

Mc
Graw
Hill

Education

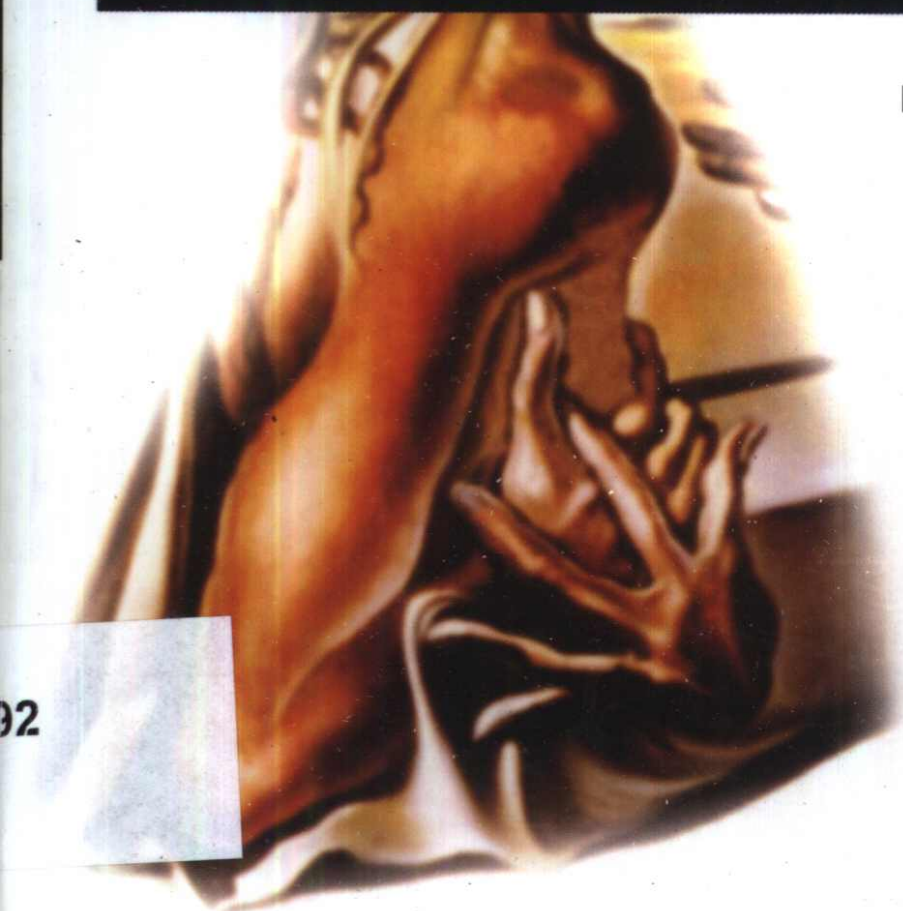
· 行为心理学 ·

BRINGING
OUT THE
BEST
IN
PEOPLE

正面强化 的神奇力量

〔美〕奥伯利·C.丹尼尔斯 著
高 卓 张葆华 译

Aubrey C. Daniels



新 华 出 版 社

最新修订版

正面强化的神奇力量

[美] 奥伯利·C. 丹尼尔斯 著

高 卓 张葆华 译

新 华 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

正面强化的神奇力量 / (美) 丹尼尔斯著; 高卓, 张葆华译. - 北京: 新华出版社, 2002.1

ISBN 7-5011-5436-8

I. 正… II. ①丹…②高…③张… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 079134 号

著作权登记号: 01-2001-3106

Daniels, Aubrey C.

Bringing out the best in people: how to apply the astonishing power of positive reinforcement

ISBN 0-07-135145-0

Copyright © 2000 by The McGraw-Hill Companies All rights reserved

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill

Education (Asia) Co and Xinhua Publishing House

本文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

正面强化的神奇力量

[美] 奥伯利·C. 丹尼尔斯 著

高 卓 张葆华 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 10.125 印张 254 千字

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-5011-5436-8/G·1983 定价: 21.00 元

第二版前言

自 1994 年《正面强化的神奇力量》第一版发行以来情况发生了巨大变化，因此我觉得有必要对本书重新修订后发行第二版。所谓变化并不是指行为分析科学本身发生了变化，因为科学与理论不同，它的根基是研究和事实，不会轻易发生改变。确切地说，修订再版《正面强化的神奇力量》的必要性在于行为分析在企业管理领域有了更大的应用需求。

当《正面强化的神奇力量》第一版面市之时，行为一词刚刚在企业管理的词汇表中走上价值回归之路。在多年遭遇忽视或回避之后，行为分析似乎就要被人们接受了。当时我认为，涉及企业管理的行为分析问题理应得到更加深入透彻的阐述和说明。现在看来，我撰写本书的初衷已经一步步实现。我在最近 5 年里看到的有关企业管理的行为分析文献资料比我在过去几十年的职业生涯中看到的还要多。许多大公司都建立了基于行为的管理制度和安全保障制度，并且制定了基于行为的企业应变方案。当然，伴随行为分析名声日隆而来的，自然是人们会有更多机会滥用这门以前从未被认真思考过的“基于行为”的科学以及胡乱对其提出批评。

因此，为了达到《正面强化的神奇力量》第一版所不具有的两个目的，修订发行本书第二版势在必行。第一，把上述信息传递给那些以某种方式实施基于行为的企业管理方案的人士，因为方案的制定者尽管使用了有关行为分析的术语，但是他们对行为分析科学本身其实并不理解。

第二，介绍近年来行为分析在企业员工教育、安全保障、改变员工表现、提高员工积极性等方面应用的最新发展情况。由于本书第二版抱有双重目的，你会发现本书的许多章节并未改动。在 1994 年合情合理的内容在 1999 年同样合情合理，到了 21 世纪也依然会合情合理。与此同时，你还将发现本书第二版增加了几个新的章节，它们的目的是表述在劳动力、员工教育新方法以及行为分析应用于开发企业创新能力以及提高企业总体创造力诸方面近年来发生的新变化。

我们大家必须认识到，行为分析的应用在改变世界的同时，其本身也会被世界所改变。因此，我们绝不能把行为分析在企业管理方面的应用仅仅当做一种流行一时的狂热，如果那样的话，这门科学会遭受曾经对诸多极具价值的企业管理方法造成影响、使其像走马灯一样更替变换的各种奇思怪想的侵蚀。行为分析不是那种仅仅尝试一段时间就可以被取而代之的好主意。它是一门科学，可用来解释人的行为举止并且会对人的行为产生影响。这门科学虽然不可能摆脱万有引力定律独往独来，但是，只要人依然是所有公司企业中的最重要因素，就绝不能忽视它的作用。尽管世界在不断变化，行为分析科学永远都会是一种基石，我们做出的每一个决定、我们应用的每一项新技术、我们用以充分挖掘员工潜质的每一种管理方案都是以它为出发点的。

奥伯利·C. 丹尼尔斯

第一版前言

“……如果说你对无生命的机器进行精心维护可以为你带来如此之大的收益，那么，如果你对雇员（你的活机器，其构造远要奇妙得多）也给予相同程度的关注，会出现什么出人意料的情况呢？当你对雇员有了全面了解，你会获得有关他们的正确知识……你会认识他们的真正价值，你会乐于更加频繁地把你的思考重点从无生命的死机器转移到有生命的活机器上。”

这是罗伯特·欧文* 在 1813 年讲过的话。它们不仅在 1813 年就揭示了企业管理的真谛，即便在今天也称得上是真理。

然而问题始终是：“公司企业重视欧文的箴言了吗？”我本人曾听到数以百计的公司经理把这样的话挂在嘴边：“员工是我公司最重要的资源。”然而尽管如此，压缩劳动力（通过裁员实现）往往是公司企业控制生产成本的第一手段而不是最后手段。

此外，过去 20 年里出版的企业管理论著几乎无一例外地强调了人在企业业绩表现中所发挥的重要作用。然而尽管如此，这些论著提出的建议往往都是从精神概念的角度要求员工自己调动自身积极性。按照大多数作者的说法，管理在调动员工积极性过程中所起的作用无非就是通过各种方法提醒员工：“如果你们真心想做，你们就能把事情做好。”

* 罗伯特·欧文（1771—1858），英国空想社会主义者，合作社运动的先驱。

如果说人的确是企业最重要的资源，那么为什么企业经营者在研读资产负债表上花费的时间通常都会大大超过“全面了解”人的行为呢？为什么企业经营者会授命对人的行为知之甚少乃至一无所知的人员制定和实施与调动员工积极性相关的管理方案呢？造成这种情况的原因至少有 3 个。

第一，心理学家（他们或许是对人有最深入了解的专业人士）通常被认为对企业的管理决策不能提供根本性帮助。他们提出的建议往往意思含混，在有心理学家参与的情况下，同一个问题常常会出现多种自相矛盾的不同答案。坎布里奇行为研究中心理事埃德·安德森在最近的一次讲话中指出：“作为一个专业化学家，我常常纳闷为什么只有一门化学、一门生物学、一门物理学，然而却有 1 万门心理学。”不过他接着又说：“当然，真正涉及人的行为的，可能只有一门科学。”工商界人士常常觉得自己无法从心理学中找到解决问题的直接答案。

我本人在投身工商界之前曾经是临床心理医生，因此，我的拙著中难免留有“无指向疗法”行为的痕迹。当我为之工作的第一个工厂老板问我，他对一个问题应该怎么做的时候，我回答说：“霍华德，在你看来自己应该怎么做呢？”他答道：“如果我知道应该怎么做，那我干吗还来求教于你呢？”由于我本人有过这样的经历，对于大多数经理都认为他们自己想出来的常识性解决问题方案比起心理学家的建议来一点儿也不逊色，我也就见怪不怪了。

第二个原因是，即便所有经理都承认“各公司企业之间并不存在真正意义上的关联性”，他们在决策时也往往会置这个事实于不顾。如果 X 公司采取某种手段改善了自身的管理，其他公司的经营者们会纷纷效仿，在自己的公司采取相同的手段。如今，工商界的最大问题之一就是“赶时髦”。既然某个问题在 X 公司已经迎刃而解了，而相同的问题在我们公司也同样存在，那

我们依葫芦画瓢照方抓药不就行了？至于评判性分析，特别是员工行为方面的分析，还操那个心干什么？

第三个原因是，有关表现的主题被企业管理专著、新闻媒体乃至管理偏方庸俗化了。“热情鼓励”、“团结协作”、“一分钟管理”之类的概念并不足以促使企业领导人认真考虑表现问题。

表现其实是一个需要严肃对待的主题，而且它是可以运用科学方法解释说明清楚的。然而总体而言，工商界人士对于以所有行为乃至所有公司企业的表现为研究对象的这门科学毫不了解，它是在非企业背景的研究及应用中发展起来的，而且运用到企业管理上只有约 30 年的历史。

本书论述的是有关人的行为的科学。尽管这门科学的基础是心理学，但它本身并不是心理学。它是行为分析。行为分析具有与生物学、化学和物理学相同的科学性。在我看来，只有运用这种以数据为核心的系统化人员管理方法，我们才能充分挖掘员工的潜质和最大限度发挥公司的能量。

对于人的因素是一个重要问题这一点，所有管理者都不会有异议，但是在大多数情况下，他们认为这仅仅是诸多具有同等重要性的问题中的一个。他们不赞同把人的行为提升到会影响企业所有活动的高度。然而，无论是决定兼并重组、增加某种新产品的产量，还是决定加强实验室的科研，人的行为都是成功的关键。

企业中的人的行为并不是需要认真思考的另外一个问题——它是每项企业决策的核心要素。

我撰写本书无意与人争论和对峙。它是一次坦诚的尝试，旨在把有关人的行为的科学以具有可读性的方式展现出来，真实展示这门科学在人的行为方面的发现。然而我知道，会有人不同意我的观点，但是他们可能会遭到本书内容的无情鞭挞。毫无疑问，这本书中的一些观点会有悖于你所掌握的常识、你的个人经

验以及你公司的政策和措施。

在一次研讨会上，有人这样问我：“我们还有做得对的事情吗？”我告诉他，我从没有说过他做的任何事情都是错的。他答道：“这话不假，但是到目前为止，按照你提出的应该怎么做做的建议看，我们的做法都是完全相反的。”

无论我说了应该做什么，这样的建议也只有在能够永久性解决某个问题，同时还能在以后解决类似问题的情况下才称得上奏效。为了取得这样的效果，你在解决一个问题时必须精确定义它的可计量结果，了解与这些结果相关的行为，准确制定一项计划，最终对整个过程进行系统评价。这样的做法应该贯穿于企业的所有决策过程之中。

当领导者决定改变自己的企业时，他们的做法无非会造成两种结果：激发或打击员工的积极性，加强或减弱员工的创造力，增强或削弱员工之间的合作，提高或降低员工的工作质量。这本书将精确地告诉你为什么会出现这样的情况以及这些情况是如何发生的。

奥伯利·C. 丹尼尔斯

目 录

第二版前言·····	1
第一版前言·····	3
第一部分 传统管理方式的弊端 ·····	1
第一章 时尚、幻想和应急手段 ·····	3
·从“自己的风格”到精确的程序 ·····	6
·混乱不堪的管理和精确的管理 ·····	8
·管理的对象是行为 ·····	10
·行为是后果的函数 ·····	11
·一种最具实用价值的方法 ·····	12
第二章 凭常识管理绝非真正意义上的管理 ·····	13
·常识与科学知识 ·····	14
·受欢迎的管理方式并非灵丹妙药 ·····	16
·如果一切顺利，应该找出顺利的原因 ·····	17
第三章 声音更大、时间更长、措辞更严厉 ·····	22
·令人吃惊的现象：人们往往不愿按他人的 旨意办事！ ·····	23
·仅靠说教不能充分挖掘员工潜质的原因何在 ···	24

第二部分 正面强化的神奇力量	31
第四章 行为是后果的函数	33
• 每天的每种行为后果	35
• 越及时越好	39
• 每个人的行为都有其自身的意义	42
• 无过错表现取决于促成变化而不是一味求全责备	43
第五章 ABC 表现管理法	45
• 从他人角度看问题的方法	45
• 建立信任	52
第六章 负面强化的高昂代价	54
• 正面强化还是负面强化：二者的效果有何不同？	56
• 表明负面强化的 5 大线索	59
• 负面强化和控制错觉	64
第七章 通过正面强化捕捉自由决定的努力	69
• 正面强化究竟是什么？	71
• 正面强化的种类	73
• 正面强化的来源	79
第八章 减少行为——有意的和无意的	83
• 惩罚和惩戒——制止行为	84
• 消解——无行动亦可改变行为	87
第九章 有效实施强化	92
• 实施正面强化的常见错误	93
• 四一法则	98
• 为获得正面强化而进行的竞争	99

第三部分 科学的领导方法	105
第十章 高度精确	107
·谨防行动陷阱：首先确定结果	110
·不再变动的东西就是结果	115
·高度精确	116
·行为计数与结果	118
·对控制的精确确定	119
第十一章 有效使用计量	121
·神话：计量出来的问题都能得到解决	122
·克服对计量的抵触情绪	124
·如何进行计量	124
·验证行为计量结果	130
·计量有助于发现微小变化	131
第十二章 表现反馈	134
·反馈是一种前因	136
·反馈曲线图	137
·针对表现者可控制因素提供反馈	140
·反馈和强化	142
第十三章 解决问题的一种模型	143
·模型	143
·本模型的实施	145
·评价表现管理干预的效果	146
第四部分 变良好意图为出色表现	153
第十四章 制定塑造行为的目标	155
·了解目标的真正特性	156
·塑造行为：促进变化的最快捷方式	162

	·企业的目标和标准参照	164
第十五章	质量管理中迷失的环节	166
	·质量观念的致命缺陷	167
	·戴明的 14 个要点	171
	·通过后果进行质量管理	173
第十六章	员工小组和权力下放	175
	·与母亲和苹果馅饼同等重要的员工小组	175
	·员工小组概念：寻找要解决的问题	176
	·让员工小组真正发挥作用	178
	·通过塑造行为下放权力	184
第十七章	变裁员为增效	186
	·艰难时代呼唤正面强化管理	186
	·“增效”才是答案	187
	·《财富》杂志的六大法则	190
第十八章	表彰、奖励、强化和上下级关系	197
	·惹人不快的低效方式	197
	·低效的奖励、表彰和刺激	200
	·月份最佳员工	200
	·竞赛	205
	·让人处境尴尬的奖励	207
	·员工建议奖励制度	207
	·寻找工作的乐趣和愉悦	208
	·小组集体刺激方案	211
	·年终奖方案	212
	·利润分成	213
	·太小、太少、太晚	214
	·如何使表彰和奖励发挥效用	214
	·融洽的上下级关系有助于加强正面强化	216

第十九章	工资和表现评价	218
	·作为奖励的工资	218
	·缺乏相依性的工资收入	221
	·表现评价	222
	·精确确定结果：表现矩阵表	227
第五部分	激发工作环境的活力	233
第二十章	表现管理：高级管理人员的作用	235
	·高级管理人员的表现管理职责	236
	·制度和机制	237
	·赫恩斯坦假设	240
	·高级管理人员的行为	242
第二十一章	加快学习速度——事半功倍的教育方式	254
	·需要	254
	·传统教育方法的问题所在	256
	·莫宁塞德模式	260
	·流畅教学法	261
	·强化的来源	263
	·运动式表现研究	264
	·有关专家的研究	265
第二十二章	增加创造和管理变化	268
	·创造是行为	268
	·所有行为都有创造性	270
	·创造和 ABC 管理模式	271
	·混乱是变化的必然成分吗？	277
	·变化和创造	277
	·如何使变化变得更容易和效率更高	278
	·增加创造的十大策略	280

第二十三章	管理任天堂一代	284
	· “力量”与我们同在	284
	· 任天堂一代	286
	· 耐心，一种失去的美德	287
	· 管理和任天堂一代	287
	· 需要更多的强化	290
	· 值得对他们下功夫吗？	291
	· 加快强化速度是答案	291
	· 总结	293
第二十四章	感谢上帝，又到了星期一——庆祝活动	294
	· 让工作变得有吸引力	296
	· 感谢上帝，又到了星期一	300
	后记	302
	· 表现管理和价值观问题	302
	· 表现管理总结	308

第一部分

传统管理方式的弊端

原书空白