

引言

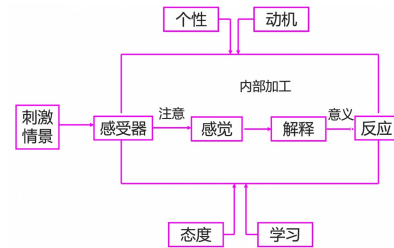
什么影响了我们的行为？

案例：经理怎么了

我们并不是看到现实，而是对自己所看到的东西做出解释，并称他为现实

- 感觉
- 知觉
- 气质、人格、个性
- 价值观
- 情绪
- 态度

定义：所谓知觉（perception），是指个体对环境信息进行选择、组织并形成意义的过程



知觉的过程模式

知觉不等于外部现实，不是对客体的绝对的镜像反应

世界上有许多东西我们知觉不到

我们知觉的某些内容有时并非外在世界本身所具有的；

我们的需要、期望、价值观等都影响我们的知觉

知觉的特点

- 知觉的选择性
- 知觉的理解性
- 知觉的恒常性

知觉对于组织行为为什么重要

知觉 \Rightarrow 行为

知觉到的世界 \neq 现实的世界

你知觉到的世界 \neq 他知觉到的世界，并且两者都不是真实的世界

上司与下属之间的知觉鸿沟调查				
项目	上司	下属	差异	解释
对上司的期望	45	35	10	上司期望更高
对上司的评价	48	38	10	上司评价更高
对上司的沟通	42	32	10	上司沟通更好
对上司的领导	40	30	10	上司领导更强
对上司的关心	43	33	10	上司关心更多
对上司的尊重	41	31	10	上司尊重更多

上司与下属之间的知觉鸿沟

认知之间的鸿沟

解法：换位思考

知觉

什么影响了知觉

影响知觉的因素是很复杂的，它们可能引起知觉的偏差和扭曲。知觉的影响因素可以从知觉者主观因素、知觉对象的特征和知觉发生的情境三个方面来把握

知觉者主观因素

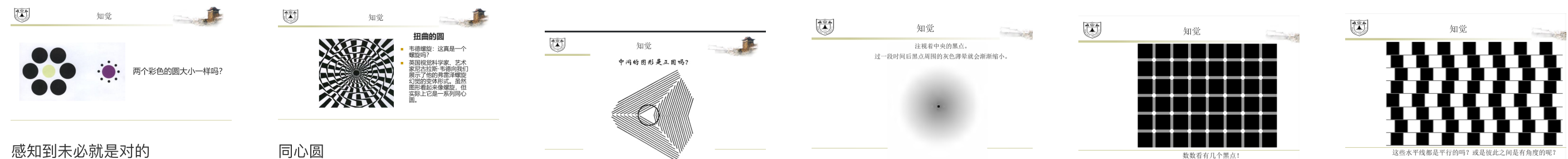
- 兴趣和爱好
- 需要和动机
- 知识和经验
- 个性特征

知觉对象特征

- 接近律：在时间和空间上接近的对象，有知觉为同类的倾向
- 相似律：具有相似性的对象易被知觉为一组
- 封闭律：将分散而有一定联系的知觉对象的反映综合起来
- 连续律：在空间、时间上有连续性的对象，容易被知觉为一个整体

知觉发生的情境

影响因素：情境因素



感知到未必就是对

同心圆

指对知觉对象的歪曲、不正确的知觉

错觉

错觉的现象十分普遍，人们对物的错觉主要有

- 长短错觉
- 大小错觉
- 形重错觉
- 颜色错觉
- 图形错觉
- 运动错觉
- 时间错觉

知觉与归因

定义：指个人对他人的心理状态、行为动机和意向做出推测与判断的过程

分类

- 对他人的知觉
- 人际知觉
- 角色知觉
- 自我知觉

社会知觉

社会知觉偏差

类型

- 晕轮效应：爱屋及乌、以偏概全、情人眼里出西施
- 首因效应：先入为主
- 近因效应：近水楼台先得月
- 刻板印象：无奸不商、嘴上无毛，办事不牢
- 投射效应：以己度人、以小人之心度君子之腹

刻板印象：指由于受到社会的影响，而对某一类人持有稳定不变的看法，在头脑里形成了关于某一个人的固定印象

投射效应：指以自己的情绪和品质来推测他人也有类似的情绪和品质。（以自己的毛病缺点也推论在别人身上同样存在）

第一印象：指两个素不相识的人初次见面时，所形成的印象，主要是根据对方的仪表、风度、表情、姿态、言谈、举止、年龄、身材、相貌、服饰、打扮等印象而形成的

首因效应：指在观察、了解一个人时，对方先出现的特点将给人以强烈的印象，并影响着对这个人的看法

实验方法：先说优点，再立即说缺点 -> 认为好的更多

实验方法：先说缺点，再立即说优点 -> 认为坏的更多

近因效应：指在了解、认识一个人时，对方新近出现的特点将给人以深刻的印象，并影响着对这个人的看法

实验方法：先说优点，中间做其它事，再说缺点 -> 认为坏的更多

实验方法：先说缺点，中间做其它事，再说优点 -> 认为好的更多

晕轮效应（光环效应）：指在对他人的知觉中，由于这个人的某种品质或特征比较突出，使人产生了特别清晰、明显的印象，并由此产生一定的感情，致使后来获得的有关此人的信息，带上相同的情绪色彩，并由此径直推断此人其他尚未熟悉的品质或特征

案例讨论：(P51)马云走眼：阿里巴巴频繁换帅

马云为什么会几度走眼？请联系社会知觉的偏差进行阐述

联系实践探讨如何正确地识人用人

“印象管理”是一个动态的过程。在持续的人际互动中，多方面地同时强化他人对自己全面或某些特性的印象

印象管理

课堂讨论

如何管理“印象”

步骤

1. 监测：识别对方的印象

2. 激励：营造氛围

3. 建构：体现专业性

控制第一印象的比重

招聘面试：给予充分的时间

绩效评估：KPI vs OKR

皮格马利翁效应

领导说你行你就行，说你不行就不行

别人对你的认可与期待非常重要

认可的力量

归因理论

归因（Attribution）：人们对他人或自己的行为所进行的认知、判断和推论其原因的过程

内部归因：指在个体控制能力之内的内部责任来源，例如个体的能力、技术、内部激励、性格等

外部归因：指在个体控制能力之外的外部责任来源

归因的三个要素

一致性（consensus）

如果其他人在相似的情况下也都有想吐的反应，那么我们就说该行为具有一致性。从归因的观点看，如果一致性高，我们很可能对迟到的行为进行外部归因

一贯性（consistency）

如果此人的这一行为具有一贯性，也就是说此人在其他时候的相似场合下也表现出同样的反应，我们会把这一行为归为内部归因

特殊性（distinctiveness）

特殊性是指此人在各种不同场合下，是否都会表现出类似的行为。如果特殊性很低，即这种行为与平常没什么差别，我们会把行为归为内部归因；如果特殊性高，我们会把行为归为外部归因

互动：猜结果

我们在解释他人行为时，往往低估情境因素的作用，而夸大行为者个人特征的作用。这也被称为“旁观者效应”或“旁观者冷漠”

解法：指定帮助人

归因偏差

利己偏见

自己的成功归结于内因，如自己的能力、个性、努力等；而把自己的失败归结于外因，如坏运气、领导不支持等

行为者—观察者效应

当观察者解释行为者行为时，会强调行为者自身的特质因素，而行为者在解释自己的行为时则会强调情境因素

番外：幸存者偏差

识别归因上的偏差，寻求合理的原因

条件假设

正相关：如果是热心肠或具有专业技能，那么人越多，帮助的可能性越高

负相关

如果对于风险考虑过多，那么人越多，帮助的可能性越低

实验结果

绝大多数情况下都是负相关

责任分散：旁观者效应

前提：有专业的人站出来组织大家