

公务员心理测量与自助丛书

乐国安 / 总主编

公务员决策心理学

刘金平 王金娥 等 / 编著

南开大学出版社

公务员心理测量与自助丛书

总主编 乐国安

公务员决策心理学

刘金平 王金娥 等 / 编著

南开大学出版社

天 津

图书在版编目(CIP)数据

公务员决策心理学 / 刘金平等编著. —天津: 南开大学出版社, 2008. 11

(公务员心理测量与自助丛书)

ISBN 978-7-310-03037-8

I. 公… II. 刘… III. 公务员—决策(心理学)
IV. D035. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 161063 号

南开大学出版社出版发行

出版人: 肖占鹏

地址: 天津市南开区卫津路 94 号 邮政编码: 300071

营销部电话: (022)23508339 23500755

营销部传真: (022)23508542 邮购部电话: (022)23502200

*

天津市蓟县宏图印务有限公司印刷

全国各地新华书店经销

*

2008 年 11 月第 1 版 2008 年 11 月第 1 次印刷

880×1230 毫米 32 开本 9.625 印张 2 插页 275 千字

定价: 21.00 元

如遇图书印装质量问题, 请与本社营销部联系调换, 电话: (022)23507125

总 序

公务员是社会人群中一个特殊的群体,它既是党的路线、方针、政策和国家法律法规的具体执行者、国家公务的履行者,又是行政权力的行使者、社会事务的管理者;公务员素质的优劣,直接关系到国家的兴衰和人民的命运。因此,培养高素质的公务员队伍,尤其是身心和谐的公务员群体,就成为加强公务员队伍建设中一个十分紧迫的课题。公务员作为政府管理社会事务的中坚力量,其心理健康水平与政府行政效能关系密切,因此得到世界各国的普遍重视。2006年1月1日正式实施的《中华人民共和国公务员法》中明确提出,要“建设高素质的公务员队伍”,对公务员素质结构和内容的分析与构建是具体落实高素质公务员队伍建设任务的重要前提。其中,公务员心理素质作为公务员从事政府机关行政管理工作所应具备的心理能力和品质,对公务员职业胜任能力有很大的影响。

在现阶段,公务员面临很多心理方面的问题:有的公务员感到工作压力越来越大,自己越来越难于适应;有的公务员对工作产生了倦怠感,工作无法突破定势思维,很难在工作中有所创新;有的公务员身心疲惫、心情压抑,人际关系紧张;更有少部分的公务员走上了违法犯罪的道路。当公务员这一社会生活中的中坚群体面临种种心理上的困扰的时候,公务员个人心理自助就成为该群体所应掌握的重要一课。在经济社会发展中,公务员承担着比普通人更重要的职责,如果不能正确把握自我,就不能客观地对待他人和事物,也就无法真正地将工作完成好。因此,增强公务员的心理素质就显得尤为重要。这既是其自我完善的重要体现,是充分履行工作职能的重要基础,也是提高工作水平的重

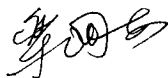
要保证。

而目前国内市场上有关公务员的书籍呈现三多两少的特点。三多指涉及公务员考试的参考书籍比较多,关于公务员提高政治修养和政治理论水平的比较多,书籍写作人员是从事行政管理和党校的专业人员比较多;两少是指专门涉及公务员心理的书籍比较少,目前市场上由心理学专业人士撰写并针对公务员心理辅导的书籍比较少。

本书由一些专门从事心理学工作的学者编写,书稿写作风格清新可读,既从理论上探讨了现实性的问题,又充分结合实际探讨了公务员应如何进行自我心理辅导。作为专门介绍公务员心理自助的书籍,本书可以成为公务员自我心理辅导和心理帮助的良好良师益友。本书具有三个特点:一是所论述的问题均为当前公务员所面临的重要心理困扰,具有一定的实践意义和指导意义;二是深入浅出,语言具有一定的生活性、通俗性和可读性,对于非专业人士有一定的指导作用;三是写作人员均为专门领域的研究人员,具有一定的理论基础和实践经验。此外,参加本丛书编写的人员还包括人才素质测评理论研究人员和从事国家公务员考试和素质测评工作多年的实际工作者。

在本书的写作过程中,引证了大量国内外的宝贵学术成果和现实的案例资料,如果不是基于这些丰富的材料,本书不可能得以完成。在此向相关作者表示敬意和谢忱。在资料引用或有关研究与案例的转述与分析中如有不当或差错,恳请作者知会并予以订正。

南开大学出版社的莫建来先生在本书计划落实和成稿过程中,付出了很多艰苦的劳动和耐心,对编辑同志辛勤的工作和对本书的悉心支持,再次表示由衷的感谢。



2008年春于南开大学

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 决策与心理活动	(2)
第二节 决策心理学的研究方法	(13)
第三节 我国古代决策心理思想与当代决策理论	(20)
第二章 决策角色心理	(34)
第一节 个体决策角色心理	(34)
第二节 群体决策角色心理	(41)
第三节 决策角色心理效应	(49)
第四节 不良角色心理调适	(59)
第三章 政府决策过程心理	(68)
第一节 发现和确定问题	(68)
第二节 确立目标	(75)
第三节 拟订方案	(83)
第四节 选择方案	(88)
第五节 验证决策方案与决策的执行	(95)
第六节 决策中的时间管理	(103)
第四章 政府决策的心理方法	(105)
第一节 决策心理方法的产生和发展	(105)
第二节 决策心理方法的种类	(113)
第三节 心理决策方略	(123)
第五章 政府决策环境心理	(138)
第一节 政府决策环境心理的结构	(138)

第二节 政府决策组织的心理设计·····	(151)
第三节 政府决策组织的心理控制·····	(159)
第六章 决策失误心理·····	(169)
第一节 常见的决策失误类型·····	(169)
第二节 为什么会决策失误·····	(172)
第三节 决策失误后的补救·····	(184)
第四节 决策的心理陷阱·····	(191)
第七章 群体决策的心理分析·····	(202)
第一节 群体决策的性质·····	(202)
第二节 影响群体决策的因素·····	(209)
第三节 群体决策方法·····	(218)
第四节 集体决策会议·····	(228)
第八章 政府决策者的个体心理因素·····	(238)
第一节 决策者认知过程的特点·····	(238)
第二节 稳定的情绪,坚强的意志 ·····	(256)
第三节 决策者的个性·····	(260)
第九章 影响决策的组织因素、决策的文化约束以及智囊因素 ·····	(271)
第一节 决策与组织影响·····	(271)
第二节 决策的文化约束·····	(281)
第三节 智囊在决策中的作用·····	(293)
后记·····	(302)

第一章 绪 论

决策是人们工作中经常碰到的问题。决策是以认知作为基础的,因此,认知与决策是个体思维方法的重要组成部分。同时,人们的情感、意志、人格特征以及决策者的经验、习惯、工作作风、抱负水平、决策方法和技巧技能也都对决策活动有一定的制约作用;与此同时,环境因素、团体因素、价值取向等条件也是决策活动中不能忽视的重要因素。综合研究这些因素对决策活动的影响,探索决策活动的一般准则和规律,对于提高决策效率和决策的质量,减少决策失误,均有重要的意义。

决策是人们实践活动中常见的智慧活动,在此活动中,人们的知觉能力(洞察能力)、记忆能力、判断能力、推理能力和综合分析能力等认知因素起着非常重要的作用。同时,情感、意志等非理性因素也对决策有影响,有时候甚至会产生决定性的影响。另外,个体的人格特征、群体的心理效应等也左右着决策活动。可见,决策与心理活动有密切的关系。本章将主要针对决策与心理活动的关系、决策心理学的研究内容、当代决策理论、研究决策心理的方法和意义等内容作简要概述。

第一节 决策与心理活动

一、决策的概念及其过程

(一)决策的概念

有人把决策的定义分为三种,每一种定义分别反映着一种特定的研究取向。

1. 决策是一种理性的“认知的过程,透过这种过程,可以在诸多方案中做出一个抉择(choice)。”其研究假设是:个人有能力以一种理性的态度将各个方案分等排列,然后依此作出一个抉择。这一种定义与规范性决策理论是相关联的。

2. 决策是指抉择时的行为,即使这些行为是无意识的、受感情驱使的,甚至是习惯性的。在此,决策就不是被视为一种认知的过程。对决策的这个观点是与决策的行为理论相关联的。

3. 决策是指抉择时的实际过程。它有几个阶段:对问题的认知,对信息的搜寻,对信息的分析处理和对不同方案的考虑以及最后抉择的形成。这种程序性的观点则是与集体决策理论相关联的^[1]。

我们认为,决策是在综合研究若干种行动方案基础上,选择并采取能够最优地实现行动目标方案的决定活动。从这个定义中可以看出,决策具有如下特性:

1. 决策主要是选择、决定,即通常所说的“拍板”。它代表的是对方案作出优劣判断,进而作出取舍。那种虽有多种行动方案,但无需仔细考虑就作出的选择并不是决策。

2. 决策包括研究制定若干备选方案,只有这样才能从中进行选择。那种囿于主客观条件,只有一种可供选择和采用的行动方案,而其他方案被采用的可能性均不存在的决定活动,也不能称作决策。

3. 决策是针对行动目标而言的。尽管有时行动的目标不太具体,但通过实施决策要达到一种什么样的状态或结果,在决策过程中一定会

有所考虑。先谋后战,这说明决策具有导向性。理性的目标引导着人们理性的活动。古人说得好:自古不谋万世者,不足谋一时;不谋全局者,不足谋一域。也就是说,自古以来不考虑长远利益的,就不能解决好当前的问题;不考虑全局利益的,就不能解决好局部的问题。这句话就说明了决策和谋略具有导向的特性。

4. 决策以行动为目标。只有在行动中得到贯彻实施的决策,才是有意义的。

在社会生活中,大至政党和国家,小至个人和家庭,都需要为达到某一特定的目标寻求行动的准则和道路而不断地作出决定。汉文帝刘恒在位时作出了“与民休息”的决策。汉景帝刘启继位后仍然坚持这一政策,使社会经济呈现出“海内殷富,府库充实”的繁荣景象。刘备采纳了诸葛亮“隆中对”提出的占据荆益两州、联孙抗曹、徐图中原的决策后,得以建立蜀汉,与魏、吴鼎足三分。朱元璋采纳“广积粮,高筑墙,缓称王”的建议而创立了明王朝。田忌在赛马时采用了孙臆的计策而胜了齐威王。中国共产党在抗日战争时期作出了“团结一切可以团结的力量,一致抗日”的决策,打败了日本帝国主义;在解放战争时期采取了“广泛联合国内民主力量”的方针,推翻了国民党的反动统治,建立了新中国;改革开放以来,中国共产党坚定不移地贯彻执行“以经济建设为中心,建设有中国特色的社会主义”这一决策,使我国的国民经济飞速发展,2000年比1980年国民生产总值翻两番的目标得以提前实现。

1998年在抗洪救灾的最后关头,荆江水位大大超过分洪点而没有炸坝分洪,也是运用了科学决策。长江分洪是一件重大事情,分洪水位是通过全国人大常委会讨论决定的。如果不分洪造成长江大堤溃决,无疑是千古罪人。如果能顶住洪水而贸然分洪同样是千古罪人。以洪水过沙市为例:当水位超过分洪点45米后,预测最高水位在45.20—45.30米之间,水量比荆江大堤的正常抗御能力约多4亿立方米。荆江分洪区蓄洪量为54亿立方米,为多出的4亿立方米洪水去动用分洪区未免可惜。水利专家组用“有限单元法”对大堤的体积渗透进行计算,确定的安全系数为1.5。照这一系数推定,沙市水位就是涨到45.30米,也可以坚持对大堤严防死守,不用分洪。这足以说明,准备充分的二线

方案为决策提供了保障。下游洪湖、监利等要害地段虽然也形势紧张，但没有大的险情，加之荆江大堤沿线尚有许多的民垸没有动用。若大堤发生险情，可先使用这些民垸蓄洪，这也要比使用荆江分洪区有利。另外，40万抗洪大军高昂的斗志为决策增添了胆识。即使大堤出现了险情，这支大军也必将是有效的保卫力量。因此，不炸坝不是和老天打赌，而是依据全体抗洪将士的智慧所作出的科学决策。

反过来再看1976年的唐山大地震。从有关资料上看，地震工作者早已把唐山套在他们的瞄准镜内。也就是说，唐山地震的中期预报是成功的，只是他们在临震预报的决断上最终失败了……

日本的“石英技术，誉满全球”也得益于英明果断的决策。1969年素有钟表王国的瑞士研制出世界上第一只石英电子手表，却并未作出“大力发展石英电子技术”的决策，其根源在于他们错误地估计了市场，认为石英电子表技术发展前途不大。相反，聪明的日本人经过认真的调查分析却得出了与其完全相反的结论，他们认为石英电子手表将“大有可为”，于是当机立断，开发生产了大批优质石英电子手表，并很快占领了国际市场，仅1976—1985年间就挤垮了178家瑞士的机械手表厂。

对一个工厂、一个企业来说，决策在很大程度上主宰着工厂企业的命运。一个正确的决策可以使一个濒临倒闭的企业起死回生，而决策错误反过来可以使一个充满生机、前途远大的企业毁于一旦。

从上述事例中不难看出决策对政党、国家、企事业单位的重要性。

决策也是人们日常生活中经常遇到的事情，因为人们每天都在决定着该做这样的事而不该做那样的事，在做某件事的时候又会面临该这样做而不该那样做的选择。这些同样也是决策。例如，对于一个家庭来说，根据自己的经济状况购买什么电器，买哪个牌号的，到哪个商店去买，这些都要进行决策。

由此可见，决策广泛存在于社会生活的各个方面，其科学正确的程度，直接影响它所指向的行动结果。

（二）决策过程

决策过程由许多环节所组成，这些环节包括：

1. 发现问题和确定问题；

2. 确立目标;
3. 寻找、拟定各种可供选择的方案;
4. 对拟定的方案进行评价和选择;
5. 验证方案。

(三)决策类型

1. 常规型决策和非常规型决策。这是按照决策的目标性质来划分的,前者是指在行动中重复出现的、例行的决策,一般有章可循、有法可依,对要解决的问题基本上是有把握的;后者是指偶然发生或首次出现的非重复性的决策,它要解决的问题难以预料,因此,在作出某种决策时常常没有确定的把握。

2. 突破型决策和追踪型决策。这是按照决策过程的作用来划分的,前者是指促使事物发生方向或性质的突变的决策,也称发展型决策;后者是指在决策实施过程中,根据反馈对决策实施中出现的偏差进行调整,也可能是情况发生突变或者发现原先决策有误而重新进行的决策。

3. 最优决策和满意决策。这是按照决策目标的要求来划分的,前者是指追求理想条件下的最优目标的决策;后者是指在现实的条件下,有把握地追求一个满意结果的决策。

此外,决策还可以进行如下分类:按照决策目标的多少可以划分为单目标决策和多目标决策;按照决策主体可以划分为集体决策和个人决策;按照决策范围可以划分为宏观决策和微观决策;按照决策所用信息的性质可以划分为定性决策和模糊决策。

二、决策与心理活动

决策从本质上来说是为了解决问题或矛盾而作出的决定。这种决定是一种观念,是通过心理活动而产生的。也就是说,决策实质上是一种心理活动的产物。为了便于理解这一问题,这里简单介绍一下人的心理现象的组成及其特性。

(一)人的心理现象的组成成分及其特性

1. 人的心理现象的组成成分

人的心理是在实践活动中人脑对客观现实的反映。它可以概括为

两大方面:一是心理过程,一是个性心理。

(1)心理过程

心理过程又可分为认识过程、情感过程和意志过程。在认识过程中,感觉和知觉是对客观事物外部特征的直接反映,属于感性认识。感知到的事物特征以观念的形式在头脑中保存下来,成为一种精神财富,这个过程称为记忆。记忆为从感性认识到理性认识的发展起着桥梁的作用。

在感知和记忆的基础上,人能够间接、概括地反映客观事物的本质和规律,这一过程便是我们所说的思维和想象,这两者是理性认识的主要成分。

思维主要以概念、判断、推理等形式反映客观世界,其基本过程是分析和综合。在解决比较复杂的问题时,人的思维活动一般都要经历发现问题、分析问题、提出假设和验证假设四个阶段。而人的思维能力的高低则可以从思维的广阔性、深刻性、创造性、批判性、灵活性和逻辑性等方面来加以评价。

想象是通过对象(头脑中保留的感知映象)进行加工而认识客观事物的。

人在认识客观事物的基础上会产生种种态度体验,如满意、不满意、喜爱、回避、忧虑等等。这些心理现象的产生发展变化通称为情绪或情感过程。

在对客观事物产生了认识和情感的基础上,人为了趋利避害,达到改造世界的目的,往往要制订计划,克服困难,采取行动。这就是人的意志过程。从这里可以看出,意志总是同行动相联系的。它可分为采取决定和执行决定两个阶段。

(2)个性心理

心理过程是人人都具有的心理现象,这是心理现象的共性。然而,心理过程通过每一个体表现出来的时候又都带有个人的特点,这便形成了各个人不同的个性心理。一般认为,个性心理包括个性倾向性和个性心理特征两部分。

个性倾向性是推动人从事活动的动力源泉,包括需要、动机、兴趣、

理想、信念、世界观等方面。

个性心理特征代表着个体典型的心理活动和行为特点,如有的人观察敏锐、细致,有的人粗枝大叶;有的人思维敏捷、深刻,有的人思维迟钝、肤浅;有的人意志坚强、果断,有的人意志薄弱、优柔寡断;有的人自信、从容,有的人自卑、急躁。

个性心理特征包括能力、气质和性格三个方面。

2. 人的心理活动的特性

(1)反映的主观性。如前所述,人的心理是对客观现实的反映,这说明人的心理活动的内容具有客观性。然而,这种反映是客观事物以观念的形式(即感知、记忆、思维等)存在于头脑之中的,因而是一种主观精神现象。并且,在反映客观事物的过程中,主体的知识经验,对客观事物的态度、兴趣、能力、性格等特点都会对反映结果施加不同性质和程度的影响。例如,工作中遇到困难时,事业心强、能力水平较高、有顽强毅力的人会冷静地分析问题,找出对策,采取有效应对措施,知难而上;而对工作不负责任、意志薄弱者则会知难而退;性格鲁莽者则会懒于思考,武断行事。由此可见,人的心理也具有主观性的一面,它是客观现实在人脑中的主观映象。

(2)自觉目的性。人在反映客观事物过程中具有自觉目的性。例如,在从事比较复杂的活动之前,个人首先会自觉地确定行动的目的并将其以观念(心理)的形式存在于头脑中。目的是实践活动所要获得的结果,因而它像规律一样决定着人的活动方向,从而使人的活动服从于这种预先确定的目的。并且,在活动中,人还会根据主、客观条件的变化来修正、完善自己的活动目的。

(3)积极能动性。人的心理的积极能动性表现在两个方面:一是人能够把活动中获得的直接印象同已有的知识经验联系起来,从而更深刻地揭示出事物发展变化的内在联系和本质规律,用以有效地指导自己的活动;二是人在实现目的的活动中,总是不断地创造条件,充分利用事物发展的规律,扬长避短,克服困难,而力图获得最佳的活动效果。

(4)社会历史制约性。从宏观上说,人对客观事物及其规律的认识是随着社会历史的发展而发展的;从微观而言,个体的社会生活环境、

实践经验等都在人的心理活动上打上了烙印。

(二)决策与心理活动的关系

从某种意义上来说,决策可以被看作是在客观因素作用下、在人的心理因素影响下而进行的指向实际行动的思维活动。

1. 决策过程主要是指向行动的思维活动

决策过程中要对问题和决策目标进行诊断,要提出并研究若干个实现既定目标的方案,并从中加以取舍。这些正是在分析综合的基础上通过推理、判断来实现的。

从决策的环节上看,其本质属于解决问题的思维过程,因为决策从明确问题开始,通过思维活动,找到解决问题的正确方法和途径,从而使问题得以解决并获得满意效果。当然,决策面对的是复杂的问题,解决问题的方法和途径在两种或两种以上,这就要求人们从中作出正确的判断和选择。而一般意义上的解决问题,有时方法和途径是唯一的,并不要求或根本不可能进行选择。

关于决策同解决问题的思维过程的关系有两种看法:一种观点是把决策理解为解决问题的初级阶段,认为决策首先是对各种可供选择的事物作出评估,然后选择其中之一,而解决问题包括明确问题、寻找解决途径、对各种可能的选择加以评估、最后挑选出一种解决办法的全过程;另一种观点则把解决问题理解为决策的从属过程,主张解决问题指的是采用正确的方法去处理简单的问题,而决策涉及的是复杂的问题,是在无把握或有风险的情况下在若干种可供挑选的方法中选择出一种。这两种观点虽然强调的侧重点不同,但是,在肯定决策同解决问题的思维过程的同质性上的观点是一致的。

2. 决策的产生是心理因素综合作用的产物

人的任何一种心理活动都不是孤立的,它必然受到多种心理因素的影响。这是因为人的心理活动是一个有机的整体,各种心理过程同人的个性特点之间存在着内在的联系——心理过程体现着人的个性特点。

决策是通过思维活动而进行的,对决策主体而言,其思维的广阔性、深刻性、创造性、批判性、灵活性、逻辑性等思维品质,必然对决策的

科学性产生重要影响;主体对问题的感知方式、处理信息的能力和意愿、个人价值观、情感和性格特征也必然会渗透到决策过程之中。这些个性特点综合起来对主体确定问题的方式、收集资料的广度和分析问题的深度、制定备选方案的方式和质量以及实施决策的魄力和果断程度等方面产生制约作用甚至是决定性影响。

这里仅以一个例子说明感知方式对科学且合理的决策的影响。一座办公大厦的业主遇到了这样的问题:住客因为乘电梯上楼时在电梯外面等候时间太长而产生了不满情绪,许多人产生了搬离该大厦的想法,业主请来了他聘请的行为科学家作咨询顾问,共同研究对策。业主对此问题的看法是:造成这种局面的原因在于电梯升降太慢。于是他们提出了解决问题的方案:一是对电梯进行技术改造;二是要求住客中的工作人员错开上下班时间;三是增加一两台或更多台电梯。对这三种方案评估的结果是:第一和第三种方案花费太大,而第二种方案的实施将会招致比由“电梯升降太慢”而等待时间过长而产生的更大的怨愤。咨询顾问怎样看待这个问题呢?他认为,这种局面是由住客等电梯时间太长引起的情绪上的不耐烦造成的。因此,他建议在每层电梯处安装一面全身镜,这样使住客在等电梯时可以自我欣赏一番而不至于产生厌烦情绪。该办法实行后,住客的抱怨果真销声匿迹了。可以说,这是一种既节约经费又能解决实际问题的方法。

从这里可以看出,尽管人们面对的是同一问题,然而由于感知问题的方式不同,提出解决问题的方案当然也就会产生很大的差异。业主之所以陷入进退两难的境地,是因为他把问题仅仅归结为“电梯”本身。这种感知问题的方式是不全面、甚至是错误的,它限制了寻找解决办法的范围,因而难以找到既经济又可行的解决问题的办法;而咨询顾问则把解决问题的着眼点放在了消除住客“不耐烦”情绪的方面,找到了问题的症结,自然也就选择出了合适的解决办法。

社会情绪因素和“团体思想”对决策活动也会产生影响。西方学者曾对社会公众表态和社会情绪关系(即团体成员之间的好感和反感)对决策的影响(主要是个人决策)进行了实验研究。

实验情景是:参与作出团体决策的成员,谈论着由同一事物引起的

情报信息。他们中的一部分人先对该事物表明态度——说明自己对该事物的看法和行动方案,并强调该方案的可行性是多么高,多么值得去实施。然后,当别人对他们所作的情况分析和行动意见表示赞成或反对时,这些人又对别人意见进行社会表态——对别人的赞成或反对表示满意或不悦。

这里简单介绍三个观察研究。

研究一:

给 50 名大学生看一部展现教师协会上两名干部就总经理决定在公共事业中可以雇用极端主义分子的问题进行讨论情景的影片。其中一人发言赞成,另一人反对。两人都作了 10 次同样长短、同样好的发言。他们交替讲述自己的论据(持反对态度的发言者每作一次发言,马上就会有一个持赞成态度的发言)。每听完一轮讲话后,根据所持态度的不同,把大学生们分为两部分。

实验组学生看的电影中,持反对意见的发言者在讲了第一个、第三个、第五个、第七个、第九个论据后,观众可以从画面上看到当时在场的听众(约 50 名大学生)都以掌声喝彩,并伴有敲击声。

对照组学生看的电影里,除了没有喝彩的叠加镜头外,其他内容同实验组一样。

根据观察研究结果,发现:

(1)看电影的人中,实验组学生看到电影中持反对态度的发言者得到喝彩,于是也坚持或者赞同这个发言者的立场,或者站在极为近似的立场上。而看了另一部电影的对照组学生,则受持赞同态度的发言者的影响更多些。发言人的这种对不同的人所产生的不同影响,不取决于观察者的立场,即不论观察者对总经理的这个决定持赞成还是反对的态度,都会受到发言人的影响。

(2)博得掌声的发言者有较强的影响,原因是其得到喝彩的和没有得到喝彩的论据分量(引起人们重视的程度)一样。

(3)看到电影中热烈鼓掌场面的人,同没有看到这种镜头的人相比,一般更容易改变他们对两个发言者论据的态度。

研究者对上述三个方面作出了如下解释: