

组织学习与发展丛书
总主编◎吴峰

Human Performance Improvement
绩效改进

编著◎刘美凤 方圆媛



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

组织学习与发展丛书

总主编 吴 峰

绩效改进

编 著◎ 刘美凤 方圆媛



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

绩效改进/刘美凤,方圆媛编著. —北京:北京大学出版社,2011.7

(组织学习与发展丛书)

ISBN 978-7-301-19023-4

I. ①绩… II. ①刘…②方… III. ①企业管理:人事管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 115068 号

书 名: 绩效改进

著作责任者: 刘美凤 方圆媛 编著

丛书策划: 姚成龙

责任编辑: 成 森

标准书号: ISBN 978-7-301-19023-4/C · 0678

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电子信箱: ycl@pup.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62765126 出版部 62754962

印刷者: 北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销 者: 新华书店

720 毫米×1020 毫米 16 开本 21.5 印张 414 千字

2011 年 7 月第 1 版 2011 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 43.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: (010)62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

丛书总序

当今社会,经济迅猛发展,科技飞速进步,人类社会近三十年创造的知识已超过之前所创造的知识总和。我们面临许多新的机会,同时也面临着巨大的挑战。如何把握这些机会与应对这些挑战?不断学习与创新是每个人乃至每个组织的必然选择。学习不仅是组织人才发展的加速器,而且是实现组织战略的工具与推手,学习对于组织的生存与发展越来越重要,因此组织必须对学习越来越重视。在中国,不到十年时间有近三百家企业大学冉冉升起,正是对学习的战略性意义的最佳诠释。不但如此,技术的快速发展,使学习的理念面临着前所未有的挑战与洗礼。网上学习的出现,变革了组织学习的方式,使全员学习成为可能;微博的快速知识传播、维基的协作学习,充分说明新时代的学习、创新与分享不仅仅是一个人的、一个组织的,而是整个社会的。社会化学习、网上学习成为学习新的特征。我国已提出“建设全民学习、终身学习的学习型社会”的目标,终身学习正顺应时代的呼唤成为历史发展潮流。

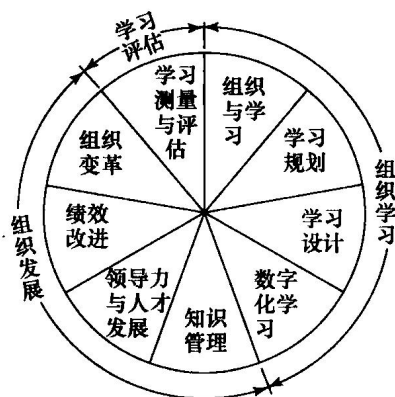
为什么要开发这套丛书

作为研究机构,回应业界的要求是我们的责任和义务。在我们开展实证研究的过程中,业界普遍提出希望我们开发一套面向组织学习部门从业者的知识体系指南丛书。调查发现,组织学习部门从业者的受教育背景多元化,来自管理学、教育学、心理学、计算机、经济学、哲学,等等。不同专业背景的学生毕业之后需要探索着去从事组织学习方面的工作,因此很有必要有一套体系指南帮助毕业生尽快系统地熟悉本领域知识。目前在高校,与组织学习领域相关的专业建设相对匮乏。另一方面,在组织学习部门中,从业者从事的工作分工越来越朝专业化、精细化方向发展(如作绩效技术分析的人员,很可能不知道关于数字化学习设计方面的内容),如何让每一位工作人员在对自己从事的岗位工作精通的同时,又能够对整个学习部门的工作有系统的了解,也非常必要。基于这些实际需求,一些学习部门的负责人多次地向我们提出这样的要求。此即为编撰本套丛书的动机与动力。

如何确定丛书体系

如何梳理这套丛书的体系,以及如何确定每本书的知识点成为下一步关键。2010年,北京大学企业与教育研究中心成立了本套丛书的项目组。第一步,项目组设计了二十页左右的详细问卷,选择国内一些大中型企业,开展了问卷调查与资料收集。第二步,在问卷的基础上,项目组遴选了十五家优秀企业,对其学习部门进行实地访谈与调研,形成了将近百万字的原始资料与记录。第三步,项目组对于这些原始素材进行系统梳理,最终形成了三十万字左右的行业研究报告与研究案例。最后,在这些基础性的实证工作之上,项目组进行聚类分析、知识点提炼;梳理组织学习部门岗位职责与工作流程,借鉴国内外同行的基础理论研究,最终构建了本套丛书的体系框架。可以说,本书的体系是通过理论与大量的实证研究构建起来的。

丛书体系简介



本套丛书从组织学习到组织发展,以及学习评估,形成一个相对完整的体系。

《组织与学习》:主要探讨组织与学习的关系、组织中的学习。包括组织学习理论与方法、学习型组织、组织中的学习管理、学习项目的管理等。

《学习规划》:主要探讨如何系统地规划组织学习,对基于变革和绩效的组织学习架构体系、组织学习能力、组织学习规划程序与形态模式以及组织学习地图等进行探讨、理论阐述和方法论指引。

《学习设计》:以教学设计理论和方法为基础,主要针对组织学习设计体系、学习设计分析、学习内容传递、学习空间设计、学习评价等五个应用领

域进行探讨。

《数字化学习》：数字化学习是组织学习的主要方式之一。本书探讨数字化学习架构、标准、应用流程、评估，并且结合实证分析，说明数字化学习如何全面加快推动组织的人才发展。

《知识管理》：基于各类组织知识管理的现实状况和未来需求，系统、简洁而通俗地对知识管理的理论、方法和最佳实践进行梳理和介绍。

《领导力与人才发展》：系统分析了领导力的概念及领导开发的综合模型，探讨了领导者培养的模式、领导环境的建设，以及领导开发过程中的各种关键角色。本书还对于员工胜任力、新员工培训、职业生涯规划与管理等人才发展问题进行了探讨。

《绩效改进》：从培训到绩效改进，是当前组织发展的一个重要趋势。本书内容具体包括：绩效改进的基本原理与过程模型；绩效分析的基本过程、方法与工具；干预措施选择与干预方案的实施与评价的原则、过程、方法与工具等。

《组织变革》：组织学习部门要协助管理者实施变革，让员工参与到变革中来，可以激励员工运用其知识和技能。本书内容主要包括：组织变革的条件、组织文化与变革、理解适应力、变革过程中的角色、组织变革的障碍、组织变革模型、实施变革中学习部门的职责等。

《学习测量与评估》：阐释了组织学习测量与评价领域的趋势与动态、理论模型、评估流程与关键成功要素等问题，涵盖了测量与评估领域专业人员所需的信息、能力和工具。本书按照理论与方法、流程、指标以及关键要素的逻辑思路来探讨测量与评估的问题。

丛书特色

体系化。本套丛书的内容形成一个较为完整的体系，系统梳理了组织学习与发展领域的知识点，涵盖了本领域的最新研究成果。

理论与实证相结合。本套丛书项目组在撰写过程中，参考了大量本领域国内外优秀著作、文章、学位论文等，并且作了大量的实证研究，调研了国内外最佳的组织学习实践，将理论研究与实践活动、实证分析有机地结合起来。

学习技术的引入。数字化学习在中国发展越来越迅速与成功，将数字化学习导入本套丛书，是此前国内外同类的组织学习与人力资源开发类丛

书所没有的。

学术界与业界共同参与。本套丛书依靠北京大学企业与教育研究中心专家团队支持,并且在撰写过程中吸取了一些组织学习部门的理念和意见,在大量的反复讨论并修改的基础上最终形成定稿。

丛书读者对象

本套丛书适用于组织学习行业研究者、管理者及从业人员,如企业大学(商学院)、人力资源部门、培训中心,或者即将进入这些学习部门的高校毕业生;可以作为高等学校人力资源开发与管理专业、教育技术专业、教育专业的主要参考教材;同时本套丛书还可以是政府在线学习部门、企业在线学习部门、网络(远程)教育学院、广播电视大学系统的参考用书;以及作为学习咨询与服务机构从业人员的参考用书。

致谢

非常感谢我们这个团队中每一位成员,他们是由来自五所高校的教师以及一些业界知名专家组成。每本书都包含了他们辛勤的劳动与汗水,他们付出的劳动是巨大的,我由衷地为这个团队而感到自豪。近一年时间的相互交流、辩论、激荡,所有这一切,就是为给未来的尊敬的读者奉献上这套丛书时不留遗憾。业界的期盼是我们这个团队一往无前的动力,而也正是这种动力高度凝聚了我们这个团队,使大家形成共同的愿景,推动这个项目的快速发展。每一位成员的名字以及在整套丛书中的作用在这里不多赘述,每一本书的前言里将会记载他们所作的默默的贡献。

在此特别感谢北京大学出版社职业教育编辑部姚成龙主任、邱懿编辑以及每本书的责任编辑,正是他们的不断敦促与大力支持,才最终促成这套丛书的问世。他们的严谨与专业,给我们项目组的所有成员留下深刻的印象。

本套丛书的撰稿时间紧迫,因此肯定会存在纰漏,错误之处也期望得到学术界与业界的多多批评与指正,如有反馈请发到以下电子邮箱:berc@pku.edu.cn。

终身学习的钟声已经敲响,谨将此套丛书作为学习时代的献礼。

丛书总主编 吴峰
2011年6月于北京大学

前 言

本书是“组织学习与发展”丛书中的一本。

社会和经济快速发展,使得人力资源成为组织发展最重要的资源。激烈的竞争使得组织对绩效越来越关注,于是,人力资源部门,尤其是其人员培训与发展的职能,成为组织关注的焦点。单纯完成任务型的培训工作恐怕再也不能适应组织对绩效关注的发展趋势了。如何使得培训成为组织追求绩效改进的一环,建立培训与组织战略发展的密切联系,或者从组织战略发展和组织绩效改进的高度规划或系统地设计培训,是当前培训发展的重要趋势。

本书在导语中首先阐述了培训和绩效改进的关系,阐释了从培训到绩效改进的逻辑推演过程,帮助主要工作在人力资源相关部门的读者慢慢进入绩效改进领域。之后,本书的第1部分是绩效改进概述,旨在让读者从总体上对绩效改进领域进行把握;后面按照绩效改进的一般流程对各个环节分别进行了阐述。这样做,一方面比较简单,读者容易理解,另一方面也希望读者在掌握一般绩效流程各个环节知识、技能与方法的基础上,创造性地形成自己个性化的、有效的绩效改进流程模型。最后,结语部分,我们在全书主体内容——绩效改进工作阐述的基础上,对绩效改进人员的核心胜任力与特定胜任力进行了简单总结,以帮助读者了解要成为一个绩效改进人员应该努力的方向。

为了使读者更有效地利用本书进行学习,我们尽量在阐述理论知识的同时,提供一些具体的案例,以帮助读者结合实际理解相应的理论;针对某些内容,我们安排了“资料夹”,帮助读者更深入地了解相关内容,扩展知识面;此外,也设计了绩效改进各阶段的工作模板供大家参考。

本书由刘美凤提出编著主旨,在与本书编著者详细讨论,并接受了整套丛书各位主编的建议之后,形成编写大纲与细目。大纲和细目形成之后,分工完成初稿。前言、导语和结语部分由刘美凤撰写;第1部分由方圆媛、熊春苗撰写;第2部分由方圆媛撰写;第4部分由方圆媛、熊春苗撰写;第3部分、第5部分由赵磊、方圆媛撰写。刘美凤对全书初稿进行了第一次修改后,交由2010级硕士生李璐和董丽丽进行试阅读,并根据她们的意见,由刘美凤、方圆媛对全书进行了第二次修改。最后,刘美凤和方圆媛对全书进行了统稿。

由于时间紧迫,加上编著者学识与水平的局限,本书肯定存在很多不足之处,恳请广大读者不吝赐教。

最后,衷心感谢北京大学企业与企业中心主任吴峰博士的大力支持,感谢整套书的编著者多次开放式的研讨以及提供的宝贵建议,感谢北京大学出版社编辑自始至终的支持、督促和帮助。

刘美凤

2011年6月于北京师范大学

目 录

前言	1
导语 从培训到绩效改进	1

第1部分 绩效改进概述

第1章 绩效改进的基本原理	6
1.1 绩效改进的基本概念	7
1.2 绩效改进的基本原则	13
1.3 绩效改进的基本流程	20
1.4 绩效改进的模型	23
第2章 绩效改进的实践案例	28
2.1 企业大学的“量身定制”	29
2.2 生产车间的故事	30
2.3 销售人员的难题	32

第2部分 绩效分析

第3章 绩效分析概述	36
3.1 绩效分析的目的与任务	37
3.2 绩效分析的过程与模型	40
第4章 需求评估	49
4.1 需求评估的任务与原则	50
4.2 确定绩效目标	51
4.3 调查绩效现状	60
4.4 得出绩效差距并选择改进重点	69
第5章 原因分析	71
5.1 原因及其主要类型	72
5.2 原因分析的模型	91
5.3 原因分析的工具	94
第6章 绩效分析报告	101
6.1 报告撰写	102
6.2 报告样例	105

第3部分 干预方案的设计与开发

第7章 干预方案概述	116
7.1 干预方案的基本内容	117
7.2 干预方案的重要性	119
7.3 形成干预方案的一般流程	119
第8章 干预措施及其选择	122
8.1 干预措施的类型及代表性干预措施	123
8.2 综合型干预措施——企业教练	155
8.3 干预措施的选择与分析工具	159
第9章 干预方案设计与开发	165
9.1 干预方案的设计	166
9.2 干预方案的开发	175
9.3 干预方案设计与开发工作报告模板	178

第4部分 干预方案的实施——变革管理

第10章 变革管理的意义与实施变革的影响因素	186
10.1 变革管理的意义	187
10.2 变革实施的影响因素	187
第11章 变革管理的过程	195
11.1 前期准备	196
11.2 变革实施	209
11.3 评估效果	217
第12章 变革管理的方法与策略	219
12.1 变革管理的方法	220
12.2 变革管理的策略	225

第5部分 绩效改进评价

第13章 绩效改进评价概述	256
13.1 评价目标与时机	257
13.2 评价的管理与推广功能	259
13.3 评价对象	260
13.4 评价主体	263

第 14 章 绩效改进评价的过程	265
14.1 早期阶段：确定可评价性	266
14.2 中期阶段：设计与实施	268
14.3 结论阶段：分析与报告	272
14.4 后续阶段：学习与制度化	273
14.5 评价失误的可能原因	273
第 15 章 可用于评价绩效改进的方法	275
15.1 员工绩效评价的方法	276
15.2 柯氏四级评价法	283
15.3 360 度反馈评价法	289
15.4 平衡计分卡	295
15.5 评价项目的方法	299
15.6 常见误区	305
第 16 章 CT&T 公司的绩效改进评价案例	309
16.1 评价目标及其需要解决的关键问题	310
16.2 构建员工能力模型及追踪体系	310
16.3 构建员工绩效测评与追踪体系	311
16.4 将员工绩效与能力指标进行有效互联	312
16.5 案例反思	314
结语 绩效改进从业人员的胜任力	315
术语表(中文排序)	319
参考文献	329

导语 从培训到绩效改进

当今世界进入飞速发展的时代,知识、技术日新月异,经济全球化势不可挡,越来越多的企业认识到,今后企业竞争的关键不在于自然资源或资本,而在于人才资本。知识和人才的作用越来越受到人们的重视,知识型企业也应运而生,企业最大的资源是掌握专业知识和专有技术的员工。如何进行人力资源开发对知识型企业的生存至关重要,决定着知识型企业的兴衰。其中,企业培训起着重要作用。

1. 培训对组织而言是必需的

一个适度规模的组织一般都有人力资源部门,人力资源部门的一个重要职能是对组织员工进行培训,并负责组织员工的职业发展与管理。培训对组织而言是必需的,也因此会持续存在。

一是因为,学校教育培养出来的人才与组织所需要的人才很难做到无缝衔接。学生毕业走入组织后,必须首先接受组织安排的岗前培训,慢慢融入组织并适应组织的工作。二是因为,知识经济时代的到来,组织不断面临重组、改制等发展问题,组织人才也因而面对着各种新的要求,如掌握复合型的知识,成为多功能型人才等。组织必须建立教育培训的长效体系,才能使组织员工不断适合组织发展的需要,以达到人才强企、科技兴企的目的,实现员工与企业组织的共同发展。三是因为,员工在组织工作的过程中会面临自身发展的各种问题,比如晋升,转岗等,要使员工尽快适应新的工作岗位,更需要把培训当作组织重要的常规工作。四是因为,国际政治、经济、科学、技术和生态等环境的不断变化,对企业组织战略的形成与不断发展产生重大影响,加上当前组织的不断复杂化,使得组织领导力的不断提升成为组织在激烈竞争中求得生存与发展的重要因素。因此,组织领导力的培训越来越受到各种组织的青睐,发展迅猛。

2. 培训对组织绩效而言又是不充分的

尽管培训对组织而言是必需的,但这并不意味着所有的培训确实给组织带来了价值,或对组织绩效产生了重要的影响。事实上,由于评估培训对组织产生的影响具有一定的难度,因此,培训对组织绩效产生的效果一直难以得到证实。

一方面,由于培训对组织绩效产生的影响或效果难以测量,致使一些组织的人力资源部门只是把培训当成了一项必须做的日常工作,缺乏对培训的系统设计,缺乏对培训的良好评估机制,为了培训而培训,使得培训对组织的绩效而言没有发挥其应用的作用,没有取得其应有的价值;另一方面,由于组织是一个系统,如果组织绩效出现问题,可能的原因有很多,比如组织战略问题,组织文化问题,工作流程

问题,组织物理环境问题,组织激励机制问题,员工动机问题,当然还有员工知识技能缺乏,等等。只有当员工个人确实缺乏知识、技能的时候,培训才可能发挥作用,才可能有助于问题的解决。如果是其他方面的原因造成的组织绩效问题(比如,组织环境问题),培训则完全不能发挥作用。但是,事实是,当发现组织绩效出现了问题,组织领导往往会首先认为是员工缺乏知识和技能造成的,于是,培训就成了万能的钥匙,似乎拿着“培训这把钥匙”可以打开所有“组织绩效问题的锁”。可想而知,培训进行完之后,组织绩效问题仍然存在,结果,还引来对培训的指责,认为是培训做得不够好才没有解决好组织的绩效问题。殊不知,培训对组织绩效而言不是充分的。培训于组织,不是目的,是手段;不是问题,是问题的一个解决方案,而不是全部!!

3. 如果培训只是一个解决方案,那么问题是什么

那么,如果培训只是问题的一个解决方案,问题是什么呢?

组织所有的工作都围绕其战略目标进行,组织运行的最终结果是要看组织是否实现了其预期的绩效,比如,利润,市场份额,顾客满意度,股东满意度,等。组织的整个结构和工作流程都围绕着如何有助于实现组织绩效来规划和安排。“组织绩效”才是组织最关心的重要问题,也是组织的目标!

所谓绩效,是指那些与组织目标密切关联,有助于组织达到目标的有价值的行为及其结果,结果具体表现为:成本、质量、数量、时间期限等,从另一个角度来说,表现为组织利润、市场份额、顾客满意度和忠实度、股东满意度等。如果组织期望实现的绩效与组织绩效现状之间有了差距,问题就产生了,如何消除绩效差距实现组织的绩效目标,是组织最关注的问题。组织会系统化或整体化地鉴别是什么原因导致组织绩效出现了问题,哪些因素影响了员工发挥其最大潜力以实现组织的绩效目标;之后根据导致组织绩效问题的根本原因,设计、开发、实施、管理和评价相应的绩效改进方案,消除那些障碍,并最终实现组织的绩效目标。这就是绩效改进。

可见,绩效改进首先从分析绩效问题出发,之后,设计具有针对性的绩效改进方案——如果绩效问题是由激励机制造成的,那么,重新设计有助于促进绩效的激励机制;如果绩效问题是由工作流程造成的,那就通过流程再造改进绩效;如果绩效问题确实是由员工缺乏知识和技能造成的,那么培训是一种选择,进而还可以选择自学、辅导等其他方式等——这样才会对症下药,有的放矢。

只有从战略到战术,从整体到部分,从问题到方法,从目的到手段,而不是反其道而行之,才能确实保障战术、部分、方法或手段发挥它们对战略、整体、问题或目的的促进作用。因此,组织中的绩效改进,相对于培训而言,是战略到战术,是整体到部分,是问题到方法,是目的到手段;而培训,对组织而言,是战术,是部分,是方法,是手段。脱离开组织的整体发展战略、整体绩效状况而单独思考培训,显然会使培训成为无源之水,无本之木。

4. 从培训到绩效改进——实现有价值的、基于组织绩效的培训

鉴于以上分析,当前,在美国各类组织内部,正在发生着从培训部门向绩效改进部门的转变,大多数人认为这是美国组织发展的一个趋势。

从培训转向绩效改进,可以使相关职能部门从组织战略目标的高度,从组织整体绩效全局出发,规划是否需要进行培训、培训谁、培训内容是什么、如何培训、培训效果如何评价等等问题。这就从根本上保证,培训是为组织战略目标服务,培训为组织整体绩效服务,理顺了问题与方法、目的与手段的关系。培训不再是为了培训而培训,培训的需求是建立在其确实能够提高组织绩效的基础上,从而真正实现了有价值的、基于组织绩效的培训。

学习并掌握绩效改进的理论、过程、方法和工具,从绩效改进视角,规划并实施有价值的、基于绩效的组织培训工作,设计、开发、实施、管理和评价具有很强针对性的绩效改进方案,以最大限度地发挥员工的潜力,并最终实现组织绩效的最大化,是当前每个组织和相关从业人员的共同诉求。

第1部分

绩效改进概述

在经济全球化的背景下，面对市场上潜在的机遇与激烈的竞争，提高组织绩效，把握各类机会并在竞争中夺取胜利，已成为各类组织求得生存，获得更大发展的必然选择。绩效改进就是以提高组织绩效为目标的一个新兴领域。

绩效改进由来已久，获得高的绩效一直是各类组织的追求，但绩效改进发展为一个成熟的领域还源自人们对仅用培训来提高组织绩效的反思和质疑。近十年来，绩效改进在美国发展十分迅速，已成为培训与管理行业关注和研究的前沿和热点，在理论研究和组织实践中都取得了较为丰硕的成果。那么，绩效改进用以提高组织绩效的方法有何独特之处？它与提高组织绩效的其他方法和技术有什么区别？绩效改进的实践工作如何开展？针对这些问题，围绕绩效改进的基本概念、基本原则、改进组织绩效的基本流程与有关模型，结合组织中绩效改进的实践案例，本部分对绩效改进进行了概述。本部分内容是对绩效改进的基本认识，统领全书，包括以下两章：

第1章 绩效改进的基本原理

第2章 绩效改进的实践案例