



从培训管理到 绩效改进

易虹 朱文浩 著

专业机构、专家团队——中国绩效改进倡导者，
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，
为中国企业提供绩效改进的最佳实践指南！



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

013065816

F272. 92
1288

Performance
Improvement



从培训管理到 绩效改进

易虹 朱文浩 著

专业机构、专家团队——中国绩效改进倡导者，
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，
为中国企业提供绩效改进的最佳实践指南！



北航

C1674355



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

F272.92
1288

为获得更高的生产率，提升企业与组织的竞争力，必须依靠世界上最重要的资源——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。

培训这一手段在绩效提升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，但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效果和企业绩效方面进行了诸多尝试，却仍很难从整体上很好地解决这个问题，而绩效改进（Performance Improvement, PI）的引入很好地提供了答案——用绩效改进的理念和方法去进行培训管理。

图书在版编目（CIP）数据

从培训管理到绩效改进/ 易虹，朱文浩著. —北京：
机械工业出版社，2013. 8
ISBN 978-7-111-43600-3

I. ①从… II. ①易… ②朱… III. ①企业管理-职
工培训-研究 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2013）第 180993 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：贾秋萍 责任编辑：解文涛

版式设计：张文贵

三河市宏达印刷有限公司印刷

2013 年 9 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·17.5 印张·1 插页·220 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-43600-3

定价：42.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售一部：(010) 68326294

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

销售二部：(010) 88379649

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线：(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

| 推荐序 1 |

第二次世界大战后，伴随着新的科技革命，欧美等西方国家经济迅速发展，企业竞争压力逐渐增大，提升经营绩效的需求日趋迫切。为适应企业改进绩效的需要，1962年，国际绩效改进协会（ISPI）在美国应运而生，将源于军队训练的科学培训方法应用于企业绩效提升的管理实践中，推动绩效改进理论和技术的发展，同时，帮助了大量企业从优秀走向卓越。

五十年后，和平与发展成为世界新主题，信息技术等高科技的广泛应用，给中国经济迅速崛起、中国企业快速成长并参与全球竞争提供了良好的机遇，向国际标杆企业学习，持续改善经营绩效成为了中国企业的内在需要。2012年，国际绩效改进协会中国分会正是在这样的背景下顺势成立。拜读易虹老师的新作《从培训管理到绩效改进》，绩效改进理论50余年的发展历程仿佛历历在目，并启发我们去思考中国绩效改进实践探索的工作方向。

一般情况下，没有一个组织或个人会满足于现有绩效水平，总是希望不断取得更好的绩效。绩效改进技术正是通过运用一定的原理与方法，改变固有的工作行为模式，使其产生的结果更趋向于与组织的发展愿景及目标一致，并使得其成本产出比率最大化。这就是绩效改进技术的魅力所在，企业家、学者和培训专家都予以极大关注和重视。基于全球企业实践经验，国际绩效改进协会不断完善绩效改进模型，涵盖绩效分析、原因分析、方案选择与设计、方案实施与变革以及评价改善五个关键环节，循序渐进且正向循环。绩效改进是理论与技术的结合，不仅让组织“知其然”，同样让组织“知其所以然”，最终助力组织“成其然”。易虹老师及其团队，更是结合国内外绩效技术理论与我国企业实践，开发出适合中国企业

与员工的绩效技术工具——“绩效改进罗盘”，以“持续改进”为核心，“关注结果、系统思考、增加价值、伙伴协作”为四原则，“探索发现、设计开发、学习应用、评估改善”为四步骤，并作为本书的结构主线，带领读者认识、理解并最终掌握绩效改进的全过程。

绩效改进是一项系统工程，涉及组织环境、管理流程、制度建设、团队氛围等方方面面的动态分析与变化，“穷则变，变则通，通则久”。在这一系统工程中，仅包含培训与学习体系远远不够，需要其他管理体系的协同支持与配合，培训只是改进工作绩效的众多方法之一。然而，每一项改变都要求员工采取新的工作方式，都需要进行培训与学习，企业培训学习体系无疑成为破旧立新的必经之路，形成“N（多种改进方式）+1（培训学习体系）”模式。因此，企业大学或培训部门绝不应该仅仅是培训实施的组织管理者，而应成为助力学习型组织建设和改进企业绩效的战略伙伴。只有当企业培训学习体系深深扎根于业务发展的沃土，并将助力企业绩效改进为己任，才能真正做到枝繁叶茂果实累累，诚如本书的书名《从培训管理到绩效改进》。

改革开放三十多年来中国企业的发展历程，凝结了几代中国人的汗水与心血。如何从过去以“苦干”为主的粗放式绩效增长发展成为未来以“巧干”为主的精益型绩效增长，是时代和民族赋予中国企业家与学者的历史重任。尽管国际绩效改进研究已经取得许多丰厚成果——从行为工程模型到绩效系统模型，再到绩效分析问题库，各种绩效改进技术模型、工具、方法等，但是，现有研究大都基于西方的管理情境与文化背景，与东方情境和文化，特别是我国的管理实践存有一定差异，对国际绩效改进理论简单的“拿来主义”恐怕难担“洋为中用”的重任。因此，国际绩效改进协会中国分会在致力于帮助中国企业掌握国际绩效改进理论与技术精髓的同时，应重点探索在中国的环境与文化背景下如何创造性地发展绩效改进技术，最终推进和帮助中国企业不断完善改进绩效的内生机制。作为中国经济改革开放 30 余年的一名参与者，我感受到了中国企业创业之难

与守业之辛；作为企业大学的实践者，我体悟到了企业培训与学习体系助力业务绩效提升的空间与潜能；作为绩效改进技术的推动者，我更希望有越来越多的有识之士加入中国企业绩效改进的探索行列，通过大家共同努力，为中国企业绩效提升与科学发展助一臂之力。

易虹老师是国际绩效改进技术中国本土化的先行者与倡导者，视中国企业、组织和个人绩效改进为己任，为中国绩效改进技术的发展做出了富有成效的贡献，本书正是易老师数年研究与实践的心血之作。相信各位读者会和我一样，在品味本书之后，可以览经典绩效理论发展之美，感中国绩效技术本土化之妙，悟全球绩效技术实践之菁。

是为序。

罗开位

招银大学总经理

国际绩效改进协会中国分会（ISPI-CHINA）主席

| 推荐序 2 |

受到易虹女士邀请为本书作序，我感到非常荣幸，因为我了解易虹女士的专业精神，更了解本书能够带给读者朋友的启发和思考。

时代运转至今天，技术给我们的生产生活带来的变迁日渐超乎想象，在我看来，或许最突出的方面可以用云计算、大数据、移动互联、智能终端等这些在人类史上具有里程碑意义的关键词来概括。在此大背景下，各领域各行业都不同程度地迎来了崭新机遇，同时也面临着前所未有的巨大挑战，而有的挑战是致命的。我想，同道朋友们长期以来为之拼搏奋斗的培训业，恰恰正处在这样危险与机遇并存的境况。

趋势告诉我们，世界是平的，信息也是平的，在一个平的世界里，任何个体或机构很难像过去那样建立起某种知识制高点；人们越来越缺乏耐心去完成记忆、储存、触发、提取的学习链条，他们喜欢的是有需要直接提取，而且招之即来，来之即用，用之即果；企业对放之四海皆准却隔靴搔痒式的培训，越来越因效率低下而感到难以忍受，他们欢迎的是符合本组织独特天时、地利、人和的贴身知识管理及绩效问题解决方案。

从培训管理到绩效改进，是培训业务发展的必由之路，也是培训蕴涵的终极价值，这个发展过程并不需要每个培训界人士苦心孤诣地从头探索，这里有既成的清晰路径可循，这个路径就延伸在易虹女士倾情为各位读者奉上的本书中。

赵克欣
万达学院副院长

前 言

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。培训这一手段在绩效提升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，但培训并非万能药，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效果和企业绩效方面进行了诸多尝试，却仍很难从整体上很好地解决这个问题，直到绩效改进（Performance Improvement, 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入中国，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方面的相关文章；到2012年，开设了绩效改进专栏……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，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，其中相当多读者都提到，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，以方便读者阅读。读者们的这一想法与我们不谋而合。

为了更好地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5月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书目，补充了更多的相关内容，形成了这本书。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，以及绩效改进顾问的基本胜任力，等等；同时，作者还希望本书能够成为一本简单的工具书，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，但愿读者在工作中可以想到它们、用到它们。真心祝愿每一位购买本书、翻阅本书的读者都能够有所收获。

在这里，作者特别要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探讨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。

由于时间关系，加上作者的学识和水平有限，书中肯定存在不足之处，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中国分会的大力支持，感谢机械工业出版社编辑老师自始至终的支持、督促和帮助。

作者

2013年5月

| 目 录 |

推荐序 1

推荐序 2

前 言

引言——生活中也有绩效改进

第一章 绩效改进基础

第一节 绩效改进的概念	7
■ 绩效——做对的事与把事情做对	7
■ 绩效改进——系统的“世界观”与“方法论”	11
第二节 绩效改进的历史	13
■ 绩效改进的三个发展阶段	13
■ 前端分析	15
■ 行为工程模型	19
■ 绩效系统	21
■ 国际绩效改进协会（ISPI）	24
■ 注册国际绩效改进顾问（CPT）	27
第三节 绩效改进的基本原则	31
■ 关注结果	31
■ 系统思考	34
■ 增加价值	37
■ 伙伴协作	38
第四节 绩效改进的一般流程	39
■ 国际绩效改进协会（ISPI）的绩效改进模型	39

■ 美国培训与发展协会（ASTD）的绩效改进模型	49
■ RMC 绩效改进过程模型	50
■ 人类绩效操作模型	51
■ 逻辑链	51

第二章 从培训管理到绩效改进

第一节 传统培训中遇到的难题	57
第二节 让培训从被动变主动	60
■ 改进的三条道路	61
■ 改进之路的交汇点——绩效改进	62
■ 绩效改进——培训工作者的新挑战	63
第三节 绩效改进顾问的胜任力	63
■ 绩效改进顾问的由来	64
■ 绩效改进顾问的职责与角色	64
■ 绩效改进顾问的八大核心技能	66
■ 绩效改进顾问的能力模型	68
第四节 绩效改进顾问的利器	71
■ 理论基础：绩效技术的结构模型	72
■ 实战利器：绩效改进罗盘	74

第三章 探索发现

第一节 眼见未必为实	79
第二节 找到绩效改进的机会	81
■ 明确事实	82
■ 设定期望或设定目标	83
■ 寻找差距，界定问题	83
■ 寻找要因	84
第三节 组织分析——确定绩效目标	85

■ 什么是组织分析	85
■ 组织分析的要素	86
■ 组织分析的方法	88
■ 组织分析的案例	88
第四节 环境分析——了解组织现状	90
■ 什么是环境分析	90
■ 环境分析的要素	90
■ 环境分析的方法	93
■ 环境分析的案例	93
第五节 差距分析——明确改进重点	95
■ 什么是差距分析	96
■ 差距分析的类型	96
■ 差距分析的方法	96
■ 差距分析的案例	97
第六节 原因分析——找到根源所在	100
■ 什么是原因分析	100
■ 原因分析的方法	101
■ 原因分析的工具	104
■ 原因分析的案例	108

第四章 选择设计

第一节 单一的培训或许不够	111
第二节 为绩效改进设计整体方案	112
■ 绩效改进的重要指导——干预方案	113
■ 干预方案的重要组成——干预措施	114
■ 以终为始的思考——了解干预措施的作用	115
■ 形成最佳干预方案——筛选干预措施	116
第三节 干预措施列表	117

■ 二十类二百二十八种干预措施	118
第四节 干预方案的设计	127
■ 选出干预措施并有机组合	128
■ 设置先导性指标	131
■ 识别出里程碑	135
■ 拟定一份策略报告	136
第五节 用好你的商业企划书	145
■ 绩效改进中的商业企划书	145
■ 一个中心，两个基本点	147
■ 商业企划书的运用	148

第五章 实施巩固

第一节 说得很好更要做得漂亮	151
第二节 保证方案的有效实施	152
■ “N+1”学习模式	153
■ “四位合一”实施应用	154
■ 有效实施的案例	156
第三节 实施就是做好变革管理	160
■ 什么是变革管理	160
■ 为什么说“实施就是做好变革管理”	161
第四节 如何做好变革管理	161
■ 管理好关键群体	162
■ 树立角色模范	163
■ 用制度化辅助实施的可持续性	166

第六章 评估改善

第一节 评估是战略之一	171
■ 当评估成为战略之一	171

■ 三点评估模型	172
第二节 评估改善的四叶草	175
■ 评估改善不是最后一步	175
■ 抓住评估改善的“四叶草”	176
第三节 备受关注的 ROI	179
■ 老板想要看到价值	179
■ 培训与企业需要 ROI	180
■ ROI 的数据收集	181
■ ROI 的初始分析	184
■ ROI 的流程模型	186
第四节 评估数据的收集	192
■ 数据的类型与罗列	193
■ 数据收集的方法	198

第七章 案例分享

第一节 绩效改进在培训需求确认中的应用	201
一、绩效分析	202
二、原因分析	205
三、明确需求	206
第二节 绩效改进在终端销售领域的应用	207
第三节 绩效改进在关键人才加速培养中的应用	214
一、绩效改进在实现人才加速培养中的作用	215
二、应用案例	216
第四节 绩效改进在领导力发展领域的应用	219
■ 案例简介	219
■ 关注结果	220
■ 系统分析	221
■ 增加价值	222

■ 伙伴协作	223
■ 探索发现	224
■ 选择设计	226
■ 实施巩固	228
■ 评估改善	229

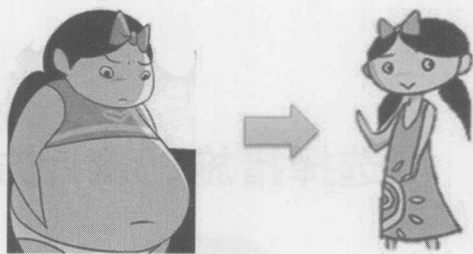
附 录

附录A 绩效改进的 Q&A	233
■ 绩效改进与绩效管理的区别是什么?	233
■ 绩效改进与行动学习的区别是什么?	234
■ 绩效差距分析与需求分析的区别是什么?	235
附录B 绩效改进的模型和工具	236
■ 斯托洛维奇的绩效系统模型	236
■ 梅格的绩效分析模型	237
■ 原因—干预措施匹配模型	237
■ 组织分析调查表	238
■ 梅格的绩效分析问题库	241
■ 组织改变的常见问题	243
■ 剖析绩效支持的动机或原因	245
■ 人员行为储备动机或原因的深入探查	247
■ 4W 绩效检查表	248
■ 干预措施调查表	249
■ 干预措施行动规划	256
■ 干预措施设计指南	256
■ 干预措施实施流程的设计步骤	258
■ 可行性核查清单	259
参考文献	261

| 引言 | ——生活中也有绩效改进

“绩效改进”一词已经越来越受到企业管理者尤其是人力资源管理者的关注，但其实绩效改进不仅仅是在工作当中才能运用的，为了让读者更直观、形象地理解绩效改进，引言不会和大家聊工作，先请大家一起来看一幅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，在很多人特别关心的“减肥”问题上是如何得到应用的。

绩效改进（performance improvement） 在减肥中的应用



① PPT 中的漫画角色来源于网络，因未能与漫画作者取得联系，敬请漫画原作者见到本书后与作者联系。

探索发现 探索差距、发现原因



选择设计 选择措施、设计方案

针对肥胖原因采取的
减肥干预措施

药物减肥

饮食减肥

运动减肥