



《培训》杂志策划

INNOVATIVE PERFORMANCE SUPPORT

创新性绩效支持

整合学习与工作流程的策略与实践

【美】康若德·高菲德森 鲍勃·墨瑟 著

邱昭良 周涛 等译



强化培训成果

Reinforce Training
Outcomes in the Workflow

缩短胜任时间

Reduce the Time to
Achieve Performance

提升工作绩效

Increase Effective
Performance on the Job



《培训》杂志策划

创新性绩效支持

整合学习与工作流程的策略与实践

【美】康若德·高菲德森 鲍勃·墨瑟 著
邱昭良 周涛 等译

图书在版编目 (CIP) 数据

创新性绩效支持: 整合学习与工作流程的策略与实践/
(美) 康若德·高菲德森, (美) 鲍勃·墨瑟著; 邱昭良,
周涛译. —南京: 江苏人民出版社, 2016. 7
ISBN 978-7-214-18917-2

I. ①创… II. ①康… ②鲍… ③邱… ④周… III.
①企业管理—职工培训 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 145652 号

Manager's Guide to Mobile Learning by Brenda J. Enders

Copyright © 2013 by McGraw-Hill Education

All Rights Reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education and Jiangsu People's Publishing, Ltd.. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2016 by McGraw-Hill Education and Jiangsu People's Publishing, Ltd..

江苏省版权局著作权合同登记: 图字 10-2016-131

书 名 创新性绩效支持: 整合学习与工作流程的策略与实践

著 者 康若德·高菲德森 鲍勃·墨瑟

译 者 邱昭良 周 涛 等

出版 统 筹 杨 健

责任 编 辑 陈 茜

责任 监 制 陈晓明

出版 发 行 凤凰出版传媒股份有限公司

江苏人民出版社

出版社地址 南京市湖南路 1 号 A 楼, 邮编: 210009

出版社网址 <http://www.jspph.com>

经 销 凤凰出版传媒股份有限公司

照 排 江苏凤凰制版有限公司

印 刷 江苏凤凰通达印刷有限公司

开 本 718 毫米×1 000 毫米 1/16

印 张 18.5

字 数 233 千字

版 次 2016 年 10 月第 1 版 2016 年 10 月第 1 次印刷

标 准 书 号 ISBN 978-7-214-18917-2

定 价 58.00 元

(江苏人民出版社图书凡印装错误可向承印厂调换)

»» 英文版序

我们要学的就是行动，我们是通过行动来学习的。

——亚里士多德 (Aristotle)

今天，你要是想学习一些新东西，或者提高技能，学习与发展行业在教学设计方面的研究成果与实践经验，足以满足你的需求。除了传统的面授培训之外，人们还开发了很多其他的正式学习方法，让你能够更快、更有效率地学习，包括运用最新的信息通信技术，随时、随地地把握各种学习机会。概言之，我们非常擅长集中的、事件式的学习，无论是同步，还是异步。

但是，从总体上看，对于个人学习过程中最为关键的一个环节——也就是“学以致用”（或“应用”）的时刻，我们却避而不谈。无论学习者在课堂上或其他学习环境中（如模拟、e-Learning 等）表现如何，只有当他们回到工作现场，想要将所学应用于工作时，才是最为关键的时刻。他们到底学到了什么？哪些东西没有真正搞懂？哪些已经遗忘了？哪些其实被误解了？只有真正付诸应用，才能给出这些问题的答案。同时，如果我们不能在这个时刻做点什么，让他们能够“学以致用”、真正有助于提高他们的绩效表现，我们之前所有的努力都是没什么价值的。学员真正“应用”的时刻，才是我们应该真正关注的核心。当然，

这非常不容易，因为学员实际应用的场景千差万别，他们也会遇到各种各样的问题，而且问题不停地在变化。

多年之前，在给一次教学设计高级研修班上课时，我们展示了一项新技术，通过一个软件程序，让员工在工作中接受教练。当时，一位学员举手发问：“我们如何进行练习呢？”而现在，它不再只是一个简单的模拟软件。通过这项技术，使用者可以直接从操作系统和应用软件中，调用一些脚本，在其“带领”下，一步一动地执行完软件的某些操作步骤，在每一步中，操作者可以键入真实的数据，完成真实的业务（而不是模拟）。

当时，我们反问这位提问者：“如果这款软件可以真正地帮助你完成工作，你为什么还需要练习呢？”他回答道：“我们只有通过练习，才能学习啊。”在我们看来，这位提问者头脑中根深蒂固的正式学习心智模式难以撼动。他只关注了学习设计，而忽视了其核心使命：我们开发的任何学习方案，都应该确保员工在需要时，可以据此有效地完成其工作。他应该聚焦于员工“应用”时刻，想方设法促进“学以致用”。我们所有人都应该如此。在过去，如果我们不这么做，可能没有多大的影响，因为学习者自己会想办法渡过“应用”的难关，即使出了错，他们和组织也可以承受那些损失。但今天，世界变了，外部的商业环境不允许我们在这方面出差错。我们必须聚焦于“学以致用”。

此外，今天的工作环境也不允许员工较长时间离开工作现场去学习，除非万不得已。说实话，今天的学习者也不喜欢那种与工作脱节、滞后，以及需要他们自己“搬来搬去”的学习项目。他们的学习更加积极主动，更具有适应性，更愿意与他人协作。面对这类学习者，我们传统的正式学习解决方案终将过时，会被淘汰。为什么？因为传统的课程无法有效地帮助学习者面对“应用”时刻的挑战——你若在课堂上讲得全面，那么时间就会很长，没有人耐着性子且有时间听完；即便如此，

学习者也可能根本记不住那么多；若讲得扼要，无法涵盖操作者面对纷繁复杂的真实应用场景中的挑战。因此，如果你只靠传统的正式学习方案，学习者就会离你而去，自行去寻找能帮助他们“应用”的其他快捷路径。

因此，为了应对这一新的需求，你需要拥抱“绩效支持”！它的主要使命就是在人们执行实际工作（绩效）的关键时刻，给他们提供支持。好消息是，今天，绩效支持已经不像过去那样困难，需要你花费巨大的心力，因为有许多研究与实践为我们提供了宝贵的经验或教训。但是，它的确需要你实现心智模式的转变！同时，要对你现有的学习方案进行一些调整，使其与员工的需求更好地匹配起来。

我们并不是主张抛弃正式学习项目。它们有其价值和适用条件。但是，鉴于我们之前把主要精力都放在正式学习上，我们呼吁大家，尽可能地贴近员工的工作与业务流程，让学习向他们靠拢（最好是嵌入业务流程之中）；如有可能，避免让大家长时间地离开工作去学习。当然，这并不会一蹴而就，但你也不能一味地等待。你需要现在就有所行动，逐渐地，你支持员工绩效的能力就会提高。

在伟大作家海明威的小说《太阳照常升起》中，男主角被问道，他如何破产的，他回答道：先是很慢，然后一下子就破产了。这可能就是今天正式学习正在经历的过程。如果我们不能真正深入地贴近组织的业务流程，不能为员工在“应用”时刻提供他们所需的工具与资源，我们可能就会慢慢地被员工抛弃（现在，在许多企业中都已显现出了这样的征兆），然后，可能在某一天，我们就突然被彻底遗弃了。因此，为员工“应用”时刻服务，必须成为我们工作的核心。事实上，从本质上看，学习与发展一直就应该如此。

»» 中文版序

谈谈绩效那点事

众所周知，组织的成功从根本上说是由组织中的人的绩效决定的，人的日常绩效表现成为组织最为关心的管理工作。

绩效支持大师 Gloria Gery 把组织看作一个舞台，而组织的日常工作就像众人在舞台“演出区（The Performance Zone）”演出。20 多年前，Gloria Gery 就不遗余力地呼吁发展组织能力，让更多的“高水平演员”在“舞台”上“演出”。在这个地方，“集合所有资源，所有人力，确保不出错，演员的所有动作都和组织方的要求相匹配……所有人充分展示自己的舞步。舞蹈、舞者和音乐融为一体。”

作为管理者，我们竭尽全力地引领、管理、发展、培训和支持员工，所有的这些努力应该通过员工“高水平的绩效”来认可和体现这些价值。这是组织期望的最终结果，是组织发展的基础。

然而，当今组织绩效的发展并不是非常乐观，组织外部环境的变化可谓是日新月异，充满了机遇，当然也充满了挑战。如果一个组织缺乏预测未来变化的能力，那么，组织繁荣的发展和提供给员工体面的生活将是一句空话。

这种被称为“适应性能力”并不能凭空发生，它必须经过精心的设计。彼得·圣吉很早就提出了“学习型组织”，他认为：“从长远来说，保持竞争优势的唯一利器就是快速学习、超越对手的能力”。在《第五

项修炼》一书中曾经给出了发展高绩效组织的“药方”：“团队之间彼此信任，取长补短，超越自我”。他坚定地认为组织不遗余力地培养“高绩效水平的员工”的是一种本能地选择。

他是一位卓越的学者，20多年前的洞见对所有组织来说都是一剂良药，只可惜，很少有组织真正身体力行去践行“学习型组织”的理念。原因是什么呢？我们不得不去分析当时的组织及其外部环境，那时候的外部市场稳定并且可预测，组织完全可以根据当下的资源去制定长期的战略。他们雇佣了优秀的人才，运用已被业界证明的行之有效的管理实践和理念，有条不紊地指导着“舞台”上“演员（员工）”的“演出”。

但是，当今的市场与过往大不相同，模糊、复杂及不确定性等因素，决定了如果按照过往的固有模式去套用今天的市场已经不大可能。欲在21世纪“体面活着”的组织不得不持续不断地发展内部的能力，提升员工的技能，时刻准备着适应未来可能出现的外部竞争——重整鞍马，准备出征。适应变化、超越变化是组织学习能力提升的基本要求，那么，组织需要从以下5个方面做起。

1. 基于动态发展的视角制定组织战略。制定组织战略时，需要了解充分的信息，包括了解应对未来发展的策略，才有可能为组织绩效的提升提供充沛的能源。2008年发生的金融风暴向每个人敲响了警钟：在这个世界上，任何事情都可能始料未及，它可能改变了全球经济，影响了市场，重新定义了客户，减少或创造就业机会等。这个世界时刻充满了机遇与威胁，如果组织期望在这些机会之前做好充分的准备，就必须充分考虑到充满变数的地理政治差异、不断变化的市场、日新月异的技术创新以及不可捉摸的其他环境。

2. 员工接受被动的管理与培训已经不合时宜。员工必须做自我发

展的主人翁，创造自我学习的生态环境。他们需要持续不断地经历“为了应对未来的变化，去学习化一再学习化”的心理历程。员工必须快速学习、合作学习，知道为何学习，这是当今组织发展、领导力发展和员工培养的基本法则。

3. 从“学习思维”转向“绩效思维”。在此呼吁从事学习与发展的专业人士们，请将你的工作重点从设计、开发和交付培训转向“绩效支持系统的设计与实施”吧！你们所做的工作最终的目的是培养“组织舞台”上的“优秀表演者（高绩效员工）”，马上要做的是改变思维模式，从“学习思维”转向“绩效思维”。

学习思维	绩效思维
把培训当做改善工作绩效的主要方式	培训仅仅是改善工作绩效的其中一种方式
工作重点是设计与开发学习方案	工作重点是设计与开发绩效解决方案
发现绩效差距，培训是我能想起的常规方案	员工无需离岗学习能够解决绩效问题是我的首选
我的工作是基于业务需求设计、开发和交付课件	我的工作是在组织的每个变革时刻，设计、开发和交付推动绩效达成

4. 改变学习与发展部门的责任观。组织的学习与发展部门，和其他部门一样，所做的工作需要与其他一线管理者共担责任，满足组织的绩效需求。这对现在的学习与发展部门提出了挑战：为了达成组织的绩效，及时、快速地提供绩效支持方案，并展示可以衡量的改善证据。组织的学习与发展部门必须与一线管理者建立互信，成为业务部门的合作伙伴，从原来提供“药品”改为提供完整的解决方案。同时，他们需要和业务管理者一起共事：决策、计划、开发及提供完整的绩效支持方

案，能够引领和支持员工主动学习。所有的这些反应一定是富有弹性、快速与高效，迅速解决变化中的需求。

5. 配置组织资源技术。技术革新为绩效支持提供了技术保障，组织应该积极采取行动，利用信息技术与互联网技术为组织绩效的提升提供资源保障，在组织内部让员工有更多的机会获取：

- 综合性的信息
- 技术指导
- 专家建议
- 工作辅助
- 培训辅助
- 应用工具

史蒂芬·科维说过：“优秀的组织中，个人的知识、技能、意愿和机会将会集体引领组织的成功”。但是，没有绩效支持系统作为基础设施，这将是一场不可能实现的梦。为什么呢？目前组织的绩效需求与期望的绩效之间存在着巨大的差距，而这些差距远远超出了个人现有的能力范围。所以，我们需要的是一种系统，它“能够基于经验，但超越现有的经验，运用技术的手段弥补人类经验传递的不足”（Atul Gawande）。

员工的绩效一塌糊涂，怎么可能指望这个组织繁荣昌盛！本书的目的是帮助更多的组织深刻理解建立绩效支持系统对组织战略的重要性。绩效支持系统根植于员工发展的“绩效区域（Performance）”，我们希望只要员工动下鼠标，点击2下，10秒，按照需要的形式，在需要的时间点就可以获得他所需要的信息和支持，并且帮助他高效完成手边的工作。绩效支持系统嵌入到员工的工作中，每时每刻都可以验证和衡量

它的有效性，这才是最重要的！事实上，这也是组织有效性的最终体现！

康若德·高菲德森 博士 (Conrad Gottfredson, Ph. D.)

鲍勃·墨瑟 (Bob Mosher)

2016年8月

»» 译者序

学习与发展人员一直纠结于一个问题：学习与发展项目到底与业务结果有没有关联？如果有，用什么方式让其产生关联？

业务部门管理者也在纠结一个问题：我该如何做，能够确保员工的发展与业务的达成不相冲突？

相信您读完本书后，已经有了答案：构建学习与业务结果之间的绩效支持策略。

作为“绩效支持协会（Performance Support Community）”的首任会员，非常荣幸能够与邱昭良博士一起翻译这本“绩效支持”领域中的开创之作《创新性绩效支持》。提到这本书，还要回溯到2014年。2014年夏季我参加了美国ATD大会，偶尔听到了一位嘉宾在分享“绩效支持（Performance Support）”这个话题，吸引了我的注意，因为在我当时的印象中，“绩效支持”这个词仅在我翻译的《学习发展项目的6D法则》的“D5：实施绩效支持”有大篇幅的提到，而且国内很少人提到这个词。

后来，在我公司实施基于“6D法则”的学习项目设计过程中，以及在与企业内学习与发展负责人沟通交流的过程中，深刻意识到“绩效支持”在人才发展中的重要性。2015年夏，我决定去美国参加当时由本书作者Conrad和Bob组织的《创新性绩效支持》认证班。这两位作

者可以说是国际上“绩效支持”领域的开创者，也是“绩效支持协会”的创始人。三天的学习，可以说是脑洞大开。在我们过去的认知里，提到学习，我们下意识地想到“结构化的正式培训”。其实，大多数组织中都存在两种不同的学习体系：正式学习体系和非正式学习体系。学习发展部门更多的精力放在正式学习体系的搭建和实施上，而非正式学习体系。无论你是否承认，组织中的非正式学习，它一直在那里，在你工作生活的每个细节中，而员工的大部分需求其实都嵌入在日程工作中。作为学习发展人员，或者业务部门管理者，我们要时刻关注员工的需求，并且协助其主动发现需求，帮助其选择适合自己的学习方式，提供合适的绩效支持策略。

因此，我认为，提供“绩效支持”不仅仅是学习与发展人员的工作，同时业务每位业务管理者日常工作的一部分。

基于此，读完本书后，我对以下人群和所在组织提出以下建议：

1. 学习与发展人员

企业内部人才发展项目设计与实施过程中，首先要有“以终为始”的目标性。任何学习发展项目需直接指向业务的结果，所谓组织的绩效。而组织绩效的达成，离不开设计完整的学习发展项目，在项目设计过程中，不能只考虑所谓的“结构化的正式学习”，比如面授课程、电子化课件、翻转课堂等。同时，需要与业务部门管理者一起讨论，员工的当下需求处在“五个需求时刻（5 Moments of Need）”的哪个阶段？在“正式学习”的前、中、后等不同的阶段，应该需要做哪些事情能够将员工的学习与工作紧密结合，真正地将学习嵌入到工作中，这就需要学习与发展人员能够提出“创新性的绩效支持策略”。

2. 业务部门管理者

员工培训、人才发展，这些词汇很容易让人意识到人才培养是人力资源部门或培训部门的主要责任。其实，员工的学习大部分是与业务紧密结合，“工作中学习”是员工成长的主要方式。而作为业务管理者，其责任之一就是员工培养与发展。我们有责任诊断和分析其团队成员目前处于“五个需求时刻（5 Moments of Need）”的哪个时刻，有针对性地与学习发展人员共同制定有针对性的解决方案和策略。这就需要业务管理者学会如何与学习发展部门沟通需求、判断需求和提出策略。学会在工作中，提出创新性的绩效支持策略嵌入到员工的不同发展阶段和不同需求中。

3. 组 织

在 VUCA 的互联网时代，组织面临错综复杂、快速多变的商业环境，一些看似微小的变化，可能对于某些企业或组织机构造成巨大的冲击。如果不能快速学习、有效应变，其后果将是灾难性的。在这种快速变革的环境下，需要我们的管理者能够精准判断企业发展的需求时刻，快速提供适应性学习策略。不能仅靠过去传统的正式学习形式培养人才，环境不允许，时间也不允许。我们必须提供正式学习与非正式的创新机制，构建良性的学习生态系统。让学习者迅速作出反应、有效适应环境、与他人精诚协作，并具备清晰的自主意识。对于学习者，如果在他们需要的时候得到了恰当的帮助，他们将很快成长。相反，如果没有精准到位并有效运作的绩效支持策略，任何组织都不能充分满足“新常态”不断变化所带来的挑战。

周涛 博士

绩效支持，未来企业学习的“另一扇窗”

未来企业学习，会否酱紫

2016年4月的一天，在和华为大学几位老师交流时，脑洞大开，畅想了一下未来企业学习。

也许有一天，刚加入华为的新员工小李不必再接受入职培训，直接拿到一个可穿戴式设备（也许是一副眼镜或一个小小的芯片），他走到哪儿，要办什么事情，怎么办，都可以自动地得到提示，轻松搞定，包括办理各种事务、手续，甚至马上投入工作。

入职一年多的员工小张，近期开始带领一个团队开始了新项目。针对自己的实际情况，基于系统推荐，他订阅了“如何成为一名合格的管理者”的“慕课”（Massive open online course，简称“MOOC”），开始学习新岗位需要他具备的新技能。这门课程每周有一个典型案例，只需利用碎片化的时间，看完微课程，参与讨论，就能了解到大量实用、有效的建议，还能进行在线模拟演练，让他对如何做好项目经理充满信心。

已胜任岗位要求的销售员阿陈，今天要去拜访某家客户，系统自动地给他提示了这家客户的情况、需求要点以及拜访记录，并给他自

动地生成了演示文稿，他只需修改少许，就感到很顺手了。在介绍过程中，客户提出了一个他不知道答案的问题。在会间休息的片刻，他拿出智能手机，快速检索到相关信息，并得到了有过类似经验的同事的确认。客户对阿陈的演示以及及时响应很满意，这让他顺利拿到了订单。

在回家路上，阿陈又自动接收到所负责销售的某款新产品的最新定价调整消息。阅读完毕，通过了在线小测试，他顺手将当天的心得整理成微课，发到了公司销售知识库中。

.....

这些场景，有的在今天看起来似乎是“天方夜谭”（真正的未来也许远远超出了我们的想象），但其实离我们并不遥远，有很多已经有了原型，或已是现实。

我在《培训》杂志 2016 年第 2 期中发表了一篇文章“企业学习会越来越轻”，其中提出了我对企业学习未来的一些展望，其中有许多与上述情景吻合。在我看来，未来企业学习在前端是非常“轻”的，员工可以在需要的时刻，马上得到刚好满足其需求的支持。按照美国人才开发协会（ATD）的说法，也就是说，未来的企业学习要满足三个“Just”的要求：有针对性或个性化、场景化（“Just for me”），即时或按需学习（“Just in time”），刚刚好，不多也不少（“Just enough”）。

但是，许多朋友也对上述场景能否实现心存疑虑。在他们看来，上述场景似乎过于理想，不仅是技术上怎么实现存在诸多难题，而且对企业学习与发展似乎也是一种颠覆或需要重新设计。

在我看来，未来企业学习满足三个“Just”的要求，让学习与工作无缝连接，为员工提供满足其全过程、全方位的学习需求，完全是可能的。当然，不是现在，也绝不容易。

要迎接未来，你需推开“另一扇窗”

要做到这一点，不仅要求企业开发海量的、成体系的“微课”和“微内容”，也要通过大数据或智能分析技术，识别每一位员工个性化的学习需求，并通过移动智能终端（智能手机或可穿戴式设备，抑或AR/VR设备等），进行便捷地推送和搜索。更重要的是，企业学习从业者必须转变根深蒂固的心智模式，从“另一扇窗”去欣赏、规划并建设企业学习体系。仅靠传统的培训或学习模式，根本实现不了上述要求。

那么，这“另一扇窗”是什么呢？

我认为，要想推开“另一扇窗”，你需要将注意力在下列三个方面进行“转向”：

1. 从正式学习转向非正式学习

许多培训从业者都非常熟悉并倚重靠人引导的面授培训，一些人也开始越来越多地使用在线学习（e-Learning），但是，这两类学习都属于“正式学习”（formal learning），也就是说经过设计、有刻意的外在介入和过程管理的一系列活动。它们有其优势和适用条件，但也存在不足。例如，要实施正式学习项目，通常离不开专业人员，有一个或长或短的过程，无法满足员工所有学习需求。

按照本书两位作者的看法，员工要完成工作、提升绩效、实现发展，存在五个方面的“学习需求时刻”：获取新知、拓展技能、学以致用、解决问题和应对变化。对于正式学习而言，如果做得到位，可以较好地满足第一和第二个学习需求，而对于后面三个学习需求时刻，正式学习固有的特点使其“鞭长莫及”或“心有余而力不足”。为此，你需