说“这个孩子小学 2 年级（10 岁）就会做高中 1 年级（18 岁）的题了”。所以，智商 180 的孩子确实是个天才。

但是，这种测量方法的问题在于，它只能用在孩子身上。所以，现代的智商测量使用标准差法。具体来说就是，设定所有人的智商是一个以 100 为平均数、15 为标准差的正态分布。如果你没学过统计学，或不记得“正态分布”是什么也没关系。基本上这个计算方法的意思是，智商 100 是完完全全的普通智商，正好在平均线上，大约 70% 的人智商在 85~115 这个区间内。而智商 130 比平均值高出 2 个标准差，差不多就是“你的智商打败了 97% 的其他人类”的意思了。你看，智商 130 已经相当高了哦。假如你所在的公司有 100 人，那么理论上只有不到 3 个人的智商可以达到 130 以上。所以，如果你在微博上看到一大堆同事或同学秀“我的智商 133”“我的智商 140”之类的，那么他们用的测验一定不准。当然，如果你在贝尔实验室工作或者在 MIT（麻省理工学院）上大学则另当别论啦。

虽然现在的智商不是一个“商”了，不过“智商”这个词听起来酷酷的有没有？它有一种特别数学化、特别精确的感觉，所以大家也就接着管它叫智商。同时也产生了“情商”“逆商”“财商”等一些与“商”没什么关系的跟风新词。

每个人在日常生活中都或多或少地生出“我的智商真让人着急”或“你的智商真让人着急”的感慨。我们周围总有一些人就像《黑客帝国》中的崔尼迪（Trinity）一样，尼奥（Neo）问她“你会开飞机吗？”答：“还不会（电影中出现“下载中”的进度条）……现在会了。”对他们来说，学习新的东西就好像打开一本书，从脑袋里抽出一根电线插上，然后点击“下载”这么简单。比如寝室中的那些“学霸”，一个学期不上课，考试前一天把书翻一遍就能考满分。也有另一些人简直是完全相反：一项非常简单的工作，无论你怎么细心教导、循循善诱、苦口婆心、威逼利诱，仍然宁死不屈、勇往直前地说出“不会”两个字。不怕神一样的对手，就怕猪一样的队友。这就是“智商是硬伤”的明显表现了。

## 智商越高赚钱越多吗？

在我继续叙述关于智商的一大堆理论和研究之前，你其实对以下这个问题更感兴趣吧？

“是不是智商越高赚钱越多？”

我先不说答案。

我们知道，很多现代企业在招聘中非常看重新员工的智力水平。比如，非常著名的微软的面试题“下水井盖为什么是圆的？”或者腾讯的面试题“25匹马，每次只能5匹一起比赛，要选出前三名最少要比赛多少次？”之类的。（如果你答不出来这两道题，那你可能去不

了微软或者腾讯。)

遇到这种题目的时候我们心中不禁大声疾呼，我们想质问这个不公正的世界：难道智商真的这么重要吗？难道智商高就一定工作成绩好吗？

当然没有“一定”这回事，因为工作绩效与非常多的因素相关，比如个性、经验什么的。但是基本上，一个世纪以来人们针对智力的研究有一个基本的共识，那就是至少从统计学上来说，智力得分更高的人群会考进更好的学校、得到更好的工作、拿到更高的薪酬、获得更高的社会地位。

美国进行过一项大规模调查，先让人们做一个“哪些职业更牛”的评选，然后分别调查从事这个职业的人员的平均智商，结果发现职位排名与这一职业从业人员的平均智商的相关度高达 0.90~0.95。

不过，不熟悉统计学指标也没关系，我教你怎么看。大多数情况下可以把相关度的平方看作“影响力的百分比”。也就是说，在集体的水平上，职业选择对智商的依赖程度高达  $0.90^2=0.81$ ，即 80% 以上。（当然如果这个研究在中国做的话可能不会成功，因为中国人最想做的职业是公务员。公务员甲：“你什么意思？”我：“大爷饶命！”）即使是在个体的水平上，一项来自美国的大规模调查也发现了 0.72 的相关度，将其平方的话，智商对个人择业的影响程度高达近 50%。难怪这些最有实力的企业会在招聘的过程中如此看重智商了。

这些企业的做法没有错。

在职业选择之后，实际的工作绩效与智商有什么关系呢？如果你是企业的管理人员或 HR，那么你一定知道工作绩效本身的测量就相

当缺乏有效方法，对于这个对照指标（效标）本身的不稳定，我们可以预期智力与工作绩效的相关度会有所下降。尽管如此，多个研究的结果把智力与工作绩效的相关系数放在了 0.55 左右，而员工培训的成绩与智商的相关程度更高一些，达到 0.63。也就是说，智商仍然可以解释至少 25% 的工作绩效。一个被普遍接受的理论是，智商可以影响人们学习工作相关的知识的速度，进而影响工作绩效。

美国心理协会在 1995 年出版的一份报告——《智力：我们知道的和不知道的》（*Intelligence: Knowns and Unknowns*）指出：智力只解释了工作绩效的 29%，这说明其他因素可能起着同等重要甚至更重要的作用。但是，由于其他因素找不到像测量智力这么稳定可靠的测量方法，智力仍然是最好的绩效预测因素。所以，1998 年两名心理学家施密特（Schmidt）和亨特（Hunter）总结了 85 年来的研究后声称：在雇佣没有目标职位工作经验的员工时，智力是最有效的绩效预测工具。

不仅如此，研究还发现，智商更高的人可以赚更多的钱。智力大约可以解释收入的 15% 左右。你可能觉得这种程度的相关并不是特别高，但是，随着人们教育水平的提高及年龄的增长，智商对收入的影响也變得越来越大。也就是说，你的第一份工资可能与智商的关系不是那么大，但是你生涯巅峰时期能赚多少钱与你的智商是非常相关的。

好处还不止这些。研究还证明，智商越高的人越有可能有更好的健康水平、更高的道德水准、更长的寿命、更低的犯罪率、更低的离婚率（太神奇了）、更低的辍学率，连运气都似乎变得更好，因为高智商的人群遇到事故的比例也更低。（当然，作为科学工作者，我们不相信运气这个事儿，特别是样本量很大的时候。我们认为这种“运

气”可能是由更健康的生活方式和更强的预知与规避危险的能力带来的。)最近还有一个研究指出,智商高的人群通常更容易信任他人,对他人也更友善。

## 智商高的人情商低吗?

说到高智商的人,我们脑中立刻会浮现出对这类特种人类的刻板印象。我们会想到那位头发乱糟糟的爱因斯坦,那个把相亲对象手指头捅进烟斗里导致一辈子光棍的牛顿,像谢耳朵(美剧《天才大爆炸》中的人见人爱的天才 Sheldon)那样的书呆子,天啊,还有那个疯了的纳什(获得诺贝尔经济学奖的那个小约翰·福布斯·纳什,不是打篮球的那个史蒂夫·纳什)。智商太高这件事情实在太可怕了!所以大家才会经常说智商高情商低呀。

别做梦了。

这跟“有钱人不幸福”一样是个伪命题,根本就是自欺欺人、自我安慰。事实是,有钱人爽得要死。那些一个学期只看一天书就能考90分的高智商学霸们也未必情商一定低。事实上,如果从科学的、统计学的角度来看,智商与情商甚至有一点点的正相关。这里不展开说EQ(情商)这个话题,但有研究指出自陈式(在一个问卷上给自己打分)的EQ-i量表与韦氏成人智力测验有0.12的正相关,这说明智商高的人拥有高情商的概率还要比智商低的人高那么一丁点儿。如果使用以能力模型为基础的EQ测验MEIS的话,那么智商可以解释情商的10%~15%。

所以，智商与情商不是“失之东隅，收之桑榆”的关系，根本就是“流氓会武术，谁也挡不住”。

畅销书作家马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）在《异类》（*Outlier*）一书中用两个人举了例子，一个人叫克里斯·兰根，另一个叫罗伯特·奥本海默。

兰根的智商高达 190。智商 190 的人有多聪明？大约 30 万人中才有 1 个。据说他在上学时，曾经不小心走错了教室，跑到一个外语考试的考场里。他从来没有学过这门外语，但他利用考试开始前的几分钟时间随便看了一本教科书，就考出了“A”的分数。羡慕嫉妒恨吧？

你可能没有听说过兰根的名字。事实上，很少有人知道他。因为他虽然有高达 190 的智商，但一生并未在学术或其他领域做出任何成绩。他生活在自家的农场上，据他自己说他在研究某一个“宇宙的理论”，却从未发表任何科学成果。看来对兰根来说，成功不仅仅需要很高的智力，而是某一样重要的因素缺失了。格拉德威尔在书中举了这样一个例子：

由于兰根的家境并不殷实，他在被里德大学录取之后，不得不依靠学校的奖学金来支付学费。而有一次，他的母亲忘记了给他在奖学金的申请表格上签字，于是他与学校交涉是否可以晚一点交表格，结果是：交涉失败。于是他退学了。你能想象吗？一个天才学生，哪怕是一个普通学生，会因为一个表格晚交几天而退学吗？兰根虽然是那种随便学学画画就能画得像照片一样逼真，随便学学吉它就能弹得跟明星一样好的天才，但涉及与人交流的情境，他似乎少了一些能在这个世界上取得成功的关键因素。



兰根的例子似乎验证了我们对天才的一般认识。不过，从统计学上来讲，反面的例子也存在，甚至还要稍稍多出一点来。格拉德威尔所举的例子是奥本海默。

听说过奥本海默的人显然要多很多，因为他是著名的物理学家、美国曼哈顿计划的负责人。人们将曼哈顿计划评论为“20 世纪中最有历史意义的科研项目”并不为过，因为这群美国顶尖的物理学家和其他各种学家研究出来的原子弹，在二战的终结、冷战等一系列国际历史事件中扮演了重要的角色。

奥本海默的简历当中最让人吃惊的不是他的智商有多高、研究成果有多么伟大，而是下面这件事：他曾经给自己的导师下毒，却仍然能得到堪称 20 世纪最重要的工作。

事情经过是这样的：

奥本海默一直有一点抑郁的问题。他在剑桥读博士学位的时候，师从布莱克特。跟很多研究生一样，奥本海默觉得“老板”分配的工作实在太无聊了。一般人解决这种事情的方案无非是找几个朋友喝个酒然后吐槽一下“我的老板是傻帽”之类的，而奥本海默的天才解决方案竟然是：偷一些有毒的化学药品，掺到导师的饮水里。所幸布莱克特有所察觉才没有被毒死，否则就没有他后来获得诺贝尔奖的事情了。

奥本海默被抓了现行。那天他究竟是如何与校方、警方周旋的，对所有人来说都是一个谜，包括他的传记作者凯·伯德和马丁·舍温。不过这两位作者却明确地告诉了我们这件事情的结果：奥本海默接受了一个停职审查的处分，然后被强制看了几次心理医生。（你能想象吗？）