



易虹 朱文浩 著

“技控”革命

Performance Improvement 从培训管理到绩效改进

技控优于人控，今天你简单了么？

携手国际绩效改进协会

中国独家战略合作伙伴——华商基业管理咨询有限公司
与绩效改进同行！

绩效革命

Performance Improvement

从培训管理到绩效改进

易虹 朱文浩 著

图书在版编目(CIP)数据

“技控”革命:从培训管理到绩效改进/易虹,朱文浩著. —南京:
江苏人民出版社, 2016. 10

ISBN 978 - 7 - 214 - 19652 - 1

I. ①技… II. ①易… ②朱… 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(2016)第 246560 号

书 名 “技控”革命:从培训管理到绩效改进

著 者	易 虹 朱文浩
出版 统 筹	杨 健
责 任 编 辑	陈 茜
责 任 监 制	陈晓明
装 帧 设 计	王欣竹
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	23
字 数	345 千字
版 次	2017 年 1 月第 1 版 2017 年 1 月第 1 次印刷
标 准 书 号	ISBN 978 - 7 - 214 - 19652 - 1
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)

作者简介



易虹 国际绩效改进协会(ISPI)中国区主席，国际注册绩效改进顾问(CPT)，CPT中文审查官，北京华商基业管理咨询有限公司首席绩效改进专家。美国ATD《行动学习》认证培训师和催化师，IBM全球认证领导力导师（Facilitator），中国对外经济贸易大学MBA客座教授。在26年的职业生涯中，有着22年培训和咨询行业的工作经历，曾历任外资公司、合资公司、国内著名咨询公司总经理、营销总监、培训讲师、咨询顾问，致力于企业绩效改进方面的培训和咨询工作。



朱文浩 北京华商基业管理有限公司资深顾问、亚洲文化扶持基金管理（深圳）有限公司 合伙人。

本书剧透

本书不仅是一本关于绩效改进的普及著作，更是一本简单的工具读物。作者在书中介绍了绩效改进的基础内容，包括绩效改进的相关概念、历史、理论、原则、模型，以及绩效改进顾问的基本胜任力等等，重点提出了“先技控再人控”的概念，并阐述了绩效改进的基本流程，包括探索发现、选择设计、实施巩固与评估改善。在本书的最后，作者和读者分享了绩效改进在各个领域的具体实践，以期读者早日将绩效改进落地，获得更多收获。



国际绩效改进协会 (ISPI) 中国独家合作伙伴

推荐序

六年前，中国企业培训咨询界一些同仁相聚北京，探讨绩效改进技术这一先进的管理思想、方法、工具体系，如何在中国落地生根、开花结果，更好地服务中国企业未来发展的的问题。记得当时已是深秋，讨论持续而热烈，结束时已万家灯火，秋意渐凉，但每个人心中都充满了火样的热忱，坚信绩效改进技术必将成为中国企业升级转型发展的强劲推动力量。

今天，绩效改进技术在中国培训咨询界、企业界、学术界再也不是一个陌生的概念，正如我们所预期的那样，绩效改进技术为越来越多的中国企业所认知和应用，其重要价值日益凸显。易虹老师奋战于中国绩效改进的最前沿，她一直积极探索国际绩效改进技术与中国实际情况相结合的落地方法，将众多绩效改进工具与方法本土化，帮助企业进行了大量的绩效改进项目实践，使这些企业实实在在地改善了组织和工作绩效。我与易虹老师相识多年，她对专业的深刻见解、前瞻性的思维、敏锐的洞察，以及对趋势的敏感度和严谨的治学态度，都给我留下了深刻的印象。《“技控”革命：从培训管理到绩效改进》一书，可以说是其多年积累的绩效改进的理论知识与企业实践的完美结合。“技控”优于“人控”，“技控让管理更简单”，易老师在书中提出的最新观点也让我对绩效改进有了进一步的理解。

未来，我们身处 VUCA 时代，中国企业参与全球竞争的能力必然源

于自身高质量的发展能力，而绩效改进技术正是中国企业应对挑战、高质量发展的强有力助推器。绩效改进在中国将迎来一个难得的发展机遇，同时，完成历史赋予它的崇高使命。《“技控”革命：从培训管理到绩效改进》一书的出版，为我们从事绩效改进技术研究探索和推广应用的同仁们带来了系统的理论和清晰的思路，也为广大中国企业带来了最新的实践分享。我相信，会有越来越多的有识之士参与到中国的绩效改进事业中来，通过我们的共同努力，不断地把绩效改进的思想方法精髓融入成千上万的中国企业管理者和员工的经营管理行为自觉中，中国企业发展的质量一定会越来越好，这是我们共同的梦想，我们期待着。

中国绩效改进专家委员会主任委员
国际绩效改进协会中国区分会首任主席

2016年10月



序 言

从培训管理到绩效改进

在传统经济时代，企业竞争优势靠的是资金、设备等物质资源。然而今天的世界已经进入新经济时代，知识、技术日新月异，经济全球化势不可挡，所以越来越多的企业开始意识到：仅仅依靠更多更先进的机器，使用高性能计算机，已经很难提高竞争力和改进生产率。为了获得更高的生产率，提升企业与组织的竞争力，我们必须依靠这个世界上最宝贵的资源之一——人。于是，人们把关注的重点放到了组织的细胞与灵魂——人的身上，各领域纷纷开始研究如何提升人的绩效。培训这一手段就在绩效提升中就在其中起着至关重要的作用。

从单一课程到培训体系，从满足需求到提前规划，从传授知识到训练能力，从通用课程到定制开发，培训为推动企业发展做出了巨大贡献，培训并非万能药，即便组织了大量的培训，花费了巨大的人力、物力和财力，很多培训依然不能真正解决企业关心的绩效问题，这也成为困扰着培训界的难题。培训管理者在提升培训和企业绩效方面不断进行尝试，却很难从整体上很好的解决这个问题，直到绩效改进（Performance Improvement，简称“PI”）的引入才让人们见到了曙光。

为了将绩效改进这一理念和方法系统地引进中国，从2011年起，北京华商基业管理咨询有限公司（以下简称“华商基业”）开始在《培训》杂志上刊登绩效改进的相关文章；到2012年，开设了绩效改进专栏，并将专

栏坚持下去。华商基业的绩效改进文章已经在业内掀起了轩然大波，很多读者都纷纷致电致信给我们，有探讨文章当中的问题的，有索取更多资料的，也有邀请我们去开办讲座、进行培训的，其中绝大部分读者都提到，希望我们将这些文章编纂成册，出一本书，更加系统地介绍绩效改进，方便读者阅读。读者们的这一想法也与我们不谋而合。

为了更好的推广和传播绩效改进，加速绩效改进在企业实践领域中的应用，我们将2013年以前刊登过的相关文章做了系统整理，加入了由于杂志篇幅限制被删减的内容，参考了国内外绩效改进领域的重点数目，补充了更多的相关内容形成这本书第一版的内容。时间流逝，一晃便来到了2016年，我们对于绩效改进的理解和实践也不断深入，所以在第一版的基础之上，作者又进行了一些改动，形成了本书。

与2013年出版的第一版相比，本书修改或新增加了一些内容：

1. 对于第一版中一些的定义做了简单介绍，进行了举例说明，方便读者理解；
2. 更新或增加了一些案例，特别是与当下互联网企业相关的案例；
3. 提出了新的理念，希望管理者从自身转变思路，为员工提供便利，从而达成绩效；
4. 新增了先技控再人控的概念；
5. 把关键价值链作为一节内容，做了更详细的阐述。

作者将本书看作一本基础的普及之书，因为本书用了很大的篇幅介绍绩效改进的基础内容，包括绩效改进的相关概念、历史、理论、原则、流程、模型，以及绩效该机顾问的基本胜任力等等；同时，作者还希望本书能够成为一本简单的工具之书，因为我们按照绩效改进的流程设计了从第三章到第六章的内容，并在其中穿插了一些绩效改进的工具和方法，但愿读者在未来的工作中可以想到它们、用到它们。真心祝愿每一位读者都能够有所收获。

在这里，作者希望特别感谢那些已经在中国教育领域为绩效改进的研

究和实践奠定了坚实基础的专家学者们，他们分别是：上海外国语大学张祖忻教授、北京师范大学刘美凤教授、南京大学梁林梅教授以及首都师范大学的焦宝聪教授和方海光教授，正是有了他们之前的研究、实践、整理与传播，才有了今天书中很多经过理论与实践验证的实用性的内容；同时作者还想在这里感谢华商基业的咨询顾问和培训师们，因为有了你们的探索与实践，有了你们的编写与投稿，才有了今天本书的基本框架。

由于时间紧迫，加上作者的学识和水平有限，书中肯定存在很多不足之处，或是没有讲明白的地方，所以特别恳请广大读者不吝赐教。

最后，衷心感谢国际绩效改进协会（ISPI）与国际绩效改进协会（IS-PI）中国分会的大力支持，感谢江苏人民出版社陈茜老师自始至终的支持、督促和帮助。

目 录

Content

引言 生活中也有绩效改进 / 1

第一章 绩效改进基础 / 5

第一节 绩效改进的概念 / 5

第二节 绩效改进的历史 / 15

第三节 绩效改进的理论基础 / 45

第四节 绩效改进的基本原则 / 49

第五节 绩效改进的一般流程 / 58

第二章 从培训管理到绩效改进 / 76

第一节 传统培训中遇到的难题 / 76

第二节 让培训从被动变主动 / 80

第三节 今天你简单了么 / 86

第四节 绩效改进顾问的利器 / 96

第五节 绩效改进顾问的胜任力 / 101

第三章 探索发现 / 126

第一节 眼见未必为实 / 126

第二节 找到绩效改进的机会 / 128

第三节 组织分析——确定绩效目标 / 142

第四节 关键价值链的重要作用 / 149

第五节 环境分析——了解组织现状 / 158

第六节 差距分析——明确改进重点 / 168

第七节 原因分析——找到根源所在 / 172

第四章 选择设计 / 183

第一节 单一的培训或许不够 / 183

第二节 为绩效改进设计整体方案 / 185

第三节 先技控再人控 / 189

第四节 干预措施列表 / 191

第五节 干预方案的设计 / 201

第六节 用好你的商业计划书 / 216

第五章 实施巩固 / 222

第一节 说得好，更要做得漂亮 / 222

第二节 保证方案的有效实施 / 223

第三节 实施就是做好变革管理 / 231

第四节 努力减少实施的阻力 / 246

第五节 用制度化辅助实施的可持续性 / 253

第六章 评估改善 / 260

第一节 评估是战略之一 / 260

第二节 评估改善的四叶草 / 264

第三节 备受关注的 ROI / 268

第四节 评估数据的收集 / 281

第七章 案例分享 / 291

第一节 绩效改进在培训需求确认中的应用 / 291

第二节 绩效改进在终端销售领域的应用 / 298

第三节 绩效改进在关键人才加速培养中的应用 / 306

第四节 绩效改进在领导力发展领域的应用 / 310

第五节 绩效改进在市场份额提升中的应用 / 323

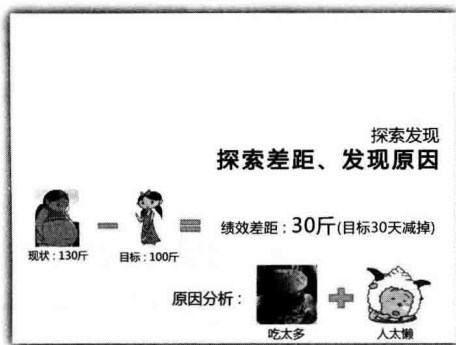
附录 / 330

参考文献 / 356

引言

生活中也有绩效改进

近几年来，“绩效改进”一词已经越来越受到企业管理者和人力资源管理者关注，其实听上去很高大上的绩效改进不仅仅用于工作当中，在平时的生活当中，绩效改进也是无处不在的。为了让大家更好地、直观地、形象地理解绩效改进，引言中我们既不会和大家聊工作，也不想说绩效改进有多好，更不愿用太多文字来表达，只想先请大家一起来看一组曾经在微博上广为流传的 PPT^①，看看绩效改进在我们的生活中，特别是在人人都关心的减肥问题上是如何应用的。



^① PPT 中的漫画角色来源于网络，如有侵权行为，请漫画原作者与本书作者联系。

选择设计 设计措施、开发方案

针对肥胖原因的
减肥的干预措施？

药物减肥

饮食减肥

运动减肥

单一干预措施的干预方案

药物减肥

目标：30天减掉10公斤

原理：燃烧脂肪，快速溶脂，阻碍脂肪吸收

过程要素 I: 选择一件减肥药	药物1 卡洛里特(中药丸)	药物2 中草巧制肥素	药物3 左旋肉碱	药物4 盐酸左旋肉碱	药物5 液状健素
过程要素 II: 每天吃的次数	一日至多2次 一次4粒	一日1次，一次1粒	一日3次，一次2粒	一日2次，一次4粒	一日1次，一次4粒
过程要素 III: 每次吃的时间	任一正餐前10分钟	早餐前或后	三餐前	早饭、晚饭前15分钟	中或晚饭前15分钟
30天减重结果	约2.6-3.4公斤	减6.8-7.2公斤	减5.8-9.1公斤	减3.9-4.2公斤	减4.8-5.1公斤

以上方法均有效果，但没有达成最终目标

单一干预措施的干预方案

饮食减肥

目标：30天减掉10公斤

原理：减少热量摄入，消耗体内热量

过程要素 I: 制定饮食计划	饮食1 减肥食谱	饮食2 三餐只水果蔬菜	饮食3 以零食代替正餐	饮食4 不吃早餐晚餐
过程要素 II: 食品选择	粗粮、鸡肉等周菜谱	苹果、香蕉、黄瓜等	薯片、巧克力等	正常午餐
过程要素 III: 时间周期	每周轮换	每天轮换	每天轮换	不定期
30天减重结果	约3.8-4.1kg	约6.3-6.7kg	约增0.8-1kg	约3.3-3.7kg

以上方法均有效果，但没有达成最终目标

单一干预措施的干预方案

运动减肥

目标：30天减掉10公斤

原理：通过运动，消耗体内脂肪

过程阶段 I 列举运动项目	运动1 快走	运动2 慢跑	运动3 快跑	运动4 游泳	运动5 游泳
过程阶段 II 单位运动消耗热量	555cal/h/8 km	255cal/h/4 km	700cal/h/12 km	600cal/h	550cal/h/3 km
过程阶段 III 每天运动时间	1小时	1小时	1小时	1小时	1小时
30天减重结果	约2.8-3.2公斤	减1.2-1.4公斤	减2.8-3.3公斤	减2.3-2.7公斤	减3-3.5公斤

以上方法均有效果，但没有达成最终目标

由此可见

需要将不同干预措施进行整合成一套干预方案



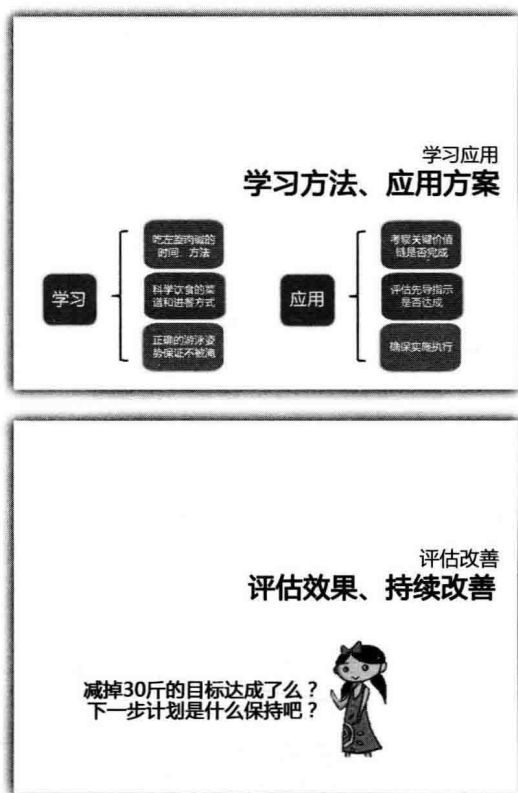
减肥的干预方案

药物减肥+饮食减肥+运动减肥

经过成本-效益分析综合考虑开发出

减肥干预方案

建议：	药物3	+	饮食1	+	运动5
做什么	左旋肉碱		减肥菜谱		游泳
什么时间	三餐前		每日饭时		每周六、日
什么原因	加速脂肪的燃烧，促进脂肪转化成能量		供体内正常生理活动的合理饮食，减少多余热量摄入		消耗体内脂肪
什么地方	餐桌		餐桌		游泳池
怎么执行	用水服用		纤维、蛋白、维生素		游泳动作



从这几页 PPT 中，我们可以发现，绩效改进在减肥中运用的时候大约经历了四个步骤：第一步，探索发现，主要是为了找到差距和产生差距（肥胖）的原因；第二步，选择设计，目的是为了选择减肥措施以及形成减肥方案；第三步，学习应用，学会那些减肥的方法，并且切实地应用到自己的日常生活中并坚持下去；第四步，评估改善，及时了解自己有没有减肥成功，并且制定下一步减肥或保持计划。

在这四步中不乏清晰的结构、科学的分析、有效的实施，所以运用绩效改进的方法我们不仅能在工作中大展拳脚，在生活中也可以胜人一筹。但是 PPT 中也有很多不太容易理解的内容，比如：到底什么是绩效改进？什么是干预措施？什么是先导指标？绩效改进究竟是怎样帮助企业提升业绩的呢？这些问题，我们就在本书中都一一解答给大家。