

海信集团董事长 周厚健 · 联想集团董事长 杨元庆 · 凤凰卫视总裁 刘长乐

联合推荐

管理

应该

THE MANAGEMENT SHOULD
MANAGE THE BEHAVIOR

刘学民 著

管行为

行为表现管理创造奇迹



THE MANAGEMENT SHOULD

MANAGE THE BEHAVIOR



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PRESS

· 海信集团董事长 周厚健 · 联想集团董事长 杨元庆 · 凤凰卫视总裁 刘长乐 ·

联合推荐

管理

应该

THE MANAGEMENT SHOULD
MANAGE THE BEHAVIOR

刘学民 著

管行为

行为表现管理创造奇迹



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

管理应该管行为 /刘学民著. —北京:经济管理出版社, 2006

ISBN 7-80207-619-6

I. 管.... II. 刘.... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第068395 号

出版发行:经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话:(010) 51915602 邮编:100038

印刷:北京市科星印刷有限责任公司

经销:新华书店

选题策划:陆雅丽

责任编辑:章 朋

技术编辑:李晓阳

责任校对:陈 亮

787mm×1092mm/16

印张 14.75

130 千字

2006 年 9 月第 1 版

2006 年 9 月第 1 次印刷

印数:1-6000 册

定价:32.80 元

书号:ISBN 7-80207-619-6/F·535

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书,如有印装错误,由本社读者服务部

负责调换。联系地址:北京阜外月坛北小街 2 号

电话:(010)68022974 邮编:100836

序

时代的稀缺

在中国古老的哲学思想中,“知行统一”一直备受推崇。

是的,只有知而没有行,世界不会进步。

若只有行,而没有知,世界只能增加无序和混乱。

初看题目,学民新作《管理应该管行为》似乎很有行为主义的痕迹,但再深入地看下去,却能感受到对行为主义的超越。因为,学民所论行为是基于信念的。

在现实中,有信念者不乏其人,有信念而善行动者却甚为寥寥。终日忙碌的行为者不计其数,但心性、行为和结果的统一者,却难觅其人。于是,潇洒行动而又从容的成功者变成了稀缺。

学民曾经在商海拼搏数年,体会自然颇多,但有体会的人也是不缺乏的。学民能够一直向前走,把体会升华成一种思想,并且拿出来与众人分享,却是稀缺的。

有人说,现在写书的人多了,写上一两本书也没有什么稀罕的。确实如此,君不见,当前书市上的新书层出不穷,令人目不暇接。我不敢苟同“天下文章一大抄”的断言,但我忧虑闭门造车也有很多年头了。真正实践了,思考了,学习了,研究了,然后再写书的人,在我们这个时代是稀缺的。而学民新作,就是这类稀缺中的一个。

中国经济的飞速发展、社会的剧烈变迁、各种思潮和力量的激烈碰撞,本是诞生新思想和新理论的土壤,也本是文人的巨大机会。可是,真

正深入真实的社会生活,感受民众之疾苦,深夜独守一盏孤灯而进行严肃的思考者,在我们这个躁动的时代不是太多,而是太少了。这也算是一种重要的稀缺吧。虽然学民和一些颇具良知的学者的努力难以把这种稀缺变成过剩,但也许这正是这类生活的独到价值吧。

科学管理诞生在西方,这也形成了很多东方人的自卑和对西方管理的崇拜。作为学者,当是真理的学生,本不应局限于何门何派。但中国在快速发展了将近三十年的时候,思想和理论的建树恐怕不能说是很快的。直至今日,食洋不化的教条主义者、著书不立说的复制和组装者依然是很多的。从学民的著作中,可以看到他的一种情怀和责任感,这不是狭隘的民族主义,而是对文明探索的精种,更是立足于中华民族要贡献于世界文明的勇气。这种心性、这种气概,在我们这个时代也是不多见的,因此也是稀缺的。

在现实的社会中,不管是职业的使然,还是利益的驱动,知识传播者还是很多的,对社会也是有益的。相对于愚昧无知来说,“知识就是力量”。但书本上的知识能不能转变成生产力,却是要慎重求证的。当知识通过自己的行为实践与体验结合,当体验与信念形成互相的强化,当这种强化形成一种习惯和定势时,人生的命运也就注定了。在现实中,懂得各种知识的人越来越多了,但能够将知识一步步地转化成一种行为定势的人,却是稀缺的。在这一点上,学民的研究与思考揭示了知识转化为生产力的一种路径。

再说管理,道理已经讲了很多,知识也传播了很多,可人们的行动依然不尽如人意。要让专家分析,原因一定多如牛毛。可是,也许最关键的恰恰是管理没有能够成功地让人们在自己的行为中获得正面的体验。而行为表现的规律也就是人性演变的规律,如果在自己的行为体验中体会到了善,人性多半会向着善的方向发展;而人若是体会到的更多是恶,则可能向着恶的方向发展。学民强调了行为,实质上切中了人性演进之规律,这是在现在的管理学教科书中难得一见的。因此,也算是现今管理科学中的一个稀缺,最起码是学府管理学中的一个稀缺吧。

现实世界的运行,常常是稀缺驱动的。你看,世界能源稀缺,于是,能

源变成了国际政治的焦点。世界和平稀缺,于是,反恐成了焦点。毫无疑问,稀缺就是价值。

如果我们用稀缺的经济学观点来看待理论研究,不管是对于学者还是实践者,都会有机会找到成功的一个蹊径。这也算是我对学民勇于探索的一种祝福吧。也把这份祝福送给对真理孜孜以求的人们。

齐善鸿教授

南开大学商学院副院长 博士生导师

中国精神管理学说创建者

2006年5月于南开园

序

目 录

序 /1

第一章 “再给我派 500 人”:逝去的经验管理时代 /1

- 来自尼泊尔的灵感 /3
- 时尚流行的管理方法 /6
- 科学管理取代经验管理 /11
- 东西方管理哲学的精髓 /15
- 基于行为与信念的表现管理 /18
- 以人为本的表现管现 /21

第二章 行为表现管理:创造管理奇迹/23

- 信念引导行为 /25
- 行为强化信念 /26
- 行为的概念特征 /27
- 行为实例描述与表现管现的特点 /29
- 行为科学与行为表现管理 /34
- 行为表现管理的应用领域 /47

第三章 最有效的管理:改变人的行为方式/49

- 为你发了疯,你必须奖励我 /51
- 嗓门更高,耗时更长,措辞更严厉 /56
- 没人会按他人的旨意办事 /57
- 改变行为的两种方式 /60
- 前因式行为干预管理 /62
- 威胁是一种前因管理 /65
- 改变行为方式的障碍 /66

第四章 戴上头盔:行为表现管理开始了! /71

- 建立信任 /73
- 行为技能训练 /79
- 自我行为表现管理 /92
- 行为后果表现模板 /95
- 行为干预越及时越好 /97
- ABC 表现管理法 /99

第五章 正面强化:让工作变得充满活力 /107

- 正面强化的意义 /109
- 负面强化的高昂代价 /119
- 减少行为:惩罚或消解 /127
- 科学有效地实施强化 /134
- 内部竞争是为获得正面强化 /142
- 高度精确量化,强化行为过程 /147
- 有效使用计量 /152

第六章 量化你的行为:高效表现量化管理时代的到来 /165

- 表现量化管理的现实意义 /167
- 为什么针对行为表现的量化管理是有效的 /173
- 从来没有持续的竞争优势 /175
- 创新型组织的出现 /177
- 创新型组织和针对行为表现的量化管理 /180
- 检测针对行为表现的量化管理系统 /183

第七章 成为量化管理公司:卓越公司的基石 /187

- 表现和表现管理的概念 /189
- 向战略量化管理文化转变的四个要素 /195
- 建立基于行为表现的量化管理组织 /199
- 成功企业实施量化管理的四大步骤 /202
- 与战略相关的一些基本概念/216

附表 /221

第一章

“再给我派 500 人”：
逝去的经验管理时代

来自尼泊尔的灵感

给我们造成烦恼的不是我们不知道的东西,而是我们已知的东西原本不是这样。

——W.罗杰斯

我们每个人都是行为表现的关注者。从幼年开始,我们就在无忧无虑地观察别人的一举一动,并试图解释我们所看到的一切。不管你是否承认,不管你是否明确思考过这个问题,我们每个人在一生中几乎一直在“琢磨人”。

你会经常观察别人的所作所为,并努力解释他们为什么会表现出这些行为来。此外,你还会预测别人在不同的情境下会如何行动。长期以来,你已经形成了某些你自以为有用的概念,这些对于行为的认识和观念大多来自你的直觉,而不是科学的事实。要想真正理解人的行为,随意的或常识性的知识是不够的。

本书关于行为表现管理的系统分析,将会有力地支持一种信念:行为不是随机的,行为是由某种原因——目标或环境驱使的,无论别人怎么评价,行为者都相信自己的行为本身对他个人是最有利的。

不管你是一个组织的领导人,还是任何一个层面的管理者,或者你属于一个社团、家庭的一员,你试图改善你的职场技能或生活质量,本书将开启一扇全新的智慧之门,引领你去探索和实践一门可以创造奇迹的科学。

鸡农的烦恼

古鲁是一位博学多知,德高望重的老人,他住在尼泊尔附近的喜马拉雅山上。

从前,印度孟买市郊住着一个鸡农。许多年来,他一直靠养鸡和卖鸡蛋勉强度日。

一天早晨,他打开鸡棚时发现死了几只鸡。面对这样的情况他不知如何是好,于是打起包裹,长途跋涉,上了喜马拉雅山,在那里找到了古鲁。

他哽咽着对古鲁说:“唉,古鲁,我是一个可怜的鸡农。那天早晨我发现有几只鸡死了。我应该怎么办呢?”

古鲁问:“你是拿什么喂鸡的?”

“小麦。我用小麦喂鸡。”

“孩子,问题就出在这里。玉米!一定要喂玉米。”

鸡农向古鲁献上礼品,便下山回家去了。到家之后,他马上把鸡饲料改为玉米,不再使用小麦了。一连3个星期,情况良好。但是在后来的一天早晨,他发现又死了几只鸡。

于是,他又打起包裹去了喜马拉雅山,再次对古鲁哭诉:“唉,古鲁!我又死了几只鸡。”

“你是怎么给它们喂水的?”

“我用自己凿刻的木碗装水喂它们。”

“水槽,你必须用水槽给鸡喂水。”

鸡农远路迢迢回家后,给鸡打造了水槽。接下来有6个月平安无事。但是在后来的一天早晨,鸡农去喂鸡时发现了死鸡。于是,他再次历尽跋涉去找古鲁。他在古鲁面前哭着说:“唉,古鲁!我的鸡又死了!”

“你把鸡养在什么地方?”

“我用木板钉了一个棚子,把鸡养在里面。”

“迎风!这些鸡需要多通风!”

回到家后,鸡农花钱改善了鸡舍的通风条件。时间过去了一年,一切情况良好。但是在后来的一天早晨,他突然发现所有的鸡都死了。

他满心悲伤地又打起包裹去找古鲁。他对古鲁呜咽道:“唉,古鲁!我的鸡全部死光了!”

古鲁却答道:“真是太可惜了,我这里还有好多的办法没有派上用场呢。”

宁静肃穆的尼泊尔多少年来,启发了世人无尽的灵感,不管是针对管理

还是其他任何领域,古鲁的故事同样如此。古鲁的故事反映了现实中的企业和企业家摸索企业管理真谛的现状。冒充管理专家的经济学家和理论家们时常开出一些貌似经典的“实践良方”,不分青红皂白地推销给急于寻找管理秘笈的企业家们,这个现象在现实生活中司空见惯。

许多公司经理在遭遇困惑的时候,往往急不可耐地去改进他们的管理方式,但是他们根本就没有考虑这些尝试是否真的能够起作用,很多时候这些方法无异于饮鸩止渴。鸡农的鸡出了什么问题?没人去调查到底发生了什么情况。在一家公司,如果是员工出现问题行为,你了解公司员工的行为以及由此产生的结果之间有什么因果关系吗?你知道员工积极努力的动力是什么吗?是什么在激励着他们持续而有热情的工作呢?很显然,如果调查 100 个人,其中的绝大多数人对这些问题的回答是相当模糊的。本书将告诉你,掌握行为表现管理的原理和基本方法是改善员工表现、提高劳动生产率和增加客户满意度的秘诀。实践证明,那些有数实施行为表现管理的公司,在未来的 10~36 个月的时间内,业绩出现了 3~6 倍以上的增长。

我们欣赏尼泊尔的苦行僧,他们每天只需要一钵粥就可以生存下来,他们刻苦修炼得来的佛法,为我们提供了无尽的启迪。同样,在对行为表现管理的积极探索中,尼泊尔的高山以及它的纯净还给予我们一种创新的灵感。本书将告诉你,行为表现管理不仅仅是一门可以创造奇迹的管理科学,更是一门富有人情味的经典艺术。

时尚流行的管理方法

追随时尚虽然不需要创造,但一定要小心落入圈套。

——本书作者

“我们在学英语!”

我们去一家企业参观,到处悬挂着创建学习型组织的标语和条幅,由于是制造型企业,我们就去车间看,见到处洋溢着学习型组织的气氛。如果是政府领导来了,那些抢书法家饭碗的人一定会留下墨宝,那种氛围使你根本不敢说到底是好还是不好。

我问同行的技术专家:“他们的技术工艺怎么样?”

“很一般。”专家说。

“那位工人在机器上写英文吧?学习劲头叫人感动。”

“是英语词汇。”

“他们学英文做什么用啊?”

“他们在创建学习型组织。”

“为什么他们不进行技术比武,却要求必须掌握英文呢?”

“他们的企业是合资企业,经常接触外宾。”

“他们企业有几千人,每个人和外宾说句话还不把人家累死啊!”

技术没有过关或者过硬,就盲目地要求技术工人去学习英文!管理者能否想象,脑子里背诵英文的同时操作设备能生产出合格的产品吗?难道技术工人在关键技术工艺没有熟练掌握之前还有时间去做别的事情吗?难道那些悬挂在车间里的“积极创建学习型组织”的标语能保证产品质量吗?难道

组织学习的目的仅仅是为了炫耀吗?精力没有用在正事上,却用在哗众取宠的“学习”上,实在叫人想不通。追随时尚,这似乎是当今中国企业的一个通病。而且,这种通病大有愈演愈烈之势!

时尚管理方法的生命周期

美国得克萨斯大学教授乔·贝利说:“适用于教育界和工商界的任何灵丹妙药到了 7 年就会衰变,半衰期的正负误差约为 2 年。”

大量的调研结论显示,由于中国经济高速发展,中国企业在寻找管理模式方面所进行的试验周期更为短暂,实施的后果更是惊人——要么巨额投资石沉大海,要么管理模式流于形式。更糟糕的是,很多所谓的时尚管理模式还衍生出大量新问题,这些新问题的破坏性足以导致企业步入毁灭,所以“各领风骚三五年”成为对中国新兴企业的最真实写照。

有一点值得我们思考,如果我们的管理模式在经过多年尝试之后,被证明在提高企业管理效率方面完全不起作用,会是什么情况?如果某种名噪一时的新哲理理论仅仅是另外一种应急补救手段,那它注定只能使企业获取短期收益,但却要遭受长期挫折,会是什么情况?如果变幻不定的假设性理论的惟一受益者,是那些打保票可以找到“解决问题答案”的各种企业管理新理论的鼓吹者,又会是什么情况?

随着每种时尚的管理方法暂时性影响力的逐渐减弱,当不再产生最初承诺的预期变化的时候,许多企业哲理者会抛弃旧的管理理论,不惜代价寻求最新的“热门”的管理理论。这些年来,随着时光的流逝,无效管理方法已经淡出人们的视野,进入了被废弃的管理体系墓地。

琳琅满目的管理秘笈

80/20 原则、零库存管理、学习型组织、一分钟经理、管理小组、品牌管理、企业文化建设、战略联盟、变革管理、整合营销、隐藏的冠军、打造核心竞争力、执行力管理、中国式管理、细节化管理……甚至还有什么七大秘诀、八大方法、九大工具、十大原则等等。

那些短期发挥效用的解决方案,只是在有限时间内对有限情况进行有限观察的结果。那些能持久发挥效用、能够创造奇迹的管理方法,往往因为眼前的、即刻的不舒适感,令那些没有耐心的管理者等不及,因为他们急于知道结果。

大多数管理方法都缺乏坚实的科学基础,企业管理者却始终拒绝汲取这样一个教训:靠感情冲动、感性认识或普通常识进行的管理其实不能算是真正意义上的管理。

有人说,管理是一门科学,又是一门艺术。管理有经验的成分,管理更需要科学创新去滋养。

所有人都会有选择地思考和保留相关的经验和信息,都会依照以往的经验和认识去评价和解释这些经验和信息,根据个人经验以及源自这些经验的想法和感觉去管理企业中的人,这样做,难免要遭遇不可预知的结果。凭借经验来管理企业,不是中国管理科学未来的发展方向。今天的企业环境需要精确程度更高的管理方法,也就是基于科学的管理,以便可以产生持续性结果,而不是出自个人意念的经验方法。令人担忧的是,企业领导人仍然会把管理看做是一种神秘而略带个人色彩的艺术形式,这就是为什么会出现这样的现象——无数流行的管理偏方依旧在继续拖中国企业管理进步的后腿——这是一个不容忽视的现实。

美国管理学家、西北大学教授舒尔茨先生说:企业管理就像一支乐队,只要排练好了,就可以上演完美的节目。从某种意义上来说,这话有它一定的意义。可是,出色的企业管理决不等于经过精心编排的乐队演奏或京剧表演,管理是一个不断演进的过程,需要企业时刻保持警觉和持续地做出努力,以满足不断变化而且难以预料的市场需求。

管理时尚秀

(1)创建学习型组织。这场运动因为一本美国人写的书《第五项修炼》而流行起来,其倡导的系统思考的理念,符合了东方人定性思维的模式,从而在国内套生出大量的赝品书籍。书中那些有趣的管理游戏和故事,除了让人感觉耳目一新外,没有多少现实的指导意义。相反,企业在实际操作中遇到的大量麻烦根本没法照着书本去定义。创建学习型组织没有错,问题是战略