人际关系处理文库

怎样洞察人心

ZENYANG DONGCHA RENXIN

主编

岳贵安

张胜利

延边人民出版社

责任编辑：任　哲
封面设计：陈　非



ISBN 7-80648-382-9/C · 13
定价：20.00 元

人际关系处理文库

怎样洞察人心

ZENYANG DONG CHA REN XIN

贡胜安

延边人民出版社

责任编辑:任　哲
封面设计:陈　非

人际关系处理文库

岳贵安　张胜利　主编

出版:延边人民出版社　　发行:延边人民出版社
印刷:北京市朝阳区经纬印刷厂　　印数:1—3000 册
850×1168 毫米　32 开　　64 插页　160 印张　3870 千字
2000 年 2 月第 1 版　　2000 年 2 月第 1 次印刷

ISBN 7-80648-382-9/C·13　定价:480.00 元(全套)

目　录

第一章　洞察人心的社交 …… 1
了解交往者的心理 …… 1
一秒钟读心术 …… 2
女人的恋爱 …… 3
料事如神 …… 4
读心如演技 …… 6
迷你裙的诱想 …… 7
隐蔽自己 …… 10
自私的人 …… 11
生活中的谎言 …… 12
可以原谅的谎话 …… 14
说谎的技巧 …… 16
让对方说实话的方法 …… 18
初次见面时 …… 23
从外观看职业 …… 24
从各方面看人 …… 25
体型与性格 …… 26
脸孔的信息 …… 27
毛发的特征 …… 28
分裂式性格者 …… 29
躁郁式性格者 …… 31

钝重式性格者 …… 33
观人技巧 …… 35
工作分配法 …… 35
婚姻对象 …… 37
了解身体的盛衰之后 …… 38
过分控制欲望 …… 39
青春的逝去 …… 39
克服紧张情绪 …… 41
提前见面 …… 42
先到与后到 …… 43
地点的选择 …… 44
劈头就问 …… 44
胡涂乱写 …… 45
说话慢半拍 …… 46
称赞的方式 …… 47
使气氛和谐 …… 48
以“你”开头 …… 49
寻找共同点 …… 50
非指示疗法 …… 51
外交的世界 …… 52
共同的特殊体验 …… 53
迂回劝人 …… 53
以宽恕慰籍人心 …… 54
主动的模仿 …… 55
人类的表情 …… 56

异想天开 …… 57
再生的思考 …… 57
观念过剩 …… 58
商人感情 …… 59
逃避行为 …… 60
不做抱怨者 …… 61
人皆我师 …… 62
第二章　洞察人心的管理 …… 64
掌握人心的管理 …… 64
提拔人才 …… 65
与上司保持一致 …… 66
震撼人心 …… 67
人的情绪表现 …… 68
批评的艺术 …… 69
对付揽权的人 …… 70
半信半疑 …… 72
走动管理 …… 73
关心的回报 …… 74
攻心广告 …… 75
掌握部下的心 …… 76
读懂上司的心 …… 77
做诚实的听众 …… 78
公司社会的交际接触 …… 80
协力合作 …… 81
促进交情的方法 …… 82

明信片的威力 …… 82
贺年卡的制作 …… 84
与客户的往来 …… 84
下属的桌上 …… 85
处理与上司的关系 …… 86
近期效果 …… 87
礼仪行为 …… 88
第三章 洞察人心的观察 …… 90
善意的观察 …… 90
从眼睛读心 …… 90
观察鼻子的变化 …… 93
口嘴所流露的 …… 95
五官与感情 …… 96
从眼泪读心 …… 97
看出对方的紧张情绪 …… 98
从言谈透视人 …… 99
从举止透视人心 …… 101
从交谈方式透视人心 …… 103
从习性透视人心 …… 104
读心者的条件 …… 105
摒弃第一印象 …… 107
表情的真伪 …… 108
以自我为中心的人 …… 110
强调自己存在的人 …… 111
“绝对”所透露的 …… 113

依赖心理 …… 114
化解误会 …… 115
一般人的心理倾向 …… 117
健全的个性 …… 118
个性的十二要素 …… 119
职业塑造个性 …… 120
第四章　洞察人心的言行 …… 122
试探心意 …… 122
不断地被测验 …… 124
语言的防卫机制 …… 125
从行为窥视人心 …… 127
行为语言 …… 128
获得女子的芳心 …… 129
透视选手的教练 …… 130
方言读心术 …… 132
忙碌的人 …… 133
自言自语 …… 134
担心健康的人 …… 135
从打招呼所了解的 …… 137
坐法心理背景 …… 140
说话方式所显示的心理 …… 141
会谈的效果 …… 143
对方的态度与动作 …… 145
第五章　洞察人心的诀窍 …… 148
不可暴露好恶 …… 148

不要泄露底细 …… 149
考虑对方的立场 …… 150
两种相反性格的人 …… 152
发怒的类型 …… 154
认识对方 …… 155
说服的方法 …… 156
冷静对待欺骗 …… 159
钓人语言 …… 162
模棱两可的话 …… 165
反面观察法 …… 166
做多方观察 …… 168
批评中的优点 …… 169
比较观察法 …… 170
以退为进的透视手法 …… 173
不鸣不飞 …… 174
环境变化后窥视人 …… 175
透视人心五术 …… 177
策略试探法 …… 179
循名责实 …… 181

第一章 洞察人心的社交

了解交往者的心理

在日本大正时期被誉为“平民宰相”的政治家——原敬，就是因为能了解与其交往者的心理，而使得宅邸访客络绎不绝。

原敬接见访客的方式是按先来后到的次序逐一接见的。这么一来，就会造成访客不同的心态。第一个等着被接见的访客会猜想：“后面的访客还很多，他会不会随便敷衍我呢？”相反地，排在最后一个的也会担心：“排在前面的人那么多，等轮到我时，他可能已无心听我说话了。”

不知原敬是否已经察觉到访客们这种不平衡的心理，因为他以下述极为贴切的话语，完美地处理大批的访客。

他对最先来访者都以寒暄的方式开场：“我早就想和你谈谈……”而对最后一位访客则以“我非常希望与你长谈……”，然后再进入主题。

这么体恤人心的话出自当朝宰相，怎不令听者感动，原本不平衡的心态及长时间等候的疲惫也因此而消失殆尽，每个人都兴致勃勃地开始他们的谈话。

从这段轶事里，可以发现原敬宰相能揣测等候者的心理，而贴切地表示出对他们的关怀，而且他对每一位访客都能适当地让对方表达出自己的心意。

斯坦福大学的精神医学家因夏认为，等待的痛苦之一在于等待具有“从属效果”。

一般来说，权威性高的人都有让别人等待的权利，所以地位高的人让地位低的人等待是理所当然的。依据常态，让别人等待的

人其时间比等待者较为宝贵，也就是说，前者有控制时间的权利。当然，这些权威性对等待者来说就有些侮辱感。

因此，日本的原敬宰相对于等候已久的末位访客能以“很想与你长谈”开场，不仅使久候者感到一股温馨，也减低了对居高位者那份优越感的畏惧。所以，不论自己的地位有多高，切勿让别人久候才是明智之举。因为，等待不仅是一种肉体上的痛苦，在精神上也是一种煎熬。而原敬宰相的第一句话，不但让访客的等候痛苦消失殆尽，也让对方感受到高高在上者的关怀和体恤。

一秒钟读心术

首先，在此介绍任何人都易理解的简易读心术。

如果有十几位男士，坐在咖啡店内，全神贯注地看着正在转播世界拳击赛的电视实况时，便可在一旁观察他们发生的变化，无论心情是兴奋或紧张，都可切实明显地从他们的举动、行为、言语等看出。

流汗是兴奋紧张的生理现象。你也许会看到：有的人双手出汗，并且不断地反复擦在自己的裤子上；有的人鼻头猛冒汗；甚至有人会口干舌燥拼命喝水，或因吞口水而喉结上下鼓动；或者因兴奋、紧张而有尿意，一再地进出厕所……这些都是为了想看完电视而压抑自己的景象，实在有点令人发噱。

其次是动作的变化。有人手持香烟，作小幅度的抖动；有人恍若梦中，全身一动也不动，仅以口呼吸；还有人挥动双拳，和荧幕上的选手做出同样的动作；也有人脸色大变……

在言语方面，则荧幕上常可听到“啊！对了，就是打那里，对，对，对……”、“出右钩拳！出右钩拳！”、“加油！加油！”等等。

这些非常极端的癖性和变化，实是读心术的最佳素材。因为在日常生活中，看不到如此激烈的现象，而紧张时，很难完全掩饰

自己的心理状态。或谈话对象鼻头微微冒出汗珠时，即可推断其心理已有紧张状态；即使对方表面上好像很冷静的样子，由其手上微抖的香烟末端，也可判断他正处于兴奋的心理状态。所谓“读心术”，便是由捕捉这些细微的变化入门的。

女人的恋爱

在您工作的地方，最近是否有女性突然变得美丽出众？女人恋爱了会变得美丽，而这种变化的确相当明显。

首先，她化妆、打扮的方式，服装的搭配，会有所改变，双目闪烁着光辉，举止态度也明快了起来；对于周围的男士，有时显得神圣不可侵犯，有时又出现羞涩的表情；并且，时常发出开朗的笑声，时而弯腰作礼，令人感觉她妖媚动人而又自然不做作。这时，就可以判断“她”已经有了个“他”。

通常，女人在恋爱的时候，会完全地投入奉献；而男人，则会认为恋爱只不过是恋爱而已。例如：恋爱中的男女约定好要严密地保守彼此的秘密，若有变化，则必定出在女方。关于这点，只要较敏感的人，立刻就能察觉到。

观察力敏锐的人固能看出这种变化，但是感觉迟钝或漠不关心，甚至连两人结婚都不知道的人，若在不明的情形下向女方要求约会，又会发生怎样的情况呢？其结果一定很惨！

另外，如果有位女士对您一往情深，但因女性并不能像男人般积极明显地表现，于是，只有处处利用机会暗示对您的好感，您若感觉迟钝便会毫无所觉了。若在此时具备了读心的技术，不但可免于错过那位女子的暗示，在遇见不喜欢的女性对您情有所钟时也可尽早回避，否则后果不堪设想。

料 事 如 神

并非仅有算命卜卦者，才有高超的读心技术。姑不言酒酣耳热，一时兴起让人看手相的情况；出现在算命先生面前的人，大概都是多少有些苦恼的人。算命者就是利用顾客有烦恼这个心理弱点，让人以为他有透视人心的本领。

例如：某男士正为工作及女子之事所困，算命者只消说："您最近走桃花运哟！"大概每位男士都会觉得他料事如神、一点也不差。然而，"犯桃花"的范围很广，只要风流一点的男士想起任何一个对象，都可能造成夫妇争吵不和，真的步入"桃花"的范围；若算命者又说："您在工作上遭遇困难苦恼。"大概原本毫无困恼的男士，这下子也要苦恼起来，其实，任何人都免不了有些工作上的挫折。

"很危险哦！不过，这签上显示，还不到最后的决定关头。"这也是非常巧妙的说辞，这些话对决定性的关头有所指示，又未曾提出具体性的指示。但是，这种话总是让人觉得，有必要请算命者站在顾客的立场，进一步提出适当的解释，并加以客观的判断。

其实，何时到达决定性的关头，各人心中早已有数，其责任并非全在算命者的身上。因而，即使在事业上遭受重大挫败的人，总希望在尚未到最后决定性的关头（亦最坏的情况）前，能够从自己的立场下判断。

正因为其断言不具体，在顾客突然询问算命者应如何做才好时，他通常会回答：

"那就看你自己了，只要下苦心努力，就能渡过难关，有所成果的。"

诸如此类不着边际，不得要领的回答方式，至少也得让您破费一些钱。

至于遇上女性顾客，方法就更简单。通常女性绝无工作上的

困扰，有的大概只是男女之间的感情纠纷，“您正受着感情问题的困扰。”在未详细观察手相前，如此断言，便十有八九会说中。尤其女性容易有所显露，下论断就更轻而易举。

男女间的纠纷多半是心情、感觉的问题；在前述的情形，女客人通常会对着颇为得意的算命者，频频地认真点头，此时再对她说：“结果就看你如何去挽回，尽量表现出你最好、最善良的一面，就可将心意传达给对方，而解决这问题。但是，如果怎么做都无法使对方了解你的诚意时，就只有分手，另外开创一片属于自己的天地。”

这种说法虽然令人失望，却可使顾客满意地离去，算命费就成了花钱求心安。

另外，还有其他的方法。

“对了，您家中有井吗？”算命者会这么问。若答“没有”，他就会接着：“没有就好，要是有的话，您就会遭遇到更坏的运气！”如此安抚顾客。但是，如果家中有井，又如何呢？

“哦，这样啊！让我再算算。”这种顺着顾客话题走的说法，不但让顾客们以为他说中、算准而感动不已，更会一步步地受他的话语左右。

“正因有那口井的荫护，您才会有救；要是没井，您的运气老早掉到谷底了。”如此，便把结论改换成另一种论调，以井作为坏运气的替身。真是个巧妙的安排。

根据上述的例子，即可了解，算命者多半能巧妙地读出顾客的心理，并诱导其接受自己的说辞，而顾客因为心理上有些苦恼的弱点，所以使算命者能充分地活用读心术，因而便对算命者丝毫不存戒心，也对他所说的一言半语深信不疑，而想法深受其左右。

读心和演技

作者有位朋友T君，是专门负责民事诉讼案的年轻律师，但他似乎并不适合严肃的工作，他丰富的幽默感及表演天才，在朋友间真是广得人缘。

T君有一次为了和诉讼委托人相约商谈，开车到位于市区的一栋大厦，到了门口才发现附近一带都无停车场的设备，原来这一带是禁止停车区。在思索了一会儿怎么办才好之后，他想到："哎！管他呢，真麻烦！反正我顶多只花五分钟就把事情办完。"就堂而皇之地把车停在大厦门前。

他与委托人站着谈话时，不意往窗口一看，大叫"完了！"一位警官正从白色警车下来左右探看，那不就是他的车吗？T君马上飞奔出去，并且心中立生一计，他解开了长裤的皮带、拉下拉链并刻意把衬衫下摆扯出来，气喘喘地跑回车边。

"非常抱歉！因为吃坏了肚子，临时……，但是，希望您多多帮忙！"

T君拉住将要往下滑的长裤，装出一副极轻爽，好不容易获得解脱的样子。

"但是，这里是禁止停车区。"

如此的演技还是无法博取警官的同情，现在的警察真是狡猾。

"哦！这点我非常清楚。我也是个律师，深深了解到法律毕竟是法律，不能不严格遵守。"

那警官将视线避开T君身上西服所佩的识别徽章。律师与警官，虽不是完全无关的人，但能因此无事、不受罚的例子，还是极少的。T君继续努力着：

"我想我应该跟您上法院去，但是，肚子还疼得厉害哪！还有……裤子也弄脏了，手也没洗就跑出来了……"

说着，T君装做不自觉地挖着指甲里的污垢——这是极为精湛的演技。

“好了，我知道。以后多注意一些。”

T君真是个厉害的人物，就这么逃过了三千元的罚金。这是属于滥用读心术的一类，有效地使对方产生厌恶感，因为拿出驾照等过程，必须经由他那双“不洁的手”，他生动的演技使那警官产生嫌恶感而宁可放他一马。

如果T君什么话也不说便拿出驾照，警官便会理所当然地依法处理；但是，他斟酌情形，巧妙地谎骗，说些可行的理由，使警官得以保住立场和颜面而微责放行，这种演技实在绝妙无比。同理，如他一边解释：“我只停了五分钟，就请您宽宏大量，饶我一次吧！”一边哭丧着脸，那么未必能奏效。毕竟还是万不得已的理由，对方才能了解与接受，也较易达到功效。而且，T君充分地利用了他的职业，神情间充满了对自己违规行为深自反省的模样，让人觉得他不会有任何再犯的念头。凡此种种都可归结于T君的读心技术与超人一等的演技，两者合作无间，因而有了这么些高妙的手法、应对。

迷你裙的诱想

最近迷你裙大肆流行，对于男性而言，可谓一大眼福，先不论此流行产物与风俗和色情的关系，作者在此，仅以读心技术的观点加以研究。

搭乘交通工具时，若前座坐着一位穿着迷你裙的美女，您最先注意到的，会是哪个部位？大概绝不会是脸部吧！作者也是如此。其次您注意到何处呢？总离不开腿部或其四周吧！如果随着您的视线动向，顺序地将您悄不作声、心里喃喃自语的“话”转换成铅字印出，会成为怎样的情形呢？

——脸——嗯，漂亮！比我女朋友(A小姐)出色多了，A小姐要长得这么美的话就好了。

——腿———双美腿！修长地伸展着，好优美的曲线！.仿佛在草原上飞跃的羚羊双足，比起来，A小姐的腿就有点O型、也有点萝卜腿，那些缺点如果再穿上迷你裙……哦！如果A小姐穿上迷你裙的话，我大概要头大了。不过，每个女人通常都自认为自己比谁都漂亮，无法认同别的女人的优点。

——脸——好美丽的眼睛！任何男人只要被这双眼睛凝视，都将呆若木鸡，大概我也不例外。噢！她的嘴唇稍微有点翘，不知谁说过这种嘴型比较性感，以物理学的观点来说，倒是有点道理。我的嘴巴呢？下颚本来蓄了些胡须，和A小姐交往后，就剃光了，这位小姐，也许会喜欢吧！A小姐的姿色可真差，眼前这位……虽有些装模作样，也的确有她漂亮之处。但是，整体来看，又是怎样的一个面貌呢？眼睛还是很美，可是有时候应合上才比较自然点……真是的，想得太多了。那鼻子有些累赘，相当高，高出A小姐许多。嗯……大概就是这些。

——胸——有着很优雅的弧线，但其内在便不可得知了；像A小姐，就是以软垫子垫高造假，而这位……因为看不到，就难以断定了。大致上，弧度是颇调和顺畅的，但是稍嫌尖了一点，不过，并不很塌，应该比A小姐要好得多。

——腿———双很诱人的脚(微微点着头)，膝盖好似柔软得难以支撑整个身躯，A小姐的看来就粗糙不堪……还有，大腿也非常匀称，迷你裙很短，一坐下来便露出大半截来，也许不怕别人看，一定相当有自信，才敢大胆地如此穿着。已经有二十，不，十五公分暴露在外了，如果没有那只手提包，就可更进一步看到……(鼻孔胀了起来)……(可清楚看出喉结上下动着，猛吞口水)……(因幻想而缺氧，大口地呼吸着；但此时幻想的内容因人而异，无从得知啊！坏胚子！怎么一站到女孩子面前，就没别的事可做了？真

令人厌恶！（瞪着那讨厌的男人的后背，带着盛怒的眼神）怎不快点闪开！提到最近的男人，总爱站在年轻女性面前且靠得很近，真不好对付，为什么不站到旁边的老太婆面前？

——与我的视线相交会——好诡异的男人！从刚才就眼睁睁地往我这边看，真古怪的家伙！近来常常出现变态的中年男子呢！（摇摇头，目光充满疑惑）听说还故意混入杂乱的人群中骚扰女性，（急忙移开视线）看来蛮正经的，不过，既然混进汽车中，必然会找机会贴近那女子，真差劲的人！（此时，前面所说的讨厌男子已寻得空位，坐了下来。又再度把视线停在原先的女子身上）

——脸——好一副一本正经的面孔，大概察觉到被人注视着，但是他会如何与她搭上关系呢？普通常用的方法并不适用，因为她和一般的女子大不相同，如果跟她搭讪，必定会冷漠地不屑一顾，这样的女子非常了解自己姿色的出众，也比较高傲。嗯，……有几岁呢？看来大概二十三、四岁左右。职业？似乎……是妓女；反正，应该不是良家妇女，也许是位模特儿，哎呀，够了！够了！即使是模特儿，如果没有久历沧桑的感觉，看来也许仍然和普通女子一样才对！（摇头晃胸，颇费思量的样子）。

——手——那个戒指大概是订婚戒指，要不然也应有个情人吧？畜牲！真坏！（眉梢上扬）

——腿——同样是女性，为何有如此的差异？A小姐是绝对无法与其相比的，而眼前这位，在体态、气色方面，都属中上，应该称得上是能干的妻子型；不过，如果一起玩，绝对是这位女子较好，可是一定要花费不少；口袋没钱，一定吃不到这种天鹅肉。

——脸——啊！好像看到自己的脸，摆着傲慢的面孔，尤其那眼神看人，好傲慢的样子。

——全身——赶紧整理自己的装扮，大概想让人看来更正经吧！（眼神变得些许凶狠）。

——脸——为什么看久了就不觉得有突出之处。A小姐虽然

鼻子有点塌，却不像前面那位小姐装模作样的，女子天生就有股可爱动人的魅力，能够被男人宠爱就觉得十分幸福（讽刺的笑容）。很奇怪，为什么我不会觉得略微古铜色的皮肤比A小姐的白皙更有魅力？还有，A小姐的耳朵长得比较好；姿色稍好就容易骄傲自满，我想……还是A小姐比较漂亮。啊！到站了吗？还早嘛！（恢复原来之表情）

不知您是否认为以上各种想象是确实的，但是，内容虽然各不相同，想必多有相似相通之处，作者认为上列所举述的男性心理动向是非常正经及正常的，思想内容也很健全。

隐蔽自己

对于麻将，我是个门外汉，但是听朋友说过，打麻将的秘诀在于尽量伪装自己，使对方不能猜出自己手上的牌；所以愈是高手，愈能伪装自己，同时也愈能识破对方的伪饰。

打麻将有“方城之战”的代称，形容它和战争一样，需要运用机智和战略来取胜别人。所以，打麻将的时候，一旦被对方看穿你的底牌，就注定稳输无疑。

有些人打麻将，使用诱敌之策，引诱对方打出自己想要的牌，这种战术十分高明。可是一旦被人识破意图，就不能收到效果。这种实实虚虚的玩法，就构成麻将对于人们莫大的吸引力。

日本受人欢迎的电视节目中，就有一项是有关伪装自己以达目的的侦探节目。剧中为非作歹的人物，其身份多半以有地位、有头脑的大人物为蓝本，譬如董事长、名教授、大律师、名演员、制片家……等等。和他们对立的人物，则多半衣着褴褛、步履蹒跚，但是，个个精于虚饰自己。

这些善于伪装的人，每每扯些“我太太说……”等不着边际的话题，使得他们要侦察的对象，因为他们很不显眼面不加注意，于

是他们就暗中搜集罪犯的犯罪证据，做为审理案件的线索。

这类电视节目的高潮，就在于善于伪装的侦缉人员，和嫌疑犯一来一往，针锋相对地斗智，使得电视节目高潮迭起，观众百看不厌。

装傻是用来隐藏企图的最好方法，这样做可以使对方疏于防范，有利于自己进行各项计划。如果堂而皇之地以刑警身份进行调查，必然会引起对方提高警觉，这样就不容易查出端倪。

神探可伦坡的最大武器就是装傻。装傻是用来隐蔽身份的保身方法，但是他不但用装傻来掩护身份，并且更进一步用来攻击对方。

可是，常用这种方法，或是用这种方法的手法不高明，就容易露出破绽。

“小心弄巧成拙”，这是日本麻将高手村石八段提出的警告。为了透视对方心理，的确有必要把自己的身份隐蔽起来。可是万一不小心被对方识破，那就真是得不偿失了。

自 私 的 人

我们不要因为“耶路基与海罗”拥有双重性格，就感叹“谁都不可靠”。其实并不是每一个人都是不可信任的，而是因为我们只从单方面去判断别人，结果常常把人看走眼了，才会有这种感叹。

判断一个人的时候，先别急着替他下定论。要辨别他是好人还是坏人，最好先从他的心理、行为，以及周围的环境开始分析，看他在某种情况下会发生什么反应，并用各种不同的因素去刺激他，看他又会产生什么样的反应。若能完全了解他的反应，就不难透视他了。

我想，就是因为人都是“耶路基与海罗”，所以人生才有趣。假如每一个人都是单调的鬼或单调的神，那相处在一起实在是无聊

得很,好在没有这种人。

用比较文雅的话来说,如果你不想被欺骗,那么你最好不要与人接触,天天跟狗在一起好了,因为狗是最忠实的,他们绝对不会背叛主人。

话虽然这么说,但事实上人是不能离群索居的。

人没有办法像弥勒佛一样,一年三百六十五天,天天笑口常开;因为人都非常自私,而且很多事情喜欢斤斤计较。中国有句俗话:"人不为己,天诛地灭。"荀子认为人性本恶,杨子不愿拔一毛以利天下……了解了这些人类的本性,将更有助于我们去透视人性。为了使自己不受骗,而且快乐地在团体中活下去,研究"透视人心"这门学问是非常必要的。它可以使你在人群中吃得开并且使你无论走到哪里都会受到大家的欢迎;此外,它还能使你的事业成功圆满。

生活中的谎言

谎言到底是什么?让我们从各方面来举例说明吧!

"今天晚上我要值班,不能回来!"

——其实跟同事去打麻将。

"啊!这个宝宝真可爱!"

——好难看的小家伙。

"对不起!我们董事长正在开会,不能见你。"

——这点小事,也要找董事长吗?

"我常来你们这儿买东西,难道不能便宜一点吗?"

——其实是第一次上门。

"这是一本人人必读的实典!"

——其实内容无聊得很。

"我发誓我爱你……"

——其实心里正在想别的女人。

“你很聪明，只要肯努力一定会成功。”

——这个家伙真是无药可救。

“啊！你化妆起来真漂亮！”

——简直像个狐狸精。

“环境优雅，交通方便，学校、工厂林立……”

——天知道！糟透了！

“敬启者：贵公司生意昌隆……”

——真是开玩笑，本公司快要倒闭了。

“这是胃溃疡，只要好好休息，慢慢就会好的。”

——其实是癌症，半年也活不了。

“你再哭的话，老虎就把你吃掉。”

——骗小孩。

“达令！我跟你说的都是真心话，你不信，我立刻……”

——口是心非，鬼话连篇。

“政府正在努力稳定物价。”

——排骨饭已由二十五元涨到三十五元了。

“日本宪法第九条第二项规定：日本不能拥有陆、海、空三军及其他一切战斗装备。”

——陆军自卫队有十八万，海军自卫队有十八万，航空自卫队有五百一十架飞机。

“妈！我到同学家做功课。”

——其实跑去看电影了。

可见，在我们的生活中到处都充满谎言，谎言成为生存的一种技巧了。

可以原谅的谎话

如果我们的生活里完全没有谎话存在，那么这个社会将无法协调，因为整个社会生活和个人生活，必须依靠一些无伤大雅的谎言来保持平衡。

这并不是说社会是由谎话构成的。大体上，我们可以将谎话分为可以原谅的谎话和不可原谅的谎话两种，而社会就是由可以原谅的谎话来维持平衡的。

什么样的谎话可以说？什么样的谎话不能说？这是价值观念的问题，而且这个范围也很难确定。

我想，若是把谎话当成社会的“润滑油”，大概不会有人反对吧！因为它确能调剂我们单调的生活。如果我们把一些礼貌上的赞美词，或有关社交方面的辞令，全部加以否定的话，那么人际间的关系，就会显得枯燥而无味了！

听说意大利人是世界上最会说客套话的民族，下面是他们针对谎话的功效所写的一篇文章。

“礼貌上的谎话和客套话，偶尔会被利用到功利主义方面，但是大体来说，大部分的谎话，都是运用在促进社交及日常生活的小节上，因为这种客套话，是人际关系的润滑油……在意大利，人们都把这些客套话当成生活不可缺少的调剂品，而且不太计较其中的含意。”

“西服店的商人，称赞顾客体态优美。”

“牙科医生称赞你的牙齿像古代罗马人的一样美。”

“内科医生说：‘这种病不太要紧。’”

“定做鞋子的时候，鞋店的老板一定会对你说某月某日一定能做好，虽然他知道有时候不能如期做好，但是这种谎话为的是安慰你，使你的心里有安全感。”

以上这些例子，是从意大利人所著的《日常生活无伤大雅的谎话》中摘录下来的。

礼貌上的客套话，是社会上一般人所公认的一种谎话，我们只要把它当成人际间交往的润滑油就好，不用深入去探索这种话的意思。

至于善意的谎话，那是非有不可的。为了勉励别人，或者安慰患有癌症的病人所说的谎话，是没有人会非议的（对于癌症患者，要不要把实情告诉他，这是很难决定的问题）。

还有一种“幻想的谎话”，为数也不少，像柯鲁沙可夫所发现的柯鲁沙可夫症就很可怕。有些人整天陶醉在自己的梦幻世界里，经常痴人说梦，自己欺骗自己。这种“幻想的谎话”，如果不很严重或不很过分，也就没有多大关系。

至于有些富有创造性的实业家、设计家、发明家……等，他们喜欢空想、幻想、构想，但是这些“构想”之中也有很多会实现的，如果我们对他们这种谎话完全加以否定，那么这个社会就不会有进步了。

谎话和希望之间差别很微小，很难辨别出来，信与不信，就只能靠自己来判断了。

空想的谎话中，最明显的要算是小孩的梦了，他们梦见自己变成超人飞在太空里，或者飞到神话的世界里。这些本来都是谎话，但是一个没有这种幻想的小孩，长大之后可能会变得很呆板。

谎话的定义很广。人在行为上所表现出来的虚伪，也是谎话的一种。有一种人，在人前一本正经，说的话也非常动听，可是他在独处时的一举一动，却与人前所表现的截然不同。

穿衣、化妆也可以说是一种伪装。还有，说话时一点都不夸张的人大概也很少吧！

“威严”也是一种演技，因为天生就具有威严的人是很少的。例如有一个人，当他还是一名小职员的时候，成天嘻嘻哈哈的没半

点架子和威严，等到他升为科长之后，架子就一天一天地大起来，威严也一天一天地摆出来了。所以说威严是累积而来的伪饰。

依照潜意识，谎话又可以分为有意识和无意识两种。有意识的谎话，是为了达到某种目的而说的，例如“欺诈”就是一个很好的例子。在公众场合为了表现自己所说的夸大的谎话，也是有意识的谎话。

无意识的谎话，是指没有动机、没有目的而说的谎话。例如小孩子的谎话，习惯性的谎话……等等。自夸、客套，虽然也属于有意识的谎话，但成为习惯之后，也就变成无意识的谎话了。

谎话的应用既然这么广泛而且这么需要，你说，我们是不是应该好好地研究研究呢？

如果要透视“不可原谅的谎话”，我们应从研究谎话的构造和动机开始，才能收到预期的效果。

说 谎 的 技 巧

对于有意要使对方上当而达到自己目的的谎话，我们可以从《战国策》中举出许多来说明。因为《战国策》里有许多这种运用心理战术去欺骗对方的实例。现在我们引用《战国策》中郑袖的故事，来引述说谎的技巧吧！

有关郑袖的故事是研究中伤别人的一个很好的例子，同时也可说是说谎手段的基本原理。

有一次，楚国的邻国进贡一位美女到楚国，不但楚王非常喜欢这位美女，甚至连一向受到楚王宠爱的妃子——郑袖，也很喜欢她，并且帮这位美女添置衣裳、家俱、装饰品等。

出人意料之外地——郑袖竟然没有半点嫉妒。楚王很感动地说：

“女人侍候夫君，对于夫君的其他侍妾，会产生嫉妒，是很自然

的事，可是郑袖因为我爱这位美女，所以她比我更喜欢她，就好像以孝子侍奉父母、忠臣侍奉君主的心情来对待我，她是多么有涵养啊！”

郑袖等到楚王完全相信她不会嫉妒这位美女的时候，就对那位美女说：

“楚王非常喜欢你，可是却不喜欢你的鼻子，以后你要见楚王的时候，最好把鼻子掩起来，免得日子久了，楚王对你也起了厌恶之心。”

美女很感谢郑袖，就照着她的话去做，每当见到楚王时就把鼻子掩起来。

楚王觉得很奇怪，就问郑袖说：

“那个美女每次见我都把鼻子掩起来，这是什么道理？”

郑袖说：

“这……我不敢说。”

楚王说：“没关系，有什么话你尽管说。”

“她嫌陛下身上有臭味。”

楚王很生气：

“什么？真是可恶！”

于是马上派人把那位美女的鼻子给割下来了。

当然，如果楚王直接询问那位美女，自然就不会发生这个悲剧了。

韩非子也曾引用这个故事作为例证，说明对于可疑的事物，应该自己加以考证，否则就会产生很大的差错。

但是这段故事真正有趣的地方，是让我们知道——如果要中伤别人，必须在行为上打基础。

换句话说，要想使人不怀疑自己所说的谎话，必须先使对方对自己的行为深信不疑。郑袖做得很彻底，她在获得楚王和美女的信任之后，才运用谎言，因此收到了预期的效果。

人有一种习性，就是一旦相信某种事物之后，就不容易改变他的观点，所以我们首先就要抓住这个人性的弱点。其次便是使对方对你的谎言深信不疑，因此你不要一味的只管说谎话，有时也要夹杂一些真话，把谎话与真话互相配合使用。

战国时代最有名的策士，应该算苏秦和张仪了，尤其是苏秦，当他被人指责为说谎的时候，他对国君解释的那段话真是妙透了（他说，正因为说谎有用）。

要说服对方，有时要说谎说到底；有时却要说些真事，然后在谈话中穿插一些谎话。这是苏秦常常运用的策略之一。运用这种手段，对方很少有不上当的。

善于说谎的人也善于识破别人的谎言，这也就是说：我们想要识破别人的谎话，就必须了解说谎的技巧。

让对方说实话的方法

到目前为止，我们已经讨论过一些有关谎话的定义、种类和作用，现在让我们再深入一层来谈识破谎话的具体方法。

下面我们先举出几种比较具体的识破谎言的方法，供各位作为参考。

——要注意说谎者说谎时的微笑。

——从对话中识破对方。

——从反面识破对方。

——以试探方法去识破对方。

——站在对方的立场来分析对方。

——不要让对方看穿自己。

——从对方的表情去分析他所说的话。

看透对方的方法跟识破说谎者的方法有连带关系，所以或多或少会有重复的说法。因此现在我们就针对“要如何去识破对方

使他说出真话”这方面来讨论。

(1)如何使对方解除心中的武装

正在说谎或意图说谎的人,他们的心里一定会先武装起来。“如何使他除去武装”就是最大的关键所在。如果这时你正面跟他冲突,他一定会强辞夺理把你反击回来。

例如你对说谎者说:“你有什么话干脆直说好了,不用跟我兜圈子撒谎。”这样去攻击他,是不会收到效果的。我们应该在对方的心意有些动摇的时候,找出他的弱点去攻击他。不过,如果对方硬要坚持他的谎话,那么这一招就不管用了。这时候,我们必须另想办法使他解除武装。我们暂不理他说话的内容真实与否,只要把重点放在如何使他解除心中的武装就行了。

这个道理就跟闭得紧紧的海蚌一样,愈急着把它打开,它就闭得愈紧。如果暂时不去理它,它就会解除心中的武装,一会儿它就自然地打开了。

那么究竟怎样方能使对方解除心中的武装呢?

第一:要使对方有安全感。

如果对方是为了保卫自己而说谎时,我们最好这样说:

“你把实话说出来,不要紧,事情不会很严重的。”

这样一来,他就会认为他的处境已经很安全,不会顾忌说出实话会有什么不良后果。所以在这种情况下,想要叫他说出实话是毫无困难的。

刑警队在侦察凶杀案的见证人时,利用这种方法是最合适不过了。

要使对方产生安全感,首先必须使他对你产生信赖,他对你产生信赖之后,才会对你吐出真言。

信赖——安全——自白。

所以说,对一个顽强的嫌疑犯,能否使他自白,那就要看刑警队的人是否懂得这些技巧了。

据说利用循循善诱的方法去套对方的口供，要比使用强硬逼供的手法更容易达到目的。当然，如果你只是装着笑容讨好对方，那对方就不会怕你了。我们必须做到让对方认为“我实在不敢对这种人说谎”才行。简单地说，我们要运用技巧，使对方因为你的影响而把实话完全吐露出来。

还有一种技巧跟刚才所提的完全相反，那就是故意把自己装成容易上当的样子，使对方对你没有戒心而很自然地把心里的话说出来。

换句话说，就是让对方产生优越感，使他在得意忘形之际，无意中露出马脚。这种方法用来对付傲慢的人是最好不过了。这个方法现在我们姑且不去谈它。

听说美国的律师，在法院开庭审问的时候，也常会反复地运用这种方法，但是如果太露骨的话，就会留下漏洞，无法达到目的。

第二：要追根究底。

这种方法和前面所说的方法完全相反。彻底去追根究底，有时也能使对方解除心中的武装。假如对方仍有辩白的余地，他一定会坚持到底，因此只有在他被逼得无法再为自己分辩的时候，他才会自动解除武装，说出实话。

洛克希德贿赂案中许多有力的证人，在最后终于供出了口供，主要的原因是由于他们被逮捕之后，办案人员利用追根究底的方法使他们说出实情来。由此可知，没有约束的交谈，远比追根究底的方法差。

我非常幸运，没有被警方拘留过。但是当我参加日俄战争的时候，不幸却被俄军俘虏了，虽然在俄军集中营中只过了一天的拘留生活，可是那种追根究底的询问，直到三十年后的今天，我仍然忘不了。

我们经常可以在报纸上看到某人因为精神过分紧张面自杀的消息，对于这种事件，我们没有办法给他们下个定论，但我们也不

难看出,他们实在是被日子(或某种因素)逼得无法透气,才这样做的。

第三:攻其不备

不管是多么高明的说谎者,如果遇到突然而来的攻击,也会惊慌失措,不得不投降。

活到八十九岁才去世的律师——法兰西斯·威尔曼,在他所著的《询问技术》一书中,曾经提到:

"在询问一个决定性的问题时,不要马上询问证人,等他回到证人席之后,再突然请他回来,重新询问,这是最有效的方法……"

《孙子兵法》里也说过:

"攻其不备,出其不意。"

"使其不御,则攻其虚。"

因为我们乘虚而人,对方没有防备,自然就会放下武器投降了。

(2)不要与对方做无意义的争辩

"你明明是在说谎。"

"不!我说的都是实话。"

"你为什么要说谎?"

"不!我根本就没说谎。"

这样的争辩实在没有意义,再怎样争论也不会有结果的。

有些母亲常常这样追问小孩说:

"为什么要这样?"

"为什么要那样?"小孩无法回答,也就支支吾吾地说到题外话去了。所以母亲们这种追问法,永远都没有办法得到她们所要的答案。

表面上看来,这种问话的方式有点像是追根究底。其实是完全变了质。

古时候,日本警察界很流行一种称为"钓鳃"的询问方法。这

个方法是利用“钓钩钓鱼鳃”的原理，先抓住对方的漏洞、弱点，然后再追根究底地去询问。这种只凭对方语气的漏洞来迫使对方说出实情的方式，究竟能收到多少效果，那我们就不得而知了。

(3)使对方反复地做出同样的事

谎话只能说一次，如果经过两三次的重复，多多少少就会露出马脚。我们在日常生活中常会发现这种现象，例如，早上同事打电话来说：

“对不起！我家有客人，麻烦你帮我办理请假手续，谢谢。”

经过几天以后，你突然问他：“前几天你为什么要请假呢?”这时他可能说：“因为孩子得了急病!”这种人一定不是为了正当的理由而请假。或许他在外面兼职，或许他在外面做了某些不可告人的事。

我有一位非常细心的朋友，他每次说谎之后，都会把它记在备忘录上，以免重复。这个方法真是无聊透顶，假如他说了一个曲曲折折的谎话，是否也能一一把它记下来？我相信，总有一天他会露出马脚的。

(4)要有效地利用证据

要使对方说出实话，最高明的手法就是提出有效的证据，尤其是物证，它的效果更大。

拿出有力的证据来做武器，是识破谎言最好的手法。不但可用来对付风流的丈夫，同时也可用来对付政治上的谎言。不管对方如何狡辩，只要我们有确切的证据，他就不得不俯首承认。

但更重要的是必须懂得如何运用这些证据。如果运用不当，证据也会失去效用的。

关于这一点，我们首先要注意的就是：时机是否运用得当？如果事情过了很久，我们才拿出证据来，那么证据的价值可能就大大地降低了。

相反地，我们在提出证据之后，还让对方有充分的时间去考

虑,也是不妥当的,因为这样不是又让他获得了一个想出办法来答辩的机会吗?

那么,证据要同时提出还是逐项提出来呢?这个问题我们不能一概而论,必须看证据的价值以及当时的状况来决定。

至于我们的证据究竟有多少,绝不能让对方知道。尤其是当你只有少许证据的时候,更要绝对保密。总之,证据是一种秘密武器,证据愈少愈要珍惜,否则失败的将是你而不是对方。

不到决定性的时候,不要让对方知道,不要显露自己手中的证据。你必须一面静听对方的话,一面暗中对照证据;同时,也要考虑对方手中证据的可靠性,使紧握在手上的证据能运用得恰到好处。

以上说的方法,到底使用哪一种比较好呢?当然,这要看对方的情况而定了。有时不能只用一种方法,必须综合运用多种方法才能收到效果。

我们并不像刑警队的人一样,要使犯人自白。我们只是想了解在日常生活中,应如何去透视别人,及如何诱使别人说实话。

如果我们像刑警队的人一样,以审问犯人的方式去对待别人,那不是会得罪许多人吗?关于这一点,我们应该特别注意才是。

初次见面时

当我们跟初见面的人相对时,总是先注目对方的脸和体态,因此,势必靠这些线索,对这个人做某种程度的了解。

平时,我们也从皮肤的色泽、脸上的皱纹等线索,可以看出对方的健康状态和大致的年龄。更细心的人则从脸状和外观,判断对方是不是能干、爱干净的人。

如果,对方的脸上留有伤痕,我们就想,这个人小时候可能是个顽皮的小孩,或是跟流氓有过交结。看到年轻而秃头的人,我们

就想,这个人的自卑感可能很强……

这一类的诊断,都很有趣。除了这些之外,通常还可从对方的脸形、体态,探出两点。

第一点是探出对方有否职业病,第二点是探出对方的性格类型,尤其是气质。

下面我们就针对这两点逐步说明观察时应注意的重点。

从外观看职业

某工业大学一位C博士,曾经以从事各种职业的人为对象,拍摄过数万张全身的X光照片。

根据那些照片,他发现一个事实:那些人因职业的不同,不是脊柱就是手脚的特定部分,有些弯曲的现象。

所以,C博士只要看一眼某人的X光照片,就能立刻猜出那个人的职业,准确率高到百发百中。

观人术不能使用X光照片,只得从更表层的部分——皮肤、肌肉分布等状况去观察。老实说,仅凭这些,已经足够负起"诊断"的大任了。

角力专家从肩膀肌肉隆起的样子,可以推断角力选手的练习量,从皮肤的色泽,可以推断身体状况如何。这就是"姿态诊断法"的一个例子。

挨家挨户送牛奶的人,由于脚部用力,脚的肌肉就显得特别隆起。以跳舞为业的女性,也有类似的现象。

除此之外,在肌肉异常发达、体态变形方面特别有趣的例子,常推棒球投手和牙医。

职业棒球队的投手,他时常使用的那一双手,总是比常人长了一点点。这个现象并没有什么稀奇,奇的是牙医体态上的变形,这倒是一般人绝少注意到的事。

牙医由于每天都站在患者的右侧(左侧摆放了设备),重心落在右脚,往右扭转身体,以这个姿势为患者治疗,积年累月,使得牙医的右肩,逐次下垂,以至于定了型。

这种变形,一般人不容易一眼看出,若是量惯了人体尺寸的西装店师傅,就能一下子据此判断对方是个牙医。

职业拳击手的特征,是鼻子塌陷,耳朵压扁,腰部略弯。花匠、石匠由于经常搬动重物,大多数人都成为蟹字腿,脚趾也朝外。

从各方面看人

前面说的都是身体某部分异常发达的例子。又如,从事不规则性的工作,肤色就苍白,看去比实际年龄还要大。当司机太久,双脚就退化很快。诸如此类的现象,都给我们提供了判断职业的有力线索。

如果把观察的重点局限于更细微的部分,譬如,厚茧(胼胝)或是表皮的损耗情况,也可以成为线索。

常年写作而形成的指茧,打高尔夫球形成的手茧,只要看一眼就立即分明。劳动者的手掌,粗糙结实,一握手就能识别。以按摩为业的人,拇指特别发达……。这种例子之多,真个不胜枚举。

除了上面所说的职业特征之外,我们还得注意到脸上的皱纹。所谓"过了四十岁就得对自己的脸负责",脸上的皱纹,可以说是一个人感情生活的烙印。

推销员因常年对顾客微笑而形成的"笑纹",难以取悦的人眉宇间的皱纹等等,只要跟前面说到的表情研究连系起来略加思索,就不难看出对方是个易受什么样的感情支配的人物。

体 型 与 性 格

首先,你要大而化之地观察对方的全身,然后把他归类于瘦弱型、肥胖型、结实型三种之一。

体型和性格的关系,大致如下:

瘦弱型——分裂式性格

肥胖型——躁郁式性格

结实型——钝重式性格

1.瘦弱型 整个看来,给人清瘦、苍白的感觉,尤其是手脚,显得特别细长。如果是女性,往往个子亦小,所以不像男人那样一眼就可看得出是属于瘦弱型。这时候,就要以胸部平板与否做为判断的标准。在男性之中,如果是运动员,乍看很像结实型,其实不然,因此在区别时,必须特别注意。

2.肥胖型 中年发胖,就成为典型的酒桶式形体,所以,一眼可辨。但是年纪还轻时,跟结实型容易混淆,因此,必须根据下面的形态来分别:

①头大,颈短而圆。

②手脚短,尤其是指头,又圆又短。

③脸孔有柔和意味,五官匀称。

④脸孔呈现五角形。

又有些女性,乍看之下很像瘦弱型,其实为肥胖型,区别的重点是:皮肤柔软,脸上多肉。

3.结实型 如果是男性,是属于倒三角形的理想体型,体格健壮,有些人的手脚不怎么均称。

如果是女性,个子显得特别大,多半有男性化的感觉。

注意:

1.应该把职业(劳动条件)、运动、食物等后天的影响考虑在

内。

2.体型混合的人,应该判断何种体型占了多少比率,何种体型扮演了主要角色。

3.不容易正确判断时,必须以下面"第二步"的观察资料来补充。

观察的重点应该放在:颜色、干燥度、皱纹、血管的状态等等。

1.分裂式性格者的皮肤:

①缺乏血色,显得苍白。

②皮肤干燥,显得不光滑。

③肌理不细腻。

④一到中年,太阳穴的血管浮突而出。

⑤皮肤可以捏起来。

2.躁郁式性格者的皮肤

①气色好。有时面颊和鼻尖有泛红的现象;

②皮肤光滑,色泽亦佳。

③肌理又细又柔。

④皮下脂肪十足,软乎乎地鼓起来。

⑤捏住皮肤时,连肉也可以捏起来。

3.钝重式性格者的皮肤

①颜色红黑,给人浑浊不清的感觉。

②皮肤又厚又强韧。

③脸上容易生脓疱、疖子,给人不干净的感觉。

④肌肉绷紧。

脸孔的信息

人的脸孔,终年显露在外,只要跟对方相对,都能仔细观察,最为称便。

1.分裂式性格者的脸孔

①整个看来,轮廓鲜明。

②尤其是侧脸,凹凸颇多。

③鼻子长,下巴显得瘦弱。

④脸孔属于短小的蛋型。

2.躁郁式性格者的脸孔

①整个看来,又圆又柔。

②侧脸平滑,给人圆滑的感觉。

③鼻子以宽幅的蒜头型居多。

④脸孔属于长盾型。年轻时,呈现五角形。

⑤额宽,头大。

3.钝重式性格者的脸孔

①整个看来,又宽、又大、又长。

②鼻子长,下巴也长。

③脸形属于长鸡蛋型。

④有些人的脸孔,呈现绝壁型,或者给人头尖的感觉。

毛发的特征

毛发的生长状况,也能成为观人术上重要的判断线索。了解它的原理,对观人方面大有助益。

人类长毛的现象可以分为第一期和第二期。

第一期:与生俱来的毛,例如,头发、眉毛、睫毛,以及身体各部分的汗毛。

第二期:思春期才长出来的毛。依序为:①阴毛;②腋毛;⑧胡子;④体毛(胸毛、腹毛等)。这种毛发的生长状态,跟体型有密不可分的关系,因此,也因性格而异。

1.肥胖型(躁郁式性格)

①属于这一型的人，头发多半柔软，而且略有波形。

②额上发际的特征：大多数属于后退型。中间留个半岛形，左右弯进，略有秃状，发际显明。

③容易有秃头现象。秃的部分，光亮如镜，有些人则在这个镜面长出稀疏的直发。

④眉毛、睫毛没什么特征，胡子则又浓又宽，形状整齐为多。

⑤身体、手、脚的毛甚多。阴毛、腋毛也很发达。一般而言，这一型的人，生殖器较小，所以往往被阴毛遮掩不见。

⑥腋毛向前长出，露出一大片。

总而言之，肥胖型的人，在第一期，毛发状况处于劣势，到了第二期则显得极为旺盛。

2.瘦弱型(分裂式性格)

①与肥胖型相反，第一期的毛发状况比第二期旺盛得多。

②头发、眉毛以浓密居多，而且又硬又粗如刷子。

③身体各部位的毛，往往超出原来的部位而露了出来，尤其是眉根，往往是很浓的汗毛，造成左右相连的现象。

④女性的头发，一般说来，以浓密居多。

⑤男性容易秃头。

3.结实型(钝重式性格)

①大致说来，居于肥胖型、瘦弱型之间。

②毛发没有第一、二期之分。

分裂式性格者

1.不喜欢社交，以对四周的人漠不关心居多。

2.自闭倾向颇浓。

3.一般说来，平日寡言，喜爱孤独。

4.容易害臊，胆怯成性。

5.遨游于梦想的世界,以自然为友,爱好文学、诗歌。从某种观点来说,好像是不与凡俗为伍,带有不易亲近的贵族性;而追根究底,这是自闭成习、对外界的不适应而起的一种逃避行为。

6.自闭的习惯,不一定都以上面所说的消极性逃避行为形诸于外,有时候,也会以积极性的行为形诸于外,例如,对人投以辛辣的挖苦话,或是显现令人发惧的残忍性。

7.这一型的人,往往会赤裸裸地显出自私的念头,被朋友排挤于外。

8.常发牢骚,不断换职业,也以这一型的人为多。

9.缺乏适应社会的能力。

10.虽然交往已久,但是,仍然令人捉摸不透其为人。

11.即使看来很喜爱社交,但总让人觉得到了某一个限度就无法再深交。

12.讨厌别人闯入他的"世界"。

13.可以兼有两种完全相反的感情。例如,既能把自己看得一文不值,又能傲慢自尊,把自己看得超人一等。

根据上面列举的几个特征,可知分裂式性格者的心态是由"意志障碍"所形成。

例如,到了咖啡店,到底要叫咖啡、红茶,还是叫果汁,一般人并不会费太多的时间。可是,朋友里面如果来了一个分裂式性格的人,事情就变得不那么单纯。

因为,他会为了为叫什么而犹豫半天,然后,还是无法作决定。

就算勉强有了决定,他老兄还是迟疑不决,当他叫的东西端到面前,看看别人叫的东西,他就叹息说:"唉,我应该叫他那样的。"

他会辩解说:"我就是什么事都考虑太多……。"其实,这是因为"无法下个决定"的意志障碍在先,才会使他有"这个好,还是那个好"的犹豫。

无法把现实的问题当做一个问题来思考,逼得自己沉溺于幻

想的世界，当然就无法有所践行，他才一而再地思考，到头来还是只有告诉自己："我老是这么优柔寡断，难怪无法付诸行动。"

说到这里，诸君会恍然大悟，脑子里必然浮起某些人的形象，了解他们就是"分裂式性格"的人。

总而言之，分裂式性格者就是"谜一样的人物"，是冷漠、不易相处、一本正经的"怪人"。有神经质的一面，而且谨慎、容易害臊、柔顺迟钝，却又有极度傲慢、敏感的一面。

把这些特征归类起来，大致可以分为六种类型：超然型、不满型、理想型、梦想型、独善型、愚钝型。

躁郁式性格者

对分裂式性格有个彻底的认识后，要了解躁郁式性格就很容易了。因为躁郁式性格和分裂式性格正好是相反的两种极端。

这一型的人，擅长社交，为人亲切、善良，有一颗热情助人的心。

跟分裂式性格者相交，到了某一个限度，就再也无法踏进一步，令人有一种碰到一堵厚墙的感觉。而躁郁式性格者就不同，他会让人觉得坦率、无所拘束。即使大发脾气，事后就忘得一干二净，再也不放在心里。

他不会讽刺，不会指桑骂槐。进入任何环境都能很快适应，讲究实际，不尚空论。

但是，属于这一型的人，迟早会面临"心情变换"的时期。

在某大学教书的一位教授 A 先生，是个躁郁气质的人。处在"躁"的状态时，就显出无可比拟的气魄，讲课的时候，可真是声泪俱下，使满堂的学生为之感奋不已。

可是，"郁"的状态一来，他就觉得人生是一大片灰色。当诸事不顺，他就万念俱灰，甚至躲在壁橱里，一言不发。

这么一来，他所担任的课就停了数个月。学生们似乎也习惯了，若无其事地等着他恢复讲课。

某一天，住在教授家附近的学生，提供情报说："今天一大早，我看到他在做早操呢。"大概就知道他很快会恢复上课了。

另一位教授说："我经常到研究室去看 A 教授。他是不是正处于'躁'的状态，只要看看他的嘴角就一目了然。"

就像马，若情绪激昂时嘴角就吐出白色泡沫那样，他在口沫四溅地大谈大论中，嘴边也会积满了白色的口水。

这个教授是个极端的例子。类似这种心情的变化，迟早都会降临在躁郁式性格者的身上。

这种心情的变化并不是突如其来，又突然收敛的那种"没准性子"，而是快活、爽朗的时期会持续数周（甚至数月）之后，又来个数周或数月的阴郁时期。

期间之长短，因人而异，心情的激昂或阴郁的程度，也各有差异。

有些人，看似整年不变，其实，只要细加观察，必能发现有这种心情的交替。

从性格上来细分，这一型的人可以归类为四种类型来说明：快活型、阴郁型、活动型、温和型。

1.快活型的特点

①头脑的转变很快。

②给人精力充沛、很好动的感觉。

③平时爱开玩笑，在宴会中欢闹不休的就是这一型的人。

2.阴郁型的特点

①跟快活型完全相反，安安静静，个性内向，乍看跟分裂式性格相似，其实，根本上的差异就在没有分裂式性格的冷淡，以及带刺儿的模样。

②在宴会上不会喧闹，倒是在一角自酌自饮，乐在其中，显示

性情温和的一面。

3.活动型特点

①是干劲十足的交际家。

②当商人或记者容易成功。

4.温和型的特点

①工作孜孜不倦,不辞辛劳。

②做事踏实而谨慎。

由上面的说明,当知分裂式和躁郁式是正好相反的性格。

在选择职业的时候,这种性格就会自然显现。

例如,同样是学者,对医学、工学之类实际的学问发生兴趣的,一定是躁郁式性格的人。

分裂式性格的人,则对天文学、物理学、数学之类属于抽象的学问,兴趣较浓。

又如,同样是艺术家,也可以分为两种:

作品富于幽默、风韵,给人明朗的感受——这是属于躁郁式性格。

作品给人的印象是冷冰冰的,或是幻想的——这是属于分裂式性格。

这样一一加以分析,你就对企业里每一个人的工作态度、人生观等等,可以透过性格的类型,做更进一步的认识了。

钝重式性格者

钝重式性格者的第一特征是:规规矩矩,一丝不苟。如果,你访问了某人的家,看到屋子里有条不紊,到处一尘不染,大可判定,这一家的主妇一定是钝重式性格的人。

这一型的人,讲情义,严守交往礼节,重视秩序,过的是踏实、稳健的生活。做事不屈不挠,不会随随便便就抛弃希望。

钝重式性格者的第二个特征是:慢半拍,凡事都要迂回而进(绕大弯)。

我的住家附近就有一位这种性格的老太婆,跟我打招呼的时候,调子之奇慢,常使急性子的我觉得有点受不了。

"午安。今天的天气可真不错,季节转变之后,叫人舒服多了……"

她就用这种好像在念信的调子,向我来个谦恭得无以复加的招呼。

她用这一型的人特有的不善谈吐的一招,讷讷而言,令人觉得絮絮叨叨,迟钝无比。

追根究底,这是由于他们对外界的刺激不太敏感所致,这一点也是了解钝重式性格重要的线索。

这一型的人,即使揍他,或是厉声骂他,也往往无法使他感到冲击。

这种感觉上的迟钝,从另一角度来看,正是造就他们坚忍、慢半拍、迂回以进等等此型特有性格的道理所在。

虽然他们拥有这种迟钝的性格,但是,一旦兴奋起来就会浑然忘我,做出令人意想不到的事来。

这种性格的人,本质上是俭朴成习,思想偏向保守,可是,往往也会成为急进派先锋,把平日蓄积的精力,有如河水决堤那样,一次就爆发出来。

总而言之,钝重式的特点就是:徐徐而来,骤然出击。一般说来,拳击手、职业摔跤选手多属这一型。以他们为例,就不难明白,除了肌肉和体重适合他们的职业之外,这一型的人特有的坚忍不拔的毅力,就是使他们大发威力的原因。在他们这一行,技巧是次要的事,坚忍性才是成功的重要因素。

观 人 技 巧

下面且把已经说明过的观人技巧，整理成几个重点，便于记忆。

技巧之一

注意身体某部分的发达状态，尤其是手、脚上的显著形态，可以显示那个人的职业，或是人生轨迹(例如：蟹字腿是石匠，右肩下垂是牙医)。

技巧之二

观察对方的体态。瘦弱型是分裂式性格，肥胖型是躁郁式性格；结实型是钝重式性格。

技巧之三

注意脸型。短小的蛋型是分裂式性格；五角型是躁郁式性格，长长的蛋型是钝重式性格。

技巧之四

细察皮肤的状况。粗糙、缺少油光是分裂式性格；有光泽、肌理细柔是躁郁式性格；容易生肿疱，不干净的是钝重式性格。

技巧之五

注意毛发的状况。头发、眉毛坚硬、浓密如刷子，但是阴毛、腋毛却很少的是分裂式性格；与此相反的是躁郁式性格。

工 作 分 配 法

上一段叙述了分裂式性格、躁郁式性格、钝重式性格及其特征，这里说明按照这三种性格的工作分配法。

1.分裂式性格者的工作分配法

①尽量派给他单独做的工作(一般性事务)。

②利用孜孜于工作,对单调事务也不容易感厌倦的长处(整理传票、文件)。

③利用精细优雅的感情(美工、制图)。

④利用一丝不苟、严正无私的长处(有关人事、会计、法规的业务)。

只要善用长处,大可使之发挥威力。无奈这种人缺乏协调性,容易引起摩擦,最不适合的是对外交涉的工作。跟躁郁式性格的人搭配,可以牵制渎职的行为。

2.躁郁式性格者的工作分配法

①借重社交能力(外务、销售)。

②借重创意(企创、宣传)。

③借重待人有术、处理圆滑的能力(营业、总经理秘书)。

④借重不拘一式的统率力(劳务经理)。

这一型的人对任何业务都能适应,但是以上面四种最能发挥所长。必须注意的是:

①往往猛干过度。

②有点子,但是往往无法持久。

③过分随和,所以容易渎职。

3.钝重式性格者的工作分配法

①借重正确、耿直、俭朴的长处(财务)。

②借重善于整理、整顿的特殊技能(总务)。

③借重严守交往礼节的特点(婚丧事宜、总经理秘书助理)。

④借重坚忍不拔的长处(推展企业新创意)。

⑤借重牢实的长处(夜间警备、公司的清扫工作)。

交待的事做得很理想,但是速度不会太快。所以,绝不能让他做急迫性的工作。

婚 姻 对 象

1.分裂式性格者的对象

时髦、罗曼蒂克、优雅的分裂式性格者，通常都会成为小姐们“一心向往、渴求”的对象。但是，婚后才会发现他固执，难以取悦，故而头痛万分。

即使一起生活了数年，也让人觉得格格不入，双方之间总是存有冷漠、疏远的感觉。只要对这一点有个心理准备，这种性格的人倒是一位老实、认真的好对象。

跟这种男人结婚，得快点生孩子，使家庭变得明朗、热闹。

嫁给这种先生的太太，必须在丈夫的上司、同事之间善于周旋，发挥贤内助之功。

2.躁郁式性格者的对象

一到中年就发胖，脑筋会变得比以前不管用，这是美中不足之处(指男性)。

但是，以这一型的人做对象，由于个性开朗、无所拘泥，当可过快乐的婚姻生活。选这一型的人做结婚对象，可说是上上之策。

必须注意的是：容易喜新厌旧，做人太好，往往来个海派作风。

又以这一型的人为家长的家庭，由于来者不拒，人人喜欢群集，因而这方面的花费亦不能小看。

做妻子的，对快活型、活动型的丈夫要善加控御；相反地，对阴郁型、温和型的丈夫，要善加鼓励，使之变得积极些。

3.钝重式性格者的对象

以这一型的人为太太，家庭的事大可放一百个心。因为，她喜欢把一个家整理得一丝不乱。洁癖成性，加上俭朴的个性，家计的安排会极为得当，生活相当美满。

这一型的丈夫，讲究情义，踏实可靠，容易获得别人的信用。

美中不足的是，偶尔会突然变得暴躁，吝啬成性。

他的忍耐力相当强，又有热衷一事的性子，所以，对赌博之类的事必须善加管束。

他跟左邻右舍也相处得好。只要做妻子的人对这一点善于驾御，就可以过安宁无事的生活。

了解身体的盛衰之后

以上说了一些“自知之明”的有关资料，是知心学里关于“自知”的一课。我们每一个人，唯有自知，才能知人，因为人人都是一样的。英国哲学家巴克莱说得好：“当你真的知道自己的时候，也就是知道别人的时候。”

了解自己身体的盛衰，有了“自知之明”之后，我们就会对后进者寄予厚望。所以，知心学家培理斯曾发出一项呼吁：要求人们尊重青年人。他说：

我们都赞同敬老，因为老年人有丰富的社会经验，他们的一切都是我们的榜样，我们跟着他们的脚印走，可以省掉不少的路程，减少许多艰苦。

老年人留下了许多功迹，他带给我们后一辈以无穷的享受。

但是，我们更重要的，该是尊重青年人，把青年人的能力看重些，不要轻视。

我们既然知道一个人的天赋能力，不管是智能的，或是体能的，都是在三十岁以前达到最高峰，我们为什么不好好地重视这些能力呢？

他指出以下两点：

1.年轻的人，工作能力较年长的人有过之而无不及，除了一些特别需要经验的工作之外，普通情形一个人到二十岁，其工作能力已进入正常。

2.一个人的家庭或经济状态如属正常,则这人的"质"早已确定;反过来说,这个人如果在二十几岁至三十岁之间,做不出更好的工作,那么他到四十或五十岁也不会有更好的工作表现。

为了这项不变的法则,我们更该尊重年轻人的思想。

过分控制欲望

人们心里有所希冀,而这希冀尚未达到时,有一种力量控制着这种尚未达到的希冀。我们称之为"意志"。

有时控制太厉害,就会变成心理学上所说的"控制过分"了,现在许多人都是有着控制过分的特性的。凡是具有这种特性的人,欲望远较常人为高。但表现出来的,刚巧适得其反,他们会凡事避免自动地求得满足,而以他人的意志为行动根据。比如他想买一条领带,他一定要约个朋友一起去,这并不是他想尊重朋友的意见,而是想在无意识之中,把买领带的责任诿给朋友,将来如果发现这种领带的品质不佳,或有其他问题时,他就会认为:"这不是我选的。"可见由于"控制过分",遂变成一种逃避责任的心理。

青 春 的 逝 去

当我们和这类人交往时,要注意他表面虽很听从你,但是他是由你负责的,所以事情进行顺利还好,一旦出了什么毛病,他一定会推得一干二净,他会说:"我是因为听了某君的意见,所以……"

凡是"控制过分"成性的人,对于他人的行动,必多批评。适当地控制着自己的人,我们称为"谦逊"或"慎重",过分地控制着自己的意志的人,就会变成上面所讲的一种,其间相差,一线之隔而已。

当你感觉到疲倦之时,或患病在床休息的时候,你会不会发生

一种感觉，认为自己快老了。

这种“老”的感觉，主要是由于体力的退步。很少人肯在年龄方面认老，但心理卫生学家告诉我们，一个人的老，是在成长期终止后的一刹那间就来临了，成长期大致上指三十岁以前，而以二十岁左右为顶点状态。所以心理学家接着补充说：“有许多不服老的形容词，拿来鼓励我们积极勇于生活是有用的，但拿来自欺欺人就大可不必，正如一个四十岁的人硬要以为自己和二十岁的人的体力一样，这于事实又有何帮助？”

“年龄”这种东西，没有数目字刻在我们身上，但皮肤却是年龄的标识，以女性的讲法，就是所谓“青春”。虽然青春也会因人而异，有些人五十岁看来尚似“三十岁人”，也有些人今年不过二十几岁，竟与四十岁的人无异，但无论如何，任何人一到“二”字头的末端即三十岁以前，青春的全盛期已逝去，以后如何有“青春”之感，都不再是真的了。

皮肤和神经有密切的关系，这是生物学者承认的，而眼睛和耳朵是皮肤的变形，所以两者都和皮肤有同样的变化，其中又以耳朵的“青春”逝去较快。我们一过了三十岁，听觉事实上已逐渐“失灵”，三十岁以前能够听到的细微声音，三十岁以后便再也听不到了。眼睛的衰老虽然速度较慢，但在我们变作“老花眼”以前，视力实际上已在减退中。

现时各国海军派在监视哨（了望台上的值班兵）上工作的，都是三十岁以下的人，这是因为只有三十岁以下的人的听觉和视觉是“全盛状态”的。

跟着耳朵和眼睛之后的，是脑神经的退化，要知道它的退化程度，检查一下智能就晓得了。一个人反应的“迅速”和“正确”，在二十岁左右最佳，于此之后即走下坡，尤其在二十至三十之间下坡得最急速，三十岁至四十岁反而可稍微保持一下；过了四十岁，又走下坡；由四十至五十，五十至六十，走下坡的速度约略相等。

不要听了我这么说，就误会一个人过了二十岁便“完蛋了”。应该注意：

1.虽然是走下坡，但人在五十岁时，脑神经的能力仍有全盛期的四分之三左右。而不是想象中的“完蛋”得那么快。

2.尽管脑神经的迅速性和准确性随着年纪的增大而走了下坡路，但是由于生活的经验丰富了，所以足可补偿有余。四十岁的人比二十岁的人经验更丰富，而智能的下坡路不过走了四分之一左右，相比之下，四十岁的人较二十岁的人就更“有用”了。

克服紧张情绪

每年所举行的棒球锦标赛，都会吸引数以万计的观众，场面之大，历年不变。

某一年，在开幕仪式完毕之年，B 校代表队就出场比赛，他们是先守后攻。

到这里参加大赛之前，B 队已在地方大赛中过关斩将，赢得第一，算来亦非弱者。但是，在偌大的体育场中，面对数万个观众的呐喊，倒是前所未历的，害得出场的 B 队队员，个个紧张得脸色苍白，浑身僵硬。

尤其是担任投手的人，心理压力之大，才真是笔墨难以形容。

B 队的教练，当时采用的一种奇计，使在场的观众无不叹服。他指示投手在练习投球时，故意把第一球“暴投”。

投手会意，果然投了一个直冲到捕手背后“固定网”的“大暴投”。

教练和投手交换了会心的一笑。由于这个“大暴投”，投手就在心情轻松中，赢得那一场比赛。

拿初见面的例子来说，情况就像这次开幕式之后举行的第一场比赛投出的“第一个球。”

要避开心理上无比的压力，免得畏缩、怯场，就有必要如此“扳开心胸”，使无形的压力烟消云散。

据此推论，初见面时，如果对方出声特别宏亮，握手特别有力，或是说个玩笑的话，大笑一阵，那就表示对方的目的在于消除自己的紧张、怯场。

任何人要到高级饭店的时候，都会穿上唯一的好衣服；若是到附近的超级市场买东西，通常只会穿上便衣。

当然，高级饭店并没有规定客人不能穿便衣前来，可是，客人本身倒是注意到非穿好衣服不可，这可能是高级饭店的高雅气氛，使人不得不如此的缘故。

换句话说，穿上唯一的好衣服，就是表示那是精神上的一种武装。高价的西装，可以强化自我，造成跟高级饭店对等的关系。

初见的对方，就跟这个例子中的高级饭店颇为类似，因此，身上如果佩戴某些足以使自己跟对方产生“对等”关系的东西，心中的紧张和畏缩感，就能消除到最低限度。

不管是什么，只要有某种可以扩大自我，给自己无限信心的豪华、贵重的东西，佩戴或穿在身上，跟对方的心理距离就能大为缩小。

平时常常见面的人，就无此必要。即使表里皆朴实无华，彼此都可以在对等的立场打交道。

由此可知，对方跟你初次见面，而身上有着某种豪华、贵重的东西，那就表示他的心情相当紧张，有意藉身上的一切来化除他畏缩、怯场的心理。

提 前 见 面

打算跟他初见面的人，如果是社会地位相当高，或是传闻中很难交往的人，畏缩之心难免会油然而起。

一般说来，碰到这种非见个面不可的场合，只有将见面的日期提前，心情才不会那么紧张。

因为，既然非见不可，还不如及早见面，藉此将见面前必有的不安减到最低限度。从心理学上说，这有两种理由。

第一种理由是：离见面的时间越短，越不至于对对方产生心理扭曲的现象。

第二个理由是：将见面的时间提前，正足以表明这一方握有主动性和积极性。

由此可知，为某些必要非见某人不可时，如果对方一再要求提早见面的日期，那就表示，他对这次见面感到紧张、不安、畏缩，打算以提早见面来消除他心理上的这些压力。

先到与后到

自古以来，社会上就存有一种一致的概念，那就是："不守时间的人就是不值得信用的人。"

你可知道，它还能造成心理上的不平等。比如说，约时见面，你却迟到了，这时候你当然要向对方赔个不是，而如此一道歉，你往往在心理上就有了"欠他什么"的感觉。

尤其，对方若是素不相识的人，一句"抱歉"就会造成很大的"内疚"。在极为惶恐中，你的心情就变得萎缩不堪，很可能使你在这次交谈中，忿忿而归。

一位老马识途的商人曾经谈到，每次某位"准顾客"约好见面的时间，他总会提早二十分钟就到。他就利用早到的时间，对即将交谈的内容做最后一次的检查。

他说，只要做到这个地步，任对方有多难缠，他都会信心十足。

这可说是看透了人类心理的一招。因为，事前的准备如果周全，就有了自信，心理上就产生一种有恃无恐的优越感，人也不至

于紧张、胆怯。

要是对方又迟到，那就在心理上占尽了优势。初次见面时的主导权，便稳稳地握在手里。

由此可知，初次见面，对方若提早到达约定的场所，他是基于何种心情，不待说明亦可知过半了。

地点的选择

第二次世界大战之后，美苏两国长期处于“冷战”状态，为了打破僵局，肯尼迪和赫鲁晓夫曾经约定举行首脑会晤。

当时，为在何处开会，曾经争论激烈，后来决定在奥地利的维也纳召开。

为什么对召开高阶层会议的地点如此重视？原因是双方会见时，除了当事人的人格、能力外，环境之类外界条件，往往也能左右大局。

拿棒球赛来说，如在人地两熟的地方比赛，球总是打得很顺。

初见面也可以套用这一招。如果对方坚持一定要在他的“地盘”内会晤，甚至不肯接受在“中立”地带见面的意见，那么，对方的意图所在，就不言自明了。

劈头就问

日本有一位摄影家，专门摄女人的照片，他有个绰号叫做“叫脱名手”。

任何大名鼎鼎的女影星，或是电视女演员，只要他有那种意思，绝对可以拍出裸体艺术照。

这么一说，也许读者会认为他是个旁人无可企及的说服能手，实则不然。

姑且不谈拍照技术的好坏，光是看他的外貌、谈吐就知道，他并不具备可以使那些女演员唯唯而从的魅力。

有人觉得好奇，询问原因，他的回答，着着实实令人大感意外。

据说，他对初次到摄影棚的女演员，劈口就说："今天，希望你让我拍个裸照。"

对初见面的女性，胆敢一开口就做此要求，旁人一定以为他是个脸皮厚得不能再厚的人。其实，若论胆子，他倒是属于"其小无比"的人。

就为了胆子太小，他才逼自己劈口就冲着对方说出"要紧的事"，而话既出口，又难以收回，他就无须再为如何说服对方而紧张不安了。你说，这不是妙透了的一件事吗？

的确，心中的不安和紧张，在说出逼人如此的原因之后，就可以消除于无形。

紧张、不安既已不存，任何名满全国的女演员，他都可以跟她在对等的场合下，从容交谈了。如此一来，对方的紧张和不安也随着敛迹，他就顺利达到拍她裸照的目的了。

由此可知，初见面的人对你使出这一招之时，你就该心里有数了。

胡涂乱写

双方初次见面时，不经意地在纸上乱涂乱写的行为，有它的心理效用。

这种心理效用，可以分为对人、对己两种。

(一)对自己：在备忘录或是便条上，胡涂乱写，可以藉手的动作缓和初见面时候的紧张，并且为反扑对方做一种心理准备。

相亲的时候，当事人往往猛揉手帕，或是抓弄身边的东西，就是属于这一类。

当身体某部分在动的时候，精神上的紧张就为之大减。胡乱涂写也是基于同样的心理。

当然，如果你是在记录对方的话，情况就迥然不同。记下对方的话，表示你失去了优势，在唯对方是瞻的情形下进行初见面的交谈。

(二)对别人：胡乱涂写给别人的影响，首推“搅乱其心”。

对方看到你边涂写边听他的话，心里会想：“这个家伙，未免太瞧不起人了，怎么不用心听我的话呢?”

他会有受到戏弄的感觉，而受到戏弄，换个说法就是等于承认：“这个家伙不像是个大人物嘛!”

而且好似在听他的话，又不像是在听他的话，这种模棱两可的态度，更会使他疑惑满腹：

“这个家伙是边听话边整理内容，还是正在准备提出反驳?”

还有，使出这种姿态的另一个好处是，当你向他提出对方难以回答的问题时，他老兄就可以回答你说：“抱歉，没听清你刚才说的话……”

如此暂时闪开，在你重复说明之时，他就摆好阵势，准备应付另一个场面。

初见面而言谈的内容又涉及重要事件之时，对方常常会搬出这种“搅乱战略”来缓和他的紧张，并且为反扑预作准备，对此我们岂能不慎?

说话慢半拍

一位大企业的人事主管曾经说过：

“大家都说，近来的学生跟以前大不相同，我倒觉得面谈时候的态度，还是一点没变。”

他说，被面试的人，尽管有意伪装得自然、轻松，不知不觉中还

是紧张得浑身发软，说起话来，奇快无比。

这种场合，只有一个办法能使人消除紧张，那就是，把各种动作都尽量放慢。

走的时候、门开的时候、敬礼的时候、坐下的时候、说话的时候……无不来个慢半拍动作，慢到连自己都怀疑是不是太慢了——只要有这种感觉，那就恰到好处。

如此一来，你就心情笃定，言笑自如。

也就是说，动作放慢之中，心志就集中，因初见面而来的紧张、不安就可以化为乌有。

跟你初见面的人，如果有这种现象，那就表示，他正在设法缓和紧张；而懂得运用这一招的对方，绝非等闲之辈，你可得小心应付了。

称赞的方式

称赞方式得当与否，可使人际关系变好或变坏，所以，不能不慎重。

适切的赞语，可以成为人际关系的“润滑油”。如果说的是肉麻的奉承话，就会被认为有所存心，反而引起对方的反感或是轻视。

对初见面的人，怎样的赞语才有效？答案是：不要称赞对方的为人或是性格，应该把焦点集中在过去的业绩，或是携带物之类具体的东西上。

“你的为人实在不错。”

这样称赞对方，即使那是说真实的感受，对方一定会想：“才见了第一次面，怎能知道我的为人？这不是太离谱了吗？”疑心或戒意就适时而生，实在无所裨益。

要是称赞的是过去的业绩或是行为，那就另当别论。以既成

事实为称赞的对象，则不管双方交情的深浅，对方都能高高兴兴地接受。

这就是说，不是直接称赞他本人，而是称赞跟他有关的事，这种“间接的恭维话”，在初见面时最能发生效用。

如果是女性，就要称赞她的服装，或是服饰品（包括手提包、手套、帽子、皮鞋之类），那才说得过去，也不至于弄砸了场面。

“间接的恭维话”，它的效用可观。在初见面之前，与其一无准备，不如事先略做调查，判断何种“间接的恭维话”最能发挥威力，那才是上上之策。

由此可知，如对方在初见面时就针对你来这一招，那就表示他有意打开你的心，是急于造成和睦关系的一种征兆。

使气氛和谐

使对话的气氛变得和谐，把彼此之间的关系趋尽于顺畅的利器之一，就是恢谐之语。这似乎是不分古今中外皆然的法则。

西方哲学家说：“人类这个动物，当一起为某种有趣的事而大笑过，他们就不得不和谐相处。”

初见面而能够“每出一语即成趣”，你若有这种本领，那就表示你的应对技巧已经炉火纯青。事实上，要做到这个地步，必须耗费时日去训练自己，才能有成，遑论平时拙于说笑的人了。

如果你是后者，而勉强挤出不伦不类的“笑语”，只会使场面尴尬，不如退而求其次，为对方的“戏言”大笑一阵，从而有助于交谈的气氛。

不仅如此，大笑之后，你的紧张情绪也大为缓和，那才会有助于彼此的融洽呢！

由此可知，懂得对你的谐语大笑附和的人，他是有意跟你和睦相处。你也应该用另一个笑话相投，彼此笑成一团，效果之大，就

不言而喻了。

以“你”开头

一个名记者曾经说过，企业发生丑闻的时候，报道那个消息的写法，决定于企业高层的态度。

当丑闻发生时，无孔不入的记者，在短短的时间内，大致都会掌握有关的资料；直到落笔为文的时候，是以同情的口气写呢？还是以攻击的口气写呢？就要看记者最后采访的该企业高层人物，跟那个记者的关系如何。

聪明的经营者，在接受采访的时候，绝不会东一句“我们公司”，西一句“我本人认为……”，不会如此急于把自己的主张说出来。

他会先慰问记者的辛劳，接着问采访的时间要多久，最后，诚恳地表示愿意全力配合。如此这般，才开始回答记者的问题。

任何场合，只要是与人约见，一定有必须完成的目标。但是，一开口就大谈自己的主张，从头到尾“我……我”个不停，对方就觉得情绪全无，且有受轻视的感受，难免在心中筑起一堵厚墙，双方就甚难交流了。

在对方筑起了坚固的厚墙而你发觉不妙之后，才搬弄甜言，是没有效的。何况对方又不是三岁孩童，当然会认为你是在花言巧语哄人，对你的信赖于是荡然不存，他心中的厚墙也变得愈厚了。

初见面的时候，“我”是绝不能先发表出来的，应该以“你”为主题进行交谈，才能使对方心扉洞开。

由此可知，跟你初见面的人，如果开头就以“你”为话题，那就表示，他很懂得这种心理，而且有意跟你好好交往。

寻找共同点

爱乡、爱母校之心，人人皆有。

推销能手在首次拜访顾客之前，至少要把对方的籍贯、毕业于什么学校，查得一清二楚。

这就是看准一般人都有爱乡、爱母校之心的一招。当双方初次见面时，对方如果对你的故乡、母校大事称赞，你当然不会对他有什么反感，而以此作为话题，聊起来就倍感亲切。

要是双方都是同乡，或是校友，那就更有可能建立非同寻常的友情，这是一般常见的现象。

由此推论，初见面之时，如果对方拿你的籍贯、就读的学校做话题，那就表示他希望跟你建立更亲切的关系。

还有，初次见面就对你说："这件事我从没告诉别人……"或者是："我要说的话，请别告诉第三者……"，这表示，他在寻找与你的共同之点。

他之所以说出这种话，不外乎表示"完全信赖你"，最终的目的，是想借着拥有共同的秘密，而形成彼此之间的亲密关系。

任何人都有把心中的秘密向别人一吐为快的欲望。可是，那个秘密又不能逢人便说，于是，他就选出最适当的一个人，向他诉说。

"我只告诉你"这句话，对那位被"告诉"的人来说，格外中听。因为，他是从众人中给选出来的"唯一"的一个，当然很好受，所以，对说出秘密的人必定产生另一份亲切感。

如果你遇到说出这句话的人，大可判定，他有意跟你建立更好的交情。

非指示疗法

协商专家常常使用的技巧中，有一种“非指示疗法”，相当管用。

它的特点是：机械地重复对方的话。

例如，对方说：“我现在很烦恼……”，协商专家就说：“你现在很烦恼。”对方说：“我遇到困扰。”专家就说：“你遇到困扰。”协商专家只重复对方的话，既不说出他的感想，也不给以任何指示。

能否造成双方之间无事不谈的关系，便是协商成功与否的关键。但是，前来面谈的人即使面对协商专家，也往往为该不该全盘透露一己的秘密而大感犹豫。

为了使前来面谈的人剖心而谈，协商专家只好先做个倾听的人，借此表示接纳对方所有的话，以及专心在听，用这种方式鼓励对方说出想说的话。

“非指示疗法”在这方面可说是卓有成效。一个老练的协商专家，就有那种本事，在初见面之时，便建立使对方倾心而谈的亲密关系。

名记者在采访新闻的时候，绝对不会让对方把话题转移，但经常是以重复对方的话代替，目的不外乎给对方“他很认真听我的话”这种印象，如此一来，要从初见面的人问出种种话，就不至困难重重。

“他很认真听我的话”，当一个人有了这种感受，当然会对倾听者发生好感、亲密感。

这是因为每个人都有“受尊重的欲望”，当这个欲望得到满足，好感也随之产生。

让初见面的人在心情舒畅中说话，就等于从他身上引出有关的情报，自己就占尽了利益。

如果跟你初见面的人懂得运用这一招，意图何在，你该清楚了吧？

外交的世界

在国际外交的世界里，通常，一国的使节到了另一国，就先举行会议解决悬案，到了晚上就举行宴会。

令人感到有趣的是与会者的坐位排法。

举行会议的时候，两国的代表都面对面而坐，排成两列。可是，到了宴会的时候，双方的代表人员却给安排成相互为邻。

这种差别之所以产生，是由于聚会的目的有异。从这里我们不难看出，毕竟是外交活动有悠久的历史，坐位的安排方式也顾到了心理学上的原理。

人一旦有了协力一致的念头，就会有并肩面坐的倾向，相反地，有了竞争的念头，就会相对而坐。

总之，在外交的世界里，如果要研讨问题就相对而坐，聚餐时就紧邻而坐——这种形式，完全符合人类微妙的心理。

日常生活中，我们也在无意识中对席位的配置表现出了差异。

例如，就业考试中的面试，目的是使对方说出真心话；刑警之询问嫌疑犯，目的是使嫌疑犯原原本本地招供。目的如此，当然不必考虑到彼此之间的友好关系，所以，都采取了相对而坐的形式。

要是关系已非泛泛，他们自然而然就并肩而坐了。说到这里，各位当知在初次见面的场合，如果对方自动坐在你身边，他的目的是在有意造成友好气氛。因为，并肩而坐时，不必顾虑彼此的视线；从距离上而言，由于近在身边，也容易产生亲近感。

共同的特殊体验

这里说个真实的故事。一位教授曾经撮合他的学生跟某小姐谈恋爱。

三个人在餐厅一起吃饭的时候，这一对年轻人紧张得不时断了话题。看着那个样子，教授就在心里想，这次相见，恐怕要吹了。

饭后，教授劝他们到附近的公园走一走，他就自个儿先离开。

教授离开他们之后，不一会，天空忽然黑云密布，下起倾盆大雨来。教授不禁苦笑在心："这次相见真是诸多不便，连天气也跟他们作对。"

就没想到，一阵大雨，反而促成他们的结合。由于大雨骤下，他们忙着寻找避雨的地方，就在这时候，两人之间的冷漠气氛就倏然消失，双方变得可以坦率言谈了。如今，他们已是幸福的夫妻。

相见当中的那一场大雨，说来，才是真正撮合他们的媒人。为了避雨而忙乱了一阵，这种"特殊体验"的共同感受，可以给双方的人际关系赋予特别的意义，使双方的心理距离大为缩短。

大雨的突然来临，难以预料，可是替代的方法，并非没有。例如，双方初见面之时，把会面的地点定在彼此没到过的地方，这样，双方就有共同的特殊体验，话题自然就多了，就一致了。

迂 回 劝 人

许多人都知道，正面劝人得不到应有的效果，但却很少想到用其他方法试试。

你劝一个赌徒不要赌钱，你若单刀直人地说："这是种不良嗜好，应该戒绝。"他会听从你的劝告，立刻就戒赌了么？连你也知道，这一定是不可能的。问题并不在于这句话讲得对与不对，而是

对方听来，你的话已先引起了他心理上惯有的反抗，使他无暇分析你话中的意义。

知心学家葛柏理说："任何人的心上都筑有一道天然屏障，来抵御别人对他的指责、批评或斥骂，而带有指责性的劝告也同样不受欢迎。"他解释说，这种天然屏障，或可称为自尊心，但自尊心只是其中一端。事实上是：当人们一遇到指责或批评时，他第一个本能就是，先把精神武装起来，注意你的话有什么弱点，伺机进行反击，而不考虑如何听取你的话。

所以，葛柏理叫人不可随意劝人，除非你的规劝目的绝不露出马脚，否则还是以不劝为佳。

有一位学校的班主任，每次纠正一件事时，便向学生们讲及类似的例子，解释这件事的坏处，然后征求学生们意见，请大家表决，结果当然是他胜利了。

以宽恕慰籍人心

世界上许多知心学者都同意，人类能够学得到的美妙德行之中，以宽恕为第一。因为报复容易，宽恕实难。由于宽恕的支持，诸如"合作"、"友善"、"和平"等精神和心理状态才能长久保持。宽恕通常兼指容忍和推己及人之心，比如凡事都能设身处地替别人想一想，当别人出现了似乎是不可原谅的过失时，先问自己曾否有过同样的错失，如果有，当别人犯了这过失，就太值得原谅了。

假如有一位朋友今天突然向你发怒，那一定是在你自己的行为中，有使他发怒的潜在因素。

我们都有希望别人宽恕自己的倾向，或见宽恕是人人都应有的。一个做错事勇于要求宽恕的人，常常比做错事而不求宽恕的人更可爱。因为一个要求宽恕的人，过去也一定宽恕过别人，否则他是不懂这么做的。而那些从不宽恕别人的人，在他自己心目中，

或者觉得是“轰轰烈烈”,但在一般人眼中,却丝毫不觉得有什么英雄感。

宽恕的相对是歉疚,但歉疚必须有以下的自觉:

1.对自己的过失及因此引起对别人的损伤有确定的估量,不为自己找藉口和掩饰。

2.歉疚只是单纯为了发现自己的错失,不是为了畏惧对方反击的力量(你会因为对你的女管家有过不公道的指责而向她谢罪吗?)

3.歉疚必须包括不重复类似错失的意义,如果今天错了,痛悔前非,明天又照样错,那就不容易被人接受了。

主动的模仿

澳洲有一位养狗专家,经过多年的观察,说格力狗之所以肯跑,完全基于模仿。人们以为他们之跑,是为了“追兔”,那是人的想法,而不是狗的想法。

狗的想法是:它看见前面的兔作要跑状,所以也要跟着跑。如果同时有几条狗一齐跑,而其中有一只比较抢先,余下的几只也会跟着跑的。

羊也一样,有一位牧羊人观察了三十年羊的动态之后,说每一群羊都有一头是领先而行的,另一头是永远“落后”的。

有人向他发出疑问:假定这群羊由那一头经常领先的羊带着走,走到一处悬崖峭壁,不能再前进了,在这情形之下又如何?因为前面的一头停了步,后面的却已涌向前来。

如果是人,或者那是军队吧,指挥官可能喝令全体向后转,以后作前,以前作后,回头就走。但羊不是人,缺少了语言的传达,也没有人的聪明,遇此情形,羊群便产生一片混乱,暂停前进,等到那头领先的羊从混乱中钻到后面从新带队,羊群才向后前进,而那头

“殿后”的依然走在最后。

专家们说那是主动的模仿，但我们人类却不擅这种模仿，而必须经过“命令”才模仿，所以称为“被动的模仿”。这“被动的模仿”，用我们日常的讲法，就是“服从”。

人类的表情

新年见面，大家都面带笑脸，说一句“恭喜发财”。

可是我们人类的“表情”，可能因生理而有异，譬如有人笑而不“哈哈大笑”，有人虽哭而未必流出大量眼泪。表情也可以训练得来，有些演员表情好，只因他训练有素，他能想像到剧中人的境地，从而沉浸其间。如此，训练成一种与剧中人同化的感情，他的表情就会“神似”了。

“表情”也常常带有社会的约束的性质，例如新春大吉，我们要挤出笑脸，那是因为社会要求如此，正像我们去参加朋友的结婚盛宴，我们就要“喜气洋溢”，虽然喜庆是属于朋友的，与你无关，但你一样要表现得像喜庆属于自己一样，因为社会上人人都是这样的。假如你去参加一个丧礼，那就不同了，你必须装成满脸愁容，显然是非常忧戚的样子，但那时你的内心又怎样呢？我有时看见报刊上登载一些名人丧礼的照片，只见祭者们都作出悲伤的表情，我就记起托尔斯泰一句话而忍不住笑起来，托尔斯泰在《伊凡·伊利哲之死》书中说：“接到讣告知道自己亲友之死的所有的人的心里，当觉得死的是自己以外的另一个人时，莫不喜悦。”他的意思是说，你接到讣告时，会发生一种感想，觉得“死的幸而不是我”，这是人类心理的最妙之处。

异 想 天 开

我们常常拿一句话去形容那些对某一件事作出一种奇妙想法的人，叫做“异想天开”。

所谓奇妙想法也该“分类”一下，第一种是“推断”，第二种是“幻想”。前者是有了一些假定的材料及现实材料，加以适当的堆砌；至于第二种，则属空中楼阁的想法。

下棋名家通常都是推断力强过常人的，数学家也是。有人说：发明家的幻想力极强，因为他若不存幻想，就发明不出新的东西。

照知心学家的见解，认为推断力不受年龄限制，而幻想力则有年龄的界限。以数学天才而言，在三十岁以前有重大发现者较多，艺术家也多在二十几岁和三十几岁时有伟大的作品。但无论艺术也好，科学也好，由于年龄累积成经验，所以年龄愈大的艺术家和科学家，一定是更具现实性。多数在年轻时就有重大贡献的人，到了年老时的贡献也更大，而且晚年的贡献也一定是“脚踏实地”的贡献了。

再 生 的 思 考

从推断、幻想，到综合现实的材料的思索，我们称为“生产的思考”。如把过去的事情联络在一起，则是“再生的思考”。举例说，你和某一位朋友闹了意见，彼此不和，为了解决两者之间的关系，这时你不免要想起你和他过去的友谊，同时又仔细考虑到你们之间到底是为什么闹意见？原因是什么？导火线呢？等等。实际上，有许多闹意见的场合，细思之下，起因幼稚得可笑，只要你肯用一用“再生的思考”，你会发现其中许多对人的怨尤，是没有必要的。

假如你用“再生的思考”想不出什么方法，就要用“生产的思考”来解决你和对方的不和睦关系。你可以冷眼分析一下其他朋友对你的观感如何，对他的观感又如何，倘若第三者之中，多数是支持对方的，那么错处可能在你了，既然自己占下风，只要认清楚这一点，你就很容易知道怎样解决了。

不过，照知心学家们说，“生产的思考”常易流于固执，这一点需要特别留心。因为假定你和某人发生争执，你虽然想和平地解决，但在你作“生产的思考”以谋求解决方法时，你总是首先固执地认为“自己是对的”。如何摒除这种固执的自以为是的看法，就是人类知能活动里一项最大的问题。

观念过剩

过分的思考，容易令人进入忧郁状态；所以，我们所谓“忧虑”者不外是思考过分吧？一个进入忧郁状态的人，虽然碰着一件很简单的事，也会觉得难以解决，因为在他的思考中，有太多的假定和条件。比方我想从甲地搭车到乙地，但在上车之前，却想到为何不搭火车，理由是火车比较快；但忽然之间又想到从汽车站跑到火车站，还要一段路程，算起来，还是汽车快一些；不过一会又觉得，汽车半途可能遇到不可预测的交通阻碍，毕竟还是火车好……。

以上的情形，即“把一切可能都加以估计”，知心学上称之为“观念过剩”，这现象是思考太过分而发展的结果。凡是观念过剩型的人，都不能作积极的行动。

有一位知心学家在讲到儿童知心学时说，做母亲的常常遭遇到以下的情形：当她要出去一会时，孩子就问她：“妈，你去哪里？”大多数的母亲都会随口编造一些谎话来答复孩子，譬如“我去看医生”之类，但这种谎话是不大有效的，孩子最多在第二或第三次就发现那不是真的了。在这种情形之下，做母亲的常会补充这么一

句:“妈妈如果不出去又怎样?”意思是带着一点强迫观念,硬要孩子接受她的话。其实这样是非常影响儿童的思考力的,儿童会因此作多方面的思考,包括“妈妈为什么每逢出外都要骗我?”“妈妈为什么说不出去又如何?”等等。如此养成儿童的过分思考并不好,应留心他长大后容易进入“忧郁状态”和“观念过剩”状态。

商人感情

一位朋友来信谈到他最近看的一部电影,片中女主角对男主角说:“我不是很爱你,是很喜欢你。”男主角弄不清楚爱和喜欢有什么分别,就跑去问旁人,他得到的答复莫衷一是,因为有些人说,爱不就等于喜欢吗?但也有人认为,喜欢是喜欢,爱是爱。

大多数人都认为“爱”比“喜欢”程度更深,如以分数作比喻,“爱”是一百分,“喜欢”则只是七八十分。也有人认为“爱”是所有热情之中最没有利益观念之一种,但巴尔扎克则认为这见解是谬误的。

尽管有许多人说“我不懂什么叫做爱”,但人人心里都知道,无论是精神上的,或是肉体上的爱,都含有自己的感情或肉体上的打算,因为有的本身就是“利己的热情”。一个漂亮的美女,根本就不会打算把一个破衣褴褛的男乞丐据为已有,因为这样的做法,绝不能“利己”。所以爱其实是“商人感情”——商人的基本感情是赚钱而不亏本。

如果你看见气宇轩昂的男子娶了个又丑又矮的女人为妻,你一定会替那男子叫屈。所以,真正伟大的爱,也只配加冕给母亲的爱。波纳尔说:“我们会做一个温馨的恋爱的梦,其实我们在做肉体之梦,永远没有人做一个友情之梦。”这话真是一针见血。

逃避行为

依照许多知心学者的意见，我们心理上最显著的“行动”是“逃避”，你会觉得诧异么？

以下几种“逃避”是常见的。

一、逃避于妄想

一个人在现实里得不到欲望上的满足，便希冀在妄想中取得满足，有些人看电影，看小说，也会从里面得到妄想的满足，只要他把自己比作电影中或小说中人。这一类向妄想寻求满足的人，实际上是内心向妄想逃避之谓。

二、逃避于秘密

年轻人的心理，则喜欢向秘密逃避，譬如“制造”一个不让家人知道的“密友”，书写一些不让任何人看见的日记或手记，或找一块秘密的地方藏起自己挣来的金钱之类。

这种做法，并不因为他认定“秘密使得安全”，而是他觉得创造了秘密的世界，自己才可以“从现实中逃出”，走到这秘密的世界来避难。

所以，奉劝世人做父母或尊长的人，千万要注意上述年轻人的心理，这就是说，你不要过分企图追寻、发掘年轻一辈的秘密，因为他们所谓“秘密”，只不过是他们心理上自以为获得安全的一种手段，一旦有人加以干涉，他就会误认为你要摧毁他的安全避难所，因此他一定会顽强地反抗。

再重复说一次，年轻人喜欢逃避于秘密，这并不危害别人。譬如他把自己不想让别人知道的事情都写在日记本上，这是他自己的事，我们又何必苦苦要偷看他的？

自然，在成年人眼里，如果是“秘密”，根本就连写都不要写。

三、逃避于疾病

甚至是耐不了现实，真的病将起来。据说，有些知心学家曾作过试验，证明有些人，如果他要会见一个真的不愿见而又非见不可的人时，他会立即发烧，真的病了起来。

战场上有些士兵突然手足无措，甚至全身动弹不得，这并不是伪装疾病，而是战争的歇斯底里症状。遇到这种场合，就算你立即把他送到后方医院，也痊愈不了。

四、逃避于现实

不要误会这是逃避现实。前面我们所说的“逃避于妄想”是逃避现实，这里所说的“逃避于现实”刚好和逃避现实相反。

一个拥有千万遗产的富翁，忽然自愿找一份月薪五千元的杂工做做，这是他逃避于现实之谓。照理他的生活无忧，可终日游手好闲，但他宁可设法一天忙到晚，厕身于现实之中。

精神分析学者佛朗，有一次讲到那些中世纪反对宗教的人，说他们从教会的权威下“解放”出来，也是逃避于现实之一类。

我们常常叹息年轻一代的只顾目前的“刹那主义”，造成这刹那主义的原因之一也是逃避于现实。敌人炮火迫近，危城中依然昼夜狂饮，这也是逃避于现实的一例。

不做抱怨者

当你想到复杂的社会问题，当你面临一些困难，或当你看到一些所谓“看不顺眼”的事情的时候，你有什么反应呢？

照知心学家的测验，普通人对上述的感觉多数是“为什么那些人不去作那些事？”用更浅显的字眼去形容，就是“不满现实”。

人不满现实，对现实的改善丝毫无助，你对于社会问题觉得“复杂”时，它不会变得“简单”以求适应你。你面临困难，那困难也决不会使你觉得难对付就马上变成“不困难”；你对一些事情“看不顺眼”，那事情也决不会很快就使你“看得顺眼”。

下面三点，或许可以有助于我们对事物的看法：

一、你要记住，重建或改善一个新的良好环境，是由你自己开始的，而不是由别人开始的。

二、不要做抱怨者，不要做讥讽者，不要做失败者，不要做对任何事物都不置可否者。抱怨者只会站在一旁口出怨言而无任何贡献，我们该做一个行动者。

三、你能冷静地、有决心地自问“我能做些什么”来代替“为什么那些人不去做那些事”吗？

老实说，如果你真能忠实地、凭良心地自问：“我能作些什么？”你就已经走向寻找答案的路上了。

在这条路上，你能否暂停一会，留意改善你的周围环境，准备做一些别人想不到的事情？如果能这样做，你将惊奇于自己为什么这样快就打开了希望之门。

人 皆 我 师

在美国的大学中称大学一年级生为 freshman，二年级生为 sophomore，三年级生为 junior，四年级生为 senior，这也可说是大学四个阶段的求学态度的特征。

freshman 的直译就是“新鲜人”，意指这阶段的人很清楚地知道自己是什么都不懂。因此应当以一个初学家的姿态，恭敬谨慎地聆听师长的教诲，并一心一意地努力消化吸收。

可是，再怎么呆板的人，一件事情要他连续做二年，他也渐会凭经验来猜测了。

于是到二年级时就变成强不知以为知或一知半解的状态，用英文来说这就是 sophomore。这段期间的特征是“自己并不知道自己什么都不懂”，凡事大都有似曾相识的感觉，有大致的概念，但仍谈不上真正的做学问。而且对别人的意见开始有不以为然的倾向

发生。

到了三年级，就是“知道自己知道什么”的阶段。对自己有大致的自信。能够稳健地处理事务，有自我的想法和作法。

可是，这却是危险的。因为偶有小成就很容易造成自满，因而会阻碍继续研究探讨的心理。

四年级时是“不觉得自己知道什么”，再度有戒惧谨慎继续向前研究的心理，不这么做，自己就无法安心。

“人在武道之道、艺道之道、与人相处之道中，至死亦无法臻至独一无二之境。”

孔子说：“三人行必有我师。”有人更以为“人皆我师”。与我们有缘相会的每一个人，都必定有足以让我们取法的地方。

越是高学年的人才越知道不忘初衷，努力学习。惟有如此才能达至辉煌的成就。同样地，身在社会的人，惟有以更谦虚的态度，以“人皆我师”的观念，来对待所接触的每个人，才有出人头地的机会。

第二章 洞察人心的管理

掌握人心的管理

我认为身任主管的人，有一门技巧必须掌握，那就是洞悉人们的心理，了解人性；否则的话，哪怕你是商管系的博士，亦未必能够管理好你的员工。

为什么洞悉人们心理、了解人性如此重要呢？

因为你在公司里接触和交往的，大部分都是人，人是一种具有七情六欲的动物，他的行为，很多时都是非理性、反逻辑的。作为主管，如果你不能掌握人性及人的心理的种种微妙处，很多时候便会作出错误的决定或反应。

举例说，要鼓励一名做事出色的下属，物质奖励固然可起一定作用，但总比不上在这名下属的面前公开表扬他来得好。理由其实很简单，因为人们大多数都喜欢被人公开表扬，这样，他便能够获得一种心理上的满足感和自尊感，这是物质酬报或奖赏所无法替代的。

你不用花费任何金钱，只需选择好适当的时间和地点，以鼓励性的口吻对下属说："你这次做得十分出色，多谢你，希望你以后能够保持这种状态下去。"

在其他同事带着欣羡的眼光注视下，相信你的下属所能获得的那份自豪感和满足感，是花多少代价也无法买得来的。

这是人的心理的奥妙所在！

又例如你手下有一名经常犯轻微错误的下属，他整体的工作表现还算不错，就只是他不时犯的小错，常令你头痛不已。

在这样的情况下，你就算每天申斥他一次也未必会令他有所

改变，同时你亦明白这名下属的小错不致构成太大问题，你不妨花些时间，耐心一点去开导、指引他，对他表示关心，逐渐帮助他改善。

根据心理学的研究结果显示，人们对别人的关怀、鼓励、善意引导的反应，远比对斥责、漠视等态度来得积极。换言之，负面的责骂或批评，只会带来负面的后果——员工变得更懒散、更富对抗情绪——这样对双方都不见得有好处。运用小小心理学技巧，从人性出发去解决问题，往往能收到满意效果。

提 拔 人 才

人才是企业的资本，能够善加利用员工对工作的狂热，并且适时地给予训练和提拔，即使是庸碌人才也有不少造就成长的例子。

在日本，有不胜枚举的企业家就是因为被知人善任者适时提拔而跃居领导地位的。例如：松下电器的山下俊彦董事长；被独具慧眼的董事长提拔而成领导者的本田技研董事长久米是志；以及由小专员连升五级的三菱电机董事长志岐守哉等都是有名的例证。

与丰田并称超级优秀企业的野村证券，由于都是以“提拔青年才俊是企业活力的源泉”为原则，而使得三十岁左右的科长，能在一夜之间一举成为分公司的负责人。诸如此类的例子在日本企业界已不足为奇。

一般来说，获得提拔者没有不欣喜若狂的。但有许多人常因突如其来的擢升，反而造成无法承担的重大压力。所以，提拔者也应先了解被提拔者是否有能力突破承受压力的时期。

因此，为了确认被提拔者的心态，某位心理学家制定了一项心理测验。

首先,让两个人共同办理一件事情,在事情完成后,给予其中一个高额的报酬,而给另一个少许的报酬,尽管是做同样的工作,却故意出现有差别的待遇。

由最初的实验显示,领到高额报酬者不但自觉"不踏实、有罪恶感",而且对于特别提供报酬者有不良的评价。

但是,进一步由测谎器的实验却发现,得到优厚待遇的人,不仅没有罪恶感,反而有强烈意愿效力于提供高额报酬者。

总之,人们虽然在心理上对获得特殊待遇有不平衡的感觉,但是,实际上却为自己能受到上司较高的肯定而有满足感,甚至对提供者抱有良好的评价。

因此,高额的报酬可以得到对方的向心力。也就是说,支付比标准高的报酬,不仅能够满足对方的自尊心,同时也能获得对方的注意力。

所以,要经常提拔人才,而得到利益的人由于找到了靠山和肯定了自我,就会逐渐地发挥潜力,努力效命于知遇者。

与上司保持一致

一般来说,脚踏实地苦干实干型的部属是受上司重视的对象,但也有不少上司喜欢懂得奉承的部属。

事实真的如此吗?心理学家提供了下列几项忠告给我们作参考。

忠告一,不论在哪一种场合,尽可能地与对方保持相同的意见,这样也比较容易受对方注意。因此,与其当个不驯的人,还不如根据对方的问题提出近似的意见,更能获得好评价。

忠告二,想要以评论的方式受到他人注目不是件容易的事,所以,在批评对方时应注意下列的原则:

①在批评某人时,所给予的肯定评价比否定评价较受欢迎。

②在批评对方时，最好让其他的人感觉是在肯定被批评者的言论，而不是中伤。

③只要评价者本身未得到任何好处，即使评价方式不公开，其评价结果仍被认为具有诚实性，而且不具任何恶意。

忠告三，与其在听取对方意见之后，才采取赞同的步调，不如事先就跟对方同步，这样会更得到对方的好感。因此，预先在对方不知情的状况下，了解他的想法和立场，再以自发性的方式来同意对方，这种贴切的认同会使你更受欢迎。

震 撼 人 心

相信大家都听过“新官上任三把火”这句话，意思是为了向所有人（尤其是下属）展示权力，新到任的上司都会以先声夺人的手法去树立本身的威望，让人们知道他“有手腕。”

在领导术、管理法中，这一招通常是很奏效的。当然，不排除个别属下产生一定的抗拒心理，但亦仅止于敢怒而不敢言的地步而已。

法恩在《身体政治》一书中便引用一家规模不小的企业的分公司的新任经理莎娜为例，来说明先声夺人的重要性。

这家分公司正濒临倒闭的危机，莎娜的任务，就是使它起死回生。

不用说，这是难度很高的责任，但如果莎娜能够成功完成任务，威望自然大增，未来的前途无可限量。基于这样的考虑，莎娜决定孤注一掷。

当时公司的情况乱糟糟，而且男权当道，莎娜要在这种环境下大施拳脚，其困难可想而知，但她并没有气馁。且看莎娜采取的步骤。

在正式上班前，她决定召开一次会议，并打电话到分公司说她

三小时之内便赶到。莎娜为了这次亮相作了充分准备，她先购置一套适合她身份的高级行政人员的服装，还租了一件貂皮大衣。她乘坐大型汽车去分公司，随身带了两名非常体面的女秘书及三名极有效率的男助理，派头做得十足。

不过这只是外表派头，目的是用来增加声势。实际上莎娜在召开这次会议的一个星期前，已研究过分公司里十位正副经理的资料，彻底了解每个人的背景与工作成绩，发觉其中三名是“瘀血”。

到开会那一天，莎娜以迅雷不及掩耳的手法炒掉三名“瘀血”，跟着宣布她的计划和态度，并向所有与会人士表示，凡是妨碍公司正常运作的职员，一律要炒。

说完这番话后，莎娜站起来，说两位女秘书会安排每个人跟她作个别会谈事宜，然后便披上大衣走出会议室，三名男性助理尾随着她。六个月后，公司业务渐有起色。莎娜正是以先声夺人及强硬手法，令公司起死回生的。

人的情绪表现

要做一个成功的主管，对人性和心理有一定的洞悉实在是非常必要的。因为在一个机构里，除了实务上的工作外，最主要的便是处理有关人的问题。而人，往往是最非理性的动物，他有感情，有情绪，这些因素都会在某种程度上影响他各方面的表现。

首先要明白，人(各级的职工)不是一副机器，不是一个逻辑系统，他有时会快乐，有时会懊丧，就像天气变化无常那般。作为主管，就要留意下属的情绪表现，谅解他工作上有时的起伏。举个例子，A君向来工作勤奋，近日却一反常态，终日没精打采，而且还不时摆鸟笼。

一个粗心大意、不懂得体贴下属的主管，很可能便会不问情由

责备这名下属;但一个对心理有认识的主管,却会用旁敲侧击的方法,了解 A 君的问题究竟出在哪里。

原来 A 君最近婚姻亮起红灯,所以没有心事工作。这只是一时的情况,不会持久下去。有识见的主管不妨出言安慰一下这名下属(当然不可表现出一副八卦态度,否则就会侵犯人家的隐私),问他是否需要帮忙。因为人在失意的时候,很需要别人的慰藉和关怀,哪怕是丁点儿,也会令他受宠若惊。到日后恢复过来之后,他会感激上司当时对他的关怀,因而更加努力工作。

在管理学上,有所谓 X 理论和 Y 理论。所谓 X 理论,认为人本性厌恶工作,有机会就要尽可能避开工作;主管要让下属工作,基本是只能用强制、惩罚手段去达成。这是旧一套的管理理论。至于 Y 理论,则认为人们对工作是有兴趣的,只要上司能对下属委以责任,使他在工作中获得满足感,尽量发挥他个人的能力,下属便会自动自觉地去完成任务。这是人际关系学派的一套理论。

照我看来,两种说法都有所偏颇。人其实并不那么好逸恶劳,亦不是那么乐意工作(视物质诱因有多大而定),职工会因个人情绪的影响而在不同时间对工作产生迥异的态度。身为主管的不能一本书看到老,尽信一套理论。必须因时制宜去处理下属问题,就是说,最紧要的是弹性。

批评的艺术

对管理者而言,批评犯错的下属是一门不易掌握的学问,尤其在今天每个人都"自我膨胀"的时代里,不恰当或过火的批评及责备,人们一般都不愿意接受,甚至会反唇相向,于是大家陷于左右为难的局面。不过一个叫丁·史提芬·莫里斯(J·STEPHEN-MORKIS)的管理学家,曾在《华尔街日报》的管理专栏上发表过一篇题为《批评你的下属》的短文,谈及他在这方面的心得,我觉得这

篇文章对其他办公室政治家也有一定参考价值。

莫里斯列举了五个步骤，认为管理人员在批评下属时不妨采用。是哪五个步骤呢？莫里斯是这样说的：

第一步：一句到题。切不可回避问题。要跳过无谓的开场白，直捣黄龙。有些上司在批评下属之前，总先讲一番无关宏旨的“前言”，希望借此缓和即将来临的紧张气氛。莫里斯认为这样做，反会增加双方的不安情绪，与其如此，不如直截了当，一句到题。

第二步：把情况描述出来。意思是说，就算上司明知下属犯了错，一开始亦不要带着主观批评字眼去责备下属，而应当轻描淡写，把下属犯的错误引起的不良后果客观地告诉他。一旦这样做，下属自然会较为合作，且不会感到受威胁。

第三步：运用主动的聆听技巧，鼓励下属开心见诚地说话，让他讲出自己的问题，不要“窒”住他，这样双方都有好处。最起码，犯错者不会死口为自己抗辩。

第四步：彼此对问题的根源与解决方法达成“共识”。下属若不肯向你承认有问题，也就不会有解决方法的出现。只有当你们双方都接受了问题的存在，才有可能合力去寻找解决方法。

第五步：总结一下这次会面。由下属去总结讨论的要点及解决方法，然后再定下另一个日子见面，让下属告诉你事态的进展。在结束这次会见时，向下属保证，你愿意随时和他见面讨论有关情况。

对付揽权的人

世间事物往往都是相对的，就是说，依据不同的时间、空间、处境，个人会做出迥异的反应或表现。

譬如说，当你是行人在马路旁等候交通灯转绿色过马路时，你会很焦急，希望灯号马上从红变绿。但当你驾着小车在路上风驰

电掣时，肯定讨厌见到人行道灯号转绿，因为这会延误你汽车的前进。

在工作环境中，这种情况就更普遍了——当你是主管时，便期望下属听话，越少麻烦越好；但当你身为别人下属时，通常会觉得自己到处被上司掣肘，十分无意思。

这是“相对论”最庸俗的诠释！

作为别人的下属，要在公司生存下去，有一项事情是不得不努力去做到的——令自己成为不可缺少的人。

例如拥有一些特殊才能、专业资格、良好的对外关系、公司业务上的秘密等等，都是很好的资产，是“自保”并不致被随时炒走的必要条件。

但从另一角度去看，如果你作为别人的上司，手下有一名具有不可替代作用的下属，究竟是福还是祸呢？

答案是后者。

若果你真的有这样的下属，你必须尽快采取适当的措施，去削弱他这种自我营造的不可取代的能力，因为他的存在，不是证明你身为主管的成功，而是显示你的失败。EVERETTT·SUTERS 在《你是否不能取代？》一文中指出，公司内有不可替代的人，对上司是一件麻烦事情，因为其存在会使一些普通问题转为紧急情况，再变为危机。

为什么会这样呢？由于这名下属一向死死握着某些事务的处理权，全公司只有他才知许多事情的底细，但当他放假而恰巧这些事务又亟待处理时，身为他上司的你也因不知事情底蕴而手足无措，作不了决定，令明明简单的事情大大复杂化。这对你自己、公司甚至其他职员，都并非好事。若你手下真有这样的职员，放他一两个星期大假，但在他放假之前，请他先交代好一切瓜葛，不要让他长期弄权，成为不可取代的人。

半 信 半 疑

中国有句古语:“偏听则暗,兼听则明。”

大意是说,单听一方面的声音,难免看不到事实的真貌;如能多方面采纳意见,才可抓到事情的真正本质。这句话,对身处领导或主管阶层的人士尤其有意义。在一个机构内,人事复杂,主管的工作,除了要了解各个员工的工作情况外,还要处理他们之间的人事关系,若后者出现问题,或多或少会影响整个部门的运作。

主管身边自然有一些“近身侍卫”——如秘书、助理或部门里最得力的助手。一个人决不可能凡事都亲力亲为或亲自参与,很多时候,人能透过第二者的报告,去捉摸事情的轮廓。问题在于,当一名主管收到一些由秘书、助手交上来的意见或消息时,应当采取什么态度呢?

照单全收?半信半疑?还是不接纳?

如果对任何意见都照单全收,则显示出这名主管是个非常缺乏鉴别能力的人。如果收到的资料是正确的,问题还不太大,但若然他获得的是不准确的消息,便会严重地影响他的决定。

另一种极端的表现是不接纳,这也不是正确的态度。正如我在上边所说,一名主管不可能每事关注,只可通过间接的消息去了解某些事实,然后作出决定。属下向他提供、反映的意见和消息,便是他赖以作出决定的资讯,如果他完全不信任,吃苦的还是自己。

因此我认为,“半信半疑”的态度是比较适合的。也就是说,接到的消息,不要不加考虑地“收货”,而应先用自己的脑袋去判断一下其真实性有多少,向你“通风报信”的人向来是否可靠。如果情况许可的话,可亲自去查探一下消息的来源(当然不可能每事必查,只能作抽样的查验)。若涉及人事纠纷的问题,尤其要小心处

理。例如A君(你的近身侍卫)与B君(你部门里的一名职员)有些私人恩怨,前者不时在你面前打后者毒针,企图置他于死地。如果你完全信任A君,就会平白牺牲一个无辜的人——一个可能具有潜质的职员。作为主管,又怎能不时时留神呢?

走 动 管 理

在日本一些大公司里,高级行政人员的办公室十分矮小、狭窄。

也许你会想,这是由于东京地皮贵,寸金寸土造成的吧?错了,它们是故意这样做的,目的是使高级行政人员不致因安逸、舒适的缘故而长时间留在办公室内,而要不时走出办公室,在公司各部门巡视,接近职工和顾客,具体了解多一点情况。

在外国的大公司里,这种叫"走动管理"(MANAGE—MENT BY WADERING AROUND)的管理方式相当流行,而且被认为十分有效。这套理论的出发点无疑是不错的。一个整天关在办公室里阅读文件、聆听来自下层但经过过滤的消息、不知外间发生的实际情况的主管,肯定与现实脱节,到严重问题涌现时才作出补救,就会太迟!

在一个机构中,上情不能下达,或下情不能上达——沟通上不畅顺、有阻滞——是非常危险的问题。如果此种情况持续下去,对公司、对员工、对主管,都会有很大的负面作用。一名主管,如能在公司内勤加走动,一方面可为下属树立一个模范,让他人知道处于上层的人员并非"与世隔绝"而是"洞悉民情"的。另一方面对主管本身也有很大帮助,他可以亲眼看见公司、职工的真正运作情况,了解到问题出在哪里,甚至听取顾客的意见,从而作出决策。在走动的过程中,他亦可接触到公司内部不同阶层的员工,听听他们的心声或投诉,也可趁机鼓舞、赞扬他们,激励他们的士气。

在日本有“经营之神”之称的松下幸之助，最喜欢亲自到公司的电器销售点听取顾客的意见，找出他们对某种产品喜恶的理由，回去后加以改善。或许有人认为，以他在公司内这样崇高的地位，无必要如此做，但他却乐此不疲。

与公司内部和现实世界脱节的主管，通常在决策上都不免犯大错。中国古代“纸上谈兵”的赵括，不就是在实战中一败涂地的吗！

关心的回报

美国一家电机工厂，经常为劳方的怠工而大感头痛。

领班们终于忍不住，向厂长大诉苦衷。经营者为了拟定对策，召开了一次高层干部会议。但是，仍然想不出什么好办法来。

有一次，副总经理提了这样的个案——把工厂的照明加以改善。

他的理由是：“目前，工厂的照明情况并不理想，但是，如果稍加改进，使工作场所的照明度达到居家那种程度，也许，在这样的环境下，工人的工作效率就大为提高……。”

干部们正苦于无策，因此，对这个提案虽然有着疑问，最后还是不得不抱着姑且一试的心情去做了。

不久，工厂内的照明度一下子增加了一倍。结果是：工人们的工作态度，变得很积极，生产力也与日俱增。

过了数个月，却轮到财务部门的主管大诉苦衷了。

他说，照明度增加之后，电费的支出也大幅增加，如此下去，恐怕得不偿失。

他提出了“稍减照明度”的个案，干部们迫于事实，虽然担心这件事会引起生产力的下降，还是接纳了财务部门的提案。

但事后却发现工人们的态度，依然如旧，干部们担心的事，成

为杞人之忧。

那位财务主管的提案，正好抓住了人类微妙心理的要点，即一个人如发现别人有心顾及到他，他就会相应地也产生“必须顾及到对方”的心理态度。

拿这个工厂的例子来说，照明度的强弱，对工人们并不是最迫切的问题，但是，由于经营者表现出“照顾到工人的工作立场”的态度，而在照明方面有所改进，他们才相对地向厂方表现出积极的反应。后来，照明度虽然又减弱了，但工人们的合作态度会持续下去。

由此可知，跟你初次见面的人，如果处处顾及到你的立场，那就表示，他愿意跟你好好相处，也希望你对他投以等量的关心。

攻心广告

有一位业余知心学者贝加利，曾经设计了一种称为“菲利·cm”的广告宣传术，当即受到许多有关人士的注意。

他的办法是在电影院上映影片的半途，突然在银幕上打出某一广告。这广告只是惊鸿一瞥，大概等于二千分之一秒的镜头速度，观众根本看不清广告上的内容，但基于知心学上所说的“潜意识”作风，效果是很好的。它其实可以称为“攻心广告”。

据说某牌子的汽水试用了这种超速广告之后，剧院散场或半途休息时，这种牌子的汽水格外畅销。

这种广告的作用是：把商品的印象打入观众的潜意识中，并不要求立即见效，但到了你需要这类商品时，你会首先考虑到它。

据设计人贝加利说，超速广告的原理，恰和飞机的引擎转动时，人们的眼睛的感受一样。当飞机在飞行时，我们坐在飞机上往前望，当然看不到引擎，但我们知道它正在全速转动，而且隔着引擎的前方景色，我们也可一览无遗，不受任何阻碍。

掌握部下的心

有一位刚进入公司不久的新进职员，由负责人事的人陪同到我的诊所来看病，诊断结果，我认为他患有不想上班的精神病。

儿童拒绝上班症，我们较为熟悉，因为这种儿童患者颇为常见。但是像上述A先生这种不愿到公司上班的所谓拒绝上班症，却也可常在精神科医院中看到，可见这种病患者的为数也不少。

负责人事的人告诉我：

“A先生刚来我们公司面试时，看起来不同于时下一般年轻人，他很积极，精力旺盛，正是我们公司需要的人才，所以我们决定录用他……”

关于A先生的病，问题是出在他本身尚未成熟到足以成为一个社会人，然而该公司的管理者在与他面谈时，并没有察觉到这一点，也没有发现他的性格倾向，所以应该说是这位管理者尚未具备充分了解人的能力，才会导致这种情形。

当初A先生煞费苦心，好不容易才进人公司服务，现在却无法上班，对他而言，无疑是一项打击；但对公司而言，未尝不是一件困扰，毕竟他们也是受害者。因此管理者要能准确地了解人心，是非常重要的。除了录用员工外，管理者也往往会在不知不觉中，以自己未成熟的经验，或是以自我的价值观，来了解部下的心。如果由于某种偏见而造成误解，管理者与部下的人际关系就会产生裂痕。

一般来说，人们习惯以自己的主观成见来判断人的好坏。而从事管理工作的人，大都是已有相当年纪的中年人，透过自己长时间的体验，他们都有自己的一套价值观和处事哲学。由于这些体验经年累月，已成为他们性格中的一部分，所以他们习惯把这些价值观和哲学应用于每件事情上。换句话说，他们认为这种方法足

以能了解部下。在这种心理状态下，年轻部下多样化的价值观和生活方式，主管们当然无从了解，所以彼此就会产生摩擦，不愉快，甚至演变到互不往来的地步，如此管理者当然无法再领导部下。

遇到这种情形，有的管理者采取的改进办法，就是邀部下们喝酒，借此沟通彼此的感情。这固然是一种方法，但依笔者之见，如能掌握对方的心，岂不是更能与部下开怀畅饮？

在笔者所接触的管理者中，较具能力的人，都是具有独特的价值观和人生哲学的人，这些人经过千锤百炼，多为意志坚强者。但是尽管如此，他们的想法都相当具有弹性，能去除成见，准确地掌握对方的心，所以很少有人际关系不协调的问题，因而得到周围人的喜爱，口碑不错。同时他们在指导部下时，对方通常不会产生抗拒之心，而能提出自己的意见。在这种良性循环下，管理者当然能准确地掌握对方的心。

读懂上司的心

我们常可见到同一工作场所中，同事之间彼此不和睦，闹得很不愉快。原本在同一场所工作，应该团结合作，保持联系，但有了种种不愉快后，便极容易降低工作效率，也会影响当事人的前途。

造成这种不睦的原因之一，就是因为同事之间彼此误解，以自己的心揣测对方的心，用自以为是的方法解释对方的言行。尤其是在每天见面的工作场所中，如果无法透过对方的言行了解他想表达的意思，甚至双方想法出入很大，当然就会有摩擦产生。所以上班时不但要与自己的同事维持融洽的关系，尚需注意与上司、部下的交往，才能使工作顺利地进行。

任何人对上司、长辈、年长的人，都存有一种难以应付的意识，这种倾向日本人尤其强烈，这点与日本的文化背景有关。日本人

习惯于把家族制度的传统，带到现实的公司组织里，于是产生了种种问题。

日本人对具有绝对权威的家长——父亲、上司等，一方面有尊敬之心，认为他们伟大、强而有力，可是另一方面，又会畏惧权威者的压迫，而产生压抑感和恐怖感，这种想法便会在心中发酵。为了逃避对权威的压抑感、恐怖感，以及权威对自己造成的不安，一般人多半采取的态度是逢迎、谄媚、避免与之正面接触。

上司在迎合自己的部下面前，固然会因要早示自己的权威而不动声色，但对部下的奉承，有时难免窃喜。这样的上司，往往无法了解部下们的内心，更不能发掘部下心底潜藏着的不满和怨恨。

上司的确能掌握部下们的心，这一点前面已经说过，但有时是因为上司拥有种种的权限，所以部下才对他们特别客气；事实上，部下应该认清，既然大家要在同一场所工作，就必须保持良好的人际关系，而要做到这一点，首先就必须去除身为部下的被压抑感及恐怖感。此外，部下还应确认，上司以前也是职员，与自己无异，如此就能更自在地与之相处。

潜藏在人内心的行动、欲望等，会透过言行表露出来，所以部下也可借由观察言行，来读懂上司的心。事实上，上司的心意可能与部下想象的迥然不同，他们其实是很孤独的，有些人甚至还认为工作场所中没有人能了解他，因此只要部下能准确地抓住上司的心，凡事设身处地为他着想，相信一定能获得上司的赏识。

做诚实的听众

推销工作是最需要了解对方内心的工作，顾客是否愿意购买商品，或是否能引起顾客购买的欲望，完全在于推销员和顾客的人际关系。最近有关推销方面的书籍充斥街头，由此可知读心术对推销员是如何的重要。

推销员如果在尚未充分掌握购买者的心意之时，就贸然拜访顾客，很容易使顾客产生反感，所以我们常可见到在各个公寓，尤其是在高级住宅，都贴着“谢绝推销员”的字条，可见他们为杜绝不速之客的访问如何大费脑筋。

的确，推销员中确实有人不考虑顾客的时间，而强迫访问，在这种情形下，顾客当然一开始就会摆明拒绝的态度；甚至还有人认为推销员的访问有暴力倾向，暴力当然是一种错误的方式。不过，推销的工作是基于卖方的片面需要而开始进行，因此含有某种程度的强迫性。但推销员仍需注意不要使对方产生被强迫的感觉，这才是成功的推销。

笔者所认识的熟人中，所谓成功的人，他们莫不有良好的人际关系。而能做到这种地步的秘诀，就在于他们能做一个很好的听众，似乎拜访他人就是专为聆听对方的谈话而来的。

可是反观许多推销员在推销时，往往以为只要把商品的效果、品质展示在顾客的面前即可，因此滔滔不绝地自卖自夸，如此一来，顾客只有听的份，主人成了听众。这种推销方法，即使能卖出商品，买主与卖主之间仍无法建立良好的人际关系，甚至可能只此一次就成了拒绝往来户。

相反地，如果推销员与顾客间能建立良好的人际关系，则不但能顺利推销商品，更能藉此巩固日后的基础。此外在买主方面，除了能享受购买商品的喜悦，也能透过推销员得到商品以外的满足感。所以使顾客得到某种程度的满足，就是推销员成功的要诀。

推销员如果想运用此高明方法，首先就要让对方感受到自己的诚实。但所谓诚实，并不是指在顾客面前摆出一张哭丧的脸，或佯装热衷于事业之类的玩弄花招，最好的办法就是先脱掉自己心中的盔甲，也就是将自己未曾武装的心，展现在顾客面前，如此顾客才能安心，并撤除内心的藩篱，这就是推销员的要件。

人唯有摘掉自己有色的眼镜使心灵澄清时，才能正确读出对

方的心，推销员与顾客间就能在精神上交流，顾客也才能体会到推销员诚实的态度。

公司社会的交际接触

我们从呱呱落地开始，就与周遭的人产生“社会关系”。

而在人生当中，所不可或缺的社会关系有称之为“企业社会”或“公司社会”等的人群集团。若能够满足于因缘份而相属的“企业”、“公司”的生活，也算是生存的意义之一吧。

如果从“企业”、“公司”所支领的薪水、奖金、福利越好，对我们所拥有的“家族社会”、“血缘社会”、“地缘社会”、“学缘社会”，乃至我们所自称的“游缘社会”（因同样的趣味、研究、娱乐结合在一起的人群团体），会有越大的助益。

在这么多不同类型的社会里，我们每天以各种形式与它们接触生活，而当我们成为这些社会的一员时，就意味着与这些团体的人有所接触，同时，必须持续这样的接触直到断绝关系为止。

早上起床，在自宅内所度过的时间，是属于自己的时间，也是与家人接触的“家族社会”的时间。从离开家门去上班的瞬间开始，就是“公司社会”的一员。到达公司，和熟识的人打招呼问好，身为公司一员的实质感油然而生。然后，工作开始了。上司招唤；资料、文件传送过来；女职员替自己倒了一杯茶；拿着报告到其他部门讨论；出席会议虽然不多发言，却觉着许多的主管直盯着自己看，这是最令自己强烈感觉到身为“公司社会”一员的时间。

用双眼牢牢地注视对方的脸面，同时感觉到对方也在注视自己；呼唤别人，也被别人呼唤；感觉到周遭同事的工作情况；用公司的信纸写信；在公司的传票上盖上自己的印鉴；用公司的名义打电话；拿公司的名片给初次见面的人。将我们对这些一连串的人所采取的行动称之为在公司社会的“交际”。

如果只是单方面的投注您的视线，而对方没有反应时，“接触”就无从开始。无数往返回应，才能加深“接触”。

协 力 合 作

现代的人类社会和原始人类时代不同，人类必须聚集起来，组成各种大大小小的集团，为实现某些目的而共同努力，否则甚至连维持生活都会发生困难。

而公司这个集团是最具代表性的典型。原因是上至董事长，下至一般职员，不管其阶层等级的高低，薪俸津贴的多寡，都是为共同的目的，同心协力而工作。

“同心协力”是众多的人集合在一起，为相同的目标努力的意思。“协”（繁写“協”）这个字的“十”偏旁，是指人多；而“力劦”字，则是合力之意。所以，团体集合起来分工合作的时候，必须有领导者的力量，以及下面众多部属的力量相互结合。

“力劦”字上面的力，是有头衔、职称的社员，而下面的两个力，则是众多无头衔、职称的社员，您就是其中的一位。

一个团体，不管人数的多寡，都必须有一位领导人物，这位领导人物的责任就是使团体的力量发挥到极致。

具体来说，有下面几点：

①洞悉上级的指示，掌握其详细内容。

②把指示的内容，明确地传达给团体中的各个分子。

③思考具体实现命令的方法，并能配合其场所、时限。

④把具体的做法，详细地教导给团体中的人。

⑤当发生出乎意料之外的事态或问题时，要迅速地谋求因应对策。

⑥适时地向上级报告工作进展、完成状况。

⑦和团体中的人共谋消除心理上的障碍，努力使团体保持和

谐。

促进交情的方法

人与人交情的深浅，是由彼此交往频度的疏密而定的。

以工作为目的而聚集的“公司”集团中，公司同事之间的交情也是一样。彼此工作关系较有关连、接触较频繁的人，或同属一个单位部门或坐在邻近周围的人，他们之间的交情自然比其他人来得深厚。

即使彼此的交往是因生意业务的关系，但是随着交往频度的增加，彼此之间的友谊深度也会随着萌长。

人与人的交往，有的是靠彼此肉体的接近，利用五官或手足来进行的。也有即使彼此相隔两地无法会面，但在同一时间以声音图像等互相连系，这也是一种交往。

今后，随着电子通讯器材的发达，人们可用来做为异地同时交往的工具势必日益增多。只要善用其“器”，即使不与对方面对面，也能让对方直接而强烈地接收到我们的讯息。

促进人们交往的媒体固然不胜其多，但我仍是觉得“用明信片”这个方法最合适。你可以竖写也可以横写，可以写赞美词，也可以绘画、剪贴……。

一张小小的明信片，能提供各式各样的变化，在我们刻意的安排、制作下，为我们争取到对方的情谊。

明信片的威力

目前由于各类商品的广告函充斥，手写的明信片在那一大堆印刷铅字中，尤其会具有令人侧目的效果。

决定运用明信片来加深工作伙伴间的交往关系，首先在出差

时,就要对公司内部与自己有关连的每个人,寄送表示感谢之意的明信片。

这种明信片并不需要美丽的词句,只要用坦诚的心情来表示谢意即可。例如"承蒙你在百忙之中抽空来相陪,谢谢您……"。又,这种感谢函,最好是在回公司后马上寄出去。若是坐飞机,在出机场时就投入邮筒,尤其会令对方感动。

在出差地利用当地的风景明信片写上感谢词,回程时直接投入当地的邮筒,寄给招待我们的客户,这也是很有效果的。

有时,我们也可带着事先已写上对方住址、姓名,并盖有公司印章的明信片,和剪贴用具,在出差投宿的旅馆中,利用白天在饮食店等处拿到的印有彩色相片的广告单,制作一些特别的明信片。

例如,将食物或糖果糕饼的相片剪下,贴在明信片的背面(不可贴在表面)。

剪贴图案时,要注意预留空白,以便书写文字。要注意整体的美观,文词要简洁,不须太客套,朴素真诚的文章尤其能令人印象深刻。

亲笔书写,要注意字体不可龙飞凤舞或写错别字,以能让对方一目了然为原则。

有一个商人出差到某地,客户很热诚地在沙龙招待他。回来后他写了一张感谢的明信片给沙龙的主人。明信片后他又追加写道:"招待我的那几位客户下次要是再去时,就代我向他们致谢,由于他们的周到使我过了一个非常美好的夜晚。"就由于这一句传话,这位商人和那些客户,日后彼此变得更加亲密。

即使是日理万机的人,在出差时,夜晚总是可以腾出一点属于自己的时间吧!请不要忽略这是给故乡亲友、公司上司做现况报告的最好时机。

贺年卡的制作

今年过年不知您寄了多少张？同时又收到多少张贺年卡？

一般人贺年卡大都运用印制的现成贺年专用明信片，由自己签个名字或顶多加上几句恭贺新年的话。可是据经验，这种贺年卡通常很不容易得到“回信”。

因为太过标准化的东西，给人的感觉是缺乏诚意，因此收到那种贺年卡也不会有太大的感动。倒是由发信人自己设计图案再加上几句诚挚问候语的贺卡，会令人感到亲切而且印象特别深刻，从而能得到回报。

同理，以公司的名义所发出的贺卡，若想要收到更好的效果，当然是要舍弃使用现成的贺年卡，而制作具有自我特性的卡片。

可是年关的时候，由于大家都非常忙碌，尤其是公司主管阶层的人，既要照顾下属又要向客户或有来往的公司致意，忙得不可开交，别说是制作贺年卡，光是写贺年卡的心情都不可能有。

因此，你应事先制作几种别出心裁的贺年卡，让上司选择其一来复制。这样不但可以替上司解决难题，或许又可因别出心裁的卡片而得到上司的赞赏。个人在上司心目中的评价，也会因此而大大提高。

至于这种贺卡，以在一般的明信片背面描绘别具代表性的图案，然后加上几句诗句或真诚的祝福语，最为方便简单。

与客户的往来

上司在做人事考核时，下属行动的积极性和下属与客户往来的交际状况，都是考核的重点。

一般说来，新进职员很少有机会能和上司去访问公司外的客

户。但是,做下属的若想表现自己的积极性,强调自己与公司的交际状况,则要懂得争取机会。

例如年终的感谢访问和年初的祝贺拜访等,就是很好的机会。

每年一旦年关将至,各公司的科长级主管都会抽空到客户那里去送个礼,或去感谢一年来的生意往来,这时下属就可主动地要求能一道前去。

得到允诺并决定日期后,可依照所要拜访的客户的顺序,和预定从公司出发的时间与交通工具,做成计划表写给上司做最后决定。

计划表定案以后,再将各个客户的资料——对方的名称、会面者的职称、姓名、交易内容和最近的业绩等,做一概略的报告书呈给上司。

年末、年初都是相当繁忙的时期,拜访前如果能替上司做好种种资料的收集工作,上司自然会心存感谢。同时在上司与客户已有所了解时,你也能愉快、适当地加入话题。

这种积极性和有计划性的行动,在此情况下发挥,尤其能让上司欣赏,当然人事考核的成绩,自然就会高了。

下属的桌上

在部属都下班的空寂办公室中,主管一边加班,一边写着人事考核书的情景,是最常见不过的了。当然上班时躲在会议室或招待室中,或在家里写考核表的上司也大有人在。

不过,很不可思议的是,上司在没有人影的办公室中,凝视着部属的办公桌椅,其人日常的勤务态度、能力和努力情形,自然就会浮现在他的眼前。

在这种情形下,若下属的桌上各种文件纪录堆积如山,或该收好的卷宗杂志等却还摆在桌上,看见这种情形,上司将会做何感想

呢?

或许,上司本身也不见得是很注重整洁的人,但此时他绝不将心比心,反而会基于首长的立场而引发相当的不愉快:

"这家伙就是邋遢,难怪有时要他拿重要的文书或卷宗都要找老半天。看完的书报杂志也不归还原位,害得别人想看都没得看……"

下班时不把桌椅排列好,致使办公室内有限的通道滞塞不通,这也是引发上司怒气,产生连锁反应的原因。

下属偶尔也可试着在大家都下班后的办公室内,对上司或同事的桌椅做一次评分,这样就不难感受其中的道理。

古人说:站立之鸟,不乱足迹。现在我们或许要说:下班的职员,不乱其桌椅吧!

处理与上司的关系

这是一个竞争激烈、凡事讲求实力的时代。一个初出茅庐的上班者,除非积极培养自我的实力,否则很难在此时代占有一席立身之地。另外,对于对我们的努力、实力等予以考核评价的上司,更不能不谨慎善待。

同时,既然身为下属,对上司交付的工作,就必须尽力执行并能展现成果。上司本身虽也有他要自己处理的事,但大部分工作仍需在部属的协力下进行。所以如果下属不能做好工作,上司就无法达成他所担任部门的工作目标,此时上司就得担负起责任。

因此,既想培养自我的实力,又要达到上司的要求,以获得他们的好评时,就必须注意下列六点:

①遵循上司的指示,迅速执行交付的工作,并适时地做工作进度与经过报告;工作一结束,马上要做成果报告。

②对上司的命令若有不能接受的地方,虽然可以询问或提出

个人意见，但对上司已决断的事就要确实地服从。

③上司是所属部门的代表者，因此下属即使收到更高阶层的直接命令，也必须呈报给直属上司知道，然后再按上司的命令执行，决不可擅自任意行动。

④上司同时也是人生经验的前辈，要不时对他表示由衷的敬意。并诚心积极地听取其过去的宝贵经验，或在工作上的心得。

⑤即使对上司为人处事的作风有所不满，也不可因此悖逆。尽量去发现上司的优点，谦虚地请求赐教。

⑥同在一个团体中，要避免过分个人式的深交，以免衍生无谓的谣言。

近 期 效 果

公司对其从业职工的加级、加薪等举动，虽因各公司组织不同而有所差异，但大都是有其一定的时机的。譬如在会计年度开始的七日，或在新旧历年结束或开始的月份。像日本的公司，因为四月一日是新进职员开始上班的时间，所以旧职员的加薪调级一般也都选在这一天。

故而日本的公司对于各部从业人员的工作能力、态度及各种考核资料，最迟到二月下旬就必须完全送到人事部门。

每年一到这个时候，各部门的主管就会委任人事考核的“审查委员”，研讨考核下属的标准和考核项目。

这时人事部的主管或老板，除要求各个“审查委员”要秉公处理外，还会特别提出“勿受近期效果所迷惑”等注意要点。

所谓“近期效果”，是由开始考核的时间来看，越是接近这个时期所发生的事，会使被考核者的形象越为强烈突出。由于这种强烈的印象，往往会造成曲解本人实态的可能，因此，人事部门通常要求审查委员对审查对象，要从去年的四月开始审查。

事实上，根据许多实务经验预示，这种“近期效果”是无法避免的。它可说是人与生具有的一种“人性”。

除非执管审查的主任是超凡的神佛，否则难以超脱“近期效果”的心理。做下属的，绝对可以以彼之矛攻彼之盾，好好地利用“近期效果”。在这段效果强烈的期间中，积极地表现，并避免有损形象或易遭批评的行动。

所谓效果强烈时间，大约是从上一年的十二月到本年二月中旬，换言之，就是从距审查时间大约五个月的时候开始。

主管做审查时，不外乎是着重考察下属的日常态度、言行动作，此外就是下属对上司的协助力，与同事相处的协调性和积极性，及对时事或知识等努力吸收的程度。

要争取好评价，职员们更不能忘记随时遵行“工作条例”等规范。

礼 仪 行 为

礼仪行为必须像习惯性动作一样纯熟自然，这是每一位新进职员都会被严格要求的。其实，那些上司、主管也不见得都能如此礼仪规范。因此在考核下属时，有关上司自己的行为，他们都会将它束之高阁，对部下则极尽鸡蛋里挑骨头的本事。

这的确是很神气的事，但是为表现身份地位的不同，这也可以说是一种不得已吧！

做下属的人，要抓住上司这种心态并加以应用，重新反省自己到底遵行了多少程度的礼仪，至少在近期“效果强烈的期间”，努力使自己的行为不悖礼。

下列几点就是需要自己谦虚检点注意的礼仪：

①提早上班，绝不做出迟到或给上司、同事增添麻烦的事。

②用明朗的声音，亲切地与人打招呼。

③进入房间前先把服装整理好。房门若是关着，要先敲门，然后再开门。最后离开房间时要熄灭灯火。

④离开座位时要把椅子收好。

⑤工作中要呼叫某人时，必须尊称其姓氏职称，并等对方脸转过来时方才开始说话。

⑥工作中谈论事情，声音大小以对方可听到为宜，内容则要简单明了。

⑦离开办公桌时，书类、账簿等一定要收好。必要时还得放置交待了去处的纸条。

⑧有事外出要取得上司的同意，并将去处、办何事、预定几时回来等告知上司或同事。

⑨办公室内共有的文具、图书等，用完后务必归还原位。

⑩外出或下班时，不但桌面要整理，桌下及抽屉也要收拾整洁。

⑪电话的应答、与客人应对都要周到有礼。

⑫下班时，先向还留在公司内的上司或同事打招呼，然后再离开。

⑬休息时间，不谈论有关工作的事或上司、同事的谣言。

⑭不把无关工作的私人物品长久放在公司内。

礼仪不但是职员考核重点，更是人生重要的财产。对于上班者而言，遵行礼仪规范，无疑具有“一石二鸟”的好处。

第三章 洞察人心的观察

善意的观察

经过一段相当长时间的接触，我们对别人的个性大致都理解了，这就是知心学上所讲的“基本知识”。但是这种基本知识不是技术训练，而是对于别人的“爱情”。

换言之，你要理解一个人，你必须用“爱情”，这里所讲及的“爱情”，并不是男女之爱，那不过是爱情之一。知心学家约翰逊说：“不怀着爱情对待别人，就不能期望真正理解别人。”就算那是敌人，你也要用善意去理解他，而不能靠着“自己的估计”，因为估计本身就是不准确的，和“理解”相去十万八千里。

理解别人不同于观察自然现象，因为人是活的，从每一角度观察，结果都会不同，但最正确的角度却是你“先怀善意”。

泰戈尔说：“对人对事，不先考虑到自己的利益，这就是爱的一种，也是好意的开端。”

从眼睛读心

诚如人们所说的“会说话的眼睛”、“眼睛是灵魂之窗”，人在各种时候，不同的思绪动向会反映在眼睛中。通常人心中所想的事物，眼睛会比嘴巴还快说出来，而且几乎不可能隐藏。因此，即使难以用言语表达，眼睛也会原原本本地表现出来。有的时候，虽然嘴上一再反对，眼睛却流露着赞成的意味；而有时，口头说着好听的话，眼睛却会“揭露”嘴巴所讲的谎话。眼睛是“口是心非”的最佳泄密者。

观察力强的人必然有过上述经验。例如:不妨试着注意电视上的人。

歌唱节目中出现一位名叫 M 的中年男歌星,他每年公演时经常全场爆满,深具实力,也广受欢迎,因此对观众的态度也相当高尚优雅,始终笑容可掬。当他的面部表情占满整个荧光屏幕时,他的眼睛会反映出一颗什么样的"心"呢?

尽管整张脸满溢笑容,但那双眼睛,却是一点也不笑的,甚至可注意到他的目光很严肃、一本正经。不过,当然会如此,因为他的眼睛并未跟脸一起笑。如果眼睛也荡漾笑意,他的心必然也在笑;如果心在笑,那一定是他目前已不为舞台上的成败胜负所烦。人如果心会笑,就是紧张的情绪获得舒解,不再受压抑了。

日本某前总理大臣也曾有过类似的情形,常可见到他在电视新闻或报纸上笑容可掬,但其眼晴却绝不会笑,这恐怕是身为一国之相,重责在身,很少有机会松弛紧张的心情所致。

无论公务上或私人的交际应酬,欲读出对方的心理,就一定要特别注意他的眼睛,因为人永远无法包藏掩饰自己的心。在言词中所说的是违心之论时,眼睛是无法一致的。所以,如果能悄悄地观察眼睛的动向,就可达到了解对方心理的目的。

但是,与他人面对面交谈时,有的人会把视线从对方脸上移到一旁,同时东张西望地说话。也许他不看对方的脸,是因为心怀愧意,因此总令人觉得这种人不可信赖。可是,千万不能就此断然下判断。因为诸如小心谨慎的人、没有自信心的人、怯懦的人,以及并非心存愧疚却因畏缩而不敢正视对方的人,为数不少,从他们平日的性格表现中,便能马上了解这些人。

真正的坏人或难以对付的人,有时也会把视线移开,不看对方的脸,因为坏人并非都是毫无畏惧的。

其次,试着从读心技术的立场,观察人眼睛所流露出的各种变化。但是,作者此处所指的,并非那些任何人一看都能明白的变

化,而是稍不注意便难以捉摸的微妙之处。以下提供几种平常不易察知的眼神变化:

(1)注视远方的眼睛。在谈话中,对方如果时时流露这种眼神,多半是对方并不注意您所说的话,心中正在盘算其他的事。如系进行交易的对手,那么他必然在心中作着各种衡量、计算,思索着如何在这场交易中谋取最有利的策略。如果是没有利害关系的交谈对象,而对方并不专注于您的谈话,那一定是有其他的事物盘踞心头。而在类似的眼神中,也有无法将目光凝注于固定一点的情形,如果对方是重要交易的对象,就须特别加以注意。

诸如一些忧心的事:正沾沾自喜于销售出大量商品时,却遭到对方退票;有还债的惨事,须要事先考虑时;或相反地,买进商品,却发觉容易出故障、有瑕疵,而货款早已被人卷逃而去时;……等等。这种对手的眼睛通常都是空空洞洞,这是因为他心上有着极重的负担或苦恼,使他的眼睛呈现出一种恍惚、散漫的神色。

所以,发现对方露出这种眼神时,便不应有所顾忌,而应将心中的疑问直接提出质询。若家中有人生病时,也同样需要这种思虑与关心。

(2)异常凹陷的眼睛。比较亲近的人,有时会出现这类眼神,而初次见面的人,谈话中也可能出现这样的眼神。这种眼神,这种眼睛,可显示出那个人有所疑惑、误解、敌意、警戒、不信任……

比这种眼睛更为厉害的,是所谓光芒闪烁的眼睛。人们的敌意或疑惑表现在眼睛时,容易出现这种眼神。之所以眼睛会闪烁出晶光来,是因为眼睛深处(实际上是跟帘微垂)发出目光所致;也就是说,所谓比平常凹陷的眼睛,可看作目光转为闪烁前的一种阶段现象,它意味着可能即将出现的敌意或疑惑。

这种眼神出现在比较亲近的人脸上,可能是他对您无意中对他所造成的伤害有所误解,也可能是对您没有信心。另外,这种眼神还表示对方并非完全误解而是有所警戒,他的心里正犹豫不决

着。

初次见面的人有这种眼神时，要不是谈话中对您持着不信任、警戒的态度，就是对方已有了先人为主的观念，或许早已听过关于您的传闻，或许从介绍者口中而建立了主观的看法。

(3)女性的眼睛。男士大概都有如下经验：情侣成双外出时，男士会不时对其他的女人投以好奇或欣赏的一瞥，这是因为即使在恋爱中，男人也不会丧失他客观的本能；另一方面，同样是在恋爱，女人和男人却有所不同，女人的本性是，在恋爱时始终保持主观的立场。因此，女人绝不会看其他的男人一眼，只会一心一意地凝视她的恋人，对他的一举手、一投足抱以相当的关切。

但是，恋爱中的女人，看其他男人时，她的心境又有什么变化呢？当然，如果她明显地将视线移到其他男士身上，即使是再迟钝的男士也会感觉得出。不过，一些细微的现象，例如下列情形，就必须费心注意才会发觉。

与女友到酒吧或咖啡厅等场所时，如果她突然悄悄地倾听其他男士说话，看其他男子的手势、动作，暗中观察其他男女的随身之物(手表、车钥匙、领带夹等等)，您就必须注意了，您的女友，已开始有她客观的想法了。而更有甚者，她会公然地把视线转移到其他男士身上。

如果责怪女友的这种行为，而她却解释希望您也拥有那男子所携之物，则完完全全是一种诡辩。因为当女士有了这种感觉之后，在不与男友共处而一人独处时，就会想像她所爱慕的男士应是如此。所以，就她的行为夸张地解释的话，那么可以说：她已经开始客观地将您和其他的男士作比较，这是显而易见的。

观察鼻子的变化

人的五官中，鼻子和耳朵是最缺乏活动的部位，因此，很难从

观察鼻子的动作读出对方的心理。人们对于鼻子高、低、朝上、朝下等形状或种类所象征的性格，有各种的说法，但这些毕竟是指固定不动的鼻子而言，无法掌握鼻子捉摸不定的动作，也就是说，这种由鼻子的“长相”看人的个性，与心理动向毫无关系。而诸位不妨以读心技术的立场，从注意鼻子的动静，试着读出对方的心。

(1)鼻子胀起来时。在谈话中对方的鼻子稍微胀大时，多半表示对您有所得意或不满，或情感有所抑制。通常人的鼻子胀大是表现愤怒或者恐惧，因为在兴奋或紧张的状态中，呼吸和心律跳动会加速，所以会产生鼻孔扩大的现象。因此，“呼吸很急促”一语所代表的，是一种得意状态或兴奋现象。

至于对方鼻子有扩大的变化，究竟是因为得意而意气昂扬，还是因为抑制不满及愤怒的情绪所致？这就要从谈话对象的其他各种反应来判断了。

(2)鼻头冒汗。有时这只是对方个人的毛病，但平日没有这种毛病的人，一旦鼻头冒出汗珠时，应该说就是对方心理焦躁或紧张的表征。如果对方是重要的交易对手时，必然是急于达成协议，无论如何一定要完成这个交易的情绪表现，因为他惟恐交易一旦失败，自己便失去机会，或招致极大的不利，就使心情焦急紧张，而陷入一种自缚的状态。因为紧张，鼻头才有发汗的现象。

而且，紧张时并非仅有鼻头会冒汗，有时腋下等处也会有冒冷汗的现象。没利害关系的对方，产生这种状态时，要不是他心有愧意，受良心苛责，就是为隐瞒秘密而紧张所引起的。

(3)鼻子的颜色。鼻子的颜色并不常发生变化，但是如果鼻子整个泛白，就显示对方的心情一定畏缩不前。如果是交易的对手，或无利害关系的对方，便不要紧，多半是他踌躇、犹豫的心情所致。例如：交易时不知是否应提出条件，或提出借款而犹豫不决时的状态。

有时，这类情况也会出现在向女子提出爱情的告白却惨遭拒

绝时。自尊心受损、心中困惑、有点罪恶感、尴尬不安时，才会使鼻子泛白。

上述的鼻子动作或表情极为少见，而平常人更不会去注意这些变化。但如想读出对方心理，就必须详加注意人的鼻子动作、颜色和目光的动向等，并加以配合，以获得正确的判断。

口嘴所流露的

作者此处所指的“口”并非由嘴巴说出的言词，而是从嘴巴所表现的“表情”。嘴的表情有着各种种类，皆随着心情而有所变化。但是，除了任何人都可了解的变化以外（如翘嘴表示不平或不满等等），下面要提出较难了解的类型。

(1)僵硬的嘴及歪斜的嘴。有时心里闷得发慌、觉得无聊枯燥时的情绪变化，会因对方而压抑，不会表现出来。这时如果出现有趣或奇怪好笑的事物而发笑时，嘴巴却无法随着其他部位活动，可以马上看出它是僵硬、歪斜的。这也就是说，因为突如其来的趣事而大笑到眼睛也泛着笑意时，嘴巴却笑不出来。这种情形看小孩子便可容易了解（儿童无法顺应突发的变化），各位父母如果不在意，便会被他们蒙骗了。

(2)干燥的唇。除有经常舔嘴唇习惯的人以外，时常舔嘴唇的人，是正压抑着因兴奋或紧张所造成的内心波动。例如：牵涉到不为人知的秘密或说谎时，便马上口干舌燥地喝水，或舔起嘴唇。刑事案件的犯人受询时，常故作镇静，却经常有这些不意的表现。

人在内心有所波动，且极力掩饰使它不表现于外时，便容易引起口干、发汗、呼吸急促等生理变化。因此，对方舔着唇时，最好马上观察他是否也有额头和手心冒汗、猛吞口水而使喉结上下蠕动等情形。

五官与感情

人的感情有着快乐、悲伤、恐惧、愤怒、厌恶、信任、怀疑等种种心理活动。而这些情绪的变化，并不一定以某种特定的形式表现出来。有时表面上由理性抑制着而故作镇静，但一有机会，便以别的形态表现出来。

例如在公司中有不快的事时，表面上装作毫不在乎，但实际上，不是到酒吧泄愤，就是回家迁怒家人，这就是把情感表现的时间后移的例子。那么，情绪又如何以别的形态表现出来呢？

所谓"以别的形态表现出来"，并非意味着愤怒除了以愤怒的形式来表现之外，还能转换成悲伤而言，而是指完全以其他的形式来取代。因此，经过替代后的发泄形式，就不像发怒或欣喜那样单纯而可让人直接了解了。

以别的方式表现出来的现象，大致可分为下列三种形态：第一是颜面表情，第二是举止动作，第三则是藉言语来表现。颜面表情在前面已提及，第二、三种形态分别列述如下。

转换过的脸部表情，若脸部是抽动扭曲或僵直生硬的话，必然是因为勉强压抑感情而控制了颜面表情的变化，使得脸部僵硬、痉挛。这种现象最常见于被父母呵责怒斥过的小孩、有个跋扈又大男人主义的丈夫的女人、对上级不满的小职员等身上，他们的特征是一成不变的呆板表情；因为受压抑的不满无法表现出来，才产生了这种呆滞、呆板的表情。

总之，强制压抑情感、表情的结果，会使脸面肌肉抽动，拼命眨眼睛，并发生痉挛。若能以读心技术看出对方这种表情，就可探寻对方受压制的不满及其他情绪。例如；对方于非常高兴、快乐或奇妙的事情毫无反应，而对强烈感情冲击的反应也极为迟钝时，他必定是把自己本来的感情以其他方式表现出来的人。在您的四周，

当常可见到种情形和这种人。

从眼泪读心

男人的眼泪不在读心技术的范畴，因为男人有泪不轻弹，不像女人流泪是家常便饭。男人的泪，大概像奥林匹克运动会比赛获得优胜时大受感动，才会公然在观众面前喜极而泣，这样的泪，观众也会与他共鸣；相反地，男人受重大屈厚时，在人面前绝不会掉泪，私底下才会暗自发泄、痛苦。因此，看到男人流泪时，任何人都能了解原因，所以用不着读心技术判断。

但是女人流泪，又是怎样的呢？这就真是一套又复杂又麻烦的理论了。如果专就女人的眼泪加以讨论的话，恐怕可写出厚厚的一本大书，像这么复杂、奇妙、有关眼泪的女性心理，并非三言两语可以详述完尽。因此，笔者在此只提出读心技术上的重点及个人的心得：

(1)首先，女人好端端的没有什么特别原因，可能煞有介事地哭了起来，她们能以迅雷不及掩耳的速度掉下泪。感到特别幸福时会哭，追忆往事时也会哭，这可称之为“感怀型”的眼泪。这种女性极容易自我陶醉，心里时常有“泪珠滋润”的满足感，这种时候男士大可不必惊慌失措，应该善读她们的心理，任其尽情地哭泣流泪。

(2)其次是为了维护利益的眼泪，这是女人最有利的武器，男人时常会被她们蒙骗。通常女人的大脑结构不大有逻辑观念，所以她们对自己犯错的原因，不会合理地解释明白，与其以说明来使对方了解，还不如先流泪观察男人的反应。这个伎俩很高明。当然，跟撒娇一样——都是利用男人天生害怕女人流泪的弱点得逞的。然而如果是女人和女人的话，就绝非如此哭法了，因为她们于彼此都相当了解，这种哭法还会有用吗？再说，女人如果觉得为了

维护利益而哭泣极易奏效的话，就会先哭一哭使对方软化，并使自己免于受责；这个战术可以巧妙地欺骗男人，而追究者即使心里明白，也不会加以追究。一旦女人为这战术奏效而欣喜得意时，她们那虚伪的眼泪就会使读心技术难以施展了。所以，诸位男士切莫大意失荆州，应该详加研究，来应战女人的眼泪。

看出对方的紧张情绪

因紧张或兴奋所引起的神经亢奋，而使腋下流汗，我们称之为“冷汗”。其它眼睛看得到的易于流汗的部位又有哪些呢？这当然因人而异，不过，通常都在前额发际、鼻头（参照前述）、脖子、手心等处。

如果天气不热，商谈对象的以上所述部位却流着汗，那就证明他心理紧张，例如：不时以手帕擦拭手心、擦掉眼镜的雾气等等，便可表示他情绪紧张。同时，这些流汗的现象，通常会伴随着脸色改变（苍白、发红）、手指发抖、太阳穴附近的血管胀起、猛吞口水等行为，慢慢地仔细观察，一定可以判断出来。

人在极度紧张的状态下，便会产生严重的干渴现象，例如：胆小或怕生的人、必须站在数百名听众前谈话时、与他人有激烈的争论时、新职员与董事长谈话时，嘴巴便易突然变得干渴。

另外，心脏因兴奋或紧张而忐忑不安，怦怦乱跳时，必然会伴随着呼吸频率的变化。例如：观看拳击等紧张刺激的运动比赛时，脉搏、血压、呼吸等都会上升、加速；脉搏和血压无法从外表判断，但呼吸加速则一眼即可看出，剧烈者气喘如牛，轻微者则呼吸变快。在判断谈话对象呼吸速度时，不妨跟着对方呼吸，让自己的肩膀上下耸动，和自己的呼吸作一比较。

从言谈透视人

骗人最有效的武器，莫过于言词了。即使平常我们对不诚实的人就有所警戒，但许多人还是在不知不觉中被花言巧语所欺讹。有种人总以一副和善率直的样子与人亲近，但是他所说、所想的却是两回事；另外，在不同的时候作不同的论调或轻诺的人，也不应忽略；此外，不知道他什么时候说的是真话、什么时候说的是假话，或者根本毫无信用的人，更是比比皆是。

但是，对于心口不一的人，如果仔细观察，一定可以发现他有某些不自然之处；因为一方面这种人容易以言语欺瞒施诈，另一方面却也较容易从言语表现出他的情感或心理意向。所以读心技术就是藉观察言语的种种幽微变化，以捉摸其情感与心理，.不仅仅止于心情愉快时说话起劲、不愉快时言语消沉等表面的变化。人或多或少有抑制自己的心理、情感和说话的情形，但那些被掩饰住的心绪，都可经由言语的各种变化详加判断。下面列举数种常见的言语变化：

(1)平日寡言，突然变得能言善辩时。这是常见的现象，任何人在欣喜、快乐时都会比平日来得话多。然而，没有明显的原因，却突然变得能言善辩，多半是内心不安或有所波动，惟恐对方看出而伪装出逆向行为，也就是说将自己不愿触及的话题，尽量转换为无关的话题；而且，有时人心中有不安及波动，便说些不必要的逞强话，自设防线来掩饰自己的情绪并藉以宽解。这种寡言变得善辩的情形，其内心的不安，必然容易转变成其他行为或生理、表情的变化。

(2)恭敬谨慎的措辞与讽刺挖苦。如果一反常态地变得说话过于谦卑，或进而以讥讽的口吻说话，那便说明心中蕴含着敌意与反感，这也是一种因敌意、反感而表现出的逆向行为。把这些情感

表露出来，无意中会表现出足以拉开彼此距离的态度，或者因掺杂讥讽、挖苦而表露出攻击性。

此时，还应观察其他变化，例如眼睛：和善的目光将消失，而增加了些许锐利的眼神；而且，笑声失去自然的沉着与高傲，表情也会变得生硬。

(3)争先说话、辩解。有种人时常不顾对方还未将话说完，便抢话说明或辩解。这种人大多较为胆小，不断为心中的愧疚或秘密是否会被揭穿而感到不安与焦躁。惟恐对方发生怀疑，便抢着说话，设立防线来辩解，这是想尽快脱离不安感的心理表现。因此，在怀疑对方有如此心态时，须不露痕迹，不要显露出你的注意，并随声附合对方的论调，这样一定能使对方渐渐安心、恢复平静。而特别胆小的人，还可能在其他方面有所变化，如眼神因害怕而闪烁不定，言行举止也会变得惊慌失措。

(4)猥亵的话题及下意识的逃避。当犯罪的人站在犯罪现场时，总会装作若无其事地看着刑警进行搜索，还有的肇事逃逸者会大胆的混进人群之中，回到现场探视。和这种心理相同的，就是故意说些猥亵的话，直截了当地说出他人避而不谈的话题，因为他意图自行发掘自己最恐惧不安的根源，藉以使紧张和不安的心理获得舒解。这种人说话的内容往往是大胆地脱口而出，或出人意外的胡言乱语，总之就是语不惊人死不休。而其言语有真有假，若要以读心技术谨慎探讨其内容，必可发现问题的关键。但是，如此大言不惭的人，在言词以外的变化、反应却一定很难看出。

另一方面，也有人为了尽量避免心情不安，而避开某些话题或场合。虽不能就此判断其性格属于胆小或细心，但这种态度一明显，那些喜欢挑敏感话题说的人，若触及此人下意识所敬而远之的话题，并固执地不肯罢休，则此人的反应就会更显得焦躁不安。例如会产生挪开视线，或垂下双眼、交叉双腿、不断吸烟等内心不安、焦躁混杂的现象。

(5)赞成或附和。平常并不太附和您说话论调的人偶尔也会过于迎合、赞同,这种人绝非是大意或漫不经心的人,必定有其目的或阴谋,只因为目前情势不适于反对您,就暂时随声附和、极力赞成。例如:他还会装作好意地为您在同僚间费力奔走,而且不受委托便强欲施人恩惠等;然而,在他内心却有着不容拒绝的条件及暗藏的诡计。总之,识破这种附和或迎合,是非常需要的。

从举止透视人心

任何人都无法把所有快乐、不快乐的感情,完全掩饰,而不表露在言行举止上。高兴时动作自然比较起劲,态度也比较爽朗干脆;相反地,悲伤或辛劳时,便变得消沉郁闷而兴味索然。在我们身边便有直接表现出这种心理状态的例子,如果您试着观察在咖啡厅等待女友的男子,必然会发现一些有趣的现象。

首先,那男子一手拿着杂志走进屋里来,视线飞快地在周围座位上巡扫一番,寻找他的目标——女友;如果女友还没来,就先找个适当的位子坐下;看着手表,确定一下时间,向女侍要杯咖啡;点起一根烟,凝视着进门处。当然,"她"还未出现。然后重新慢慢地环视店内四周,喝一口水;咖啡来了,加糖,捻灭手上的香烟。

过一会儿,便会心不在焉地将视线投向进门处并啜着咖啡,再点起香烟,无所事事地看着其他成双成对的男女,看着女侍;神经质地弹弹烟灰,随手翻阅杂志,但是眼睛不会停留在纸上的铅字,而是望着进出的人。

咖啡喝完了,接着喝水;放下杂志,再点烟,但视线并未离开进门处;再看一次手表;从怀中拿出两张好像电影票之类的东西,再三地看。

接着检视自己的装扮,拍掉西装裤上的小灰尘,调整领带,喝水,双腿交叉;这时候已经可以看出表情微微现出焦躁,手指好像

弹钢琴似地在椅子上弹了起来;拼命吸烟,烟已燃去一大半;吹掉桌面上的烟灰。

等候的人依然还没来,明显地焦急不安起来,微皱着眉,咬着下唇;而且,交叉着双脚,又很快地伸伸腰;深深滑靠着椅子,大约一分钟,又微微坐正,脚尖踢着桌脚;终于,不耐烦地把杂志卷成棒状敲打着,再看一看手表。

任何人一定都有过以上的经验。谅必您也不例外。例如在公司最忙的时间有客来访,您便不得不慢慢坐下来与他交谈,不能断然逐客,可是对方却未察觉您着急的心情。这时候,您无法呼叫谁,总希望来个电话解救,这种明知其然,却难以消受的情形,便自然而然地产生种种代表焦急的动作:挪动桌上摆设、对邻座正谈论的工作话题频频插嘴、东张西望……诸如此类等等。以下,再就手脚的动作分项叙述:

(1)手的动作

手指如弹钢琴般的敲打着,是内心焦躁的表现;拿着香烟的手微微颤抖,表示紧张、兴奋的情绪;而无意识地拍拍西裤的灰尘、挖指甲等,是心不在焉的表现。

(2)脚的动作

不时交叉双脚,其实是焦急或掺杂着畏缩、恐惧的行为;而以鞋头踢着东西,或以鞋跟打着拍子,则是心中思索着其他事物,注意力不集中的表现;如果像关在铁笼中的熊不停地踩着步伐,若有所思,则是心理焦躁的表征动作。

(3)其他动作

固然,笼统地对事物加以断言是危险的。但在谈话时,对方的姿势的确有些规律,值得注意。例如对方心理有所不安或有不可告人的企图时,他的姿势绝不可能一成不变,身体的倾斜度必定变大,且多半向前弯倾。

从交谈方式透视人心

欲了解人的心理或性格，从说话方式判断，也是一种方法。尤其从说话口音，可直接了解其人的出生地；从他的措辞也可了解他生长的家庭环境。例如，有的人平常和同伴一起时，总是用“我老头”、“我妈”等随随便便的叫法称呼其父母，可是一旦与家里父母通电话时，却出人意外地用“爸爸”、“妈妈”等恭敬的称呼，且谦恭谨慎地说话。由此可看得出他的家庭教养是很严格的，否则，平日即使说话很慎重，但在长辈或上司不在时，便会随随便便、粗鲁地说话了。

另外，有的人在少数人的谈笑中，自己发言时便不准他人说话，或毫不在意地拦腰截断别人的话，这种人多半以自我为中心，所以任何事都以本位的想法行动，是一种自大任性的性格。此外，还有一种人是自己的话题一旦被打断便忿而不再表示意见的“消极型”，这种人内心纵有不满，但由于性格内向，所以不会再表示自己的意见。

同样地，互不相熟的两者同座时，就有人会留神将中断的话题努力继续下去。如果因为年龄的差距、社会环境、职业的不同，没有共同的话题，而常出现沉默、中断的情形时，就有人会设法找出话题，而且为了尽量避免尴尬的气氛而一再提出话题，这种人便是具有协调性的“社交型”。反之，也有在那种气氛、环境下找不出话题的人，这种人就属于无协调性的“非社交型”；如果不是这种力不从心的人，就是对窘迫的气氛一向毫无感觉而淡然无视的“自尊自大型”。

此外，还有在谈话中时常领导话题，五分之四以上的时候是个人唱独角戏的人；或者将话题始终绕在听众身上的人；也有在众人谈话时，有办法在谈话的过程或结束时，找出下一个话题，并担任

主角的人。

事实上，如果想以读心技术读出他人的心理，那么从某些细微的讯息或观察，便可了解许多事情。例如：在谈话中随声附和、敲边鼓的方法，便因人而异；在关键处说“可不是吗？”“嗯！”或点头表示赞同者，则是深思熟虑的稳重可靠型；一再点头，连声“嗯！嗯！”或“是啊！是啊！”忙着帮腔的人，固然具有协调性及妥协性，却也有些是属于急躁而不思考型。

总之，若能不忘随时观察周围的人，并具备应有的知识，一旦面临问题时，便可从其性格或平日举止、动作、习惯、想法等表现，轻而易举地了解到他的心理或感情的动向。

从习性透视人心

每个人或多或少都有些不可避免的缺点和习性；如果自夸毫无缺点，就是自大傲慢。人类与癖好、习性密不可分，有的人思考或专心读书时，就会挖指甲；有人喝了酒就变得开心、喧闹或变得忧郁；有的人与外人谈话时，会下意识地挖鼻孔、抓抓头皮后闻一闻，或者将手指弄得格格作响；有的人与外人谈话时，动作非常夸张。诸如此类，真是不胜枚举。

在女性方面，有的女性说话一定要以手撑扶着脸颊，有这种习惯的女子为数不少；有的女性在不该笑的场合，却会做出以手捂住嘴的动作等，这些人在她们的深层心理有着极复杂的情绪，所以在别人面前表现得没有自信。而且，有的女子还有过分拉紧裙子前摆的坏习惯，男人在谈话时如果碰到对方有这样的动作时，就好像被人怀疑自己是个好色之徒，而令人心里极不舒服；实际上自己绝不是这种人。她的过度做法，反会使人觉得是否她希望别人看她呢？这样注意自己裙子的女人，大半神经过敏。如果认为她是坚守贞节、值得敬重的女子，就可能意外地发现，她在那方面却极为

随便。结果,这种女子便容易成为读心术能手的猎物。当然,这不是说她没有权利穿迷你裙。

记得他人的癖好或习性时,即可知道这个人在什么状态,会有洋洋得意的举动。例如:日本围棋本周坊名人高川,神经质地不停摇动身体时,则有一举致胜的可能;部长刁着烟斗时,多半是情绪极佳的时候;若开会时拿着火柴棒挖耳垢的上司,则一定会对工作有所指责或要求。

请注意您的四周,一定会意外地发现竟有许多这种人。人的癖好通常表现在他无意识的时候,如果能在平时就暗中不露痕迹地加以注意,必可轻易了解他的心理。

读心者的条件

能准确读出对方的人,亦即具有读心术之人,通常都具备下列条件:

其一是特别能活用以前的经验。属于这类型的人,多半是善于经营公司的大企业家,因为他们在长期接触许多从业人员时,透过这些经验而更熟悉人事管理。

这类型的读心术,也可以说是靠直觉(第六感)而来的。虽然透过经验以直觉来判断,并不合乎科学的方法,但往往能准确地掌握对方的心理,因此才能从事人事管理,而使公司营运顺利。

第二是自己能控制自己。所谓自制,绝不是在与人相处的场合,有意识地抑制自己。真正的自我控制,并不是本人有意识的控制,而是无论处在什么状况下,都能不依别人的力量,而以自己的力量控制心态,同时不掺杂感情的因素。

唯有在如此自我控制的心态下,才不会太过主观地观察事物,而以清澈、明晰的眼光了解对方的心。这也正是为什么修养心性的人能自我控制、禅僧能澄悟道之境界的原因。不过这种自我控

制并不是只有禅僧能为之，一般人只要能与自己的职业、嗜好配合，下番工夫，也能达到这种境界。例如日本巨人队的王贞治，曾经数次陷入低潮而无法发挥自己所长，但经过不断的自我训练，最后终于能成为全垒打王。

我想王贞治在当初陷入低潮时，心情绝非第三者所能想像，但他却能不逃避当时的苦境，面对问题，并向困难挑战，以达到自我控制。

此外，艺术家或武术专家等，凡持有一技之长的人，或者著名的企业家、学者等，也不乏这一类型的人。

第三个条件就是必须培养心理学方面的知识。人的言行即代表个人的意志，因此要了解对方的心，只要观察他们的言行，就可以看得非常透彻。人在做事、说话之前，虽因为先有意志，才会表露于言行，但事实上在他未表现言行之前，必然会先有某种意志表现出来。

不过人的意志并非突然产生，意志会成为意识，一定是在人的潜意识中有一种压抑的行动和欲望。人的意识受到刺激后，他的意识世界就会巧妙地加工，并移转到言行中。

当某意志在意识的世界中未进行修饰时，如果潜意识中早已意识到被压抑的各种行动和欲望，一定会产生极大的畏惧感，所以此时人特有的“心理安全阀”便发挥了作用。

认识这些心理学上的知识后，你在观察人的言行之余，就可了解这种言行是根据其本人的意志修改后的产物。反过来说，要看穿被歪曲、润饰的言行，才能读出人心中的真意。

因此，唯有利用心理学上的知识来观察，才能更准确地抓住人心。

摒弃第一印象

我们同样都是人，但为什么有时无法准确地掌握对方的心，甚至常会产生误解？这是因为在我们潜意识中被压抑的行动和欲望，如果在未加工前即意识到，难免会造成人的不安、恐怖和不快感，因此必须由内心的安全阀——自我防卫机制(加工)产生作用，而且这种作用还必须以其他的形式取代人心种种的不安、恐怖和不快感。就因为这种状态是针对活生生的感情进行修饰与加工，所以人类彼此之间很难了解彼此心中的真意。

但是误解他人，并不单纯只是个人内心的问题，因为似乎各种潜意识中被压抑的行动和欲望，也会因为外在的现实环境(包括人际关系)而感到不安、恐惧和不悦。

对这些外来的刺激，人内心的抵抗(耐性)是有限度的，如果外界刺激超过我们内心所能抵抗的限度(即自我强度)，人内心的安全阀(自我防卫机制)就会产生作用，从而巧妙地处理这种重压，以保持调和。

当人的内心意识发生危机时，各人所产生的防卫机制作用因人而异，且还会因状况的不同而有所改变，基于此，人与人之间才易引起误解。

在都市中生活的人，的确极易受到外在环境的刺激，因此都市人必须常使自己内心的安全阀发挥作用，才能保持调和，换句话说，就是一层一层地把自己的内心包裹起来，让自己变得更复杂，使别人难以捉摸自己。

我们常可听到乡下人批评都市人说："城市的人太聪明了……"，这句话所包含的意思正说明城市人的心不易了解。因此若想了解都市人的心，就必须剖开包裹着我们内心的层层武装，以客观的立场观察他人，如此才能洞悉都市人的心理。

读心术的另一秘诀，是摒弃与对方接触时所产生的第一印象。据说我们对他人所产生的第一印象是根据五种因素而产生的，因此以下就介绍日本青山大学的濑谷正敏教授的这种说法。

(1)扩大时间的思考过程。

这是将暂时的事物以永久性的观点加以解释。例如根据对方“笑的样子”的暂时性现象，断定对方是个“善良开明的人”。

(2)根据以前经验的一般化倾向。

根据自己以前与特定人物人际关系的经验，而对以后见面的人使用同样的经验。例如以前你接触的 A 的性格如此，而即将见面的 B 正与 A 有相同之处，所以你判定 B 的性格必与 A 类似。如果是对事态的认识比较模糊不清的人，这种一般化的倾向就更强。

(3)范畴倾向。

例如根据对方的年龄、长相、体格等判断，认为他是个稳重、但体力不佳的人，这是以以往预先设定的几个范畴来了解对方的倾向的方法。

(4)根据机能特性推定。

例如人的口是用来说话的，所以以此认为口小的人，就是“沉默寡言”的人；或者看到一个品才极佳、且能旁征博引的人，就推测其“智商很高”；或者认为戴眼镜的人一定是“智商高且用功”的人。

(5)比喻的一般化。

例如某人给人蓬头垢面、皮肤粗糙的印象，就认为其有粗野的个性。

表情的真伪

由于人的心理动态会借表情表露出来，所以根据对方的表情，就可以判断对方处于何种感情状态。但值得注意的是，对方的表情和态度也与前述的语言相同，往往是经过修饰的，所以其真实

性亦有待考虑。

比如说，当我们询问朋友近况时，对方一定会皱着眉头说："唉呀！我忙死了，每天都觉得时间不够用。"表面如此，但只要仔细观察他的表情，就可发现他口是心非。

因为对方的真正的意思，是要表现"我正担任重要的职务和地位，所以过的是分秒必争的生活"，这才是对方真正的意思。由于我了解他们的真意，所以通常都会挖苦他们"你真可怜"。

但与此相反，也有些人却不让自己的感情或心理动态表现在外，这种人就是扑克牌脸。有一次，我曾在日本体育新闻中心，看到一位职业棒球选手发表他的意见："××的脸是个没有表情的扑克脸，所以很难看穿他的球路。"

的确，一个人若不将心理动态表露在外，实在很难看清他到底在想什么，因而令人害怕。

此外，当陌生人打电话来时，我们虽然听得到对方的声音，但却看不到对方的人，所以也无法由对方的表情态度揣测对方的心，此时也会令人不安。

由此可见，我们除了由对方的语言外，也倚赖对方的表情、态度来了解对方的心。因此以下便说明如何判断人的态度的读心术。

有一次笔者在演讲台上演讲，前排有两三位家庭主妇，每当我有任何举动时，她们就不断点头表示赞同，我因她们的打扰，很难顺利发表意见。

谈及此，我联想到在日本的一个电视节目上，也出现了到电视台参观的主妇们不断点头的画面，也许她们认为如此可表示对表演者的共鸣，因而面露满足之状。但是在我看来，这些参观者绝不是因为心有同感而点头，而是一种无意识的欲望，希望表演者认同自己的存在，因此才会透过点头来博取认同，从而表现出自己加工过的无意识的欲望。

同理,在小学、幼儿园,也常见到所谓的好学生,对老师的一言一行,以很大的动作做点头状。他们是为了博得老师、父母的好感与疼爱,才会做出这种点头的动作,以此来证明自己是个好孩子。

基于这种想法,这些聪明的孩子们将来长大后,往往会把幼儿时期的习惯态度,也就是把依赖和撒娇的未成熟性格带到现实的日常生活中。

以自我为中心的人

通常与人交往时,令人感到不愉快的人有下列几种类型:

(1)话题以自我为中心的人。

(2)轻视他人、喜欢自夸的人。

(3)只会说别人坏话的人。

(4)刚愎自用、强迫别人接受自己意见的人。

(5)只会说奉承话、阿谀谄媚的人。

(6)不聆听别人说话的人。

(7)心术不正、只会反对他人意见的人。

(8)自傲、把别人当傻瓜的人。

(9)事事想依赖别人的人。

(10)不能守密、且喜欢散布传言的人。

综观以上令人讨厌的类型,几乎都是以自我为中心的人,这类人往往只关心自己,不关心别人,而且也不知考虑他人的立场,甚至不知同情、体谅别人。当然,这一类人也许有意向他人表示友善,甚至更想保持良好的人际关系,但却因为事事以自我为中心,所以即使想了解对方的心,也只能凭想像来推测,这种人反而更让对方留下自我中心的印象。这么一来,当然无法掌握对方的心,而易与人发生冲突。所以这些人身旁的朋友一再更换,正意味其很难有真心的朋友。

我们往往也难免有这种以自我为中心的时候，最典型的例子就是谈恋爱之时。

任何人都期望恋爱的对象对自己的感情誓死不渝，若事实与愿望不符时，便会产生一种强烈不安的情绪，而以自己的想法来解释对方的言行。原本恋人在道别时，对方（他或她）的一点小举动，就足以使当事人产生幸福感，这种感觉也许存在一天，也有可能延续好几天。相对的，一旦有强烈的不安感时，就会把这种不安的状态保留于意识中，此时即使对方有任何充满爱意的言行，在他（或她）的眼中也将弄巧成拙。总之，一旦朝坏的方面想，就会更令自己失望，于是产生疑神疑鬼的情绪，甚至引起嫉妒心。例如当二人谈话的对象是二人都熟悉的朋友时，其中一人也许就会暗地怀疑，说不定她（或他）喜欢他，误解便于此产生。

俗话说“当局者迷”。自己卷入漩涡中时，自然难以理智地判断彼此的行为，当然更无法掌握事实的真象了。

所以不管是恋爱或卷入某件事中，人心本就不易被看穿，如果再加上误会，那么可能就会丧失许多与人沟通的机会。

我们日常生活中，往往有许多与人接触的机会，也许偶然的邂逅，就足以使两人成为朋友，甚至结为夫妻。因此探讨对方的心，除了可以了解他人的性格外，也是与探讨的对象产生感情联系的最佳方法。

由此可知，不论是朋友或情人，虽然都可称得上有密切的关系，但彼此仍不免因误会而伤害对方。若能使用读心术，将可减少误解的发生。

强调自己存在的人

与人交谈时，常可听到有的人开口都是“我……”、“我的……”，这些话听来着实刺耳，但偏偏这种情形却屡见不鲜。

我要特别指出，年纪大的成人也会说这类的话。因为这种话，事实上应是在幼儿学会说“妈妈”的同时，就已经学会的语言。而发生在成人身上时，便表示这种人不会考虑对方的立场，一心只希望凸显自己的存在，才会开口闭口话题都围绕着“我”打转。

说这些话的人既已是成人，为什么仍使用这类话？此情形可以回溯到婴幼儿时期。幼儿在哺乳时期，与母亲之间会有一种身心合而为一的安全感，到了断奶时期，这种感觉就会受到威胁。

断奶时期的幼儿，为了免于这种受到威胁的不安，会想办法寻回以前的安全感，正好这个阶段是他们开始学习语言的时期，所以他们第一句会说的话，大概就是“妈妈”，因为呼唤母亲，正表示其需要安全感。

此外，孩子们学会“我”这一类的语言，是为了提醒母亲他的存在，想从母亲那儿寻回以前的安全感。而这一段时期的孩子们，如果没有母亲的悉心照顾，便无法生存，所以说与母亲有密切的依存关系。

因此，幼儿强调“我”，以便从母亲那儿得到安全感，小孩渐长时，为获得安全感而在成长过程中使用“我”；但在成人的世界中，如果仍惯用这种辞汇，就表示想向对方夸耀自己的成就，同时以为用这种话，较易让对方确认自己的存在。

换句话说，在你面前的这个人，正在期望从你那儿得到一句或一丝回响，只要你说一句“嗯！不错”、“原来如此”，就可以满足对方的期望，对方的存在只要被认同，就能够心满意足。因此，如果我们要与这种人保持良好的人际关系，就绝不要忽视对方，更不要露出厌烦的表情，因为一旦对其表示不耐烦，对他来说无疑是极大的打击。

通常成人后仍对自己的存在没有自信的人，由于无法与环境保持协调，所以多半有与周遭环境对立的倾向，这样做以便确认自己。但相反地，能确认自己存在的成熟人，就能够适应环境，也就

不会经常强调“我”这个字眼。

我认为经常把“我”挂在嘴边的人，并不代表他们对别人采取强迫态度，或为了强调自己，而是由于尚停留于幼稚阶段，所以我们不能忽略他们的存在。

“绝对”所透露的

三十多年前，大家还认定“人类绝不能登上月球”，没想到这个“绝对”，竟使我们亲眼目睹了电视上播出太空人在月球漫步的情景。

“绝对”，原为没有任何事物可与之抗衡的一种强而有力的用语，但是在日常生活中，人们使用“绝对”所表达的意思，却减轻了原来其所具有的强烈程度。因此我们经常可在公共汽车上听到高中女生们不加考虑地一再使用这个字眼。

另一方面，我们在工作场所也常听到有人动不动就说“主任，我认为绝对只有这个办法可行……”。

笔者朋友的部下中，就有这类人物，而朋友却告诉我：“唉，他的绰号就叫‘绝对先生’，根本没有人相信他的‘绝对’，因为每每他说‘绝对’，总有其他人想出办法加以推翻。”

经常爱说“绝对”的人，大半都有一种爱自己的倾向，一旦自己的过失遭到别人纠正或指责时，为了隐瞒自己内心的不安，他就会想办法保护自己，利用“绝对只有这个办法”的说法，企图给自己合理化。

基于此点我们就可明了，这些人所谓的“绝对”，不过是在坦白地告诉别人“(我的能力仅止于此，所以除此法外别无他法”。由于这种人的想法都是以自我为中心，所以他们只能依自己主观、狭隘的视野，想出一些不适用的想法，而且通常不会发挥很大的效果。

由于这类人无法站到别人的立场为他人设想，一切的想法都

是独断、自我的，所以这种人可说是目中无人的傲慢人物。

此外，使用“绝对”除可作为其爱自己的证明或防卫性的借口外，也可作为自己有错时的挡箭牌，例如“从今以后我绝不再犯”，借立誓使自己免于伤害。但据我所知，这种人的“绝对”，是靠不住的，因为他们十分清楚自己绝不可能不再犯，为了掩饰自己的这种自知自明，所以才在不知不觉中又说“绝对”。

再者，“绝对”也往往是男女交往中的甜言蜜语，例如“我绝对离不开你”之类的话，当然是为了明白表明自己的心意。双方在交往一段时间以后，为传达彼此更趋深厚的爱情，也会使用“绝对”一词，但这与信口表达的“绝对”，是大异其趣的，已成了一种真心相伴的肺腑之言了。所以男女在交往的过程中，绝对要注意别轻易启口用“绝对”一词。

依 赖 心 理

我们常可听到别人抱怨“××实在是太冷淡了”。我们与××交往后，或许可发现，确有地方如人所言，冷酷而无人情味，但仔细看来，大半都与评语不符，那人不是个“冷淡”的人。

为什么会产生这种误会呢？

当事人之所以批评对方过于冷淡，实因当事人对对方存有过度的期待，一旦对方与自己预期的状况不符，无法满足自己的期待时，就会成为其埋怨冷淡的理由。由此可知，当事人的这种要求，只是希望对方凡事以自己为重心，换句话说就是，当事人希望对方对自己有所表示的依赖心理很强。

在工作场所，除了有关工作方面的事情外，有的上司对属下的私事，也事事干涉，好管闲事，所以许多属下在遭上司指责时很不服气。

通常公司大部分的职员，都会为这种上司冠以“温暖人物”之

名，虽然是一种反讥，但也反映出大部分上班者之间彼此冷漠的情形。有些主管为了满足职员的期望，当自己部下到适婚时期，还积极替他们物色对象，甚至自愿充当媒人。虽说这完全是照顾部下的一片好意，但受到这种“礼遇”的职员们，其心理又是如何呢？

经常抱怨别人过于冷淡的职员，通常他的事均由父母准备妥当，所以他们也习惯依赖别人。现在既然主管如此关心他们的婚姻，他们当然也就有一种期待之心。但反过来说，他们却将自己的家庭与工作环境混淆，而把自己家中的行为带入现实的人际关系中。

这些职员通常想借此表现其依赖心，并消除独身的寂寞，但一旦主管的照顾无法满足他的期待时，就会反过来指责上司“太过冷淡”。

还有一种人，虽不会要求别人事事为自己准备完善，但因其走上社会不久，感觉寂寞之余，还会有无人可依附的空虚感。

例如，两三人结伴到小吃店或酒吧吃饭喝酒，当对方无法体会这种年轻孤单心理而不带伤感地道别时，就会说“你太冷淡了”，而且往往认为“你是我的好朋友，却对我如此冷淡”。这种人很容易把他人视为亲密的对象，敬爱的长辈，或是亲爱的好友，敬爱的大哥。一旦未获得满足，就不考虑对方的想法，对其抱怨，毫不体谅对方。

化 解 误 会

朋友间即使关系再亲密，也可能会有摩擦与冲突，在这种情况下，有的人往往不仔细反省、检讨事情的经过，以探究矛盾的原因，就要求对方：“唉呀！上次的事情过去也就算了，不要再提它”，或声称“我们可以从头再来”。并未能真正解决彼此的冲突，而却提议和好如初。

另一种提议和好的人，是由于内心愧疚，有罪恶感，觉得自己理亏，所以才先向对方低头，提议“过去的事就让他烟消云散吧！”

当然，对方既提出和好的建议，虽然内心仍难免稍存芥蒂，也会因此豁然开朗，深觉对方是个有气度、有勇气的人，从而对其抱有好感。

此外，同一工作场所的同事或情侣、夫妻间，也往往会因微不足道的小误会或意见分歧，而产生摩擦。但若因此心中长存怨恨的话，彼此之间的关系就会更趋恶劣。

所以要解除这种暂时的冷淡关系，“既往不咎”是非常重要的。不记恨过去的事，并抱“过去算了”的心愿，才能够有希望言归于好。

而常把“过去就算了”或“重新再来”这类话挂在嘴边的人，到底是抱着何种心态呢？既然这种人惯用这些话，可知他们一定常引起纠纷。生存于此人际关系复杂的社会，难免会与人发生纠纷，但问题是这种人为弥合暂时被破坏的人际关系所采用的“过去就算了”之类的方式却有待商榷。

他们草率地使用这类解决问题的方式，却忽略心中仍存有更难解开的心结，表面上看起来他们似乎恢复了与对方的关系，而且也已不念旧恶，呈现澄澈的心境。但人真能如此轻易地既往不咎吗？

一个人如果真的完全不在乎过去的纠纷，他就不会再说“过去算了”之类的话。只要他说出这种话，就表示心中一定还介意这件事，所以才会刻意说这种话来掩饰。

根据这点，我们可看出，这个人所说的话，并非为对方而说，而是为自己说的。换句话说，他内心中仍存有愤怒、憎恶、反感，为避免这种情绪让人发觉，隐藏自己这种恐惧和不安，他才会动不动就说“过去的事就不要再提了”，而这恰好表示出他极力压抑的心理。

滥用这些话的人，代表他常常压抑自己的情绪，虽然他本人也

许未曾意识到，但这种抑制的能量，却会在无意识中累积，一旦累积的力量逐渐增强时，就会化为怨恨的情感而爆发，因此我们不可忽略这种人的心事。

即使再良好的人际关系，难免会因误会或意见对立而破裂，但只要设法了解彼此的真意，尊重对方的意见，则不仅可以化解误会，更可增进彼此关系。

一般人的心理倾向

瑞士的精神医学者容克根据人类一般的心理倾向，把人的个性加以区别，他的所谓“一般的心理倾向，是根据人的思考、感情、感觉、直觉等四种精神机能而决定的”。照他所讲，人的个性不外下列八种：

一、外向的思考型：这种人往往把自己的生活活动，视作客观的事实。（照容克的意见，此种人以男性居多，例如进化论者达尔文就属于这类个性。）

二、外向的感情型：感情用事的人。

三、外向的感觉型：现实主义者。

四、外向的直觉型：对未来充满期望，经常寻求新的可能性，对任何目前的生活都认为是一种牢狱般的生活。

五、内向的思考型：凡事持主观看法。

六、内向的感情型：凡事以主观的感情加以处理。

七、内向的感觉型：对于外来刺激，以自己的主观来接受。

八、内向的自觉型：幻想家、艺术家、梦想家、预言家等都是。

近年谈论到个性时，“内向”、“外向”两词用得最多，人们对于“内向”，通常只知是“沉默寡言”；对于外向，则认作“活泼健谈”。美国的知心学者达曼，则索性不用“内向”、“外向”，而用男性倾向或女性倾向的强弱，来断定一个人个性的男性质与女性质的“性

度”。

健全的个性

世界上有许多问题看来似乎枯燥乏味，但你不能否定它的现实性。譬如我最近谈到“个性”，就有人问及：怎样才算是健全的个性？这问题要加以答复，似乎要用许多理论；一旦满纸理论，就会使人打瞌睡了。

我看过一本书，记得它提出过以下几点，作为一个健全的个性的基础。

一、要有一贯性，今天的你，和明天的你，应该是一样的。这并不是叫你今天吃两碗饭，明天也要吃两碗饭，但所作所为都要让人没有“不可捉摸”的感觉，这样你的个性才是健全的。

二、要有适当的柔软性。这意味着我们的个性，要对于环境有适度的适应能力。举一个最浅显的例子：某天晚上朋友约你去“消夜”，但时间已太晚了，当时当地的确除此之外，没有别的办法，那么你就应该欣然应邀，这就是个性的适当的“柔软性。”

自然，过分地“柔软”也是个性不健全之谓，有些人随时随地都可和陌生人变成很熟悉的朋友；凡事自己没有主见，甚至购买一件自己需用的东西，也要听从别人的主意等等，都算是“适应过剩”病，谈不上个性健全。

三、健全个性的第三个要点是，要在日常社会生活中，有一定的“同一调子”性。

我们生活在任何一个制度的社会里，都有它起码的要求，不论是道德上的，或法律上的，最低限度的约束是有的。举例说，此地人人都穿衣服，但你不能因为你是来自裸体天国的巴里岛就不穿衣服。

四、在具有上述“同调性”的同时，也要有其独创性，自然这是

指在社会的习惯和法则之下对于自己的生活事项上的“独创”。举例来说,你看见某人穿一套服装,颇合你的意思,许多人都会“照样缝制一套”。但有健全个性的人,则虽然大致上仿照某人做一套,却在某一部分加上自己的独特的“创造”。据一位知心学家说,所有成功的人物,个性上都具有这种创造的特质,甚至一位出名的裁缝师,也必然是因为他懂得若干“创造”,而不是分寸不差地照仿别人的设计。

当然,这种“创造”性也不要过分。譬如戴一顶特别巨型的帽子之类,那只是标新立异,而不算是适当的“创造”性。

五、整个来说,“个性”需要“统一性”,那就是说,无论在任何场合,都能保持适当的态度去对待别人。我们常常赞美那些“临危不乱”的人,就是因为这类人的个性,必然是具有“统一性”的。

个性的十二要素

另外一位专家则认为人的个性实含有十二个要素,而每一要素之中,各包括有 AB 两极。这十二个要素和它的两极有如下列:

子要素:分裂质或躁焦质。

丑要素:精神正常或精神缺陷。

寅要素:感情安定或感情不安定。

卯要素:喜欢支配别人或服从别人。

辰要素:意志高扬或消沉。

巳要素:超自我或依赖性强。

午要素:开放性(社交的)或闭锁性(不喜欢交际)。

未要素:柔软性(未成熟的)或顽固(包括独立心强)。

申要素:文化性(有文化修养)或卑野。

酉要素:易信人言或疑心重。

戌要素:宽宏或无量度。

亥要素:洗练与朴素。

以上十二种要素,每个要素都分为两极,每个人都必属其中之一。前几天有一位朋友听了上述讲法,便自我分析了他自己的个性如下:分裂质、精神缺陷、感情不安定、喜欢支配别人、意志有时高扬、超自我、闭锁性、顽固、文化性、疑心重、无量度、洗练。

上述每种要素都有两极,不属此极,必属彼极,比较容易辨别出来。

职业塑造个性

德国的薛布朗卡说,人类的个性也可从社会活动方面来分别,比如:

(1)经济型——特别关心事业或其他实利活动的人。

(2)理论型——力主追求真理,或高谈阔论不急于求取事实的人。

(3)唯美型——凡事求色彩调和、美化,欣赏、鉴别性强于一切的人。

(4)社会型——相信对别人投入感情是极为重要的人。

(5)宗教型——对宗教特具兴趣的人。

个性有时不一定属于某一个人,我们常常看见从事某一种职业的人,都具有相同的个性,这是因为他们的职业生活环境影响了个性,正如从事某一种职业的人多患胃病一样。

从前我在某地认识一位在无线电视台工作的朋友,他说他和同事都患有神经衰弱,我问他原因何在?他说他们从事的是一种有时间限制的工作,限制十分之严,人们的神经无法不紧张。既然神经被过分"紧张"惯了,自然就"衰弱"了一些。

职业影响个性,例子很多,你可以常常从某人讲的一两句话来判定他从事什么职业。比如我有一位朋友,常常在临别时对别人

说:“各位都没什么问题了吧?”其实他本来应该说:“如果投有别的事,我要告辞了。”你想他为什么偏偏讲成“各位都没有什么问题了吧”呢?原来他是一位教师,下课前常常向学生讲惯了这句话,那正是他的职业特征呢。

第四章 洞察人心的言行

试 探 心 意

这是中国古代的例子。

战国七雄之一的齐国，有一位宰相名叫田婴，虽然处于乱世，但他治国有方，使得齐国威名远播。对于个人处世之道，他也懂得极多，这使得出身王族的他，不会被卷进王位争夺的漩涡，反而能够经历三代王室，任宰相职位达十余年之久。告老之后，封于薛国之地，安享余年。

有关他洞悉君王心意的故事，极为有名。

齐王王后去世后，后宫有十位齐王宠爱的嫔妃，毋庸置疑，其中必有一位会继任王后之位，但究竟是哪一位，齐王并不做明确的表示。

身为宰相的田婴开始动脑筋，他认为：如果能确定哪一位是王上最宠爱的妃子，然后加以推荐，定能博得王上的欢心，王上会对他倍加信赖；同时，新后也会对他另眼相看。可是，万一弄错的话，事情反而糟糕，所以必须想个办法，试探一下王上的心意。

于是田婴命人赶紧打造十副耳环，而其中一副要做得特别精巧美丽。

田婴把这十副耳环献给齐王，齐王于是分别赏给十位宠妃。次日，田婴再拜谒王上时，发现王上的爱妃之中，有一位戴着那副特别美丽的耳环。

毫无疑问地，不久之后新继任的王后，确实就是当日田婴所断定而推荐的那位妃子。

田婴之子孟尝君，以及楚国宰相照鱼，也都有和田婴类似的故

事传下来，不过，在这里我不再做史实的诠索了。

古代的臣下，何以要如此费尽心机来博取主人的欢心呢？原因说起来很简单，是由于当时的社会体制与今日迥然不同所致，这本是无可厚非之事；我们只要能从这些故事中学到透视人心的技巧，就算达到了读这些故事的目的。

处于动乱的战国时代，透视人心的技巧，是和个人的生死存亡息息相关的，因此，当时人心透视术会如此发达，实在不足为奇。

下面再介绍一则善弄权术的宰相反而被看破心意的故事。

大约在秦统一天下前四十年的时候，秦国有一位非常能干的宰相，名叫应侯，此公的“远交近攻”政策，奠定了日后秦国统一天下的基础。

应侯原来在韩国汝南拥有自己的领土，后来被韩国没收。

秦王十分同情他的境遇，于是问道：

“你被韩国夺取领土，心中想必有所不平吧。”

秦王本意是要试探身为宰相的应侯，是否会因私怨而对韩国采取报复手段。

可是应侯答道：

“听说有一位失去儿子的父亲，在接受别人慰问的时候告诉他们：‘死了儿子固然伤心，但是想一想我原先也是没有儿子的人，也就不难过了。’我也是原来没有封土的平民，所以现在也不会为失去领土而感到难过。”

应侯心想：如不这样回答，日后推行对韩政策，必会受到重重阻挠，因此，故意表示出对于韩国没收自己领土一事，并不在意。

秦王虽然对他表现的宽阔胸襟感到敬服，究竟还是不明他真正的心意，于是派遣一位将军前往试探。

这位奉派的将军一见到应侯就脱口而出：

“丞相，我真难过得不想活了。”

“喔！究竟发生了什么大事？”

“丞相您想想，秦王对您优礼有加，远近皆知；可恨那小小的韩国，竟敢公然夺取丞相在韩国的领土，这种耻厚我如何忍受得了！所以我活不下去了。”

应侯听完这话，立刻站起来向这位将军深深一鞠躬，并且说道：“那就全仰大将军您了。”

将军回去之后，将经过情形一一禀报秦王。

知道了应侯的真心之后，秦王从此不再信任应侯。

不断地被测验

上面举出的两个例子，都是利用人性的弱点去试探对方。在此，我们以古代的透视人心术为重点，来研究这种试探透视法。

使用这种方法的时候，千万注意必须十分谨慎，否则很容易失败。日本剧作家冈本绮堂所写的戏剧《番町皿屋敷》，就是个最好的例子。

这部戏中有一幕，是写一位爱上武士青山播磨的下女菊子，为了试探男主人的心意，故意将主人的传家宝盘摔碎的故事。

起初，男主人播磨以为，宝盘被摔破是出于菊子无心的过失，所以没有深究；因此，菊子的试探透视法算是成功了。可是不久之后，播磨得知这是菊子试探他而弄的手脚，震怒之下，欲杀菊子以泄恨……

这是一部十分有名的舞台剧，其中这一幕所用的试探透视法，在现实世界里，终于还是行不通的。

前面已再三强调，人际关系是相互的，在你试探别人的时候，不要忘记你也有被对方试探的可能，这是对人透视时极可能发生的现象；特别是在利用试探法来透视人心的时候，千万不可忘记，被你试探的对象也有眼睛。疏忽了这一点，事态就可能发展得极为严重。

过去我任职的一家公司，有一位十分令人讨厌的男同事，常喜欢随意试探别人，偏偏他的方法又不高明，往往在还没采取行动之前，已被人看出破绽，把他拆穿。他不但喜欢试探别人，还喜欢四处宣扬人家的事。因此，同事们没有一个不讨厌他。一些新近加入公司的职员不知究竟，起先还对他的试探手段十分佩服，日子一久，发现自己也成为被试探的对象之一，于是开始对他敬而远之。

在使用试探透视法的时候，不要耍花招，否则可能弄巧成拙；如果了解了人心，并且按照试探透视原则去做的话，多半能稳操胜算。

话题扯得稍远了一点，不过，还是请诸位先将此点牢记之后，我们再继续讨论。

对了，险些忘记最重要的一点：如果在使用试探透视法时，不希望自己同时也被对方试探的话，除了要熟记这种方法之外，还要时时假设自己正被对方试探，才不至于“偷鸡不着反蚀把米”。

一般的学校考试，或者公司招考人员，都是事前通知，让大家有心理准备，并且考试范围也有限定；因此，人际关系也可以说是“不断地被测验”。即使对方无意测验你，但是一个人的一举一动，都被别人看在眼里，这些举动的累积，很自然地会成为别人对你的评价；所以奉劝各位对于平日的一举一动，都要多加小心，以免降低了自己在别人心目中的评价。

语言的防卫机制

由于语言是将自己的意思传达给对方的工具，所以透过语言，我们就可以了解对方的心意。因此，我认为读心术应从研究语言人手。

的确，人的意识转变为想传达给对方的意志，表现的方式就是语言。但面对潜意识的行动或欲望，或外在环境所给予的刺激，人

们为了保持精神上的协调，防卫机制就会产生作用，经过修饰或加工后，才由语言表现出来。例如人们不会让语言表达自己的真正意思，而会以润饰后的圆滑语言来传达。

当我们偶然遇到一位不太熟悉的朋友时，一定会客套地说“啊！好久不见，下次有空请到我家来玩。”这种说话方式，当然是依社交辞令的原则表达的，也是日常生活中常见到的。了解这一点后，我们都能认清此乃客套话，而不致真地前往拜访？但如果有人不了解此点，误以为真，而不客气地拜访时，一定会令人不悦。不懂他人真意的人，便是不懂人情世故的人。

通常在此情况下，主人的内心一定想着“唉！竟然讨厌的人来找我”，于是产生设法避开这种场面的行动，但因为他唯恐自己的真心为人识破，所以就依防卫机制表达出与自己真意相反的亲切语言。

以上这种心理，便称之为“反态形式”，这是防卫机制所操纵的一种心理。反态形式虽是将其意欲的行动压抑于潜意识中，但若行动太强烈，无法压抑掩饰时，就会以一种与被压抑的行动相反的方法来应付，所以这也是一种防卫内心的方法。例如明知自己的言行过度慎重过度殷勤，但仍这样做让对方知道，这就是一种策略的运用。而若不运用策略时，则视之为反态形式。

以上这些暂且不谈，笔者于此所谈的问题是，我们可以根据对方的语言，了解对方的心意或意志。综观以上的说明，我们除了可以直接接收对方的语言外，更可根据对方所传达的语言，了解他为什么如此表示，从而更准确地识破对方的心。

我们常听欧美人说：“日本人到底在想些什么？我们实在很难了解日本人的心。”这是因为欧美的文化风俗与日本大相迳庭，所以发展出的人际关系也有差异，尤其日本人内心的防卫机制和欧美人不同，日本人不易说出自己的真意，而欧美人却因个性较开朗，所以能不拘小节地表达真意。

从行为窥视人心

当自己的意见无法让他人了解，或与人相约而苦等对方时，有人可能会借吸烟以舒解焦急感，但同时在其内心，还夹杂了憎恨的情感，甚至有想打人的行动，此时内心与外在的纠葛即可见一斑。

类似这种因焦急而表现出的强迫性吸烟行为，或由于憎恨所表现的暴力倾向，都可证实人的行为有一定的模式，故观察对方的行为，便可窥视人心。

在前述语言、表情等项中已提及，人的行为基于环绕的内外环境或各种刺激，即表现出一种防卫自己的方式，且多以修饰后的形态表示。

到笔者处求诊的一些饮食过量患者，即使一日三餐吃饱了，他们却仍常有饥饿感，每天都得用餐五六次，否则心情就无法安定。不仅如此，为了解除饥饿感，他们的工作场所甚至还藏着面包、煎饼等食物，以供他们于工作中瞒着同事偷吃，否则他们就会感到不安和饥饿。因此，这类患者多有过重、过胖的情形。

笔者可以断言，多食症是患者为满足心理上的饥饿感所导致的。换句话，他们无法适应其周围的现实环境。环境的刺激反映于其精神中，造成无法应付精神压力的反应，且缺乏耐性。而为保持心理上的平衡，他们便依自己的方式，运用防卫机制的作用，以退化现象作为自己的防卫手段。

患者的这种退化方式，是回到过去的一种心理状态，即其成长过程中，令他感到最安全、最舒适的阶段。由于其心理脱离了现实环境，因此愿意返回幼年时期的状态。

再者，由于这类人跟不上现实社会，为了逃避孤独感与疏离感，便以充饥为借口而大量进食。换句话说，他们是在寻求寄托。

当我们刚搬到一个新的地方时，或一个人到国外旅行时，通常都会食欲大增。而有过这种食欲增加经验的人，几乎都是因为获得了久未体验的解放感，从而食欲大增。但另一方面，其中也有一部分人，是由独自旅行的孤独感转变成情感饥饿感，所以才会有这种不正常的食欲。

但无论如何，在日常的饮食生活中，都可能因外界的影响（即精神压迫），而刺激潜意识的情感欲望，从而产生这类不正常的行为。

因此当我们运用读心术透视对方行为时，必须考虑连其本人也未曾意识到的情况。同时也必须注意一般人认为与其行动毫无关连的心理问题，借此或许能发现其中的奥秘，从而更了解他人。

行 为 语 言

某报专栏中曾刊载采访各行业专家的文章，虽然我对报道的内容很感兴趣，但对以座谈会采访的方式却颇不以为然。

当时报上表示，这篇座谈会的报道，是两三位学者所发表的意见，撰文者为了表现现场的气氛，文中还常夹杂着“笑”等字眼。当然，在座谈会进行的当中，有各种情况或趣事发生，记录者很难用语言让读者们了解。但采取这种方式表达现场的气氛，有时反而会使读者们不知所云。

人与人想了解彼此的心，仅靠语言、表情、态度是不够的，唯有综合以上种种，才能更确切地观察人心。狗在高兴时，会摇尾巴表达它的喜悦。人没有尾巴，所以彼此往往不能了解对方的真意；人若有尾巴的话，很可能会出现下面的情形：一个人口头上说“不要”，但尾巴却摇了起来，或者说话者明明竖起尾巴表示愤怒，但口头上却仍表示自己不在乎。

到笔者诊所求诊的患者，除了精神上的疾病外，也有生理上的

疾病，可见心理原因除了会引发神经衰弱等心病外，也会引起各种生理疾病。当我与这类“心身症”患者接触时，从谈话中很容易看出他们心中积存着各种问题。换句话说，他们并不能意识到隐藏在心中的愤怒、不快、恐怖、不安等，于是这种情绪便具体化，从而引发疾病。

所以因精神上的问题，反映于身体而引发疾病的心身症患者，就是利用其身体状况来表现心理状况。

根据这个观念，人的态度和表情，就是一种“行动语言”，透过这些语言，我们才得以了解对方的心。

获得女子的芳心

有些男人天生就有一种能力，每次遇到他时，身旁的女伴总是一换再换，而且个个都是出色的美女。这对得不到女性青睐的男性来说，着实是件令人羡慕的事。这种花花公子，真可说是专门攫取女子芳心的贼，但令人怀疑的是，为什么就有这么多女人禁不起他的诱惑，而轻易投降？无庸赘言，一定是他们具有擅长看穿女人心的技术。

这种人往往为了得到女性欢心，而即度、适度地发挥其最佳演技，自编、自导、自演，配合不同女人而扮演各种不同的角色。如果看穿女人是爱撒娇的类型，就让自己扮演母亲的角色；如果发现对方崇拜强人，就让自己扮演父亲的角色。总而言之，花花公子能根据对方的态度、语言、表情等，知晓其需要，然后再进一步施展伎俩，这便是其取得妇人芳心的秘诀。

有人说，不管女人再怎么伤心，仍会有接受别人奉承讨好和谈恋爱的心情，花花公子根据此简单的原则而奉行不渝，自然能赢得美人芳心。

例如当花花公子与某女友约会时，对方带来了另一个女伴，此

时女友的用意除了想把自己的男朋友介绍给女伴认识外，同时也想夸耀自己有这么好条件的男朋友。但一般不懂女人心理的男人，可能还会因此不悦，埋怨女友为什么多带了一个碍事。但是花花公子就不同了，他不仅不会露出不悦神色，甚至还会与这位女伴谈笑风生，且不忘向这位女伴表示好感，适度引起女友的嫉妒心，因为他深知嫉妒是增进与女友关系的催化剂。

由于花花公子擅于看透别人的心理，所以总是玩弄他人，因此也可说他是个残酷的人。但因其能以甜言蜜语、温柔的笑容来掩饰自己的残酷，故不致使对方产生戒心，从而掉入他的陷阱。再者，花花公子另一项天生的才能，便是其"欲擒故纵"的手法。

如果一位公司的主管是花花公子型的人物，那么他就能扮演一名善于体贴人意的名教练，他在与公司各女职员的接触中，会利用温柔的态度来指导女职员们。

透视选手的教练

如果说花花公子是善体人意的名教练，那么职业棒球队的教练，就是严格的管理者。比赛时在选手休息室等候的二十五名选手中，除了上场的九名为主队员外，其余的十六人就是储备的棋子，欲在比赛中获胜，教练就必须俨如战场上的指挥官，必须运用战术赢得胜利。

既然职业棒球队的最终目标是胜利，那么，首先必须提高选手的实力，而教练也必须严格加以管理。通常棒球队教练脑中萦绕的，就是使用何种方法获得冠军的宝座，这便是他的理想，所以事实上他是利用选手达成自己的心愿。而另一方面，选手们也必须配合教练的管理采取行动，这样才能具体完成教练的理想。

举例而言，巨人队的选手们，就须先表现出巨人队的风范，为了不辜负教练的期望而努力练习。如此日子一久，原本他们所刻

意表现出的巨人队风范，便会自然融人个性中，即使是当初完全不会拿球棒的球员，如今也会变成有特长的选手。

以上这种变化的过程，颇似婴儿的发育过程。婴儿刚生下时，必须倚赖双亲才能生存。如果婴儿是出生在另一人家，那么其发育过程就必须与家风和期待配合，因而必须学习这家人的举动和行为，久而久之，就真正成为这个家庭的一员。不仅如此，一旦这个家庭中途产生变化，这孩子也会为了适应新的情况而有所改变。

但若这种期望或理想的标准过高时，则无论婴儿或棒球选手恐都无法依此而有具体的表现，因为理想和现实会产生差距。再者由于各个选手的个性不一，且身心都已是成人，所以必须以不同的方法应付每一个人，如此才能见到成效。

由此可知，身为职业棒球的教练，就必须懂得读心术，这正是身为教练的困难之处。教练唯有精通人的心理与人情世故，并熟知选手们的个性，了解如何因材施教，才能看穿他们的心，进而进行有效的领导。

若教练不懂得把选手当作独立的人来看待，例如禁止外出、禁止饮酒、严禁打牌……，如此严格管理，选手们当然不会听命于他而任意地行动，如此教练就无法顺利地领导球队。但不可讳言的是，选手中也有无法自我管理的人，这时教练又不得不用对待小孩子的办法来教导，这种差异正是教练最感苦恼之处。

我们常听说，当了职业棒球队教练的人酒量增加，有胃肠病的人数也增加了，这就是因为教练们为了对选手适当管理，为投其所好以达到预定的目标所产生的后遗症。可见教练为了能看透对方的心，且让选手们尽可能地发挥所长，是要付出代价的。

因此棒球队的教练，就等于率领一军的司令官。一个能运用选手的管理者，当然也是一位运用读心术的能手。能对选手驾御自如，这便是教练重大的任务。

方言读心术

东京大都会中，有不少供应乡土科理的小吃店，每个人可各依所好，吃遍九州菜、东北菜……当然，这种小吃店还吸引各家乡的人们齐聚一堂——九州餐馆挤满了九州人，东北菜馆充斥着东北乡音，根本就把东京的标准语抛在了一旁，毫无顾忌地说着方言，享受土菜的美味。对这些地方的人而言，小吃店无疑提供了让他们暂时解脱都市烦恼的场所，使他们在繁忙的生活中得到一丝喘息的机会。在这些小吃店刻意营造的浓厚地方气氛下，不由自主地说方言，这是无可厚非的。

但是通常在避免使用方言的场所或情形下，故意使用方言，必会引起大众的侧目，因此有的人便巧妙地利用这个道理，故意使用方言，以吸引大家的注意。

笔者曾遇到过三四次如此的场面。有一次我走进一家小吃店，与四五个学生模样的年轻人坐在一桌，他们仗着几分酒意，与老板娘谈得非常起劲。

热闹的交谈中，这些年轻人不自觉地使用了地方的口音，老板娘便诧异地问："啊！原来你们是九州人！"由于对自己方言的敏感，这些年轻人顿时沉默起来。这些年轻人为了成为东京的一分子，所以说话时煞费心思地使用东京标准语，但被人识破后，却因自卑感作祟而沉默不语。

但不久后，不出我所料，他们就大大方方的开始用九州方言来交谈，由于这家小吃店并不标榜地方色彩，所以他们的方言显得与其他客人格格不入，引来不少人奇异的眼光。

由于故意用方言说话，所以他们的言行和周围的人颇为疏离。但为什么他们突然光明正大地用方言交谈呢？这是因为自卑感趋使他们骤然改变态度。

如果自幼用方言，当然不易完全摆脱，但也不用刻意使用标准国语，即使说话时有些地方腔调，只要能传达你的意思，又有何妨？

个体是团体的重要分子，故必须设法适应团体、组织的价值观和生活方式，唯有慢慢体会，本着调和与安定之心自然融入团体，才算真正的适应。

但许多各地出生的人们，尤其是年轻人，却无法认清这个道理，认为适应大都市的方法，就是借语言和服装来表示。那个小吃店的老板娘，直接指出这些年轻人说话带有腔调，令这些年轻人有不被认同的感觉，难怪会令其产生自卑感，于是干脆改变态度，故意说起方言。

因此学习使用方言的读心术，便往往能正确地了解对方的心理。

忙碌的人

如在路上遇到久未相逢的朋友，问起对方近况："啊！好久不见了，你近来如何？"他回答："唉！我每天都忙死了，除了工作以外还是工作。"但我们看对方皱着眉头回答，嘴角却溢满了笑意，脸上也是心满意足的表情。

这时如果你再说句："你真是愈来愈不得了！"对方更完全忘了自己的抱怨，愈说愈起劲，告诉你"可不是吗，现在我又被任命为一个企业小组的负责人。"

像这类的人，嘴巴虽说很忙，但却并不在乎工作的繁重，不但如此，有人甚至觉得如果没有繁重的工作，生活就没有意义。

这种人的心态，只是想借着"我很忙"，间接地告诉对方"我现在已经承担了一件重要的职务，所以每天才会有这么繁重的工作。"

但事实上，只有不会利用时间的人，才会没有空闲。换句话

说,空闲乃由自己制造。所以这些人因不会制造空闲时间,而使自己陷入繁重忙碌的工作之中,却又以为这是最充分的理由。

口口声声说自己很忙的人,大多数认为工作即代表自己的存在,而为了与公司合为一体,他们便须抛弃小我。然而这种观念并不完全正确。如果一个人老是说自己很忙,工作很繁重,就表示其对自己的存在不确定,一日闲下来,他就会有空虚感,无法安心,这种不安又驱使他工作。可见这种人唯有和工作一体化,他们才能过安定的生活。

换句话说,由于其对自己所属的组织、团体的整体概念模糊不清,所以会感到不安和焦虑,因而引起一种反冲,造成"过剩的同一性"。一般说来,他们是一种"过剩适应者"(喜欢工作的人),所以得到公司干部的赏识,但事实上是否真如此则值得怀疑。

英国诗人 W·布雷克曾说:"忙碌的蜜蜂没有悲欢的闲暇。"同理,人本来就有七情六欲,但忙于工作的人,却抛弃了这些情感,丧失了自己的喜怒哀乐。

自 言 自 语

曾有位酒醉后第二天自言自语的患者到我的诊所来求诊。和他交谈之后,我发现这个患者酒醉后常失言并胡言乱语;等酒醒后,为了弥补自己的错误,便自言自语地想纠正过错,可是他的家人看到他这种情形,却以为他发疯了。

这个人大醉后,虽不记得自己的行为,但多少还有些模糊印象,所以心中难免烦闷,于是不断反省"为什么昨天会说那种话?"事实上,这位患者是想利用自言自语来弥补错误。

由此可知,除了喝酒的人会反省之外,胆怯的人也常会对自己的言行缺少自信,这些类型的人都容易趋向自言自语。这种人往往会过度顾虑同事、上司的反应,所以在处理事务不够完善时,他

们就会非常自责，导致欲望无法满足，因而自然而然地自言自语。

此外因欲望无法满足而自言自语的人，在后悔的情绪中，也会掺杂其他的感情，例如憎恶、愤怒等。这些都会引起他的冲动，因冲动无法直接发泄，只好隐藏于内心，自然就会自言自语。

在工作场所中，于众人面前遭上司斥责是常发生的事。也许有人会坦承错误，但有的人却否认是自己的过失，或将此过失视为理所当然。无论如何，遭到斥责，无异是一种侮辱，但即使心中再愤怒，总不能在工作场所直接反驳上司，表达自己的愤怒情绪，所以累积了种种不满，便会以自言自语的方式发泄。不过这时自言自语的声量，会大到让别人听得见的程度，其目的就是希望同事能与自己站在同一线上产生共鸣。

此外还有一些人也会出现自言自语的行为。例如预习某件事而自言自语；开会时必须在众人面前作报告，为求理想的表现，所以不得不先自言自语一番；或要向情人表达心意时，也必先自言自语预先演练。总之，由观察爱自言自语的人，我们大可判断出，这种人多半是胆怯、易受他人影响的人。

有人可能因自言自语的习惯而导致无法与组织、团体中的其他人相处。总之，一个有自信的人，是绝不会自言自语的。

担心健康的人

为了能愉快轻松地工作，最重要的就是要保持身体健康。因此工作繁忙的上班者，关心自己的健康情形自然无可厚非。

现代人重视健康，可由健康中心的生意兴隆，有关健康的杂志、书刊充斥于市面得到印证。尤其是中年的工作者，对肥胖、心脏病、老化等疾病的不安程度，更非同寻常。当然，我们的确需要关心健康，更应细心地保持健康。

目前中年以上的上班人士，对医学方面知识的了解程度之深，

已非以前人能相比，这种进步是可喜的现象。但有些人，却对自己身体的些微变化过度敏感，所以对自己的健康维持非常热中，进而专心研究各方面的医学理论；知识丰富的程度，甚至连医学评论家们也比不上。

但值得考虑的是，这些人若发现自己的些微变化，便会依已有的医学知识做自我诊断，可是却忽略了自己是否能以客观的标准判断。挑出一种病名，冠在自己小小征兆上，等到上医院求诊时，他们就会告诉医生："我看了 XX 博士的书，根据他的说法……"，预先就为自己的毛病下了断言。但事实上这种人往往曲解了健康丛书作者的本意，在这种情况下，非但无法发挥书中的预期效果，反而会产生反效果。

这个问题便与前述的几项有密切关系。这种人除了维持健康的欲望比别人强外，同时在无意识中还有一种祈求生病的矛盾心理。以下便举出一个实例以供读者了解。

一位中年的上班者 A 先生，正为自己一天发作数次的心脏病而焦虑不安，所以到医院求诊。他告诉医生，第一次发作是在数个月前，发作前毫无任何迹象，但发作后就脸色苍白，全身发汗，连带着指尖会发麻，感觉心脏似乎要停止了，不得已只好前来求诊。

据这位患者说，为了这个病，他已经看遍了十几家医院，但心电图及其他各项检查都找不出特别的原因。A 先生说："检查的结果既毫无异常，照理说我应该放心，但事实上我的心脏确实已不健全，而医生却又说没问题，我实在不懂，说不定医生拿错了检查报告书。再说我都是在心脏病没有发作时去检查的，当然找不出病因，所以我很怀疑他们的疹所，才一家又一家的求诊。不过现在冷静回想，我发现自己也许并非对以往的医生不信任，而是想找个告诉我心脏异常的医生。"由 A 先生的话，可以看出他矛盾的心理。

另一个问题是，这种人的健康管理方式不对，他们会毫无顾虑地倚赖凡是他们认为有益健康的药物。

差不多在十年前，有这种心态的人，他们表现的方式，就是经常在西装口装、皮包中，携带大量的强身剂、维他命、强肝药等药物，不管是在工作场所、会议中甚至在餐厅时，他们都在众目睽睽下，告诉大家“失礼！失礼！”然后张开嘴大口大口地服药。

经大众传播媒体报导各种药物的副作用后，他们就停止不用了。取而代之的，是到健康中心做健身活动。当社会上开始流行慢跑时，这种人为了避免运动不足，又开始加入练习的行列。

但“健康的心理寓于健康的身体”，可见身心若无法平衡，就无法获得真正的健康。所以太担心健康的人，已成为肉体的奴隶，而失去了精神上的自由。有人说，每天送牛奶的人，比每天喝牛奶的人身体还要健康。可见过于担心身体的人，反而更容易损害心理健康。

从打招呼所了解的

“早！”有人连这句打招呼的话，也不肯轻吐。“稻穗愈成熟，头会愈垂下”，意指成功者非常有礼貌，与别人“打招呼”的方法非常高明。“亲密者之间也需要有礼貌”，连夫妻之间，也需要待之如宾。

同时，打招呼的方法因人而异。这边向对方打招呼时，对方没有回答或有时勉强回答；相反地，有人经常用很开朗的声音，向对方打招呼。在打招呼时，包涵着欲求不满和纠葛等会在脸上表露无遗。快乐时就作快乐的打招呼，悲哀时就作悲哀的打招呼，不高兴时连招呼都不打等等，心理状态一一呈现在脸部。

譬如对方对你打招呼，你很不愿意地回答或不当作一回事的话，对方会对你作怎样的想法呢？你的为人方法就会被别人怀疑。高明的打招呼，就是经常把心理动作遮蔽，以一成不变的态度与对方接触。此时只要看对方打招呼的情形，即能洞察对方性格如何。

1.一方面目视对方一方面打招呼

——想显示出比对方优越

“初次相见,我感到非常荣幸!”一般初次见面,都爱这样打招呼。

也有些人一直凝视对方眼睛来点头,作此打招呼者,其心理是利用自己的打招呼,来推测对方的心情状态,或把对方视为下人。他一方面对对方保持警戒心,另一方面又表现出比对方优越的强烈自尊心。

这种人常识相当丰富,纵使你把心事隐瞒下来,也会马上被对方洞悉。想要和这种人接近的话,应当特别注重诚意。而且,在这种人士的面前,如果暴露出自己的缺点的话,则一辈子会被对方看不起,所以不能操之过急,不妨采取长时间接近法。

“是……”,或且“好像那样……”,在讲话方面非常谨慎,是此类型者的特征之一。反过来,交往密切者之间的会话,就会变成“你这个家伙真是傻瓜,怎么会那样做呢?听我的话绝不致如此。”

像这种言谈虽然稍为粗鲁些,但能达到这个程度的话,你们之间的交往就不会有问题了。

2.不看对方的眼睛来打招呼

——因为自己有自卑感

纵使你注意对方的眼睛打招呼,但对方不看你的眼睛而打招呼。

“实在对不起人!”你会这样想。其实你不必在肚子里满腹牢骚地生气,请姑且平息下来。因为这种型态的人怕生人且生性胆小、肚量窄,有强烈的自卑感作祟,其实他并非对你不敬。

此类型者,如同“被蛇看上的青蛙”,你应当采取使对方开窍的方法。

与这类型的人见面时,不妨说“你身体还好吧?”如果对方是女性,不妨俏皮地对她说“美人哪!好处多。”

但如果遇到这种人,你也不肯轻吐俏皮话,一直看不起对方的话,那么你们两人一辈子都不会有缘份。你应记住,对方是女性,同时对你有好感时,往往会故意不正眼瞧你,眼睛转到别处去。一旦你邀请她喝茶、吃饭,对方往往不会拒绝而顺从你。

眼睛看别处点头的人,是对你有意思的证据。

3.初次见面就很随便和你打招呼

——想使自己变得有利的战术

初次见面即很随便打招呼的人,往往使别人大吃一惊,此情形屡见不鲜。对这种类型者的本质如没认识清楚,往往就会认为"这个家伙为什么这样轻薄而没有常识呢?"实质上对方并非轻佻,那是因为他很寂寞,非常希望与别人接近。

去酒吧和俱乐部时,坐在自己旁边的女士,虽然是初次见面,却很亲密地与自己交谈。其实这是女士为了使当场状况变得有利于自己的战术。如此一来,男性就会把压抑于心中的丑陋的欲求和愿望都暴露出来。

"今天去玩玩怎么样?"

这样去引诱她的话,她就回答:

"你这个冒失鬼!"

此时,女性的心事就会被男性看穿。也许在你周围也有这样随便的人,不称对方的姓,马上呼叫对方的名字。这种类型者,容易对异性存有肉体欲念。

碰到这类型的男性时,女性要特别小心,切勿使男性有机可乘。这种男性的性格大方、罗曼蒂克并且是个温情家,性情懦弱,彻底迷恋女性,且其中不乏游手好闲的男性。

4.虽然经常见面还是千篇一律地打招呼

——自我防卫、表里不一的人

有些人曾经数次一起喝酒,且经常一道工作,还是千篇一律地打招呼。这种类型者具有自我防卫的性格。

例如接到自己礼物的人，一般会说：

“真谢谢啊！不要这么客气。”

作此打招呼是一般人之常情。但有些人收到礼物时，还是佯装不知道。

“究竟自己送的礼物收到没有？”

遇见对方打招呼时，对方还是淡然地说：

“你早！”

作此简单的会话舍不得多说几句，待旁边都没有人时，他会说：

“前些天，你送的礼物真谢谢你。”

这种人多数居于很重要的地位，所以你的言谈也不能太随便。在工作场所，除工作有关的事情外，其它废话不可多言。假使在不注意中说溜了口：

“今天晚上，一起喝一杯怎样？”

语毕，对方会把你视为没有头脑者，且会感觉不愉快，像此类型者，最好不要直接去请他，透过第三者去邀请他较恰当。

这种人在工作岗位上，虽然看起来非常认真，但私底下却非常喜欢打麻将，是表里极为不一的人。

这种人对出人头地和名誉非常看重。

坐法心理背景

互相打招呼之后坐下来，注意观察坐法，也能知悉对方的心理。

比方说宁可坐在客人的旁边而不坐对面的人，是要推测对方心理的亲密感；在酒吧和俱乐部时，女侍者往往坐在客人的旁边，也是相同的心理。情侣相亲，也是这种心理的表现。但也有不是情侣而坐在自己旁边的时候，当然也是推测心理的亲密感。此外

亦含有认同感、爱情、直接的肉体接触、不安定的精神状态和邪念的因素。同性的时候，还要加上共守秘密、强制连带感等因素。

又，坐在对方的正面时，是想使对方了解自己。此时的特征是，敬意、哀婉、拒绝、观察、小心等，初次见面和在生意上与对方接触时，这种场面经常可见。请客时把佳宾请坐上位的礼貌，也是由此开始。

也有些人喜欢找房间的门口坐下来。这种型态者其权力意识极强烈，另方面也有谨慎之处。此时的特征含有警戒、小心和监视的意味。

坐在椅子上时，有许多人马上脚就交叠或扶住椅把。坐在椅子上将脚交叠的人，是不喜欢输给对方的潜意识的表现。女性坐在车里或客厅、办公室等，脚经常交叠的也很多，此时女性的心理，是想利用容貌来吸引男性的注意。

和上司或顾客谈生意时，或会面时，脚交叠，会被对方视为骄傲的人，这有损对方对自己的印象。

女性两肘靠在桌面上交叠时，是表示拒绝的意思，不断反复交叠后放下，放下之后又交叠时，是很关心男性一方的表示。在交谈之间，先将脚叠起来的人，是表示自己的优势。脚稍为叠起一点点，是表示心理的不安。

不单脚的动作如此。抱着胳膊沉思，是表示保护自己，同时准备反击的意思。经常去摸头发的人是神经质型态、对自己非常敏感的性格。一面讲话一面抓头发，也是任性的表现。尤其是抓耳朵时，有想阻止对方讲话的意思。

说话方式所显示的心理

观察讲话的方法，也能洞察对方的心理。即，讲话方法也反映当时对方的心理状态，愈讲愈多时会暴露那个人的真面目。可

见讲话的方法,是了解对方性格非常重要的资料。

说话的速度、口气,都是了解对方心理状态的关键。

当然,讲话声音也不能忽略。如果从速度、语调、语气等三点加以分析,即能了解对方的心理,这也是使生意成功、人际关系圆满的关键。

现在以此三点为中心,说明如下:

1.从语调探索对方的性格

有些人讲话很细腻,相反地也有人讲话非常粗暴。讲话轻声细语的特性,是保守、文雅、气度高、隐蔽、具有期待感和优越感等。此类型者多数是外表好看,内心叵测。这种人在讲话方法上都是采取不使对方知道自己的策略。

相反地,讲话粗暴的人,有单纯、纯真、气度低、博爱主义、容易被人误会、下流、小心、怪诞等特性。这种形态者对长辈或对下面的人,对同性或异性都用同样的讲话方法。这种人喜欢时会非常喜欢,被其嫌弃时理都不理你。初次见面显得很难接近或讲话放肆,这是此类型人的缺点,此缺点是为弥补自己的胆小而在无形中表现的行为。

另外,这种人喜欢采取哭诉战术法。他的依赖心强,非常任性,同时表现出能言善道好像很随和的样子,但绝不会死心塌地去喜欢对方。他容易一把鼻涕一把泪地哭诉着,非善类居多。例如说:

"太太!请你买瓶酒吧!"

站在门口涕泗纵横地央求着,博取别人的同情来买他的东西。此种现象,在有一段时期非常多。

不听对方所说的话,只自己一味地发表高论,这种人是属于倔强型态的人。在言谈之间,对方"嗯!嗯!"点头默默地听,就会对其表示好感。这种人还有另一缺点,就是自尊心太强。

此类型态中也有人不善辞令,这种人无法表达自己要讲的话,

非但缺乏表现力，而且属于阴性性质，畏首畏尾、胆小、肚量窄等等。同时缺乏知性和具有精神上的缺憾，虽然其中也有人克服缺点，恢复了原来的性格，但多数人在无形中丧失了信心。

2.从讲话方法上探索对方的性格

在言谈间，有许多人经常使用“我……”这句话，这种人非但幼稚而且略带姑娘腔性格。多用“我……”的人，自我显示欲非常强。另一方面也有人在会话中喜欢夹杂外语，这种人通常是对自己的知性有自卑感。

语气中又加上“某某这样想”的人，在理论方面相当慎重，具有胆小之嫌，同时对别人的警戒心和洞察力相当强，可他却貌似非常温和的样子；然而想与其拉拢距离的话，马上会受到排斥，所以对这种人需要慎重相待。

3.从速度和音调探索对方的性格

在会谈中，讲话的速度和语气也非常重要。对方讲话速度缓慢时，就是表示对你不满意和有敌意的倾向。相反地，速度加快时，表示对对方有自卑感，讲话中有说谎的成分。霎那间变成伶牙俐齿，也是同样的道理。比方说有犯罪行为者，别人无意询问他时，他也会用很快速度讲话来替自己掩护，唯恐别人知其秘密。

无形中提高音调向对方询问，这种人就是属于任性型的。相反地，音调降低时就表示懦弱性格，有自卑感、喜欢说谎。也有些人讲话声音抑扬顿挫非常激烈，表示对别人有说服力，看来好像善于辞令，这也是自我显示欲强烈的证据。

也有细声说话的人和讲话脱节的人，都是对自己没有信心或姑娘腔性格的反应。而音调放低时，也可对之做同样的看法。

会谈的效果

最近“会谈”和“商谈”之词非常流行。凡是遇到了困难的问

题,不管大小,差不多都利用会谈或商谈的方式来解决。人际间有了纠纷,公司内同事的意见不和,甚至于父子间起了冲突,也都以这种方式来解决。大家都认为,这种方式跟"万灵丹"一样,吃了之后一定能达到预期的效果。

事实上不然。这是因为会谈的双方,都希望对方听取自己的意见,而自己却不愿意接受对方的意见。下面我们举出一个例子来看看:

某公司的一位职员中村君,任职不到半年就想辞职,于是便向经理山田先生正式提出辞呈。

经理接到辞呈之后,就在下班时约中村君到车站附近的小吃店去喝酒,他说:

"中村君,我们来喝一杯,这里不是公司,我们暂且抛开经理和职员的身份,彼此随便谈谈吧!你说要辞职,是不是已经找到了更好的出路呢?"

中村君说:

"不!我只是最近觉得对于现在的职务没有信心罢了,所以……"

"只是这样吗?我还以为有什么大事情呢!你要知道,一般人进入公司半年之后,大多会对工作失去信心。假如你在这个时候投降,那么将来不论你做什么事,都会一样没有信心,你现在应该想办法克服这种困难才对,如果你能在这个时候克服你所面临的困难,你的信心自然就会恢复。为了你的将来,你应该好好考虑考虑,像你这种情形,我也曾经历过……"

山田经理就这样滔滔不绝地说出一大段道理,而中村却一直看着酒杯,一语不发,默默无言。

像上述这种会谈,到处都可看到,并没有什么特别。可是因为山田君没有看出中村君的心意,所以也就没有办法使他留下来。

不管会谈的目的为何,对话的第一步应该从透视对方开始。

若根本不去注意对方，只顾自己一厢情愿地说个不停的话，就对方而言，这只是“耳旁风”而已！

一般来说，对话是识别双方最有效的方法之一，像山田经理这个例子，山田的毛病就出在有“先人为主”的观念，他一心想留住对方，却忘了去了解对方辞职的真正原因，所以尽管他说得天花乱坠，结果还是不能使中村君留下来。

对方的态度与动作

这一节我们的重点放在“仔细观察对方听话的态度”上。一个人，不论他如何隐蔽自己，我们都可在谈话中看出他的心情和性格。

山田经理如果有眼光的话，应该可以从中村君一直保持沉默的态度上，看出他辞职的真正原因。

从前日本有一位有名的武将——武田信玄，他曾经向四位少年叙述有关战争的事，然后从他们听话的反应来判断他们的志趣和能力。

他用来作为实验的四位少年，在听他叙述战争的故事时，表情完全不同。

第一位一直张着口，呆呆地望着武田信玄。

第二位始终低着头，全神贯注地听着。

第三位却面带微笑，听得津津有味，似乎已领会出其中的含意。

第四位则听完之后马上离开。

后来，这四位中，第一位虽然参加过好几次战役，却没有什么战绩，而且对事情的判断力很差，也没有比较知心的朋友。第二位就像原美浓、小幡小城、多男法路、山本勘介……等人一样，成为有名的武将。第三位后来也相当有成就。不过，由于他的权术超人，

遭到不少人的嫉妒和中伤。第四位却变成只会嫉妒别人的胆小鬼。

这些比喻虽然不能说很正确，但是从这个例子中，我们可以了解到“在谈话中透视对方”的方法。

我们不能因为对方很顺从地听我们说话，就认为他是“孺子可教也”。我们应该在谈话中，注意对方究竟是喜欢听哪一段话，然后才有办法透视他。

我们若想知道对方到底有没有真的在听我们说话，最好是拿出我们说过的话来问问他，如果对方想马马虎虎的应付，一定会牛头不对马嘴的。

我们如果细心观察，不但可以从对方表示赞同的态度中了解到他的心意，并且也可看出他的个性来。

当我们话还没说完时，对方就很快地表示赞同，这种人性情一定很急躁，否则就是那种盲从附和、毫无主见的人。

完全不表示意见的人，可能是心不在焉，或者对我们所谈的没有兴趣，这时我们就要考虑换个话题。

还有一点必须注意的，就是在谈话中，对于对方的动作也必须加以留意，因为除了眼睛以外，手也能表达意思；甚至有时候，手比嘴巴更能表达心意。

如果对方很焦急，却又来不及说出来，我们可以从他双手的动作上看出来。因为发怒或兴奋，通常是紧握拳头。但是，两手互相合拢，指头交互穿插作前后移动，或是频频在玩弄东西，或以手指头击打膝盖……等等，这些动作都是表示某种特定的讯号，如果你仔细观察，对于你的判断将有很大的帮助。

研究这门人类行为与心理的学问，称为“行为心理学”。目前美国的许多心理学家正在积极研究。

现在我们要引用美国思想表达研究专家——B·F·基虎所著的《动作判断法》书中的一段话，来印证我前段所说的。

“除了正式的语言之外，声音及身体上的任何一部分，同样都能表达语言。声调的高低，可能是表示某种特别的意义。有时候，好强逞能的人在语气中也会含有悲哀的音调，这时，我们就能很容易地看出他的另一面。”

“音调、态度和动作所表现出来的语意，被心理学家称为‘语外语’……”

根据语言专家的统计，这种“语外语”大约占所有语言的半数。

幽默大师格利福特曾经指出：“托腮的姿态，表示漠不关心。”

凡是熟练的行为心理学专家，都能在小小的动作当中透视对方的心理。因为这些动作含有人的感情、冲动、野心……等种种特性。

第五章 洞察人心的诀窍

不可暴露好恶

《韩非子》中有这样一句话：

“去好去恶，群臣见素。群臣见素，则人君不蔽矣。”

意思是说：君王如果不显露自己感情的好恶，群臣就会现出真正的面目，一旦他们露出真面目来，君王就不会被他们外在的表现所蒙蔽。

这种道理，不只限于君臣间，一般的人际关系也都应用得上，一个人常表现虚心无欲的态度，就能减少别人对你的防备心理。

让我们再回到《韩非子》一书，看看韩非子自己所做的解释。

君主不可将自己的好恶对人显示。君主如果显示出爱才的倾向，臣下就会迎合君主的意思而改变自己的行为，那么，君主就无法看清臣子的本来面目，如此一来，可能会产生忠奸难辨的困扰。

譬如：越王勾践爱好勇者，越国就不断地出现视死如归的人；楚灵王喜欢细腰的美女，楚国女子于是个个绝食，希望保持细腰；齐桓公好色且嫉妒心重，竖刁就自愿受阉进宫，侍奉桓公；桓公喜好美食，于是厨师易牙将自己的长子烹给桓公吃；燕国子哙喜欢品格高洁之士，所以子之扬言，即使给他王位，他也不愿接受。

君王一旦将自己讨厌的事泄露，臣下就避免做出令君王厌恶的事；一旦泄露出自己爱好的事物，臣子就会千方百计钻营奉承。换句话说，君王所显露出来的好恶倾向，就是臣子们巴结逢迎的依据。

子之因为迎合子哙的喜好，而趁机篡夺了王位；竖刁和易牙，也是利用同样的手法，夺取了桓公的实权。那么，这些君王的结果

如何呢？子哙由于臣下叛变而被杀；桓公被杀之后，直到尸体生了蛆都没有人将他埋葬。

为什么会导致这种情形的发生呢？追究原因，是因为君主泄露了自己的好恶，使得臣子有机可乘，因而导致不可收拾的下场。做臣子的并不是个个忠君爱国，有些只是为了自身的利益，而去阿谀奉迎；一旦君主没有隐藏住自己的好恶，而泄露了一点端倪，臣下就会乘虚而人，侵犯王位。如此一来，就有可能出现第二第三个子之、田常（杀君之人）。

总而言之，君王必须时时注意，自己虽有智慧也不要露出，让臣子去想，去考虑；自己有才能也不要亲自动手，静观臣下的行动表现。唯有隐藏自己的锋芒，才能见到别人的光彩。

日本名人织田信长也曾发表过相同的言论。

不要泄露底细

也许有人认为《韩非子》一书的言论太偏激，可是只要我稍微提醒一下，你就会发现，这种经验在你的日常生活当中经常出现，只是自己没有发觉罢了。回想一下，当你在人前表现自己智慧的时候，对方是否默不作声？这就对了。所以，在透视对方的时候，不要泄露自己的底细，这到底是比较高明的手段。

日本备前冈山郡的郡主池田光政，在某一个冬天的晚上，正要把桔子往嘴里送的时候，侍立在旁的御医监见玄三立刻阻止道：

“夜间吃生冷的东西，对身体有害，请郡主谨慎考虑！”

光政想讲什么，又闭口不语地放下了桔子。

过了一会，光政返回寝室，站在那独自喃喃了两句：

“好险！好险！”

旁边的侍女感到奇怪，于是询问其中的缘故。光政回答说：

“刚才监见玄三提醒我不要在晚上吃桔子，我差一点冲口说：

'这种小事,不用你说我也知道。'好在我没有说出,否则以后再也没人敢管我的事了。"

一般公司也经常有类似的情况发生。

某公司的 A 部长办事能力强,口才又好,上级对他相当信任,可是部下对他却没有好评,因此他对部门里的情况了解的不多。

相反地,B 部长给人的感受就完全不同,一副什么事都无所谓的样子,在会议中也不大能够畅言无阻,可是他却对部门里的人事情形知道得一清二楚。

或许在你的公司里也发生过类似的情形:下属在长官面前,容易紧张得说不出话来。A 部长的情形就是如此,下属一站在 A 部长面前,就开始紧张,同时他们怕说错话会受到谴责,所以,除非已成定局的事,否则绝不外泄;因此,A 部长所能从部属嘴里知道的事,也就有限了。

另一方面,B 部长平易近人,常和部属闲话家常,无意中常可听到一些非正式的话语。因此,B 部长对部门里大大小小的事情,都能够了如指掌。

考虑对方的立场

十条纸业公司前任董事长金子佐一郎先生,不但是一位善于经营的企业家,也是一位能透视人际关系的高手。外表看起来他是一位很平凡的人,但是在解决纠纷方面没有人能胜过他,这种能力并不是光靠他的经验就能做到,同时还要有丰富的内涵和修养才行。

现在他虽然已经退休了,可是还兼任将近一百家社会团体委员的重任,这些都不是因他过去的商场名声所致,而是由于他对人际关系有杰出的透视能力。

社会对他的佳评如潮,认为金子先生是位善于驾驭奔腾野马

的能手，同事中不管是上司还是部属，都非常佩服他在这方面的杰出能力。

从他自传中的一段话可以看出他手腕的高明：

“年轻时，有一位性格非常顽强的朋友，大家都不愿意和他一道去吃饭，因为他总是挑他自己喜欢吃的东西而强迫别人跟他一起享用。

但是我和他相处得很好。

‘金子先生，今天吃猪排去吧！’

他这样对我说，其实我内心很想吃寿司，但我回答他说：‘喔！好啊！一起走吧！’

他显得很开心，我们一道往猪排店走去，不过，走到途中，我说：‘好几天前，我发现一家日本料理店的寿司味道还不错，今天天气这么热，我们一道去吃寿司如何？’我这样劝他。

‘好吧！那么我们去吃吃看。’

结果我们就一起到那家日本料理店吃寿司了。

在这种处理之下，他并没有感觉到自己的意见被改变了，因为是他自己同意这样做的，所以我们相处得很愉快。”

像这种事情并不是普通的好好先生就可以做到，必须能看穿对方的性格，而且要能考虑到对方所处的立场，才能运用自如，使自己的意见被接受。

“和而不同”，这是金子先生的座右铭。

从这种行为中，我们可以看出他特出的敏锐眼光，这可能是从他半个世纪以上的公司生活中磨炼出来的，然而在分析他的自传之后，才晓得这与金子先生幼年时的身体虚弱有关，他因自己的体弱而处处体谅他人，考虑到对方的立场，才逐渐磨炼出这种透视对方心理的能力。

像这样的磨炼方法，不单是金子先生有，就是一般对公共关系拿手的人，也都有这种共通的敏锐眼光。所以说，能熟知彼此的性

格，才能与他人和好相处。

两种相反性格的人

我这么说也许会遭到女权运动的斗士们的责骂，但是一般女司机都不太受大家欢迎却是事实。因为她们往往自己想停车，就不管后面有没有车，随便来个紧急刹车，令人措手不及，吓一大跳。

有一次，我提心吊胆地搭上一位小姐所开的车子。使我感到害怕的是，在对侧的路旁有吸引她的东西，不知不觉中她就把车子靠过去；在这瞬间，她好像已把前后左右的车子都从脑中忘掉了似的。

当然不能说全部的女司机都是这样。不过，大体上来说，女性有较强的主观性，而且容易表现出一意孤行的倾向。这种倾向，也许在她们进入社会，于复杂的人际关系中受到更多的磨炼之后，会有所改变。

若是提到人家的私事，也许会遭到非议，所以我暂时不考虑我太太是否反对，把我家的隐私提出来说明一下。

依我太太说，她的意思常常被误会，她叹气的原因是：不管她怎样认真去做，不但不为对方所采纳，反而受到责难。

的确，她生性好动，喜欢关照别人，而且做事非常敏捷。这虽然是很好的现象，但她经常不考虑对方的心情及立场如何，只要自己想到什么就毫无顾忌地说出来，所以对方不但不感谢她，反而迁怒于她。

她对别人尚且如此，对自己的先生当然也不例外。我生来是个邋遢的人，常把短裤前后弄错，上厕所也经常忘掉关电灯……。所以她对我的一举一动都很不放心，经常提醒我。我虽然很感谢她，但是她一点也不考虑我的心情和处境，经常在我忙碌的时候，仍然唠叨不停，所以我们常常吵架，就这样持续了三十年。现在想

起来，真有不堪回首之感。

不考虑对方的立场，就算你是一片好意，也会变成在强制对方，而使人讨厌。不过，话虽然这么说，我还是应怪罪自己。我自以为完全了解她的性格，其实不然。我们夫妻的性格恰好相反，例如在食物方面，我喜欢吃像芋头一样软滑的东西，但她却喜欢吃松脆的东西。我柔和有耐性，她刚烈没有耐性。这种事实，虽然在新婚后不久就显露了，但惭愧的是，当我发现我们吵架的根本原因是由我的“肯定的性格”和她的“否定的性格”磨擦所致时，我们都已白发斑斑了。

凡事我都先肯定，她却加以否定，再做考虑。例如我们一道去餐厅吃饭，万一端上来的菜不好吃，我总是说：“因为便宜，不能责怪他们。”或者说：“这一家的装饰蛮不错。”而以宽容的态度来接受。但她却一点都不能忍受，于是“实在不好吃，太过分了”或者“到别家去吃多好”等唠叨之语不绝于耳。

我说：“今天的天气真热。”她就顶我：

“天气热，衣服才容易干。”令我哑口无言。

我说：“今天衣服干得很快吧？”她却答：

“你那么喜欢我洗衣服啊！”我无话可答。

她是属于所谓“爱唱反调”的人。

我把这件事情告诉当时在读高中的孩子，他竟笑着说：

“你到现在才发现啊！”原来孩子早就看透一切，且已对他的双亲采取适当的对策了。

性格属于肯定性的人，比较容易相处，但是不太可靠，凡事他总是说“好！好！”或“我知道了”。其实他到底真的了解了没有，那我们就“莫晓其详”了。这话是具有肯定性格的我所说的，所以绝对没有错。

跟这种性格的人说话，千万要注意他话里的真实性。

否定性格的人，虽然起先喜欢跟人唱反调，但是一旦答应别

人,就不会随便改变。对付这种人,如果先被否定了,也不必退却,必须继续努力,一定会有希望的。如果你想要使自己的意见被这种人采纳,可先说出相反的意见,因为对方一定会加以否定;然后才说出正合于你所期望的事情。

你的上司若是属于这一类否定性格的人,而你有个意见希望他采纳的话,最好的方法是先提出几个否定性的例子来。

我们如果不能辨别一个人是属于肯定性格或否定性格,那么好好的一件事情,往往会弄到难于收拾的局面。

发怒的类型

在错综复杂的人际关系中,有些事情之所以会弄得一团糟,往往是由于没有先认识对方的性格所致。

例如汽车和机车等机械,每一部都各有优点和缺点,且有的毛病甚多,若是你不先予以了解就驾驶的话,不发生交通事故才怪哪!

心理治疗专家广濑米夫君认为,人的"发怒"有四种形态:

A.喷火型:像喷火一样,怒气填膺,直线上升,到了顶点就喷出来;但是爆发之后,马上就"雨过天晴"。

B.气球型:好像气球内部的压力逐渐升高一样,怒气升到顶点,就使气球爆发;但是发怒之后,怒火无法全消,依然愤愤不平。

C.雪球型:先来一个小发怒,然后就像雪球一样越滚越大,终至怒气冲天;气消之后,还会拖一个尾巴。

D.反射型:看见不顺眼或者听到不高兴的事情,马上就会发怒,但是怒气发过之后就像 A 型的人一样,马上天清气明。它发得快,消得也快。

在这里我又要把我太太提出来了。因为广濑氏教我这种分类法时,我发现我太太正是 D 型的人物。不管什么事,她都要发脾

气，例如：洗脸后毛巾不放回原来的地方，错用别人的牙刷，扣错衬衣的钮扣……等等。这三十年来，我的窝囊性一直不变，而她的脾气也百发不厌。后来找不到发脾气的对象，就连电视剧里的演员吃饭不够礼貌也拿来发脾气，而且是真的动怒了。我在年轻时，血气旺盛，动不动就跟她吵起来，每次我还在气愤难消时，她却早已烟消雾散了。后来我干脆就不去理她。

她这种容易发脾气的性格，与广濑氏分类中的 D 型一模一样。

依此看来，我们每一个人发脾气时，虽有大小之别，但大致可归纳为上述四型。广濑氏将此种分类法应用于心理治疗方面，不过，我却借它来做为鉴别性格之用。

若是事先能判别对方发怒时是属于哪一型，不但能够避免无妄之灾，而且能帮助你应付对方。

如果对方属于 A 型和 D 型，万一与他冲突，事情不会太严重。但如果是 B 型和 C 型的话，可就要提防它的后遗症了。所以凡事要先看清楚对方的怒气已聚积到什么程度，再做适当的对策，否则就会招来无妄之灾。

认 识 对 方

——对方的性格如何？
——对方在想什么？
——对方想做什么？
——对方所说的是真是假？
——对方的真面目是什么？
——对方对你的看法如何？
——可不可以相信对方？

这些事情谁都想知道。但是大多数的人都以初次见面的印象

或直觉来判断，等到发生不良后果之后，才会想到“这么说来，以前的看法不对”。话虽然这么说，但事实上，我们也不能够一接触对方，就去调查对方的底细，何况人们内心的想法，不是只从表面上去调查就可以了解的。

在人际关系中，如果不了解对方，就无法相处得很融洽，这个道理大家都懂。但实际上，我们都忽略了这一点。说得正确一点，我们并非有意把它忽略，而是很自然地忽略了它。其实，透视人心是相当困难的一件事，而且是人类开始社会生活以来，尚未解决的一大问题。

日本战国时代，生于开基佐贺藩的锅岛直茂曾说：

“对于不须提防的人加以警戒的是愚人，对于应该提防的人却不加以戒备的是白痴。……所以说，人与人相处，最重要的是认识对方。”

锅岛直茂在诸侯中可说是相当出色的君主。虽然在日本幕府政治建立以后，就是白痴也可以当藩主，但是在战国动乱时代那种弱肉强食的社会里，要想像锅岛直茂一样当个藩主，可就没那么简单。所以他说的话，可说是相当符合当时的时代背景。

说服的方法

辛苦得到的透视人心武器，究竟应该如何运用？这要视各人的立场，来决定采取的途径。不过，《韩非子》一书里，告诉了我们一个大原则。

《韩非子》一书是教导我们如何使用各种方法来透视人心，并且加以利用的一本警世名言。本书中已经再三引用过《韩非子》的透视人心法，对于这本好书的起源，我在这里略微介绍一下。

韩非子生于战国时代，是一位与韩国王室有血缘关系的贵族公子。

战国时代，顾名思义是各国分庭抗礼、彼此之间勾心斗角、斗争不已的动乱时代。在这个时期，由于铁器逐渐普及，导致农业生产力的提高，工商业也随之兴盛；于是有一部分人想以这种农、工业做基础强化中央集权制度，因而造成主张富国强兵的法治派，和墨守成规、希望保有私人领土和特权的贵族阶级，形成彼此对峙的抗衡局面。由现代人的观点来看，前者属于革新派，后者属于保守派。

韩非子的祖国韩国，前途暗淡，命运有如风前灯草，而七强之中最早实行法治政策的秦国，日益强盛，因此韩非子认为，要挽救祖国的命运，势必要实施革新政策，以达成富国强兵的目的。

然而韩王的优柔寡断，加上众臣强烈的反对，使得强化国家的政策难以推行；不过，法家们建议的透视臣下、进而控制众臣的种种方法策略，遂构成了《韩非子》五十五篇，也就是本书中反复介绍的人心透视术。

其实，韩非子实施新政的障碍，并不只是那些横行跋扈的贵族显要，韩王本身的顽固，也是韩非子应该立刻解决的问题；所以，韩非子想要先行透视韩王的心意，然后进行游说。当然，想要说服韩王，并不是简单的事情，弄不好还可能招来杀身大祸。

他们采取的进言方法，前面已经引用了前半部，后半部都是一些解释，说明透视对方内心之后，应该如何进一步处理的种种原则。首先，我们来谈谈进言时可能发生的种种危险。

(1)进言的内容如果触犯君主正秘密计划的事情，进言者就有生命危险。

(2)对于君王表里不一的计划，如果只知道他的表面工作，尚不致发生危险；万一透视到他内部的计划，进言者就要担心自身的安危了。

(3)君主有过失时，如果摆出仁义道德的态度来指责他，也会危及性命。

(4)透视到君王想利用某人的意见、计划,君王想独占其功的话,进言者即会发生性命的危险。

(5)强制君王做他能力所不及的事情,或是要他做进退两难的事,进言者都可能有性命之忧。

他以上的说法,和我们今日的观点相同——知道太多容易招祸。

那么,难道就因为存在危险而退缩不前了吗?这样岂不失去了谏言的目的?所以,他又提出一些方法,使得进谏之人在看穿对方心意之后,可以采用这些方法来进谏,以免招惹祸端。

(1)对方自以为得意的事,我们要尽量加以赞扬;对方有可耻事情的时候,要忘掉不提。

(2)当对方因为怕被评论为自私而不敢放心去做的时候,应该给他冠上一个大义名分,使他具有信心放手去做。

(3)对于自信的人,不要直接谈到他的计划,可以提供类似的例子,从旁协助他。

(4)想阻止对方做危及大众的事情时,须以影响名声为理由来劝阻,并且暗示他这样做对他本身的利益也有妨碍。

(5)想要称赞对方时,要以别人为例子,间接称赞他;要想劝谏时,也应以类似的例子,间接进行劝阻。

(6)对方如果是颇有自信的人,就不要对他的能力加以批评;对于自认为有决断力的人,不要指责他所作的错误判断,以免使对方恼羞成怒;对于自夸计谋巧妙的人,不要点破他的破绽,以免对方痛苦难过

(7)说话时考虑对方的立场,在避免刺激到对方的情况下发表个人的学识和辩才,这样对方就会不容置疑地接受你的意见。

以上见《韩非子·说难篇》。

不用多说大家也会知道,以上的进谏方法,适合于臣下对君主,不过也可以适用于一般的人际关系。能够站在对方的立场,替

他考虑分析的话，所有的细节都能一清二楚，那么你就可以用遥控的方式来操纵对方。

前面已经提过“站在对方的立场来考虑”的人心透视法，这个方法同时也适用于透视对方之后的下一步对策。

这种方法说得更明白一点，就是在不使对方洞察你的意图的情况下，让对方在不知不觉中自己去体会、认识。这其间的技巧，就在于从旁策动，使对方发生幻觉，以为自己原来就打算这样做，丝毫也没有发觉自己正为他人所左右着！

不可否认，韩非子所解释的，是说服对方的方法。不过，这些原则不仅限于说服对方，凡是透视对方心意后所要采取的言行，都可以适用。

举个例子说：一个人想打倒对方。当他发现对方的居心和优缺点之后，先要不动声色，把这些秘密隐藏在心里，然后站在对方的立场，假设他下一步将要采取的行动和计划；同时，尽量制造出不利于对方的情势，如果能因此而使对方自食恶果，不是比自己动手来得更方便利落吗？

总而言之，当自己看穿对方心意之时，千万不要露出破绽，让一切计划进行得很自然，这样才能使你的策略进行得十分顺利。

冷静对待欺骗

上一节所讨论的各点，看起来似乎很简单，事实上，当一个人看透对方心意后，要决定采取何种行动，是相当困难的。它困难的程度或许更甚于透视对方心意，尤其是当事情和自己有密切关连的时候，要保持心情的稳定，更不容易。所以，在打算试探对方之前，必须在心理上先做准备，否则，一旦事情发展到对自己相当不利的情况时，本身就会先发生动摇，计划的进行当然就会受到或多或少的阻碍。

举个例说，当你发现对方暗中有背信弃义行为时，就怒气冲天，不能冷静地考虑对策，自然就无法正中要害，给他致命的一击。因此，遇到这种情况，必须冷静应付，否则前功尽弃，枉费心机！

对于讨论这方面的中国典籍，我最推崇的就是《战国策》和《韩非子》，原因在于这两本书对于透视人心方面，不但有独特的见解，并且举出实例加以说明，使得读者更容易明了。

齐国宰相孟尝君，在某个偶然机会里，发现寄宿门下的食客，竟然背弃礼义，和他的妾通奸。

“以食客的身份，竟敢如此不知自爱，做出这样为人不齿的行为，非杀不可……”

虽然有人用这些话挑拨他，孟尝君却说道：

“男女相爱，乃人之常情，不必管他。”

就这样过了一年，有一天孟尝君召见这个食客，说道：“阁下寄宿我处已有相当的日子，可惜这里好像没有你的仕宦之途；很幸运，魏国君主平日与我交往不错，我想介绍你到他那儿去图个前程，不知意下如何？”

食客经过孟尝君的介绍，前往魏国任官，逐渐被魏君所重用。

过了几年，魏国和齐国感情交恶，魏国国君想要联合诸国攻打齐国。

就在这个时候，那位孟尝君介绍到魏国的食客挺身而出，说服魏君打消攻打齐国的念头，因而免除了齐魏之间的一场战争。

《战国策》中对这桩事情的评论是：孟尝君很会理事，他能够转祸为福。

另外一个故事，是说一个人虽然发现自己处境危险，却能够探身虎穴，因而保全了性命。

荆国对吴国宣战。吴国为拖延时间，于是派遣使者前往荆国军营，试探敌军的虚实。

使者到达敌营，看见荆国军士个个士气旺盛，一团杀气，他感

觉到此次前来探敌，必定难逃一死。

敌将话中带刺地问他：

“你在出发之前卜过吉凶了吗？”

“卜了，卜得大吉之兆。”

“唉呀！死到临头，你还敢说大吉？”

“这就是大吉呀！我国派我前来的目的，就是试探贵国的战意如何。如果我被杀身亡，我军必做万全的准备，作战到底。像这样牺牲了我一个人而救了全国，岂不是大吉？

荆军于是没有杀使者。

下面一则故事，主旨在说明国中有人看破敌人诡计，可惜贪心的国王为物欲所蒙蔽，没有采纳他的建议，终于走上亡国的命运。

有一次，某大国派使者到邻近小国说：

“我想铸一口大钟（古代乐器）送给贵国，但是两国之间的道路艰险，车辆无法通过，请贵国将狭道扩宽，以利运送。”

在当时，大钟是很贵重的宝器，所以小国君王满心欢喜，准备拓宽狭道。

可是群臣之中有人识破大国的阴谋，于是劝谏国王道：

“从古至今，没有大国赠送小国的道理，其中必然有诈。据臣的猜测，礼物之后必定随有兵车，此事断然不可答应。”

小国君主为物欲蒙蔽了心思，不听臣下的劝谏，开路迎接，果然大国军队随在钟后蜂涌而至，没有防范的小国于是亡于一朝。

最后，或许是画蛇添足，我再补充几句。

我们对于事情的判断，不能太自信，太武断；即使你自以为用心良苦地看透了对方，但事情总没有绝对的，或许你的眼光有所偏差，或许对方在被你看透后又发生了变化。

无论如何，最重要的是，不管对方态度如何，自身要先有准备，这句话并不是要我们凡事存着怀疑的态度。相信或不相信对方，是另一回事，最要紧的，还是自己要能站得住脚；自己站稳了之后，

就不必在乎外界发生的任何变化了。

还有一点，侥幸的心理，绝对不可以存在；人应该面对现实，勇于承担一切。

其实退一步想，如果有人存心欺骗你，就让他欺骗一次算了，何必去斤斤计较，和自己过不去呢？

如果你的人生能够如此达观，相信社会上的人际关系能够更圆滑，更和平。

最后，举出一个《韩非子》里的警句，作为本节的结束：

不要期望别人不欺骗我，要靠自己的力量制止别人的欺骗。

原文：不恃其不我欺也，恃吾不可欺也。

（《韩非子·外储说篇》）

钓人语言

虽然从对方的行为态度中可以辨别出他的心意，但是看透对方的方法，最主要的还是让对方多说话，凡是善解人意的能手，都是借着相互间的交谈来透视对方。

前面所述的山田经理，他的做法在根本上就和我们所说的原则背道而驰。他心存好意，请中村君到小吃店去喝酒，想要劝服中村留下来，可是却没有收到效果。因为在会谈时，喝酒的目的是要使对方的心情放松，然后再引出他心中的话，可是山田经理一开始就在说教。自己这么严肃，叫对方如何能轻松得起来呢？而且在这种情况下，最忌讳的就是严肃的说教。

现代的心理学，对于这个道理早已做了彻底的、有系统的分析。不过追本溯源，最先持有这个见解的人，当推两千三百年前的《韩非子》。韩非子说：

“如果要听取对方的意见，应该以轻松的态度来交谈，我们可以从旁引导，让对方有多开口说话的机会，对方肯说出他的意见，

我们就能根据他的意见，去分析透视他的心意。”

无论是怎样的话题，都应该让对方尽量去发挥；无论内容是否真实，我们都可以引来做为判断的资料，资料愈多，我们的判断就愈正确。但是，我的意思并不是叫你一句话也不说，只默默地去听对方说话，因为过分的沉默，会使对方不好意思继续说下去。我们的目的，在了解对方的心意，要让对方痛痛快快地把话说出来，因此必要时，我们应先开口把对方诱导到知无不言、言无不尽的境地。

《韩非子》里还说：“……不要使对方因为你的话而不能接着说下去。”因此，我们开口发言时应多加斟酌。

“每一个人都喜欢叙述有关自己的事，都想美化自己，也都想让对方相信自己的叙述；另一方面，每一个人又想探知别人的秘密，并且都想及早转告别人。这种现象，也许可以说是人的本性吧！”一吐为快的心理，有时候会受某种因素的限制，不敢大胆地说。遇到这种情况，我们应该想办法解除限制，这样，对方就会自动地说出心意了，这就是所谓的“善解人意”。

我们再具体地、深入地探讨一下吧！村岛直茂在他的遗训《二十一条御壁书》里有这么一句话：

“帮助晚辈说话！须知道，金块是埋在土里的。”

后来，村岛直茂的部下思田一钧，为这句有名的遗训做了详细的注解，大意如下：

“晚辈要说的话，如果没有办法完全表达出来，我们要帮助他，使他说清楚。不可因为他措辞生硬，话说得不流利，就阻止他继续说下去。他们的意见大部分是很宝贵的，我们要想办法去挖掘，万万不可嘲笑他们。”

封建时代的君主，能有这样开明的见解，怎不叫人佩服呢！

偶尔听到部属结结巴巴向你禀报事情的时候，如果你很不耐烦地说：“好了好了！不要结结巴巴的，有什么话赶快说。”那你这

位上司,真可以说是比封建时代的君主还要封建!假如对方因为某种因素而说不出话时,你应该想办法去帮助他,使他很自然地说清楚才对。

表示赞赏对方的行为,也是"善解人意"的一种方法。像别人对我们表示赞同一样,有时我们也应该适当地向人表示赞同。但是这种表赞同的行动,不宜太快或太慢,因为过与不及都会使对方认为你是虚伪的。

真正巧妙的表示赞同的方法,就是要了解对方说话的内容和趋向,然后从多方面协助他(就像向导一般为他开路),使他的谈话能够流畅。最后在他做结论时,你就可以向他表示赞同。

"唔"、"对"、"有道理"……这类口头语,不宜多用。有时故意质问或轻微的反驳,也可激起对方的兴趣,使他滔滔不绝地说下去。

但是,真正会说话的人,在交谈中,不仅仅要求对方能畅所欲言,同时他自己在暗中还要把持着领导的地位;这也就是说,他一方面表示赞同,一方面适当地加以询问,然后把对方引导到预期的话题来。他不会让对方发觉整个交谈过程都是由他操纵的。

我认识一位在传播界很有名的记者,他的文章虽然不怎么样,但是他的采访能力非常强,不管遇到什么难题,只要他去采访,对方就不得不说出真话来。据这位记者表示:"这并没有什么秘诀,只要能够充分了解对方的立场,把握提问的方法,并配合自己的精力和耐力,再难的对手,我也不怕。"

有一次他对我这样说:

"老实说,我只是站在伴奏者的立场来演出,只要伴奏得法,不善于唱歌的人也能唱得很好。"

我虽然不很了解其中的真意,但也觉得很有道理。

所谓"诱导式询问",是指询问者预先设好一个结论,然后再引导对方到这预期的结论来。可是善于听话的人并不这样,他只是

在无意中把对方诱导到自己喜欢听的话题去。这二者之间，好像没有什么区别，事实上，他们的目的和方法却完全不同。

模棱两可的话

用对话来透视对方还有一个难题——虽然我们在交谈中总是诱导对方把话完全说出来，但是这些话的真实性有多少，那我们就无法得知了。因此，我们必须活用上面所说的“动作判断法’’和下面所要谈的“反面观察法”来解决这个难题。

首先，我们谈谈从谈话的表面来探出真意的几种征候。

“听某人说……”这个时候，那位某人实际上便是他自己，换句话说，他自己的意见不便表达，所以故意把它推到“某人”身上。

“A 先生是这样说啦！我虽然不以为然……”，这种说法，其实就是赞同 A 先生了。

“这是一般性的理论，但我认为在这种场合，并不能适用……”，表面上这么说，其实他是赞同一般性的理论的。

还有一些人在谈话时，明明已经谈到了某一个结论，可是又会突然说出一些其他不同的意见，这就可以证明，他对刚才的结论并不赞同，而且他所提出的其他意见，可能有模棱两可的意味。因此，我们如果不仔细去分析，恐怕就无法看出对方的真意。

对于这种模棱两可的人，我们要特别注意，看他到底是真的不懂还是想掩饰自己的真意。关于这一点，我们可以从他说话的语调和所站的立场来分析。

如果在谈话中涉及了人际间的利害关系，那就更麻烦了。我有一位朋友当总经理，有一次他要从两位部长中选出一位来担任经理，可是始终没有办法下决心，所以他就征求另一位经理的意见，那位经理回答说：

“铃木君的营业能力很强，而且对公司的方针也摸得很清楚。

但是佐藤君在公司的人缘很好。”

从这种模棱两可的答话中，我们可以很清楚地看出，这位经理是想推荐铃木君，但是因为害怕得罪佐藤，也就不得不夸他一句。他认为这样推荐，总经理一定会选择能力较强的铃木。

后来我问这位总经理要选哪一位，他只是苦笑着，并没有回答。

在对话中，如果不论运用什么技巧，都无法看透对方的时候，我们可以开门见山干脆自己先说，然后看他的反应如何。

另外还有一种方法，那就是使对方生气，这虽然是一种很危险的方法，可是效果一向很好，因为人在生气时，很容易说出真话。

反面观察法

如果听到女朋友说：

“我最讨厌你了！”

“啊！完了！她再也不会理我了！”——这是一般社会经验不深的中学生的想法。

“哼！真会装模作样！”——现在大多数的大学生，已经可以了解对方的心意了。

在社会上，有很多类似这种心里喜欢、表面却装讨厌你的情形。

所以，我们想透视一个人，如果只凭他所说的话来判断，那是无法达到目的的。因为对方所说的“讨厌”，说不定就是真的感到“讨厌”。为了避免会错意，我们必须将反面观察法的原则与正面观察法配合交互使用。

在《孙子兵法》里，有三十项探知敌情的具体方法，我们列出十项与反面观察法相关的条目供大家参考。

(1)敌方一面采取和平外交措施，一面积极备战，我们可以判

断敌方一定是企图进攻。

(2)敌方一面采取强硬外交手段,一面做积极进攻的姿态,这时,敌方可能是正准备撤退。

(3)敌方战斗力并没有转弱,却希望和谈,这一定另有企图。

(4)敌方进进退退,忽隐忽现,一定是以计引诱我方。

(5)夜间作战,喊声震天,表示敌方胆怯。

(6)敌将辱骂部下,就证明敌军疲于应战,失去了战斗意志。

(7)敌将对部下过分亲密,就证明军心已开始动摇。

(8)滥发赏金就证明领导者已无良策。

(9)随意责罚部下,也是证明领导者已乏良策,军心大乱。

(10)敌方派使者前来,表示敌军等待援军重整旗鼓。

以上十项若加以分类,第一项至第四项是透视敌方意图的方法。第五项至第十项是透视敌方状况的方法。

上面所说的"敌方",如果改为"对方",那么范围就更广泛了。我们若能用反面观察法,对方的状况我们就能了如指掌了。

孙子的反面观察法,是根据由自然运动法则创造出来的双方面思考法而来的。这种法则起源于《老子》,老子曾说:

"宇宙间的物体,经常保持对立的状态,因为宇宙的运动最终又会返回原来的状态……这就是自然的运动法则。"

这段话,很难详细地加以解释,简单地说大概是这样吧:

"宇宙间的一切现象,都保持着对立的关系,但这绝不是固定的,例如;'无'经常转变为'有','有'又经常转变为'无'。像这样相互转化的过程,反反复复地进行……所以才有物种的变化。"这就是老子的自然观。

有表就有里,但这些都不是固定的。因为相互间会有变化的趋向。如果只从单方面看,实在不能看出真象实质,因此,必须使用双面观察(也就是反面观察)的法则。

"大道废,有仁义"这句话中的仁义,就是因为国家没有走上正

轨，所以才特别显现出来。

“敌世出忠臣”，就是因为世局太乱，才能显出忠臣的忠贞。

根据这些法则可以使我们明白，在人际关系上，只靠表面是无法看出真象的。

△愈是会装模作样的人，内心愈是空洞。

△平时不易接近的人，突然变得很热情，他一定是另有企图。

△对于过分替自己辩解的人，不可放弃对他的疑心。

△说话夸大的人，大都缺乏自信。

在日常生活中，只要细心去观察，相信可以发现更多类似的例子。

做多方观察

反面观察法运用在透视人们的性格上，也是很有效的，因为优点的反面就等于缺点；缺点的反面就等于优点。

听到某些意见，马上就以“是！”“对！”表示赞同的人，事实上，是很少会按照我们的意见去做的。

曾经帮助丰臣秀吉统一天下的小早川隆景说：

“很容易接受对方的意见，而且马上迎合的人，很少能坚持对方的意见。”

因此当我们听到对方唯唯诺诺时，我们不必马上相信他，反而要对他加以警戒。

我们把一个人的优点和缺点翻转过来看，也许会发现一些我们料想不到的事。

武田信玄曾经说过：

“一百个人当中，有九十九个都说他好的人，那这个人不是轻薄就是先知先觉；不是强盗，就是奸细。”

这是日本战国时代很严肃的一个观点。但是在太平盛世，这

种严肃的反面观察法，也就慢慢地弛缓下来。由此可见，战国时代的人心是如何地浮动啊。

不过，处于盛世的德川赖宣也曾说出与武田信玄相类似的话，下面是史学家对他的叙述。

“赖宣的一名部下，在赖宣的面前赞扬某个人，赖宣等他说完之后才对他说：‘不可把大家赞扬的人，都当成好人，把大家批评的人，都当成坏人，这是武将应有的态度。”

德川家康也有相似的见解：

“众人都认为好的人，不一定就是善人，好比法官宣判一样，胜诉的一方，都说法官好；败诉的一方，都说法官不好。那么，到底法官是好人还是坏人呢?”

因此，我们判断一个人，应该经过多方面的观察之后，再下结论。

批评中的优点

我们不要只利用反面观察法去发现别人的缺点，应该更进一步，利用这种方法去探寻那些隐藏在缺点中的优点，并加以运用。

俗话说：“好事不出门，恶事传千里。”人的嘴巴真是快得可怕。更糟的是，好事没人替你宣扬，可是你一旦做错了一点小事，周围的人很快就知道了。传话的可怕性在于：本来是“大概如此”，慢慢会变成“真是如此”，最后变成为“确实如此”。所以，当我们听到别人批评旁人时，不要跟着人云亦云，应该经过仔细的观察之后，再加以判断。

观察人的时候，也应从各个角度进行观察，不要光看别人的缺点而忽略了他的优点。对于一般人批评的“某某人有什么缺点”，我们也可以换一个角度来衡量，可能这个众人公认的缺点，反而是他的优点呢!

过去我服务的一家公司，有一位同事陈先生，被大家公认爱出风头。在一次陈先生没有出席的酒会上，大家聊起陈先生的时候，就有人说："他真爱出风头。"接着，大家就七嘴八舌地举出例子，证明他爱出风头。

不过就我所知，陈先生一向热心公益，喜欢帮助别人，所以我马上语气和缓地说：

"他是有一点多管闲事，不过，还蛮乐于帮助别人的。"听了我的话之后，同事们立刻转变了态度，开始赞扬他的优点。这种态度的一百八十度转变，给我留下深刻的印象。从此，我真正了解人们的批评别人究竟是怎样一回事。

人际间的关系就是这样，以批评的眼光去看别人，愈看愈觉得不好；可是，如果换一个角度去衡量，也许就不认为是缺点了。"君子之交，贵相知心。"就是要我们尽量去观察别人，发掘别人的长处。管仲和鲍叔牙，就是个最好的例证。

比较观察法

和上述的反面观察法相似的另一种方法，是比较观察法。下面举出的例子，也是日本战国时代《名将言行录》中的一段。

日本名将滕堂高虎有一次对他的近臣说了一段话，大意是这样："某人对妻子十分冷淡，实在很不应该。假使夫妇之间感情不和睦，并且有足够的离婚理由，他大可名正言顺地和妻子离婚，否则就应该彼此互敬互爱，白首谐老，不但要同甘，更要能共苦。像某人这样，连自己的妻子都非常冷淡，对待别人更是可想而知，这种人绝对不可靠。"

《名将言行录》的原文是："薄妻者，无所不薄，不足恃也。"这就是以某人对待妻子的态度，推测他可能有的处世态度，用的是比较观察法。

我的一位友人，是A化妆公司的宣传部长，曾在闲聊时告诉我一则他的经验谈：

有一次，一个广告代理商到他那里洽谈生意，谈到与A公司对立的B化妆品公司，这个代理商或许为了拉广告，于是把B公司的宣传机密全盘托出。

我的朋友听到这里，忽然想到：

“此人与我并无深交，为什么会对我泄漏B公司的秘密？可想而知，他同样会把我们公司的机密泄漏给B公司。”

我的朋友用比较观察法识破对方诡计之后，从此再也不信这个广告代理商。

《韩非子》一书，对类似的观察法实例，收录极多。

晋国重臣文子，有一次因为被案情牵连，于是匆忙逃命。在慌乱中逃到京师外的一个小镇。

跟随他的侍从说：

“统领此镇的官吏，曾经出入八大府邸，可视作亲信，不如我等先至他家略事休息，待到行李到来，再行赶路如何？”

“不可，此人不可信赖。”

“为什么？他曾亲密地追随过大人啊……”

“唔！此人知我喜好音乐，即赠我名琴；知我喜好珍宝，即赠我玉石，像这种不用忠告方式而以宝物博取我欢心的人，如我前去投靠，必被他献给君王以博取欢心无疑。”

文子的看法果然不错，后来这一镇的统领官，把文子的两车行李拦截下来，献给君王邀功。

从前一个名叫鲁丹的游士，周游至中山国，想把自己的策略呈献给君王，可惜投报无门。于是鲁丹以大批金银珠宝，赠给君王亲信的幕僚，请他代为引见。

此法立即生效，鲁丹被王召见，并于谒见之前，先以山珍海味接待他。

席间，鲁丹不知想起什么，忽然放下筷子退出宫廷，也不回旅舍，立即离开中山国。

从者很惊讶地问：

“他们如此厚待，为何离去？”

“这位君王被他的近臣所左右，自己没一点主见，日后如果有人说我的坏话，王必定会惩罚我，还不如早些离去的好。”

魏国将军乐羊进攻中山国。

其时，乐羊之子正栖身中山国，于是中山国王将乐羊之子杀死，并做成肉汤，送到围在城外的乐羊军营中。

乐羊面不改色地将肉汤喝光。

魏王听到这个消息，感动地说：

“乐羊为我吃下自己儿子的肉！”

但是他的部下笃师赞却以责备的口吻说道：“连自己儿子的肉都敢吃，必定敢吃任何人的肉。”

后来乐羊打败中山国凯旋而归，魏王虽然犒赏他的战功，但从此却不再重用他。

鲁国重臣孟孙打猎时捉到一只小鹿，命家臣秦西巴用车把小鹿带回。在回去的途中，一直有只母鹿跟在车后哀鸣。

秦西巴觉得十分可怜，就把小鹿放了。

待孟孙返回家中，知道了原由，极为生气，于是把秦西巴幽禁起来。

但是，三个月之后，孟孙不但赦免了秦西巴的罪，并且任命他担当辅佐自己儿子的任务。近侍惊讶地问：

“先前主人生气罚他，现在不但赦免他的罪，反而把教养亲子的重任托付给他，不知是何用意？”

孟孙回答道：

“对小鹿尚且有侧隐之心，这种人必定能把我的儿子看顾得很好。”

以退为进的透视手法

不泄露自己的底牌，目的在于使对方对自己没有防备之心，而说出真心想说的话。可是，如果对方可能因为你不泄露底细而心生怀疑的话，反而会弄巧成拙。所以，必要的时候，也不妨亮出自己的底细，好使对方安心。

在挖掘别人身世和探听他人秘密的时候，也可以采用这种方法，先把自己的身世和秘密告诉对方，使他觉得应该坦诚相向，于是也把自己的身世和一些秘密合盘托出，这就达到了以退为进的透视手法。

这种方法用在比赛、打赌方面，也很有效。如果一方的阵容，完备到无机可乘，对方就可能因为胆怯而撤消比赛；可是，如果故意显示一点破绽，让对方觉得有致胜的把握，就会掉以轻心而正中我方下怀。

因此，不善隐藏自己的人，干脆亮出自己的底细，使对方由于放心而解除对你的警戒心理，那么你就可以借着这个机会，窥探出你想知道的内幕情形。

广告界的一位能手丁先生，使得与他初次见面的人对他口服心服的诀窍，就在于他对任何人都能坦诚相向，使得每一个和他谈过话的人，都有相见恨晚的感觉，于是谈起话来也就推心置腹，不加隐瞒了。

碰到气愤填膺，准备质询的对象时，丁先生往往先发制人，先将自己种种不顺利的情形告诉对方，使得来人逐渐消除敌意而产生敬佩的心理。听说，他利用这种方法把冤家变成了朋友的例子，还为数不少呢！

不 鸣 不 飞

中国历史上的故事和成语，在日本经过长时间的引用后，往往会失去原来的意思，“不鸣不飞”就是很好的例子。

日本人形容没有成就的人，常用“不鸣不飞”这个成语，这句话的来源相当有趣，并且对于透视人心很有帮助，所以下面就把这个故事介绍一下。

早在纪元前7世纪，位于长江下游的楚国，适逢老王驾崩，新王登基。当时的政治、文化，是以黄河流域为中心，楚国只是地处偏远的一个小国，可是自楚庄王登基以来，励精图治，楚国逐渐发展为大国。

庄王登基之时，下了一道命令：

“凡进谏之人，一律以死罪论。”

此后三年中，庄王沉湎于酒色，不理朝政。有一天，臣子中有位叫伍举的，再也忍耐不住，于是晋见庄王，问道：

“庭院之中，有一大鸟，三年之间，不飞不鸣，请问这是一只什么样的鸟？”

“此鸟不飞则已，一飞冲天；不鸣则已，一鸣惊人。”

可是庄王说完这句话之后，还是不改本色，依然整天沉迷于酒色。

于是，又有一位名叫苏从的臣下，进谏庄王。庄王说：

“我曾经下过命令，凡是进谏的人，一律以死罪论，想必你已知道。”

“只要能使王上回心转意，重整朝纲，微臣死亦无憾！”

从此之后，庄王洗心革面，励精图治，撤消了好几百个朝廷官吏的职位，另外起用新人，.并且把朝政大权委任给苏从、伍举两位大臣。他这样内整朝政、外固国防的做法，巩固了将来称霸诸侯的

基础。

以上这则故事，是《史记》中很有名的一段记载，“不飞不鸣”这句成语，就是从这里来的。原意是说不动声色，为将来的作为做一番暗中的准备，这也是一种利用隐藏自己来透视他人的方法。

现在是广告宣传盛行的时代，流行“大飞大鸣”，所以，只要我们处在暗中静观他人，多多少少也能够有一些意外的发现。

日本有名的武将织田信长，也有类似的轶闻流传下来。

织田信长是织田家嫡传之子，可是经常不修边幅，终日奇装异服，发乱须长，腰上挂满杂七杂八的废物，手提大刀，嘴里嚼着零食，在街上东游西荡，无所事事。在一般人眼中，他无疑是个傻瓜、白痴。

在他父亲信秀的丧礼中，他依然故我，裤子也不穿，傻傻地站在灵前，一把一把地抓起香灰，投进香炉。

常常侍奉在身旁的平手秀政，经常劝导他，希望他洗心革面，重整家风，可是织田信长把秀政的苦心劝谏，当作耳边风，置之不理。秀政见到自己的劝谏无效，终于自杀身亡，以死谏之。

经过这么一番大的变动之后，信长彻底改头换面，从此专心练武，重振家声。

信长年轻时所表现的奇行异状，究竟是出于年轻人的反抗心理，抑或是企图掩人耳目，便利自己行事，各人看法不同。不过，我们可以断言，在他被人认为是“白痴”的期间里，他必定学到了不少透视人心的方法。

环境变化后窥视人

上一节所举的楚庄王和织田信长两个例子，都是利用隐藏自己的方法来透视对方。另外还有一种方法是，在自己的环境有所变化时，观察他人的反应。

曾经有一位议员(现在已经故世)告诉我一些他自己体会出来的人生道理,细节我已经记不清楚,内容大概是这样:

"在我一生的议员生涯中,有一次令我终生难忘的落选经验。由这次经验,我领悟到不少有关透视人心的学问。当我落选的消息传来,所有过去把我捧得高高的那批人,马上都离我远远的,看都不看我一眼;就在这次机会中,我看清了以前因为自己有权有势而无法看清的一些事实,这次教训对我后来的政坛活动,有不少帮助。"

人在失意的时候,才能看清别人的真面目,我相信每个人或多或少都有过这种经验。即使是还没有体验到这层人生哲理的人,从别人的经验中也能吸收一点道理,帮助你在透视人心的过程中,迈进一大步。

再说得浅近一点,当你坐在人人想往的高椅上时,不要因为别人对你的曲意奉承而感到骄傲和自满,要知道,他们奉承的不是你的人,而是你坐的那把高椅子!

从前我在周刊杂志社当记者的时候,有一次心血来潮,伪装乞丐,不过在当时的日本银座,乞丐相当多,他们差不多都在每天下午到晚上这段时间,带着箱子进出商店,或者干脆坐在马路边,向来往的客人乞讨食物和金钱。

那一次经验,现在想想还觉得有趣,我可以看到平日穿著人时的达官显贵和乡绅居士,在不伪装自己的情况下所露出来的另一面。以后如果再有机会,我还是愿再尝一尝那种滋味。

一向脍炙人口的小说《小户黄门漫游记》,虽然是虚构的故事,不过却具有相当大的吸引力。推究原因,大概是因为小说中各类的人物,一一在改换装束后的黄门老人面前显露出他们的本来面目,让读者看了有一种痛快淋漓的感觉,而产生一股吸引人的力量。

透视人心五术

战国末期的大政治家韩非子，对于透视人心的方法，利用得更为彻底。韩非子认为君王如欲实行中央集权政策，就必须控制臣下；而只有能够透视人心的君王，才能妥善地驾驭臣子，所以韩非子特别重视透视人心的方法。

《韩非子》一书中，有一部分谈到有关君王之事（也称“七术”）；七项中有五项是有关透视臣下之法，由此可以知道韩非子是如何地重视人心的透视。

这五项透视法是：

(1)必须以事实对照言语

只听臣下的报告，而不用事实来证明，这样很难明白真相。

鲁国宰相叔孙手下有一位名叫竖牛的侍从，他十分厌恶叔孙的儿子，时时刻刻希望除去这个眼中钉。有一天，竖牛就在叔孙的面前说他儿子的坏话，叔孙误信他的奸计，于是杀死了自己的儿子，甚至自己也惹来杀身之祸。这就是听信人言而不加证实所给人的教训。

(2)使每个人都有表现的机会，以发掘其才能 齐宣王喜欢听吹竽，并喜合奏，对于会吹竽的人，不加选择一律任命为乐师，因此宫廷乐师多达数百人。

宣王死后，继位的国君喜欢听独奏的乐曲，因此夹杂在乐师中充数的人，立刻逃之夭夭。

这个故事告诉我们，对于能力的评断，要看个人单独的表现。所以，在透视人心的时候，要让每个人有单独表现的机会，这样才能观察出各人的实际才干。

(3)故弄玄虚以探知究竟

某国贵族庞敬，最懂得人的心理，在一次派遣部属巡察四境的

时候，又表现了他的高明手法。他先派遣一名部属巡视环境，然后在他正要执行任务的时候，又突然把他召回，令他守候在外待命。一段时间之后，又发布命令，让他继续巡视工作。于是这名部属心生疑惑，认为其中必有缘故，因此在巡察之时，不敢稍有怠慢。就这样，庞敬达到了警戒部属的目的。

(4)以若无其事的态度试探对方

对有些明明知道的事假装不知，也可以达到试探对方的目的。

韩昭侯有一天在剪指甲的时候，故意将一片剪下的指甲屑留在手中，然后命令近侍：

“我把刚才剪下的指甲屑弄丢了，心里毛毛的，很不是味道，快些帮我找出来。”

众人手忙脚乱地找了一阵之后，有一位近侍偷偷剪下自己的指甲呈上，禀报说找到了，于是昭侯发现他是一个会说谎的人。

又有一次，昭侯命令属下四处巡视，察看是否有事发生，结果属下回报说没有动静，经昭侯再三追问，才告知南门之外有牛进入军田偷吃了禾苗一事。

昭侯听完之后，命令报告的人不准泄漏消息，然后派遣其他的人出外巡视，并且告诉他们：

“近来发现有违反禁令，让牛马牲畜践踏旱田的行为，你们速去探知快来回报。”

不久之后，所有的调查报告都呈了上来，但其中并没有一件是关于南门外事件的报告，昭侯于是大发雷霆，命令属下重新严加调查，终于查出南门外发生的事件。

从此，部下都畏惧昭侯料事如神的能力，再也不敢马虎从事了。

(5)刻意布阵试探人心

山阳君察觉王上近来似乎对他有些起疑，但又无法测知王上的心意，于是故意散布谣言，毁坏一个臣子的名誉。这名宠臣听到

山阳君毁谤他的话，怒气横生地对周围人说：

“哼！山阳君还有心情说别人的闲话？他已被君王怀疑，自身难保了……”然后把君王对于山阳君的观感完全吐露出来。

由此，山阳君探得了君王对他的种种看法。

再举一例。燕相之子一次在私宅中对家臣不着边际地说了一句：

“刚才由门口出去的是不是一匹白马？”

“没有啊！我们没看见马……”

大家感到惊讶，异口同声地这样回答。可是，其中有一个人，走出门外张望了一下，回来报告：

“确实有一匹白马。”

燕相之子于是发现这个家臣是个善于说谎的人。

策略试探法

上述《韩非子》书中记载的五项试探法，其中第三、四、五项以现代心理学的观点来看，属于“策略试探法”。这种运用策略来试探人心的方法，不只限于中国古代才有，日本幕府时代的将领，也常使用这种策略试探法，这可由历史记载中窥见一斑。

日本四国德岛藩族的开国祖先蜂须贺，在征讨四国的战役中，大获全胜，因而取代了长曾我部氏，成为德岛藩族的开国始祖，当时他只有二十七岁。

最初，德岛藩族处在政治不安、群雄割据的局面；自从蜂须贺做了领袖之后，治理有方，不论是内政、外交，都有相当显著的成就，因此，奠定了一直延续到明治时代还存在的藩政基础。

蜂须贺对于驾驭部下十分在行，至今我们还可以在一些稗官野史中，看到一些有关他洞察人心的记载。他经常所使用的试探方法，就是这种策略试探法。

在某一个寒冬的日子里，蜂须贺对身旁的一个家臣说道：

“这么寒冷的天气，你的脚想必已经冻僵了，我原来想找出我那双旧棉套送给你保暖，可是我找来找去，只找到一只，虽然一只棉套没办法穿，不过为了表示我的一点诚意，希望你能收下这只单独的棉套。”

大约过了一个月后，有一天蜂须贺忽然又把那位家臣找来，告诉他说：

“我找到了另一只棉套，现在你把原来的那只棉套拿出来，就可以成一双穿起来了。”

蜂须贺所以这样做，是要从家臣对他所赏赐东西的收藏态度，来试探这名家臣事主的忠诚如何。

德岛城值勤人员的分派方法，通常是先安排好轮班次序，写成名单贴在墙上，再由家臣按照名单顺序派员值勤。身为家宰的蜂须贺就经常利用临时变换值勤人员次序的方法，来试探家臣的反应。

一天，一位值班人员在上班后知道当天的值勤顺序又有所变更，于是脱口说出：

“为什么经常变更次序，真不知用意何在？”

正好邻室的蜂须贺听到这句话，便语意深长地回答：

“我的心意如果都被你们知道了，那我还能有什么作为？”

当然，如果在上者尽是做些干扰臣下的事情，而不在其他地方加以体恤的话，臣下很有可能因此起了反感而生叛离之心。

由上面所举的例子，我们似乎可以看出，古往今来许多掌握大权的人，往往为了巩固自己的权位而略施策略试探手下。不过，在使用策略的时候，不要一成不变，否则很容易因此被察觉而失败。

在使用策略试探法时，最需要的一点，也就是刚才所说的：

不要使用老套。只要洞悉对方的心理，并且灵活运用策略，往往能够得心应手，水到渠成。

尤其当碰到心胸狭窄的上司时，更要特别留意，不要被他的策略试探出你内心的想法。万一发觉对方正在试探你，最好的办法是不动声色，使他内心的疑虑自然消失。如果能做到上面所说的几点，你就有资格做一个政治家了。

循 名 责 实

无论如何，各种策略性的试探法，都不算正统的试探方法，只能算是一种临时性的变通方法。唯有“正统”试探法，才能成为一般人随时可以应用，从而试探人心的基本方法。

这里所说的“正统”试探法，也就是前面介绍的《韩非子》透视人心术中的第一项“以事实对照言语”的试探方法。使用这种方法，就可以撇开对方的花言巧语，以及任何佳评恶嘲，完全针对事实来探测人心。

所谓事实，换句话说就是人的行为。要衡量一个人的时候，最好且最正确的方法，就是以实际的行为表现来判断这个人。

我过去曾在一家小公司担任主管。有一次，同事间为了一点小事，发生了激烈的争执，当时，我就站在主持正义的立场，发表了一些自认为是极其正确的意见。

事后，在一次私人小酌的机会中，公司里一位一向头脑冷静的年轻同事，对我上次发表言论的事情，提出了他的看法。记得他当时这样对我说：

“鬼谷太郎先生，我认为你的行为和言论似乎有些出入。”

当时，我立刻提出了反驳，不过因为他的话语并没有攻击的意味，所以这场争执很快就平息了。可是，那天晚上，他的话一直在我的脑海中回荡不已，使得我一夜未能成眠。思前想后，我的确如他所说，言行不能一致，当着大庭广众，发表了一套冠冕堂皇的理论，事后却为了自保而不去付诸实践。现在，我的言行不符被这位

冷静旁观的青年人举发出来，内心的感受真是笔墨难以形容的。我认为：一个人隐藏在内心的不良念头，一旦被人发觉，是世界上最难堪的事，因此，不久我就满怀惭愧地引咎辞职了。

这是我个人的失败经验。不过，从这次教训中，我确实领悟到“行为像一面镜子”这句话的真意。

言归正传，让我们再回头讨论《韩非子》这本书。《韩非子》书中记载了一则很可笑的故事。

秦始皇求长生不老之术。一次，一个自称云游仙境的道士，到秦始皇那儿说：

“我懂得长生不老之术，可以教给你。”

喜出望外的秦始皇马上命令臣下拜仙人为师，学习长生不老之术。

可惜的是，在长生术还没有学成以前，仙人就先行去世了。于是秦始皇责备那些学习长生之术的臣子说：

“都怪你们学习能力太差，丧失了这个大好的机会！”

这则故事，就是讽刺人们不能认清事实，听到别人的花言巧语，就信以为真，徒然落得贻笑大方。

《韩非子》中还有许多理论，一再提醒我们，凡事不要轻易听信他人，必须找到事实根据才能相信。

在睡眠中，分不出谁是瞎子，谁不是瞎子；沉默的时候，很难知道谁是哑巴，谁不是哑巴。只有在大家都睁着眼的时候，才看得出谁是瞎子；也只有在众人开口说话之际，才能分辨出谁是哑巴（这种比喻，虽然对于残障的人有些残忍，不过在二千三百年前，还不是提倡人权的时代，这种现象实在不足为怪）。

如果不给予人们发表意见的机会，我们很难得知他是否有自己的主见；同样道理，如果不给人表现的机会，就不能判断他是否有能力。

“我是大力士”，这句话谁都会说，如果不请他当场举鼎试验一

下的话，很难知道他的力量究竟有多大。鼎就是测试力量的工具。

性情憨直的人，时常会被喜欢吹牛的人唬得信以为真，这就是因为他没有利用事实，去验证别人所说的话，才会被人家的花言巧语所蒙骗。

所以，贤明的君主在听到臣下的奏报之后，必须经过事实的验证，才能加以采信。

上面这一段，是《韩非子》书中的一段，原文并非如此，这里只是将大意略述了一下。

附带说明一下，古代帝王常用的一句话“循名责实”，也是语出《韩非子》。“名”就是言语，“实”指事实。“循名责实”，就是说听到人家说的话，要以事实来验证。这是身为统治者必须做到的原则。

其实，“循名责实”不仅是在上的统治者应该遵守的原则，一般人于日常生活中，也有很多地方应该做到“循名责实”。譬如：属下对上司的言论，读者对报社的报导，消费者对企业家的宣传，买主对商人的夸张……等等，都应该遵照“循名责实”的原则加以验证，实事求是。

Document generated by Anna’s Archive around 2023-2024 as part of the DuXiu collection (https://annas-blog.org/duxiu-exclusive.html).

Images have been losslessly embedded. Information about the original file can be found in PDF attachments. Some stats (more in the PDF attachments):

{
  "filename": "MTMzNTg2MDkuemlw",
  "filename_decoded": "13358609.zip",
  "filesize": 55190787,
  "md5": "a6b91bb2f97f994d23a90e661d608af0",
  "header_md5": "364afd182414b1fdedf25621e90a0d0b",
  "sha1": "b457d7ddf22da4178ec73c058ed7d0056350e520",
  "sha256": "bb135c6141899e3f72c32709e9903b0535db8d4462d898ad01ca9309142318e0",
  "crc32": 3543062804,
  "zip_password": "",
  "uncompressed_size": 62139649,
  "pdg_dir_name": "\u2558\u2321\u2564\u2219\u2562\u2524\u2593\u221e\u255a\u2566\u2568\u2500_13358609",
  "pdg_main_pages_found": 183,
  "pdg_main_pages_max": 183,
  "total_pages": 193,
  "total_pixels": 699120720,
  "pdf_generation_missing_pages": false
}