

孙科炎 詹燕徽 © 著

群体 心理学



破解人性密码，呈现行为奥秘
让心理学走下神坛，步入普通人的现实生活



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

普通人的心理学系列

群体 心理学

孙科炎 詹燕徽 ◎ 著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书援引大量心理学原理和实证研究案例,充分演绎了群体心理作用下的群体特质和群体行为,从依赖心理出发,对群体惰化、群体极化、群体分化三大症结加以剖析,并从深刻的心理层面提出提升凝聚力、提高绩效、正确决策、统合综效的解决办法,使读者通过掌握群体心理活动规律,警惕易犯的错误,并学会开启群体自动成功机制,让个体在群体中变得更积极、更忠诚、更有价值。

本书可供广大读者阅读,也可供相关院校师生参考。

图书在版编目(CIP)数据

群体心理学 / 孙科炎, 詹燕徽著. —北京: 中国电力出版社, 2011.10
ISBN 978-7-5123-2191-5

I. ①群… II. ①孙…②詹… III. ①群众心理学 IV. ①C912.64

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第203891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: 董小梅

责任校对: 朱丽芳 责任印制: 邹树群

北京丰源印刷厂印刷·各地新华书店经售

2012年2月第1版·2012年2月北京第1次印刷

710mm×980mm 16开本·13印张·173千字

定价: 29.00元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失

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

丛书序

在过去的几年里，华通咨询心理研究中心陆续创作并出版了一系列应用心理学的图书，涉及组织沟通、社会交往、职业心理素质等各个方面，得到了广大读者的认可。但有一点遗憾——这些图书并没有系统的规划，因而略显零散，无法让有兴趣的读者认知心理学在各个应用领域的全貌。这套书是我们为弥补这一遗憾而做出的一次努力。

近几年，心理学受到了普遍关注，人们已经开始意识到心理学对个人的影响是巨大的；对某个心理问题、心理学原理及心理活动机制的把握和洞察可能广泛地影响到个人的家庭、事业、社会生活，可谓“牵一发而动全身”。

但是，大众读者与专业心理学知识之间始终存在着一道鸿沟。

过去，很多人认为心理学很神秘，和普通人相距甚远。其实，心理活动也许神秘，但心理学的研究并不神秘，而是复杂。它需要复杂的实验设计、严谨的推理论证、各种可能性的分析和比较、重复性验证等，最终尽可能精确地呈现研究结果。所以，专业心理学研究及相关著作可能并不如大众读者期望的那样简单易懂，至少不会是想当然的那样充满乐趣。

这无疑是很多大众读者无法深入理解专业心理学研究的一个重要原因。我们看到，心理学大家有许多严谨的专业著作，但这些著作鲜有人真正读完，更谈不上深入理解其中的每一个心理学理论了；我们更看到，专业的心理学研究提出了各种各样实用的心理技术，但人们未必能够全身心地投入其中，领悟其中的奥秘。

正是从这个角度出发，华通咨询心理研究中心在过去一年多时间里，组织了一批专业的心理学工作者，试图将那些晦涩难懂的心理学专业知识，以贴近大众读者

阅读习惯的方式呈现出来，搭建一座从专业心理研究到大众心理读物的桥梁，这也正是华通咨询心理研究中心的使命。

现在，我们把这一使命的初步成果——本系列图书呈现给读者。并且，我们将不断地推进这项工作，读者朋友也将不断地阅读到我们的作品，希望我们的努力能够让您满意。

这套书是读者初步了解心理学的一套普及读本，确切地说，是心理学在不同应用领域的普及读本，这些领域包括个人修炼、婚恋、职场、社会交际、管理等，共计14本。

回忆起来，从计划做这个工作开始，到今天正式出版，我们始终坚持以下几个基本思路——这正是本系列图书的价值所在。

（1）科学性和专业性。本系列图书创作出版的目的之一是普及应用心理学的专业基础知识。我们每一个人或多或少都听说过心理学的一些知识，也可能通过自身的感悟或多或少了解一些心理活动的状态，也许本书阐释的内容与你的理解未必完全吻合。但是，专业心理学研究的目的在于揭示心理现象背后的各种成因，它们也许是深刻的，也许是简单直接的。但无论它们是什么，我们都以专业心理学研究为基础。换句话说，我们尊重心理学家们的研究成果，并以他们的研究成果为依据讨论各类问题——我们的目的在于让读者最大限度地接近原汁原味的心理学研究成果。

（2）通俗易懂，可读性强。如前所述，专业心理学著作对大众读者来说确实有些晦涩难懂，或者即使易懂，也缺乏可读性，这阻碍了读者阅读的欲望。而我们这套书试图修正这一不足，在尊重科学性和专业性的基础上，尽最大努力保证内容的可读性。

（3）侧重于实际应用。心理学是一门讲求解决实际问题的学科，这套普及读本同样讲求实际问题。在这套书中，我们虽然提及某些领域的基本心理特性、基础心理要素，但我们的重点仍是讨论如何用心理学方法改变自己的心理、行为，

乃至生活和命运。实用性，是本套书的重要特色之一。我们侧重于实际应用，所以书中的大部分内容，是围绕着心理学方法论展开的。

（4）尽可能体现应用上的全面性。每一个心理学知识、原理、方法，在不同的应用领域都有它的特殊性，例如同样一个心理学定律，在组织管理活动中与在个人生活中可能是两种不同的解释。为了让每一个应用领域的心理学知识和方法都独立地、全面地得到阐述，我们完全按照应用的标准选择每一个“知识点”。这中间有些看似重复的收录，实际上是完全不同的两回事，读者朋友要加以留意。

回过头来看，这套书的创作和出版是一个艰难的过程。落笔之际，特别感谢华通咨询心理研究中心的所有同事，因为他们的努力才有了这样一套完整的书稿。当然，最重要的是感谢读者朋友们，正是你们的热情支持，给了我们所有人努力的目标和动力。

由于笔者能力有限，书中难免有不足，诚望读者朋友们谅解并提出宝贵意见！

孙科炎

2011年10月于北京

前言

关于群体的研究，一直以来都是社会学、心理学、经济学、管理学所关注的热点问题。每一个经济现象、社会变革、政治决策等无疑都是在群体共同作用的影响下实现的。19世纪末，勒庞的《乌合之众》出版面世，引发了人们对群体特别是群体心理与行为的高度重视。

一个多世纪以来，人们在群体心理学领域的研究取得了巨大的成就与突破。特别是勒温提出了经典的群体动力学观点，精辟地指出，群体就是一个大的情境或场域，影响着包括领袖在内的每个成员的意志和行为，实际上，改变一群人比改变一个人更容易。

或许很多人都面临着这样一个瓶颈——群体中的每个个体都充满了个性化的特征，他们的行为看起来难以捉摸，以至于众口难调，再努力也无法获得所有人的认可。领导者并没有神秘的力量，他们只是情境的产物。一个优秀的领袖，必须融入所处的情境，才能有效地利用、驾驭整个群体。

每个群体都是一个微妙而复杂的关系网络，内部的成员有着各自不同的个性与地位，扮演着不同的角色，在群体中展现着自己的个性，发挥着自己的作用。如果想驾驭好整个群体，首先要掌握群体中个体的心理活动规律，处理好群内关系场。

群体与成员之间除了法定的合作契约外还存在着某种微妙的心理契约，每个成员进入一个群体都会存在着一些正式和非正式的期望，需要得到满足，如依赖、认同、归属等。在这些基本心理需求的驱使下，人们会表现出从众、懈怠、极端、对抗等种种看似不明智也不利于群体及个体发展的举动。

很多管理者在实践中往往会走入一些误区，比如企图通过奖励、权威性手段

获得权力；或通过规划、计划、理想的宏图来约束和引导群体按自己希望的方向前行。殊不知，一切的关键并不在于领导者的个人意志，而在于信息接受者——群体成员的知觉和心理，即他们是否愿意认同领导者采取的措施，从而决定着他们是否愿意让领导者获得特定的权力。

本书的目的在于将群体心理学领域中经典的、前沿的理论成果引入到企业、团体等各类群体当中，分析组织、管理、决策中常见的群体现象及其产生的心理根源，帮助读者解决现实中遇到的问题，让读者从中领悟如何在群体中更轻松地提升自己的影响力，从而学会更好驾驭群体的方法与技巧。

本书紧紧围绕群体心理学展开论述，并介绍了勒温关于群体动力学的研究、菲利普·津巴多关于群体结构与角色的研究、米尔格拉姆关于从众的研究、谢里夫关于群体规范的研究等内容，目的在于丰富读者的视野，帮助读者拓宽思路。

本书共分八部分，包含群体与成员的关系综述，分析了群体惰化、群体极化以及群体分化等群体中存在的关键不利因素，同时具有针对性地给出了提升群体凝聚力、提升群体绩效和成员积极性、做出有效决策的意见与方法。最后一章点明本书立意，介绍了如何获得指挥他人的权力，如何更好地提升影响力、更轻松地指挥群体。

本书尽可能详细地勾勒出个体在群体中形形色色的行为表现以及微妙的内心世界，帮助读者了解如何在适当的时候做出最合适的行为，从而更有效地获得影响力，树立自己在群体中的地位。

需要强调的是，这本书并非学术研究类书籍，而是注重应用性和可读性，因此并没有按照常规的群体心理学板块进行介绍，只侧重收录了在管理实践中密切相关的群体心理学常识部分。希望本书带给您的不仅仅是纯粹的知识，还有工作和生活中有用的技术。

目 录

丛书序

前言

第一章 谁也无法独自生存 1

群体成员之间的相互依赖是群体形成和存在的基础，也是群体内在紧密性的决定因素。群体的力量取决于群体成员之间联系的紧密性，而非成员独自作战的能力。所以，当一个管理者、指挥者或者任何一种性质的群体协调者面对一个群体时，必须寻求恰当的方法增强这种依赖性。

依赖——你依赖我，我也依赖你	2
归属——归属感让群体更团结	4
认同——想要被接纳，先要去认同	6
支持——想成为强者，先要获得支持	9
互动——倾听和交流使群体保持一致	12
互惠——得到好处，也要给别人好处	14
比较——有比较才会有进步	17
地位——获得地位，才会更有影响力	20
学习——群体学习让人们主动改变	22
信任——信任使群体更强大	25

第二章 打造融洽的团队 29

成员的流动性对于任何一个群体而言或多或少都是一种损耗。如何防止人员流失，让群体更加稳定、更加强大？最关键的就是提升群体凝聚力，增强群体成员对群体的依赖性。

生命线效应——共同命运把人们绑在一起	30
巴别塔效应——统一的文化让行动更一致	32
角色扮演——价值感让人接受群体命运	34

认知失调——付出才能加入的群体更有吸引力	36
情绪唤醒——快乐让群体更有亲和力	38
同化效应——用“我们”替代“我”	41
规模效应——小规模群体更有吸引力	44
隔板效应——凝聚力在互动中自动强化	46
标签效应——身份显著性让群体更紧密	49
外群压力——在一起，是为了更有尊严地生活	51

第三章 人多不一定力量大 55

大部分人坚信人多力量大，事实也证明群体能够强化特定的目标和行为。然而在某些情况下，群体的强化作用却会在无形之中形成一种反方向的阻力，使得群体效率小于个体效率之和，即出现群体惰化。特别需要注意的是，在群体凝聚力极强的情况下，群体更容易产生惰化的现象。

社会懈怠——群体中的个体不再努力	56
经济人假设——人们不希望比别人付出更多	58
旁观者效应——人越多责任越分散	60
木桶效应——群体发展受制于最差的个体	63
烂苹果效应——拖后腿的潜规则	65
路径依赖——规范让人失去前进的愿望	68
破窗效应——人们愿意纵容对规范的挑战	70
头脑风暴效应——群体会干扰个体发挥才能	72
小团体意识——友谊比效率更重要	75

第四章 让每个人都得到激励 79

要想让群体力量大于个体力量之和，提升群体的绩效和竞争力，就要了解如何使个体的贡献值达到一个理想状态，让个体在群体影响下得到更大的激励，获得更高水平的成就和自我价值感。

霍桑效应——让激励更容易被感知	80
同侪压力——来自同伴的压力最有效	82

榜样效应——让大家自觉地向好榜样看齐	85
加班效应——奖励结果而非行为	87
卷入效应——让成员产生主人翁意识	89
德西效应——不要让奖励变得理所应当	92
气氛效应——环境本身就是一种激励	94
社会补偿效应——激励需要强化个体价值感	96
积累效应——激励“较弱成员”更重要	99
鲶鱼效应——制造必要的危机感	101

第五章 人多容易走极端 105

群体极化是群体互动深入的结果。多数人的力量有时可能让事情走向极端的错误——群体成员中已存在的倾向性将占据支配地位，群体将表现出极其一致的思维方式，支持者将更坚定，反对者将被淹没。

信息共享效应——人们只关心可共享的信息	106
证实性偏见——人们总想证明自己无懈可击	108
群体助长——一点点支持就可以让人疯狂	110
领头羊效应——人们喜欢盲目跟风	113
原型理论——越极端越容易被掌握	114
权威效应——权威总是被多数人维护	116
从众效应——人们宁愿相信多数人的选择	119
越轨者实验——人们讨厌少数反对派	121
流瀑效应——群体放大行为和情绪	124
沉默的螺旋理论——全体一致只是假象	126

第六章 少数与多数的交锋 129

与个体决策相比，群体决策缺乏果断性和创造性，并且往往容易走向极端，产生更大的风险或损失。然而多数情况下，群体决策在准确性和执行力方面更胜一筹。群体的指导者、组织者要掌握群体思维的规律，鼓励

成员发出不同的声音，才能使争论具有建设性，获得更好的决策效果。

决策承诺——群体决策提升成员责任感	130
多元忽视——明确分工让个体意见得到共享	132
德尔菲法——为个体提供独立思考的机会	134
催眠效应——从群体思维的催眠中醒来	136
逆向思维——轻松获得真实意见	139
态度免疫——减轻个体从众的压力	141
决策失调——第三种建议也许更明智	144
移情效应——让换位思考变得轻而易举	147
后见之明效应——决策需要二次加工	149

第七章 渐行渐远的群体关系 153

在决策中，反对的声音意味着群体中存在着对多数人持有的价值观、目标和规则的一种挑战，处理不好便会导致一部分群体关系瓦解。任何一个发展到一定规模的庞大群体不仅仅需要面对走向极端的困境，同时也要留意权力分化的隐患。

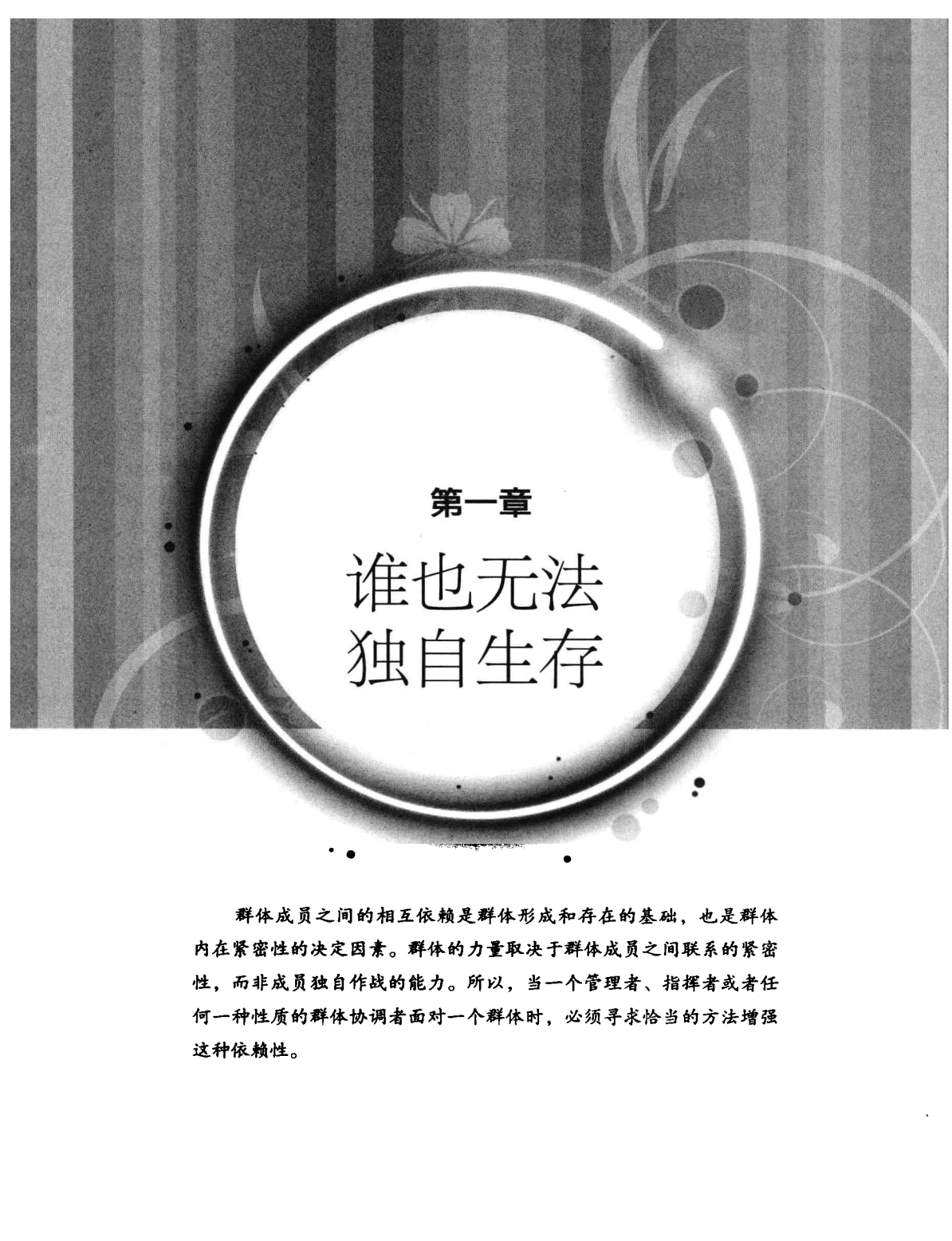
蝴蝶效应——细微的分化导致群体的颠覆	154
替罪羊效应——牺牲少数派导致群体分化	156
相对剥夺——心理失衡导致变革	159
内群认同——认同度下降是必然	161
非正式群体——小团体的利与弊	162
单一归属——最忠诚的却最容易叛离	165
内群偏私——信息不对称造成偏见	167
冲突升级——逃避与压抑有效吗	169

第八章 做个轻松的指挥者 173

如何树立自己的地位和权威并驾驭充满权力纷争的群体？一个出色的领导者要充分发挥群体间人与人之间的依赖与制约关系，通过动员和引导群体力量来施加影响。拥有法定权威而高高在上或者成为与众不同的少数

派并不一定能使人获得权力。只有把握好群体的心理，驾驭好多数人的力量，才可以轻松指挥群体。

场域理论——做个适者，而非圣者	174
不胜任定律——积极表达比能力更重要	176
帕金森定律——注重非正式沟通	178
巴莱多定律——发挥少数人的影响力	181
跷跷板效应——权力的制约与平衡	183
自己人效应——融入群体才能获得权力	186
滚雪球效应——做一个敢于叛变的少数派	188
登门槛效应——解除群体的防御心理	190
预见未来——把握群体动向	192
后记	194



第一章

谁也无法 独自生存

群体成员之间的相互依赖是群体形成和存在的基础，也是群体内在紧密性的决定因素。群体的力量取决于群体成员之间联系的紧密性，而非成员独自作战的能力。所以，当一个管理者、指挥者或者任何一种性质的群体协调者面对一个群体时，必须寻求恰当的方法增强这种依赖性。

依赖**你依赖我，我也依赖你**

自远古以来，人们都谙熟一个基本的法则：单独依靠自己是很难生存下去的，更别说发展了。遥想一下，人类的祖先在原始丛林中，就单个的力量而言，很难比上那些巨兽，所以不管是有意识还是无意识，他们选择了群体作战——集体狩猎。随后，人类发展了小型农业集体。到了最近的1000年，出现了大型城镇。

人类的历史是群体演化的历史。当我们今天讨论群体时，我们很难分清楚人类“群居”的特性究竟是来自本能还是后天的习得。但是，有一点几乎是可以肯定的：人很难独自一个人生存下去。

一根、两根柴火很容易被掰断，但是一捆柴火在一起却难以掰断。这个常识说明群体的力量高于个体，一个人如果不想在环境的冲击中折损手脚就要学会依赖群体的力量。

另一方面，那些试图更好地统治群体的人，也必须充分利用群体的依赖心理发展自身的统治力量。

但是，我们现在要了解的基本问题是，依赖究竟是怎样一种心理？究竟起源于何处，以及会产生什么样的影响力？

1. 出于本能的依赖

孤独是让人不安和恐惧的，每个人都有获得安全感的需要，都希望得到别人的关心、帮助与支持，都有与他人亲近的内在驱动力。

从心理学的角度来看，本能的依赖大多源于恐惧心理。心理学研究已经指明，恐惧是个人始终存在的一种原始情绪，是当个人面临未知变化时自然而然会产生的一种情绪，是一种本能反应。

美国心理学家沙赫特选取了62名女大学生，将她们分成两组。其中一组进入实验室，看到实验室里堆放各种电器设

只要激发人们内心的恐惧，就能增强人们对群体的依赖。

备，工作人员身穿白色大褂，并被告知会遭受短暂的电击。另一组人没有看到那些器材和令人恐惧的工作人员，也不知道自己将遭受电击。

知道自己将被电击的那组学生不久就表现出了恐惧。这时，工作人员告诉所有参与实验的学生实验要在10分钟之后才开始，她们可以在这10分钟内和参加实验的其他人待在一起或单独等候。

结果表明，那些恐惧不安的大学生们大多数都愿意与其他人一起等候，她们表现出更加依赖群体。

只要激发人们内心的恐惧感，就能增强人们对群体的依赖。所以，我们会看到，当人们感到孤独无助时往往会产生对他人及群体的依赖心理，特别是在恐惧焦虑的时候。这一点很好理解——人们通过对群体和他人的依赖，可以大大降低自己的恐惧、焦虑。

2. 出于社会性需求的依赖

在一个相对较为单纯的群体关系中，本能的依赖会占据主导地位，比如年幼的孩子与父母之间的关系。但是，在一个复杂的群体中，群体成员之间会逐渐朝社会性需求性质的依赖演变。

比如具有支配需求的人会发现和那些从属性强的人在一起更好相处。在一些大型职业联赛中，实力较低的队员更愿意加入有强者存在的队伍，依赖他们的力量得到总冠军的头衔。无论是广告商、企业家还是政治家都很注重人脉资本，因为他们深谙依赖他人的重要性。

更进一步，依赖关系越明确、越合理的群体，其内在联系性会越紧密，成员协同性相对也会越高。

管理大师德鲁克曾经就个体与集体之间的问题展开过讨论，他认为在一个社会分工更加明确的时代，人们必须依赖群体获得力量。

群体的依赖性会因为分工而强化。分工要求每一个试图在群体中有所作为的人，都明确地知晓自身能够贡献什么，需要什么以及群体能够

依赖关系越明确、越合理的群体，其内在联系性会越紧密，成员协同性也会越高。

给予自己什么。一个群体，特别是以社会性需求为基础的群体，只有从根本上协调好群体与个体之间的依赖关系，其存在的基础才可能是牢固的。

归属

归属感让群体更团结

尽管出于不同需求而产生的依赖性可以使群体内部建立紧密的联系，但是只有归属感才会让群体内部的关系更稳定、更持久。

一位老人在乡村里休养，附近住着一些顽皮的孩子，天天聚在一起大声喧哗，使老人无法好好休息。

在屡禁不止的情况下，老人想出了一个办法。他把孩子们叫到一起，告诉他们谁叫的声音越大，谁将得到2美元。于是，孩子们拼命地叫喊着。第二天，老人降低了报酬，声音最大者只能得到1美元。

过了五天，当报酬降到一块糖时，孩子们各自做自己喜欢的事情去了，再也不去老人房子附近吵嚷了，孩子们认为“不给钱了谁还给你叫”。

无论是一项任务还是一个组织，因为外部报酬而获得的动力是不稳定的，只有发自内心，关系才能更长久。

归属感与依赖性的主要区别就在于，前者更多地体现在心灵层面、情感层面的心理认知，而依赖性大多数时候都是因为社会需求而产生，社会性需求的变化会导致群体联系削弱或者群体消亡。所以，从归属感出发强化群体的内部关系，要比从强化需求性依赖出发有效得多。

1. “我是谁”

1943年，美国著名心理学家马斯洛在“需要层次理论”中指出“归属和爱的需要”是人的重要心理需要，从根本上解决了“我是谁”的疑惑。

相比于依赖关系，归属感是一种更可靠的群体联系纽带，因为前者是外部、利益式的，后者则是出自内心的。