

# 企事业单位 绩效改善策划法

管理者及顾问人员指南



日内瓦  
国际  
劳工  
组织

罗伯特·艾布拉姆森 著  
瓦尔特·霍塞特



商 务 印 书 馆

# 企事业单位绩效改善策略

——管理者及顾问人员指南

罗伯特·艾布拉姆森 瓦尔特·霍塞特 著

高湘泽 黄育德 何慕彦 王 忠 译

高湘泽 校

商 务 印 书 馆

1999年·北京

图书在版编目(CIP)数据

企事业单位绩效改善策划法——管理者及顾问人员指南/  
艾布拉姆森,霍塞特著;高湘泽等译. —北京:商务印书馆,  
1999

ISBN 7-100-02703-9

I. 企… II. ①艾… ②霍… ③高… III. 管理—方法  
IV. C 931

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 18817 号

QISHIYE DǎNVÈI JIXIÀO GǎISHÀN CÈHUÀ Fǎ

企事业单位绩效改善策划法

——管理者及顾问人员指南

罗伯特·艾布拉姆森 瓦尔特·霍塞特 著

高湘泽 黄育德 何慕彦 王 忠 译

高湘泽 校

---

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街 36 号 邮政编码 100710)

新华书店总店北京发行所发行

民 族 印 刷 厂 印 刷

ISBN 7-100-02703-9/C·33

---

1999 年 2 月第 1 版

开本 850×1168 1/32

1999 年 2 月北京第 1 次印刷

字数 180 千

印数 5 000 册

印张 7 1/4

定价: 13.70 元

*Robert Abramson and Walter Halset*

**PLANNING FOR IMPROVED ENTERPRISE PERFORMANCE**

——A Guide For Managers And Consultants

©International Labour Organization, Geneva

First Published 1979

Seventh impression 1992

本书根据国际劳工组织 1992 年第 7 次印刷本译出

原著由日内瓦国际劳工组织出版

经许可翻译出版

版权©1979 国际劳工组织

国际劳工组织出版物中使用的各种称呼,以及其中有关任何一个国家的法定地位、领土范围或政府当局的材料,均遵循联合国惯例,不代表国际劳工组织在各该事情上的观点;书中的见解,皆由作者自负文责,与本组织无涉;书中是否提及某一公司、机构或商品的名号,亦与本组织对其是否持赞赏态度无涉。

# 前 言

在我们这个社会、政治、经济、技术飞速发展的动荡时代里，世界上大多数国家（尤其是发展中国家）都极为注意满足其国民的基本需要和愿望。为此，它们还必不可少地要注意提高其公、私企事业单位的绩效。这些企事业单位通常对于国家的经济发展和社会进步起着引擎一样的作用，其必然的结果是它们也发觉自己面临着一种巨大压力，即：提高自身能力、提供更多商品和服务，以满足经济扩张和人口增长的需求。

提高组织和管理的能力，是国际劳工组织的管理开发规划长期关注的焦点。为了达到这一目标，多年来国际劳工组织帮助全世界的许多机构和组织建立了管理培训和咨询服务。本书可以理所当然地看作是上述旨在开发有效的组织和管理者的努力的又一奉献。它特别适用于各种管理人员、咨询人员、培训人员、政府官员及其他企业主管官员，因为他们正渴望着改善他们所服务的组织的绩效和劳动生产率。

本书并非旨在创建一门理论的学术著作，而是一本实用指南和强调“如何去做”的手册。其结论和建议是建立在多年的实际工作和实际领域的经验基础上的。因此，本书的主要目的，是为个人和组织提供与那些在发达国家和发展中国家均已取得成效的、新的组织发展和绩效改善的方法有关的实用信息和指南。本书试图

为促进这一领域中的管理咨询和培训工作作出贡献。

## 本书内容计划

第一篇(第一章至五章)向读者介绍“组织发展(Organization Development, 以下皆简称为‘OD’)”和“绩效改善策划法(Performance Improvement Planning, 以下皆简称为‘PIP’)”的方法论原则, 重点强调这一现代变革战略的有计划性、完整性和系统性特点。其中, 第一章界定了 OD/PIP 的目标和主要特征, 说明了其历史根源和起因。在扼要解释了一个有效的组织的特征之后, 接着介绍了如何去把握应用 OD/PIP 战略的最佳时机。

第二章对 OD/PIP 过程和周期中所包含的五个主要阶段作了说明。这五个主要阶段是: 先期的初步诊断、管理定向、组织诊断和制定行动计划、实施、回顾和修订。第三章介绍了一些 OD/PIP 研讨小组及其制定计划和解决问题的主要工具, 同时对绩效改善工具也作了介绍。此外还对外部咨询专家和内部咨询专家的作用、为做有关练习所需的时间要求也提出了参考意见。

第四章就 OD/PIP 研讨小组的根本方法和 PIP 工具向咨询专家和管理人员提供了一个“如何去做”的指南。这一章也包括有大量的关于组织目标、绩效指标、绩效问题的实例, 以及发展中国家的公共企事业单位开发的绩效改善计划和行动方案的样本。第五章借助于第三世界国家在大型公共企事业单位中取得 OD/PIP 成效的活生生的案例, 来使上述概念和方法的阐述有血有肉。

第二篇(第六章至第十二章)是第一篇的逻辑延续, 它紧接前

文,研究的是实施过程。这一篇集中于讨论如何运用具体的分析技巧来更好地策划和管理第一篇中构建的行动方案。其中,第六章强调有关方案管理和控制的系统方法的必要性,这种方法不仅包括行为学方面的方法,而且包括定量的方法在内。它也指出了像网络分析、运筹学、方案预算和目标管理之类的计划和控制技术的功效。

第七章解释了如何把目标管理方法运用于 OD/PIP 方法中,并且不仅介绍了一些用于衡量各种目标是否具体而有效的标准,而且介绍了一些不同类型的目标及其时间框架。第八章介绍了在第二篇的后几章中要用到的一个案例分析,目的是为了演示程序管理和目标管理技术是如何在方案实施过程中得到运用的;同时给出了一些具体的案例,说明怎样将那些从总的方面表述的行动方案转化为具体的、可测量的目标。

第九章就如何组织行动方案的实施提供了指导线索。第十章引导读者注意各种可在评估和选择实施行动方案时使用的定量工具和分析方法。

第十一章说明了方案预算对于行动方案的重要性,并且涉及诸如成本预测、流动资金需求之类的重要考虑。第十二章是有关制定计划、安排日程、具体实施过程、行动方案的控制和回顾等等活动的详细指南。其中还就在活动清单、网络分析图、时间分配、工作授权制度、进度情况的书面汇报之类有用的技巧方面“如何去做”,提供了相当多的信息。

最后,第三篇(第十三章)涉及不同的国家在应用 OD/PIP 方面的实践经验,并试图对那些影响其成效的关键因素予以评估。

本书“附录”的内容包括：一套完整的绩效改善工具样本（即 OD/PIP 研讨小组的基本的诊断和策划工具）；一些有用的管理团队测评表；一份如何将 OD/PIP 引入到一个国家的简要指南；一些有关的出版物目录选萃。

## 作者及鸣谢

本书是国际劳工组织管理开发部的两位国际劳工组织项目专家（也是两位管理培训者和咨询专家）共同努力的成果。其中，罗伯特·艾布拉姆森是第一篇和第三篇的主要作者，瓦尔特·G. 霍塞特是第二篇的主要作者，两人在被派往赞比亚的卢萨卡从事管理开发和咨询服务工作期间，写作了本书。

显然，如果没有国际劳工组织、联合国和其他的众多管理专家思想和经验，这本指南是不可能出版的。衷心地感谢他们的贡献，特别是联合国公共行政管理部和财政部已故的 A. 福欧德·谢里夫和 J. A. 格林，同样也感谢国际劳工组织管理开发部的 G. 卡纳瓦蒂、M. 库伯、J. B. 华莱士和国际劳工组织野外项目方面的资深咨询专家 D. D. 恩纳金和 E. 德·根纳罗。

1979 年 4 月于日内瓦



文,研究的是实施过程。这一篇集中于讨论如何运用具体的分析技巧来更好地策划和管理第一篇中构建的行动方案。其中,第六章强调有关方案管理和控制的系统方法的必要性,这种方法不仅包括行为学方面的方法,而且包括定量的方法在内。它也指出了像网络分析、运筹学、方案预算和目标管理之类的计划和控制技术的功效。

第七章解释了如何把目标管理方法运用于 OD/PIP 方法中,并且不仅介绍了一些用于衡量各种目标是否具体而有效的标准,而且介绍了一些不同类型的目标及其时间框架。第八章介绍了在第二篇的后几章中要用到的一个案例分析,目的是为了演示程序管理和目标管理技术是如何在方案实施过程中得到运用的;同时给出了一些具体的案例,说明怎样将那些从总的方面表述的行动方案转化为具体的、可测量的目标。

第九章就如何组织行动方案的实施提供了指导线索。第十章引导读者注意各种可在评估和选择实施行动方案时使用的定量工具和分析方法。

第十一章说明了方案预算对于行动方案的重要性,并且涉及诸如成本预测、流动资金需求之类的重要考虑。第十二章是有关制定计划、安排日程、具体实施过程、行动方案的控制和回顾等等活动的详细指南。其中还就在活动清单、网络分析图、时间分配、工作授权制度、进度情况的书面汇报之类有用的技巧方面“如何做”,提供了相当多的信息。

最后,第三篇(第十三章)涉及不同的国家在应用 OD/PIP 方面的实践经验,并试图对那些影响其成效的关键因素予以评估。

本书“附录”的内容包括：一套完整的绩效改善工具样本（即 OD/PIP 研讨小组的基本的诊断和策划工具）；一些有用的管理团队测评表；一份如何将 OD/PIP 引入到一个国家的简要指南；一些有关的出版物目录选萃。

## 作者及鸣谢

本书是国际劳工组织管理开发部的两位国际劳工组织项目专家（也是两位管理培训者和咨询专家）共同努力的成果。其中，罗伯特·艾布拉姆森是第一篇和第三篇的主要作者，瓦尔特·G. 霍塞特是第二篇的主要作者，两人在被派往赞比亚的卢萨卡从事管理开发和咨询服务工作期间，写作了本书。

显然，如果没有国际劳工组织、联合国和其他的众多管理专家的思想经验，这本指南是不可能出版的。衷心地感谢他们的贡献，特别是联合国公共行政管理部和财政部已故的 A. 福欧德·谢里夫和 J. A. 格林，同样也感谢国际劳工组织管理开发部的 G. 卡纳瓦蒂、M. 库伯、J. B. 华莱士和国际劳工组织野外项目方面的资深咨询专家 D. D. 恩讷金和 E. 德·根纳罗。

1979 年 4 月于日内瓦

# 目 录

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| 前 言 .....                                     | 1  |
| <b>第一篇 绩效改善策划法</b> .....                      | 1  |
| <b>第一章 什么是“组织发展”和“绩效改善策划法”?</b> .....         | 3  |
| 1.1 定义和目标 .....                               | 3  |
| 1.2 OD/PIP 方法的渊源 .....                        | 4  |
| 1.3 OD/PIP 方法的主要特征 .....                      | 7  |
| 1.4 高效率组织的特征 .....                            | 10 |
| 1.5 什么情况下需要使用 OD/PIP 方法? .....                | 11 |
| <b>第二章 OD/PIP 过程和循环:一个模型</b> .....            | 15 |
| 2.1 先期的初步诊断阶段 .....                           | 16 |
| 2.2 高层管理人员熟悉 OD/PIP 的阶段 .....                 | 17 |
| 2.3 为进行组织诊断和制订行动计划而举办 OD/PIP<br>研讨培训班阶段 ..... | 18 |
| 2.4 目标和行动方案的实施阶段 .....                        | 20 |
| 2.5 结果审核和计划修订阶段 .....                         | 20 |
| <b>第三章 OD/PIP 研讨培训班和绩效改善工具入门</b> .....        | 22 |
| 3.1 前提和假设 .....                               | 22 |
| 3.2 时间要求 .....                                | 23 |
| 3.3 绩效改善工具 .....                              | 24 |
| 3.4 咨询专家的作用 .....                             | 26 |

|            |                                             |           |
|------------|---------------------------------------------|-----------|
| 3.5        | 靠外部咨询专家还是靠内部咨询专家? .....                     | 28        |
| <b>第四章</b> | <b>如何运作 OD/PIP 研讨培训班;具体方法指南 .....</b>       | <b>30</b> |
| 4.1        | 第一阶段:组织目标和绩效测评 .....                        | 30        |
| 4.2        | 第二阶段:判定并分析绩效方面的问题及其阻力和动力 .....              | 42        |
| 4.3        | 第三阶段:制定绩效改善战略和行动方案 .....                    | 46        |
| 4.4        | 第四阶段:安排实施 .....                             | 54        |
| <b>第五章</b> | <b>来自一个发展中国家的案例分析 .....</b>                 | <b>59</b> |
| 5.1        | 组织面临的变革环境 .....                             | 59        |
| 5.2        | OD/PIP 循环圈的五个阶段 .....                       | 61        |
| 5.3        | 成功变革的必备条件分析 .....                           | 65        |
| 5.4        | 用于实现变革的 OD/PIP 方法和举措 .....                  | 68        |
| 5.5        | 关键性的 OD/PIP 举措:以制定计划和设置目标为焦点 .....          | 69        |
| 5.6        | 管理者团队建设战略 .....                             | 72        |
| 5.7        | 揭示绩效方面存在的问题 .....                           | 74        |
| 5.8        | 为了就关键的绩效改善计划达成共识并为着手实施计<br>划而举办的联席研讨会 ..... | 75        |
| 5.9        | OD/PIP 咨询专家所担当的变革监管人角色 .....                | 78        |
| 5.10       | 对该 OD/PIP 活动的成效予以评估 .....                   | 80        |
| <b>第二篇</b> | <b>制定和管理行动方案 .....</b>                      | <b>87</b> |
| <b>第六章</b> | <b>方案管理和对行动方案的控制 .....</b>                  | <b>89</b> |
| 6.1        | 导言 .....                                    | 89        |
| 6.2        | 方案管理和控制系统:定义与起源 .....                       | 90        |
| 6.3        | 借助方案管理系统克服执行中的问题 .....                      | 93        |
| <b>第七章</b> | <b>应用于行动方案中的目标管理 .....</b>                  | <b>96</b> |
| 7.1        | 目标的种类及其重要性 .....                            | 96        |
| 7.2        | 有效的组织目标的特征 .....                            | 98        |

|      |                          |     |
|------|--------------------------|-----|
| 7.3  | 目标管理对于行动方案的意义 .....      | 100 |
| 第八章  | 方案管理系统:应用实例 .....        | 102 |
| 8.1  | AAC 的问题和目标 .....         | 103 |
| 8.2  | 旨在改善绩效的行动方案 .....        | 106 |
| 8.3  | 将行动方案的具体目标形成书面材料 .....   | 107 |
| 第九章  | 为管理和控制行动方案所应做的组织工作 ..... | 113 |
| 9.1  | 行动方案总协调人 .....           | 114 |
| 9.2  | 行动方案协调人 .....            | 114 |
| 9.3  | 行动方案“出力人” .....          | 117 |
| 第十章  | 用于评估和选择行动方案的定量手段 .....   | 119 |
| 10.1 | 行动方案的大体评估 .....          | 119 |
| 10.2 | 一些定量分析手段 .....           | 121 |
| 10.3 | 评估时应考虑的其它问题 .....        | 127 |
| 第十一章 | 行动方案预算 .....             | 130 |
| 11.1 | 方案预算和估算的用途 .....         | 130 |
| 11.2 | 方案“出力人”与成本 .....         | 131 |
| 11.3 | 总的方案预算和年度预算 .....        | 132 |
| 11.4 | 现金流转需求 .....             | 134 |
| 第十二章 | 规划、安排和实施行动方案 .....       | 136 |
| 12.1 | 与方案管理圈的关系 .....          | 136 |
| 12.2 | 为实施一项行动方案而制订的总体计划 .....  | 138 |
| 12.3 | 方案活动清单 .....             | 139 |
| 12.4 | 方案活动网络分析 .....           | 140 |
| 12.5 | 方案活动时间安排 .....           | 145 |
| 12.6 | 为人力和方案所需的其它成本做预算 .....   | 150 |
| 12.7 | 通过工作授权实施方案 .....         | 152 |
| 12.8 | 借助进度汇报体系实施方案控制 .....     | 156 |

|                                    |            |
|------------------------------------|------------|
| 12.9 方案回顾和修订 .....                 | 158        |
| <b>第三篇 来自实际应用中的经验教训 .....</b>      | <b>161</b> |
| <b>第十三章 OD/PIP 的可应用性及其影响 .....</b> | <b>163</b> |
| 13.1 应用实例 .....                    | 163        |
| 13.2 影响 .....                      | 168        |
| 13.3 影响成效的种种因素 .....               | 174        |
| <b>附 录 .....</b>                   | <b>179</b> |
| 附录一：绩效改善工具 .....                   | 181        |
| 附录二：团队效益评价表 .....                  | 216        |
| 附录三：团队工作效益评价表 .....                | 218        |
| 附录四：组织效益测评表 .....                  | 220        |
| 附录五：如何将 OD/PIP 引入一个国家 .....        | 222        |
| 附录六：参考文献选萃 .....                   | 226        |
| <b>译 后 记 .....</b>                 | <b>231</b> |

# 第 一 篇

---

## 绩效改善策划法





# 第一章 什么是“组织发展”和“绩效改善策划法”？

## 1.1 定义和目标

组织发展/绩效改善策划 (Organization development/performance improvement planning, 简称 OD/PIP)<sup>①</sup>是一种咨询和培训的方法。无论是在发达国家还是在发展中国家,也无论是在公共企事业单位、私有企事业单位以及政府部门,它都已得到成功的应用。它是一种有计划的和系统的变革方法。这一方法起源于公司策划 (Corporate Planning)、目标管理 (Management by Objectives, 即 MBO)、过程咨询 (Process Consultation) 及现代行为科学中有关领导、激励和组织变革的观念。因此, OD/PIP 方法是行为科学和管理科学的多种不同方法的集大成者和综合体。

OD/PIP 试图达到什么目的? 其核心和目标<sup>②</sup>可用以下特征来表述:

- (a) 改善管理策划和解决问题的水平(认知技能);
- (b) 改进团队工作和人际关系(行为技能);
- (c) 由于(a)和(b),从而引发组织绩效向更高水平突破(在利润、生产、服务、经济性和效率、降低成本和浪费诸方面);
- (d) 激发组织活力并改善其健康程度(在团体士气和员工满