



《培训》杂志策划

HANDBOOK OF IMPROVING
PERFORMANCE IN THE WORKPLACE

ISPI 绩效改进指南

Volume 2: Selecting and Implementing Performance Interventions

[第二卷] 绩效干预选择与应用

第一卷：教学设计与培训实施 | 第二卷：绩效干预选择与应用 | 第三卷：测量与评估

【美】瑞恩·沃特金斯 (Ryan Watkins) 主编

【美】道格·利 (Doug Leigh)

易虹 邓晓芳 李家强 崔连斌 胡丽译



International Society for
Performance Improvement

WHERE KNOWLEDGE
BECOMES KNOW-HOW

江苏人民出版社



中華民國教育部
國民教育司 國民小學教育科

ISPI 績效改進指南

Practical Planning and Implementing Performance Improvement

ISPI 績效改進手冊應用與研習

教育部國民教育司 國民小學教育科 編

109 年 12 月 1 日出版
109 年 11 月 15 日
ISBN 978-95-008-7100-1



HANDBOOK OF IME
PERFORMANCE IN THE WORKPLACE

ISPI 绩效改进指南

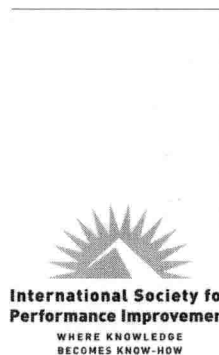
Volume 2: Selecting and Implementing Performance Interventions

[第二卷] 绩效干预选择与应用

【美】瑞恩·沃特金斯 (Ryan Watkins) 主编

【美】道格·利 (Doug Leigh)

易虹 邓晓芳 李家强 崔连斌 胡丽 译



图书在版编目(CIP)数据

绩效干预选择与应用/(美)沃特金斯(Watkins, R.),
(美)利(Leigh, D.)主编;易虹等译. —南京:江苏人民出版社,
2014. 12

(ISPI 绩效改进指南;2)

ISBN 978-7-214-12118-9

I. ①绩… II. ①沃… ②利… ③易… 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(2014)第 062454 号

Handbook of Improving Performance in the Workplace, Volume 2, The Handbook of Selecting
and Implementing Performance Interventions

Copyright © 2011 by Ryan Watkins and Doug Leigh

Authorized translation from the English language edition, entitled Handbook of Improving
Performance in the Workplace, Volume 2, The Handbook of Selecting and Implementing Per-
formance Interventions, ISBN 9780470190692/0470190698, by Ryan Watkins and Doug
Leigh, published by John Wiley&Sons. No part of this book may be reproduced in any form
without the written permission of the original copyright holder.

Simplified Chinese edition copyright © 2014 by Jiangsu People's Publishing House, Ltd.

All right reserved.

江苏省版权局著作权合同登记:图字 10-2012-443.

书 名 ISPI 绩效改进指南:绩效干预选择与应用

-
- 主 编 瑞恩·沃特金斯 道格·利
译 者 易 虹 邓晓芳 李家强 崔连斌 胡 丽
责任编辑 杨 健 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>
<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 南京爱德印刷有限公司
开 本 718 毫米×1 000 毫米 1/16
印 张 134 插页 6
字 数 1 850 千字
版 次 2015 年 4 月第 1 版 2015 年 4 月第 1 次印刷
标准书号 ISBN 978-7-214-12118-9
定 价 880.00 元(精装共 3 卷)

(江苏人民出版社图书凡印装错误可向承印厂调换)



总 序

《ISPI 绩效改进指南》是我们一直梦想拥有的，这套三卷本的图书可以说是传说中的经典著作。记得还在美国留学和工作的時候，我们最大的爱好之一就是去亚马逊和 half.com 网站上淘一些二手经典专业书籍，而这三卷本一直放在我们的愿望清单 (wish list) 上，但最终却未能在离开美国前如愿以偿获得它们。原因很简单，作为经典专业名著，这套书在美国的售价非常昂贵且价格始终坚挺。三卷本新书每册定价 150 美元，总价 450 美元（当时美元跟人民币的汇率大约是 1:7.6，所以折合人民币是 3 420 元），旧书也卖的跟新书几乎一样贵。

没曾想到，回到国内后，居然有机会来翻译它们，发生如此近距离的接触，不能不说是人生中的一大奇遇。

这几年，由于沉浸于组织学习与发展领域，亲身经历了这个行业日新月异的变化，深感从业人员快速提升专业度的渴望，但能满足读者需求的图书尚不多。因此，我们急需像《ISPI 绩效改进指南》这样具有国际水准的专业书籍，来拓展视野，更新理念，提升技术和方法。

与市面上流行的大部分仅介绍理论、模型或单一方法及流程的书籍不同，《ISPI 绩效改进指南》系列丛书以独特的视角、严谨的研究方式，汇聚了从相关学科和实践领域中总结出的知识体系、标准化原则，以及以科学证据为基础的最佳实践，力求将教学设计与培训实施、绩效干预选择与应用、测量与评估这三大相关主题的最新观点、方法，以及理论与实践相结合的最佳操作提供给广大读者。

这套书将读者置于一个真实的世界，也就是不完美的现实世界中，通过介绍在实践中遇到的各种困难和障碍，以及克服的方法，并就各种理论和方法的适用情景、优点、不足、实施建议等作出详细阐述，使读者在运用书中

提供的各种理论和方法时，拥有更加清晰的辨别力和准确的判断力，成为具备独立思考能力的专业人士。本书最主要的作用就是帮助读者成长为“学者型专业人士”（practioner scholars），即成为掌握各种方法论并拥有个人鉴别力和批判性思维的独立思考者。

丛书的作者都是全球在绩效改进技术、教学设计与开发、测量与评估领域的大师，可谓众星云集、“星光”灿烂。作者中包括毕生从事课程开发实证研究的露丝·克拉克（Ruth Clark）、提出认知主义课程开发模型的韦尔兹利·福希（Wellesley Foshay）、研究课程开发核心技术——工作任务分析的权威大卫·乔纳森（David Jonassen）、在设计互动性课程方面拥有全球影响力的肯尼思·希尔伯（Kenneth Silber）、提出远程教育交易模型理论的加里·莫里森（Gary Morrison）、国际绩效改进协会前主席莎伦·施罗克（Sharon Shrock）、威廉姆·克斯卡洛里（William Coscarelli）、朱迪斯·黑尔（Judith Hale）、投资回报率方法（ROI）创始人杰克·菲利普斯（Jack J. Phillips）博士、提出绩效根源力场分析的罗杰·舍瓦利埃（Roger Chevalier）、提出预测评估模型的迪恩·斯皮策（Dean Spitzer），等等。其中也包括我们在美国求学时的导师彼得·福迪（Peter Fadde）（我们的另外两位老师莎伦·施罗克和威廉姆·克斯卡洛里也在本丛书中）。

本套书籍的发起者——国际绩效改进协会（ISPI），是一家领先的、致力于改进生产效率及工作绩效的国际协会。自从1962年成立以来，ISPI已经成为提升职场工作效率和绩效的国际领先性行业协会。通过其出版物和培训项目，ISPI影响着全球超过40多个国家和数以万计的绩效改进专业人士。秉承其出版物的一贯作风，本套书籍的每一卷都代表了全球最先进的研究结论、知识成果以及业内实践，并涵盖了众多成熟理论、尖端研究成果、最新发展趋势以及被证实切实可行的应用方式。

《ISPI 绩效改进指南》共分三卷：

• 第一卷：《教学设计与培训实施》。本卷主要与读者分享全球教学设计与开发领域的最佳经验和操作。本卷中的许多内容站在不同文化和工作经验的基础上，给读者提供了一种独特的、耳目一新的视角。这些最佳操作和独特视角涵盖了如下的内容：（1）教学设计与开发最新原理、模型及其应用；

(2) 教学设计与开发数据收集和分析的核心技术和方法，例如需求分析、工作场景分析、认知型工作任务分析、操作型工作任务分析等；(3) 如何创建各种不同的学习环境；(4) 在不同学习环境下，如何进行不同形式的课程设计与开发（例如：多媒体教学开发、基于游戏的教学设计与开发等）；(5) 如何建立科学的学习评价标准；(6) 课程如何进行有效的交付和实施；(7) 教学设计与开发过程中的关系管理、项目管理等。

• 第二卷：《绩效干预选择与应用》。本卷集世界绩效改进领域的最新研究成果之大成，对目前有关绩效改进的所有措施都进行了全面完整的介绍，并且用金字塔模型对所有措施都进行了高度统合，形成了有效实施绩效改进措施的完整科学体系。本卷内容广泛但不失具体，不仅描述了针对愿景、使命和战略目标的未来搜索、SWOT分析、欣赏式探询等新颖方法，还包括其他各种绩效干预措施在岗位层面、员工层面以及职场层面中的应用（包括游戏与模拟、远程培训、导师制、激励机制、绩效支持系统、组织发展、知识管理、实践社区等）。为了确保读者能够有效地运用这些绩效改进措施，作者对所有的绩效改进措施的最新研究成果，何时应用，怎样应用，设计、开发和实施过程，可能遇到的障碍等都进行了详尽的介绍。本卷也阐述了如何在不同干预措施之间建立紧密联系；如何构建科学机制以保证绩效干预措施顺利执行和跟进；如何建立干预措施主人翁责任感等一系列重要议题。

• 第三卷：《测量与评估》。本卷内容囊括了目前对绩效改进、学习与发展等领域的效果进行评估和测量的全球最新研究成果。读者在阅读的过程中，可能会对国外同行对评估和测量研究的深入程度和广泛程度发出由衷的赞叹，也会对国外同行这种执着和精益求精的精神产生敬佩之情。本卷内容包括：如何从不同维度（如工作任务分析、绩效分析、教学分析、内容分析、需求分析）进行绩效改进措施的测量与评估；测量与评估的各种方法，包括定性/定量分析方法、观察法等；测量与评估模型〔如柯氏四级评估、投资回报率（ROI）、平衡计分卡（BSC）〕以及其他的相关主题。

可能有心的读者会好奇：为什么教学设计与开发、测量与评估的内容会包括在《ISPI 绩效改进指南》三卷本中？教学设计与开发和绩效改进本身到

底有怎样的关联？为什么要用整整一卷来写教学设计与开发？测量与评估为何也用了整整一卷来详细阐述？本丛书给了大家这些问题的答案，希望可爱的读者以这些问题作为切入点，展开阅读。

《培训》杂志为了保障这套丛书的翻译质量，邀请了国内在绩效改进、教学设计与开发、培训评估与测量领域的顶级专家参与翻译和校对工作。这些专家包括崔连斌博士、胡丽博士、周涛博士、邓晓芳博士、顾立民、李家强、易虹等。顾立民负责翻译了第一卷《教学设计与培训实施》的第二部分。周涛博士负责翻译了第一卷的第三和第四部分。李家强负责翻译了第一卷的第五部分、第二卷《绩效干预选择与应用》的第九和第十部分。易虹负责翻译了英文原序及第二卷的第二、第三、第四、第十一和第十二部分。邓晓芳博士负责翻译了第二卷的第五和第七部分。崔连斌博士和胡丽博士共同翻译了第一卷的前言、第一部分；第二卷的前言、第一、第六和第八部分，以及第三卷《测量与评估》的所有内容。

特别感谢《培训》杂志的常亚红副主编，没有他的慧眼识珠和鼎力支持，这套丛书不可能这么快与大家见面。也非常感谢江苏人民出版社的杨健女士，她严谨的编校作风和对翻译质量、版式设计、印刷与装帧的高标准要求，保证了本套图书的品质。

一套图书对读者最大的帮助莫过于创建一个自由思考和对话的环境，训练读者如何富有想象力去思考，以及如何从不同的角度进行批判性的综合思考。这套丛书就能起到这样的作用。通过对本套丛书的学习，能够创造性地将理论知识、方法和技术应用到现实世界中，有效地解决实际问题。通过阅读本丛书，您还可以掌握专业的理论知识和方法，逐步培养科学分析评判能力。基于这些分析和判断，读者们可以创新性地开发出自己独特的可用于分析问题和解决问题的体系与方法。

本书内容广泛，知识全面，涵盖丰富，适用于在培训、人力资源管理、咨询行业、企业中各业务部门、非盈利性机构、政府机关中的广大人群，包括培训管理者、咨询专业人士、人力资源管理与绩效管理人員、企业一线主管、中高层管理者及其他相关专业人员。无论您在所在领域的经验如何，《ISPI 绩效改进指南》均应成为必备典籍。

由于翻译和编辑工作量大，加之水平有限，错误和疏漏在所难免，希望读者批评指正。

最后，衷心祝愿读者能够从每一章节中汲取到学以致用知识，更好地理解为什么从事现在的工作，以及如何做得更好。

崔连斌 胡 丽

2014年12月于无锡



卷首语

↑ 人和企业的绩效改进需要无畏的精神，也值得为其付出努力。绩效改进通常会为企业带来最终利益，同时，用积极的方式改变员工的生活。然而，提高绩效并非只是为了提高工作效率，它还会提高工作满意度，延长员工在岗时间，改善员工的生活质量，减少员工工作压力，构建新的社会关系，更好地沉淀组织中的知识。这些益处会对构成组织的个人、组织本身以及组织所服务的社会合作伙伴产生直接影响。

然而，这些益处的产生并非偶然，而是需要系统、谨慎和持续地为提高个人和组织绩效做出努力，才能确保成功。可见，要想实现组织业绩蒸蒸日上的目标，通常没有权宜之计。所以，绩效改进需要了解如何将各种干预措施有效地运用于组织内部的科学常识，以及对个人、绩效、组织目标及社会合作伙伴（包括客户、消费者和其他人）之间存在的微妙关系进行艺术理解。

但是，个人和组织绩效改进的道路并不明朗，面临许多挑战。从确定目标到实现目标，中间的每一步都面临着复杂的决策和任务，这都是绩效的一部分，每一环节都有许多绩效干预措施可以用来实现既定目标。无论是六西格玛（six sigma）、员工激励计划，还是导师制和在职培训，有上百种方案来帮助员工个人、团队和公司专门设计活动提高绩效。

不幸的是，每天全球的组织都在依靠单一活动的解决方案来完成复杂的目标。例如，你的组织正在运用一些方法改进绩效，如领导力培训、绩效管理以及员工保有率的提高；也可能进行结构重组或者开启新的教练计划；或者是工作外包、引入电子学习课程；或者将这些与其他活动组合起来以提高绩效。

鉴于其复杂性，只简单地将分散的项目叠加起来并不能显著地改善结果，

很少有单一的方法可以持续地改进绩效。人是复杂的个体，而组织又是由这些个体组成的，所以就更加复杂。成功的绩效改进措施致力于长远地应对这样的复杂性，而不是提供一些一次性的解决方案，因为这些方案只是偶然地处理隐藏于个人和企业绩效下的一些因素（或表症）。

改进绩效

什么是绩效？

要想改进绩效，首先要明确绩效的定义，知道是什么、不是什么，因为这样会给你的决策指明方向与关注的重点。绩效定义能够通过你用来达成目标的活动勾画出你的目标。此外，该定义可以将你的努力与贯穿于整个组织的日常流程区分开来，并使你的努力与最新的管理发展方向保持一致。

“当你看到绩效时”才知道“绩效是什么”是难以取得令人满意、可持续的绩效改善。同样，你不能仅仅依靠通过描述什么是绩效、什么不是来定义绩效，因为明确绩效问题本身并不能实现绩效改进。

从最基本和最有可能产生价值的角度来看，绩效改进等同于改善结果。毕竟，获得期望的结果是个人和企业采取行动的首要原因。现实中，绩效改进活动的重点往往是在实施具体的改进措施（如提升素质、知识管理、信息技术、招聘员工、平衡计分卡或培训），却忘了期望结果的达成其实才是最重要的。

以结构重组为例，这是一个在实施过程中经常不按计划进行的流程。大多数企业为了改善绩效采用一些具体的方法对公司进行重组，具体的方法有：提高收入、降低成本、消除冗余等。然而，复杂的重组活动模糊了对结果的关注，而把结构性改变的过程变成了努力的重点，比如哪些部门需要合并，哪些岗位需要撤销，选谁为老板等。如此一来，公司政治通常会占据了项目的主导地位，导致改进活动很少能成功。

因此，绩效改进不仅仅是开展新活动，尝试新的管理策略，或是跟踪流程中的每一环节。只有可以达到预期的有用结果，绩效改进才是值得花费时

间和精力来完成的。

如果把**绩效(performance)**与**操作(performing)**的概念混淆了,那么所有的努力也都会无果而终。这样的改进活动——通常集中在新的管理策略的实施或者新的软件的应用,如果忽视了最初的基本目标,常常会被束之高阁。

如果关注的焦点是人们在做什么(performing),并不能保证最终会产生有价值的结果。从六西格玛或供应链管理,到学习管理系统或高管教练,个人和团队都很容易地会去关注方案的设计、实施和管理,而忽视了这样做的初衷。因此,建议**绩效应该被简单定义为预期结果和有用结果的完成**。这个定义可以突出绩效改进努力的重点,同时也对所有的必要决策做出指导,从而达成重要目标。

绩效的定义中一定要包括企业所追求的具体业务结果,在此基础上才能成功实现绩效改进。预期的结果可以为:提高5%以上的员工个人生产力,由于产品问题导致的顾客退货率降低为零,100%遵守新的规章制度,增加300万美元收入,使发展中国家脱贫等。无论你和你的企业正试图实现哪个目标,这些结果才是你努力的重点,而不是实现这些结果所需要的过程、程序、策略、技巧、工具及资源。

为什么要改进绩效?

改进绩效就是要实现预期的业务结果。因此,生活本身就是一个不断进行绩效改进的过程。从个人目标的实现到协助企业完成战略目标,或与他人共同提高社区的生活质量,为了实现既定目标所做出的努力一直推动着我们前进。也正是因为这样,托马斯·爱迪生才会有成千上万的发明,共产主义目标才能够被前苏联提出。

个人、团队、部门、公司、机构及社区都想实现一些重要目标。我们中的大多数人致力于改善结果,并不是出于贪婪或自我放纵,而是为了持续改善我们自己和他人的生活。我们不会单枪匹马地为实现世界脱贫的目标而奋斗,而是为我们力所能及的目标而努力。

通常,我们是为所工作的单位提高绩效,有时候也会作为志愿者为其他机构提高绩效。但这两种情况都是为了让他人受益,有时候我们称他们为顾

客或客户，有时候是邻居和朋友。

我们所要实现的业务结果的感知价值主要取决于对产品、产量及绩效改进努力的结果。因为我们对绩效改进有用结果的看法和对其他看法并不一致，这就使得绩效改进更加复杂。面对这一挑战，绩效改进首要且必要的一步就是要明确组织期望实现的有价值的业务结果，而且这个业务结果能够让外界感知得到。

贯穿本卷书的内容为罗格·考夫曼（Roser Kaufman）的组织要素模型（Organizational Elements Model, OEM），该模型基于绩效改进方法的整体规划，是协调绩效改进干预措施与产品、产出和结果关系的一个框架。考夫曼模型有助于使企业使用、操作、生产和交付的内容与更广泛的社会需求保持一致。OEM 通过将内部绩效与外部影响联系起来，为绩效改进提供系统的方法。采用该方法可建立社会系统中的所有子系统之间的关系。

系统理论和绩效改进

总而言之，人们认为系统理论 [具体的说是贝塔朗费（Bertalanffy）的通用系统论（General Systems Theory）] 是所有指导绩效改进方法、模式、框架及最佳实践方式的基础。正如理查德·斯旺森（Richard Swanson）对绩效改进的“三腿凳”理论（three-legged stool theory）描述的一样（这是人力资源开发中的一个恰当比喻），系统理论是绩效改进原则和实践的支撑之一。与经济学理论和心理学理论相似，斯旺森模式中的“三腿凳”理论以伦理学为基础。同样，系统理论可能在该模式中担当双重且潜在的重要角色——作为整合的理论基础来定义“三腿凳”的各条“腿”之间的关系以及各条“腿”与下面“地毯”（更基础的理论）的关系。

由此可见，系统理论是理解企业绩效和绩效改进指导中不可或缺的一部分。通用系统理论建立在一些基础性概念和原则之上，无论何时进行绩效改进，这些概念和原则都适用。这些基础概念和原则主要包括非积累性整体、控制、自我调节和自我组织。本书专门针对通用系统理论的原则进行介绍，因为通用系统理论尤其对绩效改进干预措施的选择和实施有着直接和显著的影响。这也就是所谓的对等效原则（principle of equifinality）。

知识拓展

对等效应——来自于贝塔朗费的通用系统理论的一个准则，它指出在开放的系统下，最终状态可以通过多种手段来实现。主要强调相同的目的可以通过不同的路径或轨迹来实现。

当我们面临着对等效应的挑战时，需要反思过去习惯使用的单一解决方案的模式。也许在你的组织中，所面临的大多数绩效问题都在通过传统的课堂培训来解决。在这种情况下，对等效应原则可以对你的发现进行确认——培训本身并不能应对当今企业所面临的复杂绩效问题。

然而，我们可以通过许多潜在活动（或方法）来实现一些重要结果（或达到的最终状态）。此外，我们也要考虑使用其他方式来确定，在通常情况下，哪种方式或哪些活动的组合可以最好地完成预期的结果。这一基本概念是本书的核心，即使不是全部，也是大部分绩效改进模型的基础。

根据通用系统理论，等效性可以应用于所有开放式系统，因此这也是企业的一个特点。如果命令、习惯及过去的成就推动你朝着一个个的绩效改进活动的方向发展，未来成功的途径就有很多种。对本书提及的各种干预措施进行分析，对其他领域和学科的绩效改进实例进行探索，这些都有助于绩效改进结果的实现。通过拓宽视野，对多元干预措施进行比较，或者对干预措施进行整合，你会发现这些方法有助于达到预期的最终状态。

如何衡量绩效和成功？

绩效改进的成功是通过目标结果的实现来衡量的。有时候结果会立竿见影，比如产品的生产或是给客户做一个报告。然而，有时候预期目标的实现并不能立马显现出来，例如，企业对高效职员留任计划的启动需要经过一年或更长的时间才能实现其利益。无论效益的实现是快还是慢，绩效改进的成功是通过对其结果而并非过程的衡量来得知。

常言道：“你买牛是为了取奶，而不是让它站在奶桶的旁边。”同理，如果个人和企业的生产过程和程序所产生的结果使整个团队、企业、客户和社

区受益，那么他们的绩效改进就非常成功。

有时，对结果的衡量比对过程的衡量更有挑战性。例如，你可以很轻松地算出有多少员工报名参加培训课，高管们会在继任计划上花多少小时的工夫。然而，对绩效改进成功衡量的重点在结果，因为所有绩效活动都是围绕着结果展开的。这并不意味着所有的过程性活动没有意义，过程和程序对目标的完成也是非常重要的。换言之，它们是绩效改进成功的必要而不充分条件。当你改进和评价结果时，整个过程也应被考虑在内并且通过展示结果来对过程进行褒奖。

因此，绩效改进计划需要依赖系统性的流程来确保预期结果是通过最初的分析、最后的评估以及这两个阶段中的每一步来获得的。随着系统方法的应用，绩效改进活动可以对过程和相关结果的成功都进行衡量。尽管把结果的获得归功于单一流程是很难的，甚至是非常危险的，各种绩效改进的努力对有价值的结果的贡献仍是绩效改进技术模式、框架、标准和程序的主要特征。

从哪里开始？

绩效改进不只是需要好的意愿，为了达到新的预期结果，要恰当地进行改变。尽管困难重重，改变意味着个人和企业超越现有的绩效能力来实现未来的预期目标。然而，改变也可能会降低绩效，产生一些企业和社区不满意的结果。因此，尽管我们为了使绩效改进成为可能而进行改变，但改变也应在可控范围内进行。

要想让改变在可控范围内进行，需要依靠杰·麦克泰（Jay McTigue）和格兰特·维金斯（Grant Wiggins）提出的“逆向设计”（backward design）。换言之，在思想上以终（预期结果）为始，然后逆向进行努力，通过必要的程序和过程来实现预期目标。这样听起来很简单也很有逻辑性，但许多绩效改进项目开始时只考虑到单一的解决方案，然后进行一个寻找问题的过程，而这个问题可以通过某些干预措施进行解决。

你会经常听到有人说：“我们需要让每个人对此进行培训”“我们需要这款新的软件”，或者“我们必须聘请一些顾问来帮助我们实施这一计划”，又

或“只有我们一开始就与竞争者做同样的事情，才能与其抗衡”。也许每一个建议活动都对绩效有很大的改进，它们都在获得预期的结果前，提供了一个可能的解决方法。然而本质上，这些人过早地在了解他们要做的事情之前就选择好了自己的工具。

还记得系统理论的等效原则告诉我们在企业内部目标的实现有多种途径吗？因此，在你充分明确预期结果之前，过早选择一个流程或做出替代选项这样单一的方法并不是通向成功的最佳途径。

当改进绩效的所有选项通过所能实现的预期结果来衡量，并且对它们的效果、效率以及绩效环境下的其他具体变量进行综合比较后，才能更好地获得预期的结果。这些步骤可能会延缓绩效干预措施的选择，但是会让你明确必须达成的结果以及选择恰当干预措施的标准是什么。然后，对你的每一个解决措施选项进行评估。最后，多元干预措施系统对于实现预期目标是非常必要的，因此，我们要反对单一解决方案的“我们需要”这样或“我们必须”那样的模式。

通过本书你会发现，许多绩效干预措施可以帮助你的企业实现积极的目标。但是，这些措施并非是“灵丹妙药”。它们仅仅是一些被证明有能力去实现预期业务结果的活动，这些活动通常与其他被证明有效的活动共同产生作用。同样地，我们通过系统的方法来选择干预措施，因为这些干预措施有助于提高企业绩效，而且该方法是基于以实际情况的理论和研究为基础的模型和框架之上的。

由此，我们可以用约翰·韦德曼（John Wedman）的绩效金字塔模型（Performance Pyramid model）作为本卷书的结构——汇集所有的绩效措施来实现预期业务结果。从构建绩效能力、提供支持，到及时反馈绩效信息来提升员工技能，绩效金字塔模型的每一部分都有可以实现预期业务结果的相关干预措施（见图1和第三章）。

绩效金字塔模型从一个完整系统的视角来理解绩效改进。该模型从文化、愿景、重要的成就，以及监督工作等方面展示了输入、过程和结果之间的关系。有趣的是，该模型核心的金字塔被视为绩效建立的层级工具比其他都重要。从该模型的系统角度来看，金字塔本身的所有组成部分都是相互联系的。

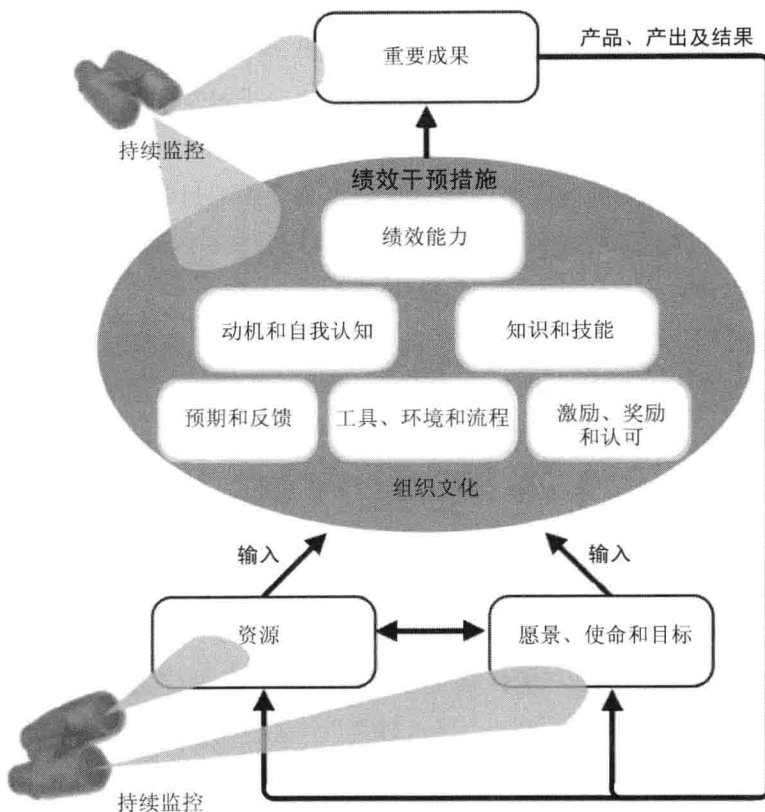


图1 绩效金字塔改进模型

因此，与该模型相关的各绩效干预措施在预期业务结果的实现中都可以起到很重要的作用。

绩效金字塔作为一个将绩效干预措施进行分类的组织工具，是一个综合的结果导向型绩效改进模型。因此，我们将金字塔模型作为该卷书的框架，对与该模式的每一部分对应的各种干预措施进行分析，进而系统地看待绩效改进。

除了该卷书涉及到的措施之外，还可以采取其他措施来取得令人欣慰的结果。因此，本书并没有将这些措施全都列出来，而是作为一个了解所有措施的开端。除了各章节的材料外，还包括了对许多其他的绩效干预措施的讨论和描述，整本书从六西格玛到职业规划都有涉及。

你的创造力和知识是实施任何绩效干预措施的最佳工具，因为它们可以