

Mc  
Graw  
Hill

Education

· 行为心理学 ·

如何运用正面鼓励的方式  
使人表现出优秀品质

# 真情互动

〔美〕奥伯利·C.丹尼尔斯 著

王 瑀 王 栋 译

Aubrey C. Daniels

Other  
People's  
Habits

新 华 出 版 社

# 真情互动

——如何运用正面鼓励的方式  
使人表现出优秀品质

奥伯利·C. 丹尼尔斯 著

王 瑞 译

新华出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

真情互动：如何运用正面鼓励的方式使人表现出优秀品质 / (美) 丹尼尔斯著；王瑀，王栎译. — 北京：新华出版社，2002.1

ISBN 7-5011-5435-X

I. 真… II. ①丹…②王…③王… III. 激励—方法  
IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 079143 号

著作权登记号：01-2001-3105

Aubrey C. Daniels: OTHER PEOPLE'S HABITS

ISBN 0-07-135915-X

Copyright © 2001 by The McGraw-Hill Companies. All rights reserved.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill

Education (Asia) Co. and Xinhua Publishing House

本书中文简体字版由新华出版社和美国麦格劳-希尔教育出版集团合作出版。

未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书任何部分

版权所有 翻版必究

## 真情互动

——如何运用正面鼓励的方式  
使人表现出优秀品质

[美] 奥伯利·C. 丹尼尔斯 著

王 瑀 王 栎 译

\*

新华出版社出版发行

(北京宣武门西大街 57 号 邮编：100803)

新华书店经销

新华出版社印刷厂印刷

\*

850×1168 毫米 32 开本 8.5 印张 155 千字

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-5011-5435-X/G·1982 定价：17.00 元

## 序

如果说“知识就是力量”这句名言是真理的话，那么有关人们行为规范的知识则是一个人所能具有的最强大的力量。在过去的 40 多年中，我致力于研究改善组织、家庭以及个人的行为方式，并使之达到预期的效果。我现已确信，对人们的行为方式进行科学分析，会使我们具有强大的力量来解决人与人之间和社会交往上的主要难题。

由于我的前两部著作都是针对管理工作的，所以我的很多读者询问我打算何时为所有的雇员写一部书。这本书就是应读者之邀而做。

起初，我把这部著作定名为“把握好你的生活方式”。我本来是想写一本书，帮助在第一线工作的雇员们在工作场所如何解决人与人之间交往的难题。但在动笔之后，我发现这本书不仅是为在第一线工作的人，而是为所有的人而做。

在工作场所，造成人与人之间交往出现问题的原因和解决问题的方法，对所有的人都是一样的，无论你是

公司的雇员还是总裁，也无论你是主日学校的教师还是孩子的父亲或母亲。问题无论是出现在家庭里还是出现在社会上，其造成的原因和解决的方法与其出现在工作场所也没有什么不同。因此，这本书是写给每一个地方的每一个人的。

在本书中，我尽量设法以有趣、易懂而且尽可能现实的笔法来阐述人类行为的科学。为此，我采用了大量我本人以及我的同事们日常生活的经历作为例证。我尽量避免使用专业术语，但在某些部分，为了把一种场合表达得明白无误，只好用一些科学上特有的词汇了。我相信你会很容易掌握那些我使用的术语，并且那些为数不多的术语会加深你对本书的理解，增强你运用这方面知识的能力。

为了有助于你应用在本书中所学到的知识，我给本书增添了一个附录，其内容是首次出现在我们所办的杂志“行为方式的把握”上的一些真实生活的例证。在那些实例中，你会看到各行各业的人们是如何成功地解决了在日常生活中广泛存在着的各式各样的难题，其发生的范围包括从家庭生活、文体活动、医疗机构、教育场所、百姓社区，一直到政府部门。

在阅读完此书后，你起码会理解为什么人们常常以与众不同的方式行事，并且你还会在如何改善别人和你本人的行为方式上有一些新的见解。

奥伯利·C. 丹尼尔斯

## 内 容 简 介

本书充分展示了如何应用强有力的正面鼓励的手段，使人形成有益的行为规范，在个人生活中表现出最优秀的品质。对人们的行为方式进行科学分析，会使我们具有强大的力量来解决人与人之间和社会交往上的主要问题。在相互尊重的基础上建立起人与人之间理想的关系。

在书中的实例中，你会看到各行各业的人们是如何运用正面鼓励的方式，成功地解决了在日常生活中广泛存在着的各式各样的难题。其发生的范围包括从家庭生活、文体活动、医疗机构、教育场所、百姓社区，一直到政府部门。

## 作者简介

奥伯利·C. 丹尼尔斯博士是美国著名的行为心理学家。他兼任哈佛大学、佛罗里达、得克萨斯、密执安等州立大学客座教授。他开办的管理咨询公司致力于帮助企业解决生产率及员工士气等方面的问题。他在企业管理领域声望极高。丹尼尔斯博士已经将他首创的表现管理体系在美国、加拿大、墨西哥、英国、法国、意大利等国的200多家企业中推广。他还主持《表现管理杂志》的工作。

# 目 录

|                                   |        |
|-----------------------------------|--------|
| 序 .....                           | ( 1 )  |
| 第 1 章 一种更有效的交际手段 .....            | ( 1 )  |
| 第 2 章 问题并非源于内心世界而是出在外部环境 .....    | ( 9 )  |
| • 什么是传统的方法? .....                 | ( 10 ) |
| • 问题确实来自外部 .....                  | ( 12 ) |
| • 问题的解决在于行为方式的改变 .....            | ( 15 ) |
| • 变化是不断的 .....                    | ( 17 ) |
| 第 3 章 改变行为方式的障碍 .....             | ( 19 ) |
| • 个性无法改变 .....                    | ( 20 ) |
| • 人们必须有改变的愿望 .....                | ( 22 ) |
| • 仅从一个人的行为方式上来判断这个人是不<br>够的 ..... | ( 22 ) |
| • 人们对改变有抵触 .....                  | ( 23 ) |
| • 改变别人的行为方式等于控制他们 .....           | ( 24 ) |
| • 有意去改变别人的行为方式就是操纵 .....          | ( 26 ) |
| • 改变取决于别人 .....                   | ( 26 ) |



|              |                                |        |
|--------------|--------------------------------|--------|
|              | •你无权改变别人的行为方式·····             | ( 28 ) |
|              | •只有感觉才能引发行动·····               | ( 29 ) |
|              | •行为方式的规律不一定适用于每一个人·····        | ( 30 ) |
| <b>第 4 章</b> | <b>常识是靠不住的</b> ·····           | ( 33 ) |
|              | •走步会使你发胖吗? ·····               | ( 36 ) |
|              | •一种科学的方法·····                  | ( 42 ) |
| <b>第 5 章</b> | <b>A B C 模式</b> ·····          | ( 45 ) |
|              | •迄今为止,“说教”还在继续 ·····           | ( 46 ) |
|              | •两种影响着人们行为方式的力量: A B C 模式····· | ( 48 ) |
|              | •A B C 模式实例 ·····              | ( 49 ) |
|              | •后果在对行为方式起作用·····              | ( 52 ) |
|              | •四种行为后果·····                   | ( 55 ) |
|              | •信赖·····                       | ( 57 ) |
|              | •模仿·····                       | ( 58 ) |
|              | •在心理学中只有两个问题·····              | ( 60 ) |
| <b>第 6 章</b> | <b>其它三种改变行为方式的力量</b> ·····     | ( 61 ) |
|              | •威胁:只要能满足眼前的愿望,我们不顾其它了·····    | ( 62 ) |
|              | •训斥:尽量不要使用这种手段! ·····          | ( 66 ) |
|              | •惩罚·····                       | ( 72 ) |
| <b>第 7 章</b> | <b>正面鼓励的本质:</b> ·····          | ( 75 ) |
|              | •行为方式总是趋于正面鼓励的方向·····          | ( 76 ) |
|              | •正面鼓励的概念·····                  | ( 76 ) |
|              | •正面鼓励无处不在·····                 | ( 77 ) |
|              | •正面鼓励是简便易行的·····               | ( 78 ) |

- 仅仅有好的动机还不够…………… ( 78 )
- 一定要以别人愿意接受的方式来对待别人…………… ( 80 )
- 厌烦就是缺乏正面鼓励…………… ( 81 )
- 意义不取决于行为本身，而是取决于行为的  
后果…………… ( 83 )
- 正面鼓励会使受到鼓励的行为持续下去…………… ( 84 )
- 灭绝——漠然置之会使某种行为停止…………… ( 85 )

## 第 8 章 每个人都以为自己在进行着正面鼓励

- 理解的错误…………… ( 91 )
- 具有正面动机与正面鼓励之间的差别…………… ( 93 )
- 理解错误…………… ( 95 )
- 没有适合所有人的尺码…………… ( 95 )
- 必须了解你要施加影响的人，究竟什么是  
鼓励他的力量…………… ( 96 )
- 真正了解别人…………… ( 98 )
- 怎么才能了解别人的需求呢？…………… ( 98 )
- 为自己列一份单子…………… ( 102 )
- 你总是能发现点什么新的东西吗？…………… ( 104 )

## 第 9 章 事与愿违——操作的错误…………… ( 105 )

- 即时的力量…………… ( 107 )
- 事与愿违的错误：你心里想鼓励的是一种行为，  
可是实际上你给予鼓励的却是另一种…………… ( 110 )
- 行为合同…………… ( 112 )
- 避免事与愿违的手段——自律…………… ( 117 )
- 普里马克原理…………… ( 118 )

## 第 10 章 时机是关键——滞后的错误…………… ( 122 )

|                                              |       |
|----------------------------------------------|-------|
| ·鼓励与奖赏和表彰之间的差别 .....                         | (123) |
| ·奖赏、表彰及其滞后错误 .....                           | (124) |
| ·贿赂与奖赏 .....                                 | (130) |
| ·滞后错误 .....                                  | (131) |
| ·积极有益的人际关系——社交上正面鼓励<br>的关键之所在 .....          | (133) |
| <b>第 11 章 进行一次正面鼓励就足够了吗？</b>                 |       |
| ——不足的错误 .....                                | (135) |
| ·少对别人进行正面鼓励（“沉默是金”或者<br>“少说为佳”）不一定总是对的 ..... | (137) |
| ·给予多少鼓励才算够呢？（1） .....                        | (139) |
| ·外在的鼓励和内在的鼓励 .....                           | (141) |
| ·给予多少鼓励才算够呢（2） .....                         | (142) |
| ·时代变了：“伸着脖子长时间玩电脑游戏的<br>一代”已经出现了 .....       | (146) |
| ·电脑游戏 .....                                  | (147) |
| ·行为趋向鼓励力量出现的地方 .....                         | (149) |
| ·再回顾一下四种错误 .....                             | (151) |
| <b>第 12 章 确认——度量——反馈</b> .....               | (152) |
| ·确认 .....                                    | (153) |
| ·度量 .....                                    | (157) |
| ·反馈 .....                                    | (166) |
| <b>第 13 章 让匆忙的脚步慢下来</b> .....                | (171) |
| ·万里之行，始于足下 .....                             | (175) |
| ·认真对待每一个细节，才能更好地实现宏大<br>的计划 .....            | (177) |

|               |                                                    |       |
|---------------|----------------------------------------------------|-------|
|               | ·必须知道从什么地方起步 .....                                 | (179) |
| <b>第 14 章</b> | <b>给予正面鼓励的恰当方式</b> .....                           | (183) |
|               | ·建议 1: 把自己树立成鼓励力量的形象 .....                         | (185) |
|               | ·建议 2: 不要作假 .....                                  | (186) |
|               | ·建议 3: 不要用过分华丽的语言 .....                            | (187) |
|               | ·建议 4: 在鼓励别人的时候, 不要用但是 ...                         | (188) |
|               | ·建议 5: 不要让鼓励和训斥同时进行 .....                          | (190) |
|               | ·建议 6: 不要边鼓励边提出更高的要求 .....                         | (191) |
|               | ·建议 7: 要告诉别人你很赏识他们, 并且要<br>经常说 .....               | (191) |
|               | ·建议 8: 不时地把一件东西和鼓励之词同时<br>给予别人, 使之印象深刻 .....       | (192) |
|               | ·建议 9: 要给别人以重温他们成就的机会 ...                          | (193) |
|               | ·建议 10: 如果你只有 9 条好的建议, 不要再<br>硬加上一条, 凑成 10 条 ..... | (194) |
| <b>第 15 章</b> | <b>接受鼓励</b> .....                                  | (195) |
|               | ·受到鼓励时应该如何表现: 对鼓励你的行为<br>加以鼓励 .....                | (197) |
|               | ·没有获得所需要的或者是应有的鼓励, 应该<br>怎么做? .....                | (202) |
|               | ·赞叹之声 .....                                        | (205) |
|               | ·正面鼓励是传染的 .....                                    | (206) |
|               | ·自我鼓励不失为一种聪明的策略 .....                              | (208) |
|               | ·重新理解和对待你的处境 .....                                 | (209) |
| <b>第 16 章</b> | <b>鼓励和你没有直接关系的有益行为</b> .....                       | (212) |
|               | ·说的就是你 .....                                       | (213) |

- 每个人都始终在产生着影响 ..... (214)
- 现在你就做! ..... (215)
- 4 比 1 ..... (216)
- 一个清洁工 ..... (218)
- 鼓励和你没有直接关系的有益行为 ..... (219)
- 改善每一个人的行为方式 ..... (219)

## 附录

- (1) 成为自己的经理——自己管理自己 ..... (222)
- (2) 丝苔芬尼的神经性心理障碍 ..... (228)
- (3) 王牌行为方式管理大师碰到了皮尔斯伯里  
步兵团的士兵 ..... (235)
- (4) 老师,你要求孩子做的到底是什么? ..... (239)
- (5) 对在押犯进行教育,可以降低重新犯罪率 ..... (244)
- (6) 塔坦公园 3M 俱乐部的洗碗女工 ..... (248)
- (7) 充满爱心的工作——如何用行为方式学的  
管理方法来教育被父母遗弃的孩子们 ..... (251)

# 1. 一种更有效的交际手段

有很多本来可以生活得很不错的人，却过得很糟糕，其原因就是他不知道如何改变自己。

——凯姆斯勋爵 1760 年  
摘自本杰明·弗兰克林“可怜人  
理查德的年谱”

让我用这样一个大胆而自信的论断来开始我的这部著作：世界上绝大部分麻烦，从犯罪行为和毒品泛滥到效果低下的教育和对世界和平的威胁，都是因为对改变行为方式所能产生的后果缺乏理解而造成的。

这部著作论述的是对人们在日常生活中的行为方式进行分析的科学，其中大部分内容是讨论如何有效地利用正面鼓励的方法（用心理学的术语就是“正强化”，其含义是：对动物或人的某种行为给予肯定或奖励，使这种行为得以巩固和持续。——译者）。正面鼓励是一个**人能够用来改善个人关系、家庭关系、一项事业、一个社区乃至一个国家最强有力的交际手段，但它也最容易被误解和滥用**。我不得不遗憾地讲，迄今为止很大一部分有关正面鼓励的论述都远离了科学分析的基础，其影响是弊大于利。

在本书的各个部分，我会以各种方式来强调我进行论述的根本方法——行为方式分析。在这点上，我所采用的是一种如何把握人类行为方式的科学方法，是与大部分流行的有关理论体系和论证方法大相径庭的。我所采用的是可以度量和预测结果的方法。

行为方式分析使我们有可能掌握一种强而有效的手段，用它来影响我们周围的人。我们无论是在工作，还是呆在家里，或者是在进行什么娱乐活动，只要知道如何使用正面鼓励的方法，就能改变我们的生活氛围，而这种改变正是我们多年来想要并且为之努力的事情。

我把这部著作奉献给你，其目的就是教会你使用正面鼓励的方法，以此来使你生活的每一天获益。你将学会如何鉴别在你周围的人们当中，哪些是在做正面鼓励的人；你将明白，为什么时机的把握对你获得成功是至关重要的；你将了解，只要运用得当，正面鼓励的方法是如何能够改变一种习惯。但是在你开始踏上这一准确发现如何影响人类行为方式的非同寻常的旅程之前，某些有关行为方式分析的根本出发点，你必须了解：

1. 首先，也是最重要的，就是行为方式分析的理论尊重个人的**真实价值**。因为正面鼓励的方法，只有通过个体化的使用才能奏效。在这一旅程中，你如果不把其他人都当做现实的个体来看待，那么你想使正面鼓励的方法奏效是不可能的。我这样讲，绝对不是要贬低在人们生活当中集体力量的重要性，而是认为个体的表现才是使集体成功的关键。事实上，**这种方法，只要运用得当，肯定会增强一个集体中各个成员之间的合作精神**。因为他们没有必要为了获得鼓励而相互竞争。

2. **正面鼓励的方法本身没有给任何一个人能够获取它加以限制**。因为它是一种行为方式，摆在了每个人的面前。在获取这种方法上，惩罚、责难和缺乏得到正面鼓励给人造成的障碍，要比因一个人的先天条件给自己带来的障碍大得多。尽管我主持过很多次智力测验，但迄今为止，我还没有发现哪一次测验成绩成了对被测验者在获取这种方法上的准确预言。一位心理学界的权



威，安德斯·艾瑞克森博士曾经说过：“在很多领域里，智商与非凡表现之间没有什么必然的联系。”无论是和你同等级的人、你的雇员、你的家人，还是和你所在社区的人们交往，你随时都要注意改善你与别人的关系。这样做给你带来的喜悦，要远远大于给你造成的失望。

3. 正面鼓励的方法并不计较人们的过去，而是着眼于他们眼下的表现。我过去常常在给经理人员开设的管理课程的引导课上，让他们把自己的雇员从最好的到最差的排一个队。然后，我让他们保留那份名单，并且预言：某位把一个雇员排在最后的经理，在半年后会告诉我，那位雇员不仅是本部门行为改善程度最大的，而且是表现最好的。在学员众多的管理课程班上，我的预言从没有失误过。

我亲眼所见的实例就很多，有些已经到了被炒鱿鱼的边缘和被监管人员决定放弃的雇员，后来表现却十分优秀。教师和家长们也有同类的经验。我这里有成百上千个实例：很多教师和家长对孩子们的行为表现和学习成绩已经失望到了极点，而一旦他们运用了正面鼓励的方法，他们则看到了孩子们无论是在举止上还是在学习上都出现了戏剧性上进的变化。但你要记住，看到处于目前具体环境中的某个人，就预言他在被施以有效的正面鼓励的方法之后将能够在行为改善上达到什么程度，却不是一件容易的事。

4. 正面鼓励的方法会帮助人们自信和自立。自信