



管理思想大系

领导与激励

Leading and Inspiration

席酉民 刘文瑞/主编 慕云五/执行主编

领导与激励

Leading and Inspiration

席酉民 刘文瑞/主编 慕云五/执行主编

中国人民大学出版社

·北京·

图书在版编目(CIP)数据

领导与激励 / 席酉民, 刘文瑞主编.

北京: 中国人民大学出版社, 2009

(管理学家系列)

ISBN 978-7-300-11191-9

I. ①领…

II. ①席…②刘…

III. ①领导学

IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第 205342号

领导与激励

席酉民 刘文瑞/主编

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京市易丰印刷有限责任公司

规 格 170 mm × 230 mm 16开

版 次 2009年12月第1版

印 张 11.25

印 次 2009年12月第1次印刷

字 数 200 000

定 价 48.00元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

序言

在思想的海洋中沐浴管理的智慧

一百年来，管理学取得了世人瞩目的地位。在人类发展演进的道路
上，那些杰出的管理学家作出了不可磨灭的贡献。为了使读者更好地了解
这一领域的丰硕成果，《管理学家》杂志历时三年，从2006年起，以“封面
文章”的形式，介绍了一百余位管理学大师，全景呈现世界百年管理思想
史。本书就是这一栏目的汇编。

当初开设《管理学家》“封面文章”栏目的意图有三：第一，针对国内
管理学界的薄弱环节，尤其是“知其然而不知其所以然”的学术浮躁，对
管理学书籍涉及较多的著名管理学家进行正本清源的思想介绍和评价，
能够使读者掌握相关理论的要点内容及其真正价值，弥补一般管理学书
籍的不足。所以，我们力求以学术性为首位追求，还原相关大师的思想深
度。第二，围绕相关人物和理论流派，由学术入手，兼及生活场景和社会
环境，形成全方位探索，使读者对所介绍的人物能有一个立体性的认知。
所以，要避免单纯故事式或传记式作品的浅薄单一，将相关理论和传主的
生平事迹有机融合，用讲故事的方式讲学术，做到有血有肉、内容丰富。
第三，相关文章能够使外行看得明白，内行得到启发，避免纯粹学术著作
的死板和干涩，能够引起读者进一步阅读的兴趣。专业研究人员可以从中

有所收获,普通读者可以借此登堂入室。

本书入选的人物,是那些影响较大的管理学派创立者,或在某一管理领域提出重要理论以及方法者,或在某一历史时期形成重大影响者。可以说,不了解这些人物,就不能掌握管理学。我们希望本书能够为管理学在中国的发展贡献一点菲薄之力。

许多人有一个疑惑:管理是一种实践,我们需要的是当下可以解决管理活动中疑难问题的应对方案,这种思想史的清理和回顾,对现实有多大作用?对此,我们不妨作一个假设:一个病人到医院看病,总是渴望能遇到高水平的大夫,然而,如果遇到的大夫没有对人体生理病理的透彻掌握,没有对医学前辈的认真学习,仅仅靠自己的当下感悟治病,那就很可能贻误病情,最好的情况也不过是见招拆招的应急,更有可能走上江湖游医的歧路。所以,到头来我们还是需要有深厚积淀的大夫。我们能够做到比前人高明,恰恰来自于前人的智慧和成就。许多人都觉得历史远离现实,殊不知现实正是来源于历史。我们当下的所作所为,在很大程度上是“遗传基因”决定的。西谚所谓“阳光下没有新鲜事”,就是这个道理。在管理领域,如果没有对前人的认真清理、继承和扬弃,那就不可能进入高层次的现实之中。如果一个人根本没读过泰罗的《科学管理原理》,却信

誓旦旦宣布科学管理已经过时,自己已经远远超过泰罗,那我们就可以大致作出判断,这人很可能属于“天桥把式”。在管理领域,只有老老实实先当“学徒”,才有可能成为技艺高超的“师傅”。

众多的管理学大师,以他们的杰出智慧打造出他们的地位。在管理学大厦的建设中,泰罗像一位出色的工程师,打造了大厦的雄厚基础;法约尔则开设了一个设计院,绘制了管理大厦的宏伟蓝图;韦伯则是研究院的专家,推导出了管理大厦的应力结构;梅奥则更像一个探险者,时不时溜出大厦去探讨未知的新鲜事物;而巴纳德和西蒙,则从大厦中的人员出发来研究管理,以逻辑和理性奠定了人本管理的根基。还有一些人的贡献是睿智的,而有些人在思维上甚至是极端的。比如对传统管理展开全面挑战的明茨伯格,极端崇拜科学方法的斯金纳,以流程再造颠覆传统的哈默和钱皮,狂热鼓吹变革的彼得斯。有些人则在管理殿堂沉思和反问,如心理学家马斯洛,人性理论大师麦格雷戈,对管理进行哲学思考的汉迪。还有一些人在不断改造和完善着管理学大厦,从宏观的战略到微观的技术都有创建,如战略研究专家安索夫和波特,生产管理研究专家伯法,质量管理专家戴明和朱兰。当然,更有“向前看”展望未来的德鲁克,“回头望”总结历史的钱德勒,他们对管理给出了鸟瞰式的解释。这个名

单还可以开出很长，他们都为管理学作出了自己的贡献。然而，他们贡献的，不是一堆干巴巴的教条，更不是枯燥无味的公式和概念，他们贡献出的是思想和智慧。他们的生活经历、个人风格、性格偏好，与他们的学术是结合在一起的。他们有孩子般的天真（如马斯洛），有近乎固执的执著（如泰罗），有张扬激烈的个性（如彼得斯和大前研一），有矜持拘谨的沉稳（如巴纳德和西蒙），还有大气磅礴的宏伟（如德鲁克）。我们期望读者在这部书里看到他们时，不仅能够豁然开朗，而且能够会心一笑。大师不仅仅是供人瞻仰的，更是启发人思考的。在雅典的思想家园里，只有苏格拉底才能教出柏拉图。能够传承的是技术而不是智慧，会心一笑，才是得到智慧启迪的标志。

爱因斯坦在悼念居里夫人的演讲中说道：第一流人物对于时代和历史进程的意义，在其道德品质方面，也许比单纯的才智成就方面还要大，即使是才智成就，所取决于品格的程度，也远超过了人们通常的认识。这一观点，同样适用于管理学。在本书所介绍的管理大师身上，我们不仅能看到他们的学术性贡献，更重要的是可以体会他们人格上的闪光。真正的智慧，必定有人格的支撑。管理需要大智慧，不需要小聪明。

如何把大师们的智慧反映出来，具有很大的难度。当今学术越来越

走向象牙塔, 如何使学术思想贴近大众, 本书做了一些探索。读者需要的是浅明而不是浅薄, 是通俗而不是庸俗。学术是把人们不大明白的事物说明白, 巫术才是把人们难以理解的事物说神秘。那种有意让人看不懂的东西, 很难说就是学术。当然, 学术有它的规范要求, 但如果为了规范而失去了思想, 那将是学术的悲哀。我们力求在不失学术性的同时, 尽可能把话说得明白一点。效果如何, 还有待于读者的检验。

世界上没有完美无缺的事情, 尤其是著作, 总是存在遗憾的。由于我们能力所限, 很可能存在着各种各样的不足和缺陷。我们真诚希望得到读者的批评指正。

《管理学家》编辑部

2009年10月

目录 Contents



强化理论的大师: 斯金纳 001

行为主义心理学的卓越代表 003

斯金纳的操作性条件反射理论 007

强化理论的基本原理 012

强化理论的运用原理 017

斯金纳和强化理论的是与非 023



探讨领导模式的大师(1): 坦南鲍姆 施密特 布莱克 莫顿 027

从独裁到民主的统一体: 领导模式连续分布场理论 029

领导活动的坐标系: 管理方格理论 039



探讨领导模式的大师(2): 利克特 赫塞 布兰查德 弗罗姆 053

支持关系理论的创立者: 利克特 055

情境领导模型: 赫塞和布兰查德 062

领导参与模型: 弗罗姆 070



探讨领导模式的大师(3): 卢因 菲德勒 豪斯 081

群体效应下的领导: 卢因的领导风格理论 083

管理情境与领导风格的对应: 菲德勒的权变领导理论 092

指向领导绩效: 豪斯的目标—途径理论 100



领导与变革的当代大师: 约翰·科特 105

雾里看花说科特 107

领导=权力+影响 110

变革: 领导与管理的根本差异 114

影响领导能力的因素 119

永恒的变革 125

对科特领导理论的思考和质疑 130



成就动机理论的大师: 麦克利兰 133

成就动机理论的奠基人 135

麦克利兰的成就动机理论 138

麦克利兰论权力与领导 145

麦克利兰的素质模型 151

麦克利兰与其他激励理论学者的异同 156

成就动机理论与管理学 162

强化理论的大师：

斯金纳

Burrhus Frederic Skinner

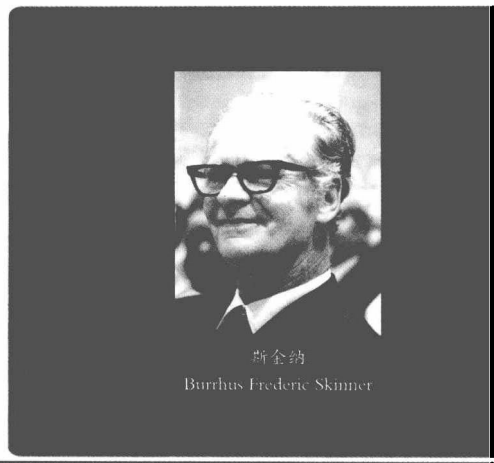


斯金纳大事年表

- 1904年3月20日 出生于美国宾夕法尼亚州萨斯奎汉纳镇的一个律师家庭。
- 1928年 进入哈佛大学专修心理学，师从心理学家E. G. 波林。
- 1931年 获哈佛大学哲学博士学位，发表博士论文《行为描述中的反射概念》(The Concept of The Reflex in The Description of Behavior)。
- 1944年 小女儿德博拉(Deborah)出生，斯金纳为其设计了一个“婴儿箱”，让她在箱子中生活了两年半。
- 1950年 当选美国国家科学院院士。
- 1950至1959年 一直位居美国“十大心理学家”之首。
- 1958年 获美国心理学会“杰出科学贡献奖”。
- 1967年 按照斯金纳的《瓦尔登第二》组织的“双橡公社”，在弗吉尼亚路易斯萨市诞生。
- 1971年 获美国心理学基金会金质奖章，并成为当年《时代》杂志的封面人物。
- 1990年 获美国心理学会“心理学毕生贡献奖”荣誉证书。
- 1990年8月18日 在波士顿去世，享年86岁。

在管理学的研究领域中，斯金纳的强化理论独树一帜。作为美国最杰出的心理学家之一，斯金纳在把科学方法引入心理学上具有里程碑式的地位。他根据自己的实验，创造性地发展了巴甫洛夫的条件反射学说和华生的行为主义学说，提出了以操作性条件反射为基础的强化理论。对于管理学来说，强化理论是对激励机制进行科学分析的理论平台。尤为重要的是，斯金纳通过大量实验，对强化的作用机理、强化物的分类与组合、强化的过程分析以及强化的操作技术性设计等，形成了系统的学说。其中的正强化优先观点，在现实管理中得到广泛应用。他发明的“斯金纳箱”，至今仍是进行心理学研究的标志性工具。

行为主义心理学的卓越代表



作为心理学中行为主义学派的典型代表，斯金纳在美国民众中的影响可能比在学界还要大。在大众眼里，斯金纳是一位发明家，一位播火者，一位“美国神话”的典范；而在学者眼里，斯金纳是一位严谨的科学家，一位人类行为的研究者。在管理学领域，凡是讲到激励和强化，都少不了他的理论。

斯金纳 (Burrhus Frederic Skinner, 1904—1990年) 出生在美国宾夕法尼亚州萨斯奎汉纳镇 (Susquehanna) 的一个律师家庭。在这个“温暖而安定”的家庭中，他的好奇心和探索精神得到了极大的满足。小时候，他就喜欢冒险，喜欢发明，喜欢鼓捣一些匪夷所思的玩意儿。15岁时，他曾同小伙伴一道，乘独木舟漂

流了300英里。最能说明他性格的是他利用一台废锅炉制造出了一个“蒸汽炮”，当然，发射的不是真炮弹，而是土豆和萝卜。当这些东西砸到邻居的屋顶上时，结果可想而知。而家长和邻居们的宽容甚至支持，为他奠定了探索性研究的根基。他曾经回忆小时候的淘气和天分，不无夸耀地说：“我总是在做东西。我做了旱冰鞋、可驾驶的运货马车、雪橇和在浅池子里用篙撑来撑去的木筏子，我做了跷跷板、旋转木马和滑梯；我做了弹弓、弓箭、气枪，用竹筒做了喷水枪，用废锅炉做成了蒸汽炮，这个蒸汽炮可以把土豆和胡萝卜射到邻居的房顶上；我做了陀螺、竹哨、使用橡皮筋推动的模型飞机、盒式风箏、用轴和弦转动送上天的竹蜻蜓。我一再试

着做一架能把我载上天的滑翔机……我曾经挨户去卖采摘的熟浆果，所以就做了个分选熟浆果的浮选系统。我用了好几年时间来设计一台永动机，可惜没有成功。”看到这些，今日我们在强调中小学的“创造性学习”时，不知能否从斯金纳的例子中得到启示？

这种淘气，培养的不仅仅是好奇心，同时也在锻炼着斯金纳的严谨和务实。他有一个漂亮而认真的母亲，在斯金纳吃早饭时，母亲就会去看小家伙的床铺收拾好了没有。一旦看见斯金纳的睡衣还扔在床上，就会让小斯金纳停止吃饭上楼去挂睡衣。经过多次这种训练，斯金纳受不了母亲的“唠叨”，就特意发明了一个提醒自己挂睡衣的装置——用一个特别的挂钩装在睡衣架上，再用一根长线把挂钩连接在门外的一个牌子上。睡衣如果挂上了，这个牌子就被自动拉到了一边；如果没挂上，闭门时就能看见牌子上的提示——去挂睡衣！正是这种童年经历，使斯金纳后来对发明各种工具一直保持着浓厚的兴趣。

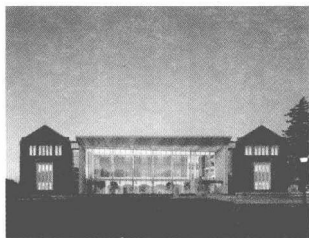
1922年，斯金纳进入汉密尔顿学院（Hamilton College）。这是一个位于纽约的小型人文学院，斯金纳在那儿主修文学，并开始从事写作。就像大多数年轻人一样，斯金纳的人生旅途从作家梦起步。应该说，他的作家梦还是很有根据的，他获得过希腊文学特别奖，就是其写作才能的证明。尽管他把多数精力都花在了学业之外，但靠着聪明，他于1926年按期毕

业，获得了英语学士学位。

在毕业后的两年内，他从事写作。如果不是他的探索精神，很可能就会

沿着当作家的道路走下去。

然而，凡是天才多少都会有点不安分。作家的笔下，会栩栩如生地描绘出千奇百怪的人物，但是，不一定就能了解这些人物的内心世界。斯金纳毕业后回到家乡，躲在自己的阁楼里看闲书、弹钢琴、为报纸写专栏。很快，他觉得这些专栏文章完全没有意义，除了刚刚发明的收音机还能引起他的兴趣外，他几乎百无聊赖，不知道自己该干什么。他发现，无论是自己还是其他作家，对人的行为的理解都少得可怜，所以，看上去万花筒一般的世界，真正动起笔来深入到人类内心却没有好写的。当他看到华生的著作后，这位行为主义心理学家用科学来解释人类的坚定信念深深地打动了，他开始对用科学方法研究人的心理入迷。于是，斯金纳的兴趣很快转移。为了更深入地理解人的行为，他放弃了写作，转向科学，开始攻读生物学，由生物学再扩展到行为心理学。为此，他学习了生物学、胚胎学和动物解剖等。除了华生的《行为主义》外，他还阅读了洛布的《脑生理学和比较心理学》、巴甫洛夫的《条件反射》、罗



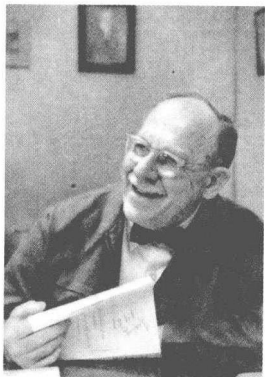
斯金纳的母校汉密尔顿学院

素的《哲学原理》等书籍。受这些人的影响,他开始对人类和动物的行为机制有了浓厚而持久的兴趣。

为了继续他的心理学研究,尤其是对人类行为的研究,斯金纳在1928年赴哈佛大学专修心理学,师从当时著名的心理学家波林。波林当时是美国心理学界的大腕,1928年担任美国心理学会主席,后来当选美国科学院院士。但是,斯金纳没有对波林亦步亦趋,而是把兴趣投向了刚刚兴起的行为主义心理学。他继承和发扬了从冯特开始的实验心理学方法,但思考的路径却追随华生,研究的重点是探究人类的行为机制。

在哈佛大学学习期间,斯金纳一反过去那种杂博旁骛的作风,虽然他中学毕业时是第一名,又轻轻松松就读了大学,但他深知自己在科学素养方面的不足。根据他的回忆,在哈佛求

学期间,“洁身自爱,律己甚严”。他曾为自己制订过一个非常严格的日程表,从早晨6点至晚上9点,他的时间表是按分钟安排的,中间只有15分钟的休息时间。他既不看电影也不听音乐会,更不逛大街,谢



波林 (Edwin Garrigues Boring, 1886—1968年), 美国著名的心理学家、心理学史家。

绝各种约会,一头扎进实验室和图书馆。通过刻苦学习,他于1931年获得哲学博士学位。由于斯金纳的动物心理学实验没有结束,因此他在博士毕业后留在哈佛大学继续从事相关研究。正是在哈佛的研究,使他创造出了在心理学领域闻名遐迩的“斯金纳箱”。1936年,斯金纳来到明尼苏达大学任教,先后担任讲师和副教授,从事心理学教学。这时,他已经在心理学上显示出了深厚的造诣。1938年出版的《有机体的行为》一书,被后来的学者誉为“改变现代心理学历史的巨著”。然而,当时的美国人还没有发现斯金纳的价值,他的这本专著,在以后的八年内只卖出去500本。

1944年,斯金纳受聘到军方效力。当时,欧洲战场鏖战正酣,德国用V2火箭攻击英国,而英美尚未研制出类似武器。斯金纳凭借自己的行为研究优势,提出了一个在常人看来是异想天开的计划,具体内容就是训练鸽子为飞弹和鱼雷导航。美国的导弹研发,就是在这种“疯疯癫癫”的思路中起步的。斯金纳利用行为主义的强化原理,把鸽子训练成导航员,用喙控制飞弹和鱼雷。这个实验尽管在演示中效果不错,但是,军方实在对鸽子的可靠性放心不下,所以,斯金纳的项目没有得到资助。不过,斯金纳自己坚持认为,海军后来进行的研究,实际上证明了鸽子计划的可行性。

1945年,斯金纳来到印第安纳大学,担任心理学系主任。1948年,他又返回母校哈佛大

学,担任心理学系的终身教授,从事行为及其控制的实验研究,直到1974年退休。

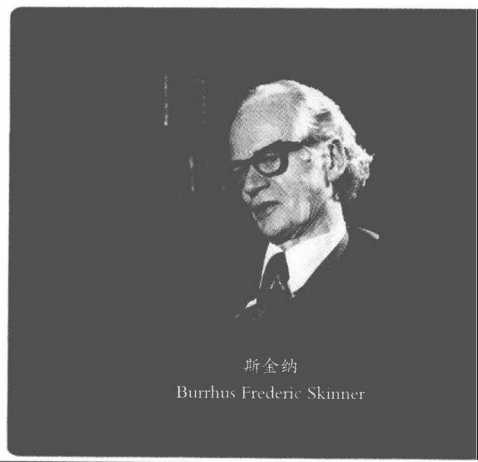
从印第安纳大学到哈佛大学,斯金纳在心理学研究方面作出了卓越贡献。他设计的用来研究操作性条件反射的实验装置“斯金纳箱”,被世界各国的心理学家和生物学家广泛采用。他根据自己的实验,发展了巴甫洛夫和桑代克的学说,揭示了操作性条件反射的规律,提出了操作性条件反射的原理,并根据该原理提出了强化理论。这一理论,对管理学中的激励研究产生了重大影响。

斯金纳在心理学领域的杰出成就使他获得了多种奖励和荣誉。1958年,美国心理学会授予他“杰出科学贡献奖”;1968年,他荣获美国国家科学奖,这是美国最高级别的科学奖励;1971年,美国心理学基金会授予他金质奖章;1990年8月10日,美国心理学会授予他“心理学毕生

贡献奖”荣誉证书。斯金纳的一生是以勤奋著称的一生,一直到1989年患白血病后,他依然笔耕不辍,在逝世前十天,他还在美国心理学协会作报告。甚至在逝世前夜,他仍在撰写《心理学能成为一门精神科学吗?》(Can Psychology Be A Science of Mind?)。

1990年8月18日,斯金纳在马萨诸塞的剑桥镇去世,享年86岁。在他逝世后,美国心理学会对他作出如下评价:“作为具有敏锐眼光和创造力的心理学家,斯金纳在心理学领域发起了一场挑战我们传统行为观的运动,并在这一领域唤起了许多创新。他对强化相倚关系概念的透彻分析,对进化理论及言语行为内涵的阐释,他的行为主义哲学观点,他对心理学研究方法的创新以及他的科学工作的广泛实际应用,是现代心理学家无法与之相比拟的。”❶

斯金纳的操作性条件反射理论



管理学所研究的问题归纳起来，不外是如何调控人的行为。然而，人的行为到底是怎样产生的？行为的机制是什么？弄清这些，对于管理学具有重要意义。但恰恰在这些问题上，学者们争论得一塌糊涂。针对这些问题，斯金纳从科学立场出发，强调人的行为不是由人的内在心理活动决定的，而是源于外部环境，行为是在环境中各种刺激因素的综合作用下所引起的反应。他指出，从导致人的行为发生的影响变量上来讲，人的行为在很大程度上是由环境决定的。在一定意义上，人的行为就是环境的产物。行为与环境之间有着很强的相倚联系。环境的改变在很大程度上也能改变人的行为，而人的行为又在不断改变着环境。由此出

发，他提出了一种新的理论——操作性条件反射理论。

应答性行为和操作性行为

现代对人类行为的研究，源于俄国著名学者巴甫洛夫的“条件反射”理论。巴甫洛夫在20世纪初，通过对狗的实验，发现“无条件刺激”和“条件刺激”的衔接会产生出反应的相关性。狗看见肉就会分泌唾液，这是无条件刺激产生的反应。而当肉的出现同另一个新的刺激（如摇铃）同时发生时，会引起条件反应。经过多次重复，即使没有肉，一摇铃也会引起狗的唾液分泌，这就是条件反射。这说明，有机体的行为是外部各种刺激相互作用引起的反应，