

用 人 中 的 心 理 学

顾宝华 著



地 震 出 版 社



C93
82-69

87908

用人中的心理学

顾宝华 著



S0271072

地震出版社

1989

DA49/30

用人中的心理学

顾宝华 著

责任编辑: 李玲

北京出版社 出版

北京复兴路63号

朝阳展望印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

全国各地新华书店经营

787×1092 1/32 8印张 179 千字

1989年2月第一版 1989年2月第一次印刷

印数: 00001--35000

ISBN7-5028-0134-7/C·6

(572) 定价: 2.50元

前 言

“只有无能的管理，没有无用的人才”，这已成为现代领导者和管理者用人的一句名言。对一个领导者来说，无论是在党政机关还是在企事业单位，无论是在军队的高级指挥部门还是在基层的连队，都有一个正确“识别人，使用人”的问题。谁在这方面掌握的知识越多，经验越多，他的组织领导才能就越强。

用人，与国家兴衰，事业成败息息相关。桓公得管仲，齐室大振；阖闾用孙武，吴国崛起；孝公信商鞅，秦国强盛；汉高祖得三杰，终成帝业；刘备获孔明，由弱变强；曹操听荀彧之策，统一北方；孙权从鲁肃之计，鼎足江东；唐太宗纳十八学士，迎来了贞观之治；唐玄宗设集贤殿学士，促使盛唐到来……。所以，古今中外，凡欲成大事者，都悉心研究，十分注重用人之道。

可喜的是，随着科学的发展和社会的进步，不少人在总结过去用人经验的同时，把视野扩向现代有关学科的领域，学习和运用心理学、社会学、未来学、人才学、教育学和行为科学等学科的知识，去探索和研究新的历史时期用人的方法和规律，使领导工作和人事管理向科学化方向迈进了可喜的一步。

编写这本书的目的，主要是为了配合基层广大领导干部和人事工作者，学习和运用心理学知识，去正确地了解人，

培育人，使用人。本书采用发生在人们身边的典型事例，进行一事一议，内容通俗，便于读者掌握。

用人是一门深奥的学问，本书只是在某些方面作了一些初浅的尝试。在尝试过程中，难免有不少的缺点和错误，敬请读者批评指正。

在此书的撰写过程中，得到了北京市委组织部的领导和同志们的热情帮助和支持，在此一并表示衷心的感谢。

作 者

一九八八年十二月

于北京劲松

目 录

1

“第一印象”的作用·····	3
庞统为何被贬视·····	5
谨防反衬偏误·····	7
他们为什么“跳槽”·····	9
提防“马屁精”·····	11
重视“相关”·····	13
克服“刻板印象”·····	15
能力是怎样形成的·····	17
马谡是庸才吗·····	19
墙内开花墙外香·····	21
钟摆效应·····	23
一位后备干部堕落的教训·····	25
假作真时真亦假·····	27
摆脱家庭角色的虚影·····	29
当部长的念头是怎样产生的·····	31
新选的副县长为何出走·····	33
注意选拔思维敏捷的人当领导·····	35
从《三都赋》到冒名顶替·····	37
警惕逆向心·····	39

领属关系效应·····	41
领导干部应有的胸怀·····	43
“外来和尚好念经”·····	45
骄傲析·····	47
批评与资格·····	49
注意“幽默感”·····	51
善于识别“精神病态”的干部·····	53
“嫉才群”中找人才·····	55
难打的“√”·····	57
老书记的思维定势偏误·····	59
从“长大了当什么”谈起·····	61
专业未必是专长·····	63
文化程度与心理承受能力·····	65
PM论·····	67
口头表达能力的考核·····	69
对一个运动健将比赛失利的思考·····	71
你身边的人有压抑感吗·····	73
从“祸不单行”中得教益·····	75
从猪八戒的“鉴定”说起·····	77
为何老少分歧·····	79
卫君论臣与评价失真·····	81
考核的导向作用·····	83
权势的外延性·····	85
布莱克坐标图·····	87
2	
警惕恶性嫉才心理·····	91

“职位放大器”效应	93
老师是男的好还是女的好	95
威信的力量	97
防止智力近亲繁殖	99
记住下级的名字	101
暗示的艺术	103
他为什么不上任	105
巧用“角色心理转换”	107
“拉普拉斯”偏误	109
防止精神状态的恶性循环	111
枪杀事件的背后	113
维护心理稳定	115
考核结果为何不同	117
信任的力量	119
“罗森塔尔效应”说明的问题	121
培养责任感	123
重视“感情投资”	125
文凭到手以后	127
美化名称	129
为什么受重用还发蔫	131
她们为什么集体辞职	133
不要忽视“注意盲区”	135
正视“年龄危机感”	137
注意不同的气质	139
刚来为何又要走	141
培养事业心	143

不要滥惩罚	145
“老般干”的压抑感	147
《黑炮事件》中的教训	149
借助“外脑”	151
莫以私怨误贤才	153
人才缺乏与囤积心理	155
五百黄金买马骨的效应	157
珍惜人才的时间价值	159
兴趣与进取	161
“小步快跑”应适宜	163
角色障碍	165
诱导辞职	167
重视人的非智力因素	169
让“尿炕”的孩子睡好床	171
慎称“不称职”	173
神欲安而心欲静	175
为下属创造良好情绪的条件	177
握手的作用	179
皮格马利翁效应	181
创造良好的竞技状态	183
智能互补	185
3	
关心超负荷工作的人	189
低效率的星期六	191
后进是最大的潜力	193
飞行员的淘汰率是怎样降低的	195

班前会的作用	197
“马太效应”的心理因素	199
倒班周期的学问	201
恶念是怎样打消的	203
不要撕破脸皮	205
尊重“隐私权”	207
表扬的折扣	209
染缸效应	211
他们为什么不怕受处分	213
省劳模为啥入不了党	215
颜驷怀才不遇	217
公平理论	219
个体空间与共享空间	221
心理急救	223
小人之心与君子之腹	225
真假电报与思维方式	227
莫学周瑜嫉贤妒能	229
贴标签效应	231
强将手下无弱兵	233
正职是关键	235
龄差效应	237
一马驾辕的启示	239
免职的学问	241
请将与激将	243
怎样与犯错误的人谈话	245



“第一印象”的作用

看过日本电视连续剧《血疑》和《命运》的人大多有这样一个感觉，由于先看过《血疑》，所以常常把《命运》中的主人公吉野信人称作大岛茂，把直子称作幸子。这种先入为主的现象，心理学上称为“第一印象”。

心理学认为，“第一印象”之所以令人难忘，是因为第一次出现的东西，无论是人还是物都会给人一种新鲜感，很容易引起人的注意，而且会使一个人的注意力集中到一个方向上来。两个互不相识的人初次见面，如果对方留下良好印象，往往有“相见恨晚”之感；相反，如果留下很不好的印象，则可能终生不再往来。

在人事工作中，“第一印象”的现象也极为普遍。某领导对一个干部初次见面产生良好印象，往往日后经常提及，甚至由于这种印象使这个人得到提拔；与之相反，初次见面后留下的不好印象，往往难以消失。人们还可以看到，一个干部调动工作，如果一开始给这个单位的群众留下良好印象，那么日后开展工作较为顺利；反之，有些干部调到一个新单位，人还没到，对他不好的传闻已经很多，那么，这个干部开展工作就会增加难度。由此可见，在人对人的知觉过程中，“第一印象”是至关重要的。

辩证唯物主义认为，任何事物都是发展变化的。人是万

物之灵，更是如此。有的人，一时犯了这样那样的错误，但通过锻炼提高，后来成为一个出色的人才；有些人则相反，原来很不错，由于放松对自己的要求，同样会犯错误，甚至成为一个人民的罪人。所以，简单地用“第一印象”的感觉去评价人，使用人，则很容易陷入形而上学的思想方法中去。况且，“第一印象”的产生还带有很大的随机性。诸如，某个人天天准时上班，恰巧一天迟到却被某个领导碰上了，就留下不好印象。另外，每个人对别人的评价标准和喜好是有差异的。总之，“第一印象”带有明显的主观片面性。

了解“第一印象”的作用，对做好人的工作很有指导意义。一方面，领导和组织人事部门在进行人事决策的时候，要尽量避免“第一印象”主观偏误的影响，要全面地、历史地、辩证地评价干部。对待干部不但要看他们的一时一事，更要看他的全部历史和全部工作。当然，在用人问题上，不可能回避对人的“第一印象”的产生，但是，我们可以把对人的“第一印象”，作为认识和了解的一个人线索和桥梁。无论是推荐的、自荐的还是领导发现的，都要经过考察了解，尽可能减少片面性，减少由此对工作造成的损失。

庞统为何被贬视

庞统是三国时代与诸葛亮齐名的被称为最有机谋、有才学的名士。然而，诸葛亮一开始就被刘备所仰慕，受到重用，而庞统因为长得难看，两次受人荐举，均未受到重用。第一次是鲁肃把庞统推荐给孙权，孙权见其相貌不扬，当场打发而去。第二次投奔刘备，刘备见了庞统的长相，也不大高兴，勉强给他安排了一个小县令。

庞统之所以受到贬视，就是因为刘备和孙权犯了同一个错误，在识人问题上“以貌取人”。

心理学认为，一个人对他人的认识依赖于许多因素，但主要包括两个方面：第一，知觉对象的外部特征。即一个人的仪表、风度、言谈举止以及相貌等等。一个面貌端正、举止文明的人在初次见面时总会给人留下良好的印象，反之，一个其貌不扬、举止失当的人，则往往给人留下不好的印象。第二，知觉的组织结构。所谓组织结构，就是一个人 在认识他人时并不象照镜子一样的简单反映，认识他人的人总是自己有一定的观点、态度的要求。例如，组织部门考核干部就要用“四化”标准去衡量，不仅要看其才，还要看其德。日常一个人对另一个人的认识，也不仅看其相貌，而且还要视其为人、品德等等。由此可见，认识一个人不仅仅受其外貌长相、个人德才学识等方面的影响，还受识人者本身的知觉组织结构的影响。

响。

据一些心理学家研究证明：在日常生活中，人们依据外貌对人作出判断是很普遍的。外貌美容易给人造成好印象，因为爱美是人的一种自然倾向。而且，外貌美还可以产生一种光环效应，即认为外貌美的人也具有其他方面的优良品质。心理学家狄恩·柏斯切德和沃尔斯特在1972年作了一项实验，他们从一部《大学年鉴》上选出一些学生照片让被试者看，有些照片上的人很有魅力，有些一般，有些则无魅力。被试者对照片上的人的评价是，越有魅力，对他们个性品质的评价越高，相反则越低。

从唯物论的观点看，以貌取人的识人方法是不对的，这是被无数事实证明了的。但是，由于每个人在认识、情感等方面的局限性，以貌取人的现象在日常生活中经常出现。刘备、孙权是历史上著名的爱惜人才的人物，也在这方面犯了错误。日本以前一些人也热衷过以貌取人。比如说“眉宇狭窄的人不诚实”、“方下颚的人意志不坚强”、“下颚小的人意志薄弱，不宜当推销员”等等，事后他们发现，这些纯属无稽之谈。为此，他们大肆鞭挞相貌取人的识人方法，而强调事在人为，考察人的实际。俗话说：“人不可貌相，海水不可斗量。”对人的认识，决不能简单地看外表长相，而是要全面地、历史地看人；不能以个人情感的好恶来判断，而是要以德才兼备去衡量。否则，庞统一类优秀人才势必被埋没。

谨防反衬偏误

华罗庚教授逝世以后，中国科学院数学研究所要任命一位新所长，但是，对于新所长的人选在群众中看法很不一致。在领导部门征求部分干部群众意见时，有不少人提不出自己认为合适的理想人选来。

中国科学院数学研究所，是国内外闻名的研究所，那里人才济济。那么，为什么不少人反而提不出合适的人选来了呢？原因也许可以列出好几条，但其中有一条就是数学研究所的干部群众，把“所长”的形象与华罗庚同化了。在他们的心目中，华罗庚=所长，所长=华罗庚。这样，要选所长，他们自然用华罗庚的模式去套别人，套来套去就觉得没有合适的人选了。

数学研究所出现的这种现象，在人们日常生活中经常遇到。这种现象，心理学上称为反衬心理偏误。这就是说，人们在认知事物过程中，由于反衬作用，使人们对事物的认识产生了偏差。比如，一个脸白、一个脸黑的人站在一起，往往觉得白的人格外白，黑的人特别黑，也就是黑白分明，比平时单独见面时更为醒目。相反，一个脸比较白的人与很白的人站在一起，也就显不出白来了；同样一个脸较黑的和很黑的人站在一起，反而显不出黑来了等等。在识别人才的时候，这种心理作用同样产生影响。一个单位里有几个突出的落后