



知人 知面 知心

农村读物出版社

刘刚

编著

知人知面

知心

农村读物出版社

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

知人知面知心

编 著 刘 刚
责任编辑 向 荣

出版 农村读物出版社
(北京复兴路 61 号)
印刷 保定地区新艺印刷厂
经销 各地新华书店
定价 4.40 元

787×1092 毫米 1/32

5.25 印张 121 千字

1991 年 2 月第 2 版

1992 年 1 月 3 次印

印数：82201—99200

ISBN 7—5048—0781—8/D·74

(京)新登字 169 号

目 录

第一章 行路难 知人更难 知心最难	(1)
一、什么是“认识人”	(2)
二、为什么要认识人	(5)
三、不是为了权术之争	(15)
四、认识人是困难的	(16)
五、认识人是可能的	(19)
六、认识人的能力随实践增长	(22)
七、一个有趣而又麻烦的问题	(23)
第二章 怎样去认识人	(25)
一、神奇的第一印象	(26)
二、认识他人的过程	(31)
三、主要方法——归因法	(40)
四、我们的认识是否准确	(46)
第三章 是什么蒙住了我们的眼睛	(48)
一、为什么会产生认识偏差	(49)
二、我们的“有色镜头”	(54)
三、常见的“病症”	(59)
第四章 正确认识人的条件与原则	(70)
一、阅历和经验是资本	(71)
二、知识是力量	(73)
三、思考的方法和态度	(76)
四、掌握三个原则	(81)
第五章 人与人不同，人与人相同	(87)
一、关于人的基本知识	(87)

二、个性差异人不同	(92)
三、个性是历史的产物	(100)
第六章 深入观察	(109)
一、外表相貌与个性	(110)
二、表情——心灵之窗	(116)
三、姿态动作与内心意向	(121)
四、什么人，做什么，怎样做	(127)
五、处处留心皆学问	(135)
第七章 仔细倾听	(137)
一、言为心声	(138)
二、由话题洞察人	(138)
三、由措辞分析人	(141)
四、竖起耳朵	(144)
第八章 思考最重要	(150)
一、用眼用耳更用“心”	(151)
二、这样做起	(154)

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、千姿百态的人共有一个大千世界。现实生活中离不开人际交往，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。而正是周围这些认识或不认识的千姿百态的人，才使我们的生活有了欢乐、痛苦、希望和悲哀，有

了一些梦和一些谜。

对于生活在我们四周的人，对于与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一个人内心秘密的事情，我们总希望能理解一个人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其人下一步将会做什么和怎样做，总之，我们总是试图去认识人。

可是，根据什么来判断和评价他人呢？怎样才能透过假象和偏见的层层迷雾，对他人洞察入微，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。

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。

一、什么是“认识人”

“认识人”的涵义

人是复杂的。认识人，说通俗点就是了解人、判断人，就是看清一个人的内心世界和真面目。

与一个人相识，和认识一个人，两者是不同的。

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，为人很虚伪。以前我不知道，后来打了几次交道，现在才算真正认识他了。”

在这里“认识”一词曾两次出现，意思却是完全不同。第一个“认识这个人”是指对该人外表、形态、身份等的认识与熟悉，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”，则是指对这个人的本质，这个人的内心世界，这个人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。这就要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，我们可能完全不结识一个人，而仅通过观察其外表如表情神态、言谈举止，就可以大致上知道此人是一个什么样的人。

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。

认识人的哪些方面

人还在婴儿时，就能凭借声音、气味、形象而准确地认

出自己的爸爸妈妈，也能把人从其它对象如桌子、椅子中正确地区别出来。

但是，对人的认识并不仅仅是识别其面貌，知道其姓名，对于擦肩而过的人，也许仅了解这一些就够了，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，也就是交往对方，这样程度的了解就显得太少了。

我们应当了解得更多更全面些。应当掌握对方的需要、动机、感情、态度、性格、能力、品质等等。

交往中认识一个人，还应识清此人在别人心目中的地位如何，也就是人们对此人的看法和评价，包括你对你自己与此人的关系的估计，此人对你的喜欢程度如何，你对此人的吸引力如何，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。

总之，认识一个人，应该通过对其外部特征，即神态、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。只有理解和把握住一个人的内心世界，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。

认识人品是核心

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一

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，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，却不能轻易宽谅我们所不喜欢的人。如果我们了解到一个人虚伪而自私，那么即使此人仪表堂堂，举止文雅，我们的心里也是深感厌恶，唯恐避之不及的。

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，我们将在后面细谈。

必须记住：“知人”的关键永远在于“知心”。

二、为什么要认识人

领导者的利器

正确地识别、判断人，对于领导者来说尤其重要。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。

知人才能善任，才能发挥人的积极性、主动性和创造性。而富有才华又能积极工作的人，是领导者的无价之宝。

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。领导者不能事事亲自出马，而应善于调动人马，善于发挥别人的长处。要做到这第三点，首先必须能够正确地识别人。

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，可收排忧解难之效。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，许多战败者的失利，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。

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，是培养和使用的基礎。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，才能发挥推销、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。

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工作态度即“士

气”。而“士气”又取决于两个因素，一是职工在家庭生活和社会生活中所形成的态度，包括其人生观、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。

我们的企业管理过分强调一些“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：需要成为某些事物的一部分，同时又需要与众不同；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，就是认识到职工的这种“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，使每一个人都乐于成为集体的一员，并同时尽可能让工人们对自己的工作感兴趣，使他们有施展才能的天地。

人人都渴求生活得有意义，若能使工人们感到在企业中生活得有意义，那么他们会为企业做出重大努力甚至做出牺牲；同时人人又是独立的，若能使工人们自己掌握自己的命运，那么他们个个都会非同一般。

因此，作为管理者，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，管理工作肯定将归于失败。

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，从而实行不同的管理方法。

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50%决定于良好的人际关系。

美国的CM（科内尔机器公司）和CE（科内尔电气公司），是曾左右过世界经济的巨型企业，公司在选拔经理时，就特别重视人际关系。

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，经理应能熟知成堆成叠的生涩难懂的经营战略资料。但CM和CE对考生设置的最重要的考试，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，而根本不涉及经济学、政治学、未来学及经营业务的理论。

进行这种看来是莫名其妙的考试，目的何在呢？

这是告诉未来的经理：你的基本功是理解人，洞察人的心理；假如你连这些书中仅有的几个登场人物的心理都不理解，那又怎么能够在将来理解自己的下属呢？

因此，每一个期望成功的管理者都应当牢牢记住：重头

戏在于“善于理解人，洞察人的心理”，注重建立良好的人际关系，从而指挥部属顺利地、心情舒畅地完成工作。这是必须忠实恪守的一个信条。

人际关系，大致可分为横向和纵向两类。纵向人际关系包括上级、长辈和下级、晚辈的关系；横向人际关系包括一般人之间的关系，如同事、同学之间的关系。

有的人认为只要纵向人际关系好，一切就会顺利如愿，特别是觉得只要自己的上级喜欢自己，那晋升就又稳又快了。因此，一些人就特别注意巴结上级，低头哈腰，俯首帖耳，而对自己的同事却冷漠、骄横，不可一世。

这样的人是最卑鄙的。对这样的人，作为领导者尤其应该特别小心。如果此人日后飞横腾达，爬到与你同级的位置甚至高居于你之上，极可能会用今日对待同事的那副嘴脸来对待你。

能够得到上级的赞赏甚至偏爱，是一件值得庆幸的事情，但在工作中横向的人际关系比纵向的人际关系更为重要。不建立良好的横向人际关系，就难以卓有成效地开展工作。

你很受上级青睐，可是你对同事的那种冷傲态度引起了他们的愤恨和嫉妒：“这家伙，是靠拍马屁走红的。”他们会在工作中以种种借口跟你作对，拖延，不配合，暗中捣乱。而缺少配合和协作，你的工作就不可能再做得那么好了。

这时，上级看到你不能很好地按期完成工作，又看到你在同事中已失去了威信，那么，即使他心里仍然偏爱你，也仍然会毫不犹豫地撤换你——假如这是一位明智、顾全大局而又果断的领导者的话。

“事业者，人也”。这是一条说俗了的却又是不可动摇的法则。事业的成功，离不开人们的帮助和支持。认识人，能

帮助分清谁是朋友，谁是应当戒备的“小人”或“坏人”。

我们周围有许多朋友，他们与我们一起共享欢乐，一起分担忧患。但是，如何才能知道谁是我们真正的朋友，而谁又只不过是在虚情假意地利用着我们的友情？

我们不必一定要走到灾难曲折面前才能分清这点。事实上，只要平时仔细观察，用自己的眼睛和心来感受，就可以发现：谁是可以真正依赖和依靠的，对事业成功有帮助的；谁又是应该防备乃至避而远之的。

因此，如果想使事业少些挫折，快些成功，就必须认识周围的人，并据之建立合理的、和谐的人际关系。

生活就是与人相处

生活是在人与人的关系中进行的。良好的人际关系，不仅是事业成功的基础，也是美满和谐生活的开始。

在科学与技术比过去任何时代都发达的今天，人与人的关系仍是科学与技术所说明不了的。结果人们只能用“缘分”包起来。

但是只把“缘”解释成因缘，是从前世带来的，人类就成了“缘”的奴隶。对于建立良好的人际关系，进而建立美好的生活，每个人采取积极努力的姿态是很重要的。可以说，生活得是否幸福，全在于我们自己。

生活就是与人相处，相处得好，就生活得好。

英迪拉·甘地曾说过：“生活之所以复杂，就是因为要同其他人发生关系。一个人不靠别人不行，可是彼此又不堪理解……”

确实，过分的孤独和无穷的痛苦，以及生活中的种种烦

恼，都来源于人们互相不能成功地建立和处理好各种关系。

每一个正直善良的人都渴求超脱利害关系的心灵的撞击。遗憾的是，在现代社会里，这种心灵的撞击、内心的感动太罕见了。相反，冷漠、礼仪化的趋向却十分强烈。

尤其是经过十年动乱，严酷的现实生活造成了变态的心理、畸形的人格，外貌与内心的差距越来越大，人与人之间说的真话太少，感情常常处于一种无法沟通的境地。

这样的生活是不幸和可悲的。

人不应成为经济动物，整天只围着自己的利益打转。人是有感情需求的社会性动物。如果能摸清人的心理，并妥善地顺应人的心理，生活就会变得明媚得多。

所谓会做人，实质上就是能正确地认识各种不同的人。协调、平衡人与人之间的各种复杂关系，妥善而适当地处理由此产生的各种矛盾。

人际关系之所以难处，当然主要还是彼此的期待合不拢而产生了排斥心理所致。比如，A 认为是为 B 做了好事，但感到 B 却丝毫不心领，实在不近人情；而 B 却认为 A 的举动是一种困扰或麻烦。两者的认识如此大相径庭，当然就谈不上和睦相处了。

与一个人建立协调关系是否成功，取决于对这个人的认识的精确度。而在平时，大多数人不愿轻易显露真心，只是形式上的表现，因此，相互之间难以立即捉摸出对方期待的是什么；不知道别人行为的真正原因，或者知道得不够确切，于是就相互猜测。有些人往往只关心自己的地位与安全，只想引人注目，只想影响别人，以至和人交往时不能倾听别人的意见，从而导致许多误解、矛盾和冲突，或者有意无意地伤害到别人。

要学会体谅别人，从对方的立场出发，洞察其需求、感情与反应。互相沟通，这是现代文明的基础，也是生活顺利的基础。人们互相愈是了解，冲突就愈少，工作就愈顺利，生活也就愈美满。

了解自我的最好方法

对领导者，正确地识别人可以做到知人善任，量才使用，不会埋没人才。对一般人，互相了解则不但可以和谐相处，还可以以人为鉴，正确了解自我，对待自我，取人之长补己之短。

我们对自己并不总是看得那么清晰。当考察自己的行为、倾听自己的表白、反省自己的思想时，我们常常会发现其中有许许多多自相矛盾的现象。正是这些矛盾的现象经常把我们自己对自己的看法也搞得稀里糊涂，也正是这些矛盾现象使得莎士比亚笔下的李尔王曾经在极度愤怒和痛苦时喊道：“谁能告诉我，我是谁？”

许多人对各种类型的心理测验抱有很高的兴趣，希望能更清楚地了解自己，其原因大概就在这里。

可是我们却常常忽视了一个最简便而又最准确的方法：以他人为镜。

人常常需要一个客观的参照体系，就像站在镜子面前，才能清晰地看到自己一样。镜子是最公平无私的、据实反映的。一个坚持认为自己的领带没打歪的人，只要往镜子前一站，也就没什么可争辩的了。

借助镜子可以整饰仪容，而若要察觉自己想法或做法的错误，则需要一面心镜。