

WILEY

**SERIOUS PERFORMANCE
CONSULTING:
ACCORDING TO RUMMLER**

流程绩效 实战

《流程圣经》续篇

[美] 吉里里·A. 拉姆勒 (Geary A. Rummler) 著

杜颖 王翔 译



SERIOUS PERFORMANCE
CONSULTING:
ACCORDING TO RUMMLER

流程绩效 实战

《流程圣经》续篇

[美] 吉尔里·A. 拉姆勒 (Geary A. Rummler) 著

杜颖 王翔 译

图书在版编目 (CIP) 数据

流程绩效实战:《流程圣经》续篇 / (美) 拉姆勒 著; 杜颖, 王翔 译. — 北京: 东方出版社, 2016.2

书名原文: Serious Performance Consulting: According to Rummler

ISBN 978-7-5060-8966-1

I. ①流… II. ①拉… ②杜… ③王… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第049925号

Serious Performance Consulting: According to Rummler
Copyright© 2007 by the International Society for Performance Improvement
Authorised translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.
Simplified Chinese translation copyright©2015 by Oriental Press
All Right Reserved.
This translation published under license.

本书中文简体字版权由John Wiley & Sons 公司代理
中文简体字版权属东方出版社
著作权合同登记号 图字: 01-2015-7504号

流程绩效实战:《流程圣经》续篇

(LIUCHENG JIXIAO SHIZHAN: LIUCHENG SHENGJING XUPIAN)

作者: [美] 吉尔里·A. 拉姆勒

译者: 杜颖 王翔

责任编辑: 申浩

出版: 东方出版社

发行: 人民东方出版传媒有限公司

地址: 北京市东城区东四十条113号

邮政编码: 100007

印刷: 三河市金泰源印务有限公司

版次: 2016年8月第1版

印次: 2016年8月第1次印刷

印数: 1—5 000册

开本: 710毫米×1000毫米 1/16

印张: 17.75

字数: 230千字

书号: ISBN 978-7-5060-8966-1

定价: 46.00元

发行电话: (010) 85924663 85924644 85924641

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 85924602 85924603

关于作者	3
前 言	5
序	9

介 绍

典型情境	19
流程绩效咨询	21
流程绩效咨询师所应具备的特征	27
向前展望	28
要点小结	30

第一部分 案例研究：NuPlant

第 1 章 欢迎来到 NuPlant

需求	33
响应需求	35
要点小结	37

第 2 章 绩效分析框架与流程

应用绩效剖析框架	40
绩效剖析	42
实施诊断	66
建议的改变	68
分析流程	69
要点小结	72

第 3 章 NuPlant 案例研究

阶段 I：明确预期结果并界定项目需求	76
阶段 II：确定阻碍并明确变革的细节	84
伯特的结论总结	107
最终项目报告附言	132
要点小结	134

第4章 案例研究汇报

NuPlant 项目回顾	137
我如此青睐于 NuPlant 项目的十大主要原因	146
对 NuPlant 的批评	147
项目综合概况	147
模型的可扩展性	151
绩效与文化剖析	155
绩效剖析与领导力	160
总结案例研究	164
要点小结	165

第二部分 流程绩效咨询技术

第5章 绩效分析与内部顾问

内部流程绩效咨询	169
内部咨询顾问的组织现实情境	171
客户管理的现实情况	171
作为一名内部顾问如何来应对组织现实	173
协助内部绩效顾问的工具	174
内部绩效咨询：一个例子	194
要点小结	200

第6章 流程绩效顾问之路

流程绩效咨询的能力维度	202
打造你的流程绩效咨询能力	204
前面的路径	219
那你呢？	221
要点小结	223

附录 A NuPlant 项目结论	225
-------------------------	-----

附录 B NuPlant 项目建议	249
-------------------------	-----

其他资源	269
------------	-----

《流程绩效实战》书评	275
------------------	-----

参考文献	279
------------	-----

关于作者	3
前 言	5
序	9

介 绍

典型情境	19
流程绩效咨询	21
流程绩效咨询师所应具备的特征	27
向前展望	28
要点小结	30

第一部分 案例研究：NuPlant

第 1 章 欢迎来到 NuPlant

需求	33
响应需求	35
要点小结	37

第 2 章 绩效分析框架与流程

应用绩效剖析框架	40
绩效剖析	42
实施诊断	66
建议的改变	68
分析流程	69
要点小结	72

第 3 章 NuPlant 案例研究

阶段 I：明确预期结果并界定项目需求	76
阶段 II：确定阻碍并明确变革的细节	84
伯特的结论总结	107
最终项目报告附言	132
要点小结	134

第4章 案例研究汇报

NuPlant 项目回顾	137
我如此青睐于 NuPlant 项目的十大主要原因	146
对 NuPlant 的批评	147
项目综合概况	147
模型的可扩展性	151
绩效与文化剖析	155
绩效剖析与领导力	160
总结案例研究	164
要点小结	165

第二部分 流程绩效咨询技术

第5章 绩效分析与内部顾问

内部流程绩效咨询	169
内部咨询顾问的组织现实情境	171
客户管理的现实情况	171
作为一名内部顾问如何来应对组织现实	173
协助内部绩效顾问的工具	174
内部绩效咨询：一个例子	194
要点小结	200

第6章 流程绩效顾问之路

流程绩效咨询的能力维度	202
打造你的流程绩效咨询能力	204
前面的路径	219
那你呢？	221
要点小结	223

附录 A NuPlant 项目结论	225
-------------------------	-----

附录 B NuPlant 项目建议	249
-------------------------	-----

其他资源	269
------------	-----

《流程绩效实战》书评	275
------------------	-----

参考文献	279
------------	-----



关于作者

本书的作者吉尔里·A·拉姆勒先生 35 年来长期致力于绩效咨询领域。他已成功完成了 120 多个重大的绩效咨询项目，客户类型既有私营企业也有公共机构。其咨询的业务领域广泛，涉及销售、服务、生产、新品研发、战略实施、供应链管理、订单交付、信息系统实施，以及客户服务。

拉姆勒成功开发了一套全面完善、切实有效的绩效咨询方法论。最早的模型是由其在 20 世纪 60 年代与 Dale Brethower 在密歇根大学开发的。到了 70 年代，他与合伙人 Tom Gilbert 在 Praxis 公司共同实践和完善这些模型。在过去的 20 年间，先是在拉姆勒－布拉奇集团，现在绩效设计实验室，拉姆勒已将自己的这些模型应用于组织、流程与岗位层面，并且还在持续完善这些模型的同时，不断地开发大量实用的分析工具。

拉姆勒努力通过一系列的现场培训演练，与成百上千人交流并传授这些模型和咨询方法。同时，最广为人知的是与艾伦·P. 布拉奇共同创作的一本书，名为 *IMPROVING PERFORMANCE: HOW TO MANAGE THE WHITE SPACE ON THE ORGANIZATION CHART*（中文版《流程圣经：让流程自动管理绩效》，东方出版社，2014 年引进出版）。这本书被译成六种语言印刷出版，销量超过 15 万册，一直被全球数以万计管理组织、流程和岗位的专业人士视作极其实用的指南。

拉姆勒也取得了其他显著成就：在密歇根大学获得了硕士和博士学位，曾担任国际绩效改进协会主席，也曾入选美国培训与发展协会董事会；1986 年，入选人力资源开发名人堂；1992 年，被国际绩效改进协会授予杰出职业成就奖；1996

年，被《企业再造》杂志授予企业再造优秀奖；1999年，被美国培训与发展协会授予组织学习与绩效杰出贡献奖；1999年，组织行为管理联合会向他颁发了终身成就奖。

吉里里·A·拉姆勒先生和他的夫人玛格丽特生活在美国亚利桑那州的图森市。他们有三个优秀的儿子和儿媳，还有四个出色的孙子孙女。

读者可以通过以下方式与作者联络：

绩效设计实验室

P.O. Box 64640

图森，亚利桑那州 85728-4640

电话：520.529.1151

邮件：grummler@performancedesignlab.com

网址：performancedesignlab.com

· → SERIOUS
PERFORMANCE CONSULTING; ← ·
ACCORDING TO RUMMLER

前 言

在过去的几年间，绩效咨询经历了迅猛的发展，也吸引了大量来自各个领域的号称绩效咨询师的专家们。

但事实上，并不是每位称作绩效咨询师的人都具备开展绩效咨询的知识和技能；绩效咨询需要的不仅仅是一张印着时髦头衔的名片。

这本书将邀您一起，随同一位出色而资深的绩效咨询师，来开启一个真实咨询项目的体验之旅。在这里，你会发现真正的绩效咨询到底是怎样做的。正如有经验的旅行者所知，去到一个陌生的地方，如能事先了解自己可能会在那里遇到和经历什么，自然会使旅行更加顺利。

绩效咨询全景

请允许我向您介绍这个绩效咨询项目的全景，在此我们可以总览这位绩效咨询师的工作经历中有多个里程标，每个里程标都将引导新的旅行者了解前方的未知。（Addison，2003）

绩效咨询师的方法

“绩效咨询师会以全系统的视角来看绩效，查遍员工工作的每个地方，从中找出与总体绩效系统之间的对应关系。而非以他们使用的干预方案来定义绩效咨询。因为员工并不是工作在真空中，成功的绩效咨询师通过系统观来了解岗位、

流程与组织目标之间的相互关系，以及整个绩效系统是如何运作的。该系统包括环境、文化、输入、流程、输出、反馈，以及对组织具有特别影响的组织利益相关方。”（Addison, 2003）

绩效咨询的工作

绩效咨询以系统科学方法为基础，与常规方法从始端开始提问不同，而是“以终为始”，从终端结果提问开始：如果工作达成，结果会如何？绩效顾问会以一个全面的、系统化的视角来审视工作环境，识别组织中对结果产生影响的所有子系统。他们聚集于业务的运作过程和模式，确保组织的客户能够从流程中获得价值。为确保项目成功，绩效顾问还会与项目客户以及项目专家建立良好的合作关系。

绩效咨询师如何工作

一般情况下，绩效咨询师在项目工作期间所采取的步骤，会从分析澄清问题、业务或机会所能带来的价值开始。一旦这个确定后，他们将转移到流程的末端来定义结果，这些结果应能够反映产生价值或填补当期与理想结果之间差距的具体要求。下一步，他们会对绩效进行分析。在现有的绩效系统中，识别出有哪些因素会影响达到要求的结果。

此时，有了从上一步骤收集到的绩效信息，再基于一系列最能满足要求的备选解决方案，绩效咨询师掌握了选取解决方案和突破口的所需信息。现在，他们准备好了设计和开发他们打算要实施的干预方案或解决方案，也决定了为适应特定的组织文化环境，怎样更为经济有效地实施这些解决方案。在这一阶段，当绩效咨询师为满足特定要求而进行设计的时候，他们已准备好开发干预方案或解决方案。

最后，绩效咨询师进行效果的评估，通过对干预方案或解决方案的流程、产出成果和结果进行衡量，来了解要求是否得到了充分的满足，以及要为客户提供更好的结果还应做哪些改进。

一份特殊的邀请

在这本书中，吉尔里提出了少有的邀请，随同他一起执行项目任务。他运用一个带有全面注释和观点的案例研究，来回答这样一个问题：绩效咨询师做什么？透过一系列的数据扫描，他向我们展示了由一位知名专家所做的绩效分析其中的内在逻辑。作为回馈，我们获得了这个案例所得出的大量研究成果和建议。

即使该案例研究的对象是生产型组织，但它在服务型和金融型组织里同样可以奏效，我为此而深受触动。在此案例研究中挖掘和呈现出来的业务问题，与我多年来在数十家世界 500 强企业中所遇到的问题几乎一样，这些企业涉及各个行业领域。毫无疑问，当你阅读本书的时候，你也许会认为这是有关你所在的组织。

最终的想法

大约在 25 年以前，我从吉尔里·A·拉姆勒那里接手了我的首个绩效分析工作室，那时他在 Praxis 公司。自那以后，我就一直在应用他所提供的工具和资源，并且我能够十分确定地讲，通过聚焦于结果，并为人们提供可以创造最佳工作表现的环境，组织每年可以节约数百万美元。

Roger M. Addison

注册绩效工艺师，国际绩效改进协会人力绩效技术总监

加利福尼亚州 索萨利托市

序

为什么这本书，为什么现在？

似乎现在每个人都是或都想成为一名绩效咨询师。总的来说，这是一个很好的趋势，但当我见到由“绩效咨询”项目敷衍出来的一些作业成果时，我却着实感到有点可怕。

我自认为是一名绩效咨询师，即使我和我的一小批同事已经在这个重要而崇高的领域里实践了 35 年，可我必须承认在这一主题方面，我曾发表的很多内容，也只能算是在绩效咨询方面的浅显涉猎。

确实，当人们踏上绩效咨询这条职业之路时，在他们不断地证实其能力的同时，必然也在逐步接近显著机会的边缘。可是被大大忽视的是，《流程绩效实战》已超越了岗位层的绩效改进，跃升到流程与组织层面的绩效改进。

这才是绩效咨询真正能够创造的改变。因此，来读这本书吧！

谁会从本书中获益？

许多读者可以从本书中寻获其所需的价值。第一类读者当然包括书中始终提到的一类从业者——“绩效咨询师”。在这类读者中，又大致可分为三个子人群：

- 考虑要成为绩效咨询师的个人：对于他们来说，我希望这本书能帮助他们

了解一位绩效咨询师该做什么，绩效咨询师这个角色有多么令人振奋和富有挑战。但是这个角色并不是适合每个人的，如果你不确定绩效咨询这个职业是否适合你，那么这个案例研究会帮助你来做出决定。

- 开始从事绩效咨询师职业的个人：我希望这本书会激励这些人更加坚定地追求这份职业，并且为他们在从事绩效咨询的工作中，提供一些路标和引导，使得绩效咨询真正能够持久地带来改变。

- 绩效咨询界有一定经验的从业者：如果你像我一样，你也一定总在追求更为精进而有效的方法，来更好地为你的客户服务。如果你真的是这样，那么我希望这本书能够为你提供这样的启示，并丰富你做绩效咨询的方法。

第二类读者是那些在组织内部扮演一定咨询角色的人，要不断推动个人及组织绩效提升。这类读者中，列举一二，包括致力于组织发展、组织效能提升，以及六西格玛的专门从业人员。

第三类读者是那些负责实现结果并持续改进他们各自所辖部门绩效的经理和主管们。这本书会为他们提供一个框架，这个框架可以帮助他们识别并管理那些对他们所辖工作部门的绩效有影响的不变变量。本书也会让管理者明白是否应该找一名绩效咨询师，一旦开展了绩效咨询项目，应该对绩效咨询师持有哪些期待。

这本书的目的

这本书的目的在于阐明和描述真正的绩效咨询是（或者应该是）什么样的，同时，除了能够处理暂时存在的绩效差距外，一位真正的绩效咨询师还能够额外做到什么。

为了达到这样的效果，首先我会呈现一个用于实施绩效分析的概念化且详尽的框架，接着，我会针对一个具体的案例来采用这个框架，以进一步阐明一位真正的绩效咨询师的角色。在案例研究之后，是对绩效咨询师角色的点评以及对如

何成为一名绩效咨询师提出了必要的要求。本书的核心是绩效改进案例研究，通过此案例研究，读者可以有机会接触到三个层面的详细内容。

在第3章，读者有机会纵览整个项目，看到项目总的脉络和时间节点。同时，在此章里，读者还可以通过阅读我对项目实施过程的评注，从另外一个角度来了解这个项目。所有的项目成果和建议都在附表中列有详尽的描述。这些具体的项目成果和建议还会出现在提交客户的项目最终报告中，这样，又能够使读者从第三个角度来了解此案例研究。

这个案例研究是基于一个真实的项目，本书对该项目的始末进行了详尽的描述。这并不是将一些项目或案例拼凑在一起来说明理想的状况。我还有意将有关这个项目的细节放在了书中，因为我希望读者能够理解真正的绩效咨询到底应该是什么样子的，我们必须对很多细节进行系统的挖掘、分析、理解、记录和沟通。

本书也同样适用于内部和外部的咨询师。第2章中所介绍的基本框架，通用于任何在组织中追求创造显著绩效的人，无论他或她是一名咨询师（内部或外部）还是一名管理者。内部的绩效咨询师平日里要面对大量独特的挑战，第5章专门为内部绩效咨询师提供了战略、战术及工具。

这本书不是什么

一位同事问我，这本书是不是继拉姆勒和布拉奇1995年创作的 *IMPROVING PERFORMANCE: HOW TO MANAGE THE WHITE SPACE ON THE ORGANIZATION CHART*（《流程圣经：让流程自动管理绩效》，东方出版社）一书的第二版得以发行之后，我的一些新的心得呢？

不是的。

这本书反而是关于一名绩效咨询师，如何通过实践应用 *IMPROVING*

PERFORMANCE:HOW TO MANAGE THE WHITE SPACE ON THE ORGANIZATION CHART 一书中提到的许多概念和原理，来提升组织的绩效。而且，也可以说，在这本书里，还有大量有关如何改进绩效的新想法和对绩效改进概念的进一步扩展。

这本书显然也不是一本绩效咨询的工具书。因为书中没有大量的工具（确实有一些），也没有关于如何实施绩效咨询的指南和检核清单。它更多的是一本“做什么的书”。书中的案例研究阐述了我认为真正的绩效咨询师应当做些什么，以及在他们为客户提供有价值的结果的过程之中，他们应该做出什么。然而，你可以从案例研究和后续的讨论中，找到大量隐藏在其中的方法指引。

最后，写这本书的初衷并不是关于如何创建和管理一个绩效咨询机构，而是关于如何做绩效咨询。但在第 5 章里，却包含了管理内部绩效咨询机构所需要的，已被验证十分行之有效的战略和战术。

这本书是怎样构成的？

本书分为以下几个部分。开篇是一个介绍的章节，在这里定义了什么是真正的绩效咨询，以及一位真正的绩效咨询师所应具备的特点。

第一部分包括专门有关 NuPlant 案例研究的四章内容：

- 第 1 章：简要描述了导入这个绩效改进项目的背景。
- 第 2 章：展示了绩效咨询师所需具备的心智模式，以期能够识别 NuPlant 未达成绩效结果的阻碍以及找出为实现这些绩效结果而应采取的改变。
- 第 3 章：是有关项目的宏观过程，以每周作为一个阶段，从项目设计开始一直到最终的建议。其内容做了较为结构化的安排，所以你可以从附录 A 里了解任何一个有关你所感兴趣的项目成果的详细情况，从附录 B 里了解有关任何一项建议的详细内容。里面还包括我对项目的标注点评，指出我认为哪些是对于绩效咨询师非常重要的东西。我的标注点评是以方框形式呈现在书中的，注有“拉姆