

## 第 39 章 绩效提升的行为、认知与技术方法

陈露

绩效提升的行为、认知与技术方法这一章的核心内容是绩效提升，分别从行为、认知、技术三种方法展开说明。与其他章节不同的是，这一章的焦点在于影响组织情境中员工绩效的各种非知识技能因素。

### 一、 绩效提升

绩效是组织中个人(群体)特定时间内的可描述的工作行为和可测量的工作结果，以及组织结合个人(群体)在过去工作中的素质和能力，指导其改进完善，从而预计该人(群体)在未来特定时间内所能取得的工作成效的总和。

绩效提升是一种使用整体性、综合性的方法论界定并消除在组织、过程和个体工作人员等各种层次上存在的差距，使组织成果最优化的方法。□ 焦点集中于期望的组织成就：为改进与组织的务实目标联系在一起的产出成果；□ 综合性和整体性的观点：强调组织中相互关联的各部分；

### 二、 绩效提升的三种方法

#### (一) 绩效提升的行为工程学模型

1. Gilbert 的人类能力模型 Gilbert 阐明了一个行为性/系统化的模型，在这个模型中，工作人员以能产生结果（反应）的方式作用于输入（刺激），并以此产生结果。以反馈为基础，工作人员对他们的绩效进行修正，是正面的结果不断增加。这种系统化的观点是所有绩效提升的行为工程学方法的一个重要特色。模型的焦点是成果，它关注的是结果而不是事件，人类绩效提升的很多基本要素在这一模型中都有所体现。

在这个模型中，第一重的焦点是环境因素，第二重的焦点则是个体的执行者。环境因素包括执行工作所需的各种信息资源，其中包括工作标准、工作文档和绩效反馈，图中的单元格二是对各种环境资源进行了详细的说明，包括货币、时间、装备、功效因素、领导支持和工作流程等。图中单元格三集中于奖励措施，包括薪水、认可和发展机会等。对于个体工作人员，包括以充分培训

为基础的知识和技能，承担工作的能力（主要包含承担工作所需的各种先决条件—物质+精神+情感），投入的尽力以及坚持作出反应的动力。

	信息	工具手段	动机
环境	数据	装备	激励
	导向 反馈	手段 时间	工资
		步骤	
人	知识	能力	动力
	培训 工作辅助	选择	个体的激发因素

Gilbert 模型是一种绩效提升的行为科学的系统方法，他把工作人员描述成对输入做出应的人，以行动的反馈及后果为基础来对输出进行调整。Gilbert 模型的方方面面在接下的所有行为模型中都得以发扬光大。

## 2. Rummler-Brache 的三层模型

Rummler-Brache 模型吸收了 Gilbert 的行为工程学模型，增加了一种系统化的组织，并把通过调整流程来改进绩效的机会加了进来。Rummler-Brache 模型的焦点集中于三层次上的绩效的规划和管理——组织层次、流程层次和个体工作执行者层次（更强调组织整体观以及统一组织、流程和个体执行者三者之间主要接口的必要性）。

针对三个层次上的绩效评估：

- 组织--战略、目标、测量、构架和资源
- 流程--输入输出在各职能部门间的流动
- 各种各样的个体工作人员的因素

这里有一个假设，三个层次是相互依赖的，必须在这三个层次上对绩效进行给规划和管理。Rummler-Brache 模型作为一种绩效提升的综合性行为工程方式的指南，现已广为使用。

## 3. Pershing 的绩效提升过程模型

Pershing 的模型把焦点集中于绩效提升过程，并因此为人类绩效提升增加了一种新的截然不同的视角。Pershing 的绩效评估过程建议，通过鉴别确定各种感知或能感觉到的需要，开始绩效提升。这个过程包括，确定绩效提升计划的发起人、能手以及利益相关者，确定需求是如何产生的以及绩效提升计划的重要性。在这一过程的早期阶段，要对任何绩效提升计划于组织的可操作目标之间得劲儿协调一致性进行评估。一旦实现了协调一致，绩效评估就要对组织、管理、物质和人力系统中的各因素进行考察。组织层次上对结构，通讯渠道，劳动部门，运作方式以及决策的考察，可能为提升组织的生存能力和效率开辟通途。最后，对人类系统所做的评估焦点主要集中于甄选流程、只是和技能，以及奖励和激励等。作为绩效问题审视的结果，绩效差距于一个活更多个这样的系统相关，需要通过适当的干预措施来消除这些绩效差距。

#### 4. 行为工程学模型中的干预措施

在绩效提升的行为工程学方法中，干预措施涉及到消除障碍或者在组织，管理，物理或力系统中增加新的绩效使能者。典型的干预措施包括流程再造，管理标准和培训。人类工学方面的改变、工作辅助（传统的和电子的）、工作标准、绩效回馈、激励以及培训等等，不一而足。如果我们仔细的观察个各种组织，管理，物理和人力系统，会发现，这些极小问题事实上与知识和技能毫不相干。比如，对顾客电话模拟进行的结构话观察表明，绝大多数公用事业的客户服务代表不能彬彬有礼的对顾客提出的问题作出回答。然而，他们的工作标准、反馈以及激励被设定在 120 个电话，且没有对期望去的工作成绩协调一致。一旦管理层只追求和鼓励数量，质量就会受到损害。

#### 5. 行为工程学方法的特色

绩效提升之行为观的力量在于其整体性和实用主义的取向，这种取向如果应用的有效，可以使横向和纵向的各种组织努力以及个体工作人员层次上的组织努力协调一致，进而改进组织的结果。对于既定和实施一项综合的绩效提升措施而言，实践人员通常需要具有一套多样化的视角。行为工程学的绩效提升模型的第二个潜在局限是其所持的“放之四海而皆准”这种观点。绩效提升之行为工程学取向的一个基本假设是，只要通过对环境做出来某些改变，绩效的得以提升，而不用考虑个体工作人员或不同任务之间的差别可能会与这些改变发生额交互作用。这一假设可能会导致建议的提出，即不要将工作任务性质的关键性差异，或个体工作人员动机和技能的差异列为重要因素。

## (二) 绩效提升的认知——动机型方法

人们设计认知——动机型绩效模型的目的是预测和解释组织结果并对其产生积极正面的影响。此外，认知取向同样对行为型绩效提升模型中的一些绩效因素进行了强调——最明显的是绩效标准（目标）、反馈和激励。与行为工程学绩效提升模型不同的是，认知——动机型绩效提升模型的基本指导方针是以大量的实验为基础——即有可控的实验室，也有现场研究。这些模型中，还加入了工作环境和内部心理之间的交互，这是区别于行为型绩效提升方法的特色之一。目标设定理论发现：在目标难度和随后的绩效二者之间存在着一种直接且正面的相关性。其核心思想是通过确定目标、制定措施、分解目标、落实措施、安排进度、组织实施、考核等自我控制手段来达到管理目的。和一般化的目标相比，具有一定难度的目标始终会导致较高的绩效水平。根据管理学泰斗彼得·德鲁克的观点，组织中的每一项工作都必须为总目标的达成而展开是目标管理必须遵循的重要原则。衡量管理者或员工的绩效也应该考核其对总目标的贡献程度。

高效循环圈模型：对于机制而言，目标是有效的，通过努力可以把注意力导向与任务相关的活动，使注意力远离与目标无关的活动。对于目标设定的绩效水平来说，存在着一些已经证明了的缓化剂：第一个是工作人员必须有一种实现这个目标的个人使命感。而金钱会导致更强的使命感，所以可以通过财政上的激励进一步实现目标使命感。在国内职场上，最受关注、最直接的激励手段要数“升职加薪”，即要么追求职业生涯中的进步空间，要么享受物质奖励。

第二个是反馈，目标要有效，工作人员必须要从反馈中受益，那些反馈表明他们取得了与现实目标相关的进步。把目标与反馈结合在一起，比单单设定目标更有效。De-Nisi 和 Kluger 的研究表明反馈的有效性存在限制条件，包括个体差异、反馈信息特征，以及任务特征等。不同的人对不同的反馈的效果不同，那些能够表明之前完成的工作取得了进步的反馈，重点强调的是准确无误的解决措施，这样的反馈来源于个人色彩更淡薄的来源，这时工作人员的注意力聚焦于任务之上就可以提高反馈的效果。第三个是任务复杂性。随着任务复杂性不断增加，目标设定的效果越来越依赖于工作者发现恰当的任务策略的能力。

不同激励措施影响绩效效果。金钱、反馈和社会价值是三种常见的激励措施，研究表明三者结合起来会产生一种协同效应，这种协同效应比这三种强化

刺激单一使用所产生的效应总和还大，这是差异互补机制带来的影响。单一的金钱产生的效果最大，社会认可次之，最差的是反馈。但是在更加复杂的任务中，反馈的影响会增大，因为对于复杂任务而言，反馈具有的信息价值将得到更大程度的释放。认知——动机模型的特色：更大程度上依赖于实验研究获得的数据，由于它们纳入了内在的个性因素，所以更具有认知特色。

### (三) 绩效提升的技术型方法

在绩效提升的行为工程学模型中，我们总可以看到，有时候提升工作绩效所需要知识和技能进行培训没什么效果，经常出现财务审计人员要去做他们在几个月前的培训中学到的财务分析，尽管经过了开发和开展培训，但教学干预措施人没有成本效益。

为了应对这些问题，电子绩效支持系统给用户提供了“个性化在线登录整个系统的方式，以实现工作绩效” (Gary, 1995, 21 页)，他与培训不同，可以一边工作，一边给他们提供工作所需的信息和手段。

#### 1. 绩效支持

绩效支持是指利用技术将知识、学习经验和软件工具结合起来以提高工作人员的业绩(亦即绩效)。通过以下两种方式来提高工作效率:

- 1) 尽可能提高工作效率而尽量减少其他人员的帮助;
- 2) 提供一整套电子辅助系统，使工作人员可以有组织地学习。

正因为如此，学校绩效支持系统的应用，可提高学生的学习绩效与教师的工作绩效。而且，近年来随着计算机技术的发展，利用网络化环境来营造校园教学与行政网络的绩效支持观念已经形成，并逐渐付诸于实际应用中。

绩效支持本身并不是一种技术，而是整合并利用技术来支持提升工作绩效，以解决问题;并且使学习过程与经验的获得更有效果。主要目的是有效帮助个人解决问题，并不是追求更新更快的高技术(蔡佩芬，1998)。

#### 2. 绩效支持的类型

被引用和讨论的最广泛的绩效支持分类是 Gery(1995)提出的，他把绩效支持系统分为三类：外部的、外来的和内部的。外接式系统存储的内容一般都是以一个外接数据库的形式来为绩效任务提供支持，不能识别用户在一个系统中

的位置需要手工存储，派生式“绩效支持是与系统整合在一起的，但却不处于首要的工作场所中”，可以识别用户在一个系统中所处的位置以及现在手头任务的相关内容。还有一种是内生式系统给用户提供的任务支持是直接组合在它们的工作界面之中的，包括使各种任务恶化过程自动化的工具，为降低复杂性并提升可用性而开展的以用户为中心的工作界面设计。

### 3. 绩效支持的应用

教育情境	工业
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 乡村社群中教师之间的协作</li> <li>✓ 硕士生进行分析与教学设计</li> <li>✓ 研究生绩效分析</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 当地和远方负责销售的雇员</li> <li>✓ 汽车制造、保险和土木工程</li> <li>✓ 投资和财务规划、房地产、旅游等</li> <li>✓ 美国海岸警卫队的舰船跟踪到酒店管理人员培训</li> </ul>
优势	节约财政、为用药、病患诊断、预防保健提供支持

### 4. 对绩效支持系统的研究

□ Spool 发现：“用户搜索的次数越多，他们找到想要的内容的可能性就越小”；□ Nguyen 等人证实，那些拥有电子绩效支持的用户有明显较好的绩效表现且态度积极；□ 有关绩效支持的其他假定研究要么数量不足，要么还没有确定性的研究结论。

### 5. 电子绩效支持 ( EPSS )

电子绩效支持系统是绩效支持的一种，但提供绩效支持的工具并不局限于电子系统。其他媒体形式，比如印刷材料、教室培训和交流工具也是有效的绩效支持的一部分。但是直到功能强大的多媒体计算机的出现，才使得最有效的绩效支持成为可能。

#### (一)应用

EPSS 最早出现在职业培训领域，在企业中获得了巨大的成功，后逐渐在教育领域得到发展。国内首家电子绩效支持系统是北京师范大学教育技术博士郑永柏于 1998 年在教学处方理论框架和教学设计一般知识库的基础上，设计了一个辅助教学系统设计的电子绩效支持系统(ISI)-EPSS)ISD Wizard。ISD Wizard 系统的设计与开发是国内最早对 EPSS 研制的一种探索。例如，电子绩效支持系统在教师教育技术培训中应用的设计如下，主要包括了五个部分：

- 1) 信息库;
- 2) 训练系统;
- 3) 专家指导系统;
- 4) 效能工具;
- 5) 在线帮助系统.

## (二)优点

适用于不同工作风格和学习进度的使用者，因为自定步调的电子绩效支持系统是以人为本的，EPSS 的目的是改进绩效,虽然在这个过程中有可能产生学习的行为,但是工作表现的改进才是它的终极目标，在这种原则的指导下,系统中产生的学习情景其实就是工作情景,这有助于使用者更快更好地解决工作上的问题，正如我们这个电子绩效系统所设计的那样,使用者可以根据自己的需要选择信息,在这个过程中,使用者是采取主动的,而不同于传统培训,给培训者灌输信息。

具体可归纳为：

- 1 互动的设计使学习者可以分享知识和技能；
- 2 促进了工作的效率；
- 3 节省了培训所需要的大笔开销；
- 4 明确的工作指标提高了完成任务的质量；
- 5 使知识资本化；

## (三)现状及发展趋势

就目前的资料显示，对电子绩效支持系统的研究主要停留在理论阶段，实际运用并不多，特别是在国内，EPSS 在教师培训中的运用尚不多见，但是它给人们提供了新的思路和新的方向。随着社会变革，时代进步和技术的发展，电子绩效支持系统在教师教育技术培训中的运用也将更为广泛，这必将成为学校培训的又一大亮点。因此无论在理论研究还是实践领域 EPSS 都在不断丰富和完善。

简单汇总：

	行为工程学模型 (R-B 最广泛使用)			认知-动机型	技术型
	Gilbert	R-B 三层模型	Pershing		
焦点	成果, 结果	三个层次的绩效规划和管理 (组织、流程、个体执行者)	绩效提升过程	通过动机手段, 对行为进行管理	通过各种各样的方式使用技术帮助工作人员、团队实现组织结果
绩效因素	环境; 个体的执行者	工作层次上绩效因素与 Gilbert 相似, 但更强调观点及三者间的主要接口	干预措施: 反馈、工作绩效辅助、奖励机制、员工选拔、组织重整	对行为模型的一些因素进行了强调: 绩效标准 (目标)、反馈、激励	技术
指导方针	行为工程学方法, 行为型	行为工程学方法, 行为型	行为型	以大量实验为基础, 认知型	可能体现行为观和认知-动机观
变化		吸收了 Gilbert 模型, 增加了系统化的组织观点, 增加了通过调整流程改进绩效的机会	对于非知识技能欠缺的绩效问题, 不能采用培训的方式, 要把重点放在组织、管理、物质和人力系统上	加入了外部环境与内部心理过程的交互, 强调设计和传递反馈信息时必须直接关注任务而非自身	提升绩效的干预措施是以工作辅助形式表现出来的记忆支持

### 三、 绩效提升模型的研究建议

呼唤着高质量的研究, 即有控制组的实验研究或准实验研究。





#### 四、 绩效提升的未来

- 电子技术的移动性越来越强，绩效提升的发展机会越来越多。
- 焦点将会集中于研究：改进研究质量，推广研究成果。为绩效提升的实践创建基于证据的基石。

在未来的研究中，需要重视的议题和问题：

##### 1. 任务的复杂性和工作人员的专业技能是如何影响绩效干预措施的？

很多针对目标设定、反馈和激励的研究都把焦点集中于复杂程度低的任务上。而很多组织，核心的战略优势更依赖于复杂程度高的工作。有关反馈效果的研究报告显示，相对复杂程度低的任务而言，反馈中的信息提示在复杂程度高的任务上所产生的积极作用更大。

##### 2. 如何通过新技术展开绩效支持？

之前描述电子绩效提升措施的研究假定，递送都是使用台式电脑进行的。我们需要开展研究，来界定究竟是何种类型的反馈、培训和电子绩效支持系统最适合在手机、PDA 和 iPod 等设备上递送。

##### 3. 创建解释模型和分类系统

吸收了干预措施之缓化剂的绩效提升模型为创建绩效理论并使干预措施适应于独一无二的情境提供了机会。

##### 4. 界定组合型干预措施的效果

大多数研究报告都把焦点首先集中于单一的干预措施或是两者之间的组合。然而研究他们之间的不同组合是非常有助于绩效提升的。我们需要更多的数据来理解干预措施之间的交互，如电子绩效支持系统和培训，或激励和目标设定。

#### 5. 为研究提供支持并推广研究成果

有关绩效提升的行为工程学观点、认知-动机型观点和技术型观点，这三个实践共同体常常各行其是，缺乏交流。需要更多的创新来使他们之间更多的信息交换。

#### 参考文献

[1]陈彩艳.目标绩效管理法在江门市工商局新会分局的应用研究.2012 硕士论文

[2]姚德东.长春市农业银行目标绩效管理方案优化研究.2013 硕士论文

[3]陈彩艳.目标绩效管理法在江门市工商局新会分局的应用研究.2012 硕士论文

[4]戴文婷、时勘、韩晓燕、周欣悦.奖励的价值导向对绩效反馈效果的影响.心理学科.2013

[5]王炜炜, & 牛晓琳. (2011). 电子绩效支持系统简述. 学理论, (27), 77-78.

[6]张莉. (2007). 电子绩效支持系统的应用研究 (硕士). 上海外国语大学