

<<团队的秘密>>

图书基本信息

书名：<<团队的秘密>>

13位ISBN编号：9787115311801

10位ISBN编号：7115311803

出版时间：2013-4

出版时间：人民邮电出版社

作者：孙正元

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<团队的秘密>>

### 前言

这本书对你有什么用 本书是“科学解读心理学实验丛书”中的一本，主要以群体心理学的相关研究为基础。

但为了让读者充分掌握相关知识，书中也引入了行为心理学、管理心理学和认知心理学的部分研究成果。

严格意义上来说，这本书要讨论的就是一个管理者在面对自己的团队时，究竟应该做什么、怎么做，才能使团队成员更加积极，使团队更具活力、创造力和凝聚力。

市场上已有很多与团队管理相关的图书，但我们很难找到一本真正从心理学角度解读团队管理真谛的好书。

简要来说，本书的价值可以归纳为以下几个方面。

- (1) 经典、原汁原味的心理学实验，让读者更深刻地认识到团队管理失败或成功的内在原因。
- (2) 客观、科学的心理学实验结论，揭示出团队管理活动的内在规律。
- (3) 科学的团队管理方法和策略，为读者改善团队管理成效提供了理论和策略上的支持。

我们认为，带队伍总是不容易的，但“善学者为师”。

团队管理工作者理应不断学习，努力成为“师者”。

愿读者朋友们通过对本书的学习和思考，获得更强大、更有效的管理智慧。

## <<团队的秘密>>

### 内容概要

管人先要管心，管心先要懂心。

《团队的秘密——这是一群乌合之众吗》从群体心理学的角度，解读团队管理的精髓。通过近百个生动有趣的经典心理学实验，细致讲解了革除团队痼疾、树立管理者权威、提高团队执行力和决策效率等众多困扰管理者的难题，为读者提供了耳目一新的可行策略。

《团队的秘密——这是一群乌合之众吗》适合企业管理者、管理咨询师以及其他对心理学实验和团队管理感兴趣的人士阅读。

## <<团队的秘密>>

### 作者简介

孙正元，组织思维力教练，组织管理和工作思维素质培训讲师。

曾协助联想、华为、格力空调、裕元鞋业、伟创力等世界一流企业和近百家中小企业进行管理思维力开发和训练。

近十几年来，潜心钻研组织管理实践和组织行为心理学，开设有“组织思维力训练课堂”，内容涵盖执行思维力、中层管理思维力等广受欢迎的实践训练课程。

累计训练学员达数十万人，成为众多企业及其管理者提升组织管理水平、改善工作方法、挖掘人才心智能量的首选培训课程。

## &lt;&lt;团队的秘密&gt;&gt;

## 书籍目录

目录第一章 为什么我的团队一团糟——管理团队，从“心”开始1.为什么每个人看起来都萎靡不振  
2 心理观察：感觉剥夺实验2.制度，为何成了无人遵守的摆设 6 心理观察：破窗实验3.效率低下，不仅仅是福利待遇的问题 9 心理观察：霍桑实验4.为什么团队成员不服从管理 14 心理观察：津巴多监狱实验5.人心涣散，各自为营 17 心理观察：囚徒困境6.责任互相推诿，到底是谁的过错  
20 心理观察：社会惰化实验7.决策一致的巧合是个骗局 23 心理观察：阿希从众实验8.人们总是认为，管理存在偏袒 26 心理观察：敌意媒体实验第二章 团长没那么好当——管理者的权威从哪里来1.权威感，从形象开始树立 30 心理观察：音调与权威感的关系研究2.为什么管理者需要信守承诺  
33 心理观察：预期效应实验3.什么样的团长带出什么样的兵 36 心理观察：班杜拉的学习实验4.如何处理团队中的矛盾与冲突 39 心理观察：制度更改与抵触情绪的研究5.如何引导团队成员的情绪 42 心理观察：情绪与问题解决6.授权是管理者的分内之事吗 45 心理观察：布莱姆糖果实验7.激励的根本是建立情感依赖 48 心理观察：恒河猴实验8.奖惩要适度，钱不一定越多越好 51  
心理观察：报酬实验9.关注团队成员的个人成长 54 心理观察：去个性化与言语行为第三章 选择多数还是服从真理——团队决策如何作1.多数人的意见就一定正确吗 58 心理观察：群体意识形成实验2.信息不全面时，人们倾向于与群体保持一致 61 心理观察：谢里夫似动实验3.为什么权威者的决策备受追捧 64 心理观察：服从权威实验4.决策中多数人的意见会形成无形压力 69 心理观察：沙赫特的越轨者实验5.群体思维的陷阱：默契还是妥协 71 心理观察：拉里克群体决策实验6.言行一致的承诺，可减少从众行为的发生 74 心理观察：承诺一致性实验7.态度免疫，对抗被说服的压力 77 心理观察：态度免疫8.积极的反馈是激励他人表现的催化剂 80 心理观察：反馈实验第四章 执行力是怎样炼成的——高效能团队的必修课1.目标，不可或缺的行动主题 84 心理观察：目标激励实验2.细化目标，更有利于展开行动 88 心理观察：目标细化实验3.他人在场，会对行为效率产生不同的影响吗 92 心理观察：学习助长与学习抑制4.为什么团队行为变得懈怠 95 心理观察：自我设障实验5.态度能否成为改变行动的催化剂 97 心理观察：认知失调实验6.专注，提升行为效率的必经之路 100 心理观察：注意力转换实验7.用期望激励行为 103 心理观察：皮格马利翁效应8.过分强烈的动机，往往是行动失败的源头 106 心理观察：阿特金森成就动机实验9.以奖励机制督促人们完成不喜欢的任务 109 心理观察：普雷马克效应10.行为是否还会发生，取决于它带来的效果 111 心理观察：斯金纳操作性条件发射实验第五章 人情世故，影响何其大——团队内部的人际关系1.现在流行亲和牌，完美反而是障碍 116 心理观察：缺陷效应实验2.你会戴着有色眼镜看人吗 119 心理观察：刻板印象实验3.以偏概全，易造成识人的偏颇 121 心理观察：晕轮效应4.距离产生的“美” 123 心理观察：社交距离5.平等的互惠，更有利于拉近人心 126 心理观察：人际交往的互惠原则6.说服的技巧，以退为进 129 心理观察：留面子效应7.说服的技巧，“得寸”再“进尺” 132 心理观察：登门槛效应8.投其所好，才会物尽其用 135 心理观察：咖啡广告实验9.激励的成效不在于利益的大小 138 心理观察：奚恺元餐具实验第六章 合作还是竞争，这是个问题——团队协作1.竞争，人的天性使然 142 心理观察：瓶口脱险实验2.与合作相比，人们更喜欢赢得胜利 144 心理观察：卡车实验3.群体中的潜在规则是合作的潜在杀手 147 心理观察：“潜在规则”实验4.换位思考，更有利于化解冲突 150 心理观察：罗斯投射心理实验5.建立成员间的情感依赖，唤起合作的本能 153 心理观察：沙赫特电击惊吓实验6.共同命运把团队成员绑在一起 155 心理观察：恐惧与凝聚力实验7.危机处理，成员冲突该如何化解 158 心理观察：谢里夫合作与竞争实验8.利字当头，个利与群利的矛盾危机 161 心理观察：信誉机制实验第七章 团队氛围的影响力——积极的团队文化1.态度会跟随团队环境而改变吗 166 心理观察：个人态度与群体环境的关系实验2.人的行为会与环境相匹配，无论好坏 169 心理观察：气氛效应实验3.环境的差异会让人变得更聪明吗 171 心理观察：经验效应实验4.情绪就像感冒，一样会传染 174 心理观察：情绪传染实验5.谣言，散播恐慌的利器 177 心理观察：长时记忆实验6.为什么对团队问题视而不见 180 心理观察：旁观者效应7.人类攻击的本能会让团队氛围变得紧张 184 心理观察：遗传与攻击性实验8.群体作乱，只会愈演愈烈 186 心理观察：去个性化与不良行为第八章 发现团队的心理资本——打造一个内心强大的团队1.提升价值，从团队成员心中开始 190 心理实验：入会实验2.轻敌，往往让

<<团队的秘密>>

人错失成功良机 193 心理观察：自我潜力认识实验3.是不能，还是不敢 196 心理观察：心态与行为实验4.积极暗示，产生积极信念 198 心理观察：暗示实验5.突破思维定势，以创新取胜 201 心理观察：功能固着实验6.打破传统禁忌，走在业界前沿 204 心理观察：毛毛虫效应7.有耐力，才能等到成功 207 心理观察：延迟满足实验8.自主控制，提升团队满意度 210 心理观察：阿登屋疗养院实验9.面对挫折，要理性而坦率 214 心理观察：控制点理论实验10.别让团队成员习惯于失败 218 心理观察：习得性无助11.成功后的姿态，是更具影响力的财富 220 心理观察：成就感归因与他人评价

## &lt;&lt;团队的秘密&gt;&gt;

## 章节摘录

1. 为什么每个人看起来都萎靡不振 心理观察：感觉剥夺实验 1.1 问题思考：为什么团队成员精神萎靡不振 或许，你的团队也有这样的烦恼：当你走进团队中，看见每个人都一副无精打采的样子，他们的脸上好像写着大大的两个字——倦怠。

明明什么都还没做，却显露出不耐烦的神色；明明任务还未开始，一想到将要完成的事情，就已经深感疲惫。

每个人的头上好像都笼罩着一片乌云，缺少本该有的热情，好像对团队中的一切都兴趣索然。

那么，为什么在有的团队中，其成员会萎靡不振呢？

心理学家贝克斯顿的实验或许能为我们提供一些启示：缺少刺激的生活，必定索然无味。

人类通过感觉和知觉认知世界，如果失去了感觉、体验不到周围世界带给我们的刺激，会发生什么？

带着这样的疑问，心理学家们开始了“感觉剥夺”的研究之旅。

其中，最先进行感觉剥夺实验的是心理学家贝克斯顿。

1954年，他在加拿大蒙特利尔的麦克吉尔大学的海博实验室进行了首例感觉剥夺实验研究。

1.2 心理实验：感觉剥夺 除了研究人员外，实验中的很重要的角色就是实验的对象，在心理学中，我们称之为“被试”，即接受实验或者测试的对象，在这个实验中，研究人员招募了一些自愿参加实验的大学生作为被试。

实验的名字是“感觉剥夺”，顾名思义，就是将人的感觉弱化，让人处在一个无感觉的空间当中。

为了达到实验目的，在实验的过程中，研究人员会让实验的参与者戴上特制的半透明的塑料眼镜，使其失去视觉；手臂戴上纸筒套袖和手套，腿和脚用夹板固定，以限制其触觉；实验在隔离室里进行，用空调单调的嗡嗡声干扰被试的听觉。

实验参与者需要做的就是单独待在这个实验室里，在这个几乎没有感觉、接收不到感官刺激的空间内，静静地躺在舒适的帆布床上。

研究人员通过录像来观察并记录被试在实验室中的情况。

为了提高学生们参与实验的积极性，研究人员承诺会每天付给被试20美元作为实验的报酬。

当时，大学生打工一小时的薪酬是50。

美分，所以每天20美元的报酬让很多大学生都跃跃欲试。

他们认为，这份钱看起来实在是很好赚，既可以得到丰厚的报酬，又可以趁此机会美美地睡上一觉，或者，也可以思考一下论文或课程计划。

但是，当真正切身参与到实验中时，结果却与他们的想象大相径庭。

实验开始后，这些大学生被试陆续开始了这次看似非常轻松的实验之旅。

在进入实验室的最初阶段，研究人员观察到，被试们按照自己预想的一样，睡觉、哼歌或者以安静的思考来打发时间。

但是，随着时间的推移，他们变得越来越焦躁不安。

紧接着，这些被试开始陆续要求退出实验。

即便有丰厚的报酬作为诱饵，他们也不想‘再待在实验室中继续进行实验。

为什么会产生这样的结果？

心理学家对此进行了事后的采访。

参与实验的被试回忆说：“当处在无感觉的环境中几小时后，我感觉到恐慌和难受，无法进行清晰的思考，哪怕是在很短的时间内，注意力也不能够集中，思维活动似乎总是跳来跳去。

”所以，当身处这种环境中时，任何打发时间的活动都无法正常进行。

随后，有一部分被试表示自己出现了幻觉，他们感觉到自己的眼前好像出现了光的闪烁；耳边有狗叫声、打字声、滴水声等；有些被试感觉到有冰冷的钢板压在自己的前额和面颊上，等等。

这便是出现了视幻觉、听幻觉和触幻觉。

在实验之后的几天里，大学生被试们出现了双手发抖、不能够笔直走路、应答速度迟缓、对疼痛敏感等状况。

## <<团队的秘密>>

对这些大学生的脑电波分析证明：实验参与者的全部活动严重失调，并且，对刚刚结束实验的他们进行智力测试的结果也非常不理想。

实验结束数日后，他们才恢复正常。

1.3 实验结论：人的生存离不开外界的刺激 从实验中我们看到，当正常人处在一个感知不到外界刺激的环境中时，他们会变得难以忍受。

即使有强大的物质激励（报酬），也难以抵消失去感觉的痛苦。

因而，根据实验，研究人员得出了以下结论。

结论一：人类正常的身心活动离不开从外界获得的新的刺激与信息，因此，人类需要不断地与社会进行广泛的接触和联系。

结论二：丰富多变的环境刺激是人类生存和成长的必要条件，当感觉被剥夺后，人会产生难以忍受的痛苦，各种心理功能将受到不同程度的损伤。

结论三：人想要正常工作，就需要不断获得新的刺激来丰富大脑，否则，将感觉到身心的疲惫与失调。

那么，由此延伸到团队管理中，你是否有所启示呢？

团队之所以缺乏生气，可能就是因为缺乏相应的刺激来激励团队成员。

如果他们无论做什么都缺乏相应的动力，那么工作任务对于团队成员来说，就成了额外的负担，而不是具有挑战性并会带来成就感的事情。

1.4 管理策略：在环境、任务和激励方式上形成丰富的刺激 既然人的生活离不开刺激，那么，管理团队的第一个要素就是为团队提供丰富的刺激，建立富有激情的团队环境。

对团队成员建立的刺激可以从三个方面着手：环境、任务与激励方式。

P2-4



## <<团队的秘密>>

### 后记

对我们这个团队而言，研究心理学并创作心理学图书，至今已接近八年。这真是一个让人满心感触的时刻。

确切地说，最初我们只是觉得心理学很好玩，至少我们能从中发现一些独到的生活见解。然而，当尝试着潜心于此后，我们发现心理学恰恰是我们真正需要的那种知识。实际上，我们每个人的生活，包括做一个决定、购买一个东西、交一个朋友、管理一个团队，当然也包括教育自己的孩子或者学生，或者你对自己的判断、对他人的判断等，无不涉及心理活动。从某种程度上说，正是你心理上的感觉、印象、联想、推理、判断以及那些看不到的习得性认知，决定了你的人生信念、行为态度，也由此决定了你生活的世界是怎样的。

可以这样说：我们都活在自己的心理世界中，了解心理学可以让我们的生活变得更美好。正是因为这个原因，我们从最初隐约觉得应将心理学作为一个重要研究领域开始，到今天，我们发展了一个拥有数十人的优秀心理学研究团队。

我们的动力就在于希望让心理学更广泛地传播开来，提供给读者崭新的应对生活问题的知识。我们还在努力，我们希望每一本书都成为你满意的作品。

需要特别说明的是，我们的每一部作品都包含了团队的智慧，很多人都参与了这本书的撰写或资料收集与分析工作。

他们是洪少萍、孙科柳、李瑞文、秦术琼、宋松红、谭海燕、谭汉贵、王晓荣、杨兵、杨选成、袁雪萍、孙东风、孙丽、李国旗、石强、孙科江、陈智慧、安航涛、李艳、潘长青等。

本书最终由孙科炎和姜婷进行文字修订并定稿。

在此，对以上人员衷心地表示谢意！

## <<团队的秘密>>

### 媒体关注与评论

组织化的群体，是一群极为特殊的存在，其行为表现为精神上的统一性。

——古斯塔夫·勒庞，《乌合之众》一个人要想正常工作，就需要不断获得新的刺激来丰富大脑，否则，将感觉到身心的疲惫与失调。

——贝克斯顿，感觉剥夺实验的设计者比起福利待遇，员工更看重的是人际关系?——工人与工人之间、工人与上级之间的关系，以及他们的态度和情绪是否得到了应有的重视和尊重，因而，情感因素是影响效率的一个不容忽视的方面。

——梅奥，霍桑工厂实验的设计者一个人所扮演的角色会让一个人的行为往这个角色的固定行为模式上靠拢。

——菲利普·津巴多，监狱实验的设计者

## <<团队的秘密>>

### 编辑推荐

为什么团队成员看起来总是萎靡不振，对什么都漠不关心？

为什么下属总是不服从管理？

如何提高成员对团队的认同感？

掌握了团队成员的心理，你才能拥有掌控整个团队的影响力。

能够看懂人心、凝聚人心的团队领导者，才能拥有掌控全局的控制力，让团队始终士气高昂、充满战斗力。

要做到这一点，团队领导者不仅要成为一个管理专家，更要成为一个心理专家。

《团队的秘密——这是一群乌合之众吗》一书从群体心理学的角度，解读团队管理的精髓。

通过近百个生动有趣的经典心理学实验，针对革除团队的痼疾、树立管理者的权威、提高团队的执行力和决策效率等困扰众多管理者的问题，给出了令人耳目一新的应对策略。

<<团队的秘密>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>