

绩效分析与改进

[第2版]

理查德·A·斯旺森 (Richard A. Swanson) 著

孙 仪 杨生斌 译

王国庆 审校

Analysis for
Improving
Performance
Second Edition



绩效分析与改进

[第2版]

理查德·A·斯旺森 (Richard A. Swanson) 著
孙 仪 杨生斌 译
王国庆 审校

Analysis for
improving
performance

Second Edition

中国人民大学出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效分析与改进：第 2 版/斯旺森著；孙仪等译.
北京：中国人民大学出版社，2010
(管理者终身学习)
ISBN 978-7-300-11770-6

- I. 绩…
- II. ①斯…②孙…
- III. 企业管理
- IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 032129 号

管理者终身学习
绩效分析与改进 (第 2 版)
理查德·A·斯旺森 著
孙 仪 杨生斌 译
王国庆 审校
Jixiao Fenxi yu Gaijin

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com(人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京东君印刷有限公司		
规 格	175 mm×250 mm 16 开本	版 次	2010 年 3 月第 1 版
印 张	19.5 插页 1	印 次	2010 年 3 月第 1 次印刷
字 数	300 000	定 价	39.00 元

Analysis for Improving Performance: Tools for Diagnosing Organizations and Documenting Workplace Expertise, Second Edition, Revised and Expanded by Richard A. Swanson

Copyright © 2007 by Richard A. Swanson

Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers

arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited.

Simplified Chinese version © 2010 by China Renmin University Press.

译者序

第一次接触斯旺森教授的研究是 15 年前我在宾州州立大学读博士期间。一天，导师拿来一份论文复印件作为我手头正在赶写的一份研究报告的参考资料，作者为斯旺森。因当时人力资源开发研究在美国才全面展开不久，印象中那篇论文是关于前沿理论研究的。应该说从那时起，迪克（熟识的人称斯旺森为“迪克”）就与我结下了不解之缘。2002 年，我在《人力资源开发季刊》（*Human Resource Development Quarterly*）上发表第一篇论文，刊出后电邮给他征求意见，此后不时有邮件往来。第一次与迪克会面是在 2003 年的年度人力资源开发国际研讨会上，这老头给我的第一印象是平易近人，谈吐幽默，笑声爽朗。在会上交谈后得知我的导师居然是迪克在 20 世纪 70 年代指导的硕士研究生，更拉近了我们的距离。

第一次和迪克在学术上的合作是在 2004 年。当时我在编著一本有关人力资源开发评估方面的书，请他撰写序言。原想他可能太忙，不料他立即应允。当年年会时见面，交谈之余还提醒他按时交稿。他在玩笑中将我的提醒记入随身带的本子上，戏称将这件事列为他备忘录中的第一要事。数月后，他电邮来初稿。我阅后觉得仍需修改，遂回信婉转暗示给他。不料他立即回复说：“你是主编，你就是老板。直截了当告诉我如何修改。我一定遵命交上让你满意的答卷。”堂堂学界泰斗，对后辈学子如此尊重，着实令人感动！此后他每有新书出版，总不忘寄来有他签名的样书与我分享。

迪克从明尼苏达大学退休后，受聘于得州大学泰勒分校，作为负责人着手组建该校人力资源开发博士学位培养项目。2007 年，我在弗吉尼亚州的欧道明大学（Old Dominion University）任教时，接受他的盛情邀请加盟得州大学，从此成为同事。与迪克共事是一种享受，他的幽默诙谐使我们的研究工作变得轻松愉快。大家整日笑声不断，而研究思路则在笑声中拓展，学术提

网在幽默中拉开。迪克应该说是我在美国学术界一位真正的良师益友。

本书的中译本是由我的博士生孙仪女士与来自西北工业大学的访问学者杨生斌教授共同主持翻译的。我很荣幸地应邀作为中译本的审校者并作序。孙仪女士以英文撰写的对本书的书评已在 2008 年初发表于《绩效改进季刊》(*Performance Improvement Quarterly*)。这是人力资源开发学科的一本不可多得的好刊物。我曾在詹姆士·麦迪逊大学 (James Madison University) 执教时用本书的第 1 版做了四年的教材。在我教学期间本书受到美国学生的好评。很多学生在毕业若干年后还发邮件告诉我这本教材如何帮他们完成绩效改进的有关项目。在第 2 版中迪克又做了更多的充实与加工。本书的最大特点在于集企业绩效分析的实践与学界研究方法于一体, 直接反映了迪克多年来在美国企业界从事绩效分析咨询实践与研究之大成。在国内业界与学界对人力资源开发的重视不断升温的情况下, 将本书介绍给国内读者, 使国内同行得以了解国外学术界和企业界的最新成果, 有助于共同推动人力资源开发的研究与实践。实际上, 人力资源开发研究即使在美国也是一门新兴的应用学科。很多方面的研究问题尚无定论, 但在知识经济条件下又非解决不可, 比如本书中提到的知识性任务分析。在这方面, 国内同行应比在其他学科能更快地达到研究与实践的先进水平。希望在将本书介绍给国内同行的同时, 能对推动这方面的研究起些作用。

本书的另一特点在于对直接影响企业绩效的岗位和任务分析的归类 and 细化。比如, 一般的同类书在讨论任务分析时只谈传统的程序性任务分析。而迪克将其细分为包括系统性任务分析和知识性任务分析的三类分析。这种细分即可涵盖传统制造业企业内的程序性任务, 又可包括知识经济条件下的高科技产业中的知识性任务, 如对软件工程师、保险精算师的岗位任务分析。

本书在美国的应用范围较为广泛, 一直属于企业管理或人力资源开发咨询师的必备书。我在各大企业任职和从事人力资源开发企业咨询时曾参考本书为美国通用电气, 摩托罗拉, CIGNA, IBM 等多家跨国公司进行绩效分析及有关咨询。书中的很多方法和贯穿全书的案例也可直接用于指导从事人力资源或其他社会科学方面的初学者。比如第 15 章中关于对知识性任务进行分析的讨论和团队方面的例子, 实际上是对社会科学研究, 特别是文献综述和研究方法的讨论。对团队方面研究的例子则提供了如何构建文献综述的范例。

绩效分析是人力资源开发的第一步。员工培训、组织发展、职业生涯开发的目标与内容往往取决于这关键的第一步。换句话说，绩效分析为上述三方面的人力资源开发活动提供了指导。我衷心希望此书能促进国内同行在人力资源开发研究与实践的前沿领域与国外同行充分交流，携手共创未来！

王国庆

于美国得克萨斯家中

序 言

《绩效分析与改进》的基本前提是：系统与全面的组织绩效诊断和对工作场所专业技能的描述能够为改进组织的、流程的、团队的以及个人的绩效提供实际的基础。这是一部讲述如何掌握绩效改进的技能并驾驭我们日常工作的书，而不是如何掌控员工的书。

改进绩效——如组织发展、培训、质量改进、组织再造、人力资源开发和绩效技术等组织努力有多种表现形式。有些形式明确识别出组织的核心流程及其与组织的基本投入与产出增值的关系。还有一些更流行的绩效改进形式只是一些与组织的核心流程及投入产出无关的独立活动，往往与组织绩效的衡量并无直接关联。

无论采用何种形式，标准的绩效改进模型往往包含从分析到评估的 4~6 个阶段。一个标准的模型是：分析、设计、开发、实施和评估。但是，分析阶段的工作如何开展直接决定了为绩效改进所作的努力是支持组织的核心流程还是仅仅是一系列在组织内所进行的活动。尽管具体的分析方法多种多样，但现有的分析所用词汇往往是通用的。虽然在这方面的专业实践还不尽如人意，但几乎所有从业者都承认进行前期分析至关重要。因此，对绩效分析的简单认识，无论是从绩效诊断还是从专业技能描述的层面上来说，既可以表现为高强度的调查，也可以表现为简单的常规性活动。

基于多年的研究和实践，我认为，绩效分析及相应的组织诊断和专业技能描述是绩效改进过程中最关键的步骤。这一步骤也是在当前组织实际工作中最薄弱的一环。

许多以活动为导向的绩效改进措施是由对“感觉好”或“服从”的考虑来驱动的，而不是基于对绩效改进的真正关心。在这种情况下，执行项目，而不是绩效改进，便成了工作重点。以活动为导向的观点强调项目执行，而

分析步骤的重要性却被大打折扣。它使分析流于表面的观点性调查，并由此导致所选择的干预活动基于主观喜好和大而化之的岗位描述与任务分析。这样的分析是无法产生有依据的绩效诊断、流程界定和专业技能描述的。

内容概述

《绩效分析与改进》基于如下假定：为绩效改进所作的努力如果要达到为组织增加价值的目的，就必须强调分析步骤。这正是本书的内容。为此，我从以下两方面来展示相应的实际操作工具：（1）对绩效的诊断；（2）对专业技能的描述。绩效诊断部分在组织、流程与个人层面上分析各个绩效变量（包括使命/目标，流程，激励，产能和专业技能）。专业技能描述则分析所要求的工作专业技能以达到最佳工作绩效。这一分析所涉及的要素有岗位描述、任务清单以及对不同任务的详尽分析，包括程序性、系统性和知识性的工作任务。需要重复强调的是，本书的基本前提是，细致的工作场所诊断和描述为绩效改进提供了真实的基础。因此，本书并不讨论着重于未来某种状态的组织战略。但是，我了解到有若干组织在运用了本书的分析工具后，意识到它们在绩效改进方面的问题要求它们停下来重新审视其组织的未来，其结果是要么退出所在的市场，要么修订关键的商业目标。

乍一看，本书介绍的工具会显得比较复杂。但在实践中，它们非常易学并高度有效。在多数情况下，我会提供流程和思维模型来解释每一种工具。流程模型用来描述步骤和流程的流向，思维模型解释所讨论的问题需要考虑的各种维度。对于本书中这些工具的学习适合于在任何一个组织中就职于任何职位的任何一位员工。对有关团队进行分析可以节省时间并细化责任。进行认真分析的成果是可以用来确切定义、界定和指导高效的绩效改进措施的重要信息。

致 谢

本书得以面世，与很多组织和个人在本书的研究、开发和写作过程中所提供的大力支持密不可分。初期的研究获益于曼威尔公司（Manville Corpo-

ration) 的研究基金，并得到当时任该公司高级经理的 Gary R. Sisson 和 Gil Cullen 的全力支持。其他组织亦曾提供多年支持，包括 3M 公司，CIGNA 保险公司，花旗集团，家乐氏公司 (Kellogg)，欧南公司 (Onan Corporation)，思科维尔出版社 (Scoville Press)，Xcel Energy 公司，明尼苏达大学 (University of Minnesota) 和得州大学泰勒分校 (University of Texas at Tyler)。

Deane B. Gradous, Timothy McClernon, Gary R. Sisson, Barbara L. Swanson 和 Richard J. Torracco 为本书作出了重要贡献。

我与以下人士的学术交流反映在本书的不少章节。他们是 Thomas J. Chermack, David C. Bjorkquist, Gary M. Geroy, Richard Herling, Ronald L. Jacobs, Russell Korte, Susan A. Lynham, Joseph T. Martelli, Laird Mclean, Rochell McWhorter, Brian P. Murphy, Willis P. Norton, David L. Passmore, Steve Piersanti, Gene W. Poor, Wendy E. A. Ruona, Catherine M. Sleezer。我向他们表示真诚的感谢，他们每个人都对本书以及我本人产生了积极的影响。

理查德·A·斯旺森

俄亥俄州莱克赛德

ration) 的研究基金, 并得到当时任该公司高级经理的 Gary R. Sisson 和 Gil Cullen 的全力支持。其他组织亦曾提供多年支持, 包括 3M 公司, CIGNA 保险公司, 花旗集团, 家乐氏公司 (Kellogg), 欧南公司 (Onan Corporation), 思科维尔出版社 (Scoville Press), Xcel Energy 公司, 明尼苏达大学 (University of Minnesota) 和得州大学泰勒分校 (University of Texas at Tyler)。

Deane B. Gradous, Timothy McClernon, Gary R. Sisson, Barbara L. Swanson 和 Richard J. Torraco 为本书作出了重要贡献。

我与以下人士的学术交流反映在本书的不少章节。他们是 Thomas J. Chermack, David C. Bjorkquist, Gary M. Geroy, Richard Herling, Ronald L. Jacobs, Russell Korte, Susan A. Lynham, Joseph T. Martelli, Laird Mclean, Rochell McWhorter, Brian P. Murphy, Willis P. Norton, David L. Passmore, Steve Piersanti, Gene W. Poor, Wendy E. A. Ruona, Catherine M. Sleezer。我向他们表示真诚的感谢, 他们每个人都对本书以及我本人产生了积极的影响。

理查德·A·斯旺森

俄亥俄州莱克赛德

目 录

第一部分 分析：改进绩效的关键

第 1 章 绩效改进项目与组织目标的对接	3
如何获得管理者的支持	5
绩效改进管理者并无安全地带	5
有关绩效产出的四个问题	6
绩效分析至关重要	7
针对绩效问题的分析	8
本章小结	9
第 2 章 绩效改进的理论基础	11
本章意旨	14
绩效改进理论——“三脚凳”模型	14
绩效模型	22
本章小结	33
第 3 章 绩效改进分析的案例研究	35
你在绩效改进项目中的角色	36
艾克米国际股份有限公司	37
访谈要点	40
对货运主管就团队合作问题的访谈	42
本章小结	43

第二部分 组织绩效诊断

第4章 绩效诊断的概念	47
绩效诊断的若干概念	49
本章小结	54
第5章 绩效诊断流程	55
绩效诊断	56
运用组织诊断模型	67
案例：健康管理股份有限公司	69
本章小结	73
第6章 拟订绩效改进方案	75
拟订绩效改进方案的流程	76
绩效改进方案的要素	77
财务收益评估流程	80
绩效改进方案实例	83
本章小结	85
第7章 记录和改进工作流程	87
记录和改进工作流程简介	88
确定拟改进的工作流程	89
记录现行的工作流程	91
改进工作流程	97
给分析人员的一些建议	97
本章小结	98
第8章 数据收集方法	99
数据收集工作的原则	100
访谈法	101
问卷调查法	104
观察法	106
组织记录法	108

本章小结 112

第三部分 工作场所专业技能描述

第 9 章 什么是工作场所专业技能 117

 从工作分析到专业技能分析 118

 开发专业技能的困境 119

 专业技能 121

 本章小结 125

第 10 章 岗位职责的记录与描述 127

 如何撰写岗位说明书 128

 岗位说明书的标准 130

 艾克米国际股份有限公司案例——发货工的岗位说明书 132

 工作内容的变化性 133

 本章小结 133

第 11 章 工作岗位任务清单的产生 135

 创建任务清单 136

 任务清单的标准 137

 艾克米国际股份有限公司案例——发货工的任务清单 141

 给分析人员的一些建议 144

 本章小结 147

第 12 章 以流程为核心的任务描述 149

 工作场所专业技能 150

 流程导向 151

 以流程为核心的任务分析案例 152

 本章小结 155

第 13 章 细化程序性任务 157

 你一定会错过的 158

 程序性任务分析的组成要素 159

 分析程序性任务的流程 160

吹塑机操作员：分析程序性任务	166
艾克米国际股份有限公司案例——处理购买坐垫	
订单的程序性任务分析	173
给分析人员的一些建议	173
本章小结	177
第 14 章 细化系统性任务	179
困惑与无助	180
昔日光景不再	181
系统性任务的分析流程	183
系统描述	183
系统的各个组成部分及其功用	188
系统流程分析	190
疑难问题分析	191
富勒公司的采购订单系统案例研究	193
艾克米国际股份有限公司案例——监控货运业务及其疑难	
问题处理的系统性任务分析	201
给分析人员的一些建议	206
本章小结	206
第 15 章 细化知识性任务	207
分析知识性任务的流程	209
知识性任务分析的计划	211
分析路径一：专业技能搜寻	214
分析路径二：文献检索	214
案例：压力下的经理人	215
数据分析	217
数据合成	218
什么是合成模型	219
八种数据合成模型	219
数据合成模型的选择	227
艾克米国际股份有限公司案例——对货运处团队	

成员的知识性任务描述	232
给分析人员的一些建议	239
本章小结	239

第四部分 掌握以绩效改进为目的的分析工作

第 16 章 围绕绩效影响最大化组织和安排分析工作	243
原则 1：建立合作关系	245
原则 2：确定绩效需求是成功的一半	246
原则 3：组织使命与工作系统相结合	247
原则 4：选择正确的工具	248
原则 5：做你认为值得的事	249
原则 6：严谨的分析造就成功的解决方案	249
原则 7：收益要大于成本	250
本章小结	252
第 17 章 从绩效分析到绩效改进	253
对绩效改进步骤的回顾	254
对各绩效变量的回顾	255
实践中的绩效改进	256
本章小结	259
 附录 组织诊断与专业技能描述的表格文本	260
参考文献	278
译后记	290

第一部分

分析：改进绩效的关键

- 第1章 绩效改进项目与组织目标的对接
- 第2章 绩效改进的理论基础
- 第3章 绩效改进分析的案例研究