

經營者叢書
27

如何知人善用



經營者叢書
27

如何知人善用

國家出版社印行

內部參考
批判使用

如何知人善用

經營者叢書 27

特價：壹佰貳拾元整

編著者：陳子超

主編者：王麗芬

校對者：林美玲

發行人：林大坤

發行所：國家出版社

郵撥：〇〇一八〇二七〇七號

地址：臺北市濟南路二段三十一之十四號四樓

電話：三九四〇二八二四・三九一〇二四二五

印刷所：三文印書館有限公司

登記證：行政院新聞局局版臺業字第〇六三二號

出版：七十五年十月

有著作權・有製版權・翻印必究

(本書若有缺頁、裝訂錯誤請寄回調換)

「經營業者叢書」

●序

衆所周知，企業經營的基本精神在牟取最大利潤，以報國叔世，在此前提下，我們勢應超越沿傳已久的互通有無經營方式，拓展出適應今日全球交易頻繁，且競爭激烈的商業形態，方能在日新月異的經濟進展下，長迄而有成。

其實，企業經營本就是一項無上的挑戰，更是一種君子之爭的生活藝術。所以，經營者本身除了必須具備優越的經濟頭腦，及豐富的經驗等條件外，觀念的革新、新知的吸取、現狀的改良，更是有抱負的企業經營者應具備的理念。八十年代的經營，不應再專重營業績效，無論任何形態的企業，唯有在營業、企劃、人事、生產、行銷及財務等條件的配合下，方能發揮最大的統合戰力。

本公司有鑒於經營企業之不易與經營者之難為，遂有此「經營者叢書」之發行。不論是著作或譯著，皆為專門性的知識與極具實用價值的經驗論述，誠可謂一流之選。

您，只要懂得吸收體會，必能嫻於運用經營技術，而於實踐的過程中，漸臻理想目標，以獲致最高之經濟效益。

序 言

第一印象是識人之首要條件，這是衆所周知的事。當我們與人初次見面時，往往可憑直覺來評估對方是怎樣的一個人，可是當我們再進一步與其交談後，可能會被對方的言辭、態度或舉止所迷惑，而無法做一準確的判斷。因此而看錯人，也是常有的事。

有時我們在第一印象中，認為對方是個沒有信用的人，可是經過多次交談後，可能就會被對方的言談舉止，弄得迷迷糊糊，以致懷疑原有的判斷而被蒙蔽，所以第一印象重要的原因即在此。

當然，如果每一個人都能憑第一印象來認清他人，就不會有吃虧上當之事發生，可是事實上這是無法辦到的，就算是涉世很深的人，也有看走眼的時候，例如孔子就曾看錯了他的弟子子羽和我。

子我是一個擅於言辭的人，孔子聽了子我的辯論後，認為子我將來必定是個了

不起的人物，而子羽却剛好與子我相反，不但拙於言辭，在容貌和風采上也顯得寒酸，故子羽投入孔子門下時，孔子就認為此人資質不佳，將來可能沒有什麼成就。但事實證明，當初孔子對此二人的判斷是錯誤的，聰明的子我在遭到挫折後，即一蹶不振，而無能的子羽却聲譽日隆。

所以要認清一個人是非常困難的，因為人都會或多或少地隱藏自我的本性，凡事總想瞞騙對方，不願對人自剖。故我們所看到的，通常只是一個人的假象而已，因此我們常會被對方的花言巧語所欺騙，為對方之虛情假意所迷惑。

但更使我們無法認清對方的因素，就是我們「看」人的方法，往往只是一個自我的投影，也就是說僅憑自己的經驗和想法，用投影的方式來看對方，當然如此是無法看清對方的本來面目。

例如我們拿著刮鬍刀的刀片，其刀刃之處乍看起來是非常的平滑，可是放到電子顯鏡下去看，就會發現實為一片粗糙的刀刃。之所以造成肉眼與電子顯微鏡所看的情形有所不同的原因，就在於眼睛的機能和電子顯微鏡的機能不同的關係。所以我們所看到的東西，都是自己本身機能的投影而已。

通常我們看一個人，常會頓生這個人是冷漠不親切、那個人是熱情洋溢……等不同的感覺，何以會有這種感覺呢？或許是因為自己認為對方就是這樣的一個人的緣故吧！一般而言，當自己認為對方是個冷漠不親切的人時，對方才會以冷漠不親切的態度對我，如果自己認為對方是個熱情洋溢的人，對方也會以熱情親切的態度來對我。

但是，很多人都太注意這種心理現象，而只是一味直覺的判斷對方是個冷漠而不親切的人、或熱情而親切的人，而不再冷靜的思考判斷，所以大家才覺得要看清一個人，是非常困難的事。其實，人都是彼此互相影響的，即你給對方什麼樣的刺激，對方也就隨你的刺激而做出某種程度的反應。在這種前提下，就算是同一個人，若所受刺激不同，其反應自然不一，因此不同的人對同樣一個人就有不同的看法。

由於人都有不同的個性，加上所處的環境和相處的人之不同，所表現出來的態度和作風也會不一樣，例如某人原在銀行調查科工作，在當時並不算是個能幹的銀行行員，可是到了當上了行將破產的證券公司經理時，却發揮了其優秀的經營手腕

，發表了一系列的創見，而挽救了公司的命運，這都是因為環境的不同，才促使他所表現的能力有所不同。

由此看來，我們知道要認清一個人並不簡單，若僅憑第一印象就判斷一個人的種種，實在是非常不智的，雖說認清一個人最重要的是運用自我的經驗和直覺，但也不可倚重這種直覺的判斷，因為判斷的正確與否，還須不斷加以考核。關於這點，本書提供了各種幫助了解他人的心理學方法，希望您能從中增加自己認清人的能力。

目錄

序言

第一章 怎樣認清一個人——看人只是個投影而已

大家都想看清楚對方.....	一二
觀察方法是可以磨練出來的.....	一五
微妙的反應出彼此的態度.....	一八
無意中也可得到對方的反應.....	二一
看人只是一個投影.....	二四
新的環境可以激發才幹.....	二六
予其刺激讓他說出真話來.....	二九
處於逆境可看出其為人.....	三三

第二章 識人之難——人總是避免被他人識破

爲善爲惡在於一念之間·····	三八
要看透對方的真意·····	四〇
補償心理·····	四三
不能洞察謊言，便不能認清他人·····	四五
注意不要落入圈套·····	四七
不要爲言語所瞞，而要以行動來判斷·····	五〇
注意不要受騙·····	五三
如何找出謊言的破綻·····	五六
隨時努力識破別人的假面具·····	五八
必須努力掌握屬下的心理·····	六〇
第三章 用直覺觀察他人——判斷結果須加以證實	
以判斷結果來證實直覺的正確性·····	六四
分析徵候發現其意義·····	六六
要收集能够證實其行爲的資料·····	六九
不可完全相信顧客的拒絕·····	七四

第四章 識破他人的心意——隨時隨地細心觀察

人會隨環境而改變····· 八〇

心思可因外界的影響而變化····· 八三

目標的實現決定於自我控制的能力····· 八五

第五章 透視他人的本意——認清他人的動機

不可忽略「絃外之音」····· 九〇

人們常說違心之論····· 九四

要謹慎的揣測對方的動機····· 九七

使對方的動機投現出來····· 一〇一

巧妙利用投影的方法····· 一〇三

要看出行動中所隱藏的動機····· 一〇六

能够利用他人動機的生意人才會成功····· 一〇七

第六章 了解對方的為人——要從多方面注意

從小動作看出為人····· 一一四

不可以偏概全·····

一一五

光憑外表無法認清他人·····

一一九

問題在於評價的標準·····

一二二

注意人是多面性的·····

一二五

第七章 觀察他人的方法——必須運用各種技巧

第一印象並不能準確判斷·····

一二八

不要被先入爲主的觀念所困·····

一三一

內心的好惡不要從眼神中流露·····

一三六

要從日常舉止觀察他人·····

一三九

眼神鑑別法·····

一四二

給予刺激觀其反應·····

一四五

用投影法使對方說出動機·····

一四七

如何使對方的想法投影出來·····

一五〇

使用技巧看出實性·····

一五二

不妨裝優以認清對方的真象·····

一五五

要掌握微妙的人心……………一五九

第八章 必須了解對方的感受——設身處地觀察事態

站在對方的立場，看清對方的感受……………一六四

利用談話時的感覺來觀察對方……………一六七

不要被「反動形成」所愚弄……………一七〇

沒有幹勁的人，心理非常複雜……………一七二

第九章 洞察對方的慾望——可從其慾望觀其心態

看清對方的慾望……………一七六

慾望的類型……………一七九

享樂型有兩種型態……………一八二

不要被明哲保身型的人所騙……………一八三

勿被言語所惑，而需觀其行動……………一八六

社交型的人待人和氣……………一八七

不要傷到自尊心型的人……………一八九

自我實現型的人都希望自己能更上一層樓……………一九二

第十章 必須了解對方的性格——分析個性以掌握人心

三種類型的性格……………一九六

神經質的人都是自私自利的……………一九七

躁鬱型性格的人直言無隱……………一九八

癡癲型性格的人固執而認真……………二〇〇

第十一章 發掘對方的能力——領導者的必要條件

沒有標準的衡量他人易遭失敗……………二〇四

不要單方面判斷他人的能力……………二〇六

發現他人潛在的能力……………二〇九

第一章

怎樣認清一個人

——看人只是個投影而已

大家都想看清楚對方

日本已故大腦生理學家，也是慶應大學教授的林麟博士，曾有過這種說法，即剛滿一歲的嬰兒，能在五十分之一秒的時間內，認清周遭人物對其好惡的感覺，若認為對方是喜歡自己的，就會高興的笑，若認為是不喜歡自己者，就會哭。這說明了即使剛出生不久的嬰兒，都能感覺出自己周遭的人對其之好惡，何況是一個要為生活奮鬥的成人，更應該認清其所結交的朋友。

日本作家福田恒存曾說過，初次見面的人，彼此一定都想瞭解對方的身分，若自認對方身分比自己地位高，就會向其表示敬意；若認為是同等地位，就會覺得很安心，而且會輕鬆的和他交往；若覺得對方地位較自己為低，往往就會看不起對方。因此大多數的人，還是希望能有事先認清對方的能力，以便進而做適當的應付工作。

人與人之間相處的關係中，印象最深刻的莫過於初次見面時的好惡感，因為這也註定了今後彼此應對的方式。

一般說來，人是由於各種不同的目的，才彼此接觸的，所以目的不同，對對方關心的程度和方法也不同，就因這種不同的關心，才能增進人們彼此間的瞭解，也才能認清對方的內在。例如，做上司的人，總想知道自己的部屬，是否肯聽自己的話？是否賣力的做事？而做部屬的人，也想知道上司是否賞識自己？至於生意人，則希望能確知顧客是否喜歡買其商品等等。

不論那種人，都希望能認清與自己接觸的人，從而採取適當的應對方法。所以自有人際關係一詞後，人們就愈來愈想看清對方是怎樣的一個人。

這麼說來，認清一個人，也可以算是我們日常行動中，很重要的課題了。

但這麼重要的工作，僅憑直覺去判斷，或用直覺來認清，也不無可行之處，只是有時難免會有些偏差。如果你習慣以直覺來判斷，或許一時很管用；但是對於那些無法以直覺來判斷人者，卻是一點作用也沒有。雖然如此，仍有許多直覺不靈的人，以此法來判斷人。

因此，許多人在判斷他人一事上，都體驗到錯誤與失敗的後果。

過去在日本曾發生一件詐取鉅額金錢的事件，有一個人向特種製紙公司的總經理