

绩效改进系列丛书



THE PERFORMANCE
CONSULTANT'S FIELDBOOK

绩效改进咨询 实务手册

(第二版)

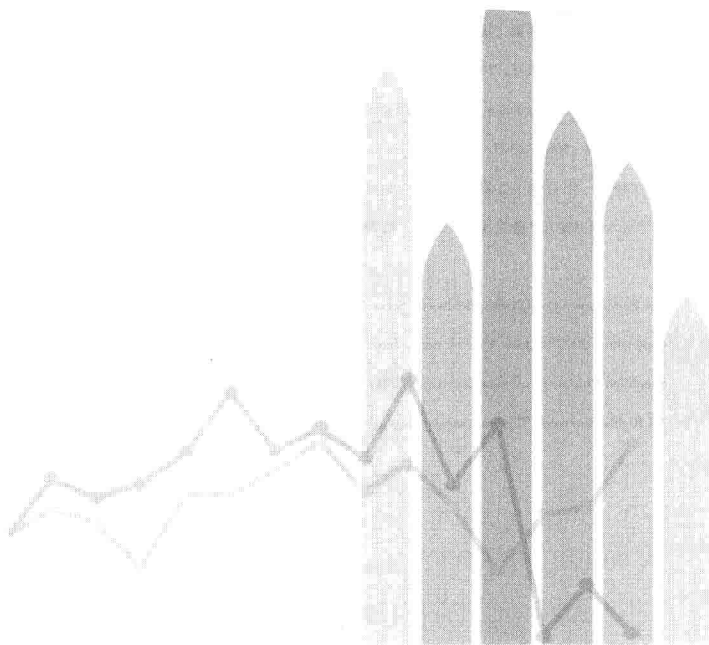
提升组织与人力资源的工具和技术

[美] 朱迪·赫尔◎著 易虹 王寰◎译



中信出版社·CHINACITICPRESS

绩效改进系列丛书



THE PERFORMANCE
CONSULTANT'S FIELDBOOK

绩效改进咨询 实务手册

(第二版)

提升组织与人力资源的工具和技术

[美] 朱迪·赫尔◎著 易虹 王 寰◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效改进咨询实务手册: 提升组织与人力资源的工具和技术 (第二版) / [美] 赫尔著; 易虹, 王寅译.

—北京: 中信出版社, 2014. 2

书名原文: The Performance Consultant's Fieldbook: Tools and Techniques for Improving Organizations and People (2nd Edition)

ISBN 978-7-5086-4309-0

I. ①绩… II. ①赫…②易…③王… III. ①企业绩效-企业管理 IV. ①F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 256484 号

The Performance Consultant's Fieldbook, Second Edition: Tools and Techniques for Improving Organizations and People by Judith Hale

Copyright© 2007 by John Wiley & Sons, Inc

Simplified Chinese translation Copyright© 2014 by China CITIC Press

All Rights Reserved. This translation published under license.

绩效改进咨询实务手册

——提升组织与人力资源的工具和技术 (第二版)

著 者: [美] 朱迪·赫尔

译 者: 易 虹 王 寅

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 三河市西华印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 13.5

字 数: 272 千字

版 次: 2014 年 2 月第 1 版

印 次: 2014 年 2 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2012-8576

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-4309-0/F·3057

定 价: 42.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

关于本书

你能从本书中获得什么？

对于那些希望将自己的工作领域拓展到绩效改进咨询的企业内部和外部学习专家而言，本书可谓是一本工作指南。为了能让你成为一名绩效改进顾问提供一些帮助，本书提供了工具、案例和指导原则，这将使你在言行举止上比一般的培训师更像是一名专业的咨询师，并能在与合作客户的合作过程中，将自己定位成一名绩效改进顾问。

这个主题为什么重要？

撰写本书的原因是，培训师深感有必要将绩效改进原理运用到他们的工作中。诚然，培训可以帮助人们在工作环境中提升成效，但是，单纯的培训难以获得长期的成效。培训专家逐渐意识到，他们需要提高与客户合作的技能，以便更有效地弄清楚影响绩效的真正障碍是什么，并参与设计更为全面的配套解决方案。与此同时，客户也意识到培训本身难以获得持续性的成效，他们希望与专家合作，找出并消除影响工作绩效的障碍。

本书的内容是如何编排的？

本书分为两个部分。第一部分讲述了如何成为一名绩效改进顾问，第二部分重点描述了用于分析绩效需求、确定工作需求、找出培训之外的解决方案，以及评价绩效的方法和工具。每一部分都有五章，每一章都提供了案例、指导原则、工具、技巧和检核表，读者可以使用它们让客户参与到绩效改进咨询的过程中，在绩效改进咨询的过程中发现需求，与其他专家合作，为客户提出培训之外的其他解决方案。

关于菲弗尔出版社 (Pfeiffer)

菲弗尔出版社关注培训和人力资源工作者的职业发展和亲自实践的资源需求，并提供相应的产品，帮助他们将工作完成得更好。菲弗尔出版社给人力资源工作者提供的是，已经受到人力资源开发专家和人力资源管理专家推崇的理念和解决方案，以及有效的、能够满足客户需求的工具来提高工作场所的绩效。无论你是职场新手，还是经验丰富的专业人士，菲弗尔出版社都可以帮助你和你的组织获得更大的成功。

基础知识 (Essential Knowledge)。菲弗尔出版社为你提供与培训和人力资源密切相关的富有洞察力和实用价值的综合性材料。菲弗尔出版社的“基础知识”资源将专家的专业技能和丰富经验转化为实用的、可以解决工作场所中重要问题的工作指南。这些资源包括案例研究、工作表、工作辅助，并通过附带光盘、网站以及其他方式，使这些内容更易于阅读、理解和使用。

必备工具 (Essential Tools)。菲弗尔出版社的“必备工具”资源通过提供可在培训或团队学习项目中使用的、经过验证而易于使用的材料，节约了时间和成本，这些工具包括练习、活动、游戏、工具、评价措施，通常以活页或者光盘的形式呈现，使得材料在复制和客户化定制方面更加便捷。

菲弗尔出版社同样认识到了新技术在扩大培训范围、增强培训效果上的显著作用。针对问题，电子支持工具总能给客户提出非常优秀的解决方案，与此同时，菲弗尔出版社也一直致力于使那些经过验证的培训手段更加方便，使其效果更加明显。菲弗尔出版社所有的电子工具都严格符合实用性标准，由恰当的内容使用最合适的技术，给如今日渐忙碌的培训师和人力资源专家提供完美的问题解决方案。

本书讲述了我个人从事绩效改进咨询的一些案例和心得体会——绩效改进咨询是什么，它为什么如此重要，以及它是如何帮助人们提高绩效的。

在开始写这本书之前，我查阅了其他人关于绩效改进咨询的观点。这些书中大部分都会强调绩效改进咨询的重要性，但是他们并没有为绩效改进顾问提供完成工作所需要的工具；还有一些书中描述了分析绩效问题的模型，却没有解释应该怎样使用它们。另外，对于如何获得客户信任，如何开发提高绩效的商业案例，他们也只字未提。我希望本书能够给你提供获取这些信息的工具和技术，帮助你和你的客户做出更加明智的决定。本书中的每个案例都是真实的，每一种工具、每一项技术手段都被实践证明是有效的。

从某种程度上来说，本书是以自传的形式编写的。在过去的 25 年里，我和各种公共部门以及私营机构合作过，书中呈现的关于绩效改进咨询的理念和方法也一直在发展。本书也受到我在成为绩效改进顾问之前的一些经验的影响，包括青少年时期帮助父亲绘制股票交易图，后来学习了剧院管理，再后来成为社会工作者和大学教师的经历。

大学期间，我将有关企业如何经济化运作的理念与人们如何高效地完成工作的理念进行了整合。在硕士学习期间，我研究的是剧院管理。作为一名工作繁重的社会工作者，我逐渐了解到，我们的社会福利系统是缺乏人性、无知且软弱无能的，那些关心民众的人能够掌控的权利其实很少，但他们却能够给人们带来一定的希望。作为一所大型市立学校的教员（在这里，我亲眼目睹了 7 次罢工事件；我的学生当中，绝大多数的人要么曾经是团伙头目，要么是成年劳动者），我意识到无论现有的教育系统是如何费尽心思地想要维护那些充斥在我们周围的不公与无知，它也无法阻挡那些真正渴望学习的人前进的步伐。在我刚开始涉足商业这一领域时，我有幸成为芝加哥保险学校的一名教

后的驱动力，并提供了一个衡量时间价值的工具。你可以在与客户合作的过程中运用这些工具和技术方法，也可以帮助他们评估项目的成本效益，以及不良绩效带来的成本损失。

第四章关注的是如何使别人对你和你提供的服务价值形成积极的认识。本章设计的工具和技术方法将帮助你：

- 获得有效信息。
- 影响客户的决定和行动。
- 评估客户开展变革的能力和投入程度。
- 建立能够帮助你与对变革持不同态度的客户共事的策略。

第五章关注的是如何维持变革，以及如何确保计划得以全面贯彻执行。本章设计的工具和技术方法可以帮助你与客户共事的时候发起对话，讨论如何探知新行为方式的接受度；如何探知投资决策背后的思维方式，以找到更好的投资目标；如何获得承诺保证，在赞助商离开后依然能够获得持续性支持；最后是在项目结束后汇报结果，以确认变革的成效。

第二部分：绩效改进咨询

第二部分关注的是绩效改进咨询工作是如何开展的。每一章都介绍了一些工具和技术方法，同时也包含了解释它们用途的案例。

第六章关注的是工作环境和群体规范是如何影响绩效的。本章提供的工具和技术方法能够帮助你：

- 确定和区别那些影响绩效的组织变革、特定工作的变动以及个人改变的因素。
- 确认群体规范会对绩效产生什么样的负面影响，以及在这种情况下如何改进绩效。

第七章解释说明了如何诊断绩效问题，如何确定影响绩效的障碍，并提供了解决问题所需的工具：

- 记分卡：用来引导讨论，使人们关注那些需要引起重视的问题，以及哪些因素可以作为绩效得以改进的证据。
- 层级系统：指导你在复杂的过程中确定影响绩效的因素。

第八章的内容是关于建议和选择干预措施，用来改进绩效或消除绩效障碍。本章呈现的工具包括：

- “干预措施家族”工作辅助。
- 用来选择干预措施的“如果—那么”量表。

本书包括两部分内容。第一部分探讨了成为一名绩效改进顾问的过程，第二部分关注的是绩效改进顾问确定绩效障碍、诊断绩效问题、提出合适的干预措施、评估成果的过程。每一章均描述了作为绩效改进顾问可以使用的方法、工具和技术手段，同时也提供了如何使用它们的案例。这些方法、工具和技术手段对内外部绩效改进顾问都适用。我们还在每一章的结尾为你提供了继续学习的资源和建议。

第一部分：角色转变

第一部分的内容是关于如何成为一名绩效改进顾问的。

第一章提出了绩效改进咨询的定义，并描述了绩效改进咨询与其他类型咨询的区别。这一章讨论了区分绩效改进顾问与其他顾问的4条标准，同时也讨论了在咨询过程中你应该怎样与客户交流和共事。本章设计的绩效改进咨询过程能够帮助你符合绩效改进顾问的4条标准。这里介绍了一些工具和技术方法，帮助你创建绩效改进咨询的操作性定义，并定义和描述自己的绩效改进咨询过程。

第二章解释了怎样转向绩效改进咨询，并设计了一个详细的角色转变计划，包括：

- 如何评估你的咨询过程的有效性。
- 如何拓展你的产品和服务，将绩效改进咨询纳入其中。
- 如何评估你现在的产品和服务，确定哪些因素阻碍了你的角色转变（因为它们消耗了你的资源），以及哪些因素促进了你的角色转变。

第三章解释了如何对成本进行分类和价值评估。这一章描述了什么是驱动成本，以及怎样管理驱动成本。本章呈现的工具和技术方法可以帮助你确定自己的成本和成本背

评价结果的能力。

- 使客户的注意力集中在确定和解决问题上，而不是仅关注员工个人或吹毛求疵。这些工具将会使你们的讨论“对事不对人”。

关键定义

任何一个新的领域都会遇到一个难题，即缺乏共同语言。因此，这里列出了本书中涉及的一些术语的工作定义。你将会发现，它们与其他绩效改进顾问在工作中使用的术语是不冲突的。

- 评估（assessment）：找出发生了什么、没发生什么。你参与评估是为了了解和评估目前的绩效现状，以及可以改进的地方。

- 分析（analysis）：找出绩效停滞在现有水平的原因。你参与分析是为了提出合适的干预措施或解决方案，从而改进绩效。

- 咨询（consulting）：我们参与评估、分析和提出干预措施时扮演的角色。

- 评价（evaluation）：确定环境、活动和结果的价值。关注某人的绩效意味着你认为这样做是值得的。这个术语有时被用作评估和分析的同义词。

- 干预措施（intervention）：经过设计的一系列有目的的活动，用来解决问题、改变行为、改进绩效、提高产量等。干预措施的例子有：引进方案、采纳新技术、改变组织结构、重新设计工作、培训等。

- 测量（measurement）：是评价的子集。它是指收集信息并将你的发现和标准进行比较，以确定是否存在绩效差距或者绩效是否得到了改善。

- 组织（organization）：是一种雇用员工的实体。它可以指整个实体，也可以指实体的一部分，即公司、部门、科室、职能单位、工作团队、小组等。

- 绩效（performance）：员工完成的对客户和组织有价值的工作（提供产品和服务）情况。

- 绩效改进（performance improvement）：运用特定的干预措施消除绩效障碍，鼓励期望的绩效行为。

- 基于特定绩效问题的矩阵表——帮助你确定合适的干预措施组合。

第九章的内容是关于评估和评估标准。这一章定义了评估、评估标准和评估指标体系，讨论了如何选择合适的评估方法，并描述了如何评估干预措施。本章包括以下工具：

- 关于评估、评估标准和评估指标体系的表格。
- 选择评估方法的指导原则。
- 为你的干预措施选择评估手段的工作表。

第十章主要介绍了如何评估员工的绩效以及怎样评价工作。本章提供了如下工具：

- 评估工作输入、过程、输出和结果的标准。
- 评估输出（生产力）和结果的“员工绩效”工作表。
- 确定行为标准，以及员工绩效评估指导原则。

为什么强调使用工具？

本书中呈现的工具之所以重要，是因为它们能够：

- 起到工作帮助的作用。工作帮助强调一致性。在一系列连贯的指导原则的帮助下，你能培养自己的技能和信心。

- 提供开发和评估绩效改进咨询过程的标准。标准将帮助你确定绩效改进咨询过程中需要改进的地方。

- 提供模型，用来促进你和客户的交流。模型可以帮助你的客户更好地理解为了提高组织和个人的绩效，你在做些什么，以及客户自己需要做些什么。

- 帮助你表达对当前工作的理解，并帮助你说明你有解决问题的合适方法。这些工具将有助于客户对你和你的方法建立信心。

- 给你的客户提供一个与你合作的框架。这些工具将对产生的结果给出一些提示。了解你正在试图弄清楚什么样的问题，帮助客户把注意力集中在讨论上。在不能断定最后结果的状态下，客户会将注意力放在了解你在做什么和为什么这样做。

- 中间成果的工作文件。在会议结束的时候，你和你的客户会制作一个阐述你们决策和想法的中间文件。你的客户可以利用这个文件了解你们正在做什么，以及为什么这样做。

- 为报告提供支持。你和你的客户都可以在报告中使用这些工具说明你们发现了什么，你们将如何工作，以及如何评估你们的结果。

- 培养客户的技能，指导客户如何促进绩效。这些工具为发现、诊断、处理和评估过程提供了思考模型。使用这些工具将帮助客户培养确定绩效问题、选择干预措施和

师，在那里我学习了损失控制、企业宣传、商业风险、风险评估的概念。后来在与美国仲裁委员会和劳资关系研究协会芝加哥分会合作的过程中，我开始欣赏探索和求证精神，也学会了尊重不同的观点。

这些经历加之其他的一些经历最终促成了我自己的咨询公司的诞生。我以父亲的名字命名自己的公司——赫尔咨询。公司的标志是3个重叠的圆形，分别代表着诚信、创新和智慧。诚信关乎荣誉、诚实和管理方法，以及做正确的事；创新意味着超越限制完成工作；智慧体现在掌握有效数据，而非拥有卓越智商。

这本书也受到三条联系紧密的原则的影响：

- 在坚持以事实为基础的情况下接受他人的观点，以此维护诚信。
- 运用创造力获取有用信息，使客户给予认可并参与变革。
- 运用自己所学的知识和技能帮助组织和个人获得成功。

作为一名顾问，在工作中，我们拥有丰富的经验和所需的专业知识。除此之外，我们还需要的是可以帮助我们将经验转化为成果的方法、工具和技术手段，这也是本书为大家提供的内容。希望你能喜欢本书，并希望它能给你带来帮助和启发。

朱迪·赫尔

(Judith Hale)

第二版序 / V

前言 / VII

简介 / IX

第一部分 角色转变

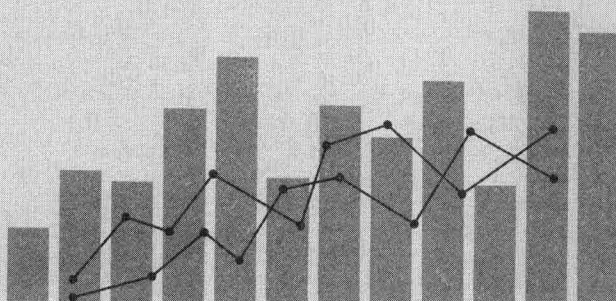
- 第一章 绩效改进咨询 / 3
- 第二章 向绩效改进顾问的转变 / 27
- 第三章 成本 / 45
- 第四章 公信力与影响力 / 63
- 第五章 持续性变革 / 85

第二部分 绩效改进咨询

- 第六章 环境与规范 / 95
- 第七章 需求评估和原因分析 / 115
- 第八章 干预措施 / 140
- 第九章 评估结果 / 165
- 第十章 员工绩效评估 / 181
- 致 谢 / 203

第一部分 角色转变

The Performance Consultant's Fieldbook(2nd ed.)



第一章 绩效改进咨询

第二章 向绩效改进顾问的转变

第三章 成本

第四章 公信力与影响力

第五章 持续性变革

第一章 绩效改进咨询

在企业中，为了提高组织的绩效，管理者常常会向顾问寻求帮助。但是，他们可能并不完全清楚顾问的能力以及他们在绩效改进工作中的个人偏好。下面的小故事有助于我们理解这一点。

实战笔记：解决方案

一家大型的集团公司聘用了马克（Mark），让他负责锻制钢材（这种钢材可用来制作窗框、百叶窗挡板、建筑中的工字梁、挡风雪的板门）的生产和分销。工厂的主厂房在中西部地区，第二大厂房在东海岸附近，在新加坡筹建的一个新厂房也将会在6个月内竣工。

在过去的两年中，中西部地区的主厂房所占的市场份额有所下降。大部分商品不能按时交货，销售人员的流失率也非常高。东海岸附近的工厂效益也仅仅达到财政目标而已。高层管理者告诉马克，他们担心会不断有客户抱怨产品的质量，无法如期交货的情况不断增加，希望马克帮助解决这些问题。

马克决定向营销顾问寻求帮助。营销顾问建议他更换产品形象，设计新的产品商标并实施新的产品销售策略。马克认为，实施一套新的营销策略固然可以提高工作业绩，但是花费的时间太长。为了能够更快地看到成效，他又找到销售顾问。销售顾问告诉他，可以通过举行销售竞赛、改革奖金制度、采取激励措施等方法促进销售目标的实现。此外，公司总部的一位高级副总裁建议马克参考一下管理顾问的建议，即围绕公司重要客户群（大宗购买者、机构购买者和分销商）的需求进行业务重组。马克对他之前任职公司的质量监管部门的成功案例印象深刻，因此，他决定见一下质量顾问。质量顾

问提出了3条重要的建议：建立跨职能团队；从接受订单到成品交货，确立每个团队的整体责任意识；通过科学统计方法来控制产品加工、销售的每一个步骤。

美国的销售经理建议马克聘用一名组织发展顾问与管理团队合作，为马克所在的部门规划出新的愿景和任务，并帮助改善团队内部人员的沟通。中西部地区的厂房经理则建议他聘用一名培训师来提高销售和生产部门员工的业务能力。

马克得知公司的建筑事务所正在为整个公司做战略规划，该建筑事务所因其基于工业原理的灵巧设计而闻名。因此，战略规划中一个令人期待的成果就是能为工厂设计出一种新的厂房模型。一名人力资源顾问建议，找出销售人员流失的原因，施行一个具有针对性的员工选拔项目，并对员工士气进行调查。

在前往新加坡工厂的航班上，马克读到了一些企业重组的成功案例，他对那些通过使用先进的信息系统来缩短产品周期的方法感触颇大。在航班返回的过程中，他读到了另外一篇关于绩效改进咨询的文章。这时他忽然意识到，之前考虑到的所有方法都有可取之处。所有的顾问都提供了解决方法，但是没有人分析导致公司绩效低下的原因。相反，他们却都认为自己知道问题出在哪里。

马克的遭遇并非特例。由于急于找到解决方案，在没有找到问题根源的情况下就按照专家的建议行事，这在组织中非常常见。然而，管理者慢慢就会认识到，只有采取以事实为依据的解决方法，才能真正提高绩效。组织变革必须面对的一个问题是权衡其中的优点与风险。管理者对这种观点的认可恰巧为培训、人力资源开发（HRD）以及其他相关领域的专业人员提供了机会，从而使组织采用他们的方法诊断绩效问题、选择合适的干预措施、评估干预结果的重要价值。同时，培训、人力资源开发、质量监管以及组织发展（OD）部门的专业人员希望他们的角色能转变为绩效改进顾问。通过绩效改进咨询，他们可以与管理层合作，用专业的方法找出阻碍绩效的真正原因。绩效改进顾问这一角色受到了全美绩效与教学协会（National Society for Performance and Instruction）的认可。这一协会后来更名为“国际绩效改进协会”（International Society for Performance Improvement），这反映了对绩效改进的重视，而不仅仅是培训。2001年，国际绩效改进协会出版了《绩效技术（HPT）标准》。该标准对绩效改进顾问这一角色进行了定义，并允许对绩效改进咨询人员进行职业水平评估，以达到该标准。如今，国际绩效改进协会为那些能够在工作中表明自己符合该标准的绩效改进咨询工作人员提供证书，即“国际注册绩效改进顾问”（CPT）。国际绩效改进协会的一系列会议、机构、出版物和证书，都是为了帮助人们对提高组织和员工绩效所需的知识和技能达成共识。

实战经验：绩效改进

根据我的经验，组织在寻求提高组织和员工绩效的方法时是反复无常的。为了达到公司规模和结构的最优化，他们会收购、合并，或者卖掉整个业务部门。在公司完成了职能集中化后，他们又有可能马上将这种职能集中化变成职能分散的形式。他们不断购买新的技术、产品和设施，有时将资产分配给一些不相关的产品，之后将品牌进行合并。组织会通过重组生产过程、投资培训、购买现成的项目来提高领导力和管理技能。为了降低成本，他们采取裁员、外包、将工作转移到其他国家的方式来减少工作量。很多措施都是齐头并进，同时进行的。有些甚至是相互冲突的，但这些都是用来解决组织问题的方法。

为了进一步了解组织为了提高绩效而实施的项目和采用的方法，你要回顾一下你最近2~3年的工作：

- 你所在的公司采取过什么方法来降低成本、提高利润或者提升竞争力？
- 你所在的公司经历过多少次重组、并购其他公司，或者被其他公司并购？
- 你所在的公司进行过多少次职能集中化之后又分散这些职能？
- 有多少次你的上级或所在部门发生了改变而你却还在继续原来的工作？
- 你换过几次办公室？更换办公室的原因是什么？
- 你所在的组织采用了什么方法来提高员工的动机、满足消费者的需求或者提高组织的竞争力？这些活动是基于对公司现状的严格审查吗？如果是这样，公司是通过什么来证明已经达到了预期的目标？这些是由谁来评估的？
- 公司变革的成效如何？这些变革是否满足了公司降低成本、提高利润以及增强竞争优势的期望？你是通过什么渠道了解这些信息的？
- 在这些过程中，你的角色是什么？在以后的工作中，你怎样做才会使你的工作更有成效？

如何才能成为绩效改进顾问？

每当被问到有关绩效改进咨询的问题时，我总是重申：绩效改进顾问必须具备以下几项素质：

- 他必须是分析和评估方面的专家。他不仅要为客户提供提高绩效的科学合理的建议，还要督促客户承担起提高绩效的责任。
- 他需要扮演多重角色。
- 他需要摒弃主观想法，不倾向于一种固有的解决方法，而是在掌握了充分数据