

Unlock
Beha
Unl

领导行为 与 赢利能力

打破管理常规

创造无限利润

[美] 莱思利·威尔克·伯莱克思克 / 著
by Leslie Wilk Braksick

“执行”已经有太多的理论，但最重要的因素却被遗忘了，那就是“执行这一切的人”。

Unlock Behavior
Un Leash Profits

领导行为 与 赢利能力

[美] 莱思利·威尔克·伯莱克思克 / 著
罗晓军 于春宇 冯健 王文平 杜焱 / 译

打破管理常规，创造无限利润

海南出版社

 Education

Unlock Behavior, Unleash Profits

by Leslie Wilk Braksick, Ph.D.

ISBN: 0-07-135878-1

Copyright © 2000 by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved.

Original language edition published by The McGraw-Hill Companies, Inc.

All Rights reserved. No part of this Publication may be reproduced or

distributed by any means, or stored in a database or retrieval system,

without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill

Education (Asia) Co. and Hainan Publishing House.

本书中文简体字翻译版权由海南出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出

版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本

书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标志,无标签者不得销售。

海南省版权局著作权合同登记号: 图字: 30-2001-52 号

版权所有 不得翻印

本社常年法律顾问: 中国版权保护中心法律部

图书在版编目(CIP)数据

领导行为与赢利能力 / [美] 莱思利·威尔克·伯莱克思克 (Leslie

Wilk Braksick) 著;

罗晓军 等译; - 海口: 海南出版社, 2003.5

书名原文: Unlock Behavior, Unleash Profits

ISBN 7-5443-0776-X

I. 领... II. ①伯... ②罗... III. 企业领导学: 组织行为学—研究

IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 047771 号

领导行为与赢利能力

作者: [美] 莱思利·威尔克·伯莱克思克 (Leslie Wilk Braksick)

译者: 罗晓军 于春宇 冯健 王文平 杜焱

责任编辑: 刘德军

装帧设计: 第三工作室

责任校对: 李 鹏

责任印制: 李 兵

印刷装订: 北京宏伟印刷厂

读者服务: 杨秀美

海南出版社 出版发行

地址: 海口市金盘开发区建设三横路2号

邮编: 570216

电话: 0898-66812776

E-mail: hnbkbook@263.net

经销: 全国新华书店经销

出版日期: 2003年7月第1版 2003年7月第1次印刷

开本: 880mm × 1230mm 1/32

印张: 10.5

字数: 270千字

印数: 1-5000册

书号: ISBN 7-5443-0776-X/F·88

定价: 25.00元

【版权所有, 请勿翻印、转载, 违者必究】

如有缺页、破损、倒装等印装质量问题, 请寄回本社更换

汇款地址: 海口市金盘开发区建设三横路2号, 杨秀美女士 收 / 邮编: 570216

前 言

在过去的 25 年间，我曾经是商学院的院长、企业咨询师以及经理教练，而且我在经理职业发展、组织效率以及知识管理等领域工作过。在这一时期，我亲眼目睹一个又一个的管理时尚来了又去。正如伯莱克思克博士所说，美国的顶级企业已经被“月度流行时尚”所迷惑，每一个月度流行时尚都被是合计成提升企业赢利水平的下一个以及最好的解决之道。

许多这样的时尚都在口头上承认人力资源是企业内最重要的而且尚未被完全开发利用的资产。但是，鲜有真正利用人力资源的能量的。在这本书中，伯莱克思克博士详细描述了一种方法，该方法阐释了行为科学作为一种最大化企业的灵活性和赢利水平的工具的真正力量。

最近，我有机会看到伯莱克思克博士的被高度关注的、动态的方法扎根于成功的、顶级的财富 50 强的企业中。该方法诞生于充满巨大不确定性和焦虑的时代。规模巨大的并购刚刚被宣布，而且许多人质疑在如此重大的转型时期；建立行为科学的方法的时机是否成熟以及是否具有价值。

在本书中，通过分析概念，伯莱克思克博士以及她的团队展示了一种行为科学的方法，该方法可塑性强、明确并具有可操作性以保证在转型时期获得重大突破并取得优势。它将行为科学的本质（人们是如何行事的，以及为什么要如此行事）与严格的绩效标准结合起来。其结果就是对企业赢利的重大的、

可度量的影响。

为什么伯莱克思克博士的方法是有效的？这里有三点原因。第一个原因根植于对经理人员如何真正发展的理解。在过去，我问过各种企业中的数以百计的经理人员一个基本的问题：“当你回首往事时，什么对你的成长和发展贡献最大？”最常见的回答就是“延伸性任务”。这些延伸性任务通常都非常具有挑战性。然而，一旦完成，经理人员就会将它们看做在技能发展和管理视角方面取得巨大进步的时期。当进一步问到：“你认为在你完成延伸性任务时，什么是导致成功或失败的原因？”经理人员通常将这种原因归因于为他们的绩效和战略提供反馈的辅导与教导。不幸的是，许多企业将领导者置于具有挑战性的环境之中，却没有提供他们学习和适应所需要的工具和支持。他们很少获得开诚布公的反馈——这是他们最需要的。在这本书中所展示的行为模型为解决这个问题开出了药方——创造一个对领导者富有反馈的环境，并将他们的发展与经营成果联系在一起。

伯莱克思克博士的方法如此成功的第二个原因在于它为各个层次的管理者提供了帮助他们将关键经营问题与将产生最大的、最被期望的成果的行为联系在一起的工具。本书超越了对行为科学的实用化的解释，它提供了关于如何使用这些原则去影响与绩效目标直接相连的关键行为的方法。人们会逐渐认识到坚持不懈地、日复一日地应用这些原则正是那些企业中的各个层次的伟大领导者的特点。

伯莱克思克博士的方法成功的第三个原因在于它的普遍适用性。无论是在成熟企业、传统企业，还是新兴的发展中企业中，行为科学原则的应用都是强有力的。统治人们行为的科学法则一直是不变的，无论其环境如何。从基本的制造业到电子

商务，书所揭示的方法在将人力资源作为绩效增长的永不衰竭的源泉，倍增其力量时显示出极大的灵活性。

本书有助于我们理解行为的力量，并提供了将行为与赢利水平联系在一起的工具。这样一来，伯莱克思克博士为企业以及他们的领导者提供了在其进入新千年时保持优势的金钥。

理查德 C. 胡思曼 博士

《用知识领导：21 世纪的竞争本质》的作者之一

序 言

我曾亲眼目睹太多的公司开展“银弹”培训课程，旨在改变他们的企业以及人员，但结果是适得其反。

我曾听一些聪明伶俐的管理者（我有幸与他们共事）说他们的上司希望他们停留于“技术道路”上而不是“管理道路”上，只因为他们的“人事管理技能很差”。

我曾遇到一些非常优秀的管理者，每一个人都喜欢他们，但是他们就是无法赢利佳绩。

我也曾看见一流的战略被一再延误，只因为它们的执行迷失了方向。

这些令人沮丧的失败具有什么共同点？行为——或者是没有证据显示它们对行为加以关注。

这些就是绝大多数企业对待“人员问题”（被称为企业经营的软性的一面）的实例。但是，它不是软性的一面，而是硬性的一面！“人员问题”是所有问题中最棘手的。幸运的是，如果我们应用硬科学：行为科学的力量，那么它们就能够被理解并被处理。行为科学启迪了我们对人类行为的理解并教我们如何去创造一个激励并维持所期望的行为的环境。

我是为那些对人们的绩效或企业的绩效负责的人写作本书的。我是为那些想知道他们如何能够为每一个创造一个积极的、具有生产力的、有赢利能力的工作场所的人写作本书的。

我谨以此书奉献给那些想在自己的事业生涯中建功立业的

人。

最后，我写作本书是想明确地表达如下观点。我们不需要文化变革训练或者个性分析以保证取得可持续经营业绩的员工维持一种积极的、相互支持的工作氛围。关于人类行为，是有门科学研究的，领导者在任何地方都需要持之以恒地学习应用它。领导者需要考虑战略、流程以及行为——他们自己的、客户的、员工的，以及他们的工作文化——用行为科学的方法。就是如此简单。这也正是复杂之处。

行为科学很容易掌握——正如你在本书中所看到的——但是要持之以恒地应用就富有挑战性。持之以恒地应用行为科学的能力是伟大的领导者的突出特点。那些自然而然地如此行事的领导者，或者是那些花费了足够的时间学习如何去做的领导者将看到两个结果：第一，他们将看到员工持之以恒地做出非凡地努力并承诺要“做有效的东西”。第二，他们会取得一贯的、可持续的赢利业绩，这反映出他们的领导方式的有效。

请加入那些已经学会如何在他们的企业中转动行为秘匙，创造无限利润的领导者的行列。并享受本书！

目 录

前 言.....	(1)
----------	-------

序 言.....	(1)
----------	-------

第一章 良好的执行以行为为本	(1)
----------------------	-------

不断发展中的行为科学	(3)
------------------	-------

所以你会明白我来自何方	(4)
-------------------	-------

需要记住的 4 个主旨	(5)
-------------------	-------

行为是成功的关键	(7)
----------------	-------

你的意愿与你的结果	(10)
-----------------	--------

简史：(力图)改进组织.....	(15)
------------------	--------

显而易见的答案：行为！	(18)
-------------------	--------

原书名《非限制性行为与无穷尽利润》的含义	(23)
----------------------------	--------

我们不是改变人	(24)
---------------	--------

书的副标题——“你的领导行为是如何释放企业的 赢利能力的”是什么意思？	(25)
--	--------

为什么行为是当今所面临的挑战的解决之道	(28)
---------------------------	--------

我们的模型——在你的企业中应用行为科学	(30)
---------------------------	--------

行为科学和你	(32)
--------------	--------

第二章 选描与 CYBER 模型	(33)
作为救世主的 CYBER	(35)
如何进行选描	(36)
如何描述被选描的行为?	(42)
遴选正确的选描	(51)
必须从战略的高度来强调行为选描	(52)
警告!(请只选择一种或两种行为)	(55)
行为度量:赶快行动!	(59)
我们不经常度量会如何?	(59)
关于选描,至少应掌握的	(60)
下文的内容	(62)
 第三章 熟谙你的 ABC!	(63)
理解对行为的影响要从 ABC 开始	(66)
行为样本:给客户服务代表(CSR)打电话	(70)
我们的滥用前因的文化	(72)
ABC:从哪里开始?	(74)
前因的作用	(76)
改变后果	(82)
后果所扮演的角色	(86)
后果的 PIC/NIC	(93)
关于 ABC 分析法,至少应掌握的	(98)
下文的内容	(99)
 第四章 重要的是后果	(101)
更多的行为还是更少的行为?	(102)
结果影响行为的 4 个途径	(105)

增加行为的后果：正向强化和负向强化	(112)
减少行为的后果：惩罚和废止	(116)
既然如此，我应该对后果做些什么呢？	(121)
关键是在什么时候利用，而不是需不需要利用	(128)
四种类型的后果	(129)
调整后果的重要意义	(135)
你提供给别人哪些后果	(136)
再说一次：后果驱动行为	(138)
关于后果，至少应掌握的	(143)
下文的内容	(145)
 第五章 反馈与指导：你的秘密武器	 (147)
为什么绩效评估并不是足够的	(149)
CYBER 的链条	(151)
什么是反馈	(152)
积极反馈的给予技巧	(157)
建设性反馈的给予技巧	(165)
毫无反馈（无为就是有为）	(168)
共享反馈：最佳的指导艺术	(169)
对经理人员的指导	(172)
个人指导风格：关系的重要性	(173)
与反馈给予有关的其他内容	(175)
关于反馈和指导，至少应掌握的	(176)
下文的内容	(177)
 第六章 塑造合适的人选	 (179)
塑造的科学	(183)

塑造的艺术	(190)
将行为变为业绩	(193)
领导者在塑造中的作用	(195)
关于塑造, 至少应掌握的	(206)
下文的内容	(207)

第七章 伟大的思想: 痛苦的行动 (为什么?)

.....	(209)
月度流行者: 痛苦的经历	(211)
月度流行者的矫正办法	(221)
1. 理解你的组织的企业文化和重要历史	(222)
2. 使用需求拉动战略	(228)
3. 协调好重要的制度	(234)
实施的要点	(238)
下文的内容	(240)

第八章 回报: 克服今天的格兰德·斯拉姆挑战

.....	(241)
并购的一体化活动	(242)
企业的变异	(248)
供应链管理和行为	(252)
企业资源计划 (ERP) 的实施	(255)
从结果开始确定有较大影响的行为	(264)
为什么雇员的参与并不吸引人?	(265)
商业单位间的交互营销	(268)
知识管理	(270)
电子商务的电子行为	(272)

赢得高级人才争夺战及成功交接班的胜利	(274)
未来会怎样?	(278)
结 语	(281)
庆祝的秘诀	(282)
最后的观点	(284)
附录 A: 度量	(287)
如何进行度量	(287)
附录 B: ABC 分析	(295)
附录 C: 锻炼你的反馈能力	(303)
关于积极反馈的 FAQs (常见问题)	(305)
关于建设性积极反馈 FAQs	(308)
成功培训的更多秘诀	(311)
附录 D: 作者关于成功咨询的准则	(313)

CHAPTER

1

良好的执行以行为为本

我记得《财富》杂志被送达我的信箱的那个早上。我直奔封面文章，文章的题目给人致命的诱惑：“为什么首席执行官们没落？”没落的首席执行官们的画像被展示出来，在通篇文章中遭到唾弃，仿佛要警告我们这些绝对要重蹈覆辙的残余分子。文章说：“他们都是聪明人，对很多事情深思熟虑，只是对应该关心的事情却总是关心不够，例如：执行、决策、贯彻、履行诺言。你是这样的吗？”真正使人震动的是：我觉得自己能够控制局势，但是那些首席执行官们何尝不是如此呢。我想知道：“我会是下一个吗？如果我正在犯同样的致命错误，我能意识到吗？”毕竟，这些人都同我一样……他们都在各自的领域曾经成功过，在顶级的公司里功成名就过。假如他们都会没落，我也可能如此。内心中，我知道战略规划和计划制定一直是我们的强项，但是对战略的执行却是我们的弱处。这一认识萦绕在我心头……而且我明白我

需要加快工作，使我们的公司能够更好地执行。

——公司总裁

经理人发现愿景和战略不足以保证他们的企业和他们想实施的东西取得成功。他们发现即使是最扎眼的愿景和书面上绝不可能含有任何错误的战略也并非时时能经受实施和执行的考验。使这一情形更加复杂的是：工作的速度从没有像今天这么快，领导者面临的变革压力和企业回报股东的压力从没有如此之大。

我们都知道真正的伟大思想并不一直被广泛的贯彻或者增加收益率。我们都看到过某些聪慧、干劲十足的领导者，他们并没有取得自认为可以取得的成功。与此同时，我们都清楚领导者和企业在面对众多的压力时是多么容易变得麻木和不合拍的。

商业领导者需要帮助以了解如何更有效的管理以及如何保持高绩效水平。在喧嚣中寻找解决之道，“执行”作为缺少的变量浮现出来。充分的理由是：假如你执行的很好，你不仅知道要执行“什么”，还知道“如何”去支持它。假如你能不折不扣地贯彻你的愿景和战略，那么它将发挥作用，这是一个完整的统一体。

好了，这样你就知道执行是关键啦。现在，你对此将做些什么呢？

你手中现在所捧的书有助于你回答这个问题。我写作此书就是与你一起分享科学知识和我的激情——通过发掘通常不被触动而隐藏在企业中的力量——行为而实现高绩效。

行为是执行良好和取得持久结果的关键所在。这就是本书

的内容。

- 本书涉及领导者在企业中导致和保持利润变化的行为。
- 本书涉及人类行为科学，也就是所谓的应用行为分析，它为我们提供了框架和工具，使我们理解什么使我们处于目前的境地以及我们在未来如何能做的更好（在本书中，我将这门科学称之为行为科学）。
- 本书涉及行为科学的分析工具，正如你在第2至第6章将学到的那些。你将明白你如何才能将这些工具应用到今天困扰你的事业的复杂情况中去，像供应链管理、综合并购、交叉营销、企业资源计划（ERP）的实施等。我将在第7和第8章中帮助你理解这些行为集合。

本书也充满着来自世界上最受人尊敬的公司以及领导者（我有幸能与他们共事）的故事和案例。无论你在领导一个企业或者是一个小的团队，你都需要读读这本书：它涉及到为什么你和你的同事像你一样行事以及如何利用这一点去提高。

不断发展中的行为科学

为什么所有的焦点集中在行为上？首先，让我们对它下一个定义。行为是一个人说或做的一切（无论是好还是坏）。它也是一个人没有说或没有做的一切（静静地坐着也是一种行为）。解释为什么人们做他们所做、说他们所说的科学被称作行为科学。它与化学、生物学或者任何其他自然科学一样具有同样的性质：仔细的观察、数据的收集、现象的可信性、可重

复性、可度量性等等。

行为科学（技术上被称为应用行为分析）首先由 B.F. 斯金纳博士提出。他的实验开始于 20 世纪 20 年代，经过随后的 70 年时间的研究，这门学科变得异常复杂起来。行为科学要比物理学和化学这样的学科年轻，但它的每一部分同样是强有力并具有持久生命力的。而且，它是美国商业所需要的。我们需要它可靠、可重复的技术以管理行为和实施变革。

请相信行为法则（也就是行为科学的法则）一直在发挥作用，就像万有引力一样，无论你是否意识到。不理解经济学和战略学的原理，就无法经营。所以，我们试图去领导和管理人们的原因何在呢？如果不理解为什么我们要做我们所做的，假如你对人类行为科学一无所知，那么行为将会随机地出现，我们绝大多数不能担当得起（这就像交叉自己的手指并希望第二季度的利润将增加，或者你的上司会一直理解你，或者你的员工会“苏醒”）。

通过知晓行为科学并理解控制人们行为的法则，你就能够积极地影响你周围的环境和行为。

就像行为科学是强有力和持久的一样，本书也是如此。我告诉你的与其他管理学和领导学书籍不一样，因为我聚焦于收益率的根源：你和你的人们如何行事以增加利润、取得成功并提高随时间而持续的绩效。

所以你会明白我来自何方

当我是一名大学生的时候，我选了一门叫“工作心理学”的课。我的同学年纪较大，有工人、管理者和商人。我从他们