

管理中的心理学

(第一天)

彭凯平教授
清华大学心理与认知科学系



课前作业

- 用手机自拍自己的面相
- 挑选一个你喜欢/不喜欢的广告
- 想好一个你觉得值得你感激的人，想想如何给他/她
打个电话表达感激之情
- 哪些活动会让你沉浸其中、物我两忘，酣畅淋漓，
如痴如醉，乐此不疲？

课程的内容及安排

第一天

模块 1：为什么要学点心理学？

模块 2：为什么管理者要正心？

模块 3：如何提升认知和思维能力？

模块 4：如何提升沟通与交流能力？

课程的内容及安排

第二天

模块 5: 如何提升影响力?

模块 6: 如何提升感染力?

模块 7: 如何提升召唤力?

模块 8: 如何提升幸福力?

模块1：为什么要学点心理学

1. 管理的本质
2. 中华民族的文化基因
3. 人的天性
4. 健康长寿的秘诀



前言: 什么是管理心理学?

管理心理学是一门尝试应用心理行为科学的理论和方法, 去分析, 解释, 指导管理行为的一门科学。

它与组织心理学, 领导科学等其他管理学科相似。它与其他管理学科的不同之处在于它强调其心理科学的特性, 更多地应用了实验科学的方法。



管理定义的文化差异

“管” 是一种乐器：把握好它，让它发出人们预想的声音。

“理” 可以是一种方法、手段、技术。也可以是动词 “治理” 。

“管理”：用特定的方法达到某种目的（ ‘发出美妙的声音’ ）

而英文的 manage 源自15世纪法文的 mesnager，指的是手握马的缰绳 （ “to hold in hand the reins of a horse” ）

家庭管理



黎明即起，洒扫庭除，要内外整洁；既昏便息，关锁门户，必亲自检点。一粥一饭，当思来处不易；半丝半缕，恒念物力维艰。宜未雨而绸缪，毋临渴而掘井……

《朱子家训》

什么是管理？

“管理是对科学的应用,管理者们要利用他们各门学科得到的知识。但管理更是艺术,其基础是洞见、远见、直觉。更重要的是,管理是手艺,意味着实践经验——即从干中学的重要性。”

管理三要素：

科学 (science)

艺术(art)

手艺(craft)

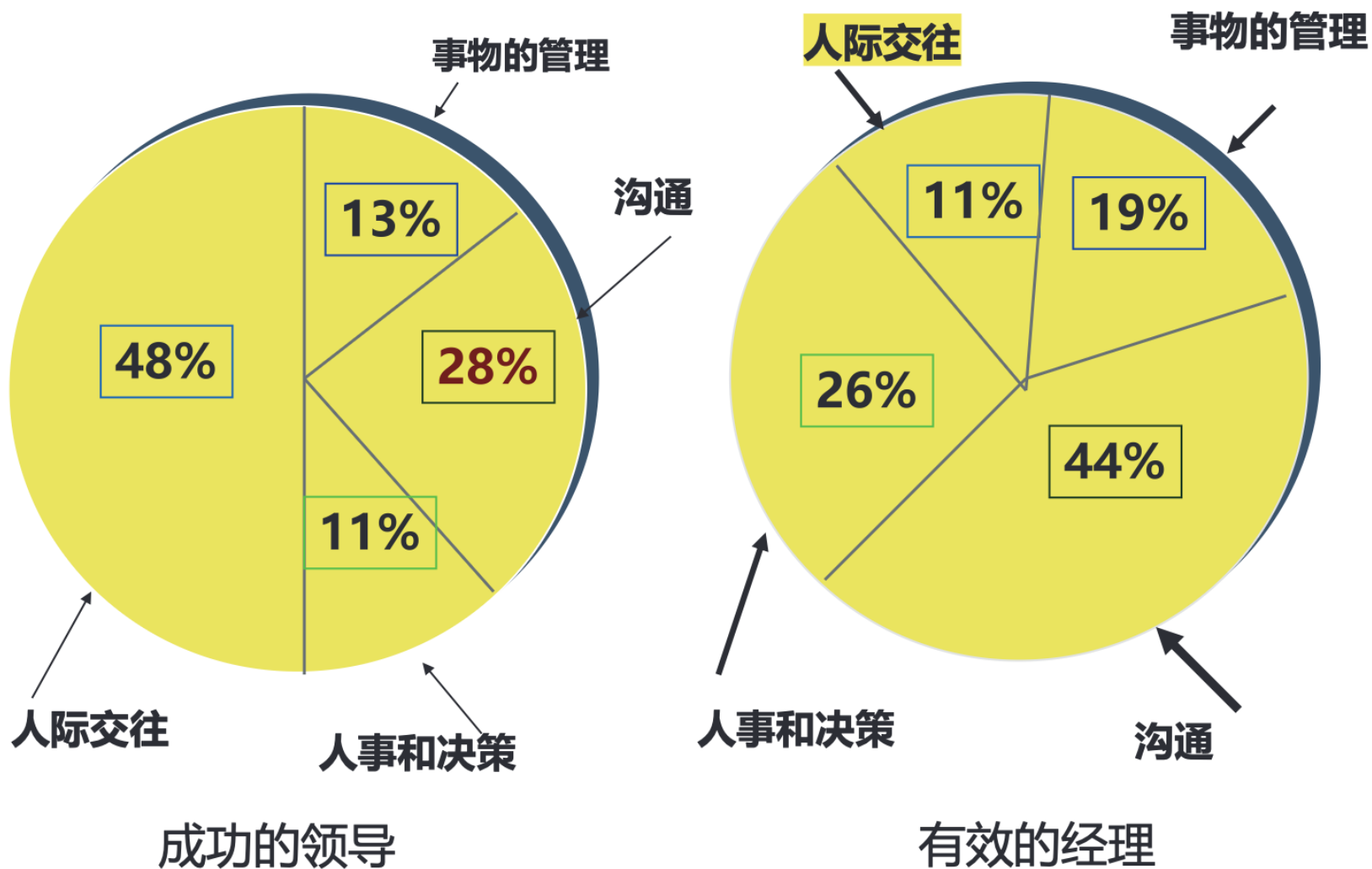


明茨伯格
《管理者不是MBA》

课堂讨论:领导工作的性质?

- 1.请描述在一个典型的工作日，一整天你都做了什么?
- 2.如果你要培养你目前工作的接班人，你将集中培养哪些关键能力?

领导都做些什么？



优秀管理者的五种心态

- 管理自我的反思心态
- 管理关系的合作心态
- 管理组织的分析心态
- 管理情境的老成心态
- 管理变革的行动心态

明茨伯格 (2002)



管理需要了解人心

观“心”是中华民族的传统智慧

- “格物、致知、诚意、正心、修身、齐家、治国、平天下”
- “为天地立心，为生民立命，为往圣继绝学，为万世开太平”（张载）
- “善观人者观己，善观己者观心”
- “我心即宇宙，宇宙即我心”

“在讨人喜欢的人多的地方，
商业发达；商业发达的地方，
我们容易遇到讨人喜欢的人”



孟德斯鸠, 1748

什么是市场经济？



市场经济的游戏规则是你只有让别人满意，你才能自己发财。

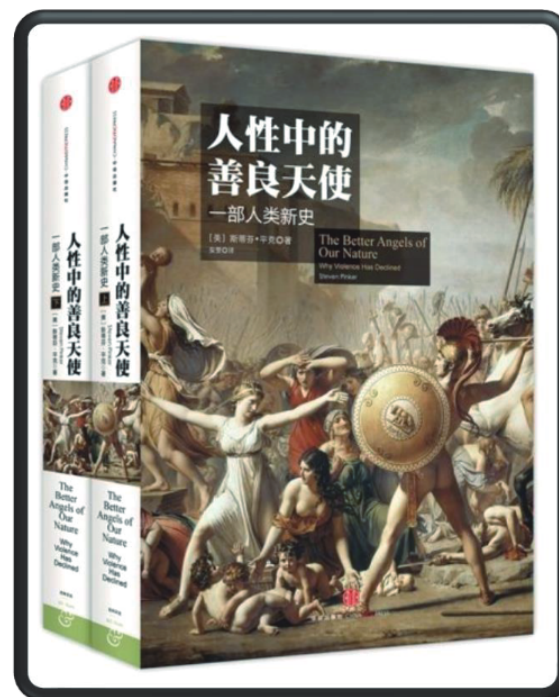
——David Schmidt

何为人性？



Steven Pinker

- 同理心
- 自控心
- 道德心
- 理智心



同理心

- 同理心 Empathy:理解他人的感受，思想与行动
- 同理心不同于同情心，同理心是学会理解别人的感受，并非可怜对方的遭遇
- 中国文化中的同理心：感同身受，设身处地，换位思维，心心相印，心有灵犀，同体大悲， ...

人生如何不快活，只因未读金圣叹



其一：十年别友，抵暮忽至。开门一揖毕，不及问其船来陆来，并不及命其坐床坐榻，便自疾趋入内，卑辞叩内子；“君岂有斗酒如东坡妇乎？”内子欣然拔金簪相付。计之可作三日供也。不亦快哉！”

其一：子弟背诵书烂熟，如瓶中泻水。不亦快哉！

其一：饭后无事，翻倒敞篋。则见新旧逋欠文契不下数十百通，其人或存或亡，总之无有还理。背人取火拉杂烧净，仰看高天，萧然无云。不亦快哉！

其一：久客得归，望见郭门，两岸童妇，皆作故乡之声。不亦快哉！

其一：推纸窗放蜂出去，不亦快哉！

其一：做县官，每日打鼓退堂时，不亦快哉！

其一：看人风筝断，不亦快哉！

企业进化：从危机感到同理心

- 微软 CEO 纳德拉的新书《刷新:重新发现商业与未来》（Hit Refresh）
- 从2014年2月4日出任CEO至今，纳德拉治下的微软，股价从36.35美元/股上升到2018年7月18日的105.95美元/股，公司市值从2013年底2014年初的3000亿美元以下攀升到目前的8000亿美元以上



自控力：延迟满足实验的启示

- 美国斯坦福大学心理学教授沃尔特·米歇尔（Walter Mischel）（1968）设计的实验情景
 - 实验者必须离开实验室一会儿
 - 大的奖励：如果等到实验者回来，孩子可以得到大的奖励
 - 小的奖励：如果等不及就按铃，实验者就会马上回来给被试一个小的奖励
- 因变量：被试在不知道何时回来的条件下，3-5岁的600多名能够等待的时间长短
 - 一般的孩子能等到十五到二十分钟



长期的预测效应 (1988, 1990)

- 教育上的结果
 - 与大学入学考试的相关
 - SAT verbal : $r = .42$
 - SAT math: $r = .57$
 - 与二十七岁时所获得的学位高低有关
- 心理适应能力
 - 与父母和同伴的社会能力评价有关
 - 与成人后的自尊水平有关
 - 有较高的个人成就
 - 大脑前额叶更发达

如何训练自我调控能力？

1. 体育锻炼
2. 自我挑战
3. 目标想象
4. 正念冥想
5. 富裕心态
6. 有效休息



罗伊·鲍迈斯特
Roy Baumeister
美国佛罗里达州立大学心理学教授
意志力领域的前沿学者

健康长寿的秘密

美国原明尼苏达大学（后肯塔基大学）神经心理学教授大卫·斯诺登从1986年开始对明尼阿坡娜斯城郊圣修女学院的678位修女进行长期的跟踪研究发现，年轻时比较乐观的修女，到了年老后更不容易患老年痴呆症。而经常焦虑、动怒的人岁数大后更容易中风和患心脏病。



养心六诀

多动脑

多运动

多做手眼心协调动作

多与年轻人在一起

多与亲人和朋友们交往

多相信积极的信念

"ONE OF THE MOST INNOVATIVE EFFORTS TO ANSWER
QUESTIONS ABOUT WHO GETS ALZHEIMER'S DISEASE AND WHY."
—The New York Times

Aging with **GRACE**



What the
Nun Study
Teaches Us
About
Leading Longer,
Healthier, and
More
Meaningful Lives

DAVID SNOWDON, PH.D.

积极心态与长寿

几年前，斯诺登又研究了180位修女在20多岁时写的自传，发现对生活乐观向上的修女会在自传中多用“幸福”、“快乐”、“爱”、“满意”和“充满希望”等字句，而且她们要比悲观的人平均多活10年。

尽管她们的生活条件、生活方式都是一样的。

修女研究

A

感谢上帝赐予我无价的美德。过去一年在圣母修道院的日子非常**愉快**，我很**开心地期待**正式成为修道院的一员，与**慈爱**天主一起开始新生活。

98岁

B

我出生于1909年9月26日，是家里七个孩子中的老大.....在修道院见习的一年中，我教授化学和二年级拉丁文。承蒙上帝**恩宠**，我愿倾心尽圣职，以宣扬教义，并完成自我修炼。

59岁

“为天地立心，为生民立命，为往圣继绝学，为万事开太平。”此哲学家所应自期许者也。况我国国家民族值此贞元之会，当绝续之交，通天人之际，达古今之变，明内圣外王之道者，岂可不尽所欲言，以为我国国家致太平、我亿兆安身立命之用乎？**虽不能至，心向往之。非曰能之，愿学焉。**

——冯友兰，“贞元六书”之《新原人》自序

模块2：管理者的正心

1. 什么是正心？
2. 成功者的诅咒
3. 卡尼曼的诺贝尔奖研究



正心的习惯

知人者智，自知者明；胜人者有力，自胜者强。知足者富。强行者有志。

《老子》三十三章

曾子曰：“吾日三省吾身：为人谋而不忠乎？与朋友交而不信乎？传不习乎？”

我们的思维是有盲点的

无意视盲 (inattention blindness) , 当人们把自己全部的视觉注意力集中到某个区域或物体时, 他们会忽略那些他们不需要看到的東西, 尽管有时那些他们不需要看到的東西是那么的明显。

“看不见的变化”

赢者的诅咒



理查德 泰勒 Richard Thaler

思维敏捷

自我中心

思维复杂

经验丰富

文化影响



聪明人的思维特点

一、想得太快

小李看着小王，小王看着小张。小李已婚而小张未婚。是否肯定有一个已婚人士看着一个未婚人士？

- A) 是的 B) 不是 C) 不能确定

聪明人的思维特点

二、想得太多

一个人以60美元的价格买了一匹马，又以70美元的价格售出。然后他以80美元的价格买进，而后又以90美元的价格出售。在买马卖马的过程中，他一共赚了多少钱？（他在交易最后赢得了_____美元的利润）

聪明人的思维特点

三、自我中心

自大效应 (Over-claiming Credit)

丈夫和妻子做了百分之多少的家务

科学家，体育，募捐，商界.....

解决办法：先估计他人的贡献，再估计自己的

不现实的乐观主义

我的成绩总是比班上50%的人高

我活到85岁的几率大于50%

大多数的投资者（包括专家）不愿意比较自己过去的投资业绩和市场的业绩以保护自己的乐观主义！

1991-1997，大多数的投资俱乐部的年回报率（14.1%）低于市场的回报率（18%），平均周转率是65%，社会催进效应。

过于自信

交易越频繁，损失就越大 (Barber & Odean, 2000)

1991-1996, 平均周转率是75%，70年代是19%，80年代是36%

牛市的整体回报率是17.9%，而这些高周转账户是16.4，前20%的高周转账户是11.4%

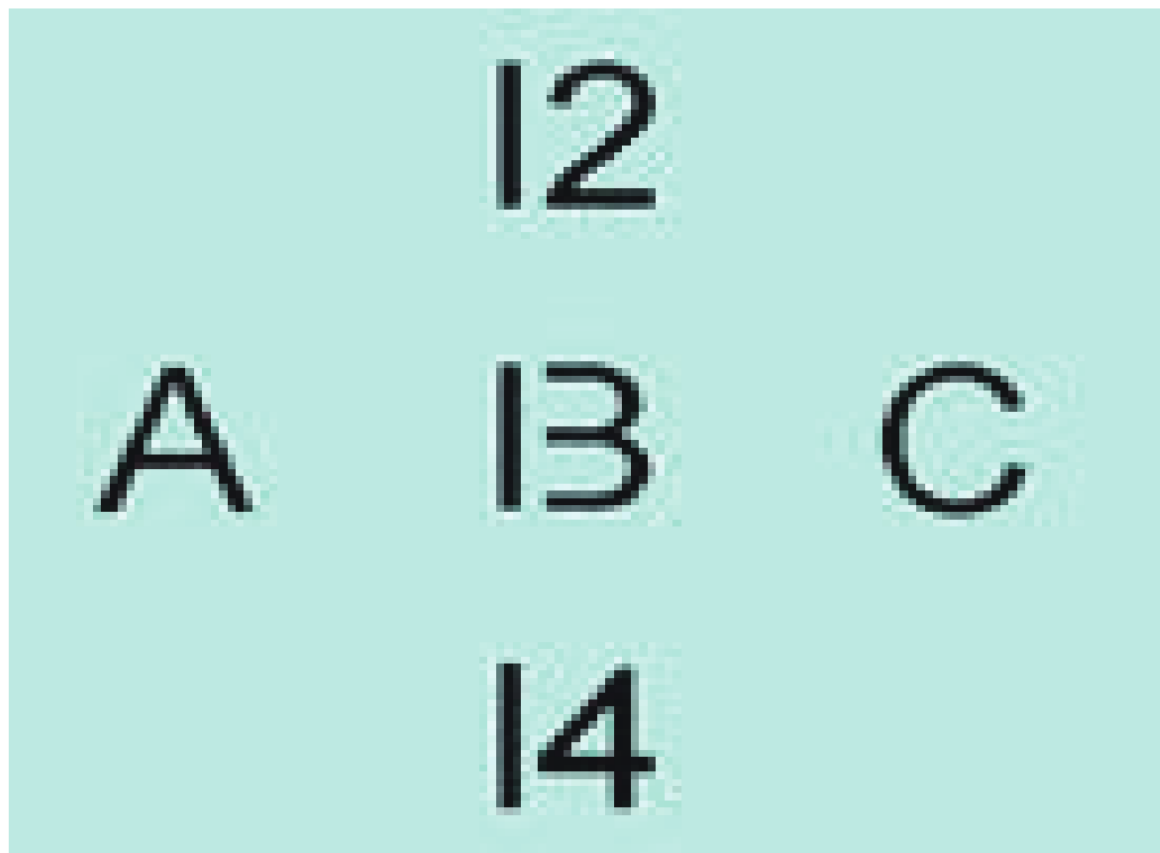
男性开户者的年均换手率（77%）是女性开户者（53%）的1.5倍，而男性的收益率却比女性低0.94个百分点

定位和调整

自我肯定

飘飘然

四、经验定式 (路径依赖)

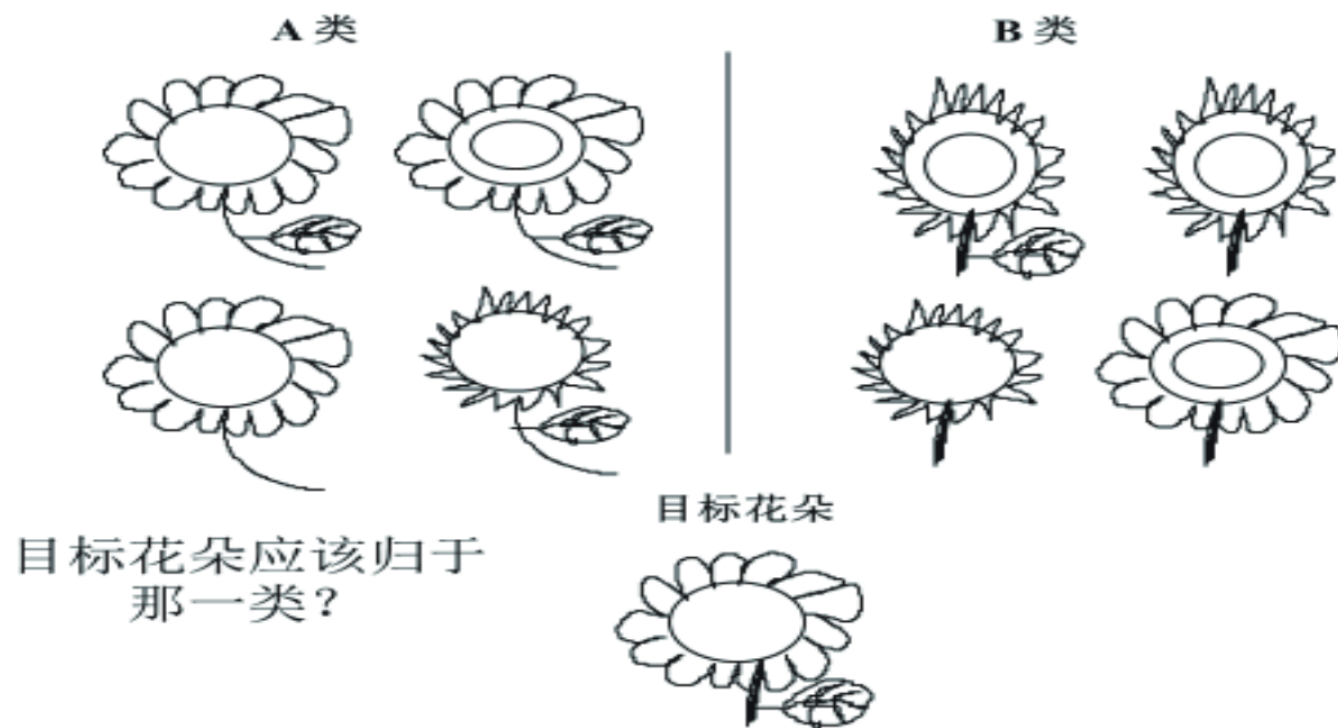


四、经验定式 (路径依赖)



聪明人的思维特点之五：文化影响

文化与概念产生的差异



案例类比的危险

- 蜜蜂和苍蝇的故事：把几只蜜蜂和几只苍蝇装在一个玻璃瓶中，然后将瓶子平放，让瓶底朝向窗口，结果会怎么样？蜜蜂会不停地在瓶子底部寻找出口，直到累死；而苍蝇在不到两分钟内全部逃出。
- 蜜蜂喜欢光亮而且有智力，坚定地认为出口在光线最亮的地方；苍蝇没脑子，到处乱飞，反而成功。
- 结论：聪明和智慧没有用，傻有傻福

超越确认性偏差

确认性偏差 (confirmation bias): 我们往往只关心那些能证明我们的结论是正确的证据, 而对那些可能推翻我们的结论的事实视而不见

迷信心理的起源: 8341, 9413, 8 (5-12, 3-14)

四川大地震的时间和奖牌数 (51, 21, 28)

新世纪的管理技能是积极心理技能

(Daniel Pink, 2006)

19世纪, 工业时代, 动手的人。

20世纪, 资讯时代, 动脑的人

21世纪, 感性时代, 动心的人

《全新思维：决胜未来的6大能力》
(2006)

设计感、幸福感、意义感、
形象力、共鸣力、同理力



模块3： 如何提升思维和认知能力

1. 积极思维的力量
2. 双系统加工理论
3. 西蒙的贡献：如何培养理性
4. 助推：如何利用感性

中国一位优秀企业家的经验：

对未来的判断、对形势的判断、对宏观的判断，我觉得对企业家是非常宝贵的，也是我自己觉得终身受益的经验。

后来我自己总结成三句话：

第一句，不知未来者无以评判当下；

第二句，不知世界者无以理解中国；

第三句，不知宏观者无以处理微观。

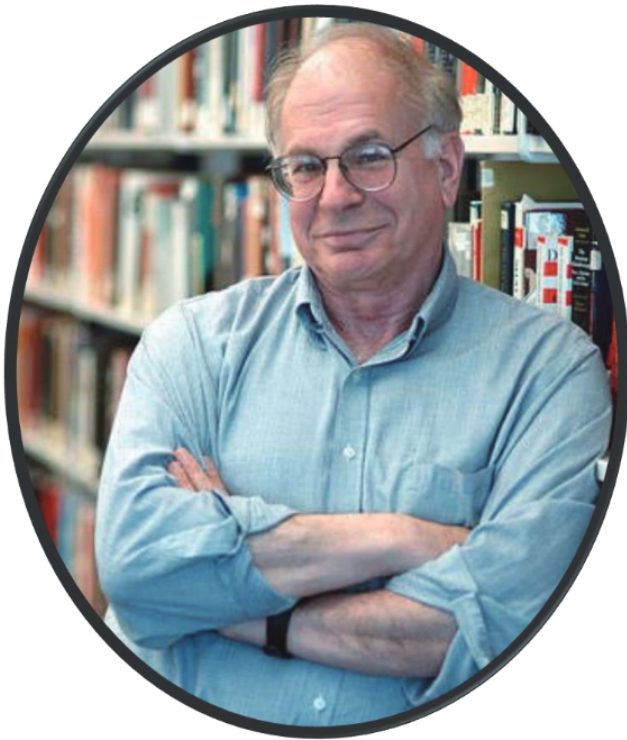
认知决定领导力！

有限理性理论

- Oct. 9th 2002
- 心理学家卡里曼 (Daniel Kahneman) 荣获诺贝尔经济学奖
- 卡里曼的贡献



丹尼尔·卡尼曼 (Daniel Kahneman)



1934年——

- 1961年，加州大学伯克利分校，博士学位。
- 曾任教于耶罗撒冷大学(1970-1978), 英属不列颠大学(1978-1986), 伯克利加州大学(1986-1994).
- 1993年—至今，普林斯顿大学，心理学和公众事务学教授。
- 2002 年诺贝尔经济学奖获得者

托瓦思基

(Amos · Nathan · Tversky)

- 已故斯坦福大学心理学教授
- 1964年获得美国密西根大学心理学博士学位
- 曾任教于希伯来大学



1937 年- 1996年

双系统加工理论

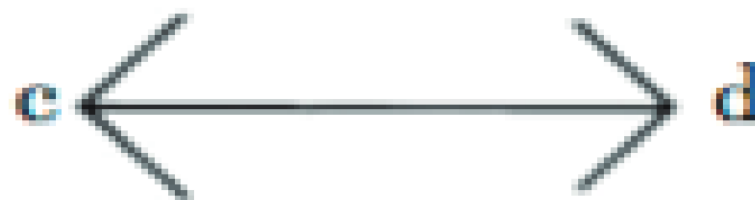
第一系统思维：

直觉思维（经验，迅速，固执，自信）



第二系统思维：

理性思维（科学，逻辑，努力，自省）



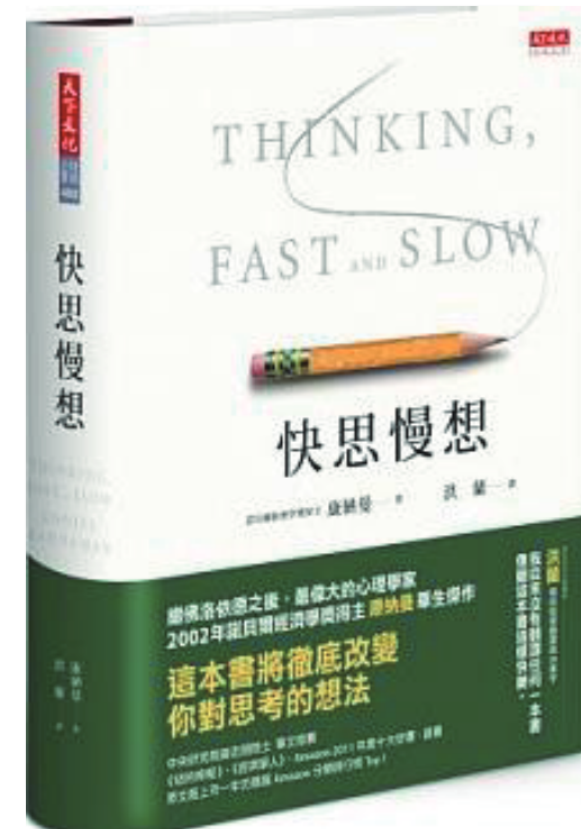
系统一和系统二的比较

• 系统一

- Thinking, fast
- 直觉式
- 反射式
- 速度快
- 不费心力和时间
- 感性
- 因果导向

• 系统二

- Thinking, slow
- 逻辑式
- 经验式
- 速度慢
- 重视步骤、推演
- 理性
- 证据导向



鲜明性捷径

琳达是一位31岁单身女性，坦率直言、非常聪明。她念大学时，主修哲学，念书期间就对歧视、社会公平等问题非常感兴趣，而且积极参加反核示威游行。你认为以下哪个选项最有可能：

A 琳达是一名银行出纳员

B 琳达是一名银行出纳员，而且是一个积极的女权运动参与者

简易性捷径

1. 以下哪个原因导致的死亡人数较多？

A. 被飞机上掉下的零件砸死

B. 被鲨鱼袭击

2. 以下词组中的那个事件导致的死亡人数较多？

糖尿病——谋杀

龙卷风——闪电

车祸——自杀

3. 阿拉丁是那里人？

有关简易性直觉的问题

以下几家公司的销售收入都是名列前茅：

A 组： 耐克，希尔顿酒店，星巴克，好时

B组： 可可路菲里普斯(Cocono Phillips)， 梅克深
(McKesson)，阿尔特亚集团 (The Altria Group)

哪一组公司的总销售收入较大？ A or B？

系统二思维（理性）的训练

- 批评性思维
- 理解样本
- 理性原则
- 逻辑思维
- 创造性思维

赫伯特·亚历山大·西蒙的贡献

(Herbert A. Simon)

- 美国著名管理学家，曾任卡内基—梅隆大学计算机科学与心理学教授,美国伊利诺伊理工学院曾任美国伊利诺伊理工学院教授，1975年荣获计算机科学最高奖——图灵奖,1978年荣获诺贝尔经济学奖，1986年荣获美国总统科学奖。
- 代表作：
 - 《管理行为》
 - 《经济学和行为科学中的决策理论》
 - 《管理决策的新科学》
 -



1916年 - 2001年

理解样本概念

- 样本的大小: 案例1: 变味的肝尖
- 取样过程: 案例 2: 愤怒的心脏
 案例3 : 高考旅馆
- 推论的同质性: 案例4: 退步的球员
- 随机概念: 案例5 : 赌博

不公平的平均

一个位于新疆伊犁的小火车站具有全中国最为安全的记录，在过去的一些年里，它有一趟通往邻县的日间列车，而这趟列车在过去的10年里面从未迟到。



生气是否能够是心脏病发作的频率加倍？

哈佛医学院的研究者发现，对在不久前经历了心脏病发作的1500个人的采访里面，很多人报告了在上述的心脏病发作前的两个小时内经历了极端的愤怒。因而估计生气会使得心脏病的发作概率增加到平时的2.3倍。

By Jonathan Inger
Science NOW Daily News 13 February 2006

Vol. 311. no. 5766, p. 1341
DOI: 10.1126/science.311.5766.1341f

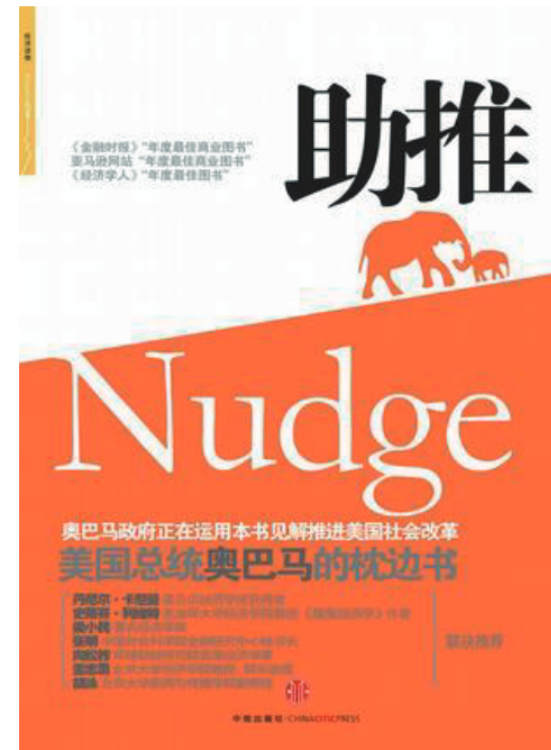
© 2006 American Association for the Advancement of Science. All Rights Reserved.



如何激活系统二？

- 1) 同步评估。
- 2) 开辟反思的时间与空间。
- 3) 设置计划提醒。
- 4) 拓宽决策思路，避免二选一的困境。遇到问题时，我们经常自问“我该怎么做”。把这个问题换成“我能怎么做”，
- 5) 明确责任。
- 6) 鼓励提出反证。避免确认偏差（confirmation bias）。
- 7) 提示和备忘。

如何利用感性？



理查德 泰勒 Richard Thaler

换位思维的重要性

- 案例1：如何解决小便池外射现象？
- 案例2：斯坦福大学教授退休金计划
- 案例3：如何解决父母晚接孩子的问题？
- 案例4：是提高幸福效果好还是减少痛苦效果好？

如何利用有限理性设计管理政策？

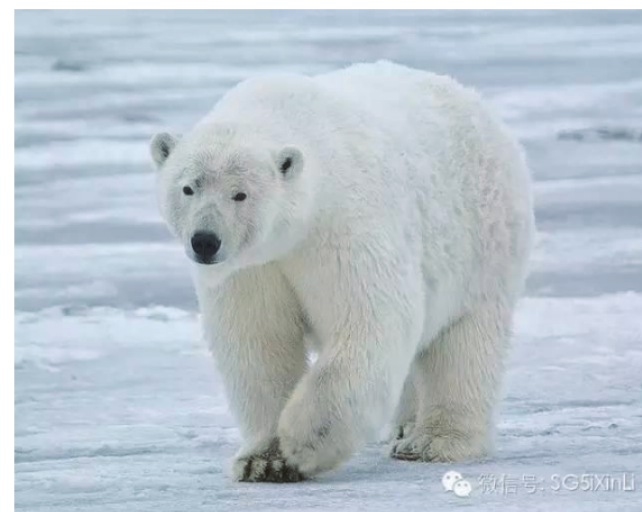


系统一（感性）思维的训练

- 黄金直觉（专家直觉，危机直觉）
 - 反射、顿悟
- 变通
- 同理心
- 换位思维
- 辩证思维
- 正念
 - 调整当下之心

白熊效应的启示

- 白熊效应又称反弹效应，源于丹尼尔·魏格纳（Daniel Wegner）的实验。他要求参与者尝试不要想象一只白色的熊，结果人们的思维出现强烈反弹，大家很快在脑海中浮现出一只白熊的形象。
- 魏格纳证明逃避，压抑，控制疼痛，创伤和困扰都导致这些症状以更负面的方式回归。
- 1987年发表
- 用积极的心理来转移，替代，和升华反而更有效！



“如果你试图不去想一条北极熊，你会发现每分钟你都忘不了它”

《冬天的夏日印象》费奥多尔·陀思妥耶夫斯基，1863

哈佛幸福课的名言

- 当我拒绝接受失败后的内心难过，也阻碍了美好降临时内心的愉悦
- 当我不承认自己对伴侣的愤怒，也限制了自己产生爱的感受
- 当我不允许自己感受嫉妒，削弱了慷慨和宽容之心
- 当我拒绝内心的恐惧，也遏制了勇气。勇气的定义是满怀恐惧，但是依然前行。没有感觉过恐惧的人，怎么会拥有勇气？

《幸福超越完美》 哈佛幸福课



本沙哈

英雄的旅程：启蒙- 磨难- 回归



“故天将降大任于是人也,必先苦其心志,劳其筋骨,饿其体肤,空乏其身,行拂乱其所为,所以动心忍性,曾益其所不。”

——《孟子·告天下》

英雄的旅程：启蒙- 磨难- 回归

提升黄金直觉：觉知力 (Mindfulness)

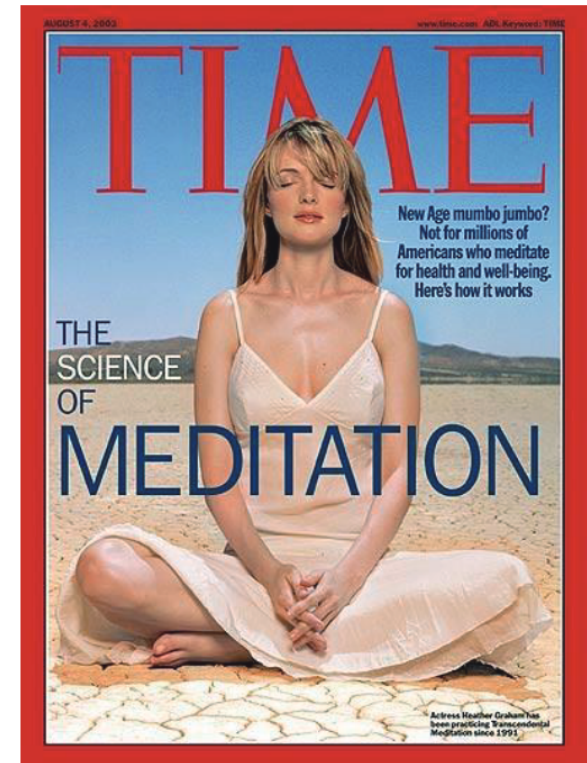
- 专念, Sati(古印度巴利语和梵语) = awareness = 觉知力
- 现代英语 Mindfulness
- 也有人翻译成 “专念” 或 “内观”



专念的行为

「**专念**」是一种行为方式。简言之，专念就是进入一种精神高度集中于当下、高度觉察，同时又放松而单纯的精神状态。

「**冥想**」 (Meditation) 是为了达到专念状态的一种精神的锻炼过程。就像跑步是为了达到身体活力状态的一种身体的锻炼过程。



「专念」的积极效果

- 生活更加快乐：情绪更加平稳、更少受到负面困扰
- 思维受到情绪干扰更小、更容易集中；增加情绪控制的能力
- 工作更有效率：更有创造力、更少评判和人际关系困扰



如何体验专念：观修

- 开放式监控 (open monitoring meditation):

不做反应的元认知监控, “了了分明”

- 葡萄干练习

取一个葡萄干, 放在手中, 仔细观察一分钟。用眼睛观察葡萄干的形状、褶皱; 用手指触摸葡萄干的表面, 感觉它的形状, 然后用鼻子去闻葡萄干的气味。最后, 把葡萄干放入口中, 仔细咀嚼品味。



如何体验专念：止修

注意聚焦 (focused attention meditation):

- 将注意力集中在特定目标上，及时察觉心理游离 (mind wandering)与分心物，并将注意力拦回来。
- 数呼吸练习



闭目，自然坐正，脊柱挺直。然后放松，什么都不想，数自己的呼吸。一呼一吸计数一次。如果思维分散被干扰忘记了数到几，就从1开始继续数。持续1分钟。

生活处处皆有禅



- 祝福:醒來
- 食禅:三餐
- 行禅: 从研究室走到教室
- 艰辛禅:教学 研究

行政事务困难的时候

- 慈心禅: 给自己 给他人
- 三分钟呼吸空间: 特别艰辛的瞬间
- 身体扫描: 身心同在 觉察与接纳

如何激活系统一？

- 1) 激发情感;
- 2) 利用认知偏差。如损失厌恶 (loss aversion, 指损失带来的痛苦比相同数量获益带来的幸福感强一倍) 和具象性偏差 (vividness bias, 指生动信息更易吸引注意力) 。
- 3) 简化流程;
- 4) 集体无意识

为什么改变认知重要？

我们这个时代最伟大的发现之一，
就是人们可以通过改变对自己的认识，
进而改变自己的生活。

——威廉·詹姆斯



William James

推荐书目

- | | |
|-----------|---------|
| 1) 助推 | 理查德·泰勒 |
| 2) 赢者的诅咒 | 理查德·泰勒 |
| 3) 全新思维 | 丹尼尔·平克 |
| 4) 非理性的繁荣 | 罗伯特·希勒 |
| 5) 思考，快与慢 | 丹尼尔·卡尼曼 |
| 6) 怪诞行为学 | 丹·艾瑞里 |
| 7) 穷查理宝典 | 查理·芒格 |

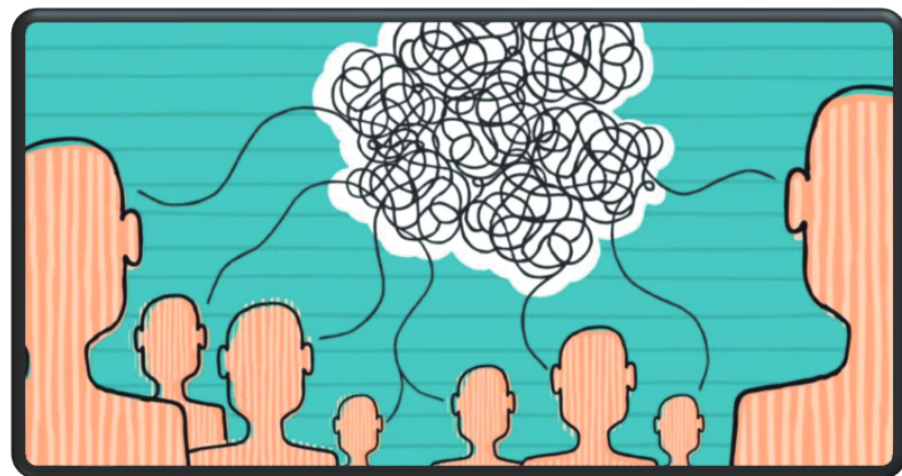
模块4： 如何提升沟通和交流能力

1. 什么是沟通？
2. 为什么要从心理学谈沟通？
3. 言语沟通
4. 非言语沟通

什么是沟通

挖沟使两水相通。

《左传·哀公九年》“沟通江淮”
沟通是个人与个人之间、个人与
群体之间、群体与群体之间思想
与感情的传递和反馈的过程。



沟通是最基本的人类行为

人既不完全象上帝，
也不完全象野兽，
他的沟通行为
证明他的确是人。

宣伟伯著、余也鲁译述

《传媒·信息与人——传学概论》

语言有什么用？



耶和华说：“看哪，他们成为一样的人民，都是一样的言语，如今既作起这事来，以后他们所要作的事就没有不成就的了。我们下去，在那里变乱他们的口音，使他们的言语彼此不通。”（《创世纪》第11章）

语言用来做什么——社会协作



什么是沟通

处于一个关系之中的甲乙双方借以相互提供资源
或协商交换资源的符号传递过程。

——迈克尔·罗洛夫



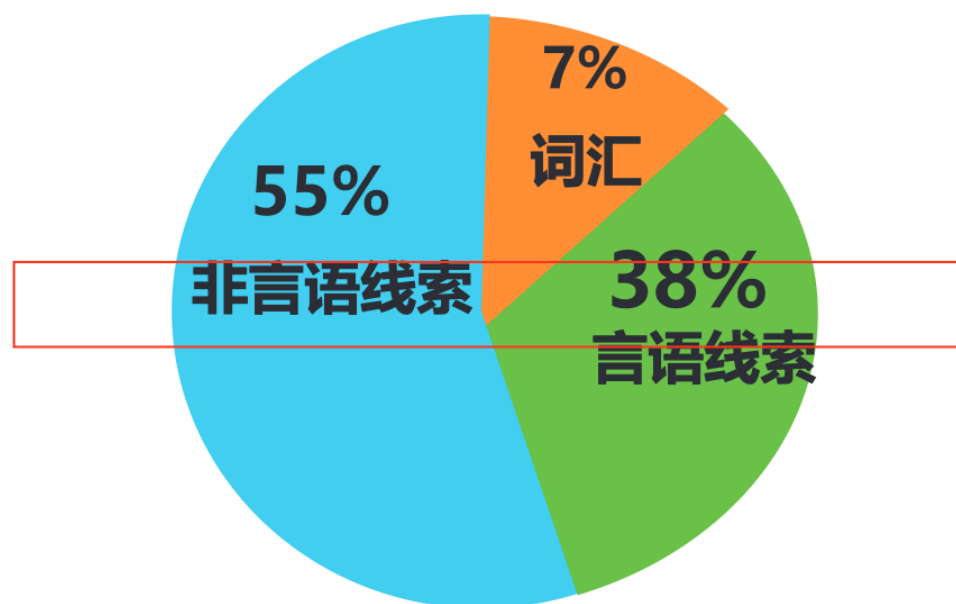
符号类型(Basil Bernstein,1975)

- “有限词汇代码” (lexical restricted code)是一种仪式性(ritualistic)代码，其交谈内容人人都能预料到。
- “复杂代码” (elaborated code)。复杂代码既表达意图也揭示使用者的个性特征。
- “有限句法代码” (restricted syntactical)是在一个关系内部使用的仪式性语言代码。它与有限词汇代码一样，极少表达意图或揭示个性，但原因不同。相对于前者的无意表露，有限句法代码是由于双方相知甚深，已无需再予以说明。

- 父亲问儿子：这次考试的行情如何？
- 子答：发生崩盘，指数暴跌。
- 父亲说：报一下收盘价位。
- 子答：数学56分、语文43分、物理52分、化学58分。
- 父亲怒言：怎么搞的，满盘皆黑。以前走势尚好，这次怎么这么多下跌？
- 子答：从基本面分析，平时上课因研究股市行情而没能好好听课；从技术面分析，这次监考太严，各种救市措施无法出台。

为什么要从心理学角度学习沟通？

一个信息对信息接受者的影响，
7% 是由双方使用的词汇决定的；
38%是由言语线索来决定的，包括说话的语调、音量、语速以及其他语言的相关特性；
其他55 %的作用来源于非言语的线索，包括面部表情、手势、身体的姿态等等。



不同形式的信息沟通模式相对重要度

什么是沟通力？

- 简单说来，沟通力就是与其他人交流思想，表达意念，寻求共识的能力。其中“沟”是手段，“通”是目的。在现实生活中，人生的许多不愉、难堪、挫折、失败、不幸，均与缺乏沟通或沟通不当有关。
- 同样的道理，人类的快乐，幸福，关系，成功，崇高，也与沟通有关。

言语沟通

- 利用声音和符号的规则性组合进行沟通的一种形式
- 人类大约 有5,000 到 6,000 语言
- 人类智慧的结晶可用语言描述和记载，使我们只用几年或十几年的时间就可掌握人类几千年文明智慧所积累的知识，使我们的知识、经验和财富得已积累，逐步走向繁荣、富强和发达的人类社会
- 中文是使用人数最多的语言，也是唯一利用视觉为主要加工途径的语言。
- 英文是主要的商用语言。

与语言有关的问题

语言学的范畴:

- 词汇 (Linguistics)
- 对话距离 (Proxemics)
- 语言使用 (Pragmatics)
- 非言语 (Nonverbals)

名字效应

请问 “吴宇豪，李天放，刘宇伯，陆修文谁最内向？”
(89.1%)

请问 “韩小琳，刘博文，王文君，郝景睿谁的智商最高？”
(70.4%)

请问 “李敏秀，李云秀，李秀兰，李秀瑾谁来自农村？”
(95%)

沙皮尔-沃尔夫假设

沙皮尔和沃尔夫最早提出语言对人心理的影响，这在语言学中被称之为沙皮尔-沃尔夫假设 (Sapir – Whorf Hypothesis)

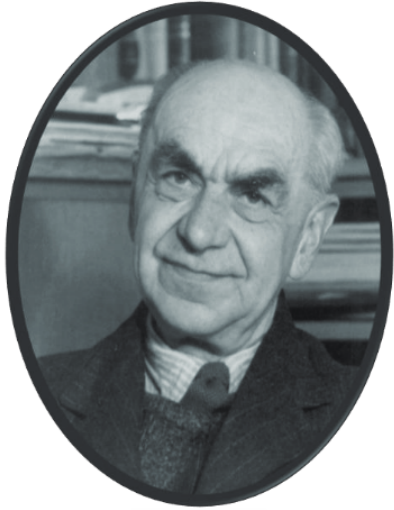


沙皮尔
(Edward Sapir
, 1884—1939)



沃尔夫
(Benjamin
Whorf , 1897—
1941)

记忆如何受比喻的影响



记忆受标签的影响
(E.g., Bartlett, 1932)

回忆受暗示的影响
(e.g., **Elizabeth F. Loftus** , 1974,1978)



目击者证辞

(Loftus et al., 1974, 1978)

在观看一个交通事故的视频之后，被试被要求回答，两辆车相撞时的车速是多少？

被试的估计受到暗示的影响，“两辆车撞到一起（碰到一起，冲到一起，滚到一起），车速的估计都不同。

"SMASHED"	冲
"Hit"	撞
"COLLIDED"	碰
"BUMPED"	挨
"CONTACTED"	亲



一个星期后...

被试被问一些隐藏的问题(在10个其他无关问题中):

- “你看到地上有碎玻璃片吗?”

当暗示的问题是“冲到一起时”，更多的人看到

- “当你看到碎玻璃片时，你看到地上的血没有？”

当暗示的问题是“冲到一起时”，更多的人看到

语言与时间概念

ENGLISH:

"The meeting scheduled for next Wednesday has now been moved forward for two days, which day is the meeting now?"



Lera Boroditsky (2001)

框架效应 (frame effect)

一种认知偏差，最早在1981年由阿摩司·特沃斯基与丹尼尔·卡内曼提出。他们发现，尽管得失的期望值相同，但人们会因为提问的方式呈现出获利面或损失面，而做出不同的决定。当以获利的方式提问时，人们倾向于避免风险；当以损失的方式提问时，人们倾向于冒风险。

框架效应是指对同一个问题不同的说法导致了不同的思维，决策或判断。

之所以叫做框架效应是指我们的思维（主要指系统1）会受到不同框架（例如表达方式不同）的影响，从而做出不一样的选择。

管理中的框架效应

一个故事：某集团公司因年度亏损，决定不发奖金，因此老总让三个分厂厂长分别告知员工。

A厂长在大会说：今年亏损，奖金就不发了，会后员工个个大骂厂长。

B厂长在大会说：今年亏损，奖金不发了，而且还得裁人，我力争不裁人，会后员工个个都很庆幸。

C厂长在大会说：今年亏损，奖金不发了，我还要裁人，会后居然有很多员工给C厂长送红包。

管理中的框架效应

能换种说法吗？

- 屡战屡败 v.s. 屡败屡战
- 祈祷时抽烟 v.s. 抽烟时祈祷

管理中的框架效应

我们可能更喜欢标注含75%瘦肉而不是标注25%肥肉的肉类。
当框架是登记迟到了罚款时，93%的博士生早到，而当框架是
登记早到了费用打折时，只有67%的早到。
大多数人支持强调就业率的经济政策，而不是强调失业率的。

好事要强调正面的意义，坏事要强调负面的意义

言语沟通注意的问题

- 时间性：时间投入，留意对方要做的事情
- 赞许性：表达敬佩、感激和感情：5：1或8：1
- 模仿性：喜对方之所喜，
- 相同性：拥有共同的内心生活
- 熟悉性：交流、自我展露
- 互利性：支持朋友、忠于友谊

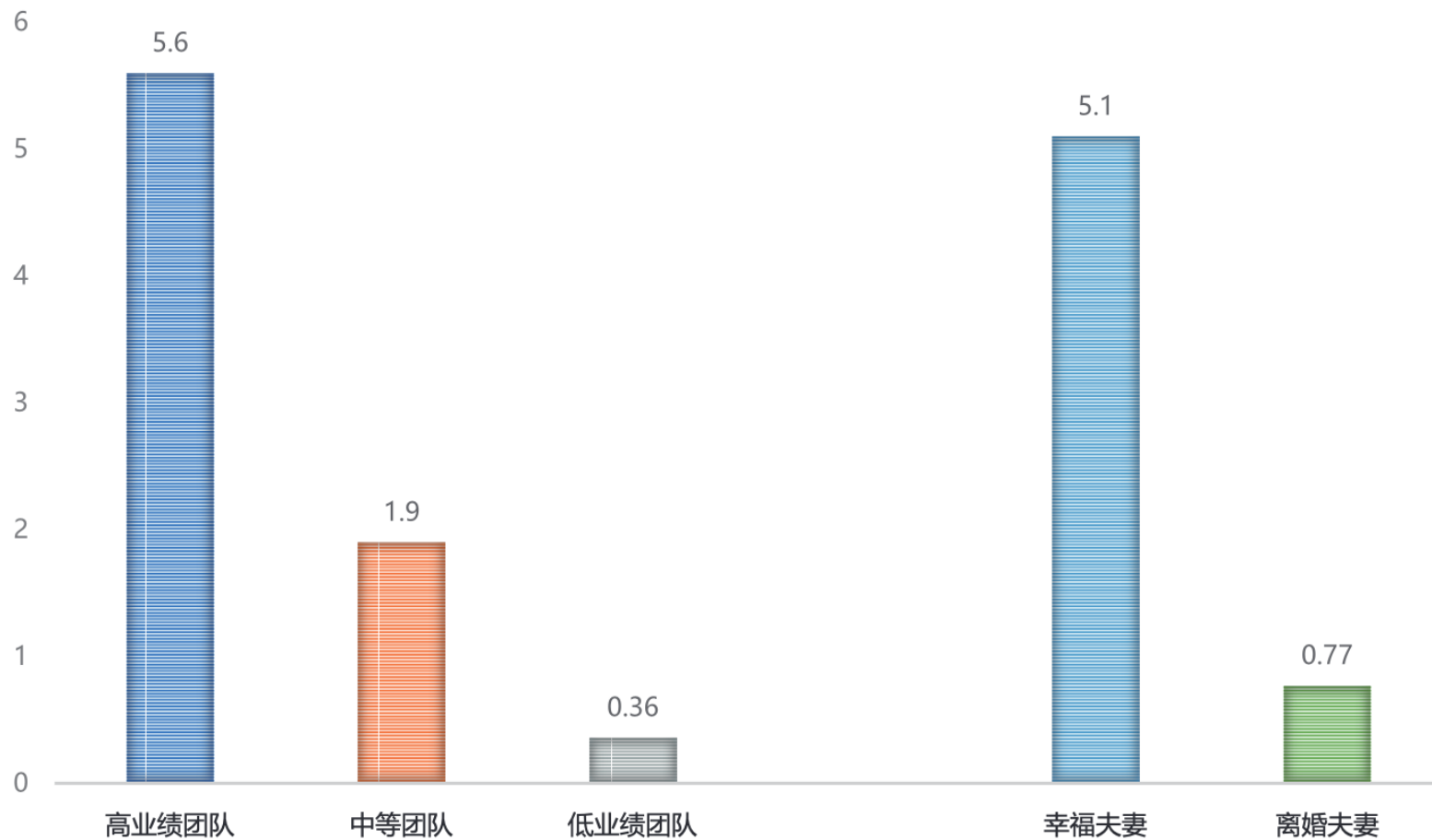
影响感情的真正杀手：末日四骑士

- 批判
 - 鄙视
 - 辩解
 - 冷战
-
- John Gottman *Four Horsemen of the Apocalypse*



正面与负面沟通的最佳比例

洛萨达比例与古特曼比例



模仿让人喜欢

- ⑩ Van Baaren, R. B., Holland, R. W., Steenaert, B., & van Knippenberg, A. (2003). Mimicry for money: Behavioral consequences of imitation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 39, 393-398.
- ⑩ 餐馆点菜时，一组顾客碰到的女服务员积极倾听，并礼貌地说“好的”、“马上就来”之类的话；另一组顾客碰到的女服务员会重复他们点的菜。结果发现，后一组服务员获得的小费比前一组多70%。
- ⑩ 研究者在街上请求别人做问卷，一组研究者表现正常，另一组研究者可以模仿对象的姿势和手势，结果发现，后一组研究对象会觉得自己和研究者的关系更好。
- ⑩ 注意：别让对方察觉你的模仿。

与沟通风格有关的问题

Hall (1976): Silent Languages

高情境的沟通 - 信息和意义的交换不是由你所说的内容、词汇和语句来决定的，而是由你表达的方式、手势、语调、语速等情境性的因素来决定的。高情境的意义沟通在很大程度上是间接的，表达的词汇和语句往往比较间接，而且很大程度上只是所要传递信息的很小一个部分，其余的部分必须依靠听众的理解和意会来加以补充。

低情境的沟通 – 沟通的方式是直接的、明确的，它的意义应该是直接由字面表达，听众不需要对背景和情境进行再加工，因为他们可以直截了当地从沟通者所说的、所用的词汇中理解对方的意思

你的风格是什么？ 判断沟通风格差异的指标

是否能推测到别人的意思

委婉的表达方式还是直接的表达方式

对人际关系的敏感程度

戏剧化的表达方式

利用自己的情感来指导行为

对辩论和对话的兴趣

对沉默的理解和对应

非言语沟通



对话距离

Edward T. Hall, *The Silent Language* (1959)

- 第一类：亲密的距离 (0-45cm)
- 第二类：个人的距离 (45-120cm)
- 第三类：社交的距离 (120-2m)
- 第四类：公共的距离 (above 2m)



非言语行为的分类

Ekman and Friesen' s (1969)

演示动作

Illustrators

适应性动作/操纵性动作

Adaptors/manipulators

肢体语言/手势语

Emblems

面部表情

Facial expression.

控制性动作

Regulators

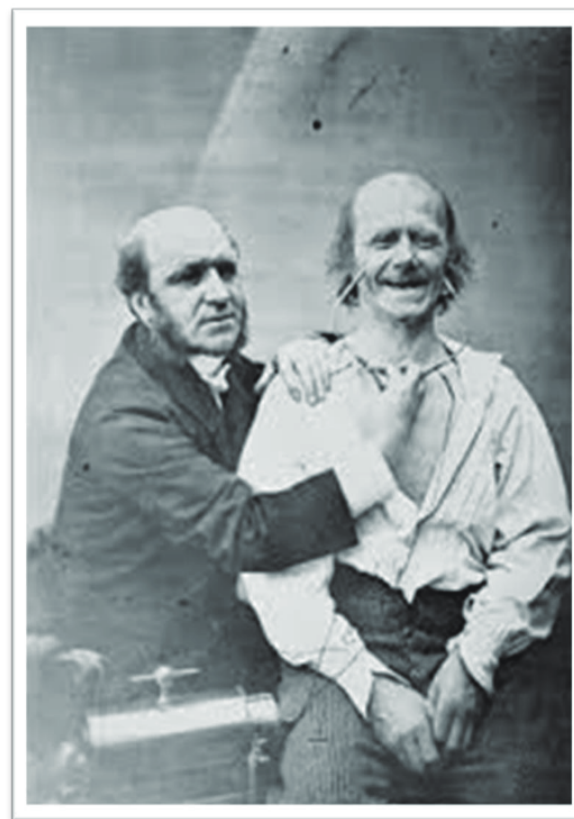
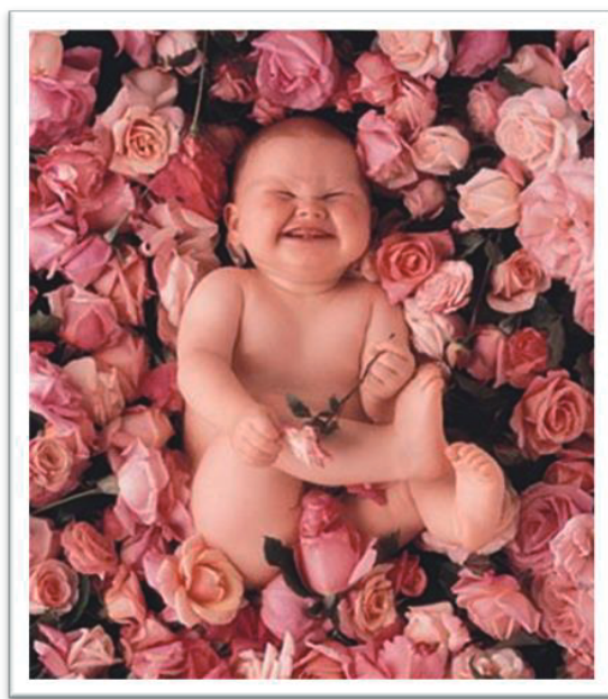


基本情绪



迪香式的微笑

迪香式的微笑英文叫做
duchenne smile，其特
点是笑容饱满，牙齿露出，
嘴角肌上扬，颧骨肌上提
使面颊提高，眼角肌收缩
使眼周褶皱出现等特征。



没有感染力的笑

礼貌式的微笑或者职业式的微笑只有面部肌肉的表现，不是发自内心的“迪香式微笑”。



迪香式微笑和婚姻幸福

伯克利加州大学的心理学家 Keltner and Harker 对 1960年 Mills College 的毕业年鉴上的照片分析, 发现那些以迪香式微笑上镜的学生, 30年后, 结婚的比例高, 离婚的比例低, 自我评估的幸福要高。



Harker, L & Keltner, D. (2001). Expressions of Positive Emotion in Women's College Yearbook Pictures and Their Relationship to Personality and Life Outcomes Across Adulthood. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 80, No. 1, 112-124

微笑使人善良？

52%的钱包都得以归还，
在归还的钱包中：
装着名片的钱包 8%
装着一对老夫妇照片11%
一只宠物狗照片19%
一个快乐家庭照片21%
微笑婴儿35%。



面部表情反馈假设

Paul Ekman认为，每一种基本情绪，都在自主神经系统和中央神经系统中有着固定的生理反应。训练人控制其面部肌肉可以引发特定情绪。(Ekman et al, 1983; Levenson et al, 1992)

他在实验中证明：

- 保持一种面部表情能够引起自主神经系统的反应（心跳和皮肤温度发生变化）
- 不同的面部表情产生了不同的反应

推论：不仅情绪可以决定表情，表情也可以决定情绪，

Soussignan (2002) .Duchenne smile, emotional experience, and autonomic reactivity: A test of the facial feedback hypothesis. *Emotion*, 2 (1), 52-74.)



课题游戏：肢体语言

如何表示

- 你欣赏对方的话？
- 你对刚才对方说的话有些不解？
- 你很自信和放松？
- 你觉得你可能会说服不了对方？
- 你再也不想和对方多说了？

彭凯平教授 公众号和最近的新书

微信公众号：彭凯平

新浪微博：彭凯平

抖音，今日头条，西瓜视频：

搜索“彭凯平教授”

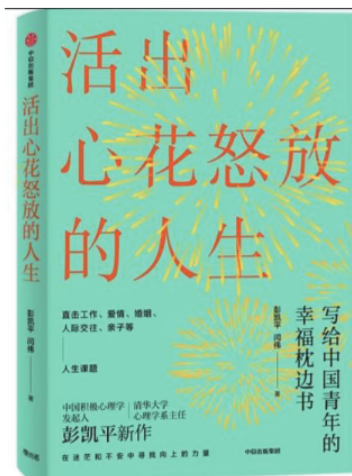
孩子的品格-写给父母的
积极心理学



吾心可鉴-澎湃的福流



活出心花怒放的人生



吾心可鉴-跨文化沟通



幸福的种子



生活中的情绪心理学

