

# 人力绩效提升

架起员工、绩效和业务战略之间的桥梁





“服从还是承诺，这两者之间存在着天壤之别。对工作有承诺的员工，能为组织注入一股积极的能量，带来澎湃的冲劲和激情。而这些，却是那些只知服从，哪怕即便是发自内心服从于领导的人，所无法做到的。”

— Michael De Kare-Silver

著有 《*Strategy in Crisis: Why Business Urgently Needs a Completely New Approach*》

## 战略执行，人人有责

在当今竞争激烈的商业环境中，组织战略的执行已经成为一项共同的责任，而不再仅仅是领导者的任务。组织若能拥有一支能在既定目标引领下，齐心协力精诚合作的团队，就能在市场中形成一股强大的力量，成为有力的竞争者。然而，如何使员工的工作重点和行为，与组织总体业务战略协调一致，仍是领导者当前所面临的重要挑战之一。

我们经常发现，当组织实行新的业务战略时，会忽略帮助其员工为他们的工作和他们自己设立新的重点。为了能弥补这一缺失，使员工与新业务战略的执行步调一致，领导者通常会借助于一种传统的补救方法，即开展员工培训。

长期以来，高绩效组织通过开展目标明确的员工培训，来帮助员工掌握对业务战略的执行至关重要的技能和知识。但在组织开展此类人力培训和发展项目的同时，却常常未能向其员工说明，这些项目与业务战略之间有何联系。于是，这些独立的项目互相冲

突，使员工只能自己揣测他们究竟应如何工作，如何提高他们的个人能力，才能有效地执行新的战略。

很多研究表明，仅仅靠开展独立的培训项目，却不辅以其它活动来影响员工的绩效，只能达成有限的效果。这些项目最终为组织带来的结果，不过是一些游离于战略核心之外的目标和员工行为，从而削弱了组织在时间和资金上的投入回报。

当今领导者所面临的一个新的挑战，就是如何加强人力培训和发展项目所产生的效果，例如 **e-learning** 课程、课堂培训、管理者辅导以及对招聘选拔流程的改进等等，并使它们与组织中其它支持系统协调一致，从而使组织实现持久的绩效提升。而那些能够在人力培训和发展投资中取得高回报的组织，都清楚地看到要取得持久性的绩效提升，关键在于员工回到工作中后，如何进一步巩固和吸收在培训中学到的技巧和知识。同时，这些组织也深刻地认识到，要在人力培训和发展项目与业务战略间建立起直接的联系，这对组织具有高度的重要性。

**Wilson Learning** 的目标是，帮助组织从传统的培训思想模式中跳出来，转而以人力绩效提升方法（**Human Performance Improvement approach**，下文简称为 **HPI** 方法）为框架，创造更为一致、持久、且易于复制的业务成果。事实上，只有当组织能够将员工培训项目从一项单独的活动，转变成为一个系统（**system**）时，才能实现持久的绩效提升。

尽管员工在专业技能上的不足，常常会导致绩效低下或平庸，但这并不是唯一的原因。有三个因素会综合作用，对绩效的提升产生影响：员工自己、工作以及工作环境。

例如，研究表明，员工在面临新的绩效要求时所表现出的态度，是预测其绩效提升的重要依据之一。有些人可能认为，他们已经知晓所有需要了解的事情，认为“没有培训师能在销售、管理或我的工作表现上告诉我新东西”，而有些人则会怀疑，自己是否有能力掌握新的概念或实践方式。

有效的人力绩效提升，绝不仅限于学习新的知识或技巧。至关重要的第一步，是树立员工的信念，即不断学习获取新知，不仅完全可能，而且对组织的成功至关重要。我们确实发现，有很多员工虽然具备了达成高绩效的技巧和知识——他们在选拔流程中表现优异，或能轻而易举地通过培训后的测试——但他们的绩效却依然低于组织对其的期望水平。究其原因，是因为组织中还有很多其它因素，会对工作绩效产生影响。包括：组织的工作流程设计的合理性；员工绩效衡量或激励体制是否与组织目

标协调一致，而非起到反作用；各种工作工具和技术是否统筹得当，以支撑工作任务的完成；管理者是否能及时地提供及时的反馈以确保员工取得进展？独立于上述因素之外开展员工培训项目，无一例外会走向令人失望的结果。

**Wilson Learning** 所倡导的 **HPI** 方法，能帮助组织从简单地开展培训项目，转变成运用一个系统的方法，来提升其业务绩效中的一个重要组成部分——人力资本绩效。那些应急的员工培训总是收效甚微，而现今的组织又面临着前所未有的激烈竞争和绩效底线值不断抬升的压力，这使得那些独立于其它因素之外的员工培训项目所能带来的微薄回报，已无力满足组织的发展要求。

**Wilson Learning** 在成人学习和员工技巧评估及测试方面，拥有超过 35 年的经验。我们发现，采用一个协同一致、系统性的人力绩效提升方法，是引领组织取得持久的业务成果的最佳途径。以 **HPI** 方法为计划框架，**Wilson Learning** 继续实践着她的使命——致力于帮助个人和组织达成高绩效和高成就感。我们相信，当一个人能从工作中获取成就感时，他的工作就会更出色；当一个人有上乘的工作表现时，他就会更有成就感。我们的历史在这一信念中得以传承，我们的未来也将植根于此。**HPI** 方法，将帮助我们的客户将这一信念转化为璀璨的现实。

“无论何时，如果我们试图仅仅依靠知识、信息或技巧的传输，来提高员工个人的工作产出，就无异于作出了一个天真的假设，即个人是在一个‘绩效真空’中工作，他独立于组织中其它各种因素，不受任何影响。在这一假设中，我们忽略了工作环境。正是这一环境，或者说这一‘体系’，对人们的工作方式和组织追求的成果有着巨大的影响。”

——Gary Rummler 与 Alan P. Brache,

摘自《*The Systems View of Human Performance*》，登于《培训》杂志

## HPI 方法

在当今商业世界中，组织若想在员工的能力与业务战略间建立紧密的联系，就不仅要把其员工的发展看作是人力绩效提升链中的重要一环，同时，还需了解其它环节对业务战略的执行所具有的重要意义，例如：与员工的发展协调一致的工作流程和绩效衡量标准、整合的工作平台和工具、新技术的支持、及管理者对新知识或技巧运用的支持等。

Wilson Learning 的关注焦点是，如何构建一种实用的员工能力提升方法，以推进组织业务战略的执行。HPI 方法——这一综合性的计划框架——就为实现持续的、易于复制的人力绩效提升提供了一个系统，从而推动了关键性业务战略的执行。借助 HPI 方法，组织能以一种经整合的方法在组织、业务单元、部门和工作团队各个层面提升工作绩效。同时，HPI 方法还为如何加深员工对

组织的业务驱动力、工作流程和业务重点的理解，提供了指引。

HPI 方法的框架包含以下三个主要组成部分：

### 构建商业计划

(Establishing a Business Case)

### 理解绩效挑战

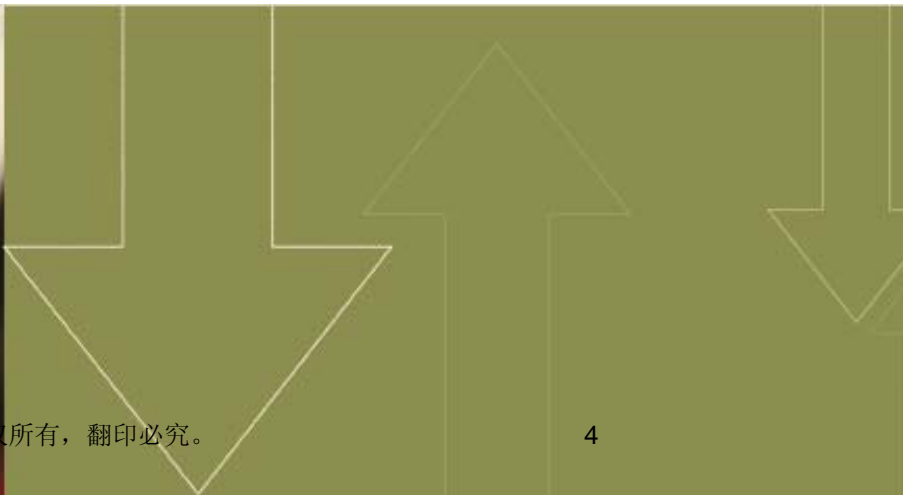
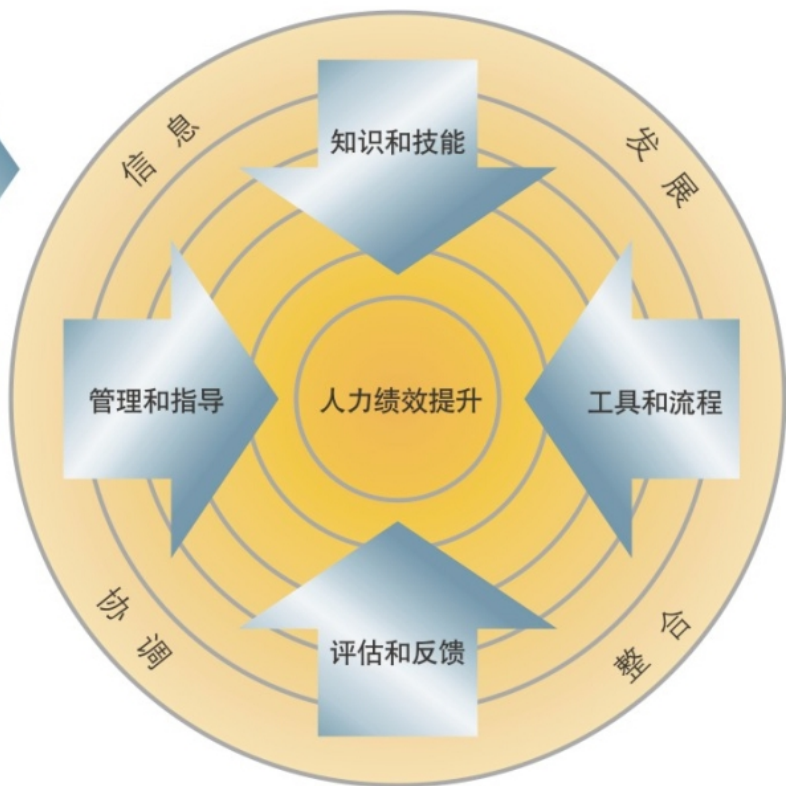
(Understanding the Challenge)

### 创建整合的解决方案

(Creating Integrated Solutions)



经营驱动力  
经营战略



## 构建商业计划 (ESTABLISH A BUSINESS CASE)

人们之所以产生提升组织绩效的热切愿望，往往源于在现实中执行业务战略时遇到的挑战。这些挑战就像一种“对行动的召唤”，为 HPI 方法的运用提供了理论基础和实施背景——哪里有“刺痛”，哪里就有作出改变的迫切需要。若想使员工绩效提升项目得到充足的资金支持以及高层管理者的承诺，就必须充分证明这些项目与组织的业务结果之间的紧密联系。如果组织在开展员工培训或其它绩效提升项目时，没有将其目标与业务结果相联系，同时又未能提供必要的组织层面的支持和固化，那么它们对绩效产生的积极影响就会大大被削弱。

构建针对人力绩效提升的商业计划，须重点关注以下三方面：

**1. 明确内外部业务驱动力。**组织所受到的外部驱动力决定并影响着其内部业务战略和管理理念。这些外部影响因素包括经济状态、日趋激烈的竞争环境、产品或服务的商品化进程、价格压力、技术革新以及政府规章等。

内部业务驱动力，是指受那些外部驱动力影响的组织环境因素，包括组织的核心竞争力、核心业务流程；利益相关人、客户和员工的要求；财务状况；公司文化以及其它决定公司现状的因素。

**2. 与业务战略建立联系。**通过对内外部业务驱动力的分析，组织会改进或确定新的业务战略。这些战略可能在组织、部门、业务单位或工作团队等各个层面制定。例如，当组织面临日益激烈的竞争，又难以在市场上使其产品实现差异化（外部影响）时，就可能会摒弃原有的产品导向的销售方法，转而采用解决方案导向的销售方法（内部战略）。通过进一步建立这一新业务战略



和员工绩效之间的联系，组织就能够为项目的实施或新战略的成功执行，创造关键成功因素。

### **3. 确定受业务战略影响的工作流程。**

当业务战略改变时，就需要对组织内的工作流程重新进行评估，并使其与新的战略协调一致。根据所要执行的新战略的不同情况，可能会有一个或者更多的工作流程受到影响，如研发、制造、销售、市场、客服、法律、人力资源发展或其它工作流程等。

某一工作流程的变化，常常会促使其它流程也作出改变。例如，当销售战略发生变化时，就可能需要重新定位市场战术，以支持新的销售战略。同时，组织还需要重新定义它的产品或服务内容，并就这些改变与其销售渠道和客户进行沟通。同样的，制造流程也需进行相应的改变，以照顾到新产品组合的具体要求。对各种工作流程进行调整，使其达成协调一致，为业务战略的实施提供支持，这正是 HPI 方法所关注的一个焦点内容。

## 理解绩效挑战

(UNDERSTANDING THE CHALLENGE)

## 创建整合的解决方案

(CREATING INTEGRATED SOLUTIONS)

我们相信，在人力绩效提升的计划制定过程中，对工作环境中影响人力绩效的各种因素达成一个整体的了解，是非常重要的第一步。在建立人力绩效发展与业务战略的执行这两者间的联系时，有四个互相依赖的方面起到了关键作用。

- 信息
- 发展举措
- 整合
- 协同一致

**信息与发展举措**——这两者代表着执行业务战略的力量来源；这两方面的举措在人员发展中广为应用。

**整合与协同一致**——这两者对组织中的战略性变化，起到了提供指引和巩固的作用，是使这些积极的变化在组织中落地生根、并取得进一步发展的关键。

有了这一概念性的框架之后，我们将进一步介绍四种能推动员工改变其工作行为的方法。这些方法的运用，为系统性的人力绩效提升提供了驱动力。

— 帮助员工掌握关键知识 (knowledge)、技巧 (skill) 和能力 (ability) (下文简称为 KSA)

— 在工作环境中提供相应的工具、技术、工作流程，作为支持人力绩效提升的“脚手架”

- 制定有效的绩效衡量标准
- 管理者提供辅导和反馈，以巩固员工的 KSA

当上述四方面得以充分的整合后，就形成了一个系统性的解决方案。它经得起时间的考验，能为人力绩效发展投资带来真正的回报，使组织所面临的人力绩效挑战迎刃而解。

**信息**，包括在在计划、实施、巩固及评估人力绩效提升项目 (Human Performance Improvement initiative) 时，必要的评估信息和数据收集。当业务战略发生变化时，对组织、员工和工作流程在当前及未来的状况所需了解的信息，也会随之改变。

例如，在新的业务战略下，组织需要掌握新的信息，以重新界定什么是高绩效。从个人层面来看，需要确定员工目前掌握的 KSA，和他们将来执行新战略时，所需掌握的 KSA 之间有何差距。领导者也需要获得有助于迅速缩短上述差距的最佳实践和工作工具的相关信息。可采用的策略包括改进招聘流程，开展即时培训，或制定绩效提升衡量指标等。

如果缺少这些信息，那么对人力绩效提升的投资，就更像是“跟着感觉走”，或是依照组织的习惯进行，而没有确切的数据支持。这样带来的结果是，新的绩效衡量标准或培训项目，与组织的业务战略缺乏直接联系。

**发展举措**，指就如何消除现有员工在绩效上存在的差距，及/或在新员工招聘方面，作出合理明智的决定。同时，它也意味着要确保在发展中需要运用的工具，能与战略要求紧密联系，与日常工作流程相整合，并得到管理者的巩固和支持。

例如，当组织试图发展其员工在某方面的能力时，必须考虑应如何设计、实施绩效提升项目，从而使学习成效和实际运用效果最大化，并使参与培训的员工能最大限度地灵活安排时间。随着 e-learning 以及由其它技术支持的媒介的出现，培训方式日趋多样化，灵活性也都达到前所未有的高度。在作出选择前，要先回答一些关键问题，如：

—我们应首先关注哪方面的绩效差距？哪一类员工，或哪一项具体能力，应予以优先关注，并在资源配给上给予最大支持？我们应如何对不同学习项目进行排序？

—根据具体的绩效提升目标、学习项目对象的人数和地点、预算范围及现有的培训技术水平，哪种培训方式能带来最高的投资回报？在传统的课堂培训、网络自主学习、在线知识分享、在职培训、远程辅导、以及这些培训方式的“混合体”中，哪一个才是最佳选择呢？

—我们如何确定员工是否能积极、准确地将学习内容运用到工作中？关于培训的一个根本性问题，不是员工“学”到了什么，而是他们是否能真正吸收所学的内容，使其在回到工作中后，实现持续的绩效提升。

**整合。**将员工培训项目，与组织中其它支持绩效提升的因素——如工作工具和技术、高效的工作流程、绩效衡量标准及管理者的辅导——相整合，对 HPI 方法的成功至关重要。如果上述各方面未能得到积极的整合，各类工作工具只是单枪匹马地发挥作用，势必会使人力绩效提升项目四分五裂，失去凝聚力和生命力。这好比一张桌子坏了一条腿——一个支撑点的动摇，将危及整个支撑结构的稳定。

**工作工具和流程**好比起到支撑作用的“脚手架”，能够支持员工的学习内容，并

辅助他们在工作中快速达到熟练运用的水平。例如，一个各部分内容可观察、可衡量的销售流程，能使销售人员始终把关注点放在如何表现出正确的销售行为上。而包括销售拜访计划模版、提问参考等在内的工作工具，不仅使销售人员在制定销售计划时有章可循，还有助于将培训内容真正融入组织的方方面面。

**将绩效衡量标准，与组织其它支持活动相整合**也非常重要，因为人们在做事时，总是着眼于衡量标准。但此处并非指去衡量培训项目的有效性，也不是看员工是否能通过培训结束时的测试，而是指在新业务战略的要求下，衡量员工在实际工作中表现出的绩效。

当业务战略发生变化时，员工就需要掌握新的知识、技巧或工作流程，以应对这一变化。同时，绩效衡量标准也必须有相应的改变。例如，进行 360 度反馈调查，有助于评估在新的销售流程的要求下，销售人员在不同行为层面上的绩效水平。将新旧绩效衡量标准加以整合，能集中销售人员的注意力，推进他们在行为上发生积极的改变。

将上述各个方面与日常工作流程整合，使其真正融入组织的运作，将使人力绩效提升项目的实施具有更深远的意义，并使其所产生的积极效果得以在组织内长久延续。

**协同一致**，意味着使所有重要的利益相关人，就如何支持人力绩效提升，达成共识。若领导者、主管、组织中具有重要影响力的人、以及一线员工都能“朝着同一个方向划桨”，那么新的业务战略就能顺利推进。相反，若各层人员一直怀有抵触心理或冷眼旁观，就会导致这一类员工绩效提升项目陷入僵局。

WILSON LEARNING

WORLDWIDE'S



Wilson Learning 所倡导的 HPI 方法，  
能帮助组织从简单地开展培训项目，  
转变成运用一个系统的方法，  
来提升其业务绩效中的一个重要组成部分——人力资本绩效。



# 重获一致

重整工作流程，使其能为业务战略的执行提供支持，这是 HPI 方法的一个关注焦点。



“当组织经历重大变革，只有当大多数员工投身支持——甚至愿意为此作出短暂的牺牲时，变革才有可能成功。只有当人们为变革的愿景所吸引，且相信愿景是可能实现的，他们才愿意作出牺牲。否则，即便他们对现状不是那么满意，他们也不一定愿意作出牺牲。如果没能与员工进行有说服力的沟通，而且是大量的沟通，就永远无法真正捕捉到他们的心，无法获得他们的认同。”

——John P. Kotter 著有《变革》（原书名：*Leading Change*）

缺乏协同，会使绩效提升举措功亏一篑。例如，在呼叫中心提升客户服务水平的过程中。第一线的接线员工会接受大量的课堂或网络培训，从而掌握了与业务战略相匹配的新的客服技巧。但当他们回到工作中后，却发现他们的经理依旧把关注点放在种种效率指标上（如，每通电话用时，每小时接听电话数，等等），最终导致绩效提升的变革愿景落空。

服务主管之所以对客服人员所学的新技巧不感兴趣，是因为他们自己的工作绩效衡量标准，仍然基于那些效率指标，而不是满意度指标，同时，他们也没有接受新的辅导技巧和知识，从而能有效地综合上述两种业务目标。缺乏主管或监管人员的支持，客服人员就很难有动力在工作中运用新技巧。

如果有一个具有说服力的“商业计划”，使主管或其他影响者认识到组织变革势在必行，同时相关的技巧的学习，能够帮助达成新的绩效标准时，他们通常就会支持新战略的执行。若领导者能够向主管强调这一变化的发生，将给个人、给组织带来哪些利益，并清楚地说明不进行这一变化可能带来的风险时，主管就更有可能全身心投入到新的发展方向中。

在员工掌握新的技巧或知识后，主管在支持和巩固上的力度和有效性，决定了这些积极的变化是在员工中立足生根，产出累累

硕果，还是很快随着时间的流逝，灰飞烟灭。

我们建议组织在实施人力绩效提升举措时，能够同时进行“管理层沟通”这一环节，使这些管理层领导者在项目实施前、中、后，对自己所承担的支持者角色达成清晰的认识。通过这些简单的沟通，主管就能清晰地了解到，在其日常工作职责中他们能够做什么、应该做什么。

与此同时，领导者掌握新的知识、技巧，熟悉新的工作流程、工具，对于他们胜任新的角色也很重要。例如，让主管与其员工一起参与培训，就是一种不错的做法。这些培训能使主管总是处于领先地位，并就如何辅导并巩固其员工所学习的内容，掌握更多的素材，开拓思路。此外，应尽可能使主管对他们所担任的支持者这一角色感到舒适，因为主管的辅导以及在工作中对员工的支持，是激发人力绩效提升举措发挥真正作用的关键。

# 人力绩效提升 在行动

Wilson Learning 曾帮助一家大型办公用品制造商实施一项新的销售战略。这一新战略要求销售人员从销售单独的产品，转变为销售综合性的解决方案，它意味着销售人员在客户组织中，所要拜访人员的层次将变得更高，范围也更广。他们需要为其解决方案寻求更有力的财务支持依据，并对客户的关键业务需求和关键成功因素达成更深入的理解。他们还需要有一种基于团队合作的销售才能，因为他们将比以往更为依赖组织中的其他专家，来帮助他们为解决方案拟出有力的理论依据，以及为客户订制个性化方案。

销售主管也需要掌握新的 KSA。他们必须能向其销售团队清晰地描绘出，新的绩效标准在实践中是什么样的，并能在这一可能令销售人员感到望而生畏的转变过程中，给予他们辅导和支持，因为对有些人来说，这可能是他们在职业生涯中第一次拜访高层次的决策者。

很多销售人员都不能理解变革的迫切性，他们总认为原有的流程为组织带来了“上百万的收益”，于是，为了做好变革准备，销售人员需要首先了解与新销售战略相符的销售理念（即倡导销售人员向客户销售解决方案的业务价值，而不是将自己定位为低成本供应商）。其次，通过进行电子销售情景模拟，测试销售人员在拜访客户 CEO 前制定计划的能力水平，确定销售人员需要掌握哪些新的知识、技巧和能力，然后开展了正式的、网络课堂相结合的培训过程，帮助他们熟悉掌握新的销售流程。同时，销售人员也参与 e-learning 和课堂培训，以培养财务敏感度，学习如何拜访客户组织中的领导者，以及如何进行业务流程分析。这些都是关系到他们是否能成功地在领导层、而非运营层进行销售的必备技能。

很多销售人员在第一次拜访高层领导者时仍会感到局促不安。因为这对他们来说，就像是一个从未涉足的领域，要求他们走出自己惯常的人际渠道和舒适区。为了使销售人员对这一新战略作出承诺，而不仅仅是服从，领导者必须思考应如何使他们相信，这一改变是必要的。领导者可以借助于风险/收益分析，向销售人员强调发展新的战略销售技巧能为他们带来的收益，比如，这将有助于销售人员拓展客户群，在客户组织中建立更广的人际网络等。还有很重要的一点是，这一转变可能使销售人员获得加薪。这样，销售人员能快速认识到，不去拜访客户组织中的高层领导者所带来的风险，大于因拜访他们而产生的风险。

## 案例分析

在组织开展这一综合性的培训项目的同时，如果仅仅依靠培训本身的作用，很难对员工的工作绩效产生持久的影响。因此，组织还需要从 **Wilson Learning** 引进新的客户计划工具和销售流程管理工具，相应地修改原有的员工激励体制，以便能公正地对那些熟练掌握新技巧的销售人员给予奖励，组织中的销售主管也需要接受培训，了解如何在工作中辅导并支持其销售团队执行新战略。只有当上述这些条件齐备时，人力绩效才可能真正得以提升。缺乏适当的激励、管理、或系统的支持，销售人员就很难有动力在工作中运用新掌握的技巧。

例如，当前使用的客户拜访计划工具所针对的情况是，向办公室主任及其他处于运营层面的买家销售单独的产品。而新的销售战略要求销售人员向客户组织中更高层次的人员销售综合性的解决方案。因此组织也需要重新设计工具，以配合新战略的实施。

在新战略下，销售人员需要向高层决策者进行销售，因此新的绩效衡量标准也应运而生，以评估销售人员在新目标下的工作绩效水平。此外，销售主管自身也有了与业务战略的执行密切相关的新绩效衡量标准，包括他们是否能有效地为销售人员提供辅导，这对其销售人员是否能成功运用新销售方法起到了至关重要的作用。

至此，该组织中的销售人员在接受技巧培训之后，不仅有了网络绩效支持工具，也能从其销售主管处获得持续的绩效辅导，此外，组织也对销售机会计划工具以及销售流程进行了相应的调整，这些因素综合作用，相辅相成，使销售人员能够成功地在客户组织中取得更深入的联系，与关键决策者建立长期、双赢的业务关系。这一切，为组织赢得了巨大的成就，不仅体现在组织整体销售收入的提高，销售量的增长以及附加销售的提升上，更使组织成功地从一个进行简单业务买卖的公司，转化为真正的价值创造者。





## 技术优势

系统性的绩效提升方法并不是一个新概念。那么，为什么只有少数组织采用了这种方法呢？很多情况下，主要担忧在于：看上去太复杂了。对人力绩效提升方法的各个组成因素进行管理，包括技能测评、**e-learning** 或课堂培训、工作环境所需工具、对技巧运用的支持、以及管理层辅导等，常常被视作为对组织及个人的一项重大挑战。个人在时间、精力上的大量投入，也被视为投入太大、产出太小。

但是，随着新的网络技术的出现，加之 **Wilson Learning** 对 **HPI** 方法的高度整合，使得上述这一过程得以简化，从而使绩效提升项目达到事半功倍的效果。

例如，采用计算机及网络技术，可以集中开展绩效提升方案的各个组成部分，使员工得以在工作环境中即时地运用所学内容，从而主管或培训总监就能将关注点放在如何提高绩效上，而非如何组织这些活动上。在新技术的支撑下，**HPI** 方法能对很多关键业务驱动力产生积极的影响，包括缩短新员工达成高绩效的时间、采用经济有效的即时培训、降低成本、提高收入等等。

现今新的人力绩效提升系统还能为组织提供个性化的网络链接，这为组织和个人带来了众多益处：

—管理者可以根据组织、工作单位及部门中不同的发展或学习需求，轻松地对绩效提升方案进行管理和修改。

—员工可以通过参与技巧评估、**e-learning** 课程、课堂培训以及运用绩效支持工具，来跟踪了解自己在各个绩效提升领域中的发展需求和计划。这使得人力资源部门在管理员工发展上所承受的压力，能更多地转移到员工个人。

—部门主管可以轻松地通过网络获得辅导和支持工具，用以跟踪了解员工在技巧评估或 **e-learning** 课程中的进展，还能对自身领导技巧进行评估。

这些低成本的系统，能大大节省主管或培训总监在协调管理人力绩效提升项目上所花费的时间，使组织和个人得以将更多的精力投入到绩效提升中。

## HPI 方法 化愿景为现实

与业务战略的执行紧密相连的 HPI 方法，不同于传统的培训项目，前者好比一个有效的减肥计划——持续地调整进食、获得同伴的支持、并加强自身的锻炼，而后者则像将全部希望寄托于减肥药上。尽管开展培训项目能够强化员工的意识，取得短期效果，但这些独立于其它支持系统的项目，很难使员工将这些积极的行为改变持久地保持下去。因为员工学到的新技巧，不会自动地转化为高水平的工作绩效。例如，有很多学员在培训练习中表现优异，但那是因为讲师在现场提供指导。而当他们回到工作中后，就不能继续依赖讲师。还有一些学员在参加培训后能力得以提升，同时也有很高的积极性，却发现他们的主管或监管人员并不支持他们运用新技巧。由于员工通常会参照主管的行为，遵从他们的指示，因此那些新技巧常常就此被遗忘。

HPI 方法，在员工培训和工作工具、工作流程、绩效衡量标准及管理者辅导间架起了桥梁，为组织业务战略的执行提供了强大的推动力，是行之有效的方法。只有当组织将培训项目看作是员工绩效发展轴上的一个部分，把它视为人力绩效提升大计中的一个组成，那么组织才有可能真正将其美好的愿景化为现实。

运用 HPI 方法，将为组织在员工发展项目上的投资带来期望中的回报，并将真正推动组织员工朝着战略目标的实现，大步迈进。



© 2006 Wilson Learning Worldwide Inc. All Rights Reserved.

Wilson Learning Worldwide owns all rights, including the rights in the copyright in these materials. No rights to reproduce, transfer, assign, or create derivative works based on these materials are granted without written permission of Wilson Learning Corporation.

WILSON LEARNING WORLDWIDE 800.328.7937  
WWW.WILSONLEARNING.COM