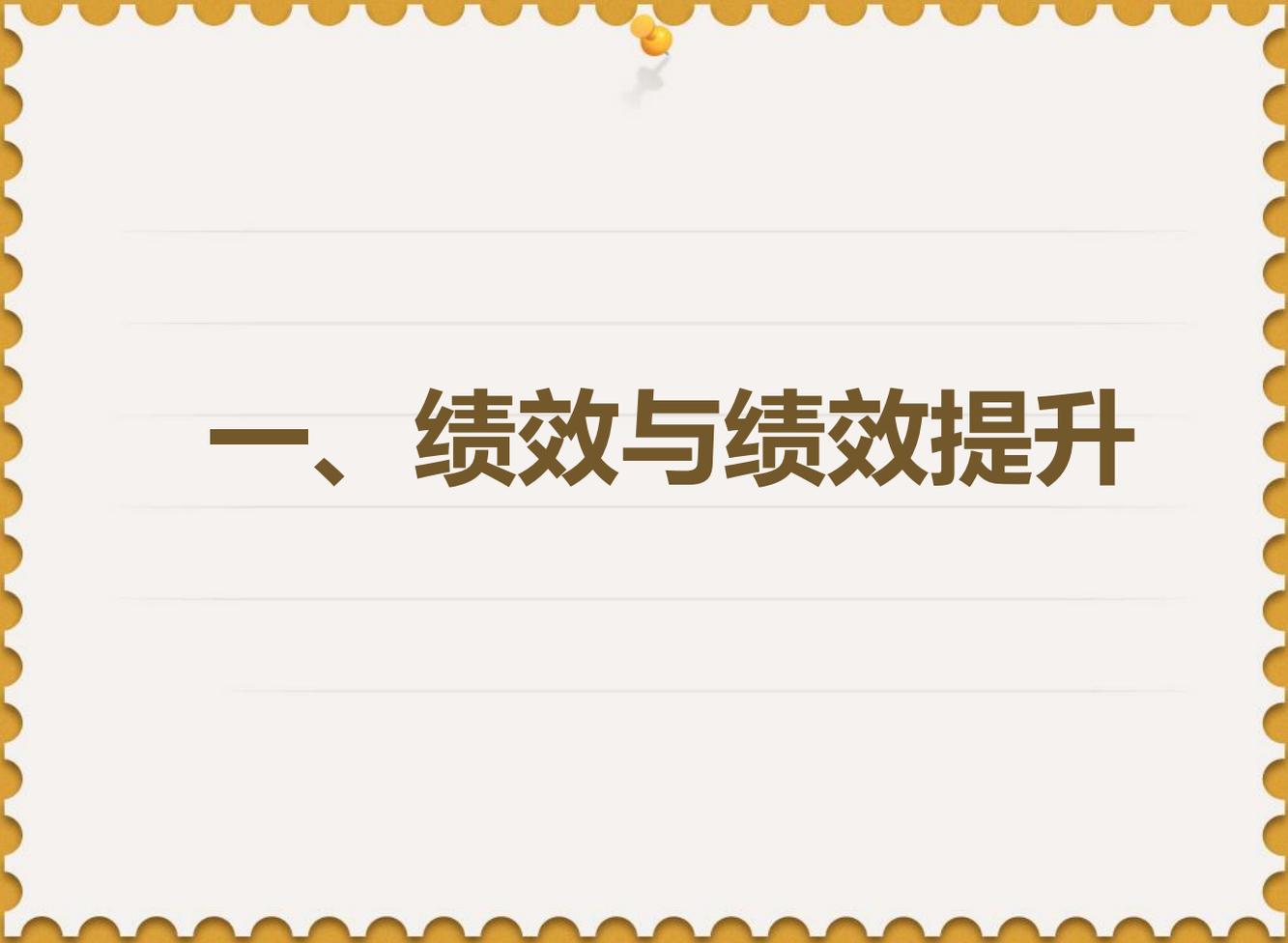


《教育传播与技术研究手册（第三版）》第三十九章

绩效提升的行为、认知与技术方法

小组成员（按姓氏拼音排序）

刘文辉 李慧婷 任丽丽 孙雨婷 王心彤 王瑜 向婧



一、绩效与绩效提升

绩效

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，

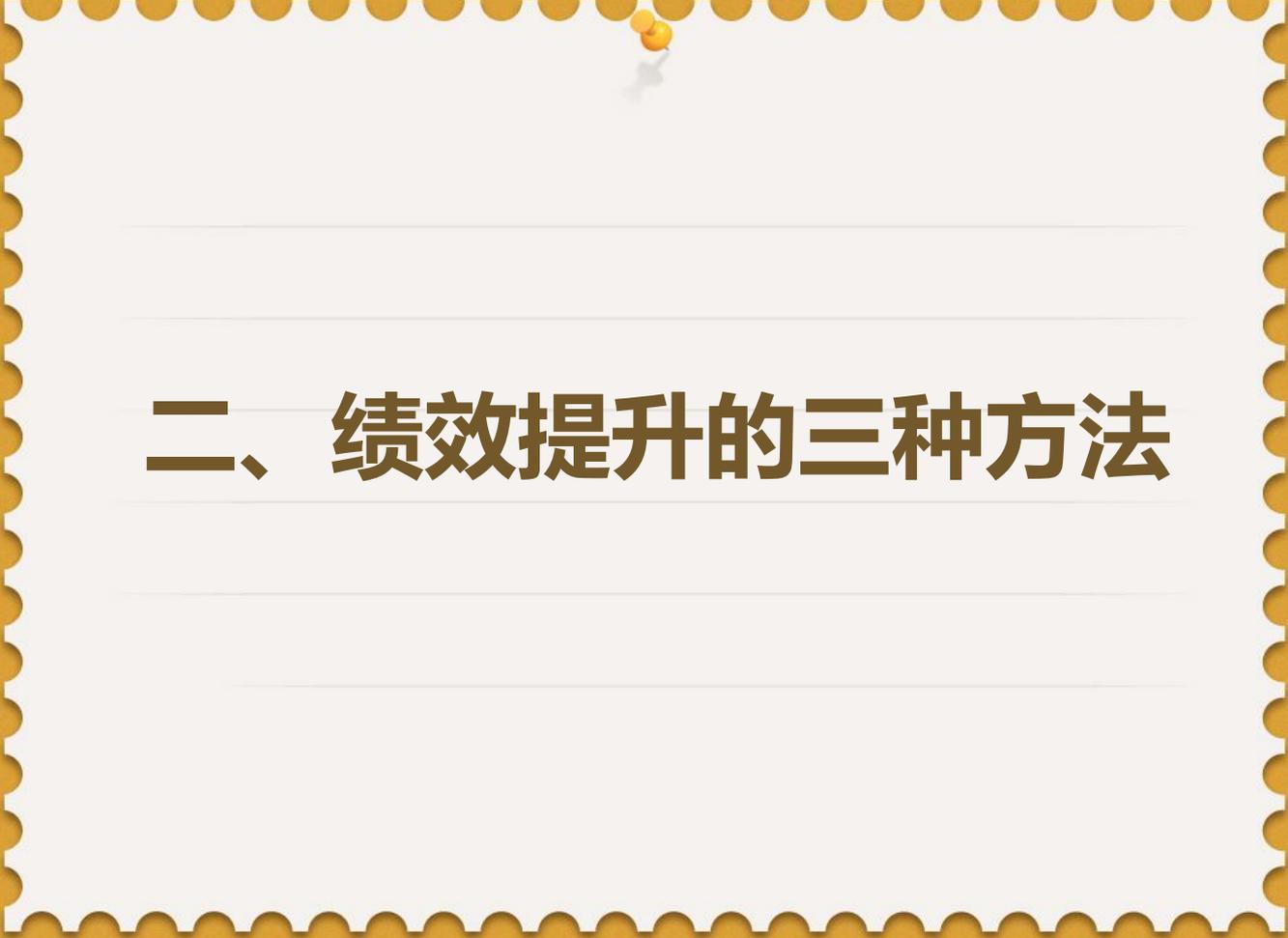
指导其改进完善，从而预计该人(群体)在未来特定时间内所能取得的工作成效的总和。



绩效提升

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生产成果；
- **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

提升绩效的方法

一、绩效提升的行为工程学模型

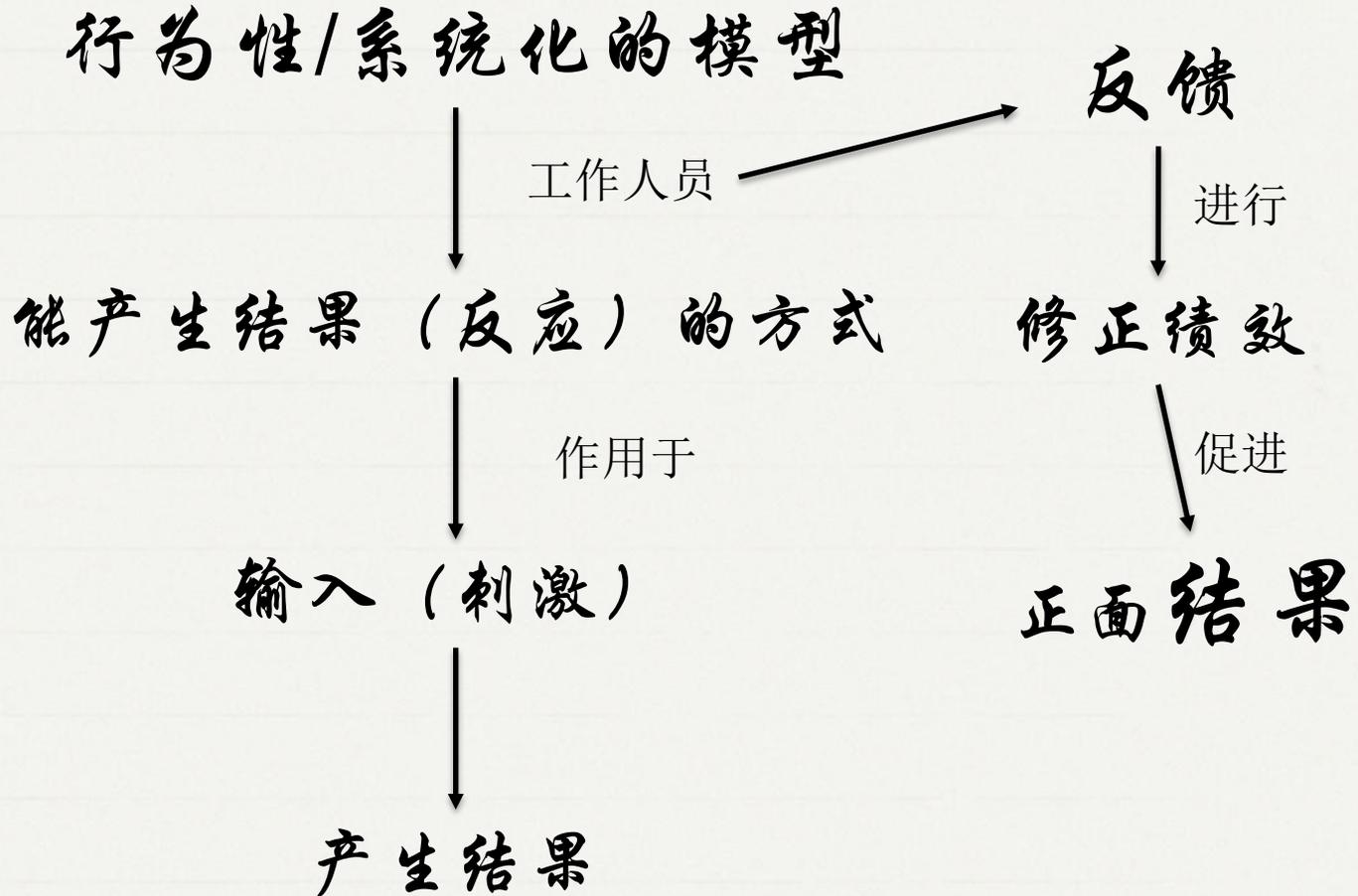
二、绩效提升的认知——动机型方法

三、绩效提升的技术型方法



一、行为工程学模型

1 Gilbert 人类能力模型



一、行为工程学模型

1 Gilbert 人类能力模型

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

一、行为工程学模型

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管，并把通过调整流程来改进绩效的机会加了进来。

2

Rummler-Brache

三层模型

组织层次

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

个体工作人员

各种各样的
因素

一、行为工程学模型

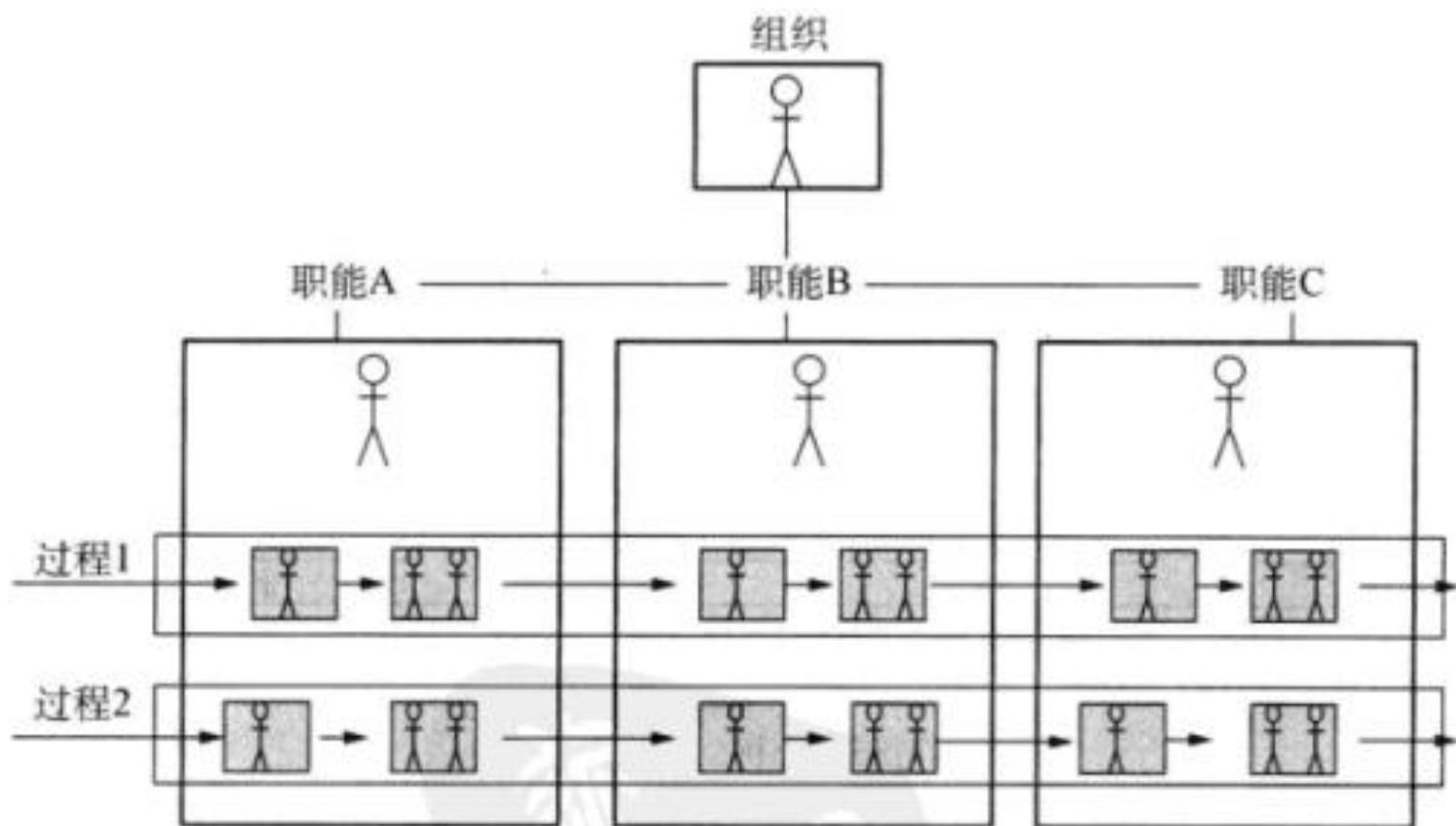


图 39.3 Rummler—Brache 三层绩效提升模型(改编自 Rummler, G. A. and Brache, A. P., *Improving Performance; How to Manage the White Space on the Organization Chart*, 2nd ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1995.)

一、行为工程学模型

3

Pershing

绩效提升过程模型

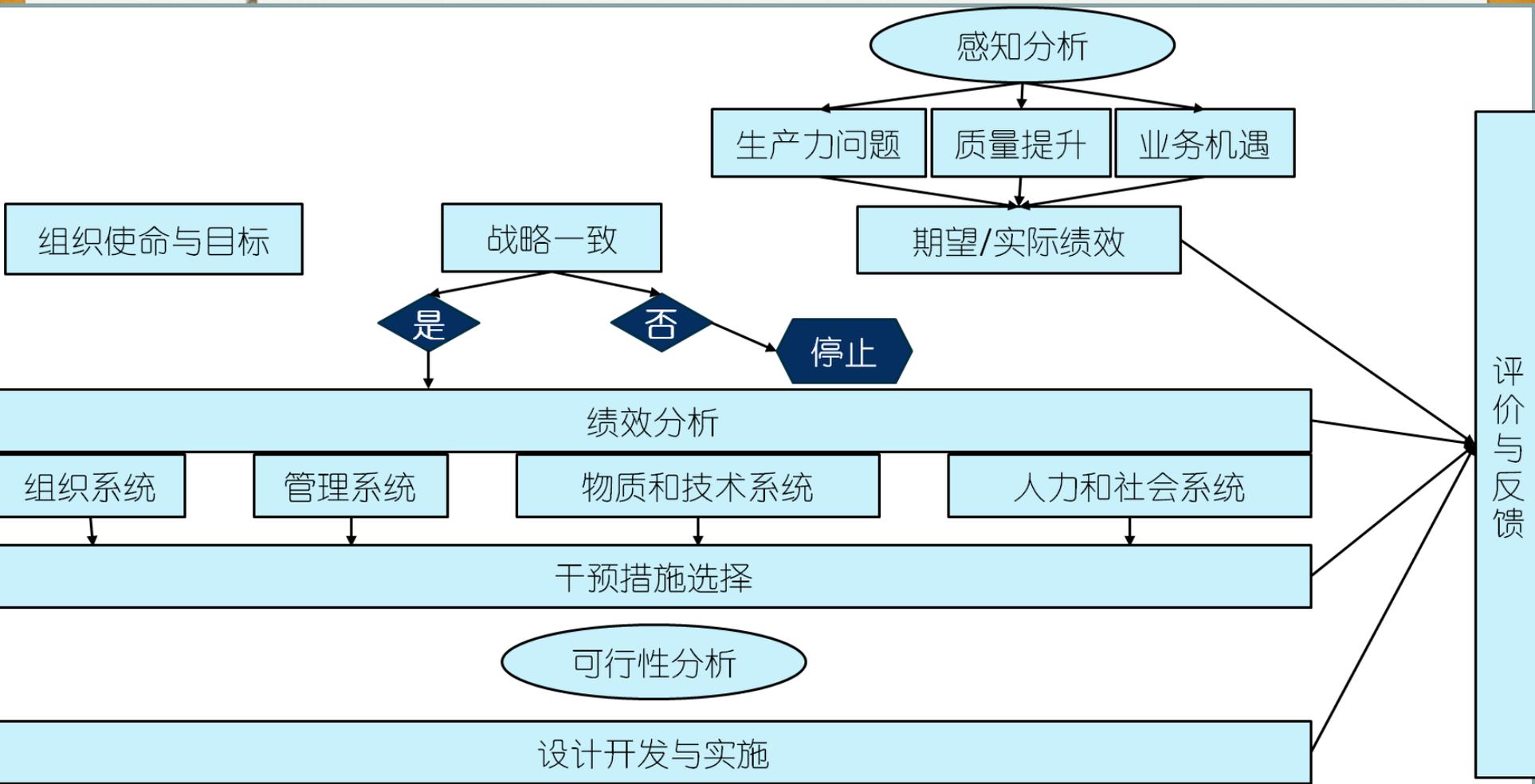
Pershing的绩效评估过程建议，通过鉴别确定各种感知或能感觉到的需要，开始绩效提升。

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
- 绩效提升计划的重要性

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。

一、行为工程学模型



一、行为工程学模型

4
种
模
型
的
侧
重
点

Gilbert
模型

• 成果

Rummler-
Brache模型

• 组织的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

Pershing
模型

• 绩效提升过程

一、行为工程学模型

5 行为工程学模型中的干预措施



一、行为工程学模型

5
行为工程学模型中的干预措施

典型的干预措施

流程再造

培训

人类工效学方面的改变

管理标准

激励

工作辅助（传统的和电子的）

工作标准

绩效回馈

一、行为工程学模型

5
行为工程学模型中的干预措施

案例：客服代表针对顾客问题的反馈



一、行为工程学模型

5

行为工程学模型干预措施

案例：客服代表针对顾客问题的反馈

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较高，且没有对期望去的的工作成绩协调一致。

某社会事务办

急办

一、行为工程学模型

5
行为工程学模型中的干预措施

绩效差距冰山模型



一、行为工程学模型

6 行为工程学方法的特色

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，绩效就得以提升，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的交互作用。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、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。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。

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。

二、认知—动机型方法

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**。

目标设定理论：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。

二、认知—动机型方法

高效循环圈模型：

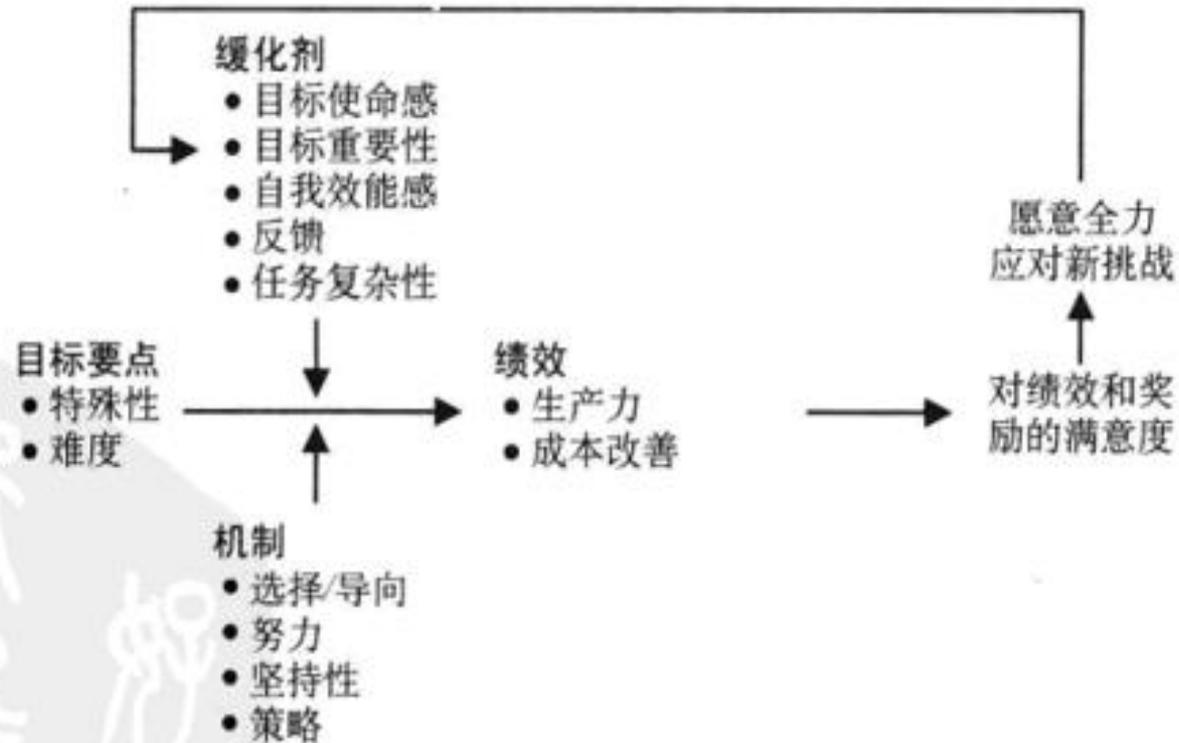


图 39.6 目标设定理论的高绩效循环圈 (获准选自 Locke, E. A. and Latham, G. P., *A m. Psychol.*, 57(9), 705—717, 2002.)

二、认知—动机型方法

目标的个人使命感对绩效的影响，为了使实现目标的使命感得到保证目标的达成应该被放到一个非常重要的位置上，而金钱等激励措施会导致更强的使命感。



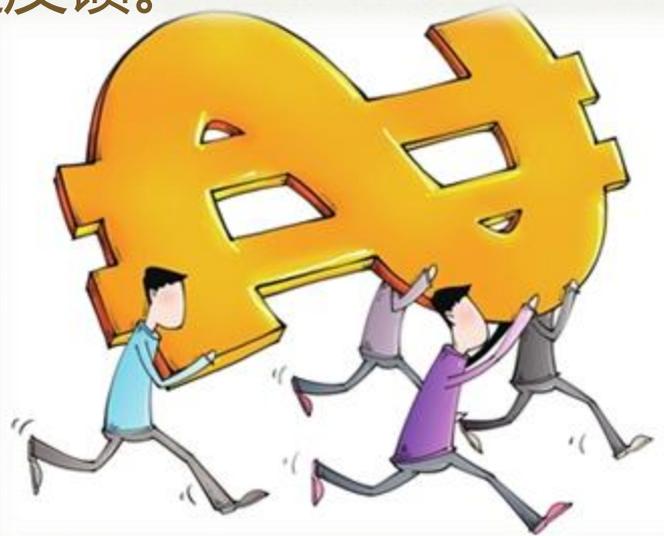
二、认知—动机型方法

反馈的影响：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。

反馈主要是将人的注意力转移到任务中从而产生正面的影响,对不同的人反馈效果不同。

二、认知—动机型方法

不同的**激励措施**对绩效效果影响不同：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效果最好。单一的**金钱**产生的效果最大，社会认可次之，最差的是反馈。



三、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。

三、技术型方法

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。
- 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
 - 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

三、技术型方法

2 绩效支持的类型

- 外接式系统
- 派生式
- 内生式系统



三、技术型方法

3 绩效支持的应用

教育情境

- ✓ 乡村社群中教师之间的协作
- ✓ 硕士生进行分析与教学设计
- ✓ 研究生绩效分析

优势

工业

- ✓ 当地和远方负责销售的雇员
- ✓ 汽车制造、保险和土木工程
- ✓ 投资和财务规划、房地产、旅游等
- ✓ 美国海岸警卫队的舰船跟踪到酒店管理人员培训

节约财政、为用药、病患诊断、预防保健提供支持

三、技术型方法

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。

三、技术型方法

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。

(1) 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。

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.

三、技术型方法

5 电子绩效支持

E P S S

(2) 优点

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

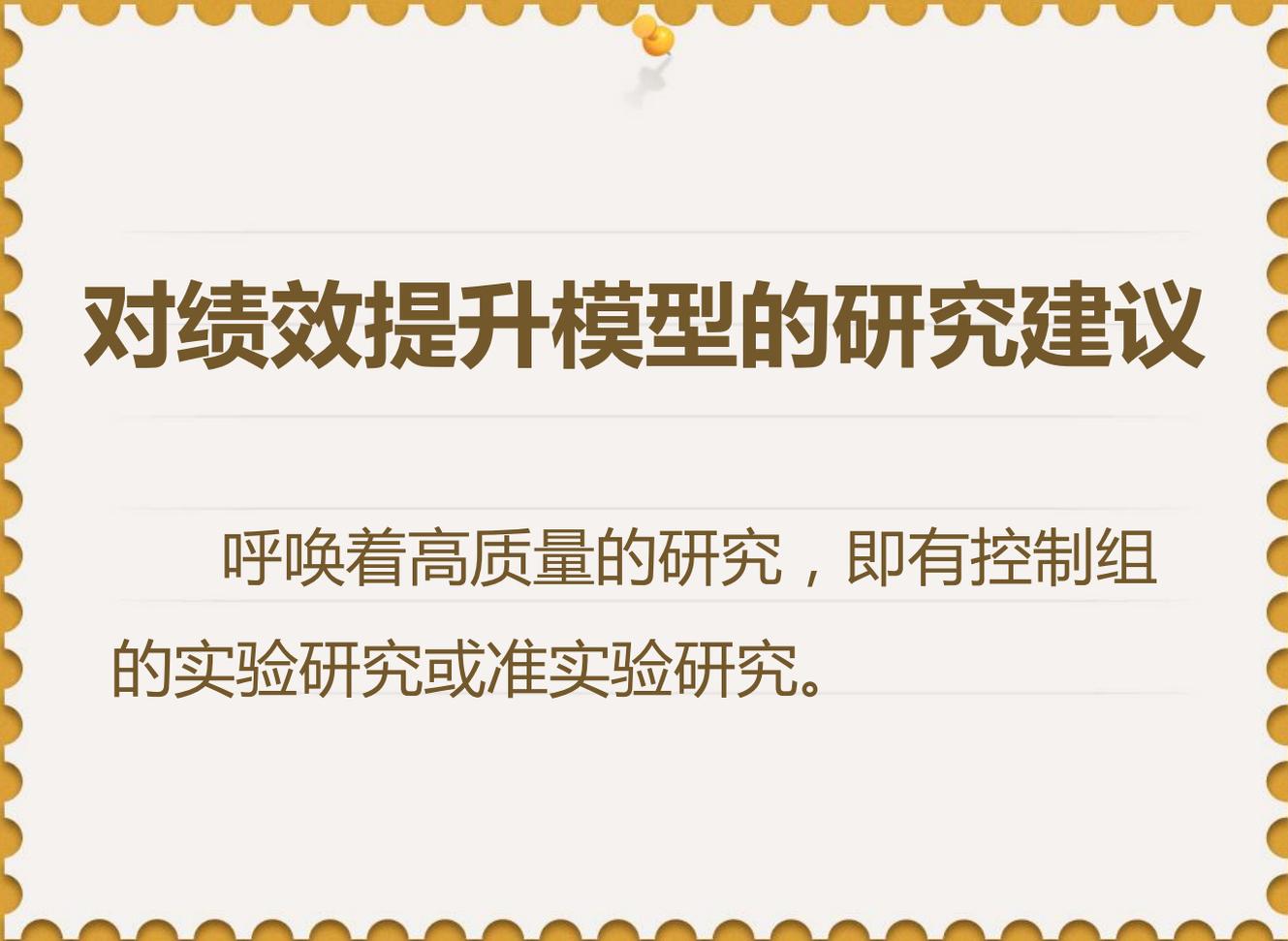
三、技术型方法

5 电子绩效支持

EPSS

(3) 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。

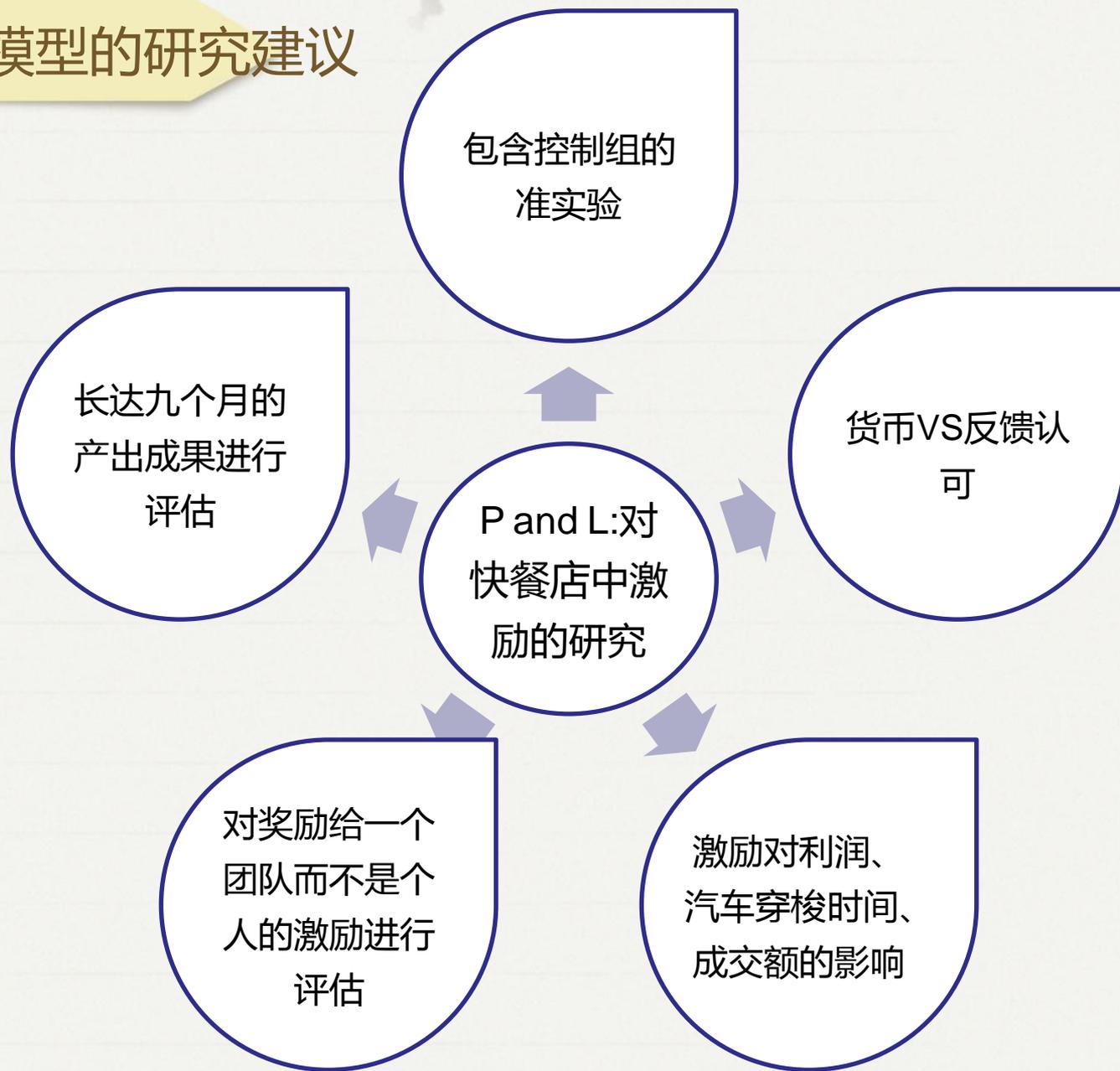


对绩效提升模型的研究建议

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。

对绩效提升模型的研究建议

一个有用的研究样本



未来需要重视的议题和问题

任务的复杂性和工作人员的专业技能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。

为研究提供支持并推广研究成果。

界定组合型干预措施的效果。



绩效提升的未来

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。

- 计算机技术的发展带动绩效提升研究的发展

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。

- 绩效干预措施的潜力充分发挥，研究趋于高质量

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.



Thank you

^^