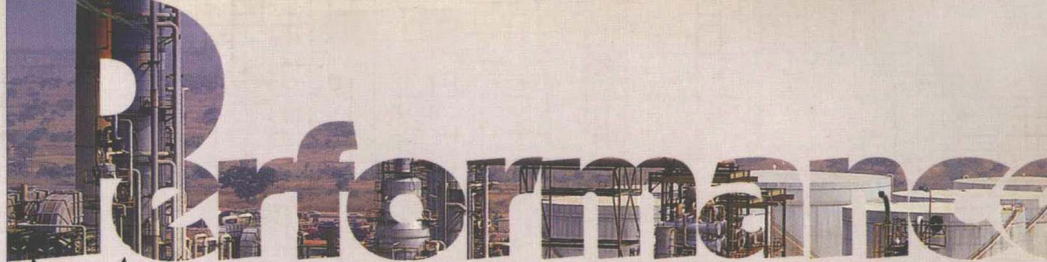


「211工程」重点建设项目
管理学教学参考书系



Performance Management

Key Strategies
and
Practical
Guidelines

企业 行为管理

实用战略手册

〔美〕M. 阿姆斯特朗 著

麻晓蓉 译

西南财经大学出版社

by Michael Armstrong

Performance Management

Key Strategies
and
Practical
Guidelines

企业行为管理

实用战略手册

〔美〕M. 阿姆斯特朗 著
麻晓蓉 译

西南财经大学出版社

by Michael Armstrong

Performance Management: Key Strategies and Practical
Guidelines, second edition, by Michael Armstrong
©Michael Armstrong, 1994.
Through Kogan Page Limited
Simplified Chinese Edition Copyright:
2004 SOUTHWESTERN UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS PRESS
All Rights Reserved.

图书在版编目(CIP)数据

企业行为管理: 实用战略手册/(美)阿姆斯特朗
(M. Armstrong)著; 麻晓蓉译. —成都: 西南财经大学出
版社, 2004.8

ISBN 7-81088-064-0

I. 企... II. ①阿... ②麻... III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 007148 号

企业行为管理——实用战略手册

[美]M. 阿姆斯特朗 著 麻晓蓉 译

责任编辑: 王 利

封面装帧: 穆志坚

出版发行:	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址:	http://www.xcpress.com/
电子邮件:	xcpress@mail.sc.cninfo.net
邮政编码:	610074
电 话:	028-87353785 87352368
印 刷:	郫县科技书刊印刷厂
开 本:	890mm×1240mm 1/32
印 张:	8.25
字 数:	200 千字
版 次:	2004 年 8 月第 1 版
印 次:	2004 年 8 月第 1 次印刷
印 数:	1—3000 册
书 号:	ISBN 7-81088-064-0/F·058
定 价:	18.00 元

1. 如有印刷、装订等差错,可向本社发行部调换。
2. 版权所有,翻印必究。

目 录

第一章 行为管理基本原理	(1)
背景.....	(1)
行为管理的定义.....	(2)
行为管理的原则.....	(7)
行为管理是一个整体性的程序.....	(9)
是行为管理,而不是行为评估.....	(11)
行为管理的程序	(13)
结论	(14)
第二章 行为管理程序	(15)
一个概念式模型	(15)
一个基本的实用模型	(16)
行为管理程序	(17)
团体的贡献和个人的贡献	(22)
第三章 行为计划	(23)

2 企业行为管理

计划过程	(23)
行为协议的内容	(25)
草拟计划	(29)
评估行为计划程序	(31)
 第四章 确定目标和行为标准	(32)
目标	(32)
行为标准	(37)
 第五章 确定能力要求	(39)
什么是“能力”	(39)
胜任和职能	(40)
能力要求分析	(42)
方法论	(44)
 第六章 评估行为	(51)
尺度问题	(52)
行为尺度的标准	(53)
量化评估的分类	(54)
企业中的尺度类型	(54)
个人的尺度类型	(60)
 第七章 年度行为管理	(62)
行为管理的持续性过程	(63)
不断更新目标和工作计划	(64)
规划持续性学习	(65)

第八章 实施行为考察	(67)
行为考察会议	(67)
行为考察问题	(69)
企业问题	(72)
行为考察技巧	(76)
为考察会议做准备	(79)
召开行为考察会议	(83)
评估行为考察	(85)
自我评估	(86)
第九章 改进行为	(90)
采取行动	(90)
管理表现不良者	(92)
能力方案	(98)
第十章 行为的评定.....	(102)
关于评估的争论.....	(103)
评估的效力.....	(105)
行为等级的定义.....	(106)
评估级别.....	(108)
做到公正如一.....	(113)
结论.....	(115)
第十一章 360 度反馈	(116)
定义.....	(116)
目的.....	(117)
方法论.....	(119)

4 企业行为管理

发展与执行·····	(121)
本方法的优缺点·····	(122)
成功的标准·····	(124)
第十二章 反馈、指导和咨询 ·····	(125)
反馈·····	(125)
指导·····	(128)
咨询·····	(130)
第十三章 行为管理文件 ·····	(133)
文件的目的·····	(134)
作为工作文件的表格·····	(134)
设计表格·····	(136)
一个主题的各种变化·····	(137)
第十四章 管理企业行为 ·····	(138)
对高度企业化行为的要求·····	(139)
在企业层面上的行为管理·····	(141)
在个人层面上的行为管理·····	(147)
企业和个人层面上行为管理的一体化·····	(148)
小型企业中的行为管理·····	(148)
第十五章 团队行为管理 ·····	(150)
目标与过程·····	(151)
团队和团队协作目标·····	(153)
团队协作计划·····	(154)
团队行为总结评估·····	(155)

团队奖励·····	(157)
团队和个人行为·····	(159)
第十六章 个人发展计划·····	(160)
定义·····	(160)
整体过程·····	(162)
发展需求·····	(163)
行动计划·····	(164)
引入个人发展计划·····	(165)
第十七章 行为管理与报酬·····	(167)
行为管理与报酬之间的联系·····	(167)
得到“额外”报酬的方法·····	(168)
行为管理与报酬的一致性·····	(172)
第十八章 发展行为管理·····	(175)
发展框架·····	(175)
一个发展行为管理的项目·····	(177)
人力资源部门的角色定位·····	(185)
整体设计:应考虑到的要点·····	(187)
第十九章 行为管理培训·····	(192)
培训目的·····	(193)
培训项目·····	(193)
远程教育·····	(194)
面对面的培训方式·····	(195)

第二十章 评估行为管理	(198)
检测和评估的常用方法	(198)
一种典型方式	(199)
应涵盖的要点	(200)
评估结果	(202)
第二十一章 行为管理的实践	(203)
调查研究结果	(203)
运作中的行为管理	(209)
第二十二章 结论:行为方面的问题和解决办法	(216)
行为管理中的问题	(216)
如何解决这些问题	(218)
附录一:关于关键成果领域或主要任务和目标的阐述范例	(220)
附录二:影响行为管理的因素列表	(227)
附录三:行为问题分析	(232)
附录四:行为评估表	(235)
附录五:关于对员工行为管理的范例指导备忘录	(237)
附录六:介绍行为管理:问与答	(241)
附录七:行为管理培训项目举例	(245)
附录八:行为管理角色扮演练习	(248)
附录九:行为管理态度调查问卷	(252)
译后记	(254)

第一章

行为管理基本原理

背景

“行为管理”是近年来人力资源管理领域最重要的概念，也是最紧密结合实际的发展成果。这个概念最早由比尔（Beer）和鲁（Ruh）于 1976 年提出，然而直到 20 世纪 80 年代中期，随着人们意识到应该有一种更持续、更完善的方法来管理和奖励工作表现，行为管理的价值才被认识到。之前那些与行为相关的报酬和评估制度时常无意中被马虎地执行，因而已经无法满足人们的需要。这时，“行为管理”像火凤凰一样，从这些建立已久、但是从某种意义上说并不可靠的行为评估系统和目标管理的“灰烬”中腾空而起。

行为管理的定义

行为管理是一种通过提高企业中人们工作表现和发展个人与团队能力来为企业带来持续性成功的战略性、整体性的管理程序。

行为管理之所以是战略性的，原因在于：如果一个企业想在它的领域中有效地发挥作用，行为管理可以涉及到该企业将面临的更多问题；而如果企业想要达到长期目标，行为管理可以为其提供总体方向上的建议。行为管理在两个意义上是整体性的：

- ①垂直整合：用核心资产来联系并调整企业、团队和个人的目标；
- ②水平整合：将不同的人力资源管理方面联系起来，特别是企业发展、人力资源发展和奖励制度，并由此形成一个关于对人的管理和发展的有条理的方法。

在《联合酿酒公司调研》一书中，如克里斯·鲍恩斯（Chris Bones, 1996）所形容的那样，行为管理初学者的动机是企业展望和战略任务。公司的新人和它们之间相互联系的方式如图 1-1 所示。

“行为”的含义

行为管理当然是关于行为（Performance）的。但是这个词到底意味着什么？给“行为”下定义是很重要的，因为如果做不到这一点，行为就不能被量化和管理。贝兹（Bates）和霍尔顿（Holton, 1995）曾指出：“行为是一种多元化的构成，其量化随其组成部分变化而变化。”他们也认为明确量化的目的对于评估

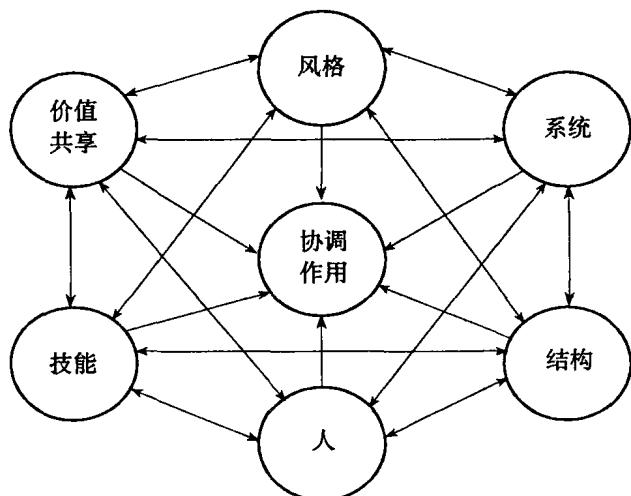


图 1-1 联合酿酒公司的整合作用

行为或评估表现是很重要的。

关于“行为”的含义有不同的观点。它可以简单地被视为产出量的记录。从个人意义上说，它是一个人工作能力的记录。凯恩（Kane, 1996）认为行为是“个人所为且脱离于动机之外的事物”。伯纳丁等（Bernadin et al）认为：“行为应该被定义为工作产出。因为它们给企业战略目标、顾客的满意程度和经济贡献提供了最强有力的联系。”

《牛津英语词典》将行为定义为“贯彻、实施、执行、完成所指派或承担的任何事”。这个定义指出了产量/成果目标，但也指出工作情况既包括最后达到的成果，也包括做这项工作本身。这样，行为便可以被视为“工作表现”——也就是企业、团队和个人完成工作的方式。康贝尔（Campbell, 1990）相信：“行为

指工作表现，而且应该与结果划分开来，不然它们会被系统因素弄混淆。”

如果将工作表现和工作结果都包括进来，一个关于行为的更广泛的定义就产生了。布拉姆布拉奇（Brumbrach, 1988）说：行为意味着工作表现和工作结果。行为由工作者发出，并将工作表现由抽象转化为具体。行为不仅仅是达到结果的手段，也是它们自身意义上的成果——为完成任务而付出的脑力和体力劳动的产品——它们可以从结果划分开来并加以评估。

这个关于行为的定义导致如下结论：当管理团队和个人的工作表现时，投入（工作表现）和产出（工作结果）都应该被考虑到。这就是行为管理中哈托（Hartle, 1995）所说的“混合模式”，它包括了能力等级和成果，同时还有目标设定和评审。

行为管理的本质

从本质上说，行为管理是管理者和他们所管理的个人和团队共同执行的管理程序。它是基于合同而不是命令的管理原则，当然这并非意味着没有必要将高度的行为期待写进合同。

行为管理是建立在目标、知识、技能、能力要求、工作情况进展和个人发展计划相一致的基础之上的。它涉及到共同且持续的个人工作表现与目标、要求、计划、协议、改进的落实和更长期发展计划相对照的审视和评价。行为管理发挥作用的基础如图1-2所示。

行为管理的范围

行为管理是关于如何管理一个团体或企业的。它是一个自然的管理过程，而不是一个系统或一项技术（Fowler, 1990）。它也是关于在企业环境中的管理，也就是说在其内部和外部环境中

进行管理。环境影响企业的发展方式、发展目标和运作方式。

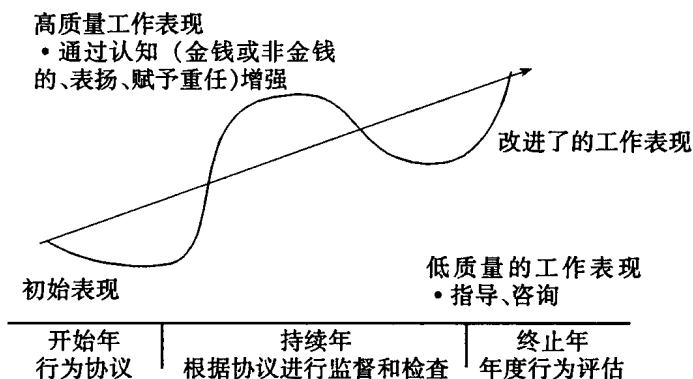


图 1-2 行为管理程序

环境是很重要的，琼斯（Jones，1995）甚至说“管理的对象是环境，而不是行为”。

行为管理不仅与管理者有关，也与企业中每个人都息息相关。它否定了只有管理者才对他的团队表现负有责任的文化假设，而用责任是由管理者和团队成员分担的观点取而代之。从某种意义上说，管理者们应该把向他们汇报的人们当做顾客，因为他们提供了管理上的贡献和服务。管理者和他们的团队共同对结果负有责任，也共同涉及以下活动：在做什么和怎样做上取得一致，检测工作表现，以及采取行动。

行为管理的过程是一个工作状况管理整体方法中的一部分，与组织中每个人都有关。

行为管理中的整体方法

“整体”的意思是涵盖一切，包括一个主题的每个方面。在

行为管理中，整体指的是整个企业。它用综合的眼光来看工作过程中的各个要素，分析这些要素怎样在企业、部门、团队和个人层次上为达到期望的业绩而发挥作用，以及为了增加业绩需要做些什么。

行为管理从根本上说是建立在一个信念上的，这个信念就是任何阶层上的人们所做的一切都为公司总体目标做出了贡献。它和人们做什么（他们的工作）、怎样做（工作表现）和他们完成了什么（工作成果）有关。它包括了所有正式和非正式的方法，这些方法被公司采用以提高公司的团队的和个人的效率，并持续发展知识、技术和能力。这肯定不是一个由人力资源部门运作的孤立系统，因为那样的系统通过年度评审一年仅发挥一次作用，然后就被遗忘了。

这些行为管理中相关方面的联合影响可以在提高企业效率上取得更大成果，其效果远胜于它们各自起作用。因此当设计和实施行为管理时，有必要考虑每个程序间的相互联系。

行为管理的目的

行为管理是一种方法：通过在一个公认的计划目标、标准、能力要求的框架中去理解和实施管理行为，进而使整个企业及其中的团队、个人得到更好的发展。行为管理也是一个过程：对目标达成共识，用一种增加达到短期和长期目标可能性的方法来管理和发展人们。流水线管理可以体现和运作这个过程。正如菲尔波特（Philpott）和谢帕德（Sheppard）1992年所下的定义：“行为管理的基本目标就是建立一种文化，在这种文化中，个人和团队都对企业持续发展进步和他们自己的技能和贡献负责。”

行为管理的原则

IRS (1996) 将行为管理原则清晰地归纳如下：

- 它将整体目标分解为个人、团队、部门和分项目标；
- 它有助于分析整体目标；
- 它是个持续和进化的过程，过程中行为与时俱进；
- 它的执行依靠协议和合作而不是控制或胁迫；
- 它在改进行为的要求和方法上一致；
- 它鼓励个人行为的自我管理；
- 它要求的管理方式是公开且诚实的，并鼓励上下级间的双向沟通；
- 它要求持续不断的反馈；
- 反馈环节使个人在工作中获得经验和知识，并用以修正合作目标；
- 它以公认的目标作为标准来衡量和评价行为；
- 它对所有员工都适用，且不是简单地把行为和金钱奖励挂钩。

首先，行为管理与行为改进相关，是为了获得企业、团体和个人的高效率。企业，如洛森（Lawson）1995 年所描述的，“不得不正确地做正确的事。”

其次，行为管理与雇员发展相关。除非有有效的持续发展过程，否则行为管理是无法完成的。这就阐明了企业的核心能力和个人及团队的分工能力。行为管理其实应称为“行为和发展管理”。

再次，行为管理必须满足一个企业所有利益相关者的需要与

期待——所有人：管理者、雇员、顾客、供应商和普通公众。尤其是雇员在企业中应被当成一位伙伴，其利益应得到尊重，在关系到他们的事务上拥有发言权，上级应征求并听取他们的意见。行为管理应像尊重企业的需要一样尊重个人和团队的需要，并意识到他们不会总是持相同意见。

最后，行为管理与交流和参与相关。它创造了一种氛围，在这种氛围下，为了对企业的任务、价值和目标进行期望阐释和共享信息，管理者和团队雇员间将进行持续不断的对话。通过让大家理解预期目标和建立管理和发展员工的框架，保证了目标的实现。行为管理通过让团队和个人都参与确定目标和达标方法，为高度参与性的企业发展做出贡献。

道德上的考虑

如温斯坦利（Winstanley）和斯图尔特·史密斯（Stuart Smith）1996年所说，行为管理应遵循下列道德原则来执行：

- 尊重个人——人不应仅仅被当做“达到目标的手段”，而应被视为“目标本身”；
- 相互尊重——行为管理过程中的人都应尊重彼此的需要和事业；
- 程序公正——行为管理中涉及的程序应被公正执行以限制对个人的负面影响；
- 透明度——受到由行为管理程序产生的决定影响的人们应该有机会仔细检验做出决定的依据。