

## 绩效提升的行为、认知和技术方法

### ——《读书汇报》

#### 一、什么是绩效提升

鉴别和分析组织与个人之重要绩效潮剧，对未来的绩效提升进行规划、设计与开发经济的且具有伦理正当性的干预措施以缩小绩效差距，实施这些干预措施，并对产生的财务与非财务结果进行评价的过程。

##### 1. 绩效如何测量

绩效测量的形式千差万别，在商业部门，可测顾客满意度、差错率、生产率测量、雇员流动率和销售额；在非盈利性组织或政府部门，目标和使命陈述。

#### 二、绩效提升的三种方法

##### 2.1 Gilbert 的人类能力模型

	信息	工具手段	动机
环境	数据	装备	激励
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 导向</li> <li>● 反馈</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 手段</li> <li>● 时间</li> <li>● 步骤</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 工资</li> </ul>
人	知识	能力	动力
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 培训</li> <li>● 工作辅助</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 选择</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 个体的激发因素</li> </ul>

图 1 Gilbert 的六格绩效因素

## 2.2 Rumemler—Brache 的三层模型

Rumemler—Brache 在 Gilbert 的行为工程学的概念上又增加了一种系统化的组织观，在他们的著作中写到了绩效提升最重要的时机在于职能交接的过程中，它更强调组织的整体性以及统一性，Rumemler—Brache 分析对三个层次的绩效因素进行了评估：组织层次上的战略、目标、测量、架构好资源；流程层次上的输入和输出在各职能单位间的流动；以及各种各样的个体工作人员的因素，这里潜在的一个前提假设是：这三个层次是相互依赖的，必须在这三个层次上对绩效进行规划和管理，所以单纯的只强调个体工作人员的因素也许产生的结果会恰恰相反。

## 2.3 Pershing 的绩效提升过程模型

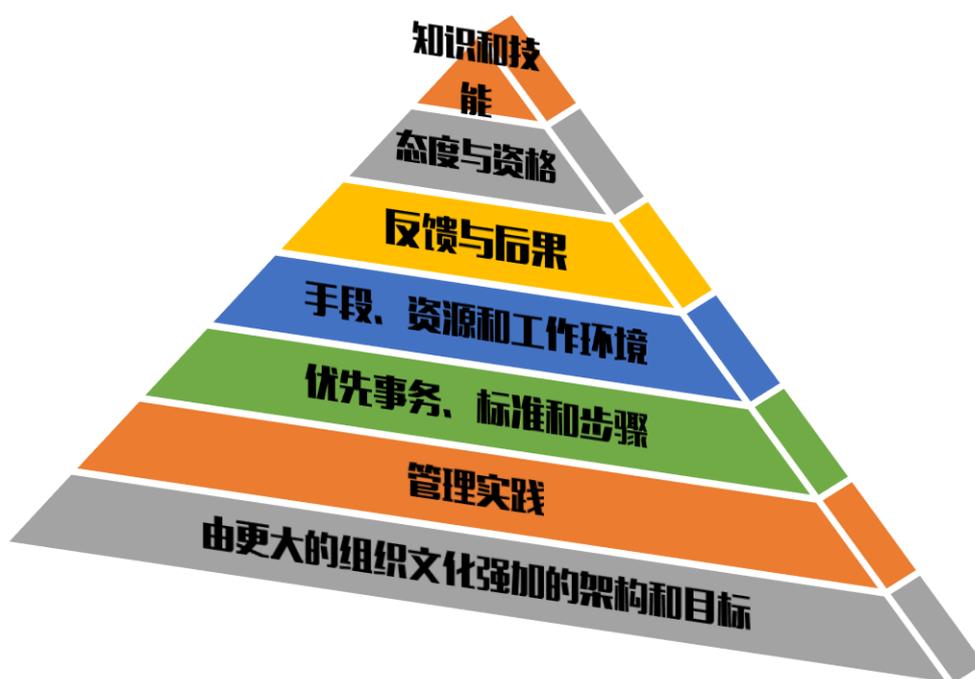
Pershing 把焦点集中在了绩效提升过程，通过鉴别确定各种感知或能感觉到的需要，开始绩效提升。它主要强调组织、管理、物质和人力系统中各种因素的协调一致，在绩效问题审视的结果上看，绩效差距与一个或更多这样的系统相关，需要通过适当的干预措施来消除这些绩效差距。

## 2.4 行为工程学模型中的干预措施

干预措施涉及到消除障碍或者组织、管理、物理或人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、人类功效学方面的改变、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。通过以下例子的验证，可见，仅仅在培训员工方面干涉不会对绩效提升起很大的作用。

例：顾客电话模拟进行的结构化观察表明，尽管进过培训，一旦管理层只追求和鼓励数量，质量就会受到损害。

由于两点时阳光刺眼而导致的高出错率，在人类功效学解决措施——好的遮光窗帘就位下解决，并未干涉培训。



## 2.5 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，这种取向若应用有效，可使横向纵向的各种祖师努力以及个体工作人员层次上的组织努力协调一致，进而改进结果。行为工程学社群主要基于广泛的案例研究缺乏实验证据，假设通过对环境做出某些改变，绩效就会提升，而不考虑个体工作人员的不同任务之间的差距，而这一观点的提出，为实践人员界定和实施一项综合性的绩效提升措施，提供了一套多样化的视角。

## 三、绩效提升的认知—动机型方法

在前面提到的行为工程学观点的主要原则和假设中，我们了解到了它的非实证性。与之相反的，工业和组织心理学家在很大程度上依靠的是通过实验研究获得的证据，以内部心理过程和外部环境因素之间的交互为基础，与绩效提升的行为观相反，绩效提升的认知型方法表明，反馈有时候会对绩效产生有害的影响，因此它直接关注自身而非任务，认知取向的绩效提升因素强调绩效标准（目标）、反馈和激励，其认知模型提出的问题是，这些因素如何施加影响的，如何根据它们的行动机制来适应性地实施这些绩效因素。

## 3.1 目标设定理论

目标设定理论的核心是，在目标的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。具有一定难度的目标始终会导致较高的绩效水平。

### 3.1.1 高绩效循环圈模型

目标是有效的，可以把注意力导向与任务相关的活动，并使注意力远离那些无助实现目标的活动。另外还给提升工作任务的绩效以激励，是完成任务的努力更加持久，并激发更加有效的工作方法。

对于目标设定之于绩效水平的影响而言，存在着一些已得到证明的催化剂。第一个是激励，在金钱和个人使命的激励下，可以进一步强化实现目标的使命感，将自我效能与绩效提升结合起来。第二个催化剂是反馈，目标要有效，工作人员必须要从反馈中受益，把目标和反馈结合起来，比单独设定目标更有效。第三个催化剂是任务复杂性，随着任务复杂程度的增加，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。

## 3.2 反馈对绩效的影响

提供目标实现方面的反馈，相比单单设定目标，会产生更好的绩效水平。但根据 Kluger 等人的反馈干预研究，一系列可观的证据表明，反馈干预措施对绩效的影响是非常多变的，这导致了一个流传甚广的共同假设，即反馈干预措施总是能改进绩效。那到底是什么样的反馈会给绩效带来积极地影响呢？Kluger 和 DeNisi 提出反馈主要是让工作人员把注意力二次聚焦于自己、任务和任务详情这三个层次上，而注意力向任务或任务详情层面转移会带来一种积极正面的效果，但如果聚焦于工作人员自身绩效水平将会受到损害。在 Kluger 和 DeNisi 对反馈的催化剂进行评估时，发现了自尊对这些效果有所调节与缓和。自尊程度低的个体与自尊程度高的个体相比将会更加把消极负面的反馈导向自身，这样对绩效产生的消极负面的影响会更大。由此可见，在目标前，反馈对绩效的提升程度更大。

在读者看来，反馈不仅在绩效提升中有很大的影响，在教学中也有着举足轻重的作用。它往往作为最重要的部分出现在教学当中，反馈的时效性备受关注，被作为改善教学质量的重要标准。

### 3.3 激励对绩效的影响

在所有的绩效提升范式中，后果（奖励）这个重要角色会对改进绩效的激励机制又有哪些影响呢？Stajlovic 和 Luthans 得出三种强化刺激结合在一起产生的协同效应比这三种强化刺激单一使用所产生的效应的综合还大，这是差异互补机制带来的结果。这个理论就相当于格式塔的经典理论，即整体大于部分之和的原理，结合的效果往往会高于各部分单独进行的效果，会大大的提高绩效水平。

Condly 等人发现，以团队为导向的激励措施与以个体为导向的激励措施相比，具有显著的优胜效应，而财政方面的激励与诸如礼物和旅行之类的有形激励相比，也能导致相对更高的绩效水平。根据 Peterson 和 Luthans 进行的准实验控制组研究可知道，财政方面的激励要显著于反馈—认可的激励措施，而且针对不同的绩效结果而言，激励措施产生的影响也不同，所以建议在绩效提升中因采用一种以上的绩效干预。

### 3.4 认知—动机模型的特色

认知—动机模型在更大程度上依赖于实验研究获得的证据。这个模型也更加具有认知特色，因为他们纳入了内在的个性因素，诸如自信和认知注意力等，来解释各个动机激发因素对不同绩效结果产生的不同影响，且其取向对不同因素之间的交互作用考虑得更多，而行为观则假定一种给定的干预措施对绩效结果的影响，与此相比，认知—动机模型更具人性化。

## 四、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。

### 4.1 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，她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。

## 4.2 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

## 4.3 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。

## 五、对绩效提升模型的研究建议

在对各种相关研究进行收集整理后，研究小组只评述和挑选了那些符合标准的研究，并把它纳入元分析之内，绝大多数元分析只能使用一小部分可以获得的研究，因很多研究都不符合效度方面的标准，呼吁今后进行高质量的研究，建议未来的研究中，下面的议题和问题应该得到重视：

- ✓ 任务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？
- ✓ 如何通过新技术展开绩效支持？
- ✓ 创建解释模型和分类系统
- ✓ 界定组合型干预措施的效果
- ✓ 为研究提供支持并推广研究成果

## 六、绩效提升的未来及小结

从上面的介绍我们可以看到，绩效提升的观点是一种必不可少的工具手段，它采用各种系统化的解决方案，为我们的生活、工作、科研、学习都提供了科学而又高效的指导，绩效提升的资格认证项目的火热也为绩效提升的发展提供的契机。在加大实验研究之后充分发挥绩效提升的潜力，推广研究成果，服务社会。