

知人知面知心

——人际交往与组织沟通



黄步琪 黄宇隽 著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

知人、知面、知心

——人际交往与组织沟通

黄步琪 黄宇隽 著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

知人、知面、知心——人际交往与组织沟通 / 黄步琪, 黄宇隽著. —杭州: 浙江大学出版社, 2008. 12
ISBN 978-7-308-06397-5

I. 知… II. ①黄… ②黄… III. ①人际交往—基本知识
②组织管理学—基本知识 IV. C912.1 C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 177635 号

知人、知面、知心——人际交往与组织沟通

黄步琪 黄宇隽 著

责任编辑 杜玲玲

封面设计 姚燕鸣

出版发行 浙江大学出版社

(杭州天目山路 148 号 邮政编码 310028)

(E-mail: zupress@mail. hz. zj. cn)

(网址: <http://www.zjupress.com>

<http://www.press.zju.edu.cn>)

电话: 0571-88925592, 88273066(传真)

排 版 杭州中大图文设计有限公司

印 刷 杭州杭新印务有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 13.5

字 数 218 千

版 印 次 2008 年 12 月第 1 版 2008 年 12 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-06397-5

定 价 30.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571)88925591

目 录

上篇 知人知面知心

第一章 挫折理论	(3)
第一节 挫折理论简介.....	(3)
第二节 挫折理论的运用与发展.....	(6)
第三节 如何对受挫者作心理援助	(34)
第二章 人才理论	(42)
第一节 人才与能力	(42)
第二节 职业个性及其匹配度	(45)
第三节 六大类典型人才	(52)

中篇 同心同德共创辉煌

第三章 “三心两意”上升为“同心同德”	(69)
第一节 管理者的两大特征	(69)
第二节 何谓“三心两意”	(75)
第三节 “同心同德”是法人的生命力	(82)
第四节 态度决定一切	(86)
第五节 态度的测量	(93)
第四章 理解再理解	(97)
第一节 主导动机与理解	(97)
第二节 误解的类型及其消除.....	(102)

第三节	非期望行为·····	(107)
第四节	如何转变非期望行为·····	(111)
第五章	PAC 人际交往心态理论 ·····	(120)
第一节	PAC 人际交往心态理论简介·····	(120)
第二节	PAC 理论的运用与发展·····	(124)

下篇 人际认知奥妙无穷

第六章	人际认知模式 ·····	(143)
第一节	人际认知中的感觉·····	(143)
第二节	人际认知中的知觉·····	(149)
第三节	人际认知中的意象·····	(152)
第四节	人际认知的常用方法·····	(158)
第七章	人际认知三大效应 ·····	(166)
第一节	首因效应·····	(166)
第二节	近因效应·····	(172)
第三节	皮格马利翁效应·····	(180)
第四节	人际认知偏差·····	(185)
第八章	认知冲突 ·····	(189)
第一节	如何把握认知冲突·····	(189)
第二节	如何唤醒积极的群体心理·····	(200)
第三节	如何提高群体士气·····	(204)
第四节	如何增强群体凝聚力·····	(208)

上篇 知人知面知心

知人知面知心，这是人们在日常交际时希望达到的一种理想状态，但千百年来流传的却是：知人知面难知心。

这两句听起来很矛盾的话，却可能于不同时段在每一个人身上都会有所体现。比如，你熟悉的张三，如果碰到有段时间他一切顺利，心情非常好，那么他的优点一二三，明明白白地摆在你的眼前，他的不足之处一二三也会毫无掩饰地暴露在你的面前。在这种情况下，作为他的领导或熟人来说，只要做到“扬长避短”四个字，就能实现“知人知面知心”。

而如果张三有段时间在生活或工作中因故受到了挫折，他人性的优点或本真性就会大大地削弱，相反，他人性的弱点或阴暗面就会较多地显现出来，结果是可能连他本人都不知道自己到底是怎么了。这时摆在与其交往者面前的一个难题就是：知人知面难知心。

本篇将从挫折理论与人才理论两个角度探讨“知人知面知心”这个话题。

第一章 挫折理论

古人云：人生不如意事常八九。显然，挫折是不可避免的。

挫折可以让有的人走向成功，此所谓“失败是成功之母”；挫折也会令有些人走向地狱，正所谓“一失足成千古恨”。

如果我们了解了挫折所产生的心理机制，就较有可能帮助自己或他人更多地走向成功，避免陷入失败或痛苦的深渊，从而让我们的人际关系更加和谐。

第一节 挫折理论简介

一、何谓挫折

一个人认为最重要的、最急于完成的动机，被称为主导动机。主导动机一旦确定，个体就会千方百计将它体现为行为。如果主导动机由于主客观因素无法转化为行为，当事人就会产生“悲痛欲绝”的心态，这种状态称之为挫折。一个人一旦受挫折，就会表现出不良的心理状态，如焦虑、愤怒、沮丧、不安等。

产生挫折的原因可分为两大类：客观因素与主观因素。

客观因素有自然因素和社会因素。自然因素是指个人能力无法克服的自然原因的限制。社会因素是指政治、经济、道德、宗教、风俗习惯等人为因素的限制。

主观因素有生理因素和心理因素。生理因素是指个体的智力、能力、

容貌、身材等生理特点。心理因素是指认知因素、情绪因素、人格因素。人格因素又包括依赖性、自卑感、自我评价过高、理想主义等。

美国心理学家奎尔斯和马奎斯等人曾做过婴儿喂奶的实验。当幼儿饥饿时,分三组喂牛奶:第一组基本喂饱,第二组喂半饱,第三组只喂几口,从而使这些幼儿的需要不同程度地得不到满足,研究者观察这些幼儿的情绪反应。观察表明,幼儿们都表现出哭叫、生气等情绪状态。饥饿程度越大,挫折心理越强烈。

美国心理学家西尔斯等人曾以大学生为实验对象研究过挫折现象。学生们被事先告知,某日夜间不要睡觉,将提供一些食物、饮料及娱乐活动,但是到了那天晚上学生们却被告知:严格禁止交谈,不许睡觉,更不会提供任何食物和饮料。结果,学生们的受挫感顿时唤醒。结果表明,受试者的攻击对象基本上对准实验者,即表现为直接攻击形式。同时,也有些受试者采取转向攻击形式,即迁怒于人,把不相干的事物或人当作“出气筒”。有的受试者却出现责备自己的言行,这就相当于把自己当作攻击对象。受挫折者的攻击心理具有较大的危害性。一般情况下,攻击力的强弱与受挫力、受挫范围成正比,而与受挫频率成反比。

心理学家贝特海姆在1943年观察了“二战”期间被关进纳粹集中营的俘虏,他们最初表现为愤怒、反抗,但当他们感觉到这样做无济于事时,就出现冷漠行为,对痛苦、饥寒、疾病、死亡都表现出无所谓的态度,就像人们常说的“心如死灰”。这表明个体心中不抱任何希望,将原先的不满心理都压抑到潜意识之中,而处于“心死”的心理状态。

美国心理学家奥尔德弗认为,一个人在自尊、社会交往、成长等需要得不到满足,受到挫折后,生理的需要就成为心理中的重要需要,而忽视精神上的需要。这种现象称为退化行为。

二、挫折防御机制

挫折防御机制是个体在经受挫折后,保持情绪平衡稳定的心理机能。当个体受挫时,总是处于应激反应之中,令人焦虑、紧张、不安、烦恼、恐惧、抑郁、痛苦。为了摆脱这些不良心理状态,避免其进一步加剧,有必要加以制止干预,及时恢复平稳的情绪活动。

作者认为,挫折防御机制分成两大类:目标调整机制和结果再释

机制。

目标调整机制主要针对受挫者的目标,通过调整目标,达到心理平衡和稳定。结果再释机制主要针对受挫者的结果,通过对结果的重新解释,达到心理平衡和稳定。

目标调整机制的方法主要有五种:置换效应、临摹效应、重振旗鼓、退守效应和亡羊补牢效应。结果再释机制的主要方法也有五种:淡化效应、客观化效应、合理化效应、趋利效应和无睹效应。

三、工作中的挫折

在工作中,产生挫折的主要原因是当事人的能力、需要、兴趣等主观条件。

在工作中,如果一个人能恰如其分地按照自己的能力、需要、兴趣等主观条件,设定自己的目标,那么他就能通过学习、训练和练习,不断向前成功地发展。

如果不顾自己的能力、需要、兴趣等主观条件,为了他人的评价,任意提高自己的目标,那么,在奋斗目标前,很可能会觉得自己心有余而力不足,于是,挫折感就难以避免。

如果上司对员工期望过大,超过员工的能力、需要、兴趣,确定不切实际的目标,那么,不仅会损害员工的积极性,而且也会给自己的管理工作制造麻烦。

当工作中遇到障碍时,对善于努力调节能力与目标的适应关系的人来说,工作障碍是一种暂时现象,不会形成挫折。反之,如果不善于提高自己的能力,或者不是在提高能力的前提下提高目标,那么,就会深受“挫折”的危害。

四、挫折忍受力

挫折忍受力是指个体遇到障碍时驱动行为的内动力,如意志、毅力等心理状态。挫折忍受力也称为自我张力。个体在障碍面前是否产生挫折感,与其忍受力直接相关。其忍受力越强,挫折感就越难形成,反之,则屡屡形成挫折感。

挫折忍受力的强弱受到四方面的影响:

(1)生理强弱。如马拉松运动员在长跑时具有很强的生理忍受力,而一般人员则由于生理上缺乏忍受力,无法完成这个任务。

(2)动机强烈程度。强烈的需要与期望往往表现为强烈的动机。这时,如果行为不成功,内心的强烈需要没有得到满足,就会产生强烈的挫折感;反之,挫折感较少。

(3)受挫经历多少。受挫折多的人,意志比较坚强。人们常常用“百炼成钢”、“好事多磨”来鼓励受挫折的人继续进行追求。这正是因为人们认识到只有具备拼搏精神,才能达到成功的彼岸。例如,诺贝尔研究炸药,经过无数次失败,最终才达到成功的目的,尽管当时身体被炸伤,但诺贝尔仍然是欣喜若狂,可见其意志何等坚强。反之,自小娇生惯养者,忍受力就较差。有的人在工作中经不起批评,吃不起苦,在挫折面前一蹶不振。自暴自弃,就是缺乏意志和毅力的表现。

(4)认知与预见。遇到挫折怎么办?如何处理挫折带来的不良后果?对于这些问题,不同的个体在同样的问题面前会作出不同的回答。这就是与个体对挫折的认知与预见能力有关,从而产生不同的挫折忍受力。

第二节 挫折理论的运用与发展

一、如何判定当事人遇到挫折

很多人都把挫折看成是某件事情,比如说,没考上大学,找不到工作等等,其实这只是一种说法。这里我们要从心理学的角度来理解“挫折”这两个字,而不是从事情的角度来理解。由于主客观的原因,心里非常想完成的那件事情没有成功,用心理学的话来说,就是主导动机无法转变为行为,那这个人就会出现悲痛欲绝的特殊心态。因此我们要讲的不是那件事情,而是心态。是不是“悲痛欲绝”呢?如果是,那他就是受到了挫折;如果不是,那无论这件事情是否成功,我们都认定他没有受到挫折。

去年,黄老师朋友的儿子参加高考,成绩单出来显示总分630分,父母亲很高兴,认为上重点大学没问题。但他儿子却跑

到自己房间把门一关，嚎啕痛哭。因为他一门心思要考北京大学，但北京大学的分数线是680分，以他现在的分数肯定是上不了了。父亲看到自己的儿子这么伤心，连忙请黄老师来为他儿子做心理援助。幸亏处理及时，否则他的儿子多多少少可能会出点问题的。

同年，另一个高考生拿到成绩单一看总分460分，他很开心。因为，之前他自己的高考估分只有420分。他的父母看了成绩后马上拿出钱让儿子去请客了。

630分的要死要活的，460分的却是那么开心，那么究竟是哪一个受挫折呢？显然是630分的受挫折了。

二、挫折对人生的积极意义

有一句心理学的名言：你想你的子女没有出息吗？那就让他不经受任何的挫折。这句话如果从正面来说，就更直接了：你想你的子女有出息吗？那就让他屡经挫折。因此说，挫折对人生并不尽是坏事情。

比如，当张三遭遇挫折时，如果他的亲朋好友或同事（当然他们最好是心理咨询师），能够及时地对张三进行心理援助，那么，张三的这次挫折就会变得非常珍贵。正所谓吃一堑长一智，百炼成钢。像这样的挫折，是成才过程中不可缺少的磨炼。

天汉二年（公元前99年）夏天，武帝派国舅李广利领兵讨伐匈奴，李陵为将。李陵带领步卒五千人出居延，孤军深入浚稽山，与单于交战。匈奴以八万骑兵围攻李陵。经过八昼夜的战斗，李陵斩杀了一万多匈奴，但最终由于他得不到主力部队的后援，结果弹尽粮绝，不幸被俘。汉武帝询问太史令司马迁的看法，司马迁对汉武帝说：李陵战功赫赫，在走投无路的情况下仍然奋勇杀敌，就是古代名将也不过如此。他之所以投降了匈奴，一定是想寻找适当的机会再报答汉室。汉武帝认为司马迁是在为李陵辩护，贬低李广利，于是下令将司马迁打入大牢，施腐刑。司马迁悲痛欲绝，想到了自杀。但后来他想到了孔子、屈原、左丘明、孙臆等人，想到了他们所受的屈辱不比自己少，想到了他们受挫折后所取得的伟大成果。司马迁坚定一个信念，那就是

一定要活下去，一定要把史记写完，最后终于凭自己的意志与才华完成了这一鸿篇巨制。

三、挫折的六大不良体验

当一个人受到挫折以后，如果周围的人不懂得心理援助，甚至根本没有人知道他受到挫折，那么他很可能就会产生六大不良体验：攻击、冷漠、退化、固执、稚样化和躯体化。

1. 攻击

我们每天都要与人交往，可以说“阅人无数”。如果你突然发现一个人在你面前，对方有攻击力，那你该怎么办呢？

首先，要解决两个问题：一是弄清对方要攻击谁，这是方向问题；二是想办法消除对方的攻击力。尤其要及时地把对方攻击的方向搞清楚，攻击有三种方向：有的人攻击对方；有的人攻击无辜的人或事物；有的人会攻击自身。

接下来，该如何消除对方的攻击力呢？这个时候，要做到15个字：稳住他，保护他，避免他做出不良行为。具体怎么做，下面一一展开阐述。

(1) 出现攻击对方的情况，怎么办？

攻击对方的人往往平时脾气很倔强，得理不饶人，体能又不错。一旦受到挫折产生攻击力时，这类人的心理反应就是：“谁让我受挫折，我就攻击谁！”

比如，张三认为李四让他受挫折，他要攻击李四。那李四该怎么办呢？如果李四懂得解决这类问题的心理技术，就可以做到两个“轻而易举”：一是轻而易举地判断出张三的攻击方向；二是轻而易举地把张三的攻击消除在萌芽状态。

如何轻而易举地准确判断出张三的攻击方向呢？通常张三会不厌其烦地找到李四，然后一而再，再而三，明确地、公开地把自己的攻击意图告诉李四：“李四！如果你对我如何如何，我张三就对你如何如何……”如果李四会处理这类情况，他第一遍听到张三的话，就知道自己是对方的攻击方向。但是，如果李四非但不会处理，反而被激怒，对张三说：“你敢！”第一次对方可能不敢，第二次可能还不敢，凡事不过三，第三次张三的攻击力很可能就爆发出来了，弄不好就有可能发生人命关天的事情了。

如何及时地消除张三的攻击力呢？私人事情采取回避的办法，公家事情采取转移的办法。回避和转移的目的就是把对方的攻击力消除在萌芽状态，避免对方做错事情，造成恶劣后果。

A. 回避技术

古人是如何来归纳回避技术的呢？用一句话概括就是：退一步，海阔天空。可惜实际生活中，很多人都不肯退这一步，最后弄得两败俱伤，双方都懊悔不已。

因此，在最新的“回避技术”当中，我们不妨加进一个“心理开关”，这是个比喻，操作起来就是用一句话暗示自己。比如，张三要攻击李四时，李四意识到这是私人事情，于是把自己的“心理开关”打开，用一句话暗示自己：“暂且不要把张三当人看。”

这似乎是很粗鲁的一句话，但却很准确。因为，这时候的张三看上去虽是像模像样的一个人，但是从心态角度分析，此时他已经“人性削弱，兽性张扬”。一个社会人与动物最重要的区别就是，社会人有法律意识、道德意识和纪律意识，而动物有情绪但是没有意识。因此在这种场合下，“暂且不要把张三当人看”，这句话并不过分。

如果李四把张三当小狗看，退一步就顺理成章；如果李四把张三当狼看，退三步都轻而易举；如果李四把张三当老虎看，转身就走了。

当对方产生攻击力时，兽性张扬的持续时间是以秒为单位计的，一秒、两秒、三秒，通常不会持续太久。因此，几秒钟过去以后，对方人性逐渐恢复，他就会发现自己之前说错话了，通常他会说：“李四你大人有大量，我刚才是胡说八道的呀，你不要记在心上哦……”等等，这就是为什么“退一步”会“海阔天空”。

反之，如果李四不懂得回避技术，在这三秒钟内还与其针锋相对，很可能就会产生恶劣的后果。

某电视台播出一个案例。妻子的肚子越来越大，再过几个月就要生小孩。丈夫很勤奋，白天一份工作，晚上一份工作，准备为未来的宝宝打好经济基础。

那天，天气很炎热，丈夫匆匆忙忙回来吃中饭。门一打开，妻子不在家，他有点不高兴。再将电饭锅打开一看，米都没下锅，他一下子就火冒三丈。正在这个时候，只见他的妻子挺着大

肚子，摇摇晃晃地从外面回来，他就用很凶的语气责怪她。妻子不服气，顿时夫妻两个开始吵架。丈夫吵不过妻子，吵了没几句后，一句带攻击力的话就脱口而出：“如果你继续吵，我就用汽油烧死你！”丈夫的这句话一而再再而三地重复，意思很清楚，用什么东西来攻击？用汽油拿来烧。攻击到什么程度？烧死为止。如果他的妻子明白丈夫此时的状态就好了，她把“心理开关”打开，用一句话暗示自己：“暂且不要把丈夫当人看。”就当是看见一只老虎，转身就走，再出去买两份快餐。这样，买回来后丈夫也恢复理性，两个人吃好午饭，然后一个上班，一个在家休息，那么这个家庭就恢复宁静了。

但是电视上放出来结果真是让人痛惜！当时他的妻子还把眼前这个人当成是温情脉脉的丈夫，不仅没有逃，反而还冲上去。她一边冲上去，一边大声嚷嚷：“你烧，你烧！”话出去以后，她的丈夫怒火中烧，真的一瓶汽油浇过来……顷刻间一团火球升起。邻居们发现后连忙过来把火扑灭，送他的妻子到医院抢救。在医院里，有一位记者采访了医生，医生说这个女病人很多关节都烧坏了，将会落下终身残疾，肚子里的小孩也保不住了，以后她将再也不能生育。记者又采访了病人的丈夫，只见她的丈夫后脑勺对着话筒，嚎啕痛哭，一句话都不肯说。最后记者旁白：“后悔药到哪里买呢？”这个丈夫一瞬间就把家庭的幸福烧掉了。

通过这个案例，可以看出古人的话真讲得好：退一步，海阔天空。用回避技术来描述，就是加进一句暗示：暂且不要把他（她）当人看。

B. 转移技术

以上说的是遇到私人问题的时候，用回避的方法。那么如果某个人在工作中受到挫折，对公事不满时，该用什么方法呢？公家事情用“转移”法。

作为一名领导，就不只是代表个人，更多的是代表一个组织，因此在公事上是无法回避的，只能用转移。“转移”听起来好像与“踢皮球”有点相似，但是，转移不是“踢皮球”。

“踢皮球”是个人行为，是不负责任的行为。作为领导，一定要杜绝这种不良行为。

“转移”是组织行为，需要获得组织批准。“转移”分为两种情况：如果把处理某件事情的权利移交给上一级行政机构，这是往上转移；如果把处理某件事情的权利交给下级行政机构，叫做往下转移。

“转移”的目的就是消除当事人的攻击力，避免当事人造成严重后果。至于那件让其受挫折的事情，照样按照规章制度处理。无论是往上转移，还是往下转移，我们的“技术核心”只有两点：第一，及时地平息当事人的恶劣心情；第二，亮明身份，以自己的职务身份明确地表态愿意帮助他。

转移技术做得到位，可以让当事人心服口服地接受处理，避免不良后果；反之，很可能导致严重的后果。

小李是某重点大学的毕业生，条件很优秀，1米8的身高，是班长，学习成绩名列前茅。

当年某市某区要招考9名公务员，他也去参加考试。结果在125名角逐者当中，他取得第四名，大家都来预祝他成功。

过了几天后，小李被通知说他检查出“小三阳”而不能录用。小李想到去年他的好朋友“小三阳”都被录用，今年为什么他就不被录用了呢？心里已有无名怒火升起。他打算到招聘办公室去问个清楚。

小李冲到招聘办公室。他用脚把门踢开，态度之恶劣可想而知。如果招聘办的主任听到有人踢门，并得知是考第四名的大学生，连忙运用转移技术，及时地平息他的恶劣心情，然后亮明身份，表示愿意帮助他，那一切就很好了呀。具体展开来说，就是一脸微笑、热情让座，帮他泡杯茶水，再鼓励他一番：“你其实很优秀，125名中考了第四名，我们都认为你前程无量哦！”采用这样的转移技术，几句话就可以消除对方的攻击力。

可惜的是，这位主任及其他在场的人都没有这样做。当小李踢门进去以后，这个主任就和他吵了起来，半分钟以后，主任说：“我太累了，太忙了，不和你吵了。”

这时，副主任又接上来吵了，也吵了半分钟左右，说：“我懒得和你吵。”

结果办事员又接了上来……

小李和5位同志一轮吵下来吵了4分钟。原本这名学生是来寻求疑问的答案的,结果4分钟吵下来以后,他心中就产生了无数个让人怒火中烧的问题。他返回学校,和老师同学告别,然后马不停蹄地第二次冲回到招聘办公室。

假想一下,当这个学生第二次冲回来时,5位同志有一位出来讲明一下该有多少好呢。但事实却是,又吵了2分钟。他又返回到家里,和奶奶亲戚告别。然后,他第三次冲回了招聘办公室。

这个时候的他是小狗吗?不是!是狼吗?也不是!那是1米8的老虎冲了过来。他在行政大楼旁边的杂货店里面买了一把水果刀,再次冲进行政大楼。毕竟是大学生,他的脑子当中出现一丝理智,赶紧把水果刀放进一楼的卫生间,空着两手,他第三次冲上去。

要是在他第三次冲上去的时候,5位同志有一位出来耐心劝解一下,该多好呢!结果是又吵了3句话,大学生一句,主任一句,办事员一句。于是大学生冲到一楼拿起水果刀,回到办公室。这次一句话也没有了,而是瞄准主任的背部,一口气捅出16刀,这个主任还没有转过身,连吭一声的时间都没有,就倒下了。副主任转过身看了看,刚说:“什么事!”,就被他捅了20刀。大学生在捅出36刀后,退到角落,全身发抖,旋即被警方当场逮捕。

2003年12月,一审下达就判处小李死刑,3700多个大学生联合签名,恳求法官刀下留人。但法律无情,2004年5月,二审下达执行死刑,鉴于他平时确实表现优秀,判他不用枪决,用药物注射执行。

他的班主任每每讲到这个事情就泪流满面,辛辛苦苦大学培养了4年,原本这么优秀的学生怎么会做出这样的事情呢?他的辩护律师也连说可惜。

在三大攻击力中,攻击对方很危险,后果很可怕,但它是最容易被判断出方向、最容易被消除攻击力的。关键是周围的人能否及时地运用心