

人力资源开发经典译丛

Performance Consulting
Moving Beyond Training

绩效咨询

(美) 戴纳·盖恩斯·鲁滨逊 著
詹姆斯·C. 鲁滨逊
李元明 吕 峰 译

Dana Gaines Robinson
James C. Robinson

HRD

南开大学出版社

人力资源开发经典译丛

绩效咨询

Performance Consulting

Moving Beyond Training

〔美〕 戴纳·盖恩斯·鲁滨逊 著
詹姆斯·C. 鲁滨逊
Dana Gaines Robinson
James C. Robinson

李元明 吕 峰 译

南开大学出版社
天 津

绩效咨询

戴纳·盖恩斯·鲁滨逊、詹姆斯·C.鲁滨逊著,李元明、吕峰译

Dana Gaines Robinson & James C. Robinson: Performance Consulting: Moving Beyond Training

Copyright ©1995 by Dana Gaines Robinson & James C. Robinson

This edition arranged with

BERRETT KOEHLER PUBLISHERS, INC

through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc., and

Beijing International Rights Agency

Simplified Chinese edition copyright:

2001 Nankai University Press

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Berrett Koehler Publishers, Inc. 经大苹果股份有限公司和北京国际版权代理中心授权南开大学出版社独家出版, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权所有, 翻印必究。

图书在版编目(CIP)数据

绩效咨询/(美)鲁滨逊等著; 李元明、吕峰译. —天津:
南开大学出版社, 2001. 8

(人力资源开发经典丛书)

ISBN 7-310-01518-5

I. 绩... II. ①鲁... ②李 III. 企业管理: 人事
管理 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 06396 号

出版发行 南开大学出版社
地址: 天津市南开区卫津路 94 号
邮编: 300071 电话: (022) 23508542

出版人 肖占鹏
承印 南开大学印刷厂印刷
经销 全国各地新华书店
版次 2001 年 8 月第 1 版
印次 2001 年 8 月第 1 次印刷
开本 880mm×1230mm 1/32
印张 9
字数 220 千字
印数 1—2000
定价 15.00 元

出版说明

欢迎您选择了人力资源开发经典译丛。该系列丛书代表了西方人力资源开发学者的最新思想。

►企业为什么要对人力资源进行开发

企业在 21 世纪的竞争,越来越明显地表现为知识的竞争。麻省理工学院的莱斯特·萨鲁教授在他的著作《Head to head》中写道:20 世纪 90 年代的许多领先企业比以往任何时候都更加清楚地认识到,员工培训是一个关键的战略性工具。对企业和国家而言,你可以在全世界范围内获得所需的技术和资金,然而,企业未来的生存和发展,依赖的不是拥有什么资源,而是如何使用它们。从某种意义上讲,人力资源开发正是企业通过对智能资本开发来进行资源管理的一种理想工具。

人力资源开发(Human Resource Development)的目的是通过有计划的运用最先进的理论和实践,使员工在其工作岗位上更有效率地工作。人力资源开发采用了许多重要的方法以实现员工个人的发展,这其中包括培训与开发、组织发展和职业开发。培训与开发(Training & Development)向员工提供了他们所需的知识和技能,以便能更好地进行工作;组织发展(Organization Development)改善了员工的工作环境,为员工更有效地工作创造了环境基础;职业开发(Career Development)帮助员工有效地进行职业生涯设计,并帮助他们准备适应未来的发展所必须具备的知识和技能。

►翻译和出版本套丛书的目的

翻译和出版这套丛书的主要目的是将西方有关人力资源开发

的经典思想介绍给中国读者。这套书在西方国家出版以来深受广大读者的欢迎,它们之所以在人力资源开发领域被誉为经典,是因为它们介绍了在进行人员开发时要做到些什么、如何去做以及为什么值得去做。我们希望通过这些译成中文的书来帮助中国企业更好地使用其最重要的资本——人。

该系列中的四本书分别为:

• Gutteridge T., Leibowitz Z. & Shore J. (1993)《有组织的职业生涯开发》。San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer. 这本书讲的是组织如何才能帮助员工进行个人的未来职业生涯规划。

• Robinson D. & Robinson J. (1995)《绩效咨询》, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. 这本书讲述了如何通过与员工共同识别产生问题的原因,然后针对问题找到合适的解决方法来获得成功。

• Phillips J. (1997)《培训评估与衡量方法手册》(第三版), Hanston, TX: Gult Publishing. 这本书介绍了如何衡量培训的价值。

• Rothwell W., Sullivan R. & McLean G. (Eds.) (1995)《组织发展的实践》, San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer. 这本书是关于如何改变组织文化和工作氛围,以及如何改变企业内部员工的群体行为。

上述每本书都是经典之作,对人力资源开发的重要组成均作了精彩介绍。我们不想说太多,只想把更多的时间留给我们的读者。

翻译和出版本套丛书的另外一个目的是,明确地界定人力资源开发包括的内容。如前所述,人力资源开发是培训与开发、组织发展和职业开发的综合,并以提高个人、团队和组织的有效性为目的。显然,这与人力资源管理是有相当距离的(很多教材都把人力资源开发和人力资源管理等同起来)。

► 感 谢

我们非常感谢南开大学出版社的纪益员老师,没有她的大力支持和推动,不会有本套丛书的出版。

感谢摩托罗拉大学专业人士的支持,他们为书中重要术语的确定提供了宝贵的意见。

感谢南开大学的任艳辉、刘特立、贾贺静等同学,他们做了大量的计算机录入工作。

► 其 他

管理者有责任管理和利用好公司的所有资产。其中员工是重要的资产之一,他们可能也是最重要的资产。我们衷心地希望这些书对读者有所帮助。当然,如果你的组织需要超出书中所讲内容以外的帮助,可以随时与我们联系,以获得咨询帮助。有关我们的联系方式可以在本套丛书的每本书的书后看到。

Dr. William J. Rothwell

Professor

Workforce Education and Development

The Pennsylvania State University

305C Keller Building

University Park, PA 16802

E-mail Address: wjr9@pus.edu

吕峰 博士

北京大学光华管理学院企业管理系博士后

北京大学光华管理学院 441 室, 100871

电子邮件: lvfeng@gsm.pku.edu.cn

前言

我们应考虑如下事实：

- 在 1994 年，北美有 500 多亿美元投资于员工的正式培训与开发。这些只是直接费用，如果加上员工的业余培训，这个数字将超过 3000 多亿美元。

- 为了在当今世界上保持竞争力，各组织必须拥有一支高技术、高适应性和高自觉性的员工队伍。

- 平均说来，只有 10%~20% 的培训内容在实际工作中转化为员工绩效的改变与提高(Broad 与 Newstrom, 1992 年)。

不幸的是，我们这些多年来从事人力资源开发(HRD)工作的人所做的事情没有起“作用”(这里“作用”被定义为人的成绩与效率，即绩效得到提高)。正如 Gloria A. Regalbuto (1992 年) 所观察到的：“组织并没有要求我们提供他们需要的东西，而是要求我们提供他们认为能够提供的东西……并且，他们要求我们提供的‘培训’常常是无用、非必需和昂贵的，有时甚至是有害无益的。我们只是按要求进行培训，我们不做没有要求我们做的事——在实际工作中提高绩效。”

在本书中，我们发展了在我们的第一本书《为提高效果而培训》(Training for Impact)中介绍过的概念与方法：如何将培训与业务需求联系起来以及如何衡量成果。该书介绍了开展一个旨在改进成绩与效率的具体培训计划所必需的若干“如何做”的问题。许多人阅读了这本书，有不少人曾写信或打电话给我们来讨论这本书。有人说这本书所说的正是人们应该做的，并且诚恳地询问一个培训人员怎样能以这样的方式与管理人员打交道。一位读者说：“如果我试图与管理人员谈论他们的绩效和业务需求，他们很可能会认为我是一个好事者。我的工作毕竟只是执行培训计划。”

使我们惊异的是,在人力资源开发领域中认为自己是“传统型培训人员”的数量是如此之多。这类人只看重人们必须学习什么,然后对此种需求作出响应,而对要求他们以改进成绩与效率为目标进行培训则感到不适和无从下手。正如前言的开头部分所说,有关研究清楚地表明:我们作为人力资源开发领域的专业人员,想要真正在组织里发挥作用,如此行事是没有效果的。我们可以扮演的另外一个角色是“绩效咨询顾问”,其任务和工作重点是协助管理人员确定和取得优异成绩或高效率。

在本书中,我们介绍了一些关于如何实现下列角色转换的实用而具体的方法,如:

- 从传统型培训人员转换为绩效咨询顾问。
- 从培训计划的实施者转换为专门致力于提高员工绩效、对组织业绩产生影响的责任者。
- 从被人视作“一个培训课教员”的角色转换为管理人员在提高组织绩效和改进业务需求方面的合作伙伴。

► 本书为谁而写?

本书的读者对象主要是那些工作涉及或部分涉及人力资源开发的人。如果你的工作岗位或职业涉及下列任何一项,那么这本书也是为你而写的:

- 培训人员(技术、销售、管理开发等方面的培训教师);
- 培训专家;
- 培训协调人员;
- 教学设计者;
- 教学系统设计者;
- 内部或外聘顾问;
- 职业开发人员;

- 组织开发人员；
- 媒体专家。

本书还可以供直接或间接地从事培训教育工作管理的人们学习。因此，培训管理人员、人力资源管理人员也可以从本书中获益。

► 本书的内容范围

本书提供与绩效咨询顾问这一角色相关的概念框架与实际方法，使用“角色”这个词是有目的的。我们不是在介绍一项工作，而是在介绍一种职能。一个人可以充当多种角色，如教员、管理者、项目设计者和需求分析者。我们的理念是：传统培训者的角色必须让位于绩效咨询顾问。这里不是说传统培训者的这一角色“不好”，而是说它不再能满足组织的需要。时代变了，我们也必须跟着改变。

读者将在本书中学到以下技巧：

- 确定直接与组织的运营和业务目标相联系的绩效需求。
- 与管理人员签订合同，实施所有必须采取的行动，以便成功地取得预定的绩效。
- 采用磋商的方式与爱挑剔的人一道工作，使你自己变成一个出色的生意合伙人。
- 从主要提供培训服务转变为提高绩效。

► 内容概要

本书由4部分组成。第1部分讨论为什么绩效咨询顾问这一角色在这个时代很重要。此外还要详细讨论咨询以及确定各种需求的技巧。

第2部分介绍绩效关系图。绩效咨询顾问可以利用这张图来设计和进行绩效评估。当有人问绩效咨询顾问起码应该具有什么

样的技能时,我们必须向他们表明,绩效咨询顾问必须“适当地提出适当的问题”。该图是关于在提高绩效时,对什么是“适当”的问题提供指导原则。该图还能说明培训、绩效、工作环境以及业务需求之间的相互关系,若要扮演好绩效咨询顾问这一角色,必须进行“初期评价”(Front-end assessments),这不是可做可不做的事情。第2部分不讨论培训分析,而是介绍各种成功地进行绩效评估的方法。此外,还要介绍如何有效地促使你的合作者明白,仅通过培训是无法达到提高绩效这一目的的。

第3部分讨论签订合同。“合同”一词在这里是指一种社会协议,而不是法律文件。绩效咨询顾问在两种情况下必须签订合同:(1)对进行绩效评估的事宜达成协议时;(2)决定采取行动提高工作绩效时。尽管我们介绍了签订能成功执行的合同的方法,但本书不详细讨论具体过程。这方面的指导原则可以从其他书中找到,书后所附的参考文献列出了许多这类书籍。

第4部分从整个组织的角度讨论传统培训的作用,而不是着眼于组织中的某个人。必须做些什么以确保你的工作是在致力于提高绩效而不是在进行培训?工作必须有什么改变?如何从你们目前的状况过渡到能满足未来的需求?这一部分提供关于这些问题的答案。

► 绩效咨询工具与练习

我们一开始写这本书时就打算要使这本书尽可能实用,尽可能多介绍一些具体的方法。所以,我们在本书中提供了许多练习(或自测题),你可以选择练习以测量你的学习进展。此外,我们还提供了几种专门设计的工具,包括检查表和面谈指南,你可以根据需求有选择地使用。

► 致谢

如果没有许多人的帮助,这本书将不可能问世。首先,我们要感谢我们的许多客户,从他们那里我们学到了许多东西。通过研究他们失败与成功的经验,我们才能够形成、检验、完善和发展本书所介绍的这些概念。此外,我们要感谢变革伙伴公司工作组的成员:维罗妮卡·巴顿西克、凯伦·布鲁尔、罗瑞·卡尔霍恩、凯伦·萨克西雅以及琳达。由于他们在我们组织的出色工作,我们才得以从日常工作中腾出手来安心地写这本书。此外还要特别感谢我们组织中的特里·卢兹,她花了许多时间对我们的手稿进行订正,并在电脑上进行文字处理。

我们也要感谢罗杰·爱迪生、维罗妮卡、巴顿西克、斯蒂芬尼·杰克逊、比尔·卡恩维勒、扎克·考门斯基、马克·罗森伯格以及罗萨林·泰。他们阅读了我们的手稿并给予反馈,他们的意见对提高本书的质量起了很大作用。我们还要诚挚感谢本书的编辑与出版商 Steven Piersanti,这是我们第二次与 Steven Piersanti 合作,我们非常珍视他的鼓励、指导和耐心。

最后,我们要感谢那些在从培训到绩效的旅程中走在我们前面的人。我们以及我们的事业都要深深地感谢汤姆·吉尔伯特、乔·哈里斯、帕特·迈克拉甘、罗伯特·玛格以及盖瑞·卢梅尔。

戴纳·盖恩斯·鲁滨逊

詹姆斯·鲁滨逊

1995 年 1 月于宾夕法尼亚州匹兹堡市

引 言

绩效咨询的必要性

“请记住，归根结底，重要的不是培训……而是绩效”。

——马克·罗森伯格，国家绩效与教学学会会长（1990～1991）。

你是否遇到过下列情景？

南希·迈克道威尔是一个制造公司培训部的专业人员。她接到一个业务部门经理打来的电话，说她的工作人员之间发生了一些冲突，她要南希尽快为她们举办一个关于如何提高团队工作效率的学习班。南希担心，仅仅这样一个学习班恐怕难以改进这个团队的人际关系。她开始问这个经理如下的问题：“问题何时开始”、“到底发生什么事情使你感到忧虑”等。问了几个问题之后，该经理恼怒起来，并生气地认为南希过去在培训部工作，而她现在需要的只是一个培训计划。最后该经理问南希：“你是否打算帮我？”

哈罗德·琼斯在他的电脑上看到一则由一个顾客服务部主管发来的信息，他在6个月以前曾与这个人一道工作过。那时，哈罗德应此人的要求为该部门的顾客服务代理举办了一个学习班，该学习班名为“顾客咨询技术讨论班”，讲授确定顾客服务的需求以及帮助顾客解决问题的方法。他们举办这个学习班的原因是这个部门的“顾客满意”评分在不断下降。哈罗德记得，学习班很成功，评价也很好。但是，刚收到的电子邮件说，他们目前的服务工作“顾客满意”评分甚至比6个月前还低。从该电子邮件可以看出，那人很沮丧，他说：“你们所做的事全无用处。”

朗达·汤普森茫然不知所措，很长一段时间了，似乎公司中所

有的人都在谈论授权问题。大约8个月前,她出席了一次盛大的业务会议,她花了许多时间在展览会上寻找关于授权的培训项目。她发现了一个她认为很好的项目,并与对方签订了合同。该课程被纳入了公司的培训计划,培训分两次举办,面向该公司的所有主管和管理人员。可是,每次来参加的人都不多,主管和管理人员都不愿意参加,有些人甚至临近开课了还要求取消。这样看来,下一次开课时教室里只会有一半座位有人坐。

这样的情景在我们公司里每天都会发生。这些情景有一个共同之处,就是用培训方法来解决绩效问题。有时候,选择某一种培训方式是因为管理人员要求使用这种方式(例如南希·迈克道威尔的情况),有时选择一种方式是因为我们很天真地认为通过培训就能解决问题。无论是何种原因,结果都相同——劳而无功。正如玛丽·布罗德和约翰·纽斯托姆在《培训成果转化》一书中所说:“公司在培训与教育方面的投资大多是无用的,因为员工在培训中获得的大多数知识与技能不能在实际工作中得到应用。”蒂莫西·鲍尔温和凯文·福特说:“这些(用于培训的)费用中只有不到10%能够转化为工作成果。”显然,传统的培训方法不起作用。

问题的部分原因是,传统培训将培训活动与绩效提高混淆在一起。在我们以前的一本书《为提高效果而培训:如何将培训与业务需求联系起来以及如何衡量效果》(*Training for Impact: How to Link Training to Business Needs and Measure the Results*)中介绍过这种活动式培训方式,该方法将重点放在人们必须学习什么以及在工作中他们必须做什么上,尽管这种活动式培训方法着眼于获得丰富的学习经验,但没有解决将新学到的知识与技能转化为实际工作成果这个问题。

对从培训方式过渡到绩效方式这一概念应该并不新鲜。早在1970年,乔·哈里斯就提出了“初期分析(Front-end Analysis)”一词,哈里斯确信,绩效问题最常见的问题不是缺乏知识与技能。

他提倡采用初期分析方法来确定期望人们在工作中取得什么样的成果,以及确定期望人们从培训中学到什么东西。鲍伯·马格和彼得·派普也提出一种关于绩效问题的结构化方法。他们认为解决绩效问题的基础应该是细致地分析问题的原因,他们说:“方法与问题就好像钥匙与锁,钥匙不对,锁就打不开,解决问题的方法不对,问题就解决不了。”他们还指出,培训人员应该能区分是什么原因在影响成绩与效率,是因为知识与技能不足,还是其他工作环境方面的因素。

在过去的 30 多年中,汤姆·吉尔伯特一直提倡通过仔细研究模范工作者的行为来进行绩效分析。他认为仅仅靠向模范工作者他们做了些什么是不够的,分析者必须研究他们的绩效。他在其 1978 年出版的著作《人的能力:创造出色绩效》(*Human Competence: Engineering Worthy Performance*)中提出了一个“旨在搞清人为什么缺乏能力以及做什么来提高能力”的“能力开发模式”。

盖瑞·卢梅尔指出:“仅靠培训几乎从未解决过问题。”他提倡使用系统工程师的严格方法来分析公司行为、设计旨在提高人的能力的培训课程。后来,他又指出,员工的工作环境对其工作成果影响很大。

我们关注的是,目前还没有找到足够的证据来证明这些面向绩效的方法是有成效的。但是有一些培训方法确实对管理人员提高绩效产生了效果。例如《财富》杂志(Henkoff, 1993 年)报道过若干这样的公司,像摩托罗拉公司、联邦快递公司、通用电子飞机发动机公司和康宁公司。但是它们的情况都很特殊,没有发现什么可以遵循的通用规律。

这种情况不能再继续下去了。当今的公司都变得规模大、层次模糊并且频繁重组,形势要求员工必须能够做越来越多的事,要求他们的绩效必须不断提高,他们从事的工作在不断变化。正如罗伯特·瑞克林所说:“毫无疑问,我们的经济正在发生着根本和意义

深远地变化。”我们所面临的挑战是要利用变化来促使我们将“老工作”变为高工资、高技术的“新工作”。新工作意味着较少的重复劳动,解决较多的问题。这种新工作不能很快被其他国家所模仿,因为它依赖于这个国家长久地与我们相伴的资源——我们的大脑。

“会议委员会”(Conference Board)是一个非营利性会员制商务研究公司,总部设在纽约。它在1994年对其成员公司进行了一次调研,主要研究结论为:“尽管各公司为了削减成本和增加竞争优势,在提高技术、缩小规模、改组、重建方面投入了大量资金,但(参加研究的)98%的公司表示需要其员工具有更高的生产力和获得更好的绩效。”该报告还说,被访问的大多数人力资源部门的管理人员都抱怨绩效不佳的主要原因是公司员工缺乏主动性,“没有用系统的眼光看待人的绩效,没有触及到公司的方方面面,并且没有采用综合方法来解决绩效问题”。

所以,可以这样总结我们所面临的挑战:

1. 一个公司要存活,要保持竞争优势,其员工必须多产而高效。
2. 在支持绩效改进方面用传统培训方法是行不通的,主要是因为传统培训在方法上不是系统地解决绩效问题——尽管在近30年中已有许多本行业的著名人士发表论著讨论过绩效问题。

我们不做谁来做? 现在不做何时做?

目前这种形势为培训教育领域的人士提供了极好的机会。管理人员设法寻找能与他们合作的人,一道实现公司制定的绩效改进目标。在将来能够高效率工作的培训工作人员必须做到:

- 与重要的管理人员及其他合作者建立合作式工作关系。
- 清楚地了解管理人员为之努力的期望与战略。

- 知道公司要昌盛其员工必须获得什么样的成绩与效率。
- 确定要保证公司取得起码的绩效,哪些工作环境的状况必须改进。

• 与管理部门内外的人一道工作,以确定要创造好成绩获得好效率必须采取哪些措施。

很显然,传统培训中不包括这些内容。

我们必须将我们的视线从培训转向绩效。如果我们现在不抓住机遇,别人就会抢在我们前面,我们将失去充当“增值”(Value-added)合作者的机会,就会被时代所淘汰。

立即行动起来吧,时不我待。绩效咨询(Performance Consulting)是一个我们与管理人员或其他人一道工作,来确定和取得与公司业务目标相联系的最佳绩效的过程。贯穿全书的主题很简单,这就是:注重绩效,而不是培训!

目 录

出版说明	(1)
前言	(1)
引言 绩效咨询的必要性	(1)

第1部分 绩效咨询顾问的作用

1 章	绩效咨询如何超越培训	(3)
	传统培训人员与绩效咨询顾问角色的主要差异	(4)
	小结	(14)
2 章	用主动与被动方式确定需求	(15)
	四种需求	(16)
	小结	(35)

第2部分 设计和使用绩效关系图

3 章	绘制绩效构成图	(39)
	培训推荐与绩效推荐	(40)
	绩效关系图	(41)
	绩效关系图的构成	(53)
	为什么说绩效关系图是必要的	(56)
	小结	(57)
4 章	在运作条件下确定业务需求	(58)