

文章编号：1007-5399 (2017) 04-0042-03

绩效改进技术在邮政领导力培训项目开发中的应用研究

周晓新，刘俊英

(石家庄邮电职业技术学院，河北 石家庄 050021)

摘 要：文章以绩效改进技术为核心，介绍了绩效改进模型中的四个阶段，以邮政领导力培训项目开发为例，分析了绩效改进技术在领导干部培养中的应用，以期培训管理者提供借鉴和参考。

关键词：绩效改进；绩效分析；绩效评估；领导力；培训；应用

中图分类号：F61 **文献标识码：**A

人才培养开发是推动组织可持续发展的重要手段，最终目标是促进组织战略实现与绩效提升。近年来，中国邮政教育培训工作立足企业战略落地和绩效提升，持续实施领导力培训项目，不仅将绩效改进的理念贯穿于培训项目开发的全过程，同时积极引入《邮政县分公司绩效改进与效能提升》课程，促进绩效改进的理念与方法技术在实际工作中的应用。

1 绩效改进的内涵

绩效改进作为一个综合性的研究领域，有一套系统的“世界观”和“方法论”，帮助人们在面对组织发展目标时，系统、有效地提升个人与组织的绩效，通过探索改进机会，发现差距并分析差距产生的原因，选择干预措施，设计解决方案并

实施，巩固实施过程，评估流程结果，改善关键链条等步骤，经济有效地使结果更趋向于组织目标。

2 绩效改进模型剖析

1992 年国际绩效改进协会正式提出通过绩效改进解决问题的操作模型，后经不断修正完善，于 2012 年形成了绩效改进模型（见图 1），该模型将绩效改进分为四个阶段，为绩效改进项目提供了过程依据。

2.1 第一阶段：绩效分析，需求或机会

绩效改进是从企业面临的问题入手，确定需要达成的绩效目标，分析目标与现状的差距，并找到产生差距的原因。系统化的分析包括组织分析、环境分析和差距分析。组织分析包括愿景、使命、价值、目标和战略，以及推动变革的关

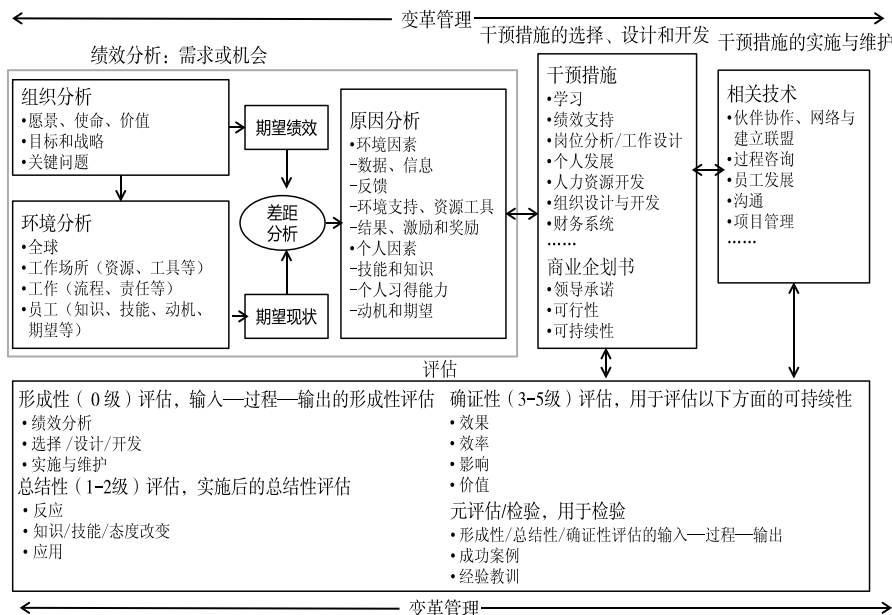


图 1 绩效改进模型

键问题等，目的是找到组织期望的绩效和改进方向。环境分析是对组织内外部环境的评估，识别组织内外部环境如何相互影响，目的是确定支持绩效现状的优先次序。差距分析是指识别实际绩效和组织期望绩效间的差距。在完成差距分析后，即可进行系统化的原因分析，正确的原因分析是后期对症下药的基础和关键。

2.2 第二阶段：干预措施的选择、设计和开发

在找出绩效需求或机会，即查找到病因后，接着就要抓药，甚至是开发新药，即干预措施的选择、设计和开发。绩效问题通常是复杂的，因此干预措施也可能是将各种选择进行组合形成的全面复合型解决方案。干预措施的设计和开发就是将干预措施变为可操作、可落地的现实过程，为干预措施的实施提供必需材料和计划安排，设计工作的结果可以是一份开发和实施干预措施的操作指南。

2.3 第三阶段：干预措施的实施与维护

干预措施的实施与维护是将干预措施付诸行动，进行实践的过程，包括：与组织各部门、利益相关者等达成合作或联盟，确保对实施的期望和关注点理解的一致性；与参与实施人员对计划和进展进行沟通，确保按设计开展；采用项目管理方法，确保在预算内完成预定目标；减少实施阻力，防止项目实施意外中断；随时进行评估，监测过程，在关键节点做出正确决策。

2.4 第四阶段：评估

从绩效改进模型中可以看出，尽管评估被放在了绩效改进过程的最后一步，但评估不是绩效改进过程的最终环节，从图中1的箭头可以看出，评估贯穿整个绩效改进过程。

3 绩效改进技术在邮政领导力培训项目开发中的应用

在经济新常态下，如何有效应用绩效改进技术加速关键人才培养，打造一支引领企业转型升级和创新发展的领导干部队伍，是人力资源工作者密切关注的课题。下文以邮政企业领导力轮训项目为例，分析绩效改进技术在领导干部培养开发项目中的应用，以期起到抛砖引玉的作用。

3.1 案例背景

近年来，邮政企业的内外部环境发生了广泛而深刻的变化，“互联网+”、物联网、云计算、大数据、人工智能等新兴技术的快速发展，对企业原有商业模式和业务运营模式产生了巨大冲击，同时企业的改革红利逐渐消失，传统竞争优势逐渐丧失。为更好地适应商业环境变化，提升市场竞争力，企业调整并确定了新的经营发展战略。战略方向确定后，全网上下对战略的理解是否充分，对其内涵和总体要求能否准确把握、深刻领会，成为实现战略落地的关键。各级企业一把手在推动战略落地的过程中发挥着核心作用，亟需通过教育培训，宣贯中国邮政集团公司（以下简称“集团公司”）新的经营发展战略和推进思路，有力推动战略在各级企业的落地执行与创新实践。

3.2 绩效分析：需求或机会

通过组织分析和环境分析，发现在新战略下，现实绩效

与期望绩效间的差距，并针对差距找出原因，从而对症下药。在该阶段，主要采用集团公司“十三五”规划、全国会议报告等资料分析，纵横双维度调研访谈等方法，以及定性、定量相结合的调研工具，进一步探索需求和机会。在纵向方面，采用一对一面谈的形式，直接向集团公司副总经理了解培训意图、培训目标以及具体的培训需求等；针对企业部分省、市、县三级机构主要负责人，采用一对一面谈、纸质问卷以及网络答题等方式，调研他们对企业新战略的理解程度以及亟待提升的能力短板。在横向方面，向企业战略规划部及相关业务部门了解战略宣贯执行情况以及各级管理者队伍建设情况；向企业各业务板块主要负责人了解企业主营业务的发展现状、主要目标以及下一步行动计划等。通过调研、访谈、分析，提炼出以下问题。

一是新战略提出后，企业高层领导者亟需让企业各级领导者理解新战略、认同新战略并且在实际工作中执行新战略，企业各业务板块在新的战略格局指引下，亟需统一思想，形成协同共进的发展模式，共同推动企业战略实现。

二是各级领导者目前仍存在着对战略理解不清晰、执行不到位等问题，与企业高层的期望有一定的差距，企业战略在宣贯与落地过程中，对各级领导者的能力素质要求是差异化、个性化的，需要设计定制化的培训方案，以满足不同层级管理者的培训要求。

三是人力资源部门认为当前各级管理者的能力素质要求与新战略要求还存在一定差距，亟需通过培训提高各方面的综合素质能力，有针对性地补齐短板。特别是随着干部队伍的不断更新换代，一批年轻的领导走上关键岗位，亟需通过培训转变经营理念、拓展视野，全面提升领导的科学发展能力。

3.3 干预措施的选择、设计和开发

针对以上问题，培训项目设计了系统化和递进式的省、市、县三级领导力培训。

3.3.1 确定培训目的

一方面推动企业各板块、各层级管理者加深对战略的理解与认识，在企业内部达到上下同欲、凝聚合力、有效推动战略宣贯与落地执行的目的；另一方面推动各业务板块、各级管理者有针对性地提升战略思维能力、经营创新能力与领导企业科学发展能力，满足企业战略对管理者能力素质提出的新要求。

3.3.2 策划培训方案

围绕新时期邮政发展战略，以助推战略变革和领导力提升为项目设计主线，根据省、市、县三级领导者角色定位，分层规划培训内容，确保领导力开发的上下承接、一脉相承。在纵向上，将省级层面角色定位在战略运营，培训内容聚焦商业模式创新、组织体系优化和资源配置管控；地市层面角色定位在战略执行，培训内容聚焦业务发展规划、经营模式创新和经营绩效提升；县级层面角色定位于战术执行，培训内容聚焦经营发展计划制定、市场开拓与业务推进。在横向上，针对同一层级不同业务板块，领导力开发聚焦统一战略框架下的协同业务模式培养，以达成战略共识、促进板块业

务协调发展。培训内容模块上统一为：战略解读与执行、经营管理创新、领导力提升、标杆学习与经验交流四个部分，依据各层级领导战略定位，分别设计课程内容。

3.4 干预措施的实施巩固

干预措施的实施即培训组织实施。要保证培训组织的有效性，各部门及利益相关者的深度参与至关重要，同时教学运行模式和教学组织管理的有效性也是培训成功的重要保障。

3.4.1 高层参与模式

针对战略管理培训项目，能否得到高层的重视支持及参与是项目成功的关键。在实施阶段，集团公司领导参加省级班、地市级班开班仪式，亲自讲授《集团公司战略解读》课程，并在结业仪式上听取学员研讨成果汇报，与学员互动点评，集团公司战略规划部派出业务骨干全程跟进项目实施。由集团公司战略规划部、人力资源部负责人参加县级班开班仪式，战略规划部讲授《集团公司经营发展战略解读》，集团公司各业务板块领导亲自授课，围绕企业战略转型讲解业务创新发展思路及措施。集团战略规划部战略制定人员全程参与学员课题结构化研讨，帮助各级管理者充分理解战略、解码战略并落地实施。

3.4.2 教学运行模式

采用训前测试+知识输入+结构化研讨+案例分享的教学模式，使学员将学到的知识、工具和方法与企业经营发展的具体问题紧密结合。所有培训都以训前摸底测试为起点，让学员了解自身能力的短板，激发其学习热情和求知欲；在知识输入方面，邀请集团公司领导和外部专家进行专题授课，使学员清晰地了解面临的商业环境、集团经营战略和推动战略落地执行的工具方法；在研讨交流模块，采用结构化研讨的方式，聚焦战略落地执行过程中的热点难点问题，引导学员将学到的知识、工具和方法与具体问题紧密结合，通过分析、思考提出具有针对性、实操性的解决方案。在案例分享方面，学员将本单位经营实践中的典型案例，在班上进行交流，达到相互学习、相互促进的目的。

3.4.3 组织管理模式

创新管理手段，采用手机客户端开展培训全过程调研；采用微信群方式聚合全班学员，实时分享课程精华，交流学习体会；每日发布学习简讯和学习感言，有效激发学习热情，提升学员的积极性和主动性。严格执行考勤制度，利用开学仪式加强学习纪律教育；成立学习小组，通过班级积分榜、优秀案例成果展示墙、学习微报、优秀学员评选等方式，积极营造比学赶超、互助共享的学习氛围。

3.5 评估改善

评估不是绩效改进过程的最终环节，而要贯穿整个项目实施的全过程。

3.5.1 培训前的评估

一是培训方案调研评估。向集团公司领导、战略规划部及各业务板块主要负责人汇报培训方案，对培训内容、课题研究方向、培训组织实施形式、培训场地及师资等进行评估，

进一步修正完善培训方案，确保方案内容设计与战略目标及项目期望的一致性。二是学员知识结构及水平的评估。围绕培训目标及课程模块，设计开发自测考试题目，全部参训人员在线答题。通过对答题情况的综合评判，分析查找参训者知识结构及水平与培训目标间的差距，作为优化培训课程结构及内容设计的重要依据。三是培训资源评估。主要从培训场地、软硬件配备，师资的行业背景、从业经历和客户服务经验等方面进行评估。

3.5.2 培训中的评估

在培训过程中，利用企业手机客户端平台发放调研问卷，由参训学员对培训内容、培训师资、培训方式、培训效果、培训管理进行实时在线打分，培训管理者定期收集打分结果并及时分析反馈，帮助教师及时调整课程内容及授课风格，促进培训管理者及时优化培训方式及组织管理模式。

3.5.3 培训后的评估

反应层评估，围绕教学方案满意度、教学活动满意度、教师授课评价、服务满意度等维度设计调查问卷，在培训结束后由参训者填写。同时组织部分学员座谈，征集参训者在培训满意度方面的意见。学习层评估，采用结构化研讨的方式，围绕企业战略管理及经营发展中的重点难点问题，利用培训中学习的新理念、新技术和新知识，让参训者在培训过程中分组研讨，并汇报课题解决方案，评委现场打分评价，评选出优秀课题成果，以检验参训者对学习内容的掌握和应用情况。学习层评估未采用传统的考试方式，主要考虑到培训对象为管理干部而非专业技术人员，采用课题研究方式更易于检验战略理解与执行能力提升情况。

4 结语

随着时代的变迁，培训的内涵也在不断发生变化，从传统以知识传播、技能提升为导向的培训体系管理，到以解决问题为导向的学习管理，再转为以绩效提升为导向的绩效管理。从培训发展到绩效改进，不仅被众多财富500强企业，也被世界著名公司，以及相关领域专业机构所证实。尽管国际绩效改进研究已取得丰硕成果，形成了较为完善的绩效改进模型、工具和方法，但如何与我国管理实践相结合，特别是如何应用于大型企业，在推进企业转型变革中发挥重要作用，仍然是一个需要不断探索的课题。

参考文献

- 1 易虹，朱文浩. 从培训管理到绩效改进. 北京：人民出版社，2013
- 2 肯尼思·H. 希尔伯，韦尔兹利·R. 福希，瑞恩·奥特金斯. ISPI绩效改进指南. 南京：江苏人民出版社，2015

收稿日期：2017-03-06

作者简介：周晓新（1977~），女，河北衡水人，硕士，高级工程师，主要从事人才培养开发研究；刘俊英（1972~），女，河北沧州人，硕士，副教授，主要从事人才培养开发研究。