

BEYOND TRAINING AND DEVELOPMENT
The Groundbreaking Classic on Human Performance Enhancement
绩效管理大师、ASTD终身成就奖获得者
罗思韦尔经典之作

(英文版·第2版)

超越培训, 凭绩效说话

[美]威廉·J. 罗思韦尔 (William J. Rothwell) 著
乔学军 李龙乔 宋霆 译



改进培训职能, 不做“万能药”、无用功

真正满足业务部门的需求, 解决实际问题, 实现企业的绩效增长和生产力提升



海峡出版发行集团
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP

鹭江出版社
LUJIANG PUBLISHING HOUSE

(英文版·第2版)

超越培训, 凭绩效说话

[美]威廉·J. 罗思韦尔 (William J. Rothwell) 著
乔学军 李龙乔 宋霆 译



海峡出版发行集团
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP

鹭江出版社
LUJIANG PUBLISHING HOUSE

2015年·厦门

图书在版编目 (CIP) 数据

超越培训, 凭绩效说话 / (美) 罗思韦尔 (Rothwell, W.J.) 著; 乔学军, 李龙乔, 宋霆译.
—厦门: 鹭江出版社, 2015.10
ISBN 978-7-5459-0942-5

I. ①超… II. ①罗… ②乔… ③李… ④宋… III. ①企业绩效-企业管理 IV. ①F272.5

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第 133675 号

著作权合同登记号

图字: 13-2015-029 号

This translation published by Beijing Hui Zhi Guang Hua Books Distribution Co., Ltd

CHAOYUE PEIXUN, PING JI XIAO SHUOHUA

超越培训, 凭绩效说话

[美] 威廉·J. 罗斯维尔 著

出版发行: 海峡出版发行集团

鹭江出版社

地 址: 厦门市湖明路 22 号

邮政编码: 361004

印 刷: 北京雁林吉兆印刷有限公司

地 址: 北京市密云县十里堡镇红光村 47 号

邮政编码: 101509

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 19

字 数: 285 千字

印 次: 2015 年 10 月第 1 版 2015 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5459-0942-5

定 价: 58.00 元

如有发现印装质量问题请寄承印厂调换

谨以本书献给我亲爱的、富有耐心的太太马萨林娜·罗思韦尔，以及我的女儿堪迪斯·罗思韦尔。她们是我全部灵感的来源。

|| 译者序 ||

TRANSLATOR PREFACE

本书付梓之前，译者团队委托我执笔，向读者诸君说几句心里话。

我们三名译者中，乔学军博士是本书作者罗思韦尔教授的高足，求学海外前曾在北京大学光华管理学院EDP中心工作，参与创办了国内高校最早的高层管理者培训项目，并且曾在国内大型人力资源专业网站“中人网”担任首席学习顾问；李龙乔女士曾经参与诺基亚公司与西门子公司在中国的合并项目，负责变革管理工作，并且在IBM全球企业咨询服务部大中华地区战略及转型业务部工作多年；我本人离开花旗银行后，最近十余年一直从事管理培训和人员发展工作。我们三个人的术业既各有千秋，也有不少重合之处，核心是如何提升职场中的学习和绩效。之所以走到一起，共同翻译这本书，是因为我们都参加了罗思韦尔教授在华举办的首届员工绩效提升（HPE）的顾问认证课程，并一致认为员工绩效提升必将对培训领域产生颠覆性的影响，对于帮助企业实现突破性的绩效提升具有非常重要的指导意义。

我们三个人的工作经历加在一起超过60年，在这60多年中，我们都曾经遇到过以下困惑：辛辛苦苦设计出来的培训课程没有达到预计的成果，导致组织内部或外部的客户不满意，进而影响他们配合我们这些专业人员去寻找解决方案的积极性；由于无法真正了解问题是什么、根源是什么，我们只好根据经验和一些残缺不

全的信息来设计并实施解决方案，可想而知，结果必然受到影响，这就陷入恶性循环。其恶果既包括工作成果不彰，也包括自己的成就感缺失，并怀疑工作的意义和价值。

“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。”我们三个人怀着同样的理想，沿着不同的轨迹，各自寻找培训发展工作能够真正解决问题、创造价值的出路。最后殊途同归，共同找到了HPE这条出路。而本书的翻译出版，就是我们为各位企业家、管理者、培训师、咨询顾问及其他以各种方式涉足学习与绩效领域的职场人士，所奉上的一道精心烹饪的大餐。

我们觉得，本书的特色可以用下面四个成语来概括。这四个成语分别是：一叶知秋、胸中有数、追本溯源和融会贯通。

“一叶知秋”的系统思维。唐诗有云：“山僧不解数甲子，一叶落知天下秋。”在组织中又何尝不是如此呢？表面上看，问题似乎是你手下的小张提供给客户的表格有不少错漏，导致客户投诉。如果你眼中所见的只有“小张”这片树叶，毫无疑问，你很可能会将原因归咎于他是个“马大哈”。标签贴完了，再拉着他参加Excel使用技巧的培训、执行力的培训，或者是专注力的培训。甚至你可能还会上升到世道人心的层面，慨叹一番80后、90后的新生代员工不像60后、70后那么看重工作，成就动力偏低。对于小张的这种绩效结果，HPE的观点则会认为：既可能有其自身性格、技巧、心态等方面的原因（工作者层面），也完全有可能反映出来这片“树叶”从属的更大系统（比如这根枝条、这棵树、这片森林）存在问题。在这个案例中，有可能是工作本身的流程烦琐僵化使得小张提不起劲（工作层面）；有可能是组织内部其他部门配合力度不足，而且小张对此也缺乏发声的管道（工作环境层面）；也有可能是竞争对手的有效新品开发，导致了客户对于产品和服务的期望值大大提升，超出了过往组织所习惯的交付水平（组织环境层面）；还有更多其他的可能性，不一而足。组织环境、工作环境、工作及工作者本身这四个由大至小、层层嵌套的系统，为我们全面、深入地思考职场中的绩效问题提供了依据和指导，使我们这些管理人员、专业人士不会陷入局部和短视的思维陷阱中“一叶障目”，而是身处现场、胸怀全局，做到“一叶知秋”。

“胸中有数”的实证精神。HPE不仅仅是一套科学的理论，更是一套以解决实

际问题为目标、处理实际数据并接受数据检验的、类似于工程的方法和技术。事实上，这门学科的另外一个基本同义的名称就是国际绩效改进协会（ISPI）所定义的人力绩效技术（Human Performance Technologies, HPT），甚至一些研究者会直接将这门学科称为绩效工程（Performance Engineering）。所谓工程者，是科学和数学在实际事务中的应用。员工绩效提升强调数据的获取、处理和利用，并将其贯穿整个过程。例如，对于理想状况和现状的描述、对于有待弥合的差距的界定、对于差距重要性的衡量、对于各种可能原因重要性和相关性的判断、对于各种干预手段的可能后果的评估、对于绩效提升程度在整个干预过程中的同步测量，无一不体现了“胸中要有数”的实证观念。当然了，作者罗思韦尔教授同样也重视演绎法“大胆假设”的力量，并强调将其与归纳法的“小心求证”结合运用，有兴趣的读者可以参阅第四章对于这两种方法的介绍。

“追本溯源”的好奇心。既然组织中所有人员的绩效好与坏背后，都有着多个开放的、逐层嵌套的系统的影响，既然对于问题的界定、分析和解决需要管理者、培训师、咨询顾问等具备像科学家做研究那样的态度和方法，那么就不难理解，我们需要孩子般“打破沙锅问到底”的好奇心，才能经由持续的探询和研究，透过日常工作事务千头万绪、错综复杂的谜团，窥见绩效问题的本来面目及深层原因。另外，本书所介绍的许多操作方法，从方法论角度来看，都可以将其归类到参与式行动研究。而参与式行动研究领域的著名学者，英国巴斯大学的退休教授彼得·里尔森（Peter Reason）就极力推荐一种名叫“合作式探询”的方法，即如本书中所推荐的，将组织内外、上下、左右和流程前后的各种利益相关方聚集到一起，共同发问、相互发问、通力合作，针对一个主题做深入的探讨。行动研究也许对于学术圈以外的各位读者是个生僻的概念，但是如果提及职场学习和绩效领域中的“行动学习”，读者诸君想必就不那么陌生了。可以说，本书中所推荐的不少具体的会议流程和做法，本身就是一次很好的行动学习中的研讨工作坊设计。其实，无论我们以什么词语来指称和解释，都是人类对于真相孜孜不倦、追根究底的好奇心在背后驱动。

“融会贯通”的实施手法。如前所述，本书译者之一李龙乔女士是国内变革管理领域领先的实践者。两年前在北京，她与我共同参加首届认证班，当罗思韦尔教

授历数实施绩效提升干预时可供选择的数十种干预手段及其应用案例，而且强调干预的实施过程要接受变革管理和项目管理的方法论指导时，龙乔老师就用了“融会贯通”这个词来表达她内心的感受，诚哉斯言也！著名的吉尔伯特行为工程模型（Gilbert Behavior Engineering Model）认为：培训主要的作用是为个体输入其所需的知识和技能，如果绩效不佳的根因不是缺乏知识或者缺乏技能，而是个人的动力不足，甚或是超越了个人层面而上升到组织层面的其他问题，那么培训这个错误的“药方”当然也就无法对绩效这个要治的“病”有疗效了。既然员工“不知道”或者“不会做”不是绩效问题的唯一原因，凡是遇到人力绩效问题就想到要用培训来解决，自然也就和著名心理学家马斯洛口中那些“因为手中只有锤子，所以把一切都看成是钉子”的人一样的可笑。员工绩效提升技术不迷信培训是唯一的解决方法，所以我们这本书的英文原版名字就叫作“超越培训和发展”。同理，我们也不相信诸如选对人、提供资源、设定目标、教练辅导、加强反馈、“重赏之下，必有勇夫”等做法就能够包治百病。不是说以上做法不好，而是说它们也和培训一样，不可能独力解决真实世界中的一切绩效问题。科学的做法应该是：通过之前所说的“大胆假设、小心求证”，清晰地界定问题，准确地锁定根因，再针对根因对症下药，实施一整套精心设计、周密执行的干预手段，并根据评估情况予以改进。据说爱因斯坦曾经说过一句名言：“Problems cannot be solved by the level of awareness that created them”，意为如果在遇到问题时，我们仅仅停留在看待问题的角度和层面，我们是无法解决问题的，因为问题其实就是我们原来所做出的一系列选择的结果；只有看待问题的意识上升到与之前不同的乃至更高的层面，我们才能解决原来的问题。回到我们之前所强调的系统思维，就可以知道：在组织的开放、复杂系统中产生的绩效问题，也需要我们综合运用多种手段，在组织的环境中予以解决。

本书作者罗思韦尔教授笔耕不辍、著作等身，曾于2011年获得原美国培训与发展协会（ASTD，现已更名为ATD，即美国人才发展协会）一年一度的“职场学习与绩效杰出贡献奖”。三位译者非常有幸以不同的方式成为他的学生，并且将他这本权威书籍的第2版翻译引荐到中国。三位译者对“罗大爷”（中国学生对罗思韦尔教授的昵称）在本书翻译过程中的细心指导表示衷心的感谢！

此外，三位译者还希望向那些在翻译过程中对我们有帮助的人表达谢意！乔学

军博士的心愿是把此书献给她挚爱的父亲母亲，他们一生所坚守的善良与勤勉，是砥砺女儿成长且不断前行的最大动力。此外，还要特别感谢她的导师罗思韦尔教授引领其进入人力资源开发领域。恩师多年来的悉心教导令其在专业上获益良多。饮水思源，师恩永记在心。李龙乔女士希望感谢她的先生李士文和女儿李子衿。我则希望感谢我的太太陈雁鸿女士，雁鸿不仅承担了更多的家务和企业培训工作，使得我可以腾出手来从事本书的翻译，而且她是第二届认证班毕业的员工绩效提升顾问，对在翻译过程中我所遇到的许多专业问题提供了参考意见。

最后，谨以此书献给所有以“帮助职场中的成年人提升绩效，更快更好地学习”为其工作使命、内容和方向的人！

宋 霆

2015年7月于广州“壹卷楼”

| 译者简介 |

ABOUT THE TRANSLATOR

乔学军

师从威廉·罗思韦尔教授多年。美国宾夕法尼亚州立大学人力资源开发专业博士学位。曾任北京大学光华管理学院高级经理培训项目（EDP）负责人，在人力资源与领导力开发领域从事教学、研究与管理咨询工作超过二十年。与此同时，她也是传统道文化的研究者与修行者，致力于应用东方智慧解决当代管理问题，目前主授领导力与内在成长（觉知领导力）、人力绩效提升等课程。她的管理咨询客户包括世界银行、摩托罗拉、ABB、联想、蒙牛与南方电网等。现任教于新华都商学院。

李龙乔

全球变革管理专业协会注册会员、推荐顾问，《变革管理及组织发展引导技术》版权课程创始人，国际引导师协会（IAF）认证专业引导师（CPF）。曾与宾夕法尼亚州立大学的人力资源研究生项目合作，引进人力资源转型及组织发展认证课程，推进了人力绩效改进技术及组织发展技术在国内的发展。

龙乔女士有着 20 余年大型跨国企业工作经验及专业咨询经验，曾就职于 IBM 全球企业咨询服务部大中华地区战略及转型业务部，任组织变革管理咨询经理，IBM 全球技术驱动变革管理研究会中国区负责人。

宋 霆

经济学学士、MBA，现正攻读法国格勒诺布尔高等商学院的DBA学位。职业生涯前十年游走于外资五百强、大型国企和中小型民企之间，历经销售、人力资源管理和全盘管理等不同性质的岗位；后十年则致力于管理培训和人员发展。苦于客户对培训常常不能真正创造价值的拷问，秉持知识分子追问工作意义的精神，致力于引入和推广世界前沿的观念、知识和技术，如本书所涉及的绩效改进。嗜好读书，不求甚解；兴趣虽广，不忘初心——各位读者或能借助本书发现职场学习和绩效领域的新出路，是所愿也！

现居广州，联系方式：teddy_song@163.com。

第2版前言

PREFACE

长久以来，人们都误以为，培训部门的工作就是安排培训课程，娱乐员工，让大家工作情绪好起来，或者针对一些单个的问题提供解决方案。实际上，为了令培训客户满意，培训与发展专业人员也常常顺应他们的这些预期。然而，这种做法在很大程度上弱化了培训应担负的其他重要工作，这些工作包括：整合培训与组织战略、评估培训需求、确保培训中所学转化为工作成果、评估培训效果，以及最重要的，实现绩效增长和生产力提升。这直接导致了許多组织的失败。本书作者罗思韦尔在《可见活动理论》一书中指出，培训客户往往认为明确的行动即意味着结果，所以提供很多培训自然就意味着可以改进员工的绩效。这样的观点显然是错误的。

一直以来，传统意义上的培训部门都是以活动为导向的，而关注提升人力绩效则暗示了要以结果为导向。要强化这种关注，就需要培训开发人员充分利用新的教学技术优势，在更便捷的地方提供更迅捷的培训（包括在线学习），以满足员工快速变化的需求。

过去，人们把培训仅仅当作一种快速解决问题的方式（或者所有问题的通用解决方式），现在新的思路即将取而代之，那就是将培训应用于广泛的人力绩效提升（以下简称HPE），同时，强化HPE工作的战略性与长期性角色，将培训与发展人员转变为HPE专家。而本书就是一本旨在解决这个问题的工作手册。

信息来源

在动笔撰写本书之前，我通过以下这些主要信息渠道研究各种 HPE 实践。

研究文献。我几乎查阅了 HPE 方面的所有文献，尤其是 1996 年本书第 1 版问世以来该领域的相关研究。此外，我还搜集了大量描述组织如何改造其培训部门以提升人力绩效的相关案例。

一份专题问卷调查。2004 年我就人力绩效问题，以及组织中的 HPE 策略调查了 350 名从事人力资源开发的专业人士。2004 年 2 月先期完成的部分调研结果首次发表在本书中。

主题演讲。就如何重塑培训职能的问题，我在很多地方都发表过主题演讲，其中包括新加坡、中国香港、北京、伦敦等。我利用这些场合分享个人观点，并广泛听取现场培训与发展职业人士及一线管理者的意见。

实践经验。我曾经在政府机构及私营企业担任过培训总监，在本书中，我借鉴了自己以往的从业经验。此外，我在大学讲授人力绩效改进、培训及组织发展课程，同时还兼任企业外聘顾问，从中所获得的许多经验也纳入本书的内容。

使用这些信息来源的初衷，是希望确保在本书中提供给大家的，是有关典型以及最佳 HPE（以及相关）实践的全方位的、最新的素材。

本书的结构

本书主要是为那些希望彻底改变、重新设计、改造或者振兴自己所在组织培训职能的人士所作。本书可以看作实现这一变革的行动手册。

应该阅读本书的人士包括：从事培训与发展、组织发展、人力资源管理、人力绩效提升、人力绩效改进及人力绩效技术的人员，首席执行官，首席运营官，总经理，在大学中讲授培训与发展课程的教授，一线管理者，负责全面质量管理的经理，进行流程再造的团队领导者，以及其他参与培训或者学习活动的人。简而言之，阅读本书几乎对每个人都会有所助益。

本书包括五个部分。第一部分主要是背景简介，包括第一章、第二章和第三

章，该部分阐述了培训者及其他人需要超越培训的必要性。

第一章对“把培训作为一项孤立的HPE策略”的观点提出了批评。开篇用几个情境短文描述典型及少数非典型的人力绩效问题，指出HPE专家在提升人力绩效方面应该扮演的角色。这一章还指出了传统培训部门存在的主要问题，回顾了影响组织未来发展的趋势，并总结了有关传统培训与发展人员所扮演的角色，以及需要的胜任力等相关研究。

第二章概述了HPE领域。开篇通过一个案例描述一家大型公司如何改造培训职能，使其专注于HPE。在这一章里，我对“培训”“绩效”及“人力绩效提升”等术语进行了定义，回顾了最为广泛采用的分析人力绩效问题的方法，描述了HPE模型及HPE专家的胜任力模型。HPE模型及HPE专家的胜任力模型统领本书的整体架构。第四章至第十四章大致围绕HPE模型及HPE专家的胜任力模型展开。

第三章的主要内容是为那些致力于将培训或者人力资源开发（HRD）部门/职能转变为HPE部门/职能的培训与发展人员提供建议。其要点之一，就是这一转变需要采取有计划的策略，以取得长期性的收益。本章中讲述的做出这一转变的步骤包括：

1. 向培训人员及利益相关者阐述变革的必要性；
2. 树立变革可能性的意识；
3. 评估并获取对变革的支持；
4. 创建一张灵活的变革路线图；
5. 培养变革所需要的关键胜任力。

在此章开始之前，我为读者准备了一个热身活动，旨在评估组织中对于这一转变现有的支持度。

第二部分的标题是“解决人力绩效问题，分析人力绩效提升机会”。采用第二章中引入的新的HPE模型，探讨了HPE专家在回答以下两个关键的人力绩效问题时可以采用的各种方法：

1. 发生了什么？
2. 应该发生什么？

第四章讲述的是HPE专家如何进行现状分析，具体阐述了“分析现状意味着什

么”，建议HPE专家思考：调查是如何缘起的，如何搜集并记录事实与看法，以及如何分析当前的状况。

第五章论述了如何判定“应该发生什么”，并就选择信息来源及采取的方法提供了建议。此章的要点之一是，如果想提升人力绩效，培训师和利益相关者必须在采取变革措施以前，就明确他们所预期的结果。故而提出愿景对于识别“应该发生什么”至关重要。

第三部分阐述了如何发现提升人力绩效的机会，包括第六章、第七章和第八章。这部分重点探讨的是如何找到人力绩效的差距，如何评估差距的相对重要性，如何区分表面症状与问题的根源，以及如何判定绩效差距的根本原因。

第六章描述了如何找到绩效现状（实际）与目标（理想）之间的差距。在这一章，我定义了“绩效差距”这一概念，解释了HPE专家在寻找绩效差距的过程中可能扮演的角色，并提供了识别绩效差距的一些方法。

第七章阐述了HPE专家与其所在组织中的其他人一起发现绩效差距的重要性。此章定义了“重要性”这一概念，描述了如何评估绩效差距产生的后果，对于“应该由谁来判断绩效差距”的重要性提出了指导性的建议，并指出了如何评估绩效差距对于当前及未来的重要性。

第八章探讨的是一个很重要又很棘手的话题：如何找到造成人力绩效差距的根本原因。这一点非常重要，因为除非找到造成绩效差距的根本原因，否则任何HPE策略都无法解决人力绩效问题或者利用人力绩效提升机会。但是问题在于，绩效差距通常表现为许多不同的症状（问题造成的可见后果），而根本原因（导致差距存在的缘由）却是隐而不显的。此章定义了“原因”，阐述如何区分问题的表面症状与造成问题的根本原因，建议应该由谁来判断人力绩效差距产生的原因，分享我有关人力绩效差距原因方面的研究成果，指出识别绩效差距原因的时机，总结找到绩效差距根本原因的几种方法，解释绩效差距的原因为什么可能会随时间而改变，以及如何随时间变化。

第四部分的标题是“选择与执行HPE策略，实施干预，促进变革”，包括第九章至第十三章。这些章节论述如何选择和使用HPE策略来应对本书前面描述的四个绩效象限的相关问题。这些象限包括：

1. 组织环境，即组织外部的世界；
2. 工作环境，即组织内部的世界；
3. 工作，即如何工作、结果如何实现；
4. 工作者，即从事工作并实现结果的个人。

第九章为第四部分的其余章节提供了框架，给出了“如何选择HPE策略来解决人力绩效问题或者抓住人力绩效提升机会”的经验法则。具体来说，此章定义了“HPE策略”，详述了选择HPE策略所需的各种前提假设，总结了一系列可能的HPE策略，并介绍了我对不同HPE策略使用频率的研究情况。

第十章延续了第九章的内容，主要是帮助HPE专家识别其所在的组织中最重要 的外部利益相关者。HPE始于探究组织外部，原因很简单，倘若质量好坏是由客户决定的，那么人力绩效表现也必须由客户来决定才行。此章还帮助读者分析组织与外部利益相关者的互动关系，找到HPE策略，从而帮助组织改善与外部利益相关者的关系，并思考如何规划及实施HPE策略。

第十一章探讨改进了与工作环境（即组织内部的世界）相关的HPE策略。虽然适用的HPE策略有很多，但此章只重点强调其中的两项策略：第一项是改进组织政策与流程；第二项是改进组织设计。

第十二章探讨改进工作相关的HPE策略。在这方面也有很多的HPE策略可用，然而，我选择重点讨论被大家广泛熟知而且重要的HPE策略，例如：

1. 岗位或者工作任务再设计；
2. 改进工作相关的信息流；
3. 改善对员工的反馈；
4. 使用结构性的练习；
5. 改进在岗培训与脱产培训；
6. 改善设备与工具的使用；
7. 使用岗位或者绩效辅助工具；
8. 改进奖励体系。

上述各项策略可以单独使用，也可以与其他HPE策略配合使用，以改进人力绩效或者解决源于工作的人力绩效问题。

第十三章探讨的是与工作者（即从事工作的群体或者个人）相关的HPE策略。第十二章与第十三章在概念上有所重合，第十二章中介绍的一些方法也同样有助于改进个人的绩效。我选择在第十三章中重点讨论以下三种HPE策略：

1. 识别并培养工作者的胜任能力；
2. 改善员工选拔方式；
3. 采用渐进式的员工纪律约束机制。

第五部分只有一章，即第十四章，主要回顾了评估HPE策略的各种方法。具体来说，此章定义了“评估”，阐述了HPE策略中的评估方法与培训评估方法的异同，给出了三个指导评估HPE策略的模型（包括实施HPE策略之前、之中及之后三个阶段）。

总之，本书是一本重塑培训部门的行动手册，强调提升组织人力绩效的各种方法。

本版中新增的内容

本书的第1版仍在被广泛阅读，许多内容对于培训与发展专业人员、培训师、绩效顾问、HR从业人员等也依然适用。不过，本版在以下两个方面与第1版有所不同：

1. 更新了第1版中提供的人力绩效提升调研结果，增加了新的研究成果；
2. 更新了文献索引，更具体地来说，添加了一些新的、重要的文献。

此外，本版涉及以下内容：

1. 哪些组织条件对于成功实施绩效提升是必需的？
2. HPE的客户应该具备哪些胜任力？
3. 应该如何选择人力绩效改进/提升干预措施？
4. 近年来，哪些干预措施是最重要的或者是被普遍采用的？为什么？
5. 哪些干预措施最为有效？绩效干预措施成功的关键要素是什么？
6. 有哪些软件可以支持HPE工作？
7. 在评估干预措施方面有哪些新思路？
8. 在选择与实施绩效干预措施时，需要考虑哪些跨文化因素？
9. HPE的未来发展会怎样？