

# Performance Architecture

The Art and Science of Improving Organizations

# 绩效构建

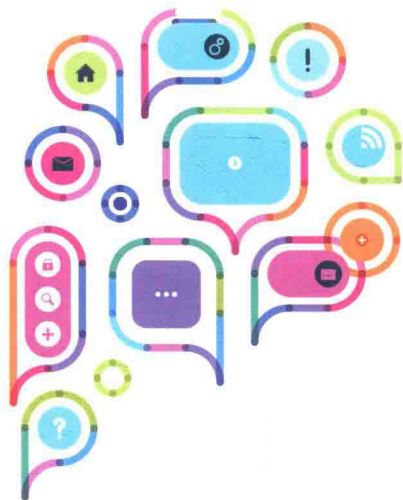
提升组织绩效的科学与艺术

罗杰·爱迪生 (Roger Addison)

[美] 卡罗·海格 (Carol Haig) 著

林恩·卡尼 (Lynn Kearny)

易虹 付庆波 熊洁 译



# Performance Architecture

The Art and Science of Improving Organizations

# 绩效构建

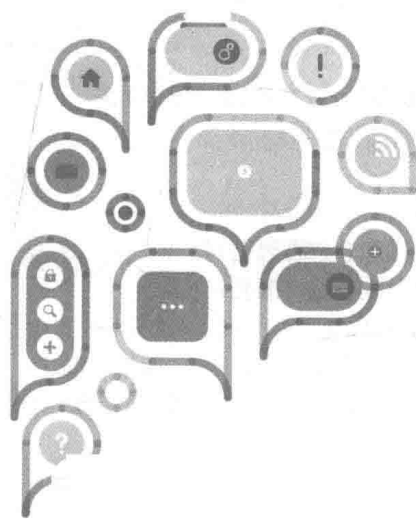
提升组织绩效的科学和艺术

罗杰·爱迪生 (Roger Addison)

[美] 卡罗·海格 (Carol Haig) 著

林恩·卡尼 (Lynn Kearny)

易虹 付庆波 熊洁 译



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Performance Architecture: The Art and Science of Improving Organizations by Roger Addison, Carol Haig, Lynn Kearny

ISBN: 9780470195680

Copyright © 2009 by International Society for Performance Improvement.

All Rights Reserved.

This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc. Simplified Chinese translation edition copyrights © 2018 by Publishing House of Electronics Industry.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版经由John Wiley & Sons, Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2017-7613

#### 图书在版编目 (CIP) 数据

绩效构建：提升组织绩效的科学与艺术 / (美) 罗杰·爱迪生 (Roger Addison), (美) 卡罗·海格 (Carol Haig), (美) 林恩·卡尼 (Lynn Kearny) 著; 易虹, 付庆波, 熊洁译. —北京: 电子工业出版社, 2018.1

书名原文: Performance Architecture: The Art and Science of Improving Organizations  
ISBN 978-7-121-33154-1

I. ①绩… II. ①罗… ②卡… ③林… ④易… ⑤付… ⑥熊… III. ①组织管理学—研究 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 298354 号

策划编辑: 晋 晶

责任编辑: 袁桂春

印 刷: 三河市双峰印刷装订有限公司

装 订: 三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 12.5 字数: 160 千字

版 次: 2018 年 1 月第 1 版


印 次: 2018 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 45.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 [zltz@phei.com.cn](mailto:zltz@phei.com.cn), 盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

本书咨询联系方式: (010) 88254199, [sjb@phei.com.cn](mailto:sjb@phei.com.cn)。



## 赞誉

“作者拨开了人类绩效技术定义与应用相互冲突、混乱的层层迷雾，定义了整个绩效改进领域的态势与局面，并提供了有用的概念与工具。这本书是绩效改进顾问为所有的利益相关者衡量绩效改进和收益所作的第一本参考书籍。”

——Roger Kaufman 国际注册绩效改进顾问，  
佛罗里达州立大学荣誉教授

“作者们做了一项介绍系统化结构的精彩而卓越的工作，这种结构就是人类绩效技术的方法。运用这种方法，新手们很容易找到进入这一领域的途径。不仅如此，那些有经验的从业人士也许能够从中找到认识自己习惯做法并拓宽自己视角的方法。每章最后的‘作者精选读物’部分是非常宝贵的资源，对绩效改进顾问来说尤其有用，是人类绩效技术书库中的必备书籍。”

——Klaus D. Witthuhn 国际注册绩效改进顾问，  
绩效设计国际股份有限公司管理合伙人

“爱迪生、海格和卡尼开发出一种全面、强有力的方法来改进公司的绩效并确保做出改变的努力获得成功。这本书提供了许多分析复杂问题和开发有效、实用解决方案所需的工具、技巧及系统化方法。书中的案例研究及其伴随的在每个领域的研究是三位作者成功运用绩效技术的丰富经验的生动说明。每个绩效改进顾问都希望这个宝贵资源成为他工具箱中的一员。”

——Bryan Lawton Doctors 公司治理与企业发展首席官

“这本书以绩效改进如何起作用这一重要观点为起点，然后直接进入具体内容。书中为管理者提供了有价值的框架结构，也为从业人员提供了关键的原理和技巧。没有多少作者能像这个三重唱小组一样具备资格和能力来展示绩效改进这片领域的面貌。”

——Timm J. Esque 效果管理顾问公司合伙人

“这本书为管理者提供了必要的架构来系统化地分析绩效差距与不足，并提出了更广范围的解决方案。书中的模型、工具、案例及应用实践对管理者进行组织各层面的工作场所绩效改进提供了指导。对那些正在学习和使用人类绩效技术的管理者来说，这本书是一个强有力的资源。”

——Roger Chevalier 国际注册绩效改进顾问，  
《改进工作场所绩效管理者指南》的作者



## 译者序

“我们的销售量上不去。”

“电话太多，无法及时接听。”

“研发的新品测试缺陷率高。”

“服务质量面临投诉居高不下的压力。”

……

每个组织都面临着诸多的绩效挑战，而绩效却不是在孤立的环境下产生的，对绩效结果进行系统化控制，努力改进组织中存在的绩效问题不是一件容易的事。更不易的是，绩效改进追求持续改善，仅一次成功改进和创造结果的变革是不够的。组织作为一个系统，其中的每个组成部分都相互关联。当某个组成部分需要进行绩效改革时，组织的任何部分都将影响其他部门。

本书的三位作者给出了对组织中影响结果的三大因素——人、工作及工作场所进行分析的方法，并用简单、简洁的方式为管理者构建了一个清晰

的思考结构，说明这些因素是如何相互作用而生成结果的。同时作者还提到了技术方案与政治计划共同作用的重要性。这些是对罗斯韦尔(Rothwell)的4W模型[人员(Worker)、工作(Work)、工作场所(Workplace)、国际(World)]的丰富和补充。

作为一本关注结果、关注未来的书，它的内容不仅关于眼前的绩效改进，也着眼未来持续的绩效改善和持续的价值增加。它与每年我们看到的大量新书不同，它不是在兜售带来昙花一现商业成功的所谓创新性的解决方案，与此相反，这本书不仅引导我们思考现在，还为我们提供了实现未来价值持续增长的技术理论与变革艺术。

这也是一本实用的书，从2008年出版到现在经久不衰，被誉为绩效改进顾问与管理者的必备书籍。这本书的三位作者从事绩效改进的时间加起来80多年，书中提出的模型、工具、案例以及应用实践为管理者提供了一个很有价值的框架结构，也为绩效改进顾问提供了关键的原理和技巧。

因此，我和付庆波老师、熊洁老师今年把这本书《绩效构建》翻译出来，供国内的同仁们一起学习。希望这本书能为中国的绩效改进实践带来科学与艺术的新视角、新借鉴！

本书在翻译过程中得到了尤舒老师的全程鼎力支持，在此表示由衷地感谢。限于译者水平有限，时间仓促，书中难免会有一些不畅或遗漏之处，请包涵指正。

易虹



# 序

终于！我等这本书已有十年之久了！

尽管认识罗杰·爱迪生已经 30 年了，但我在 10 年前才开始与他一起工作，当时我是由他设计和管理的 ISPI 绩效转变学院的一名教师。就罗杰来说，监督这些学院是一个很合适的角色，因为我认为罗杰是绩效转变大师。罗杰指导绩效转变并管理着由此而生成的大型金融组织的绩效改进部 17 年。据我所知，这是世界上最成功、运营时间最长的人类绩效技术（Human Performance Technology, HPT）组织。罗杰的合著者卡罗·海格和林恩·卡尼也都为这家成功的绩效改进组织做出了贡献。

正是在与罗杰共同执教绩效改进工作坊的情况下，我看到了他的第一手经验、故事和实例对工作坊参加者的积极影响。在这些工作坊中有大量的模型和工作表，但罗杰的故事真正销售了这种观点——对即将实现飞越的那些人来说，绩效改进是强有力的、可行的。因此，我花费三年时间劝说罗杰将他的这些故事写下来。在接下来的三年中，我又恳求他与卡罗和林恩一起合作撰写这本书。最终，大概在三年前我说服了罗杰和他的合著者一起到我位于图森的办公室，我们在那里待了七天，我把门锁上不让他们出来，直到他们完成了此书的详细提纲。所以，我说：“终于！”



当然，这本书中并不仅仅是罗杰的那些故事，里面还有卡罗和林恩的丰富经历，多年来他们两人也曾经和罗杰在一起或分开工作过。此书为初学者及经验丰富的从业人士提供了实用的人类绩效技术应用框架，是一本极好的、由一些非常可能是人类绩效领域最见多识广的专业人士编写的参考书。

回到故事——最初激发我想要促成这本书的故事。如同你们中一些人知道的那样，我在绩效改进领域的工作是支持综合分析模型和带有轰动性的大型项目。但是，人类绩效技术原则备受瞩目的应用却常常在与高管、经理及员工的小型、日常的交往中出现，出现的形式也往往是问些其他任何人都想不到的问题，或者进行一次关键的观察或提出建议。这些“人类绩效技术精彩时刻”通常做出了最基本的贡献，如停止一项潜在的愚蠢行为或实现了一次更好的、成本更低的、持续时间更长的变革。当这本书和这些故事印刷出来后，用人类绩效技术的思路考虑问题，每天都会创造不同的机会。

吉尔里·鲁姆勒 (Geary A. Rummler)

绩效设计研究室联合创始人



## 前 言

我们三人从事帮助组织改进其员工绩效的时间加起来已有 85 年了，我们希望和大家分享那些我们知道的可以获得结果的东西。我们使用模型和工具，包括我们自己的建议和实例。我们提供的建议来自我们的经验，我们给出的实例来自我们的工作以及同事和朋友的工作。

构成本书基础的概念和模型源于两年前，当伟大的旅行家罗杰第一次看到一本旅游访问指南时。罗杰被迷住了，因为这本指南按照人们旅游的真实情况组织，描述了在一个城市附近应该参观的地方，而不是依照景点、饭店、酒店等的列表。罗杰拜访了 The Understanding Business (TUB) 和那本旅游访问指南的设计师们。在那里，罗杰与马克·约翰逊 (Mark Johnson) 见了面，马克当时是 TUB 总裁。TUB 专门从事通过优秀的设计使信息变得易获得，罗杰发现以这种方式来展示信息有助于绩效改进。马克通过培训成为一名设计师，他与罗杰就设计及设计在改进绩效中的作用进行了多次交谈。在一次交谈中，他们将绩效和建筑学做了关联，两者的结合帮助罗杰重新调整了重心——将重心放在设计绩效上，而非简单地寻找差距，同时这种关联也打开了罗杰的思路，将其他学科如建筑学、职场设计等均囊括到他的绩效改进努力中来。

撰写本书帮助我们认识到自己学到了多少东西，以及有多少能够把我们所学整合起来形成一张完整的蓝图。每当写到一个主题时，研究和评估审核材料都让我们有了新见解、新关联，而且更新了我们认为理所当然的信息。仅仅是我们对于新书和新网站的探索就是非常有价值的。写书的过程也提醒我们考虑将组织策略视为积极的工具，而非一个不可避免的灾祸。最终，我们认识到在人类绩效技术中，为组织层面服务的工具不及在其他层面的工具那样有力。我们希望本书将鼓励绩效改进领域的其他人为组织层面人类绩效技术增加更多所需资源。

如果没有吉尔里·鲁姆勒的鼓励和支持，我们是永远不可能写这本书的。吉尔里认识我们已经多年了，我们在工作中使用了他的资料，这也使得他了解我们的工作并鼓励我们将自己的理念一起放到本书中。最后，他邀请我们去他位于亚利桑那州图森（七月）的住所，在那里，他带领我们完成了本书最初的框架，他对我们敞开了他宝贵的工具和资源（见图 0.1）。我们非常感激他。

人类绩效技术和绩效改进有很深的渊源。我们知道本书建立在众多伟大思想家的著作基础上，包括 B. F. 斯金纳（B.F. Skinner）、劳埃德·霍默（Lloyd Homme）、托马斯·吉尔伯特（Thomas Gilbert）、乔治·盖斯（George Geis）、比尔·戴特林（Bill Deterline），以及当代的戴尔·布莱斯欧尔（Dale Brethower）、克莱尔·凯里（Clare Carey）、罗杰·希瓦利埃（Roger Chevalier）、比尔·丹尼尔斯（Bill Daniels）、朱迪斯·黑尔（Judith Hale）、乔·哈里斯（Joe Harless）、保罗·哈蒙（Paul Harmon）、斯蒂芬妮·杰克逊（Stephanie Jackson）、罗杰·考夫曼（Roger Kaufman）、丹尼·兰登（Danny Langdon）、米奇·莱恩（Miki Lane）、罗伯特·马杰（Robert Mager）、玛戈尔·默里

(Margo Murray)、肯恩·西尔柏(Ken Silber)、哈罗德·斯特洛维奇(Harold Stolovitch)、唐纳德·托斯蒂(Donald Tosti)、克劳斯·魏特库(Klaus Wittkuhn)、凯思林·怀特塞德(Kathleen Whiteside)等。



图 0.1 吉尔里的百宝箱

我们还要特别感谢我们的同事、老板、朋友及家人，在我们研究、写作时，他们为我们加油：丹妮·安德森(Dannie Anderson)、里克·巴塔利亚(Rick Battaglia)、迈克尔·卡伦(Michael Cullen)、艾普利·戴维斯(April Davis)、马修·戴维斯(Matthew Davis)、芭芭拉·高夫(Barbara Gough)、克雷斯·卡尼(Cress Kearny)、布莱恩·劳顿(Bryan Lawton)、沃尔特·拉特克利夫(Walter Ratcliff)、乔茜·特鲁希略(Josie Trujillo)，以及菲弗的编辑团队。

罗杰·爱迪生

卡罗·海格

林恩·卡尼



# 目 录

导论	1
本书的需求	1
本书的目的	1
范畴与方法	2
如何使用这本书	3
更远大的设想	4
<b>第 1 章 绩效技术概况</b>	<b>6</b>
我们在哪里工作	7
绩效技术概况介绍	9
绩效技术的原则	11
工作环境	13
我们如何思考——系统、系统化、全面化	15
充当整合媒介的人类绩效技术	18
结论：从绩效技术概况学习到的经验教训	19
<b>第 2 章 员工：个人及团队层面</b>	<b>22</b>
技术综述	24
方法	24
有用的模型与工具	30

其他模型和工具.....	37
解决方案：员工层面的典型实例.....	41
评估 .....	44
应用练习.....	45
结论 .....	46
<b>第 3 章 流程与惯例：工作层面 .....</b>	<b>49</b>
技术综述.....	51
流程及惯例层面出现绩效问题的信号.....	51
方法 .....	52
视图：视觉化.....	54
缺失的环节.....	66
应用练习.....	69
结论 .....	70
<b>第 4 章 工作场所：组织层面 .....</b>	<b>74</b>
技术综述.....	75
方法 .....	76
组织政治.....	81
差距 .....	89
问题的解决.....	90
获得分析、解决方案及实施计划制定的掌控权.....	102
顾问在实施中的角色.....	104
结论 .....	107
<b>第 5 章 实施：将绩效与组织整合 .....</b>	<b>110</b>
为什么设置本章.....	112

实施的界定 .....	112
如何制作一只改进之针 .....	118
结论 .....	119
<b>第 6 章 我们做什么 .....</b>	<b>122</b>
系统化方法 .....	122
关键词 .....	123
系统化方法的组成部分 .....	124
结论 .....	146
<b>第 7 章 关注未来：观察趋势 .....</b>	<b>150</b>
为什么动态趋势很重要 .....	150
扩展绩效技术的范围 .....	152
结论 .....	168
<b>第 8 章 规划你的路线图 .....</b>	<b>172</b>
员工/个人 .....	172
工作/流程 .....	177
工作场所/组织 .....	180
结论 .....	181
<b>后记 .....</b>	<b>183</b>

# 导论

组织越来越多地将重心放在改进其行业及市场的绩效上。在组织内，除了人力资源部门外，越来越多的职能部门在寻找工具与信息来帮助管理和扩大员工绩效，从而实现组织目标。例如，差距分析是信息技术、营销与销售、运营、财务及其他职能部门中的一个常见行为，为此许多职位都要求具备咨询技能。



## 本书的需求

除了人力资源、培训及组织发展部门外，越来越多领域里负有责任的人需要工具以便能够对其专业岗位的工作提供卓有成效的咨询服务。总的来说，组织知道可以从跨行业员工那里得到益处，因为这些员工可以互相分享技能、知识、资源，从而为绩效提供巨大能量。



## 本书的目的

绩效技术概况模型促使本书的产生。本书为读者——需要工具和信息来



帮助实现组织目标，并在绩效改进方面积累或加强他们的技能和知识——提供了架构。我们识别并展示绩效如何在三个层面——员工、流程、组织——对结果产生影响，同时使你能够强化任何一个项目、一个或大或小项目的绩效改进活动，从而获得成功。

人类绩效概况提供了各种组成部分，所有的从业者，从初学者到高级人士、从学生到专业人士都有渠道取得或增加他们的绩效改进专业知识。我们支持模型中每个组成部分，包括已展示出价值的工具和实例，这些工具与实例都是由一些备受尊敬的贡献者开发的，同时我们自己也成功地使用过。



## 范畴与方法

设想这本包括工具和信息的绩效技术用户指南系统地呈现在你面前，解释绩效技术并为你提供方便的检索渠道。我们分享我们三人加起来超过 85 年的最好经验，告诉你什么能起作用及其原因，有时还会告知你那些潜在的问题和如何避免这些问题。我们将自己、同事、朋友的成功经验都放在了本书中，这样，你可以了解模型或工具是如何产生结果的。

我们在使用术语时也对其进行定义，而且尽可能避免使用缩写。我们鼓励你在与客户交谈时使用与业务相关的语言，而不要使用绩效改进行业的语言。

在本书的几个章节中，我们提供了一些应用练习，旨在帮助你了解我们在工作中发现的非常宝贵的特定模型与工具。而且，我们也将许多能够帮助大家扩充自己专业积累的资源包括了进去，你可以从中找出某个感兴