

Performance Consulting

A Strategic Process to Improve, Measure,
and Sustain Organizational Results, 3e

绩效咨询

(第3版)

达纳·盖恩斯·罗宾逊 (Dana Gaines Robinson)

詹姆斯·C·罗宾逊 (James C. Robinson)

[美] 杰克·J·菲利普斯 (Jack J. Phillips)

帕特丽夏·普利亚姆·菲利普斯 (Patricia Pulliam Phillips)

迪克·韩肖 (Dick Handshaw)

著

易虹 张雪瓊 译



Performance Consulting

A Strategic Process to Improve, Measure,
and Sustain Organizational Results, 3e

绩效咨询

(第3版)

[美] 达纳·盖恩斯·罗宾逊 (Dana Gaines Robinson)
詹姆斯·C·罗宾逊 (James C. Robinson) 著
杰克·J·菲利普斯 (Jack J. Phillips)
帕特丽夏·普利亚姆·菲利普斯 (Patricia Pulliam Phillips)
迪克·韩肖 (Dick Handshaw) 译
易虹 张雪瓴



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Dana Gaines Robinson, James C. Robinson, Jack J. Phillips, Patricia Pulliam Phillips and Dick Handshaw:
Performance Consulting: A Strategic Process to Improve, Measure, and Sustain Organizational Results, 3e
ISBN: 978-1626562295

Copyright © 2015 by Dana Gaines Robinson, James C. Robinson, Jack J. Phillips, Patricia Pulliam
Phillips and Dick Handshaw

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

本书中文简体字版经由 Berrett-Koehler Publishers 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：01-2016-1548

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效咨询：第3版 / (美) 达纳·盖恩斯·罗宾逊 (Dana Gaines Robinson) 等著；易虹，
张雪翎译。—北京：电子工业出版社，2016.10

书名原文：Performance Consulting: A Strategic Process to Improve, Measure, and Sustain
Organizational Results, 3e

ISBN 978-7-121-29976-6

I. ①绩… II. ①达… ②易… ③张… III. ①企业管理—人力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 232838 号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：袁桂春

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

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：16.75 字数：214 千字

版 次：2016 年 10 月第 1 版（原著第 3 版）

印 次：2016 年 10 月第 1 次印刷

定 价：49.00 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，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

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



译者序

极简方能不被超越

我最初接触到绩效咨询是因为一本小册子 *Zap the Gaps!* (《缩小差距》，中信出版社，2002)，由本书的作者之一詹姆斯·C·罗宾逊与肯·布兰佳合著。当时我从事绩效改进工作已经有两年时间，正在寻求将绩效改进用于企业业务结果的改进。

管理学科各分支的发展都有一个共同的特点，就是起源于一个特殊的场景。开始的时候发现某种方法或模型很有效，但是适用条件很受限制。随着人们拓宽应用范围，理论会变成越来越复杂，最终成长为一个庞然大物。这样就使得初学者无法快速掌握，逐渐出现理论和实践的脱节。

我从2009年开始在国内推广绩效改进时就面临类似的情况。经过六十多年的发展，它已经成为一个非常庞大又复杂的系统。而我希望将整个系统学会，然后再据此发展出解决每个特定问题的方法，这需要经年累月的研究和学习。对于在企业中工作的朋友们来说，这既不经济，他们也没有这个时间和精力。

所以为了推广的方便，我在2010年开始摸索一条学习的路径，希望将学习和实践结合起来，不必非学到很高深的程度才能解决问题，而是能做到边学边用，让刚开始学习的初学者就能使用绩效改进的方法解决一些简单的问题；让资深的学习者可以解决复杂的和系统的问题。这个研究的成

果就形成了后来的“国家绩效改进师”认证系列中的初级、中级和高级课程。

在最初的研究过程中，我陷入浩如烟海的文献和资料之中，阅读、梳理和提炼相关的知识耗费了我大量的精力，直到有一天，我遇到了《缩小差距》这本中译本的小册子。这本书中提到了一个关键的模型——商业需要-绩效需要-工作环境和能力需要。这个简单的模型，构建起了业务中遇到的问题和我们所需要掌握的能力之间的桥梁，使我从整理资料中摆脱出来，重新建立了从问题出发的视角，反过来依据问题的简单到复杂，建构了绩效改进方法的学习路径。而这个新的学习路径，帮助了很多初学者入门，在不断挑战问题的过程中激发了进一步学习的兴趣，并在每一次使用新的绩效改进方法解决了问题后获得成就感和满足感。

后来见到了这本小册子背后的专业书籍，就是《绩效咨询》，使我更全面地理解了这个体系。在2016年年初的ISPI（国际绩效改进协会）的年会上，我有幸与本书的作者进行了深入的交流，在他送我的新版《绩效咨询》的合著者中，我又惊喜地发现了我的老朋友杰克·J·菲利普斯博士贡献了测量一章的内容，使本书更加完善。

新书的几位合著者都是绩效改进领域的思想领袖，都获得过ATD和ISPI的最高奖项，可谓大师云集。所以我迫不及待地把它翻译过来，介绍给中国从事人力资源和绩效改进领域的朋友们。

在本书的开篇就告诫大家：不要直接跳到解决方案，要致力于绩效。在做绩效改进的过程中，我们有时候会急于出发，而忘了当初为什么出发。在没有搞清楚问题产生的原因时，就迫不及待地采取行动，常常导致“走错误的路到不了正确的地方”。

对我个人来说，书中最有价值的是“目标-现状-原因逻辑”和“绩效

咨询过程的九步法”。在绩效改进的实践中，我发现搞清楚达成绩效的要素和逻辑至关重要，找到了这个逻辑就找到了提高绩效的着力点，因此我在咨询工作的第一步就是构建绩效改进的“关键价值链”。比如，当我们想提高一个门店的营业收入时，我们要先找到构成收入的关键价值链：客流量-成交比-客单价-购买频率，然后就可以在这四个方面想办法。而“绩效咨询过程的九步法”是一个咨询的流程。它为我们提供了一个咨询工作的框架和顺序，就像解决问题的地图一样。有了它，我们就再也不用像盲人骑瞎马一般地四处乱撞。

当然，需求的层次框架对初学者也是便利的法门，它是构成绩效咨询的心智模型的第一个元素。在本书中，我为了与其他绩效改进著作保持概念上的一致，把它重新翻译成：业务需求-绩效需求-组织能力需求和个人能力需求。

就整体而言，我推荐这本书最主要的原因是它的实操性。《绩效咨询》是从实际应用的可行性出发，因此它摒弃了艰深和复杂的理论，把绩效改进的过程和方法提炼的非常直接和简单。

而多年的经验告诉我，在日常工作中，只有简单的才可能是有效的。

易虹

国际绩效改进协会中国分会主席

华商基业管理咨询有限公司首席绩效改进专家

2016年9月3日

前 言

“你觉得我们合写《绩效咨询》(第3版)如何?”

——在2013年的ISPI大会上,

杰克·J·菲利普斯在与詹姆斯·C·罗宾逊和达纳·盖恩斯·罗宾逊的谈话中这样提起

当杰克·J·菲利普斯向我们提出这个问题的时候,我们惊呆了。我们在2011年就卖掉我们工作室的知识产权,退休了。我们当时相信2008年出版的《绩效咨询》(第2版)将是本书的最后一版。然而,一想到再出一版,我们依然感到兴奋不已!

在后来与杰克·J·菲利普斯、帕特丽夏·普利亚姆·菲利普斯及迪克·韩肖的谈话中,有一点变得很明显,那就是与他们三位合著第3版不仅可能,并且新版会因整合我们每个人的观点和经验而变得更加丰富。迪克从他的咨询实践中带来了全新的应用与案例,这些应用与案例运用了绩效咨询的方法。杰克·J·菲利普斯和帕特丽夏·普利亚姆·菲利普斯则带来了他们关于测量和评估的大量研究成果。而我们提供了30年来不断演化进步、经过从业者平日多方验证的绩效咨询模型与方法。于是,我们开始联合创作,最终才有了这本书的出版。

绩效咨询——过程有什么变化

在思考自1995年《绩效咨询》(第1版)出版以来发生的所有变化时,我们想到了一句话:“书籍是静止不动的,知识却不是这样。”在这个过程中,有一个变化是与在工作中运用绩效咨询方法的人们相关的,在我们开始探索人力绩效改进领域时,绩效咨询被认为是学习与发展领域的应用。现在绩效咨询则是一个被一系列职能部门广为采纳的过程,在学习与发展职能之外还包括人力资源、人才管理和组织发展。在管理咨询公司工作的最后五年当中,我们帮助财务、信息技术(IT)和质量职能部门的人,将绩效咨询原则与实践整合到与客户的合作过程中。最重要的是,绩效咨询这一过程能够通过影响力推动而非强制命令,帮助客户实现组织变革、提高人力绩效并影响组织业务。

1995年,我们在绩效咨询上的知识几乎全部基于美国公司的经历。从那以后,我们的书被翻译成多种语言,也帮助了全球各地的职能部门运用绩效咨询模型和逻辑来进行战略性的运营。从我们以及合著者的工作中得知,绩效咨询这个过程被用于亚洲、欧洲、中东和南非。这种全球性的经验丰富了绩效咨询过程及本书的内容。

甚至我们对绩效咨询的定义也改变了。20年前,我们主要关注客户和顾问如何合作以取得最佳的人力绩效。几年前,我们强调绩效咨询的关系方面,因为许多人要么是专家,要么是从业者,诠释了彼得·布洛克(Peter Block)的著作(2011)。我们也关注能够提高对业务带来影响的人力绩效。

时代在改变,绩效咨询的定义也变了。现在我们将绩效咨询看成一个通过优化人力绩效和组织绩效来产生业务结果的战略性过程。客户与顾问的合作伙伴关系仍然是这个过程的核心部分。但是现在,我们的重点在于

绩效咨询的过程。这个过程是战略性的，因为它从企业长期的、对使命至关重要的需求与目标着手，直接解决这些需求与目标。另一个改变是，我们比以前更强调，若要取得业务结果，就需要提高个人绩效和组织绩效。

绩效咨询——本书有何不同

这个版本包含了几位作者最近咨询工作中的最新实践与案例。术语也有所改变，以反映当今的商业世界，模型本身也有所更新。读者将感受到的最主要的改变，是关于如何测量绩效咨询行动计划这个模块。在之前的版本中，测量也是行动计划的一部分。但是，我们对如何计划和实施这个过程的测量部分没有提出什么建议。杰克·J·菲利普斯和帕特丽夏·普利利亚姆·菲利普斯提供了他们在这个关键部分深入研究的知识。与他们合作后，我们发现自己的绩效咨询模型和方法可以与他们过去几年中提出和验证的测量模型结合起来，这是一件幸事。结合的结果就是一本描述整个绩效咨询过程的书，这个过程包括响应客户最初的需求，形成测量策略，实施解决方案以及报告业务与绩效结果。

什么保持不变

当初写《绩效咨询》(第1版)的初衷及主要观点，到目前仍然保持不变：太多人仍然支持跳到解决方案的方式。换句话说，当客户提出一个需求时，谈话很快就跳到决定将用于“解决”这个问题的方案。这种方式为什么一直存在，有几个原因：组织中的许多人偏向于行动，不愿花时间确保解决方案恰当而充分，然后，一旦耗费了资源而问题却仍然存在，谈话

就转向责怪。显然，在判断行动能否带来成功之前就偏向于行动，是不合理的。绩效咨询是一个系统地防止直接跳到解决方案的过程，它要求我们：（1）致力于解决正确的问题；（2）实施正确的解决方案；（3）将重点放在实现和测量正确的结果上。

我们仍然相信，绩效咨询既包括艺术的方法也包括科学的方法。艺术的方法可以通过绩效顾问与客户建立关系，双方共同致力于提高人力绩效与组织绩效以实现业务结果的过程来体现。科学的方法既包括绩效顾问运用的心智模型和逻辑，还包括设计方法和来自评估、测量活动的报告。正是这种基于证据的方式，帮助我们避免了当今所用的太急于“跳到解决方案”的战术。本书将详细描述艺术和科学的每个组成部分。

本书秉承了之前版本的实用方式。

- 如何做：来自我们作者团队的咨询实践中的案例。这些案例介绍了人们在实际工作中如何运用我们在本书中讨论的实践以及他们所取得的结果。
- 捷径：关于如何可靠、高效地完成绩效咨询过程中某个阶段的建议。
- 本章要点：出现在每章的结尾，它总结了读者可以吸收和运用的要点。
- 下载：列出了本书中描述到的、可供下载并用于你日常实践的工具、检查清单和图形。这些工具可以到 Berrett-Koehler 网站上获得。关于如何购买和下载这些工具的完整信息，请参见本书最后几页的“绩效咨询与测量工具”。

本书为谁而写

本书是为在组织中所有以人为中心的职能部门工作的人们所写，包括人力资源（Human Resource, HR）、学习与发展（Learning and Development, L&D）、组织发展（Organization Development, OD）和人才管理者。在这些职能部门工作的人，有不同的工作和角色头衔。在本书中，我们将用绩效顾问来称呼这些人，不管他们是在组织内部还是外部。

无论你是在营利组织、非营利组织，政府组织还是非政府组织，绩效咨询的方法和过程都与你息息相关。这些组织都有必须实现的、运营性质的目标，还有其绩效对实现这些目标至关重要的员工和经理。

前面提到过，现在我们知道，绩效咨询方法与在组织中其他支持职能部门中工作的人们也是相关的。这些职能部门包括但不限于质量、IT、财务和运营。这些职能部门中的个人在商业行动计划上与客户形成合作伙伴关系，努力通过影响和协作的实践来实现结果，这些实践构成了绩效咨询的艺术。从判断问题的根本原因入手，而不是直接跳到解决方案，这是一种有用的方法。

最后，外部顾问也能在本书中找到一些相关性。外部顾问与不同组织中的一个或多个客户形成合作伙伴关系。通常，这些顾问和客户的共同目标是通过人力绩效和组织绩效来改善业务结果，这是绩效顾问的范围！

本书内容概述

本书前两章为绩效顾问提供了咨询框架的步骤流程与逻辑。在第 1 章中我们描述了绩效咨询过程的九个步骤。第 2 章描述了引导绩效顾问思考

与行动的逻辑与心智模型。这两章可以看作在描述绩效咨询“是什么”（心智模型）和“如何做”（过程）。本书的其他部分深入讨论了在执行绩效咨询过程中每个步骤时的最佳实践与方法。这些步骤组成了四个工作阶段。

| 第1阶段：识别战略机会

第1阶段关注识别战略机会。我们所说的“战略机会”是指企业或组织为保证长期成功而必须实现的结果。通过与负责业务结果的管理者所建立的合作伙伴关系，我们接触到了能够从我们的工作中受益的项目。第3~5章提供了加深客户合作伙伴关系以及被动或主动识别战略机会的方法。

| 第2阶段：评估业务和绩效需求

绩效咨询过程的第2阶段关注评估与特定情况相关的业务和绩效需求。在第6~8章，我们描述了如何评估目标、现状及两者差距的根本原因。一旦知道了根本原因，就可能选择合适的解决方案。我们不讨论如何设计提高人力绩效与组织绩效所需要的解决方案。已经有成千上万本书专述解决方案的设计。我们讨论的是如何与你的客户决定所需要的解决方案。

| 第3阶段：实施和测量解决方案

测量的计划开始于决定了行动计划的目标以及要实施的解决方案的时候。这就是我们说测量是前端的过程的意思：计划是在你实施解决方案之前就开始了。第9章介绍了将绩效咨询与测量过程整合起来的校准与测量模型。这个模型有五个测量级别，对应于解决方案实施之后能带来的影响级别。要重点关注哪个（或哪些）级别以及如何设计合适的测量过程，这是包含在这部分的话题。第10、11章描述了制定测量战略及分析获得的数

据，包括投资回报率的方法。

| 第4阶段：报告和推动可持续结果

一旦知道了测量结果，很关键的一点就是要与客户和其他利益相关方分享发现。这就是众所周知的绩效咨询行动计划的关键时刻了。我们取得了哪些业务和绩效结果？哪些结果是令人不满意的？为什么？我们如何长期地推动可持续结果？第12章回答了这些问题。

致谢

作为一个作者团队，我们感谢那些在最开始帮助我们写这本书的所有人。包括在此过程的一开始联系的、讨论当前的研究与趋势的人，他们是伊莱恩·碧柯(Elaine Biech)、马克·埃弗龙(Marc Effron)、安·海尔曼-内赫迪(Ann Herrmann-Nehdi)、帕特·麦克拉根(Pat MacLagan)和诺姆·斯莫尔伍德(Norm Smallwood)。不少人读了本书的好几稿，为我们提供了宝贵的建议和评论，促进了本书的不断改进。我们的评审者包括克里斯·亚当斯(Chris Adams)、保罗·巴特勒(Paul Butler)、加里·德保罗(Gary DePaul)、托拉·埃斯特普(Tora Estep)、简·拉金(Jean Larkin)、斯蒂芬·曼德沙伊德(Steven Manderschied)和利·威尔金森(Leigh Wilkinson)。另外，还要感谢芭芭拉·桑顿(Barbara Thornton)提供了本书所包含的一个深度案例。

特别感谢投资回报研究所(ROI Institute)的霍普·尼古拉斯(Hope Nicholas)在本书编写过程中所提供的编辑与行政支持。她是一位真正的专业人员！我们还要感谢整个Berrett-Koehler(BK)团队。作为作者，我们已

经与BK合作出版了多本书；每次经历都离不开与这个组织密不可分的才能及合作承诺的肯定。感谢你们提供再次与你们合作的机会。

感谢我们在过去几十年中合作过的许多客户。正是在他们的组织以及通过与他们的绩效咨询与测量行动计划的合作中，我们形成了最佳实践与过程的共同想法并进行了检验。

最后，感谢我们作者团队中的每个人。我们一起合作了一年多，我们每个人都学到了许多，并且再次体验到了与他人协同工作的愉快。

达纳·盖恩斯·罗宾逊和詹姆斯·C·罗宾逊

目 录

引 言 不要直接跳到解决方案，要致力于绩效	1
有什么其他方法	2
绩效咨询过程	3
证据	4
第 1 章 绩效咨询：过程	6
工作类型	6
我们在绩效咨询过程中的合作伙伴	9
绩效咨询过程	11
本章要点	17
第 2 章 绩效咨询：心智模型与逻辑	18
需求层次	20
目标-现状-原因逻辑	24
本章要点	33

第 1 阶段 识别战略机会

第 3 章 建立客户合作伙伴关系	37
接触	39
信誉	42
信任	48
本章要点	50
第 4 章 被动识别战略机会	52
“重构”究竟是什么	53
用于重构讨论的核心实践	61
本章要点	67
第 5 章 主动识别战略机会	69
需要主动讨论的情况	70
主动讨论	75
本章要点	84

第 2 阶段 评估业务和绩效需求

第 6 章 定义“目标”	89
定义业务目标	89
定义绩效目标	90
收集数据	96
从明星员工那里获取信息	101