

普华
文化

SEEWOW
陆皓图书

科学解读心理学实验丛书

让世界级心理学大师帮你激活群体的力量

组织化的群体是一种极为特殊的存在，其行为体现为精神的统一性。

——古斯塔夫·勒庞，《乌合之众》

团队的秘密

这是一群乌合之众吗

为什么团队成员看起来总是萎靡不振，对什么都漠不关心？

为什么下属总是不服从管理？

如何提高成员对团队的认同感？

掌握了团队成员的心理，你才能拥有掌控整个团队的控制力

孙正元◎著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

013027663

F272.9
389



团队的秘密

这是一群乌合之众吗

孙正元◎著

F272.9
389

人民邮电出版社



北航

C1637276

图书在版编目 (CIP) 数据

团队的秘密：这是一群乌合之众吗 / 孙正元著. —
北京：人民邮电出版社，2013.4
(科学解读心理学实验丛书)
ISBN 978-7-115-31180-1

I. ①团… II. ①孙… III. ①企业管理—管理心理学
IV. ①F270-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 040072 号

内 容 提 要

管人先要管心，管心先要懂心。本书从群体心理学的角度，解读团队管理的精髓。通过近百个生动有趣的经典心理学实验，细致讲解了革除团队痼疾、树立管理者权威、提高团队执行力和决策效率等众多困扰管理者的难题，为读者提供了耳目一新的可行策略。

本书适合企业管理者、管理咨询师以及其他对心理学实验和团队管理感兴趣的人士阅读。

科学解读心理学实验丛书 团队的秘密——这是一群乌合之众吗

- ◆ 著 孙正元
责任编辑 王飞龙
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京铭成印刷有限公司印刷
- ◆ 开本：720×960 1/16
印张：15 2013 年 4 月第 1 版
字数：150 千字 2013 年 4 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-31180-1

定 价：32.00 元

读者服务热线：(010) 67129879 印装质量热线：(010) 67129223

反盗版热线：(010) 67171154

广告经营许可证：京崇工商广字第 0021 号



享受悦读

“知识始于惊奇。”

一本书的温暖和美好，是一份惊喜。

“哇唔图书”精心呵护生活。她坚守一份沉静，在美好的时光中，为你准备这样一种阅读体验——与你一道发现生活的快乐、人性的光芒、智慧的庄严。

我们用心做书。每一本书、每一段文字、每一个句点，我们都希望赏心悦目、温暖动人。就像一份精美的礼品，献给你生命中的远行。

我们知道，阅读是有趣的。我们更知道，阅读有时也是无趣的。

因为不是每一本书都会让人感动，不是每一本书都会捕捉到心灵的颤动。于我，这是一个挑战；于你，这是一份期待。

为此，我们拒绝平庸，拒绝粗糙和泛滥，坚守真实的生活、清新的个性、优雅的气质，只为在你来的路上，等你发现。

我们希望，“哇唔图书”不仅有着专业上的执着，更有动人的生活情趣，在当下，在轻松的阅读体验中，让你的生活更加简约、有力。

我们希望听到来自你心底的“哇唔”之声。

就像一次梦想中的旅行。在这样的远足中，体验别致的愉悦，发现思想的美丽，感受来自心灵的惊喜和欢呼。

“wow!” 这是我们的约定！

“哇唔！” 这是我们的暗号！

让我们一起在书的世界中遇见生活，遇见欢乐。

哇唔图书创意部

发现真实的心理学

从严格意义上来说，现代心理学起源于1879年。其标志是心理学家冯特在德国莱比锡大学建立世界上第一个心理学实验室，试图用“科学的实验方法”探索“人的感觉”。也由此，自冯特以降，心理学在一百多年的时间里，一直以“实验”为主导，对各个心理领域进行研究，发展出了今天这样成果丰富、激动人心的心理学世界，并为教育、社会管理、组织管理、精神治疗等各个领域的学术研究与实践提供了丰富的理论与实践支持。

在过去，心理学一直给读者一种类似于“神秘玄学”的印象。现在，人们心中的这种印象已经被大大地改变了。今天，我们大部分人——即使是对心理学所知不多的人，也大多都知道心理学是一门科学，而且对个人的成长和发展有着巨大的帮助；而那些从事教育、管理或者其他相关工作的人更是认识到心理学对自己做好本职工作几乎是必不可少的。

但是，除了心理学方面的专业人员和职业工作者之外，大多数人对心理学知识和心理学方法还了解得不多，更不要说运用心理学知识解决实际问题了。所以，心理学知识的普及，还有很长的路要走，而大众对心理学知识的渴望，就是我们沿着这个方向不断前进的动力。

哇唔图书创意部策划并撰写了这套“科学解读心理学实验丛书”，我们的目的有二。

其一，如前所述，国内的读者朋友们对心理学的热情是足够的，但

是心理学知识的普及仍然欠缺很多，所以我们这套书旨在为读者朋友们提供一个快速了解心理学的窗口。

其二，这套书的编写，并不希望掺入太多作者本人的论述、说辞，我们的意图是给读者提供最原初的心理学知识，还原心理学的真面目，让读者朋友们自主地去判断、去体会心理学的奥妙之处。当然，我们也有一些补充性的建议，这些建议是抛砖引玉，帮助读者朋友们思考的，所以仅供参考。

在过去一百多年的时间里，心理学的研究已经深入到各个方面，而且领域越分越细，例如沟通、婚恋、情绪控制、决策等都属于较具体的心理学研究领域，每一个具体的细分领域中的丰硕成果都足以撰写一本图书。所以，与其说我们在撰写一套书，不如说我们在推进一个心理学知识传播计划，我们将以一本本图书的形式，将一百多年来心理学的研究成果展现在读者面前。

鉴于心理学实验的研究结论是一种基础知识，应用性很广泛，所以在整套书中有可能出现这种情况：在这本书中出现的某个实验，也可能同时出现在这套书的另一本书中。例如，自我效能实验的结论既是教育心理学的一个重要理论，同时也被广泛地应用于组织管理中。

我们在丛书的编写中也注意到了这个问题，但为了把每一本书的应用性主题阐释得清楚、完整，心理学基础知识介绍方面的交叉是无法避免的。

书稿无法尽善尽美，瑕疵在所难免，我们衷心希望读者朋友提出宝贵意见。

这本书对你有什么用

本书是“科学解读心理学实验丛书”中的一本，主要以群体心理学的相关研究为基础。但为了让读者充分掌握相关知识，书中也引入了行为心理学、管理心理学和认知心理学的部分研究成果。

严格意义上来说，这本书要讨论的就是一个管理者在面对自己的团队时，究竟应该做什么、怎么做，才能使团队成员更加积极，使团队更具活力、创造力和凝聚力。

市场上已有很多与团队管理相关的图书，但我们很难找到一本真正从心理学角度解读团队管理真谛的好书。

简要说，本书的价值可以归纳为以下几个方面。

(1) 经典、原汁原味的心理学实验，让读者更深刻地认识到团队管理失败或成功的内在原因。

(2) 客观、科学的心理学实验结论，揭示出团队管理活动的内在规律。

(3) 科学的团队管理方法和策略，为读者改善团队管理成效提供了理论和策略上的支持。

我们认为，带队伍总是不容易的，但“善学者为师”。团队管理工作者理应不断学习，努力成为“师者”。

愿读者朋友们通过对本书的学习和思考，获得更强大、更有效的管理智慧。

编读互动信息卡

感谢您购买本书。只要您以以下三种方式之一成为普华公司的会员，即可免费获得普华每月新书信息快递，在线订购图书或向我们邮购图书时可获得免付图书邮寄费的优惠：①详细填写本卡并以传真（复印有效）或邮寄返回给我们；②登录普华公司官网注册成为普华会员；③关注微博：@普华文化（新浪微博）。会员单笔订购金额满300元，可免费获赠普华当月新书一本。

☐ 本书摆放在书店显著位置 ☐ 封面推荐 ☐ 书名
☐ 作者及出版社 ☐ 封面设计及版式 ☐ 媒体书评
☐ 前言 ☐ 内容 ☐ 价格
☐ 其他（ ）

1. 《 》 》 2. 《 》 》
3. 《 》 》 4. 《 》 》

1. 作者讲座或培训
2. 附赠光盘
3. 新书信息
4. 其他 ()

姓 名	联系电话	职 务
电子邮箱	工作单位	
地 址		

新浪微博: @普华文化 (关注微博, 免费订阅普华每月新书信息速递)



C1637276

目 录

第一章 | 为什么我的团队一团糟 ——管理团队，从“心”开始

1. 为什么每个人看起来都萎靡不振 / 2

心理观察：感觉剥夺实验

2. 制度，为何成了无人遵守的摆设 / 6

心理观察：破窗实验

3. 效率低下，不仅仅是福利待遇的问题 / 9

心理观察：霍桑实验

4. 为什么团队成员不服从管理 / 14

心理观察：津巴多监狱实验

5. 人心涣散，各自为营 / 17

心理观察：囚徒困境

6. 责任互相推诿，到底是谁的过错 / 20

心理观察：社会惰化实验

7. 决策一致的巧合是个骗局 / 23

心理观察：阿希从众实验

8. 人们总是认为，管理存在偏袒 / 26

心理观察：敌意媒体实验

第二章 | 团长没那么好当 ——管理者的权威从哪里来

1. 权威感，从形象开始树立 / 30

心理观察：音调与权威感的关系研究

2. 为什么管理者需要信守承诺 / 33

心理观察：预期效应实验

3. 什么样的团长带出什么样的兵 / 36

心理观察：班杜拉的观察学习实验

4. 如何处理团队中的矛盾与冲突 / 39

心理观察：制度更改与抵触情绪的研究

5. 如何引导团队成员的情绪 / 42

心理观察：情绪与问题解决

6. 授权是管理者的分内之事吗 / 45

心理观察：布莱姆糖果实验

7. 激励的根本是建立情感依赖 / 48

心理观察：恒河猴实验

8. 奖惩要适度，钱不一定越多越好 / 51

心理观察：报酬实验

9. 关注团队成员的个人成长 / 54

心理观察：去个性化与言语行为

第三章 | 选择多数还是服从真理 ——团队决策如何作

1. 多数人的意见就一定正确吗 / 58

心理观察：群体意识形成实验

2. 信息不全面时，人们倾向于与群体保持一致 / 61

心理观察：谢里夫似动实验

3. 为什么权威者的决策备受追捧 / 64

心理观察：服从权威实验

4. 决策中多数人的意见会形成无形压力 / 69

心理观察：沙赫特的越轨者实验

5. 群体思维的陷阱：默契还是妥协 / 71

心理观察：拉里克群体决策实验

6. 言行一致的承诺，可减少从众行为的发生 / 74

心理观察：承诺一致性实验

7. 态度免疫，对抗被说服的压力 / 77

心理观察：态度免疫

8. 积极的反馈是激励他人表现的催化剂 / 80

心理观察：反馈实验

第四章

执行力是怎样炼成的 ——高效能团队的必修课

1. 目标，不可或缺的行动主题 / 84

心理观察：目标激励实验

2. 细化目标，更有利于展开行动 / 88

心理观察：目标细化实验

3. 他人在场，会对行为效率产生不同的影响吗 / 92

心理观察：学习助长与学习抑制

4. 为什么团队行为变得懈怠 / 95

心理观察：自我设障实验

5. 态度能否成为改变行动的催化剂 / 97

心理观察：认知失调实验

6. 专注，提升行为效率的必经之路 / 100

心理观察：注意力转换实验

7. 用期望激励行为 / 103

心理观察：皮格马利翁效应

8. 过分强烈的动机，往往是行动失败的源头 / 106

心理观察：阿特金森成就动机实验

9. 以奖励机制督促人们完成不喜欢的任务 / 109

心理观察：普雷马克效应

10. 行为是否还会发生，取决于它带来的效果 / 111

心理观察：斯金纳操作性条件发射实验

第五章

人情世故，影响何其大

——团队内部的人际关系

1. 现在流行亲和牌，完美反而是障碍 / 116

心理观察：缺陷效应实验

2. 你会戴着有色眼镜看人吗 / 119

心理观察：刻板印象实验

3. 以偏概全，易造成识人的偏颇 / 121

心理观察：晕轮效应

4. 距离产生的“美” / 123

心理观察：社交距离

5. 平等的互惠，更有利于拉近人心 / 126

心理观察：人际交往的互惠原则

6. 说服的技巧，以退为进 / 129

心理观察：留面子效应

7. 说服的技巧，“得寸”再“进尺” / 132

心理观察：登门槛效应

8. 投其所好，才会物尽其用 / 135

心理观察：咖啡广告实验

9. 激励的成效不在于利益的大小 / 138

心理观察：美恺元餐具实验

第六章

合作还是竞争，这是个问题 ——团队协作

1. 竞争，人的天性使然 / 142

心理观察：瓶口脱险实验

2. 与合作相比，人们更喜欢赢得胜利 / 144

心理观察：卡车实验

3. 群体中的潜在规则是合作的潜在杀手 / 147

心理观察：“潜在规则”实验

4. 换位思考，更有利于化解冲突 / 150

心理观察：罗斯投射心理实验

5. 建立成员间的情感依赖，唤起合作的本能 / 153

心理观察：沙赫特电击惊吓实验

6. 共同命运把团队成员绑在一起 / 155

心理观察：恐惧与凝聚力实验

7. 危机处理，成员冲突该如何化解 / 158

心理观察：谢里夫合作与竞争实验

8. 利字当头，个利与群利的矛盾危机 / 161

心理观察：信誉机制实验

第七章 | 团队氛围的影响力 ——积极的团队文化

1. 态度会跟随团队环境而改变吗 / 166

心理观察：个人态度与群体环境的关系实验

2. 人的行为会与环境相匹配，无论好坏 / 169

心理观察：气氛效应实验

3. 环境的差异会让人变得更聪明吗 / 171

心理观察：经验效应实验

4. 情绪就像感冒，一样会传染 / 174

心理观察：情绪传染实验

5. 谣言，散播恐慌的利器 / 177

心理观察：长时记忆实验

6. 为什么对团队问题视而不见 / 180

心理观察：旁观者效应

7. 人类攻击的本能会让团队氛围变得紧张 / 184

心理观察：遗传与攻击性实验

8. 群体作乱，只会愈演愈烈 / 186

心理观察：去个性化与不良行为

第八章 | 发现团队的心理资本 ——打造一个内心强大的团队

1. 提升价值，从团队成员心中开始 / 190

心理实验：入会实验

2. 轻敌，往往让人错失成功良机 / 193

心理观察：自我潜力认识实验

3. 是不能，还是不敢 / 196

心理观察：心态与行为实验

4. 积极暗示，产生积极信念 / 198

心理观察：暗示实验

5. 突破思维定势，以创新取胜 / 201

心理观察：功能固着实验

6. 打破传统禁忌，走在业界前沿 / 204

心理观察：毛毛虫效应

7. 有耐力，才能等到成功 / 207

心理观察：延迟满足实验

8. 自主控制，提升团队满意度 / 210

心理观察：阿登屋疗养院实验

9. 面对挫折，要理性而坦率 / 214

心理观察：控制点理论实验

10. 别让团队成员习惯于失败 / 218

心理观察：习得性无助

11. 成功后的姿态，是更具影响力的财富 / 220

心理观察：成就感归因与他人评价

后 记 / 223

第一章

为什么我的团队一团糟 ——管理团队，从“心”开始



团队人心涣散，效率低下；团队成员间互相猜疑，毫无凝聚力；天天围坐开会，却迟迟作不出一个好的决策……作为团队管理者，你是否也常常发出这样的感慨：“为什么我的团队一团糟？”