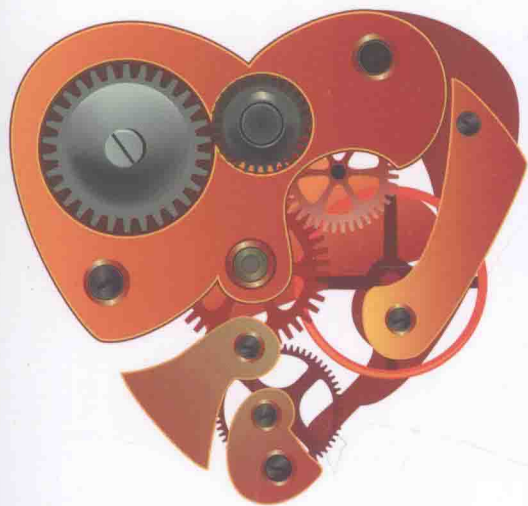


MOTIVATION THE TEAM



团队 驱动力

带出正能量团队的激励心理学

为什么 | 你催一催，员工才会动一动？
到了最后期限，员工才开始着急？
设置了高额奖励，员工仍不为所动？

雷哲◎著

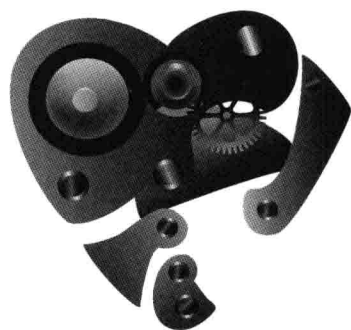
管理的**核心**就是管人，**懂得人心**才能用好人

让世界顶级心理学大师帮你解析企业管理中的深层次原因



科学解读心理学实验丛书

MOTIVATION THE TEAM



团队 驱动力

带出正能量团队的激励心理学

雷哲◎著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

团队驱动力：带出正能量团队的激励心理学 / 雷哲
著. —北京：人民邮电出版社，2014. 7
(科学解读心理学实验丛书)
ISBN 978-7-115-35858-5

I. ①团… II. ①雷… III. ①企业管理—管理心理学
—通俗读物 IV. ①F270-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 112049 号

内 容 提 要

本书汇集了众多心理学家有关团队管理和团队激励的权威研究成果，通过 60 个心理学实验，生动地讲解了工作态度、自信心、工作热情、进取心、责任心、团队影响力等影响企业管理效果和员工工作效率的基础群体心理学原理，帮助管理者激发出团队的正能量，从而驱动团队创造出更加辉煌的业绩。

本书适合企业管理者、相关院校的师生阅读和使用。

◆ 著 雷 哲

责任编辑 张亚捷

执行编辑 牛海艳

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 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：700 × 1000 1/16

印张：13

2014 年 7 月第 1 版

字数：180 千字

2014 年 7 月北京第 1 次印刷

定 价：35.00 元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第 0021 号

A black teardrop-shaped logo with the text "SEE WOW!" in white, bold, uppercase letters.

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

前 言

严格来说，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，自冯特以来，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。

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，国内读者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本的心理学知识，还原心理学的真面目，

让读者朋友们自主地去判断、去体会心理学的奥秘之处。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，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。

您现在看到的《团队驱动力》、《别说你懂小孩子》、《记忆的密码》、《谁都别惹我》等，是我们的第一批产品。其中的每一本书，都代表着心理学研究的一个方向，同时也是心理学的一个应用领域。例如，《团队驱动力》，其基础是群体心理学的研究成果；《别说你懂小孩子》，其基础是儿童发展心理学的研究成果……

鉴于心理学实验研究是一种基础知识，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中的另一本书中。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，它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，心理学基础知识方面的交叉是无法避免的。

本书的创作融入了团队的智慧，洪少萍、孙科柳、李瑞文、秦术琼、宋松红、谭海燕、谭汉贵、王晓荣、杨兵、杨选成、袁雪萍、孙东风、孙丽、李国旗、石强、孙科江、陈智慧等人参与收集资料，安航涛、李艳、姜婷、潘长青等人参与了部分内容的撰写，全书由雷哲统撰定稿。

当然，任何一部书稿都不可能尽善尽美，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，较全面地收录了跟激励策略相关的心理学实验研究成果。激励是一种方法策略，也是一种结果。

人是一种很复杂的动物。每一种行为背后都隐藏着心理动因。如果你不清楚行为背后隐藏的心理因素，随便使用奖惩方法激励员工，这样做既达不到激励的目的，还有可能适得其反。这本书针对员工相应的心理行为，为管理者提供了对应的激励策略，帮助管理者打造一支积极向上、充满士气的团队。

本书的价值可以归纳为以下几个方面。

(1) 全面的、原汁原味的心理学实验，让你了解心理学家眼中的激励。

(2) 深刻、系统的心理学答案，修正那些看似科学实则肤浅的激励观念。

(3) 科学的激励和奖惩方法，改变那些似是而非的激励和奖惩方法。

读者完全可以通过这本书，了解到一百多年来心理学家关于激励研究的权威成果。这些研究会让你更好地理解激励管理的过程、奖惩的特点，以及更科学地对员工的行为进行调整与管理。

我们认为，即使读者不能够完全掌握科学的激励方法，那么成功地掌握一部分也是可以的，这对提高管理效果、改善管理方法是有百利而无一害的。

目 录

第 1 章 | 这都是态度问题

- 1. 小白鼠为什么能生存下来 / 2**
心理观察：小白鼠求生实验
- 2. 没有受伤，他怎么会死 / 5**
心理观察：自我暗示实验
- 3. 为什么有的人总是失败 / 8**
心理观察：蛇桥实验
- 4. 为什么他一个人能成功地挑战大西洋 / 11**
心理观察：林德曼挑战大西洋实验
- 5. 为什么他对工作如此抵抗 / 14**
心理观察：态度调节行为实验
- 6. 是马变了还是人变了 / 17**
心理观察：赌马者行为态度实验
- 7. 想培养员工的兴趣，要先转变他的态度 / 20**
心理观察：态度影响学习兴趣实验
- 8. 如何让枯燥的工作变得有趣 / 23**
心理观察：费斯廷格认识失调实验

第 2 章 | 给员工自信很重要

1. 是什么让她在一周内焕然一新 / 28

心理观察：自信心实验

2. 给员工带上自信的高帽 / 31

心理观察：人容易拔高自己的实验

3. 告诉员工：你很重要 / 34

心理观察：一美分实验

4. 你说他行，他就行 / 37

心理观察：罗森塔尔实验

5. 成功是自信的来源 / 41

心理观察：积极信念实验

6. 赞美让员工如沐春风 / 44

心理观察：赞美实验

7. 用人不疑，疑人不用 / 46

心理观察：信任实验

8. 给员工贴上自信的标签 / 49

心理观察：贴标签实验

第 3 章 | 热情去哪儿了

1. 失去了热情，就失去了工作的动力 / 54

心理观察：热情冷酷实验

2. 热情丢失在多次失败后 / 57

心理观察：恐惧习得实验

3. 小狗为什么会绝望 / 60

心理观察：习得性无助实验

4. 过多管理并不一定就好 / 63

心理观察：小鲸鱼实验

5. 员工感觉工作乏味，何来热情 / 66

心理观察：危桥上的约会实验

6. 员工心情好了，才会对工作充满热情 / 69

心理观察：好心情实验

7. 忽略是一种极大的消磨热情的方式 / 72

心理观察：反馈实验

8. 习惯有时也是一种牢笼 / 75

心理观察：蜜蜂与苍蝇实验

第 4 章 | 进取心从何而来

1. 为何成功容易吸引成功，失败容易吸引失败 / 80

心理观察：成功与失败心理实验

2. 想成功就可能成功 / 82

心理观察：自我效能实验

3. 唤醒员工沉睡的欲望 / 84

心理观察：成就动机实验

4. 没有目标的野餐，唤不起人的兴趣 / 87

心理观察：野餐实验

5. 有了目标不再迷茫 / 90

心理观察：10 公里长跑实验

6. 目标越大越好吗 / 93

心理观察：黑猩猩饥饿实验

7. 化解大目标，分阶段实施 / 96

心理观察：登门槛实验

8. 目标随着价值改变，认可员工的价值 / 99

心理观察：自我价值感与目标实验

第 5 章 | 这究竟是谁的责任

1. “三个和尚没水喝”是谁的错 / 104

心理观察：责任分散实验

2. 员工不尽其责，原因何在 / 107

心理观察：社会懈怠实验

3. 给员工积极的角色定位 / 110

心理观察：监狱模拟实验

4. 集体的智慧不一定最好 / 113

心理观察：群体极化实验

5. 自主选择的激励作用 / 116

心理观察：阿登屋疗养院实验

6. 心动不见得就会产生行动 / 120

心理观察：布里丹毛驴实验

7. 承诺就是一种责任 / 122

心理观察：承诺一致实验

第 6 章 | 用好团队的影响力

1. 群体对成员有着无形的影响力 / 126

心理观察：内群偏好实验

2. 团队压力是一种无形的催化剂 / 129

心理观察：同侪实验

3. 每个员工都有竞争意识 / 132

心理观察：竞争合作实验

4. 有比较才有差距 / 136

心理观察：对比实验

5. 竞争是把双刃剑 / 139

心理观察：骑车实验

6. 大家都在努力，你还不加油 / 141

心理观察：从众实验

7. 给员工树立行为的标杆 / 144

心理观察：榜样实验

第 7 章 | 如何奖励才有效

1. 物质奖励是最有效的手段之一 / 148

心理观察：强化实验

2. 物质不可缺，情感更重要 / 152

心理观察：恒河猴实验

3. 用好惩罚很重要 / 157

心理观察：表扬和批评实验

4. 让奖励更有效 / 160

心理观察：普雷马克奖惩选择实验

5. 迟到的奖励具有意想不到的效果 / 163

心理观察：延迟满足实验

6. 同样的奖励，为什么效果越来越弱 / 166

心理观察：边际效用递减效应

7. 奖励越多，效果就越好吗 / 169

心理观察：雷珀精神性实验

第 8 章 | 让员工的成就不受限

1. 好的行为都是学来的 / 174

心理观察：印随实验

2. 为激励设限就是为成就设限 / 177

心理观察：天花板效应

3. 没有授权，怎能激起员工的动力 / 181

心理观察：态度转变实验

4. 不参与怎么知道不行 / 184

心理观察：参与改变实验

5. 拖延会传染吗 / 187

心理观察：拖延心理实验

6. 工作迫在眉睫，员工还会拖延吗 / 189

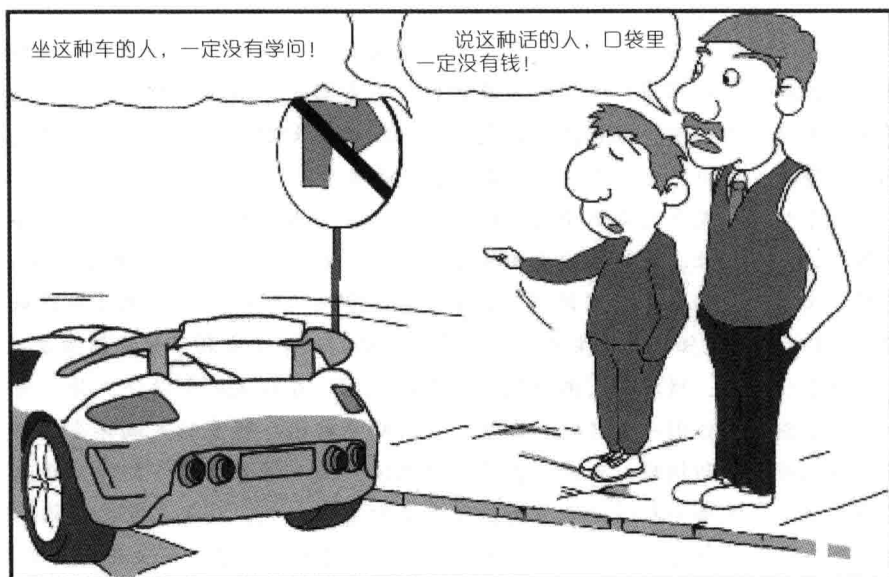
心理观察：最后期限实验

7. 时刻保持危机感 / 191

心理观察：青蛙实验

第 1 章

这都是态度问题



一个人对事情的看法，直接反映了他内心的真正态度。

1. 小白鼠为什么能生存下来

心理观察：小白鼠求生实验

1.1 只要有希望，人们就会一直努力

满怀希望是一种积极、乐观的态度。面对任务或困难，心中有没有希望会对行为产生完全不同的影响，工作的效率当然也就完全不一样。无论这种希望来自外界还是来自自身，只要怀抱希望，人们就会产生不一样的行为。

一架飞机上载着五个大学生、一个驾驶员和一个名叫狄克的乘客。飞行中，忽然遇到一股寒流，飞机被迫降落在一片荒漠上。当他们七个人为自己的安全着陆而欢呼时，他们也意识到飞机上所剩的食物并不多。在这一望无际的荒漠上，烈日悬空，想要徒步走出去几乎不可能。

为了生存，五个大学生争先恐后地冲到飞机上去抢剩下的食物。他们拳打脚踢，互不相让。无论驾驶员如何好言相劝，也制止不了他们的疯狂行为。这时，沉思很久的狄克忽然说：“我曾经学过修理飞机的技术，也许能修好它。”这句话让疯狂的大学生立刻停了下来，他们一下子看到了生存的希望。

为了能生存，所有的人都听从了狄克的指挥。在狄克的领导下，他们重新分配了粮食。他们一天只吃一顿饭，一人喝半杯水。所有的人满怀生的希望，听从着狄克的指挥。十天过去了，飞机依然没有修好，剩下的粮食眼看就要吃完了，但每个人还是很努力地配合着狄克。一天，在他们努力干活的时候，一个牵着骆驼的商人走了过来。狄克看到有人过来了，马上告诉大家：“这下不用等到飞机修好也能回家了。”于是，这群人得救了。

等大家被营救出去，驾驶员得知狄克并不会修飞机后，责问他为什么要欺骗大家。狄克告诉驾驶员，他这么说只是让大家心怀希望，不要被动地等待死亡的降临。

身陷荒漠固然可怕，但如果心里失去了生存的希望更可怕。管理者如果不给员工希望，若不让员工期待着一个更加美好的结果，那么员工就很难有积极向上的动力。相反，如果管理者给了员工希望，即使企业处在紧要关头，

员工也不会放弃，绝望也能变成希望。

心理学家通过大量的实验和观察得出，在危险的情境中，那些性格乐观、充满希望的人存活下来的概率更大。

1.2 心理实验：小白鼠求生实验

俄罗斯的积极心理学家曾做过这样一个实验。

实验人员将一只小白鼠扔进一个装满水的器皿中，这只小白鼠拼命地挣扎求生。它会想尽各种办法企图逃出去，直至精疲力竭。这样的求生行为能够维持8分钟左右。

然后，实验人员将另外一只小白鼠扔进相同的器皿中。同样，小白鼠会努力挣扎以求生存。在小白鼠挣扎了5分钟的时候，实验人员往器皿中放入一个可以让小白鼠爬出来的跳板。小白鼠在求生的尝试过程中，误打误撞找到了这个跳板，幸运地逃脱出来。

几天后，实验人员再次将这只大难不死的小白鼠放入相同的器皿中，让它自己想办法生存。实验结果非常令人吃惊，这只小白鼠竟然可以坚持24分钟，这是一般情况下小白鼠能够坚持时间的三倍。

1.3 实验结论：满怀希望的人不会轻易放弃

在同样的器皿中，两只小白鼠的表现为什么会有如此大的差距呢？

心理学家解释说，第一只小白鼠因为没有逃生经验，只能通过自己的体力和求生欲望挣扎求生；而第二只小白鼠有了一次顺利的逃生经验，让它多了一种精神力量，拥有了更多的生存希望。它相信在某一个时刻，会出现一个跳板救它出去。怀有生存的希望，让这只小白鼠坚持了更长时间。这种力量来源于积极的心态，也就是内心对一个好结果心存希望和期待。

从这个实验中，研究者得出了以下结论。

结论一：一个人处于困境中，若失去了希望，他就很容易出现绝望的情绪，甚至放弃努力。

结论二：给他人希望，能使其在逆境中多一份努力和坚持，从而不会轻易放弃。