

【心理学家教您学管理、懂管理、用管理】
【帮您发掘经典心理学实验背后的管理精髓】

· 计划决策篇 · 组织人事篇 · 领导激励篇 · 控制协调篇 · 自我修炼篇 ·

另眼看管理

74个心理学实验中的管理启示

—— 付 涛 ◎ 编 著 ——



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

心理测试与测评专家 杨国瑞 主审
中国心理学会心理与行为应用专业委员会

《管理心理学》《组织行为学》《人力资源管理》《人力资源管理》《人力资源管理》

另眼看管理

74个心理学实验中的管理启示

——杨国瑞 主审——



另眼看管理

——74 个心理学实验中的管理启示

付 涛 编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

另眼看管理: 74 个心理学实验中的管理启示/付涛编著. —北京: 中国经济出版社, 2006. 1

ISBN 7-5017-7214-2

I. 另… II. 付… III. 管理心理学 IV. C93-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 102715 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: WWW.economyph.com

责任编辑: 苏冰冰 (电话: 010-68319114 13611038580)

责任印制: 常 毅

封面设计: 任燕飞设计室

经 销: 各地新华书店

承 印: 三河市华润印刷有限公司

开 本: A5 印张: 8 字数: 173 千字

版 次: 2006 年 1 月第 1 版 印次: 2006 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 0001—5000 册

书 号: ISBN 7-5017-7214-2/F·5794 定 价: 18.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68369586 68346406 68309176



作者简介 付涛

毕业于北京师范大学，心理学硕士，中国心理学会会员，北京市心理学会会员。从事人力资源管理及心理咨询工作多年，现任国内某大型出版集团招聘经理，具有丰富的企业咨询和培训经历。研究涉猎领域包括人力资源管理、心理健康教育和咨询、色彩心理学等。曾发表论文《对360度评价的评价》、《色彩喜好之个性差异研究》，编著有《招聘中的兵法》、《幼儿不良行为矫正》，参与编著《心理健康教育》系列教材、《行为习惯的养成》、《人格心理学》教材，并多次为学校、企业做咨询。

目 录

CONTENTS▶▶▶

计划决策篇

- 1 建造自己的“水晶大教堂”——定位速效法/3
- 2 什么事儿你放不下——蔡格尼克效应/7
- 3 注意力陷阱——思维定势/10
- 4 理性 or 不理性？——前景理论/13
- 5 选择风险……——前景理论 2/17
- 6 1 元钱的感觉为什么不一样？——贝勃规律/19
- 7 拥有之后的不理智——拥有效应/22
- 8 “名人”，让人欢喜让人忧——名人效应/25
- 9 记忆的效率——记忆实验/29
- 10 感受“差异”——差别阈限/32
- 11 让你的“皮肤”再敏感些——青蛙实验/35
- 12 没有选择的选择——霍布森选择效应/38
- 13 雪球越滚越大——马太效应/40

- 14 “竞争”是把双刃剑——单车实验/43

组织人事篇

- 15 我在哪里？——苏东坡效应/49
- 16 第一印象 = 惟一印象？——晕轮效应/52
- 17 “美国 NBA 阵中最高的球员是中国人”
——刻板印象/55
- 18 真的会“喜新厌旧”？——多看效应/58
- 19 “病毒式”交友——六度分离理论/60
- 20 花生和可乐影响判断力？——花生实验/63
- 21 空间左右大局？——空间实验/65
- 22 三个和尚没水吃——责任分散/68
- 23 有些东西我们更敏感——鸡尾酒会效应/71
- 24 无形的私人空间——个人空间实验/74
- 25 两性间的空间和无间——两性空间实验/77
- 26 匿名下的行为——去个体化/80
- 27 失去理智的男士——异性心理/84
- 28 揭示“从众”——阿希实验/86
- 29 绝对“服从”——服从实验/90

领导激励篇

- 30 光顾你的下属——霍桑实验/97
- 31 魔力“标签”——标签效应/100
- 32 平衡你的动机——目的颤抖/103

- 33 有缺点才“完美”——出丑效应/106
- 34 领导行为=生产效率?——密西根实验/109
- 35 组织需要“鲶鱼”——鲶鱼效应/112
- 36 习得的恐惧——恐惧实验/116
- 37 “我要看到木屑飞出来”——反馈效应/120
- 38 挫折导致不满和压力——攻击实验/123
- 39 关进“监狱”就成了“贼”——角色定位/128
- 40 观众变速器——社会助长与惰化/131
- 41 椅子不要太舒服——座椅实验/135
- 42 成长需要“感觉”——感觉剥夺实验/137
- 43 赞扬和批评如何选择——阿伦森效应/140
- 44 工作需要理由——过度理由效应/144
- 45 避免“绝望”——习得无助/147
- 46 态度为何改变?——糖果实验/150
- 47 巧克力的悲哀——精神奖励/153
- 48 “希望”是最好的礼物——希望效应/156
- 49 “期望”把石头变成爱人——皮格马利翁效应/159
- 50 “激励”，你真的了解吗?——激励实验/162
- 51 神奇的“安慰剂”——安慰剂效应/168
- 52 一次成功，就是最有效的激励——信心获得实验/171

控制协调篇

- 53 团体规定>个别劝说——团体公约/177
- 54 你常常被暗示——巴纳姆效应/179
- 55 看好你的第一扇窗——破窗理论/182
- 56 教你如何“登门槛”——登门槛效应/187

- 57 摆出拆顶棚的架势——拆屋效应/190
- 58 把握谈话进度——身体语言/193
- 59 善用你的“投射”——投射效应/195
- 60 “武器”是开启暴力的钥匙——武器效应/198
- 61 “环境”是谈判的砝码——环境蓄势/201
- 62 话说“半途而废”——半途效应/204
- 63 鸳鸯不能打——罗密欧与朱丽叶效应/207
- 64 我们说谎了——认知失调实验/210

自我修炼篇

- 65 别把自己关进瓶子——跳蚤实验/215
- 66 管理你的情感通道——情感传达实验/219
- 67 习惯的力量——毛虫实验/222
- 68 行为决定命运——命运实验/226
- 69 情绪也要保健——情绪实验/228
- 70 心态决定世界——蛇桥实验/232
- 71 等待的成功——延迟满足实验/235
- 72 拾起“宽容”——心理放大镜/238
- 73 了解你的听众——社会顾虑/241
- 74 苍蝇的生存哲学——蜜蜂实验/245

CONTENTS

[illegible]

- P3 建造自己的“水晶大教堂”——定位速效法
- P7 什么事儿你放不下——蔡格尼克效应
- P10 注意力陷阱——思维定势
- P13 理性 or 不理性? ——前景理论
- P17 选择风险……——前景理论 2
- P19 1 元钱的感觉为什么不一样? ——贝勃规律
- P22 拥有之后的不理智——拥有效应
- P25 “名人”，让人欢喜让人忧——名人效应
- P29 记忆的效率——记忆实验
- P32 感受“差异”——差别阈限
- P35 让你的“皮肤”再敏感些——青蛙实验
- P38 没有选择的选择——霍布森选择效应
- P40 雪球越滚越大——马太效应
- P43 “竞争”是把双刃剑——单车实验

1 建造自己的“水晶大教堂”

——定位速效法



1968 年的春天，罗伯·舒乐博士立志在美国加州用玻璃建造一座水晶大教堂，他向著名的设计师菲力普·强生表达了自己的构想：“我想的不是一座普通的教堂，我要在人间建造一座伊甸园。”强生问他预算，舒乐博士坚定而明快地说：“我现在一分钱也没有，所以 100 万美元与 400 万美元的预算对我来说没有区别，重要的是，这座教堂本身要具有足够的魅力来吸引捐款。”教堂最终的预算为 700 万美元。700 万美元对当时的舒乐博士来说是一个不仅超出了能力范围，甚至超出了理解范围的数字。

当天夜里，舒乐博士拿出一页白纸，在最上面写上“700 万美元”，然后又写下 10 行字：

1. 寻找 1 笔 700 万美元的捐款

2. 寻找 7 笔 100 万美元的捐款
3. 寻找 14 笔 50 万美元的捐款
4. 寻找 28 笔 25 万美元的捐款
5. 寻找 70 笔 10 万美元的捐款
6. 寻找 100 笔 7 万美元的捐款
7. 寻找 140 笔 5 万美元的捐款
8. 寻找 280 笔 25000 美元的捐款
9. 寻找 700 笔 1 万美元的捐款
10. 卖掉 10000 扇窗，每扇 700 美元

60 天后，舒乐博士用水晶大教堂奇特而美妙的模型打动富商约翰·可林捐出了第一笔 100 万美元。第 65 天，一位倾听了舒乐博士演讲的农民夫妇，捐出第一笔 1000 美元。90 天时，一位被舒乐孜孜以求精神所感动的陌生人，在生日的当天寄给舒乐博士一张 100 万美元的银行本票。8 个月后，一名捐款者对舒乐博士说：“如果你的诚意与努力能筹到 600 万美元，剩下的 100 万美元由我来支付。”第二年，舒乐博士以每扇 500 美元的价格请美国人认购水晶大教堂的窗户，付款的办法为每月 50 美元，10 个月分期付款。6 个月内，一万多扇窗全部售出……

1980 年 9 月，历时 12 年，可容纳一万多人的水晶大教堂竣工，成为世界建筑史上的奇迹与经典，也成为世界各地前往加州的人必去瞻仰的胜景。

水晶大教堂最终的造价为 2000 万美元，全部是舒乐博士一点一滴筹集而来的。

并不是每个人都要建一座水晶大教堂，但是每个人都可以设计他自己的梦想。你可以在一张白纸上写下 1 个甚至 100 个

需要实现的梦想，但是你必须让自己能够看到眼前的目标，这点非常关键。



心理学实验

心理学家曾做过一个实验：

将一个班的学生分成3组，前去10公里外的村庄。甲组的学生不知村庄有多远，只让他们跟着向导走。刚走2、3公里，就有学生叫苦，走了一半路学生开始抱怨，情绪低落而且开始散乱，以至溃不成军。乙组的学生仅知道距离目的地有10公里。中途没有路牌。他们只跟向导走，走了多少，还剩多少一概不知。结果行走不到一半就有人叫苦不迭，速度也越来越慢。估计快要走到时，有一学生高喊“加油”，学生们才振作精神、加快速度。丙组的学生不仅知道距离目的地有10公里。而且途中设有路牌，上面写有里程，他们走了多少还剩多少路程心中有数。结果这组学生一路上精神饱满。当他们走疲劳时，一看路牌知道已经8公里，这时不但没人叫苦，反而有人带头唱歌鼓劲。实验的最终结果当然显而易见，丙组最快，乙组次之，甲组最慢。



管理启示

心理学家把这种按计划工作，目的明确，效率增高的现象叫“定位速效法”。这为管理者们如何为自己的下属制定目标提供了科学的依据。

首先，我们需要设置奋斗目标。在全面了解下属的基础上，确立合理的奋斗目标，激发他们的积极性。这里必须注意，目标一定要适中，过低不利于充分挖掘员工的潜力，过高了容易挫伤其积极性。目标设置得如同让孩子跳一跳就能摘到的“桃子”，就可谓恰到好处了，但还要注意，既要有长远目标，也要有短期的计划，使员工有目标，按计划实现。

其次，要帮助督促员工执行工作计划。你要随时关注员工的计划完成进度，以便为其提供必要的支持帮助。

第三，发现员工的进步要及时鼓励、表扬，不断增强员工自信心。当一个人看到自己的成绩时就会更加努力地去争取更大的成绩。为此，作为上级应注意经常给员工表扬，让其体会、感受到进步、成功的喜悦，让他们向更高的目标迈进。



2 什么事儿你放不下

—— 蔡格尼克效应



一天到晚奔波忙碌恐怕是大多数人的生活，那么你有没有发现工作和学习当中，总有一些事情会让我们记得很深刻，时不时地跳入我们的脑海当中，但另一些事情则完全不是这么回事，有时甚至用力想也很难想起。这跟很多原因都有关，主观的原因，客观的原因，看完下面这个心理学实验，或许会让你对如何更好地计划工作多一点启示。



心理学实验

心理学家蔡格尼克（Zeigarnik）曾做过一个有趣的实验：他要求一些参加实验的人去完成 20 件指定的工作，其中半数工作最终允许其完成，而另一半的工作则中途人为地加以阻止，使其无法完成。当这些人完成

实验任务后，要求他们对所做的工作进行回忆。实验结果发现参加实验的人对未完成工作的回忆要优于对已完成工作的回忆，前者的回忆量几乎是后者的两倍。



管理启示

这个现象心理学称之为“蔡格尼克效应”，是指人们对于尚未处理完的事情，比已处理完成的事情印象更加深刻。

为什么人们对未完成的工作的回忆量会优于已完成的工作？有人认为这是由于未完成的工作引起了情绪上的震动。但如果我们把工作用三种方式处理：第一种是允许其完成，第二种是我们中途加以阻止使它们最终没有完成，第三种是中途加以阻止后我们再让其完成。结果发现，人们对中途被阻止后再完成的工作的回忆量要优于前两种情况。而这就不能用中途阻止所产生的情绪所致来解释了，或许我们可以用心理的紧张系统是否得到解除来加以说明。未完成工作所引起的心理紧张系统还没有得到解除，因而回忆量相对较大。中途加以阻止的未完成的工作不仅易于回忆，并且在做了其他工作之后，还有继续完成它的趋势。人们对于尚未处理完的事情会有较强烈的去完成它的动机，所以记忆自然也会较为深刻。

工作和生活当中也是如此，你可能对于你目前正在做，但还没完成的事情记忆最深刻，对于已经完成的一些事情或许就不会给予太多关注了。其实这也符合人们的记忆规律，人的大脑总是记住一些需要加工的内容，将之放在工作记忆中，就像是电脑的内存一样，而对于已经完成或将要完成的内容大脑则会有意地去遗忘。