



# 行为控制与企业管理

中国科学院心理学研究所 凌文铨

企业管理不仅是对物的管理,更重要的对人的管理。人是复杂的实体,用简单的方法、行政命令、强制手段来管理,无法调动人的积极性和创造性。除了加强政治思想工作外,还应该借助于心理学、社会学等行为科学的理论、原则和方法,研究出一套人的管理学。对人的管理,从某种意义上说,就是使人按照预定的目标去行动。简言之,就是控制人的行为。我们叫它“行为控制”。关于“行为控制”的研究,我们把它叫做“行为控制论”。

## 一、动机与行为控制

一个伟大的教师应具备具有动员和启发学生的能力。一个好的企业管理人员,应该具备调动干部、工人和技术人员的积极性,发挥他们的创造才能,挖掘他们潜力的能力。没有这种能力,就不能算是一个好的管理人员。如何做到这一点呢?办法之一就是激发动机。

行为科学家认为,人的各种各样的行为都是由一定的“动机”所支配的。动机是一个心理学术语。凡是能引起一个人的活动,推动着他去满足某种需要的念头、愿望、理想等,就叫做这种行为的动机。人为了满足各种各样的“需要”,而采取的行动,这就是人们的各种各样的“行为”。某种“需要”得到了满足,为此“需要”而奋斗的行动也就消退了。因此,不断地引起新的“需要”,来激发人们的动机,可以将人的行为引向预期的结果,从而达到控制人们的行为。

关于“需要”的分类,心理学家、行为学家有各种各样的分法。例如,有“三分

法”,认为人有三种基本的需要。(1)衣食住等基本的“物质需要”;(2)与他人交际的“社会需要”;(3)想要被承认、被尊敬的“自我需要”。人的各种行为可由这些需要的满足与否而进行说明。

还有人把“需要”分成五种:(1)生理上的需要。这是人类生存的基本需要,也是最强烈的需要,是推动人们行动的最强大的动力;(2)安全上的需要。包括人身安全和生活保障;(3)社会性需要。这是要求进行社交的需要;(4)心理上的需要。包括自筹、自信及名誉、地位、被人承认、尊敬的需要;(5)自我成就的需要。即在事业上要做出成就,实现自己的理想、抱负的需要。行为科学家还把这些需要按层次排成等级,提出满足这些“需要”的方法,从而调整人事关系,达到管理之目的。

我们认为,具体“需要”是多种多样的,但是归纳起来,只有两大类。一类是生理上的需要。也可以叫做“物质需要”,包括衣食住行、安全、结婚等方面的需要。这是人类生活的基本需要,可以说是推动人们行动的强有力的动力。正如恩格斯所指出的那样,人们必须首先有了吃穿住,然后才能从事政治、哲学、宗教、科学、艺术等活动。这些基本的需要得不到起码的满足,会造成严重的社会问题。第二类需要,就是心理上的需要,也可以叫“精神需要”。除了生理上的需要以外的都属于心理上的需要。这两类需要,就是人们常说的“功利”。“利”就是物质利益,以满足生理上的需要;“功”,就是荣誉、地位、自我成就、理想抱负等,用

以满足心理上的需要。这些“需要”，就构成了引起各种行为的动机。此外，心理学家还认为，感情、情绪等也能唤起动机，支配人的行动。

动机有什么样的作用呢？一般认为有三种机能：

(1) 始发机能。即动机能够发动行为，驱使一个人产生某种行为。

(2) 指向或选择机能。即动机能使行动朝着特定的方向，选择性地决定目标。

(3) 强化机能。即行为的结果对该行为的再生具有加强作用或减弱作用。“加强”叫做正强化；“减弱”，叫做负强化（强化的问题，在后面要专门地讲）。

动机要能引起行动，必须要有一定的条件或环境作为刺激。例如，工厂制定出考核晋级的标准，达到标准的可以升级，成绩优秀者可以越级，这样就能促使工人学习和钻研技术。这些条件能够刺激人对自己提出相应的目的，并为达到这个目的而行动。只有在这种情况下，动机才是有效果的。否则，动机就是无效的，只能在想象中活动，那就变成幻想、空想。

我们要控制和引导人们的行为，必须要创造一些环境或条件，作为刺激，以引起人们的某种“需要”，激发人们的动机，使其自觉地去完成我们预期的目标。如果我们不去激发内在的动机，而只是被外力强制去进行的任何活动，都会变成人的心理上的负担。因此，我们在做管理工作时，应该想办法去激发动机，把企业的目标变成每个成员自己的“需要”，把企业的利益与满足个人“需要”的利益巧妙地、有机地结合起来，调动积极性，造成人们自觉自愿地努力工作。靠行政命令，“长官意志”，强迫人们被动地、消极地去干不愿意干的工作，是干不好的。激发动机就是发掘人的内在潜力，开发人的能力。

至于如何来满足人们的各种“需要”，如何激发动机，国外提出了许许多多的具体

措施。例如，日本提倡尊重人性，建设愉快而有意义的工作环境；搞QC小组活动；实行终身雇佣制，年功序列工资制、奖金制、高福利；提倡家族主义等等，都可以说是为了激发工人的动机，把职工利益同企业的利益联系起来，使职工拚命地为企业卖力。对于我们来说，不是去照搬外国的具体措施，而是要对人的行为规律进行深入地研究，根据我国和本企业的具体情况，制定出一套办法去激发职工动机，使职工把个人利益与企业、国家的利益结合起来，自觉地、积极地、创造性地为社会主义创造更多的财富。

## 二、强化与行为控制

### 1. 关于强化学说

“强化”也是一个心理学术语。对有机体（包括人与动物）的某种行为给予肯定和奖赏，使这个行为巩固、保持，这就叫做“正强化”。相反，对这个行为给予否定和惩罚，使它减弱、消退，这就叫做“负强化”。

我们认为强化原则也同样可以运用到企业管理中来。如果说引起一个行为靠“动机”的话，那么保持和巩固这个行为就得靠“强化”。没有强化，一个行为就难持续到底。

行为科学认为，人类行为是一个有规律的过程。人们可以借助于科学的方法，对这个过程进行研究和分析，并详细地了解它。人的复杂行为是由一系列简单的要素组成的。如果我们能对行为的每一简单的要素，都设法给予定向控制，那么就可以达到控制行为之目的。我们可以预先设计一个“环境”，在这个环境里，通过一系列层次性的阶段，可以将行为引导到预期的最后状态。要能做到这一点，关键的问题是在每一个阶段，一旦作出成绩，都必须即时给与强化（即给与肯定和奖励），使其感到自己的行为被社会所承认，有价值，从而产生兴趣，建立信心，自觉地进入下一个阶段。就是说，每一步的强化，使其物质需要与精神需要得到部分满足，从而不断地激发动机，促使他沿着一定

的方向行动下去。

## 2. 强化的几个原则

运用强化作为手段，来达到预期的行为结果，必须遵循一些原则。

### (1) 要有一个目标。

一个鼓舞人心的奋斗目标，可以激发人的动机。一个企业要有自己的近期、中期和远期的奋斗目标。例如，本厂的产品几年内要站在国内同类产品的前列，几年后要成为国际市场上享有盛誉，具有竞争力的产品；每年上缴利润多少等。围绕这个总目标，各车间、各班组，乃至个人，都要订出自己的指标。明确了奋斗目标，人们在生产中每时每刻，都把自己的行动与这个目标联系着。这些大小目标，就是人们行为活动在不同阶段上所要达到的预期结果。

### (2) 小步子。

所谓“小步子”，就是把一个复杂的行为过程分成许多小的步骤来完成。小步子原则的目的，是为了建立信心。虽然最后所要求的行为目标可能是很复杂的，或是很困难的。但是，工作者在他进程中的每一步上都是自信的，积极性一直是高涨的。

心理所曾在某电子管厂研究了利用强化促进生产率提高的作用。他们对一条由所谓“慢手”组成的装配流水线提出适当的生产指标，每当他们完成了规定的指标后，及时地再向他们提出进一步的要求。结果，在4天内把原有的日产量约600个的水平提高到1,050个。“慢手”的工作效率所以能提高，主要是因为指标本身起着强化的作用。即一个成功的指标，鼓舞了操作者的干劲，就更有信心地提出更高的指标。这里每个新指标都是按“小步子”原则提出的。如果一下子向他们提出4天内由日产600个提高到1,000个的指标，也许他们根本就没有信心去完成。

小步子原则要求指标和计划订得合理。一般比原来水平稍高一点，使得工人经过努力就能达到和超过。过低了，潜力没有发挥

出来；过高了达不到，反而会挫伤积极性。要做到每前进一步都能得到肯定、鼓励，即受到强化。一下子要求过高，一时达不到，就会丧失信心，积极性就会消退。

### (3) 即时反馈。

所谓“即时反馈”，就是人们能即时知道自己行为活动的结果如何。如每个工人能即时知道自己每天生产的产量和质量情况，就能针对问题，分析原因，即时改进，达到不断调整生产过程。某毛纺厂精织车间，在开展TQC活动中，利用管理图，工人每天都知道自己产品质量的问题所在，即时地分析原因，找出解决办法，进行改进，结果质量提高很显著。该车间的结辫率，不仅在厂指标0.73以下，而且超过了全国冠军指标0.51，达到0.43。这是“即时反馈”原则运用于生产管理，从而提高产品质量的例子。再如，某服装厂学习日本的经济管理经验，对每批活都使用图表、挂牌的方法，就是一种“即时反馈”的原则的运用。学习这些经验的结果，使两条流水线的产品质量稳定提高，成品合格率超过国家规定的水平。

反馈就是“知道结果”。它本身具有强化的作用，能给生产者以鼓励和信心，鞭策他继续努力。同时，又能提供信息。譬如，生产者知道自己每天的产量，他就可以估计这个月能不能完成任务，或者能超额多少。这样，可以不断调整自己的进度，寻找改进或提高产量的办法。

## 3. 奖励与惩罚

“强化”，用通俗的话来说就是“奖励与惩罚”。正确的行为，有成绩的工作，例如提高了产品质量，超额完成了生产指标，提出了合理化建议，进行了技术革新，有创造发明，出全勤，工作认真，都应给予肯定和鼓励。反之，一切不利于生产的行为要酌情给予惩罚。奖励就是正强化，惩罚就是负强化。这两种强化在行为控制中都是起作用的。

强化学说的一条重要的原则，就是凡是

直接、间接对生产作出贡献和成绩的人和事，必须给予肯定和奖励。否则，就等于这样的行为没有价值，得不到社会的承认，即得不到强化，因而积极性就会消退，这种行为就无法持续下去。反之，给予肯定、表扬、奖励，就能维持动机，促进这些行为保持下去。

奖励是必须的，奖励的方法是多种多样的。总的来说，分为物质奖励和精神奖励。物质奖励用以满足“生理上的需要”，精神奖励用以满足“心理上的需要”。奖品、奖金是物质奖励，表扬、确认、记入档案、授与光荣称号、论文被发表、成果被采用、命名、参加某种代表会议等都是精神奖励。提级、升职则是两种奖励的综合。

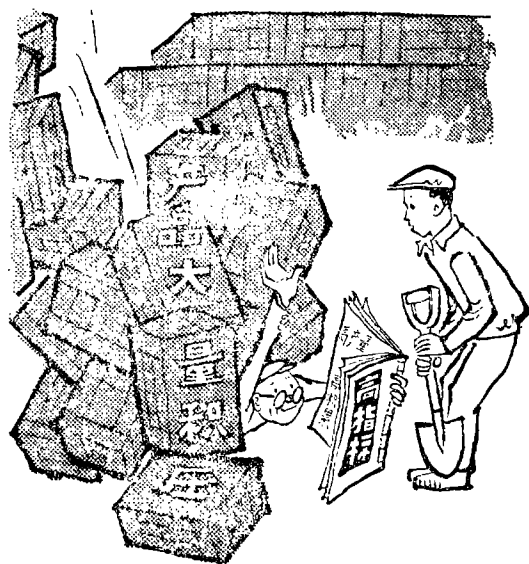
这两种奖励的关系如何处理为好，值得进一步研究。从行为科学的角度来看，两种形式都是必要的。物质是基础，衣食住行是人最基本的物质需要。目前，我国的物质生活水平还很低，人们关心切身的物质利益，这是必然的。没有适当的物质奖励，职工的积极性难以持久保持。但是，人不同于动物，不仅有物质的需要，也还有精神上或心理上的需求。争先进、当模范、荣誉感、自尊心、责任心、事业心等，在一定条件下胜过物质需求。我们在企业管理中应该加强政治思想工作，可以在满足人们的精神上、心理上的需求方面多想点办法。

奖励与惩罚各有自己的作用。在关于人类的学习研究中，心理学家们强调奖励的作用，而不主张惩罚。但是，在企业管理中，在社会管理中，完全取消惩罚，恐怕是行不通的。

在企业管理中采用奖励与惩罚相结合的原则是可取的。惩罚的作用在于使人们从惩罚中吸取教训，不得掉以轻心。许多事例也说明，奖励与惩罚相结合具有积极的效果。某毛纺厂一个车间在1979年第一季度为检验打油工设了一种特别奖金，基数为20元，但结一个辫，扣5角钱，结果全车间平均每月只结了50个辫。第二季度取消了这种做法，结果每月结200~300以上个辫。前一种做法

是奖惩结合，后一种做法只奖不惩。这个例子说明奖励与惩罚相结合，比光奖不惩的效果好，因为它是正强化与负强化同时起作用。没有惩罚在生产中往往有这种情况，当生产者认为得不到奖以后，就有可能泄气放松，从而使产量或质量大大下降。如果把奖励与惩罚结合起来，即使在得不到奖的情况下，也要努力去干，否则就会受到惩罚。只能加劲，不能松劲；只能前进，不能后退，始终保持高度的积极状态，这就是奖励与惩罚相结合的积极作用。

根据按劳分配的原则，论功行奖，才能起到促进作用。那种平均主义或乱发无名之奖，是起不到促进作用的。但是，单纯靠奖金刺激，就会造成奖多多干，奖少少干，无奖不干的恶果。因为这样做起不到激发动机，强化行为的效果。我们认为奖励的形式要多种多样，要把政治思想工作、宣传鼓动工作、精神荣誉奖励同物质奖励结合起来。同时，也要运用经济和行政的，甚至是法律的惩罚手段。当然，惩罚必须得当、慎重，而且要以奖为主，以惩为辅。惩罚要合理，使受惩罚者心悦诚服，起到鞭策作用，而不致于挫伤积极性。



故事新编——不宜动土 徐进