

绩效咨询

人力资源和培训管理

专 业 人 士 实 用 指 南

(美)达纳·盖恩斯·罗宾逊 詹姆斯·C.罗宾逊 著 田力 译

清华大学出版社

绩效咨询 人力资源和培训管理

专 业 人 士 实 用 指 南

(美)达纳·盖恩斯·罗宾逊 詹姆斯·C.罗宾逊 著 田力 译

清华大学出版社
北京

Performance Consulting: A Practical Guide for HR and Learning Professionals

By Dana Gaines Robinson and James C. Robinson

ISBN 9781576754351

Copyright © 2008 by Dana Gaines Robinson and James C. Robinson

Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

绩效咨询:人力资源和培训管理专业人士实用指南/(美)罗宾逊(Robinson, D. G.),
(美)罗宾逊(Robinson, J. C.)著;田力译.--北京:清华大学出版社,2011.6

书名原文:Performance Consulting: A Practical Guide for HR and Learning Professionals

ISBN 978-7-302-25571-0

I. ①绩… II. ①罗… ②罗… ③田… III. ①企业管理:人力资源管理—指南

IV. ①F272.92-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第095784号

责任编辑:陆滢晨

责任校对:王凤芝

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦A座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京富博印刷有限公司

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印 张:14 插 页:1 字 数:279千字

版 次:2011年6月第1版 印 次:2011年6月第1次印刷

印 数:1~10000

定 价:32.00元

献给史蒂夫·比尔桑迪

二十年来,有了您的指引和支持,
我们才可能实现本书的写作。

译者序

阅读的过程是学习的过程,翻译的过程是理解的过程,校对的过程就是提升的过程。我看近年来的原版管理图书和论文,Training 正在被 Learning 所替代,因为 Training 是被动的学习,而 Learning 是主动的学习,学习型社会是依靠主动的学习来建成的。所以,我们在理解本书副标题的时候,应该将“学习”理解为我们国内人士熟悉的“培训”或“培训管理”。而我们所熟悉的人力资源这一笼统的概念,在国外,逐渐分化成为 HR(人力资源)、Learning(学习)和 OD(组织发展)三个分支。

自从 1995 年本书的两位作者发表上一版同名专著以来,绩效顾问(performance consultant)已成为组织内部人力资源或学习职能的专业人士承担的一个角色,甚至变成了一类岗位。

本书是面向组织内部的人力资源和学习职能的专业人士编写的,所以,其中所说的客户,实际上是指组织内部的客户,可能是组织中的高管,也可能是组织内部的其他业务部门或职能部门的管理人员。

将内部同事称为客户,实际上是强化了内部业务流程的上下游之间服务与被服务的关系,从事绩效管理工作的专业人士如果能够像组织对待外部客户一样,从了解需求、诊断问题入手,服务于组织内部的业务领导和业务部门,那么组织的绩效管理工作就会变得更加日常化和富有成效。

本书的最大贡献和最有价值的内容就是提出了 GAPS 模型。这个模型的功效好比是中医的阴阳学说,中医的阴阳学说可以用于解释各种身体不适,也是寻找病因,治疗各种疾病的依据。GAPS 模型可以被用于分析各类组织的现状与理想的差距。尤其可贵的是,它将理想分为业务目标和绩效目标,将现状分为业务现状和绩效现状。它告诉管理者们,业务差距源自绩效差距,并进一步指出造成绩效差距的原因,可分为个人原因、组织内部原因和组织外部原因,而组织内部原因又可以分为客户可控的和客户不可控的两部分,并给出了非常有实用价值的根因分解模型。只有针对根本原因采取的解决方案才是有可能弥合差距、提升绩效的解决方案。

绩效咨询师不可能是各类业务领域的专家,那么他是如何确定绩效目标的呢?很简单,找出“明星员工”。明星员工的实践就是企业的最佳实践,明星员工的绩效成就就是绩效目标。这就是本书花了相当的篇幅论述明星员工的原因。那么绩效现状如何确定呢?本书总结出了一对一访谈、一对多小组访谈、现场观察、文档查阅以及调查问卷等多种形

式,分析了各种方式的优缺点。

书中出现的 Initiative,实际上是指有多个小项目组合而成的、为了某个业务目标而实施的一项重大变革行动,借用军队的术语,是指一场战役。它比战略小一些,比一次具体的战斗又大得多。一次具体的战斗包括举办一次培训班,实施一个具体的解决方案。我们在书中将 Initiative 翻译为“行动计划”

本书用“组织”,而不用“企业”,是因为这样一套绩效咨询的方法论,不仅适用于企业,也同样适用于政府机构和非营利组织,所以,统一用“组织”这个词来代表各种机构。

翻译此书,一是希望在咨询合作项目的沟通过程中让甲乙双方能有共同语言、共同规则;二是希望组织内部的人力资源与学习专家,甚至各级管理人员能够担负起绩效顾问的角色,尽可能依靠自己的力量提升组织绩效、团队绩效和员工个人绩效。

田力 于清华大学学研大厦

2011年3月

作者自序

书籍是静止不动的……而知识却不是这样。

——Jim 和 Dana Robinson

变化了的现实世界是促使我们对出版于 1995 年的《绩效咨询》一书进行重写的潜在动力。正如绩效顾问们为之工作的组织发生了改变一样,有关如何“做”绩效咨询的知识也已经发生了变化。再次翻阅原书时,我们知道在下列三个领域,形势已经今非昔比。

1. 组织 1995 年,全球化在业务生活中仍然是一个重要因素,部分由于美国和欧洲的跨国组织当时正将势力扩展到其他市场。如今,全球化受到了形形色色的国家、地区和组织的追捧,世界变得越来越小了。通过这样一个事实,您就知道技术是如何改变了我们的工作的:当我们原来写作《绩效咨询——超越培训》的时候,第一个网络浏览器(netscape)刚刚诞生。而现在网络浏览触手可及,当人们想要确定互联网上的信息位置时我们甚至有了一个术语——“Google it!”很明显,与 20 世纪 90 年代中期相比,绩效顾问现在为之工作的组织面临的竞争环境更加激烈,并且更加受到技术进步的驱动。

2. 绩效咨询 我们的著作最初发行时,绩效咨询在人力资源和学习领域还是一个相对较新的术语和角色。一些人因绩效咨询这个术语的发明而信任我们和我们的著作。而我们则怀疑事实是否真的如此,我们倒宁愿相信自己为扩展这个术语的使用和吸引力曾经出过一份力。现在仍然能够回忆起第一次有人在一个会议上手持名片与我们打招呼,而名片上清楚地印着“绩效顾问”的个人职衔,那是发生在 1996 年的事。现在,成千上万的人持有这一职位头衔并扮演着这种角色。职业协会为绩效咨询提供了开发好的课程和资质认证。而绩效顾问提交的解决方案也发生了变化。例如,大约 1/3 正式的培训计划是通过一种技术上可行的方法来提交的。类似的方法在招聘和留用过程、绩效管理系统和其他人力资源服务领域都有应用,因为技术是解决方案的有机组成部分。还有诸如人才管理(talent management)的解决方案包,而在 20 世纪 90 年代中期这种方法甚至闻所未闻。

我们还知道了更多如何成功实施绩效咨询的知识。自 1995 年以来已经出版了大量关于绩效咨询的书籍和文章,例如 Geary Rummler (《鲁姆勒的绩效咨询系列》,2004

年), Harold Stolovitch 和 Erica Keeps(《培训不是绩效》, 2004 年), 还有 Judith Hale(《绩效顾问的实战手册: 提升组织和人的工具和技术》, 1998 年)。我们从这些书籍中受益匪浅, 同时也从客户那里学到了很多。这一切提高了我们在绩效咨询方面的思维能力和知识水平。

3. 本书的读者 我们原来写作《绩效咨询》一书时, 主要意图是为培训和组织发展领域的专业人士服务。您可以看一下原书的副标题: 超越培训。从那时起, 尽管从事人力资源管理和组织发展(OD)的人士很少称自己为绩效顾问, 但我们还是发现有许多人在这些领域使用了与绩效咨询有关的概念、模型和练习。本书的案例覆盖了学习、人力资源和组织发展等广泛的职能领域。我们还收录了来自北美以外的案例。希望这些不同的绩效咨询案例对本书的读者有所裨益。

绩效咨询——过去和现在

本书的新版与旧版相比, 既存在着相似之处也显示出有所不同。相似之处包括“如何做(how-to)”部分。对于理解绩效咨询来说, 理论和概念当然是重要的, 但是绩效顾问在面对实际情景中知道如何应用这些理论和概念也是非常关键的。因此, 本书既提供了指导思维的概念, 又提供了被证实有效的技术。您将会发现我们在决策时继续使用一种系统的、数据驱动的方法。最早版本中的逻辑在新版书中将被延续使用——例如确立哪些目标是要实现的, 识别什么是正在发生的, 以及为诊断出的差距确定根本原因。对于与客户结成合作伙伴以及部署咨询服务流程的迫切需求方面, 我们将使用更新后的做法和技术手段来加以描述。

不同之处是什么? 许多改变已经发生, 包括下列变化:

工具和模型: 多年以来, 我们的方法论和实际做法已经有所进化。从术语(例如, 培训这个名词就时常被学习或能力所替代)到工具(绩效关系地图被变形植入 GAPS! 地图中), 不同之处随处可见。与 1995 年相比, 现在我们在与客户建立伙伴关系以及提升咨询效果方面的实践更加深入, 知识更加广博。

内容: 您将发现我们在书中描述了一种新型并更加强健的概念框架。该框架就是一种“心智模型”, 它用于指导绩效顾问的行为。此外, 本书有两章是新增加的: 第 9 章聚焦于以主动进攻的方式鉴别绩效咨询机会; 在第 10 章, 我们提供了对过去 10 年间最常问到问题的回复。我们还编入了绩效差距根本原因诊断的内容, 并为此提供了一种叫做根因分解模型的新工具。最后, 为满足组织拥有更快更有效的工作需求, 我们在许多篇章中都总结了关于该章内容的经验之谈。

本书为谁所写？

本书为在组织中的人力资源、学习(即我们目前所习惯的培训管理)或组织发展岗位上工作的各类人士所写,他们的职责是提高人们的绩效以支持业务目标的实现。这就是为什么当我们提到一项职能或部门时,您将会经常看到“人力资源和学习”这个短语。无论您在营利机构、非营利机构还是在政府组织中工作,这些技术都是适用的。不仅如此,本书还是为所有工作在全球不同地方的人士所设计的。尽管在应用于您自己的具体工作情景时,可能需要对实践和技术有所取舍,但与绩效咨询有关的模型、概念和工具却可以应用于世界的任何地方。

我们经常被问及我们的著作和其中的实践是否与在组织外部岗位上工作的人们有关,例如:那些独立的咨询顾问或在一家咨询公司中工作的职员。我们的回答是“YES!”我们重申,尽管一些特定的实践可能需要调整,但是,它们也是(能够)被外部咨询顾问有效使用的。

还有另一项:尽管本书是为人力资源、组织发展和学习领域的许多不同职业人士所写的,但在本书中我们还是使用了术语绩效顾问来指代您,亲爱的读者。还有,请牢记绩效顾问指的是一种角色,而不是一种职业。

内容概述

本书被分为上篇、中篇和下篇三部分。

在上篇,我们讨论了与绩效咨询有关的心智模型。如果您熟悉我们上一版书中的概念,可快速阅读这两章。如果不熟悉的话,可能需要在第2章停留一下,因为我们要描述一下 GAPS! 地图。

中篇的重点放在绩效咨询的“技术”范畴内。基本上,这一部分提供了高效绩效顾问所需的工具、指南和技术,它们被用于分析绩效问题和决定取得改进所需的解决方案。在这里我们提供了一些例子,叙述绩效顾问是如何应用 GAPS! 逻辑和要点,并以省时的方式从事咨询业务的。

下篇的重点放在绩效咨询的“艺术”范畴内。在我们的专业领域中,总是经常观察到有些人士虽然在分析技术方面是专家,但是缺少与顾客建立合作伙伴关系的情商和能力。当您不能对您的客户施加影响让他们按这种伙伴方式工作的时候,这个世界上的所有专业知识就只剩下非常有限的价值了。为此,我们引入了精于此道的绩效顾问的案例。我们用一整章“作者问答”来回应经常收到的有关绩效咨询的问题。希望它能够回答您可能有的问题。

实用工具和案例

我们想让这本书成为一本实用的图书。为此目的,您会在书中发现下面的一些元素:

- 练习:给出了一些练习,让您每读完一章后就能运用所学概念来完成这些练习。
- 他山之石:是一些案例,介绍如何将我们描述的这些技术用于实际工作之中。
- 经验之谈:是一些建议,介绍如何以可靠的和快捷的方式完成绩效咨询阶段的评估工作。
- 本章要点:出现在每一章的结尾,总结了包含在每一章中的学习重点。
- 词汇表 是我们贯穿全书使用的术语列表。
- 资源 是一个综合性的图书和协会清单,当您想继续深入学习有关绩效咨询时可能会用到它们。
- 下载:是本书所描写的各种工具、一览表和图片,它们都可以下载。在每一章的结尾处,我们列出了这些您可能下载的项目,它们曾在书的不同章节中提到或讨论过。在本书的结尾处,我们提供了一整套所有可能有用的项目清单。您可以通过进入 Berrett-Koehler 网站获得这些工具。有些工具可以用 PDF 格式下载;大部分以微软 Word 格式下载,这为您提供了一种灵活性,可将信息输入到工具中并可以编辑它以满足您的特定需求。关于如何下载这些工具的全部信息可在本书“下载工具”章节中找到。

致 谢

首先,我们衷心感谢所有的客户!在过去的 25 年里,我们很荣幸能够与他们一同工作。我们受邀支持他们的绩效咨询新方案和目标,他们给了我们极大的信任。正是从他们身上我们了解到了各种奏效和不奏效的流程、战术和实践。他们的组织本身就是生机勃勃的实验室,各种概念能够在其中进行扩展并开发出新的技术。本书和我们的思想离不开他们的帮助,正是他们中的一些人同意提供那些您将在本书中读到的案例。我们还要特别感谢 Mike Bate, Joe Bertotto, Walt D'Ambrosio, Stefan Oppitz, Steve Ouellette, Bill Sewell, Janice Simmons, Jenny Tsoulos, Jayne Williams 和 Vern Williams。

我们还要感谢那些专业人士,是他们宽宏雅量地同意阅读本书的手稿,为本书的改进和提高提出各种宝贵的意见和建议。他们是: Craig Alexander, Joe Bertotto, Randall Falkenberg, Steve Hambright, Sara Jane Hope, Karen Kramer Horning, Michael Nash, Marc Rosenberg, Bill Sewell 和 Cal Wick。

更要感谢 Berrett-Koehler! 任何一位作者都再也找不到比他们更具支持力、更能合

作和更专业的团队了。在此我们特别感谢 Jeevan Sivasubramaniam 在本书出版过程中的大力协助。我们要感谢我们的编辑和出版商 Steve Piersanti 先生,这本书是献给他的。早在 20 世纪 80 年代中期,Steve 就鼓励我们将我们的观点写成书。在这一鼓励下诞生了我们的第一本著作:《冲击力培训:如何将培训与业务需求挂钩并衡量其结果》。本书是我们的第六本著作。毫无疑问,如果没有他一路走来的鼓励、指导和支持,我们连一本书都不可能问世。Steve,您是最棒的!

最后,我们还要感谢合作伙伴中的两位成员,虽然团队人事交替,但他们在本书和其他早期著作的出版过程中始终与我们同甘共苦。Linda Venturella 承接了我们的草稿,草稿中许多内容都需要厘清相互衔接的路线图,然后还要将它们转换成别人能够读懂的清晰和表达无误的文稿。在校对文字的过程中,Terri Lutz 至少通读了两遍本书的草稿。感谢 Terri 和您所作的所有校注和建议! Terri 和 Linda 上上下下打理办公室的业务,使得我们能够外出 6 个星期集中于本书手稿的第一份草稿。我们能够这么从容是因为知道我们的事务和顾客置于富有经验和称职的专业人员的管理之下。

我们也要彼此感谢。作为夫妻,我们彼此祝福对方并将个人生活和职业生涯融合在一起,走过 25 年的风风雨雨。通过不同观点的融合,我们开发出了思想、技术和概念,在本书中我们将共同分享。能够一同从事这一工作成就了我们生活中丰富多彩的人生经历。

达纳·罗宾逊
詹姆斯·罗宾逊
匹兹堡,宾州
2008 年 2 月

导 言

什么是绩效咨询,为何要做这件事?
绩效咨询是一个过程,在这一过程中一个客户
和他的咨询伙伴共同完成工作场所绩效优化这
一战略性成果,以支持业务目标的实现。

——达纳·罗宾逊
詹姆斯·罗宾逊

什么是绩效咨询?

关于绩效咨询的定义如上所述。当然,我们并不是第一个探索绩效咨询知识领域的人。不仅如此,我们还从探索同一领域的前人那里获益匪浅。Tom Gilbert, Judith Hale, Joe Harless, Bob Mager, Marc Rosenberg, Allison Rossett, William Rothwell, Geary Rummler 和 Harold Stolovitch 以及 Erica Keeps 等人的书籍就是那些对这一领域有所贡献的杰出人物著作中的一部分。我们所指的“领域”有过许多名字,包括人力绩效技术(HPT),人力绩效改进(HPI),人力绩效提升(HPE)和绩效工程。不论这一领域如何称谓,目标总是同一个:在分析并提高人力绩效时使用系统和整体方法以实现业务目标。

那么再回头看看本文开头那段我们关于绩效咨询的定义。这些文字是被仔细推敲过的;让我们来对其中的含义进行一番解释。

过程

绩效咨询是一个包含有一个入口和一个出口的一系列活动的组合。它是一个系统的和数据驱动的过程,帮助咨询顾问和业务管理者做出关于组织中的人员和他们的绩效方面的合理决策。在第3章中我们描述了绩效咨询的整个流程。

客户和咨询顾问

这是在绩效咨询过程中分别由不同人或团队扮演的两个角色。客户角色由人群中的个人或团队来扮演,他们各负其责地完成业务目标并管理他人以支持这些目标的实现。

咨询顾问的角色指的是那种个人或团队,他们影响并指导客户完成任何绩效咨询新方案所必不可少的工作环节。咨询顾问既可以是组织内部的也可以是外聘的,他个人也可以部分完成所涉及的任务如绩效评估或解决方案的实施。

伙伴

客户和咨询顾问之间的关系是一种伙伴关系。咨询结果不能只由一方单独得出;目标是以一种协同和合作的方式进行工作,以便所获得的结果比客户或咨询顾问单打独斗所收获的要更好些。

战略成果

业务目标的实现和工作团队绩效的改进都是战略性的成果。业务成果与人们所需要的才能之间的联系是个关键概念。人们参加一个培训计划并学到技能还是不够的;要紧的是这些被培训人员最终能将所学技能应用在工作中以便提升绩效和改进业务。

优化工作绩效以支持业务目标

这一成果由咨询顾问和客户共同分享。请注意这一成果是中立于具体解决方案的。我们关于绩效咨询的定义中没有一处指出我们的目标是为了增加人的能力、提供一种更加有效的工作方法或是设计出一种改进的薪酬组合。那些都是战术层面、聚焦于解决方案的成果。我们的战略目标是提高人们的绩效并实现业务收益。要做到这一点需要一种整体性方法,将组织和在其中工作着的人们看成是彼此相互联系的。组织中一个因素的改变将对其他区域产生影响;目的是确保所有影响绩效的要素之间的协同。

为何要“做”绩效咨询?

我们已经给出了绩效咨询的定义。现在让我们转到它为何是重要的这个更大的问题上。要回答这一问题,我们将使用自己的绩效逻辑来比较一下绩效目标和绩效现状,并从可能的绩效目标开始。

自从1995年我们写了第一本《绩效咨询》的专著以后,大量有关的研究成果被公之于众,这些结果清楚地证实了我们许多人的直觉:当人力资源、学习和组织发展从业者以战略方式进行工作时,因为他们关注于绩效和结果而非行动和解决方案,于是对组织会产生直接和积极的影响。据2002年密歇根大学商学院进行的一项人力资源胜任力研究显示,有43%的人力资源价值来自于其对战略所做出的贡献(Weatherly, 2003, 3)。下列研究

发现告诉我们,当采用以基于战略的、以绩效为焦点的做法以后,人力资源部门有可能给组织带来哪些收益和回报。

- 一项对 740 个组织的研究发现,哪个公司的人力资源部门对绩效特别予以强调和支持,并在实践中最为重视,哪个公司的人均市场价值就最高(Becker 和 Huselid, 1998)。
- David Ulrich 和 Wayne Brockbank,密歇根大学的两位著名学者,发现“根据业务战略定期投资以调整其人力资源战略、让人力资源专业人士更深入了解其公司业务并对管理决策做出战略贡献的那些公司在业务绩效方面的表现是那些人力资源功能呈现更加战术型和事务型的公司的 2.5 倍”(RBL Group, n. d.)。

值得注意的是对投资学习和开发方面可能带来的收益所作的研究。我们知道这项投资一直在持续增加。2006 年,《培训》杂志报道美国相关组织在正式培训方面花费了 560 亿美元。同年,ASTD(美国培训和开发协会)报道用于员工学习和开发方面的开销达到 1 090 亿美元(Rivera 和 Paradise, 2006, 4)。不论哪个数字都代表了一种巨额投入。如果将北美之外各种组织开支都计算在内的话,数字则更加庞大。研究认定当组织投入了这笔巨资,就会产生业务收益的回报。

- Bassi 投资公司(2007)对培训和组织财务绩效之间的关系进行了核查并得出结论,“在培训方面投入更多的公司在股票市场上的表现比投资少的公司更加抢眼”。
- 1997 年一项经典的研究报告说 40 家上市公司投入大量资金来开发他们的员工,结果与那些在人员培训投资方面比较吝啬的公司相比取得了人均净销售额提高 57%,人均毛利润提高 37%和市盈率高出 14%的优秀绩效(MICA, 2006)。
- 在澳大利亚,对来自各个行业、规模从 400 人到 2 700 人不等的公司开展了一项培训评价案例研究。最终报告透露出所有案例都表现出积极的投资回报,从燃油效率培训的 30%到安全培训的 1 277%。这些只是由澳大利亚国家职业教育研究中心(NCVER)主持的一个更大的关注培训和业务成果联系的研究的一部分。这一报告观察到“对员工技能和培训的投入无疑最能预测公司生产力和获利能力的提高”(Bailey, 2007, 7)。

所以我们知道什么样的培训效果是可能实现的。不幸的是,在对现状进行研究之后,我们注意到了一个明显的差距。现在还是先来看看下面一些事实吧。

- 在企业领导力委员会进行的一项研究中(2006, 6),不到 1/6 的总裁将人力资源列入公司最具战略意义的三项职能之一,只有 1/4 的总裁将其人力资源职能的绩效表现定为“优异”或“良好”。
- 在埃森哲咨询公司 2006 年度的研究中,发现自从 2004 年以来总裁们对人力资源和培训工作在其组织内的满意度双双下滑。在最近的研究中,只有 11%的总裁表

示他们对人力资源非常满意,而对培训工作非常满意的也只有 10%(Balaguer, Cheese 和 Marchetti, 2006, 21)。

- 尽管承认战略性的工作是必要的,美世(Mercer)人力资源咨询公司仍然报告说:“对 1 100 家企业的人力资源从业者进行的调查指出,这些人员在建立战略伙伴关系活动上面花费的时间只有不到 20%”(Klie, 2006)。
- 虽然在人员开发方面的投资持续增加,但在技能转移和提高绩效方面还没有有比较的进步。在我们早期的《绩效咨询》一书中,我们报告了大约 80%~90%的学习投资被浪费掉了,因为人们并不将所学的应用到工作中(Robinson & Robinson, 1995, IX)。2000 年的研究发现作为单一解决方案的培训转化率只有 10%~30%,绝大部分都在低端。很明显,“技能转移”的表针在过去 10 年间没有移动多少(Broad, 2005, 82-85)。

我们还可以引用其他一些研究成果,但是上述数字已经足以表明我们的观点。虽然,我们重申通过聚焦于绩效的战略性工作确实能够带来持续的价值和影响,但作为从业者,我们的职业、我们的功能还有很大差距需要弥合。因为有明显证据表明我们继续更多地关注我们所提供的解决方案,而不是那些解决方案产生的结果。所以,为什么要做绩效咨询?因为它是一个过程,需要应用一种面向战略和聚焦绩效的方法。说它是个过程并不只意味着解决方案,而是指获得持续的结果。它还是一个需要将人力资源和学习解决方案与业务需求直接相关联的过程。最重要的,它是一个能够满足我们的承诺的过程——那就是优化工作场所绩效以支持业务目标。这就是为什么我们要“做”绩效咨询的原因之所在!

目 录

译者序	1
作者自序	3
导言	9

上篇 绩效咨询的心智模型

第 1 章 需求层次	3
需求层次	4
根因分解模型	7
练习 1: 判别不同层次的需求	9
战略性成果和战术性解决方案——有何不同?	10
练习 2: 战略性还是战术性?	12
谁是我们的客户?	12
练习 3: 确定您的客户	13
本章要点	14
练习 1 答案: 需求层次	14
练习 3 答案: 战略性还是战术性	15
下载	16
第 2 章 GAPS! 逻辑	17
GAPS! 地图	18
GAPS! 地图的一个案例	22
本章要点	28
下载	28

中篇 绩效咨询的科学

第3章 明确业务目标和绩效目标	31
绩效咨询流程	31
什么是目标评估?	34
练习1: 确定要使用的模型	36
绩效模型和胜任力模型	36
数据采集过程	39
案例分析: 建立绩效模型	44
从明星员工那里获得信息	46
练习2: GAPS!逻辑和明星员工面谈问题	48
建立绩效模型或胜任力模型	49
经验之谈	49
本章要点	50
练习1 答案: 确定要使用的模型	51
练习2 答案: GAPS!逻辑和明星员工面谈问题	52
下载	53
第4章 明确业务现状和绩效现状	54
差距分析——究竟是什么?	55
数据采集来源	57
练习1: 确定数据采集来源和方法	62
创建一份问卷	63
案例分析: 获得绩效现状数据	66
从图4.6的结果得出的结论	69
练习2: 从问卷数据中得出结论	71
经验之谈	71
本章要点	72
练习2 答案: 从问卷数据中得出结论	72
下载	73
第5章 确定根本原因和解决方案	74
确定根本原因	74