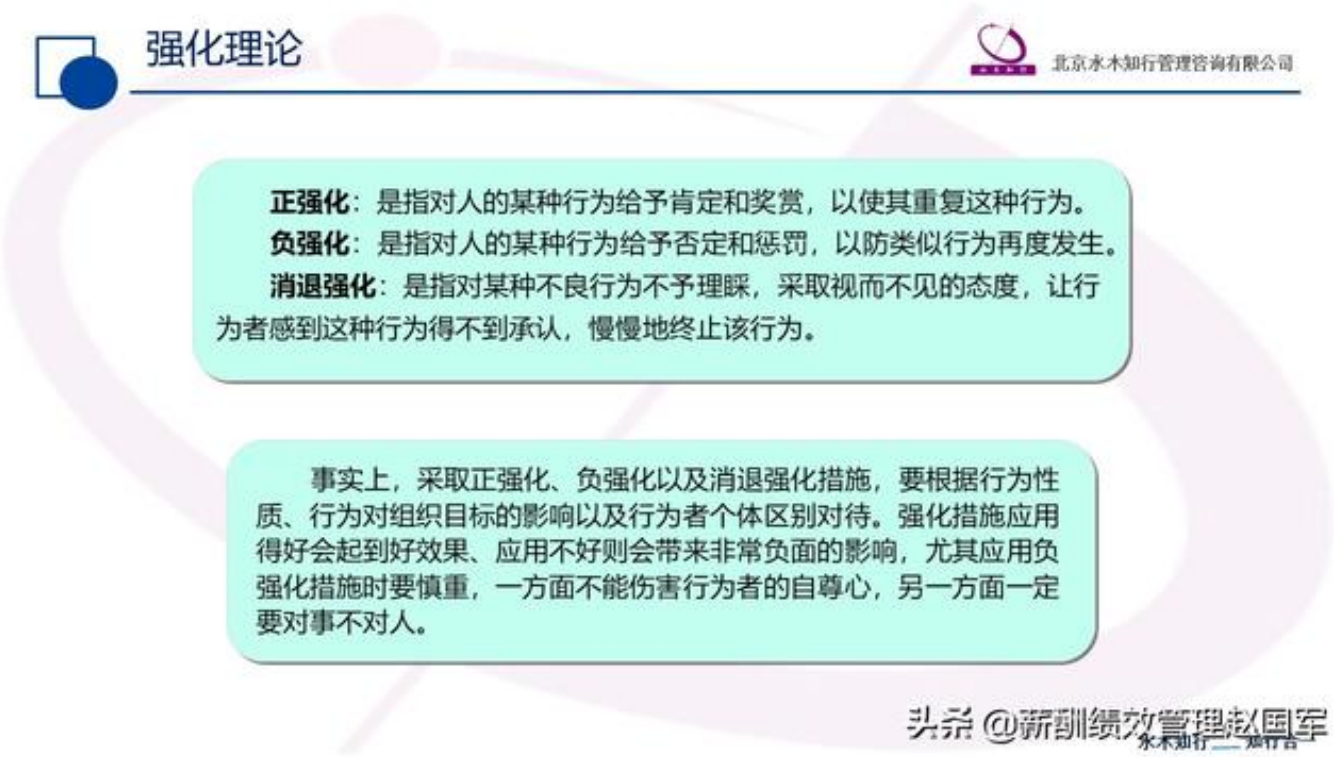
美国哈佛大学教授斯金纳的强化理论的主要观点如下。

人的行为只是因外部环境刺激所做的反应，是受外部环境刺激所调节和控制的，改变刺激就能改变行为。通过有效的刺激能加强人的某种行为，因此管理者通过各种强化手段，能有效地激发员工的积极性。



在管理实践中，常用的强化手段有三种，即正强化、负强化和消退强化，这些手段可以单独应用，也可以组合运用。

①正强化：是指对人的某种行为给予肯定和奖赏，以使其重复这种行为。在管理过程中，凡是直接或间接地对组织目标实现做出贡献的行为，都应及时给予肯定和奖励；如果这种行为得不到强化，那就意味着没有得到组织的认可，人的积极性就会消退，这种行为就不会持续。

②负强化：是指对人的某种行为给予否定和惩罚，以防类似行为再度发生。在管理中，对不符合组织期望的行为进行否定或惩罚，可以促使这种行为受到削弱或抑制，同时也有利于良好行为的形成和巩固。负强化的措施有批评和惩罚两种，其中批评包括公开批评、非公开批评，也可分为直接批评和间接批评，惩罚包括警告、记过、降职、降薪、罚款、开除等。

③消退强化：是指对某种不良行为不予理睬，采取视而不见的态度，让行为者感到这种行为得不到承认，慢慢地终止该行为，管理者对某些不良行为采取消退强化的措施，有时会取得比负强化更好的效果；其次，当员工工作成果与预期目标相差较大时，如果主要是因为能力不足，而员工已经尽了力，这时适当应用消退强化对于保护员工自信心和积极性非常重要，任何一个中层管理者，都应该掌握消退强化这个项管理技能。

事实上，采取正强化、负强化以及消退强化措施，要根据行为性质、行为对组织目标的影响以及行为者个体区别对待。强化措施应用得好会起到好效果，应用不好则会带来非常负面的影响，尤其应用负强化措施时要慎重，一方面不能伤害行为者的自尊心，另一方面一定要对事不对人。

在我国目前发展阶段，员工还没有非常高的成熟度，有些员工自我管理、自我控制能力不足，只有正激励没有负激励的模式不能保证任务目标的完成；而只有负激励没有正激励会引起员工严重不满，因此应平衡使用正激励和负激励，做得好的员工应该得到及时奖励，存在不足的地方应及时指出并给予适度鞭策，同时各级管理者应熟练掌握并恰当应用消退强化技巧。

内容摘自赵国军老师著作《管理核能》：如何以激励和绩效促进企业发展一书。