



《培训》杂志策划

ASTD最佳畅销图书 全美经典认证课程

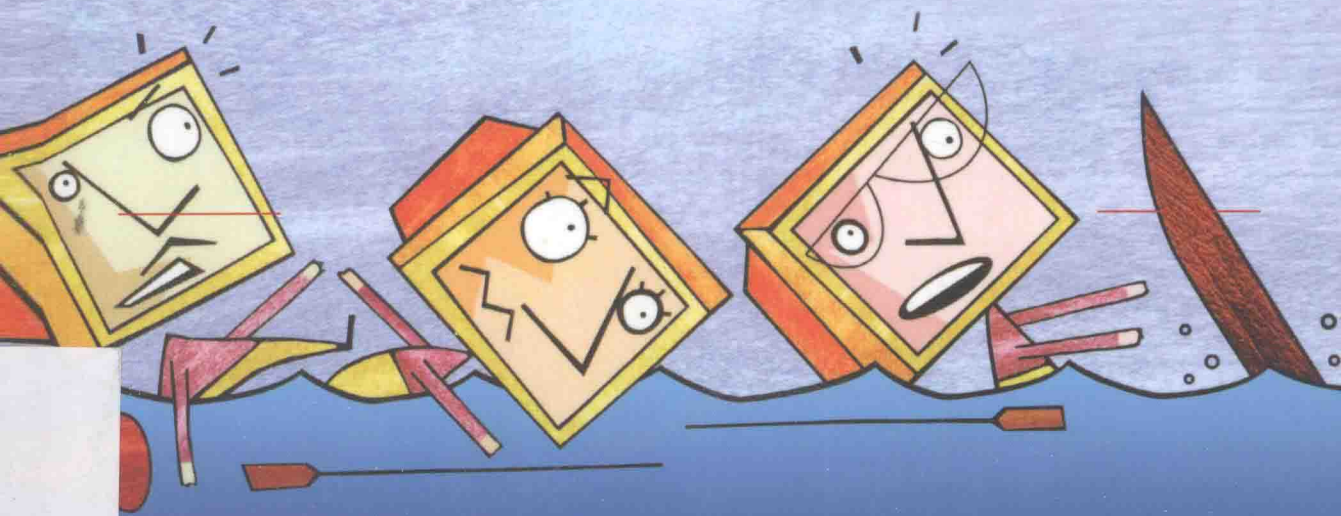
[美] 哈罗德·斯托洛维奇 / 艾丽卡·吉普斯 著

杨 震 / 颜 磊 / 谷明樾 译

邓小芳 / 彭海跃 审校

Training Ain't Performance

从培训专家 到绩效顾问



究竟是什么原因造成了员工表现不佳？

如何开发并实施有效的绩效干预工具，以改进员工绩效？

为什么培训师的职业前景堪忧，急需转型为绩效顾问？

如何训练自己成为有价值的绩效顾问？

江苏人民出版社

Training Ain't 7 -----

从培训专家 到绩效顾问

[美] 哈罗德·斯托洛维奇 / 艾丽卡·吉普斯 著

杨 震 / 颜 磊 / 谷明樾 译

邓小芳 / 彭海跃 审校

图书在版编目(CIP)数据

从培训专家到绩效顾问/(美)斯托洛维奇
(Stolovitch, H.), (美)吉普斯(Keeps, E.)著;
杨震, 颜磊, 谷明樾译. —南京: 江苏人民出版社, 2014. 3
书名原文: Training Ain't Performance
ISBN 978-7-214-11323-8
I. ①从… II. ①斯… ②吉… ③杨… ④颜… ⑤谷…
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(2013)第 289801 号

Training Ain't Performance
Copyright © 2004 by Stolovitch, Harold and Erica Keeps. Published by ASTD press.
All rights reserved.
Simplified Chinese edition copyright © 2014 by Jiangsu People's Publishing House
江苏省版权局著作权合同登记: 图字 10-2012-280

书 名 从培训专家到绩效顾问

著 者	哈罗德·斯托洛维奇 艾丽卡·吉普斯
译 者	杨 震 颜 磊 谷明樾
策 划 编 辑	杨 健
责 任 编 辑	杨 健
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 http://jspph.taobao.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	江苏凤凰盐城印刷有限公司
开 本	787 毫米×1 092 毫米 1/16
印 张	13.75
字 数	203 千字
版 次	2014 年 4 月第 1 版 2014 年 4 月第 1 次印刷
标 准 书 号	ISBN 978-7-214-11323-8
定 价	98.00 元(共两册)

(江苏人民出版社图书凡印装错误可向承印厂调换)

致亲爱的中国读者

感谢您选择本书！这是本书首次以中文出版，作为其英文原版的出版商，美国培训与发展协会(ASTD)为能够帮助中国的培训专业人士感到自豪！

作为绩效技术和绩效改进领域的专家，两位原作者，哈罗德·斯托洛维奇(Harold D. Stolovitch)和艾丽卡·吉普斯(Erica J. Keeps)，偕同美国培训与发展协会，对于您选择研读本书备感荣幸，希望您能够借助此书掌握更多的知识和技能，从而在培训的职业道路上再攀新的高峰！

美国培训与发展协会肩负着“助力专业人士成功拓展知识与技能”的重要使命。在中国，协会依托其丰富的教学项目、深厚的知识积淀，以及诸如哈罗德和艾丽卡这样的顶尖专家，协助中国企业在员工技能提升方面进行有效投入。如果企业不重视推动其培训职能人员的个人职业发展，其经营策略将缺乏有效的支撑并难以顺利落地。在当今全球化的经济模式下，我们人人都要为新知识、新技能的获取提供支持，本书即是其中的一种支持手段。

在中国，每年通过各种会议、会员活动、书籍翻译及出版、中文版内部简讯、职业发展类的研讨会、工作坊，以及与众多组织机构的合作，美国培训与发展协会的活动日益频繁，影响日益壮大。通过设立、评审和颁授奖项，协会亦专门对那些通过学习和发展活动取得切实经营业绩的组织机构进行认可表彰，并对其最佳实践进行传播分享。

作为面向培训与发展专业人士的全球最大的协会性组织，美国培训与发展协会已经与 10 多家国际机构建立了战略合作关系，协会会员除来自中国和美国外，还遍及全球 100 多个其他国家，他们或就职于大小不一的企业和政府部

门,或作为独立顾问和供应商提供服务——共同之处在于,他们都涉及培训与发展活动。美国培训与发展协会致力于为蓬勃发展的中国培训与发展事业提供最前沿的知识和经验,这也正是该协会重要的国际化特性的具体体现。

美国培训与发展协会的优秀传统之一便是为培训与发展专业人士提供优秀的书籍。协会携两位作者在此向江苏人民出版社表示衷心的感谢,正是贵社的努力使得这一优秀传统在中国得以承继和延伸。

最后预祝各位在培训与发展职业生涯中“马到成功”!

哈罗德·斯托洛维奇/艾丽卡·吉普斯

美国培训与发展协会

2014年2月

译者序

虽然涉及培训,但这并不是一本讲培训的书。

为什么要培训员工?

如今多数培训从业者和管理者几乎不会想到问这样的问题。

这还用问?当然是想让员工把工作做得更好(改进绩效)。

但,培训真的能让员工把工作做得更好吗?本书给出了明确的答案:培训有的时候是必要的,确实对员工绩效有促进作用,但作为解决方案的一种,培训很少能够单独起作用——对某些绩效(员工表现)问题来说,培训可能是必要手段,但肯定不是充分手段。

可惜的是,业内很少人正视这一问题,多数时候仍然把培训当作是解决员工绩效问题的默认举措,结果往往是“为了培训而培训”。针对此问题,本书的作者提醒我们,要“关注问题根源,勿为方案引导”,进而引出了改进员工绩效的系统方法论及绩效干预分步实操指引。

可喜的是,国内也有越来越多的专业人士和管理人员开始认识到绩效干预系统解决方案在“超越”培训方面的重要作用,跳出培训方案的禁锢藩篱,更多地尝试使用综合干预手段来改进员工绩效。本书此时面世,正所谓恰逢其时。

在此,我们首先要感谢本书的两位原作者,哈罗德·斯托洛维奇(曾任国际绩效改进协会主席、绩效改进期刊主编)和艾丽卡·吉普斯(培训和绩效改进专家),他们是享誉国际的绩效改进领域顶级专家,在此书中为全球读者分享了一生的绩效改进实践经验。轻松活泼的对话风格,深入浅出的理论解析,亲身体验的案例剖析,清晰翔实的实操指引,令本书在同类书籍中独领风骚,长期占

据主流畅销书榜单前列。作为系统讲解绩效干预实施方法的著述,本书具有极强的实操性,被全球各地绩效咨询专业人士和企业管理者,尤其是人力资源和培训管理人员奉为经典。作为译者,我们从开始接触此书便感觉相见恨晚。

本书的三位译者中,杨震先生早年就读于新加坡南洋理工大学及香港科技大学,分别获得 MBA 及组织管理哲学硕士学位,曾在多间国际、国内咨询及培训机构供职;颜磊先生亦曾就读于新加坡南洋理工大学,并获得管理科学硕士学位,多年来一直从事绩效改进领域的独立咨询服务;谷明樾教授早年于香港大学获取教育学领域的博士学位,现供职于香港中文大学从事教育学研究,曾在多个国际期刊发表大量研究成果。正是因为这本书,三位译者才有了合作的机会,这本书的中译本才得以与读者见面。在长达一年半的翻译期间,我们深刻体验到翻译工作的艰辛与枯燥,但一路之上我们互相鼓励、互相支持,从未想过放弃,终于用“慢工”熬成了“细活”。

因为本书的专业性和实操性很强,所以对翻译的准确性要求非常之高,所幸有邓小芳博士和广东电网公司管理科学研究院副院长、高级培训师彭海跃老师参与后期译审工作,严格把关,同时提供了很多专业建议,使得本书翻译的准确性和专业的适用性得到很大提高。在此向两位审校者深表感谢!

我们要特别感谢《培训》杂志常亚红副主编的鼎力支持与专业意见,感谢负责本书审核与校对的杨健女士,因为涉及到两本书(本书及《从培训专家到绩效顾问训练手册》)前后的内容对应,审校工作相当繁琐,没有极致的耐心与细心,本书的质量势必大打折扣。

我们还要感谢各自的家人。三位译者都有本职工作,所有翻译工作均在业余时间完成,可以想见,没有家人的充分理解和无私支持,本书恐怕无法顺利与各位读者见面。

正如两位原作者所说,阅读是一个对话过程,希望你能真正融入并享受接下来的对话。而我们也希望能够尽快与各位读者再次交流。

2014 年元月

香 江

推荐序

第一次和哈罗德·斯托洛维奇教授见面是 1996 年。当时,我在美国硅谷山景城的太阳大学(SunU)工作。我的任务是学习和了解太阳大学的系列课程,并提出亚太区应用的反馈和建议。当时,哈罗德·斯托洛维奇是太阳大学的绩效顾问,并为培训培训师(TTT)课程授课。哈罗德·斯托洛维奇是全球率先提出人力绩效提升(HPI)的行业引路人,在业界地位属于开山鼻祖式泰斗级人物。2004 年,他和他的团队获得 ASTD 和 SITE 杰出研究奖。他们的研究聚焦在激励、动机和工作绩效。他是《人力绩效改进白皮书》的第一届和第二届总编辑。虽贵为大师,没想到交谈起来他却显得那么平易近人、和蔼亲切。无论是在课堂上还是公司演讲大会上,学员和同事们都会被他的幽默风趣的言行举止、渊博丰富的知识、精心设计的互动练习紧紧吸引。

和他的第二次见面是在 1996 年博士班的第一堂课上。面对来自世界五百强企业从事培训、人力资源的高级副总裁和总监们,他分析了人力绩效提升成为未来发展趋势的必然性,分享了他实践的大量 HPI 案例。当时,他的身影常常活跃在 ASTD 和 ISPI 及其专业期刊上。他为广泛传播 HPI 理念乐此不疲,常常激励和鼓励我们扩大视野、增长见识。我们博士班的好几名同学还火热地投入到他所承担的研究和五百强企业的大型咨询项目中。

相较于专业的学习,我更感谢他给我的成长带来的滋养。那时候,在美国西部留学的中国人大多选择学习电脑工程,像我这样学习 HPI 的很少见。在工作场所和博士班与我打交道的基本都是美国白人。虽然同学们对我都很好,

但无形的工作和学习压力却相当大。当一位铁面教授在全班同学面前训斥我和一位台湾同窗蹩脚的英语口语,令我们两个羞愧难当时,哈罗德的激励则给我们另一种截然不同的体验。他总是面带笑容,以信任的眼神看着我们,鼓励我们勇敢表达自己的想法,勇往直前。在大师的肯定下,我们学习起来总有使不完的劲儿。

哈罗德的研究重点与很多大学教授不同,他特别重视 HPI 领域的实践性。他非常关心企业和社会最需要的是什么,怎样把堂堂学府的复杂理论变得简单和实操。同时,他还从大量的实践中提炼总结,形成了自己一套适合企业版的 HPI 体系。对很多专业人士来说需要付出很大努力来掌握的 HPI 在他手上变得简单、易行、有趣、有成效。在本书和本书配套的工作坊中,他为读者提供了大量的指导清单,包括前端分析的具体操作指导、如何写方案报告、用什么样的工具方法分析差距根因、如何展现出一套系统化整体性的干预措施、在干预措施实施的过程中如何管理客户、如何精准计算令人挠头的投资回报率等。他的这套体系应用在大量的大型企业、政府和教育机构,获得良好的反馈。

2004 年,我回到清华经济管理学院 EDP 中心工作。那时国内的高管培训正在如火如荼中。高管们想要弥补的是系统化工商管理知识体系,当我给企业大学、培训机构介绍 HPI 概念时,大家一脸茫然。我心里知道,将培训转化为商业效益的 HPI 对他们来说,时机还未成熟。

现在,中国总经理和高管们上过了各大名校的 MBA 或者 EMBA。如何把知识转化为生产力,转化为看得见摸得着的商业价值,成为从业人员一直在探索的问题。

那么,什么样的干预方案更系统更整体,特别是在国际国内的经济大趋势越来越严峻的情况下? 纵观世界,国际竞争日趋激烈,失业率居高不下,公司的财政越来越紧缩,完成任务的经费和时间不断压缩,人们在工作上所承担的压力不断增加,被要求在资源匮乏的情况下完成任务、协同发展。这样的大趋势呼唤更加有效更加直接的干预方案,最好能在企业和社会快速复制快速普及。转型是痛苦的,也是需要大家在角色认知上有所转化——从单一

的培训提供者到全面的绩效顾问。绩效顾问用人力绩效提升的原理以及系统化的流程视角分析影响现状和目标之间的差距因素,为个人、团队和组织提供科学有效的整体解决方案,助力个人潜力释放、团队达成挑战性目标和组织基业长青。

2013年,在《培训》杂志常亚红副主编的鼓励和支持下,我和哈罗德·斯托洛维奇重拾联络。哈罗德一如既往,亲切地问询我家庭的状况,还开玩笑地说:“我要在 Skyp 上看看你,以前 18 岁的姑娘长到中年会是什么样子。”每一次沟通我们会开怀大笑,我们的对话始于健康与平和,也终于健康与平和。

哈罗德对待工作精益求精。他对表达的每一句话或选择的每一个事例,都会反复推敲,直到找到那句最简洁的大白话为止。他的两本书《交互式培训》(*Telling Ain't Training*)和《从培训专家到绩效顾问》(*Training Ain't Performance*)成为全世界最大的培训和发展专业协会 ASTD 的两本最畅销的书籍,这与他追求高品质的认真精神是分不开的。

哈罗德对人的尊重是从骨子里散发出来的。我名字的中文直译对美国人来说很难念准。当他知道我更喜欢用中文名字称呼时,他反复校准直到读音非常中国化。他虽然年事已高,却依然保持高度的敬业精神,详细记录待办事项,并竭力在规定的时间内完成。

2014 年春天,受常亚红副主编重托,我邀请他参加《培训》杂志主办的“第十届中国企业培训与发展年会”,并担任主题演讲嘉宾。整个沟通的过程非常令人愉快,他的热情、严谨、认真再次给我留下了深刻的印象。哈罗德非常谦虚,虽然他在 HPI 领域成就显赫,他依然会俯身询问:“这是我第一次到中国的培训年会上做演讲,你们目前最关心的是什么?我这样写可不可以?我要尽我所能至死方休!”

哈罗德的培训和绩效系列书籍《交互式培训》和《从培训专家到绩效顾问》荣获 ASTD 最佳畅销书,这两门版权课也是 ASTD 的经典认证课程,每年为企业培养大量人才。他的客户遍及美国、英国、加拿大等许多国家和地区。

成为本书的审校,荣幸之至。我真诚地期待广大的中国读者不仅能从他的

厚实理论和丰富实践中受益,还能在大师身上学到宝贵的精神财富。

感谢常副主编,感谢江苏人民出版社,感谢译者把他的专业精华呈现给中国的读者!

邓小芳博士

felicia.deng@gmail.com

2014年3月于北京

前言

听说我们的前一本书《交互式培训》在读者当中的反响不错,这真是让人开心。那本书包含了我们在培训领域多年的实践经验和研究成果,采用轻松、互动的方式呈现给读者,同时保留了优秀培训教材所应具备的全部要素。那次写作真的是一次非常令人愉快的经历,但我们仍然感到意犹未尽。诚然,培训不等于说教,但更重要的是:培训不等于绩效——毕竟绩效才是组织花费大量财力、物力、精力进行培训所追求的目标(美国每年的企业培训费用超过 600 亿美元)。

简言之,凡是涉及工作的组织机构——公司、医院、军队、政府、社会团体,甚至志愿者团体——都要求在其中工作的人员能够做出有价值的事情。如果组织不能获得所期望的工作结果,则要么聘任能满足组织需要的人员,要么对现有人员做点什么让他们能够表现得更好。在后一种情况下,通常采用的干预措施就是培训。在《交互式培训》一书中,我们侧重的就是如何让培训获得最多、最好的成果。

但如果培训并不是解决办法,或者如果培训不足以解决问题时,我们又该如何?本书就是要回答这一问题。在本书中,你会发现组织及其工作人员要获得令人满意的绩效,不一定取决于培训。事实上,获得好的绩效还取决于其他几个因素。

在我们的职业生涯中,我们一直致力于帮助人们以他们自己以及组织看重的方式行事和工作。我们希望你也加入这一奇妙的事业中。请与我们一起开始本书的旅程,你会发现本书的内容充满互动、活力四射——一边享受一边学习吧!

在开始这一旅程前需要说明两个重要事项。首先,旅途中你会碰到下面这几个路标:



这是表示一个重要事实,要花点时间研究和思考。



这是提醒你在使用书中所提供的信息时应注意的要点。



它右侧的文字是对每一章主要内容的回顾。要花点时间认真记忆,

然后再开始学习后续的内容。

第二个重要事项就是,本书得以成稿,有赖于很多人的支持和鼓励。我们要由衷地感谢美国培训与发展协会出版社的策划编辑马克·莫罗(Mark Morrow),他热情地鼓励我们写作本书,并且不断向我们提供帮助和便利,使得整个写作过程充满了乐趣。

一本书,从初稿到定稿出版,需要一位认真负责和头脑敏锐的编辑进行精细的编校和指导。我们一定要感谢南希·博格(Nancy Berg),正是她的编辑工作使本书内容表达更精准、更明确、更易于理解。

我们的所有手稿都经过了专业人员的审核,他们对书稿提出了睿智的反馈和建议,其专业性令人肃然起敬。丹尼尔·布莱尔(Daniel Blair)、琳达·坎普(Linda Kemp)和米琪·雷恩(Miki Lane),感谢你们在百忙之中花时间对书稿提出了如此多的有益建议。

同时也要感谢我们的平面设计和技术顾问詹妮弗·帕皮诺(Jennifer Papineau),感谢她全程宝贵建议,我们非常欣赏她的创意和交付成果。

我们对萨曼莎·格林希尔(Samantha Greenhill)的谢意,一直以来都难以找到更合适的语言表达。她每天与我们一起工作,将我们的初步文字加工成最佳的表达形式。她一直耐心地陪伴着我们,是一位真正的合作者。在此向她表示由衷的感谢!

我们将本书献给爱伦·沃尔兹莫(Ellen Vorzimer)。艾伦姨妈,你是现实中的绩效楷模!

最后,我们两位作者要感谢对方在合写此书过程中的相互支持、鼓励和理解。作为专业人士和情侣,我们经常一起工作,这本书是真正的“爱的结晶”。

哈罗德·斯托洛维奇/艾丽卡·吉普斯

2004年5月于洛杉矶

目 录

前言	1
第 1 章 培训收益看不见?	1
关于培训收益的案例	1
本书特色	3
第 2 章 术语释疑	6
关于培训、学习与绩效	6
绩效相关术语	7
绩效改进“真经”	12
技术的作用	14
本书内容及目的	14
牢记要点	17
第 3 章 绩效体系的构成	20
“我们需要培训……”	20
绩效的世界	29
牢记要点	36

第4章 谁“偷”走了你的绩效？	39
“如果……的话,我可以表现更好”	39
吉尔伯特行为工程模型(BEM)	40
吉尔伯特模型练习详解	42
用于绩效咨询的三个关键结论	43
工作内容、工作场所和工作人员	46
牢记要点	46
 第5章 关于有效绩效工程(EEP)	49
为什么要用工程方法?	49
有效绩效工程的分步操作模型	50
有效绩效工程的步骤	50
有效绩效工程模型总结	78
牢记要点	78
 第6章 从培训指令执行者到绩效顾问	81
你的全新使命	81
你的崭新角色	82
绩效顾问角色总结	87
牢记要点	90
 第7章 培训“可能有必要,鲜有充分时”	93
提高警惕,常存质疑	93
培训只是完成任务?	98
培训师的铁饭碗:问题背后有利益	99
培训有效,但无长效	100
培训效果转化的故事	100
培训有效,领导撑腰,但还是不能改进绩效	105

牢记要点	106
第 8 章 绩效干预工具箱	109
什么是绩效干预?	109
绩效干预的两种类型:学习类与非学习类	111
学习类干预	111
非学习类干预	116
绩效干预汇总	127
牢记要点	129
第 9 章 砍柴务必先磨刀	132
培养绩效咨询的专业能力	132
绩效顾问的两组技能	133
绩效顾问的特质	134
建立信任与信誉	136
建立伙伴关系	137
培养咨询专业技能	139
协助客户恪尽其责	141
确保项目成功的要点回顾	143
牢记要点	144
第 10 章 展示绩效干预的投资回报率	147
你正身处竞争之中	148
计算值比和投资回报率——其实也不难	148
几个前提条件	149
什么是值比和投资回报率?	150
现在动点儿真格的:计算投资回报率	152
牢记要点	165

第 11 章 拨开职场绩效的迷雾	168
练习反馈	171
绩效改进的根本	180
再做一次练习吧	180
 第 12 章 是结语,但不是尾声	184
本书主要内容回顾	184
临别反思:关于价值观	187
掩卷作别,后会有期	188
 延伸阅读	189
作者简介	202
关于国际绩效改进协会 (ISPI)	204