



华通咨询
HUATONG
www.huatop.com



华通咨询“组织行为学”精品课程

效能心理学

挖掘你内在的潜力

孙科炎◎著



向高效能人士学习，
向低效能行为宣战。

克服我们的弱点，我们才能强大！



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

孙科炎◎著

效能心理学

挖掘你内在的潜力



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书从心理学的角度出发论述工作效能。一个人想做的工作、能做的工作、应该做的工作可能并不一致。对这三种工作的选择不同,就会影响一个人对工作的喜爱程度。如果对工作本身抱有负面的情绪,势必会影响到工作效能。

本书适合企业管理人员、人力资源工作者、培训师、管理咨询师使用。

图书在版编目(CIP)数据

效能心理学:挖掘你内在的潜力 / 孙科炎著. —北京:
中国电力出版社, 2014.5
ISBN 978-7-5123-5680-1

I. ①效… II. ①孙… III. ①成功心理学
IV. ①B848.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第049988号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 闫丽娜

责任校对: 常燕昆 责任印制: 邹树群

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2014年5月第1版·2014年5月北京第1次印刷

710mm×980mm 16开本·12.25印张·180千字

定价: 30.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签,刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

前 言

工作状态低迷，不能全神贯注地投入到工作当中；经常拖延工作进度，无法如期完成项目；经常上班迟到；上班时总忍不住做一些与工作无关的事情……大家都知道这些行为会降低一个人的工作效能，但还是无法控制这些行为的出现，原因何在？

首先要理解“效能”一词。本书倡导的是“高效能”的工作状态，而不是通常所说的“高效率”的工作状态。因为“效能”更强调工作目标的达成、工作状态的满意度。而“效率”更多地强调工作完成的时效性。“高效能”的工作状态不但要求有“效率”，而且要求有效地实现员工、企业的岗位目标，要求员工有着较高的工作满意度、成就感。“效能”包含着看得见的工作时效、工作质量，也包含着看不到工作体验。

“高效能”其实是一个积极生活状态在工作当中的外在行为表现。一个生活状态积极、乐观的人，也会把这种状态带到工作当中。相反，一个生活状态消极的人，也会把消极的身心状态带到工作当中。平时大家也会有这样的体验：生活态度积极、心情愉快时，就可以专注地投入工作，一点不费力气。所以，只要把心态调整好了，并有意识地改掉降低工作效能的不良习惯，进入“高效能”的工作状态就是一件自然而然的事情。

本书从心理学的角度出发论述工作效能。一个人想做的工作、能做的工作、应该做的工作可能并不一致。对这三种工作的选择不同，就会影响一个人对工作的喜爱程度。如果对工作本身抱有负面的情绪，势必会影响到工作效能。本书

的第一章主要论述选择工作的问题。

“工作经验”是影响一个人工作状态的重要因素。经验在帮助人们快速提高工作效率的同时，也可能会把人的思维困在陷阱里。如果工作岗位、职位变化了，还沿用以前的工作习惯，可能就得不到理想的工作效能。本书的第二章主要论述人的依赖心理与效能的关系。

做确定的工作更能给人安全感。因为是“确定”的，所以少有未知因素。但同时，“确定”的工作都是已经熟悉了的，它带给你的体验、成果都是有效的。那些能带给你更多惊喜、成长的工作都充满着未知。渴望安逸的习惯会使许多人选择确定的工作，但这只会使人故步自封。本书第三章讨论工作的确定性与效能的关系。

本书的第四章主要探讨“专注”与效能的关系。对工作不专注，注意力在别的事情上，你就难以把精力都放在工作上。工作需要花一定的时间、精力去“做”完，而不是“消磨”出来的。如果你把注意力都放在手头的工作上，就能在加快工作进度的同时，体验到一种成就感、踏实感。

本书的第五章分析了五种影响效能的负面情绪、习惯。“习得性无助”的心理会完全束缚一个人的潜力；“情绪污染”会影响工作体验；“越轨行为”会降低工作效率或工作质量；“固着行为”会影响解决工作问题的能力；“应激反应”会使整个阶段的工作功亏一篑。克服这五种不良心理、行为的影响，才能更好地进入高效能的工作状态。

一个人对工作本身的认识、态度也影响着工作效能。本书的第六章主要帮助读者分析一些降低工作效能的错误认识。一步就要达到百分之百完美的心理并不符合工作实际；在不可能的事情上耗费精力只会使人更加疲惫；自卑只会困住一

个人的信心、潜能；不清楚自己的工作角色只会“瞎忙”；不敢于承担责任的人不会有外在的工作成就、内在的成功体验。

本书的第七章论述“合作”与效能的关系。任何工作岗位、职位都需要与他人进行一定的合作。一个不懂得合作的人，不可能获得高效能的工作状态。懂得与他人进行良好的合作，才能使自己的工作有价值。

本书的最后一章论述四种积极的心理体验对于工作效能的影响。高效能的工作状态与一个人的自我效能感是相互促进的关系；“亲和力”是高效能的润滑剂，既有助于与人沟通交流，也能带给人们积极的内心体验；喜欢工作本身、为了工作本身带来的乐趣而工作，会使一个人对工作有持久的激情；懂得拒绝暂时的诱惑，才能得到更多的工作回报。

通过阅读本书，读者可以更好地理解“工作”本身的意义，更好地理解“高效能”与工作愉快、生活幸福的关系，并掌握提高工作效能的相关方法。对于书中的不足之处，望读者指正。

作者

目 录

前 言

01/ 你想做，你能做，你应该做	1
概述：区分理想与现实	2
“想做”与“能做”的差距	3
“应该做”与“想做”的差距	7
让效能带动潜力	12
高效能需要的心态	16
02/ 经验惯性害了谁	21
概述：经验依赖的利与弊	22
经验主义至上	23
一意孤行的代价	26
虚幻的乐观	29
无计划的恶果	32
别患上“路径依赖症”	36
管好你的自尊心	40
03/ 为什么你只做确定的事情	45
概述：确定性依赖是否值得借鉴	46
渴望安逸的人性	47
逃避恐惧	51
自我设限	55
认知的局限性	59

压力与激情	63
从小的成功开始	65
04/ 专注的力量	71
概述：你的时间都用在哪儿了？	72
时间管理	73
控制注意力	78
吸引力法则	83
倦怠感从何而来	87
协调工作与生活	93
05/ 致命的不是失败	97
概述：是什么妨碍你高效能地工作？	98
习得性无助	99
拒绝情绪污染	105
杜绝任何越轨行为	110
避免固着行为	113
警惕应激反应	118
06/ 勇敢地接受事实	123
概述：面对事实是解决问题的第一步	124
“不甘心”式的悲剧情怀	125
赶走不必要的自卑	129
清楚自己的工作角色	132
敢于承担责任	136
完美主义是一种负担	140
07/ 合作是怎样影响效率的	143
概述：孤军奋战没有成功可言	144

拒绝恶性冲突	145
竞争是合作的一部分	149
小心“群体惰化”	153
有互动反馈才有合作	156
不可忽略的“非正式群体”	160
08 / 积极的体验才能带来高效能	167
概述：高效能是一种成就体验	168
提升“自我效能感”	169
“亲和力”是效能的润滑剂	172
“内酬动机”更持久	176
“延迟满足”可使你收获更多	180
参考书目	185
后 记	186

· 你想做，你能做， 你应该做 ·

概述：区分理想与现实

“想做”与“能做”的差距

“应该做”与“想做”的差距

让效能带动潜力

高效能需要的心态



概述：区分理想与现实

“你想成为一个什么样的人”与“你现在是一个什么样的人”可能存在着差距；“你想要一份什么样的工作”与“你正在做的是一份什么样的工作”也可能存在着差距。“理想”与“现实”之间存在的差距是不好的吗？

如果你对现状非常满意，对未来没有更高的期盼，就不会有动力去挖掘自己的潜能，就不会追求更高的效能。理想与现实的差距给了人类不断前进的动力。

你想做的事情、你应该做的事情、你能够做的事情并不是完全一致的。“你想做”的事情是指一种理想，“你应该做”的事情是一种责任，“你能够做”的事情是一种现实。区分好这三种事情的差别与联系，才能脚踏实地做好目前能做的工作，同时也为实现未来的理想做好准备。

一个头脑里只有想做的工作，看不到自己目前能够做的工作、应该做的工作是什么的人，很难会真的做自己想做的工作。“不想当将军的士兵不是好士兵。”但是，一个没有做好本职工作，只是好高骛远想当将军的士兵一定不是一个好士兵。

着手于目前，着眼于未来，才使把现实与理想的关系处理好。无论你的理想有多远大，都需要通过现实的努力，一点点地实现理想。理想能促使你发挥潜能。潜能只能通过你能够做的工作才会变成才能。

本章主要讨论“想做的工作”与“能做的工作”、“应该做的工作”之间的关系，并在此基础上分析效能与潜能之间的关系。在内容上，我们主要讨论以下四个方面。

- (1) 处理好理想与现实的关系。内容详见：“‘想做’与‘能做’的差距”。
- (2) 处理好责任与理想的关系。内容详见：“‘应该做’与‘想做’的差距”。
- (3) 高效工作与潜力的关系。内容详见：“让效能带动潜力”。
- (4) 效能与心理状态的关系。内容详见：“高效能需要的心态”。

“想做”与“能做”的差距

效能的一些事实

- (1) “为什么我总是找不到自己喜欢的工作？”
- (2) “我想成为一名技术部门的经理，可我一直在做行政工作。”

多数上班族会遇到所做的工作与“想做”的工作不一致的情况。你想做技术方面的工作，可一直从事的是行政工作；你想做销售方面的工作，可一直从事的是技术方面的工作。“想做”的工作与“能做”的工作存在着差距。

“想做”的工作，是一种“职业愿景”。在解释“职业愿景”之前，我们先了解下“愿景”的概念。

“愿景”是指一种指向未来的目标场景，类似于“蓝图”，但比蓝图更具体、清晰、生动。例如，一个事业成功、家庭和睦的人，可能会有这样的愿景：假日的早上醒来，宽敞明亮的房子里有着贤惠的妻子、可爱的孩子，吃过早餐后，一家三口开着宝马车到郊区游玩。

愿景是人们通过有意想象产生的对未来生活的期望。所谓“职业愿景”即指与职业生涯有关的清晰期望。例如，一个想当销售总监的人会有这样的职业愿景：经常往返于各大城市，在装修精致的办公室里与一群销售精英开会讨论新的营销计划，所主持的营销计划实施成功后，心中充满成就感。

没有目标的工作很容易让人消沉。首先，要问自己想要什么样的生活。知道了想要什么样的生活才会知道需要一份什么样的工作，想要清闲舒适的生活，就不适合做挑战性的工作；想要充满激情与挑战的生活，就不适合做闲职。

其次，你要明确自己想要从工作中得到什么，仅是身上衣裳、口中食还是成就感、满足感。想清楚了这两点，闭上眼睛想象自己最想要的工作日中的一天是怎样度过的，这便是你的职业愿景了。

目前的工作是你“能做”的，职业愿景的工作便是你“想做”的。把“想做”的工作转变成“能做”的工作的成就动机，能促使你高效能地工作，把潜能转变为才能。

先把“能做”的事情做好

才能的增长是一个积累的过程。你不可能一生下来就会把篮球打得像 NBA 明星科比那么好。你得先学会一些基本的动作，学会打篮球的规则。在这样的基础之上，你才可能轻松地扣篮得分。在你还没有足够的能力或适当的机会去做想要做的工作时，最紧要的事情就是把手头的工作做好，把自己准备好。

李安是现在享有国际盛誉的导演，由他执导的电影都会很“火”。《推手》《卧虎藏龙》《断背山》《喜宴》等经典影片都是他的杰作。作为国际知名的大牌导演，一般情况下，都会有一段辉煌的奋斗史。当然，李安也不例外，但他的奋斗史却与一般人不一样。

李安于 1984 年从纽约大学电影制作专业毕业，但并没有找到一份与电影相关的工作，从而不得不赋闲在家，成了一位“家庭煮男”。这自然让他感到非常失落。虽然他是一家之主，但只能靠还在攻读博士学位的妻子的奖学金度日。

买菜、做饭、带孩子、收拾房子是他每日都要做的事情。这样的日子他过了 6 年！他日后回忆起这段生活时，调侃道：“我想我如果有日本丈夫的气节的话，早该切腹自杀了。”

面对这样的窘境，如果李安天天在家借酒消愁、虚以度日，就不可能有后来在电影界的一展身手。

这期间，李安每天都在家里大量阅读、看片、埋头写剧本，还仔细研究了好莱坞电影的剧本结构和制作方式。1990 年，李安完成了剧本《推手》，这个剧本获得了台湾的优秀剧作奖。这使他赢得了 40 万元奖金，而且还使他获得第一次独立执导影片的机会。1992 年，他亲自执导了第一部作品，将《推手》搬上了银幕。他迈出了走向著名导演的第一步。

李安没有在自己非常失意、成为“家庭煮男”的时候自暴自弃，而是潜心进行电影研究，这是他后来写出剧本《推手》的主要原因。因为《推手》的成功，他崭露头角，才使得他开始在电影界施展才华。他采取积极的行动，做可以带来希望的事情，才摆脱了困境，从地狱走向天堂。

如果李安只是抱怨自己做不成一名导演，抱怨自己没有机会去施展才华，而不是抓紧时间充实自己，那么即使机会到来了，他也不会取得今天在影视界的成就。因为他没有把自己准备好。想要直接跳过积累才能的过程，只是心浮气躁的表现而已，是不现实的逃避行为。

把目前能做的事情做好，把应该做的本职工作做好。在这个过程当中，不但才能会得到增长，你的心智也会得到磨炼。这些都是你实现“想做”的工作的垫脚石，并不是绊脚石。

为“想做”的工作找个榜样

“想做”的工作能成为现实的前提是“可行”。凭空想出来的虚无缥缈的目标，只会让自己做白日梦。可行的目标，必然是清晰的、可见的目标。使目标变得清晰的办法是找一个榜样。最好是近在身边的榜样，这样起到的激励作用会更大，使一个人更高效能地向着目标前进。

在心理学史上，对榜样的激励作用研究贡献最大的是班杜拉。

班杜拉在心理学界的声名大噪，缘于他依据“榜样模仿实验”提出的“社会学习理论”。这一理论的最通俗解释就是“榜样就是力量”。那么，榜样的力量有多强呢？我们来看看班杜拉的经典实验。

他找来一些儿童作为实验参加者，并把他们分成两组。

班杜拉在进行此实验时，先让两组儿童分别看一段录像。甲组儿童看的录像内容是一个大孩子在打一个玩具娃娃，过一会儿来了一个成人，用一些糖果作为对大孩子这种行为的奖励。乙组儿童看的录像开始也是一个大孩子在打一个玩具娃娃，过一会儿来了一个成人，但是，成人并没有给糖果，而是打了他一顿以惩罚这个大孩子。

在甲乙两组儿童看完录像片后，班杜拉把他们一个个送进一间放着玩具娃娃的小屋里。通过暗中观察两组儿童的行为，他发现，甲组儿童会学着录像里大孩子的样子打玩具娃娃，而乙组儿童却很少有人敢去打。显然，对榜样的奖励能使儿童效仿榜样的行为，对榜样的惩罚则使儿童避免榜样行为。

接下来，班杜拉用糖果鼓励两组儿童学录像里大孩子的样子打玩具娃娃，

也就是说，他们之中谁学得像就给谁糖吃。结果两组儿童都争先恐后地使劲打玩具娃娃。这一阶段的实验表明：两组儿童都已经学会了攻击行为。

第一阶段乙组儿童没有人敢打玩具娃娃是什么原因呢？这是因为他们害怕打了以后会受到惩罚，从而暂时抑制了攻击行为，而当条件许可时，他们也会像甲组儿童一样把学到的攻击行为表现出来。

实验的结果证实了班杜拉的预想：即便一个人本身没有受到奖励和惩罚，但是其周围的榜样行为受到的奖励和惩罚对这个人的行为也是具有一定影响和作用的。换句话说，一个人无论是积极的还是消极的，都是从别处学来的，而这个学习的过程，就是“榜样化”的过程。

所以班杜拉认为，通过对榜样的设置和控制，能够达到强化他人某种行为的目的。在管理上，这就是我们常说的“榜样激励”。

为了弄清在奖惩过程中，口头劝说与这种榜样行为这两者在影响他人方面，哪个影响力更大一些，班杜拉又进行了一个“滚木球实验”。

实验是在一群三到五年级的小学生中间进行的，作为对参加“滚木球”游戏的奖励，小学生们得到了一些现金兑换券。之后，班杜拉把这些儿童分成四组，并在每组中安插了一个实验助手，实验助手会按照班杜拉事先的安排，作为榜样做出一些行为。

班杜拉为第一组小学生设置的是一个自私自利的榜样，这个榜样向他们宣传要把好的东西留给自己，而不必去救济他人，同时也带头不要捐献得到的现金兑换券。

第二组小学生是和一个好心肠的榜样一起玩，这个榜样向儿童宣传自己得了好东西还要想到别人，并且带头把得到的兑换券捐献出来。

第三组和第四组小学生分别遭遇了两种言行不一的榜样，第三组的榜样嘴上说人人都应该为自己考虑，实际上却把兑换券放入了捐献箱。而第四组的榜样则是嘴上说要把得到的兑换券捐献出来，实际上却只说不做。

你觉得哪组中自愿捐出兑换券的小学生最多呢？

通过统计，班杜拉发现：第二组和第三组中捐献兑换券的小学生明显比第

一组和第四组中的多。这清楚地表明，与口头劝说相比，实际做出的行为对他人更有示范影响。这就是我们常说的“言传不如身教”。

就像上面所说的，“榜样的力量是无穷的”，那么，这种力量是如何对榜样以外的其他人产生影响的呢？

这里我们要提到一个重要的概念——替代强化。首创这个概念的班杜拉将其定义为“一个人通过观察他人的行为及其强化结果而习得某些新的反应，或使他已经具有的某些行为反应特征得到矫正”。

观察者通过观察榜样的行为受到的奖惩情况，从而做出相应的模仿，以期望自己获得类似的奖励或是逃避相应的惩罚。虽然是一种观察而来的间接强化，但是一样可以对观察者的行为产生有效的奖惩效果。所以，替代性强化简而言之就是观察者因看到榜样受强化进而加以模仿，最终也达到强化状态。

无论你想做的工作是哪种类型，找到一个榜样，可以使你看到目前所处的状态与理想的状态存在的差距。不断地缩短这个差距，你就是在进步。

我们的观点

无论理想有多远大，做好目前能做的工作才能踏实地向前走。拿理想当现实的挡箭牌，是一种不现实的逃避心理。踏实做好现在能做的事情，并给自己一个与理想相关的榜样，才能让自己高效地运转起来。

“应该做”与“想做”的差距

效能的一些事实

- (1) “我知道不应该迟到，可我还是经常迟到。”
- (2) “我总是随着自己的性子去工作，经常拖延项目进度。”

很多时候，你并不是不知道“应该做”的工作、应该有的表现是什么，而

是你“想做”的与“应该做”的工作不一致。你应该每天都准时上班，应该好好工作，应该按要求完成工作任务。可是，你想每天都多睡一会，想工作量少些，想工作上的麻烦事少些。

在实际的行动当中，你会选择“应该做”的事情，还是选择“想做”的事情？由于惰性，多数人会选择随着自己的性子，去做舒服些的、“想做”的事情。于是，人们就会表现出迟到、拖延、磨洋工等低效能的行为。这些低效能的行为会损害职业发展。

想成为一名项目主管，那么你得了解如何与客户打交道、如何带领你的团队、如何进行进程管理。成为一名项目助理，可以帮助你清楚主管所需要掌握的核心能力。这个工作对于你的理想是有作用的。

清楚了这些关系，你就能把“打杂”看作工作的一部分。你会清楚哪些工作是学习的机会，而不是可以忽略的“小事”。做这些事，不是“高射炮打蚊子”，而是一步一步地走向目标。随着自己的性子来，想迟到就迟到，想怠工就怠工，想拖延就拖延，就只会拖职业发展的后腿。

你应该清楚目前工作的工作位置、职责要求、工作内容。清楚地了解你的工作位置，就不会急着想当总裁。走得太快的人常常根基不稳，摔得也更疼。先了解你的职责要求，把应该做的事情认真做好。对工作内容娴熟把握，有助于为自己的职业目标打下牢固的业务基础。

“习惯决定成败”。养成良好的职业习惯，把“应该做”的事情做好，保持高效能的状态，会使你的职业发展有坚实的基础。

从态度开始改变

我们知道，态度会影响个人的行为。具有积极的态度，必然会形成某种积极的行为。个人的动机、兴趣等，最终总是会演化成为一种态度，并决定个人行动效能甚至生命发展的轨迹。有一个流传甚广的故事。

三个工人一起在工地砌墙。

这时，一个人走过来问他们：“你们在干什么？”