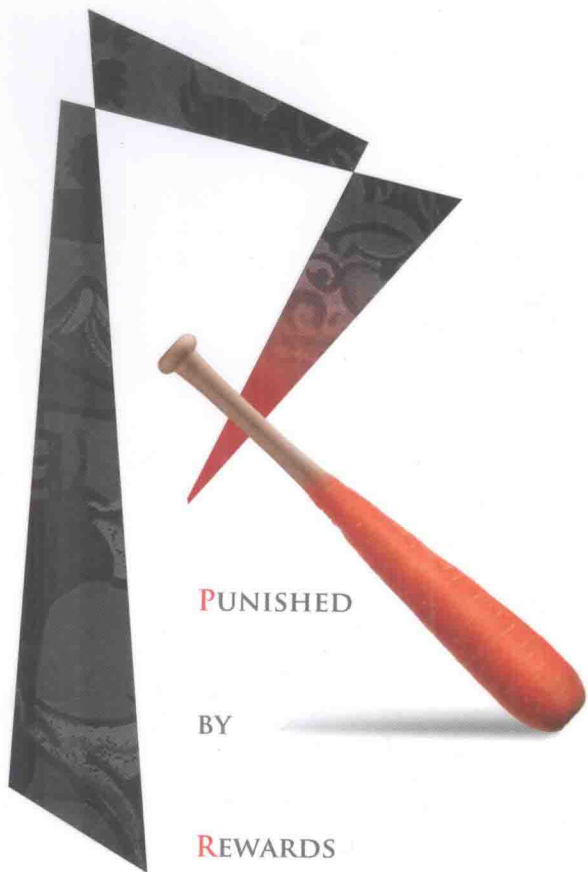




PUNISHED

BY

REWARDS

奖励的恶果

“美国最猛烈批判金钱奖励的人”
科恩代表作

胡萝卜加大棒 有害无益！

〔美〕艾尔菲·科恩 / 著 冯杨 / 译

什么才是培养好孩子、
好学生和好员工的持久方法？

奖励的恶果

PUNISHED BY REWARDS

〔美〕艾尔菲·科恩／著

冯杨／译

山西出版传媒集团  山西人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

奖励的恶果 / (美) 艾尔菲·科恩著; 冯杨译. —
太原: 山西人民出版社, 2016.7
ISBN 978-7-203-09714-3

I. ①奖… II. ①艾…②冯… III. ①奖励制度—研究 IV. ①F244.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第194782号

版权登记号 04-2016-001

奖励的恶果

著 者: (美) 艾尔菲·科恩

译 者: 冯 杨

责任编辑: 贾 娟

装帧设计: 陆红强

选题策划: 北京汉唐阳光

出 版 者: 山西出版传媒集团·山西人民出版社

地 址: 太原市建设南路21号

邮 编: 030012

发行营销: 010-62142290

0351-4922220 4955996 4956039

0351-4922127 (传真) 4956038 (邮购)

E-mail: sxskcb@163.com (发行部)

sxskcb@163.com (总编室)

网 址: www.sxskcb.com

经 销 者: 山西出版传媒集团·山西新华书店集团有限公司

承 印 者: 北京市通州兴龙印刷厂

开 本: 655mm×965mm 1/16

印 张: 20

字 数: 260千字

印 数: 1-10000册

版 次: 2016年9月第1版

印 次: 2016年9月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-203-09714-3

定 价: 48.00元

如有印装质量问题请与本社联系调换

献给爱丽萨

推荐语

艾尔菲·科恩再次粉碎了一条普遍的迷信，他令人信服地展示了使用奖励来控制儿童和成人会产生哪些破坏性的后果。每一位父母、老师和管理者都应该阅读这本书，而且得尽快。

——托马斯·高登，“成功父母培训”

（Parent Effectiveness Training, P.E.T）的创始人

本书以非正统的、偶尔理想化的、革命性的内容，对行为主义大棒加胡萝卜的哲学进行了令人大开眼界的批评，极富于挑战性和启发性。

——《每周出版评论》

艾尔菲·科恩打开了一个新的世界，帮助读者澄清了奖励所引发的严重伤害，有助于用更好的行为来取代那些代价高昂的行为。

——W. 爱德华·德明，管理咨询顾问

本书对一些广为流行的关于如何激励他人的假设提出了清晰而富于竞争力的挑战。《奖励的恶果》一书适用于经理、老师、父母，以及所有依赖大棒加胡萝卜哲学的人们。

——理查德·M. 莱恩，罗切斯特大学心理学教授

科恩指出，……奖励会扼杀人们想要做到最好的欲望，……他对现行激励机制的批评有着大量可信的证据来支持。

——《洛杉矶时报》

非常清晰、充满挑战力和令人满意的一本书。艾尔菲·科恩对奖励产生的有害效果进行了开创性的考察，每位父母和老师都应该人手一册。

——阿黛尔·费伯，

《如何说孩子才会听，怎么听孩子才肯说》一书的合著者

译者序

冯杨

这些年翻译过不少本心理学、教育学和管理学方面的书籍，但这本是最特别的。很多同类的书籍都是根据某种既定的理论或哲学，直接传授你如何做的方法和技巧，而这本书却是直接剑指行动所依据的理论前提，旨在颠覆我们很多人都已经习以为常的一种观念甚至可以说是一种迷信：用奖励（以及惩罚）可以有效地激励和改变人们的行为。

流行行为主义的理论观点在实践中广为运用，其基本套路就是我们常说的胡萝卜加大棒，用胡萝卜（奖励）诱使人们做我们想要做的事情，一旦不成，就用大棒（惩罚）来加以约束和强化。这种做法及其背后的观念早已在人们心里扎根，大多数人都觉得这是理所当然的，在教育和管理领域中，大家也习惯于用这种思维来理解和处理事情。每个抚育孩子的家长，每个教育学生的老师，每个管理员工的经理，只要稍微静下心来反省一下，都会发现自己在思维和行动上多多少少有着胡萝卜加大棒的影子。然而，艾尔菲·科恩以其多年的思考、观察和积累，用大量可信的证据证明了胡萝卜和大棒不论在短期还是在长期都引发很多问题，不论出于什么样的初衷，采用奖励却往往导致惩罚性的、事与愿违的效果。

在翻译这本书的过程中，我常常被作者呈现出来的证据和分析惊讶到，心里也不断受到了大大小小的冲击，很多原来以为很合理甚至压根儿没想过会有什么问题的做法和观念，在一点一点地被撼动被颠覆。回

想起自己亲身经历和亲眼见到的家庭教育例子，还有自己身为大学老师十年来教书育人的种种体会和经验，我渐渐明白了很多以前产生过的困惑，这要多谢作者为我提供了一个新的视角。

同时，我也越来越对教育和管理心生敬畏。每个人都是一个独特的生命和个体，要激励人们去做什么或不做什么，奖惩手段并不是全然不能用，关键是要在什么样的信念下和情况下使用。如果像流行的行为主义那样以为只要用“做这个就能得到那个”来激励人们，就可以无往而不利，不仅其结果往往事与愿违，而且其本质上是对人的一种蔑视和不尊重。人性并不是像行为主义所假设的那样主要受外在物质的刺激，人之所以为人，有其独特的内心情感、冲动、信仰、意志、梦想，等等。正如《易经》里面窥视到宇宙万物的运转是“天行健，君子以自强不息”一样，最理想、最持久也最有生命力的驱动永远是来自于自身内在的驱动。外在的物质刺激和奖惩手段，只不过是靠他律来获得短期内的驱动效果，这种短期效果不仅令人质疑，而且从长期而言戕害了人依靠自律去追求梦想、实现自己生命意义的可能性。作为万世师表的孔子一直重视“因材施教”、从情理入手培养人的世界观和人生观，促使人在没有外力刺激的情况下也能“内省”、“慎独”，体现着对人的自律、自强不息的充分尊重。在这一意义上，本书对当今大行其道的行为主义教育管理方法的批判，以及对重视人性丰富多元、重视教育管理的长期性和自律性的呼吁，与中国传统教育观念也是遥相呼应的。实际上，胡萝卜加大棒政策所依据的流行行为主义心理学即使在西方学术界也日渐式微，许多重视人的情感、信仰、内在价值观培养的心理学研究日渐兴起。胡萝卜加大棒之所以仍然盛行，就像本书作者所说的，只不过是因为它简单好用，无需花费教育者和管理者太多时间、精力和心思而已。然而，如果我们确实想要培育出优秀的孩子、学生和员工，就必须破除对流行行为主义做法的迷信，而本书正是这样的一本醍醐之作。

目 录

前 言 001

第一部分 反对奖励的案例

第一章 斯金纳的箱子：行为主义的遗产

鸽子、啮齿动物和狗 / 009

引入强化 / 016

行为主义大受欢迎的背后 / 019

第二章 奖励是对的吗？

为应有的奖惩留出余地 / 025

像对待宠物一样对待人 / 029

第三章 奖励有效吗？

奖励能改变行为吗？ / 042

奖励能改善人们的表现吗？ / 049

第四章 胡萝卜的问题：奖励失败的四大原因

原因一：奖励的恶果 / 057

原因二：奖励破坏人际关系 / 061

原因三：奖励忽视了问题的原因 / 066

原因四：奖励阻止了冒险 / 070

第五章 降低兴趣：奖励失败的第五个原因

老人的计谋 / 076

效果的范围 / 082

奖励降低兴趣的原因 / 084

“但是，如果我们只是……” / 090

损害最小化 / 101

第六章 表扬的问题

“做得好！” vs. 好做法 / 107

依赖表扬 / 111

鼓励性的话语 / 116

担心宠坏孩子 / 124

第二部分 实践中的奖励

第七章 绩效薪酬：为什么行为主义在工作场所不起作用

激励盛行 / 130

激励失败 / 133

激励为什么失败 / 136

钱 / 140

奖励在工作场所的五大问题 / 145

第八章 诱导学习：为什么行为主义在教室里不起作用

学习的动力 / 155

让学生们学习 / 161

更严的控制：特殊教育的案例 / 166

“我做得怎么样？” / 169

第九章 对行为的贿赂：为什么行为主义不能帮助孩子们成为好人

服从的代价 / 175

惩罚孩子 / 180

“后果”的后果 / 185

“如果你表现好的话……” / 189

第三部分 超越奖励

第十章 感谢上帝，今天是星期一：工作中的动力来源

第一步：废除激励 / 200

第二步：重新评估原来的评估体系 / 202

第三步：为真正的动力创造条件 / 205

合作 / 207

工作内容 / 208

选择 / 212

第十一章 迷上学习：教室里的动力根源

去除奖励 / 220

我们需要打分吗？ / 222

全优生：一个需要谨慎使用的称呼 / 226

从降低分数的重要性到取消分数 / 228

学习就像探索发现 / 233

又见 3C / 236

合作：共同学习 / 237

内容：值得了解的东西 / 239

选择：教室里的自主权 / 245

第十二章 无需奖励的好小孩

超越控制 / 254

解决问题：回到 3C / 259

关爱孩子 / 265

学校的角色 / 272

选择的机会 / 275

自由度 / 277

选择的障碍 / 280

摆脱奖励 / 283

后 记 285

前 言

我差点没过《心理学导论》这门课。要知道，在上学时候，“心理学”一词意味着“对动物生理和心理行为的实验研究”，我们学生唯一要做的，除了坐着听讲以外，就是训练笼子里的老鼠去按一个小横杆。我们用脆米饼来诱导强化它们，而老鼠们因为被饿得只剩正常体重的80%了，所以为了得到一丁点儿食物几乎愿意做任何事。

我那时总能成功地完成这个任务，但却没太弄明白其中的奥秘。我做了一个有点儿一知半解的叛逆行为（从当时上大二的我来看，这个行为还算可以理解），那就是从老鼠的角度写了一篇实验报告交上去。这篇报告描述了一只老鼠怎样仅凭不断按小横杆，就训练了一名大学生养成不断给它喂早餐的行为。^[1]然而老师却并不觉得这篇报告好笑，我说过，我差点儿没过那门课。但这并未阻止我立即为校刊写了一篇恶搞的心理学文章，在文章中我以作者的名义宣称可以100%地避免老鼠按横杆B（这个横杆一按下去就会使笼子上方一个重达300磅的铁砧掉下来），并自豪地指出没有一只老鼠去按过这个横杆第二次。

回想起来，我觉得完全可以说在第一次接触行为主义的时候我就没什么好感，即使这么多年过去也依然如此。后来我搬到剑桥大学——斯金纳学说的大本营时，我决定是时候向他请教一些问题了，这些问题都

[1] 后来我才知道，几十年前在哥伦比亚大学的报纸上也曾以卡通片的形式开过同样的玩笑（这是有幽默感的行为主义者们最喜欢用的一种方式）。

是我在读他书的时候愤怒地圈划出来的。我邀请他来我的课堂上讲讲，出乎意料的是，他同意了，甚至还对怯生生的学生们提出来的傻问题报以欣然的微笑。

几个月后，我突然想到为一本杂志写一篇斯金纳教授的专访，因而有了两次采访他的机会。在采访中，他耐心地回答了我所有的问题。我发现自己不得不佩服他虽然年事已高、耳聋眼花，但对行为主义依然热情未减。

最终，我摆脱了斯金纳的观点，并对一些广为流行的通过给别人好处来使其做我们想要的事情的行为主义理论，变得越来越担心。例如，我在研究中开始发现大量的证据显示竞争妨碍我们发挥最佳水平，接着很快揭晓，竞争之所以导致如此出人意料的失败，原因之一就是它属于外部驱动力，如果你愿意，你可以把它理解为像引诱老鼠的脆米饼那样。后来，在研究利他主义的问题时，我发现因为孩子的慷慨大方而给予奖赏，反而并不能成功鼓励和培养这一品质。

渐渐地，我意识到我们的社会处于巨大的矛盾之中。我们大声抱怨工作的低效率、学校教育的危机、孩子们的价值观扭曲，然而，我们用于解决这些问题的策略——把诸如激励计划、打分数、给糖果之类的奖励拿出来在人们面前晃悠——恰恰正是引起这些问题的部分原因。我们的社会充斥着忠实的斯金纳主义者，对于如何走出这个不断被我们强化的困境，毫无思考之力。

我回到图书馆，发现了大量记载流行的行为主义观点失败的研究结果，除了少数社会学家，大部分人都不知道这些研究发现。难怪从来没有人为普通大众写一本书，告诉大家在教育学生、管理员工或教导孩子的过程中奖励产生了哪些危害，更不用提对这三方面做一个全面的综合和批判。正因如此，我决定撰写本书，同时我也清醒地意识到，向传统思维提出如此挑战，比从老鼠的角度写一份实验报告更令人不安。

在本书的十二章里，前六章阐明了主要观点。第一章简单回顾了行为主义的传统，社会上广为流行的行为主义观点，以及为什么这些观点被广为接受的原因。第二章评析了奖励是否符合人们的内在需求，首先对奖励合乎道德或逻辑的主张发出挑战，然后提出奖励实际上适得其反。

第三章从哲学思辨转移到实际结果的讨论，通过概括研究证据，表明奖励不仅没有起到促进长期行为改变或提升表现的作用，反而常常使事情变得更糟。接着，在第四和第五章，我解释了为什么情况会如此，提出奖励失败的五个关键原因，这些原因都对奖励造成的实际效果提出了严厉的批评。第六章探讨了我們很少有人会想到要去批评的一种奖励方式：表扬。

本书后半部分讨论了奖励的效果以及其他的替代办法，这涉及我提到过的三个问题：员工的表现、学生的学习、孩子的行为。本书这一部分的安排旨在让那些只对其中一个问题感兴趣的读者不必去读另外两个问题的讨论。第七章和第十章讨论了工作场所的问题，第八章和第十一章讨论了教育的问题，孩子的行为与价值观问题（这既与老师相关也与家长相关）安排在第九章和第十二章。

写作本书既雄心勃勃又充满争议，此刻唯一明智的事情就是把对我的结论进行的指责归功于那些帮助过我的人。我最初是因为特丽莎·艾玛比尔的引介接触到了对奖励的损害作用（尤其是对创造力的损害）的研究。我对如何抚养和教导孩子的看法深受埃里克·夏普斯和玛丽莲·华森的启发。我一直抓住每个机会与他们三位进行交流，我把他们三位都视为我的朋友。

我还数次叨扰了其他一些作者和研究者，挖掘他们的思想，质疑他们的观点，请他们做出回应。尽管他们大部分人都认识我，但出于某种原因仍然回应了我。我非常感谢里奇·莱恩、巴里·史华兹、

约翰·尼克斯、爱德·戴兹、马克·雷普、卡罗尔·阿姆斯以及已故的B·F. 斯金纳（他自然会对这一结果感到震惊）。多年来还有一些朋友敦促我思考这些问题，包括丽萨·莱西、弗雷德·哈普格德、萨拉·沃尼克、艾丽莎·哈利根。

还有很多人花费了时间和精力来阅读本书的初稿并提出批评意见，在此我深深地感谢埃里克·夏普斯、特丽莎·艾玛比尔、艾丽莎·哈里根、菲尔·科曼、约翰·尼克斯、卡罗尔·阿姆斯、爱德·戴兹。尤为感谢三位花时间几乎读完全稿并提出中肯意见的朋友：巴里·史华兹、里奇·莱恩和比尔·格林。比尔已经是第四次为我阅读手稿、提出意见了，这早已超出了一般的职责和友谊。实际上，读者们也应该感谢他，因为他让你们免于阅读我的初稿。

最后，感谢以下几位对我的帮助和支持，他们是：编辑鲁斯·哈普格德、贝西·莱娜，经纪人约翰·威尔，以及众多听过我演讲的观众，他们提出尖锐的问题，迫使我重新思考我对奖励的批评，从而改进我的演讲，并对证据进行再思考。通过他们对我的假设提出的挑战，我获益良多，并希望能够予以回报。

第一部分

反对奖励的案例