

德国领导学系列丛书

选才19法

——论识人之道

〔德〕 埃尔文·库希勒 著
林宣进 陈倩 译

识人之道是经验、直觉和理论的集粹。
但集粹就一定“可靠”吗？

在人的本能中有很多机缘能去识别一个陌生的生灵，不过这些机缘也携带着无数的错误源。

本书作者的指导思想是：用一个可操作性很强的体系来升华人性机缘，而排抑人性的错误源。

中国城市出版社

京)
92

·德国领导学系列丛书

选才 19 法

——论识人之道

[德] 埃尔文·库希勒 著
林宣进 陈倩 译

中国城市出版社

北京市版权局著作权合同登记
图字 01 - 1999 - 1055 号

图书在版编目(CIP)数据

选才 19 法——论识人之道/(德)库希勒著;林宜进,陈倩
译.-北京:中国城市出版社,1999.3

(德国领导学系列丛书③)

ISBN 7-5074-0741-1

I. 选… II. ①库… ②林… ③陈… III. 企业领导
学-基本知识 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 06083 号

© 1977 by Wirtschaftsverlag Langen Müller/Herbig in der F. A.

Herbig Verlagsbuchhandlung GmbH

© 1999 中文简体字版专有出版权属中国城市出版社

Published by arrangement with China City Publishing House.

责任编辑	李青
美术编辑	老月
责任设计编辑	张建军
出版发行	中国城市出版社
地址	北京市朝阳区和平里西街 21 号 邮编 100013
电话	64235833 64281366 传真 64238264
经销	新华书店
印刷	北京市友谊印刷经营公司
字数	136 千字 印张 11
开本	850 × 1168(毫米) 1/32
印次	1999 年 6 月第 1 版 1999 年 6 月第 1 次印刷
印数	0001-6000 册 定价:19.80 元

·版权所有 翻印必究·

前 言

有好的识人之道就能公正客观地善待他人。这种公正性是指在人身、政治和社会意义上的公平对待。

一个人有好的识人之道，他就能拥有较高明的化解与他人矛盾的策略。

一个人有好的识人之道，还体现在他能较好缓和与他人的紧张关系上。

我们应该有这样的一种观念：识人之道的好坏，不仅关系到一个人能否比较公正地对待他人、能否

601172/01

与他人保持比较好的人际关系，而且还会直接影响到企业的经营状况。因为鉴别人能力强就意味着在为企业物色新员工时有好的判断能力，在为员工分配任务时有较强的针对性（什么工作岗位适合什么人来干），同时能避免错待员工行为的发生，能正确重用贡献大的人，也能合理地支付员工的报酬。由于企业领导人员与业务骨干的关系接近了，他们获得重要信息的渠道也就通畅了，所以决策会更加快速、更加成功。

本书意在唤醒观察者和被观察者对心理原动力的认识，帮助企业经理们克服在识人之道上的一些错误做法。这一边是作为观察者的我，而另一边是作为被观察者的你：这种观察方式会使人陷入误区。观察者和被观察者只有作为同一幅画中的组成部分，才能相互理解。他们是一个极性共存体。

识人之道是心理学领域里最深层次的，也是最不易被人所掌握的学问。从一个例子上便可知其难：一位经理结识了某一个人，经过一次较长时间的交

谈，感觉此人“为人随和”。但这里的问题是：是不是因为此人很友善或擅长交际，就认定他是一个为人随和的人呢？究竟是因为他自然的、毫不做作的社交能力，还是他巧妙的社交伎俩使他显得为人随和呢？到底是因为他唯唯喏喏的个性，还是他平易近人的姿态使人觉得他为人随和呢？他的为人随和的个性是天生的，还是从他的父辈身上学到的？只有对这些问题作出解答，才能判定此人到底适合做什么样的工作。

阅读这本书需要有坦诚的学习态度和轻松诙谐的心境，也要有自我批评的勇气。

如果您自认为是一位“识人好手”，难以接受本书的观点，那就不必勉为其难了。

认识人的过程就好像是在看一幕戏。戏中的人物在一个既陌生又昏暗的地方随意走着，然后在某个地方停下来，用一盏微亮的灯来做出一个“舞台造型”，同时再配以自己的形体语言。再作一个比喻。一个人以前只见过春白菊，突然有一天看到了

一株菊花，他也许会说成：“这里的春白菊可真肥腴呀！”这种情况就象一个精力充沛、热情奔放的人遇到了一个性格文静、含蓄的人一样，他就会认定眼前的这人肯定是麻木不仁和无能的人。有一幅马赛克拼图，灯光只照到图案的几个局部，就这几个局部地方可能会引起我们对整幅图案作出一个评判。评判的难点在于未知的区域往往也是人们不易接近的地方（所谓的无意识区）。

另外，从灯光所照着的部分图案上可以推测出肯定存在的其它部分。

我们可以找到一种“如果……就……”的因果关系。但要特别谨慎。

请对比下列观点：

1. 如果他在翻译这篇文章中出错少于五处，那就说明他所掌握的德语知识已经达到了一个职业翻译家的水平。

2. 如果 A 先生在与我商谈时表现得很精明，那他在与其他的业务合作伙伴商谈时同样也会很精明。

3. 如果 A 先生在滑翔运动俱乐部里被视为是一个任何时候和任何情况下都值得信赖的人，那么他在工作岗位上也是一个可信赖的人。

4. 如果我的未婚夫现在爱我，那他就会永远爱我。

5. 他老了，所以就是不爱活动和思想守旧的。

6. 只要他脑袋大，就一定聪明。

7. 如果他写字潦草，说明他想掩盖和隐瞒什么。

您可以发现，上述的表达式自上往下说服力愈来愈差。

这就说明：“如果……就……”的这种因果判断方式有其潜在危险的一面。

认识人的人和被认识的人是一个极性统一体，这个统一体中的双方处在一个心理（原）动力场上，互为角色，互相反应。在意识到这个事实之前，我们也可以先通过另外两个途径来达到鉴别人能力的提高：其一是要研究观察者的机会和危险，其二是

要弄清楚应该以何种途径来结识观察对象。

本书也是按照这种原则和这两种途径划分内容的。

在本书的第一部分，我们将探讨这样一个问题，即观察者自身会带有哪些错误源（误区）以及如何来克服或抑制这些错误源。要解决这个问题则往往要有对错误源的认识。

在本书的第二部分，我们将探讨如何让我们识人之道的工具和我们的眼力更加锐利。

如果说第二部分的内容是论述如何改进鉴别人的工具本身的话，那么第一部分无疑就是讨论如何更好地利用这些工具，尤其是如何消除自身误区，增强鉴别能力。这对于最初接触心理学的人来说，是一个比较容易接受的途径。

对本书内容作这样的安排，可以用下面的比喻来说明。有一个很神秘的古代花瓶被从海底里打捞出来，但花瓶上面覆盖着厚厚的一层沉积物，花瓶外观也显得变了形。如果要辨别和鉴定出这是一个

什么样的花瓶的话，首先必须要小心翼翼地除去沉积物和污垢。只有这样，才能有机会去做辨别和鉴定，即使除垢的人并不懂花瓶上的标记。

所以在我们鉴别人的过程当中，也应该首先消除掉鉴别人时可能存在的变形现象。

我们不是只谈论与企业内部活动有关的情况，那样就会有失偏颇。我们还有意举出企业内和企业外的各种类型的例子来说明一个企业是如何与整个社会紧密结合的。这样，我们就能加深对当今社会上人们行为方式的理解。

识人之道的问题还可以有所延伸，我们还可以从教育学的角度来讨论这个问题。

最基本的问题（用歌德的话来说）便是：“他人是这样原原本本地展现在我的面前好呢，还是我们要他按照我们的意愿变成我们所要的那样好？”

改善识人之道，并非要对他人进行判决，而是要发现和发展他的能力：这便是现代管理工作所面临的一项重要任务。

概 要

识人之道是经验、直觉和理论知识的集粹。但集粹就一定“可靠”吗？

客观的因素在哪里呢？

尽管人的本性有判别他人心灵的独到之处，但是错误的根源也往往隐藏在其中。

本文作者的主要思想是运用切实可行的方法来提高鉴别人的能力，铲除错误的根源。

一边是作为观察者的我，另一边则是作为被评判者的你：这种观念必然会使人误入歧途。

只有把双方都视为整幅画中的一部分,他们才能相互理解。他们是一个极性共存体,可以相互转变。

这是一本真诚的书。它阐明了心理学作为普通人的心理依靠,能够做到什么,又不能做到什么。读者很快就会感觉到科学依据的存在。书中每一句话都是作者经验的“表白”。

令人高兴的是作者有很深厚的底蕴,他完全摒弃了汉语中所指的故弄玄虚的心理描述。所以读者很容易进入书中所描述的境界,与作者共同探讨复杂的问题。

本文以极平常的例子,形象地表达了重要的思想内涵。衷心希望本书所提供的知识能被贯彻到行动中去。

目 录

概要 (1)

第一部分 辨识人的难度和客观性的限度

第一章 论观察者 (3)

- 一 观察者的“特点” (3)
- 二 感知失真和触角问题 (11)
- 三 个体观察的普遍性化 (24)
- 四 极小范围抽样的光芒效应 (26)
- 五 被感的信息在前后顺序上的意义 (27)
- 六 主观性远近的魅力 (30)
- 七 错误的类比推理 (35)

八 评判书面化的倾向	(37)
九 对概率的错误认识	(37)
十 采用以往的评判原则进行新的新的 评判	(43)
十一 成见、偏见和刻板	(44)
第二章 论被观察者	(62)
一 人的心理结构	(62)
二 语义学	(86)
三 随情况变化而变化的行为方式	(92)
四 动机尺度和需求等级	(96)
第三章 论联系的桥梁	(103)
一 语言既是相识的源头,也是相识的 障碍	(103)
二 交流的媒介	(107)
三 交流的比例关系	(129)
四 交流链	(132)
五 行为反应分析	(134)
第四章 论外部环境(机构)	(153)

- 一 一个机构不能无所作为 (153)
- 二 语义特征对其它场合的非转译性 ... (158)
- 三 识人之道和规划 (159)
- 第五章 论人文环境 (166)
 - 一 人——“有智慧的变色龙” (166)
 - 二 “行为相互控制”原理 (170)
 - 三 “安多拉现象” (173)
- 第六章 论企业中人文因素和物质因素的
相互影响 (184)
 - 一 人和物是相互渗透、相互制约的系统
因素 (184)
 - 二 系统因素的可改变性 (187)
 - 三 信念和知识 (192)
 - 四 极化思维和标度思维 (193)
 - 五 人的知识和物的知识集中检查表 ... (198)
- 第七章 论工作动机 (201)
 - 一 “超越自身能力”和“低于自身能力” ... (201)

第二部分 通向他人之路

第一章 方式方法	(211)
一 轮回原理	(211)
二 临时性原理	(216)
三 还原原理	(216)
第二章 需求轮廓	(221)
第三章 谈话是识人之道的一种方法	(229)
第四章 改进会谈效果的可能性	(236)
第五章 企业中的语言码和语言杂乱现象	(247)
第六章 “波长”的含义	(253)
第七章 生平分析	(255)
第八章 形体的信息——表达心理学之路	(261)
第九章 笔迹学	(273)
一 招聘者的行为观念	(278)
二 应聘者的行为观念	(281)

第十章 识人之道和决策者的作用	(284)
第十一章 性格和类型	(296)
第十二章 类型学	(301)
一 克勒切默尔的体格类型学说	(304)
二 普法勒的体格类型学说	(310)
三 歇尔顿的结构类型学说	(312)
四 埃·让·琼斯的集合格类型学说 ...	(315)
五 卡尔·古斯塔夫·容格的类型学说 ...	(319)
六 爱德华·斯普让格的类型学说	(322)
七 曼弗雷德·加瑞的生物候征学和 K 与 W 类型学说	(325)
八 其它类型学理论	(329)
结束语	(333)