



世界上最伟大

的管理



心理学实验

张功 赵泽◎编著

奖惩心理学

本书用透彻的心理学研究成果，
为你展现了一幅不为人知的人性画卷，
引领你走向团队驱动力的巅峰！

ORGANIZATIONAL
PSYCHOLOGY



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



人人都用心理学系列

世界上最伟大

的管理

心理学实验

张功 赵泽◎编著

奖惩心理学

本书用透彻的心理学研究成果，
为你展现了一幅不为人知的人性画卷，
引领你走向团队驾驭力的巅峰！

ORGANIZATIONAL
PSYCHOLOGY



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

在心理学上,奖惩是一个很宽泛的词汇,指能够在对方心理上产生积极或消极影响的任何外在强加措施。奖惩是管理活动的核心命题。激励员工、驾驭团队等都离不开奖惩手段,管理中能够让员工感到不舒服的任何举措都是惩罚,能够让员工感到舒服的任何举措都是奖励。奖或惩在员工的心理上甚至在团队中其他人的心理上,都会产生持续的正强化或负强化作用,脱离了对心理把握的奖惩活动很可能不是解决问题,而是激化矛盾。因此,管理中的奖惩无小事。

本书是一本深入介绍奖惩心理规则的指导用书,书中运用了大量的心理学原理和奖惩案例,介绍了在不同情况下实施有效奖惩的方法,以更有效地激发员工的积极行动,树立管理规则,并引导员工创造性地投入到工作中去。这些心理规则和实践指导内容通俗易懂,简单可行,对大部分管理者改善员工管理,提升团队驾驭力,都有非常实际的指导作用。

图书在版编目(CIP)数据

世界上最伟大的管理心理学实验:奖惩心理学 / 张功 赵泽
编著. —北京:机械工业出版社, 2009. 12
(人人都用心理学)
ISBN 978-7-111-28865-7

I. 世… II. ①张…②赵… III. 奖惩-管理心理学 IV. C93-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 217624 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)
策划编辑: 文菁华 责任编辑: 文菁华 尔学会
版式设计: 张文贵 责任印制: 乔 宇
北京双青印刷厂印刷

2010 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷
170mm×242mm·13.25 印张·187 千字·1 插页
标准书号: ISBN 978-7-111-28865-7
定价: 32.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心: (010) 88361066

门户网: <http://www.cmpbook.com>

销售一部: (010) 68326294

教材网: <http://www.cmpedu.com>

销售二部: (010) 88379649

读者服务部: (010) 68993821

封面无防伪标均为盗版

顾问的话

陈华 博士

陈华 北京师范大学心理学博士，认知心理学和应用心理学研究专家，青少年心理专业咨询师，历任记者、教育心理研究员、青少年心理咨询师等职，在心理学咨询上具有突出的实战风格。

在过去一些年里，专业心理学的研究已经逐渐深入并进入到现实生活中，比如经营管理、社会公共交往、个人心智成长以及青少年教育等。在各个不同的领域，心理学的研究都取得了相当大的成果，同时也被诸多相关团体和个人加以应用。但对社会上的大多数人来说，对这些研究成果究竟是什么，以及它们对我们个人的工作和生活可以起到怎样的积极影响，仍然知之甚少——这不能不说是一个遗憾。

正是因为这个原因，当我受邀为华通咨询心理讲堂书系的研究队伍做专业知识审核顾问时，我对他们所做的工作表示深深的敬佩。吸引我参与这项事业的是一个简单的理念：将复杂的心理学研究成果以通俗易懂的方式给广大社会团体和个人在工作和生活中碰到的现实问题提供切实有效的指导。比如，怎样控制人际关系冲突，怎样提高自己的情商，怎样引导他人在生活和工作中朝向积极健康的方向努力等。这些看似简单的问题，事实上都有复杂的心理学研究背景。

遵循着这样的理念，我们的成果将陆续与广大读者见面。希望读者们欣赏我们的成果，更希望这些成果能够给读者们以实实在在的帮助。

这本书能带给你什么

大多数企业的管理实践中都存在着一个严重的误区。这些管理实践，要么突出强调人性化的力量，要么突出强调制度化的力量——这种非此即彼的方式，造成了员工要么积极性受到了严重的削弱，要么缺乏工作纪律意识，从而导致员工对工作职责的放纵。我们常说的“一抓就死，一放就乱”这句话，正反映了管理中的这个大问题。

人是复杂的动物。人性化也不是简单的尊重，更不是寄希望于员工能够自动自发而予以放纵；真正的人性化管理是以符合人性的方式加强对消极行为的引导和积极行为的强化。正是从这个角度出发，我们认为，无论是奖励还是惩罚都无所谓好坏。其结果是好还是坏，取决于奖惩是否从员工个人的内在心理特征出发，能否达到调整或改变其心理状态的目的，并确保员工产生内在的认同感，只有答案为肯定时，我们的管理活动才可能是有效的。

本书就是从这个角度出发编写的一部奖惩活动指导用书。在这本书的编写过程中，我们考察了存在于诸多企业管理过程中的奖惩不当的问题，以及由于奖惩不当造成的一系列个人和团队心理上的负面影响。为了更有效地指导管理者实施科学的奖惩行为，本书结合心理学研究成果，给出了具体的奖惩的实施建议。这些研究成果和具体的行为建议在大部分成功的企业中都得到了广泛的运用，它们被证明是切实有效的。

最后我们想告诉读者的是：奖惩并不是目的，奖惩只是一种手段。奖惩的目的在于将员工的内在心理调节为积极的状态，然后才可能产生积极的管理成效——这也是本书的价值所在。

PREFACE 前言

怎样奖惩才能激发活力，而不是引发冲突

有效的管理在于寻找恰当的奖惩方法，让奖惩活动的实施更符合人性、更符合员工深层的心理发展规律，实现从员工内心强化其积极意愿这一目的。

有很多情况表明我们的管理活动经常面临失败的结局，例如下面这样一些尴尬的情况：奖励加班员工后，主动加班的员工越来越多，但产品开发速度却没见加快；当你试图组织一次郊游以便让大家放松的时候，很多人请假不来；当你以某一位表现优异的员工作为奖励对象时，发现其他员工不是以他为榜样，反而是疏远他。还有一种情况，那就是当你惩罚一名员工时，不仅无法让他遵循规矩行事，反而激起了他的反抗和对立情绪……所有这些问题都在制造着困惑，也让我们一次又一次地对员工的行为感到失望。

但是，正如张瑞敏所言：“兵随将传，无不可用之人。”真正的问题仍然出在我们的管理者身上。

本书是一部管理心理学实用指导工具书，其核心立意是：借助于科学奖惩的心理和行为强化作用，达到激发积极的心态，建立有序的团队工作规则，从而增强团队的战斗力及工作效能。

**管理成效在于人心，
而人心经营要懂得人性**

管理从根本上来说是引导人朝积极有效的方向去努力。从企业管理者的职能来看，一个管理者有两件事情要做：其一是经营，包括企业战略或者业务发展方向和发展策略的确定、资源规划等，这些是企业高层领导人的核心任务，中基层管理者也可能部分涉及这些方面，只不过是范围不同而已。其二是管理——对人的管理，让所有人都围绕在组织的目标下协同努力。把这

两者区分开来就是这样一句话：“经营是操持企业的事务，而管理的核心则是管人。”既然管理工作是管人，那么管理者就必须懂得人，懂得人心或积极或消极的心理特征，同时也要懂得之所以产生积极或消极心理的原因，并掌握引导的方法——这个引导方法在管理实践中就是奖惩，包括精神上的或者物质上的。

用科学的心理学方法， 提升奖惩的积极作用

在心理学上，奖惩是一个很宽泛的词汇，意指能够在对方心理上产生积极或消极影响的任何外在强加措施。管理中能够让员工感到不舒服的任何举措都是惩罚，能够让员工感到舒服的任何举措都是奖励。奖或惩在当事员工自己的心理上甚至在团队中其他人的心理上，都会产生持续的正强化或负强化作用。因此，管理中的奖惩无小事。

在这本书中，我们总结归纳了管理心理学研究中 30 条有关奖惩强化的重要理论，并深入阐释了不同奖惩活动的实施可能出现的各种各样的后果，对大多数管理者来说这些问题都是非常重要的。

另外，本书重点介绍了在不同情况下实施有效奖惩的方法，通俗易懂、简单可行。我们的目的在于提醒所有的管理者：奖惩的有效性取决于我们是否能够因势利导地利用员工个人或团队的心理状态，脱离了对心理把握的奖惩活动很可能不是解决问题，而是激化矛盾。

CONTENTS

目录

顾问的话

这本书能带给你什么

前言 怎样奖惩才能激发活力，而不是引发冲突

第一章 梅奥霍桑实验 / 1

员工的效率从何而来 / 1

有效驾驭员工中的小团体 / 2

消除隐性罢工的危害 / 4

谈话实验背后的玄机 / 5

给管理者的情感管理建议 / 6

第二章 斯金纳鸽子实验 / 8

疯狂舞蹈的鸽子 / 9

用什么方法激励员工 / 10

奖励和惩罚的选择规则 / 12

奖惩强化的关键要领 / 13

及时奖惩才能及时强化 / 15

第三章 责任分散实验 / 17

谋杀案现场的旁观者 / 18

“癫痫病人发作”实验 / 19

是什么让人无动于衷 / 21

责任感下降的真正原因 / 22

人多不一定力量大 / 23

管理中的责任强化法则 / 24

第四章 班杜拉榜样模仿实验 / 27

好和坏都是学来的 / 28

用榜样代替口头说教 / 29

榜样强化的心理法则 / 30

如何确定最佳“榜样” / 32

怎样运用榜样激励效力 / 33

第五章 德西报酬激励实验 / 35

奖金越多反而越糟糕 / 36

摆脱对物质的依赖 / 36

让薪酬激励更有效 / 38

物质激励的最佳实践 / 39

第六章 普雷马克奖惩选择实验 / 41

奖惩中的“奶奶法则” / 41

奖惩实施的潜规则 / 42

别被假象所迷惑 / 43

有效奖惩的两大原则 / 44

让奖惩进入员工的内心 / 45

第七章 罗森塔尔期望实验 / 47

罗森塔尔的发现 / 47

成功的“权威性谎言” / 48

自我实现的预言 / 49

谁是最成功的激励者 / 50

化腐朽为神奇的策略 / 51

用好赏识的激励力量 / 53

第八章 赫洛克信息反馈实验 / 54

没有反馈就没有调节 / 55

将批评性反馈用对用好 / 56

用改进单代替处罚单 / 57

建立 360 度反馈管理机制 / 58

360 度反馈评价的关键点 / 60

第九章 多伊奇竞争实验 / 62

与生俱来的竞争意识 / 62

多伊奇竞争优势效应 / 64

强化竞争的正向激励作用 / 65

激发员工的内在斗志 / 66

用梯度奖励引导积极竞争 / 67

积极竞争的关键控制点 / 69

第十章 米尔格罗姆服从实验 / 70

权威是不可抗拒的力量 / 70

无权威，就无服从 / 71

怎样形成权威影响力 / 72

管理者威严自立的方法 / 74

第十一章 贝克斯顿感觉剥夺实验 / 76

为什么没有工作感觉 / 77

工作激情的心理抑制原理 / 78

放松过后才有效率 / 79

引导员工学会科学工作 / 80

鼓励员工劳逸结合 / 81

第十二章 津巴多监狱模拟实验 / 83

津巴多的心理发现 / 83

角色意识决定行为 / 84

被信任的员工最出色 / 85

信任激励的艺术 / 87

韦尔奇的信任管理 / 88

第十三章 猩猩照镜子实验 / 89

情绪控制的心理实验 / 89

认知偏差和情绪的唤醒 / 91

被情绪传染后的情绪 / 92

忘记自己，降低姿态 / 93

5 个步骤平息怒火 / 95

第十四章 费斯廷格态度转变实验 / 97

态度转变实验 / 97

“行为—态度”效应 / 98

柯达的活动管理 / 99

沃尔玛沟通激励 / 100

给管理者的 10 条建议 / 101

第十五章 詹巴斗破窗实验 / 102

从打破一扇窗到千疮百孔 / 102

千万不要姑息小错误 / 104

奖惩面前不能有例外 / 105

既然法不责众，就杀一儆百 / 106

第十六章 阿伦森犯错误实验 / 108

阿伦森的心理学探索 / 108

匪夷所思的实验结果 / 109

太完美反而是障碍 / 110

如何打造自己的亲和力 / 111

人格魅力在错误中诞生 / 112

承认错误，凤凰涅槃 / 113

第十七章 廷克波预期实验 / 115

承诺激励的雷区 / 115

守信的方式也有讲究 / 117

承诺激励的3大科学步骤 / 118

好的失败也需要奖励 / 119

第十八章 塞利格曼习得性实验 / 121

一只小狗的习得性无助 / 121

员工的进步是学习来的 / 122

管理者要学会授之以渔 / 124

帮助员工超越习得性无助 / 125

第十九章 阿特金森动机实验 / 126

动机：油门还是刹车？ / 126

动机越强，态度越积极？ / 127

耶基思—多德森定律 / 128

为员工制造必要的危机感 / 129

压力越大未必越好 / 130

美国：弹性工作大行其道 / 132

欧洲：员工减压有4招 / 132

日本：为员工减压的新办法 / 133

第二十章 布莱姆糖果实验 / 134

没有授权，就没有效率 / 134

戴尔的“双主管”制度 / 135

把权力交给合适的人 / 136

授权的3个基本要素 / 137

授权为何产生失控 / 138

能放能收才是控制的艺术 / 139

第二十一章 布拉梅尔氛围实验 / 140

圣诞夜的激情之谜 / 140

环境氛围也是一种激励 / 141

发挥愿景激励的作用 / 143

用价值观凝聚氛围 / 144

创造有人情味儿的氛围 / 144

第二十二章 阿登屋疗养院实验 / 146

阿登屋疗养院里的怪事 / 146

责任心背后的心理秘密 / 147

真正的责任心管理：自责 / 148

海尔的“知耻文化” / 149

第二十三章 雷珀精神性实验 / 151

奖励过度就是惩罚 / 151

奖励之后还要提出期望 / 153

积极奖惩强化的3大要点 / 154

懂得帮助员工胜任工作 / 155

挫折中点亮希望 / 157

第二十四章 韦伯差别感受实验 / 158

差别感受实验 / 158

快乐体验不在多而在巧 / 159

韦伯定律的激励妙用 / 160

奖金激励中的韦伯定律 / 161

金钱激励背后的差别感受 / 162

第二十五章 查尔迪尼要求实验 / 164

留面子还是登门槛儿 / 164

人人都无法拒绝的要求 / 165

斯瓦伯的“要求”激励策略 / 166

从小处开始逐渐改变 / 167

第二十六章 奚恺元餐具实验 / 169

奖惩形式比内容更重要 / 169

因人而异决定激励方式 / 170

“每天5美元”的留人法则 / 172

“金圈奖”圈住优秀人才 / 172

收入以外的有益补偿 / 173

第二十七章 自我评价心理实验 / 175

不谦虚是一种天性? / 175

你的评价,员工为何不在乎 / 176

欧姆龙的简化管理办法 / 177

评价真实性决定一切 / 178

灵活有效地调节员工心智 / 179

第二十八章 密歇根领导激励实验 / 180

领导者的密歇根定律 / 180

激励员工从自我激励开始 / 181

用激励自己的方式激励员工 / 182

从自我约束开始约束员工 / 183

善用比自己更优秀的人 / 184

第二十九章 罗斯投射心理实验 / 186

我们真能感受他人内心? / 186

管理者要懂得心理移情 / 187

做好指导, 然后要求员工 / 188

管理者的换位思考使用术 / 189

从换位思考到换位工作 / 190

第三十章 哈罗恒河猴实验 / 192

恒河猴的选择 / 192

物质激励离不开情感因素 / 193

对员工进行情感投资 / 194

情感激励的5大要点 / 195

老干妈的情感激励秘诀 / 196

第一章 梅奥霍桑实验

只要不考虑人性本质和社会激励的概念还广泛地应用在企业管理上，我们就不可能告别罢工、破坏等行为，这些行为就会成为企业发展的副产品。

——乔治·埃尔顿·梅奥

奖惩的最终目的是为了更有效地进行组织管理和激励员工提高工作效率。但在很多时候，奖惩却并非都能有效提升员工的工作效率，这是管理活动中让人头疼的一个问题。

比如，薪酬往往是对提升工作效率的一种最为直接的客观刺激，但是有时你会看到：拿着最高薪水的人却不一定是工作最有效率的人。

那么，究竟什么才是左右员工工作效率的主要因素呢？

1924年，著名心理学家梅奥等人用霍桑系列实验揭开了这个谜底。

员工的效率从何而来

霍桑实验起源于洛克菲勒基金会对哈佛大学工业心理委员会的一项研究性资助。当时的梅奥是该委员会的一名研究员。梅奥的游历经验非常丰富，他在欧洲接受过医学训练，在非洲从事过印刷工作，随后他改行当了一名教师。但对他后期具有铺垫性作用的工作，可能是他在第二次世界大战期间对那些饱受战争伤害的人们进行的心理治疗。梅奥在加入哈佛大学工业心理委员会的研究计划后，带领着一组研究人员进驻了位于美国俄亥俄州辛辛那提

的霍桑工厂为其进行生产诊断，工作效率提升力的谜底就此被揭开……

霍桑工厂是隶属于西方电器公司的一个制造电话交换机的工厂。虽然它们的企业设施比较先进，医疗和养老金制度也比较完善，但工人们似乎并没有很高的生产积极性，工作效率一直不高。

这种情况似乎是与当时正风靡的古典管理理论相悖的。被誉为“科学管理之父”的泰勒一直着重强调工作条件与劳动生产率的密切相关性，并认为工作条件的改善一定会带来劳动生产率的提高。

遵循这种主导思想的逻辑，梅奥设计了改变照明强度以提高劳动生产率的实验。为了验证他的实验设想，梅奥随机挑选了一些工人并把他们分成两组，其中一组工作环境的照明强度被明显提高了，而另一组则保持原来的照明强度不变。

按照梅奥的假设，实验结果应该是照明强度提高了的一组生产效率明显提高；保持照明强度不变的一组，生产效率维持原状。然而，真实的实验结果是：提高照明强度的一组明显提升了生产效率，但没有提高照明强度的那组，生产效率也同样提高了。

这个结果让梅奥和他的研究人员感到惊讶，于是，研究者将照明强度调得比他们以往工作时更低，不料，工人的劳动生产率不但没有因此而降低，相反个别人的劳动生产率还有所提高。

有效驾驭员工中的小团体

虽然这次照明实验看起来是一次失败的实验，但梅奥和其他研究人员

33
最能影响人们行为的因素
就是：还有一个人也在场。

——米尔格拉姆

很快意识到这中间一定有别的原因，否则这一切是无法得到解释的。

通过进一步实验和访谈，梅奥了解到：虽然这些实验人员是心理学家随机挑选的，但在被挑选的人看来，他们属于被特殊挑选出来的，这让他们有一种被认同感，他们也因此更加认可自己的团队，有一种要与其他人干得一样好的愿望。

梅奥解释说：“这种要与其他人干得一样好的愿望，就是所谓的人际关系

关系的本质很容易超越个人的利益和管理层所考虑的建立在许多不合逻辑