

百家出版社

(日) 松本顺 著
顾 敏 陈效德 译



人的甄别



作者简介

松本顺，1941年毕业于日本东京大学经济系。在学期间同时攻研心理学。第二次世界大战结束后，曾任新闻记者、企业经营管理顾问。1961年6月创立“经营心理学研究所”，将经营学与心理学综合成经营心理学，并着手用于对实践案例的剖析。此后，作为日本的实践经营心理学开拓者，对数以千计的企业及企业的经营者、管理者进行了咨询及指导。

主要著作有：《潜在能力的开拓方法》《洞察力的养成》《生活实用心理学》《人才的管理和使用》《心理的承受锻炼》《人的甄别》等70余种。

目 录

一、什么是甄别

——观察的投影性

- (1) 人们相互间都在进行着甄别
- (3) 观察方法的提炼
- (6) 并存互映的微妙态度
- (9) 诱发无意识中的潜因素
- (12) 观察的投影性
- (14) 新的环境出人才
- (16) 猝不及防捕捉“心音”
- (19) 逆境中观察人品

二、甄别的复杂性

——对方的逆反性

- (22) 同一颗心中包含着善和恶
- (24) 识破逆反形成

- (26) 关于补偿心理
- (28) 识不破谎言便无法甄别
- (30) 谨防圈套的关键点
- (32) 判断应观其行而非听其言
- (35) 谨防陷入催眠状态
- (37) 谎言必有破绽
- (38) 不能松懈对人的甄别
- (40) 洞察下属心理的必要性

三、依凭直觉的甄别

——对判断的证实

- (43) 以判断证实直觉
- (45) 综合征兆发现问题
- (48) 收集能证实预兆的信息
- (51) 不轻易相信客户的拒绝

四、深层精神的甄别

——内心体制的鉴识

- (55) 人是顺应环境变化的
- (57) 外来影响对内心体制产生的微妙变化
- (59) 动机的满足欲主宰自我控制力

五、心音的甄别

——动机鉴识

- (63) 满足“言外的期待”

- (65) 言语往往与内心相反
- (68) 对动机的注意
- (70) 动机的投影显示
- (72) 投影法的巧妙运用
- (74) 甄别潜伏在行为中的动机
- (75) 发现潜伏动机——推销商成功的秘诀

六、人的甄别

——注意多面性

- (78) 征兆虽微，可察其貌
- (80) 以偏概全，谬之千里
- (83) 以表取人，失之偏颇
- (86) 评价的基准问题
- (88) 注意人的多面性

七、甄别的方法

——运用一切技巧和手段

- (91) 第一印象并非正确无误
- (94) 不为成见所惑
- (97) 好恶之感情，迷人心窍
- (100) 从日常动作中进行甄别
- (102) 观察眼睛甄别法
- (105) 施以刺激，察其反应
- (107) 用投影法使其吐露动机

(109) 提供投影题材，引导对方思路

(111) 施以巧计，察其本相

(113) 假痴不呆，鉴别实情

(117) 抓住人心的机微

八、感情的甄别

——站在对方的立场上

(120) 设身处地，甄别感情

(123) 利用谈话甄别对方

(126) 不为“逆反形成”所惑

(128) 萎靡型人物肚里疙瘩多

九、欲望的甄别

——从欲望的类型上进行洞察

(131) 对方欲求的甄别

(134) 对方欲求类型的甄别

(136) 生活乐趣型的两种模式

(138) 不受自我保护型的蒙骗

(140) 甄其言，观其行

(141) 社交型人物待人热忱

(143) 切忌伤害自尊型人物的自尊心

(145) 自我实现型人物锐意进取

十、性格的甄别

——从气质上进行洞察

(148) 抓住对方性格，并投其所好

(149) 了解对方的气质

(150) 神经质型的人以自我为中心

(151) 躁郁质型的人说话直言不讳

(153) 癫痫质型的人执拗、顽固

十一、能力的甄别

——发掘隐藏着的长处

(156) 量而无度必招失败

(158) 评价能力切忌片面

(160) 发掘潜在的长处

一、什么是甄别

——观察的投影性

人们相互间都在进行着甄别

著名的大脑生理学家林藻（故庆应大学教授）说过，出生一年左右的婴儿是以五十分之一秒之快的速度，对其周围人们的善恶感情进行甄别的，总是希望喜欢他（她）的人抱，而如果当他（她）被不喜欢的人抱时，便会吵闹不依。

出生不久的婴儿对身边亲近的人们，首先就会发生感情好恶的甄别，由此可见，为了生存，人们须臾都离不开对人的甄别。

日本作家福田恒存说过，初次见面的两个人，相互即会将对方进行鉴别，迫切地想知晓对方是否比自己高明。对比自己高明的，则表示折服；如果与自己相差不多，则心安理得地泰然交往；倘遇上比不上自己的对方，则难免会流露出轻蔑的神态。可见作家们对社会、对人类的观察是何等的敏锐！但即使普通的社会成员，也都非常重视对方的能力，只有认识了对方的能力，方

能采取适当的举止。

人们在初次见面的时候，最感兴趣关心的是对方感情的好恶和能力的高下，希望在见面的一瞬间，得到鉴别，从而相应待之。

人们在日常生活中，各自都为达到某个目的，而相互接触交往着，因目的不同，对对方的关心点有所侧重，根据不同的要求来甄别对方。比如，上司要甄别下属是否精明强干，是否能贯彻自己的意图。下属也需要甄别上司对其是否重用与关心。推销员需要的甄别结论是顾客是否有购买的欲求。

总之，人们都需要准确无误的甄别，并以此为依据，制订相应的策略，社会上人与人之间的关系从最初接触的瞬间，就处于相互甄别之中了。

由此可见，“人的甄别”在人们日常生活中起着多么关键的作用！

然而，人们对如此重要的甄别往往光凭直觉进行。诚然，凭直觉进行甄别，有正确的可能，也会产生失误。在某些熟悉的习惯场合，直觉的判断会发挥很大的作用，反之，直觉的判断不仅靠不住，甚至还会招致惨痛的失败。

在日本发生过一起“绿色资金”事件，当事人是静冈县的一个大型特种造纸公司的董事长，

由于轻信了某男子说的无息融资一千亿日元瑞士的秘密资金的花言巧语，而被骗去了十一亿日元的所谓“流动资金”。

从第三者的立场上看，一个偌大公司的董事长，在还没有融通到瑞士的一千亿日元的无息资金时，就开出了十一亿日元的支票，近乎荒唐可笑，但对苦于资金周转不灵的当事人来说，在这些令人受骗的花言巧语前面，已丧失了甄别的能力。

无独有偶，当年轰动日本的“M资金”事件也是相同的一例，当时为了想得到所谓GHP（联合国总部）对日本经济复兴而提供的数兆日元“M资金”，全日空（全日本航空公司）的大庭哲夫董事长等一大批第一流的企业家，轻信了融通“M资金”的口实，纷纷上当受骗，中箭落马。

要用迷人的花言巧语骗过这些第一流的企业家们，当然还要配上相应的天衣无缝的表演技巧，让这些卓越的企业家们沉湎于该出戏剧。以上两例清楚地表明，凭直觉作出判断会产生问题，特别是在不熟悉的场合中，直觉完全是靠不住的，常会导致重大失策。

观察方法的提炼

人的直觉是靠经验的累积造就的，通过与各

式各样人物的交往，洞察了他（她）们的行为，凭借着实际的体验，生成了对人的甄别的直觉。因此，遇上以往接触过的同类型人物，直觉的效果是显而易见的，此时便能正确地甄别对方。

然而，当遇上过去从未接触过的完全不同类型的人物时，直觉就会完全失去功能，对对方的人品、行为迷惑茫然，无所适从。在此种情况下，人们深切地体会到需要一门名谓“人的甄别”的学科。

当对方向你设下圈套时，总要千方百计装扮诚实，或伪装成令人信赖的样子，直至你陷入骗局为止。实际上，即使化妆得再逼真，演出过程中难免产生矫揉造作的“过火”破绽，但只要保持警惕，还是可以用直觉去觉察的。许多直觉锐利的人都很会“欣赏”这一种不自然的演出。

可是，人类社会虚虚实实，人们都希望相互洞察对方，而不被对方所识破。尽管在甄别人的过程中直觉起着极大的作用，但在仅凭直觉还不够的情况下，就需要精炼观察的方法，唯有双管齐下，才能对人淋漓尽致地甄别。

距今二千多年以前，中国有一位非常优秀的心理洞察家韩非子，他讲了许多故事，用以告诫人们如何来甄别骗子们的表演。

齐国大军兵犯宋国，宋王向南方的楚国求援，委任藏孙子为使臣并亲自为他送行。抵楚后，楚王隆重、友好地接待了藏孙子，并对宋国的救援毫不犹豫地作了承诺。回国途中藏孙子心情忧闷，同行的随从不解地问道：“我们得到了求援的许诺，完成了使命，您为什么还郁郁寡欢呢？”藏孙子回答：“宋国是小国，齐国是大国，为了小国的利益，招致大国的仇恨，这是谁都不愿意干的事。但是楚王却很高兴地一口答应，这是一种假象，其目的是增强宋国的信心，与齐国誓死相拼，其结果，就会削弱齐国的力量，楚王也可另有所图。”藏孙子回国后适当作了安排。事后的发展正象他所担心的那样，齐国攻陷了宋国的五座城地，楚国并未有任何救援的行动。实际上，在楚王装模作样举行盛大欢迎时，藏孙子已对他的花言巧语提高了警惕，甄别了楚王的内心。

韩非子又举出与上述相反的例子，即在洞察了对方的意图之后，又要若无其事地不让对方知晓。

魏文侯攻打中山，要经过赵国，向赵国的国君萧侯借道，萧侯不太愿意，想回绝，赵国的家臣赵刻富于心计，向赵君进言：“不借道路的想法是不妥的，应该鼓励魏国去攻打中山，倘魏国攻

占不利，必国力疲衰，国威低落，魏国的衰落，我国的声威自然崛起；相反，如果魏国攻克中山，由于中间隔着我们赵国，也无法进行统治管辖，因此发兵的是魏国，得益的还是我们赵国，所以请大王接受他们的借道请求。但在许诺时不能流露出赞许的神色，倘若被魏国看穿了我们的用意，也有可能他们会放弃攻打中山的计划，所以最关键的是既同意借道，又要做出极不情愿的神情……。”

为了不让对方觉察自己的意图，赵刻安排得周密细致。可谓用心良苦！

并存互映的微妙态度

根据某一份销售咨询表的调查表明：如果推销员对顾客冷淡，无亲切感，那么百分之百的顾客对推销员都会采取相应的冷漠态度。相反，如果当推销员被人感到和蔼可亲时，至少有百分之八十的顾客会彬彬有礼。这份调查表，即使从心理学的角度看，也是十分有趣的。顾客认为推销员冷淡、无亲切感，那一定是由推销员自己的行为引起的，从而导致顾客相应的冷漠态度。

当推销员被顾客认为是温和、可亲时，毋庸置疑，推销员对顾客的态度准是那样的，当然，顾客的态度也会相应地温和可亲。但值得注意的是，投之以桃、报之以李的顾客并不是百分之百

的。还有一部分顾客对推销员仍抱有警戒心，因而调查表明，采取温和态度的顾客的百分率为百分之八十。

以上的情况，並不仅限于推销员，我们任何一个人如果被对方认为是冷漠、不友好，都会招致同样冷漠、不友好的回报。人与人之间的态度，实在是非常微妙地互动着。它将使我们懂得要和谐相处，理解人们相互的心思。下面我们来研究一下什么是人的心思。

人的心思可以比作冰山。冰山有两部份，以海平面为分界点，一半在海面上，另一半在海平面之下。海平面上的部份是意识，隐没在海平面以下的部份，我们称之为无意识。

意识就是人们的觉察、考虑。无意识可以说包含着人类的一切，欲望、本能、感情，以及由欲望、感情生成的知识、经验、判断力、价值观念，乃至支配人们日常生活的性格、兴趣、嗜好、特长、缺点、自卑感等，总之，人的一切无不隐匿在无意识之中。一俟外界的刺激（或来自意识的刺激）便上升为意识。

譬如，乘在公共汽车上，眼前坐着一个非常讨厌的家伙，一看到他的脸，我马上想起在中学时代，施行过体罚的某个教师，不知不觉便会怒火万丈。

某个推销员到住宅区挨户上门推销化妆品，一位家庭主妇不愿买，推销员赖着不走，硬缠着她，那位主妇的脸形渐渐变得凶狠蛮横，终于如同魔鬼般地咆哮起来：“我不需要这种商品！”推销员只得无奈地走了。家庭主妇刚松了一口气，房间里睡着的婴孩“哇哇”大哭起来，家庭主妇马上转身将小宝贝抱起，此刻的她，满脸洋溢着慈爱，宛如一尊活菩萨。

人的心中有象魔鬼似的一面，也有象菩萨那样的一面。根据外因的刺激可以引出不同结果。推销员引出了家庭主妇意识中的魔鬼一面，而小宝贝则引出了菩萨的一面。

这个例子生动地反映了人的内心（心思），因外界的不同刺激（或意识的刺激），可以产生各种相应的意识。由此可见，如要很好地考察一个人，可以根据其受外界刺激所引起的反应来进行判断。

必须注意的是在甄别他人的同时，我们自己也给了对方某种刺激，并将直接牵涉到引起的反应。如上述推销员，当他认为客人是冷漠、难以亲近的时候，他的态度刺激了顾客，招致了相应的冷遇。

这意味着人与人之间的刺激，是相互依存的，相互影响的，忘记了这一点，要想去甄别

人，将难以达到预期的准确性。

比如，刚才那个引起家庭主妇勃然大怒的推销员，就根本没有斟酌过自己给那位家庭主妇带来的是什么影响，所以说他使用的方法是错误的。

当然，假如此时有个第三者，正好见到家庭主妇慈祥、亲热地抱着婴儿，便认为她准是个慈爱可亲的人。这种判断也是不正确的。

究竟是什么原因使主妇喜怒哀乐的呢？我们只有把握住使那位家庭主妇喜怒哀乐的刺激，才能理解主妇的心理活动。单凭了解人的一点或某个侧面，便视作全貌，这样得到的评判结果，必然如同盲人摸象，是错误的。

然而，在现实生活中，仅凭对人的某一方面的观察或了解，就给人下全面性的评论，这样的实例，不胜枚举。凭靠直觉考察人和评价人所产生的错误也比比皆是。因此，要真正做到甄别一个人，必须要进行全面的考察，或者称为科学的考察。

诱发无意识中的潜因素

一个朋友来我处，抱怨其妻子：“我爱人对待我十分刻薄，每句话中都带有刺，但对待外人却迥然不同了，说话的方式很有亲切感，连语调和表情都变了，就似换了一个人。怪不得外人

对她的评价，都非常好，说她是一个非常温柔亲切的好主妇。但我认为她是一个最坏不过的恶女人。”

从常识上解释，那位妻子表面好，里子坏。但仅以此便作出判断是不全面的。应该分析一下所谓“里子坏”，为什么会坏，追索一下他们夫妻之间的关系存在什么问题，相互间给了对方怎样的刺激。

此外，那位妻子表面好，对外交往颇得好评，一是因外界给她相应的刺激所致，二是因她的心理控制机能起作用，令她产生了尽可能地给外界有一好印象的动机。

总之，在人的无意识里潜伏着许多潜因素，这些因素根据外部的刺激，生成意识，并表现出来，或者因心理控制机能的驱动，被加以修饰在意识中表现出来。所以，要甄别人就必须设法让人无意识中的潜因素表现出来。

无意识中的潜因素在下列场合会表现出来：

1. 刺激
2. 环境
3. 场合
4. 痛苦时刻
5. 打击
6. 逆境