

最轻松的



王保衡◎著

管理

ZUI QINGSONG DE

心理学

GUANLI XINLIXUE



在生活中，管理可谓是无处不在

然而，发挥出极致的管理水平却并非易事

将心理学运用到管理当中，用心理学知识为进行有效管理扫清障碍



北京工业大学出版社

最轻松的



王保衡◎著

管理

ZUI QINGSONG DE 心理学

GUANLI XINLIXUE



北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

最轻松的管理心理学 / 王保衡著. — 北京: 北京工业大学出版社, 2013. 4

ISBN 978-7-5639-3452-2

I. ①最… II. ①王… III. ①管理心理学—通俗读物
IV. ①C93-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 044788 号

最轻松的管理心理学

著 者: 王保衡

责任编辑: 常 松

封面设计: 三 川

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 徐水宏远印刷有限公司

开 本: 787 mm × 960 mm 1/16

印 张: 12

字 数: 180 千字

版 次: 2013 年 4 月第 1 版

印 次: 2013 年 4 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-3452-2

定 价: 22.00 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010-67391106)

前言

心理学是一门博大精深的学科，它可以让人们更清楚地了解现实中的一些心理现象。但一些人对心理学的评价大多是这样四个字——枯燥难懂，因而这些人失去了对心理学的探知兴趣。然而，将心理学运用到管理中后，它好比是被施了魔法一样，顿时变得生动有趣起来，而管理大师彼得·圣吉这样评价管理中的心理学：“在现实管理之中，你会发现很多有意思的现象，而这些现象往往和心理学息息相关。一旦读懂这些现象背后的心理动因，就会让人倍感愉悦。”

在管理大师彼得·圣吉看来，现实生活中管理涉及的方面非常多，比如领导对员工的管理、老师对学生的管理、家长对孩子的管理，等等。可以说，想要让管理水平发挥到极致却不是件简单的事情——其中包含了很多不确定因素，比如：个人素质、知识结构、个人经历……这样一来，想要让个体按照管理者的意图做事就显得有些不现实。或许有人会发出这样的疑问：“难道真的不能够对别人实施有效管理吗？”虽然这些都是现实管理中存在的现象，在实施过程中也会遭遇到一定的阻力，但大可不必过于悲观，因为通过一些方法还是可以实施有效管理的。

彼得·圣吉从多年来的管理经验中总结出这样一个道理：管理中蕴藏很多心理学的成分，只有读懂这些有趣的心理学现象，才可能对管理工作带来益处；假如没有读懂这些轻松有趣的心理学，管理工作必将遭遇一定的阻力。他认为，管理者在实施管理的时候，非常有必要了解掌握一些心理学方面的定律和效应，比如：卢维斯定律、波特定律、德西效应、超限效应等。只要读懂这些时刻隐藏在管理中的心理学特征后，人们就会发现原来管理是如此有趣。

“管理其实是异常有趣的事情，关键在于管理者是否懂得将其和心理学结合起来。两者如果能得到有机的结合，必定会让管理变得更加轻松；如果得

不到有效的结合，管理在变得复杂的同时，也不会有任何乐趣可言。”这是美国著名社会学家詹姆斯·科尔曼在演说中经常会说的一句话，因为他坚信，管理中会掺杂心理学的成分，而读懂其中的心理学可以给管理带来意想不到的效果。其实在现实管理中，一些人虽然没有令人羡慕的高学历及家庭背景，但却可以把管理工作做到有条不紊，以致让很多人感到不可思议。管理其实非常简单，只需要将其和心理学联系在一起，往往就能收获良好的管理结果。

本书从日常管理的角度出发，通过深入浅出地分析管理中的领导心理学、沟通心理学、团队心理学、奖惩心理学、博弈心理学、决策心理学、情绪心理学、服务心理学及管理中的心理学定律，让读者轻松地读懂这些轻松有趣的心理学现象，让读者在品读之余，对管理中的心理学有更加透彻且全面的认识，并对其产生浓厚的兴趣。相信，读者读完这本《最轻松的管理心理学》后，一定会从中学习到一些管理心理学方面的知识。

在本书编写过程中，刘霞、李莹、陈伟伟、杨玉兰、尹亚东、田丽萍、孔德鹏、李姣、刘文婷、陈龙、郭煜荣、佟雪、王伟、王会琢、滕芳等人给予了大力支持——为本书收集了大量的资料，并且提出了许多合理化的建议，在此表示感谢。

目录

第一章 管理中的心理学定律

——是什么原因让优秀的员工变得消极

1. 卢维斯定律：为什么天才掌管的企业往往不能取得胜利 / 1
2. 波特定律：什么是“最用心的员工都记不住”的话 / 4
3. 定位效应：换一下座位，真的让人很纠结吗 / 7
4. 德西效应：为什么说奖励太多反而适得其反 / 9
5. 超限效应：是什么原因让优秀的员工变得消极 / 11
6. 观察者期望效应：管理中正面反馈为什么要优于负面反馈 / 13

第二章 管理中的领导心理学

——为什么事必躬亲的管理者不是好领导

1. 胡佛明明知道自己错了，为什么不认错 / 17
2. 领导摆着一副威严的面孔说明了什么 / 19
3. 为什么说事必躬亲是管理者的大忌 / 21
4. 为什么说恺撒是英雄而不是好领导 / 23
5. 球王贝利竟然也是管理高手 / 24
6. 伟大的拿破仑为什么赶走了富尔顿 / 26
7. 领导为什么对“顺从”自己的人“情有独钟” / 28
8. 为什么说管理中的宽容可以收获人心 / 31
9. 管理中也存在天堂和地狱 / 33

第三章 管理中的沟通心理学

——为什么勤勤恳恳的“老黄牛”总是原地打转

1. “蜂舞”法则能给管理者带来哪些启示 / 35
2. 循循善诱地说服是最有效的沟通方式 / 37
3. 为什么说麦哲伦是伟大的沟通大师 / 40
4. 形不成良性沟通的氛围是企业管理的最大失误 / 41
5. 亲和友善的沟通方式为什么能打动人心 / 44

6. 换位思考是提升沟通效果的“催化剂” / 46
7. 奥普拉的脱口秀为什么受人欢迎 / 49
8. 为什么沟通需要耐心，切莫操之过急 / 51
9. 为什么说过分自恋的人注定会失败 / 53

第四章

管理中的团队心理学

——牛津大学的博士生为何被辞退

1. 伊基塔人气与实力兼备，为什么会被老板打入“冷宫” / 57
2. 兔子打败了狼，是狼变弱了还是兔子变强了 / 60
3. 为什么很多老板都不喜欢所谓的“才子” / 62
4. 科学分工、团队制胜是管理团队心理学的核心 / 64
5. 有的人各项能力都不突出，却是管理者眼中的“香饽饽” / 65
6. 天才却不如平凡者伟大，天才究竟输在哪里 / 69
7. 是天堂还是地狱，关键要看你怎么做 / 72
8. 为什么一匹马会被一张驴皮给压死 / 74

第五章

管理中的奖惩心理学

——把上亿美元的奖金发给员工值不值

1. 食物能让鸽子起舞，奖励能让员工变成“加班狂” / 79
2. 用“权威性谎言”来激励员工的主动性 / 82
3. 为什么奖励过度就变成了惩罚 / 86
4. 上千美元的奖金为什么抵不上一根充满赞赏的“胡萝卜” / 90
5. 新官上任，要燃起哪三把火 / 92

第六章

管理中的博弈心理学

——为什么老板往往会让工龄长的人做领导

1. 好朋友为什么会因为工作升迁而关系破裂 / 97
2. 管理上存在失误就会在博弈中占据下风 / 100
3. 为什么说汤姆·彼得斯是管理中的博弈高手 / 102
4. 有些老板在管理中为什么喜欢重用亲戚 / 105
5. 为什么老板总希望每个员工都能独当一面 / 107
6. 为什么说管理不善产生的影响是最糟糕的 / 108

7. “论资排辈” 原来也是博弈论的产物 / 111
8. 年终奖与管理博弈有关吗 / 113
9. 每个老板都希望自己做 “一头小猪” / 115
10. 给人一壶水最终赢得一盆水，这是施舍还是博弈 / 118

第七章

管理中的决策心理学

——青蛙被温水煮死真的是决策失误吗

1. 青蛙被温水煮死真的是决策失误吗 / 121
2. 世界上为什么只有一个比尔·盖茨 / 124
3. 美国小女孩众目睽睽下被刺杀，是路人的冷血吗 / 126
4. 凡事都和员工商量到底算不算好领导 / 128
5. 为什么说约翰·伍登是美国历史上最优秀的篮球教练 / 130
6. 管理者的“多项选择”真的很民主吗 / 132
7. 心理学家没有农夫聪明 / 134
8. 为什么说英特尔公司是决策力最强的公司 / 137
9. 一个人有了两块“手表”就真的不知道准确时间了吗 / 139

第八章

管理中的情绪心理学

——是谁辞退了梵高先生

1. 老板真的一点都不喜欢“多嘴”的员工吗 / 145
2. 杰克船长如果给你打下手，你要还是不要 / 149
3. 为什么领导不喜欢“颓废美” / 153
4. “男女搭配干活不累”是一种科学管理吗 / 156
5. 老板为什么花钱请下属“听好话” / 160
6. 一个喜欢抱怨的人，为什么会被长期留用 / 163

第九章

管理中的服务心理学

——为什么统御千军的大将做生意会赔本

1. 明明是好意的“推却”，为什么会变成“不恭” / 169
2. 好心做服务，竟然成了“最不受欢迎的人” / 172
3. 是不是每一个领导都“笑里藏刀” / 175
4. 为什么说成功的老板都是“多米诺骨牌”的资深玩家 / 177
5. 竟然有老板抱怨职员“服务太好了” / 179
6. 为什么风风火火的军人，反倒能提供“最舒心的服务” / 182

第一章

管理中的心理学定律

——是什么原因让优秀的员工变得消极

在集团化管理当中，存在着很多心理学定律，而对于这些所谓的“潜规则”，如果没有一个良好的认识，那么到最后往往还会造成“错打好人”的现象。同样一个错误，说了很多遍一直都有人持续在犯，这究竟要归咎于何人？一大群人开会，为什么大家会按照固定的位置就座？是不是在集团内部，已经产生了矛盾？明明是好心的奖励，为什么到最后却引来了消极的后果？所有这一切，其实都是受到了一定的心理学定律的影响所致。对于那些需要不断制定公司大计的管理者来说，明白这些定律，自然是非常重要的。与此同时，作为下属也应当明白，自己一个不经意的举动，往往也有可能引起上司的疑心。

1. 卢维斯定律：为什么天才掌管的企业往往不能取得胜利

现代管理学之父彼得·德鲁克曾经说过这样一段话：“如果一个集体或组织是需要一个天才来管理的话，那么它是很难生存下去的。恰恰相反，一个由普通人主导的领导团队才能保证一个集体的有序生存。”从表面上来看，这样一番言论或许有些让人摸不着头脑，因为在很多时候，一个天才成员的加入，会给一个团队带来翻天覆地的变化。就像是人们常说的那样，一头狮子带领的羊群可以战胜一头羊带领的狮群。然而，这里为什么反倒指责起狮子的领导是不对的呢？实际上，这两则理论并不是相互排斥的。德鲁克强调的是这个团队当中的天才成员对于本方成员的压制，而后一种理论则更多强调的是团队凝聚力。所以，著名管理学家卢维斯据此提出了以自己名字命名的管理学法则——卢维斯定律。在他看来，那些过于强势的领导者，在给一个集体带来帮助的同时，也会起到巨大的负面作用，而那些成功的领导者，都

是在具备了一定才华的同时，又将自己的光芒收敛，最后才带着集体走向成功的。

已故的苹果公司 CEO 斯蒂夫·乔布斯之所以能够带领苹果公司取得辉煌的成就，一方面同他本人的创造力有着密切的联系，另一方面，也同他后来甘于将领导权分离出去有着密不可分的关系。因为在他早期担任公司高管的时候，乔布斯总是希望任何事情都按照自己的理念进行，这对于苹果公司来说实际上是一种损害。而到了后来，他逐渐改变了这种理念，最后得到了一个双赢的结果。

1985 年，乔布斯和自己一手创建起来的公司似乎已经是矛盾重重了。尽管他在过去的十年时间里，使公司取得了骄人的成就，但是这些成就也从一定意义上加剧了乔布斯本人的狂妄心理。最终，旁人过多的建议，让他心中愤怒不已，而公司领导集体也开始对这个总是一意孤行的管理者失去了信心。于是在这样的环境之下，乔布斯被迫离开了公司。

但是离开苹果公司，对于乔布斯来说是非常痛苦的，他一手建立起了这个公司，可到最后自己却被人驱逐。而正是这样一种结局让他开始了自我反思的过程。最后，在 1996 年底，乔布斯又重新回到了苹果公司。这个时候，乔布斯也是有了一定改变的，他不再像从前那样唯我独尊，虽然很多事情，依然都还是他在一手主持，但是集体会议的情况已经明显增多了。更重要的是，在觉察到自己身体出现病变的时候，乔布斯马上就找到了合适的代理者，这在以前是不曾有过的。

2003 年，乔布斯被诊断出了胰脏癌，于是他马上就培养蒂姆·库克，并做了充分的准备。为了保证公司的利益，乔布斯其实还留意了另外一名企业高管，只不过后来库克的表现更令人满意，所以更多的事情，还是交给库克来处理的。

正是这样一种未雨绸缪的做法，苹果公司才得以稳步发展。到了 2011 年，外界关于乔布斯病重的传言已经越来越多，很多专家、分析师都声称：“如果乔布斯病故，那么苹果公司将会受到沉重的打击，其股市甚至有崩盘的可能性。”但事实证明，这样一种猜测是错误的。在 2011 年 10 月 5 日，乔布斯走完了自己人生的最后一段历程，但是苹果公司的销售市场和股市却没有

因为他的弃世而发生重大滑坡。能够出现这样的结局，当然是和时任代理CEO 蒂姆·库克的管理密不可分的。

对此，苹果公司高管阿尔特·列维森曾说道：“在这一次危机当中，蒂姆和他的工作团队起到了至关重要的作用。当然，斯蒂夫的幕后支持也是非常重要的。他在几年前就将很多重要事务交给蒂姆办理，这种历练对于蒂姆的能力提升起到了非常重要的作用。”

可以看到，在前一次带领苹果公司前进的时候，乔布斯过于强势的表现不光是为自己招来了非议，同时还对公司的稳定性带来了极大的破坏。而到了后来，双方第二次合作的时候，他有意识地改变了自己的态度，并且开始同其他人分享自己的经验、成果。这样一种引导者的态度，对于公司的成长起到了非常大的积极作用。就像是乔布斯的个人传记专用作家沃尔特·伊萨克松总结的那样：“第一次在苹果的时候，乔布斯将自己看做一个举世无双的天才；在‘二进宫’的时候，这种轻狂少了许多，他将自己摆放到了一个平凡人的角度上。这样一来，整个公司也因此受益颇多。”

从表面上来看，伊萨克松的话语很令人费解：为什么做一个平凡人，反倒要比做一个天才更能完美地领导整个团队呢？实际上，这其中也是包含着许多心理学内涵的。就像是卢维斯定律中所描述的那样，如果把自己想得太好，就容易将别人想得很糟。

在进出苹果的经历当中，乔布斯认识到了一些自己从前没有发觉的道理。在此之前，他总是将自己看做是公司的“太阳”，其他人都只是围绕自己旋转的“小卫星”。但是，这样一种心理，不光让乔布斯低估了其他人的实力，同时还对于自己周围的人产生了极大的打击。因为在一个过于强势的领导身边办事，这些人往往会显得唯唯诺诺，在不自觉地丧失自信的同时，还会产生强烈的依赖心理。在强者的羽翼下生存，实际上对于一个人的成长是有非常大的伤害的。

从另外一个角度来说，领导者过于自信，不光会对下属的成长带来打击，同时对于自己也是一种削弱。这一点其实乔布斯在重回苹果之后就已经意识到了。在面对记者采访的时候，库克就若有所思地说道：“斯蒂夫总是跟我讲述一个鼯鼠的故事，我想他的意思是要我明白，自己总有看不到的地方，不

要将自己看得太过完美，这样的话会低估一些人，这对于很多人来说都是一个教训。”

库克口中的“鼯鼠故事”，指的是鼯鼠和鹰王之间关于筑巢产生的分歧。最初的时候，鹰王想要在一棵大树上筑巢产子，但是鼯鼠从地下冒了出来，对它说道：“这棵大树的根都烂了，请你不要在上面筑巢了！”

但是鹰王根本不愿意听从这样一个小角色的建议，它轻蔑地瞟了对方一眼之后说道：“我整天在天空翱翔，整块大地都在我的眼皮底下，难道还没有你一只刨土打洞的老鼠懂得多？”事实证明，鹰王确实高估了自己，它建好巢穴之后，将自己的宝宝连同鸟巢一起放在了高高的树顶上。结果一阵狂风过后，那棵大树轰然倒地，它辛辛苦苦搭建起来的鸟巢穴也摔到了地上，自己的幼子也惨遭横死。这个时候，鹰王才放声大哭起来：“都是我太过自信，将最忠实的劝谏当做耳旁风，如果我当初没有把巢穴建在这里，那么我的孩子也就不会丧生了！”这个时候，鼯鼠也不无遗憾地说道：“我每天都在地下打洞，对于下面的环境一清二楚。这棵大树的根早已经烂掉了，它倒下是迟早的事情。”

这实际上说明了在一个集体当中，领导者的自信是随处可见的，而与此同时，他们也习惯于低估自己身边的人。就像是乔布斯那样，当他过于骄傲的时候，苹果公司除了自己之外“再无他人”，而具体到鹰王身上，它也是过于相信自己的判断，否定了鼯鼠的忠告，最后造成了家破人亡的惨剧的。

所以，在一个集体当中，天赋惊人的领导者，往往会对自己的实力进行过高地评估，进而会在自己的潜意识当中贬低、轻视同伴的实力。这就是所谓的卢维斯定律。总体而言，在一个集体当中，这种现象是必须要劝谏和纠正的，而那些能取得成功的管理者，大都是克服了这样一种心态的人，就像是重回苹果公司的乔布斯一样。

2. 波特定律：什么是“最用心的员工都记不住”的话

很多管理者都会为这样一件事烦恼，那就是对于一些问题，自己已经重复了很多遍，但为什么下面的人总是“记不住”呢？实际上，这种现象的产生，是有一定的心理学依据的。美国行为学家莱曼·波特就针对此提出过自

己的观点：“当一个人遭受到诸多批评的时候，他就会只记住开头的一部分，因为在剩下的时间里，他已经将全部精力用在思考如何反驳最初的那些抨击上了。”按照波特的观点，管理者之所以说了很多，但是效果不佳，是因为下属们在第一个观点上开始“钻牛角尖”了，所以说得太多，反倒没有什么好处。

1996年圣诞节过后，美国洛杉矶地方警署长官约翰·坎普雷利正在愤怒地训斥自己的下属，他高声喊道：“看看这里的治安状况，你们每个人都还抱怨自己的休假被占用！”他停顿了一下之后，继续说道：“在过去的13个月里，我们管辖的区域每个月都要出一次命案，杀人犯至今还没有被抓到，关于这些案子，我们已经向联邦政府请求支援，FBI特工会在短时间内接手这些案子。”

这个时候，开始有人反对起来：“什么？让FBI过来代替我们破案？这简直是笑话！我们已经对大多数案子都有眉目了，难道要他们过来抢夺我们的功劳？”

另外一名叫迈尔斯·欧文的副警长也一脸怒气地说道：“我反对这样的做法，这完全是告诉别人说‘对不起，我搞不定这些罪犯’。请给我们一些时间，我相信我们每一个人都可以拿出十二分的努力，独立侦破这些案子的！”

坎普雷利根本没有理会这种观点，他只是冷峻地持续着自己的赘述：“在和上级沟通之后，我现在要做出调整，第一，每名警官，都要穿戴防弹衣；第二，所有休假全部终止，一直要到这一次严打风暴过后才恢复！”

这样说了一大堆，但似乎当场的20多名警官却有些心不在焉。欧文副警长依然喋喋不休地说道：“我坚决反对那些人过来帮忙，这简直是一个玩笑！再给我们一周的时间，我保证将这些案子统统搞定！因为现在我已经有了确切的证据，指正其中的6个案子，都是出自一人之手……”

“散会吧，祝各位好运。”坎普雷利根本不愿意同对方多解释一句，随后就自行离去了。

原本以为这样的调整会起到一定的作用，但是事与愿违。在1997年2月28日，警方和匪徒之间的斗争达到了最高峰。当时两名蒙面悍匪抢劫了一家银行，恰好在附近执勤的警官弗拉迪·沃克等3名警察在3分钟之内和劫匪



碰头。结果不幸的是，这两名匪徒在装备上的优势远远超乎人们想象！面对丧心病狂的悍匪，只有9毫米口径小手枪的警察马上请求支援。与此同时，他们勇敢地冲上前去，对劫匪进行了阻击。

10分钟之后，坎普雷利带领着支援部队赶到，FBI特工小组也顺利抵达了现场。两名蒙面匪徒兰瑞·菲利普斯和爱美·玛塔沙奴最终被俘。但是这一次行动，洛杉矶地方警署也受到了沉重的打击。其中最先和匪徒交火的3名警察全部牺牲，还有11名无辜百姓被子弹击中。经过媒体披露，这一次行动当中，竟然还出现了“漏岗”现象——当时劫匪攻击的美国银行，实际上是坎普雷利早先划定的重点布防区，原本应该有6名警察在此监控的，但是案发时刻，只有一半人赶到了现场，另外一半人都处于“轮休状态”！

而关于警官的休息问题，坎普雷利早已经强调过很多次，按照他的规定，所有人在这一期间都不能享受假期，但偏偏有人违反了这一命令。到最后，当被人提起这件事的时候，这3名警察却表示非常无辜：“什么？有这样的规定？好吧，我们承认自己根本就没有听见……”

与此同时，那3名牺牲的警察，他们实际上也有“不听指挥的错误”——在这一次执行任务的时候，所有人没有按照要求穿防弹衣，这自然也是他们最终丧命的重要原因。

既然领导早就在两个月前做出了严格的规定，为什么还有人不断地违反这些规定呢？实际上，这些敢于冲锋在前的美国警察，他们的职业精神是毋庸置疑的。因为在敌我力量悬殊的状态下，他们依然毫不退缩，这本身就是受到了职业素质的驱使。既然如此，那么这一切，就都要依靠“波特定律”来解释了。

在莱曼·波特看来，诸多的批评和建议当中，职员们往往会对最初的一两个话题记忆深刻，而随后对于领导们提出的批评，他们都是处于“免疫状态”的。因为在这个时候，他们的心思，就已经完全集中在如何反驳第一个批评上了。具体到坎普雷利和他的下属之间，我们就可以看到，当坎普雷利提出“本方办事不力，已经取得FBI支援”的抨击之后，几乎所有人都已经将注意力集中在了这一点上。就当时的情况来看，很多人都不希望看到FBI



的人来接手这些案子，其中欧文副警长的态度就能说明问题。

因而，在坎普雷利不断向下属们强调“防弹衣”、“休假”问题的时候，这些人没有听进去，他们实际上都在考虑如何辩驳坎普雷利的话语。这样一来，原本那些合理的计划，自然也就被打碎了。

所以说，针对这样一种现象，波特教授的意见就是：“作为管理者，你可以将重点建议和最为紧迫的抨击放到会议的最开头，这样的效果将会是最佳的。或者可以将所有这些批评分解开来，不要一下子都提出来，因为这样做的后果，只能是让后面提出的那些建议失去效力。”

3. 定位效应：换一下座位，真的让人很纠结吗

在生活当中，人们往往会发现自己有“恋旧”的情结，比如，一件衣服不想扔掉，用过的桌子喜欢在搬家的时候一起带走，等等，很少有人直接将这些“大宗产品”直接卖掉。这样一种情结在每个人身上其实都非常突出，但是人们对于一些自己刚刚接触到的东西，也会表现出一种强烈的依赖感，这又是怎么回事呢？实际上，这就涉及心理学当中的又一个定律，那就是“定位效应”。

1981年，霍华德·舒尔茨在星巴克成立的第十个年头召开了一次连锁店店长会议。当时，全国各地的连锁经理都被召集到一起参加一次座谈会。舒尔茨本人很随意，而且这次会议也是他突发奇想组织起来的，加之大家身份都相同，所以座位可以“随便坐”。

在会议一开始的时候，舒尔茨这样招呼大家说：“来吧，你们当中很多人可能都还不认识，这里没有什么要求，大家放轻松，都随意坐下来，联络联络感情吧！”

看得出来，这些参加会议的人都非常随和，彼此之间的交流也非常顺利。到了中午，舒尔茨还给众人安排了午餐，等大家吃完饭之后继续交流。

但是，当所有人回到会场的时候，他们却发现，一批工作人员已经将部分座位挪动了位置，这使得他们不得不重新就座。不过，奇怪的现象发生了，这些人的座次和上午的位置一般无二，甚至连那几个被挪走的凳子，也被它们的主人搬回了原处。对于这样一种奇怪的现象，舒尔茨看在眼里，记在心

头。他暗中决定，将这一次原本为期一天的会议加长到3天，因为他想要看到了第二天，这种情况是不是依然还会发生。

而到了第二天，舒尔茨惊奇地发现，所有参加会议的人，都自觉地按照昨天的位置就座，一点差别都没有！对于这样一种现象，似乎其他人也有所察觉了，但那时大家都心照不宣，谁也没有将其说破。而第三天的情况，依旧和前两天一样。

对于这样一种诡异的现象，舒尔茨甚至还专门查阅了很多资料。因为他不想自己的集团内部，形成一种拉帮结派、彼此钩心斗角的状态。幸运的是，当他经过大量的明察暗访之后，最终发现，这其实是一种心理因素在作怪。从心理学角度来分析，这些各个地区的经理，都是受到了“定位效应”的影响，最后才做出类似举动的。

对于这样一种现象，加州大学伯克利分校心理学专家布鲁斯·拉泽尔·史密斯也做出过解释：“出现这种现象，其实是和人的自我保护心理有着重大关系的。因为在人类的潜意识当中，自己永远都是处于一种危机状态的，因此他们都需要通过不断的自我保护来获得安全感。所以在这样一种心理状态的驱使之下，人们会不断地为自己寻找安全空间。关于人们常见的‘座位问题’，我们其实也可以从中看到危机意识的影子，因为人们通常都只会对自己熟悉的地方产生依赖性，尤其是在一个陌生的环境中时，这种心理需求对于很多人来说是更为明显的。”

具体到星巴克的那些经理身上，他们在选择座位的时候，总是按照自己第一次选定的位子就座，这实际上就是一种潜在的自我保护意识。因为在人的本能反应当中，他们会对自己的领地进行一个模糊的划分，就像是老虎会驱逐来自其他区域的“入侵者”一样。

所以说，在一个团队当中，如果管理者发现自己的职员，出现了“小团队”现象，其实也可以考虑一下他们是不是受到了“定位效应”的影响。因为在一些时候，如果是受到了定位效应的影响，他们也是有可能出现“抱团”行为的。而这其中可能并不存在任何“小团体”现象，而是说他们出于一种自我保护的本能意识罢了。

4. 德西效应：为什么说奖励太多反而适得其反

在美国加州郊外的一个别墅内，退休教授史密斯·科恩在这里休养。这一天，邻居的孩子们到他家门前嬉闹，并发出了很大的声音。开始的几天里，史密斯·科恩还可以忍受，可时间一长，他的情绪变得非常糟糕，但他知道不能对不懂事的孩子进行责罚，于是他想出了一个应对方法：他找到这群孩子，发给他们每人十美分，并对他们说道：“可爱的孩子们，你们的到来让我这里变得非常热闹，这点钱给你们买糖果吃，明天你们继续来玩啊。”孩子们拿着十美分连蹦带跳地走开了。第二天，孩子们仍然来到史密斯·科恩的门前嬉闹，这一次，史密斯·科恩给孩子们每人五美分，虽然比第一次少了五美分，但孩子们仍然非常高兴。第三天，孩子们像往常一样来嬉闹，而这次史密斯·科恩给每个孩子仅一美分，拿到钱后的孩子们显得非常失望，其中一个小男孩大声说道：“这简直太不公平了，钱越来越少，我们才不要到这里来玩！”说完孩子们便生气地跑开了。从此，史密斯·科恩再也没受到孩子们嬉闹声的影响。

在这个故事中，史密斯·科恩运用的方法其实非常简单，他分析出孩子们的心理，将孩子们的内部动机，即为了让自己变得快乐而嬉闹，变成了外部动机，即为了得到买糖的钱而选择嬉闹。由于史密斯·科恩有效控制美分这个外部因素，因此他可以操控孩子们的内心和行为举止。

这就是著名的心理规律：德西效应。其实，它在日常的管理中也经常出现。比如，企业管理者经常会对员工这样说：“如果你能保质保量地完成工作任务，将会奖励你 100 美元”；“如果你的销售业绩比上一次高，将会享受一次国内旅游机会”；“假如你能够管理好团队，薪金方面将有一个相当大的增幅……”或许在管理者看来这是对下属的一种激励，然而正是这种不当的激励，让下属的工作热情和工作兴趣逐渐消减的。

很多时候，管理中存在的这种机制将员工内在的动机扼杀掉了，变成通过外在物质等方面的刺激在引导员工。这样一来，员工本来想好好工作并取得成绩，却不料变成了在物质等方面的激励下进行工作的情况。试想，在这种状态下员工还可能取得令企业持续发展的成绩吗？管理者还可能有效对员