



刘刚 编著

知人·知面·知心 三百例

农村读物出版社

知人·知面·知心

300例

刘 刚 编著

农村读物出版社

1990 · 北京

知人·知面·知心 300 例

刘 刚 编 著
责任编辑 任 鹤

*

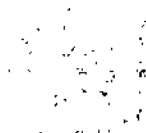
农村读物出版社 出版
山东肥城印刷厂 印刷
各地新华书店 经销

787×1092 毫米 1/32 6.25 印张 140 千字
1990 年 6 月第 1 版 1990 年 6 月第 1 次印刷
印数: 1-39,800
ISBN 7-5048-0781-8/D·74 定价 3.35 元

有一种东西，比才能更罕见、更优美、更珍奇，那就是知人之明。

——巴顿

GDF-47/26



目 录

第一章 行路难 知人更难 知心最重	(1)
一、什么是“认识人”	(3)
二、为什么要认识人	(7)
三、认识人不是为了在权术斗争中取胜 ..	(19)
四、认识人是困难的	(21)
五、认识人是可能的	(24)
六、认识人是一种随实践增长的能力	(28)
七、一个有趣而又麻烦的问题	(29)
第二章 我们是怎样去认识他人的	(32)
一、神奇的第一印象	(33)
二、认识他人的过程	(38)
三、认识他人的主要方法——归因法	(49)
四、我们的认识是否准确呢?	(55)
第三章 是什么蒙住了我们的眼睛	(58)
一、为什么会产生认识偏差?	(59)
二、我们带着“有色镜”	(65)
三、常见的“病症”	(69)
第四章 正确认识人的条件与原则	(82)
一、最重要的是阅历和经验	(83)
二、知识是一种力量	(86)
三、思考的方法和态度	(89)
四、三个原则	(95)
第五章 人与人不同，人与人相同	(102)
一、关于人的基本知识	(103)
二、个性的差异使人各不相同	(108)

三、个性是历史的产物	(117)
第六章 积极地观察	(127)
一、怎样由外表相貌估价个性	(129)
二、表情是观察内心世界的“窗口”	(136)
三、姿势是内心意向的表现形式	(142)
四、他在做什么？他是怎样做的？	(149)
五、处处留心皆学问	(158)
第七章 注意听	(161)
一、言为心声	(162)
二、他说了些什么？ ——由话题洞察人	(163)
三、由措辞看一个人	(166)
四、不知不觉言尽心中秘密	(169)
五、竖起耳朵仔细听	(174)
第八章 思考是最重要的	(178)
一、不但用眼用耳，还要用心	(179)
二、提高认识他人的能力	(183)

第一章

行路难

知人更难

知心最难

我们生活在一个由人组合而成的社会之中，形形色色。千姿百态的人生活在我们的周围，我们共有一个大千世界，现实生活迫使我们必须和人打交道，即使有时我们不太乐意，也不得不这么做，因为我们不可能拉着自己的头发脱离人世，去投奔茫茫的太空。

为了完成种种任务，实现自己的目的，就要与各种各样的人交往，这就是社会。而正是周围这些你所认识

或不认识的千姿百态的人，才使你的生活有了欢乐、痛苦、希望和悲哀、一些梦和一些谜。

对于这些生活在我们四周的人，和我们发生着各种不同的关系、影响着我们生活的人，我们每个人都曾有意或无意地作出自己的评价或判断。我们也常常会碰到需要去判断对方内心秘密的事情。我们想要知道对方是否也像我们喜欢他一样的喜欢我们；那就要了解他是否值得我们信赖和亲近。

生活中，我们总希望能知道谁是怎样的，想要理解他在现实面前为什么这样做而不是那样做，我们也总期望能正确地推测和预见他下一步将会做什么和怎么做，我们总是试图去认识人。

可是，根据什么来判断和评价他人的呢？我们怎样才能透过假象和偏见的层层迷雾，对他人洞察若火呢？也就是说，究竟怎样才能正确地认识一个人呢？

从某种意义上说，正确地认识他人，也许是世界上最难行走的一条路。

但是我们必须走过它，别无他择，因为我们生活在社会中一个由形形色色的人按形形色色的方式组合成的形形色色的社会——

所以我们必须了解人，认识人，唯此才能保障我们的幸福和我们的存在。

想在社会上生活得更好些，你就必须首先认识人。

一、什么是“认识人”

“认识人”的含义

人是复杂的。认识人，说通俗点就是了解人、判断人、就是看清他这个人的内心世界、他的真面目。

这里所说的认识一个人，和与一个人相识，两者是不同的，

比如，有一天你和你的朋友正在一起聊天。对面马路上走过来一个中年男子。你可能会这样对你的朋友说：“这个家伙我认识，他在钢铁厂工作，这人很虚伪，以前我不知道，后来打了几次交道，现在才算真正认识他了。”

虽然，这里的“认识”一词，曾两次出现，意思却是完全不同的，第一个“认识这个人”是指你对该人外表、形态、身份等的相识与熟悉，能够确切认定某人是这个人而不是别的什么人，它强调的是对一个人的外部特征的辨认和熟悉。

第二个“认识人”，则是指你对这个人的本质，他的内心世界，他的真面目的了解和判断。这就是我们现在想谈的中心问题。

因此，所谓“认识他人”，就是一个人对他人的心理状态、行为动机和意图作出推测与判断的过程。它不仅是指在日常生活中的某人的结识、熟悉，而是通过我们自己对其外表特征的观察，来达到对他人内在的品质、性情等整体的客观的了解。有时，我们完全可能不结识一个人，面仅通过观察他的外表如表情神态、言谈举止，就可以大致上知道他是

一个什么样的人。

所以，认识他人，主要表现在两个相互联系的方面。一方面，是对他人的外部特征的观察，另一方面，则是对他人内心世界的理解。一般说来，对他人的外部特征的观察是对其内心世界理解的序幕，而对他人内心世界的理解，则是对其外部个性特征观察的结果。

当然，人和事是分不开的。因此，我们总是通过一定的事来获得对人的认识的。如果认为一个人总是做好事，那么这个人就是好人了；如果认为他做的不是好事，全是坏事，那么这个人就是坏人了。

认识他些什么

当然，首先要认识他“这个人”。这里的“认识”，我们显然是指对他外部形象的熟识，能分辨、知道或感觉出他这个具体的，活生生的人。

婴儿能准确地凭借声音、气味、形象面认出自己的爸爸妈妈，也能正确地把人从其它对象如桌子，椅子中区别出来。相当准确地进行辩认的知觉体系，在发育的早期，当我们还在哇哇学语的时候就具备了。

但是我们对人的认识并不仅仅是识别出他的面貌长相，知道他的姓名就算数了，对于擦肩而过的人，也许仅了解一些就够了，甚至全然不知也问题不大。但是对于那些时刻和我们发生着或将会发生各种关系的人，这样程度的了解就显得太不够、太少了。

我们应当了解得更更多更全面些。

我们不但要弄清一个人的年龄有多大，干什么工作。我

们还应知道他现在的心情如何，是欢乐还是忧郁？他正在想些什么？他为什么这么想？他又会做些什么事？做到什么程度？怎样做等等。我们应该知道和掌握一个人的动机、感情、想法、态度、性格、能力、品质等等。

此外，作为交往中的认识他人，自然还包括认清他在别人心目中的地位如何，也就是人们对他的看法和评价，包括你对你自己与他的关系的估计，比如他对你的喜欢程度如何，你对他的吸引力如何，你们之间的友谊或感情到了何种程度等等。

只有形成这种有意义的对人的认识，作为行为工具的认识活动才具有完满的意义。

也就是说，我们认识一个人，不能仅仅认识他的外貌特征，更重要的是认识他的情绪、情感、他的个性和品质。我们应该通过对一个人外部特征的认识和理解，即对他的表情神态、言谈举止、穿着打扮等等的认识和理解，来达到对这个人的内心世界的理解和把握，知道他是什么样的一个人，他的道德品质如何，他的性格能力又怎样等等。

只有理解和把握住一个人的内心世界，知道和明了一个人隐藏在千变万化的表面现象后面的真正面目，我们才算真正认识了一个人。

核心是对人品质的认识

我们已经知道，认识一个人，就是认识和理解他的外部特征和内心世界。

应该强调的是，品质问题是认识人的核心，是认识一个人的中心问题。

我们通常所进行的对人外在的、现象的观察和了解，是为了达到对其内在本质的认识。而一个人的本质中，品质是决定一切的，是最根本的本质。气质无好坏、才能显大小、性格有长短，而品质才是有优劣的。如果站在我们面前的是位品德高尚、见义勇为、助人为乐的人，那么即使他外表并不英俊潇洒，性情又躁烈得常使我们不太好受，我们也还是会宽谅他，内心深处也会常存敬爱之情的。我们常常能够宽谅我们所喜欢的人，却不能轻易原谅我们所不喜欢的人。如果我们了解到一个人虚伪而自私，那么即使这人仪表堂堂，显得温文尔雅，我们的心里也是深感厌恶，唯恐避之不及的。

当然，一个人的品质和性情一般来说总是紧密相连的，一个内心邪恶的人，不管他外部形象多么迷人，总会从他的身上，通过他的性格不自觉地流露出来。因此，一般说来，对一个人的性格的了解，有助于我们对其品质的了解。

总之，对一个人品质的认识是很重要的，它会影响到我们对这个人的认识的其它方面，关于这点，我们将在后面详细谈。

因此，对我们来说，仅仅知道一个人今天穿什么、在干什么是无意义的，单单知道这个人的脾气性格也是价值不大的。只有达到对他的品德、品质的透彻了解，我们才能说是真正地认识了一个人。

我们必须记住这样一个道理：知人的关键永远在于“知心”。

二、为什么要认识人

这首先是现实生活的需要，因为我们都生活在一个由人组成的社会之中，生活使我们不得不与这些千姿百态、千奇百怪的人发生各种关系。

必须首先知道他是怎样的，才能明确你该做些什么和怎样去做。

人各有短长

也许你是一个领导，或者正有志于作一个领导者，那么，如果不能正确地判别别人，对你来说，实在是一大不幸和遗憾。很难想象，一个不能正确地认识他人的领导者会恰如其分地用好一个人。他不是让真正有才能并且品行好的人在他眼皮底下“睡觉”，就是使他的才能得不到适当而充分的发挥。

识人而后才能善用，只有认识人，才能真正用好一个人。才能量才使用，发挥人的积极性、主动性和创造性。而一个富有才华而又积极工作的人，对试图使任务顺利完成的你来说，是一笔巨大的无价之宝。

作为一个领导管理者，需要三种技能，第一是专门的技能，这种专业的技能随各人不同的职业和工作而定，是各不相同的。第二是综合判断力或洞察力，缺少这种能力，就会变得没有远见，优柔寡断或鲁莽草率。第三是灵活用人的技能。领导者的任务不是自己亲自去工作，而是借别人来达成

自己的目标，因此必须善用别人的长处。这就首先必须能正确识别人。

因此作为领导人，就要指导部下工作，从这种立场出发，彻底掌握部下的能力和特性就是很重要的了。

这样，在工作的分配方式或下达指示的时候，就能作出适合部下特点的决定。还可针对部下应该改正的缺点和应该发扬的优点提出正确的建议。从而有利于开发部下的能力。

历史上有不少经验是值得我们借鉴的。我们古代讲究“择人任势”认为必须首先估计部属的能力性情，弄清他们是勇士还是莽汉，战术技术是高是低，使所用的人都恰如其分。这样的将领才是真正善于治理军队的。

人才各有长短。用人如用器，贵在用其长而避其短。虽“鸡鸣狗盗”之徒，若用得恰到好处，可收排难解危之效。否则，即使是顶天立地的盖世英豪，用之不当，也不会发生大的作用。

在战争史上，许多败战者的失利，直接原因表现为前线指挥员的失误，间接原因则是统帅部（或上级指挥员）用人失策，春秋时赵王错用赵括，方有长平之败；三国时孔明误遣马谡，才有街亭之失。相反，正确地选用人才，则是创造奇迹的开始，汉高祖刘邦，文不如萧何，武不及韩信，谋不过张良，之所以能够得天下，关键就在于善于发现和使用人才。作为现代社会的领导者，是不应该逊色于古人的。

作为一个现代的领导者，行使职权进行领导的基本方法固然是授权，但是不能说因此而可以将对一切事物的判断都交给别人去做。正确地识别人才这项工作就应由领导者亲自负责。

那么该选什么样的人呢？这里简单谈谈对一个人价值的

基本衡量标准。我认为，最重要的是要有理想，有干劲。人不可貌相。在学校里的成绩，到了社会以后是不能成为判断这个人的决定性标准的，与那些既未受到过艰苦的磨炼，也未受到过较大的挫折，自己不努力却总是背底里发牢骚的人相比，成绩虽差一些，但有虎虎生气，愿为某项事业献出青春，性格坚强的人更有价值。

凡事皆需靠人来做。因此，今天所说的领导能力，实际上是指由“识别人”、“培养人”和“使用人”三部分构成的实际工作能力。而识别人，是培养和使用的基础。作为领导者，用自己的眼光去进行判断，去选择和录用优秀人才，这是必须掌握的基本功。

经济管理工作的前提

在经济管理工作中，也同样如此。

人、物、金钱、时间、空间、叫做经营因素。运用这些因素去发挥推销、生产、经营、劳动事务、行政事务及其它管理功能。

钱、物、时间、空间，各有其限度。如何利用它们，完全取决于人。在企业管理中，发挥人才、财力、物力、时间和空间作用的是人。

现代企业生产效率的上升或下降，在其它客观条件不变的情况下，主要取决于职工的工作情绪和职工的工作态度即“士气”。而“士气”又取决于两个因素，一是职工从家庭生活和社会生活中所形成的态度，包括他的人生观、工作观及其它价值观念，二是企业内部的人与人的关系。

因此，能否正确处理好企业内部各种错综复杂的关系至

关重要。而对管理者来说，处理好各种关系的关键，是正确识别别人，理解他们的需求和动机。

而这却是我们过去十分欠缺和忽视的。

我们的企业管理过份强调一些“硬件”，如规章制度、条件措施等，这在一定时期一定方面起到了积极的作用，不过，我们今后还应同时更多地注意用科学的方法，诸如运用管理心理学的知识等，实行以人为核心的管理原则，来进行现代意义上的生产经济管理。

心理学家恩斯特·贝克尔指出，人从根本上说是由“两重性”所推动的：他需要成为某些事物的一部分，同时又需要与众不同。他需要在同一时刻既充当优胜集体中的与大家一致的成员，又靠自己的本事成为明星。

优秀的、成功的管理奥妙，就在于你认识到职工的这种“两重性”，用一套价值观念把全体职工不仅在组织形式上，而且在精神上组成一个集体，使每一个人都乐于使自己成为集体的一员，并同时尽可能让工人们对自己的工作有可以感到的控制权，使他们有施展才能的天地。

人人都渴求生活得有意义，你若使人们感到在企业中生活得有意义，他们会为企业作出重大努力甚至作出牺牲；同时人人又是独立的，你若使人们能自己掌握自己的命运，他们个个都会非同一般。

因此，作为管理者，体如果仅仅注意职工的生活和经济的欲望，而不去注意他们的心理因素，重视他们的个人价值，使他们得到全面的发展，那么，体的管理工作肯定将归于失败。

面为了实现以人为核心的管理原则，就必须十分注意人与人之间的差异，正确地识别不同的人，以实行不同的管理

方法。

良好的人际关系，是事业成功的基础

在现代社会中，事业取得成功的一个极重要的条件，就是建立良好的人际关系。

现在已不是佐罗或罗宾汉的时代了。仅靠个人的英勇胆略就可驰骋天下，美国卡内基工业大学曾对1万个人的案例进行分析，结果发现，“智慧”、“专门技术”和“经验”只占成功因素的50%，其余的85%决定于良好的人际关系。

我们可以以美国的CM（科内尔机器公司）和CE（科内尔电气公司）企业为例，看看这些曾左右过世界经济的巨头企业，在选拔公司经理时，是如何体现重视人际关系的。

当一个公司经理，必定要经过严格的考试，对此，立刻浮现在人们脑海里的是，经理是能够左右世界经济的大公司的首脑人物，想必得啃成堆成迭的生涩难懂的经营战略资料。

考试当然要涉及诸如经营决策之类繁多的内容，但事实上，最重要的考试，却只是考他们一本莎士比亚的书。更确切地说，是从《哈姆雷特》、《李尔王》、《麦克白斯》、《仲夏夜之梦》等众多名著中，抽出一本，让这些未来的经理们写出读后感。根本不涉及经济学、政治学、未来学等及经营业务的现论。

看起来，这是正常的人谁都会做的事，谁都能回答的问题，然而却又未必是人人都能做得好，都能回答得好的事情。进行这种看来是莫名其妙的考试，目的何在呢？

这就是要告诉来的经理，你的基本功是理解人，洞察