



人力资源开发实务译丛



Human Performance Improvement:
Building Practitioner Competence

员工绩效改进

——培养从业人员的胜任能力

威廉·J. 罗思韦尔 (William J. Rothwell)

卡罗琳·K. 霍恩 (Carolyn K. Hohné) 著

斯蒂芬·B. 金 (Stephen B. King)

杨静 肖映 译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



人力资源开发实务译丛

F272.92/229

2007



Human Performance Improvement:
Building Practitioner Competence

员工绩效改进

——培养从业人员的胜任能力

威廉·J. 罗思韦尔 (William J. Rothwell)

卡罗琳·K. 霍恩 (Carolyn K. Hohné) 著

斯蒂芬·B. 金 (Stephen B. King)

杨静 肖映 译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

北京市版权局著作权合同登记 图字:01-2005-2679

图书在版编目(CIP)数据

员工绩效改进:培养从业人员的胜任能力/罗思韦尔(Rothwell, W. J.)等著;杨静,肖映译. —北京:北京大学出版社,2007.9

(人力资源开发实务译丛)

ISBN 978-7-301-10016-5

I. 员… II. ①罗… ②杨… ③肖… III. 企业管理:人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第128800号

Human Performance Improvement: Building Practitioner Competence

William J. Rothwell, Carolyn K. Hohne and Stephen B. King

ISBN: 0884154041

Copyright © 2005 by Elsevier. All rights reserved.

Printed and published in China by Peking University Press under special arrangement with Elsevier (Singapore) Pte Ltd. This edition is authorized for sale in China only, excluding Hong Kong SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书简体中文版由Elsevier授权北京大学出版社在中国境内出版及发行。本版仅限在中国境内(不包括香港特别行政区以及台湾地区)出版及标价销售。未经许可之出口,视为违反著作权法,将受法律之制裁。

书 名: 员工绩效改进——培养从业人员的胜任能力

著作责任者: 威廉·J. 罗思韦尔(William J. Rothwell) 卡罗琳·K. 霍恩(Carolyn K. Hohne) 斯蒂芬·B. 金(Stephen B. King) 著 杨静 肖映 译

责任编辑: 陈露蓉 王 芹

标准书号: ISBN 978-7-301-10016-5/F·1287

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路205号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 电子邮箱: em@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926
出版部 62754962

印 刷 者: 涿州市星河印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

850毫米×1168毫米 16开本 13.5印张 230千字

2007年9月第1版 2007年9月第1次印刷

印 数: 0001—5000册

定 价: 28.00元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

献 给

威廉·J. 罗思韦尔 (William J. Rothwell): 此书献给我的爱妻, **Marcelina Rothwell**, 和我亲爱的女儿, **Candice Rothwell**——两个在我生命中最重要的人。

卡罗琳·K. 霍恩 (Carolyn K. Hohne): 此书献给 **Harold “Hank” J. Bailey**——他默默地帮我树立信心, 并为我打开了一个全新世界的大门。同时献给给予我莫大支持的丈夫, **Bruce Hohne**, 和我的孩子们, **Brielle** 和 **Carter**, 他们经常追问“你的书什么时候可以完成?” 另外还有我那在天堂的天使, **Derek**。

斯蒂芬·B. 金 (Stephen B. King): 此书献给把我引入员工绩效技术领域的人, **G. M. “Bud”. Benscoter**。同时献给我的家人和妻子, **Marsha King**, 她是我动力和精神支持的来源。

总 序

进入 21 世纪,企业之间的竞争更为激烈,尤其以知识和人才竞争为代表。当 20 世纪 90 年代,“知识经济”概念在国内刚刚兴起时,很多人对此不甚理解。然而,随着“科学技术就是生产力”、“知识就是生产力”、“信息就是生产力”等概念逐步深入人心并得到实践检验之后,无论是企业单位还是事业单位,各种组织对知识及知识型人才的重视程度大大加强。随着对“学习型组织”的深入探讨与实践,人们进一步认识到,学习型组织与学习型人才对于组织的发展将起到至关重要的作用。

企业之间的竞争更多地体现为人才的竞争。因此,企业未来的发展速度及竞争力的大小,将更多地取决于企业拥有的无形资产的数量与质量,而作为企业无形资产重要组成部分的企业人才(人力资源)的开发已经得到越来越多的重视。与人力资源管理不同的是,人力资源开发涉及人才的培训与培养、人才绩效的管理与咨询、人才职业生涯的计划与开发等多方面的内容。这次由摩托罗拉大学与北京大学出版社联合推出的《人力资源开发实务译丛》,收录了人力资源开发领域最新的经典之作,必将有助于所有阅读此系列丛书的朋友拓宽人力资源开发的知识面,掌握更多有关人力资源开发的工具,提高从事人力资源开发的实践能力,并为企业的发展提供强有力的支持。本丛书收录的均为人力资源开发领域的优秀图书,它们从多个方面探讨了人力资源开发的问题与实践,内容广泛涉及人力资源管理衡量、培训效果衡量、需求评估、教学设计、管理层对培训的期望、员工绩效改进、职业生涯规划与接班人管理等。

本丛书涉及的内容非常全面,因而适合广大读者阅读。如果你是大学教授或人力资源管理与开发研究领域的专家,选择该丛书可以为你的教学与研究提供最新的素材;如果你是在校大学生,你的学习与研究领域如果属于人力资源管理与开发,选择该丛书可以为你的学习提供更多的案例、实践性工具与模型,为你更好地理解专业性、学术性的教材提供实战性的辅助材料;如果你是企事业单位从事人力资源管理与开发工作的人员,选择该丛书可以为你分析与解决实际的人力资源管理与开发问题提供详尽的理论根据、实践操作模型、工具和方法;如果你是企事业单位的领导或管理人员,选择该丛书可以为你参与工作分析、岗位分析、招聘、人才培养与培养等方面的工作提供指导和参考;如果你是企事业单位的决策者,选择该丛书可以为你制定组织的人才开发战略提供基本的思路和框架,使组织的人力资源开发沿着系统化、专业化、科学化的道路持续而稳定地发展下去,最终为提高企业或组织的竞争力注入难以估量的动力。

综上所述,《人力资源开发实务译丛》从人力资源开发各个方面介绍了该领域的最新理论、最佳的实践经验、最为行之有效的工具与模型,是近年来国内难得的出版物,你的选择是我们衷心的期待。

致谢

我们非常感谢北京大学出版社的领导与同事,正是由于他们对该类经典之作的精挑细选,以及与国外作者和出版商卓有成效的沟通与协调工作,我们才得到翻译和出版《人力资源开发实务译丛》的机会。

我们非常感谢摩托罗拉(中国)电子有限公司直属的摩托罗拉大学的大力支持,以及所有参与该丛书翻译、校对、修改工作的摩托罗拉大学专业人士,他们将多年企业的工作经验融入到专业化的翻译工作之中,使得该丛书在语言文字和意义表达方面更贴近实际工作。

摩托罗拉大学(中国)

《人力资源开发实务译丛》翻译项目组

2006年10月

译者序

国人崇尚经验而非数据,投射到管理上则是上至公司战略的制定,下至基层问题的解决,无不体现出经验的导向作用。

具体到人力资源管理领域,由于在中国的起步相对较晚,从其实践中更能体现出传统中国人的思维方式。从薪酬到招聘乃至员工关系等诸多方面的管理,无一例外很少见到量化衡量的踪影。

在当今一波又一波的管理浪潮中,我们越来越多地学习西方的科学管理的理念与方法并尝试应用于我们的环境中,而我们说科学管理的核心则是以数据或者客观事实为依据进行决策。而《如何衡量人力资源管理》一书的切入点就在于数据或称为量化衡量。该书的独特之处在于随手一翻,给你印象最深的就是几乎在每章你都能见到很多数学公式!也许你心存疑惑——这怎么可能是人力资源管理方面的书呢?!而本人着手翻译此书的热情正源于此——希望通过这样一本视角独特的著作能够对中国当前乃至将来的人力资源管理产生一定的引导与影响——更加贴近以数据为依据指导决策的科学管理。也相信本书能够为管理人员甚至高层管理者还有一线工作人员提供一些有价值的思考——如何使你的工作更具有价值,以及如何量化地衡量你工作的价值?从这一角度来看,本书对于改变中国企业管理人员思维方式与工作方式应该是不无裨益的。同时本书提供了一套具体的计算公式,以对相关指标进行定量的计算。这里提醒读者注意的是本书所采用的方式是当前业界比较新颖的,而您所在企业或组织的实际情况可能会错综复杂,所以书中的计算公式可根据具体情况进行调整或修正,无需严格照搬。希望该书的理

念和计算公式等能够成为人力资源管理人员的有效工具,而不是被其束缚住思维。真诚希望广大读者能够从本书中吸取到有助于提升公司人力资源管理水平的理念与工具,这是我们的期望,也是该书的价值所在。

本书的翻译是一个团队合作的结果,由林钢负责翻译第一章至第十五章,李洁翻译第十六章至第十九章,李元明翻译第二十章至第二十一章。在翻译过程中我们得到了摩托罗拉大学和摩托罗拉人力资源部很多同事的帮助,在此一并表示感谢。

对于该书的面世我们感到十分高兴,因为本人对原书作者的观点非常赞同,对其新颖的切入点也非常钦佩。真诚地期望该书中译本能够受到读者们的欢迎!

译者

2006年9月

于摩托罗拉(北京)公司

前言

公司的管理层对培训部和其他相关人力资源部门的要求是,能够通过财务指标衡量培训结果,这种要求正变得越来越强烈。单纯为了员工士气而模糊地进行培训及其他人力资源工作的日子一去不复返了。今天,公司的唯一目标是取得成果——同时改进绩效。这些改进的可证明性和可测量性越直观越好。

HPI 是取得这种直观成果的一种方法。HPI 不仅仅是确定改进机遇,还要积极地进行持续改进。HPI 的许多模型和方法都基于以下假设:

- 培训只是改进绩效的方法之一,因为精确的、成果导向的培训开展起来费时费钱,通常是战略选择的最后手段。

- 大多数工作中的问题是由员工所处的工作环境引发的,而不是负责工作的员工本身导致的。培训只能弥补个人知识的缺失,提高职业技能或纠正工作态度,不能从根本上改变员工必须赖以开展工作的环境。

- 绩效问题的根本原因必须被界定和解决,然而管理者和其他相关部门很容易被误导,他们只关注问题带来的后果,而不关注产生的原因。

由于 HPI 的着眼点在于解决问题,甚至是问题发生前的预防,因此 HPI 是一种有效的工具,它可以帮助我们达成如下目标:建立知识资本;创建并保持高效率的工作环境;增加获利能力;提高产能,同时对于增加资本汇报和改进安全问题同样具有价值。

HPI 通过 HPI 方案加以实施,有时也被称为绩效改进策略。绩效改进方案的设计是为了取得更好的生产效率、利润、安全或其他衡量成功的指标。某一个方案的

设定不应该是短期的修补,而是长期的持续性的行动计划,这个计划通过解决绩效问题的根本原因来改进绩效或抓住提高产能的机会。针对某一个特定问题时,一个方案的设计可以像外科医生的手术计划一样精确。而且,可以有多个备选方案同时阐述这个问题。

几乎所有的人都能应用 HPI。HPI 不仅是培训部、人力资源部和咨询师的工具。除了可以被这些专业人士有效地应用外,管理者、主管,甚至是员工都可以使用此方法。实际上,HPI 通常是被后面所提及的人群更有效地应用。因此,一个重要的假设是任何人都可以应用此工具来改进公司、部门或个人的绩效。

对于应用此方法的管理人员和人力资源部来说,对 HPI 的熟悉掌握程度变得越来越重要了。

你可以选择只注重于具体的活动,比如培训、日常的监督或管理;或者选择帮助公司改进员工绩效。此书中有许多工具、技术和模型可以证明如果你选择改进员工绩效,结果会更有效。本书描述了未来影响公司发展的主要趋势,如何将一个传统的培训部门改革成为一个 HPI 部门,同时讲述了测评和培养 HPI 从业者胜任能力的方法。剩下的事儿就全靠你自己了。祝你成功!

威廉·J. 罗思韦尔 (William J. Rothwell)

宾夕法尼亚大学

卡罗琳·K. 霍恩 (Carolyn K. Hohne)

Mt. Holly, 新泽西

斯蒂芬·B. 金 (Stephen B. King)

亚历山大,弗吉尼亚

致 谢

写书如同拼图游戏,要求作者有构思、框架、价值标准和完成的信念,就像有人正拿着一盒凌乱的图片准备开始拼图一样。作者必须将这些凌乱的、没有头绪的想法连贯地组合起来。现在,我们已经完成了拼图,非常感谢曾经给予我们帮助的所有人。

首先,感谢所有的合著者,尽管工作很忙,我们还是保证有足够的时间聚在一起,高效率地完成了此书。这不是个小成果,为此所付出的时间和所需的敬业精神应该得到认可。

其次,向以下人员致谢:

□ Gulf 出版社的编辑 Kim Kilmer,感谢他的耐心和长时间来忍受着三个忙碌的作者经常不按时交稿的困扰。

□ Jack Phillips,我们的丛书编辑,他总是配合作者们的要求。

□ Daryl Hunt, Xiaoli Cao 和 Will Hickey,在进行 HPI 胜任能力的调查研究中给予了大量帮助。Xiaoli Cao 还帮助完成了记录版权许可要求的工作,感谢她在此工作过程中的勤奋和持之以恒。

目 录

第一章 奠定基础	1
员工绩效改进(HPI)	1
定义 HPI	7
HPI 实施者的角色	11
HPI 的动态本质	13
HPI 胜任能力与输出结果	14
日益重要的 HPI	26
总结	27
参考文献	28
第二章 分析专员的角色	31
案例分析	31
定义分析	33
分析专员的角色	37
模型和工具	41
分析专员角色的模型和工具	43
其他分析工具	57
数据展示方法和工具	61
总结	64

参考文献	65
第三章 方案专员的角色	68
选择方案	73
方案设计的原则	88
危险、缺陷和注意事项	89
总结	91
参考文献	91
第四章 变革管理人员的角色	93
管理变革的方法	97
扮演变革管理人员的角色	104
总结	112
参考文献	113
第五章 评估专员的角色	114
评估绩效改进方案的方法	118
评估专员扮演哪种角色呢?	133
总结	134
参考文献	135
第六章 HPI 的趋势及其含义	136
公司趋势	136
劳动力趋势	143
人力资源的趋势	147
总结	154
参考文献	155
第七章 将培训部门转变成 HPI 部门	157
将传统的培训部门转变成 HPI 部门的一个方法	158
将传统部门向 HPI 部门转化的另一个途径	169
需避免的常见错误	170
成功的故事	171

评估您的进度	173
总结	173
参考文献	174
第八章 培养 HPI 从业人员的胜任能力	176
完成角色转变	176
培训部人员向 HPI 人员的转化步骤	177
总结	180
参考文献	180
附录 I 培训部门再设计的测评工具	182
附录 II 确定最适合你的发展路径	192

第一章

奠定基础

员工绩效改进(HPI)

绩效

绩效可能是一个难以琢磨的概念。它是指个人、团队或组织所取得的成果,结果或成就。经常地,人们混淆绩效和行为这两个术语。在员工绩效改进(HPI)这本书里清楚地区别了这两个术语。一个简单地区分它们的方法就是把绩效看作最终结果,而行为则是达成结果的方法或手段。因此,行为是取得成就所采取的行动。换言之,行为是人们所带有的,而成就就是行为后留下的结果。

举一个例子,Bruce 已经在 Futurescape 公司工作了十多年,这是一个软件开发公司。他的车总是停放在停车场的第一个车位上,这证明他是每天到达公司最早的员工之一。他晚上经常工作到很晚,周末也经常加班。每一天 Bruce 看上去都是认真的和高效的。大家都可以看到他每天忙着在电脑前打字,边午餐边工作,在电话里和客户交谈及匆忙地奔走于办公室之间。他经常携带着一大摞文件夹、报告和其他文件。

另外还有一个 Stacey。Stacey 没有 Bruce 经验丰富,在 Futurescape 工作了一年多。她每天准时上班,但绝不提前到。Stacey 很少加班,只有在工作堆积或快到截止日期时才在晚上或周末工作。她总是充分享受午餐时间,而且在天气好的时候

会和几个同事一起在周围街上散散步。Stacey 喜欢和他一起工作的人们,你可以经常看到她和同事们一起交流工作或谈论与工作无关的话题。

认真思考以上两个人的情景,你对 Bruce 和 Stacey 有什么看法? 在很大程度上,这些简单的描述介绍地是两个人所表现出来的行为和动作,然而几乎没有提到有关他们的绩效。如果有人告诉你事实上 Stacey 一贯地比 Bruce 做得好,你会觉得奇怪吗? 人们通常基于他人表现出来的行为作出判断和奖惩。例如,在很多公司里,经常加班或表现得很忙的人被升职。虽然事实上其他没有表现出这些行为的人可能有更多和更好的结果。在很多案例里,人们评价的是人的行为和外在表现而不是这些行为所产生的结果。

HPI 最根本的关注点是绩效和成果,其次是行为。这并不是说行为就应该被忽视。因为行为导致结果,无论是积极地或是消极地,行为都会是影响绩效的因素。在下面的章节中,读者会了解到导致绩效的各种因素。图 1-1 中展示的那些影响绩效的主要因素会在稍后的章节中加以详细描述。

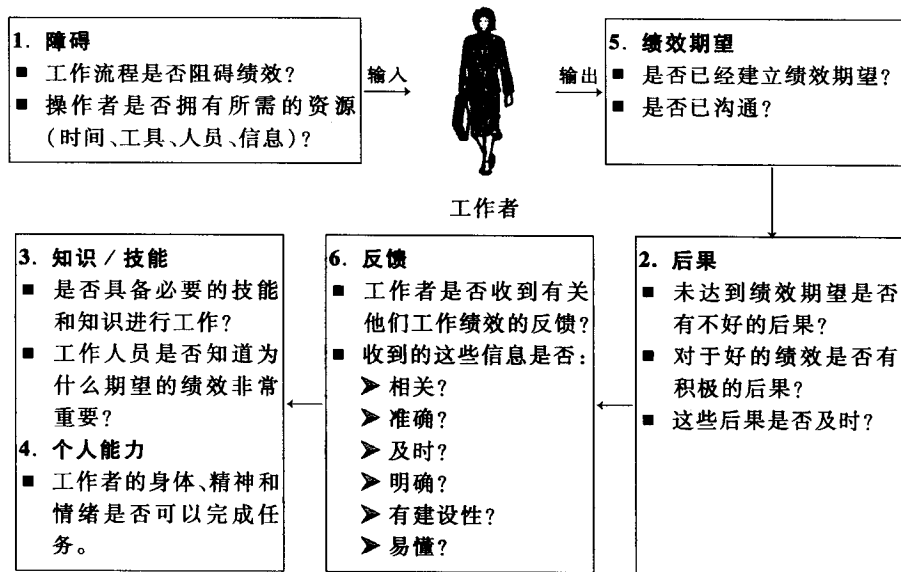


图 1-1 可能影响绩效的因素

资料来源: Rummler, G. (1999). Transforming Organizations Through Human Performance Technology. In H. Stolovich and E. Keeps (eds.) *Handbook of Human Performance Technology: A Comprehensive Guide for Analyzing and Solving Performance Problems in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass. Copyright 1988. The Rummler-Brache Group.

理解绩效和行为有哪些区别的另外一种方法是检查其语法的用法。绩效是作为一个独立的名词出现,而行为或动作通常包含一个动词和主语。图 1-2 展示了绩效和行为的不同陈诉方式。

行为或行动的例子	绩效、结果和成就的例子
制作表格 展开讨论 转动扳手 试挥杆 存放/归档事件 提供绩效反馈 确定适当量表 调口味 看蓝图 按蓝色按钮 安排会议 参加课程 展示产品功能 送比萨饼到顾客家	一杆入洞 签了协议的房子 可以运转的机器 高产的员工 解决了的问题 可口的美味 可以入住的房子 大专文凭 干净的卧房 利润 康复的病人 问题的正确答案 回头客 功能正常的车辆

图 1-2 行为的描述和绩效的描述

从日常生活中举几个例子来进一步说明行为和绩效的区别。在高尔夫运动中,打球的人会表现出各种别人看得到或看不到的行为。摆好球,预测目标距离,选择一个球杆,选择合适的姿势,试着挥杆和击球,这些全都是行为。然而没有一项等同于成绩。这些动作加在一起导致最终成绩,但本身并不是在描绘成果。

代表高尔夫成绩的是打球人取得的分数。例如,打高尔夫的人在某一洞上可能打出了低于标准杆一杆、标准杆、高于标准杆一杆、高于标准杆两杆,或者是其他的成绩。某一洞所取得的得分代表成绩,因为这是最终结果、成就或者是打球人的最后成绩。打球人表现出的每一个行为,比如说摆好球和预测目标距离导致最终结果,而不同于最终结果。

这个得分,通常写在计分牌上,是在每一轮后打球人带走的。所有行为都被忘掉了。在打球结束后打球人和同事谈论的不是他球摆得多好,他试着挥杆是多棒,或者他试图多努力去打好。他们谈论的是最终得分。

让我来看看另外一个可以区别行为与绩效的非商业的例子。做饭的时候,厨师挑选原料,混合,搅拌,煎炒,调节火温,调好味道,端盘上桌。像高尔夫球的例子